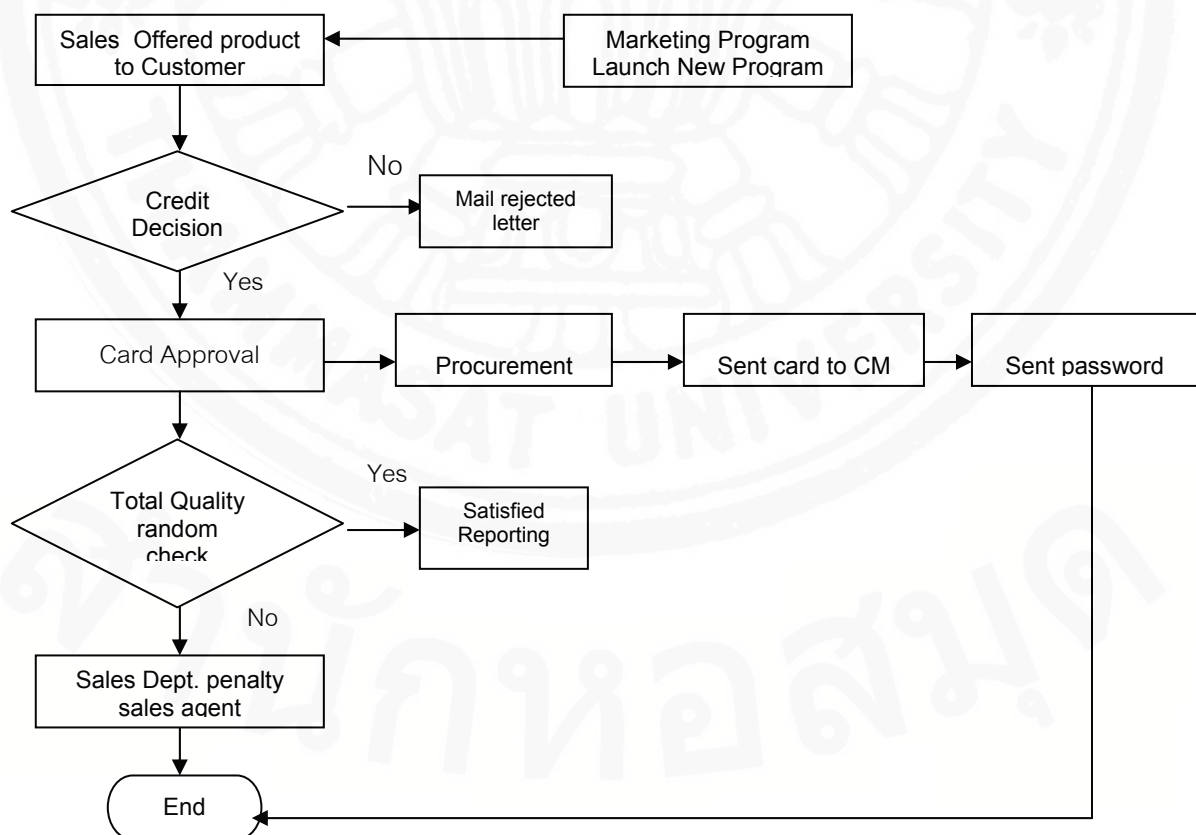


ผลการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 กระบวนการอนุมัติสินเชื่อและบัตรเครดิต

โครงสร้างขององค์กรจะมีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบโดยรวม เนื่องจากในการจัดการจะต้องอาศัยความร่วมมือกันของบุคลากรในองค์กร ดังนั้นการจัดกระบวนการลำดับขั้นตอนที่เหมาะสม ยิ่งโครงสร้างที่มีสอดคล้องเหมาะสมยิ่งมีส่วนส่งเสริมให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ แต่หากโครงสร้างของกระบวนการไม่เหมาะสมทำให้งานล่าช้าเกิดความยุ่งยากต่อการทำงานแต่ละส่วนขององค์กรโดยรวม สำหรับการธนาคารที่ทำธุรกรรมด้านการออกสินเชื่อและบัตรเครดิตแก่ลูกค้ามีระบบการดำเนินงานโดยการแบ่งแยกหน่วยงานให้ชัดเจนดังภาพ

ภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 แสดงกระบวนการตั้งแต่เริ่มต้นกิจกรรมของงาน โดยยึดประเด็นหลักของขั้นตอน เพื่ออธิบายตั้งแต่ต้นกิจกรรม จนได้เป็นผลงานเพื่อให้อธิบาย เป็นภาพรวมของกระบวนการอนุมัติสินเชื่อและบัตรเครดิตโดยแต่ละแผนกมีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

4.1.1 Marketing Launch

การเริ่มต้นออกโปรแกรมทางการตลาด ต้องอาศัยการวิเคราะห์ สถานการณ์ปัจจุบันของสภาพเศรษฐกิจ คู่แข่งขัน การขยายฐานตลาดของธุรกิจ การสร้างจุดเด่นของผลิตภัณฑ์ที่ธนาคารมีให้แตกต่างกับที่อื่นๆ การสร้างประสบการณ์ระหว่างธนาคารกับลูกค้าเพื่อเร่งการตัดสินใจ การจัดกิจกรรมส่งเสริมทางการตลาด การจัดข้อเสนอพิเศษแก่ลูกค้าเพื่อสร้างความภักดีต่อธนาคาร การจัดโปรแกรมสมาชิกเก่าแนะนำสมาชิกใหม่ การวางแผนเพื่อเปรียบเทียบ (Benchmark) ความต้องการของผู้บริโภคเพื่อใช้เป็นปัจจัยวิเคราะห์ความต้องการเพื่อการเข้าถึงผู้บริโภคได้ ฝ่ายนี้จึงจำเป็นต้องประสานงานกับฝ่ายขายซึ่งเป็นฝ่ายที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับลูกค้า ดังนั้นฝ่ายการตลาดจะรับผิดชอบในการออกตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ และการกระตุ้นยอดขายการใช้จ่ายของลูกค้า

4.1.2 Sales communication

เป็นหัวใจสำคัญเนื่องจากพนักงานขายเป็นด่านแรกและเป็นตัวกลางในการสื่อสารข้อมูลและสิทธิประโยชน์เบื้องต้นแก่ลูกค้า จึงต้องทราบรายละเอียดที่ถูกต้องแม่นยำในแต่ละผลิตภัณฑ์ และตัวแทนขายจะต้องมีการอบรมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ รวมถึงการตอบข้อสงสัยในเบื้องต้นให้แก่ลูกค้าได้ หัวหน้าทีมจะต้องมีการควบคุมและติดตามความก้าวหน้าของพนักงานทั้งในด้านของผลงาน, คุณภาพการขาย และการวางแผนกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพราะการอบรม การให้ข้อมูลที่ดีและครบถ้วนมีส่วนสำคัญในการตัดสินใจของลูกค้าเพราะพนักงานขายที่สร้างความเชื่อมั่น เป็นภาพลักษณ์ที่สำคัญต่อองค์กร เพื่อให้ข้อร้องเรียนที่ตอบกลับมาน้อยที่สุด คุณภาพการขายดี ยอดขายบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ คุณภาพของพนักงานขายจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องการการพัฒนา จากการเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญพบว่า ข้อร้องเรียนที่เกิดจากพนักงานขาย ประกอบด้วยรายการหลัก 5 รายการดังแสดงในตาราง มีถึง 3 รายการในส่วนงานนี้ที่มีพบว่าเป็นข้อร้องเรียนในระดับวิกฤต ได้แก่ พนักงานขายให้ข้อมูลผิดหรือไม่ครบถ้วน, การที่ลูกค้าฝากเอกสารทางการเงิน และเอกสารประกอบการสมัครผ่านพนักงานขายแล้วแต่ไม่พบในระบบ, การสัญญาให้ของกำนัลอื่นนอกเหนือจากโปรโมชั่นแล้วไม่ทำตามสัญญา

4.1.3 Credit Analysis

ส่วนของฝ่ายพิจารณาเพื่ออนุมัติสินเชื่อหรือบัตรเครดิต เป็นหน่วยงานที่มีอำนาจในการออกสินเชื่อแก่ลูกค้า พิจารณาวงเงินจากฐานรายได้และข้อมูลอื่น ๆ ประกอบ โดยหน่วยงานนี้จะต้องได้ข้อมูลจากฝ่ายการตลาดที่ถูกต้องแม่นยำเพื่อใช้ เป็นเงื่อนไขในการออกผลว่าจะยอมรับหรือปฏิเสธการให้วงเงินของลูกค้าแต่ละท่าน รวมถึงต้องประสานงานกับฝ่ายขายเพื่อให้ฝ่ายขายจัดเตรียมเอกสารของลูกค้าให้ครบถ้วนตามเงื่อนไขที่ กำหนดไว้ตามข้อกำหนดของธนาคารแห่งประเทศไทยที่ต้องมีเอกสารอะไรบ้างในการประกอบการพิจารณาสินเชื่อในแต่ละผลิตภัณฑ์

4.1.4 Procurement

หลังจากที่ฝ่ายพิจารณาอนุมัติสินเชื่อหรือบัตรเครดิตให้กับลูกค้าแล้ว จะส่งข้อมูลไปยังฝ่าย Procurement เพื่อทำการออกบัตรให้กับลูกค้า โดยแผนกนี้จะส่งข้อมูลให้ต่างประเทศ เพื่อที่จะส่งบัตรมาที่ประเทศไทย จัดพิมพ์ชื่อ นามสกุล และ จัดส่งบัตรต่อไปให้ยังลูกค้า

4.1.5 Total Quality

หน่วยงานที่ตรวจสอบคุณภาพของพนักงานขายที่ให้ข้อมูลกับลูกค้าว่าถูกต้อง ครบถ้วนแค่ไหน โดยวิธีตรวจสอบจะโทรไปสอบถามยังลูกค้าที่อนุมัติแล้วในเดือนก่อน ผลออกมาจะถูกรายงานกลับมาที่ทีมขายในแต่ละเดือนเพื่อให้ทราบจุดอ่อนจุดแข็งของทีม คำแนะนำดีชมที่ลูกค้ามีให้กับธนาคาร ชื่อบกพร่องที่ลูกค้าพูดถึงพนักงานขาย สิ่งที่ลูกค้าอยากให้นำมาปรับปรุง แต่หากมีข้อร้องเรียนผ่านเข้ามาจากการสอบถามในครั้ง นี้ ก็จะมีการลงโทษ โดยการออกจดหมายตักเตือนในข้อผิดพลาดนั้น ๆ ไปยังหัวหน้าทีมที่ดูแลพนักงานขายและสรุปผลในแต่ละรอบเพื่อพิจารณาว่า พนักงานขายคนนั้น ๆ มีคุณสมบัติเหมาะสมเพียงใดในการเป็นตัวแทนขายตรงของทางธนาคาร หากผู้บริหารหรือหัวหน้าทีมพิจารณาแล้วว่าไม่เหมาะสมก็จะทำการไล่ออก ถ้าความผิดที่เกิดขึ้นอยู่ในเกณฑ์มากกว่ามาตรฐานที่ธนาคารได้กำหนดบทลงโทษไว้

4.2 การวิเคราะห์ประเมินหาข้อร้องเรียนวิกฤต

เนื่องจากการพิจารณาให้สินเชื่อและบัตรเครดิตต้องประกอบจากหลาย ๆ ขั้นตอน ซึ่งในแต่ละขั้นตอนมีโอกาสที่จะเกิดข้อบกพร่องอันนำไปสู่ปัญหาที่ทำให้ลูกค้าร้องเรียนได้ โดยแต่ละขั้นตอนจะมีแผนกหรือหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบ เช่น แผนกลูกค้าสัมพันธ์ แผนกเร่งรัดหนี้สิน แผนกขาย แผนกอนุมัติสินเชื่อ โดยงานวิจัยฉบับนี้มุ่งเน้นวิเคราะห์ปัญหาข้อร้องเรียนที่คาดว่าจะก่อให้เกิดความเสียหายมากที่สุดต่อองค์กรทั้งในด้าน ชื่อเสียง ความเชื่อมั่น สถานะทางการเงิน และโอกาสการแข่งขันในเชิงธุรกิจโดยพิจารณาปัจจัยที่นำมาใช้วิเคราะห์ถึงปัญหาข้อร้องเรียนที่มีส่งผลกระทบต่ออยู่ในระดับความเสี่ยงสูงสุด ประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือปัจจัยในด้านความเสียหายที่ผู้บริหารคาดการณ์ว่าองค์กรต้องแบกรับหากเกิดปัญหาในลักษณะนี้ขึ้น (Damage) และปัจจัยในด้านความถี่ของปัญหาที่เกิดขึ้น (Frequency)

จากการเก็บข้อมูลช่วงแรกโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งหมด 11 ท่าน (ตามรายละเอียดในภาคผนวก ก.) ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ตามตาราง 4.1 หากพิจารณาตามเกณฑ์ปัจจัยค่าความเสียหาย (Damage) สามารถแบ่งกิจกรรมทั้งหมดออกได้เป็น 5 ระดับ ดังนี้

- ระดับรุนแรงมากที่สุด หมายถึงกิจกรรมที่มีค่าความเสียหาย (Damage) เท่ากับ 5
- ระดับรุนแรงมาก หมายถึงกิจกรรมที่มีค่าความเสียหาย (Damage) เท่ากับ 4
- ระดับรุนแรงปานกลาง หมายถึงกิจกรรมที่มีค่าความเสียหาย (Damage) เท่ากับ 3
- ระดับรุนแรงน้อย หมายถึงกิจกรรมที่มีค่าความเสียหาย (Damage) เท่ากับ 2
- ระดับรุนแรงน้อยที่สุด หมายถึงกิจกรรมที่มีค่าความเสียหาย (Damage) เท่ากับ 1

ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ร่วมกับการสัมภาษณ์จากผู้บริหารเพื่อประกอบการตัดสินใจเลือกปัญหาข้อร้องเรียนที่ควรจะถูกยกมาแก้ไขอีกตัวหนึ่งคือ ตัวเลขข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้นจริงที่ผ่านเข้ามาในธนาคารย้อนหลัง 3 เดือน เป็นข้อมูลทุติยภูมิ มาจัดลำดับหาความถี่ที่เกิดขึ้นว่าบ่อยครั้งแค่ไหน ระดับความถี่ของปัญหาที่เกิดขึ้นให้เป็น 5 ระดับ

- ระดับความถี่สูงสุด หมายถึงข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้นความถี่ (frequency) เท่ากับ 5
- ระดับความถี่สูง หมายถึงข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้นความถี่ (frequency) เท่ากับ 4
- ระดับความถี่ปานกลาง หมายถึงข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้นความถี่ (frequency) เท่ากับ 3
- ระดับความถี่ต่ำ หมายถึงข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้นความถี่ (frequency) เท่ากับ 2
- ระดับความถี่ต่ำที่สุด หมายถึงข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้นความถี่ (frequency) เท่ากับ 1

ผลที่ได้จากการคุณค่าเฉลี่ยของความเสียหายที่ผู้บริหารประเมิน กับค่าเฉลี่ยของความถี่ที่เกิดขึ้นจริงที่ผ่านมาในอดีตได้ผลตามตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1

ตารางแสดงข้อมูลจากการสัมภาษณ์เพื่อคำนวณหาผลกระทบ

Activities		Average		
		Damage	Frequency	Impact
1	ข้อร้องเรียนที่เกี่ยวกับพนักงานขาย			
1.1	พนักงานขายให้ข้อมูลผิดหรือไม่ครบถ้วนทำให้ลูกค้าไม่ได้รับของรางวัลตามโปรโมชั่น	3	5	15
1.2	ความไม่สุภาพของพนักงานขาย	2	1	2
1.3	โบสักรหาย / ไม่มีในระบบ	3	5	15
1.4	พนักงานขายสัญญาให้ของอื่นนอกเหนือจากโปรโมชั่น	4	3	12
1.5	พนักงานขายโทรรบกวน	2	1	2
2	ปัญหาข้อร้องเรียนการจ่ายชำระเงิน			
2.1	ไม่ได้รับ/ได้รับใบแจ้งล่าช้า	2	5	10
2.2	ชื่อ / ที่อยู่ในการส่งใบแจ้งยอดผิด	2	4	8
2.3	ช่องทางการชำระเงินไม่สะดวก	3	2	6
2.4	ใบแจ้งยอดค่าใช้จ่ายผิด	2	2	4
2.5	อัตราดอกเบี้ย / ค่าปรับแพง	3	1	3
2.6	การคำนวณอัตราดอกเบี้ยผิดพลาด	3	2	6
2.7	ข้อโต้แย้ง ยอดเงินฝาก(debit) ผิดพลาด	2	3	6
2.8	การไม่ตัด-จ่ายค่าสาธารณูปโภคผ่านบัตรเครดิต	2	5	10
3	ปัญหาในการสมัครบัตรเครดิต/ สินเชื่อ			
3.1	ฝ่ายอนุมัติบัตรเครดิตอนุมัติผิดพลาด	2	3	6
3.2	ความไม่สุภาพของฝ่ายอนุมัติบัตร	3	3	9
3.3	การปลอมแปลงเอกสาร	4	1	4
3.4	บัตรเครดิตที่ออกให้ใหม่/ ออกแทนบัตรเดิมผิดพลาด	2	1	2
3.5	การได้รับรหัสกดเงิน/ รหัสเข้าระบบล่าช้า	2	2	4
3.6	ความไม่พอใจในวงเงินที่ได้รับ	4	4	16

Activities		Average		
		Damage	Frequency	Impact
4	ข้อร้องเรียนจากแผนกลูกค้าสัมพันธ์			
4.1	ลูกค้าต้องการยกเลิกบัตร / ยกเว้นค่าธรรมเนียม	4	3	12
4.2	ความต้องการของรางวัลพิเศษนอกเหนือจากโปรแกรม	3	2	6
4.3	แผนกลูกค้าสัมพันธ์ไม่สุภาพ	3	3	9
5	ข้อร้องเรียนจากแผนกส่งเสริมการขาย			
5.1	ปัญหาในการแลกของรางวัลจากคะแนนสะสม	3	4	12
5.2	ปัญหาความไม่พอใจในของรางวัลที่ควบคู่กับการสมัคร	3	5	15
6	ปัญหาด้านการขอยกเลิกบัตร			
6.1	บัตรที่ยกเลิกถูกนำไปใช้	4	1	4
7	ปัญหาด้านอื่น ๆ			
7.1	ไม่สามารถเข้าระบบ online ของธนาคาร	3	5	15
7.2	ไม่สามารถเข้าระบบอัตโนมัติ(AVR)ของธนาคาร	4	4	16
7.3	ติดต่อแผนกลูกค้าสัมพันธ์ยาก	3	4	12
7.4	การทำผิดกฎธนาคารแห่งประเทศไทย(โทรนอกเวลาที่กำหนด)	3	2	6
7.5	ปัญหาด้านประกันภัยที่พ่วงมากับบัตร	4	4	16

ระดับสูง หมายถึงข้อร้องเรียนที่ส่งผลกระทบในระดับรุนแรง (Impact) เท่ากับ 10-25

เป็นปัญหาที่จำเป็นจะต้องมุ่งเน้นให้ความสนใจอย่างยิ่งเนื่องจากเป็นปัญหาเกิดขึ้นบ่อยครั้ง เป็น ประจักษ์และส่งผลถึงผลกระทบอย่างสูงต่อความภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นขององค์กร อาจทำให้ ต้องเสียลูกค้าชั้นดีไปให้กับคู่แข่งในภาคธุรกิจเดียวกัน หรืออาจเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมจนทำให้กระทบต่อผลประกอบการ ตลอดจนผลกระทบด้านคุณภาพมาตรฐานที่เป็นข้อกำหนดตาม กฎหมายของธนาคารแห่งประเทศไทยที่ควบคุมการดำเนินธุรกรรมธนาคาร

ข้อร้องเรียนในระดับนี้จัดเป็นข้อร้องเรียนวิกฤตที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจมากเป็นพิเศษ ซึ่งงานวิจัยนี้จะนำค่าผลกระทบที่ได้ในระดับสูงและระดับสูงที่สุด (ตามภาคผนวก ง) มาวิเคราะห์หาสาเหตุและแนวทางในการแก้ปัญหา เมื่อพิจารณาจากค่าตามตารางที่ 4.1 พบว่าข้อร้องเรียนที่จัดว่าเป็นข้อร้องเรียนในชั้นวิกฤตมีผลกระทบอยู่ในระดับรุนแรงมีทั้งสิ้น 6 ประเด็นหลัก ๆ ได้แก่ ข้อร้องเรียนที่เกี่ยวกับพนักงานขาย ข้อร้องเรียนในด้านการชำระเงิน ข้อร้องเรียนเกี่ยวกับ

ปัญหาในการสมัครบัตรเครดิต/สินเชื่อ ขอร้องเรียนจากแผนกลูกค้าสัมพันธ์ ขอร้องเรียนจากแผนกส่งเสริมการขาย ขอร้องเรียนในปัญหาด้านอื่น ๆ

ระดับปานกลาง หมายถึงข้อร้องเรียนที่ส่งผลกระทบในระดับปานกลาง (Impact)

เท่ากับ 6-9

เป็นข้อร้องเรียนจากลูกค้าที่ส่งผลกระทบในระดับปานกลาง เป็นข้อร้องเรียนที่แม้จะไม่ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงหรือเกิดขึ้นบ่อยเท่ากับในระดับแรก แต่ผู้บริหารก็ไม่ควรละเลยในการให้ความสนใจกับข้อร้องเรียนเหล่านี้เนื่องจากการรวบรวมข้อมูลข้อคิดเห็นการสัมภาษณ์จะพบว่ามีในหลาย ๆ ประเด็น ซึ่งข้อร้องเรียนส่วนใหญ่อยู่ในหัวข้อการจ่ายชำระหนี้ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อเครดิตของตัวลูกค้า ปริมาณการบริโภคที่ลดน้อยลง หากมีปัญหาในการจ่ายชำระหนี้เพราะเป็นเรื่องของความเชื่อมั่นในระบบการให้บริการของทางธนาคารและอาจเกิดข้อโต้แย้งอย่างรุนแรง ถ้ามีความผิดพลาดที่ไม่น่าจะเกิดขึ้น และข้อร้องเรียนที่ส่งผลกระทบในระดับปานกลางนี้ยังมีกระจายอยู่ในทุก ๆ ฝ่าย ดังนั้นทุกหน่วยงานจะต้องพิจารณาให้ความสำคัญกับหัวข้อเหล่านี้ด้วย เพื่อป้องกันการลุกลามเป็นปัญหาใหญ่โตในภายภาคหน้า

ระดับต่ำ หมายถึงข้อร้องเรียนที่มีผลกระทบในระดับต่ำ (Impact) เท่ากับ 1- 5

เป็นข้อร้องเรียนที่มักจะไม่เกิดขึ้นบ่อยและไม่เป็นปัญหาที่ผู้บริหารจัดอยู่ในช่วงที่ระดับความรุนแรงจนถึงต้องเร่งด่วนในการหาหนทางแก้ไข เพราะผลกระทบไม่รุนแรงต่อภาพลักษณ์ความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นต่อองค์กรเท่ากับปัญหาที่จัดใน 2 อันดับแรก จากงานวิจัยจะพบว่าผลการวิเคราะห์ข้อร้องเรียนของลูกค้า ค่าการคำนวณที่ได้ในระดับต่ำคือวัดความรุนแรงของผลกระทบจากข้อร้องเรียนที่มีคะแนนตั้งแต่ 1 ถึง 5 คือค่าผลกระทบที่ได้ในระดับต่ำและระดับต่ำที่สุด (ตามภาคผนวก ง) แต่อย่างไรก็ดีถึงแม้ข้อร้องเรียนในระดับนี้จะส่งผลกระทบในระดับต่ำ ผู้บริหารก็ไม่ควรละเลยหรือไม่ให้ความสนใจในการพิจารณาเพื่อวางแผนหาแนวทางแก้ไขหรือป้องกันปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น

ตารางที่ 4.2

ตารางแสดงข้อร้องเรียนที่ได้จากการประเมิน

Critical complaints	
1	ข้อร้องเรียนที่เกี่ยวกับพนักงานขาย - พนักงานขายให้ข้อมูลผิดหรือไม่ครบถ้วนทำให้ลูกค้าไม่ได้รับของรางวัลตามโปรโมชั่น - โบนัสหาย / ไม่มีในระบบ - พนักงานขายสัญญาให้ของกำนัลอื่นนอกเหนือจากโปรโมชั่นที่ธนาคารกำหนด
2	ปัญหาด้านการชำระเงิน - ไม่ได้รับ/ ได้รับโบนัสยอดค่าใช้จ่ายล่าช้า - ปัญหาการทำรายการตัดค่าสาธารณูปโภคผ่านบัตร
3	ปัญหาในการสมัครบัตรเครดิต/สินเชื่อ - ความไม่พอใจในวงเงินที่ได้รับ
4	ข้อร้องเรียนจากแผนกลูกค้าสัมพันธ์ - ความต้องการยกเลิกบัตร/ยกเว้นค่าธรรมเนียมรายปี
5	ข้อร้องเรียนจากแผนกส่งเสริมการขาย - ปัญหาในการแลกของรางวัลจากคะแนนสะสม - ปัญหาความไม่พอใจในของรางวัลที่ควบคู่กับการสมัคร
6	ปัญหาด้านอื่น ๆ - ไม่สามารถเข้าระบบ online ของธนาคาร - ไม่สามารถเข้าระบบอัตโนมัติ (AVR) ของธนาคาร - ติดต่อแผนกลูกค้าสัมพันธ์ยาก - ปัญหาด้านประกันภัยที่พ่วงมากับบัตร

4.3 การวิเคราะห์เพื่อระบุประเด็นหลักของข้อร้องเรียนที่ส่งผลกระทบต่อในระดับสูงสุด

จากการวิเคราะห์เพื่อหาข้อร้องเรียนในชั้นวิกฤตหรือปัญหาที่ผู้บริหารมีความเห็นว่าเป็นปัญหาที่มีความเสี่ยงมากที่สุดต่อความเชื่อมั่น และสถานะภาพขององค์กรได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการนำข้อร้องเรียนวิกฤตเหล่านั้นมาวิเคราะห์เพื่อวิเคราะห์หาแนวทางที่คาดว่าจะนำมาปรับปรุงเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ และลดปัญหาที่เกิดขึ้นเหล่านั้นให้เบาบางลง เนื่องจากปัญหาใน

บางรายการ มีขั้นตอนต่างๆมีเป็นจำนวนมาก ประกอบกับข้อจำกัดด้านระยะเวลาในการวิจัย จึงจำเป็นต้องมีการคัดเลือกข้อมูลเฉพาะปัญหาข้อร้องเรียนที่มีระดับความสำคัญสูงกล่าวคือปัญหาข้อร้องเรียนที่มีโอกาสเกิดขึ้นสูงหรือที่ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นขององค์กรมากที่สุดโดยหลักการที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสียหายที่คาดว่าจะส่งผลกระทบในแต่ละข้อร้องเรียนในขั้นวิกฤตโดยใช้การสัมภาษณ์ความคิดเห็นจากประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญในสายงานของแต่ละแผนกเพื่อบ่งชี้ระดับความสำคัญของแต่ละปัญหาโดยพิจารณาควบคู่กับความถี่ของปัญหาข้อร้องเรียนในแต่ละรายการโดยคำนวณหาผลกระทบที่คาดว่าจะได้รับว่าอยู่ในระดับใด แล้วนำมาวิเคราะห์ประเมินคัดเลือกพิจารณาศึกษาเฉพาะปัญหาข้อร้องเรียนจากลูกค้าที่มีผลกระทบตั้งแต่ระดับสูงขึ้นไป(ตามรายละเอียดในภาคผนวก จ.)

จากการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เพื่อประเมินและระบุปัญหาในแต่ละรายการที่สำคัญ โดยผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นไปแนวทางเดียวกัน คือปัญหาข้อร้องเรียนที่พบจะใกล้เคียงและสอดคล้องกัน ซึ่งสามารถสรุปรายการได้ดังตาราง 4.3

ตารางที่ 4.3

ตารางแสดงสาเหตุหลักที่ส่งผลกระทบในระดับสูงจากการประเมิน

	ปัญหาข้อร้องเรียนวิกฤต	สาเหตุหลัก
1	ข้อร้องเรียนที่เกี่ยวกับพนักงานขาย 1.1 พนักงานขายให้ข้อมูลผิดหรือไม่ครบถ้วน	- ความไม่ชัดเจนในการสื่อสารของหัวหน้าทีมขาย - รายละเอียดประกอบการขายจากแผนก Marketing ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ - ความละเอียดของพนักงานในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์กับลูกค้า
	1.2 ใบสมัครหาย / ไม่มีในระบบ	- ความผิดพลาดจากโปรเซส - ความผิดพลาดจากส่วนงานที่มีรับและส่งต่อไปยังแต่ละทีมขาย - พนักงานขายไม่นำส่งเพราะลูกค้ามีประวัติการชำระไม่ดี

ปัญหาข้อร้องเรียนวิกฤต		สาเหตุหลัก
	1.3 พนักงานขายสัญญาให้ของกำนันอื่นนอกเหนือจากโปรโมชั่น	- จรรยาบรรณในการขายของพนักงานขาย การจ่ายคอมมิชชั่นที่เน้นผลงานทำให้พนักงานขายต้องแข่งขันสูง
2	ปัญหาด้านการชำระเงิน 2.1 ไม่ได้รับ/ ได้รับใบแจ้งยอดค่าใช้จ่ายล่าช้า	- ลูกค้าลืมจ่ายกลัวต้องเสียค่าปรับจึงอ้างว่าไม่ได้รับใบแจ้งยอด - พนักงานขายกรอกข้อมูลที่อยู่ให้ลูกค้าผิด
	2.2 ปัญหาการทำรายการตัดค่าสาธารณูปโภคผ่านบัตร	- ระยะเวลาไม่ตรงกันของรอบบัญชี บัตรเครดิตกับรอบบัญชีค่าใช้จ่าย
3	ปัญหาในการสมัครบัตรเครดิต/สินเชื่อ 3.1 ความไม่พอใจในวงเงินที่ได้รับ	- การสื่อสารของพนักงานขายในการให้รายละเอียดเกี่ยวกับการคำนวณวงเงินไม่ถูกต้อง เพียงพอ - ขาดขั้นตอนการแจ้งวงเงินของฝ่ายอนุมัติสินเชื่อ
4	ข้อร้องเรียนจากแผนกลูกค้าสัมพันธ์ 4.1 ความต้องการยกเลิกบัตร/ยกเว้นค่าธรรมเนียมรายปี	- ตลาดอิมตัว ลูกค้านี้มีบัตรหลายใบ คู่แข่งขันในธุรกิจเดียวกันในสิทธิประโยชน์กับลูกค้าในด้านนี้ - ความยุ่งยากในช่องทางการชำระเงินของลูกค้าต่างจังหวัด
5	ข้อร้องเรียนจากแผนกส่งเสริมการขาย 5.1 ปัญหาในการแลกของรางวัลจากคะแนนสะสม	- การเข้าทำรายการผ่านระบบ online ที่ยุ่งยากซับซ้อน

ปัญหาข้อร้องเรียนวิกฤต	สาเหตุหลัก
5.2 ปัญหาความไม่พอใจของรางวัลที่ควบคู่กับการสมัคร	- การให้ข้อมูลในการขายของพนักงานขาย - ช่วงคาบเกี่ยวระหว่างโปรโมชั่นเก่าและโปรโมชั่นใหม่ - เปลี่ยนของก้านลิให้เพราะของหมด
6 ปัญหาด้านอื่น ๆ 6.1 ไม่สามารถเข้าระบบ online ของธนาคาร	- ความซับซ้อนในการเข้าระบบ online ของธนาคารเพื่อความปลอดภัย
6.2 ไม่สามารถเข้าระบบอัตโนมัติ (AVR) เพื่อทำการโอนเงินในวงเงินเป็นเงินสดเข้าบัญชีลูกค้า	- ความซับซ้อนในการเข้าระบบเพื่อความปลอดภัยในการโอนเงินของลูกค้า - ขาดช่องทางการให้ข้อมูลเกี่ยวกับระบบอัตโนมัติ
6.3 ติดต่อแผนลูกค้าสัมพันธ์ยาก	- ขาดการสื่อสารในการกดรหัสเพื่อทำรายการผ่านระบบ - ระยะเวลาในการให้ข้อมูลในเบื้องต้นแก่ลูกค้านาน
6.4 ปัญหาด้านประกันภัยที่พ่วงมากับบัตรเครดิต	- ลูกค้าเข้าใจผิดว่าเป็นส่วนหนึ่งของบัตรเครดิต - การเผยแพร่ข้อมูลจากบัตรเครดิตไปนำเสนอขายประกันภัยต่อกับ บริษัทประกันภัยซึ่งเป็น partnership กับธนาคาร

4.4 การวิเคราะห์สาเหตุและปัจจัยที่ก่อให้เกิดข้อร้องเรียน ผลกระทบที่คาดว่าจะได้รับรวมทั้งข้อเสนอแนะแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหา และความคิดเห็นของผู้บริหารต่อแนวทางในการแก้ไขปัญหา

หลังจากระบุปัญหาข้อร้องเรียนวิกฤตและสาเหตุหลักของแต่ละรายการปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อระดับความสำคัญสูงแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการศึกษาและทำความเข้าใจกับปัญหาข้อร้องเรียนในแต่ละรายการให้มากยิ่งขึ้นเพื่อที่จะได้สามารถวิเคราะห์สาเหตุและปัจจัยที่ทำให้เกิดข้อร้องเรียนเหล่านั้น ตลอดจนผลกระทบในด้านต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร

4.4.1 ข้อร้องเรียนที่เกี่ยวกับพนักงานขาย

ในปัจจุบันการแข่งขันที่สูง โอกาสเป็นของผู้บริโภคที่มีสิทธิ์ในการเลือกใช้ความประทับใจตั้งแต่เริ่มเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องด้วยพนักงานขายเป็นตัวกลางระหว่างธนาคารกับลูกค้า ข้อร้องเรียนที่ผ่านมามีเกิดขึ้นจากการถ่ายทอดคุณสมบัติพื้นฐานของผลิตภัณฑ์ และ สิทธิประโยชน์ที่ธนาคารออกให้กับลูกค้าไม่ตรงตามที่พนักงานขายได้แจ้งไว้ ลูกค้าหลายท่านอยากได้ของรางวัลแต่กลับไม่ได้ซึ่งเท่ากับเป็นการโกหก ลูกค้าเกิดความรู้สึกแย่ ไม่อยากนำบัตรไปใช้ หรืออยากยกเลิก

4.4.1.1 พนักงานขายให้ข้อมูลผิดหรือไม่ครบถ้วน

พนักงานขายจำเป็นต้องให้รายละเอียดเช่นประเภทของบัตรเครดิต หรือสินเชื่อ การนำไปใช้ วิธีการใช้ วิธีการชำระเงิน ค่าธรรมเนียมแรกเข้า และค่าธรรมเนียมรายปี สิทธิประโยชน์พิเศษเฉพาะ อัตราดอกเบี้ยต่อปี วิธีการและเงื่อนไขการใช้เพื่อแลกรับของรางวัลที่ทางธนาคารจะมอบให้ควบคู่กับการสมัคร ซึ่งจากการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์จาก ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องรวมทั้งรายงานจากข้อร้องเรียนของลูกค้าที่ผ่านมาพบว่าสาเหตุหลัก ๆ ของปัญหานี้มาจากความไม่ชัดเจนในการสื่อสารของหัวหน้าทีมขาย รายละเอียดประกอบการขายจากแผนก Marketing ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์พอ ความละเอียดของพนักงานในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์กับลูกค้า

สาเหตุหลัก ความไม่ชัดเจนในการสื่อสารของหัวหน้าทีมขาย

วิเคราะห์สาเหตุและปัจจัยที่ทำให้เกิดข้อร้องเรียน

หลังจากที่แผนกส่งเสริมการขาย (Marketing) ได้ออกผลิตภัณฑ์หรือโปรโมชั่นให้กับลูกค้าจะมีการสื่อสารให้คนในองค์กรได้ทราบถึงคุณสมบัติและสิทธิประโยชน์ในผลิตภัณฑ์นั้น ๆ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงโปรโมชั่นให้ทันกับยุคสมัยและความต้องการของลูกค้าปัจจุบัน ดังนั้น ทีมขายซึ่งจะมีหัวหน้าทีมเป็นผู้ร่วมประชุมจะนำข้อมูลเกี่ยวกับโปรโมชั่นการส่งเสริมทางการตลาด มาสื่อสารถ่ายทอดต่อให้พนักงานขายได้รับทราบอย่างละเอียด เช่น บัตรเครดิตที่ร่วมรายการกับร้านค้าจัดโปรโมชั่นพิเศษเพื่อใช้เป็นจุดขาย สามารถนำมาใช้เป็นส่วนลดในห้างสรรพสินค้าชั้นนำ ความแตกต่างของบัตรแต่ละใบ ดอกเบี้ยพิเศษสำหรับลูกค้าแรกเข้ามาเป็น สมาชิก และของรางวัลของโปรแกรมใหม่สำหรับผู้สมัครบัตรในช่วง Summer นี้ เป็นต้น ซึ่งในส่วนของการให้ข้อมูลจะมีทั้งการออกเป็นเอกสารภายในกระจายให้ทีมขายทุกทีมและพนักงานใน องค์กรได้รับทราบ นอกจากนี้ยังมีการพิมพ์ใบสมัคร(application)ใหม่เพื่อให้ลูกค้าได้รับทราบ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นก็ยังคงอาศัยการให้พนักงานขายในการให้ข้อมูลที่สำคัญและสิทธิประโยชน์ดังกล่าวหากหัวหน้าทีมละเลยหรือสื่อสารไม่ถูกต้องจะก่อให้เกิดปัญหาตามมาเป็นอย่างมาก

วิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากความเสียง

ผลกระทบที่เกิดจากความไม่ชัดเจนในการสื่อสารของหัวหน้าทีมขายนั้นมีหลายประการไม่ว่าจะเป็นผลกระทบด้านเวลา ด้านคุณภาพ เพราะหากการสื่อสารไม่ถูกต้องสร้างความขัดแย้งให้กับลูกน้องในทีมงานและเกิดความไม่พึงพอใจในความรู้สึกลูกค้าต่อองค์กร นอกจากนั้นอาจจะมีผลไปยังลูกค้าท่านอื่น ๆ ที่อนุมัติในช่วงเดียวกันเพราะพนักงาน 1 คนแต่ลูกค้าที่อนุมัติมีหลายราย ดังนั้นความเสียหายไม่ได้เกิดเฉพาะลูกค้ารายที่ร้องเรียนเข้ามาเท่านั้น หากแต่รวมไปถึงลูกค้ารายอื่น ๆ ในช่วงเดียวกัน ของโปรโมชั่นนั้นด้วย

ข้อเสนอแนะการวางแผนงานในการป้องกันและแก้ไข

เนื่องจากปัญหาการสื่อสารมีสาเหตุหลักมาจากการถ่ายทอดจากหัวหน้าทีมไปยังพนักงานขาย ดังนั้นแนวทางในการแก้ไขปัญหาในด้านนี้จึงต้องตอบสนองโดยการลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการเตรียมการที่ดีและให้ความสำคัญกับการศึกษารายละเอียดของผลิตภัณฑ์

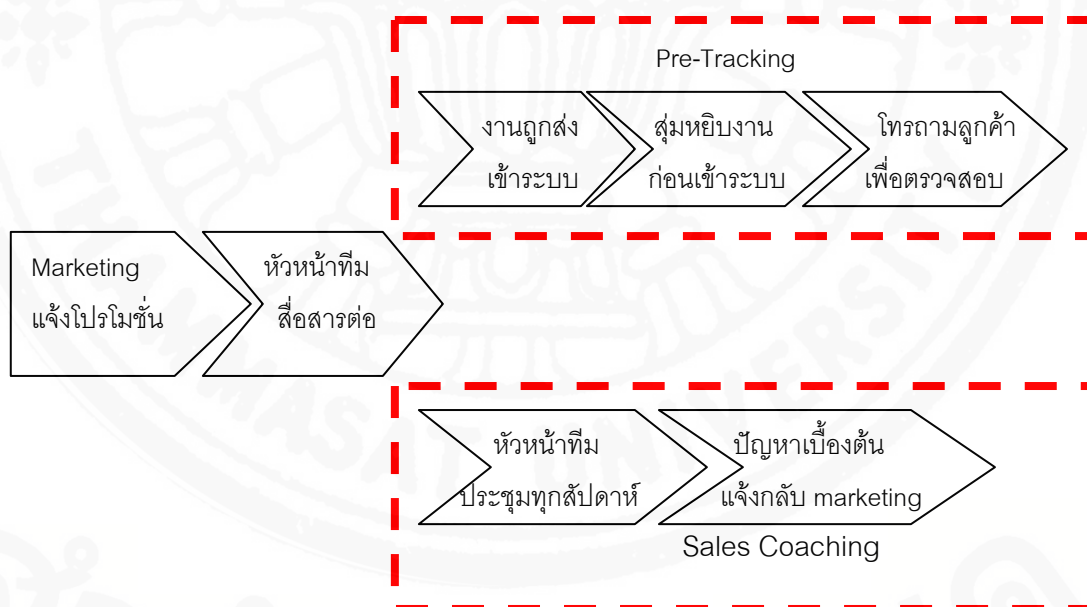
เมื่อพบข้อขัดแย้งหรือปัญหาที่สงสัย หรือส่วนใดที่รายละเอียดไม่ครบถ้วน กลุ่มเครือข่ายต้องรีบทำการซักถามไปยังแผนกส่งเสริมการขายทันที

การจัดประชุมรายสัปดาห์เพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับข้อมูลปัจจุบันของหัวหน้าทีม และทราบความคืบหน้าของผลิตภัณฑ์ที่พนักงานขายแนะนำยังลูกค้า เพื่อเป็นการทวนโปรโมชัน และรับเสียงตอบกลับทางอ้อมจากลูกค้าผ่านทางพนักงานขาย เพราะหลังจากที่ได้สื่อสารต่อไปยังลูกค้าแล้วมีเสียงสะท้อนกลับมาเป็นอย่างไร พบปัญหาใดบ้าง ข้อสงสัยที่ตอบลูกค้าไม่ได้ และคำแนะนำที่ลูกค้าให้เพื่อเป็นการปรับปรุง และง่ายต่อการออกโปรโมชันในครั้งถัดไป

แนวทางการแก้ไขที่ควรนำมาประยุกต์ใช้ในครั้งนี้คือ การสุ่มโทรสอบถามเบื้องต้น (Pre-Tracking) ซึ่งเป็นการสอบถามด้วยการ เช็กกับลูกค้าถึงความเข้าใจของลูกค้ากับผลิตภัณฑ์นั้น ๆ จากการสุ่มผลงานที่เพิ่งเข้าระบบ ตามขั้นตอนดังภาพที่ 4.2 ดังนี้

ภาพที่ 4.2

กระบวนการควบคุมคุณภาพ Pre-tracking & Sales Coaching



- การควบคุมคุณภาพโดยการตรวจสอบการให้ข้อมูลกับลูกค้าด้วยระบบ Tracking
- การควบคุมคุณภาพโดยการตรวจสอบจากหัวหน้าทีมประชุมทีมเพื่อรู้ผลตอบกลับจากพนักงานขายออกตลาด

จากภาพที่ 4.2 แสดงให้เห็นขั้นตอนการดำเนินงานตั้งแต่เริ่มต้นโดยงานที่เข้าระบบทั้งหมดจะถูกรวบรวมมาที่ส่วนกลาง โดยส่วนกลางสามารถสุ่มหยิบงานมาตรวจสอบ ซึ่งวิธีการ

ตรวจสอบสามารถทำได้โดยการสอบถามไปยังลูกค้าที่สมัครเข้ามาถึงรายละเอียดที่สำคัญของลูกค้า จะต้องได้รับจากธนาคารเช่น เงื่อนไขในการใช้เพื่อรับของรางวัลแรกเข้า ค่าธรรมเนียมรายปี นอกจากการตรวจสอบผลงานที่ผ่านเข้ามาในแบบฟอร์มแล้ว พนักงานขายจะเป็นกุญแจสำคัญในการบอกถึงสภาพของตลาด ในความเป็นจริง เพราะเป็นผู้ที่ได้พูดคุย เห็นหน้ากับลูกค้าโดยตรง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการประชุมของหัวหน้าทีมขาย (Sales Coaching) เพื่อรับทราบปัญหาที่พบจากการที่ลูกค้าติชมหรือแนะนำเข้ามา หากเป็นประเด็นที่สำคัญที่สามารถนำมาปรับปรุงได้ ทันท่วงทีจะทำให้ดีกว่านำมาแก้ไขในภายหลัง

สาเหตุหลัก รายละเอียดประกอบการขายจากแผนก Marketing ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์พอ

วิเคราะห์สาเหตุและปัจจัยที่ทำให้เกิดข้อร้องเรียน

จากการศึกษาข้อมูลของข้อร้องเรียนที่ผ่านมา พบว่าปัญหาเกิดจากธนาคารมีการออกผลิตภัณฑ์หลากหลาย และในแต่ละผลิตภัณฑ์ยังมีแยกย่อยอีก เช่น ผลิตภัณฑ์ในกลุ่มสินเชื่อมีทั้งสินเชื่อเฉพาะกลุ่มลูกค้าผู้หญิง สินเชื่อของพนักงานที่ทำงานในบริษัทที่น่าเชื่อถือ หรือสินเชื่อสำหรับกลุ่มลูกค้าที่อยู่นอกเขตกรุงเทพ และบริเวณชล การสื่อสารตั้งแต่ต้นทาง คือจากแผนก marketing จึงต้องอาศัยเวลา ความรู้ประกอบพื้นฐาน ความเข้าใจในตัวผลิตภัณฑ์ ปัญหาด้านการสื่อสารเป็นสิ่งที่สำคัญที่ช่วยเอื้อให้ข้อมูลที่ถ่ายทอดต่อกันทั้งในและนอกองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่นดังนั้นการให้เตรียมข้อมูล และเนื้อหาเพื่อตอบข้อข้องใจโดยละเอียดถี่ถ้วน เพื่อนำไปสื่อสารต่อในทิศทางเดียวกันถือเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง และลดความขัดแย้งที่อาจจะเกิดในภายหลังระหว่างหน่วยงาน ทั้งนี้ผู้ที่รับผิดชอบในการออกโปรแกรมในแต่ละผลิตภัณฑ์จะต้องเป็นกลุ่มคนกลุ่มเดียวกับผู้ถ่ายทอด เพื่อลดโอกาสเกิดปัญหาหรือข้อขัดแย้งขึ้นได้ ตลอดจนสามารถตอบข้อซักถามเพื่อไขข้อข้องใจในการประชุม และผู้ร่วมประชุมต้องอยู่ในตำแหน่งที่ใกล้ชิด ซึ่งสามารถถ่ายทอดให้กับพนักงานขายได้โดยตรง โดยปัญหาที่พบมีสาเหตุหลัก ๆ ได้แก่

- ขาดเอกสารอธิบายในแต่ละโปรแกรมเพื่อให้แก่ทีมขาย เพื่อประกอบการขายที่ออกให้ในแต่ละโปรแกรมที่ออกใหม่ และที่มีเปลี่ยนแปลง

- เอกสารแนบ เช่นใบส่งเสริมการขายที่อธิบายถึงของรางวัลพิเศษ อัตราดอกเบี้ยพิเศษ เพื่อประกอบการขายที่ออกให้กับพนักงานขายในแต่ละโปรแกรมที่ออก และ ที่เปลี่ยนแปลง

- เงื่อนไขในการรับของรางวัลที่ลูกค้าต้องปฏิบัติ เช่นต้องใช้บัตรอย่างน้อยกี่ครั้ง ภายในช่วงระยะเวลาของโปรโมชั่นจึงจะได้รับของรางวัลตามที่พนักงานขายนำเสนอ ไม่แสดงให้เห็นได้ชัดเจนเข้าข่ายการหลอกลวงผู้บริโภค

วิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากความเสียง

ผลกระทบจากการที่แผนก marketing สื่อสารข้อมูลในเบื้องต้นไม่ครบถ้วนละเอียดเพียงพอ ส่งผลเสียหยาตต่อที่มากที่สุดคือความเชื่อมั่นของลูกค้าที่มีต่อธนาคาร เหมือนเป็นการโกหกต่อผู้บริโภค ซึ่งทำให้ลูกค้าไม่ยอมมีธุรกรรมใด ๆ ที่ต้องมาเกี่ยวข้องกับธนาคารอีก อีกทั้งในปัจจุบันหน่วยงานที่เข้ามามีบทบาทกับการให้ความเป็นธรรมกับผู้บริโภคหากพบปัญหาหรือความไม่เป็นธรรม ที่เรียกว่า สำนักงานคุ้มครองผู้บริโภค ก็ควบคุมและเข้ามามีบทบาทอย่างมาก หากเกิดปัญหาเหล่านี้ขึ้น เป็นการยากที่ธนาคารจะต้องรับมือในหัวข้อร้องเรียนที่เข้าข่ายปัญหา ลักษณะเช่นนี้มีต้นทุนของความเสียหายประเมินค่าไม่ได้ยิ่งหากเป็นการพูดต่อในด้านลบของธนาคารกับเพื่อนร่วมงานหรือคนใกล้ชิด จากลูกค้าที่ประสบปัญหาย่อมส่งผลกระทบอย่างมหาศาลเท่ากับเป็นความผิดพลาดที่ยากจะแก้ไขเพราะลูกค้าจะจดจำชื่อธนาคาร และผู้ฟังที่ยังไม่เคยเป็นลูกค้าก็เชื่อในคนใกล้ชิดมากกว่า และหากจะมาแก้ไขด้วยการทำโปรโมชั่นหรือการประชาสัมพันธ์จัดกิจกรรมทางการตลาดก็ไม่ใช่เรื่องง่ายเพราะความเข้าใจผิดกับธนาคารแล้วลูกค้ามักจะหลีกเลี่ยง ด้วยเหตุที่ไม่มีควมจำเป็นที่จะต้องเป็นธนาคารนี้ คู่แข่งในธุรกิจอื่นก็มีมากลูกค้าสามารถเลือกที่อื่น ๆ ได้ ซึ่งก็ถือว่าเป็นปัญหาที่ส่งผลโดยตรงกับธนาคารจนอาจทำให้ภาพลักษณ์ที่เคยมีมาหมดไป ตั้งแต่ต้นเลยก็เป็นได้

ข้อเสนอแนะการวางแผนทางในการป้องกันและแก้ไข

เนื่องจากเป็นปัญหาที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยภายในองค์กรดังนั้นแนวทางในการตอบสนองนี้จึงสามารถลดความเสี่ยงที่อาจเกิดข้อร้องเรียนขึ้นได้โดยการ

- จัดพิมพ์เอกสารประกอบการขายที่ออกให้สำหรับทุกโปรแกรมที่ออก และที่เปลี่ยนแปลงและกระจายต่อให้ทุกฝ่ายในองค์กรได้รับทราบ เพื่อคนในองค์กรจะได้รู้ความเคลื่อนไหวของผลิตภัณฑ์ภายในองค์กรเองและเป็นประโยชน์ต่อแผนกที่ต้องใช้ข้อมูลส่วนนี้ อาจเป็นการส่งข่าวสารเป็นจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e mail) รวมทั้งการจัดประชุมใหญ่ในแต่ละครั้งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงโปรโมชั่น ต้องมีการประชาสัมพันธ์ให้ทั่วเนื่องจากแผนกที่ต้องเกี่ยวข้องมีหลายฝ่าย ตั้งแต่ฝ่ายขาย ฝ่ายอนุมัติ แผนกลูกค้าสัมพันธ์ ฯลฯ จะได้รับทราบ

- เอกสารแนบการสมัครที่อธิบายข้อมูลที่ครอบคลุมเนื้อหาที่สำคัญแนบกับใบสมัครทุกใบเพื่อกระจายต่อไปยังมือของพนักงานขาย เอกสารต้องเพียงพอและเป็นเอกสารแนบที่ลูกค้าสามารถเก็บไว้เป็นหลักฐาน เพื่อทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์กับตัวลูกค้าเอง
- เงื่อนไขในการรับของรางวัลที่ลูกค้าต้องปฏิบัติ ต้องสามารถเห็นได้ชัดเจนเพื่อหลีกเลี่ยงการเข้าใจผิดหรือการหลอกลวงผู้บริโภคเพราะปัญหาที่ผ่านมาลูกค้าที่จะได้รับของรางวัลจะต้องปฏิบัติตามเงื่อนไขของธนาคารแห่งประเทศไทยคือทุกธนาคารต้องไม่มีการแจกของรางวัลพิเศษเพื่อกระตุ้นหรือจูงใจให้ผู้บริโภคเข้ามาถือสมาชิก ดังนั้นจึงต้องมีการกำหนดเงื่อนไขการใช้จ่ายผ่านบัตรตามจำนวนครั้งและในช่วงระยะเวลาที่กำหนดเท่านั้น หากเกินกว่านี้จะไม่ได้อะไรของรางวัลดังกล่าว แต่ข้อกำหนดนี้มีการพิมพ์รายละเอียดในด้านท้ายด้วยตัวหนังสือขนาดเล็กซึ่งหากลูกค้าไม่ทันสังเกต อาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดได้

สาเหตุหลัก ความละเอียดของพนักงานในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์กับลูกค้า

วิเคราะห์สาเหตุและปัจจัยที่ทำให้เกิดข้อร้องเรียน

สาเหตุหลักที่ทำให้เกิดปัญหานี้มาจากการที่พนักงานขายไม่ได้เป็นลูกจ้างประจำ การทำสัญญาการจ้างงานเป็นเงื่อนไขเพื่อการรับจ้างทำของและเลิกจ้างโดยการยื่นจดหมายแจ้งการลาออก ไม่ใช่พนักงานประจำที่มีสวัสดิการ และไม่ใช่พนักงานชั่วคราวที่ทำสัญญาเป็นราย 3 เดือนหรือรายปี ดังนั้นการประเมินผลงานจะวัดที่ปริมาณผลงานที่ลูกค้าได้รับการอนุมัติ ไม่ใช่คุณภาพของผลงานที่ลูกค้าพึงพอใจดังนั้นพนักงานเหล่านี้จะเน้นไปที่งานปริมาณของผลงานโดยไม่คำนึงถึงรายละเอียดปลีกย่อยที่จะต้องให้ข้อมูลกับลูกค้าเนื่องจากการเสียเวลา และทำให้ได้ผลงานน้อยกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้

สาเหตุที่เกี่ยวข้องอีกข้อหนึ่งคือตัวแทนขายที่พบลูกค้ากับเจ้าของผลงานคนละคนกัน เช่น ตัวแทน อีสระคือคนที่พบลูกค้าและเป็นผู้เก็บเอกสารการสมัคร จะขายงานผ่านตัวแทนขายที่ทำสัญญารับจ้างทำของไว้กับทางธนาคาร ดังนั้นตัวแทนอีสระจึงไม่สนใจในความบกพร่องข้อร้องเรียนและ ความผิดพลาดที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ผู้ที่รับผิดชอบจะเป็นผู้ที่มีรายชื่อไว้กับทางธนาคารซึ่งไม่ใช่เจ้าของผลงานชิ้นนั้นจริง ๆ ประกอบกับพนักงานขายไม่ใช่ลูกจ้างประจำของทางธนาคาร จึงละเลยไม่ให้ข้อมูลหรือรายละเอียดของผลิตภัณฑ์กับลูกค้าอย่างถี่ถ้วน ปัญหาเหล่านี้ล้วนเป็น อุปสรรคที่สร้างผลกระทบต่อการองค์กรเพราะขาดความรับผิดชอบต่อลูกค้าไม่ได้มีเงื่อนไขที่ผูกมัดให้กับตัวแทนขาย

วิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากข้อร้องเรียน

เนื่องจากลูกค้าจะรู้ข้อมูลผ่านสื่อต่าง ๆ เช่นโทรทัศน์ วิทยุ อินเทอร์เน็ต ฯลฯ พนักงานขายก็เป็นอีกช่องทางหนึ่งที่เป็นตัวแทนขององค์กรดังนั้นลูกค้าจะได้รับการสื่อสารผ่านตัวแทนขายที่ดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับเอกสารการสมัครดังนั้นหากการให้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้องเกิดขึ้นทำให้ลูกค้าไม่ได้รับทราบรายละเอียดที่สำคัญส่งผลกระทบอย่างมหาศาล โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกค้าที่ไม่พอใจอาจบอกต่อไปยังลูกค้าที่ไม่เคยรู้จักกับองค์กรทำให้ลูกค้าท่านอื่น ๆ ที่ไม่เคยเป็นลูกค้าธนาคารไม่อยากจะเข้ามาทำธุรกรรมกับเรา ดังนั้นพนักงานขายถือเป็นหน้าด่านของกระบวนการผลิตเป็นกิจกรรมในช่วงต้นๆ ที่ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงทั้งภาพลักษณ์ และชื่อเสียงขององค์กรจัดเป็นความเสียหายในระดับวิกฤตหากไม่หาแนวทางแก้ไขที่รัดกุม

ข้อเสนอแนะการวางแผนงานในการป้องกันและแก้ไข

จากสภาพการแข่งขันในธุรกิจบัตรเครดิตและสินเชื่อบุคคลที่ต้องการให้ส่วนแบ่งตลาดของธนาคารกินสัดส่วนของตลาดโดยรวม การมุ่งประเด็นที่ให้ลูกค้าเป็นสมาชิกยิ่งมากเท่าไรโอกาสที่จะเกิดการใช้จ่ายก็มากตามเท่านั้น ดังนั้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องจัดการกับการขายที่ละเลย บกพร่องของพนักงานขาย แต่ด้วยสาเหตุที่กล่าวมาข้างต้นแล้วจะพบว่าปัญหาของการรับบรรจุพนักงานประจำเป็นเรื่องที่ไม่สามารถแก้ไขได้เนื่องจากเงื่อนไขของธนาคารต่างชาติที่เข้ามาทำธุรกรรมในประเทศไทยมีข้อจำกัดด้านบุคลากร หรือแม้แต่ธนาคารในประเทศเองการบรรจุพนักงานเข้าเป็นพนักงานประจำที่จะต้องจ่ายสวัสดิการ เงินเดือน โบนัส ฯลฯ ยังคงเป็นเรื่องยากดังนั้นปัญหาด้านพนักงานขายจึงเป็นปัญหาที่ต้องยอมรับความเสี่ยง

แนวทางในการแก้ไขปัญหาสำหรับเรื่องนี้ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างจากการรับพนักงานขายที่ทำสัญญารับจ้างทำของให้เป็นพนักงานประจำเป็นเรื่องที่ยากเพราะด้วยลักษณะของธุรกิจที่ต้องอาศัยกำลังคนและสภาพการแข่งขันทางการตลาดแล้วไม่สามารถทำได้จึงจำเป็นต้องอาศัยการควบคุมคุณภาพทางด้านอื่น ๆ แนวทางในการป้องกันเพื่อไม่ให้เกิดปัญหานี้สามารถทำได้โดย

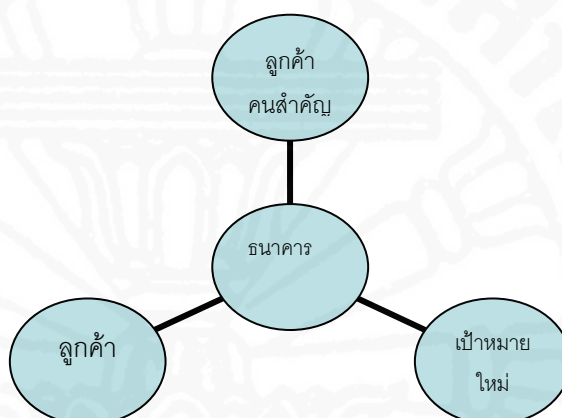
การทำ IMC (Integrate Marketing Communication) กลยุทธ์การประสานความพยายามทางการตลาดขององค์กรในการติดต่อสื่อสารโดยใช้เครื่องมือให้เหมาะสมสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อให้ข่าวสาร สร้างภาพพจน์และจูงใจลูกค้าเป้าหมาย

- การโฆษณา(Advertising)
- พนักงานขาย(Personal Selling)

- การส่งเสริมการขาย(Sales Promotion)
- การประชาสัมพันธ์(Publicity)
- การตลาดทางตรง(Direct Marketing)

ภาพที่ 4.3

ภาพแสดงการจัดกลุ่มลูกค้า



จากภาพที่ 4.3 ธนาคารจะจัดกลุ่มลูกค้าที่เป็นลูกค้าเก่าให้เป็น 2 กลุ่มคือลูกค้าที่มีบัญชีเงินฝากเป็นกลุ่มลูกค้าที่สำคัญ กับกลุ่มลูกค้าทั่วไปที่เคยมี หรือปัจจุบันยังมีบัตรเครดิตหรือสินเชื่อกับธนาคารอยู่ ซึ่งธนาคารยังคงต้องการให้พนักงานขายตรงเป็นคนเสาะหากลุ่มลูกค้าใหม่ๆ เข้ามาดังนั้นรูปแบบการหาลูกค้าในปัจจุบันของแต่ละธนาคารยังคงเน้นแนวทางส่วนใหญ่ไปที่การใช้พนักงานขาย และการตลาดทางตรง แต่จะมีการทำโฆษณา ประชาสัมพันธ์ และการส่งเสริมการขาย ธนาคารจะทำให้ลูกค้ายังไม่ลืมองค์กร

ในขณะที่ทุก ๆ ธนาคารที่ทำธุรกรรมเกี่ยวกับสินเชื่อและบัตรเครดิตต่างพุ่งเป้าไปที่การตลาดโดยตรง (Direct Marketing) เพราะสามารถได้ผลกับลูกค้าซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายอย่างแท้จริง การใช้การตลาดโดยตรงจึงเป็นเครื่องมือที่มีคุณสมบัติครบถ้วนที่จะตอบสนองวัตถุประสงค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำฐานข้อมูล (Database Management) ที่ได้บันทึกรายละเอียดและพฤติกรรมของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายไว้อย่างเป็นระบบและมีการบริหารจัดการข้อมูลอย่างถูกต้อง ย่อมส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้เป็นอย่างดีอันนำไปสู่ความจงรักภักดีของลูกค้าที่มีต่อธุรกิจในที่สุดดังภาพที่ 4.3 โดยการจัดการกับฐานข้อมูลที่มีอยู่ต้องแบ่งแยกกลุ่มลูกค้าจากเดิมให้เป็น

กลุ่มลูกค้าที่เข้ามาใหม่ จะต้องแจ้งข้อมูลที่เป็นเกี่ยวกับ เงื่อนไขการรับของรางวัล ค่าธรรมเนียมรายปี ลูกค้ากลุ่มนี้ต้องพยายามสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าเพราะธนาคาร เชื่อว่า ความรู้สึกประทับใจใน 30 วินาทีแรกจะสร้างความทรงจำที่ดีแก่ลูกค้า หากทำได้ลูกค้าจะ เกิดความจดจำและหยิบใช้เพราะความรู้สึกที่ดี

กลุ่มลูกค้าชั้นดี เป็นคนสำคัญที่ต้องอาศัยการดูแลเป็นพิเศษ กลุ่มลูกค้าประเภทนี้ ต้องการความแตกต่างจากกลุ่มอื่น ๆ และธนาคารต้องพยายามรักษากลุ่มลูกค้านี้ไว้ ต้องแจ้ง ข้อมูลที่ทำให้ลูกค้าเกิดความแตกต่างเป็นพิเศษ และไม่เคยได้รับจากธนาคารอื่น ๆ ด้วยหลักการ ที่สำคัญอย่างหนึ่งของการทำฐานข้อมูลก็เพื่อสนับสนุนแนวคิดเรื่องของกฎ 80 : 20 ซึ่งคาดว่า ความสัมพันธ์ของลูกค้ากับยอดผู้ถือบัตรที่ว่าร้อยละ 80 ของลูกค้ามีพฤติกรรมการใช้บัตรเพียง ร้อยละ 20 ของยอดผู้ถือบัตรทั้งหมดในขณะที่ลูกค้าที่เหลืออีกร้อยละ 20 กลับมีพฤติกรรมการใช้ บัตรมากถึงร้อยละ 80 ของยอดผู้ถือบัตรทั้งหมด นั่นแสดงว่าลูกค้ากลุ่มหลังเป็นส่วนสำคัญที่ ธุรกิจต้องให้ความสำคัญและมุ่งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้ากลุ่มนี้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดโดย ผ่านฐานข้อมูลทางการตลาด

กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย จะเป็นกลุ่มลูกค้าภายนอกที่ยังไม่เคยเข้ามาทำธุรกรรมใด ๆ เลย กลุ่มนี้จะเป็นเกิดได้จากการทำ IMC ที่ดี

IMC เพื่อการสื่อสารข้อมูล โปรโมชันโดยตรงไปยังลูกค้าได้โดยการจัดส่งข้อความที่เนื่อหาเป็นการแจ้งเตือนให้ลูกค้าไปใช้บัตรเพื่อรับของรางวัลตามโปรโมชัน หรือการแจ้งค่าธรรมเนียม รายปีพร้อมของรางวัล โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. Market (การกำหนดผู้รับข่าวสาร) ซึ่งสามารถดึงข้อมูลจากฐานข้อมูลลูกค้าที่อนุมัติ ทั้งหมดตามวันที่ที่กำหนด โดยจะต้องเลือกข้อมูลลูกค้าทุกประเภทบัตร เพื่อเป็นการป้องกันปัญหา ที่เกิดขึ้นของการสื่อสารจากพนักงานขายไปยังลูกค้าที่ไม่รับทราบโปรโมชันที่จะได้รับ อีกแนว ทางที่เป็นไปได้คือการป้องกัน ไม่รอให้ปัญหานั้นเกิดขึ้น โดยการสื่อสารไปยังลูกค้าที่อนุมัติหลังจากการขายไปแล้ว 2 สัปดาห์

2. Mission (การกำหนดวัตถุประสงค์ในการติดต่อสื่อสาร) วัตถุประสงค์ก็เพื่อแจ้งเงื่อนไขการใช้ และของรางวัลที่จะได้รับจากโปรโมชันพิเศษ อัตราดอกเบี้ยพิเศษ

3. Message (การออกแบบข่าวสาร) ข่าวสารที่จะส่งต่อจะต้องเฉพาะเจาะจงให้ตรงกับผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าได้สมัครเป็นสมาชิก เช่นถ้าเป็นบัตรเครดิต ก็จะต้องบอกเงื่อนไขการใช้บัตร และระยะเวลาที่กำหนด ถ้าเป็นบัตรกดเงินสดพิเศษ ก็จะต้องบอกยอดขั้นต่ำที่จะกดเงินเพื่อรับ ของรางวัล

4. Media (การเลือกช่องทางสื่อสาร) ในกรณีที่ธนาคารต้องแบกรับต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น ควรเลือกช่องทางที่มีต้นทุนไม่สูงมากนัก และเป็นที่ยอมรับในปัจจุบัน ในงานวิจัยนี้ จึงนำเสนอการส่งข่าวสารเป็นข้อความผ่านทางมือถือ (SMS) ซึ่งลูกค้าร้อยละ 98 % มีมือถือเพื่อใช้ติดต่อสื่อสารอยู่เป็นพื้นฐานอยู่แล้ว และไม่เป็นการรบกวนหากลูกค้าติดประชุมไม่สะดวกคุยถ้าเป็นการโทรศัพท์จากธนาคาร

5. Money (การกำหนดงบประมาณ) ต้นทุนค่าใช้จ่ายในการสื่อสารผ่านมือถือมีราคาไม่สูงเท่าวิธีอื่น อีกทั้งยังสามารถส่งข้อความในปริมาณมาก และไม่เป็นการรบกวนลูกค้า

6. Measurement (การวัดผล) การวัดผลจะเห็นได้จากตัวเลขข้อร้องเรียนที่ลดลงในเรื่องที่ลูกค้าไม่ได้รับของตามโปรโมชั่น ซึ่งเป็นปัญหาที่ลูกค้าร้องเรียนเข้ามามาก

7. Management (การบริหารและประสานงาน) ผู้บริหารสามารถควบคุมการใช้จ่ายได้ เพราะมีข้อมูลด้านตัวเลขอยู่ในมือ ดังนั้นการควบคุม โดยการเพิ่มหรือตัดงบประมาณ รวมทั้งการจัดหาหน่วยงานมาประสานงานจะเป็นเรื่องง่ายดายนมาก

จากวิธีการข้างต้นจะเป็นการบูรณาการเทคโนโลยีเพื่อนำมาปรับใช้ให้ทันต่อยุคสมัย กลวิธีของการตลาดโดยตรงส่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อลูกค้าจะสร้างผลดีต่อยอดการใช้จ่ายผ่านบัตร ตลอดจนสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างธนาคารกับลูกค้าได้เป็นอย่างดี

4.4.1.2 ไบสมัครหาย / ไม่มีในระบบ

ไบสมัครสำหรับลูกค้าที่สนใจสินเชื่อหรือบัตรเครดิต ลูกค้าสามารถกรอกข้อมูลส่วนตัวและแนบเอกสารที่ประกอบการพิจารณาส่งกลับเข้ามาที่ธนาคารได้โดยผ่านพนักงานขาย หรือการส่งผ่านไปรษณีย์ เพราะด้านหลังไบสมัครจะระบุตู้ไปรษณีย์ของธนาคารไว้ เพื่อความสะดวกและประหยัดเวลาในการเดินทางลูกค้าไม่จำเป็นต้องมาสมัครด้วยตนเอง

สาเหตุหลัก ความผิดพลาดจากไปรษณีย์

วิเคราะห์สาเหตุและปัจจัยที่ทำให้เกิดข้อร้องเรียน

ความผิดพลาดเกิดขึ้นจากลูกค้าส่งไบสมัครพร้อมเอกสารเข้ามาแล้ว โดยผ่านทางไปรษณีย์ เมื่อไบสมัครที่เข้ามามีจำนวนมาก ไม่มีการระบุจำนวนและเลขที่ไบสมัคร ทำให้ไม่ทราบจำนวนที่ไบสมัครส่งเข้ามาในแต่ละวัน

เอกสารจะถูกส่งเข้ามารวบรวมไว้ที่ส่วนกลางเป็นห้องรับจดหมายซึ่งจะรับจดหมายทุกประเภทที่ส่งเข้ามาที่ธนาคาร จากนั้นค่อยทำการกระจายต่อไปยังแต่ละแผนกที่ระบุไว้ในหน้าซอง

จากปัญหาที่ผ่านมา จดหมายที่เข้ามาหากมีการลงทะเบียน หรือลงทะเบียนพิเศษจะทำการระบุเลขที่จดหมายจากไปรษณีย์ จึงไม่ค่อยจะพบปัญหาเรื่องใบสมัครสูญหาย แต่หากเป็นจดหมายทั่วไป ส่งโดยผ่านตู้ ปณ. ส่วนกลาง ตามด้านหลังจดหมายที่ธนาคารระบุไว้ จะพบปัญหาบ่อยครั้งเพราะไม่มีระบบการรับส่งที่ถูกต้องจากไปรษณีย์มายังธนาคาร ซึ่งอาจตกหล่นสูญหายได้

วิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง

ผลกระทบที่สำคัญเกิดขึ้นทั้งกับตัวลูกค้าเองและธนาคาร ด้านที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าคือ เอกสารที่หายไปเป็นเอกสารสำคัญ และข้อมูลทางการเงินซึ่งโดยปกติจะเป็นเอกสารลับ เฉพาะเป็นข้อมูลส่วนตัวของลูกค้าเกี่ยวกับเงินเดือน รายได้ หรือบัญชีธนาคาร ที่ไม่ยอมเปิดเผย เอกสารที่สำคัญที่สุดคือสำเนาบัตรประจำตัวประชาชนซึ่งเป็นเอกสารที่สามารถนำมาทำธุรกรรมอื่น ๆ ได้ ลูกค้ามักจะกลัวภัยที่ตามมาภายหลังรู้สึกไม่ปลอดภัย ในด้านของธนาคารถือว่า เป็นปัญหาที่ทำลายความเชื่อมั่นของลูกค้าที่มีต่อองค์กรเป็นอย่างมากเพราะตัวลูกค้าเองก็มั่นใจว่าส่งเอกสารเข้ามาตามที่อยู่ธนาคารระบุให้จริง และต้องการที่จะให้หาให้พบ ลูกค้าที่สมัครเข้ามาก็เพราะรู้สึกด้านบวกกับทางธนาคารจึงอยากที่จะมีสินเชื่อหรือเครดิต แต่เมื่อเจอปัญหาในลักษณะนี้ทำให้ไม่ยอมมี บางรายก็ปฏิเสธไม่ต้องการสมัครใหม่ทั้งที่ลูกค้าทำนั่น ๆ เป็นลูกค้าที่ผ่านเงื่อนไขในการอนุมัติสินเชื่อให้ได้ แต่ธนาคารกลับต้องเสียลูกค้าดี ๆ เหล่านี้ไป

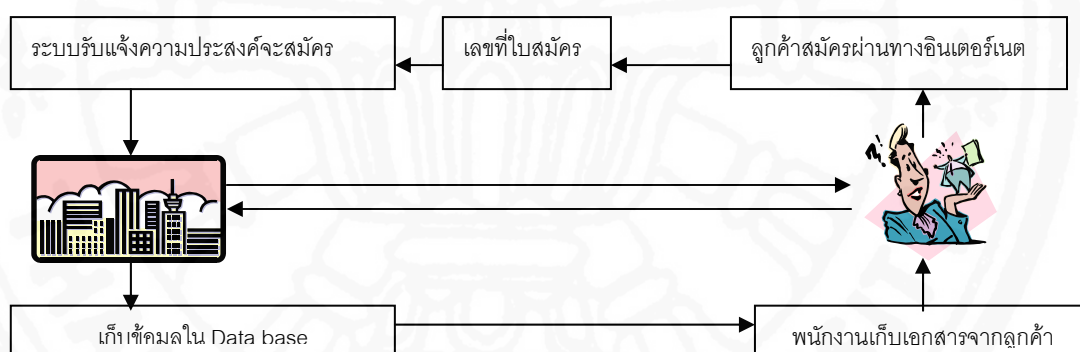
ข้อเสนอแนะการวางแผนการป้องกันและแก้ไข

สำหรับข้อเสนอแนะในการวางแผนการป้องกันเพื่อลดปัญหาใบสมัครที่ส่งเข้ามา สูญหายจาก การที่ระบบของไปรษณีย์อยู่นอกเหนือขอบเขตความรับผิดชอบและความคุมของธนาคารดังนั้น แนวทางในการตอบสนองความเสี่ยงนี้จึงเป็นเพียงการยอมรับความเสี่ยง กล่าวคือ ใบสมัครที่ลูกค้า ส่งเข้ามา ธนาคารเองจะไม่ทราบจำนวน แต่อย่างไรก็ตามธนาคารเองสามารถลดความเสี่ยง ในการเกิดปัญหานี้ได้โดยการระบุที่อยู่ด้านหลังใบสมัครที่เป็นตู้ไปรษณีย์กลาง ควรนำเสนอช่องทางอื่นให้ลูกค้าได้เลือกส่งเช่น เพื่อเป็นการป้องกันการสูญหายของเอกสาร สำคัญควรส่งกลับธนาคารเป็นจดหมายลงทะเบียน หรือเข้ามาสมัครทางเว็บไซต์ เพื่อทางธนาคาร จะได้ติดต่อกลับไป เป็นการระบุด้านหลังใบสมัครเพิ่มช่องทางให้ลูกค้ามีทางเลือกทางอื่น

ทางแก้ไขอาจทำได้โดยการลงทะเบียนผ่านทางเว็บไซต์ โดยเน้นให้ลูกค้าสมัครผ่านช่องทางนี้เพราะจะมีการควบคุมโดยลูกค้ายังไม่ต้องส่งเอกสารเข้ามาเพียงแค่แสดงความจำนงค์ที่จะสมัครสินเชื่อหรือบัตรเครดิตผ่านทางอินเทอร์เน็ตและกรอกข้อมูลส่วนตัว จากนั้นธนาคารจะมีการบันทึกผ่านระบบ โดยที่ลูกค้ามีเลขที่อ้างอิงการสมัคร ธนาคารจึงค่อยดำเนินการส่งพนักงานรับเอกสารการที่สำคัญจากลูกค้าที่หลัง ระบบนี้จะมีการเตือนให้ทราบว่าลูกค้าอยู่ในขั้นตอนใดของกระบวนการ ธนาคารจะสามารถรู้ถึงขั้นตอนตั้งแต่งานเข้าระบบจนกระทั่งออกผลการพิจารณา ลูกค้าสามารถรู้สถานะการสมัคร ตรวจสอบได้ ธนาคารสามารถรู้วันที่ เวลา ช่องทางการสมัครรวมถึงสรุปผลงานได้จริง เพราะสามารถเก็บบันทึกข้อมูลปริมาณที่ลูกค้าสมัครเข้ามาจริง เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการพิจารณาวิเคราะห์ด้านตัวเลข สำหรับโปรแกรมต่อไป

ภาพที่ 4.4

ภาพแสดงขั้นตอนการรับส่งเอกสาร



สาเหตุหลัก ความผิดพลาดจากส่วนกลางที่รับเอกสารและส่งต่อไปยังแต่ละทีมขาย

วิเคราะห์สาเหตุและปัจจัยที่ทำให้เกิดข้อร้องเรียน

เป็นปัญหาในเรื่องของเอกสารสูญหายแต่สาเหตุเกิดขึ้นจากเอกสารถูกนำส่งเข้ามาที่ธนาคารแล้ว แต่การกระจายไปยังแต่ละแผนกไม่มีระบบที่ดี เอกสารไม่ถูกส่งไปยังส่วนที่เกี่ยวข้องจริง มีสาเหตุหลักมาจากในขั้นตอนการจัดแยกเอกสาร พนักงานไม่ได้ดูรายละเอียดให้ถี่ถ้วน ประกอบกับ เอกสารที่ส่งเข้ามาไม่ระบุชัดเจน

วิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง

จดหมายที่ส่งเข้ามาหากส่วนงานที่รับผิดชอบกระจายต่อไปยังหน่วยงานที่ผิด ทำให้จดหมายตกหล่นไปส่วนงานที่ไม่เกี่ยวข้อง กว่าจดหมายจะตีคืนกลับไปก็ส่วนกลาง และจดหมาย

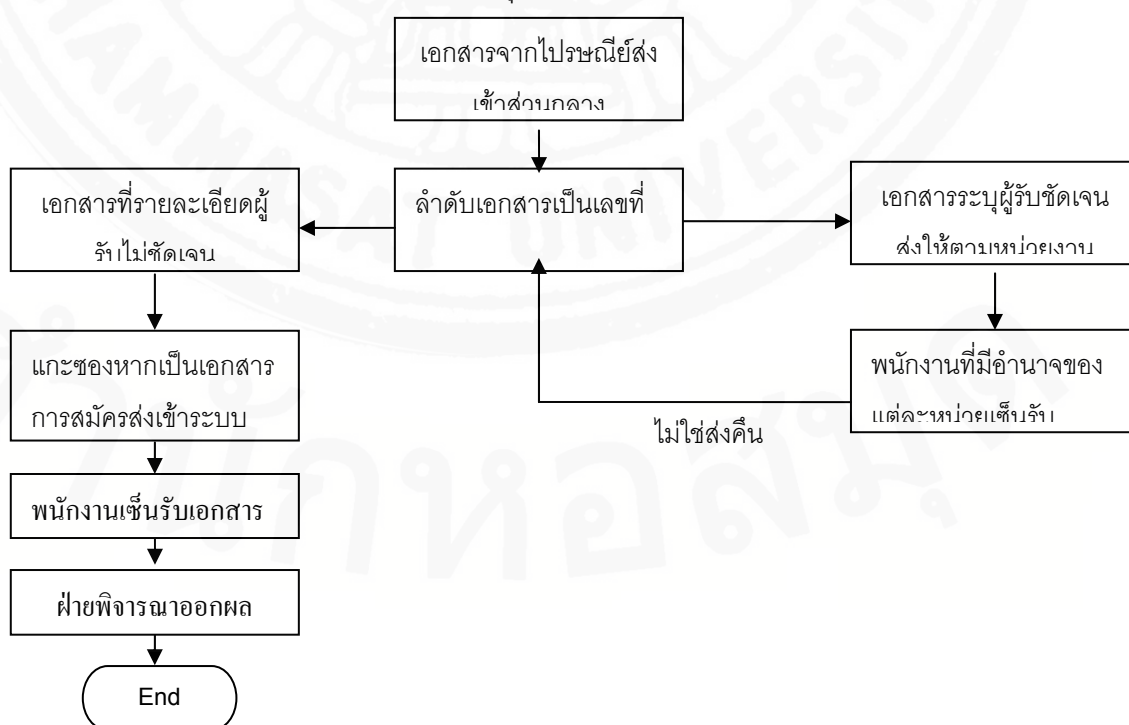
จะส่งไปส่วนงานที่ถูก อาจล่าช้าไม่ทันเวลา เพราะเอกสารทางการเงินที่ลูกค้าส่งเข้ามาเพื่ออนุมัติ มีกำหนดระยะเวลาไม่เกิน 2 เดือน ไม่เช่นนั้นต้องให้พนักงานขายติดต่อขอเอกสารลูกค้าใหม่ ในขณะที่ลูกค้าก็รู้สึกถึงความล่าช้าที่ธนาคารทำงาน ลูกค้าบางรายต้องการสินเชื่อ ต้องเร่งด่วน ในการใช้เงิน มีความคาดหวังว่าใช้เวลาในการอนุมัติไม่นาน กลับต้องเสียเวลารอเป็นเวลานาน บางรายไปได้เงินก่อนจากที่อื่นแทน ซึ่งอาจเป็นธนาคารคู่แข่งหรือบางรายไม่พอใจขอยกเลิก เพราะรู้สึกไม่ดีที่ธนาคารละเลยเอกสารของสำคัญสำหรับลูกค้า ทั้งที่ตัวลูกค้าเองเตรียมเอกสาร ส่งให้ครบถ้วนแล้ว แต่หากจดหมายส่งไปแผนกผิดไม่ตีคืนกลับมาที่ส่วนกลาง เท่ากับจดหมาย ฉบับนั้น ๆ สูญหาย เอกสารหาไม่เจอ ลูกค้าร้องเรียนว่าส่งเข้ามาแล้ว และต้องการให้ธนาคาร รับผิดชอบ ซึ่งเป็นเรื่องยากมากเพราะไม่มีหลักฐานอ้างอิงใด ๆ ที่สามารถตรวจสอบได้

ข้อเสนอแนะการวางแผนงานในการป้องกันและแก้ไข

สำหรับข้อเสนอแนะในการวางแผนงานการป้องกันเพื่อลดปัญหาใบสมัครที่ส่งเข้ามา สูญหายจากการกระจายเอกสารที่ส่วนกลางดูแลรับผิดชอบอยู่นั้นแนวทางในการตอบสนองต่อ ปัญหานี้ทำได้โดยการลดความเสี่ยง โดยธนาคารสามารถควบคุมระบบการกระจายเอกสารโดย มีขั้นตอนตามภาพ

ภาพที่ 4.5

ภาพแสดงการควบคุมระบบการกระจายเอกสาร



จากภาพใบสมัครที่ถูกค้ำส่งเข้ามา ธนาคารเองสามารถทราบจำนวนจดหมายในแต่ละวัน ส่วนกลางที่รับจดหมายจะต้องลำดับจำนวนเพื่อเป็นข้อมูลและเพื่อสามารถใช้ตรวจสอบโดยการลำดับเป็นตัวเลขเพื่ออ้างอิงจดหมายฉบับนั้น ๆ เช่น ตัวเลขอ้างอิง สร้างเป็น 12 หลักจาก ปี เดือน วัน และตัวเลขอีก 4 หลัก ตัวอย่างคือวันที่ 1 มกราคม 2006 จดหมายฉบับที่ 45 จะได้ตัวเลขอ้างอิงคือ 200601010045 สำหรับจดหมายที่เข้ามาในลักษณะการลงทะเบียน และลงทะเบียนพิเศษ การกระจายต่อโดยปกติถูกเซ็นรับอยู่แล้ว ซึ่งเจ้าหน้าที่จะส่งให้แต่ละแผนกมีผู้รับผิดชอบหรือมีอำนาจในการรับเอกสารจากส่วนกลางเซ็นรับเอกสารและกระจายต่อเองเพราะองค์กรมีขนาดใหญ่ เจ้าหน้าที่จากห้องเอกสารจะรับผิดชอบกระจายต่อไปยังแผนกที่ถูกต้องและให้แต่ละแผนกกระจายต่อเอง ไปยังผู้รับปลายทางตามที่ระบุไว้ในหน้าซอง ส่วนเอกสารทั่วไปซึ่งมีจำนวนมากหากระบุชื่อนามสกุลไม่ชัดเจน จะต้องแกะเอกสารออกเพื่อตรวจสอบว่าเป็นเอกสารที่ถูกค้ำส่งเข้ามาเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาหรือไม่ หากไม่ใช่ต้องเก็บไว้ที่ส่วนกลางรอผู้มาติดต่อขอรับ หากใช่ต้องนำส่งเข้าฝ่ายอนุมัติ

สาเหตุหลัก พนักงานขายเก็บเอกสารลูกค้าแต่ไม่นำส่งธนาคารเพราะประวัติการชำระไม่ดี

วิเคราะห์สาเหตุและปัจจัยที่ทำให้เกิดข้อร้องเรียน

ปัญหาในเรื่องของเอกสารสูญหายจากสาเหตุที่พนักงานขายเก็บเอกสารมาแล้วแต่ไม่นำส่ง สาเหตุสำคัญเกี่ยวเนื่องกับสถานะของพนักงานขายที่เซ็นสัญญาเป็นผู้จัดหาอิสระ ความรับผิดชอบในหน้าที่จึงแตกต่างกับลูกจ้างของบริษัท พนักงานขายจะเน้นที่ปริมาณของใบสมัครเพื่อผลตอบแทนมากกว่าที่จะใส่ใจกับเอกสารลูกค้าที่จะส่งเข้ามา อีกกรณีที่เป็นสาเหตุสำคัญซึ่งเกิดขึ้นจากลูกค้าท่านนั้น ๆ มีประวัติการชำระเงินที่ผ่านมาไม่ดี ไม่สามารถอนุมัติให้ได้ หรือรายได้ของลูกค้ายังไม่ถึงเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนด พนักงานขายมักจะไม่นำส่งกลับคืนเพราะต้องหาคำมาปฏิเสธลูกค้าที่ลำบากทั้งยังต้องเสียเวลาในการตอบคำถามที่ลูกค้าสงสัย ดังนั้นเอกสารการสมัครจึงมักจะถูกทำลายโดยพนักงานขายเองหรืออาจเก็บเอาไว้เพื่อในกรณีที่ธนาคารเปิดให้ทดลองขายกับกลุ่มลูกค้าประเภทนี้ จะได้ขอเอกสารเพิ่มเติมกับลูกค้าไม่มากนัก ส่วนตัวลูกค้าเองมักจะจำชื่อพนักงานขายที่เก็บเอกสารไปไม่ได้ ทำให้การค้นหายากลำบาก

อีกสาเหตุที่พนักงานขายไม่อยากส่งเอกสารการสมัครของลูกค้าที่ไม่น่าจะผ่านการพิจารณาเพราะประวัติการชำระไม่ดี หรือไม่อยู่ในเกณฑ์ที่ธนาคารยอมรับได้ก็คือใบสมัครที่เข้ามาจะมีการประเมินผลงานของพนักงานขายตอนสิ้นเดือน เพื่อดูศักยภาพของพนักงานขายท่านนั้น ๆ

ว่าสามารถทำตัวเลขได้ดีมากน้อยเพียงใด เข้าถูกกลุ่มเป้าหมายและต้องปรับปรุงแก้ไขเรื่องใดบ้าง โดยคำนวณจากลูกค้าที่อนุมัติ ต่อผลงานที่ฝ่ายพิจารณาออกผลทั้งหมดในเดือนนั้น ๆ ตัวเลขที่ได้ จะเป็นเปอร์เซ็นต์อนุมัติว่าพนักงานขายเข้าถูกกลุ่มลูกค้า เข้าใจในเกณฑ์ขั้นต่ำที่ธนาคารกำหนด ให้ ดังนั้นหากพนักงานขายคิดว่าลูกค้าท่านนั้น ๆ ไม่น่าจะผ่านการพิจารณาก็เลือกที่จะไม่ส่ง เอกสารเข้ามา

วิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง

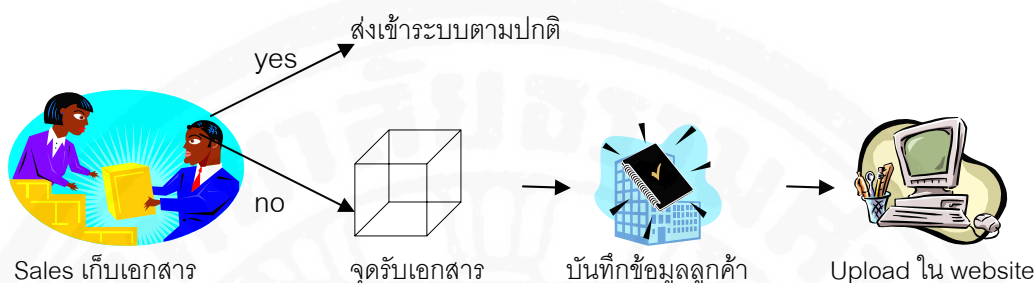
เนื่องจากเอกสารที่สูญหายเป็นเอกสารสำคัญของลูกค้าดังนั้นความเสียหายจะเป็น ดังที่กล่าวมาข้างต้น ลูกค้าต้องการให้ธนาคารนำส่งคืนทั้งที่ตัวลูกค้าเองจดจำชื่อพนักงานขาย ไม่ได้ ในขณะที่พนักงานขายของธนาคารเองมีหลายท่าน บางครั้งชื่อยังไม่เพียงพอในการหาข้อมูล พนักงานท่านนั้น ๆ จะต้องทราบทั้งชื่อและนามสกุล ลูกค้าบางรายจดเบอร์โทรศัพท์เคลื่อนที่ของ พนักงานขาย แต่ติดต่อไม่ได้เพราะพนักงานขายเปลี่ยนเบอร์ ยิ่งทำให้ร้อนใจ และเข้าใจว่า พนักงานขายของธนาคารจะนำเอกสารไปใช้ในทางที่ผิด ยิ่งต้องการให้ธนาคารช่วยหาตัวพนักงาน ขายให้เจอ และต้องการเอกสารคืนโดยด่วน บางรายต้องแจ้งความเอาไว้เพราะเกรงกลัวในผลที่ ตามมา บางรายปฏิเสธไม่ต้องการให้ธนาคารติดต่ออีกเลย

ข้อเสนอแนะการวางแผนงานในการป้องกันและแก้ไข

เนื่องจากปัญหานี้เกิดขึ้นจากจรรยาบรรณและความรับผิดชอบของพนักงานขายซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ ดังนั้นแนวทางในการป้องกันที่ดีที่สุดคือการ สร้างระบบการ คัดเลือกพนักงานขายให้มีประสิทธิภาพ หากหลักเกณฑ์อื่นๆมาประกอบการพิจารณาการเข้า ทำงานของหัวหน้าทีม นอกเหนือจากปัจจัยด้านผลตอบแทนเพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ทางการ แก่ที่คาดว่าจะช่วยให้พนักงานขายส่งใบสมัครของลูกค้าเข้ามาแล้วไม่กระทบต่อผลงานของตัว แทนขายทำได้โดย การตั้งจุดรับเอกสารของลูกค้าที่พนักงานขายเก็บเอกสารมาแล้วเพื่อที่จะเก็บ ข้อมูลเช่นชื่อ นามสกุล ประเภทของใบสมัคร มาไว้ที่เว็บไซต์ภายในขององค์กร หากลูกค้าสงสัย ว่าสมัครแล้วไม่ออกผล กลัวเรื่องเอกสารหาย เมื่อโทรเข้าที่ศูนย์ให้บริการ Call Center ก็สามารถ ตรวจสอบได้จาก intranet ว่าได้ส่งเข้ามาแล้วจริงเอกสารไม่ได้หาย โดยใบสมัครเหล่านี้จะไม่เข้า มาที่ฝ่ายพิจารณาดังนั้นจึงไม่กระทบต่อผลงานของพนักงานขายท่านนั้นเลยแสดงได้โดยภาพที่

ภาพที่ 4.6

ภาพแสดงการตั้งจุดรับเอกสาร (Incomplete Application box)



4.4.1.3 พนักงานขายสัญญาให้ของกำนัลอื่น นอกเหนือจากโปรโมชั่น

วิเคราะห์สาเหตุและปัจจัยที่ทำให้เกิดข้อร้องเรียน

ตามที่ได้กล่าวแล้วข้างต้นในปัญหาที่เกี่ยวกับพนักงานขายกับการรับเข้าทำงานซึ่งปัญหาในเรื่องนี้มีอิทธิพลมาจากการแข่งขันกันอย่างสูงของสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน การแข่งขันทางการตลาดของธุรกิจสินค้าที่ส่งผลต่อยอดขาย ความอยู่รอดขององค์กร ความไม่แตกต่างของสินค้า (Product Commoditization) ถึงแม้ว่าปัจจุบันจะมีการออกสินค้ามากมายเพราะบริษัทต่าง ๆ ต่างก็แข่งขันกันออกสินค้าใหม่ เพื่อต้องการนำเสนอแก่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายของตนเอง แต่ด้วยความทันสมัยในเรื่องของนวัตกรรมและเทคโนโลยี ก็ทำให้สินค้าต่างๆ มีความแตกต่างกันน้อยมาก หรืออาจจะไม่มีความแตกต่างกันเลย การลดลงของความภักดีที่มีต่อตราสินค้า (Decreasing Brand Loyalty) ทั้งผลกระทบจากการเพิ่มและขยายรูปแบบและประเภทของสินค้าและบัตรเครดิต ล้วนส่งผลต่อความภักดีของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่ลดลงอย่างเช่น ลูกค้าพบว่าทุก ๆ บัตรเหมือนกันไม่ว่าจะมาจากธนาคารไหนก็สามารถซื้อสินค้าได้ ดังนั้นโลโก้บนบัตรจึงไม่ใช่ปัจจัยเดียวที่มีอิทธิพลต่อการหยิบใช้ของลูกค้าเหล่านั้นแต่มีปัจจัยอื่น ๆ อีกที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อ เช่น อัตราดอกเบี้ย การให้บริการหลังการขาย หรือแม้กระทั่งการมอบสิทธิพิเศษอื่น ๆ เป็นต้น ดังนั้นด้วยเหตุผลทางการตลาดพนักงานขายจึงต้องพยายามแย่งลูกค้า ในเมื่อสร้างความแตกต่างในบัตรเครดิตหรือสินค้าไม่ได้ ก็พยายามสร้างความแตกต่างด้านการให้ของรางวัลเพื่อจูงใจ ตลาดเป็นของลูกค้าดังนั้นนอกเหนือจากโปรโมชั่นปกติที่ลูกค้าจะได้รับจากธนาคาร พนักงานขายก็นำเสนอของกำนัล ของแถมอื่นนอกเหนือจากที่มี เพื่อกระตุ้นให้ลูกค้าอยากที่จะสมัคร ลูกค้ากระตือรือร้นที่จะเตรียมเอกสารให้กับพนักงานขาย ลูกค้าส่วนใหญ่อยากที่จะสมัครกับพนักงานขายที่มีชื่อเสียงให้ โดยเป็นการสัญญาระหว่างพนักงานขายกับลูกค้าเมื่ออนุมัติแล้วจึงจะจัดหาของตามที่แจ้ง แต่เมื่อลูกค้าอนุมัติแล้วพนักงานขายไม่ส่งของให้ตามกำหนด ลูกค้าจึงโทรเข้ามาแจ้งที่ศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์เพราะต้องการติดต่อกับพนักงานขายที่ดูแล พนักงาน

ขายบางท่านก็ลาออกแล้ว บางท่านก็ไม่ได้เป็นผู้ติดต่อกับลูกค้าท่านนั้น ๆ จริง เพราะเป็นการส่งผ่านเข้ามาทางตัวแทนขายที่มีรหัสพนักงาน

วิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง

ลูกค้าที่สมัครเข้ามาแล้วมีความคาดหวังที่จะได้รับของกำนันจากธนาคาร แต่เมื่อเวลาผ่านไป ของไม่จัดส่งให้ก็เกิดความรู้สึกว่าธนาคารเอาเปรียบผู้บริโภค หลอกลวงประชาชน โดยไม่สนใจว่า ของกำนันนั้นจะเป็นการตกลงกันระหว่างตัวแทนขาย กับลูกค้า แต่ลูกค้าจะพึงไปถึงที่ตัวแทนนั้นมาจากธนาคารและต้องการให้ธนาคารติดตามให้ ที่ผ่านมาข้อร้องเรียนในลักษณะนี้ลูกค้าบางรายไม่พอใจถึงขั้นร้องเรียนกับ สำนักงานคุ้มครองผู้บริโภค ให้ช่วยจัดการ บางรายก็ตีพิมพ์ในหนังสือพิมพ์รายวัน มีการกล่าวอ้างถึงธนาคารในด้านที่เสียหาย ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ ความเชื่อมั่นของลูกค้าท่านอื่น ๆ ที่มีกับธนาคาร

ข้อเสนอแนะการวางแผนการป้องกันและแก้ไข

ต้นเหตุของปัญหาเกิดจากพนักงานขายที่ขาดจรรยาบรรณ พนักงานไม่รับผิดชอบในคำสัญญาที่ให้ไว้กับลูกค้า แม้จะมีบทลงโทษตัวแทนที่ไม่รับผิดชอบโดยการออกจดหมายตักเตือน และหากกระทำผิดซ้ำมีโทษถึงขั้นไล่ออกจากการเป็นตัวแทนขาย แต่ปัญหานี้กลับไม่ได้ลดลง เนื่องจากเหตุผลที่ได้กล่าวมาข้างต้นคือ การแข่งขันในตลาดบัตรเครดิตและสินเชื่อค่อนข้างรุนแรง พนักงานขายต้องหาวิธีให้ลูกค้าตัดสินใจทำกับตนเอง ดังนั้นการยื่นข้อเสนอพิเศษนอกเหนือจากที่มีสร้างความแตกต่างจากธนาคารอื่น ๆ เพื่อให้ลูกค้ารู้สึก ดังนั้นปัญหาเหล่านี้จึงไม่ลดลง อีกทั้งเงื่อนไขในการรับพนักงานที่เป็นตัวแทนขายอิสระเป็นข้อจำกัด ตัวแทนเหล่านี้จึงไม่ได้ผูกพันกับธนาคารในฐานะเป็นพนักงาน ที่ต้องเข้ามารับผิดชอบต่อโดยตรง แม้จะต้องการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุก็ตาม การจัดหาแนวทางการแก้ไขจึงต้องยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

4.4.2 ปัญหาด้านการชำระเงิน

จากที่ผ่านมามาธนาคารได้รับเรื่องร้องเรียนในหัวข้อเกี่ยวกับการชำระเงิน ทั้งช่องทางที่ไม่สะดวกเนื่องจากธนาคารเป็นธนาคารต่างชาติ ไม่มีสาขาเหมือนธนาคารพาณิชย์ของไทย การที่ลูกค้าจะชำระต้องผ่านมาทางจุดรับชำระเงิน ซึ่งได้มีการปรับเปลี่ยนให้สามารถชำระง่ายดายขึ้นผ่านร้านค้า หรือปัญหาในเรื่องใบแจ้งยอดที่มีค่าใช้จ่ายเรียกเก็บเพิ่มเติมนอกเหนือจากรายการที่ใช้จ่ายจริง แต่ปัญหาที่เป็นเรื่องใหญ่และต้องการให้แก้ไขโดยด่วนซึ่งจัดอันดับความสำคัญได้ว่า

เป็นปัญหาวิกฤตคือเรื่องการได้รับเอกสารล่าช้า หรือไม่ได้รับใบแจ้งยอดใช้จ่าย ทำให้เลยกำหนดระยะเวลา

4.4.2.1 ไม่ได้รับใบแจ้งยอดหรือได้รับใบแจ้ง ยอดล่าช้า

ลูกค้าที่มีบัญชีกับทางธนาคารไม่ว่าจะเป็นบัญชีใดก็ตามจะได้รับการเรียกเก็บเงินเมื่อครบกำหนดระยะเวลา โดยรอบระยะเวลาบัญชีประมาณ 45 วันในแต่ละรอบธนาคารจะทำการจัดส่งใบเรียกเก็บเงินที่ลูกค้าได้ใช้จ่ายไป การจ่ายชำระเงินจะมีให้เลือกแล้วแต่ลูกค้าจะสะดวก คือการจ่ายเต็มจำนวนหรือการจ่ายขั้นต่ำ โดยช่องทางที่เลือกจ่ายได้แก่ ธนาคารพาณิชย์ที่กำหนดโดยจะเสียค่าใช้จ่ายหน้าเคเตอร์ขึ้นกับแต่ละธนาคารกำหนด และจุดชำระเงินที่มีอยู่ทั่วประเทศ ซึ่งลูกค้าสามารถนำใบแจ้งยอดค่าใช้จ่ายนี้เป็นหลักฐานในการจ่าย โดยมีบาร์โคด เป็นสื่อกลางให้ลูกค้า ธนาคารจะจัดส่งใบแจ้งยอดค่าใช้จ่ายรายเดือนก่อนล่วงหน้าวันชำระเงินประมาณ 2 สัปดาห์ ก่อนถึงกำหนดวันที่ลูกค้าต้องจ่ายจริง

สาเหตุหลักลูกค้าต้องการหลีกเลี่ยงการเสียค่าปรับเนื่องจากเลยกำหนดเวลาชำระเงิน

วิเคราะห์สาเหตุและปัจจัยที่ทำให้เกิดข้อร้องเรียน

ธนาคารแห่งประเทศไทยได้กำหนดให้ลูกค้าต้องเสียค่าปรับตามเงื่อนไขหากไม่จ่ายชำระตรงตามยอดขั้นต่ำเมื่อครบกำหนดเวลาชำระเงิน ลูกค้าหลายรายลืมจ่ายเมื่อถึงเวลา ลูกค้ามักจะโทรเข้ามาเพื่อขอยกเว้นค่าใช้จ่ายส่วนนี้ ซึ่งธนาคารไม่สามารถทำได้ ถ้าไม่มีมูลเหตุที่เกิดจากความผิดของธนาคาร ดังนั้นลูกค้าหลายรายจึงมักแจ้งว่าไม่ได้รับใบแจ้งยอดรายเดือน ซึ่งเมื่อตรวจสอบข้อมูลแล้วพบว่าที่อยู่ตรงตามที่แจ้งในระบบ และเป็นที่อยู่ที่ลูกค้าอาศัยในปัจจุบัน เพราะจดหมายแจ้งยอดค่าใช้จ่ายหากจำหน้าไม่ถูกต้อง เอกสารไม่ถูกส่งให้ตามเลขที่บ้าน ไปรษณีย์จะคืนเอกสารกลับมายังธนาคาร

วิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง

ผลกระทบในด้านการเงินเพราะลูกค้าไม่ชำระเข้ามาทำให้ธนาคารกระทบในกระแสเงินสด นอกจากนั้นธนาคารจะลงบันทึกประวัติลูกค้าและหากไม่ชำระเป็นเวลานานเกิน 2 เดือนจะเป็นความเสี่ยงที่ลูกค้าจะผิดนัดชำระหนี้ที่เกิดขึ้นทางธนาคารต้องมีค่าใช้จ่ายในการติดตามทวงหนี้ด้วย

ข้อเสนอแนะการวางแผนงานในการป้องกันและแก้ไข

แนวทางในการป้องกันเพื่อไม่ให้เกิดปัญหานี้ คือควรผลักดันให้ลูกค้าเลือกรับใบแจ้งยอดการใช้จ่ายเงินผ่านทางเว็บไซต์ของธนาคารเพื่อช่วยลดข้อโต้แย้งในลักษณะการไม่ได้รับเอกสารเพราะจะเป็นความรับผิดชอบที่ตัวลูกค้าจะได้รับทราบถึงกำหนดชำระเงิน

สาเหตุหลักพนักงานกรอกเอกสารที่อยู่ลูกค้าในใบสมัครผิด

วิเคราะห์สาเหตุและปัจจัยที่ทำให้เกิดข้อร้องเรียน

เกิดจากพนักงานขายเองต้องการที่จะให้บริการกับลูกค้าและเพื่อความรวดเร็วในการเก็บเอกสารในลูกค้าแต่ละราย ทำให้พนักงานแนะนำให้เห็นส่วนเอกสารที่เป็นช่องลายเซ็นแต่ไม่จำเป็นต้องกรอกรายละเอียด เพราะจะกรอกให้ลูกค้าเองตามที่อยู่ที่ในบัตรประจำตัวประชาชน ลูกค้ามักจะพอใจเพราะไม่ต้องเสียเวลาเขียน แต่ความผิดพลาดมักเกิดจากลายมือของพนักงานที่อ่านยาก ทำให้ผิดจากที่อยู่จริง

วิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง

ผลที่เกิดจากที่อยู่ที่ไม่ใบสมัครไม่ถูกต้องทำให้เอกสารส่งไปไม่ถูกต้อง บัตรส่งไม่ถูกต้อง ทำให้บัตรถูกนำไปใช้ โดยบุคคลที่ไม่ใช่เจ้าของบัตร ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นธนาคารต้องเป็นผู้แบกรับหรือเอกสารที่เป็นข้อมูลทางเครดิตของลูกค้า ถูกเผยแพร่ไปยังบุคคลอื่น ส่งผลเสียหายต่อลูกค้าผู้นั้น เกิดปัญหาถึงขั้นร้องเรียน

ข้อเสนอแนะการวางแผนงานในการป้องกันและแก้ไข

แนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่เกิดจากความผิดพลาดของพนักงานขายที่สะเพร่า ไม่ตรวจดูให้ละเอียดพอ กรอกเอกสารส่วนสำคัญของลูกค้าผิดไปจากที่อยู่จริง จึงควรที่จะมีบทลงโทษกับพนักงานขาย และควรมีการสื่อสารไปยังทีมงานขายให้ตระหนักถึงปัญหาในจุดนี้ เพราะส่งผลเสียหายต่อมายังเจ้าของบัตร และธนาคาร หากเกิดในกรณีที่ธนาคารต้องสูญเสียเงิน ต้องมีการทำโทษถึงขั้นไล่ออก

4.4.2.2 การไม่ตัดจ่ายค่าสาธารณูปโภคผ่านบัตรเครดิตให้กับลูกค้า

สาเหตุหลัก ระยะเวลาไม่ตรงกันของรอบบัญชีบัตรเครดิตกับรอบบัญชีค่าใช้จ่าย

วิเคราะห์สาเหตุและปัจจัยที่ทำให้เกิดข้อร้องเรียน

เมื่อลูกค้าแจ้งความจำนงค์ในการเข้าทำรายการหักค่าใช้จ่ายผ่านบัตรเครดิต

ค่าใช้จ่ายเช่น ค่าไฟฟ้า ค่าน้ำประปา ค่าโทรศัพท์บ้าน ค่าโทรศัพท์มือถือ ธนาคารจะทำการส่งข้อมูลส่วนที่จำเป็นให้กับบริษัทต้นสังกัดทำการหักจ่ายผ่านธนาคารเช่น หมายเลขโทรศัพท์ ชื่อ นามสกุลลูกค้า ฯลฯ ดังนั้นเมื่อบริษัทต้นสังกัดรับรายการเหล่านี้จากธนาคารจะและทำการการตัดค่าใช้จ่าย ซึ่งปัญหาที่พบเกิดจากระยะเวลาในการตัดรอบบัญชี ของลูกค้าในมือถือกับรอบระยะเวลาในการตัดบัญชีผ่านบัตรเครดิตไม่ตรงกัน ซึ่งจำเป็นต้องให้ลูกค้าจ่ายค่ามือถือในรอบที่ไม่ทันการเข้าไปตัดบัญชีไปก่อน หลังจากนั้นจึงค่อยทำการหักเงินจากบัตรเครดิตในรอบถัดไป

วิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากความเสียง

ผลกระทบที่เกิดทำให้ลูกค้าเสียประวัติการชำระเงินกับบริษัทมือถือต้นสังกัด

เพราะไม่ได้รับการจ่ายเข้ามาตามบัญชีเรียกเก็บค่าใช้จ่ายในขณะที่ลูกค้าเข้าใจว่าตนเองไม่จำเป็นต้องจ่ายในรอบที่โทรเข้ามาแจ้งกับธนาคาร ในแง่ของธนาคารจะส่งผลเสียหายจากที่ลูกค้าไม่เข้าใจว่าเพราะเหตุใดลูกค้าได้แจ้งกับธนาคารแล้วแต่ไม่ทำการหักบัญชีให้ ส่งผลให้ลูกค้าต้องเสียประวัติการชำระเงิน ซึ่งลูกค้าบางรายไม่เคยมีประวัติไม่ดีด้านการเงินมาก่อน

ข้อเสนอแนะการวางแผนแนวทางในการป้องกันและแก้ไข

แนวทางการแก้ไขโดยการลดปัญหาและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนี้ได้โดยการ

กำหนดขั้นตอนที่ต้องดำเนินการให้ชัดเจนลำดับขั้นตอนควรเริ่มตั้งแต่ลูกค้าแจ้งความจำนงค์ในการตัดค่าใช้จ่ายผ่านบัตรเครดิต เจ้าหน้าที่ของธนาคารผู้รับเรื่องต้องให้ลูกค้าส่งเอกสารผ่านโทรสารเพื่อยืนยันการทำการ และป้องกันปัญหาบัญชีผิด เอกสารที่ส่งมาต้องเป็นใบรายการเรียกเก็บจากบริษัทต้นสังกัดพร้อมลายเซ็น เช่นองค์การโทรศัพท์ หรือค่ายมือถือ สิ่งสำคัญคือเจ้าหน้าที่จากธนาคารที่รับเรื่องต้องแจ้งให้ลูกค้าทราบถึงการเข้าไปทำการการที่ต้องรอรอบระยะเวลาถัดไป หากเลยวันตัดยอดบัญชีไปแล้ว ดังนั้นจะต้องรอรอบบัญชีต่อไปยืนยันการหักผ่านหมายเลขโทรศัพท์อีกครั้ง เจ้าหน้าที่จากบริษัทเหล่านี้ต้องติดต่อกลับไปยังลูกค้าภายใน 3 วันทำการเพื่อยืนยันอีกครั้ง หากไม่ได้รับการติดต่อต้องให้ลูกค้าไปจ่ายชำระตามปกติก่อน เพื่อป้องกันการเข้า

ใจผิด และบริษัทต้นสังกัดต้องทำการติดต่อกลับลูกค้าเพื่อแจ้งรอบระยะเวลาที่ลูกค้าจะเข้าทำรายการได้จริงและส่งผลกลับมายังธนาคาร เพื่อการตรวจสอบ

4.4.3 ปัญหาในการสมัครบัตรเครดิต/สินเชื่อ

เมื่อเอกสารที่ลูกค้าสมัครผ่านเข้ามาในระบบ จะถูกบันทึกข้อมูลก่อนในลำดับแรก จากนั้นจะนำข้อมูลผ่านระบบการให้คะแนนใบสมัครโดยอาศัยข้อมูลพื้นฐานของลูกค้าในใบสมัคร ในขั้นตอนนี้จะช่วยกรองลูกค้าถ้าคะแนนในใบสมัครไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำก็จะออกผลไม่อนุมัติ จากนั้นฝ่ายอนุมัติบัตรจะตรวจสอบเอกสารลูกค้าว่าครบถ้วน ถูกต้อง ไม่มีการปลอมแปลง และค่อยทำการติดต่อไปยังลูกค้าเพื่อยืนยันการสมัครเข้ามาจริงหรือไม่ และค่อยทำการออกผล ปัญหาที่พบในขั้นตอนนั้นเช่น เจ้าหน้าที่ฝ่ายอนุมัติ บัตรหลุดจากระบบ การตรวจสอบข้อมูลลูกค้ามีการสอบถามหลายครั้งเกินไป ใช้เวลาในการ อนุมัตินานเกินไป แต่ปัญหาที่มีผลกระทบในระดับรุนแรง ที่เป็นข้อร้องเรียนจากลูกค้า คือการที่ ลูกค้าได้รับวงเงินที่ไม่เป็นไปตามความต้องการ

4.4.3.1 ความไม่พอใจในวงเงินที่ได้รับ

วิเคราะห์สาเหตุและปัจจัยที่ทำให้เกิดข้อร้องเรียน

หลังจากผ่านขั้นตอนการตรวจสอบใบสมัครจนครบถ้วน และสอบถามไปยังลูกค้าว่า ได้ทำการสมัครเข้ามาจริง ฝ่ายอนุมัติบัตรจะออกผลใบสมัครเพื่อส่งต่อไปแผนกที่รับผิดชอบทำการออกบัตร ส่งบัตรไปยังลูกค้า โดยที่ฝ่ายพิจารณาจะคำนวณวงเงินที่ลูกค้าจะได้รับในบัตร แต่วงเงินนี้ไม่ได้มีการแจ้งให้ลูกค้าได้ทราบ จะแจ้งก็แต่สินเชื่อบุคคล ซึ่งวงเงินที่ลูกค้าขอมีผลต่ออัตราดอกเบี้ย และระยะเวลาการผ่อนชำระในแต่ละงวด แต่สำหรับผลิตภัณฑ์ตัวอื่น ๆ ฝ่ายพิจารณาไม่ได้แจ้งให้ลูกค้าทราบ ยิ่งถ้าเป็นลูกค้าเก่าจะมีการติดต่อไปยังลูกค้าเพียงแค่สอบถามว่าสมัครเข้ามาหรือไม่ และประเภทของบัตรที่สมัครเข้ามาคืออะไร แต่ไม่แจ้งให้ทราบถึงวงเงินที่ลูกค้าจะได้รับจากบัตรใหม่

วิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากความเสียง

ผลกระทบจากการที่ลูกค้าไม่ทราบวงเงินที่จะได้รับคือลูกค้าบางรายต้องการวงเงินที่มาก เพราะอยากใช้บัตรเพียงใบเดียว วงเงินในบัตรไม่พอต้องขอวงเงินฉุกเฉินบ่อยครั้ง วงเงินที่ได้

น้อยเกินไป ไม่เหมาะสมกับบัตรเพราะสมัครบัตรทองแต่ได้วงเงินเพียงขั้นต่ำของบัตรทอง หรือวงเงินที่ได้มากเกินไป เนื่องจากลูกค้าต้องใช้ผ่านอินเทอร์เน็ตไม่ต้องการวงเงินสูงเพราะกลัวถูกขโมยข้อมูลการใช้ผ่านเว็บไซต์ หรือเสี่ยงต่อการทำบัตรหาย ลูกค้าเหล่านี้จะโทรเข้ามาขอเปลี่ยนแปลง ซึ่งโดยปกติแล้วหากเป็นการร้องขอตั้งแต่ก่อนที่บัตรจะออก ธนาคารก็ไม่ต้องออกบัตรให้ใหม่ และลูกค้าก็ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการออกบัตรใหม่ รวมถึงปัญหาที่ลูกค้ารู้สึกไม่พอใจเพราะอาจบอกผ่านมาทางพนักงานขายว่าไม่ต้องการวงเงินสูง แต่ธนาคารยังอนุมัติมาให้ หากแก้ไขปัญหาดังแต่ต้น ผลกระทบที่เกิดขึ้นคือเสียต้นทุนด้านเวลา และค่าใช้จ่าย เพราะไม่ต้องทำงานซ้ำ เพราะลูกค้ารายนั้น ๆ อนุมัติไปแล้ว ยังต้องออกบัตรใหม่ให้ ลดค่าใช้จ่ายที่ลูกค้าร้องขอทำบัตรใหม่ บางรายอาจยกเลิกเพราะมองว่าไม่มีความจำเป็น อาจเสียลูกค้าได้

ข้อเสนอแนะการวางแผนทางในการป้องกันและแก้ไข

แนวทางในการแก้ไขปัญหาการที่ลูกค้าไม่พอใจวงเงินที่ฝ่ายพิจารณาอนุมัติให้มากเกินไป หรือน้อยไปนั้นทำได้โดยการลดความเสี่ยงโดยก่อนการอนุมัติ จะต้องมีการตรวจสอบไปยังลูกค้าอยู่แล้วว่าที่อยู่ของลูกค้าต้องการให้ส่งเอกสารคือที่ใด ดังนั้นขั้นตอนนี้ฝ่ายพิจารณาควรที่จะบอกประเภทของบัตรที่ลูกค้าสมัคร และวงเงินที่ลูกค้าจะได้รับจากการอนุมัติเพื่อเป็นการยืนยันการสมัคร และหากลูกค้ามีข้อโต้แย้งในเรื่องวงเงินฝ่ายพิจารณาก็สามารถให้คำตอบลูกค้าได้ เพราะมีเอกสารทางการเงินในชุดสมัครอยู่แล้ว และแผนกที่รับผิดชอบที่จะตอบปัญหานี้ได้ก็มี แต่ผู้พิจารณาสินเชื่อเท่านั้น ดังนั้นการแจ้งให้ลูกค้าทราบก่อนการออกบัตร ทำให้ไม่ต้องเสียต้นทุนเวลาและค่าใช้จ่าย และลดปัญหาข้อร้องเรียนในจุดนี้ได้

4.4.4 ข้อร้องเรียนจากแผนกลูกค้าสัมพันธ์

แผนกที่ดูแลลูกค้าหลังจากได้รับบัตรหรือสินเชื่อไปแล้ว ปัญหาที่พบหลังจากที่ลูกค้าใช้บัตรไปแล้วและต้องการให้ธนาคารดูแลเพิ่มเติม แผนกนี้จะรับผิดชอบในการรักษาลูกค้าเหล่านี้ไม่ให้หลุดไป โดยส่วนใหญ่ปัญหาข้อร้องเรียนที่พบมักเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับโปรโมชั่นพิเศษ ที่ลูกค้าได้รับเสนออยู่บ่อยครั้งผ่านใบปลิวที่แนบมากับใบเรียกเก็บค่าใช้จ่าย การติดตามของรางวัลที่แจกให้กับลูกค้า การขอยกเว้นค่าธรรมเนียมรายปี การขอยกเลิกบัตร ซึ่งเป็นหน้าที่ของแผนกลูกค้าสัมพันธ์ในการที่จะตอบข้อสงสัยและประนีประนอมกับลูกค้าหากไม่เป็นไปตามเงื่อนไขที่ธนาคารกำหนด

4.4.4.1 ลูกค้านำต้องการยกเลิกบัตร / ยกเว้นค่าธรรมเนียม

วิเคราะห์สาเหตุและปัจจัยที่ทำให้เกิดข้อร้องเรียน

ตลาดอิมตัว ลูกค้ามีบัตรหลายใบ คู่แข่งขันในธุรกิจเดียวกันในสิทธิประโยชน์กับลูกค้าในด้านนี้

เนื่องจากธนาคารมีข้อกำหนดในการที่สมาชิกจะใช้บัตรในปีถัดไปต้องเสียค่าธรรมเนียมรายปี เมื่อลูกค้าถือบัตรครบกำหนด 1 ปีเต็ม ลูกค้าหลายท่านไม่อยากจะเสียเงินจึงต้องการยกเลิกบัตรจึงติดต่อเข้ามาในแต่ละปีมีจำนวนผู้ที่ติดต่อเข้ามาด้วยเรื่องนี้เป็นจำนวนมาก สาเหตุมาจากการที่ลูกค้าในปัจจุบันมีโอกาสในการเลือกมาก หากไม่มีประวัติเสียจากการใช้จ่ายที่ผ่าน ๆ มา ลูกค้า 1 ท่านมีบัตรเครดิตมากกว่า 2 ใบโดยเฉลี่ยและจะมีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้นลูกค้าจะมีสิทธิ์ในการเลือกใช้บริการของธนาคารใดก็ได้ที่ให้ผลตอบแทนสูงสุด ดอกเบี้ยต่ำสุด โปรโมชั่นที่ดีที่สุด

การแข่งขันในธุรกิจธนาคารที่ให้บริการด้านสินเชื่อและบัตรเครดิตจึงมีการแข่งขันกันสูง แต่ละแห่งต้องการให้ลูกค้าเลือกใช้บริการของธนาคารบ่อยที่สุด โดยยอมตัดรายรับเช่นค่าธรรมเนียมรายปีออก ทำให้ลูกค้ารู้สึกไม่ต้องเสียเงิน และเกิดความรู้สึกดีกับบัตรนั้น ๆ ธนาคารหลายแห่งในประเทศไทยก็ออกนโยบายการใช้บัตรเครดิตฟรีตลอดชีพ โดยไม่มีเงื่อนไขผูกมัดผู้ใช้ ลูกค้าหลาย ๆ ท่านรู้สึกสบายใจในการใช้จ่ายและเลือกจะหยิบใช้บัตรที่มีรายจ่ายในอนาคตต่ำกว่า เพราะกลัวที่จะล้มดูรายการค่าธรรมเนียมเหล่านี้ซึ่งแจ้งในใบเรียกเก็บค่าใช้จ่าย หรือคิดว่าไม่ต้องยุ่งยากในการติดต่อขอยกเว้นค่าธรรมเนียม

วิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากความเสียง

ลูกค้าหลายรายรู้สึกถึงความยุ่งยากที่ต้องติดต่อเข้ามาขอยกเว้นค่าธรรมเนียมการรายปี ลูกค้าส่วนใหญ่ใช้บัตรกับธนาคารแต่รู้สึกไม่พอใจที่ต้องถูกเรียกเก็บค่าธรรมเนียมเพราะธนาคารอื่นไม่เรียกเก็บ เกิดความรู้สึกเปรียบเทียบ และร้องเรียนเข้ามาในเชิงการให้ความสำคัญกับลูกค้าไม่ดีพอ ลูกค้าหลายท่านที่แต่เดิมมียอดการใช้สูงมากก็ลดลงเปลี่ยนไปใช้ของธนาคารอื่นแทนเพราะไม่ต้องการติดต่อเข้ามาขอยกเว้นค่าธรรมเนียมทุก ๆ ปีที่ครบกำหนดเรียกเก็บ ทำให้ลูกค้าชั้นดีหลาย ๆ ท่าน ที่มีอยู่ต้องเสียไปให้กับคู่แข่งทั้งที่แต่เดิมลูกค้าเหล่านั้นเป็นลูกค้าที่ภักดีต่อองค์กร มีการใช้บริการกับธนาคารบ่อย

ข้อเสนอแนะการวางแผนทางในการป้องกันและแก้ไข

เนื่องจากปัญหานี้เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากประสิทธิภาพในการจัดการกับฐานข้อมูลของลูกค้าที่มีอยู่ซึ่งเป็นปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ ดังนั้นแนวทางในการป้องกันที่ดีที่สุด คือการสร้างระบบการจัดสรรข้อมูล(Database Management) ให้มีประสิทธิภาพ จึงควรใช้หลักเกณฑ์มาประกอบการพิจารณาตัดสินใจ

เนื่องจากธนาคารมีการจัดสรรข้อมูลของลูกค้าที่เข้ามาเป็นสมาชิกทุกประเภท โดยเจ้าหน้าที่ต้องเปิดข้อมูลเข้ามาเช็คในระบบจากชื่อ นามสกุล เบอร์บัตรประชาชน หรือเบอร์บัตรเครดิต ถึงจะทราบข้อมูลการจ่ายเงินที่ผ่านม่ว่าลูกค้ามีประวัติดีในระดับใด ดังนั้นการมอบหมายอำนาจให้เจ้าหน้าที่ที่รับสายสามารถดูประวัติ

สาเหตุหลัก ความยุ่งยากในการชำระเงินของลูกค้าต่างจังหวัด

วิเคราะห์สาเหตุและปัจจัยที่ทำให้เกิดข้อร้องเรียน

ลูกค้าต่างจังหวัดมักจะประสบปัญหากับการเดินทางที่ไม่สะดวกเพื่อมาธนาคาร เพราะพื้นที่ จึงเกิดความรู้สึกยุ่งยากในการหาที่จ่ายเงิน หรือแม้แต่ว่านค้าที่จะรับบัตรเครดิตก็ไม่ค่อยมีต่างจากพื้นที่ในกรุงเทพ หรือปริมณฑล ทำให้ลูกค้าหลายรายเลือกใช้เงินสดมากกว่า แม้ลูกค้าเลือกจ่ายผ่านร้านสะดวกซื้อแต่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มคือค่าธรรมเนียม ทำให้รู้สึกเปรียบเทียบกับธนาคารในประเทศที่ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายได้เลย

วิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง

ผลกระทบที่เกิดขึ้นเมื่อได้อนุมัติบัตรไปแล้ว ลูกค้าใช้บัตรได้ไม่นานก็ขอยกเลิก ทำให้เกิดต้นทุนในค่าใช้จ่ายที่ธนาคารต้องแบกรับ ซึ่งยังไม่คืนทุนในด้านการเงิน และตอนอนุมัติธนาคารเองก็ยังให้ของกำนัลกับลูกค้า หากลูกค้ารับบัตรไปใช้แต่ใช้ไม่ได้ไม่ถึงครึ่งปีก็ขอยกเลิกทำให้ส่งผลต่อธุรกิจในระยะยาว ที่สำคัญลูกค้าเลือกที่จะใช้บัตรเหมือนเดิมแต่หันไปใช้บัตรกับธนาคารในประเทศแทนทำให้เสียลูกค้าไปในที่สุด

ข้อเสนอแนะการวางแผนทางในการป้องกันและแก้ไข

แนวทางในการแก้ไขสามารถลดความเสี่ยงที่เกิดกับปัญหาที่ลูกค้าต่างจังหวัดขอยกเลิกได้โดยการเพิ่มความสะดวกสบายให้กับลูกค้าโดยการทำการรายการตัดบัญชีตั้งแต่เริ่มต้นการสมัคร โดยควรมีเอกสารแนบให้กับพนักงานขายได้ให้ลูกค้าเซ็น เลือกรับบัญชีที่ต้องการเข้าทำ

รายการ และไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม จากยอดใช้จ่ายจริง ทำให้ลูกค้าสามารถตัดยอดการใช้จ่ายเมื่อครบกำหนดได้โดยอัตโนมัติ ไม่เลยกำหนดชำระตามเวลาที่ต้องจ่ายจริงด้วย

4.4.5 ข้อร้องเรียนจากแผนกส่งเสริมการขาย

เนื่องจากภาวะที่การแข่งขันที่รุนแรง ตลาดบัตรเครดิตและสินเชื่อต้องการให้ผู้บริโภคใช้จ่ายมากขึ้น โอกาสที่เกิดข้อร้องเรียนยิ่งมากขึ้นตามจำนวนผู้ที่เข้ามาเป็นสมาชิก อีกทั้งโปรแกรมพิเศษมากมายที่จัดให้กับผู้บริโภคตลอดทั้งปีเพื่อกระตุ้นการใช้จ่าย ย่อมส่งผลในทางลบกลับมาถ้าเตรียมแผนงานที่ไม่รัดกุม เงื่อนไขไม่ชัดเจนพอ ดังนั้นตลาดในยุคใหม่ต้องใส่ใจในเรื่องของความบกพร่องด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้ากลุ่ม เป้าหมายให้มากเป็นพิเศษ แทนที่จะไปสนใจเฉพาะข้อบกพร่องด้านตัวผลิตภัณฑ์แต่เพียงอย่างเดียว เพราะการฟังคำตำหนิและฟังคำแนะนำจากลูกค้าเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญยิ่งต่อการปรับปรุงและสร้างความเชื่อใจให้กับลูกค้าให้มากขึ้นได้

4.4.5.1 ปัญหาในการแลกของรางวัลจากคะแนนสะสม

โดยส่วนใหญ่ธนาคารที่ทำธุรกรรมด้านบัตรเครดิตจะมีการจัดการส่งเสริมทางการตลาดโดยลูกค้าที่ใช้จ่ายผ่านบัตร เช่น ทุก ๆ 25 บาท จะได้รับสิทธิในการสะสมคะแนนเท่ากับ 1 แต้ม เพื่อสะสมคะแนนและสามารถนำไปแลกของรางวัลในนิตยสารการแลกของรางวัล หรือผ่านทางเว็บไซต์ของทางธนาคาร ซึ่งนโยบายการให้สิทธิแก่ลูกค้าเหล่านี้เกิดจากความต้องการที่จะสร้างความภักดีกับลูกค้า และการประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าใช้จ่ายมากขึ้น บางครั้งก็มีการจัดการส่งเสริมการตลาดโดยการเร่งคะแนนสะสมคูณ 2-3 เท่าหากลูกค้านำไปซื้อสินค้าในร้านค้าที่ร่วมรายการ

สาเหตุหลัก การเข้าทำรายการผ่านระบบ online ที่ยุ่งยากซับซ้อน

วิเคราะห์สาเหตุและปัจจัยที่ทำให้เกิดข้อร้องเรียน

การผูกเงื่อนไขเพื่อรับสิทธิพิเศษที่ผ่านๆ มาพบว่าลูกค้าสนใจในข้อเสนอที่ธนาคารมีให้แต่เนื่องด้วยการประชาสัมพันธ์ที่ยังไม่ครอบคลุมเพียงพอ ทำให้ลูกค้าต้องโทรถามกลับมาที่ศูนย์ รับบริการถึงของรางวัลที่ไม่ได้รับหรือการแลกของรางวัลที่ยุ่งยาก ไม่สามารถทำรายการได้

บางครั้งก็ไม่ทราบขั้นตอนการทำรายการแลกของรางวัล หรือต้องการตรวจสอบว่าตนเองได้รับสิทธิพิเศษจากร้านค้าที่ร่วมรายการหรือไม่ เพราะได้ใช้จ่ายผ่านบัตรไปแล้ว

ลูกค้าบางรายเข้ามาทำรายการผ่านระบบการแลกของรางวัลซึ่งเป็นระบบอัตโนมัติผ่านทาง ศูนย์ให้บริการลูกค้า Call Center แต่ด้วยระบบอัตโนมัติมีขั้นตอนที่ต้องให้ลูกค้าเลือกทำรายการหลากหลาย ต้องใช้เวลานานกว่าจะฟังครบทุกรายการ ที่สำคัญหากกดผิดต้องเริ่มต้นเข้ารายการใหม่ ลูกค้ารู้สึกยุ่งยากและต้องการที่จะติดต่อพนักงานขายมากกว่า เพราะไม่สะดวกที่จะสื่อสารกับเครื่องตอบรับอัตโนมัติ ลูกค้าบางรายการเข้ามาทำระบบแต่ไม่ทราบถึงรายละเอียดของรางวัลแต่ละประเภท ต้องใช้คะแนนที่เต็ม บางรายไม่ได้รับนิยตสารการแลกของรางวัลที่ธนาคารให้เป็นคู่มือ

วิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากความเสียง

ปัญหาที่พบจากการที่ลูกค้าพยายามที่จะเข้ามาแลกคะแนนสะสมผ่านรายการในระบบอัตโนมัติ คือลูกค้ารู้สึกเสียทั้งเงิน และเวลา ความยุ่งยากต่าง ๆ ลูกค้าบางรายการเข้าทำรายการต้องโทรเข้าศูนย์หลายครั้ง แต่สุดท้ายก็ไม่สามารถทำรายการได้ ลูกค้าที่ร้องเรียนเข้ามาบางรายใช้มือถือส่วนตัว เสียค่าใช้จ่ายมากจากการรอฟังระบบอัตโนมัติตอบรับตามขั้นตอนแต่ละรายการ บางรายหงุดหงิด และร้องเรียนในลักษณะรุนแรง รู้สึกไม่พอใจที่ธนาคารทำขั้นตอนให้ยุ่งยาก และเข้าใจผิดว่าธนาคารไม่ต้องการให้ของรางวัลแก่ลูกค้า

ข้อเสนอแนะการวางแผนทางในการป้องกันและแก้ไข

เนื่องจากปัญหาลูกค้าต้องการใช้คะแนนแลกของรางวัลแต่พบปัญหาความยุ่งยากสามารถลดและหลีกเลี่ยงได้โดยใช้การประชาสัมพันธ์ที่ดีไม่ว่าจะเป็นการแนบเอกสารการเข้าทำระบบอัตโนมัติทางลัดที่ชี้แจงรายละเอียดแนบกับใบแจ้งยอดในแต่ละเดือน โดยรายละเอียดแนะนำ การทำรายการตั้งแต่เริ่มโทรเข้า รหัสกด เพื่อไม่ต้องให้ลูกค้ารอสายนาน

สำหรับแต้มสะสมเพื่อใช้แลกของรางวัลแต่ละแบบที่ลูกค้าสามารถนำมาแลกนั้น ตามปกติธนาคารจะส่งนิยตสารการแลกของรางวัลให้กับลูกค้าทุกรายในแต่ละปี เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้ารู้ถึงบริการ และช่องทางการเข้าทำรายการ ในนิยตสารจะแจ้งให้ลูกค้าทราบถึงขั้นตอนในการเลือกเมนูในระบบอัตโนมัติ แต่จะแจ้งให้ทราบในหน้าสุดท้ายของนิยตสาร โดยช่องทางที่รับแลกมี 2 ช่องทางคือ การโทรเข้าระบบอัตโนมัติของธนาคารและการแลกของรางวัลผ่านทางอินเทอร์เน็ต ซึ่งออนไลน์ตลอด 24 ชั่วโมง

ดังนั้นเพื่อให้สามารถสังเกตเห็นได้เด่นชัดลดจำนวนการโทรเข้ามาโทรสอบถาม หรือข้อร้องเรียนที่ลูกค้าสงสัย ควรเปลี่ยนการประชาสัมพันธ์ถึงวิธีการแลกของรางวัลจากด้านท้าย นิตยสารมาเป็นหน้าแรกก่อนรายการแลกสินค้า เพราะปกติหากลูกค้าไม่สังเกต อาจโทรเข้ามา สอบถาม แต่วิธีการประชาสัมพันธ์ให้เห็นได้เด่นชัด ง่ายด่าย จะช่วยลดการโทรเข้ามา

การพยายามประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้ารู้จักติดต่อผ่านช่องทางอินเทอร์เน็ตจะช่วยให้ลูกค้ารู้จักธนาคารมากขึ้น เพราะธนาคารมีฐานลูกค้าที่มาก หากลูกค้าติดต่อผ่านทางโทรศัพท์ อาจต้องประสบปัญหายุ่งยาก และรอสายนาน แต่หากลูกค้าสื่อสารผ่านธนาคารผ่านอินเทอร์เน็ต ที่เป็นเว็บไซต์ของธนาคาร จะช่วยลดปัญหานี้ เพราะเดิมธนาคารมีช่องทางการแลกของรางวัลทาง เว็บไซต์อยู่แล้ว หากแต่ลูกค้าจำนวนไม่น้อยยังนิยมที่จะโทรเข้ามาแลกผ่านระบบอัตโนมัติมากกว่า ยิ่งถ้าธนาคารสามารถแจ้งให้ลูกค้าทราบว่าแลกผ่านทางเว็บไซต์สะดวกรวดเร็วกว่า จะช่วยเปลี่ยน ช่องทางการแลกจากเดิม ช่วยลดปริมาณการโทรเข้าให้น้อยลง และยังทำให้ลูกค้าสะดวกสบาย และสร้างความทันสมัยในการใช้นวัตกรรมของธนาคารเอง โดยการใช้อินเทอร์เน็ตประชาสัมพันธ์ เชิงการตลาดแบบรุก (Proactive Marketing Public Relationship) เป็นการมุ่งสร้างโอกาสทาง การตลาดมากกว่าคอยแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นเพียงอย่างเดียว ดังนั้นในภาวะการแข่งขันทางการ ตลาดอย่างรุนแรง การประชาสัมพันธ์เชิงการตลาดแบบรุกมีความจำเป็นอย่างมาก การกระตุ้นให้ ลูกค้ารู้จักข้อมูลผ่านทางเว็บไซต์ของธนาคารจะช่วยให้ลูกค้ารู้จักองค์กรมากขึ้น เพราะในเว็บไซต์มี ข้อมูลที่เป็นข่าวสารล่าสุด และธนาคารเองก็สามารถเปลี่ยนแปลงข้อมูลเหล่านั้นได้ง่ายและต้นทุน ค่าใช้จ่ายก็ไม่สูงมากหากเปรียบเทียบกับช่องทางอื่น

4.4.5.2 ปัญหาความไม่พอใจในของรางวัลที่ควบคู่กับการสมัคร

เนื่องจากธนาคารจะมีการเปลี่ยนแปลงของรางวัลในแต่ละรอบของปี ปีหนึ่งมีการ เปลี่ยนแปลงในทุก ๆ 3 เดือนเพื่อให้ทันสมัย และความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไปฝ่ายการ ตลาดจะวิเคราะห์และสำรวจความต้องการพื้นฐาน จุดประสงค์เพื่อการแข่งขัน ดังนั้นลูกค้าที่สมัคร เข้ามาใหม่จะถูกเรียนเชิญให้รู้จักการใช้ผ่านบัตรขั้นต่ำ เพื่อแลกกับของรางวัล โดยของรางวัล จะจัดส่งให้กับลูกค้าเมื่อธนาคารตรวจสอบการใช้จ่ายว่าถูกต้องตามที่ได้ประชาสัมพันธ์ออกไป และจะจัดส่งให้ภายในระยะเวลา 60 วัน

สาเหตุหลัก การให้ข้อมูลในการขายของพนักงานขาย

วิเคราะห์สาเหตุและปัจจัยที่ทำให้เกิดข้อร้องเรียน

โดยทั่วไปธนาคารจะมีการทำการตลาดผ่านหลายช่องทางเพื่อสื่อสารไปยังลูกค้าเป้าหมาย ทั้งสื่อที่เป็นโทรทัศน์ วิทยุ อินเทอร์เน็ต การส่งจดหมายเวียนเชิญ ออกบูธจัดแสดงตามสถานที่ต่างๆ แต่ที่สามารถทำยอดขายให้กับธนาคารได้เด่นชัดคือ ผ่านช่องทางโดยใช้พนักงานขาย ทั้งโทรขาย และการไปพบลูกค้าโดยตรง แต่ก็ปัญหามากเพราะช่องทางอื่น ๆ เป็น การสื่อสารที่มาจากธนาคารซึ่งธนาคารมีการเตรียมการ ตรวจสอบบทความก่อนที่จะเผยแพร่ ออกทางสื่อให้เห็น แต่สำหรับพนักงานขายซึ่งยากต่อการควบคุม พนักงานขายเน้นการขาย ที่จำนวนลูกค้าที่สมัคร เลือกจะติดต่อลูกค้าไม่บ่อยครั้งเพราะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย การแจ้งเรื่อง รายละเอียดมักจะทำให้ข้อมูลแค่ครั้งเดียว เมื่อเก็บเอกสารลูกค้ามาแล้วมักจะไม่ติดต่อซ้ำ หากลูกค้า ที่สมัครเข้ามานั้นไม่ได้ส่งเข้าระบบได้ในทันทีเนื่องจากประวัติการชำระเงินที่ผ่านมาไม่ค่อยดี ต้อง รรอบการตัดบัญชีหน้า พนักงานขายก็จะเก็บงานไว้เพื่อรอให้เมื่อครบกำหนดรอบชำระเงินของ ลูกค้าที่คาดว่าจะอนุมัติได้ ค่อยนำส่งเข้าระบบ ทำให้อาจเลยช่วงระยะเวลาของโปรโมชั่นเก่า ทำให้ของรางวัลที่ลูกค้าได้รับจริงกับที่ตกลงไว้กับพนักงานขายไม่เหมือนเดิม

วิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง

ในปัจจุบันตลาดบัตรเครดิตและสินเชื่อเป็นของลูกค้า ลูกค้ามีอำนาจในการเลือก สมัคร เลือกใช้ หรือยกเลิก ลูกค้าหลายรายเลือกสมัครบัตรเครดิตหรือสินเชื่อโดยพิจารณาจาก ของรางวัลที่คาดว่าจะได้รับหลังจากธนาคารได้อนุมัติบัตรเครดิตหรือสินเชื่อให้แล้ว แต่หากเมื่อ ลูกค้าได้ใช้ตามเงื่อนไขที่ธนาคารกำหนดไว้แล้ว แต่ของรางวัลกลับไม่ได้ตามที่พนักงานขายแจ้ง ตั้งแต่ต้น ลูกค้ามักจะร้องเรียนเข้ามาเพื่อให้ธนาคารจัดการให้ใหม่ ผลกระทบที่เกิดขึ้นก่อความ เดือดร้อนแก่ลูกค้าเองและส่งผลเสียต่อภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นของธนาคาร สำหรับ ความเสียหายที่เกิดกับลูกค้า ความรู้สึกที่ลูกค้าเพิ่งเข้ามาใช้บริการกับธนาคารก็ประสบปัญหา ตั้งแต่ต้น ลูกค้าหลายรายไม่พอใจไม่อยากจะบัตรนั้นต่อ หรือบางรายร้องเรียนต่อสำนักงาน คຸ່ມครองผู้บริโภคให้จัดการกับธนาคาร ส่วนธนาคารเองก็เป็นปัญหายุ่งยากที่จะต้องจัดของรางวัล ใหม่ หากของรางวัลนั้น ๆ ยังไม่หมด ก็สามารถจัดส่งให้ได้ แต่หากของรางวัลที่ลูกค้าจะต้องได้ หมด ก็เป็นปัญหาที่จะต้องไปตอบกับลูกค้าถึงความเป็นจริงที่ไม่สามารถจัดส่งให้ได้ ต้องเปลี่ยน ของรางวัลให้หรืออาจให้ตามโปรแกรมใหม่ซึ่งลูกค้าหลายรายไม่ต้องการรับ

ข้อเสนอแนะการวางแผนงานในการป้องกันและแก้ไข

การจัดหาแนวทางการแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนที่เกิดจากความไม่พอใจในของรางวัลที่ควบคู่กับ การสมัครจากการที่พนักงานขายเองสื่อสารเกี่ยวกับโปรโมชั่นผิด ในช่วงคาบเกี่ยวกันระหว่าง โปรแกรเก่ากับโปรแกรใหม่ สามารถจัดการลดโอกาสที่จะเกิดปัญหานี้ได้โดยวิธีการสุ่มโทร สอบถามจากงานก่อนเข้าระบบ (Pre tracking) ตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น โดยการสุ่มตรวจสอบนั้น เลือกผลงานจากพนักงานขาย 1 ท่านต่อ 1 ลูกค้า เพื่อตรวจสอบของรางวัลที่พนักงานได้แจ้ง ตรงตามโปรโมชั่น ณ ปัจจุบันหรือไม่ และด้วยเหตุผลที่ธนาคารต้องปรับเปลี่ยนของรางวัลอยู่บ่อย ครั้ง ตามช่วงที่กำหนดไว้คือ ทุก ๆ 3 เดือน ดังนั้นความจำเป็นในการสื่อสารในองค์กรจึงเป็น สิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ทุกแผนกควรรับรู้ ถึงส่วนงานขาย ที่ต้องอาศัยพนักงานเข้าไปอธิบายให้ลูกค้ารับทราบยังเป็นส่วนสำคัญ ดังนั้นฝ่ายขายจึงต้องมีการประชุมเพื่อให้ข่าวสารล่าสุดที่เป็นประโยชน์ต่อตัวลูกค้า และหากมีข้อร้องเรียนในลักษณะที่ลูกค้าได้รับของรางวัลไม่ตรงตามที่แจ้ง ควรจัดให้มีการกำหนดบทลงโทษขั้นรุนแรงสำหรับพนักงานที่ให้ข้อมูลผิดพลาด ในปัจจุบันธนาคารมีการกำหนดบทลงโทษในเรื่องนี้ แต่จะให้ความผิดที่เข้าข่ายการให้ข้อมูลไม่ครบถ้วนเกิดขึ้นได้ทั้งหมด 2 ครั้งจึงทำการไล่อพนักงานขายผู้นั้นออก

สาเหตุหลัก ช่วงคาบเกี่ยวระหว่างโปรโมชั่นเก่ากับโปรโมชั่นใหม่

วิเคราะห์สาเหตุและปัจจัยที่ทำให้เกิดข้อร้องเรียน

เนื่องจากของรางวัลในแต่ละรอบจะเปลี่ยนแปลงตามระยะเวลาของโปรโมชั่น ปัญหาที่เกิดขึ้นมักจะเกิดขึ้นในช่วงคาบเกี่ยวระหว่างโปรแกรเก่าและโปรแกรใหม่ ของรางวัลจะถูกเปลี่ยนหากหมดโปรแกร

วิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง

แม้ธนาคารจะได้แจ้งให้ทราบล่วงหน้าในใบแทรกที่แนบให้กับลูกค้าพร้อมใบสมัครแล้ว แต่ลูกค้าก็ยังยืนยันที่จะขอรับของรางวัลตามโปรแกรเดิม ซึ่งเป็นปัญหาที่ธนาคารต้องแก้ไขให้สุดท้ายลูกค้าพอใจให้ได้ โดยต้องส่งเรื่องผ่านต่อให้ฝ่ายการตลาดจัดการส่งของให้ตามที่ลูกค้าต้องการ ไม่เช่นนั้นต้องให้ฝ่ายขายเป็นผู้ไกล่เกลี่ย ซึ่งปัญหาเหล่านี้มักจะสร้างความยุ่งยากตามมาเพราะทุกฝ่ายต่างต้องเดินหน้าเพื่อปรับปรุงผลงาน แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นทำให้ต้องเสียเวลาเพราะฝ่ายขาย ต้องมาแก้ปัญหาแทนที่จะทำยอดขายฝ่ายส่งเสริมการตลาดต้องจัดหาสินค้าให้ตามที่

ลูกค้าร้องเรียนเข้ามา

ข้อเสนอแนะการวางแผนทางในการป้องกันและแก้ไข

แนวทางที่ช่วยรับมือกับปัญหาที่เกิดจากการได้รับของรางวัลที่ไม่ตรงเพราะช่วงคาบเกี่ยวของโปรแกรม จะเลือกยอมรับความเสี่ยงของโอกาสที่จะเกิดขึ้นโดยใช้แนวทางเดียวกับการแก้ไขปัญหาในเรื่องของข้อร้องเรียนที่เกี่ยวกับพนักงานขายให้ข้อมูลไม่ถูกต้องเกี่ยวกับโปรโมชั่นคือการส่งข้อความเตือนให้ลูกค้ารับทราบว่าจะต้องใช้กี่ครั้งในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อแลกกับของรางวัล โดยแจ้งของรางวัลที่ลูกค้าจะได้รับว่าคืออะไร แต่วิธีการนี้เป็นการแจ้งหลังจากที่อนุมัติแล้ว หากลูกค้าได้รับข้อความแจ้งเตือนการใช้ และสิทธิในการรับของรางวัลไม่ตรงตามที่พนักงานได้แจ้งไว้ อาจติดต่อเข้าสู่ศูนย์เพื่อสอบถาม แม้จะทำให้ลูกค้าต้องโทรติดต่อเข้ามาแต่วิธีการนี้จะช่วยให้ธนาคารรับทราบตั้งแต่ต้นก่อนที่ลูกค้าจะครบกำหนดการใช้ เพื่อเตรียมการในคลังสินค้าของรางวัลตามโปรโมชั่นที่คาดการณ์ว่าจะต้องจัดส่งให้ลูกค้าได้เพียงพอกับปริมาณลูกค้าที่คาดว่าจะได้รับตามโปรโมชั่นจริง

4.4.6 ปัญหาด้านอื่น ๆ

เป็นปัญหาที่เป็นประเด็นสำคัญที่ลูกค้าโทรเข้าร้องเรียน จะเกี่ยวเนื่องกับหลาย ๆ ฝ่ายที่ให้บริการลูกค้า และระบบที่ให้บริการที่ธนาคารจัดไว้เพื่อรองรับข้อสงสัยที่ลูกค้ามีต่อธนาคารเปรียบเหมือนเป็นช่องทางการรับรู้ การติดต่อระหว่างลูกค้ากับธนาคาร

4.4.6.1 ลูกค้าไม่สามารถเข้าระบบ bank online ของธนาคารได้

เนื่องจากธนาคารสร้างระบบความปลอดภัยให้กับลูกค้าเพื่อเป็นการป้องกันการขโมยข้อมูลความลับของลูกค้าเพื่อทำการทุจริต โดยการส่งอีเมลล์ล่อลวงการส่งข้อความผ่านมือถืออ้างถึงธนาคารเพื่อขอรหัสหรือข้อมูลส่วนตัว การพยายามใช้ตราสัญลักษณ์ให้เหมือนเพื่อความเข้าใจผิด ดังนั้นเพื่อป้องกันการเข้าใจผิดของลูกค้านำข้อมูลส่วนตัวส่งกลับมาธนาคารจึงได้สร้าง ระบบ SSL -128 bit และระบบรักษาความปลอดภัยอื่น เพื่อยกต่อการเข้าทำรายการจากเดิมเพียงแค่ใช้เบอร์บัตร และรหัส 4 หลัก ธนาคารได้เปลี่ยนแปลงใหม่ให้มีการตั้ง log in และ password เข้าและในแต่ละรายการที่ต้องเกี่ยวข้องกับการทำธุรกรรมด้านการเงินตั้งแต่โอนเงิน หรือการจ่ายเงิน ต้องทราบ password ของผู้เป็นเจ้าของบัญชี เพื่อป้องกันการทุจริตของมิจฉาชีพ

นอกจากนี้ธนาคารยังตั้งเวลาทำรายการหากลูกค้าใช้ระยะเวลาในการทำรายการนานเกิน 5 นาที จะต้องเข้ารหัสส่วนตัวใหม่เพื่อป้องกันการลืมออกจากระบบ การล็อกบเข้าทำรายการ จากบุคคลอื่นที่ไม่ใช่เจ้าของบัญชี

สาเหตุหลัก ความซับซ้อนในการเข้าระบบ online ของธนาคาร

วิเคราะห์สาเหตุและปัจจัยที่ทำให้เกิดข้อร้องเรียน

จากการเปลี่ยนแปลงระบบรักษาความปลอดภัยจากเดิมเพิ่มการตั้งรหัสผ่านเข้าทำรายการมากกว่าก่อน ที่ใช้เพียงแค่หมายเลขบัตรเครดิตและรหัสโทรศัพท์ 4 หลัก ให้ซับซ้อนมากขึ้นโดยต้องใส่ login และ password แทน เพื่อป้องกันการทุจริตจากบุคคลภายนอก ทำให้ลูกค้าหลายรายเข้าทำรายการไม่ได้ง่าย ต้องโทรเข้ามาสอบถามเพราะตั้งรหัสเข้าไม่ได้

วิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากความเสียง

ผลกระทบที่เกิดจากการที่ลูกค้าไม่สามารถเข้าทำรายการผ่านระบบ online ของธนาคารได้นั้น อยู่ในขอบเขตที่ธนาคารสามารถยอมรับได้ เพราะลูกค้าหากไม่สามารถเข้าทำรายการผ่านช่องทางอินเทอร์เน็ต ก็เลี่ยมมาใช้บริการสอบถามโดยการโทรเข้าศูนย์ และเป็นการชักถามถึงขั้นตอน แต่อาจจะส่งผลกระทบต่อศูนย์รับบริการที่มีสายที่ติดต่อเข้ามามากกว่าเดิม จะกระทบต่อสายลูกค้าท่านอื่นที่โทรเข้ามาร้องเรียนปัญหาต้องคอยสายนาน

ข้อเสนอแนะการวางแผนทางในการป้องกันและแก้ไข

ปัญหาที่ลูกค้าไม่สามารถเข้าระบบ online ของธนาคารได้ จะเกิดในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงระบบ หากแต่เป็นปัญหาที่ฝ่ายบริการลูกค้าต้องรับมือในช่วงแรกที่ลูกค้าติดต่อเข้ามา มาก แม้ว่าธนาคารได้สร้างเมนูเพื่อให้ข้อมูลลูกค้าในการตั้ง login และ password แบบเป็นขั้นตอนแต่ลูกค้าอาจต้องเสียเวลาในการอ่านรายละเอียดผ่านหน้าจอคอมพิวเตอร์ ลูกค้าบางรายอาจไม่สะดวกนักจึงมักที่จะโทรเข้ามาที่ศูนย์และทำรายการผ่านเจ้าหน้าที่ ซึ่งในความเป็นจริงแล้วธนาคารพยายามลดปริมาณสายลูกค้าที่โทรเข้ามา ดังนั้นแนวทางการแก้ไขควรที่จะทำการประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าได้รู้ถึงวิธีการเข้าระบบ online ที่ง่ายดาย โดยแนะนำวิธีตั้งรหัสที่จดจำได้ง่าย ผ่านด้านหลังรายการเรียกเก็บเงิน (statement) จะช่วยสื่อสารให้ลูกค้าทำรายการที่ละขั้นตอนได้สะดวกขึ้น

4.4.6.2 ไม่สามารถเข้าระบบอัตโนมัติ (AVR) เพื่อทำการโอนในวงเงินเป็นเงินสด เข้าบัญชีลูกค้า

ลูกค้าที่สมัครบัตรเข้ามาไม่ว่าจะเป็นบัตรเครดิตหรือบัตรกดเงินสดพิเศษ สามารถเปลี่ยนวงเงินในบัตรเครดิตให้เป็นเงินสดเข้าบัญชีธนาคารส่วนตัว คล้ายกับการกู้เงินแต่เป็นการใช้วงเงินในบัตรเครดิตนั้น วิธีการนี้ลูกค้าไม่ต้องยุ่งยากในการเตรียมเอกสารใหม่เพื่อสมัครสินเชื่อเข้ามาแต่เป็นการอนุมัติจากวงเงินในบัตรเดิมที่มีอยู่ ข้อดีที่ลูกค้าได้รับคือการเสียดอกเบี้ยในอัตราพิเศษ และไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการกดเป็นเงินสด และสามารถเลือกผ่อนเป็นงวด ๆ ตามความสะดวก และความสามารถในการผ่อนชำระของลูกค้าคนนั้น ๆ โดยวิธีการเพื่อทำการโอนเงินสามารถทำได้โดยการโทรเข้าระบบอัตโนมัติและทำการการผ่านระบบ หรือติดต่อผ่านตัวแทนที่โทรเข้าไปนำเสนอ ให้ตัวแทนทำการการในเบื้องต้นก่อน จากนั้นลูกค้าจะทำการการต่อและใส่เลขบัญชีธนาคารที่ต้องการให้เงินเข้า

สาเหตุหลัก ความซับซ้อนของระบบซึ่งธนาคารจัดทำเพื่อความปลอดภัยของลูกค้า

วิเคราะห์สาเหตุและปัจจัยที่ทำให้เกิดข้อร้องเรียน

ลูกค้าจะไม่ทราบวิธีการเข้าทำการการจะรอฟังจากระบบอัตโนมัติเพื่อเลือกรายการที่จะโอนเงินแต่ทั้งนี้ทั้งนั้นลูกค้าเองไม่เคยทำการการมาก่อนมักไม่ค่อยมั่นใจ จึงเลือกที่จะโทรเข้ามาสอบถามผ่านเจ้าหน้าที่ ทำให้ปริมาณสายที่โทรเข้ามาเพื่อทำการการมีจำนวนมาก และเจ้าหน้าที่ต้องรับสายตั้งแต่เริ่มทำการการจนกว่าจะเสร็จสิ้น

วิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากความเสียง

ความเสียหายในเรื่องที่ลูกค้าไม่สามารถเข้าทำการการโอนเงินระบบอัตโนมัติจะกระทบต่อความล่าช้าในแง่ของธนาคารมากกว่า เพราะลูกค้ากลุ่มนี้จะได้ร้องเรียนในลักษณะส่งผลเสียหายต่อตัวลูกค้า เพียงแต่รู้สึกยุ่งยาก และไม่สะดวก แต่ก็ยังยินดีที่จะเลือกใช้บริการทางการเงินเพราะสะดวกกว่าการต้องเตรียมการส่งเอกสารใหม่ ต้องรอผลการอนุมัติจากฝ่ายพิจารณาต้องรอการโอนเงินเข้าบัญชี ซึ่งใช้เวลานานกว่า และไม่แน่ว่าลูกค้าจะได้รับอนุมัติดังนั้นจึงเลี่ยงการทำการการผ่านระบบ AVR (Automatic Voice Response) โดยการให้เจ้าหน้าที่เป็นผู้ทำการการนำเข้าสู่ระบบอัตโนมัติ

สำหรับผลกระทบที่มีต่อธนาคารจะเป็นในด้านการเสียต้นทุนเวลาที่ในความเป็นจริงแล้วการโอนเงินวิธีนี้ไม่จำเป็นต้องรับสายร้องเรียนโดยพนักงานตัวลูกค้าเองทำได้โดยอัตโนมัติและรวดเร็วหากรู้วิธีและขั้นตอน

ข้อเสนอแนะการวางแผนแนวทางในการป้องกันและแก้ไข

สำหรับแนวทางแก้ไขเพื่อรับมือกับปัญหาที่ลูกค้าไม่สามารถเข้าทำการรายการผ่านระบบอัตโนมัติ แล้วโทรเข้ามาร้องเรียนที่ศูนย์บริการ ควรจะมีการจัดเบอร์โทรภายในที่จะทำการโอนสายจากเจ้าหน้าที่ ส่งต่อให้พนักงานที่ดูแลบัญชีทำการรายการนำลูกค้าเข้าสู่ระบบ และเจ้าหน้าที่สามารถปล่อยสายให้ลูกค้าทำการรายการต่อกับพนักงานที่ดูแลบัญชี ธนาคารเองไม่ต้องเสียกำลังคนที่จะรับสายลูกค้าที่จะติดต่อเข้ามาในรายถัดไป และพนักงานที่ดูแลบัญชี สามารถรู้รายละเอียดเกี่ยวกับดอกเบี้ยพิเศษที่ลูกค้าจะต้องทราบ เพื่อเป็นการให้ข้อมูลกับลูกค้าก่อนทำการ

4.4.6.3 ติดต่อแผนลูกค้าสัมพันธ์ยาก

ลูกค้าที่มีข้อสงสัยหรือพบปัญหาจะติดต่อเข้ามาผ่านศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ โดยแผนกนี้จะมีพนักงานรับสายตลอด 24 ชั่วโมง พนักงานประมาณ 200 คน ทำงานเป็นกะและมีการบันทึกเสียงสนทนา ระหว่างลูกค้ากับพนักงาน เพื่อป้องกันการมีปัญหามาภายหลัง รวมทั้งสามารถนำมาปรับปรุงแก้ไข ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน เจ้าหน้าที่ในแผนกนี้จึงต้องรับฟังข้อร้องเรียน โดยมีกำหนดเวลาในการรับสายไม่ให้ลูกค้าคอยสายนานเกินไป และหากรับสายลูกค้าแล้วมีการ กำหนดในการใช้สายไม่เกิน 230 วินาที แต่พิจารณาเป็นราย ๆ โดยขึ้นอยู่กับลูกค้าและประเภทของข้อร้องเรียน ถ้าหากปัญหานั้นไม่สามารถตอบได้ในทันทีต้อง อาศัยการตรวจสอบโดยแผนกอื่น จะมีการให้คำสัญญากับลูกค้าว่าจะทราบผลโดยกำหนดตอบ ข้อร้องเรียนหรือข้อสงสัยภายในระยะเวลาขั้นต่ำ 3 วันทำการ

สาเหตุหลัก ขาดการสื่อสารในการกดรหัสเพื่อทำการรายการผ่านระบบ

วิเคราะห์สาเหตุและปัจจัยที่ทำให้เกิดข้อร้องเรียน

ที่ผ่านมาลูกค้าที่โทรเข้ามาที่ศูนย์ให้บริการจะประสบปัญหาหลากหลายประเภท ปัญหาที่พบบ่อยครั้งและเป็นปัญหาที่ผู้บริหารเล็งเห็นว่าเป็นปัญหาที่ควรปรับปรุงแก้ไขในด้านที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์คือลูกค้าติดต่อเข้ามาผ่านระบบอัตโนมัติ ต้องทำการรายการหลายขั้นตอน

หากทำผิดพลาด ต้องเริ่มต้นทำรายการใหม่ ลูกคามีปัญหาเร่งด่วนต้องการคุยกับพนักงานโดยตรง ไม่ต้องการผ่านระบบอัตโนมัติ

วิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง

ลูกค้าต้องการติดต่อเข้ามาเพราะมีเรื่องร้อนใจต้องการให้ธนาคารช่วยเหลือหรือหาทางแก้ไข แต่กลับต้องเสียเวลาในการทำรายการ ต้องรอฟังรายละเอียดในสายจนครบกว่าจะกดทำรายการ หากกดผิดต้องเริ่มต้นกดใหม่ ทำให้ลูกค้าหงุดหงิด เสียเวลา เสียเงินและจากที่ตั้งใจจะโทรเข้ามาร้องเรียนเรื่องอื่นซึ่งอาจไม่ได้เป็นเรื่องรุนแรง อาจแค่โทรมาสอบถามกลายเป็นรุนแรงมากขึ้น

ข้อเสนอแนะการวางแผนแนวทางในการป้องกันและแก้ไข

สำหรับแนวทางในการป้องกันข้อร้องเรียนที่ลูกค้าติดต่อเจ้าหน้าที่แผนกลูกค้าสัมพันธ์ยาก ทำได้โดยการลดข้อร้องเรียนลง เริ่มตั้งแต่แบ่งแยกกลุ่มลูกค้าตามประเภทบัตร เช่นลูกค้ากลุ่มบัตรแพลตตินั่ม ให้มีเบอร์เพื่อติดต่อโดยตรงกับเจ้าหน้าที่ที่ดูแลบัญชีกลุ่มลูกค้าระดับบน ส่วนเบอร์กลางที่ต้องผ่านระบบอัตโนมัติ ควรมีการประชาสัมพันธ์ผ่านใบปลิวที่แนบคู่กับใบสมัคร และใบแจ้งยอดค่าใช้จ่ายถึงเมนูลดเข้าทำรายการ เพื่อบอกให้ลูกค้าทราบรายการในเมนูเพื่อลูกค้าไม่ต้องรอฟังจนจบ เช่น ต้องการร้องเรียนกด 0 , 1,1 และตามด้วยเบอร์บัตรเครดิตโดยไม่ต้องรอฟังรายการ แสดงให้เห็นถึงความใส่ใจในปัญหาที่ธนาคารมีต่อลูกค้าเอง

สาเหตุหลัก ระยะเวลาในการให้ข้อมูล การตอบข้อสงสัยให้กับลูกค้านานเกินไป

วิเคราะห์สาเหตุและปัจจัยที่ทำให้เกิดข้อร้องเรียน

ธนาคารได้มีการกำหนดมาตรฐานให้การรับสายลูกค้าที่โทรเข้ามาติดต่อกับธนาคารผ่านระบบอัตโนมัติ เจ้าหน้าที่จะต้องรับสายภายในกำหนดเสียงเตือน 3 ครั้ง ซึ่งที่ผ่านมาธนาคารมีเจ้าหน้าที่เพื่อรองรับปริมาณการโทรติดต่อเข้ามาของลูกค้าได้ดีในระดับหนึ่ง โดยเจ้าหน้าที่จะทำงานเป็นกะ แบ่งช่วงเวลาที่เป็นเวลาทำงานปกติ 8.00 – 20.00 น. ถือเป็นช่วงวิกฤต จะจัดให้มีเจ้าหน้าที่รองรับมากที่สุด แต่จะมีเจ้าหน้าที่รับสายที่ประจำอยู่ที่ศูนย์ตลอด 24 ชั่วโมง โดยระบบมาตรฐานการรับสายจะมีการตรวจสอบและรายงานผลที่เรียกว่า Vital Few พนักงานที่รับสายจะถูกจับเวลาในการคุยกับลูกค้าและตอบปัญหาไม่ให้นานเกินไป พนักงานจะพยายามที่จะบังคับให้

แต่ละสายจบลงภายในระยะเวลาที่กำหนด ปัญหาที่พบบ่อยมักเกิดขึ้นจากลูกค้าเองที่อธิบายเรื่องราวและเล่ารายละเอียดนาน บางครั้งไม่เปิดโอกาสให้พนักงานได้ถาม ทำให้เจ้าหน้าที่ต้องใช้เวลาในการรับสายนาน ไม่สามารถตัดสายลูกค้าได้ ในขณะที่เดียวกันถ้าเป็นช่วงเวลาที่ลูกค้าติดต่อเข้ามาหลายรายพร้อม ๆ กันก็เป็นปัญหาที่ลูกค้ารายต่อ ๆ ไป ต้องรอสายนาน

วิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากความเสียง

ผลกระทบที่ตามมาจะเหมือนที่ได้กล่าวมาข้างต้น ลูกค้าต้องการติดต่อเข้ามาเพราะมีเรื่องร้อนใจต้องการให้ธนาคารช่วยเหลือหรือหาทางแก้ไข แต่กลับต้องเสียเวลา ทำให้รู้สึกหงุดหงิด เสียเวลา ข้อร้องเรียนกลายเป็นรุนแรงมากขึ้นจากเดิม

ข้อเสนอแนะการวางแผนงานในการป้องกันและแก้ไข

การยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นสำหรับปัญหาที่ลูกค้าติดต่อเจ้าหน้าที่แผนกลูกค้าสัมพันธ์ยาก เพราะเจ้าหน้าที่ไม่สามารถตัดสายลูกค้าท่านเดิมทิ้งเพื่อรับสายใหม่ สิ่งที่ดีกว่าจะทำให้ได้โดยการอบรมเจ้าหน้าที่ในการตอบปัญหาลูกค้า และการพูดที่จับประเด็นให้ลูกค้าตอบในส่วนที่เป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการตรวจสอบหรือแก้ปัญหา การตอบกลับลูกค้าถึงคำมั่นสัญญาในการหาบทสรุปที่เหมาะสมในตอนท้ายจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่จะตอบกลับภายในกำหนดระยะเวลา 3 วันทำการเพื่อลดระยะเวลาการรับสายให้สั้นลง

การเพิ่มสายรับเรื่องร้องเรียน และการจัดตารางเวลาให้พนักงานลงช่วงเวลาวิกฤตเป็นแนวทางถัดไป หากยังพบปัญหานี้เกิดขึ้นซ้ำอีก

4.4.6.4 ปัญหาด้านประกันภัยที่พ่วงมากับบัตร

เอกสารการสมัครบัตรเครดิตหรือบัตรกดเงินสดพิเศษ จะมีให้ช่องให้เซ็นรับทราบการสมัครประกันภัย ที่จะควบคู่กับการสมัครบัตร โดยมีคำอธิบายถึงรายละเอียดที่จะมอบสิทธิประโยชน์ ความครอบคลุมของแผนคุ้มครอง รวมถึงค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นโดยคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ของยอดการใช้จ่ายในแต่ละงวด เนื่องจากแต่เดิมพนักงานขายไม่ได้ให้ข้อมูลว่าส่วนนี้คือแผนพิทักษ์สินเชื่อเป็นประกันภัยที่จะมีผลผูกพันกับลูกค้าตั้งแต่สมัครบัตรและลูกค้าจะได้รับความคุ้มครองในลักษณะของการประกันชีวิต โดยจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเมื่อมียอดการใช้จ่าย พนักงานขายจะให้ลูกค้าเซ็นเอกสารมาพร้อมกัน ลูกค้าหลายรายที่ประสบปัญหาเพราะไม่ทราบว่าตนเองนั้นได้ทำประกันมาด้วย จะทราบอีกครั้งเมื่อรายการเรียกเก็บเงินผ่านเข้ามาในใบแจ้งยอดการใช้จ่าย

ทำให้ลูกค้าลูกค้าไม่พอใจ ธนาคารจึงได้เปลี่ยนแปลงรูปแบบการขายใหม่โดยการตัดเรื่องประกันภัยพร้อมช่องลายเส้นออกจากใบสมัคร แล้วจัดทีมขายโดยเฉพาะเพื่อโทรขายหลังจากบัตรลูกค้าอนุมัติไปแล้ว

สาเหตุหลัก ลูกค้าเข้าใจผิดว่าแผนพิทักษ์สินเชื่อซึ่งเป็นประกันภัยที่พ่วงมาบัตรเป็นส่วนหนึ่งของบัตรเครดิต

วิเคราะห์สาเหตุและปัจจัยที่ทำให้เกิดข้อร้องเรียน

จากเนื้อหาของข้อร้องเรียนที่เข้ามาพบว่า ลูกค้าที่สมัครเข้ามาเข้าใจผิดเกี่ยวกับการสมัครประกันภัย คิดว่าเป็นฝ่ายพิจารณาโทรเข้ามาเพื่อยืนยันการสมัครบัตร จึงเห็นเอกสารและส่งกลับมาทางโทรสาร เพื่อตอบรับ บางรายไม่สะดวกฟังข้อมูลเข้าใจว่าโทรมาจากธนาคารติดต่อเรื่องที่ขอทำบัตรไว้จึงตอบรับกับพนักงานขาย อีกทั้งตัวพนักงานขายเองก็ต้องการที่จะให้ลูกค้าสมัครเข้ามาโดยไม่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับความคุ้มครองและรายจ่ายที่จะเกิดขึ้น

วิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากความเสียง

ผลกระทบที่ตามมา เท่ากับเป็นการบิดเบือนข้อเท็จจริงต่อลูกค้าท่านนั้น ๆ ทำให้ลูกค้าต้องเสียค่าใช้จ่ายในยอดประกัน จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับการใช้ของลูกค้า ลูกค้าส่วนใหญ่ต้องการให้ธนาคารยกเลิก และไม่รับผิดชอบในรายการที่เกิดขึ้นเพราะลูกค้าไม่รับทราบเกี่ยวกับข้อมูลด้านประกันภัย บางรายขอยกเลิกบัตร เท่ากับธนาคารต้องเสียลูกค้าไป อีกทั้งธนาคารเองก็ต้องยุ่งยากในการทำรายการยกเลิกกับบริษัทประกัน ตัดรายการค่าใช้จ่ายส่วนนั้นออก

ข้อเสนอแนะการวางแผนแนวทางในการป้องกันและแก้ไข

ความผิดพลาดจากพนักงานขายที่ต้องรับโทษในกรณีที่เกิดปัญหาขึ้น เพราะจากเดิมได้พยายามหลีกเลี่ยงปัญหานี้โดยการจัดให้มีทีมขายเฉพาะ ดังนั้นเป็นหน้าที่ของหัวหน้าทีมขายที่จะต้องเข้มงวดในการตรวจสอบการทำงานของพนักงานขาย และทำโทษพนักงานขายที่ทำผิด

สาเหตุหลัก การเผยแพร่ข้อมูลจากบัตรเครดิตไปนำเสนอขายประกันภัยต่อกับบริษัทประกันภัยซึ่ง
เป็น Partnership กับทางธนาคาร

วิเคราะห์สาเหตุและปัจจัยที่ทำให้เกิดข้อร้องเรียน

เนื่องจากธนาคารมี partnership กับบริษัทประกันภัยโดยอาศัยฐานข้อมูลจาก
ลูกค้า บัตรเครดิตและสินเชื่อที่อนุมัติแล้ว ลูกค้ากลุ่มนี้จะถูกได้รับการเรียนเชิญผ่านทางโทรศัพท์
จากตัวแทนเพื่อมอบสิทธิพิเศษในการขอทำประกัน

วิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากความเสียง

ลูกค้าบางรายก็ยินดีที่จะรับการติดต่อจากบริษัทประกัน แต่บางรายก็รู้สึกเป็นการ
รบกวนที่มีคนติดต่อเข้ามาขายสินค้ามากมาย หากแต่เดิมไม่เคยมีคนโทรหาแต่ตั้งแต่สมัครสินเชื่อ
เข้ามา ลูกค้าก็ได้รับการติดต่อจนรู้สึกคล้ายเป็นการคุกคามจนต้องร้องเรียนกลับเข้ามาที่ธนาคาร
บางรายถึงขั้นรุนแรงจนตีพิมพ์ในหน้าหนังสือพิมพ์ ทำให้ลูกค้าท่านอื่นๆไม่ยอมสมัครเข้ามา
เพราะกลัวข้อมูลของตนจะถูกเผยแพร่ส่งผลเสียหายต่อธนาคารในด้านภาพลักษณ์ และความเชื่อ
มั่น

ข้อเสนอแนะการวางแผนแนวทางในการป้องกันและแก้ไข

การวางแผนแนวทางในการป้องกันและแก้ไขในปัญหานี้ จะทำได้โดยการหลีกเลี่ยงข้อ
ร้องเรียนในลักษณะเป็นการคุกคาม เนื่องจากธนาคารเองมี Partnership กับบริษัทประกันภัย
ดังนั้นการที่จะไม่ถ่ายทอดข้อมูลไปยังบริษัทประกันภัยเป็นเรื่องยาก หากแต่ต้องเตรียมการในการ
จัดทำฐานข้อมูลของลูกค้าที่เหมาะสมก่อนการส่งมอบให้บริษัทประกันภัย เพราะจุดประสงค์ของ
ลูกค้าต้องการสมัครสินเชื่อแต่ไม่ได้ต้องการสมัครประกันชีวิต แต่การนำเอาข้อมูลทั้งชื่อ เบอร์โทร
ศัพท์ ส่งต่อไปให้บริษัทเหล่านั้นควรได้รับการอนุญาตจากเจ้าของเสียก่อน ดังนั้นจึงควรที่จะมีการ
ประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางที่สามารถทำได้ เช่นในโบสสมัคร ควรให้ลูกค้าเลือกที่จะยินยอมหรือไม่
ที่จะให้ถ่ายทอดข้อมูลเพื่อทำการส่งเสริมทางการตลาดของธนาคาร และบริษัทที่เกี่ยวข้อง และการ
ส่งแบบสอบถามความต้องการให้เปิดเผยข้อมูลทางจดหมายให้ตอบกลับ โดยเนื้อหาเป็นการเชิญ
ชวนให้ลูกค้าที่ยินดีจะให้ธนาคารเปิดเผยข้อมูลเพื่อประชาสัมพันธ์ ส่งเสริมการขายและส่ง
จดหมายกลับมาจะได้รับของรางวัลเป็นการตอบแทน

ตารางที่ 4.4

ตารางสรุปผลการนำเสนอแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหา

ปัญหาข้อร้องเรียนวิกฤต	แนวทางแก้ไข
1 ข้อร้องเรียนที่เกี่ยวกับพนักงานขาย 1.1 พนักงานขายให้ข้อมูลผิดหรือไม่ครบถ้วน ● ความไม่ชัดเจนในการสื่อสารของหัวหน้าทีมขาย ● รายละเอียดประกอบการขายจากแผนก Marketing ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์พอ ● ความละเอียดของพนักงานในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์กับลูกค้า	● Pre tracking – Sales Coaching ● Intercommunication ● IMC (Integrate Marketing Communication) - SMS
1.2 ใบสมัครหาย / ไม่มีในระบบ ● ความผิดพลาดจากโปรเซส ● ความผิดพลาดจากส่วนงานที่มีรับและส่งต่อไปยังแต่ละทีมขาย ● พนักงานขายไม่นำส่งเพราะลูกค้ามีประวัติการชำระไม่ดี	● Website ● เลขที่อ้างอิงในจดหมาย ● Incomplete Application Box-Intranet ● เพิ่มโทษสำหรับพนักงานขาย
1.3 พนักงานขายสัญญาให้ของกำนัลอื่นนอกเหนือจากโปรโมชั่น ● จรรยาบรรณในการขายของพนักงานขาย การจ่ายคอมมิชชั่นที่เน้นผลงานทำให้พนักงานขายต้องแข่งขันสูง	● ยอมรับความเสี่ยง ● การเพิ่มโทษ

	ปัญหาข้อร้องเรียนวิกฤต	แนวทางแก้ไข
2	ปัญหาข้อร้องเรียนการชำระเงิน 2.1 ไม่ได้รับใบแจ้งยอด/ได้รับใบแจ้งยอดช้า ● ลูกค้าลืมจ่าย กลัวต้องเสียค่าปรับ จึงอ้างว่าไม่ได้รับ ● พนักงานขายกรอกเอกสารให้ลูกค้า ทำให้ที่อยู่ผิด	● รับใบแจ้งยอดทางอินเทอร์เน็ต ● ห้ามพนักงานขายกรอกเอกสารที่เป็นส่วนสำคัญให้ลูกค้าโดยการกำหนดบทลงโทษ
	2.2 การไม่ตัดจ่ายค่าสาธารณูปโภคผ่านบัตรเครดิต ● ระยะเวลาไม่ตรงกันของรอบบัญชีบัตรเครดิตกับรอบบัญชีค่าใช้จ่าย	● บริษัทต้นสังกัดแจ้งกลับลูกค้าและส่งรายงานผลการตัดยอดเพื่อตรวจสอบกับธนาคาร
3	ปัญหาในการสมัครบัตรเครดิต/สินเชื่อ 3.1 ความไม่พอใจในวงเงินที่ได้รับ ● การสื่อสารของพนักงานขายในการให้รายละเอียดเกี่ยวกับการคำนวณวงเงินไม่ถูกต้อง เพียงพอ ● ขาดขั้นตอนการแจ้งวงเงินของฝ่ายอนุมัติสินเชื่อ	● ห้ามพนักงานขายให้ข้อมูลในการให้วงเงิน ● แจ้งวงเงินที่จะลูกค้าจะได้รับอนุมัติก่อนออกสินเชื่อ
4	ข้อร้องเรียนจากแผนกลูกค้าสัมพันธ์ 4.1 ความต้องการยกเลิกบัตร/ยกเว้นค่าธรรมเนียมรายปี ● ตลาดอิมตัว ลูกค้ามีบัตรหลายใบ คู่แข่งขันในธุรกิจเดียวกันในสิทธิประโยชน์กับลูกค้าในด้านนี้ ● ความยุ่งยากในช่องทางการชำระเงินของลูกค้าต่างจังหวัด	● การกำหนดยอดใช้จ่ายขั้นต่ำให้ระบบตัดรายการค่าธรรมเนียมออกหากลูกค้าตรงตามเงื่อนไข ● เน้นการทำรายการตัดผ่านบัญชีกับลูกค้าต่างจังหวัด

ปัญหาข้อร้องเรียนวิกฤต	แนวทางแก้ไข
5 ข้อร้องเรียนจากแผนกส่งเสริมการขาย 5.1 ปัญหาในการแลกของรางวัลจากคะแนนสะสม ● การเข้าทำรายการผ่านระบบอัตโนมัติที่ยุ่งยากซับซ้อนลูกค้าไม่สามารถรับ Rewards Catalog จากธนาคาร	● ความชัดเจนของคู่มือการแลกของรางวัลที่บอกวิธีการแลกผ่านระบบอัตโนมัติ และ เปลี่ยนช่องทางการแลกของรางวัลให้ลูกค้าทำรายการผ่าน อินเทอร์เน็ต
5.2 ปัญหาความไม่พอใจของรางวัลที่ควบคู่กับการสมัคร ● การให้ข้อมูลในการขายของพนักงานขาย ● ช่วงคาบเกี่ยวระหว่างโปรโมชั่นเก่าและโปรโมชั่นใหม่การเปลี่ยนของกำหนดให้เพราะสินค้าหมด	● การสุ่มตรวจสอบโดยโทรถามลูกค้า ● SMS
6 ปัญหาด้านอื่น ๆ 6.1 ไม่สามารถเข้าระบบ online ของธนาคาร ● ความซับซ้อนในการเข้าระบบของธนาคาร	● การแนะนำวิธีการผ่านด้านหลังใบเรียกเก็บ
6.2 ไม่สามารถเข้าระบบอัตโนมัติ (AVR) เพื่อทำการโอนเงินในวงเงินเป็นเงินสดเข้าบัญชีลูกค้า ● ความซับซ้อนในการเข้าระบบเพื่อความปลอดภัยของลูกค้า ● ขาดช่องทางการให้ข้อมูลเกี่ยวกับระบบอัตโนมัติ	● เบอร์ติดต่อของเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบดูแลบัญชีเพื่อ Call Center โอนสายให้ลูกค้าทำรายการนำเข้าสู่ระบบ

ปัญหาข้อร้องเรียนวิกฤต	แนวทางแก้ไข
6.3 ติดต่อแผนลูกค้าสัมพันธ์ยาก • ขาดการสื่อสารในการกดรหัสเพื่อทำรายการผ่านระบบ • ระยะเวลาในการให้ข้อมูลในเบื้องต้นแก่ลูกค้านาน	• ประชาสัมพันธ์ถึงเมนูลดเข้าสู่ศูนย์บริการ Call Center • การจัดอบรม(Training)การแก้ปัญหาในการตอบข้อซักถาม และการรายงาน ผลกลับเพื่อไม่ต้องหาคำตอบใน ขณะนั้น
6.4 ปัญหาด้านประกันภัยที่พ่วงมากับบัตร • ลูกค้าเข้าใจผิดว่าเป็นส่วนหนึ่งของบัตรเครดิต • การเผยแพร่ข้อมูลจากบัตรเครดิตไปนำเสนอขายประกันภัยต่อกับบริษัทประกันภัยซึ่งเป็น partnership กับธนาคาร	• ตั้งทีมขายเฉพาะ /ไม่ให้พนักงานขาย • การขออนุญาตเปิดเผยข้อมูลโดยการเห็นรับทราบกลับคืนธนาคาร

4.6 ข้อเสนอแนะของผู้บริหารสำหรับแนวทางการแก้ไขที่นำเสนอ

ข้อเสนอแนะสำหรับในแต่ละแนวการแก้ไขที่ผู้วิจัยได้นำเสนอในแต่ละปัญหาข้อร้องเรียนวิกฤตในความคิดเห็นของผู้บริหารมีทั้งความเป็นไปได้ในการนำมาปรับใช้ หรืออยู่ในขั้นตอนการพิจารณาต่อ และในบางประเด็นไม่สามารถนำมาใช้ได้โดยมีรายละเอียดแยกได้ดังนี้

4.6.1 ข้อร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับพนักงานขาย

ปัญหาเรื่องพนักงานขายให้ข้อมูลผิดไม่ครบถ้วนทำให้ลูกค้าไม่ได้รับของรางวัลตามโปรโมชั่น

- นำเสนอแนวทางการแก้ไขโดย pre-tracking สำหรับงานที่เพิ่งส่งเข้าระบบ เป็นขั้นตอนที่จัดตั้งขึ้นก่อนส่งงานเข้าฝ่ายพิจารณาบัตร เพื่อสุ่มตรวจผลงานในแต่ละพนักงานขายโดยการสอบถามที่ลูกค้าว่าตรงตามโปรโมชั่นที่สมัครเข้ามาจริง พนักงานให้ข้อมูลถูกต้องไม่ผิดพลาด ซึ่งตามความเห็นของผู้บริหารเห็นด้วยในบางส่วนกับแนวทางการป้องกันเพื่อลดปัญหานี้ เปรียบเสมือนเป็นการตรวจสอบในเบื้องต้นซึ่งก่อนที่จะมีการส่งเข้าระบบพนักงานจะมีการโทรติดต่อลูกค้า จากนั้นจะมีการ pre tracking โดยส่วนกลาง แล้วยังมี

ฝ่ายพิจารณาโทรไปสอบถามข้อมูลพื้นฐานกับลูกค้าก่อนอนุมัติสินเชื่อ ดังนั้นจะต้องมีการติดต่อไปยังลูกค้าไม่ต่ำกว่า 3 ครั้ง ซึ่งเป็นเรื่องที่ผู้บริหารเองมองว่าอาจจะเป็นการสร้าง ความรำคาญและรบกวนลูกค้ามาก แต่เห็นด้วยที่จะมีการสุ่มโทรแต่ละพนักงานขาย แต่จะต้องเตรียมคำถามที่เข้าไปสอบถามให้ลูกค้าไม่รู้สึกรู้ว่าเป็นการรบกวนลูกค้า

- นำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาโดยการ Sales Coaching เป็นการประชุมรายสัปดาห์ เพื่อตรวจสอบพนักงานหลังการออกตลาดไปพบลูกค้าจริง ว่ามีปัญหายังไร เพื่อนำกลับมาแก้ไขได้ทัน ซึ่งตามความเห็นของผู้บริหาร เห็นด้วยกับการจัดประชุมของแต่ละทีมขาย แต่เสนอให้มีการทำรายงานผลการประชุมทุกทีม สรุปกลับที่หัวหน้าฝ่าย เพื่อทราบว่ามี การนำไปปฏิบัติจริง
- นำเสนอแนวทางการแก้ไขการออกเอกสารเกี่ยวกับโปรแกรมส่งเสริมการขาย รายละเอียด และเงื่อนไขการใช้เพื่อรับแลกของรางวัล ทั้งเอกสารในองค์กรและใบปลิวเพื่อให้เป็นหลัก ฐานรายละเอียดกับลูกค้าต้องมีจำนวนเพียงพอ และต้องชี้แจงรายละเอียดที่ชัดเจนตาม ความเห็นที่ผู้บริหารแนะนำกับวิธีการที่ผู้วิจัยนำเสนอว่าการประชาสัมพันธ์ในแต่ละฝ่ายมี การสื่อให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้องรับทราบ แต่ส่วนของใบปลิวที่แนบอาจจะไม่มีจำนวนเพียงพอ กับพนักงานขายทุกท่าน จะนำไปพิจารณาอีกครั้งว่าต้นทุนต่อยอดการอนุมัติ (Cost per account)
- นำเสนอแนวทางการแก้ไขการละเลยของพนักงานในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ลูกค้า โดยการทำให้ IMC เพื่อการสื่อสารข้อมูลถึงกลุ่มลูกค้าโดยตรง โดยการส่ง SMS ไปยังลูกค้า ที่เพิ่งอนุมัติแจ้งเตือนเงื่อนไขการใช้ และสิทธิในการรับของรางวัลเพื่อป้องกันการให้ ข้อมูลผิดของตัวแทนขาย แต่ไม่เป็นการรบกวนเพราะลูกค้าสามารถเลือกเวลาที่สะดวก อ่านข้อความ วิธีการนี้ผู้บริหารเห็นด้วยกับแนวคิดและเลือกที่จะนำมาปรับใช้ โดยคาดว่าจะ เริ่มใช้ประมาณปลายปี

ปัญหาเรื่องใบสมัครหายไม่มีในระบบ

- นำเสนอแนวทางการแก้ไขจากความผิดพลาดที่เกิดจากโปรเซสนี้โดยการเพิ่มช่องทางการ ให้ลูกค้าเลือกส่ง นอกจากส่งเข้าตู้โปรเซสก็กลางมาเป็นสมัครผ่านทางเว็บไซต์ของ ธนาคารเพื่อจะได้มีเลขที่อ้างอิงการสมัคร จากนั้นจะมีเจ้าหน้าที่ติดต่อเพื่อไปรับเอกสาร หรือระบุวิธีการส่งกลับแบบลงทะเบียนหรือ การลงทะเบียนพิเศษ เพื่อป้องกันการสูญหาย หลังจากที่น่าเสนอทางแก้ไขข้อนี้ ผู้บริหารจะนำไปพิจารณาอีกครั้งว่าเหมาะสมและเป็น ไปได้มากน้อยเพียงใด ค่อยนำมาประยุกต์ใช้อีกครั้ง

- นำเสนอแนวทางการแก้ไขจากความผิดพลาดที่ส่วนกลางรับเอกสารและส่งต่อไปแต่ละหน่วยงานขายไม่ถูกต้อง แนวทางที่นำเสนอจะจัดให้มีการเพิ่มกระบวนการลำดับเอกสารที่ส่งผ่านเข้ามาโดยการพิมพ์ชื่อสกุลผู้ส่ง ผู้รับ และเลขที่อ้างอิงเพื่อป้องกันการตกหล่นสูญหาย หรือผิดพลาด ในส่วนของเอกสารที่ส่งเข้ามาเป็นใบสมัคร หน่วยงานส่วนที่รับผิดชอบด้านนี้เห็นชอบที่จะนำมาประยุกต์ใช้ แต่จะเลือกเฉพาะเอกสารที่เป็นใบสมัครเท่านั้น เนื่องจากเอกสารที่ส่งเข้ามาในธนาคารมีจำนวนมากในแต่ละวัน และเป็นจดหมายส่วนตัวหรือเอกสารติดตามทวงหนี้ที่พนักงานขายก่อกวนกับบริษัทการเงินทั่วไปจึงเห็นความจำเป็นในการทำหมายเลขอ้างอิง การลำดับเลขที่ให้กับจดหมายทุกฉบับ เพราะสิ้นเปลืองเวลาและการเสียกำลังคนในการทำงาน
- นำเสนอแนวทางการแก้ไขจากพนักงานขายเก็บเอกสารของลูกค้ามาแล้วและไม่นำส่งเข้าธนาคาร นำเสนอทางแก้ไขโดยการเพิ่มช่องทางการเข้าระบบโดยที่สามารถตรวจสอบได้คือการสร้างจุดรับเอกสารที่คาดว่าจะไม่อนุมัติเพราะประวัติการชำระของลูกค้าไม่ดี จากนั้นก็เก็บข้อมูลเข้าระบบเพื่อศูนย์บริการสามารถตรวจสอบได้หากมีลูกค้าโทรเข้ามาสอบถาม สถานะใบสมัคร ซึ่งแนวทางนี้ผู้บริหารเห็นชอบและได้เริ่มนำมาใช้แล้ว แต่ประสบปัญหาคือพนักงานขายบางท่านก็ยังไม่นำผลงานเข้ามาส่ง ปัจจุบันจึงต้องอาศัยหัวหน้าทีมเน้นย้ำให้พนักงานรับทราบและเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้น คาดว่าหากยังพบปัญหาที่เกิดขึ้นจากสาเหตุนี้บ่อยขึ้น อาจมีการเพิ่มโทษให้แก่พนักงานหากธนาคารตรวจสอบพบ

ปัญหาเรื่องพนักงานขายสัญญาให้ของรางวัลนอกเหนือจากโปรโมชั่นที่ธนาคารกำหนด

- การยอมรับความเสี่ยงในปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากการที่พนักงานขายเป็นตัวแทนอิสระทำได้โดยการออกบทลงโทษและเก็บข้อมูลเข้าระบบ เพื่อเป็นทำประวัติของพนักงานขาย ผู้บริหารรับทราบในการมีบทลงโทษ ซึ่งแต่เดิมาก็จัดให้มีกฎระเบียบนี้อยู่แล้วแต่หากจะต้องปรับให้รุนแรง ผู้บริหารเองยังไม่สามารถทำได้เท่าที่ควรเนื่องจากอาจส่งผลกระทบต่อยอดขายโดยรวมหากต้องทำโทษโดยการไล่พนักงานขายออก แต่ทั้งนี้เนื่องจากวิธีการในการส่งข้อความแจ้งเตือนการใช้ และของรางวัลที่ลูกค้าจะได้รับเป็นแนวทางในการแก้ไขที่สามารถครอบคลุมปัญหานี้ได้ด้วย เพราะลูกค้าจะรู้ว่าตนเองจะได้สิทธิ์รับเพียงแค่ว่าของรางวัลจากธนาคารเท่านั้นจาก SMS ที่ผ่านเข้ามาทางมือถือ

4.6.2 ปัญหาข้อร้องเรียนด้านการชำระเงิน

ไม่ได้รับใบแจ้งยอดหรือได้รับใบแจ้ง ยอดล่าช้า

- แนวทางในการแก้ไขจากการที่ลูกค้าอ้างไม่ได้รับใบแจ้งยอด หรือลืมจ่าย เพื่อจะไม่ต้องเสียค่าปรับทำได้โดยการให้ลูกค้ารับใบแจ้งยอดค่าใช้จ่ายผ่านทางอินเทอร์เน็ต
จะเป็นความรับผิดชอบที่ลูกค้าต้องเข้าทำการจ่ายเงินตามงวดบัญชีที่ครบกำหนด เพื่อเป็นการเลี่ยงการไม่รับทราบถึงกำหนดแล้ว และความผิดไม่ได้เกิดจากตัวลูกค้า
ผู้บริหารให้ความเห็นว่าเป็นแนวคิดที่ดี แต่อาจต้องสร้างแรงจูงใจในการให้ลูกค้าเปลี่ยนแปลงการรับเอกสารจากเดิมซึ่งส่งถึงอยู่แล้วผ่านทางไปรษณีย์ และต้องเป็นกลุ่มลูกค้าที่ใช้คอมพิวเตอร์ และเข้าอินเทอร์เน็ตบ่อยซึ่งจากที่ผ่านมาลูกค้าไม่นิยมการติดต่อหรือเข้าระบบผ่านอินเทอร์เน็ต
- แนวทางในการแก้ไขจากการที่พนักงานขายกรอกเอกสารให้ลูกค้าเองแล้วกรอกที่อยู่ผิดพลาดให้ส่งเอกสารผิด ผู้วิจัยมองว่าปัญหานี้จะต้องมีการทำโทษพนักงานขายโดยการแจ้งจดหมายตักเตือนการทำงาน ซึ่งปัจจุบันยังอยู่ในการพิจารณาว่าผู้บริหารจะนำไปปรับโทษกับพนักงานขายเพราะธนาคารยังไม่มีบทลงโทษในกรณีนี้ เพียงแต่เป็นข้อห้ามที่กำหนดไว้ ให้หัวหน้าทีมแจ้งแก่ลูกน้องเท่านั้น

การตัด-จ่ายค่าสาธารณูปโภคผ่านบัตรเครดิตไม่ถูกต้อง

- แนวทางในการแก้ไขจากการที่ลูกค้าแจ้งความจำนงค์จะตัดค่าใช้จ่ายผ่านบัตรแต่ไม่ได้รับการตัดจ่ายสามารถลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้โดยบริษัทต้นสังกัดแจ้งกลับลูกค้าถึงรอบระยะเวลาที่จะตัดผ่านบัญชีธนาคารหากไม่สามารถตัดได้ในรอบบัญชีล่าสุด บริษัทต้นสังกัดต้องแจ้งให้ลูกค้าทำการจ่ายโดยวิธีปกติก่อน ผู้บริหารให้ความเห็นว่าธนาคารมีการแจ้งไปยังบริษัทต้นสังกัดเหล่านี้แล้ว และทางบริษัทเหล่านี้ยืนยันขั้นตอนในการดำเนินงานที่จะแจ้งลูกค้าในรายละเอียด และยินดีที่จะให้มีการตรวจสอบกลับได้ซึ่งผู้บริหารให้ความเห็นว่าตามข้อตกลงกับทางบริษัทต้นสังกัดการติดต่อกลับเป็นสิ่งที่บริษัทต้นสังกัดเหล่านั้นพึงปฏิบัติแต่อาจจะเลยมกพร่อง ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องให้ผู้รับผิดชอบติดตามผลอีกครั้ง ส่วนในการปฏิบัติตามขั้นตอนที่สำคัญระยะเวลาที่กำหนดให้แจ้งกลับภายในระยะเวลา 3 วันทำการจะเพิ่มในข้อตกลงกับบริษัทเหล่านี้เพื่อป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นด้วย

4.6.3 ปัญหาในการสมัครบัตรเครดิตและสินเชื่อ

ปัญหาเรื่องความไม่พอใจในวงเงินที่ได้รับอนุมัติ

- นำเสนอวิธีการห้ามให้ข้อมูลด้านวงเงินของพนักงานขาย เพราะอาจส่งผลให้ลูกค้าเกิดความเข้าใจผิด หากลูกค้าต้องการทราบต้องบอกวงเงินมาตรฐานตามกำหนดของธนาคารแห่งประเทศไทยเท่านั้น ห้ามบอกเป็นจำนวนเงิน เพื่อหลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลที่ผิดไปจากที่อนุมัติจริง ผู้บริหารให้ความเห็นว่าสามารถออกกฎบังคับให้ทีมขายได้รับทราบถึงมาตรการนี้ได้แต่เป็นเรื่องที่ควบคุมยากเพราะลูกค้ามักสอบถามว่ายอดเงินเท่าไร ระยะเวลาานเท่าใด เพื่อประกอบการตัดสินใจ
- นำเสนอแนวทางในการแก้ไขการที่ลูกค้าไม่พอใจวงเงินที่ฝ่ายพิจารณาอนุมัติว่ามากหรือน้อยไป ทำโดยการลดความเสี่ยง โดยการแจ้งของฝ่ายพิจารณาถึงวงเงินที่จะได้ประเภทบัตรที่สมัคร ช่วยลดข้อโต้แย้งในภายหลังจากลูกค้าได้รับสินเชื่อ ผู้บริหารเล็งเห็นถึงปัญหานี้ว่าสามารถลดความขัดแย้ง และสามารถตอบข้อข้องใจของลูกค้าได้ตั้งแต่ต้น และตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่ควรจะเสียออกจากที่ลูกค้ายกเลิกในภายหลัง จึงเห็นชอบที่จะนำไปพิจารณาและประสานงานต่อพนักงานฝ่ายอนุมัติสินเชื่อต่อไป

4.6.4 ปัญหาจากแผนลูกค้าสัมพันธ์

ปัญหาเรื่องลูกค้าต้องการยกเลิกบัตร / ยกเว้นค่าธรรมเนียมรายปี

- นำเสนอแนวทางในการแก้ไขจากการแข่งขันทางการตลาด การกำหนดหลักเกณฑ์ประกอบการพิจารณาตัดสินใจเพื่อเป็นมาตรฐานที่ตรงกันในการตอบคำถามกับลูกค้าเพื่อไม่ต้องยุ่งยากในการติดต่อเข้ามายกเลิก จากการจัดการกับฐานข้อมูลลูกค้า (Database Management) ไม่จำเป็นต้องใช้หัวหน้างาน หรือพนักงานระดับสูงพิจารณา ก็สามารถทำการตอบข้อโต้แย้งว่าจะอนุมัติการยกเว้นค่าธรรมเนียมได้หรือไม่ จากการนำเสนอผู้บริหารเห็นด้วยแต่ได้มีการประยุกต์ใช้ โดยปัจจุบันธนาคารมีระบบที่สามารถรองรับกับปัญหานี้และเริ่มบังคับใช้แล้วโดยผู้บริหารลงความเห็นในการกำหนดยอดการใช้จ่ายขั้นต่ำเพื่อไม่ต้องเสียค่าธรรมเนียมรายปี หากประวัติลูกค้าใช้ถึงตามยอดขั้นต่ำจริงระบบจะตัดรายการค่าธรรมเนียมทิ้งจากใบแจ้งยอดทันที
- นำเสนอแนวทางในการแก้ไขความยุ่งยากในการชำระเงินของลูกค้าต่างจังหวัด โดยการส่งรายการตัดผ่านบัญชีธนาคารเพื่อให้ลูกค้ากลุ่มนี้ไม่ต้องยุ่งยากในการติดต่อกับธนาคาร ผู้บริหารเห็นด้วย โดยดำเนินการให้พนักงานขายแจ้งการตัดยอดผ่านธนาคารได้ในการสมัครครั้งเดียว แต่หลังจากที่ได้ทดลองกับกลุ่มลูกค้าเหล่านี้ก็ประสบกับปัญหาที่ลูกค้า

ปฏิเสธที่จะจ่ายผ่านธนาคารโดยการตัดบัญชีโดยตรงเนื่องจากลูกค้าไม่แน่ใจว่าตนเองอาจเลือกจ่ายเต็มหรือจ่ายขั้นต่ำ จึงกลัวว่าหากตัดผ่านธนาคารจะต้องจ่ายเต็มจะมีผลกระทบต่อการใช้จ่ายรายเดือน

4.6.5 ข้อร้องเรียนจากแผนกส่งเสริมการขาย

ปัญหาในการแลกของรางวัลจากคะแนนสะสม

- นำเสนอแนวทางแก้ไขการเข้าทำรายการผ่านระบบ อัตโนมัติที่ยุ่งยากซับซ้อนโดยการให้ลูกค้าเข้าถึงช่องทางอื่นที่สะดวกกว่า ไม่ต้องโทรเข้าธนาคารเช่น ผ่านทางเว็บไซต์เพื่อทำรายการแลกของรางวัลได้ทันที ทั้งนี้ต้องสื่อสารต่อโดยอาศัยการประชาสัมพันธ์ที่ดีด้วย ผู้บริหารแนะนำว่าในปัจจุบัน การเข้าทำรายการผ่านทางเว็บไซต์เพิ่มมากขึ้นลูกค้าที่ใช้อินเทอร์เน็ตจะสะดวกในวิธีนี้มากกว่าจากโทรเข้าศูนย์ แต่ยังขาดการประชาสัมพันธ์ต่อยังลูกค้าใหม่ ๆ คาดว่าจะวางแผนการส่งเสริมการเข้าทำรายการเพื่อให้ข้อมูลกับลูกค้ามากขึ้นในต้นปีหน้า

ปัญหาความไม่พอใจของรางวัลที่ควม คู่กับการสมัคร

- การนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาการให้ข้อมูลในการขายของพนักงานขาย การตรวจสอบการขายเพื่อทราบในเบื้องต้นอย่างคร่าว ๆ ถึงข้อตกลงที่พนักงานขายได้แจ้งกับลูกค้าเพื่อลูกค้าจะได้รู้ถึงรายละเอียดที่จำเป็น ผู้บริหารส่วนงานขายเห็นด้วยและจะนำมาปรับใช้โดยต้องเตรียมบทสนทนาระหว่างเจ้าหน้าที่ที่โทรไปสอบถามเพื่อไม่เป็นการรบกวนลูกค้า
- นำเสนอวิธีการแก้ไขเรื่องของก้านัลที่ไม่ตรงเนื่องจากช่วงคาบเกี่ยวระหว่างโปรโมชั่นเก่าและโปรโมชั่นใหม่ ธนาคารทำการเปลี่ยนของก้านัลให้เพราะสินค้าหมดมักจะพบปัญหาลูกค้าไม่ได้ต้องการของรางวัลนั้น ๆ แนวทางที่ได้กำหนดไว้คือวิธีการเดียวกับการละเลยของพนักงานขายในการแจ้งถึงของรางวัล ดังนั้นการส่งข้อมูลผ่านมือถือบอกถึงยอดใช้ขั้นต่ำและของรางวัลจะช่วยให้ลูกค้าทราบในเบื้องต้น ผู้บริหารให้ความเห็นว่าวิธีการนี้อาจช่วยให้ลูกค้ารู้ถึงของรางวัลแต่หากไม่ตรงตามที่คิดไว้ ก็ยังร้องเรียนเข้ามาที่ธนาคารเหมือนเดิมจึงแนะนำให้ปรับหาวิธีอื่น

4.6.6 ปัญหาอื่น ๆ

ไม่สามารถเข้าระบบ online ของธนาคาร

- นำเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาจากการเข้าทำรายการผ่านระบบ online ของธนาคารที่ยุ่งยากซับซ้อน โดยการให้ข้อมูลผ่านด้านหลังใบแจ้งยอดค่าใช้จ่ายถึงวิธีการเข้าระบบ

เพื่อตั้งรหัสผ่านเข้าทำรายการทางอินเทอร์เน็ตเพื่อแลกของรางวัล ลูกค้าสามารถทำได้ง่าย และสะดวกกว่าการอ่านผ่านหน้าจอคอมพิวเตอร์ หรือโทรเข้ามาสอบถามผ่าน Call Center วิธีการนี้ผู้บริหารมีความเห็นว่า จากเดิมด้านหลังใบแจ้งยอดที่จะให้นำเสนอนั้น เป็นการส่งเสริมทางการตลาด บอกส่วนลดร้านค้าเพื่อให้ลูกค้าเกิดการใช้จ่าย ซึ่งผู้บริหาร จะเน้นถึงความสำคัญในยอดการใช้จ่ายมากกว่าการแลกของรางวัล จึงไม่นำมาปรับใช้ แต่จะแทรกเป็นใบรายการย่อย แยกต่างหากเพื่อการประชาสัมพันธ์แทน

ไม่สามารถเข้าระบบอัตโนมัติ (AVR) เพื่อทำการโอนเงินในวงเงินเป็นเงินสดเข้าบัญชีลูกค้า

- นำเสนอแนวทางลดปัญหาในการเข้าทำรายการผ่านระบบอัตโนมัติโอนเงินเพราะจาก ความซับซ้อนในการเข้าระบบเพื่อความปลอดภัยของลูกค้า และขาดช่องทางการให้ข้อมูลเกี่ยวกับระบบอัตโนมัติ ทำให้การทำรายการยุ่งยากลูกค้าต้องกรอกรหัสโทรศัพท์ รหัส ทำรายการ ดังนั้นเพื่อเป็นการแก้ไขหากลูกค้าติดต่อเข้ามาจะทำการโอนสายไปยังเจ้าหน้าที่ ที่ดูแล บัญชีโดยตรง เพื่ออำนวยความสะดวก และการตรวจสอบ ผู้บริหารให้คำแนะนำ ว่าวิธีนี้จะมีข้อดีในแง่การให้ข้อมูลโดยตรงที่ถูกต้อง แต่ในทางปฏิบัติอาจต้องประสบกับ ปัญหาที่เจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอเพราะการจัดเจ้าหน้าที่ดูแลให้ครอบคลุมทุกสายอาจทำได้ ยาก และปริมาณสายที่โทรเข้ามาค่อนข้างไม่แน่นอน

ติดต่อแผนกลูกค้าสัมพันธ์ยาก

- แนวทางการแก้ไขเพื่อให้ลูกค้าสามารถติดต่อเข้าทำรายการอย่างสะดวกง่ายดายมากขึ้นผู้ วิจัยนำเสนอให้มีการแจ้งถึงเมนูลัดที่เข้าทำรายการ เพื่อลูกค้าจะได้ไม่ต้องเสียเวลาในการ รอฟังรายการจนครบ โดยต้องสื่อสารไปยังลูกค้าถึงขั้นตอน วิธีในการกรอกรหัสเพื่อทำ รายการผ่านระบบ การส่งใบแนบกับจดหมายที่ส่งถึงลูกค้าเพื่อประชาสัมพันธ์ หรือการ แยกกลุ่มลูกค้าระดับบนให้เข้าทำรายการต่างหากในตอนต้นรายการ ผู้บริหารมองว่า ลูกค้าส่วนใหญ่มักไม่ใส่ใจในเอกสารเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ทางธนาคารแนบให้ แต่พิจารณาว่า อาจจะต้องให้เป็นครั้งคราวเพื่อจะได้ผ่านสายตาลูกค้า และสื่อให้รู้สึกว่าการธนาคารได้เล็ง เห็นความสำคัญในปัญหาเล็ก ๆ น้อยเหล่านี้เพราะไม่เช่นนั้นแล้วลูกค้าจะไม่ทราบว่าจะ สอบถามได้จากเบอร์โทรใด นอกจากศูนย์บริการ และเกิดคำถามที่ไม่สามารถติดต่อกับ ธนาคารได้เลยเนื่องจากเข้าทำรายการไม่ได้
- แนวทางที่นำเสนอเพื่อแก้ไขปัญหาการตอบข้อซักถามของเจ้าหน้าที่ต่อลูกค้าที่ใช้ระยะ เวลาในการให้ข้อมูลในเบื้องต้นนาน แนวทางแก้ไขคือการจัดอบรมเจ้าหน้าที่เพื่อแก้ไข สถานการณ์ การสนทนาที่รัดกุมไม่ทำให้ลูกค้ารู้สึกไม่ดี ฝ่ายบริหารที่ดูแลด้านลูกค้า

สัมพันธให้มุมมองว่า มีการจัดการอบรมในแต่ละเดือนและการจับเวลาระหว่างสนทนา และบันทึกเสียงสนทนา แต่ส่วนงานนี้มักจะต้องประสบกับลูกค้าที่พบความเสียหาย ต้องรับอารมณ์ลูกค้าบางครั้งต้องใช้เวลานานเพราะลูกค้าไม่ยอมจบการสนทนา พนักงานมีเปอร์เซ็นต์ในการลาออกสูงจึงพบปัญหาคือหลังจากมีการอบรมแล้ว พนักงานจำนวนมากลาออกไปเพราะความเครียด จึงต้องจัดหาคนมาทดแทนอยู่บ่อย ๆ เท่ากับเป็นการเริ่มต้นใหม่ เพราะต้องอบรมใหม่

ปัญหาด้านประกันภัยที่พ่วงมากับบัตร

- แนวทางเพื่อแก้ไขปัญหาลูกค้าเข้าใจผิดว่าประกันภัยที่พนักงานขายนำเสนอเป็นส่วนหนึ่งของบัตรเครดิตและสมัครเข้ามาเพราะความไม่รู้ สามารถลดปัญหานี้ได้ด้วยการจัดตั้งทีมเฉพาะที่ทำการขายโดยตรงและให้รายละเอียดที่ถูกต้อง แต่ผู้บริหารเห็นว่าแม้บริษัทประกันภัยจะเป็น partnership กับธนาคารแต่ควรให้หน้าที่นี้กับทางบริษัท ไม่ควรที่จะรับมาดูแลเพราะจะพุ่งประเด็นไปที่สินเชื่อและบัตรมากกว่า จึงไม่เห็นด้วยที่จะจัดให้มีทีมขาย แต่อาจจัดการกับระบบฐานข้อมูลโดยส่งรายชื่อลูกค้าให้บริษัทประกันภัยติดต่อเอง
- แนวทางในการแก้ไขการเผยแพร่ข้อมูลจากบัตรเครดิตไปนำเสนอขายประกันภัยต่อบริษัทประกันภัยซึ่งเป็น partnership กับธนาคาร โดยการส่งใบตอบรับการให้เปิดเผยข้อมูลเพื่อประชาสัมพันธ์การตลาด และส่งของสมนาคุณเป็นการตอบแทนสำหรับการยินยอมให้ ผู้บริหารเห็นด้วยที่จะทำสื่อประชาสัมพันธ์ในลักษณะนี้เพราะลูกค้าจะมีการตอบรับ และเป็นการสร้างสัมพันธ์อันดีกับบริษัทประกันด้วย