

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยสู่ความสำเร็จตามกรอบแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) กรณีศึกษา บริษัทหลักทรัพย์ เมย์แบงก์ กิมเอ็ง (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) สาขาอุบลราชธานี ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกประกอบการการสังเกตแบบมีส่วนร่วม เพื่อศึกษาหาคำตอบว่า เพราะเหตุใดบริษัทจึงประสบความสำเร็จผ่านมุมมองกรอบแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ ทั้งนี้บริษัทยังไม่เคยนำแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพมาใช้ในการดำเนินการ ซึ่งผลการศึกษแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้ คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานและลักษณะการให้บริการของบริษัท

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลตามกรอบแนวคิดของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ ซึ่งรายละเอียดปรากฏ ดังต่อไปนี้

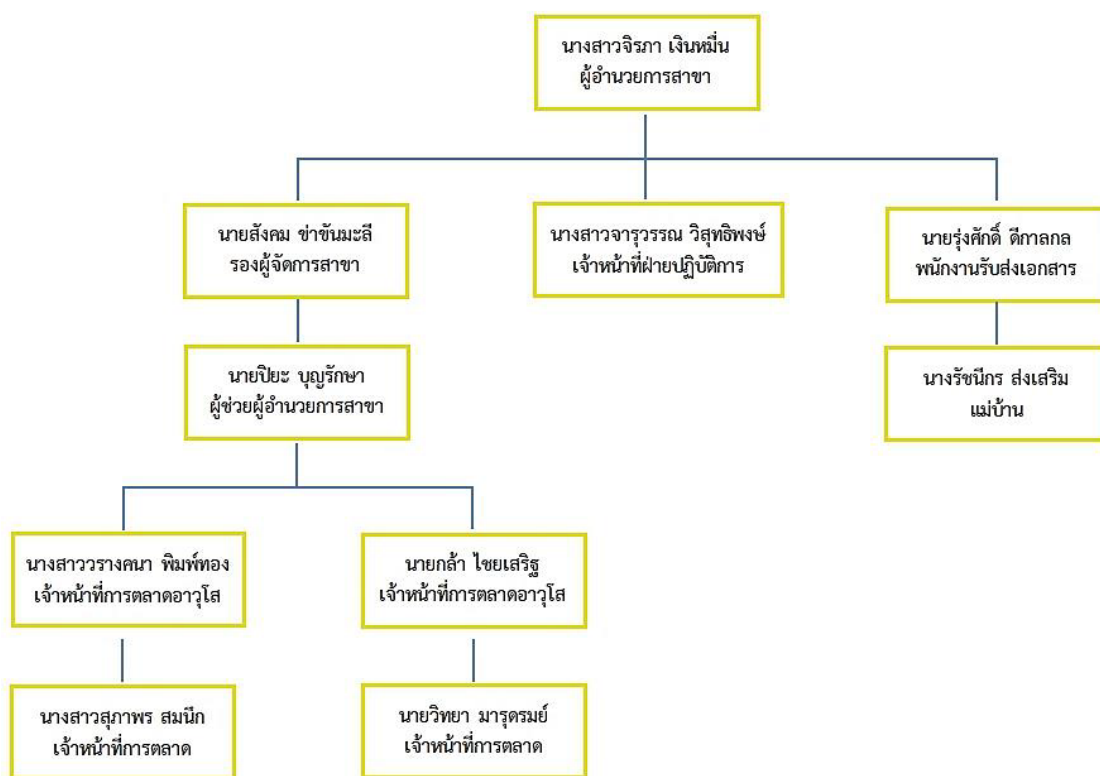
4.1 ข้อมูลพื้นฐานและลักษณะการให้บริการของบริษัท

สำหรับส่วนนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการศึกษาออกเป็นหัวข้อย่อย ได้แก่

- (1) ข้อมูลพื้นฐานและโครงสร้างของบริษัท
- (2) ผลผลิตของบริษัท
- (3) ลักษณะการให้บริการ

4.1.1 ข้อมูลพื้นฐานและโครงสร้างของบริษัท

บริษัทหลักทรัพย์ เมย์แบงก์ กิมเอ็ง (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) สาขาอุบลราชธานี เปิดให้บริการเกี่ยวกับการลงทุนในตลาดหลักทรัพย์เป็นระยะเวลา 20 ปี เดิมบริษัทตั้งอยู่ ณ เลขที่ 191, 193 ถนนอุบลราช ตำบลในเมือง อำเภอเมืองอุบลราชธานี จังหวัดอุบลราชธานี และต่อมาเมื่อปีพุทธศักราช 2556 จังหวัดอุบลราชธานี ได้มีการก่อตั้งห้างสรรพสินค้าแห่งใหม่ คือ เซ็นทรัลพลาซ่า อุบลราชธานี ซึ่งเป็นห้างสรรพสินค้าที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในจังหวัดอุบลราชธานีและเป็นศูนย์รวมสินค้าและบริการที่หลากหลาย ทำให้ห้างสรรพสินค้าแห่งนี้สามารถดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการในห้างสรรพสินค้าได้มากขึ้น ทางบริษัทจึงมองเห็นว่าการย้ายสถานที่ตั้งใหม่ให้อยู่ในห้างสรรพสินค้าแห่งนี้ จะเป็นช่องทางในการเพิ่มฐานลูกค้าและขยายตัวด้านการลงทุนของลูกค้าในจังหวัดอุบลราชธานี และจังหวัดใกล้เคียงได้ บริษัทจึงได้มีการย้ายสถานที่ตั้งใหม่ ณ อาคารเซ็นทรัลพลาซ่า ห้อง G3 ชั้น G เลขที่ 311 หมู่ที่ 7 ตำบลแจระแม อำเภอเมืองอุบลราชธานี จังหวัดอุบลราชธานี (บทสัมภาษณ์จากผู้อำนวยการบริษัท, เมื่อวันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2563) และมีเจ้าหน้าที่ให้บริการประจำบริษัท 10 คน ซึ่งมีการมอบหมายการปฏิบัติหน้าที่ ดังภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 โครงสร้างของบริษัท

ที่มา: ผู้อำนวยการบริษัท (6 กุมภาพันธ์ 2563: สัมภาษณ์)

จากโครงสร้างของบริษัทมีพนักงานทั้งหมด 10 คน ประกอบไปด้วย ผู้อำนวยการบริษัท รองผู้อำนวยการบริษัท ผู้ช่วยผู้อำนวยการบริษัท เจ้าหน้าที่การตลาด เจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ พนักงานรับส่งเอกสาร และแม่บ้าน ซึ่งแต่ละตำแหน่งมีลักษณะการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ (บทสัมภาษณ์จากผู้อำนวยการบริษัท, เมื่อวันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2563)

4.1.1.1 ผู้อำนวยการบริษัท มีลักษณะการปฏิบัติงาน ดังนี้

- 1) ดูแล ควบคุมการปฏิบัติงานและการบริการของพนักงานในบริษัทให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของบริษัท และลูกค้าเกิดความพึงพอใจและประทับใจการบริการ
- 2) ประสานงานกับสำนักงานใหญ่ มหาวิทยาลัย และหน่วยงานทางด้านการเงิน
- 3) ประชาสัมพันธ์ให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบริษัทสู่สาธารณะ
- 4) รับนโยบายจากสำนักงานใหญ่ และถ่ายทอดนโยบายให้กับพนักงานในบริษัทได้รับทราบอย่างทั่วถึง
- 5) ประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัท
- 6) ให้คำปรึกษาและช่วยแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าและพนักงานบริษัท

4.1.1.2 รองผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการบริษัท มีลักษณะการปฏิบัติงานดังนี้

1) เป็นผู้สอนการปฏิบัติงานให้กับพนักงานใหม่และพนักงานเดิม เช่น การใช้งานโปรแกรมซื้อขายหลักทรัพย์ การใช้งานเว็บไซต์ของบริษัท และการวิเคราะห์หลักทรัพย์ด้านพื้นฐานทางการเงินและด้านเทคนิค

2) เป็นที่ปรึกษา ดูแล และให้คำแนะนำแก่ลูกค้า

3) ส่งข้อมูลข่าวสารหลักทรัพย์ให้กับลูกค้า

4) ตรวจสอบความเรียบร้อยการปฏิบัติงานของพนักงาน

4.1.1.3 เจ้าหน้าที่การตลาด มีลักษณะการปฏิบัติงานดังนี้

1) เป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำผลิตภัณฑ์ของบริษัทให้กับลูกค้า และวิเคราะห์ภาวะตลาดและหลักทรัพย์ให้กับลูกค้า

2) ส่งข้อมูลข่าวสารหลักทรัพย์ให้กับลูกค้า

3) ดูแลหลักทรัพย์ในบัญชีหลักทรัพย์ให้กับลูกค้า

4) ส่งคำสั่งซื้อขายหลักทรัพย์ให้กับลูกค้า

4.1.1.4 เจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ มีลักษณะการปฏิบัติงานดังนี้

1) การจัดทำค่าใช้จ่ายของบริษัท

2) การตรวจสอบความถูกต้องของเอกสาร

3) การอัปเดตเอกสารของการทำธุรกรรม เช่น เอกสารการเปิดบัญชี เอกสารการเปลี่ยนแปลงข้อมูล เอกสารการวางประกันการซื้อขายหลักทรัพย์

4) จัดพิมพ์รายงานการซื้อขายหลักทรัพย์ทั้งที่รายการที่มีการจับคู่และไม่ถูกจับคู่

5) จัดพิมพ์รายงานรายรับรายจ่ายของลูกค้า

6) แจ้งสถานะการชำระเงินของลูกค้าให้แก่เจ้าหน้าที่การตลาด และติดตามการค้างชำระการซื้อขายหลักทรัพย์ เพื่อให้เจ้าหน้าที่การตลาดแจ้งให้ลูกค้าชำระเงินเข้าบัญชีหลักทรัพย์ก่อนการตัดเงินอัตโนมัติ

4.1.1.5 พนักงานรับส่งเอกสาร มีลักษณะการปฏิบัติงานดังนี้

1) นำส่งเอกสารของบริษัทไปยังสำนักงานใหญ่

2) รับเอกสารและคัดแยกเอกสารเพื่อส่งมอบให้กับพนักงานในบริษัท

4.1.1.6 แม่บ้าน มีลักษณะการปฏิบัติงานดังนี้

1) ดูแลและทำความสะอาดบริเวณภายในบริษัท

2) ต้อนรับลูกค้า

3) ให้บริการเครื่องดื่ม

4) ตรวจสอบความเรียบร้อยของบริษัท

จากการมอบหมายการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทแล้ว บริษัทมีผลิตภัณฑ์ที่ให้บริการลูกค้า ดังต่อไปนี้

4.1.2 ผลผลิตภัณฑ์ของบริษัท

บริษัทหลักทรัพย์ เมย์แบงก์ กิมเอ็ง (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) สาขาอุบลราชธานี เป็นบริษัทนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์หรือเป็นศูนย์กลางการแลกเปลี่ยนหลักทรัพย์ระหว่างผู้ต้องการซื้อและผู้ต้องการขายหลักทรัพย์ ซึ่งให้บริการแก่ลูกค้าในพื้นที่จังหวัดอุบลราชธานีและจังหวัดใกล้เคียง โดยผลิตภัณฑ์ที่ให้บริการเพื่อการแลกเปลี่ยน ดังนี้ (บริษัทหลักทรัพย์ เมย์แบงก์ กิมเอ็ง (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน), 2561) (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในภาคผนวก ข)

- 4.1.2.1 หุ้นสามัญ
- 4.1.2.2 สัญญาซื้อขายล่วงหน้า
- 4.1.2.3 Block Trade
- 4.1.2.4 ใบสำคัญแสดงสิทธิอนุพันธ์
- 4.1.2.5 หลักทรัพย์ต่างประเทศ
- 4.1.2.6 กองทุน
- 4.1.2.7 วาณิชธนกิจ
- 4.1.2.8 บริการยืมและให้ยืมหลักทรัพย์
- 4.1.2.9 ที่ปรึกษาการลงทุนส่วนบุคคล

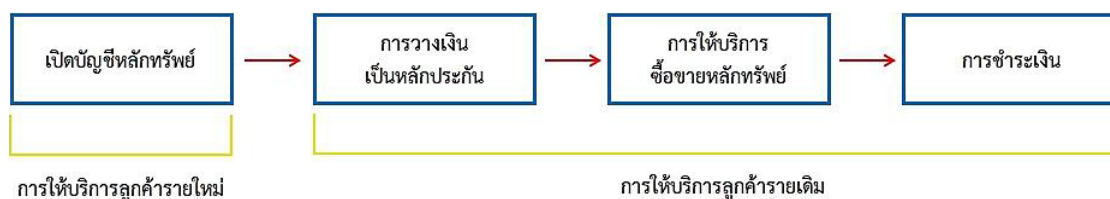
ผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าใช้บริการมากที่สุดซึ่งสามารถสร้างรายได้หลักให้กับบริษัท คือ หุ้นสามัญ และสัญญาซื้อขายล่วงหน้า รวมถึงการให้บริการทางเทคโนโลยี ซึ่งกระบวนการให้บริการของบริษัท (บทสัมภาษณ์จากผู้อำนวยการบริษัท, เมื่อวันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2563) ดังภาพที่ 4.2

4.1.3 ลักษณะการให้บริการ

บริษัทมีลักษณะการให้บริการตามประเภทของลูกค้า 2 กลุ่ม ได้แก่

- (1) การให้บริการลูกค้ารายใหม่ มีลักษณะการให้บริการ ดังนี้
 - (1.1) การเปิดบัญชีหลักทรัพย์
- (2) การให้บริการลูกค้ารายเดิม มีลักษณะการให้บริการ ดังนี้
 - (2.1) การวางเงินเป็นหลักประกัน
 - (2.2) การให้บริการซื้อขายหลักทรัพย์
 - (2.3) การชำระเงิน

ขั้นตอนการให้บริการต่าง ๆ นั้นมีลำดับการให้บริการที่แตกต่างกันตามกลุ่มลูกค้า คือ ลูกค้ารายใหม่จะได้รับบริการที่เริ่มต้นตั้งแต่การเปิดบัญชีหลักทรัพย์และเมื่อลูกค้าเหล่านี้ได้รับรหัสผู้ใช้งานและรหัสผ่านแล้ว บริษัทจะให้บริการในอีก 3 ลำดับขั้นที่มีลักษณะเหมือนกับการให้บริการลูกค้ารายเดิม คือ การวางเงินเป็นหลักประกัน การให้บริการซื้อขายหลักทรัพย์และการชำระเงิน ดังภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 ลักษณะการให้บริการของบริษัท

ที่มา: ผู้อำนวยการบริษัท (6 กุมภาพันธ์ 2563:
บทสัมภาษณ์)

ลักษณะการให้บริการของบริษัทตามประเภทลูกค้ารายใหม่และรายเดิมปรากฏในรายละเอียด ดังนี้

4.1.3.1 การให้บริการลูกค้ารายใหม่

การให้บริการลูกค้ารายใหม่ เริ่มจากการเปิดบัญชีหลักทรัพย์ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) การเปิดบัญชีหลักทรัพย์

ในการให้บริการเปิดบัญชีหลักทรัพย์ให้กับลูกค้านั้น บริษัทมีเอกสารสำคัญเพื่อให้ลูกค้ากรอกข้อมูลและลงลายมือชื่อกำกับและมีการแจ้งเอกสารที่ลูกค้าจะต้องจัดเตรียมเพื่อใช้ประกอบการเปิดบัญชีหลักทรัพย์ (บริษัทหลักทรัพย์ เมย์แบงก์ กิมเอ็ง (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน), 2561) ดังนี้

1.1) เอกสารที่ใช้ในการเปิดบัญชี

- 1.1.1) เอกสารข้อมูลการแสดงตัวตนของลูกค้า
- 1.1.2) สัญญาขอให้หักบัญชีเงินฝาก
- 1.1.3) แบบประเมินความเหมาะสมหรือความเสี่ยงในการลงทุน
- 1.1.4) แบบฟอร์ม Foreign Account Tax Compliance Act

(FATCA)

- 1.1.5) สัญญาแต่งตั้งนายหน้า
- 1.1.6) เอกสารช่องทางการฝากเงินเข้าบัญชีหลักทรัพย์ของลูกค้า
- 1.1.7) สำเนาบัตรประชาชนของลูกค้า
- 1.1.8) สำเนาทะเบียนบ้าน
- 1.1.9) สำเนาหลักฐานที่แสดงถึงฐานะทางการเงิน
- 1.1.10) สำเนาหน้าแรกสมุดบัญชีเงินฝากธนาคารสำหรับ ATS
- 1.1.11) ค่าอากรแสตมป์ 30 บาท

1.2) ช่องทางการเปิดบัญชีหลักทรัพย์

การให้บริการลูกค้ารายใหม่ด้านการเปิดบัญชีหลักทรัพย์นั้น บริษัทอำนวยความสะดวกในการให้บริการเปิดบัญชีหลักทรัพย์ 3 ช่องทาง คือตามลำดับชั้น ดังต่อไปนี้

- 1.2.1) การเปิดบัญชีหลักทรัพย์ผ่านบริษัท
- 1.2.2) การเปิดบัญชีหลักทรัพย์ผ่านหน้าเว็บไซต์ของบริษัท

1.2.3) การเปิดบัญชีหลักทรัพย์ผ่านการบริการของบริษัท

ซึ่งรายละเอียดปรากฏ ดังนี้

1.2.1) การเปิดบัญชีหลักทรัพย์ผ่านบริษัท

ขั้นตอนการเปิดบัญชีหลักทรัพย์ผ่านบริษัทนี้ เจ้าหน้าที่การตลาดจะเป็นผู้ให้บริการจัดเตรียมเอกสารสำคัญและให้คำแนะนำรายละเอียดต่าง ๆ ในเอกสารให้กับลูกค้า เช่น รายละเอียดตลอดจนข้อดีข้อเสียเกี่ยวกับช่องทางการฝากเงินและการโอนเงินในแต่ละช่องทาง เป็นต้น จากนั้นเจ้าหน้าที่การตลาดจะให้ลูกค้ากรอกข้อมูลและลงลายมือชื่อต่อหน้าเจ้าหน้าที่การตลาดเพื่อความปลอดภัยในการทำธุรกรรมและป้องกันการปลอมแปลงเอกสาร และจะตรวจสอบความครบถ้วนและความถูกต้องของเอกสารที่ลูกค้ากรอกและเอกสารแนบที่ลูกค้าเป็นผู้จัดเตรียมเพื่อประกอบการขอเปิดบัญชีหลักทรัพย์ก่อนที่จะส่งไปยังเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการเพื่อตรวจทานความถูกต้องของเอกสารอีกครั้งหนึ่ง จากนั้นเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการจะทำการสแกนหรือแฟกซ์เอกสารไปยังสำนักงานใหญ่เพื่อความรวดเร็วในการเปิดบัญชีให้แก่ลูกค้า แล้วถึงบรรจุเอกสารตัวจริงทั้งหมดในซองจดหมายและปิดผนึก เพื่อให้เจ้าหน้าที่ส่งเอกสารจัดส่งของเอกสารไปยังสำนักงานใหญ่ผ่านทางไปรษณีย์หรือทางรถไฟ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเร่งด่วน หากเป็นกรณีเร่งด่วนมาก บริษัทจะใช้บริการจัดส่งทางรถไฟ เนื่องจากจะมีเจ้าหน้าที่รับเอกสารจากสำนักงานใหญ่มารับเอกสารทันทีที่ซองเอกสารหรือพัสดุส่งถึงปลายทางซึ่งใช้เวลาประมาณ 1 วัน นอกจากนี้การจัดส่งทางรถไฟยังมีข้อดี คือ การลดความเสียหายของวัสดุจากการกระแทกระหว่างการขนส่ง ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ทุกวันจะมีเอกสารที่ต้องส่งไปหาลูกค้าหรือสำนักงานใหญ่ โดยส่งผ่านไปรษณีย์หรือรถไฟ ซึ่งเอกสารที่ส่งทางรถไฟจะถึงเร็วกว่าผ่านทางไปรษณีย์ และบางครั้งมีการส่งกล่องพัสดุ เช่น ฮาร์ดดิส ที่ต้องใช้วัสดุกันกระแทก การขนส่งผ่านทางรถไฟพัสดุจะมีความปลอดภัยกว่าเพราะบรรจุในตู้คอนเทนเนอร์และการกระแทกจะน้อยกว่าทางไปรษณีย์” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9, 24 มกราคม 2562 เวลา 16.30 น.)

1.2.2) การเปิดบัญชีหลักทรัพย์ผ่านหน้าเว็บไซต์ของบริษัท

เป็นการให้บริการการเปิดบัญชีซื้อขายหลักทรัพย์ผ่านหน้าเว็บไซต์ <https://www.maybank-ke.co.th/> ซึ่งลูกค้าสามารถเข้าไปกรอกข้อมูลได้ด้วยตนเองใน “เอกสารแบบคำขอเปิดบัญชีหลักทรัพย์” และเมื่อกรอกข้อมูลถูกต้องและครบถ้วนแล้ว ลูกค้าจะต้องพิมพ์เอกสารดังกล่าวเพื่อนำมาลงลายมือชื่อก่อนนำส่งให้กับบริษัท ซึ่งอาจนำส่งได้ทั้งทางไปรษณีย์หรือนำส่งด้วยตนเองที่บริษัทหลักทรัพย์ เมย์แบงก์ กิมเอ็ง (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) สาขา อุบลราชธานี อาคารเซ็นทรัลพลาซ่า ห้อง G3 ชั้น G เลขที่ 311 หมู่ที่ 7 ตำบลแจระแม อำเภอเมือง อุบลราชธานี จังหวัดอุบลราชธานี รหัสไปรษณีย์ 34000

1.2.3) การเปิดบัญชีหลักทรัพย์ผ่านการบริการของบริษัท

เป็นบริการของบริษัทที่เมื่อได้รับการติดต่อจากลูกค้าในพื้นที่ จังหวัดอุบลราชธานีและพื้นที่ใกล้เคียง บริษัทจะนำเอกสารการเปิดบัญชีหลักทรัพย์ไปให้กับลูกค้า

ทั้งนี้ ลูกค้าจะได้รับรหัสผู้ใช้งาน (Username) และรหัสผ่าน (Password) หลังจาก que กระบวนการเปิดบัญชีหลักทรัพย์เสร็จสิ้น 3 วัน ถึง 4 วัน ถึงกระนั้นม่มีข้อแม้ว่าเอกสารจะต้องไม่มีข้อผิดพลาดใด ๆ

4.1.3.2 การให้บริการลูกค้ารายเดิม

บริษัทมีกระบวนการให้บริการลูกค้ารายเดิมที่ต้องการซื้อขายหลักทรัพย์ รวมถึงลูกค้ารายใหม่ที่ได้รับรหัสผู้ใช้งานและรหัสผ่านแล้ว ดังนี้

- (1) การวางแผนเป็นหลักประกัน
- (2) การให้บริการซื้อขายหลักทรัพย์
- (3) การตัดชำระเงิน

ซึ่งกระบวนการให้บริการของบริษัท ดังต่อไปนี้

1) การวางแผนเป็นหลักประกัน

บริษัทมีระบบงานในการมอบหมายให้เจ้าหน้าที่การตลาดดูแลลูกค้าเป็นรายบุคคล ซึ่งเจ้าหน้าที่การตลาดจะคอยแนะนำการวางแผนเป็นหลักประกันก่อนการซื้อขายหลักทรัพย์แก่ลูกค้า โดยมีช่องทางการวางแผนหลักประกันอยู่ 4 ช่องทาง (บริษัทหลักทรัพย์ เมย์แบงก์ กิมเอ็ง (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน), 2561) ดังแสดงในตารางที่ 4.1

1.1) Electronic Payment System (E-Payment) คือ การวางแผนเป็นหลักประกันผ่านธนาคารอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Banking) ของแต่ละธนาคาร ซึ่งวงเงินของบัญชีหลักทรัพย์จะเพิ่มขึ้นทันทีหลังจากทำการวางแผนหลักประกัน

1.2) Automatic Transfer Switch (ATS) คือ การวางแผนหลักประกันผ่านการหักบัญชีแบบอัตโนมัติ และวงเงินจะเพิ่มขึ้นหลังจากได้รับการยืนยันจากธนาคารเจ้าของบัญชีประมาณ 5 นาที ถึง 10 นาที

1.3) Bill Payment คือ การวางแผนเป็นหลักประกันผ่านใบนำฝากชำระเงินค่าสินค้าและบริการ ด้วยการฝากเงินผ่านหน้าเคาน์เตอร์ของแต่ละธนาคาร วิธีนี้เหมาะสำหรับลูกค้าที่เปิดบัญชีใหม่ ซึ่งได้รับเลขที่บัญชีซื้อขายหลักทรัพย์แล้ว และอยู่ระหว่างการอนุมัติการใช้บริการ E-Payment หรือ ATS อย่างไรก็ตามการฝากเงินผ่าน Bill Payment มีข้อจำกัดเกี่ยวกับจำนวนเงินที่ฝากได้สูงสุด และค่าธรรมเนียมในการทำรายการ ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของแต่ละธนาคารกำหนด และวงเงินจะเพิ่มขึ้นหลังจากทำการวางแผน 1 วันทำการ

1.4) Bank of Thailand Automated High-value Transfer Network (BAHTNET) คือ เครือข่ายการโอนเงินมูลค่าสูงทางอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเชื่อมโยงระหว่างธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) กับธนาคารพาณิชย์และบริษัทหลักทรัพย์

ตารางที่ 4.1 ช่องทางการวางเงินเป็นหลักประกันเข้าบัญชีบริษัท

ธนาคาร	ช่องทางการวางเงินเป็นหลักประกัน			
	E-Payment	ATS	Bill Payment	Bahtnet
กรุงไทย จำกัด (มหาชน)	/	/	/	/
ทหารไทย จำกัด (มหาชน)	/	/	/	/
ไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	/	/	/	/
ธนชาต จำกัด (มหาชน)		/	/	/
ยูโอบี จำกัด (มหาชน)	/	/	/	/
กรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	/	/	/	/
กสิกรไทย จำกัด (มหาชน)	/	/	/	/
กรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)	/	/	/	/
ทีสโก้ จำกัด (มหาชน)		/	/	/
แลนด์ แอน เฮาส์ จำกัด (มหาชน)		/	/	/
ซีไอเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน)	/	/	/	/

หมายเหตุ: (ข้อมูลเพิ่มเติมปรากฏในภาคผนวก ข)

ที่มา: บริษัทหลักทรัพย์ เมย์แบงก์ กิมเอ็ง (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) (2561)

2) การให้บริการซื้อขายหลักทรัพย์

ลูกค้าที่มีรหัสผู้ใช้งาน รหัสผ่าน และวางเงินเป็นหลักประกันแล้วสามารถซื้อขายหลักทรัพย์ได้ในเวลาทำการของบริษัทซึ่งจะดำเนินการตามเวลาทำการของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตารางที่ 4.2)

ตารางที่ 4.2 เวลาทำการของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ช่วงเวลาการซื้อขาย		หมายเหตุ
09.30 น. - T1	Pre-opening I	T1 เป็นการสุ่มเลือกเวลาในการเปิดตลาดเช้าช่วงเวลา 9.55 น. ถึง 10.00 น. และให้ผู้ลงทุนส่งคำสั่งซื้อขายเข้ามาที่ระบบซื้อขาย เพื่อให้ระบบนำคำสั่งซื้อขายทั้งหมด มาเรียงลำดับและคำนวณหาราคาเปิดสำหรับการซื้อขายในช่วงเช้าของแต่ละหลักทรัพย์
T1 - 12.30 น.	Morning Trading Session	ช่วงเวลาซื้อขายหลักทรัพย์ในช่วงเช้า
12.30 น. - 14.00 น.	Intermission	ช่วงเวลาพักการซื้อขายระหว่างวัน
14.00 น. - T2	Pre-opening II	T2 เป็นการสุ่มเลือกเวลาในการเปิดช่วงบ่ายช่วงเวลา 14.25 น. ถึง 14.30 น. และให้ผู้ลงทุนส่งคำสั่งซื้อขายเข้ามาที่ระบบซื้อขาย เพื่อให้ระบบนำคำสั่งซื้อขายทั้งหมดมาเรียงลำดับและคำนวณหาราคาเปิดสำหรับการซื้อขายในช่วงบ่ายของแต่ละหลักทรัพย์
T2 - 16.30 น.	Afternoon Trading Session	ช่วงเวลาซื้อขายหลักทรัพย์ในช่วงบ่าย
16.30 น. - T3	Auction	เป็นช่วงเวลาให้ผู้ลงทุนส่งคำสั่งซื้อขายเข้ามาที่ระบบการซื้อขาย เพื่อให้ระบบนำคำสั่งซื้อขายทั้งหมดมาเรียงลำดับและคำนวณหาราคาปิดของแต่ละหลักทรัพย์ โดยยังไม่มีกรจับคู่ซื้อขาย จนกระทั่งระบบได้มีการสุ่มเลือกเวลาเพื่อเลือกหาเวลาปิด (T3) ในช่วงเวลา 16.35 น. ถึง 16.40 น.

ตารางที่ 4.2 เวลาทำการของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ต่อ)

ช่วงเวลาการซื้อขาย		หมายเหตุ
T3 - 17.00 น.	Off-hour Trading และ Market Runoff Period	ตลาดหลักทรัพย์ปิดรับคำสั่งซื้อขายหลักทรัพย์ทั่วไป แต่อนุญาตให้ผู้ลงทุนสามารถดำเนินการ ดังนี้ 1) บันทึกรายการซื้อขายภายใต้หลักเกณฑ์การซื้อขายหลักทรัพย์นอกเวลาทำการ (Off-hour Trading) โดยซื้อขายด้วยวิธี Trade Report เท่านั้น 2) ยกเลิกการซื้อขายหลักทรัพย์สำหรับการซื้อขายแบบ Trade Report ทั้งนี้การยกเลิกดังกล่าวต้องเป็นที่ยินยอมของทั้งผู้ซื้อและผู้ขาย 3) แก้ไขเปลี่ยนแปลงประเภทบัญชีลูกค้า โดยสามารถแก้ไขได้ทั้งการซื้อขายแบบ Automatic Order Matching และ Trade Report
17.00 น.	Market Close	ตลาดหลักทรัพย์ปิดทำการซื้อขาย

ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2561)

2.1) วิธีการซื้อขายหลักทรัพย์

การส่งคำสั่งซื้อขายหลักทรัพย์ในแต่ละรายการนั้น จะต้องเป็นการส่งคำสั่งซื้อขายจากเจ้าของบัญชีหลักทรัพย์ ผู้อื่นใดไม่สามารถส่งคำสั่งซื้อขายแทนได้ หรือนอกจากลูกค้ามีการมอบอำนาจด้วยการให้ผู้รับอำนาจลงนามในเอกสารของทางบริษัท โดยการส่งคำสั่งซื้อขายหลักทรัพย์มี 2 วิธี (บริษัทหลักทรัพย์ เมย์แบงก์ กิมเอ็ง (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน), 2561) ดังนี้

- (1) การส่งคำสั่งซื้อขายหลักทรัพย์ผ่านเจ้าหน้าที่การตลาด
- (2) การส่งคำสั่งซื้อขายหลักทรัพย์ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต

ซึ่งมีรายละเอียดของกระบวนการซื้อขายหลักทรัพย์ ดังนี้

2.1.1) การส่งคำสั่งซื้อขายหลักทรัพย์ผ่านเจ้าหน้าที่การตลาด

เจ้าหน้าที่การตลาดที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลลูกค้ารายบุคคลสามารถส่งคำสั่งซื้อขายหลักทรัพย์ให้กับลูกค้าได้ ซึ่งต้องได้รับการยินยอมหรือได้รับการส่งคำสั่งให้ซื้อขายจากลูกค้าก่อน โดยการซื้อขายหลักทรัพย์ผ่านเจ้าหน้าที่การตลาดนั้น บริษัทจะขออนุญาตบันทึกเสียงการสนทนาระหว่างลูกค้ากับเจ้าหน้าที่การตลาด เพื่อป้องกันการทุจริต ป้องกันการทำธุรกรรมโดยที่ไม่ได้รับความยินยอมจากลูกค้า และป้องกันการร้องเรียน

2.2.2) การส่งคำสั่งซื้อขายหลักทรัพย์ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต

บริษัทมีบริการแอปพลิเคชันในโทรศัพท์มือถือและโปรแกรมบนระบบคอมพิวเตอร์ให้กับลูกค้าใช้งานได้ฟรี จากการเข้าสู่ระบบด้วยรหัสผู้ใช้งานและรหัสผ่าน (บริษัทหลักทรัพย์ เมย์แบงก์ กิมเอ็ง (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน), 2561) ดังนี้

2.2.2.1) การให้บริการแอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือ

บริษัทมีบริการให้บริการแอปพลิเคชันการซื้อขายหลักทรัพย์หรือการติดตามความเคลื่อนไหวของหลักทรัพย์ ผ่านระบบปฏิบัติการ iOS และ Android ได้ โดยลูกค้าสามารถดาวน์โหลดแอปพลิเคชันใช้งานฟรี จาก App Store และ Play Store ซึ่งแอปพลิเคชันที่บริษัทให้บริการ (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในภาคผนวก ข) คือ (1) MKET Radars (2) efin Trade Plus (3) Streaming (4) ASPEN Mobile (5) efin Mobile HD

2.2.2.2) การให้บริการโปรแกรมบนระบบคอมพิวเตอร์

บริษัทมีบริการให้บริการโปรแกรมการซื้อขายหลักทรัพย์หรือการติดตามความเคลื่อนไหวของหลักทรัพย์ผ่านระบบปฏิบัติการ iOS และ Windows ได้ (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในภาคผนวก ข) โดยลูกค้าสามารถใช้งานได้ฟรีผ่านเว็บไซต์ของบริษัท ซึ่งมีการให้บริการ คือ (1) M Aspen (2) efin Stock PickUp (3) efin Trade (4) efin Trade Plus (5) SETTRADE Streaming

3) การตัดชำระเงิน

หลังจากมีการส่งคำสั่งซื้อขายหลักทรัพย์ กระบวนการต่อไป คือ การตัดชำระเงิน ซึ่งการตัดชำระเงินมี 2 วิธีที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับบัญชีที่ลูกค้าใช้ในการซื้อขายหลักทรัพย์ (บริษัทหลักทรัพย์ เมย์แบงก์ กิมเอ็ง (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน), 2561) ดังนี้

3.1) ค่าซื้อขายหลักทรัพย์

3.1.1) บัญชีเงินสด (Cash Account) บริษัทจะให้ลูกค้าวางเงินสดหรือหลักทรัพย์เป็นหลักประกัน 20% ก่อนการซื้อขายหลักทรัพย์ ถ้าหลักประกันเป็นเงินสดลูกค้าจะได้รับดอกเบี้ยในส่วนนี้ด้วย และชำระค่าซื้อขายโดยผ่านระบบตัดบัญชีอัตโนมัติ (ATS) หลังจากการส่งคำสั่งซื้อขายและมีการจับคู่เสร็จสิ้นภายในเวลา 2 วันทำการ (T+2) ซึ่งระบบจะตัดเงินอัตโนมัติจากบัญชีธนาคารที่ลูกค้าได้ผูกไว้กับบัญชีหลักทรัพย์

3.1.2) บัญชีฝากเงินล่วงหน้า (Cash Balance) บริษัทจะให้ลูกค้าวางหลักประกันเป็นเงินสดก่อนการซื้อขายหลักทรัพย์ โดยสามารถซื้อหลักทรัพย์ตามจำนวนหลักประกันที่ฝากไว้ หลังจากมีการส่งคำสั่งซื้อขายหลักทรัพย์และจับคู่เสร็จสิ้น ระบบจะทำตัดเงินจากวงเงินของลูกค้าในบัญชีหลักทรัพย์ที่วางไว้ในช่วงเวลาตลาดปิดภายในวันที่มีการส่งคำสั่งซื้อขาย

นอกจากการค่าซื้อขายหลักทรัพย์แล้ว ลูกค้าจะจ่ายค่าธรรมเนียมอัตราค่านายหน้าในการซื้อขายให้กับบริษัท รวมถึงภาษี 7% ของค่าธรรมเนียมอัตราค่านายหน้า (บริษัทหลักทรัพย์ เมย์แบงก์ กิมเอ็ง (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน), 2561) ดังต่อไปนี้

3.2) ค่าธรรมเนียมอัตราค่านายหน้าในการซื้อขายหลักทรัพย์

การซื้อขายหลักทรัพย์จะต้องมีการเสียค่าธรรมเนียมอัตราค่านายหน้าในการซื้อขายหลักทรัพย์ตามข้อบังคับของคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ซึ่งมีค่าธรรมเนียมอัตราค่านายหน้าในการซื้อขายหลักทรัพย์ (ดังตารางที่ 4.3) อนึ่ง จากข้อมูลในตารางที่ 4.3 นั้น ทุกประเภทบัญชีและทุกช่องทางการส่งคำสั่งซื้อขายหลักทรัพย์ ทั้งผ่านเจ้าหน้าที่การตลาดและผ่านระบบอินเทอร์เน็ต บริษัทจะคิดค่าธรรมเนียมอัตราค่านายหน้าขั้นต่ำ 50 บาทต่อวัน ทั้งนี้ไม่รวม SET Trading Fee, TSD Clearing Fee ค่าธรรมเนียมกำกับดูแล และ VAT ต่อไปนี้

ตารางที่ 4.3 ค่าธรรมเนียมอัตราค่านายหน้าในการซื้อขายหลักทรัพย์

มูลค่าการซื้อขาย (X) ต่อวัน (หน่วย: บาท)	ผ่านเจ้าหน้าที่ การตลาด (ยังไม่รวมVAT)	ผ่านอินเทอร์เน็ต (ยังไม่รวมVAT)	
		บัญชีเงินสด	บัญชีฝากเงิน ล่วงหน้า
X <= 5 ล้านบาท			
อัตราค่านายหน้า	0.250%	0.200%	0.150%
SET Trading Fee	0.005%	0.005%	0.005%
TSD Clearing Fee	0.001%	0.001%	0.001%
ค่าธรรมเนียมการกำกับดูแล	0.001%	0.001%	0.001%
รวมที่เรียกเก็บจากลูกค้า	0.257%	0.207%	0.157%
5 < ล้านบาท <= 10 ล้านบาท			
อัตราค่านายหน้า	0.220%	0.180%	0.130%
SET Trading Fee	0.005%	0.005%	0.005%
TSD Clearing Fee	0.001%	0.001%	0.001%
ค่าธรรมเนียมการกำกับดูแล	0.001%	0.001%	0.001%
รวมที่เรียกเก็บจากลูกค้า	0.227%	0.187%	0.137%

ตารางที่ 4.3 ค่าธรรมเนียมอัตราค่านายหน้าในการซื้อขายหลักทรัพย์ (ต่อ)

มูลค่าการซื้อขาย (X) ต่อวัน (หน่วย: บาท)	ผ่านเจ้าหน้าที่การตลาด (ยังไม่รวมVAT)	ผ่านอินเทอร์เน็ต (ยังไม่รวมVAT)	
		บัญชีเงินสด	บัญชีฝากเงินล่วงหน้า
10 ล้านบาท < X <= 20 ล้านบาท			
อัตราค่านายหน้า	0.180%	0.150%	0.110%
SET Trading Fee	0.005%	0.005%	0.005%
TSD Clearing Fee	0.001%	0.001%	0.001%
ค่าธรรมเนียมการกำกับดูแล	0.001%	0.001%	0.001%
รวมที่เรียกเก็บจากลูกค้า	0.187%	0.157%	0.117%
X > 20 ล้านบาท			
อัตราค่านายหน้า	0.150%	0.120%	0.100%
SET Trading Fee	0.005%	0.005%	0.005%
TSD Clearing Fee	0.001%	0.001%	0.001%
ค่าธรรมเนียมการกำกับดูแล	0.001%	0.001%	0.001%
รวมที่เรียกเก็บจากลูกค้า	0.157%	0.127%	0.107%

ที่มา: บริษัทหลักทรัพย์ เมย์แบงก์ กิมเอ็ง (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) (2561)

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลตามกรอบแนวคิดของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ

4.2.1 มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา เป็นมุมมองที่บริษัทให้ความสำคัญกับพนักงานด้วยการเพิ่มศักยภาพพนักงาน การรักษาพนักงาน และการจัดการร้องเรียนของลูกค้า ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ถูกกำหนดขึ้นจากการสัมภาษณ์พนักงานของบริษัทโดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

	มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา
วัตถุประสงค์	1) การเพิ่มศักยภาพพนักงาน 2) การรักษาพนักงาน 3) การจัดการการร้องเรียนของลูกค้า
ตัวชี้วัด	1) จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปี 2) พนักงานผ่านเกณฑ์การประเมิน 3) พนักงานปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย 4) การติดตามการค้างชำระการซื้อหลักทรัพย์เกินวันกำหนดของลูกค้า 5) อัตราการออกของพนักงานน้อยลง 6) การร้องเรียนของลูกค้าลดลง
เป้าหมาย	1) จำนวนชั่วโมงในการอบรม 12 ชั่วโมงต่อคนต่อปี 2) พนักงานผ่านเกณฑ์การประเมิน 80% ของแบบทดสอบทั้งหมด 3) จำนวนพนักงานที่ปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายจากปริมาณการซื้อขาย 95% ของพนักงานทั้งหมด 4) การติดตามการค้างชำระการซื้อหลักทรัพย์เกินวันกำหนดของลูกค้าไม่เกิน 1% ของลูกค้าทั้งหมดที่ทำรายการซื้อขายหลักทรัพย์ 5) จำนวนพนักงานลาออกไม่เกิน 2% ต่อปี 6) จำนวนลูกค้าร้องเรียนไม่เกิน 3% ต่อปี
แผนงาน โครงการหรือ กิจกรรม	1) จัดอบรมเพิ่มพูนความรู้อย่างน้อยปีละ 1-2 ครั้ง 2) การจัดอบรมแต่ละครั้งไม่ต่ำกว่า 12 ชั่วโมง 3) การจัดประชุมทุกเช้าในวันทำการ 4) การจัดให้มีการรับรู้ข่าวสารทางโทรทัศน์ เฟซบุ๊กของบริษัท 5) การประเมินพนักงาน 6) การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการ รางวัล การสร้างความผูกพัน การผูกสัญญา ระหว่างบริษัทและพนักงาน 7) การนำการร้องเรียนหรือคำบ่นของลูกค้ามาปรับปรุงและพัฒนาให้บริษัท ดียิ่งขึ้น

หมายเหตุ: ตัวชี้วัดประกอบการพิจารณาในสาขาอุบลราชธานี

จากตารางที่ 4.4 สามารถวิเคราะห์ได้ ดังนี้

บริษัทมีการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพในมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ซึ่งแบ่งเป็น 3 ด้านคือ

- (1) การเพิ่มศักยภาพของพนักงาน
- (2) การรักษาพนักงาน
- (3) การจัดการการร้องเรียนของลูกค้า

ซึ่งในรายละเอียดของแต่ละวัตถุประสงค์นั้น บริษัทมีวิธีการปฏิบัติที่นำไปสู่เป้าหมายผ่านตัวชี้วัดต่าง ๆ ดังปรากฏในรายละเอียดต่อไปนี้

4.2.1.1 การเพิ่มศักยภาพของพนักงาน

บริษัทมีวิธีการเพิ่มศักยภาพของพนักงานด้วยการจัดอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ การจัดประชุมทุกเช้า การกำหนดให้มีการรับรู้ข่าวสาร และการประเมินพนักงาน โดยมีจำนวนชั่วโมงในการเข้าอบรม การผ่านเกณฑ์การประเมิน และการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของพนักงาน เป็นตัวชี้วัดซึ่งบริษัทมีกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนี้

1) การจัดอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้

บริษัทให้พนักงานเข้ารับการอบรม ณ สำนักงานใหญ่ อย่างน้อย 1-2 ครั้งต่อปี ซึ่งสำนักงานใหญ่จะมีการจ้างวิทยากรหรือพนักงานในสำนักงานใหญ่ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ มาบรรยายในหัวข้อต่าง ๆ โดยพนักงานในแต่ละตำแหน่งจะเข้าอบรมในหัวข้อที่แตกต่างกัน ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“การอบรมของพนักงานจะมีการอบรมอย่างน้อยปีละหนึ่งถึงสองครั้ง ซึ่งจะแบ่งแผนกหรือฝ่ายต่าง ๆ อบรมในหัวข้อที่แตกต่างกันออกไป” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7, 17 มกราคม 2562 เวลา 15.12 น.)

“บริษัทให้พนักงานเข้าอบรมที่สำนักงานใหญ่ ปีละหนึ่งถึงสองครั้ง” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 17 มกราคม 2562 เวลา 12.45 น.)

1.1) ตำแหน่งผู้อำนวยการบริษัท

ผู้อำนวยการบริษัทจะต้องได้รับการอบรมที่สำนักงานใหญ่อย่างน้อย 1 ครั้งต่อเดือน เพื่อรับนโยบาย เป้าหมาย การบริหารบริษัท และการรับรู้ผลิตภัณฑ์ใหม่ของบริษัท ซึ่งมีหัวข้อการเข้าอบรม ได้แก่ การดูแลพนักงานในบริษัท การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ การสร้างยอดขาย ปริมาณการซื้อขาย การบริหารบริษัทอย่างเป็นระบบ การคาดการณ์ภาวะตลาดในปัจจุบัน และการวางกลยุทธ์ทางการตลาด เพื่อนำมาบริหารจัดการบริษัท และแบ่งปันความรู้ที่ได้รับจากการอบรม รวมถึงข่าวสารให้กับพนักงานได้ทราบอย่างทั่วถึง ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ผู้อำนวยการบริษัทต้องเข้าไปประชุมที่สำนักงานใหญ่อย่างน้อยเดือนละครั้ง เพื่อรับนโยบายและกระตุ้นการทำเป้าหมายของบริษัท รวมถึงการวางกลยุทธ์ทางการตลาดในภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทย” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 23 มกราคม 2562 เวลา 12.05 น.)

1.2) ตำแหน่งเจ้าหน้าที่การตลาด

เจ้าหน้าที่การตลาดจะต้องได้รับการอบรมอย่างน้อย 1-2 ครั้งต่อปี ซึ่งมีหัวข้อการเข้าอบรม ได้แก่ ผลผลิตของบริษัท การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ การใช้กราฟเทคนิค การดูจุดซื้อหรือจุดขายหลักทรัพย์ การวิเคราะห์แนวโน้มภาวะตลาดหลักทรัพย์ การอ่านข้อมูลทางการเงินของหลักทรัพย์ การใช้งานโปรแกรมในโทรศัพท์มือถือและระบบคอมพิวเตอร์ จรรยาบรรณของเจ้าหน้าที่การตลาด การต่ออายุใบอนุญาตประกอบธุรกิจหลักทรัพย์ประเภทนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ กองทุน และการซื้อขายหลักทรัพย์ล่วงหน้า และเทคนิคการพูดคุยกับลูกค้า นอกจากการฝึกอบรมทางบริษัท ยังมีการจัดกิจกรรมสันทนาการ การทำกิจกรรมร่วมกัน เช่น การเล่นเกม การจัดงานสังสรรค์ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ให้พนักงาน ฝึกฝนการปฏิบัติงานเป็นทีม และสร้างความสามัคคีของพนักงานในบริษัทมากขึ้น ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“สำนักงานใหญ่หรือที่ตลาดหลักทรัพย์จะมีการจัดอบรมให้กับเจ้าหน้าที่การตลาดทุกปี อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง หัวข้อในการอบรม คือ การอ่านกราฟ การใช้งานโปรแกรม การพูดคุยกับลูกค้า” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 17 มกราคม 2562 เวลา 12.45 น.)

“แต่ละปีจะมีการจัดอบรมและมีกิจกรรมประจำปี ไม่ได้เน้นการอบรมทั้งหมด แต่จะเป็นเหมือนการจัดกิจกรรมให้พนักงานได้ทำกิจกรรมร่วมกัน” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10, 26 กุมภาพันธ์ 2562 เวลา 13.02 น.)

นอกจากนี้ ยังมีการจัดอบรมพิเศษสำหรับเจ้าหน้าที่การตลาดที่มียอดปริมาณการซื้อขายผลิตภัณฑ์อื่น ๆ เช่น ตราสารอนุพันธ์ กองทุน ตราสารหนี้ และหลักทรัพย์ต่างประเทศ ให้เข้าอบรมกับทางตลาดหลักทรัพย์ที่มีหัวข้อเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ดังกล่าว เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเชี่ยวชาญในผลิตภัณฑ์มากขึ้น หรือมีหัวข้อที่จะช่วยพัฒนาศักยภาพของพนักงาน อันได้แก่ เทคนิคการวิเคราะห์หลักทรัพย์และแนวโน้มตลาดต่างประเทศ ตราสารอนุพันธ์ การบริหารความเสี่ยง และการบริหารเงินทุน เป็นต้น ซึ่งสำนักงานใหญ่จะมอบหมายให้ผู้อำนวยการบริษัท คัดเลือกพนักงานหนึ่งถึงสองคนเข้ารับการอบรมดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“สำนักงานใหญ่มีการจัดอบรมพิเศษกับทางตลาดหลักทรัพย์ซึ่งทางบริษัทจะคัดเลือกเจ้าหน้าที่การตลาดที่มียอดปริมาณการซื้อขายตราสารอนุพันธ์ ในการเข้าอบรมเพื่อเลื่อนระดับความรู้ของพนักงาน” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7, 17 มกราคม 2562 เวลา 15.12 น.)

“ถ้ามีหัวข้อใดที่น่าสนใจบริษัทจะให้ผู้อำนวยการบริษัทจะจัดสรรพนักงาน 1-2 คน เพื่อเข้าอบรมที่สำนักงานใหญ่” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6, 23 มกราคม 2562 เวลา 14.30 น.)

อีกทั้งสำนักงานใหญ่ยังมีการเพิ่มพูนความรู้ด้วยการจัดอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ในอินเทอร์เน็ตของบริษัท ซึ่งมีหัวข้อ ดังนี้

(1) การใช้งานแอปพลิเคชันใหม่หรือฟังก์ชันในโปรแกรมที่เพิ่มมาใหม่ ได้แก่ MKET Radar

(2) รายละเอียดการลงทุนของกองทุน ได้แก่ กองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐาน

(3) รายละเอียดของใบสำคัญแสดงสิทธิอนุพันธ์ที่ออกโดย บริษัท หลักทรัพย์ เมย์แบงก์ กิมเอ็ง (ประเทศไทย) จำกัด

ซึ่งพนักงานแต่ละตำแหน่งสามารถเรียนรู้และทำแบบทดสอบ ซึ่งจะต้องผ่านเกณฑ์การประเมิน 80 % ขึ้นไป ถ้าไม่ผ่านเกณฑ์สามารถเรียนใหม่และทำแบบทดสอบใหม่ได้จนกว่าจะผ่านการเกณฑ์การประเมิน ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เมื่อบริษัทมีผลิตภัณฑ์ใหม่จะมีการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ของบริษัท” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 23 มกราคม 2562 เวลา 13.00 น.)

“ปัจจุบันมีการอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ในอินเทอร์เน็ตของบริษัทซึ่งจะมีตารางระบุหัวข้อที่พนักงานแต่ละตำแหน่งต้องเข้าเรียนรู้และทำแบบทดสอบ จะมีเกณฑ์บังคับและทดสอบให้ผ่าน 80 % ถ้าไม่ผ่านสามารถทำใหม่ได้เรื่อย ๆ จนกว่าจะผ่าน” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 17 มกราคม 2562 เวลา 13.32 น.)

1.3) ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ

เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการต้องเข้าอบรมที่สำนักงานใหญ่ปีละหนึ่งครั้งซึ่งหัวข้อการเข้าอบรม ได้แก่ การใช้งานโปรแกรมทางการเงิน การทำเอกสารทางการเงินที่ถูกต้องการบันทึกค่าใช้จ่ายของบริษัท การตรวจสอบความถูกต้องของเอกสาร และจรรยาบรรณ รวมทั้งสำนักงานใหญ่มีบทเรียนสื่ออิเล็กทรอนิกส์ผ่านอินเทอร์เน็ตให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการเรียนรู้ผ่านในหัวข้อผลิตภัณฑ์ของบริษัท การอัปเดตเอกสาร และการแจ้งสถานะการชำระเงินของลูกค้าให้กับเจ้าหน้าที่การตลาด ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการมีการเข้าอบรมปีละหนึ่งครั้ง โดยจะอบรมในหัวข้อเรื่อง การใช้งานโปรแกรม การเขียนค่าใช้จ่ายและเอกสารทางการเงิน การตรวจสอบเอกสารจรรยาบรรณ และมีการเรียนรู้ผ่านอินเทอร์เน็ตของบริษัท เรื่อง การอัปเดตเอกสาร การแจ้งสถานะทางการเงินของลูกค้า” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 17 มกราคม 2562 เวลา 13.32 น.)

2) การจัดประชุมทุกเช้า

นอกจากการอบรมที่สำนักงานใหญ่แล้ว ทางบริษัทยังมีการปลูกฝังความมีวินัยในการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง เช่น การลงทะเบียนเรียนการวิเคราะห์หลักทรัพย์ทางเทคนิค และพื้นฐานทางการเงินกับนักวิเคราะห์ที่มีชื่อเสียง การอ่านข่าว เศรษฐกิจ การเมือง ข่าวต่างประเทศที่จะส่งผลถึงตลาดหลักทรัพย์ และมีการแบ่งปันความรู้ของพนักงานตอนเช้าของทุกวันก่อนตลาดหลักทรัพย์เปิดทำการ โดยผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการบริษัทจะมีการจัดประชุมเช้าในช่วงเวลา 08.30 น. ถึง 09.00 น. เพื่อแบ่งปันเรื่องราวต่าง ๆ ให้กับพนักงาน ได้แก่ การวิเคราะห์และติดตามความเคลื่อนไหวของหลักทรัพย์ในแต่ละสถานการณ์ การจับประเด็นข่าวหลักทรัพย์ การแบ่งปัน

ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน (เช่น การปฏิบัติงานอย่างไรให้ประสบความสำเร็จ การสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน การสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า วิธีการเข้าหาหรือพูดคุยกับลูกค้า) รวมถึงการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ในกระบวนการนี้ทำให้พนักงานได้มีการเรียนรู้และนำไปพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพมากขึ้นได้ ดังข้อมูลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“บริษัทจะมีการประชุมตอนเช้าทุกวันช่วงเวลา 08.30 น. ถึง 09.00 น. มีเรื่องอะไรก็จะปรึกษาหารือกัน ใครมีปัญหาอะไรมาแชร์กันแล้วช่วยกันแก้ไขปัญหาเพื่อเสริมศักยภาพของเรา” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 24 มกราคม 2562 เวลา 13.20 น.)

3) การกำหนดให้มีการรับรู้ข่าวสาร

บริษัทมีการกระตุ้นพนักงานด้วยการเปิดรายการข่าวที่ทันต่อสถานการณ์ โดยในทุกวันทำการบริษัทจะมีการเปิดรายการถ่ายทอดสดการคาดการณ์สถานการณ์ตลาดหลักทรัพย์ผ่านเฟซบุ๊กเพจ “ Maybank Kim Eng Thailand ” ซึ่งจะมีนักวิเคราะห์จากสำนักงานใหญ่ที่ได้รับรางวัลนักวิเคราะห์หลักทรัพย์ดีเด่นในระดับประเทศมาให้ความรู้เกี่ยวกับแนวโน้มและสถานการณ์ตลาดหลักทรัพย์และให้คำแนะนำการซื้อขายหลักทรัพย์ของแต่ละวัน โดยจะออกอากาศช่วงเวลา 08.30 น. ถึง 09.30 น. และช่วงบ่ายเวลา 14.00 น. ถึง 14.30 น. จากการสังเกตขณะสัมภาษณ์พบว่า พนักงานในบริษัทจะมีการจดบันทึกข้อมูลที่ได้รับฟังจากนักวิเคราะห์และติดตามพฤติกรรมหลักทรัพย์แต่ละตัว เพื่อนำไปแนะนำลูกค้าที่อยู่ภายใต้การดูแล และในระหว่างวันบริษัทจะมีการเปิดรายการโทรทัศน์ฟังข่าวสารทางการเมือง เศรษฐกิจทั้งต่างประเทศและในประเทศผ่านช่อง Money Channel เพื่อติดตามสถานการณ์ที่จะมีผลกระทบต่อราคาหลักทรัพย์และภาวะตลาดหลักทรัพย์

นอกจากนั้น ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการบริษัทยังช่วยวิเคราะห์และคาดการณ์ความเคลื่อนไหวด้านราคาตลอดจนแนวโน้มปริมาณการซื้อขายของแต่ละหลักทรัพย์จากข่าวและบทวิเคราะห์ พร้อมทั้งกำกับให้พนักงานในบริษัทจะต้องมีการเรียนรู้การวิเคราะห์หลักทรัพย์ทั้งด้านการเงินและด้านกราฟเทคนิค หรือศึกษาข่าวจากสำนักพิมพ์ต่าง ๆ เช่น สำนักข่าวอินโฟเควสท์ (IQ) กรุงเทพธุรกิจ อีไฟแนนซ์ หรือบทวิเคราะห์จากบริษัทหลักทรัพย์อื่น ๆ เพื่อให้เข้าใจถึงพฤติกรรมของหลักทรัพย์ ซึ่งจะสามารถนำไปประกอบการให้คำแนะนำแก่ลูกค้าได้ ดังเช่นบทสัมภาษณ์นี้

“พนักงานจะอ่านข่าวหลักทรัพย์ในตอนเช้าก่อนการมาฟังข่าวจากนักวิเคราะห์และมีการสรุปเพื่อที่จะนำเสนอและให้คำแนะนำกับลูกค้า” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 23 มกราคม 2562 เวลา 12.05 น.)

หลังจากการอบรม การแบ่งปันความรู้ในการประชุมตอนเช้า และการรับทราบข่าวสารจากสื่อต่าง ๆ ผู้อำนวยการบริษัทจะเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานถึงพัฒนาการด้านต่าง ๆ ซึ่งวิธีการเหล่านี้จะช่วยส่งเสริมและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้บริษัทมีปริมาณการซื้อขายหลักทรัพย์และฐานลูกค้าเพิ่มมากขึ้น

4) การประเมินพนักงาน

ผู้อำนวยการบริษัทมีเกณฑ์การประเมินพนักงาน 2 กลุ่ม แบ่งตามลักษณะของช่วงเวลาการเข้ามาปฏิบัติงานคือ พนักงานใหม่และพนักงานเดิม เนื่องจากพนักงานทั้ง 2 กลุ่มมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

4.1) พนักงานใหม่

พนักงานใหม่ส่วนใหญ่เป็นตำแหน่งเจ้าหน้าที่การตลาด ผู้อำนวยการบริษัทจะมีการประเมินพนักงานใหม่ทุก ๆ 3 เดือน ซึ่งในการปฏิบัติงานเดือนแรกจะมอบหมายให้เรียนรู้งานจากพนักงานในบริษัท เช่น การอ่านข่าวให้เข้าใจ การอ่านกราฟ การดูแนวโน้มตลาดและแนวโน้มหลักทรัพย์การวิเคราะห์งบการเงิน ขั้นตอนการส่งคำสั่งซื้อขายหลักทรัพย์ รวมถึงการต้อนรับลูกค้า ด้วยการสอบถามความประสงค์ในการทำธุรกรรมของลูกค้า เป็นต้น ซึ่งถ้าลูกค้าเข้ามาติดต่อที่บริษัทโดยตรง เพื่อขอเปิดบัญชีหลักทรัพย์ทางพนักงานใหม่จะได้รับมอบหมายให้ดูแลลูกค้ารายดังกล่าว หลังจากนั้นในเดือนถัดมาจะเป็นการปฏิบัติงานจริง คือ การรับและส่งคำสั่งซื้อขายหลักทรัพย์จากลูกค้าผ่านระบบอินเทอร์เน็ต แนะนำการใช้งานโปรแกรมทั้งในโทรศัพท์มือถือและระบบคอมพิวเตอร์ การโทรศัพท์แจ้งภาวะตลาด และการแนะนำหลักทรัพย์รายตัวให้กับลูกค้า ซึ่งเกณฑ์การประเมินมาจากการเข้าใจในผลิตภัณฑ์ สามารถนำเสนอให้ลูกค้าเข้าใจและตอบปัญหาข้อสงสัยของลูกค้าได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ความขยัน สามารถปฏิบัติงานได้ตามกฎหมาย และกฎของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) และการสร้างมูลค่าพอร์ตลูกค้าให้มีการเติบโตมีกำไร รวมถึงการสร้างปริมาณการซื้อขายให้กับบริษัทเพิ่มขึ้น ซึ่งพนักงานใหม่จะได้รับเป้าหมายในแต่ละเดือน โดยจะดูจากค่านายหน้าที่ได้รับให้เหมาะสมหรือเท่ากับเงินเดือนที่พนักงานได้รับ ถ้าพนักงานสามารถสร้างค่านายหน้าได้เท่ากับเงินเดือนที่ได้รับและผ่านเกณฑ์การประเมิน พนักงานใหม่ก็จะได้รับการบรรจุเป็นพนักงานของบริษัท หลังจากการได้รับการบรรจุจะมีการเข้าอบรมพนักงานใหม่เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทมากขึ้น ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ผู้อำนวยการบริษัทจะเป็นผู้ประเมินเจ้าหน้าที่การตลาดที่เป็นพนักงานใหม่ในทุก ๆ 3 เดือน จนกว่าจะได้บรรจุเป็นพนักงานของบริษัท โดยประเมินจากความขยัน การเรียนรู้งานการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์ข่าวและหลักทรัพย์ การต้อนรับลูกค้า และการส่งคำสั่งซื้อขายซึ่งหลังจากการเรียนรู้ ผู้อำนวยการบริษัทจะเริ่มให้แนะนำลูกค้าซื้อขายเพื่อสร้างปริมาณการซื้อขายให้เป็นไปตามขึ้นเงินเดือนที่ได้รับ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 10, 26 กุมภาพันธ์ 2562 เวลา 13.02 น.)

4.2) พนักงานเดิม

พนักงานเดิมในบริษัทมี 3 ตำแหน่ง คือ ผู้อำนวยการบริษัท เจ้าหน้าที่การตลาด และเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติงาน โดยมีเกณฑ์การประเมิน ดังนี้

4.2.1) ตำแหน่งผู้อำนวยการบริษัท

ผู้อำนวยการบริษัทจะได้รับการประเมินจากสำนักงานใหญ่ โดยจะมีการมอบเป้าหมายและให้มีการรายงานการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายอย่างน้อย เดือนละ 1 ครั้ง

4.2.2) ตำแหน่งเจ้าหน้าที่การตลาด

ผู้อำนวยการบริษัทจะเป็นผู้ประเมินพนักงานเดิมทุก ๆ 6 เดือน โดยตำแหน่งเจ้าหน้าที่การตลาดจะประเมินจากปริมาณการซื้อขายของลูกค้าในแต่ละเดือน ซึ่งเกณฑ์การประเมิน 6 เดือน จะต้องมีความก้าวหน้าตามเกณฑ์ที่กำหนดให้สอดคล้องกับเงินเดือนของพนักงานแต่ละบุคคลที่ได้รับ ถ้าพนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย จะมีการตัดเงินเดือนและลดเงินเดือนตามลำดับ แต่ในกรณีที่พนักงานสามารถสร้างค่าความก้าวหน้าได้มากกว่าเกณฑ์ที่กำหนด บริษัทจะจ่ายเป็นค่าตอบแทน ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ยกตัวอย่างเช่น พนักงานตำแหน่งเจ้าหน้าที่การตลาดที่ได้รับเงินเดือน 15,000 บาทต่อเดือน กรณีส่งคำสั่งซื้อขายหลักทรัพย์ผ่านเจ้าหน้าที่การตลาด ค่าความก้าวหน้า 0.257% ของยอดการซื้อขายหลักทรัพย์ และค่าภาษี 7% ของค่าความก้าวหน้า ถ้าลูกค้ามีการซื้อและขายหลักทรัพย์เป็นจำนวนเงิน 1,000,000 บาท บริษัทจะได้รับค่าความก้าวหน้าการซื้อขายหลักทรัพย์ ดังต่อไปนี้

ค่าความก้าวหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ 1,000,000 บาท × 0.257 %	= 2,570.00 บาท
ค่าภาษี 7% ของค่าความก้าวหน้า 2,570 บาท × 7%	= 179.90 บาท
ดังนั้น บริษัทจะได้รับค่าความก้าวหน้า 2,570 + 179.90	= 2,749.90 บาท

จากค่าความก้าวหน้าที่บริษัทได้รับ 2,749.90 บาท คิดส่วนแบ่งให้กับเจ้าหน้าที่การตลาด 27.50% ของค่าความก้าวหน้าที่บริษัทได้รับ คือ 2,749.90 บาท × 27.50% เท่ากับ 756.22 บาท ดังนั้น ลูกค้าที่มีการซื้อขายหลักทรัพย์ 1,000,000 บาทต่อวัน เจ้าหน้าที่การตลาดจะได้รับค่าความก้าวหน้า 756.22 บาท ซึ่งจากเงินเดือนที่พนักงานได้รับคือ 15,000 บาท เพราะฉะนั้น เจ้าหน้าที่การตลาดต้องสร้างค่าความก้าวหน้าให้ได้เท่ากับเงินเดือนที่ได้รับ คือ 15,000 บาท ด้วยเหตุนี้ พนักงานจึงต้องมีความขยันในการเข้าพบลูกค้าและทำให้ลูกค้ามีการซื้อขายหลักทรัพย์เพิ่มมากขึ้น ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“จะมีการประเมินการปฏิบัติงานทุก ๆ 6 เดือน ด้วยปริมาณการซื้อขายหลักทรัพย์จากลูกค้ารวม” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 24 มกราคม 2562 เวลา 13.20 น.)

“ตำแหน่งเจ้าหน้าที่การตลาด จะมีการประเมิน 6 เดือนต่อหนึ่งครั้ง ว่าพนักงานควรที่จะขึ้นเงินเดือนหรือไม่” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7, 17 มกราคม 2562 เวลา 15.12 น.)

“มีการประเมินทุก 6 เดือน ตามยอดการซื้อขายอย่างเดียว ซึ่งเป้าหมายขึ้นอยู่กับเงินเดือน ในหนึ่งเดือนถ้าทำค่านายหน้าได้เกินเป้าหมายบริษัทจะจ่ายเป็นค่าตอบแทนให้พนักงาน ถ้าไม่ถึงเป้าหมายก็มาเฉลี่ย 6 เดือน หลังจาก 6 เดือน ถ้าไม่ได้ตามเป้าหมายก็จะลดเงินเดือนลง” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 17 มกราคม 2562 เวลา 12.45 น.)

4.2.3) ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ

เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการจะได้รับการประเมินจากสำนักงานใหญ่ โดยประเมินการปฏิบัติงานจากการติดตามการค้างชำระการซื้อหลักทรัพย์เกินวันกำหนดของลูกค้าที่ทำรายการซื้อขายหลักทรัพย์ ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการติดตามการชำระเงินของลูกค้า เพื่อให้การดำเนินงานของการซื้อขายหลักทรัพย์เป็นไปอย่างรวดเร็วขึ้น พร้อมทั้งตรวจสอบและนำเสนอเอกสารของบริษัทเข้าไปที่สำนักงานใหญ่ที่รวดเร็ว ไม่มีเอกสารตกค้าง การศึกษาข้อมูลข่าวสาร และการปฏิบัติงานด้านเอกสารการเงินที่ผิดพลาดน้อยที่สุด เนื่องจากเอกสารทางการเงินเป็นสิ่งสำคัญถ้าเกิดกรณีผิดพลาดอาจส่งผลเสียต่อบริษัทดังบทสัมภาษณ์ต่อไป

“ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ บริษัทจะดูจากผลงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ยกตัวอย่างเช่น การไม่ตกค้างของเอกสาร การศึกษาข้อมูลข่าวสาร การไม่ค้างการชำระเงินของลูกค้า และการผิดพลาดของเอกสาร” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 17 มกราคม 2562 เวลา 13.32 น.)

ในด้าน KPI ที่บริษัทใช้วัดวัตถุประสงค์ศักยภาพของพนักงาน ดังนี้

(1) พนักงานจะต้องมีจำนวนชั่วโมงในการเข้าอบรมไม่ต่ำกว่า 12 ชั่วโมงต่อคนต่อปี บริษัทได้บรรลุตามเป้าหมายของ KPI โดยการให้พนักงานเข้าอบรม ณ สำนักงานใหญ่น้อยปีละหนึ่งครั้ง โดยสำนักงานใหญ่มีกำหนดระยะเวลาการจัดอบรมในแต่ละครั้งอย่างน้อย 12 ชั่วโมงต่อคนต่อปี

(2) การเข้าอบรมแต่ละครั้งพนักงานจะต้องทำแบบทดสอบความรู้ที่ได้รับจากการเข้าอบรม ให้ผ่านเกณฑ์การประเมิน 80% ของแบบทดสอบ ซึ่งบริษัทได้บรรลุตามเป้าหมายของ KPI เนื่องจากพนักงานผ่านเกณฑ์ประเมิน 80% ทุกแบบทดสอบ

(3) จำนวนพนักงานปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย 95% ของพนักงานทั้งหมดภายในช่วงเวลา 6 เดือน จากปริมาณการซื้อขายหลักทรัพย์ ซึ่งบริษัทได้บรรลุเป้าหมาย 98% ของพนักงานทั้งหมดภายในช่วงเวลา 6 เดือน พนักงานสามารถสร้างปริมาณการซื้อขายได้เกินเป้าหมายที่ผู้อำนวยการบริษัทกำหนดตามลำดับขั้นของเงินเดือนได้ เนื่องจากบริษัทมีการแบ่งปันความรู้ด้านการคาดการณ์แนวโน้มหลักทรัพย์ภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน เทคนิคการพูดคุยกับลูกค้าและมีประชุมทุกเช้าเพื่อให้พนักงานทุกคนได้พัฒนาความรู้และความสามารถให้เกิดความชำนาญมากขึ้น

(4) การติดตามการค้างชำระการซื้อหลักทรัพย์เกินวันกำหนดของลูกค้าไม่เกิน 1% ของลูกค้าทั้งหมดที่ทำรายการซื้อขายหลักทรัพย์ บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายลูกค้า ซึ่งลูกค้าไม่มีการค้างชำระเกินกำหนด เนื่องจากบริษัทมีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการที่คอยตรวจสอบวันครบกำหนดชำระการซื้อหลักทรัพย์ของลูกค้าและแจ้งสถานะการชำระการซื้อหลักทรัพย์ให้กับเจ้าหน้าที่การตลาดเพื่อแจ้งให้ลูกค้าได้ทราบ ดังบทสัมภาษณ์ต่อไป

“แต่ละปีบริษัทจะมี KPI วัดพนักงาน โดยพนักงานแต่ละคนจะต้องได้รับการอบรมอย่างน้อย 12 ชั่วโมง และในการเข้าอบรมแต่ละครั้งต้องผ่านเกณฑ์ 80% ของทุกแบบทดสอบ หลังจากการให้พนักงานเข้าอบรม พนักงานจะต้องนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการปฏิบัติงานให้มากที่สุด เพื่อให้บรรลุ KPI ที่บริษัทกำหนดไว้ว่าในทุก ๆ 6 เดือน พนักงานในบริษัทต้องผ่านการประเมินไม่ต่ำกว่า 95% ของพนักงานทั้งหมด จากการประเมิน พบว่าบริษัทบรรลุเป้าหมายทั้งหมด” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 23 มกราคม 2562 เวลา 12.05 น.)

“บริษัทกำหนดพนักงานมีการติดตามการค้างชำระการซื้อหลักทรัพย์เกินวันกำหนดของลูกค้าไม่เกิน 1% ของลูกค้าที่มีการทำรายการซื้อขายหลักทรัพย์ทั้งหมด” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 17 มกราคม 2562 เวลา 13.32 น.)

4.2.1.2 การรักษาพนักงาน

นอกจากการเพิ่มศักยภาพของพนักงานแล้ว บริษัทยังมีนโยบายการรักษาพนักงานซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่ง เนื่องจากบริษัทได้สร้างพนักงานให้มีศักยภาพและต้องมีการรักษาพนักงานเพื่อสร้างรายได้ และสามารถขยายฐานลูกค้าให้กับบริษัท โดยบริษัทมีนโยบายการดูแลพนักงาน ได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการ รางวัล การสร้างความผูกพัน และการผูกสัญญาระหว่างบริษัทและพนักงาน ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1) ค่าตอบแทน

บริษัทมีการให้ค่าตอบแทนในแต่ละตำแหน่งที่แตกต่างกัน อาทิเช่น ค่าตอบแทนในรูปของเงินเดือน ส่วนแบ่งค่านายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ และโบนัส ดังนี้

1.1) ตำแหน่งผู้อำนวยการบริษัท ค่าตอบแทนที่ได้รับขึ้นอยู่กับประสบการณ์การปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานที่สำนักงานใหญ่กำหนด ซึ่งจะได้รับเงินเดือน ส่วนแบ่งค่านายหน้าจากการที่บริษัทมีรายได้ในการทำรายการซื้อขายหลักทรัพย์ รวมถึงโบนัสในแต่ละปีซึ่งขึ้นอยู่กับกำไรและยอดปริมาณการซื้อขายของบริษัท

1.2) ตำแหน่งเจ้าหน้าที่การตลาด พนักงานจะได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทนจากค่านายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ของลูกค้าที่ตนเองดูแล ซึ่งพนักงานจะได้รับค่านายหน้า 27.50% ของจำนวนเงินที่ลูกค้าซื้อขายระหว่างวัน และได้รับโบนัสในแต่ละปีซึ่งขึ้นอยู่กับกำไรและยอดปริมาณการซื้อขายของบริษัท และผลการปฏิบัติงานที่บริษัทกำหนด ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“พนักงานที่ได้รับการบรรจุบริษัทจะมีเงินเดือน คอมมิชชั่น และเมื่อพนักงานมีอายุงานครบหนึ่งปีจะได้รับค่าตอบแทนเป็นโบนัส” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7, 17 มกราคม 2562 เวลา 15.12 น.)

“พนักงานจะได้รับเงินเดือน โบนัส และส่วนแบ่งจากค่านายหน้าของลูกค้าที่พนักงานดูแล” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 23 มกราคม 2562 เวลา 12.05 น.)

1.3) ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ จะได้รับค่าตอบแทนเป็นเงินเดือนและโบนัสตามประสบการณ์ปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานตามที่สำนักงานใหญ่กำหนด

2) ด้านสวัสดิการ

บริษัทมีการจัดสวัสดิการให้กับพนักงานอย่างครอบคลุม ได้แก่

2.1) กู้บ้าน กู้รถ ในดอกเบี้ยที่ถูก

2.2) ประกันสังคม ที่หักจากเงินเดือนของพนักงานทุกเดือน

2.3) กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ซึ่งบริษัทจะมีกองทุนหลายประเภทให้พนักงานสามารถเลือกลงทุนในกองทุนที่ให้ผลตอบแทนตามระดับความเสี่ยงที่พนักงานยอมรับได้ ด้วยการหักจากเงินเดือนตามเปอร์เซ็นต์ที่พนักงานระบุ และทางบริษัทจะมีเงินสมทบกองทุนให้กับพนักงานที่ลงทุนเป็น 50% ของเงินทุนที่พนักงานลงทุนในแต่ละเดือน

2.4) ประกันสุขภาพ บริษัทมีการทำประกันสุขภาพให้พนักงานปีละ 1,700 บาท ถึง 1,800 บาท

2.5) การตรวจสุขภาพประจำปี บริษัทมีงบประมาณให้พนักงานตรวจสุขภาพประจำปี 5,000 บาทต่อคนต่อปี โดยแบ่งลักษณะการตรวจสุขภาพตามเพศและอายุ ซึ่งพนักงานสามารถเข้ารับการตรวจสุขภาพได้กับโรงพยาบาลเอกชนที่มีการทำสัญญาไว้กับบริษัท เช่น โรงพยาบาลอวรุณและโรงพยาบาลราชเวช

2.6) ค่าพันตกรรม บริษัทมีงบประมาณให้พนักงาน บิดาและมารดาของพนักงาน รวม 4,000 บาทต่อปี ในการถอนพิษ วัคซีน และรักษารากฟัน เป็นต้น

2.7) ค่ารักษาพยาบาล บริษัทมีงบประมาณให้กับพนักงาน บิดาและมารดาของพนักงานปีละ 40,000 บาท ซึ่งสามารถใช้สิทธิ์ได้ทั้งผู้ป่วยนอกและผู้ป่วยใน

2.8) ค่าช่วยเหลืองานพิธีต่าง ๆ เช่น งานแต่งงานของพนักงาน งานฌาปนกิจศพของบิดาหรือมารดาของพนักงาน ซึ่งงบประมาณจะได้รับพิจารณาจากสำนักงานใหญ่

2.9) วันหยุดลาพักร้อน บริษัทมีนโยบายให้พนักงานสามารถลาพักร้อนได้ปีละ 15 วัน ถึง 20 วันต่อปี และสามารถนำวันหยุดที่เหลือมารวมกันกับปีถัดไปได้ไม่เกิน 2 ปี เท่านั้น

2.10) วันลาป่วย พนักงานสามารถลาป่วยได้ไม่เกิน 15 วันต่อปี และในการลาป่วยแต่ละครั้งจะต้องมีการแนบใบรับรองแพทย์และใบเสร็จการชำระเงินทุกครั้ง

2.11) วันลากิจ พนักงานสามารถลาได้ 10 วันต่อปี

2.12) วันลาคลอด พนักงานสามารถลาคลอดได้ 90 วันต่อปี และหลังจากวันลาคลอด 45 วัน จะได้รับเงินเดือนตามเดิม แต่หลังจาก 45 วัน บริษัทจะยกเว้นการจ่ายเงินเดือนให้กับพนักงานที่ลาคลอด ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“บริษัทมีสวัสดิการให้กับพนักงานอย่างครอบคลุม อาทิเช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่านอนโรงพยาบาลต่อคืนของโรงพยาบาลเอกชน กู้บ้าน กู้รถ ประกันสังคม” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 17 มกราคม 2562 เวลา 12.45 น.)

“สวัสดิการของพนักงาน บริษัทมีประกันสังคม กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ กู้บ้าน กู้รถในอัตราดอกเบี้ยที่ถูก ค่ารักษาพยาบาล ค่าดูแลพ่อแม่ ค่าช่วยงานแต่งงาน ค่าช่วยงานฌาปนกิจศพ” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7, 17 มกราคม 2562 เวลา 15.12 น.)

“สวัสดิการให้กับพนักงาน เช่น ประกันชีวิตปีละ 200,000 - 300,000 บาท ประกันสุขภาพให้พนักงานปีละ 1,700 บาท ถึง 1,800 บาท การตรวจสุขภาพประจำปี ปีละ 5,000 บาท ค่าทันตกรรม ปีละ 4,000 บาท วันลาพักร้อนตามกฎหมายแรงงาน สูงสุด 15-20 วันต่อปี และสามารถรวมวันหยุดได้ 2 ปี” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 17 มกราคม 2562 เวลา 13.32 น.)

3) รางวัล

เมื่อปีพุทธศักราช 2552 และ ปีพุทธศักราช 2554 บริษัทเคยได้รับรางวัลเจ้าหน้าที่การตลาดดีเด่นและรางวัลสาขาดีเด่น ซึ่งสำนักงานใหญ่ของบริษัทได้มีการจัดกิจกรรมมอบรางวัลโล่เกียรตินิยมให้กับเจ้าหน้าที่การตลาดและบริษัท เพื่อสร้างแรงจูงใจและเป็นขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน การจัดกิจกรรมนี้จะมีขึ้น 2 ปีต่อการมอบรางวัลหนึ่งครั้ง ในการมอบรางวัลจะจัดขึ้นวันที่มีการประชุมหรือการอบรมให้กับพนักงาน ซึ่งสำนักงานใหญ่จะประกาศเกณฑ์การได้รับรางวัลพร้อมการมอบรางวัล ไม่มีเกณฑ์การมอบรางวัลที่ชัดเจน ในที่นี้จะไม่มีการประกาศเกณฑ์การมอบรางวัลล่วงหน้า ดังนั้น พนักงานและสาขาที่ได้รับรางวัลจะทราบผลรางวัลของตนเองในวันที่เข้าร่วมประชุมหรืออบรมที่สำนักงานใหญ่โดยพร้อมเพรียงกัน ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เมื่อปีพุทธศักราช 2552 และ ปีพุทธศักราช 2554 บริษัทเคยได้การรับรางวัลเจ้าหน้าที่การตลาดดีเด่นและสาขาดีเด่น” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7, 17 มกราคม 2562 เวลา 15.12 น.)

“สำนักงานใหญ่จะมีการมอบโล่เกียรตินิยมให้กับเจ้าหน้าที่การตลาดและบริษัท เพื่อสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7, 17 มกราคม 2562 เวลา 15.12 น.)

“การจัดมอบรางวัลจะมีการจัดขึ้น 2 ปีต่อหนึ่งครั้ง ซึ่งไม่ได้มีการประกาศล่วงหน้าให้ทราบ จะทราบก็ต่อเมื่อเข้าอบรมหรือประชุม ณ สำนักงานใหญ่” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 23 มกราคม 2562 เวลา 12.05 น.)

ซึ่งมีรายละเอียดการพิจารณารางวัลคร่าว ๆ ดังต่อไปนี้

3.1) รางวัลเจ้าหน้าที่การตลาดดีเด่น เกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

3.1.1) ความสามารถในการสร้างรายได้ให้กับบริษัท วัดจากปริมาณการซื้อขายของลูกค้าที่เจ้าหน้าที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลรายบุคคล

3.1.2) ปริมาณการซื้อขายหลักทรัพย์ที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในระยะเวลา 2 ปี

3.1.3) ปริมาณการเปิดบัญชีหลักทรัพย์

3.1.4) ความรู้ ความสามารถและทักษะการปฏิบัติงานของพนักงาน มาจากการประเมินผลที่ผู้อำนวยการบริษัทเป็นผู้ประเมิน

3.1.5) การต้อนรับลูกค้า

3.1.6) การร้องเรียนจากลูกค้าน้อยที่สุด

- 3.2) รางวัลสาขาดีเด่น เกณฑ์การพิจารณา ดังนี้
 - 3.2.1) ปริมาณการซื้อขายหลักทรัพย์ของลูกค้า
 - 3.2.2) ปริมาณการเปิดบัญชีหลักทรัพย์
 - 3.2.3) การไม่มีการร้องเรียนจากลูกค้าหรือการร้องเรียนน้อยที่สุด
 - 3.2.4) การบริการที่ดี

ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เกณฑ์การพิจารณารางวัลเจ้าหน้าที่การตลาดดีเด่น มาจากความสามารถในการสร้างรายได้ ปริมาณการเปิดบัญชีหลักทรัพย์ ความรู้ ความสามารถและทักษะของพนักงาน การต้อนรับลูกค้า และการร้องเรียนของลูกค้าน้อยที่สุด” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 24 มกราคม 2562 เวลา 13.20 น.)

“การพิจารณาให้รางวัลของสาขา มาจากปริมาณการซื้อขายหลักทรัพย์ ปริมาณการเปิดบัญชีหลักทรัพย์ การร้องเรียนของลูกค้าน้อยที่สุด และการบริการที่ดี” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 17 มกราคม 2562 เวลา 12.45 น.)

หลังจากปีพุทธศักราช 2554 สำนักงานใหญ่ได้มีการปรับเปลี่ยนผู้บริหารเข้ามาบริหารกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ ซึ่งไม่มีการสานต่อการจัดกิจกรรมการมอบรางวัลจนถึงปัจจุบันเนื่องจากมองว่าเป็นการลดค่าใช้จ่ายของบริษัท

“เมื่อมีการเปลี่ยนผู้บริหารใหม่ ก็ไม่มีกิจกรรมมอบรางวัลนับตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2555 จนถึงปัจจุบัน เพราะเป็นการลดค่าใช้จ่ายของบริษัท” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 6 มกราคม 2563 เวลา 14.00 น.)

4) การสร้างความผูกพัน

ผู้บริหารของบริษัทสร้างความผูกพันให้พนักงานทุกคนด้วยการอยู่ร่วมกันอย่างพี่น้องให้มีความสามัคคีและมีการเคารพซึ่งกันและกัน เช่น ผู้บริหารลงพื้นที่เยี่ยมเยียนบริษัท พูดคุยกับพนักงาน สอบถามการปฏิบัติงาน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการเอาใจใส่และดูแลพนักงาน นอกจากนี้ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานด้วยการส่งข้อความหรือโทรศัพท์ที่ให้อำนาจในการปฏิบัติงาน ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ผู้บริหารระดับสูงดูแลพนักงาน ให้อำนาจ และสร้างแรงบันดาลใจ ด้วยการส่งจดหมายหรือโทรศัพท์เข้าถึงพนักงาน” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 23 มกราคม 2562 เวลา 12.05 น.)

5) การผูกสัญญาระหว่างบริษัทและพนักงาน

นโยบายของบริษัท อีกประการหนึ่ง คือ การผูกสัญญาไว้กับพนักงาน โดยบริษัทจะให้พนักงานเซ็นสัญญาล่วงหน้าหนึ่งปี และมีการผูกสัญญากับพนักงานเป็นเวลาระยะเวลาสองปี ด้วยการให้พนักงานไม่เสียค่าใช้จ่ายในการเข้าอบรมและสอบเพื่อรับใบอนุญาตนายหน้าซื้อขาย

หลักทรัพย์ กองทุน ตราสารหนี้ หลักทรัพย์ต่างประเทศ สัญญาซื้อขายแสดงสิทธิ และสัญญาซื้อขายล่วงหน้า ในระหว่างนี้พนักงานไม่สามารถลาออกไปปฏิบัติงานกับบริษัทอื่นได้ เพื่อป้องกันบริษัทอื่นยื่นข้อเสนอค่าตอบแทนให้กับพนักงาน ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ในทุกปีบริษัทจะให้พนักงานเซ็นสัญญาเพื่อเป็นการผูกพนักงานไว้ไม่ให้ลาออกก่อน เช่น เซ็นสัญญาปีนี้จะหมดอายุสัญญาประมาณเดือนธันวาคมปีหน้า พนักงานที่ติดสัญญาอยู่ก็จะไปไหนไม่ได้ เป็นการป้องกันบริษัทอื่นยื่นข้อเสนอค่าตอบแทนให้กับพนักงาน” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7, 17 มกราคม 2562 เวลา 15.12 น.)

“บริษัทได้มีการแก้ไขปัญหาลาออกของพนักงานด้วยการให้พนักงานเซ็นสัญญาล่วงหน้าหนึ่งปี หรือมีการให้พนักงานอบรมต่อใบอนุญาตซื้อขายหลักทรัพย์ฟรี มีเงื่อนไขคือผูกสัญญากับบริษัทสองปี” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 17 มกราคม 2562 เวลา 13.32 น.)

ในด้าน KPI ที่บริษัทใช้วัดวัตถุประสงค์การรักษาพนักงาน คือ จำนวนพนักงานลาออกไม่เกิน 2% ต่อปี ในช่วงปีพุทธศักราช 2561 บริษัทไม่สามารถทำตามเป้าหมายได้ เนื่องจากบริษัทอื่นได้มีการยื่นข้อเสนอค่าตอบแทนให้กับพนักงานที่จะหมดสัญญาที่ได้ผูกไว้กับบริษัทสูงกว่า ประกอบกับบริษัทไม่สามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานได้ จึงทำให้พนักงานลาออกมากกว่า 5% ต่อปี และ ของสำนักงานใหญ่ ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“บริษัทมีค่าตอบแทน สวัสดิการ การสร้างความผูกพัน และการผูกสัญญาเพื่อให้พนักงานลาออกไม่เกิน 2% ต่อปี แต่ด้วยบริษัทอื่นยื่นข้อเสนอค่าตอบแทนที่มากกว่าจึงเกิดการซื้อตัวพนักงานภายในปีพุทธศักราช 2561 และบริษัทไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานได้ ทำให้พนักงานในบริษัทลาออกไปปฏิบัติงานที่บริษัทอื่นที่ให้ค่าตอบแทนมากกว่า 5% ต่อปี” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 24 มกราคม 2562 เวลา 13.20 น.)

“บริษัทมีการกำหนด KPI ของการรักษาพนักงานไม่ให้มีการลาออกเกินกว่า 2% ต่อปี แต่เมื่อพนักงานที่หมดสัญญาส่วนใหญ่จะถูกบริษัทอื่นยื่นข้อเสนอค่าตอบแทนที่มากกว่าจึงลาออกมากกว่า 2% ต่อปี” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6, 23 มกราคม 2562 เวลา 14.30 น.)

4.2.1.3 การจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า

จากข้อร้องเรียนหรือการบ่นของลูกค้าไปยังสำนักงานใหญ่ หรือแจ้งกับเจ้าหน้าที่การตลาดที่ดูแล ได้แก่

- 1) สถานที่ตั้งของบริษัทหายากและไม่มีความโดดเด่น
- 2) โปรแกรมหรือแอปพลิเคชันการซื้อขายหลักทรัพย์ผ่านอินเทอร์เน็ตของบริษัทมีความซับซ้อน และใช้งานยาก
- 3) การสร้างผลตอบแทนจากการแนะนำหลักทรัพย์ของพนักงานไม่เป็นไปตามที่ลูกค้าคาดหวัง
- 4) ลูกค้าไม่ได้รับเอกสารแจ้งการซื้อขายหลักทรัพย์

5) ลูกค้าไม่ได้รับการตอบกลับหลังจากส่งเอกสารการเปิดบัญชีหลักทรัพย์ เอกสารการเปลี่ยนแปลงข้อมูล และเอกสารเพิ่มเติมอื่น ๆ ที่ส่งมายังบริษัท ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ลูกค้าแจ้งว่าที่ตั้งของบริษัทหายาก เนื่องจากสถานที่ตั้งอยู่ลานจอดรถชั้นใต้ดินของห้างสรรพสินค้า ซึ่งเป็นมุมอับและไม่มีความโดดเด่น” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 17 มกราคม 2562 เวลา 13.32 น.)

“ลูกค้าจะบ่นเรื่องระบบการซื้อขายหลักทรัพย์ผ่านระบบอินเทอร์เน็ตของบริษัทที่มีความซับซ้อนและเข้าใจยาก” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 23 มกราคม 2562 เวลา 12.05 น.)

“ลูกค้าบ่นว่าไม่ได้รับเอกสารแจ้งการซื้อขายหลักทรัพย์ในแต่ละวันที่ทำรายการ” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6, 23 มกราคม 2562 เวลา 14.30 น.)

“มีการร้องเรียนเรื่องการไม่มีการตอบกลับของบริษัท หลังจากลูกค้าได้ทำการส่งเอกสารการเปิดบัญชีหลักทรัพย์มายังบริษัท” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 23 มกราคม 2562 เวลา 13.00 น.)

จากการร้องเรียนเหล่านี้ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าและภาพลักษณ์ของบริษัทโดยพนักงานในบริษัทจะมีการชี้แจงรายละเอียดให้ลูกค้าเข้าใจ ด้วยความสุภาพ อ่อนโยนและประนีประนอม และบริษัทนำการร้องเรียนหรือการบ่นของลูกค้ามาปรับปรุงและพัฒนาในการปฏิบัติงาน และการบริการให้ดียิ่งขึ้น ทำให้ในด้าน KPI การจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า ที่บริษัทกำกับไว้ว่า จำนวนลูกค้าที่ร้องเรียนไม่เกิน 3% ต่อปี บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“บริษัทได้กำหนดให้การร้องเรียนของลูกค้าไม่เกิน 3% ต่อปี” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 23 มกราคม 2562 เวลา 12.05 น.)

จากด้านการเรียนรู้และพัฒนาบริษัทสามารถสรุปผลได้ดังตารางที่ 4.5 ดังนี้

ตารางที่ 4.5 สรุปผลด้านการเรียนรู้และพัฒนา

มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา			
วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	ผลประเมิน	หมายเหตุ
1) การเพิ่มศักยภาพพนักงาน	1.1) จำนวนชั่วโมงในการอบรม 12 ชั่วโมงต่อคนต่อปี 1.2) พนักงานผ่านเกณฑ์การประเมิน 80% ของแบบทดสอบทั้งหมด 1.3) จำนวนพนักงานที่ปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายจากปริมาณการซื้อขาย 95% ของพนักงานทั้งหมด 1.4) การติดตามการค้างชำระการซื้อหลักทรัพย์เกินวันกำหนดของลูกค้าไม่เกิน 1% ของลูกค้าทั้งหมดที่ทำรายการซื้อขายหลักทรัพย์	☒ ☒ ☒ ☒	
2) การรักษาพนักงาน	2.1) จำนวนพนักงานลาออกไม่เกิน 2% ต่อปี	☒	บริษัทอื่นได้มีการยื่นข้อเสนอค่าตอบแทนให้กับพนักงานสูงกว่า ประกอบกับบริษัทไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานได้
3) การจัดการการร้องเรียนของลูกค้า	3.1) จำนวนลูกค้าร้องเรียนไม่เกิน 3% ต่อปี	☒	

หมายเหตุ: ตัวชี้วัดประกอบการพิจารณาในสาขาอุบลราชธานี

: เครื่องหมาย ☒ หมายถึง บริษัทบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

☒ หมายถึง บริษัทไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

4.2.2 มุมมองด้านกระบวนการภายใน

มุมมองด้านกระบวนการภายใน เป็นมุมมองบ่งบอกถึงประสิทธิภาพในการดำเนินการของบริษัทที่ประกอบด้วยภาพลักษณ์ของบริษัทและการสร้างความพึงพอใจ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ถูกกำหนดขึ้นจากการสัมภาษณ์พนักงานของบริษัทโดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 มุมมองด้านกระบวนการภายใน

	มุมมองด้านกระบวนการภายใน
วัตถุประสงค์	1) ภาพลักษณ์ของบริษัท 2) การสร้างความพึงพอใจ
ตัวชี้วัด	1) มีการตอบรับที่ดีและบอกต่อ 2) พนักงานสามารถตอบคำถามและแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าได้ 3) ลูกค้าได้รับการตอบกลับ 4) พนักงานสามารถคาดการณ์หลักทรัพย์สร้างกำไรให้กับลูกค้าได้
เป้าหมาย	1) บริษัทได้รับคำชมจากลูกค้า 90% ของลูกค้าที่ใช้บริการ 2) ลูกค้ารายใหม่มาจากการบอกต่อมากกว่า 80% ของลูกค้ารายใหม่ทั้งหมด 3) พนักงานสามารถตอบคำถามและแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าได้มากกว่า 90% ของลูกค้าที่สอบถามในการบริการทั้งหมด 4) คาดการณ์แนวโน้มหลักทรัพย์อย่างถูกต้อง 80% ของการคาดการณ์ 5) สามารถสร้างผลกำไรให้กับลูกค้าจากการให้คำแนะนำมากกว่า 95% ของจำนวนลูกค้าที่ขอคำแนะนำจากเจ้าหน้าที่การตลาด 6) ลูกค้าได้รับการตอบกลับด้านเอกสารภายใน 2 วันทำการ และด้านการให้คำปรึกษาหรือแก้ปัญหา พนักงานตอบกลับลูกค้าทันทีหลังจากรับเรื่องไม่เกิน 1 วันทำการ
แผนงาน โครงการหรือ กิจกรรม	1) การสร้างความไว้วางใจ น่าเชื่อถือ และสร้างผลตอบแทนให้ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง 2) การให้บริการด้วยการเอาใจใส่ ดูแล และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า 3) การแนะนำผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับความเสี่ยงที่ลูกค้าสามารถยอมรับได้ 4) การวิเคราะห์และนำบทวิเคราะห์จากสำนักงานใหญ่มาแนะนำการซื้อขายหลักทรัพย์ให้กับลูกค้า

หมายเหตุ: ตัวชี้วัดประกอบการพิจารณาในสาขาอุบลราชธานี

จากตารางที่ 4.6 สามารถวิเคราะห์ได้ ดังนี้

บริษัทมีการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพในมุมมองด้านกระบวนการภายในบริษัท เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ซึ่งแบ่งเป็น 2 ด้านคือ

- (1) ภาพลักษณ์ของบริษัท
- (2) การสร้างความพึงพอใจ

ซึ่งในรายละเอียดของแต่ละวัตถุประสงค์นั้น บริษัทมีวิธีการปฏิบัติที่นำไปสู่เป้าหมายผ่านตัวชี้วัดต่าง ๆ ดังปรากฏในรายละเอียดต่อไปนี้

4.2.2.1 ภาพลักษณ์ของบริษัท

บริษัทสร้างและรักษาภาพลักษณ์ที่ดี รักษาชื่อเสียง และรักษามาตรฐานการให้บริการของบริษัท ดังนี้

1) การสร้างความน่าเชื่อถือ บริษัทมีฐานะทางการเงินที่มั่นคง รวมถึงมีบทวิเคราะห์หลักทรัพย์ที่วิเคราะห์โดยพนักงานที่ได้รับรางวัลนักวิเคราะห์หลักทรัพย์ดีเด่นระดับประเทศ ที่คอยคาดการณ์แนวโน้มตลาดหลักทรัพย์ได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ จึงช่วยสร้างความน่าเชื่อถือให้กับบริษัทได้

2) การสร้างความไว้วางใจ บริษัทมีพนักงานที่คอยให้การดูแลรายบุคคล เก็บข้อมูลการซื้อขายหลักทรัพย์ของลูกค้าเป็นความลับ และมีจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน

3) บริษัทสร้างผลตอบแทนให้ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง
ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“บริษัทสร้างและรักษาภาพลักษณ์ที่ดี จากการสร้างความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ และผลตอบแทนให้ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 17 มกราคม 2562 เวลา 13.32 น.)

“บริษัทมีความน่าเชื่อถือจากบริษัทที่มีความมั่นคงทางการเงิน มีนักวิเคราะห์ที่ได้รับรางวัลนักวิเคราะห์หลักทรัพย์ดีเด่นระดับประเทศ” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 24 มกราคม 2562 เวลา 13.20 น.)

“บริษัทสร้างความไว้วางใจด้วยการเก็บข้อมูลการซื้อขายหลักทรัพย์ของลูกค้าเป็นความลับและมีจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7, 17 มกราคม 2562 เวลา 15.12 น.)

4.2.2.2 การสร้างความพึงพอใจ

บริษัทสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าจากการให้บริการที่ดี การมีพนักงานที่มีประสิทธิภาพ และการดำเนินการที่รวดเร็ว ซึ่งบริษัทมีนโยบายให้ความสำคัญกับการให้บริการเป็นหลัก ด้วยความใส่ใจ และซื่อสัตย์สุจริตในการให้บริการแต่ละขั้นตอน เริ่มตั้งแต่ลูกค้าเข้าใช้บริการในบริษัท กระทั่งลูกค้าทำการเสร็จสิ้นสมบูรณ์ ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“นโยบายหลัก คือ บริษัทเน้นบริการลูกค้าเป็นอันดับหนึ่ง ดูแลลูกค้าอย่างเต็มที่ ให้บริการที่รวดเร็ว บริการด้วยความจริงใจ ซื่อสัตย์ และสม่ำเสมอ” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 23 มกราคม 2562 เวลา 12.05 น.)

1) การบริการที่ดี

1.1) การต้อนรับ

บริษัทมีการต้อนรับลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการโดยมีการแบ่งหน้าที่งานด้านการต้อนรับสำหรับพนักงานที่ประจำการในแต่ละวัน ซึ่งพนักงานดังกล่าวจะต้อนรับลูกค้าด้วยคำทักทายที่สุภาพ นุ่มนวล อ่อนน้อม และจริงใจ พร้อมทั้งเชิญลูกค้านั่ง และสอบถามความต้องการของลูกค้า หลังจากนั้นจะมีแม่บ้านประจำบริษัทนำเครื่องดื่มมาบริการ ซึ่งมีการสอบถามความต้องการ

ของลูกค้ายกก่อนว่าต้องการเครื่องต้มชนิดใด เช่น กาแฟ โอวัลติน หรือน้ำชา และเครื่องต้มแบบร้อนหรือเย็น แต่โดยส่วนใหญ่บริษัทจะบริการน้ำชาที่ชงจากใบชาเกรดเอและเพิ่มน้ำแข็งบริการลูกค้าเพื่อดับกระหาย ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เมื่อลูกค้าเข้ามาใช้บริการพนักงานจะมีการทักทายก่อน แล้วก็จะมีการพนักงานที่ประจำการในแต่ละวันดูแลและสอบถามความต้องการของลูกค้าในการเข้ามาทำธุรกรรม” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 23 มกราคม 2562 เวลา 12.05 น.)

“พนักงานจะมีการกล่าวคำทักทายให้กับลูกค้าก่อน เพื่อให้ลูกค้ามีความรู้สึกไม่ว่าเหว และมีการให้บริการน้ำชา กาแฟ หรือโอวัลติน ตามความต้องการของลูกค้า” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 24 มกราคม 2562 เวลา 13.20 น.)

“บริษัทมีการเตรียมน้ำชา กาแฟ โอวัลติน และถามความต้องการของลูกค้าว่าต้องการแบบร้อนหรือเย็นหลังจากนั้นจะมีเจ้าหน้าที่การตลาดที่เป็นเวรในวันนั้นดูแลลูกค้าสอบถามและให้คำแนะนำกับลูกค้า” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8, 24 มกราคม 2562 เวลา 15.45 น.)

ในช่วงเวลาทำการ ลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการบริษัทจะมีทั้งลูกค้ารายเดิมและลูกค้ารายใหม่ ซึ่งบริษัทจะมีการดูแลลูกค้ารายใหม่และลูกค้ารายเดิม ดังนี้

1.2) การดูแลลูกค้ารายใหม่

เนื่องลูกค้ารายใหม่ของบริษัทส่วนใหญ่มาจากการบอกต่อของลูกค้ารายเดิมที่มีความพึงพอใจในการให้บริการของพนักงานในบริษัท และด้วยบริษัทมีชื่อเสียงเป็นอันดับหนึ่งจึงเป็นที่รู้จักของผู้สนใจลงทุนด้านหลักทรัพย์มากขึ้น อีกทั้งการจัดงานต่าง ๆ เช่น การจัดงานสัมมนาของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย การจัดงานสัมมนาของบริษัท และงานมหกรรมการเงิน มั่นนี้เอ็กซ์โปประจำปี ณ ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลพลาซ่าอูบลราชธานี จึงทำให้มีลูกค้ารายใหม่เข้ามาสอบถามข้อมูลผลิตภัณฑ์ของบริษัท ขั้นตอนการเปิดบัญชี และค่าธรรมเนียมอัตราค่านายหน้าในการซื้อขายหลักทรัพย์ จึงเป็นโอกาสอันดีที่ทำให้ลูกค้าได้รู้จักบริษัท และผลิตภัณฑ์มากขึ้น ดังบทสัมภาษณ์ ต่อไปนี้

“ลูกค้ารายใหม่ส่วนใหญ่มาจากการบอกต่อของลูกค้ารายเดิมที่มีการซื้อขายหลักทรัพย์แล้วเกิดกำไร หรือลูกค้ารายใหม่มาจากการเงินมั่นนี้เอ็กซ์โปที่จัดขึ้น ณ ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลพลาซ่า หรือการจัดสัมมนาของบริษัทให้กับลูกค้า” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7, 17 มกราคม 2562 เวลา 15.12 น.)

“ลูกค้าแนะนำบอกต่อกัน จากการบริการพนักงานในบริษัท ถ้าได้รับผลตอบแทนที่ดีลูกค้า” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 24 มกราคม 2562 เวลา 13.20 น.)

“ลูกค้ารายใหม่ส่วนใหญ่มาจากการบอกต่อ แต่ถ้าลูกค้ารายไหนเดินเข้ามาที่บริษัทเอง ก็จะแจ้งพนักงานที่เป็นเวรวันนั้นดูแล” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6, 23 มกราคม 2562 เวลา 14.30 น.)

บริษัทมีการให้บริการลูกค้ารายใหม่ ตั้งแต่ขั้นตอนการเปิดบัญชีและการซื้อขายหลักทรัพย์ การแจ้งค่าธรรมเนียมอัตราค่านายหน้าในการซื้อขายหลักทรัพย์ รวมถึงการแจ้งข่าวสารเกี่ยวกับหลักทรัพย์ ซึ่งบริษัทจะมีเจ้าหน้าที่การตลาดคอยให้คำแนะนำและให้ข้อมูลที่ถูกต้องกับลูกค้า และในกรณีลูกค้ารายใหม่ต้องการเปิดบัญชีหลักทรัพย์ ถ้าลูกค้ามีความประสงค์ต้องการระบุเจ้าหน้าที่การตลาดสามารถแจ้งกับทางบริษัทได้ หรือถ้าลูกค้าที่เข้ามาไม่มีความประสงค์ระบุเจ้าหน้าที่การตลาด บริษัทจะมีการแบ่งความรับผิดชอบให้เจ้าหน้าที่การตลาดทีละวันสำหรับดูแลลูกค้ารายบุคคล เพื่อช่วยบริการด้านการเปิดบัญชี ทำธุรกรรมออนไลน์ ฝากเงินเข้าบัญชีหลักทรัพย์ ถอนเงินจากบัญชีหลักทรัพย์ ส่งคำสั่งซื้อขายหลักทรัพย์ให้กับลูกค้า ส่งข่าวสารเกี่ยวกับหลักทรัพย์ ตลอดจนช่วยแก้ไขปัญหาและให้ความช่วยเหลือด้านต่าง ๆ

1.3) การดูแลลูกค้ารายเดิม

ลูกค้ารายเดิมส่วนใหญ่จะเป็นผู้สูงวัยที่เข้ามาใช้บริการที่บริษัท เนื่องจากไม่ถนัดด้านเทคโนโลยี และมีความประสงค์ในการเข้าดูกระดานหลักทรัพย์ เพื่อดูราคาย้อนหลัง สอบถามเกี่ยวกับโปรแกรมในการซื้อขายหลักทรัพย์ สอบถามข่าวเกี่ยวกับหลักทรัพย์ เปลี่ยนแปลงข้อมูล หรือการเพิ่มทุน เป็นต้น ทั้งนี้ พนักงานคอยให้การดูแลเตรียมเครื่องมือ ระบบคอมพิวเตอร์ และเอกสารการทำธุรกรรม ข้อมูล และข่าวสารให้พร้อม เพื่อความรวดเร็วและอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1.3.1) การเตรียมระบบคอมพิวเตอร์

บริษัทมีการเตรียมความพร้อมของระบบคอมพิวเตอร์ให้มีความสะดวกและเพียงพอต่อลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ ซึ่งลูกค้าสามารถเข้าระบบด้วยรหัสผ่านของตนเองที่ได้ลงทะเบียนไว้กับทางบริษัทเพื่อดูข้อมูลของหลักทรัพย์ ส่งคำสั่งซื้อขาย อ่านข่าว และสามารถสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับหลักทรัพย์หรือผลิตภัณฑ์อื่น ๆ กับพนักงานในบริษัทได้ทันที ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ในทุกวันทำการบริษัทจะมีการเปิดคอมพิวเตอร์ทั้งหมด 11 เครื่อง เพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้าดูความเคลื่อนไหวของหลักทรัพย์ได้ โดยส่วนใหญ่ลูกค้ารายเดิมจะเป็นผู้สูงวัยที่เข้ามาใช้บริการกระดานหลักทรัพย์ ในการดูราคาหลักทรัพย์จากราคาปิดของวันที่ผ่านมา ซึ่งทางบริษัทจะมีลูกค้าประจำ 1 คน ที่เข้ามาใช้งานคอมพิวเตอร์ของบริษัทเป็นประจำ โดยจะเข้ามาใช้บริการตั้งแต่เวลา 08.30 น. ถึง 09.00 น. ใช้เวลาประมาณ 30 นาที ในการดูข้อมูลหลักทรัพย์ที่ลูกค้าสนใจและหลังจากนั้นจะสอบถามข้อมูลหลักทรัพย์ ข่าวหลักทรัพย์กับเจ้าหน้าที่การตลาด” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 17 มกราคม 2562 เวลา 13.32 น.)

“ในช่วงเช้าของวันทำการจะมีลูกค้าประจำหนึ่งคนที่จะเข้ามาใช้บริการสัปดาห์ละ 2 วัน ถึง 3 วัน เช่น วันจันทร์ วันพุธ วันศุกร์ ในช่วงเวลา 08.30 น. ถึง 10.00 น. ซึ่งลูกค้าจะใช้บริการดูหลักทรัพย์ในระบบคอมพิวเตอร์ที่บริษัทเปิดให้บริการ” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8, 24 มกราคม 2562 เวลา 15.45 น.)

1.3.2) การเปลี่ยนแปลงข้อมูล

บริษัทมีการเตรียมแบบฟอร์มให้พร้อมต่อการทำธุรกรรมของลูกค้า พร้อมทั้งแจ้งเอกสารที่ต้องใช้ประกอบการเปลี่ยนแปลงข้อมูล ดังนี้

1.3.2.1) การเปลี่ยนแปลงชื่อ นามสกุล เอกสารที่ต้องใช้คือ สำเนาบัตรประชาชน หนังสือเปลี่ยนแปลงแก้ไขชื่อ นามสกุล และใบทะเบียนสมรส (กรณีเปลี่ยนนามสกุลเนื่องจากการสมรส)

1.3.2.2) การเปลี่ยนแปลงที่อยู่จัดส่งเอกสารหรือที่อยู่ปัจจุบัน เอกสารที่ต้องใช้คือ ทะเบียนบ้าน หรือข้อมูลที่อยู่ที่อยู่ปฏิบัติงาน หรือที่อยู่ติดต่อ และสำเนาบัตรประชาชน

1.3.2.3) การเปลี่ยนแปลงบัญชีธนาคารในการหักบัญชีเงินฝากหรือนำเงินเข้าบัญชี เอกสารที่ต้องใช้คือ สำเนาบัญชีธนาคารที่ต้องการผูกกับบัญชีหลักทรัพย์ และสำเนาบัตรประชาชน

1.3.2.4) การเปลี่ยนแปลงการมอบอำนาจ เช่น การยกเลิกผู้รับมอบอำนาจเดิม หรือ เปลี่ยนแปลงผู้รับมอบอำนาจ เอกสารที่ต้องใช้ของเจ้าของบัญชีหลักทรัพย์คือ สำเนาบัตรประชาชน ส่วนเอกสารที่ต้องใช้ในการเปลี่ยนแปลงผู้รับมอบอำนาจ คือ สำเนาบัตรประชาชน และสำเนาทะเบียนบ้าน

แบบฟอร์มและเอกสารแนบที่มีการกรอกข้อมูลอย่างสมบูรณ์เพื่อความรวดเร็วในการบริการ เจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการจะนำเอกสารสแกนหรือแฟกซ์ไปยังสำนักงานใหญ่ของบริษัท ซึ่งลูกค้าสามารถดำเนินขั้นตอนต่อไปได้ ดังบทสัมภาษณ์ ดังนี้

“โดยส่วนใหญ่ลูกค้ารายเดิมมาทำธุรกรรมการเปลี่ยนแปลงที่ อยู่ในการรับเอกสาร เปลี่ยนแปลงชื่อและนามสกุล ขอเพิ่มทุน เราก็จะต้องแจ้งลูกค้าว่าต้องใช้เอกสารอะไรบ้างเพื่อให้ลูกค้าเตรียมมาและให้ลูกค้ากรอกแบบฟอร์มของบริษัท จากนั้นก็จะแฟกซ์หรือสแกนส่งเข้าไปที่สำนักงานใหญ่ เพื่อความรวดเร็วในการดำเนินการ” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 17 มกราคม 2562 เวลา 13.32 น.)

1.3.3) การแจ้งข้อมูลและข่าวสาร

บริษัทได้มอบหมายให้เจ้าหน้าที่การตลาดดูแลลูกค้ารายบุคคล ซึ่งมีการติดต่อกับลูกค้าจากเบอร์โทรศัพท์ โน้ต และอีเมลของลูกค้า เพื่อแจ้งข้อมูลการขายในแต่ละวันของลูกค้า รวมถึงข่าวหลักทรัพย์ในบัญชีลูกค้า ด้วยการโทรศัพท์หรือส่งข้อความผ่านทางไลน์และอีเมล นอกจากนี้พนักงานมีการสร้างกลุ่มไลน์สำหรับลูกค้าที่ตนเองดูแล เพื่อแจ้งข่าวหลักทรัพย์ ภาพรวมตลาด และหลักทรัพย์ที่บริษัทหลักทรัพย์แนะนำ ให้ลูกค้าสามารถนำไปประกอบการตัดสินใจซื้อขายหลักทรัพย์ ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“จะมีการแจ้งข้อมูลข่าวสารผ่านกลุ่มไลน์ หรือส่งบทวิเคราะห์หลักทรัพย์รายตัวให้กับลูกค้าที่สนใจ” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 17 มกราคม 2562 เวลา 12.45 น.)

นอกจากการส่งข้อมูลและข่าวสารของหลักทรัพย์แล้ว ในแต่ละปีบริษัทจะมีการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ พนักงานในบริษัทจะต้องมีการนำเสนอให้กับลูกค้า ตามความเสี่ยงที่ลูกค้าจะยอมรับได้ เพื่อสร้างผลตอบแทนให้กับลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งทางพนักงานจะต้องมีการนำเสนอผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้าได้ทราบอย่างทั่วถึงกัน ดังนี้

1.3.4) การนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่

ผลิตภัณฑ์ใหม่ของบริษัทนั้น แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ผลิตภัณฑ์ทางการเงินและผลิตภัณฑ์ทางเทคโนโลยี ซึ่งจะต้องมีการนำเสนอผลิตภัณฑ์ดังกล่าวให้กับลูกค้าที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลและลูกค้าที่มีความสนใจด้านการลงทุน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

(1) ผลิตภัณฑ์ทางการเงิน

พนักงานจะต้องประเมินระดับความเสี่ยงให้กับลูกค้าที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลก่อน แล้วแนะนำการลงทุนให้เหมาะสมกับระดับความเสี่ยงที่ลูกค้ายอมรับได้ ดังนี้

(1.1) หลักทรัพย์ Initial Public Offering (IPO)

หลักทรัพย์ IPO เป็นหลักทรัพย์ที่มีความเสี่ยงสูง เนื่องจากการเสนอขายหลักทรัพย์ให้กับประชาชนทั่วไปครั้งแรก การนำเสนอหลักทรัพย์ IPO ให้กับลูกค้ารายเดิม จะต้องเป็นลูกค้าที่ยอมรับความเสี่ยงระดับค่อนข้างสูงไปจนถึงระดับสูงมาก ซึ่งการจำหน่ายหลักทรัพย์ IPO บริษัทจะมีเกณฑ์ในการจำหน่ายให้กับลูกค้าด้วยการเรียงลำดับลูกค้าที่มีมูลค่าการซื้อขายจากมากไปหาน้อย และกระจายจำนวนหลักทรัพย์ IPO ที่ลูกค้าจะสามารถซื้อได้ตามสัดส่วนต่าง ๆ ดังนั้น ลูกค้าที่มีมูลค่าหลักทรัพย์หรือมูลค่าการซื้อขายหลักทรัพย์ ณ ปัจจุบันที่สูงจะมีโอกาสได้สิทธิ์ในการซื้อหลักทรัพย์ IPO ที่มากกว่าลูกค้าที่มีมูลค่าหลักทรัพย์หรือมูลค่าการซื้อขายหลักทรัพย์ต่ำกว่า ซึ่งพนักงานจะแจ้งให้ลูกค้าที่พนักงานได้รับมอบหมายให้ดูแลลูกค้ารายบุคคล ทราบว่าลูกค้ามีสิทธิ์ในการซื้อหลักทรัพย์ IPO เท่าใด ด้วยการแจ้งผ่านโทรศัพท์ โน้ตบุ๊ก หรืออีเมล ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ถ้ามี IPO ระบบจะรันอัตโนมัติว่าใครสามารถซื้อได้บ้าง ซึ่งลูกค้าบางคนที่จะสามารถซื้อได้ ระบบจะรันจากปริมาณการซื้อขายของลูกค้า ว่าปริมาณการซื้อขายเท่าใดถึงจะได้สิทธิ์ซื้อ IPO” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7, 17 มกราคม 2562 เวลา 15.12 น.)

“ส่วนใหญ่ลูกค้าต้องการซื้อหลักทรัพย์ IPO เพราะว่าหลักทรัพย์ที่เข้าตลาดใหม่จะมีการเก็งกำไรและราคาหลักทรัพย์จะขึ้น ลูกค้ารายใดจะซื้อได้เท่าไรก็แล้วแต่ระบบจะจัดสรรมา ส่วนใหญ่ลูกค้าไม่สามารถซื้อได้ทุกคน เพราะมีจำนวนจำกัด” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10, 26 กุมภาพันธ์ 2562 เวลา 13.02 น.)

(1.2) กองทุน

พนักงานจะมีการแนะนำกองทุนให้กับลูกค้าที่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ในระดับปานกลางถึงระดับต่ำ ซึ่งเป็นกลุ่มที่ลูกค้าต้องการรักษาเงินลงทุนระยะยาว และได้ผลตอบแทนที่ค่อนข้างมั่นคง โดยนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับกองทุนนั้น ๆ เช่น ข้อมูลของกองทุน จำนวนหน่วยลงทุน ราคาต่อหน่วย การนำเงินลงทุนไปลงทุนในทรัพย์สินแต่ละ

ประเภท ระดับความเสี่ยงของกองทุน และผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับ ให้ลูกค้าได้รับทราบก่อนการตัดสินใจซื้อกองทุนนั้น ๆ ดังข้อมูลต่อไปนี้

“ลูกค้าบางรายสนใจกองทุนโครงสร้างพื้นฐาน ถ้าบริษัท มีก็จะนำเสนอให้กับลูกค้าที่สนใจ” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 23 มกราคม 2562 เวลา 13.00 น.)

“ลูกค้าที่อยากได้ปันผล ถ้อยาวก็จะเสนอกองทุนให้กับลูกค้า” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10, 26 กุมภาพันธ์ 2562 เวลา 13.02 น.)

(1.3) ใบสำคัญแสดงสิทธิอนุพันธ์

เนื่องด้วยใบสำคัญแสดงสิทธิอนุพันธ์ที่มีความเสี่ยงสูง พนักงานจะแนะนำให้แก่นักลงทุนที่มีความรู้ด้านใบสำคัญแสดงสิทธิอนุพันธ์และสามารถยอมรับความเสี่ยงได้ในระดับมากถึงระดับมากที่สุด

(2) ผลกระทบทางเทคโนโลยี

นอกจากผลกระทบทางการเงินแล้ว บริษัทยังมีการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เป็นการสนับสนุนการซื้อขายหลักทรัพย์ โดยบริษัทมีการให้บริการโปรแกรมบนระบบคอมพิวเตอร์และแอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือ รวมถึงไอแพดและแท็บเล็ต เพื่อให้ลูกค้ามีความสะดวกและการให้บริการที่รวดเร็วในการติดตามข้อมูลข่าวสาร บทวิเคราะห์ ข้อมูลหลักทรัพย์รายตัว ภาวะตลาด การซื้อขายหลักทรัพย์ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต และการแจ้งเตือนการซื้อขายหลักทรัพย์ เป็นต้น ในกรณีที่มีการออกฟังก์ชันใหม่ของโปรแกรมและแอปพลิเคชัน พนักงานจะมีการนำเสนอให้กับลูกค้า ผ่านทางโทรศัพท์และส่งข้อความผ่านไลน์ เพื่อให้ลูกค้าได้ทราบการใช้งานฟังก์ชันใหม่ อีกทั้ง ในทุก ๆ ปีบริษัทจะมีการจัดสัมมนาให้กับลูกค้า ทางพนักงานก็จะนำผลิตภัณฑ์เหล่านี้ไปอัปเดตให้ลูกค้าได้ทราบอย่างทั่วถึงกัน นอกจากนี้บริษัทมีวิธีการแก้ไขปัญหาการใช้งานโปรแกรม การใช้งานหน้าเว็บไซต์ด้วยการบริการแก้ไขปัญหาผ่านโปรแกรมศูนย์ควบคุมระยะไกล (Team Viewer) หรือลูกค้าเข้ามาติดต่อที่บริษัทดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ด้านแอปพลิเคชันจะมีการนำเสนอให้ลูกค้าได้ทราบจากการจัดสัมมนา งานเลี้ยงพบปะ ให้ลูกค้าลองใช้งานแอปพลิเคชันใหม่ ๆ” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7, 17 มกราคม 2562 เวลา 15.12 น.)

ในการดูแลลูกค้ารายเดิมของพนักงาน จากที่กล่าวข้างต้นแล้ว บริษัทยังให้ความสำคัญกับการสร้างสัมพันธ์ไมตรีที่ดีกับลูกค้า ดังนี้

1.3.5) การสร้างสัมพันธ์ไมตรี

พนักงานให้การดูแลลูกค้าที่ได้รับมอบหมายรายบุคคลด้วยความซื่อสัตย์ จริงใจ มีการสอบถามทุกข์สุขของลูกค้าดังเช่นบุคคลในครอบครัว มีการเยี่ยมเยียนและมอบของขวัญให้กับลูกค้าในช่วงเทศกาลต่าง ๆ เช่น วันปีใหม่ ซึ่งของขวัญที่จัดเตรียมจะจัดส่งมาจากสำนักงานใหญ่ ได้แก่ กระเช้า แก้วน้ำ หรือผ้าขนหนู ที่มีตราสัญลักษณ์ของบริษัท โดยลูกค้าแต่ละรายจะได้รับของขวัญที่แตกต่างกันด้วยเงื่อนไขของขวัญแต่ละชิ้นจะเรียงตามมูลค่าการซื้อขายหลักทรัพย์

หรือมูลค่าหลักทรัพย์ในบัญชีหลักทรัพย์ของลูกค้า ซึ่งมูลค่าของขวัญไม่เกิน 1,200 บาท ต่อลูกค้าหนึ่งราย เนื่องจากถ้ามากกว่ามูลค่าดังกล่าวจะเป็นการผิดข้อบังคับตามกฎหมายของ กสท. กล่าวได้ว่าเป็นการติดสินไหม นอกจากนี้ยังมีของขวัญที่มอบให้ในวันตรุษจีน วันเกิด วันขึ้นบ้านใหม่ หรือวันสำคัญของลูกค้า ทางเจ้าหน้าที่การตลาดจะมีการจัดส่งของขวัญและเข้าร่วมงานที่ลูกค้าจัดขึ้น ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“รักษาลูกค้ารายเดิมด้วยการพูดคุย และไปเยี่ยมเยียนลูกค้า เช่น วันปีใหม่ หรือวันสำคัญของลูกค้า มีการซื้อของฝากหรือของขวัญมอบให้กับลูกค้า” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7, 17 มกราคม 2562 เวลา 15.12 น.)

“การดูแลลูกค้ารายเดิมด้วยการบริการที่เข้าใจลูกค้า สร้างความคุ้นเคย ให้เกิดความไว้วางใจกัน แจ้งข่าว ให้ของขวัญในเทศกาลต่าง ๆ” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 17 มกราคม 2562 เวลา 12.45 น.)

ฉะนั้นในทุกปีบริษัทยังมีการจัดงานสัมมนาสำหรับลูกค้าเพื่อสร้างความผูกพันและขยายฐานลูกค้า ซึ่งลูกค้ารายเดิมสามารถชักชวนเพื่อน คนรู้จักญาติหรือพี่น้องมาเข้าร่วมฟังการบรรยายของทางบริษัทได้ โดยผู้ให้การบรรยายจะเป็นนักวิเคราะห์หลักทรัพย์ของบริษัทที่ได้รับรางวัลนักวิเคราะห์หลักทรัพย์ดีเด่นระดับประเทศ บรรยายในหัวข้อภาพรวมของตลาดแนวโน้มตลาด เทคนิคการสังเกตจุดเข้าซื้อและขายหลักทรัพย์ แนะนำหลักทรัพย์ที่น่าสนใจในช่วงเหตุการณ์นั้น ๆ การดูข้อมูลพื้นฐานหลักทรัพย์ และการอ่านกราฟเทคนิค เป็นต้น

ในด้าน KPI ที่บริษัทใช้วัดวัตถุประสงค์ความพึงพอใจของลูกค้า ดังนี้

(1) คำชมจากลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ 90% ของความพึงพอใจที่ลูกค้าแสดงความคิดเห็น บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายได้ เนื่องจากส่วนใหญ่บริษัทได้รับคำชมจากลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ 98% ของความพึงพอใจที่ลูกค้าแสดงความคิดเห็น

(2) ลูกค้ารายใหม่มาจากการบอกต่อมากกว่า 80% ของลูกค้ารายใหม่ทั้งหมด ซึ่งทางบริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายได้ โดยวัดจากลูกค้ารายใหม่ที่เข้ามาใช้บริการส่วนใหญ่ 90% ของลูกค้ารายใหม่ทั้งหมดมาจากการบอกต่อของลูกค้ารายเดิมที่มีความพึงพอใจการให้บริการ ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการส่วนใหญ่จะชื่นชมการต้อนรับและการให้บริการของพนักงานที่สามารถตอบคำถามและช่วยแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าได้ เช่น โปรแกรมมีปัญหาไม่สามารถใช้งานได้ ขั้นตอนการโอนเงิน และการโอนย้ายหลักทรัพย์ ซึ่งคำชมคิดเป็น 98% ของความพึงพอใจที่ลูกค้าแสดงความคิดเห็น โดยบรรลุเป้า KPI ที่กำหนดอยู่ที่ 90% ของความพึงพอใจที่ลูกค้าแสดงความคิดเห็น” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 17 มกราคม 2562 เวลา 13.32 น.)

“ลูกค้ารายใหม่ 90% ของลูกค้ารายใหม่ทั้งหมดส่วนใหญ่มาจากการบอกต่อจากลูกค้ารายเดิมที่พึงพอใจการให้บริการของบริษัท ซึ่งบรรลุเป้าหมายที่บริษัทกำหนดไว้ คือ 80%” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 17 มกราคม 2562 เวลา 13.32 น.)

2) พนักงานที่มีประสิทธิภาพ

บริษัทได้ให้ความหมายของพนักงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

2.1) พนักงานที่สามารถสร้างรายได้ให้กับบริษัท

2.2) พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามกฎหมายตรงตามข้อกำหนดของกฎหมาย และข้อบังคับของ กสท.และตรงตามเป้าหมายที่ทางผู้อำนวยการกำหนดไว้ได้ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต

2.3) มีความรู้และความชำนาญรอบด้าน ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของบริษัท กราฟเทคนิค ข้อมูลพื้นฐานและข้อมูลทางการเงินของหลักทรัพย์ การใช้งานโปรแกรมซื้อขายหลักทรัพย์

2.4) มีไหวพริบสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี เช่น เมื่อลูกค้าประสบปัญหาเกี่ยวกับการซื้อขายหลักทรัพย์เข้ามาปรึกษาที่บริษัทหรือติดต่อทางโทรศัพท์ พนักงานสามารถช่วยแก้ไขปัญหาลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

2.5) กระตือรือร้น พนักงานต้องมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เช่น การอ่านหรือฟังข่าวประจำวัน การศึกษาข้อมูลหลักทรัพย์รายตัว รวมถึงการกระตือรือร้นในการให้บริการลูกค้า โทรศัพท์กระตุ้นการซื้อขายหลักทรัพย์จากลูกค้า

2.6) การมีใจรักบริการ ด้วยการให้บริการลูกค้าจากความจริงใจ ไม่ปิดบังข้อมูลสำคัญที่ลูกค้าควรจะได้รับทราบ ให้ข้อมูลที่ลูกค้าต้องการอย่างครบถ้วนและถูกต้อง ซึ่งทางบริษัทจะมีการปลูกฝังใจรักการบริการให้กับพนักงานทุกคน

2.7) พนักงานสามารถสร้างกำไรให้กับลูกค้าได้ จากการนำบทวิเคราะห์ของสำนักงานใหญ่ที่มีนักวิเคราะห์ที่ได้รับรางวัลการวิเคราะห์หลักทรัพย์ดีเด่นระดับประเทศ เขียนบทวิเคราะห์หลักทรัพย์ด้วยการคาดการณ์แนวโน้มของตลาดหลักทรัพย์และหลักทรัพย์รายตัวได้อย่างถูกต้องและน่าเชื่อถือ ซึ่งพนักงานสามารถนำมาวิเคราะห์และแนะนำหลักทรัพย์ให้กับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าได้ลงทุนและเกิดผลตอบแทนได้
ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“พนักงานที่มีประสิทธิภาพ คือ พนักงานที่สามารถที่จะปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่บริษัทตั้งไว้ สร้างรายได้ให้กับบริษัท ปฏิบัติงานรวดเร็ว มีความรู้ครบถ้วน และถูกต้อง” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 17 มกราคม 2562 เวลา 13.32 น.)

“พนักงานที่มีประสิทธิภาพ คือ สามารถปฏิบัติงานตามกฎหมายระเบียบของบริษัท และตามกฎหมายได้ ในด้านหน้าที่ พนักงานสามารถปฏิบัติตามหน้าที่และสามารถทำปริมาณการซื้อขายตามเป้าหมายได้และมีความสุขในการปฏิบัติงาน และความสามัคคีของทีมงาน” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 23 มกราคม 2562 เวลา 12.05 น.)

ในด้าน KPI ที่บริษัทใช้วัดวัตถุประสงค์พนักงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

(1) พนักงานสามารถตอบคำถามและแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้ามากกว่า 90% ของลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการทั้งหมด ซึ่งทางบริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายได้ โดยวัดจากลูกค้าที่ใช้บริการผ่านทางโทรศัพท์ โน้ต อีเมล เฟซบุ๊ก หรือมาที่บริษัทโดยตรง พนักงานสามารถให้คำตอบลูกค้าและช่วยแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าได้ 98% ของลูกค้าที่ใช้บริการทั้งหมด

(2) การคาดการณ์แนวโน้มหลักทรัพย์ของเจ้าหน้าที่การตลาดมีความถูกต้อง 80% ของการคาดการณ์ เนื่องจากเจ้าหน้าที่การตลาดมีการศึกษาและเรียนรู้บทวิเคราะห์ที่นักวิเคราะห์ของทางสำนักงานใหญ่และบทวิเคราะห์จากบริษัทอื่น ๆ จึงทำให้บรรลุเป้าหมายของการคาดการณ์แนวโน้มหลักทรัพย์มากกว่า 80%

(3) สามารถสร้างกำไรให้กับลูกค้าจากการแนะนำหลักทรัพย์ได้ 95% ของการแนะนำให้กับลูกค้า พนักงานสร้างกำไรให้กับลูกค้าจากการแนะนำหลักทรัพย์ได้ 65% ของการแนะนำทั้งหมด ซึ่งยังไม่สามารถถึงเป้าหมายที่กำหนด เนื่องจากตลาดหลักทรัพย์มีการผันผวนสูง ยากต่อการสร้างกำไรจากหลักทรัพย์ พนักงานจึงมีการแนะนำให้ลูกค้าถือเงินสด เมื่อตลาดหลักทรัพย์กลับสู่ภาวะปกติพนักงานจะแนะนำหลักทรัพย์และผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ที่เหมาะสมกับความเสี่ยงที่ลูกค้ารับได้ เช่น ผลิตภัณฑ์สำหรับลูกค้าที่ยอมรับความเสี่ยงสูง ได้แก่ สัญญาซื้อขายล่วงหน้า ใบสำคัญแสดงสิทธิอนุพันธ์ หรือหลักทรัพย์ต่างประเทศ ผลิตภัณฑ์สำหรับลูกค้าที่ยอมรับความเสี่ยงต่ำ ได้แก่ กองทุนตราสารหนี้ เป็นต้น ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“บริษัทจะมี KPI วัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในการตอบคำถามและแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าต้องมากกว่า 90% ของลูกค้าที่ใช้บริการทั้งหมด ซึ่งโดยปกติแล้วพนักงานสามารถแก้ไขปัญหาและให้คำตอบกับลูกค้าได้ 98% ของลูกค้าที่ใช้บริการทั้งหมด” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10, 26 กุมภาพันธ์ 2562 เวลา 13.02 น.)

“พนักงานจะต้องการคาดการณ์แนวโน้มหลักทรัพย์ที่มีความถูกต้อง 80% ของการคาดการณ์ ซึ่งพนักงานคาดการณ์ได้ถูกต้องมากกว่า 80%” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 17 มกราคม 2562 เวลา 12.45 น.)

“พนักงานสามารถสร้างกำไรให้กับลูกค้าจากการแนะนำหลักทรัพย์ได้ 95% ของการแนะนำให้กับลูกค้า ซึ่งในปีตลาดหลักทรัพย์มีความผันผวนสูง จึงสร้างกำไรค่อนข้างยาก จึงประมาณการสร้างกำไรให้กับลูกค้าจากการแนะนำหลักทรัพย์ที่ 65% ของการแนะนำให้กับลูกค้า” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 24 มกราคม 2562 เวลา 13.20 น.)

3) การดำเนินการที่รวดเร็ว

บริษัทมีการดำเนินการในการตอบกลับลูกค้าที่รวดเร็ว ดังนี้

3.1) ด้านเอกสาร เช่น กรณีลูกค้าส่งเอกสารการเปิดบัญชีหลักทรัพย์มาทางไปรษณีย์ เมื่อบริษัทได้รับเอกสารแล้วจะมีเจ้าหน้าที่การตลาดตรวจสอบเอกสารและติดต่อลูกค้ากลับทันที ภายใน 2 วันทำการ เพื่อยืนยันการนำส่งเอกสารและยืนยันตัวตนในการเปิดบัญชีหลักทรัพย์ หลังจากนั้นบริษัทจะนำส่งเอกสารฉบับจริงไปที่สำนักงานใหญ่ ซึ่งลูกค้าจะได้รับเลขบัญชีหลักทรัพย์

หลังเอกสารถึงบริษัทภายใน 1 วัน ถึง 2 วันทำการ หรือกรณีแก้ไข เปลี่ยนแปลงข้อมูลของลูกค้า การย้ายหลักทรัพย์ไปยังบริษัทอื่น ๆ

3.2) ด้านการให้คำปรึกษาหรือแก้ปัญหา เมื่อลูกค้าติดต่อมายังบริษัทเพื่อ สอบถามข้อสงสัยหรือต้องการแก้ไขปัญหา เช่น ลูกค้าไม่สามารถส่งคำสั่งซื้อขายหลักทรัพย์ได้ ปัญหา ด้านการใช้งานโปรแกรมการซื้อขาย ซึ่งพนักงานจะคอยให้คำแนะนำและแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าทันที ที่ได้รับการแจ้ง

ในด้าน KPI ที่บริษัทใช้วัดวัตถุประสงค์การดำเนินการที่รวดเร็ว ดังนี้

(1) ด้านเอกสารบริษัทตอบกลับลูกค้าทันทีหลังจากได้รับเอกสารภายใน 2 วันทำการ ซึ่งบริษัทบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากเมื่อมีการตรวจสอบแล้วเอกสารครบถ้วน สมบูรณ์ เจ้าหน้าที่การตลาดจะมีการส่งเอกสารผ่านการแฟกซ์หรือสแกนเอกสารส่งทางอีเมลไปที่สำนักงานใหญ่ทันที และส่งเอกสารตัวจริงผ่านทางไปรษณีย์ หลังจากนั้นลูกค้าจะได้รับการติดต่อกลับเพื่อยืนยัน การทำธุรกรรมต่าง ๆ และบริษัทจะดำเนินการให้แล้วเสร็จภายใน 1 วัน ถึง 2 วันทำการ

(2) ด้านการให้คำปรึกษาหรือแก้ปัญหา พนักงานตอบกลับลูกค้าทันที หลังจากรับเรื่องไม่เกิน 1 วันทำการ ซึ่งบริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายเนื่องจากเมื่อพนักงานได้รับการ แจ้งเรื่องจากลูกค้า จะมีการติดต่อลูกค้ากลับและสามารถให้คำแนะนำและแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า ภายใน 1 ชั่วโมง ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เมื่อบริษัทได้รับเอกสารจากลูกค้าจากทางไปรษณีย์ จะมีพนักงาน ติดต่อกับลูกค้ากลับทันทีภายใน 2 วันทำการ เพื่อยืนยันการนำส่งเอกสารและยืนยันตัวตนของลูกค้า ซึ่ง พนักงานจะทำการสแกนเอกสารไปที่สำนักงานใหญ่ เพื่อให้สำนักงานใหญ่ดำเนินการการทำธุรกรรม ลูกค้าก่อน หลังจากนั้นจะมีการส่งเอกสารฉบับจริงไปทางไปรษณีย์ ซึ่งระยะเวลาที่ใช้ ประมาณ 1 วัน ถึง 2 วันทำการ” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 17 มกราคม 2562 เวลา 12.45 น.)

“บริษัทจะเน้นการดำเนินการที่รวดเร็วด้วยการให้คำแนะนำและแก้ไข ปัญหาให้กับลูกค้าได้ ไม่เกิน 1 วันทำการหลังจากที่บริษัทได้รับเรื่องพนักงานจะมีการติดต่อกลับลูกค้า ทันทีที่ได้รับเรื่องไม่เกิน 1 ชั่วโมง” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 24 มกราคม 2562 เวลา 13.20 น.)

จากมุมมองด้านกระบวนการภายในสามารถสรุปผลได้ดังตารางที่ 4.7 ดังนี้

ตารางที่ 4.7 สรุปผลมุมมองด้านกระบวนการภายใน

มุมมองด้านกระบวนการภายใน			
วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	ผลประเมิน	หมายเหตุ
1) ภาพลักษณ์ของบริษัท			
2) การสร้างความพึงพอใจ	2.1) บริษัทได้รับคำชมจากลูกค้า 90% ของลูกค้าที่ใช้บริการ 2.2) ลูกค้ารายใหม่มาจากการบอกต่อมากกว่า 80% ของลูกค้ารายใหม่ทั้งหมด 2.3) พนักงานสามารถตอบคำถามและแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าได้มากกว่า 90% ของลูกค้าสอบถามในการบริการทั้งหมด 2.4) คาดการณ์แนวโน้มหลักทรัพย์อย่างถูกต้อง 80% ของการคาดการณ์ 2.5) สามารถสร้างผลกำไรให้กับลูกค้าจากการให้คำแนะนำมากกว่า 95% ของจำนวนลูกค้าที่ขอคำแนะนำจากเจ้าหน้าที่การตลาด 2.6) ด้านเอกสารลูกค้าได้รับการตอบกลับภายใน 2 วันทำการ 2.7) ด้านการให้คำปรึกษาหรือแก้ปัญหา พนักงานตอบกลับลูกค้าทันทีหลังจากรับเรื่องไม่เกิน 1 วันทำการ	☒ ☒ ☒ ☒ ☒ ☒ ☒	เนื่องจากภาวะตลาดหลักทรัพย์ผันผวนสูง ยากต่อการสร้างกำไร พนักงานแนะนำให้ลูกค้าถือเงินสด

หมายเหตุ: ตัวชี้วัดประกอบการพิจารณาในสาขาอุบลราชธานี

: เครื่องหมาย ☒ หมายถึง บริษัทบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

☒ หมายถึง บริษัทไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

จากการที่บริษัทมีพนักงานที่มีประสิทธิภาพ มีการบริการที่ดีช่วยสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับบริษัท ส่งผลให้บริษัทสามารถสร้างฐานลูกค้ารายใหม่และรักษาฐานลูกค้ารายเดิมไว้ได้ ดังมุมมองด้านลูกค้าต่อไปนี้

4.2.3 มุมมองด้านลูกค้า

มุมมองด้านลูกค้า เป็นมุมมองที่บริษัทจะให้ลูกค้ามองว่าบริษัทอย่างไร ประกอบไปด้วย ความพึงพอใจของลูกค้า การเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งทางการตลาด การรักษาลูกค้ารายเดิม และการเพิ่มขึ้นของลูกค้ารายใหม่ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ถูกกำหนดขึ้นจากการสัมภาษณ์พนักงานของบริษัทโดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 มุมมองด้านลูกค้า

	มุมมองด้านลูกค้า
วัตถุประสงค์	1) ความพึงพอใจของลูกค้า 2) การเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งทางการตลาด 3) การรักษาลูกค้ารายเดิม 4) การเพิ่มขึ้นของลูกค้ารายใหม่
ตัวชี้วัด	1) ลูกค้ารายเดิมมีความพึงพอใจและกลับมาใช้บริการ 2) ส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา 3) จำนวนลูกค้ารายเดิมที่หายไปลดลงเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา 4) จำนวนลูกค้ารายใหม่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมา
เป้าหมาย	1) จำนวนลูกค้ารายเดิมกลับมาใช้บริการ 50% ของลูกค้ารายเดิมทั้งหมด 2) ส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น 3% ต่อปี 3) จำนวนลูกค้ารายเดิมที่หายไปไม่เกิน 3 % ต่อปี 4) จำนวนลูกค้ารายใหม่เพิ่มขึ้น 5% ต่อปี
แผนงาน โครงการหรือ กิจกรรม	1) การรักษาและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัท 2) การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

หมายเหตุ: ตัวชี้วัดประกอบการพิจารณาในสาขาอุบลราชธานี

จากตารางที่ 4.8 มุมมองด้านลูกค้า ประกอบไปด้วย การขยายฐานลูกค้ารายใหม่และรักษาฐานลูกค้ารายเดิมไม่ให้เกิดการเพิ่มศักยภาพของพนักงาน การจัดการการร้องเรียนของลูกค้า การรักษาภาพลักษณ์ของบริษัท และกระบวนการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ที่จะส่งผลถึงความพึงพอใจของลูกค้า โดยสามารถวัดได้จากลูกค้ามีการกลับมาใช้บริการซ้ำในการสอบถามข้อมูลหลักทรัพย์ การขอคำแนะนำในการซื้อขายหลักทรัพย์ การส่งคำสั่งซื้อขายผ่านเจ้าหน้าที่การตลาด หรือส่งคำสั่งซื้อขายด้วยตนเองผ่านระบบอินเทอร์เน็ต และการเปลี่ยนแปลงข้อมูลรวมถึงลูกค้ารายใหม่ส่วนใหญ่มาจากการบอกต่อกับบุคคลรอบข้าง ซึ่งมาจากความพึงพอใจจากการให้บริการที่ดีและมีพนักงานที่มีประสิทธิภาพสามารถให้คำปรึกษากับลูกค้าได้ ทำให้บริษัทสามารถรักษาฐานลูกค้ารายเดิมไว้ได้ อย่างไรก็ตามจากด้านของพนักงานบริษัทมีการโยกย้ายไปยังบริษัทอื่น ทำให้ลูกค้ารายเดิมบางส่วนโยกย้ายตามเจ้าหน้าที่การตลาดที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลลูกค้ารายบุคคลไปยัง

บริษัทอื่น และบอกต่อกับลูกค้ารายใหม่ ที่ส่งผลต่อส่วนแบ่งทางการตลาดในปีพุทธศักราช 2561 ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“การขยายฐานลูกค้ารายใหม่ส่วนใหญ่มาจากการบอกต่อของลูกค้ารายเดิมที่มีความพึงพอใจในการให้บริการที่ดีและมีพนักงานที่มีประสิทธิภาพที่ให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาการซื้อขายหลักทรัพย์ให้กับลูกค้า ” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 24 มกราคม 2562 เวลา 13.20 น.)

“จากการโยกย้ายของพนักงานไปยังบริษัทอื่น ทำให้ลูกค้ารายเดิมติดตามเจ้าหน้าที่การตลาดที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลลูกค้ารายบุคคลไปยังบริษัทอื่น และบอกต่อกับลูกค้ารายใหม่ ส่งผลต่อส่วนแบ่งทางการตลาดในปีพุทธศักราช 2561 ” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 17 มกราคม 2562 เวลา 13.32 น.)

ในด้าน KPI ที่บริษัทใช้วัดวัตถุประสงค์ด้านลูกค้า ดังนี้

(1) ความพึงพอใจของลูกค้า มาจากลูกค้ารายเดิมกลับมาใช้บริการ 50% ของลูกค้ารายเดิมทั้งหมด ซึ่งบริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายได้ เนื่องจากพนักงานติดต่อลูกค้าเพื่อกระตุ้นการซื้อขายหลักทรัพย์ของลูกค้า และแนะนำหลักทรัพย์ที่สามารถสร้างกำไรให้กับลูกค้าได้ ซึ่งลูกค้าเดิมกลับมาใช้บริการ 70% ของลูกค้ารายเดิมทั้งหมด

(2) ส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น 3% ต่อปี บริษัทไม่บรรลุเป้าหมายเนื่องจากมีการแข่งขันของบริษัทหลักทรัพย์ในจังหวัดอุบลราชธานีเพิ่มขึ้นลูกค้าสามารถเลือกบริษัทเพื่อการลงทุนได้ และลูกค้ารายเดิมมีการโยกย้ายตามเจ้าหน้าที่การตลาดที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลลูกค้ารายบุคคลไปยังบริษัทอื่น ทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาดในปีพุทธศักราช 2561 มีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น 1.2% บริษัทจึงมีนโยบายการขยายฐานลูกค้าเพิ่มขึ้นและรักษาลูกค้ารายเดิมด้วยการดูแล เอาใจใส่ สร้างความไว้วางใจ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า

(3) จำนวนลูกค้ารายเดิมที่หายไปไม่เกิน 3% ต่อปี บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายได้ เนื่องจากเจ้าหน้าที่การตลาดที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลลูกค้ารายบุคคลคอยติดต่อลูกค้ารายเดิมเพื่อแนะนำการซื้อขายหลักทรัพย์ให้กับลูกค้าและสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ ลูกค้ารายเดิมจึงหายไปไม่เกิน 3 % ต่อปี

(4) จำนวนลูกค้ารายใหม่เพิ่มขึ้น 5% ต่อปี บริษัทไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ เนื่องจากปัจจุบันจังหวัดอุบลราชธานีมีการแข่งขันของบริษัทหลักทรัพย์ค่อนข้างสูง ซึ่งบริษัทหลักทรัพย์ที่เป็นคู่แข่งในจังหวัดอุบลราชธานีมีทั้งหมด 12 บริษัท ได้แก่ บริษัทหลักทรัพย์ ทีเอสโก้ จำกัด บริษัทหลักทรัพย์ แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) บริษัทหลักทรัพย์ ธนชาติ จำกัด (มหาชน) บริษัทหลักทรัพย์ หยวนต้า (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทหลักทรัพย์ กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) บริษัทหลักทรัพย์ เคทีบี (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทหลักทรัพย์ โกลเบล็ก จำกัด บริษัทหลักทรัพย์ คันทรี กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) บริษัทหลักทรัพย์ ดีพีเอส วิคเคอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทหลักทรัพย์ โนมูระ พัฒนสิน จำกัด (มหาชน) บริษัทหลักทรัพย์ ยูโอบีเคย์เฮีย จำกัด (มหาชน) และบริษัทหลักทรัพย์ เคที ซีมิโก้ จำกัด (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2561) (สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์, 2561) ทำให้ลูกค้าสามารถเลือกบริษัทเพื่อการลงทุนได้มากขึ้น บริษัทจึงมีลูกค้ารายใหม่เพิ่มขึ้นประมาณ 2% ต่อปี ดังนั้น บริษัทจึงมีการสร้างฐานลูกค้ารายใหม่โดย

การประชาสัมพันธ์ผ่านการจัดกิจกรรมในงานนิทรรศการ และการจัดสัมมนาให้กับลูกค้ารายเดิมและลูกค้าที่สนใจการลงทุน เป็นต้น ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“บริษัทกำหนดความพึงพอใจของลูกค้าจากการที่ลูกค้ารายเดิมเข้ามาใช้บริการ 50% ของลูกค้ารายเดิมทั้งหมด ซึ่งลูกค้ารายเดิมที่กลับมาใช้บริการเป็น 70% ของลูกค้ารายเดิมทั้งหมด” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 23 มกราคม 2562 เวลา 13.00 น.)

“บริษัทกำหนดให้ส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น 3% ต่อปี แต่ปัจจุบันบริษัทมีคู่แข่งจากบริษัทอื่น ๆ มากขึ้น ลูกค้าจึงเลือกบริษัทลงทุนได้และลูกค้ารายเดิมโยกย้ายตามเจ้าหน้าที่การตลาดที่ไปยังบริษัทอื่น ทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาดในปีพุทธศักราช 2561 จึงเพิ่มขึ้นจากเดิม 1.2%” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 23 มกราคม 2562 เวลา 12.05 น.)

“บริษัทกำหนดให้ลูกค้ารายเดิมหายไปไม่เกิน 3% ต่อปี ซึ่งบริษัทสามารถบรรลุเป้าหมาย” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 17 มกราคม 2562 เวลา 13.32 น.)

“บริษัทกำหนดให้จำนวนลูกค้ารายใหม่เพิ่มขึ้น 5% ต่อปี แต่ด้วยการแข่งขันของธุรกิจหลักทรัพย์ ทำให้ลูกค้าสามารถเลือกลงทุนในบริษัทอื่น ๆ ได้ ลูกค้ารายใหม่จึงเพิ่มขึ้น 2% ต่อปี” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 17 มกราคม 2562 เวลา 13.32 น.)

จากมุมมองด้านลูกค้าสามารถสรุปผลได้ดังตารางที่ 4.9 ดังนี้

ตารางที่ 4.9 สรุปผลมุมมองด้านลูกค้า

มุมมองด้านลูกค้า			
วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	ผลประเมิน	หมายเหตุ
1) ความพึงพอใจของลูกค้า	จำนวนลูกค้ารายเดิมกลับมาใช้บริการ 50% ของลูกค้ารายเดิมทั้งหมด	☒	
2) การเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งทางการตลาด	ส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น 3% ต่อปี	☒	ลูกค้าสามารถเลือกบริษัทลงทุนได้และลูกค้ารายเดิมโยกย้ายตามเจ้าหน้าที่การตลาดที่ไปยังบริษัทอื่น
3) การรักษาลูกค้ารายเดิม	จำนวนลูกค้ารายเดิมที่หายไปไม่เกิน 3% ต่อปี	☒	
4) การเพิ่มขึ้นของลูกค้ารายใหม่	จำนวนลูกค้ารายใหม่เพิ่มขึ้น 5% ต่อปี	☒	ลูกค้าสามารถเลือกลงทุนในบริษัทอื่น ๆ ได้

หมายเหตุ: ตัวชี้วัดประกอบการพิจารณาในสาขาอุปราชธานี

- : เครื่องหมาย ☒ หมายถึง บริษัทบรรลุเป้าหมายที่กำหนด
☒ หมายถึง บริษัทไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

4.2.4 มุมมองด้านการเงิน

มุมมองด้านการเงิน เป็นมุมมองสะท้อนถึงผลประกอบการของบริษัทว่าเป็นอย่างไร ประกอบไปด้วย การเพิ่มขึ้นของกำไร การเพิ่มขึ้นของรายได้หรือปริมาณการซื้อขายหลักทรัพย์ และการลดลงของต้นทุน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ถูกกำหนดขึ้นจากการสัมภาษณ์พนักงานของบริษัทโดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 มุมมองด้านการเงิน

	มุมมองด้านการเงิน
วัตถุประสงค์	1) การเพิ่มขึ้นของกำไร 2) การเพิ่มขึ้นของรายได้หรือปริมาณการซื้อขายหลักทรัพย์ 3) การลดลงของต้นทุน
ตัวชี้วัด	1) กำไรที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมา 2) รายได้และปริมาณการซื้อขาย 3) ต้นทุนลดลงเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา
เป้าหมาย	1) กำไรเพิ่มขึ้น 10% ต่อปี 2) รายได้ที่เพิ่มขึ้น 5% ต่อปี 3) ต้นทุนลดลง 5% ต่อปี
แผนงาน โครงการหรือ กิจกรรม	1) สร้างปริมาณการซื้อขายให้มากขึ้นด้วยการแนะนำลูกค้าซื้อขายหลักทรัพย์ 2) ลดการใช้กระดาษ เช่น การส่งข้อมูลการซื้อขายหลักทรัพย์ทางอีเมล การรับรู้ข่าวสารผ่านเว็บไซต์ โทรศัพท์ และนำกระดาษที่ใช้แล้วกลับมาใช้ซ้ำ

หมายเหตุ: ตัวชี้วัดประกอบการพิจารณาในสาขาอุปโภคบริโภค

จากตารางที่ 4.10 จากการรักษารฐานลูกค้ารายเดิมและขยายฐานลูกค้ารายใหม่ ที่จะมีผลต่อปริมาณการซื้อขายหลักทรัพย์หรือรายได้ให้กับบริษัท นอกจากนี้แล้ว การลดต้นทุนของบริษัท ได้แก่ การลดวัสดุสิ้นเปลือง เช่น การลดปริมาณกระดาษด้วยการรับรู้ข่าวสารผ่านทางโทรศัพท์ การถ่ายทอดสดผ่านทางเฟซบุ๊กและอ่านข่าวหลักทรัพย์ออนไลน์ผ่านเว็บไซต์แทนการรับหนังสือพิมพ์ วารสารและสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ รวมถึงการส่งข้อมูลสรุปการซื้อขายหลักทรัพย์ในแต่ละวันของลูกค้าผ่านทางอีเมลหรือไลน์แทนการส่งทางไปรษณีย์ที่จะช่วยลดค่าใช้จ่ายของบริษัทได้ นอกจากนี้ การลดใช้กระดาษด้วยการพิมพ์เอกสารเท่าที่จำเป็นและมีการนำกระดาษที่ใช้แล้วและสามารถใช้งานได้นำกลับมาใช้ซ้ำหรือพิมพ์เอกสารแบบสองหน้า ซึ่งดังที่กล่าวข้างต้นนั้นส่งผลต่อกำไรของบริษัท เป็นต้น ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“การเพิ่มรายได้ของบริษัทมาจากปริมาณการซื้อขายของลูกค้ารายเดิมและลูกค้ารายใหม่” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10, 26 กุมภาพันธ์ 2562 เวลา 13.02 น.)

“บริษัทลดต้นทุนด้วยการรับรู้ข่าวสารผ่านหน้าเว็บไซต์ เฟซบุ๊ก โทรทัศน์ แทนสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ และวารสาร” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10, 26 กุมภาพันธ์ 2562 เวลา 13.02 น.)

“บริษัทลดการใช้กระดาษ โดยการส่งข้อมูลการซื้อขายของลูกค้าผ่านทางอีเมล หรือไลน์” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 17 มกราคม 2562 เวลา 12.45 น.)

ในด้าน KPI ที่บริษัทใช้วัดวัตถุประสงค์ด้านการเงิน ดังนี้

(1) กำไรเพิ่มขึ้น 10% ต่อปี บริษัทยังไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากรายได้ที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย จึงมีนโยบายการเพิ่มรายได้และลดต้นทุน เพื่อเพิ่มกำไรให้มากขึ้น

(2) ในปีพุทธศักราช 2561 บริษัทสร้างรายได้เพิ่มขึ้น 2% ต่อปี ซึ่งยังไม่บรรลุเป้าหมายรายได้ที่เพิ่มขึ้น 5% ต่อปี เนื่องจากภาวะการตลาดมีความผันผวนสูง ลูกค้าจึงถือเงินสดมากขึ้น ทำให้ปริมาณการซื้อขายหลักทรัพย์น้อยลง ดังนั้น พนักงานจึงต้องแนะนำผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมกับความเสี่ยงของลูกค้า รวมถึงขยายฐานลูกค้ารายใหม่และรักษาลูกค้ารายเดิมและเมื่อตลาดหลักทรัพย์กลับสู่ภาวะปกติพนักงานจะต้องมีการกระตุ้นให้ลูกค้าซื้อขายหลักทรัพย์มากขึ้น

(3) ต้นทุนลดลง 5 % ต่อปี บริษัทบรรลุเป้าหมายด้านการลดต้นทุนได้ 6% เนื่องจากบริษัทเริ่มมีการลดค่าใช้จ่ายในด้านการส่งข้อมูลการซื้อขายหลักทรัพย์ผ่านไปรษณีย์ เปลี่ยนเป็นการส่งข้อมูลผ่านอีเมลหรือไลน์ และมีการยกเลิกการรับนิตยสาร วารสาร หนังสือพิมพ์จากสำนักพิมพ์ต่าง ๆ เนื่องจากข่าวที่แจ้งในหนังสือพิมพ์ไม่ใช่ข่าวล่าสุด ไม่ทันสมัยการณ์ ด้วยวิธีการเช่นนี้ สามารถลดต้นทุนในบริษัทได้ตามเป้าหมายที่คาดหวัง ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“บริษัทกำหนดให้มีกำไรเพิ่มขึ้น 10% ต่อปี ซึ่งบริษัทไม่บรรลุเป้าหมาย” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 23 มกราคม 2562 เวลา 13.00 น.)

“บริษัทกำหนดให้รายได้ที่เพิ่มขึ้น 5% ต่อปี บริษัทสร้างรายได้ 2% ซึ่งยังไม่บรรลุเป้าหมาย” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10, 26 กุมภาพันธ์ 2562 เวลา 13.02 น.)

“บริษัทกำหนดให้ต้นทุนลดลง 5% ต่อปี ซึ่งบริษัทบรรลุเป้าหมายสามารถลดต้นทุนได้ 6 % ต่อปี” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10, 26 กุมภาพันธ์ 2562 เวลา 13.02 น.)

จากมุมมองด้านการเงินสามารถสรุปผลได้ดังตารางที่ 4.11 ดังนี้

ตารางที่ 4.11 สรุปผลมุมมองด้านการเงิน

มุมมองด้านการเงิน			
วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	ผลประเมิน	หมายเหตุ
1) การเพิ่มขึ้นของกำไร	กำไรเพิ่มขึ้น 10% ต่อปี	☒	รายได้ที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
2) การเพิ่มขึ้นของรายได้หรือปริมาณการซื้อขาย	รายได้ที่เพิ่มขึ้น 5% ต่อปี	☒	ภาวะการตลาดมีความผันผวนสูง ลูกค้าจึงถือเงินสดมากขึ้น ทำให้ปริมาณการซื้อขายหลักทรัพย์น้อยลง
3) การลดลงของต้นทุน	ต้นทุนลดลง 5% ต่อปี	☒	

หมายเหตุ: ตัวชี้วัดประกอบการพิจารณาในสาขาอุบลราชธานี

: เครื่องหมาย ☒ หมายถึง บริษัทบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

☒ หมายถึง บริษัทไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

จากผลการวิจัยในมุมมองทั้ง 4 ด้าน สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 4.12 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.12 มุมมองทั้ง 4 ด้านของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ

	มุมมองด้านการเงิน	มุมมองด้านลูกค้า	มุมมองด้านกระบวนการภายใน	มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา
วัตถุประสงค์	1) การเพิ่มขึ้นของกำไร 2) การเพิ่มขึ้นของรายได้หรือปริมาณการซื้อขาย 3) การลดลงของต้นทุน	1) ความพึงพอใจของลูกค้า 2) การเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งทางการตลาด 3) การรักษาลูกค้ารายเดิม 4) การเพิ่มขึ้นของลูกค้ารายใหม่	1) ภาพลักษณ์ของบริษัท 2) การสร้างความพึงพอใจ	1) การเพิ่มศักยภาพพนักงาน 2) การรักษาพนักงาน 3) การจัดการการร้องเรียนของลูกค้า
ตัวชี้วัด	1) กำไรที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมา 2) รายได้และปริมาณการซื้อขาย 3) ต้นทุนลดลงเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	1) ลูกค้ารายเดิมมีความพึงพอใจและกลับมาใช้บริการ 2) ส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา 3) จำนวนลูกค้ารายเดิมที่หายไปลดลงเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา 4) จำนวนลูกค้ารายใหม่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมา	1) มีการตอบรับที่ดีและบอกต่อ 2) พนักงานสามารถตอบคำถามและแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าได้ 3) ลูกค้าได้รับการตอบกลับ 4) พนักงานสามารถคาดการณ์หลักทรัพย์สร้างกำไรให้กับลูกค้าได้	1) จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปี 2) พนักงานผ่านเกณฑ์การประเมิน 3) พนักงานปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย 4) การติดตามการค้างชำระการซื้อหลักทรัพย์เกินวันกำหนดของลูกค้า 5) อัตราการออกของพนักงานน้อยลง 6) การร้องเรียนของลูกค้าลดลง
เป้าหมาย	1) กำไรเพิ่มขึ้น 10% ต่อปี 2) รายได้ที่เพิ่มขึ้น 5% ต่อปี 3) ต้นทุนลดลง 5% ต่อปี	1) จำนวนลูกค้ารายเดิมกลับมาใช้บริการ 50 % ของลูกค้ารายเดิมทั้งหมด 2) ส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น 3% ต่อปี 3) จำนวนลูกค้ารายเดิมที่หายไปไม่เกิน 3% ต่อปี 4) จำนวนลูกค้ารายใหม่เพิ่มขึ้น 5% ต่อปี	1) บริษัทได้รับคำชมจากลูกค้า 90% ของลูกค้าที่ใช้บริการ 2) ลูกค้ารายใหม่มาจากการบอกต่อมากกว่า 80% ของลูกค้าที่รายใหม่ทั้งหมด 3) พนักงานสามารถตอบคำถามและแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าได้มากกว่า 90% ของลูกค้าที่สอบถามในการบริการทั้งหมด 4) คาดการณ์แนวโน้มหลักทรัพย์อย่างถูกต้อง 80%ของการคาดการณ์	1) จำนวนชั่วโมงในการอบรม 12 ชั่วโมงต่อคนต่อปี 2) พนักงานผ่านเกณฑ์การประเมิน 80% ของแบบทดสอบทั้งหมด 3) จำนวนพนักงานที่ปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย 95% ของพนักงานทั้งหมด 4) การติดตามการค้างชำระการซื้อหลักทรัพย์เกินวันกำหนดของลูกค้าไม่เกิน 1% ของลูกค้าทั้งหมดที่ทำรายการซื้อขายหลักทรัพย์ 5) จำนวนพนักงานลาออกไม่เกิน 2% ต่อปี 6) จำนวนลูกค้าร้องเรียนไม่เกิน 3% ต่อปี

ตารางที่ 4.12 มุมมองทั้ง 4 ด้านของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (ต่อ)

	มุมมองด้านการเงิน	มุมมองด้านลูกค้า	มุมมองด้านกระบวนการภายใน	มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา
เป้าหมาย			5) สามารถสร้างผลกำไรให้กับลูกค้าจากการให้คำแนะนำมากกว่า 95% ของจำนวนลูกค้าที่ขอคำแนะนำจากเจ้าหน้าที่การตลาด 6) ลูกค้าได้รับการตอบกลับด้านเอกสารภายใน 2 วันทำการ และด้านการให้คำปรึกษาหรือแก้ปัญหาลูกค้าได้รับการตอบกลับภายใน 1 วันทำการ	
การบรรลุเป้าหมาย	1) ไม่บรรลุเป้าหมายเนื่องจากกำไร เพิ่มขึ้นไม่ถึง 10% ต่อปี 2) ไม่บรรลุเป้าหมายเนื่องจากมีรายได้ที่เพิ่มขึ้น 2% ต่อปี 3) บรรลุเป้าหมายต้นทุนลดลง 6% ต่อปี	1) บรรลุเป้าหมายจำนวนลูกค้ารายเดิมกลับมาใช้บริการ 70% ของลูกค้ารายเดิมทั้งหมด 2) ไม่บรรลุเป้าหมายส่วนแบ่งทางการตลาดเนื่องจากเพิ่มขึ้น 1.2% ต่อปี 3) บรรลุเป้าหมายจำนวนลูกค้ารายเดิมที่หายไปไม่เกิน 3% ต่อปี 4) ไม่บรรลุเป้าหมายลูกค้ารายใหม่เนื่องจากเพิ่มขึ้น 2% ต่อปี	1) บรรลุเป้าหมายโดยบริษัทได้รับคำชมจากลูกค้า 98% ของลูกค้าที่ใช้บริการ 2) บรรลุเป้าหมายโดยลูกค้ารายใหม่ส่วนใหญ่มาจากการบอกต่อ 90% ของลูกค้าที่ใช้บริการ 3) บรรลุเป้าหมายโดยพนักงานสามารถตอบคำถามและแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าได้ 98% ของลูกค้าที่สอบถามในการบริการทั้งหมด 4) บรรลุเป้าหมายคาดการณ์แนวโน้มหลักทรัพย์อย่างถูกต้อง 80% ของการคาดการณ์	1) บรรลุเป้าหมายจำนวนชั่วโมงในการอบรม 12 ชั่วโมงต่อคนต่อปี 2) บรรลุเป้าหมายพนักงานผ่านเกณฑ์การประเมิน 80% ของแบบทดสอบทั้งหมด 3) บรรลุเป้าหมายจำนวนพนักงานที่ปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย 95% ของพนักงานทั้งหมด 4) บรรลุเป้าหมายการติดตามการค้างชำระการซื้อหลักทรัพย์เกินวันกำหนดของลูกค้าไม่เกิน 1% ของลูกค้าทั้งหมดที่ทำรายการซื้อขายหลักทรัพย์ 5) ไม่บรรลุเป้าหมายเนื่องจากพนักงานมีการลาออกไม่เกิน 5% ต่อปี 6) บรรลุเป้าหมายจำนวนลูกค้าร้องเรียนไม่เกิน 3% ต่อปี

ตารางที่ 4.12 มุมมองทั้ง 4 ด้านของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (ต่อ)

	มุมมองด้านการเงิน	มุมมองด้านลูกค้า	มุมมองด้านกระบวนการภายใน	มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา
การบรรลุเป้าหมาย			5) ไม่บรรลุเป้าหมายการสร้างผลกำไรให้กับลูกค้าจากการให้คำแนะนำ 65% ของจำนวนลูกค้าที่ขอคำแนะนำจากเจ้าหน้าที่การตลาด 6) บรรลุเป้าหมายลูกค้าได้รับการตอบกลับด้านเอกสารภายใน 2 วันทำการ และด้านการให้คำปรึกษาหรือแก้ปัญหาลูกค้าได้รับการตอบกลับภายใน 1 ชั่วโมงในเวลาทำการ	
แนวทางในการบรรลุเป้าหมาย	1) การเพิ่มรายได้และลดต้นทุน 2) ขยายฐานลูกค้ารายใหม่และรักษาลูกค้ารายเดิมรวมถึงกระตุ้นให้ลูกค้ามีการซื้อขายมากขึ้นและแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ให้เหมาะสมกับความเสี่ยงของลูกค้า	1) ขยายฐานลูกค้าและรักษาลูกค้ารายเดิมด้วยการดูแล เอาใจใส่ สร้างความไว้วางใจ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า 2) การสร้างฐานลูกค้ารายใหม่โดยการประชาสัมพันธ์ผ่านการจัดกิจกรรมในงานนิทรรศการ และการจัดสัมมนาให้กับลูกค้ารายเดิมและลูกค้าที่สนใจการลงทุน	1) แนะนำผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ที่ต้องขึ้นอยู่กับความเสี่ยงที่ลูกค้ารับได้ เช่น สำหรับลูกค้าที่ยอมรับความเสี่ยงสูงจะแนะนำสัญญาซื้อขายล่วงหน้าหรือใบสำคัญแสดงสิทธิอนุพันธ์ สำหรับลูกค้าที่ยอมรับความเสี่ยงต่ำแนะนำกองทุน และตราสารหนี้ ถ้าในภาวะตลาดหลักทรัพย์มีความผันผวนสูง ยากต่อการคาดการณ์ จะแนะนำให้ลูกค้าถือเงินสด	1) บริษัทอื่นได้มีการยื่นข้อเสนอค่าตอบแทนให้กับพนักงานสูงกว่า ประกอบกับบริษัทไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานได้ บริษัทจึงได้แก้ปัญหาโดยการให้พนักงานเซ็นสัญญาการเป็นพนักงานล่วงหน้าหนึ่งปีและมีการให้พนักงานอบรมต่อไปอนุญาตซื้อขายหลักทรัพย์ฟรีเพื่อผูกสัญญากับบริษัทสองปี

หมายเหตุ: ตัวชี้วัดประกอบการพิจารณาในสาขาอุบลราชธานี

ที่มา: รวบรวมโดยผู้วิจัย

จากตารางที่ 4.12 สามารถสรุปในเชิงเหตุ-ผลได้ ดังนี้

ในมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนานั้นพบว่า จากวัตถุประสงค์ที่บริษัทได้กำหนดไว้ 3 ประการนั้น บริษัทสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เพียง 2 ประการ ตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ คือ การเพิ่มศักยภาพของพนักงาน และการจัดการการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนการรักษาพนักงานนั้นไม่อาจบรรลุวัตถุประสงค์เนื่องจากมีพนักงานลาออกมากกว่า 5% ต่อปี จากที่กำหนดไว้ 2% ต่อปี สำหรับมุมมองด้านกระบวนการภายในนั้นพบว่า บริษัทบรรลุวัตถุประสงค์ทั้ง 2 ด้าน คือ การรักษาภาพลักษณ์ของบริษัทและการสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นแก่ลูกค้า ซึ่งกระบวนการภายในนี้ส่งผลให้บริษัทประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในมุมมองด้านการรักษาฐานลูกค้าเดิมไว้ แต่อย่างไรก็ตาม การเพิ่มฐานลูกค้าใหม่นั้นบริษัทยังไม่อาจบรรลุวัตถุประสงค์ จึงนำมาซึ่งผลกระทบสำหรับมุมมองด้านการเงินที่ทำให้บริษัทไม่อาจสร้างรายได้ที่เพิ่มขึ้น 5% ต่อปี จึงนำมาซึ่งผลกำไรที่เพิ่มขึ้นไม่ถึง 10% ต่อปี ตามที่กำหนดไว้ด้วยเช่นกัน จึงอาจกล่าวได้ว่า การที่บริษัทไม่อาจรักษาพนักงานที่มีประสิทธิภาพไว้ได้นั้นค่อนข้างจะมีผลต่อการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ เนื่องจากลูกค้ารายใหม่ส่วนใหญ่ของบริษัทนั้นเกิดจากการบอกต่อจากลูกค้าที่ใช้บริการเดิมถึง 90% ซึ่งลูกค้ารายเดิมแต่ละคนย่อมมีพนักงานที่มีประสบการณ์เป็นผู้ดูแลให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิด ดังนั้นเมื่อพนักงานคนดังกล่าวลาออกจึงมีโอกาasเป็นไปได้สูงที่จะมีการชักชวนให้ลูกค้าเดิมที่เคยดูแลอยู่ในบริษัทย้ายตามพนักงานเพื่อไปลงทุนในบริษัทหลักทรัพย์แห่งใหม่ด้วย จึงเป็นเหตุให้บริษัทไม่อาจเพิ่มจำนวนลูกค้าใหม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้การศึกษานี้มีข้อสังเกตที่พบระหว่างการเก็บข้อมูลคือ

(1) การลดต้นทุนด้านค่าใช้จ่ายไฟฟ้า ซึ่งบริษัทมีการเปิดเครื่องคอมพิวเตอร์ทั้งหมด 11 ตัว ตลอดเวลาทำการเป็นสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายของบริษัท เนื่องจากลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการเป็นประจำเฉลี่ยหนึ่งคนถึงสองคนต่อวัน ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“บริษัทมีการเปิดคอมพิวเตอร์เพื่อให้บริการลูกค้าทั้งหมด 11 ตัว ตลอดวันทำการ และมีลูกค้าเข้าใช้บริการประจำเฉลี่ยหนึ่งถึงสองคนต่อวัน” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 17 มกราคม 2562 เวลา 13.32 น.)

(2) ทำเลที่ตั้งของบริษัทที่หายาก เนื่องด้วยสถานที่ตั้งของบริษัทอยู่ชั้นใต้ดินของห้างสรรพสินค้า ลูกค้าบางรายมีการบ่นกับทางบริษัทว่าหายาก หรือต้องมีการโทรศัพท์สอบถามสถานที่ตั้งของบริษัทในจังหวัดอุบลราชธานีจากสำนักงานใหญ่

“ลูกค้าบ่นว่าสถานที่ตั้งของบริษัทหายาก หรือมีการโทรศัพท์สอบถามสำนักงานใหญ่ถึงสถานที่ตั้งของบริษัทในจังหวัดอุบลราชธานี” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 17 มกราคม 2562 เวลา 13.32 น.)

(3) โปรแกรมบนระบบคอมพิวเตอร์และแอปพลิเคชันในโทรศัพท์มือถือใช้งานยาก

ลูกค้ามีการบ่นกับบริษัทเรื่องการใช้งานโปรแกรมที่ยาก แต่ด้วยลูกค้าบางรายมีความคุ้นเคยโปรแกรมที่ต่างกัน เช่น ลูกค้าที่เคยซื้อขายหลักทรัพย์จากบริษัทหลักทรัพย์อื่น ค่อนข้างกับโปรแกรมหรือแอปพลิเคชันของบริษัทหลักทรัพย์นั้น ๆ และมาใช้บริการบริษัท จึงต้องมีการศึกษาโปรแกรมใหม่ ทำให้ลูกค้าเกิดความสับสน ส่งผลให้เกิดความไม่พอใจในการใช้บริการ ซึ่งบริษัทยังไม่ให้ความสำคัญ

เพราะบริษัทแสดงให้เห็นถึงความครอบคลุมของฟังก์ชันต่าง ๆ ในโปรแกรมหรือแอปพลิเคชันเดียว การใช้งานจึงมีความยากและซับซ้อน ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ลูกค้าบ่นถึงโปรแกรมการซื้อขายหลักทรัพย์ใช้งานยากและซับซ้อน ” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6, 23 มกราคม 2562 เวลา 14.30 น.)

(4) การมีค่าธรรมเนียมการซื้อขายหลักทรัพย์ขั้นต่ำ 50 บาทต่อวัน

เนื่องด้วยบริษัทเน้นการบริการและสร้างความสะดวกสบายด้วยโปรแกรมและแอปพลิเคชันที่เต็มรูปแบบให้เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า ค่าธรรมเนียมขั้นต่ำที่ได้นั้น บริษัทได้นำมาพัฒนาระบบ เพื่อสร้างความสะดวกสบายให้กับลูกค้ามากขึ้น แต่ด้วยค่าธรรมเนียมขั้นต่ำและอัตราค่าธรรมเนียมที่ยังคงเป็นมาตรฐานทำให้บริษัทเสียฐานลูกค้ารายย่อย เนื่องจากลูกค้าพบว่ากำไรที่ได้รับกับค่าธรรมเนียมที่ต้องจ่ายให้กับบริษัทไม่คุ้มค่า ทำให้ลูกค้าเข้าไปใช้บริการบริษัทหลักทรัพย์อื่นที่ค่าธรรมเนียมต่ำกว่า ดังบทสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“ลูกค้าบ่นว่ากำไรที่ได้กับค่าธรรมเนียมที่ต้องจ่ายให้กับบริษัทไม่คุ้มค่า เนื่องจากบริษัทมีค่าธรรมเนียมขั้นต่ำในการซื้อขายหลักทรัพย์ 50 บาทต่อวัน ซึ่งบริษัทไม่สามารถลดค่าธรรมเนียมได้ เนื่องจากต้องนำไปพัฒนาระบบการซื้อขายหลักทรัพย์ให้ลูกค้ามีความสะดวกสบายมากขึ้น” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6, 23 มกราคม 2562 เวลา 14.30 น.)

จากการวิเคราะห์ในภาพรวม จึงนำมาซึ่งข้อสรุปทั้งจากผลการศึกษาซึ่งปรากฏตามตารางที่ 4.12 และข้อสังเกตของผู้วิจัยว่า ในปีพุทธศักราช 2561 นั้น บริษัทไม่ประสบความสำเร็จในด้านการเงินเท่าที่ควร เนื่องจากนอกจากบริษัทจะมีจุดอ่อนด้านทำเลที่ตั้งที่หายากและด้านการใช้พลังงานไฟฟ้าที่ไม่ได้ประหยัดเท่าที่ควรแล้ว ยังมีจุดอ่อนในด้านการบริหารค่าตอบแทนที่ไม่สามารถจูงใจพนักงานให้คงอยู่ในบริษัทได้ ซึ่งถึงแม้ว่าบริษัทจะพยายามให้บริการโปรแกรมบนระบบคอมพิวเตอร์และแอปพลิเคชันในโทรศัพท์มือถือเพื่อลดจุดอ่อนด้านการลาออกของพนักงานสูงก็ตาม แต่ลูกค้ากลับมองว่าโปรแกรมบนระบบคอมพิวเตอร์และแอปพลิเคชันในโทรศัพท์มือถือดังกล่าวใช้งานยาก อีกทั้งลูกค้าส่วนใหญ่ที่เป็นผู้สูงวัยที่ไม่ถนัดด้านเทคโนโลยี และลูกค้ายังต้องชำระค่าธรรมเนียมการซื้อขายหลักทรัพย์ขั้นต่ำ 50 บาทต่อวัน จึงถูกมองว่าเป็นการเพิ่มภาระทางการเงินให้แก่ลูกค้า ดังนั้นจึงมีความเป็นไปได้ว่า ในบริบทของพื้นที่อุบลราชธานีนั้น พนักงานที่มีประสบการณ์สูงยังมีความจำเป็นอย่างมากสำหรับบริษัทในการเพิ่มจำนวนลูกค้ารายใหม่ที่จะส่งผลต่อการเพิ่มรายได้และกำไรให้แก่บริษัทต่อไป

จากผลการศึกษาหมุมมองทั้ง 4 ด้าน เพื่อศึกษาถึงปัจจัยการบริหารจัดการที่บริษัทประสบความสำเร็จมากที่สุดสำหรับการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ โดยกำหนดให้หมุมมองทั้ง 4 ด้านมีความสมดุลกัน ดังนั้นการถ่วงน้ำหนักแต่ละหมุมมองจึงถูกกำหนดให้ทุกหมุมมองมีน้ำหนักที่เท่ากันคือหมุมมองด้านละ 25% ดังตารางที่ 4.13 ทั้งนี้ผลการศึกษาปรากฏดังตารางที่ 4.14 - 4.18

ตารางที่ 4.13 การถ่วงน้ำหนักของมุมมองทั้ง 4 ด้าน ตามแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงานแบบ
ดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC)

มุมมองทั้ง 4 ด้านของ BSC	น้ำหนักของมุมมองแต่ละด้าน
มุมมองด้านการเงิน	25%
มุมมองด้านลูกค้า	25%
มุมมองด้านกระบวนการภายใน	25%
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา	25%

หมายเหตุ: ตัวชี้วัดประกอบการพิจารณาในสาขาอุบลราชธานี

ตารางที่ 4.14 การถ่วงน้ำหนักของมุมมองด้านการเงิน

มุมมองด้านการเงิน (25% ของ BSC)	บริษัทบรรลุเป้าหมาย	บริษัทบรรลุเป้าหมายแต่ละปัจจัย
1) การเพิ่มขึ้นของกำไร (33.33% ของมุมมองด้านการเงิน) 1.1) กำไรเพิ่มขึ้น 10% ต่อปี (100% ของ การเพิ่มขึ้นของกำไร)	☒	0 0
2) การเพิ่มขึ้นของรายได้หรือปริมาณการซื้อขาย (33.33%) 2.1) รายได้ที่เพิ่มขึ้น 5% ต่อปี (100% ของการเพิ่มขึ้นของรายได้หรือปริมาณการซื้อขาย)	☒	0 0
3) การลดลงของต้นทุน (33.33%) 3.1) ต้นทุนลดลง 5 % ต่อปี (100% ของ การลดลงของต้นทุน)	☒	33.33% 100%
รวมร้อยละของบริษัทที่บรรลุเป้าหมายในแต่ละปัจจัย		33.33% ของมุมมอง ด้านการเงิน
ร้อยละของบริษัทบรรลุเป้าหมายมุมมองด้านการเงิน		8.33% ของ BSC

หมายเหตุ: ตัวชี้วัดประกอบการพิจารณาในสาขาอุบลราชธานี

จากตารางที่ 4.14 ผลของการถ่วงน้ำหนักของมุมมองด้านการเงิน พบว่า บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายด้านการเงิน 8.33% จาก 25% ของมุมมองด้านการเงินในการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ

ตารางที่ 4.15 การถ่วงน้ำหนักของมุมมองด้านลูกค้า

มุมมองด้านลูกค้า (25% ของ BSC)	บริษัทบรรลุเป้าหมาย	บริษัทบรรลุเป้าหมายแต่ละปัจจัย
1) ความพึงพอใจของลูกค้า (25% ของมุมมองด้านลูกค้า) 1.1) จำนวนลูกค้ารายเดิมกลับมาใช้บริการ 50% ของลูกค้ารายเดิมทั้งหมด (100% ของความพึงพอใจของลูกค้า)	☒	25% 100%
2) การเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งทางการตลาด (25% ของมุมมองด้านลูกค้า) 2.1) ส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น 3% ต่อปี (100% ของการเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งทางการตลาด)	☒	0 0
3) การรักษาลูกค้ารายเดิม (25%) 3.1) จำนวนลูกค้ารายเดิมที่หายไปไม่เกิน 3% ต่อปี (100% ของ การรักษาลูกค้ารายเดิม)	☒	25% 100%
4) การเพิ่มขึ้นของลูกค้ารายใหม่ (25%) 4.1) จำนวนลูกค้ารายใหม่เพิ่มขึ้น 5% ต่อปี (100% ของการรักษาลูกค้ารายเดิม)	☒	0 0
รวมร้อยละของบริษัทที่บรรลุเป้าหมายในแต่ละปัจจัย		50% ของมุมมองด้านลูกค้า
ร้อยละของบริษัทบรรลุเป้าหมายมุมมองด้านลูกค้า		12.50% ของ BSC

หมายเหตุ: ตัวชี้วัดประกอบการพิจารณาในสาขาอุบลราชธานี

จากตารางที่ 4.15 ผลของการถ่วงน้ำหนักของมุมมองด้านลูกค้า พบว่า บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายด้านลูกค้าได้ 12.50% จาก 25% ของมุมมองด้านลูกค้าในการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ

ตารางที่ 4.16 การถ่วงน้ำหนักของมุมมองด้านกระบวนการภายใน

มุมมองด้านกระบวนการภายใน (25% ของ BSC)	บริษัทบรรลุเป้าหมาย	บริษัทบรรลุเป้าหมาย แต่ละปัจจัย
1) ภาพลักษณ์ของบริษัท		
2) การสร้างความพึงพอใจ (25%)		
2.1) บริษัทได้รับคำชมจากลูกค้า 90% ของลูกค้าที่ใช้บริการ (14.28%)	☒	14.28%
2.2) ลูกค้ารายใหม่มาจากการบอกต่อมากกว่า 80% ของลูกค้ารายใหม่ทั้งหมด (14.28%)	☒	14.28%
2.3) พนักงานสามารถตอบคำถามและแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าได้มากกว่า 90% ของลูกค้าสอบถามในการบริการทั้งหมด (14.28%)	☒	14.28%
2.4) คาดการณ์แนวโน้มหลักทรัพย์อย่างถูกต้อง 80% ของการคาดการณ์ (14.28%)	☒	14.28%
2.5) สามารถสร้างผลกำไรให้กับลูกค้าจากการให้คำแนะนำมากกว่า 95% ของจำนวนลูกค้าที่ขอคำแนะนำจากเจ้าหน้าที่การตลาด (14.28%)	☒	0
2.6) ด้านเอกสารลูกค้าได้รับการตอบกลับภายใน 2 วันทำการ (14.28%)	☒	14.28%
2.7) ด้านการให้คำปรึกษาหรือแก้ปัญหาพนักงานตอบกลับลูกค้าทันทีหลังจากรับเรื่องไม่เกิน 1 วันทำการ (14.28%)	☒	14.28%
รวมร้อยละของบริษัทที่บรรลุเป้าหมายในแต่ละปัจจัย		85.68% ของมุมมองด้านกระบวนการภายใน
ร้อยละของบริษัทบรรลุเป้าหมายมุมมองด้านกระบวนการภายใน		21.42% ของ BSC

หมายเหตุ: ตัวชี้วัดประกอบการพิจารณาในสาขาอุบลราชธานี

จากตารางที่ 4.16 ผลของการถ่วงน้ำหนักของมุมมองด้านกระบวนการภายใน พบว่า บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายด้านกระบวนการภายใน 21.42 % จาก 25% ของมุมมองด้านกระบวนการภายในในการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ

ตารางที่ 4.17 การถ่วงน้ำหนักของมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (25% ของ BSC)	บริษัทบรรลุเป้าหมาย	บริษัทบรรลุเป้าหมาย แต่ละปีจจัย
1) การเพิ่มศักยภาพพนักงาน (33.33%) 1.1) จำนวนชั่วโมงในการอบรม 12 วันต่อคนต่อปี (25%) 1.2) พนักงานผ่านเกณฑ์การประเมิน 80 % ของแบบทดสอบทั้งหมด (25%) 1.3) จำนวนพนักงานที่ทำงานได้บรรลุเป้าหมายจากปริมาณการซื้อขาย 95% ของพนักงานทั้งหมด (25%) 1.4) การค้างชำระการซื้อหลักทรัพย์เกินวันกำหนดของลูกค้าไม่เกิน 1% ของลูกค้าทั้งหมดที่ทำรายการซื้อขายหลักทรัพย์ (25%)	☒ ☒ ☒ ☒	33.33% 25% 25% 25%
2) การรักษาพนักงาน (33.33%) 2.1) จำนวนพนักงานลาออกไม่เกิน 2% ต่อปี (33.33%)	☒	0 0
3) การจัดการการร้องเรียนของลูกค้า (33.33%) 3.1) จำนวนลูกค้าร้องเรียนไม่เกิน 3% ต่อปี (100% ของการจัดการการร้องเรียนของลูกค้า)	☒	33.33% 100%
รวมร้อยละของบริษัทที่บรรลุเป้าหมายในแต่ละปีจจัย		66.66% ของมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา
ร้อยละของบริษัทบรรลุเป้าหมายมุมมองด้านกระบวนการภายใน		16.67% ของ BSC

หมายเหตุ: ตัวชี้วัดประกอบการพิจารณาในสาขาอุบลราชธานี

จากตารางที่ 4.17 ผลของการถ่วงน้ำหนักของมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา พบว่า บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายด้านการเรียนรู้และพัฒนา 16.67 % จาก 25% ของมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาในการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ

ตารางที่ 4.18 สรุปการถ่วงน้ำหนักของมุมมองทั้ง 4 ด้าน ตามแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงาน
แบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC)

มุมมองทั้ง 4 ด้านของ BSC	น้ำหนักของมุมมองแต่ละด้าน
มุมมองด้านการเงิน	8.33%
มุมมองด้านลูกค้า	12.50%
มุมมองด้านกระบวนการภายใน	21.42%
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา	16.67%

หมายเหตุ: ตัวชี้วัดประกอบการพิจารณาในสาขาอุบลราชธานี

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของบริษัทเรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด คือ มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา มุมมองด้านลูกค้า และมุมมองด้านการเงิน