

แนวทางการแก้ไขปัญหารายได้จากค่าธรรมเนียมการให้บริการในกลุ่มธุรกิจ e-Banking ของธนาคาร  
ออมสินไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ธนาคารกำหนด

Solutions solving e-Banking service fee did not match the target Field: Financial, Banking,  
e-Banking free

**ภัทรกร สรวีสูตร<sup>1</sup> และ วรรณพี บานชื่นวิจิตร<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

<sup>2</sup> อาจารย์ประจำ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

**บทคัดย่อ**

การศึกษา “แนวทางในการแก้ปัญหาค่าธรรมเนียมการให้บริการในกลุ่มธุรกิจ e-Banking ไม่ได้ตามเป้าหมายที่ธนาคารกำหนด” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางในการแก้ปัญหาค่าธรรมเนียมการให้บริการในกลุ่มธุรกิจ e-Banking ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ธนาคารกำหนด เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับ กลุ่มผู้บริหารของธนาคารออม และ กลุ่มผู้ใช้บริการในกลุ่มธุรกิจ e-Banking ของธนาคารออมสิน จำนวน 12 คน ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาค่าธรรมเนียมการให้บริการในกลุ่มธุรกิจ e-Banking ไม่ได้ตามเป้าหมายที่ธนาคารกำหนดเกิดจากสาเหตุ 4 ด้าน คือ (1) ปัญหาด้านรายได้ค่าธรรมเนียมในกลุ่มธุรกิจ e-Banking (2) ปัญหาด้านการบริหารจัดการธุรกิจ e-Banking (3) ปัญหาด้านกลยุทธ์ธุรกิจ e-Banking ได้เลือกแนวทางแก้ไขที่เหมาะสม คือ การแก้ไขปัญหาด้านกลยุทธ์ธุรกิจ e-Banking โดยนำ กลยุทธ์ทั้ง 7 ด้าน คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์การเติบโต กลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์ด้านต้นทุน กลยุทธ์ระดับหน้าที่ กลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาประยุกต์ใช้ร่วมกับกลยุทธ์ส่วนประสมการตลาดบริการที่เหมาะสม สำหรับแผนการปฏิบัติงาน ซึ่งมีแผนการปฏิบัติงาน คือ (1) จัดทำกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยมุ่งเน้นการพัฒนากลยุทธ์เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดภายในตลาดเดิม (2) จัดทำกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (3) จัดทำกลยุทธ์ระดับหน้าที่ มุ่งเน้นกลยุทธ์เพิ่มรูปแบบการให้บริการที่แตกต่างในกลุ่มธุรกิจ e-Banking กลยุทธ์เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย กลยุทธ์การขยายตลาดสู่ต่างประเทศ กลยุทธ์ยกระดับบริการหลังการขายให้ดีขึ้นที่เหมาะสม ชัดเจน และมีประสิทธิภาพ โดยมีปัจจัยสู่ความสำเร็จ คือ (1) ต้องมีการวางแผนธุรกิจ และเรียนรู้พฤติกรรมความต้องการของผู้บริโภคในแต่ละกองทุน (2) ศึกษาการพัฒนากระบวนการตลาดออนไลน์ บนแพลตฟอร์มที่หลากหลายเพื่อสร้างการรับรู้ (3) ศึกษาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (4) ศึกษาสภาพแวดล้อมของทิศทางและแนวโน้มการลงทุนในกองทุนจากประเทศที่มีความนิยมการลงทุนในกองทุน และ (5) ศึกษาปัจจัยภายนอกที่อยู่นอกเหนือการควบคุมปัจจัยความสำเร็จ และเพื่อให้ทางธนาคารออมสินสามารถปรับตัวรับกับสถานการณ์ที่ไม่เป็นไปตามแผนหลักได้ทันเวลา ควรดำเนินการศึกษาความต้องการของผู้สนใจใช้บริการ e-Banking เพื่อพัฒนารูปแบบบริการที่หลากหลายและตอบสนองกับความต้องการของผู้สนใจใช้บริการ e-Banking มากขึ้น อีกทั้งวิจัยเพื่อหาสาเหตุว่าเหตุใดผู้บริโภคจึงไม่เกิดการใช้บริการซ้ำ และนำผลการวิจัยมาปรับปรุงการให้บริการ e-Banking ที่แตกต่างจากคู่แข่งรายอื่นๆ

**คำสำคัญ:** แนวทางการแก้ไขปัญหา, ค่าธรรมเนียมการให้บริการในกลุ่มธุรกิจ e-Banking

## ABSTRACT

Solutions solving e-Banking service fee did not match the target Field: Financial, Banking, e-Banking free. The purposes of this research were: 1) to approach to resolve the issue of fee in the business of e-Banking did not meet the target set by the Bank and 2) to examine and identify problems and solutions in fee income for business of e-Banking does not meet the target. The in-depth interview by open end question with 1) The executive officers of Government savings bank 2) The customers of Government savings bank in the business of e-Banking services Questionnaire with 100 customers of Government savings bank in the business of e-Banking services. The results of this study were increase its distribution channels. Expansion into overseas markets, resulting in the issue of targeting of fee income in the business of e-Banking appropriately. The goal is clear Line with the economic and political The treatment has a good customer base. A tracking of the development of digital technology or platform continuously. The two alternative solutions to manage business e-Banking service can be automatically differentiated from other competitors. There is a budget for investment in the development of human resources services and more. The structure and management of e-Banking business that can generate revenue from fees in the business. e-Banking of Bank more. The selection of the three strategic business solutions can make e-Banking offers corporate strategy. Growth Strategy Business strategy Strategy and tactics of previous costs. Focus on strategic combination of strategy, customer relationship management, strategic marketing mix provided.

**Keywords:** e-Banking fee, no fee in the business of e-Banking, solutions

### 1. บทนำ

ปัจจุบันที่ปรับเปลี่ยนเข้าสู่สภาวะการฉุดฉีกดิจิทัลดิรัปชัน (Digital Disruption) เป็นสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัล ทำให้เกิดรูปแบบธุรกิจ สินค้าและบริการเกิดขึ้นมาใหม่ส่งผลให้ธนาคารพาณิชย์ไทย ได้รับผลกระทบจากผลกระทบดังกล่าว จนเกิดกระแส ดิจิทัลทรานส์ฟอร์เมชัน (Digital Transformation) เข้าสู่ธุรกิจการเงิน เช่น E-Wallet, E-Money, Block Chain, Cloud ที่เข้ามาแทนที่ อีกทั้งยังมี Prompt Pay ที่ยกเว้นค่าธรรมเนียมในการโอนเงินข้ามธนาคาร อาทิเช่น ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารไทยพาณิชย์ ธนาคารกรุงไทย ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารเกียรตินาคิน และธนาคารทหารไทย ต่างก็ฟรีค่าธรรมเนียมในการใช้บริการ e-Banking ซึ่งแตกต่างจากธนาคารออมสินที่มีค่าธรรมเนียมในการใช้บริการ e-Banking และเกิดจากนโยบายของรัฐบาล เรื่อง “National e- Payment Master Plan” ซึ่งเป็นการพัฒนาระบบการชำระเงินให้อยู่ในรูปแบบของระบบอิเล็กทรอนิกส์ ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตบนโทรศัพท์มือถือ หรือเครื่องคอมพิวเตอร์ และการเกิดขึ้นของตัวแทนของสถาบันการเงิน (Banking Agent) ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้ธนาคารต้องใช้กลยุทธ์ยกเลิกค่าธรรมเนียม ซึ่งธนาคารออมสินมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าในทุกกลุ่มและทุกระดับ และเข้าสู่ภาวะการแข่งขัน โดยการยกเว้นค่าธรรมเนียมการให้บริการและธุรกรรมผ่านช่องทางออนไลน์ แบบ All Free ด้วยการฟรีค่าธรรมเนียมการให้บริการโอนเงินจากตู้ ATM ด้วยบริการ MyMo My Card จ่ายชำระสินค้าและบริการ โอนเงินภายในธนาคารข้ามเขต ต่างธนาคาร การเติมเงินมือถือ และฟรีบริการ PromptPayและค่าธรรมเนียมเช็คเรียกเก็บทุกประเภท จากการยกเลิกค่าธรรมเนียมการทำธุรกรรมผ่านช่องทาง e-Bankingส่งผลให้ธนาคารออมสิน มีรายได้ค่าธรรมเนียมไม่เป็นที่พอใจตามเป้าหมายผู้วิจัยจึงมี

ความสนใจศึกษา “แนวทางในการแก้ปัญหาค่าธรรมเนียมการให้บริการในกลุ่มธุรกิจ e-Banking ไม่ได้ตามเป้าหมายที่ธนาคารกำหนด” เพื่อเสนอแนวทางการแก้ปัญหาค่าธรรมเนียมการให้บริการในกลุ่มธุรกิจ e-Banking ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ธนาคารกำหนดได้ดียิ่งขึ้น

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสาเหตุของปัญหารายได้ค่าธรรมเนียมการให้บริการในกลุ่มธุรกิจ e-Banking ไม่เป็นไปตามเป้าหมายตามที่ธนาคารกำหนด

2. เพื่อศึกษาแนวทางในการแก้ปัญหารายได้ค่าธรรมเนียมการให้บริการในกลุ่มธุรกิจ e-Banking ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ธนาคารกำหนดระบุ

## 3. การดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ มีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

### 3.1 ประชากรและวิธีการเก็บข้อมูล

ดำเนินการโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) การเก็บข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยสัมภาษณ์กับกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยใช้วิธีการจัดบันทึก รวบรวมข้อมูลทั้งหมด โดยใช้ แบบสัมภาษณ์ (interview) แบบคำถามปลายเปิด (Open-end questions) กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 2 กลุ่ม จำนวนทั้งหมด 12 ราย ดังนี้

กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้บริหารของธนาคารออมสินประกอบด้วย (1) ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารผลิตภัณฑ์ธุรกิจบริการและอิเล็กทรอนิกส์ธนาคารออมสินจำนวน 1 คน (2) รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารผลิตภัณฑ์ธุรกิจบริการและอิเล็กทรอนิกส์ธนาคารออมสินจำนวน 1 คน และ (3) ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารผลิตภัณฑ์ธุรกิจบริการและอิเล็กทรอนิกส์ธนาคารออมสินจำนวน 1 คน และ (4) พนักงานในฝ่ายบริหารผลิตภัณฑ์ธุรกิจบริการและอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 3 คน รวมทั้งทั้งหมด 6 คน

กลุ่มที่ 2 กลุ่มผู้ใช้บริการในกลุ่มธุรกิจ e-Banking ของธนาคารออมสิน โดยสุ่มจากให้บริการในกลุ่มธุรกิจ e-Banking ของธนาคารออมสิน จำนวนทั้งหมด 6 คน

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 สาเหตุของปัญหารายได้ค่าธรรมเนียมการให้บริการในกลุ่มธุรกิจ e-Banking ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ธนาคารกำหนด

ส่วนที่ 3 แนวทางเลือกการแก้ไขปัญหารายได้ค่าธรรมเนียมการให้บริการในกลุ่มธุรกิจ e-Banking ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ธนาคารกำหนด

### 3.3 วิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ผลเชิงคุณภาพวิเคราะห์โดยการสร้างรหัส และลงรหัสข้อมูลนั้น โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) โดยวิเคราะห์ความหมายทางภาษา (Manifest) โดยตรงของตัวบทและเนื้อใน ของบท (Text) และวิเคราะห์ความหมายทางความรู้สึก หรือวิเคราะห์นัยที่แอบแฝงอยู่ (Latent) ซึ่งจะรวมการตีความและนัยทางบริบท (Context) ของภาษาและผู้ใช้ภาษาไว้ด้วย

#### 4. ผลการวิจัย

##### 4.1 สาเหตุของปัญหา

##### สาเหตุที่ 1 ปัญหาด้านรายได้ค่าธรรมเนียมในกลุ่มธุรกิจ e-Banking

สาเหตุของปัญหาด้านรายได้ค่าธรรมเนียมในกลุ่มธุรกิจ e-Banking พบว่า (1) ปัญหาของช่องทางการจัดจำหน่ายทางธนาคารออมสินได้เริ่มต้นพัฒนาการเปลี่ยนผ่านมามุ่งเน้นการให้บริการออนไลน์เมื่อไม่เกิน 10 ปีมานี้ โดยเฉพาะหลังช่วงของการพัฒนาสมาร์ตโฟนที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงทำให้มีความหลากหลายของการใช้งานจากช่องทางต่างๆ มากขึ้น ซึ่งบุคลากรของธนาคารออมสินยังไม่มีความพร้อมเพียงพอ เนื่องจากเทคโนโลยีต่างๆ เป็นของต่างประเทศเป็นหลัก ซึ่งถือว่าต่างประเทศเป็นผู้นำด้านช่องทางดิจิทัลนี้ เราจึงได้เป็นแต่เพียงผู้ตามเทคโนโลยี แต่ยังไม่สามารถพัฒนาแพลตฟอร์มเป็นช่องทางหลักของตนเองได้ (2) ปัญหาของการขยายตลาดสู่ต่างประเทศเมื่อตลาดภายในประเทศไทยมาถึงจุดอิ่มตัว ไม่ว่าธนาคารออมสินจะพยายามขยายตลาดแบบไหน แสวงหากลุ่มลูกค้าใหม่ยังไง ก็ไม่สามารถเพิ่มยอดขายของธนาคารออมสินให้มากขึ้นได้ (3) ปัญหาการกำหนดเป้าหมายของรายได้ค่าธรรมเนียมได้อย่างเหมาะสมมีเป้าหมายชัดเจนของกลุ่มลูกค้าหรือบริการที่ชัดเจน สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและการเมืองเนื่องจากในปัจจุบันมีการแข่งขันภายในบริการดิจิทัลเป็นอย่างสูง โดยเฉพาะการแข่งขันจากคู่แข่งที่เป็นทุนจากภายนอกประเทศ (4) ปัญหาของการรักษารฐานลูกค้าที่ดี เนื่องจากปัจจุบันมีความคู่แข่งเข้ามาในกลุ่มธุรกิจ e-Banking จำนวนมากขึ้น โดยเฉพาะต่างเป็นในรูปแบบการลดราคาค่าธรรมเนียมในอัตราที่ต่ำกว่ารักษารฐานลูกค้าเดิมและสร้างฐานลูกค้าใหม่ จึงเป็นปัญหาที่ธนาคารออมสินต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการเร่งรัดพัฒนาระบบและทรัพยากรบุคคลเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวนี้ตลอดเวลา แต่ก็ยังถือว่าล่าช้าอยู่บ้าง ด้วยเพราะติดขัดกับระเบียบ กฎหมาย และข้อบังคับต่างๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน (5) ปัญหาของการพัฒนาของเทคโนโลยีหรือแพลตฟอร์มดิจิทัล โดยเฉพาะกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากการใช้งานแอปพลิเคชันต่างๆ ทั้งภายในประเทศและภายในต่างประเทศ และ (6) ปัญหาของการเปลี่ยนแปลงมาทำการตลาดออนไลน์เป็นช่องทางหลักเพื่อให้ฝ่ายพัฒนากลยุทธ์ขององค์กรนั้น สามารถทำการตลาดได้อย่างเหมาะสม เพราะเกิดจากความเข้าใจความต้องการของกลุ่มผู้ใช้บริการอย่างแท้จริง

##### สาเหตุที่ 2 ปัญหาด้านการบริหารจัดการธุรกิจ e-Banking

สาเหตุของปัญหาด้านการบริหารจัดการธุรกิจ e-Banking พบว่า (1) ปัญหาของการจัดสรรงบประมาณเพื่อการลงทุนในการพัฒนาระบบการให้บริการ ยังขาดการนำปัญหาประดิษฐ์เข้ามาต่อยอดเพื่อให้บริการกับบริการ ลูกค้าส่วนใหญ่จึงมีความพึงพอใจในระดับหนึ่ง แต่ยังมีน้อยกว่าคู่แข่งรายอื่นๆ (2) ปัญหาของการพัฒนาบริการต่อยอดจากบริการเดิม ยังขาดบริการที่หลากหลาย เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งรายอื่นๆ ที่มีบริการที่หลากหลายและแตกต่างมากกว่าของทางธนาคารออมสิน โดยเฉพาะคู่แข่งนั้นมีการพัฒนาต่อยอดจากบริการเดิมแต่เพิ่มเติมช่องทางการเข้าถึง ฟังก์ชันการใช้งานรูปแบบใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งทางคู่แข่งนั้น มีทีมงานที่มีศักยภาพในส่วนนี้เป็นพันธมิตรในการทำงาน และ (3) ปัญหาของการพัฒนาโครงสร้างการบริหารจัดการธุรกิจ e-Banking ที่เหมาะสมเนื่องเพราะเราเพิ่งมุ่งเน้นการให้บริการผ่านช่องทางดิจิทัลแบบเต็มรูปแบบ จึงทำให้การพัฒนาการบริหารจัดการต่างๆ ภายในองค์กร ยังไม่มีประสิทธิภาพมากนัก เมื่อเทียบกับคู่แข่งที่มีความพร้อมมากกว่าด้วยการดึงพันธมิตรจากต่างประเทศที่เป็นผู้นำในตลาด e-Banking เข้ามาร่วมงาน แต่ทางธนาคารออมสินก็มุ่งมั่นที่จะวิจัยและพัฒนาการบริหารจัดการภายใน โดยเฉพาะการปรับโครงสร้างการบริหารจัดการอย่างเหมาะสมมากขึ้น เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และดึงดูดผู้ใช้บริการรายใหม่ๆ เข้ามาใช้บริการออนไลน์มากขึ้น

### สาเหตุที่ 3 ปัญหาด้านกลยุทธ์ธุรกิจ e-Banking

สาเหตุของปัญหาด้านกลยุทธ์ธุรกิจ e-Banking พบว่า (1) ปัญหาของการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดภายในตลาดเดิมปัจจุบันคู่แข่งขันมีการก้าวนำด้วยนวัตกรรมทางเทคโนโลยีที่ดีกว่า ซึ่งทางเราจะต้องอาศัยการศึกษาเรียนรู้เพื่อการพัฒนาต่อยอดบริการของเดิม เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากทางธนาคารออมสินก็ได้สังเกตเห็นความสำคัญของการรักษาส่วนแบ่งทางการตลาด และการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดด้วยบริการใหม่ๆ หรือการพัฒนาการให้บริการที่หลากหลายมากขึ้น เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้ใช้บริการที่เป็นลูกค้าเดิมและลูกค้าใหม่ที่สนใจจะเข้ามาใช้บริการออนไลน์มากขึ้น แต่เรายังขาดทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร (2) ปัญหาของรูปแบบการให้บริการที่แตกต่างในกลุ่มธุรกิจ e-Banking ทางธนาคารออมสินยังประสบกับปัญหาของการพัฒนาต่อยอดบริการใหม่ๆ อยู่บ้าง แม้ว่าเราจะมีบริการของเดิมที่มีฐานลูกค้าใช้งานอยู่แล้ว แต่คู่แข่งตนเองก็มีเช่นกัน และฐานลูกค้าของกลุ่มตนเองก็มีจำนวนมากกว่าในปัจจุบัน ซึ่งเราอยู่ในขั้นตอนการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาบริการใหม่ โดยต่อยอดจากบริการเดิม อ้างอิงจากพฤติกรรมการใช้งานของลูกค้า ซึ่งอยู่ในขั้นตอนการพัฒนาให้ตอบสนองกับความต้องการดังกล่าวหากสามารถพัฒนารูปแบบการให้บริการที่แตกต่างกันได้ ก็จะทำให้ปัญหานี้หมดไป โดยจะทำให้เกิดยอดใช้บริการเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการได้รายได้จากค่าธรรมเนียมมากขึ้นและ (3) ปัญหาของการบริการหลังการขายปัจจุบันเราประสบกับปัญหาของการลาออกของพนักงานที่สูงขึ้น โดยเฉพาะวัยรุ่นที่เข้ามาทำงานเพียงระยะเวลาไม่นานก็ขอลาออกไป ซึ่งเราสังเกตเห็นปัญหาในจุดนี้ที่ทำให้เราจะพัฒนาระบบอัตโนมัติเข้ามาช่วยงานบริการหลังการขาย แต่การบริการหลังการขายที่ดี ยังเป็นสิ่งที่ต้องทำการทดลองเพื่อหาแนวทางที่ถูกต้อง และไม่ใช่ว่าคู่แข่งทำเช่นนั้น แต่ทางธนาคารออมสินเองยังต้องทำให้ถูกใจลูกค้าผู้ใช้บริการ ซึ่งจะต้องสร้างความพึงพอใจให้มากกว่าคู่แข่งในตลาดเดิม เพื่อดึงดูดลูกค้าผู้ใช้บริการที่มากขึ้นด้วย

### 4.2 แนวทางเลือกการแก้ไขปัญหา

#### แนวทางเลือกที่ 1 การแก้ไขปัญหาด้านรายได้ค่าธรรมเนียมในกลุ่มธุรกิจ e-Banking

(1) เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายช่องทางการจัดจำหน่าย คือ ช่องทางที่จะทำให้ธนาคารออมสิน และผู้บริโภคได้มาเจอกัน เพื่อทำให้เกิดการใช้บริการ ทางธนาคารออมสิน ควรเลือกการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายบนเว็บไซต์ออนไลน์ สื่อสังคมออนไลน์ ที่เน้นความสะดวกการใช้งานผ่านสมาร์ตโฟนที่มีการเชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ต มีการวิเคราะห์ SWOT ดังนี้

- จุดแข็ง (Strength) คือ สามารถเพิ่มความสะดวกจากของลูกค้าผู้ใช้บริการผ่านสมาร์ตโฟนที่มีการเชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ตได้มากขึ้น และจะส่งผลให้เกิดความภักดีต่อแบรนด์ อีกทั้งไม่ต้องใช้การลงทุนมากมายเหมือนการเปิดสาขาใหม่

- จุดอ่อน (Weakness) คือ มีต้นทุนการสร้างควมภักดีต่อแบรนด์ผ่านการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย

- โอกาส (Opportunity) คือ เพิ่มกำไรจากค่าธรรมเนียม และสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้ามากขึ้น

- อุปสรรค (Threat) คือ การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายบนเว็บไซต์ออนไลน์ สื่อสังคมออนไลน์ที่มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องใช้ประสบการณ์จากมืออาชีพที่มีความเชี่ยวชาญสูง และมีผลงานเป็นที่ปรากฏอย่างแน่ชัด

(2) การขยายตลาดสู่ต่างประเทศ เพราะบริการบางชนิดเป็นที่ต้องการของต่างประเทศ อาจจะได้ด้วยเหตุผลที่ว่า ประเทศนั้นๆ ไม่สามารถผลิตบริการชนิดนี้ขึ้นมาเองได้ ต้องอาศัยการหาพันธมิตรร่วมลงทุนจากประเทศ

ใกล้เคียง และในบางครั้งบริการของธนาคารออมสินนั้นอาจจะไปตรงกับความต้องการของคนต่างชาติ มากกว่าคนในประเทศ มีการวิเคราะห์ SWOT ดังนี้

- จุดแข็ง (Strength) คือ มีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะชัชชขายไปต่างประเทศ อีกทั้งมีต้นทุนต่ำ
  - จุดอ่อน (Weakness) คือ มีธนาคารที่ให้บริการคล้ายคลึงกันเป็นคู่แข่งจำนวนมาก
  - โอกาส (Opportunity) คือ สร้างฐานลูกค้าเพิ่มขึ้นได้จำนวนมาก
  - อุปสรรค (Threat) คือ การให้บริการข้อมูลตลอดเวลา เป็นสิ่งที่ต้องพัฒนาระบบรองรับขึ้นมา

ให้บริการ โดยเฉพาะอุปสรรคด้านภาษาและการสื่อสารที่อาจจะไม่สะดวกเท่าที่ควร

(3) ควรส่งเสริมความรู้เกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาการกำหนดเป้าหมายของรายได้ค่าธรรมเนียมได้อย่างเหมาะสมมีเป้าหมายชัดเจนของกลุ่มลูกค้าหรือบริการที่ชัดเจน มีการวิเคราะห์ SWOT ดังนี้

- จุดแข็ง (Strength) คือ มีความรู้เกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาการกำหนดเป้าหมายของรายได้ค่าธรรมเนียมได้อย่างเหมาะสม โดยมีเป้าหมายชัดเจนของกลุ่มลูกค้าหรือบริการที่ชัดเจน
  - จุดอ่อน (Weakness) คือ ทุนจากประเทศจีนที่เข้ามาแข่งขันส่วนแบ่ง e-Banking ภายในประเทศไทย หรือจะเป็นกระแสความนิยมที่เพิ่มขึ้นของ Paypal ที่มียอดการใช้บริการที่เพิ่มมากขึ้น
  - โอกาส (Opportunity) คือ มีเป้าหมายชัดเจนของกลุ่มลูกค้าหรือบริการที่ชัดเจน สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและการเมือง
  - อุปสรรค (Threat) คือ การแข่งขันจากคู่แข่งที่เป็นทุนจากภายนอกประเทศ

(4) ควรส่งเสริมความรู้เกี่ยวกับการรักษาฐานลูกค้าที่ดี เนื่องจากปัจจุบันมีความคู่แข่งเข้ามาในกลุ่มธุรกิจ e-Banking จำนวนมากขึ้น โดยเฉพาะต่างเป็นในรูปแบบการลดราคาค่าธรรมเนียมในอัตราที่ต่ำ การรักษาฐานลูกค้าเดิมและสร้างฐานลูกค้าใหม่ จึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นต้องมีการรักษาความสัมพันธ์ดังกล่าวที่ดีและมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีการวิเคราะห์ SWOT ดังนี้

- จุดแข็ง (Strength) คือ มีความรู้เกี่ยวกับการรักษาฐานลูกค้าที่ดี
  - จุดอ่อน (Weakness) คือ การรักษาฐานลูกค้าเดิมและสร้างฐานลูกค้าใหม่ทวีความสำคัญมากขึ้น และการรักษาฐานลูกค้า เป็นสิ่งที่ไม่สามารถกำหนดบริบทหรือสภาวะการณ์ล่วงหน้าได้
  - โอกาส (Opportunity) คือ มีการรักษาความสัมพันธ์ดังกล่าวที่ดีและมีประสิทธิภาพมากขึ้น
  - อุปสรรค (Threat) คือ มีคู่แข่งเข้ามาในกลุ่มธุรกิจ e-Banking จำนวนมากขึ้น โดยเฉพาะต่างเป็นในรูปแบบการลดราคาค่าธรรมเนียมในอัตราที่ต่ำ

(5) ติดตามความเคลื่อนไหวของการพัฒนาของเทคโนโลยีหรือแพลตฟอร์มดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะกระแสการใช้งานแอปพลิเคชันต่างๆ ทั้งภายในประเทศและภายในต่างประเทศ มีการวิเคราะห์ SWOT ดังนี้

- จุดแข็ง (Strength) คือ สร้างความได้เปรียบจากการติดตามความเคลื่อนไหวของการพัฒนาของเทคโนโลยีหรือแพลตฟอร์มดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง
  - จุดอ่อน (Weakness) คือ มีความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีตลอดเวลา ทำให้ต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
  - โอกาส (Opportunity) คือ เล็งเห็นปริมาณและแนวโน้มที่จะเติบโตสูงขึ้นในอนาคตของแพลตฟอร์มดิจิทัล
  - อุปสรรค (Threat) คือ มีคู่แข่งเข้ามาในกลุ่มธุรกิจ e-Banking จำนวนมากขึ้น

(6) ส่งเสริมความรู้เกี่ยวกับการทำการตลาดออนไลน์เป็นช่องทางหลักเพื่อให้ฝ่ายพัฒนากลยุทธ์ขององค์กรนั้น สามารถทำการตลาดได้อย่างเหมาะสม เพราะเกิดจากความเข้าใจความต้องการของกลุ่มผู้ใช้บริการอย่างแท้จริง มีการวิเคราะห์ SWOT ดังนี้

- จุดแข็ง (Strength) คือ มีความรู้เกี่ยวกับการทำการตลาดออนไลน์ที่มีประสิทธิภาพ
- จุดอ่อน (Weakness) คือ กลุ่มผู้ใช้บริการมีพฤติกรรมความต้องการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
- โอกาส (Opportunity) คือ สามารถทำการตลาดได้อย่างเหมาะสม มีความเข้าใจความต้องการของกลุ่มผู้ใช้บริการอย่างแท้จริง
- อุปสรรค (Threat) คือ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีด้านดิจิทัลและการตลาดดิจิทัล ส่งผลต่อพฤติกรรมการใช้งานที่อาจจะเปลี่ยนแปลงไปของลูกค้า

#### แนวทางเลือกที่ 2 การแก้ไขปัญหาปัญหาด้านการบริหารจัดการธุรกิจ e-Banking

(1) ควรจะบริหารจัดการโดยจัดสรรงบประมาณเพื่อการลงทุนในการพัฒนาระบบการให้บริการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น โดยเฉพาะการนำปัญญาประดิษฐ์เข้ามาต่อยอดให้บริการกับบริการที่ทางธนาคารอมสินนั้น มีอยู่แล้ว แต่ใช้เป็นระบบอัตโนมัติมากขึ้น ลดการใช้ทรัพยากรบุคคลที่ทำหน้าที่ในงานดังกล่าวให้น้อยลง เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ เพิ่มประสิทธิผล เพิ่มความพึงพอใจ และสร้างความไว้วางใจต่อการใช้งานของลูกค้าผู้ใช้บริการให้มากขึ้น มีการวิเคราะห์ SWOT ดังนี้

- จุดแข็ง (Strength) คือ สามารถลดการใช้ทรัพยากรบุคคลที่ทำหน้าที่ในงานดังกล่าวให้น้อยลง
- จุดอ่อน (Weakness) คือ มีงบประมาณการลงทุนพัฒนาสูง
- โอกาส (Opportunity) คือ เป็นระบบอัตโนมัติมากขึ้น ลดการใช้ทรัพยากรบุคคลที่ทำหน้าที่ในงานดังกล่าวให้น้อยลง
- อุปสรรค (Threat) คือ การลาออกของพนักงานที่ผ่านการพัฒนาและฝึกอบรมแล้ว

(2) ควรจะบริหารจัดการโดยพัฒนาบริการต่อยอดจากบริการเดิมด้วยระบบอัตโนมัติที่แตกต่างจากคู่แข่งรายอื่นๆ เนื่องจากการแข่งขันในปัจจุบัน มีบริการที่หลากหลายอยู่แล้ว ดังนั้นการบริหารจัดการด้วยการพัฒนาปัญญาประดิษฐ์เข้ามาประยุกต์ใช้กับการให้บริการ จึงขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ที่มีความจำเป็นต้องมองการณ์ไกล โดยศึกษาจากแนวความคิดที่ทันสมัยจากต่างประเทศเป็นแบบอย่างของการพัฒนาต่อยอด หรือมองเห็นช่องทางของการเจาะกลุ่มตลาดบริการที่แตกต่างจากคู่แข่งรายอื่นๆ ด้วยการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ประโยชน์ เพื่อเพิ่มยอดจำนวนผู้ใช้บริการที่มากขึ้น อันจะส่งผลต่อการได้รายได้ค่าธรรมเนียมที่มากขึ้น มีการวิเคราะห์ SWOT ดังนี้

- จุดแข็ง (Strength) คือ เพิ่มยอดจำนวนผู้ใช้บริการที่มากขึ้น อันจะส่งผลต่อการได้รายได้ค่าธรรมเนียมที่มากขึ้น โดยพัฒนาบริการต่อยอดจากบริการเดิม
- จุดอ่อน (Weakness) คือ คู่แข่งมีการพัฒนานำหน้าไปก่อนแล้ว
- โอกาส (Opportunity) คือ มองเห็นช่องทางของการเจาะกลุ่มตลาดบริการที่แตกต่างจากคู่แข่งรายอื่นๆ ด้วยการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ประโยชน์
- อุปสรรค (Threat) คือ การพัฒนาปัญญาประดิษฐ์ ต้องว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญโดยตรง มีต้นทุนการพัฒนาที่สูงในช่วงเริ่มต้น

(3) ควรจะบริหารจัดการ โดยพัฒนาโครงสร้างการบริหารจัดการธุรกิจ e-Banking ที่เหมาะสม มุ่งเน้นการสร้างรายได้จากค่าธรรมเนียมจากการให้บริการในกลุ่มธุรกิจ e-Banking ของธนาคารออมสินมากขึ้น โดยมีการพัฒนากลยุทธ์ที่แตกต่างจากคู่แข่งชั้นรายอื่นๆ ซึ่งการบริหารจัดการดังกล่าว ถือเป็นสิ่งสำคัญของผู้บริหารที่รับผิดชอบ จะต้องมีการเล็งเห็น และเข้าใจทิศทางการแข่งขัน เพื่อสามารถพัฒนาบริการให้ตอบสนองกับความต้องการของผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี มีการวิเคราะห์ SWOT ดังนี้

- จุดแข็ง (Strength) คือ มีโครงสร้างการบริหารจัดการธุรกิจ e-Banking ที่เหมาะสม
- จุดอ่อน (Weakness) คือ พฤติกรรมการใช้งานที่อาจจะเปลี่ยนแปลงไปของลูกค้าอาจส่งผลกระทบต่อโครงสร้างการบริหารจัดการธุรกิจที่ต้องปรับเปลี่ยนอย่างเหมาะสมอย่างต่อเนื่อง
- โอกาส (Opportunity) คือ เข้าใจทิศทางการแข่งขัน สามารถพัฒนาบริการให้ตอบสนองกับความต้องการของผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี
- อุปสรรค (Threat) คือ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีด้านดิจิทัลและการตลาดดิจิทัล ส่งผลต่อพฤติกรรมการใช้งานที่อาจจะเปลี่ยนแปลงไปของลูกค้า

### แนวทางเลือกที่ 3 การแก้ไขปัญหาปัญหาด้านกลยุทธ์ธุรกิจ e-Banking

(1) กลยุทธ์เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดภายในตลาดเดิมโดยการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดนั้นมีหลายวิธี แต่วิธีที่ควรจะทำคือ การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดภายในตลาดเดิม ซึ่งวิธีนี้จะทำให้ได้ค่าธรรมเนียมจากกลุ่มธุรกิจ e-Banking เพิ่มขึ้น โดยที่ไม่ต้องใช้งบลงทุนเพิ่มเติมอะไรมากนัก เพราะการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดเดิมนั้นสามารถทำได้โดยการใช้ทุกช่องทางที่มีทางธนาคารออมสินมีอยู่ มาสร้างผลกำไรให้มากกว่าเดิม ไม่ว่าจะเป็นการใช้ระบบอัตโนมัติหรือกลุ่มพนักงานผู้ให้บริการกลุ่มเดิมที่เคยทำให้งานประสบความสำเร็จ ซึ่งมีประสบการณ์ในการให้บริการ และมีความเชี่ยวชาญในการแนะนำหรือแก้ไขปัญหาในการให้บริการ ที่สำคัญคือสามารถเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของธุรกิจ e-Banking ของธนาคารออมสินได้นอกจากนี้ ควรทำการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคจากกลุ่มลูกค้าในปัจจุบัน ควรนำทุกสิ่งที่มีนั้นมาพัฒนาต่อยอด ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาความสามารถของพนักงานที่มีอยู่ หรือจะเป็นการพัฒนาสินค้าหรือบริการในกลุ่มธุรกิจ e-Banking ให้ตรงใจกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น เพื่อให้ได้อยู่เหนือคู่แข่งภายในตลาด และเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดจากการได้ตลาดของกลุ่มแข่งขันเพิ่มขึ้น มีการวิเคราะห์ SWOT ดังนี้

- จุดแข็ง (Strength) คือ สามารถเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดภายในตลาดเดิมได้ โดยกลุ่มพนักงานผู้ให้บริการกลุ่มเดิมที่เคยทำให้งานประสบความสำเร็จ ซึ่งมีประสบการณ์ในการให้บริการ
- จุดอ่อน (Weakness) คือ ขาดประสบการณ์การเรียนรู้สิ่งใหม่ตลอดเวลา และคุณลักษณะของบุคลากรยังไม่มีการพัฒนาเท่าที่ควร
- โอกาส (Opportunity) คือ มีประสบการณ์ในการให้บริการ
- อุปสรรค (Threat) คือ การแข่งขันส่วนแบ่งทางการตลาดต้องใช้ระยะเวลาจำเป็นต้องพัฒนาตัวชี้วัดจากระยะเวลาการพัฒนาที่ชัดเจนในแต่ละช่วงของโครงการ เพื่อประเมินความคืบหน้าอย่างชัดเจน

(2) กลยุทธ์เพิ่มรูปแบบการให้บริการที่แตกต่างในกลุ่มธุรกิจ e-Banking โดยการให้บริการที่แตกต่างในกลุ่มธุรกิจ e-Banking ก็เป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ที่ได้รับความนิยมสำหรับการเพิ่มค่าธรรมเนียมจากกลุ่มธุรกิจ e-Banking เช่นเดียวกัน วิธีเพิ่มการให้บริการที่แตกต่างในกลุ่มธุรกิจ e-Banking ก็คือการทำผลิตภัณฑ์ใหม่ขึ้นมาให้สอดคล้องกับ



สินค้าและบริการที่ทางธนาคารออมสินนั้นมืออยู่แล้ว แต่ตอบสนองกับพฤติกรรมของลูกค้าเฉพาะกลุ่มได้ดียิ่งขึ้น หรือ การทำสินค้าและบริการชนิดเดิมให้มีหลายขนาด หลายราคา ตามแต่ความต้องการของผู้ใช้บริการ โดยทางธนาคาร ออมสินจะใช้ประโยชน์จากกลุ่มลูกค้าเก่าที่ชื่นชอบสินค้าของธนาคารออมสินอยู่แล้ว ทำให้เกิดความสนใจในสินค้า ใหม่ที่มีความแตกต่างจากเดิม จนเกิดความต้องการใช้บริการในที่สุด และการเพิ่มการให้บริการที่แตกต่างในกลุ่ม ธุรกิจ e-Banking นั้น นอกจากจะสร้างผลกำไรให้แก่กิจการของธนาคารออมสินแล้ว ยังสามารถสร้างความมั่นใจใน สินค้าและบริการจากกลุ่มผู้บริโภคได้ หรือทำให้ธนาคารออมสินสามารถแสวงหากลุ่มลูกค้าใหม่ได้เป็นอย่างดี มีการ วิเคราะห์ SWOT ดังนี้

- จุดแข็ง (Strength) คือ สร้างผลกำไรให้แก่กิจการของธนาคารออมสินแล้ว ยังสามารถสร้างความมั่นใจใน สินค้าและบริการจากกลุ่มผู้บริโภคได้

- จุดอ่อน (Weakness) คือ คู่แข่งมีบริการที่หลากหลาย ส่งผลให้เกิดข้อจำกัดในการพัฒนา รูปแบบการให้บริการที่แตกต่างกันอย่างจำกัด

- โอกาส (Opportunity) คือ มีรูปแบบการให้บริการที่แตกต่างในกลุ่มธุรกิจ e-Banking

- อุปสรรค (Threat) คือ ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์สูงมาก เพื่อให้สามารถพัฒนารูปแบบการ ให้บริการที่ลูกค้าตอบรับและให้การยอมรับ

(3) กลยุทธ์ยกระดับบริการหลังการขายให้ดีขึ้น โดยการบริการหลังการขายนั้น เริ่มจะเข้ามามีบทบาทสำคัญ ในการตัดสินใจใช้บริการมากขึ้น อาจจะมีด้วยเหตุผลที่ว่าบริการชนิดเดียวกันนั้นมิให้เลือกมากมายในตลาด การ แข่งขันในตลาดจึงสูงขึ้น สิ่งที่จะทำให้ธนาคารออมสินสร้างกำไรที่งดงามได้ ก็หนีไม่พ้นการยกระดับการบริการหลัง การขายให้เหนือชั้นกว่าคู่แข่ง เพราะผู้บริโภคมักจะแสวงหาความสะดวกสบายให้กับตัวเอง และสิ่งที่จะอำนวยความสะดวกให้ผู้บริโภคนั้นก็คือบริการหลังการขาย เช่น การแจ้งผลการให้บริการให้ผู้บริโภคหลังทำการทำธุรกรรม โดยอัตโนมัติ มีระบบอัตโนมัติที่รองรับการให้บริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง หรือจะเป็นบริการที่เหมาะสมกับบริการของ ร้านค้าออนไลน์ โดยพัฒนาให้เหนือชั้นกว่าคู่แข่งของธนาคารออมสินด้วย มีการวิเคราะห์ SWOT ดังนี้

- จุดแข็ง (Strength) คือ สร้างผลกำไรให้แก่กิจการของธนาคารออมสินแล้ว ยังสามารถสร้างความมั่นใจใน สินค้าและบริการจากกลุ่มผู้บริโภคได้

- จุดอ่อน (Weakness) คือ คู่แข่งมีบริการที่หลากหลาย ส่งผลให้เกิดข้อจำกัดในการพัฒนา รูปแบบการให้บริการที่แตกต่างกันอย่างจำกัด

- โอกาส (Opportunity) คือ มีกลยุทธ์ยกระดับบริการหลังการขายให้ดีขึ้น

- อุปสรรค (Threat) คือ ต้องอาศัยคุณภาพการให้บริการที่สูงมาก เพื่อให้สามารถพัฒนารูปแบบ การให้บริการที่ลูกค้าคิดถึงต่อแบรนด์

## 6. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ปัญหาค่าธรรมเนียมการให้บริการในกลุ่มธุรกิจ e-Banking ไม่ได้ตามเป้าหมายที่ธนาคารกำหนด เกิดจาก สาเหตุ 4 ด้าน คือ (1) ปัญหาด้านรายได้ค่าธรรมเนียมในกลุ่มธุรกิจ e-Banking (2) ปัญหาด้านการบริหารจัดการธุรกิจ e-Banking (3) ปัญหาด้านกลยุทธ์ธุรกิจ e-Banking ได้เลือกแนวทางแก้ไขที่เหมาะสม คือ การแก้ไขปัญหาด้านกลยุทธ์ ธุรกิจ e-Banking โดยนำ กลยุทธ์ทั้ง 7 ด้าน คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์การเติบโต กลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์ ด้านต้นทุน กลยุทธ์ระดับหน้าที่ กลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาประยุกต์ใช้ร่วมกับกลยุทธ์ส่วนประสมการตลาด

บริการที่เหมาะสม สำหรับแผนการปฏิบัติงาน ซึ่งมีแผนการปฏิบัติงาน คือ (1) จัดทำกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยมุ่งเน้นการพัฒนากลยุทธ์เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดภายในตลาดเดิม (2) จัดทำกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (3) จัดทำกลยุทธ์ระดับหน้าที่ มุ่งเน้นกลยุทธ์เพิ่มรูปแบบการให้บริการที่แตกต่างในกลุ่มธุรกิจ e-Banking กลยุทธ์เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย กลยุทธ์การขยายตลาดสู่ต่างประเทศ กลยุทธ์ยกระดับบริการหลังการขายให้ดีขึ้นที่เหมาะสม ชัดเจน และมีประสิทธิภาพ โดยมีปัจจัยสู่ความสำเร็จ คือ (1) ต้องมีการวางแผนธุรกิจ และเรียนรู้พฤติกรรมความต้องการของผู้บริโภคในแต่ละกองทุน (2) ศึกษาการพัฒนากระบวนการตลาดออนไลน์ บนแพลตฟอร์มที่หลากหลายเพื่อสร้างการรับรู้ (3) ศึกษาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (4) ศึกษาสภาพแวดล้อมของทิศทางและแนวโน้มการลงทุนในกองทุนจากประเทศที่มีความนิยมการลงทุนในกองทุน และ (5) ศึกษาปัจจัยภายนอกที่อยู่นอกเหนือการควบคุมปัจจัยความสำเร็จ และเพื่อให้ทางธนาคารออมสินสามารถปรับตัวรับกับสถานการณ์ที่ไม่เป็นไปตามแผนหลัก ได้ทันเวลา ควรดำเนินการศึกษาความต้องการของผู้สนใจใช้บริการ e-Banking เพื่อพัฒนารูปแบบบริการที่หลากหลายและตอบสนองกับความต้องการของผู้สนใจใช้บริการ e-Banking มากขึ้น อีกทั้งวิจัยเพื่อหาสาเหตุว่าเหตุใดผู้บริโภคจึงไม่เกิดการใช้บริการซ้ำ และนำผลการวิจัยมาปรับปรุงการให้บริการ e-Banking ที่แตกต่างจากคู่แข่งรายอื่นๆ

#### เอกสารอ้างอิง

- นรศิลป์ ชูชื่น.(2561). ปัจจัยที่มีผลต่อการใช้บริการธุรกรรมทางการเงินผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่(Mobile Banking) ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิตมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- รุจี ศรีอ่อนดี.(2553). ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการธนาคารอิเล็กทรอนิกส์ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขาศิริราช. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิตมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- รัตนธิดา พุดตาล. (2556). พฤติกรรม และความพึงพอใจในการใช้บริการธนาคารอิเล็กทรอนิกส์ กรณีศึกษา ระบบ บัวหลวงไอแบงก์กิ้ง ของธนาคารกรุงเทพ. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อรชร มณีสงฆ์. (2552). หลักการตลาด. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร. สำนักพิมพ์ที่อ็อป พับบลิชซิ่ง