

บทที่ 2

การดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ในปัจจุบัน

การดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ไทยในช่วงระยะเวลา 4-5 ปี ที่ผ่านมา ว่าเป็นช่วงที่ประสบปัญหามากที่สุด ทั้งนี้เพราะต้องเผชิญกับภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อันได้แก่ผลกระทบของภาวะเศรษฐกิจขบเซา การควบคุมอย่างเคร่งครัดของธนาคารแห่งประเทศไทย โดยสร้างกฎเกณฑ์, ข้อบังคับ, และกฎหมายต่าง ๆ เพิ่มขึ้นมากมาย อีกทั้งยังต้องเผชิญกับภาวะการแข่งขันรุนแรงอย่างที่ไม่เคยมีมาก่อน ทั้งจากธนาคารพาณิชย์เอง และจากสถาบันการเงินนอกระบบ จนเป็นที่กล่าวขานกันว่า เป็นยุคของ "มติใหม่แห่งการแข่งขัน" ซึ่งสภาพการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป สามารถจำแนกออกเป็น 3 ลักษณะใหญ่ ๆ คิวกันคือ (อำนวย วีรวรรณ 2527 : 10-12)

การเปลี่ยนแปลงในรูปลักษณะและความรุนแรงของการแข่งขัน

ในอดีตนั้นการประกอบธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ของไทยมีลักษณะเป็นธุรกิจครอบครัวของบุคคลเพียงไม่กี่ตระกูล การแข่งขันในรูปดอกเบี้ยมีน้อย และเป็นองค์กรผูกขาด แต่ในปัจจุบันลักษณะดังกล่าวได้เปลี่ยนไปกลายเป็นธุรกิจการแข่งขัน และการแข่งขันก็ได้กลายเป็นกลยุทธ์สำคัญในการดำเนินธุรกิจธนาคาร มีการแข่งขันทุกรูปแบบขึ้นอยู่กับยุทธวิธีของแต่ละธนาคารที่จะทำให้บริการของตนแตกต่างจากคู่แข่ง ที่สำคัญคือการแข่งขันในด้านการบริการซึ่งรวมถึงคุณภาพ ลักษณะ ปริมาณและความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี เพื่อชิงความเป็นผู้นำหรือความโดดเด่น ซึ่งจะปรากฏผลในรูปแบบของการบริการที่รวดเร็วและทันสมัย

นอกจากการแข่งขันในหมู่สถาบันการเงินแล้ว ยังมีการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น จากธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ และบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ที่ต่างประเทศถือหุ้น เพราะกิจการเหล่านี้เป็นระบบ "อิเล็กทรอนิกส์" สามารถติดต่อสื่อสารกันได้รวดเร็ว การแข่งขันจากต่างประเทศนี้ จะเน้นหนักไปที่ลูกค้ารายใหญ่

ในด้านธนาคารพาณิชย์ไทย ก็เริ่มเห็นความจำเป็นต้องขยายตัวก้าวไปสู่ตลาดโลก เพื่อสนองความต้องการโดยวิธีเปิดสาขาในต่างประเทศ ซึ่งก็มีผลให้ขยายขอบเขตการแข่งขัน ออกไปในต่างประเทศ และต้องเผชิญหน้าต่อสู้กับธนาคารใหญ่ของโลก

การเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างของตลาดลูกค้า

ก่อนที่ประเทศไทยจะเริ่มตื่นตัวทางอุตสาหกรรมมากขึ้น ผู้ใช้บริการของธนาคารมักเป็นผู้ประกอบธุรกิจการค้าประเภทนำเข้าส่งออก ธุรกิจการขายส่ง และขายปลีกที่มีกิจการขนาดเล็ก แต่ในปัจจุบันธนาคารมีลูกค้ารายใหญ่ที่ประกอบธุรกิจอุตสาหกรรมในลักษณะต่าง ๆ มากขึ้น

ถึงอย่างไรก็ตาม ธนาคารก็มีได้เอาใจใส่แต่เฉพาะลูกค้ารายใหญ่ เพราะการทำธุรกิจกับลูกค้าระดับนี้ทำได้ลำบากมากขึ้น เนื่องจากมีการแข่งขันมากโดยเฉพาะจากธนาคารต่างประเทศ ธนาคารจึงหากำไรได้จากลูกค้ารายเล็ก และลูกค้าระดับปานกลางที่มีคุณภาพมากกว่า และวิธีการทำธุรกิจกับลูกค้าก็มีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงไปแทนที่จะใช้ความเชื่อถือ หรือทุนทรัพย์ที่นำมาใช้เป็นหลักในการพิจารณาแต่อย่างเดียวกันเหมือนเมื่อก่อน จะมีการพิจารณาความเหมาะสมของโครงการลงทุนหรือโครงการธุรกิจกันมากขึ้น ลูกค้าเดิมกำลังผ่านพ้นวัยทำงานไป รุ่นลูกกำลังจะมารับช่วงกิจการแทน ผู้บริหารกิจการรุ่นใหม่จะมีวุฒิสูง ความคิดอ่านทันสมัยซึ่งมีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศต่อไปในอนาคต และมีจำนวนมากขึ้นเรื่อย ๆ ธนาคารจึงต้องปรับตัวเองเพื่อให้เข้ากับลูกค้านรุ่นใหม่ให้ได้ ทั้งในด้านความรู้ ทัศนคติ และการบริหารธุรกิจ

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสมัยใหม่ในกิจการการเงินและธนาคาร

ในขณะที่โลกกำลังก้าวหน้าเข้าสู่ยุคเทคโนโลยีสมัยใหม่ ธนาคารจะเป็นผู้บุกเบิกในด้านนี้ ตั้งแต่การฝาก-ถอน การโอนเงิน และการหักบัญชีในประเทศและข้ามประเทศ ไปจนถึงการติดต่อธุรกิจชั้นขายปลีกด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์

นอกจากนี้เทคโนโลยีใหม่ด้านอิเล็กทรอนิกส์ยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการ - ของหน่วยธุรกิจทุกสาขา ทุกแขนง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านกำรวางแผนการบัญชี การบ่อนข้อมูลให้ฝ่ายจัดการ (MIS) และการควบคุมติดตามผลงาน

ภาวะที่เปลี่ยนไปเช่นนี้ มีผลทำให้การดำเนินธุรกิจธนาคารยากลำบากมากขึ้นจากผล การดำเนินงานของธนาคาร จะเห็นได้ว่า กำไรรวมลดลง การขยายตัวของธนาคารทั้งระบบ ไม่ว่าจะเป็น การขยายตัวของเงินฝาก, สินทรัพย์, สินเชื่อ อยู่ในอัตราที่ลดลง ดังแสดงจาก ตารางที่ 1

นอกจากผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจแล้ว การแข่งขันระหว่างธนาคารพาณิชย์กรุง- แรงเช่นเดียวกัน โดยเฉพาะการแข่งขันทางด้านอิเล็กทรอนิกส์แบงคิง ซึ่งต้องใช้เงินลงทุน จำนวนมาก ทำให้ในปี 2528, 2529 กำไรของธนาคารส่วนใหญ่ลดลงไปตาม ๆ กัน ในปี 2530 อัตราการเพิ่มของทั้งด้านเงินฝาก, สินเชื่อ, สินทรัพย์ และกำไรของธนาคารพาณิชย์ทั้ง ระบบเพิ่มขึ้นในอัตราที่สูงกว่าปีที่ผ่านมา ทั้งนี้เป็นเพราะภาวะเศรษฐกิจโดยรวมเริ่มดีขึ้น อันเป็นผลมาจากราคาและผลิตผลทางการเกษตรมีแนวโน้มดีขึ้น ภาวะการส่งออกดีกว่าที่ผ่านมา ทำให้ประชาชนส่วนใหญ่มีอำนาจในการจับจ่ายใช้สอยเพิ่มขึ้น เป็นผลกระทบให้ธุรกิจอื่นดีขึ้นไป ด้วย ประกอบกับเป็นปีแห่งการท่องเที่ยว ทำให้มีรายได้จากส่วนนี้เพิ่มขึ้นเช่นกัน เมื่อภาวะ ต่าง ๆ ปรับตัวไปในทางที่ดีก็ทำให้ธนาคารซึ่งเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับประชาชนทั่วไป และ ธุรกิจทุกแขนงย่อมพลอยได้รับผลดีตามไปด้วย

ส่วนแบ่งตลาดของธนาคารพาณิชย์

จากภาวะเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น ธนาคารหลายแห่งประสบปัญหาในด้านการดำเนินงาน ทำให้ต้องสูญเสียส่วนแบ่งตลาดของตนไป ในขณะที่บางธนาคารมีความสามารถในการปรับตัวสูง และมีประสิทธิภาพในการบริหารกิจการที่เหนือกว่า ก็สามารถแย่งส่วนแบ่งตลาดมาได้

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบการขยายตัวของเงินฝาก สินเชื่อและสินทรัพย์

	2526	2527	2528	2529	2530
เงินฝาก	449,222	543,056	602,541	619,046	773,570
เพิ่มขึ้นร้อยละ	-	20.88	10.95	11.04	15.62
สินเชื่อ	434,332	519,210	567,942	550,823	701,307
เพิ่มขึ้นร้อยละ	-	19.5	9.38	4.03	18.7
สินทรัพย์	592,204	715,730	770,093	811,453	990,379
เพิ่มขึ้นร้อยละ	-	20.80	7.5	5.37	22.05

จากตารางที่ 3,4 และ 5 จะเห็นได้ว่าตลอดระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา ธนาคารกรุงเทพ ซึ่งได้ชื่อว่าเป็นธนาคารผู้นำ มีส่วนครองตลาดทุกด้านมากที่สุดยังคงครองความเป็นอันดับ 1 เอาไว้ได้ แต่สัดส่วนในการครองตลาดลดลงทุกปี นับตั้งแต่ปี 2526 ในขณะที่ธนาคารคู่แข่งชั้น ได้แก่ ธนาคารกสิกรไทย, ธนาคารไทยพาณิชย์, ธนาคารทหารไทย, กลับมีส่วนครองตลาดในทุกด้านเพิ่มขึ้นทุกปี

ซึ่งหากพิจารณาอัตราการเพิ่มของทั้ง 3 ด้านจะเห็นได้ว่า ธนาคารทหารไทยมีอัตราเพิ่มของส่วนแบ่งตลาดโดยเฉลี่ยแล้วสูงกว่าธนาคารทั้งระบบ เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะธนาคารทหารไทยมีการปรับปรุงระบบงาน, การบริหารงานภายใน พร้อมกับนโยบายในการรุกเข้าสู่ตลาดมากขึ้น โดยการขยายจุดขาย การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ และการพัฒนาบริการใหม่ ๆ เสนอแก่ลูกค้ามากกว่าในอดีตที่ผ่านมา จึงทำให้ผลการดำเนินงานของธนาคารดีขึ้นเสมอมาจนสามารถเลื่อนจากอันดับ 7 ในปี 2526 เป็นอันดับ 6 ในปี 2527 และเป็นอันดับ 5 ในปี 2530 สามารถนำหน้าธนาคารศรีนคร ธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ และธนาคารกรุงศรีอยุธยา (ยกเว้นส่วนแบ่งตลาดด้านสินเชื่อที่ยังเป็นรองธนาคารกรุงศรีอยุธยาอยู่) จนได้รับการยกย่องจากวารสารการเงินการธนาคารให้เป็นธนาคารดีเด่นแห่งปี 2529 และปี 2530 ติดต่อกัน 2 ปีซ้อน

ธนาคารไทยพาณิชย์ เป็นธนาคารที่ประสบความสำเร็จในการประกอบการเช่นเดียวกับธนาคารทหารไทย โดยเฉพาะทางด้านเงินฝาก ที่สามารถแย่งส่วนครองตลาดได้เพิ่มขึ้นและเพิ่มในอัตราที่สูงในช่วงปี 2526 และ 2527 ส่วนทางด้านสินเชื่อและสินทรัพย์ก็มีส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้นเช่นกัน นับเป็นธนาคารที่มีผลประกอบการดีเด่นธนาคารหนึ่ง ที่สามารถขยายส่วนแบ่งตลาดในทุกด้าน ทั้งนี้เพราะนโยบายรุกเข้าสู่ตลาด พร้อมกับการสร้างภาพพจน์ใหม่ จากการเป็นธนาคารที่ทันสมัย อนุรักษ์นิยม ก้าวมาเป็นธนาคารที่ทันสมัย โดยการริเริ่มนำเอาบริการทางด้านอิเล็กทรอนิกส์แบงก์กิ้ง มาเป็นกลยุทธ์ในการบุกตลาด จนได้ชื่อว่าเป็นผู้นำทางด้านอิเล็กทรอนิกส์แบงก์กิ้ง พร้อมกับการปรับเปลี่ยนองค์กร การพัฒนาบุคลากร ให้สอดคล้องกับนโยบายที่เปลี่ยนไป จนได้รับความสำเร็จอย่างงดงาม และได้รับการยกย่องจากวารสารการเงินการธนาคารให้เป็นธนาคารดีเด่นในปี 2528

ธนาคารกสิกรไทย ด้านเงินฝาก สามารถหาส่วนครองตลาดเพิ่มขึ้นทุกปี แม้ว่าสัดส่วนการเพิ่มไม่สูงเท่ากับธนาคารทหารไทย หรือธนาคารไทยพาณิชย์ก็ตาม และในบางปีเช่นปี

2530 ส่วนครองตลาดของธนาคารลดลง ทั้งนี้เป็นเพราะนโยบายของธนาคารที่ไม่มุ่งขยายเงินฝาก ส่วนด้านสินเชื่อ ธนาคารกสิกรไทยมีส่วนครองตลาดอยู่ในอันดับ 2 มาตลอด ถึงแม้ว่าสัดส่วนการครองตลาดด้านสินเชื่อของธนาคารในช่วงปี 2528-2530 จะลดลง แต่ถ้าพิจารณาจากจำนวนสินเชื่อของธนาคารแล้ว จะมีจำนวนเพิ่มขึ้นทุกปี ที่เป็นดังนี้เพราะธนาคารกสิกรไทยมีความระมัดระวังในการปล่อยสินเชื่อมาก จนได้ชื่อว่าเป็นธนาคารที่มีหนี้สูญน้อยที่สุด เมื่อเทียบกับธนาคารในระดับเดียวกัน ส่วนในด้านสินทรัพย์ ยังคงมีส่วนครองตลาดเพิ่มขึ้นทุกปีเช่นเดียวกัน ยกเว้นปี 2530 ที่ลดลง เป็นที่น่าสังเกตว่าในปี 2530 ธนาคารกสิกรไทยได้เสียอันดับไปทั้งในด้านเงินฝาก และสินทรัพย์ ทั้งนี้เพราะมีการรวมตัวของธนาคารกรุงไทยกับธนาคารสยามเข้าด้วยกัน ทำให้จำนวนยอดเงินฝาก, จำนวนสินเชื่อ, จำนวนสินทรัพย์ เพิ่มมากขึ้น จนสามารถแข่งธนาคารกสิกรไทยขึ้นไปอยู่ในอันดับ 2 แต่ก็ยังไม่สามารถเอาชนะในด้านสินเชื่อได้อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะสูญเสียส่วนแบ่งตลาดในบางส่วนไป ธนาคารก็ยังได้ชื่อว่ามีผลการดำเนินงานดีเด่นธนาคารหนึ่ง ซึ่งได้ใช้นโยบายในการบุกตลาด เช่นเดียวกับธนาคารทหารไทย และธนาคารไทยพาณิชย์ โดยใช้กลยุทธ์ในการคิดค้นด้านบริการใหม่ ๆ ในการดึงดูดลูกค้า จะเห็นได้จากการเสนอบริการออกมาในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา พร้อมกับการพัฒนาระบบงานภายใน โดยนำเครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้เพื่อเป็นการตอบสนองภาวะการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น ซึ่งเป็นจุดเด่นที่น่าสนใจของธนาคารกสิกรไทยจุดหนึ่งจนได้ถูกนำไปเป็นกรณีศึกษาของมหาวิทยาลัย ฮาเวิร์ด ในสหรัฐอเมริกา

ธนาคารกรุงเทพ เป็นธนาคารที่มีผลการดำเนินงานเป็นอันดับ 1 มาตลอด ในด้านต่าง ๆ เพิ่มขึ้นทุกปี จนกระทั่งปี 2526 เริ่มมีสัดส่วนการครองตลาดลดลง ทั้งในด้านเงินฝากสินเชื่อ เหตุที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากธนาคารประสบปัญหา การดำเนินงานของสาขาต่างประเทศ ขณะเดียวกันต้องเผชิญกับปัญหาหนี้สูญของธุรกิจใหญ่น้อยในช่วงปี 2526-2527 ประกอบกับการถูกเพ่งเล็งจากหน่วยราชการถึงความเติบโตและส่วนครองตลาดที่มากขึ้น ซึ่งมีผลกระทบต่อการค้าเนโนนโยบาย ธนาคารจึงเปลี่ยนนโยบายจากที่เคยบุกตลาดในทุกด้าน กลับชะลอการเจริญเติบโตในด้านต่าง ๆ จากนโยบายที่ต้องปรับปรุงตนเอง ทำให้ธนาคารสนใจในด้านการขยายส่วนแบ่งตลาดลดน้อยลง จึงเป็นโอกาสที่คู่แข่งอย่างเช่น ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารไทยพาณิชย์จะเร่งขยายส่วนแบ่งตลาดของตนให้มากขึ้น ด้วยกลยุทธ์ต่าง ๆ กัน และหลังจากที่ธนาคารกรุงเทพเร่งปรับปรุงคุณภาพด้านต่าง ๆ ให้ดีขึ้นแล้ว ธนาคารจึงพร้อมจะบุกตลาดและ

กลับเข้าสู่สนามการแข่งขันอีกครั้งหนึ่งในปี 2530 ซึ่งเป็นปีแห่งการแข่งขันรุนแรงและหนักหน่วง ด้วยนโยบายใหม่คือ ก้าวหน้าด้วยคุณภาพและบริการที่เป็นเลิศ ผลการประกอบการด้านต่าง ๆ ของธนาคารจึงดีขึ้น ยกเว้นด้านเงินฝาก ยังคงไม่มีนโยบายที่จะขยายให้มากขึ้นเท่าใดนัก แต่จะเน้นในด้านสินเชื่อที่มีคุณภาพ

ธนาคารกรุงศรีอยุธยา แม้ว่าจะมีผลการดำเนินงานด้านเงินฝาก สินเชื่อ และสินทรัพย์ที่ขึ้นมาตลอด พิจารณาได้จากสัดส่วนการครองตลาดที่เพิ่มขึ้นในด้านต่าง ๆ แต่ธนาคารกรุงศรีอยุธยาเป็นธนาคารที่จัดอยู่ในประเภทอนุรักษ์นิยม มีการปรับปรุงตัวในการแข่งขันน้อย เมื่อเทียบกับธนาคารในอันดับต้น ๆ หรือแม้แต่ธนาคารทหารไทยซึ่งอยู่ในระดับเดียวกัน ทำให้ธนาคารทหารไทยสามารถแข่งขันกับธนาคารกรุงศรีอยุธยาได้สำเร็จในปี 2530

ธนาคารกรุงไทย ผลการประกอบการของธนาคารกรุงไทย ไม่มีอะไรที่เด่นเหมือนธนาคารที่ใดกล่าวมาแล้วข้างต้น ทั้งนี้เพราะธนาคารกรุงไทยมีปัญหาด้านการบริหารภายใน มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร การดำเนินนโยบายหรือกลยุทธ์ใด ๆ ต้องผ่านขั้นตอนมากมาย เนื่องจากยังติดอยู่ในระบบราชการ สาเหตุเหล่านี้ทำให้ธนาคารกรุงไทยไม่สามารถใช้กลยุทธ์การแข่งขันได้อย่างเต็มรูปแบบเหมือนธนาคารพาณิชย์อื่น ๆ อย่างไรก็ตามธนาคารกรุงไทยยังคงได้เปรียบธนาคารพาณิชย์อื่น ๆ ในด้านของการระดมเงินฝาก การปล่อยสินเชื่อให้แก่หน่วยราชการต่าง ๆ และในปี 2530 ธนาคารสยามได้ถูกรวมเข้ากับธนาคารกรุงไทยทำให้ธนาคารกรุงไทยเลื่อนอันดับขึ้นทั้งในด้านเงินฝากและสินทรัพย์ เป็นที่น่าจับตามองถึงการเปลี่ยนแปลงของธนาคารกรุงไทยต่อไปว่า หลังจากที่ปรับเปลี่ยนผู้บริหารชุดใหม่จะทำให้ผลการดำเนินงานของธนาคารจะดีขึ้นหรือไม่

ธนาคารอื่น ๆ ได้แก่ ธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ, ธนาคารศรีนคร, ธนาคารนครหลวงไทย, ธนาคารแหลมทอง มีส่วนแบ่งตลาด ด้านเงินฝากที่ลดลงมาตลอด ด้านสินเชื่อส่วนใหญ่จะมีส่วนแบ่งตลาดลดลง ยกเว้นบางธนาคารที่มีส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้นในบางปี เช่น ธนาคารมหานคร สำหรับด้านสินทรัพย์ ธนาคารเหล่านี้มีแนวโน้มของส่วนแบ่งตลาดที่ลดลงแทบทุกธนาคาร ธนาคารกลุ่มนี้ส่วนใหญ่เป็นธนาคารที่ประสบกับปัญหาการบริหารภายในแทบทุกธนาคาร บางธนาคารก็ประสบปัญหาในด้านการดำเนินการ เช่น ธนาคารมหานคร ธนาคารนครหลวงไทย

ธนาคารที่เหลือ คือ ธนาคารเอเซีย ธนาคารไทยธนุ ธนาคารนครธน และธนาคาร
สหธนาคาร เป็นธนาคารขนาดเล็ก แต่ทุกธนาคารมีผลการประกอบการที่ดีขึ้นมาตลอด ดูได้จาก
ส่วนแบ่งตลาดที่เพิ่มขึ้น ทั้งในด้านเงินฝาก สินเชื่อ และสินทรัพย์ ทั้งนี้เพราะแต่ละธนาคารมีการ
ปรับปรุงการบริหารงาน พร้อมทั้งพัฒนาในด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้ทันกับภาวะที่เปลี่ยนไป จึง
เป็นกลุ่มธนาคารที่มีผลการดำเนินงานดีขึ้นอีกกลุ่มหนึ่ง



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 2 แสดงกำไรสุทธิของธนาคารพาณิชย์ไทย

ธนาคาร	2526		2527		2528		2529		2530	
	กำไรสุทธิ	ร้อยละ	กำไรสุทธิ	ร้อยละ	กำไรสุทธิ	ร้อยละ	กำไรสุทธิ	ร้อยละ	กำไรสุทธิ	ร้อยละ
1. กรุงเทพ	1,397.0	17.8	1,591.0	13.8	1,432.1	-10.0	932.4	-34.9	1,524.7	63.5
2. กสิกรไทย	378.5	9.4	727.7	92.3	601.6	-17.3	473.7	-21.3	755.3	59.4
3. ไทยพาณิชย์	315.0	24.5	556.1	76.5	536.6	-3.5	354.4	-33.9	576.2	62.6
4. กรุงเทพ	572.0	119.9	257.6	-55.0	197.2	-23.4	202.6	2.6		
5. กรุงศรีอยุธยา	144.5	30.1	202.5	40.1	188.6	-6.9	156.1	-17.2	436.9	179.9
6. ทหารไทย	139.1	39.5	221.5	59.2	253.7	14.5	229.8	-9.4	311.8	35.7
7. ศรีนคร	121.3	20.0	138.8	14.3	124.8	-10.1	-	-		
8. เอเชีย	72.0	26.5	37.1	-48.5	25.9	-30.2	4.4	-83.10	52.2	1086.4
9. ธนาคาร	71.6	7.5	71.2	-0.6	69.5	-2.4				
10. ไทยทรี	59.0	3.7	66.3	12.4	64.3	-3.0	48.5	-24.6	58.3	20.0
11. สหธนาคาร	58.7	57.8	57.0	-2.9	51.1	-10.4	43.5	-14.9	139.4	220.4
12. กรุงเทพพาณิชย์การ	39.1	-27.5	89.6	129.2	30.4	-66.1	43.8	44.1	62.0	41.8
13. นครไทย	24.0	55.3	29.6	23.3	25.5	13.8	17.1	-32.9	30.3	77.2
14. แคมทอง	20.9	-14.7	14.5	-30.5	29.4	102.8	28.8	-2.0	0.9	-96.9
15. นครหลวงไทย	3.8	-93.9		91.2						

ตารางที่ 3 ส่วนแบ่งตลาดค้าปลีกของธนาคารพาณิชย์

ธนาคาร	2526			2527			2528			2529			2530		
	เงินฝาก (ล้านบาท)	ส่วนแบ่งตลาด	อันดับ	เงินฝาก (ล้านบาท)	ส่วนแบ่ง ตลาด	อันดับ	เงินฝาก (ล้านบาท)	ส่วนแบ่ง ตลาด	อันดับ	เงินฝาก (ล้านบาท)	ส่วนแบ่ง ตลาด	อันดับ	เงินฝาก (ล้านบาท)	ส่วนแบ่ง ตลาด	อันดับ
กรุงเกษม	159,968	35.6	1	186,167	34.3	1	194,930	32.4	1	200,304	30.0	1	221,625	28.7	1
กสิกร	58,560	13.0	3	75,766	14.0	2	85,927	14.3	2	96,712	14.5	2	111,627	14.4	3
กรุงไทย	63,369	14.1	2	71,949	13.3	3	79,085	13.1	3	90,507	13.5	3	118,765	15.3	2
โชนาฉัตร	31,568	7.0	4	43,743	8.0	4	52,648	8.7	4	60,755	9.1	4	75,280	9.7	4
กรุงศรี	21,641	4.8	6	26,650	4.9	5	30,581	5.1	5	35,288	5.3	5	41,902	5.4	6
ทหารไทย	16,156	3.6	8	24,207	4.5	6	27,794	4.6	6	34,829	5.2	6	45,228	5.9	5
กรุงเกษม พาณิชย์การ	21,923	4.9	5	23,009	4.2	7	26,039	4.3	7	28,550	4.3	7	29,915	3.9	7
สันติ	18,142	4.0	7	20,783	3.8	8	22,412	3.7	9	25,809	3.9	8	28,151	3.6	8
นครหลวง	14,837	3.3	9	18,569	3.4	9	22,704	3.8	8	24,846	3.7	9	26,905	3.5	9
มหานคร	11,480	2.6	10	14,141	2.6	10	16,097	2.7	10	16,720	2.5	10	24,817	3.2	10
เอเชีย	9,801	2.2	11	11,483	2.1	11	12,991	2.1	11	14,908	2.1	11	17,758	2.3	11
สหธนาคาร	7,043	1.6	12	9,058	1.7	12	10,254	1.7	12	11,319	1.7	13	13,078	1.7	12
สยาม	6,063	1.4	13	6,733	1.2	13	8,259	1.4	13	11,731	1.8	11	-	-	-
ไทยพหุ	4,201	0.9	14	5,255	1.0	14	6,217	1.0	14	7,482	1.1	14	8,921	1.2	13
นครไทย	2,165	0.5	16	3,156	0.6	15	4,270	0.7	15	5,140	0.8	15	6,431	0.8	14
แหลมทอง	2,305	0.5	15	2,387	0.4	16	2,332	0.4	16	2,869	0.4	16	3,122	0.4	15
	449,222	100.0		543,056	100.0		602,540	100.0		667,769	100.0		773,525	100.0	

ตารางที่ 4 ส่วนแบ่งตลาดด้านสินค้าของธนาคารพาณิชย์

ธนาคาร	2526			2527			2528			2529			2530	
	สินเชื่ (ล้านบาท)	ส่วนแบ่ง ตลาด	อันดับ	สินเชื่ (ล้านบาท)	ส่วนแบ่ง ตลาด	อันดับ	สินเชื่ (ล้านบาท)	ส่วนแบ่ง ตลาด	อันดับ	สินเชื่ (ล้านบาท)	ส่วนแบ่ง ตลาด	อันดับ	สินเชื่ (ล้านบาท)	ส่วนแบ่ง ตลาด
กรุงไทย	170,240	39.1	1	194,915	37.5	1	200,815	35.4	1	203,329	34.6	1	233,392	33.3
กสิกร	57,417	13.3	2	72,474	14.0	2	76,888	13.5	2	79,339	13.5	2	92,569	13.2
กรุงไทย	51,049	11.8	3	55,887	10.8	3	61,941	10.9	3	66,500	11.3	3	91,495	13.0
ไทยพาณิชย์	30,277	7.0	4	40,505	7.8	4	47,774	8.4	4	50,505	8.6	4	58,534	8.3
กรุงศรี	19,884	2.9	5	23,590	4.5	5	27,028	4.8	5	28,932	4.9	6	41,123	5.9
ทหารไทย	15,328	4.6	8	19,306	4.5	8	26,988	4.7	6	30,078	5.1	5	37,962	5.4
กรุงไทย นานาชาติ	15,893	3.6	7	21,142	4.1	7	20,798	3.7	8	22,048	3.7	8	27,425	3.9
ศรีนคร	19,419	3.7	6	23,280	3.7	6	23,680	4.2	7	24,468	4.1	7	26,128	3.7
นครหลวง	12,239	4.5	9	16,302	3.1	9	19,171	3.4	9	20,476	3.5	9	23,814	3.4
มหานคร	12,172	2.8	10	14,134	2.7	10	19,683	3.5	10	16,864	2.9	10	23,701	3.4
เอเชีย	8,505	1.0	11	10,230	2.0	11	10,887	1.9	11	11,345	2.0	11	17,159	2.5
สหธนาคาร	6,522	2.0	12	7,900	1.6	13	9,143	1.6	13	9,833	1.7	13	11,551	1.7
สยาม	5,858	1.4	13	8,506	1.5	12	10,180	1.8	12	10,370	1.7	12	-	-
ไทยทิค	4,478	1.1	14	5,013	1.0	14	6,163	1.1	14	6,578	1.1	14	7,857	1.1
นครธน	2,482	0.6	15	3,084	0.6	15	3,635	0.6	15	4,460	0.8	15	5,260	0.7
แหลมทอง	2,469	0.6	16	2,895	0.6	16	3,061	0.5	16	3,188	0.5	16	3,327	0.5
	434,332	100.0		519,157	100.0		567,835	100.0		589,413	100.0		701,307	100.0

ตารางที่ 5 ส่วนแบ่งตลาดด้านสิทธิบัตรของขนาดานาธิษฐ์

ขนาดานาธิษฐ์	2526			2527			2528			2529			2530		
	สิทธิบัตร (ล้านบาท)	ส่วนแบ่ง ตลาด	อันดับ	สิทธิบัตร (ล้านบาท)	ส่วนแบ่ง ตลาด	อันดับ	สิทธิบัตร (ล้านบาท)	ส่วนแบ่ง ตลาด	อันดับ	สิทธิบัตร (ล้านบาท)	ส่วนแบ่ง ตลาด	อันดับ	สิทธิบัตร (ล้านบาท)	ส่วนแบ่ง ตลาด	อันดับ
กรุงเทพ	203,517	36.7	1	257,744	36.0	1	260,934	33.5	1	266,767	31.8	1	301,015	30.4	1
กสิกร	70,442	12.7	3	95,005	13.3	2	104,509	13.4	2	116,193	13.9	2	147,871	14.9	2
กรุงเทพ	74,207	13.4	2	87,791	12.3	3	92,873	11.9	3	105,600	12.3	3	131,796	13.3	3
ไบโอมลิสซ์	37,602	6.8	4	53,751	7.5	4	64,094	8.2	4	73,036	8.7	4	88,315	8.9	4
กรุงเทพ	24,976	4.5	5	32,053	4.5	5	36,943	4.8	6	41,424	4.9	6	54,735	5.5	6
ทหารไทย	19,998	3.6	8	29,747	4.2	7	37,686	4.8	5	44,764	5.3	5	55,409	5.6	5
กรุงเทพ นานาชาติ	24,477	4.4	6	27,220	4.3	8	29,180	3.3	8	31,254	3.7	8	38,914	3.9	7
พีทีที	23,204	4.2	7	30,752	3.8	6	33,293	4.3	7	33,764	4.0	7	38,076	3.9	8
นครหลวง	16,226	2.9	10	22,757	3.2	10	27,864	3.6	9	29,585	3.6	9	35,747	3.6	9
มหานคร	17,499	3.2	9	24,525	3.4	9	27,510	3.6	10	26,742	3.2	10	33,805	3.4	10
เอเชีย	9,193	1.7	12	14,499	1.9	11	15,464	2.0	12	17,221	2.1	12	24,862	2.5	12
สหประชาชาติ	12,072	2.2	11	13,797	2.0	12	12,685	1.6	13	13,700	1.6	13	16,132	1.7	12
สยาม	8,473	1.5	13	10,864	1.5	13	17,216	2.2	11	20,297	2.4	11	-	-	-
ไทย	5,371	1.0	14	6,786	1.0	14	7,889	1.0	14	8,893	1.1	14	10,598	1.1	13
นคร	3,434	0.6	15	4,571	0.6	15	5,667	0.7	15	6,427	0.8	15	7,975	0.8	14
กรุงเทพ	3,212	0.6	16	3,868	0.5	16	4,097	0.5	16	4,613	0.6	16	5,130	0.5	15
รวมทั้งหมด	555,903	100.0		715,730	100.0		777,904	100.0		840,280	100.0		990,379	100.0	

หอสมุดกลาง สถาบันวิจัยนวัตกรรม

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ (ปี 2526-2530)

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันเป็นไปได้ด้วยความยากลำบาก ต่างฝ่ายจะต้องแข่งขันกัน เพื่อให้ตนสามารถครอบครองส่วนแบ่งตลาด (Market Share) ไว้ให้ได้มากที่สุด นั่นหมายความว่าธนาคารนั้นสามารถจะขยายบริการได้มากกว่าคู่แข่ง และหมายรวมไปถึงความสามารถในการทำกำไรที่สูงกว่าด้วย

ธนาคารพาณิชย์เป็นธุรกิจที่ค่อนข้างจะถูกจำกัดในด้านการแข่งขันไม่ว่าจะเป็นกฎหมาย ข้อบังคับต่าง ๆ แม้กระทั่งสินค้าที่นำมาขาย คือบริการ ซึ่งมีคุณสมบัติแตกต่างจากสินค้าชนิดอื่น ๆ คือ ไม่มีตัวตน ไม่สามารถจับต้องได้ ไม่สามารถแบ่งแยกได้ และการขายมีทางเดียวคือ การขายตรง ผู้ขายบริการคนเดียวไม่สามารถขายในตลาดหลายแห่งได้ คุณภาพของบริการไม่คงที่ เป็นการยากที่จะชี้ให้ผู้บริโภคเห็นความแตกต่างของบริการ ธนาคารพาณิชย์จึงต้องพยายามคิดค้นวิธีการใหม่ ๆ ซึ่งได้บังเกิดขึ้นแล้วในช่วงระยะเวลา 4-5 ปีที่ผ่านมา เริ่มตั้งแต่ปี 2526 เป็นปีที่ธนาคารไทยพาณิชย์ได้นำเครื่องฝาก-ถอนอัตโนมัติ เข้ามาให้บริการแก่ประชาชนเป็นแห่งแรก นับเป็นจุดเริ่มต้นในการแข่งขันทางด้านอิเล็กทรอนิกส์แย่งชิง ซึ่งเป็นสิ่งแปลกใหม่ ในวงการธนาคารพาณิชย์ไทย การตัดสินใจครั้งนี้ ทำให้ธนาคารไทยพาณิชย์ได้รับความสำเร็จอย่างงดงาม เพราะนอกจากจะสามารถขยายส่วนแบ่งตลาดด้านเงินฝากได้แล้ว ยังสร้างภาพพจน์ความเป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยีอีกด้วย ประชาชนให้การต้อนรับในบริการ เอทีเอ็ม เป็นอย่างดี โดยเฉพาะคนหนุ่ม-สาว ซึ่งต้องการความทันสมัย ความสะดวกรวดเร็ว ในบริการ ประกอบกับจังหวะเวลาที่เหมาะสมเนื่องจากไม่เคยมีธนาคารใดให้บริการมาก่อน ทำให้ธนาคารคู่แข่งในฐานะผู้นำตลาด เช่น ธนาคารกรุงเทพ และธนาคารอันดับ 2 ได้แก่ ธนาคารกสิกรไทย รวมทั้งธนาคารอื่น ๆ ต้องเร่งหาวิธีตอบโต้สถานการณ์เหล่านี้ แต่ละธนาคารพยายามจะรีบเสนอบริการ เอทีเอ็ม ให้เร็วที่สุดด้วยในขณะนั้นภาวะเศรษฐกิจไทยกำลังเผชิญกับการขาดดุลการค้าครั้งยิ่งใหญ่ การสั่งเครื่อง เอทีเอ็ม เข้ามาจำนวนมากจะทำให้สูญเสียเงินตราต่างประเทศเพิ่มขึ้นไปอีก เมื่อไม่สามารถเสนอบริการ เอทีเอ็ม ให้ทันหวังที่ได้ ธนาคารหลายแห่งจึงต้องใช้กลยุทธ์ในการเสนอบริการใหม่ ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อนให้กับกลุ่มลูกค้าของตน เช่น

ธนาคารกสิกรไทย - เสนอบริการ ทีซีดี (Transferable Certificate of Deposit) คือบริการเงินฝากชนิดหนึ่งที่ให้ดอกเบี้ยสูงและยัง

สามารถเปลี่ยนมือได้เพื่อระดมเงินฝากคราวละมาก ๆ จาก-
ผู้มีรายได้สูง

- ปรับปรุงการถอนเงินสดอัตโนมัติ ให้ใช้ได้ 24 ชั่วโมง
- เสนอบริการ วิดีโอเท็กซ์ ตามศูนย์การค้า
- ให้บริการอบรมไมโครคอมพิวเตอร์ฟรี

ธนาคารกรุงเทพ - เน้นการพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ภายใน เพื่อให้บริการด้าน
ต่าง ๆ เช่น Office Banking, Merchant Banking,
บริการโอนเงินข้ามจังหวัด ฯลฯ

- เสนอบริการเงินฝากบัวหลวง ซึ่งมีลักษณะเหมือนกับ ทีดีซี
โดยเสนอขายบริการหลังจากที่ธนาคารกสิกรไทยให้บริการไป
แล้ว 1 สัปดาห์

การแข่งขันเป็นไปอย่างรุนแรงขึ้น เมื่อธนาคารแห่งประเทศไทยอนุมัติให้ติดตั้ง
เครื่องเอทีเอ็ม ธนาคารกรุงเทพซึ่งมีกำลังเหนือกว่าทั้งในด้านเงินทุน และทรัพยากรบุคคล จึง
รีบเสนอบริการเอทีเอ็ม พร้อมทั้งขยายจุดขายให้แก่ผู้ใช้บริการอย่างทั่วถึง ภายในระยะเวลา
อันรวดเร็ว ธนาคารกสิกรไทยก็แข่งขันขยายบริการตามมาเช่นกัน โดยธนาคารกรุงเทพนำ
เครื่องเอทีเอ็มเข้ามาในเดือนตุลาคม 2527 และธนาคารกสิกรไทยนำเข้ามาในเดือนธันวาคม
ของปีเดียวกัน ต่างฝ่ายต่างคิดค้นกลยุทธ์เพื่อนำมาใช้ในการแข่งขัน ที่สำคัญคือ ต้องอาศัยความ
รวดเร็ว ในการชิงเสนอบริการใหม่ ๆ อยู่เสมอ เมื่อธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ ต้องแบกรับภาระ
ด้านต้นทุนที่สูงขึ้น ในขณะที่รายได้ไม่ได้เพิ่มตาม ธนาคารพาณิชย์ขนาดกลางและขนาดเล็กซึ่งมี
ข้อจำกัดด้านกำลังเงินทุน ไม่สามารถเข้าสู่สนามการแข่งขันได้เช่นเดียวกับธนาคารขนาดใหญ่
ความเสียเปรียบนี้ทำให้ช่องว่างของความแตกต่างระหว่างธนาคารเพิ่มมากขึ้น จากผลการดำ-
เนินงานตอนปลายปี ปรากฏว่าแทบทุกธนาคารมีผลกำไรลดลงตามกัน (ดังแสดงไว้ในตารางที่
2) ธนาคารแห่งประเทศไทยซึ่งเฝ้าดูพฤติกรรมกรรมการแข่งขันอยู่ จึงเริ่มเข้าแทรกแซงมิให้การ-
แข่งขันรุนแรงไปกว่านี้ จนอาจก่อให้เกิดผลเสียต่อระบบเศรษฐกิจส่วนรวมของประเทศได้
ประกอบกับธนาคารพาณิชย์ทั้งหลายเริ่มตระหนักดีว่าหากทำการแข่งขันเช่นนี้ต่อไปมีแต่จะก่อให้เกิด
เกิดผลเสียแก่ตนเองมากขึ้น ธนาคารต่าง ๆ จึงหันมาร่วมมือในลักษณะของการให้บริการ การ
ใช้เครื่องเอทีเอ็ม และบริการโอนเงิน ณ จุดขาย (EFTPOS) ร่วมกัน เป็นต้น

แม้ว่าจะมีโครงการหลายโครงการที่ธนาคารพาณิชย์ได้ร่วมมือกันไปแล้วก็ตามในส่วนอื่นนอกจากสิ่งเหล่านี้ ยังคงมีการแข่งขันกันอย่างไม่หยุดยั้ง แต่ละธนาคารยังคงเร่งพัฒนาในด้านต่าง ๆ ตั้งแต่การแข่งขันการพัฒนากระบวนการภายในให้มีความก้าวหน้ามากขึ้น โดยนำเครื่องคอมพิวเตอร์ และ เทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการดำเนินงาน พร้อมทั้งใช้ประโยชน์จากอุปกรณ์เหล่านี้มาปรับปรุงและนำเสนอบริการใหม่ ๆ แก่ประชาชนทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแข่งขันบริการด้านสินเชื่อ ทั้งนี้เนื่องจากในช่วงปี 2529-2530 เป็นช่วงที่ระบบการเงินของไทยประสบกับปัญหาภาวะปริมาณเงินล้น สภาพคล่องส่วนเกินมีสูงมาก อันเป็นผลกระทบมาจากปัญหาการล้มเลิกของกิจการใหญ่น้อยหลายแห่ง เมื่อปี 2526-2527 ประกอบกับนโยบายการเงินที่เข้มงวดของธนาคารแห่งประเทศไทย ทำให้ภาวะเศรษฐกิจของประเทศขบเซาลง มีการขอกู้เพื่อการลงทุนน้อย แม้ว่าจะมีการปรับอัตราดอกเบี้ยให้ต่ำลงมาอย่างที่ไม่เคยมีมาก่อนแล้วก็ตาม ธนาคารจึงต้องเร่งหาวิธีลดหรือระบายสภาพคล่องส่วนเกินนี้ให้เร็วที่สุด ถ้ายังปล่อยไว้นานภาวะที่ธนาคารจะต้องจ่ายดอกเบี้ยเงินฝากจะยิ่งมากขึ้น ในขณะที่ไม่มีรายได้มาชดเชยกับรายจ่ายส่วนที่เสียไป จะเห็นได้ชัดเจนว่าธนาคารพาณิชย์จะเร่งพัฒนาบริการด้านสินเชื่อต่าง ๆ ออกมามากมาย

นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาปรับปรุงบริการในด้านอื่น ๆ เช่นบริการด้านข่าวสารข้อมูล บริการให้คำปรึกษา ฯลฯ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

1. การแข่งขันในด้านบริการ

ในอดีตที่ผ่านมา การคิดเห็นบริการของธนาคารมักจะเป็นบริการเดียวที่สนองความต้องการของตลาดส่วนรวม (Undifferentiated Marketing) การพัฒนาบริการใหม่ ๆ มีไม่มากนัก ส่วนใหญ่จะเป็นบริการหลักที่แต่ละธนาคารให้กับลูกค้าเช่น บริการเงินฝาก บริการสินเชื่อ แต่ในปัจจุบันลักษณะของบริการได้เปลี่ยนไป กล่าวคือ ธนาคารจะเลือกเจาะส่วนตลาดเฉพาะ แล้วพัฒนาบริการให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาดนั้น (Differentiated Marketing) อันเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาในการพัฒนาทรัพยากร และแผนการดำเนินงานทางการตลาดเพื่อนำไปใช้ปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น โดยเป็นการพัฒนาด้านอิเล็กทรอนิกส์และมุ่งตลาดรายย่อย

ก. รูปแบบการเสนอบริการของธนาคารพาณิชย์ในปัจจุบัน

1) จุดเด่นของการดึงดูดความสนใจของผู้ใช้บริการในปัจจุบันคือความแปลกใหม่ เน้นคุณค่าของความสะดวก รวดเร็ว และทันสมัย ธนาคารใดสามารถเสนอบริการใดก่อนจะเป็นฝ่ายได้เปรียบและมีโอกาสครอบครองส่วนแบ่งตลาดได้มากกว่า ผลประโยชน์ที่ตามมาคือชื่อเสียงและภาพพจน์ที่ดีของธนาคาร เช่น บริการ ATM, POS, Telebanking, Office Banking, Home Banking และการพัฒนาไปถึงสาขาคอมพิวเตอร์ เป็นการพลิกโฉมหน้าของบริการใหม่หมด จากการติดต่อกับพนักงานโดยตรง ในเวลาทำการมาเป็นการติดต่อกับเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ ทั้งในและนอกเวลาทำการได้และสามารถใช้บริการด้วยตนเองได้ (Self Service)

2) การคิดค้นบริการเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มมากยิ่งขึ้น บริการแต่ละประเภทจะมีการแบ่งแยกตามวัตถุประสงค์ เพื่อสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มย่อยได้มากขึ้น เช่น บริการออมทรัพย์ก็จะแยกออกเป็นการออมทรัพย์เพื่อการศึกษา หรือเพื่อที่อยู่อาศัย เป็นต้น รวมบริการสินเชื่อก็จะแยกออกเป็นสินเชื่อเพื่อครู สินเชื่อเพื่อการเดินทาง สินเชื่อเชิษฐชีพ ฯลฯ

นอกจากการพัฒนาบริการหลักอันได้แก่ บริการออมทรัพย์ บริการสินเชื่อ และบริการด้านต่างประเทศแล้ว ได้มีการพัฒนาแนวทางการบริหารใหม่ เช่น บริการให้ข่าวสารข้อมูล บริการให้คำปรึกษาด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านการลงทุน ด้านการศึกษา โดยหวังผลต่อเนื่องจากการติดต่อธุรกิจกับธนาคารของผู้ใช้บริการในระยะยาว

3) การสร้าง "จินตภาพในใจของผู้ใช้บริการ" Brand Image เนื่อง-บริการของแต่ละธนาคารมีลักษณะคล้ายคลึงกัน จึงจำเป็นต้องสร้างความแตกต่างของบริการให้ผู้ใช้บริการเห็นว่า บริการของธนาคารตนดีกว่าธนาคารอื่น ๆ โดยการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ พร้อมกับเสริมสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ให้กับบริการเหล่านั้น เช่น บริการชำระค่าสาธารณูปโภคผ่านเครื่อง ATM และการให้วงเงินประกันสำหรับผู้ฝากเงินครบตามจำนวนที่กำหนด เป็นต้น

4) การเสริมสร้างภาพพจน์และชื่อเสียงให้กับธนาคาร (Image) เช่นบริการประกาศผลสอบเข้ามหาวิทยาลัยทางโทรศัพท์ ของธนาคารกรุงเทพ กสิกรไทย ไทยพาณิชย์

และธนาคารเอเชีย บริการด้านข่าวสารข้อมูลทั่ว ๆ ไป จากวิดีโอเท็กซ์ ของธนาคารกสิกร-ไทย และธนาคารไทยพาณิชย์ ซึ่งผู้ใช้บริการสามารถใช้ด้วยตนเอง

5) การแข่งขันในด้านจังหวะเวลาของการออกบริการ (Timing) จังหวะเวลาที่เหมาะสมพอดีกับความต้องการของผู้บริโภคเป็นปัจจัยสำคัญของกลยุทธ์ทางการตลาดเห็นได้จากการชิงตัดหน้าออกบริการใหม่ ๆ ของธนาคารพาณิชย์ที่มีให้เห็นอยู่เสมอ ๆ เพราะนอกจากเวลาที่เหมาะสมแล้ว การเป็นผู้นำก็มีความสำคัญไม่น้อยเช่นกัน

6) การปรับปรุงบริการที่มีอยู่แล้ว และเสน่ออกสู่ตลาดใหม่ (Relaunch) เช่น บริการสินเชื่อบัวหลวงของธนาคารกรุงเทพ หรือบริการสินเชื่อเชิดชูชีพของธนาคารกสิกร-ไทย เป็นต้น

รูปแบบการแข่งขันดังกล่าวจำเป็นสำหรับธนาคารขนาดใหญ่ที่ต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาด ตลอดจนภาพพจน์และชื่อเสียงของธนาคารเอง ส่วนการแข่งขันระหว่างธนาคารขนาดกลางไม่รุนแรงเท่ากับการแข่งขันระหว่างธนาคารขนาดใหญ่ เนื่องจากข้อจำกัดของปัจจัยทุน สำหรับธนาคารขนาดเล็กมีการแข่งขันกันน้อยมาก โดยเฉพาะในการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ ดังนั้นธนาคารขนาดเล็กเหล่านี้จึงหันมาเน้นคุณภาพของบริการที่ดีจากพนักงาน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข. การแข่งขันทางด้านบริการธนาคารอิเล็กทรอนิกส์

ตารางที่ 6 การแข่งขันด้านบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ของธนาคารต่าง ๆ พอสรุปได้ ดังนี้

บริการ	ธนาคารกรุงเทพ	ธนาคารกสิกรไทย	ธนาคารไทยพาณิชย์	ธนาคารทหารไทย
เอทีเอ็ม (ATM)	26 ต.ค. 27	3 ต.ค. 27	มี.ค. 28	เม.ย. 28
มือถือที่แบ่งทั้ง	18 ก.ย. 27	-	(มือถือแบ่งทั้ง)	-
โทรเลขแบ่งทั้ง	-	พ.ย. 27	ก.ย. 27	พ.ย. 30
สวิตช์	ก.ย. 28	พ.ย. 27	พ.ย. 27	-
โทรเลขแคช(ทีไอเอช)	13 ก.ค. 28	1 เม.ย. 28	15 พ.ค. 28	8 พ.ย. 28
สยามเนท	-	10 มี.ค. 28	10 มี.ค. 28	10 มี.ค. 28
วีทีไอเจ็ท	-	8 ก.พ. 28	-	-
ฟิโอเอสทู	17 พ.ย. 28	17 ก.ย. 28	17 ก.ย. 28	28 ต.ค. 28
BAGE CARD READER	16 ก.พ. 29	pin pad(30)	-	-
TELETRAC (วิเคราะก์)	-	-	-	21 พ.ค. 30
เงินตราต่างประเทศ)				
SELF SERVICE BANKING CORNER	-	2 มี.ค. 30	-	ELECTRONIC BANKING 8 พ.ย. 30
สาขาคอมพิวเตอร์	-	-	26 มี.ค. 30	-

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ในระยะแรกของการแข่งขัน (ตั้งแต่ปลายปี 2526 ถึง ต้นปี 2528) การแข่งขันในการให้บริการทางด้านอิเล็กทรอนิกส์รุนแรงมาก ต่างฝ่ายต่างจะพัฒนาบริการออกมาเพื่อมิให้สูญเสียส่วนแบ่งตลาดโดยเฉพาะชื่อเสียงในด้านภาพพจน์จะเห็นได้ว่าหลังจากที่ธนาคารไทยพาณิชย์เป็นผู้นำในการให้บริการเอทีเอ็มไปแล้ว ก็พยายามจะเสนอบริการทางอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ ๆ ออกมาตลอดเวลา ที่สำคัญอย่างยิ่งพยายามให้บริการก่อนคู่แข่ง ส่วนธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกสิกรไทย พยายามหาวิธีการสกัดกั้นการรุกของธนาคารไทยพาณิชย์ ด้วยการคิดค้นบริการใหม่ ๆ มาเสนอ พร้อมกับคำนึงในเรื่องของการเสนอบริการก่อนคู่แข่ง จะเห็นได้จากการเสนอบริการออฟฟิศแบงก์กิ้งของธนาคารกรุงเทพ ซึ่งสามารถให้บริการก่อนธนาคารอื่น ๆ

หลังจากการเสนอบริการเอทีเอ็มของธนาคารไทยพาณิชย์ การให้บริการเทเลแคชก่อนธนาคารอื่น ๆ ของธนาคารกสิกรไทย ต่างฝ่ายต่างพยายามเสนอบริการใหม่ก่อนคู่แข่ง เช่น บริการ EFTPOS ของธนาคารกรุงเทพ เสนอให้บริการก่อนธนาคารไทยพาณิชย์เพียง 2 วัน แม้มีการเสนอบริการด้านอิเล็กทรอนิกส์ออกมามากมายแต่ไม่ได้ทำให้รายได้ของธนาคารเพิ่มขึ้น กลับต้องเป็นภาระในด้านต้นทุน หลาย ๆ ธนาคารได้ตระหนักถึงผลเสียที่จะตามมาหากต้องแข่งขันรุนแรงเช่นนี้ต่อไป ประกอบกับข้อบังคับของรัฐบาลที่กำหนดให้ธนาคารต่าง ๆ ร่วมมือกันในการใช้อุปกรณ์การแข่งขันลดความรุนแรงลง หันมาร่วมมือกันในโครงการต่าง ๆ เช่น โครงการ เอทีเอ็มพูล โครงการพีโอเอสพูล อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะมีการร่วมมือกัน การแข่งขันยังคงดำเนินต่อไปแต่อาจจะไม่รุนแรงเหมือนในระยะแรก ธนาคารไทยพาณิชย์ยังคงมุ่งมั่นที่จะพัฒนาบริการทางด้านอิเล็กทรอนิกส์เพื่อรักษาภาพพจน์ความเป็นผู้นำทางด้านอิเล็กทรอนิกส์แบงก์กิ้ง โดยได้พัฒนาจนสามารถเป็นสาขาคอมพิวเตอร์ ธนาคารกสิกรไทย แม้จะไม่แข่งขันการเสนอบริการที่เหมือนกับธนาคารไทยพาณิชย์ แต่จะพยายามหาบริการที่คล้ายคลึงกันแล้วชิงเสนอบริการออกมาก่อน เช่น บริการ Self Service Banking ของธนาคารกสิกรไทย แม้จะไม่สมบูรณ์แบบเหมือนสาขาคอมพิวเตอร์ของธนาคารไทยพาณิชย์ แต่ก็จัดได้ว่าเป็นบริการที่คล้ายคลึงกันสามารถเสนอบริการได้ก่อน ธนาคารกรุงเทพในระยะหลังจะสังเกตเห็นว่ามีการพัฒนาบริการด้านอิเล็กทรอนิกส์ออกมาน้อยกว่าธนาคารกสิกรไทย ธนาคารไทยพาณิชย์ทั้งนี้เนื่องจากธนาคารให้ความสำคัญกับการพัฒนาบริการจากระบบภายในที่เหนือกว่าคู่แข่ง นำมาให้บริการแก่ลูกค้า เช่น บริการโอนเงินข้ามจังหวัด การขยายเครือข่ายของการให้บริการ โดยสามารถออนไลน์ได้ครบ 73 จังหวัด ในปี 2530 ส่วนธนาคารทหารไทยซึ่งเป็นธนาคารขนาด

กลางคงจะไม่สามารถแข่งขันกับธนาคารขนาดใหญ่ได้โดยตรง จะเห็นได้จากการเสนอบริการต่าง ๆ ให้ทันกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะในช่วงระยะหลังปี 2530 ธนาคารได้พัฒนาบริการต่าง ๆ ออกมามากมาย

กล่าวโดยสรุป การแข่งขันความเป็นธนาคารทางอิเล็กทรอนิกส์ยังคงมีต่อไป แต่จะไม่รุนแรงเหมือนในอดีต การแข่งขันแบบประจัญหน้ามีน้อยลง แต่ละธนาคารพยายามจะหาจุดเด่นของตนแล้วนำจุดเด่นนั้นมาใช้เป็นเครื่องมือในการแข่งขัน

ก. การแข่งขันทางด้านบริการบัตรเครดิต

ธนาคารกสิกรไทยเป็นธนาคารที่เริ่มให้บริการบัตรเครดิตของตนเองเป็นธนาคารแรก พร้อมทั้งมีการพัฒนาบริการด้านนี้อย่างจริงจัง ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มบริการบัตรเครดิตจากต่างประเทศ เช่น บัตรวีซ่า บัตรมาสเตอร์ หรือการพัฒนาบัตรเครดิตของธนาคารเอง เช่น บริการอาคันตุกะแวงคิง บัตรเกียรติยศ ซึ่งพัฒนาเพื่อจับกลุ่มนักธุรกิจที่เป็นผู้บริหารระดับสูง โดยเฉพาะพร้อมทั้งที่ออกมารับบริการต่าง ๆ เพื่อให้ประโยชน์ในการใช้บัตรเครดิตเหล่านี้เพิ่มขึ้น เช่น สามารถใช้บริการจากเครื่อง ATM สามารถสอบถามข้อมูลต่าง ๆ จากบริการธนาคารทันใจ ได้ส่วนลดพิเศษจากสมาชิกร้านค้าที่เป็นลูกค้าของธนาคาร จะเห็นได้ว่าธนาคารกสิกรไทยได้เสนอบริการบัตรเครดิตเป็นจำนวนมากประเภทกว่าธนาคารอื่น ในขณะที่ธนาคารกรุงเทพมีเพียงบริการบัตรอเมริกันเอ็กเพรส บัตรเขียว บัตรทอง แต่ถึงแม้ว่าจะมีบริการน้อย ก็มุ่งส่งเสริมบริการอย่างจริงจัง โดยทุ่มโฆษณาให้กับบริการนี้เป็นจำนวนมาก ธนาคารไทยพาณิชย์ มีบริการบัตรวีซ่า มาสเตอร์ ในช่วงต้นเดือนกุมภาพันธ์ 2531 ธนาคารได้ออกบัตรโพธิ์เงิน โพธิ์ทอง ซึ่งเป็นบัตรเครดิตที่ออกโดยธนาคารเองเข้าสู่ตลาด แสดงให้เห็นว่า ธนาคารไทยพาณิชย์ให้ความสนใจและต้องการเข้าสู่การแข่งขันในด้านบัตรเครดิตมากขึ้น ส่วนธนาคารทหารไทยเริ่มให้บริการบัตรเครดิตล่าช้ากว่าธนาคารอื่น แต่ใช้กลยุทธ์ในการเพิ่มบริการต่าง ๆ เสริมให้กับบัตรเครดิตวีซ่าของตน ได้แก่ บริการชำระเบียดประกัน บริการชำระค่าสาธารณูปโภค และบริการถอนเงินจากเครื่อง ATM นอกจากบัตรวีซ่าแล้ว ก็มีบริการ Smart Card เป็นบัตรที่บรรจุนหน่วยความจำหรือคอมพิวเตอร์ขนาดจิ๋ว มุ่งสำหรับนักบริหารระดับสูง

หนทางการแข่งขันบริการบัตรเครดิตในอนาคต นับวันมีแต่จะรุนแรงขึ้น ทั้งนี้เพราะโอกาสในการขยายตลาดยังมีอีกมาก ประกอบกับเป็นช่วงที่ยังมีคู่แข่งน้อยอยู่ ธนาคารกสิกร-

ไทยอาจต้องเผชิญกับปัญหามากขึ้นหากธนาคารกรุงเทพ ธนาคารไทยพาณิชย์ และธนาคารอื่น ๆ
หันมาสนใจเข้าสู่สนามการแข่งขันอย่างจริงจัง



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร บริการบัตรเครดิต	กสิกรไทย บริการบัตรเครดิต	ไทยพาณิชย์ บริการบัตรเครดิต	ทหารไทย บริการบัตรเครดิต
<p>1. บริการอเมริกันเอ็กซ์เพรส (รวมลงทุนทั้งวงชาติ)</p> <p>2. บริการอเมริกันเอ็กซ์เพรส (บัตรทอง) (1 เม.ย. 27)</p>	<p>1. บริการเครดิต. กสิกรไทย</p> <p>- ใช้กับเครื่อง ATM ไร้ (เค. 28)</p> <p>- 2. บัตรเครดิต MASTERCARD</p> <p>ให้ผู้ที่บัตรสามารถเบิกเงินสดที่ธนาคารกสิกรไทยจากเครื่องจ่ายทั่วโลก</p> <p>3. บัตรเครดิตวีซ่าการ์ด</p> <p>- สามารถถอนเงินสดได้ทั่วโลก (ค.ค 27)</p> <p>4. วีซ่าซูเปอร์สแมร์ทการ์ด (1 เม.ย 30)</p> <p>4. บริการอาคันตุกะแบบคั้งมุ่งให้บริการบัตรเครดิตตั้งแต่บัตรเครดิตกสิกรไทย บัตรวีซ่า นรีเมียร แก่ลูกค้าซึ่งเป็นบริการแก่ลูกค้าซึ่งเป็นบริการที่ธนาคารต่างประเทศในไทยไม่สามารถอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าชาวต่างประเทศ</p> <p>5. บริการเกียรติยศเหมือนเอาคันตุกะแบบคั้งแต่แก่ผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจขนาดใหญ่</p> <p>6. บริการธนาคารทันใจ บัตร ATM วีซ่ามาสเตอร์ บัตรเครดิตที่ออกโดยธนาคารกสิกรไทยสามารถใช้บริการธนาคารทันใจได้ถึง 8 อย่าง</p>	<p>- ได้บริการส่วนบุคคลพิเศษ 12 แห่ง</p> <p>1. Master Gold Card (กน. 26)</p> <p>2. วีซ่าการ์ดไทยพาณิชย์ สามารถเบิกถอนได้ทั่วโลก (16พค. 30)</p>	<p>1. บัตรเครดิตวีซ่า. ทหารไทย</p> <p>- บริการชำระหนี้ประจำเดือนของบัญชีไทยประกันชีวิต (ชค. 29)</p> <p>- บริการนี้เต็มจากบัตรเครดิตวีซ่าของธนาคารโดยถอนเงินสดจากเครื่อง ATM และชำระค่าสาธารณูปโภคได้ (17 ชค. 29)</p> <p>2. SMART CARD เป็นบัตรที่บรรจุหน่วยความจำหรือคอมพิวเตอร์ขนาดเล็ก ผู้ถือบัตรสามารถใช้บริการอย่างกว้างขวาง</p>

2. การแข่งขันในการพัฒนาบริการ

ก. บริการเงินฝาก

หลังจากปี 2527 ธนาคารพาณิชย์หลายแห่งได้ให้ความสนใจในการพัฒนาด้านเงินฝากน้อยลง เนื่องจากสาเหตุสภาพคล่องส่วนเกินของเงินทั้งระบบสูง ดังนั้นทุกธนาคารจึงเร่งหาทางระบายเงินออมที่ได้รับฝากจากประชาชนโดยเร็วที่สุด การระดมเงินฝากจะมีอยู่บ้างก็คือในช่วงปี 2527 ซึ่งแต่ละธนาคารก็มีกลยุทธ์ในการระดมเงินฝากแตกต่างกันไป

ธนาคารกรุงเทพ ได้เสนอบริการเงินฝากบัวหลวง เพื่อเป็นการระดมเงินในระยะสั้น บริการที่ออกใหม่ใช้ชื่อว่า เงินฝากบัวหลวง 5 ปี และใบฝากเงินบัวหลวงชนิดโอนได้โดยมีจุดประสงค์เพื่อสกัดกั้นลูกค้าที่หันไปใช้บริการ ทีซีดี (TCD) ของธนาคารกสิกรไทย จะสังเกตได้ว่าช่วงเวลาที่ยกบริการ ทีซีดี และใบฝากเงินเงินบัวหลวงชนิดโอนได้ต่างกันเพียง 1 สัปดาห์เท่านั้น ธนาคารกสิกรไทยได้เสนอบริการทีซีดี ซึ่งเป็นบริการใหม่ยังไม่มีผู้ใดริเริ่มในระยะนั้น เพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดที่จะถูกธนาคารไทยพาณิชย์ซึ่งใช้บริการเอทีเอ็ม เป็นตัวบุกตลาด การเสนอบริการทีซีดี ของธนาคารกสิกรไทยในระยะสั้นนับเป็นกลยุทธ์ที่หลักแหลม ทั้งนี้เพราะสามารถระดมเงินฝากได้คราวละมาก ๆ เสียค่าใช้จ่ายต่อหน่วยต่ำ อีกทั้งได้ลูกค้ารายใหญ่จำนวนมาก ในขณะที่ธนาคารไทยพาณิชย์ได้ลูกค้าไปเป็นจำนวนมากก็จริง แต่เป็นลูกค้ารายย่อย ทำให้ต้นทุนต่อหน่วยสูงกว่า ส่วนธนาคารทหารไทยเสนอบริการเงินออมเพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะ เช่น เงินออมเพื่อการเกษียณ ซึ่งทำให้ผู้ฝากเงินอาจจะกลับมาใช้บริการสินเชื่อจากธนาคารภายหลัง พร้อมกับเสริมบริการด้านประกันภัย เพื่อเป็นจุดเสริมให้คนมาใช้บริการ

ข. บริการด้านสินเชื่อ

ช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา มีการแข่งขันในด้านสินเชื่อสูงมาก ธนาคารพาณิชย์พยายามเสนอบริการด้านสินเชื่อออกมามากมาย เพื่อให้สามารถสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเฉพาะได้ทั่วถึงยิ่งขึ้น โดยคำนึงถึงกลุ่มอาชีพ วัตถุประสงค์ และรายละเอียดของการกู้ยืมมากขึ้น จึงมีบริการสินเชื่อประเภทต่าง ๆ ออกสู่ตลาดมากมาย เช่น

ธนาคารกรุงเทพ - บัวหลวงเพื่อครู สินเชื่อผู้รับบำนาญ สินเชื่อเพื่อสตรีประกอบธุรกิจ สินเชื่อบริบท (เน้นกลุ่มคนงานทำงานทั่วไปที่ได้รับเงินเดือนผ่านธนาคาร) นอกจากนี้ยังปรับปรุงวิธีการขอสินเชื่อให้ง่ายขึ้นโดยสินเชื่อไปรษณีย์ ซึ่งสามารถขออนุมัติได้ทางจดหมาย

ธนาคารกสิกรไทย - สินเชื่อเชิดชูชีพ เน้นกลุ่มแพทย์ พยาบาล สินเชื่อแท็กซี่ เป็นกลุ่มอาชีพแท็กซี่ เป็นไปได้ว่าธนาคารเน้นสินเชื่อรายย่อยเช่นกัน แต่เลือกเฉพาะอาชีพ ไม่ครอบคลุมไปหมดเหมือนธนาคารกรุงเทพ

ธนาคารไทยพาณิชย์ - เน้นสินเชื่อเพื่อการเกษตร

ธนาคารทหารไทย - สินเชื่อเพื่อการท่องเที่ยว สินเชื่อเพื่อสวัสดิการข้าราชการ สินเชื่อคู่ชีวิต สินเชื่อเพื่อแสงบุญ เป็นลักษณะของบริการสินเชื่อเฉพาะกิจ

แต่ละธนาคารเน้นกลุ่มลูกค้ารายย่อยเหมือนกัน แต่ยุทธวิธีในการเข้าสู่เป้าหมายแตกต่างกัน สำหรับสินเชื่อที่ได้รับความนิยมจากประชาชนมากที่สุด คือ สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย ทั้งนี้ เพราะมีการแข่งขันในกิจการก่อสร้างเป็นจำนวนมาก ทำให้ราคาบ้านที่อยู่อาศัยถูกลง ประกอบกับภาวะเศรษฐกิจฟื้นตัวจากอดีต ส่งผลให้ความเป็นอยู่ของประชาชนโดยทั่วไปดีขึ้น อำนาจซื้อเพิ่มขึ้น ดังนั้น ทุกธนาคารจึงเน้นการให้บริการสินเชื่อที่อยู่อาศัยมากกว่าสินเชื่อประเภทอื่น ๆ

ก. บริการด้านการค้าระหว่างประเทศ

ธนาคารกรุงเทพ - ไม่ได้พัฒนาบริการด้านนี้ออกมามากนัก อาจเป็นเพราะบริการเดิมที่มีอยู่สามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้เพียงพอแล้ว

ธนาคารกสิกรไทย - พัฒนาการด้านนี้มากกว่าธนาคารอื่น แต่บริการที่ออกมาส่วนมากเป็นบริการที่เสริมจากบริการหลัก เช่น บริการคอนเฟิร์มมิงแบงค์ ช่วยลูกค้าของธนาคารในต่างประเทศยืนยันการชำระเงิน และค้าประกันตาม L/C บางบริการไม่ประสบความสำเร็จยกเลิกไป เช่น บริการ Extra ค่าข้ามโลก

ธนาคารไทยพาณิชย์ และธนาคารทหารไทย ไม่สนใจในการดำเนินนี้เท่าใดนัก

ธนาคารส่วนใหญ่ไม่สนใจการพัฒนาบริการด้านนี้เท่าใดนัก บริการใหม่ ๆ ที่ออกมักจะเป็นบริการที่เกี่ยวข้องกับระบบข่าวสารข้อมูล ซึ่งเป็นบริการเสริมจากบริการหลักที่มีอยู่แล้วทุกธนาคาร

ง. บริการด้านอื่น ๆ

เป็นบริการทั่วไป เช่น บริการโอนเงิน บริการที่ปรึกษาทางธุรกิจ บริการคุ้มครองอุบัติเหตุ บริการด้านข่าวสารข้อมูล

ตารางที่ 8 แสดงบริการธนาคารในช่วงเวลาต่าง ๆ

ธนาคารกรุงเทพ	ธนาคารกสิกรไทย	ธนาคารไทยพาณิชย์	ธนาคารทหารไทย
<u>บริการด้านเงินฝาก</u> 1. บัตรกำนัลบัตรฝาก (มค. 27) 2. เงินฝากบัวหลวง (มค. 27) 3. เงินฝากบัวหลวง 5 ปี (25 ตค. 27) 4. ใฝากเงินเข้ากลาง (2กพ. 28) เรียกว่า FERCD (FLOATING RATE CERTIFICATE DEPOSIT) ที่ฮ่องกงจำนวน 50 ล้านดอลลาร์	<u>บริการด้านเงินฝาก</u> 1. บริการ TCD (26มค. 27) 2. บัตรเงินฝากดอกเบี้ยลอยตัว	<u>บริการด้านเงินฝาก</u> 1. คงใช้บริการ ATM ในการบุคลลาต	<u>บริการด้านเงินฝาก</u> 1. โครงการออมทรัพย์เพื่อการเกษ (มย. 27) 2. รับฝากชำระเบี้ยประกันบริษัทประกันชีวิต (ตค. 27)
<u>บริการด้านสินเชื่อ</u> 1. สินเชื่อเพื่อครู (เมย. 27) 2. บัวหลวงเพื่อครู (เมย. 27)	<u>บริการด้านสินเชื่อ</u> 1. สินเชื่อเพิ่มทุน (10ตค. 26) (เป็นสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย)	<u>บริการด้านสินเชื่อ</u> 1. ให้ลูกค้าสินเชื่อเพื่อเฉพาะของธนาคารของ	<u>บริการด้านสินเชื่อ</u> 1. ให้สินเชื่อครูซื้อมอเตอร์ไซด์ (16กพ. 28) 2. สินเชื่อส่วนบุคคลเพื่อช่วยพัฒนาเศรษฐกิจสู่สังคม

ตารางที่ 9 เปรียบเทียบลักษณะการแข่งขันในด้านบริการของธนาคารกรุงเทพ ธนาคาร
ไทยพาณิชย์ ธนาคารทหารไทย

ธนาคารกรุงเทพ	ธนาคารกสิกรไทย	ธนาคารไทยพาณิชย์	ธนาคารทหารไทย
จุดเด่น	จุดเด่น	จุดเด่น	จุดเด่น
1. ให้ความสำคัญในทุกด้าน ทั้งด้านอิเล็กทรอนิกส์และบริการอื่น ๆ เพิ่มบริการที่สามารถตอบสนองกลุ่มต่างๆ ได้ดีขึ้น	1. มุ่งเน้นบริการด้านบัตรเครดิตได้เหนือกว่าธนาคารอื่น ขณะเดียวกันสามารถติดตั้งบริการด้านต่าง ๆ ออกมากมายเพื่อสนองลูกค้ากลุ่มย่อยมากยิ่งขึ้น	1. เน้นการเน้นทางด้านอิเล็กทรอนิกส์เบงคั้ง นายยาม เสนอบริการที่ใหม่กว่าและรวดเร็วกว่าคู่แข่ง	-
2. มักนำสัญลักษณ์ธนาคารมาตั้งชื่อให้กับบริการใหม่ ที่คิดค้นขึ้น ทำให้ประชาชนทั่วไปสามารถรู้ว่าเป็นบริการธนาคารใด เช่น เงินฝากบ้านหลวง บัญชี ATM สินเชื่อบ้านหลวง บ้านหลวงเนื้อครุ		2. นำเอาธุรกิจประกันภัยเข้ามาเชื่อมโยงกับบริการของธนาคาร เนื้อหังจะ ได้ลูกค้าค้าประจำภัยอย่างต่อเนื่อง เสริมให้กับบริการธนาคารมาตลอด	

จุดอ่อน	จุดอ่อน	จุดอ่อน	จุดอ่อน
<p>1. การให้บริการออกมา มากเกินไปอาจได้รับทราบ และจากพนักงานได้ไม่ทั่วถึง</p> <p>เปรียบเทียบบริการในด้านอื่น ๆ</p> <p>-ความหลากหลายในการบริการ</p>		<p>1. การคิดค้นบริการด้านอื่นนอกจาก บริการธนาคารทางอิเล็กทรอนิกส์ ยังมีน้อย ไม่สามารถสนองลูกค้ากลุ่ม ต่าง ๆ ได้เหมือนธนาคารกรุงเทพ และธนาคารกสิกรไทยโดยเฉพาะ บริการสินเชื่อ</p>	<p>1. ความล่าช้าในการ เสนอบริการใหม่ต่อตลาด</p>
<p>มีมากที่สุด</p> <p>-กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย</p> <p>เห็นกลุ่มลูกค้ารายย่อย ขณะเดียวกันให้ความสำคัญ สูงกับกลุ่มธุรกิจด้วย</p>	<p>มีมาก</p> <p>เห็นกลุ่มลูกค้ารายย่อย ขณะเดียวกันให้ความสำคัญ กับกลุ่มธุรกิจด้วย</p>	<p>น้อยกว่าเมื่อเทียบกับธนาคาร กรุงเทพและธนาคารกสิกรไทย</p> <p>เห็นกลุ่มลูกค้ารายย่อยมาก กว่ากลุ่มธุรกิจ</p>	<p>น้อย</p> <p>เห็นกลุ่มลูกค้ารายย่อย มากกว่ากลุ่มธุรกิจ</p>
<p>-กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์</p> <p>ความสะดวกรวดเร็วทันสมัย และความเป็นผู้นำในการ บริการ</p>	<p>ความสะดวกรวดเร็วทันสมัย</p>	<p>ความเป็นผู้นำทางด้านอิเล็กทรอนิกส์</p>	<p>ความสะดวกรวดเร็ว ทันสมัย</p>
<p>จังหวะเวลา</p> <p>รวดเร็ว สามารถเสนอ บริการก่อนคู่แข่งชั้นเสมอ ยกเว้นทางด้านอิเล็กทรอนิกส์ บางที่ก็อาจช้ากว่า ธนาคารไทยพาณิชย์</p>	<p>ช้ากว่าธนาคารกรุงเทพ และธนาคารไทยพาณิชย์</p>	<p>รวดเร็วเหมาะสมสามารถ ใช้บริการก่อนธนาคารอื่น เสมอโดยเฉพาะบริการ ทางด้านอิเล็กทรอนิกส์</p>	<p>ล่าช้าทั้ง 3 ธนาคาร</p>

การพัฒนาบริการใหม่ สำหรับธุรกิจธนาคารยังคงเป็นสิ่งสำคัญ ในภาวะที่มีการแข่งขันรุนแรงเช่นนี้ นอกจากต้องคิดค้นบริการที่สามารถสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ได้ดีแล้ว ยังต้องคำนึงถึงความสะดวก ความรวดเร็ว และสร้างบริการให้เด่น มีคุณประโยชน์ แตกต่างจากคู่แข่งอื่นด้วย สิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่จะละเอียดไม่ได้ ในการทำให้บริการเหล่านั้น ประสบความสำเร็จ คือ การแข่งขันในด้านเวลา ธนาคารใดสามารถเสนอบริการใหม่ก่อน โอกาสที่จะขยายส่วนแบ่งตลาดย่อมมีมากกว่า อีกทั้งยังได้ประโยชน์ในด้านภาพพจน์และชื่อเสียง

การแข่งขันทางด้านบริการจะเน้นบริการเข้าสู่กลุ่มลูกค้ารายย่อยมากขึ้น โดยเฉพาะ ในด้านสินเชื่อ แต่ละธนาคารพยายามจะแบ่งแยกประเภทสินเชื่อให้ตรงกับวัตถุประสงค์มากขึ้น เพื่อสามารถที่จะเข้าถึงลูกค้ากลุ่มต่าง ๆ การเสนอบริการแต่ละอย่าง ธนาคารพยายามเสนอ บริการให้เหนือกว่าคู่แข่งอื่นโดยพยายามเพิ่มคุณค่าให้กับบริการมากกว่าคู่แข่ง เช่น ถ้าให้บริการของธนาคารสามารถใช้บริการประกันภัยและใช้บริการอื่น ๆ ได้อีกมากมาย ทั้งนี้เพื่อให้ ผู้ใช้บริการเห็นว่าบริการของตนมีคุณค่ามากกว่า

3. การแข่งขันด้านอัตราดอกเบี้ย

ลักษณะการกำหนดราคาของธนาคารจะแตกต่างจากการกำหนดราคาขายของสินค้าและบริการอื่น ๆ กล่าวคือ "ราคา" ที่ใช้ในการแข่งขันกันระหว่างธนาคารคือ อัตราดอกเบี้ย ค่าธรรมเนียม และค่าบริการต่าง ๆ ซึ่งไม่สามารถจะกำหนดให้เป็นอย่างเสรี การกำหนดราคาโดยเฉพาะอัตราดอกเบี้ยจะต้องเป็นไปภายใต้การควบคุมของธนาคารแห่งประเทศไทย จุดประสงค์เพื่อป้องกันมิให้ธนาคารพาณิชย์แข่งขันกันจนอาจจะเกิดผลเสียต่อระบบ เศรษฐกิจได้

เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยแต่ละครั้งจะส่งผลกระทบต่อระบบการเงิน เป็นอย่างมาก ดังนั้นการพิจารณาเพิ่มหรือลดอัตราดอกเบี้ยแต่ละครั้งจึงต้องพิจารณาอย่างรอบ-คอบภายใต้การดูแลของธนาคารแห่งประเทศไทย ในอดีตที่ผ่านมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2526 แนว-โน้มของอัตราดอกเบี้ยในประเทศลดลง เนื่องจากสภาพคล่องภายในประเทศที่สูงมากเป็นพิเศษ สืบเนื่องจากต้นปี 2525 และการลดลงของอัตราดอกเบี้ยต่างประเทศที่มีระดับต่ำกว่าอัตราดอกเบี้ยภายในประเทศมาก จึงทำให้ธนาคารแห่งประเทศไทยต้องลดอัตราดอกเบี้ยมาตรฐานลง จาก 12.5% ต่อปี เป็น 11.5% ต่อปี อัตราดอกเบี้ยเงินกู้เบิกเกินบัญชี 14% ต่อปี เหลือ 13% ต่อปี หลังจากนั้นการกำหนดอัตราดอกเบี้ยในตลาดการเงินจะขึ้นอยู่กับความร่วมมือและการตกลง

ของธนาคารขนาดใหญ่ธนาคารขนาดกลาง และธนาคารขนาดเล็กบางธนาคาร ทั้งนี้เพื่อให้การกำหนดอัตราดอกเบี้ยเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป

ในช่วงต้นปี 2527 (มีนาคม) ธนาคารแห่งประเทศไทยได้ประกาศเปลี่ยนโครงสร้างอัตราดอกเบี้ยของเงินฝากแต่ละประเภท เปลี่ยนเป็นการกำหนดอัตราดอกเบี้ยแบบกำหนดช่วงให้ธนาคารพาณิชย์สามารถปรับอัตราดอกเบี้ยได้เองภายใต้ขอบเขตที่กำหนด เช่น การฝากเงินระยะเวลา 3 เดือนขึ้นไป ถึง 12 ปี ให้จ่ายดอกเบี้ยไม่เกิน 13% แสดงว่าธนาคารพาณิชย์จะให้ดอกเบี้ยเงินฝาก 3 เดือนสูงกว่าดอกเบี้ยเงินฝาก 6 เดือนก็ได้ และจะเปลี่ยนแปลงอย่างไรก็ได้ต่ำกว่าไม่เกิน 13% การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้เปิดโอกาสให้ธนาคารพาณิชย์หาช่องทางในการใช้อัตราดอกเบี้ยมาเป็นเครื่องมือในการแข่งขันมากขึ้น จะเห็นได้จากธนาคารกสิกรไทยเสนอบริการที่ซีที ออกสู่ตลาดโดยให้อัตราดอกเบี้ย 13% เป็นสิ่งจูงใจในขณะที่อัตราดอกเบี้ยเงินฝากประจำ 12.5% ต่อปี ธนาคารกรุงเทพจึงต้องปกป้องส่วนแบ่งตลาด โดยเสนอบริการเงินฝากบัวหลวงที่ให้อัตราดอกเบี้ยเท่ากับ ธนาคารอื่น ๆ ที่กลัวสูญเสียลูกค้าไปจึงเพิ่มอัตราดอกเบี้ยเช่นเดียวกัน ภาวะดังกล่าวทำให้อัตราดอกเบี้ยระยะสั้นและระยะยาวเคลื่อนไหวในทิศทางตรงกันข้าม กล่าวคือ ขณะที่อัตราดอกเบี้ยระยะยาวมีแนวโน้มลดลง แต่อัตราดอกเบี้ยระยะสั้นกลับเพิ่มขึ้นทำให้ผู้ที่ต้องสูญเสียผลประโยชน์ไปก็คือธนาคารพาณิชย์ทั้งหมด ธนาคารหลายแห่งได้ตระหนักดีว่าหากแข่งขันกันต่อไป ก็จะทำให้ได้รับความเสียหายมากขึ้น จึงขอร้องให้ธนาคารแห่งประเทศไทยเป็นตัวกลางในการแก้ปัญหาซึ่งได้รับความร่วมมือจากธนาคารทั้งหลาย ทำให้แต่ละธนาคารเริ่มปรับอัตราดอกเบี้ยลดลงให้สอดคล้องสภาพความเป็นจริงยิ่งขึ้น และในตอนปลายปีได้มีการปรับอัตราดอกเบี้ยลดลงอีกครั้งหนึ่งภายใต้ความร่วมมือของธนาคารพาณิชย์ผ่านสมาคมธนาคาร

ในปี 2528 การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยไม่มากเท่าที่ผ่านมา เนื่องจากธนาคารเริ่มตระหนักถึงความเสียหายที่เกิดขึ้น จึงต้องให้ธนาคารแห่งประเทศไทยเป็นผู้กำหนดอัตราดอกเบี้ย ทำให้มีการปรับอัตราดอกเบี้ย 3 ครั้ง โดยกำหนดอัตราดอกเบี้ยใหม่ให้ลดลงจากเดิม แกร่งละ 0.5-1% ซึ่งถือเป็นกฎเกณฑ์ที่ให้ปฏิบัติ อย่างไรก็ตามธนาคารขนาดใหญ่บางธนาคาร เช่น ธนาคารกรุงเทพยังให้ออกโอกาสแก่ธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็กสามารถให้อัตราดอกเบี้ยเงินฝากมากกว่าธนาคารขนาดใหญ่ได้

จากภาวะความเคลื่อนไหวของการปรับอัตราดอกเบี้ยในระยะที่ผ่านมาจะเห็นว่า แม้จะมีการกำหนดเพดานอัตราดอกเบี้ยโดยธนาคารแห่งประเทศไทยก็ตาม แต่ธนาคารพาณิชย์ก็ยังพยายามหลีกเลี่ยงข้อตกลงเสมอ เมื่อมีโอกาสจะเห็นได้ชัดเจนจากช่วงต้นปี 2527 มีการแข่งขันทางด้านอัตราดอกเบี้ยกันอย่างรุนแรงขึ้น เนื่องจาก

ก. ธนาคารแห่งประเทศไทย ได้ปรับโครงสร้างอัตราดอกเบี้ยใหม่ ทำให้ธนาคารพาณิชย์หาโอกาสจากช่องว่างของข้อกำหนดเหล่านั้น เพื่อความได้เปรียบในการช่วงชิงลูกค้าและรักษาส่วนแบ่งตลาด

ข. ผลจากการที่ธนาคารไทยพาณิชย์ซึ่งเป็นผู้ริเริ่มในการแข่งขันทางการบริการอิเล็กทรอนิกส์ ทำให้ธนาคารอื่น ๆ จะต้องพยายามปรับตัวและหากลยุทธ์เพื่อมาต่อสู้กับภาวะการแข่งขันนี้ วิธีการหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว ก็คือ การใช้ดอกเบี้ยเป็นตัวจูงใจให้ลูกค้าใช้บริการและยังสามารถรักษาสวนครองตลาดไว้ได้ ซึ่งธนาคารกสิกรไทยกระทำโดยออกบริการ ธนาคารกรุงเทพ ออกบริการเงินฝากบัวหลวง บริการ 2 ชนิดนี้มีความคล้ายคลึงกันทุกอย่าง และที่สำคัญก็คือ ให้ผลตอบแทนสูงกว่าบริการอื่น ๆ ในเวลานั้น ภาวะการแข่งขันในช่วงนั้นรุนแรง จนกระทั่งธนาคารพาณิชย์ต้องขอร้องให้ธนาคารแห่งประเทศไทย เข้ามาแก้ไขปัญหาระดับอัตราดอกเบี้ยที่เคลื่อนไหวไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง แต่ละธนาคารไม่กล้าตัดสินใจที่จะลดอัตราดอกเบี้ยด้วยตนเอง ทั้งนี้เพราะเกรงว่าจะสูญเสียส่วนแบ่งตลาด เป็นโอกาสให้ธนาคารคู่แข่งแย่งลูกค้าไป แม้จะมีการแทรกแซงของธนาคารแห่งประเทศไทยตามที่ธนาคารต่าง ๆ ได้เรียกร้องก็ตาม การแข่งขันก็ได้หยุดเพียงแค่นั้น ยังคงดำเนินไปในสภาพเดิม คือ ยังคงใช้อัตราดอกเบี้ยเป็นเครื่องมือในการหาเงินฝากเมื่อมีโอกาส

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 10 การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย 2549-2530

ประเภทการกู้ยืม	ปี. 20	2549.25	5มี. 25	6เม. 25	1มี. 25	8มี. 25	3ก. 30	11ก. 30	1เม. 30
ดอกเบี้ยเงินฝากออมทรัพย์	5	6.50	7.25	7.25	4.25	5.50	5.50	5.50	5.50
บรจจำ 3-6 เดือน		10.50	9.00	8.50	7.50	6.75	6.75	6.75	6.75
บรจจำ 6-12 เดือน		10.50	9.00	8.75	7.75	7.00	7.00	7.00	7.00
บรจจำ 1 ปี	13	11.00	9.50	9.00	8.00	7.25	7.25	7.25	7.25
เงินให้กู้ยืมลงทุน	17.5	17.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00
MINIMUM OVER LIFT RATE (FOR)		15.50	14.00	14.00	13.00	12.25	15.50	12.25	11.50
MINIMUM OVER LIFT RATE (LDR)		13.50	14.00	14.00	12.75	12.00	12.00	11.50	11.50

อัตราดอกเบี้ยในปี 2529 มีแนวโน้มลดลงโดยตลอด ทั้งนี้เนื่องจากภาวะสภาพคล่องส่วนเกินสูง ทำให้ธนาคารพาณิชย์มีเงินเหลือมากมาย มีการปรับตัวหลายครั้งและประกอบกับภาวะเศรษฐกิจซบเซาซึ่งเป็นผลต่อเนื่องมาจากปี 2528 ซึ่งทำให้ภาคธุรกิจเอกชนต้องประสบปัญหาต่าง ๆ ธุรกิจหลายแห่งต้องล้มเลิกกิจการไป การลงทุนต่าง ๆ ลดน้อยลง จึงทำให้ธนาคารแห่งประเทศไทยต้องปรับอัตราดอกเบี้ยให้ลดลง เพื่อลดสภาพคล่องส่วนเกินที่มีอยู่พร้อมทั้งช่วยกระตุ้นให้เศรษฐกิจฟื้นตัว โดยประกาศลดอัตราดอกเบี้ยครั้งแรก เมื่อ 2 มค. 29 ครั้งที่ 2 เมื่อ 5 มีค. 29 แต่การปรับดอกเบี้ยดังกล่าวยังไม่สามารถช่วยให้ภาวะการณต่าง ๆ ดีขึ้น ดังนั้นธนาคารพาณิชย์ภายใต้การนำของสมาคมธนาคาร จึงได้ร่วมมือกันประกาศลดอัตราดอกเบี้ยอีกครั้งหนึ่งตั้งแต่วันที่ 1 กค. 29 เป็นต้นไป หลังการปรับอัตราดอกเบี้ยถึง 4 ครั้งแล้ว ก็ยังไม่สามารถลดสภาพคล่องส่วนเกินซึ่งมีอยู่ในระบบ 40,000-50,000 ล้านบาทได้ กลุ่มธนาคารพาณิชย์จึงร่วมกันลดอัตราดอกเบี้ยเงินฝากอีกครั้งตั้งแต่ 8 กย. 29 ในช่วง 2530 ภาวะการณต่าง ๆ เริ่มคลี่คลายไปในทางดีขึ้น ประกอบกับธนาคารพาณิชย์หาทางระบายสภาพคล่องส่วนเกินโดยออกบริการสินเชื่อต่าง ๆ มากมาย อีกทั้งยังเสนออัตราดอกเบี้ยในระดับต่ำอีกด้วย การปรับตัวของอัตราดอกเบี้ยในปี พ.ศ. 2530 จึงไม่มีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น

การรวมกลุ่มของธนาคารในการปรับอัตราดอกเบี้ยถึง 3 ครั้ง ในปลายปี 2529 ชี้ให้เห็นว่าธนาคารพาณิชย์สามารถรวมตัวและตกลงกันได้เองโดยไม่ต้องอาศัยหน่วยราชการเป็นแกนนำเหมือนในอดีตที่ผ่านมา จึงเท่ากับเป็นการประกาศว่าธนาคารจะพยายามไม่แข่งขันกันในด้านอัตราดอกเบี้ยอีกต่อไป อย่างไรก็ตามแม้ภาวะการแข่งขันทางด้านอัตราดอกเบี้ยจะมีความรุนแรงลดลง แต่ก็ยังมีบางธนาคารหาวิธีหลีกเลี่ยงที่จะปฏิบัตินอกข้อตกลงที่วางไว้ ธนาคารขนาดกลางไปจนถึงธนาคารขนาดเล็กบางธนาคารก็ยังคงใช้อัตราดอกเบี้ยเป็นสิ่งจูงใจในการแข่งขันเช่นเดิม ซึ่งก็ได้รับการยินยอมจากธนาคารขนาดใหญ่ ทั้งนี้เนื่องจากธนาคารเหล่านี้บางธนาคารก็ประสบปัญหาในการดำเนินงาน อีกทั้งมีข้อเสียเปรียบทางด้านการแข่งขันแทบทุกด้าน

จากตารางจะเห็นว่า ธนาคารมหานคร ธนาคารศรีนคร ธนาคารสหธนาคาร ธนาคารแหลมทอง ธนาคารเอเชีย ธนาคารสยาม และธนาคารอาคารสงเคราะห์ เป็นธนาคารที่ให้ดอกเบี้ยเงินฝากสูงกว่าธนาคารอื่น ๆ ในรูปของบริการพิเศษ เช่น สะสมทรัพย์พิเศษ ออมทรัพย์พิเศษ เพื่อสามารถให้ดอกเบี้ยเป็นสิ่งจูงใจและยังหลีกเลี่ยงภาษีได้อีกด้วยในขณะเดียวกัน

อัตราดอกเบี้ยของธนาคารขนาดใหญ่ และธนาคารขนาดกลางบางธนาคารยังคงมีอัตราเท่ากัน

ทางด้านอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ ธนาคารมีการแข่งขันทางด้านการปล่อยสินเชื่อมากขึ้น แต่ละธนาคารจึงคิดค้นบริการสินเชื่อต่าง ๆ มากมาย ซึ่งต่างก็มีชื่อและข้อจำกัดแตกต่างกันไป ทำให้แต่ละธนาคารต้องทำงานกันอย่างหนักเพื่อแข่งขันกันหาลูกค้า อย่างไรก็ตามดอกเบี้ยเงินกู้จะต่างจากอัตราดอกเบี้ยเงินฝาก ทั้งนี้จะต้องพิจารณาประกอบกับคุณสมบัติของผู้กู้ หลักทรัพย์ค้ำประกันรวมถึงความสามารถในการต่อรองของผู้กู้ด้วย อัตราดอกเบี้ยจึงเปลี่ยนแปลงได้ตามข้อกำหนดดังกล่าว ซึ่งจะเห็นได้ว่าแต่ละธนาคารมีสินเชื่อที่มีชื่อเรียกต่างกัน คุณสมบัติของสินเชื่อต่างกัน ดังนั้นการกำหนดอัตราดอกเบี้ยจึงค่อนข้างแตกต่างกันไป

กล่าวโดยสรุป ธนาคารพาณิชย์พยายามที่จะใช้ "ราคา" เป็นปัจจัยสำคัญในการแข่งขัน แต่ด้วยข้อจำกัดและผลเสียหายที่จะตามมามากมาย ทำให้ธนาคารไม่สามารถแข่งขันกันได้เต็มที่นัก รูปแบบของการแข่งขันจึงออกมาในลักษณะที่มีการปรึกษา ร่วมมือกันในการกำหนดอัตราดอกเบี้ย กระนั้นก็ตามถ้าธนาคารใดเสียผลประโยชน์ก็จะหาโอกาสออกนอกกติกาแข่งขันโดยขึ้นอัตราดอกเบี้ยเงินฝากให้สูงกว่าธนาคารอื่น หรือลดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ให้ต่ำกว่าธนาคารอื่น ธนาคารที่เหลือจะตัดสินใจกระทำตามทันที ทั้งนี้เพื่อรักษาลูกค้าของตนเอาไว้ ดังนั้นการแข่งขันทางด้านราคา จึงไม่เกิดผลเท่าที่ควร มีแต่จะทำให้ธนาคารเสียผลประโยชน์ ซึ่งทำให้ต้องแบกรับค่าใช้จ่ายมากขึ้น ขณะเดียวกันธนาคารยังนำเอากลยุทธ์การจ่ายผลตอบแทนแก่ลูกค้าเป็นรายเดือนมาใช้เพื่อรักษาลูกค้าเงินฝากของระบบธนาคาร ทำให้ต้นทุนสูงขึ้น ทั้งนี้เพราะธนาคารต้องสำรองเงินส่วนหนึ่งเพื่อจ่ายดอกเบี้ยให้ลูกค้า นโยบายนี้ได้สิ้นสุดลงเมื่อธนาคารแห่งประเทศไทยได้สั่งระงับการจ่ายดอกเบี้ยเป็นรายเดือนตั้งแต่วันที่ 2 สค. 2528

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ธนาคารพาณิชย์นอกจากต้องเผชิญปัญหาการแข่งขันด้านอัตราดอกเบี้ยจากธนาคารพาณิชย์ด้วยกันเองแล้ว ยังต้องเผชิญกับปัญหาอื่น ๆ อีก ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

ก. ปัญหาอัตราดอกเบี้ยในตลาดต่างประเทศเมื่อใดที่อัตราดอกเบี้ยในต่างประเทศต่ำกว่าอัตราดอกเบี้ยภายในประเทศ จะทำให้บรรดาธุรกิจทั้งหลายจะหันไปกู้ยืมเงินต่างประเทศมากขึ้น จึงทำให้ธนาคารพาณิชย์ต้องประสบปัญหา "สภาพคล่องส่วนเกินสูง" เมื่อใดก็ตามที่อัตราดอกเบี้ยในประเทศต่ำกว่าก็จะมีนักธุรกิจหันไปลงทุนหรือไปฝากเงินยังต่างประเทศมากขึ้น เพราะได้ผลตอบแทนที่มากกว่าซึ่งอาจทำให้เกิดภาวะเงินตึงตัว ทำให้ธนาคารพาณิชย์ต้องหาวิธีที่จะแก้สถานการณ์เหล่านี้

ข. ปัญหาจากอัตราดอกเบี้ยของสถาบันการเงินอื่น ๆ เช่น บริษัทเงินทุน บริษัทเงินเช่าบริษัทธุรกิจหลักทรัพย์เครดิตฟองซิเอร์ ฯลฯ ซึ่งให้อัตราดอกเบี้ยสูงกว่าธนาคารทำให้ลูกค้าบางรายหันไปลงทุนกับสถาบันการเงินเหล่านี้เป็นจำนวนมาก นอกจากบริษัทเหล่านี้แล้วยังมีตลาดการเงินนอกระบบที่ให้ผลตอบแทนมากกว่าธนาคารพาณิชย์หรือแม้แต่สถาบันการเงินของรัฐบาล เช่น ธนาคารออมสิน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ ได้รับการยกเว้นภาษีดอกเบี้ยเงินฝาก ซึ่งเป็นจุดได้เปรียบกว่าธนาคารพาณิชย์ทั้งหมด

ค. การเก็บภาษีดอกเบี้ยเงินฝากของภาครัฐบาล

อัตราดอกเบี้ยเป็นสิ่งจูงใจสำคัญที่ทำให้ประชาชนนำเงินมาฝากธนาคารโดยเฉพาะการฝากเงินในระยะยาวจะต้องได้รับผลตอบแทนที่สูงกว่าอัตราดอกเบี้ยในระยะสั้นอื่น ๆ การที่รัฐบาลเก็บภาษีเงินฝากระยะยาวในอัตราสูง ยกเว้นภาษีเงินฝากออมทรัพย์ทำให้ผลตอบแทนที่แท้จริงของการฝากเงินในระยะยาวไม่ต่างจากผลตอบแทนจากเงินฝากระยะสั้นเท่าใดนัก ประชาชนจึงหันมาให้ความสนใจต่อการฝากระยะสั้น หรือแสวงหาการลงทุนในรูปแบบอื่น ที่ให้ผลตอบแทนมากกว่า จะเห็นได้จากตอนต้นปี 30 มีประชากรเป็นจำนวนมากหันไปสนใจซื้อสลากออมสินมากขึ้น เพราะนอกจากจะไม่เสียภาษีแล้ว ยังมีโอกาสถูกรางวัลอีกด้วย ทำให้ธนาคารออมสินต้องออกสลากออมสินเป็นจำนวนมากอย่างไม่เคยมีมาก่อน

นอกจากนี้ยังมีประชาชนอีกกลุ่มหนึ่งหันไปเล่นหุ้นแทนการฝากเงินไว้กับธนาคาร ทำให้ภาวะตลาดหุ้นมีแนวโน้มดีขึ้นเรื่อย ๆ ตลอดปี 2530

4. การแข่งขันด้านช่องทางจัดจำหน่าย (Place)

จากหลักการตลาดโดยทั่วไปกล่าวว่า ช่องทางการจำหน่ายมีส่วนช่วยให้เกิดอรรถ-ประโยชน์ด้านเวลา และสถานที่โดยทำให้สินค้าและบริการสามารถกระจายไปตามจุดต่าง ๆ ในเวลาและสถานที่ที่ต้องการ ยิ่งตัวสินค้าที่เป็นบริการด้วยแล้วอรรถประโยชน์ด้านเวลา และสถานที่ ยิ่งมีความสำคัญมากกว่าในกรณีขายสินค้าทั่ว ๆ ไป เนื่องจากลักษณะเฉพาะของบริการ คือ ไม่มีตัวตน ไม่อาจเก็บรักษาไว้ หรือไม่อาจส่งไปทุกแห่งที่ต้องการได้ สภาพของอุปทานและลูกค้าบังคับให้บริการของธนาคารอยู่กลาง (คังภาพ) ลูกค้าต้องเป็นผู้วิ่งเข้าหาหรือใช้บริการของธนาคาร การบริการของธนาคารซึ่งเน้นให้บริการแก่ลูกค้าในชุมชนใดชุมชนหนึ่งเท่านั้น



ก. ความสำคัญของช่องทางจัดจำหน่าย (Place) หรือการขยายสาขาของธนาคาร

กล่าวได้ว่าจุดขาย (Place) เป็นส่วนผสมการตลาดที่สำคัญมากในการดำเนินธุรกิจธนาคาร ทั้งนี้เพราะผลจากการวิจัยหลายโครงการที่สำรวจในด้านพฤติกรรม และมูลเหตุจูงใจของผู้ใช้บริการพบว่า สาเหตุสำคัญที่สุดที่ทำให้เลือกใช้บริการธนาคารคือ อยู่ใกล้บ้าน ที่ทำงาน สถานศึกษา (ซูลีพร . เปี่ยมสมบูรณ์ : 2527) ดังนั้นหากธนาคารใดสามารถขยายสาขาให้อยู่ในทำเลที่ดี และยังขยายสาขาจำนวนมากเท่าใดก็สามารถครอบครองส่วนแบ่งตลาดได้มากขึ้นเท่านั้น ดังนั้นในช่วงระยะแรกของการก่อตั้งธนาคารพาณิชย์เมื่อประมาณ 10-20 ปีที่ผ่านมา ธนาคารหลายแห่งได้ตระหนักถึงความสำคัญในข้อนี้ จึงได้เร่งขยายสาขาทั้งในเขตกรุงเทพและต่างจังหวัดให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ จนกระทั่งธนาคารแห่งประเทศไทยได้พิจารณาถึงผลเสียหายที่จะตามมา กล่าวคือ มีการขยายสาขามากเกินความจำเป็น ธนาคารแห่งประเทศไทยจึงได้ออกกฎหมายเพื่อควบคุมและอนุมัติการขยายสาขาคตามพระราชบัญญัติ พ.ศ. 2505 จนกระทั่งปี พ.ศ. 2524 ธนาคารแห่งประเทศไทยจึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ใหม่ ซึ่งทำให้ธนาคารพาณิชย์ไม่สามารถแข่งขันกันขยายสาขาได้ดังแต่ก่อน การขออนุมัติขยายสาขาแต่ละครั้งต้องผ่านข้อกำ-

หนตที่รัฐบาลบังคับไว้ ทำให้การขยายสาขาตลอด 5 ปีที่ผ่านมาอยู่ในอัตราต่ำกว่าในอดีต

ธนาคารที่มีสาขาทั้งในเขต กทม. และต่างจังหวัดมากที่สุดใน 5 อันดับ ตลอด 5 ปีที่ผ่านมาได้แก่

อันดับ 1	ธนาคารกรุงเทพ	มีสาขาคิดเป็นสัดส่วนทั้งหมดเท่ากับ	16.6%	ของทั้งระบบ
อันดับ 2	ธนาคารกสิกรไทย	มีสาขาคิดเป็นสัดส่วนทั้งหมดเท่ากับ	14.6%	ของทั้งระบบ
อันดับ 3	ธนาคารกรุงไทย	มีสาขาคิดเป็นสัดส่วนทั้งหมดเท่ากับ	13.8%	ของทั้งระบบ
อันดับ 4	ธนาคารไทยพาณิชย์	มีสาขาคิดเป็นสัดส่วนทั้งหมดเท่ากับ	9.3%	ของทั้งระบบ
อันดับ 5	ธนาคารกรุงศรีอยุธยา	มีสาขาคิดเป็นสัดส่วนทั้งหมดเท่ากับ	8.1%	ของทั้งระบบ

เฉพาะสาขาทั้ง 5 ธนาคารดังกล่าว รวมกันคิดเป็นร้อยละ 62.4 ของจำนวนธนาคารทั้งระบบ ซึ่งครอบคลุมพื้นที่กว่าครึ่งหนึ่งของสาขาธนาคารมีอยู่ทั้งหมดในประเทศไทย การขยายสาขาส່ว่นมากจะเน้นไปยังต่างจังหวัด ซึ่งเป็นพื้นที่ส่วนใหญ่ของประเทศ ในขณะที่กรุงเทพมหานครนั้นเริ่มมีความอึดตัว มีสาขาของธนาคารต่าง ๆ มากมาย ครอบคลุมพื้นที่เต็มไปหมด หลายธนาคารจึงมุ่งขยายสาขาไปยังต่างจังหวัดมากกว่า เช่น ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารกรุงไทย ธนาคารไทยพาณิชย์ และธนาคารทหารไทย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 11 จำนวนสภาของสมาคมนักบัญชีไทย

สภาการ	2526		2527		2528		2529		2530	
	กม.	จว.	กม.	จว.	กม.	จว.	กม.	จว.	กม.	จว.
1. กรุงเทพฯ	83	193	88	209	90	222	96	234	98	239
2. กทม.	79	171	80	180	82	197	89	196	91	204
3. กรุงเทพฯ	37	169	38	174	40	183	41	180	65	215
4. โชนนบุรี	65	81	66	88	67	98	56	121	78	121
5. กรุงเทพฯ	60	78	68	86	70	86	74	85	74	90
6. กรุงเทพฯ	24	116	26	116	26	116	27	113	28	113
7. นครหลวงไทย	21	79	26	79	26	79	27	73	27	73
8. ทั่วไทย	26	65	27	70	38	79	46	126	47	101
9. สหประชา	27	51	28	51	31	51	33	50	33	52
10. ศรีนคร	32	39	52	39	53	48	54	48	54	56
11. นครศรี	15	36	16	36	16	36	18	35	18	35
12. เชียง	13	33	15	33	15	33	17	31	17	31
13. นคร	12	77	12	17	12	17	13	17	-	-
14. นคร	14	5	14	5	15	9	16	10	18	11
15. นคร	7	5	8	5	11	6	14	6	16	6
16. นคร	4	1	4	1	4	1	5	3	7	3
รวม	539	1,130	568	1,180	596	1,217	632	1,285	665	1,352
				1,748		1,813		1,917		2,017

*สภาของสมาคมนักบัญชีไทยได้เข้าร่วมกับสมาคมนักบัญชีไทยแล้วในปี 30

ข. การขยายตัวของสาขาในเขตกรุงเทพมหานคร

การขยายตัวของสาขาในเขตกรุงเทพมหานครมีไม่มากนัก โดยเฉลี่ยแล้วธนาคารขนาดใหญ่จะขยายประมาณ 2-3 สาขาต่อปี ขณะที่ธนาคารกลางและขนาดเล็กขยายตัวโดยเฉลี่ย 1-2 สาขาต่อปี ยกเว้น ธนาคารทหารไทยที่มีการขยายสาขามากที่สุดในกลุ่มธนาคารขนาดกลางและขนาดเล็ก โดยเฉพาะในปี 2528 ธนาคารทหารไทยเปิดสาขาใหม่ถึง 11 แห่ง นับเป็นการขยายตัวอย่างไม่เคยมีมาก่อน ทั้งนี้เพราะตั้งแต่ปี 2526 ธนาคารสยามมีนโยบายที่จะปรับปรุงการดำเนินงานทุกด้านพร้อมกับใช้กลยุทธ์รุกเข้าสู่ตลาด โดยมีเป้าหมายคือ การยกระดับของธนาคารให้ล้าหน้าธนาคารอื่น ๆ ซึ่งทางธนาคารทหารไทยก็สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบาย กล่าวคือ ภายในระยะเวลา 5 ปี สามารถเลื่อนจากธนาคารอันดับ 8 ในปี 2526 เป็นอันดับ 7 ในปี 2527 เป็นอันดับ 6 ในปี 2528 และท้ายที่สุดสามารถแข่งหน้าธนาคารกรุงศรีอยุธยาเป็นอันดับ 5 ในปี 2530 ดังนั้นธนาคารทหารไทยจึงต้องเร่งขยายสาขาในช่วงระยะเวลาดังกล่าว เพื่อขยายพื้นที่ครอบคลุมส่วนแบ่งตลาด และพร้อมที่จะรองรับการเจริญเติบโตของธนาคารในอนาคต การขยายสาขาของธนาคารทหารไทยจะมุ่งไปยังบริเวณใจกลางเมืองด้วย เช่น เสนานิเวศน์ ซึ่งเป็นแหล่งที่มีธนาคารอื่น ๆ ตั้งอยู่เป็นจำนวนมากอยู่แล้ว ธนาคารทหารไทยจะต้องใช้ความพยายามอย่างมากในการแบ่งส่วนแบ่งตลาดจากธนาคารเจ้าถิ่น

หากพิจารณากลุ่มของธนาคารขนาดใหญ่ อันได้แก่ ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารกรุงไทย ธนาคารไทยพาณิชย์ จะพบว่าธนาคารกรุงเทพมีสาขาในเขต กทม. มากที่สุด และยังคงขยายสาขาเป็นจำนวนมากที่สุด โดยเฉลี่ยแล้วขยาย 4 สาขาต่อปี ในขณะที่กสิกรไทยขยายเฉลี่ยปีละ 3 สาขา ธนาคารกรุงไทยและไทยพาณิชย์ ขยายสาขาเฉลี่ยปีละ 1-2 สาขา แสดงให้เห็นว่าธนาคารที่เคยได้เปรียบในด้านจุดขายอยู่ ก็ยังคงได้เปรียบต่อไป

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 11 จำนวนสาขาของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2526 - 2530

ธนาคาร	ปี 26		ปี 27		ปี 28		ปี 29		ปี 30	
	กม	%	กม	%	กม	%	กม	%	กม	%
1. กสิวิเทศ	83	15.40	88	15.5	90	15.10	96	15.19	98	14.74
2. กสิวิไทย	79	14.66	80	14.08	82	13.76	89	14.08	91	13.68
3. กรุงไทย	37	6.86	38	6.69	40	6.71	41	6.49	65	9.77
4. ไทยพาณิชย์	65	12.06	66	11.62	67	11.24	69	10.92	78	11.73
5. กรุงศรีอยุธยา	60	11.13	68	11.97	70	11.75	74	11.71	74	11.13
6. กรุงไทยพาณิชย์	24	4.45	26	4.58	26	4.36	27	4.27	28	4.21
7. นครหลวงไทย	21	3.90	26	4.58	26	4.3	27	4.27	27	4.06
8. ทหารไทย	26	4.82	27	4.75	38	6.38	39	6.17	41	6.17
9. สหธนาคาร	27	5.01	28	4.93	31	5.20	33	5.22	33	4.96
10. ศรีนคร	52	9.65	52	9.15	53	8.89	54	8.54	54	8.12
11. มหานคร	15	2.78	16	2.82	16	2.68	18	2.85	18	2.71
13. เอเชีย	13	2.41	15	2.64	15	2.52	17	2.69	17	2.56
14. สีงาม	12	2.23	12	2.11	12	2.01	13	2.06	-	-
15. ไทยทศ	14	2.60	14	2.46	15	2.52	16	2.53	18	2.71
16. ห้างผล	7	1.30	8	1.41	11	1.85	14	2.22	16	2.41
17. แคมทอง	4	0.74	4	0.70	4	0.67	5	0.79	7	1.05
รวม	539	100	568	100	596	100	632	-	665	100
								36		33

ค. การขยายสาขาของธนาคารพาณิชย์ในต่างจังหวัด

จากตารางจะเห็นได้ว่า ธนาคารพาณิชย์เพียงไม่กี่แห่งที่ขยายสาขาไปยังต่างจังหวัดต่าง ๆ ตลอดระยะเวลาตั้งแต่ปี 2526 ธนาคารที่มีการขยายสาขาทุกปีได้แก่ ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารกรุงไทย ธนาคารไทยพาณิชย์ และธนาคารทหารไทย

ธนาคารกรุงเทพเป็นธนาคารที่มีจุดขายมากที่สุดอยู่แล้ว แต่ก็ยังคงมีการขยายตัวมากกว่าธนาคารอื่น ๆ โดยเฉพาะในช่วงปี 2527-2529 มีการขยายตัวสูงกว่าธนาคารอื่น ๆ ทั้งนี้เพราะธนาคารได้รับอนุมัติให้จัดตั้งสาขานขนาดเล็ก (มินิแบงก์) ซึ่งใช้เงินลงทุนน้อย ใช้พนักงานให้บริการในสาขาเพียง 8-10 คนเท่านั้น จึงเป็นโอกาสที่ธนาคารขยายการดำเนินงานเข้าไปสู่ท้องถิ่นได้มากขึ้น โดยเฉพาะท้องถิ่นที่อยู่ห่างไกลออกไป สามารถครอบคลุมพื้นที่ขยายได้มากขึ้น อีกทั้งยังได้เปรียบในแง่ของการแข่งขันในด้านของต้นทุนที่ต่ำกว่า ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ธนาคารกรุงเทพได้มุ่งขยายสาขาสู่ภาคใต้มากที่สุด การแข่งขันในด้านของต้นทุนที่ต่ำกว่า ขณะที่การขยายสาขาในภาคอื่น ๆ อยู่ในระดับใกล้เคียงกันมากที่สุด ในจำนวนสาขาใหม่นี้มีมินิแบงก์อยู่ 9 แห่ง เฉลี่ยไปทั่วทุกภาค

ธนาคารไทยพาณิชย์มีการขยายสาขาสู่ตลาดต่างจังหวัดมากเป็นอันดับสอง รองจากธนาคารกรุงเทพ โดยเฉลี่ยแล้วมีการขยายสาขา 10 สาขาต่อปี สำหรับธนาคารไทยพาณิชย์จะเน้นการขยายสาขาในภาคกลางมากที่สุด โดยเฉลี่ยแล้วภาคตะวันออกเฉียงน้อยที่สุด ส่วนภาคอื่น ๆ อยู่ในระดับใกล้เคียงกัน

ธนาคารทหารไทย มีการขยายสาขาสู่ต่างจังหวัดเป็นอันดับ 3 โดยเฉลี่ยประมาณ 8 สาขาต่อปี โดยจะไม่เน้นในภาคใดภาคหนึ่ง แต่จะกระจายไปในทุกภาคเท่า ๆ กัน ยกเว้นภาคตะวันออกเฉียงเหนือซึ่งมีการขยายสาขาใหม่เพียง 4 แห่งเท่านั้น

ธนาคารอื่น ๆ ที่เหลือไม่มีการขยายสาขาในช่วงที่ผ่านมา ยกเว้นธนาคารศรีนคร และธนาคารไทยหนู ที่เพิ่งจะเริ่มขยายสาขาไปยังต่างจังหวัด ปี 29 และ 30 นี้เอง โดยเฉพาะธนาคารไทยหนูสามารถขยายตัวได้มากกว่าธนาคารในกลุ่มเดียวกัน (เปรียบเทียบกับธนาคารเอเชีย ธนาคารแหลมทอง ธนาคารนครธน) เพราะมีระบบการบริหารงานที่ดี เป็นธนาคารขนาดเล็กที่มีภาพพจน์ และชื่อเสียงดี แม้ว่าจะมีขนาดเล็กและเสียเปรียบคู่แข่งชั้นอยู่มาก แต่ก็มีได้หนึ่งนอนใจพยายามนำข้อได้เปรียบของธนาคารมาให้บริการแก่ลูกค้า

เป็นที่น่าสังเกตว่า ธนาคารที่มีขนาดใหญ่และขนาดกลางบางธนาคาร ซึ่งมีจุดขายหรือจำนวนสาขามากอยู่แล้ว มิได้ทำให้ธนาคารเหล่านี้หยุดนิ่งอยู่กับที่ แต่ยังคงขยายสาขาต่อไปเรื่อย ๆ ในแต่ละปี เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในขณะที่ธนาคารกลางบางธนาคาร และธนาคารขนาดเล็ก ยังคงรักษาอัตราการเติบโตของตนไว้ คือ มีการขยายสาขาน้อยมาก บางธนาคารไม่มีการขยายเลย ทำให้ช่องว่างหรือความแตกต่างระหว่างธนาคารขนาดใหญ่และขนาดเล็กเพิ่มมากขึ้น นั่นหมายความว่าธนาคารขนาดเล็ก จะยิ่งเสียเปรียบในการแข่งขันมากขึ้นทุกที ในลักษณะ "ปลาใหญ่กินปลาเล็ก"



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 13 จำนวนสาขาของธนาคารพาณิชย์ในเขตต่างจังหวัด ตั้งแต่ปี 26-30

ธนาคาร	2526		2527		2528		2529		2530					
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ ส่วนเพิ่ม	จำนวน	ร้อยละ ส่วนเพิ่ม	จำนวน	ร้อยละ ส่วนเพิ่ม	จำนวน	ร้อยละ ส่วนเพิ่ม				
1. กสิกรรม	193	17.08	209	17.71	16	217	17.83	15	234	18.21	17	239	17.57	5
2. กสิกรไทย	171	15.13	180	15.25	9	188	15.48	8	196	15.25	8	204	15.09	8
3. กรุงไทย	169	14.96	174	14.75	5	179	14.71	5	183	14.24	4	215	15.90	32
4. ไทยพาณิชย์	81	7.17	88	7.46	7	94	7.72	6	110	8.56	16	121	8.95	11
5. กรุงศรีอยุธยา	78	6.90	86	7.29	8	86	7.07	-	86	6.69	-	90	6.66	4
6. กรุงเทพรักษ์	113	10.0	113	9.58	-	113	9.29	-	113	8.79	-	113	8.36	-
7. นครกลางไทย	73	6.46	73	6.19	-	73	6.00	-	73	5.68	-	73	5.40	-
8. ทหารไทย	65	5.75	70	5.93	5	78	6.41	8	86	6.69	8	101	7.47	15
9. สหธนาคาร	51	4.51	51	4.32	-	51	4.19	-	51	3.97	-	51	3.77	-
10. ศักดิ์	39	3.45	39	3.31	-	39	3.20	-	48	3.74	9	56	4.14	8
11. ธนาคาร	36	3.19	36	3.05	-	36	2.96	-	36	2.80	-	36	2.66	-
12. เอเชีย	33	2.92	33	2.80	-	33	2.71	-	33	2.57	-	33	2.44	-
13. สยาม	17	1.50	17	1.44	-	17	1.40	-	17	1.32	-	-	-	-
14. ไทย	5	0.44	5	0.42	-	6	0.49	-	10	0.78	4	11	0.81	1
15. นคร	5	0.44	5	0.42	-	6	0.49	-	6	0.47	-	6	0.44	-
16. นครหลวง	1	0.09	1	0.08	-	1	0.08	-	3	0.23	-	3	0.22	-
	1,130		1,180		1,217	1,295		1,352						

ง. จุดขายเคลื่อนที่

เป็นความแปลกใหม่ของการแข่งขันด้านจุดขายอีกรูปแบบหนึ่ง คือใช้ยานพาหนะเคลื่อนที่ไปให้บริการตามจุดต่าง ๆ ที่เห็นว่าจะมีผู้ใช้บริการมาก หรือโอกาสพิเศษต่าง ๆ เช่น ตามงานหรือเทศกาลต่าง ๆ บริการนี้เริ่มโดย ธนาคารกรุงเทพ เป็นผู้นำเอารถสามล้อมาตกแต่งดัดแปลงให้สวยงาม แล้วให้พนักงานขับรถไปตามสถานที่ต่าง ๆ เพื่อให้บริการด้านแลกเปลี่ยนเงินตรา ซึ่งให้ชื่อบริการนี้ว่า ธนาคารเคลื่อนที่ (Mobile Banking) นับเป็นความคิดที่แปลกใหม่ และสามารถปลอบล้างความคึกเค่า ๆ ในอดีตว่า ผู้ใช้บริการต้องเป็นผู้เข้าหาธนาคารตามจุดขายในสาขาต่าง ๆ ปัจจุบันจุดขายบริการจะเป็นผู้วิ่งเข้าไปเสนอบริการแบบถึงตัวผู้ใช้บริการเลย

ธนาคารกสิกรไทยเป็นอีกธนาคารหนึ่งซึ่งนำแนวความคิดนี้มาใช้โดยใช้รถตู้ขนาดใหญ่มาดัดแปลง และให้บริการ ATM และ Telebanking แยกคู่ค้าตามสถานที่ต่าง ๆ ซึ่งปัจจุบัน (2530) มีรถ ATM เคลื่อนที่ 1 คัน ในอนาคตจะมีการขยายบริการด้านนี้อีก

การแข่งขันด้านจุดขายเคลื่อนที่ที่ยังคงอยู่ในระยะเริ่มต้น และมักมีจุดประสงค์เพื่อการประชาสัมพันธ์สร้างภาพพจน์ให้กับธนาคาร เป็นส่วนใหญ่ จึงยังไม่มีการพัฒนาอย่างจริงจัง แต่ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงข้อดีและข้อเสียของการให้บริการนี้ด้วย

ข้อดี - สามารถให้บริการแก่ลูกค้าได้ตามสถานที่ต่าง ๆ ไม่ว่าจะอยู่ไหนใด

- ต้นทุนต่ำ

ข้อเสีย - สามารถให้บริการได้น้อยประเภท

- ต้องคำนึงถึงความปลอดภัยของพนักงาน ซึ่งอาจถูกจี้ ปล้น ได้เสมอ

กล่าวโดยสรุป การแข่งขันด้านจุดขายตลอด 5 ปีที่ผ่านมา ทำให้เกิดความแตกต่างในความสามารถในการให้บริการระหว่างธนาคารขนาดใหญ่ และขนาดกลางบางธนาคาร กับธนาคารขนาดกลางบางธนาคารและขนาดเล็ก ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว แต่ความแตกต่างนี้จะไม่เป็นอุปสรรคสำคัญอีกต่อไป เนื่องจากการแข่งขันในด้านอิเล็กทรอนิกส์มากขึ้น ซึ่งนับเป็นรูปแบบใหม่นับตั้งแต่บริการ ATM, Telebanking, POS, Office Banking และ Home Banking สามารถอำนวยความสะดวกให้กับผู้บริการได้มากขึ้น

การแข่งขันในรูปแบบใหม่นี้ จะเป็นลักษณะการรวมกลุ่มของธนาคารในการให้บริการ (ATM Pool) ทำให้ธนาคารขนาดเล็กที่มีสาขาเพียง 10-20 สาขา จะสามารถให้บริการแก่

ผู้ใช้บริการได้ถึง 20-30 เท่าตัว ช่วยลดข้อเสียเปรียบของธนาคารขนาดเล็ก ในอนาคตก็จะมี การขยายการรวมกลุ่มของธนาคารเป็นเครือข่ายแห่งชาติ ซึ่งจะให้บริการแก่ผู้ใช้บริการ ทำให้ได้รับความสะดวกในการใช้บริการ เพราะสามารถใช้ได้ทุกธนาคาร

ในส่วนของการบริการที่ไม่สามารถรวมกันได้ ก็ยังคงมีการแข่งขันต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ธนาคารที่อยู่ในอันดับต้น ๆ ได้แก่ ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารกรุงไทย ธนาคารไทยพาณิชย์ ธนาคารทหารไทย และธนาคารกรุงศรีอยุธยา จะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงบริการใหม่ ๆ รวมทั้งการขายเครือข่ายของกิจการ เพื่อสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ ที่มีอยู่อย่างไม่จำกัด

5. การแข่งขันด้านการส่งเสริมการตลาดของธนาคาร (Promotion of Banking)

การส่งเสริมการตลาด หมายถึงการดำเนินกิจกรรมเพื่อกระตุ้นการขายบริการให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้ คือ

การใช้พนักงานขาย (Personal Selling) โดยใช้บุคคลหรือพนักงานของธนาคาร เป็นผู้ส่งเสริมให้เกิดการขายบริการได้เพิ่มขึ้น พนักงานของธนาคารจะทำหน้าที่เป็นพนักงานขาย (Salesman) ของธนาคารนั่นเอง

การโฆษณา (Advertising) ได้แก่การเผยแพร่ บอกกล่าว ข่าวสาร บริการหรือ โฆษณาสร้างภาพพจน์ ผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น โฆษณาทางวิทยุ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร แผ่นป้าย โปสเตอร์ ที่ติดคอกภายในธนาคาร หรือตามที่สาธารณะต่าง ๆ

การประชาสัมพันธ์ (Publicity) เป็นการส่งเสริมวิธีหนึ่งที่ส่งผลถึงสื่อมวลชนและ เสริมสร้างความก้าวหน้าของสังคม ธนาคารใดตระหนักว่าธุรกิจจะดำรงอยู่ได้ก็เพราะความ อุปถัมภ์ของสังคม ฉะนั้นธนาคารก็ควรตอบสนองสังคมในรูปแบบต่าง ๆ บ้าง เช่น การให้ทุนการศึกษา บริจาคเพื่อการกุศลต่าง ๆ

การส่งเสริมการขายในรูปแบบอื่น ๆ เช่น การแจกของขวัญ การจัดขายสินค้า ราคาถูก การเปิดบริการอื่น ๆ โดยไม่คิดค่าบริการแก่ลูกค้าของธนาคาร ฯลฯ

ปัจจุบันธนาคารต่าง ๆ ได้แข่งขันในด้านการส่งเสริมการตลาดมากยิ่งขึ้น เช่น ใน ด้านการให้พนักงานขายแต่ละธนาคารจะให้พนักงานในสาขานั้น ๆ ออกเยี่ยมเยียนลูกค้า เพื่อ-

สร้างความสนิทสนมและชักชวนลูกค้าใหม่ให้มาใช้บริการของธนาคาร บริเวณใดที่มีสาขาของธนาคารตั้งอยู่มาก พนักงานก็จะต้องใช้ความสามารถในการแย่งลูกค้าจากคู่แข่ง ในบางธนาคารจะมีหน่วยงานจากสำนักงานใหญ่คอยวางแผนให้ความช่วยเหลือ และแนะนำการปฏิบัติงานของสาขาอย่างใกล้ชิด จนทำให้สาขานั้นประสบผลสำเร็จในการชักชวนลูกค้ามาใช้บริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการระดมเงินฝากบางธนาคารสาขาสามารถระดมเงินฝากได้เป็นหลาย ๆ พันล้านบาท ซึ่งนับว่าเป็นวิธีการใช้พนักงานขายเป็นวิธีหนึ่งที่ได้ผลสำเร็จอย่างงดงาม

การโฆษณา ธนาคารต่าง ๆ จะมีการโฆษณามากขึ้น ส่วนมากจะเป็นการโฆษณาบริการใหม่ ๆ การเปิดสาขาใหม่ บางธนาคารก็เน้นการโฆษณาเสริมสร้างภาพพจน์ให้กับองค์กร บางธนาคารก็โฆษณาเพื่อประโยชน์แก่สังคม ธนาคารขนาดกลางจะให้ความสนใจในด้านการโฆษณามากกว่าธนาคารขนาดเล็ก แต่เดิมการโฆษณาธนาคารขนาดใหญ่จะมุ่งโฆษณาผ่านทางสื่อทีวี แต่เนื่องจากอัตราค่าโฆษณาแพงขึ้นมาก แต่ละธนาคารจึงมุ่งเน้นโฆษณาผ่านนิตยสาร วารสาร กันมากขึ้น และในขณะเดียวกันธนาคารต่าง ๆ ก็เริ่มให้ความสนใจต่อสื่อวิทยุมากขึ้น

การประชาสัมพันธ์

กิจกรรมประชาสัมพันธ์เริ่มเข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินกิจการธนาคารมากขึ้นเรื่อย ๆ โดยเฉพาะธนาคารขนาดใหญ่และธนาคารขนาดกลาง บางธนาคารได้ให้ความสนใจต่อกิจกรรมประชาสัมพันธ์มากขึ้น ดังจะเห็นได้จากการที่ผู้บริหารระดับสูง ได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมประชาสัมพันธ์ หรือในบางครั้งเป็นผู้คิดวิธีการหรือสร้างกิจกรรมใหม่ ๆ ในการประชาสัมพันธ์ขึ้น ธนาคารหลายแห่ง เช่น ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารไทยพาณิชย์ มักจะสรรสร้างงานประชาสัมพันธ์เพื่อแข่งขันกัน โดยเฉพาะในด้านภาพพจน์ขององค์กร การซื้อเนื้อที่ข่าวตามหนังสือพิมพ์และนิตยสารต่าง ๆ แต่ขณะเดียวกันธนาคารขนาดเล็ก ๆ ธนาคารขนาดกลางไม่ได้ให้ความสนใจในด้านการประชาสัมพันธ์มากนัก เมื่อพิจารณาจากลักษณะหน่วยงานและผลงานทางการประชาสัมพันธ์เผยแพร่สู่มวลชน

การส่งเสริมการขายในรูปแบบอื่น ๆ (Sales Promotion)

ธนาคารทุกแห่งได้ใช้การส่งเสริมการขายวิธีเดียวกันหมด โดยมักจะแจกของขวัญของชำร่วย เมื่อมีโอกาสพิเศษ เช่น การเปิดสาขาใหม่ ช่วยการณรงค์เงินฝาก ซึ่งมักจะมีของแถมล่อใจให้ลูกค้าฝากเงินมากขึ้น การครบรอบวาระพิเศษของธนาคาร เทศกาลวันสำคัญต่าง ๆ

ตามปกติธนาคารจะไม่ใช้วิธีการนี้ในการแข่งขันมากนัก ทั้งนี้เพราะต้นทุนสูงหากมีลูกค้ามากมาย เปิดบัญชีด้วยเงินจำนวนน้อยจะไม่คุ้มค่า การส่งเสริมการขายมีรูปแบบอื่น ๆ อีกมากมาย เช่น การชิงโชค การลดราคา การแถมสินค้า ฯลฯ แต่ธนาคารไม่สามารถนำวิธีการเหล่านี้มาใช้ได้ ทั้งนี้เพราะธนาคารแห่งประเทศไทยคอยควบคุมดูแลอยู่ หลายธนาคารจึงพยายามหาทางออกด้วยวิธีการส่งเสริมการขายในรูปแบบอื่น ๆ เช่น การจัดสัปดาห์สินค้าราคาถูกลงตามสาขาของธนาคาร เพื่อเป็นของกำนัลแก่ลูกค้า การสะสมแต้มเงินฝาก

การส่งเสริมการตลาดที่กล่าวมานี้เป็นเพียงการสรุปคร่าว ๆ วิธีการของแต่ละธนาคารและรายละเอียดต่าง ๆ จะได้อีกในบทต่อไป



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย