

## แนวทางการเพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการของธนาคารออมสินภาค 4 Guidelines for Increasing Fee and Service Income of the Government Savings Bank Region 4

ปุณณวิช บุญล้ำทวี<sup>1</sup> วรณรพี บ้านชื่นวิจิตร<sup>2</sup>  
E-mail: 2031131604001@live4.utcc.ac.th

### บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง แนวทางการเพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการ ของธนาคารออมสินภาค 4 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการเพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการ ของธนาคารออมสินภาค 4 เนื่องจากรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการของธนาคารออมสินภาค 4 ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด โดยเฉพาะรายได้ค่าธรรมเนียมสินเชื่อ และรายได้ค่าธรรมเนียมอื่นๆ มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของธนาคารออมสินได้ การศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กับลูกค้าธนาคารออมสินภาค 4 ซึ่งประกอบด้วยประชากรที่อยู่ในจังหวัดสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ราชบุรี เพชรบุรี และ ประจวบคีรีขันธ์ จำนวน 400 คน และการวิจัยเชิงคุณภาพ ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) กับผู้บริหารและพนักงานของธนาคารออมสินภาค 4 จังหวัดละ 1 คน ผลการศึกษา พบว่าสาเหตุต่อปัญหาลดรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการที่ธนาคารออมสินภาค 4 คือ 1) ปัญหาจากปัจจัยภายนอก 2) ปัญหาจากปัจจัยภายใน 3) ปัญหาจากปัจจัยส่วนบุคคล โดยเสนอแนวทางการเลือกที่เหมาะสมในการนำไปปฏิบัติ คือ จัดอบรมพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ความเข้าใจ ในผลิตภัณฑ์ ทำให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ รวมถึงเพิ่มความสามารถในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ จะเป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้น และเพิ่มยอดขายของสาขา ทำให้ค่าธรรมเนียมและบริการของสาขาเพิ่มมากขึ้นได้

**คำสำคัญ:** แนวทางการเพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการ ปัญหาและสาเหตุ รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการ ธนาคารออมสิน

### Abstract

The study about how to find the way to increase fee and service charge in Government Savings Bank section 4 had the aim to find the way to increase this both income to accomplish our goal. Recently, the decreasing especially in fee from loan fee and other fee effect to the profit of the bank. Therefore, In this study, we were did both quantitative and qualitative analysis. In quantitative section, There were 400 people who were a customer in Government Savings Bank section 4 including people who stayed in Samut Sakorn, Samut Songkhram, Ratchaburi, Phetchaburi, and Prachuap Khiri Khan Province. In qualitative section, we did a semi-structured interview with both manager and employee from Government Savings Bank section 4 from each province, 1 person per province. The result from this study showed that causes from this problem were 1) Problem from external factors 2) Problem from internal factors and 3) Problem from personal factors. The solution from these problems was organizing the human resource development training for bank employee, providing the information about the important to present products that will motivate to increase circulation of Bank as well as fee and service charge.

**Keywords:** guidelines for increasing fee and service income, problems and causes, service charge and fees, government savings bank

<sup>1</sup> นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการเงิน คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

<sup>2</sup> อาจารย์ประจำสาขาวิชาการเงิน คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย



## ความเป็นมาของปัญหา

ในอดีตก่อนปี พ.ศ. 2540 ธนาคารในประเทศไทยโดยส่วนใหญ่ มีรายได้จากส่วนต่างรายได้ดอกเบี้ยสุทธิ (Net Interest Margin หรือ NIM) เป็นหลัก โดยทำการกู้ยืมเงินมาจากต่างประเทศซึ่งมีดอกเบี้ยถูก และนำมาปล่อยกู้ให้กับลูกค้าภายในประเทศไทย ด้วยอัตราดอกเบี้ยค่อนข้างสูง ทำให้รายได้และกำไรเติบโตเป็นอย่างมาก แต่เมื่อถึงปี พ.ศ. 2540 ได้เกิดวิกฤต “ต้มยำกุ้ง” ขึ้น เนื่องจากธนาคารแห่งประเทศไทยได้ประกาศใช้นโยบายลอยตัวค่าเงินบาท ทำให้ธนาคารและสถาบันการเงินหลายๆแห่งล้มละลาย เกิดการเพิ่มทุน หรือ ควมรวมกิจการขึ้น หลังจากนั้นทำให้ธนาคารเกิดความตระหนกว่าการพึ่งพารายได้จากส่วนต่างรายได้ดอกเบี้ยสุทธิ (NIM) เพียงอย่างเดียวเป็นความเสี่ยงของธนาคาร จึงได้มีการพยายามปรับ Business Model ในการหารายได้จากแหล่งอื่นที่ไม่ใช่ดอกเบี้ย ทำให้ในปัจจุบันรายได้ของธนาคารประกอบด้วย รายได้ 3 ประเภท ได้แก่

1. **รายได้จากดอกเบี้ยเงินกู้** รายได้ของธนาคารในส่วนที่เป็นรายได้ที่มีสัดส่วนสูงสุดคือ ดอกเบี้ยเงินกู้ เป็นรายได้ที่เกิดขึ้นจากการที่ธนาคารนำเงินฝากไปปล่อยกู้ให้กับประชาชนทั่วไปและธุรกิจที่ต้องการกู้ยืมเงินไปใช้ ดอกเบี้ยเงินกู้ คือรายได้ที่เกิดขึ้นจากส่วนต่างระหว่าง ดอกเบี้ยเงินกู้ – ดอกเบี้ยเงินฝาก เรียกว่าดอกเบี้ยสุทธิ หรือ Net Interest Margin (NIM)

2. **รายได้จากค่าธรรมเนียม** ค่าธรรมเนียม (Fee) คือรายได้ที่มีสัดส่วนรองลงมาจากทั้ง 3 ประเภทรายได้ของธนาคาร โดยค่าธรรมเนียม (Fee) คือ รายได้จากค่าบริการเกี่ยวกับการทำธุรกรรมอะไรก็ตามกับธนาคารที่ไม่ใช่การกู้เงินและการรับฝากเงิน ตัวอย่างเช่น ค่าธรรมเนียมการโอน ค่าธรรมเนียมการเปิดบัญชี ค่าธรรมเนียมการจัดการกองทุน ค่าธรรมเนียมในการทำบัตรเอทีเอ็ม ค่าธรรมเนียมบัตรเครดิต ค่าธรรมเนียมในการกู้เงิน ค่าประเมินสินทรัพย์เวลากู้เงิน ค่าธรรมเนียมในการลงทุน และค่าธรรมเนียมจากการประกัน เป็นต้น

3. **รายได้อื่นๆ** รายได้ของธนาคารในส่วนสุดท้าย ไม่ใช่รายได้ที่เกิดขึ้นจากการประกอบธุรกิจหลักของธนาคาร แต่มาจากรายได้ส่วนอื่นๆ ของธนาคารในกรณีที่มีธุรกิจอื่นหลายธุรกิจ ตัวอย่างเช่น รายได้จากการลงทุน รายได้จากบริษัทหลักทรัพย์ อย่างเช่น ธนาคารที่มีธุรกิจบริษัทหลักทรัพย์ (บล.) หรือนายหน้าค้าหุ้น รายได้จากบริษัทหลักทรัพย์จะถูกรับรวมเอาไว้ในส่วนของรายได้อื่นๆ

ธนาคารออมสิน เป็นธนาคารที่ให้บริการลูกค้าฐานราก และลูกค้าบุคคลเป็นหลัก โดยมีประเภทรายได้ 3 ประเภทตามข้อมูลข้างต้น แต่ในปัจจุบันพบว่ารายได้ค่าธรรมเนียมและบริการ มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้รายได้รวมและกำไรของธนาคารมีแนวโน้มลดลง โดยดูได้จากงบกำไรขาดทุนในปี พ.ศ. 2563 มีรายได้ค่าธรรมเนียมลดลง 760 ล้านบาท และกำไรสุทธิลดลง 5,548 ล้านบาท ดังแสดงในตารางที่ 1 ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธนาคารได้ การวิจัยอิสระนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการเพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการของธนาคารออมสินภาค 4 ซึ่งจะช่วยเพิ่มผลการดำเนินงานด้านรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการให้กับธนาคารออมสินภาค 4 ได้มากขึ้น

ตารางที่ 1 แสดงรายได้ค่าธรรมเนียม และกำไรสุทธิปี พ.ศ. 2559-2563

หน่วย : ล้านบาท

ข้อมูลการเงินที่สำคัญ	2559	2560	2561	2562	2563	เปลี่ยนแปลง (% yoy)
งบกำไรขาดทุน						
รายได้ดอกเบี้ย	104,335	104,302	102,701	103,359	92,815	(10.2)
ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย	44,087	46,418	38,510	44,680	35,899	(19.7)
รายได้ดอกเบี้ยสุทธิ	60,248	57,884	64,191	58,679	56,916	(3.0)
รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการสุทธิ	4,780	5,701	5,973	4,691	3,931	(16.2)
รายได้จากการดำเนินงานอื่น	3,242	3,747	11,010 <sup>1/</sup>	6,334 <sup>1/</sup>	3,724 <sup>1/</sup>	(41.2)
ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่น	32,776	31,938	33,315	33,190	31,313	(5.7)
<b>กำไรจากการดำเนินงาน</b>	<b>35,494</b>	<b>35,394</b>	<b>47,859</b>	<b>36,514</b>	<b>33,258</b>	<b>(8.9)</b>
หนี้สูญ หนี้สงสัยจะสูญ และขาดทุนจากการด้อยค่า และปรับโครงสร้างหนี้	9,548	4,184	17,017	12,306	14,598	18.6
<b>กำไรสุทธิ</b>	<b>25,946</b>	<b>31,210</b>	<b>30,842</b>	<b>24,208</b>	<b>18,660</b>	<b>(22.9)</b>

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อหาแนวทางการเพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียมธนาคารออมสินภาค 4
2. เพื่อหาแนวทางการเพิ่มรายได้ค่าบริการธนาคารออมสินภาค 4

## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. ประเภทของการวิจัย

การวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งกลุ่มประชากรออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

2.1.1 ลูกค้านาคารออมสินภาค 4 จำนวน 400 คน โดยการตอบแบบสอบถาม

2.1.2 ผู้บริหารพนักงานธนาคารออมสินภาค 4 จำนวน 5 คน ประกอบด้วยผู้จัดการสาขา ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา

พนักงานปฏิบัติการด้านเงินฝาก พนักงานปฏิบัติการด้านสินเชื่อ และลูกจ้างปฏิบัติการ จากสาขาที่มีที่ตั้งอยู่ในสังกัดธนาคารออมสินภาค 4 (จังหวัดสมุทรสาคร, สมุทรสงคราม, ราชบุรี, เพชรบุรี, ประจวบคีรีขันธ์) จังหวัดละ 1 คน แบบสุ่มตำแหน่ง เพื่อครอบคลุมตำแหน่งงานและพื้นที่ในการทำงานมากที่สุด โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก

2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง และการสุ่มตัวอย่าง จะใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย จากประชากรในพื้นที่ธนาคารออมสินภาค 4 จำนวน 2,680,435 คน โดยใช้การคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาร์โย ยามาเน่ ดังนี้

$$\text{สูตร } n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

เมื่อ n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N แทน ขนาดของประชากร

e แทน ค่าความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง

เมื่อ N = 2,680,435

e = 0.05

เมื่อแทนค่าจะได้กลุ่มตัวอย่างดังนี้

$$n = \frac{2,680,435}{1 + 2,680,435(0.05)^2}$$

n = 399.94

การศึกษาครั้งนี้จึงได้มีการกำหนดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 400 หรือ 400 ราย

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งมีดังนี้

3.1 แบบสอบถาม ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลด้านกระบวนการในการตัดสินใจใช้ผลิตภัณฑ์/บริการ ที่มีค่าธรรมเนียมและบริการกับธนาคารออมสิน

ส่วนที่ 3 ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่ส่งผลต่อการตัดสินใจใช้บริการที่มีค่าธรรมเนียมและบริการ กับธนาคารออมสิน

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามปัญหาหรือข้อเสนอแนะอื่นๆ

3.2 แบบสัมภาษณ์ แบบกึ่งโครงสร้าง ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ที่รับสัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 สาเหตุที่ทำให้รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการของธนาคารออมสินภาค 4 ลดลง

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ เพื่อให้ผู้เข้ารับการสัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุที่ทำให้รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการของธนาคารออมสินภาค 4 ลดลง

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาใช้วิธีการสำรวจโดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชาชนทั่วไปในพื้นที่ธนาคารออมสินภาค 4 โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลทั้งสิ้น 400 ชุด ผ่านแบบสอบถาม Online (google form) ผ่านช่องทาง Facebook line และใช้แบบสัมภาษณ์ในการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง กับผู้บริหารและพนักงานในสังกัดธนาคารออมสินภาค 4 จำนวน 5 ราย

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์แบบสอบถาม: วิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถามด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา โดยนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์หาค่าสถิติ ซึ่งประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านกระบวนการในการตัดสินใจใช้ผลิตภัณฑ์/บริการ ที่มีค่าธรรมเนียมและบริการ กับธนาคารออมสิน โดยใช้วิธีประมวลผลตามหลักสถิติเชิงพรรณนา นำข้อมูลที่รวบรวมไว้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ ซึ่งประกอบด้วย ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ส่วนที่ 3 ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่ส่งผลต่อการตัดสินใจใช้บริการที่มีค่าธรรมเนียมและบริการ กับธนาคารออมสิน โดยใช้วิธีประมวลผลตามหลักสถิติเชิงพรรณนา นำข้อมูลที่รวบรวมไว้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ ซึ่งประกอบด้วย ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมวิเคราะห์สรุปปัญหาหรือข้อเสนอแนะซึ่งมีเนื้อหาคล้ายกัน โดยบรรยายเชิงพรรณนา

การวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์: ใช้ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ มาวิเคราะห์โดยใช้แผนผังก้างปลา เพื่อหาถึงสาเหตุที่ค่าธรรมเนียมและบริการลดลง และหาวิธีเพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการ

#### ผลการวิจัย

จากผลการศึกษาเรื่อง แนวทางการเพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการ ของธนาคารออมสินภาค 4 สรุปผลได้ ดังนี้

ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 280 คน คิดเป็น 70.0% อายุระหว่าง 21 – 40 ปี จำนวน 296 คน คิดเป็น 74.0% สถานภาพโสด จำนวน 243 คน คิดเป็น 60.8% ระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี 199 คน คิดเป็น 49.7% อาชีพพนักงาน / ลูกจ้างบริษัทเอกชน จำนวน 148 คน คิดเป็น 37.0% รายได้ของครัวเรือนเฉลี่ย 20,001 บาท ขึ้นไป จำนวน 307 คน คิดเป็น 76.8% รายจ่ายของครัวเรือนเฉลี่ย 20,001 บาท ขึ้นไป จำนวน 153 คน คิดเป็น 38.2%

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของกระบวนการในการตัดสินใจใช้ ผลิตภัณฑ์/บริการ ที่มีค่าธรรมเนียมและบริการ กับธนาคารออมสิน

กระบวนการในการตัดสินใจใช้ ผลิตภัณฑ์ / บริการ ที่มีค่าธรรมเนียมและบริการ กับธนาคารออมสิน		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	การรับรู้ถึงความต้องการ	3.91	0.98	มาก
2	การค้นหาข้อมูล	3.83	1.05	มาก
3	การประเมินทางเลือก	4.34	0.80	มากที่สุด
4	การตัดสินใจซื้อ	3.92	0.90	มาก
5	พฤติกรรมภายหลังการซื้อ	4.27	0.80	มากที่สุด
รวมกระบวนการในการตัดสินใจใช้ผลิตภัณฑ์/บริการ		4.05	0.91	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับกระบวนการในการตัดสินใจใช้ผลิตภัณฑ์/บริการ ที่มีค่าธรรมเนียมและบริการ กับธนาคารออมสินโดยรวม ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.05 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญมากที่สุดคือ การประเมินทางเลือก มีความสำคัญในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.34 รองลงมาคือพฤติกรรมภายหลังการซื้อ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 การตัดสินใจซื้อ มีความสำคัญในระดับมาก มี

ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 การรับรู้ถึงความต้องการ มีความสำคัญในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 และการค้นหาข้อมูล น้อยที่สุด มีความสำคัญในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 ตามลำดับ

ตารางที่ 3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยส่วนประสมทางการตลาด (7Ps) ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจใช้ผลิตภัณฑ์/บริการ ที่มีค่าธรรมเนียมและบริการกับธนาคารออมสิน

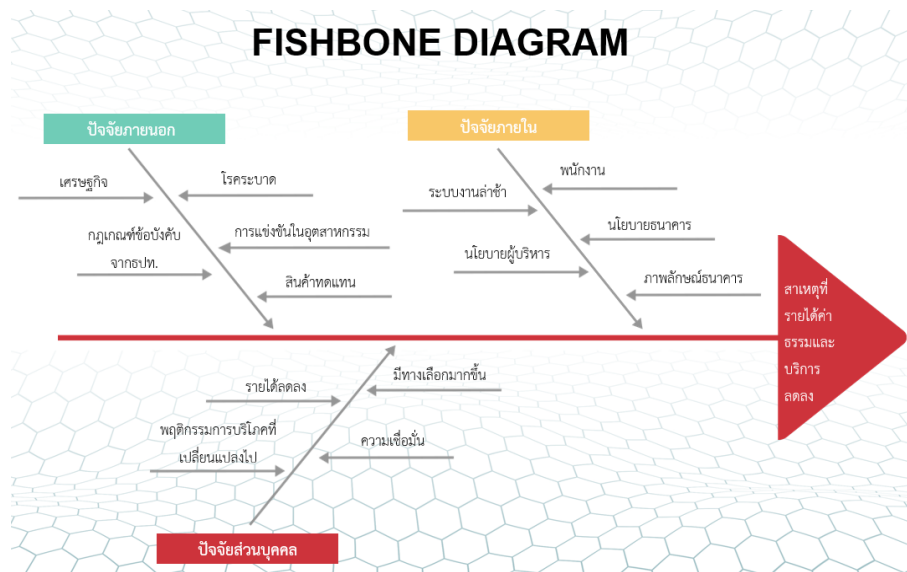
ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาด (7Ps) ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจใช้ผลิตภัณฑ์/บริการ ที่มีค่าธรรมเนียมและบริการกับธนาคารออมสิน		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ด้านผลิตภัณฑ์	4.27	0.81	มากที่สุด
2	ด้านราคา	4.22	0.82	มากที่สุด
3	ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย	4.21	0.84	มากที่สุด
4	ด้านการส่งเสริมการตลาด	4.02	0.94	มาก
5	ด้านบุคคล	4.30	0.79	มากที่สุด
6	ด้านกระบวนการ	4.25	0.85	มากที่สุด
7	ด้านกายภาพและการนำเสนอ	4.25	0.76	มากที่สุด
รวมปัจจัยส่วนประสมทางการตลาด (7Ps)		4.22	0.83	มากที่สุด

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับปัจจัยส่วนประสมทางการตลาด (7Ps) ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจใช้ผลิตภัณฑ์/บริการ ที่มีค่าธรรมเนียมและบริการกับธนาคารออมสินโดยรวม ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.22 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อกระบวนการตัดสินใจใช้ผลิตภัณฑ์/บริการ มากที่สุดคือ ด้านบุคคล มีความสำคัญในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.30 รองลงมาคือ ด้านผลิตภัณฑ์ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 ด้านกระบวนการ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 ด้านกายภาพและการนำเสนอ มีความสำคัญในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 ด้านราคา มีความสำคัญในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย มีความสำคัญในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 และด้านการส่งเสริมการตลาด น้อยที่สุด มีความสำคัญในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 ตามลำดับ

จากการวิเคราะห์ข้อมูล(โดยใช้แผนผังก้างปลา)ที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างที่ทำการสัมภาษณ์เชิงลึก และกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามนั้น การที่ธนาคารออมสินภาค 4 มีรายได้จากค่าธรรมเนียมและบริการลดลงเนื่องมาจากปัจจัย 3 ข้อ ได้แก่

1. ปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย เศรษฐกิจ โรคระบาด กฎเกณฑ์ข้อบังคับจากธปท. การแข่งขันในอุตสาหกรรม สินค้าทดแทน
2. ปัจจัยภายใน ประกอบด้วย ระบบงานล่าช้า พนักงาน นโยบายธนาคาร นโยบายผู้บริหาร ภาพลักษณ์ธนาคาร
3. ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย ลูกค้ำมีรายได้ลดลง มีทางเลือกมากขึ้น พฤติกรรมการบริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ความเชื่อมั่น

ต่อธนาคาร



ภาพที่ 1 แผนผังก้างปลาแสดงถึงสาเหตุหลักและสาเหตุย่อยที่รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการของธนาคารออมสินภาค 4 ลดลง

### การวิเคราะห์ SWOT Analysis

<p>จุดแข็ง (Strengths)</p> <p>S1: มีรัฐบาลเป็นประกัน</p> <p>S2: มีภาพลักษณ์ ชื่อเสียงที่ดี มีความมั่นคง</p> <p>S3: มีสาขาและพนักงานจำนวนมาก</p> <p>S4: มีฐานลูกค้ารายย่อยเป็นจำนวนมาก</p> <p>S5: มีพอร์ตเงินฝาก/สินเชื่อ ขนาดใหญ่</p> <p>S6: มีความสัมพันธ์และเป็นพันธมิตรที่ดีกับหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และชุมชน</p> <p>S7: มีผลิตภัณฑ์หลากหลายที่ สามารถใช้ระดมเงินทุนได้ง่าย และไม่มีความผันผวน</p> <p>S8: มีฐานข้อมูล Big Data ขนาดใหญ่</p>	<p>จุดอ่อน (Weaknesses)</p> <p>W1: ระบบงานมีความซับซ้อน</p> <p>W2: กระบวนการให้บริการล่าช้า</p> <p>W3: การบริหารทรัพยากรบุคคล ยังไม่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล</p> <p>W4: ลูกค้าธุรกิจไม่เลือกใช้บริการเป็นธนาคารแรก</p> <p>W5: มีวัฒนธรรมองค์กรที่ยังไม่สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล</p> <p>W6: ผลิตภัณฑ์ขาดความหลากหลาย</p>
<p>โอกาส (Opportunities)</p> <p>O1: พฤติกรรมผู้บริโภคที่ใช้ช่องทางการทำธุรกรรม Online มากขึ้น</p> <p>O2: โอกาสในการขยายฐานลูกค้า จากการช่วยเหลือประชาชนตามโครงการรัฐ</p> <p>O3: ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี</p> <p>O4: ความต้องการใช้ Mobile Banking</p>	<p>อุปสรรค (Threats)</p> <p>T1: การแพร่ระบาดของ Covid-19</p> <p>T2: การหดตัว/ชะลอตัว ของเศรษฐกิจ</p> <p>T3: การถูก Disrupt จาก Fintech</p> <p>T4: มีคู่แข่งรายใหม่เข้าสู่ธุรกิจการเงิน</p>

### การวิเคราะห์ TOWS Matrix

	Strengths	Weaknesses
Opportunities	<p>จุดแข็ง กับ โอกาส: SO (กลยุทธ์เชิงรุก)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ขยายธุรกิจผ่านสาขา เครือข่าย และพันธมิตร ที่ครอบคลุมทุกภูมิภาค (S3,S4,S6,S8,O2)</li> <li>ใช้ Business Model ใหม่ ๆ ผ่านช่องทาง Online และ Mobile Banking (S2,S4,S8,O1,O2,O3,O4)</li> </ol>	<p>จุดอ่อน กับ โอกาส: WO (กลยุทธ์เชิงแก้ไข)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ปรับเปลี่ยนระบบงานให้มีความทันสมัย รวดเร็ว และลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน โดยใช้เทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามาแทนที่ (W1,W2,W5,O1,O3)</li> <li>พัฒนาบุคลากรให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล (W3,O1,O3)</li> <li>เพิ่มผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลาย และตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค (W6,O2)</li> </ol>
Threats	<p>จุดแข็ง กับ อุปสรรค: ST (กลยุทธ์เชิงรับ)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>มีมาตรการสำหรับช่วยเหลือผู้ประสบภัยโควิด และผู้ได้รับผลกระทบทางเศรษฐกิจ (S1,S2,S6,T1,T2)</li> <li>พัฒนานวัตกรรมทางการเงินดิจิทัล เพื่อสร้างการเข้าถึงบริการทางการเงิน (S2,S4,S8,T3,T4)</li> <li>จัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาด (S3,S4,T1,T2)</li> </ol>	<p>จุดอ่อน กับ อุปสรรค: WT (กลยุทธ์เชิงป้องกัน)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรที่ทันสมัย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (W1,W2,W3,W4,W5,T3,T4)</li> <li>ปรับเปลี่ยนกระบวนการในการทำงาน (Flow งาน) (W1,W2,W3,W5,T3)</li> </ol>

เมื่อวิเคราะห์ TOWS แล้ว จึงนำการวิเคราะห์ TOWS มาเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้ดังนี้

1. แนวทางที่ 1 ปรับเปลี่ยนกระบวนการในการทำงาน (Flow งาน) (WT กลยุทธ์เชิงป้องกัน) (ไม่มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ) ธนาคารออมสินปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน โดยการสำรวจหาสาเหตุของปัญหา และทำการปรับเปลี่ยน/ยกเลิกกระบวนการการให้บริการที่มีความซับซ้อน/ล่าช้า จะทำให้ธนาคารสามารถเพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับธนาคารพาณิชย์ และผู้ให้บริการทางการเงินรายอื่นๆได้ จะช่วยเพิ่มรายได้ และค่าธรรมเนียมให้กับธนาคาร และเป็นการแก้ปัญหารายได้ค่าธรรมเนียมและบริการ
2. แนวทางที่ 2 จัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาด (ST กลยุทธ์เชิงรับ) (งบประมาณ 500,000 บาท) ธนาคารออมสินภาคจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาด เมื่อลูกค้าสมัครบัตรเครดิตที่มีประกันจะได้รับของที่ระลึก ลูกค้าทำประกันสินเชื่อ ผลิตภัณฑ์อื่นๆที่มีค่าธรรมเนียม เช่น การต่อภาษีรถ การซื้อประกันรถยนต์ การซื้อกองทุนรวม รับคูปองลุ้นรับของรางวัล

ใหญ่ ประกาศผลรางวัลใน Facebook Fanpage ธนาคารออมสินภาคสี่ และติดประกาศรายชื่อผู้โชคดีที่ได้รับของรางวัลทุกสาขาในสังกัดธนาคารออมสินภาค 4 เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ลูกค้า และเพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการให้กับธนาคารออมสินภาค 4

### 3. แนวทางที่ 3 จัดอบรมพัฒนาบุคลากร (WO กลยุทธ์เชิงแก้ไข) (งบประมาณ 300,000 บาท)

ธนาคารออมสินภาคจัดอบรมพัฒนาบุคลากร ข้อมูลจากแบบสอบถามพบว่าปัจจัยในเรื่องของบุคคล ส่งผลต่อการตัดสินใจใช้ผลิตภัณฑ์/บริการ ที่มีค่าธรรมเนียมและบริการกับธนาคารออมสินมากที่สุด และจากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบข้อมูลว่า ผลงานของสาขา ขึ้นอยู่กับความกระตือรือร้นของพนักงานในการนำเสนอขายผลิตภัณฑ์ ความรู้ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์ธนาคาร ดังนั้นการจัดอบรมพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ความเข้าใจ ในผลิตภัณฑ์ ทำให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ รวมถึงเพิ่มความสามารถในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ จะเป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้น และเพิ่มยอดขายของสาขา ทำให้ค่าธรรมเนียมและบริการของสาขาเพิ่มมากขึ้นได้

### 4. แนวทางที่ 4 จัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์เชิงรุก (ST กลยุทธ์เชิงรุก) (งบประมาณ 148,000 บาท)

ธนาคารออมสินภาคจัดกิจกรรมเชิงรุก จากการที่ธนาคารออมสินมีสาขาและพนักงานจำนวนมาก ครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ มีชื่อเสียงภาพลักษณ์ที่ดี มีพันธมิตรทั้งหน่วยงานภาครัฐ และเอกชน แต่การประชาสัมพันธ์ยังไม่ทั่วถึง จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า มีลูกค้าที่ยังไม่รู้จักผลิตภัณฑ์ของธนาคารออมสินเป็นจำนวนมาก ดังนั้นการจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์เชิงรุก ในการลงพื้นที่ตามหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน หรือตามพื้นที่ต่างๆ จะเป็นการช่วยให้ประชาชนทั่วไปรับรู้ถึงผลิตภัณฑ์ธนาคาร เป็นการเพิ่มยอดขาย และรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการให้กับธนาคารออมสินได้

หมายเหตุ: ที่มาของงบประมาณเกิดจากการปรึกษาและประมาณการร่วมกับเจ้าหน้าที่หน่วยแผนและพัฒนาสาขา

## อภิปรายผล

การอภิปรายผลการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

จากผลการศึกษาโดยใช้แนวคิด และทฤษฎีต่างๆ ได้แก่ (1)ทฤษฎี SWOT (2)แนวคิด TOWS Matrix (3)แนวคิดส่วนประสมทางการตลาด(7Ps) (4)แนวคิดขั้นตอนการตัดสินใจซื้อ (5)ทฤษฎีแผนผังก้างปลา ทำให้ทราบถึงสาเหตุของปัญหารายได้ค่าธรรมเนียมและบริการของธนาคารออมสินภาค 4 ลดลง ซึ่งการนำแนวคิดและทฤษฎีต่างๆมาใช้คิดวิเคราะห์มีความสอดคล้อง เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

การอภิปรายผลการศึกษาเกี่ยวกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษากลุ่มตัวอย่าง 400 ตัวอย่าง พบว่าปัจจัยที่ลูกค้าให้ความสำคัญในการใช้บริการที่มีค่าธรรมเนียมและบริการมากที่สุดคือปัจจัยเรื่องบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วันทนี พียวจิกุล (2564) แนวทางการเพิ่มยอดขายได้ค่าธรรมเนียมจากการขายประกันและหน่วยลงทุน พบว่าปัญหาเรื่องของพนักงานบริการเป็นหนึ่งในปัญหาที่สำคัญและควรดำเนินการเป็นอันดับแรก รวมถึงกรณีศึกษา ธนาคารออมสิน สาขาดาวคะนอง อาฮีรัตน์ จันทร์เปีย (2564) แนวทางการแก้ปัญหาผลการดำเนินงานด้านรายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียมของ ธ.ก.ส. สาขาแม่ชะจาน ในสังกัด สำนักงาน ธ.ก.ส.จังหวัดเชียงราย ภัทรภรณ์ ยิ่งยอด (2564) ปัญหารายได้ค่าธรรมเนียมและบริการไม่เป็นไปตามเป้าหมายของธนาคารออมสินเขตน่าน จังหวัดน่าน พบว่า สาเหตุที่รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการลดลงส่วนใหญ่จะมีสาเหตุมาจากปัจจัยเรื่อง ความพึงพอใจต่อพนักงาน ดังนั้นจึงควรดำเนินการแก้ไข ซึ่งสอดคล้องกับการค้นคว้าอิสระในครั้งนี้

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานจำนวน 5 คน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการของธนาคารออมสินภาค 4 ลดลง มีปัญหาจากปัญหาเศรษฐกิจ การแพร่ระบาดของโควิด-19 การเปลี่ยนแปลงนโยบายการปล่อยสินเชื่อของธนาคารออมสิน การมีระบบและกระบวนการให้บริการที่ล่าช้า พฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการลดลง โดยแบ่งออกเป็น 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน และปัจจัยส่วนบุคคล จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานพบว่า ระบบการให้บริการและกระบวนการให้บริการของธนาคารยังมีความล่าช้า ไม่สามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างทันท่วงที ทำให้ไม่สามารถให้บริการลูกค้าบางกลุ่มได้ และลูกค้ารายย่อยซึ่งเป็นลูกค้าส่วนใหญ่ของธนาคาร ได้รับผลกระทบจากปัญหาเศรษฐกิจ เพราะการแพร่ระบาดของโควิด-19 ประกอบกับนโยบายการปล่อยสินเชื่อของธนาคาร ที่มีความเข้มงวดมากขึ้น ทำให้อุดการปล่อยสินเชื่อลดลง ทำให้อุดขายของผลิตภัณฑ์ที่นำเสนอร่วมกับการปล่อยสินเชื่อ มียอดลดลง และจากพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้บริโภค ที่มีการใช้บริการอิเล็กทรอนิกส์และบริการออนไลน์มากขึ้น ส่งผลให้ค่าธรรมเนียมและบริการลดลง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปณิตดา พิมพ์การ (2564) ปัญหาแนวโน้มการลดลงของรายได้ค่าธรรมเนียมบัตรเดบิตธนาคารออมสิน พบว่า สาเหตุสำคัญคือพฤติกรรมการใช้บริการธุรกรรมทางการเงินของลูกค้าเปลี่ยนไป ใช้ช่องทางออนไลน์มากขึ้น ส่งผลให้รายได้ค่าธรรมเนียมลดลง

## สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษา พบว่าสาเหตุต่อปัญหายอดขายได้ค่าธรรมเนียมและบริการที่ธนาคารออมสินภาค 4 คือ 1) ปัญหาจากปัจจัยภายนอก 2) ปัญหาจากปัจจัยภายใน และ 3) ปัญหาจากปัจจัยส่วนบุคคล โดยเสนอแนวทางเลือกที่เหมาะสม ในการนำไปปฏิบัติ คือ จัดอบรมพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์ ทำให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญ ในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ รวมถึงเพิ่มความสามารถในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ จะเป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นและเพิ่มยอดขายของสาขา ทำให้ค่าธรรมเนียมและบริการของสาขาเพิ่มมากขึ้นได้

## ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการศึกษาเรื่องแนวทางการเพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการ ของธนาคารออมสินภาค 4 พบว่า ผลการศึกษายังไม่ครอบคลุมทั้งหมด เนื่องจากในสถานการณ์ปัจจุบัน มีปัญหาในการแพร่ระบาดของ Covid-19 ทำให้รายได้ของลูกค้าไม่อยู่ในภาวะปกติ ลูกค้าได้รับผลกระทบจากปัญหาเศรษฐกิจ ซึ่งอาจส่งผลต่อการตัดสินใจใช้ผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคาร ทำให้มีผลต่อรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการที่ลดลงมากกว่าปกติ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ จะมีอายุในช่วง 21-40 ปี และมีการศึกษาระดับปริญญาตรี ซึ่งอาจไม่ครอบคลุมกลุ่มลูกค้าทั้งหมด ทำให้ความคิดเห็นอาจยังไม่ครอบคลุม หากมีผู้สนใจทำวิจัยในหัวข้อเดียวกับงานวิจัยนี้ อาจเก็บแบบสอบถามเพิ่มเติมในกลุ่มลูกค้าที่มีช่วงอายุ และการศึกษาในกลุ่มอื่นเพิ่มขึ้น เพื่อได้รับคำตอบที่ครอบคลุมมากขึ้น

## เอกสารอ้างอิง

- ฉัตยาพร เสมอใจ. (2556). การจัดการและการตลาดบริการ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ฉัตยาพร เสมอใจ. (2556). การบริหารการตลาด. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ชัยสมพล ชาวประเสริฐ. (2556). การตลาดบริการ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐวัฒน์ ตั้งคุณสมบัติ. (2021). Taro Yamane: การกำหนดกลุ่มจำนวนประชากรสำหรับการวิจัยหมวดหมู่: Data Analysis, Research, Statistic. สืบค้นจาก <https://www.uxresearchlab.com/2021/09/20/taro-yamane-การกำหนดกลุ่มจำนวนปร/>
- ธนาคารออมสิน. รายงานประจำปี. สืบค้นจาก <https://www.gsb.or.th/about/anrp/>
- ธเนตรตรี รัตน์เรืองยศ. (2563). รายได้ของธนาคารมาจากไหน. สืบค้นจาก <https://thaiwinner.com/how-banks-make-money/>
- ปนัดดา พิมพ์การ. (2564). ปัญหาแนวโน้มการลดลงของรายได้ค่าธรรมเนียมบัตรเดบิตธนาคารออมสิน. การค้นคว้าอิสระ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ภัตตราภรณ์ ยิ่งยอด. (2562). ปัญหารายได้ค่าธรรมเนียมและบริการไม่เป็นไปตามเป้าหมายของธนาคารออมสินเขตน่าน จังหวัดน่าน. การค้นคว้าอิสระ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ราช ศิริวัฒน์. (2560). ทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจซื้อ. สืบค้นจาก <https://doctemple.wordpress.com/2017/01/25/ทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจซื้อ/>
- วันทนีย์ ปิยวจิกุล. (2564). แนวทางการเพิ่มยอดขายค่าธรรมเนียมจากการขายประกันและหน่วยลงทุน กรณีศึกษา ธนาคารออมสิน สาขาตาบะนง. การค้นคว้าอิสระ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ศิริชัย เพิ่มกาญจนา. (2555). แผนผังก้างปลา (Cause and Effect Diagram). สืบค้นจาก <https://perchai.wordpress.com/2012/06/07/25/>
- สมชัย ศรีสุทธิยากร. (2561). Management Tools: TOWS Matrix คิดให้ไกลจาก SWOT. สืบค้นจาก <https://www.thansettakij.com/general-news/322788>
- อารีรัตน์ จันท์เปี้ย. (2564). แนวทางการแก้ปัญหาผลการดำเนินงานด้านรายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียมของ ธ.ก.ส.สาขาแม่ชะจาน ในสังกัดสำนักงาน ธ.ก.ส.จังหวัดเชียงราย ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย. การค้นคว้าอิสระ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.