

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

1.1.1 สภาพธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ไทย ก่อนและหลังวิกฤต

จากปัญหาวิกฤตทางเศรษฐกิจช่วง ปี 2540-2541 ส่งผลให้สถาบันการเงินในประเทศมีสถานะภาพที่อ่อนแอจนไม่สามารถดำเนินการได้ตามปกติ จึงนำไปสู่การแทรกแซงกิจการโดยรัฐบาล ซึ่งรัฐบาลเข้าแทรกแซงโดยดำเนินการ 2 ทาง คือ 1. การควบรวมกิจการสถาบันการเงิน 2. หาผู้ร่วมลงทุนใหม่เข้ามาซื้อหุ้นจากกองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาระบบสถาบันการเงิน ซึ่งในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ของไทยมี 15 แห่ง เกิดผลกระทบในเรื่องของการเกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL : Non Performing Loan) เนื่องจากความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้าสถาบันการเงินลดลง ทำให้มีการเข้ามาแทรกแซงธนาคารดังกล่าว¹

สำหรับสถาบันการเงินที่ยังสามารถดำเนินกิจการได้ ต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างของเงินทุน โดยการเพิ่มทุนจำนวนมหาศาล เพื่อให้สามารถรองรับปัญหาหลักที่มีความรุนแรง คือ ปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (Non-Performing Loans – NPLs) เพื่อให้มีการกักเงินสำรองที่ครบถ้วนเพียงพอ ภายใต้มาตรการใหม่ของรัฐ และเพื่อเป็นหลักประกันในความสามารถที่จะดำเนินกิจการต่อไปได้ โดยไม่เกิดผลกระทบในเชิงลบต่อระบบเศรษฐกิจการเงินโดยรวมของประเทศ²

การปรับตัวของสถาบันการเงินต่อสภาวะวิกฤตเศรษฐกิจในปี 2540 และ 2541 นั้น ตลอดปี 2540 ธนาคารพาณิชย์ไทยต้องเผชิญปัญหาในเรื่องการบริหารงาน เช่น ผู้ฝากเงินขาดความมั่นใจต่อสถาบันการเงิน ความยากลำบากในการสร้างรายได้ คุณภาพหนี้ที่เสื่อมถอย และ

¹ รายงานผลการศึกษา โครงการแทรกแซงกิจการธนาคารพาณิชย์ ในช่วงวิกฤตการณ์ และ นโยบายหาผู้ลงทุนใหม่ ปี 2546.

² พรณพ พุกกะพันธุ์ และ ประเสริฐชัย ไตรเสถียรพงศ์, การบริหารธนาคารพาณิชย์ (กรุงเทพ : โรงพิมพ์จามจุรี โปรดักต์, 2544), น.75

แนวโน้มการเพิ่มขึ้นของสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ สภาพคล่องทางการเงินมีอยู่อย่างจำกัด ต้นทุนและภาระในการบริหารหนี้สูงขึ้น และความต้องการเงินทุนเพื่อเพิ่มขนาดของเงินทุนได้เพิ่มสูงขึ้น ในปี 2541 เป็นเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของระบบธนาคารพาณิชย์ไทย คือมีธนาคารที่ต่างประเทศเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น แนวทางของธนาคารพาณิชย์ไทย³ คือ

1. ทางwardได้กำกับดูแลให้ธนาคารพาณิชย์มีการกันเงินสำรองเพื่อหนี้สงสัยจะสูญให้เพียงพอรองรับความเสียหายที่จะเกิดขึ้น พร้อมทั้งเสริมสร้างเงินกองทุนให้แข็งแกร่ง
2. รูปแบบการบริหารงานเน้นการรวมศูนย์ดูแล คือ สาขาจะทำหน้าที่ด้านการตลาด หลากค้าและบริการ โดยสำนักงานเขต และสำนักงานใหญ่ดูแลการอนุมัติการให้สินเชื่อ ขณะเดียวกันจัดองค์กรให้คำนึงถึงต้นทุนและความคุ้มค่าของการลงทุนเพื่ออนาคต ทั้งนี้ เทคโนโลยีในการให้บริการแก่ลูกค้าจะนำมาใช้แทนพนักงาน และวางรูปแบบความเชื่อมโยงการบริหารข้อมูลให้มีสำนักงานใหญ่เป็นศูนย์รวมมีการแยกกลุ่มธุรกิจลูกค้าที่ธนาคารพาณิชย์มีความเชี่ยวชาญให้ชัดเจนยิ่งขึ้นตามความถนัดของธนาคารแต่ละแห่ง เนื่องจากการแข่งขันมีมากขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่ง สาขาธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ และธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีผู้ถือหุ้นใหญ่เป็นต่างชาติ ซึ่งมีประสบการณ์และเทคโนโลยีที่ดีกว่า ดังนั้น การเจาะกลุ่มธุรกิจลูกค้าจึงเป็นสิ่งสำคัญเป็นอย่างมาก

1.1.2 สาเหตุการปรับโครงสร้างของธนาคารพาณิชย์ไปสู่ธนาคารในห้างสรรพสินค้า

ผู้นำของการเปลี่ยนแปลงสู่ธนาคารรูปแบบใหม่คือ ธนาคารเอเชีย ได้ริเริ่มเข้าไปเปิดสาขาในบริเวณท็อบส์ ซูเปอร์มาร์เก็ตในห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล เปิดให้บริการตลอด 7 วัน ไม่มีวันหยุดและยังขยายเวลาทำการไป จนถึงเวลา 20.00น. การตกแต่งภายในสาขาสื่อถึงความทันสมัย ใช้สีสดใส เพื่อสร้างบรรยากาศที่แตกต่างไปจากสาขাপกติ สร้างความรู้สึกที่แตกต่าง

³ สิริวัฑน์ เสียมภักดี, คู่มือการเงินการธนาคารสำหรับนักการธนาคารไทย, (กรุงเทพฯ : สมาคมสถาบันการศึกษาการธนาคารและการเงินไทย, 2542), น.44

ให้กับลูกค้าที่มาใช้บริการ และความสำเร็จจากการตอบรับของลูกค้าธนาคารเอเชีย จึงเป็นจุดเริ่มต้นของทุกธนาคารก้าวเดินตามในเวลาต่อมา

ในบรรดาผู้ประกอบการทั้งหมด กลุ่มธนาคารพาณิชย์เดิม เป็นผู้รับประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจจากแผนพัฒนาระบบสถาบันการเงินมากที่สุด โดยเฉพาะธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ที่มีความได้เปรียบในด้านเครือข่ายสาขา พนักงาน และระบบงานในการให้บริการอยู่เดิมแล้ว ทำให้ใช้เวลาในการปรับตัวน้อยที่สุด เมื่อเทียบกับธนาคารกลุ่มอื่นๆ และกระแสพัฒนาการด้านเทคโนโลยี ที่มีส่วนช่วยในการบริหารต้นทุนที่มีประสิทธิภาพของธนาคารพาณิชย์ ซึ่งได้มีส่วนทำให้ธนาคารพาณิชย์มีความจำเป็นที่จะต้องสร้างความได้เปรียบในการเสนอสินค้า ผ่านช่องทางการขายสินค้า (Distribution Channel) หรือสาขา ให้เหนือกว่าคู่แข่งรายอื่นๆ ทิศทางของรูปแบบสาขาใหม่ของธนาคารพาณิชย์ในปัจจุบัน ได้แก่ การมีขนาดสาขาที่เล็กลง ตั้งอยู่ในทำเลที่ลูกค้าสะดวกในการเข้าถึง และการสามารถเป็นส่วนหนึ่งในการใช้ชีวิตแต่ละวันของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย การเน้นการทำธุรกรรมผ่านอิเล็กทรอนิกส์ เช่น ATM Call Center และ e-Banking มากขึ้น เพื่อเปลี่ยนบทบาทหลักของสาขาให้เป็นจุดขายผลิตภัณฑ์ธนาคารมากกว่าจุดบริการทำธุรกรรมทางการเงินดังเช่นในอดีต และการเปลี่ยนรูปลักษณ์เพื่อสร้าง Brand ของธนาคาร เป็นต้น

แนวความคิดในการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ "เรามีการศึกษาลูกค้าตลอดเวลา ว่ามีความต้องการอะไรบ้าง มีการใช้ชีวิตแบบไหน เรามีไลฟ์สไตล์ของเขาอยู่ ตอนนี้แบ่งก็ต้องเอาลูกค้าเป็นตัวตั้ง เอาตัวเองเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของไลฟ์สไตล์เขา ไม่ใช่เอาเขาเป็นส่วนหนึ่งของแบ่งกิ้งบิสซิเนสของตัวเอง"⁴

ธนาคารพาณิชย์ไทยทั้งขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการให้บริการแก่ลูกค้า ในเรื่องของรูปแบบสาขาธรรมดา เข้าสู่ในห้างสรรพสินค้า ทำให้ธนาคารพาณิชย์ไทยมีการเปลี่ยนแปลงจากธนาคารดั้งเดิม (Traditional Bank) เป็นธนาคารรูปแบบใหม่ (Modern Bank)

⁴ ณัฐวัฒน์ หอมจิตต์, "Biggest Move, Biggest Change," ผู้จัดการ ปีที่ 23 ฉบับที่

ตารางที่ 1.1
เปรียบเทียบธนาคารรูปแบบดั้งเดิมกับธนาคารรูปแบบใหม่

	ธนาคารแบบดั้งเดิม (Traditional Bank)	ธนาคารรูปแบบใหม่ (Modern Bank)
1. Location	ตึกแบบถาวร	ในห้างสรรพสินค้า สถานีรถไฟ แหล่งชุมชน
2. Customer Service	พนักงานมีจำนวนมาก และบริการในเวลา	พนักงานมีจำกัด แต่เปิด นอกเวลาทำการ
3. Merchandise	ผลิตภัณฑ์มีจำกัด	ผลิตภัณฑ์มีหลากหลาย
4. Store Design	มีเครื่องถอนเงิน เท่านั้น	เครื่องอิเล็กทรอนิกส์ หลากหลายมากขึ้น
5. Communication Mix	ผ่านสื่อ การโฆษณา	สื่อ อินเทอร์เน็ต นิทรรศการ
6. Pricing	ไม่เปลี่ยนแปลง	ทางเลือกมากขึ้น

ที่มา : Levy and Weitz. Retailing Management, The Mcgraw-Hill, 2004

รูปแบบธนาคารแบบเดิม (Traditional Bank) ลักษณะที่ตั้งของสาขาส่วนใหญ่เป็นตึกแบบถาวร หรืออาคาร (Stand Alone) การขยายสาขาจะเป็นการขยายในลักษณะสาขาเต็มรูปแบบบริการของธนาคารพาณิชย์ มีบริการที่ให้แก่ลูกค้าของแต่ละธนาคารมีความคล้ายคลึงกันและสามารถทดแทนกันได้ค่อนข้างสมบูรณ์ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า เปิดให้บริการเวลา 8.30 – 15.30 น. และหยุดวันเสาร์และวันอาทิตย์ จำนวนพนักงานของธนาคารมีจำนวนมากในการรับบริการ และมีการนำเทคโนโลยีมาใช้คือ เครื่องบริการฝาก-ถอนเงินอัตโนมัติ (Automatic Teller Machine : ATM) สินค้าของธนาคารคือผลิตภัณฑ์ทางการเงิน เช่นเงินฝากประเภทต่างๆ บัตรเครดิต บัตรเอทีเอ็ม เป็นต้น สื่อที่ใช้ในการโฆษณาเช่น โทรทัศน์ วิทยุ และนิตยสารต่างๆ และด้านราคาไม่มีการแข่งขัน ในเรื่องของอัตราดอกเบี้ย หรือค่าธรรมเนียมต่างๆ จะไม่มีความแตกต่างกันทั้งธนาคารขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก

รูปแบบธนาคารรูปแบบใหม่ (Modern Bank) ลักษณะทำเลที่ตั้งสาขาของธนาคารพาณิชย์กระจายเป็นสี่ส้น ตั้งอยู่ตามย่านชุมชนต่างๆ ทั้งห้างสรรพสินค้า ซูเปอร์สโตร์ อาคารสำนักงาน สถานศึกษา สถานีรถไฟ หรือปั้มน้ำมัน เป็นการปรับตัวเข้าใกล้วิถีชีวิต (Life style) ของลูกค้ามากขึ้น รูปแบบและขนาดของที่ทำการ ถือเป็นสัญลักษณ์ของทั้งธนาคารขนาดใหญ่

ขนาดกลาง และขนาดเล็ก เวลาเปิดให้บริการทุกวัน การเปลี่ยนแปลงทางกายภาพดังกล่าว ไม่สำคัญเท่ากับรูปแบบการให้บริการทางการเงินของลูกค้าที่สะท้อนให้เห็นถึงเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตและความเชื่อมั่นของผู้บริโภคที่มีต่อเครื่องมืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ที่มีเพิ่มขึ้น จำนวนพนักงานของธนาคารรองรับบริการมีเพียง 4-5 คน เป็นการกระตุ้นให้ลูกค้าทำการที่ไม่ซับซ้อนผ่านเครื่องอัตโนมัติด้วยตนเอง เป็นการลดต้นทุน และทำให้พนักงานมีเวลาในการขายสินค้าและบริการที่มีความหลากหลาย แบบครบวงจรเพิ่มขึ้น ซึ่งในเรื่องของอัตราดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียมต่างๆ มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน ระหว่างธนาคารขนาดใหญ่ ธนาคารขนาดกลาง และธนาคารขนาดเล็ก

เมื่อรูปแบบธนาคารพาณิชย์ไทย ที่เป็นสาขา (Outlet) กระจายตัวมากขึ้น ทั้งที่เป็นสาขา (Outlet) และไม่มีสาขา (Non-outlet) เป็นที่มำว่า

1. ลูกค้าส่วนใหญ่มีความนิยมในการใช้บริการในห้างสรรพสินค้าในรูปแบบใด เช่น การทำการฝากถอนกับพนักงานของธนาคาร หรือ การทำการกับเครื่องบริการธนาคารอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น
2. ช่องทางการบริการรูปแบบใดทั้งที่มี สาขา (Outlet) และไม่มีสาขา (Non-outlet) ลูกค้ามาใช้ในช่องทางใดมากที่สุด และมีปัญหาอะไร เมื่อทราบจึงมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อตอบสนองกลุ่มเป้าหมายหลัก และกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value Added) ให้กับลูกค้าหลัก
3. กำหนดกลยุทธ์เชิงนวัตกรรมที่สามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าต่อการบริการของธนาคารรูปแบบใหม่ได้อย่างไร

อย่างไรก็ตามรูปแบบการขยายสาขาของธนาคารเข้าสู่ห้างสรรพสินค้า เป็นรูปแบบที่ได้รับการยอมรับจากลูกค้า เนื่องจากวิถีชีวิตของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป การใช้ชีวิตส่วนมากเป็นที่บ้าน ที่ทำงานและสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ ทำให้กลายเป็นปัจจัยที่ธนาคารต้องปรับตัวเข้าไปใกล้ลูกค้ามากขึ้น ซึ่งหลายธนาคารมีกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) และธนาคารได้มีการพัฒนาทาง ด้านเทคโนโลยีที่ช่วยให้ลูกค้าธนาคารสามารถทำธุรกรรมด้วยตนเองได้มากขึ้น จากเดิมที่มีเอทีเอ็มที่ได้เพียงการฝาก-ถอนเงินสดก็เพิ่มขีดความสามารถให้ทำการโอนเงิน ชื้อ กองทุนรวม ชำระค่าสินค้าและบริการได้ รวมทั้งได้มีเครื่องปรับรายการสมุดบัญชี และเครื่องฝากเงินสดอัตโนมัติ ปัจจุบันจึงพบเห็นธนาคารมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบสีสันสดใส ไม่ว่าจะเป็นน้ำเงิน (กรุงเทพ) เขียว (กสิกรไทย) เหลือง (กรุงศรีอยุธยา) ม่วง (ไทยพาณิชย์) แดง (นครหลวงไทย ไทยธนาคารและยูโอบี) และส้ม (ธนาชาติ) ฯลฯ

จากที่กล่าวมาข้างต้น ธนาคารมีการปรับตัว เพื่อความอยู่รอดและความได้เปรียบทางธุรกิจ ในขณะเดียวกันลูกค้าของธนาคารมีพฤติกรรมและความต้องการที่แตกต่างกัน ดังนั้นรูปแบบของธนาคารพาณิชย์ที่ปรับตัวเข้าหาลูกค้า เป็นธนาคารรูปแบบใหม่ ในห้างสรรพสินค้า เมื่อปรับเปลี่ยนแล้ว ลูกค้าจะยอมรับมากน้อยแค่ไหน และสามารถสร้างประสิทธิภาพให้กับธนาคารได้อย่างยั่งยืนหรือไม่ ทำให้ผู้ศึกษาสนใจเกี่ยวกับพฤติกรรมความพึงพอใจของลูกค้าที่มีผลต่อธนาคารในรูปแบบดังกล่าว

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความพึงพอใจของลูกค้าต่อธนาคารรูปแบบใหม่
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการธนาคารรูปแบบใหม่
3. เพื่อศึกษาพฤติกรรมการใช้บริการธนาคารรูปแบบใหม่
4. เพื่อศึกษาการปรับตัวเชิงนวัตกรรมของธนาคารในรูปแบบใหม่
5. ศึกษาปัญหาของการมาใช้บริการธนาคารรูปแบบใหม่

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

1. ศึกษาธนาคารในห้างสรรพสินค้า ที่ตั้งอยู่ในห้างในเขตกรุงเทพมหานคร เพราะเป็นแหล่งที่เข้าถึงลูกค้าได้ทุกกลุ่มเป้าหมาย
2. ศึกษาความเห็นของลูกค้าทุกกลุ่ม เช่น วัยรุ่น และคนทำงาน เป็นต้น เพื่อศึกษากลุ่มลูกค้าที่สนใจมาใช้บริการ
3. ศึกษาธนาคารพาณิชย์ทั้ง 3 ขนาด คือ ธนาคารขนาดใหญ่ ธนาคารขนาดกลาง และ ธนาคารขนาดเล็ก โดยศึกษาธนาคารอันดับที่ 1 ถึง 3 ของแต่ละขนาด

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อเป็นประโยชน์ต่อธนาคารพาณิชย์ในการปรับปรุงการบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

2. มีประโยชน์ต่อองค์กรการศึกษาทางด้าน Service Banking และเป็นแบบแผนต่อธุรกิจที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงการปรับยุทธศาสตร์จากกระบวนการ Traditional Trade เป็น Modern Trade
3. เป็นแนวทางให้หน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องกำหนดนโยบายที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณชน

1.5 นิยามศัพท์

Traditional Bank หมายถึง ธนาคารพาณิชย์ที่มีลักษณะสาขาเป็นตึกแบบถาวร สถานที่ภูมิฐาน โอ่อ่า ลูกค้าเป็นฝ่ายเดินเข้าไปหาเพื่อขอใช้บริการตามแบบแผนและเวลาที่ถูกกำหนดไว้โดยเปิดให้บริการวันจันทร์ – วันศุกร์ เวลา 8.30 – 15.30 น.

Modern Bank หมายถึง ธนาคารพาณิชย์ที่เปิดทำการในสถานที่ต่างๆ เช่น สถานีรถไฟฟ้า ปั้มน้ำมัน ในห้างสรรพสินค้า และในงานนิทรรศการต่างๆ เป็นต้น

Retail Bank หมายถึง ธนาคารพาณิชย์ที่ให้บริการกับลูกค้ารายบุคคล และธุรกิจขนาดเล็ก

ธนาคารในห้างสรรพสินค้า หมายถึง ธนาคารพาณิชย์ที่เปิดให้บริการทุกวัน ไม่มีวันหยุดตั้งแต่เวลา 10.00 – 20.00 น. เป็นลักษณะ Retail bank มีทำเลที่ตั้งอยู่ในห้างสรรพสินค้า ซึ่งแต่ละธนาคารจะเรียกแตกต่างกันไป เช่น ธนาคารไทยพาณิชย์ เรียก In-Mall Branch ธนาคารกสิกรไทย เรียกว่า In-store Branch และธนาคารกรุงเทพ เรียกว่า Special Branch เป็นต้น

ธนาคารพาณิชย์ หมายถึง สถาบันการเงินที่ทำหน้าที่เป็นสื่อกลางของธุรกรรมทางการเงิน ด้านการฝาก-ถอนเงิน ด้านสินเชื่อ และบริการอื่น ๆ

ผู้ให้บริการ หมายถึง กลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการธนาคารพาณิชย์

เครื่องบริการธนาคารอิเล็กทรอนิกส์ หมายถึง เครื่องอิเล็กทรอนิกส์ที่ติดตั้งกับธนาคารพาณิชย์ เพื่อทำการฝาก – ถอนเงินสด โอนเงิน ชำระค่าบริการอื่น ๆ และบริการบันทึกสมุดเงินฝาก

ผลิตภัณฑ์ทางการเงิน หมายถึง ผลิตภัณฑ์ต่างๆ ที่ธนาคารมีเพื่อขายให้กับลูกค้า เช่น บัญชีเงินฝาก บัตรเอทีเอ็ม และบัตรเดบิต การ์ด สมุดเช็ค การแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ การซื้อขายหน่วยลงทุนกองทุนเปิดและกองทุนปิด ตราสารทางการเงิน บริการ

ธนาคารทางอินเทอร์เน็ต บริการธนาคารทางโทรศัพท์ สินเชื่อบุคคล สินเชื่อที่อยู่อาศัย สินเชื่อ
การลงทุน และสินเชื่อเนกประสงค์ และ กลุ่มประกัน