

## บทที่ 5

### บทสรุปและเสนอแนะ

ปัจจุบันเนื่องจากการแข่งขันที่รุนแรงในช่วง 4-5 ปีที่ผ่านมา ทำให้ธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ ต้องเร่งปรับปรุงกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อที่จะแย่งชิงส่วนแบ่งตลาดมาเป็นของตนให้มากขึ้น โดยการพัฒนาส่วนผสมทางการตลาด อันได้แก่ บริการ ราคา (อัตราดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียม) ช่องทางการจัดจำหน่าย (สาขา) และการส่งเสริมทางการตลาด พร้อมกับการแข่งขันทางด้าน การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในกิจการธนาคาร

ในด้านบริการ ลักษณะบริการใหม่ที่เข้าสู่ตลาดจะเน้นกลุ่มลูกค้ารายย่อยมากขึ้น โดยคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่ม รูปแบบของบริการที่เสนอมักจะใช้จุดเด่น คือ ความแปลกใหม่ เป็นคุณค่าของความสะดวกรวดเร็ว และทันสมัย การเสริมคุณค่า (Value Added) ด้วยบริการพิเศษที่มอบให้ แม้บริการบางประเภทไม่สามารถเพิ่มพูนรายได้ให้กับธนาคาร เช่น บริการประกาศผลสอบเข้ามหาวิทยาลัย แต่ธนาคารก็ยังคงมีบริการดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อรักษาภาพพจน์ และส่วนแบ่งตลาดของตนไว้ นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาในเรื่องของจังหวะเวลาที่เหมาะสม และความรวดเร็วในการเสนอบริการก่อนคู่แข่ง

ด้านราคา (อัตราดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียม) ไม่อาจแข่งขันกันได้อย่างสมบูรณ์ เพราะถูกควบคุมโดยธนาคารแห่งประเทศไทย กระนั้นก็ตาม ยังมีธนาคารหลายแห่งพยายามหลีกเลี่ยง และหาช่องทางที่จะปฏิบัตินอกกฎระเบียบที่กำหนดไว้

ด้านการขยายสาขา หรือจุดขายของธนาคาร จะต้องอยู่ภายใต้การควบคุมจากธนาคารแห่งประเทศไทยเช่นกัน ทำให้ธนาคารไม่สามารถดำเนินการได้ตามต้องการ ดังนั้นรูปแบบของการแข่งขันทางด้านช่องทางการจัดจำหน่ายจึงเปลี่ยนไป จากการขยายสาขาที่เป็นตัวอาคารสำนักงาน มาเป็นการขยายจุดขายโดยใช้เครื่องอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ เช่น เอ.ที.เอ็ม. พี.โอ.เอส. เทเลแบงก์กิ้ง ออฟฟิศแบงก์กิ้ง เป็นต้น นอกจากนี้ยังได้มีการร่วมมือระหว่างธนาคารในการให้บริการบางประเภท เช่น เอ.ที.เอ็ม. พูล ทำให้เครือข่ายในการให้บริการ

กว้างขวางยิ่งขึ้น ลูกค้าของธนาคารได้รับความสะดวกมากขึ้น

ด้านการส่งเสริมทางการตลาด ประกอบด้วย การขายโดยพนักงานขาย การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ และการส่งเสริมการขาย ส่วนผสมทั้งสี่ได้ถูกนำมาใช้ในการสนับสนุน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาดดังนี้ คือ

- การขายโดยพนักงาน นับว่ามีความสำคัญที่สุดในส่วนผสมทั้งสี่ เพราะเกี่ยวข้องกับการให้บริการลูกค้าโดยตรง ลูกค้าจะพอใจหรือไม่ขึ้นอยู่กับคุณภาพในการให้บริการของพนักงาน ดังนั้น ธนาคารต่าง ๆ จึงให้ความสนใจโดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มพนักงานที่ทำหน้าที่ในการให้บริการโดยตรง มีการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม ทั้งที่เกี่ยวกับหน้าที่และเทคนิคการขาย การสร้างระบบจูงใจด้วยการจัดการแข่งขันระหว่างพนักงาน และสาขา โดยมีรางวัลเป็นสิ่งตอบแทน นอกจากนี้ยังมีการจัดส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่พนักงานเป็นครั้งคราว เพื่อกระตุ้นให้พนักงานหาเงินฝาก และหาลูกค้าเพิ่มขึ้น

- การโฆษณาของธนาคาร ลักษณะโฆษณาของธนาคารจะให้ความสนใจกับการโฆษณาเพื่อเสริมสร้างภาพพจน์ มากกว่าโฆษณาเพื่อขายบริการ ธนาคารบางแห่งได้กำหนดค่าใช้จ่ายเพื่อเสริมสร้างภาพพจน์ ใช้สื่อสิ่งพิมพ์เพื่อโฆษณาเผยแพร่บริการ ธนาคารบางแห่งใช้วิธีตรงกันข้าม รูปแบบของโฆษณาที่มุ่งโฆษณาเพื่อสร้างจุดครองใจ (โฆษณาสถาบันโดยตรง) และโฆษณาเพื่อส่งเสริมสังคม ซึ่งธนาคารแต่ละแห่งมีแนวทางต่างกันไป แต่สิ่งหนึ่งที่น่าสนใจคือ มีการวางแผนรณรงค์โฆษณาอย่างต่อเนื่อง และเน้นจุดยืนคือแนวความคิดเต็ม ทำให้ผู้พบเห็นสามารถจดจำงานโฆษณาของธนาคารได้ สำหรับโฆษณาเพื่อขายบริการ ธนาคารส่วนใหญ่จะเน้นทางสื่อสิ่งพิมพ์ โดยใช้รูปแบบโฆษณาที่มีเอกลักษณ์ของตนเอง เช่น การจัดภาพ ในด้านสื่อโฆษณาสื่อที่เป็นที่นิยมใช้มากที่สุด คือ สื่อสิ่งพิมพ์ ทั้งนี้เพราะมีราคาถูกและสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ดีกว่าสื่อวิทยุ ธนาคารหลายแห่งได้ให้ความสนใจกับสื่อวิทยุมากขึ้น แต่จากการศึกษาวิจัยได้พบว่า ผลที่ได้ไม่เป็นที่น่าพอใจ เพราะมีผู้ได้ยินได้ฟังน้อย ทั้งนี้เนื่องจากจำนวนสถานี วิทยุกระจายเสียง มีมากมายที่จะให้เลือก อีกทั้งช่วงเวลาที่น่าสนใจมีค่อนข้างจำกัด ในด้านการวางแผนสื่อโฆษณาจะมีการโฆษณาเป็นช่วง ๆ ตลอดทั้งปี โดยจะเน้นหนักในช่วงปิดงบประมาณปี และปลายปี

- การประชาสัมพันธ์ ธนาคารหลายแห่งหันมาให้ความสนใจกับงานประชาสัมพันธ์มากขึ้น ซึ่งพิจารณาได้จากการให้ความสำคัญของผู้บริหารระดับสูง ลักษณะงานที่เกี่ยวข้องในการประชาสัมพันธ์คือ การเผยแพร่ข่าวสารไปยังสื่อมวลชน มีการตั้งเป้าหมายของจำนวนข่าว การสร้างความสัมพันธ์กับสื่อมวลชนโดยให้ความสะดวกในด้านต่าง ๆ จัดเลี้ยงสื่อมวลชน การสนับสนุนในด้านกิจกรรมสังคม ซึ่งจะมีทั้งด้านการศึกษา การกีฬา ศิลปวัฒนธรรม ศาสนา เกษตร ฯลฯ ธนาคารแต่ละแห่งจะให้ความสำคัญแก่กิจกรรมเหล่านี้แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังมีการโฆษณาเพื่อประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง มีจุดยืนที่แน่นอน และยังแข่งขันกันให้บริการในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสร้างภาพพจน์ให้กับธนาคาร

- การส่งเสริมการขาย นับว่ามีความสำคัญน้อยกว่าส่วนผสมการส่งเสริมการตลาดทั้งหมด ทั้งนี้เพราะถูกจำกัดด้วยระเบียบข้อห้ามต่าง ๆ รูปแบบของวิธีการส่งเสริมการขายจึงมีน้อยมาก กิจกรรมที่มักจะทำกันก็คือ การแจกของขวัญปีใหม่ การแจกของชำร่วยเมื่อมีโอกาสพิเศษ หรือในช่วงรณรงค์เงินฝาก การจัดขายสินค้าราคาถูก การให้ความสะดวกแก่ลูกค้าโดยจัดส่งพนักงานไปรับฝากเงินจากลูกค้าถึงที่บ้านหรือที่ทำงาน ฯลฯ ในช่วงระยะ 2-3 ปีที่ผ่านมาได้มีการนำธุรกิจอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง โดยให้สิทธิพิเศษ หรือส่วนลดจากการใช้บริการ เช่น ส่วนลดจากการใช้บัตร เอ.ที.เอ็ม. สิทธิพิเศษที่ได้รับจากการประกันภัยเมื่อใช้บริการฝากเงินจากธนาคาร เป็นต้น

### สรุปผลวิจัย

#### ความคิดเห็นของผู้ใช้บริการที่มีต่อพนักงานแต่ละธนาคาร

ผลวิจัยจากการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ใช้บริการต่อพนักงานแต่ละธนาคารในด้านต่าง ๆ คือ ด้านการแต่งกาย กริยาวาจา การต้อนรับอย่างเสมอภาค ความเอาใจใส่ต่อลูกค้า ความเต็มใจตอบข้อซักถาม ความรวดเร็วในการบริการ ความรู้ความสามารถในการให้คำแนะนำปรึกษา และความพอใจต่อการบริการของพนักงาน ไม่มีความแตกต่างกัน หรือกล่าวได้ว่าลูกค้าแต่ละธนาคารส่วนใหญ่พอใจกับการให้บริการของพนักงานธนาคารที่ตนใช้บริการอยู่ ทั้งนี้สืบเนื่องมาจากธนาคารแต่ละแห่งได้ให้ความสนใจกับพนักงานที่ทำหน้าที่ให้บริการเป็นอย่างมาก มีการพัฒนาบุคลากร

จัดโปรแกรมฝึกอบรม และการสร้างระบบจูงใจ โดยการจัดแข่งขันในการปฏิบัติงาน จัดการส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่พนักงาน โดยมีรางวัลเป็นสิ่งตอบแทน

ความคิดเห็นของพนักงานแต่ละธนาคารต่อหน้าที่ และปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

จากผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อหน้าที่ พนักงานธนาคารมีความพอใจในหน้าที่ที่เขาปฏิบัติอยู่ โดยเฉพาะพนักงานของธนาคารไทยพาณิชย์ และธนาคารกรุงเทพ จะมีความพอใจในหน้าที่ที่ตนปฏิบัติมากที่สุด ซึ่งสาเหตุที่พนักงานพอใจในหน้าที่เรียงตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้คือ

- 1) จำนวนพนักงานที่แสดงความพอใจต่อความมั่นคงในการปฏิบัติงานมากที่สุด
- 2) ความพอใจในลักษณะงาน สนุก ตื่นเต้น ท้าทายความสามารถ
- 3) ชอบประเภทของงานที่ปฏิบัติอยู่
- 4) มีหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานที่ดี
- 5) มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการทำงาน

สำหรับสาเหตุที่พนักงานส่วนใหญ่ไม่พอใจต่อหน้าที่ของพนักงานทั้ง 4 แห่ง จะคล้ายคลึงกัน โดยสาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจต่อหน้าที่ขึ้นอยู่กับลักษณะงาน หากงานนั้นมีหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติซ้ำซาก จำเจไม่ท้าทายความสามารถ มีโอกาสก้าวหน้าน้อย และเงินเดือนที่ได้รับไม่เหมาะสม

และในด้านการฝึกอบรมนั้น ธนาคารกรุงเทพจะมีพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมสูงกว่าธนาคารอื่น ๆ และพนักงานทุกธนาคารก็มีความพอใจต่อการฝึกอบรมที่ธนาคารจัดขึ้น ทั้งยังนำผลที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ประโยชน์ได้เป็นอย่างมาก

เมื่อเปรียบเทียบความพอใจของพนักงานในด้านต่าง ๆ แล้ว ส่วนใหญ่จะมีความพอใจต่อหน้าที่ ต่อสถาบัน ต่อปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ คล้ายคลึงกัน ยกเว้นในด้านความมั่นคง สวัสดิการ การฝึกอบรมที่พนักงานธนาคารกรุงเทพมีความพอใจเหนือกว่าธนาคารอื่น รองลงมาได้แก่ธนาคารไทยพาณิชย์ และธนาคารกสิกรไทย

ส่วนความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อภาพพจน์ของธนาคารนั้น ธนาคารกรุงเทพจะมีภาพพจน์ในด้านความมั่นคง ความสามารถของผู้บริหาร การให้บริการ และด้านคุณภาพของพนักงานดีกว่าธนาคารอื่น ๆ ส่วนในด้านอื่น ๆ นั้น ภาพพจน์ของทุก ๆ ธนาคารเหมือนกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการประชาสัมพันธ์ของธนาคารกรุงเทพในด้านการส่งเสริมกิจกรรมสังคมของธนาคารได้รับผลสำเร็จดียิ่ง และจากการที่ธนาคารกรุงเทพลงทุนในด้านการประชาสัมพันธ์มาก ทำให้มีผลสะท้อนกลับมามากเช่นกัน ดังจะเห็นได้จากจำนวนผู้พบเห็นข่าวสาร หรือกิจกรรมของธนาคารจะมีมากกว่าธนาคารอื่น ๆ โดยกิจกรรมที่ประชาชนพบเห็นมากที่สุด จะเป็นกิจกรรมทางด้านการศึกษารองลงมาเป็นด้านการกีฬา และด้านศิลปวัฒนธรรม

การจดจำคำขวัญ ในด้านการจดจำคำขวัญ แม้ว่าธนาคารไทยพาณิชย์จะพยายามเน้นสโลแกนในการโฆษณา แต่ก็ไม่เป็นผลสำเร็จ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการใช้คำที่ยาวเกินไปทำให้ยากแก่การจดจำ ธนาคารกรุงเทพจะมีผู้จดจำสโลแกนได้มากที่สุด รองลงมาเป็นธนาคารกสิกรไทย และธนาคารทหารไทย

การจดจำรายการวิทยุ โทรทัศน์ ธนาคารกรุงเทพเป็นธนาคารที่จัดรายการโทรทัศน์มากที่สุด แต่จากการสำรวจปรากฏว่ามีผู้พบเห็นน้อยมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าไม่ประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้เนื่องมาจาก เนื้อหาสาระไม่เป็นที่น่าสนใจ และช่วงเวลาออกอากาศมีผู้พบเห็นน้อยมาก เช่นเดียวกับรายการวิทยุ ที่ทั้ง 4 ธนาคารต่างให้การสนับสนุน ปรากฏว่ามีผู้เคยฟังรายการต่าง ๆ เหล่านี้เล็กน้อย ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การใช้สื่อวิทยุไม่ประสบผลสำเร็จ เนื่องจากจำนวนสถานีและรายการมีมาก และช่วงเวลาออกอากาศไม่เหมาะสม

มีผู้พบเห็นโฆษณาของธนาคารกรุงเทพผ่านตามสื่อต่าง ๆ มากที่สุด รองลงมาเป็นธนาคารไทยพาณิชย์ และธนาคารกสิกรไทย ซึ่งสื่อที่มีผู้พบเห็นมากที่สุดได้แก่ โทรทัศน์ รองลงมาเป็นนิตยสาร หนังสือพิมพ์ โปสเตอร์และวิทยุ และในเรื่องการโฆษณาทางโทรทัศน์ ธนาคารกรุงเทพนอกจากจะมีผู้พบเห็นโฆษณามากที่สุดแล้ว ยังจดจำได้มากที่สุดอีกด้วย

ดังนั้น ในด้านการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ ธนาคารกรุงเทพจะประสบผลสำเร็จมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากความพร้อมตั้งแต่การจัดองค์กรที่มีความสมบูรณ์แบบ ในด้านอัตรากำลังคน

งบประมาณ และการให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง ทำให้ผลในด้านต่าง ๆ ออกมาเหนือกว่าธนาคารอื่น ๆ รองลงมาเป็นธนาคารกสิกรไทย และธนาคารไทยพาณิชย์ ซึ่งมีปัญหาการขาดแคลนผู้บริหารที่มีหน้าที่ดูแลงานด้านน้อยอย่างจริงจัง ส่วนธนาคารทหารไทย ภาพพจน์ในด้านต่าง ๆ ยังด้อยกว่าธนาคารทั้ง 3 แห่ง

ปัญหาและอุปสรรคในการใช้กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาดของธนาคาร

1. ปัญหาในด้านงบประมาณมีจำกัด เป็นปัญหาสำคัญอย่างยิ่งในการใช้กลยุทธ์การส่งเสริมทางการตลาด เพราะจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อปัจจัยต่าง ๆ มากมาย เช่น งานด้านโฆษณา ทำให้ไม่สามารถผลิตสิ่งโฆษณาได้เต็มที่ ไม่สามารถเลือกใช้ช่องทางสื่อ ความถี่ในการลงโฆษณาตามที่ต้องการได้ จึงเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งในการต่อสู้กับคู่แข่งที่มีงบประมาณมากกว่า
2. ด้านอัตรากำลังคนไม่ได้สัดส่วนกับงาน เมื่อเปรียบเทียบอัตรากำลังคนต่อปริมาณงานที่รับผิดชอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยงานโฆษณาและประชาสัมพันธ์ของธนาคารบางแห่ง จึงไม่อาจทำงานให้ลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพได้
3. การถูกบังคับจากกฎเกณฑ์ต่าง ๆ มากมาย ทำให้ไม่อาจใช้วิธีการแข่งขันได้อย่างอิสระ เช่น กฎ ข้อบังคับ ที่ห้ามธนาคารใช้วิธีส่งเสริมการขายแบบชิงโชค หรือห้ามแจกของขวัญ จูงใจลูกค้าที่มีมูลค่าสูงกว่ากฎหมายกำหนด เป็นต้น
4. การให้ความสำคัญของผู้บริหารระดับสูง หน่วยงานใดที่ผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจย่อมได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่ในทุกด้าน ในทางตรงกันข้ามหากผู้บริหารไม่ให้ความสนใจและเห็นว่างานนั้นไม่มีประโยชน์ ก็จะทำให้เป็นอุปสรรคสำคัญอย่างยิ่งในการขาดการสนับสนุนที่ดีในทุกด้าน ซึ่งอาจทำให้ผลงานที่ออกมาด้อยกว่าคู่แข่งที่มีผู้บริหารคอยให้การสนับสนุนอยู่
5. การเลือกสรรคนไม่เหมาะสมกับงาน โดยเฉพาะงานด้านการประชาสัมพันธ์ที่ต้องการบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี สามารถสร้างความประทับใจให้กับผู้มาติดต่อ ไม่ว่าจะเป็นสื่อมวลชน องค์กรบริษัทห้างร้าน ฯลฯ ซึ่งจะเป็นตัวแทนและสร้างความรู้สึกที่ดีให้แก่บุคคลทั่วไป หากคัดเลือก

พนักงานที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสม ย่อมเป็นอันตรายต่อภาพพจน์ ชื่อเสียงของธนาคารเป็นอย่างมาก

6. การจัดองค์การการตลาดที่อยู่กระจัดกระจายไปตามหน่วยงานต่าง ๆ ทำให้เป็นอุปสรรคในการประสานงาน และการควบคุมกิจกรรมด้านการตลาดให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

7. การวัดผล การประเมินผลในด้านต่าง ๆ ในทางปฏิบัติยังไม่สามารถตรวจสอบผลของการส่งเสริมการตลาดว่า กิจกรรมแต่ละชนิดที่ลงทุนไปได้ประสิทธิผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลของการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ จึงไม่อาจทราบได้ว่าสิ่งที่ได้กระทำลงไปนั้น ได้ดำเนินตามแนวทางที่ถูกต้องหรือไม่

8. การโฆษณาเพื่อสร้างภาพพจน์ หากธนาคารไม่สามารถปฏิบัติตามที่กล่าวอ้างได้ ย่อมจะเกิดผลเสีย และทำให้ประชาชนทั่วไปมีทัศนคติในทางลบต่อองค์กร

#### ข้อเสนอแนะ

##### ด้านพนักงานธนาคาร

จากผลการวิจัยพบว่า สิ่งที่จะสร้างความประทับใจ สร้างความพอใจให้กับลูกค้ามากที่สุดคือ บริการที่ดีจากพนักงาน ความรวดเร็วในการให้บริการ และเหตุผลที่ทำให้พนักงานพอใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด คือ ลักษณะงานต้องมีความสุข ตื่นเต้น ท้าทายความสามารถ มีโอกาสก้าวหน้า ธนาคารจึงควรกระทำโดย

1) พยายามให้พนักงานมีความรู้สึกเพลิดเพลินในการทำงาน โดยการหมุนเวียนงานให้พนักงานมีโอกาสเรียนรู้งานหลายด้าน ไม่รู้สึกเบื่อหน่ายในการทำงาน วิธีหนึ่งที่มีผลกระทบ คือ ให้พนักงานแต่ละคนสามารถทำหน้าที่ได้ทุกตำแหน่ง แต่ทั้งนี้ต้องพิจารณาถึงข้อดี ข้อเสีย ของการใช้วิธีนี้ คือ ในด้านนี้จะทำให้พนักงานรู้สึกเพลิดเพลิน ไม่เบื่อหน่ายเนื่องจากต้องปฏิบัติงานซ้ำซาก อีกทั้งเกิดความคล่องตัวสูง เมื่อลูกค้ามาติดต่อสามารถให้บริการแก่ลูกค้าในทุกด้าน ข้อเสีย คือ พนักงานอาจไม่มีความเชี่ยวชาญในงานแต่ละด้านอย่างจริงจัง ดังนั้นโอกาสที่จะเกิดการผิดพลาดจึงมีมาก

2) ควรกำหนดตำแหน่งให้แก่พนักงานเป็นลำดับขั้น แม้ว่าจะจะเป็นเพียงตำแหน่งลอย เพื่อสร้างให้พนักงานรู้สึกมีความก้าวหน้าในการทำงาน เช่น พนักงานในตำแหน่งหนึ่งอาจแบ่งเป็นหลายระดับ คือ พนักงานเทลเลอร์ระดับ 1 ระดับ 2 ระดับ 3 ตามลำดับอายุงาน หรือความสามารถ ขณะเดียวกันเพิ่มขอบข่ายอำนาจในการตัดสินใจ เช่น สามารถอนุมัติจำนวนเงินที่ลูกค้าต้องการถอนได้มากขึ้น

3) จูงใจพนักงานโดยการจัดกิจกรรมการแข่งขันการให้บริการของพนักงาน ซึ่งอาจจะเน้นความร่วมมือเป็นทีม วิธีการคือ กำหนดให้มีการแข่งขันในด้านการให้บริการระหว่างสาขาที่อยู่บริเวณใกล้เคียงกัน โดยจัดจากความคิดเห็นของผู้ให้บริการ และจากการสำรวจเป็นครั้งคราวของเจ้าหน้าที่ สาขาใดที่ชนะจะได้รับรางวัล และได้รับการยกย่องให้เป็นสาขาบริการดีเด่น พร้อมกับแจกใบประกาศเกียรติคุณ หรือโล่ หรือสัญลักษณ์ ติดไว้ ณ ที่ทำการสาขา เพื่อให้ประชาชนทั่วไปได้พบเห็น ขณะเดียวกันเป็นการเตือนความจำของพนักงานไปด้วย การตัดสินใจจะพิจารณาทุก 6 เดือน ซึ่งเป็นช่วงระยะเวลาที่ไม่ยาวเกินไป

4) มีการจัดกิจกรรมการส่งเสริมการขายสู่พนักงานเป็นระยะ ๆ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดความตื่นตัวอย่างต่อเนื่อง แต่ต้องระวังไม่ให้ความถี่มากเกินไป จะทำให้พนักงานเกิดความเบื่อหน่าย ซึ่งแทนที่จะเกิดผลดีก็จะก่อให้เกิดผลเสีย และต่อไปการจัดกิจกรรมเหล่านี้จะไร้ผล

5) การให้ความสนใจที่จะพัฒนาพนักงานที่เกี่ยวข้องในการต้อนรับลูกค้าทุกระดับ ตั้งแต่ยามรักษาความปลอดภัย พนักงานรับโทรศัพท์ พนักงานต้อนรับ ตลอดจนพนักงานที่เกี่ยวข้องการให้บริการ โดยการจัดฝึกอบรมพร้อมชี้แจงให้เห็นความสำคัญในตำแหน่งหน้าที่ที่จะสร้างความประทับใจให้ลูกค้าและเทคนิคในการให้บริการ นอกจากนี้ควรให้ความสนใจแก่บริการ แม้จะเป็นเรื่องเล็กน้อย เช่น พนักงานรักษาความปลอดภัยของธนาคารไทยพาณิชย์ สาขามหบุรี จะมีพนักงานรักษาความปลอดภัยคอยให้บริการ เปิด-ปิด ประตู ให้ความช่วยเหลือแก่ลูกค้าเท่าที่จะทำได้ การให้พนักงานสาวมีบุคลิกดี แต่งกายสวยงามคอยให้บริการแก่ลูกค้า ณ ที่ทำการสาขา โดยอาจผลัดเปลี่ยนหน้าที่กันรับผิดชอบ

## ด้านโฆษณา

1) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับโฆษณา ณ จุดขายมากขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ประชาชนทั่วไปจะพบเห็นโฆษณา ใต้รับข่าวสาร จากสื่อโปสเตอร์ของธนาคารเป็นจำนวนมาก และเป็นจำนวนที่ใกล้เคียงกับผู้เคยฟังรายการวิทยุของธนาคารอีกด้วย โดยการตกแต่งสาขาให้แลดูสวยงาม ติดโปสเตอร์โฆษณา ให้มีบรรยากาศที่สดใส มีดนตรีไพเราะ นอกจากนี้ในด้านของสื่อโฆษณา แทนที่จะเป็นแผ่นพับที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ควรคิดแปลงรูปแบบใหม่ให้สามารถเกิดประโยชน์ใช้สอย เช่นทำเป็นที่คั่นหนังสือ บันทึกระเบือรือรื้อ สดามที่สำคัญ เป็นต้น นอกจากนี้จะทำให้ผู้ใช้บริการใช้ประโยชน์ได้แล้วยังเป็นการโฆษณาให้ระลึกถึงธนาคารอยู่ตลอดเวลาอีกด้วย

2) การโฆษณาของธนาคารควรจะเน้นหนักรูปแบบของการโฆษณา เพื่อสร้างภาพพจน์สู่สายตาประชาชนมากกว่าที่จะใช้การโฆษณาเพื่อขายบริการ ทั้งนี้เพราะธนาคารเป็นธุรกิจที่ค้าเงิน ดังนั้น แม้จะมีโฆษณาขายบริการที่ดีสามารถดึงดูดใจผู้ใช้บริการ แต่ถ้าหากผู้ใช้บริการขาดแคลนลงทุนทรัพย์ก็ไม่สามารถใช้บริการของธนาคารได้ นอกจากนี้ในด้านจำนวนประเภทบริการของธนาคารแต่ละแห่งมีความคล้ายคลึงกันมาก และเป็นที่รู้จักกันของประชาชนทั่วไป จึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องโฆษณาทางสื่อมวลชน (Mass Media) ยกเว้นบริการใหม่ บริการที่ไม่เคยมีธนาคารใดเสนอมาก่อน บริการที่ต้องการคำแนะนำในด้านการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้นอกนี้ควรใช้การโฆษณาเข้าสู่กลุ่มลูกค้าโดยตรง เช่น ส่งจดหมายไปถึงลูกค้า แจกแผ่นพับใบปลิว ซึ่งจะช่วยให้ต้นทุนต่ำกว่าและสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ดีกว่า

3) การโฆษณาเพื่อสร้างภาพพจน์ ควรมีการกำหนดจุดยืนที่แน่ชัด และวางแผนโฆษณาอย่างต่อเนื่องจึงได้ผล หากทำเพียงระยะเวลาสั้น ๆ ไม่มีการยึดถือแนวความคิดหลัก ภาวะลงทุนในโฆษณานั้นจะสูญเปล่า

4) การโฆษณาทางสื่อที่มิจะได้ผลดี มีผู้พบเห็นมากแต่เสียค่าใช้จ่ายสูง ถ้าต้องการเน้นสื่อจะต้องใช้งบประมาณที่มากพอ มีการลงทุนและพิถีพิถันในการสร้างภาพยนตร์โฆษณา ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความสามารถที่จะทำให้ผู้พบเห็นสนใจ และจดจำโฆษณาของธนาคารได้เพื่อเปรียบ-

เทียบกับโฆษณาของสินค้าและบริการที่มีอยู่มากมาย ขณะเดียวกันต้องมีความถี่ที่สูงพอ ดังนั้น หากงบประมาณโฆษณาที่มีจำนวนไม่มากก็ไม่สมควรจะใช้สื่อทีวี เพราะโอกาสที่จะมีผู้พบเห็นน้อย การลงทุนโฆษณานั้นจะสูญเปล่า

5) งานโฆษณาที่จัดทำขึ้นควรมีแบบฉบับหรือเอกลักษณ์เฉพาะตัว ทั้งระวางในเรื่องความคล้ายคลึงของงานโฆษณากับสถาบันอื่น ๆ ทั้งที่เป็นกิจการธนาคารด้วยกันและกิจการคนละประเภท เนื่องจากประชาชนบางกลุ่มเกิดความสับสนในงานโฆษณาที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน เช่น จากผลงานวิจัยโฆษณาชุดได้ร่วมของไทยของธนาคารกรุงเทพ มีผู้เข้าใจว่าเป็นผลงานของธนาคารทหารไทย ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแนวความคิดในเรื่องชีวิตไทย ไทย ได้กลายมาเป็นแบบฉบับของธนาคารทหารไทยไปแล้ว การที่ธนาคารหรือสถาบันการเงินอื่น ๆ จะใช้แนวความคิดนี้จึงไม่เป็นการสมควรอย่างยิ่ง เพราะเท่ากับเป็นการโฆษณาให้กับธนาคารทหารไทย

#### ด้านการประชาสัมพันธ์

1) ควรให้ความสนใจกับการประชาสัมพันธ์ภายในมากขึ้น ทั้งนี้เพราะภาพพจน์ที่ดีจะออกสู่สายตาประชาชนได้จะต้องมาจากการมีความสัมพันธ์ภายในที่ดีก่อน จากการศึกษาพบว่าธนาคารหลายแห่งให้ความสำคัญต่อการประชาสัมพันธ์ภายในน้อยมาก ส่วนใหญ่จะมีเพียงการใช้สื่อเพื่อการประชาสัมพันธ์ เช่น หนังสือพิมพ์ภายใน วารสารภายใน การจัดกิจกรรมกีฬาเป็นครั้งคราว ซึ่งธนาคารทุกแห่งจะมีลักษณะคล้ายกัน ดังนั้น จึงควรมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง เช่น มีการประกวดผลงานด้านความคิดสร้างสรรค์ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน เช่น มีการร่วมรับประทานอาหารร่วมกับพนักงาน การออกเยี่ยมเยียนสาขาเป็นครั้งคราว การร่วมกิจกรรมกีฬากับพนักงาน สิ่งเหล่านี้จะช่วยสร้างความผูกพันต่อองค์กร ผลก็ตามมาคือพนักงานจะรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งจะต้องทำหน้าที่รักษาผลประโยชน์ให้กับองค์กรด้วย

2) ผู้บริหารควรพิจารณาเพิ่มอัตรากำลังของพนักงานที่ทำหน้าที่ด้านโฆษณาและประชาสัมพันธ์ให้ได้ส่วนกับงาน และจัดสรรงบประมาณในด้านนี้ให้มากพอที่จะสามารถดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) กิจกรรมด้านประชาสัมพันธ์ภายในและภายนอกควรอยู่ร่วมกัน เพราะธนาคารบางแห่งมีการแยกหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการประชาสัมพันธ์ภายใน และประชาสัมพันธ์ภายนอกออกจากกัน โดยให้หน่วยงานประชาสัมพันธ์ภายในไปขึ้นอยู่กับฝ่ายการพนักงานซึ่งไม่เชี่ยวชาญ และเข้าใจงานด้านประชาสัมพันธ์อย่างจริงจัง ดังนั้น กิจกรรมต่าง ๆ ที่เสนอออกมา และการให้ความสนใจในงานประชาสัมพันธ์ภายในจึงอาจต่อยุคคุณภาพกว่าการที่จะให้พนักงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการประชาสัมพันธ์เป็นผู้รับผิดชอบ

4) ผู้บริการระดับสูง จะต้องทำหน้าที่เป็นนักประชาสัมพันธ์และให้ความสนใจในความสำเร็จของงานด้านประชาสัมพันธ์มากพอ เพราะจะเกี่ยวข้องถึงการให้การสนับสนุนและจัดสรรงบประมาณ

5) จากผลการวิจัยในด้านความคิดเห็นของผู้ใช้บริการ มีผู้พบเห็นกิจกรรมต่าง ๆ น้อยมาก แสดงว่าธนาคารอาจจะสร้างความเด่นให้กับกิจกรรมเหล่านี้ไม่เพียงพอ การเผยแพร่ข่าวสารไม่สามารถกระจายไปอย่างทั่วถึง หรือมีการปฏิบัติไม่ต่อเนื่อง ดังนั้นแม้ว่าจะลงทุนไปมากเท่าใดก็จะเป็นการสูญเปล่า จึงควรกำหนดวัตถุประสงค์ในทิศทางที่แน่นอนแล้วมุ่งไปสู่เป้าหมายนั้น พร้อมกับดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่องจึงจะเห็นผล กิจกรรมที่ควรให้ความสนใจเป็นพิเศษ คือ กิจกรรมด้านการศึกษาและกิจกรรมด้านการกีฬา

กิจกรรมด้านการศึกษา โครงการที่ควรริเริ่มและให้ความสนใจอย่างจริงจังคือโครงการแนะแนวการศึกษาให้แก่นักเรียนในระดับต่าง ๆ เช่น นักเรียนระดับมัธยมศึกษา โดยแนะนำวิชาที่เรียนและโรงเรียนที่จะศึกษาต่อ วิธีการเรียนที่ถูกต้อง ซึ่งจะเกี่ยวข้องและสามารถสร้างความสัมพันธ์กับบุคคล 3 กลุ่มคือ นักเรียน ผู้ปกครอง และโรงเรียน

กิจกรรมจัดแข่งขันทดสอบด้านต่าง ๆ เช่นการจัดทดสอบวัดความสามารถของนักเรียนก่อนเข้ามหาวิทยาลัย จัดทดสอบวัดความสามารถให้แก่นักเรียนก่อนที่จะสอบเข้าโรงเรียนมัธยมศึกษา

กิจกรรมด้านกีฬา เป็นกิจกรรมที่ธนาคารควรให้ความสนใจมาก เพราะถูกนำมาเสนอข่าวทางโทรทัศน์ ข่าวหนังสือพิมพ์เป็นประจำ หากทีมได้รับชัยชนะแล้ว นอกจากจะได้รับชื่อเสียง

ยังได้โฆษณาโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย และยังสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายทุกระดับได้ด้วย

6) การให้ความสนับสนุนในด้านข่าวสาร ข้อมูล แก่สื่อมวลชนต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสนับสนุนรายการข่าวทางสื่อโทรทัศน์ โดยสื่อข่าวที่น่าสนใจ ซึ่งจะได้ประโยชน์ในการเผยแพร่ภาพพจน์ ชื่อเสียง และยังเป็นการโฆษณาชื่อเสียงให้กับธนาคารอีกด้วย

#### ด้านการส่งเสริมการขาย

1) ปรับปรุงของชำร่วยต่าง ๆ เช่น ปฏิทิน ควรมีการพิถีพิถันในการออกแบบ เพราะเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ลูกค้าใช้ไปได้ตลอดทั้งปี

2) การจัดรายการร่วมกับร้านค้า เสนอประโยชน์พิเศษให้กับลูกค้า เมื่อมาใช้บริการจากร้านค้าที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นการติดต่อกับได้ประโยชน์จากทั้ง 2 ทาง

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย