

## แนวทางการเพิ่มกำไรสุทธิธุรกรรมปริวรรตเงินตราต่างประเทศของธนาคารออมสิน

### Guidelines for increasing net profit on foreign exchange transaction

#### in the Government Saving Bank

**นดารัตน์ มนุรีม<sup>1</sup> และ วรณรพี บานชื่นวิจิตร<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการเงิน มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, E-mail: nadarat\_manureem@hotmail.com

<sup>2</sup> อาจารย์ประจำ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ถนนวิภาวดีรังสิต เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400,

E-mail: wanrapee\_ban@utcc.ac.th

#### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าแนวทางการเพิ่มกำไรสุทธิธุรกรรมปริวรรตเงินตราต่างประเทศของธนาคารออมสิน วัตถุประสงค์เพื่อหาสาเหตุและแนวทางแก้ไข เนื่องจากผลประกอบการของธุรกรรมเพื่อค้าและปริวรรตเงินตราต่างประเทศของธนาคารออมสิน มีกำไร(ขาดทุน)สุทธิลดลง โดยการศึกษาในเชิงปฐมภูมิ เป็นการรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามจากประชากรทั้งหมด 400 คน โดยทำการสุ่มตัวอย่างด้วยตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกนที่ระดับความคลาดเคลื่อน 0.05 และทำการประมวลผลโดยวิธีการทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยใช้อธิบายข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างในรูปตารางแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) การศึกษาเชิงทฤษฎี เป็นการวิเคราะห์สภาพการแข่งขัน (Five forces Model) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) และการกำหนดกลยุทธ์ (TOWS Matrix) จากผลการศึกษา สรุปสาเหตุหลักได้ 3 สาเหตุ ดังนี้ 1. อัตราเสนอซื้อและอัตราเสนอขายของที่อื่นดีกว่า 2. ไม่มีสาขาหรือหน่วยให้บริการใกล้บ้าน/ที่ทำงาน/ห้างสรรพสินค้า 3. มีสาขาหรือหน่วยให้บริการไม่เพียงพอ/ไม่สะดวกในการเดินทาง ผู้ศึกษาขอเสนอแนวทางแก้ไขโดยใช้กลยุทธ์มุ่งเน้นการเติบโต (Growth Strategies) โดยใช้การเจาะตลาดเพิ่ม (Market Penetration - ตลาดใหม่ สินค้าเก่า) เพิ่มสาขาหรือหน่วยให้บริการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศและอนุรักษ์แลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศตามสถานที่สำคัญต่างๆ เช่น สนามบิน สถานีรถไฟฟ้าแอร์พอร์ตเรลลิงค์ สถานีรถไฟบีทีเอส เป็นต้น

**คำสำคัญ :** กำไรสุทธิธุรกรรมปริวรรตเงินตราต่างประเทศ, แนวทางการเพิ่มกำไรสุทธิ, ธนาคารออมสิน

#### ABSTRACT

The study of “Guidelines for increasing net profit on foreign exchange transaction in the Government Saving Bank” aims to search for causes and solutions in order to improve the decreased net profit (loss) on turnover of the foreign exchange transaction within the Bank. According to the primary study, data collection using questionnaires which were distributed to the sample group of 400 people and randomly selected on those samples by using Krejcie and Morgan’s Determining Sample Size for Research Activities with the error rate at 0.05. The data were analyzed by SPSS program and Descriptive Statistics to describe in frequencies and percentage.

The secondary study, the data were analyzed by using Five forces Model, SWOT Analysis and TOWS Matrix. The results of study showed that main causes of decreasing in net profit come from 3 reasons as follow  
1) Buying rate and Selling rate of other is better. 2) No branch or service unit around resident/office/department store  
3) Insufficient branch or service unit/ Inconvenient to travel. Finally, based on major finding from study proposal the case worker suggest the guidelines for increasing net profit on foreign exchange transaction in the Government Saving Bank by using Growth Strategies focus on Market penetration method, example increasing branch or service unit and foreign currency exchange booth along the landmarks such as Airport, Airport Rail Link Station and BTS Station etc.

**Keywords :** Net profit on foreign exchange transaction, Guidelines for increasing net profit, Government Savings Bank.

## 1. บทนำ

ธุรกรรมแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ เป็นธุรกรรมที่ให้บริการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ รวมถึง การซื้อขายเงินตราต่างประเทศด้วย จากข้อมูลธุรกิจเดือน ปีพ.ศ. 2560 ประจำเดือนพฤษภาคมของกรมพัฒนาธุรกิจ การค้า กระทรวงพาณิชย์ ได้กล่าวว่า ธุรกิจแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศมีแนวโน้มขยายตัว คาดว่าเกิดจากการ ขยายตัวด้านการค้า การลงทุน รวมทั้งการท่องเที่ยวของชาวต่างชาติที่มีแนวโน้มเดินทางมาประเทศไทยมากขึ้น จึง ทำให้ธุรกิจประเภทนี้มีการขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วเพื่อรองรับปริมาณการทำธุรกรรมแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ แต่ในทางกลับกัน ผลประกอบการของธุรกรรมเพื่อค้าและปริวรรตเงินตราต่างประเทศของ ธนาคารออมสินมีกำไร (ขาดทุน)สุทธิจากธุรกรรมเพื่อค้าและปริวรรตเงินตราต่างประเทศในปี พ.ศ.2560 ลดลงอย่างมากจากปี พ.ศ.2559 และ เมื่อเปรียบเทียบกับกำไร(ขาดทุน)สุทธิจากธุรกรรมเพื่อค้าและปริวรรตเงินตราต่างประเทศของธนาคารออมสิน กับ ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ 4 แห่ง ซึ่งได้แก่ ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกรุงไทย ธนาคารกสิกรไทยและธนาคาร ไทยพาณิชย์ ซึ่งมีสินทรัพย์ขนาดใหญ่ใกล้เคียงกับธนาคารออมสิน พบว่า มีสัดส่วนกำไร(ขาดทุน)สุทธิจากธุรกรรมเพื่อค้า และปริวรรตเงินตราต่างประเทศต่างจากธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ 4 แห่งมาก ซึ่งส่งผลกระทบต่อสภาพการแข่งขันในธุรกิจ สถาบันการเงิน (Bank) และธุรกิจที่ไม่ใช่สถาบันการเงิน (Non-Bank) จากเหตุผลและความสำคัญดังกล่าว ผู้ศึกษา จึงสนใจที่จะศึกษาแนวทางการเพิ่มกำไรสุทธิธุรกรรมปริวรรตเงินตราต่างประเทศของธนาคารออมสิน วัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ทราบสาเหตุที่กำไรสุทธิจากธุรกรรมเพื่อค้าและปริวรรตเงินตราต่างประเทศลดลง 2) ทราบแนวทางในการ เพิ่มกำไรสุทธิจากธุรกรรมเพื่อค้าและปริวรรตเงินตราต่างประเทศของธนาคารออมสิน เพื่อที่จะช่วยให้ธนาคารเติบโต ในด้านธุรกรรมปริวรรตเงินตราต่างประเทศมากขึ้น สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้มากกว่าเดิม รวมทั้งเพิ่มส่วนแบ่ง การตลาดด้านธุรกรรมปริวรรตเงินตราต่างประเทศของธนาคารออมสินด้วย

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

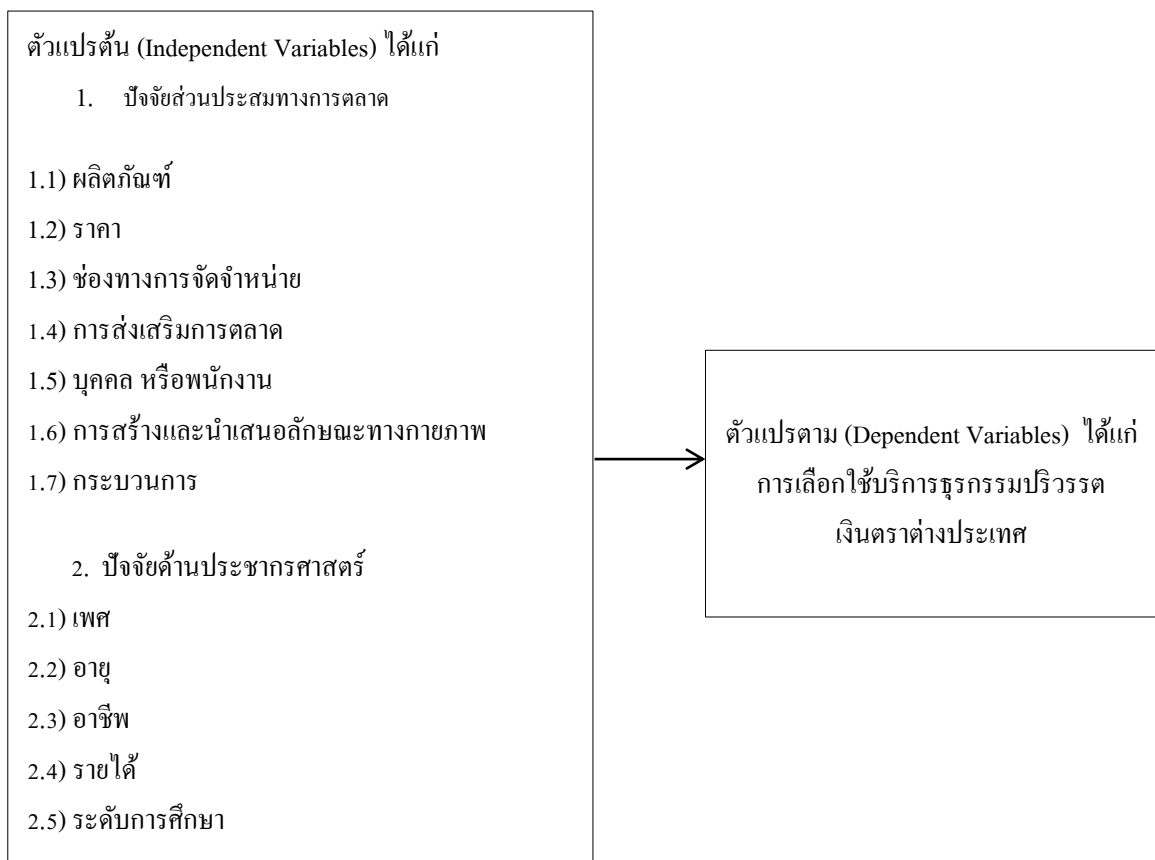
เพื่อหาสาเหตุและแนวทางแก้ไข เนื่องจากผลประกอบการของธุรกรรมเพื่อค้าและปริวรรตเงินตรา ต่างประเทศของธนาคารออมสิน มีกำไร(ขาดทุน)สุทธิลดลง

### 3. การดำเนินการวิจัย

#### กลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ คือ ผู้ที่เคยใช้บริการธุรกรรมปริวรรตเงินตราต่างประเทศผ่านธนาคาร คำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างจากประชากรจำนวน ๐๐ โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970 อ้างใน ชีรวุฒิ เอกะกุล, 2543) ที่ความคลาดเคลื่อน 0.05 ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน

#### กรอบแนวคิด



#### เครื่องมือที่ใช้

การศึกษาเชิงปฐมภูมิ : ศึกษาโดยการสำรวจ (Survey) ผ่านการเก็บข้อมูลทางแบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของลูกค้านักค้าธนาคารที่มีต่อการให้บริการธุรกรรมปริวรรตเงินตราต่างประเทศของธนาคารออมสิน และทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อสรุปผลการศึกษา ซึ่งผู้ศึกษาได้จัดทำแบบสอบถามโดยการทบทวนทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการออกแบบสอบถาม การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ อาชีพ รายได้ต่อเดือนและระดับการศึกษา โดยลักษณะแบบสอบถามจะมีให้เลือกหลายคำตอบ (Multiple Choices)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพฤติกรรมผู้บริโภคที่เลือกใช้บริการ ธุรกิจกรมปริวรรตเงินตราต่างประเทศผ่านธนาคาร ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่มีให้เลือกหลายคำตอบ (Multiple Choices) ลักษณะปลายเปิด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการ ธุรกิจกรมปริวรรตเงินตราต่างประเทศผ่านธนาคาร ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านการส่งเสริมการตลาด ด้านบุคคลหรือพนักงาน ด้านการสำรึกและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ และด้านกระบวนการ รวมถึงการตัดสินใจเลือกใช้บริการ ธุรกิจกรมปริวรรตเงินตราต่างประเทศผ่านธนาคาร โดยลักษณะคำถามปลายเปิดใช้เครื่องมือประเภทมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งแบ่งระดับความเห็นออกเป็น 5 ระดับ จากน้อยไปมาก (Likert Scale)

ส่วนที่ 4 ปัญหาและข้อเสนอแนะในการใช้บริการ ธุรกิจกรมเงินตราต่างประเทศผ่านธนาคารออมสิน เป็นแบบสอบถามปลายเปิด

การศึกษาเชิงทฤษฎี : เป็นการวิเคราะห์สภาพการแข่งขัน (Five forces Model) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) และการกำหนดกลยุทธ์ (TOWS Matrix)

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง โดยให้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ตอบเองโดยตรงหรือส่งให้ในรูปแบบสอบถามออนไลน์ผ่าน <http://doc.google.com>

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาทำการประมวลผลโดยวิธีการทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป (SPSS) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ใช้อธิบายข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง โดยอธิบายและนำเสนอในรูปแบบตาราง แจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage)

#### 4. ผลการวิจัย

ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของตัวอย่าง ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของตัวอย่างที่เก็บได้จากผู้ใช้บริการ ธุรกิจกรมปริวรรตเงินตราต่างประเทศ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม จำนวน 400 คน สามารถสรุปได้ดังนี้ ด้านเพศ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 245 คน คิดเป็นร้อยละ 61.3 เป็นเพศชาย จำนวน 155 คน คิดเป็นร้อยละ 38.8 ด้านอายุ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 21-30 ปี จำนวน 143 คิดเป็นร้อยละ 35.8 ด้านระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาสูงสุดอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 214 คิดเป็นร้อยละ 53.5 ด้านอาชีพ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอาชีพพนักงาน/ลูกจ้างบริษัทเอกชน จำนวน 181 คิดเป็นร้อยละ 45.3 และด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,001 - 30,000 บาท จำนวน 162 คิดเป็นร้อยละ 40.5 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เลือกใช้บริการ ธุรกิจที่มีใช่สถาบันการเงิน (Non-Bank) จำนวน 272 คน คิดเป็นร้อยละ 68 และเลือกใช้บริการสถาบันการเงิน (Bank) จำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 32 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เลือกใช้บริการที่ธนาคารกสิกรไทยมากที่สุด จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 8.5

ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) และได้กำหนดกลยุทธ์ (TOWS Matrix) ดังนี้

**แนวทางเลือกที่ 1** กลยุทธ์มุ่งเน้นการเติบโต (Growth Strategies) มุ่งสร้างอัตราการเติบโต โดยใช้การเจาะตลาดเพิ่ม (Market Penetration - ตลาดใหม่ สินค้าเก่า) เพิ่มสาขาหรือหน่วยให้บริการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และบูรณาการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศตามตามสถานที่สำคัญต่างๆ เช่น สนามบิน สถานีรถไฟฟ้าแอร์พอร์ตเรลลิงค์ สถานีรถไฟฟ้ามหานคร เป็นต้น รวมทั้งการส่งเสริมการขาย เช่น การแจกของฟรีเมื่อลูกค้าเข้ามาใช้บริการ (S1,S2,T1)

**แนวทางเลือกที่ 2** กลยุทธ์คงตัว (Stability Strategies) เนื่องจากการสื่อสารการตลาดเพิ่มขึ้น แต่การรับรู้ผลิตภัณฑ์และบริการในช่องทางใหม่ๆ ที่ทันสมัย (e-Channel) ยังอยู่ในระดับต่ำ มีการใช้ประโยชน์จากสื่อออนไลน์ยังไม่เต็มประสิทธิภาพ ดังนั้น ธนาคารจะมีการประชาสัมพันธ์ด้านธุรกรรมปริวรรตเงินตราต่างประเทศโดยการร่วมเป็นพันธมิตรกับ FinTech เพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์ บริการ และช่องทางที่หลากหลาย (W6,O1)

**แนวทางเลือกที่ 3** กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) เพื่อมุ่งพัฒนา ปรับปรุงงานด้านบริหารจัดการให้มีมาตรฐาน มีการอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาให้พนักงานมีทักษะความรู้ในการให้บริการธุรกรรมปริวรรตเงินตราต่างประเทศ รวมทั้งการให้บริการมีความรวดเร็วและมีความทันสมัยเป็นที่รู้จักด้านการให้บริการธุรกรรมต่างประเทศ มุ่งเน้นทางด้านเน็ตเวิร์คมากขึ้น โดยการทำธุรกรรมปริวรรตเงินตราต่างประเทศผ่าน Application ในมือถือได้ (W1,W5,T2)

งบประมาณรายจ่ายประจำปีของแนวทางเลือกที่ 1

ค่าใช้จ่ายสาขา/หน่วยให้บริการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศและบูรณาการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	งบประมาณเป็นเงิน 2,000,000 บาท
เงินตอบแทน	งบประมาณเป็นเงิน 3,000,000 บาท
ค่าใช้สอย	งบประมาณเป็นเงิน 5,000,000 บาท
ค่าวัสดุ	งบประมาณเป็นเงิน 20,000,000 บาท
ครุภัณฑ์ ที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง	งบประมาณเป็นเงิน 3,000,000 บาท
ค่าใช้จ่ายกิจกรรมส่งเสริมการขาย	
ค่าของแจกสำหรับจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์ /Promotion เพื่อกระตุ้นให้ลูกค้ารับรู้ธุรกิจปริวรรตและมาใช้บริการ ได้แก่ กระเป๋าหนังเทียม กระเป๋าคาดตัว เสื้อ รมพับ เป็นต้น งบประมาณเป็นเงิน 3,000,000 บาท	

งบประมาณรายจ่ายประจำปีของแนวทางเลือกที่ 2

ค่าใช้จ่ายในการสื่อสารการตลาด งบประมาณเป็นเงิน 10,000,000 บาท

งบประมาณรายจ่ายประจำปีของแนวทางเลือกที่ 3

ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงาน	งบประมาณเป็นเงิน 500,000 บาท
ค่าใช้จ่ายในการสร้าง Application ในมือถือ	งบประมาณเป็นเงิน 10,000,000 บาท

**5. บทสรุปและข้อเสนอแนะ**

ผลจากการศึกษาด้วยแบบสอบถาม ผู้ศึกษาสรุปสาเหตุหลักได้ 3 สาเหตุ ดังนี้ 1.อัตราเสนอซื้อและอัตราเสนอขายของที่อื่นดีกว่า 2. ไม่มีสาขาหรือหน่วยให้บริการใกล้บ้าน /ที่ทำงาน /ห้างสรรพสินค้า 3. มีสาขาหรือหน่วยให้บริการไม่เพียงพอ /ไม่สะดวกในการเดินทาง จากการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix ผู้ศึกษาขอเสนอแนวทางแก้ไข โดยใช้กลยุทธ์มุ่งเน้นการเติบโต (Growth Strategies)มุ่งสร้างอัตราการเติบโต โดยใช้การเจาะตลาดเพิ่ม

(Market Penetration - ตลาดใหม่ สินค้าเก่า) เพิ่มสาขาหรือหน่วยให้บริการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศและนอกรับแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศตามสถานที่สำคัญต่างๆ เช่น สนามบิน สถานีรถไฟแอร์พอร์ตเรลลิงค์ สถานีรถไฟบีทีเอส เป็นต้น รวมทั้งการส่งเสริมการขาย เช่น การแจกของฟรีเมื่อลูกค้าเข้ามาใช้บริการ เหตุผลของการเสนอแนวทางเลือกที่ 1 เนื่องจาก 2 สาเหตุหลักของการไม่เลือกใช้บริการธุรกรรมปริวรรตเงินตราต่างประเทศของธนาคารออมสิน ผลจากแบบสอบถามคือ ไม่มีสาขาหรือหน่วยให้บริการใกล้บ้าน/ที่ทำงาน /ห้างสรรพสินค้า และมีสาขาหรือหน่วยให้บริการไม่เพียงพอ/ไม่สะดวกในการเดินทาง ซึ่งเป็นเรื่องที่เห็นควรว่า ธนาคารต้องมีการพัฒนา 2 สาเหตุหลักนี้มากที่สุด เพื่อที่จะช่วยให้ธนาคารเติบโตในด้านธุรกรรมปริวรรตเงินตราต่างประเทศมากขึ้น สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้มากกว่าเดิม รวมทั้งเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดด้านธุรกรรมปริวรรตเงินตราต่างประเทศของธนาคารออมสินด้วย

### **ปัจจัยความสำเร็จ (Key Success Factors)**

1. ความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง
2. ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน

### **แผนสำรอง**

#### **แผนสำรองด้านการดำเนินงาน**

กรณีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด เนื่องจากปัจจัยภายนอกที่ธนาคารไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งทางธนาคารได้ป้องกันความเสี่ยงดังกล่าว โดยการจัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายให้สูงกว่าความเป็นจริงเล็กน้อย นอกจากนี้ ธนาคารจะพยายามรณรงค์ให้พนักงานช่วยกันประหยัดพลังงาน ใช้วัสดุสำนักงานเฉพาะที่จำเป็นเท่านั้น

#### **แผนสำรองด้านการตลาด**

มีกำไรหรือปริมาณธุรกรรมต่ำกว่าที่ธนาคารคาดการณ์ไว้ ธนาคารจะทำการประเมินปริมาณธุรกรรมและกำไรที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับที่ประมาณการไว้ทุกเดือน หากต่ำกว่าที่ธนาคารประมาณไว้อย่างมีสาระสำคัญ ธนาคารจะต้องทำการวิเคราะห์และพิจารณาหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาที่เกิดขึ้นได้ตรงจุดที่สุด ดังนี้ หากมีกำไรหรือปริมาณธุรกรรมต่ำกว่าที่ธนาคารคาดการณ์ไว้ เกิดจากกลุ่มลูกค้าเป้าหมายขาดการรับรู้ ไม่รู้จักธุรกรรมของธนาคาร ธนาคารจะปรับแผนการสื่อสารทางการตลาด โดยโฆษณาหรือประชาสัมพันธ์ให้มากขึ้น หากมีกำไรหรือปริมาณธุรกรรมต่ำกว่าที่ธนาคารคาดการณ์ไว้ เกิดจากกลุ่มลูกค้ายังยึดติดกับสถานที่ให้บริการเดิม ได้แก่ Bank อื่นๆหรือ Non-Bank ธนาคารจะทำการ แจก แลก เป็นของสัมมนาคุณลูกค้า (Sales Promotion) มาใช้ในการกระตุ้นและสร้างความคุ้นเคยกับการใช้บริการที่ธนาคารออมสิน

#### **แผนสำรองด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล**

กรณีขาดแคลนกำลังคน เนื่องจากพนักงานลาหยุดหรือลาป่วยกะทันหัน โดยพนักงานทุกคนจะมีกำหนดเวลาการปฏิบัติงาน หากคนใดคนหนึ่งลาหรือหยุดงาน ทำให้บางช่วงเวลามีพนักงานไม่เพียงพอ เนื่องจากหน่วยให้บริการและนอกรับต้องมีพนักงานประจำตลอดเวลาที่เปิดให้บริการ ธนาคารได้เตรียมแก้ปัญหาไว้ดังนี้ กรณีที่พนักงานลาหยุดอย่างกะทันหัน ผู้จัดการต้องพิจารณาว่าพนักงานที่มีอยู่เพียงพอในการให้บริการลูกค้าหรือไม่ หากไม่

เพียงพอ ต้องขอให้พนักงานที่เหลืออยู่ทำงานล่วงเวลาและจ่ายค่าล่วงเวลาให้ในอัตรา 1.5 เท่าของเงินเดือน หรือขอให้พนักงานที่มีวันหยุดตรงกับวันนั้นมาทำงานในวันหยุดแล้วจ่ายค่าตอบแทนชดเชยให้ตามชั่วโมงที่ทำในอัตรา 2 เท่าของเงินเดือน แต่หากพนักงานทำงานล่วงเวลาเกิน 8 ชั่วโมง ธนาคารจะจ่ายค่าตอบแทนในอัตรา 3 เท่าของเงินเดือนตามจำนวนชั่วโมงที่เกิน กรณีพนักงานลาหยุดพร้อมๆกัน จนกระทั่งไม่มีพนักงานอยู่ประจำ ผู้จัดการหรือผู้ช่วยจะต้องเข้าไปช่วยปฏิบัติหน้าที่แทนเป็นการชั่วคราว กรณีขาดแคลนกำลังคน เนื่องจากการลาออกของพนักงาน เนื่องจากพนักงานทุกคนที่จะเข้ามาปฏิบัติหน้าที่นั้นจะต้องมีการเข้ารับการฝึกอบรมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่และผลิตภัณฑ์ต่างๆของธนาคาร ดังนั้น การลาออกของพนักงานจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน เนื่องจากพนักงานไม่เพียงพอต่อการให้บริการลูกค้า และการรับพนักงานใหม่เข้ามาจะต้องใช้ระยะเวลาในการสรรหาและฝึกอบรมพนักงานใหม่ ซึ่งธนาคารได้เตรียมแก้ปัญหาดังกล่าวไว้ ดังนี้ ธนาคารจะกำหนดกฎข้อบังคับไว้ว่า พนักงานของธนาคารหากมีความประสงค์จะลาออก จะต้องแจ้งให้ธนาคารทราบอย่างน้อย 1 เดือน เพื่อให้ธนาคารรับพนักงานใหม่เข้ามาฝึกอบรมและปฏิบัติหน้าที่แทนพนักงานคนเดิมได้ทันการณ์ กรณีพนักงานลาออกโดยไม่แจ้งธนาคารล่วงหน้าตามกฎข้อบังคับ ธนาคารจะแก้ไขโดยวิธีการเดียวกับการลาหยุดหรือลาป่วยกะทันหันของพนักงาน และรับดำเนินการสรรหาและอบรมพนักงานใหม่ เพื่อมาปฏิบัติหน้าที่แทนโดยเร็วที่สุด

#### เอกสารอ้างอิง

- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า .2560. **ธุรกิจแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ** [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก [http://www.dbd.go.th/download/document\\_file/Statistic/2560/T26/T26\\_201705.pdf](http://www.dbd.go.th/download/document_file/Statistic/2560/T26/T26_201705.pdf)
- ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) .2562. **รายงานประจำปี 2561** [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก [https://www.bangkokbank.com/-/media/Files/Investor-Relations/Annual-report/2018/AR2018\\_Th.ashx?la=th-TH&hash=E4DC2FF8F82DFBDBB82E4F8F8E7EA9C3E87CBD3](https://www.bangkokbank.com/-/media/Files/Investor-Relations/Annual-report/2018/AR2018_Th.ashx?la=th-TH&hash=E4DC2FF8F82DFBDBB82E4F8F8E7EA9C3E87CBD3)
- ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) .2562. **รายงานประจำปี 2561** [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก [https://www.ktb.co.th/Download/investorrelations/InvestorRelationsDownload\\_64TH\\_KTB\\_Annual\\_Report\\_2018\\_1.pdf](https://www.ktb.co.th/Download/investorrelations/InvestorRelationsDownload_64TH_KTB_Annual_Report_2018_1.pdf)
- ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) .2562. **รายงานประจำปี 2561** [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก [https://kasikornbank.com/th/IR/FinanInfoReports/financialReports/2018\\_AR\\_THALL.pdf](https://kasikornbank.com/th/IR/FinanInfoReports/financialReports/2018_AR_THALL.pdf)
- ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) .2562. **รายงานประจำปี 2561** [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <https://www.scb.co.th/content/dam/scb/investor-relations/documents/financial-information/th/2561/annual-report/annual-report-th-2018.pdf>
- ธนาคารออมสิน .2562. **รายงานประจำปี 2561** [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <https://www.gsb.or.th/getattachment/66623933-818d-404b-a485-f298d30049fb/AnnualReport17.aspx>
- ธีรวิทย์ เกษกุล .(2543). **ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <http://www.fsh.mi.th/km/wp-content/uploads/2014/04/resch.pdf>
- ดวงนภา วดี ศรีจันทร์. (2559). **ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการตัดสินใจใช้บริการของลูกค้าธนาคารออมสิน สาขาในสังกัดเขตจันทบุรี**. การค้นคว้าอิสระระดับการศึกษาปริญญาโท, กลุ่มวิชาการเงิน, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

- 
- วริษา ประดับชัยมงคล. (2558). **ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการเงินฝากผ่านธนาคารในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล**. การค้นคว้าอิสระระดับการศึกษาปริญญาโท คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2541). **ส่วนประสมการตลาด ( Marketing Mix )**. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <http://academic.udru.ac.th/~samawan/content/02marketingMix.pdf>
- อัญชลี ลิมทโรภาส. (2555). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมในการใช้บริการสินเชื่อของธนาคารออมสิน สาขา โขกชัย 4**. การค้นคว้าอิสระระดับการศึกษาปริญญาโทบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต(การจัดการ), มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- อภันตรี แจ่มแจ้ง. (2556). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกผลิตภัณฑ์เงินฝากของธนาคารออมสินในเขต กรุงเทพมหานคร**. การค้นคว้าอิสระระดับการศึกษาปริญญาโท, คณะเศรษฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ฤทัย เลิศฤทธิ์. (2554). **กลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์ตลาดในธุรกิจสถาบันการเงิน กรณีศึกษา ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)**. การค้นคว้าอิสระระดับการศึกษาปริญญาโท บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย