

บทที่ 3

ผลการดำเนินงานของธนาคารนครหลวงไทย

ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ก่อตั้งขึ้นเมื่อ 8 พฤษภาคม พ.ศ. 2484 โดยคณะบุคคลของรัฐบาลร่วมกับสมาชิกในราชวงศ์ ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 1,000,000 บาท เปิดดำเนินการเมื่อวันที่ 24 พฤษภาคม พ.ศ. 2484 ประกอบธุรกิจการธนาคารพาณิชย์โดยให้บริการแก่ภาคธุรกิจและประชาชนทั่วไป เพื่อสนองความต้องการของลูกค้าอย่างครบวงจรผ่านเครือข่ายสาขาที่มีอยู่ในประเทศ หลังการควบรวมกับธนาคารศรีนครในเดือนเมษายน พ.ศ. 2545 ธนาคารได้นำหุ้นกลับเข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์เมื่อเดือนธันวาคม พ.ศ. 2546 ปัจจุบันธนาคารมีขนาดของสินทรัพย์ใหญ่เป็นอันดับ 7 ของธนาคารพาณิชย์ไทย ภายใต้วิสัยทัศน์ที่ต้องการเป็น “Right Business Partner for Life” กล่าวคือ เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจที่ให้บริการอย่างครบวงจรและยั่งยืน ธนาคารได้กำหนดพันธกิจหลัก 3 ข้อ คือ สร้างความร่วมมือกับพันธมิตรเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่ง เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยการปรับโครงสร้างพื้นฐานและเพิ่มประสิทธิภาพช่องทางจัดจำหน่าย ณ สิ้นเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2553 ธนาคารมีทุนจดทะเบียนทั้งสิ้น 21,128 ล้านบาท มีสินทรัพย์รวมจำนวน 403,521 ล้านบาท สินเชื่อจำนวน 273,578 ล้านบาท เงินฝากจำนวน 284,144 ล้านบาท มีจำนวนพนักงาน 7,046 คน และสาขา 423 สาขาทั่วประเทศ หุ้นของธนาคารมีมูลค่าตลาดเท่ากับ 67,081 ล้านบาท (ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน), 2553ข)

การดำเนินงานของธนาคาร

ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) (2553ข) ได้รายงานว่า การดำเนินงานของธนาคารในปี พ.ศ. 2550-2552 ประสบผลสำเร็จอย่างน่าพอใจ แม้ต้องเผชิญกับความท้าทายจากทั้งภาวะเศรษฐกิจและการเมืองที่ผันผวนทั้งนี้ เป็นผลจากการเตรียมความพร้อม

ที่ดีและกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องทั้งด้านการพัฒนาบุคลากร การปรับปรุงระบบบริหารจัดการสาขา การเพิ่มและพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่าย การขยายฐานการตลาด การสร้างความร่วมมือในการทำธุรกิจกับพันธมิตรและการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและที่สำคัญความร่วมมือร่วมใจ ท่วมเทพลังกาย พลังความคิด และความรู้ความสามารถของพนักงานทุกคนส่งผลให้การดำเนินงานต่าง ๆ มีความก้าวหน้าอย่างเห็นได้ชัด แม้ภาวะเศรษฐกิจและการเมืองไม่เอื้อต่อการทำธุรกิจแต่ผลจากการเตรียมความพร้อมและการดำเนินตามแผนกลยุทธ์อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องของธนาคารรวมทั้งการผนึกพลังของบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคารนครหลวงไทยอย่างเข้มแข็ง ทำให้ธนาคารมีพัฒนาการและความก้าวหน้าในหลายด้านอย่างเห็นได้ชัดสะท้อนได้จากผลประกอบการของธนาคารที่อยู่ในระดับน่าพอใจ สำหรับการดำเนินตามแผนกลยุทธ์ 3 ปีที่ผ่านมาสรุปได้ดังนี้

ปี พ.ศ. 2550 ปีแห่งการเตรียมความพร้อม (year of preparation) ธนาคารได้กำหนดภารกิจหลักให้มีการปรับโครงสร้างพื้นฐานสำคัญ 3 ด้านได้แก่

1. การปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (human resource management) ธนาคารได้ว่าจ้างบริษัท Watson Wyatt ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ศึกษาและทบทวนระบบบริหารทรัพยากรบุคคล จัดทำค่างาน และลักษณะงาน (job description) ของพนักงานในทุกตำแหน่งสำคัญ เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล รวมทั้งปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับมาตรฐานธนาคารชั้นนำและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของธนาคารในอนาคต

2. การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน (business process improvement) ธนาคารได้แต่งตั้ง pivotal resource ให้ความรู้ในการใช้เทคนิค workout ปรับปรุงกระบวนการทำงานและการให้บริการให้กระชับ เพื่อยกระดับมาตรฐานบริการให้สามารถอำนวยความสะดวกและบริการลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดีโดยเฉพาะการปรับปรุงกระบวนการให้บริการกับลูกค้ารายย่อย

3. การพัฒนากลยุทธ์การตลาด เพื่อเข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเป็นโครงการที่ธนาคารได้ร่วมกับสถาบันศศินทร์และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปรับปรุงกลยุทธ์

การตลาด โดยครอบคลุมการปรับปรุงกลยุทธ์ด้านลูกค้า ด้านผลิตภัณฑ์และบริการให้ตรงต่อความต้องการของลูกค้าเป้าหมาย และการเพิ่มประสิทธิภาพของการใช้ช่องทาง การให้บริการและเครือข่ายสาขา

ปี พ.ศ. 2551 ปีแห่งการปรับปรุงและพัฒนา (year of improvement) เป็นปีที่ธนาคารต่อยอดการปรับโครงสร้างพื้นฐานที่ได้ดำเนินการในปี พ.ศ. 2550 ด้วยโครงการสำคัญ ๆ อาทิ โครงการด้านทรัพยากรบุคคลมีการพัฒนาศักยภาพของพนักงานทั้งพนักงานสาขาและสำนักงานใหญ่ นอกเหนือจากการอบรมเพิ่มพูนความรู้และทักษะตามปกติ โดยจัดให้มีหลักสูตรเฉพาะด้านโครงการต่าง ๆ เช่น โครงการต้นน้ำมีออาซิฟ “modern strategic framework for executives” ซึ่งเป็นการอบรมด้านการบริหารและการเงิน เพื่อเพิ่มความรู้และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้กับผู้บริหารธนาคาร ผู้บริหารบริษัทในเครือและลูกค้า SMEs ของธนาคาร โครงการต้นแบบมีออาซิฟเป็นหลักสูตรอบรมด้าน leadership ซึ่งเป็นหนึ่งในทักษะที่สำคัญในการเป็นผู้นำให้กับผู้บริหารธนาคารระดับผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป โครงการต้นฉบับมีออาซิฟเป็นการอบรมหลักสูตรการจัดทำแผนธุรกิจให้กับสำนักงานเขต และได้กำหนดให้มีการประกวดการจัดทำแผนธุรกิจระดับเขตทั่วประเทศรวมทั้งหลักสูตร “modern management strategy program for SCIB’s branch executive” เพื่อพัฒนาผู้บริหารในระดับผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการสาขา เป็นต้น

โครงการปรับปรุงระบบบริหารสินเชื่อเพื่อยกระดับบริหารความเสี่ยงและการพิจารณาสินเชื่อ ซึ่งเริ่มตั้งแต่กลางปี พ.ศ. 2551 ธนาคารได้แบ่งแยกบทบาทเจ้าหน้าที่ด้านการตลาด (relationship manager) ออกจากเจ้าหน้าที่พิจารณาสินเชื่อ (credit manager) หลังจากนั้นเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2552 เป็นต้นมา ได้แบ่งแยกบทบาทเจ้าหน้าที่วิเคราะห์สินเชื่อ (credit analyst) ออกจากบทบาทเจ้าหน้าที่พัฒนาธุรกิจ (relationship manager) ซึ่งเป็นการเพิ่มคุณภาพกระบวนการพิจารณาสินเชื่อด้วยการเช็คสอบและถ่วงดุลอย่างเหมาะสม นอกจากนั้นยังได้จัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาสินเชื่อเชิงคุณภาพ เพื่อให้ความเห็นและพิจารณาการจัดชั้นของสินเชื่อให้สะท้อนสถานะและการกันสำรองเป็นไปอย่างรัดกุม โครงการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบของการบริหารจัดการสาขา โดยแบ่งเป็น 7 cluster เพื่อให้มีการดำเนินธุรกิจและกำหนด



กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับศักยภาพในแต่ละพื้นที่ รวมทั้งจัดตั้งศูนย์ธุรกิจและศูนย์ธุรกิจต่างประเทศเพื่อรุกตลาดและเพิ่มความสะดวกให้กับลูกค้าที่ใช้บริการ เป็นต้น

ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) (2553ข) ได้รายงานว่า นอกจากนั้นธนาคารยังให้ความสำคัญกับการสร้างความร่วมมือระหว่างบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินด้วยการผลักดันทางธุรกิจของกลุ่มบริษัทในเครือธนาคารนครหลวงไทย ภายใต้แนวคิด “SCIB family” เพื่อขยายฐานลูกค้าและใช้เครือข่ายสาขาเป็นช่องทางในการส่งผ่านบริการ ไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินและเพิ่มขีดความสามารถในการแสวงหาโอกาสในการทำธุรกิจร่วมกันตลอดจนการประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าได้รับทราบถึงการให้บริการทางการเงินที่ครบวงจรของธนาคารและบริษัทในเครือให้ชัดเจนยิ่งขึ้นด้วยการเปิดตัว SCIB family อย่างเป็นทางการต่อสื่อมวลชน หลังจากนั้นความร่วมมือต่าง ๆ ก็เริ่มเห็นเด่นชัด โดยเริ่มจากบริษัทหลักทรัพย์นครหลวงไทย จำกัด โดยความร่วมมือและสนับสนุนจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้เป็นบริษัทหลักทรัพย์แห่งแรกที่เปิดให้บริการซื้อและขายหลักทรัพย์ในพื้นที่สาขาของธนาคาร เพื่อให้บริการในรูปแบบของ one stop service เป็นจุดเชื่อมโยงตลาดเงินและตลาดทุนไว้ในที่เดียวกัน อีกทั้งยังช่วยสนับสนุนการพัฒนาตลาดทุนไทยด้วยการขยายฐานลูกค้านักลงทุนในตลาดหลักทรัพย์จากผู้ฝากเงินของธนาคารจนถึงปัจจุบันได้เปิดทำการไปแล้วทั้งสิ้น 17 สาขา ต่อมากองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (กบข.) ได้เข้าเป็นพันธมิตรทางธุรกิจโดยเข้าซื้อหุ้นร้อยละ 40 ในบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนนครหลวงไทย จำกัด ซึ่งเป็นการเพิ่มโอกาสให้ธนาคารขยายฐานลูกค้าในกลุ่มข้าราชการและเอื้อประโยชน์ต่อการเติบโตของบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนนครหลวงไทย อีกทั้งได้ร่วมกับบริษัทราชธานีลิสซิ่ง จำกัด (มหาชน) ให้บริการเช่าซื้อสินค้ามือสองและจำหน่ายรถยนต์ผ่านเครือข่ายสาขานาครหลวงทั่วประเทศ ซึ่งต่อมาเพื่อเพิ่มโอกาสในการทำธุรกิจร่วมกันมากขึ้นธนาคารได้เพิ่มสัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทจากร้อยละ 39.76 เป็นร้อยละ 48.32 และเพื่อแสดงความชัดเจนต่อยักษ์การเป็นบริษัทในกลุ่มของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีบริการทางการเงินครบวงจร ธนาคารได้มีการเปลี่ยนชื่อบริษัท แมกซ์ประกันชีวิต จำกัด เป็นบริษัทประกันชีวิตนครหลวงไทย จำกัด เป็นต้น

ปี พ.ศ. 2552 ปีแห่งการสร้างเชื่อมั่น (year of confidence and trust) ผลจากวิกฤตการเงินในสหรัฐฯ ในปี พ.ศ. 2551 ที่ได้ลุกลามไปสู่ระบบการเงินโลกและขยายไปสู่ภาคการผลิตของประเทศต่าง ๆ รวมถึงการชะลอตัวของเศรษฐกิจไทยประกอบกับการเมืองในประเทศไทยที่มีความไม่แน่นอน ธนาคารได้กำหนดให้ปี

พ.ศ. 2552 เป็นปีแห่งการสร้างเชื่อมั่นมีเป้าหมายหลักต้องการให้ธุรกิจเติบโตอย่างมีคุณภาพสอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจ มีการบริหารเงินกองทุนให้เข้มแกร่งและสร้างผลตอบแทนให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม สำหรับความคืบหน้าในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ มีดังนี้ (ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน), 2553ข)

ด้านบุคลากร นอกจากการยกระดับองค์ความรู้ตามโครงการต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ธนาคารได้เพิ่มเติมหลักสูตรใหม่ ๆ อาทิ ทักษะการวิเคราะห์สินเชื่อ (omega performance corporation) การบริหารงานขายเชิงกลยุทธ์ การขายอย่างมืออาชีพ การเจรจาต่อรอง การพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับผู้บริหารและพนักงานเครือข่ายสาขา เพื่อให้มีบริการที่เป็นเลิศ รวมทั้งพัฒนาโครงการ high personal touch เพื่อปรับปรุงบริการเครือข่ายสาขาทั่วประเทศ จากผลของการพัฒนาทักษะและองค์ความรู้ให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้ปัจจุบันทำให้ธนาคารมีพนักงานที่ได้รับใบอนุญาตการเป็นนายหน้าประกันชีวิตแล้ว 2,292 ราย นายหน้าประกันภัย 1,910 ราย และใบอนุญาตผู้ติดต่อกับผู้ลงทุน (single license) อีกกว่า 879 ราย ซึ่งเป็น โอกาสให้ธนาคารสามารถรุกในธุรกิจได้มากขึ้น

ด้านการตลาด นอกจากการเพิ่มและพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่าย เพื่อเพิ่มความสะดวกให้กับลูกค้า โดยปัจจุบันลูกค้าสามารถใช้บริการธนาคารผ่านเครือข่ายสาขาที่ให้บริการทั่วประเทศทั้งสิ้น 420 แห่ง ศูนย์ธุรกิจและศูนย์ธุรกิจต่างประเทศจำนวน 5 แห่ง ตามลำดับ สำนักแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ 59 แห่ง และ ATM อีก 1,744 เครื่อง ธนาคารได้นำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ และจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการให้กับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ อาทิ สินเชื่อสำหรับผู้ประกอบการ 7-Eleven เพื่อซื้อที่อยู่อาศัยสินเชื่อกับสำนักงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และสถาบันไทยเยอรมันเพื่อผู้ประกอบการ SME ในการปรับปรุงและฟื้นฟูสภาพเครื่องจักร สินเชื่อเคหะที่ให้สิทธิพิเศษ โปรแกรมการตรวจสุขภาพ สินเชื่อบัตรเครดิต

ช่วยแบ่งเบาภาระในการดูแลสุขภาพโดยลูกค้าได้รับส่วนลดจากการใช้บริการ
โรงพยาบาล เงินฝากออมทรัพย์บุฟเฟต์ “โครงการกินดอกออกผล” “เงินฝากประจำ
ดอกเบี้ยพิเศษ” บริการเก็บเงินตามเช็ค (scib normal cheque collection) และร่วมกับ
บลจ.นครหลวงไทยให้บริการ “smart click” ซื่อขายสับเปลี่ยนหน่วยลงทุน เป็นต้น
นอกจากนี้ยังได้สานความร่วมมือกับพันธมิตร อาทิ บริษัทประกันชีวิต AIA ซึ่ง
นอกจากจะช่วยเสริมสร้างประสบการณ์ในการทำธุรกิจร่วมกันยังเป็นการส่งเสริม
การขายผลิตภัณฑ์ bancassurance และเพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียมให้กับธนาคาร

ด้านกระบวนการทำงาน นอกจากการปรับกระบวนการพิจารณาสินเชื่อและ
โครงสร้างองค์กรใหม่ให้สอดคล้องกับการทำธุรกิจแล้ว เพื่อยกระดับคุณภาพ
การให้บริการและการปฏิบัติงาน ธนาคารได้กำหนดแนวทางและอยู่ระหว่าง
การดำเนินการเพื่อให้มีการรวมศูนย์งานปฏิบัติการสินเชื่อ งานพิธีการสินเชื่อและ
บัญชีสาขาไว้ที่สำนักงานใหญ่และสำนักงานเขต (bank-office centralization) เพื่อเพิ่ม
ประสิทธิภาพ ของสาขา โดยลดภาระของเจ้าหน้าที่สาขาในการปฏิบัติงานดังกล่าวและ
ทำให้มีเวลาใน การพัฒนาธุรกิจมากขึ้น

ด้านภาพลักษณ์ หลังจากการปรับเปลี่ยนรูปแบบพนักงานใหม่ให้ทันสมัยใน
ปลายปี พ.ศ. 2551 เพื่อต่อยอดภาพลักษณ์ความทันสมัยและการเป็นธนาคารที่มี
พัฒนาการอย่างไม่หยุดนิ่ง ธนาคารได้นำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่จัดกิจกรรมส่งเสริม
การขาย รวมทั้งเปิดตัวสาขาค้นแบบรูปโฉมใหม่ผสมผสานความทันสมัยและการใช้
เทคโนโลยียุคใหม่ทั้งสาขาเต็มรูปแบบที่อาคารชาลยอสิระ (พระราม 4) และสาขาย่อยที่
ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ตลอดจนการนำเสนอภาพยนตร์โฆษณาภาพลักษณ์ใหม่ที่
สื่อถึงการบริการด้วยใจ ซึ่งได้รับการตอบรับเป็นอย่างดีโดยหนึ่งในผลสำเร็จที่สะท้อน
ภาพลักษณ์และต่อยอด ปี พ.ศ. 2552 ที่เป็นปีแห่งการสร้างเชื่อมั่น คือ การขายหุ้นกู้
ค้อยสิทธิของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ครั้งที่ 1/2552 เมื่อวันที่ 15-18
มิถุนายน 2552 จำนวน 10,000 ล้านบาท ได้รับความสนใจเป็นอย่างมาก ทำให้ธนาคาร
สามารถขายหุ้นกู้ทั้งหมดในระยะเวลาอันรวดเร็ว การออกจำหน่ายหุ้นกู้ค้อยสิทธิในครั้ง
นั้นไม่เพียงช่วยยกระดับเงินกองทุนธนาคารให้มีความแข็งแกร่ง โดยมีอัตราส่วน
เงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยงเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 10.38 ณ สิ้นปี พ.ศ. 2551 เป็นร้อยละ

14.55 ณ สิ้นปี พ.ศ. 2552 แล้วยังสะท้อนเสถียรภาพและศักยภาพ โดยเฉพาะด้านสภาพคล่องที่อยู่ในระดับสูงของธนาคาร

การประกอบธุรกิจของธนาคาร

ในการประกอบธุรกิจธนาคารมุ่งเน้นการให้บริการแบบครบวงจร ด้วยการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลายสอดคล้องกับความต้องการที่ต่อเนื่องของลูกค้าในแต่ละสถานการณ์ เพิ่มการใช้บริการของลูกค้าเดิมไปสู่บริการประเภทต่าง ๆ ด้วยการขายพ่วงผลิตภัณฑ์และบริการของกลุ่มหรือพันธมิตรและทำตลาดเชิงรุก เพื่อแสวงหาลูกค้าใหม่ที่มีศักยภาพ รายละเอียดการให้บริการกับลูกค้าแต่ละกลุ่มมีดังนี้ (ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน), 2553ข)

การให้บริการสำหรับกลุ่มลูกค้าธุรกิจ

ธนาคารให้บริการแก่ลูกค้าทั้งด้านการรับฝากเงิน การให้สินเชื่อระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งมีบริการทั้งสินเชื่อเพื่อการลงทุน เพื่อการพาณิชย์ เพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียน เงินเบิกเกินบัญชี การขายลดเช็ค สินเชื่อเพื่อการค้าประกัน อาทิ การค้าประกันหนี้สินหรือความรับผิดชอบหรือการปฏิบัติตามสัญญาของบุคคลอื่น การอ่าวัด การรับรองตัวเงิน การยืนยันการชำระเงินตามเช็คเตอร์ออฟเครดิต และเอกสารสำคัญทางการค้า บริการธุรกิจต่างประเทศ บริการด้านบริหารเงินสด การเรียกเก็บเงิน ชำระเงิน การโอนเงินเดือนพนักงาน การโอนเงินทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ รวมทั้งการทำธุรกรรมแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ เช่น บริการรับซื้อหรือขายเงินตราต่างประเทศ บริการรับเรียกเก็บตัวเงินตราต่างประเทศ บริการเช็คเดินทาง บริการด้านวานิชธนกิจ ในการเป็นที่ปรึกษาทางการเงิน เพื่อการระดมทุน การควบรวมกิจการ การซื้อขายกิจการ การปรับปรุงโครงสร้างกิจการและการรับประกันการจำหน่ายหลักทรัพย์ประเภทตราสารหนี้ เป็นต้น

การให้บริการสำหรับกลุ่มลูกค้าบุคคล

ธนาคารให้บริการกลุ่มลูกค้าบุคคล โดยผ่านเครือข่ายสาขาทั่วประเทศ ลักษณะบริการครอบคลุมถึงบริการด้านสินเชื่อ เช่น สินเชื่อส่วนบุคคล บัตรเครดิต สินเชื่อเคหะสินเชื่อเพื่อการอุปโภคบริโภคอื่น ๆ รวมถึงการซื้อ ซ่อมแซม ต่อเติม ตกแต่ง ปลูกสร้างที่อยู่อาศัย ฯลฯ บริการบัตรต่าง ๆ ทั้งบัตรเครดิต บัตรเดบิต และบัตร ATM ตลอดจนบริการด้านเงินฝาก ตั๋วรับยก เช็คต่าง ๆ อาทิ เช็คของขวัญ แคมเปญเช็ค และบริการอื่น ๆ ในกลุ่มธนาคารนครหลวงไทยและพันธมิตร อาทิ หน่วยลงทุน ประกันชีวิต ประกันวินาศภัย สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ การซื้อขายหลักทรัพย์ เป็นต้น

โดยแบ่งการดำเนินธุรกิจเป็น 5 กลุ่มหลัก คือ กลุ่มลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่ กลุ่มลูกค้าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กลุ่มลูกค้ารายย่อย กลุ่มการเงินและกลุ่มปฏิบัติการ ดังนี้ (ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน), 2553ข)

1. กลุ่มลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่ ประกอบด้วย สายธุรกิจขนาดใหญ่และสายผลิตภัณฑ์ลูกค้าธุรกิจ ทำหน้าที่นำเสนอบริการและดูแลลูกค้าที่เป็นกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีรายได้ของกิจการต่อปีตั้งแต่ 1,000 ล้านบาทขึ้นไปเป็นกลุ่มลูกค้าสำคัญที่ใช้บริการทางการเงินทั้งด้านสินเชื่อธุรกิจ สินเชื่อเพื่อการพาณิชย์รวมไปถึงบริการ corporate finance ต่าง ๆ และยังเป็นฐานในการเพิ่มจำนวนลูกค้ารายย่อยหรือลูกค้าบุคคลให้แก่ธนาคาร

2. กลุ่มลูกค้าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประกอบด้วย สายธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ทำหน้าที่ให้บริการอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า SMEs ทั่วประเทศที่สาขาและศูนย์ธุรกิจจากทุกภูมิภาคส่งเข้ามา โดยเป็นกิจการที่มีรายได้ต่อปีไม่เกิน 1,000 ล้านบาท ซึ่งเป็นกลุ่มธุรกิจที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ มีศักยภาพในการเติบโตและมีการกระจายตัวอยู่ในภูมิภาคต่าง ๆ

3. กลุ่มลูกค้ารายย่อย ประกอบด้วย สายผลิตภัณฑ์ลูกค้ารายย่อย สายเครือข่ายสาขานครหลวงและสายเครือข่ายภูมิภาค ทำหน้าที่ศึกษาพัฒนาบริการทางการเงินในรูปแบบต่าง ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของตลาดลูกค้ารายย่อยของธนาคาร รวมถึงการสร้างและพัฒนาช่องทางให้บริการไม่ว่าจะอยู่ในรูปแบบของการให้บริการที่

สาขาต่าง ๆ ช่องทางการให้บริการผ่านเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ และการให้บริการผ่านเครือข่าย IT ต่าง ๆ เช่น e-banking, Mobile Banking ฯลฯ

4. กลุ่มการเงิน ประกอบด้วย สายการเงินและสายบริหารเครดิต ซึ่งเป็นกลุ่มงานด้านกลยุทธ์ ทำหน้าที่กำกับดูแลการวางแผนการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายการบริหารจัดการด้านการเงินและสภาพคล่อง การจัดทำและเปิดเผยรายงานทางการเงินที่ถูกต้อง โปร่งใส รวมไปถึงการพิจารณากลับกรอง วิเคราะห์ให้ความเห็นทางด้านสินเชื่ออย่างเป็นอิสระ เพื่อประกอบการอนุมัติของคณะกรรมการสินเชื่อ คณะกรรมการบริหารหรือคณะกรรมการธนาคาร

5. กลุ่มปฏิบัติการ ประกอบด้วย 5 สายงาน ได้แก่ สายปฏิบัติการ รับผิดชอบงานปฏิบัติการสินเชื่อธุรกิจ และสินเชื่อรายย่อย สายบัตรและบริหารการขาย รับผิดชอบสนับสนุนบริการบัตรเครดิตและเครือข่ายการขายรายย่อย สายระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศ รับผิดชอบงานพัฒนากระบวนการทำงานการจัดทำรายงาน และข้อมูลต่าง ๆ ระบบ IT ระบบสารสนเทศและเครือข่ายบริการทาง IT ของธนาคาร และสายบริหารงานกลางและจัดการทรัพย์สิน รับผิดชอบงานธุรการ และการจัดการทรัพย์สินถาวรต่าง ๆ ของธนาคารให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการดำเนินงาน ธนาคารได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการงานอีก 2 ด้าน ได้แก่ งานด้านทรัพยากรบุคคล และงานด้านการบริหารสินทรัพย์ จึงได้กำหนดให้ 2 สายงานนี้ขึ้นตรงกับประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ เพื่อให้สามารถตัดสินใจปรับเปลี่ยนกระบวนการต่าง ๆ และจัดสรรบุคลากรได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

การประกอบธุรกิจของกลุ่ม

ธนาคารมีนโยบายชัดเจนในการให้บริการแบบกลุ่ม เพื่อให้มีบริการและผลิตภัณฑ์ครบวงจรในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ความสัมพันธ์อันดีที่มีกับลูกค้า ช่องทางการจัดจำหน่ายและทรัพยากรอื่น ๆ ของธนาคารและบริษัทในกลุ่ม ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยธนาคารได้รับอนุญาต

จากธนาคารแห่งประเทศไทยในการจัดตั้งกลุ่มธุรกิจทางการเงินประกอบด้วย 6 บริษัท ดังนี้ (ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน), 2553ข)

บริษัทประกันชีวิตนครหลวงไทย จำกัด

เดิมชื่อ บริษัทแมกซ์ประกันชีวิต จำกัด จัดตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2540 ได้รับใบอนุญาตให้ประกอบธุรกิจประกันชีวิตในปี พ.ศ. 2545 ปัจจุบันบริษัทมีทุนจดทะเบียน 700 ล้านบาท ธนาคารถือหุ้นร้อยละ 100 บริษัทฯ เริ่มธุรกิจการขายประกันชีวิตผ่านธนาคารเป็นครั้งแรกและยกเลิกการขายประกันชีวิตผ่านตัวแทนขายในปี พ.ศ. 2546 การขายผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ ผ่านเครือข่ายสาขาของธนาคาร ทำให้เบี้ยประกันภัยของบริษัทเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด โดยลูกค้าหลักของบริษัท ได้แก่ กลุ่มลูกค้าที่ใช้บริการของธนาคารทั้งลูกค้าสินเชื่อและลูกค้าเงินฝาก

บริษัทหลักทรัพย์นครหลวงไทย จำกัด

ธนาคารเข้าถือหุ้นบริษัทหลักทรัพย์ นครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) บริษัทฯ เป็นสมาชิกตลาดหลักทรัพย์หมายเลข 12 และได้รับอนุญาตให้ประกอบธุรกิจ การเป็นนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ การจัดจำหน่ายหลักทรัพย์ การค้าหลักทรัพย์ การเป็นที่ปรึกษาการลงทุน และการเป็นตัวแทนซื้อขายสัญญาซื้อขายล่วงหน้า ทั้งนี้นับแต่ธนาคารเข้าถือหุ้นได้มีการทำธุรกิจในด้านต่าง ๆ ร่วมกัน เช่น รับประกันการจัดจำหน่ายตราสารหนี้และตราสารทุนของลูกค้าบริษัทฯ เป็นที่ปรึกษาทางการเงินแนะนำลูกค้าธุรกิจ ธนาคารใช้บริการที่ปรึกษาทางการเงินในการระดมทุน แนะนำลูกค้ารายย่อยธนาคารในการซื้อขายหลักทรัพย์ในกับบริษัทฯ การให้ลูกค้าบริษัทฯ ซื้อขายหลักทรัพย์โดยโอนเงินผ่านบัญชีของธนาคาร ตลอดจนการใช้เครือข่ายสาขาของธนาคารเป็นจุดให้บริการด้านหลักทรัพย์ เป็นต้น

บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน นครหลวงไทย จำกัด

จัดตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2547 ดำเนินธุรกิจจัดการกองทุนรวม และจัดการกองทุนส่วนบุคคล มีกองทุนรวมหลากหลายประเภทสำหรับนักลงทุนรายย่อย ทั้งกองทุน LTF RMF

กองทุนตราสารทุนและกองทุนตราสารหนี้ระยะเวลาการลงทุนแตกต่างกันทั้งระยะสั้น และระยะยาว

บริษัท สยามซีดีประกันภัย จำกัด

เดิมชื่อ บริษัทคลังแม่ น้ำประกันภัย จำกัด จัดตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2491 ต่อมาในปี พ.ศ. 2537 ธนาคารได้ลงทุนเพิ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่ และเปลี่ยนชื่อเป็นบริษัท สยามซีดี อินชัวร์นซ์ จำกัด จากนั้นในปี พ.ศ. 2547 เปลี่ยนชื่ออีกครั้งเป็น บริษัท สยามซีดี ประกันภัย จำกัด บริษัทให้บริการประกันวินาศภัยที่หลากหลาย ทั้งการประกันอัคคีภัย ประกันภัยทางทะเลและขนส่ง ประกันภัยรถยนต์ ประกันภัยความรับผิดชอบและ ประกันอสรภาพ เป็นต้น การดำเนินธุรกิจของบริษัทที่ผ่านมา มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง และปริมาณธุรกิจที่ขายผ่านธนาคารมีอัตราการเติบโตมาโดยตลอด

บริษัท ราชธานีลิสซิ่ง จำกัด (มหาชน)

บริษัท ราชธานีลิสซิ่ง จำกัด (มหาชน) จัดตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2531 ประกอบธุรกิจ การให้สินเชื่อบริษัทเช่าซื้อรถยนต์มือสอง นอกจากนี้บริษัทยังให้บริการหลักการขาย อาทิ การต่อทะเบียนรถยนต์ กรมธรรม์ประกันภัย พ.ร.บ. คู่ครองผู้ประสบภัยทางรถยนต์ บริการด้านภาษี และการรีไฟแนนซ์สินเชื่อบริษัทเช่าซื้อรถยนต์ ซึ่งเป็นการอำนวยความสะดวก ให้แก่ลูกค้า อีกทั้งยังเป็นหลักประกันในการให้สินเชื่อของบริษัท ในปี พ.ศ. 2545 บริษัทฯ ได้แปรสภาพเป็นบริษัทมหาชนและเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

บริษัท สคิปเซอร์วิส จำกัด

ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2534 ประกอบธุรกิจด้านงานบริการต่าง ๆ ให้แก่ธนาคารและ บริษัทในกลุ่ม อาทิ บริการทำความสะอาด รักษาความปลอดภัย รับ-ส่งเอกสาร ให้เช่ารถ พนักงานขับรถและจัดหาพนักงาน outsource

เป้าหมายและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ

จากภาวะเศรษฐกิจที่เริ่มมีสัญญาณฟื้นตัวในช่วงปลายปี พ.ศ. 2552 และคาดว่าจะมีทิศทางที่ดีขึ้นสำหรับปี พ.ศ. 2553 เพื่อให้การทำธุรกิจสอดคล้องรับกับภาวะเศรษฐกิจ ธนาคารจึงได้กำหนดให้ปี พ.ศ. 2553 เป็นปีแห่งการทำธุรกิจเชิงรุก (year of penetration) เป้าหมายหลัก คือ การรุกเพื่อขยายฐานลูกค้าเป้าหมายกลุ่มใหม่รุกเพื่อลดต้นทุนทางการเงินและเพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียมให้เทียบเคียงระบบธนาคารพาณิชย์ โดยกลยุทธ์สำคัญที่กำหนดคือนี้ (ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน), 2553ข)

ด้านลูกค้า

1. กลุ่มลูกค้าธุรกิจ จากภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอยตั้งแต่ต้นปี พ.ศ. 2552 ส่งผลกระทบต่อการขยายงาน และการลงทุนเพิ่มของลูกค้าธุรกิจ ประกอบกับอัตราดอกเบี้ยในตลาดที่อยู่ในระดับต่ำ เป็นโอกาสให้ธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีศักยภาพหลายแห่งระดมเงินผ่านการออกตราสารหนี้หรือตัวเงินระยะสั้นทดแทนการกู้ยืม ทำให้การเติบโตของสินเชื่อชะลอตัว อย่างไรก็ตามจากกลยุทธ์การรักษาความสัมพันธ์ และการตอบสนองความต้องการให้กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการเป็นพันธมิตรกับกลุ่มผู้ให้กู้ ทำให้ธนาคารยังคงสามารถรักษาสินเชื่อธุรกิจขนาดใหญ่ในกลุ่มลูกค้าทั่วไปให้มีการเติบโตสำหรับปี พ.ศ. 2553 ซึ่งคาดว่าเศรษฐกิจจะมีการเติบโตที่ดีขึ้น จากการขยายงานและการลงทุนในโครงการใหม่ ๆ ของภาคเอกชน รวมทั้งการลงทุนที่เกิดขึ้นทั้งโดยตรง และทางอ้อมจากการสนับสนุนของภาครัฐภายใต้โครงการกระตุ้นเศรษฐกิจ ไทยเข้มแข็ง ธนาคารกำหนดกลยุทธ์สำหรับลูกค้ากลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ และกลุ่มลูกค้าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ดังนี้ (ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน), 2553ข)

1.1 กลุ่มลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่ ธนาคารจะมุ่งเน้นลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่ให้อัตราผลตอบแทนดีเน้นบทบาทในการเป็นที่ปรึกษาทางการเงินเป็น loan arranger นำเสนอ financial package ให้กับลูกค้าเป็นกลุ่มเพิ่มบทบาทการเป็น corporate arranger รวมทั้งการนำเสนอผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ของธนาคารและบริษัทในกลุ่ม SCIB family เพื่อตอบสนองความต้องการให้กับลูกค้าอย่างครบวงจร



1.2 กลุ่มลูกค้าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม นอกจากการมุ่งเน้นลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่มีศักยภาพดี การใช้ศูนย์ธุรกิจ ซึ่งปัจจุบันธนาคารได้เปิดให้บริการแล้วรวม 5 ศูนย์ และเครือข่ายสาขาเป็นหน่วยงานหลักในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า การแนะนำลูกค้าของลูกค้มาใช้บริการของธนาคาร ธนาคารมีแผนพัฒนาสินเชื่อ Program Lending ให้มากขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความรวดเร็วในการพิจารณาสินเชื่อ

2. กลุ่มลูกค้ารายย่อย ผลของการมุ่งมั่นในการดำเนินตามแผนกลยุทธ์ การเติบโตของลูกค้ารายย่อยประสบความสำเร็จเป็นอย่างมากมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551 ในอัตราร้อยละ 42 และอีกร้อยละ 40 ในปี พ.ศ. 2552 ทำให้สัดส่วนโครงสร้างสินเชื่อของธนาคารปรับตัวดีขึ้น โดยสัดส่วนสินเชื่อรายย่อยเพิ่มจากร้อยละ 15 ณ สิ้นปี พ.ศ. 2550 เป็นร้อยละ 19 และร้อยละ 28 ในปี พ.ศ. 2551 และปี พ.ศ. 2552 ตามลำดับ ดีกว่าเป้าหมายที่กำหนด โดยเฉพาะสินเชื่อเคหะซึ่งนอกจากมีการเติบโตดีกว่าเป้าหมายแล้วยังมีส่วนสำคัญในการต่อยอดนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการอื่นของทั้ง

ธนาคารและบริษัทในกลุ่ม SCIB family อาทิ การให้บริการด้านบัตรเครดิต ด้านสินเชื่อบุคคล ตลอดจนด้านประกันชีวิตและประกันวินาศภัย เป็นต้น สำหรับลูกค้าเงินฝาก ธนาคารได้กำหนดเป้าหมายเพิ่มจำนวนลูกค้าเงินฝากรายย่อยให้มากขึ้น โดยเฉพาะในกลุ่มลูกค้าที่มีอายุน้อยลง อาทิ กลุ่มที่เพิ่งสำเร็จการศึกษา กลุ่มผู้ประกอบการรุ่นใหม่ ด้วยกลยุทธ์การเพิ่มจำนวนลูกค้าด้วยการเชื่อมโยงไปสู่ครอบครัว (household strategy) ทั้งครอบครัวธนาคารและในกลุ่ม SCIB family ครอบครัวลูกค้า และคู่ค้า เป็นต้น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สอดคล้องกับช่วงชีวิตของลูกค้า (life stage product vs. customer life cycle) ทั้งผลิตภัณฑ์เงินฝากของธนาคารและผลิตภัณฑ์เงินฝากที่ควบคู่ไปกับผลิตภัณฑ์ของบริษัทในเครือ การขยายเครือข่ายพันธมิตรเพื่อเพิ่มโอกาสในการทำธุรกิจ การจัดกิจกรรมการตลาดและส่งเสริมการขายให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย รวมทั้งการเพิ่มและพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่าย เพื่อเพิ่มความสะดวกและรวดเร็วให้กับลูกค้าในการใช้บริการ

ด้านการบริหารและควบคุมคุณภาพสินทรัพย์

ธนาคารให้ความสำคัญกับการบริหารและควบคุมคุณภาพสินทรัพย์อย่างต่อเนื่อง โดยดำเนิน โครงการ pre-NPL management ซึ่งเป็น โครงการที่ธนาคารเข้าไปดูแลลูกค้า กลุ่มที่มีสถานะก่อนเป็นหนี้ด้วยคุณภาพในกลุ่มลูกค้าปกติ ลูกค้ากลุ่มจัดชั้นกล่าวถึงเป็นพิเศษและกลุ่มที่มีความเสี่ยง โดยจะมีการเข้าถึงสภาพสถานะลูกค้าที่แท้จริงและแก้ไขปัญหาหรือดูแลลูกค้าได้ทันที เพื่อสกัดกั้นและพัฒนาปรับปรุงหนี้ก่อนที่หนี้จะมีคุณภาพด้อยลง รวมทั้ง โครงการ NPL management เพื่อแก้ไขปรับปรุงหนี้ที่มีปัญหาอยู่เดิมให้มีคุณภาพที่ดีขึ้นและลดจำนวนหนี้ด้วยคุณภาพของธนาคาร

ด้านการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่าย

ธนาคารยังคงมุ่งเน้นการปรับปรุงระบบบริหารสาขาและการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายเพื่ออำนวยความสะดวกและรวดเร็วให้กับลูกค้าในการใช้บริการ โดยมีเป้าหมายที่จะขยายสาขานบนพื้นที่ศักยภาพ อาทิ ห้างสรรพสินค้า อาคารสำนักงาน ควบคู่ไปกับการขยายช่องทางบริการผ่านอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ โดยเฉพาะในแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญและแหล่งชุมชน นอกจากนี้ยังมีโครงการปรับปรุงระบบบริหารจัดการสาขา (branch transformation) ซึ่งธนาคารได้กำหนดให้มีการทบทวนโครงสร้างสาขา รูปแบบสาขา แผนธุรกิจ แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพผลของสาขาให้มากขึ้นนอกเหนือจากการรวมศูนย์งานด้านการบันทึกบัญชี งานปฏิบัติการสินเชื่อ งานพิธีการของสินเชื่อของสาขามาไว้ที่สำนักงานใหญ่และสำนักงานเขต (back-office centralization)

ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

เพื่อให้การดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลมีความต่อเนื่องสอดคล้องกับมาตรฐานสากลที่ได้พัฒนาไว้ ธนาคารได้กำหนดแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยสานต่อการยกระดับองค์ความรู้และทักษะของพนักงานเพื่อเพิ่มประสิทธิ และเสริมสร้างให้พนักงานมีการทักษะการทำงานที่หลากหลาย (multi-skill) พัฒนาความเป็น “มืออาชีพ” ในสาขาวิชาต่าง ๆ จัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าและแผนฝึกอบรม

รายบุคคลรายบุคคลสำหรับพนักงานที่ศักยภาพสูง ควบคู่ไปกับการทำแผนสี่บทอด สำหรับตำแหน่งที่สำคัญปรับผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของพนักงานให้สามารถแข่งขันกับสถาบันการเงินในระดับเดียวกัน และสอดคล้องกับผลงานจริง นำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่เป็นสากลเข้ามาใช้อย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม รวมทั้งปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้น

การประกอบธุรกิจในแต่ละสายผลิตภัณฑ์

ธนาคารประกอบธุรกิจการธนาคารพาณิชย์และกิจการที่เกี่ยวเนื่อง ซึ่งเกี่ยวกับหรือเนื่องมาจากการธนาคารพาณิชย์รวมทั้งธุรกิจที่กฎหมายควบคุมการประกอบธุรกิจการธนาคารพาณิชย์อนุญาตให้ดำเนินการได้ โดยดำเนินธุรกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศผ่านเครือข่ายสาขาที่มีอยู่ทั่วประเทศ ธนาคารมีเครือข่ายสาขาทั่วประเทศ 418 สาขา และ 2 สำนัก แบ่งเป็นสาขาทั่วไปและสาขาเปิดทำการทุกวัน การประกอบธุรกิจในแต่ละสายผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วย ธุรกิจที่สร้างรายได้ดอกเบี้ยและเงินปันผล และธุรกิจที่สร้างรายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ย โดยมีรายละเอียดดังนี้ (ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน), 2553ข)

ธุรกิจสินเชื่อ

ธนาคารมีการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์และเป้าหมายการให้สินเชื่อที่ชัดเจน โดยให้ความสำคัญกับคุณภาพสินเชื่อควบคู่ไปกับโอกาสทางการตลาด และมีการทบทวนและแผนเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจและความสามารถในการแข่งขันของธนาคาร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ ธนาคารได้จัดโครงสร้างองค์กรให้กระชับและเหมาะสมกับการบริหารงานยิ่งขึ้น โดยมีการแบ่งสายงานตามขนาดของลูกค้ำ คือ ลูกค้ำธุรกิจขนาดใหญ่ ลูกค้ำธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม รวมทั้งสายผลิตภัณฑ์ลูกค้ำรายย่อยที่ดูแลลูกค้ำสินเชื่อบุคคล และสินเชื่อเคหะ สายธุรกิจบัตรและบริหารการขายให้บริการด้านบัตรเครดิตประเภทต่าง ๆ

กระบวนการจัดการด้านสินเชื่อ

กระบวนการจัดการสินเชื่อของธนาคารแบ่งออกเป็น 3 ส่วนที่สำคัญ คือ (ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน), 2553ข)

1. นโยบายการปล่อยสินเชื่อ

ธนาคารให้ความสำคัญกับการกระจายความเสี่ยงของสินเชื่อรวม (portfolio diversification) มีการกำหนดขอบเขตสัดส่วนการให้สินเชื่อแก่กลุ่มอุตสาหกรรมแต่ละกลุ่มอย่างชัดเจน เพื่อป้องกันการกระจุกตัวของสินเชื่อในบริษัทใดบริษัทหนึ่ง หรือ อุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่งมากเกินไป โดยธนาคารมีนโยบายกระจายการให้สินเชื่อไปยังภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมเป้าหมายที่มีศักยภาพ และมีความสำคัญต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศเพื่อกระจายความเสี่ยง เช่น อุตสาหกรรมการผลิต การส่งสินค้าออก การท่องเที่ยวและการแปรรูปผลิตผลการเกษตร เป็นต้น โดยมุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคธุรกิจ รวมทั้งการเพิ่มลูกค้ารายย่อยสำหรับสินเชื่อเคหะ สินเชื่อบุคคลและสินเชื่อบัตรเครดิต ทั้งนี้การให้สินเชื่อใหม่จะดำเนินการด้วยความระมัดระวังและรอบคอบ โดยพิจารณาศักยภาพของธุรกิจและความสามารถในการชำระหนี้สินของลูกค้าเป็นสำคัญ รวมทั้งเป็นไปตามหลักเกณฑ์ของประกาศธนาคารแห่งประเทศไทยที่กำหนดเรื่องการให้สินเชื่อเพื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งและการให้สินเชื่อแก่กิจการที่เกี่ยวข้อง

2. การพิจารณาและอนุมัติสินเชื่อ

หลักการสำคัญของการพิจารณาและอนุมัติสินเชื่อ คือ การตัดสินใจอย่างเป็นระบบและแบ่งแยกหน้าที่เพื่อความโปร่งใสจะเห็นได้จากขั้นตอนการพิจารณา และอนุมัติสินเชื่อ โดยย่อดังต่อไปนี้

2.1 ขั้นที่หนึ่ง การวิเคราะห์โดยสายงานธุรกิจ

เจ้าหน้าที่สินเชื่อจะนำข้อมูลและเอกสารเบื้องต้นรวมถึงหนังสือยินยอมให้ตรวจสอบเครดิตจากบริษัทที่ประกอบธุรกิจข้อมูลเครดิตและดำเนินการตรวจสอบเครดิตของลูกค้าจากข้อมูลที่ได้รับจากบริษัทที่ประกอบธุรกิจข้อมูลเครดิตจากฐานข้อมูลของธนาคาร ในกรณีที่มิได้หลักประกันจะส่งข้อมูลหลักประกันไปที่ฝ่ายงานประเมินหลักประกัน เพื่อการประเมินราคา หลังจากนั้นเจ้าหน้าที่สินเชื่อจะจัดระดับความระดับ

ความเสี่ยงสินเชื่อของลูกค้า (credit risk rating) ผ่านทางระบบ SCIB I-RISKs ที่ธนาคารได้พัฒนาขึ้นและการกำหนดอัตราดอกเบี้ย ค่าธรรมเนียมและเงื่อนไขที่เหมาะสมกับการจัดระดับความเสี่ยงนั้น ๆ แล้วจัดทำรายงานการขออนุมัติสินเชื่อ Credit Approval (C/A) ฉบับสมบูรณ์ นำเสนอผู้บังคับบัญชาให้ความเห็นตามลำดับชั้นพร้อมเอกสารที่เกี่ยวข้อง ในกรณีที่ระดับวงเงินสินเชื่อก่อนนำเสนอเพื่อ ขออนุมัติ ผู้จัดการฝ่ายงานธุรกิจจะต้องให้ความเห็นลงใน C/A ฉบับสมบูรณ์และยืนยันความถูกต้องของผลการจัดระดับความเสี่ยงสินเชื่อก่อนที่จะส่งไปยังฝ่ายพิจารณาสินเชื่อ

๔ 2.2 ขั้นที่สอง การวิเคราะห์และการประเมินความเสี่ยงสินเชื่อโดยฝ่ายพิจารณาสินเชื่อ

ฝ่ายพิจารณาสินเชื่อจะดำเนินการทบทวนระดับความเสี่ยงลูกค้า (credit risk rating) ที่ประเมิน โดยฝ่ายงานธุรกิจและทบทวนสินเชื่อที่ขออนุมัติว่าอยู่ในกรอบนโยบายและหลักเกณฑ์ของทางธนาคารและธนาคารแห่งประเทศไทยหรือไม่ นอกจากนี้จะมีการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงต่าง ๆ เช่น ความเสี่ยงเกี่ยวกับวงเงิน ความเสี่ยงเกี่ยวกับธุรกิจของลูกค้า และความเสี่ยงเกี่ยวกับหลักประกัน เป็นต้น การวิเคราะห์ดังกล่าวจะจัดทำเป็นรายงานสรุปผลการประเมินความเสี่ยงสินเชื่อ Credit Risk Assessment Report (C/RAR) เพื่อใช้เป็นเอกสารประกอบการอนุมัติสินเชื่อ ทั้งนี้ ฝ่ายงานธุรกิจจะจัดทำรายงานชี้แจงเหตุผลข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อตอบประเด็นความเสี่ยงที่บ่งชี้ใน C/RA ก่อนรวบรวมเอกสารประกอบการพิจารณาทั้งหมดนำเสนออนุมัติต่อไป

2.3 ขั้นที่สาม อนุมัติสินเชื่อ

ธนาคารได้ปรับปรุงอำนาจอนุมัติสินเชื่อให้สอดคล้องกับโครงสร้างที่ได้มีการปรับปรุงตามโครงการ Credit Management Re-design ของธนาคาร โดยกระจายอำนาจสินเชื่อที่มีความเสี่ยงต่ำให้กับบุคคล (single-sign) ในวงเงินที่สูงขึ้น สำหรับส่วนสินเชื่อที่มีความเสี่ยงได้กำหนดให้มีการพิจารณาอนุมัติโดยคณะบุคคล (co-sign) ที่ได้รับมอบอำนาจ 7 ระดับ เพื่อให้การขยายสินเชื่อเป็นไปอย่างรวดเร็ว

3. การติดตามดูแลและสอบทานสินเชื่อ

ธนาคารได้กำหนดแนวทางในการควบคุมดูแลลูกค้ำที่ได้รับการอนุมัติสินเชื่อแล้วอย่างชัดเจน โดยเจ้าหน้าที่สินเชื่อจะต้องติดตามดูแลการปฏิบัติตามเงื่อนไขสินเชื่ออย่างใกล้ชิด และการทบทวนการจัดระดับความเสี่ยงสินเชื่อและคุณภาพของลูกหนี้อย่างน้อยปีละ 1 ครั้งหรือทันทีที่มีเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงานของลูกค้ำ นอกจากนี้ธนาคารยังกำหนดให้การทบทวนหลักประกัน โดยให้ความสำคัญทั้งด้านราคาและสภาพคล่อง โดยกำหนดให้มีการทบทวนตามระยะเวลาอย่างต่อเนื่องทุกรายการ ธนาคารให้ความสำคัญกับการสอบทานสินเชื่อ โดยจัดให้มีฝ่ายสอบทานสินเชื่อขึ้นพร้อมทั้งเพิ่มจำนวนบุคลากรให้เพียงพอให้สามารถปฏิบัติงานสอบทานได้อย่างครอบคลุมและมีประสิทธิภาพ เป็นอิสระจากสายงานที่ทำหน้าที่ด้านการตลาดและดูแลลูกค้ำสินเชื่อ นอกจากนี้ธนาคารยังมีระบบรายงานที่ใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนในการติดตามดูแลลูกค้ำของเจ้าหน้าที่สินเชื่อและสนับสนุนฝ่ายปฏิบัติงานของฝ่ายสอบทานสินเชื่อ และฝ่ายบริหารความเสี่ยงสินเชื่อ รวมทั้งเป็นสัญญาณเตือนภัยให้ธนาคารสามารถป้องกันและแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงที เช่น รายงานสินเชื่อค้างชำระแยกตามระยะเวลา เป็นต้น

การป้องกันและแก้ไขสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้

ธนาคารได้กำหนดให้มีโครงการแก้ไขลูกหนี้ที่ประสบปัญหาทางการเงิน โดยแยกการจัดการออกเป็น 2 ส่วน คือ โครงการแก้ไขหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL management) และโครงการป้องกันการเกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (pre-NPL management) โครงการ pre NPL management เป็นโครงการป้องกันไม่ให้หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้เพิ่มขึ้น โดยธนาคารจะเข้าไปดูแลกลุ่มลูกค้ำที่มีสถานะก่อนเป็นหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ในกลุ่มลูกค้ำจัดชั้นปกติ และกลุ่มที่มีความเสี่ยงอาจได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวตามกลุ่มอุตสาหกรรมที่ฝ่ายบริหารความเสี่ยงสินเชื่อกำหนด โดยจะมีการเข้าถึงสถานะของลูกค้ำที่แท้จริง และเข้าแก้ไขปัญหาหรือดูแลลูกค้ำในทันที เพื่อให้การแก้ไขหนี้เป็นไปอย่างจริงจัง ธนาคารได้กำหนดให้มีโครงการบริหารจัดการหนี้ค้ำยคุณภาพ (NPL management) ซึ่งเป็นการบริหารจัดการ NPL อย่างมีคุณภาพตั้งแต่

ต้นจนจบกระบวนการและเร่งพัฒนาแก้ไขหนี้ NPL ให้เป็นหนี้ปกติด้วยการเข้าไปช่วยปรับปรุงโครงสร้างธุรกิจหรือปรับปรุงโครงสร้างหนี้ให้กับลูกค้าควบคู่ไปกับการขายหนี้ NPL ที่ไม่สามารถพัฒนาได้ ธนาคารให้ความสำคัญในการติดตามและแก้ไขหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ โดยจัดให้มีรายงานหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ทั้งหนี้ที่มีปัญหาเดิม หนี้ใหม่ที่เป็นปัญหาและหนี้ที่มีแนวโน้มจะมีปัญหา ซึ่งแต่ละสายงานธุรกิจต้องชี้แจงต่อฝ่ายจัดการทุกเดือน เพื่อติดตามความคืบหน้าในการแก้ไข โดยมีการพิจารณาถึงกระแสเงินสด ความสามารถในการชำระหนี้และแนวโน้มธุรกิจ รวมทั้งให้มีความเข้มงวดในการติดตามแก้ไขหนี้ และการพิจารณาเชิงคุณภาพในการจัดชั้นลูกหนี้

ธุรกิจที่นำมาซึ่งรายได้ที่มีโชดกเบียด

ธนาคารมีรายได้ที่มีโชดกเบียด ได้แก่ รายได้จากค่าธรรมเนียมและรายได้อื่น ๆ มีรายละเอียดดังนี้ (ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน), 2553ข)

1. การบริการด้านการโอนเงิน ธนาคารมีบริการ โอนเงินทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ บริการ โอนเงินระหว่างประเทศผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (western union)
2. การบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ ธนาคารให้บริการด้าน Internet Banking การหักบัญชีเงินฝากอัตโนมัติ การชำระค่าสินค้า บริการสาธารณูปโภคผ่านระบบ Counter Payment ATM Tele Banking และ Internet Banking โดยรายได้หลักของธนาคารมาจากค่าธรรมเนียมรายปี ค่าธรรมเนียมจากการใช้บริการในแต่ละครั้ง
3. บริการด้านปริวรรตเงินตราต่างประเทศ ธนาคารให้บริการในการรับซื้อหรือขายเงินตราต่างประเทศ บริการรับเรียกเก็บตัวเงินตราต่างประเทศและบริการเช็คเดินทาง
4. บริการด้านบัตร ธนาคารมีบริการด้านบัตร ATM บัตรเดบิตและบัตรเครดิต ประเภทต่าง ๆ
5. บริการด้านการให้การค้ำประกัน ธนาคารให้บริการ โดยให้การค้ำประกัน หนี้สินหรือความรับผิดชอบหรือการรับชำระเงินตามเล็ตเตอร์ออฟเครดิต และเอกสารสำคัญทางการค้า



6. บริการบริหารเงินสด ธนาคารให้บริการบริหารสภาพคล่องทางการเงิน บริการด้านรายรับ-รายจ่ายให้แก่ลูกค้า อาทิ บริการชำระเงิน โดยหักบัญชีอัตโนมัติ บริการโอนเงินเดือนพนักงาน บริการรับชำระค่าบริการผ่านระบบโทรศัพท์ (phone payment) บริการพิมพ์เช็คและบริการเรียกเก็บเงินตามเช็ค เป็นต้น

7. บริการเบ็ดเตล็ดอื่น ๆ ธนาคารมีบริการทางด้านเช็คของขั้วญ แคชเชียร์เช็ค ตู้নিরক্য

8. บริการตัวแทนสนับสนุนการขาย และรับซื้อคืนหน่วยลงทุน (selling agent) ธนาคารได้รับอนุญาตจากกระทรวงการคลังให้ดำเนินธุรกิจการเป็นนายหน้าซื้อขาย หลักทรัพย์ การค้าหลักทรัพย์ และการจำหน่าย

9. หลักทรัพย์ที่เป็นหน่วยลงทุน (limited brokerage dealer and underwrite) โดยธนาคารเป็นตัวแทนสนับสนุนการขายและรับซื้อคืนหน่วยลงทุนของบริษัท หลักทรัพย์จัดการกองทุนนครหลวงไทย จำกัด บริษัทในเครือของธนาคาร และบริษัท หลักทรัพย์จัดการกองทุนที่เป็นพันธมิตร

10. บริการผู้ดูแลผลประโยชน์ (trustee) และผู้รับฝากทรัพย์สิน (custodian) ของกองทุนรวมและการเป็นผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้ ธนาคารให้บริการด้านการเป็นผู้ดูแลผลประโยชน์ของกองทุนรวม ผู้รับฝากทรัพย์สินของกองทุนสำรองเลี้ยงชีพและกองทุนส่วนบุคคลรวมทั้งการเป็นผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้ โดยมีการให้บริการแก่ลูกค้าทั้งในส่วนของภาครัฐและเอกชน ซึ่งในการเป็นผู้ดูแลผลประโยชน์ของกองทุนรวมนั้น ธนาคารทำหน้าที่ดูแลการบริหารงานของกองทุนและบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนรวม ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และนโยบายของกองทุนที่กำหนดไว้และถูกต้องตามกฎระเบียบของทางการ สำหรับการให้บริการเป็นผู้ดูแลและเก็บรักษาทรัพย์สินให้กับลูกค้า ธนาคารทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลและเก็บรักษาหลักทรัพย์ รับส่งมอบหลักทรัพย์ รับจ่ายเงินค่าหลักทรัพย์ การรับเงินปันผล และการส่งมอบผลประโยชน์อันเกิดจากหลักทรัพย์ที่ฝากไว้ให้แก่ลูกค้า

11. บริการด้านการเป็นตัวแทนขายตราสารหนี้ ธนาคารให้บริการด้านการจัดจำหน่ายตราสารหนี้ โดยรับตราสารหนี้ทั้งหมดที่ออกจำหน่ายหรือบางส่วนเสนอขายต่อ

ประชาชน รวมทั้งทำธุรกิจค้าตราสารหนี้ โดยการซื้อขายหรือแลกเปลี่ยนตราสารหนี้ในนามของตนเองเป็นการค้าปกติ

12. บริการด้านการเป็นนายหน้าประกันชีวิตและประกันวินาศภัย ธนาคารดำเนินกิจการเป็นนายหน้าประกันชีวิตและประกันวินาศภัยให้แก่บริษัทในเครือของธนาคาร และพันธมิตร คือ บจก. ประกันชีวิตนครหลวงไทย บจก. สยามชีวิตประกันภัย และ บจก. สยามซัมซุงประกันชีวิต

นอกจากธุรกิจที่นำมาซึ่งรายได้ที่เป็นดอกเบี้ยและเงินปันผล และรายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ยแล้ว ธนาคารยังมีรายได้จากการจำหน่ายพันธบัตร ตัวเงิน ตราสารทางการเงิน ตราสารหนี้ ตราสารแห่งสิทธิหรือตราสารอื่นใดหุ้น หุ้นกู้หน่วยลงทุน ตลอดจนหลักทรัพย์ทุกประเภทให้แก่บุคคลอื่น รวมทั้งการนำเอาทรัพย์สินรอการขายไปจำหน่าย แลกเปลี่ยนหรือให้เช่า ทั้งทรัพย์สินรอการขายที่เป็นสังหาริมทรัพย์และอสังหาริมทรัพย์ ตลอดจนการนำเอาทรัพย์สินดังกล่าวไปจำหน่าย จำนองหรือก่อภาระผูกพันอื่น ๆ เพื่อประโยชน์ของธนาคาร

ภาวะการแข่งขัน

จากภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวส่งผลกระทบต่อการขายสินเชื่อและคุณภาพสินทรัพย์ ทำให้ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่ดำเนินธุรกิจอย่างระมัดระวังโดยมุ่งเน้นไปยังธุรกรรมและกลุ่มลูกค้าที่มีความเสี่ยงไม่สูงนัก รวมทั้งการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินทั้งของกลุ่มธนาคาร และพันธมิตรทางธุรกิจมากขึ้น ภาวะการแข่งขันของอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์สามารถสรุปได้ดังนี้ (ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน), 2553ข)

1. ด้านราคา

เพื่อลดความเสี่ยงจากการทำธุรกิจ ธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่หันมาให้ความสำคัญกับการปล่อยสินเชื่อให้กลุ่มลูกค้าที่มีความน่าเชื่อถือมีฐานะที่มั่นคง และมีความเสี่ยงต่ำมากกว่าการแข่งขันด้านราคา โดยเฉพาะการแข่งขันสูงในการให้สินเชื่อเคหะ เนื่องจากเป็นสินเชื่อที่มีหลักประกันคุ้มครองความเสี่ยงต่ำและสามารถบริหารได้ด้วย

ระบบ โดยเป็นการแข่งขันทั้งด้านราคา การให้ข้อเสนอวงเงินสูงสุดและรูปแบบการผ่อนชำระที่ยืดหยุ่นตามความต้องการของลูกค้า ส่วนด้านเงินฝากจากสภาพคล่องในระบบที่มากขึ้นในช่วงครึ่งหลังของปีทำให้ความจำเป็นในการแข่งขันน้อยลง และมีการนำเสนอผลิตภัณฑ์พิเศษตลอดทั้งปี

2. ด้านผลิตภัณฑ์

เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ธนาคารพาณิชย์ต่างมุ่งเน้นการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการรูปแบบใหม่ที่หลากหลายและครบวงจร นอกเหนือจากผลิตภัณฑ์สินเชื่อและเงินฝาก เพื่อเป็นทางเลือกใหม่ อาทิ ผลิตภัณฑ์ประกัน (bancassurance) กองทุนรวมประเภทต่าง ๆ รวมทั้งบริการให้คำปรึกษาด้านการลงทุน และการบริหารจัดการทางการเงิน (wealth management) เป็นต้น ด้านช่องทางการให้บริการนอกเหนือจากความพยายามในการขายให้บริการผ่านช่องทางสาขาในรูปแบบทั่วไปแล้ว ธนาคารพาณิชย์ต่างขยายช่องทางในรูปแบบอื่น เพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้ได้มากที่สุด เช่น การเปิดสาขาในศูนย์การค้า เพื่อให้บริการนอกเวลาทำการปกติของธนาคาร ขยายการติดตั้งตู้ ATM ในอาคารสำนักงาน ร้านสะดวกซื้อ รวมถึงอาคารที่พักอาศัยมากขึ้น ร่วมกับพันธมิตรในการให้บริการเป็นตัวกลางหรือช่องทางในการชำระเงิน รวมทั้งการใช้เครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ในการให้บริการพื้นฐาน เช่น เครื่องฝากเงินสดอัตโนมัติ เครื่องปรับสมุดเงินฝาก เครื่องรับฝากเช็ค ตลอดจนการพัฒนาระบบการให้บริการผ่านอินเทอร์เน็ตและโทรศัพท์เคลื่อนที่เพื่อให้ลูกค้าสามารถทำธุรกรรมได้อย่างรวดเร็วและตลอดเวลา ควบคู่ไปกับการพัฒนาระบบความปลอดภัยในการให้บริการให้มากขึ้น เพื่อป้องกันความเสียหายที่จะเกิดจากกลุ่มมิจฉาชีพ อาทิ การติดตั้งเครื่องป้องกันการลักลอบอ่านรหัสเอทีเอ็ม (anti-skimming device)

3. ด้านการส่งเสริมการขาย

เพื่อเข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ธนาคารพาณิชย์ให้ความสำคัญกับการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายในรูปแบบต่าง ๆ มากขึ้น ทั้งการโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่าง ๆ ในรูปแบบดั้งเดิม เช่น การโฆษณาแฝงผ่านละคร โทรทัศน์ การใช้สื่อในโรงภาพยนตร์ รถไฟฟ้า เว็บไซต์ และ Social Network ต่าง ๆ ควบคู่ไปกับการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย การแจกของรางวัล การเป็นผู้สนับสนุนรายการและการจัดกิจกรรม

ต่าง ๆ ที่อยู่ในความสนใจของกลุ่มเป้าหมาย เช่น การจัดคอนเสิร์ต รายการ Reality Show การประกวดร้องเพลงและการสัมมนา เพื่อให้ความรู้ทางการเงิน เป็นต้น นอกจากนี้หลายธนาคารยังมุ่งเน้นการสร้างภาพลักษณ์ผ่านการทำกิจกรรมเพื่อสังคม และสิ่งแวดล้อมด้วย

นโยบายอัตราดอกเบี้ยเงินฝาก

ธนาคารมีนโยบายกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินฝาก โดยพิจารณาทั้งจากปัจจัยภายนอก ได้แก่ สภาพการแข่งขันในตลาด สภาพคล่องในตลาดการเงิน ทิศทางอัตราดอกเบี้ยนโยบายของทางการและอัตราดอกเบี้ยในตลาดการเงินทั้งภายใน และต่างประเทศ รวมถึงปัจจัยภายใน ได้แก่ แผนการขยายฐานเงินฝากลูกค้า เงินฝากในแต่ละกลุ่มประเภท การเติบโตของสินเชื่อ สภาพคล่องทางธนาคาร ควบคู่ไปกับการประเมินถึงปัจจัยด้านต้นทุนเงินฝากเฉลี่ยส่วนต่างของอัตราดอกเบี้ย (net interest margin) ในการกำหนดกลยุทธ์ด้านดอกเบี้ยเงินฝากในแต่ละช่วงเวลาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ทางการเงิน และสภาพคล่องของธนาคาร (ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน), 2553ข)

การบริหารความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงด้านต่าง ๆ

การดำเนินธุรกิจของธนาคารต้องเผชิญกับปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ทั้งปัจจัยภายในประเทศและปัจจัยภายนอกประเทศ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ การเงิน อัตราดอกเบี้ย ตลอดจนการแข่งขัน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของธนาคาร ดังนั้น ธนาคารจึงให้ความสำคัญกับการบริหารด้านความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อให้สามารถกำหนดนโยบาย ควบคุมและกำกับดูแลงานด้านบริหารความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงด้านต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้ (ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน), 2553ข)

1. การบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

ความเสี่ยงด้านสินเชื่อเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการที่ลูกหนี้ไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามเงื่อนไขและข้อตกลงในสัญญา ซึ่งอาจเป็นผลให้ลูกหนี้ประสบปัญหาทางการเงิน เนื่องจากความผันผวนของภาวะเศรษฐกิจและธุรกิจ ความผิดพลาดในการจัดการหรือลูกหนี้บิดพลิ้วสัญญา เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการให้สินเชื่อในการอนุมัติสินเชื่อ ธนาคารจึงมีนโยบายกระจายการให้สินเชื่อไปยังภาคธุรกิจอุตสาหกรรมทุกประเภทที่มีศักยภาพและมีความสำคัญต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ ทั้งนี้การอนุมัติสินเชื่อใหม่จะดำเนินการด้วยความระมัดระวังและรอบคอบ โดยพิจารณาศักยภาพของธุรกิจและความสามารถในการชำระหนี้คืนเป็นสำคัญ

ธนาคารได้ตระหนักถึงความสำคัญในการควบคุมและลดความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ดังจะเห็นได้จากภายหลังการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อและโครงสร้างอำนาจอนุมัติสินเชื่อให้มีการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ โดยคณะบุคคลมากขึ้น รวมถึงการใช้เครื่องมือวัดและบริหารความเสี่ยงต่าง ๆ ที่ธนาคารได้พัฒนาขึ้นแล้วนั้น ส่งผลให้การพิจารณาค่าขอสินเชื่อเป็นไปตามมาตรฐานสากลยิ่งขึ้น ซึ่งถือได้ว่าเป็นการดำเนินการพัฒนาขึ้นแล้วนั้น ส่งผลให้การพิจารณาค่าขอสินเชื่อเป็นไปตามมาตรฐานสากลยิ่งขึ้น ซึ่งถือได้ว่าเป็นการดำเนินการสำคัญที่ช่วยลดและควบคุมความเสี่ยงในด้านสินเชื่อของธนาคารให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม อย่างไรก็ตาม การดำเนินธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ซึ่งรวมถึงธนาคารยังคงมีความเสี่ยงด้านสินเชื่อ อันเนื่องมาจากปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (ธนาคารนครหลวง-ไทย จำกัด (มหาชน), 2553ข)

1.1 ความเสี่ยงจากการกระจุกตัวของสินเชื่อ

ในการขยายธุรกิจด้านสินเชื่อธนาคารคำนึงการกระจายสินเชื่อในแต่ละกลุ่มลูกค้าอย่างเหมาะสม อีกทั้งธนาคารยังมีนโยบายควบคุมการกระจุกตัวของเงินให้สินเชื่อในภาคธุรกิจหนึ่งไม่ให้สูงเกินไปจนกระทั่งมีผลกระทบต่อการทำงานของธนาคาร โดยการกำหนดเพดานหรือวงเงินสินเชื่อในแต่ละภาค (sector limit) ในแต่ละภาคธุรกิจ นอกจากนี้ธนาคารยังมีการบริหารความเสี่ยง portfolio สินเชื่อโดยรวมโดยมีการติดตาม และวิเคราะห์สถานการณ์ของภาคธุรกิจอย่างใกล้ชิด เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจ

เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงในเชิงลบของปัจจัยภายนอกที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของธนาคาร รวมทั้งได้มีการวิเคราะห์สถานการณ์จำลอง เพื่อทดสอบความเพียงพอของเงินกองทุนของธนาคาร และให้มีการรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำและสม่ำเสมอ ทั้งนี้ผลจากการให้ความสำคัญด้านนโยบายและการปฏิบัติเพื่อลดการกระจุกตัวในภาคธุรกิจธุรกิจหนึ่ง รวมถึงการเน้นขยายสินเชื่อไปยังธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และสินเชื่อรายย่อย

1.2 ความเสี่ยงจากการขยายสินเชื่อไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

การขยายตัวของสินเชื่อได้รับผลกระทบโดยตรงจากภาวะเศรษฐกิจ และเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2552 ก็มีอัตราการเติบโตชะลอตัวจากผลกระทบของวิกฤตการณ์ทางการเงินในประเทศสหรัฐอเมริกา (hamburger crisis) ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาคเศรษฐกิจสำคัญทุกส่วน ทั้งคำสั่งซื้อที่ลดลงและการลดหรือการชะลอการลงทุน ปัจจัยเหล่านี้ล้วนแต่ส่งผลให้ความต้องการเงินทุนลดน้อยลง และกระทบไปยังภาคการเงินการธนาคาร ทำให้ธุรกิจธนาคารพาณิชย์ รวมถึงธนาคารมีการขยายตัวของสินเชื่อสุทธิไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และอาจมีผลกระทบต่อสถานะทางการเงิน และผลการดำเนินงานของธนาคาร

1.3 ความเสี่ยงจากการลดลงของส่วนต่างอัตราดอกเบี้ยรับ

การแข่งขันที่รุนแรงในการขยายสินเชื่อใหม่ทั้งยังคงรักษาลูกค้าเดิมที่อาจย้ายไปใช้สินเชื่อกับธนาคารพาณิชย์อื่นหรือทดแทนสินเชื่อโดยการออกหุ้นกู้ หรือระดมทุนผ่านตลาดทุน ธนาคารจึงมีความจำเป็นต้องเสนออัตราดอกเบี้ยในระดับที่สามารถแข่งขันได้ อีกทั้งการเตรียมความพร้อมตามมาตรฐาน IAS 39 และเกณฑ์ basel II ทำให้ธนาคารมีต้นทุนเพิ่มขึ้น จนอาจส่งผลให้ส่วนต่างจากอัตราดอกเบี้ยรับจากการให้สินเชื่อลดลง ซึ่งกระทบโดยตรงต่อความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร อย่างไรก็ตาม ธนาคารมีนโยบายในการกำหนดอัตราดอกเบี้ย โดยคำนึงถึงระดับความเสี่ยงของลูกค้า และต้นทุนของธนาคาร อีกทั้งยังมีการควบคุมหนี้ค้ำยคุณภาพ มีนโยบายในการลดและควบคุมการดำเนินงาน รวมถึงการเสริมสร้างรายได้ขึ้นเพื่อทดแทนส่วนต่างที่ลดลงของรายได้ดอกเบี้ยรับ โดยเฉพาะรายได้ค่าธรรมเนียม

1.4 ความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติการหลังการอนุมัติสินเชื่อ

ภายหลังการอนุมัติสินเชื่อให้ลูกค้าแต่ละรายแล้ว ธนาคารได้กำหนดให้เจ้าหน้าที่สินเชื่อและฝ่ายงานสินเชื่อมีการติดตามดูแลการปฏิบัติตามเงื่อนไขสินเชื่ออย่างใกล้ชิด และทบทวนสถานะลูกค้าอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือทันทีที่มีการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยที่เกี่ยวข้องอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ธนาคารยังได้กำหนดให้มีการทบทวนหลักประกัน โดยให้ความสำคัญทั้งด้านราคาและสภาพคล่อง ซึ่งจะต้องทบทวนตามระยะเวลาที่กำหนดอย่างต่อเนื่องทุกรายการ หากประเมินและทบทวนแล้วพบรายการหลักประกันใดมีมูลค่าลดลงจนไม่คุ้มกับมูลหนี้ธนาคารอาจพิจารณาเรียกหลักประกันเพิ่มหรือลดวงเงินสินเชื่อ รวมทั้งพิจารณากันสำรองค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญเพิ่มเติมฝ่ายสอบทานสินเชื่อของธนาคารได้สอบทานคุณภาพ และการปฏิบัติตามกระบวนการในการอำนวยสินเชื่อและจัดทำรายงานเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงคณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการธนาคารและธนาคารแห่งประเทศไทยเป็นประจำทุกไตรมาส นอกจากนั้นธนาคารยังมีระบบรายงานที่เป็นเครื่องมือสนับสนุนในการติดตามดูแลลูกหนี้ของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ รวมทั้งเป็นสัญญาณเตือนภัยให้ธนาคารสามารถป้องกันและแก้ไขปัญหาได้อย่างทันทั่วถึง เช่น รายงานสินเชื่อค้างชำระแยกตามระยะเวลา เป็นต้น

1.5 ความเสี่ยงจากการเพิ่มขึ้นของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้

หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs) เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลให้สถาบันการเงินต้องกันเงินสำรองเพิ่ม เพื่อให้เกิดความเพียงพอของเงินทุนและยังกระทบต่อการสร้างรายได้ของสถาบันการเงินอีกด้วย ธนาคารได้ตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าว และพยายามควบคุมการเพิ่มขึ้นของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ด้วยการกำหนดนโยบายและขั้นตอนในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อที่เข้มงวด เช่น กำหนดสินเชื่อที่มีวงเงิน 10 ล้านบาทขึ้นไป ต้องผ่านการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงโดยฝ่ายพิจารณาสินเชื่อ และการกำหนดนโยบายสินเชื่อสำหรับธุรกิจ อุตสาหกรรมที่พึงระวังอย่างยิ่ง และระงับการให้สินเชื่อชั่วคราว โดยต้องทบทวนนโยบายดังกล่าวเป็นประจำ มาตรการและการดำเนินการทั้งหลายเหล่านี้ เพื่อป้องกันการมิให้สถานะสินเชื่อในปัจจุบันกลายเป็นอุปสรรคต่อการขยายสินเชื่อในอนาคต และเพื่อควบคุมความเสี่ยงของธนาคารให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมตามภาวะการณ์

1.6 ความเสี่ยงจากหนี้ที่ผ่านการปรับโครงสร้างแล้วกลับสภาพเป็น NPLs

ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้จากหลายสาเหตุ เช่น ภาวะเศรษฐกิจหรือภาวะธุรกิจนั้น มีการเปลี่ยนแปลงกว่าที่คาดการณ์ไว้ การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยหรืออัตราแลกเปลี่ยน เป็นต้น รวมทั้งอาจเกิดจากการกำหนดเงื่อนไขในการปรับโครงสร้างหนี้ที่ในระยะต้นของการปรับโครงสร้างหนี้ มีการกำหนดเงื่อนไขในการชำระคืนเงินต้นและดอกเบี้ยที่ยืดหยุ่น อาทิ การคิดดอกเบี้ยในอัตราที่ต่ำกว่าปกติและยังไม่มีมีการชำระคืนเงินต้น เป็นต้น ซึ่งทำให้ธนาคารอาจมีความเสี่ยงจากการชำระคืน เมื่อมีการปรับเงื่อนไขเป็นเงื่อนไขปกติในการลดความเสี่ยงด้านนี้ นอกจากการติดตามให้ลูกหนี้ปฏิบัติตามเงื่อนไขแล้ว ธนาคารยังได้มีการตั้งสำรองลูกหนี้รายตัวเพิ่มเติมจากเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย โดยพิจารณาถึงผลสูญเสียที่อาจจะเกิดขึ้นจากลูกหนี้เงินให้สินเชื่อที่ผ่านการปรับโครงสร้างหนี้ที่อาจไม่สามารถปฏิบัติตามสัญญาปรับโครงสร้างหนี้ ทั้งนี้ เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่องบการเงินของธนาคาร

1.7 ความเสี่ยงจากการด้อยค่าของสินทรัพย์รอการขาย

ความเสี่ยงจากการด้อยค่าของสินทรัพย์รอการขาย คือ ความเสี่ยงจากการด้อยค่าของสินทรัพย์ที่ได้มาจากลูกหนี้ที่มีการปรับโครงสร้างหนี้หรือจากการประมูลซื้อจากการขายทอดตลาดของสินทรัพย์ที่ลูกหนี้ได้จำนองไว้และสินทรัพย์ที่ไม่ได้ใช้งาน และรอการขาย

1.8 ความเสี่ยงจากการค้าประกัน

การค้าประกันการชำระเงินตามตัวเงิน การค้าประกันการกู้ยืมเงิน การค้าประกันอื่น ๆ การออก letter of credit และการอวัลตัวเงินให้กับลูกค้าที่มาขอใช้บริการ เป็นบริการประเภทหนึ่งที่ธนาคารอาจมีความเสี่ยงจากการที่ธนาคารต้องชดใช้แทนลูกหนี้กรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขสัญญา ธนาคารได้ป้องกันและลดความเสี่ยงจากการก่อภาระผูกพันดังกล่าว ด้วยการตรวจสอบประวัติข้อมูลทางการเงิน และการเรียกหลักประกันจากลูกค้า รวมทั้งใช้หลักเกณฑ์การพิจารณาอนุมัติอย่างเข้มงวด เช่นเดียวกับการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ

2. การบริหารความเสี่ยงด้านตลาด

ความเสี่ยงด้านตลาด เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยตลาด ได้แก่ อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนและราคาของหลักทรัพย์ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุน ตลอดจนมูลค่าสินทรัพย์และหนี้สินทางการเงินของธนาคาร ธนาคารมีนโยบายบริหารและจัดการความเสี่ยงด้านตลาดให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และสอดคล้องกับแนวทางการกำกับดูแลความเสี่ยงด้านตลาดของธนาคารแห่งประเทศไทย เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างผลตอบแทนให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ธนาคารกำหนด และสามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สำหรับความเสี่ยงด้านตลาดสามารถแบ่งออกได้ดังนี้ (ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน), 2553ข)

2.1 ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย

ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย เป็นความเสี่ยงที่มีผลในทางลบต่อรายได้ หรือเงินกองทุนของธนาคาร โดยเกิดขึ้นจากรายการสินทรัพย์ หนี้สิน และรายการนอกงบดุลที่มีความอ่อนไหวต่ออัตราดอกเบี้ย (rate sensitive items) ซึ่งได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยส่งผลกระทบในเชิงลบต่อรายได้ดอกเบี้ยสุทธิ (net interest income) ธนาคารมีนโยบายควบคุมผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ธนาคารยอมรับได้ ภายใต้การกำกับดูแลอย่างใกล้ชิดของคณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน โดยมี การประเมินความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยสำหรับธุรกรรมในบัญชีเพื่อการค้าโดยเครื่องมือ Value At Risk (VAR) ในการวัดผลขาดทุนสูงสุดที่สามารถเกิดขึ้นภายใต้ระดับความเชื่อมั่นที่กำหนดและเครื่องมือ modified duration และ interest rate sensitivity วัดผลกระทบจากการลงทุนในตราสารหนี้จากการที่อัตราดอกเบี้ยในตลาดเปลี่ยนแปลงไป สำหรับธุรกรรมในบัญชีเพื่อการธนาคาร เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ การวิเคราะห์ความแตกต่างของระยะเวลาการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยของสินทรัพย์ หนี้สินและรายการนอกงบดุล (repricing gap analysis) ที่มีต่อรายได้ดอกเบี้ยสุทธิของธนาคาร และวิเคราะห์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยที่มีต่อส่วนผู้ถือหุ้น Economic Value of Equity (EVE)

2.2 ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยน

เป็นความเสี่ยงที่รายได้หรือกองทุนของธนาคารได้รับผลกระทบในทางลบ เนื่องจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนอันเนื่องมาจากการทำธุรกรรมในสกุลเงินต่างประเทศ หรือจากการมีสินทรัพย์หรือหนี้สินในเงินสกุลต่างประเทศ โดยความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยนแยกเป็น 2 กรณี คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการทำธุรกรรมสกุลเงินตราต่างประเทศ (transaction risk) และความเสี่ยงที่เกิดจากการแปลงมูลค่าจากเงินสกุลต่างประเทศเป็นสกุลเงินท้องถิ่น (translation risk) ธนาคารได้มีการกำหนดกรอบการทำธุรกรรมด้านอัตราแลกเปลี่ยน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อบริหารฐานะทางการเงินของธนาคารและเพื่อให้บริการลูกค้าตามปกติ รวมถึงมีการนำเครื่องมือทางการเงินมาใช้ในการบริหารความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน ให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

2.3 ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของราคาตราสารทุน

ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของราคาตราสารทุน เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการเคลื่อนไหวของราคาตราสารทุนที่อาจส่งผลกระทบในทางลบต่อรายได้และเงินกองทุนของธนาคาร ธนาคารได้มีการกำหนดกรอบในการควบคุมผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของราคาตราสารทุนให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ธนาคารยอมรับได้ เช่น Exposure Limit stop Loss Limit และ VAR Limit ธนาคารมีการจัดการทดสอบภาวะวิกฤติสำหรับความเสี่ยงด้านตลาด (stress testing) เพื่อประเมินถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อรายได้และเงินกองทุนของธนาคาร ในกรณีที่ตลาดเงินและตลาดทุนมีความผันผวนอย่างรุนแรง โดยใช้ข้อมูลปัจจัยตลาดในอดีตและปัจจัยตามแนวทางที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดเพื่อประเมินผลกระทบดังกล่าว

3. การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องเป็นความเสี่ยงที่ธนาคารไม่สามารถปฏิบัติตามภาระผูกพันทางการเงินในระยะเวลาที่กำหนด เนื่องจากไม่สามารถจัดหาเงินหรือเปลี่ยนสินทรัพย์เป็นเงินได้เพียงพอตามความต้องการภายใต้ต้นทุนที่เหมาะสม ซึ่งอาจทำให้เกิดความเสี่ยงหาย ธนาคารมีการดูแลความเสี่ยงด้านสภาพคล่องอย่างใกล้ชิด โดยคณะกรรมการกำหนดนโยบายทางการเงินและบริหารสภาพคล่อง (money desk) โดยฝ่ายบริหารการเงินและการลงทุนจะทำหน้าที่บริหารสภาพคล่องรายวันทั้งเงินตรา

ในประเทศและเงินตราต่างประเทศอย่างใกล้ชิด รวมทั้งมีการกำหนดเครื่องมือและเทคนิคความเสี่ยง เพื่อใช้สำหรับประเมิน ควบคุม ติดตาม และรายงานความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งภาวะปกติและภาวะวิกฤติ โดยรายงานต่อคณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สินเป็นรายเดือนหรือเมื่อสถานการณ์ทางการเงินเปลี่ยนแปลงไป

4. การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ เป็นความเสี่ยงที่ธนาคารอาจได้รับความเสียหายจากการขาดการกำกับดูแลและควบคุมกิจการที่ดี ซึ่งอาจเกิดจากกระบวนการปฏิบัติงาน บุคลากร ระบบงาน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและเหตุการณ์ภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจของธนาคาร ทั้งนี้ธนาคารได้จัดทำนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (operational risk policy) ไว้อย่างชัดเจนและสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล (corporate governance) มีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบแต่ละหน่วยงานอย่างชัดเจน มีการถ่วงดุลอำนาจสามารถตรวจสอบการปฏิบัติงานระหว่างกันได้ (check & balance) มีสายกำกับและตรวจสอบเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยควบคุมป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น โดยมีอิสระในการปฏิบัติงานและขึ้นตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ กำหนดโครงสร้างฝ่ายงานที่ทำหน้าที่สนับสนุนงานบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคาร ธนาคารใช้เครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการประเมินความเสี่ยงด้วยตนเอง (risk & control self assessment) การจัดทำดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (key risk indicators) และการติดตามการรายงานข้อมูลความเสียหาย (loss data) เพื่อให้ติดตามความเสียหายที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในและภายนอกธนาคาร เพื่อนำไปสู่การป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้อีก และเพื่อสามารถนำไปเป็นหลักฐานข้อมูลสำหรับการคำนวณเงินกองทุนขั้นต่ำรองรับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการตามหลักเกณฑ์ของ Basel II ในอนาคตต่อไปด้วย นอกจากนี้ ธนาคารยังมีการจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (business continuity plan) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะใช้รองรับเพื่อบรรเทาความรุนแรงจากผลกระทบที่ได้รับจากการเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินที่ส่งผลให้การดำเนินงาน และระบบงานที่สำคัญของธนาคารจำเป็นต้องหยุดการให้บริการชั่วคราว อาทิ การเกิดเหตุอัคคีภัย การเกิดเหตุการณ์ภัยธรรมชาติรุนแรง



การหยุดชะงักของคอมพิวเตอร์หลักของธนาคาร และการแพร่ระบาดของโรคระบาดรุนแรง เป็นต้น รวมถึงมีการพัฒนาระบบการจัดเก็บเอกสารและข้อมูลที่สำคัญของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อป้องกันความเสียหายจากการสูญเสียดังกล่าว หรือข้อมูลที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจของธนาคาร มีการจัดทำและทดสอบผังการติดต่อสื่อสาร (call tree) ที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการติดต่อระหว่างผู้บริหารและพนักงานภายในธนาคารช่วงเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การตอบสนองต่อเหตุการณ์ฉุกเฉินที่เกิดขึ้นมีประสิทธิภาพและเป็นไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งธนาคาร ทั้งนี้เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของธนาคารได้ว่าธนาคารสามารถแก้ไขเหตุการณ์ฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถฟื้นคืนการดำเนินธุรกิจกลับมาให้บริการกับลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ภายในเวลาที่เหมาะสม

ลักษณะการดำเนินงานของสาขาทั่วไปและสาขาเปิดทำการทุกวัน

สาขาทั่วไป

เปิดให้บริการวันจันทร์ถึงวันศุกร์ หยุดทำการวันเสาร์และวันอาทิตย์ และวันหยุดตามประกาศของธนาคารแห่งประเทศไทย สาขาทั่วไปให้บริการแก่ลูกค้าทุกประเภทที่มาใช้บริการกับธนาคาร ทั้งกลุ่มลูกค้าขนาดใหญ่ กลุ่มลูกค้าขนาดกลางและกลุ่มลูกค้ารายย่อย โดยสาขาทั่วไปมุ่งเน้นการให้บริการแบบครบวงจร ทั้งทางด้าน การรับฝากเงิน การให้สินเชื่อระยะสั้นระยะยาว สินเชื่อเพื่อการลงทุน สินเชื่อเพื่อการพาณิชย์ สินเชื่อเพื่อการค้าประกัน สินเชื่อบุคคล บริการธุรกิจต่างประเทศ การโอนเงินทั้งในประเทศ และระหว่างประเทศบริการด้านการเงินต่าง ๆ ทุกประเภท บริการด้านศูนย์รวม รวมถึงการเป็นที่ปรึกษาทางการเงิน โดยโครงสร้างและรูปแบบการให้บริการของสาขาทั่วไปสามารถให้บริการกับลูกค้าอย่างทั่วถึงและเป็นไปตามขั้นตอนการปฏิบัติงานของทางธนาคาร (ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน), 2553ข)

สาขาเปิดทำการทุกวัน

เปิดให้บริการทุกวัน (7/สัปดาห์) ให้หยุดทำการ 3 วันต่อปี คือ วันที่ 1 มกราคม 13 เมษายน และ 31 ธันวาคม เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าที่ต้องการใช้บริการกับธนาคารในวันหยุดทำการ รวมทั้งเพื่อให้บริการของธนาคารมีความสอดคล้องกับภาวะแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ ในการเปิดให้บริการแก่ลูกค้านอกเวลาทำการปกติของธนาคาร โดยมุ่งเน้นการให้บริการแก่ลูกค้ารายย่อยที่มาขอใช้บริการผ่านอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่ลูกค้าเป็นผู้ทำรายการด้วยตนเอง โดยเน้นการให้บริการทางด้านบัญชีเงินฝากและบริการด้านต่าง ๆ ตามที่ธนาคารกำหนด โดยงดให้บริการสินเชื่อทุกประเภท กรณีลูกค้าร้องขอใช้บริการด้านสินเชื่อกับสาขา ลูกค้าสามารถเลือกใช้บริการกับสาขาที่ต้องการเปิดบัญชี (booking unit) หลังจากนั้นทางสาขาจะจัดส่งเอกสารให้ทางสำนักงานใหญ่เป็นผู้ดำเนินการต่อไป กระบวนการทำงานของสาขาเปิดทำการทุกวันสามารถปรับเปลี่ยนขั้นตอน และกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับโครงสร้างและรูปแบบการให้บริการ ซึ่งส่งผลให้ขั้นตอนการปฏิบัติงานของสาขาที่เปิดทำการทุกวันแตกต่างกับสาขาทั่วไป

โครงการในอนาคต

ปี พ.ศ. 2553-2554 ธนาคารได้กำหนดให้มีการดำเนินโครงการทั้งโครงการใหม่ และโครงการต่อเนื่องจากปีก่อน โดยโครงการสำคัญมีดังนี้ (ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน), 2553ก)

1. โครงการ pre-NPL management

เป็นโครงการที่ธนาคารจะเข้าไปดูแลลูกค้ากลุ่มที่มีสถานะก่อนเป็นหนี้คือยคุณภาพ (NPL) ในกลุ่มลูกค้าปกติ ลูกค้ากลุ่มจัดชั้นกล่าวถึงเป็นพิเศษ (special mention) และกลุ่มที่มีความเสี่ยงอาจได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว ตามกลุ่มอุตสาหกรรมที่ฝ่ายบริหารความเสี่ยงสินเชื่อของธนาคารกำหนด โดยจะพิจารณาถึงสภาพสถานะที่แท้จริงของลูกค้าและเข้าแก้ไขปัญหาหรือดูแลลูกค้าในพื้นที่ก่อนที่ลูกค้าจะเป็นหนี้คือยคุณภาพ

2. โครงการ NPL-management

เป็นโครงการที่ดำเนินการต่อเนื่องจากปี พ.ศ. 2551 เพื่อให้การบริหารจัดการและการติดตามดูแลคุณภาพหนี้ของธนาคารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งการแก้ไขหนี้ การป้องกันไม่ให้เกิดหนี้ที่มีปัญหาเพิ่ม ธนาคารกำหนดให้มีคณะทำงานเฉพาะกิจทำหน้าที่กำหนดนโยบายและมาตรการในการติดตามดูแลคุณภาพหนี้ เพื่อสกัดกั้นและพัฒนาปรับปรุงหนี้ก่อนที่หนี้จะมีคุณภาพด้อยลง รวมทั้งกำหนดแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงหนี้ที่มีปัญหาอยู่เดิมให้มีคุณภาพที่ดีขึ้น ทั้งลูกหนี้รายตัวและกลุ่มธุรกิจ เพื่อลดจำนวนหนี้คือคุณภาพของธนาคาร

3. โครงการบริหารจัดการทรัพย์สินรอการขาย (NPA management)

เป็นโครงการที่กำหนดขึ้น เพื่อเร่งจำหน่ายทรัพย์สินรอการขายของธนาคาร รวมทั้งจะมีการปรับปรุงทรัพย์สินเพื่อเพิ่มมูลค่าให้สามารถจำหน่ายได้รวดเร็ว และราคาที่เหมาะสม เพื่อลดภาระการกันสำรองจากการถือครองทรัพย์สินรอการขายเกินกว่าที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด

4. โครงการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่าย

ธนาคารยังคงมุ่งเน้นการปรับปรุงระบบบริหารสาขา และการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายเพื่ออำนวยความสะดวกและรวดเร็วให้กับลูกค้าในการใช้บริการ โดยมีเป้าหมายที่จะขยายสาขานบนพื้นที่ศักยภาพ อาทิ ห้างสรรพสินค้า อาคารสำนักงาน ควบคู่ไปกับการขยายช่องทางบริการผ่านอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ โดยเฉพาะในแหล่งท่องเที่ยวสำคัญ และแหล่งชุมชน นอกจากนี้ยังมีโครงการปรับปรุงระบบบริหารจัดการสาขา (branch transformation) ซึ่งธนาคารได้กำหนดให้มีการทบทวน โครงสร้างสาขา รูปแบบสาขาแผนธุรกิจ แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของสาขาให้มากขึ้น นอกเหนือจากการรวมศูนย์งานด้านการบันทึกบัญชี งานปฏิบัติการสินเชื่อ งานพิธีการสินเชื่อของสาขามาไว้ที่สำนักงานใหญ่และสำนักงานเขตที่ได้ดำเนินการไปบางส่วนแล้วในปี พ.ศ. 2552 ธนาคารมีแผนดำเนินการอย่างต่อเนื่องจนเสร็จสิ้นทั้งหมดปี พ.ศ. 2554

5. โครงการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

เพื่อให้การดำเนินการด้านทรัพยากรบุคคลมีความต่อเนื่องสอดคล้องกับมาตรฐานสากลที่ได้พัฒนาไว้ ธนาคารได้กำหนดแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับปี พ.ศ. 2554 โดยสานต่อการยกระดับองค์ความรู้และทักษะของพนักงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและเสริมสร้างให้พนักงานมีการทักษะการทำงานที่หลากหลาย พัฒนาความเป็นมืออาชีพในสาขาวิชาต่าง ๆ จัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าและแผนฝึกอบรมรายบุคคลสำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูง ควบคู่ไปกับการทำแผนสืบทอดสำหรับตำแหน่งงานที่สำคัญ ปรับผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของพนักงานให้สามารถแข่งขันกับสถาบันการเงินในระดับเดียวกัน และสอดคล้องกับผลงานจริง นำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่เป็นสากลเข้ามาใช้อย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้น