

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดและทฤษฎี

ในการศึกษาความพึงพอใจต่อระบบลูกค้าสัมพันธ์ของลูกค้า ที่ใช้บริการด้านสินเชื่อบริการธนาคารกสิกรไทยในจังหวัดสมุทรสาครครั้งนี้ ได้ใช้แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย

1. ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction)
2. แนวคิดรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า
3. หลักการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)
4. โปรแกรมพัฒนาระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM)

#### 1. ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction)

สิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2546 : 90) ได้กล่าวถึงทฤษฎีของ Philip Kotler ไว้ว่า ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นความรู้สึกของลูกค้าว่าพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ ซึ่งเป็นผลลัพธ์จากการเปรียบเทียบระหว่างการรับรู้ในการทำงานของผลิตภัณฑ์กับความคาดหวังของลูกค้า ถ้าผลการทำงานของผลิตภัณฑ์ต่ำกว่าความคาดหวัง ลูกค้าก็จะไม่พึงพอใจ ถ้าผลการทำงานของผลิตภัณฑ์เท่ากับความคาดหวัง ลูกค้าจะเกิดความพึงพอใจ และถ้าผลการทำงานของผลิตภัณฑ์สูงกว่าความคาดหวังมาก ลูกค้าก็จะเกิดความพึงพอใจอย่างมาก

ความคาดหวังของลูกค้า (Customer expectation) เป็นสิ่งที่ผู้บริโภคต้องการ หรือคาดหวังจะได้จากผลิตภัณฑ์ ความคาดหวังเกิดจากประสบการณ์และความรู้ในอดีตของผู้ซื้อ เช่น จากเพื่อน จากนักการตลาด และจากข้อมูลคู่แข่ง เป็นต้น ถ้านักการตลาดนำเสนอข่าวสารเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เกินความเป็นจริงจะทำให้ผู้บริโภคเกิดความหวังในผลิตภัณฑ์นั้นสูงเกินจริง และเมื่อผู้บริโภคพบว่าการทำงานของผลิตภัณฑ์นั้นต่ำกว่าที่คาดหวังไว้ ก็จะเกิดความไม่พึงพอใจ ดังนั้น สิ่งสำคัญที่จะทำให้บริษัทประสบความสำเร็จก็คือ การเสนอผลิตภัณฑ์ตามผลประโยชน์จากผลิตภัณฑ์ (การทำงานของผลิตภัณฑ์) ที่สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้ซื้อ โดยยึดหลักการสร้างความพึงพอใจรวมสำหรับลูกค้า (Total customer satisfaction)

นักการตลาดจะต้องสร้างความแตกต่างทางการแข่งขัน และความแตกต่างนั้นจะสามารถสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value added) ซึ่งคุณค่านั้นจะต้องสูงกว่าต้นทุน (Cost) หรือราคาสินค้า (Price) ทั้งนี้ยึดหลักว่าคุณค่า (Value) ที่ส่งมอบแก่ลูกค้าต้องมากกว่าราคาสินค้า (Price)

เครื่องมือในการติดตามและการวัดความพึงพอใจของลูกค้า (Tools for tracking and measuring customer satisfaction) เป็นวิธีการที่จะติดตาม วัดและค้นหาความต้องการของลูกค้า โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า บริษัทที่ยึดปรัชญาหรือแนวความคิดทางการตลาด (Marketing concept) ที่มุ่งความสำคัญที่ลูกค้าจะมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ามีปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงคือ (1) การสร้างความพึงพอใจโดยการลดต้นทุนของลูกค้า (ลดราคา) หรือการเพิ่มบริการและจุดเด่นของสินค้า ซึ่งจะมีผลทำให้กำไรของบริษัทลดลง (2) บริษัทจะต้องสามารถสร้างกำไรโดยวิธีใดวิธีหนึ่ง เช่น ลงทุนในการผลิตมากขึ้น หรือมีการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (R&D) เหล่านี้ถือว่ามีผลกระทบทั้งรายได้ของบริษัทและต้นทุนของสินค้า (3) บุคคลที่เกี่ยวข้องกับบริษัทประกอบด้วย ผู้ถือหุ้น พนักงาน ผู้ขายปัจจัยการผลิต และคนกลาง การเพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้าจะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจของคนเหล่านี้ด้วย

วิธีการติดตามและวัดความพึงพอใจของลูกค้า สามารถทำได้ 4 วิธี ดังนี้

1. ระบบการคิดเตียนและข้อเสนอแนะ (Customer and suggestion systems) เป็นการหาข้อมูลทัศนคติของลูกค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการทำงานของบริษัท ปัญหาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการทำงานรวมทั้งข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่ธุรกิจนิยมใช้ได้แก่ ธนาคาร โรงแรม โรงพยาบาล ภัตตาคาร ห้างสรรพสินค้า ฯลฯ ธุรกิจเหล่านี้จะจัดเตรียมกล่องรับความคิดเห็นจากลูกค้า

2. การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction systems) ในกรณีนี้จะเป็นการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งคิดว่าวิธีแรกที่มีปัญหาว่า ลูกค้าส่วนใหญ่ไม่ค่อยให้ความร่วมมือและมักเปลี่ยนไปซื้อสินค้าจากผู้ขายรายอื่นแทน เป็นผลให้บริษัทต้องสูญเสียลูกค้าไป เครื่องมือที่นิยมใช้มากคือการวิจัยตลาด วิธีนี้บริษัทจะต้องเตรียมแบบสอบถามเพื่อค้นหาความพึงพอใจของลูกค้า เทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้ในการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า มีดังนี้ (1) การให้คะแนนความพึงพอใจของลูกค้า (Rating customer satisfaction) ที่มีต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการ โดยผลของการให้คะแนน เช่น ไม่พอใจอย่างยิ่ง ไม่พอใจ ไม่แน่ใจ พอใจ พอใจอย่างยิ่ง (2) การถามว่าลูกค้าได้รับความพอใจในผลิตภัณฑ์หรือบริการหรือไม่ อย่างไร (3) การถามให้ลูกค้าระบุปัญหาจากการใช้ผลิตภัณฑ์และเสนอแนะประเด็นต่าง ๆ ที่จะแก้ไขปัญหานั้นเรียกว่า การวิเคราะห์ปัญหาของลูกค้า (Problem analysis) (4) เป็นการถามลูกค้าเพื่อให้คะแนนคุณสมบัติต่าง ๆ และการทำงานของผลิตภัณฑ์ เรียกว่าเป็นการให้คะแนนการทำงานของผลิตภัณฑ์ (Product performance rating) วิธีนี้จะช่วยให้ทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็งของผลิตภัณฑ์ (5) เป็นการสำรวจความตั้งใจในการซื้อซ้ำของลูกค้า (Repurchase intention)

3. การเลือกซื้อโดยกลุ่มลูกค้าที่เป็นเป้าหมาย (Ghost shopping) วิธีนี้จะเชิญบุคคลที่คาดว่าจะเป็นผู้ซื้อที่มีศักยภาพ ให้วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนในการซื้อสินค้าของบริษัทและคู่แข่ง พร้อมทั้งระบุปัญหาเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการของบริษัท

4. การวิเคราะห์ถึงลูกค้าที่สูญหายไป (Lost customer analysis) ในกรณีนี้จะวิเคราะห์หรือสัมภาษณ์ลูกค้าเดิมที่เปลี่ยนไปใช้ตราสินค้าอื่น เช่น บริษัท IBM ได้ใช้กลยุทธ์นี้เพื่อทราบถึงสาเหตุต่าง ๆ ที่ทำให้ลูกค้าเปลี่ยนใจ เช่น ราคาสูงเกินไป บริการไม่ดีพอ ผลิตภัณฑ์ไม่น่าเชื่อถือ รวมทั้งอาจจะศึกษาถึงอัตราการสูญเสยลูกค้าด้วย

## 2. แนวคิดรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

ธนวรรณ แสงสุวรรณ และคณะ (2547 : 103) ได้อ้างทฤษฎีของ Philip Kotler กล่าวถึงรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าไว้ว่า ลูกค้าบางคนอาจเริ่มเฉื่อยชาและเลิกราไป ความท้าทาย คือการกระตุ้นลูกค้าที่ขาดความพึงพอใจเหล่านั้น โดยใช้กลยุทธ์การนำกลับมา (Win-back strategies) บ่อยครั้งที่พบว่าเป็นการง่ายในการดึงดูดลูกค้าเก่ากลับมา (เพราะบริษัทรู้จักชื่อและประวัติของพวกเขาอยู่แล้ว) ยิ่งกว่าการหาลูกค้าใหม่ ุญแจไขปัญหานี้ คือ การวิเคราะห์สาเหตุของการห่างไปของลูกค้า โดยการสัมภาษณ์ และการสำรวจลูกค้าที่หายไป (lost customer surveys) จุดประสงค์ คือ การได้ลูกค้าที่มีศักยภาพในการทำกำไรกลับมา

บริษัทควรลงทุนมากเพียงใดในการสร้างความภักดีเพื่อที่จะทำให้ต้นทุนไม่สูงกว่ารายรับ ต่อไปนี้เป็นการจำแนกระดับความแตกต่างของการลงทุน 5 ระดับในการสร้างความสัมพันธ์ตามระดับความสัมพันธ์ต่าง ๆ ไว้ 5 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบพื้นฐาน (Basic Marketing) เป็นรูปแบบความสัมพันธ์ขั้นเริ่มต้นที่พนักงานขายของบริษัททำการเสนอขายสินค้ากับกลุ่มที่เป็น “ลูกค้าคาดหวัง” เพื่อผลักดันให้เกิดพฤติกรรมซื้อ

2. รูปแบบการตลาดเชิงรับ (Reactive Marketing) เป็นรูปแบบที่พนักงานขายหรือบริษัทพยายามสานความสัมพันธ์กับลูกค้าในระดับที่เหนือขึ้นไป จากการซื้อขายสินค้าในรูปแบบพื้นฐานกล่าวคือ พนักงานขายพยายามทิ้งนามบัตรไว้ให้ลูกค้า หรือบริษัทอาจจัดตั้ง ศูนย์ข้อมูล ผู้บริโภค ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ เพื่อตอบคำถาม รับคำแนะนำติชมจากลูกค้า ทั้งนี้ก็เพื่อผลักดันให้ “ผู้ซื้อ” รู้สึกพอใจในสินค้าและบริการของบริษัท และกลับมาซื้อซ้ำอีกในที่สุดจนกลายเป็น “ลูกค้า” ของบริษัท

3. รูปแบบมุ่งเน้นเอาใจใส่ลูกค้า (Accountable Marketing) พนักงานขายจะโทรศัพท์ทักกลับไปยังลูกค้าหลังจากที่ลูกค้าซื้อสินค้าหรือการบริการไปแล้ว เพื่อตรวจสอบความ

พอใจของลูกค้าและรับฟังข้อเสนอแนะปรับปรุงสินค้าหรือบริการของบริษัท ทั้งนี้ก็เพื่อให้ลูกค้ารู้สึกชอบในบริษัทมากขึ้นจนไปถึงระดับที่เรียกว่าเป็น “ลูกค้าผู้สนับสนุน” หรือ อาจจะถึงระดับ “ผู้มีอุปการคุณ” คือทำการตลาดภายนอกแทนบริษัทเพื่อให้ลูกค้าคาดหวังรายอื่น ๆ หันมาทดลองซื้อสินค้าหรือซื้อสินค้าของบริษัทเพิ่มขึ้น

4. รูปแบบการตลาดเชิงรุก (Proactive Marketing) พนักงานขายหรือพนักงานฝ่ายขายเทคนิคของบริษัทจะเป็นฝ่ายออกไปเยี่ยมลูกค้าถึงที่บ้านที่ทำงาน หรือร้านค้าที่เป็นลูกค้าของบริษัทเป็นระยะ ๆ เพื่อนำเสนอข่าวสารข้อมูลใหม่ ๆ เกี่ยวกับสินค้า ให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ในการบริหารร้าน จัดแสดงสินค้าในร้าน ภายใต้นโยบายว่า “ถ้าธุรกิจของลูกค้าประสบความสำเร็จไปด้วย” ทั้งนี้ก็เพื่อสร้างกลุ่มลูกค้า “ผู้มีอุปการคุณ” ให้มากขึ้นในบริษัท

5. รูปแบบหุ้นส่วนธุรกิจ (Partnership Marketing) บริษัทจะให้การสนับสนุนการดำเนินงานของร้านที่เป็นลูกค้าอย่างเต็มที่ จัดการฝึกอบรมให้ความรู้การบริหารร้านค้าอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจาก ผลกำไรโดยรวมของบริษัทเพิ่มขึ้นด้วยดังตัวอย่างรูปแบบการค้าในระบบ Franchise ตลอดจนรูปแบบการขายตรงแบบขั้นเดียวหรือหลายขั้น ซึ่งบริษัทต้องอาศัยเครื่องมือการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ากลุ่มนี้ ประเภทที่ให้ความรู้เฉพาะด้าน (Educational Model) นอกเหนือไปจากการให้รางวัลจากความสำเร็จ หรือพฤติกรรมบางอย่างของลูกค้า (Reward Model)

### 3. หลักการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)

ชลิต ติมปณะเวช (2545 : 152-156) ได้อ้างบทความที่เขียนโดย Mr.Chistopher Formant ว่าธนาคารขนาดใหญ่ต่างได้ลงทุนอย่างมากในกระบวนการเสริมประสิทธิภาพ เป้าหมายการทำให้ระบบลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ได้ปรับเปลี่ยนไปสู่การทำแหล่งฐานข้อมูลรวม (Data Mining) คือการค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับตัวลูกค้าในการเสนอผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ของธนาคารที่ลูกค้ายังไม่มี (Cross-Sell) ให้กับลูกค้านั้น ๆ ด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุด โดยเสาะแสวงหาข้อมูลที่ใหม่และสดจากภายในตัวลูกค้า (Insight) แต่ละคน ไม่ว่าจะเป็นผู้มุ่งหวังหรือลูกค้าปัจจุบันขององค์กร ธนาคารจะต้องคิดกลยุทธ์ทางการตลาด โครงสร้างการปฏิบัติการ และระบบต่าง ๆ ที่มีความซับซ้อนและทันสมัยของข้อมูลที่ซับซ้อนรูปแบบ (Model) ทางการตลาดอย่างรวดเร็วจากคู่แข่งที่แข็งแกร่ง ในยุคของข้อมูลข่าวสารนี้ ธนาคารชั้นนำต่าง ๆ ต้องเรียนรู้และเข้าใจถึงหลักการเรียนรู้ข้อมูลปัจเจกชน (Individuals) ในการกำหนดตัวสินค้า กลยุทธ์การส่งเสริมการขาย ราคาและระดับของการให้บริการ ตลอดจนช่องทางติดต่อสื่อสารต่าง ๆ (Channel Mix) ที่จะมีประโยชน์ต่อแต่ละปัจเจกชน จุดมุ่งหมายสุดท้าย คือการนำเสนอสินค้าและบริการให้ลูกค้า ในรูปแบบที่ลูกค้าคาดไม่ถึง หรือไม่เคยคิดมาก่อน และสร้างกำไรจากการสร้างความสัมพันธ์เหล่านั้น แต่ธนาคารต่าง ๆ ยังต้องมีการ



ปรับปรุงและปรับเปลี่ยนองค์กรภายใน (Re-engineer) ตัวเองขั้นพื้นฐานอีกมากกว่าจะไปถึงที่  
ธนาคารส่วนใหญ่ยอมรับ

รูปแบบการปรับเปลี่ยนทางธุรกิจ (Business Model Transformation) ระบบลูกค้า  
สัมพันธ์จะต้องใช้เงินอีกมาก รวมทั้งเวลา และการปรับเปลี่ยนองค์กรภายใน เพื่อก่อให้เกิดการ  
เปลี่ยนแปลงที่จำเป็น จากการมุ่งเน้นไปที่สินค้าหรือบริการไปสู่การมุ่งเน้นที่ช่องทางการติดต่อ  
สื่อสารกับลูกค้า ซึ่งคือ กลยุทธ์การมุ่งเน้นความสำคัญไปที่ปัจเจกบุคคล(Customer-Centric)

การใช้ข้อมูลไปสู่จุดสัมผัสกับลูกค้าได้ทุกจุดทันที (Real-time Information) การ  
บริหารจัดการข้อมูลข่าวสารเป็นเรื่องสำคัญ การกำหนดให้มีการบริการจัดการข้อมูลในลักษณะที่  
เป็นขอบเขตหรืออาณาจักรกว้างเช่นการติดต่อกับลูกค้า ณ จุดใดก็ตามไม่ว่าจะเป็นที่ศูนย์ลูกค้า  
สัมพันธ์ (Call Center) ,พนักงานเคาน์เตอร์ธนาคาร,ตู้เงินสดอัตโนมัติ (ATM), จดหมาย หรือ  
เพิ่มข้อมูลทางจอภาพ (Web Page) จะต้องสามารถเดินทางไปสู่จุดสัมผัสกับลูกค้าได้ทุกจุดทันที  
(Real-time) ซึ่งข้อมูลนั้นสามารถถูกใช้ในการตัดสินใจที่จะทำให้ลูกค้าผิดหวังหรือไม่พึงพอใจได้  
นอกเหนือจากนั้นผู้จัดการกลุ่มการตลาดจะต้องสามารถเข้าถึงข้อมูลในลักษณะ Real-time ได้  
เช่นกัน เพื่อที่จะสามารถเข้าใจความต้องการของลูกค้าแต่ละปัจเจกบุคคล และสามารถทำนาย  
พฤติกรรมของลูกค้า และสร้างรายการส่งเสริมการขายที่ทำกำไรให้กับลูกค้านั้น ๆ ได้

การสร้างองค์กรที่มีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) การแข่งขันของธุรกิจ  
ธนาคารในอนาคตจะเป็นการเคลื่อนสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ 3 ระดับ และขับเคลื่อนความเติบโต  
ด้วยข้อมูล กลยุทธ์ทางการตลาดและกระบวนการ โครงสร้างและระบบที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าและผู้มุ่งหวัง

ระดับที่ 1 การกำหนดกลุ่มเป้าหมายลูกค้าที่กว้าง การหาลูกค้าใหม่ คือ ธนาคาร  
จะทำการแบ่งแยกหรือจัดลูกค้าออกเป็นกลุ่มข้อจำกัดในการวิเคราะห์ การจัดองค์กรและโครงสร้าง  
ด้านเทคโนโลยี ทำให้ธนาคารต้องจำกัดระดับการให้บริการลูกค้าแต่ละบุคคล ใช้วิธีให้บริการ  
สินค้าที่เหมือนกันต่อกลุ่มเป้าหมายเป็นกลุ่ม ๆ โดยแบ่งกลุ่มลูกค้าที่สร้างกำไร (High-Value) กับ  
กลุ่มลูกค้าธรรมดา (Low-Value) สำหรับลูกค้าที่สร้างกำไร ธนาคารจะนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้ายัง  
ไม่มี (Cross-Selling) ให้ลูกค้า ในขณะที่กลุ่มลูกค้าธรรมดา ธนาคารจะลดต้นทุนด้วยการให้ลูกค้า  
ช่วยตัวเอง มากกว่าการใช้เจ้าหน้าที่ของธนาคาร เช่น การปรับสมุด (Update) สมุดเงินฝากเอง  
การถอนเงินสดเองโดยผ่านตู้เงินสดอัตโนมัติ (ATM) เพื่อที่ธนาคารจะสามารถใช้เจ้าหน้าที่ที่มีอยู่  
มาทำกิจกรรมด้านการตลาดเพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์ของธนาคารให้กลุ่มลูกค้าที่สร้างกำไร

ระดับที่ 2 การค้นหา สร้างความเข้าใจในความต้องการของลูกค้า พฤติกรรมและ  
คุณค่าธนาคารจะใช้วิธีการเจาะหาพฤติกรรมลูกค้าจากกลุ่มเป้าหมายธรรมดาและกลุ่มสร้างผลกำไร  
เหล่านี้ โดยการทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากฐานข้อมูลที่ธนาคารมีอยู่ จากนั้นก็จะส่งข้อมูลไปยัง

ช่องทางบริการ (Channels) ต่าง ๆ ข้อมูลนี้จะสามารถทำให้ผู้จัดการกลุ่มการตลาดของธนาคารสามารถมองหาหรือสร้างผลิตภัณฑ์ที่จะนำเสนอขายให้กับลูกค้ากลุ่มเพื่อสร้างกำไรได้ การส่งข้อมูลที่ได้รับการวิเคราะห์และแปรผลเหล่านี้ผ่านทางช่องทางติดต่อต่าง ๆ ของธนาคารจะทำให้พนักงานในแต่ละระดับของช่องทางสามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างเต็ม

ระดับที่ 3 สร้างความใกล้ชิดเสมือน (Virtual Intimacy) ด้วยความพึงพอใจในทุก คน ธนาคารจะสามารถที่จะเลือกกลุ่มลูกค้าหรือปัจเจกชนของลูกค้าแต่ละคนที่ธนาคารต้องการได้ และลดการที่ลูกค้าดี ๆ จะถูกแย่งชิงไป การทำเช่นนี้ก็ด้วยการสร้างความใกล้ชิดเสมือน (Virtual Intimacy) ผ่านทางเพิ่มข้อมูลทางจอภาพ (Web Site) ของธนาคาร ในการให้เทคโนโลยีของกระดานทางจอภาพ(Web Board) ช่วยในการเจาะเก็บข้อมูลของลูกค้าแต่ละคน และสามารถสร้างผลิตภัณฑ์/บริการให้ลูกค้านั้นได้ทันที เพื่อสนองความต้องการของลูกค้า

#### 4. โปรแกรมพัฒนาระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM)

ธนาคารกสิกรไทย (2544) ได้มีแนวทางการดำเนินงานธุรกิจรูปแบบในอนาคต ออกเป็น 8 โปรแกรมยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

1. โปรแกรมปรับโครงสร้างงานปฏิบัติการ Centralized Back Office Reconfiguration Project (CBO)
2. โปรแกรมปรับโครงสร้างงานเครดิต Credit Transformation Project (CT)
3. โปรแกรมพัฒนาธุรกิจเพื่อเพิ่มค่าธรรมเนียม Fee-Based Business Development Project (FBD)
4. โปรแกรมพัฒนาระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า Customer Relationship Management Development Project (CRM)
5. โปรแกรมบริหารเชิงคุณค่าเพื่อเพิ่มผลตอบแทน Value-Based Management Project (VBM)
6. โปรแกรมพัฒนาแนวทางอิเล็กทรอนิกส์ E-approach Development Project (EAD)
7. โปรแกรมพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ Information Technology Infrastructure Development Program (ITD)
8. โปรแกรมพัฒนาระบบบริหารและจัดการบุคลากร Human Resource Management Development Program (HRMD)

สำหรับโปรแกรมพัฒนาระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า Customer Relationship Management Development Project (CRM) มีกลยุทธ์บางส่วนที่ธนาคารกสิกรไทยดำเนินการแล้ว มีรายละเอียดดังนี้

- แยกงานขายออกจากสาขา โดยให้สาขามีหน้าที่บริการลูกค้าเพียงอย่างเดียว ไม่ต้องห่วงงานด้านอื่นที่รับผิดชอบหลายด้านแบบเดิมก่อนนำระบบลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ เพื่อให้ลูกค้าได้รับความประทับใจจากบริการ สร้างภาพลักษณ์การให้บริการในความเป็นเลิศและมีมาตรฐานเดียวกัน (K Excellence) และแบ่งขนาดสาขาออกตามกลยุทธ์ทางการตลาด เช่น สาขาเต็มรูปแบบเกรด A เกรด B เกรด C สาขาย่อย สาขาที่อยู่ในห้างสรรพสินค้า เป็นต้น เพื่อการจัดสรรเป้าหมายการทำงาน งบประมาณ และอัตรากำลังพนักงานที่เหมาะสม มีการตกแต่งสาขา วางแผนผังใหม่เริ่มในงวดแรกปี 2550 ให้ทันสมัย และอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าที่เข้าใช้บริการภายในสาขาอย่างพร้อมสรรพ

- งานขายโดยเฉพาะงานด้านสินเชื่อที่แยกออกมา มีการแบ่งกลุ่มลูกค้าแยกตามขนาดวงเงิน และยอดขายทางธุรกิจ มีหน่วยงานขายที่ออกแบบไว้รับผิดชอบโดยตรง และกำหนดยุทธศาสตร์ทางการตลาดที่ต่างกันออกไป โดยต้นทุนการบริการจะต้องไม่สูงกว่ารายรับของแต่ละกลุ่มเหมือนในอดีตที่บริการลูกค้าทุกรายทุกกลุ่มในแบบเดียวกัน โดยไม่คำนึงถึงต้นทุนที่สูงกว่ารายรับสำหรับในลูกค้าบางรายที่ไม่ได้สร้างผลกำไร สามารถให้บริการที่ตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ภายใต้ความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า

- งานการสำรวจและประเมินราคาหลักทรัพย์ ให้บริษัทผู้เชี่ยวชาญภายนอกดำเนินการ เพื่อให้ราคาที่ได้มีมาตรฐาน และมีความรวดเร็วในการทำงานที่มีปริมาณมากขึ้น

- งานพิจารณาอนุมัติวงเงินเครดิต มีหน่วยงานที่มีผู้เชี่ยวชาญที่ผ่านการฝึกอบรมตามมาตรฐานที่กำหนด และมีเครื่องมือพร้อมทั้งระบบการให้คะแนนลูกค้าแต่ละรายที่มีค่าขอเครดิตที่มีมาตรฐาน เป็นผู้ดำเนินการ มีความรวดเร็ว สามารถรองรับคำขอเครดิตในแต่ละวันจากทั่วประเทศได้เป็นอย่างดี การพิจารณาเพื่อให้ได้ลูกค้าเครดิตที่มีคุณภาพ ลดความเสี่ยงและความเสียหายจากลูกค้าที่จะเป็นหนี้เสียในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- งานทำสัญญา และจดทะเบียนนิติกรรมจ้างงาน มีหน่วยงานที่เป็นลูกจ้างภายนอก (Out Source) และมีความชำนาญเฉพาะด้าน เป็นผู้รับผิดชอบ สามารถนัดบริการลูกค้าได้ครั้งละหลายรายในพื้นที่สาขาที่รับผิดชอบ ซึ่งต่างจากเดิมที่ได้เพียงไม่กี่รายเฉพาะที่เป็นลูกค้าของสาขา และจะเสียเจ้าหน้าที่สาขาไปเกือบทั้งวันในการพาลูกค้าไปทำนิติกรรมจดทะเบียนจ้างงาน

-เพิ่มช่องทางการติดต่อกับธนาคารให้ลูกค้าสะดวกสบายมากขึ้น สามารถติดต่อใช้บริการได้ทุกที่ ทุกเวลา ไม่ว่าจะเป็น ศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ (Call Center) โครงข่ายทางคอมพิวเตอร์ (Internet) การบริการทางโทรศัพท์เคลื่อนที่ การบริการที่ตู้เงินสดอัตโนมัติ (ATM) เป็นต้น

-สร้างระบบที่ทำให้ทุกฝ่ายงานช่วยกันทำงานซึ่งกันและกัน พนักงานที่มีหน้าที่ติดต่อกับลูกค้าโดยตรง ปฏิบัติงานด้านการตลาด การขาย และการให้บริการสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เนื่องจากหากลูกค้ามาติดต่อหน่วยงานใดที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานของตนเอง จะมีระบบการแนะนำลูกค้าไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง โดยผู้ที่แนะนำพร้อมทั้งหน่วยงานที่แนะนำจะมีคะแนนการแนะนำ เพื่อเก็บสะสมรวมกับการคะแนนการทำงานและอื่น ๆ ทุกสิ้นปีจะมีการนำคะแนนที่สะสมเป็นคะแนนการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน และการจ่ายโบนัสรูปแบบใหม่ที่จะจ่ายตามผลงานที่แท้จริง

-มีการพัฒนาข้อมูลและระบบต่าง ๆ จัดการเรียนรู้ เพื่อให้พนักงานมีเครื่องมือในการเสนอขายบริการ และสามารถตอบสนองลูกค้าที่ลูกค้าต้องการได้

-การสื่อความสร้างภาพลักษณ์ของธนาคาร (Branding) ให้เป็นที่รู้จักของลูกค้า ใน การบริการทางด้านธนาคารและการเงินที่ครบวงจร การบริการที่เป็นเลิศและมีมาตรฐานเดียวกัน ทุกที่ (K Excellence) การออกตัวตัวเอกสีเขียว (K Hero) การประกวดหญิงสาวที่เป็นตัวแทนในการประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่าง ๆ ของธนาคาร (E Girl) การช่วยเหลือสังคม เช่น โครงการช่วยหนูด้วย โครงการช่วยช้างด้วย การนำบรรษัทธรรมาภิบาลมาใช้ในองค์กร ฯลฯ

อย่างไรก็ตาม ในการนำระบบลูกค้าสัมพันธ์มาใช้โดยการเน้นไปที่ระบบเครื่องมือต่าง ๆ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยมีการลงทุนในจำนวนเงินที่สูง เพื่อให้ธนาคารได้ชื่อว่าเป็นธนาคารมีความทันสมัยและอยู่ในระดับต้น ๆ แต่ผลการดำเนินงานที่แท้จริงอยู่ที่ผู้ปฏิบัติ ได้แก่ คน หรือพนักงานของธนาคาร ที่จะเป็นผู้ที่สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า หากมีแต่ระบบเครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัย แต่พนักงานยังขาดประสิทธิภาพ ลูกค้าอาจจะไม่พึงพอใจธนาคารได้ การลงทุนที่สูง ก็จะไม่ได้รับประโยชน์แต่อย่างใด ดังนั้น ธนาคารควรที่ให้ความสนใจบุคลากรของธนาคารด้วย ต้องมีการส่งเสริมพัฒนาให้บุคลากรมีการเรียนรู้ เพิ่มทักษะต่าง ๆ และที่สำคัญก็คือการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หากบุคลากรของธนาคารมีคุณภาพก็จะเป็นปัจจัยที่ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจได้เป็นอย่างดี

#### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชลธิชา ไชยทิพย์(2545) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจของผู้ใช้บริการต่อบริการด้านสินเชื่อของธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) สาขาเชียงใหม่ พบว่าปัจจัยส่วนประสม



การตลาดบริการที่ผู้ใช้บริการ มีความพึงพอใจในบริการด้านสินเชื่อของธนาคารในระดับมากคือ ปัจจัยด้านบุคลากร ส่วนปัจจัยด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ ปัจจัยด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ปัจจัยด้านกระบวนการให้บริการ และปัจจัยด้านราคา ผู้ตอบแบบสอบถามที่ใช้บริการด้านสินเชื่อ มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยด้านการส่งเสริมการตลาด มีความพึงพอใจในระดับน้อย สำหรับผลการศึกษาปัญหา พบว่า ปัญหาที่สำคัญที่ผู้ใช้บริการพบ โดยมีค่าเฉลี่ยของปัญหาในระดับมาก คือ ปัญหาด้านราคาในการใช้บริการด้านสินเชื่อ และปัญหาด้านกระบวนการให้บริการในการใช้บริการด้านสินเชื่อ แต่อย่างไรก็ตาม แนวโน้มผู้ใช้บริการสินเชื่อกับธนาคาร ส่วนมากจะกลับมาใช้บริการกับธนาคาร และยังมีแนวโน้มที่จะแนะนำให้บุคคลอื่นมาใช้บริการด้านสินเชื่อของธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) อีกด้วย

อร่าม ปกป้องมงคล (2546) การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการนำระบบการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM) มาใช้ในงานบริการลูกค้าของสาขาในสำนักงานเขต 47 ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ด้านความมั่นคงในการทำงาน ส่วนใหญ่พนักงานมีความสามารถในการให้ข้อมูลแก่ลูกค้ามากขึ้น โดยภาพรวมพนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในงานที่ทำ มีความมั่นคงเพิ่มมากขึ้น แต่เมื่อวิเคราะห์รายละเอียดตามปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานพบว่า พนักงานเพศชาย และเพศหญิง ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจเพิ่มมากขึ้น พนักงานที่มีอายุช่วง 25-30 ปี 31-40 ปี และ 51-60 ปี ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจเพิ่มมากขึ้น พนักงานทุกระดับการศึกษา คือตั้งแต่อนุปริญญา-ปริญญาโทส่วนใหญ่มีความพึงพอใจเพิ่มมากขึ้น พนักงานที่มีตำแหน่งหน้าที่การงานในตำแหน่งผู้จัดการสาขา ธรนกรสาขา และธรนกรสาขาสัมพันธ์ ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจเพิ่มมากขึ้น พนักงานที่มีระดับรายได้ 10,000 – 25,000 บาท และ 40,001 – 65,000 บาท ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจเพิ่มมากขึ้น พนักงานอายุการทำงาน 1-10 ปี 11-20 ปี และ 30 ปีขึ้นไป ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจเพิ่มมากขึ้น ด้านความสำเร็จของงาน ส่วนใหญ่พนักงานมีความพึงพอใจในงานที่มีทักษะในการขายและบริการมากขึ้น โดยภาพรวมพนักงานมีความพึงพอใจในด้านความสำเร็จของงานเพิ่มมากขึ้น แต่เมื่อวิเคราะห์รายละเอียดตามปัจจัยส่วนบุคคล ที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานพบว่า พนักงานเพศชายและเพศหญิงส่วนใหญ่มีความพึงพอใจเพิ่มมากขึ้น พนักงานที่มีอายุช่วง 25-30 ปี 31-40 ปี และ 51-60 ปี ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจเพิ่มมากขึ้น สำหรับพนักงานทุกระดับการศึกษา คือตั้งแต่อนุปริญญา-ปริญญาโทส่วนใหญ่มีความพึงพอใจเพิ่มมากขึ้น พนักงานที่มีตำแหน่งหน้าที่การงาน ตั้งแต่ผู้จัดการสาขาจนถึงธรนกรสาขาสัมพันธ์ ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจเพิ่มมากขึ้น พนักงานที่มีระดับรายได้ทุกระดับตั้งแต่ 10,000-25,000 บาท จนถึง 40,001-65,000 บาท ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจเพิ่มมากขึ้น ด้านความต้องการมี

ความสัมพันธ์ในการทำงาน พนักงานมีความพึงพอใจในงานที่มีการร่วมมือในการประสานงาน ไม่เปลี่ยนแปลงมากที่สุด โดยภาพรวมพนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในด้านความต้องการมีความสัมพันธ์ในการทำงานไม่เปลี่ยนแปลง แต่เมื่อวิเคราะห์รายละเอียดตามปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานพบว่า พนักงานเพศชายและเพศหญิงส่วนใหญ่มีความพึงพอใจไม่เปลี่ยนแปลง พนักงานที่มีอายุ 25-30 ปี ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจเพิ่มมากขึ้น อายุ 41-50 ปี และ 51-60 ปี ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจน้อยลง พนักงานที่มีระดับการศึกษาอนุปริญญา และปริญญาโท ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจไม่เปลี่ยนแปลง ระดับการศึกษาปริญญาตรี ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจเพิ่มมากขึ้น พนักงานที่มีตำแหน่งหน้าที่การงานในระดับผู้จัดการสาขา และธนกรสาขาสัมพันธ์ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจเพิ่มมากขึ้น ผู้ช่วยผู้จัดการสาขาส่วนใหญ่มีความพึงพอใจน้อยลง พนักงานที่มีระดับรายได้ 25,001-40,000 บาท ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจน้อยลง และที่ระดับรายได้ 40,001-65,000 บาท ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจเพิ่มมากขึ้น พนักงานที่มีอายุการทำงาน 1-10 ปี และ 30 ปีขึ้นไป ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจเพิ่มมากขึ้น และอายุงาน 21-30 ปี มีความพึงพอใจน้อยลง ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ส่วนใหญ่พนักงานมีความพึงพอใจด้านการแสดงความคิดเห็นไม่เปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมพนักงานมีความพึงพอใจในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานไม่เปลี่ยนแปลง แต่เมื่อวิเคราะห์รายละเอียดตามปัจจัยส่วนบุคคล ที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานพบว่า พนักงานเพศชายและหญิงส่วนใหญ่มีความพึงพอใจไม่เปลี่ยนแปลง พนักงานที่มีอายุช่วง 51-60 ปีมีความพึงพอใจน้อยลง พนักงานระดับการศึกษาตั้งแต่อนุปริญญาจนถึงปริญญาโท ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจไม่เปลี่ยนแปลง พนักงานที่มีตำแหน่งหน้าที่การงานตำแหน่งผู้จัดการสาขา ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจมากขึ้น ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการสาขาส่วนใหญ่มีความพึงพอใจน้อยลง ระดับรายได้ 40,001-65,000 บาท ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจเพิ่มมากขึ้น การศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่พนักงานธนาคารมีความพึงพอใจที่จะนำระบบบริการลูกค้าสัมพันธ์มาใช้กับธนาคาร การนำระบบ CRM มาใช้ทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคคือจำนวนพนักงานมีน้อย ความเข้าใจในการปฏิบัติงานไม่ตรงกันระหว่างลูกค้า ขาดการประสานงานกัน พนักงานปรับตัวไม่ทัน มีการแข่งขันกันเองระหว่างหน่วยงานมากขึ้น ลูกค้าได้รับความสะดวกมากขึ้น งานเป็นระบบและมีความชัดเจน ลูกค้ามีความพึงพอใจมากขึ้น เป็นการสร้างวัฒนธรรมในการบริการที่ดีกับลูกค้า ลูกค้ามีความสัมพันธ์ที่ดีต่อองค์กร เพิ่มประสิทธิภาพในการบริการลูกค้าให้รวดเร็วขึ้น พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในงานที่ทำ ในการติดตามผลการดำเนินงานมีการเอาใจใส่และแก้ไขปัญหาให้ลูกค้า การบริการลูกค้าชัดเจนและมีทักษะในการขายและบริการมากขึ้น ในด้านความต้องการมีความสัมพันธ์ในการทำงาน พนักงานมีความพึงพอใจในงานที่ทำให้การประชุมเพื่อแก้ไขปัญหาเพิ่มขึ้น มีความร่วมมือในการทำงาน การ

สื่อสารภายในองค์กร และการร่วมมือประสานงานไม่เปลี่ยนแปลง ซึ่งการนำระบบ CRM มาใช้มีข้อเสียทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคคือจำนวนพนักงานมีน้อย ความเข้าใจในการปฏิบัติงานไม่ตรงกันระหว่างลูกค้า ขาดการประสานงานกัน พนักงานปรับตัวไม่ทัน มีการแข่งขันกันเองระหว่างหน่วยงานมากขึ้น และมีข้อดีทำให้ลูกค้าได้รับความสะดวกมากขึ้น งานเป็นระบบและชัดเจน ลูกค้ามีความพึงพอใจมากขึ้น เป็นการสร้างวัฒนธรรมในการบริการที่ดีกับลูกค้า ลูกค้ามีความสัมพันธ์กับองค์กร เพิ่มประสิทธิภาพในการบริการลูกค้าให้รวดเร็วขึ้น

สุริยา ขาวโชติช่วง (2547) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยส่วนประสมการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ในอำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่ใช้สินเชื่อเพื่อดำเนินธุรกิจส่วนใหญ่ ประกอบธุรกิจการพาณิชย์ (ค้าส่ง/ค้าปลีก) และใช้บริการสินเชื่อตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป ส่วนใหญ่จะมีรายได้ต่อเดือน 100,001 – 300,000 บาท วงเงินสินเชื่อรวมตั้งแต่ 1.0 – 3.0 ล้านบาท ใช้วงเงินสินเชื่อประเภทเงินกู้ Term Loan มากที่สุด และใช้บริการสินเชื่อเนื่องจาก ใช้บริการด้านอื่น ๆ ของธนาคารอยู่แล้ว และปัจจัยส่วนประสมการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการสินเชื่อธุรกิจกับธนาคารพาณิชย์ จากการศึกษาพบว่าให้ความสำคัญกับทุกปัจจัยมีค่าเฉลี่ยในระดับมาก ซึ่งสามารถเรียงตามลำดับสำคัญคือ ปัจจัยด้านราคาเป็นอันดับแรก รองมาเป็นปัจจัยด้านกระบวนการให้บริการ ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านสถานที่ให้บริการ ปัจจัยด้านส่งเสริมการตลาด มีผลต่อการตัดสินใจใช้บริการในระดับมากตามลำดับ ส่วนปัจจัยด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ มีค่าเฉลี่ยในระดับน้อย เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละปัจจัยพบว่า ปัจจัยย่อยที่มีผลลำดับแรกมีดังนี้ ด้านผลิตภัณฑ์ ได้แก่ วงเงินสินเชื่อที่ธนาคารให้แก่ลูกค้า ด้านราคา ได้แก่ อัตราดอกเบี้ย ด้านสถานที่ให้บริการ ได้แก่ ทำเลที่ตั้งของธนาคารอยู่ใกล้ สะดวก ด้านส่งเสริมการตลาด ได้แก่ ระยะเวลาการปลอดชำระเงินต้น/ดอกเบี้ย ด้านบุคลากร ได้แก่ ความมีน้ำใจและมนุษยสัมพันธ์เป็นกันเอง และมารยาทที่ดีของพนักงาน ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ ได้แก่ ความมีชื่อเสียงของธนาคาร ด้านกระบวนการให้บริการ ได้แก่ ขั้นตอนการขออนุมัติสินเชื่อไม่ซับซ้อน ตามลำดับ สำหรับผลการศึกษาปัญหาปัจจัยส่วนประสมการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจใช้บริการสินเชื่อ พบว่ามีปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย และพบว่าปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยของปัญหาในระดับน้อยที่สุดคือ ปัจจัยด้านการสร้างและการนำเสนอลักษณะทางกายภาพ แต่ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยของปัญหาในระดับมากคือ ปัจจัยด้านราคา และปัจจัยด้านกระบวนการให้บริการ สำหรับปัญหาปัจจัยส่วนประสมการตลาดที่พบผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าปัญหาที่มีผลเป็นอันดับแรกในแต่ละปัจจัยมีดังนี้ ปัญหาปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ คือ วงเงินสินเชื่อที่ธนาคารให้แก่ลูกค้าต่ำ/ไม่ตรงตามความต้องการ ปัญหาปัจจัยด้านราคา คือ อัตราดอกเบี้ยสูง/มากกว่าธนาคารอื่น ปัญหาปัจจัยด้านสถานที่ให้บริการ คือ ทำเลที่ตั้ง

ของธนาคารอยู่ไกล ไม่สะดวกในการเดินทาง ปัญหาด้านการส่งเสริมการตลาด คือไม่มีส่วนลด หรือไม่มีการยกเว้นการคิดค่าธรรมเนียม ปัญหาด้านบุคลากร คือ พนักงานไม่มีน้ำใจ ขาดมนุษยสัมพันธ์ ไม่เป็นกันเอง และมารยาทไม่ดี ปัญหาด้านกระบวนการให้บริการ คือ ขั้นตอนการขออนุมัติสินเชื่อซับซ้อนมาก ปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ คือ ธนาคารไม่มีชื่อเสียง/ชื่อเสียงต่ำกว่าธนาคารอื่น



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved