

**การเปลี่ยนแปลงทางการตลาดของธนาคารออมสิน
ยุค นายกรพจน์ อัสวินวิจิตร (พ.ศ.2547-2550)**

นางสมคิด เทียวมาพบสุข

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาการบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2551

**The Government Savings Bank's Marketing Change Under
the Supervision of Mr. Goanpot Asvinvichit (2004-2007)**

Mrs. Somkid Teawmapobsuk

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2008

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การเปลี่ยนแปลงทางการตลาดของธนาคารออมสิน
ยุค นายกรพจน์ อัสวินวิจิตร (พ.ศ.2547-2550)
ชื่อและนามสกุล นางสาวสมคิด เที้ยวมาพบสุข
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ปรีชา ศรีศักดิ์หิรัญ

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ
ฉบับนี้แล้ว

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ปรีชา ศรีศักดิ์หิรัญ)
..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์วิเชียร เลิศโกถานนท์)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ อนุมัติให้รับการศึกษา
ค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

.....
(รองศาสตราจารย์ อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
วันที่ ๒๗ เดือน N.O. พ.ศ. ๒๕๖๒

ชื่อการศึกษา ก้นคว่ำอิสระ การเปลี่ยนแปลงทางการตลาดของธนาคารออมสิน
ยุค นายกรพจน์ อัครวินวิจิตร (พ.ศ.2547-2550)

ผู้ศึกษา นางสมคิด เทียวมาพบสุข ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์วิชา ศรีศักดิ์หิรัญ ปีการศึกษา 2551

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึง (1) การเปลี่ยนแปลง แนวคิด นโยบายและ กลยุทธ์ ในการบริหารงานของธนาคารออมสิน (2) การเปลี่ยนแปลงทางการตลาดของธนาคารออมสิน และ (3) ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของธนาคารออมสิน

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษานี้ เป็นการวิเคราะห์เชิงคุณภาพหรือเชิงพรรณนา ซึ่งใช้ ข้อมูลแบบทฤษฎีจากหนังสือ งานวิจัย วิทยานิพนธ์ รายงานการค้นคว้าอิสระ รายงานประจำปี บทความ วารสาร จุลสาร สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และเอกสารต่างๆ

ผลการศึกษาพบว่า (1) การเปลี่ยนแปลงด้านการปรับ โครงสร้างองค์กร เน้นเป็นองค์กร แนวราบ มีสายบังคับบัญชาที่สั้นและเน้นความสำคัญของลูกค้า ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ใช้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีมาบริหารงานเพื่อความโปร่งใส ก่อให้เกิดความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ด้านการปรับ โครงสร้างธุรกิจ สามารถขยายการทำธุรกรรมใหม่ ๆ เพื่อให้มีการบริการที่ครบวงจร สามารถแข่งขันได้ เพิ่มแหล่งที่มาของรายได้ (2) การเปลี่ยนแปลงทางการตลาด มีการพัฒนาและปรับปรุงกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ หรือบริการทางการเงินอยู่ตลอดเวลา ใช้กลยุทธ์ด้านราคาหรืออัตราดอกเบี้ยในการแข่งขัน กลยุทธ์เพิ่มช่องทางการให้บริการ และมีกลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาดเพื่อสร้างการรับรู้อย่างทั่วถึง กลยุทธ์ด้านบุคลากร ส่งเสริมให้มีความสามารถปฏิบัติงานและมีทัศนคติที่เหมาะสมในการให้บริการ กลยุทธ์ด้านกระบวนการ ได้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และกลยุทธ์ด้านสภาพแวดล้อม มีการปรับภาพลักษณ์ที่ทันสมัย เพื่อเพิ่มศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว (3) ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินพบว่า มีประสิทธิภาพ และมีความสามารถในการทำกำไรอยู่ในเกณฑ์ดี และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น มีฐานกองทุนที่แข็งแกร่งสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ฝากได้อย่างดี

สำคัญ การเปลี่ยนแปลง ธนาคารออมสิน การตลาด

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้ศึกษาได้รับความอนุเคราะห์จาก รองศาสตราจารย์
ปรีชา ศรีศักดิ์ธีรัญ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้กรุณาให้
คำแนะนำและแนวทางในการศึกษา ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณท่านอาจารย์เป็นอย่างสูงมา ณ
โอกาสนี้

ผู้ศึกษา ขอขอบคุณผู้บริหาร พนักงานและลูกจ้างของธนาคารออมสินทุกท่าน ที่ร่วม
เป็นส่วนหนึ่งในการเปลี่ยนแปลงของธนาคารออมสิน ซึ่งนำมาใช้เป็นข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้
รวมถึงมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชที่เปิดโอกาสทางการศึกษาให้แก่ผู้ศึกษาได้เรียนรู้ และ
เสริมสร้างประสบการณ์ทางการบริหารธุรกิจ ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์อันดีในกลุ่มเพื่อน
นักศึกษาด้วยกัน

และขอขอบคุณ คุณทวิช เทียมมาพบสุข และบุคคลในครอบครัวทุกท่าน ที่มีส่วน
สำคัญอย่างยิ่งที่คอยสนับสนุน ช่วยเหลือ เป็นกำลังใจ ให้ความเข้าใจ ห่วงใย และดูแลส่งเสริมให้ผู้
ศึกษา สามารถปฏิบัติหน้าที่การงาน และฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ ในเรื่องการศึกษา ค้นคว้าอิสระใน
ครั้งนี้จนประสบผลสำเร็จ

ท้ายนี้จึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่า การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้คงจะเป็นประโยชน์และ
นำไปใช้เป็นแนวทางให้กับหน่วยงานและบุคคลทั่วไปใช้เป็นกรณีศึกษา ในการนำผลการศึกษาที่
ได้ไปเป็นข้อมูลเพื่อการบริหารการจัดการ ซึ่งคุณความดีทั้งหมดนี้ ขอยกให้กับผู้เกี่ยวข้องทุกท่าน
รวมทั้งบิดา มารดา ครู อาจารย์ ที่ได้อบรมสั่งสอนและเป็นกำลังใจให้การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้
สำเร็จลงได้ด้วยดี

สมคิด เทียมมาพบสุข

ธันวาคม 2551

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์	2
ขอบเขตการศึกษา	2
นิยามศัพท์เฉพาะ	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	5
ประวัติ ความเป็นมา และวิวัฒนาการของธนาคารออมสิน	5
แนวคิด ความหมาย และทฤษฎี	19
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	41
บทที่ 3 วิธีการศึกษา	47
รูปแบบการศึกษา	47
แหล่งข้อมูล	47
การวิเคราะห์ข้อมูล	47
บทที่ 4 ผลการศึกษา	49
การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการบริหารงาน	49
การเปลี่ยนแปลงทางการตลาดของธนาคารออมสิน	65
ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของธนาคาร	85
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา	96
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	96
ผลของการศึกษา	96
บรรณานุกรม	101
ภาคผนวก	107
ประวัติผู้ศึกษา	127

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 จำนวนสาขา/ช่องทางการให้บริการ ปี 2546-2550	72
ตารางที่ 4.2 ผลการดำเนินงานของธนาคาร ปี 2546-2550	85
ตารางที่ 4.3 ฐานะทางการเงินของธนาคาร ปี 2546-2550.....	89

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ทุกสถาบัน และทุกองค์กรทั่วโลกต้องประสบ ซึ่งธนาคารออมสิน ก็ไม่ได้แตกต่างจากองค์กรอื่นๆ ที่จะต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกเช่นเดียวกัน แม้ธนาคารออมสินจะเป็นองค์กรที่มีความศักดิ์สิทธิ์ และมีความเก่าแก่ แต่ก็จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนให้ก้าวทันกับโลกยุคใหม่ เพื่อให้ความเป็นสถาบันคงอยู่ได้อย่างมั่นคงถาวรตลอดไป

ธนาคารออมสิน ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศอย่างมากในฐานะที่เป็นธนาคารของรัฐ ที่มีเป้าหมายในการดำเนินงานชัดเจนในการเป็น "ธนาคารเพื่อการพัฒนา" จึงต้องสนองตอบนโยบายของรัฐบาลที่สำคัญหลายเรื่อง ทั้งโครงการธนาคารประชาชน กองทุนหมู่บ้าน โครงการบ้านเอื้ออาทร และนโยบายหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) นโยบายสนับสนุนอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) การแปลงสินทรัพย์เป็นทุน ปรับโครงสร้างหนี้ภาคประชาชน รวมไปถึงนโยบายเอื้ออาทรที่รัฐบาลจะออกมามากหลายโครงการ ทั้งนี้ เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจระดับรากหญ้าในประเทศควบคู่ไปกับการเปิดช่องทางและโอกาสทางการค้าของไทยในต่างประเทศ ตามแนวนโยบายเศรษฐกิจคู่ขนานที่รัฐบาลยึดเป็นนโยบายหลัก

นอกเหนือจากการตอบรับที่ดีของประชาชนและลูกค้า การยอมรับจากหน่วยงานของรัฐทุกพื้นที่ทั่วประเทศ และการยอมรับจากสถาบันการเงินชั้นนำทั้งในและต่างประเทศแล้ว ตั้งแต่ปี 2547 หรือ 4 ปีที่ผ่านมา พนักงานธนาคารออมสินกว่า 10,000 คน ภายใต้การนำของผู้อำนวยการธนาคารออมสิน นายกรพจน์ อัสวินวิจิตร ยังได้เป็นส่วนหนึ่งของประวัติศาสตร์ธนาคารในการร่วมสร้างรายได้สุทธิให้กับธนาคารสูงถึง 50,000 ล้านบาท และเป็นเวลาของการเปลี่ยนแปลงที่มีความหมาย และยังคงรักษาเจตนารมณ์เดิมของธนาคาร คือ การส่งเสริมการออม ควบคู่กับภารกิจใหม่ในฐานะธุรกิจธนาคารพาณิชย์ที่ขยายขอบเขตการดำเนินธุรกิจไปให้กว้างขวางขึ้น เป็นการเปลี่ยนแปลงไปสู่ส่วนผสมใหม่ของธนาคาร ระหว่างการดำเนินธุรกิจบริการที่มีประสิทธิภาพ ควบคู่กับการส่งเสริมการออม ตัวชี้วัดการเปลี่ยนแปลงของธนาคารจากสถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจการคลัง (สวค.) กระทรวงการคลัง ได้ศึกษาและวิเคราะห์ ตลอดจนสรุปผลการดำเนินงานของธนาคาร ในช่วงปี พ.ศ. 2546-2550 ซึ่งแบ่งผลงานเป็น 4 ด้าน ด้านละ 25 คะแนน คะแนนรวม

100 คะแนน สรุปคะแนนที่ธนาคารได้ 83 คะแนน อยู่ในระดับผลงานดี ซึ่ง สวค. ได้ให้ความเห็นว่า จากปี 2546 ถึงปัจจุบันธนาคารมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาองค์กรในทุกด้าน ผลการดำเนินงานมีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง และเน้นการสนับสนุนประชาชนและธุรกิจระดับฐานราก สนองนโยบายภาครัฐ สอดคล้องกับการเป็นธนาคารเพื่อชุมชน ผลงานโดยรวมที่ผ่านมามีอยู่ในระดับที่น่าพอใจ ระดับดี 83% (ธนาคารออมสิน 2550 : 157)

จากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่แปรเปลี่ยนไป และการแข่งขันที่รุนแรงและเข้มข้น “ความมั่นคง” จากการมีรัฐบาลค้ำประกัน จึงไม่ใช่ “จุดแข็ง” ที่เป็น “จุดขาย” ของธนาคารออมสิน อีกต่อไป หากแต่ต้องมีความสามารถที่จะแข่งขันกับธนาคารพาณิชย์ และมีความสามารถในการตอบสนองนโยบายของรัฐบาลในฐานะที่เป็นธนาคารเพื่อประชาชนจึงถือเป็น โจทย์ที่ท้าทายของ นายกรพจน์ อัครวินวิจิตร ผู้อำนวยการธนาคารออมสินคนที่ 13 ในการขับเคลื่อนและปรับเปลี่ยน ธนาคารแห่งนี้ให้มีความพร้อมในทุกๆ ด้าน

ดังนั้น จากการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญที่เกิดขึ้นในธนาคารออมสินดังกล่าวข้างต้น จึงทำให้ผู้ศึกษามีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของธนาคารออมสิน ทั้งการเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไปและการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด ซึ่งเกิดจากแนวคิดและกลยุทธ์ของ ผู้อำนวยการธนาคารออมสิน นายกรพจน์ อัครวินวิจิตร ที่นำมาใช้บริหารงานในธนาคารออมสิน ตลอดระยะเวลาเกือบ 4 ปีที่ผ่านมา เพื่อรวบรวมสรุปเป็นแนวทางที่จะเป็นประโยชน์แก่บุคคลที่มีความสนใจ ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานหรือบริหารจัดการต่อไป

2. วัตถุประสงค์

- 2.1 ศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลง แนวคิด นโยบายและกลยุทธ์ ในการบริหารงานของธนาคารออมสิน
- 2.2 ศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดของธนาคารออมสิน จากการบริหารงานของนายกรพจน์ อัครวินวิจิตร
- 2.3 ศึกษาถึงผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของธนาคารออมสิน ตั้งแต่ปี 2547-2550

3. ขอบเขตการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ ได้กำหนดขอบเขตการศึกษาไว้ดังนี้

3.1 ขอบเขตของข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นการศึกษาจากข้อมูลทุติยภูมิ ทั้งเอกสารทางธุรกิจ เว็บไซต์ รายงานประจำปี งบการเงิน หนังสือ งานวิจัยและบทสรุปต่าง ๆ เกี่ยวกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงทั่วไป การเปลี่ยนแปลงทางการตลาด และผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของ ธนาคารออมสิน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547-2550

3.2 ขอบเขตด้านเวลา เป็นการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับธนาคารออมสิน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547-2550

4. นิยามศัพท์

ในการศึกษาครั้งนี้ มีคำศัพท์เฉพาะ ดังนี้

4.1 ธนาคารออมสิน หมายถึง ธนาคารจัดตั้งขึ้นตาม พระราชประสงค์ของ พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว และตามพระราชบัญญัติธนาคารออมสิน พ.ศ. 2489 เพื่อส่งเสริมสวัสดิภาพแห่งสังคมในทางทรัพย์สิน

4.2 การเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเปลี่ยนแปลงทั่วไป และการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดของธนาคารออมสิน จากการบริหารงานของ นายกรพจน์ อัครวินวิจิตร

4.3 กลยุทธ์การบริหาร หมายถึง แนวคิด นโยบาย และวิธีการทำงาน ในการบริหารงาน ในตำแหน่ง ผู้อำนวยการธนาคารออมสิน

4.4 ระยะเวลาการบริหารงาน หมายถึง ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการธนาคารออมสิน ระหว่างปี พ.ศ. 2547 – 2550

5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ จากการศึกษาครั้งนี้ คือ

5.1 หน่วยงานและบุคคลทั่วไป สามารถนำแนวทางและกลยุทธ์จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในธนาคารออมสิน ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานต่อไป

5.2 ทำให้ประชาชนมีความเข้าใจถึงทิศทาง และมีความมั่นใจต่อการเปลี่ยนแปลงของธนาคารออมสินมากยิ่งขึ้น

5.3 ผลจากการศึกษาสามารถใช้เป็นแนวทางและเป็นข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับธนาคารออมสินต่อไป

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง “การเปลี่ยนแปลงทางการตลาดของธนาคารออมสิน ยุค นายกรพจน์ อัสวินวิจิตร (ปี พ.ศ.2547-2550)” ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึง การเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมและการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดของธนาคารออมสิน จากแนวคิด นโยบาย และกลยุทธ์ที่นำมาใช้ในการบริหารงาน ของ นายกรพจน์ อัสวินวิจิตร ตั้งแต่ปี 2547-2550 ซึ่งผู้ศึกษาได้ค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี กลยุทธ์การบริหารจัดการต่าง ๆ จากเอกสารที่เกี่ยวข้องมาประกอบการศึกษา ดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับธนาคารออมสิน ประกอบด้วย ประวัติความเป็นมาและวิวัฒนาการ รวมถึงทิศทางและนโยบายการดำเนินงานในปี 2551 ของธนาคารออมสิน
2. ความหมายและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องทางการตลาด
3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ประวัติ ความเป็นมา และวิวัฒนาการของธนาคารออมสิน

1.1 ประวัติ ความเป็นมาของธนาคารออมสิน

ก่อนจะเห็นเป็นการออมทรัพย์ในระบบการธนาคารเช่นทุกวันนี้ การออมทรัพย์เริ่มเกิดขึ้นเป็นรูปร่างเมื่อราวสองร้อยกว่าปี หรือประมาณ พ.ศ. 2336 มาโนเอ็ง โดยกำเนิดจากความคิดของเศรษฐีชาวอังกฤษผู้ใจดีท่านหนึ่ง ซึ่งมีความตั้งใจจริงในการให้ความช่วยเหลือคนยากจนให้มีที่เก็บออมทรัพย์เพื่อไว้ใช้ในภายหน้า ความคิดนี้ได้มีบทบาทสำคัญเป็นอันมากและมี การพัฒนาต่อมาจนถึงกับออกประกาศอย่างเป็นทางการในเรื่องคลังออมสิน และเมื่อเข้าสู่ปี พ.ศ. 2353 ได้มีนักบวชท่านหนึ่งชื่อ บาทหลวงเฮนรี ดันแคน (Rev. Henry Duncan) เป็นผู้ดำเนินการสาน ต่อแนวคิดของท่านเศรษฐีอย่างจริงจัง โดยจัดตั้งเป็นคลังออมสินขึ้นในโรงสวด ผลประกอบการ ดังกล่าว งดงามก่อประโยชน์แก่ประชาชนเป็นอันมาก ทั้งยังเป็นการช่วยพัฒนาระบบการเงินขึ้น ด้วย รัฐบาลอังกฤษเล็งเห็นถึงความสำคัญจึงได้ทำการรับรองฐานะ จนกระทั่งถึงปี พ.ศ. 2360 จึงได้ มีการประกาศเป็นกฎหมายว่าด้วย คลังออมสินอย่างเป็นทางการ อังกฤษจึงนับเป็นประเทศแรกที่ได้ กำหนดแนวคิด และการจัดการด้านการออมทรัพย์ขึ้น

ขณะที่ระบบการออมทรัพย์ในประเทศอังกฤษพัฒนาจนรุ่งเรือง และทวีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ แต่ในประเทศสยามเวลานั้น หมู่ออกค้าก็ยังคงมีการแลกเปลี่ยนเงินและกู้ยืมแบบเดิม ๆ เหมือนยุคโบราณ จวบจนพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 ได้ทรงเป็นผู้วางรากฐานแนวคิดการออมทรัพย์ขึ้น โดยความคิดนี้เกิดขึ้นในขณะที่พระองค์ยังทรงดำรงพระราชอิสริยยศเป็นสมเด็จพระบรมโอรสาธิราชสยามมกุฎราชกุมาร ได้เสด็จไปทรงศึกษาวิชาการ ประเทศอังกฤษ ระหว่างปี พ.ศ. 2436-2445 เป็นเวลา 9 ปีเต็ม ทรงเห็นแบบอย่างและวิธีการคลังออมสินของประเทศอังกฤษ ซึ่งอยู่ภายใต้การอำนวยการของ “เอดินเบอร์ด์ เซฟวิ่งส์ แบงก์” (Edinburgh Savings Bank) ซึ่งเป็นคลังออมสินที่ทันสมัยแห่งแรกของอังกฤษ ก็ทรงสนพระทัยและทรงตั้งพระราชหฤทัยที่จะให้มีการออมสินขึ้นในประเทศไทยบ้าง

หลังจากทรงเสด็จนิวัตประเทศไทยแล้ว พระองค์จึงมีพระราชประสงค์จะทรงฝึกหัดพวกมหาดเล็กเด็กชกษา ให้รู้จักเก็บออมเงินไว้แต่เมื่อยังเป็นเด็ก ดังนั้นใน พ.ศ. 2450 พระองค์จึงทรงจัดเตรียมสำนักงานคลังออมสินขึ้น ณ วังที่ประทับของพระองค์ คือ พระตำหนักสวนจิตรลดา (พระตำหนักหลังเหนืออันรวมอยู่ในบริเวณสวนป่าสุทวัน) พร้อมด้วยสมุดบัญชี เอกสาร และตู้เซฟ เมื่อได้ทรงเตรียมการไว้เรียบร้อยแล้ว วันหนึ่งพระองค์จึงมีรับสั่งให้มหาดเล็กเด็กชกษาของพระองค์ขึ้นเฝ้าพร้อมกัน ณ มุขพระตำหนักชั้นบนแล้วก็ทรงประกาศตั้งแบงก์ขึ้น พร้อมกับทรงชี้แจงรายละเอียดถึงวิธีการฝากเงินและการถอนเงิน ตลอดจนระเบียบแบบแผนข้อบังคับต่าง ๆ ของแบงก์ให้เข้าใจโดยทั่วกัน โดยทรงพระราชทานนามแบงก์นั้นว่า “ลิฟอเทีย”

สำหรับมูลเหตุอันเป็นที่มาของชื่อ “ลิฟอเทีย” นั้น นำมาจากชื่อย่อของผู้เป็นกรรมการ ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 3 ท่าน อันได้แก่

“ลี” แปลว่า ใหญ่ หมายถึง รัชกาลที่ 6 ซึ่งทรงดำรงอิสริยยศเป็นสมเด็จพระบรมโอรสาธิราชฯ ในขณะนั้น และทรงเป็นประธานกรรมการหรือเจ้าของแบงก์

“ฟอ” หมายถึง เพื่อ หรือพลเอกเจ้าพระยารามราฆพ (ม.ล. เพื่อ ฟิ่งบุญ ณ อยุธยา) ซึ่งเป็นกรรมการผู้จัดการ

“เทีย” หมายถึง เทียบ หรือ พระยาตราธิบดี (เทียบ อัศวรักษ์) ซึ่งเป็นกรรมการดำเนินกิจการของแบงก์ในระยะเริ่มต้น มีเจ้าหน้าที่เสมียน 1 คน คอยดูแลบัญชี เอกสาร จึงนับได้ว่าในยุคบุกเบิกของแบงก์จำลองเริ่มจากการที่มีเจ้าของแบงก์ กรรมการและพนักงาน รวมทั้งหมด 4 ท่าน

สมัยนั้นมหาดเล็กเด็กชกษาที่ได้เงินเดือนกันคนละ 5 บาทบ้าง 10 บาทบ้าง ปกติก็ไม่มีความจำเป็นต้องใช้จ่ายอะไรมากนัก เพราะทุกอย่างได้พระราชทานให้พร้อมสรรพแล้ว เว้นแต่จะซื้อของเล่นเพื่อเป็นที่บันเทิงใจบ้างเท่านั้น ดังนั้นเด็กบางคนจึงคิดดีใจว่าฝากแบงก์ไว้ก็ดี เพราะไม่

ต้องเก็บเงินไว้เองซึ่งอาจจะสูญหายได้ นอกจากจะปลอดภัยไม่หายแล้ว ยังได้ดอกเบี้ยเพิ่มพูนขึ้นอีกด้วย แต่เด็กบางคนก็คิดว่าเป็นความลำบาก เพราะเมื่อจะเบิกเงินไปใช้ พระองค์จะต้องทรงส่งจ่ายหากจะทรงสอบถามเหตุผล ถ้าทรงทราบว่าเบิกเงินไปซื้อของเล่นหรือใช้ไปในทางที่ไม่สมควร อาจจะถูกริ้ว จึงรู้สึกไม่สะดวกใจ แต่บางคนที่มีปัญญาดีความคิดสูงก็บอกว่าดี เพราะพระองค์รับสั่งถึงวิธีที่โอเวอร์ครอว์ได้ เช่น เงินเดือน 5 บาท จะเบิกได้สัก 7 หรือ 8 บาท เป็นการเพิ่มเงินเดือนไปในตัว แต่ในเบื้องต้นแทบทุกคนก็ไม่เข้าใจว่า พระองค์ทรงเล่นเบงก๋ไปทำไม ให้เป็นงานเป็นการขึ้นเปล่า ๆ เป็นการเสียเวลา พวกเขาก็ต้องมีสมุดเช็ค ต้องมีเสมียนคอยทำบัญชี พระองค์ก็ต้องทรงคอยเซ็นสั่งจ่ายเงิน และตรวจบัญชีให้ยุ่งยากไปด้วย

แต่จากจุดเริ่มต้นนี้เองที่พระองค์ทรงใช้ศึกษาและสำรวจนิสัยคนไทยในการออมทรัพย์เป็นเบื้องต้น จนต่อมาเมื่อทรงตั้งคลังออมสินขึ้น จึงทรงเข้าอกเข้าใจในราษฎรของพระองค์อย่างยิ่ง ทรงทราบว่า ควรจะใช้กุศโลบายใด อันจะจูงใจคนไทยให้มองเห็นความสำคัญของการเก็บออม (ธนาคารออมสิน. 2546 : 32-33)

1.2 วิวัฒนาการของธนาคารออมสิน

ยุคที่ 1 คลังออมสิน สังกัดกรมพระคลังมหาสมบัติ กระทรวงพระคลังมหาสมบัติ

พ.ศ.2456-2471

หลังจากที่พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงริเริ่มนำกิจการด้านการออมสินมาใช้เป็นครั้งแรก ใน พ.ศ. 2450 โดยการจัดตั้ง “สืฟอเทีย” แล้ว ครั้งเสด็จขึ้นครองราชย์ จึงทรงจัดตั้ง “คลังออมสิน” โดยทรงโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติคลังออมสิน พุทธศักราช 2456 เมื่อวันที่ 26 มีนาคม พ.ศ. 2455 และประกาศใช้ในวันที่ 1 เมษายน 2456 เพื่อจัดตั้งคลังออมสินขึ้นสำหรับเป็นสถานที่เก็บรักษาทรัพย์สมบัติของราษฎรให้ปลอดภัยและส่งเสริมให้ราษฎรรู้จักการใช้จ่ายโดยประหยัด รู้จักการเก็บออมทรัพย์อย่างถูกวิธี เนื่องจากขณะนั้นราษฎรมีการใช้จ่ายฟุ่มเฟือยและเล่นการพนัน ซึ่งการพนัน ยังมีใช้สิ่งต้องห้ามในสมัยนั้น “คลังออมสิน” จึงถือกำเนิดขึ้นเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2456 เปิดทำการ ณ กรมพระคลังมหาสมบัติ กระทรวงพระคลังมหาสมบัติ และได้รับพระราชทานทุนจากพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวในการก่อตั้งเป็นจำนวน 100,000 บาท เป็นทุนประเดิมของคลังออมสิน

สมัยนั้นนโยบายการคลังมีการขาดดุลงบประมาณมาตั้งแต่สมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ซึ่งประเทศไทยต้องอาศัยเงินกู้จากต่างประเทศเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาประเทศนับตั้งแต่ พ.ศ. 2477 เป็นต้นมา การที่รัชกาลที่ 6 ทรงพระราชทานกำเนิดคลังออมสินขึ้นนั้นจึงเท่ากับเป็นการแก้ไขปัญหาการคลังของประเทศประการหนึ่งด้วย โดยรวบรวมเงินภายใน

ประเทศซึ่งราษฎรเก็บไว้โดยมิได้ใช้ประโยชน์ นำมาใช้ให้เกิดผลทางเศรษฐกิจทั้งต่อราษฎรและประเทศชาติ

การก่อตั้งคลังออมสินในยุคแรก เป็นความมุ่งหมายหลักคือ การเน้นให้เป็นสถานที่เก็บและรักษาทรัพย์ของประชาชนให้ปลอดภัย ดังนั้นจึงไม่มุ่งเน้นในด้านการค้าหรือแสวงหาผลประโยชน์เช่นธนาคารพาณิชย์อื่น ๆ การดำเนินงานของคลังออมสินยุคนั้นจึงเป็นไปเพื่อค้ำจุนสถานะการเงินของประเทศแสดงให้เห็นถึงความมั่นคงของสถาบันการเงินที่เป็นของรัฐบาลและสนับสนุนประโยชน์ของประเทศเป็นสำคัญ

ยุคที่ 2 คลังออมสิน สังกัดกรมไปรษณีย์โทรเลข กระทรวงพาณิชย์และคมนาคม

พ.ศ. 2472 – 2489

เมื่อพระบาทสมเด็จพระปรเมนทรมหาอานันทมหิดลทรงขึ้นครองราชย์ปกครองประเทศเมื่อวันที่ 7 เสด็จขึ้นเถลิงถวัลยราชสมบัติ ทรงตระหนักถึงความสำคัญของคลังออมสินและทรงห่วงใยกิจการของคลังออมสินในขณะนั้นที่ไม่เจริญก้าวหน้าเท่าที่ควร จึงทรงมีพระราชดำริที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานคลังออมสินเสียใหม่ และทรงเห็นสมควรให้โอนกิจการคลังออมสิน จากกระทรวงพระคลังมหาสมบัติให้ “กรมไปรษณีย์โทรเลข” ซึ่งมีที่ทำการอยู่ทั่วไปรับผิดชอบการแทนเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน โดยโปรดเกล้าฯ ให้ประกาศพระราชบัญญัติคลังออมสินแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2472 ให้กระทรวงพาณิชย์และคมนาคม เป็นเจ้าหน้าที่ในการคลังออมสิน แต่คงให้เจ้าพนักงานในกระทรวงพระคลังฯ เป็นกรรมการจัดหาผลประโยชน์ของคลังออมสิน และทำการตรวจบัญชีต่าง ๆ ต่อไปตามเดิม

คลังออมสินในยุคนี้กล่าวได้ว่าเป็นยุคแห่งความก้าวหน้า มีการวางโครงการลงทุนรากฐานที่มั่นคง สร้างความศรัทธาให้ประชาชนเข้าใจและนิยมในคุณสมบัติของคลังออมสิน จึงทำให้คลังออมสินในช่วงเวลานี้แพร่หลายเจริญรุ่งเรืองอย่างมั่นคงตามพระราชประสงค์ของสันเกล้ารัชกาลที่ 6 และรัชกาลที่ 7

ยุคที่ 3 ธนาคารออมสิน สังกัดกระทรวงการคลัง พ.ศ. 2490 – ปัจจุบัน

กิจการของคลังออมสินขยายตัวอย่างรวดเร็ว เป็นที่นิยมของประชาชนอย่างกว้างขวางทั้งในด้านผู้ฝากเงินและจำนวนเงินฝากซึ่งเพิ่มปริมาณขึ้นเป็นลำดับ รัฐบาลในขณะนั้นจึงพิจารณาว่า กิจการออมสินจำเป็นจะต้องปรับปรุงขยายกิจการให้เจริญก้าวหน้ากว้างขวางยิ่งขึ้น เพื่อให้เหมาะสมกับความเจริญของบ้านเมืองและความนิยมของประชาชนด้วย เพราะเหตุว่า การคลังออมสินนับเป็นเส้นเลือดที่สำคัญในทางเศรษฐกิจของรัฐ ควรที่จะสนับสนุนให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนและรัฐ จึงเห็นควรที่จะแยก “การคลังออมสิน” เป็น “องค์การดำเนินธุรกิจโดยอิสระ” จุดมุ่งหมายที่จะปรับปรุงกิจการคลังออมสินให้เป็นธนาคารอย่างเต็มรูปแบบ ประสบความสำเร็จ

ในรัฐบาลของหลวงธำรงนาวาสวัสดิ์ (ถวัลย์ ธำรงนาวาสวัสดิ์) โดยประกาศพระราชบัญญัติธนาคารออมสิน พ.ศ. 2489 ณ วันที่ 18 ธันวาคม พ.ศ. 2489 ซึ่งเป็นปีที่ 1 ในรัชกาลพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชฯ โดยให้ธนาคารออมสินดำเนินการในสังกัด กระทรวงการคลัง ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2490 และคำว่า “คลังออมสิน” ก็ได้เปลี่ยนเป็นคำว่า “ธนาคารออมสิน” โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง “เพื่อส่งเสริมสวัสดิภาพแห่งสังคมในทางทรัพย์สิน” มีฐานะเป็นนิติบุคคล เป็นรัฐวิสาหกิจ ในรูปของสถาบันการเงินที่มีรัฐบาลเป็นประกัน บริหารงานโดยอิสระ ภายใต้การควบคุมของคณะกรรมการ ซึ่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังเป็นผู้แต่งตั้งประกอบด้วยประธานกรรมการ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และกรรมการอื่นอีกไม่ต่ำกว่า 7 ท่าน มีผู้อำนวยการธนาคารออมสินเป็นผู้จัดการธนาคารออมสิน ดำเนินกิจการให้เป็นไปตามกฎหมาย กฏระเบียบ ข้อบังคับของธนาคาร (ธนาคารออมสิน 2540 : 12-45)

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ธนาคารออมสินได้เปลี่ยนแปลงปรับปรุงพัฒนาระบบการดำเนินงานและการบริการในทุกด้านอย่างเป็นพลวัตร ธนาคารจึงได้ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์เพื่อรักษาฐานลูกค้ามากกว่า 30 ล้านบัญชี โดยระดมทรัพยากรในทุกด้านเตรียมการเพื่อปรับปรุงภาพลักษณ์และรูปแบบการให้บริการที่ทันสมัยและครบวงจรยิ่งขึ้น เพื่อรองรับการให้บริการที่สอดคล้องต่อความต้องการและครอบคลุมทุกกลุ่ม ทุกอาชีพ และทุกช่วงวัย

1.3 วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งธนาคารออมสิน

วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งตามพระราชบัญญัติคลังออมสิน พ.ศ. 2456 และพระราชบัญญัติธนาคารออมสิน พ.ศ. 2489 กำหนดให้มีวัตถุประสงค์เพื่อประโยชน์ในการรักษาเงินที่ประชาชนนำมาฝาก และรับภาระจัดให้เงินนั้นเกิดผลแก่ผู้ฝากตามสมควร และเพื่อส่งเสริมสวัสดิภาพแห่งสังคมในทางทรัพย์สิน ซึ่งรวมทั้ง

1. เพื่อส่งเสริมให้ประชาชน รู้จักประหยัด และมีการออมทรัพย์กับธนาคารออมสินมากขึ้น
2. เพื่อให้บริการรับฝากเงินโดยทั่วไป และให้ประชาชนมีที่เก็บรักษาทรัพย์ให้ปลอดภัยมั่นคงอย่างทั่วถึง โดยมีประโยชน์ตอบแทนอันจะเป็นการคงไว้ซึ่งความเชื่อถือของสังคมในฐานะที่เป็นธนาคารของรัฐ
3. เพื่อระดมเงินมาให้รัฐบาลใช้ในการพัฒนาประเทศ
4. เพื่ออำนวยความสะดวก และให้บริการทางการเงินแก่ประชาชน นิติบุคคล และหน่วยงานของรัฐ อันจะเป็นการจูงใจให้นำเงินมาฝากไว้กับธนาคารออมสิน

5. เพื่อนำเงินมาลงทุนหาผลประโยชน์ให้มีรายได้มากพอที่จะนำมาใช้จ่าย สามารถพัฒนาปรับปรุงกิจการ ขยายขอบเขตการดำเนินงานธุรกิจให้กว้างขวางยิ่งขึ้น รวมทั้งจัดสวัสดิการที่เหมาะสมให้เพียงพอแก่พนักงาน

1.4 วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายธุรกิจ ปี พ.ศ. 2551

1.4.1 วิสัยทัศน์ (VISION) คือ ข้อความที่แสดงถึงความปรารถนาอันแรงกล้า หรือความทะเยอทะยานอันสูงส่งขององค์การในการที่จะประสบความสำเร็จในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง วิสัยทัศน์คือสิ่งที่เปรียบเทียบ “ความฝันที่เกือบจะไม่สามารถเป็นจริงได้” (An Almost Impossible Dream) (David A. Aaker. 1993 : 42-43 อ้างใน ชีริกิติ นวรัตน์ ณ อยุธยา 2549 : 42)

วิสัยทัศน์ของธนาคารออมสิน “เป็นสถาบันการเงินที่มั่นคงเพื่อการออม การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยเฉพาะเศรษฐกิจฐานราก”

1.4.2 ภารกิจหรือพันธกิจ (MISSION)

หมายถึง ข้อความที่กล่าวถึงเป้าหมายระยะยาวขององค์การ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับกิจกรรมในปัจจุบันและอนาคตขององค์การนั้น ในด้านสินค้า บริการ ลูกค้า ค่านิยม และความเชื่อขององค์การ รวมทั้งสิ่งที่ทำให้องค์การนั้นแตกต่างจากคู่แข่งอื่น นอกจากนี้ ภารกิจหลักยังช่วยในการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับตลาดหลักแต่ละตลาด และยังช่วยให้ (ทุกคนในองค์การ) ทราบถึงทิศทางและวัตถุประสงค์ขององค์การของตน ซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจที่เป็นอิสระในทุกระดับขององค์การ (Payne 1993 : 42 อ้างใน ชีริกิติ นวรัตน์ ณ อยุธยา 2549 : 43)

พันธกิจของธนาคารออมสิน ได้แก่

1. เป็นสถาบันการออมของประเทศ
2. เป็นสถาบันที่ดำเนินงานสนองนโยบายรัฐบาลในการส่งเสริมเศรษฐกิจฐานราก
3. เป็นสถาบันการลงทุนเพื่อการพัฒนา
4. เป็นสถาบันการเงินที่ดำรงอยู่ได้ภายใต้ภาวะการแข่งขัน

1.4.3 วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้เด็ก เยาวชน และประชาชนมีจิตสำนึก ตระหนักถึงความสำคัญ และประโยชน์ของการออม ซึ่งจะนำไปสู่การมีวินัยทางการเงินและการมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

2. เพื่อให้ประชาชนและชุมชนได้รับการพัฒนาและยกระดับให้เข้มแข็ง มีคุณธรรม มีภูมิคุ้มกัน มีพลังในการต่อสู้ความยากจน มีโอกาสเข้าถึงแหล่งเงินทุนในระบบและแหล่งความรู้ รวมถึงมีกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

3. เพื่อเพิ่มและขยายขอบเขตการให้บริการธุรกรรมทางการเงินและช่องทางการให้บริการที่หลากหลายและทันสมัย ครอบคลุมความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่ม สามารถดูแลส่วนแบ่งตลาดด้านเงินฝาก สินเชื่อ และเงินลงทุนให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และเพิ่มสัดส่วนรายได้ที่มีโชดอกเบียดให้สูงขึ้น

4. เพื่อพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันและประสิทธิภาพกระบวนการบริหารจัดการภายในให้ทัดเทียมกับสถาบันการเงินอื่น

1.4.4 เป้าหมายธุรกิจ ปี 2551-2555

1. อัตราเติบโตของเงินฝากเฉลี่ยร้อยละ 4.8
2. อัตราเติบโตของสินเชื่อเฉลี่ยร้อยละ 7.0
3. อัตราการเติบโตของเงินลงทุนเฉลี่ยร้อยละ 3.1
4. อัตราเติบโตของรายได้ที่มีโชดอกเบียดเฉลี่ยร้อยละ 13.3 ต่อปี
5. กำไรสุทธิเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 9.3 ต่อปี
6. อัตราหนี้ค้างชำระเกิน 3 เดือนต่อสินเชื่อรวม ไม่เกินร้อยละ 4.0 ในปี 2555
7. อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ร้อยละ 1.4-1.8
8. พัฒนาระบบ Core Banking System แล้วเสร็จและเริ่มใช้งานในปี 2553
9. มีระบบคลังข้อมูลรองรับงาน Basel II และ ALM (Asset Liability Management) ในปี 2553
10. มีระบบ FTP (Fund Transfer Pricing) และ ALM (Asset Liability Management) ในปี 2552
11. มีระบบ HRIS (Human Resource Information System) ภายในปี 2553
12. มีศูนย์ EVM (Economic Value Management) เชื่อมโยงกับระบบงาน BSC (Balance Scorecard) ภายในปี 2552
13. มีธนาคารโรงเรียนที่เปิดใหม่ ไม่น้อยกว่าปีละ 40 แห่ง
14. มีองค์กร/กลุ่ม/บุคคลได้รับการสนับสนุนเงินทุน ไม่น้อยกว่าปีละ 160,000 ราย

15. สนับสนุนความเข้มแข็งขององค์กรการเงินชุมชน ไม่น้อยกว่าปีละ 50 แห่ง (ธนาคารออมสิน แผนวิสาหกิจ ฉบับที่ 8 2550 : 30-31)

1.5 ทิศทางและนโยบายในการดำเนินงานปี 2551

ทิศทางและนโยบายการดำเนินงานของธนาคารในปี 2551 สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจฉบับที่ 8 ซึ่งเป็นแผนแม่บทในการดำเนินงานของธนาคารสำหรับปี 2551-2555 ซึ่งได้กำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อมุ่งสู่การเป็นสถาบันการเงินที่มั่นคงเพื่อการออม การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยเฉพาะเศรษฐกิจฐานราก พร้อมทั้งสร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงเศรษฐศาสตร์และนำธนาคารออมสินไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน โดยมีนโยบายในการดำเนินงานดังนี้

1.5.1 นโยบายการเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการแข่งขัน

โดยการพัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนระบบการบริการลูกค้า ระบบข้อมูลและระบบบริหารงานภายใน บริหารอัตราค่าถึง พัฒนาระบบประเมินผล และพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตาม Competencies Based ปรับปรุงกระบวนการธุรกิจหลักและกระบวนการภายในให้มีมาตรฐานรวดเร็ว และคล่องตัวขึ้น เชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์กับระบบ Balanced Scorecard (BSC) และระบบ Economic Value Management (EVM) จัดให้มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี และระบบการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานสากล ตลอดจนบริหารและควบคุม NPLs ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม

1.5.2 นโยบายการเพิ่มและขยายธุรกรรมทางการเงินที่หลากหลาย เพื่อ

รักษาส่วนแบ่งตลาดทั้งด้านเงินฝาก สินเชื่อ และการลงทุน ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม โดยการขยายช่องทางให้บริการทางการเงินให้ครอบคลุมกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย พัฒนาช่องทางให้บริการใหม่ๆ เพิ่มพันธมิตรทางธุรกิจ ออกผลิตภัณฑ์ใหม่ และปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ขยายขอบเขตการให้บริการธุรกรรมทางการเงินที่หลากหลาย ปรับปรุงภาพลักษณ์อาคารสำนักงานสาขาให้สวยงามและทันสมัย ตลอดจนปรับปรุงการให้บริการ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ

1.5.3 นโยบายการส่งเสริมการออมและสร้างวินัยทางการเงิน มุ่งเน้นการส่งเสริม

ให้เด็ก เยาวชน และประชาชน มีจิตสำนึกพร้อมตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของการออม เพื่อนำไปสู่การมีวินัยทางการเงิน และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น โดยขยายการเปิดธนาคาร โรงเรียนและจัดกิจกรรมส่งเสริมสัมพันธ์ภาพกับโรงเรียนและนักเรียนอย่างต่อเนื่อง รณรงค์ให้มีการออมในโรงเรียน จัดกิจกรรมเพื่อจูงใจให้เยาวชนไทยรักการออม และสร้างโอกาสทางการศึกษาในอนาคตสำหรับเยาวชนที่รักการออม รวมถึงขยายช่องทางในการรับฝากเงินที่หลากหลายรูปแบบ ครอบคลุมทุกพื้นที่ของกลุ่มลูกค้ามากขึ้น โดยเฉพาะในพื้นที่ห่างไกลที่ไม่มีสถาบันการเงินให้บริการ

1.5.4 นโยบายการเสริมสร้างศักยภาพทางเศรษฐกิจและสังคมในระดับฐานราก

ตามปรัชญาตามเศรษฐกิจพอเพียง มุ่งเน้นพัฒนาและยกระดับคุณภาพชีวิตแก่ประชาชนและชุมชนในระดับฐานรากให้เข้มแข็ง สนับสนุนเงินทุน โดยการให้สินเชื่อ ฝึกอบรมพัฒนาอาชีพเพื่อเพิ่มทักษะด้านการบริหารจัดการแก่บุคคล กลุ่มองค์กรชุมชน และวิสาหกิจชุมชน โดยเน้นการฝึกอบรมอาชีพที่เหมาะสมกับศักยภาพตามความต้องการของแต่ละท้องถิ่น รมรงค์และเผยแพร่แบบอย่างการดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงแก่ประชาชน และกลุ่มองค์กรชุมชนผ่านสื่อการเรียนรู้ประเภทต่างๆ เพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติจริงในชีวิตประจำวัน ตลอดจนการให้ทุนการศึกษาแก่เด็กและเยาวชนในท้องถิ่น เพื่อให้ความรู้กลับไปพัฒนาชุมชนของตนให้มีความเข้มแข็ง

นอกจากนี้ในปี 2551 จะได้ดำเนินโครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์และนำธนาคารออมสินไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนจำนวน 9 โครงการ ได้แก่ โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากร โครงการพัฒนาช่องทางขายและบริการ โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ โครงการพัฒนาระบบ Fund Transfer Pricing (FTP), Asset and Liability Management (ALM) และงานบริหารความเสี่ยง (Risk Based Pricing) โครงการพัฒนาพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง โครงการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบงานภายใน โครงการพัฒนาระบบ Information Technology โครงการปรับปรุงฐานข้อมูลลูกค้า และโครงการพัฒนากลยุทธ์ลูกค้า

1.6 คณะกรรมการธนาคารออมสิน

ตามพระราชบัญญัติธนาคารออมสิน พ.ศ. 2489 กำหนดอำนาจหน้าที่ในการควบคุม กำกับ และจัดการธนาคารออมสินไว้ และตามพระราชบัญญัติธนาคารออมสิน (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2546 ซึ่งมีผลบังคับใช้นับตั้งแต่วันที่ 2 ตุลาคม 2546 กำหนดให้คณะกรรมการธนาคารออมสิน ซึ่งได้รับการแต่งตั้งโดยคณะรัฐมนตรี มีขอบเขตอำนาจหน้าที่ในการวางนโยบายและควบคุมดูแลโดยทั่วไป ซึ่งกิจการของธนาคารออมสิน ประกอบด้วย ประธานกรรมการ 1 คน และกรรมการอื่นอีกไม่น้อยกว่า 6 คน แต่ไม่เกิน 13 คน และให้ผู้อำนวยการธนาคารออมสินเป็นกรรมการและเลขานุการ โดยรายนามคณะกรรมการธนาคารออมสินประจำปี 2550 มีดังนี้

- | | |
|---|---------------|
| 1. นายวิสุทธิ ศรีสุพรรณ | ประธานกรรมการ |
| อธิบดีกรมสรรพสามิต | |
| 2. นายเชิดชัย ชันธุ์ณะภา | กรรมการ |
| ที่ปรึกษาการคลัง กระทรวงการคลัง | |
| 3. นางดวงสมร วรฤทธิ | กรรมการ |
| รองผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ กระทรวงการคลัง | |

4. นายสมพงษ์ วนาภา กรรมการ
กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
5. นายศิริพล ยอดเมืองเจริญ กรรมการ
อธิบดีกรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์
6. นางอรอนงค์ มณีกาญจน์ กรรมการ
กรรมการสลากกินแบ่งรัฐบาล กระทรวงการคลัง
ที่ปรึกษาด้านพัฒนาระบบการเงินการคลัง กรมบัญชีกลาง
7. นายจุลสิงห์ วสันตสิงห์ กรรมการ
รองอัยการสูงสุด สำนักงานอัยการสูงสุด
8. พล.ต.ต.เจตน์ มงคลหัตถี กรรมการ
รองผู้บัญชาการ กองบัญชาการตำรวจนครบาล สำนักงานตำรวจแห่งชาติ
9. นายปัญญา เสนาคิสัย กรรมการ
กรรมการ และประธานการตรวจสอบ บริษัท ไพลอน จำกัด (มหาชน)
10. นายวิศิษฐ์ วงศ์รวมลาภ กรรมการ
กรรมการและกรรมการบริหาร บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน
เอ็มเอฟซี จำกัด (มหาชน)
รักษาการแทนผู้อำนวยการธนาคารออมสิน ตั้งแต่วันที่ 20 พฤศจิกายน 2550
11. นายสมชัย จิตสุชน กรรมการ
ผู้อำนวยการวิจัยด้านการพัฒนาเศรษฐกิจส่วนรวมและ
การกระจายรายได้ สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย
12. นายกรพจน์ อัครวินวิจิตร กรรมการและเลขานุการ
ผู้อำนวยการธนาคารออมสิน (ดำรงตำแหน่งถึงวันที่ 19 พฤศจิกายน 2550)

1.8 ประวัติและผลงานของนายกรพจน์ อัครวินวิจิตร

วัน เดือน ปี เกิด วันที่ 28 มีนาคม 2499

สถานที่เกิด กรุงเทพมหานคร

ประวัติการศึกษา

- พ.ศ. 2524 - ปริญญาโท (คณะบริหารธุรกิจ)
University of Southern California, U.S.A.
- พ.ศ. 2522 - ปริญญาตรี (คณะเศรษฐศาสตร์)
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- พ.ศ. 2518 - มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนเซนต์คาเบรียล

ประวัติการอบรมหลักสูตร

- พ.ศ. 2540 - ประกาศนียบัตรชั้นสูงหลักสูตรการเมืองการปกครอง
ในระบบประชาธิปไตย สำหรับนักบริหารระดับสูง
สถาบันพระปกเกล้า
- ปริญญาบัตรหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐ
ร่วมเอกชน (วปอ.รุ่น 39) วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

ตำแหน่งทางการเมือง

- พ.ศ. 2545 - 2546 - ผู้แทนการค้าไทย (Thai Trade Representative)
- ผู้แทนพิเศษนายกรัฐมนตรี (Special Envoy of the
Prime Minister)
- พ.ศ. 2545 - ที่ปรึกษารัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง
- พ.ศ. 2544 - 2545 - สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร
- พ.ศ. 2543 - รัฐมนตรีเกียรติยศของนายกรัฐมนตรีญี่ปุ่น (ฯพณฯ
เคอิโงะ โอบุชิ) (เดินทางมาเยือนประเทศไทยระหว่าง
วันที่ 13-15 มกราคม 2543)
- พ.ศ. 2542 - 2544 - รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงพาณิชย์
- พ.ศ. 2539 - 2543 - สมาชิกวุฒิสภา
- พ.ศ. 2538 - 2539 - ที่ปรึกษาคณะกรรมการการต่างประเทศ สภา
ผู้แทนราษฎร
- พ.ศ. 2538 - ที่ปรึกษารัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ

- พ.ศ. 2535 - 2539 - สมาชิกวุฒิสภา
 - กรรมการการคลัง การธนาคารและสถาบันการเงิน
 วุฒิสภา
 - กรรมการการเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม วุฒิสภา
 - ที่ปรึกษารัฐมนตรีว่าการกระทรวงวิทยาศาสตร์
 เทคโนโลยีและการพลังงาน
- พ.ศ. 2535 - 2537 - ที่ปรึกษาคณะกรรมการการเกษตรและสหกรณ์
 สภาผู้แทนราษฎร
- พ.ศ. 2534 - 2535 - สมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ

ตำแหน่งทางภาคเอกชน

- พ.ศ. 2536 - 2542 - ประธานกรรมการบริหาร บริษัท พรุเด็นเซียล
 ทีเอสไอพี ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)
- พ.ศ. 2531 - 2541 - กรรมการรองผู้จัดการ ธนาคารสหธนาคาร จำกัด
 (มหาชน)
- พ.ศ. 2528 - 2531 - กรรมการผู้จัดการ บริษัท พรุเด็นเซียล
 ทีเอสไอพี ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)

ตำแหน่งในคณะกรรมการ สมาคม และอาจารย์บรรยายพิเศษ

- พ.ศ. 2546 - กรรมการสภาวิทยาลัยโยนค
 - กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการพัฒนา
 วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ
- พ.ศ. 2545 - 2546 - กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการส่งเสริมการ
 ลงทุน (BOI)
- พ.ศ. 2542 - 2543 - กรรมการบริหารสำนักงานจัดการทรัพย์สิน
 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- พ.ศ. 2541 - กรรมการที่ปรึกษาสมาคมเศรษฐศาสตร์ธรรมศาสตร์
 - ที่ปรึกษาสมาคมเรือเยาวชนเอเชียอาคเนย์แห่งประเทศไทย
- พ.ศ. 2539 - 2541 - อุปนายกสมาคมเศรษฐศาสตร์ธรรมศาสตร์
- พ.ศ. 2538 - 2541 - กรรมการที่ปรึกษาสมาคมธรรมศาสตร์ในพระบรม

ราชูปถัมภ์

- กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ
- พ.ศ. 2538 - 2541 - กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในสภาวิจัยแห่งชาติ สาขาเศรษฐศาสตร์
- พ.ศ. 2536 - 2541 - นายกสมาคมเรือเยาวชนเอเชียอาคเนย์แห่งประเทศไทย
- พ.ศ. 2536 – 2537 - กรรมการสมาคมธรรมศาสตร์ในพระบรมราชูปถัมภ์
- พ.ศ. 2529 - 2546 - อาจารย์บรรยายพิเศษ :
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (หลักสูตรปริญญาโท)
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
มหาวิทยาลัยศรีปทุม
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

เครื่องราชอิสริยาภรณ์ที่ได้รับพระราชทาน

- พ.ศ. 2543 มหาปรมาภรณ์ช้างเผือก (ม.ป.ช.)
- พ.ศ. 2542 มหาวชิรมงกุฏ (ม.ว.ม.)
- พ.ศ. 2540 ประถมาภรณ์ช้างเผือก (ป.ช.)
- พ.ศ. 2538 ประถมาภรณ์มงกุฎไทย (ป.ม.)
- พ.ศ. 2536 ทวีติยาภรณ์มงกุฎไทย (ท.ม.)
- พ.ศ. 2534 ตริตาภรณ์มงกุฎไทย (ต.ม.)
- พ.ศ. 2528 เบญจมาภรณ์ช้างเผือก (บ.ช.)
- พ.ศ. 2523 เบญจมาภรณ์มงกุฎไทย (บ.ม.)

2. แนวคิด ความหมายและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องทางการตลาด

2.1 ความหมายของการเปลี่ยนแปลง

2.1.1 เฟรด เอฟ. วิลสัน และคณะ (Paul F. Wilson and others) กล่าวถึง การบริหารการเปลี่ยนแปลงว่า “The Process of Modifying / revising a particular design, operation, technique, or system, includes both hardware and software (such as procedures, organization, document revision, etc.), as well as transition planning” (The NASA Headquarters Library, www.hq.nasa.gov/office/hqlibra/ppm/ppm36htm อ้างใน สุภชัย ยาวะประภาส : 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการปรับปรุงหรือทบทวนการออกแบบการปฏิบัติการเทคนิค หรือระบบ รวมทั้งส่วนที่เป็น โครงสร้าง และไม่ใช่โครงสร้าง เช่น กระบวนการ องค์กร การทบทวนเอกสาร โดยอาศัยการวางแผนการเปลี่ยนแปลง

2.1.2 Kerry Feldman กล่าวว่า “องค์กรที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงจะ ต้องมีความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องในการสร้างหรือก่อเกิดความสามารถทางการแข่งขันซึ่งตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไปได้อย่างดี และไม่ว่าใครจะอยู่ในภาคธุรกิจ หรือรัฐบาลอย่างไร สิ่งให้เห็นชัดเจนคือ สภาวะแวดล้อมของปัจจุบันจะมีความซับซ้อนมากกว่าที่เป็นในอดีต”

“การเปลี่ยนแปลงในระยะเวลาที่ไม่นาน จะทำให้บริษัทสามารถมีชีวิตคงอยู่ได้ บริษัทที่มีโครงสร้างที่ตายตัว จะต้องสูญสลายไปในที่สุด วัฒนธรรมขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง จะทำให้บริษัทอยู่รอด และเจริญเติบโตงอกงามต่อไป ความยืดหยุ่นจะมีผลดี ซึ่งเกี่ยวเนื่องกับการปลูกฝังความคิดในเรื่องความรวดเร็ว การปรับตัว และการเปลี่ยนแปลง โดยสิ่งที่กล่าวมาเป็นกุญแจสำคัญของข้อความปฏิบัติใน paradigm for the postmodern manager” (http://www.organization_redesign.htm Change&Perform Organisational Redesign Service อ้างใน สุทธิพงษ์ วันทยางค์นันท์ 2546 : 22)

2.1.3 บริษัทที่ปรึกษาการจัดการ ฮอลแลนด์และเดวิส ได้ให้คำจำกัดความของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้ การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการใช้เทคนิควิธีที่เป็นระบบเพื่อประกันว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นไปตามทิศทางที่ได้วางแผนไว้ และก่อให้เกิดความคุ้มค่า และประสิทธิภาพภายในระยะเวลาที่กำหนดพร้อมทั้งบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ นอกจากนี้ยังกล่าวถึง หลักการของการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่า ผลลัพธ์จากการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน (Changing of the Business) (Holland & Davis Management Consulting Service อ้างใน สุภชัย ยาวะประภาส : 2)

2.2 กลยุทธ์ คือ อะไร

Michael E. Proter กล่าวว่า สภาวะทางการตลาดและเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้เกิดความต้องการ ในการมีและสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน ภายใต้ภาวะการณ์กดดันดังกล่าว ทำให้ต้องมีการปรับปรุงผลิตภาพ คุณภาพ และความเร็ว และมีการนำเครื่องมือทางการบริหารมาใช้ ที่สามารถนำมาแก้ไขและจัดการกับปัญหาการเปลี่ยนแปลงได้โดยเครื่องมือที่นิยมกัน เช่น การควบคุมคุณภาพโดยรวม การเปรียบเทียบหรือเทียบเคียง และการปรับระบบ เครื่องมือดังกล่าวทำให้เกิดผลอย่างมากต่อการปรับปรุงด้านปฏิบัติการต่างๆ แต่ก็ไม่สามารถทำให้เกิดผลกำไรได้อย่างยั่งยืน และเครื่องมือเหล่านี้ จึงกลายสภาพจากการเป็นเพียงเครื่องมือมาเป็นกลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับ นำมาใช้กันมากขึ้นเรื่อยๆ (<http://www.isc.hbs.edu/firm-competitive.htm> อ้างใน สุทธิพงษ์ วันทยางค์นันท์ 2546 : 18)

2.3 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management process) หมายถึง ขั้นตอนการบริหารเพื่อให้บรรลุภารกิจ (Mission) ขององค์กร โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร (Stakeholders) ซึ่งเป็นปัจจัยในสถานการณ์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กรตัดสินใจ และกำหนดนโยบายขององค์กรประกอบด้วย ลูกค้า (Customer) พนักงาน (Employee) ชุมชนในท้องถิ่น (Community) และผู้ถือหุ้น (Stockholder) (Higgins and Vincze 1993 : 5 อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2542 : 19)

2.4 ความหมายของการตลาดและการบริการ

การตลาด คือ กระบวนการทางการจัดการและทางสังคมที่เกี่ยวกับการรับรู้ การเข้าใจ การกระตุ้น และการตอบสนอง ความต้องการของตลาดเป้าหมายที่ผ่านการเลือกสรรมาเป็นอย่างดี โดยจะต้องอาศัยทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กรมาใช้ในการตอบสนองความต้องการดังกล่าว (Payne 1993 : 21 อ้างใน ชีรกิติ นวรัตน์ ณ อยุธยา 2549 : 26)

บริการ (Services) หมายถึง ผลผลิตทางเศรษฐกิจของสินค้าทั่วไปที่ไม่สามารถจับต้องได้ ซึ่งได้รับการผลิตขึ้น ส่งมอบ และบริโภคในเวลาเดียวกัน (UNCTAD 2004 : 208 อ้างใน ชีรกิติ นวรัตน์ ณ อยุธยา 2549 : 7)

การบริการ คือ กิจกรรมหรือชุดของกิจกรรมที่โดยทั่วไปมีอาจจับต้องได้ ซึ่งตามปกติมักจะเกิดขึ้นเมื่อมีการติดต่อกันระหว่างลูกค้ากับพนักงานผู้ให้บริการ และ/หรือกับทรัพยากรที่มีตัวตนหรือสินค้า และ/หรือระบบของผู้ให้บริการนั้น ซึ่งเป็นการแก้ปัญหาให้กับลูกค้านั่นเอง (Gronroos 1990 : 27 อ้างใน อ้างใน ชีรกิติ นวรัตน์ ณ อยุธยา 2549 : 7)

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การแบ่งส่วนตลาด การเลือกตลาดเป้าหมาย การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์

2.5.1 ความหมายของการแบ่งส่วนตลาดบริการ

การแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation) หมายถึง กระบวนการในการแบ่งตลาดรวมออกเป็นส่วนย่อย ๆ ที่เรียกว่า “ตลาดย่อย” (Submarket) หรือ “ส่วนของตลาด (Market Segment) โดยใช้หลักเกณฑ์บางประการ ซึ่งช่วยให้กิจการสามารถทราบถึงกลุ่มผู้ซื้อที่ต้องการผลิตภัณฑ์ หรือส่วนประสมการตลาดที่แตกต่างกันทำให้กิจการสามารถที่จะเลือกส่วนใดส่วนหนึ่งหรือหลายส่วนตลาดเป็นลูกค้าเป้าหมายของกิจการต่อไป (Armstrong and Kotler 2000 : 180, Payne 1993 : 68 อ้างใน ชีริกิติ นวรัตน์ ณ อุษยา 2549 : 58)

2.5.2 การเลือกตลาดเป้าหมาย โดยทั่วไปแล้วกิจการบริการมีทางเลือกได้ 3 ทาง ดังนี้ (ชีริกิติ นวรัตน์ ณ อุษยา 2549 : 64-65)

1) การตลาดที่ไม่แตกต่างกัน (An Undifferentiated Marketing Approach) วิธีการนี้เป็นการมองข้ามหรือไม่ได้คำนึงถึงความแตกต่างของผู้บริโภคหรือตลาด นั่นคือพิจารณาว่าตลาดรวมโดยพื้นฐานแล้วไม่แตกต่างกัน ดังนั้นบริษัทจึงนำเสนอส่วนประสมการตลาดบริการเพียงแบบเดียวสำหรับตลาดรวม

2) การตลาดที่แตกต่างกัน (A Differentiated Marketing Approach) วิธีการนี้นักการตลาดเชื่อพื้นฐานว่า ผู้บริโภคโดยทั่วไปมีความแตกต่างกัน ดังนั้น จึงมีการแบ่งตลาดรวมออกเป็นส่วนย่อย ๆ (segments) ตามเกณฑ์ที่สำคัญบางประการ และนำเสนอส่วนประสมการตลาดบริการที่มีลักษณะเฉพาะและเหมาะสมกับตลาดย่อยแต่ละส่วนเหล่านั้น

3) การตลาดที่มุ่งตลาดเฉพาะส่วน (A Concentrated Marketing Approach) วิธีการนี้นักการตลาดมีความเชื่อที่เกี่ยวกับความแตกต่างของผู้บริโภคเช่นเดียวกับการตลาดที่แตกต่างกัน แต่เนื่องจากบริษัทอาจจะมีข้อจำกัดบางประการเกี่ยวกับทรัพยากรของบริษัท จึงทำให้บริษัทเลือกที่จะมุ่งนำเสนอส่วนประสมการตลาดไปยังส่วนของตลาด (segment) เพียงส่วนเดียวเท่านั้น

2.5.3 ความหมายของการวางตำแหน่งบริการ

การวางตำแหน่ง หมายถึง การค้นหา พัฒนาและสื่อสารความได้เปรียบที่แตกต่าง ซึ่งสามารถทำให้ลูกค้าเป้าหมายมีการรับรู้ว่าคุณค่าและบริการของบริษัทเหนือกว่าและแตกต่างจากสินค้าและบริการของคู่แข่ง (Payne 1993 : 95 อ้างใน ชีริกิติ นวรัตน์ ณ อุษยา. 2549 : 66)

2.6 แนวคิดเกี่ยวกับส่วนประสมการตลาดของบริการ (The Service Marketing Mix)

หน้าที่ของการตลาดในด้านส่วนประสมการตลาด (The Marketing Mix/4Ps) คือ ส่วนประกอบที่สำคัญในโปรแกรมการตลาดขององค์กร ประกอบด้วย (Payne 1993 : 21 อ้างใน ชิริกิติ นวรัตน์ ณ อุรุชยา. 2549 : 26)

- 1) ผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง สินค้าและบริการที่บริษัทนำเสนอให้กับลูกค้า
- 2) ราคา (Price) หมายถึง ราคาของสินค้าและบริการรวมทั้งเงื่อนไขต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการชำระเงินที่บริษัทกำหนดขึ้น
- 3) การจัดจำหน่าย (Place) หมายถึง หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการจำหน่ายและการสนับสนุนการกระจายสินค้าเพื่อให้สินค้าและบริการมีพร้อมสำหรับการจำหน่าย
- 4) การส่งเสริมการตลาด (Promotion) หมายถึง การสื่อสารทางการตลาดสำหรับสินค้าและบริการ

เนื่องจากการตลาด “บริการ” เป็นสิ่งที่ไม่มีความจับต้องได้ และที่สำคัญบริการยังขึ้นอยู่กับระยะเวลาเป็นหลัก ดังนั้น “ส่วนประสมการตลาดของบริการ” จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เพิ่มขึ้นจากส่วนประสมทางการตลาดของสินค้าโดยทั่วไป

Zeithaml and Bitner (2000 : 18-26) ได้เสนอแนวคิดใหม่ในเรื่องส่วนประสมทางการตลาดสำหรับบริการ โดยเฉพาะ ประกอบด้วย ส่วนประสมทางการตลาดดั้งเดิมหรือ 4Ps รวมกับองค์ประกอบอีก 3 ส่วน รวมทั้งหมด 7 ส่วน (7Ps) คือ (อ้างใน ชิริกิติ นวรัตน์ ณ อุรุชยา 2549. หน้า 28-29)

- 1) บุคคล (People) หมายถึง บุคคลทุก ๆ คนที่มีส่วนร่วมในกระบวนการให้บริการ ซึ่งรวมถึงพนักงานของกิจการ ลูกค้าที่มาใช้บริการด้วย
- 2) กระบวนการ (Process) หมายถึง ขั้นตอนหรือกระบวนการในการให้บริการ ระเบียบ รวมทั้งวิธีการทำงานซึ่งเกี่ยวข้องกับการสร้างและการนำเสนอบริการให้กับลูกค้า
- 3) หลักฐานทางกายภาพ (Physical Evidence) หมายถึง สิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ สถานที่ที่ลูกค้าและกิจการมีปฏิสัมพันธ์กัน และองค์ประกอบที่จับต้องได้ต่าง ๆ ซึ่งทำหน้าที่ช่วยอำนวยความสะดวกหรือสื่อสารบริการนั้น

2.6.1 ผลิตภัณฑ์ (Product)

ผลิตภัณฑ์ หมายถึง แนวความคิด โดยรวมของ “วัตถุ” (objects) และ “กระบวนการ” (processes) ซึ่งให้คุณค่าแก่ลูกค้า คำว่า “ผลิตภัณฑ์” นี้มักจะนิยมใช้กันในความหมายอย่างกว้าง เพื่อสื่อความหมายถึงผลิตภัณฑ์ 2 ประเภท คือ (1) “สินค้า” (Manufactured

Goods/Produce) และ (2) “บริการ” (Services) (Payne 1993 : 124 อ้างใน ชิริกิติ นวรัตน์ ณ อุทธยา. 2549 : 79)

ผลิตภัณฑ์บริการทั้งหมด หมายถึง ข้อเสนอทั้งหมดของผู้ขายที่สามารถให้ประโยชน์หรือคุณค่าแก่ลูกค้าได้ สามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ระดับตามองค์ประกอบ คือ ผลประโยชน์หลัก ผลิตภัณฑ์พื้นฐาน ผลิตภัณฑ์ที่คาดหวัง ผลิตภัณฑ์เสริม และผลิตภัณฑ์ที่เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ในการจัดการบริการให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย นอกจากนี้ นักการตลาดบริการยังจะต้องมีความเข้าใจในแนวคิด เรื่อง Product Surround ครายี่ห้อ และ หลักฐานทางกายภาพ เพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ในการสร้างความแตกต่างในด้านบริการของกิจการที่ยั่งยืนต่อไป นอกจากนี้ยังต้องเข้าใจทางเลือกในการขยายกิจการบริการอีกด้วย (ชิริกิติ นวรัตน์ ณ อุทธยา. 2549 : 87)

บริการเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีความสำคัญอย่างหนึ่ง เป็นสิ่งที่สัมผัสไม่ได้แต่รู้สึกรู้ได้ การให้บริการทุกด้านอย่างสมบูรณ์แก่ลูกค้าเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กร เพราะว่าการบริการเป็นหนทางหรือแนวทางที่จะใช้เป็นตัวสร้างความประทับใจให้เกิดกับลูกค้า ตั้งแต่การริเริ่มเสนอขายสินค้ากระทั่งเกิดการแลกเปลี่ยนหรือซื้อสินค้านั้น ๆ แล้วจากลูกค้า แต่ก็ไม่ใช่ว่างานบริการจะสิ้นสุดลงทันทีที่มีการซื้อหรือขายสินค้านั้นเสมอไป เพราะในบางครั้งสินค้าบางชนิดจะต้องมีการให้บริการอย่างต่อเนื่องต่อไปหรือที่เรียกกันว่า บริการหลังการขาย สำหรับคำนิยามของบริการมีหลายอย่าง ดังเช่น การบริการถือว่าเป็นสินค้าประเภทหนึ่งที่ต้องจับต้องไม่ได้ ซึ่งเป็นธุรกิจทางด้านการติดต่อ ได้แก่ การท่องเที่ยว การประกันภัย การปรึกษาทำผม และการธนาคาร (วิริยบิคร วัฒนา และบุษบา สนสุทธิ 2545: 29)

บริการจะมีลักษณะ โดยทั่วไปแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ที่มีตัวตนอื่น ๆ ซึ่งผู้บริหารการตลาดในปัจจุบันควรทราบ ดังนี้ (ศรีสุภา สหชัยเสรี 2544 : 104-106)

1. บริการเป็นผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีตัวตน (Intangible Product) นับเป็นปัจจัยเบื้องต้นของผู้บริหารการตลาด สำหรับผลิตภัณฑ์บริการกล่าวคือ บริการเป็นสิ่งที่ผู้บริโภคจะตัดสินใจซื้อ โดยไม่สามารถสัมผัสหรือทดลองผลิตภัณฑ์ได้ คงมีเพียงเอกสารประกอบการตัดสินใจซื้อและการแสดงออกของบริการนั้น ๆ เท่านั้น การดำเนินงานด้านการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์บริการจึง นับเป็นสิ่งที่มีความยากลำบากในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จได้ จึงเป็นที่มาของแนวคิดการสร้างตัวตนที่เป็นตัวแทนของบริการขึ้น เช่น สิ่งของ สัญลักษณ์ บุคลากร หรือองค์กร เช่น ธุรกิจการเงินซึ่งถือเป็นบริการชนิดหนึ่ง จะใช้สมุดเงินฝาก บัตรATM หรือบัตรเครดิต เป็นตัวแทนผลิตภัณฑ์ของธนาคาร เป็นต้น

2. บริการเป็นผลิตภัณฑ์ที่ไม่สามารถเก็บรักษาได้ กล่าวคือ องค์กรไม่

สามารถเก็บค่าบริการได้เช่นเดียวกับผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ที่มีตัวตน ซึ่งจะสามารถบริหารผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับ ปริมาณความต้องการของตลาดได้ตามสภาวะการณ์และช่วงเวลาต่าง ๆ ดังนั้น หากผู้บริหารการตลาดพยากรณ์ความต้องการของตลาดผิดพลาดหรือคลาดเคลื่อน จึงอาจจะนำมาซึ่งการสูญเสียค่าใช้จ่ายและ โอกาสทางธุรกิจครั้งสำคัญไปได้ แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารการตลาดสามารถขจัดข้อด้อยด้านดังกล่าวของการบริหารผลิตภัณฑ์บริการด้วยระบบการบริหารและจัดการสมัยใหม่ เช่น การฝึกอบรมบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ การสร้างระดับราคาค่าบริการ ให้แตกต่างกัน เพื่อปรับระดับความต้องการของผู้บริโภคในตลาดให้อยู่ในระดับที่สม่ำเสมอ นอกจากนี้ ผู้บริหารการตลาดยังควรสร้างพฤติกรรมบริการตนเอง (Self Service) แก่ผู้บริโภค พร้อมกับ การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประกอบการให้บริการ เพื่อเพิ่มความสะดวกและรวดเร็วในงานบริการ เช่น การใช้บริการทางการเงินของธนาคารผ่านระบบ ATM หรือผ่านระบบโทรศัพท์ประเภทต่าง ๆ เป็นต้น

3. บริการเป็นผลิตภัณฑ์ที่ไม่สามารถควบคุมมาตรฐานของคุณภาพได้จากลักษณะพิเศษของผลิตภัณฑ์บริการที่จะเกิดขึ้นจากบุคลากรขององค์กร ซึ่งแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ที่มีตัวตนทั่วไป ที่ผู้บริหารการตลาดสามารถกำหนดระดับของคุณภาพของผลิตภัณฑ์ได้ด้วยกระบวนการและระบบมาตรฐานการผลิต ดังนั้น ในการตัดสินใจซื้อบริการใด ๆ ของผู้บริโภค จึงมีความต้องการข้อมูลประกอบการตัดสินใจซื้อสูง เพื่อลดความเสี่ยงจากการซื้อบริการนั้น ๆ จากปัจจัยดังกล่าวผู้บริหารการตลาดจึงจำเป็นต้องกำหนดแนวทางการสร้างมาตรฐานการบริการให้แก่บุคลากรของตน และการให้ข้อมูลของบริการที่ถูกต้องแก่ผู้บริโภคผ่านสื่อต่าง ๆ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจซื้อ เช่น การโฆษณาและประชาสัมพันธ์ หรือแม้แต่การจัดตั้งศูนย์บริการให้คำปรึกษาแก่ผู้บริโภคทั้งก่อนและหลังการขายเหล่านี้ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม สื่อที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการกระตุ้นหรือจูงใจให้ผู้บริโภคเกิดการตัดสินใจซื้อ คือ การบอกเล่าจากบุคคลผู้ใกล้ชิดหรือการสื่อสารในลักษณะปากต่อปาก ดังนั้น คุณภาพหรือมาตรฐานของผลิตภัณฑ์บริการขององค์กร จึงควรได้รับความเอาใจใส่อย่างใกล้ชิดทั้งจากผู้บริหารการตลาดและผู้บริหารส่วนอื่น ๆ ขององค์กร เพื่อสร้างความประทับใจในบริการขององค์กรแก่ลูกค้า และก่อให้เกิดการแนะนำต่อกันในตลาด

ผลิตภัณฑ์บริการเป็นผลิตภัณฑ์ที่ต้องอาศัยภาพลักษณ์ขององค์กรและคุณภาพของการบริการที่ผู้บริโภคจะได้รับ รวมถึงการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริการ มากกว่าการบริหารผลิตภัณฑ์ที่มีตัวตนประเภทอื่น ๆ ดังนั้นผู้บริหารการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์บริการ จึงไม่ควรละเลยถึงการกำหนดบทบาทที่เหมาะสมในสังคมให้แก่องค์กร ปรับปรุงประสิทธิภาพของการ

ให้บริการ และการเรียนรู้ที่จะปรับใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการบริการให้เป็นที่พึงพอใจของผู้บริโภค

นอกจากนี้ ในปัจจุบัน ได้มีการใช้เทคโนโลยีเครือข่าย Internet เข้ามามีบทบาทต่อชีวิตประจำวัน ก่อให้เกิดกระแสการค้าและการลงทุนบนเครือข่ายในรูปแบบของการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce) อย่างกว้างขวาง ซึ่งเป็นบ่อเกิดเศรษฐกิจยุคใหม่ จึงนับเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ผู้บริหารการตลาดต้องไม่มองข้ามหรือละเลย แต่ต้องนำคุณประโยชน์จากเครือข่ายมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารผลิตภัณฑ์บริการขององค์กรต่อไป

2.5.2 ราคา (Price)

ราคามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดบริการของบริษัทในหลาย ๆ ประเด็น ดังต่อไปนี้ (Payne 1993 : 136-137 อ้างใน ชีริกิตินวรัตน์ ณ อยุธยา 2549 : 92)

- 1) ราคาเป็นส่วนประสมทางการตลาดบริการเพียงประเภทเดียวที่สามารถสร้างรายได้ให้กับบริษัท
 - 2) ราคามีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการรับรู้ของลูกค้าในเรื่องคุณค่าและคุณภาพของบริการที่บริษัทนำเสนอ
 - 3) ราคามีผลกระทบต่อการสร้างภาพลักษณ์ของบริการ
- ในการตั้งราคาต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์การตลาดอื่น ๆ และการตัดสินใจในด้านราคามีผลกระทบต่อทุก ๆ ส่วนของส่วนประสมการตลาดบริการ ไม่ว่าจะเป็นการเลือกช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาด และพนักงานผู้ให้บริการ เป็นต้น

วัตถุประสงค์ในการตั้งราคา

โดยทั่วไปวิธีการตั้งราคาควรจะต้องมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการตั้งราคาของบริษัท ซึ่งอาจมีวัตถุประสงค์ในการตั้งราคาดังต่อไปนี้ (Woodruffe 1995 : 146, Payne 1993 : 138 อ้างใน ชีริกิตินวรัตน์ ณ อยุธยา 2549 : 92-93)

- 1) เพื่อความอยู่รอด (Survival) เป็นการตั้งราคาที่ค่อนข้างต่ำ เพื่อต้องการให้กิจการมีรายได้เพียงพอที่จะสามารถอยู่รอดได้ มักจะเป็นวัตถุประสงค์ในการตั้งราคาในภาวะที่ตลาดซบเซา เช่น ในช่วงที่ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ เป็นต้น
- 2) เพื่อกำไรสูงสุด (Profit Maximisation) เป็นการตั้งราคาสูง โดยการคิดส่วนต่างจากต้นทุนให้อยู่ในระดับที่สูงที่สุดเพื่อให้มั่นใจว่า กิจการจะสามารถทำกำไรสูงสุดในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

3) เพื่อยอดขายสูงสุด (Sales maximization) เป็นการตั้งราคาต่ำโดยการขายในราคาที่ต่ำมากหรือแม้แต่ขายในราคาที่ขาดทุนในช่วงแรกเพื่อต้องการเพิ่มยอดขายและสร้างส่วนครองตลาด

4) เพื่อสร้างภาพลักษณ์ (Prestige) เป็นการตั้งราคาสูง เพื่อต้องการสร้างภาพลักษณ์ว่าเป็นบริการที่พิเศษ มีระดับ เนื่องจากผู้บริโภคมักจะเข้าใจว่าบริการที่มีราคาสูงน่าจะมีคุณภาพสูงตามไปด้วย ดังนั้นจึงต้องวางตำแหน่งบริการไว้ในระดับสูง เพื่อให้เกิดความเป็นเอกลักษณ์ที่มีความโดดเด่นไม่เหมือนใคร (Exclusive) เช่น การตั้งราคาสูงของภัตตาคารเจ้าสัว หรือ การกำหนดราคาห้องพักของโรงแรมโอเรียนเต็ล เป็นต้น

5) เพื่อผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) โดยตั้งราคาเพื่อให้ได้ผลตอบแทนจากการลงทุนในอัตราที่ต้องการ เช่น ร้อยละ 10 ของเงินลงทุน เป็นต้น

ในปัจจุบันราคาเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานการตลาดเป็นอย่างมาก จะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ด้านราคาให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาวะการณ์ต่าง ๆ เช่น เศรษฐกิจ พฤติกรรมและการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค ระดับความรุนแรงของการแข่งขันในตลาด และสอดคล้องกับกลยุทธ์ทางการตลาดด้านอื่น ๆ โดยทั่วไปการกำหนดกลยุทธ์ด้านราคาขององค์กรธุรกิจในช่วงเวลาที่ผ่านมา มักจะคำนึงถึงต้นทุนการผลิตและการดำเนินงาน หรือที่เรียกว่า Markup Pricing มากกว่าที่จะคำนึงถึงปัจจัยด้านต่าง ๆ จึงทำให้ต้องสูญเสียโอกาสทางการตลาดได้ ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์ด้านราคา จึงต้องให้มีความเหมาะสมต่อปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ และ ประสานได้อย่างลงตัวกับกลยุทธ์ทางการตลาดด้านอื่น ๆ

การปรับลดหรือการเพิ่มราคา ผู้บริหารการตลาดจะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น ตำแหน่งทางการตลาด ปฏิภานของคู่แข่งขั้นต่อการปรับเปลี่ยนราคา ผลกระทบต่อความรู้สึกของ ผู้บริโภคการใช้กลยุทธ์ทางด้านราคาให้สามารถรุกหรือรับกับคู่แข่งขั้น หรือเพื่อแย่งชิงและรักษาส่วนแบ่งตลาดนั้น จะต้องมีความสอดคล้องและลงตัวกับต้นทุนการผลิตและการดำเนินงาน นโยบายการตลาด คู่แข่งขัน และความไวต่อราคาของลูกค้าเป้าหมาย (รัชณี สุขสม 2546 : 24)

2.5.3 การจัดจำหน่าย (Place)

ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดจำหน่ายบริการ (Place or distribution) ผู้บริหารกิจการบริการจะต้องคำนึงถึงหลักเกณฑ์ที่สำคัญ 2 ประการ คือ (Woodruffe 1995 : 166-168 อ้างใน ชิริกิติ นวรัตน์ ณ อยุธยา 2549 : 104)

1) การเข้าถึงได้ (Accessibility) หมายถึง ความง่ายและความสะดวกสบายในการซื้อ ในการใช้หรือในการรับบริการ เนื่องจากบริการมีลักษณะพิเศษที่สำคัญประการ

หนึ่งคือ การผลิตและการบริโภคบริการจะเกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน เราจึงไม่สามารถที่จะแยกการผลิตออกจากการบริโภคบริการได้ (Inseparability) และลูกค้ามักจะต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการผลิตบริการด้วย ดังนั้น ผู้ให้บริการจะต้องทำให้บริการสามารถเข้าถึงได้ ถ้าลูกค้าหรือผู้ใช้บริการไม่สามารถที่จะเข้าถึงบริการได้ กระบวนการแลกเปลี่ยนบริการนั้น ก็จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้และบริการนั้นก็จะมีคุณค่าสำหรับลูกค้า

2) ความพร้อมที่จะให้บริการได้ (Availability) หมายถึง ระดับความพร้อมในการให้บริการแก่ลูกค้า ซึ่งจะทำให้ลูกค้าสามารถซื้อ ใช้ หรือรับบริการได้ เนื่องจากบริการไม่สามารถเก็บรักษาไว้ได้ (Perishability) ดังนั้นประเด็นที่สำคัญก็คือ บริการจะต้องพร้อมที่จะให้บริการแก่ลูกค้าในสถานที่และในเวลาที่ลูกค้าต้องการจะใช้บริการเสมอ บริการจะมีคุณค่าก็ต่อเมื่อบริการที่ผลิตขึ้นมาแล้วนั้นจะต้องพร้อมที่จะให้บริการได้ในขณะนั้นด้วย

ในการนำเสนอบริการให้กับลูกค้า นักการตลาดบริการควรให้ความสำคัญกับ 3 ปัจจัยที่สำคัญ คือ สถานที่ในการนำเสนอบริการ (where) เวลาในการนำเสนอบริการ (when) และวิธีการในการนำเสนอบริการ (how) (Lovelock and Wright 1999 : 198 อ้างใน ชีรกิติ นวรัตน์ ณ อยุธยา. 2549 : 105)

ความสำคัญของแหล่งที่ตั้งของสถานที่ให้บริการจะขึ้นอยู่กับประเภทของการนำเสนอบริการ และระดับของการมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างผู้ให้บริการกับลูกค้าเป็นหลัก ซึ่งลักษณะดังกล่าวอาจแบ่งออกได้เป็น 3 กรณี ดังนี้ (Payne 1999 : 198-200 อ้างใน ชีรกิติ นวรัตน์ ณ อยุธยา 2549 : 105)

1) เมื่อลูกค้าต้องเดินทางไปรับบริการ ณ สถานที่ของผู้ให้บริการ เช่น ในกรณีของโรงแรม สวนสนุก และสถานออกกำลังกาย เป็นต้น ในกรณีนี้ทำเลที่ตั้งมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ผู้ประกอบการที่ให้บริการต้องเลือกทำเลที่ตั้งให้เหมาะสม โดยจะต้องคำนึงถึงความสะดวกของลูกค้าในการมารับบริการเป็นหลัก และคำนึงถึงทำเลที่ตั้งของกลุ่มแข่งขันประกอบการพิจารณาด้วย

2) เมื่อผู้ให้บริการสามารถเดินทางไปให้บริการแก่ลูกค้า ณ สถานที่ของลูกค้าได้ ในกรณีนี้ทำเลที่ตั้งมีความสำคัญน้อยลง เช่น บริการทำความสะอาด บริการส่งมอบสินค้าถึงบ้าน เป็นต้น ผู้ประกอบการอาจจะเลือกทำเลที่ตั้งที่อยู่ในย่านที่มีค่าใช้จ่ายต่ำกว่าได้ เพื่อเป็นกรณีลดต้นทุนในการดำเนินการของกิจการ

3) การให้บริการทางไกล (The Service Provider and Customer Transact Business At Am's Length Location) ในกรณีนี้ทำเลที่ตั้งไม่ค่อยเกี่ยวข้องโดยตรง กลยุทธ์ในการจัดจำหน่ายก็คือ พยายามนำเครื่องมือหรืออุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อให้ลูกค้าใช้บริการได้โดยสะดวก เช่น

เครื่องฝากถอนเงินสดอัตโนมัติของธนาคาร (ATM) การให้บริการธนาคารทางโทรศัพท์ (Phone Banking Service) การให้บริการธนาคารทางอินเทอร์เน็ต (Internet Banking) เป็นต้น วิธีการเหล่านี้สามารถช่วยแก้ปัญหาด้านทำเลที่ตั้งของผู้ให้บริการได้บ้าง

2.6.4 การส่งเสริมการตลาด (Promotion)

เป็นการสร้างการรับรู้ในตัวสินค้าและบริการผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสารทางการตลาดสู่ผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง และเพื่อสร้างความคุ้นเคยในสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง หากองค์กรสามารถทำให้ตราชื่อ (Brand) ของสินค้าและบริการได้รับการยอมรับหรือครองใจของผู้บริโภคได้ จะนำมาซึ่งผลประโยชน์ที่มีค่าต่อองค์กร

เครื่องมือสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์การส่งเสริมการตลาดประกอบด้วย การโฆษณา การขายโดยพนักงานขาย การส่งเสริมการขาย การประชาสัมพันธ์ การสื่อสารแบบปากต่อปาก และการตลาดทางตรง ทั้งหมดรวมเรียกว่า “ส่วนประสมของการสื่อสารทางการตลาด” (Communication Mix) ซึ่งรายละเอียดมีดังต่อไปนี้

1) การโฆษณา (Advertising) เป็นการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าสู่กลุ่มตลาดเป้าหมาย โดยไม่ใช่บุคคล (Impersonal Communication) แต่โดยผ่านสื่อสาธารณะต่าง ๆ เช่น โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร แผ่นป้ายโฆษณา และการโฆษณาบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต หรือแผ่นพับ (Brochure) หรือรายการสินค้าและบริการ (Catalogue) และการจัดส่งทางไปรษณีย์ เป็นต้น การโฆษณามีบทบาทหลายประการดังต่อไปนี้

- (1) ทำให้ผู้บริโภครู้จักสินค้าและบริการ (Awareness)
- (2) ช่วยทำให้ผู้บริโภคมองเห็นความแตกต่างระหว่างบริการของ

กิจการกับบริการของคู่แข่ง

การโฆษณาต้องกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอเพื่อความสำเร็จของการตลาดบริการ การตัดสินใจเกี่ยวกับการโฆษณามีหลายเรื่อง เช่น การเลือกสื่อโฆษณา การกำหนดเป้าหมายของการโฆษณา และการกำหนดงบประมาณของการโฆษณา เป็นต้น

กิจกรรมของการโฆษณาต้องสอดคล้องประสานกับส่วนประกอบอื่นของการสื่อสารทางการตลาด เช่น ช่วยสนับสนุนการทำงานของพนักงานขาย เสริมสร้างภาพลักษณ์ (Image) ขององค์กร และช่วยเผยแพร่ข่าวสารของการส่งเสริมการขาย เป็นต้น

2) การขายโดยพนักงานขาย (Personal Selling) เป็นการเสนอสินค้าและบริการขององค์กรสู่กลุ่มตลาดเป้าหมายโดยตรง หรือผู้ที่คาดว่าจะซื้อสินค้าและบริการขององค์กรในอนาคต ด้วยการพบปะโดยตรง หรือผ่านการติดต่อทางโทรศัพท์ การขายโดยพนักงานขายนี้รวมถึงการขาย ภายในสถานที่จัดตั้งขององค์กร การขายโดยพนักงานขายยังถือเป็นการสร้างภาพ

ลักษณะให้แก่ สินค้าและบริการหรือองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการขายโดยพนักงานขาย จึงควรมีการจัดฝึกอบรมบุคลากรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ด้วย

3) *การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion)* เป็นการกระตุ้นและเร่งเร้า ให้ผู้บริโภคตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการ ได้แก่ การลด แลก แจก แถม การจัดแสดงและสาธิต เป็นต้น และเพื่อให้กิจกรรมดังกล่าวขององค์กรเป็นที่น่าสนใจและดึงดูดให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายต้องการ ไม่ควรดำเนินการจัดให้มีลักษณะเป็นประจำ เพราะจะทำให้ความน่าสนใจลดลง

4) *การประชาสัมพันธ์ (Publicity)* เป็นการสื่อสารข้อมูลข่าวสาร เกี่ยวกับสินค้าและบริการหรือองค์กร ในมุมมองที่ผู้บริหารการตลาดกำหนด ไปสู่ผู้บริโภคโดยไม่เป็นการบังคับให้ได้ รับรู้ข่าวสาร แต่จะให้พบเห็นโดยทั่วไปในชีวิตประจำวันของผู้บริโภค และยังเป็น เครื่องมือการส่งเสริมการตลาดในด้านการสร้างภาพพจน์ (Corporate Image) และชื่อเสียง (Goodwill) ซึ่งอาจ เรียกรวมกันว่าเป็นภาพลักษณ์ (Corporate Identify) นับเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง การสร้างความรู้สึกที่ดีทั้ง ด้านบุคคล สถานที่ และการดำเนินงานจะช่วยให้เกิดภาพลักษณ์อันงดงามอันดีให้แก่สินค้าและ บริการหรือองค์กร และยังสามารถปรับใช้เพื่อแก้ไขหรือปรับปรุงภาพลักษณ์เดิม ให้ดีขึ้นในความ รับรู้ของผู้บริโภคและสังคม

5) *การตลาดทางตรง (Direct Marketing)* ในปัจจุบันนี้การตลาดทางตรง ได้เข้ามามีบทบาทในวิถีชีวิตของผู้บริโภคมากขึ้น เนื่องจากการพัฒนาเทคโนโลยีทางด้าน คอมพิวเตอร์ และ โทรคมนาคม (Computer and Telecommunication) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเกิดขึ้นของสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ (Electronic Media) เพื่อตอบสนองต่อวิถีชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้บริโภคยุคใหม่ที่มีเวลาว่างน้อยลง

เครื่องมือที่สำคัญของการตลาดทางตรง คือ การโฆษณาทางไปรษณีย์ การส่งซื้อสินค้าทางไปรษณีย์ การโฆษณาที่กระตุ้นให้มีการตอบสนองทันที การขายตรง การตลาดทางโทรศัพท์ และการตลาดโดยใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ (ศิริกิติ นวรัตน์ ณ อยุธยา 2549 : 117-118)

2.6.5 บุคคล (People)

Zeithaml and Bitner (2000 : 19) ได้อธิบายว่า คำว่า บุคคล (People) ในที่นี้หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวกับบุคคลทั้งหมดที่มีส่วนร่วมในการนำเสนอบริการ (ให้กับลูกค้า) ซึ่งมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของลูกค้า ซึ่งบุคคลในที่นี้จะรวมถึงพนักงานของกิจการ ลูกค้า (ที่มาใช้บริการ) และลูกค้าคนอื่น ๆ ที่ร่วมอยู่ในสิ่งแวดล้อมของการบริการนั้นด้วย (ศิริกิติ นวรัตน์ ณ อยุธยา 2549 : 124)

บุคคล เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ 5 ในส่วนประสมการตลาดบริการ พนักงาน (หรือลูกค้าภายในองค์กร) เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าของกิจการ โดยทั่วไปลูกค้ามักจะมอง

ว่าพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานส่วนหน้า (Frontstage Personnel) เป็นตัวแทนของกิจการ และเป็นส่วนหนึ่งของการบริการด้วย สำหรับการบริการบางประเภทที่พนักงานและลูกค้ามีการติดต่อกันมาก (High contact services) พนักงานก็คือตัวบริการนั่นเอง การวิจัยที่ผ่านมา สรุปว่าสาเหตุที่สำคัญประการหนึ่งที่ทำให้การบริการของกิจการต่าง ๆ ล้มเหลว (คุณภาพของการบริการไม่เป็นไปตามความคาดหวังของลูกค้า) ก็คือ การนำบริการของพนักงานไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าพนักงานมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการให้บริการ (Zeithaml and Bitner 2000 : 177 อ้างใน ชีรจิตติ นวรัตน์ ณ อยุธยา 2549 : 124)

ยิ่งไปกว่านั้นในปัจจุบันนี้ที่กล่าวกันว่าเป็นยุคที่ลูกค้ามีความคาดหวังเกี่ยวกับสินค้าและบริการสูงขึ้น แต่มีความภักดีต่อตราชื่อและกิจการน้อยลง เนื่องจากมีข้อมูลในการตัดสินใจและมีทางเลือกในการซื้อสินค้าและบริการมากขึ้น จึงทำให้ลูกค้าไม่ยอมรับสินค้าและบริการที่ไม่สามารถตอบสนองต่อความคาดหวังที่สูงของตนได้ ดังนั้นความสามารถของกิจการในการจัดการให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่ลูกค้าคาดหวังจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากยิ่งขึ้น

นอกจากพนักงานที่ได้กล่าวมาแล้ว ลูกค้าก็เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกส่วนหนึ่งของ “บุคคล” ด้วยเช่นกัน ในบางครั้งที่การบริการเกิดขึ้น ตัวลูกค้าเองก็มีปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อคุณภาพของบริการและความพึงพอใจที่ตนเองได้รับจากการใช้บริการ นอกจากนี้การที่ลูกค้าไม่เข้าใจบทบาทของตนเองในการใช้บริการยังอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพของบริการที่ลูกค้าคนอื่น ๆ ที่ร่วมอยู่ในสถานบริการเดียวกันนั้นจะได้รับอีกด้วย ด้วยเหตุนี้เองจึงทำให้กิจการบริการหลายแห่งต้องมีการให้ความรู้และคำแนะนำเกี่ยวกับบทบาทที่เหมาะสมแก่ลูกค้า (Zeithaml and Bitner 2000 : 177 อ้างใน ชีรจิตติ นวรัตน์ ณ อยุธยา 2549 : 125)

พนักงานส่วนหน้ามีความสำคัญต่อความสำเร็จในการให้บริการ งานของพนักงานส่วนนี้ค่อนข้างยาก และมักสร้างความขัดแย้งให้กับพนักงานเหล่านั้นได้ ซึ่งผู้บริหารของกิจการจะต้องหาวิธีการลดความขัดแย้งเหล่านั้นลงให้ได้ นอกจากนี้ยังต้องพยายามจัดการการมีส่วนร่วมของลูกค้าให้เกิดประสิทธิภาพแล้ว ยังจะต้องเข้าใจถึงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมต่าง ๆ ของลูกค้าที่มาใช้บริการ และหามาตรการที่เหมาะสมในการจัดการกับลูกค้าที่สร้างปัญหาเหล่านั้นอีกด้วย (ชีรจิตติ นวรัตน์ ณ อยุธยา 2549 : 138-139)

2.6.6 กระบวนการ (Process)

1) ความหมายของกระบวนการ

กระบวนการ (Process) เป็นส่วนประสมการตลาดบริการประการหนึ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดและความสำเร็จของกิจการบริการ โดยทั่วไป เนื่องจากการ

ผลิตและการนำเสนอบริการจะต้องอาศัยกระบวนการในการให้บริการเสมอ ดังนั้นลูกค้าจึงมักจะรับรู้หรือเข้าใจว่ากระบวนการในการให้บริการก็คือส่วนหนึ่งของตัวบริการนั่นเอง ในปัจจุบันซึ่งเป็นยุคที่การแข่งขันทางธุรกิจของกิจการบริการรุนแรงขึ้น กระบวนการจึงถูกนำไปใช้ในกิจการต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการให้บริการและตอบสนองความต้องการของลูกค้า ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า กระบวนการเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ของกิจการ (ธีรกิติ นวรัตน์ ณ อยุธยา 2549 : 144)

กระบวนการ (Process) เกี่ยวข้องกับ ขั้นตอน วิธีการ งานประจำและงานต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติตามกำหนดเวลา รวมถึงกิจกรรมต่าง ๆ ในการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการให้กับลูกค้า ดังต่อไปนี้ (Payne 1993 : 168 อ้างใน ธีรกิติ นวรัตน์ ณ อยุธยา 2549 : 144-145)

สำหรับกิจการ

- (1) ช่วยให้ต้นทุนในการดำเนินงานของกิจการลดลง
- (2) ช่วยให้กิจการประสบความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ในการวาง

ตำแหน่งบริการ

- (3) ช่วยให้พนักงานของกิจการเกิดความพึงพอใจในการทำงานมาก

ยิ่งขึ้น

- (4) ช่วยให้กิจการมีความได้เปรียบในการแข่งขัน
- (5) ช่วยให้กิจการประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจตามเป้าหมายสำหรับลูกค้า

- (1) โดยทั่วไปลูกค้ามักจะมองว่ากระบวนการเป็นส่วนหนึ่งของบริการ

ด้วย

- (2) กระบวนการในการให้บริการที่ดีมีส่วนช่วยให้ลูกค้าได้รับบริการ

ที่มีคุณภาพ

- (3) การปรับเปลี่ยนกระบวนการให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้นช่วยให้ลูกค้า

มีความพึงพอใจมากขึ้น

2) ปัจจัยที่สำคัญในการตัดสินใจที่เกี่ยวกับกระบวนการ

ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการออกแบบกระบวนการ นักการตลาดบริการควรจะต้องคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญดังต่อไปนี้ (Payne and others 1993 : 121-124 อ้างใน ธีรกิติ นวรัตน์ ณ อยุธยา 2549 : 145)

- (1) ระดับของการมีส่วนร่วมของลูกค้าในกระบวนการบริการ
- (2) สถานที่ที่ใช้ในการนำเสนอบริการ

(3) ประเภทของบริการ (ใช้บุคคลหรือใช้เครื่องมือเป็นหลักในการให้บริการ)

(4) ระดับของการติดต่อกันระหว่างพนักงานและลูกค้ามากหรือน้อย

(5) ระดับของความเป็นมาตรฐาน (Standardisation)

(6) ระดับของความซับซ้อนของบริการ (Complexity)

2.6.7 หลักฐานทางกายภาพ (Physical Evidence)

1) ความหมายของหลักฐานทางกายภาพ

หลักฐานทางกายภาพ (Physical Evidence) หมายถึง สิ่งที่เป็นรูปธรรมต่าง ๆ ที่สามารถมองเห็นหรือรับรู้ได้ และใช้เป็นเครื่องบ่งชี้ถึงคุณภาพของบริการ (Lovelock and Wright 1999 : 20 อ้างในธีรภักดิ์ นวรัตน์ ณ อายุชา 2549 : 162)

จากนิยามดังกล่าว หลักฐานทางกายภาพจึงอาจรวมถึงสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (Zeithaml and Bitner 2000 : 252 อ้างใน ธีรภักดิ์ นวรัตน์ ณ อายุชา 2549 : 162)

- สิ่งแวดล้อมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ
- สถานบริการหรือสถานที่ในการให้บริการซึ่งกิจการและลูกค้ามีปฏิสัมพันธ์กัน
- สิ่งต่าง ๆ ที่จับต้องได้ซึ่งช่วยอำนวยความสะดวกหรือช่วยสื่อสารเกี่ยวกับบริการ

หลักฐานทางกายภาพ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทหลัก ดังนี้

(1) *ภูมิทัศน์บริการ (Servicescape)* ซึ่งหมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับสถานที่ในการให้บริการลูกค้าแบ่งออกเป็น 2 ประเภทย่อย คือ

- *สภาพแวดล้อมภายนอก (Facility exterior)* เช่น การออกแบบและรูปลักษณะภายนอกของตัวอาคาร ป้ายบอกทางเข้าสถานบริการ ป้ายชื่อของกิจการ และที่จอดรถ เป็นต้น

- *สภาพแวดล้อมภายใน (Facility interior)* เช่น การออกแบบและตกแต่งภายในอาคาร อุปกรณ์ในการให้บริการ ป้ายบอกทางภายในอาคาร คุณภาพของอากาศภายในตัวสถานที่ให้บริการ เป็นต้น

(2) *สิ่งที่จับต้องได้ประเภทอื่น (Other Tangibles)* หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่สามารถมองเห็นเป็นรูปธรรมที่ช่วยในการสื่อสารกับลูกค้า เช่น นามบัตร เครื่องแบบ และการแต่งกายของพนักงาน เอกสารแผ่นพับต่าง ๆ เป็นต้น

2) บทบาทของหลักฐานทางกายภาพในการบริการ มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อความรู้สึกและปฏิกิริยาตอบสนองของลูกค้าและพนักงานที่มีต่อการให้บริการของกิจการ โดยทั่วไปหลักฐานทางกายภาพมีบทบาทที่สำคัญต่อกิจการบริการและลูกค้าในหลายด้าน คือ บทบาทในการทำหน้าที่เป็นบรรจุภัณฑ์สำหรับบริการ (Package) การช่วยอำนวยความสะดวกในการบริการ (Facilitator) การสร้างความแตกต่างให้กับบริการ (Differentiator) และการทำหน้าที่ทางสังคม (Socialiser) (Zeithaml and others 2000 อ้างใน ชีรจิตติ นวรัตน์ ณ อุทยาน 2549 : 163-164)

นักการตลาดบริการควรจะสามารถนำแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการหลักฐานทางกายภาพไปใช้ในการสร้างและปรับปรุงหลักฐานทางกายภาพเพื่อช่วยให้ลูกค้าและพนักงานเกิดความพึงพอใจต่อกิจการ และช่วยให้กิจการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น (ชีรจิตติ นวรัตน์ ณ อุทยาน 2549 : 173)

2.7 แนวคิดสมัยใหม่ในการควบคุมเชิงกลยุทธ์ โดยใช้แนวคิดของการวัดแบบสมดุล หรือ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard เป็นแนวคิดของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton ได้เสนอแนวคิดในการวัดผลงานของกิจการที่จะทำให้ผู้บริหารระดับสูงเห็นภาพรวมของธุรกิจได้ชัดเจนขึ้น ให้ได้ภาพรวมขององค์กรอย่างสมดุลขึ้น โดยนอกจากการวัดทางการเงินที่เป็นผลของการดำเนินงานที่เกิดขึ้นมาแล้ว ควรต้องมีการวัดผลด้านกระบวนการบริหารงาน การสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า ตลอดจนการสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ให้แก่องค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างอนาคตให้องค์กรด้วย ด้วยแนวคิดนี้ผู้บริหารจะสามารถประเมินศักยภาพโดยรวมขององค์กรและความสามารถในการแข่งขันและอนาคตขององค์กรนั้น ๆ ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

ภายใต้สภาวะแวดล้อมทางการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน ทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องมีการปรับตัวและแสวงหาเครื่องมือทางการจัดการใหม่ ๆ เข้ามาช่วยในการบริหารองค์กร เพื่อให้กลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ สามารถตอบสนององค์กรให้มีประสิทธิผลมากที่สุด และพัฒนาความสามารถในการแข่งขันมอบคุณค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้าดีที่สุด เครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติงาน โดยอาศัยการวัดประเมินผลเพื่อมุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กร ปัจจุบันเครื่องมือที่นิยมชนิดหนึ่งคือ แนวคิด Balance Scorecard

แนวคิด Balance Scorecard เป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ในองค์กรและใช้แผนที่ทางด้านกลยุทธ์ (Strategy Map) ในการอธิบายแผนกลยุทธ์การดำเนินงานในการช่วยส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้น Balance Scorecard จึงถือเป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติหรือเรียกว่า เครื่องมือการควบคุมกลยุทธ์

แนวคิด Balance Scorecard ที่ Kaplan และ Norton พัฒนาขึ้นมาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กร ซึ่งจะประกอบด้วยมุมมอง (Perspectives) 4 มุมมอง ได้แก่

- 1) ด้านการเงิน (Financial Perspective)
- 2) ด้านลูกค้า (Customer Perspective)
- 3) ด้านกระบวนการภายในองค์กร (Internal Process Perspective)
- 4) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

โดยภายใต้แต่ละมุมมองประกอบด้วยช่อง 4 ช่อง ได้แก่

1. **วัตถุประสงค์ (Objectives)** ที่สำคัญของแต่ละมุมมอง เป็นสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการบรรลุในด้านต่าง ๆ เช่น มุมมองทางด้านการเงิน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ และการลดลงของต้นทุน มุมมองทางด้านลูกค้า ได้แก่ ส่วนแบ่งตลาดที่เพิ่มขึ้น การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ บริการที่รวดเร็ว และชื่อเสียงของกิจการ มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ กระบวนการดำเนินงานที่รวดเร็วและมีคุณภาพ และกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ มุมมองทางด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ได้แก่ การเพิ่มทักษะของพนักงาน และระบบเทคโนโลยีที่ดี เป็นต้น

2. **ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators)** เป็นตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ ในแต่ละด้านและสามารถบอกได้ว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ เช่น รายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีก่อน จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นหรือที่ผ่านการตรวจคุณภาพ และระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น

3. **เป้าหมาย (Target)** เป็นตัวเลขที่องค์กรต้องการบรรลุของตัวชี้วัดในแต่ละวัตถุประสงค์

4. **ความคิดริเริ่ม หรือสิ่งที่จะทำ (Initiatives)** เป็นเพียงแผนงาน โครงการหรือกิจกรรมเบื้องต้นที่องค์กรจะทำให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ซึ่งมุมมองทั้ง 4 ด้านแสดงถึงความสัมพันธ์และสอดคล้องของวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดเป้าหมาย และแผนงาน ของแต่ละมุมมอง ดังนี้คือ

2.7.1 ด้านการเงิน (Financial Perspective)

การจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ทางการเงิน เริ่มจากการแปลงวิสัยทัศน์ของบริษัทเป็นแผนกลยุทธ์โดยเริ่มจากมุมมองทางด้านการเงินก่อน องค์กรต้องกำหนดจุดมุ่งหมายสูงสุดขององค์กรไว้ว่าต้องการอะไร ส่วนใหญ่มักกำหนดวัตถุประสงค์เป็นผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น ซึ่งสามารถวัดได้และเป็นเป้าหมายที่องค์กรต้องการ หลังจากกำหนดจุดมุ่งหมายสูงสุดได้แล้วจึงจะกำหนดแผนงาน โดยมี 2 กลยุทธ์หลักคือ

1) การขยายรายได้หรือเพิ่มรายได้ เน้นการสร้างระบบเครือข่ายเพื่อการหารายได้ใหม่สำหรับกลุ่มลูกค้าใหม่ หรือการออกสินค้าใหม่ รวมทั้งการเพิ่มมูลค่าของลูกค้าเก่าโดยเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเดิมเพื่อขายสินค้าตัวอื่น

2) การลดต้นทุน เน้นการปรับปรุงโครงสร้างของต้นทุนเพื่อลดต้นทุนต่อหน่วยของสินค้าและบริการ และการเพิ่มประสิทธิภาพของสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด โดยการลดต้นทุนหมุนเวียนและต้นทุนถาวร เพื่อสนับสนุนการทำ ธุรกิจโดยเน้นการใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์ให้มากขึ้น

องค์กรต้องเลือกแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร โดยเลือกระหว่าง 2 กลยุทธ์ว่าจะเน้นถึงการขยายรายได้หรือเพิ่มรายได้จากการเจริญเติบโต หรือการลดต้นทุน โดยต้องอาศัยวงจรชีวิตการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมที่องค์กรนั้นดำเนินธุรกิจอยู่ เช่น ถ้าเป็นองค์กรอยู่ในช่วงเริ่มต้นหรือเห็นโอกาสในการเจริญเติบโตสูงควรเน้นแผนกลยุทธ์ที่เน้นการเจริญเติบโตเป็นหลัก ดังนั้น ต้นทุนการผลิตอาจจะต้องสูงขึ้น เนื่องจากการพัฒนาสินค้าใหม่หรือการเข้าตลาดใหม่ แต่ถ้าอยู่ในปลายของวงจรชีวิตการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมนั้น ธุรกิจควรเน้นกลยุทธ์การลดต้นทุนหรือการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินให้มากที่สุด เนื่องจากโอกาสในการหาตลาดใหม่หรือการเพิ่มขึ้นของรายได้จะประสบความสำเร็จน้อยมาก

2.7.2 ด้านลูกค้า (Customer Perspective)

การดำเนินงานให้องค์กรประสบความสำเร็จในมุมมองด้านการเงินต้องการได้รับแรงสนับสนุนจากด้านลูกค้า ดังนั้น การกำหนดแผนกลยุทธ์ทางด้านลูกค้าในองค์กรจึงเป็นสิ่งจำเป็นองค์กรต้องกำหนดคุณค่าของสินค้าและบริการแก่กลุ่มลูกค้า คุณค่าของสินค้าและบริการนั้นจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดถึงลักษณะและราคาของสินค้าและบริการ ความสัมพันธ์กับลูกค้า และภาพพจน์ชื่อเสียงของกิจการ ซึ่งจะเป็นตัวชี้วัดกลุ่มลูกค้าที่องค์กรมุ่งหมายไว้ ซึ่งจะทำให้องค์กรกำหนดแผนกลยุทธ์ไปสู่กลุ่มเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างถูกต้อง และการกำหนดคุณค่าของสินค้าและบริการจะเป็นตัวบ่งบอกทิศทางของกลยุทธ์กระบวนการภายในขององค์กรในการพัฒนาไปสู่ความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ดังนั้นการที่จะกำหนดคุณค่าของสินค้าได้ องค์กรต้องมั่นใจและมีความเข้าใจตลาดและลูกค้าเป้าหมายที่ดีก่อน ซึ่งการกำหนดคุณค่าของสินค้าและบริการเพื่อให้เกิดความพอใจแก่ลูกค้าและตอบสนองความต้องการ เราสามารถกำหนดแผนงานโดยมี 3 กลยุทธ์หลัก คือ การเป็นผู้นำด้านสินค้าและบริการ การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และการบริหารจัดการที่ดี

1) การเป็นผู้นำด้านสินค้าและบริการ หรือการสร้างความแตกต่าง องค์กรต้องเน้นกระบวนการภายในองค์กรเป็นหลัก โดยต้องคิดค้นสร้างสินค้าและบริการใหม่ ๆ ตลอดจน

การนำสินค้าหรือบริการใหม่เข้าสู่ตลาดโดยเร็ว สำหรับการบริหารจัดการลูกค้าจะเน้นในเรื่องการเข้าถึงลูกค้ากลุ่มใหม่ โดยใช้ประโยชน์จากการแนะนำสินค้าและบริการใหม่ ๆ เพื่อให้มีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น รวมทั้งรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร

2) การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า องค์กรต้องเน้นกระบวนการภายในองค์กรเป็นหลัก โดยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าทั้งในด้านบริการและการแก้ปัญหา ซึ่งกระบวนการคิดค้นเพื่อพัฒนาสินค้าใหม่และการบริการจะเป็นส่วนสนับสนุนให้ลูกค้ามีความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น

3) การบริหารจัดการที่ดี องค์กรต้องเน้นกระบวนการภายในองค์กรเป็นหลัก โดยเฉพาะการจัดการต้นทุน คุณภาพของสินค้าและบริการ ความสัมพันธ์กับผู้อำนวยการวัดดูดี ความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพของการดำเนินงานภายใน องค์กรต้องเลือกกำหนดคุณค่าของสินค้าและบริการในสายตาของลูกค้าว่าเป็นอย่างไรและต้องมุ่งมั่นหมายในการดำเนินงานว่าจะเป็นผู้นำในด้านใด ในขณะที่อีก 2 แผนกลยุทธ์ที่เหลือจะต้องรักษาคุณค่าไว้ไม่ให้ต่ำกว่ามาตรฐาน

2.7.3 ด้านกระบวนการภายในองค์กร (Internal Process Perspective)

สำหรับการกำหนดคุณค่าของสินค้า (Value proposition) ซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์ทางการเงินสำหรับผู้ถือหุ้นซึ่งเป็นเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการทำให้สำเร็จ ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่ากิจกรรมหรือกระบวนการภายในเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ทางการเงินและทางด้านลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ภายในหรือกระบวนการภายในองค์กรให้ไปในทางเดียวกับกลยุทธ์ทางการเงินและทางด้านลูกค้าด้วย

2.7.4 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

การกำหนดมุมมองทางการเงิน ด้านลูกค้า และด้านกระบวนการภายในตามที่กล่าวมาข้างต้นทั้ง 3 ด้าน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันกลยุทธ์ให้ดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตามมีแผนกลยุทธ์อีกมุมมองหนึ่งที่สำคัญในการผลักดันให้มุมมองทั้ง 3 ด้านประสบความสำเร็จได้คือ แผนกลยุทธ์ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เป็นกลยุทธ์มุ่งเน้นการใช้ทรัพย์สินที่มีอยู่ขององค์กรเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการประกอบกิจกรรมหรือกระบวนการ กลยุทธ์ดังกล่าวจะเน้นถึงความร่วมมือที่จะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในองค์กร เราสามารถกำหนดแผนงาน โดยมี 3 กลยุทธ์หลัก คือ

1) การสร้างความสามารถในการแข่งขันของพนักงาน จะเน้นในเรื่องการสร้างทักษะและความรู้ความสามารถของพนักงานในองค์กรเพื่อสนับสนุนการดำเนินกลยุทธ์ต่างๆ

2) เทคโนโลยีสารสนเทศ จะเน้นในเรื่องระบบฐานข้อมูล เครื่องมือที่ทันสมัย และระบบเชื่อมโยงเพื่อสนับสนุนการดำเนินกลยุทธ์ต่างๆ

3) **วัฒนธรรมและโครงสร้างองค์กร** จะเน้นการสร้างสภาพบรรยากาศในการมีส่วนร่วม การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อกระตุ้นให้เกิดภายในพนักงานและองค์กร

แผนกลยุทธ์ในการเรียนรู้และการพัฒนาเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงในระยะยาวที่จะมีการพัฒนาให้เกิดความสำเร็จของการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ การเลือกแผนกลยุทธ์ในการเรียนรู้และการพัฒนาทั้งในด้านทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยี และวัฒนธรรมขององค์กรต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ในมุมมองทางด้านการเงิน ทางด้านลูกค้า และทางด้านกระบวนการภายในตามที่กล่าวมาข้างต้น

จากมุมมองทั้ง 4 ด้านแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่เป็นเหตุและผล การเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ไปสู่ในเรื่องของการปฏิบัติ ซึ่งจะทำให้พนักงานและผู้บริหารมีความเข้าใจในเรื่อง กลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้นและไปในทิศทางขององค์กรได้อย่างชัดเจน จะทำให้ทุกคนทราบถึงสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรและประสบความสำเร็จได้ นอกจากการเปลี่ยนแผนกลยุทธ์สู่ภาคการปฏิบัติแล้ว การปรับองค์กรให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ การสร้างความร่วมมือของพนักงานในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้อย่างเป็นประจําและต่อเนื่อง การผลักดันความเปลี่ยนแปลงจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญเช่นกันที่องค์กรต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อประสบความสำเร็จโดยรวมขององค์กร (พสุ เดชะรินทร์ 2546 : 24-35 อ้างใน รัชนิพร สุขสม 2546 : 28-33)

2.8 แนวคิดความเป็นผู้นำ

ความเป็นผู้นำ (Leadership) มุมมองทางกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการให้พวกเขาทำ หรือหมายถึง เนื้อหาของทฤษฎีการจัดการที่แสดงความสามารถของบุคคล มีอิทธิพลต่อกิจกรรมของผู้ตามในการกำหนดการดำเนินงานขององค์กร ทฤษฎีการจัดการนี้จะเน้นว่าผู้นำต้องมีอิทธิพลต่อการสั่งการแก่ผู้ตาม (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2542: 85)

กิจกรรมสำหรับความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่

- 1) **การกำหนดทิศทางของบริษัท (Setting a direction)** ทั้งทิศทางในด้านวิสัยทัศน์ ในมุมมองที่กว้างและยุทธวิธีต่างๆ
- 2) **การออกแบบองค์กร (Designing the organization)** ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เน้นการประเมินองค์กร และถ้าจำเป็นก็จะต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงใน โครงสร้าง ระบบ และกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร ที่จำเป็นต่อการก่อให้เกิดผลลัพธ์ และสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างประสบความสำเร็จ

3) การปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์การ (*Instilling a culture*) ซึ่งเกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศและคุณธรรมขององค์การ บุคลากรทั่วทั้งองค์การต้องได้รับการสนับสนุนให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมทั้งเข้าใจถึงกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกันได้ด้วยความสามารถสูงสุด และพฤติกรรมที่มีคุณธรรมอย่างเต็มที่ (Dess and Miller 1993 : 320 อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2542 : 285-287)

2.9 แนวคิดเรื่องภาพลักษณ์

Philip Kotler ได้กล่าวถึง ภาพลักษณ์ในบริบทของการตลาดไว้ว่า ภาพลักษณ์ (Image) เป็นวิถีที่ประชาชนรับรู้เกี่ยวกับบริษัทหรือผลิตภัณฑ์ของบริษัท และภาพลักษณ์เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้จากปัจจัยหลายประการภายใต้การควบคุมของธุรกิจเมื่อพิจารณาภาพลักษณ์ที่องค์การธุรกิจจะสามารถนำมาเป็นองค์ประกอบทางการบริหารจัดการได้แล้ว อาจจำกัคขอบเขตประเภทของภาพลักษณ์ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการตลาดให้ชัดเจนโดยจำแนกเป็น 3 ประเภทด้วยกันคือ

1) ภาพลักษณ์ผลิตภัณฑ์หรือบริการ (*Product or Service Image*) คือ ภาพที่เกิดขึ้นในใจของประชาชนที่มีต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการของบริษัทเพียงอย่างเดียว ไม่รวมถึงตัวองค์การหรือตัวธุรกิจ ซึ่งบริษัทหนึ่ง ๆ อาจมีผลิตภัณฑ์หลายชนิดและหลายยี่ห้อจำหน่ายอยู่ในท้องตลาด ดังนั้น ภาพลักษณ์ประเภทนี้จึงเป็นภาพโดยรวมของผลิตภัณฑ์หรือบริการทุกชนิดและทุกตราที่ยี่ห้อที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของบริษัทโดยบริษัทหนึ่ง

2) ภาพลักษณ์ตราหือ (*Brand Image*) คือ ภาพที่เกิดขึ้นในใจของประชาชนที่มีต่อสินค้ายี่ห้อใดยี่ห้อหนึ่งหรือตรา (Brand) ไคตราหนึ่ง หรือเครื่องหมายการค้า (Trademark) ไคเครื่องหมายการค้าหนึ่ง ส่วนมากมักอาศัยวิธีการโฆษณาและการส่งเสริมการขาย เพื่อบ่งบอกถึงบุคลิกลักษณะของสินค้า โดยการเน้นถึงคุณลักษณะเฉพาะหรือจุดขาย แม้สินค้าหลายยี่ห้อจะมาจากบริษัทเดียวกัน แต่ก็ไม่จำเป็นต้องมีภาพลักษณ์เหมือนกัน เนื่องจากภาพลักษณ์ของตราหือถือื่อว่าเป็นสิ่งเฉพาะตัว โดยขึ้นอยู่กับกำหนัดตำแหน่งครองใจ (Positioning) ของสินค้ายี่ห้อใดยี่ห้อหนึ่ง ที่บริษัทต้องการให้มีความแตกต่าง (Differentiation) จากยี่ห้ออื่น ๆ

3) ภาพลักษณ์ของสถาบันหรือองค์การ (*Institutional Image*) คือ ภาพที่เกิดขึ้นในใจของประชาชนที่มีต่อองค์การหรือสถาบัน ซึ่งเน้นเฉพาะภาพของตัวสถาบันหรือองค์การเพียงส่วนเดียว ไม่รวมถึงสินค้าหรือบริการที่จำหน่าย ดังนั้น ภาพลักษณ์ประเภทนี้จึงเป็นภาพที่สะท้อนถึงการบริหารและการดำเนินงานขององค์การ ทั้งในแง่ระบบบริหารจัดการ บุคลากร (ผู้บริหารและพนักงาน) ความรับผิดชอบต่อสังคม และการทำประโยชน์แก่สาธารณะ

Philip Kotler ปรมาจารย์ด้านการตลาดอธิบายถึงคำ ภาพลักษณ์ (Image) ว่า เป็นองค์รวมของความเชื่อ ความคิด และความประทับใจที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งทัศนคติและการ

กระทำใด ๆ ที่คนเรามีต่อสิ่งนั้น จะมีความเกี่ยวพันอย่างสูงกับภาพลักษณ์ของสิ่งนั้น ๆ (Kotler 2000 : 296 : 553 อ้างใน รุ่งรัตน์ ชัยสำเร็จ)

Frank Jefkins นักประชาสัมพันธ์ชาวอังกฤษได้อธิบายภาพลักษณ์ขององค์การธุรกิจไว้ว่า ภาพลักษณ์ของบริษัทหรือภาพลักษณ์ขององค์การธุรกิจ (Corporate Image) หมายถึง ภาพขององค์การใดองค์การหนึ่ง ซึ่งหมายรวมทุกสิ่งทุกอย่างเกี่ยวกับองค์การที่ประชาชนรู้จัก เข้าใจ และได้มีประสบการณ์ ในการสร้างภาพลักษณ์ขององค์การนั้น ส่วนหนึ่งกระทำโดยอาศัย การนำเสนออัตลักษณ์ขององค์การ (Corporate Identity) ซึ่งปรากฏแก่สายตาคนทั่วไปได้ง่าย เช่น สัญลักษณ์ เครื่องแบบ ฯลฯ (Frank Jefkins 1993 : 21-22 อ้างใน รุ่งรัตน์ ชัยสำเร็จ)

วิรัช สภีรตันกุล (2540:81-83) ได้อธิบายว่า ภาพลักษณ์ของบริษัท (Corporate Image) คือ ภาพที่เกิดขึ้นในจิตใจของประชาชนที่มีต่อบริษัทหรือหน่วยงานธุรกิจแห่งใดแห่งหนึ่ง หมายรวมไปถึงด้านการบริหารหรือการจัดการ (Management) ของบริษัทแห่งนั้นด้วย และหมายรวมไปถึงสินค้าผลิตภัณฑ์ (Product) และบริการ (Service) ที่บริษัทนั้นจำหน่าย ฉะนั้น คำว่า ภาพลักษณ์ของบริษัท จึงมีความหมายค่อนข้างกว้าง โดยครอบคลุมทั้งตัวหน่วยงานธุรกิจ ฝ่ายจัดการ และสินค้าหรือบริการของบริษัทแห่งนั้นด้วย

ดังนั้น เมื่อกล่าวถึงภาพลักษณ์เพื่อส่งเสริมการตลาด จึงสื่อความหมายรวมถึง ภาพลักษณ์ทุกด้านที่ประกอบขึ้นจากส่วนต่าง ๆ ของธุรกิจ และสามารถส่งผลต่อความเคลื่อนไหวของภาวะทางการตลาดของธุรกิจทั้งในทางตรงและทางอ้อม เช่น เมื่อผลิตภัณฑ์มีภาพลักษณ์ที่ดี ช่วยให้ผู้บริโภคต้องการซื้อ ส่งผลให้ยอดขายเพิ่มขึ้น และหากภาพลักษณ์ของตัวองค์กรดีด้วย อีกส่วนหนึ่งย่อมก่อให้เกิดความเชื่อถือไว้วางใจ จนอาจถึงขั้นชื่นชมและศรัทธา จึงมีผลต่อความจงรักภักดีในตราหือของสินค้า (Brand Loyalty) ทำให้สินค้าอยู่ในตลาดได้อย่างยั่งยืนและส่วนครองตลาด (Market Share) เติบโตรวดเร็ว (วิรัช สภีรตันกุล 2540 : 81-83 อ้างใน รุ่งรัตน์ ชัยสำเร็จ)

2.10 พ.ร.บ.สถาบันคุ้มครองเงินฝาก

การประกันเงินฝาก คือ ระบบการจ่ายเงินให้ผู้ฝากในวงเงินที่กำหนดไว้ เมื่อสถาบันการเงินที่อยู่ภายใต้ระบบประกันเงินฝากถูกปิดกิจการ โดยผู้ฝากจะได้รับเงินฝากของตนคืนอย่างรวดเร็วในเวลาที่กำหนดไว้ โดยไม่ต้องรอขอรับชำระหนี้จากการชำระบัญชีทรัพย์สินของสถาบันการเงินที่ปิดกิจการ ซึ่งเป็นการป้องกันการตื่นตระหนกถอนเงินของผู้ฝาก เมื่อสถาบันการเงินมีปัญหาอันอาจทำให้เกิดปัญหาลุกลามกระทบความมั่นคงของระบบสถาบันการเงินโดยรวมได้ ทั้งนี้ สถาบันประกันเงินฝากมีแหล่งเงินสำคัญเพื่อใช้ในการคืนเงินแก่ผู้ฝากจากค่าธรรมเนียม (Premium) ซึ่งเรียกเก็บจากสถาบันการเงินเป็นสัดส่วนกับเงินฝากในสถาบันการเงินนั้น

สาระสำคัญของ พ.ร.บ.สถาบันคุ้มครองเงินฝาก

พ.ร.บ.สถาบันคุ้มครองเงินฝากของไทย ซึ่งได้ผ่านการพิจารณาของสภานิติบัญญัติแห่งชาติ เมื่อวันที่ 19 ธันวาคม 2550 และประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2551 สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. สถาบันคุ้มครองเงินฝากเป็นหน่วยงานของรัฐที่มีใช้ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจ บริหารงาน โดยคณะกรรมการมีบทบาทในการจ่ายเงินฝากให้ผู้ฝากและดำเนินการกับสถาบันการเงินที่ถูกเพิกถอนใบอนุญาต
2. กำหนดให้ธนาคารพาณิชย์ไทยสาขาธนาคารต่างประเทศ บริษัทเงินทุน และบริษัทเครดิตฟองซิเอร์ เข้าเป็นสมาชิกของสถาบันคุ้มครองเงินฝาก และนำส่งเบี้ยประกันในอัตราร้อยละของยอดเงินฝากเฉลี่ยแทนการนำส่งเงินเข้ากองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาาระบบสถาบันการเงิน เบี้ยประกันอาจเก็บแตกต่างกันตามประเภทหรือฐานะการดำเนินงานของสถาบันการเงินได้
3. การคุ้มครองผู้ฝากเงินกำหนดไว้เป็นต่อรายผู้ฝากต่อสถาบันการเงินในจำนวนเงินไม่เกิน 1 ล้านบาท ส่วนที่เกิน 1 ล้านบาทผู้ฝากสามารถขอรับคืนได้จากกองทุนสำรองของสถาบันการเงินนั้น

เมื่อจัดตั้งสถาบันคุ้มครองเงินฝากแล้ว จะทยอยลดการคุ้มครองผู้ฝากเงินจากเต็มจำนวนเป็นจำนวนที่กำหนดตามกฎหมาย เพื่อให้ผู้ฝากและสถาบันการเงินได้มีเวลาในการปรับตัว โดยทยอยลดการคุ้มครองในขั้น 4 ปี ดังนี้

- ปีที่ 1 คุ้มครองเต็มจำนวน
- ปีที่ 2 คุ้มครอง 100 ล้านบาท
- ปีที่ 3 คุ้มครอง 50 ล้านบาท
- ปีที่ 4 คุ้มครอง 10 ล้านบาท
- ปีที่ 5 คุ้มครอง 1 ล้านบาท

4. เมื่อสถาบันการเงินถูกสั่งเพิกถอนใบอนุญาต สถาบันคุ้มครองเงินฝากจะทำหน้าที่เป็นผู้ชำระบัญชีเพื่อจัดการกับทรัพย์สินของสถาบันการเงินที่ถูกปิดเพื่อนำเงินมาเฉลี่ยคืนให้แก่เจ้าหนี้ซึ่งรวมถึงเงินฝากส่วนที่เกินกว่าจำนวนที่ได้รับการคุ้มครองด้วย

พระราชบัญญัติสถาบันคุ้มครองเงินฝากจะมีผลบังคับใช้เมื่อพ้นกำหนด 180 วัน นับแต่วันที่ประกาศในราชกิจจานุเบกษา

(http://www.bot.or.th/Thai/FinancialInstitutionsDevelopmentFund/Deposit_Insurance/Pages/Deposit_Insurance.aspx)

3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีในเรื่องที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการต่าง ๆ อันเป็นปัจจัยสำคัญและมีส่วนเกี่ยวข้องกับงานสังเคราะห์ฉบับนี้ นอกจากนี้ผู้ศึกษายังได้ศึกษาในผลงานวิทยานิพนธ์ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาและพัฒนางานสังเคราะห์นี้ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ดังต่อไปนี้

1. **ประทานพร ฉันทวรลักษณ์ ศึกษาเรื่อง การส่งเสริมการตลาดของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย** ได้ทำการศึกษา ความคิดเห็นของผู้ใช้บริการธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยที่มีต่อการส่งเสริมการตลาดของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย โดยศึกษาสภาพตลาดและสภาพแวดล้อมทั่วไปในการดำเนินงาน และวิธีการส่งเสริมการตลาดของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย จำนวน 4 ธนาคาร ได้แก่ ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารไทยพาณิชย์ และธนาคารทหารไทย ผลการวิจัยพบว่า ธนาคารพาณิชย์มีการแข่งขันกันมากเพื่อช่วงชิงส่วนแบ่งตลาดมาเป็นของตนให้มากขึ้น มีการพัฒนาส่วนผสมทางการตลาดได้แก่ การบริการที่มุ่งสู่ลูกค้ารายย่อยด้วยการใช้จุดเด่นคือ ความแปลกใหม่และทันสมัยทางด้านเทคโนโลยี ด้านราคา (อัตราดอกเบี้ย) และการขยายสาขาจะต้องอยู่ภายใต้การควบคุมของธนาคารแห่งประเทศไทย ด้านการส่งเสริมการตลาด ซึ่งประกอบด้วย การโฆษณา การใช้พนักงานขาย การส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์ โดยเฉพาะการขายธนาคารจะให้ความสำคัญกับพนักงานขายมากที่สุด เพราะเป็นบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการบริการ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการประกอบธุรกิจธนาคาร โดยเฉพาะการแต่งกาย การเอาใจใส่ต่อลูกค้า ความรวดเร็วในการให้บริการ นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมเพื่อสังคมในรูปแบบต่าง ๆ ส่วนการส่งเสริมการขายจะมีความสำคัญน้อยกว่าการส่งเสริมการตลาด และกิจกรรมที่มีกจัดขึ้นคือการแจกของจําววย (ประทานพร ฉันทวรลักษณ์ 2530)

2. **เสริมศรี ภูจินดา ศึกษาเรื่อง การประยุกต์กลยุทธ์ทางการตลาดในการบริหารงานของธนาคารพาณิชย์** ภายใต้พระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ ปี พ.ศ. 2522, 2528 ได้ทำการศึกษา การดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจและนโยบายทางการเงินของรัฐบาล รวมทั้งการป้องกันและแก้ไขไม่ให้เกิดความเสี่ยงต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ เพื่อให้ธนาคารพาณิชย์เป็นองค์กรธุรกิจการเงินที่มีประสิทธิภาพและมั่นคงเป็นแหล่งจัดหาเงินทุนที่สำคัญ การประยุกต์นำกลยุทธ์ทางการตลาดมาใช้ในการบริหารงานของธนาคารพาณิชย์จึงเป็นสิ่งจําเป็น โดยที่มีกฎหมายที่สำคัญในการควบคุมธนาคารพาณิชย์ในปัจจุบันคือ

พระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ ปี พ.ศ. 2505 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2522, 2528 คู่มือโดยกระทรวงการคลังและธนาคารแห่งประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า ธนาคารพาณิชย์ได้ประยุกต์ใช้กลยุทธ์ทางการตลาดที่ไม่ขัดต่อกฎหมายซึ่งมีอยู่หลายทาง โดยการคิดค้นบริการใหม่ ๆ และขยายบริการซึ่งเป็นที่นิยมให้มากขึ้นขยายสาขาออกไปทั่วประเทศเพื่อเป็นการเพิ่มจุดขายของธนาคารให้กว้างขวางยิ่งขึ้น รวมทั้งพิจารณาปรับปรุงแก้ไขกฎหมายบางมาตรา เพื่อให้ธนาคารพาณิชย์ดำเนินธุรกิจไปตามกลไกตลาดได้อย่างเสรีขึ้น และยังช่วยในการแก้ปัญหาของธนาคารแห่งประเทศไทยในการควบคุมธนาคารพาณิชย์ (เสริมศรี ภูจินดา 2532)

3. ผลภาค สัทธวิงศ์ ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ความสามารถในการขยายสินเชื่อของธนาคารออมสินเปรียบเทียบกับของธนาคารพาณิชย์ การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความสามารถในการขยายสินเชื่อของธนาคารออมสินเปรียบเทียบกับของธนาคารพาณิชย์ไทยทั้ง 15 ธนาคาร โดยกรอบการวิเคราะห์ของการศึกษาร่างขึ้นบนพื้นฐานความรู้ในเรื่องปัจจัยกำหนดความสามารถในการขยายสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ จากรายงานการศึกษาวิจัยที่ผ่านมาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและบนพื้นฐานทฤษฎีราคาที่ทำให้ ความรู้เพื่ออธิบายและเข้าใจถึงพฤติกรรมผู้เกี่ยวข้อง ต่าง ๆ ในตลาดสินเชื่อและปฏิกิริยาของผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ ในตลาดที่กำหนดยุทธศาสตร์การแข่งขันหรือยุทธศาสตร์ทางการตลาดในตลาดสินเชื่อ ตลอดจนกำหนดราคา ปริมาณ ต้นทุน รายได้ และกำไร หรือผลตอบแทนของผู้ประกอบการในตลาดสินเชื่อ โดยข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา มาจากแหล่งทุติยภูมิ (secondary source) เป็นข้อมูลระยะเวลา 5 ปี ระหว่างปี 2534 - 2538 และการวิเคราะห์เป็นเชิงพรรณนา (descriptive analysis) ประกอบกับการใช้วิธีสถิติ คือ การหาค่าเฉลี่ย (mean) และค่าร้อยละ (percentage) รวมด้วย ผลที่ได้รับจากการศึกษาวิเคราะห์ พบว่า ธนาคารออมสินมีขีดความสามารถในการขยายสินเชื่ออยู่ในระดับต่ำกว่าธนาคารพาณิชย์ทั้งที่เป็นธนาคารในกลุ่มธนาคารขนาดใหญ่ ปานกลางและเล็ก โดยพิจารณาจากปัจจัยกำหนดในเรื่อง ปริมาณเงินฝาก ปริมาณเงินให้เชื่อ จำนวนสาขา จำนวน พนักงาน การปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพของการให้บริการ ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการให้สินเชื่อและผลการดำเนินงาน ซึ่งชี้ให้เห็น โดยอัตราการเจริญเติบโตโดยเฉลี่ยเป็นร้อยละของสินทรัพย์รวมเงินฝาก เงินให้สินเชื่อสุทธิ กำไรสุทธิ จำนวนพนักงานและจำนวนสาขา อย่างไรก็ตาม แม้ธนาคารออมสินจะมีขีดความสามารถในการขยายสินเชื่อต่ำกว่าธนาคารพาณิชย์อยู่ในปัจจุบัน แต่ก็มีความคิดเห็นว่าเป็นทิศทางการพัฒนาที่ถูกต้อง และเหมาะสมแล้วที่ธนาคารออมสินไม่เพียงแต่เป็นสถาบันการเงินที่เป็นแหล่งเงินทุนหรือให้สินเชื่อเพื่อการพัฒนาประเทศแก่ภาครัฐบาลดังเช่นดั้งเดิมเท่านั้น แต่เพื่อภาคเอกชนและประชาชนโดยทั่วไปมากขึ้นด้วย รัฐบาลจึงควรให้การสนับสนุน และส่งเสริมในทุกทางที่จะทำให้

ธนาคารออมสินได้พัฒนาการให้บริการสินเชื่อตามแนวทางนี้ได้คล่องตัวสะดวก รวดเร็ว และมีคุณภาพดีขึ้น ที่จะแข่งขันได้กับธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงินอื่น ๆ ในประเทศในอนาคต ข้างหน้าต่อไป (พจนานุกรม สิทธิวิวงศ์ 2537)

4. ชัยวัฒน์ พงษ์ภาสุระ ศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านการตลาดที่มีผลต่อการใช้บริการ

สินเชื่อที่อยู่อาศัยของลูกค้าธนาคารพาณิชย์ ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ได้ทำการศึกษาปัจจัยด้านการตลาดที่มีผลต่อการใช้บริการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของลูกค้า ธนาคารพาณิชย์และศึกษาปัญหาในการใช้บริการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของลูกค้าธนาคารพาณิชย์ ใน อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ โดยศึกษาจากลูกค้าธนาคารพาณิชย์ ที่มาใช้บริการสินเชื่อที่อยู่อาศัย จำนวน 390 คน โดยการสุ่มตัวอย่าง ด้วยแบบสอบถามจากลูกค้าธนาคารที่มาติดต่อผ่อนชำระ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านราคาและด้านผลิตภัณฑ์ที่มีผลต่อการใช้บริการสินเชื่อ ที่อยู่อาศัยในระดับมาก ส่วนปัจจัยด้านสถานที่และด้านการส่งเสริมการจำหน่ายมีผลในระดับ ปานกลาง สำหรับปัญหาในการใช้บริการสินเชื่อที่อยู่อาศัยนั้น ลูกค้ามีปัญหาในระดับมาก ส่วนปัญหาด้านผลิตภัณฑ์ ด้านสถานที่และด้านการส่งเสริมการจำหน่าย ลูกค้ามีปัญหาอยู่ใน ระดับปานกลาง (ชัยวัฒน์ พงษ์ภาสุระ 2537)

5. อรรถสิทธิ์ นิยมวานิช ศึกษาเรื่อง การศึกษากลยุทธ์การส่งเสริมการตลาดบัญชีเงิน

ฝากปลอดภาษีของธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร ได้ทำการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริโภคที่มีต่อกลยุทธ์การส่งเสริมการตลาดของบัญชีเงินฝากปลอดภาษีของธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร สำหรับ 6 ธนาคาร ได้แก่ ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกรุงไทย ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารไทยพาณิชย์ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา และธนาคารทหารไทย ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การส่งเสริมการขายของธนาคารพาณิชย์ไทยมีผลต่อการตัดสินใจใช้บริการบัญชีเงินฝากปลอดภาษีของธนาคารพาณิชย์ไทย โดยเริ่มจากพนักงานธนาคารความพร้อมในการให้บริการ การเสนอขายของพนักงาน และความเอาใจใส่ต่อลูกค้า ส่วนสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อโฆษณา โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ วิทยุ การจัดแสดง ณ จุดซื้อ และป้ายโฆษณา มีส่วนช่วยในการตัดสินใจใช้บริการฝากเงินบัญชีปลอดภาษีของธนาคารพาณิชย์ไทย รวมทั้งการยกเว้นค่าธรรมเนียม และการให้สินเชื่ออัตราดอกเบี้ยต่ำ การให้ประกันชีวิตหรือประกันภัย การให้ของขวัญ หรือของชำร่วย การให้รางวัลและการให้ความบันเทิง ส่วนกลยุทธ์ด้านประชาสัมพันธ์ที่มีผลต่อการตัดสินใจใช้บริการเงินฝากปลอดภาษีของธนาคารพาณิชย์ไทยคือ การให้ข่าว การตีพิมพ์เอกสารแจกผู้บริโภค การให้การสนับสนุนกิจกรรมทางสังคม การประชาสัมพันธ์ร่วมกิจกรรม การประชาสัมพันธ์โดยใช้เหตุการณ์พิเศษต่าง ๆ และการประชาสัมพันธ์โดยรัฐบาล (อรรถสิทธิ์ นิยมวานิช 2541)

6. ภูวคณ อยู่จันทร์ ศึกษาเรื่อง ปัจจัยกำหนดการออมระยะยาว ศึกษากรณี สลากออมสินพิเศษ วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มุ่งศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณเงินฝากสลากออมสินพิเศษกับอัตราผลตอบแทนจากการฝากสลากออมสินพิเศษ อัตราดอกเบี้ยเงินฝากประจำ 12 เดือน ผลผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศเบื้องต้น และอัตราผลตอบแทนเงินปันผลจากการลงทุนในตลาดหลักทรัพย์ ผลการศึกษาพบว่า ปริมาณเงินฝากสลากออมสินพิเศษเปลี่ยนแปลงผกผันกับอัตราดอกเบี้ยเงินฝากประจำ 12 เดือน ค่อนข้างสูง ส่วนตัวแปรที่มีอิทธิพลรองลงมาคือ อัตราผลตอบแทนจากการฝาก สลากออมสินพิเศษ ส่งผลกระทบต่อปริมาณเงินฝากสลากออมสินพิเศษในทิศทางเดียวกัน จากผลการศึกษายังพบว่า ปริมาณเงินฝากสลากออมสินพิเศษช่วงเวลาที่ผ่านมา 1 ปี มีอิทธิพลต่อปริมาณเงินฝากสลาก ออมสินพิเศษของปีถัดมาด้วย โดยที่ปริมาณเงินฝากสลากออมสินพิเศษช่วงเวลาที่ผ่านมา 1 ปี มีความสัมพันธ์กับปริมาณ เงินฝากสลากออมสินพิเศษปีถัดมาในทิศทาง เนื่องจากธนาคารออมสินเป็นสถาบันการเงินที่มีลักษณะพิเศษมีเป้าหมายหลัก 2 ประการ ประการแรก การดำเนินธุรกิจเพื่อแสวงหากำไร สำหรับขยายการลงทุน และเป็นค่าใช้จ่ายของธนาคาร เพราะธนาคารออมสินไม่ได้รับงบประมาณจากรัฐบาล ประการที่ 2 การดำเนินธุรกิจเพื่อสังคม ซึ่งเป็นเป้าหมายดั้งเดิมแท้ ๆ ในการก่อตั้งธนาคารออมสินของประเทศต่าง ๆ (ภูวคณ อยู่จันทร์ 2543)

7. อนิรุจน์ โลหะการก ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเข้าเป็นลูกค้าเงินฝากของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) กรณีศึกษา สาขาบางปะอิน อำเภอบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เพื่อที่จะทราบว่ามีในสถานะเศรษฐกิจในปัจจุบันเหตุใดประชาชนจึงมาเลือกใช้บริการด้านเงินฝากของธนาคาร โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเข้าเป็นลูกค้าเงินฝากของ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สาขาบางปะอิน โดยภาพรวมของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเข้าเป็นลูกค้าเงินฝากของธนาคารซึ่งทำให้ลูกค้าตัดสินใจเลือกใช้บริการธนาคาร คือ ทางด้านภาพลักษณ์ที่ดี, ทางด้านความเหมาะสมของทำเลที่ตั้ง, ทางด้านความเชื่อถือของทีมงานผู้บริหาร, ทางด้านความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ ส่วนปัจจัยที่ธนาคารต้องปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น คือ ทางด้านระบบเครือข่าย และทางด้านความทันสมัยของเทคโนโลยี (อนิรุจน์ โลหะการก 2543)

8. เอกรัตน์ ลิ้มสุวรรณเกษม ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์แผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน ฉบับที่ 5 (2542 – 2546) การศึกษารั้งนี้เป็นการวิจัยเอกสาร (Documentary research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษานโยบาย การบริหารของธนาคารออมสินในแผนวิสาหกิจ ฉบับที่ 5 ทั้ง

ปัญหาอุปสรรคและข้อจำกัดในการบริหาร ของธนาคารออมสิน มาตรการการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการบริหารของธนาคารออมสิน ในช่วง ปี 2542 ผลการวิจัย มีดังนี้ 1. ธนาคารออมสินเป็นธนาคารของรัฐ รัฐบาลเป็นผู้กำหนดนโยบายให้ธนาคารออมสินมีหน้าที่ปฏิบัติตาม ซึ่งรัฐบาลได้กำหนดให้ธนาคารออมสินเป็นธนาคารเพื่อสังคม ธนาคารออมสินได้เน้นที่จะบริการประชาชนให้ครอบคลุมครบวงจรมากที่สุด รวมทั้งให้การส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาสังคมและชุมชนอย่างค้ำเนื่อง อาทิ การให้สินเชื่อเพื่อสังคม สินเชื่อสถานศึกษาและสถาบันฝึกอบรมวิชาชีพเอกชน การบริหารกองทุนเพื่อ การลงทุนทางสังคม และกองทุนพัฒนาเมืองในภูมิภาค โครงการธนาคารโรงเรียน การให้บริการทางการเงิน ตามหลักศาสนาอิสลาม และการเปิดดำเนินงานธนาคารชุมชน

2. ปัญหาอุปสรรคและข้อจำกัดในการบริหารงานของธนาคารออมสิน ได้แก่ เทคโนโลยีที่พัฒนาได้อย่างล่าช้าไม่ทันกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว บุคลากรบางส่วนที่ขาดความรู้และประสบการณ์ เกี่ยวกับการให้บริการในธุรกิจต่างๆ ของธนาคารออมสิน โดยเฉพาะธุรกิจสินเชื่อ การบริหารหนี้ที่ไม่ก่อรายได้ (Non - Performing Loans) ที่ยังไม่มีประสบการณ์ การริเริ่มดำเนินธุรกิจใหม่ ๆ ของธนาคารออมสิน เป็นไปอย่างล่าช้าไม่ทันกับเหตุการณ์ในปัจจุบัน เนื่องจากมีหลายขั้นตอน

3. แนวทางแก้ไขปัญหา ได้แก่ การกระจายอำนาจการบริหารให้สาขามีอำนาจตัดสินใจมากขึ้น การแก้ไขกฎระเบียบต่าง ๆ ให้มีความยืดหยุ่น เพื่อความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ เร่งพัฒนาเทคโนโลยีให้ทันสมัย รับบุคลากรที่มีประสบการณ์จากธนาคารพาณิชย์ โดยเฉพาะด้านบริหารและติดตามหนี้ จัดการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถให้แก่พนักงาน (เอกรัตน์ ลิ้มสุวรรณเกษม 2543)

9. ดิถกนาถ อัครเดชา ศึกษาเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การตลาดในการแข่งขัน :

กรณีศึกษาโรงพยาบาลนครขนาดกลาง วัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้เพื่อที่จะเป็นแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดของธุรกิจภาคบริการขนาดกลาง เนื่องจากเป็นที่ทราบกัน โดยทั่วไปว่าเศรษฐกิจของประเทศในช่วงที่ผ่านมาอยู่ในภาวะวิกฤตยังผลให้ผู้ประกอบการในด้านต่างๆ ส่วนใหญ่ประสบปัญหาการขาดทุน ทั้งนี้ ทำให้เกิดการแข่งขันกันทางธุรกิจเข้มข้นมากขึ้น ผู้ประกอบการที่มีการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดที่ดีย่อมสามารถดำเนินการต่อไปได้ การทำวิจัยนี้เริ่มจากการรวบรวมข้อมูลต่างๆ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ จากนั้นทำการวิเคราะห์ทั้งภายในและภายนอก เช่น วิเคราะห์ตลาดคู่แข่ง จุดเด่นและจุดด้อย โอกาสและอุปสรรค ผลประกอบการที่ผ่านมา รวมถึงวิเคราะห์คนในองค์กรซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการทำให้ธุรกิจก้าวหน้าไปข้างหน้าหรือถอยหลัง จากนั้นนำข้อมูลที่วิเคราะห์ทั้งหมดมาประมวลผลและวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาด โดยเริ่มจากกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน และกำหนด

แนวทางที่จะไปถึงเป้าหมายนั้นๆ ทั้งนี้ในธุรกิจภาคบริการแยกย่อยประเด็นหลักๆ ที่ต้องคำนึงถึงในการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดออกเป็น 7 ส่วน คือ สินค้า ราคา ที่ตั้งหรือช่องทางการจำหน่าย การส่งเสริมการขาย คน ขั้นตอนการให้บริการ และอุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่างๆ ด้วยข้อจำกัดในเรื่องเวลาในการทำวิจัย จึงเลือกวัดผลตามแผนกลยุทธ์เพียง 4 เดือน (พฤษภาคม-สิงหาคม 2544) รวมทั้งได้มีการวัดผลความพึงพอใจของลูกค้าโดยรวมอีกครั้งและสรุปผลพบว่า รายได้และจำนวนคนชมภาพยนตร์โดยเฉลี่ยเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม จากประสบการณ์ที่ได้จากการทำวิจัยนี้พบว่า การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้บางครั้งยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรเนื่องจากหลายๆ ปัจจัย ได้แก่ บุคลากรในองค์กรไม่ให้ความร่วมมือหรือไม่มีประสิทธิภาพ งบประมาณที่จำกัด เป็นต้น ในการทำวิจัยนี้ได้ชี้ให้เห็นปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่พบ อาทิเช่น ปัญหาจากความผิดพลาดของข้อมูล บุคลากร ขั้นตอนการทำวิจัย และปัญหาจากข้อจำกัดในเรื่องเวลา เป็นต้น การทำวิจัยนี้ได้มีข้อเสนอแนะและแนวทางต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ โดยธุรกิจโรงภาพยนตร์ต้องคำนึงความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า คู่แข่ง แนวโน้มตลาดและการพัฒนาอย่างไม่หยุดนิ่ง ซึ่งประสบการณ์ต่างๆ ที่ได้จะเป็นแนวทางในการวางแผนและพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดของธุรกิจบริการอื่นๆ ได้เป็นอย่างดี (ติลภานาฏ อัครเดชา 2544)

10. ญัฐริยา กุลภควา ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดในการให้บริการสินเชื่อบุคคล ของธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ดนครธน จำกัด (มหาชน) ได้ศึกษาถึงกลยุทธ์การสื่อสารการตลาดในการให้บริการสินเชื่อบุคคล ทักษะของผู้บริหาร และมูลเหตุจูงใจของผู้ใช้บริการสินเชื่อบุคคลของธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ดนครธน จำกัด (มหาชน) สรุปผลการวิจัยพบว่า ในการวิเคราะห์เอกสาร นโยบายสำคัญของธนาคาร คือ ต้องเป็นธนาคารที่ดีที่สุดของผู้ใช้บริการของประเทศไทย แผนการสื่อสารการตลาดมีเป้าหมายอยู่ที่จำนวนลูกค้าใหม่ กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดใช้กลยุทธ์เชิงรุก ด้วยวิธีการสื่อสารตรงกับลูกค้า การสัมภาษณ์เชิงลึก 3 ด้าน คือ ด้านภาพรวมของธุรกิจสินเชื่อบุคคล พบว่า เน้นการบริการที่เป็นเลิศ ด้านกลยุทธ์การสื่อสารการตลาด พบว่า มีการใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างจากสถาบันอื่น ๆ และใช้สื่อบุคคลมากกว่าสื่อประเภทอื่น ด้านแนวโน้มการสื่อสารการตลาดในอนาคต พบว่า เน้นการสื่อสารแบบครบวงจร ในการวิเคราะห์เชิงปริมาณในการเปิดรับข่าวสารส่วนใหญ่ผ่านทางพนักงาน สื่อที่สำคัญ ได้แก่ พนักงานธนาคาร โบรชัวร์ แผ่นพับ ใบปลิว และบุคคลใกล้ชิด ปัจจัยที่ทำให้ตัดสินใจใช้บริการ คือ ด้านการให้บริการของธนาคาร คือ พนักงานให้คำแนะนำและบริการดี เป็นกันเอง ด้านสิทธิประโยชน์ของลูกค้า คือ อัตราดอกเบี้ยลดต้นลดดอก และด้านเงื่อนไขพิเศษ คือการยกเว้นค่าธรรมเนียมในการทำสินเชื่อ ทักษณคดีที่มีต่อธนาคาร พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ (ญัฐริยา กุลภควา 2548)

บทที่ 3

วิธีการศึกษา

ในการศึกษาเรื่อง "การเปลี่ยนแปลงทางการตลาดของธนาคารออมสิน ยุค นายกรพจน์ อัครวินวิจิตร (ปี พ.ศ.2547-2550)" โดยมีวิธีการศึกษา ดังนี้

1. รูปแบบการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ โดยเป็นการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับธนาคารออมสิน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547-2550

2. แหล่งข้อมูล

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษานี้ใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลในการศึกษา ซึ่งรวบรวมจากหนังสือ ตำรา งานวิจัย วิทยานิพนธ์ รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ รายงานประจำปี งบการเงิน บทความ วารสาร ข้อมูลออนไลน์จากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของธนาคารออมสิน

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (Descriptive Analysis) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนที่อธิบายถึงแนวคิด นโยบาย และวิธีการบริหารงานที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง ของธนาคารออมสิน ของ อรช.กรพจน์ อัครวินวิจิตร ในด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย

3.1 ข้อมูลการบริหารงานโดยภาพรวมของธนาคารออมสิน เกี่ยวกับ การบริหารงาน และพัฒนาองค์กร เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการปรับโครงสร้างองค์กร การบริหารทรัพยากรบุคคล หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี การปรับโครงสร้างธุรกิจ และด้านเทคโนโลยี

3.2 การเปลี่ยนแปลงทางการตลาดของธนาคารออมสิน เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับงานด้านการพัฒนาธุรกิจเงินฝาก ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจบริการทางการเงิน ทั้งกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์

และกลยุทธ์ด้านราคา การพัฒนาช่องทางการให้บริการ การส่งเสริมการตลาด บุคคล และกระบวนการให้บริการ รวมถึงสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวกับการให้บริการ

3.3 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน เป็นการศึกษาข้อมูลความเปลี่ยนแปลงด้านผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของธนาคารออมสิน ตั้งแต่ปี 2547-2550

บทที่ 4

ผลการศึกษา

ในการศึกษาเรื่อง “การเปลี่ยนแปลงทางการตลาดของธนาคารออมสิน ยุค นายกรพจน์ อัครวินวิจิตร (พ.ศ.2547-2550)” ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาและวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของ ธนาคารออมสิน ภายใต้การบริหารงานของ นายกรพจน์ อัครวินวิจิตร ตั้งแต่ปี 2547 ถึง ปี 2550 โดย แบ่งผลการศึกษาเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ศึกษาการเปลี่ยนแปลง แนวคิด นโยบายและกลยุทธ์ ในการบริหารงานของ ธนาคารออมสิน

ตอนที่ 2 ศึกษาการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดของธนาคารออมสิน

ตอนที่ 3 ศึกษาผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของธนาคารออมสิน ระหว่าง ปี 2547-2550

ตอนที่ 1 การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการบริหารงานของธนาคารออมสิน

ผู้ศึกษาดำเนินการศึกษการเปลี่ยนแปลง แนวคิด นโยบายและกลยุทธ์ ในการ บริหารงานของธนาคารออมสิน ตั้งแต่ปี 2547-2550 โดยแบ่งเป็น

1.1 สภาพแวดล้อมของธนาคารออมสิน ประกอบด้วย

1.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

1) *ภาวะเศรษฐกิจ* แนวโน้มภาวะเศรษฐกิจ จากการคาดการณ์ของ World Economic Outlook : IMF ในปี 2551 เศรษฐกิจโลกจะมีอัตราการขยายตัวประมาณร้อยละ 4.8 ต่ำกว่าการขยายตัวของปี 2550 ที่คาดการณ์ไว้ที่ร้อยละ 5.2 สอดคล้องกับการคาดการณ์เศรษฐกิจใน ภูมิภาคเอเชียปี 2551 ที่ขยาย ตัวร้อยละ 8.3 ต่ำกว่าปี 2550 ที่ขยายตัวร้อยละ 9.2 ทั้งนี้ประเทศในกลุ่ม ASEAN-4 ได้แก่ ไทย อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ และมาเลเซีย มีอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ลดลงทุกประเทศ ยกเว้นประเทศไทย

เศรษฐกิจไทยในปี 2551 คาดว่าจะขยายตัวได้ในอัตราที่ใกล้เคียงกับปี 2550 โดยคาดว่า ผู้บริโภคจะกลับมามีความเชื่อมั่นหลังไตรมาส 2/2551 เมื่อมีการจัดตั้งรัฐบาล อีกทั้งมีปัจจัยบวกหลายด้านที่ช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจไทย คือ การลงทุนภาครัฐปรับตัวดีขึ้นจากการ

ลงทุนในโครงการเมกะโปรเจกต์ ในส่วนของรถไฟฟ้าสายสีม่วงและสีแดง ซึ่งจะส่งผลต่อการลงทุนและการผลิตของอุตสาหกรรมให้ปรับตัวดีขึ้นตาม โดยที่ค่าเงินบาทที่แข็งตัวจะส่งผลให้มีการลงทุนภายใน ประเทศเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะการลงทุนด้านการจัดซื้อเครื่องจักรต่างประเทศ ประกอบกับราคาน้ำมันในตลาดโลกที่อาจจะไม่สูงมากนัก เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจโลกชะลอตัวจากปัญหาสินเชื่อที่อยู่อาศัยที่ลูกหนี้มีความน่าเชื่อถือต่ำ (Subprime) ในสหรัฐ ซึ่งจะกดดันให้ธนาคารกลางของสหรัฐ หรือ Fed ปรับลดอัตราดอกเบี้ย Fed Funds Rate ลงเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจ

2) นโยบายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ นโยบายรัฐบาลด้านเศรษฐกิจ ที่ยึดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยการใช้หลักคุณธรรมกำกับการพัฒนาเศรษฐกิจในระบบตลาดเสรีเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก ภายใต้กรอบความยั่งยืนและความพอดี โดยเน้นให้ภาคเอกชนมีบทบาทนำและผนึกกำลังร่วมกับภาครัฐและประชาสังคม เพื่อเพิ่มความเข้มแข็งให้กับเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 ปี 2550-2554 ที่มีวิสัยทัศน์มุ่งสู่ “สังคมอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน” ภายใต้แนวปฏิบัติของ “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” นโยบายกระตุ้นภาคอสังหาริมทรัพย์ของกระทรวงการคลังโดยเพิ่มค่าลดหย่อนภาษีดอกเบี้ยเงินกู้ยืมเพื่อซื้อเช่าซื้อ หรือสร้างที่อยู่อาศัย จาก 50,000 บาท เป็น 100,000 บาท ร่วง พรบ.สถาบันประกันเงินฝาก ที่จะทยอยลดการคุ้มครองเงินฝากภายใน 4 ปี เหลือเพียง 1 ล้านบาท ซึ่งจะทำให้ผู้ฝากเงินคำนึงถึงความเสี่ยงในการฝากเงินกับธนาคารแต่ละแห่ง อันจะนำไปสู่การแข่งขันเพื่อดูแลคุณภาพสินทรัพย์ และการสร้างธรรมาภิบาลของธนาคารพาณิชย์เพื่อสร้างความเชื่อถือแก่ลูกค้า นอกเหนือไปจากการแข่งขันในผลิตภัณฑ์เงินฝากที่รุนแรงขึ้น

กฎเกณฑ์ BASEL II ที่ธนาคารแห่งประเทศไทยจะบังคับใช้ในปี 2551 ที่มีสาระสำคัญ 3 เรื่อง คือ

- 1) อัตราส่วนเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยง (Minimum Capital Requirement) ซึ่งเพิ่มสินทรัพย์เสี่ยงด้านปฏิบัติการ นอกจากสินทรัพย์เสี่ยงด้านเครดิตและด้านตลาด
- 2) การตรวจสอบระบบการกำกับและการบริหารความเสี่ยงของสถาบันการเงิน (Supervisory Review Process)
- 3) การสร้างวินัยโดยตลาดและการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ (Market Discipline) และมาตรฐานการบัญชีระหว่างประเทศ ฉบับที่ 39 (International Accounting Standard : IAS39)

ซึ่งธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดให้สถาบันการเงินต้องทยอยกันเงินสำรองลูกหนี้ชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน สงสัย สงสัยจะสูญ และสูญ ในอัตราร้อยละ 100 สำหรับส่วนต่าง

ระหว่างยอคนี้ตามบัญชีกับมูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดที่คาดว่าจะได้รับจากลูกหนี้หรือจากการจำหน่ายหลักประกันภายในปี 2550 แม้สถาบันการเงินเฉพาะกิจจะได้รับการลดหย่อนให้ทยอยกันให้ครบภายในปี 2552 โดยธนาคารธนาคารออมสินได้กันสำรองครบตามเกณฑ์ตั้งแต่ปี 2550 แล้ว และการอนุญาตให้ธนาคารพาณิชย์ ธนาคารพาณิชย์เพื่อรายย่อย และธุรกิจ Non-Bank ขยายขอบเขตการดำเนินงานได้เพิ่มขึ้น

3) *สภาพประชากร และสังคมไทย* มีแนวโน้มเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ การออมจะลดลง เพราะต้องใช้จ่ายเพื่อการดูแลสุขภาพและการรักษาพยาบาลมากขึ้น และแนวโน้มก้าวสู่การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ สามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ที่เป็นวิทยาการสมัยใหม่ได้มากขึ้น คุณภาพและการศึกษาของแรงงานดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลดีต่อการยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชน และเพิ่มระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศ รายได้ภาคครัวเรือนเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะในเขตกรุงเทพและปริมณฑล ขณะที่รายจ่ายภาคครัวเรือนเพิ่มขึ้นในอัตราที่สูงกว่ารายได้ ทำให้หนี้สินภาคครัวเรือนมีเพิ่มขึ้น โดยพฤติกรรมกรรมการบริโภคภาคครัวเรือนปรับตัวลดลงตามภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว และแรงกดดันจากการปรับเพิ่มอัตราดอกเบี้ยบัตรเครดิตเป็นร้อยละ 20 และการปรับอัตราดอกเบี้ยเงินกู้เงินขึ้นค่าเพิ่ม

4) *เทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการเงิน* ที่มีความทันสมัย ดึงดูดใจให้ใช้บริการ และตอบสนองความต้องการที่มีอยู่อย่าง ไม่จำกัด ซึ่งกลุ่มธนาคารพาณิชย์และ Non Bank เป็นผู้นำในการให้บริการทางการเงินประเภทใหม่ๆ อาทิ บริการเงินฝากที่เชื่อมโยงกับบัญชีแต่ละประเภทของลูกค้าคนเดียวกัน บัตรเงินสดอิเล็กทรอนิกส์ (e-Money) ที่เป็นรูปแบบ Pre-paid, Stored value และ Multi Purpose เทคโนโลยี Contact less หรือ Touch and Go ที่นำมาใช้ร่วมกับบัตรเครดิต เป็นนวัตกรรมทางการเงินที่ช่วยเพิ่มความปลอดภัยและรวดเร็วในการชำระเงิน เทคโนโลยี Biometrics บนเครื่อง ATM โดยการนำส่วนต่างๆ ของร่างกาย อาทิ แก้วตา ฝ่ามือ นิ้วมือ หรือส่วนอื่นๆ ที่แสดงคุณลักษณะเฉพาะบุคคล มาเป็นเครื่องมือในการเปิดรหัส การซื้อบัตรโดยสารหรือการชำระค่าเบี้ยประกันผ่านเครื่อง ATM บริการ Internet Banking สำหรับธุรกิจ e-Commerce เพื่อการโอนเงิน ไปยังบัญชีบุคคลอื่น บริการ โอนเงินต่างประเทศ และชำระค่าสินค้าและบริการต่างๆ ด้วยระบบหักบัญชี (Bill Payment) ด้วยระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูลมาตรฐาน SSL (Secure Socket Layer) หรืออุปกรณ์เข้ารหัส Token

5) *ภาวะธุรกิจธนาคาร* ในระบบธนาคารปริมาณเงินฝากมีแนวโน้มขยายตัวเพิ่มขึ้น เนื่องจากปัญหาความไม่ชัดเจนทางการเมือง การขยายตัวของสินเชื่อชะลอลงตามทิศทางเศรษฐกิจ ขณะที่การขยายตัวของรายได้ค่าธรรมเนียมเพิ่มขึ้นเนื่องจากเป็นธุรกรรมที่มีความเสี่ยงต่ำ การลดอัตราดอกเบี้ยนโยบายของธนาคารแห่งประเทศไทย ทำให้อัตราดอกเบี้ยเงินฝากและ

เงินให้สินเชื่อของระบบธนาคารพาณิชย์ มีแนวโน้มปรับตัวลดลง ซึ่งธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่ได้ปรับกลยุทธ์เพื่อลดผลกระทบจาก Spread ที่แคบลงด้วยการมุ่งเน้นสร้างรายได้ค่าธรรมเนียมจากบริการทางการเงิน เพื่อชดเชยรายได้ดอกเบี้ยที่ขาดหายไป นอกจากนี้ ธนาคารพาณิชย์ยังต้องเผชิญกับปัจจัยลบ โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายในการกันสำรองหนี้เสียเพิ่มตามเกณฑ์ IAS 39 ระยะที่ 2 และ 3 ซึ่งทำให้ธนาคารพาณิชย์ต้องเพิ่มความพยายามเพิ่มขึ้นในการรักษาระดับความสามารถในการทำกำไรไม่ให้ถดถอยลง อีกทั้งยังต้องเพิ่มความระมัดระวังในการให้สินเชื่อและเข้มงวดในการติดตามดูแลคุณภาพสินเชื่อ

1.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

1) ผลการดำเนินงานและฐานะการเงิน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546-2550 ที่ผ่านมามาธนาคารออมสินมีการลงทุนในพันธบัตรรัฐบาลที่ให้อัตราผลตอบแทนค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับอัตราผลตอบแทนของตลาดในขณะนั้น แต่ในปัจจุบันพันธบัตรดังกล่าวได้ครบอายุไปแล้วบางส่วนและการลงทุนในพันธบัตรใหม่ไม่ได้รับอัตราผลตอบแทนในระดับเดิม เนื่องจากอัตราดอกเบี้ยในตลาดปรับตัวลดลง ทำให้ธนาคารสูญเสียรายได้จากการลงทุนไปส่วนหนึ่ง จึงต้องปรับโครงสร้างของเงินลงทุนหาผลประโยชน์โดยเพิ่มการให้สินเชื่อมากขึ้น เพื่อรักษาระดับความสามารถในการทำกำไรไว้ ขณะเดียวกันต้องเร่งเพิ่มสัดส่วนรายได้จากค่าธรรมเนียมบริการและรายได้อื่น เนื่องจากอัตราการเติบโตของสินเชื่อขึ้นอยู่กับภาวะเศรษฐกิจ แนวโน้มการแข่งขันด้านการให้สินเชื่อในกลุ่มลูกค้ารายย่อยจะมีมากขึ้น จากการที่สถาบันการเงินอื่น ทั้ง Bank และ Non Bank ได้ขยายตลาดเข้ามาในกลุ่มลูกค้ารายย่อยซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าหลักของธนาคารมากขึ้น

2) ด้านคุณภาพของสินทรัพย์ แม้อัตราหนี้ค้างชำระ (NPLs) เกิน 3 เดือนของธนาคารออมสินจะต่ำกว่าสถาบันการเงินอื่น แต่แนวโน้มมีการปรับตัวสูงขึ้น เนื่องจากธนาคารยังไม่สามารถตัดหนี้สูญจากบัญชีและดำเนินการขายหนี้ได้

3) การปรับโครงสร้างองค์กรและการแบ่งส่วนงาน อยู่ระหว่างการปรับโครงสร้างภายในหน่วยงานต่าง ๆ (Minor Change) เพื่อให้สอดคล้องและรองรับภารกิจของธนาคารตามโครงสร้างหลักของธนาคาร (Main Structure) โดยเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ (Customer Oriented) โดยการเพิ่มสาขาย่อย (Sub Branch) และสาขานาขนาดเล็ก (Micro Branch) แทนการขยายสาขาเต็มรูปแบบ (Full Branch) เพื่อให้ครอบคลุมพื้นที่ในการให้บริการ เพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงบริการได้อย่างรวดเร็ว ในขณะเดียวกันก็มีการปรับลดหน่วยงานส่วนกลางและหน่วยงานสนับสนุนที่ไม่จำเป็น (Downsizing) โดยการจ้างผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาปฏิบัติงานแทน (Outsourcing) หรือการจัดตั้งหน่วยงานที่ไม่ใช่หน่วยงานหลักของธุรกิจธนาคาร (Core Business) ให้เป็นบริษัทลูกหรือบริษัทในเครือ (Subsidiary) ที่มีความสามารถในการแข่งขันและหารายได้เลี้ยงตนเองได้ โดย

หน่วยงานส่วนกลางจะมีการแบ่งหน้าที่ตามลักษณะของผลิตภัณฑ์ (Product Feature) เพื่อสนับสนุนการให้บริการของสาขา

4) *การบริหารความเสี่ยง* ธนาคารได้จัดทำแผนแม่บทบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของกระทรวงการคลัง ธนาคารแห่งประเทศไทย และ Basel II โดยมีการทบทวนและปรับปรุงเป้าหมาย และแผนงานครอบคลุมการบริหารทุกปัจจัยเสี่ยงให้ชัดเจนสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน มุ่งเน้นให้เกิดการบริหารความเสี่ยงในลักษณะภาพรวมขององค์กรแบบบูรณาการ (Enterprise Risk Management : ERM) และเตรียมความพร้อมเข้าสู่มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง BASEL II และตามนโยบายที่หน่วยงานกำกับดูแลจะนำมาใช้กับสถาบันการเงิน นอกจากนี้ธนาคารยังอยู่ระหว่างพัฒนาและนำเครื่องมือบริหารความเสี่ยงมาใช้ รวมทั้งการกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance ที่ครอบคลุมทุกปัจจัยเสี่ยงเพื่อความชัดเจนในการประเมินและติดตามผล

5) *การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ* ของธนาคารยังมีข้อจำกัดในด้าน Software Architecture ทำให้การทำงานของแต่ละระบบงานไม่เชื่อมโยงกันและขาดความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนระบบงานและสร้างบริการใหม่ ระบบงานการให้บริการลูกค้าไม่เป็น Customer Base ยังเป็นแบบ Account Base ทำให้ไม่สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้าและจัดแบ่งกลุ่มลูกค้าได้อย่างชัดเจน Hardware ที่มีเป็นระบบเฉพาะ (Proprietary) และไม่อยู่ในสายการผลิต หากต้องการรุ่นใหม่ต้องจัดซื้อใหม่และต้องปรับซอฟต์แวร์ใหม่ในลักษณะที่เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก

นอกจากนี้ ระบบคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการให้บริการ และสนับสนุนช่องทางการให้บริการลูกค้ายังมีปัญหา สำหรับเครื่อง Self Service ประกอบด้วย เครื่อง ATM เครื่องรับฝากเงินอัตโนมัติ และเครื่องปรับสมุดอัตโนมัติ ก็ยังไม่สามารถใช้เป็นช่องทางการให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งปริมาณเครื่อง ATM ที่มีจำนวนน้อยกว่ามากเมื่อเทียบกับธนาคารพาณิชย์ ทำเลที่ตั้ง และความล่าช้าในการเปิดให้บริการ ส่วนเครื่องปรับสมุดอัตโนมัติ และเครื่องรับฝากเงินอัตโนมัติยังมีไม่ครบทุกภูมิภาค และมีปริมาณน้อยเมื่อเทียบกับจำนวนสาขาและหน่วยให้บริการของธนาคาร อีกทั้งเครื่องที่ให้บริการอยู่ก็มีประสิทธิภาพต่ำ และจัดซื้อบ่อย

6) *การบริหารทรัพยากรบุคคล* พนักงานของธนาคารออมสินไม่มีความเชี่ยวชาญในตำแหน่งงาน และไม่มีความเป็นมืออาชีพในแต่ละงาน อีกทั้งยังขาดแคลนบุคลากรในสายงานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการบริหารความเสี่ยง ด้านธุรกิจหลักทรัพย์ เป็นต้น นอกจากนี้โครงสร้างผลตอบแทนยังเป็นอุปสรรคต่อความตั้งใจผู้มีความสามารถให้เข้ามาร่วมงานกับธนาคาร เนื่องจากอัตราผลตอบแทนยังไม่เชื่อมโยงกับผลงาน

และผลงาน อีกทั้งอัตราเงินเดือนขั้นต้นยังไม่จูงใจหรือดึงดูดบุคลากรจากภายนอกเข้ามาร่วมงานกับธนาคาร โดยเฉพาะในตำแหน่งผู้บริหาร ซึ่งมีอัตราค่าตอบแทนต่ำเมื่อเทียบกับธุรกิจในลักษณะเดียวกัน

1.1.3 SWOT ของธนาคารออมสิน

1) จุดแข็ง

- (1) มีลูกค้าเงินฝากและสินเชื่อย่อยมากที่สุดในระบบธนาคาร
- (2) ภาพลักษณ์การเป็นธนาคารที่มีความมั่นคงสูง เพื่อการออม เพื่อสังคมและชุมชน
- (3) เครือข่ายในภูมิภาคมีจำนวนมาก
- (4) พนักงานสาขาให้บริการเป็นกันเอง มีความผูกพันใกล้ชิดลูกค้ามาเป็นระยะเวลานานและสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าในแต่ละท้องถิ่น
- (5) มีพันธมิตรที่เป็นหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจจำนวนมาก
- (6) มีผลิตภัณฑ์เงินฝากสลากออมสินพิเศษ ที่แตกต่างจากผลิตภัณฑ์เงินฝากในตลาด และดึงดูดความสนใจของผู้ฝากเงินได้มาก
- (7) มีช่องทางการให้บริการที่หลากหลาย ทั้งสาขาเต็มรูปแบบ สาขาธนาคารชุมชน หน่วยให้บริการในแหล่งชุมชน และบนที่ว่าการอำเภอ เครื่อง ATM เครื่องรับฝากเงินอัตโนมัติ เครื่องปรับสมุดเงินฝากอัตโนมัติ นอกจากนั้น ยังมีเครือข่ายธนาคาร โรงเรียน และมีช่องทางการให้บริการตามหลักศาสนาอิสลาม รวมทั้งให้บริการนอกสถานที่ในรูปแบบเรือ และรถ Mobile เคลื่อนที่

2) จุดอ่อน

- (1) ขาดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สำคัญในการสนับสนุนช่องทางการให้บริการ โดยเฉพาะ Core Banking และ เครื่อง Self Service
- (2) ขาดบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและประสบการณ์ในสาขาที่สำคัญ อีกทั้งโครงสร้างเงินเดือนพนักงานและผู้บริหารอยู่ในระดับต่ำ ไม่จูงใจให้ผู้ใช้มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน
- (3) กระบวนการให้บริการลูกค้ามีความล่าช้า มีขั้นตอนการดำเนินงานมาก และไม่สามารถสนองตอบความต้องการบริการที่รวดเร็วของลูกค้าได้
- (4) บริการทางการเงินไม่หลากหลาย
- (5) ช่องทางการให้บริการในกรุงเทพและเขตชุมชนไม่เพียงพอ โดยเฉพาะในศูนย์การค้าและแหล่งชุมชน

(6) โครงสร้างธนาคารยังมีลักษณะงานที่ไม่ใช่แกนหลัก (Core Business Process) ซึ่งธนาคารขาดความเชี่ยวชาญโดยเฉพาะ ทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้น ๆ

3) โอกาส

(1) แนวโน้มลูกค้ามีความสนใจและเห็นความสำคัญในการทำประกันชีวิตมากขึ้น

(2) ภาวะเงินเฟ้อที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้ประชาชนมีความต้องการสินเชื่เพื่อการอุปโภคบริโภคมากขึ้น เป็นโอกาสในการขยายฐานลูกค้าของธนาคาร

(3) การจัดตั้งสถาบันประกันเงินฝาก ในการคุ้มครองเงินฝากของสถาบันการเงินที่เป็นสมาชิก ทำให้ผู้ฝากคำนึงถึงความเสี่ยงในการฝากเงินกับธนาคารพาณิชย์ และอาจมีผลให้เงินฝากของธนาคารออมสินเพิ่มขึ้น เนื่องจากรัฐบาลค้ำประกัน 100 % ตาม พ.ร.บ. จัดตั้ง

(4) การเริ่มดำเนินโครงการ Mega Project ของภาครัฐ ส่งผลต่อการขยายสินเชื่อภาครัฐและรัฐวิสาหกิจของธนาคาร

4) อุปสรรค

(1) กลยุทธ์ของ Bank และ Non Bank มุ่งเน้นให้บริการลูกค้ารายย่อยมากขึ้น

(2) การให้บริการที่ครบวงจรของธนาคารพาณิชย์ ทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากกว่าบริการของธนาคาร

(3) พฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลกระทบต่อการให้บริการของธนาคาร

(4) แนวโน้มอัตราดอกเบี้ยที่อยู่ในระดับสูง อาจส่งผลให้หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs) เพิ่มขึ้น

1.2 การเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไป

จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของธนาคารออมสิน โดยมีขอบเขตการศึกษาเกี่ยวกับ การปรับโครงสร้างองค์กร หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารทรัพยากรบุคคล การปรับโครงสร้างทางธุรกิจ และด้านเทคโนโลยี ตั้งแต่ปี 2547-2550 สรุปได้ดังนี้

1.2.1 การปรับโครงสร้างองค์กร

เมื่อเริ่มต้นทำงานในปี 2547 อรศ.กรพจน์ ได้มอบหมายให้สถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจการคลัง (สวค.) กระทรวงการคลัง วิเคราะห์โครงสร้างองค์กรและโครงสร้างธุรกิจของธนาคารออมสิน เพื่อหาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพของธนาคารให้ได้

ตามมาตรฐานสากล ให้สามารถแข่งขันกับสถาบันการเงินอื่นได้ในระยะยาว และเพื่อให้ธนาคารดำเนินกิจการทั้งเชิงธุรกิจและเชิงสังคม ที่สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพในภาวะการแข่งขันเสรี (ธนาคารออมสิน 2550 : 81)

ทั้งนี้ เพราะก่อนหน้านี้ สวค. ได้ชี้ให้เห็นว่าผลประกอบการของธนาคารออมสินมีแนวโน้มต่ำลง และเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงธนาคารออมสิน จากการวิเคราะห์ร่วม 8 เดือน ให้ปรับโครงสร้างใหม่ เพื่อให้ธนาคารมีการบริหารงานที่ทันสมัยตามมาตรฐานสากล และจะช่วยให้การทำงานมีความคล่องตัวขึ้น มีสายบังคับบัญชาที่สั้นและกระชับ รวมถึงการเปิดโอกาสให้พนักงานก้าวหน้าในหน้าที่การงานมากขึ้น (กรพจน์ อัสวินวิจิตร 2548 : 10)

ดังนั้น เมื่อข้อเสนอการปรับโครงสร้างองค์กรตามแนวทางของ สวค. ผ่านการพิจารณากลับกรองและได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการธนาคารออมสิน การปรับโครงสร้างองค์กรครั้งแรกก็เริ่ม ในวันที่ 3 มีนาคม 2547 ต่อมาได้มีการปรับอีก 2 ครั้ง ในวันที่ 1 ตุลาคม 2547 และ วันที่ 1 มิถุนายน 2548

ธนาคารได้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์เพื่อให้มีความเหมาะสมและยืดหยุ่น โดยตระหนักว่า การมีโครงสร้างภายในที่ดีย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานเพื่อบริการลูกค้ามีความสะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังเป็นการปรับเพิ่มและยกระดับหน่วยงานเพื่อรองรับธุรกิจและบริการต่างๆ ที่จะขยายตัวจากการแก้ไขกฎกระทรวงว่าด้วยการประกอบกิจการอันพึงเป็นงานธนาคารของธนาคารออมสิน พ.ศ. 2547 ฉบับใหม่ และ พ.ศ. 2548 ซึ่งธนาคารมีการปรับโครงสร้างองค์กร โดยจะขยายสายงานการบังคับบัญชาจากเดิม 8 สายงาน เพิ่มอีก 4 สายงาน รวมเป็น 12 สายงาน ในปี 2547 และ เมื่อวันที่ 1 มิถุนายน 2548 มีการปรับเพิ่มหน่วยงานที่เป็นงานหลักของธนาคาร (Core Business) ในระดับสายงานเพิ่มขึ้น 4 สายงาน รวมเป็น 16 สายงาน คือ สายการลงทุน สายบริหารเงิน สายสินเชื่อนครหลวง และสายสินเชื่อภูมิภาค สายงานผู้อำนวยการธนาคารออมสิน สายกิจการสาขา 1, 2, 3, และ 4 สายนโยบายและกลยุทธ์ สายกิจกรรมชุมชน สายเงินฝากและบริการ สายเทคโนโลยีสารสนเทศ สายการเงิน สายสนับสนุนสินเชื่อ และสายสนับสนุนทั่วไป อีกทั้งได้เพิ่มหน่วยงานระดับฝ่าย/สำนักอีก 13 หน่วยงาน รวมเป็น 46 หน่วยงาน และยุบรวมหน่วยธุรการที่ประจำแต่ละงานเข้ากับกลุ่มงานธุรการฝ่าย/สำนัก กว่า 100 หน่วยงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและคล่องตัว

นอกจากนี้ ธนาคารออมสินยังจัดตั้งหน่วยงานเพิ่มขึ้น เพื่อรองรับธุรกรรมใหม่และตอบสนองนโยบายรัฐบาล อาทิ สำนักปรับหนี้สินภาคประชาชน เพื่อรองรับโครงการปรับหนี้สินภาคประชาชน สำนักสินเชื่อนโยบายรัฐ เพื่อดำเนินงานปล่อยสินเชื่อให้เป็นไปตามนโยบายและทิศทางเศรษฐกิจของประเทศ สำนักกำกับข้อกำหนดและจรรยาบรรณ เพื่อเป็นตัวอย่งการ

บริหารองค์กร โดยยึดหลักกฎหมาย และข้อกำหนดต่าง ๆ อย่างเคร่งครัดและถูกต้องตามหลักธรรมาภิบาลและจรรยาบรรณที่ดี และสำนักธุรกิจต่างประเทศ เพื่อเปิดให้บริการรับแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ รวมถึงการประกอบธุรกิจการค้าระหว่างประเทศ

จากขอบข่ายงานที่ขยายการให้บริการให้ทัดเทียมธนาคารพาณิชย์อื่น ๆ และสอดคล้องกับภาวะการณ์ดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน ทั้งผลิตภัณฑ์ด้านสินเชื่อที่มีมากขึ้นในหลายกลุ่มลูกค้า รวมถึงการขยายการลงทุนในตราสารการเงิน ธนาคารออมสินจึงมีความเสี่ยงในการดำเนินกิจการเพิ่มขึ้น ดังนั้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง จึงให้จัดตั้งหน่วยงานภายในฝ่ายบริหารความเสี่ยงให้มีความชัดเจนขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการธนาคาร โดยแยกงานบริหารความเสี่ยงออกเป็น งานบริหารความเสี่ยงภาพรวม งานบริหารความเสี่ยงสินเชื่อ และงานสอบทานสินเชื่อ

การปรับโครงสร้างองค์กรและระบบการบริหารงานของธนาคารออมสิน จึงได้เปลี่ยนจากการทำงานแบบรวมอำนาจ (Paternalistic) มาเป็นการทำงานแบบให้อำนาจที่มีการตัดสินใจตามลำดับขั้น (Empowerment) ปรับระบบการทำงานที่ยึดคิดกฎเกณฑ์และการเป็นหลัก (Insular) มาเป็นองค์กรที่ยึดความต้องการของตลาดและลูกค้าเป็นหลัก (Market Focus) และเปลี่ยนการพิจารณาผลตอบแทนตามขั้นตอน(Entitlement) มาพิจารณาตามผลงาน (Meritocracy) มีการปรับวิสัยทัศน์ของพนักงานที่ขาดเป้าหมายและขาดความกระตือรือร้น (Last Hunger/ Passion) ให้หันกลับมามุ่งมั่นทำงานตามพันธกิจ (Sense of Mission) เพื่อให้พนักงานที่ขาดโอกาสเปล่งประกายในระบบอาวุโส และระบบราชการ (Bureaucratic) ได้หันมามุ่งใช้ความรู้และความเชี่ยวชาญให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Exploit Knowledge and Expertise)

การปรับโครงสร้างองค์กร ได้ดำเนินไปพร้อมกับการพัฒนาระบบการบริหารงานเพื่อให้เข้าสู่มาตรฐานสากล โดยให้เป็น “การทำงานที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและผลของงาน” การทำงานที่เน้นความต้องการ ความพึงพอใจของลูกค้ามากกว่าติดยึดในกฎเกณฑ์ตัวอักษร การทำงานแบบกระจายอำนาจมากกว่ารวมอำนาจ และการทำงานที่วัดความสามารถของบุคคล (Competency) ซึ่งจะช่วยให้เกิดมาตรฐานที่ดีในการทำงานและช่วยให้การพัฒนาความสามารถของบุคลากรมีทิศทางอย่างต่อเนื่อง

1.2.2 หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ธนาคารออมสินยึดมั่นในการดำเนินกิจการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี อันประกอบด้วยความสุจริต โปร่งใส มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ รวมทั้งเปิดโอกาสให้ทุกคนได้ร่วมคิดร่วมสร้างสรรค์ผลงาน โดยการส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานนำหลักการดังกล่าวไปใช้เป็นหลักในการกำหนดแนวทางปฏิบัติงาน เพื่อรักษาความเชื่อมั่นและความไว้วางใจลูกค้าและประชาชน มอบให้ตลอดระยะเวลา 94 ปี ให้คงอยู่ตลอดไป

ระหว่างปี 2549-2550 คณะกรรมการธนาคารออมสินให้ความสำคัญต่อการพัฒนาระบบการบริหารกิจการของธนาคารให้สอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยเห็นชอบ โครงการพัฒนาระบบการบริหารกิจการที่ดีของธนาคารออมสิน ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อดูแลระบบการบริหารจัดการของธนาคารให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล เกิดการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่ทั่วทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อนำไปสู่การเป็นสถาบันการเงินที่มีความมั่นคง และเป็นเสาหลักแก่สังคมและประเทศชาติ

ผลจากการดำเนินโครงการดังกล่าว นำไปสู่การจัดทำแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของธนาคารออมสิน ซึ่งกำหนดแนวทางการพัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีในด้านต่างๆ ดังนี้

1. การควบคุมภายใน ได้แก่ โครงสร้างและองค์ประกอบของคณะกรรมการ และคณะกรรมการย่อยต่างๆ บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่และสิทธิในการตัดสินใจ ตลอดจนกระบวนการดำเนินงานต่างๆ
2. การตรวจสอบภายใน เพื่อให้โครงสร้างและการปฏิบัติงานตรวจสอบเข้มแข็ง และมีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถประเมินผลการปฏิบัติงาน ดูแลการนำระเบียบไปปฏิบัติ และควบคุมความเสี่ยงด้วยแนวคิดเชิงบวกได้
3. การบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ ป้องกันการละเมิดข้อกำหนด การกระทำทุจริต ตลอดจนนำข้อมูลไปใช้ในทางที่ผิด
4. การกำกับข้อกำหนดกฎหมาย เพื่อให้โครงสร้างและการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
5. กลยุทธ์และแผนงาน เพื่อให้มั่นใจในผลสำเร็จของโครงการต่างๆ
6. เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อส่งเสริมกิจกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีผ่านระบบการจัดการข้อมูลที่น่าเชื่อถือ โดยการจัดการข้อมูลควรมีความถูกต้อง เข้าใจง่าย และอยู่ในช่วงเวลาที่เหมาะสม เพื่อส่งให้ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการใช้ในการตัดสินใจ
7. ทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริมให้พนักงานเกิดความรู้และความเข้าใจต่อการปฏิบัติงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ด้วยการจัดฝึกอบรมแก่พนักงานอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ
8. จริยธรรมและจรรยาบรรณ เพื่อดูแลรับผิดชอบการปฏิบัติงานที่

เกี่ยวข้องกับหลักวิชาชีพ จรรยาบรรณ ความซื่อสัตย์ ความเป็นมืออาชีพ ความรับผิดชอบ และการตอบสนองต่องาน โดยการปฏิบัติงานทั้งหมดต้องสอดคล้องกับหลักกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และจริยธรรมทางธุรกิจ

ธนาคารออมสินมีความมุ่งหวังว่า หากสามารถดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ จะทำให้ธนาคารออมสินเป็นองค์กรที่มีการกำกับดูแลที่ดีตามมาตรฐานสากล และได้รับความไว้วางใจจากลูกค้า คู่ค้า และประชาชนทั่วไป ตามวิสัยทัศน์ของธนาคารในการเป็นสถาบันที่มั่นคงของประเทศเพื่อการออม การลงทุน การสร้างเศรษฐกิจชุมชน การพัฒนาประเทศ และการบริหารทางการเงินที่ครบวงจรแก่ประชาชนทุกระดับทั่วประเทศ

1) บทบาทของธนาคารต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ธนาคารออมสินมีความมุ่งมั่นในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทุกฝ่าย ทั้งพนักงาน ลูกค้า คู่ค้า ประชาชน สังคมและประเทศชาติ ตลอดจนสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เกิดการอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข โดยได้ประกาศนโยบายความปลอดภัยอาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน พร้อมจัดกิจกรรม 5ส เพื่อจัดระเบียบสถานที่ทำงานให้มีความเหมาะสมต่อการทำงาน มีความเป็นระเบียบเรียบร้อยสวยงาม อันจะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ทั้งด้านทรัพยากร การบริการ คุณภาพ ต้นทุนเวลา ความปลอดภัย สภาพแวดล้อม ตลอดจนขวัญและกำลังใจของพนักงาน

2) การบริหารความเสี่ยง

ธนาคารออมสินให้ความสำคัญต่องานด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อลดโอกาสในการเกิดความเสียหายจากการดำเนินงาน โดยการจัดทำแผนแม่บทการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (Enterprise Risk Management) ปี 2549-2552 ขึ้น ภายใต้แผนแม่บทนี้ ได้มีการแบ่งความเสี่ยงออกเป็น 6 ประเภท ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Risk) ความเสี่ยงด้านตลาด (Market Risk) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) ทำให้สามารถกำหนดมาตรการรองรับความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม และครอบคลุมปัจจัยเสี่ยงได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ธนาคารยังตระหนักถึงความจำเป็นในการกำหนดมาตรการป้องกันความเสี่ยงจากการทุจริตของพนักงาน โดยการนำรายงานการกระทำผิดของพนักงานมาศึกษา วิเคราะห์อย่างละเอียด เพื่อหาแนวทางป้องกันและลดความเสี่ยงจากการทุจริตของพนักงานในอนาคต

3) ความขัดแย้งทางผลประโยชน์

คณะกรรมการธนาคารออมสินให้ความสำคัญกับมาตรการขจัดและป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โดยกำหนดระเบียบ วิธีปฏิบัติ และข้อกำหนดจรรยาบรรณ เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานธนาคารออมสินยึดถือปฏิบัติให้ถูกต้อง และมีความสอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของธนาคาร รวมทั้งสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย ว่าด้วย การให้สินเชื่อแก่ หรือลงทุนในกิจการที่มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องกับ และการให้สินเชื่อแก่ผู้ถือหุ้นของธนาคารพาณิชย์ ขณะเดียวกัน ธนาคารยังจัดอบรมเกี่ยวกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์แก่พนักงานในทุกระดับ เพื่อเสริมสร้างความรู้และความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวแก่พนักงานด้วย

4) การควบคุมภายใน

ธนาคารออมสินตระหนักถึงความสำคัญของระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ และสามารถทำให้การดำเนินงานของธนาคารบรรลุตามวัตถุประสงค์ ธนาคารจึงได้กำหนด ให้ทุกหน่วยงานย่อยจัดทำรายงานการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน เพื่อให้ระบบการควบคุมภายในของธนาคารมีประสิทธิภาพ และเป็นประโยชน์ต่อการป้องกันความเสี่ยงจากการทุจริตของพนักงาน

5) การเปิดเผยสารสนเทศและความโปร่งใส

ธนาคารออมสินมีนโยบายด้านความปลอดภัยของสารสนเทศ สำหรับใช้เป็นแนวทางและกฎเกณฑ์สำหรับบุคคลใดๆ ที่มีหน้าที่หรือมีความเกี่ยวข้องกับธนาคารในด้านการจัดการและปกป้องทรัพย์สินข้อมูลสารสนเทศของธนาคาร รวมทั้งให้พนักงานทุกหน่วยงานมีความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติตามข้อกำหนดอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ธนาคารยังกำหนดให้ทุกหน่วยงานดำเนินการตามพระราชบัญญัติว่าด้วยข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. 2540 และพระราชบัญญัติว่าด้วย การป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน พ.ศ. 2542 เพื่อให้เกิดความปลอดภัยด้านข้อมูลสารสนเทศ

1.2.3 การบริหารทรัพยากรบุคคล

แนวคิดในการพัฒนาบุคลากรของ อธส. กรพจน์ คือ ต้องการยกระดับการบริหารทรัพยากรบุคคลจากการทำงานในกิจกรรมพื้นฐาน (Baseline Activities) ไปสู่การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ สามารถวัดและประเมินผลสำเร็จได้ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร โดยองค์กรพร้อมสนับสนุนด้านงบประมาณและลงทุนด้านเทคโนโลยี ด้วยเหตุผลที่ว่า “การพัฒนาบุคลากร เป็นการพัฒนาทุน (Capital Development) ถ้าคนดี ก็เหมือนมีทุนใน

องค์กร เป็นทุนปัญญาของมนุษย์ เป็นทุนที่จะเพิ่มคุณค่าเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร ผู้บริหารต้องดูแล ส่วนนี้ เพราะองค์กรจะดี จะมีศักยภาพหรือไม่ ขึ้นกับคุณภาพคนในองค์กรเป็นสำคัญ” (กรพจน์ อัครวินวิจิตร 2550 : 88-89)

1) โครงการทางเลือกใหม่ (Early Retirement) และบำเหน็จดำรงชีพ

ธนาคารได้นำโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดมาเป็นทางเลือกใหม่ ให้กับพนักงาน หลักเกณฑ์ของโครงการทางเลือกใหม่ คือ โดยให้ค่าตอบแทนเท่ากับ 1 เท่าของ อายุงานนับเป็นปี ตั้งแต่เริ่มต้นการเป็นพนักงาน แต่จะให้ไม่เกิน 30 เท่า และจำนวนเท่าที่ได้ ต้องไม่เกินอายุงานคงเหลือที่นับเป็นเดือน ทั้งนี้แล้วแต่จำนวนใดจะต่ำกว่า (เช่น ทำงานมา 25 ปี และมีอายุงานคงเหลือเท่ากับ 18 เดือน จะได้ค่าตอบแทนรวมเท่ากับ 18 เท่าของเงินเดือนสุดท้าย บวกกับเงินชดเชยตามกฎหมายแรงงานอีก 6 เดือน รวมได้รับ 24 เดือน) กรณีพนักงานคนใดทำงานให้ธนาคาร เกือบตลอดชีวิตและอายุงานเกิน 30 ปี แต่อายุงานคงเหลือน้อยกว่า 30 เดือน จะได้เงินบวกเพิ่มพิเศษให้อีก 4 เดือน แต่โดยรวมต้องไม่เกิน 30 เท่า

ส่วนเงินบำเหน็จดำรงชีพของพนักงานบำนาญที่เกษียณอายุแล้ว ธนาคารพิจารณาจ่ายให้เต็มจำนวน 15 เท่า โดยจ่ายเต็มจำนวนในครั้งเดียวโดยไม่จำกัดวงเงินที่ต้องจ่าย นอกจากนี้ พนักงานที่เข้าโครงการและเมื่อเปลี่ยนสภาพเป็นพนักงานบำนาญแล้วทุกคน จะสามารถใช้สิทธิรับเงินบำนาญดำรงชีพได้อีก เช่นเดียวกับพนักงานบำนาญเดิมที่ได้เกษียณอายุไป

โครงการทางเลือกใหม่ มีผู้ได้รับอนุญาตให้เข้าร่วมโครงการ รวมทั้งหมด 664 คน มีอายุเฉลี่ย 53 ปี แบ่งเป็นจากส่วนกลาง 158 คน และจากส่วนภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วประเทศ 506 คน โดยใช้งบประมาณในโครงการนี้รวม 1,270 ล้านบาท โดยแบ่งเป็นเงินค่าตอบแทน 817 ล้านบาท เงินชดเชย 180 ล้านบาท และเงินบำเหน็จดำรงชีพ 273 ล้านบาท (กรพจน์ อัครวินวิจิตร 2547 : 121)

2) การแต่งตั้ง การโยกย้ายพนักงาน

การแต่งตั้งพนักงาน การย้ายพนักงาน รวมถึงการพิจารณาแต่งตั้งผู้รักษาการในตำแหน่งบริหารรวมถึงตำแหน่งผู้จัดการสาขาต่าง ๆ จะมีคณะกรรมการร่วมกันพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการธนาคารออมสิน หัวหน้าสายกิจการสาขา ทั้ง 4 สาย และ ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล โดยนำผลการประเมินวัดศักยภาพการทำงานของทุก ๆ คนมาใช้เป็นหลักสำคัญในการกลั่นกรองและพิจารณาประกอบควบคู่กับประสิทธิภาพการทำงานในช่วงเวลาที่ผ่านมา ในขั้นตอนการแต่งตั้งผู้บริหารในตำแหน่งต่าง ๆ นั้น ธนาคารออมสินได้จัดทำแบบสอบถามขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารตั้งแต่ระดับรองผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไปได้ใช้เป็นแบบฟอร์มในการแสดงถึงความประสงค์อย่างชัดเจนถึงฝ่ายงานที่ต้องการไปปฏิบัติหน้าที่ โดยให้

จัดแสดงความสำเร็จตามอันดับก่อน-หลัง 3 ฝ่ายงาน และให้โอกาสแสดงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการทำงานในตำแหน่งหน้าที่นั้นๆ อย่างเต็มที่ และยังสามารถเชิญผู้เชี่ยวชาญพิเศษจากภายนอก ซึ่งเป็นอาจารย์สอนด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมาทำการประเมินผู้บริหารธนาคารดังกล่าวทุกๆ คน โดยเน้นการประเมินด้านบุคลิกภาพ สภาวะความเป็นผู้นำ ทักษะความสามารถด้านต่างๆ ความซื่อสัตย์ การมีมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ ตลอดจนถึงความละเอียดรอบคอบในการทำงาน เป็นต้น เพื่อธนาคารจะได้ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำคัญในการพิจารณาบรรจุผู้บริหารธนาคารให้ทำงานตรงกับความสำเร็จและเหมาะสมกับบุคลิกภาพในตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบนั้นๆ ด้วย

ซึ่งเป็นครั้งแรกในประวัติศาสตร์ธนาคารออมสิน ที่ธนาคารได้แต่งตั้งผู้อำนวยการธนาคารออมสินภาคที่เป็นผู้หญิง 2 คน คือ คุณรสริน โสจิพันธุ์ ผู้อำนวยการศูนย์ธุรกิจสินเชื่อและบริการสงขลา เป็นผู้อำนวยการธนาคารออมสินภาค 14 และคุณผกาพันธุ์ ศรียมมาตร ผู้อำนวยการศูนย์ธุรกิจสินเชื่อและบริการขอนแก่น เป็นผู้อำนวยการธนาคารออมสินภาค 9

เส้นทางการเติบโตของบุคลากรธนาคารออมสิน แบ่งออกได้เป็น 4 ทาง คือ กลุ่มก้าวหน้าปกติ (Normal Track) กลุ่มก้าวหน้าแบบทางด่วนพนักงาน (Fast Track) กลุ่มก้าวหน้าแบบทางด่วนสูงสุด (Super Track) และกลุ่มทางด่วนคุณสมบัติพิเศษ (Special Track) เพื่อให้มีความคล่องตัวในการเปิดโอกาสความก้าวหน้าสำหรับผู้มีความสามารถสูงที่จะเลือกเส้นทางได้ตามศักยภาพความพร้อมของตนเองอย่างกว้างขวาง และเป็นธรรม รวมถึงเน้นการรักษาคนที่มีความรู้ความสามารถสูงให้อยู่กับองค์กรต่อไปด้วย

3) การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

จากเดิมที่ใช้การประเมินผลงานของพนักงานประจำปีด้วยการเน้นพฤติกรรมในการทำงานมากกว่าผลงาน เปลี่ยนแปลงเป็นการนำผลงานมาเป็นตัวชี้วัด ด้วยการนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS) โดยให้พนักงานทุกคนกำหนดเป้าหมายการทำงานรายบุคคล เพื่อเตรียมการเชื่อมโยงกับเป้าหมายของหน่วยงานและจ่ายผลตอบแทนตามผลงาน

ธนาคารออมสิน โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้ร่วมกับสถาบันเอกชน นำวิธีการประเมินผลงานแนวใหม่มาใช้ในธนาคาร โดยจะประเมินผลความก้าวหน้าและประสิทธิภาพการทำงานในทุกๆ 3-6 เดือน มีการกำหนดตัวชี้วัดการทำงาน (KPI) ที่ชัดเจนขึ้น มีการวัดผลการลงทุนด้านบุคลากร โดยมีการประเมินศักยภาพการทำงานของพนักงานและผู้บริหาร โดยให้ทุกคนกำหนดตัวชี้วัดการทำงาน (KPI) รายบุคคล เชื่อมโยงกับเป้าหมายของหน่วยงาน เพื่อนำไปยกระดับความพร้อมในเรื่องการฝึกอบรม ทักษะการทำงานใหม่ๆ การศึกษาดูงาน และการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในแต่ละฝ่ายด้วย

4) โครงการทุนการศึกษาของพนักงานและบุคคลภายนอก

เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้และมุมมองใหม่ ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบและส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการ โดยได้กำหนดทุนการศึกษาระดับปริญญาโท ณ สถาบันการศึกษาที่มีชื่อเสียงในต่างประเทศให้แก่พนักงานขึ้นเป็นครั้งแรก นอกเหนือจากที่ได้สนับสนุนทุนการศึกษาระดับปริญญาโทในประเทศมาโดยตลอด และขยายไปจนถึงระดับปริญญาเอกแก่พนักงาน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ทุนบุคคลภายนอกสามารถขอเข้ารับทุนการศึกษาดังกล่าวถึงระดับปริญญาเอกด้วย

5) การสรรหาบุคลากร

แต่เดิมการสรรหาบุคลากร ธนาคารออมสินจะเปิดรับสมัครบุคคลภายนอก โดยจะรับสมัครเฉพาะตำแหน่งระดับปฏิบัติการ โดยไม่จำเป็นต้องมีประสบการณ์ อส. กรพจน์ได้ปรับเปลี่ยนใหม่ โดยให้ธนาคารออมสินเปิดกว้างในการรับสมัครตำแหน่งผู้บริหาร ผู้ที่เคยมีประสบการณ์ความเชี่ยวชาญในแต่ละด้าน โดยเฉพาะในงานที่ธนาคารออมสินยังมีปัญหาขาดแคลน ธนาคารออมสินได้เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกสมัครเข้าร่วมงานกับธนาคาร โดยกรอกใบสมัครผ่านระบบ Internet ทั้งในตำแหน่งผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ และพนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ ทั้งในเขตกรุงเทพมหานครและภูมิภาคทั่วประเทศ เมื่อปี 2547 ปรากฏว่า มีผู้สมัครเพื่อเข้าร่วมงานกับธนาคารออมสินเกือบ 30,000 คน ทำให้ธนาคารมีโอกาสนในการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพสูงมาร่วมงาน จากกรอบอัตราตำแหน่งงานประมาณ 300 อัตรา หรือในอัตราส่วน โดยประมาณผู้สมัคร 100 คนต่อกรอบอัตราว่าง 1 ตำแหน่ง จึงถือเป็นครั้งแรกในประวัติศาสตร์ธนาคารออมสินที่มีผู้ให้ความนิยมมาสมัครงานสูงสุดเป็นประวัติการณ์ แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่น ความมั่นใจ และความไว้วางใจที่ประชาชนมีให้กับธนาคารออมสิน

1.2.4 การปรับโครงสร้างทางธุรกิจ

การขยายขอบเขตการทำธุรกิจ โดยแก้ไขกฎกระทรวงฉบับปี พ.ศ.2547 ฉบับที่ 2 ปี พ.ศ. 2548 จากเมื่อปี พ.ศ. 2541 รัฐบาลได้ออกพระราชกฤษฎีกา กำหนดกิจการอันพึงเป็นงานของธนาคารออมสิน (ฉบับที่ 2) ซึ่งได้ขยายขอบเขตการดำเนินธุรกิจของธนาคารให้สามารถดำเนินงานได้เพิ่มขึ้น อาทิ การออกซื้อขาย หรือเก็บเงินตามตั๋วแลกเงินหรือตราสารเปลี่ยนมืออื่นใด การซื้อ ซื้อลดหรือรับช่วงซื้อลดตราสารแสดงสิทธิในหนี้การทำธุรกิจเงินตราต่างประเทศ การออกหนังสือค้ำประกันและการอาวัด การให้บริการบัตรเครดิต การออกบัตรเงินฝาก การเป็นที่ปรึกษาทางการเงิน การจัดการหรือรับจัดการกองทุน แต่เนื่องจากกระทรวงการคลังยังไม่ได้ออกกฎกระทรวงมาใช้บังคับ ธนาคารจึงไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้ตามพระราชกฤษฎีกา อส. กรพจน์ได้ผลักดันให้กระทรวงการคลังออกกฎกระทรวง ว่าด้วยการประกอบกิจการอันพึงเป็นงานของ

ธนาคารออมสิน พ.ศ. 2547 และ พ.ศ. 2548 เป็นผลให้ธนาคารออมสินสามารถขยายขอบเขตการทำธุรกรรมใหม่ๆ ทั้งทางด้านสินเชื่อ การลงทุน บริการทางการเงิน และธุรกิจเงินต่างประเทศ เพื่อให้มีบริการที่ครบวงจร สามารถแข่งขันได้ เพิ่มแหล่งที่มาของรายได้ และกระจายความเสี่ยงในการทำธุรกิจ และการบริหารงานในยุคนี้เองที่ได้มีการถ่ายโอนอำนาจสินเชื่อ โดยกระจายอำนาจอนุมัติจากคณะกรรมการธนาคารไปยังกรรมการบริหารและคณะกรรมการสินเชื่อชุดต่างๆ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น

นอกจากนั้น ยังได้ผลักดันให้ภาครัฐปรับเปลี่ยนการพิจารณางบประมาณและผลการดำเนินงาน โดยคำนึงถึงบทบาท 2 ด้านของธนาคาร คือ การสนองต่อนโยบายของรัฐบาลและการดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์

“ผมได้ให้ข้อสังเกตกับรัฐบาลในหลายๆ โอกาสเช่นกันว่า การให้ธนาคารออมสินปฏิบัติงานสนองนโยบายของรัฐในหลาย ๆ เรื่องนั้น ได้ใช้เวลาในการปฏิบัติงานในส่วนของธุรกรรมตามปกติของพนักงานธนาคารออมสินในทุกๆ สาขาทั่วประเทศไปอย่างมาก เช่น การให้บริการเสริมพิเศษแก่สมาชิกกองทุนหมู่บ้านทั่วประเทศกว่า 6 ล้านบัญชี การให้บริการในโครงการธนาคารประชาชน เป็นต้น

แต่ในทางตรงกันข้าม การผ่อนคลายนโยบายจำกัดเรื่องการประกอบธุรกรรมทางการเงินประเภทอื่น ๆ และประเภทใหม่ๆ ที่จะช่วยให้ธนาคารออมสินมีรายได้จากค่าธรรมเนียมเพิ่มมากขึ้นกลับไม่ได้รับการพิจารณาจึงทำให้ธนาคารออมสินขาดรายได้ในส่วนที่ควรจะได้ถึงประมาณ 10% ของรายได้รวม เมื่อเทียบกับรายได้ประเภทเดียวกันในระบบธนาคารพาณิชย์ นอกจากนี้ การที่ธนาคารออมสิน เป็นธนาคารเพื่อการออม ธนาคารของประชาชน ทำให้ธนาคารไม่สามารถจัดเก็บค่าธรรมเนียมในธุรกรรมต่างๆ เทียบเท่าธนาคารพาณิชย์อื่นๆ ข้อจำกัดต่างๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่กระทรวงการคลังพิจำนำมาเป็นส่วนประกอบในการพิจารณาอัตราส่วนตัวเลขและผลการดำเนินงานของธนาคารออมสินด้วย” (กรพจน์ อัครวินวิจิตร 2548 : 363-364)

1.2.5 ด้านเทคโนโลยี

ธนาคารออมสินได้มีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบริหารและจัดการรูปแบบใหม่ (GSB New Look) โดย อรศ. ได้ประสานกับฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ดำเนินรายการ “ส่งเสริมการใช้ IT” โดยจัดเครื่องคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊ก 1,000 เครื่อง มอบให้แก่ผู้มีศักยภาพ คุณภาพ ประสิทธิภาพ รวมทั้งสามารถชักนำให้เพื่อนร่วมงานในสำนักงานของตนเองและส่วนงานอื่น ๆ เกิดความสนใจในการใช้ IT มากขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม และให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขึ้นชื่อไว้ใน “ทางด่วนคุณสมบัติพิเศษ (Special Track) และจะได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง เงินเดือน และ โบนัสเป็นกรณีพิเศษในอนาคตด้วย (กรพจน์ อัครวินวิจิตร 2548 : 232-233)

ธนาคารให้ความสำคัญกับการพัฒนาด้านเทคโนโลยีเพื่อให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัวและสามารถรองรับกับการพัฒนาธุรกิจและบริการใหม่ๆ ได้อย่างทันท่วงที ธนาคารได้มีการปรับปรุงและพัฒนาด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นที่ระบบเงินฝาก ระบบ ATM ระบบงานบัญชี ระบบสินเชื่อ ระบบงานคลังข้อมูลธนาคาร ระบบรายงานผลการดำเนินงาน ระบบคอมพิวเตอร์สำหรับศูนย์สำรองคอมพิวเตอร์ และการติดตั้งเครื่องอัตโนมัติต่างๆ ตลอดจนด้านการรักษาความปลอดภัย ซึ่งธนาคารได้นำบัตรสมาร์ทการ์ด มาใช้เพื่อควบคุมความปลอดภัยภายในบริเวณธนาคาร ซึ่งเป็นบัตรที่มีแบบสวยงามและทันสมัยนี้ใช้เป็นทั้งบัตรแสดงตนของพนักงานและถูกจ้างในการผ่านเข้า-ออกของรถยนต์ (Car Park System) บัตรควบคุมการผ่านเข้า-ออกอาคาร (Door Access Control System) และจะใช้เป็นบัตรบันทึกเวลาปฏิบัติงาน (Time Attendance System)

ตอนที่ 2 การเปลี่ยนแปลงทางการตลาดของธนาคารออมสิน

ด้วยบทบาทการเป็นกลไกของรัฐ ธนาคารออมสินจึงได้รับมอบหมายภารกิจสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก ควบคู่กับการประกอบธุรกรรมทางการเงินอื่น ๆ เพื่อสร้างกำไรให้อยู่ในสภาพ เลี้ยงตัวเองได้ ทั้งสามารถนำผลกำไรกลับไปคืนสู่สังคมในหลายรูปแบบ ตลอดระยะเวลากว่า 95 ปีที่ผ่านมา ธนาคารได้พัฒนาธุรกิจและบริการเพื่อให้สนองตอบและสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมตลอดจนถึงรูปแบบการดำรงชีวิตและความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย ธนาคารยังคงพัฒนานวัตกรรมทางการเงินอย่างหลากหลายและต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม (On Demand Business) ทั้งนี้โดยบริหารองค์ความรู้และข้อมูลด้านเศรษฐกิจ ธุรกรรมการตลาดและข้อมูลลูกค้าแบบบูรณาการ

จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดของธนาคารออมสิน ผู้ศึกษาได้ศึกษาตามแนวทางของกลยุทธ์ทางการตลาด ในส่วนที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การแบ่งส่วนตลาด การเลือกตลาดเป้าหมาย การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ และกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดของงานบริการ (7Ps) มาใช้ประกอบการศึกษา ดังนี้

2.1 การแบ่งส่วนตลาด การเลือกตลาดเป้าหมาย การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์

(Segmentation Targeting and Positioning-STP)

2.1.1 การแบ่งส่วนตลาด (Segmentation-S) ธนาคารออมสินได้แบ่งส่วนตลาดตามลักษณะของผู้บริโภค (Consumer Characteristics) แบ่งตามเกณฑ์ทางประชากรและเศรษฐกิจสังคม (Demographic and Socioeconomic Segmentation) โดยยึดเกณฑ์รายได้ อาชีพ ชั้นทางสังคม

2.1.2 การเลือกตลาดเป้าหมาย (Targeting-T) ธนาคารออมสินมีลูกค้าส่วนใหญ่เป็นลูกค้ารายย่อย ซึ่งเป็นตลาดเป้าหมายที่เป็นการให้บริการแก่ลูกค้าที่มีรายได้ปานกลางถึงรายได้น้อย หรือกลุ่มฐานราก ทั้งในกรุงเทพฯ และส่วนภูมิภาค ซึ่งเป็นการให้บริการหลัก ๆ คือ

1) *บริการด้านเงินฝาก* เช่น เงินฝากเพื่อเรียก เงินฝากเพื่อเรียกพิเศษ เงินฝากประจำ หรือเงินฝากรูปแบบอื่น ๆ เช่น เงินฝากคุ้มครองชีวิต (GSB LIFE) สลากออมสินพิเศษ

2) *บริการด้านสินเชื่อ* เช่น สินเชื่อธุรกิจ (SMEs) เพื่อการลงทุนในธุรกิจ เงินเบิกเกินบัญชี เป็นเงินทุนหมุนเวียนในกิจการ สินเชื่อโครงการธนาคารประชาชน สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย สินเชื่อเพื่อการศึกษา

3) *บริการทางการเงินอื่น ๆ* เช่น การชำระค่าสินค้าและบริการ (Payment Online) เช็คของขวัญ, บัตร ATM, บัตร VISA DABIT, บริการรับชำระเงินโดยตัดบัญชีอัตโนมัติ

2.1.3 การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ จากสโลแกน “ธนาคารออมสิน มั่นคง จริงใจ รับผิดชอบต่อสังคม” โดยมุ่งการเป็นธนาคารเพื่อการออมและการลงทุน โดยมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่มีความเหมาะสมให้ครอบคลุมและให้เป็นทางเลือกแก่ผู้ออมเงินทุกกลุ่ม เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงจากการขาดเงินทุน ลดพฤติกรรมการบริโภคที่ฟุ่มเฟือย รวมทั้งเป็นการสร้างหลักประกัน และเป็นแนวทางในการใช้ชีวิตที่พอประมาณ ในด้านสินเชื่อ เน้นการพัฒนาและส่งเสริมให้ประชาชนและชุมชนสามารถพึ่งตนเองได้ ให้การสนับสนุนเงินทุนเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน

2.2 ส่วนประสมทางการตลาด

2.2.1 ผลิตภัณฑ์หรือบริการทางการเงิน (Product)

ด้วยธนาคารออมสินมุ่งพัฒนารูปแบบการรับฝากเงินให้มีความหลากหลายมากขึ้น ภายใต้แนวคิดที่ต้องการสานสร้างวัฒนธรรมการออมให้คงอยู่กับสังคมไทย และเพื่อรักษาปริมาณเงินฝากให้เหมาะสมกับความสามารถในการให้สินเชื่อและการลงทุน โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ใหม่ ๆ ขึ้นมา อาทิเช่น

1) *เงินฝากสลากออมสินพิเศษ* เป็นการออมทรัพย์ลักษณะพิเศษที่ธนาคาร

ออมสินให้บริการติดต่อกันมากกว่า 60 ปี มีลักษณะเด่นที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะ ไม่เพียงแต่เป็นการสร้างความมั่นคงในอนาคตให้กับผู้ฝากเท่านั้น แต่ยังสามารถทวีเงินออมของประชาชนที่มีโชคให้สูงขึ้น โดยผู้ฝากมีสิทธิเลือกรางวัลตามที่ธนาคารกำหนด

สลากออมสินได้ออกจำหน่ายครั้งแรก ในรูปแบบของ "สลากออมสินสามัญญ" โดยธนาคารออมสินได้ออกให้บริการรับฝากรวมทั้งสิ้น จำนวน 6 งวด ตั้งแต่ พ.ศ. 2485 ถึง พ.ศ. 2490 ต่อมาธนาคารได้ทำการพัฒนาปรับปรุงโดยการออกจำหน่าย "สลากออมสินพิเศษ" เริ่มให้บริการรับฝากสลากออมสินพิเศษ งวดที่ 1 เมื่อวันที่ 3 มิถุนายน 2486 จนถึงปัจจุบัน

ธนาคารเน้นการพัฒนาและปรับปรุงเงินฝากระยะยาวหลายประเภท โดยเฉพาะสลากออมสินพิเศษ ซึ่งเป็นรูปแบบการออมเงินรูปแบบหนึ่งของธนาคารที่ได้รับการตอบรับเป็นอย่างดีจากลูกค้าตลอดระยะเวลาหลายสิบปีที่ผ่านมา หลังจากหยุดรับฝากไปในช่วงปลายปี 2546 ธนาคารออมสินได้เปิดจำหน่ายสลากออมสินพิเศษในแต่ละงวด ดังนี้

งวดที่ 26 เปิดจำหน่ายตั้งแต่ 1 - 2 เม.ย. ,13 - 16 พ.ค. และ 21 มิ.ย. - 20

ธ.ค. 2547

งวดที่ 27 จำหน่ายตั้งแต่ 21 ธ.ค. 2547 - 20 มิ.ย.2548

งวดที่ 28 จำหน่ายตั้งแต่ 4 ก.ค. 2548 - 20 ก.ย.2548

งวดที่ 29 จำหน่ายตั้งแต่ 17 ต.ค. 2548 - 30 ธ.ค.2548

งวดที่ 30 จำหน่ายตั้งแต่ 14 ก.พ.49 - 9 พ.ค.49

งวดที่ 31 จำหน่ายตั้งแต่ 19 พ.ค.49 - 10 ม.ค.50

งวดที่ 32 จำหน่ายตั้งแต่ 11 ม.ค.50 - 23 มี.ค.50

งวดที่ 33 จำหน่ายตั้งแต่ 2 พ.ค.50 - 27 ก.ค.50

งวดที่ 34 จำหน่ายตั้งแต่ 31 ก.ค.50 - 11 เม.ย.51

2) **พันธบัตรออมสิน** ธนาคารยังได้เพิ่มโอกาสและช่องทางการฝากเงินให้กับประชาชนทุกระดับในรูปแบบ พันธบัตรออมสิน วงเงิน 20,000 ล้านบาท อายุ 5 ปี และ 8 ปี โดยเปิดให้จองระหว่างวันที่ 14-24 ธันวาคม 2547 และเปิดรับจองพันธบัตรออมสินปี พ.ศ. 2549 วงเงิน 30,000 ล้านบาท อายุ 30 เดือน

3) **ธุรกิจสงเคราะห์ชีวิต (GSB LIFE)** ธุรกิจสงเคราะห์เป็นผลิตภัณฑ์เงินฝากพร้อมกรมธรรม์คุ้มครองชีวิตอีกผลิตภัณฑ์หนึ่งที่มีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ระยะเวลาคุ้มครองตั้งแต่ 10 – 30 ปี มีผลตอบแทนทั้งในรูปแบบของเงินปันผล ความคุ้มครอง โบนัส ลดหย่อนภาษีในอัตราสูง และอัตราการส่งเงินฝากค่า รวมทั้งสามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้ทุกเพศ ทุกวัย จึงเป็นทางเลือกหนึ่งสำหรับผู้ลงทุนที่ชอบความเสี่ยงต่ำที่หันมาทำประกันชีวิตมากขึ้น โดย

ในปี 2549 ธนาคาร ได้เพิ่มวงเงินฝากสูงสุดจาก 1 ล้านบาท เป็น 2 ล้านบาท และเพิ่มประเภทของเงินฝากคุ้มครองชีวิต (GSB LIFE) รูปแบบใหม่ อีก 5 แบบ จากเดิม 6 แบบ รวมเป็น 11 แบบ เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้ามากขึ้น ได้แก่

(1) แบบออมสินคู่ขวัญ เป็นแบบประกันที่ให้ความคุ้มครองชีวิตทั้งพ่อหรือแม่ และบุตรในกรมธรรม์เดียวกัน

(2) แบบออมสินอุ่นใจ เป็นแบบประกันสำหรับผู้ที่ต้องการผลตอบแทนทั้งในรูปของเงินปันผลและความคุ้มครอง

(3) แบบออมสินเพิ่มทรัพย์ 170 เป็นแบบประกันสำหรับผู้ฝากที่ต้องการผลประโยชน์ในรูปแบบเงินปันผลคืนเร็วพร้อมกับมีโบนัสให้

(4) แบบออมสินเพิ่มทรัพย์ 200 เป็นแบบประกันสำหรับผู้ฝากที่ต้องการผลประโยชน์ในรูปแบบเงินปันผลคืนเร็วพร้อมกับมีโบนัสให้

(5) แบบออมสินคุ้มนิรันดร์ เป็นแบบประกันที่เหมาะสมสำหรับผู้ที่มีรายได้สูงที่ต้องการผลประโยชน์ทางการออมทรัพย์ และการหักลดหย่อนภาษีสูง

ในปี 2550 ธนาคาร ได้ออกผลิตภัณฑ์เงินฝากแบบมีบำนาญของลูกค้าภาครัฐที่เกษียณอายุปี 2550 โดยร่วมกับ บมจ.ทิพยประกันภัย และ บมจ.พрудินเซียล ประกันชีวิต (ประเทศไทย) ในการให้บริการประกันสุขภาพและประกันชีวิตชดเชยรายวัน

4) ธุรกิจสินเชื่อ สำหรับกลุ่มลูกค้าทั่วไป ธนาคารได้ทำการปรับปรุงสินเชื่อเดิม และเปิดให้บริการสินเชื่อใหม่ให้ครอบคลุมค่าใช้จ่ายในการอุปโภคบริโภคและค่าใช้จ่ายที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีพ เพื่อให้สามารถตอบสนองกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น โดยในส่วนของสินเชื่อเดิม ธนาคารได้ปรับปรุงหลักเกณฑ์และเงื่อนไขของ สินเชื่อไทรทองเพื่อไปทำงานต่างประเทศ และสินเชื่อสวัสดิการสำหรับข้าราชการตุลาการและข้าราชการอัยการ อีกทั้งยังได้พิจารณาปรับวงเงินกู้ของ สินเชื่อต้อนรับเปิดเทอม เพื่อให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน และสินเชื่อสวัสดิการ เพื่อเป็นการเสริมสภาพคล่องและบรรเทาความเดือดร้อนให้กลุ่มลูกค้าที่เป็นข้าราชการ

นอกจากนี้ ธนาคารยังได้เปิดให้บริการสินเชื่อใหม่ ๆ อีกหลายประเภท ได้แก่ สินเชื่อไทรทองเพื่อซื้อเครื่องปรับอากาศ สินเชื่อไทรทองเพื่อซื้อรถจักรยานยนต์ สินเชื่อไทรทองเพื่อการท่องเที่ยว และสินเชื่อไทรทองเพื่อสุขภาพสมบูรณ์ และได้พัฒนา สินเชื่อ ไทรทองเพื่อพัฒนาทักษะวิชาชีพ

ในปี 2549 ธนาคาร ได้ออกผลิตภัณฑ์สินเชื่อใหม่ ๆ ดังนี้

สินเชื่อสำหรับข้าราชการ ประกอบด้วย สินเชื่อเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการส่วนท้องถิ่น สินเชื่อเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการ และลูกจ้างประจำสถาบันการพลศึกษา โครงการคอมพิวเตอร์พกพาเพื่อพัฒนาครูไทย

สินเชื่อบุคคล *GSB Plus* เป็นสินเชื่อที่ให้เงินกู้สูงถึง 5 เท่าของเงินเดือนแก่กลุ่มลูกค้าสินเชื่อเคหะจากทุกสถาบันการเงินที่มีวงเงินกู้ตั้งแต่ 500,000 บาท และไม่มีประวัติค้างชำระ

สินเชื่อเพื่อพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นการให้สินเชื่อแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในวงเงินไม่เกินรายละ 200 ล้านบาท ระยะเวลาชำระเงินกู้ 15 ปี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้โอกาสแก่ท้องถิ่นในการพัฒนาโครงการพื้นฐานต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพตามความต้องการของชุมชน โดยเริ่มจากเทศบาลเทพกษัตรี จังหวัดภูเก็ต เป็นแห่งแรก

สำหรับโครงสร้างลูกค้าสินเชื่อภาครัฐและรัฐวิสาหกิจของธนาคารออมสินในปัจจุบันเป็นลูกค้าในกลุ่มการธนาคารและธุรกิจการเงินอื่น ๆ มากที่สุด ซึ่งในช่วง ม.ค.-มิ.ย. 2550 ธนาคารออมสิน ได้มีการสนับสนุนเงินกู้แก่ภาครัฐและรัฐวิสาหกิจแล้วทั้งสิ้น 25,323 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 17.32 ของการขาดดุลงบประมาณปี 2550 จำนวน 146,200 ล้านบาท และคาดว่าจะดำเนินการโครงการ Mega Project ของรัฐบาลในช่วงครึ่งหลังของปี 2550 และปี 2551 ซึ่งรัฐบาลจัดทำงบประมาณแบบขาดดุลจำนวน 165,000 ล้านบาท น่าจะส่งผลคืออย่างมากต่อการขยายสินเชื่อภาครัฐและรัฐวิสาหกิจของธนาคาร

5) **ธุรกิจบริการทางการเงิน** หัวใจสำคัญของการดำเนินธุรกิจอีกประการหนึ่ง คือ การให้บริการทางการเงินที่หลากหลาย นอกเหนือจากด้านเงินฝากและสินเชื่อ เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า สร้างความพึงพอใจ และยังเป็นแหล่งที่มาของรายได้ค่าธรรมเนียมของธนาคารอีกด้วย

(1) **บัตรออมสิน วิชาเดบิต** สำหรับธุรกิจบัตรเดบิต ซึ่งเปิดให้บริการมาตั้งแต่ปี 2545 นั้น ในเดือนสิงหาคม 2547 ธนาคารได้เปลี่ยนชื่อทางการตลาดบัตรเดบิตจาก “บัตรออมสิน วิชา อิเลคตรอน” เป็น “บัตรออมสิน วิชาเดบิต” เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของบริษัท Visa International Service Association ซึ่งต้องการให้ลูกค้าได้รับความสะดวกในการใช้บัตรมากขึ้น โดยธนาคารออมสิน สามารถเปิดตัวบัตรออมสิน วิชาเดบิต รูปแบบใหม่นี้ได้เป็นธนาคารแรก

(2) **ธุรกิจปริวรรตเงินตราต่างประเทศ** หลังจากที่ธนาคารออมสินได้รับอนุญาตจากกระทรวงการคลังให้ขยายขอบเขตการทำธุรกรรมทางการเงิน จึงได้เปิดให้บริการรับแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ที่สาขาบางลำภูเป็นแห่งแรก และได้ขอยื่นขอสถานที่เพื่อเปิดสาขา

เต็มรูปแบบและเปิดให้บริการรับแลก เปลี่ยนเงินตราต่างประเทศในสนามบินสุวรรณภูมิด้วย รวมถึงเปิดห้องค้าหลักทรัพย์ตราสารหนี้ใหม่ เพื่อเตรียมความพร้อมในการดำเนินธุรกรรม หลักทรัพย์ใหม่ๆ เพื่อความคล่องตัวในการขยายประเภทธุรกรรมการให้บริการและทันต่อ เหตุการณ์ในตลาดการเงินทั้งในประเทศและต่างประเทศรวมทั้งเตรียมความพร้อมด้านการ ประกอบธุรกรรมต่างประเทศของธนาคาร และการพัฒนาตลาดตราสารหนี้ในภูมิภาคเอเชีย เพื่อ เป็นผู้นำตลาดในตลาดตราสารหนี้ต่อไปในอนาคต

ในปี 2548 ธนาคารจึงเริ่มให้บริการธุรกิจปริวรรตเงินตรา โดยเปิดให้ บริการแลกเปลี่ยน ซื้อขายเงินตราต่างประเทศ 10 สกุลหลัก ได้แก่ ดอลลาร์สหรัฐ (USD) ปอนด์ สเตอร์ลิง (GBP) ยูโร (EUR) ดอลลาร์ฮ่องกง (HKD) ดอลลาร์สิงคโปร์ (SGD) ฟรังก์สวิสเซอร์แลนด์ (CHF) ดอลลาร์แคนาดา (CAD) เยนญี่ปุ่น (JPY) ดอลลาร์ออสเตรเลีย (AUD) และเร็นมินบี จีน (CNY) และในปี 2549 ธนาคารได้ขยายการให้บริการด้านปริวรรตเงินตราต่างประเทศ โดยร่วมกับ ธนาคารซิตี้แบงก์ (Citibank) ในการให้บริการธุรกรรมต่างประเทศ อาทิ การแลกเปลี่ยนเงินตรา ประเทศ การโอนเงินระหว่างประเทศ รวมถึงบริการเพื่อการนำเข้าและส่งออกสินค้าต่างประเทศ โดยธนาคาร

(3) *บริการทางการเงินตามหลักอิสลาม* ธนาคารได้ขยายธุรกรรมบริการ ธนาคารอิสลาม โดยเปิดโครงการ 1 มัสยิด 1 จุดนัดบริการ ซึ่งเป็นต้นแบบแห่งการบูรณาการความ ร่วมมือเพื่อเข้าถึงชุมชน โดยมีมัสยิดที่เข้าโครงการแห่งแรกคือ มัสยิดอัลคอกยริยะห์ เขตนวนลน้อย และ เป็นตัวแทนจำหน่ายกรมธรรม์พิชิตะกาฟูล เป็นกรมธรรม์คุ้มครองสำหรับลูกค้านุสลิมโดยเฉพาะ

2.2.2 ราคา (Price)

กลยุทธ์ที่ธนาคารออมสินนำมาใช้ในการรักษารฐานลูกค้าเงินฝากที่ใช้ ได้ผลดี คือ กลยุทธ์ด้านราคาหรืออัตราดอกเบี้ยสูง อาทิ

1) *เงินฝากสลากออมสิน* ธนาคารได้ปรับปรุงและพัฒนาผลตอบแทน ของเงินฝากสลากออมสินพิเศษอย่างต่อเนื่อง ซึ่งตั้งแต่ปี 2547 ธนาคารได้ปรับปรุงเงื่อนไข เงิน รางวัล ราคา และอายุของสลากออมสินพิเศษ เพื่อให้เหมาะสมกับสภาวะการณั้ ดังนี้

งวดที่ 26 และงวดที่ 27 โดยทั้ง 2 งวด เป็นสลากออมสินพิเศษ ประเภท พิมพ์ราคา หน่วยละ 50 บาท ครบอายุกำหนด 3 ปี ไม่มีดอกเบี้ยครบอายุ

งวดที่ 28 จำหน่ายตั้งแต่ 4 ก.ค. 2548 - 20 ก.ย.2548 เป็นสลากออมสิน พิเศษ ประเภทพิมพ์ราคาหน่วยละ 50 บาท ครบอายุกำหนด 3 ปี ถอนคืนได้ฉบับละ 51 บาท

งวดที่ 29 จำหน่ายตั้งแต่ 17 ต.ค. 2548 - 30 ธ.ค.2548 เป็นสลากออมสิน พิเศษ ประเภทพิมพ์ราคาหน่วยละ 50 บาท ครบอายุกำหนด 3 ปี ถอนคืนได้ฉบับละ 52 บาท

งวดที่ 30 จำหน่ายตั้งแต่ 14 ก.พ.49 - 9 พ.ค.49 เป็นสลากออมสินพิเศษ ประเภทพิมพ์ราคาหน่วยละ 50 บาท ครบอายุกำหนด 3 ปี ถอนคืนได้ฉบับละ 53.50 บาท ผ่าครบ 1 เดือนมีสิทธิถูกรางวัล

งวดที่ 31 จำหน่ายตั้งแต่ 19 พ.ค.49 - 10 ม.ค.50 เป็นสลากออมสินพิเศษ ประเภทพิมพ์ราคาหน่วยละ 50 บาท ครบอายุกำหนด 3 ปี ถอนคืนได้ฉบับละ 54.25 บาท

งวดที่ 32 จำหน่ายตั้งแต่ 11 ม.ค.50 - 23 มี.ค.50 เป็น สลากออมสินพิเศษ ประเภทพิมพ์ราคาหน่วยละ 50 บาท ครบอายุกำหนด 3 ปี ถอนคืนได้ฉบับละ 54.25 บาท

งวดที่ 33 จำหน่ายตั้งแต่ 2 พ.ค.50 - 27 ก.ค.50 เป็นสลากออมสินพิเศษ ประเภทพิมพ์ราคาหน่วยละ 50 บาท ครบอายุกำหนด 3 ปี ถอนคืนได้ฉบับละ 52.25 บาท

งวดที่ 34 จำหน่ายตั้งแต่ 31 ก.ค.50 - 11 เม.ย.51 เป็นสลากออมสินพิเศษ ประเภทพิมพ์ราคาหน่วยละ 50 บาท ผ่าครบ 1 เดือนมีสิทธิถูกรางวัล ผ่าครบ 3 ปี ถอนคืนได้รับเงินหน่วยละ 51.50 บาท (ดอกเบี้ยยหน่วยละ 1.50 บาท)

ในปี 2548 ได้มีการปรับเพิ่มเงินรางวัลสลากฯ งวดที่ 28 ให้มีการหมุนรางวัลเพิ่มเป็น โบนัสพิเศษ จำนวน 3 ครั้ง ครั้งละ 9,000 บาท รวมจำนวนรางวัลที่หมุนเพิ่มทั้งสิ้น 200 รางวัล และมีการปรับอัตราผลตอบแทนโดยเพิ่มการหมุนรางวัลที่ 1 อีก 1 ครั้ง รวมเป็นรางวัลใหญ่ 2 รางวัล รางวัลละ 10 ล้านบาท รวมรางวัลที่ 1 จำนวน 20 ล้านบาท

2) **พันธบัตรออมสิน** ธนาคารยังได้เพิ่มโอกาสและช่องทางการฝากเงินให้กับประชาชนทุกระดับในรูปแบบ พันธบัตรออมสิน อายุ 5 ปี และ 8 ปี อัตราดอกเบี้ยแบบขั้นบันได ตั้งแต่ร้อยละ 2-7.5 ต่อปี วงเงิน 20,000 ล้านบาท โดยเปิดให้จองระหว่างวันที่ 14-24 ธันวาคม 2547 ซึ่งนับเป็นครั้งแรกที่พันธบัตรออมสินกำหนดจ่ายผลตอบแทนเป็นอัตราก้าวหน้า (STEP UP) และเปิดจองพันธบัตรออมสินปี พ.ศ. 2549 วงเงิน 30,000 ล้านบาท อายุ 30 เดือน อัตราดอกเบี้ยแบบก้าวหน้า ผลตอบแทนเฉลี่ยร้อยละ 5.1 ต่อปี และกำหนดจ่ายดอกเบี้ยทุก 6 เดือน ทั้งนี้เพื่อเป็นการเพิ่มทางเลือกในการออม และเป็นการส่งเสริมการพัฒนาตลาดตราสารหนี้ไทยและตลาดทุน ให้มีการซื้อขายหลักทรัพย์มากยิ่งขึ้น ซึ่งได้รับความนิยมจากลูกค้าเป็นจำนวนมากเกินเป้าหมายที่ธนาคารคาดไว้

2.2.3 การจัดจำหน่าย (Place)

ธนาคารมีเป้าหมายที่จะเปิดให้บริการทางการเงินครอบคลุมในพื้นที่ทุกอำเภอของประเทศ เพื่อเสริมสร้างและตอบสนองนโยบายของรัฐบาลในการให้ประชาชนได้มีโอกาสใช้บริการทางการเงินในระบบอย่างแท้จริง โดยธนาคารได้ลงนามในบันทึกความร่วมมือกับกระทรวงมหาดไทย ในการดำเนินการขยายช่องทางให้บริการทางการเงินแก่ประชาชนในระดับ

ฐานราก ในรูปแบบหน่วยให้บริการ ณ ที่ว่าการอำเภอต่าง ๆ เพื่อให้บริการรับฝากเงิน บริการสินเชื่อ และบริการรับชำระค่าสาธารณูปโภค โดยเปิดให้บริการไปแล้ว 187 แห่ง

ตารางที่ 4.1 จำนวนสาขา/ช่องทางการให้บริการของธนาคารออมสิน ปี 2546-2550

ช่องทางการให้บริการ	2546	2547	2548	2549	2550
สาขาเต็มรูปแบบ	586	587	588	592	597
หน่วยให้บริการ	9	8	8	15	18
หน่วยให้บริการบนที่ว่าการอำเภอ	-	-	49	191	187
รถ/เรือ เคลื่อนที่	1	1	1	21	22
ธนาคารหมู่บ้าน*	-	-	104	170	179
ธนาคารโรงเรียน*	119	128	142	168	214
ATM	497	498	690	881	1005

ที่มา : บนเส้นทางชมพู-ทอง ปี 2550 หน้า 104, รายงานประจำปี 2550

* ธนาคารให้การสนับสนุนการดำเนินการ

จากตาราง ณ สิ้นปี 2550 ธนาคารออมสินมีสาขาเต็มรูปแบบ จำนวน 597 สาขา เปิดให้บริการในรูปแบบหน่วยให้บริการ 18 แห่ง ทางด้านการให้บริการแบบ Self-service เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้บริการนั้น ธนาคารได้ติดตั้งเครื่องถอนเงินอัตโนมัติ (ATM) ไปแล้วทั้งสิ้น จำนวน 1005 เครื่อง และเปิดให้บริการด้วยเครื่องฝากเงินอัตโนมัติ (CDM) เครื่องปรับสมุดเงินฝากอัตโนมัติ (Update Passbook) เครื่องสอบถามข้อมูล (KIOSK) และการให้บริการธนาคารทางโทรศัพท์ (Telephone Banking) ด้วย

สำหรับเรือเคลื่อนที่ ได้รับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาให้สามารถบริการทางการเงินได้เสมือนสาขาแห่งหนึ่งของธนาคาร เช่น เรือออมสิน ๘ ที่มีเครื่องมืออุปกรณ์การสื่อสารข้อมูลด้วยระบบออนไลน์ผ่านเครือข่ายโทรศัพท์มือถือ GPRS โดยออกให้บริการในวันจันทร์ถึงวันศุกร์ เวลา 09.00-15.00 น. ตามจุดเทียบเรือต่าง ๆ ทำเรือหน้าบ้านลูกค้า และทำเรือในพื้นที่ชุมชน ตามเส้นทางแม่น้ำเจ้าพระยา คลองบางกอกน้อย และคลองมหาสวัสดิ์

นอกจากนี้ ธนาคารยังได้จัดซื้อรถยนต์รับฝากเงินเคลื่อนที่ (Mobile Banking) สี่ชมพูนุ่นแรก จำนวน 10 คัน เพื่อขยายช่องทางการให้บริการให้เข้าถึงลูกค้าและประชาชนทั่วไป โดยได้ไปเปิดให้บริการรับฝากเงินเป็นครั้งแรก ณ ทำเนียบรัฐบาล ในวันเด็ก

แห่งชาติ เมื่อวันที่ 14 มกราคม 2549 ซึ่งจะให้บริการทั้งฝาก-ถอน บริการรับคำขอใช้สินเชื่อ บริการ ATM รวมทั้งให้คำปรึกษาด้านการเงินแก่ประชาชนในพื้นที่ที่ยังไม่มีธนาคารเข้าไปเปิดให้บริการ และ ในปี 2549 ธนาคารออมสินเป็นธนาคารแห่งแรกที่เข้าไปเปิดสาขาเพื่อให้บริการในบริเวณท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ในปี 2550 ธนาคารได้เปิดเพิ่มช่องทางการให้บริการทางการเงินเคลื่อนที่ GSB Express Service โดยใช้รถจักรยานยนต์ 6 คัน ให้บริการแก่ลูกค้ารายใหญ่และกลุ่มธุรกิจในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑลในรูปแบบของ Motorcycle Banking เพื่อให้ลูกค้าของธนาคารได้รับความสะดวกมากขึ้น

ในปี 2548 ธนาคารดำเนินโครงการรับฝากสลากสัญญา ซึ่งเป็นโครงการเปิดตลาดเชิงรุกในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างทั่วถึง และเพิ่มช่องทางการเข้าถึงแหล่งทุนและบริการทางการเงินให้กับประชาชนมากขึ้น โดยครั้งแรกเริ่มที่ห้างสรรพสินค้าเดอะมอลล์ บางแค และกรมศุลกากร ได้ยอดเงินนำฝากสลากทั้งสิ้นกว่า 17 ล้านบาท โครงการสลากออมสิน 10 ล้านสัญญา เป็นกิจกรรมการหมุนรางวัลสลาก และการให้บริการทางการเงินนอกสถานที่ ทั้งการเปิดรับฝากสลากออมสิน บริการเงินฝากสงเคราะห์ชีวิต บริการให้คำปรึกษาด้านสินเชื่อ และบัตรออมสินวิซ่า เดบิต โดยในปี 2548 มีการจัดงานรวม 4 ครั้ง ได้ยอดเงินฝากรวมทั้งสิ้นกว่า 219 ล้านบาท นอกจากนี้ยังเปิดให้บริการจำหน่ายสลากออมสินพิเศษผ่าน Internet ซึ่งเป็นการขยายช่องทางการรับฝากหรือซื้อสลากออมสินได้ตลอด 24 ชั่วโมง

ทางด้านบริการรับชำระค่าสินค้าและบริการผ่านเคาน์เตอร์ธนาคารในระบบ Payment Online ซึ่งได้เปิดให้บริการมาตั้งแต่ปี 2546 นั้น ในปี 2547 มีหน่วยงานพันธมิตรเพิ่มอีก 8 แห่ง ได้แก่ บริษัท กรุงเทพประกันชีวิต จำกัด บริษัทวิริยะประกันภัย จำกัด บริษัทวิเศษเอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด บริษัทมิตรแท้ประกันภัย จำกัด บริษัทไทยประกันชีวิต จำกัด บริษัทสยาม เอแอนด์ ซี จำกัด (EASY BUY) ธนาคารไทยพาณิชย์ และบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด(มหาชน) และในปี 2549 ธนาคารได้ขยายธุรกิจ Online Payment โดยเพิ่มจำนวนหน่วยงานที่รับชำระเงินค่าใช้บริการจาก 9 หน่วยงาน เป็น 145 หน่วยงาน เพื่อให้ลูกค้าสามารถชำระเงินค่าสินค้าและบริการผ่านทางเคาน์เตอร์ของธนาคารได้สะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ในจำนวนนี้มี 23 หน่วยงาน ที่สามารถชำระเงินผ่านเครื่อง ATM ของธนาคารได้ด้วย

2.2.4 การส่งเสริมการตลาด (Promotion)

ซึ่งเป็นการสื่อสารให้เห็นธนาคารออมสินในยุคใหม่ ผ่านการริเบรนต์ การโฆษณา ประชาสัมพันธ์ ตลอดจนการช่วยเหลือสังคม ผ่านสื่อต่างๆ บ่อยครั้งขึ้น ในภาพลักษณ์ที่แตกต่างออกไปจากเดิม เช่น โฆษณาโครงการธนาคารประชาชน ที่มีสีสันและสนุกสนาน โดยฝีมือ

ของบริษัทเอเชียนซีซีเอ็นเอ หรือภาพยนตร์โฆษณาชุด “หอยทอด” ที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้ารอบ 1 ใน 40 ภาพยนตร์โฆษณาดีเด่น ณ เมืองคานส์ ประเทศฝรั่งเศส

การทำโฆษณา เพื่อ Re-Branding เงินฝากสงเคราะห์ชีวิตและครอบครัวให้เป็น GSB LIFE ในภาพยนตร์โฆษณาชุด “น้องช้องเต้” ซึ่งได้รับการโหวตเป็นสื่อสร้างสรรค์เพื่อสตรีและครอบครัวอันดับหนึ่ง จากการสำรวจของสำนักงานกิจการสตรีและครอบครัว กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ และคว่ำรางวัลสื่อมวลชนดีเด่น ด้านส่งเสริมศักยภาพสตรีและความเสมอภาคหญิงชาย (ประเภทสื่อโฆษณา) จากกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ประจำปี 2549 อีกด้วย

ธนาคารออมสินได้ใช้กลยุทธ์ทางการตลาดในการส่งเสริมการขาย โดยสามารถดึงดูดความสนใจของลูกค้าได้มาก อาทิ การออกแบบรูปแบบของสลากออมสินพิเศษให้มีความสวยงามเหมาะแก่การให้เป็นของขวัญหรือเก็บสะสมเป็นที่ระลึก การจัดทำข้อความภาษาจีนบนสลากออมสินสำหรับลูกค้าชาวจีนเป็นการเฉพาะ และจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาด อาทิ การจัดกิจกรรมเงินฝากคู้มาแล้ว คู้่อีก สำหรับผู้ที่ฝากสลากออมสินพิเศษงวดที่ 31 และงวดที่ 32 ในระหว่างวันที่ 12 ธันวาคม 2549 ถึงวันที่ 20 มกราคม 2550 มีสิทธิลุ้นรับรถยนต์ โตโยต้า นีวแคมรี่ รุ่น 2.4 G จำนวน 3 คัน เพื่อมอบเป็นของขวัญปีใหม่ให้กับลูกค้าของธนาคาร พร้อมกันนี้ได้จัดสื่อโฆษณาเพื่อประชาสัมพันธ์สร้างการรับรู้ในวงกว้าง และประสบความสำเร็จได้ยอดจำหน่ายเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ถึง 150%

ธนาคารจึงได้จัดกิจกรรมออกเลขรางวัลสลากออมสินนอกสถานที่ ภายใต้โครงการ “สลากออมสิน 10 ล้านสัญจร” เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์และสร้างการรับรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการต่าง ๆ ของธนาคาร โดยเฉพาะบริการรับฝากสลากออมสิน ซึ่งเป็นหนึ่งในบริการเงินฝากของธนาคาร ไปยังกลุ่มเยาวชน และกลุ่มคนวัยทำงานมากขึ้น เพื่อให้ประชาชนมีส่วนร่วมและเป็นสักขีพยานในการออกเลขรางวัลสลากออมสิน เพื่อแสดงถึงความโปร่งใสของการออกรางวัลดังกล่าว

ในปี 2549 ธนาคารได้เปิดโครงการบริการเงินฝากคู้มครองสุขภาพ หรือ GSB Savings & Health เป็นเงินฝากประจำ 36 เดือน อัตราดอกเบี้ยคงที่ร้อยละ 5 ต่อปี โดยที่ให้ลูกค้าฝากเงินเพียงครั้งเดียว ระหว่างวันที่ 9 ต.ค. 2549 – 31 ต.ค. 2549 ในวงเงินขั้นต่ำ 5 แสนบาท กำหนดจ่ายดอกเบี้ยทุกเดือน พร้อมรับสิทธิประโยชน์กรมธรรม์คู้มครองสุขภาพกับสถานพยาบาลทั่วประเทศ ตลอดระยะเวลาการฝาก

ธนาคารได้มีการจัดทำเว็บไซต์ของธนาคารใหม่ (www.gsb.or.th) ควบคู่กับการปรับปรุงระบบอินเทอร์เน็ตให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้มาก

ขึ้น โดยมีการออกแบบเว็บไซต์ให้สวยงาม ทันสมัย มีข้อมูลครบถ้วน และมีการจัดหมวดหมู่อย่างเป็นระเบียบและง่ายต่อการค้นหา จากผลการสำรวจพบว่า หลังการปรับปรุง มีผู้เข้าชมเพิ่มมากขึ้นมากกว่า 570% และในจำนวนนี้มีผู้ชื่นชอบเว็บไซต์ใหม่นี้ มากกว่าร้อยละ 80

นอกจากนี้ธนาคารออมสินยังได้ร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐในการดำเนินโครงการต่าง ๆ ดังนี้

โครงการออมสินแก้ไขปัญหานี้สภาวะประชาชน โดยร่วมกับหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญในการฝึกอบรมหลากหลายอาชีพ อาทิ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต วิทยาลัยสารพัดช่าง สถาบันฝึกอบรมธุรกิจการค้า เป็นต้น เพื่อจัดฝึกอบรมอาชีพให้กับประชาชนที่ยังไม่มีอาชีพ ประชาชนที่ต้องการอาชีพเสริม หรือผู้ที่มีภาระหนี้สิน โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายใด ๆ เพื่อให้ประชาชนมีอาชีพและรายได้ สามารถดำรงชีวิตได้อย่างเข้มแข็งและยั่งยืนต่อไป โดยธนาคารได้จัดฝึกอบรมอาชีพให้กับประชาชนที่เข้าร่วมโครงการจำนวนทั้งสิ้น 11,680 ราย ซึ่งผู้ผ่านการอบรมจะได้รับประกาศนียบัตรรับรอง รวมทั้งได้รับสิทธิพิเศษในการพิจารณาสินเชื่อเพื่อนำไปเป็นทุนหมุนเวียนในการประกอบอาชีพจากธนาคาร

โครงการสร้างอาชีพสร้างคนดีสู่สังคม โดยร่วมมือกับกรมราชทัณฑ์ในการให้บริการสินเชื่อแก่ผู้ต้องขังที่ใกล้พ้นโทษให้มีอาชีพและรายได้ สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ในสังคมอย่างเท่าเทียม โดยโครงการนี้ได้รับรางวัล The President's Award จากการประชุมประจำปีของสมาคมเรือนจำและกรมราชทัณฑ์ระหว่างประเทศ ครั้งที่ 7 ณ ประเทศสกอตแลนด์

โครงการอิมพีราคาเคียว โดยร่วมมือกับกรมการค้าภายในให้บริการสินเชื่อแก่ผู้ประกอบการรถเข็นขายอาหารปรุงสำเร็จราคาประหยัดธงฟ้า เพื่อบรรเทาความเดือดร้อนของประชาชนจากภาวะเงินเฟ้อ

โครงการสินเชื่อรวมใจไทย-ฝรั่งเศส โดยธนาคารได้รับการสนับสนุนเงินกู้ยืมต้นทุนต่ำจากสหพันธ์ธนาคารออมสินฝรั่งเศส เพื่อให้บริการสินเชื่อช่วยเหลือผู้ประกอบการที่ประสบกรณีพิบัติภัยในพื้นที่ 6 จังหวัดภาคใต้

โครงการสวัสดิการเงินกู้แก่สมาชิก ช.พ.ค. โดยร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้บริการสินเชื่อเพื่อสนับสนุนการพัฒนาความมั่นคงในการดำรงชีพของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาและผู้ปฏิบัติงานด้านการศึกษา เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในด้านการรักษาพยาบาล ชำระหนี้สิน รวมถึงค่าใช้จ่ายกรณีจำเป็นอื่นๆ โดยนำเงินฌาปนกิจสงเคราะห์ครอบครัวจำนวนหนึ่งมาใช้จ่ายเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเองและบุคคลในครอบครัว

โครงการสินเชื่อเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการทหาร เพื่อแก้ไขปัญหาภาระหนี้ของกำลังพลอย่างเบ็ดเสร็จ โดยเป็นการเพิ่มขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่

นอกจากนี้ ธนาคารยังได้ร่วมกับสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีและสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จัดการประชุมนานาชาติ ‘Empowering the Grassroots Economy : Microfinance for Growth and Happiness’ เมื่อวันที่ 24-25 พฤศจิกายน พ.ศ. 2548 ณ โรงแรมแวงกรี-ลา กรุงเทพฯ ซึ่งเป็นการประชุมว่าด้วยการสร้างศักยภาพเศรษฐกิจฐานราก เพื่อเผยแพร่บทบาทและความสำเร็จกรณีตัวอย่าง (Models) ของประเทศไทยในเรื่องการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากของประเทศและแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ประสบการณ์ และแบบอย่างของระบบการเงินสินเชื่อรายย่อยของโลก โดยมีผู้แทนจากประเทศต่างๆ รวม 50 ประเทศ ประมาณ 350 คน เข้าร่วมประชุม

ภารกิจของธนาคารออมสินในทุกด้าน มุ่งดำเนินการเพื่อตอบสนองสังคมในทุกภาคส่วน ทั้งการตอบสนองทางตรง โดยการให้สินเชื่อเพื่อส่งเสริมอาชีพแก่ประชาชนในระดับฐานราก และการตอบสนองทางอ้อม เช่น การลงทุนและให้สินเชื่อในภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ ซึ่งสังคมได้ประโยชน์จากการใช้สาธารณูปโภคและการให้บริการจากภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ เช่น การสร้างถนน ไฟฟ้า ประปา พนักงาน (บริษัท ปตท.) ที่อยู่อาศัย (การเคหะแห่งชาติ) แต่ยังมี การตอบสนองสังคมในรูปแบบการช่วยเหลือและสนับสนุนกลุ่มต่าง ๆ ในสังคมอีกหลากหลายรูปแบบ อาทิเช่น

การส่งเสริมการออมและสร้างวินัยการออม โดยธนาคารได้สนับสนุนให้โรงเรียน ทั้งภาครัฐและเอกชน เปิดธนาคาร โรงเรียน เพื่อสร้างปลูกฝังเยาวชนไทยให้มีนิสัยรักการออม ฝึก ฝนเยาวชนให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงในธนาคาร โรงเรียน การจัดกิจกรรมวันเด็กและวันออมแห่งชาติ การจัดทำกระปุกที่ระลึกฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี และการจัดประกวดการประดิษฐ์กระปุกออมสินตลอดทั้งปี

การเปิดองค์กรการเงินชุมชนแห่งแรกและสถาบันการเงินชุมชน ธนาคารได้มีส่วนร่วมในการพัฒนากลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต และยกระดับกองทุนหมู่บ้านให้เป็นสถาบันการเงินชุมชนทั่วประเทศเพิ่มอีก 75 แห่ง ส่งผลให้ปัจจุบันมีสถาบันการเงินชุมชนทั่วประเทศทั้งสิ้น 179 แห่ง

การให้ความช่วยเหลือเร่งด่วนแก่ประชาชนที่ประสบอุทกภัยและความไม่สงบ ใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อเป็นกำลังใจให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้เป็นปกติสุข และมีความมั่นคงในชีวิต

การมอบทุนการศึกษาธนาคารออมสิน โดยมูลนิธิออมสินเพื่อสังคม ได้ให้การสนับสนุนเงินทุนการศึกษาให้แก่บัณฑิตศึกษาในสาขาวิชาที่ขาดแคลนทางด้านภาษาศาสตร์

ทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวม 7 ภาษา จำนวน 60 ทูน เป็นเงินรวม 65 ล้านบาท และมอบ
ทุนการศึกษาแก่นักเรียนของลูกศิษย์คารตามโครงการ 1 สาขา 1 ทูน จำนวน 600 ทูน เป็นเงิน
1,800,000 บาท

โครงการออมสินอาสาพัฒนาสังคม โดยร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการ
อุดมศึกษา คัดเลือกโครงการค่ายอาสาที่เป็นประโยชน์จากสถาบันการศึกษาทั่วประเทศ เพื่อให้การ
สนับสนุนเงินทุนในการพัฒนาท้องถิ่นตามความคิดของเยาวชนไทยให้บังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม
โดยมอบทุนสนับสนุนการออกค่ายอาสาจำนวน 20 โครงการ เป็นเงิน 2,400,000 ล้านบาท

โครงการสนับสนุนการใช้พลังงานสะอาด NGV โดยร่วมกับธนาคารพัฒนา
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และองค์การ
ขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.) ให้สินเชื่อแก่กลุ่มผู้ประกอบการเดินรถร่วม ขสมก. ที่ต้องการ
เปลี่ยนเครื่องยนต์มาใช้ก๊าซ NGV เพื่อสนับสนุนนโยบายด้านการพลังงานของชาติ รวมทั้งการให้
สินเชื่อเช่าซื้อรถรับจ้างสามล้อหรือรถตุ๊กตุ๊ก โดยร่วมกับบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) กรมการ
ขนส่งทางบก และบริษัทปิโตริม มัลติโปรดักส์ จำกัด สนับสนุนให้รถตุ๊กตุ๊กใช้ก๊าซ NGV *โครงการ
NGV เพื่อประชาชน* และร่วมกับบริษัท ปตท. จำกัด(มหาชน) เปิดให้บริการสินเชื่อในการติดตั้ง
อุปกรณ์ NGV ในรถยนต์แก่ข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ และประชาชนทั่วไป เพื่อส่งเสริมให้
ประชาชนร่วมมือกันประหยัดพลังงานและใช้พลังงานทดแทนในภาวะวิกฤตด้านราคาน้ำมัน โดย
ธนาคารให้บริการสินเชื่อในวงเงินไม่เกินรายละ 50,000 บาท

โครงการ 1 ตำบล 10 ผู้ประกอบการ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุน
ผู้ประกอบการรายย่อยให้สามารถดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ มั่นคงและยั่งยืน โดยการจัด
อบรมให้แก่ผู้ประกอบการรายย่อยร่วมกับกรมการพัฒนาชุมชนและกรมส่งเสริมการเกษตร เพื่อให้
ผู้เข้ารับการอบรมนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีมาตรฐานและ
สามารถแข่งขันในตลาดได้

การสนับสนุนงบประมาณแก่องค์กรต่าง ๆ เพื่อดำเนินกิจกรรมที่เป็น
ประโยชน์ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ อาทิ มอบเงินสนับสนุนการจัดสร้างห้อง
ประชุมและห้องเรียนกลาง โครงการอาคารเฉลิมพระเกียรติ ศูนย์การแพทย์พระมงกุฎเกล้า จำนวน
3,000,000 บาท มอบเงินสนับสนุนโครงการ คีนซ้างสู่ป่าเฉลิมพระเกียรติ 80 พรรษา ของมูลนิธิคีน
ซ้างสู่ธรรมชาติ จำนวน 1,000,000 บาท เป็นต้น

2.2.5 บุคคล (People)

1) *วัฒนธรรมการสื่อสาร* นับตั้งแต่เข้ารับตำแหน่ง อธส.กรพจน์ ได้ให้
ความสำคัญอย่างยิ่งกับการพัฒนาการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งเห็นได้จากความ

พยายามในการใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างหลากหลายและต่อเนื่อง โดยอาศัยทั้งการปรับปรุง ช่องทางการสื่อสารที่มีอยู่เดิม การสร้างช่องทางการสื่อสารใหม่ๆ รวมทั้งการใช้มีเดียโซเชียล โน โลยีใหม่ๆ เข้ามาช่วย เพื่อให้การสื่อสารเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะทำให้คนในองค์กร หน่วยงานของรัฐ และสังคมภายนอก ให้ความร่วมมือและสนับสนุนการขับเคลื่อนของธนาคาร ออมสินให้สามารถพัฒนาขึ้นเป็นสถาบันการเงินที่ครบวงจร โดยราบรื่น การพัฒนาช่องทางการ สื่อสารภายในธนาคารให้มีประสิทธิภาพตลอดเวลา เพื่อให้ผู้ร่วมงานภายในองค์กรเข้าใจ เห็น เป้าหมายที่ตรงกัน นำไปสู่ความร่วมมือ และก้าวไปข้างหน้าอย่างพร้อมกัน โดยปรับจากภาพการ สื่อสารภายในที่มีสภาพเหมือนการออกนิตยสารรายสองเดือน เป็นภาพการสื่อสารแบบฉับพลันทัน ค่วน และเป็นการสื่อสารระหว่าง อธส.กรพจน์ กับพนักงานภายในองค์กรโดยตรงอย่างต่อเนื่อง ผ่านคอลัมน์พิเศษ “จากใจ อธส.” โดยเป็นการเขียนสารถึงพนักงานทุกสัปดาห์ในช่วง 48 สัปดาห์ แรกของปีแรกที่เข้ารับตำแหน่ง โดยตีพิมพ์ในระบบ Intranet ของธนาคาร เพื่อพนักงานจะได้อ่าน คอลัมน์นี้ และลงในจุลสารออมสิน ทุกสองสัปดาห์อย่างสม่ำเสมอ โดยนับรวมแล้วตั้งแต่ที่เข้าดำรง ตำแหน่งจนถึงเกือบเดือนสุดท้ายของปีที่ 4 รวมทั้งสิ้นได้ 88 ฉบับ ส่งผลให้จุลสารออมสิน ซึ่งเป็น สื่อภายในองค์กรที่ออกต่อเนื่องมากกว่า 17 ปี ได้ทำหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่ง เนื้อหาของจุลสารเน้นข่าวสารความเป็นไปของธนาคาร สาระกิจกรรมที่เกิดขึ้นในส่วนกลางและ ภูมิภาค รวมทั้งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน เช่น นโยบายของธนาคาร โครงการต่างๆ ซึ่งมี กำหนดออกทุก 15 วัน เพื่อให้ทันเหตุการณ์ และเนื้อหาในจุลสารสามารถใช้อ้างอิงได้

อธส. กรพจน์ ได้ให้เหตุผลในการเขียนคอลัมน์พิเศษไว้ว่า “ความตั้งใจ เริ่มแรกของการเขียนสารให้เพื่อนๆ นั้น มีจุดมุ่งหมายเพื่อสื่อสาร แลกความเรื่องต่างๆ ที่เกิดขึ้นใน โลก และเรื่องหน้าที่การงานต่างๆ ที่ผู้บริหารธนาคารได้ดำเนินการให้เพื่อนๆ ทั้งธนาคารกว่าหนึ่ง หมื่นคน ได้รับทราบทันกัน ร่วมกัน และพร้อม ๆ กัน รวมทั้งจะได้ใช้เป็นช่องทางบอกกล่าวให้ ทราบถึงนโยบาย แนวคิด และ โอกาสของทั้งธนาคารและของเพื่อนๆ ในหลากหลายมิติ” (กรพจน์ อัศวินวิจิตร 2548 : 264)

นอกจากการสื่อสารผ่านจุลสารออมสินแล้ว อธส. กรพจน์ได้วางนโยบาย พัฒนาการสื่อสารภายใน โดยเน้นการสร้างเสริมวัฒนธรรมการสื่อสารที่ดี โดยใช้เทคโนโลยีที่ ทันสมัยเข้ามาช่วย เช่น ส่งเสริมการใช้อินเทอร์เน็ต เพื่อให้พนักงานได้รับรู้ข่าวสารอย่างทันท่วงที ตลอดเวลา ทุกพื้นที่ทั่วประเทศ เมื่อมีเหตุการณ์สำคัญ จะขึ้น Pop up หน้าจอทันที โดยพนักงานไม่ ต้องเสียเวลาสืบค้นข้อมูล ส่วนข่าวสารกิจกรรมจะเป็นตัววิ่งบนหน้าแรกของ Web ในกรณีที่เป็น คำสั่งหรือ นโยบายจะนำเสนอในรูปแบบของ File Acrobat เพื่อความสมบูรณ์ของเนื้อหา และมีการ ปรับปรุงห้องประชุมผู้บริหารเป็นห้องประชุม EOC (Executive Operation Center) เพื่อเป็นศูนย์

สนับสนุนข้อมูลด้านการบริหารอย่างครบวงจร มีความพร้อมในการเรียกดูข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว และแม่นยำ สามารถติดต่อสื่อสารผ่านระบบ VDO Conference แบบ Real Time ระหว่างผู้บริหาร ส่วนกลางและภูมิภาคได้ ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคให้ดียิ่งขึ้น

2) การพัฒนาและการฝึกอบรมบุคลากร

ธนาคารให้ความสำคัญด้านบุคลากร โดยมีนโยบายสำคัญในการมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรมาโดยตลอด โดยได้ขยายโอกาสแก่บุคลากรในการเปิดรับองค์ความรู้ และวิทยาการสมัยใหม่จากต่างประเทศมากยิ่งขึ้น ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติการอย่างต่อเนื่องทั้งในลักษณะของการจัดหลักสูตรการเรียนรู้ภายใน (In-house Learning) การจัดระบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Study) การเข้าร่วมอบรม/สัมมนา/ดูงานกับหน่วยงานภายนอกทั้งในประเทศและต่างประเทศ (Outside Seminar) โดยได้ดำเนินการไปอย่างต่อเนื่องตลอดวาระการบริหารงานของ อธส. กรพจน์ เช่น การอบรมหลักสูตร GSB Management Leadership ที่ Marshall School of Business, Southern California University ประเทศสหรัฐอเมริกา และหลักสูตร GSB Middle Management Leadership Program ที่ Nanyang Technological University ประเทศสิงคโปร์ และหลักสูตรการอบรมเสริมทักษะความรู้ธุรกรรมการเงินใหม่ ๆ (New Financial Instrument) หลักสูตรหลักการบริหารแบบธรรมาภิบาล (Corporat Governance) จากสถาบันการเงินหลัก ๆ ในหลายประเทศที่เสนอการจัดอบรมให้กับเจ้าหน้าที่และผู้บริหารธนาคาร รวมถึงนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ โดยร่วมกับสถาบันการสอนภาษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมีการเปิดให้บริการห้องปฏิบัติการทางภาษา ที่ธนาคารอมสิน สำนักงานใหญ่ให้แก่พนักงานที่สนใจ

บุคลากรในธนาคารอมสิน จำเป็นที่จะต้องได้รับการยกระดับ และพัฒนาไปสู่ระดับความสามารถของการปฏิบัติงานที่สามารถแข่งขันกับสถาบันการเงินอื่นได้ ซึ่งสถาบันการเงินเป็นธุรกิจบริการ ความสำเร็จจึงขึ้นอยู่กับบริการที่ประทับใจลูกค้า ดังนั้น บุคลากรต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติในการให้บริการลูกค้า (Service) ให้เหมาะสม นอกจากเรื่องบริการ ความสำเร็จขององค์กรยังขึ้นอยู่กับทัศนคติที่เหมาะสมของบุคลากร อาทิ ทัศนคติการทำงานที่เป็นบวก (Positive Mindset) ซึ่งรวมถึงทัศนคติใหม่ ๆ ทัศนคติใหม่ต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ (Changes) ทัศนคติต่อการมุ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency & Productivity) ทัศนคติต่อสิ่งท้าทายและการเรียนรู้ใหม่ ๆ (New Challenge, New Knowhow) ทัศนคติในการทำงานเป็นหมู่คณะ (Team Spirit) เป็นต้น ซึ่งทั้งหมดทำให้บุคลากรมีความพร้อมที่จะทำงานเพื่อพัฒนาองค์กรและความก้าวหน้าของตน

3) การเลื่อนตำแหน่งหรือทางด่วนพนักงาน (Fast Track)

จากเดิมที่การเลื่อนตำแหน่งพนักงาน ต้องเป็นไปตามระยะเวลาและระดับตำแหน่ง ไม่ได้เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเลื่อนข้ามตำแหน่งในแต่ละตำแหน่งได้ อธส. ได้ประกาศปรับเปลี่ยนใหม่ ให้การเลื่อนตำแหน่งเป็นการเลื่อนตำแหน่งที่เป็นไปตามความรู้และขีดความสามารถของพนักงาน ด้วยการนำระดับ Fast Track มาใช้ในการเลื่อนตำแหน่งพนักงาน คือ เพิ่มโอกาสความก้าวหน้าของพนักงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่คิดว่ามีความพร้อมและมีศักยภาพเพียงพอสามารถสมัครทดสอบ เพื่อเลื่อนตำแหน่งก้าวกระโดดข้ามระดับตำแหน่งที่ได้มากกว่า 1 ระดับ

อธส. ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานว่า “แรก ๆ วัดความพร้อมของคนในองค์กรแล้วอ่อนมาก เมื่อเทียบกับคู่แข่งอื่น ๆ ไม่ใช่คนของเราไม่ดี คนเราดี มีความตั้งใจ รักองค์กร แต่โอกาสน้อย แรงจูงใจน้อย เงินเดือนดี โครงสร้างเงินเดือนรัฐวิสาหกิจไม่เหมือนองค์กรเอกชนที่ให้สิ่งจูงใจได้ เพราะฉะนั้นต้องเสริมสร้างประสิทธิภาพ โดยการทำระบบบริหารบุคคลแบบฟาสต์แทร็ก (Fast Track)” (ดอกเบ็ญ 2549 : 15)

ในการเข้ารับการทดสอบเพื่อเลื่อนตำแหน่งเป็นระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย/สำนัก/ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา ตามหลักเกณฑ์เดิม คือ ต้องดำรงตำแหน่งพนักงานระดับ 7 มาแล้ว 2 ปี จึงจะมีสิทธิ์เข้ารับการทดสอบ แต่ตามโครงการทางด่วนพนักงาน (Fast Track) ได้เปิดโอกาสให้พนักงานระดับ 6 เข้ารับการสอบคัดเลือกเป็นตำแหน่งระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย/สำนัก/ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา มีสิทธิ์เข้ารับการทดสอบ โดยได้มีการจัดสอบวัดศักยภาพแนวใหม่ขึ้นในปี 2547 มีผู้เข้าร่วมทดสอบประมาณ 4,100 คน เป็นการทดสอบเพื่อวัดศักยภาพการทำงาน (Competency Test) รวม 12 ด้าน เช่น การรับรู้สถานการณ์ปัจจุบัน การทำงานเชิงรุก ความรอบคอบในการตัดสินใจ ศิลปะการแก้ไขปัญหาเรื่องคน ความรับผิดชอบต่าง ๆ เป็นต้น และมีวิธีการสอบทักษะเพื่อกลั่นกรองก่อนการสอบสัมภาษณ์แนวใหม่ เพื่อให้เกิดความชัดเจนและเป็นธรรมกับทุก ๆ คน ที่ผ่านการสอบศักยภาพการทำงานแล้ว (กรพจน์ อัครวินวิจิตร 2547 : 122) ซึ่งมีผู้ที่ผ่านการทดสอบ และได้เลื่อนตำแหน่งตามโครงการ Fast Track เมื่อปี 2548 จำนวน 218 คน และ เมื่อปี 2549 จำนวน 142 คน รวมทั้งสิ้น 360 คน (ดอกเบ็ญ 2549 : 39)

ในปี 2547 อธส. นำนโยบายทางด่วนสูงสุด (Super Track) คัดเลือกบุคคลภายในธนาคารเพื่อเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูง 4 ตำแหน่ง คือ ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้อำนวยการฝ่ายสินเชื่อบุคคล รองผู้อำนวยการสำนักกลยุทธ์และแผนงาน และรองผู้อำนวยการฝ่ายกฎหมาย โดยเปิดโอกาสให้พนักงานตั้งแต่ ระดับ 6 จนถึงรองผู้อำนวยการฝ่ายสามารถสมัครเข้ารับการคัดเลือกได้ โดยต้องการเปิดโอกาสให้พนักงาน ที่มีความสามารถโดดเด่น

เป็นพิเศษ มีวุฒิภาวะความเป็นผู้นำสูง และมีประสิทธิผลของงานเป็นที่ยอมรับในธนาคารอย่างชัดเจน

จากการที่มีผู้เข้าร่วมโครงการทางเลือกใหม่ หรือเกษียณอายุก่อนกำหนด ในปี 2547 ซึ่งเป็นพนักงานในระดับผู้จัดการสาขาและรองผู้อำนวยการศูนย์ รวมประมาณ 100 คน ซึ่งถือเป็นตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางที่มีความสำคัญ อธ.ศ.กรพจน์ ได้มอบนโยบายโดยให้พิจารณาการเสนอรายชื่อบุคคลที่ควรได้รับ โอกาสที่เท่าเทียมกันด้วยความละเอียดรอบคอบ และเป็นธรรม เป็นจำนวน 3 เท่าของตำแหน่งที่ว่าง เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการพิจารณากำหนด หลักเกณฑ์และคัดเลือกพนักงาน ได้พิจารณา

4) การส่งเสริมกำลังใจและเพิ่มแรงจูงใจให้กับพนักงาน โดยเป็นการเพิ่มสวัสดิการเงินช่วยเหลือและรางวัลตอบแทนแก่พนักงาน อาทิ

(1) การปรับเงินช่วยเหลือบุตรพนักงาน เพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระและช่วยเหลือพนักงานในการเลี้ยงดูบุตร แต่เดิมธนาคารจ่ายเงินช่วยเหลือบุตรแก่พนักงานคนละ 50 บาทต่อบุตร 1 คนต่อเดือน ปรับเปลี่ยนเป็นคนละ 300 บาทต่อบุตร 1 คน โดยจะให้ความช่วยเหลือสูงสุด 3 คนต่อหนึ่งครอบครัว

(2) การสนับสนุนเงินช่วยเหลือค่าเครื่องแบบ สำหรับพนักงานทุกคน คนละ 2,500 บาทต่อปี จากเดิมที่จ่ายให้ 1,250 บาทต่อปี และจ่ายให้เฉพาะพนักงานที่เงินเดือนไม่เกิน 11,340 บาทเท่านั้น

(3) การเพิ่มสวัสดิการเงินกู้พนักงาน ปรับวงเงินกู้สหสหเคราะห์ จาก 80 เท่าของเงินเดือน แต่ไม่เกิน 1 ล้านบาท เป็น 85 เท่า แต่ไม่เกิน 2 ล้านบาท ส่วนวงเงินกู้สวัสดิการ (กรณีจำเป็นต่าง ๆ) ปรับจากวงเงิน 6 เท่าของเงินเดือน ไม่เกินค่าใช้จ่ายจริง ระยะเวลาผ่อนชำระ 48 เดือน เป็น 12 เท่าของเงินเดือน ไม่เกินค่าใช้จ่ายจริง ระยะเวลาผ่อนชำระ 60 เดือน

(4) การต่ออายุเงินช่วยเหลือกรณีพิเศษและเพิ่มเงินช่วยเหลือฯ สำหรับพนักงานและลูกจ้างที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ 3 จังหวัดภาคใต้ เป็นคนละ 3,000 บาทต่อเดือน โดยให้รวมสาขาอื่น ๆ ที่อยู่ใกล้เคียงพื้นที่เสี่ยงภัยอีก 6 สาขาด้วย รวมทั้งได้เพิ่มวงเงินประกันภัยเป็นคนละ 2 ล้านบาท และเพิ่มเบี้ยประกันอุบัติเหตุและจ่ายเงินช่วยเหลือกรณีพิเศษ คนละ 5,000 บาท

(5) การกำหนดอัตราเงินโบนัสแบบคงที่ (Fixed Bonus) โดยให้ถือเป็นค่าใช้จ่ายประจำปีของธนาคาร เพื่อแก้ปัญหาผลกระทบต่อผลตอบแทนพนักงาน ในกรณีที่การปล่อยเงินกู้เพื่อตอบสนองนโยบายรัฐบาล ทำให้ผลประกอบการของธนาคารลดลง ตลอดจนสามารถจ่ายโบนัสได้เร็วขึ้น โดยในปีแรก (พ.ศ.2547) จ่ายได้ภายในเดือน พฤษภาคม 2547 และในปีที่ 2 จ่ายในเดือนเมษายน 2548 จากเดิมที่จ่ายประมาณเดือนมิถุนายนของทุกปี

2.2.6 กระบวนการ (Process)

จากการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรของธนาคารออมสิน ทำให้หน่วยงานบางฝ่ายมีหน้าที่ความรับผิดชอบตรงตามสายงานใหม่ที่ชัดเจนขึ้น เช่น การเปลี่ยนชื่อฝ่ายปฏิบัติการกลาง ซึ่งดูแลศูนย์เงินสดเป็นฝ่ายการเงินแทน และให้ขึ้นกับสายการเงิน การปรับย้ายสำนักธุรกิจต่างประเทศจากสายการเงินไปอยู่สายเงินฝากและบริการ และมีการจัดตั้งสำนักธุรกิจการเงินส่วนบุคคล (Private Banking) ขึ้นใหม่ เพื่อดูแลการให้บริการธุรกรรมการเงินเป็นการเฉพาะให้แก่ส่วนบุคคล

ทางด้านสายงานนโยบายและกลยุทธ์ ความสำเร็จของสำนักกลยุทธ์และแผนงาน โดยเป็นหน่วยงานที่ได้รับภาระระดับเพื่อเรียนรู้วิธีการ และรูปแบบการทำแผนกลยุทธ์ และงบประมาณสมัยใหม่จากภาครัฐและเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อจะได้เป็นกำลังสำคัญในการปรับเปลี่ยนกระบวนการประมวลความคิด และกระบวนการในการทำงานของธนาคารให้เกิดความเข้าใจ ความพร้อม ความทันสมัย และมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่วนการเพิ่มหน่วยงานระดับสำนักขึ้นใหม่ คือ สำนักสื่อสารองค์กร สำนักวิจัยและพัฒนา เพื่อดูแลเกี่ยวกับเรื่องการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเงินใหม่ ๆ รวมถึงการวิเคราะห์เศรษฐกิจมหภาคเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจจุลภาค

การที่จะบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ธนาคารกำหนดไว้ ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การพัฒนาและปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพรองรับธุรกิจของธนาคารทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งมีระบบข้อมูลที่รวดเร็วถูกต้องเพื่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ โดยติดตั้งอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานในการให้บริการแก่ลูกค้า ได้แก่ การติดตั้งเครื่องรับฝากเงินนอกสถานที่ เพื่อใช้ในการออกบริการรับฝากเงินนอกสถานที่ให้กับสมาชิกธนาคารประชาชนและลูกค้าทั่วไป รวมทั้งได้จัดซื้อและติดตั้งเครื่องอ่านรหัส (Barcode) จำนวน 300 เครื่อง ให้กับสาขาที่มีปริมาณการทำธุรกรรมสูง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการให้รวดเร็วขึ้น และช่วยให้เกิดความสะดวกแก่สาขาและลูกค้า อีกทั้งยังเป็นการสร้างภาพลักษณ์ให้กับธนาคารในการเป็นธนาคารที่ทันสมัยอีกด้วย ขณะเดียวกันธนาคารยังมีระบบการให้บริการที่ลดความซ้ำซ้อนของการปฏิบัติงาน โดยมีลักษณะการทำงานที่เชื่อมโยงกัน เช่น สามารถหักบัญชีจากระบบเงินฝากมาชำระหนี้ในระบบงานสินเชื่อได้ และการจัดเก็บข้อมูลจะยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) ซึ่งระบบงานจะมีความแม่นยำ โปร่งใส และตรวจสอบได้

ในปี 2548 ธนาคารได้มีการปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจสงเคราะห์ชีวิต หรือ GSB LIFE ครั้งใหญ่ โดยมีการปรับโครงสร้างหน่วยงาน ระบบบัญชี ตลอดจนขั้นตอนการพิจารณา

รับฝากและการถ่ายสินไหมทดแทนให้รวดเร็ว เป็นมาตรฐานเดียวกับบริษัทประกันชีวิตชั้นนำ และสามารถให้บริการด้วยระบบงาน Online ได้ทั่วประเทศ

ในปี 2549 ธนาคารได้พัฒนาการให้บริการในด้านระบบงาน ATM ให้สามารถเปิดบริการตลอด 24 ชั่วโมง รวมทั้งสามารถรับบัตร ATM ต่างประเทศ และ VISA PLUS ได้ ด้านการให้บริการสินเชื่อ ได้ปรับปรุงระบบงานสินเชื่อโดยใช้ Web เทคโนโลยี ทำให้สามารถรับชำระเงินกู้ต่างสาขาได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ในการจัดการข้อมูลได้พัฒนาการเชื่อมต่อกับระบบ Credit Bureau และ ระบบ Data Warehouse พร้อมทั้งนำระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารมาใช้บริหารข้อมูลและประเมินผลการดำเนินงาน โดยจัดหมวดหมู่ของทั้งข้อมูลผลการดำเนินงานเป็นรายหน่วยงาน งบการเงิน และข้อมูลด้านบริหารบุคคล รวมทั้งจัดให้มีระบบการรักษาความปลอดภัยสารสนเทศตามมาตรฐานสากล

ในการปรับปรุงระบบงานและเทคโนโลยี อส.กรพจน์ ได้มอบให้สายงานเทคโนโลยีของธนาคาร พิจารณาให้มีการเรียนรู้แบบเร่งด่วน รวมทั้งเปิดให้เรียนในสถาบันภายนอก ตามเงื่อนไขรายละเอียดของหลักสูตรและสถาบันการสอนที่ธนาคารรับรอง โดยธนาคารเป็นผู้พิจารณาดูแลรับผิดชอบค่าใช้จ่าย เพื่อเร่งรีบพัฒนาระดับความพร้อมให้บริการธุรกรรมทางการเงินทุกรูปแบบอย่างมีประสิทธิภาพในอนาคต

2.2.7 สภาพแวดล้อม (Physical Evidence)

ธนาคารได้มีการปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์องค์กรใหม่ โดยการนำสีทอง และสีชมพู มาเป็นโทนสีหลัก โดยสีทองสะท้อนความสง่างามของธนาคาร และสีชมพูสะท้อนถึงความสดใส ความทันสมัยและมิตรไมตรี การปรับเปลี่ยนดังกล่าวดำเนินไปพร้อมกับการยึดหลัก Triple A (Awake, Alert, Ahead) ส่วนป้ายธนาคารได้รับการปรับเปลี่ยนเป็นตราธนาคารออมสินสีทองบนพื้นสีชมพู ตัวอักษรชื่อธนาคารออมสินทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษสีขาว ด้วยการสร้างเอกลักษณ์องค์กรใหม่ ให้ก้าวทันต่อโลกปัจจุบัน โดยสร้างไว้ซึ่งความสง่างาม และเป็นมิตรกับลูกค้า และประชาชนทุกระดับสอดคล้องกับการเป็นสถาบันการเงินที่รับใช้สังคมไทยมายาวนาน ทั้งนี้ เพื่อให้ธนาคารออมสินเป็นสถาบันการเงินที่มีความโดดเด่น ทันสมัย มั่นคง และมีความเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร อันจะเสริมสร้างให้วิสัยทัศน์ “การเป็นยิ่งกว่าธนาคาร” ของธนาคารมีความสมบูรณ์แบบยิ่งขึ้น ซึ่งได้มีการเปิดตัวเอกลักษณ์องค์กรใหม่อย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 13 กันยายน 2548 เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์และสร้างการรับรู้แก่ลูกค้าและประชาชนต่อการปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์องค์กรใหม่ของธนาคาร

หลังจากการเปิดตัวเอกลักษณ์องค์กรใหม่ด้วยการนำโทนสีทอง-ชมพู มาเป็นสีหลักของธนาคารในปลายปี 2548 นั้น ตลอดปี 2549 ธนาคารได้เร่งดำเนินการปรับเปลี่ยนภาพ

ลักษณะองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยทำการปรับเปลี่ยนสีของตราสัญลักษณ์และป้ายธนาคาร เครื่องแต่งกายพนักงาน รูปแบบสติก สมุดบัญชีธนาคาร บัตรเครดิต อุปกรณ์ เอกสารต่างๆ และเครื่อง ATM ในส่วนเครื่องแบบพนักงานที่ใช้มาตั้งแต่ปี 2546 ได้รับการปรับเปลี่ยนให้มีสีสันที่สดใส และทันสมัย

การปรับสภาพแวดล้อมในทางกายภาพของธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ และสาขาธนาคารต่าง ๆ นอกเหนือจากเรื่องภาพลักษณ์ และการปรับพื้นที่ให้มีสถานที่รองรับการประชุมและการทำงานแล้ว สภาพแวดล้อมยังมีอิทธิพลและนำมาซึ่งบรรยากาศที่สนับสนุนให้ผู้ที่มาสัมผัสและพนักงานเกิดแบบแผนพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้วยการให้บริการ และการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งการปรับปรุงสถานที่ให้ทันสมัยและสร้างบรรยากาศใหม่ไม่ได้ละทิ้งอดีต ประวัติศาสตร์ของธนาคาร แต่ได้นำเอาประวัติศาสตร์กลับมาสร้างความเข้าใจใหม่ ให้เป็นพลังและเป็นแรงบันดาลใจ สำหรับพนักงานและการขับเคลื่อนของธนาคาร

อรรถ.กรพจน์ กล่าวไว้ว่า “เราจะใส่ประวัติศาสตร์เข้าในความคิดของพนักงานอย่างไร อันนี้สำคัญที่สุด อาจจะเป็นตัวซึ่งทำให้ทุกคนอยากทำอะไรเพื่อองค์กร ถ้าทุกคนได้รับแรงส่งจากตรงนี้ คนละสัก 10% 20% และไปในทิศทางที่ถูกต้อง คิดดูว่า ศักยภาพของออมสินจะเพิ่มอีกขนาดไหน” (กรพจน์ อัครวินิจิตร 2550 : 109)

จากการปรับภาพลักษณ์องค์กร ถือเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนให้ธนาคาร “เป็นยิ่งกว่าธนาคาร” ที่พร้อมให้บริการลูกค้าที่มีอยู่เกือบ 30 ล้านบัญชี ได้รับความพึงพอใจสูงสุด อรรถ.กรพจน์ ได้มอบหมายให้สำนักสื่อสารองค์กร ร่วมกับสำนักวิจัยและพัฒนาว่าจ้างสถาบันสำรวจความคิดเห็น (Poll) สำรวจความคิดเห็นประชาชนและผู้ใช้บริการของธนาคารออมสินในทุก ๆ ระดับ ทุก ๆ ด้าน และทุก ๆ เดือน เพื่อจะนำข้อมูลผลการสำรวจดังกล่าวมาใช้ตรวจสอบการทำงาน การให้บริการและประสิทธิภาพของธนาคาร เพื่อจะได้ทราบถึงความรู้สึกและความคิดเห็นของประชาชนกลุ่มต่าง ๆ ต่อธนาคาร เพื่อจะได้ปรับปรุงให้ประชาชนสามารถสัมผัสได้ถึงความเปลี่ยนแปลงเกิดความประทับใจและความมั่นคงที่จะใช้บริการของธนาคารออมสินมากยิ่งขึ้นในอนาคต

“ยุทธศาสตร์ที่สำคัญประการหนึ่ง ในการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันของธนาคาร คือ การปรับปรุงระบบการบริการลูกค้าและการปรับภาพลักษณ์องค์กรใหม่ให้ก้าวทันกับลูกค้าในโลกปัจจุบัน” ดังนั้น “การยกระดับภาพลักษณ์ การประชาสัมพันธ์จึงเป็นมิติการสร้างโอกาสทั้งในมุมกว้างและมุมลึกที่สำคัญยิ่ง ทั้งยังเป็นเครื่องมือที่เป็นประโยชน์ในการสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นเหนือคู่แข่งอื่นๆ อีกด้วย” (ธนาคารออมสิน 2550 :

ตอนที่ 3 ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของธนาคาร ในปี 2547-2550

ตารางที่ 4.2 สรุปผลการดำเนินงานของธนาคารออมสิน ตั้งแต่ปี 2546-2550

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ปี 2546	ปี 2547	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550
รายได้ดอกเบี้ยและเงินปันผล	27,260	27,924	29,278	36,337	41,845
ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยและเงินรางวัลสลากออมสิน	-10,105	-7,814	-7,129	-12,242	-16,066
รายได้ดอกเบี้ยและเงินปันผลสุทธิ	17,155	20,110	22,149	24,095	25,779
รายได้ที่มีไขดอกเบี้ย	3,984	2,825	2,383	2,131	2,426
รายได้สุทธิจากการดำเนินงาน	21,139	22,935	24,532	26,226	28,205
ค่าใช้จ่ายที่มีไขดอกเบี้ย	-9,617	-10,872	-9,414	-10,061	-11,058
กำไรก่อนสำรองหนี้สงสัยจะสูญ	11,522	12,063	15,118	16,165	17,147
หนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญ	-	-	-1,876	-2,485	-772
กำไรก่อนสำรองหนี้สงสัยจะสูญ	-	-	13,242	13,680	16,375
หนี้สงสัยจะสูญเพิ่ม	-918	-138	-900	-3,600	-5,641
กำไรสุทธิ	10,604	11,925	12,342	10,080	10,734
การเปลี่ยนแปลงของกำไรสุทธิ (ร้อยละ)	-	12.5	3.5	-18.3	6.5

ที่มา : จุดเด่นในรอบ 5 ปี รายงานประจำปี 2550 ของธนาคารออมสิน : หน้า 9

3.1 กำไรสุทธิ

ในปี 2547 ธนาคารมีผลการดำเนินงานในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ดี โดยมีกำไรสุทธิจำนวน 11,925 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2546 จำนวน 1,321 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 12.5 และได้จัดสรรกำไรจากการดำเนินงานเป็นรายได้นำส่งรัฐเพื่อใช้ในการพัฒนาประเทศ จำนวน 5,334 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 40 ของกำไรสุทธิปี 2547

ในปี 2548 ธนาคารมีกำไรสุทธิ จำนวน 12,342 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2547 จำนวน 417 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 3.5 จากรายได้ดอกเบี้ยและเงินปันผลสุทธิที่เพิ่มขึ้น และ

ค่าใช้จ่ายที่มีใช้ดอกเบียลดลง เมื่อเปรียบเทียบกับระบบธนาคารพาณิชย์ไทยและสถาบันการเงิน เฉพาะกิจด้วยกัน ธนาคารมีกำไรสุทธิสูงกว่ากำไรสุทธิเฉลี่ยของทั้งระบบ และจัดอยู่ในลำดับที่ 5 ของระบบ ทั้งนี้ ธนาคารได้จัดสรรกำไรจากการดำเนินงานเป็นรายได้ นำส่งรัฐเพื่อใช้ในการพัฒนา ประเทศ กว่าร้อยละ 50 ของกำไรสุทธิประจำปี 2548

ในปี 2549 ธนาคารมีกำไรสุทธิ จำนวน 10,080 ล้านบาท ลดลงจากปี 2548 จำนวน 2,262 ล้านบาท หรือลดลงร้อยละ 18.3 สาเหตุหลักมาจากการตั้งสำรองหนี้สงสัยจะสูญที่เพิ่มขึ้น ทั้ง การตั้งสำรองตามเกณฑ์กระทรวงการคลังใหม่ และการตั้งสำรองเพิ่มเพื่อให้มีจำนวนใกล้เคียงกับ เกณฑ์ธนาคารแห่งประเทศไทย รวมเพิ่มขึ้นจำนวน 3,309 ล้านบาท นอกจากนี้ค่าใช้จ่ายที่มีใช้ ดอกเบียของธนาคารเพิ่มขึ้นจำนวน 647 ล้านบาท แต่รายได้ที่มีใช้ดอกเบียลดลงจำนวน 252 ล้าน บาท ขณะที่รายได้ดอกเบียและเงินปันผลสุทธิมียอดเพิ่มขึ้นจำนวน 1,946 ล้านบาท

อย่างไรก็ตาม ธนาคารยังมีกำไรก่อนสำรองหนี้สงสัยจะสูญเพิ่มขึ้นจำนวน 1,036 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 6.85 โดยธนาคารได้จัดสรรกำไรนำส่งรัฐตามที่กระทรวงการคลัง กำหนดจำนวน 5,100 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 50.65 ของกำไรสุทธิ โดยในปี 2549 ได้มีการ จัดสรรกำไรระหว่างปีนำส่งรัฐแล้วจำนวน 1,572 ล้านบาท หรือประมาณร้อยละ 30 ของกำไรสุทธิ งวด 6 เดือน

ในปี 2550 ธนาคารมีกำไรก่อนสำรองหนี้สงสัยจะสูญ จำนวน 16,147 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2549 จำนวน 982 ล้านบาท หรือร้อยละ 6.1 โดยมีรายได้ดอกเบียและเงินปันผลสุทธิ และรายได้ที่มีใช้ดอกเบียเพิ่มขึ้น แม้ว่าค่าใช้จ่ายที่มีใช้ดอกเบียจะเพิ่มขึ้นด้วย

ธนาคารมีค่าใช้จ่ายหนี้สูญและสำรองหนี้สงสัยจะสูญตามเกณฑ์กระทรวงการคลัง ลดลงจากปีก่อนจำนวน 1,713 ล้านบาท และได้ตั้งสำรองเพิ่มจากเกณฑ์ปกติอีกจำนวน 5,641 ล้านบาท เพื่อให้มีจำนวนใกล้เคียงกับเกณฑ์ธนาคารแห่งประเทศไทย ทำให้ธนาคารมีกำไรสุทธิในปี 2550 จำนวน 10,734 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2549 จำนวน 654 ล้านบาท หรือร้อยละ 6.5

3.2 รายได้ดอกเบียและเงินปันผลสุทธิ

ธนาคารมีรายได้ดอกเบียและเงินปันผลสุทธิ (NII) ในปี 2547 จำนวน 20,110 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2546 จำนวน 2,955 ล้านบาท โดยธนาคารมีรายได้ดอกเบียและเงินปันผล จำนวน 27,925 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2546 จำนวน 664 ล้านบาท จากการขยายสินเชื่อเพิ่มขึ้น ทั้ง ในส่วนของสินเชื่อรายย่อย สินเชื่อเพื่อธุรกิจ สินเชื่อภาครัฐ และสินเชื่อตามนโยบายของรัฐบาล ประกอบกับมีค่าใช้จ่ายดอกเบียและเงินรางวัลสลากออมสินจำนวน 7,814 ล้านบาท ลดลงจากปี 2546 จำนวน 2,291 ล้านบาท ซึ่งเป็นผลจากการที่มีอัตราดอกเบี้ยเงินฝากของธนาคารทรงตัวอยู่ใน ระดับต่ำตลอดทั้งปี

ในปี 2548 ธนาคารมีรายได้ดอกเบี้ยและเงินปันผลสุทธิ จำนวน 22,149 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2547 จำนวน 2,039 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากรายได้ดอกเบี้ยและเงินปันผลที่เพิ่มขึ้นตามการขยายตัวของเงินให้สินเชื่อและการปรับขึ้นของอัตราดอกเบี้ยประกอบกับค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยและเงินรางวัลสลากออมสินลดลง เนื่องจากมีการปรับลดเงินรางวัลย่อยของสลากออมสิน

ในปี 2549 ธนาคารมีรายได้ดอกเบี้ยและเงินปันผลสุทธิ จำนวน 24,095 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2548 จำนวน 1,684 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 8.74 ทั้งนี้ส่วนใหญ่มาจากรายได้ดอกเบี้ยจากเงินให้สินเชื่อที่เพิ่มขึ้น อันเป็นผลมาจากการขยายตัวของสินเชื่อและการปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยตามทิศทางของตลาดเงิน รวมทั้งรายได้ดอกเบี้ยจากรายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน ขณะที่ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยและเงินรางวัลสลากออมสินเพิ่มขึ้น จากการขยายฐานและปรับโครงสร้างเงินฝากที่มีระยะเวลาเพิ่มมากขึ้น ประกอบกับรายได้ดอกเบี้ยและเงินปันผลจากเงินลงทุนที่ลดลง เนื่องจากเงินลงทุนในหลักทรัพย์สุทธิของธนาคารลดลง จำนวน 24,944 ล้านบาท

ในปี 2550 ธนาคารมีรายได้ดอกเบี้ยและเงินปันผลสุทธิจำนวน 25,779 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2549 จำนวน 1,684 ล้านบาท หรือร้อยละ 7.0 โดยเพิ่มขึ้นจากการขยายตัวของสินเชื่อ โดยเฉพาะสินเชื่อเพื่อพัฒนากลุ่มอาชีพ และสินเชื่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่ขยายตัวเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 42.4 และ 14.6 จากปีก่อน จากหลักทรัพย์ซื้อโดยมีสัญญาขายคืน จากเงินปันผลหุ้นสามัญและหน่วยลงทุน และดอกเบี้ยรับจากเงินลงทุนในหลักทรัพย์ต่างประเทศ

3.3 รายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ย

ในปี 2547 ธนาคารมีรายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ย 2,762 ล้านบาท ลดลงจากปี 2546 จำนวน 1,222 ล้านบาท โดยธนาคารมีรายได้จากค่าธรรมเนียมบริการและรายได้อื่นเพิ่มสูงขึ้นจากปี 2546 จำนวน 803 ล้านบาท ซึ่งเป็นผลจากการพัฒนา ปรับปรุง และขยายประเภทการให้บริการทางการเงิน ในขณะที่กำไรจากเงินลงทุนในหลักทรัพย์ลดลงจากปี 2546 จำนวน 2,027 ล้านบาท ซึ่งเป็นผลจากอัตราผลตอบแทนพันธบัตรรัฐบาลในปี 2547 มีการปรับขึ้นต่อเนื่อง ทำให้มูลค่าตลาดของพันธบัตรปรับตัวสูงขึ้น ประกอบกับปัจจัยลบจากภายในและภายนอกประเทศ ส่งผลต่อภาวะตลาดและปริมาณธุรกรรมในตลาดตราสารหนี้ลดลง

ในปี 2548 ธนาคารมีรายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ย จำนวน 2,383 ล้านบาท ลดลงจากปี 2547 จำนวน 442 ล้านบาท หรือลดลงร้อยละ 16 ส่วนใหญ่เกิดจากรายได้ค่าธรรมเนียมที่ลดลง รายได้เบ็ดเตล็ด และรายได้จากการรับชำระค่าเบี้ยประกันภัยที่ลดลง ประกอบกับปี 2547 มีรายการกำไรจากการกลับบัญชีรายการขาดทุนจากการด้อยค่าเงินลงทุน ในขณะที่รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการอื่นๆ เพิ่มขึ้น

ในปี 2549 ธนาคารมีรายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ยจำนวน 2,130 ล้านบาท ลดลงจำนวน 253 ล้านบาท หรือลดลงร้อยละ 10.62 จากปี 2548 ซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากการลดลงของกำไรจากการขายเงินลงทุนในหลักทรัพย์ เนื่องจากหลักทรัพย์เพื่อค้าและเพื่อขายของธนาคารมีจำนวนลดลง และรายได้ค่าธรรมเนียมจากการบริการลดลง จากรายได้ค่าธรรมเนียมบัญชีทอคิดทิงและค่าธรรมเนียมเงินกู้ลดลง ขณะที่รายได้อื่นเพิ่มขึ้น

ในปี 2550 ธนาคารมีรายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ยจำนวน 2,426 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจำนวน 295 ล้านบาท หรือร้อยละ 13.9 จากปี 2549 ส่วนใหญ่มาจากรายได้ค่าธรรมเนียมจากการบริการที่เพิ่มขึ้น ขณะที่กำไรจากเงินลงทุนและรายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ยอื่นลดลง

3.4 ค่าใช้จ่ายที่มีใช้ดอกเบี้ย

ในปี 2547 ธนาคารมีค่าใช้จ่ายที่มีใช้ดอกเบี้ย 10,810 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2546 จำนวน 1,193 ล้านบาท โดยส่วนใหญ่เป็นการเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงานที่เพิ่มขึ้นจากปี 2546 เป็นจำนวน 1,351 ล้านบาท ตามโครงการทางเลือกใหม่ (Early Retirement) และการปรับเพิ่มเงินเดือนพนักงานตามมติคณะรัฐมนตรีเพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจหน้าที่ รวมทั้งมีผลขาดทุนจากการค้อยค่าของเงินลงทุน (เป็นผลขาดทุนจากการแลกหุ้นสามัญของบริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย เป็นหุ้นสามัญของธนาคารทหารไทย จำกัด(มหาชน)) ในขณะที่ค่าใช้จ่ายที่มีใช้ดอกเบี้ยอื่นๆ ลดลง

ในปี 2548 ธนาคารมีค่าใช้จ่ายที่มีใช้ดอกเบี้ย จำนวน 9,414 ล้านบาท ลดลงจากปีที่ผ่านมา จำนวน 1,458 ล้านบาท หรือลดลงร้อยละ 13 เนื่องจากในปี 2547 มีรายการขาดทุนจากการค้อยค่าของเงินลงทุน อีกทั้งมีการจ่ายเงินชดเชยให้แก่พนักงานตาม โครงการ Early Retirement สูงกว่าปี 2548

ในปี 2549 ธนาคารมีค่าใช้จ่ายที่มีใช้ดอกเบี้ยจำนวน 10,061 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมาจำนวน 647 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 6.87 ส่วนใหญ่เป็นผลมาจากค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงานเพิ่มขึ้น อันเนื่องมาจากการเพิ่มขึ้นของเงินเดือน ค่าจ้าง และเงินชดเชยให้แก่พนักงานตามโครงการ Early Retirement รองลงมาคือ ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอาคาร สถานที่และอุปกรณ์เพิ่มขึ้น และค่าใช้จ่ายอื่นที่เพิ่มขึ้น จากค่าจ้างบุคคลภายนอก เงินรางวัลสินเชื่อ และค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดที่เพิ่มขึ้น

ในปี 2550 ธนาคารมีค่าใช้จ่ายที่มีใช้ดอกเบี้ย จำนวน 11,058 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2549 จำนวน 997 ล้านบาท หรือร้อยละ 9.9 โดยมีการเพิ่มขึ้นที่สำคัญ จากการตั้งเงินทุนเลี้ยงชีพ (บำเหน็จ) ค่าจ้าง และเงินเดือนที่เพิ่มขึ้น ตามการปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี ร้อยละ 7.5 และการปรับขึ้นอีกร้อยละ 4 ตั้งแต่ ตุลาคม 2550 ประกอบกับมีจำนวนพนักงานเพิ่มขึ้นในปี 2550 รวมถึงค่าใช้จ่าย โบนัสที่เพิ่มขึ้น จากผลกำไรที่สูงกว่าปีก่อนและจากการที่กระทรวงการคลังเห็นชอบให้นำ

ค่าเพื่อหนี้สงสัยจะสูญที่ธนาคารตั้งเพิ่มเกินกว่าเกณฑ์กระทรวงการคลังครบเกณฑ์ IAS39 มารวมกับผลกำไรสุทธิของปี 2549 เพื่อคำนวณจ่ายเป็นเงิน โบนัสกรรมการและพนักงานเพิ่มขึ้น

ตารางที่ 4.3 แสดงฐานะทางการเงินของธนาคารออมสิน ปี 2546-2550

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ปี 2546	ปี 2547	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550
สินทรัพย์รวม	639,306	665,911	680,072	711,298	756,766
หนี้สินและส่วนของทุน					
หนี้สิน	571,981	598,041	600,798	634,824	669,835
ส่วนของทุน	67,325	67,870	79,274	76,474	86,931
รวมหนี้สินและส่วนของ					
ทุน	639,306	665,911	680,072	711,298	756,766

ที่มา : รายงานประจำปี 2550 ธนาคารออมสิน

3.5 ด้านสินทรัพย์

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2547 ธนาคารมีสินทรัพย์รวม 665,911 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2546 จำนวน 26,605 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 4.16 โดยส่วนใหญ่เป็นการเพิ่มขึ้นของเงินให้สินเชื่อและดอกเบี้ยค้างรับสุทธิ โดยเพิ่มขึ้นจากปี 2546 จำนวน 60,232 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 21.60 ส่วนเงินลงทุนในหลักทรัพย์สุทธิลดลงจากปี 2546 จำนวน 50,084 ล้านบาท หรือลดลงร้อยละ 16.06 เนื่องจากการปรับพอร์ตเงินลงทุนให้สอดคล้องกับแหล่งที่มาของเงินทุนและการบริหารความเสี่ยงด้านตลาดของธนาคาร

ณ 31 ธันวาคม 2548 ธนาคารมีสินทรัพย์รวม จำนวน 680,072 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2547 จำนวน 14,161 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 2.13 ส่วนใหญ่เป็นการเพิ่มขึ้นของเงินให้สินเชื่อและดอกเบี้ยค้างรับสุทธิ โดยเพิ่มขึ้นจากปี 2547 จำนวน 28,545 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 8.42 จากสินเชื่อเพื่อพัฒนากลุ่มอาชีพ สินเชื่อเอกชนขนาดใหญ่ สินเชื่อเคหะ สินเชื่อสวัสดิการ สินเชื่อไทรทอง สินเชื่อเพื่อธุรกิจ และสินเชื่อเพื่อสังคม ตามลำดับ

ณ 31 ธันวาคม 2549 ธนาคารมีสินทรัพย์รวม จำนวน 711,492 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2548 จำนวน 31,420 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 4.62 โดยมีรายการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

ในด้านเงินให้สินเชื่อ มีจำนวน 431,946 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากสิ้นปี 2548 จำนวน 34,483 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 8.68 โดยส่วนใหญ่เป็นการเพิ่มขึ้นของสินเชื่อบุคคล สินเชื่อเอกชนขนาดใหญ่ สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย และสินเชื่อธุรกิจ ตามลำดับ และค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ มีจำนวน 17,684 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากสิ้นปี 2548 จำนวน 6,060 ล้านบาท หรือ เพิ่มขึ้นร้อยละ 52.13 ซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากการตั้งสำรองค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญเพิ่มจากจำนวนที่คำนวณตามเกณฑ์กระทรวงการคลังใหม่ เพื่อให้มีจำนวนใกล้เคียงกับเกณฑ์ธนาคารแห่งประเทศไทย ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงประมาณการทางบัญชีตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการบัญชีและการเงินของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2548

ณ 31 ธันวาคม 2550 ธนาคารมีสินทรัพย์รวม จำนวน 756,766 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2549 จำนวน 45,468 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 6.4 โดยมีรายการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ จากเงินให้สินเชื่อ จำนวน 469,639 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากสิ้นปี 2549 จำนวน 37,692 ล้านบาท หรือ เพิ่มขึ้นร้อยละ 8.7 โดยส่วนใหญ่เป็นการเพิ่มขึ้นของสินเชื่อเพื่อพัฒนากลุ่มอาชีพ สินเชื่อบุคคล สินเชื่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) สินเชื่อภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ ตามลำดับ และค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ จำนวน 24,084 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากสิ้นปี 2549 จำนวน 6,400 ล้านบาท หรือ เพิ่มขึ้นร้อยละ 36.2 โดยค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญที่คำนวณตามเกณฑ์กระทรวงการคลังเท่ากับ 13,631 ล้านบาท ขณะที่ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญที่ตั้งไว้แล้วทั้งสิ้นจะสูงกว่าที่คำนวณตามเกณฑ์กระทรวงการคลังจำนวน 10,453 ล้านบาท ทั้งนี้ เพื่อให้มีจำนวนใกล้เคียงกับเกณฑ์ธนาคารแห่งประเทศไทย

3.6 ด้านหนี้สินและส่วนของทุน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2547 ธนาคารมีหนี้สิน 598,041 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2546 จำนวน 26,060 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 4.56 โดยเป็นการเพิ่มขึ้นของเงินฝากเป็นจำนวน 25,853 ล้านบาท จากการออกจำหน่ายพันธบัตรออมสินระยะเวลา 5 ปี และ 8 ปี ที่มีเงื่อนไขและผลตอบแทนจูงใจกว่าเงินฝากทั่วไปในช่วงเดือนธันวาคม 2547

ส่วนของทุน มีจำนวน 67,870 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2546 จำนวน 545 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 0.81

ณ 31 ธันวาคม 2548 ธนาคารมีหนี้สิน จำนวน 600,798 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2547 จำนวน 2,757 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 0.46 ส่วนใหญ่เป็นการเพิ่มขึ้นของเงินฝาก จำนวน 3,022 ล้านบาท ประกอบด้วย เงินฝากประเภทเผื่อเรียก เงินฝากสลากออมสินพิเศษ เงินฝากสงเคราะห์ชีวิต และเงินฝากกระแสรายวัน ตามลำดับ ขณะที่เงินฝากประเภทเผื่อเรียกพิเศษและเงินฝากประจำลดลง

ส่วนของทุน มีจำนวน 79,274 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2547 จำนวน 11,404 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 16.80 จากกำไรสุทธิและส่วนเกินทุนจากการเปลี่ยนแปลงมูลค่าเงินลงทุนเพิ่มขึ้น

ณ 31 ธันวาคม 2549 ธนาคารมีหนี้สิน จำนวน 634,825 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2548 จำนวน 34,027 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้น ร้อยละ 5.66 ส่วนใหญ่เป็นการเพิ่มขึ้นของเงินฝากจำนวน 30,982 ล้านบาท ซึ่งมาจากการเพิ่มขึ้นของเงินฝากประจำ เงินฝากสลากออมสินพิเศษ พันธบัตรออมสิน และเงินฝากสงเคราะห์ชีวิต ตามลำดับ มีผลให้โครงสร้างเงินฝากเปลี่ยนแปลงจากสิ้นปี 2548 โดยสัดส่วนเงินฝากประจำและเงินฝากสลากออมสินเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 11 และ 26 มาเป็นร้อยละ 25 และ 27 ตามลำดับ ขณะที่สัดส่วนเงินฝากเพื่อเรียกและเพื่อเรียกพิเศษลดลงจากร้อยละ 54 มาเป็นร้อยละ 39

ส่วนของทุน มีจำนวน 76,667 ล้านบาท ลดลงจากปี 2548 จำนวน 2,607 ล้านบาท หรือลดลงร้อยละ 3.29 จากการเปลี่ยนแปลงมูลค่าเงินลงทุนที่ลดลง จำนวน 3,604 ล้านบาท ทำให้มีผลขาดทุนที่ยังไม่เกิดขึ้นจากหลักทรัพย์เพื่อการลงทุน จำนวน 533 ล้านบาท ประกอบกับปี 2549 มีกำไรสะสมเพิ่มขึ้นเพียง 997 ล้านบาท ลดลงจากปี 2548 ที่เพิ่มขึ้น 7,007 ล้านบาท

ณ 31 ธันวาคม 2550 ธนาคารมีหนี้สินรวม จำนวน 669,835 ล้านบาท เพิ่มขึ้น จากปี 2549 จำนวน 35,011 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้น ร้อยละ 5.5 ส่วนใหญ่เป็นการเพิ่มขึ้นของเงินฝาก จำนวน 29,713 ล้านบาท หรือร้อยละ 4.8 โดยเฉพาะเงินฝากสลากออมสินพิเศษ เงินฝากประจำ เงินฝากเพื่อเรียก และเงินฝากสงเคราะห์ชีวิต ตามลำดับ มีผลให้โครงสร้างเงินฝากของธนาคาร ณ สิ้นปี 2550 โดยสัดส่วนเงินฝากสลากออมสิน เงินฝากประจำ เงินฝากเพื่อเรียก เงินฝากเพื่อเรียกพิเศษ เงินฝากสงเคราะห์ชีวิต และเงินฝากพันธบัตรออมสินและอื่นๆ ร้อยละ 28, 26, 26, 11, 5 และ 4 ตามลำดับ

ส่วนของทุน มีจำนวน 86,931 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2549 จำนวน 10,457 ล้านบาท หรือร้อยละ 13.7 โดยเฉพาะรายการส่วนเกินทุนจากการเปลี่ยนแปลงมูลค่าเงินลงทุนจากการ Mark to Market เพิ่มขึ้น จำนวน 5,515 ล้านบาท กำไรสะสมเพิ่มขึ้น จำนวน 4,949 ล้านบาท (จากกำไรสุทธิของปี 2550 จำนวน 10,734 ล้านบาท และนำส่งเป็นรายได้แผ่นดินรวมจำนวน 5,785 ล้านบาท แบ่งเป็นการนำส่งจากผลกำไรสุทธิปี 2549 จำนวน 4,224 ล้านบาท และนำส่งจากผลกำไรระหว่างปี 2550 จำนวน 1,561 ล้านบาท) ขณะที่ส่วนเกินทุนจากการบริจาคมลดลง 6.5 ล้านบาท

3.7 สินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs)

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2547 ธนาคารมีอัตราส่วนหนี้ค้างชำระเกิน 3 เดือน ร้อยละ 2.70 และอัตราส่วนหนี้ค้างชำระเกิน 6 เดือน ร้อยละ 2.15 ต่ำกว่าปี 2546 ซึ่งมีอัตราส่วนหนี้ค้าง

ชำระดังกล่าว คิดเป็นร้อยละ 3.11 และร้อยละ 2.59 ตามลำดับ ทั้งนี้เป็นผลจากการที่ธนาคารมีมาตรการเร่งรัดและติดตามลูกหนี้ค้างชำระ รวมทั้งผลจากโครงการปรับโครงสร้างหนี้ภาคประชาชน

ณ 31 ธันวาคม 2548 ธนาคารมีหนี้ค้างชำระเกิน 3 เดือน จำนวน 14,321 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 3.79 ของเงินให้สินเชื่อ และมีหนี้ค้างชำระเกิน 6 เดือน (เกณฑ์กระทรวงการคลัง) จำนวน 11,002 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 2.91 ของเงินให้สินเชื่อ ซึ่งต่ำกว่าประมาณการที่ธนาคารกำหนดไว้ที่ร้อยละ 4.17 และร้อยละ 3.20 ตามลำดับ

ณ 31 ธันวาคม 2549 ธนาคารมีหนี้ค้างชำระเกิน 3 เดือน จำนวน 16,484 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 3.82 ของเงินให้สินเชื่อ โดยเพิ่มขึ้นจากสิ้นปี 2548 จำนวน 2,163 ล้านบาท หรือร้อยละ 15.1 อันเป็นผลจากสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย สินเชื่อเพื่อสังคมและชุมชน สินเชื่อเพื่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และสินเชื่อบุคคล ตามลำดับ

ณ 31 ธันวาคม 2550 ธนาคารมีสินเชื่อจัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐานขึ้นไป (ค้างชำระเกิน 3 เดือน) ที่หยุดรับรู้รายได้แล้ว จำนวนทั้งสิ้น 17,243 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 759 ล้านบาท จากจำนวน 16,484 ล้านบาท ในปี 2549 แต่มีอัตราส่วนสินเชื่อที่หยุดรับรู้รายได้ต่อสินเชื่อรวม ลดลงจากร้อยละ 3.82 ณ สิ้นปี 2549 คงเหลือร้อยละ 3.67 ณ สิ้นปี 2550 จากการดำเนินมาตรการติดตาม ปรับโครงสร้างหนี้ ไกล่เกลี่ยหนี้ และว่าจ้างบริษัทเอกชนติดตามหนี้ ซึ่งธนาคารได้ตั้งสำรองค่าเผื่อหนี้ดังกล่าวครบ 100% นอกจากนี้ยังได้สำรองเพิ่มเติม เพื่อให้มีจำนวนใกล้เคียงกับเกณฑ์ธนาคารแห่งประเทศไทย

3.8 ความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงของธนาคารออมสิน

3.8.1 ม.ร.ว.จันทรมศิริโชค จันทรทัต อดีตผู้อำนวยการธนาคารออมสิน (1 ตุลาคม พ.ศ. 2528 – 30 กันยายน พ.ศ. 2533)

“ปัจจุบันการพยายามขยายกิจการให้คล้ายคลึงกับธนาคารพาณิชย์นั้น เป็นสิ่งที่ถูกต้อง เพราะเราต้องดู TRAND ของโลกเป็นอย่างไร แต่ว่าเราจะทำการอะไรต้องไม่ลืมหลักการของธนาคารออมสิน ในการเสริมและสานความสัมพันธ์กับลูกค้าตั้งแต่ระดับรากหญ้า หลักการของธนาคารออมสินทั่วโลก จะมุ่งเน้นในการระดมเงินออมจากผู้ฝากเงินรายย่อย เมื่อระดมเงินออมมาแล้ว ก็พยายามจะปล่อยกู้เพื่อช่วยเหลือชุมชน โดยออมสินของเรามีเงินทุนเริ่มต้นจากการที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 6 ได้พระราชทานทรัพย์สินส่วนพระองค์ หนึ่งแสนบาท ผมคิดว่าเราเด่นในแง่วัฒนธรรมองค์กรของออมสิน ที่สร้างมา 93 ปี และได้สร้างความสัมพันธ์ตั้งแต่ลูกค้ากับพนักงาน หัวหน้ากับลูกน้อง ในเชิงลักษณะที่เป็นเหมือนคนในครอบครัวเดียวกัน สิ่งที่เราไม่เคยและไม่ควรจะเปลี่ยนแปลงเลย ก็คือ การมีความใกล้ชิดกับประชาชน และผู้มาใช้บริการ

เป็นอย่างมาก ทำให้เกิดความไว้วางใจ เพราะสาขาธนาคารแทบทุกธนาคารก็ตั้งอยู่ใกล้ๆ กัน ดังนั้น จะทำอะไรให้คนเดินเข้ามาหาเรา แทนที่จะไปใช้บริการธนาคารอื่น สิ่งที่สำคัญที่สุด ก็คือ พนักงานต้องสามารถให้บริการลูกค้าอย่างดีจนเป็นที่พึงพอใจ”

3.8.2 คุณวิบูลย์ อังสนันท์ อดีตผู้อำนวยการธนาคารออมสิน (2 ธันวาคม พ.ศ.

2534 – 30 กันยายน พ.ศ. 2538)

“พูดถึงธนาคารออมสินในวันนี้ คงรู้สึกคล้ายกับหลายคน คือประทับใจกับที่ธนาคารออมสินมีการพัฒนาไปทุกรูปแบบ ทุกด้าน เช่น พรีเมียร์ แวงกิ่ง การแต่งกาย โลโก้ หรืออย่างเรื่องของการระดมเงินฝาก ที่ได้มีการขยายประเภทของธุรกิจด้านเงินฝากให้หลากหลายยิ่งขึ้น สามารถแข่งขันในตลาดได้เป็นอย่างดี ส่วนด้านสินเชื่อคงประจักษ์ได้เป็นอย่างดีว่าสินเชื่อในขณะนี้มีความหลากหลายขึ้นมาก และครอบคลุมลูกค้าทุกระดับ และด้านสงเคราะห์ชีวิต ซึ่งปัจจุบันได้มีการเพิ่มประเภทของกรมธรรม์มากขึ้น นับเป็นจังหวะที่ดีที่จะนำสินค้าตัวใหม่ๆ มาขาย

และที่น่าชื่นชมเป็นอย่างมาก คือ การพัฒนาบุคลากร โดยได้นำเทคนิคเสริมสร้างสิ่งจูงใจให้น้ำใจให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และด้านไอที ที่มีการพัฒนาไปมาก มีระบบสารสนเทศที่สมบูรณ์แบบ

คาแรกเตอร์พิเศษของธนาคารออมสินในการเป็นธนาคารของรัฐแห่งเดียวที่ไม่เหมือนกับธนาคารเฉพาะกิจทั่วไป คือ มีรัฐบาลเป็นประกัน มีจุดเด่น คือ เป็นธนาคารที่มีวัตถุประสงค์เพื่อธรรมาภิบาลและระดมเงินฝากจากผู้มีรายได้น้อย นอกจากนั้น ยังมีข้อได้เปรียบธนาคารพาณิชย์อื่นอีก 2 ประการคือ สามารถออกบริการสงเคราะห์ชีวิต และออกสลากออมสิน

ธนาคารออมสินอยู่ได้เพราะความน่าเชื่อถือ เพราะความมีศักดิ์ศรี แม้จะถูกเรียกว่าเป็นธนาคารเด็กก็ตาม แต่ถือเป็นจุดเด่นเป็นจุดที่น่าจะช่วยกันพยุงรักษาไว้ บทบาทที่ธนาคารทำในรูปขาหนึ่งคือ ระดมเงินฝากจากผู้มีรายได้น้อย อีกขาหนึ่งคือ ให้สินเชื่อแก่ผู้มีรายได้น้อยเป็นการตอบแทน พร้อมกับสนองตอบนโยบายของรัฐบาล ในการให้ความช่วยเหลือในการช่วยเป็นแหล่งเงินทุนกับรัฐวิสาหกิจ หรือธนาคารเฉพาะกิจของทางภาครัฐ ผมเชื่อว่า กลยุทธ์ของ อธส.ท่านปัจจุบัน(คุณกรพจน์ อัศวินวิจิตร) ซึ่งนำเสนอระบบ Triple A น่าจะเป็นการจุดประกายให้ธนาคารออมสินสามารถพัฒนาต่อไปอย่างถาวรและยั่งยืนยิ่งขึ้น โอกาสนี้ ผมขอฝากความปรารถนาดีมายังธนาคาร ผู้บริหาร ตลอดจนพนักงาน ลูกจ้างทุกท่าน ขอให้ท่านจงดำรงความดี ความซื่อสัตย์สุจริต ความมีศีลธรรม จริยธรรมต่อไป เพื่อตัวท่านเอง องค์กรของท่านและประเทศชาติ” (บทสัมภาษณ์ จุลสารออมสิน ปีที่ 16 ฉบับที่ 256 เดือนเมษายน พ.ศ. 2549 ปีที่แรก)

3.8.3 คุณวรวิทย์ ชัยลิมปมนตรี รองผู้อำนวยการธนาคารออมสินอาวุโส

“ในวันแรกที่ท่านกรพจน์ เข้ามาบริหารงานธนาคารออมสิน ขณะนั้นผมเป็นกรรมการธนาคาร ผมยังจำได้ดีถึงวันที่ท่านอธิบายแนวทางและแผนการทำงานในช่วงเวลา 4 ปีของท่านต่อที่ประชุมคณะกรรมการธนาคาร ท่านเป็นคนมีวิสัยทัศน์ มีความมุ่งมั่น มีความตั้งใจสูง ซึ่งหลังจากนั้น เมื่อผมได้เข้ามารับตำแหน่งรองผู้อำนวยการอาวุโส เป็นหนึ่งในลูกทีมของท่าน ผมได้เห็นว่าคุณแผนการทำงานต่าง ๆ ที่ท่านประกาศไว้ในการประชุมคณะกรรมการธนาคารครั้งนั้น ท่านสามารถทำได้ และงานต่าง ๆ ก็มีความก้าวหน้าไปมากกว่าที่ท่านตั้งไว้

ผมเป็นผู้บริหารคนหนึ่งที่มีโอกาสใกล้ชิดกับท่านค่อนข้างมาก ทั้งในเวลาทำงานและนอกเวลาทำงาน ท่านก็จะสอนและชี้แนะในทุกเรื่องไม่ว่าจะเป็นเรื่องการทำงานหรือแม้กระทั่งเรื่องการแต่งกาย การพูดจา ครั้งไปต่างประเทศท่านก็จะแนะนำว่าประชาชนในแต่ละประเทศมีมุมมองอย่างไร เหตุใดเราต้องเรียนรู้ โลกก้าวหน้าไปแค่ไหน เพื่อที่เราจะได้มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรธนาคารออมสิน ท่านบอกกับผมเสมอว่า โลกปัจจุบันไม่มีพรมแดน เราต้องก้าวให้ทันต่อโลกที่เปลี่ยนแปลงไป ให้เราองค์กรเป็นที่ตั้ง รู้จักใช้ความคิดอย่างบูรณาการทั้งระบบ มองที่ผลลัพธ์เป็นหลัก และการทำงานต้องมีความเป็น team work ซึ่งผมกล้าพูดได้เลยว่า 4 ปีภายใต้การบริหารงานท่านกรพจน์ ผู้บริหารของธนาคารมีความเป็น team work มากที่สุด

ท่านกรพจน์ ท่านเป็นคนที่มีความเสียสละเพื่อส่วนรวมอย่างแท้จริง ท่านปรับปรุงองค์กร มุ่งเน้นในการสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีในการทำงานให้กับพนักงานทุกคน ท่านเน้นย้ำกับผมตลอดเวลา ทรัพย์สินที่มีค่าของธนาคารก็คือพนักงาน ดังนั้น นอกจากท่านจะเป็นเจ้านายของผมแล้ว ท่านยังเป็นเสมือนญาติผู้ใหญ่ ผมโชคดีที่ท่าน ได้สอนและแนะนำผมในทุกเรื่อง ท่านเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานของผม อีกเรื่องที่ผมประทับใจท่านมาก คือ ในเรื่องครอบครัว เพราะแม้ว่าท่านจะมีภารกิจมาก ท่านก็สามารถแบ่งเวลาให้กับครอบครัวได้เป็นอย่างดี ท่านให้ความสำคัญกับครอบครัวมาเป็นอันดับหนึ่ง สิ่งนี้จะเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผม เพราะหากผมมีครอบครัวก็จะปฏิบัติตามดังเช่นที่ท่านทำไว้เป็นตัวอย่าง (จุลสารออมสิน พ.ย.2550 ปีที่ 1 : หน้าพิเศษ 1)

3.8.4 คุณสนั่น โคมฉวย พนักงานปฏิบัติการ 7 กลุ่มงานตรวจสอบเงิน งานศูนย์เงินสด ฝ่ายการเงิน (อายุงาน 24 ปี 5 เดือน)

“ประทับใจธนาคารออมสินมาตั้งแต่เด็ก จึงอยากฝากถึงเด็ก ๆ ทุกวันนี้ ธนาคารยังคงรับฝากแม้จะเป็นเหรียญบาท ซึ่งยังคงบทบาทด้านการออมไว้เสมอ พี่ดีใจที่ 4-5 ปีหลังนี้ธนาคารเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้นมาก คนรู้จักและนิยมมากขึ้น มีการเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์ของสาขา และขยายการให้บริการ มีธุรกิจสินเชื่อเพิ่มขึ้น จนวันนี้ เราเกือบทันแบงก์พาณิชย์แล้ว

สมัยก่อนคนดูถูกเยาะ ว่าทำงานออมสินทำไม ทั้งที่มันคงที่สุด ถึงวันนี้ เราก็ภาคภูมิใจ และอยู่ออมสินมาจนถึงวันที่เกษียณ” (ธนาคารออมสิน 2550:151)

3.8.6 คุณรัตนา จิรายุกุล ลูกค้าธนาคารออมสินสาขาปู้เจ้าสมิงพราย ที่ฝากเงินกับธนาคารออมสินมาตั้งแต่อายุ 14 ปี

“พี่มีความผูกพันและประทับใจธนาคารออมสินมาตั้งแต่เด็ก เพราะเป็นเหมือนสิ่งที่ทำให้พี่รู้จักเรื่องของการออมทรัพย์ โดยที่พี่ตั้งใจไว้ในชีวิตว่า จะแบ่งการออมเป็น 3 ส่วน คือ ทำบุญสม่าเสมอ เพื่อออมไว้ในภพหน้า ส่วนที่ 2 เป็นเงินเย็นที่เก็บไว้ใช้ยามแก่ตัว ส่วนนี้พี่เลือกธนาคารออมสิน เพราะมีนโยบายและเจตนารมณ์ส่งเสริมการออมมาตั้งแต่ก่อตั้งธนาคาร คือให้ประชาชนรู้จักมัชยัสต์ อุดออม เราก็เลยรู้สึกประทับใจ ที่สำคัญธนาคารออมสินนำเงินไปหมุนเวียนช่วยเหลือสังคมด้วย ทั้งทุนการศึกษาเด็กช่วยเหลือผู้ยากไร้ เพราะฉะนั้น การที่เราำเงินไปฝากที่ธนาคารออมสินก็เหมือนกับเราช่วยเหลือสังคมอีกส่วนหนึ่ง” (จุลสารออมสิน กรกฎาคม 2550 : 8)

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง “การเปลี่ยนแปลงทางการตลาดของธนาคารออมสิน ยุค นายกรพจน์ อัครวินวิจิตร (พ.ศ.2547-2550)” สรุปผลการศึกษา ได้ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 1.1 เพื่อศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลง แนวคิด นโยบายและกลยุทธ์ ในการบริหารงานของธนาคารออมสิน
- 1.2 เพื่อศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดของธนาคารออมสิน
- 1.3 เพื่อศึกษาถึงผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของธนาคารออมสิน

2. ผลของการศึกษา

2.1 การเปลี่ยนแปลง แนวคิด นโยบายและกลยุทธ์ ในการบริหารงานของธนาคารออมสิน พบว่า

2.1.1 การปรับโครงสร้างองค์กร มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรให้กระชับ จับใจ โปร่งใส เน้นเป็นองค์กรแนวราบ มีสายบังคับบัญชาที่สั้นลง เน้นความสำคัญของลูกค้าเป็นหลัก และให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานที่ธนาคารมุ่งเน้น ซึ่งจะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการขยายธุรกิจ ภายใต้โครงสร้างองค์กรใหม่ มีการแบ่งสายงานและหน่วยงานใหม่อย่างชัดเจน ให้สอดคล้องกับภารกิจและการขยายบริการ โดยกำหนดให้ฝ่ายงานที่ต้องปฏิบัติงาน ประสานงานต่อเนื่องกัน รวมอยู่ในสายงานหรือสายบังคับบัญชาเดียวกัน เพื่อความคล่องตัวและทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพขึ้น

2.1.2 การบริหารทรัพยากรบุคคล มีการยกระดับจากการทำงานในกิจกรรมพื้นฐาน ไปสู่การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ สามารถวัดและประเมินผลสำเร็จได้ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร โดยธนาคารพร้อมสนับสนุนด้านงบประมาณและการลงทุนด้านเทคโนโลยี

2.1.3 หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ธนาคารออมสินได้ให้ความสำคัญแก่การมีจริยธรรมและจรรยาบรรณในการประกอบธุรกิจและมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาการให้บริการทางการเงินให้สามารถแข่งขันกับสถาบันการเงินอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภาพควบคู่กับการปฏิบัติการกิจสนองนโยบายรัฐบาล ในการเป็นธนาคารเพื่อพัฒนาสังคมและชุมชน เพื่อส่งเสริมให้การบริหารจัดการเป็นไปด้วยความโปร่งใส ก่อให้เกิดความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานของสถาบันการเงิน ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการแนวใหม่

2.1.4 โครงสร้างทางธุรกิจ หลังจากที่ธนาคารออมสินได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรี เมื่อปี 2548 ส่งผลให้ธนาคารสามารถขยายขอบเขตการประกอบธุรกิจใหม่ ๆ ได้มากขึ้นและคล่องตัวขึ้น ทั้งทางด้านสินเชื่อ การลงทุน บริการทางการเงิน และธุรกิจเงินตราต่างประเทศ เพื่อให้มีการบริการที่ครบวงจร สามารถแข่งขันได้ เพิ่มแหล่งที่มาของรายได้ และกระจายความเสี่ยงในการทำธุรกิจ

2.1.5 เทคโนโลยี ธนาคารได้นำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงาน ตามโครงการ “ส่งเสริมการใช้ IT” เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีการปรับปรุงพัฒนาระบบงานต่าง ๆ เช่น ระบบงานเงินฝาก Online ระบบ ATM ระบบสินเชื่อ ระบบ GSB Life และในการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ โดยมุ่งให้บริการแบบลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) ด้วยการดำเนินโครงการ Core Banking System ซึ่งกำลังอยู่ระหว่างการจัด TOR เพื่อจัดซื้อระบบงานให้บริการ Internet Banking ในส่วนของการตรวจรางวัลและจำหน่ายสลากออมสินพิเศษผ่านเว็บไซต์ของธนาคาร นอกจากนี้ยังได้ดำเนินการติดตั้งระบบ Self-Service อย่างต่อเนื่อง

2.2 การเปลี่ยนแปลงทางการตลาดของธนาคารออมสิน พบว่า

2.2.1 ด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการทางการเงิน (Product) เป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่มีระยะเวลาฝากเงินที่ไม่ยาว มีรูปแบบความน่าสนใจของผลิตภัณฑ์ (Option) ที่ตรงกับความต้องการลูกค้า รวมทั้งการออกสู่ตลาดอย่างรวดเร็ว โดยลูกค้าสามารถรับรู้ได้อย่างทั่วถึง และการมีผลิตภัณฑ์เงินฝากที่แตกต่าง เช่น เงินฝากเพื่อเรียกพิเศษ (คิดดอกเบี้ยเป็นรายวันและไม่เสียภาษีดอกเบี้ย) สลากออมสินพิเศษ และเงินฝากสงเคราะห์ชีวิต (GSB Life)

2.2.2 ด้านราคา (Price) หรืออัตราดอกเบี้ย โดยผลิตภัณฑ์ของธนาคาร เช่น สลากออมสินพิเศษ ธนาคารมีการปรับปรุงเงื่อนไข เงินรางวัล ราคา ของสลากออมสินพิเศษแต่ละงวดให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจ

2.2.3 การจัดจำหน่าย (Place) หรือช่องทางการให้บริการ ธนาคารออมสินมีนโยบายการขยายสาขา และเพิ่มช่องทางให้บริการ เพื่อเป็นการส่งเสริมการออมและการอำนวยความสะดวก

ความสะดวกให้แก่ประชาชนในทุกพื้นที่ ให้สามารถใช้บริการของธนาคารได้ ซึ่งนอกจากจะเปิดสาขาในพื้นที่ที่มีศักยภาพด้านเศรษฐกิจ ธนาคารยังขยายช่องทางการบริการด้วยสาขาย่อย หน่วยให้บริการ ช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ รถเคลื่อนที่ เรือเคลื่อนที่ การติดตั้งตู้ ATM การออกบัตรหรือโครงการสัญญาธนบัตรนอกสถานที่ต่าง ๆ ตลอดจนสนับสนุนการเปิดธนาคารหมู่บ้านในชนบทห่างไกล และพบว่าช่องทางให้บริการในพื้นที่กรุงเทพฯและปริมณฑล ยังมีน้อยกว่าธนาคารพาณิชย์มาก ขณะที่จะมีช่องทางในพื้นที่ต่างจังหวัดจำนวนมาก

2.2.4 ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion) ธนาคารได้มีการส่งเสริมการตลาดในหลาย ๆ วิธี อาทิ การโฆษณา เช่น สื่อโทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร วารสาร แผ่นพับ การขายโดยพนักงาน การส่งเสริมการขาย เช่น การแจกกระปุกออมสิน ของขวัญวันปีใหม่ วันเด็กแห่งชาติ วันออม การประชาสัมพันธ์ เช่น การสนับสนุนกิจกรรมของหน่วยราชการ การบริจาค การสื่อสารปากต่อปากระหว่างลูกค้า การขายทางตรง เช่น การสาธิตผ่านระบบอินเทอร์เน็ต

2.2.5 ด้านบุคคล (People) ธนาคารมีการสร้างวัฒนธรรมการสื่อสาร เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร พนักงาน และลูกค้าให้ดียิ่งขึ้น มีการพัฒนาและสนับสนุนการฝึกอบรม ทำให้บุคลากรมีความพร้อมที่จะทำงานเพื่อพัฒนาองค์กรและความก้าวหน้าของตน ให้โอกาสกับพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ ในการเลื่อนตำแหน่ง และมีการส่งเสริมกำลังใจและเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานในด้านสวัสดิการและเงินช่วยเหลือต่าง ๆ เช่น เงินช่วยเหลือบุตร เงินโบนัส ปรับเงินเดือน ขยายวงเงินกู้

2.2.6 ด้านกระบวนการ (Process) ธนาคารได้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย และมีประสิทธิภาพ มาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงระบบงานเพื่อรองรับธุรกิจของธนาคารทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งมีระบบข้อมูลที่รวดเร็วถูกต้อง เพื่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ โดยติดตั้งอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานในการให้บริการแก่ลูกค้า

2.2.7 ด้านสภาพแวดล้อมหรือหลักฐานทางกายภาพ (Physical Evidence) ในปี 2548 ธนาคารได้มีการปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์องค์กร โดยนำโทนสีชมพู-ทอง แสดงถึงความสดใส ความโดดเด่น ทันสมัย มั่นคง และมีความเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร อันจะเสริมสร้างให้วิสัยทัศน์ “การเป็นยิ่งกว่าธนาคาร” ของธนาคารมีความสมบูรณ์แบบยิ่งขึ้น และสร้างการรับรู้แก่ลูกค้าและประชาชนต่อการปรับ เปลี่ยนภาพลักษณ์องค์กรใหม่ของธนาคาร ตั้งแต่ด้านภาพลักษณ์องค์กร การตอบรับที่คึกฉาดประชาชนและลูกค้า การยอมรับจากหน่วยงานของรัฐทุกพื้นที่ทั่วประเทศ การสนองนโยบายรัฐบาลในทุกมิติที่เป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติ และประชาชน

2.3 ผลการดำเนินงาน และฐานะทางการเงินของธนาคารออมสิน พบว่า

2.3.1 ด้านผลกำไรสุทธิ ระยะเวลา 4 ปี มีกำไรสุทธิรวม 45,000 ล้านบาท ในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ดี โดยส่วนใหญ่เพิ่มขึ้นจากรายได้ดอกเบี้ยและเงินปันผลสุทธิ แม้ว่าจะมีค่าใช้จ่ายมิใช่ดอกเบี้ยจะเพิ่มขึ้นด้วย และธนาคารสามารถตั้งสำรองหนี้สงสัยจะสูญตามเกณฑ์กระทรวงการคลัง และ ธปท. ไว้เรียบร้อยแล้ว และได้จัดสรรกำไรเพื่อนำส่งรัฐบาลตามที่กระทรวงการคลังกำหนด รวมประมาณ 25,000 ล้านบาท

2.3.2 รายได้ดอกเบี้ยและเงินปันผลสุทธิ ส่วนใหญ่ธนาคารมีรายได้ดอกเบี้ยจากเงินให้สินเชื่อที่เพิ่มขึ้น เป็นผลจากการขยายตัวและการปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยของสินเชื่อตามทิศทางของตลาดเงิน ทั้งในส่วนของสินเชื่อรายย่อย สินเชื่อเพื่อธุรกิจ สินเชื่อภาครัฐ และสินเชื่อตามนโยบายของรัฐบาล โดยเฉพาะสินเชื่อเพื่อพัฒนากลุ่มอาชีพ และสินเชื่อ SMEs

2.3.3 รายได้ที่มีค่าใช้จ่าย โดยส่วนใหญ่มาจากรายได้จากค่าธรรมเนียมจากการให้บริการและรายได้อื่นเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากการพัฒนา ปรับปรุงและขยายประเภทการให้บริการทางการเงิน การลดลงส่วนใหญ่เกิดจากการลดลงของกำไรจากการขายเงินลงทุนในหลักทรัพย์ เนื่องจากหลักทรัพย์มีจำนวนลดลง และการลดลงของรายได้ค่าธรรมเนียมที่หักจากรายได้ค่าธรรมเนียมเงินกู้

2.3.4 ค่าใช้จ่ายที่มีค่าใช้จ่าย โดยส่วนใหญ่เป็นการเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงานตามโครงการทางเลือกใหม่ (Early Retirement) การปรับขึ้นเงินเดือนพนักงานประจำปี และปรับเพิ่มตามมติคณะรัฐมนตรีเพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจหน้าที่ รวมทั้งมีผลขาดทุนจากการด้อยค่าของเงินลงทุน การเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายอื่น โดยเฉพาะ ค่าใช้จ่ายเงินตอบแทนแก่หน่วยงานที่หักเงินเดือนชำระหนี้สินเชื่อ ค่าฝึกอบรมสัมมนา และค่าติดตามหนี้

2.3.5 ด้านสินทรัพย์ ปี 2550 มีสินทรัพย์รวม ประมาณ 756,766 ล้านบาท สูงกว่าปี พ.ศ. 2546 ซึ่งมีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น 639,306 ล้านบาท คิดเป็นจำนวน 117,460 ล้านบาทหรือคิดเป็นอัตราเติบโตร้อยละ 15.5 ส่วนใหญ่เป็นการเพิ่มขึ้นของเงินให้สินเชื่อและดอกเบี้ยค้างรับสุทธิ ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญเพิ่มจากจำนวนที่คำนวณตามเกณฑ์กระทรวงการคลังใหม่ เพื่อให้มีจำนวนใกล้เคียงกับเกณฑ์ธนาคารแห่งประเทศไทย ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงประมาณการทางบัญชีตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการบัญชีและการเงินของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2548

2.3.6 ด้านหนี้สินและทุน ธนาคารมีหนี้สินเพิ่มขึ้น ประมาณ 98,000 ล้านบาท เป็นการเพิ่มขึ้นของเงินฝาก ประมาณ 89,000 ล้านบาท โดยแยกเป็นเงินฝากสลากออมสินพิเศษ เงินฝากประจำ เงินฝากเพื่อเรียก และเงินฝากสงเคราะห์ชีวิต มีผลให้โครงสร้างเงินฝากของธนาคาร ณ สิ้นปี 2550 โดยสัดส่วนเงินฝากสลากออมสิน เงินฝากประจำ เงินฝากเพื่อเรียก เงินฝาก

เพื่อเรียกพิเศษ เงินฝากสงเคราะห์ชีวิต และเงินฝากพันธบัตรออมสินและอื่นๆ ร้อยละ 28, 26, 26, 11, 5 และ 4 ตามลำดับ

2.3.7 สินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs) การปล่อยสินเชื่อตามนโยบายรัฐที่ผ่านมาทั้งโครงการธนาคารประชาชน กองทุนหมู่บ้านและชุมชน และสินเชื่อห้องแถว ไม่เป็นภาระที่ก่อให้เกิดปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs) ของธนาคารออมสิน ซึ่ง NPL ในปัจจุบันมีจำนวน 17,243 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 3.67 จากในปี 2547 อยู่ที่ 9,337 ล้านบาท หรือร้อยละ 2.70 แม้จะมีจำนวนเพิ่มขึ้น แต่ธนาคารออมสินสามารถควบคุมอัตราเอ็นพีแอลต่อสินเชื่อรวม 469,639 ล้านบาท ได้ไม่เกิน 4% โดยที่ธนาคารได้กันสำรองหนี้สงสัยจะสูญเกินกว่าจำนวนเอ็นพีแอลตั้งแต่ปี 2549 และโดยยังไม่ได้นำหลักประกันสินเชื่อมาหักออก ซึ่งหมายถึง ความแข็งแกร่งของงบการเงินธนาคารอย่างมาก

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กองบรรณาธิการ (2549) “สัมภาษณ์พิเศษ กรพจน์ อัครวินวิจิตร Banker of The Year 2006”
 ทรงเกียรติ ชาติวัฒนานนท์ บรรณาธิการ ดอกเบี๋ย *The Interest* 306,25 (ธันวาคม) : 11-22,
 36-44 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ดอกเบี๋ย
- กรพจน์ อัครวินวิจิตร (2547) “จดหมายเหตุจากออมสิน” กรุงเทพมหานคร เนชั่นบุ๊คส์
- กรพจน์ อัครวินวิจิตร (2548) “ออมสินยุคใหม่” กรุงเทพมหานคร เนชั่นบุ๊คส์
- กรพจน์ อัครวินวิจิตร (2550) “สรรหามาเล่า บอกกล่าวความเป็นไป” กรุงเทพมหานคร บริษัท
 อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน)
- กันยารัตน์ สถานทรัพย์ (2545) “การวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทนของธนาคารออมสิน”
 วิทยานิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ชัชชัย วงศ์พยัคฆ์ (2548) “การบริหารกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จขององค์กร กรณีศึกษา บริษัท ไอทีวี
 จำกัด (มหาชน)” วิทยานิพนธ์ ปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ชัยวัฒน์ พงษ์ภาสุระ (2537) “ปัจจัยด้านการตลาดที่มีผลต่อการใช้บริการสินเชื่อที่อยู่
 อาศัยของ ลูกค้าธนาคารพาณิชย์ ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่” วิทยานิพนธ์ปริญญา
 บริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ณัฐริยา กุลภควา (2548) “กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดในการให้บริการสินเชื่อบุคคล ของ
 ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ดนครธน จำกัด (มหาชน)” วิทยานิพนธ์ ปริญญาวิทยาศาสตร
 มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
- ติลคนาฎ อัครเดชา (2544) “การพัฒนากลยุทธ์การตลาดในการแข่งขัน : กรณีศึกษาโรงภาพยนตร์
 ขนาดกลาง” วิทยานิพนธ์ ปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ธนาคารแห่งประเทศไทย (2551) “พ.ร.บ.สถาบันคุ้มครองเงินฝาก” ค้นเมื่อวันที่ 20 กรกฎาคม 2551
 จาก
http://www.bot.or.th/Thai/FinancialInstitutionsDevelopmentFund/Deposit_Insurance/Pages/Deposit_Insurance.aspx
- ธีรกิติ นวรัตน์ ณ อุรุทยา (2549) “การตลาดบริการ: แนวคิดและกลยุทธ์” พิมพ์ครั้งที่ 2
 กรุงเทพมหานคร บริษัทแอคทีฟ พริ้นท์ จำกัด
- ประทานพร ฉันทวรลักษณ์ (2530) “การส่งเสริมการตลาดของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์
 มหาวิทยาลัย

- ผกามาศ สิทธิวงศ์ (2537) “การวิเคราะห์ความสามารถในการขยายสินเชื่อของ ธนาคารออมสิน
เปรียบเทียบกับของธนาคารพาณิชย์” วิทยานิพนธ์ เศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย
ธุรกิจบัณฑิต
- พสุ เดชะรินทร์ (2545) “เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balance Scorecard และ Key
Performance Indicators” พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อ้าง
ใน รัชนีพร สุขสม. (2546). “กลยุทธ์การให้บริการของธนาคารพาณิชย์ไทย”
วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ภูวดล อยู่จันทร์ (2543) “ปัจจัยกำหนดการออมระยะยาว ศึกษากรณีตลาดออมสินพิเศษ” วิทยานิพนธ์
เศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- รัชนีพร สุขสม (2546) “กลยุทธ์การให้บริการของธนาคารพาณิชย์ไทย” วิทยานิพนธ์ปริญญา
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- วรรณพรพรรณ ศรีตุลาพันธ์ (2550) “ผลงาน 4 ปีของผู้อำนวยการธนาคารออมสิน
คุณกรพจน์ อัครวินวิจิตร” จุลสารออมสิน 17,294 (พฤศจิกายน) : หน้าพิเศษ 4
- วรวิทย์ ชัยลิ้มปมนตรี (2550) รองผู้อำนวยการธนาคารออมสินอาวุโส บทสัมภาษณ์ เรื่อง จากใจ....
หลายคนบนถนนแห่งความรู้สักเดียวกัน จุลสารธนาคารออมสิน 17,294 (พฤศจิกายน) :
พิเศษ 1
- วิริญพิดา วัฒนา และบุษบา สนสุทธิ (2545) “การตลาดคลาสสิก” กรุงเทพมหานคร แปลนพรัตน์ตั้ง
- วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ (2551) การสร้างภาพลักษณ์ ค้นเมื่อวันที่ 24 สิงหาคม 2551 จาก
http://www.prlabschools.com/PR/Creat_image.htm
- วิรัช ลภีรัตนกุล (2540) การประชาสัมพันธ์ ฉบับสมบูรณ์, พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย อ้างใน รุ่งรัตน์ ชัยสำเร็จ “กลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์เพื่อส่งเสริม
การตลาดของธุรกิจ” ค้นคินวันที่ 9 กันยายน 2551 จาก
<http://utcc2.utcc.ac.th/localuser/amsar/about/document13.html>
- ศรีสุภา สหชัยเสรี (2544) “Marketing 101 การตลาดในยุคเศรษฐกิจใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี”
กรุงเทพมหานคร ทิปโป้ง พอยท์
- ศุภชัย ยาวะประภาส (2551) “การบริหารการเปลี่ยนแปลง” ค้นคินวันที่ 9 ตุลาคม 2551 จาก
<http://advisor.anamai.moph.go.th/download/MChange.pdf>
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2542) “การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา” กรุงเทพมหานคร
ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์

- สุทธิพงษ์ วันทยางค์นันท์ (2546) “ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ไทย : กรณีศึกษา ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)” การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- สุเทพ ฤกษ์ชัย (2547) “การวิเคราะห์ความมั่นคงของธนาคารพาณิชย์ไทย “ วิทยานิพนธ์ปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- เสริมศรี ภูจินดา (2532) “การประยุกต์กลยุทธ์ทางการตลาดในการบริหารงานของธนาคารพาณิชย์ ภายใต้พระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ ปี พ.ศ.2522,2528” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
- อนิรุจน์ โลหะการก (2543) “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเข้าเป็นลูกค้าเงินฝากของ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) กรณีศึกษาสาขาบางปะอิน อำเภอบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา” ภาคนิพนธ์ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา
- อรรถสิทธิ์ นิยมวานิช (2541) “การศึกษากลยุทธ์การส่งเสริมการตลาดบัญชีเงินฝากปลอดภาษีของธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร”. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
- อลิสตา วรณการ โสภณ (2550) รองผู้อำนวยการธนาคารออมสิน บทสัมภาษณ์ เรื่อง จากใจ... หลายคนบนถนนแห่งความรู้สักเดียวกัน จุลสารธนาคารออมสิน 17,294 (พฤศจิกายน) : พิเศษ 1
- ออมสิน, ธนาคาร (2540) *เล่าขานการออมสิน กรุงเทพมหานคร บริษัท แพลนพรีนติ้ง จำกัด*
- ออมสิน, ธนาคาร (2546) “90 ปี ธนาคารเพื่อประชาชน” กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ นิวไวด์เด็ก จำกัด
- ออมสิน, ธนาคาร (2548) *รายงานประจำปี 2547* กรุงเทพมหานคร ธนาคารออมสิน
- ออมสิน, ธนาคาร (2549) *รายงานประจำปี 2548* กรุงเทพมหานคร ธนาคารออมสิน
- ออมสิน, ธนาคาร (2550) *รายงานประจำปี 2549* กรุงเทพมหานคร ธนาคารออมสิน
- ออมสิน, ธนาคาร (2551) *รายงานประจำปี 2550* กรุงเทพมหานคร ธนาคารออมสิน
- ออมสิน,ธนาคาร (2550) “บนเส้นทางชมพู-ทอง ออมสินเป็นยิ่งกว่าธนาคาร “ สมุทรสาคร บริษัท แอ๊ปเปิ้ล พรีนติ้ง กรุ๊ป จำกัด
- ออมสิน,ธนาคาร (2551) *บทสรุปสำหรับผู้บริหาร* ค้นวันที่ 16 กรกฎาคม 2551 จาก http://strateguc.gsb.8080/corporate/fin_index.jsp
- ออมสิน,ธนาคาร (2551) *โครงสร้างองค์กร* ค้นเมื่อวันที่ 24 กรกฎาคม 2551 จาก <http://www.gsb.or.th-about-structure-img-structure1.pdf>
- เอกรัตน์ ลิ้มสุวรรณเกษม (2543) “การวิเคราะห์แผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน ฉบับที่ 5 (2542 –

- 2546)” วิทยานิพนธ์ ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง
 _____ (2551) แผนวิสาหกิจ ธนาคารออมสิน พ.ศ.2551-2555 คั่นวันที่ 16 กรกฎาคม 2551
 จาก <http://strateguc.gsb.8080/corporate/strategic/GSB/visahakig51-55.pdf>
 _____ (2551) สรุป SWOT ปี 2550 คั่นเมื่อวันที่ 24 กรกฎาคม 2551 จาก
http://strateguc.gsb.8080/corporate/strategic/GSB/swot/2550/support_SWOT50.pdf
- Feldman, Kerry. http://www.organizational_redesign.htm Change & Perform
 Organizational Redesign Service อ้างใน สุทธิพงษ์ วันทยางค์นันท์ (2546)
 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธนาคาร พาณิชย์ไทย : กรณีศึกษา
 ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)” การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจ
 มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- Higgins and Vincze (1993) อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542) “การบริหารเชิงกลยุทธ์และ
 กรณีศึกษา” กรุงเทพมหานคร วีระฟิล์ม และไซเท็กซ์
- Holland & Davis Management Consulting Service อ้างใน สุขชัย ขาวะประภาส “การบริหารการ
 เปลี่ยนแปลง” คั่นวันที่ 9 ตุลาคม 2551 จาก
<http://advisor.anamai.moph.go.th/download/MChange.pdf>
- Jefkins, Frank. Planned Press and Public Relations, 3rd ed. Great Britain: Alden
 Press, 1993. อ้างใน รุ่งรัตน์ ชัยสำเร็จ กลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์เพื่อส่งเสริมการตลาดของ
 ธุรกิจ คั่นวันที่ 9 กันยายน 2551 จาก
<http://utcc2.utcc.ac.th/localuser/amsar/about/document13.html>
- Kotler, Philip and Armstrong, Gary. (1999) “*Principles of Marketing*” 8th edition. New
 Jersey: Prentice-Hall, Inc., อ้างใน รุ่งรัตน์ ชัยสำเร็จ “กลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์เพื่อ
 ส่งเสริมการตลาดของธุรกิจ” คั่นวันที่ 9 กันยายน 2551 จาก
<http://utcc2.utcc.ac.th/localuser/amsar/about/document13.html>
- Kotler, Philip. (2000) “*Marketing Management*” 10th edition. New Jersey: Prentice-Hall Inc.,
 อ้างใน รุ่งรัตน์ ชัยสำเร็จ “กลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์เพื่อส่งเสริมการตลาดของธุรกิจ” คั่น
 วันที่ 9 กันยายน 2551 จาก
<http://utcc2.utcc.ac.th/localuser/amsar/about/document13.html>
- Lovelock, Christopher H. and Lauren K. Wright. (1999). *Principles of Services Marketing and*

Management. International Edition. Upper Saddle River, New Hersey: Prentice Hall, International Inc. อ้างใน ชีรภิกติ นวรัตน์ ณ อยุธยา (2549) “การตลาดบริการ: แนวคิดและกลยุทธ์” พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร บริษัทแอกทีฟ พรินท์ จำกัด

Porter ,Michael E. “กลยุทธ์คืออะไร” จาก [http:// www.isc.hbs.edu/firm-competitive.htm](http://www.isc.hbs.edu/firm-competitive.htm) อ้างใน สุทธิพงษ์ วันทองคันนัท (2546) “ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ไทย : กรณีศึกษา ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)” การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

Paul F. Wilson and others The NASA Headquarters Library,

www.hq.nasa.gov/office/hqlibra/ppm/ppm36htm อ้างใน ศุภชัย ยาวะประภาส “การบริหารการเปลี่ยนแปลง” <http://advisor.anamai.moph.go.th/download/MChange.pdf> ค้นคืนวันที่ 9 ตุลาคม 2551 จาก <http://advisor.anamai.moph.go.th/download/MChange.pdf>

Payne, Adrian (1993) *The Essence of Services Marketing*. Hertfordshire. Prentice Hall Internationa (UK) Ltd. อ้างใน ชีรภิกติ นวรัตน์ ณ อยุธยา (2549) “การตลาดบริการ: แนวคิดและกลยุทธ์” พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร บริษัทแอกทีฟ พรินท์ จำกัด

Woodruffe, Helen. (1995). *Services Marketing*. Frameworks Series. Financial Times Pitman Publishing. Essex, England:Pearson Education Limited อ้างใน ชีรภิกติ นวรัตน์ ณ อยุธยา (2549) “การตลาดบริการ: แนวคิดและกลยุทธ์” พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร บริษัทแอกทีฟ พรินท์ จำกัด

Zeithaml, Valarie, and Mary Jo Bitner. (2000). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. Second Edition. Massachusetts: McGraw-HillCompanies. อ้างใน ชีรภิกติ นวรัตน์ ณ อยุธยา (2549) “การตลาดบริการ: แนวคิดและกลยุทธ์” พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร บริษัทแอกทีฟ พรินท์ จำกัด

ภาคผนวก

๘๒๓

ตอนที่ ๘๓ เล่ม ๒๓ ราชกิจจานุเบกษา ๓๑ ธันวาคม ๒๕๕๕



พระราชบัญญัติ

ธนาคารออมสิน พ.ศ. ๒๕๕๕

ในพระปรมาภิไธย สมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช

คณะผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์

รังสิต กรมขนถ่ายนาทนเรนทร

พระยามโนวชิร์เดช

ให้ไว้ ณ วันที่ ๑๘ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๕

เป็นปีที่ ๑ ในรัชกาลปัจจุบัน

โดยที่เป็นการสมควรจัดตั้งธนาคารออมสินขึ้น เพื่อ
ส่งเสริมสวัสดิภาพแห่งสังคมในทางทรัพย์สิน

๘๒๘

ตอนที่ ๓ เล่ม ๖ ๓ ราชกิจจานุเบกษา ๓๑ ธันวาคม ๒๔๘๕

พระมหากษัตริย์โดยคำแนะนำและยินยอมของรัฐสภา
จึงมีพระบรมราชโองการให้ตราพระราชบัญญัติขึ้นไว้ ตั้งต่อ
ไปนี้

มาตรา ๑ พระราชบัญญัตินี้เรียกว่า “พระราชบัญญัติ
ธนาคารออมสิน พ.ศ. ๒๔๘๕”

มาตรา ๒ พระราชบัญญัตินี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่ถัดจากวัน
ประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป

มาตรา ๓ ให้ยกเลิกพระราชบัญญัติคลังออมสิน พุทธ
ศักราช ๒๔๕๖ พระราชบัญญัติคลังออมสินแก้ไขเพิ่มเติม
พุทธศักราช ๒๔๗๒ พระราชบัญญัติคลังออมสิน (ฉบับ
ที่ ๓) พุทธศักราช ๒๔๗๕ และบรรดากฎหมาย กฏ และ
ข้อบังคับอื่น ๆ ในส่วนที่มีบัญญัติไว้แล้วในพระราชบัญญัตินี้
หรือซึ่งแย้งกับบทแห่งพระราชบัญญัตินี้

มาตรา ๔ ในพระราชบัญญัตินี้

“รัฐมนตรี” หมายความว่า รัฐมนตรีผู้รักษาการตาม
พระราชบัญญัตินี้

๔๒๕

ตอนที่ ๔๓ เล่ม ๖๓ ราชกิจจานุเบกษา ๓๑ ธันวาคม ๒๔๘๕

“ ผู้อำนวยการ ” หมายความว่า ผู้อำนวยการธนาคาร
ออมสิน

“ รองผู้อำนวยการ ” หมายความว่า รองผู้อำนวยการ
ธนาคารออมสิน

“ คณะกรรมการ ” หมายความว่า คณะกรรมการ
ธนาคารออมสิน

มาตรา ๕ ให้ธนาคารออมสินได้รับการยกเว้นไม่ต้อง
เสียภาษีเงินได้ ภาษีโรงค้า ภาษีการธนาคาร การออมสิน
และอากรแสตมป์ตามกฎหมายว่าด้วยภาษีสรรพสามิต

มาตรา ๖ ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังรักษา
การตามพระราชบัญญัตินี้ และให้มีอำนาจออกกฎกระทรวง
และข้อบังคับเพื่อปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้

กฎกระทรวง และข้อบังคับนั้น เมื่อได้ประกาศใน
ราชกิจจานุเบกษาแล้ว ให้ใช้บังคับได้

๗๒๖

ตอนที่ ๔๓ เล่ม ๖๓ ราชกิจจานุเบกษา ๓๑ ธันวาคม ๒๕๔๘

หมวด ๑

การจัดตั้งและดำเนินงาน

มาตรา ๗ ให้จัดตั้งธนาคารออมสินขึ้นเพื่อประกอบ
ธุรกิจ ดังต่อไปนี้

๑. รับฝากเงินออมสิน
๒. ออกพันธบัตรออมสิน และสลากออมสิน
๓. รับฝากเงินออมสินเพื่อสงเคราะห์ชีวิตและ
ครอบครัว

๔. ทำการรับจ่ายและโอนเงิน

๕. ซื้อมือหรือขายพันธบัตรรัฐบาลไทย

๖. ลงทุนเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ซึ่งรัฐมนตรี

อนุญาต

๗. การออมสินอื่น ๆ ตามที่จะมีพระราช

กฤษฎีกากำหนดไว้

๘. กิจการอันพึงเป็นงานธนาคาร ตามที่จะมี
พระราชกฤษฎีกากำหนดไว้ทั้งนี้ ให้ประกอบได้ตามข้อ
กำหนดและเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวง

๘๒๓

ตอนที่ ๘๓ เล่ม ๖๓ ราชกิจจานุเบกษา ๓๑ ธันวาคม ๒๕๘๕

มาตรา ๘ ให้ธนาคารออมสินเป็นนิติบุคคล

มาตรา ๙ ให้ธนาคารออมสินตั้งสำนักงานแห่งใหญ่ใน
จังหวัดพระนครและจะตั้งสาขาหรือตัวแทนขึ้น ณ ที่ใดใน
ราชอาณาจักรก็ได้

มาตรา ๑๐ ให้โอนบรรดาทรัพย์สิน สิทธิพิเศษ ความ
รับผิดชอบและธุรกิจของคลังออมสิน กรมไปรษณีย์โทรเลข
ให้แก่ธนาคารออมสินดำเนินกิจการต่อไป

ให้รัฐมนตรีประกาศวันซึ่งได้โอนดังกล่าวแล้วในราช
กิจจานุเบกษา

หมวด ๒

การกำกับ ควบคุม และจัดการ

มาตรา ๑๑ ให้รัฐมนตรีมีอำนาจและหน้าที่กำกับโดย
ทั่วไปซึ่งกิจการของธนาคารออมสิน

มาตรา ๑๒ ให้คณะกรรมการ อันประกอบด้วย
ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และกรรมการอื่นอีกไม่น้อย
กว่าเจ็ดนาย เป็นผู้ควบคุมและดูแลโดยทั่วไปซึ่งกิจการ
ของธนาคารออมสิน

๘๒๘

ตอนที่ ๘๓ เล่ม ๖๓ ราชกิจจานุเบกษา ๓๑ ธันวาคม ๒๔๘๘

มาตรา ๑๓ ให้รัฐมนตรีมีอำนาจแต่งตั้งหรือถอนจากตำแหน่ง ซึ่งผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และกรรมการอื่นของธนาคารออมสิน

มาตรา ๑๔ กิจการในหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการและวาระครองตำแหน่งของกรรมการให้กำหนดโดยพระราชกฤษฎีกา

มาตรา ๑๕ ให้รัฐมนตรีเป็นผู้กำหนดเงินบำเหน็จรางวัลของกรรมการ

มาตรา ๑๖ ให้ผู้อำนวยการเป็นผู้จัดการธนาคารออมสิน มีอำนาจและหน้าที่ดำเนินกิจการให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ และข้อบังคับของธนาคารออมสิน

ให้รองผู้อำนวยการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ซึ่งผู้อำนวยการมอบให้ไว้

มาตรา ๑๗ การแต่งตั้งพนักงานตามจำเป็นแก่ธุรกิจของธนาคารออมสิน การเรียกประกันจากพนักงาน เพื่อจะได้ปฏิบัติหน้าที่โดยสุจริต การกำหนดเงินเดือน เงิน

๘๒๕

ตอนที่ ๘๓ เล่ม ๖๓ ราชกิจจานุเบกษา ๓๑ ธันวาคม ๒๔๘

บำเหน็จรางวัล หรือเงินอื่น ๆ และการถอนจากตำแหน่ง
ให้อยู่ในอำนาจของคณะกรรมการ

อำนาจของคณะกรรมการนี้ ในกรณีฉุกเฉิน
อำนาจการจะปฏิบัติการไปก่อนได้ แต่แล้วต้องรับรายงาน
ต่อคณะกรรมการ

หมวด ๓

ความมั่นคงและหลักประกัน

มาตรา ๑๘ การลงทุนตามมาตรา ๗ (๕) ต้องได้รับ
อนุมัติของคณะกรรมการก่อน

มาตรา ๑๙ ผลประโยชน์ที่ได้มาในปีหนึ่ง ๆ ให้ชดเชย
ออมสินปฏิบัติ ดังนี้

- (ก) จ่ายดอกเบี้ยเงินฝาก
- (ข) จ่ายเป็นค่าใช้จ่ายในการธนาคารออมสิน
ภายในวงเงินที่รัฐมนตรีเห็นชอบ
- (ค) จ่ายเป็นเงินอื่นใดที่ต้องจ่ายตามข้อผูกพัน

๘๓๐

ตอนที่ ๘๓ เล่ม ๖๓ ราชกิจจานุเบกษา ๓๑ ธันวาคม ๒๔๘๕

มาตรา ๒๐ การจ่ายเงินตามมาตราก่อน หากมี
จำนวนเหลือมากน้อยเท่าใดให้สะสมไว้สำหรับการธนาคาร
ออมสินต่อไป

ถ้าผลประโยชน์ที่ได้มาในปีใดไม่พอแก่การจ่ายประจำ
ปีนั้น ก็ให้จ่ายจากเงินที่ได้สะสมไว้สำหรับการธนาคารได้
เท่าจำนวนที่ขาด ถ้ายังไม่พอจ่าย ก็ให้กระทรวงการคลัง
จ่ายเงินคงคลังเพิ่มเติมให้จนครบจำนวน

ถ้าในปีต่อ ๆ ไปมีผลประโยชน์เหลือจ่าย ให้ใช้คืน
เงินคงคลังจนครบจำนวนที่ได้จ่ายตามความในวรรคก่อน
และเมื่อเหลือเท่าใด จึงให้สะสมไว้สำหรับการธนาคาร
ออมสิน

มาตรา ๒๑ ในการกัณฑ์เงิน และชำระดอกเบี้ย
เงินฝาก ตามข้อกำหนดและเงื่อนไขที่ได้กำหนดไว้ในกฎ
กระทรวงก็ดี และในการจ่ายเงินประเภทอื่น ๆ ตามข้อ
ผูกพันก็ดี รัฐบาลเป็นประกันทั้งสิ้น

๘๓๑

ตอนที่ ๘๓ เล่ม ๖๓ ราชกิจจานุเบกษา ๓๑ ธันวาคม ๒๔๘๘

หมวด ๔

การถอนเงิน

มาตรา ๒๒ การถอนเงินให้เป็นไปตามข้อกำหนดใน
กฎกระทรวง

มาตรา ๒๓ ถ้าผู้เยาว์ซึ่งมีอายุกว่าเจ็ดปีขึ้นไป ได้ถอน
เงินฝากหรือดอกเบี้ยไปจากธนาคารออมสินแล้ว ผู้เยาว์
นั้น หรือบุคคลอื่นใดย่อมไม่มีสิทธิเรียกร้องเงินซึ่งได้ถอน
ไปแล้ว

เมื่อธนาคารออมสินได้จ่ายเงินฝากหรือจ่ายดอกเบี้ย
แก่หญิงมีสามี ให้ถือว่าการจ่ายนั้นชอบด้วยกฎหมาย

ในกรณีแห่งสองวรรคก่อน โบริบซึ่งผู้ฝากได้ให้ไว้แก่
ธนาคารออมสินสำหรับเงินที่ได้รับไป ย่อมทำให้ธนาคาร
ออมสินหลุดพ้นจากความรับผิดชอบใด ๆ ในจำนวนเงินที่ได้
จ่ายไป

มาตรา ๒๔ เมื่อผู้ฝากตาย ให้ธนาคารออมสินจัดการ
แก่จำนวนเงินฝากดังต่อไปนี้

ตอนที่ ๘๓ เล่ม ๖๓ ราชกิจจานุเบกษา ๓๑ ธันวาคม ๒๔๘๕

ในกรณีที่ได้มีการตั้งผู้จัดการมรดก เมื่อธนาคารออมสิน ได้จ่ายเงินไปตามหนังสือแจ้งความของผู้จัดการมรดกแล้ว ย่อมหลุดพ้นจากความรับผิดชอบในจำนวนเงินที่ได้จ่ายนั้น

ในกรณีที่ไม่มีผู้จัดการมรดก ธนาคารออมสินจะจ่าย ก็นจำนวนเงินที่ผู้ตายได้ฝากไว้ ได้อย่างมากห้ำร้อยบาทแก่ ผู้ซึ่งอ้างว่าเป็นทายาทโดยธรรมตามลำดับที่กฎหมายกำหนด ไว้ แต่ผู้ันต้องมีผู้กำประกันยอมคืนเงินจำนวนนั้น เมื่อมี คดีภายในอายุความมรดกคัดค้านความเป็นทายาทโดยธรรม หรือคัดค้านสิทธิในจำนวนเงินที่จ่าย ห้ามมิให้จ่ายเงินเกิน ห้ำร้อยบาทขึ้นไป เว้นแต่และจนกว่าทายาทโดยธรรมจะ ได้พิสูจน์ถึงความเป็นทายาทจนเป็นที่พอใจของผู้อำนวยการ

ในกรณีที่ผู้ตายได้ฝากเงินเพื่อประโยชน์ของบุคคลอีก คนหนึ่งซึ่งเป็นผู้เยาว์ ให้ธนาคารออมสินลงชื่อบุคคลนั้น แทนผู้ตาย แต่บุคคลนั้นจะมีสิทธิถอนเงินได้เมื่อบรรลุนิติภาวะแล้ว หรือมีฉะนั้น เมื่อได้รับอนุญาตเป็นหนังสือ ของผู้ใช้อำนาจปกครอง แสดงว่าการถอนนั้นทำเพื่อ ประโยชน์ของผู้เยาว์นั้น

๙๓๕

ตอนที่ ๙๓ เล่ม ๖๓ ราชกิจจานุเบกษา ๓๑ ธันวาคม ๒๔๘๕

หมวด ๕

การสอบบัญชี

✓ มาตรา ๒๕ ให้คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินเป็นผู้
สอบบรรดาบัญชีธนาคารออมสิน

ภายในหกเดือนนับแต่ปีถัดไป ให้รัฐมนตรีประกาศ
บังคับตามที่เป็นอยู่ ณ วันสิ้นปีซึ่งผู้สอบบัญชีได้รับรอง
แล้ว

มาตรา ๒๖ ให้รัฐมนตรีประกาศฐานะการเงินโดยย่อ
ของธนาคารออมสินประจำปีไตรมาส

ภายในหกเดือนนับแต่ปีถัดไป ให้รัฐมนตรีประกาศ
รายงานประจำปีว่าด้วยธุรกิจซึ่งธนาคารออมสิน ได้จัดทำ
ในระหว่างปี จำนวนผู้ฝาก จำนวนเงินฝาก จำนวนเงิน
ดอกเบี้ยที่จ่าย ผลประโยชน์ที่ได้มาจากเงินทุนและอื่น ๆ
สุดแต่จะเห็นสมควร

หมวด ๖

บทเฉพาะกาล

มาตรา ๒๗ ในระหว่างที่การโอนทรัพย์สิน สิทธิ
ความรับผิดชอบและธุรกิจตามที่บัญญัติไว้ในมาตรา ๑๐ ยัง

๘๓๔

ตอนที่ ๘๓ เล่ม ๖๓ ราชกิจจานุเบกษา ๓๑ ธันวาคม ๒๔๙๕

ไม่เสร็จสิ้น ให้คลังออมสิน กรมไปรษณีย์โทรเลข ดำเนิน
กิจการคลังออมสินตั้งเช่นเดิมไปพลางก่อน

ผู้รับสนองพระบรมราชโองการ

พลเรือตรี ถ. ชำรงนาวาสวัสดิ์

นายกรัฐมนตรี



พระราชบัญญัติ

ธนาคารออมสิน (ฉบับที่ ๒)

พ.ศ. ๒๕๕๒

ภูมิพลอดุลยเดช ป.ร.

ให้ไว้ ณ วันที่ ๑๒ เมษายน พ.ศ. ๒๕๕๒

เป็นปีที่ ๕๔ ในรัชกาลปัจจุบัน

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้
ประกาศว่า

โดยที่เป็นการสมควรแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายว่าด้วยธนาคารออมสิน

จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติขึ้นไว้โดยคำแนะนำและยินยอมของ
รัฐสภา ดังต่อไปนี้

มาตรา ๑ พระราชบัญญัตินี้เรียกว่า “พระราชบัญญัติธนาคารออมสิน (ฉบับที่ ๒)
พ.ศ. ๒๕๕๒”

มาตรา ๒ พระราชบัญญัตินี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษา
เป็นต้นไป

มาตรา ๓ ให้ยกเลิกความในมาตรา ๑๕ และมาตรา ๒๐ แห่งพระราชบัญญัติธนาคารออมสิน
พ.ศ. ๒๕๔๕ และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“มาตรา ๑๕ รายได้ที่ได้มาในปีหนึ่งๆ ให้ธนาคารออมสินจ่ายเป็นรายจ่ายในการดำเนินงาน
ดังนี้

- (ก) จ่ายดอกเบี้ยเงินฝาก
- (ข) จ่ายเป็นค่าใช้จ่ายในการธนาคารออมสินภายในวงเงินที่รัฐมนตรีเห็นชอบ
- (ค) จ่ายเป็นเงินอื่นใดที่ต้องจ่ายตามข้อผูกพัน

มาตรา ๒๐ รายได้เมื่อได้หักรายจ่ายตามมาตรา ๑๘ แล้ว หากมีจำนวนเหลือหลังจัดสรรเป็นเงินสำรองเพื่อการขยายงาน ให้นำส่งเป็นรายได้ของรัฐในอัตราตามที่รัฐมนตรีกำหนด นอกนั้นให้สะสมไว้สำหรับการธนาคารออมสินต่อไป

ถ้ารายได้ที่ได้มาในปีใดไม่พอแก่รายจ่ายประจำปีนั้น ให้จ่ายจากเงินที่ได้สะสมไว้สำหรับการธนาคารออมสินได้เท่าจำนวนที่ขาด ถ้ายังไม่พอจ่ายรัฐพึงจ่ายเงินให้ธนาคารออมสินเท่าที่จำเป็น”

ผู้รับสนองพระบรมราชโองการ

ชวน หลีกภัย

นายกรัฐมนตรี

หมายเหตุ :- เหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้ คือ โดยที่รัฐบาลมีนโยบายที่จะให้รัฐวิสาหกิจประเภทเกษตรกรรม พาณิชยกรรม อุตสาหกรรม การเงินและบริการ ซึ่งมีได้จัดตั้งขึ้นในรูปของบริษัทจำกัดจะได้นำรายได้ส่งเข้ารัฐในอัตราตามที่รัฐมนตรีกำหนด แต่เนื่องจากพระราชบัญญัติธนาคารออมสิน พ.ศ. ๒๕๔๘ มิได้มีบทบัญญัติใดกำหนดให้ธนาคารออมสินได้นำรายได้ส่งเข้ารัฐ ดังนั้น เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายดังกล่าว สมควรแก้ไขเพิ่มเติมให้ธนาคารออมสินสามารถจัดสรรรายได้ที่หักรายจ่ายแล้วส่วนหนึ่งในแต่ละปีส่งเป็นรายได้ของรัฐได้ จึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้



พระราชบัญญัติ
ธนาคารออมสิน (ฉบับที่ ๓)
พ.ศ. ๒๕๕๖

ภูมิพลอดุลยเดช ป.ร.

ให้ไว้ ณ วันที่ ๒๕ กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๖

เป็นปีที่ ๕๘ ในรัชกาลปัจจุบัน

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ประกาศว่า

โดยที่เป็นการสมควรแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายว่าด้วยธนาคารออมสิน

จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติขึ้นไว้โดยคำแนะนำและยินยอมของรัฐสภา ดังต่อไปนี้

มาตรา ๑ พระราชบัญญัตินี้เรียกว่า “พระราชบัญญัติธนาคารออมสิน (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๖”

มาตรา ๒ พระราชบัญญัตินี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษา เป็นต้นไป

มาตรา ๓ ให้ยกเลิกความในมาตรา ๑๒ แห่งพระราชบัญญัติธนาคารออมสิน พ.ศ. ๒๕๔๕ และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“มาตรา ๑๒ ให้มีคณะกรรมการคณะหนึ่ง เรียกว่า “คณะกรรมการธนาคารออมสิน” ประกอบด้วย ประธานกรรมการหนึ่งคน และกรรมการอื่นอีกไม่น้อยกว่าหกคนแต่ไม่เกินสิบสามคนซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้ง และให้ผู้อำนวยการเป็นกรรมการและเลขานุการ”

มาตรา ๔ ให้เพิ่มความต่อไปนี้เป็นมาตรา ๑๒/๑ มาตรา ๑๒/๒ และมาตรา ๑๒/๓ แห่งพระราชบัญญัติธนาคารออมสิน พ.ศ. ๒๕๔๕

“มาตรา ๑๒/๑ ให้ประธานกรรมการหรือกรรมการซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งอยู่ในตำแหน่งคราวละสามปี

ในกรณีที่ประธานกรรมการหรือกรรมการซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งพ้นจากตำแหน่งก่อนวาระหรือในกรณีที่คณะรัฐมนตรีแต่งตั้งกรรมการเพิ่มขึ้นในระหว่างที่กรรมการซึ่งแต่งตั้งไว้แล้วยังมีวาระอยู่ในตำแหน่ง ให้ผู้ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งแทนหรือเป็นกรรมการเพิ่มขึ้นอยู่ในตำแหน่งเท่ากับวาระที่เหลืออยู่ของประธานกรรมการหรือกรรมการซึ่งได้แต่งตั้งไว้แล้ว

เมื่อครบกำหนดตามวาระดังกล่าวในวาระหนึ่ง หากยังมีได้มีการแต่งตั้งประธานกรรมการหรือกรรมการขึ้นใหม่ ให้ประธานกรรมการหรือกรรมการซึ่งพ้นจากตำแหน่งตามวาระนั้น อยู่ในตำแหน่งเพื่อดำเนินงานต่อไปจนกว่าประธานกรรมการหรือกรรมการซึ่งได้รับแต่งตั้งใหม่เข้ารับหน้าที่

ประธานกรรมการหรือกรรมการซึ่งพ้นจากตำแหน่งตามวาระอาจได้รับการแต่งตั้งอีกได้แต่ไม่เกินสองวาระติดต่อกัน

มาตรา ๑๒/๒ ผู้มีลักษณะอย่างหนึ่งอย่างใดดังต่อไปนี้ ต้องห้ามมิให้เป็นประธานกรรมการหรือกรรมการซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้ง

- (๑) เป็นพนักงานหรือลูกจ้างของธนาคารออมสิน
- (๒) เป็นกรรมการหรือดำรงตำแหน่งใดๆ ในธนาคารอื่น
- (๓) เป็นหรือเคยเป็นบุคคลล้มละลาย
- (๔) เคยได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่ในความผิดอันได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ
- (๕) เป็นคนไร้ความสามารถหรือคนเสมือนไร้ความสามารถ
- (๖) เคยเป็นกรรมการ ผู้จัดการ รองผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ ของธนาคารพาณิชย์ที่ถูกเพิกถอนใบอนุญาต เว้นแต่จะได้รับการยกเว้นจากคณะรัฐมนตรี
- (๗) เป็นผู้มีมลทินมัวหมองว่าทุจริตในสถาบันการเงินใด หรือบริหารงานในสถาบันการเงินใด ผิดพลาดอย่างร้ายแรง

มาตรา ๑๒/๓ นอกจากการพ้นจากตำแหน่งตามวาระตามมาตรา ๑๒/๑ ประธานกรรมการและกรรมการซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งพ้นจากตำแหน่ง เมื่อ

- (๑) ดาย
- (๒) ลาออก

(๓) คณะรัฐมนตรีให้ออกเพราะบกพร่องต่อหน้าที่หรือมีความประพฤติเสื่อมเสียหรือหย่อนความสามารถ

(๔) มีลักษณะต้องห้ามตามมาตรา ๑๒/๒

(๕) ขาดการประชุมคณะกรรมการเกินกว่าสามครั้งต่อเนื่องกัน โดยไม่มีเหตุอันสมควร”

มาตรา ๕ ให้ยกเลิกความในมาตรา ๑๓ มาตรา ๑๔ มาตรา ๑๕ มาตรา ๑๖ และมาตรา ๑๗ แห่งพระราชบัญญัติธนาคารออมสิน พ.ศ. ๒๕๔๕ และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“มาตรา ๑๓ การประชุมคณะกรรมการ ต้องมีกรรมการมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมดจึงเป็นองค์ประชุม ถ้าประธานกรรมการไม่อยู่ในที่ประชุมหรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้กรรมการที่มาประชุมเลือกกรรมการคนหนึ่งเป็นประธานในที่ประชุม

การวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุม ให้ถือเสียงข้างมาก กรรมการคนหนึ่งให้มีเสียงหนึ่งในการลงคะแนน ถ้าคะแนนเสียงเท่ากัน ให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด

มาตรา ๑๔ ให้คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่วางนโยบายและควบคุมดูแลโดยทั่วไป ซึ่งกิจการของธนาคารออมสิน อำนาจหน้าที่เช่นว่านี้ให้รวมถึง

(๑) แต่งตั้งหรือถอดถอนจากตำแหน่ง และกำหนดอัตราเงินเดือนของผู้ช่วยการด้วยความเห็นชอบของรัฐมนตรี

(๒) ตั้งหรือเลิกสาขาและตัวแทน

(๓) กำหนดขอบเขตทั่วไปและเงื่อนไขแห่งธุรกิจประเภทต่างๆ ตามมาตรา ๗ (๑) ถึง (๗)

(๔) กำหนดระเบียบและข้อกำหนดของธนาคารออมสินเกี่ยวกับการบริหารและการดำเนินงาน

(๕) เสนองบดุล ฐานะการเงิน และรายงานประจำปีตามมาตรา ๒๕ และมาตรา ๒๖

(๖) กำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบรรจุ แต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่งหรือเงินเดือน โบนัสทางวินัย หรือถอดถอนจากตำแหน่งของพนักงาน

(๗) เรียกประกันจากพนักงาน กำหนดเงินเดือน เงินบำเหน็จรางวัลหรือเงินอื่นของพนักงาน

มาตรา ๑๕ ให้ประธานกรรมการและกรรมการได้รับผลประโยชน์ตอบแทนตามที่คณะรัฐมนตรีกำหนด

ประธานกรรมการ กรรมการ ผู้ช่วยการ พนักงานและลูกจ้าง อาจได้รับโบนัสตามระเบียบที่คณะรัฐมนตรีกำหนด

มาตรา ๑๖ ให้ผู้ช่วยการเป็นผู้จัดการธนาคารออมสิน มีอำนาจหน้าที่บริหารกิจการและงานของธนาคารออมสิน ให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับ ระเบียบและข้อกำหนดของธนาคารออมสิน และตามที่คณะกรรมการมอบหมาย และให้มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

(๑) บรรจุ แต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่งหรือเงินเดือน ลงโทษทางวินัย หรือถอดถอนจากตำแหน่งของพนักงาน ทั้งนี้ ต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ และเงื่อนไขที่คณะกรรมการกำหนด

(๒) กำหนดวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการดำเนินงานของธนาคารและการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้งนี้ โดยไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบาย ระเบียบหรือข้อกำหนดของคณะกรรมการ

มาตรา ๑๗ ในกิจการที่เกี่ยวกับบุคคลภายนอก ให้ผู้อำนวยการเป็นผู้กระทำการในนามของธนาคารออมสินและเป็นผู้แทนของธนาคารออมสิน เพื่อการนี้ ผู้อำนวยการอาจมอบอำนาจให้พนักงานหรือบุคคลใดกระทำการแทนก็ได้ ทั้งนี้ ต้องเป็นไปตามที่คณะกรรมการกำหนด”

มาตรา ๖ ให้ยกเลิกความในวรรคสองและวรรคสามของมาตรา ๒๓ แห่งพระราชบัญญัติธนาคารออมสิน พ.ศ. ๒๕๔๕ และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“ในการนี้ ใบบังซึ่งผู้เยาว์ได้ให้ไว้แก่ธนาคารออมสินสำหรับเงินที่ได้รับไป ย่อมทำให้ธนาคารออมสินหลุดพ้นจากความรับผิดชอบใด ๆ ในจำนวนเงินที่ได้จ่ายไป”

มาตรา ๗ ให้ยกเลิกความในมาตรา ๒๕ แห่งพระราชบัญญัติธนาคารออมสิน พ.ศ. ๒๕๔๕ และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

“มาตรา ๒๕ เมื่อผู้ฝากตาย ให้ธนาคารออมสินจัดการแก่จำนวนเงินฝากดังต่อไปนี้

(๑) ในกรณีที่ได้มีการตั้งผู้จัดการมรดกโดยคำสั่งศาล เมื่อธนาคารออมสินได้จ่ายเงินไปตามหนังสือแจ้งความของผู้จัดการมรดกนั้นแล้ว ย่อมหลุดพ้นจากความรับผิดชอบในจำนวนเงินที่ได้จ่ายนั้น

(๒) ในกรณีที่ได้มีการตั้งผู้จัดการมรดกโดยพินัยกรรม ให้ธนาคารออมสินตรวจสอบความถูกต้องและความมีอยู่จริงของพินัยกรรม โดยปฏิบัติตามระเบียบที่คณะกรรมการกำหนดแล้วให้จ่ายเงินไปตามหนังสือแจ้งความของผู้จัดการมรดกนั้น

(๓) ในกรณีที่ไม่มีผู้จัดการมรดก ธนาคารออมสินจะจ่ายคืนจำนวนเงินที่ผู้ตายได้ฝากไว้ให้แก่ผู้ซึ่งอ้างและพิสูจน์ความเป็นทายาทโดยธรรมตามลำดับที่กฎหมายกำหนด ทั้งนี้ ธนาคารออมสินจะให้อัดหาผู้ค้าประกันด้วยก็ได้

(๔) ในกรณีที่มิชอบพิพาทเกี่ยวกับเงินที่ผู้ตายได้ฝากไว้ ธนาคารออมสินจะจ่ายคืนเงินฝากดังกล่าวตามคำพิพากษาของศาลถึงที่สุดเท่านั้น

(๕) ในกรณีที่ผู้ตายได้ฝากเงินเพื่อประโยชน์ของบุคคลอีกคนหนึ่งซึ่งเป็นผู้เยาว์ ให้ธนาคารออมสินลงชื่อบุคคลนั้นแทนผู้ตาย แต่บุคคลนั้นจะมีสิทธิถอนเงินได้เมื่อบรรลุนิติภาวะแล้ว หรือเมื่อได้รับอนุญาตเป็นหนังสือของผู้ใช้อำนาจปกครองแสดงว่า การถอนนั้นทำเพื่อประโยชน์ของผู้เยาว์นั้น”

มาตรา ๔ ให้ประธานกรรมการและกรรมการซึ่งอยู่ในตำแหน่งก่อนวันที่พระราชบัญญัตินี้
ใช้บังคับ คงอยู่ในตำแหน่งต่อไปจนกว่าจะได้มีการแต่งตั้งประธานกรรมการและกรรมการอื่นตามพระราช
บัญญัติธนาคารออมสิน พ.ศ. ๒๕๕๕ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัตินี้

มาตรา ๕ ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังรักษาการตามพระราชบัญญัตินี้

ผู้รับสนองพระบรมราชโองการ

พันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร

นายกรัฐมนตรี

หมายเหตุ :- เหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้ คือ โดยที่เป็นการสมควรแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติ
ธนาคารออมสิน พ.ศ. ๒๕๕๕ ในส่วนที่เกี่ยวกับองค์ประกอบ คุณสมบัติ การแต่งตั้ง วาระการดำรงตำแหน่ง
การประชุม อำนาจหน้าที่และผลประโยชน์ตอบแทนของคณะกรรมการธนาคารออมสิน ตลอดจนอำนาจหน้าที่ของ
ผู้อำนวยการธนาคารออมสิน เพื่อให้การบริหารและดำเนินงานของธนาคารออมสินมีประสิทธิภาพและคล่องตัว
มากขึ้นโดยการนำหลักเกณฑ์ที่เดิมกำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกาฉบับบัญญัติในทีเดียวกัน และสมควรยกเลิก
หลักเกณฑ์การจ่ายเงินฝากหรือจ่ายคืนดอกเบี้ยให้แก่ผู้มีสามเษขใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับบทบัญญัติมาตรา
๑๕๗๖ แห่งประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ซึ่งได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมกำหนดให้สามเษขหรือภริยาสามารถจัดการ
สินสมรสนอกจากกรณีที่ถูกหมายกำหนดไว้ โดยมีต้องได้รับความยินยอมจากคู่สมรสอีกฝ่ายหนึ่ง และแก้ไขเพิ่มเติม
หลักเกณฑ์การจัดการเงินฝากในกรณีและผู้ฝากตายเพื่อให้เหมาะสมและเป็นธรรมยิ่งขึ้น จึงจำเป็นต้องตราพระราช
บัญญัตินี้