

# ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยน ตราสินค้าองค์กรของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย

สุทธะ เกิดทรัพย์\*  
สุทธิลักษณ์ หวังสันติธรรม\*

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาถึงความแตกต่างของปัจจัยการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ต่อความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของพนักงานเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย (2) ศึกษาถึงความแตกต่างของปัจจัยประสบการณ์การทำงานในธนาคาร ต่อความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของพนักงานเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย และ (3) ศึกษาผลกระทบร่วมกัน (Interaction effect) ของปัจจัยการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า กับประสบการณ์การทำงานในธนาคาร ต่อความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของพนักงานเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย โดยการวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยในเชิงปริมาณ (Quantitative research) ใช้การสำรวจ (Survey research method) แบบวัดครั้งเดียว (Single cross-sectional design) และใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือใน

\*สุทธะ เกิดทรัพย์ (นศ.ม. การประชาสัมพันธ์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553) และ สุทธิลักษณ์ หวังสันติธรรม (Doctor of Philosophy (Mass Communication) Thammasat University 2008) ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง รองคณบดีฝ่ายบริการวิชาการ และอาจารย์ประจำภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย” ของ สุทธะ เกิดทรัพย์ โดยมี อาจารย์ ดร.สุทธิลักษณ์ หวังสันติธรรม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้รับการประเมินผลการสอบวิทยานิพนธ์ในระดับดีมาก ของสาขาวิชาการประชาสัมพันธ์ ประจำปีการศึกษา 2553

การเก็บข้อมูล โดยนำมาวัดความรู้ ทักษะ และ พฤติกรรมของพนักงานของ Hankinson และคณะ (2007) มาประยุกต์ใช้กับแนวคำถามที่ใกล้เคียงกัน ของนักวิชาการท่านอื่น ทำการศึกษาเกี่ยวกับธนาคาร พาณิชย์ไทยทั้งสิ้น 4 แห่ง ได้แก่ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ธนาคารธนชาต จำกัด (มหาชน) และธนาคาร กรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพและ ปริมณฑล โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานของ ธนาคารทั้งเพศชายและเพศหญิง ธนาคารละ 50 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 200 คน ใช้สถิติทดสอบความ แตกต่างของค่าเฉลี่ย (Independent Sample t-test) สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทาง

เดียว (One-way ANOVA) สถิติการวิเคราะห์ ความแปรปรวนแบบสองทาง (Two-way ANOVA) ซึ่งประมวลผลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้ โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (SPSS for Window) โดยผลการวิจัยพบว่า ปัจจัย ด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและประสบการณ์ การทำงานในธนาคารที่ต่างกัน ส่งผลให้ทัศนคติของ พนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรแตกต่างกัน หากแต่ไม่ส่งผลต่อความรู้และพฤติกรรมของ พนักงาน และปัจจัยด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า และประสบการณ์การทำงานในธนาคารไม่ก่อให้เกิด ผลกระทบร่วมกันต่อความรู้ ทักษะและพฤติกรรม ของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร

## Abstract

**T**he purpose of this study was to investigate the impact of having differences in customer-faced factor, job experiences and the interaction effect between the two on knowledge, attitude, and employee's behavior towards corporate rebranding of Thai commercial banks.

Quantitative method was applied by using single cross-sectional designed survey. Questionnaire, utilizing adjusted indexes on knowledge, attitude, and employees' behavior from Hankinson et al. (2007), was used as the mean to collect data.

The scope of this study is on four Thai commercial bank, comprising of Kasikornbank Public Company Limited, Siam Commercial Bank Public Company Limited, Thanachart Bank Public Company Limited and Bank of Ayudhya Public Company Limited. Our sample is 50 employees,

both male and female, from each bank, totaling 200 employees from head office and branches located in Bangkok and its vicinity.

Independent sample t-test, along with one-way and two-way ANOVA, evaluating via SPSS for Window, were adopted as methodology to perform statistical testing.

The results of the study were that customer-faced factor and job experiences have significant impact on employees' attitude towards corporate rebranding of Thai commercial banks, but not on either knowledge or behavior. In addition, the results revealed that the interaction effect between customer-faced factor and job experiences has no influence on knowledge, attitude, and employee's behavior towards corporate rebranding of Thai commercial banks.

## บทนำ

ธุรกิจภาคบริการของไทยมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ เพราะเป็นธุรกิจที่ก่อให้เกิดการจ้างงานในระบบเศรษฐกิจได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะธุรกิจธนาคารพาณิชย์นั้นมีบทบาทอย่างมากสำหรับการเป็นสื่อกลางในการขับเคลื่อนภาคส่วนต่างๆ ของระบบธุรกิจ รวมไปถึงเศรษฐกิจของประเทศโดยรวมในปัจจุบัน โดยธนาคารพาณิชย์เป็นธุรกิจบริการที่จัดอยู่ในประเภท ธุรกิจบริการประเภทที่มุ่งไปยังสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (Information processing) ซึ่งเป็นการให้บริการด้านข้อมูลที่มีรูปแบบการบริการที่ไม่สามารถจับต้องได้ (Intangible) โดยมุ่งเน้นการพัฒนาสินทรัพย์ที่ไม่สามารถจับต้องได้ของผู้บริโภค (Lovelock & Wirtz, 2007) อีกทั้งผลิตภัณฑ์ของธนาคาร (Financial product) ซึ่งได้แก่เงินและการให้บริการทางการเงินนั้น จัดว่าเป็นสินค้าที่ใกล้เคียงกับสินค้าประเภทคอมโมดิตี (Commodity product) กล่าวคือ เป็นสินค้าที่ไม่มีความแตกต่างกันในสายตาผู้บริโภค ธนาคารจึงจำเป็นต้องมีการสร้างตราสินค้าเพื่อให้ผู้บริโภคจดจำธนาคารได้และสร้างความแตกต่างของตนเองกับธนาคารอื่นๆ ซึ่งเป็นคู่แข่งในตลาด (Papazolomou & Vrontis, 2006)

วิกฤตเศรษฐกิจปี 2540 ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในธนาคารหลายประการด้วยกัน เป็นที่น่าสังเกตว่าก่อนหน้านี้ธนาคารจะให้ความสำคัญกับลูกค้ารายใหญ่ สิ่งที่ธนาคารปฏิบัติต่อลูกค้าคือการบริหารความสัมพันธ์ดูแลลูกค้าแต่ละรายแต่ไม่มีความจำเป็นในการทำการตลาดเพื่อดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการของธนาคารมากนัก แต่หลังวิกฤตเศรษฐกิจปี 2540 ผลกระทบส่วนใหญ่เกิดขึ้นกับลูกค้ารายใหญ่ ลูกค้ารายใหญ่ที่มีสถานะดีเหลือไม่มากนัก ประกอบกับภาวะเศรษฐกิจทำให้ลูกค้ารายใหญ่ชั้นดีพร้อมใจไม่ขยายธุรกิจเพิ่ม หลายธนาคารจึงพุ่งเป้ามาที่การเป็นธนาคารเพื่อผู้บริโภคหรือลูกค้ารายย่อย (Consumer banking หรือ Retail banking) ซึ่งนับเป็นกลุ่มที่มี

รายได้เพิ่มขึ้น มีไลฟ์สไตล์ที่เปลี่ยนไป โดยคนระดับกลางมีการใช้จ่ายใช้สอยและมีความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินที่หลากหลาย ธนาคารเริ่มนำลูกค้ารายย่อยเป็นตัวตั้งในการทำธุรกิจและคิดการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้ากลุ่มนี้ หรือกล่าวได้ว่าธนาคารได้ก้าวเข้าสู่ยุคของการนำลูกค้าเป็นศูนย์กลางของกระบวนการธุรกิจ (Customer centric) หลายธนาคารเริ่มมีการแบ่งส่วนแบ่งทางการตลาดของลูกค้า (Segmentation) และให้ความสำคัญกับรูปแบบสาขามากขึ้น มีการปรับปรุงสาขาและเปลี่ยนแปลงโลโก้หรือสัญลักษณ์ของธนาคารให้ดูทันสมัย นำสีส้มมาแต่งแต้มความสดใสในรูปแบบ Color banking เพื่อสร้างความโดดเด่นให้กับธนาคาร และธนาคารยังให้ความสำคัญกับความสะดวกของลูกค้ามาเป็นอันดับต้นๆ โดยธนาคารเริ่มเข้าไปเปิดสาขาในชอปปิงมอลล์ ห้างสรรพสินค้า คอมมูนิตีมอลล์ โดยเปิดบริการ 7 วัน เพื่อแทรกซึมเข้าไปในวิถีชีวิตของลูกค้าและผู้บริโภคทุกกลุ่ม ในส่วนของผลิตภัณฑ์ทางการเงิน ทุกธนาคารต่างทำส่วนแบ่งทางการตลาดของลูกค้าเพื่อรองรับความต้องการที่แตกต่างกัน โดยประเด็นสำคัญอยู่ที่ลูกค้าไม่ได้ต้องการใช้บริการแค่การฝาก การถอน หรือบริการเกี่ยวกับสินเชื่อเท่านั้น หากแต่มีความต้องการทางการเงินที่หลากหลาย หลายธนาคารจึงตัดสินใจพัฒนาตนเองไปสู่การเป็น Universal banking หรือธุรกิจการเงินครบวงจร (พญศักดิ์ วิริยะ-บัณฑิตกุล, 2552) โดยปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรนั้น ก็คือ การสื่อสารไปยังพนักงาน ผู้ซึ่งทำหน้าที่ส่งมอบคุณค่าตราสินค้าไปสู่ผู้บริโภค หรือกล่าวได้ว่าพนักงานมีบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งต่อกระบวนการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร หรือกระบวนการสร้างตราสินค้าองค์กรขึ้นใหม่อีกครั้ง (Hatch & Schultz, 2003; Papazolomou & Vrontis, 2006) ซึ่ง Ind (1997) กล่าวว่า พนักงาน คือตราสินค้าองค์กรเพราะมีหน้าที่ปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ผลิตภัณฑ์ รวมไปถึงการวางกลยุทธ์การสื่อสารทางการตลาด พนักงานจะ

สร้างการรับรู้เกี่ยวกับองค์กรขึ้น ซึ่งเป็นการให้คุณค่าหรือให้แนวคิดเกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรเป็น และเป็นการให้ความหมายกับองค์กรอีกด้วย แต่เป็นที่น่าประหลาดใจว่าพนักงานกลับถูกละเลยในกระบวนการสร้างตราสินค้าขององค์กร โดยองค์กรมักมองว่าการจัดการเกี่ยวกับพนักงานเป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคลเท่านั้น และเมื่อพิจารณาองค์กรที่เติบโตจนประสบความสำเร็จแล้วนั้น พนักงานมีบทบาทสำคัญในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้จนถึงปัจจุบัน การบริหารจัดการพนักงานจึงมีบทบาทสำคัญทั้งในแง่กลยุทธ์การดำเนินการและความสามารถขององค์กร กล่าวได้ว่าพนักงานเป็นผู้กำหนดธรรมชาติของตราสินค้าองค์กร ในการรักษาไว้ซึ่งตราสินค้าองค์กรนั้นพนักงานจำเป็นต้องปฏิบัติหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มประสิทธิภาพ ต้องมีความเข้าใจและต้องถูกกระตุ้นแรงจูงใจจากองค์กร ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์กรมีการสื่อสารกับพนักงานอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

ถึงแม้การปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรจะเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นกับธุรกิจธนาคารในยุคปัจจุบันแต่การอธิบายด้วยหลักทฤษฎีและการศึกษาวิจัยทางวิชาการในขอบเขตดังกล่าวยังพบอยู่น้อย (Merrilees & Miller, 2008; Muzellec, Doogan, & Lambkin, 2003; Muzellec & Lambkin, 2006) และในบริบทประเทศไทยเอง การศึกษาเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรในมุมมองของพนักงานยังปรากฏอยู่น้อยเช่นกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรว่าส่งผลต่อความรู้ ทักษะและพฤติกรรมของพนักงานในธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยอย่างไร เนื่องจากการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรในธุรกิจธนาคารเป็นปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างเห็นได้ชัดดังที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น และการศึกษาในมุมมองของพนักงานนี้จะทำให้องค์กรเข้าใจถึงกระบวนการปรับเปลี่ยนตราสินค้าโดยให้ความสำคัญกับการสร้างตราสินค้าภายในมากขึ้น ทั้งนี้ตราสินค้าองค์กรโดยเฉพาะธุรกิจ

บริการจะประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของพนักงาน โดยทัศนคติและพฤติกรรมของตัวพนักงานเองจะมีบทบาทสำคัญในการกำหนดคุณภาพของการให้บริการและความพึงพอใจของผู้บริโภค (Papazolomou & Vrontis, 2006) และเมื่อพนักงานสามารถเข้าใจถึงตราสินค้าของตนเองได้อย่างถ่องแท้แล้วนั้น ก็จะสามารถปฏิบัติงานภายใต้คุณค่าตราสินค้าที่องค์กรได้ตั้งไว้ และสามารถส่งมอบคุณค่าตราสินค้านี้ไปยังผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพในท้ายที่สุด (Daffey & Abratt, 2002)

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงความแตกต่างของปัจจัยการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ต่อความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของพนักงานเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย
2. เพื่อศึกษาถึงความแตกต่างของปัจจัยประสพการณ์การทำงานในธนาคาร ต่อความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของพนักงานเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย
3. เพื่อศึกษาผลกระทบร่วมกัน (Interaction effect) ของปัจจัยการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้ากับประสพการณ์การทำงานในธนาคาร ต่อความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของพนักงานเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย

## ปัญหาคำถามวิจัย

1. การมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า มีผลกระทบต่อความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของพนักงานเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยหรือไม่
2. ประสพการณ์การทำงานในธนาคาร มีผลกระทบต่อความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของพนักงานเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธุรกิจ

ธนาคารพาณิชย์ไทยหรือไม่

3. การมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า กับประสบการณ์การทำงานในธนาคาร มีผลกระทบร่วมกันต่อความรู้ทัศนคติ และพฤติกรรมของพนักงานเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยหรือไม่

## สมมติฐานการวิจัย

1. การมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความรู้ ทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยแตกต่างกัน

2. ประสบการณ์การทำงานในธนาคารที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความรู้ ทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยแตกต่างกัน

3. การมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า กับประสบการณ์การทำงานในธนาคาร มีผลกระทบร่วมกันต่อความรู้ทัศนคติ และพฤติกรรมของพนักงานเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย

## แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษา ดังต่อไปนี้ (1) แนวคิดการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร (Corporate Rebranding) (2) แนวคิดเอกลักษณ์ ภาพลักษณ์ และชื่อเสียงองค์กร (Corporate identity, image and reputation) (3) แนวคิดการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร (Internal Branding) และ (4) แนวคิดพฤติกรรมองค์กร (Organizational Behavior)

**แนวคิดการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร (Corporate Rebranding)**

Balmer (2001) กล่าวว่าตราสินค้าองค์กร

(Corporate brand) เป็นเสมือนตัวแทน หรือการแสดงออกต่างๆ ขององค์กร อันหมายรวมถึง ชื่อองค์กร (Company name) และเอกลักษณ์ที่มองเห็นได้ (Visual identity) เช่น โลโก้ หรือเครื่องหมาย (Sign) ที่แสดงความเป็นองค์กรออกมาได้ Hatch และ Schultz (2003) กล่าวเสริมว่า ตราสินค้าองค์กรสามารถส่งเสริมทำให้องค์กรดูโปร่งใส เป็นที่รู้จักจดจำได้ และสร้างชื่อเสียงให้กับองค์กรโดยที่ตราสินค้าองค์กรมิได้เป็นเพียงแค่การสื่อสารไปสู่ผู้บริโภคขององค์กรเป็นหลักเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงการสื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรด้วย กล่าวได้ว่า ตราสินค้าองค์กรเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ใช้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลากหลายกลุ่มในหลากหลายจุดประสงค์ มีลักษณะเป็นเครื่องหมายบ่งบอกถึงความเป็นเจ้าของ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กร เป็นสัญลักษณ์ที่แสดงถึงค่านิยมหลัก เป็นวิธีในการสร้างเอกลักษณ์ส่วนบุคคลและเป็นหนทางนำไปสู่การสร้างประสบการณ์ส่วนบุคคลที่ประทับใจจากการบริโภคสินค้าภายใต้ตราสินค้าองค์กรนั้น ตราสินค้าองค์กรนั้นมีประโยชน์ในหลายด้าน เช่น เป็นการสื่อสารถึงค่านิยมหรือคำสัญญาที่อยู่ภายใต้ตราสินค้านั้น ทั้งยังเป็นวิธีที่ใช้ในการสร้างความแตกต่างระหว่างคู่แข่ง และทำให้เกิดการเคารพนับถือและภักดีต่อองค์กรของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Balmer & Gray, 2003)

การสร้างตราสินค้าองค์กรนั้น เป็นกระบวนการวางแผนและปฏิบัติตามแผนอย่างเป็นระบบเพื่อที่จะสร้างและรักษาไว้ซึ่งภาพลักษณ์ขององค์กรที่ปรารถนาและนำมาซึ่งความมีชื่อเสียงขององค์กรผ่านการส่งสัญญาณจากองค์กรต่างๆ ไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านการสื่อสารพฤติกรรมองค์กรและระบบสัญลักษณ์ (Einwiller & Will, 2002) Gregory และ Wiechmann (1997) ได้กล่าวเสริมว่า การสร้างตราสินค้าสำหรับองค์กร เป็นการออกแบบขึ้นเพื่อใช้เปลี่ยนทัศนคติ และพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรให้มีความภักดีต่อองค์กรที่พวกเขาทำงานอยู่ด้วย

ไม่ใช่เพียงแค่ใช้เปลี่ยนทัศนคติ และพฤติกรรมของผู้บริโภคให้มีความภักดีต่อองค์กรเท่านั้น เพราะเมื่อพนักงานเกิดการรับรู้ที่ดีต่อองค์กรและมีความภักดีต่อองค์กรแล้ว พวกเขา ก็จะส่งทอดความรู้สึกดีๆ เหล่านี้ต่อไปยังผู้บริโภคได้ดียิ่งขึ้น ทำให้เกิดตราสินค้าองค์กรที่แข็งแกร่ง และทุกครั้งที่มีการสื่อสารจากภายในองค์กรออกสู่ภายนอกองค์กรก็จะสร้างชื่อเสียงหรือกิตติศัพท์ (Reputation) ให้กับองค์กรด้วย โดย Hatch และ Schultz (2003) ได้เสนอแบบจำลองการสร้างตราสินค้าองค์กรซึ่งเขากล่าวว่าการสร้างตราสินค้าองค์กรนั้น เป็นโครงสร้างที่เกิดจากกระบวนการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์องค์กรเชิงกลยุทธ์ (Strategic vision), วัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) และ ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate image) องค์ประกอบทั้งสามนี้จะเป็นรากฐานของการสร้างตราสินค้าองค์กร

ในวรรณกรรมทางวิชาการและทางปฏิบัติในธุรกิจนั้น การปรับเปลี่ยนตราสินค้า (Rebranding) ยังเป็นที่สับสนและมักใช้กันอย่างผิดความหมาย ทั้งนี้ การปรับเปลี่ยนตราสินค้าเป็นคำที่ถูกสร้างขึ้นใหม่ ประกอบด้วยคำที่มีความหมาย 2 คำ ซึ่งควรให้นิยามด้วยแนวทางการพิจารณารากศัพท์ ซึ่งได้แก่ คำว่า “อีกครั้ง (re)” ที่หมายถึงการทำซ้ำ หรือการทำขึ้นใหม่ และคำว่า “การสร้างตราสินค้า (branding)” ดังนั้น การปรับเปลี่ยนตราสินค้าจึงมีความหมายเกี่ยวกับการสร้างชื่อ คำจำกัดความ สัญลักษณ์ หรือรูปแบบขึ้นมาใหม่ หรือการผสมผสานกันของสิ่งเหล่านี้ เพื่อให้เกิดตราสินค้าโดยมีความตั้งใจที่จะสร้างตำแหน่งทางการตลาดที่แตกต่างในสายตาผู้บริโภค และสร้างให้เกิดความโดดเด่นเหนือคู่แข่งในตลาด (Muzellec et al., 2003; Muzellec & Lambkin, 2006) จากนิยามที่กล่าวมานี้แสดงถึงความเกี่ยวข้องใน 2 มิติ ด้วยกัน กล่าวคือ มิติแรก การปรับเปลี่ยนตราสินค้าเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบด้านสุนทรีย์ทางการตลาด ซึ่ง Stuart และ Muzellec (2004) กล่าวว่า การปรับเปลี่ยนตราสินค้านี้เป็น

ภาวะที่ต้องเนื่องกันระหว่างการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการของสัญลักษณ์หรือคำขวัญไปจนถึงการเปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติสร้างสรรค์ชื่อขึ้นมาใหม่ที่มักสังเกตเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายกว่า และมิติที่สอง การปรับเปลี่ยนตราสินค้าเกี่ยวข้องกับการวางตำแหน่งทางการตลาดของตราสินค้าไม่ว่าจะเป็นการยืนอยู่ ณ ตำแหน่งเดิม หรือการเปลี่ยนตำแหน่งทางการตลาดใหม่ แต่อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนชื่อมักจะแสดงถึงการเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์ของตราสินค้าที่มีอยู่เดิมซึ่งเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนตำแหน่งทางการตลาดใหม่ด้วย ซึ่ง Muzellec และ Lambkin (2006) ได้พิจารณามิติเกี่ยวกับนิยามของการปรับเปลี่ยนตราสินค้าและระดับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จึงสรุปเป็นแนวทางการเปลี่ยนแปลงตราสินค้า 2 รูปแบบด้วยกัน ได้แก่ การปรับเปลี่ยนตราสินค้านิยามวิวัฒนาการ (Evolutionary rebranding) ซึ่งหมายถึงการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยในองค์ประกอบด้านสุนทรีย์และตำแหน่งทางการตลาดขององค์กร ซึ่งจะเป็นการปรับเปลี่ยนไปทีละน้อยและเป็นที่สังเกตได้ยากจากผู้สังเกตการณ์ภายนอก และการปรับเปลี่ยนตราสินค้านิยามปฏิวัติ (Revolutionary rebranding) เป็นการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญที่สามารถแยกแยะได้ถึงตำแหน่งทางการตลาดและองค์ประกอบด้านสุนทรีย์ ซึ่งโดยพื้นฐานแล้วเป็นการกำหนดนิยามใหม่ให้กับองค์กร

และเมื่อพิจารณาในบริบทองค์กรแล้วนั้น การปรับเปลี่ยนตราสินค้าสามารถเกิดขึ้นได้ 3 ระดับในองค์กรด้วยกัน ได้แก่ การปรับเปลี่ยนตราสินค้าผลิตภัณฑ์ (Product rebranding) การปรับเปลี่ยนตราสินค้าหน่วยธุรกิจ (Business unit rebranding) และ การปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร (Corporate rebranding) กล่าวคือ *ประการแรก* การปรับเปลี่ยนตราสินค้าผลิตภัณฑ์ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ขององค์กร ซึ่งส่วนใหญ่แล้วเป็นกลยุทธ์เพื่อมุ่งไปสู่ความเป็นตราสินค้าสากลหรือต้องการให้เกิดการประหยัจากขนาดบรรจุภัณฑ์หรือ

การโฆษณาที่เป็นได้ *ประการที่สอง* การปรับเปลี่ยนตราสินค้าหน่วยธุรกิจเป็นการเปลี่ยนแปลงในระดับหน่วยงานหรือส่วนที่เป็นสาขาในองค์กรขนาดใหญ่ โดยการเปลี่ยนชื่อหรือเอกลักษณ์ให้ต่างออกไปจากบริษัทแม่ เป็นต้น และ*ประการสุดท้าย* การปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบด้านสุนทรียะทางการตลาดของทั้งองค์กร รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงในกลยุทธ์และการวางตำแหน่งทางการตลาดใหม่ให้กับองค์กร โดยมีจุดประสงค์เพื่อปรับปรุงภาพลักษณ์และสะท้อนถึงเอกลักษณ์ใหม่ขององค์กรที่เกิดขึ้น ซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วยการปรับเปลี่ยนตราสินค้าทั้งสองรูปแบบดังที่กล่าวมาข้างต้นได้เช่นกัน

#### แนวคิดเอกลักษณ์ ภาพลักษณ์ และชื่อเสียงองค์กร (Corporate identity, image and reputation)

จากแนวคิดการสร้างตราสินค้าองค์กรนั้นมีความเกี่ยวข้องกับแนวคิดเอกลักษณ์ ภาพลักษณ์ และชื่อเสียงขององค์กร ดังนั้น การศึกษาเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรซึ่งเปรียบเสมือนการสร้างตราสินค้าองค์กรขึ้นใหม่ ผู้วิจัยจึงได้ทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์ ภาพลักษณ์ และชื่อเสียงขององค์กรด้วย กล่าวคือ เอกลักษณ์องค์กรนั้น หมายถึง การนำเสนอตนเองของบริษัทในด้านการบริหารจัดการหรือสัญลักษณ์ไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ซึ่งเอกลักษณ์องค์กรเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการรับรู้เกี่ยวกับองค์กรทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นในด้านของพฤติกรรมองค์กร การสื่อสารขององค์กร และสัญลักษณ์ต่างๆ (van Riel, 1995) ที่ใช้เพื่อระบุความเป็นตัวตนขององค์กรต่อบุคคลทั่วไป โดยที่สัญลักษณ์ดังกล่าวได้แก่ การใช้รูปลักษณ์ (Logo) ลักษณะของที่พักอาศัย (House styles) ชุดของพนักงาน (Staff outfits) และสิ่งที่สามารถมองเห็นได้ด้วยตาอย่างอื่น ๆ ที่ส่งเสริมให้องค์กรถูกจดจำและช่วยในการแสดงออกถึงปรัชญาทางธุรกิจขององค์กร (Kitchen & Schultz, 2001) ซึ่ง Argenti (2007) ได้ให้นิยามเอกลักษณ์องค์กรไปในทิศทางเดียวกันว่า เอกลักษณ์องค์กรเป็นการแสดงออก

ที่สามารถมองเห็นได้ขององค์กรที่ส่งผ่านไปยังผู้บริโภคทางชื่อองค์กร (Name) โลโก้ (Logo) คติ (Motto) สินค้าและบริการ (Product and service) อาคารสถานที่ (Building) เครื่องเขียน (Stationary) เครื่องแบบ (Uniform) และองค์ประกอบด้านอื่นๆ ที่สามารถจับต้องได้ซึ่งถูกสร้างขึ้นโดยองค์กร และได้ทำการสื่อสารไปยังผู้บริโภค กล่าวได้ว่าเอกลักษณ์องค์กรไม่ได้หมายความว่าคือการออกแบบสิ่งที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กรเพียงอย่างเดียวเท่านั้น หากแต่เอกลักษณ์องค์กรนั้นยังมีความหมายรวมไปถึงทุกๆ สิ่งขององค์กรที่ส่งอิทธิพลต่อการเล็งเห็นและความคิดของผู้บริโภคต่อองค์กร หรือเป็นสิ่งที่สะท้อนว่าองค์กรนั้นๆ มีลักษณะเช่นใด มีจุดมุ่งหมายในการดำเนินการอย่างไร และมีการทำธุรกิจเกี่ยวกับอะไรนั่นเอง

เมื่อผู้บริโภคหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรเกิดการประเมินเอกลักษณ์องค์กรที่สื่อสารออกมานั้น ก็จะเกิดเป็นภาพลักษณ์ขึ้น โดย Dowling, 2004 กล่าวว่า ภาพลักษณ์องค์กรเป็นการประเมินซึ่งประกอบไปด้วยกลุ่มความเชื่อและความรู้สึกที่บุคคลมีต่อองค์กรใดองค์กรหนึ่ง ภาพลักษณ์องค์กรจะประกอบไปด้วยรายละเอียดต่างๆ ที่นับไม่ถ้วน โดยจะมีลักษณะเป็นความประทับใจทั้งหมดของผู้บริโภคซึ่งเป็นผลมาจากการรับรู้สัญลักษณ์ต่างๆ ที่องค์กรทำการสื่อสารออกมามทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยผู้บริโภคจะประกอบขึ้นส่วนของการรับรู้แต่ละอย่างเกี่ยวกับองค์กรขึ้นเป็นการรับรู้โดยรวมเกี่ยวกับองค์กรนั้นๆ ดังนั้น ภาพลักษณ์องค์กรจึงไม่ใช่สิ่งที่องค์กรนั้นๆ เชื่อว่าตนเองเป็นหรือมี หากแต่ภาพลักษณ์องค์กรหรือความรู้สึกและความเชื่อเกี่ยวกับองค์กรในความรู้สึกของผู้บริโภค จะเกิดจากการมีประสบการณ์หรือการสังเกตการณ์เกี่ยวกับองค์กรของผู้บริโภคอันมีลักษณะเป็นทัศนคติโดยรวมเกี่ยวกับองค์กรที่ผู้บริโภคและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรแต่ละกลุ่มยึดถือ (Argenti, 2007) ดังนั้นภาพลักษณ์องค์กรของผู้บริโภคแต่ละคนอาจมีความแตกต่างกันตามประสบการณ์ ความรู้และความเข้าใจที่มีต่อ

องค์กรธุรกิจอื่นๆ เป็นผลทำให้องค์กรหนึ่งๆ สามารถมีภาพลักษณ์องค์กรได้หลากหลายรูปแบบ ซึ่งขึ้นอยู่กับ การรับรู้และทัศนคติของผู้บริโภคแต่ละราย (Dowling, 2004)

หากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายๆ กลุ่ม เกิดการรับรู้เกี่ยวกับภาพลักษณ์องค์กรสะสมเป็นระยะเวลานาน ก็จะกลายเป็นชื่อเสียงองค์กรในที่สุด ดังนั้น ชื่อเสียงองค์กรจึงเปรียบเสมือนทรัพย์สินอันมีค่าที่ไม่สามารถจับต้องได้ขององค์กร อันมีองค์ประกอบพื้นฐานมาจากการรับรู้ภาพลักษณ์ของบุคลากรภายในและภายนอกองค์กร (Fombrun & van Riel, 1997) โดย Argenti (2007) ได้กล่าวถึงประโยชน์และความสำคัญของชื่อเสียงองค์กรว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการวางกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ เนื่องจากชื่อเสียงองค์กรที่แข็งแกร่งเป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางนั้นย่อมจะช่วยดึงดูดความสนใจจากบุคคลต่างๆ ภายนอกองค์กรได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะการดึงดูดและรักษาลูกค้าและผู้ร่วมมือทางธุรกิจให้มีความภักดีต่อองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้ธุรกิจมีความเติบโตก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในที่สุด ทั้งยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการใช้ประโยชน์ทางกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันกับคู่แข่งทางธุรกิจ และช่วยให้องค์กรสามารถผ่านพ้นวิกฤตต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับภาพลักษณ์องค์กรได้ราบรื่นมากกว่าองค์กรที่ขาดชื่อเสียงองค์กรที่แข็งแกร่ง ทั้งนี้ องค์กรจำเป็นต้องรักษาชื่อเสียงองค์กรให้สามารถคงอยู่ได้อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากชื่อเสียงองค์กรเป็นสิ่งที่เปราะบางและหากเกิดผลกระทบในเชิงลบต่อชื่อเสียงองค์กรเสียแล้ว ก็จะเป็นการยากต่อการแก้ไขให้เหมือนเดิม

#### **แนวคิดการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร (Internal Branding)**

การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรเป็นการเตรียมพร้อมให้พนักงานในองค์กรเข้าใจถึงตราสินค้าองค์กร (Keller, 2003) เป็นการสร้างตราสินค้าที่มีอำนาจซึ่งช่วยองค์กรในการจัดกระบวนการภายในและรวบรวมวัฒนธรรมของตราสินค้าเข้าด้วยกัน

พนักงานมีบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งในการจัดการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร เพราะวัตถุประสงค์ของการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรนั้นก็คือ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าพนักงานจะสามารถปรับเปลี่ยนหลักการของตราสินค้าให้เป็นตราสินค้าที่เป็นจริงให้แก่ผู้บริโภคและผู้ประกอบธุรกิจอื่นๆ ได้ ความคาดหวังต่อตราสินค้าจะต้องได้รับการถ่ายทอดสู่ลูกค้าขององค์กร สร้างความชื่นชอบ ความภักดีต่อตราสินค้า และสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้บริโภค บุคลากรจะเป็นผู้มีอิทธิพลต่อการรับรู้ตราสินค้าของผู้บริโภคและผู้ประกอบธุรกิจอื่นๆ โดยผ่านทาง การถ่ายทอดคุณค่าตราสินค้า ทั้งสิ่งที่ถ่ายทอดและวิธีการในการถ่ายทอด เมื่อบุคลากรสามารถปรับเข้ากับคุณค่าตราสินค้าได้ตราสินค้าองค์กรจะสามารถรักษาไว้ซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน (de Chernatony, 2002)

ซึ่งรูปแบบการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร แบ่งได้เป็น 3 รูปแบบดังนี้ (1) การสร้างตราสินค้าผู้ประกอบการ (Employer branding) เป็นการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรที่ผู้ประกอบการได้กำหนดขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ทำให้พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรู้สึกว่าการเป็นองค์กรที่ดีและน่าเข้าไปร่วมงานด้วย นอกจากนั้น Sullivan (1999) ยังกล่าวอีกว่า การสร้างตราสินค้าผู้ประกอบการนั้นถือเป็นกลยุทธ์ระยะยาวที่มีจุดมุ่งหมายในการสร้างการรับรู้และการตระหนักรู้ให้กับพนักงานและกลุ่มคนที่อาจเข้ามาเป็นพนักงาน (Potential employees) รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรให้มีทัศนคติในทางบวกต่อองค์กร ซึ่งตราสินค้าผู้ประกอบการนั้น เป็นสิ่งที่องค์กรได้ทำการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นแก่ตัวองค์กร โดยกำหนดลักษณะเฉพาะขององค์กรขึ้น แล้วถ่ายทอดไปยังพนักงานภายในองค์กร ซึ่งในที่สุดพนักงานก็จะทำการสื่อสารลักษณะเฉพาะของความเป็นองค์กรไปยังลูกค้าต่อไป (Sartain & Schumann, 2006) (2) การสร้างตราสินค้าพนักงาน (Employee branding) เป็นการ

กำหนดระเบียบข้อบังคับที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของแต่ละองค์กร เพื่อให้พนักงานได้ปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ของตนเองและหน้าที่ความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้ Harquail (2007) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า การสร้างตราสินค้าพนักงานเป็นโปรแกรมการจัดการพนักงานภายในองค์กรเกี่ยวกับการให้คำนิยามและการสร้างรูปแบบของพนักงานในอุดมคติ (Ideal employee) ที่องค์กรมีความประสงค์จะให้พนักงานเป็น โดยพนักงานจะต้องทำความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองที่มีต่อองค์กรตั้งแต่วันแรกที่ได้เข้ามาทำงาน เพื่อที่จะสามารถนำความรู้ความเข้าใจที่ได้ไปปรับใช้กับการทำงาน รวมถึงการเพิ่มขีดความสามารถในการนำเสนอคำสัญญาตราสินค้า (Brand promise) ไปยังลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร ซึ่งพนักงานทุกคนจะต้องสามารถแสดงออกไปในทิศทางเดียวกัน และ (3) การสร้างตราสินค้าการจ้างงาน (Employment branding) เป็นการสร้างภาพลักษณ์องค์กรแก่พนักงานและผู้ที่สนใจที่จะมาเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการจ้างงานขององค์กร โดยภาพลักษณ์องค์กรจะมีการเชื่อมโยงกับประสบการณ์การจ้างงาน (Employment experience) กล่าวคือ เป็นการนำเสนอภาพรวมขององค์กรที่มีต่อการจ้างงาน เพื่อดึงดูดใจให้บุคคลผู้ที่มีความสนใจและมีความสามารถเข้ามาสมัครงาน รวมทั้งความพยายามที่จะรักษาพนักงานเดิมที่ได้ทำงานอยู่แล้ว ไม่ว่าจะเป็นกฎระเบียบ ข้อบังคับ บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ ข้อเสนอและสิ่งทีพนักงานจะได้รับ เช่น เงินเดือน สวัสดิการพนักงาน ค่าตอบแทนและวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น โดย Scheys และ Baert (n.d.) ได้เสนอกระบวนการในการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อสร้างตราสินค้าภายในองค์กร ซึ่ง ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ (1) องค์กรประกอบด้านพฤติกรรม (Conative) (2) องค์กรประกอบด้านความรู้สึก (Affective) และ (3) องค์กรประกอบด้านการรับรู้ (Cognitive)

### แนวคิดพฤติกรรมองค์กร (Organizational Behavior)

George และ Jones (2002) ได้ให้คำจำกัดความของพฤติกรรมองค์กร (Organizational behavior) ว่าเป็นการศึกษาถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการแสดงออกของบุคคลและกลุ่มในองค์กร และการจัดการสิ่งแวดล้อมขององค์กร สอดคล้องกับ Robbins (1996) ที่ได้ให้คำจำกัดความของพฤติกรรมองค์กรว่า เป็นการศึกษาผลกระทบของตัวบุคคล กลุ่ม และโครงสร้างทางพฤติกรรมที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เพื่อนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร เช่นเดียวกับ Wagner และ Hollenbeck (2005) ที่กล่าวว่าพฤติกรรมองค์กรเป็นการศึกษาเกี่ยวกับความพยายามที่จะเข้าใจ อธิบาย ทำนาย และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมมนุษย์ในบริบทขององค์กร จากนั้นจึงกล่าวว่ามีประเด็นสำคัญที่ควรพิจารณา 3 ประการคือ (1) พฤติกรรมองค์กรมุ่งเน้นศึกษาพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ เช่น การสนทนาระหว่างการประชุม การเขียนรายงาน หรือการใช้เครื่องมือต่างๆ ในกระบวนการผลิต เป็นต้น ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวจะต้องมีความสอดคล้องกับสภาวะภายในตัวบุคคล ได้แก่ กระบวนการคิด การรับรู้ และการตัดสินใจ (2) พฤติกรรมองค์กรเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ถึงการแสดงออกของบุคคลในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคลและในฐานะที่เป็นสมาชิกของกลุ่มและองค์กร (3) พฤติกรรมองค์กรนั้นโดยตัวเองเป็นสิ่งที่ใช้ประเมินพฤติกรรมที่เกิดจากกลุ่มและองค์กร ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ต่างออกไปจากพฤติกรรมที่เกิดจากบุคคล ทั้งนี้พฤติกรรมบางอย่างไม่ปรากฏให้เห็นในเชิงพฤติกรรมปัจเจกบุคคล แต่จะปรากฏเมื่อบุคคลได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มหรือองค์กร ซึ่งการศึกษาพฤติกรรมองค์กรแบ่งออกเป็นสามกลุ่มตามขนาดที่มุ่งศึกษา (Wagner & Hollenbeck, 2005) ได้แก่ พฤติกรรมองค์กรระดับจุลภาค (Micro organizational behavior) จะเป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นที่พฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคล พฤติกรรมองค์กรระดับกลาง

(Meso organizational behavior) จะเป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นพฤติกรรมในลักษณะการทำงานเป็นกลุ่ม และพฤติกรรมองค์กรระดับมหภาค (Macro organizational behavior) จะเป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นทั้งองค์กร

## ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย” เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research method) แบบวัดครั้งเดียว (Single cross-sectional design) และใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้ตอบคำถามด้วยตนเอง แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละประเด็นเพื่อหาข้อสรุปตามแนวทางของวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยเกณฑ์ที่ผู้วิจัยใช้คัดเลือกธนาคารที่จะทำการศึกษา ได้แก่ ขนาดของธนาคาร ซึ่งแบ่งตามข้อมูลของสินทรัพย์ของธนาคาร ณ วันที่ 31 มีนาคม 2553 ซึ่งอ้างอิงข้อมูลจากธนาคารแห่งประเทศไทย โดยสามารถจำแนกได้เป็นธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่จำนวน 4 แห่ง ได้แก่ ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกรุงไทย ธนาคารกสิกรไทย และธนาคารไทยพาณิชย์ ธนาคารพาณิชย์ขนาดกลางจำนวน 4 แห่ง ได้แก่ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา ธนาคารทหารไทย ธนาคารนครหลวงไทย และธนาคารธนชาต และกลุ่มสุดท้ายธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็กจำนวน 6 แห่ง ได้แก่ ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ดไทย ธนาคารยูโอบี ธนาคารทิสโก้ ธนาคารเกียรตินาคิน ธนาคารซีไอเอ็มบีไทย และธนาคารสินเอเซีย

เมื่อสามารถแบ่งกลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ของไทยได้แล้วนั้น ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้าข้อมูลธนาคารที่ได้ทำการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ ข่าวประชาสัมพันธ์จากเว็บไซต์

ที่เกี่ยวข้อง พบว่า ธนาคารขนาดใหญ่ที่ทำการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรมีจำนวนทั้งสิ้น 2 ธนาคาร ได้แก่ ธนาคารกสิกรไทย และธนาคารไทยพาณิชย์ ธนาคารขนาดกลางที่ทำการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรมีจำนวนทั้งสิ้น 4 ธนาคาร ได้แก่ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา ธนาคารทหารไทย ธนาคารนครหลวงไทยและธนาคารธนชาต และธนาคารขนาดเล็กที่ทำการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร ได้แก่ ธนาคารซีไอเอ็มบีไทย ซึ่งผู้วิจัยได้สอบถามไปยังสำนักงานสื่อสารองค์กร ธนาคารซีไอเอ็มบีไทย จำกัด (มหาชน) พบว่าทางธนาคารอยู่ในระยะเริ่มแรกของการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรเท่านั้น จึงไม่สามารถให้ข้อมูลได้ ดังนั้น การศึกษาถึงความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของกลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาจากธนาคารขนาดใหญ่และขนาดกลาง โดยแบ่งเป็นตัวแทนธนาคารขนาดใหญ่ที่ใช้ในการศึกษา 2 ธนาคาร ได้แก่ ธนาคารกสิกรไทย และธนาคารไทยพาณิชย์ จากนั้นผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) เพื่อคัดเลือกตัวแทนธนาคารขนาดกลาง โดยผู้วิจัยได้ทำการจับสลากเพื่อเลือกตัวแทนธนาคาร จำนวน 2 แห่ง ซึ่งได้แก่ ธนาคารธนชาตและธนาคารกรุงศรีอยุธยา

ขั้นตอนแรกในการวิจัย ผู้วิจัยจะศึกษาจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary sources) คือ ข้อมูลเอกสารต่างๆ เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ธนาคารธนชาต จำกัด (มหาชน) และธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) และในขั้นตอนที่สอง ผู้วิจัยจะศึกษาจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary sources) ด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ประเภทการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยนำมาตรวจวัดความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของพนักงาน ของ Hankinson, Lomax และ Hand (2007) มาประยุกต์ใช้กับแนวคำถามที่ใกล้เคียง

กันของนักวิชาการท่านอื่น โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานของธนาคารทั้งเพศชายและเพศหญิง ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะทำการสุ่มตัวอย่างแบบกำหนดโควตา (Quota sampling) โดยผู้วิจัย ได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างไว้ประมาณ 200 คน แบ่งเป็นธนาคารละ 50 คน จากนั้น ผู้วิจัยจะทำการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience sampling) โดยการมอบแบบสอบถามให้แก่ฝ่ายบุคคลของแต่ละธนาคารทำการแจกแบบสอบถามให้พนักงานตอบจนครบจำนวน และใช้สถิติทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย (Independent Sample t-test) สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA) สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทาง (Two-way ANOVA) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติไว้ที่ระดับ .05 ซึ่งประมวลผลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (SPSS for Window)

## ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

**ผลการศึกษาการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของแต่ละธนาคาร**

ธนาคารที่ผู้วิจัยเลือกทำการศึกษาในครั้งนี้ประกอบด้วย ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ธนาคารธนชาต จำกัด (มหาชน) และธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ซึ่งแต่ละธนาคารมีการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรในช่วงเวลาที่ใกล้เคียงกัน โดยธนาคารกรุงศรีอยุธยาเริ่มทำการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรก่อนธนาคารอื่นๆ คือเริ่มในปี พ.ศ. 2544 จากนั้นธนาคารไทยพาณิชย์ก็เริ่มทำการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรในปี พ.ศ. 2546 ธนาคารธนชาตเริ่มทำการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรในปี พ.ศ. 2547 และธนาคารกสิกรไทยเริ่มทำการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรในปี พ.ศ. 2548

ตามลำดับ โดยมี “สี” ได้แก่ สีเขียว ของธนาคารกสิกรไทย สีม่วง ของธนาคารไทยพาณิชย์ สีส้ม ของธนาคารธนชาต และสีเหลือง ของธนาคารกรุงศรีอยุธยา เป็นเอกลักษณ์องค์กรที่สำคัญของแต่ละธนาคารเลือกใช้ในการสื่อสารการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรไปยังผู้บริโภค พนักงาน นักลงทุน รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ผ่านระบบเอกลักษณ์องค์กรของธนาคาร อันได้แก่ ชื่อองค์กร ตราสัญลักษณ์ อุปกรณ์สำนักงาน เครื่องแบบพนักงาน อาคาร สาขาท่องทางการให้บริการ ฯลฯ นอกจากนั้นธุรกิจธนาคารพาณิชย์ยังประกอบด้วยเอกลักษณ์องค์กรพิเศษเฉพาะธุรกิจอีกด้วย เช่น สมุดบัญชีเงินฝากธนาคาร ตู้เอทีเอ็ม บัตรเดบิต บัตรเครดิตของธนาคาร เป็นต้น โดยการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของแต่ละธนาคารนั้น มีการปรับเปลี่ยนในตำแหน่งทางการตลาดด้วยเช่นกัน คือ แต่ละธนาคารได้วางตำแหน่งทางการตลาดไปในทิศทางเดียวกันให้ตนเองเป็นธนาคารที่ให้บริการลูกค้าได้ครบวงจร (Universal Banking) ซึ่งธนาคารกรุงศรีอยุธยาได้มีการวางตำแหน่งทางการตลาดอันเป็นผลจากการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรที่แตกต่างออกไปด้วยการเป็นธนาคารที่เป็นผู้นำด้านความบันเทิง (Entertainment banking)

ทั้งนี้ในการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร แต่ละธนาคารได้มีการสื่อสารการปรับเปลี่ยนตราสินค้านี้ไปยังพนักงานภายในองค์กรผ่านสื่อที่ใกล้เคียงกันจากการศึกษาของ กัญศลักษณ์ พาทีเฉย (2550) พบว่าธนาคารกสิกรไทยมีการสื่อสารการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรไปยังพนักงานผ่านทาง (1) สื่อโทรทัศน์ภายในองค์กร (Internal TV) ธนาคารกสิกรไทยได้มีการเปิดสถานีโทรทัศน์ผ่านดาวเทียมภายใต้ชื่อโครงการ “กสิกรทีวี (Kasikorn TV)” (2) สื่อวารสารภายในองค์กร (Internal Newsletter) ภายใต้ออกชื่อ “กิจการสัมพันธ์” ออกทุกวันจันทร์ที่ 1 กับ 3 ของทุกเดือน โดยจะมีเนื้อหาเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรรวมถึงแนวทางการปฏิบัติที่องค์กรได้วางไว้ นอกจากนั้นยังเป็นการสื่อสารภายในองค์กรที่ให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับ

โครงการดำเนินงานของสายงานต่างๆ รวมถึงกิจกรรมความเคลื่อนไหวของธนาคาร และ (3) เว็บไซต์ภายในของธนาคารกสิกรไทย เป็น Intranet mail และมีฐานข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับองค์กรทั้งหมดของธนาคาร มีการบรรจวารสารกิจการสัมพันธ์ Online เพื่อความสะดวกในการอ่านของพนักงาน นอกจากนี้เว็บไซต์ภายในองค์กรยังสามารถให้พนักงานสามารถส่งงาน ส่งใบลาที่เกี่ยวข้องกับงานบุคคลต่างๆ ได้อีกด้วย

ส่วนการสื่อสารการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธนาคารไทยพาณิชย์ใช้เครื่องมือเดียวกับโครงการปรับปรุงธนาคาร (Change program) ได้แก่ (1) Change program forum เป็นการนัดประชุมผู้บริหารตั้งแต่หัวหน้างานขึ้นไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง เนื้อหาในการประชุมจะกล่าวถึงนโยบายการดำเนินงานของธนาคารไทยพาณิชย์และความคืบหน้าของโครงการต่างๆ เพื่อไปถ่ายทอดต่อกับพนักงานในสังกัดของตนเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร (2) Change program VCD เป็นการบันทึกภาพการประชุม Change program forum และโครงการต่างๆ ภายใต้ Change program เช่นกัน เช่นการปรับเปลี่ยนรูปแบบสาขาทั่วประเทศ (Physical branch redesign) ซึ่ง Change program VCD ทำขึ้นเพื่อให้บุคลากรของธนาคารไทยพาณิชย์ที่ไม่ได้เข้าร่วมประชุมได้ดู และเป็นเครื่องมือช่วยในการถ่ายทอดนโยบายของธนาคารไปสู่พนักงานให้ได้เนื้อหาที่ถูกต้องไปในทิศทางเดียวกัน (3) วารสารก้าวใหม่ เป็นวารสารเฉพาะกิจที่เกิดขึ้นมาเพื่อกิจการภายในของธนาคารไทยพาณิชย์ ในโครงการ Change program เป็นวารสารรายไตรมาสภายใน 1 ปี มี 4 เล่ม เนื้อหาภายในวารสารจะแสดงถึงการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธนาคารไทยพาณิชย์ และ (4) Change program website เป็นเว็บไซต์ภายในเฉพาะของโครงการปรับปรุงธนาคาร (Change program) ที่จัดทำขึ้นเป็นอีกช่องทางหนึ่งในการเผยแพร่ความเคลื่อนไหวของโครงการ ตลอดจนให้รายละเอียดของโครงการปรับปรุงธนาคารทั้งหมดตั้งแต่เริ่มดำเนินการจนถึงปัจจุบัน ซึ่งในเว็บไซต์จะมี

การนำเสนอผู้บริหารเกี่ยวกับโครงการสำคัญต่างๆ ที่ธนาคารไทยพาณิชย์มุ่งเน้นในแต่ละช่วง เรียกว่า SCB Today เป็นต้น

ธนาคารธนชาตได้มีการสื่อสารการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรไปยังพนักงาน โดยอาศัยการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ ทำความเข้าใจกับบุคลากรภายในองค์กรของธนาคาร ซึ่งธนาคารได้จัดทำเป็นคู่มือระบบเอกลักษณ์องค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำความเข้าใจถึงหลักเกณฑ์และวิธีการนำไปใช้ในการสื่อสารได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้ ธนาคารธนชาตยังทำการปรับเปลี่ยนรูปแบบของวารสารภายในองค์กรที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ภายใน เพื่อให้บุคลากรเกิดการรับรู้และยอมรับแนวคิดของตราสินค้าใหม่ ผ่านทางวารสารภายในของธนาคารที่มีชื่อว่า “ธ สายใย” (อ่านว่า ทอ-สาย-ใย) และผ่านทางเว็บไซต์ภายในของธนาคารที่ชื่อ TNN (มาจาก Thanachart News Network) โดยในปัจจุบันธนาคารธนชาตยังเพิ่มช่องทางการสื่อสารกับบุคลากรภายในผ่านทางทีวีภายในองค์กรที่ใช้ชื่อว่า T Channel ซึ่งจะประกอบด้วยรายการต่างๆ ที่แสดงถึงข่าวคราวความเคลื่อนไหวในแวดวงธนาคารและกิจกรรมต่างๆ ของทางธนาคารหรือของพนักงาน เช่น รายการ T-society เป็นต้น และธนาคารกรุงศรีอยุธยาได้เปิดใช้ระบบ Web intranet หรือ ทางด่วนแห่งความรู้ภายในองค์กร (Expressway of knowledge for BAY) เพื่อเป็นศูนย์รวมข้อมูลข่าวสารที่สำคัญให้พนักงานใช้ติดต่อสื่อสารและเป็นแหล่งความรู้สำหรับบุคลากรภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้พนักงานสามารถเรียนรู้เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าขององค์กรและบริการใหม่ๆ ของทางธนาคารได้ตลอดเวลา

#### **ลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่าง**

จากกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 200 คน สามารถแบ่งออกได้เป็นพนักงานเพศชาย 113 คน (ร้อยละ 56.5) เพศหญิง 87 คน (ร้อยละ 43.5) โดยพนักงานกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 25-29 ปี จำนวน 66 คน (ร้อยละ 33) มีประสบการณ์การทำงานใน

ธนาคารระหว่าง 1-5 ปี จำนวน 117 คน (ร้อยละ 58.5) พนักงานกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีตำแหน่งหน้าที่ระดับพนักงานบริหารชั้นต้น จำนวน 90 คน (ร้อยละ 45) และมีลักษณะงานที่ไม่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า จำนวน 104 คน (ร้อยละ 52)

ปัจจัยด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ต่อความรู้ทัศนคติ และพฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร

ในส่วนนี้ เป็นการศึกษาถึงผลกระทบของปัจจัยด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ที่มีผลต่อความรู้ทัศนคติ และพฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร โดยการศึกษาผลกระทบดังกล่าว ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ผลด้วยค่าสถิติ Independent sample t-test และสามารถอธิบายผลกระทบของการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าในแต่ละปัจจัยได้ดังต่อไปนี้ คือ ผลการทดสอบความแตกต่างด้านปัจจัยการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ต่อความรู้ของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยน

ตราสินค้าองค์กร พบว่า ค่าเฉลี่ยความรู้ต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร (3.74) ของพนักงานกลุ่มตัวอย่างที่ลักษณะงานมีการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า แตกต่างจากค่าเฉลี่ยความรู้ต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร (3.78) ของพนักงานกลุ่มตัวอย่างที่ลักษณะงานไม่一定要有ปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $t[198] = -0.74, p > .05$ )

ผลการทดสอบความแตกต่างด้านปัจจัยการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ต่อทัศนคติของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร พบว่า ค่าเฉลี่ยทัศนคติต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร (3.49) ของพนักงานกลุ่มตัวอย่างที่ลักษณะงานมีการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า แตกต่างจากค่าเฉลี่ยทัศนคติต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร (3.62) ของพนักงานกลุ่มตัวอย่างที่ลักษณะงานไม่一定要有ปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $t[198] = -2.34, p < .05$ ) (ดูตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ยทัศนคติของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรและผลการทดสอบปัจจัยด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

|                                                   | การมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า   | M    | SD   | t     | df  | p    |
|---------------------------------------------------|-----------------------------|------|------|-------|-----|------|
| ทัศนคติของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร | มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า      | 3.49 | 0.37 | -2.34 | 197 | .020 |
|                                                   | ไม่一定要有ปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า | 3.62 | 0.44 |       |     |      |

ส่วนผลการทดสอบความแตกต่างด้านปัจจัยการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ต่อพฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร พบว่า ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร (3.44) ของพนักงานกลุ่มตัวอย่างที่ลักษณะงานมีการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า แตกต่างจากค่าเฉลี่ยพฤติกรรมต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร (3.53) ของพนักงานกลุ่มตัวอย่างที่ลักษณะงานไม่一定要有ปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $t[198] = -1.60, p > .05$ )

ดังนั้น จากผลการทดสอบผลกระทบของปัจจัยด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ต่อความรู้ ทัศนคติ และพฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร สามารถสรุปผลได้ว่า ผลการวิจัยครั้งนี้ยอมรับสมมติฐานข้อที่ 1 เพียงบางส่วน กล่าวคือ ปัจจัยด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าที่แตกต่างกัน ส่งผลให้ค่าเฉลี่ยทัศนคติของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หากแต่ค่าเฉลี่ยความรู้และพฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรกลับแตกต่างกันอย่าง

ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงานในธนาคาร ต่อความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร

ในส่วนนี้ เป็นการศึกษาถึงผลกระทบของปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงานในธนาคาร ที่มีผลต่อความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร โดยการศึกษาผลกระทบดังกล่าว ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ผลด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA) และทำการทดสอบรายคู่ (Post-hoc Analysis) ด้วยวิธี LSD และสามารถอธิบายผลกระทบของการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าในแต่ละปัจจัยได้ดังต่อไปนี้ คือ ผลการทดสอบความแตกต่างด้านปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงาน ต่อความรู้ของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร พบว่าพนักงานกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงานในธนาคารที่แตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยความรู้ต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร แตกต่างกันอย่างไม่มีนัย

สำคัญทางสถิติ ( $F = 2.86, p > .05$ )

ผลการทดสอบความแตกต่างด้านปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงาน ต่อทักษะของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร พบว่า พนักงานกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงานในธนาคารที่แตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยทักษะต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $F = 8.09, p < .05$ ) (ดูตารางที่ 2) ซึ่งจากการทดสอบแบบรายคู่ของ LSD แสดงให้เห็นว่า ค่าเฉลี่ยทักษะของพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานในธนาคารระหว่าง 6-10 ปี (ค่าเฉลี่ย 3.84) สูงกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานในธนาคาร 11 ปีขึ้นไป (ค่าเฉลี่ย 3.61) และพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานในธนาคารระหว่าง 1-5 ปี (ค่าเฉลี่ย 3.48) ในขณะที่พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานในธนาคาร 11 ปีขึ้นไปเองก็มีค่าเฉลี่ยทักษะต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรสูงกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 1-5 ปี (ดูตารางที่ 3)

ตารางที่ 2 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของทัศนคติต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานในธนาคารแตกต่างกัน

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

ตารางที่ 3 สรุปผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยทัศนคติต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานในธนาคารแตกต่างกันเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD

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

\*\*  $p < .05$

ส่วนผลการทดสอบความแตกต่างด้านปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการทำงาน ต่อพฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร พบว่าพนักงานกลุ่มตัวอย่างที่มีประสิทธิภาพการทำงานในธนาคารที่แตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยพฤติกรรมต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $F = 2.97, p > .05$ )

ดังนั้น จากผลการทดสอบผลกระทบของปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงานในธนาคาร ต่อความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร สามารถสรุปผลได้ว่า ผลการวิจัยครั้งนี้ยอมรับสมมติฐานข้อที่ 2 เพียงบางส่วน กล่าวคือ ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงานในธนาคารที่แตกต่างกัน ส่งผลให้ค่าเฉลี่ยทัศนคติของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หากแต่ค่าเฉลี่ยความรู้ และพฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรกลับแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลกระทบร่วมกันระหว่างปัจจัยด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงานในธนาคาร ต่อความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร

สำหรับการศึกษาผลกระทบร่วมกันของปัจจัยด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงานในธนาคาร ต่อความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรนั้น ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ผลด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทาง (Two-way ANOVA) และสามารถอธิบายผลกระทบร่วมกันของทั้งสองปัจจัยได้ดังต่อไปนี้ คือ ผลการทดสอบผลกระทบร่วมระหว่างปัจจัยด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงานในธนาคาร พบว่า ปัจจัยด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้ามีผลกระทบร่วมกับปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงานในธนาคาร ต่อความรู้ของพนักงานงานต่อ

การปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $F = 0.29, p > .05$ )

ผลการทดสอบผลกระทบร่วมระหว่างปัจจัยด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงานในธนาคาร พบว่า ปัจจัยด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้ามีผลกระทบร่วมกับปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงานในธนาคาร ต่อทัศนคติของพนักงานงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $F = 2.19, p > .05$ )

ส่วนผลการทดสอบผลกระทบร่วมระหว่างปัจจัยด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงานในธนาคาร พบว่า ปัจจัยด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้ามีผลกระทบร่วมกับปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงานในธนาคาร ต่อพฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $F = 0.36, p > .05$ )

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

## อภิปรายผล

ธนาคารพาณิชย์หรือสถาบันการเงินจัดเป็นองค์กรประเภทที่เป็นตัวสินค้าและบริการในตัวเอง (ศิริกุล เลากัยกุล, 2547) ดังนั้นการสร้างตราสินค้าสำหรับธนาคารพาณิชย์ไทยจึงนับเป็นการสร้างตราสินค้าสำหรับองค์กร โดยสาเหตุของการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยนั้น จำแนกได้เป็น 4 ประการด้วยกัน (Muzellec et al.,

2003; Muzellec & Lambkin, 2006) ได้แก่

(1) เกิดการเปลี่ยนแปลงในความเป็นเจ้าของ (Change in ownership structure) เช่น การควบรวมกิจการ เป็นต้น ดังที่ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ได้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรโดยได้ควบรวมกิจการภายในเครือ 6 ธุรกิจ ได้แก่ ธนาคารกสิกรไทย (KBank) บริษัทแฟคตอริงกสิกรไทย (KFactoring) บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนกสิกรไทย (KAsset) บริษัทหลักทรัพย์กสิกรไทย (KSecurities) บริษัทลีสซิงกสิกรไทย (KLeasing) และบริษัทศูนย์วิจัยกสิกรไทย (KResearch) เข้าเป็นกลุ่มธุรกิจภายใต้ตราสินค้าองค์กรเดียวกัน คือ เครือธนาคารกสิกรไทย เช่นเดียวกับธนาคารธนชาต จำกัด (มหาชน) ที่มีการควบรวมกิจการให้อยู่ภายใต้ตราสินค้าเดียวกัน คือ กลุ่มธนชาต ที่ประกอบด้วย 6 ธุรกิจ ได้แก่ ธุรกิจธนาคาร บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ หลักทรัพย์จัดการกองทุน หลักทรัพย์จัดการกองทุน ประกันภัยและประกันชีวิต

(2) เกิดการเปลี่ยนแปลงในกลยุทธ์องค์กร (Change in corporate strategy) มีการนำกลยุทธ์การบริหารงานโดยเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-oriented) มากขึ้น รวมถึงมีการนำกลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์ธนาคารให้มีความทันสมัยมาปรับใช้กับเกือบทุกธนาคารพาณิชย์ไทยในขณะนั้น

(3) เกิดการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งทางการตลาดในการแข่งขันขององค์กร (Change in competitive position) ธนาคารพาณิชย์ไทยส่วนใหญ่ ทั้งธนาคารกสิกรไทย ธนาคารไทยพาณิชย์ ธนาคารธนชาต และธนาคารกรุงศรีอยุธยาต่างมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งทางการตลาดไปในทิศทางเดียวกันคือ ระยะแรกมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งจากธนาคารเพื่อลูกค้าองค์กร (Corporate banking) มาสู่ธนาคารเพื่อลูกค้ารายย่อยหรือผู้บริโภค (Retail banking or Consumer banking) มากขึ้น และในปัจจุบันธนาคารพาณิชย์ไทยส่วนใหญ่ได้ปรับเปลี่ยนตำแหน่งทางการตลาดในการเป็นธนาคารที่จะให้บริการลูกค้าได้อย่างครบวงจร

(Universal banking) ที่สามารถตอบสนองทุกความต้องการและรูปแบบในการดำเนินชีวิต (Life style) ของผู้บริโภคทุกราย และ (4) เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร (Change in external environment) ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น วิฤตการณ์การเงินปี พ.ศ. 2540 เป็นปัจจัยสำคัญที่พลิกโฉมหน้าการดำเนินธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ไทยตั้งแต่บัดนั้นเป็นต้นมา อีกทั้งกฎระเบียบและมาตรการทางการเงินโดยธนาคารแห่งประเทศไทยที่ออกมาเพื่อควบคุมธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีความเข้มงวดมากยิ่งขึ้น ธนาคารพาณิชย์ไทยจึงต้องมีการระมัดระวังในการดำเนินการใดๆ เกี่ยวกับธุรกิจอย่างละเอียดรอบคอบ และเป็นแบบแผนเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร เช่นเดียวกับการดำเนินการกระบวนการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร

ซึ่งการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธนาคารพาณิชย์ไทยนั้นเป็นการปรับเปลี่ยนในสองมิติหลักด้วยกัน (Muzellec & Lambkin, 2006) กล่าวคือ การปรับเปลี่ยนองค์ประกอบด้านสุนทรียภาพทางการตลาด (Marketing aesthetic) หรือเรียกได้ว่าเป็นการปรับเปลี่ยนในระบบเอกลักษณ์ต่างๆ ขององค์กรนั่นเอง โดยที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ระบบเอกลักษณ์องค์กรของธนาคารพาณิชย์ที่สำคัญ ประกอบด้วย ระบบเอกลักษณ์พื้นฐานขององค์กร เช่น ชื่อองค์กร ตราสัญลักษณ์ อุปกรณ์สำนักงาน เครื่องแบบพนักงาน อาคาร สาขา ช่องทางการให้บริการ ฯลฯ นอกจากนั้นธุรกิจธนาคารพาณิชย์ยังประกอบด้วยเอกลักษณ์องค์กรพิเศษเฉพาะธุรกิจอีกด้วย เช่น สมุดบัญชีเงินฝากธนาคาร ตู้เอทีเอ็ม บัตรเดบิต บัตรเครดิตของธนาคาร เป็นต้น โดยการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรที่เกิดขึ้นภายหลังจากวิฤตการณ์ทางการเงินนั้น ธนาคารพาณิชย์ต่างเลือกใช้ “สี” เป็นเอกลักษณ์องค์กรที่สำคัญในการสื่อสารการปรับเปลี่ยนตราสินค้าไปยังผู้บริโภคและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เกิดประสิทธิภาพสอดคล้องกับ Melewar และ Saunders (2000) ที่กล่าวถึงเอกลักษณ์องค์กรไว้ว่าเป็นการใช้ชื่อ สัญลักษณ์หรือโลโก้ สี ตัวอักษรและสโลแกนในการสื่อสารกับ

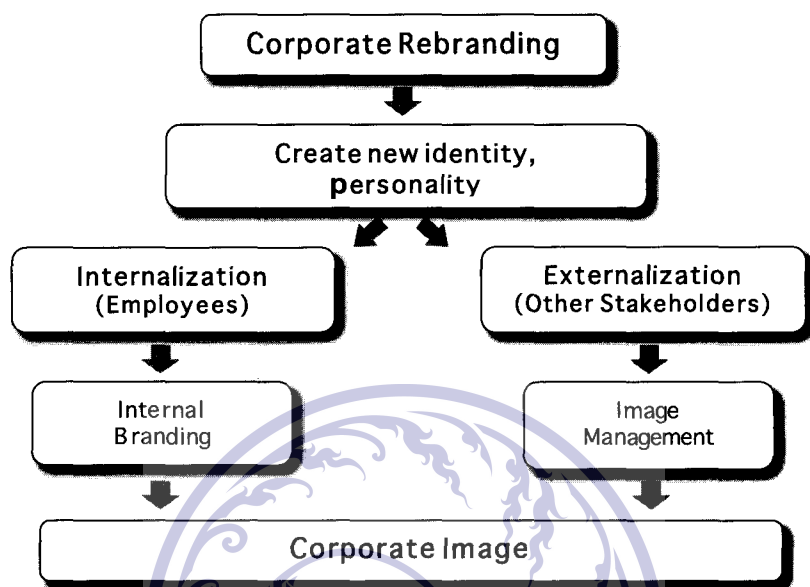
ผู้บริโภคผ่านสินทรัพย์คงที่ (Fixed asset) ขององค์กร ซึ่งการสื่อสารกับผู้บริโภคด้วยการใช้เอกลักษณ์ องค์กรนั้นจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้การสื่อสาร นอกเหนือจากการใช้ส่วนประสมทางการตลาด เพียงอย่างเดียว ในมิติที่สองเป็นการปรับเปลี่ยน ตำแหน่งทางการตลาด (Positioning) โดยธนาคาร พาณิชย์ไทยส่วนใหญ่ต่างพากันปรับเปลี่ยนตำแหน่ง ทางการตลาดให้เป็นธนาคารที่ให้บริการได้อย่างครบ วงจรมากขึ้น (Universal banking) แตกต่างจาก ธนาคารกรุงศรีอยุธยาที่ในปัจจุบันได้ปรับเปลี่ยน ตำแหน่งทางการตลาดมาเป็นธนาคารที่เป็นผู้นำทาง ด้านบันเทิง (Entertainment banking) โดยได้เข้าเป็น ผู้สนับสนุนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเท็งเป็น ส่วนใหญ่ เช่น การเป็นผู้สนับสนุนหลักคอนเสิร์ต หรือรายการเรียลลิตีปฏิบัติการล่าฝัน ทูรอเคาเดมี แฟนเทเชีย โดยออกผลิตภัณฑ์ของธนาคารบัตรเครดิต ที่เกี่ยวข้องกับผู้นะจากรายการเรียลลิตีดังกล่าว เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าในธุรกิจบริการเช่นธนาคารพาณิชย์นั้น พนักงานมีส่วนสำคัญต่อตราสินค้าองค์กรเป็นอย่างมาก องค์กรควรมีการบริหารจัดการพนักงานเป็นอันดับ แรก การปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธนาคาร จำเป็นต้องสร้างตราสินค้าให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ก่อนโดยการใช้กระบวนการที่เรียกว่า การสร้าง ตราสินค้าภายในองค์กร โดยในกระบวนการปรับเปลี่ยน ตราสินค้าองค์กรนั้น ธนาคารพาณิชย์ไทยใช้การสร้าง ตราสินค้าภายในองค์กรตามแนวทาง “การสร้าง ตราสินค้าผู้ประกอบการ (Employer branding)” อย่างเห็นได้ชัด ซึ่งการสร้างตราสินค้าผู้ประกอบการ ของธนาคารนี้เป็นการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร ที่ธนาคารกำหนดขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรเกิด ทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ทำให้พนักงานและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียรู้สึกว่าองค์กรนั้นเป็นองค์กรที่ดีและน่าเข้าไป

ร่วมงานด้วย โดยการสร้างตราสินค้าผู้ประกอบการ ของธนาคารนั้นถือเป็นกลยุทธ์ระยะยาวที่มีจุด มุ่งหมายในการสร้างการรับรู้และการตระหนักรู้ให้กับ พนักงานและกลุ่มคนที่อาจเข้ามาเป็นพนักงาน (Potential employees) รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับองค์กรให้มีทัศนคติในทางบวกต่อองค์กร ซึ่ง ตราสินค้าผู้ประกอบการนั้นเป็นสิ่งที่ธนาคารได้ ทำการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นแก่ตัวองค์กร โดยกำหนด ลักษณะเฉพาะขององค์กรขึ้น แล้วถ่ายทอดไปยัง พนักงานภายในองค์กร ผ่านทางวิถีทัศนและพันธกิจ ที่ธนาคารได้กำหนดไว้ ในที่สุดพนักงานก็จะทำการ สื่อสารลักษณะเฉพาะของความเป็นองค์กรไปยังลูกค้า ต่อไป ซึ่งถ้าหากธนาคารพาณิชย์ไทยสามารถใช้ กระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร โดยสร้าง ความรู้ ทัศนคติ และทักษะของพนักงาน ให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกับคุณค่าตราสินค้า หรือองค์กรแล้วนั้น ผลลัพธ์ที่ได้นอกจากจะเป็นการ สร้างทัศนคติในเชิงบวกให้กับพนักงานแล้ว ยังส่งผล ให้พนักงานมีพฤติกรรมสนับสนุนตราสินค้า (Brand-supporting behavior) ของตนเองอีกด้วย

จากกระบวนการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร ของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยที่กล่าวมาข้างต้นและ การทบทวนวรรณกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับกระบวนการ ปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรที่ผ่านมา จะเห็นได้ว่า องค์กรที่ทำการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรควรมีการ ดำเนินการปรับเปลี่ยนใน 2 มิติ คือ มิติแรก การปรับ เปลี่ยนตราสินค้าองค์กรที่มุ่งไปยังภายนอกองค์กร (Externalization) และการปรับเปลี่ยนตราสินค้า องค์กรที่มุ่งไปยังภายในองค์กร (Internalization) ซึ่งผู้วิจัยได้เสนอแบบจำลองกระบวนการปรับเปลี่ยน ตราสินค้าองค์กร โดยพัฒนาจากแบบจำลองกระบวนการ ปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของ Muzellec และ Lambkin (2006) ดังแผนภาพที่ 1 ดังนี้

แผนภาพที่ 1 แบบจำลองกระบวนการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรที่ผู้วิจัยนำเสนอ



กล่าวคือ ในกระบวนการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรนั้น ขั้นแรก องค์กรจะต้องมีการสร้างเอกลักษณ์องค์กรขึ้นใหม่ ซึ่งระบบเอกลักษณ์ใหม่นี้ นอกจากจะเป็นสิ่งที่มองเห็นได้ด้วยตา (Visual identity) ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแล้วนั้น ยังหมายรวมถึงพฤติกรรมขององค์กรที่แสดงผ่านทางกิจกรรมต่างๆ ที่องค์กรจัดขึ้นอีกด้วย และองค์กรจำเป็นต้องกำหนดบุคลิกภาพองค์กรและวางตำแหน่งทางการตลาดขององค์กรใหม่ เพื่อที่จะใช้สื่อสารไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม จากนั้นเป็นการสื่อสารการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรไปยังส่วนต่างๆ ซึ่งองค์กรจะดำเนินการไปใน 2 มิติ มิติแรกเป็นการดำเนินการสร้างตราสินค้าให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ได้แก่ กระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร (Internal branding) โดยมีพนักงานหรือบุคลากรภายในองค์กรเป็นเป้าหมายหลัก ทั้งนี้องค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรเป็นลำดับแรก เพื่อเตรียมพร้อมให้พนักงานเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองและมองเห็นคุณค่าตราสินค้าองค์กรที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะธุรกิจ

บริการเช่นธุรกิจธนาคารพาณิชย์ จำเป็นที่จะต้องมีการกระบวนการสร้างตราสินค้าให้เกิดขึ้นภายในองค์กร เพราะว่าพนักงานจะเป็นผู้มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ผลิตภัณฑ์และบริการ ส่งมอบคำสัญญาตราสินค้า (Brand promise) ไปสู่ผู้บริโภค และมีบทบาทอย่างยิ่งในการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า หากพนักงานมีความรู้ความเข้าใจที่ดีเกี่ยวกับตราสินค้าองค์กรแล้วนั้น ก็จะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามคำสัญญาที่ตราสินค้าได้ให้ไว้ นำมาซึ่งประสบการณ์ที่ดี ความภักดีต่อตราสินค้า ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรกับลูกค้าและลูกค้าก็จะมององค์กรว่าเป็นตราสินค้าที่มีคุณค่า

มิติที่สองเป็นการดำเนินการสร้างตราสินค้าไปยังภายนอกองค์กร การปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรถือเป็นการสร้างตราสินค้าองค์กรขึ้นใหม่ด้วยการสร้างระบบเอกลักษณ์ใหม่ขององค์กร ซึ่งองค์กรสามารถใช้การบริหารจัดการภาพลักษณ์องค์กร (Image management) ในการสื่อสารเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนเอกลักษณ์องค์กรไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม เมื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดการประเมินเอกลักษณ์

ที่องค์กรได้ทำการสื่อสารออกมานั้น ก็จะเกิดเป็น ภาพลักษณ์องค์กรขึ้นในจิตใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นั้นเอง ซึ่งองค์กรควรใช้การบริหารภาพลักษณ์นี้ สร้างให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดการรับรู้ภาพลักษณ์ องค์กรในทิศทางที่สอดคล้องกับเอกลักษณ์ที่องค์กร ได้สร้างขึ้น โดยหากองค์กรมีการสื่อสารเกี่ยวกับ เอกลักษณ์องค์กรอย่างต่อเนื่องและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ เกิดการรับรู้ภาพลักษณ์องค์กร สอดคล้องกับเอกลักษณ์องค์กรที่สร้างขึ้นแล้วนั้น ก็จะนำไปสู่เป้าหมายของการปรับเปลี่ยนตราสินค้า องค์กร นั่นคือ การมีภาพลักษณ์ที่พึงปรารถนาของ องค์กรในท้ายที่สุด ดังนั้น การปรับเปลี่ยนตราสินค้า องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะมีความเกี่ยวข้องกับการสร้างเอกลักษณ์องค์กร การสร้างตราสินค้าภายใน องค์กร และการบริหารภาพลักษณ์องค์กร โดย เป้าหมายของการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรก็คือ การที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มมีภาพลักษณ์ที่ดี ต่อองค์กรและเป็นภาพลักษณ์ที่องค์กรปรารถนาให้ เป็น ซึ่งภาพลักษณ์องค์กรที่ดีนี้จะมีผลสำคัญในการ สร้างชื่อเสียงองค์กรให้แข็งแกร่งอีกด้วย โดยหาก องค์กรใดมีชื่อเสียงที่แข็งแกร่งแล้วนั้น ตราสินค้า องค์กรก็จะเปรียบเสมือนสินทรัพย์ที่มีค่าและสามารถ ป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นยามองค์กรประสบ ภาวะวิกฤติได้

จากแบบจำลองการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร ที่ผู้วิจัยได้นำเสนอนั้น กล่าวโดยสรุปได้ว่า การปรับ เปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย ส่วนใหญ่เน้นไปที่การสร้างเอกลักษณ์องค์กร (Corporate identity) ใหม่ ด้วยการใช้ “สี” ซึ่งเป็นเอกลักษณ์ องค์กรที่สำคัญที่ธนาคารพาณิชย์ไทยเลือกใช้ในการ สื่อสารระบบเอกลักษณ์องค์กรต่างๆ ไปยังผู้บริโภค พนักงาน นักลงทุน สื่อมวลชน รวมถึงผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียกลุ่มอื่นๆ เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ธนาคาร พึงปรารถนาเท่านั้น ธนาคารพาณิชย์ไทยยังขาด กระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรในแนวทาง อื่นๆ ที่ชัดเจนนอกเหนือจากการสร้างตราสินค้า

ผู้ประกอบการ ซึ่งผู้วิจัยเชื่อว่าการสร้างตราสินค้า ภายในองค์กรเป็นกระบวนการที่สำคัญขั้นตอนหนึ่ง ของการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร เพราะการสร้าง ตราสินค้าภายในองค์กรนี้เปรียบเสมือนเป็นการเตรียม พร้อมให้พนักงานเข้าใจถึงตราสินค้าองค์กรไปใน ทิศทางเดียวกัน การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรของ ธนาคารพาณิชย์ไทยนั้นจะสามารถช่วยให้พนักงาน เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง สามารถถ่ายทอด คุณค่าตราสินค้าไปยังผู้บริโภค สร้างความชื่นชอบ ความภักดีต่อตราสินค้าองค์กรและสร้างความพึงพอใจ ให้แก่ผู้บริโภคได้ นอกจากนั้นการสร้างตราสินค้า ภายในองค์กรแก่พนักงานยังทำให้ตราสินค้าองค์กรมี ความได้เปรียบเชิงแข่งขันเมื่อเทียบกับคู่แข่งในธุรกิจ เดียวกันอีกด้วย (de Chernatony, 2002) และ เนื่องจากธนาคารพาณิชย์ไทยจัดเป็นองค์กรประเภทที่ เป็นตัวสินค้าและบริการในตนเอง เมื่อผู้บริโภค มองรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ มีภาพลักษณ์ ที่ดีต่อธนาคารแล้วนั้น ก็จะทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี ต่อตราสินค้าอันได้แก่บริการทางการเงินต่างๆ ของ ธนาคารอีกด้วย โดยภาพลักษณ์องค์กรรวมถึงภาพลักษณ์ ตราสินค้าที่ดีก็เป็นปัจจัยสำคัญต่อกระบวนการตัดสินใจ ซื้อของผู้บริโภคด้วยเช่นกัน (Keller, 2003)

ในการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านการมีปฏิสัมพันธ์ กับลูกค้าต่อความรู้ ทัศนคติ และพฤติกรรมของ พนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร ผลการ วิจัยครั้งนี้ยอมรับสมมติฐานข้อที่ 1 เพียงบางส่วน กล่าวคือ ปัจจัยด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าที่ แตกต่างกัน ส่งผลให้ค่าเฉลี่ยทัศนคติของพนักงานต่อ การปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัย สำคัญทางสถิติ หากแต่ค่าเฉลี่ยความรู้และพฤติกรรม ของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรกลับ แตกต่างกันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติ โดยผลการ วิจัยพบว่าลักษณะการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าที่ต่างกัน ส่งผลให้ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการปรับเปลี่ยน ตราสินค้าองค์กรต่างกัน โดยที่พนักงานที่มีลักษณะ งานไม่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า มีค่าเฉลี่ยทัศนคติ

สูงกว่าพนักงานที่มีลักษณะงานต้องปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งจากการศึกษาของ Scheys และ Baert (n.d.) เกี่ยวกับการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรในองค์ประกอบด้านความรู้สึก (Affective) พบว่า สภาพการทำงานเป็นปัจจัยส่งเสริมทัศนคติในทางบวกที่พนักงานมีต่อวิสัยทัศน์หรือองค์กร เช่น การที่องค์กรมีอุปกรณ์หรือเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานที่มีคุณภาพดี ทำให้ทำงานได้ง่ายและมีประสิทธิภาพสูงก็จะทำให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กรได้ ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากสภาพในการทำงานเป็นไปในทางลบ เช่น คอมพิวเตอร์ ระบบอินเทอร์เน็ต หรือเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ไม่มีคุณภาพ ก็ย่อมเป็นอุปสรรคในการทำงานและทำให้พนักงานมีทัศนคติในทางลบต่อองค์กร อาจกล่าวได้ว่า ลักษณะงานที่ไม่ต้องปฏิสัมพันธ์กับลูกค้านั้นอาศัยอุปกรณ์หรือเครื่องมือในการปฏิบัติงานน้อยกว่าลักษณะงานที่ต้องปฏิสัมพันธ์ลูกค้า การปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรอาจจัดหาอุปกรณ์สำหรับการปฏิบัติงานของพนักงานที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าได้ไม่เพียงพอ จึงอาจทำให้พนักงานที่มีลักษณะงานไม่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าเกิดทัศนคติดีกว่าพนักงานที่มีลักษณะงานที่ต้องปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า นอกจากนี้ ข้อตกลงทางจิตใต้สำนึกเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งเสริมกระบวนการสร้างตราสินค้าในส่วนขององค์ประกอบด้านความรู้สึก โดยข้อตกลงทางจิตใต้สำนึกคือ ความคิดความเชื่อส่วนบุคคลของพนักงานเกี่ยวกับข้อตกลงแลกเปลี่ยนระหว่างตัวพนักงานเองกับองค์กรที่ว่าจ้างหรือตัวแทนของบริษัท เช่น ชั่วโมงการทำงาน จำนวนวันหยุดพักผ่อน การยกเลิกงาน รายได้ต่อชั่วโมงหรือต่อเดือน เป็นต้น ข้อตกลงเหล่านี้มีอิทธิพลต่อการกระทำของพนักงานที่มีต่อองค์กร ถ้าหากข้อตกลงที่พนักงานมีกับองค์กรเป็นข้อตกลงที่สร้างความพึงพอใจให้กับทั้งสองฝ่ายพนักงานก็มีแนวโน้มที่จะมีทัศนคติในทางบวกต่อองค์กร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าพนักงานที่มีลักษณะงานต้องปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าอาจจะต้องปฏิบัติงานเต็มเวลามากกว่า มีชั่วโมงการทำงานมากกว่า หรือสามารถ

ทำงานได้น้อยกว่า เนื่องจากลักษณะงานขึ้นอยู่กับความพอใจ ความพร้อม หรือความสะดวกของลูกค้าเป็นหลัก จึงอาจทำให้พนักงานที่มีลักษณะงานไม่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้ามีทัศนคติต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรสูงกว่าพนักงานที่มีลักษณะงานต้องปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า โดยการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรของธนาคารพาณิชย์ไทยส่วนใหญ่เป็นไปในทิศทางสร้างตราสินค้าผู้ประกอบการ ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์ระยะยาวที่มีจุดมุ่งหมายในการสร้างการรับรู้และการตระหนักรู้ให้แก่พนักงานรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ให้มีทัศนคติในทางบวกต่อองค์กรอีกด้วย (Sullivan, 1999) ทั้งนี้ผลการวิจัยแสดงให้เห็นอีกด้วยว่า การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรนั้นสามารถสร้างให้เกิดได้เพียงองค์ประกอบเดียวนั่นคือ องค์ประกอบด้านความรู้สึก (Affective) ซึ่งขัดแย้งกับผลการศึกษการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรของ Scheys และ Baert (n.d.) ที่กล่าวว่า การสร้างตราสินค้าภายในองค์กรจะประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (Conative) องค์ประกอบด้านความรู้สึก (Affective) และองค์ประกอบด้านการรับรู้ (Cognitive) ตามลำดับ

แต่ปัจจัยด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าที่แตกต่างกันไม่ส่งผลต่อความรู้และพฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวขัดแย้งกับผลการศึกษาของ King (2010) ที่พบว่า การกระจายความรู้ตราสินค้าในองค์กรส่งผลต่อบทบาทของพนักงานในหน้าที่ผู้บริหารมากกว่าพนักงานที่ต้องสัมผัสลูกค้า ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าพนักงานธนาคารยังขาดความเข้าใจเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรที่มีผลโดยตรงต่อตัวพนักงานเอง พนักงานอาจเห็นว่าการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรนั้นมีผลโดยตรงกับลูกค้ามากกว่า และไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อการปฏิบัติงานหน้าที่ของพนักงาน หรืออาจเป็นไปได้ว่าการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธนาคารนั้น อาจขาดกระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรที่ชัดเจนที่ทำให้เกิดทั้งองค์ประกอบด้านความรู้

องค์ประกอบด้านความรู้สึก และองค์ประกอบด้านพฤติกรรมของกระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร จึงทำให้พนักงานที่มีลักษณะงานแตกต่างกัน มีความรู้และพฤติกรรมต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้การปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธนาคารพาณิชย์ไทยสามารถใช้การเรียนรู้แบบวางเงื่อนไข (Operant condition) โดยการจัดทำคู่มือต่างๆ เกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อให้สอดคล้องกับตราสินค้าองค์กรใหม่ รวมถึงใช้การเสริมแรงทางบวก (Positive reinforcement) ต่างๆ เช่น การให้โบนัส รางวัล คำชม ฯลฯ เพื่อเพิ่มพฤติกรรมของพนักงานที่องค์กรปรารถนาได้ (George & Jones, 2002)

ประเด็นการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงานในธนาคาร ต่อความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร ผลการวิจัยครั้งนี้ยอมรับสมมติฐานข้อที่ 2 เพียงบางส่วน กล่าวคือ ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงานในธนาคารที่แตกต่างกัน ส่งผลให้ค่าเฉลี่ยทัศนคติของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หากแต่ค่าเฉลี่ยความรู้และพฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรกลับแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยที่พนักงานที่มีประสิทธิภาพการทำงานในธนาคารระหว่าง 6-10 ปี จะมีค่าเฉลี่ยทัศนคติสูงกว่าพนักงานที่มีประสิทธิภาพการทำงานในธนาคาร 11 ปีขึ้นไป และพนักงานที่มีประสิทธิภาพการทำงานในธนาคารระหว่าง 1-5 ปี ในขณะที่พนักงานที่มีประสิทธิภาพการทำงานในธนาคาร 11 ปีขึ้นไปเองก็มีค่าเฉลี่ยทัศนคติต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรสูงกว่าพนักงานที่มีประสิทธิภาพการทำงานระหว่าง 1-5 ปี ด้วย ทั้งนี้ Hanna และ Wozniak (2001) กล่าวว่า ทัศนคติเป็นความโน้มเอียงที่เกิดจากการเรียนรู้ที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งอาจเกิดจากประสบการณ์ทั้งทางตรงหรือทางอ้อม โดยทัศนคติเป็นสิ่งที่มีความมั่นคงสม่ำเสมอ สามารถเปลี่ยนแปลง

ได้แต่ต้องใช้ระยะเวลาพอสมควร (Solomon, 2007) จึงอาจกล่าวได้ว่า พนักงานที่มีประสิทธิภาพการทำงานในช่วงที่ธนาคารมีการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรนั้น จะสามารถเรียนรู้การปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรได้จากประสบการณ์ทางตรงของตนเอง จึงทำให้ทัศนคติของพนักงานกลุ่มดังกล่าวสูงกว่าทัศนคติของพนักงานที่เพิ่งเข้ามาทำงาน และเนื่องจากทัศนคติเป็นสิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่ต้องอาศัยระยะเวลา ดังนั้นพนักงานที่มีประสิทธิภาพการทำงานในช่วงที่มีการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรจึงมีทัศนคติที่สูงกว่าทัศนคติของพนักงานที่ทำงานมานานแล้วด้วย

แต่ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกัน ไม่ส่งผลต่อความรู้ของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานมีความหลากหลายทางความคิด มีแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน โดยพนักงานสามารถหาความรู้เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรได้ทั้งจากเอกสารทั้งภายในและภายนอกของธนาคาร จึงทำให้ความรู้ต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรนั้นไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยประสิทธิภาพการทำงานในธนาคาร อีกทั้งปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกันไม่ส่งผลต่อพฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรอีกด้วย ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวขัดแย้งกับการศึกษาของ Gotsi, Andriopoulos และ Wilson (2008) ที่พบว่าพนักงานที่มีประสิทธิภาพการทำงานแตกต่างกัน จะมีพฤติกรรมต่อตราสินค้าใหม่แตกต่างกัน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะธนาคารได้มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Organizational change) ที่ดี สามารถลดภาวะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistant to change) ของพนักงานได้ จึงทำให้พนักงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกันมีพฤติกรรมต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรที่ไม่แตกต่างกัน

ประเด็นสุดท้าย การศึกษาผลกระทบร่วมกันระหว่างปัจจัยด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงานในธนาคาร ต่อความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของพนักงานต่อ

การปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร โดยแต่ละส่วนมีรายละเอียดผลการวิจัยครั้งนี้ปฏิเสธสมมติฐานข้อที่ 3 ที่กล่าวว่า การมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า กับประสิทธิภาพการทำงานในธนาคาร มีผลกระทบร่วมกันต่อความรู้ทัศนคติ และพฤติกรรมของพนักงานเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย พนักงานที่มีลักษณะงานต้องปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและไม่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ที่มีประสิทธิภาพการทำงานในธนาคารแตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยความรู้ ทัศนคติ และพฤติกรรมต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะธนาคารพาณิชย์ไทยดำเนินการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรในส่วนของการสร้างเอกลักษณ์องค์กรใหม่เท่านั้น ยังขาดการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรที่ชัดเจน อาจทำให้ลักษณะงานที่มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าแตกต่างกัน และประสิทธิภาพการทำงานในธนาคารที่แตกต่างกัน ไม่ก่อให้เกิดผลกระทบร่วมกันต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของพนักงาน

### ข้อจำกัดในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ความรู้ ทัศนคติ และพฤติกรรมของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย” ในครั้งนี้ ผู้วิจัยพบวาระยะเวลาที่เก็บข้อมูลแบบสอบถามเป็นข้อจำกัดที่สำคัญสำหรับการวิจัย เนื่องจากผู้วิจัยทำการศึกษากับพนักงานธนาคารจำนวนทั้งสิ้น 4 ธนาคาร โดยพนักงานแต่ละธนาคารที่เลือกทำศึกษานั้นเป็นธนาคารพาณิชย์ขนาดกลางและขนาดใหญ่ซึ่งค่อนข้างมีงานประจำที่รับผิดชอบพอสมควรอยู่ก่อนแล้ว ทำให้เกิดความล่าช้าในการตอบแบบสอบถาม อีกทั้งแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้รับกลับมามีความบกพร่องของข้อมูลอยู่บ้างจึงไม่สามารถนำไปประกอบการศึกษาวิจัยได้ทำให้ผู้วิจัยต้องเก็บข้อมูลเพิ่มเติมจะเป็นการเพิ่มเวลาในการศึกษาให้นานขึ้นด้วย อีกทั้งการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรค่อนข้างเป็นเรื่องเฉพาะของแต่ละธนาคาร มักไม่ปรากฏข้อมูลให้เห็น

ได้อย่างทั่วไป จึงเป็นการยากที่จะเข้าถึงข้อมูลดังกล่าวเพื่อนำมาประกอบการศึกษา และท้ายที่สุดธนาคารธนชาต จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นตัวแทนที่ผู้วิจัยเลือกทำศึกษานั้นได้เกิดการควมรวมกิจการกับธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) อาจอยู่ในช่วงการเปลี่ยนผ่านจากตราสินค้าองค์กรเดิมไปสู่ตราสินค้าองค์กรใหม่ ทำให้พนักงานกลุ่มตัวอย่างอาจเกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนในการตอบแบบสอบถามได้

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยในอนาคต

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวในอนาคต ผู้วิจัยเห็นว่าในการศึกษาเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรในอนาคต ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับผู้บริหารที่รับผิดชอบในกระบวนการปรับเปลี่ยนตราสินค้าและการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร ประกอบกับการสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus group) กับพนักงาน เกี่ยวกับกระบวนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กรจากการที่องค์กรได้มีการปรับเปลี่ยนตราสินค้าเกิดขึ้น เพื่อนำผลที่ได้มาเปรียบเทียบกับการวิจัยเชิงปริมาณที่ผ่านมา นอกจากนี้ผู้วิจัยเห็นควรให้มีการประยุกต์ใช้แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการชื่อเสียงองค์กร (Reputation management) มาใช้ศึกษาควบคู่กับการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กร โดยสามารถนำมาตรวจวัดของการมีชื่อเสียงองค์กรที่ดีมาศึกษาเกี่ยวกับพนักงานซึ่งเป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหนึ่งขององค์กรได้ อีกทั้งควรศึกษากับธุรกิจบริการประเภทอื่นๆ ที่มีบทบาทต่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทยในปัจจุบัน เช่น ธุรกิจโทรคมนาคม เป็นต้น เพื่อนำผลที่ได้มาเปรียบเทียบกับการศึกษาการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรในธุรกิจอื่นๆ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาขึ้นเป็นทฤษฎีในการปรับเปลี่ยนตราสินค้าองค์กรในอนาคต

## รายการอ้างอิง

- กัญศลักษณ์ พาทีเจย. “กลยุทธ์และกลวิธีการประชาสัมพันธ์ในการปรับเปลี่ยนตราสินค้าของ ธุรกิจธนาคารไทย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.
- พยุหศักดิ์ วิริยะบัณฑิตกุล. “Bank ยุค Customer Centric CRM สูตรเฉพาะมัดใจลูกค้า.” แหล่งที่มา : <http://www.brandage.com/Modules/DesktopModules/Article/ArticleDetail.aspx?tabID=2&ArticleID=3529&ModuleID=21&GroupID=1047> [30 มิถุนายน 2553], 2552.
- ศิริกุล เลากัยกุล. “การสร้างแบรนด์สำหรับองค์กร.” แหล่งที่มา : <http://www.marketingthai.or.th> 30 มิถุนายน 2553, 2547.
- Argenti, P. A. “**Corporate Communication**”. (4th ed.). Boston : McGraw-Hill, 2007.
- Balmer, J. M. T. “**Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing : Seeing through the Fog.**” *European Journal of Marketing* 35(3) : 248-291, 2001.
- \_\_\_\_\_. J. M. T., & Gray. E. R. “**Corporate brands : what are they?**” What of them?. *European Journal of Marketing* 37(7) : 972-997, 2003.
- Daffey, A., & Abratt, B. “**Corporate Branding in a Banking Environment.**” *Corporate Communication: An International Journal* 7(2) : 87-91, 2002.
- De Chernatony, L. “**Would a Brand Smell Any Sweeter by a Corporate Name?**” *Corporate Reputation Review* 5(2,3) : 15-32, 2002.
- Dowling, G. R. “**Corporate Reputations: Should You Compete on Yours?.**” *California Management Review* 46(3) : 19-36, 2004.
- Einwiller, S., & Will, M. “**Towards an Integrated Approach to Corporate Branding-an Empirical Study.**” *Corporate Communication : An International Journal* 7(2) : 100-109, 2002.
- Fombrun, C., & van Riel, C. B. M. “**The Reputational Landscape.**” *Corporate Reputation Review* 1(1): 5-13, 1997.
- George, J. M., & Jones, G. R. “**Understanding and Managing Organizational Behavior**”. (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, 2002.
- Gotsi, M., Andriopoulos, C., & Wilson, A. “**Corporate Re-branding : Is Cultural Alignment the Weakest Link?.**” *Management Decision* 46(1) : 46-57, 2008.
- Gregory, J. R., & Wiechmann, J. G. “**Leveraging the Corporate Brand**”. Lincolnwood, Illinois : NTC, 1997.
- Hankinson, P., Lomax, W., & Hand, M. “**The Time Factor in Re-branding Organization : It's Effects on Staff Knowledge, Attitude and Behavior in UK Charities.**” *Journal of Product & Brand Management* 16(4) : 236-246, 2007.
- Hanna, N., & Wozniak, R. “**Consumer Behavior : An Applied Approach**”. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, 2001.

- Harquail, C. V. **"Employee Branding : Enterprising Selves in the Service of the Brand."** Retrieved April 22, 2010, from <http://authenticorganizations.com/wp-content/uploads/2008/03/employee-branding-online.pdf>, 2007.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. **"Bringing the Corporation into Corporate Branding".** European Journal of Marketing 37(7) : 1041-1064, 2003.
- Ind, N. **"The Corporate Brand".** London : Macmillan Press, 1997.
- Keller, K. L. **"Strategic Brand Management : Building, Measuring, and Managing Brand Equity."** (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, 2003.
- King, C. **"One Size doesn't Fit all" Tourism and hospitality employees' response to internal brand management."** International Journal of Contemporary Hospitality Management 22(4) : 517-534, 2010.
- Lovelock & Wirtz. **"Service Marketing : People, Technology, Strategy."** (6th ed). Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, 2007.
- Melewar, T.C. and Saunders, J. **"Global Corporate Visual Identity : Using an Extended Marketing Mix."** European Journal of Marketing 34(5) : 538-550, 2000.
- Merrilees, B., & Miller, D. **"Principles of Corporate Rebranding."** European Journal of Marketing 42(5) : 537-552, 2008.
- Muzellec, L., & Lambkin, M. **"Corporate Rebranding : Destroying, Transferring or Creating Brand Equity?."** European Journal of Marketing 40(7) : 803-824, 2006.
- Muzellec, L., Doogan, M., & Lambkin, M. **"Corporate Rebranding-An Exploratory Review."** Irish Marketing Review 16(2) : 31-40, 2003.
- Papasolomou, I., & Vrontis, D. **"Building Corporate Branding through Internal Marketing : The Case of the UK Retail Bank Industry."** Journal of Product & Brand Management 15(1) : 37-47, 2006.
- Robbins, S. P. **"Organizational Behavior : Concepts, Controversies, and Applications."** (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1996.
- Sartain, L., & Schumann, M. **"Brand from the Insight : Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business."** San Francisco, CA : John Wiley & Sons, 2006.
- Scheys, A., & Baert, H. (n.d.). **"Internal Branding as a Learning Process : How Employees Adapt Their Behaviour after a Brand Change in Service Organisations."** Retrieved June 30, 2010, from [https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/184834/1/Scheys\\_Baert.pdf](https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/184834/1/Scheys_Baert.pdf)
- Solomon, M. R. **"Consumer Behavior : Buying, Having, and Being."** (7th ed.). Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, 2007.
- Sullivan, S. **"The Changing Nature of Careers : A Review and Research Agenda."** Journal of Management 25: 43-62, 1999.
- van Riel, C. B. M. **"Principles of Corporate Communication."** London, UK : Prentice-Hall, 1995.
- Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. **"Organizational Behavior : Securing Competitive Advantage."** (5th ed.). Mason, OH : South-Western, 2005.