

## แนวทางการเพิ่มยอดสินเชื่อรายย่อยธนาคารออมสินเขตราชวัตร

### THE GUIDELINES TO INCREASING RETAIL LOAN OF GOVERNMENT SAVINGS BANK, RAJAVAT ZONAL OFFICE

#### สิทธิพล เพ็งแจ่ม<sup>1</sup> และ ศุภสัณห์ ปริดาวิภาต<sup>2</sup>

<sup>1</sup> หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการตลาด มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, Email: wanwibook@gmail.com

<sup>2</sup> อาจารย์ประจำ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, Email: supasan\_pre@utcc.ac.th

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสาเหตุของปัญหายอดสินเชื่อรายย่อยไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และ 2) เสนอแนะแนวทางในการเพิ่มยอดสินเชื่อรายย่อยธนาคารออมสินเขตราชวัตร เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 ราย และสัมภาษณ์ผู้อำนวยการเขต ผู้ช่วยผู้อำนวยการหน่วยวิเคราะห์สินเชื่อ และผู้ช่วยผู้อำนวยการหน่วยประเมินราคาและพิธีการสินเชื่อ จำนวน 3 ราย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบความแตกต่างด้วยการทดสอบที่มีความแปรปรวนทางเดียว และพยากรณ์ด้วยสถิติการถดถอยเชิงพหุ ใช้แผนผังก้างปลาหาสาเหตุของปัญหา และหาแนวทางแก้ไขปัญหาใช้ SWOT Analysis และ TOWS Matrix ผลการศึกษาพบว่า 1) สาเหตุของปัญหา ยอดสินเชื่อรายย่อย ได้แก่ ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดบริการด้านผลิตภัณฑ์/บริการ ด้านการส่งเสริมการตลาด ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย และด้านกระบวนการ ความพึงพอใจคุณภาพการบริการ ด้านความเชื่อมั่น ด้านความเชื่อถือได้ และด้านการตอบสนองตอบทันที 2) ได้แนวทางการแก้ปัญหาการเพิ่มยอดสินเชื่อรายย่อย 4 กลยุทธ์เป็นทางเลือก ได้แก่ กลยุทธ์การเติบโตแบบพัฒนาผลิตภัณฑ์ในระดับองค์กร กลยุทธ์ความแตกต่างในระดับหน่วยธุรกิจ และกลยุทธ์ด้านการตลาด หลัก 7P's กลยุทธ์ด้านการเงินในระดับหน้าที่ และเลือกเพียงทางเดียวเพื่อนำไปสู่แผนปฏิบัติงานคือ ทางเลือกกลยุทธ์ด้านการตลาดหลัก 7P's ด้วยเหตุผลไปใช้เป็นกลยุทธ์เชิงรุก เชิงแก้ไข และเชิงป้องกัน

**คำสำคัญ:** สินเชื่อรายย่อย, การเพิ่มยอดสินเชื่อรายย่อย

#### ABSTRACT

The objectives of this research were to study 1) cause of problems increasing retail loan did not accord to the bank target, and 2) suggestion the guidelines to increasing retail loan of Government Savings Bank, Rajavat Zonal Office. The information were collected from the samples using questionnaire of 400 people. Additionally, 3 persons of Vice President, Assistant Vice President Unit of Loan Analysis, Assistant Vice President Unit of Evaluation and Loan Administration Officer Rajavat Zonal Office were interview. The data were investigated using frequency distributions, percentage, mean, standard deviation, test concerning a difference by t-test, One-Way Analysis of Variance, and Multiple Regression Analysis. Also, fish bone diagram was used to find cause of problems and the analysis results were taken to find the way to solving problems using SWOT Analysis and TOWS Matrix.

The results of research showed that 1) the cause of retail loan problems were marketing mix factors, service of product/services, marketing promotions, distribution channels, and processing. The satisfaction on service quality of confidence, reliability, and immediate response were cause of problems on decision using retail loan service. 2) The guidelines to solving problem of increasing retail loans were 4 strategies. They were the growth of products development in organization, the difference in business unit, the 7P's marketing mix, and the finance in duty. The 7P's marketing mix strategy was chosen to operation plan.

**Keywords :** retail loan, the increasing retail loan

## 1. บทนำ

จากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงการขยายตัวของสินเชื่อของธนาคารออมสิน ทำให้อัตราการเติบโตสินเชื่อรายย่อยมีการเติบโตค่อยเป็นค่อยไปที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และลูกค้าส่วนใหญ่ที่มายื่นขอสินเชื่อรายย่อยเพื่อนำไปแก้ไขหนี้ในระบบ และต้องคัดแยกว่าเป็นกลุ่มที่มีหนี้สินจากสาเหตุใด ใครเป็นเจ้าของนี้ แม้ว่าผู้ขอสินเชื่อรายย่อยมีความจำเป็นต้องกู้เพื่อใช้จ่ายฉุกเฉิน แต่ผลกระทบอาจเกิดขึ้นเข้ามาอยู่ในระบบธนาคารมากขึ้น ก่อให้เกิดความเสี่ยงหนี้ค้างชำระ โดยเฉพาะธนาคารสาขาของธนาคารออมสินพื้นที่กรุงเทพมหานคร เขตราชวัตร ที่มีอยู่หลายสาขาต้องประสบปัญหาการปล่อยสินเชื่อ ไม่เป็นไปตามตัวชี้วัดตามที่ธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่กำหนด จากข้อมูลของธนาคารออมสินสำนักงานเขตราชวัตร การอนุมัติสินเชื่อรายย่อยต่ำกว่าเป้าหมายรวมของแต่ละสาขา ได้สินเชื่อรายย่อยทั้งในส่วนของจำนวนราย ใ้ค้อนุมัติและจำนวนเงินที่อนุมัติของสินเชื่อ และจำนวนการอนุมัติของบัตรเครดิตได้มากกว่าจำนวนการอนุมัติของบัตรกดเงินสด ทำให้ในภาพรวมการอนุมัติคิดเป็นร้อยละ 96.12 และไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ธนาคารออมสิน สำนักงานเขตราชวัตร, 2561) ซึ่งอาจเกิดจากสาเหตุปัจจัยต่างๆ และความพึงพอใจคุณภาพการบริการที่อาจส่งต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการสินเชื่อรายย่อยของธนาคาร

จากเหตุผลดังกล่าว ทำให้ผู้ศึกษาสนใจที่จะศึกษาแนวทางการเพิ่มยอดสินเชื่อรายย่อยธนาคารออมสินเขตราชวัตร ที่คาดว่าจะจะเป็นประโยชน์กับธนาคาร เพื่อหาสาเหตุของปัญหาและหาแนวทางเพิ่มยอดสินเชื่อรายย่อยให้กับธนาคาร และเป็นทางเลือกไปใช้กำหนดแผนปฏิบัติงานของธนาคารออมสินเขตราชวัตร ให้เป็นไปตามเป้าหมายตามที่ธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่กำหนด

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาสาเหตุของปัญหาขอสินเชื่อรายย่อยไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 2.2 เพื่อเสนอแนะหาแนวทางในการเพิ่มยอดสินเชื่อรายย่อยธนาคารออมสินเขตราชวัตร

## 3. การทบทวนทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษานี้ได้ทบทวนวรรณกรรมจากทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาด 7P's ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) สถานที่หรือช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) การส่งเสริมการตลาด (Promotion) บุคคล (People) ลักษณะทางกายภาพ (Physical Evidence) และกระบวนการ (Process) (Kotler and Keller, 2012) ที่เป็นตัวแปรหรือเครื่องมือทางการตลาดที่สามารถนำไปศึกษาธุรกิจบริการของธนาคาร และศึกษาทฤษฎีคุณภาพการให้บริการ ที่เป็นการวัดคุณภาพการบริการจากความพึงพอใจ ได้แก่ ความเชื่อมั่นไว้วางใจได้ (Reliability) ความเชื่อถือได้ (Assurance) ความมีตัวตน (Tangibility) ความเอาใจใส่ (Empathy) และการตอบสนองทันที (Responsiveness) (Parasuraman,

Zeithaml, and Berry, 2013) ซึ่งนำไปใช้ศึกษาถึงความพึงพอใจคุณภาพบริการสินเชื่อบริษัท รวบรวมการใช้ทฤษฎี ก้างปลาหรือแผนผังสาเหตุและผล (Cause and Effect Diagram) แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหา กับสาเหตุ ทั้งหมดที่เป็นไปได้ที่อาจก่อให้เกิดปัญหานั้น (วันรัตน์ จันทกิจ, 2550) โดยผู้ศึกษานำไปใช้ศึกษาถึงสาเหตุของ ปัญหาการเพิ่มยอดสินเชื่อรายย่อยธนาคาร นอกจากนี้ใช้ทฤษฎีวิเคราะห์การกำหนดกลยุทธ์ด้วย SWOT Analysis และ TOWS Matrix จากแนวคิดที่ว่า SWOT Analysis วิเคราะห์สภาพการณ์ภายในและภายนอกขององค์กร เพื่อ วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง รู้จักสภาพแวดล้อม และโอกาสอุปสรรค ที่จะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กร ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และนำมาหาทางเลือกกลยุทธ์ ที่เหมาะสม ด้วยตาราง TOWS Matrix ออกมา 4 แบบคือ กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) และกลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) เพื่อนำไปใช้เป็นเลือกแผนกลยุทธ์ ในระดับองค์กร ระดับหน่วยธุรกิจ และระดับหน้าที่ (พิบูล ธิปะปาล, 2551)

#### 4. การดำเนินการวิจัย

##### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษานี้มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายมาจากตัวแทนกลุ่มลูกค้า กลุ่มผู้บริหารและฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การทำงานสินเชื่อของธนาคารออมสินเขตราชวัตร ได้แก่ สำนักงานเขตราชวัตร 1 แห่ง และธนาคารสาขา 10 สาขา ได้แก่ สาขาศรียาน สาขาแยกพิชัย สาขานางเลิ้ง สาขาราชวัตร สาขาสะพานแดง สาขาสวนจิตรลดา สาขาดนประดิษฐ์ สาขาสุพรีม คอมเพล็กซ์ สามเสน สาขามหานาค และสาขาทำเนียบรัฐบาล โดยกลุ่มลูกค้าซึ่งมีประชากรไม่ทราบ จำนวนที่แท้จริง ดังนั้นในการกำหนดกลุ่มตัวอย่างผู้ศึกษาใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างกรณีที่มีประชากรมีจำนวนไม่แน่นอน โดยใช้สูตรของ W.G. Cochran (2007) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ได้กลุ่มตัวอย่าง 385 ตัวอย่าง และเพิ่มจำนวน กลุ่มตัวอย่างมาเป็นจำนวน 400 ตัวอย่าง และทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) แยกเป็นธนาคารออมสิน สำนักงานเขตราชวัตร 1 แห่ง จำนวน 40 ราย และธนาคารสาขา 10 สาขา สาขาละ 36 ราย จำนวน 360 ราย ส่วนกลุ่มผู้บริหารและฝ่ายที่เกี่ยวข้องการทำงานสินเชื่อของธนาคารออมสิน เขตราชวัตร โดยเลือกแบบเจาะจงผู้อำนวยการเขตราชวัตร ผู้ช่วยผู้อำนวยการธนาคารออมสินเขตราชวัตร หน่วย วิเคราะห์สินเชื่อ และผู้ช่วยผู้อำนวยการธนาคารออมสินเขตราชวัตรหน่วยประเมินราคาและพิธีการสินเชื่อ จำนวน 3 ราย

##### ตัวแปรในการศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ในการศึกษาเชิงปริมาณ ประกอบด้วย ตัวแปรอิสระ คือ 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 2) ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดบริการสินเชื่อ 7 ด้าน ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์/บริการ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านการส่งเสริมการตลาด ด้านบุคลากร ด้าน กระบวนการให้บริการ และด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ และ 3) ความพึงพอใจคุณภาพบริการของสินเชื่อธนาคาร ออมสินเขตราชวัตร 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความเชื่อมั่น ด้านความเชื่อถือได้ ด้านความมีตัวตน ด้านความเอาใจใส่ และด้านการตอบสนองตอบทันที ส่วนตัวแปรตาม คือ การตัดสินใจใช้บริการสินเชื่อของธนาคารออมสินเขตราชวัตร

ส่วนในการศึกษาเชิงคุณภาพศึกษาตัวแปรที่ใช้ในการสร้างแนวคำถามสัมภาษณ์เป็นปัจจัย ส่วนประสมทางการตลาดบริการสินเชื่อ 7 ด้าน ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์/บริการ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านการส่งเสริมการตลาด ด้านบุคลากร ด้านกระบวนการให้บริการ และด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

และ 2) ความพึงพอใจคุณภาพบริการของสินเชื่อบริการออมสินเขตราชวัตร 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความเชื่อมั่น ด้านความเชื่อถือได้ ด้านความมีตัวตน ด้านความเอาใจใส่ และด้านการตอบสนองตอบทันที

### เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาใช้แบบสอบถามมีโครงสร้างและแบบสัมภาษณ์ชนิดไม่มีโครงสร้างเป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิดที่ให้เลือกตอบเพียงคำตอบเดียว ส่วนที่ 2 ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดบริการสินเชื่อบริการออมสินเขตราชวัตร ส่วนที่ 3 ความพึงพอใจคุณภาพบริการของสินเชื่อบริการออมสินเขตราชวัตร และส่วนที่ 4 การตัดสินใจใช้บริการสินเชื่อบริการออมสินเขตราชวัตร ซึ่งในส่วนที่ 2-4 ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราอัตราภาคที่เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) เป็นการวัดความคิดเห็น 5 ตัวเลือก ตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert's scale) ส่วนแบบสัมภาษณ์ออกแบบแนวคำถามสัมภาษณ์ใน 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดบริการสินเชื่อบริการออมสินเขตราชวัตร และส่วนที่ 2 ความพึงพอใจคุณภาพบริการของสินเชื่อบริการออมสินเขตราชวัตร และนำเครื่องมือแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนี้ไปศึกษาและขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาก่อนนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองและขอความอนุเคราะห์พนักงานของธนาคารช่วยเก็บรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า โดยผู้ศึกษาได้แบบสอบถามเพื่อดำเนินการเก็บกลุ่มตัวอย่าง 400 ราย แยกเป็นสำนักงานเขตราชวัตร 1 แห่ง จำนวน 40 ราย และธนาคารสาขา 10 สาขา สาขาละ 36 ราย จำนวน 360 ราย ได้แก่ สาขาศรียาน สาขาแยกพิชัย สาขานางเลิ้ง สาขาราชวัตร สาขาสะพานแดง สาขาสวนจิตรลดา สาขานนประดิษฐ์ สาขาสุพรีมคอมเพล็กซ์ สามเสน สาขามหานาค สาขาทำเนียบรัฐบาล และเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการเขตราชวัตร ผู้ช่วยผู้อำนวยการเขตราชวัตร หน่วยวิเคราะห์สินเชื่อ และผู้ช่วยผู้อำนวยการเขตราชวัตร หน่วยประเมินราคาและพิธีการสินเชื่อ

### การวิเคราะห์ข้อมูล

จากข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ ผู้ศึกษาจะนำมาวิเคราะห์โดยอาศัยเครื่องมือที่นำมาวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาเพื่อนำไปหาแนวทางในการเพิ่มยอดสินเชื่อรายย่อยธนาคารออมสินเขตราชวัตรมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิเคราะห์ในเชิงพรรณนาวิเคราะห์ และข้อมูลในส่วนแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์ด้วยคอมพิวเตอร์ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ คือ 1) ปัจจัยส่วนบุคคล หาค่าความถี่ และค่าร้อยละ 2) ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดบริการสินเชื่อบริการออมสินเขตราชวัตร การตัดสินใจใช้บริการสินเชื่อบริการออมสินเขตราชวัตร ด้วยสถิติค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) รวมถึงนำข้อมูลมาหาสาเหตุของปัญหาด้วยสถิติ การทดสอบที (Independent Sample t-test) ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และพยากรณ์ด้วยสถิติการถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) กำหนดระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ขั้นตอนที่ 2 นำผลการวิเคราะห์จากขั้นตอนที่ 1 นำไปใช้สร้างแผนผังก้างปลาที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของสาเหตุหรือองค์ประกอบต่างๆ ที่ทำให้เกิดสาเหตุของปัญหา

ขั้นตอนที่ 3 จากผลสาเหตุของปัญหา และผลการวิเคราะห์จากขั้นตอนที่ 1 มาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ใช้ทฤษฎี SWOT Analysis และนำมาวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือตาราง TOWS Matrix เพื่อเสนอแนะหาแนวทางแก้ไขปัญหามาในการเพิ่มยอดสินเชื่อรายย่อยธนาคารออมสินเขตราชวัตร

## 5. ผลการวิจัย

ผลการศึกษาสามารถนำเสนอตามวัตถุประสงค์การวิจัยออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 สาเหตุของปัญหาขอคสอินเซอร์รายย่อยไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ของธนาคารออมสินเขตราชวัตรพบว่าจากข้อมูลการสอบถามกลุ่มตัวอย่างที่เป็นลูกค้า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 25-30 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี มีอาชีพข้าราชการ/พนักงานรัฐวิสาหกิจ มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนระหว่าง 30,001 - 40,000 บาท และพิจารณาความคิดเห็นปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดบริการ และความพึงพอใจคุณภาพการบริการ จากค่าเฉลี่ยต่ำสุดไปสูงสุด ควรปรับปรุงปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดบริการด้านผลิตภัณฑ์/บริการ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 ปรับปรุงความพึงพอใจคุณภาพการบริการด้านความเชื่อมั่น ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 เมื่อทดสอบกำหนดระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้วยสถิติการทดสอบที ความแปรปรวนทางเดียว และการถดถอยเชิงพหุ เพื่อหาสาเหตุปัญหา พบว่า ตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคล ทุกตัวแปรไม่เป็นเหตุผลสาเหตุของปัญหา แต่ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดบริการ ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์/บริการ ด้านการส่งเสริมการตลาด ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย และด้านกระบวนการ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยต่ำสุดไปสูงสุด เป็นเหตุผลสาเหตุของปัญหา ความพึงพอใจคุณภาพการบริการ ได้แก่ ด้านความเชื่อมั่น ด้านความเชื่อถือได้ และด้านการตอบสนองตอบทันที โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยต่ำสุดไปสูงสุด เป็นเหตุผลสาเหตุของปัญหา โดยสามารถอธิบายระดับการตัดสินใจใช้บริการสินเชื่อบริการออมสินได้ร้อยละ 61.10 และสามารถสรุปสาเหตุของปัญหาดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปสาเหตุของปัญหาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นลูกค้า

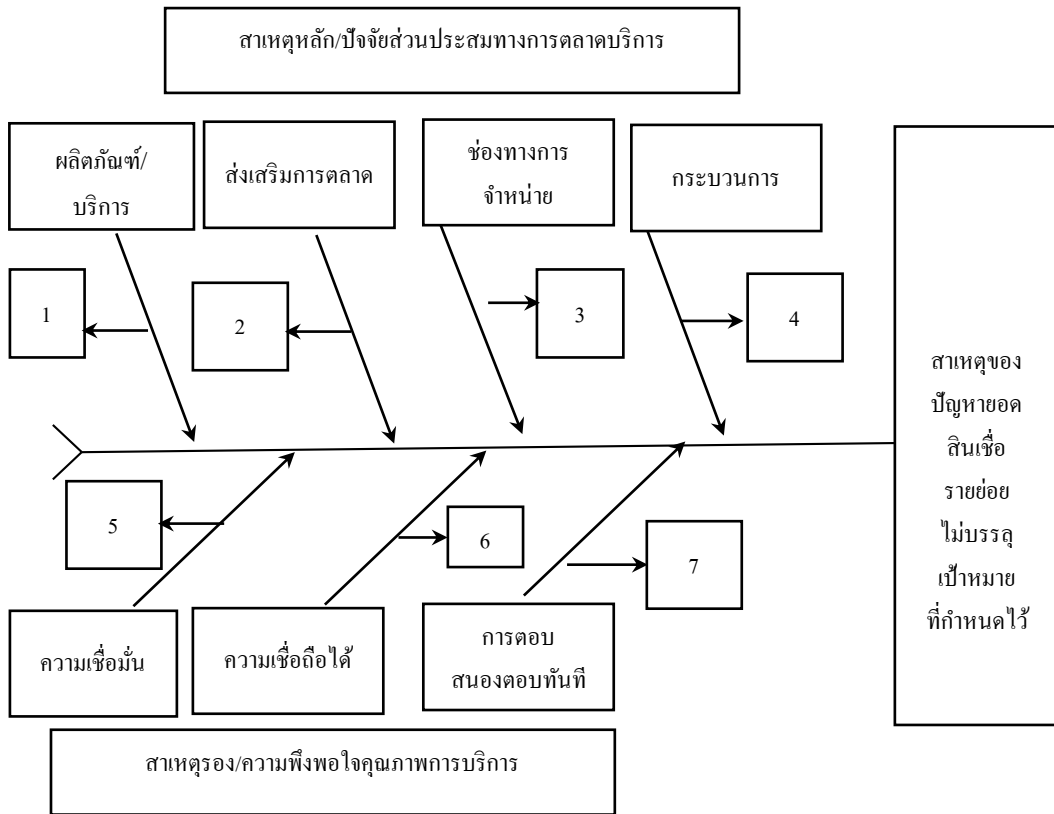
สาเหตุของปัญหา	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่า F	Sig.	แปลผล
<b>ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดบริการ</b>					
1. ด้านผลิตภัณฑ์/บริการ	3.80	เห็นด้วยมาก	3.02	0.00*	เป็นเหตุผล
2. ด้านราคา	3.88	เห็นด้วยมาก	0.29	0.77	ไม่เป็นเหตุผล
3. ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย	4.03	เห็นด้วยมาก	2.92	0.02*	เป็นเหตุผล
4. ด้านการส่งเสริมการตลาด	4.00	เห็นด้วยมาก	2.67	0.03*	เป็นเหตุผล
5. ด้านบุคลากร	4.15	เห็นด้วยมาก	0.70	0.49	ไม่เป็นเหตุผล
6. ด้านลักษณะทางกายภาพ	3.96	เห็นด้วยมาก	0.82	0.41	ไม่เป็นเหตุผล
7. ด้านกระบวนการ	4.12	เห็นด้วยมาก	2.79	0.04*	เป็นเหตุผล
สาเหตุของปัญหา	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่า F	Sig.	แปลผล
<b>ความพึงพอใจคุณภาพการบริการ</b>					
1. ด้านความเชื่อมั่น	3.72	เห็นด้วยมาก	3.21	0.00*	เป็นเหตุผล
2. ด้านความเชื่อถือได้	3.93	เห็นด้วยมาก	2.57	0.03*	เป็นเหตุผล
3. ด้านความมีตัวตน	4.01	เห็นด้วยมาก	0.16	0.87	ไม่เป็นเหตุผล
4. ด้านความเอาใจใส่	4.10	เห็นด้วยมาก	1.12	0.26	ไม่เป็นเหตุผล
5. ด้านการตอบสนอง ตอบทันที	4.06	เห็นด้วยมาก	3.49	0.00*	เป็นเหตุผล
หมายเหตุ ตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคลทุกตัวแปร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ไม่เป็นเหตุผลสาเหตุของปัญหา เพราะค่า Sig. >0.05					

\*ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ส่วนข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการเขตราชวัตร ผู้ช่วยผู้อำนวยการธนาคารออมสินเขตราชวัตรหน่วยวิเคราะห์สินเชื่อ และผู้ช่วยผู้อำนวยการธนาคารออมสินเขตราชวัตรหน่วยประเมินราคาและพิธีการสินเชื่อเกี่ยวกับสาเหตุของปัญหาขอสินเชื่อรายย่อยไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ของธนาคารออมสินเขตราชวัตร สรุปได้ว่าปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดบริการที่เป็นสาเหตุของปัญหา ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์/บริการคือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์สินเชื่อรายย่อยตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ทันการแข่งขันกับธนาคารอื่น ด้านการส่งเสริมการตลาดคือ การประชาสัมพันธ์เรื่องสินเชื่อที่ส่งเสริมการตลาดของธนาคาร ด้านช่องทางการจัดจำหน่ายคือ สถานที่รองรับลูกค้าใช้บริการสินเชื่อมีไม่เพียงพอและด้านกระบวนการคือ หนี้ค้างชำระจำนวนมาก รวมถึงเห็นว่าความพึงพอใจคุณภาพการบริการ ที่เป็นสาเหตุของปัญหาด้านความเชื่อมั่น คือ การแก้ไขและจัดการปัญหางานสินเชื่อ ด้านความเชื่อถือได้ คือ พนักงานไม่สามารถตอบโจทยความต้องการงานสินเชื่อได้ทุกคน และด้านการตอบสนองตอบทันที คือ จำนวนผู้บริหารและบุคลากรมีไม่เพียงพอและขาดความเชื่อมโยงด้วยเทคโนโลยี

ดังนั้นจากข้อมูลการสอบถามและสัมภาษณ์นำมาสรุปสาเหตุของปัญหา พบว่า สาเหตุของปัญหาขอสินเชื่อรายย่อยไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ มาจากสาเหตุหลักคือ ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดบริการในด้านผลิตภัณฑ์/บริการที่เกิดจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์สินเชื่อรายย่อยที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ทันการแข่งขันกับธนาคารอื่น ประกอบกับด้านการส่งเสริมการตลาดก็เป็นอีกสาเหตุที่เกิดจากไม่ประชาสัมพันธ์เรื่องสินเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน นอกจากนี้ในด้านช่องทางการจัดจำหน่ายก็เป็นสาเหตุที่เกิดจากสถานที่ในการบริการสินเชื่อยังไม่รองรับลูกค้าได้เท่าที่ควรหรือมีไม่เพียงพอกับการมาใช้บริการของลูกค้า รวมไปถึงสาเหตุด้านกระบวนการที่เกิดจากหนี้ค้างชำระจำนวนมากของการให้สินเชื่อรายย่อย ดังนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ธนาคารออมสินเขตราชวัตร ต้องปรับกลยุทธ์ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดบริการ แต่อย่างไรก็ตามนอกเหนือจากสาเหตุหลักแล้ว ยังมีสาเหตุรองคือ จากปัญหาความพึงพอใจคุณภาพการบริการในด้านความเชื่อมั่นที่เกิดจากการแก้ไขและจัดการปัญหางานสินเชื่อ ที่ต้องสร้างความเชื่อมั่นในกิจการสถาบันการเงิน และปัญหาด้านความเชื่อถือได้ ที่เกิดจากพนักงานไม่สามารถตอบโจทยความต้องการงานสินเชื่อได้ทุกคน เพราะต่างฝ่ายต่างทำหน้าที่ของตนเอง รวมไปถึงด้านการตอบสนองตอบทันที ที่เกิดจากจำนวนผู้บริหารและบุคลากรมีไม่เพียงพอและขาดความเชื่อมโยงด้วยเทคโนโลยี ทำให้การตอบสนองต่อลูกค้าในบางสาขา ต้องปรับปรุงให้ทันกับสังคมไร้เงินสดและการบริหารบริการการเงินในโลกของดิจิทัลไร้พรมแดน

ทั้งนี้เมื่อนำสรุปสาเหตุของปัญหามาเขียนผังก้างปลา โดยกำหนดประ โยคปัญหาที่หัวปลา และกำหนดสาเหตุหลัก สาเหตุรอง สาเหตุย่อยที่ก้างปลาหัวปลา กล่าวคือ หัวปลาคือสาเหตุของปัญหาขอสินเชื่อรายย่อยที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สาเหตุหลักมาจากปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดบริการ 3 ด้าน ด้านผลิตภัณฑ์/บริการ มีสาเหตุย่อยหมายเลข 1 การพัฒนาผลิตภัณฑ์สินเชื่อรายย่อยตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ทันการแข่งขันกับธนาคารอื่น ด้านการส่งเสริมการตลาด มีสาเหตุย่อย หมายเลข 2 การประชาสัมพันธ์เรื่องสินเชื่อที่ส่งเสริมการตลาดของธนาคาร ด้านช่องทางการจำหน่ายมีสาเหตุย่อย หมายเลข 3 สถานที่รองรับลูกค้าใช้บริการสินเชื่อมีไม่เพียงพอ ด้านกระบวนการมีสาเหตุย่อย หมายเลข 4 หนี้ค้างชำระจำนวนมาก ส่วนสาเหตุรองคือ ความพึงพอใจคุณภาพการบริการ 3 ด้าน ต่อการตัดสินใจใช้บริการที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายคือ ด้านความเชื่อมั่น มีสาเหตุย่อย หมายเลข 5 การแก้ไขและจัดการปัญหางานสินเชื่อ ด้านความเชื่อถือได้ มีสาเหตุย่อย หมายเลข 6 พนักงานไม่สามารถตอบโจทยความต้องการงานสินเชื่อได้ทุกคน และด้านการตอบสนองตอบทันที มีสาเหตุย่อย หมายเลข 7 จำนวนผู้บริหารและบุคลากรมีไม่เพียงพอและขาดความเชื่อมโยงด้วยเทคโนโลยี นำมาสร้างผังก้างปลาดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ผังก้างปลาแสดงสาเหตุของปัญหา

ส่วนที่ 2 เสนอแนะแนวทางในการเพิ่มยอดสินเชื่อรายย่อยธนาคารออมสินเขตราชวัตร เมื่อนำผลจากวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา และข้อมูลจากการสอบถามปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดบริการ ความพึงพอใจคุณภาพการบริการ และการตัดสินใจใช้บริการสินเชื่อรายย่อยของธนาคารออมสินเขตราชวัตร โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย และข้อมูลจากการสัมภาษณ์พิจารณาจากความคิดเห็นส่วนใหญ่ นำมาวิเคราะห์ SWOT Analysis สรุปเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค แล้วนำมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบเมตริกซ์โดยใช้ตาราง TOWS Matrix เพื่อหาทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหา ในรูปแบบของกลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์เชิงแก้ไข กลยุทธ์เชิงป้องกัน และกลยุทธ์เชิงรับ ผลการวิเคราะห์กำหนดทางเลือกดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 กำหนดทางเลือกออกมาเป็นกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาโดยใช้ TOWS Matrix

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
ปัจจัยภายนอก	S1 : ตอบสนองการให้บริการลูกค้าได้รวดเร็วและทันที S2 : ใช้เอกสารหลักฐานในการขอสินเชื่ออย่าง S3 : เข้าใจถึงความต้องการพิเศษของลูกค้า S4 : มีความน่าเชื่อถือต่อระบบการจัดการความปลอดภัยให้กับลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ S5 : สถานที่ตั้งสาขาสะดวกต่อการเดินทางไปติดต่อมีการตกแต่งภายในและภายนอกที่แสดงความเป็นตัวตนของธนาคาร S6 : พนักงานแต่งตัวสะอาดเรียบร้อย S7 : ลูกค้าสามารถเลือกตัดสินใจสมัครสินเชื่อ	W1 : การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ต้องตอบสนองและแข่งขันกับธนาคารอื่น W2 : ประเภทของสินเชื่อที่ต้องพัฒนาให้มีความเหมาะสมกับลูกค้า W3 : ไม่ประชาสัมพันธ์เรื่องสินเชื่อให้เป็นปัจจุบัน W4 : สถานที่จอดรถไม่เพียงพอ W5 : มีหนี้ค้างชำระจำนวนมาก W6 : การแก้ไขและจัดการกับปัญหา/คำร้องเรียนยังไม่ชัดเจน W7 : พนักงานไม่ตอบโจทย์ความต้องการได้ทุกคน
โอกาส (O)	(SO Strategy) 1. กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy) เน้นการบริหารจัดการ 7P's ในด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์สินเชื่อรายย่อยเน้นสร้างนวัตกรรมเพื่อการแข่งขันและใช้เทคโนโลยีประชาสัมพันธ์ส่งเสริมการตลาดให้มากขึ้น ลดเอกสารในกระบวนการทำงานที่สามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าได้รวดเร็ว (S1, S2, O1, O2)	(WO Strategy) 2. กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy) ใช้กลยุทธ์หลัก 7P's ด้านผลิตภัณฑ์ เน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์รายย่อยเพื่อการบริการการเงินสมัยใหม่ด้วยนวัตกรรมที่สามารถแข่งขันได้ ด้านส่งเสริมการตลาด ให้ความสำคัญการประชาสัมพันธ์สินเชื่อด้วยเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันที่ลูกค้าสามารถเข้าถึงได้ และให้ความสำคัญโครงการและกิจกรรมที่ภาครัฐส่งเสริมและสนับสนุนให้มากขึ้น ด้านบุคลากรและกระบวนการพนักงานให้บริการสินเชื่อและฝ่ายอื่นๆ สามารถให้ความรู้และตอบโจทย์ความต้องการลูกค้าได้ทุกระดับ สามารถลดปัญหาหนี้ค้างชำระสินเชื่อรายย่อย 3. กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) แบบพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) พัฒนาผลิตภัณฑ์สินเชื่อรายย่อยและรูปแบบบริการให้มีความหลากหลาย (W1-W7, O1-O3)
อุปสรรค (T)	(ST Strategy) 4. กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy) ใช้กลยุทธ์หลัก 7P's ด้านบุคลากร แต่ละสาขาเพิ่มจำนวนบุคลากรให้เพียงพอที่สามารถเข้าถึงความต้องการลูกค้าด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ปรับปรุงและจัดหาสถานที่ตั้งธนาคารที่ทันสมัยสะดวกสบายในการติดต่อและสร้างความเป็นตัวตนเพื่อหลีกเลี่ยงการใช้อาคารพาณิชย์ (S3, S5, T4, T6)	(WT Strategy) 5. กลยุทธ์ด้านการเงิน (Financial Strategy) เพิ่มงบประมาณในการพัฒนาผลิตภัณฑ์สินเชื่อรายย่อยและพัฒนาบุคลากรทุกระดับเพื่อการแข่งขันให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ ดึงกองทุนสำรองเพื่อแก้ไขหนี้ค้างชำระหนี้ที่เกิดจากความเสียหายจากนโยบายดอกเบี้ย หรือหนี้ไม่ก่อให้เกิดรายได้ พร้อมกำหนดนโยบายทางการเงินให้ชัดเจนในการปล่อยสินเชื่อเพื่อปฏิบัติตาม (W1, W5, T2, T5, T7) 6. กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation Strategy) เน้นประชาสัมพันธ์เรื่องสินเชื่อรายย่อยอย่างต่อเนื่องและให้ข้อมูลที่เป็นปัจจุบันที่จะทำให้ลูกค้าทุกสาขาอาชีพ และประชาชนทั่วไปเข้าถึงและได้เลือกใช้ประเภทสินเชื่อได้อย่างเหมาะสม รวมถึงเน้นสร้างทางเลือกด้านสินเชื่อให้กับลูกค้าเพื่อสร้างภาพลักษณ์ของธนาคารนอกเหนือจากการออม (W2, W3, T3, T8)



จากการวิเคราะห์ตามตารางดังกล่าว ทำให้ได้แนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหา ออกเป็น 4 ทางเลือก คือ ทางเลือกที่ 1 ใช้กลยุทธ์ระดับองค์กรเพื่อสร้างกลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) แบบพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) ทางเลือกที่ 2 ใช้กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจเพื่อสร้างกลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation Strategy) ทางเลือกที่ 3 ใช้กลยุทธ์ระดับหน้าที่เพื่อสร้างกลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy) ใช้กลยุทธ์หลัก 7P's และทางเลือกที่ 4 ใช้กลยุทธ์ระดับหน้าที่เพื่อสร้างกลยุทธ์ด้านการเงิน (Financial Strategy) ดังนั้นจากทางเลือก 4 ทางเลือกดังกล่าวจำเป็นต้องเลือกแนวทางเลือกเดียวที่เกี่ยวข้องกับแนวทางทางการเพิ่มยอดขายเชื่อรายย่อยธนาคารออมสินเขตราชวัตรมากที่สุดคือ ทางเลือกที่ 3 โดยมีเหตุผลที่เลือกคือ

กลยุทธ์ระดับหน้าที่เพื่อสร้างกลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy) ใช้หลัก 7P's เป็นกลยุทธ์ที่สามารถแก้ไขปัญหาในเชิงกลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์สินเชื่อรายย่อยเน้นสร้างนวัตกรรมเพื่อการแข่งขัน และใช้เทคโนโลยีประชาสัมพันธ์ส่งเสริมการตลาดให้มากขึ้น ลดเอกสารในกระบวนการทำงาน ในเชิงกลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) เน้นพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อบริการการเงินด้วยนวัตกรรมสมัยใหม่ ประชาสัมพันธ์ให้มากทุกช่องทางเพื่อให้ลูกค้าเข้าถึง และพัฒนาบุคลากรและกระบวนการทำงานในส่วนสินเชื่อย่อย เพื่อตอบโจทย์และลดปัญหาหนี้ค้างชำระ และในเชิงกลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) เน้นที่บุคลากรให้เพียงพอต่อการบริการ และหลีกเลี่ยงการใช้อาคารพาณิชย์เป็นที่ทำการ ซึ่งกลยุทธ์การตลาด (Marketing Strategy) ใช้หลัก 7P's นี้ หากมองในทางปฏิบัติเพื่อให้ธนาคารออมสินแต่ละสาขาส่งเสริมการตลาดการปล่อยสินเชื่อรายย่อย และสามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่องและมั่นคงในอนาคต การนำเอากลยุทธ์ด้านการตลาดส่วนประสมทางการตลาดหรือ 7P's มาใช้ในการแก้ไขปัญหาและเป็นทางเลือก เพื่อให้เกิดการตัดสินใจใช้บริการและเพิ่มยอดขายเชื่อได้มากขึ้น ทำให้ผลิตภัณฑ์สินเชื่อเป็นที่รู้จักถึงคุณภาพบริการ และเป็นทางเลือกที่สามารถเพิ่มยอดขายเชื่อรายย่อยของธนาคารแต่ละสาขา กล่าวคือ เน้นวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ใช้เทคโนโลยีประชาสัมพันธ์ส่งเสริมการตลาดให้มากขึ้น ลดเอกสารในกระบวนการทำงาน ให้ความสำคัญโครงการและกิจกรรมที่ภาครัฐส่งเสริมและสนับสนุนให้มากขึ้น เพิ่มจำนวนบุคลากร ให้ความรู้ลูกหนี้ที่ค้างชำระหนี้ หาสถานที่จอดรถให้เพียงพอ หลีกเลี่ยงการใช้อาคารพาณิชย์เป็นสถานที่ตั้ง ดังนั้นทางเลือกนี้สามารถกำหนดเป็นแผนปฏิบัติงานดังนี้

1. แผนปฏิบัติงานระยะยาว เป็นแผนปฏิบัติงาน โครงการ/กิจกรรมเป็นรายปี (ตั้งเป้าหมายไม่เกิน 10 ปี) ที่แต่ละธนาคารสาขาส่งเสริมพัฒนาผลิตภัณฑ์ ด้านราคา เป็นโครงการปรับอัตราดอกเบี้ยลูกค้าชั้นดี ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย เป็นโครงการ/กิจกรรมออกบูธจัดแสดงผลภัณฑ์เน้นการมีส่วนร่วม ด้านการส่งเสริมการตลาด เป็นโครงการ/กิจกรรมประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อดิจิทัลและเยี่ยมบ้าน ด้านบุคลากร เป็นโครงการอบรมและให้ทุนการศึกษา ด้านกระบวนการให้บริการ เป็นโครงการพัฒนาฐานข้อมูลแทนลดการใช้เอกสาร และด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ เป็นโครงการ/กิจกรรมตกแต่งสถานที่ภูมิทัศน์และสร้างเครือข่ายสถานที่ เป็นต้น

2. แผนฉุกเฉิน (Contingency plan) เป็นแผนที่กำหนดขึ้นหากมีการประเมินผลแนวทางการเพิ่มยอดขายเชื่อรายย่อยธนาคารออมสินเขตราชวัตรไม่เป็นตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่เป็นไปตามระยะเวลาของแผนปฏิบัติงานข้างต้น จำเป็นต้องมีแผนฉุกเฉินรองรับเพื่อเตรียมรับมือกับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้น เช่น ยอดสินเชื่อรายย่อยของธนาคารแต่ละสาขาไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ธนาคารสำนักงานใหญ่ ขาดทุนการดำเนินการ การลดจำนวนสาขาจากปัจจัยความเสี่ยงต่างๆ เป็นต้น อาจส่งผลกระทบต่อการค้าเงินงานสินเชื่อและการกำหนดค่าใช้จ่ายที่ใช้

กลยุทธ์ที่เป็นทางเลือกในการแก้ไขปัญหาเพื่อเพิ่มยอดขายเชื่อรายย่อย ดังนั้นจึงต้องมีการวิเคราะห์และปรับกลยุทธ์ระยะเวลาการดำเนินงาน งบประมาณ และผู้รับผิดชอบเพื่อให้เกิดความสมดุล คือ ด้านผลิตภัณฑ์/บริการ ปรับกลยุทธ์และทบทวนพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กรเป็นสำคัญ ด้านราคา ปรับกลยุทธ์ลดความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ยที่ธนาคารยอมรับได้ ด้านช่องทางการจัดจำหน่ายปรับกลยุทธ์ลดต้นทุนทางการตลาด ด้านการส่งเสริมการตลาด ปรับกลยุทธ์และสร้างแบบจำลองการส่งเสริมตลาดชั่วคราว ด้านบุคลากร ปรับกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารเทียบเคียงภาวะเศรษฐกิจของประเทศ ด้านกระบวนการให้บริการ ปรับกลยุทธ์โดยลดโอกาสความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจะสูญเสีย ด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ปรับกลยุทธ์ทางการตลาดโดยการสร้างเครือข่ายระหว่างธนาคาร

## 6. การอภิปรายผล

จากผลการศึกษสามารถอภิปรายได้ว่า จากสาเหตุของปัญหาที่เกิดจากปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดบริการ 4 ด้านคือ ด้านผลิตภัณฑ์/บริการ ด้านการส่งเสริมการตลาด ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย และด้านกระบวนการที่แสดงให้เห็นว่ามีความสำคัญยิ่งต่อการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด ของธนาคารเขตราชวัตร สอดคล้องกับแนวคิดของ Kotler and Keller (2012) เป็นเครื่องมือทางการตลาดที่เหมาะสมในการวางกลยุทธ์ทางการตลาดธุรกิจบริการธนาคาร นอกจากนี้จะเห็นว่าสาเหตุของปัญหาเกิดจากความพึงพอใจคุณภาพการบริการ ในด้านความเชื่อมั่นด้านความเชื่อถือได้ และด้านการตอบสนองตอบทันที ที่แสดงถึงคุณภาพการให้บริการเกิดขึ้นมาจากความพึงพอใจของที่มีต่อการบริการ สอดคล้องกับแนวคิดของ Parasuraman, Zeithaml, and Berry (2013) ที่ว่าการบริการต้องสร้างให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นไว้วางใจได้และต้องสร้างความเชื่อถือสามารถตอบสนองได้ตรงจุดและทันทีตรงกับความต้องการเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ ดังนั้นเมื่อนำสาเหตุของปัญหา และหาทางแก้ไขปัญหาด้วยวิเคราะห์ SWOT และการวิเคราะห์ด้วยตาราง TOWS Matrix ได้ทางเลือกกลยุทธ์ด้านการตลาด ใช้หลัก 7P's ที่เน้นให้ความสำคัญการปรับปรุงและพัฒนาธนาคารสาขา สอดคล้องกับงานวิจัยของอภิชาติ บุญรักษา (2551) ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดมีผลต่อการเลือกใช้บริการด้านสินเชื่อเพื่อเพิ่มยอดขายเชื่อ

## 7. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

### บทสรุป

ผลการศึกษาครั้งนี้สามารถสรุปตามวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

7.1 สาเหตุของปัญหายอดขายเชื่อรายย่อยไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ สรุปได้ว่า สาเหตุของปัญหาที่มีผลต่อการตัดสินใจใช้บริการสินเชื่อรายย่อยธนาคารออมสินเขตราชวัตร ที่เกิดจากปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดบริการ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์/บริการ ด้านการส่งเสริมการตลาด ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย และด้านกระบวนการ และเกิดจากความพึงพอใจคุณภาพการบริการ ด้านความเชื่อมั่น ด้านความเชื่อถือได้และด้านการตอบสนองตอบทันที และเกิดจากสาเหตุอื่นๆ ได้แก่ การแก้ไขและจัดการปัญหาทางสินเชื่อที่ต้องสร้างความเชื่อมั่นในกิจการสถาบันการเงิน พนักงานไม่สามารถตอบโจทย์ความต้องการงานสินเชื่อได้ทุกคน และบางสาขาต้องปรับปรุงให้ทันกับสังคมไร้เงินสดและการบริหารบริการการเงินในโลกของดิจิทัลไร้พรมแดนตามนโยบายของธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่

7.2 แนวทางในการเพิ่มยอดขายรายชื่อย่อธนาคารออมสินเขตราชวัตร สรุปได้ว่า เมื่อนำสาเหตุของปัญหา ข้อมูลการสอบถามและสัมภาษณ์มาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค วิเคราะห์ตาราง TOWS Matrix ทำให้ได้แนวทางเลือก 4 ทางเลือก ได้แก่ ทางเลือกที่ 1 กลยุทธ์การเติบโตแบบพัฒนาผลิตภัณฑ์ในระดับองค์กร เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้วยนวัตกรรมยุคดิจิทัล ทางเลือกที่ 2 กลยุทธ์ความแตกต่างในระดับหน่วยธุรกิจ เพื่อการประชาสัมพันธ์เข้าถึงลูกค้าและสร้างภาพลักษณ์ ทางเลือกที่ 3 กลยุทธ์ด้านการตลาดหลัก 7P's ในระดับหน้าที่ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และใช้เทคโนโลยีประชาสัมพันธ์ สร้างความเป็นตัวตนเพื่อหลีกเลี่ยงการใช้อาคารพาณิชย์ และทางเลือกที่ 4 กลยุทธ์ด้านการเงินในระดับหน้าที่ เพื่อตั้งกองทุนสำรองแก้ไขหนี้ที่เกิดจากความเสียหายหรือไม่ก่อให้เกิดรายได้ ซึ่งต้องเลือกเพียงทางเลือกเดียวเพื่อนำไปสู่การวางแผนปฏิบัติงานในการเพิ่มยอดขายรายชื่อย่อคือ ทางเลือกกลยุทธ์ด้านการตลาด ใช้หลัก 7P's ด้วยเหตุผลไปใช้เป็นกลยุทธ์เชิงรุก เชิงแก้ไข และเชิงป้องกัน และเน้นให้ความสำคัญการปรับปรุงและพัฒนาธนาคารสาขาด้วยหลัก 7P's

#### ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษามีข้อเสนอแนะว่า การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ศึกษารณการหลายสาขา ทำให้ต้องเก็บข้อมูลตัวอย่างจำนวนมาก ซึ่งจะมีผลต่อการศึกษาค้นคว้าสาเหตุของปัญหาที่กว้างมากเกินไป ดังนั้นหากมีการศึกษาค้นคว้าต่อไป ควรมีการศึกษาเฉพาะธนาคารสาขาหรือเปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างระหว่างธนาคารสาขา เพื่อให้หาแนวทางแก้ไขปัญหาลดเพิ่มยอดขายรายชื่อย่อธนาคารออมสินเขตราชวัตร ได้ตรงจุดทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อทำแผนปฏิบัติงาน นอกเหนือจากการศึกษาถึงปัจจัยและความพึงพอใจคุณภาพบริการต่อการตัดสินใจใช้บริการที่อาจจะเกิดขึ้น รวมถึงควรศึกษาสาเหตุของปัญหาจากการสัมภาษณ์ลูกค้าที่ไม่ได้กู้สินเชื่อย่อ เพราะปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดบริการ และความพึงพอใจคุณภาพการบริการอาจไม่ใช่สาเหตุที่แท้จริงของการเพิ่มยอดขายรายชื่อย่อให้ขึ้นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

#### เอกสารอ้างอิง

- ธนาคารออมสิน สำนักงานเขตราชวัตร. (2561). รายงานผลดำเนินงาน ธนาคารออมสินสำนักงานเขตราชวัตร. กรุงเทพฯ : ธนาคารออมสินสำนักงานเขตราชวัตร.
- พิบูล ทีปะपाल. (2551). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : อมรการพิมพ์.
- วันรัตน์ จันทกิจ. (2550). 17 เครื่องมือนักคิด (17 Problem solving devices). พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- อภิชาติ บุญรักย์. (2551). ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการด้านสินเชื่อธุรกิจธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ของลูกค้าในจังหวัดพังงา. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาธุรกิจการตลาด มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต.
- Cochran, W.G. (2007). **Sampling Techniques**. 3<sup>rd</sup>ed. New Delhi : Wiley India Private Limited (1767).
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2012). **Marketing management**. 14<sup>th</sup> ed. New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L. (2013). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. **Journal of Marketing**, 49, 41 - 50.