



## แนวทางการแก้ไขรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการที่มีแนวโน้มลดลงของธนาคาร

### Solutions for Fees and Services Income Education Has

#### A Downward Trend for Bank

### ภาณุวัฒน์ ดาวังปา<sup>1</sup> และวรรณรพี บานชื่นวิจิตร<sup>2</sup>

<sup>1</sup> หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการเงิน มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, panuwat-da@hotmail.com

<sup>2</sup> อาจารย์ประจำ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400, dr.wanrapee@gmail.com

#### บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีปัญหามาจากอัตราดอกเบี้ยของรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการของธนาคาร ปี พ.ศ. 2559 -2561 มีแนวโน้มลดลง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสาเหตุของปัญหารายได้ค่าธรรมเนียมและบริการที่มีแนวโน้มลดลงและเพื่อศึกษาแนวทางแก้ไขปัญหารายได้ค่าธรรมเนียมและบริการที่มีแนวโน้มลดลง โดยมีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 200 คน สำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม และผู้บริหารระดับสูงจำนวน 2 ท่าน ในการสัมภาษณ์เชิงลึก และใช้ทฤษฎี SWOT Analysis TOWS Matrix และแผนผังเหตุและผล (Cause and Effect Diagram) ทำการเก็บข้อมูล โดยการออกแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ (Percentage) และค่าเฉลี่ย (Mean) ผลการศึกษาพบว่า

ลูกค้าส่วนใหญ่ของธนาคารจะเป็นลูกค้าด้านสินเชื่อ นิยมใช้บริการธนาคารในช่วงวันหยุดเสาร์ -อาทิตย์และวันหยุดนักขัตฤกษ์ และปัญหาที่พบคือลูกค้าส่วนใหญ่มีจำนวนการใช้บริการสาขาของธนาคารมีจำนวนน้อยมาก โดยมีค่าเฉลี่ยการใช้บริการสาขาของธนาคาร น้อยกว่า 1 ครั้งต่อเดือน และนิยมใช้บริการในช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ เช่น Mobile Banking เป็นส่วนใหญ่ และปัญหาด้านภาพลักษณ์ที่พบจากแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์คือ ความเชื่อมั่นและชื่อเสียงของธนาคาร ยังไม่เป็นที่รู้จักและเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการธนาคาร ดังนั้นธนาคารควรที่จะสร้างภาพลักษณ์ของธนาคารให้เป็นที่รู้จักและสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ใช้บริการโดยการโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางสื่อต่างๆ เพื่อให้เข้าถึงประชาชนทั่วไปและหลากหลายกลุ่มมากยิ่งขึ้น โดยเน้นที่ชื่อของธนาคาร และสโลแกนของธนาคารเพื่อให้เกิดการจดจำและยอมรับ

**คำสำคัญ:** ค่าธรรมเนียมและบริการ, ค่าธรรมเนียมธนาคาร, ลดลง

#### ABSTRACT

This study is a problem due to the growth of fee and service income of the bank in 2016-2018. The objective is to study the causes of fee and service income that are likely to decrease and to study solutions to fees and services that are likely to decrease. With a sample of 200 people for respondents. And 2 top executives in in-depth interviews and using the SWOT Analysis TOWS Matrix and Cause and Effect Diagram to collect data by issuing questionnaires and interviewing forms using descriptive statistics such as frequency, value Percentage and



Mean. The results showed that .Most of the bank's customers are credit customers. Popular banking services during the Saturday holidays - Sunday and public holidays And the problem is that the majority of customers use the service of the bank branch is very small With an average of less than 1 bank branch per month And most prefer to use the service via electronic channels such as Mobile Banking and the image problems found in the questionnaires and interview forms are Confidence and reputation of the bank Not yet known and accepted by bank users Therefore, the bank should create the image of the bank to be well-known and build trust among users by advertising through various media channels. In order to reach the general public and more diverse groups, focusing on the name of the bank and the slogan of the bank for recognition and acceptance

**Keywords:** Fee Base Income, Bank Charges, Decrease

## 1. บทนำ

ตารางที่ 1 แสดงรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการของธนาคาร ที่มา: รายงานการเงินประจำปี 2561

	ปี 2559		ปี 2560		ปี 2561	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
รายได้ดอกเบี้ย	15,194	110.3	15,531	106.3	16,737	105.1
ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย	(4,959)	(36.0)	(4,683)	(32.0)	(4,943)	(31.0)
รวมรายได้ดอกเบี้ย-สุทธิ	10,236	74.3	10,848	74.2	11,794	74.1
รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการ	3,110	22.6	3,271	22.4	3,219	20.2
ค่าใช้จ่ายค่าธรรมเนียมและบริการ	(96)	(0.7)	(111)	(0.8)	(93)	(0.6)
รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการ-สุทธิ	3,014	21.9	3,160	21.6	3,126	19.6
รายได้จากการดำเนินงานอื่นๆ	518	3.8	608	4.2	1,003	6.3
รวมรายได้จากการดำเนินงาน	13,768	100.0	14,616	100.0	15,923	100.0

จากตารางโครงสร้างรายได้ของธนาคาร ปี 2559-2561 จะพบปัญหาว่าอัตราการเติบโตของรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการมีแนวโน้มลดลง ถึงแม้ว่าจะมีจำนวนเงินที่สูงขึ้นในทุกๆปี แต่หากดูในส่วนของอัตราส่วนของการเติบโตนั้นมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง จากปี 2559 มีรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการสุทธิ 3,014 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 21.9 ปี 2560 มีรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการสุทธิ 3,160 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 21.6 และในปี 2561 นั้นมีรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการสุทธิ 3,126 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 19.6. ซึ่งจะเห็นได้ว่าเมื่อดูเป็นร้อยละของกำไรจากการดำเนินงาน รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการมีสัดส่วนลดลงอย่างต่อเนื่อง จากปี 2559-2561ซึ่งรายได้จากค่าธรรมเนียมและบริการมีสัดส่วน 20% ของรายได้รวมจากการดำเนินงาน ดังนั้นหากรายได้ส่วนนี้ลดลงก็จะส่งผลกระทบต่อรายได้รวมจากการดำเนินงานของธนาคารเป็นอย่างมาก



## แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### ทฤษฎี SWOT Analysis

คือกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร ณ เวลาปัจจุบัน ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงหรือนักบริหารการตลาด สามารถกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ทางการตลาดที่เหมาะสมต่อไปได้

สำหรับสาเหตุที่เรียกว่า SWOT (สวอต) เนื่องจากเป็นตัวย่อของอักษรภาษาอังกฤษ 4 ตัวที่ประกอบไปด้วย Strengths Weaknesses Opportunities และ Threats ซึ่งมีความหมายดังต่อไปนี้

S: Strength จุดแข็ง คือจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบขององค์กรที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งต้องเป็นสิ่งที่คู่แข่งในตลาดสามารถเลียนแบบได้ยากและส่งผลดีต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร

W: Weakness จุดอ่อน คือจุดอ่อน ข้อเสียเปรียบ หรือปัญหาข้อบกพร่องที่เกิดมาจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินธุรกิจขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องหาวิธีแนวทางการแก้ไข ปัญหา

O: Opportunity โอกาส คือ โอกาสความเป็นไปได้ทางธุรกิจขององค์กร ซึ่งก็คือสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร

T: Threats อุปสรรค คือความเสี่ยง ภัยคุกคาม ข้อจำกัด หรืออุปสรรคต่างๆ ขององค์กร ซึ่งก็คือสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินธุรกิจขององค์กร (พิชัยยุทธ์ วงศ์สุกฤดี 2562)

### การวิเคราะห์ TOWS Matrix

สามารถวิเคราะห์และจับคู่กลยุทธ์ TOWS Matrix ออกมาเป็นกลยุทธ์ 4 รูปแบบ ได้ตามภาพด้านล่างนี้ พร้อมตัวอย่างการจับคู่กลยุทธ์ TOWS รูปแบบกลยุทธ์ของ TOWS Matrix ประกอบไปด้วย

กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางบวกคือจุดแข็ง (Strength) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางบวกคือโอกาส (Opportunity) ซึ่งก็คือการใช้จุดแข็งข้อได้เปรียบของเรา ผสมกับโอกาสที่ดีเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงรุก

กลยุทธ์คั่งตัว-เชิงแก้ไข (WO Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางลบคือจุดอ่อน (Weakness) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางบวก (Opportunity) ซึ่งก็คือการใช้ประโยชน์จากโอกาสเพื่อมาปิดจุดอ่อนจุดด้อยขององค์กรหรือทำให้จุดอ่อนนั้นลดลง

กลยุทธ์คั่งตัว-เชิงรับ (ST Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางบวกคือจุดแข็ง (Strength) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางลบ (Threat) เป็นการนำจุดแข็งข้อได้เปรียบขององค์กรมาป้องกันอุปสรรคซึ่งก็คือเป็นการใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค

กลยุทธ์ป้องกัน (WT Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในทางลบคือจุดอ่อน (Weakness) และสภาพแวดล้อมภายนอกทางลบคืออุปสรรค (Threat) เป็นกลยุทธ์เพื่อการลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม โดยมีเป้าหมายหลักคือการป้องกันหรือหลีกเลี่ยงให้สถานการณ์ขององค์กรไม่แย่ไปกว่าเดิม (พิชัยยุทธ์ วงศ์สุกฤดี, 2562)



## ทฤษฎีแผนผังก้างปลา (Fish Bone Diagram)

หรือเรียกเป็นทางการว่า “แผนผังสาเหตุและผล (Cause and Effect Diagram)” แผนผังสาเหตุและผลเป็นแผนผังที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหา (Problem) กับสาเหตุทั้งหมดที่เป็นไปได้ที่อาจก่อให้เกิดปัญหานั้น (Possible Cause) ซึ่งอาจคุ้นเคย

กับแผนผังสาเหตุและผล ในชื่อของ “ผังก้างปลา (Fish Bone Diagram)” เนื่องจากหน้าตาแผนภูมิมีลักษณะคล้ายปลาที่เหลือแต่ก้าง หรือหลายๆ คนอาจรู้จักในชื่อของแผนผังอิชิกาวา (Ishikawa Diagram) ซึ่งได้รับการพัฒนาครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ. 1943 โดย ศาสตราจารย์คาโอรุ อิชิกาวา แห่งมหาวิทยาลัยโตเกียว

ผังก้างปลาประกอบด้วยส่วนต่างๆ ดังต่อไปนี้

- ส่วนปัญหาหรือผลลัพธ์ (Problem or Effect) ซึ่งจะแสดงอยู่ที่หัวปลา
- ส่วนสาเหตุ (Causes) จะสามารถแยกย่อยออกได้อีกเป็น
- ปัจจัย (Factors) ที่ส่งผลกระทบต่อปัญหา (หัวปลา)
- สาเหตุหลัก
- สาเหตุย่อย (ศิริชัย เปรมกาญจนา, 2559)

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ภัทตราภรณ์ ชัยยอด (2562) ศึกษาเรื่องปัญหาการขายได้ค่าธรรมเนียมและบริการไม่เป็นไปตามเป้าหมายของธนาคารออมสินเขตน่าน จังหวัดน่าน

จากการศึกษาปัญหาการขายได้ค่าธรรมเนียมและบริการไม่เป็นไปตามเป้าหมายวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ศึกษาที่มาของปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการไม่เป็นไปตามเป้าหมายและศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหาลูกค้าและการปรับปรุงการทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลกับผู้บริหารและกลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการ จำนวน 400 คน โดยการดำเนินแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือใช้แบบสัมภาษณ์รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการของธนาคารออมสินเขตน่านแลแบบสอบถามการบริการกับกลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการกับธนาคารออมสินพบว่าข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 31-40 ปี มีสถานภาพสมรส มีอาชีพประกอบธุรกิจส่วนตัว/ค้าขาย และมีรายได้ 20,001-30,000 บาท ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย พบว่าด้านการทำงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจที่มีต่อการบริการลูกค้า พบว่า ด้านสถานที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ผลของปัญหาและอุปสรรคของรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการไม่เป็นไปตามเป้าหมายกำหนด พบว่า ไม่ปฏิบัติตามตามกลยุทธ์แบบแผนที่กำหนดมากที่สุด และผลของแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการพบว่าด้านบุคลากรมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา ด้านพนักงานและด้านการบริการ

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสาเหตุของปัญหาการขายได้ค่าธรรมเนียมและบริการที่มีแนวโน้มลดลง
2. เพื่อศึกษาแนวทางแก้ไขปัญหาลูกค้าการขายได้ค่าธรรมเนียมและบริการที่มีแนวโน้มลดลง



### 3. การดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ใช้การสุ่มตัวอย่างโดยใช้หลักทฤษฎีความน่าจะเป็น (Non -Probability Sampling) โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวกจากกลุ่มเป้าหมาย เพื่อศึกษาถึงปัญหารายได้ค่าธรรมเนียมและบริการที่มีแนวโน้มลดลง โดยเลือกจากปัจจัยที่ลูกค้าเลือกใช้บริการธนาคาร ในเขตกรุงเทพและปริมณฑล ซึ่งผู้วิจัยได้จัดทำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารเชิงลึก โดยการทบทวนวรรณกรรม ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการออกแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ประกอบกับการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับสรุปผลการวิจัย เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวนสุ่มเก็บแบบสอบถามแบบสะดวกจำนวน 200 ชุด โดยเก็บข้อมูลบริเวณด้านหน้าอาคารสำนักงานใหญ่ของธนาคารจำนวน 100 ชุด ห้างสรรพสินค้าเมกาบางนา โชนเมก้ามันนี่ 100 ชุด และแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารเชิงลึกจำนวน 2 ท่าน

#### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างมีจำนวนทั้งหมด 202 คน จำนวน 200 คนเป็นการตอบแบบสอบถามเชิงปริมาณโดยตอบแบบสอบถาม จำนวน 200 ชุด และอีก 2 คน เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารของธนาคาร จำนวน 2 คน

#### เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

นำแบบสอบถามทั้งหมด จำนวน 200 ชุด ไปแจกยังกลุ่มตัวอย่างตามการสุ่มตัวอย่าง ซึ่งภายในแบบสอบถาม 1 ชุด จะประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบชนิดแบบสำรวจรายการ (Check List) จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการเลือกใช้บริการธนาคารในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล แบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบชนิดแบบสำรวจรายการ (Check List) จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้บริการธนาคารในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบประเมินค่า (Rating Scale) ในการให้ระดับความสำคัญ จำนวน 20 ข้อ

ตอนที่ 4 เป็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ของผู้ใช้บริการธนาคารที่ส่งผลต่อการเลือกใช้บริการธนาคารของผู้ใช้บริการในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบประเมินค่า (Rating Scale) ในการให้ระดับความสำคัญ จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะ หรือความคิดเห็นเพิ่มเติม

แบบสัมภาษณ์ที่นำไปสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน 2 ท่าน ซึ่งจะเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก ที่เป็นแบบการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ซึ่งมีการวางแผนการสัมภาษณ์ โดยมีชุดคำถาม และวิธีการสัมภาษณ์อย่างเป็นระบบและมีขั้นตอนล่วงหน้า มีการดำเนินงานแบบเป็นทางการภายใต้กฎเกณฑ์และมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งคำถามจะครอบคลุมในเนื้อหาส่วนต่างๆ ประกอบไปด้วยคำถาม 4 ประเด็นที่ส่งผลต่อความสามารถในการทำรายได้จากค่าธรรมเนียมและบริการ



### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยเชิงปริมาณจากข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการแจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างประชากร และเก็บรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างตามวิธีการสุ่มตัวอย่างข้างต้น และเมื่อได้ข้อมูลกลับคืนมาแล้วจึงคัดเลือกแบบสอบถามนั้น ๆ หลังจากนั้น จึงนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาทุกฉบับ มาตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูล แล้วนำแบบสอบถามทั้งหมดไปวิเคราะห์ผลโดยใช้สถิติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำข้อมูลมาประมวลผลและนำผลการวิเคราะห์ที่ได้มาทดสอบกรอบแนวความคิดที่ได้มา

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารของธนาคารทั้ง 2 ท่าน ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงฝ่ายบริการลูกค้า ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานใหญ่ของธนาคาร โดยมีชุดคำถาม และวิธีการสัมภาษณ์อย่างเป็นระบบและมีขั้นตอนล่วงหน้า มีการดำเนินงานแบบเป็นทางการภายใต้กฎเกณฑ์และมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งคำถามจะครอบคลุมในเนื้อหาส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้มค่าธรรมเนียมและบริการที่ลดลง

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากแบบสอบถาม จำนวน 200 ชุด มาประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อต้องการทราบถึงสาเหตุของรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการของธนาคารที่มีแนวโน้มลดลง โดยพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้บริการธนาคาร ของผู้ใช้บริการในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยมีการดำเนินการ ดังนี้

1. ตรวจสอบข้อมูล (Editing) โดยผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
2. การลงรหัส โดยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจแล้ว มาลงรหัสตามที่กำหนดไว้ เพื่อดำเนินการประมวลผลข้อมูล ข้อมูลที่ลงรหัสแล้วได้บันทึกเข้าแฟ้ม (Folder) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปเพื่อการประมวลผลข้อมูล ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลนี้ใช้หลักทางสถิติ เพื่อหาค่าตัวแปรที่ต้องการศึกษา
3. การวิเคราะห์ข้อมูลมีวิธีการ ดังนี้
  - 1) การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการนำข้อมูลมาคำนวณวิเคราะห์หาค่าสถิติ โดยใช้ความถี่ ค่าร้อยละ และนำเสนอในรูปแบบตารางและแผนภูมิ
  - 2) การวิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการเลือกใช้บริการธนาคาร ของกลุ่มตัวอย่างของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการนำข้อมูลมาคำนวณวิเคราะห์หาค่าสถิติ โดยใช้ความถี่ ค่าร้อยละ และนำเสนอในรูปแบบตาราง
  - 3) การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยทางการตลาดที่มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้บริการธนาคาร ของกลุ่มตัวอย่างของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยนำข้อมูลมาคำนวณหาค่าสถิติ โดยใช้ค่าเฉลี่ย แล้วแบ่งอันดับภาคชั้น เพื่อหาความหมายของระดับความสำคัญของปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดในแต่ละข้อ เพื่อเรียงลำดับของระดับความสำคัญของกลุ่มตัวอย่าง การให้คะแนนและการแปลความหมายของข้อมูลเกี่ยวกับระดับความสำคัญของปัจจัยส่วนประสมทางการตลาด ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้บริการและด้านการรับรู้ ดังนี้



ตารางที่ 2 ตารางแบ่งระดับความหมายของคะแนน

ระดับคะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
4.21-5.00	เห็นด้วยมากที่สุด
3.41-4.20	เห็นด้วยมาก
2.61-3.40	เห็นด้วยปานกลาง
1.81-2.60	เห็นด้วยน้อย
1.00-1.80	เห็นด้วยน้อยที่สุด

#### 4. ผลการวิจัย

##### 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมจากกลุ่มตัวอย่าง

โดยใช้การตอบแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา สรุปได้ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 53 ช่วงอายุ อยู่ระหว่าง 31-40 ปี เป็นช่วงอายุที่มีเป็นจำนวนมากที่สุด จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 44 ผู้ใช้บริการธนาคารส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีเป็นจำนวนมากที่สุดจำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 64.5 มีอาชีพส่วนใหญ่เป็นอาชีพพนักงานเอกชน/ลูกจ้าง เป็นจำนวนมากที่สุดจำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 56

ตอนที่ 2 พฤติกรรมการเลือกใช้บริการธนาคาร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 51 เป็นลูกค้าสินเชื่อบัตรเครดิต ร้อยละ 72 สะดวกใช้บริการของสาขาของธนาคาร ในวันเสาร์- วันอาทิตย์ และวันหยุดนักขัตฤกษ์ ลูกค้าส่วนใหญ่ใช้บริการสาขาของธนาคารน้อยกว่า 1 ครั้งต่อเดือน คิดเป็นร้อยละ 44.5 ลูกค้าส่วนใหญ่จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 28 ลูกค้าส่วนใหญ่ จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 44.5 เลือกใช้บริการอิเล็กทรอนิกส์ เช่น Mobile Banking ลูกค้าส่วนใหญ่เลือกใช้บริการ เพราะ มีบริการที่ดี สะดวก รวดเร็ว จำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 28.9

ตอนที่ 3 ด้านปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้บริการ พบว่า ความพึงพอใจด้านผลิตภัณฑ์ อยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ด้านราคาอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ด้านช่องทางการให้บริการอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ด้านการส่งเสริมการตลาดอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ด้านบุคลากรอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด และด้านกระบวนการของการบริการอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด

ตอนที่ 4 การรับรู้ของผู้ใช้บริการธนาคารที่ส่งผลต่อการเลือกใช้บริการธนาคาร พบว่า จากการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามพบว่าผู้ใช้ส่วนใหญ่รับรู้ของผู้ใช้บริการธนาคารมีการบริการที่ดีเยี่ยม ให้บริการที่สะดวก รวดเร็ว โดยมีคะแนนเฉลี่ยที่ 4.58 การรับรู้ด้านผลตอบแทนทางการเงินของธนาคารสูงสุด โดยมีคะแนนเฉลี่ยที่ 4.38 ด้านการรับรู้ความรู้ความเข้าใจในการใช้บริการธนาคาร โดยมีคะแนนเฉลี่ยที่ 4.25 ด้าน ธนาคารมีการบริการที่ดีเยี่ยม ให้บริการที่สะดวก รวดเร็ว โดยมีคะแนนเฉลี่ยที่ 4.22 ซึ่งทั้งสี่ด้านข้างต้นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด และการรับรู้ด้านธนาคารมีความน่าเชื่อถือ ได้คะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดที่ 4.02 โดยจัดอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะ ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อเสนอแนะถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลสำหรับกาเลือกใช้บริการธนาคาร ไว้ดังนี้



1. พนักงานที่ให้บริการยิ้มแย้มสดใส
2. มีผลิตภัณฑ์ที่น่าสนใจหลากหลายและเชื่อถือได้
3. พนักงานมีความเป็นมืออาชีพ ใส่ใจดูแลลูกค้าดี

#### 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์

**ประเด็นที่ 1.** แนวโน้มสถานการณ์รายได้จากค่าธรรมเนียมและบริการของธนาคารที่มีแนวโน้มที่ลดลง

เนื่องจากปัจจุบันผู้ใช้บริการธนาคารส่วนใหญ่เลือกใช้บริการออนไลน์ในรูปแบบของ Mobile Banking เนื่องจากมีความสะดวกและรวดเร็วและที่สำคัญไม่มีค่าธรรมเนียมในการทำธุรกรรม จึงทำให้ผู้ใช้บริการธนาคารส่วนใหญ่ไม่เดินทางมาที่สาขาเพื่อทำธุรกรรม ทั้งในแง่ในด้านของการประหยัดค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ประหยัดเวลา และค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในการทำธุรกรรมทางการเงิน ประเด็นนี้จึงเป็นประเด็นหลักที่ทำให้ลูกค้ามาใช้บริการสาขาของธนาคารลดน้อยลงและเป็นสาเหตุที่ทำให้ค่าธรรมเนียมจากการให้บริการลดลงอย่างเห็นได้ชัด

**ประเด็นที่ 2.** จุดแข็ง และจุดอ่อน ของธนาคาร

โดยมองว่าการให้บริการของพนักงานสาขาทั้งเจ้าหน้าที่บริการลูกค้าด้านเงินฝาก สินเชื่อ และเจ้าหน้าที่การตลาดของสาขา รวมถึง Operation ภายใน มีความสำคัญที่ทำให้ภาพลักษณ์ของธนาคารมีความน่าเชื่อถือ และมีการให้บริการที่สะดวกรวดเร็ว ไม่มีการรอกิวที่นาน ซึ่งถือเป็นจุดแข็งที่ได้รับคำชมเชยจากลูกค้ามากที่สุด สำหรับจุดอ่อนมองว่าเป็นในส่วนของการเข้าถึงของลูกค้าอื่นๆที่ไม่ใช่ลูกค้าของธนาคาร โดยในด้านชื่อเสียงและความมั่นคงของธนาคารจึงทำให้ไม่เป็นที่ยอมรับของประชาชนทั่วไปมากนัก โดยเฉพาะด้านเงินฝาก ความสามารถในการดำเนินงานของธนาคารยังไม่สามารถแข่งขันกับธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่หรือธนาคารของภาครัฐได้ โดยเฉพาะตลาดเงินฝากสำหรับลูกค้าขนาดกลางและรายย่อยที่ยังไม่สามารถแข่งขันได้ โดยข้อจำกัดด้านขนาดของธนาคาร จำนวนสาขา จึงเป็นจุดอ่อนในการแข่งขันของธนาคาร

**ประเด็นที่ 3.** กลยุทธ์ที่ธนาคารนำมาใช้เพื่อสร้างความแตกต่างจากธนาคารพาณิชย์อื่นๆ อย่างไร

หลักๆ คือความเร็วในการให้บริการธุรกรรมทางการเงิน เช่น การรับชำระสินเชื่อที่ลูกค้าไม่ต้องมีการรอกิว สามารถเข้ามาทำธุรกรรมได้ทันทีและใช้เวลาในการทำธุรกรรมไม่นาน (ไม่เกิน 1 นาที / รายการ) และ การให้คำปรึกษาด้านการลงทุนสำหรับลูกค้าที่มีความสนใจเฉพาะด้าน โดยธนาคารมีพนักงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญที่คอยให้คำแนะนำอย่างเป็นมืออาชีพให้กับลูกค้าได้ ซึ่งสิ่งที่สำคัญที่สร้างจุดแตกต่างของธนาคารคือมาตรฐานด้านการให้บริการและระบบใช้งานของธนาคารเพื่อสร้างให้เกิดความเชื่อมั่นของผู้ใช้บริการ โดยเฉพาะจุดเด่นด้านกองทุนสำรองเลี้ยงชีพที่ธนาคารถือได้ว่าเป็นธนาคารแรกของประเทศไทยด้าน Investment Bank ที่ได้รับการไว้วางใจให้แต่งตั้งเป็นบริษัทจัดการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพจากบริษัทนายจ้างมากที่สุดในประเทศไทย นี่ก็กลยุทธ์ที่จะสร้างความแตกต่างของธนาคารต่อไปในอนาคต

**ประเด็นที่ 4.** ธนาคารมีการกำหนดกลยุทธ์ด้านสร้างตราสินค้าอย่างไร ให้ธนาคารเป็นที่รู้จักของประชาชนทั่วไป

เบื้องต้นคิดว่าควรที่จะเพิ่มในส่วนของการโฆษณาประชาสัมพันธ์ให้มากขึ้นเนื่องจากมองว่าปัจจุบันการโฆษณาประชาสัมพันธ์ของธนาคารมีค่อนข้างน้อย จึงทำให้ไม่เป็นที่รู้จักของประชาชนทั่วไป ทั้งในส่วนของการสื่อหลักอย่างโทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ วิทยุ และนอกจากนั้นควรจะมีในด้านของสื่อ SOCAIL ต่างๆในยุคปัจจุบัน เช่น FACEBOOK และสื่อสังคมออนไลน์ต่างๆ เพื่อเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคที่หลากหลายยิ่งขึ้น และนอกจากนั้นการสร้าง





ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคมากยิ่งขึ้นเพื่อการที่จะทำให้ประชาชนทั่วไปมีทางเลือกที่มากขึ้นกับการใช้บริการของธนาคารเพิ่มขึ้น

## 5. การอภิปรายผล

### สรุปผลการวิจัย

#### 5.1 การวิเคราะห์แผนผังก้างปลา (Cause and Effect Diagram)

จากแบบสอบถามและผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารเชิงลึกพบว่าสาเหตุที่ทำให้ธนาคารมีแนวโน้มรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการลดลง มีดังนี้

##### สาเหตุหลัก

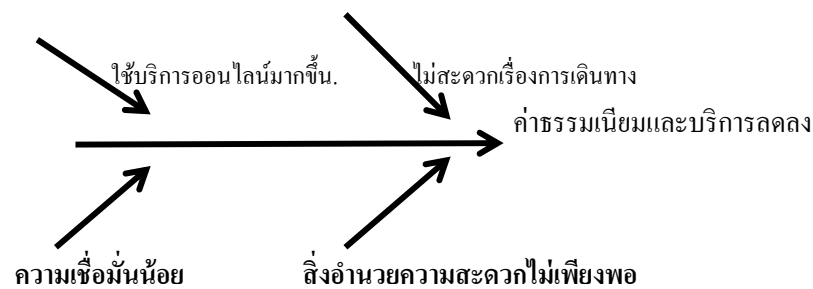
1. ผู้ใช้บริการธนาคารส่วนใหญ่ใช้บริการสาขาของธนาคาร โดยเฉลี่ยน้อยกว่า 1 ครั้งต่อเดือน เป็นคำตอบส่วนใหญ่จากแบบสอบถาม
2. ด้านความเชื่อมั่นความน่าเชื่อถือของธนาคารมีความเชื่อถือน้อยและได้คะแนนจากแบบสอบถามน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับด้านอื่นๆ ในด้านการรับรู้ของผู้บริโภค
3. สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ระหว่างการรอรับบริการมีน้อยไม่เพียงพอและความสะดวก ในการติดต่อทำธุรกรรมที่สาขาของธนาคาร
4. สาขาธนาคารมีจำนวนไม่เพียงพอ

##### สาเหตุย่อย

1. ผู้ใช้บริการส่วนใหญ่ใช้บริการธุรกรรมการเงินออนไลน์
2. ไม่สะดวกเรื่องการเดินทาง มาติดต่อสาขา โดยเฉพาะสาขาต่างจังหวัด มีสาขาน้อยมาก

จำนวนครั้งการใช้บริการสาขาน้อย

สาขาของธนาคารมีน้อย



รูปที่ 1 แผนผังก้างปลาแสดงปัญหาของธนาคาร

#### 5.2 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของธุรกิจ (SWOT Analysis)

##### จุดแข็ง (Strength)

1. ธนาคารดำเนินธุรกิจมานาน 50 ปี มีความมั่นคง มีความเชี่ยวชาญธุรกิจทางการเงิน การลงทุน และสินเชื่อรถยนต์ สินเชื่อบ้าน
2. ธนาคารได้รับรางวัลจากสถาบันรับรองจากสถาบันต่างๆ ให้การรองรับคุณภาพทางการบริการทางการเงิน และได้เป็นบริษัทนายจ้างดีเด่น ปี 2562



3. ธนาคารมีการฝึกอบรมพนักงานเป็นประจำ ในทุกๆด้าน และมีการประเมินสมรรถภาพพนักงานโดยตลอด โดยฝ่าย Training and learn Center (TLC)

#### จุดอ่อน (Weakness)

1. ธนาคารมีการโฆษณาประชาสัมพันธ์น้อย งบการประชาสัมพันธ์ค่อนข้างน้อย ทำให้ไม่เป็นที่รู้จักและจดจำของประชาชนทั่วไป
2. ธนาคารมีสาขาน้อย ทำให้เข้าถึงผู้บริโภคยาก

#### โอกาส (Opportunity)

1. รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนการลดหย่อนภาษีสำหรับบ้านหลังแรก สามารถนำมาลดหย่อนภาษีเงินได้ส่วนบุคคลได้ ทำให้เกิดแรงจูงใจให้ผู้บริโภคมาใช้บริการกับธนาคาร
2. ในปัจจุบันเศรษฐกิจเกิดการชะลอตัว ทำให้ผู้บริโภคกระวังการใช้จ่ายใช้สอย ส่งผลให้ผู้บริโภคมีการออมเงินมากขึ้น เป็นโอกาสที่จะทำให้ธนาคาร จะทำตลาดด้านเงินฝากได้เพิ่มมากขึ้น
3. เศรษฐกิจของประเทศไทยยังสามารถขยายตัวได้อีกเป็น โอกาสที่ธนาคารจะสามารถทำการตลาดสนับสนุนเรื่องการลงทุนต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

#### อุปสรรค (Threat)

1. สถานการณ์ทางการเมืองที่ไม่แน่นอนและมีความรุนแรงจะส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจของธนาคาร และสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID19 ที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ
2. จำนวนคู่แข่งมีความแข็งแกร่งมากขึ้น เช่น ธนาคารทหารไทยควบรวมกับธนาคาร ทำการตลาดที่ต่อเนื่อง ส่งผลให้ธนาคารคู่แข่งเป็นที่รู้จักและยอมรับมากกว่าธนาคาร

### 5.3 แนวทางเลือกในการแก้ปัญหาจากการวิเคราะห์ SWOT analysis และ TOWS Matrix

ผลจากการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์สามารถนำมาวิเคราะห์ SWOT และจับคู่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อเสนอในเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาหารายได้ค่าธรรมเนียมและบริการของธนาคารได้ 3 แนวทาง ดังต่อไปนี้

#### แนวทางเลือกที่ 1 แนวทางเลือกเชิงรุก (SO Strategy)

เป็นการนำเอาจุดแข็งและโอกาสของธนาคาร มาใช้ในการแข่งขัน ด้วยการที่ดำเนินธุรกิจมานาน 50 ปี มีความมั่นคง มีความเชี่ยวชาญธุรกิจทางการเงิน การลงทุน และสินเชื่อรถยนต์ สินเชื่อบ้าน ได้รับรางวัลจากสถาบันรับรองจากสถาบันต่างๆ ให้การรองรับคุณภาพทางการบริการทางการเงิน และได้เป็นบริษัทนายจ้างดีเด่น ปี 2562 และ มีการฝึกอบรมพนักงานเป็นประจำ ในทุกๆด้าน และมีการประเมินสมรรถภาพพนักงานโดยตลอด โดยฝ่าย Training and learn Center (TLC) ร่วมกับโอกาสด้าน รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนการลดหย่อนภาษีสำหรับบ้านหลังแรก สามารถนำมาลดหย่อนภาษีเงินได้ส่วนบุคคลได้ ทำให้เกิดแรงจูงใจให้ผู้บริโภคมาใช้บริการกับธนาคาร เศรษฐกิจของประเทศไทยยังสามารถขยายตัวได้อีก เป็นโอกาสที่ธนาคารจะสามารถทำการตลาดสนับสนุนเรื่องการลงทุนต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ เป็นโอกาสที่จะทำให้ธนาคารขยายฐานลูกค้าได้จำนวนมาก โดยให้น้ำหนักในแนวทางเลือกนี้ร้อยละ 30 ในการแก้ไขปัญหารายได้ค่าธรรมเนียมและบริการ



## แนวทางที่ 2 แนวทางการคงตัว - เจริญ (ST Strategy)

เป็นแนวทางในการนำเอาจุดแข็งด้านดำเนินธุรกิจมานาน 50 ปี มีความมั่นคง มีความเชี่ยวชาญธุรกิจทางด้านการเงิน การลงทุน สินเชื่อรถยนต์ สินเชื่อบ้านและมีการฝึกอบรมพนักงานเป็นประจำ ในทุกๆด้าน และมีการประเมินสมรรถภาพพนักงานโดยตลอด มาแก้ไขอุปสรรคด้านจำนวนคู่แข่งมีความแข็งแกร่งมากขึ้น เช่น ธนาคารทหารไทยควบรวมกับธนชาต ทำการตลาดที่ต่อเนื่องส่งผลให้ธนาคารคู่แข่งเป็นที่รู้จักและยอมรับมากกว่าธนาคาร เพื่อสร้างแนวทางเจริญให้กับธนาคาร โดยให้น้ำหนักในแนวทางเลือกนี้ร้อยละ 20 เนื่องจากธนาคารยังมีชื่อเสียงไม่มากนัก หากเทียบกับธนาคารคู่แข่ง รวมถึงธนาคารอื่นๆทั้งของธนาคารภาครัฐและธนาคารเอกชนรายใหญ่

## แนวทางที่ 3 แนวทางคงตัว-เชิงแก้ไข (WO Strategy)

เป็นการนำเอาจุดอ่อนและโอกาสของธนาคารมาใช้ในการแก้ไขปัญหา โดยนำจุดอ่อนด้านการโฆษณาประชาสัมพันธ์น้อย งบการตลาดประชาสัมพันธ์ค่อนข้างน้อย ทำให้ไม่เป็นที่รู้จักและจดจำของประชาชนทั่วไป มีสาขาน้อย ทำให้เข้าถึงผู้บริโภคยาก และโอกาสทางด้านเศรษฐกิจของประเทศไทยยังสามารถขยายตัวได้อีก เป็นโอกาสที่ธนาคารจะสามารถทำการตลาดสนับสนุนเรื่องการลงทุนต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ มาพัฒนาต่อยอดเป็นแนวทางเชิงแก้ไขปัญหารายได้ค่าธรรมเนียมและบริการต่อไป โดยให้น้ำหนักในแนวทางเลือกนี้ร้อยละ 50 เนื่องจากธนาคารมีจุดแข็งต่างๆอยู่มากและมีประสิทธิภาพที่ดีในการให้บริการ ดังนั้นหากมีการเพิ่มการประชาสัมพันธ์ให้ธนาคารเป็นที่รู้จักและยอมรับของประชาชนทั่วไปก็จะส่งผลให้ธนาคารมีความสามารถในการเพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการ

## **6. บทสรุปและข้อเสนอแนะ**

แนวทางที่เลือกเสนอในการแก้ไขปัญหาคือการสร้างภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของธนาคารให้เป็นที่รู้จักและยอมรับของผู้ใช้บริการธนาคาร โดยให้สัดส่วนความสำคัญที่ร้อยละ 50 ในปัจจุบันและรวมถึงสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับประชาชนทั่วไปได้รับทราบโดยการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางสื่อต่างๆ เพื่อให้เข้าถึงประชาชนทั่วไปและหลากหลายกลุ่มมากยิ่งขึ้น โดยนำเสนอผลิตภัณฑ์ทางการเงินของธนาคาร ด้านโปรโมชันต่างๆของธนาคาร กิจกรรมต่างๆ เพื่อสังคม โดยใช้ฟรีเซ็นเตอร์ที่เป็นนักธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ และมีชื่อเสียงในวงการเป็นผู้ถ่ายทอดแนะนำประสบการณ์ด้านการเงินกับธนาคาร เพื่อให้เกิดการจดจำและเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

โดยนำเสนอในสื่อหลักและสื่อออนไลน์ให้ครอบคลุมมากที่สุดเพื่อนำเสนอข้อมูลในด้านต่างๆ ของธนาคาร ให้เข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายให้ได้มากที่สุด ทั้งในสื่อหลักอย่างโทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ และสื่อออนไลน์ เช่น FACEBOOK TWISTER เป็นต้นและสร้างมาตรฐานที่สูงขึ้นสำหรับด้านกายภาพอื่นๆที่ปัจจุบันธนาคารได้รับคะแนนจากผู้บริการในระดับเห็นด้วยมากที่สุด

### **ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ**

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ คือ วัดจากจำนวนลูกค้าที่มาใช้บริการธนาคารทุกสาขาว่ามีจำนวนลูกค้ามาใช้บริการมากน้อยเพียงใดในแต่ละวัน จำนวน Transaction ของแต่ละสาขามีจำนวนเพิ่มขึ้น มี NEW ACCOUNT , NEW CIF เพิ่มขึ้น และส่งผลให้กำไรสุทธิของธนาคารเพิ่มขึ้น โดยมีผลมาจากรายได้และค่าธรรมเนียมของธนาคารเพิ่มขึ้น



ดัชนีชี้วัดเชิงคุณภาพ คือ ผู้ที่มาใช้บริการธนาคารมีความเข้าใจในขั้นตอนการติดต่อเพื่อขอรับบริการที่สาขาของธนาคารได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีความพร้อมในการทำธุรกรรมนั้นๆ ในเวลาอันรวดเร็ว รวมถึงพนักงานให้บริการกับลูกค้าได้ถูกต้อง ครบถ้วนและรวดเร็ว มีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เหมือนกันทุกสาขา

### แผนปฏิบัติการ

#### ตารางที่ 3 แผนปฏิบัติการ

โครงการ แผนกิจกรรม (Campaign)	ระยะเวลา	ช่วงเวลา												ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ			
		ม.ค	ก.พ	มี.ค	เม.ย	พ.ค	มิ.ย	ก.ค	ส.ค	ก.ย	ต.ย	พ.ย	ธ.ค						
สื่อหลัก																			
โทรทัศน์ ช่อง 23,25,33,35	4 เดือน/ ครั้ง	<=>				<=>											ผู้จัดการ ฝ่ายการ ตลาด	195 ล้าน	ลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น 30% ลูกค้ารู้จักและ จดจำ เกิดการ ยอมรับและมีความ เชื่อมั่นในธนาคาร ทีสโก้
วิทยุคลื่น 104,105.5	2 เดือน/ ครั้ง		<=>		<=>		<=>		<=>		<=>		<=>						
หนังสือพิมพ์ กรุงเทพฯธุรกิจ .M2F	ทุก เดือน	←————→																	
สังคมออนไลน์																			
Socail network (Facebook Twister)	ทุก เดือน	←————→												ผู้จัดการ ฝ่ายการ ตลาด	5 ล้าน	การยอมรับใน ภาพลักษณ์ของ ธนาคารทีสโก้มากขึ้น			

### ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้างต่อไป

1. จากการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาโดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลเฉพาะผู้ใช้บริการในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลเท่านั้น ซึ่งการศึกษาค้างต่อไปควรเก็บข้อมูลผู้ใช้บริการธนาคาร จังหวัดอื่นๆด้วย
2. ควรศึกษาผู้ใช้บริการธนาคารอื่น เพื่อเป็นการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการใช้บริการ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุง พัฒนาคุณภาพการบริการของธนาคารให้ดียิ่งขึ้น

### เอกสารอ้างอิง

เชษฐา อัจฉริยะเวโรจน์. (2559). กลยุทธ์การตลาด และการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ สถาบันการเงิน.

กรุงเทพมหานคร: บริษัท ส.เอเชียพริ้นต์ (1989).

พิชัยยุทธ์ วงศ์สุกฤดี. (2562). SWOT คืออะไร การวิเคราะห์ SWOT ทำอย่างไร. สืบค้น 18 กันยายน

2562, จาก <https://www.tereb.in.th/erp/swot/#content>

พิชัยยุทธ์ วงศ์สุกฤดี. (2562). TOWS Matrix กับการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร. สืบค้น 18 กันยายน

2562, เข้าถึงได้จาก <https://www.tereb.in.th/erp/tows-matrix/#content>

ภัทตราภรณ์ ยี่งอด. (2562). ปัญหารายได้ค่าธรรมเนียมและบริการไม่เป็นไปตามเป้าหมายของ

ธนาคารออมสินเขตน่าน จังหวัดน่าน. (ค้นคว้าอิสระ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

ศิริชัย เปรมกาญจนา. (2559). แผนผังสาเหตุและผล (Cause and Effect Diagram). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์พัฒนา.