

แนวทางการแก้ไขปัญหารายได้จากค่าธรรมเนียมจากการขายกองทุนของธนาคารออมสินไม่เป็นไป  
ตามเป้าหมายที่ธนาคารกำหนด

Solutions solving fee income from the sale of bank fund did not match the target Field:

Financial, Banking

ธีระวัฒน์ ขวัญพงษ์ดี และ ประสิทธิ์ มะหะหมัด<sup>1</sup>

<sup>1</sup> หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

<sup>2</sup> อาจารย์ประจำ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

บทคัดย่อ

การศึกษา “แนวทางการแก้ไขปัญหารายได้จากค่าธรรมเนียมจากการขายกองทุนของธนาคารออมสินไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ธนาคารกำหนด” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหารายได้ค่าธรรมเนียมขายกองทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ทำการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์กับผู้บริหาร พนักงาน และลูกค้าธนาคารออมสิน จำนวน 11 คน ผลการศึกษาพบว่าสาเหตุของปัญหา คือ 1. ปัญหาด้านการกำหนดเป้าหมายของรายได้ค่าธรรมเนียม 2. ปัญหาด้านรายได้ค่าธรรมเนียม 3. ปัญหาด้านยอดขายกองทุนที่ธนาคารออมสิน 4. ปัญหาด้านการบริหารจัดการ และ 5. ปัญหาด้านกลยุทธ์การขายกองทุน และกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม คือ การแก้ไขปัญหาด้านกลยุทธ์การขายกองทุนสามารถทำให้มีกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์การเติบโต กลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์ด้านต้นทุนและกลยุทธ์ระดับหน้าที่ มุ่งเน้นกลยุทธ์ผสมผสานกันระหว่างกลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์กับกลยุทธ์ส่วนประสมการตลาดบริการที่เหมาะสม โดยใช้งบประมาณ 2,000,000 บาท มีข้อดีคือสามารถทำให้เกิดระบบอัตโนมัติ โครงสร้างรายได้และรายจ่ายที่เหมาะสม มีงบประมาณเพื่อการลงทุนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น และโครงสร้างการบริหารจัดการการขายกองทุนของธนาคารออมสินที่สอดคล้องกับบริบทแต่ละสาขา และข้อเสียคือ จะทำให้เกิดต้นทุนด้านงบประมาณอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งความเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของผู้สนใจลงทุนในกองทุนอาจจะเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งมีปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือ ต้องมีการวางแผนธุรกิจ และเรียนรู้พฤติกรรมความต้องการของผู้บริโภคในแต่ละกองทุน ศึกษาการพัฒนากระบวนการตลาดออนไลน์ บนแพลตฟอร์มที่หลากหลายเพื่อสร้างการรับรู้ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ สภาพแวดล้อมของทิศทางและแนวโน้มการลงทุนในกองทุนจากประเทศที่มีความนิยมการลงทุนในกองทุน และปัจจัยภายนอกที่อยู่นอกเหนือการควบคุม

**คำสำคัญ:** แนวทางการแก้ไขปัญหา, รายได้จากค่าธรรมเนียม, กองทุนของธนาคารออมสิน

ABSTRACT

Solutions solving fee income from the sale of bank fund did not match the target Field: Financial, Banking. The purposes of this research were: 1) to resolve the issue of fee income from the sale of bank mutual funds did not meet the target set by the Bank and 2) to examine and identify problems and solutions to meet Bank mutual fund fee income target. The interviewing sample groups were 1) The executive officers of Government savings bank 2) The

customers of Government savings bank fund. The results of this study were presented as guidelines for the chosen alternative: (1) to fix the targeting of fee income that cause problems in the targeting of fee income properly. (2) to fix the fees that can result in sales growth fund. A comparison of the advantages or disadvantages of investing in mutual funds is clear. And appropriate ways of creating a better understanding of the present. (3) to improve the sales of the Bank mutual fund which result in the increase in bank revenue and can contribute to the development of human resources, budget appropriately. Sales with online marketing channels. The development and sale of private bank employee whose duties and responsibilities involve more effectively. (4) alternative solution management can be automated. The revenue and expenditure is appropriate. There is a budget for investment in human resources more. The structure and management of the funds of the Bank in accordance with the context of each branch. (5) alternatives to improve the sales strategy in associated with corporate strategy, Growth Strategy, Business strategy . Focus on strategic combination of strategy, customer relationship management, strategic marketing mix appropriate services.

**Keywords:** Solutions , income from fees of fund, Government savings bank fund

## 1. บทนำ

ปัจจุบันรายได้จากการบริหารกิจการของธุรกิจของธนาคารออมสินนั้นมีความสำคัญที่จะทำให้การดำเนินธุรกิจประสบผลสำเร็จและสามารถดำรงอยู่ได้และรายได้ค่าธรรมเนียมเป็นส่วนหนึ่งในรายได้รวมของธนาคารออมสินและรายได้จากค่าธรรมเนียมจะมีสัดส่วนประมาณ 7.93% ของรายได้รวมของธนาคารออมสินซึ่งจะแบ่งออกเป็นรายได้จากค่าธรรมเนียมในหลายๆ ส่วนงาน ได้แก่ ค่าธรรมเนียมจากการรับรอง ค้ำประกัน, ค่าธรรมเนียมบัตรเครดิตและบริการอิเล็กทรอนิกส์, ค่าธรรมเนียมจากการโอนเงิน/เรียกเก็บเงิน, ค่าธรรมเนียมจากการจ้างที่ปรึกษา, ค่าธรรมเนียมการจัดการ/เงินกู้, ค่าธรรมเนียมการจัดจำหน่ายหลักทรัพย์และการค้าตราสารหนี้, ค่าธรรมเนียมการดูแลและเก็บรักษาหลักทรัพย์ของลูกค้า, ค่าธรรมเนียมเกี่ยวกับเช็ค, ค่าธรรมเนียมการเปิด L/C, ค่านายหน้า, และ ค่าธรรมเนียมและบริการอื่นๆ ซึ่งมีค่าธรรมเนียมจากการขายกองทุนรวมอยู่ด้วยปัจจุบัน พบว่า มูลค่าการลงทุนในกองทุนรวมในประเทศเติบโตสูงขึ้น เปรียบเทียบจากปี 2549 มูลค่าเพียง 0.91 ล้านล้านบาท เป็น 4.6 ล้านล้านบาทในปี 2561 หรือคิดเป็นสัดส่วนของสินทรัพย์ครัวเรือนประมาณ 30-40% โดยการลงทุนในการลงทุนมีค่าธรรมเนียมหลักที่เกี่ยวข้อง 2 ประเภท ได้แก่ ค่าธรรมเนียมที่เรียกเก็บจากผู้ซื้อหน่วยลงทุนโดยตรง และค่าธรรมเนียมที่เรียกเก็บจากทรัพย์สินของกองทุนรวม โดยธนาคารออมสินได้เป็นตัวแทนในการขายกองทุนตั้งแต่ปี 2558 ถึงปัจจุบันทางหน่วยงานยังไม่สามารถทำเป้าหมายของค่าธรรมเนียมการขายกองทุนที่ธนาคารออมสินกำหนดได้ทั้งนี้ รายได้จากค่าธรรมเนียมจะเกิดการจากที่ลูกค้าทำธุรกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับกองทุน ทั้งการซื้อ และการขาย ทั้งนี้ที่ผ่านมาลูกค้ามีการทำธุรกรรมซื้อขายกองทุนผ่านช่องทางต่าง ๆ ของธนาคารออมสินน้อยส่งผลให้มีรายได้ค่าธรรมเนียมไม่ตรงตามเป้า ดังนั้น ธนาคารออมสินจึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหารายได้จากค่าธรรมเนียมจากการขายกองทุนของธนาคารออมสินไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ธนาคารกำหนด ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาเกี่ยวกับ “แนวทางการแก้ไขปัญหารายได้จากค่าธรรมเนียมจากการขายกองทุนของธนาคารออมสินไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ธนาคารกำหนด” เพื่อนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหารายได้ค่าธรรมเนียมการขายกองทุนของธนาคารออมสินไม่เป็นไปตามเป้าหมายให้มียอดรายได้เติบโตมากยิ่งขึ้น

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัญหาที่ทำให้รายได้จากค่าธรรมเนียมการขายกองทุนของธนาคารออมสินไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
2. เพื่อศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหารายได้ค่าธรรมเนียมขายกองทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

## 3. การดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ มีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

### 3.1 ประชากร ผู้วิจัยได้กำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มีส่วนเกี่ยวข้อง แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้บริหารของธนาคารออมสิน

1. ผู้อำนวยการฝ่ายกลยุทธ์องค์กร ธนาคารออมสิน
2. รองผู้อำนวยการฝ่ายกลยุทธ์องค์กร ธนาคารออมสิน
3. ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกลยุทธ์องค์กร ธนาคารออมสิน
4. ผู้อำนวยการฝ่ายผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ ธนาคารออมสิน
5. รองผู้อำนวยการฝ่ายผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ ธนาคารออมสิน
6. ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ ธนาคารออมสิน
7. ผู้อำนวยการฝ่ายวิจัยเศรษฐกิจธนาคารออมสิน
8. รองผู้อำนวยการฝ่ายวิจัยเศรษฐกิจธนาคารออมสิน
9. ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิจัยเศรษฐกิจ ธนาคารออมสิน

กลุ่มที่ 2 กลุ่มผู้ใช้บริการกองทุนของธนาคารออมสิน

10. ผู้ใช้บริการกองทุนของธนาคารออมสิน ภาค 1 – 9 จำนวน 40 คน

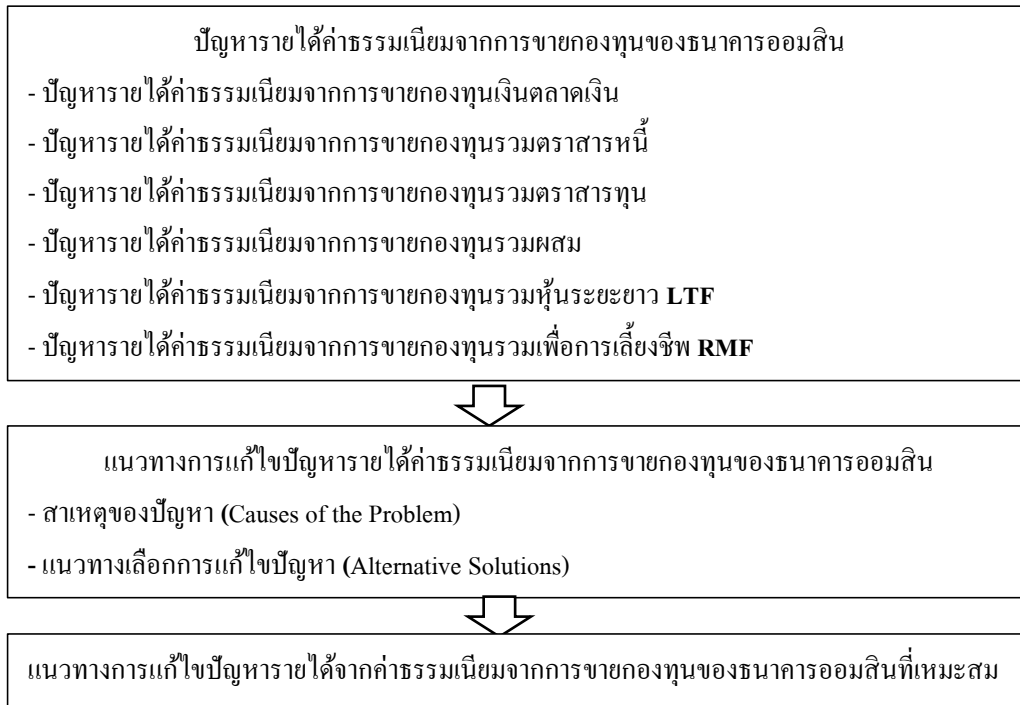
### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 สาเหตุของปัญหารายได้ค่าธรรมเนียมจากการขายกองทุนของธนาคารออมสิน

ส่วนที่ 3 แนวทางเลือกการแก้ไขปัญหารายได้จากค่าธรรมเนียมจากการขายกองทุนของธนาคารออมสินไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ธนาคารกำหนด

### 3.3 กรอบแนวคิด



## 4. ผลการวิจัย

### 4.1 ผลการศึกษา

#### ประเด็นที่ 1 การลงทุนและเคชซื้อกองทุนผ่านธนาคารออมสิน

จากการสัมภาษณ์ พบว่า ลูกค้าที่ไม่ซื้อ ให้เหตุผลของการไม่ซื้อว่า ส่วนใหญ่กระแสเงินสดยังไม่เพียงพอต่อรายจ่ายในครอบครัวของปัจจุบัน อีกทั้งมีความคิดเห็นและความเข้าใจต่อการลงทุนในกองทุนค่อนข้างน้อย และไม่มีเวลาในการเรียนรู้รายละเอียดของกองทุน นอกจากนี้ ส่วนใหญ่ยังคิดว่าการนำเงินไปใช้จ่ายกับการลงทุนทำธุรกิจนั้น สามารถให้ผลตอบแทนได้รวดเร็วกว่าการลงทุนในกองทุนเป็นอย่างมาก ดังนั้น ถึงแม้ว่าจะรู้จักการลงทุนมีประโยชน์หลากหลาย และเป็นการลงทุนที่มีความเสี่ยงน้อยกว่าการเล่นหุ้น แต่ทว่าสำหรับลูกค้าผู้ใช้บริการที่รับรู้เกี่ยวกับกองทุน ก็ยังไม่ส่งผลต่อการตัดสินใจลงทุนในกองทุนแต่อย่างใด

#### ประเด็นที่ 2 ความเชื่อมั่นที่จะซื้อกองทุนผ่านธนาคารออมสิน

จากการสัมภาษณ์ พบว่า ลูกค้ามีความเชื่อมั่นต่อธนาคารออมสินเป็นอย่างมาก อีกทั้งยังไว้วางใจต่อการบริหารจัดการกองทุนของธนาคารออมสิน แต่ทว่าประโยชน์ของกองทุนของธนาคารออมสิน เมื่อเปรียบเทียบกับการลงทุนประเภทอื่นๆแล้ว ยังมีแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลงทุนในกองทุนค่อนข้างน้อย นอกจากนี้ ความเชื่อมั่นของลูกค้า ส่วนใหญ่มาจากชื่อเสียงขององค์กร สถานะขององค์กร และภาพลักษณ์ขององค์กรที่น่าเชื่อถือเป็นอย่างมาก ทั้งนี้ ลูกค้าที่ตัดสินใจซื้อกองทุนผ่านธนาคารออมสินนั้น ส่วนใหญ่ให้สัมภาษณ์สอดคล้องกัน และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ พนักงานให้ความรู้ ข้อมูลชัดเจน เปรียบเทียบให้เห็นถึงข้อดีและข้อเสียของการลงทุนผ่านกองทุน ซึ่งมีความจริงใจต่อลูกค้าผู้ใช้บริการมาก จึงตัดสินใจลงทุนในกองทุนผ่านธนาคารออมสิน ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า สาเหตุที่ส่งผลต่อความเชื่อมั่นที่จะซื้อกองทุนผ่านธนาคารออมสินนั้น เป็นเพราะมี

ความไว้วางใจในองค์กร เชื่อมั่นต่อชื่อเสียง ภาพลักษณ์ขององค์กร ตลอดจนศักยภาพของพนักงานของธนาคารออมสินที่มีความซื่อสัตย์ต่อลูกค้าผู้ใช้บริการทุกราย

ประเด็นที่ 3 ความคิดเห็นต่อช่องทางในการให้บริการด้านกองทุนของธนาคารออมสิน

จากการสัมภาษณ์ พบว่า ควรมีการให้บริการเพิ่มเติมในช่องทางดิจิทัล เพื่อความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลา อีกทั้งไม่ทำให้ผู้ใช้บริการเสียเวลาในการติดต่อ ติดตาม และตรวจสอบข้อมูลการลงทุนของกองทุน นอกจากนี้ การเผยแพร่ข้อมูลของกองทุนดังกล่าวผ่านช่องทางดิจิทัล ลูกค้าผู้ใช้บริการที่ไม่ได้ตัดสินใจลงทุนในกองทุนผ่านทางธนาคารออมสิน ก็ยังได้เสนอแนะสอดคล้องกันว่า ควรมีการพัฒนาช่องทางดิจิทัลเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายขึ้น และสะดวกต่อผู้ใช้บริการมากที่สุด โดยเฉพาะการให้สามารถเข้าถึงข้อมูลผ่านสมาร์ตโฟนได้ทุกที่ ทุกเวลา เป็นสิ่งที่มีประโยชน์ต่อลูกค้าผู้ใช้บริการเป็นอย่างมาก

ประเด็นที่ 4 ความคิดเห็นต่อการให้คำปรึกษาหรือแนะนำในการลงทุนของพนักงานธนาคารออมสิน

จากการสัมภาษณ์ พบว่า ควรพัฒนาบุคลากรให้มีบุคลิกภาพที่นั้เชื่อถือ มีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถในการสื่อสาร มีทัศนคติ มีความรู้ในการแนะนำการลงทุนได้อย่างละเอียด ชัดเจน ตอบคำถามอย่างตรงไปตรงมา อีกทั้งบริการด้วยจิตใจที่ซื่อตรงต่อจรรยาบรรณ ไม่บิดเบือนข้อมูลหรือตอบข้อมูลอย่างปิดบัง เนื่องจากลูกค้าคิดว่า การปิดบังข้อมูล หรือบอกข้อมูลไม่ละเอียด ไม่เปรียบเทียบข้อดีหรือข้อเสียของพนักงานผู้ให้บริการเกี่ยวกับกองทุนนั้น เป็นสิ่งที่ลูกค้าผู้ใช้บริการยอมรับไม่ได้ เนื่องจากเป็นการตัดสินใจครั้งสำคัญ อีกทั้งบางส่วนเห็นว่า การปกปิดข้อมูลดังกล่าวของบุคลากรหรือพนักงานนั้น เป็นความตั้งใจหรือคำสั่งจากองค์กร ซึ่งเป็นผลเสียต่อภาพลักษณ์ขององค์กร ดังนั้น จึงมีข้อเสนอแนะว่า ควรจะดำเนินการฝึกอบรมและคัดเลือกบุคลากรที่ผ่านเกณฑ์เท่านั้น เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ด้านกองทุนได้อย่างเชี่ยวชาญ และเป็นมืออาชีพ

ประเด็นที่ 5 ความคิดเห็นต่อขั้นตอนในการซื้อกองทุนผ่านธนาคารออมสินเรื่องความสะดวกรวดเร็ว

จากการสัมภาษณ์ พบว่า ควรใช้ระบบดิจิทัลออนไลน์เข้ามาอำนวยความสะดวกเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะควรจัดทำคลิปวิดีโอเพื่อนำเสนอข้อมูล หรือการเขียนรายละเอียดบทความที่ชัดเจน เชิญชวน ให้ลงทุนผ่านกองทุนที่ตรงไปตรงมา มีความชัดเจนในการเปรียบเทียบข้อดีหรือข้อเสียของกองทุนกับการลงทุนประเภทอื่นๆ เพื่อให้เกิดการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง ปราศจากข้อมูลชักจูงที่เป็นการบิดเบือนข้อเท็จจริง ดังนั้น การประยุกต์ใช้ช่องทางดิจิทัลออนไลน์เข้ามาอำนวยความสะดวกในขั้นตอนการซื้อกองทุนผ่านธนาคารออมสิน จะส่งผลให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว และประหยัดต้นทุนการดำเนินการได้เป็นอย่างดี

#### 4.2 สาเหตุของปัญหา

สาเหตุที่ 1 ปัญหาด้านการกำหนดเป้าหมายของรายได้ค่าธรรมเนียม

สาเหตุของปัญหาด้านการกำหนดเป้าหมายของรายได้ค่าธรรมเนียม คือ ยังเป็นเป้าหมายที่ไม่ชัดเจน ยังมีความคลุมเครือ อีกทั้งยังขาดความเฉพาะเจาะจงว่าแต่ละฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องนั้น จะต้องทำอะไร ที่ไหน อย่างไร เมื่อไหร่ และเพื่ออะไร สิ่งเหล่านี้ไม่ได้ถูกพิจารณารวมไว้ในการกำหนดเป้าหมายของรายได้ค่าธรรมเนียมจากการขายกองทุนของธนาคารออมสิน อีกทั้งการกำหนดเป้าหมายของรายได้ค่าธรรมเนียมจากการขายกองทุนยังไม่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและการเมือง ที่เป็นปัจจัยสำคัญที่ไม่สามารถคาดการณ์หรือคำนวณใดๆ ได้ตรงกับสิ่งที่คาดการณ์ได้แน่นอนนัก โดยเฉพาะการรักษาฐานลูกค้าที่ซื้อซ้ำหรือซื้อเพิ่มเติมจากเดิม ไม่ได้มีการนำ

ประเด็นของการกระตุ้นฐานลูกค้าเก่ามาพิจารณาเพื่อเพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียมจากการขายกองทุนกับลูกค้าที่ใช้บริการกับทางธนาคารออมสินอยู่แล้ว นอกจากนี้ การพัฒนาของเทคโนโลยีหรือแพลตฟอร์มดิจิทัล ก็มีผลต่อรูปแบบการขายและการกำหนดเป้าหมายของรายได้ค่าธรรมเนียม ซึ่งเป็นประเด็นค่อนข้างคาดเดาได้ยากถึงขนาดการปรับเปลี่ยนแพลตฟอร์มในยุคดิจิทัลแบบนี้ เพราะการดำเนินการขายกองทุนในปัจจุบัน เรามุ่งเน้นการทำการตลาดออนไลน์เป็นช่องทางหลัก เพื่อสร้างการรับรู้เกี่ยวกับกองทุนที่ทางธนาคารออมสินมีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้สามารถลดต้นทุนการขายได้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับและสอดคล้องกับการกำหนดเป้าหมายของรายได้ค่าธรรมเนียม เนื่องจากจำเป็นต้องกำหนดตัวชี้วัดที่เป็นไปได้ของรายได้

#### สาเหตุที่ 2 ปัญหาด้านรายได้ค่าธรรมเนียม

สาเหตุของปัญหาด้านรายได้ค่าธรรมเนียม คือ การได้รายได้ค่าธรรมเนียมมาน้อยเพียงใด ล้วนขึ้นอยู่กับการขายได้มากน้อยเพียงใด หากสามารถสร้างความรู้ ความเข้าใจในแผนการลงทุนที่ถูกต้อง และเหมาะสมกับลูกค้าที่สนใจในการลงทุนกองทุนแล้ว จะทำให้มองเห็นข้อดีหรือข้อเสียของกองทุนได้อย่างถ่องแท้ การตัดสินใจซื้อกองทุนจะทำให้ง่ายขึ้น เพราะผลิตภัณฑ์ของกองทุนนั้น ข้อดีของผลิตภัณฑ์นั้นคืออยู่แล้ว จึงจำเป็นอย่างหนึ่งที่จะต้องสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับตัวผลิตภัณฑ์กองทุนให้ผู้สนใจเข้าใจได้โดยง่าย และเปรียบเทียบข้อดีหรือข้อเสียของการตัดสินใจลงทุน ผลตอบแทน ผลกระทบกรณีไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ของผู้ตัดสินใจลงทุนในกองทุน หากว่าสามารถกระตุ้นการตัดสินใจได้ดี ก็จะทำให้รายได้ค่าธรรมเนียมมีมากขึ้น นอกจากนี้ ความเหมาะสมของรูปแบบการสร้างความรู้ความเข้าใจในปัจจุบัน ขึ้นอยู่กับรูปแบบการตลาดออนไลน์ผ่านช่องทางต่างๆ ที่สามารถเข้าถึงผู้สนใจผลิตภัณฑ์กองทุนที่เรามีอยู่ได้อย่างครบถ้วนตามกลุ่มเป้าหมาย

#### สาเหตุที่ 3 ปัญหาด้านบุคลากรของธนาคารออมสิน

สาเหตุของปัญหาด้านบุคลากรของธนาคารออมสิน คือ รูปแบบการตลาดออนไลน์ และการขายส่วนบุคคลของพนักงานธนาคารออมสินที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องและรับผิดชอบ ยังไม่เป็นไปตามยอดขายที่กำหนดไว้ อาจจะเป็นเพราะว่า ด้านทรัพยากรบุคคล ยังขาดทักษะการขายที่ดี เช่น ยังไม่สามารถสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์กองทุนได้โดยง่าย ทำให้เกิดการสับสนไม่สามารถเปรียบเทียบข้อดีหรือข้อเสียของกองทุนหรือการลงทุนรูปแบบอื่นๆ ได้โดยง่าย เพราะรูปแบบการขายของแต่ละบุคคลไม่เหมือนกัน จึงส่งผลต่อยอดขายกองทุนเช่นกัน ด้านงบประมาณ ยังขาดการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเหมาะสม เนื่องจากการมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญต่อการสร้างยอดขายที่เป็นไปตามเป้าหมายเป็นอย่างมาก

#### สาเหตุที่ 4 ปัญหาด้านการบริหารจัดการ

สาเหตุของปัญหาด้านการบริหารจัดการ คือ โครงสร้างการบริหารจัดการการขายกองทุนของธนาคารออมสินในปัจจุบัน ยังมีลักษณะพึ่งพารายได้จากส่วนกลางในสัดส่วนที่สูง ทั้งนี้เนื่องจากแต่ละสาขาของธนาคารออมสินยังมีศักยภาพในการจัดหารายได้จากค่าธรรมเนียมจากการขายกองทุนตามเป้าหมายที่ค่อนข้างต่ำ ทำให้รายได้ตามเป้าหมายแต่ละไตรมาสของธนาคารออมสินมีความเข้มแข็งต่ำ นอกจากนี้ธนาคารออมสินมีการจัดสรรรายจ่ายส่วนใหญ่เพื่อเป็นรายจ่ายประจำและรายจ่ายเพื่อการลงทุนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ค่อนข้างน้อย อีกทั้งเมื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลแล้ว อัตราการลาออกภายในองค์กรยังอยู่ในอัตราที่สูง ทำให้รายจ่ายสำหรับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีความเข้มแข็งน้อย ซึ่งปัญหาการบริหารงานงบประมาณต่างๆ เหล่านี้ของธนาคารออมสิน อาจกล่าวได้ว่าธนาคารออมสินมีปัญหาด้านการบริหารจัดการเกี่ยวกับบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง



ตลอดเวลา จงรักภักดีต่อองค์กร อีกทั้งยังประสบกับปัญหาด้านโครงสร้างรายได้และรายจ่าย ปัญหาวิธีการปฏิบัติงานงบประมาณ และปัญหาการตรวจสอบทางการเงินงบประมาณ สำหรับรูปแบบการบริหารงานงบประมาณของธนาคารออมสินที่เหมาะสมในยุคดิจิทัล ส่วนแล้วแต่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการเพื่อการขายกองทุนทั้งสิ้น

สาเหตุที่ 5 ปัญหาด้านกลยุทธ์การขายกองทุน

สาเหตุของปัญหาด้านกลยุทธ์การขายกองทุน คือ (1) ปัญหาของกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์การเติบโต ยังขาดความเหมาะสมของกลยุทธ์การเจาะตลาดในยุคดิจิทัลที่เหมาะสม อีกทั้งยังไม่มีการสร้างร่วมมือกับพันธมิตร และคู่ค้าทางธุรกิจที่ได้รับความนิยมในสื่อสังคมออนไลน์ที่โดดเด่นเท่าที่ควร จึงทำให้ขาดความน่าเชื่อถือหรือขาดพลังในการนำเสนอผลิตภัณฑ์กองทุนของธนาคารออมสิน อีกทั้งยังพบว่ายังมีปัญหาของพัฒนาผลิตภัณฑ์กองทุนและบริการเสริมของการขายกองทุนใหม่ๆอย่างต่อเนื่องเพราะปัจจุบันกองทุนของธนาคารออมสินมีลูกค้าหลายประเภทในหลากหลายกองทุน จึงต้องมีสินค้าที่มีจำนวนมากและหลากหลายรองรับความต้องการที่แตกต่างกันของลูกค้าแต่ละกลุ่มเพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดที่มีอยู่พร้อมทั้งพยายามแย่งส่วนแบ่งตลาดของกลุ่มคู่แข่งในอุตสาหกรรม (2) ปัญหาของกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ยังมีปัญหาของการพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสในการนำมาแก้ไขปัญหาระดับกลยุทธ์ จากกลยุทธ์ด้านต้นทุนที่ยังขาดความเข้มแข็งเพียงพอในการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยในปัจจุบันมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงานของ โครงการ และเนื่องจากลูกค้าในปัจจุบันชื่นชอบความสะดวกในการให้ความช่วยเหลือจากผู้ให้บริการ อีกทั้งกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลเพื่อการประชาสัมพันธ์จะเพิ่มช่องทางผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ผ่านสื่อสังคมออนไลน์หรือแพลตฟอร์มต่างๆ ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งอาจจะต้องใช้ระยะเวลาเพื่อปรับตัวเพื่อความพร้อมในการเรียนรู้และพัฒนามากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังจะต้องเพิ่มความรวดเร็วในการกระจายและเข้าถึงองค์ความรู้ในการส่งเสริมการลงทุนในกองทุนที่ดีและเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองในปัจจุบัน ทั้งนี้ยังเป็นการสร้างภาพลักษณ์และความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มลูกค้าในการเป็นองค์กรที่ช่วยเหลือและแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างจริงจังของธนาคาร และ (3) ปัญหาของกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ยังขาดการมุ่งเน้นกลยุทธ์ผสมผสานกันระหว่างกลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) กับกลยุทธ์ส่วนประสมการตลาดบริการ (7 P's) ที่เหมาะสม เนื่องจากยังอยู่ในช่วงของการเรียนรู้และพัฒนาในช่วงปรับเปลี่ยนทรานส์ฟอร์มจากแพลตฟอร์มแบบเก่า มาเป็นแพลตฟอร์มแบบใหม่ในยุคดิจิทัล ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาในการพัฒนาอยู่บ้าง แต่หากปัญหาดังกล่าวนี้ได้รับการแก้ไขอย่างถูกต้องแล้ว จะช่วยให้การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของธนาคารออมสินนั้นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นทั้งในส่วนลูกค้าปัจจุบันเพื่อเพิ่มระดับความภักดีต่อตราสินค้าหรือองค์กรให้สูงขึ้น และดึงดูกลุ่มลูกค้าเป้าหมายรายใหม่จากกิจกรรมทางการตลาดออนไลน์ที่เหมาะสมมากยิ่งขึ้น

#### 4.3 แนวทางเลือกการแก้ไขปัญหา

แนวทางเลือกที่ 1 การแก้ไขปัญหาด้านการกำหนดเป้าหมายของรายได้ค่าธรรมเนียม

แนวทางเลือกการแก้ไขปัญหาด้านการกำหนดเป้าหมายของรายได้ค่าธรรมเนียม พบว่า (1) ควรมีการปรับเปลี่ยนเป้าหมายให้ชัดเจน ระบุอย่างเฉพาะเจาะจงว่าแต่ละฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องนั้น จะต้องทำอะไร ที่ไหน อย่างไร เมื่อไหร่ และเพื่ออะไร (2) ควรมีการกำหนดเป้าหมายของรายได้ค่าธรรมเนียมจากการขายกองทุนยังไม่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและการเมือง

(3) ควรมีการรักษานานลูกค้าที่ซื้อแล้ว เพื่อกระตุ้นให้เกิดการซ้ำหรือซื้อเพิ่มเติมจากเดิม โดยมีการนำประเด็นของการกระตุ้นฐานลูกค้าเก่ามาพิจารณาเพื่อเพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียมจากการขายกองทุนกับลูกค้าที่ใช้บริการกับทางธนาคารออมสิน (4) ควรติดตามความเคลื่อนไหวของการพัฒนาของเทคโนโลยีหรือแพลตฟอร์มดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง เพราะมีผลต่อรูปแบบการขายและการกำหนดเป้าหมายของรายได้ค่าธรรมเนียม เพราะการดำเนินการขายกองทุนในปัจจุบัน มุ่งเน้นการทำตลาดออนไลน์เป็นช่องทางหลัก และ (5) ควรมุ่งเน้นการทำตลาดออนไลน์เป็นช่องทางหลัก เพื่อสร้างการรับรู้เกี่ยวกับกองทุนที่ทางธนาคารออมสิน เพื่อให้สามารถลดต้นทุนการขายได้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับและสอดคล้องกับการกำหนดเป้าหมายของรายได้ค่าธรรมเนียม เนื่องจากจำเป็นต้องกำหนดตัวชี้วัดที่เป็นไปได้ของรายได้สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ใช้บริการกองทุนของธนาคารออมสิน พบว่า ควรมุ่งเน้นการทำตลาดออนไลน์เป็นช่องทางหลัก เพื่อสร้างการรับรู้เกี่ยวกับกองทุนที่ทางธนาคารออมสิน เพื่อให้สามารถลดต้นทุนการขายได้ โดยใช้งบประมาณ 500,000 บาท

ข้อดีสามารถทำให้เกิดการแก้ไขปัญหาด้านการกำหนดเป้าหมายของรายได้ค่าธรรมเนียมได้อย่างเหมาะสม มีเป้าหมายชัดเจน สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและการเมือง มีการรักษานานลูกค้าที่ดี มีติดตามความเคลื่อนไหวของการพัฒนาของเทคโนโลยีหรือแพลตฟอร์มดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง และมีการตลาดออนไลน์เป็นช่องทางหลัก

ข้อเสีย จะทำให้มีความเสี่ยงต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลที่อาจจะทำให้เกิดความเสี่ยงของแพลตฟอร์มที่ได้รับความนิยมน้อยลง หรือมีความผันผวนของสภาพเศรษฐกิจจากปัจจัยภายนอกประเทศ ที่ไม่สามารถควบคุมได้

#### แนวทางเลือกที่ 2 การแก้ไขปัญหาด้านรายได้ค่าธรรมเนียม

แนวทางเลือกการแก้ไขปัญหาด้านรายได้ค่าธรรมเนียม คือ (1) ควรมุ่งเน้นการเติบโตของยอดขายกองทุนด้วยรูปแบบการขายแบบส่งเสริมและเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในแผนการลงทุนที่ถูกต้อง และเหมาะสมกับลูกค้าที่สนใจในการลงทุนกองทุน จะทำให้มองเห็นข้อดีหรือข้อเสียของกองทุนได้อย่างถ่องแท้ การตัดสินใจซื้อกองทุน จะทำให้ง่ายขึ้น เพราะผลิตภัณฑ์ของกองทุนนั้น ข้อดีของผลิตภัณฑ์นั้นคืออยู่แล้ว จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับตัวผลิตภัณฑ์กองทุนให้ผู้สนใจเข้าใจได้ง่าย (2) ควรมีการเปรียบเทียบข้อดีหรือข้อเสียของการตัดสินใจลงทุนในกองทุนอย่างชัดเจน มีการเปรียบเทียบหรือการคำนวณอัตราผลตอบแทน หรือความเป็นไปได้ในกรณีที่จะมีเหตุผิดพลาดที่ไม่เป็นไปตามแผนการลงทุน ว่าจะมีผลกระทบอย่างไร ควรมีแนวทางการรับมืออย่างไร ฯลฯ เพื่อให้เกิดการกระตุ้นการตัดสินใจที่ดียิ่งขึ้น ก็จะทำให้รายได้ค่าธรรมเนียมดีมากขึ้น และ (3) ควรพัฒนาความเหมาะสมของรูปแบบการสร้างความรู้ความเข้าใจในปัจจุบัน โดยมุ่งเสริมสร้างคอนเทนต์หลากหลายรูปแบบ อาทิเช่น คลิปวิดีโอ เนื้อหาบทความ หรือการใช้บุคคลที่มีชื่อเสียงเข้ามาช่วยส่งเสริมความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในกองทุน โดยพิจารณาจากรูปแบบการตลาดออนไลน์ผ่านช่องทางต่างๆ ที่สามารถเข้าถึงผู้สนใจผลิตภัณฑ์กองทุนที่เรามีอยู่ได้อย่างครบถ้วนตามกลุ่มเป้าหมายอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ใช้บริการกองทุนของธนาคารออมสิน พบว่า ควรพัฒนาความเหมาะสมของรูปแบบการสร้างความรู้ความเข้าใจในปัจจุบัน โดยมุ่งเสริมสร้างคอนเทนต์หลากหลายรูปแบบ อาทิเช่น คลิปวิดีโอ เนื้อหาบทความ หรือการใช้บุคคลที่มีชื่อเสียงเข้ามาช่วยส่งเสริมความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในกองทุน โดยใช้งบประมาณ 500,000 บาท



ข้อดีสามารถทำให้เกิดการเติบโตของยอดขายกองทุน มีการเปรียบเทียบข้อดีหรือข้อเสียของการตัดสินใจลงทุนในกองทุนอย่างชัดเจน และมีความเหมาะสมของรูปแบบการสร้างความรู้ความเข้าใจในปัจจุบัน

ข้อเสีย จะทำให้เกิดความเสี่ยงด้านการแข่งขันที่อาจจะทำให้เกิดคู่แข่งที่ชูข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกับกองทุนที่ทางธนาคารออมสินส่งเสริมการขาย

#### แนวทางเลือกที่ 3 การแก้ไขปัญหาด้านยอดขายกองทุนที่ธนาคารออมสิน

แนวทางเลือกการแก้ไขปัญหาด้านยอดขายกองทุนที่ธนาคารออมสิน พบว่า (1) ควรจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเหมาะสม เนื่องจากการมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญต่อการสร้างยอดขายที่เป็นไปตามเป้าหมายเป็นอย่างมากจะต้องมีการ (2) ควรพัฒนายอดขายด้วยช่องทางการตลาดออนไลน์ โดยสร้างคอนเทนต์ มาร์เก็ตติ้งที่ตอบโจทย์ความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของกองทุนแต่ละประเภท (3) ควรพัฒนาการขายส่วนบุคคลของพนักงานธนาคารออมสินที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องและรับผิดชอบ โดยสร้างแบบประเมินความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกองทุนของบุคลากร พร้อมทั้งวัดและประเมินผลทักษะการขาย โดยสร้างแบบทดสอบความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการขายกองทุน เพื่อให้สามารถพัฒนาได้อย่างเฉพาะเจาะจงเป็นรายบุคคล ซึ่งจะส่งผลดีต่อยอดขายของกองทุนที่เป็นไปตามยอดขายที่กำหนดไว้ได้ดียิ่งขึ้นสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ใช้บริการกองทุนของธนาคารออมสิน พบว่า ควรพัฒนายอดขายด้วยช่องทางการตลาดออนไลน์ โดยสร้างคอนเทนต์ มาร์เก็ตติ้งที่ตอบโจทย์ความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของกองทุนแต่ละประเภท โดยใช้งบประมาณ 5,000,000 บาท

ข้อดีสามารถทำให้เกิดงบประมาณเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเหมาะสม มียอดขายด้วยช่องทางการตลาดออนไลน์ และมีการพัฒนาการขายส่วนบุคคลของพนักงานธนาคารออมสินที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องและรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ข้อเสีย จะทำให้เกิดต้นทุนด้านงบประมาณอย่างต่อเนื่อง และมีความเสี่ยงต่อการพัฒนาที่อาจจะไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางแผนไว้

#### แนวทางเลือกที่ 4 การแก้ไขปัญหาด้านการบริหารจัดการ

แนวทางเลือกการแก้ไขปัญหาด้านการบริหารจัดการ พบว่า (1) ควรพัฒนาระบบอัตโนมัติ โดยใช้ปัญญาประดิษฐ์เข้ามาช่วยในการตอบคำถามข้อสงสัยต่างๆ ผ่านแพลตฟอร์มของธนาคารออมสินเอง โดยเปิดให้บริการเข้าถึงได้ง่ายผ่านเว็บไซต์หรือสื่อสังคมออนไลน์ที่เป็นที่นิยมอย่างหลากหลายช่องทาง เพื่อให้สามารถสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกองทุนได้ดียิ่งขึ้น และสามารถติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลทางสถิติที่เป็นคำถามที่พบบ่อยที่ผู้สนใจกองทุนไม่ทราบหรือไม่เข้าใจ เพื่อนำประเด็นดังกล่าวมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ การสื่อสารการตลาดที่ดีขึ้น (2) ควรพัฒนาโครงสร้างรายได้และรายจ่าย ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานงบประมาณ และปรับปรุงการตรวจสอบทางการเงินงบประมาณที่เหมาะสมในยุคดิจิทัล เพราะปัจจัยต่างๆ ดังกล่าวล้วนส่งผลต่อการบริหารจัดการเพื่อการขายกองทุนทั้งสิ้น (3) ควรมีการพัฒนาและจัดสรรงบประมาณเพื่อการลงทุนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้นโดยพัฒนาทรัพยากรบุคคล จะทำให้อัตราการลาออกภายในองค์กรน้อยลงทำให้บุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรนานขึ้น มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา จงรักภักดีต่อองค์กร และ (4) ควรปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการการขายกองทุนของธนาคารออมสิน ให้มีลักษณะพึ่งพารายได้จากส่วนกลางในสัดส่วนที่น้อยลงโดยแต่ละสาขาของ

ธนาคารออมสิน จะต้องมีการพัฒนาศักยภาพในการจัดหารายได้จากค่าธรรมเนียมจากการขายกองทุนตามเป้าหมายที่วางไว้ จะต้องมีการพัฒนากลยุทธ์ระดับสาขา มีตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของสาขา สามารถติดตามตรวจสอบ และประเมินผลได้อย่างชัดเจน จะทำให้รายได้ตามเป้าหมายแต่ละไตรมาสของธนาคารออมสินมีความเข้มแข็งมากขึ้นสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ใช้บริการกองทุนของธนาคารออมสิน พบว่า ควรพัฒนาระบบอัตโนมัติ โดยใช้ปัญญาประดิษฐ์เข้ามาช่วยในการตอบคำถามข้อสงสัยต่างๆ ผ่านแพลตฟอร์มของธนาคารออมสินเอง โดยเปิดให้บริการเข้าถึงได้ง่ายผ่านเว็บไซต์หรือสื่อสังคมออนไลน์ที่เป็นที่นิยมอย่างหลากหลายช่องทาง โดยใช้งบประมาณ 2,000,000 บาท

ข้อดีสามารถทำให้เกิดระบบอัตโนมัติ โครงสร้างรายได้และรายจ่ายที่เหมาะสม มีงบประมาณเพื่อการลงทุนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น และโครงสร้างการบริหารจัดการการขายกองทุนของธนาคารออมสินที่สอดคล้องกับบริบทแต่ละสาขา

ข้อเสีย จะทำให้เกิดลงทุนด้านงบประมาณอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งความเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของผู้สนใจลงทุนในกองทุนอาจจะเปลี่ยนแปลงไป

#### แนวทางเลือกที่ 5 การแก้ไขปัญหาด้านกลยุทธ์การขายกองทุน

แนวทางเลือกการแก้ไขปัญหาด้านกลยุทธ์การขายกองทุน พบว่า (1) กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์การเติบโต ควรพัฒนาให้มีความเหมาะสมของกลยุทธ์การเจาะตลาดในยุคดิจิทัลเป็นหลัก มีการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตร และคู่ค้าทางธุรกิจที่ได้รับความนิยมในสื่อสังคมออนไลน์ที่โดดเด่น พัฒนาความน่าเชื่อถือหรือช่องทางในการนำเสนอผลิตภัณฑ์กองทุนของธนาคารออมสินที่เหมาะสมและได้รับความนิยมอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งพัฒนาผลิตภัณฑ์กองทุนและบริการเสริมของการขายกองทุนใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง (2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์ด้านต้นทุนต้องมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยในปัจจุบันมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงานของโครงการ อำนวยความสะดวกในการให้ความช่วยเหลือจากผู้ใช้บริการผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้น นอกจากนี้ ควรมุ่งเน้นการตลาดดิจิทัลเพื่อการประชาสัมพันธ์จะเพิ่มช่องทางผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ผ่านสื่อสังคมออนไลน์หรือแพลตฟอร์มต่างๆควรมีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายอย่างชัดเจน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ มีการเรียนรู้และพัฒนามากยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีความรวดเร็วในการกระจายและเข้าถึงองค์ความรู้ในการส่งเสริมการลงทุนในกองทุนที่ดีและเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองในปัจจุบันผ่านช่องทางดิจิทัลต่างๆ และมุ่งเน้นการสร้างภาพลักษณ์และความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มลูกค้าในการเป็นองค์กรที่ช่วยเหลือและแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างจริงจังของธนาคารออมสิน (3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ มุ่งเน้นกลยุทธ์ผสมผสานกันระหว่างกลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์กับกลยุทธ์ส่วนประสมการตลาดบริการที่เหมาะสม พัฒนาการเรียนรู้เกี่ยวกับแพลตฟอร์มแบบใหม่ในยุคดิจิทัล ซึ่งจะช่วยให้การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของธนาคารออมสินนั้นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งในส่วนลูกค้าปัจจุบันเพื่อเพิ่มระดับความภักดีต่อตราสินค้าหรือองค์กรให้สูงขึ้น และดึงลูกค้ากลุ่มลูกค้าเป้าหมายรายใหม่จากกิจกรรมทางการตลาดออนไลน์ที่เหมาะสมมากยิ่งขึ้นสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ใช้บริการกองทุนของธนาคารออมสิน พบว่า ควรจะมุ่งเน้นการส่งเสริมการทำความเข้าใจในการลงทุน โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมให้เกิดความเข้าถึงข้อมูลการลงทุนเพื่อประกอบการตัดสินใจซื้อกองทุนได้โดยง่าย เช่น ผ่านช่องทางออนไลน์ ตลอดเวลา หรือมีผู้เชี่ยวชาญที่มีการส่งเสริมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการตัดสินใจเลือกซื้อกองทุนที่ถูกต้องและเหมาะสมกับความต้องการส่วนบุคคลของผู้ตัดสินใจเลือกซื้อกองทุน

เนื่องจากในปัจจุบันมีความหลากหลายของสถาบันและประเภทของการลงทุน การส่งเสริมให้ผู้สนใจจะลงทุนได้เปรียบเทียบข้อดีหรือข้อเสียให้เข้าใจได้โดยง่าย นำเสนอข้อมูลตามข้อเท็จจริงโดยตรง ไปตรงมา มีการเก็บค่าธรรมเนียมที่เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตัดสินใจเลือกซื้อกองทุนแต่ละประเภท จะทำให้เกิดการตัดสินใจเลือกซื้อกองทุนได้ง่ายขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ต่อค่าธรรมเนียมที่ทางธนาคารออมสินจะได้รับมากขึ้นตามไปด้วย โดยใช้งบประมาณ 2,000,000 บาท

ข้อดีสามารถทำให้มีกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์การเติบโต กลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์ด้านต้นทุนและกลยุทธ์ระดับหน้าที่ มุ่งเน้นกลยุทธ์ผสมผสานกันระหว่างกลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์กับกลยุทธ์ส่วนประสมการตลาดบริการที่เหมาะสม

ข้อเสีย อาจจะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่สำคัญ ส่งผลต่อรูปแบบการตัดสินใจเลือกลงทุนของผู้สนใจในกองทุนที่อาจจะตัดสินใจลงทุนหรือไม่ลงทุนน้อยลง

## 6. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยได้สรุปสาเหตุของปัญหา คือ 1. ปัญหาด้านการกำหนดเป้าหมายของรายได้ค่าธรรมเนียม 2. ปัญหาด้านรายได้ค่าธรรมเนียม 3. ปัญหาด้านยอดขายกองทุนที่ธนาคารออมสิน 4. ปัญหาด้านการบริหารจัดการ และ 5. ปัญหาด้านกลยุทธ์การขายกองทุน และกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหานั้นที่เหมาะสม คือ การแก้ไขปัญหาด้านกลยุทธ์การขายกองทุนสามารถทำให้มีกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์การเติบโต กลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์ด้านต้นทุนและกลยุทธ์ระดับหน้าที่ มุ่งเน้นกลยุทธ์ผสมผสานกันระหว่างกลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์กับกลยุทธ์ส่วนประสมการตลาดบริการที่เหมาะสม โดยใช้งบประมาณ 2,000,000 บาท มีข้อดี คือ สามารถทำให้เกิดระบบอัตโนมัติ โครงสร้างรายได้และรายจ่ายที่เหมาะสม มีงบประมาณเพื่อการลงทุนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น และโครงสร้างการบริหารจัดการการขายกองทุนของธนาคารออมสินที่สอดคล้องกับบริบทแต่ละสาขา และข้อเสีย คือ จะทำให้เกิดลงทุนด้านงบประมาณอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งความเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของผู้สนใจลงทุนในกองทุนอาจจะเปลี่ยนแปลงไปซึ่งมีปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือ ต้องมีการวางแผนธุรกิจ และเรียนรู้พฤติกรรมความต้องการของผู้บริโภคในแต่ละกองทุน ศึกษาการพัฒนากระบวนการตลาดออนไลน์ บนแพลตฟอร์มที่หลากหลายเพื่อสร้างการรับรู้ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ สภาพแวดล้อมของทิศทางและแนวโน้มการลงทุนในกองทุนจากประเทศที่มีความนิยมการลงทุนในกองทุนและปัจจัยภายนอกที่อยู่นอกเหนือการควบคุม

## เอกสารอ้างอิง

ประภัสสร วาริศรี และสุบรรณ เอี่ยมวิจารณ์. (2555). ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจลงทุนในกองทุนรวมของ

นักลงทุนรายย่อยในประเทศไทย. WMS Journal of Management Walailak University ฉบับที่ 1

ประจำปี 2555.

อดุลย์ สาลีฟ้า. (2559). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลงทุนในกองทุนรวมหุ้นระยะยาว (Long Term Fund:

LTF) ของนักลงทุนในกรุงเทพฯ และปริมณฑล. การศึกษาค้นคว้าอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต.

กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.