

การศึกษาสาเหตุ และแนวทางการแก้ไขปัญหาสินเชื่อธุรกิจ ของสำนักสินเชื่อธุรกิจลูกค้า SMEs 15 ธนาคารออมสิน ที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายของธนาคาร

The Root Cause and Problem Solving of the SMEs Business Credit Bureau 15 of Government Savings Bank that Does Not Meet the Bank's Goals

นลินภัทร์ อัครเดชโรจน์กุล¹ ธฤตพน อุ้วสวัสดิ์²

E-mail: mo.jang@hotmail.com

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสาเหตุ และแนวทางการแก้ไขปัญหาสินเชื่อธุรกิจของสำนักสินเชื่อธุรกิจลูกค้า SMEs 15 ธนาคารออมสิน ที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายของธนาคาร โดยใช้แบบสอบถามในการรวบรวมข้อมูลจากประชากรทั้งหมดซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านสินเชื่อธุรกิจของสำนักสินเชื่อธุรกิจลูกค้า SMEs 15 และใช้โปรแกรมสำเร็จรูป (SPSS) ในการวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐาน ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติ t-test, One Way ANOVA โดยใช้แผนผังก้างปลาเพื่อหาสาเหตุของปัญหา จากนั้นวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรโดยใช้ SWOT Analysis และนำผลที่ได้มากำหนดกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาโดยใช้ TOWS Matrix ผลการศึกษา พบว่าสาเหตุของปัญหาสินเชื่อธุรกิจที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายของธนาคาร สามารถแบ่งออกเป็น 5 สาเหตุหลักได้แก่ ปัญหาด้านพนักงาน ปัญหาด้านกระบวนการทำงาน ปัญหาด้านเครื่องมือ ปัญหาด้านนโยบาย ปัญหาด้านผลิตภัณฑ์ โดยเสนอแนวทางในการแก้ไขด้านนโยบาย คือ ธนาคารควรกำหนดให้มีนโยบาย ระเบียบ คำสั่ง ที่ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร เนื่องจากไม่มีค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติ และยังทำให้พนักงานมีแนวทางในการปฏิบัติเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ธนาคารควรสร้างแรงจูงใจในการเข้ามาใช้บริการของกลุ่มลูกค้าสินเชื่อธุรกิจ จากการออกแบบพัฒนาผลิตภัณฑ์ จัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาด เพื่อสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า และเพิ่มยอดอนุมัติและทำสัญญาสินเชื่อธุรกิจให้กับธนาคาร

คำสำคัญ: สินเชื่อธุรกิจ ธนาคารออมสิน

Abstract

The objective of research is to study the cause. and guidelines for solving business credit problems of the SMEs Business Credit Bureau 15 Government Savings Bank that do not meet the bank's goals A questionnaire was used to collect data from the entire population of business credit practitioners of the 15 SMEs Corporate Credit Bureau and using software program (SPSS) to analyze the basic statistical data, frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test statistics, One Way ANOVA by using fishbone diagram to find the cause of the problem. The analysis of organization's environment has used SWOT Analysis and the results were used to formulate a problem-solving strategy using the TOWS Matrix. The results of the study found that the cause of business credit problems that did not meet the bank's goals It can be divided into 5 main reasons: staff problems Process problems Tool problems, Policy issues and product problem. By suggesting guidelines for policy amendments, namely, the bank should have written policies, regulations, and orders that are clear; because there are no operating costs It also gives employees a guideline to follow in the same direction. resulting in more efficient work. In addition, banks should create incentives for using the services of business loan customers. from product development design Organize marketing promotion activities to comply with the needs of customers and increase the amount of approval and contracting for business loans with banks.

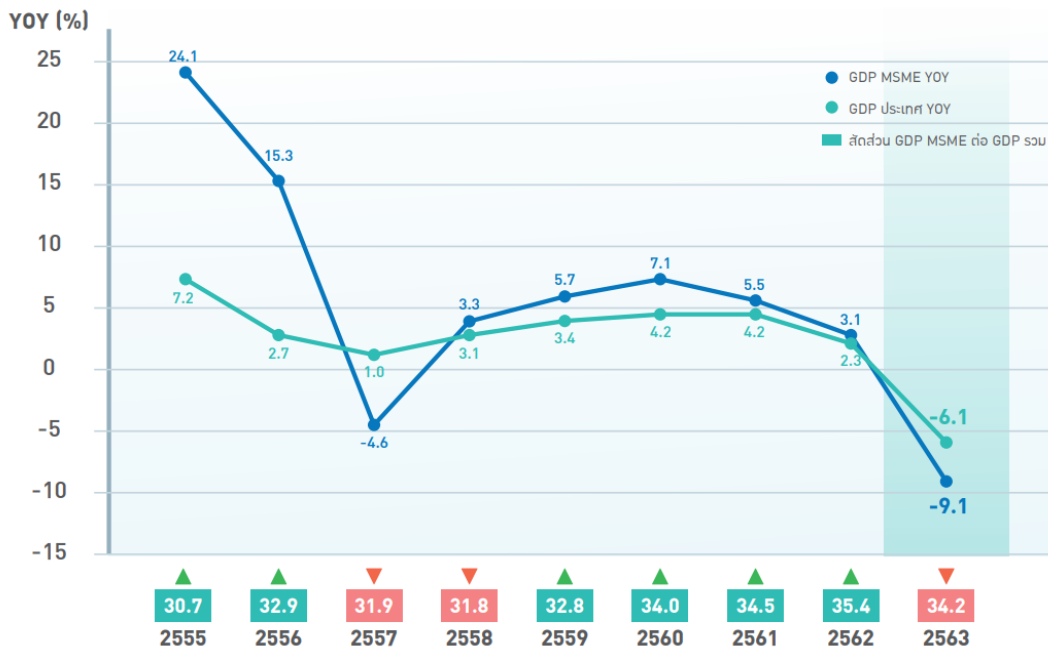
Keywords: business loans, government savings bank

¹ นักศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการเงิน คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

² อาจารย์ประจำสาขาวิชาการเงิน คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

ความเป็นมาของปัญหา

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ได้ดำเนินการสำรวจความคิดเห็นของ MSME ที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด19) ในช่วงเดือนกุมภาพันธ์ 2564 พบว่าในภาพรวมธุรกิจ MSME ได้รับผลกระทบค่อนข้างสูงในเรื่องของรายได้ ยอดขาย และสภาพคล่องทางการเงินลดลง ขณะที่ธุรกิจได้รับผลกระทบปานกลางในเรื่องของเงินลงทุนที่จมไปกับวัตถุดิบที่ยังไม่ได้ผลิต ภาระสินค้าค้างสต็อก (Dead Stock) การลดค่าใช้จ่ายด้านค่าเช่า ค่าซ่อมบำรุง การลดการจ้างพนักงาน สายพานธุรกิจหยุดชะงัก การมีค่าเสื่อมจากเครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิต การหยุดทำงานชั่วคราวของพนักงาน และธุรกิจได้รับผลกระทบต่ำในเรื่องการลดลงของผู้ผลิตสินค้าและวัตถุดิบ การให้พนักงานทำงาน ณ ที่พัก (work from home) การมียอดคำสั่งซื้อที่ไม่สามารถผลิตและส่งมอบลูกค้าได้ และการเสียเครดิตกับลูกค้าประจำ และธุรกิจในภาคบริการยังคงมีแนวโน้มได้รับผลกระทบเพิ่มขึ้น เนื่องจากธุรกิจภาคบริการมีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจการท่องเที่ยวค่อนข้างสูง ซึ่งสถานการณ์การท่องเที่ยวในประเทศไทยยังคงไม่กลับสู่สภาวะปกติโดยเฉพาะนักท่องเที่ยวต่างชาติ สำหรับการเดินทางท่องเที่ยวของคนไทยแม้จะฟื้นตัวจากมาตรการเพิ่มวันหยุดหรือโครงการเราเที่ยวด้วยกัน แต่ยังไม่เพียงพอให้ธุรกิจบริการ เช่น ที่พักแรม ร้านอาหาร สถานบันเทิง รถโดยสารนำเที่ยว สามารถฟื้นตัวกลับสู่สถานการณ์ปกติได้ในระยะเวลาอันสั้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อเนื่องถึงแนวโน้มการเติบโตของสินเชื่อธุรกิจ และความต้องการใช้สินเชื่อธุรกิจอยู่ในระดับต่ำ



ภาพที่ 1 แนวโน้มสัดส่วนของ GDP MSME และอัตราการขยายตัวของ GDP ประเทศไทย ปี 2555 – 2563
 ที่มา: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ณ 15 ก.พ. 2564

และในปัจจุบันภาคสถาบันการเงินต่างๆ มีการแข่งขันในด้านการให้บริการทางการเงินที่ค่อนข้างรุนแรง ในเรื่องของกิจกรรมส่งเสริมการตลาด อัตราดอกเบี้ย และค่าธรรมเนียมต่างๆ ในการให้บริการสินเชื่อธุรกิจ ทำให้ผลการดำเนินงานยออดนุมนิตและทำสัญญาสินเชื่อธุรกิจของสำนักสินเชื่อธุรกิจลูกค้า SMEs 15 มีแนวโน้มลดลง นอกจากนี้ยังพบปัญหาในขั้นตอนกระบวนการขออนุมัติสินเชื่อของธนาคารออมสินที่มีเอกสารประกอบการ ขอสินเชื่อที่ค่อนข้างเยอะ ขั้นตอนในการดำเนินงานที่ซับซ้อน ความรู้ความเข้าใจในระเบียบ คำสั่ง วัตถุประสงค์ของพนักงานสินเชื่อ รวมถึงการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ระเบียบ คำสั่ง และการกำหนด KPI ที่ไม่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน อีกทั้งมีหลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการ พิจารณาอนุมัติสินเชื่อที่สูง และมีสาเหตุที่ไม่สามารถควบคุมได้เช่น ระบบงานต่างๆ ขัดข้อง ซึ่งจากปัญหาต่างๆ ที่กล่าวมาทำให้ผู้ศึกษามีความสนใจในการศึกษาสาเหตุของปัญหาสินเชื่อธุรกิจ ของสำนักสินเชื่อธุรกิจลูกค้า SMEs 15 ธนาคารออมสิน ที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายของธนาคาร จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารรายงานผลการดำเนินงาน จำนวนเงินอนุมัติและทำสัญญาของสินเชื่อธุรกิจ ประจำปี 2561 – 2563 เพื่อศึกษาสาเหตุ และแนวทางการแก้ไขปัญหาสินเชื่อธุรกิจของสำนักสินเชื่อธุรกิจลูกค้า SMEs 15 ธนาคารออมสิน ที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายของธนาคาร

ตารางที่ 1 เป้าหมายและผลการดำเนินงานของสำนักสินเชื่อธุรกิจลูกค้า SMEs 15 ประจำปี 2561 – 2563 (หน่วย: ล้านบาท)

ปี พ.ศ.	เป้าหมาย		ผลการดำเนินงาน		คิดเป็นสัดส่วน (%)
	จำนวนราย	จำนวนเงิน	จำนวนราย	จำนวนเงิน	
2561	280	5,300.00	72	2,818.67	53.18%
2562	350	8,800.00	68	2,622.80	29.80%
2563	215	2,140.00	76	1,576.07	73.65%

ที่มา: ฝ่ายสัดส่วนธุรกิจ ธนาคารออมสิน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาสาเหตุ และแนวทางการแก้ไขปัญหาสินเชื่อธุรกิจของสำนักสินเชื่อธุรกิจลูกค้า SMEs 15 ธนาคารออมสิน ที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายของธนาคาร

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประเภทของการวิจัยจำแนกตามลักษณะของข้อมูล

การเก็บข้อมูลแบบปฐมภูมิ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากประชากร คือ พนักงานธนาคารออมสิน สำนักสินเชื่อธุรกิจลูกค้า SMEs 15 จำนวนทั้งสิ้น 40 ราย ในช่วงเดือนสิงหาคมถึงเดือนกันยายน 2564

การเก็บข้อมูลแบบทุติยภูมิ เก็บรวบรวมข้อมูลจากกระบวนการทำงาน และจากเอกสารรายงานผลการดำเนินงาน จำนวนเงินอนุมัติและทำสัญญาของสินเชื่อธุรกิจ ประจำปี 2561 – 2563

2. การค้นคว้าอิสระ

การค้นคว้าอิสระนี้มุ่งศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ประชากรที่ใช้ศึกษาจึงมุ่งที่จะศึกษาผู้ปฏิบัติงานด้านสินเชื่อธุรกิจ SMEs ของสำนักสินเชื่อธุรกิจลูกค้า SMEs 15 ทั้งหมดจำนวน 40 ราย

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

แบบสอบถาม การศึกษาในครั้งนี้ เลือกใช้การรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นโดยอาศัยการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม (Google Forms) ซึ่งแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

3.1 ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และตำแหน่งในงานสินเชื่อ

3.2 ส่วนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานด้านสินเชื่อธุรกิจ SMEs ของสำนักสินเชื่อธุรกิจลูกค้า SMEs 15 ที่มีต่อปัจจัยด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านนโยบายสินเชื่อ ด้านผลิตภัณฑ์และการบริการ ด้านกระบวนการ/ขั้นตอนการวิเคราะห์สินเชื่อ ด้านการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ ด้านการจัดทำนิติกรรมและบันทึกข้อมูลในระบบ และด้านความรู้ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงาน ลักษณะของข้อคำถามใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) แบ่งระดับออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน

3.3 ส่วนที่ 3 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ในการปฏิบัติงาน ลักษณะของข้อคำถามเป็นแบบปลายเปิด ให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็น

การวิเคราะห์ข้อมูลจากเครื่องมือแผนผังก้างปลา ผู้ศึกษาทำการวิเคราะห์จากแบบสอบถาม มาแจกแจงเป็นเหตุและผลของปัญหาสินเชื่อธุรกิจ ของสำนักสินเชื่อธุรกิจลูกค้า SMEs 15 ธนาคารออมสิน ที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายของธนาคาร เพื่อที่จะได้นำสาเหตุเหล่านั้นมากำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาหรือมากำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานที่เหมาะสมต่อไปได้จากการทำแผนผังก้างปลา

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปในการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลโดยดำเนินการ ดังนี้ นำแบบสอบถามที่รวบรวมได้ตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้อง เมื่อแบบสอบถามมีความสมบูรณ์แล้วลงรหัส (Coding Form) และนำแบบสอบถามที่ลงรหัสแล้ว มาบันทึกลงในโปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อประมวลผลข้อมูลที่ได้จัดเก็บและคำนวณหาค่าทางสถิติแล้ว นำผลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อตอบคำถามวิจัย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยนำเสนอผลในรูปแบบตาราง และนำผลการศึกษาที่วิเคราะห์ได้มาสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและเขียนข้อเสนอแนะ

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปในการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลโดยดำเนินการ ดังนี้

5.1 แบบสอบถามตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การหาค่าความถี่ และค่าร้อยละ

5.2 แบบสอบถามตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานด้านสินเชื่อธุรกิจ SMEs ของสำนักสินเชื่อธุรกิจลูกค้า SMEs 15 ที่มีต่อปัจจัยด้านต่างๆ ได้แก่ วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผู้วิจัยใช้สถิติ t-test ซึ่งเป็นการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ที่เป็นอิสระต่อกัน และใช้วิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One Way ANOVA ซึ่งเป็นการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม เมื่อพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5.3 แบบสอบถามตอนที่ 3 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อเสนอแนะความคิดเห็นเพิ่มเติม เพื่อนำไปสู่ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะทั่วไป โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหาในลักษณะการบรรยายเชิงพรรณนา

การวิเคราะห์ข้อมูลจากเครื่องมือแผนผังก้างปลา ผู้ศึกษาทำการวิเคราะห์จากแบบสอบถาม และจากการเก็บรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมจากทางผู้จัดการศูนย์ธุรกิจลูกค้า SMEs ทั้งหมด 7 ศูนย์ฯ โดยการขอความอนุเคราะห์แสดงความคิดเห็น เพื่อหาหัวข้อสาเหตุ ปัญหา และข้อเสนอแนะ ผ่านทาง E-mail แล้วเมื่อวันที่ 9 ก.ย. 2564 มาแจกแจงเป็นเหตุและผลของปัญหาสินเชื่อธุรกิจ ของสำนักสินเชื่อธุรกิจลูกค้า SMEs 15 ธนาคารออมสิน ที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายของธนาคาร เพื่อที่จะได้นำสาเหตุเหล่านั้นมากำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาหรือมากำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานที่เหมาะสมต่อไปได้จากการทำแผนผังก้างปลา

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาปฐมภูมิ

1.1 ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา พบว่า เพศ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง มีจำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 75.00 และเพศชาย จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 อายุ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 55.00 รองลงมาอายุระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 27.50 อายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 15.00 และอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.50 ระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 62.50 รองลงมามีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 37.50 ประสพการณ์ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีประสบการณ์ระหว่าง 2 - 4 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 57.50 รองลงมา มีประสบการณ์ 5 ปีขึ้นไป จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 42.50 ตำแหน่ง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีตำแหน่งพนักงานธุรกิจสัมพันธ์ลูกค้า SMEs จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 52.50 รองลงมา มีตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการศูนย์สินเชื่อธุรกิจลูกค้า SMEs จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 32.50 และมีตำแหน่งผู้จัดการศูนย์สินเชื่อธุรกิจลูกค้า SMEs จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 15.00

ตารางที่ 2 แสดงจำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

การปฏิบัติงานสินเชื่อปัจจัยด้านต่างๆ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ด้านนโยบายสินเชื่อ	2.93	1.56	ปานกลาง
2. ด้านผลิตภัณฑ์และการบริการ	2.95	1.53	ปานกลาง
3. ด้านกระบวนการ/ขั้นตอนการวิเคราะห์สินเชื่อ	3.21	1.49	ปานกลาง
4. ด้านการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ	3.08	1.46	ปานกลาง
5. ด้านการจัดทำนิติกรรมและบันทึกข้อมูลในระบบ	2.96	1.56	ปานกลาง
6. ด้านความรู้ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงาน	2.90	1.62	ปานกลาง

1.2 ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานด้านสินเชื่อธุรกิจ SMEs ของสำนักสินเชื่อธุรกิจลูกค้า SMEs 15 ที่มีต่อปัจจัยด้านต่างๆ พบว่า

1.2.1 ด้านนโยบายสินเชื่อ พบว่าธนาคารกำหนดนโยบายสินเชื่ออยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.93$) เมื่อพิจารณารายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ธนาคารได้มีเป้าหมายการทำงานด้านสินเชื่อ และได้ชี้แจงเป้าหมายของศูนย์ฯ ให้พนักงานได้รับทราบอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.05$) รองลงมา คือ มีการเปิดโอกาสให้พนักงานในระดับปฏิบัติการทุกระดับ ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสินเชื่อ ($\bar{X} = 3.03$) และมีการปรับปรุงนโยบายสินเชื่อ โดยรวมของธนาคาร เพื่อรองรับกฎเกณฑ์ใหม่ๆ ให้ทันต่อเหตุการณ์ ($\bar{X} = 2.93$) ตามลำดับ

1.2.2 ด้านผลิตภัณฑ์และการบริการ พบว่าด้านผลิตภัณฑ์และการบริการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.95$) เมื่อพิจารณารายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การปฏิบัติงาน/การให้บริการสินเชื่อในระดับศูนย์ฯ เป็นไปตามนโยบาย ระเบียบ คำสั่งธนาคาร ($\bar{X} = 3.05$) รองลงมา คือ การให้บริการในงานสินเชื่อมีขั้นตอนการให้บริการที่ ไม่ยุ่งยาก ซับซ้อน ($\bar{X} = 3.03$) และ การให้บริการในงานสินเชื่อ มีความทันสมัยรวดเร็วในบริการ เช่น ลูกค้าได้รับการอนุมัติวงเงินกู้ยืมในช่วงเวลาที่กำหนด ($\bar{X} = 2.98$) ตามลำดับ

1.2.3 ด้านกระบวนการ พบว่าด้านกระบวนการ/ขั้นตอนการวิเคราะห์สินเชื่ออยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.21$) เมื่อพิจารณารายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การตรวจสอบภาระหนี้/ประวัติการชำระหนี้ที่ผ่านมาของผู้กู้ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ ($\bar{X} = 3.45$) รองลงมา คือ การตรวจสอบความสามารถของผู้กู้ให้เป็นไปตามระเบียบ คำสั่ง ($\bar{X} = 3.20$) รองลงมาคือ การตรวจสอบคุณสมบัติผู้ขอสินเชื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และการตรวจสอบหลักประกันการขอสินเชื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ ($\bar{X} = 3.15$) ตามลำดับ

1.2.4 ด้านการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ พบว่าด้านการพิจารณาอนุมัติสินเชื่ออยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.08$) เมื่อพิจารณารายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ คณะกรรมการสินเชื่อ อนุมัติ/ไม่อนุมัติสินเชื่อ เป็นไปตามนโยบาย ระเบียบ คำสั่งธนาคาร ($\bar{X} = 3.20$) รองลงมา คือ คณะกรรมการพิจารณาสินเชื่อ ตรงตามความต้องการของลูกค้า ($\bar{X} = 3.08$) และคณะกรรมการ มีการกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน ลูกค้าสามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขได้ ($\bar{X} = 3.05$) ตามลำดับ

1.2.5 ด้านการจัดทำนิติกรรมและบันทึกข้อมูลในระบบ พบว่าด้านการจัดทำนิติกรรมและบันทึกข้อมูลในระบบอยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{X} = 2.96$) เมื่อพิจารณารายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติ ในการจัดทำนิติกรรมที่ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร ($\bar{X} = 3.03$) รองลงมา คือ การพัฒนาระบบงานสินเชื่ออย่างต่อเนื่อง และทันต่อเหตุการณ์ ($\bar{X} = 2.98$) และการกำหนดวิธีการ/แนวทางการปฏิบัติ ในการจัดทำนิติกรรมที่ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร ($\bar{X} = 2.93$) ตามลำดับ

1.2.6 ด้านความรู้ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงาน พบว่าด้านความรู้ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.90$) เมื่อพิจารณารายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านสามารถให้ข้อมูลพินิจตัดสินใจในงานให้บริการสินเชื่อได้ ($\bar{X} = 3.05$) รองลงมา คือ ท่านสามารถรับมือกับความเสี่ยงในงานให้บริการสินเชื่อได้ ($\bar{X} = 3.00$) และ ท่านสามารถปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ของตนเอง และมุ่งให้บริการแก่ลูกค้า เพื่ออำนวยความสะดวกด้านสินเชื่อได้อย่างเต็มที่ ($\bar{X} = 2.98$) ตามลำดับ

2. ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าในภาพรวม เพศ ที่แตกต่างกันส่งผลให้ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานสรุปในด้านต่างๆ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($t = .628$, $\text{Sig.} = .593$) พบว่าในภาพรวม อายุ ที่แตกต่างกันส่งผลให้ประสิทธิภาพของ การปฏิบัติงานสรุปในด้านต่างๆ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($t = .207$, $\text{Sig.} = .891$) พบว่าในภาพรวม ระดับการศึกษา ที่แตกต่างกันส่งผลให้ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานสรุปในด้านต่างๆ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($t = 1.107$, $\text{Sig.} = .299$) พบว่าในภาพรวม ประสบการณ์ในการทำงาน ที่แตกต่างกันส่งผลให้ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานสรุปในด้านต่างๆ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($t = 3.800$, $\text{Sig.} = .059$) พบว่าในภาพรวม ตำแหน่งในการทำงาน ที่แตกต่างกันส่งผลให้ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานสรุปในด้านต่างๆ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($t = .108$, $\text{Sig.} = .898$)

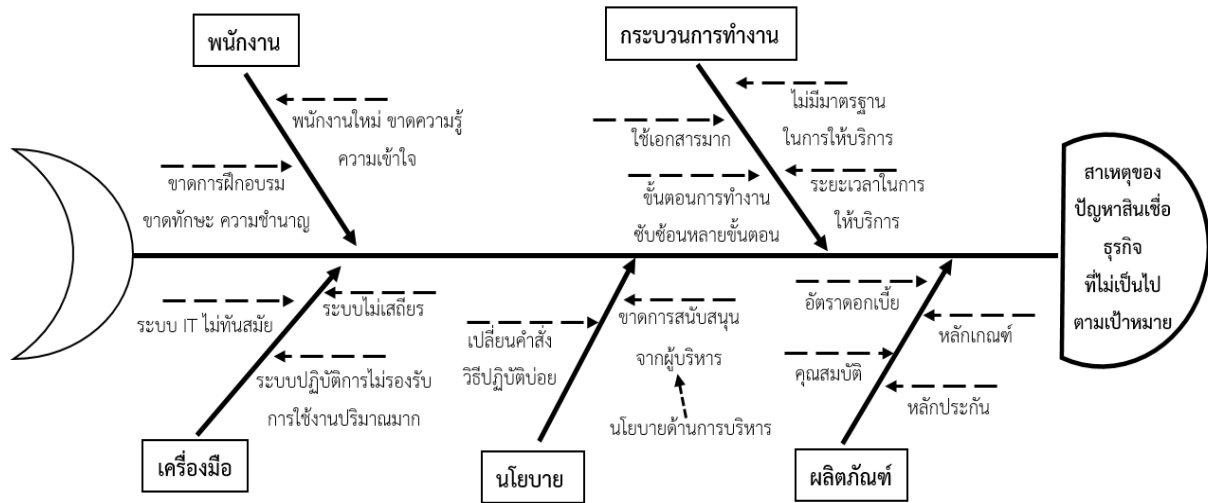
3. ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 3 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการปฏิบัติงาน ในการแก้ไขปัญหาสินเชื่อธุรกิจ พบว่า ขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านนโยบาย จำนวน 4 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 36.36 รองลงมาคือ ด้านเครื่องมือ จำนวน 3 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 27.27 และด้านกระบวนการ จำนวน 2 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 18.18 ตามลำดับ

4. ผลการศึกษาทฤษฎี

ผู้ศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารรายงานผลการดำเนินงาน จำนวนเงินอนุมัติและทำสัญญาของสินเชื่อธุรกิจ ประจำปี 2561 – 2563 พบว่ามีแนวโน้มลดลง และจากการรวบรวมข้อมูลกระบวนการทำงานจากผู้ปฏิบัติงานสินเชื่อ ซึ่งสามารถสรุปกระบวนการทำงานได้ดังนี้ ผู้ปฏิบัติงานสินเชื่อมีหน้าที่ติดต่อลูกค้า เข้าพบและตรวจเยี่ยมกิจการ ตรวจสอบข้อมูล รวบรวมเอกสาร ตรวจสอบเครดิต วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของกิจการเบื้องต้น นำส่งเอกสารให้บริษัทประเมินราคาฯ นำเสนอผลิตภัณฑ์สินเชื่อที่เหมาะสมให้กับลูกค้า วิเคราะห์และจัดทำรายงานการวิเคราะห์สินเชื่อ ประเมินการจากกระแสเงินสด จัดทำแบบประเมินความเสี่ยงเสนอขออนุมัติสินเชื่อต่อคณะกรรมการสินเชื่อ จัดทำบันทึกพร้อมแนบสรุปเงื่อนไขสินเชื่อที่ได้รับอนุมัติแจ้งผลการอนุมัติและเงื่อนไขให้ลูกค้าทราบ นัดหมายลูกค้าทำสัญญาและจดจำนอง จัดทำนิติกรรมสัญญา ตรวจสอบรายละเอียดและความถูกต้องเงื่อนไขในสัญญา หากลูกค้าแจ้งความประสงค์ที่จะใช้วงเงินสินเชื่อ จัดทำบันทึกเบิกใช้วงเงินและนำส่งให้พิธีการสินเชื่อ คอยติดตาม/ควบคุมดูแลการใช้วงเงินสินเชื่อให้ตรงตามวัตถุประสงค์ในการขอสินเชื่อ เป็นที่ปรึกษาให้กับลูกค้าและหาแนวทางแก้ไขปัญหาเพื่อช่วยเหลือลูกค้าเบื้องต้น

5. การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา โดยใช้แผนผังก้างปลาเพื่อวิเคราะห์สาเหตุและผลของปัญหา จากการนำผลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์เป็นแผนผังก้างปลาเพื่อแสดงถึงสาเหตุหลักและสาเหตุย่อยของปัญหาสินเชื่อธุรกิจ ของสำนักสินเชื่อธุรกิจ

ลูกค้า SMEs 15 ธนาคารออมสิน ที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายของธนาคาร พบว่าสาเหตุในการเกิดมี 5 สาเหตุหลัก 13 สาเหตุรอง และ 1 สาเหตุย่อย ดังนี้



ภาพที่ 2 แผนผังก้างปลาแสดงถึงสาเหตุและผลของปัญหา

6. การสร้างทางเลือกสำหรับการแก้ปัญหา การกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ด้วยเครื่องมือ SWOT Analysis เพื่อประเมินสถานการณ์สำหรับองค์กร และหลังจากวิเคราะห์ที่เสร็จแล้วนำผลการวิเคราะห์ที่ได้มากำหนดกลยุทธ์แนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหา โดยใช้เครื่องมือ TOWS Matrix

ตารางที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์แนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหา โดยใช้เครื่องมือ TOWS Matrix

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง S 1 ดำเนินธุรกิจมานานกว่า 108 ปี S 2 มีสาขาให้บริการ 1,080 สาขา ครอบคลุมทั่วประเทศ S 3 มีผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลาย ครอบคลุมลูกค้าทุกกลุ่ม S 4 มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับและมีความน่าเชื่อถือ S 5 มีฐานะทางการเงินที่มั่นคง มีภาพลักษณ์ที่ดี S 6 มีนโยบายที่ให้ความสำคัญกับการให้บริการลูกค้า	จุดอ่อน W 1 พนักงานขาดทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญในการทำงานและในการให้บริการลูกค้า W 2 มีระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศล้าสมัยและมีความล่าช้า W 3 มีกระบวนการทำงาน ขั้นตอนการวิเคราะห์สินเชื่อ กระบวนการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ และการให้บริการที่ล่าช้า W 4 อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ ระเบียบ กฎเกณฑ์ สูงกว่าธนาคารอื่น W 4 มีการโฆษณา ประชาสัมพันธ์น้อย สินค้าธุรกิจไม่เป็นที่รู้จักของลูกค้า	
ปัจจัยภายนอก	โอกาส O 1 ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทางการเงิน Fin tech ส่งผลให้การทำธุรกรรมทางการเงิน เป็นเรื่องง่าย สะดวก รวดเร็ว O 2 ธนาคารแห่งประเทศไทยมีมาตรการช่วยเหลือลูกหนี้ SMEs ที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค Covid-19 O 3 รัฐบาลมีนโยบายให้ความช่วยเหลือผู้ที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค Covid-19 O 3 การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงานและเก็บข้อมูลลูกค้า	กลยุทธ์เชิงรุก S 1, S 2, S 3, S 4, S 5, O 1 ธนาคารดำเนินธุรกิจมานานกว่า 108 ปี มีสาขาให้บริการ 1,080 สาขา ครอบคลุมทั่วประเทศ มีผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลายครอบคลุมลูกค้าทุกกลุ่ม มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ มีความน่าเชื่อถือ มีภาพลักษณ์ที่ดี มีฐานะทางการเงินที่มั่นคง และมีการนำเทคโนโลยีทางการเงิน Fin tech มาประยุกต์ใช้เพื่อให้บริการทางการเงิน เป็นเรื่องง่าย สะดวก รวดเร็ว อาทิเช่น Application Mymo	กลยุทธ์เชิงแก้ไข W 1, W 2, W 3, O 3 ธนาคารมีระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศล้าสมัย มีกระบวนการทำงานที่หลากหลายขั้นตอน ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการให้บริการ ประกอบกับพนักงานขาดทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญในการทำงานและในการให้บริการลูกค้า การนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ ส่งผลให้มีความสะดวกรวดเร็ว ลดขั้นตอนที่ซับซ้อนในการทำงาน และการให้บริการลูกค้า



ตารางที่ 3 (ต่อ)

<p>ปัจจัยภายใน</p> <p>ปัจจัยภายนอก</p>		
<p>อุปสรรค</p> <p>T 1 เศรษฐกิจซบเซา</p> <p>T 2 การเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ</p> <p>T 3 สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค Covid-19</p> <p>T 4 มีการแข่งขันของสถาบันการเงินรุนแรงมากขึ้น</p> <p>T 5 สถานการณ์ทางการเมืองอาจส่งผลกระทบต่อธนาคาร เช่นแนวโน้มอัตราดอกเบี้ยที่ลดลงตามนโยบายการเงิน</p>	<p>กลยุทธ์เชิงป้องกัน</p> <p>S 3, T 4</p> <p>ในปัจจุบันการแข่งขันของสถาบันการเงินรุนแรงมากขึ้น ส่งผลให้ธนาคารมีการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลาย เพื่อให้ครอบคลุมลูกค้าทุกกลุ่ม</p>	<p>กลยุทธ์เชิงรับ</p> <p>W 1, W 3, W 4, T 3, T 5</p> <p>สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค Covid-19 และสถานการณ์ทางการเมืองในปัจจุบันส่งผลกระทบต่อธนาคารมีการปรับเปลี่ยนนโยบายระเบียบ คำสั่ง กฎเกณฑ์ และมีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ สื่อต่างๆ เพื่อช่วยเหลือและให้บริการลูกค้า จากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วส่งผลให้ธนาคารมีการเพิ่มกระบวนการทำงาน ขั้นตอนการวิเคราะห์สินเชื่อ กระบวนการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ ทำให้พนักงานต้องผ่านการอบรม เรียนรู้ ในนโยบายระเบียบ คำสั่ง กฎเกณฑ์ ผลลัพธ์ของธนาคารส่งผลให้เกิดการให้บริการที่ล่าช้า</p>

จากการวิเคราะห์กลยุทธ์แนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหา ผู้ศึกษาได้เสนอแนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหา ดังนี้ แนวทางการแก้ไขปัญหา ที่ 1 ด้านนโยบาย ควรกำหนดหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ปรับปรุง แก้ไขนโยบาย ระเบียบ คำสั่ง วิธีปฏิบัติที่ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร โดยกำหนดตัวชี้วัด KPI ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของแต่ละพื้นที่ กำหนดโครงสร้างอัตราค่าจ้างพนักงานให้ตรงกับพื้นที่ที่มีศักยภาพ แนวทางการแก้ไขปัญหา ที่ 2 ด้านเครื่องมือ การบันทึกข้อมูลในระบบควรมีการพัฒนา ปรับปรุงระบบงาน รวมถึงขั้นตอนในการทำงาน เพื่อให้สามารถใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง กรณีที่เกิดปัญหาควรมีการสำรองข้อมูล หรือแก้ไขทันที เพื่อไม่ให้ระบบการให้บริการติดขัดหรือล่าช้า ปรับเปลี่ยนอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้สำนักงาน ให้รองรับกับการทำงานยุค New Normal ชีวิตวิถีใหม่ แนวทางการแก้ไขปัญหา ที่ 3 ด้านกระบวนการ/ขั้นตอนการวิเคราะห์สินเชื่อควรกำหนดวิธีปฏิบัติ ระเบียบ คำสั่ง ที่ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติของพนักงาน เพื่อให้รูปแบบการทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยจัดอบรมสัมมนาให้ความรู้แก่พนักงาน

7. การวิเคราะห์ข้อดีและข้อเสียแต่ละแนวทางเลือก

- 7.1 ด้านนโยบาย ข้อดี การกำหนดให้มีนโยบาย ระเบียบ คำสั่ง ที่ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้ทำงานไปในทิศทางเดียวกัน ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ข้อเสีย ไม่มี
- 7.2 ด้านเครื่องมือ ข้อดี มีการพัฒนาระบบงาน อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้สำนักงาน ให้รองรับกับการทำงาน สามารถใช้งานได้ตรงตามความต้องการ เป็นการเพิ่มสมรรถภาพในการทำงานของพนักงาน ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ข้อเสีย ทำให้ธนาคารมีต้นทุน และค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น เนื่องจากต้องเสียงบประมาณในการจัดซื้อ จำทำ หรือการพัฒนากระบวนการ เพื่อให้รองรับกับการทำงาน

7.3 ด้านกระบวนการ ข้อดี จัดให้มีการอบรมสัมมนาให้ความรู้แก่พนักงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากร เพิ่มทักษะความรู้เชิงลึกในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ข้อเสีย ทำให้ทำให้งานมีค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น เนื่องจากต้องจ้างวิทยากร

8. การกำหนดระยะเวลาในการแก้ไขปัญหาและงบประมาณในแต่ละแนวทางเลือก

8.1 ด้านนโยบาย มีการออกนโยบายที่ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร ไม่มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ โดยกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนเป็นระยะเวลา 1 – 3 เดือน ในการปฏิบัติ

8.2 ด้านเครื่องมือ มีการกำหนดงบประมาณในการจัดซื้อจัดจ้างแต่ละโครงการ (แบบเฉพาะเจาะจง/แบบประมูลราคา/แบบเสนอราคา) และเสนออนุมัติ โดยกำหนดระยะเวลาโครงการ 15 - 30 วัน

8.3 ด้านกระบวนการ เนื่องจากการอบรมสัมมนาในรูปแบบ Online ผ่านระบบ Microsoft Teams จึงไม่มีค่าใช้จ่ายในด้านการเช่าสถานที่จัดอบรม ค่าอาหาร/ขนม รวมถึงเอกสารที่ใช้ประกอบการอบรม จะมีเพียงค่าใช้จ่ายในส่วนที่จ้างวิทยากรผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน หากเป็นพนักงานของธนาคารก็จะมีค่าใช้จ่ายในส่วนนี้เช่นเดียวกัน โดยกำหนดระยะเวลาในการอบรมประมาณ 1 - 7 วัน ทั้งนี้ ระยะเวลาในการอบรมจะขึ้นอยู่กับหลักสูตรการอบรม

9. การประเมินทางเลือกในแต่ละแนวทางสำหรับการแก้ไขปัญหา

9.1 ด้านนโยบาย กำหนดให้มีกำหนด KPI หรือตัวชี้วัด เพื่อเป็นการเป้าหมายในการทำงาน

9.2 ด้านเครื่องมือ กำหนดให้มีการประเมินผลปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพในการทำงาน

9.3 ด้านกระบวนการ กำหนดให้มีการประเมินบุคคลกรหลังจากผ่านการอบรมสัมมนา

10. การกำหนดทางเลือกที่เสนอสำหรับการแก้ไขปัญหา

ด้านนโยบาย กำหนดให้มีนโยบาย ระเบียบ คำสั่ง ที่ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร เนื่องจากไม่มีค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติ และยังทำให้พนักงานมีแนวทางในการปฏิบัติเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

11. การควบคุมและการประเมินผลของแนวทางเลือก

ด้านนโยบาย กำหนดให้มี KPI หรือตัวชี้วัด เพื่อเป็นการเป้าหมายในการทำงาน

อภิปรายผล

1. การอภิปรายผลการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีความรู้เกี่ยวกับสินเชื่อธุรกิจ ที่ระบุถึงการแบ่งประเภทของสินเชื่อที่สามารถแบ่งออกได้หลายประเภท ดังนี้ แบ่งตามระยะเวลา วัตถุประสงค์ ผู้ขอสินเชื่อ หลักประกัน และการแบ่งประเภทของเงินกู้ ได้แก่ เงินกู้ประเภทชำระดอกเบี้ยเท่านั้น เงินกู้ลดต้นลดดอก เงินกู้ดอกเบี้ยบนเงินต้น ที่เป็นการกำหนดวงเงินกู้ให้ตรงตามวัตถุประสงค์และอนุมัติสินเชื่อให้แก่ลูกค้าอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

ทฤษฎีการวิเคราะห์สินเชื่อ กล่าวว่า เป็นความรู้ที่ผู้ปฏิบัติงานใช้ประกอบการวิเคราะห์สินเชื่อ จากการรวบรวมข้อมูลข้อเท็จจริง แสวงหาและตรวจสอบเอกสารที่ใช้ในการขอสินเชื่อ โดย การวิเคราะห์สินเชื่อที่ดี ควรพิจารณาถึง คุณสมบัติของผู้ขอู้ วัตถุประสงค์ในการขอู้ ความเป็นไปได้ของธุรกิจหรือโครงการ สถานะความมั่นคงทางการเงิน ความสามารถในการชำระหนี้ และประวัติการชำระหนี้คืน ความสามารถและประสบการณ์ของผู้บริหารกิจการ สถานะทางธุรกิจของผู้ขอู้ในภาคอุตสาหกรรม และสภาพของเศรษฐกิจโดยรวม สภาวะอุตสาหกรรม และสภาพการตลาดที่เกี่ยวข้องกัน สถานะความเสี่ยง และความอ่อนไหวในปัจจุบันของผู้ขอู้ต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ และสภาพตลาด การประมาณการทางการเงิน ให้พิจารณางบกำไรขาดทุน งบแสดงฐานะทางการเงิน และงบกระแสเงินสด ซึ่งสามารถแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ส่วน คือ 1. การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ ได้แก่ การวิเคราะห์ 7C's เพื่อการวิเคราะห์สินเชื่อ, SWOT Analysis, TOWS Matrix และ 2. การวิเคราะห์เชิงปริมาณ ได้แก่ การวิเคราะห์งบการเงิน งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้น หมายเหตุประกอบงบการเงิน การวิเคราะห์ความต้องการใช้เงินทุนหมุนเวียน และวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน ซึ่งทั้งหมดนี้ถือเป็นหัวข้อในการวิเคราะห์สินเชื่อธุรกิจที่สำคัญ เพื่อใช้ประกอบการเสนอขออนุมัติสินเชื่อต่อคณะกรรมการสินเชื่อของธนาคาร

2. การอภิปรายผลการศึกษาเกี่ยวกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวทางที่ค้นพบจากการศึกษาค้นคว้า พบว่า ธนาคารควรมีพัฒนา ปรับปรุงนโยบาย รวมถึงแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม สามารถบริการแก่ลูกค้าได้ทันทั่วถึง สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าได้ โดยมีการปรับลดขั้นตอนการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ และจำนวนเอกสารที่นำมาประกอบการขอสินเชื่อลง เพื่อให้งานบริการสินเชื่อมีความรวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า นอกจากนี้ควรออกแบบพัฒนาผลิตภัณฑ์กำหนดอัตราดอกเบี้ยที่เหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง รวมถึงมีการ

จัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาด เพื่อสร้างแรงจูงใจในการเข้ามาใช้บริการของกลุ่มลูกค้าสินเชื่อเพิ่มมากขึ้น เพื่อเพิ่มยอดอนุมัติและทำสัญญาสินเชื่อธุรกิจให้กับธนาคาร

สอดคล้องกับผลงานวิจัยของเสาวลักษณ์ แผงผาลา (2558) ที่ได้ศึกษาประสิทธิภาพการให้บริการในงานสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ตลอดจนศึกษาสภาพปัญหา ข้อเสนอแนะและแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อที่เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการในงานสินเชื่อ ที่พบว่าควรลดขั้นตอนการดำเนินการอนุมัติสินเชื่อให้สั้นลง ลดจำนวนเอกสารประกอบการขออนุมัติสินเชื่อให้เหมาะสม ปรับลดอัตราดอกเบี้ยให้เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจ หรือมีกิจกรรมส่วนลดดอกเบี้ยให้แก่ลูกค้าชั้นดี ที่ชำระเงินกู้ตรงตามกำหนดระยะเวลาที่กำหนดไว้ ควรจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาดสินเชื่อที่หลากหลาย และควรพิจารณาปรับเพิ่ม หรือลดเงินที่อนุมัติสินเชื่อให้แก่ลูกค้าอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของณรงค์ รุจิสมานา (2558) ที่ได้ศึกษาแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการขออนุมัติสินเชื่อและเกณฑ์การพิจารณาสินเชื่อ แนวทางในการเพิ่มปริมาณยอดสินเชื่อของสาขา ABC ให้ได้ตามเป้าหมายที่ได้รับ พบว่าการศึกษาร้านนี้ได้บรรลุตามวัตถุประสงค์และตรงกับประโยชน์ที่ได้รับเพื่อให้สาขาสามารถใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพในกระบวนการขออนุมัติสินเชื่อและเกณฑ์การพิจารณาสินเชื่อ พร้อมทั้งเพิ่มรายได้ให้กับธนาคาร สามารถเพิ่มปริมาณยอดสินเชื่อของสาขา ABC และบริหารพอร์ตสินเชื่อได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น เพิ่มความรวดเร็วในการให้บริการ และเพิ่มความพึงพอใจให้ลูกค้าโดยการให้บริการที่เข้าใจความต้องการของลูกค้าที่แท้จริง

สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาพบว่า สาเหตุของปัญหาสินเชื่อธุรกิจของสำนักสินเชื่อธุรกิจลูกค้า SMEs 15 ธนาคารออมสิน ที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายของธนาคาร สามารถแบ่งออกเป็น 5 สาเหตุหลักได้แก่ 1) ปัญหาด้านพนักงาน 2) ปัญหาด้านกระบวนการทำงาน 3) ปัญหาด้านเครื่องมือ 4) ปัญหาด้านนโยบาย 5) ปัญหาด้านผลิตภัณฑ์ โดยเสนอแนวทางในการแก้ไขด้านนโยบาย คือ ธนาคารควรกำหนดให้มีนโยบาย ระเบียบ คำสั่ง ที่ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร เนื่องจากไม่มีคำใช้จ่ายในการปฏิบัติ และยังทำให้พนักงานมีแนวทางในการปฏิบัติเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ธนาคารควรสร้างแรงจูงใจในการเข้ามาใช้บริการของกลุ่มลูกค้าสินเชื่อธุรกิจ จากการออกแบบพัฒนาผลิตภัณฑ์ จัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาด เพื่อสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า และเพิ่มยอดอนุมัติและทำสัญญาสินเชื่อธุรกิจให้กับธนาคาร

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบถึงประสิทธิภาพการทำงานของสำนักสินเชื่อธุรกิจลูกค้า SMEs 15 แบ่งออกเป็นศูนย์สินเชื่อธุรกิจลูกค้า SMEs ทั้งหมด 7 ศูนย์ ดังนี้ ชลบุรี นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร สมุทรปราการ ฉะเชิงเทรา ระยอง จันทบุรี และตราด ธนาคารควรมีการพัฒนา ปรับปรุงแนวทางปฏิบัติให้เหมาะสม สามารถบริการแก่ลูกค้าได้ทันท่วงที สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าโดยมีการปรับลดขั้นตอนการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ และจำนวนเอกสารที่นำมาประกอบการขอสินเชื่อ เพื่อให้งานบริการสินเชื่อมีความรวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า นอกจากนี้ควรออกแบบพัฒนาผลิตภัณฑ์กำหนดอัตราดอกเบี้ยที่เหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง อาทิเช่น มาตรการฟื้นฟู เพื่อช่วยเหลือผู้ประกอบการที่ได้รับผลกระทบจากโรคระบาด Covid-19 รวมถึงมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาด เพื่อสร้างแรงจูงใจในการเข้ามาใช้บริการของกลุ่มลูกค้าสินเชื่อเพิ่มมากขึ้น เพื่อเพิ่มยอดอนุมัติและทำสัญญาสินเชื่อธุรกิจให้กับธนาคาร

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์และอัตราดอกเบี้ยของธนาคารกับสถาบันการเงินอื่นๆ เพื่อให้ทราบว่ายังมีปัจจัยใดที่ธนาคารทำได้ดีอยู่แล้ว และปัจจัยใดที่ธนาคารอื่นดีกว่า เพื่อปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น โดยกำหนดให้มีการติดตามผลการดำเนินงานในทุกๆ เดือน หรือทุกไตรมาส เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และมียอดอนุมัติและทำสัญญาสินเชื่อธุรกิจที่เติบโตขึ้นทุกปี



เอกสารอ้างอิง

- ณรงค์ รุจิสมนภา. (2558). การศึกษาแนวทางการปรับปรุงกระบวนการขออนุมัติสินเชื่อ เหนือการพิจารณาสินเชื่อและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของสาขา กรณีศึกษา บริษัท ธนาคาร ABC จำกัด (มหาชน). การศึกษาค้นคว้าอิสระหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการจัดการโลจิสติกส์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ธนาคารออมสิน. (2561). วิธีการปฏิบัติ และการวิเคราะห์สินเชื่อธุรกิจ SMEs
- ธนาคารออมสิน. (2564). รายงานผลการดำเนินงาน จำนวนเงินอนุมัติและทำสัญญาของสินเชื่อธุรกิจ ประจำปี 2561 – 2563. สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปี 2564. เข้าถึงได้จาก: https://www.sme.go.th/upload/mod_download/download-20210825103035.pdf
- เสาวลักษณ์ แผลวผลา. (2558). ประสิทธิภาพการให้บริการในงานสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่. การค้นคว้าแบบอิสระหลักสูตรปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อัจฉราภรณ์ มะโนจิตต์. (2558). พฤติกรรมและความพึงพอใจของลูกค้าในการใช้บริการสินเชื่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของธนาคาร ออมสินเขตเชียงใหม่ 3. การค้นคว้าแบบอิสระหลักสูตรปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.