

บทที่ 5

แนวทางในการปรับปรุงกลยุทธ์ในการหารายได้ของธนาคารพาณิชย์

ในการกำหนดกลยุทธ์การหารายได้ของธนาคารพาณิชย์นั้น สิ่งสำคัญที่ธนาคารต้องทราบ คือแนวโน้มหรือทิศทางการเปลี่ยนแปลงของรายได้ ซึ่งจากการศึกษาพบว่า รายได้จาก การให้สินเชื่อมีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของอัตราเพิ่มในลักษณะที่ลดลงและรายได้จากการให้ บริการและการลงทุนในหลักทรัพย์มีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของอัตราเพิ่มในลักษณะที่เพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งสมการที่ใช้ในการพยากรณ์ค่าแนวโน้มของรายได้ทั้งสองเป็นดังนี้

$$\text{INDI} = -977.46 + 0.0679 \text{ TLO} + 70.89 \text{ MLR} \dots\dots (1)$$

$$\text{INFT} = 26.815460 + 0.0132707 \text{ INV} + 0.000240 \text{ XAM} + 0.0102244 \text{ DEP} \dots\dots (2)$$

สมการที่หนึ่งสามารถอธิบายได้ว่ารายได้จากการให้สินเชื่อขึ้นอยู่กับปริมาณสินเชื่อ และอัตราดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมขั้นต่ำ ปริมาณสินเชื่อเพิ่มขึ้น 100 หน่วย จะทำให้รายได้จากการให้สินเชื่อเพิ่มขึ้น 6.79 หน่วย ถ้าอัตราดอกเบี้ยเปลี่ยนแปลงหนึ่งเปอร์เซ็นต์ จะทำให้รายได้เปลี่ยนแปลง 70 ล้านบาท การที่รายได้จากการให้สินเชื่อเปลี่ยนแปลงเพียง 6.79 หน่วย แทนที่จะเป็นประมาณ 10 เปอร์เซ็นต์ขึ้นไปตามอัตราดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมทั่วไป เป็นเพราะในการให้สินเชื่อมีหนี้เสียเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย

การบริหารรายได้จากการให้สินเชื่อเพื่อที่จะเพิ่มรายได้ดังกล่าว สามารถทำได้ โดยเพิ่มปริมาณการให้สินเชื่อ และต้องพยายามให้หนี้เสียน้อยที่สุด สำหรับอัตราดอกเบี้ยนั้นเมื่ การเคลื่อนไหวที่ยากแก่การควบคุม

สมการที่สองสามารถอธิบายได้ว่า รายได้จากการให้บริการและการลงทุนในหลักทรัพย์ ขึ้นอยู่กับปริมาณเงินลงทุนในหลักทรัพย์ ปริมาณสินค้าส่งออกและนำเข้า และปริมาณเงินฝาก ทั้งนี้ รายได้จากการให้บริการและการลงทุนในหลักทรัพย์ขึ้นอยู่กับปริมาณเงินลงทุนในหลักทรัพย์ และ ปริมาณเงินฝากค่อนข้างมาก กล่าวคือถ้าปริมาณเงินลงทุนในหลักทรัพย์เปลี่ยนไป 1 หน่วย จะทำให้

รายได้เปลี่ยนไป 0.013 หน่วย และถ้าปริมาณเงินฝากซึ่งเป็นตัวแทนของรายได้จากการให้บริการเปลี่ยนไป 1 หน่วย จะทำให้รายได้เปลี่ยนไป 0.0102 หน่วย ในขณะที่ถ้าปริมาณสินค้าออกและนำเข้าซึ่งเป็นตัวแทนรายได้กำไรจากการปริวรรตเปลี่ยนไป 1 หน่วย รายได้จะเปลี่ยนไปเพียง 0.00024 เท่านั้น ดังนั้น จะเห็นว่าถ้าธนาคารพาณิชย์ต้องการจะหารายได้จากบริการให้ บริการและการลงทุนในหลักทรัพย์มากขึ้น ธนาคารพาณิชย์ก็ควรจะมุ่งความสนใจไปที่รายได้จากการลงทุนในหลักทรัพย์ และรายได้จากการให้บริการ แต่เนื่องจากรายได้จากการลงทุนในหลักทรัพย์ถูกจำกัดโดยปริมาณเงินลงทุนในหลักทรัพย์ และพระราชบัญญัติธนาคารพาณิชย์ได้กำหนดปริมาณเงินลงทุนในหลักทรัพย์ที่ธนาคารพาณิชย์จะกระทำได้ในขอบเขตหนึ่ง ทำให้รายได้ดังกล่าวถูกจำกัดไปด้วยโดยปริยาย ดังนั้นรายได้จากการให้บริการจึงเป็นรายได้ที่ธนาคารพาณิชย์ควรให้ความเอาใจใส่เป็นสำคัญ ซึ่งในการมุ่งหารายได้จากบริการให้บริกาะนั้นแตกต่างไปจากการหารายได้จากบริการให้สินเชื่อ การกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ จำเป็นต้องปรับปรุง ทั้งในด้านการจัดโครงสร้างองค์การ การฝึกฝนบุคลากร และการจัดการกลยุทธ์ทางการตลาด เพื่อรองรับการหารายได้จากบริการให้บริกา ดังกล่าว

การจัดโครงสร้างองค์การ

1. ลักษณะโครงสร้างองค์การ

1.1 การกำหนดโครงสร้างองค์การโดยคำนึงถึงความยืดหยุ่นและความคล่องตัว โครงสร้างการจัดองค์การในแบบเดิมนั้นเป็นการจัดโครงสร้างลำดับชั้น (Hierarchy) มีการแบ่งการบังคับบัญชาลดหลั่นเป็นลำดับลงมาตั้งแต่ฝ่ายบริหารมาเป็นฝ่ายงาน ส่วนงานและหน่วยงาน และมีการแบ่งหน้าที่กันอย่างละเอียด เช่น ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและตลาด ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายการวางแผนงานและวิจัย ฝ่ายสินเชื่อ ฝ่ายตรวจสอบ ฝ่ายต่างประเทศ ฝ่ายกิจการสาขา ฝ่ายบุคคล ฝ่ายกฎหมาย สำนักงานใหญ่ ฝ่ายกิจการสาขา ฝ่ายบัญชี สำนักคอมพิวเตอร์ สำนักบริหารเงินและสำนักกรรมการผู้จัดการใหญ่ โครงสร้างดังกล่าวค่อนข้างคงที่และมีความยืดหยุ่นต่อการปรับเปลี่ยนน้อย ซึ่งมักเป็นโครงสร้างองค์การขององค์การขนาดใหญ่ที่มีเสถียรภาพ มีการแบ่งแยกหน้าที่กันโดยละเอียดและไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง จึงค่อนข้างปรับตัวได้ช้าและต้องใช้เวลาเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไป ลักษณะงานก็ค่อนข้างเป็นงานประจำตายตัว เป็นงานเฉพาะอย่าง และทำกันอย่างเคยชิน

โครงสร้างแบบนี้เหมาะสำหรับงานที่อยู่ตัวแล้ว ซึ่งในที่นี้คือการให้สินเชื่อ ที่ธนาคารพาณิชย์เชี่ยวชาญและทำอยู่เป็นประจำ จึงสามารถช่วยหรือแบ่งงานได้อย่างละเอียด และเป็นงานที่คุ้นเคยหรือเคยชินโดยตลอด สามารถกำหนดงานทั้งหมดในทุกขั้นตอนให้เป็นมาตรฐานได้ และให้บริการแก่ลูกค้าจำนวนมากในทุกระดับตั้งแต่ลูกค้ารายเล็ก ไปถึงลูกค้ารายใหญ่ ขั้นตอนการปฏิบัติในการให้บริการเป็นระบบระเบียบมีขั้นตอนและหลักเกณฑ์แน่ชัดตายตัว สามารถที่จะจัดหาระเบียบและคู่มือปฏิบัติงานในแต่ละเรื่องได้โดยละเอียด

โครงสร้างในลักษณะดังกล่าวไม่เหมาะกับการหารายได้จากการให้บริการและการลงทุนในหลักทรัพย์ เพราะการหารายได้ดังกล่าวต้องการโครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง และมีความคล่องตัวสูงในการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ เนื่องจากการให้บริการมีการแข่งขันกันง่าย ไม่มีกำแพงของเงินทุนที่ต้องนำมาลงทุน หรือไม่มีการสงวนลิขสิทธิ์ชนิดบริการ ใครๆ ก็สามารถทำได้ สิ่งสำคัญที่จะรักษาลูกค้าไว้ได้คือการทำให้ลูกค้าประทับใจในบริการและมีความพอใจในบริการ ดังนั้นจำเป็นต้องเข้าใจความต้องการของลูกค้าและสามารถตอบสนองให้เป็นที่พอใจในเวลาอันรวดเร็ว ซึ่งความต้องการของลูกค้าในแต่ละรายในแต่ละขณะ แต่ละเวลา แต่ละจังหวัดอาจแตกต่างกัน การให้บริการจึงต้องปรับเปลี่ยนและสามารถรองรับความต้องการของลูกค้าได้

ดังนั้น โครงสร้างการจัดองค์การจึงจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นและง่ายต่อการปรับเปลี่ยน นั่นคือมีการควบคุมในลักษณะที่มีลำดับชั้นน้อยที่สุดเท่าที่จะน้อยได้ (Flat organization) ซึ่งจะทำให้ช่องทางการติดต่อระหว่าง ระดับต่างๆ ลดลงอย่างมากและเพิ่มความรวดเร็วในการประสานงาน ส่งงาน และดำเนินงานให้เป็นไปอย่างคล่องตัวและฉับไว

1.2 การมอบหมายอำนาจหน้าที่และการบังคับบัญชา ในการหารายได้จากการให้สินเชื่อ มีการกำหนดตำแหน่งหน้าที่และมอบหมายอำนาจค่อนข้างแน่นอนตายตัว และมีการบังคับบัญชาลดหลั่นลงมาตามสายการบังคับบัญชา การมอบหมายหรือการกระจายอำนาจมีอยู่ในระดับหนึ่ง ซึ่งยังมีการควบคุมค่อนข้างมากและต้องเสนอผ่านการอนุมัติเป็นทอดๆ ขึ้นไป แต่สำหรับในการหารายได้จากการให้บริการ จำเป็นต้องมีการกระจายอำนาจมากขึ้นไปกว่านั้น และไม่ควรถูกกำหนดตำแหน่งหน้าที่ค่อนข้างแน่นอนหรือเป็นการเฉพาะ เพราะจะทำให้ลดความคล่องตัวและความยืดหยุ่นในการให้บริการ

การกระจายอำนาจให้มากขึ้นนั้นก็เพื่อให้บุคลากรที่ให้บริการและอยู่ใกล้ชิดลูกค้าสามารถตัดสินใจได้เองอย่างว่องไว ตลอดจนมั่นใจในการตัดสินใจเพื่อสนองความต้องการลูกค้าได้ทันที ไม่ต้องรอเสนอให้ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไปพิจารณา เช่นระบบเก่าซึ่งอาจไม่ทันสมัย เพราะในการให้บริการนั้น ความต้องการของลูกค้าในแต่ละขณะอาจเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ความซักช้าในการให้บริการอาจทำให้ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ เช่นในการค้าเงินตราต่างประเทศ ลูกค้าซึ่งนำเงินมาลงทุนในการซื้อขายเงินตราต่างประเทศ หรือการลงทุนในทรัพย์สินมีค่าต่างๆ อาจขอให้ธนาคารให้คำปรึกษาการลงทุน ซึ่งบุคลากรที่ให้คำปรึกษาสามารถตัดสินใจและเสนอให้ลูกค้าปฏิบัติตามทางเลือกต่างๆที่ตนเสนอให้ได้ทันทีโดยไม่ต้องผ่านความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาก็อีก ซึ่งอาจทำให้เกิดความล่าช้า และมีผลให้คำแนะนำนั้นหมดความหมายไป

สำหรับการไม่กำหนดตำแหน่งหน้าที่ที่แน่นอนหรือเป็นการเฉพาะนั้นเพื่อความสะดวกในการจัดกลุ่มบุคลากรที่ชำนาญในการให้บริการแต่ละด้าน มาให้บริการแก่ลูกค้าแต่ละรายซึ่งอาจมีความต้องการต่างๆ กัน และอาจเน้นหนักในการให้บริการโดยบริการหนึ่งเป็นพิเศษ และให้บริการบริการอื่นๆ เสริม ซึ่งลูกค้าอีกรายอาจต้องเน้นหนักในการให้บริการอีกประเภทหนึ่ง ดังนั้นบุคลากรที่จะทำหน้าที่หรือมีบทบาทเป็นหัวหน้าทีมในแต่ละทีมอาจสลับเปลี่ยนหมุนเวียนไป การกำหนดหน้าที่ในลักษณะของผู้ชำนาญการในแต่ละด้านจึงเหมาะสมกว่าด้วยเหตุนี้ และอาจแบ่งการบังคับบัญชาเป็นผู้ชำนาญการอาวุโส ผู้ชำนาญการ ผู้ชำนาญการผู้ช่วย เป็นต้น ซึ่งง่ายและสะดวกแก่การปรับเปลี่ยนบทบาท

1.3 การประสานงาน ในการหารายได้จากการให้สินเชื่อนั้น ส่วนงานที่ทำหน้าที่ในการให้บริการสินเชื่อแต่ละประเภทนั้นไม่จำเป็นต้องมีการประสานงานกันมากนัก ลูกค้ามักไปติดต่อตามส่วนงานที่ให้บริการสินเชื่อประเภทต่างๆ ที่ตนต้องการ การประสานงานที่สำคัญเท่าที่มีคือการใช้ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าร่วมกัน และแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน แต่ในการหารายได้จากการให้บริการนั้น บริการบางประเภทต้องการการประสานงานในระดับที่มากกว่านั้น เช่นการให้บริการที่ปรึกษาทางการลงทุน ซึ่งอาจจำเป็นต้องใช้บุคลากรในหลายฝ่าย ในหลายแขนงความรู้ ความชำนาญมาให้คำปรึกษา ผู้ชำนาญการลงทุน ผู้ชำนาญด้านต่างประเทศ ผู้ชำนาญด้านค้าหลักทรัพย์ และผู้ชำนาญด้านกฎหมายภาษีอากรมารวมกันให้บริการ เป็นต้น ซึ่งฝ่ายงานใดฝ่ายงานหนึ่งไม่อาจทำหน้าที่ได้โดยลำพัง ในการให้บริการตามที่เคยทำ แต่ต้องร่วมมือประสานงานกัน

ในการให้บริการเพื่อให้เป็นที่พอใจแก่ลูกค้ารายแต่ละราย บุคลากรในฝ่ายต่างๆ ต้องประสานงานกันมากและต้องทราบงานของกันและกันเป็นอย่างดี โดยเฉพาะฝ่ายที่ต้องติดต่อใกล้ชิดกับลูกค้า และบุคลากรคนหนึ่งๆ อาจต้องมีความรอบรู้ในหลายเรื่องๆ จึงจะสามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ในตัวอย่างที่ได้กล่าวไปแล้วว่าลูกค้ารายหนึ่งต้องการขอคำปรึกษาด้านการลงทุน ถ้ากลุ่มบุคลากรที่ให้บริการแต่ละด้าน เช่น ด้านการดำเนินงานตราต่างประเทศ การลงทุนในหลักทรัพย์ การให้กู้ยืมในตลาดการเงินระยะสั้น การลงทุนในอสังหาริมทรัพย์และอื่นๆ เช่น ไม่ทราบงานของกันและกัน และเรื่องราวของกันและกันพอสมควรก็จะส่งต่องานหรือประสานงานกันอย่างไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดความผิดพลาดล่าช้าและเกิดความไม่เข้าใจกันโดยง่ายและอาจเกิดความขัดแย้งกันที่สุดในที่สุด จนอาจไม่สามารถสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าได้

อย่างไรก็ดีการที่จะให้บุคลากรฝ่ายงานต่างๆ ใช้งานของกันและกันโดยละเอียดนั้น อาจเป็นไปได้ยาก ดังนั้นจึงอาจใช้กลุ่มบุคคลหนึ่งซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) ซึ่งเรียนรู้งานของทุกฝ่าย และเป็นผู้จัดการทีมของผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ ที่ระดมมาให้บริการแก่ลูกค้า และทราบว่า จะมอบหมายงานหรือประสานงานอย่างไรให้เหมาะสมที่สุด

2. การปรับปรุงกลยุทธ์ในการจัดโครงสร้างองค์การ

หนทางในการแก้ไขปัญหาก็กล่าวมาทั้งหมดคือการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการจัดองค์การเสียใหม่ ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น 3 ระยะดังนี้

2.1 ระยะเริ่มแรก เป็นช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อ ซึ่งธนาคารอาจยังไม่พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการจัดองค์การในทันที ดังนั้น ธนาคารอาจใช้วิธีตั้งกลุ่มคนที่ศึกษาและพัฒนาบริการใหม่ๆ ขึ้นมา โดยใช้การจัดโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ (Matrix) คือตั้งบุคลากรในฝ่ายงานต่างๆ ที่มีความรู้ความสามารถหรือมีแนวโน้มว่าจะสามารถเรียนรู้หรือเริ่มต้นงานในแขนงนี้ได้ ซึ่งคุณสมบัติของบุคคลเหล่านี้ที่จะใช้ เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาจะได้กล่าวถึงในเรื่องการจัดการบุคลากร บุคคลเหล่านี้อาจปฏิบัติงานในหน้าที่เดิมเป็นครั้งคราว การเข้ามาอยู่ในทีมบุกเบิกนี้ ควรอยู่ภายใต้การนำของหัวหน้าทีม ซึ่งอาจมีอำนาจสั่งการหรือมอบหมายความรับผิดชอบในลำดับศักดิ์ที่สูงกว่า หัวหน้าในสายการบังคับบัญชาตามปกติ

2.2 ระยะเวลาที่สอง เป็นระยะที่ผ่านไปพอสมควรและธนาคารได้เริ่มพัฒนาหน่วยงาน ส่วนงานหรือฝ่ายงานที่จะให้บริการใหม่ๆ แต่ละประเภทตามที่ธนาคารเห็นสมควร หลังจากที่ได้ ศึกษาโดยละเอียดรอบคอบแล้ว และมีความชำนาญ ความรอบรู้ ในการให้บริการนั้นๆ ตลอดจน ได้พัฒนาบุคลากรหรือจัดให้มีบุคลากรและสิ่งเอื้ออำนวยความสะดวก โดยครบถ้วนแล้ว ทั้ง ได้ มีการประชาสัมพันธ์และโฆษณาให้ลูกค้าได้ทราบถึงบริการนั้นๆ ตลอดจนวางแผนในการดำเนินการ ด้านการตลาดไว้พร้อมมูล ซึ่งธนาคารมุ่งหวังว่าจะหารายได้จากบริการประเภทนั้นๆ อย่างเป็น กิจจะลักษณะแล้ว

2.3 ระยะเวลาที่สาม เป็นระยะที่ธนาคารได้พัฒนาการหารายได้จากการให้สินเชื่อ มาเป็นการหารายได้จากการให้บริการเป็นหลักแล้ว และรายได้ส่วนใหญ่เริ่มเปลี่ยนทิศทางเป็น รายได้จากการให้บริการ ธนาคารควรปรับปรุงทั้งโครงสร้างองค์การให้มีลักษณะขององค์การที่ สอดคล้องกับที่ได้กล่าวมาแล้ว คือมีความยืดหยุ่นและคล่องตัวสูง และระดับการบังคับบัญชาไม่เยิ่นเย้อ ได้ยิ่งดี โครงสร้างควรกว้างและแบนราบ (Flat organization) และควรมีการกระจาย อำนาจการตัดสินใจให้มาก มีการแบ่งโครงสร้างโดยยึดกลุ่มลูกค้าเป็นหลักจะดีกว่าการแบ่งตาม หน้าที่งาน เช่นแบบเดิม ทั้งนี้เพื่อพัฒนาการให้บริการให้สอดคล้องความต้องการของกลุ่มลูกค้าให้ ได้ดีที่สุด การกำหนดบทบาท ตำแหน่งหน้าที่นั้น ไม่ควรตายตัว ในโอกาสหนึ่งๆ บุคลากรคนหนึ่ง อาจเล่นบทเป็นหัวหน้าทีมในเรื่องที่ตนชำนาญ และในอีกโอกาสหนึ่งอาจเป็นเพียงผู้ร่วมงานใน ทีมที่ตนต้องใช้ความรู้ความชำนาญไปร่วมให้คำแนะนำด้วยแต่ไม่ใช่เรื่องหลักที่เป็นความต้องการ ของลูกค้า การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ควรเป็นไปตามความชำนาญและความถนัด เช่นผู้ชำนาญ การด้านการค้าเงินตราต่างประเทศ ผู้ชำนาญการลงทุนในหลักทรัพย์ ฯลฯ เป็นต้น ซึ่งแต่ละกลุ่ม ผู้ชำนาญการก็ต้องทราบและมีความรู้ในงานของกันและกันเป็นอย่างดีด้วย เพื่อความมีประสิทธิภาพ ในการประสานงานกัน แต่ทั้งนี้อาจมีความเชี่ยวชาญมากในด้านใดด้านหนึ่งของตน เป็นการเฉพาะ

การจัดการบุคลากร

1. การคัดเลือกบุคลากร

ในการจัดการบุคลากรแบบเดิมจะเห็นว่าตั้งแต่การคัดเลือกบุคลากรที่จะเข้ามา ทำงานธนาคารให้ความสำคัญกับผลศึกษาและความประพฤติ เป็นสำคัญรวมทั้งบุคลิกภาพ

แต่ในการหารายได้จากการให้บริการนั้น ต้องการบุคลากรที่นอกจากจะมีความสามารถ มีความประพฤติดี มีบุคลิกดีเป็นที่น่าเชื่อถือ มีคำพูดและกริยาที่น่าประทับใจ ยังต้องมีความสามารถในการจูงใจคน มีความอดทน มีความจริงใจ มีความคิดสร้างสรรค์ และชอบงานท้าทาย และการเปลี่ยนแปลง ชอบการปรับปรุงและการแสวงหาสิ่งใหม่ๆ สามารถตัดสินใจได้โดยอิสระ และมีความคล่องตัว มีไหวพริบตลอดจนยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ต่างๆรอบตัวที่เปลี่ยนแปลงไปทุกขณะและมีคุณสมบัติของการเป็นนักตลาดที่ดี คือ สามารถประชาสัมพันธ์องค์การและบริการให้ลูกค้าเกิดการยอมรับและยินดีที่จะใช้บริการนั้นๆ ทั้งนี้เพื่อที่จะสามารถให้บริการต่างๆ แก่ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพและฉับไว และสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ในการให้บริการได้รวดเร็วด้วยลำพังตนเองตลอดจนสนองตอบความต้องการของลูกค้าได้อย่างเต็มที่ ดังนั้นการคัดเลือกบุคลากรจึงต้องพิจารณาและให้ความสำคัญกับประเด็นต่างๆ ดังที่กล่าวแล้วด้วย

2. การฝึกอบรม ในการหารายได้แบบเดิมที่เน้นรายได้จากการให้สินเชื่อบริการเป็นหลักนั้น การฝึกอบรมพนักงานให้ความสำคัญในแง่ความรู้ในเรื่องงานหรือการปรับปรุงคุณภาพงานในระยะหลังจึงเริ่มที่จะให้ความสำคัญกับการสร้างมนุษยสัมพันธ์ การเข้าหาลูกค้า และการปรับปรุงทัศนคติในการทำงาน สำหรับการหารายได้จากการให้บริการนั้น ให้ความสำคัญอย่างมากต่อการเข้าหาลูกค้า การปรับปรุงทัศนคติในการทำงานและบุคลิกภาพของบุคลากร ซึ่งไม่เพียงแต่ฝ่ายบุคคลเท่านั้นที่จะเป็นผู้รับผิดชอบในการฝึกอบรม ฝ่ายการตลาดยังจำเป็นต้องเข้ามาประสานงานในอันที่จะสร้างความเป็นนักการตลาดที่ดีให้แก่บุคลากรในทุกกระดับ และการย้ำเตือนให้ทราบถึงและเข้าใจในหน้าที่ การให้บริการที่ถูกต้องและมีคุณภาพ นอกจากนี้ยังต้องกำหนดให้มีมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อใช้ควบคุมให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพอีกด้วย

3. การจูงใจ ในอดีตที่ผ่านมา ธนาคารพาณิชย์ใช้ระบบการจูงใจในการทำงานโดยให้ความมั่นคงในการทำงาน สวัสดิการที่ดี และการให้โบนัสจำนวนสูง เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน อย่างไรก็ตามสิ่งเหล่านี้อาจไม่เป็นการเพียงพอที่จะจูงใจพนักงานในการหารายได้จากการให้บริการซึ่งต้องอาศัยความสามารถและความตั้งใจในการทำงานของพนักงานผู้ให้บริการซึ่งเป็นบุคคลสำคัญที่จะสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าและต่อความสำเร็จในการให้บริการ ธนาคารควรจะกำหนดให้มีระบบวัดผลงานตามความสามารถให้ได้อย่างแท้จริง จึงจะกระตุ้นให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจที่จะทำงานอย่างเต็มที่ นอกจากนี้จะต้องสร้างโอกาสความก้าวหน้า ที่มองเห็นได้ชัด จึงจะทำให้พนักงานเกิดกำลังใจที่จะทำงานอย่างดีที่สุดเพื่ออนาคตของตนเอง

กลยุทธ์ในการหารายได้

ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างการหารายได้จากการให้สินเชื่อกับการหารายได้จากการให้บริการและการลงทุนในหลักทรัพย์ คือการหารายได้จากการให้สินเชื่อของธนาคารพาณิชย์เป็นการให้สินเชื่อซึ่งมีตัวเงิน (Money) เป็นผลิตภัณฑ์ (Product) ที่มีตัวตนและจับต้องได้ (Tangibility) การตลาด (Marketing) ที่ใช้เป็นการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ที่มีตัวตน และจับต้องได้โดยมีการตลาดบริการ (Service Marketing) ผสมอยู่บ้าง แต่การให้บริการอื่นๆ ของธนาคารพาณิชย์ จำเป็นต้องใช้วิธีการตลาดบริการโดยเฉพาะ

ลักษณะสำคัญของการตลาดบริการ การตลาดบริการเป็นการจัดทำโปรแกรมทางการตลาดเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค โดยให้ผู้บริโภคเกิดความพอใจสูงสุด ความพอใจเกิดจากการคาดคะเนถึงคุณภาพของบริการ ซึ่งผู้บริโภคได้กำหนดไว้ในใจก่อนจะซื้อบริการ แล้วว่าจะต้องได้รับบริการที่เป็นลักษณะอย่างไร หากระหว่างที่ใช้บริการแล้วรู้สึกไม่ดีตามที่คาดคิด ความพอใจก็เกิดขึ้น แต่ถ้าเกิดความรู้สึกที่ไม่ดี ความพอใจจะไม่เกิดขึ้น

การตลาดบริการเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับการคาดคะเนถึงคุณภาพของบริการของผู้ใช้บริการซึ่งเป็นเรื่องที่แต่ละบุคคลมีความรู้สึกนึกคิดที่แตกต่างกัน การตอบสนองและการสร้างความพอใจให้เกิดขึ้นแก่บุคคลทุกคนทุกระดับจึงยากที่จะเป็นไปได้ ดังนั้นจึงมีการนำเทคนิคที่เรียกว่าการแบ่งส่วนตลาด (Market segmentation) มาใช้เพื่อเป็นการมุ่งหากลุ่มเป้าหมาย (Target group) ที่เหมาะสมที่จะให้บริการแล้วเกิดความพอใจอย่างถาวร ซึ่งในจุดนี้จะเห็นว่าต่างจากกลยุทธ์ในการหารายได้จากการให้สินเชื่อ ซึ่งมุ่งให้สินเชื่อแก่ลูกค้าในเกือบทุกระดับไม่ว่าจะเป็นธุรกิจประเภทใด และมีขนาดใด และมุ่งที่กระจายกลุ่มลูกค้าให้มากเพื่อลดความเสี่ยงจากการที่ธุรกิจประเภทใดประเภทหนึ่งอาจจะประสบปัญหา ธุรกิจที่ไม่ประสบปัญหาก็จะช่วยทำให้รายได้ของธนาคารไม่ตกไป กลยุทธ์นี้เรียกว่า Portfolio management คือการจัดการว่าจะให้สินเชื่อแก่ลูกค้ากลุ่มใด เป็นจำนวนเท่าใด เป็นต้น

กลยุทธ์ที่ใช้ในการตลาดบริการ เทคนิคการแบ่งส่วนตลาด (Market segmentation) กลุ่มลูกค้าเป้าหมายคือการกำหนดว่าจะให้บริการกับลูกค้ากลุ่มใดนั่นเอง เมื่อทราบแล้วว่ามุ่งกลุ่มลูกค้าใด ก็จะสามารถจัดส่วนผสมทางการตลาด (Marketing mix) ซึ่งได้แก่ตัวบริการว่าจะมีลักษณะอย่างไร จะคิดค่าใช้จ่ายอย่างไร จะใช้วิธีใดนำบริการไปถึงลูกค้า และการส่ง

เสริมบริการเพื่อกระตุ้นความต้องการใช้บริการ อย่างไรเป็นต้น ทั้งนี้อาจเป็นไปได้ว่า
 ธนาคารคิดมาก่อนแล้วว่า จะให้บริการใด แล้วเลือกกลุ่มลูกค้า หรืออาจเป็นไปได้ว่าธนาคารยัง
 ไม่ได้คิดว่าจะให้บริการใด แต่ต้องการลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่จะเป็นลูกค้ารายใหญ่ เพราะ
 ธนาคารคิดว่ามีอำนาจซื้อสูง ธนาคารสามารถจะหารายได้จากกลุ่มลูกค้านี้ได้มาก โดยบริการ
 ลูกค้าเพียงไม่กี่ราย เป็นการประหยัดทรัพยากรที่จะใช้ในการหารายได้ เมื่อธนาคารหมายตา
 กลุ่มลูกค้าเป้าหมายไว้แล้ว ก็อาจพิจารณาต่อไปว่าลูกค้ากลุ่มดังกล่าวมีความต้องการอะไร และ
 สามารถจะตอบสนองด้วยวิธีใดหรือด้วยการให้บริการใด เป็นต้น จะเห็นว่าไม่ว่าในกรณีใดสิ่งที่
 เป็นเงื่อนไขสำคัญหนึ่งที่เราเห็นได้คือตัวบริการ ซึ่งธนาคารจะต้องพิจารณาอย่างถี่ถ้วนว่าจะให้
 บริการอะไร

ข้อจำกัดในการหารายได้จากการให้บริการ ธนาคารที่ต้องการหารายได้จากการให้
 บริการอาจประสบปัญหาสำคัญคือ ไม่ทราบว่าจะควรให้บริการใดที่จะทำรายได้ดีและประสบความสำเร็จ
 สำเร็จได้รับการยอมรับจากลูกค้า ทั้งนี้เนื่องจากธนาคารพาณิชย์คุ้นเคยกับการหารายได้จาก
 สินเชื่อเป็นส่วนใหญ่ การให้บริการอื่นๆ มีเพียงไม่มากนัก และเป็นบริการที่เกี่ยวข้องกับการ
 ธนาคารพาณิชย์ ซึ่งปฏิบัติมาจนเคยชินแล้ว เช่น การเรียกเก็บเช็ค การโอนเงิน การค้า
 ประกัน ฯลฯ เป็นต้น นอกจากนี้ธนาคารยังถูกข้อกำหนดของกฎหมายซึ่งได้แก่ พระราชบัญญัติ
 การธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. 2505 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติธนาคารพาณิชย์ (ฉบับที่
 2) พ.ศ. 2522 มาตรา 9 ทวิ ได้กำหนดห้ามมิให้ธนาคารพาณิชย์ประกอบธุรกิจอื่นที่ไม่ใช่การ
 ธนาคารพาณิชย์ (ซึ่งได้แก่การประกอบธุรกิจประเภทรับฝากเงินที่ต้องจ่ายคืนเมื่อทวงถามหรือ
 เมื่อสิ้นระยะเวลาอันกำหนดไว้ และใช้ประโยชน์เงินนั้นในทางหนึ่งหรือหลายทางเช่น (ก) ให้
 สินเชื่อ (ข) ซื้อขายตั๋วแลกเงินหรือตราสารเปลี่ยนมืออื่นใด (ค) ซื้อขายเงินปรีวรรตต่าง
 ประเทศ) หรือธุรกิจที่เกี่ยวกับหรือเนื่องจากการธนาคารพาณิชย์หรือธุรกิจอื่นเป็นประเพณีที่
 ธนาคารพาณิชย์พึงกระทำเช่นการเรียกเก็บเงินตามตั๋วเงิน การรับอวัลตั๋วเงิน การรับรองตัว
 เงิน การออกเช็คเตอร์ออฟเคเรดิตหรือการค้าประกัน หรือธุรกิจทำนองเดียวกันด้วยก็ได้เมื่อได้
 รับอนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งต่อมาได้ขยายขอบเขตการประกอบธุรกิจของ
 ธนาคารพาณิชย์ โดยอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 9 ทวิ อนุญาตให้ธนาคารพาณิชย์
 สามารถทำธุรกิจต่างๆ ได้เพิ่มขึ้นในขอบเขตหนึ่ง ซึ่งเป็นการสร้างรายได้จากการให้บริการ
 เพิ่มขึ้น เช่นการให้เช่าอสังหาริมทรัพย์ การจำหน่ายโปรแกรมระบบงานคอมพิวเตอร์ การ
 ติดต่อหรือแนะนำบริษัทประกันภัย เพื่อประกันทรัพย์สินที่เป็นหลักประกันหนี้ซึ่งมีอยู่กับธนาคารพาณิชย์

การให้บริการจัดทำหรือวิเคราะห์โครงการเพื่อการลงทุน (Feasibility study) การจัดหาเงินกู้จากแหล่งต่างๆ ให้แก่ผู้ต้องการกู้เงิน (Loan syndication) การเป็นที่ปรึกษาในการซื้อกิจการ การรวมกิจการ หรือการควบกิจการ การดูแลและเก็บรักษาหลักทรัพย์ซึ่งรวมถึงการรับหรือส่งมอบหลักทรัพย์ การรับหรือจ่ายเงินค่าหลักทรัพย์ การรับเงินปันผลและการส่งมอบผลประโยชน์อันเกิดจากหลักทรัพย์นั้นๆ ด้วย

จะเห็นว่าช่องทางในการหารายได้ของธนาคารพาณิชย์มีไม่มากนัก อย่างไรก็ตามธนาคารยังมีวิธีที่จะสร้างช่องทางให้มากขึ้น เพราะกฎหมายเปิดโอกาสให้ว่าธนาคารพาณิชย์สามารถประกอบธุรกิจที่เกี่ยวกับหรือเกี่ยวเนื่องกับการธนาคารพาณิชย์หรือธุรกิจทำนองเดียวกันด้วยก็ได้เมื่อได้รับอนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทย ดังนั้นธนาคารพาณิชย์สามารถคิดบริการใหม่ๆ ที่คิดว่าจะเข้าข่ายตามคุณสมบัติที่กฎหมายกำหนด และยื่นขออนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทยได้และในอนาคตไม่ว่าธนาคารแห่งประเทศไทยอาจเปิดโอกาสหรืออนุญาตให้ธนาคารพาณิชย์สามารถให้บริการอย่างอื่นๆ เพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้เพราะธนาคารแห่งประเทศไทยก็พยายามปรับปรุงกฎหมายต่างๆ ในการที่จะสอดคล้องกับภาวะการเปลี่ยนแปลงของวงการธนาคารและในอันที่จะช่วยพัฒนาการธนาคารพาณิชย์ของไทย เพื่อเป็นการส่งเสริมเศรษฐกิจและการเงินของประเทศ ซึ่งถ้าภาวะการแข่งขันและการหารายได้จากกำไรให้สินเชื่อถึงจุดหนึ่งซึ่งอึดตัว และธนาคารพาณิชย์จำเป็นต้องหันไปหารายได้จากกำไรให้บริการแล้ว เชื่อว่าธนาคารแห่งประเทศไทยย่อมต้องเล็งเห็นถึงและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกฎหมายให้สอดคล้องอย่างแน่นอน

การพัฒนาบริการใหม่ การพัฒนาบริการใหม่ๆ เป็นสิ่งจำเป็นเพราะความต้องการของลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงไปตามเวลา สภาพธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลง การแข่งขันเมื่ออยู่ตลอดเวลา หากธนาคารพาณิชย์หยุดพัฒนาบริการของตน ธนาคารพาณิชย์ก็จะตกอยู่ในสภาพล้าหลังและลูกค้าก็ไม่อยากมาใช้บริการ อย่างไรก็ตามในการพัฒนาบริการใหม่ๆ นั้น เป็นสิ่งที่ค่อนข้างละเอียดซับซ้อน และไม่ใช่งานง่ายนักที่จะประสบความสำเร็จหากปราศจากการวางแผนและการใช้วิธีการที่เหมาะสม

ขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาบริการใหม่ ที่ธนาคารพาณิชย์ต้องปฏิบัติคือ

1. การทดสอบแนวความคิด เพื่อให้ทราบถึงความต้องการของลูกค้า และสามารถตอบสนองได้อย่างเหมาะสม ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ความต้องการของผู้บริโภค

การสร้างสรรคความคิด การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ประกอบด้วย การวิเคราะห์ถึงสภาพการ
แข่งขัน ความสำเร็จและความล้มเหลวการบริการที่คู่แข่งเสนอตลาด เพื่อใช้เป็นแนวทาง
และบทเรียนการวิเคราะห์องค์ประกอบภายในกิจการ เพื่อทราบถึงความสามารถและขีดจำกัด
ของธนาคารพาณิชย์เองในการจะนำเสนอบริการ การวิเคราะห์ความสามารถหรือโอกาสที่
ตลาดจะยอมรับแนวความคิดเกี่ยวกับบริการนั้น (Timing) เพื่อกลั่นกรองว่าจะเอาแนวความ
คิดใดการวิเคราะห์องค์ประกอบภายนอกคือการวิเคราะห์ปฏิภนวิทยาเบื้องต้นของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
โดยเฉพาะผู้นำทางความคิด เทคนิคที่อาจใช้คือ การสัมภาษณ์กลุ่มย่อย (Focus group
interview) การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Delphi Technique) และการวิเคราะห์โดยการ
แปรเปลี่ยนบางปัจจัย (Sensitivity analysis) หลังจากนั้นก็จะนำมา กำหนดจุดเด่น
สำคัญของแนวความคิดเกี่ยวกับบริการ คือการเลือกจุดที่เห็นว่าเป็นสิ่งที่ผู้บริโภคชอบหรือมีความ
รู้สึกที่ดีมานำเสนอ เช่นการเน้นที่ความสะดวกในการรับบริการ การกำหนดจุดเด่นสำคัญนี้อาจ
เปลี่ยนแปลงได้ ถ้าผู้บริโภคมีปฏิภนวิทยาในทางลบ เมื่อทำการประเมินผู้บริโภค คือขั้นตอนสุด
ท้ายในการทดสอบแนวความคิดเป็นการวัดว่าผู้บริโภคมีปฏิภนวิทยาอย่างไร โดยมั่นใจแล้วว่าผู้
บริโภคเข้าใจแนวความคิดเกี่ยวกับบริการดีพอแล้ว เพื่อที่จะทราบว่าผู้บริโภคจะใช้บริการหรือ
ไม่ใช่บ่อยเพียงใด หากมีบริการออกมาจริงผู้บริโภคคาดหวังหรือหวังว่าจะได้ประโยชน์อะไร
หากมีปฏิภนวิทยาเป็นบวกก็นำบริการออกทดสอบตลาดหรือออกบริการจริงเลย หากบริการไม่ประสบ
ความสำเร็จอาจต้องทบทวนใหม่ตั้งแต่ขั้นตอนแรกหรือวางตำแหน่งแนวความคิดใหม่ (Reposi-
titioning concept)

2. การออกแบบบริการ เมื่อได้แนวความคิด (concept) เกี่ยวกับบริการใหม่
ที่จะนำสู่ออกตลาดแล้ว ก็ให้นำมาออกแบบบริการว่าควรเป็นไปในรูปใด มีวิธีการและให้บริการ
ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายอย่างไร ในการออกแบบบริการซึ่งเป็นสิ่งจับต้องไม่ได้นั้นจะต้องไม่ลืมว่า
จะต้องมีการออกแบบสิ่งที่จับต้องได้ เข้ามาด้วย เช่น ระบบคอมพิวเตอร์ที่จะช่วยอำนวยความสะดวก
ในการให้ข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการให้บริการ สิ่งที่จับต้องไม่ได้เหล่านี้มีความสำคัญ
ในแง่ของภาพพจน์ที่ผู้บริโภคมองเห็น หรือรับรู้ในแง่ของการโฆษณาและการส่งเสริมการขาย
นอกจากนี้แล้วยังต้องพิจารณาออกแบบในเรื่องดังต่อไปนี้ด้วยคือวิธีการนำบริการออกสู่ถึงมือลูกค้า
เช่นจะให้ลูกค้ามาขอรับบริการที่ธนาคารหรือให้บริการถึงสำนักงานหรือที่อยู่ของลูกค้า การตั้ง
ราคาค่าบริการ การโฆษณาและส่งเสริมการขาย เช่นจะเน้นในจุดของความสะดวกรสบาย
ความรวดเร็ว ความประหยัดหรือคุณภาพของบริการ เป็นต้น

การกำหนดรูปแบบของบริการให้เป็นมาตรฐานมีความสำคัญ ทุกอย่างจะเป็นระบบต่อเนื่องและบริการได้รวดเร็วมาก หากมีการกำหนดเวลาในแต่ละขั้นตอนอย่างแน่ชัด และถ้าลูกค้าเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ก็สามารถรับบริการได้ทันทีและตรงจุด เมื่อมีปัญหาหลังจากนำบริการออกสู่ตลาดก็จะแก้ไขได้โดยง่าย และยังสามารถควบคุมการปฏิบัติงานในการให้บริการได้อีกด้วย อย่างไรก็ตามการกำหนดมาตรฐานของรูปแบบบริการดังกล่าวจะทำได้เฉพาะบางบริการเท่านั้น เช่นบริการที่มีขั้นตอนคล้ายๆ กันและมีวิธีปฏิบัติเหมือนกันในการให้บริการแก่ลูกค้ารายใดก็ตามแต่ถ้าเป็นบริการที่ปรับเปลี่ยนไปเรื่อยๆ ตามความต้องการของลูกค้าแต่ละรายในแต่ละขณะอาจไม่สามารถกำหนดมาตรฐานได้ง่ายนัก

การพัฒนาบริการเป็นเรื่องของการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งอาจเกิดได้ไม่มากนักและอาจไม่ประสบความสำเร็จเสมอไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ การคาดคะเนและการวางแผน ทางด้านการตลาด ความคิดริเริ่มเป็นสิ่งที่อาจหาได้จาก การสังเกต การรู้จักวิเคราะห์ การได้รู้ ได้ฟัง ได้เห็น ได้สื่อสาร แลกเปลี่ยนความคิดกับบุคคลอื่น ขณะเดียวกันสำหรับผู้ที่มีความสามารถสูง บางครั้งความคิดก็จุดประกายแวบขึ้นมาในสมอง และถ้ารู้จักปรับให้เหมาะสมก็มีทางที่จะเป็นไปได้ การปรึกษาหารือกับผู้อื่น การใช้ความอดทน อาจทำให้ความคิดกลายเป็นความจริงขึ้นมาได้

ประเภทบริการใหม่ๆ ที่ธนาคารพาณิชย์ควรพิจารณา ในปัจจุบันธนาคารในต่างประเทศได้มีการพัฒนาบริการด้านพาณิชย์ (Merchant Banking) การให้บริการธนาคารส่วนตัว (Private Banking) การให้บริการธนาคารอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Banking) และผลิตภัณฑ์ทางการเงินใหม่ๆ (Financial innovation) ไปมาก ซึ่งธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยควรที่จะได้ศึกษา เพื่อหาช่องทางมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการรูปแบบใหม่ๆ เพื่อเพิ่มโอกาสทางการตลาดและสร้างรายได้เพิ่มเติม และในทางที่จะไม่ขัดต่อกฎหมายการธนาคารพาณิชย์ที่จำกัดเงื่อนไขเกี่ยวกับการให้บริการของธนาคารดังที่ได้กล่าวไปแล้ว และสำหรับบางบริการที่คิดว่าน่าจะสร้างรายได้ที่ดี แต่กฎหมายยังไม่เปิดช่องให้ก็อาจจะศึกษาเพื่อไว้เพื่อที่ในอนาคต หากมีแนวโน้มว่ากฎหมายจะผ่อนคลายการควบคุมลง ธนาคารก็จะสามารถเริ่มดำเนินการได้ทันที เพราะการสามารถเป็นผู้นำในด้านการให้บริการซึ่งได้มีการวางแผนอย่างดีแล้วและลูกค้ายอมรับนั้น สร้างความได้เปรียบทางการตลาดมากกว่าการเป็นผู้ตาม เพราะสามารถสร้างฐานลูกค้าได้ก่อนและพัฒนาบริการได้ไวกว่า

1. พาณิชย์กิจ (Merchant Banking หรือ Investment Banking) คือการดำเนินธุรกิจที่มีรูปแบบที่แตกต่างจากการธนาคารพาณิชย์ตามปกติ ซึ่งสามารถแจกแจงกิจกรรมที่ทำได้ 4 ประเภท คือ

ก. การให้บริการคำปรึกษาและการบริหารจัดการในระยะเริ่มต้น (Origination) เช่น การให้คำแนะนำแก่ลูกค้าในการแก้ไขปัญหา การแนะนำแก่ประเทศด้อยพัฒนาในการจัดหาเงินทุนมาพัฒนาประเทศ การจัดโครงสร้างด้านการเงิน และในอีกรูปแบบหนึ่งคือการเป็นตัวแทนหรือนายหน้าซื้อขายหรือให้คำแนะนำการลงทุน

ข. การซื้อขายหลักทรัพย์ (Security Trading) ประกอบด้วยการซื้อขายหลักทรัพย์เพื่อบริษัทซื้อขายหุ้นของบริษัทเอง (Portfolio) และการซื้อขายหลักทรัพย์มาเก็บไว้เพื่อให้บริการแก่ลูกค้า (Warehousing)

ค. การเป็นนายหน้ารับประกันการขายหลักทรัพย์ (Underwriter)

ง. การให้บริการที่เป็นการสนับสนุนธุรกิจ (Support) เช่นการให้บริการด้านการจัดการธุรกิจ การควบคุมความเสี่ยงและการจัดการด้านการเงิน

สินค้าและบริการของพาณิชย์กิจนี้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เช่นการแปลงหนี้ที่อยู่ในรูปสินทรัพย์ต่างๆ เป็นหลักทรัพย์และนำออกขายให้แก่ผู้ลงทุนการซื้อขายเงินตราต่างประเทศ การรับประกันความเสี่ยงจากการขึ้นลงของอัตราดอกเบี้ยหรืออัตราแลกเปลี่ยนเงินสกุลต่างๆ การซื้อขายหลักทรัพย์ การเป็นนายหน้าซื้อขายหุ้น การให้คำแนะนำในการควบบริษัทหรือการซื้อหุ้นส่วนใหญ่ของบริษัทอื่นเพื่อให้ได้อำนาจในการบริหาร การลงทุนในบริษัทที่เปิดใหม่ (Venture Capital) ซึ่งเป็นธุรกิจที่มีความเสี่ยงสูง เช่น ธุรกิจด้านอุตสาหกรรมเกษตร (Agro Industry) และธุรกิจด้านอุตสาหกรรมประเภทใหม่ๆ เนื่องจากธุรกิจเหล่านี้มีความเสี่ยงสูง ธนาคารพาณิชย์ปกติดำเนินธุรกิจโดยยึดหลักความระมัดระวัง (Prudential Banking) จึงมักไม่ให้อุ้มแก่ธุรกิจประเภทนี้ ซึ่งมีโอกาสล้มเหลวได้มาก

พาณิชย์ก็มีขอบข่ายกว้างขวางและครอบคลุมธุรกิจมากกว่าการธนาคารพาณิชย์ตามปกติ และสร้างรายได้จากการให้บริการต่างๆ ไม่น้อย ธนาคารพาณิชย์ในต่างประเทศได้ก้าวไปทำธุรกิจดังกล่าวเป็นจำนวนมาก แต่สำหรับในประเทศไทยมีกฎหมายจำกัดขอบเขตการทำธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ตามมาตรา 9 ทวิแห่งพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ ซึ่งได้กล่าวไปแล้วในเรื่องข้อจำกัดของกฎหมายที่มีผลกระทบต่อการทำรายได้จากการให้บริการอื่น ดังนั้นธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยจึงสามารถทำธุรกิจพาณิชย์ได้เพียงบางส่วนและเพียงเล็กน้อยเท่านั้น อย่างไรก็ตามมีการผ่อนคลายทางกฎหมายซึ่งจำกัดขอบเขตการทำธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน พาณิชย์กิจอาจเป็นแหล่งรายได้สำคัญในรูปของรายได้จากการให้บริการของธนาคารพาณิชย์ต่อไปในอนาคต

2. การให้บริการธนาคารส่วนตัว (Private Banking) คือการมุ่งให้บริการลูกค้าแบบเฉพาะรายในลักษณะตัวต่อตัว คอยให้ความช่วยเหลือลูกค้า ดูแลจัดการธุรกิจการเงินส่วนตัวและทรัพย์สินสมบัติของลูกค้า ธนาคารได้รายได้ทั้งในรูปค่าธรรมเนียมนำปรึกษา ค่าธรรมเนียมการจัดการและเงินส่วนแบ่งผลประโยชน์ที่ได้จากการบริหารทรัพย์สินของลูกค้า

ในปัจจุบันยังไม่มีกฎหมายใดจำกัดการทำธุรกิจส่วนนี้ จึงเป็นการสะดวกที่ธนาคารจะพัฒนาธุรกิจนี้ เพราะเป็นธุรกิจที่ทำรายได้ดี และสร้างธุรกิจต่อเนื่องได้มากมาย เพราะกลุ่มลูกค้าเป็นลูกค้ารายใหญ่ ถ้าใช้บริการอย่างหนึ่งแล้วก็มีโอกาสที่จะใช้บริการอื่นๆ พร้อมกันไปด้วย นอกจากนี้จำนวนเงินในการทำรายการต่อครั้งมักมีมูลค่าสูง การให้บริการแก่ลูกค้ารายใหญ่เพียงไม่กี่ครั้งก็ทำรายได้มากกว่าการให้บริการลูกค้ารายเล็ก หลายทนาย ทำให้เกิดการประหยัดทางต้นทุนการให้บริการ แต่ธนาคารพาณิชย์จำเป็นต้องมีความพร้อมในการเตรียมผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่จะคอยให้บริการตามที่ต้องการของลูกค้าในลักษณะที่เป็นแบบเบ็ดเสร็จ ลูกค้าจะต้องบริการอะไร ธนาคารพาณิชย์ก็สามารถสนองตอบให้ได้ทันที และ ลูกค้า สามารถเลือก บริการที่ตนต้องการได้ทั้งหมดโดยเพียงแต่ติดต่อกับธนาคารในครั้งเดียว (One-stopped Shopping)

สำหรับแนวทางในการปฏิบัติของธนาคารที่จะเลือกให้บริการในด้านนี้สามารถศึกษาได้จากตัวอย่างของธนาคารในต่างประเทศ ซึ่งมีมากมายหลายธนาคารประสบความสำเร็จในด้านนี้อย่างมาก และธนาคารควรพิจารณาตนเองว่าฐานลูกค้าที่ตนเองมีและที่จะสร้างใหม่ในอนาคตจะเป็นกลุ่มใด มีขนาดเท่าใด และจะใช้วิธีการใดดึงลูกค้าดังกล่าวให้มาใช้บริการกับตน

ได้ และธนาคารพร้อมและคิดว่าคุ่มค่าในการที่จะลงทุนในบุคลากรที่จะให้บริการในด้านนี้ได้เพียงใด การสรรหา การฝึกอบรม การบริหารทีมงาน ตลอดจนการจัดโครงสร้างการบังคับบัญชาในการดำเนินงาน ต้องมีความยืดหยุ่นและไวต่อการปรับเปลี่ยนเพื่อให้บริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละรายให้ได้เป็นที่พอใจในเวลาอันรวดเร็ว ซึ่งต้องอาศัยความสามารถเฉพาะตัวของบุคลากรมาก รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการทำงาน (Facilities) ต้องจัดให้มีพร้อมด้วย เช่น ข้อมูลข่าวสารทางการเงิน ที่สามารถเรียกดูได้ทันที การคิดคำนวณและการวางแผนในการบริหารการเงินให้ลูกค้าต้องฉับไวและมีประสิทธิภาพ ตลอดจนถูกต้องแม่นยำ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะประสบความสำเร็จไม่ได้ หากธนาคารขาดการวางแผนที่ดีและขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญอย่างแท้จริง

3. การให้บริการธนาคารอิเล็กทรอนิกส์ เทคโนโลยีสมัยใหม่กับการให้บริการเป็นสิ่งที่ธนาคารต้องให้ความสนใจและนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์อีกด้วย ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี โดยเฉพาะในด้านคอมพิวเตอร์และการสื่อสารข้อมูล (Computer and data communication) ได้เข้ามามีบทบาทและมีอิทธิพลต่อการธนาคารเช่นเดียวกับในอุตสาหกรรมหรือในธุรกิจอื่นๆ เทคโนโลยีดังกล่าวได้ก่อให้เกิดการพัฒนาบริการใหม่ๆ ซึ่งรวมเรียกว่าการให้บริการธนาคารอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Banking) ซึ่งหมายถึงการนำเอาเทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์และการสื่อสารข้อมูลอันทันสมัยเข้ามาช่วยในการให้บริการ เช่น การฝากถอนเงินในระบบ On-line ต่างสาขา การให้บริการเครื่องฝากถอนเงินอัตโนมัติ (Automated Teller Machine - ATM) การให้บริการ ณ จุดขาย (Point of Sales - POS) การให้บริการธนาคาร ณ สำนักงานของลูกค้า (Office Banking หรือ Video Banking หรือ Info Banking) การให้บริการธนาคารทางโทรศัพท์ (Telebanking) และการให้บริการโอนเงินผ่านระบบสวิฟท์ (Society of Worldwide Interbank Fund Transfer-SWIFT) เป็นต้น การให้บริการเหล่านี้ธนาคารพาณิชย์ต้องลงทุนในด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และช่างงานสื่อสารข้อมูลซึ่งเป็นจำนวนเงินมากมายเพื่อวัตถุประสงค์ในการแข่งขันทางการตลาด โดยมุ่งอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าและสร้างภาพพจน์เพื่อจูงใจลูกค้าในการใช้บริการ ซึ่งเมื่อถึงจุดหนึ่งแล้วแทบทุกธนาคารจะมีการพัฒนาในลักษณะที่ไม่แตกต่างกันนัก และความได้เปรียบในเชิงการตลาดก็จะลดลง วิวัฒนาการในขั้นต่อไปที่ปรากฏในต่างประเทศคือมีการร่วมมือกันมากขึ้นเพื่อประหยัดต้นทุนในการดำเนินงาน และเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ร่วมสูงสุด เช่น โดยการรวมตัวเป็นช่ายงานร่วม เพื่อเฉลี่ยการใช้ทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่าและประโยชน์มากที่สุด และมี

การพัฒนาการให้บริการใหม่ๆ ที่มีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เดิม เพื่อหารายได้เพิ่ม

ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยเองก็ไม่ควรมองเพียงเรื่องของการแข่งขัน แต่ควรมองถึงความคุ้มค่าและอนาคตข้างหน้าเมื่อถึงจุดหนึ่งแล้ว ทุกธนาคารมีการให้บริการธนาคารอิเล็กทรอนิกส์เหมือนกัน ความได้เปรียบเสียเปรียบ ด้านการแข่งขันในเรื่องดังกล่าวก็จะหมดไป ดังนั้นธนาคารควรเตรียมการสำหรับตนเองเมื่อถึงจุดนั้น เช่น อาจมีการตกลงในอันที่จะสร้างเป็นหน่วยงานร่วมเพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่ามากที่สุด และหาจุดอื่นที่จะมาใช้ในการแข่งขันต่อไป การพัฒนาบริการใหม่ๆ ที่ใช้ Facilites เดิมที่มีอยู่แล้ว หรือการวางแผนเพื่อความประหยัดทางต้นทุนในการดำเนินงานให้มากที่สุด

3. ผลิตภัณฑ์ทางการเงินใหม่ๆ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเงินใหม่ๆ (Financial innovations) เช่น เครื่องมือที่ใช้ประกันความเสี่ยงจากการขึ้นลงของอัตราแลกเปลี่ยนหรืออัตราดอกเบี้ยที่มีชื่อเรียกว่า SWAP OPTION FRN CAPS FLOORS NIFFS ฯลฯ เป็นต้น หรือการนำเอาส่วนของเงินให้กู้ยืมมาแปลงให้อยู่ในรูปของตราสารการเงินแล้วนำออกขาย (Securitization) ซึ่งธนาคารพาณิชย์ควรที่จะศึกษาและหาโอกาสนำมาใช้ให้เหมาะสมกับความสามารถของธนาคาร เพื่อหารายได้เพิ่มเติมและสร้างภาพพจน์ที่ดีว่าธนาคารเป็นธนาคารที่ทันสมัยมีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้พัฒนาบริการอยู่เสมอ

อย่างไรก็ดีไม่จำเป็นว่าทุกธนาคารต้องให้บริการใหม่ๆ หรือให้บริการทุกประเภท จึงดี สิ่งที่สำคัญคือธนาคารพาณิชย์ต้องคำนึงถึงความพร้อมและความสามารถของธนาคารเองด้วย เช่น ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่และธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็ก ไม่จำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการหารายได้เหมือนกัน ในขณะที่ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ใช้กลยุทธ์ในการให้บริการทุกประเภท ซึ่งใช้เงินลงทุนจำนวนมาก และใช้กำลังคนมากมาย เพื่อสร้างฐานลูกค้าจำนวนมากที่จะทำให้รายได้เพิ่มมากขึ้น ธนาคารขนาดเล็กอาจให้บริการบางประเภทที่ตนเชี่ยวชาญและมีฐานลูกค้ามากเพียงพอเพื่อประหยัดต้นทุนในการดำเนินงาน และในขณะที่ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ให้บริการที่เข้าถึงลูกค้าทุกประเภท ธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็กอาจให้บริการเฉพาะลูกค้ารายใหญ่ ที่มีปริมาณการทำรายการในระดับหนึ่ง แต่จำนวนเงินต่อรายการสูง เพื่อความคุ้มค่าของค่าใช้จ่ายต่อรายการ และการที่ธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็กมุ่งการให้บริการเฉพาะด้านที่เชี่ยวชาญ จะทำให้คุณภาพของบริการอยู่ในระดับสูงและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่า ดังนั้นกลยุทธ์ใน

การให้บริการเพื่อหารายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียมต่างๆ นี้ ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่และธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็กไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน ทั้งนี้แล้วแต่ความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพของธนาคารพาณิชย์นั้น ความพร้อมของธนาคารพาณิชย์ และการสามารถอำนวยความสะดวกได้ดังที่ต้องการ

ธนาคารพาณิชย์ควรได้ศึกษาตนเองว่ามีความชำนาญในทางใดและพร้อมในทางใด และโอกาสทางการตลาดเป็นเช่นไร ก่อนที่จะก้าวเข้าไปให้บริการชนิดนั้นๆ การทำ Self-Study และ Market Research ตลอดจนการศึกษาบริการชนิดนั้น ๆ อย่างละเอียดถี่ถ้วนเป็นสิ่งจำเป็น ในกรณีที่ธนาคารไม่มีความเชี่ยวชาญพออาจต้องอาศัยบริษัทที่ปรึกษาภายนอก ซึ่งอาจจะมองปัญหาในจุดต่างๆ และประเมินสภาพของธนาคารได้ดีกว่าการทำ Self-Study เพราะในบางแง่มุม ธนาคารเองอาจมองข้ามไป ในการศึกษาเกี่ยวกับบริการเฉพาะบางประเภท ธนาคารอาจไม่มีความเชี่ยวชาญพอ และอาจต้องอาศัยความช่วยเหลือหรือความร่วมมือจากธนาคารหรือสถาบันการเงินในต่างประเทศ ซึ่งมีความรู้และความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในธุรกิจการให้บริการประเภทนั้น ๆ อยู่แล้ว ทั้งนี้ธนาคารอาจต้องคำนึงถึงความคุ้มค่า โอกาสได้หรือเสีย ความลับทางธุรกิจ การพึ่งพิงเทคโนโลยีจากผู้อื่น ซึ่งอาจต้องแลกด้วยเงินไขบางประการที่ส่งผลในระยะยาว สิ่งเหล่านี้ธนาคารพาณิชย์จำเป็นต้องประเมินด้วยความรอบคอบ

เมื่อธนาคารได้พัฒนาบริการใหม่แล้ว ขั้นตอนไปก็คือการนำบริการออกสู่ตลาด ซึ่งจะต้องวางกลยุทธ์ในการนำบริการสู่ลูกค้า การคิดค่าใช้จ่ายในการให้บริการ การประชาสัมพันธ์บริการให้ลูกค้าทราบ และการกระตุ้นให้ลูกค้าเกิดความต้องการใช้บริการ ซึ่งรวมเรียกว่าการจัดส่วนผสมทางการตลาด (Marketing mix)

การจัดส่วนผสมทางการตลาด ประกอบด้วยการจัดการในเรื่องตัวบริการ การตั้งราคา การนำเสนอบริการสู่ลูกค้า การส่งเสริมบริการ การสร้างเสริมบุคลากรผู้ให้บริการ การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกในการให้บริการ และการจัดความเหมาะสมของชบวนการให้บริการ การจัดส่วนผสมทางการตลาดได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเป็นหัวใจแห่งความสำเร็จของบริการนั้น ซึ่งธนาคารพาณิชย์ต้องให้ความระมัดระวังและเอาใจใส่ด้วยความละเอียดรอบคอบ

1. ตัวบริการ หนาคารพาณิชย์จำเป็นต้องพัฒนาผู้ให้บริการให้มีคุณภาพใกล้เคียงกัน โดยอาจจัดโปรแกรมอบรมบุคลากรเพื่อให้บริการมีคุณภาพดี ตลอดจนมีการปรับปรุงเครื่องมือเครื่องมือนักที่ใช้ในการให้บริการให้มีความทันสมัย ปลอดภัย และอยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ตลอดเวลา การที่จำเป็นต้องรักษาคุณภาพและมาตรฐานของบริการ เพราะว่าในธุรกิจ บริการมีการลอกเลียนแบบได้ง่ายและ ไม่มีการจดลิขสิทธิ์บริการเหมือนกับสินค้า ดังนั้นการสร้าง ความแตกต่างของบริการ จากคู่แข่งชั้น และทำให้ลูกค้าประทับใจอาจทำได้โดยการให้บริการอย่างดีเยี่ยม นั่นคือการพัฒนาคุณภาพในการให้บริการให้ดีขึ้นเอง อีกสิ่งหนึ่งที่ต้องระมัดระวังคือ ในการขยายปริมาณการให้บริการนั้นอาจทำให้คุณภาพบริการลดลง ดังนั้นหากไม่มั่นใจว่าจะรักษาคุณภาพไว้ได้แล้ว ไม่ควรเสี่ยงขยายปริมาณการให้บริการ เพราะอาจทำให้เสียภาพพจน์ได้ ซึ่งอาจเป็นผลเสียมากกว่าผลดี

2. การตั้งราคา ไม่ควรใช้การแข่งขันด้านราคา เพราะจะทำให้ลดภาพพจน์ด้านคุณค่าของบริการลงไปได้ ควรกำหนดราคาโดยคำนึงถึงคุณภาพของบริการ และความยินดีที่จะจ่ายของลูกค้า คือพิจารณาว่าลูกค้าจะได้รับประโยชน์อะไรบ้าง และลูกค้าจะยินดีจ่ายเพื่อประโยชน์นั้นมากน้อยเพียงใด

ปัจจัยที่หนาคารพาณิชย์ควรนำมาพิจารณาในการตั้งราคาคือ

- เวลาที่ใช้ในการให้บริการ
- อายุการใช้งานของสินค้าที่นำมาใช้ในการให้บริการ
- คุณภาพของบริการ
- ความรู้ความเชี่ยวชาญของผู้ให้บริการ
- กฎข้อบังคับของกฎหมายในการกำหนดราคา
- อำนาจการต่อรองของลูกค้า
- คุณค่าของบริการในสายตาของลูกค้า
- ต้นทุนการให้บริการ
- ภาวะการแข่งขัน

ในเรื่องอำนาจการต่อรองของลูกค้า นั้น อาจมีผลให้การคิดค่าบริการจากลูกค้าแต่ละรายแตกต่างกันไป ทั้งขึ้นอยู่กับ การกำหนดนโยบายราคาด้วยว่าจะใช้นโยบายราคาเดียวหรือหลายราคา ซึ่งการใช้นโยบายหลายราคานี้ นอกจากจะขึ้นอยู่กับ การต่อรองของลูกค้าแล้ว ยังขึ้นอยู่กับกลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกันและสถานการณ์แข่งขันอีกด้วย ซึ่งหนาคารพาณิชย์อาจพิจารณาเลือก

ใช้ตามความเหมาะสม ข้อดีข้อเสียของการใช้นโยบายราคาเดียวหรือหลายราคาคือการใช้
 นโยบายราคาเดียวทำให้เกิดความสะดวกในการคิดค่าใช้จ่ายจากลูกค้า และไม่ต้องให้เหตุผล
 แก่ลูกค้าที่เกิดความสงสัยว่าทำไมธนาคารคิดค่าบริการลูกค้าแต่ละรายแตกต่างกัน ซึ่งทำให้ลูกค้า
 บางกลุ่มไม่พอใจและหาว่าไม่ยุติธรรม ในทางกลับกันการที่ธนาคารพาณิชย์ใช้นโยบายราคาเดียว
 ก็อาจถูกลูกค้าบางกลุ่มต่อว่าว่าไม่ยุติธรรมสำหรับคนที่ใช้บริการในปริมาณสูง และจำนวนเงินในการ
 ทำรายการต่อครั้งก็มีปริมาณมหาศาล แต่ไม่ลดค่าบริการลง หรือกรณีลูกค้าประจำก็อาจเกิด
 ความไม่พอใจได้ และถ้าเป็นลูกค้ารายใหญ่ก็อาจหันไปใช้บริการจากที่อื่น ยิ่งในภาวะที่มีการ
 แข่งขันสูง โอกาสเสียลูกค้าก็ง่ายขึ้น โดยเฉพาะในกรณีที่บริการของธนาคารไม่มีจุดเด่น หรือ
 มีข้อแตกต่างจากบริการของคู่แข่งขั้นที่จะดึงดูดลูกค้าไว้ได้ ดังนั้นนโยบายหลายราคาอาจเป็นสิ่ง
 จำเป็นในกรณีที่มียุทธศาสตร์ที่แตกต่างกันหรือมี การแข่งขันสูงหรือลูกค้ามีอำนาจต่อรองที่แตกต่างกัน
 เป็นต้น

3. การนำเสนอบริการลูกค้า ในการนำเสนอบริการลูกค้า ต่างจากการขายสินค้า
 คือไม่อาจใช้ตัวกลาง ธนาคารพาณิชย์อาจใช้ระบบสาขาในการให้บริการโดยตรงและพยายาม
 เลือกสถานที่ตั้งสาขา (Location) ที่จะเข้าถึงลูกค้าได้มาก และก่อให้เกิดความประหยัดทาง
 ขนาด (Economy of Scale) ด้วย ในปัจจุบันมีการใช้เทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์และ
 การสื่อสารข้อมูลมาช่วยในการนำบริการไปยังลูกค้า ทั้งที่บ้านและที่ทำงาน โดยลูกค้าไม่จำเป็นต้อง
 ต้องมาถึงธนาคารพาณิชย์ ลูกค้าสามารถรับบริการผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์ที่บ้านหรือที่ทำงาน
 โดยเชื่อมเครื่องคอมพิวเตอร์ของตนเข้ากับระบบเครือข่ายสื่อสารของธนาคารก็จะสามารถขอ
 รับบริการได้ และยังสามารถใช้บริการได้ด้วยตัวเอง (Self-Service) ทั้งนี้ธนาคารที่จะลง
 ทุนในการสร้างเครือข่าย หรือถ้าร่วมกับเครือข่ายของผู้อื่นก็อาจต้องคำนึงถึงผล ได้ผลเสีย และ
 ความคุ้มค่าระหว่างรายได้กับค่าใช้จ่ายที่ต้องลงทุนด้วย

4. การส่งเสริมบริการ ควรใช้วิธีกระจายข่าวสารให้ผู้ใช้บริการโดยตรง เพื่อลด
 ความผิดพลาดหรือการบิดเบือนของข้อมูล และเมื่อลูกค้าเกิดความสงสัยหรืออยากทราบราย
 ละเอียดยิบในบางจุดก็สามารถอธิบายได้กระจ่างในที่นี้ ธนาคารอาจใช้วิธีการประชาสัมพันธ์โดยการ
 นัดแถลงข่าวแก่สื่อมวลชน จัดเป็นนิทรรศการแสดงบริการใหม่ หรือตั้งทีมผู้เชี่ยวชาญไปพบปะหรือ
 อธิบายให้ลูกค้าได้ทราบ หรือให้ข้อมูลแก่ลูกค้าที่สนใจโดยตรงที่ธนาคาร เป็นต้น สำหรับบริการ
 ที่ไม่สลับซับซ้อนและให้บริการแก่คนหนุ่มมากหรือลูกค้าพอจะรู้จัก หรือมีธนาคารอื่นให้บริการอยู่แล้ว


ธนาคารอาจใช้วิธีการโฆษณาทางสื่อสารมวลชน เช่นวิทยุหรือโทรทัศน์ ซึ่งเข้าถึงคนจำนวนมากก็ได้

5. การสร้างเสริมคุณภาพของบุคลากรผู้ให้บริการ ในการให้บริการสิ่งที่สำคัญมากคือพนักงานผู้ให้บริการ ซึ่งจะเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ถึงการได้รับบริการของลูกค้า พนักงานในทุกระดับที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ นับตั้งแต่พนักงานที่เฝ้าหน้าประตู จนถึงเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญที่จะให้บริการแก่ลูกค้า ต้องได้รับการฝึกฝนให้ชำนาญในการทำหน้าที่ และมีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติที่เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องมนุษยสัมพันธ์ ความสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง การมีความรับผิดชอบ มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน ความกระตือรือร้น ความอดทน และการพยายามคิดแก้ปัญหาอยู่ตลอดเวลา ตลอดจนการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นและต้องอาศัยการบริหารงานบุคคลเข้ามาสนับสนุน ตั้งแต่การคัดเลือกบุคลากร การฝึกฝนอบรมและการจูงใจในการทำงาน ซึ่งรวมไปถึงการให้ผลตอบแทน การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ และการมอบหมายงานที่ท้าทายและกระตุ้นให้เกิดความอยากที่จะทำงานให้ดีที่สุด

6. สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ได้แก่ เครื่องไม้เครื่องมือ อุปกรณ์ที่ใช้สนับสนุนในการให้บริการ สภาพแวดล้อม เช่น ความสะอาด การตกแต่ง สีสรร ความสวยงามของสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ต้องจัดอยู่ในสภาพที่ดี ใช้การได้ สะอาดและเป็นระเบียบเรียบร้อย ได้รับการเอาใจใส่บำรุงรักษาอยู่เสมอเพื่อทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ รู้สึกสบายใจและอยากเข้ามาใช้บริการ

7. ขบวนการให้บริการ คือการออกแบบองค์ประกอบทั้งหมดในการให้บริการให้ประสานสอดคล้องอย่างเหมาะสมที่จะช่วยให้การให้บริการเป็นไปโดยราบรื่น รวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นการใช้เครื่องมือเครื่องมือที่ช่วยให้การบริการเป็นไปโดยสะดวกรวดเร็ว เช่น การใช้บันไดเลื่อน ลิฟท์ โทรคัทท์ หรือเครื่องคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการสนับสนุนการให้บริการหรือการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ของพนักงานผู้ให้บริการอย่างถูกต้องรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสามารถให้บริการที่ดี โดยคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าและความพอใจที่ลูกค้าจะได้รับรวมทั้งการประสานงานระหว่างทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการให้บริการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ต้องใช้เวลาในการวางแผนอย่างละเอียดและร่วมมือในการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

จะเห็นว่าจากที่ได้กล่าวมาทั้งหมดนั้น เป็นการปรับปรุงกลยุทธ์ในการหารายได้ของธนาคารพาณิชย์ ซึ่งมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงไปจากการหารายได้จากการให้สินเชื่อเป็นหลักไปเป็นการหารายได้จากการให้บริการและการลงทุนในหลักทรัพย์ ซึ่งธนาคารพาณิชย์จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทั้งในด้านการจัดโครงสร้างองค์กร การจัดการด้านบุคลากร และกลยุทธ์ทางการตลาดในการหารายได้ ทั้งนี้เพื่อความอยู่รอดและการสามารถทำกำไรได้ต่อไปในอนาคต ถ้าธนาคารพาณิชย์ละเลยหรือเพิกเฉยต่อการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีแนวโน้มที่จะเกิด ธนาคารก็อาจจะปรับตัวช้าเกินไปและไม่ทันการณ์ และอาจประสบปัญหาในการหารายได้ในที่สุด เพราะการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ต้องอาศัยเวลา ไม่อาจจะกระทำได้ปุบปับในทันทีทันใดโดยปราศจากการวางแผนอย่างรอบคอบและรัดกุมเสียก่อน ดังนั้นเพื่อก้าวสู่อนาคตอย่างมั่นใจและมั่นคง ธนาคารพาณิชย์จึงควรเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นด้วยความระมัดระวังรอบคอบ ก็จะเป็นผลดีแก่ธนาคารพาณิชย์เอง



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย