

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ความรู้ ทักษะและพฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย” เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research method) แบบวัดครั้งเดียว (Single cross-sectional design) และใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้ตอบคำถามด้วยตนเอง ทำการศึกษาเกี่ยวกับพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยทั้งสิ้น 4 แห่ง ได้แก่ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน) และธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพและปริมณฑล ทั้งเพศชายและเพศหญิง ธนาคารละ 50 คน รวมเป็นจำนวน 200 คน โดยผลการวิจัยที่ได้จากการวิเคราะห์และประมวลผลสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของแต่ละธนาคาร

ส่วนที่ 2 ลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 3 ผลการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ต่อความรู้ ทักษะและพฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร

ส่วนที่ 4 ผลการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงานในธนาคาร ต่อความรู้ ทักษะและพฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร

ส่วนที่ 5 ผลการวิจัยเกี่ยวกับผลกระทบร่วมกันระหว่างปัจจัยด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงานในธนาคาร ต่อความรู้ ทักษะและพฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร

ส่วนที่ 6 ผลการศึกษาข้อเสนอแนะในการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของแต่ละธนาคาร

ผลการศึกษาการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของแต่ละธนาคาร ได้แก่ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน) และธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยจะใช้เกณฑ์การปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของ Muzellec และ Lambkin

(2006) ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรรูปแบบปฏิวัติ (Revolutionary rebranding) ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเห็นได้ชัดเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านสุนทรีย์ทางการตลาด เช่น ชื่อ สัญลักษณ์หรือคำขวัญขององค์กรและการปรับเปลี่ยนตำแหน่งทางการตลาด หรือเรียกได้ว่าเป็นการกำหนดนิยามใหม่ให้กับองค์กร มาเป็นแนวทางในการศึกษา โดยผลการศึกษากการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของแต่ละธนาคารมีดังนี้

ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

ธนาคารกสิกรไทย ก่อตั้งเมื่อวันที่ 8 มิถุนายน พ.ศ. 2488 ด้วยทุนจดทะเบียน 5 ล้านบาท และพนักงานชุดแรกเริ่มเพียง 21 คน มี อาคารซึ่งเป็นสาขาสำนักถนนเสือป่าในปัจจุบันเป็นที่ทำการแห่งแรก การดำเนินงานของธนาคารประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี เพียง 6 เดือน หรือ เพียงงวดบัญชีแรกที่สิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2488 มียอดเงินฝากสูงถึง 12 ล้านบาท มีสินทรัพย์ 15 ล้านบาท จากจุดที่เริ่มต้น จนถึงวันนี้ ธนาคารกสิกรไทยเติบโตอย่างมั่นคง ณ วันที่ 31 มีนาคม พ.ศ. 2553 มีทุนจดทะเบียน 30,430 ล้านบาท มีสินทรัพย์ จำนวน 1,422,290 ล้านบาท เงินรับฝากจำนวน 1,007,936 ล้านบาท เงินให้สินเชื่อจำนวน 962,646 ล้านบาท มีสาขาในประเทศจำนวน 784 สาขา โดยเป็นสาขาในกรุงเทพมหานครจำนวน 275 สาขา สาขาในส่วนภูมิภาคจำนวน 509 สาขา และมีสาขาหรือสำนักงานตัวแทนต่างประเทศจำนวน 7 แห่ง ได้แก่ สาขาลอสแอนเจลิส สาขาฮ่องกง สาขาหมู่เกาะเคย์แมน สาขาเซินเจิ้น สำนักงานผู้แทนกรุง ปักกิ่ง สำนักงานผู้แทนนครเซี่ยงไฮ้ และสำนักงานผู้แทนเมืองคุนหมิง สาขาและสำนักงานผู้แทนในต่างประเทศเหล่านี้ ให้บริการและส่งเสริมความสะดวกต่างๆ ด้านการค้า การเงินระหว่างประเทศไทยและประเทศคู่ค้าทั่วโลก

ธนาคารกสิกรไทยได้กำหนดวิสัยทัศน์ให้ตนเองเป็น “ธนาคารที่มุ่งมั่นเป็นสถาบันการเงินที่มั่นคงที่สุด ที่ริเริ่มในสิ่งใหม่ และกระทำทุกวิถีทางเพื่อเป็นสถาบันการเงินไทยที่ให้บริการอย่างดีที่สุดแก่ลูกค้า” จากวิสัยทัศน์ดังกล่าวทำให้ธนาคารเองมีภารกิจในการ “มุ่งมั่นในการเป็นสถาบันการเงินไทยที่แข็งแกร่ง สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยบริการด้านการเงินที่หลากหลาย ครอบคลุม ในคุณภาพมาตรฐานสากล โดยผสมผสานการใช้เทคโนโลยีและทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุผลที่ดีและเปี่ยม ธรรม ต่อลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน และประเทศไทย” และธนาคารกสิกรไทยได้กำหนดคุณค่าที่ธนาคารมุ่งหวังไว้ 5 ประการ อันได้แก่ (1) ให้ความสำคัญสูงสุดต่อการสร้างความพอใจของลูกค้า (2) เชื่อมมั่นในการทำงานร่วมกัน (3) อุทิศตนต่องานอย่างมืออาชีพ โดยมีคุณธรรม (4) ยึดมั่นในหลักการ ระเบียบวินัย การปฏิบัติงานที่ดี และ (5) พร้อมตอบสนองในทุกสถานการณ์

ก่อนที่ธนาคารกสิกรไทยจะมีการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรเป็น “เครือธนาคารกสิกรไทย (KASIKORNBANK GROUP หรือ KBANK GROUP)” และมีสัญลักษณ์ K Excellence เป็นตัวแทนของเครือธนาคารกสิกรไทยอย่างในปัจจุบันนั้น ธนาคารกสิกรไทยได้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของธนาคาร

กระบวนการทำงาน และทำให้บริการทั้งหมดของธนาคารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับธนาคาร ด้วยกระบวนการที่เรียกว่า Re-engineering ซึ่งเริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2541 ซึ่งกระบวนการ Re-engineering นี้นำไปสู่การปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรจากตราสินค้าองค์กรธนาคารกสิกรไทยมาเป็นตราสินค้าองค์กรเครือธนาคารกสิกรไทย ในปี พ.ศ. 2548 โดยมีจุดมุ่งหมายสูงสุดในการเป็นธนาคารที่มีบริการทางการเงินแบบครบวงจร (Universal Banking) ทั้งนี้พัฒนาการของการ Re-engineering ของธนาคารกสิกรไทยในการเป็นธนาคารที่มีการบริการทางการเงินแบบครบวงจรอย่างเช่นในปัจจุบันนั้น มีรายละเอียดการดำเนินการดังนี้ (ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน), 2553)

ตุลาคม พ.ศ. 2541 ธนาคารกสิกรไทยมอบหมายให้บริษัท McKinsey & company มาเป็นที่ปรึกษาในการปรับโครงสร้างองค์กรให้กับธนาคาร โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการประกอบธุรกิจและให้บริการ มีนาคม พ.ศ. 2542 ได้ประกาศผังองค์กรใหม่โดยแบ่งสายงานออกเป็น 8 สายงานหลัก โดยธนาคารกสิกรไทยเริ่มกระบวนการปรับโครงสร้างด้วยการเพิ่มทุนจดทะเบียนและประกาศใช้ผังองค์กรใหม่ที่มีการแบ่งสายงานหลักออกเป็น 8 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ (1) ปรับโครงสร้างการปฏิบัติการ เป็นการรวมศูนย์งานด้านเอกสาร ระบบบัญชี จากเดิมที่กระจายอยู่ตามสาขาให้มาอยู่ที่เดียวกันคือ สำนักงานใหญ่ ส่วนบทบาทของสาขาในช่วงหลังจากนี้ไปจะเป็นเพียงจุดให้บริการทางการเงินเท่านั้น (2) ปรับโครงสร้างสายงานเครดิต โดยการยกเครื่องแนวคิดและแนวทางในการปล่อยสินเชื่อใหม่ สร้างวัฒนธรรมเครดิต (Credit culture) ให้เกิดขึ้น โดยในการพิจารณาให้สินเชื่อหลังจากนี้จะต้องพิจารณาจากความเป็นไปได้ของโครงการ กระแสเงินสด และพฤติกรรมของคนกู้เป็นหลัก ตัดตัวแปรในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้กู้กับลูกค้าออกไปจากการพิจารณาสินเชื่อทั้งหมด (3) พัฒนาการธุรกิจ เพื่อเพิ่มค่าธรรมเนียม เพิ่มช่องทางรายได้ให้มากขึ้นนอกเหนือจากส่วนต่างดอกเบี้ย โดยจะเน้นค่าธรรมเนียมจากการเปิด L/C เพราะทิศทางของธุรกิจของไทยในช่วงระยะเวลานั้นจะต้องเน้นรายได้จากการส่งออก (4) พัฒนาระบบบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้วยการหาหนทางทำให้ลูกค้ามีความรู้สึกที่ดีตั้งแต่แรกและมีต่อเนื่องไปตลอดกระบวนการที่ลูกค้าเข้ามาสัมผัสกับธนาคาร และเมื่อจบสิ้นธุรกรรมแต่ละครั้งลูกค้าจะต้องกลับมาเป็นลูกค้าของธนาคารกสิกรไทยอีก

(5) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการสร้างสถาปัตยกรรมและแผนงานการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถเชื่อมโยงกับงานของธนาคารให้ได้มากที่สุด (6) การบริหารเชิงข้อมูล เพื่อเพิ่มผลตอบแทนการดำเนินงานทุกอย่าง จะต้องนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยประเมิน วัดผลออกมาเป็นตัวเลขเพื่อนำมาวิเคราะห์ปรับปรุงประสิทธิภาพให้ดียิ่งขึ้น (7) พัฒนาระบบบริหารและจัดการบุคลากร ให้พนักงานกสิกรไทยทุกคนต้องมีความสามารถทักษะ ที่เปรียบพร้อมกับการทำงานของธนาคารทั้งในด้านภาษาและเทคโนโลยี และ (8) พัฒนารูทอินิเชียต โดยการทำงานของธนาคารกสิกรไทยทุกกระบวนการจะต้องสามารถกระทำโดยผ่านช่องทางอินเทอร์เน็ตหรือไซเบอร์สเปซไปพร้อมกันได้ด้วย

การเปลี่ยนแปลงอีกครั้งที่เป็นการนำไปสู่การเป็นธนาคารที่ให้บริการทางการเงินครบวงจร (Universal banking) คือ พ.ศ. 2544 ธนาคารกสิกรไทยเข้าถือหุ้นใหญ่ 71.42% ใน บลจ.กสิกรไทย ถือได้ว่าธนาคารกสิกรไทยเข้าไปเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ของ บลจ.กสิกรไทย ซึ่งต่อมา บลจ.กสิกรไทยก็ได้เปลี่ยนชื่อภาษาอังกฤษเป็น KAsset เพื่อเข้ามาเป็น 1 ใน KBANK GROUP

กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2546 เข้าถือหุ้น 100% ในบริษัทไทยฟาร์มเมอร์ เซลเลอร์ แฟคเตอร์ โดยได้ซื้อหุ้นคืนจากจีอี แคปปิตอล ซึ่งต่อมาบริษัทไทยฟาร์มเมอร์ เซลเลอร์ แฟคเตอร์ ได้เปลี่ยนชื่อมาเป็น บริษัทแฟคเตอร์กสิกรไทย (KFactoring) เมษายน พ.ศ. 2546 ได้เปลี่ยนชื่อภาษาอังกฤษจาก Thai Farmer Bank เป็น Kasikorn Bank โดยใช้ชื่อย่อว่า KBANK เมษายน พ.ศ. 2547 แต่งตั้ง ดร.ประสาร ไตรรัตน์วรกุล ขึ้นเป็นประธานกรรมการธนาคารกสิกรไทย โดยนายบัณฑิต ล่ำซำ ขึ้นเป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และได้ซื้อใบอนุญาตทำธุรกิจหลักทรัพย์จาก บลจ.แอสเซท พลัส ซึ่งเคยเป็นของ ดร.ก้องเกียรติ โภกาสวงการ (อดีตพนักงานธนาคารกสิกรไทย) โดยใช้ระยะเวลาค้นหาแนวทางนี้อยู่ประมาณ 1 ปี เพื่อนำมาจัดตั้งเป็นบริษัทใหม่โดยใช้ชื่อว่า บริษัทหลักทรัพย์กสิกรไทย (KSecurities) ธันวาคม พ.ศ. 2547 จัดทะเบียนบริษัทขึ้นใหม่ โดยใช้ชื่อว่า บริษัทลีสซิงกสิกรไทย (KLeasing)

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าธนาคารกสิกรไทยมีการรวมตัวกันในกลุ่มเครือธนาคารกสิกรไทยมาอย่างยาวนาน แต่ในทางปฏิบัติแล้วแต่ละบริษัทในกลุ่มเครือธนาคารกสิกรไทยก็แยกจากกันอย่างชัดเจน ทั้งในส่วนโครงสร้างการบริหารและการบริการเมื่อธนาคารแห่งประเทศไทยเปิดโอกาสให้ธนาคารสามารถทำธุรกรรมทางการเงินได้หลากหลายรูปแบบได้นั้น ทำให้สถาบันการเงินมีการปรับตัวไปสู่การให้บริการทางการเงินแบบครบวงจรมากขึ้น และเพื่อให้ให้เกิดความชัดเจนในตราสินค้าองค์กร ในเดือน เมษายน พ.ศ. 2548 ธนาคารกสิกรไทยจึงได้จัดแถลงข่าวเพื่อประกาศตัวเป็นเครือธนาคารกสิกรไทย (KASIKORNBANK GROUP หรือ KBANK GROUP) ทั้งนี้ภายใต้ตราสินค้าองค์กรเดียวกัน ได้แก่ K Excellence ซึ่งประกอบด้วย 6 ธุรกิจ คือ (1) ธนาคารกสิกรไทย (KBank) (2) บริษัทแฟคเตอร์กสิกรไทย (KFactoring) (3) บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนกสิกรไทย (KAsset) (4) บริษัทหลักทรัพย์กสิกรไทย (KSecurities) (5) บริษัทลีสซิงกสิกรไทย (KLeasing) และ (6) บริษัทศูนย์วิจัยกสิกรไทย (KResearch)

ก่อนที่ธนาคารกสิกรไทยจะประกาศความเป็นเครือธนาคารกสิกรไทยนั้น ธนาคารได้มอบหมายให้บริษัท McKinsey & company มาเป็นที่ปรึกษาอีกครั้งในการวางแผนเพื่อกำหนดตราสินค้าองค์กร (Corporate brand) ใหม่เริ่มจากการสำรวจภาพลักษณ์ของธนาคารกสิกรไทยในมุมมองของลูกค้าว่าเมื่อเอ่ยถึงธนาคารกสิกรไทยแล้วลูกค้านึกถึงอะไร จากการสำรวจความคิดเห็นของลูกค้าธนาคารกสิกรไทยจึงสรุปได้ว่า ธนาคารกสิกรไทยจะมีการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรจากธนาคารกสิกรไทยมาเป็น เครือธนาคารกสิกรไทย (KASIKORNBANK GROUP) ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักในการเป็นธนาคารที่มีบริการทางการเงินแบบครบวงจร (Universal banking) ด้วยการรวมบริษัทในเครือเข้าด้วยกันจำนวน 6 บริษัทเพื่อให้เกิดพลังในการทำธุรกิจ สร้างผลิตภัณฑ์ทางการเงินใหม่ๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการและสร้าง

ความพึงพอใจสูงสุดให้ลูกค้าในธนาคารทุกระดับ ภายใต้ตราสินค้าเดียวกันคือ “K Excellence” ซึ่งจะเป็นสัญลักษณ์ของผลิตภัณฑ์และบริการคุณภาพจากเครือธนาคารกสิกรไทย โดยลูกค้าจะสามารถพบสัญลักษณ์อักษรพู่กันจีน K ได้จากทุกช่องทางของการให้บริการ

ธนาคารกสิกรไทยได้มีกระบวนการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรใหม่ร่วมกับการสื่อสารไปยังสาธารณชน ซึ่งใช้ระยะเวลาในการปรับเปลี่ยนประมาณ 1 ปี นับตั้งแต่เดือนเมษายน พ.ศ. 2548 ตามลำดับ ดังนี้

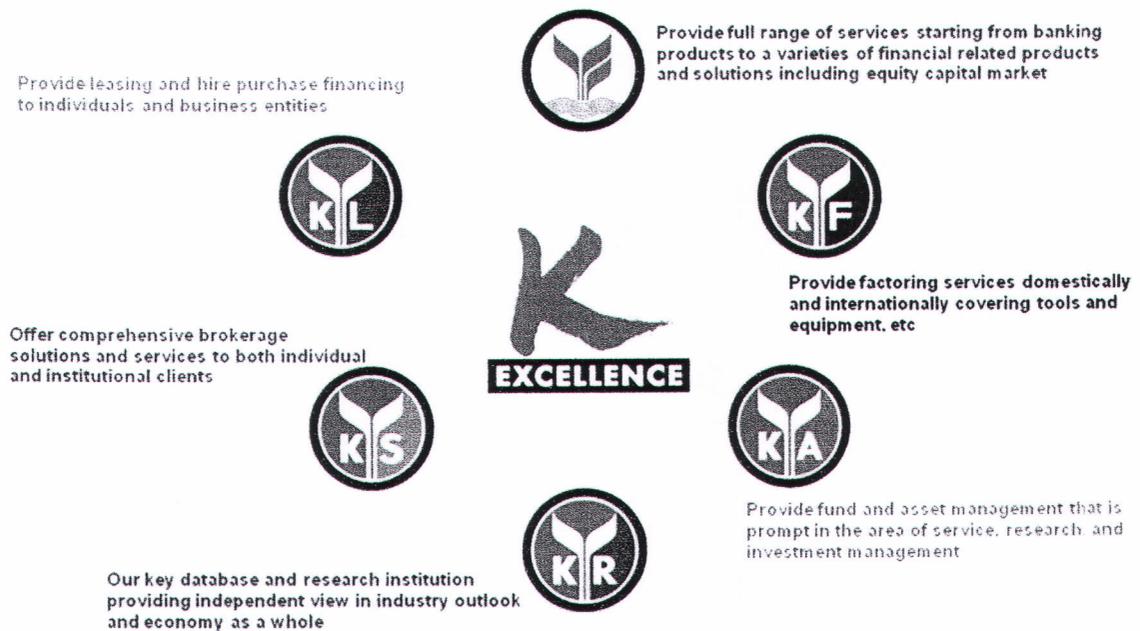
การปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธนาคารกสิกรไทยเริ่มจาก การปรับเปลี่ยนโลโก้ของธนาคาร ด้วยการสร้างตราสัญลักษณ์ K Excellence เพิ่มขึ้นมาควบคู่กับตราสัญลักษณ์รูปวงข้าวที่เพิ่งปรับใหม่เมื่อปี พ.ศ. 2539 (ดูแผนภาพที่ 4.1) ทั้งนี้ ในการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธนาคารกสิกรไทยทำขึ้นเพื่อให้เห็นการรวมตัวเป็นหนึ่งเดียวของธนาคารและเครือ แสดงถึงกลุ่มพลังของการบริการทางการเงินที่มีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ และการประสานประโยชน์ (Synergy) ของกลุ่ม KBANK ในการร่วมมือกันให้บริการผลิตภัณฑ์ทางการเงินอย่างครบวงจร ภายใต้ตราสินค้าเดียวกันคือ เครือธนาคารกสิกรไทย (KASIKORNBANK GROUP) (ดูแผนภาพที่ 4.2) (“เครือธนาคารกสิกรไทย...”, 2548)

ขณะเดียวกันเครือธนาคารกสิกรไทยยังได้ปรับเปลี่ยนชื่อเรียกบริการต่างๆ ให้สอดคล้องกับความ เป็น K Excellence ดังเห็นได้จาก การเปลี่ยนชื่อเรียกช่องทางการบริการทางโทรศัพท์จาก KBank e-Phone เป็น K-Contact Center การเปลี่ยนชื่อเรียกเครื่องกดเงินอัตโนมัติจาก E-ATM เป็น K-ATM การเปลี่ยนชื่อเรียกเครื่องฝากเงินอัตโนมัติจาก E-CDM เป็น K-CDM การเปลี่ยนชื่อเรียกช่องทางให้บริการทางการเงินผ่านอินเทอร์เน็ตสำหรับบุคคลทั่วไปจาก E-Internet เป็น K-CyberBanking การเปลี่ยนชื่อเรียกช่องทางให้บริการทางการเงินผ่านอินเทอร์เน็ตสำหรับธุรกิจรายย่อยจาก E-BizLink เป็น K-BizNet การเปลี่ยนชื่อเรียกบริการในการชำระค่าสินค้าและบริการผ่านโทรศัพท์มือถือสำหรับลูกค้าประเภทบุคคลธรรมดาจาก KBank mPay และ E Mobile Phone Banking เป็น K-mPay การเปลี่ยนชื่อเรียกช่องทางการชำระสินค้าและบริการออนไลน์ให้กับธุรกิจผ่านทางเว็บไซต์จาก e-Commerce เป็น K-payment เป็นต้น

แผนภาพที่ 4.1 แสดงตราสัญลักษณ์ของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร



แผนภาพที่ 4.2 แสดงตราสัญลักษณ์ธุรกิจต่างๆ ของเครือธนาคารกสิกรไทย





แผนภาพที่ 4.3 แสดงรูปแบบสาขาและเครื่องแบบพนักงานของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) หลังการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร



หลังจากการปรับเปลี่ยนโลโก้และการปรับเปลี่ยนชื่อเรียกบริการทางการเงินต่างๆ แล้วนั้น เครือธนาคารกสิกรไทยยังได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบการตกแต่งสาขาใหม่เพื่อตอบสนองการให้บริการทางการเงินที่ครบวงจรและความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า โดยมีการปรับปรุงรูปแบบสาขาให้มีสี่ส้นบรรยากาศอบอุ่นและทันสมัยมากยิ่งขึ้น โดยมุ่งเน้นให้ลูกค้ามีความสะดวกในการใช้บริการ สามารถจดจำรูปแบบการจัดวางตลอดจนเอกลักษณ์ของทางธนาคารและการให้บริการของธนาคารให้ง่ายขึ้น เป็นการสร้างประสบการณ์ที่ดีในการใช้บริการทางการเงินแก่ลูกค้าธนาคารทุกคน และใช้สี่ประจำธนาคารคือ สีเขียว โดยสี่ประจำธนาคารนี้ยังถูกไปใช้เป็นเครื่องแบบของพนักงานอีกด้วย (ดูแผนภาพที่ 4.3)

นอกจากการปรับปรุงรูปแบบสาขา พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการแล้ว เครือธนาคารกสิกรไทยยังให้ความสำคัญกับการทำกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์ตามแนวทางรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม ยึดหลักความซื่อสัตย์สุจริต ความรับผิดชอบต่อ ตระหนักในหน้าที่ โปร่งใส คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและการพัฒนาสังคมควบคู่กันไปด้วยและกำหนดเป็นจรรยาบรรณของพนักงาน

หลังจากประกาศตัวเป็นเครือธนาคารกสิกรไทยมาได้ระยะหนึ่ง ธนาคารกสิกรไทยได้มีการจัดกลุ่มผลิตภัณฑ์ (Product domain) โดยถือเอามุมมองของลูกค้าเป็นหลัก (Customer centricity) เป็นหลัก แบ่งเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มฝากถอนโอนและปฏิบัติการ กลุ่มออมเงินและลงทุน กลุ่มระดมทุนและกู้ยืม และกลุ่มป้องกันความเสี่ยงและสารสนเทศ เพื่อให้ความสะดวกแก่ลูกค้าด้วยการเสนอผลิตภัณฑ์ผ่านเอกสารแผ่นพับหรือเว็บไซต์ต่างๆ เพื่อให้ง่ายต่อการค้นหาผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ธนาคารกสิกรไทย ทั้งนี้เครือธนาคารกสิกรไทยได้จัดแถลงข่าวเพื่อให้สื่อมวลชนรับรู้และเผยแพร่ข่าวสารของธนาคารเป็นการแสดงให้เห็นถึงนโยบายในการดำเนินงานของเครือธนาคารกสิกรไทย ที่มุ่งเน้นในการนำเสนอผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก สอดคล้องกับแนวคิดการเป็นธนาคารที่มีบริการทางการเงินแบบครบวงจร (Universal banking)

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าธนาคารกสิกรไทยมีการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรจากตราสินค้าธนาคารกสิกรไทยเป็นตราสินค้าเครือธนาคารกสิกรไทยเพื่อก้าวไปสู่การเป็นธนาคารที่มีบริการทางการเงินแบบครบวงจร โดยมีสัญลักษณ์ K Excellence และสัญลักษณ์เคฮีโร่ (K Heroes) ซึ่งเป็นการสร้างแอนิเมชันทั้ง 6 คนเป็นเครื่องมือในการสร้างภาพลักษณ์ใหม่ให้กับเครือธนาคารกสิกรไทยให้ปรากฏชัดเจนยิ่งขึ้นในสายตาของผู้บริโภคในแง่ผู้ให้บริการทางการเงินที่มีเทคโนโลยี (Hi-Tech) พร้อมความใส่ใจ (Hi-Touch) และเป็นการสร้างตราสินค้าองค์กรของเครือธนาคารกสิกรไทยให้มีความแตกต่างจากธนาคารอื่น โดยในปลายเดือนกันยายน พ.ศ. 2548 ได้มีการเผยแพร่ภาพยนตร์โฆษณาชุด K Heroes เผยแพร่ทางสถานีโทรทัศน์ช่อง 3 5 7 9 และ ITV (ในขณะนั้น) รวมทั้งในโรงภาพยนตร์เครือ EGV Major Cineplex SF Cinema และเผยแพร่ในสื่อสิ่งพิมพ์อีกด้วย ซึ่งเป้าหมายของเผยแพร่โฆษณาในชุดนี้นอกจากจะเป็นการสื่อสารไปยังกลุ่มลูกค้าของธนาคารแล้ว ยังต้องการสื่อสารไปยังพนักงานของธนาคารว่าพวกเขาต้องเป็นฮีโร่ให้แก่ลูกค้าของธนาคารอีกด้วย (จิราจารีย์ ชัยมุสิก, 2548ก)

ทั้งนี้ ธนาคารกสิกรไทยได้มีการสื่อสารตราสินค้าองค์กรเครือข่ายธนาคารกสิกรไทยให้กับบุคลากรภายในองค์กรผ่านสื่อ ดังนี้ (1) สื่อโทรทัศน์ภายในองค์กร (Internal TV) ธนาคารกสิกรไทยได้มีการเปิดสถานีโทรทัศน์ผ่านดาวเทียมภายใต้ชื่อโครงการ “กสิกรทีวี (Kasikorn TV)” ซึ่งเป็นโครงการที่ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ได้ริเริ่มขึ้นโดยมีการยิงสัญญาณผ่านดาวเทียมไทยคม ถ่ายทอดสัญญาณไปยังสาขา 500 แห่งทั่วประเทศเพื่อใช้ในการสื่อสารภายในองค์กรด้วยเนื้อหาและรูปแบบที่เป็นเรื่องราวเฉพาะตัวขององค์กร เพื่อสร้างการรับรู้และความเข้าใจร่วมกัน เป็นเครื่องมือหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีการริเริ่มสถานีโทรทัศน์นี้มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2536-2537 และใช้เวลาถึง 3 ปีเต็มในการเตรียมตัวก่อนจะเริ่มแพร่ภาพได้เมื่อวันที่ 8 มิถุนายน พ.ศ. 2541 โดยเนื้อหาจะเป็นเรื่องราวขององค์กรภายในเพื่อให้พนักงานได้รับชม อาทิ ในทุกสิ้นปีผู้บริหารจะมีการพูดถึงทิศทาง การดำเนินธุรกิจของธนาคารโดยถ่ายทอดสดไปยังสาขาทั่วประเทศผ่าน “กสิกรทีวี” เพื่อให้พนักงานได้รู้ทั่วกัน ส่วนกสิกรทีวีที่ “ลูกค้า” ได้รับชมรายการโทรทัศน์ในสาขาของธนาคารนั้น จะมีลักษณะแตกต่างกับกสิกรทีวีที่เผยแพร่ให้ “พนักงาน” ได้รับชม เพราะรายการที่สาขาจะเป็นการเผยแพร่เนื้อหาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของทางธนาคาร รวมถึงรายการบันเทิงและมิวสิกวิดีโอเพื่อให้ลูกค้าได้รับชมกันในระหว่างการทำธุรกรรมกับธนาคาร โดยเป็นการเผยแพร่ผ่านเครื่องเล่นดีวีดีแทน เนื่องจากการเช่าช่องสัญญาณดาวเทียมของธนาคารพาณิชย์จะต้องทำเพื่อสื่อสารข้อความภายในองค์กรเท่านั้น มิเช่นนั้นจะถือว่าผิดกฎหมาย

(2) สื่อวารสารภายในองค์กร (Internal Newsletter) ภายใต้ชื่อ “กิจการสัมพันธ์” ออกทุกวันจันทร์ที่ 1 กับ 3 ของทุกเดือน โดยจะมีเนื้อหาและเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรรวมถึงแนวทางการปฏิบัติที่องค์กรได้วางไว้ นอกจากนี้ยังเป็นการสื่อสารภายในองค์กรที่ให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการ การดำเนินงานของสายงานต่างๆ รวมถึงกิจกรรมความเคลื่อนไหวของธนาคารซึ่งสามารถเป็นข้อมูลอ้างอิงในการทำงานระหว่างสายงานต่างๆ ได้ นอกจากนี้ในช่วงที่มีการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรใหม่นั้น ธนาคารยังใช้สื่อวารสารภายในเผยแพร่เอกลักษณ์ตราสินค้าองค์กรของธนาคาร ตลอดจนรายละเอียดภาพยนตร์โฆษณาชุด K Heroes ของธนาคารเพื่อสื่อสารไปยังกลุ่มพนักงานธนาคารกสิกรไทยอีกด้วย และ (3) เว็บไซต์ภายในของธนาคารกสิกรไทย เป็น Intranet mail และมีฐานข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับองค์กรทั้งหมดของธนาคาร มีการบรรจุวารสารกิจการสัมพันธ์ Online เพื่อความสะดวกในการอ่านของพนักงาน นอกจากนี้เว็บไซต์ภายในองค์กรยังสามารถให้พนักงานสามารถส่งงาน ส่งใบลาที่เกี่ยวข้องกับงานบุคคลต่างๆ ได้อีกด้วย (กัญศลักษณ์ พาทีเฉย, 2550)

กล่าวโดยสรุปได้ว่าการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) นั้นเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ประกอบด้วย การปรับเปลี่ยนระบบเอกลักษณ์ต่างๆ ของธนาคาร ไม่ว่าจะเป็นสัญลักษณ์ธนาคาร ตู้เอทีเอ็ม ช่องทางการให้บริการ สาขา อุปกรณ์สำนักงาน สื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ในทุกๆ ผลิตภัณฑ์ของทางธนาคาร รวมไปถึงเครื่องแบบพนักงาน โดยธนาคารกสิกรไทยเลือกใช้เอกลักษณ์องค์กรที่สำคัญอีกประการหนึ่งนั่นก็คือ สีเขียว เป็นสีประจำธนาคารและสื่อสารไปยังผู้บริโภคเพื่อให้เกิด

ความแตกต่างระหว่างธนาคารพาณิชย์ด้วยกันผ่านทางระบบเอกลักษณ์ต่างๆ ขององค์กร อีกทั้งธนาคารกสิกรไทยยังได้มีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งทางการตลาด โดยการวางตำแหน่งทางการตลาดใหม่ของธนาคารให้เป็นธนาคารที่ให้บริการครบวงจร (Universal banking) เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในทุกๆ ด้าน และในการสื่อสารความเป็นธนาคารที่ให้บริการได้อย่างครบวงจร ธนาคารกสิกรไทยยังได้เพิ่มสัญลักษณ์ K Excellence เพื่อ เป็นสัญลักษณ์แห่งผลิตภัณฑ์และบริการคุณภาพจากเครือข่ายธนาคารกสิกรไทย ที่มีการสร้างสรรค์และพัฒนาบริการด้วยความรู้ความสามารถ มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยและใส่ใจทุกขั้นตอนของการพัฒนาบริการและใส่ใจทุกขั้นตอนของการให้บริการ ซึ่งลูกค้าจะพบสัญลักษณ์ K ที่ทุกช่องทางของการให้บริการ เป็นการรับรองว่าเป็นผลิตภัณฑ์และบริการคุณภาพจากเครือข่ายธนาคารกสิกรไทย ด้วยปณิธานที่ว่า “บริการทุกระดับประทับใจ”

ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

ประวัติศาสตร์หน้าแรกของธนาคารไทยพาณิชย์ ซึ่งนับเป็นสถาบันการเงินแห่งแรกของชาวยุโรปนั้น เริ่มต้นขึ้นในนาม "บุคคัลภัย" (Book club) โดย พระเจ้าน้องยาเธอกรมหมื่นมหิศรราชหฤทัย ซึ่งขณะนั้นทรงดำรงตำแหน่งเสนาบดีกระทรวงพระคลังมหาสมบัติในพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงตั้งพระทัยอย่างแน่วแน่ที่จะให้มีสถาบันการเงินของสยามเป็นฐานรองรับการเติบโตทางด้านเศรษฐกิจการเงินของประเทศ จากการศึกษาที่โลกตะวันตกได้ขยายเส้นทางการค้าทางทะเลมาสู่ดินแดนสยามเป็นอย่างมากในยุคนั้น ในขั้นแรกจึงทรงริเริ่มดำเนินกิจการธนาคารพาณิชย์เป็นการทดลองในนาม "บุคคัลภัย" (Book club) ต่อมากิจการทดลองประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวจึงทรงมีพระบรมราชานุญาตให้ตั้งเป็นธนาคารในนาม "บริษัท แแบงก์สยาม กัมมาจล ทุนจำกัด" (Siam Commercial Bank, Limited) เมื่อวันที่ 30 มกราคม พ.ศ. 2449 ประกอบธุรกิจ ธนาคารพาณิชย์อย่างเป็นทางการ นับตั้งแต่นั้นมาและได้กลายมาเป็น "ต้นแบบธนาคารไทย" โดยริเริ่มนำระบบและแนวคิดของการให้บริการรับฝากเงินออมทรัพย์และบริการบริการบัญชีกระแสรายวัน (Current account) ถอนเงินโดยใช้เช็คมาให้บริการแก่ประชาชน พร้อมทั้งจัดตั้งสาขาขึ้นทั้งในกรุงเทพฯ และภูมิภาคต่างๆ นอกจากนี้ธนาคารยังมีส่วนร่วม ในการก่อกำเนิดและวางรากฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศและจากสงครามโลกครั้งที่ 2 บริษัทแบงก์สยามกัมมาจล ทุนจำกัด ในขณะนั้นได้เปลี่ยนชื่อตามนโยบาย "เชื้อชาตินิยม" ของรัฐบาลที่เปลี่ยนชื่อประเทศจาก "สยาม" เป็น "ไทย" โดยเปลี่ยนมาเป็น ธนาคารไทยพาณิชย์ พร้อมทั้งมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารของธนาคารใหม่ให้ผู้บริหารชาวไทยที่มีความรู้ความสามารถได้ขึ้นเป็นผู้บริหาร แทนที่จะเป็นชาวตะวันตกแบบเดิม

จวบจนกระทั่งปี พ.ศ. 2540 ที่ประเทศไทยต้องประสบปัญหาวิกฤตการณ์ทางการเงินครั้งใหญ่ ธนาคารไทยพาณิชย์ยังคงได้รับความไว้วางใจและความเชื่อมั่นจากลูกค้าเป็นอย่างสูงโดยยอดเงินฝากรวมของธนาคาร (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2540) มีอัตราเติบโตสูงที่สุดในระบบธนาคารพาณิชย์ ในปีเดียวกันนี้

เอง ธนาคารได้ทำการเพิ่มทุนอีกครั้งหนึ่งเพื่อให้เป็นไปตามมาตรการของธนาคารแห่งประเทศไทย ผลจาก "ปัญหาเศรษฐกิจฟองสบู่" ได้ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจของประเทศไทย แม้แต่การดำเนินงานของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ต่างได้รับผลกระทบอย่างรุนแรง จากสภาวะเศรษฐกิจที่ซบเซาอย่างหนักและจากการดำเนินมาตรการที่เข้มงวดตามกรอบของ กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) ซึ่งธนาคารไทยพาณิชย์ ได้รับผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้จึงถือได้ว่ายุคนี้เป็นยุคที่วิกฤตของธนาคารโดยมีปริมาณสินเชื่อด้วยคุณภาพเพิ่มขึ้นตามลำดับธนาคารจึงมุ่งแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยการพยายามรักษาความพอเพียงของเงินกองทุนการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรของธนาคาร และการตัดทอนรายจ่ายต่างๆ ซึ่งได้รับความร่วมมือร่วมใจจากพนักงานของธนาคารอย่างยิ่ง พร้อมทั้งการแก้ปัญหาในระยะยาวของธนาคารด้วยการเพิ่มทุนที่สำเร็จลุล่วงด้วยดีทั้งการเสนอขายหุ้นให้แก่ผู้ถือหุ้นเดิม ผู้ลงทุนในต่างประเทศและการออกหุ้นกู้ที่ถือเป็นการขายหุ้นเพิ่มทุนครั้งใหญ่ที่สุดของไทยโดยได้รับการกล่าวถึงในฐานะ Equity deal of the year ในเอเชียจากวารสารการเงินหลายฉบับ

"เราจะเป็นธนาคารที่ ลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน และสังคมเลือก" (Bank of choice for our customers, shareholders, employees and community) คือ วิสัยทัศน์ของธนาคารในการดำเนินงานของศตวรรษใหม่ ที่มุ่งสู่การเป็นธนาคารที่ทุกคนเลือก พร้อมทั้งตระหนักถึงการเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมมีการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล ด้วยจริยธรรม ตลอดจนการทำประโยชน์คืนแก่สังคม และเพื่อให้สามารถบรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ธนาคารจึงกำหนดพันธกิจอย่างชัดเจนไว้ว่า จะมุ่งพัฒนาสู่การเป็นธนาคารครบวงจรชั้นนำของประเทศ (The premier universal bank) ซึ่งหมายถึงธนาคารที่ให้บริการทางการเงินอย่างครบวงจร เพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าทั้งลูกค้ารายย่อยและลูกค้าธุรกิจและเพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางเศรษฐกิจและการดำเนินธุรกิจ ธนาคารจึงได้ดำเนิน "โครงการปรับปรุงธนาคาร" (Change program) ซึ่งเป็นโครงการที่อยู่เบื้องหลัง การเปลี่ยนแปลงและความสำเร็จของธนาคาร รวมทั้งการพัฒนาเครือข่ายในการให้บริการอย่างครบวงจร การพัฒนาบริการใหม่ๆ การพัฒนาบุคลากรและการดำเนินกิจกรรมองค์กรเพื่อสังคมอย่างต่อเนื่อง (ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน), 2553)

การปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธนาคารไทยพาณิชย์ได้มีการริเริ่มขึ้นในปี พ.ศ. 2546 โดยกลุ่มผู้บริหารของธนาคารได้มีการกำหนดนโยบายในการพัฒนาการดำเนินงานและศักยภาพของธนาคารให้มีความสามารถในการแข่งขันได้อย่างมั่นคงในอนาคต จึงได้กำหนดให้มีการจัดตั้งโครงการปรับปรุงธนาคารขึ้น โดยได้มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและจริงจังในรูปแบบของคณะกรรมการโครงการปรับปรุงธนาคาร (Change program steering committee) โดยมีประธานกรรมการบริหารเป็นประธานกรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นรองประธานและผู้บริหารระดับหัวหน้ากลุ่มหน่วยงานร่วมเป็นกรรมการของคณะกรรมการโครงการปรับปรุงธนาคาร การจัดกระบวนการในการดำเนินการปรับปรุงธนาคารได้กระทำอย่างเต็มรูปแบบในลักษณะทั่วทั้งองค์กร มีการจัดการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นทางการ มีการ

กำหนดเป้าหมาย การติดตามผลอย่างใกล้ชิด การปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรได้ถูกบรรจุอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของโครงการปรับปรุงธนาคาร เริ่มดำเนินการขึ้นในปี พ.ศ. 2546 จนถึง พ.ศ. 2548 ด้วยเหตุที่ว่าธนาคารไทยพาณิชย์เป็นธนาคารที่เปิดดำเนินกิจการมายาวนาน โดยจะมีอายุครบ 100 ปี ในปี 2550 ธนาคารจึงต้องการปรับเปลี่ยนให้มีความสดใสนำไปสู่การเป็นกลุ่มธุรกิจการเงินเต็มรูปแบบ (Universal banking)

ในการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธนาคารไทยพาณิชย์นั้น เริ่มจากการปรับเปลี่ยนระบบเอกลักษณ์องค์กร (Corporate identity) เกี่ยวกับสีของธนาคารให้เป็นสีม่วงในโทนที่สดใสขึ้น อีกทั้งยังได้ปรับเปลี่ยนโลโก้ (Logo) รูปใบโพธิ์ซึ่งเป็นตราสัญลักษณ์ของธนาคาร รวมถึงปรับเปลี่ยนรูปแบบตัวอักษรของคำว่าธนาคารไทยพาณิชย์ให้ทันสมัยและเป็นสากลมากยิ่งขึ้น เดิมธนาคารไทยพาณิชย์มีสีประจำธนาคารเป็นสีม่วงเข้มจนเกือบจะเป็นสีน้ำเงิน ประกอบกับรูปแบบโลโก้รูปใบโพธิ์เดิมที่เป็นทรงเรขาคณิตแสดงให้เห็นถึงความมั่นคงของธนาคารที่มีรากฐานมาอย่างยาวนาน ภายหลังการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธนาคาร จึงทำการปรับเปลี่ยนสี โลโก้ และรูปแบบตัวหนังสือใหม่ โดยมีการเพิ่มเติมเส้นความเคลื่อนไหวเข้าไปแสดงให้เห็นถึงพัฒนาการของธนาคารไทยพาณิชย์ที่มีการพัฒนาไปอย่างต่อเนื่องไม่หยุดนิ่ง ทันกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไปสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของธนาคารในการเป็นธนาคารที่ลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงานและสังคมเลือก นอกจากนั้นธนาคารไทยพาณิชย์ยังได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบสาขาทั่วประเทศ (Physical branch redesign) โดยเน้นการใช้สีม่วงเพื่อสร้างเอกลักษณ์ของตราสินค้า มีรูปแบบและบรรยากาศโดยรวมที่ทันสมัย เพิ่มพื้นที่บริการให้กว้างขึ้นเพื่อความสะดวกสบายของลูกค้า สร้างภาพลักษณ์ที่โดดเด่นให้กับธนาคารด้วยรูปแบบสาขาที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศเพื่อให้ลูกค้าง่ายต่อการจดจำ (สุกรี แมนชัยนิมิต, 2551) ซึ่งในการปรับเปลี่ยนรูปแบบสาขานั้นยังได้มีการปรับเปลี่ยนระบบงานและวิธีการให้บริการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วยการปรับปรุงกระบวนการทำงานของสาขา (Retail process redesign) เพื่อลดงานที่ซ้ำซ้อน โดยได้ปรับกระบวนการทำงานให้มีความคล่องตัวและเปลี่ยนระบบงานหลักของธนาคาร (Core banking) ด้วยการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยให้ธนาคารมีกลไกในการประมวลผลรูปแบบใหม่ ลดเวลาในการทำรายการที่จุดบริการลง ทำให้พนักงานสามารถให้บริการลูกค้าเกือบทุกบริการ ณ จุดเดียว ด้วยความรวดเร็ว (ดูแผนภาพที่ 4.4)

แผนภาพที่ 4.4 แสดงตราสัญลักษณ์ รูปแบบสาขาและเครื่องแบบพนักงานของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) หลังการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร



ในการปรับเปลี่ยนระบบเอกลักษณ์องค์กร นอกจากจะมีการปรับเปลี่ยนสีประจำองค์กร โลโก้ และรูปแบบการตกแต่งสาขาดังที่กล่าวมาแล้วนั้น ธนาคารยังคงคำนึงถึงการปรับเปลี่ยนในช่องทางอื่นๆ ที่จะแสดงถึงเอกลักษณ์องค์กรได้ ด้วยการปรับเปลี่ยนแบบฟอร์มสิ่งพิมพ์ของทางธนาคาร เครื่องเขียน รูปแบบของบุช Exchange และรูปแบบของตู้ ATM นอกจากนี้ธนาคารไทยพาณิชย์ยังได้มีการปรับปรุงโครงสร้างระดับชั้นพนักงาน (Corporate title) และหน้าที่งาน (Job title) ของพนักงานทั่วประเทศให้สอดคล้องกับหน้าที่งานขององค์กรในรูปแบบใหม่และตราสินค้าองค์กรใหม่ของทางธนาคารอีกด้วย

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 เป็นต้นมา ธนาคารได้มีการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรโดยได้ทำการปรับเปลี่ยนด้านกายภาพ ได้แก่ ระบบเอกลักษณ์องค์กร และปรับเปลี่ยนในด้านการให้บริการเพื่อนำไปสู่เป้าหมายของการเป็นธนาคารที่ลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงานและสังคมเลือก ด้วยการนำเอกลักษณ์การเป็นกลุ่มธุรกิจทางการเงินครบวงจร (Universal banking) มาใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานของธนาคาร มีการสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้เกิดการรับรู้เกี่ยวกับตราสินค้าใหม่ขององค์กร โดยกลุ่มเป้าหมายที่เป็นพนักงานภายในองค์กรนั้น ธนาคารไทยพาณิชย์ได้มีการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับตราสินค้าใหม่ของทางธนาคารด้วยเช่นกัน

เนื่องจากธนาคารมีการดำเนินกิจการมาอย่างยาวนาน จึงมีวัฒนธรรมองค์กรในรูปแบบเฉพาะตัวของตนเอง ประกอบกับธนาคารไทยพาณิชย์มีพนักงานจำนวนมาก ธนาคารจึงตระหนักถึงการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจกับพนักงานของธนาคารเองให้บุคลากรเกิดการยอมรับ เชื่อใจ และไว้วางใจ การสื่อสารภายในองค์กรเพื่อให้พนักงานรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงในเอกลักษณ์องค์กรนั้น ธนาคารใช้การสื่อสารด้วยวิธีการแจกคู่มือการใช้ระบบเอกลักษณ์องค์กรให้กับสาขาต่างๆ ทั่วประเทศ ทั้งที่เป็นรูปเล่มและซีดี และยังลงเว็บไซต์ภายในของธนาคารเพื่อให้บุคลากรของธนาคารได้ทราบถึงรูปแบบใหม่ของระบบเอกลักษณ์องค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป และสามารถใช้อย่างถูกต้องในแนวทางเดียวกัน หากเกิดข้อสงสัยก็สามารถสอบถามกลับมาที่สำนักงานใหญ่ได้ อีกทั้งกระบวนการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรเป็นโครงการหนึ่งในกระบวนการปรับปรุงธนาคาร (Change program) ดังนั้นในการสื่อสารตราสินค้าองค์กรของธนาคารไปยังบุคลากรภายในจึงใช้เครื่องมือเดียวกันกับโครงการปรับปรุงธนาคาร ดังนี้ (กัญศลักษณ์ พาทีเฉย, 2550)

(1) Change program forum เป็นการจัดประชุมผู้บริหาร ตั้งแต่หัวหน้างานขึ้นไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง เนื้อหาในการประชุมจะกล่าวถึงนโยบายการดำเนินงานของธนาคารไทยพาณิชย์และความคืบหน้าของโครงการต่างๆ โดยใน 1 ปี มีการจัดการประชุม 2 ครั้ง ในเดือนพฤษภาคมและตุลาคมของทุกปี การประชุมแต่ละครั้งจะมี 2 รอบ รอบแรกเป็นกลุ่มผู้บริหารระดับสูงเข้าร่วมประชุมในต่างจังหวัด ใช้เวลา 1 วันครึ่ง ส่วนรอบที่ 2 เป็นการจัดประชุมในกรุงเทพฯ โดยผู้บริหารตั้งแต่หัวหน้างานขึ้นไปจากสาขาทั่วประเทศเข้าร่วมประชุมเพื่อรับฟังนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงแล้วไปถ่ายทอดต่อกับพนักงานในสังกัดของตนเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร (2) Change program VCD เป็นอีกช่องทางหนึ่งที่ธนาคารไทยพาณิชย์ใช้ในการสื่อสารเชิงเทคนิคกับบุคลากรภายใน โดยเนื้อหาใน VCD เป็นการบันทึกภาพการประชุม Change program forum และโครงการต่างๆ ภายใต้ Change program เช่นกัน เช่นการปรับเปลี่ยนรูปแบบสาขาทั่วประเทศ (Physical branch redesign) ซึ่ง Change program VCD ทำขึ้นเพื่อให้บุคลากรของธนาคารไทยพาณิชย์ที่ไม่ได้เข้าร่วมประชุมได้ดู และเป็นเครื่องมือช่วยในการถ่ายทอดนโยบายของธนาคารไปสู่พนักงานให้ได้เนื้อหาที่ถูกต้องไปในทิศทางเดียวกัน (3) วารสารก้าวใหม่ เป็นวารสารเฉพาะกิจที่เกิดขึ้นมาเพื่อกิจการภายในของธนาคารไทยพาณิชย์ในโครงการ Change program เป็นวารสารรายไตรมาส ภายใน 1 ปี มี 4 เล่ม เนื้อหาภายในวารสารจะแสดงถึงแนวนโยบายของธนาคารไทยพาณิชย์ โครงการต่างๆ ของธนาคารที่ต้องการเน้นให้พนักงานทราบ มีการถ่ายทอดคำพูดที่ผู้บริหารกล่าวในงาน Change program forum มาไว้ในวารสารอีกครั้ง ซึ่งการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธนาคารไทยพาณิชย์ก็ได้ถูกกล่าวถึงในวารสารก้าวใหม่ทั้ง 4 ฉบับของปี 2546 นอกจากนี้วารสารก้าวใหม่ยังทำอยู่ในรูป CD อีกด้วย นอกจากนี้ธนาคารไทยพาณิชย์มีวารสารภายใน ได้แก่ วารสารร่วมโพธิ์ ที่เป็นวารสารภายในของธนาคารอยู่แล้ว แต่เนื้อหาของวารสารร่วมโพธิ์จะพูดถึงเรื่องภายในทั่วไปของธนาคารไทยพาณิชย์ เช่น ข่าวสารความเคลื่อนไหวของธนาคาร และเรื่องวิชาการที่สามารถเผยแพร่ไปสู่บุคคลภายนอกของธนาคารไทยพาณิชย์ได้ ซึ่งจะแตกต่างกับวารสารก้าวใหม่ที่พูดถึงในเรื่องทางเทคนิค

วิธีการซึ่งถือเป็นกลยุทธ์เฉพาะของธนาคารและเผยแพร่ในธนาคารเท่านั้น และ (4) Change program website เป็นเว็บไซต์ภายในเฉพาะของโครงการปรับปรุงธนาคาร (Change program) ที่จัดทำขึ้นเป็นอีกช่องทางหนึ่งในการเผยแพร่ความเคลื่อนไหวของโครงการตลอดจนให้รายละเอียดของโครงการปรับปรุงธนาคารทั้งหมดตั้งแต่เริ่มดำเนินการจนถึงปัจจุบัน ซึ่งในเว็บไซต์จะมีการนำเสนอเสียงผู้บริหารเกี่ยวกับโครงการสำคัญต่างๆ ที่ธนาคารไทยพาณิชย์มุ่งเน้นในแต่ละช่วง เรียกว่า SCB Today เป็นต้น

และในปี พ.ศ. 2553 ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ได้ทำการปรับเปลี่ยนองค์กรอีกครั้ง เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายการเป็นธนาคารที่ให้บริการครบวงจร หรือ Universal Banking ในลักษณะของการดำเนินการ Refreshing brand (“ไทยพาณิชย์...”, 2553) กล่าวคือ เป็นการทำให้ตราสินค้าองค์กรกลับมาสดชื่นขึ้นอีกครั้ง หรือเรียกว่าเป็นการปรับเปลี่ยนตราสินค้ารูปแบบวิวัฒนาการ (Evolutionary rebranding) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยขององค์ประกอบด้านสุนทรีย์ทางการตลาด ทั้งนี้ เนื่องจากธนาคารไทยพาณิชย์เป็นสถาบันการเงินที่มีสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ถือหุ้นอยู่ ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงใดๆ จะต้องไม่กระทบกับรากฐานที่มีมายาวนานของธนาคาร เช่น โลโก้ “ไบโพธิ์” และ “สี” อันเป็นปัจจัยหนึ่งแสดงถึงความเป็นตัวตนของธนาคารที่ต้องไม่ฉูดฉาด ดูสดใส และมองเห็นได้ชัดในยามกลางคืนเมื่อเปิดไฟ การปรับเปลี่ยนในครั้งนี้เป็นแบบครบเครื่องและมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความโดดเด่น สะดุดตากลุ่มเป้าหมายของธนาคาร ส่วนแรกจึงเป็นการปรับเอกลักษณ์ขององค์กรซึ่งเป็นส่วนที่ลูกค้ามองเห็น ได้ชัดเจน ทั้งตัวโลโก้ สี และรูปแบบสาขา รวมไปถึงอุปกรณ์ให้บริการทางการเงินอย่างตู้เอทีเอ็ม ตู้รับฝากเงิน นอกจากนั้น โลโก้และสีม่วงดังกล่าวยังถูกนำไปใช้กับเอกสารประเภทต่างๆ ของธนาคาร ตั้งแต่ นามบัตร แฟ้มเอกสาร หัวกระดาษจดหมาย ไปจนถึงโบรชัวร์ โดยสื่อประชาสัมพันธ์เหล่านี้จะต้องทำไปในแนวเดียวกันทั้งหมด นี่คือรูปแบบการปรับเปลี่ยนรูปลักษณ์ภายนอก ขณะที่สิ่งที่เป็นสัญลักษณ์ที่สำคัญของไทยพาณิชย์อีกประการหนึ่ง คือ เครื่องแบบพนักงาน ก็มีการปรับเปลี่ยนด้วยเช่นกัน (ดูแผนภาพที่ 4.5)

แผนภาพที่ 4.5 แสดงตราสัญลักษณ์ รูปแบบสาขาและเครื่องแบบพนักงานของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ภายหลังจาก Refreshing brand ในปัจจุบัน



การรีเฟรชแบรนด์ของธนาคารไทยพาณิชย์ไม่ใช่แค่การปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร หรือการตกแต่งสาขาใหม่ หรือเป็นการปรับเปลี่ยนเครื่องแบบพนักงานเท่านั้น แต่ธนาคารยังให้ความสำคัญกับเรื่อง “บริการ” อันเป็นยุทธศาสตร์ที่ทำให้ลูกค้ารักและใช้บริการอย่างเชื่อมั่น อันเป็นวิธีที่มัดใจลูกค้าได้ยั่งยืนและยาวนานกว่าอีกด้วย โดยธนาคารไทยพาณิชย์ยกให้พนักงานเป็นทูตตราสินค้า (Brand ambassador) ของธนาคารเนื่องมาจากการที่ธนาคารวางใจให้พนักงานต้องเป็นเหมือนพันธมิตรที่น่าไว้วางใจของลูกค้า รู้จริงในเรื่องความต้องการของลูกค้าและองค์ประกอบที่สำคัญในการให้บริการของพนักงาน คือ พนักงานจะต้องให้บริการลูกค้าแบบ Human Touch หรือการบริการแบบรู้สึกและสัมผัสได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะต้องสื่อผ่านพนักงานไทยพาณิชย์

ทั้งนี้ธนาคารไทยพาณิชย์ยังได้ใช้สโลแกนของธนาคารที่ว่า “ไปด้วยกัน ไปได้ไกล หรือ Together, we can” เพื่อสื่อสารไปยังบุคคลภายในและภายนอกองค์กรอีกด้วย ซึ่งสโลแกนจะเป็นเข็มทิศนำทางให้ธนาคารได้ชัดเจนขึ้น ขณะที่ทุกหน่วยงานในองค์กรจะเข้าใจสโลแกน “ไปด้วยกัน ไปได้ไกล” ดีขึ้นว่าหมายถึงการที่ธนาคารไม่ได้ต้องการคนเก่งเพียงคนเดียว แต่ต้องการให้ทุกฝ่ายร่วมมือกันนำพาองค์กรและลูกค้าไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งปัจจัยสำคัญอยู่ที่ต้องค้นหาความต้องการของลูกค้าแต่ละรายให้เจอ และตอบสนองความต้องการนั้นอย่างดีที่สุด บนพื้นฐานของการให้บริการด้วยความจริงใจ ทั้งนี้ ปัจจัยสำคัญที่คอยส่งเสริมให้พนักงานของธนาคารไทยพาณิชย์ยอมรับและเดินตามเส้นทางที่ขีดไว้ก็คือ การชี้จุดหมายและทิศทางเดิน ควบคู่ไปกับการอธิบายที่มาที่ไปและเหตุผลของการดำเนินนโยบายต่างๆ ของธนาคารให้พนักงานทุกคนได้เห็นอย่างชัดเจน รวมถึงการจัดหาเครื่องมือ ผสานกับการชี้จุดแข็งและจุดอ่อนผ่านการจัดอบรมให้กับพนักงาน ซึ่งเมื่อทุกคนเข้าใจและมีศักยภาพพร้อมก็ง่ายต่อการยอมรับและปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ของธนาคารด้วยความเต็มใจ

กล่าวโดยสรุปได้ว่าการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) นั้นเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ประกอบด้วยการปรับเปลี่ยนระบบเอกลักษณ์ต่างๆ ของธนาคาร ไม่ว่าจะเป็นสัญลักษณ์ธนาคาร ตูเอทีเอ็ม ช่องทางการให้บริการ สาขา อุปกรณ์สำนักงาน สื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ในทุกๆ ผลิตภัณฑ์ของทางธนาคาร รวมไปถึงเครื่องแบบพนักงาน โดยธนาคารไทยพาณิชย์เลือกใช้เอกลักษณ์องค์กรที่สำคัญอีกประการหนึ่งนั่นก็คือ สีม่วง เป็นสีประจำธนาคารและสื่อสารไปยังผู้บริโภคเพื่อให้เกิดความแตกต่างระหว่างธนาคารพาณิชย์ด้วยกันผ่านทางระบบเอกลักษณ์ต่างๆ ขององค์กร อีกทั้งธนาคารไทยพาณิชย์ยังได้มีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งทางการตลาด โดยการวางตำแหน่งทางการตลาดใหม่ของธนาคารให้เป็นธนาคารที่ให้บริการครบวงจร (Universal banking) ทั้งนี้ธนาคารไทยพาณิชย์ได้มีการปรับเปลี่ยนในองค์ประกอบด้านสุนทรีย์ทางการตลาดหรือ ระบบเอกลักษณ์องค์กรต่างๆ อยู่เสมอ เพื่อให้ธนาคารมีความสดใส ทันสมัยมากขึ้น และธนาคารไทยพาณิชย์ยังวางแนวทางให้พนักงานของธนาคารทำหน้าที่เสมือนทูตตราสินค้าอีกด้วย โดยจะต้องให้บริการได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า มีความรู้ความสามารถ ให้บริการด้วยความประทับใจ สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกค้ากับธนาคารให้มั่นคงและเจริญเติบโตเคียงคู่กันไป ดังปณิธานที่ว่า “ไปด้วยกัน ไปได้ไกล”

ธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน)

ธนาคารธนชาติ จำกัด(มหาชน) เดิมเป็นสถาบันการเงินที่ประกอบธุรกิจสินเชื่อ บริษัทเงินทุน เอกชาติ จำกัด(มหาชน) มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ เลขที่ 900 อาคารต้นสนทาวเวอร์ ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร ธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน) ได้เปิดให้บริการเมื่อวันที่ 22 เมษายน 2545 ภายใต้ใบอนุญาตประกอบการธนาคารพาณิชย์แบบจำกัดขอบเขตธุรกิจ หลังจากนั้นได้รับใบอนุญาต

ประกอบการธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ จากกระทรวงการคลังเมื่อวันที่ 1 มีนาคม 2547 และได้เปิดให้บริการด้านการเงินทุกรูปแบบ โดยมีธุรกิจเช่าซื้อรถยนต์เป็นธุรกิจหลัก

ธนาคารธนาคารกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรในการเป็น “กลุ่มธุรกิจที่ให้บริการทางการเงินครบวงจร มุ่งเน้นการสร้างสรรค์ความเป็นเลิศให้แก่ผลิตภัณฑ์และบริการจากความร่วมมือของทุกบริษัทภายในกลุ่ม และสามารถตอบสนองทุกความต้องการทางการเงิน” และได้กำหนดพันธกิจต่อลูกค้า คู่แข่งขัน คู่ค้า พนักงาน และผู้ถือหุ้นไว้ดังนี้ พันธกิจต่อลูกค้า “ธนาคารจะมุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินของแต่ละธุรกิจให้สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการเงินทั้งด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่ผนวกรวมบริการทางการเงินของต่างธุรกิจในกลุ่มเข้าด้วยกัน เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุดทั้งด้านคุณภาพและจริยธรรม” พันธกิจต่อคู่แข่งขัน “ธนาคารจะเคารพในการแข่งขันอย่างใสสะอาด โปร่งใส และจะไม่ทำการแข่งขันโดยการใส่ร้ายคู่แข่งขัน ไม่ว่าจะด้วยประการใดๆ รวมทั้งจะทำการแข่งขันอย่างสร้างสรรค์ และไม่ทำการสร้างศัตรูในทางธุรกิจกับคู่แข่งขัน” พันธกิจต่อคู่ค้า “ธนาคารจะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่ค้าและพันธมิตรทางธุรกิจ ผสมผสานประโยชน์ และดำเนินธุรกิจต่างตอบแทนอย่างเป็นธรรม ปฏิบัติต่อกันอย่างให้เกียรติ และไม่เอารัดเอาเปรียบ เพื่อสร้างให้เกิดความเชื่อมั่นที่จะร่วมมือกัน และเป็นพันธมิตรทางธุรกิจในระยะยาว”

พันธกิจต่อพนักงาน “ธนาคารจะมุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค์ทุกบริษัทในกลุ่มให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาปรับปรุงคุณภาพบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความเป็นมืออาชีพในการให้บริการของแต่ละธุรกิจ อีกทั้งจะดูแลให้พนักงานหลีกเลี่ยงการทำรายการใดๆที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ใดๆที่อาจเกิดขึ้นกับทั้งลูกค้าและบริษัท อีกทั้งจะดูแลและรักษาพนักงานที่ดีมีคุณภาพไว้กับองค์กรในระยะยาว” พันธกิจต่อผู้ถือหุ้น “ธนาคารจะให้ความสำคัญในเรื่องผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น ทั้งในด้านผลประโยชน์ประกอบการและการบริหารความเสี่ยงใดๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และจะให้ความสำคัญในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างต่อเนื่อง” และประการสุดท้าย พันธกิจต่อสังคม “ธนาคารจะยึดมั่นในความเป็นองค์กรที่ดีในสังคม เคารพในกฎระเบียบของทางการ และกฎหมายต่างๆที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอย่างเคร่งครัด รวมทั้งการให้ความร่วมมือกับทางการเพื่อสนับสนุนการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ และให้ความร่วมมือในการช่วยเหลือและพัฒนาสังคม” (ธนาคารธนาคาร จำกัด (มหาชน), 2553)

ในปี 2548 ซึ่งเป็นโอกาสที่กลุ่มธนาคารจะครบรอบ 25 ปี ผู้บริหารจึงต้องการให้กลุ่มธุรกิจทั้ง 6 กลุ่ม ได้แก่ ธุรกิจธนาคาร บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ หลักทรัพย์จัดการกองทุน หลักทรัพย์จัดการกองทุน ประกันภัยและประกันชีวิต มีการทำงานที่ขับเคลื่อนไปพร้อมๆ กันในการสร้างความเข้มแข็งให้กับธุรกิจของธนาคาร จำเป็นต้องมีการสร้างตราสินค้าของตัวเองให้เข้มแข็งและมีความแตกต่างจากตราสินค้าของธนาคารพาณิชย์อื่นๆ ผู้บริหารจึงมีแนวคิดที่จะปรับเปลี่ยนตราสินค้าของตนเองให้มีความแตกต่างที่เด่นชัดและโดดเด่นมากยิ่งขึ้น (“ธนาคาร” สร้างเอกลักษณ์..., 2546)

ธนาคารธนชาติ ได้ริเริ่มการปรับเปลี่ยนตราสินค้าในปี พ.ศ. 2547 โดยได้วางจ้างบริษัทแบรนดส์เคปมาทำหน้าที่ดูแลการปรับเปลี่ยนตราสินค้าของธนาคาร โดยเริ่มจากการวิจัยเพื่อสำรวจภาพลักษณ์ของธนาคารในสายตาลูกค้า พนักงานและผู้บริหารจาก 6 กลุ่มธุรกิจ ผลการวิจัยจากกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวทั้งหมดพบว่าธนาคารธนชาติมีภาพของความเป็นผู้ใหญ่วัย 40-50 ปี ดูภูมิฐาน มั่นคงและน่าเชื่อถือ แต่เมื่อพิจารณาแล้วพบว่าธนาคารแทบไม่มีความแตกต่างไปจากคู่แข่ง ไม่น่าสนใจ และยังมีอายุมากเกินไปซึ่งไม่เป็นผลดีในแง่การแข่งขันทางธุรกิจและธนาคารเองต้องการกลุ่มลูกค้าซึ่งเป็นกลุ่มใหม่ๆ เพราะฉะนั้นจึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร ซึ่งการทำวิจัยในครั้งนั้น ธนาคารยังได้ทำการสำรวจภาพลักษณ์ที่พึงประสงค์ของกลุ่มตัวอย่างเดียวกันนี้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างต้องการให้ธนาคารมีภาพลักษณ์ที่ดูหนุ่มสาวขึ้น มีพลังในการทำงาน มีเสน่ห์ดึงดูดใจ และดูเฉลียวฉลาด จากข้อมูลที่ได้บริษัทแบรนดส์เคปจึงได้ออกแบบตราสินค้าองค์กรใหม่ให้กับธนาคารธนชาติ โดยมีแนวคิดของตราสินค้า (Brand idea) คือ Engine to success กลุ่มพลังทางการเงินสร้างสรรความสำเร็จ มีการวางตำแหน่งตราสินค้า (Brand positioning) ในการเป็นคำตอบทางด้านการเงินเฉพาะบุคคลที่ครบวงจร มีการกำหนดบุคลิกภาพตราสินค้า (Brand personality) ให้เป็นธนาคารที่มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ภายใต้คำขวัญองค์กร (Slogan) ที่สะท้อนให้เห็นแนวคิดและบุคลิกของตราสินค้าด้วยคำว่า “ริเริ่ม เดิมเต็ม”

การปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธนาคารธนชาติเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงระบบเอกลักษณ์ขององค์กร อันได้แก่ สีขององค์กร จากเดิมใช้สีน้ำเงินและสีเทา มาเป็นสีส้มและสีดำ โดยมีสีส้มเป็นสีหลัก รวมถึงการเปลี่ยนโลโก้ของธนาคารและรูปแบบตัวหนังสือให้มีความเป็นสากลและทันสมัยมากขึ้น ซึ่งเดิมโลโก้ของธนาคารธนชาติเป็นตัวอักษร “NFS” ย่อมาจาก National Financial Service มีสีที่เป็นเอกลักษณ์องค์กร 2 สีคือสีน้ำเงินและสีเทา ภายหลังจากการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธนาคารธนชาติได้เลือกใช้ตัวอักษร “ธ” จากชื่อภาษาไทยและอักษร “T” จากชื่อภาษาอังกฤษของธนาคาร มาใช้เพื่อให้ง่ายต่อการสื่อความหมายและการจดจำในรูปแบบความเป็นสากล รูปทรงของสัญลักษณ์ดูมีความมั่นคง แข็งแรงแต่แฝงไว้ด้วยความเคลื่อนไหว สะท้อนให้เห็นถึงภาพลักษณ์ที่มีความน่าเชื่อถือและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของกลุ่ม สีส้มที่ใช้สื่อความหมายถึงความทันสมัย ความคิดสร้างสรรค์ และความเป็นมิตร สีดำสื่อถึงความเด็ดเดี่ยว กล้าหาญ ความเป็นมืออาชีพและความเป็นผู้นำ นอกจากนี้โลโก้ที่ประกอบด้วยสีส้มและสีดำยังปรากฏอยู่บนพื้นสีขาวที่ทางธนาคารต้องการจะสื่อถึงความจริงใจในการให้บริการอีกด้วย

นอกจากการปรับเปลี่ยนโลโก้ของทางธนาคารแล้ว ธนาคารธนชาติยังมีการปรับปรุงรูปลักษณ์สาขาของธนาคารใหม่ด้วยการตกแต่งทั้งภายในและภายนอกให้สอดคล้องกับสีของธนาคาร คือเปลี่ยนจากการใช้สีน้ำเงินและสีเทามาใช้สีส้มและสีดำเป็นหลักในการตกแต่งสาขา ทั้งยังมีการสื่อถึงความโปร่งใสและความทันสมัย ซึ่งใช้เป็นแนวคิดในการตกแต่งสาขาที่ประกอบด้วย Innovation การริเริ่มสิ่งใหม่ๆ Modern ความทันสมัย และ Transparent มีความโปร่งใส ให้ธนาคารดูมีความเป็นแหล่งข้อมูลข่าวสาร

(Information banking) ของลูกค้าได้ นอกจากนี้แนวคิดดังกล่าวยังถูกนำไปใช้เป็นแนวคิดในการสื่อสารผ่านพีซีเอนเตอร์ของธนาคารด้วยสื่อโปสเตอร์ โฆษณา และ Print screen ขนาดใหญ่ที่ปรากฏอยู่ทางด้านหน้าและด้านข้างของธนาคาร และธนาคารธนชาตยังได้นำสีเอกลักษณ์องค์กรประจำธนาคาร ซึ่งได้แก่ สีส้มและสีดำ ไปใช้ในการกำหนดสีของเครื่องแบบพนักงาน (Uniform) เพื่อปรับเปลี่ยนบุคลิกภาพของบุคลากรให้มีความทันสมัยและเป็นสากล เพื่อให้สอดคล้องกับบุคลิกตราสินค้าของธนาคารอีกด้วย (ดูแผนภาพที่ 4.6)

แผนภาพที่ 4.6 แสดงตราสัญลักษณ์ รูปแบบสาขาและเครื่องแบบพนักงานของธนาคารธนชาต จำกัด (มหาชน) หลังการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร



จากที่กล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นถึงกระบวนการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธนาคาร เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายเกิดการรับรู้และสัมผัสได้ว่าธนาคารธนชาตมีการปรับเปลี่ยนตราสินค้าของธนาคารใหม่ โดยใช้เวลานับตั้งแต่ปลายปี พ.ศ. 2547 จนถึงสิ้นปี พ.ศ. 2549 ซึ่งในการสื่อสารการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธนาคารธนชาตนั้น เริ่มจากในปี พ.ศ. 2547 ได้วางจ้างให้บริษัทแบรนดส์เคปเป็นที่ปรึกษาด้านการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร โดยทางบริษัทได้ออกแบบตราสินค้าของธนาคารธนชาตใหม่ให้มีแก่นของตราสินค้า คือ Engine to success เป็นกลุ่มพลังทางการเงินสร้างสรรค์ความสำเร็จ มีการวางตำแหน่งตรา

สินค้าให้เป็นคำตอบทางการเงินครบวงจรเฉพาะบุคคลที่ครบวงจร และกำหนดบุคลิกภาพตราสินค้าให้เป็นธนาคารที่มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ภายใต้คำขวัญองค์กรที่สะท้อนให้เห็นถึงแก่นและบุคลิกของตราสินค้าด้วยคำว่า “ริเริ่ม เต็มเต็ม” การสื่อสารเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนตราสินค้านี้ก็จะต้องมีรูปแบบและวิธีการสื่อสารตราสินค้าให้สอดคล้องกับแนวคิดในเรื่องแก่นของตราสินค้า การวางตำแหน่งของตราสินค้า และบุคลิกภาพตราสินค้าอีกด้วย

ธนาคารธนชาติได้ปรับเปลี่ยนเอกลักษณ์ขององค์กรใหม่ไปในทุกจุดสัมผัส (Contact point) ที่ลูกค้าสามารถมองเห็นได้ ดังเห็นได้จากโลโก้ รูปแบบสาขา รูปแบบของตู้ ATM การเปลี่ยนเครื่องแบบพนักงาน การเปลี่ยนห้วงกระดาษของห้วงจดหมายและซองจดหมาย เป็นต้น ทั้งนี้ทางธนาคารไม่ได้จัดการแถลงข่าวเพื่อแสดงถึงการปรับเปลี่ยนตราสินค้าขององค์กร หากแต่ใช้การประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อมวลชนมาช่วยเผยแพร่เอกลักษณ์ใหม่ขององค์กรสู่สาธารณชนด้วยความถูกต้อง รวดเร็วและครอบคลุม โดยในปี พ.ศ. 2548 ธนาคารธนชาติได้มีการสื่อสารเพื่อให้ทราบถึงการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรอย่างเต็มรูปแบบ เริ่มตั้งแต่การทำสื่อโฆษณากลางแจ้ง สื่อสิ่งพิมพ์ สปอตทางวิทยุ การปรับปรุงรูปแบบแผ่นพับ โปสเตอร์ สมุดบัญชีเงินฝาก แบบฟอร์มต่างๆ ห้วงจดหมาย ซองจดหมาย เว็บไซต์ของธนาคารทั้งที่เป็นเว็บภายในและเว็บภายนอก ฯลฯ ให้สอดคล้องกับระบบเอกลักษณ์องค์กรของธนาคาร โดยมุ่งเน้นให้มีรูปแบบที่สร้างสรรค์ ทันสมัย สอดคล้องกับตราสินค้าใหม่ของธนาคาร ธนาคารธนชาติยังได้มีการจัดกิจกรรมพิเศษ โดยเข้าไปเป็นผู้สนับสนุนหรือร่วมงานมหกรรมต่างๆ เพื่อสื่อสารถึงตราสินค้าองค์กร ทั้งยังเร่งขยายสาขาเพิ่มช่องทางการให้บริการและพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่างๆ ของทางธนาคารให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า โดยเป็นการสื่อสารในลักษณะให้สาธารณชนรับรู้ถึงข้อมูลต่างๆ ของธนาคาร จำนวนสาขา ผลิตภัณฑ์ต่างๆ มากกว่าการสื่อสารในลักษณะว่าธนาคารได้มีการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรขึ้น

ขณะเดียวกันเมื่อมีการปรับเปลี่ยนเอกลักษณ์องค์กรใหม่นั้น ธนาคารธนชาติก็จำเป็นที่จะต้องทำการสื่อสารตราสินค้าภายในองค์กรด้วย โดยอาศัยการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ ทำความเข้าใจกับบุคลากรภายในองค์กรของธนาคาร ซึ่งธนาคารได้จัดทำเป็นคู่มือระบบเอกลักษณ์องค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำความเข้าใจถึงหลักเกณฑ์และวิธีการนำไปใช้ในการสื่อสารได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้ธนาคารธนชาติยังทำการปรับเปลี่ยนรูปแบบของวารสารภายในองค์กรที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ภายในเพื่อให้บุคลากรเกิดการรับรู้และยอมรับแนวคิดของตราสินค้าใหม่ ผ่านทางวารสารภายในของธนาคารที่มีชื่อว่า “ธ สายใย” (อ่านว่า ทอ-สาย-ใย) ผ่านทางเว็บไซต์ภายในของธนาคารที่ชื่อ TNN (มาจาก Thanachart News Network) โดยภายใน TNN จะมีวารสาร ธ สายใยฉบับออนไลน์ ประกาศของธนาคาร รวมถึงข้อมูลกิจกรรมต่างๆ ของทางธนาคาร ความก้าวหน้าของผลิตภัณฑ์ สาขาที่ได้รับการเผยแพร่ต่อสื่อมวลชนรวบรวมไว้ใน Intranet และวารสารภายในของธนาคารให้พนักงานได้ทราบความเคลื่อนไหวของธนาคาร และกลุ่มบริษัทในเครือ ซึ่งในปี พ.ศ. 2548 ธนาคารได้พัฒนาเว็บไซต์ TNN ของทางธนาคารให้มีความทันสมัยมากขึ้น จนสามารถก่อให้เกิดการสื่อสารสองได้และสามารถวัดผลตอบกลับ (Feedback) ของ

พนักงาน กระตุ้นให้เกิดการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่ส่งไปได้ โดยในปัจจุบันธนาคารธนาชาติยังเพิ่มช่องทางการสื่อสารกับบุคลากรภายในผ่านทางทีวีภายในองค์กรที่ใช้ชื่อว่า T Channel ซึ่งจะประกอบด้วยรายการต่างๆ ที่แสดงถึงข่าวคราวความเคลื่อนไหวในแวดวงธนาชาติและกิจกรรมต่างๆ ของทางธนาคารหรือของพนักงาน เช่น รายการ T-society เป็นต้น (กัญศลักษณ์ พาทีเฉย, 2550)

และในปี พ.ศ. 2553 ธนาคารธนาชาติ จำกัด (มหาชน) ได้รับการอนุมัติจากบริษัททุนธนาชาติซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของธนาคารให้ดำเนินการซื้อหุ้นธนาคารนครหลวงไทย จากกองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาระบบสถาบันการเงิน และทำคำเสนอซื้อทั้งหมดของบริษัท ราชธานี ลิสซิ่ง จากผู้ถือหุ้นทุกราย ตลอดจนให้รับโอนกิจการทั้งหมดของธนาคารนครหลวงไทย คิดเป็นเงินรวมทั้งสิ้น 69,571 ล้านบาท ซึ่งการที่ธนาคารธนาชาติควบรวมกิจการธนาคารนครหลวงไทยในครั้งนี้ นับเป็นการควบกิจการแบบ Horizontal เนื่องจากเป็นการควบรวมกิจการที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน คือ อุตสาหกรรมตลาดเงิน แต่เดิมธุรกิจหลักของธนาคารธนาชาติคือ ลิสซิ่ง และธุรกิจหลักของธนาคารนครหลวงคือ เช่าซื้อ SME การเคหะ ดังนั้น การควบรวมดังกล่าวจะทำให้ธนาคารธนาชาติสามารถเติบโตได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น พร้อมทั้งมีฐานกลุ่มลูกค้าเพิ่มมากขึ้น เสริมสร้างให้ธนาคารธนาชาติก้าวเข้าสู่การเป็นธนาคารที่ให้บริการแบบครบวงจร (Universal banking) (วิชณี พันธุ์รุ่งจิตติ, 2553)

กล่าวโดยสรุปได้ว่าการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธนาคารธนาชาติ จำกัด (มหาชน) นั้นเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ประกอบด้วย การปรับเปลี่ยนระบบเอกลักษณ์ต่างๆ ของธนาคาร ไม่ว่าจะเป็นสัญลักษณ์ธนาคาร ตูเอทีเอ็ม ช่องทางการให้บริการ สาขา อุปกรณ์สำนักงาน สื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ ในทุกๆ ผลิตภัณฑ์ของทางธนาคาร รวมไปถึงเครื่องแบบพนักงาน โดยธนาคารธนาชาติเลือกใช้เอกลักษณ์องค์กรที่สำคัญอีกประการหนึ่งนั่นก็คือ สีส้ม เป็นสีประจำธนาคารและสื่อสารไปยังผู้บริโภคเพื่อให้เกิดความแตกต่างระหว่างธนาคารพาณิชย์ด้วยกันผ่านทางระบบเอกลักษณ์ต่างๆ ขององค์กร อีกทั้งธนาคารไทยพาณิชย์ยังได้มีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งทางการตลาด โดยการวางตำแหน่งทางการตลาดใหม่ของธนาคารให้เป็นธนาคารที่ให้บริการครบวงจร (Universal banking) ทั้งนี้ธนาคารธนาชาติได้มีการควบรวมกิจการกับธนาคารนครหลวงไทย เพื่อเสริมสร้างบริการที่หลากหลายให้กับลูกค้า และพัฒนาผลิตภัณฑ์รวมถึงการบริการให้กับลูกค้าได้อย่างครบทุกความต้องการ ดังปณิธานที่ว่า "ริเริ่ม เต็มเต็ม"

ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)

ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เริ่มก่อตั้งเมื่อวันที่ 27 มกราคม พ.ศ. 2488 มีสำนักงานแห่งแรกตั้งอยู่ ณ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ธนาคารเปิดดำเนินการครั้งแรกเมื่อวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2488 ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 1,000,000 บาท จากนั้นในปีเดียวกัน ธนาคารได้ก่อตั้งสำนักงานกรุงเทพฯ ขึ้น ณ มุมถนนราชวงศ์ และย้ายที่ทำการสำนักงานกรุงเทพฯ มาอยู่ถนนอนุวงศ์ และถนนลำพูนไทย ในปี พ.ศ. 2491 และ พ.ศ. 2493 ตามลำดับ เส้นทางดำเนินการดำเนินธุรกิจของธนาคารก้าวหน้าและมั่นคง

เรื่อยมาจนได้รับพระบรมราชานุญาตรับพระราชทานตราครุฑมาประดิษฐาน ณ ธนาคาร เมื่อวันที่ 15 พฤษภาคม พ.ศ. 2513 ต่อมาในปีเดียวกันธนาคารเล็งเห็นถึงบริการที่ครอบคลุมและทั่วถึงคนกรุงเทพฯ ยิ่งขึ้น จึงได้ทำการย้ายที่ตั้งสำนักงานใหญ่มาอยู่ที่ถนนเพลินจิต พร้อมกับได้สาขาไปจนทั่วทั้งประเทศและในอีก 7 ปีต่อมา ธนาคารกรุงศรีอยุธยาก็ได้จดทะเบียนเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 26 กันยายน พ.ศ. 2520 ต่อมามีการประกาศใช้พระราชบัญญัติบริษัทมหาชน พ.ศ. 2535 ธนาคารจึงได้จดทะเบียนแปรสภาพเป็น ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) และในเดือน ธันวาคม พ.ศ. 2539 ธนาคารได้ย้ายสำนักงานใหญ่แห่งใหม่ซึ่งเป็นที่ทำการสำนักงานใหญ่ในปัจจุบัน ตั้งอยู่ เลขที่ 1222 ถนน พระรามที่ 3 แขวงบางโพงพาง เขตยานนาวา กรุงเทพฯ 10120 และเปิดดำเนินการอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม พ.ศ. 2540

เหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นกับธนาคารกรุงศรีอยุธยา คือ เมื่อวันที่ 3 มกราคม พ.ศ. 2550 จีอี มั่นนี้ ซึ่งเป็นสถาบันการเงินเพื่อรายย่อยชั้นนำของโลกได้บรรลุข้อตกลงการเป็น พันธมิตรทางธุรกิจกับธนาคาร ซึ่งสะท้อนถึงความตั้งใจและความ เชื่อมั่นในธนาคาร โดยมีเป้าหมายที่จะยกระดับการผสมผสานความสามารถทางธุรกิจของสององค์กร เพื่อให้ธนาคารกรุงศรีอยุธยาเป็นธนาคารที่ให้บริการครบวงจรชั้นนำของประเทศไทย ต่อมาเมื่อวันที่ 14 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2551 ธนาคารได้เข้าซื้อกิจการบริษัท จีอี แคปปิตอล ออโต้ ลีส จำกัด (มหาชน) (GECAL) เสร็จสมบูรณ์ โดย ณ วันโอนกิจการ GECAL มีสินทรัพย์รวม 78,010 ล้านบาท และเงินให้สินเชื่อสุทธิรวม 75,283 ล้านบาท ซึ่งส่งผลให้พอร์ตสินเชื่อของธนาคารฯเติบโตขึ้นประมาณร้อยละ 17 ณ วันโอนกิจการ และต่อมา GECAL เปลี่ยนชื่อเป็น บริษัท อยุธยา แคปปิตอล ออโต้ ลีส จำกัด (มหาชน) (AYCAL)

วันที่ 8 เมษายน พ.ศ. 2552 ธนาคารดำเนินการเข้าซื้อหุ้นธนาคาร เอไอจี เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) (AIGRB) และ บริษัท เอไอจี คาร์ด (ประเทศไทย) จำกัด (AIGCC) เสร็จสมบูรณ์ ในราคารวม 1,605 ล้านบาท โดยทำให้ธนาคารมีสินทรัพย์เพิ่มขึ้นประมาณ 32,800 ล้านบาท มีฐานสินเชื่อเพิ่มขึ้น 21,900 ล้านบาท เงินฝากเพิ่มขึ้น 18,600 ล้านบาท และมีจำนวนบัตรเครดิตเพิ่มขึ้นประมาณ 222,000 บัตร และวันที่ 5 พฤศจิกายน พ.ศ. 2552 ธนาคารกรุงศรีอยุธยาเข้าซื้อธุรกิจการเงินเพื่อผู้บริโภคของจีอี แคปปิตอล ในประเทศไทย เสร็จสมบูรณ์ การเข้าซื้อครั้งนี้ทำให้ธุรกิจการเงินเพื่อลูกค้ารายย่อยของธนาคารกรุงศรีอยุธยาเติบโตเร็วขึ้น และทำให้สัดส่วนสินเชื่อรายย่อยของธนาคารเพิ่มขึ้นจาก 36% เป็น 42% ของสินเชื่อรวม และจะส่งผลให้ขีดความสามารถในการแข่งขันของธนาคารเพิ่มขึ้น ด้วยขนาดที่ใหญ่ขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ และความหลากหลายยิ่งขึ้นในบริการหลักของธุรกิจการเงินเพื่อลูกค้ารายย่อยของธนาคาร การผนวกธุรกิจของจีอี มั่นนี้ประเทศไทย เข้ากับธนาคาร ทำให้ธนาคารกรุงศรีอยุธยากลายเป็นผู้ให้บริการบัตรเครดิตรายใหญ่ที่สุดในประเทศไทย ด้วยจำนวนบัตรหมุนเวียนในระบบมากกว่า 3 ล้านใบ และให้บริการลูกค้ากว่า 8 ล้านราย

ธนาคารกรุงศรีอยุธยา ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ของธนาคารไว้ให้เป็น “ธนาคารที่ได้รับความนิยมชื่นชมมากที่สุด (The Most Admired Universal Bank)” โดยธนาคารจะมุ่งมั่นที่จะดำเนินธุรกิจ เพื่อก้าวไปสู่การเป็นธนาคารที่ให้บริการทางการเงินแบบครบวงจรที่ได้รับการชื่นชมมากที่สุดในประเทศไทย พร้อมทั้งสร้างการเติบโตอย่างต่อเนื่องควบคู่ไปกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตามมาตรฐานสากลที่ได้รับการยอมรับ ตลอดจนพัฒนานวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงิน และความเป็นเลิศด้านการบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าทุกกลุ่มเป้าหมาย สร้างค่านิยมองค์กรให้มีความเที่ยงตรงซื่อสัตย์ รับผิดชอบต่อสังคม ร่วมคิดร่วมทำ สร้างสรรค์และรักก้าวหน้า (ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน), 2553)

แนวคิดในการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เริ่มต้นมาจากวิกฤตปัญหาเศรษฐกิจเมื่อปี 2540 ที่ส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพทางการเงินของสถาบันการเงินในประเทศไทย ทำให้ธนาคารพาณิชย์ไทยบางแห่งต้องระดมทุนจากธนาคารต่างชาติเข้ามาร่วมทุนกับธนาคารไทย และได้มีการนำกลยุทธ์ทางการตลาดเกี่ยวกับแนวคิด Consumer banking เข้ามาใช้ โดยแนวคิดดังกล่าวมองธุรกิจการเงินเปรียบเสมือนการขายสินค้าและบริการของสินค้าอุปโภคบริโภค (Consumer product) มีการเข้าหามวลชนมากขึ้น ส่งผลให้ธนาคารต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ เพื่อให้สามารถยืนหยัดอยู่ได้ท่ามกลางสภาวะการแข่งขันที่รุนแรง และหลังจากที่ธนาคารกรุงศรีอยุธยา แก้ไขปัญหาด้านหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) จนอยู่ในสถานะที่ดีแล้ว ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) จึงเริ่มขยายตลาดไปสู่กลุ่มผู้บริโภครายย่อย โดยได้นำเอาแนวคิดของ Retail banking เข้ามาใช้ โดยกำหนดเป็นแนวทางในการดำเนินการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธนาคารตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544

ธนาคารกรุงศรีอยุธยาได้มีการว่าจ้างบริษัทเอนเตอร์ไพรส์ ไซจี (Enterprise IG) มาเป็นที่ปรึกษาในการสร้างตราสินค้าองค์กรของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จากการศึกษาร่วมกันระหว่างธนาคารกรุงศรีอยุธยา และบริษัทเอนเตอร์ไพรส์ ไซจี ได้ข้อสรุปร่วมกันว่า การดำเนินการต่างๆ จะเป็นการปรับเปลี่ยนตราสินค้า ไม่ใช่สร้างตราสินค้าขึ้นมาใหม่ เป็นการปรับปรุงตราสินค้าองค์กรเดิมที่มีอยู่แล้วให้เกิดความแข็งแกร่ง มั่นคงและทันต่อสภาวะการแข่งขันในตลาด ซึ่งธนาคารกรุงศรีอยุธยาดำเนินการปรับเปลี่ยนตราสินค้า จนสามารถสร้างการรับรู้และจดจำตราสินค้าใหม่ได้ ภายในระยะเวลา 3 ปี ตั้งแต่ พ.ศ. 2544-2547 โดยเริ่มต้นกระบวนการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรด้วยการทำวิจัยเพื่อสำรวจภาพลักษณ์ของธนาคารกรุงศรีอยุธยาในสายตาของประชาชนทั่วไป ผลการวิจัยพบว่า ภาพลักษณ์ของธนาคารในสายตาของประชาชนทั่วไปเห็นว่าธนาคารกรุงศรีอยุธยามีภาพลักษณ์ของความเชย แก่ ล้าสมัย พนักงานมีอายุ มีความเป็นไทย อนุรักษ์นิยม อบอุน ถ้าจะเปรียบเทียบเป็นคนก็จะมีอายุ 60 ปี ขึ้นไป เมื่อทราบถึงภาพลักษณ์องค์กรในสายตาของคนทั่วไปแล้วนั้น ธนาคารจึงได้วางแผนการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร โดยมุ่งที่จะปรับภาพความเชย แก่ ล้าสมัยให้มีความสดใสขึ้น แต่ยังคงความเป็นไทยและการอนุรักษ์นิยมไว้เพราะถือเป็น

เอกลักษณ์ของธนาคาร โดยปรับให้เป็นแบบ Modern Thai คือ ให้ความทันสมัย มีความสดใส ในกลิ่นอายความเป็นไทย

เมื่อทราบแนวทางในการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรแล้ว ธนาคารกรุงศรีอยุธยาจึงได้เริ่มดำเนินการปรับเปลี่ยนตราสินค้า โดยสิ่งแรกที่ธนาคารเปลี่ยน คือ ระบบเอกลักษณ์ของธนาคารทั้งหมด อันได้แก่ การเปลี่ยนสีประจำธนาคารจากสีน้ำตาลเข้มเป็นสีเหลือง เปลี่ยนสีโลโก้ของธนาคารให้เป็นสีเหลือง เปลี่ยนตัวอักษรที่ใช้ในโลโก้ของธนาคาร (ดูแผนภาพที่ 4.7) เปลี่ยนแปลงป้ายสาขาทั่วประเทศ เปลี่ยนตู้เอทีเอ็มใหม่ เปลี่ยนรูปแบบ Branch exchange เปลี่ยนรูปแบบการตกแต่งสาขาใหม่ ด้วยการปรับขนาดของสาขาให้มีความทันสมัยขึ้นด้วยการนำอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ ไปติดตั้งเพิ่ม เพื่อเพิ่มความสะดวกในการบริการลูกค้า (ดูแผนภาพที่ 4.8) และได้นำป้ายประชาสัมพันธ์ที่ควบคุมด้วยระบบไฟฟ้า (Electronic board) นอกจากนี้ธนาคารยังปรับเปลี่ยนเวลาในการให้บริการโดยเปิดทำการในวันหยุดสำหรับสาขาในห้างสรรพสินค้าในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล รวมไปถึงการเปลี่ยนเครื่องแบบพนักงานด้วย ธนาคารกรุงศรีอยุธยายังได้ทำการปรับเปลี่ยนในทุกจุดสัมผัส (Contact point) ที่มีตราสินค้าองค์กรให้สอดคล้องกับรูปแบบของโลโก้และสีของธนาคารที่ได้เปลี่ยนแปลงใหม่ อาทิ แบบฟอร์มของธนาคาร โบชัวร์ สมุดบัญชี เปลี่ยนของจุดหมาย เปลี่ยนรูปแบบวารสารภายในธนาคาร เป็นต้น (จิราจารย์ ชัยมุสิก, 2548ข)

ทั้งนี้ ธนาคารกรุงศรีอยุธยายังได้ทำการพัฒนาและปรับปรุงเว็บไซต์ภายในของธนาคาร โดยได้เปิดใช้ระบบ Web intranet หรือ ทางด่วนแห่งความรู้ภายในองค์กร (Expressway of knowledge for BAY) เพื่อเป็นศูนย์รวมข้อมูลข่าวสารที่สำคัญให้พนักงานใช้ติดต่อสื่อสารและเป็นแหล่งความรู้สำหรับบุคคลภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้พนักงานสามารถเรียนรู้เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าขององค์กรและบริการใหม่ๆ ของทางธนาคารได้ตลอดเวลา เป็นการส่งเสริมงานด้านการตลาดอันจะนำไปสู่การขายตัวด้านรายได้ของธนาคาร ซึ่งนอกจากเปลี่ยนระบบเอกลักษณ์องค์กรแล้ว ธนาคารยังได้มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในด้านการแข่งขันในตลาดการเงินโดยได้นำเอาแนวคิด Retail banking เข้ามาใช้ เพื่อสร้างตลาดลูกค้ารายย่อยให้มีความแข็งแกร่งมากขึ้น และในการเจาะกลุ่มลูกค้ารายย่อยนั้น ธนาคารกรุงศรีอยุธยาได้ดำเนินการตามแนวทางของส่วนประสมทางการตลาด 4Ps ที่ประกอบด้วย การพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์ (Product) กลยุทธ์ด้านราคา (Price) กลยุทธ์การปรับปรุงสถานที่หรือสาขา (Place) กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion) มาเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาธนาคารเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้ารายย่อย และได้เพิ่มเติมในส่วนของการพัฒนาบุคลากรของธนาคาร (People) และการให้บริการ (Service) ไปพร้อมๆ กันอีกด้วย และในปี พ.ศ. 2547 ธนาคารได้มีการวิจัยผลการรับรู้และภาพลักษณ์ของธนาคารกรุงศรีอยุธยาที่ผ่านมา ทำให้มีการนำเอาแนวคิดการเป็น Life style banking คือการนำเอาผลิตภัณฑ์ของทางธนาคารไปผูกกับวิถีชีวิตของผู้บริโภคมากขึ้น จึงได้มีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งทางการตลาดของธนาคารให้เป็น Life time banking คือเป็นธนาคารที่มีผลิตภัณฑ์และบริการรองรับได้ทุกช่วงอายุคน และในปัจจุบัน

ธนาคารกรุงศรีอยุธยาเองได้มีการวางตำแหน่งทางการตลาดในการเป็น Entertainment banking (กัญศลักษณ์ พาทีเจย, 2550)

แผนภาพที่ 4.7 แสดงตราสัญลักษณ์ของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร



ธนาคารกรุงศรีอยุธยา



ธนาคารกรุงศรีอยุธยา
BANK OF AYUDHYA

แผนภาพที่ 4.8 แสดงรูปแบบสาขาของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) หลังการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร



กล่าวโดยสรุปได้ว่าการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธนาคารกรุงศรีอยุธยาจำกัด (มหาชน) นั้น เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ประกอบด้วย การปรับเปลี่ยนระบบเอกลักษณ์ต่างๆ ของธนาคาร ไม่ว่าจะเป็น สัญลักษณ์ธนาคาร ตู้เอทีเอ็ม ช่องทางการให้บริการ สาขา อุปกรณ์สำนักงาน สื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ ในทุกๆ ผลิตภัณฑ์ของทางธนาคาร รวมไปถึงเครื่องแบบพนักงาน โดยธนาคารกรุงศรีอยุธยาเลือกใช้เอกลักษณ์องค์กรที่สำคัญอีกประการหนึ่งนั่นก็คือ สีเหลือง เป็นสีประจำธนาคารและสื่อสารไปยังผู้บริโภค เพื่อให้เกิดความแตกต่างระหว่างธนาคารพาณิชย์ด้วยกันผ่านทางระบบเอกลักษณ์ต่างๆ ขององค์กร อีกทั้งธนาคารไทยพาณิชย์ยังได้มีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งทางการตลาด โดยการวางตำแหน่งทางการตลาดใหม่ ให้เป็นธนาคารผู้นำทางด้านความบันเทิง (Entertainment banking) ในปัจจุบัน

ส่วนที่ 2 ลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่าง

ในเบื้องต้นเป็นข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 200 ชุด ที่กลุ่มตัวอย่างตอบกลับมาอย่างสมบูรณ์ โดยประกอบไปด้วยข้อมูล เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงานในธนาคาร ตำแหน่งหน้าที่และลักษณะงานในการสัมผัสหรือพบลูกค้า ซึ่งในแต่ละส่วนมีรายละเอียดดังนี้

เพศ

จากกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 200 คน พบว่า มีกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศชาย จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 56.5 และเป็นเพศหญิง จำนวน 87 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 43.5 (ดูตารางที่ 4.1)

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

เพศ	<i>n</i>	%
ชาย	113	56.5
หญิง	87	43.5
รวม	200	100.0

อายุ

จากตารางที่ 4.2 เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามช่วงอายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วงระหว่าง 25-29 ปี จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 33 รองลงมา คือ ช่วงอายุระหว่าง 30-34 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 24.5 ลำดับต่อมา คือ กลุ่มตัวอย่างที่มีช่วงอายุระหว่าง 35-39 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 19.5 ลำดับที่สี่ คือ กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 45-49 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 11.5 ลำดับที่ห้า คือ กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 40-44 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 8 และลำดับสุดท้าย คือ กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 50 ปี ขึ้นไป จำนวน 7 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 3.5

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ

อายุ	<i>n</i>	%
25 - 29 ปี	66	33
30 - 34 ปี	49	24.5
35 - 39 ปี	39	19.5
40 - 44 ปี	16	8
45 - 49 ปี	23	11.5
50 ปีขึ้นไป	7	3.5
รวม	200	100.0

ประสบการณ์การทำงานในธนาคาร

จากตารางที่ 4.3 เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามประสบการณ์การทำงานในธนาคารพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานในธนาคารระหว่าง 1-5 ปี จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 58.5 รองลงมา มีประสบการณ์การทำงานในธนาคาร 11 ปี ขึ้นไป จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 31 และกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงานในธนาคารระหว่าง 6-10 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด คือ 21 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 10.5

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประสบการณ์การทำงานในธนาคาร

ประสบการณ์การทำงาน	<i>n</i>	%
1 - 5 ปี	117	58.5
6 - 10 ปี	21	10.5
11 ปี ขึ้นไป	62	31
รวม	200	100.0

ตำแหน่งหน้าที่

ในการจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามตำแหน่งหน้าที่ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งระดับพนักงานบริหารขั้นต้น มีจำนวนมากที่สุด คือ 90 คน คิดเป็นร้อยละ 45 รองลงมา กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งระดับพนักงานขั้นต้น จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 28 และตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 23.5 ตามลำดับ โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงมีจำนวนน้อยสุด คือ 7 คน คิดเป็นร้อยละ 3.5 (ดูตารางที่ 4.4)

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่

ตำแหน่งหน้าที่	<i>n</i>	%
ผู้บริหารระดับสูง (Senior management)	7	3.5
ผู้บริหารระดับกลาง (Middle management)	47	23.5
พนักงานบริหารขั้นต้น (Master entry)	90	45.0
พนักงานขั้นต้น (Bachelor entry)	56	28.0
รวม	200	100.0

ลักษณะงานที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามเกณฑ์ในการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า มีจำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 48 และกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า มีจำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 52 (ดูตารางที่ 4.5)

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะงาน

ลักษณะงาน	<i>n</i>	%
มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า	96	48
ไม่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า	104	52
รวม	200	100.0

ส่วนที่ 3 ผลการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ต่อความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร

ในส่วนนี้ เป็นการศึกษาถึงผลกระทบของปัจจัยด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ที่มีผลต่อความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร โดยการศึกษาผลกระทบดังกล่าว ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ผลด้วยค่าสถิติ Independent sample *t*-test และสามารถอธิบายผลกระทบของการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าในแต่ละปัจจัยได้ดังต่อไปนี้ คือ

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ยความรู้ของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรและผลการทดสอบปัจจัยด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

	การมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า	M	SD	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
ความรู้ของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร	มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า	3.74	0.41	-0.74	198	.458
	ไม่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า	3.78	0.50			

จากตารางที่ 4.6 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างด้านปัจจัยการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ต่อความรู้ของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร พบว่า ค่าเฉลี่ยความรู้ต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร (3.74) ของพนักงานกลุ่มตัวอย่างที่ลักษณะงานมีการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า แตกต่างจากค่าเฉลี่ยความรู้ต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร (3.78) ของพนักงานกลุ่มตัวอย่างที่ลักษณะงานไม่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($t[198] = -0.74, p > .05$)

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยทัศนคติของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรและผลการทดสอบปัจจัยด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

	การมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า	M	SD	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
ทัศนคติของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร	มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า	3.49	0.37	-2.34	197	.020
	ไม่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า	3.62	0.44			

จากตารางที่ 4.7 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างด้านปัจจัยการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ต่อทัศนคติของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร พบว่า ค่าเฉลี่ยทัศนคติต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร (3.49) ของพนักงานกลุ่มตัวอย่างที่ลักษณะงานมีการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า แตกต่างจาก

ค่าเฉลี่ยทัศนคติต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร (3.62) ของพนักงานกลุ่มตัวอย่างที่ลักษณะงานไม่
ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($t[198] = -2.34, p < .05$)

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยพฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรและผลการทดสอบ
ปัจจัยด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

	การมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า	M	SD	t	df	p
พฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร	มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า	3.44	0.37	-1.60	197	.111
	ไม่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า	3.53	0.39			

จากตารางที่ 4.8 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างด้านปัจจัยการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ต่อ
พฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร พบว่า ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมต่อการปรับเปลี่ยน
ตราสินค้าองค์กร (3.44) ของพนักงานกลุ่มตัวอย่างที่ลักษณะงานมีการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า แตกต่างจาก
ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร (3.53) ของพนักงานกลุ่มตัวอย่างที่ลักษณะงานไม่
ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($t[198] = -1.60, p > .05$)

ดังนั้น จากผลการทดสอบผลกระทบของปัจจัยด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ต่อความรู้ ทัศนคติ
และพฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร สามารถสรุปผลได้ว่า ผลการวิจัยครั้งนี้
ยอมรับสมมติฐานข้อที่ 1 เพียงบางส่วน กล่าวคือ ปัจจัยด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าที่แตกต่างกัน ส่งผล
ให้ค่าเฉลี่ยทัศนคติของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
หากแต่ค่าเฉลี่ยความรู้และพฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรกลับแตกต่างกัน
อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ส่วนที่ 4 ผลการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงานในธนาคาร ต่อความรู้ทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร

ในส่วนนี้ เป็นการศึกษาถึงผลกระทบของปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงานในธนาคาร ที่มีผลต่อความรู้ ทัศนคติ และพฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร โดยการศึกษาผลกระทบดังกล่าว ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ผลด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA) และทำการทดสอบรายคู่ (Post-hoc Analysis) ด้วยวิธี LSD และสามารถอธิบายผลกระทบของการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าในแต่ละปัจจัยได้ดังต่อไปนี้คือ

ตารางที่ 4.9 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของความรู้ต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของพนักงานที่มีประสิทธิภาพการทำงานในธนาคารแตกต่างกัน

	Sum of Square	df	Mean Square	F	p
ประสิทธิภาพการทำงานในธนาคาร	1.168	2	0.584	2.864	.059
Error	40.184	197	0.204		
Total	41.352	199			

จากตารางที่ 4.9 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างด้านปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการทำงานต่อความรู้ของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร พบว่า พนักงานกลุ่มตัวอย่างที่มีประสิทธิภาพการทำงานในธนาคารที่ต่างกัน มีค่าเฉลี่ยความรู้ต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 2.86, p > .05$)

ตารางที่ 4.10 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของทัศนคติต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของพนักงานที่มีประสิทธิภาพการทำงานในธนาคารแตกต่างกัน

	Sum of Square	df	Mean Square	F	p
ประสิทธิภาพการทำงานในธนาคาร	2.564	2	1.282	8.091	.000
Error	31.217	197	0.158		
Total	33.782	199			

ตารางที่ 4.11 สรุปผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยทัศนคติต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานในธนาคารแตกต่างกันเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD

ประสบการณ์การทำงานในธนาคาร	N	M	SD	11 ปีขึ้นไป	1-5 ปี
6-10 ปี	21	3.84	0.40	**	**
11 ปีขึ้นไป	62	3.61	0.39		**
1-5 ปี	117	3.48	0.40		

** $p < .05$

จากตารางที่ 4.10 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างด้านปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงานต่อทัศนคติของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร พบว่า พนักงานกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงานในธนาคารที่แตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยทัศนคติต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 8.09, p < .05$) ซึ่งจากการทดสอบแบบรายคู่ของ LSD แสดงให้เห็นว่า ค่าเฉลี่ยทัศนคติของพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานในธนาคารระหว่าง 6-10 ปี (ค่าเฉลี่ย 3.84) สูงกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานในธนาคาร 11 ปีขึ้นไป (ค่าเฉลี่ย 3.61) และพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานในธนาคารระหว่าง 1-5 ปี (ค่าเฉลี่ย 3.48) ในขณะที่พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานในธนาคาร 11 ปีขึ้นไปเองก็มีค่าเฉลี่ยทัศนคติต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรสูงกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 1-5 ปี (ดูตารางที่ 4.11)

ตารางที่ 4.12 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของพฤติกรรมต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานในธนาคารแตกต่างกัน

	Sum of Square	df	Mean Square	F	p
ประสบการณ์การทำงานในธนาคาร	0.886	2	0.443	2.967	.054
Error	29.413	197	0.149		
Total	30.299	199			

จากตารางที่ 4.12 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างด้านปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงาน ต่อพฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร พบว่า พนักงานกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงานในธนาคารที่ต่างกัน มีค่าเฉลี่ยพฤติกรรมต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 2.97, p > .05$)

ดังนั้น จากผลการทดสอบผลกระทบของปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงานในธนาคาร ต่อความรู้ทัศนคติ และพฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร สามารถสรุปผลได้ว่า ผลการวิจัยครั้งนี้ยอมรับสมมติฐานข้อที่ 2 เพียงบางส่วน กล่าวคือ ปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงานในธนาคารที่ต่างกัน ส่งผลให้ค่าเฉลี่ยทัศนคติของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หากแต่ค่าเฉลี่ยความรู้และพฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรกลับแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ส่วนที่ 5 ผลการวิจัยเกี่ยวกับผลกระทบร่วมกันระหว่างปัจจัยด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงานในธนาคาร ต่อความรู้ ทักษะและพฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร

สำหรับการศึกษาผลกระทบร่วมกันของปัจจัยด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงานในธนาคาร ต่อความรู้ ทักษะและพฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรนั้น ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ผลด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทาง (Two-way ANOVA) และสามารถอธิบายผลกระทบร่วมกันของทั้งสองปัจจัยได้ดังต่อไปนี้ คือ

ตารางที่ 4.13 แสดงผลการทดสอบผลกระทบร่วมระหว่างปัจจัยด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงานในธนาคารต่อความรู้ของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร

Source	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
การมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า	0.142	1	0.142	0.689	.408
ประสิทธิภาพการทำงานในธนาคาร	0.687	2	0.343	1.665	.192
การมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า x ประสิทธิภาพการทำงานในธนาคาร	0.120	2	0.060	0.290	.749
Error	40.025	194	0.206		
Total	2870.543	200			

จากตารางที่ 4.13 แสดงผลการทดสอบผลกระทบร่วมระหว่างปัจจัยด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงานในธนาคาร พบว่า ปัจจัยด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้ามีผลกระทบร่วมกับปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงานในธนาคาร ต่อความรู้ของพนักงานงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 0.29, p > .05$)

ตารางที่ 4.14 แสดงผลการทดสอบผลกระทบรวมระหว่างปัจจัยด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงานในธนาคารต่อทัศนคติของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร

Source	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
การมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า	1.084	1	1.084	7.026	.009
ประสิทธิภาพการทำงานในธนาคาร	1.439	2	0.719	4.664	.011
การมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า x ประสิทธิภาพการทำงานในธนาคาร	0.675	2	0.337	2.187	.115
Error	29.921	194	0.154		
Total	2562.033	200			

จากตารางที่ 4.14 แสดงผลการทดสอบผลกระทบรวมระหว่างปัจจัยด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงานในธนาคาร พบว่า ปัจจัยด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้ามีผลกระทบร่วมกับปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงานในธนาคาร ต่อทัศนคติของพนักงานงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 2.19, p > .05$)

ตารางที่ 4.15 แสดงผลการทดสอบผลกระทบรวมระหว่างปัจจัยด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงานในธนาคารต่อพฤติกรรมของพนักงานงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร

Source	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
การมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า	0.350	1	0.350	2.336	.128
ประสิทธิภาพการทำงานในธนาคาร	0.453	2	0.226	1.512	.223
การมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า x ประสิทธิภาพการทำงานในธนาคาร	0.107	2	0.054	0.359	.699
Error	29.055	194	0.150		
Total	2462.562	200			

จากตารางที่ 4.15 แสดงผลการทดสอบผลกระทบรวมระหว่างปัจจัยด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงานในธนาคาร พบว่า ปัจจัยด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้ามีผลกระทบร่วมกับปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงานในธนาคาร ต่อพฤติกรรมของพนักงานงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 0.36, p > .05$)

ดังนั้น จากผลการทดสอบผลกระทบร่วมระหว่างปัจจัยด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงานในธนาคาร ต่อความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร สามารถสรุปผลได้ว่า ผลการวิจัยครั้งนี้ปฏิเสธสมมติฐานข้อที่ 3 ที่กล่าวว่า การมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า กับประสิทธิภาพการทำงานในธนาคาร มีผลกระทบร่วมกันต่อความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของพนักงานเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย

ส่วนที่ 6 ผลการศึกษาข้อเสนอแนะในการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร

พนักงานกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรที่แตกต่างกันไป บ้างเห็นว่าการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรนั้นเป็นเรื่องกลยุทธ์ทางการตลาดหรือการบริหารมากกว่าที่จะส่งผลกระทบโดยตรงต่อพนักงาน โดยสิ่งที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานนั้นคือ นโยบายของธนาคาร

“การปรับเปลี่ยนตราสินค้าขององค์กร เป็นเรื่องการกลยุทธ์ทางการตลาดและการบริหาร อาจจะมีผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กรและพนักงานในองค์กรบ้าง แต่ไม่ส่งผลถึงการทำงาน หากพนักงานมีความชัดเจน ตั้งใจทำงาน แม้ว่าตราสินค้าองค์กรจะเปลี่ยนแปลงอย่างไร พนักงานก็พร้อมปฏิบัติงานตามนโยบายขององค์กรเสมอ” (พนักงานชายอายุ 48 ปี ลักษณะงานมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า)

“การปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรน่าจะมีผลต่อผู้บริโภคมากกว่า แต่การบริหารตลอดจนทิศทางการขององค์กร นโยบายต่างๆ น่าจะมีผลที่แท้จริงต่อผู้ปฏิบัติงาน” (พนักงานหญิงอายุ 38 ปี ลักษณะงานมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า)

อีกทั้งการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรนั้นเป็นกระบวนการที่อาจทำให้เกิดทั้งข้อดีและข้อเสีย ข้อดีคือเป็นกระบวนการที่ทำให้ธนาคารมีภาพลักษณ์ที่ดี ทันยุคสมัยมากขึ้น แต่กระบวนการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธนาคารก็มีข้อเสียคือ ต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการ ใช้งบประมาณการดำเนินการที่สูงและไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงาน ธนาคารจึงไม่ควรมีการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรบ่อยนัก

“การปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรใหม่ในทางบวกเป็นเรื่องที่ดีเพราะการปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น จะสามารถทำให้ทันยุคสมัย ก้าวทันการตลาดเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งองค์กรอื่นๆ แต่ในทางเชิงลบคือ เกิดค่าใช้จ่ายมากขึ้น และลูกค้าต้องจดจำตราสินค้าใหม่ ซึ่งอาจต้องใช้เวลา นอกจากนี้การปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรใหม่คิดว่าไม่ได้ส่งผลกระทบในเรื่อง

ของประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานว่าดีขึ้นหรือลดลง เพราะการทำงานขึ้นอยู่กับตัวของพนักงานเอง ฯลฯ” (พนักงานหญิงอายุ 27 ปี ลักษณะงานไม่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า)

“การปรับเปลี่ยนตราสินค้าขององค์กรต้องใช้เวลา จึงไม่ควรปรับเปลี่ยนบ่อยนัก”

(พนักงานหญิงอายุ 31 ปี ลักษณะงานไม่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า)

พนักงานกลุ่มตัวอย่างบางส่วนต้องการให้ธนาคารมีการสื่อสารเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธนาคารที่ดี อีกทั้งต้องการมีส่วนร่วมเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธนาคารด้วย ซึ่งการมีส่วนร่วมของพนักงานนี้จะสามารถทำให้พนักงานเกิดการยอมรับและให้ความร่วมมือกับตราสินค้าองค์กรใหม่ได้ง่ายขึ้น

“การปรับเปลี่ยนตราสินค้ามีผลโดยตรงกับลูกค้า แต่แทบจะไม่มีผลใดๆกับพนักงาน หากไม่มีการสื่อสารที่ดี จึงควรให้พนักงานมีส่วนร่วมตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบไปจนเสร็จสิ้นกระบวนการปรับเปลี่ยนตราสินค้า” (พนักงานชายอายุ 30 ปี ลักษณะงานไม่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า)

“การปรับเปลี่ยนตราสินค้ามีความสำคัญมากต่อภาพลักษณ์และการปฏิบัติงานของพนักงาน แต่ในการจะปรับเปลี่ยนควรมีการวิเคราะห์วิจัยให้รอบด้านมากกว่าที่จะปรับเปลี่ยนโดยไม่สอบถามความคิดเห็นพนักงาน เพราะพนักงานมีส่วนร่วมโดยตรงในการปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์และเป็นการสำรวจความเป็นไปได้ของความสำเร็จในการปรับเปลี่ยน ซึ่งหากไม่สำรวจก่อนจะกลายเป็นว่าการปรับเปลี่ยนเป็นการบังคับโดยไม่เห็นด้วย เป็นผลให้ไม่ได้รับความร่วมมือในการส่งเสริมภาพลักษณ์และช่วยกันประชาสัมพันธ์ต่อ ทำให้เกิดการลงทุนที่ไม่เหมาะสมหรือไม่คุ้มค่า” (พนักงานชายอายุ 29 ปี ลักษณะงานไม่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า)

จากผลการศึกษาข้อเสนอแนะการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธนาคารในมุมมองของพนักงานพบว่า พนักงานส่วนใหญ่ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรในบริบทของพนักงาน พนักงานเองไม่ได้ตระหนักถึงความสำคัญของบทบาทหน้าที่ที่ตนเองปฏิบัติต่อการสร้างตราสินค้าของธนาคาร และหากมีการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรนั้น พนักงานต้องการมีส่วนร่วมโดยเห็นว่าธนาคารควรมีการสอบถามความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรเพื่อทำให้พนักงานเกิดการยอมรับตราสินค้าใหม่ขององค์กรได้ง่ายขึ้นอีกด้วย