

พิภวัตร ภัทรนาวิก

รองกรรมการผู้จัดการ
ธนาคารกสิกรไทย

บันทึก Master RM
พนักงาน One Team

คำว่าลูกค้าเอสเอ็มอี ไม่ว่าจะธุรกิจหรือบุคคล ก็คือคนเดียวกัน เพราะ 70-80% ของลูกค้าสาขาเป็นผู้ประกอบการเอสเอ็มอี ที่ผ่านมา จะแยก RM ไปดูแลแค่ตัวบริษัท ดูในเรื่องสินเชื่อ แต่จริงๆ แล้วตัวของเจ้าของก็เป็นคนดูแลธุรกิจด้วย และคนที่สนิทกับลูกค้าจริงๆ คือสาขา เพราะลูกค้าเจ้าของกิจการจะอยู่กับสาขามากกว่า RM"

ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง" (Customer Centricity) เป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์ธนาคารกสิกรไทยในปี 2564 ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะจากผลกระทบจากการแพร่ระบาดของ COVID-19 ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมผู้บริโภคและภาวะเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก

การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ธนาคารกสิกรไทย มีจุดมุ่งหมายในการเพิ่มอำนาจให้ทุกชีวิตและธุรกิจของลูกค้าในทุกๆ กลุ่ม ผ่านการยกระดับประสบการณ์บริการและการขาย (Strengthen Sales and Service Channel Experience) ประสานการให้บริการของช่องทางต่างๆ เพื่อให้ลูกค้าทำรายการได้ทุกที่ทุกเวลา

รูปแบบการขายและบริการที่เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าจึงต้องเปลี่ยนเพื่อให้ตอบสนองต่อลูกค้าแต่ละระดับที่แตกต่างกัน งานของเครือข่ายสาขาย่อยและธุรกิจที่ทำหน้าที่ดูแลกลุ่มผู้ประกอบการ ลูกค้ารายย่อย และธุรกิจเอสเอ็มอี จึงมีหน้าที่สำคัญ ปัจจุบันเป็นหน้าที่ของพิภวัตร์ ภัทรนาวิก รองกรรมการผู้จัดการ ธนาคารกสิกรไทย

พิภวัตร์ จบการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาการเงินและการธนาคาร คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เริ่มเข้าทำงานที่ธนาคารกสิกรไทย เมื่อปี 2534 ที่ฝ่ายพัฒนาธุรกิจเป็นที่แรกและที่เดียวจนมาถึงปัจจุบัน

ตลอดระยะเวลา 30 ปี พิภวัตร์ ได้รับมอบหมายให้ดูแลในหลายธุรกิจของธนาคารกสิกรไทย ทั้งผู้อำนวยการฝ่ายพิจารณาเครดิต ผู้อำนวยการฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร ผู้อำนวยการฝ่ายอาวุโสเครือข่ายลูกค้าผู้ประกอบการ และผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ก่อนได้รับการแต่งตั้งเป็นรองกรรมการผู้จัดการ สายงานเครือข่ายช่องทางธุรกิจ เมื่อปี 2563

"งานแรกที่ได้ทำกับธนาคารกสิกรไทย คือ การร่วมปล่อยสินเชื่อแบบกู้ร่วม (Syndicate Loan) เป็นโครงการโรงไฟฟ้าเอกชนยุคแรกของเมืองไทย ก่อนจะย้ายไปประจำสาขาฮ่องกง ช่วงนั้นเป็นหลังวิกฤติ

ต้มยำกุ้ง การปล่อยสินเชื่อในไทยยังปล่อยไม่ได้เลยตั้งเป็นศูนย์กลางทางการเงินของธนาคารที่ฮ่องกงขึ้นเพื่อทำธุรกิจ Treasury ช่วยให้บริการสภาพคล่องของธนาคารหลังยุคต้มยำกุ้ง"

พิภวัตร์เล่าว่า หากย้อนไปในช่วงธุรกิจธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยยุคหลังต้มยำกุ้งจะเห็นการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างมาก เป็นช่วงที่เริ่มมีการตั้งสายงานบริหารความเสี่ยงที่เป็นรูปแบบธุรกิจใหม่ในยุคนั้น มีการตั้งฝ่ายพิจารณาสินเชื่อ มีทีมดูแลลูกค้า (RM) โดยจะแยกหน้าที่กันว่า RM ออกไปเจอลูกค้า แต่อนุมัติสินเชื่อไม่ได้ จะส่งเรื่องให้ฝ่ายพิจารณาสินเชื่อแทน เป็นการแยกบทบาทให้ชัดเพื่อคานกันระหว่างธุรกิจและความเสี่ยง

ซึ่งเขาเป็นผู้ที่ได้เข้าร่วมในงานด้านพิจารณาเครดิตกับธนาคารกสิกรไทย อยู่มา 6 ปี ก่อนจะย้ายมาอยู่ฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กรอีกราว 2 ปี และมาดูแลงานเอสเอ็มอีที่เติบโตจนขึ้นมาเป็นรองกรรมการผู้จัดการ

ปรับโครงสร้างใหม่ มิตรรวมสาขาและ RM

ในตำแหน่งปัจจุบันเป็นการทำงานที่ต่างกับอดีตจากการปรับโครงสร้างการทำงานสายงานนี้ก่อนที่พิภวัตร์จะมาดูแลจากเดิมแยกสายงานออกเป็นกลุ่มเอสเอ็มอี กับกลุ่มรายย่อยและสาขา แต่ได้รวมสองสายงานมาเป็นสายงานเดียวกัน คือ สายงานเครือข่ายช่องทางธุรกิจที่ขมวดรวมลูกค้าเอสเอ็มอีและรายย่อย รวมทั้งเครือข่ายสาขาเข้ามาเป็นสายงานเดียว

"คำว่าลูกค้าเอสเอ็มอี ไม่ว่าจะธุรกิจหรือบุคคล ก็คือคนเดียวกัน เพราะ 70-80% ของลูกค้าสาขาเป็นผู้ประกอบการเอสเอ็มอี ที่ผ่านมาจะแยก RM ไปดูแลแค่ตัวบริษัทดูในเรื่องสินเชื่อ แต่จริงๆ แล้วตัวของเจ้าของก็เป็นคนดูแลธุรกิจด้วย และคนที่สนิทกับลูกค้าจริงๆ คือ สาขา เพราะลูกค้าเจ้าของกิจการจะอยู่กับสาขามากกว่า RM"

พิภวัตร์เล่าว่า การขมวดสองสายงานเข้ามารวมกันก็เพื่อให้ยุทธศาสตร์ลูกค้าคือศูนย์กลางของธนาคารชัดเจนขึ้น เพราะถ้ายังใช้วิธีให้ RM (Relationship Manager) เข้าหาลูกค้าเพื่อนำเสนอสินเชื่อ ส่วนสาขาก็เสนอผลิตภัณฑ์กับลูกค้าคนเดิมอีก ลูกค้า

อาจจะแปลกใจว่าธนาคารเดียวทำไมต้องมาหาหลายคน แบบนั้นก็คงไม่ได้เรียกยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง แต่ยึดคนขายเป็นศูนย์กลาง ดังนั้น คนที่ดูแลลูกค้าของธนาคารควรจะต้องเป็น Master RM เพียงคนเดียว ซึ่งหน้าที่ของ Master RM ไม่ได้หมายถึงทำทุกอย่างได้หมดแต่จะเป็นผู้ทำหน้าที่ช่วยหาในแต่ละด้านมาให้ลูกค้าได้

ทั้งนี้ การปรับบทบาทสาขารูปแบบใหม่จะรวมกันเป็นหนึ่ง เรียกว่า One Team ที่ได้เริ่มในต่างจังหวัดครบทุกจังหวัดสมบูรณ์แล้ว โดยใช้เวลาประมาณ 2 ปี โดยการทำงานแบบ One Team จะไม่มีการแยกสายงานแบบเดิมที่ในหนึ่งสาขาจะมีทั้งคนที่ดูแลเอสเอ็มอีและสาขาย่อย แต่จะเปลี่ยนเป็นการดูแลร่วมกันทั้งสินเชื่อและบริการ โดยที่มีหัวหน้าประจำทีมทำหน้าที่เป็นเจ้าถิ่นในพื้นที่คอยช่วยดูแล ซึ่งการทำงานแบบ One Team ช่วยลดความขัดแย้งในการทำงานของพนักงานลงด้วย นับว่าเป็นโจทย์ในการบริหารจัดการที่ดี

"บางคนเก่งมาก เก่งน้อย แต่เชื่อว่าทุกคนมีศักยภาพติดตัวมาอยู่แล้ว แต่บางทีไม่มีที่ให้ออกอาวุธ One Team จะทำให้เขาสร้างผลงานของตัวเองในมุมที่เขาถนัด ไม่ต้องห่อเหี่ยวว่าแต่ละวันมาทำงานไปทำไม เพราะทุกคนมีความสำคัญได้รับการยอมรับในมุมที่ได้แสดงออก ซึ่งสุดท้ายพนักงาน ลูกค้า และธนาคารต่างได้ประโยชน์ร่วมกันทั้งหมด"

ส่วนการนำโปรเจกต์ One Team มาปรับใช้กับสาขาในกรุงเทพฯ ต้องศึกษาเพราะมีความยากกว่ารายจังหวัด เพราะไม่สามารถแบ่งพื้นที่ชัดเจน ซึ่งได้เริ่มเดินหน้าตดฝึกแนวคิดไปมากแล้ว โดยอาจจะเห็นการค่อยๆ ทอยปรับในปี 2564

รู้จักลูกค้า-ผลิตภัณฑ์ อุดช่องว่างงานขาย

พิภวัตร์เล่าอีกว่า การเข้าใจลูกค้าอย่างถ่องแท้คือหัวใจสำคัญของ RM เพราะต้องเป็นคนดูแลลูกค้าเป็นมากกว่าแค่คนขาย ถ้าแค่ขายก็เพียงบอกให้ไปขายมาและทำตามยอด ถ้าแบบนั้นไม่ได้เรียกว่ามองลูกค้าเป็นที่ตั้ง แต่ RM ที่ดีควรจะมองว่ามีอะไรเหมาะกับลูกค้าบ้าง ดูแลลูกค้าได้ครบหรือไม่ เข้าใจธุรกิจลูกค้าจริงๆ หรือไม่

“บางคนเก่งมากเก่งน้อย แต่เชื่อว่าทุกคนมีศักยภาพ
ติดตัวมาอยู่แล้ว แต่บางทีไม่มีที่ให้ออกอาวุธ One Team
จะทำให้เขาสร้างผลงานของตัวเองในมุมที่เขาถนัด ไม่ต้อง
ห่อหุ้มว่าแต่ละวันมาทำงานไปทำไม เพราะทุกคนมีความ
สำคัญ ได้รับการยอมรับในมุมที่ได้แสดงออก ซึ่งสุดท้าย
พนักงาน ลูกค้า และธนาคาร ต่างได้ประโยชน์ร่วมกันทั้งหมด”



ลูกค้าบางรายมีเงินฝาก มีเงินจากการทำ
ธุรกิจ แต่ละคนอาจจะมีความต้องการใน
การบริหารเงินที่ไม่เหมือนกัน บางคนเสี่ยง
ได้บางคนอาจจะไม่เสี่ยง ดังนั้น RM ที่ดีต้อง
เข้าใจว่าลูกค้าเป็นแบบไหน เมื่อ RM ดูแล
อย่างเข้าใจลูกค้าจริง หาคำแนะนำต่างๆ
ให้ลูกค้าตามความเหมาะสมได้จึงเป็นเรื่องดี

ธนาคารพยายามสร้างบทบาทให้ทุก
คนเป็น Master RM ซึ่งต้องเริ่มตั้งแต่การ
สร้าง Mind Set ใหม่กว่า RM ไม่ใช่การขาย
ต้องปรับให้มองว่าเป็นคนดูแลลูกค้าและ
ทำให้ทำงานเป็นทีม สามารถแลกเปลี่ยน
ข้ามทีมกันได้ การที่ได้ทำงานร่วมกันจะ
ทำให้ได้พัฒนาไปด้วยกัน

พิภวัตรบอกรับด้วยว่า ขณะที่สาขาเองก็มี
ความสำคัญ โอกาสในการขายและโอกาส
ในการเจอลูกค้าเริ่มที่สาขา ยิ่งการให้ความ
ช่วยเหลือลูกค้ายามโควิด-19 แพร่ระบาด
สาขาจึงมีบทบาทสำคัญ ทุกวันนี้คนมา
สาขาน้อยลง แต่ธุรกรรมไม่ได้น้อยลง
กลยุทธ์สาขาของธนาคารจะคงแนวทาง
เดิมสาขาไหนใกล้กันเกินไปก็จะควบรวม
แต่ถ้าเป็นต่างจังหวัดในบางที่ถ้าปิดไปคง
ไม่ได้ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลางก็ต้องมีสาขา
อยู่ต่อไป เพราะโอกาสในต่างจังหวัดยังใช้
สาขาลูกค้าใหม่ๆ ได้อีกมาก

“แม้ว่าปริมาณการเข้าใช้บริการที่สาขา
จะน้อยลงจากอดีต 40% แต่สาขาก็ต้องทำ
หน้าที่ดูแลคนที่มาสาขาต่อไป เพราะความ
ประทับใจหรือไม่ประทับใจจะเกิดจาก
สาขาเป็นอันดับแรก สาขาต้องทำให้ลูกค้า
ไว้วางใจ สามารถให้คำแนะนำลูกค้า นำไปสู่
การต่อยอดได้”

บททดสอบกับ RM-สาขา ช่วยพาลูกค้าฝ่าโควิด-19

พิภวัตรเล่าถึงบทบาทของสาขาในช่วง

การแพร่ระบาดของโควิด-19 ด้วยว่า สาขา
มีความสำคัญค่อนข้างมาก เพราะช่วงที่มี
การออกมาตรการให้ความช่วยเหลือของ
การระบาดระลอกแรกมีลูกค้าเข้ามาขอ
รับมาตรการจำนวนมาก แต่ช่วงที่หมด
มาตรการพักหนี้ 6 เดือน เมื่อปลายปี 2563
ธนาคารต้องเป็นฝ่ายติดต่อลูกค้ากลับไปว่า
เป็นอย่างไรร้าง ซึ่งต้องติดต่อลูกค้ากว่า
90,000 ราย และต้องทำงานในเชิงรุกเพื่อ
ไม่ให้เกิดปัญหาผิดนัดชำระหนี้จำนวนมาก
ในเวลาอันรวดเร็ว (Cliff Effect)

ทั้งนี้ การต้องติดต่อลูกค้าทั้งหมด
90,000 รายนั้นลำพัง RM อย่างเดียวคงไม่
ไหว จึงให้สาขาช่วยติดต่อและช่วยได้มาก
ได้เข้าไปคุยกับลูกค้า สอบถามทุกข์สุข
ลูกค้าบางรายบอกเลยว่าไม่มีคนมาติดต่อ
ถามไถ่ทุกข์สุขแบบนี้นานแล้ว ต่างฝ่ายต่าง
ได้ความเข้าใจกลับมา และได้ช่วยสอนให้
ทีมงานเห็นว่าการเข้าไปช่วยเหลือลูกค้า
ต่างกับการเป็นคนขายอย่างไร

“ในวิกฤติทำให้ธนาคารบริหารความ
เสี่ยงง่ายขึ้น โควิด-19 ต่างจากต้มยำกุ้ง
เพราะครั้งนี้ทุกคนถูกกระทบด้วยกันหมด
ต้องช่วยกัน ธนาคารต้องเข้าหาลูกค้า
นับว่าเป็นโอกาสได้ใกล้ชิดลูกค้า เป็นโจทย์
สำคัญว่าต้องติดต่อลูกค้าให้มากขึ้น”

อย่างไรก็ดี พิภวัตรบอกว่า ท่ามกลาง
การแพร่ระบาดของโควิด-19 พนักงานสาขา
น่าเป็นห่วงเพราะเป็นแนวหน้าตั้งรับที่คน
เข้ามาสาขาลดลง ธนาคารต้องมีมาตรการ
ป้องกันดูแลให้พนักงานอย่างเต็มที่ส่ง
เครื่องมือป้องกันไปช่วยตั้งแต่ระลอกแรก

สำหรับสถานะของลูกค้าที่ได้รับผล
กระทบจากโควิด-19 ระบอบรอบใหม่นั้น
กำลังประเมินใหม่อีกครั้งเดือนต่อเดือน
เพราะช่วงปลายปี 2563 ถือว่ากำลังจะไป
ได้สวย ลูกค้าที่เข้ามาตรการ 80% กลับมา

จ่ายได้ปกติ เพราะลูกค้าไม่ได้อยากเป็นหนี้
แต่เมื่อมีการระบอบรอบใหม่ที่กำลัง
ประเมินกันอยู่ว่าหนักแค่ไหน ในบางกลุ่ม
ก็กลายเป็นเข้ามาซ้ำปัญหา

“ทุกฝ่ายกำลังประเมินและติดตามไป
ด้วยกัน อาจจะจำแนกว่ารายใดกลับมา
จ่ายได้ แต่จะเอายาเพิ่มมัย หรือบางรายยัง
ไม่ไหวก็ต้องจ่ายยาต่อ เปรียบเหมือนคนไข้
ที่ยังไม่ออกจากโรงพยาบาล หรือออกจาก
โรงพยาบาลแล้วแข็งแรงดีหรือจะต้องกลับ
มาเข้าตึกก็ต้องไปตามดู หรือรายใดไม่เคย
เข้ามาตรการเลยรอบนี้จะต้องใช้มาตรการ
หรือไม่ ซึ่งติดตามกันเดือนต่อเดือน”

อย่างไรก็ดี การบริหารจัดการภายใน
ของธนาคารในเรื่อง RM และสาขาก็มี
ความสำคัญ เพราะธนาคารต้องมีการ
ปฏิบัติตาม หลักเกณฑ์การบริหารจัดการ
ด้านการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม
(Market Conduct) หากทำให้ RM ไม่ใช่
คนขายก็จะช่วยเล่าให้ลูกค้าฟังได้เต็มที่ซึ่ง
ธนาคารสิริไทยมีแนวทางการที่เรียกว่า
“แจ้ง แจก แจง” หมายถึงต้องแจ้งลูกค้าได้
ว่ามีผลิตภัณฑ์อะไร แจกให้ลูกค้าได้อ่าน
ชี้แจงให้ลูกค้าเข้าใจ เพื่อความสบายใจ
ทั้งคนซื้อคนขาย ถือเป็นการสะท้อนว่า
ธนาคารใส่ใจที่จะแนะนำตรงไปตรงมา

“ธนาคารมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และ
ช่องทางใหม่ๆ เช่น Fin Vest ที่จะเป็น Open
Architecture สามารถลงทุนในกองทุนที่
หลากหลายทั้งในประเทศและต่างประเทศ
จาก 15 บลจ. นอกจากนี้ Wealth Plus ที่
เป็น ROBO Advisory บริการแนะนำและ
บริหารจัดการการลงทุนในกองทุนรวมแบบ
อัตโนมัติ และ Line BK ที่มาช่วยตอบโจทย์
การรู้จักลูกค้าแล้วทำให้มีโอกาสในการให้
สินเชื่อได้มากขึ้น กับ กลุ่มที่ไม่เคยให้
สินเชื่อได้ถ้าพิจารณาแต่งบการเงิน M