



ไทยพาณิชย์ทุ่มทุนสร้าง ธนาคารพันปี

จับเข้า

...เบญจมาศ เลิศไพบุลย์

ถึบอกรว่าเป็นธนาคาร 1,000 ปี ฟังเดินๆ เหมือนคนสูงวัยหมดเรี่ยวแรง เตรียมตัวเข้ากรู แต่ถึบอกว่า ไทยพาณิชย์จะเป็นธนาคารเหมือนสาว 1,000 ปี ฟังอย่างนี้ กระปรี้กระเปร่า สดชื่นขึ้นมาทันที

ปีนี้จึงเป็นปีที่ไทยพาณิชย์ทุ่มทุนอีกครั้ง เพื่อ รีเฟรชแบรนด์ เสกให้แบรนด์อยู่ยงคงกระพัน

“ธนาคารอยากให้ลูกค้ารู้สึกสดชื่น ต้องรีเฟรชซึ่งเป็นสิ่งที่ควรทำตลอด อยากให้ลูกค้าเห็นธนาคารเหมือนสาวพันปี” กรรณิกา ชลิตอาภรณ์ กรรมการผู้จัดการธนาคารไทยพาณิชย์ กล่าว

กรรณิกา กล่าวว่า แม้จะเห็นธนาคาร รีเฟรชซิง แต่สัญลักษณ์ธนาคารก็ยังเป็น ไบโพธิ์ เพียงแต่ลบเส้นสีเหลืองที่ขีดข้าง ไบโพธิ์ออกไป เพื่อให้เห็นไบโพธิ์ชัดเจนขึ้น ไม่ได้เปลี่ยนจนลูกค้าจำไม่ได้

กระทั่งหลอดไฟป้ายหน้าสาขา ก็ต้องยกเครื่องเปลี่ยนชุดใหม่ทั้งหมด เพราะหลอดไฟและป้ายหน้าร้านอายุงานทั่วไปใช้ได้จริงไม่เกิน 5 ปีก็ต้องเปลี่ยนตามสภาพอายุไซ ซึ่งที่ผ่านมาทั้งหลอดไฟและป้ายของธนาคารผ่านกาลเวลามาแล้ว 6-7 ปี เจอทั้งแดด ทั้งฝน ทำให้เสื่อมสภาพ สีหม่น เรื่องเหล่านี้เกี่ยวข้องกับความปลอดภัย

ฉะนั้น จะรีเฟรชซิงทั้งที จึงถือโอกาสเปลี่ยนอุปกรณ์ทุกอย่างใหม่หมด ภายในไตรมาสแรกปีนี้จะเห็นการเปลี่ยนแปลงทุกสาขา

กรรณิกา บอกว่า การรีเฟรชซิงแบรนด์ครั้งนี้ จะไปพร้อมๆ กับการชูสโลแกน “ไปด้วยกัน ไปได้ไกล” ที่ขณะนี้เริ่มติดหูลูกค้ามากขึ้น เป็นสโลแกนที่ฟังแล้วบึ้ง ถูกใจนำมาใช้ได้กับทั้งภายใน และภายนอกองค์กร

ในมุมลูกค้านั้นการไปด้วยกันไปได้ไกล จะเป็นการพาลูกค้าขนาดใหญ่ ลูกค้าขนาดกลาง และขนาดย่อม (เอสเอ็มอี) และลูกค้ารายย่อย เดินไปข้างหน้าพร้อมกับธนาคาร แต่ก่อนอื่นลูกค้าจะต้องมองเห็น

ก่อนว่า ธนาคารนี้เป็นธนาคารที่เลือกแล้ว ถึงจะพร้อมไปด้วยกัน

เลือกเพราะ...ธนาคารมองเห็นลูกค้า แล้วเล่าให้ลูกค้าฟังว่า ได้ทำอะไรไปบ้าง เพื่อไปได้ไกลในวิธีที่ธนาคารได้ปูทางไว้อย่างถูกต้อง

ส่วนเรื่องภายในนั้น หมายถึง พนักงานธนาคารจะต้องคอยสอน ขณะนี้ก็ให้หัวหน้างานเป็นคนสอนลูกน้อง สอนเพื่อให้เข้าใจ เป็นการเปลี่ยนแปลงในขั้นที่ 2

สิ่งที่หมายถึงการเปลี่ยนแปลงในขั้นที่ 2 นั้น หมายถึง ชายแค้นไม่พอ แต่ต้องรู้จักวิธีขาย ต้องขายให้ถูกต้อง ขายให้ถูกคน

หัวหน้าต้องวางแผนให้เป็น มองให้ไกล ให้มองว่า 3 ปีข้างหน้าต้องการอะไร

การจะวิ่งจึงต้องเร็วกว่าลูกค้า ไม่เว้นเจ้าหน้าที่ระดับสูงก็ต้องหัดวิ่ง เมื่อฝึกฝนทำไปเรื่อยๆ งานที่ทำจะดีขึ้น เพราะมีความเชี่ยวชาญเพิ่มขึ้น

สแต็ปต่อไปของไทยพาณิชย์ คือ คนตาม จะเห็นช่องทางจากผู้นำ แล้วจะมองทางข้างหน้าออกว่า ต้องเดินไปทางใด ธุรกิจ

ธนาคารพาณิชย์ ขณะนี้ไม่สามารถดูธนาคารต่างประเทศเป็นตัวอย่างได้ ทำให้ธนาคารต้องคิดสิ่งที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของลูกค้า ไม่ใช่เดินตามต่างประเทศแล้วจะถูกเสียหายหมด

กรรณิกา กล่าวว่า หลังจากธนาคารได้ตั้งหน่วยงานศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจ ได้นายเศรษฐพุฒิ สุทธิวาทนฤพุฒิ เป็นผู้นำ ทำให้การดึงข้อมูลจากศูนย์วิจัยเศรษฐกิจมาปรับใช้กับธุรกิจของลูกค้าไปได้สวย จากเดิมไม่มีการนำข้อมูลภายในธนาคารมาใช้ เกิดจากการใช้ข้อมูลไม่เป็น ทั้งที่ข้อมูลภายในธนาคารดีมาก เรื่องเหล่านี้จึงต้องสอนพนักงานให้ใช้ข้อมูลเป็น

วิธีการทำงานในรูปแบบนี้ เรียกว่าเป็นการทำงานให้ฉลาดขึ้น ใช้สมองให้มากขึ้น การใช้สมองคือ การใช้หัวคิดและการใช้ตัวเลขต่างๆ ในธนาคารที่มีอยู่จากการทำวิจัยจากการเก็บข้อมูลโดยนำมาใช้ให้ลูกทางคนไทยยังใช้เครื่องมือเหล่านี้ไม่เก่ง มีแต่ทำตัวเลข แต่ไม่รู้จักวิธีใช้ ฉะนั้นสิ่งที่หัวหน้างานต้องคอยทำปีนี้ คือ สอนลูกน้องให้รู้จักใช้ข้อมูลเป็น

"เอาง่ายๆ สินเชื่อบ้าน ธนาคารหาลูกค้าแทบตาย 90% ผ่านการอนุมัติสินเชื่อเบื้องต้น แต่พอคัดแล้วเหลือจำนวนลูกค้าที่ได้เงินกู้จริง 50-60% ส่วนลูกค้าที่เหลือ 30% หายไป แล้วอย่างนี้จะทำอย่างไร ก็ต้องทำงานให้ฉลาดขึ้น ไม่ทำให้ลูกค้า 30% นี้หาย ต้องหาวิธีจะเอากลับมาได้อย่างไร เพราะการทำงานเราใช้พลังงานทั้งหมดไปแล้วกับลูกค้า 90% เมื่อเสียพลังงาน ทำงานไปแล้ว จะทำอย่างไร ก็ต้องคิด" กรรณิกา กล่าว

ขณะที่การสื่อสารกับลูกค้า ฝ่ายวิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจที่เสริมขึ้นมา ต้องถอดข้อความออกมาให้ลูกค้าองค์กรเข้าใจ ไม่ใช่เพียงบอกว่าขณะนี้ค่าเงินบาทอยู่ที่เท่าไร ดอกเบี้ยอยู่ที่เท่าไรแล้วจบหากทำเพียงแค่นี้ถือว่าฝ่ายวิจัยล้มเหลวกับการทำงาน

การทำงานวิจัย ไม่ใช่ทำข้อมูลออกมาแล้วใช้คำว่า จะเอาไปใช้ทำอะไรแล้ว

แต่คุณ แต่ต้องทำให้ลูกค้าเข้าใจธุรกิจที่ทำอยู่จากการใช้งานวิจัย

กรรณิกา บอกว่า ต่อไปจะเห็นการทำงานที่เปลี่ยนแปลงจากฝ่ายวิจัย ช่วยเสริมทั้งลูกค้ารายย่อยและลูกค้ารายใหญ่ รวมทั้งเอสเอ็มอีซึ่งถือเป็นตลาดที่ใหญ่มาก จึงได้มอบหมายให้ นายศิริชัย สมบัติศิริ รองผู้จัดการใหญ่ เป็นผู้ดูแล ตอนนี้ธนาคารมีการจัดทัพองค์กรใหม่ เพื่อให้มีของบริการลูกค้าทั่วประเทศ

กรรณิกา บอกว่า เธอมีหลักในการคิดการทำงานว่า การสอนพนักงานบ่อยๆ และทำให้เห็น จะทำให้พนักงานเข้าใจ

ที่สำคัญไม่เคยใช้หลักที่ว่าต้องทำงานหนัก หรือจ้างพนักงานให้มากขึ้น ใครที่บอกว่าให้ทำงานหนัก ให้เลิกคิด แต่ต้องคิดว่าจะทำอย่างไรให้ทำงานสามารถขึ้นทำงานให้ฉลาดขึ้น

"การทำงานหนักขึ้นไม่มีประโยชน์ และดิฉันไม่เชื่อหลักการการทำงานที่หนักขึ้น

อย่างไทยพาณิชย์ เราจะสอนคนทำงานให้ฉลาดขึ้น ไม่ใช่ทำงานให้หนักขึ้น ฉลาดที่จะหาจุดอ่อน ฉลาดที่จะเล่นกับข้อมูล ฉลาดที่จะทำให้จุดบอดมาเป็นจุดเด่น" กรรณิกา กล่าว

สำหรับเป้าหมายธุรกิจปีนี้สูงกว่าปีก่อนแน่ แม้จะยอมรับว่าผลงานปีก่อนออกมาอยู่ในเกณฑ์ดีและพอใจ เพียงแต่สไตล์การทำงานของตัวเองไม่เคยหยุดนิ่ง และที่วิ่งอยู่ก็ต้องรู้จักวิธีวิ่ง หากองค์กรต้องการนำหน้า ก็ต้องคิดต่อ

ต้องยอมรับการแข่งขันซึ่งเป็นเรื่องปกติ

คนที่เก่ง คือ คนชนะ ส่วนใครที่ไม่เก่งก็ต้องยอมรับความพ่ายแพ้ไม่ว่าธุรกิจใดก็หยุดนิ่งไม่ได้



กรรณิกา

ที่สำคัญต้องทำอย่างสม่ำเสมอ ต้องมีการเน้นย้ำจากผู้นำ ทุกอย่างในธนาคารขณะนี้ จึงต้องมีการทำต่อ ไม่มีสิ่งใดที่ทำให้ธนาคารต้องหยุดนิ่ง

เมื่อบอกว่าทำมากก็เหนื่อย กรรมการถามย้อนกลับว่า มีธุรกิจอะไรที่ไม่มีการแข่งขัน คำตอบคือ ไม่มี ธุรกิจธนาคารก็เช่นกัน ไม่มีข้อยกเว้นว่าต้องหยุดแข่งขัน ทุกธุรกิจหยุดไม่ได้ และไม่มีเหตุผลใดที่ธนาคารต้องนั่งนิ่งเฉยเพื่อรอลูกค้า ฉะนั้นพนักงานธนาคารจึงไม่ได้ลำบากในยุคนี้นะ แต่ที่ผ่านมาธุรกิจธนาคารสบายมานานแล้ว

และพนักงานธนาคารก็ถือว่าทำงานสบายเกินไป ลูกค้าต่างหากที่ลำบากมานานแล้ว ถึงเวลาที่ลูกค้าต้องสบาย

"ดิฉันไม่เข้าใจว่า พวกคุณรับบริการให้บริการธนาคารในรูปแบบเก่าได้อย่างไร การแข่งขันเอาใจลูกค้าเป็นเรื่องปกติธนาคารในรูปแบบเดิม เปิดธนาคารเวลา 07.30 น. ปิดธนาคารเวลา 15.30 น. ตอนเที่ยงลูกค้าว่าง เป็นไปได้ยังไง ดิฉันไม่เข้าใจ นั่นเป็นการแสดงถึงการไม่แคร์ลูกค้า ลูกค้ามาตอนไหนเราต้องให้บริการ ตอนนั้น ตอนนี้เราจึงมี 200 สาขา ต้องเปิดบริการลูกค้า 7 วัน พฤติกรรมนายแบงก์ต้องเปลี่ยน" กรรมการ กล่าว

ขณะเดียวกันการไปธนาคารไม่ใช่ต้องไปธนาคารอย่างเดียว ไปธนาคารแล้วยังไปซื้อบิง္กมอลล์ซื้อของได้อีก เป็นการช่วยให้เศรษฐกิจเกิดการขับเคลื่อน การจ่ายค่าสินค้า ก็จ่ายผ่านเครื่องเอทีเอ็มได้ การเชื่อมระบบไม่ใช่เรื่องยาก ทุกอย่างเชื่อมได้หมด มีแต่หัวคนที่ไม่เชื่อมไม่ออก

สำหรับโบนัสที่ถือว่าเป็นการให้คืนกับลูกค้า นั่นคือ การขายสิ่งที่ดีให้กับลูกค้า ธนาคารจะย้ำกับพนักงานว่า ถ้าของไม่ดีไม่ต้องขาย ถ้าไม่แน่ใจจริงไม่ต้องการให้ขายออกไป โดยเฉพาะการขายผลิตภัณฑ์การเงินให้ลูกค้ารายย่อย ไม่ควรคิดสั้น เห็นแก่กำไรเพียงเล็กน้อยก็ขาย เรื่องเหล่านี้เป็นสิ่งที่ให้ความสำคัญมาก ลูกค้าจะต้องมีความต้องการซื้อสินค้าจากธนาคารจริงๆ ต้องมั่นใจจริงๆ ไม่ใช่ยึดใ้มือให้ลูกค้า ของที่ขายต้องเป็นของที่ดี นี่คือนโยบายที่ธนาคารให้คืนกับลูกค้า

การขายของก็ต้องขายให้ถูกคน ตอนนีสอนให้พนักงานขายให้ถูกคน บางเรื่องลูกค้าก็คิดไม่ถึงว่า ผลิตภัณฑ์นั้นจะเหมาะกับเขา ธนาคารจึงต้องมองหาสินค้าและบริการที่เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละกลุ่ม

หากถามว่าแบรนด์สินค้าหรือบริการใดคือแบรนด์ในดวงใจ สำหรับนางพญาการตลาดคนนี้ กลับไม่มีแบรนด์ในดวงใจ แม้กระทั่งแบรนด์ธนาคาร

มีเพียงธุรกิจไอที ธุรกิจอินเทอร์เน็ตที่รู้สึกชื่นชม ชูยกชาวต่างชาติที่สามารถคิดค้นสิ่งเหล่านี้ให้เกิดได้ ทั้งโซเชียลเน็ตเวิร์กยอดฮิตอย่างเฟซบุ๊ก แม้จะไม่ใช่สมัครใช้แต่ก็นำมาสู่คำถามว่า สมมองคนคิดค้นของเหล่านี้ขึ้นมาได้อย่างไร

คำตอบที่ได้คือ นี่คือนวัตกรรมใหม่ จึงเกิดการคิดค้นไม่หยุดนิ่ง

เหมือนไทยพาณิชย์ ที่แม้จะขึ้นแท่นธนาคารรายย่อยอันดับ 1 ไปแล้ว แต่วันนี้ยังต้องดัน วิ่งสู้บงกที่มีคู่แข่งรอตตามเป็นพรวน ○