

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ



การวิจัยเรื่อง “ความรู้ ทักษะและพฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย” มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาถึงความแตกต่างของปัจจัยการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ต่อความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของพนักงานเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย
2. เพื่อศึกษาถึงความแตกต่างของปัจจัยประสบการณ์การทำงานในธนาคาร ต่อความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของพนักงานเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย
3. เพื่อศึกษาผลกระทบร่วมกัน (Interaction effect) ของปัจจัยการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้ากับประสบการณ์การทำงานในธนาคาร ต่อความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของพนักงานเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย

ทั้งนี้ได้มีการตั้งสมมติฐานในการวิจัยไว้ 3 ข้อด้วยกัน คือ

1. การมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ที่แตกต่างกันส่งผลต่อความรู้ ทักษะและพฤติกรรมของพนักงานเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยแตกต่างกัน
2. ประสบการณ์การทำงานในธนาคาร ที่แตกต่างกันส่งผลต่อความรู้ ทักษะและพฤติกรรมของพนักงานเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยแตกต่างกัน
3. การมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า กับประสบการณ์การทำงานในธนาคาร มีผลกระทบร่วมกันต่อความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของพนักงานเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย

โดยลักษณะการวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research method) แบบวัดครั้งเดียว (Single cross-sectional design) และใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามเป็น

ผู้ตอบคำถามด้วยตนเอง ทำการศึกษาเกี่ยวกับพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยทั้งสิ้น 4 แห่ง ได้แก่ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ธนาคารธนชาต จำกัด (มหาชน) และธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพและปริมณฑล ทั้งเพศชายและเพศหญิง ธนาคารละ 50 คน รวมเป็นจำนวน 200 คน ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ แสดงตารางร้อยละ (Percentage) และค่าเฉลี่ย (Mean) เพื่ออธิบายข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับ ลักษณะประชากรของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงานในธนาคาร ตำแหน่งหน้าที่ และลักษณะงานที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า และทดสอบสมมติฐานโดยการใช้สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ สถิติทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย (Independent Sample t-test) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าต่อความรู้ทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร ว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่ สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA) เพื่อศึกษาปัจจัยประสบการณ์การทำงานในธนาคารต่อความรู้ทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่ และสถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทาง (Two-way ANOVA) เพื่อศึกษาผลกระทบร่วมกัน (Interaction effect) ของปัจจัยการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและประสบการณ์การทำงานในธนาคาร ต่อความรู้ทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร ซึ่งในการศึกษานี้ มีผลสรุปและการอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

พนักงานกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม จำนวนทั้งสิ้น 200 คน มีจำนวนเพศชายมากกว่าเพศหญิง โดยส่วนใหญ่แล้วมีอายุระหว่าง 25-29 ปี และมีประสบการณ์การทำงานในธนาคารระหว่าง 1-5 ปี ในสัดส่วนมากที่สุด ซึ่งกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีตำแหน่งหน้าที่ระดับพนักงานบริหารขั้นต้น และมีลักษณะงานที่ไม่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 การมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ที่แตกต่างกันส่งผลต่อต่อความรู้ทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ยอมรับสมมติฐานข้อที่ 1 เพียงบางส่วน กล่าวคือ ปัจจัยด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าที่แตกต่างกัน ส่งผลให้ค่าเฉลี่ยทัศนคติของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้า

องค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หากแต่ค่าเฉลี่ยความรู้และพฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรกลับแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานที่ 2 ประสบการณ์การทำงานในธนาคาร ที่แตกต่างกันส่งผลต่อความรู้ ทักษะและพฤติกรรมของพนักงานเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ยอมรับสมมติฐานข้อที่ 2 เพียงบางส่วน กล่าวคือ ปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงานในธนาคารที่แตกต่างกัน ส่งผลให้ค่าเฉลี่ยทักษะของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หากแต่ค่าเฉลี่ยความรู้และพฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรกลับแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานที่ 3 การมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า กับประสบการณ์การทำงานในธนาคาร มีผลกระทบร่วมกันต่อความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของพนักงานเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปฏิเสธสมมติฐานข้อที่ 3 ที่กล่าวว่า การมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้ากับประสบการณ์การทำงานในธนาคาร มีผลกระทบร่วมกันต่อความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของพนักงานเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย

การวิเคราะห์และอภิปรายผลการวิจัย

จากการสรุปผลในข้างต้น สามารถแยกวิเคราะห์และอภิปรายผลการวิจัยได้ในแต่ละส่วนแยกเป็น (1) การปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย (2) ปัจจัยด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ต่อความรู้ ทักษะและพฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร (3) ปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงานในธนาคาร ต่อความรู้ ทักษะและพฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร และ (4) ผลกระทบร่วมกันระหว่างปัจจัยด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงานในธนาคาร ต่อความรู้ ทักษะและพฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรโดยแต่ละส่วนมีรายละเอียด ดังนี้

การปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย

ธนาคารพาณิชย์หรือสถาบันการเงินจัดเป็นองค์กรประเภทที่เป็นตัวสินค้าและบริการในตัวเอง (ศิริกุล เลากัยกุล, 2547) ดังนั้นการสร้างตราสินค้าสำหรับธนาคารพาณิชย์ไทยจึงนับเป็นการสร้างตราสินค้าสำหรับองค์กร ซึ่งตราสินค้าองค์กรของธนาคารพาณิชย์นั้นเป็นสิ่งที่เสมือนตัวแทนหรือการแสดงออกต่างๆ ของธนาคาร อันประกอบไปด้วยชื่อธนาคาร (Company name) เอกลักษณ์ที่มองเห็นได้ต่างๆ (Visual

identity) เช่น โลโก้หรือเครื่องหมายของธนาคาร เป็นต้น (Balmer, 2001) ธนาคารพาณิชย์ไทยใช้ตราสินค้าองค์กรนี้ในการสื่อสารไปยังผู้บริโภค รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ของธนาคารในการสร้างความแตกต่างให้กับตนเองเมื่อเปรียบเทียบกับธนาคารคู่แข่งอื่นๆ ในธุรกิจ (Hatch & Schultz, 2003) โดยธนาคารพาณิชย์ไทยในปัจจุบันจึงเล็งเห็นถึงคุณค่าของตราสินค้าในฐานะทรัพย์สินที่มีค่าสำหรับองค์กรมากขึ้น สอดคล้องกับ Aaker (1996) ที่กล่าวว่า ตราสินค้าเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญขององค์กรที่สามารถแปรเปลี่ยนเป็นเงินได้ และตราสินค้าองค์กรยังเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการดำเนินยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยเฉพาะท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจที่มุ่งเข้าสู่ความเป็นสากล ดังเช่นที่ธนาคารพาณิชย์ต่างปรับเปลี่ยนตำแหน่งทางการตลาดของตนเองไปสู่การเป็นธนาคารที่ให้บริการอย่างครบวงจร (Universal banking) หรือก้าวเข้าสู่ความเป็นสากลของธุรกิจการเงินการธนาคารนั้น แนวคิดการสร้างตราสินค้าองค์กรจึงมีบทบาทเพิ่มมากขึ้นเมื่อเทียบกับการสร้างตราสินค้าในแนวคิดทางการตลาดที่ผ่านมา โดยหากธนาคารมีตราสินค้าองค์กรที่แข็งแกร่งแล้วนั้นจะช่วยทำให้ธนาคารเป็นที่รู้จัก ทำให้ผู้ที่จะเป็นลูกค้า ผู้บริโภคและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับธนาคารทั้งหมดเกิดความเชื่อถือไว้วางใจในธนาคาร นอกจากนี้ยังจะช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธนาคารอีกด้วย (Kitchen & Schultz, 2001)

จากนิยามของตราสินค้าองค์กรและแนวคิดการสร้างตราสินค้าองค์กร จะเห็นได้ว่ามีความเกี่ยวข้องกับเอกลักษณ์ (Identity) ภาพลักษณ์ (Image) และชื่อเสียงขององค์กร (Reputation) ทั้งนี้ตราสินค้าองค์กรมีความเกี่ยวข้องกับเอกลักษณ์องค์กรในแง่เป็นสิ่งที่องค์กรใช้สื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม เอกลักษณ์องค์กรของธนาคารนี้เป็นสิ่งที่ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ เกิดการรับรู้เกี่ยวกับธนาคารทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นด้านพฤติกรรมธนาคาร การสื่อสารของธนาคารและสัญลักษณ์ของธนาคาร ซึ่งสัญลักษณ์ธนาคารที่สำคัญ ได้แก่ ชื่อธนาคาร ตราสัญลักษณ์หรือโลโก้ เครื่องแบบพนักงาน อุปกรณ์สำนักงาน อาคารสำนักงาน สาขาของธนาคาร ฯลฯ ทั้งนี้ธนาคารยังประกอบด้วยเอกลักษณ์องค์กรพิเศษเฉพาะธุรกิจธนาคารพาณิชย์ที่ใช้สื่อสารไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ อีกเช่น สมุดบัญชีเงินฝาก ธนาคาร ตู้เอทีเอ็ม บัตรเดบิต บัตรเครดิตของธนาคาร เป็นต้น กล่าวได้ว่าสิ่งที่สื่อถึงเอกลักษณ์องค์กรของธนาคารประกอบด้วย 4 ประการด้วยกัน คือ (1) ผลิตภัณฑ์หรือบริการ (Products and services) เช่น บริการฝาก ถอน โอนเงิน บริการหน่วยลงทุน รูปแบบการออมการลงทุนต่างๆ ฯลฯ ซึ่งธนาคารพาณิชย์ไทยในปัจจุบันต่างพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้ครอบคลุมทุกความต้องการของผู้บริโภคเพิ่มมากขึ้น (2) สภาพแวดล้อม (Environments) ได้แก่ ช่องทางการให้บริการของธนาคารต่างๆ เช่น สาขาหรือการเข้าไปเปิดสาขาให้ห้างสรรพสินค้าของธนาคารเพื่อตอบสนองการใช้ชีวิตของผู้บริโภค รวมถึงช่องทางการให้บริการทางการเงินบนโลกออนไลน์ เช่น K Cyber Banking ของธนาคารกสิกรไทย หรือ SCB Easynet ของธนาคารไทยพาณิชย์ เป็นต้น (3) การสื่อสาร (Communications) การสื่อสารของธนาคารพาณิชย์ผ่านทางโฆษณา ประชาสัมพันธ์ โดยใช้สื่อต่างๆ อาทิ โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ อินเทอร์เน็ต ฯลฯ ที่แสดง

ถึงเอกลักษณ์องค์กรของธนาคาร และ (4) พฤติกรรม (Behaviors) หมายถึงพฤติกรรมทำให้บริการของพนักงานในธนาคาร ทั้งยังหมายรวมถึงพฤติกรรมการแสดงออกของธนาคารผ่านกิจกรรมต่างๆ ที่ธนาคารดำเนินการเช่น กิจกรรมช่วยเหลือสังคม ตามแนวทางการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate social responsibility) ที่เป็นกิจกรรมหลักของเกือบทุกธนาคารในการทำความดี สร้างประโยชน์ตอบแทนสังคม หรือกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นๆ ตามแนวทางการบริการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer relationship management) เป็นต้น (วิลาวรรณ หงษ์สุวรรณ, 2542) ทั้ง 4 ประการที่กล่าวมานี้ล้วนแล้วแต่แสดงถึงเอกลักษณ์องค์กรอันมีความเกี่ยวข้องกับตราสินค้าองค์กรของธนาคาร นอกจากนี้ตราสินค้าองค์กรของธนาคารยังสื่อความหมายถึง คุณค่า (Value) ที่ลูกค้ามีต่อธนาคารรวมถึง วัฒนธรรม (Culture) และบุคลิกภาพ (Personality) ที่ธนาคารสร้างขึ้นได้อีกด้วย เช่น ธนาคารกรุงศรีอยุธยา หรือ ธนาคารธนชาติ ต้องการสร้างบุคลิกภาพของธนาคารให้เป็นคนทันสมัยมากขึ้น จากภาพลักษณ์เดิมของธนาคารที่มีบุคลิกภาพเป็นผู้สูงอายุ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป เอกลักษณ์องค์กรของธนาคารพาณิชย์จึงไม่ได้หมายความถึงการออกแบบสิ่งที่เป็นเอกลักษณ์ที่มองเห็นได้ของธนาคารเพียงอย่างเดียว หากแต่เอกลักษณ์องค์กรของธนาคารนั้นยังมีความหมายรวมถึงทุกๆ สิ่งของธนาคารที่ส่งอิทธิพลต่อการมองเห็นและความคิดของผู้บริโภคต่อธนาคาร หรือเป็นสิ่งที่สะท้อนว่าธนาคารนั้นๆ มีลักษณะเช่นใด มีจุดมุ่งหมายในการดำเนินการอย่างไร และทำธุรกิจเกี่ยวกับอะไร (Van Rekom, 1997 as cited in Melewar & Saunders, 2000) โดยธนาคารพาณิชย์แต่ละแห่งได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์อันจะเป็นพื้นฐานทำให้เอกลักษณ์องค์กรของธนาคารประสบความสำเร็จ อาทิ ธนาคารกสิกรไทยกำหนดวิสัยทัศน์ให้ตนเองเป็น “ธนาคารที่มุ่งมั่นเป็นสถาบันการเงินที่มั่นคงที่สุด ที่ริเริ่มในสิ่งใหม่ และกระทำทุกวิถีทางเพื่อเป็นสถาบันการเงินไทยที่ให้บริการอย่างที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า” ธนาคารไทยพาณิชย์กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “เราจะเป็นธนาคารที่ลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงานและสังคมเลือก” ธนาคาร ธนชาติกำหนดวิสัยทัศน์ไว้เป็น “กลุ่มธุรกิจที่ให้บริการทางการเงินครบวงจร มุ่งเน้นการสร้างสรรคความ เป็นเลิศให้แก่ผลิตภัณฑ์และบริการจากความร่วมมือของทุกบริษัทภายในกลุ่ม และสามารถตอบสนองทุกความต้องการทางการเงิน” และธนาคารกรุงศรีอยุธยากำหนดวิสัยทัศน์ของตนเองไว้ว่า “ธนาคารที่ได้รับความนิยมมากที่สุด” ซึ่งวิสัยทัศน์ที่ธนาคารพาณิชย์แต่ละแห่งกำหนดนั้นจะเป็นส่วนช่วยธนาคารสามารถสื่อสารเอกลักษณ์องค์กรไปยังภายนอกและภายในของธนาคารได้อย่างต่อเนื่องและประสบความสำเร็จ

เมื่อองค์กรได้สร้างและบริหารจัดการเกี่ยวกับระบบเอกลักษณ์ต่างๆ ขององค์กรแล้วนั้น ในขั้นตอนต่อไปของกระบวนการสร้างตราสินค้าองค์กรก็คือการสื่อสารเอกลักษณ์องค์กรดังกล่าวไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม เมื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดการรับรู้ในเอกลักษณ์องค์กรที่ได้สื่อสารออกมาแล้วนั้นก็ทำให้เกิดเป็นภาพลักษณ์องค์กรขึ้นในจิตใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ขึ้นมา จะเห็นได้ว่าธนาคารพาณิชย์สามารถควบคุมหรือกำหนดระบบเอกลักษณ์ต่างๆ ของธนาคารได้ แต่ไม่สามารถกำหนดภาพลักษณ์ใน

จิตใจของผู้บริโภคแต่ละกลุ่มได้ ทั้งนี้ภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์ของผู้บริโภคจะเป็นการประเมินซึ่งประกอบไปด้วยกลุ่มความเชื่อและความรู้สึกที่บุคคลมีต่อธนาคาร ภาพลักษณ์องค์กรจะประกอบไปด้วยรายละเอียดต่างๆ ที่นับไม่ถ้วน โดยจะมีลักษณะเป็นความประทับใจทั้งหมดของผู้บริโภคซึ่งเป็นผลมาจากการรับรู้สัญลักษณ์ต่างๆ ที่ธนาคารทำการสื่อสารออกมาทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยผู้บริโภคจะประกอบขึ้นส่วนของการรับรู้แต่ละอย่างเกี่ยวกับธนาคารขึ้นเป็นการรับรู้โดยรวมเกี่ยวกับธนาคารนั้นๆ (Dowling, 2004) โดยการเชื่อมโยงภาพลักษณ์ธนาคารนั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 มิติ ได้แก่ (1) การเชื่อมโยงด้วยคุณสมบัติ คุณประโยชน์ และทัศนคติที่มีต่อตราสินค้า (Common product attributes, benefits, or attitudes) เช่น ธนาคารมีค่าธรรมเนียมถูกที่สุดในการทำธุรกรรมทางการเงิน ธนาคารให้ดอกเบี้ยเงินฝากสูงที่สุด หรือสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำ เป็นต้น (2) พนักงานขององค์กรและการสร้างความสัมพันธ์ (People and relationships) นอกจากสินค้าและบริการของธนาคารจะสามารถสะท้อนภาพลักษณ์ได้แล้ว การเชื่อมโยงภาพลักษณ์ธนาคารยังสามารถมาจากการเชื่อมโยงบุคลิกลักษณะของพนักงานในธนาคารได้อีกด้วย ซึ่งบุคลิกของพนักงานของธนาคารก็จะทำหน้าที่สื่อสารภาพลักษณ์องค์กรออกไปสู่การรับรู้เกี่ยวกับสินค้าและบริการขององค์กรของผู้บริโภคทั้งในทางตรงและทางอ้อม เช่น การที่ธนาคารไทยพาณิชย์ให้ความสำคัญกับการบริการของพนักงาน โดยได้มอบหมายให้พนักงานทุกคนทำหน้าที่เสมือนทูตตราสินค้าของธนาคาร (Brand ambassador) และจะต้องบริการลูกค้าแบบรู้สึกและสัมผัสได้ (Human touch) สอดคล้องกับ Argenti (2007) ได้อธิบายว่าการสร้างภาพลักษณ์ที่แข็งแกร่งให้แก่องค์กรนั้นจะต้องเริ่มสร้างจากพนักงานภายในองค์กรก่อน เนื่องจากพนักงานจะเป็นส่วนสำคัญที่จะสื่อสารภาพลักษณ์ขององค์กรไปสู่บุคคลภายนอก (3) คุณค่าและการวางแผนการขององค์กร (Values and programs) เป็นการสะท้อนถึงคุณค่า แผนการหรือแนวทางของธนาคาร ที่มักไม่ได้เชื่อมโยงกับสินค้าหรือบริการขององค์กรโดยตรง เช่น การที่องค์กรทำการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์องค์กรผ่านการจัดกิจกรรมทางการตลาด เพื่อสะท้อนภาพลักษณ์องค์กร หรือการเชื่อมโยงภาพลักษณ์องค์กรเข้ากับภาพความรับผิดชอบต่อสังคม (A socially responsible corporate image association) เป็นต้น ซึ่งเป็นวิธีการสร้างภาพลักษณ์องค์กรในทางบวกให้เกิดขึ้นกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร และ (4) ความน่าเชื่อถือขององค์กร (Corporate credibility) ผู้บริโภคอาจสร้างความเชื่อ และการรับรู้ด้านต่างๆ เกี่ยวกับองค์กรขึ้นมาได้ โดยจะเป็นความเชื่อมั่นว่าองค์กรนั้นๆ สามารถตอบสนองความต้องการและนำเสนอความพึงพอใจให้กับตนเองได้ ทั้งในด้านของการออกแบบและการจัดส่งสินค้าต่างๆ ดังนั้น จึงทำให้ความน่าเชื่อถือขององค์กรมีความเกี่ยวพันเชื่อมโยงเข้ากับชื่อเสียงองค์กรด้วย (Keller, 2003)

เมื่อองค์กรประมวลผลผลการประเมินภาพลักษณ์ขององค์กรจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรแต่ละกลุ่มแล้วนั้นก็กลายเป็น ชื่อเสียงองค์กร (Fombrun & van Riel, 1997) ซึ่งชื่อเสียงองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการวางกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของธนาคาร เนื่องจากชื่อเสียงองค์กรที่แข็งแกร่งเป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางนั้นจะช่วยดึงดูดความสนใจจากบุคคลต่างๆ ภายนอกองค์กรได้เป็นอย่างดี

ดี โดยเฉพาะการดึงดูดและรักษาลูกค้าและผู้ร่วมมือทางธุรกิจให้มีความภักดีต่อองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้ธนาคารมีความเติบโตก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในที่สุด ทั้งยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการใช้ประโยชน์ทางกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันกับคู่แข่งทางธุรกิจ และช่วยให้ธนาคารสามารถผ่านพ้นวิกฤตต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับภาพลักษณ์องค์กรได้ราบรื่นมากกว่าองค์กรที่ขาดชื่อเสียงขององค์กรที่แข็งแกร่ง (Argenti, 2007) กล่าวโดยสรุปได้ว่าการสร้างตราสินค้าองค์กรของธนาคารพาณิชย์ไทยนั้นเน้นเป็นการออกแบบขึ้นเพื่อใช้เปลี่ยนทัศนคติ และพฤติกรรมของพนักงานในธนาคารให้มีความภักดีต่อองค์กรที่พวกเขาทำงานอยู่ด้วย ไม่ใช่เพียงแค่ใช้เปลี่ยนทัศนคติ และพฤติกรรมของผู้บริโภคให้มีความภักดีต่อองค์กรเท่านั้น เพราะเมื่อพนักงานของธนาคารเกิดการรับรู้ที่ดีต่อองค์กรและมีความภักดีต่อองค์กรแล้ว พวกเขาก็จะส่งทอดความรู้สึกดีดีเหล่านี้ต่อไปยังผู้บริโภคได้ดียิ่งขึ้นทำให้เกิดตราสินค้าองค์กรที่แข็งแกร่ง และทุกครั้งที่มีการสื่อสารจากภายในออกสู่ภายนอกองค์กรก็จะสร้างชื่อเสียงหรือกิตติศัพท์ (Reputation) ให้กับธนาคารด้วย กล่าวได้ว่า ตราสินค้าองค์กรก็เปรียบเสมือนชื่อเสียงหรือกิตติศัพท์ขององค์กร ซึ่งชื่อเสียงหรือกิตติศัพท์ขององค์กรก็เปรียบเสมือนตราสินค้าองค์กรด้วย (Gregory & Wiechmann, 1997)

จากวิกฤตการณ์การเงินการธนาคารปี พ.ศ. 2540 ธนาคารพาณิชย์ไทยต่างต้องปรับตัวให้ทันกับกับปัจจัยลบที่ถาโถมเข้ามาในประเทศขณะนั้น สภาวะการแข่งขันและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจทำให้ธนาคารพาณิชย์หลายแห่งบ้างต้องปิดกิจการลง บ้างต้องควบรวมกิจการกับธุรกิจการเงินจากต่างชาติเพื่อความอยู่รอด นำมาซึ่งการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยขณะนั้น โดยสาเหตุของการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยนั้น จำแนกได้เป็น 4 ประการด้วยกัน (Muzellec et al., 2003; Muzellec & Lambkin, 2006) ได้แก่ (1) เกิดการเปลี่ยนแปลงในความเป็นเจ้าของ (Change in ownership structure) เช่น การควบรวมกิจการ เป็นต้น ดังที่ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ได้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรโดยได้ควบรวมกิจการภายในเครือ 6 ธุรกิจ ได้แก่ ธนาคารกสิกรไทย (KBank) บริษัทแฟคเตอริงกสิกรไทย (KFactoring) บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนกสิกรไทย (KAsset) บริษัทหลักทรัพย์กสิกรไทย (KSecurities) บริษัทลีสซิงกสิกรไทย (KLeasing) และบริษัทศูนย์วิจัยกสิกรไทย (KResearch) เข้าเป็นกลุ่มธุรกิจภายใต้ตราสินค้าองค์กรเดียวกัน คือ เครือธนาคารกสิกรไทย เช่นเดียวกับธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน) ที่มีการควบรวมกิจการให้อยู่ภายใต้ตราสินค้าเดียวกัน คือ กลุ่มธนชาติ ที่ประกอบด้วย 6 ธุรกิจ ได้แก่ ธุรกิจธนาคาร บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ หลักทรัพย์จัดการกองทุน หลักทรัพย์จัดการกองทุน ประกันภัยและประกันชีวิต (2) เกิดการเปลี่ยนแปลงในกลยุทธ์องค์กร (Change in corporate strategy) มีการนำกลยุทธ์การบริหารงานโดยเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-oriented) มากขึ้นรวมถึงมีการนำกลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์ธนาคารให้มีความทันสมัยมาปรับใช้กับเกือบทุกธนาคารพาณิชย์ไทยในขณะนั้น (3) เกิดการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งทางการตลาดในการแข่งขันขององค์กร (Change in competitive position) ธนาคารพาณิชย์ไทยส่วนใหญ่ทั้งธนาคารกสิกรไทย ธนาคารไทยพาณิชย์ ธนาคารธนชาติ และธนาคารกรุงศรีอยุธยาต่างมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งทางการ

ตลาดไปทิศทางเดียวกันคือ ระยะเวลาที่มีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งให้จากธนาคารเพื่อลูกค้าองค์กร (Corporate banking) มาสู่ธนาคารเพื่อลูกค้ารายย่อยหรือผู้บริโภค (Retail banking or Consumer banking) มากขึ้น และในปัจจุบันธนาคารพาณิชย์ไทยส่วนใหญ่แล้วได้ปรับเปลี่ยนตำแหน่งทางการในการเป็นธนาคารที่จะให้บริการลูกค้าได้อย่างครบวงจร (Universal banking) ที่สามารถตอบสนองทุกความต้องการและรูปแบบในการดำเนินชีวิต (Life style) ของผู้บริโภคทุกราย และ (4) เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร (Change in external environment) ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น วิฤตการณ์การเงินปี พ.ศ. 2540 เป็นปัจจัยสำคัญที่พลิกโฉมหน้าการดำเนินธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ไทยตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา อีกทั้งภาวะเบียดและมาตรการทางการเงินโดยธนาคารแห่งประเทศไทยที่ออกมาเพื่อควบคุมธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีความเข้มงวดมากยิ่งขึ้น ธนาคารพาณิชย์ไทยจึงต้องมีการระมัดระวังในการดำเนินการใดๆ เกี่ยวกับธุรกิจอย่างละเอียดรอบคอบ และเป็นแบบแผนเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร เช่นเดียวกับการดำเนินกระบวนการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร

ซึ่งการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธนาคารพาณิชย์ไทยนั้นเป็นการปรับเปลี่ยนในสองมิติหลักด้วยกัน (Muzellec & Lambkin, 2006) กล่าวคือ การปรับเปลี่ยนองค์ประกอบด้านสุนทรีย์ทางการตลาด (Marketing aesthetic) หรือเรียกได้ว่าเป็นการปรับเปลี่ยนในระบบเอกลักษณ์ต่างๆ ขององค์กรนั่นเอง โดยที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ระบบเอกลักษณ์องค์กรของธนาคารพาณิชย์ที่สำคัญ ประกอบด้วย ระบบเอกลักษณ์พื้นฐานขององค์กร เช่น ชื่อองค์กร ตราสัญลักษณ์ อุปกรณ์สำนักงาน เครื่องแบบพนักงาน อาคาร สาขา ช่องทางการให้บริการ ฯลฯ นอกจากนั้นธุรกิจธนาคารพาณิชย์ยังประกอบด้วยเอกลักษณ์องค์กรพิเศษเฉพาะธุรกิจอีกด้วย เช่น สมุดบัญชีเงินฝากธนาคาร ตู้เอทีเอ็ม บัตรเดบิต บัตรเครดิตของธนาคาร เป็นต้น โดยการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรที่เกิดขึ้นภายหลังจากวิฤตการณ์ทางการเงินนั้น ธนาคารพาณิชย์ต่างเลือกใช้ “สี” เป็นเอกลักษณ์องค์กรที่สำคัญในการสื่อสารการปรับเปลี่ยนตราสินค้าไปยังผู้บริโภคและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เกิดประสิทธิภาพ กล่าวคือ ธนาคารกสิกรไทยเลือกใช้ สีเขียว เป็นสีหลักของธนาคาร โดยสีม่วง สีส้ม และสีเหลือง เป็นสีที่ธนาคารไทยพาณิชย์ ธนาคารธนชาตและธนาคารกรุงศรีอยุธยาเลือกใช้ เป็นสีหลักที่แสดงถึงเอกลักษณ์องค์กรของธนาคารด้วยกัน สอดคล้องกับ Melewar และ Saunders (2000) ที่กล่าวถึงเอกลักษณ์องค์กรไว้ว่าเป็นการใช้ชื่อ สัญลักษณ์หรือโลโก้ สี ตัวอักษรและสโลแกนในการสื่อสารกับผู้บริโภคผ่านสินทรัพย์คงที่ (Fixed asset) ขององค์กร ซึ่งการสื่อสารกับผู้บริโภคด้วยการใช้เอกลักษณ์องค์กรนั้นจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้การสื่อสารนอกเหนือจากการใช้ส่วนประสมทางการตลาดเพียงอย่างเดียว ในมิติที่สองเป็นการปรับเปลี่ยนตำแหน่งทางการตลาด (Positioning) โดยธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่ต่างพากันปรับเปลี่ยนตำแหน่งทางการตลาดให้เป็นธนาคารที่ให้บริการได้อย่างครบวงจรมากขึ้น (Universal banking) แตกต่างจากธนาคารกรุงศรีอยุธยาที่ในปัจจุบันได้ปรับเปลี่ยนตำแหน่งทางการตลาดมาเป็นธนาคารที่ผู้เป็นผู้นำทางด้านบันเทิง (Entertainment banking) โดยได้เข้าเป็นผู้สนับสนุนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความเป็นบันเทิงเป็นส่วนใหญ่ เช่น การเป็นผู้สนับสนุนหลักคอนเสิร์ตหรือ

รายการเรียลลิตี้ปฏิบัติการล่าฝัน ทูรอเคาเดมี แฟนเอเชีย โดยออกผลิตภัณฑ์ของธนาคารบัตรเดบิตที่เกี่ยวข้องกับผู้ชนะจากรายการเรียลลิตี้ดังกล่าว เป็นต้น

กล่าวได้ว่ากระบวนการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธุรกิจธนาคารพาณิชย์นั้น ธนาคารมีการดำเนินการเกี่ยวกับการเปลี่ยนตำแหน่งทางการตลาดขององค์กร การเปลี่ยนชื่อองค์กร การออกแบบตราสินค้าองค์กรใหม่และการเริ่มเข้าสู่ตราสินค้าองค์กรใหม่ สอดคล้องกับส่วนประสมการปรับเปลี่ยนตราสินค้า (The rebranding mix) ทั้ง 4 ประการ Muzellec และคณะ (2003) ทั้งนี้ในการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธนาคารพาณิชย์ ยังได้มีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรไปยังบุคลากรของธนาคารอีกด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Balmer และ Dinnie (1999) ที่กล่าวว่า การสื่อสารองค์กรเกี่ยวกับเอกลักษณ์องค์กรจะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรจากการควมรวมกิจการจะประสบความสำเร็จ ดังที่ธนาคารกสิกรไทยและธนาคารธนาชาติได้ใช้ช่องทางการสื่อสารภายในผ่านสื่อโทรทัศน์ภายในองค์กร วารสารภายในองค์กรและเว็บไซต์ภายในของธนาคาร หรือการจัดอบรมเกี่ยวกับกระบวนการปรับปรุงธนาคาร (Change program forum) ของธนาคารไทยพาณิชย์ เพราะการอบรมให้พนักงานเกี่ยวกับตราสินค้าองค์กรผ่านทางสื่อสื่อสารองค์กรหรือการตลาดภายในองค์กรนั้น จะส่งเสริมให้พนักงานเกิดความผูกพันในตราสินค้าองค์กรใหม่และส่งผลต่อการประสบความสำเร็จต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธนาคาร (Merrilees & Miller, 2008)

จะเห็นได้ว่าในธุรกิจบริการเช่นธนาคารพาณิชย์นั้น พนักงานมีส่วนสำคัญต่อตราสินค้าองค์กรเป็นอย่างมาก องค์กรควรมีการบริหารจัดการพนักงานเป็นอันดับแรก การปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธนาคารจำเป็นต้องสร้างตราสินค้าให้เกิดขึ้นภายในองค์กรก่อนโดยการใช้กระบวนการที่เรียกว่า การสร้างตราสินค้าภายในองค์กร ซึ่งการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรหรือการสร้างตราสินค้าองค์กรขึ้นมาใหม่ให้ประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องผสมผสานทรัพยากรและกระบวนการอันหลากหลายโดยทั้งหมดควรออกแบบเพื่อให้ข้อมูลและสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลต่อคุณค่าตราสินค้าองค์กรในที่สุด โดยในกระบวนการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรนั้นธนาคารพาณิชย์ไทยใช้การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรแนวทาง การสร้างตราสินค้าผู้ประกอบการ (Employer branding) อย่างเห็นได้ชัด ซึ่งการสร้างตราสินค้าผู้ประกอบการของธนาคารนี้เป็นการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรที่ธนาคารกำหนดขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ทำให้พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรู้สึกว่าคุณค่าองค์กรนั้นเป็นองค์กรที่ดีและน่าเข้าไปร่วมงานด้วย โดยการสร้างตราสินค้าผู้ประกอบการของธนาคารนั้นถือเป็นกลยุทธ์ระยะยาวที่มีจุดมุ่งหมายในการสร้างการรับรู้และการตระหนักรู้ให้กับพนักงานและกลุ่มคนที่อาจเข้ามาเป็นพนักงาน (Potential employees) รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรให้มีทัศนคติในทางบวกต่อองค์กร ซึ่งตราสินค้าผู้ประกอบการนั้นเป็นสิ่งที่ธนาคารได้ทำการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นแก่ตัวองค์กร โดยกำหนดลักษณะเฉพาะขององค์กรขึ้น แล้ว

ถ่ายทอดต่อไปยังพนักงานภายในองค์กร ผ่านทางวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ธนาคารได้กำหนดไว้ ในที่สุดพนักงานก็จะทำการสื่อสารลักษณะเฉพาะของความเป็นองค์กรไปยังลูกค้าต่อไป

ทั้งนี้ธนาคารพาณิชย์ไทยยังสามารถดำเนินกระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรได้อีก 2 แนวทางด้วยกัน ได้แก่ (1) การสร้างตราสินค้าพนักงาน (Employee branding) เป็นการกำหนดระเบียบข้อบังคับที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของแต่ละธนาคาร เพื่อให้พนักงานได้ปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ของตนเอง และหน้าที่ความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้ธนาคารสามารถสร้างตราสินค้าพนักงานเป็นโปรแกรมการจัดการพนักงานภายในองค์กรเกี่ยวกับการให้คำนิยามและการสร้างรูปแบบของพนักงานในอุดมคติ (Ideal employee) ที่ธนาคารมีความประสงค์จะให้พนักงานเป็น โดยพนักงานจะต้องทำความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองที่มีต่อองค์กรตั้งแต่วันแรกที่ได้เข้ามาทำงาน เพื่อที่จะสามารถนำความรู้ความเข้าใจที่ได้ไปปรับใช้กับการทำงาน รวมถึงการเพิ่มขีดความสามารถในการนำเสนอคำสัญญาตราสินค้า (Brand promise) ไปยังลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธนาคาร ซึ่งพนักงานทุกคนจะต้องสามารถแสดงออกไปในทิศทางเดียวกันได้ โดย McCracken (1988, as cited in Harquail, 2007) ได้เสนอโปรแกรมการสร้างตราสินค้าพนักงานไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่ การให้ความรู้แก่พนักงานเกี่ยวกับตราสินค้าองค์กร การให้ความรู้แก่พนักงานเกี่ยวกับวิธีการนำเสนอตราสินค้า การให้โอกาสพนักงานได้ฝึกซ้อมการนำเสนอตราสินค้า และสุดท้ายการสร้างการเชื่อมโยงอย่างต่อเนื่องระหว่างเอกลักษณ์ตราสินค้ากับพนักงาน โดย 2 ขั้นตอนแรกจะเป็นการสร้างการเชื่อมโยงระหว่างพนักงานและตราสินค้าองค์กรผ่านการฝึกอบรม (Training) ส่วน 2 ขั้นตอนสุดท้ายจะเป็นการสร้างความสัมพันธ์ในเชิงจิตวิทยากับพนักงาน

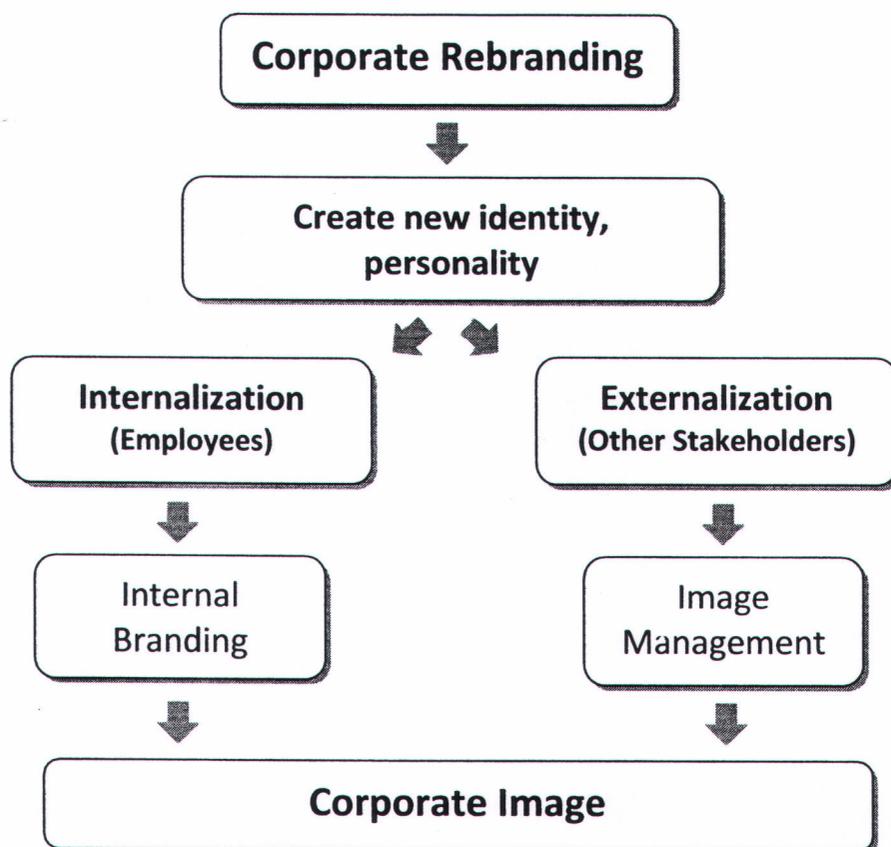
และ (2) การสร้างตราสินค้าการจ้างงาน (Employment branding) เป็นการสร้างภาพลักษณ์ธนาคารแก่พนักงานและผู้ที่สนใจที่จะมาเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการจ้างงานขององค์กร โดยภาพลักษณ์องค์กรจะมีการเชื่อมโยงกับประสบการณ์การจ้างงาน (Employment experience) กล่าวคือ เป็นการนำเสนอภาพรวมขององค์กรที่มีต่อการจ้างงาน เพื่อดึงดูดใจให้บุคคลผู้ที่มีความสนใจและมีความสามารถเข้ามาสมัครงาน รวมทั้งความพยายามที่จะรักษาพนักงานเดิมที่ได้ทำงานอยู่แล้ว ไม่ว่าจะเป็กฎระเบียบ ข้อบังคับ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ข้อเสนอและสิ่งทีพนักงานจะได้รับ เช่น เงินเดือน สวัสดิการพนักงาน คุณค่าและวัฒนธรรม หากธนาคารสร้างตราสินค้าการจ้างงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วนั้น ก็จะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่มีส่วนช่วยทั้งในการจูงใจและรักษาความสามารถของพนักงานซึ่งหมายถึงความตั้งใจทีพนักงานมีต่อธนาคาร อีกทั้งยังเป็นการสร้างความภักดีของพนักงานภายในธนาคารอีกด้วย

ถ้าหากธนาคารพาณิชย์ไทยสามารถใช้กระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร โดยสร้างความรู้ทัศนคติ และทักษะของพนักงาน ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกับคุณค่าตราสินค้าหรือองค์กรแล้วนั้น ผลลัพธ์ที่ได้นอกจากจะเป็นการสร้างทัศนคติในเชิงบวกให้กับพนักงานแล้ว ยังส่งผลให้พนักงานมี

พฤติกรรมสนับสนุนตราสินค้า (Brand-supporting behavior) ของตนเองอีกด้วย (Baumgarth & Schmidt, 2009) โดย Punjaisri และคณะ (2009) กล่าวว่า การที่พนักงานจะมีพฤติกรรมที่สนับสนุนตราสินค้าได้นั้น พนักงานจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมจากองค์กรก่อน นอกจากนั้น องค์กรจะต้องทำการสื่อสารตราสินค้าของตนให้เป็นที่จดจำและชื่นชอบ จนพนักงานรู้สึกผูกพันกับตราสินค้า จากนั้นก็ต้องมีการกระทำซ้ำเพื่อให้พนักงานเกิดความภักดีต่อตราสินค้า เมื่อพนักงานมีความภักดีต่อตราสินค้าแล้ว พนักงานก็จะรู้สึกเต็มใจที่จะแสดงออกถึงการให้การสนับสนุนตราสินค้านั้นๆ โดยผลลัพธ์ที่องค์กรจะได้คือ ประสิทธิภาพภาพตราสินค้าที่เพิ่มขึ้น รวมถึงความตั้งใจและเต็มใจที่จะนำเสนอพันธะสัญญาตราสินค้าขององค์กรไปยังลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร

จากกระบวนการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยที่กล่าวมาข้างต้นและการทบทวนวรรณกรรมทางวิชาการเกี่ยวกระบวนการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรที่ผ่านมา จะเห็นได้ว่า องค์กรที่ทำการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรควรมีการดำเนินการปรับเปลี่ยนใน 2 มิติ คือ มิติแรก การปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรที่มุ่งไปยังภายนอกองค์กร (Externalization) และการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรที่มุ่งไปยังภายในองค์กร (Internalization) ซึ่งผู้วิจัยได้เสนอแบบจำลองกระบวนการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร โดยพัฒนาจากแบบจำลองกระบวนการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของ Muzellec และ Lambkin (2006) ดังแผนภาพที่ 5.1 ดังนี้

แผนภาพที่ 5.1 แบบจำลองกระบวนการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรที่ผู้วิจัยนำเสนอ



กล่าวคือ ในกระบวนการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรนั้น ชั้นแรก องค์กรจะต้องมีการสร้างเอกลักษณ์องค์กรขึ้นใหม่ ซึ่งระบบเอกลักษณ์ใหม่นี้ นอกจากจะเป็นสิ่งที่มองเห็นได้ด้วยตา (Visual identity) ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแล้วนั้น ยังหมายรวมถึงพฤติกรรมขององค์กรที่แสดงผ่านทางกิจกรรมต่างๆ ที่องค์กรจัดขึ้นอีกด้วย และองค์กรจำเป็นต้องกำหนดบุคลิกภาพองค์กรและวางตำแหน่งทางการตลาดขององค์กรใหม่เพื่อที่จะใช้สื่อสารไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม จากนั้นเป็นการสื่อสารการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรไปยังส่วนต่างๆ ซึ่งองค์กรจะดำเนินการไปใน 2 มิติ มิติแรกเป็นการดำเนินการสร้างตราสินค้าให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ได้แก่ กระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร (Internal branding) โดยมีพนักงานหรือบุคลากรภายในองค์กรเป็นเป้าหมายหลัก ทั้งนี้องค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรเป็นลำดับแรก เพื่อเตรียมพร้อมให้พนักงานเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองและมองเห็นคุณค่าตราสินค้าองค์กรที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะธุรกิจบริการเช่นธุรกิจธนาคารพาณิชย์ จำเป็นที่จะต้องมีการสร้างตราสินค้าให้เกิดขึ้นภายในองค์กร เพราะว่าพนักงานจะเป็นผู้มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ผลิตภัณฑ์และบริการ ส่งมอบคำสัญญาตราสินค้า (Brand promise) ไปสู่ผู้บริโภค และมีบทบาทอย่างยิ่งในการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า หากพนักงานมีความรู้ความเข้าใจที่ดีเกี่ยวกับตราสินค้าองค์กรแล้วนั้น ก็จะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามคำสัญญาที่ตราสินค้าได้ให้ไว้ นำมาซึ่งประสบการณ์ที่ดี ความภักดีต่อตราสินค้า ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรกับลูกค้า และลูกค้าก็จะมององค์กรว่าเป็นตราสินค้าที่มีคุณค่า

มิติที่สองเป็นการดำเนินการสร้างตราสินค้าไปยังภายนอกองค์กร การปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรถือเป็นการสร้างตราสินค้าองค์กรขึ้นใหม่ด้วยการสร้างระบบเอกลักษณ์ใหม่ขององค์กร ซึ่งองค์กรสามารถใช้การบริหารจัดการภาพลักษณ์องค์กร (Image management) ในการสื่อสารเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนเอกลักษณ์องค์กรไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม เมื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดการประเมินเอกลักษณ์ที่องค์กรได้ทำการสื่อสารออกมานั้น ก็จะเกิดเป็นภาพลักษณ์องค์กรขึ้นในจิตใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั่นเอง ซึ่งองค์กรควรใช้การบริหารภาพลักษณ์นี้สร้างให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดการรับรู้ภาพลักษณ์องค์กรในทิศทางที่สอดคล้องกับเอกลักษณ์ที่องค์กรได้สร้างขึ้น โดยหากองค์กรมีการสื่อสารเกี่ยวกับเอกลักษณ์องค์กรอย่างต่อเนื่องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ เกิดการรับรู้ภาพลักษณ์องค์กรสอดคล้องกับเอกลักษณ์องค์กรที่สร้างขึ้นแล้วนั้น ก็จะนำไปสู่เป้าหมายของการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรนั่นคือการมีภาพลักษณ์ที่พึงปรารถนาขององค์กรในท้ายที่สุด ดังนั้น การปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะมีความเกี่ยวข้องกับการสร้างเอกลักษณ์องค์กร การสร้างตราสินค้าภายในองค์กร และการบริหารภาพลักษณ์องค์กร โดยเป้าหมายของการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรก็คือ การที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กรและเป็นภาพลักษณ์ที่องค์กรปรารถนาให้เป็น ซึ่งภาพลักษณ์องค์กรที่ดีนี้จะมีส่วนสำคัญในการสร้างชื่อเสียงองค์กรให้แข็งแกร่งอีกด้วย โดยหากองค์กรใดมีชื่อเสียงที่แข็งแกร่ง

แล้วนั้น ตราสินค้าองค์กรก็จะเปรียบเสมือนสินทรัพย์ที่มีค่าและสามารถป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
ยามองค์กรประสบภาวะวิกฤติได้

จากแบบจำลองการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรที่ผู้วิจัยได้นำเสนอนั้น กล่าวโดยสรุปได้ว่าการ
ปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยส่วนใหญ่เน้นไปที่การสร้างเอกลักษณ์องค์กร
(Corporate identity) ใหม่ด้วยการใช้ “สี” ซึ่งเป็นเอกลักษณ์องค์กรที่สำคัญที่ธนาคารพาณิชย์ไทยเลือกใช้
ในการสื่อสารระบบเอกลักษณ์องค์กรต่างๆ ไปยังผู้บริโภค พนักงาน นักลงทุน สื่อมวลชน รวมถึงผู้มีส่วนได้
ส่วนเสียกลุ่มอื่นๆ เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ธนาคารพึงปรารถนาเท่านั้น ธนาคารพาณิชย์ไทยยังขาด
กระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรในแนวทางอื่นๆ ที่ชัดเจนนอกเหนือจากการสร้างตราสินค้า
ผู้ประกอบการ ซึ่งผู้วิจัยเชื่อว่าการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรเป็นกระบวนการที่สำคัญขั้นตอนหนึ่งของ
การปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร เพราะการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรนี้เปรียบเสมือนเป็นการ
เตรียมพร้อมให้พนักงานเข้าใจถึงตราสินค้าองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน การสร้างตราสินค้าภายในองค์กร
ของธนาคารพาณิชย์ไทยนั้นจะสามารถช่วยให้พนักงานเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง สามารถถ่ายทอด
คุณค่าตราสินค้าไปยังผู้บริโภค สร้างความชื่นชอบ ความภักดีต่อตราสินค้าองค์กรและสร้างความพึงพอใจ
ให้แก่ผู้บริโภคได้ นอกจากนี้การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรแก่พนักงานยังทำให้ตราสินค้าองค์กรมี
ความได้เปรียบเชิงแข่งขันเมื่อเทียบกับคู่แข่งในธุรกิจเดียวกันอีกด้วย (de Chernatony, 2002) และ
เนื่องจากธนาคารพาณิชย์ไทยจัดเป็นองค์กรประเภทที่เป็นตัวสินค้าและบริการในตนเอง เมื่อผู้บริโภคมอง
รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ มีภาพลักษณ์ที่ดีต่อธนาคารแล้วนั้นก็ทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อ
ตราสินค้าอันได้แก่ บริการทางการเงินต่างๆ ของธนาคารอีกด้วย โดยภาพลักษณ์องค์กรรวมถึงภาพลักษณ์
ตราสินค้าที่ดีก็ปัจจัยสำคัญต่อกระบวนการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคด้วยเช่นกัน (Keller, 2003)

ปัจจัยด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ต่อความรู้ ทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานต่อการ ปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร

จากผลการทดสอบผลกระทบของปัจจัยด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ต่อความรู้ ทัศนคติ และ
พฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร สามารถสรุปผลได้ว่า ผลการวิจัยครั้งนี้ยอมรับ
สมมติฐานข้อที่ 1 เพียงบางส่วน กล่าวคือ ปัจจัยด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าที่แตกต่างกัน ส่งผลให้
ค่าเฉลี่ยทัศนคติของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
หากแต่ค่าเฉลี่ยความรู้และพฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรกลับแตกต่างกัน
อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผลการวิจัยพบว่าลักษณะการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าที่ต่างกันส่งผลให้
ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรต่างกัน โดยที่พนักงานที่มีลักษณะงานไม่ต้อง
มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า มีค่าเฉลี่ยทัศนคติสูงกว่าพนักงานที่มีลักษณะงานต้องปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

จากการศึกษาของ Scheys และ Baert (n.d.) เกี่ยวกับการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรในองค์ประกอบด้านความรู้สึก (Affective) พบว่า สภาพการทำงานเป็นปัจจัยส่งเสริมทัศนคติในทางบวกที่พนักงานมีต่อวิสัยทัศน์หรือองค์กร เช่น การที่องค์กรมีอุปกรณ์หรือเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานที่มีคุณภาพดี ทำให้ทำงานได้ง่ายและมีประสิทธิภาพสูงก็จะทำให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กรได้ ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากสภาพในการทำงานเป็นไปในทางลบ เช่น คอมพิวเตอร์ ระบบอินเทอร์เน็ต หรือเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ไม่มีคุณภาพ ก็ย่อมเป็นอุปสรรคในการทำงานและทำให้พนักงานมีทัศนคติในทางลบต่อองค์กร อาจกล่าวได้ว่า ลักษณะงานที่ไม่ต้องปฏิสัมพันธ์กับลูกค้านั้นอาศัยอุปกรณ์หรือเครื่องมือในการปฏิบัติงานน้อยกว่าลักษณะงานที่ต้องปฏิสัมพันธ์ลูกค้า การปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรอาจจัดหาอุปกรณ์สำหรับการปฏิบัติงานของพนักงานที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าได้ไม่เพียงพอ จึงอาจทำให้พนักงานที่มีลักษณะงานไม่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าเกิดทัศนคติดีกว่าพนักงานที่มีลักษณะงานที่ต้องปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

นอกจากนี้ ข้อตกลงทางจิตใจยังเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งเสริมกระบวนการสร้างตราสินค้าในส่วนขององค์ประกอบด้านความรู้สึก โดยข้อตกลงทางจิตใจคือ ความคิดความเชื่อส่วนบุคคลของพนักงานเกี่ยวกับข้อตกลงแลกเปลี่ยนระหว่างตัวพนักงานเองกับองค์กรที่ว่าจ้างหรือตัวแทนของบริษัท (Rousseau, 1995, as cited in Scheys & Baert, n.d.) ข้อตกลงคือสัญญาขั้นพื้นฐานซึ่งเกี่ยวข้องกับระยะเวลาและความมั่นคงซึ่งพนักงานมองว่าเป็นข้อตกลงร่วมกันระหว่างตัวพวกเขาเองกับองค์กร (Rousseau, 2001) เช่น ชั่วโมงการทำงาน จำนวนวันหยุดพักร้อน การยกเลิกงาน รายได้ต่อชั่วโมงหรือต่อเดือน เป็นต้น ข้อตกลงเหล่านี้มีอิทธิพลต่อการกระทำของพนักงานที่มีต่อองค์กร ถ้าหากข้อตกลงที่พนักงานมีกับองค์กรเป็นข้อตกลงที่สร้างความพึงพอใจให้กับทั้งสองฝ่าย พนักงานก็มีแนวโน้มที่จะมีทัศนคติในทางบวกต่อองค์กร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของแต่ละระบายนั้น ต่างปรับตัวโดยให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-oriented) พนักงานที่มีลักษณะงานต้องปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าอาจจะต้องปฏิบัติงานเต็มเวลามากกว่า มีชั่วโมงการทำงานมากกว่า หรือสามารถผลงานได้น้อยกว่าเนื่องจากลักษณะงานขึ้นอยู่กับความพอใจ ความพร้อม หรือความสะดวกของลูกค้าเป็นหลัก จึงอาจทำให้พนักงานที่ลักษณะงานไม่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้ามีทัศนคติต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรสูงกว่าพนักงานที่ลักษณะงานไม่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า โดยการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรของธนาคารพาณิชย์ไทยส่วนใหญ่เป็นไปในทิศทางการสร้างตราสินค้าผู้ประกอบการ ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์ระยะยาวที่มีจุดมุ่งหมายในการสร้างการรับรู้และการตระหนักรู้ให้แก่พนักงานรวมถึงผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆ ให้มีทัศนคติในทางบวกต่อองค์กรอีกด้วย (Sullivan, 1999) ทั้งนี้ผลการวิจัยแสดงให้เห็นอีกด้วยว่า การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรนั้นสามารถสร้างให้เกิดได้เพียงองค์ประกอบเดียวนั้นคือ องค์ประกอบด้านความรู้สึก (Affective) ซึ่งขัดแย้งกับผลการศึกษการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรของ Scheys และ Baert (n.d.) ที่กล่าวว่า การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรจะประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ องค์ประกอบด้าน

พฤติกรรม (Conative) องค์ประกอบด้านความรู้สึก (Affective) และองค์ประกอบด้านการรับรู้ (Cognitive) ตามลำดับ

แต่ปัจจัยด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าที่แตกต่างกัน ไม่ส่งผลต่อความรู้และพฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวขัดแย้งกับผลการศึกษาของ King (2010) ที่พบว่าการกระจายความรู้ตราสินค้าในองค์กรส่งผลต่อบทบาทของพนักงานในหน้าที่ผู้บริหารมากกว่าพนักงานที่ต้องสัมผัสลูกค้า ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานธนาคารยังขาดความเข้าใจเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรที่มีผลโดยตรงต่อตัวพนักงานเอง พนักงานอาจเห็นว่าการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรนั้นมีผลโดยตรงกับลูกค้ามากกว่าและไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงาน หรืออาจเป็นไปได้ว่าการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธนาคารนั้นอาจขาดกระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรที่ชัดเจนที่ทำให้เกิดทั้งองค์ประกอบด้านความรู้ องค์ประกอบด้านความรู้สึกและองค์ประกอบด้านพฤติกรรมของกระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร จึงทำให้พนักงานที่มีลักษณะงานแตกต่างกันมีความรู้และพฤติกรรมต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรไม่แตกต่างกัน ซึ่งการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธนาคารพาณิชย์ไทยนั้นสามารถใช้การเรียนรู้แบบวางเงื่อนไข (Operant condition) โดยการจัดทำคู่มือต่างๆ เกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อให้สอดคล้องกับตราสินค้าองค์กรใหม่ รวมถึงใช้การเสริมแรงทางบวก (Positive reinforcement) ต่างๆ เช่น การให้โบนัส รางวัล คำชม ฯลฯ เพื่อเพิ่มพฤติกรรมของพนักงานที่องค์กรปรารถนาได้อีกแนวทางหนึ่ง (George & Jones, 2002)

ทั้งนี้ ธนาคารเองควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรตั้งแต่กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์อีกด้วย โดย Scheys และ Baert (n.d.) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของพนักงานในกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ของตราสินค้าหรือมีภารกิจหรือหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง จะเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมการสร้างความรู้ในเชิงเปิดเผยให้แก่พนักงาน เนื่องจากในองค์กรส่วนใหญ่ มักจะมีเพียงผู้บริหารหรือผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบในการสร้างวิสัยทัศน์ให้แก่องค์กรเท่านั้นที่มีความรู้ในเชิงเปิดเผยเกี่ยวกับตราสินค้าหรือวิสัยทัศน์ใหม่ขององค์กร แต่มิได้แพร่กระจายไปถึงพนักงานอื่นๆ ในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ขัดขวางการพัฒนาของกระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร เนื่องจากผู้บริหารหรือผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบในการสร้างวิสัยทัศน์ให้แก่องค์กรไม่ได้มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดวิสัยทัศน์องค์กรหรือไม่ได้ให้พนักงานมีส่วนร่วมกับวิสัยทัศน์องค์กรเท่าที่ควร ดังนั้น การมีส่วนร่วมของพนักงานในกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ใหม่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับตราสินค้าหรือวิสัยทัศน์องค์กรของพนักงาน อีกทั้งในขั้นตอนการสร้างตราสินค้าภายในจากการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรนั้น ขั้นตอนแรกที่ธนาคารควรดำเนินการ คือควรมีการแบ่งกลุ่มพนักงานเพื่อกำหนดขอบเขต ความลึก แผนการและระยะเวลาในการดำเนินการสร้างตราสินค้าองค์กรภายใน โดยขั้นตอนการแบ่งกลุ่มพนักงานนั้น ธนาคารอาจใช้ลักษณะงานที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้ามาเป็นเกณฑ์ได้ การแบ่งกลุ่มพนักงานเป็นการดำเนินการที่

มีประโยชน์ที่จะทำให้ธนาคารสามารถจัดโปรแกรมการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสมกับพนักงาน (Davis, 2005) และเมื่อพนักงานมีความรู้ต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรที่แตกต่างกันตามลักษณะงานของตนเองแล้วนั้น อาจก่อให้เกิดการตีความบทบาทของตนเองและอาจทำให้พฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรแตกต่างกันตามแต่ละลักษณะงานของตนเองได้ โดยการศึกษาของ Papasolomou และ Vrontis (2006) พบว่า การฝึกอบรมมีส่วนช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงานได้ การฝึกอบรมให้กับพนักงานที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้านั้นไม่เพียงพอ ธนาคารจึงควรฝึกอบรมให้พนักงานที่ไม่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้ามีหัวใจของการบริการและเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลางด้วย โดยใช้การตลาดภายในที่เน้นบทบาทของพนักงานทุกคนที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดคุณภาพการให้บริการของธนาคาร

ปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงานในธนาคาร ต่อความรู้ ทักษะและพฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร

จากผลการทดสอบผลกระทบของปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงานในธนาคาร ต่อความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร สามารถสรุปผลได้ว่า ผลการวิจัยครั้งนี้ยอมรับสมมติฐานข้อที่ 2 เพียงบางส่วน กล่าวคือ ปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงานในธนาคารที่แตกต่างกัน ส่งผลให้ค่าเฉลี่ยทัศนคติของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หากแต่ค่าเฉลี่ยความรู้และพฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรกลับแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

การวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับประสบการณ์การทำงานในธนาคารนั้น ผู้วิจัยได้จำแนกประสบการณ์การทำงานออกเป็น 3 กลุ่มด้วยกัน ได้แก่ กลุ่มผู้มีประสบการณ์การทำงานในช่วง 1-5 ปี กลุ่มผู้มีประสบการณ์การทำงานในช่วง 6-10 ปี และกลุ่มผู้มีประสบการณ์การทำงาน 11 ปีขึ้นไป ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้ระยะเวลาของการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของแต่ละธนาคารมาเป็นเกณฑ์ในการแบ่งกลุ่มดังกล่าว กล่าวคือ ธนาคารที่ผู้วิจัยเลือกทำการศึกษาในครั้งนี้ประกอบด้วย ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน) และธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ซึ่งแต่ละธนาคารมีการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรในช่วงเวลาที่ใกล้เคียงกัน โดยธนาคารกรุงศรีอยุธยาเริ่มทำการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรก่อนธนาคารอื่นๆ คือเริ่มในปี พ.ศ. 2544 จากนั้นธนาคารไทยพาณิชย์ก็เริ่มทำการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรในปี พ.ศ. 2546 ธนาคารธนชาติเริ่มทำการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรในปี พ.ศ. 2547 และธนาคารกสิกรไทยเริ่มทำการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรในปี พ.ศ. 2548 ตามลำดับ ดังนั้นกล่าวได้ว่า พนักงานกลุ่มผู้มีประสบการณ์การทำงานในช่วง 1-5 ปี จึงจัดอยู่ในกลุ่มที่เข้าทำงานหลังจากที่ธนาคารได้มีการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรไปแล้ว พนักงานกลุ่มผู้มีประสบการณ์การทำงานในช่วง 6-10 ปี จึงจัดอยู่ในกลุ่มที่เข้าทำงานภายในช่วงที่ธนาคารได้มี

การดำเนินการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร และกลุ่มสุดท้ายพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานอยู่ในช่วง 11 ปี ขึ้นไป จึงจัดอยู่ในกลุ่มที่เข้าทำงานก่อนที่ธนาคารจะทำการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน จะมีทัศนคติต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรต่างกัน โดยที่พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานในธนาคารระหว่าง 6-10 ปี จะมีค่าเฉลี่ยทัศนคติสูงกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานในธนาคาร 11 ปีขึ้นไป และพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานในธนาคารระหว่าง 1-5 ปี ในขณะที่พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานในธนาคาร 11 ปีขึ้นไปเองก็มีค่าเฉลี่ยทัศนคติต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรสูงกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 1-5 ปี ด้วย ทั้งนี้ Hanna และ Wozniak (2001) กล่าวว่า ทัศนคติเป็นความโน้มเอียงที่เกิดจากการเรียนรู้ที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งอาจเกิดจากประสบการณ์ทั้งทางตรงหรือทางอ้อม โดยทัศนคติเป็นสิ่งที่มีความมั่นคงสม่ำเสมอ สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่ต้องใช้ระยะเวลาพอสมควร (Lust, 1991; Solomon, 1997) จึงอาจกล่าวได้ว่า พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานในช่วงที่ธนาคารมีการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรนั้น จะสามารถเรียนรู้การปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรได้จากประสบการณ์ทางตรงของตนเอง จึงทำให้ทัศนคติของพนักงานกลุ่มดังกล่าวสูงกว่าทัศนคติของพนักงานที่เพิ่งเข้ามาทำงาน และเนื่องจากทัศนคติเป็นสิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่ต้องอาศัยระยะเวลา ดังนั้นพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานในช่วงที่มีการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรจึงมีทัศนคติที่สูงกว่าทัศนคติของพนักงานที่ทำงานมานานแล้วด้วย

แต่ปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันไม่ส่งผลต่อความรู้ของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานมีความหลากหลายทางความคิด มีแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกันโดยพนักงานสามารถหาความรู้เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรได้ทั้งจากเอกสารทั้งภายในและภายนอกของธนาคาร จึงทำให้ความรู้ต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรนั้นไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยประสบการณ์การทำงานในธนาคาร อีกทั้งปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันไม่ส่งผลต่อพฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรอีกด้วย ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวขัดแย้งกับการศึกษาของ Gotsi และคณะ (2008) ที่พบว่าพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน จะมีพฤติกรรมต่อตราสินค้าใหม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะธนาคารได้มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Organizational change) ที่ดี สามารถลดภาวะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistant to change) ของพนักงานได้ จึงทำให้พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันมีพฤติกรรมต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรที่ไม่แตกต่างกัน

ผลกระทบร่วมกันระหว่างปัจจัยด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงานในธนาคาร ต่อความรู้ ทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรโดยแต่ละส่วนมีรายละเอียด ดังนี้

จากผลการทดสอบผลกระทบร่วมระหว่างปัจจัยด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงานในธนาคาร ต่อความรู้ ทัศนคติ และพฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร สามารถสรุปผลได้ว่า ผลการวิจัยครั้งนี้ปฏิเสธสมมติฐานข้อที่ 3 ที่กล่าวว่า การมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า กับประสิทธิภาพการทำงานในธนาคาร มีผลกระทบร่วมกันต่อความรู้ ทัศนคติ และพฤติกรรมของพนักงานเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย

จากผลการวิจัยพบว่าปัจจัยด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงานส่งผลกระทบต่อทัศนคติของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรเท่านั้น โดยที่ปัจจัยทั้งสองประการนี้ไม่ส่งผลกระทบต่อความรู้และพฤติกรรมของพนักงานแต่อย่างใด และเมื่อพิจารณาผลกระทบร่วมกันของทั้งสองปัจจัย พบว่าพนักงานที่มีลักษณะงานต้องปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและไม่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ที่มีประสิทธิภาพการทำงานในธนาคารแตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยความรู้ ทัศนคติ และพฤติกรรมต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะธนาคารพาณิชย์ไทยดำเนินการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรในส่วนของ การสร้างเอกลักษณ์องค์กรใหม่เท่านั้น ยังขาดการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรที่ชัดเจน อาจทำให้ลักษณะงานที่มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าแตกต่างกัน และประสิทธิภาพการทำงานในธนาคารที่แตกต่างกัน ไม่ก่อให้เกิดผลกระทบร่วมกันต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของพนักงาน หรืออาจกล่าวได้ว่าปัจจัยทั้งสองประการนี้ต่างไม่มีอิทธิพลซึ่งกันละกัน

ข้อจำกัดในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง "ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย" เป็นการศึกษาถึงปัจจัยการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและประสบการณ์การทำงานในองค์กร ที่ส่งผลต่อมุมมองของพนักงานในประเด็นเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของพนักงานภายหลังจากการที่ธนาคารได้มีการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร โดยทำการศึกษาเกี่ยวกับธนาคารพาณิชย์ไทยทั้งสิ้น 4 แห่ง ได้แก่ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ธนาคารธนชาต จำกัด (มหาชน) และธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยการวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยในเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยใช้การสำรวจ (Survey research method) แบบวัดครั้งเดียว (Single cross-sectional design) และใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยให้นำมาตรวจวัดความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของพนักงานของ Hankinson และคณะ (2007) มาประยุกต์ใช้กับแนวคำถามที่ใกล้เคียงกันของนักวิชาการท่านอื่น ทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานของธนาคารทั้งเพศชายและเพศหญิง จำนวนธนาคารละ 50 คน รวมเป็น 200 คน

ผู้วิจัยพบว่าระยะเวลาที่เก็บข้อมูลแบบสอบถามเป็นข้อจำกัดที่สำคัญสำหรับการวิจัยเนื่องจากผู้วิจัยทำการศึกษาเกี่ยวกับพนักงานธนาคารจำนวนทั้งสิ้น 4 ธนาคาร โดยพนักงานแต่ละธนาคารที่เลือกทำการศึกษานั้นเป็นธนาคารพาณิชย์ขนาดกลางและขนาดใหญ่ซึ่งค่อนข้างมีงานประจำที่รับผิดชอบพอสมควรอยู่แล้วทำให้เกิดความล่าช้าในการตอบแบบสอบถาม อีกทั้งแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้รับกลับมาอาจมีความบกพร่องของข้อมูลอยู่บ้างจึงไม่สามารถนำไปประกอบการศึกษาวิจัยได้ทำให้ผู้วิจัยต้องเก็บข้อมูลเพิ่มเติมอันจะเป็นการเพิ่มเวลาในการศึกษาให้นานขึ้นด้วย อีกทั้งการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรค่อนข้างเป็นเรื่องเฉพาะของแต่ละธนาคาร มักไม่ปรากฏข้อมูลให้เห็นได้อย่างทั่วไป จึงเป็นการยากที่จะเข้าถึงข้อมูลดังกล่าวเพื่อนำมาประกอบการศึกษา และทำายที่สุดธนาคารธนชาต จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นตัวแทนที่ผู้วิจัยเลือกทำการศึกษานั้นได้เกิดการควบรวมกิจการกับธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) อาจอยู่ในช่วงการเปลี่ยนผ่านจากตราสินค้าองค์กรเดิมไปสู่ตราสินค้าองค์กรใหม่ ทำให้พนักงานกลุ่มตัวอย่างอาจเกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนในการตอบแบบสอบถามได้

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยในอนาคต

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย รวมถึงเป็นการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและประสบการณ์การทำงานในองค์กร ที่ส่งผลต่อมุมมองของพนักงานในประเด็นเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของพนักงานภายหลังจากการที่ธนาคารได้มีการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร

ผู้วิจัยเห็นว่าในการศึกษาเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรในอนาคตควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับผู้บริหารที่รับผิดชอบในกระบวนการปรับเปลี่ยนตราสินค้าและการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร ประกอบกับการสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus group) กับพนักงานเกี่ยวกับกระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรจากการที่องค์กรได้มีการปรับเปลี่ยนตราสินค้าเกิดขึ้น เพื่อนำผลที่ได้มาเปรียบเทียบกับการวิจัยเชิงปริมาณที่ผ่านมา นอกจากนี้ผู้วิจัยเห็นควรให้มีการประยุกต์ใช้แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการชื่อเสียงองค์กร (Reputation management) มาใช้ศึกษาควบคู่กับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร โดยสามารถนำมาตรวจวัดของการมีชื่อเสียงองค์กรที่ดีมีศึกษาเกี่ยวกับพนักงานซึ่งเป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหนึ่งขององค์กรได้ อีกทั้งควรศึกษากับธุรกิจบริการประเภทอื่นๆ ที่มีบทบาทต่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทยในปัจจุบัน เช่น ธุรกิจโทรคมนาคม เป็นต้น เพื่อนำผลที่ได้มาเปรียบเทียบกับการศึกษาการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรในธุรกิจอื่นๆ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาขึ้นเป็นทฤษฎีในการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรในอนาคต

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปประยุกต์ใช้

การวิจัยเรื่อง “ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย” เป็นการศึกษาถึงปัจจัยการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและประสบการณ์การทำงานในองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อมุมมองของพนักงานในประเด็นเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของพนักงานหลังจากการที่ธนาคารได้มีการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยส่วนใหญ่เป็นการเปลี่ยนแปลงด้านระบบเอกลักษณ์องค์กรเพียงเท่านั้น ยังขาดการดำเนินกระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรที่มีส่วนสำคัญต่อการประสบความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร ทั้งนี้การปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธนาคารควรให้ความสำคัญกับกระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรแก่พนักงานมากขึ้น ควรมีการดำเนินการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องควบคู่กับการบริหารภาพลักษณ์องค์กรที่เป็นการสื่อสารไปยังภายนอกองค์กร เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร อีกทั้งการปรับเปลี่ยนตราสินค้าและการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรในวรรณกรรมทางวิชาการของประเทศไทยยังพบน้อย และอาจเป็นวิธีที่ไม่แพร่หลายนัก ดังนั้นงานวิจัยชิ้นนี้จะเป็นแนวทางให้ผู้บริหาร หรือนักการตลาดตระหนักถึงความสำคัญของบทบาทพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าและการสร้างตราสินค้าองค์กรมากขึ้น และอาจเป็นแนวทางให้ผู้วิจัยในอนาคตเลือกใช้หรือหลีกเลี่ยงการใช้วิธีการวิจัยในงานวิจัยนี้ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรในมุมมองพนักงานให้ถูกต้องและแม่นยำมากยิ่งขึ้น