

การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการพิจารณาสินเชื่อธุรกิจ SMEs Development and Improvement of SMEs Credit Approval Process

ดารารัตน์ จิ่งเจริญ¹ ผุสดี พลสารรัมย์²
E-mail: daradew5@gmail.com

บทคัดย่อ

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อหาสาเหตุของปัญหาที่ทำให้กระบวนการพิจารณาสินเชื่อธุรกิจ SMEs ล่าช้า และนำเสนอแนวทางการพัฒนาปรับปรุง เพื่อลดขั้นตอนและระยะเวลาของกระบวนการพิจารณาสินเชื่อธุรกิจ SMEs ให้บริการเป็นไปด้วยความรวดเร็ว วิธีการศึกษาเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามสำรวจข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 225 คน จากกลุ่มพนักงานที่ทำงานในหน่วยงานภายใต้สังกัด ฝ่ายบริหารศูนย์ธุรกิจลูกค้า SMEs และวิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์กลุ่มพนักงานที่ทำงานในหน่วยงานภายใต้สังกัดฝ่ายบริหารศูนย์ธุรกิจลูกค้า SMEs จำนวน 6 คน และผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs จำนวน 4 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาด้วยแผนผังก้างปลา (Fish Bone Diagram) ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อเกิดความล่าช้าของกระบวนการพิจารณาสินเชื่อธุรกิจ SMEs จากองค์ประกอบภายใน 7 ประการขององค์กร (7S's McKinsey) โดยภาพรวม ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.20$, S.D.=0.43) มีความสำคัญในทุกๆ ด้าน ล้วนมีอิทธิพลต่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการพิจารณาสินเชื่อธุรกิจ SMEs เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากค่าเฉลี่ย ด้านค่านิยมร่วม (Shared Values) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.32$, S.D.=0.54) ที่องค์กรควรให้ความสำคัญและทำการปรับปรุงแก้ไขมากที่สุด และนำผลการศึกษามาสร้างแนวทางแก้ไขปัญหา โดยใช้หลักการ “ความสูญเสีย 7 ประการ” ร่วมกับการนำเสนอ “แนวทางการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน”

คำสำคัญ: กระบวนการพิจารณาสินเชื่อธุรกิจ SMEs ธนาคารออมสิน

Abstract

The objective of this study was to find the causes of problems that delayed the business credit approval process for SMEs and proposed improvements to reduce the process and time of the SMEs credit approval process, providing services with speed. The study method is quantitative research. Using a questionnaire to survey the sample data of 225 people from a group of employees working in the business center management department and a qualitative study method using an interview from the employees of the business center management department of 6 people and 4 SMEs entrepreneurs. The statistics used in the data analysis are percentage, mean and standard deviation and analyze the root cause of the problem with the “Fish Bone Diagram”. The results of the study found that Opinion on the factors affecting the delay in the credit approval process for SMEs from the 7 internal elements of the organization (7S's McKinsey). Overall, the respondents opinions were at a high level ($\bar{X}=4.20$, S.D.=0.43). It is important in every aspect, influencing the development and improvement of the SMEs credit appraisal process when considering each aspect from the average. Regarding shared values, the opinions were at the highest level ($\bar{X}=4.32$, S.D.=0.54) that organizations should focus on and make the most improvements and use the results of the study to create a solution to the problem by using the principle of "7 Wastes" together with "Work Manual"

Keywords: SMEs credit approval process, SMEs, government savings bank

ความเป็นมาของปัญหา

ธนาคารออมสินกว่า 108 ปี ที่ได้ดำเนินบทบาทเป็นสถาบันการเงินขนาดใหญ่ของรัฐ ในสถานขององค์กรรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงการคลัง มุ่งมั่นพัฒนาการให้บริการด้านการเงินที่สามารถตอบสนองความต้องการให้กับคนไทยในทุกด้าน ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ธนาคารได้เปลี่ยนแปลง ปรับปรุงพัฒนาระบบการดำเนินงาน และการบริการในทุกด้านอย่างเป็นพลวัตร โดยปรับตัวให้เข้า

¹ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการตลาด คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

² อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย



กับสถานการณ์ เพื่อรักษาฐานลูกค้า ระดมทรัพยากรในทุกด้าน เตรียมการเพื่อปรับปรุงภาพลักษณ์ และสร้างสรรค์นวัตกรรมรูปแบบ การให้บริการที่ทันสมัยและครบวงจรยิ่งขึ้น ตอบโจทย์ด้านการเงินของทุกกลุ่มลูกค้า นำมาซึ่งความพึงพอใจสูงสุดของผู้ใช้บริการ

ปัจจุบันธนาคารมีโครงสร้างองค์กรหลากหลายกลุ่มงาน ซึ่งกลุ่มงานที่สร้างรายได้ให้กับธนาคาร นับเป็นหนึ่งในธุรกิจหลัก (Core Business) คือกลุ่มงานลูกค้าธุรกิจและภาครัฐ ดูแลรับผิดชอบสายงานสินเชื่อธุรกิจลูกค้า SMEs และสินเชื่อลูกค้าขนาดใหญ่ มีอัตราพนักงาน จำนวน 512 คน โดยตั้งแต่ปี 2561 ธนาคารได้ให้ความสำคัญและปรับแผนกลยุทธ์เพิ่มยอดรายได้ ขยายตลาดลูกค้า สินเชื่อธุรกิจ SMEs ให้สอดคล้องกับสภาวะการแข่งขัน เนื่องจากกลุ่มตลาดลูกค้า SMEs มีจำนวนมาก แต่ต้องยอมรับว่าธนาคาร ออมสินเป็นมือใหม่ในวงการสินเชื่อธุรกิจเมื่อเทียบกับสถาบันการเงินอื่น โดยลักษณะงานต้องใช้ทักษะความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน ที่สำคัญต้องมีความชำนาญในงาน มีความยืดหยุ่น และคล่องตัวในการบริหารจัดการดำเนินงาน อีกทั้ง ยังต้องดำเนินงานภายใต้ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ในหลายกิจกรรมถูกพัฒนาเชื่อมโยงด้วยเทคโนโลยี การที่ฝ่ายบริหารศูนย์ธุรกิจลูกค้า SMEs จะดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่ธนาคารกำหนดนั้น กระบวนการพิจารณาสินเชื่อธุรกิจ SMEs ถือเป็นหัวใจสำคัญ ซึ่งปัจจุบันยังคงเป็นปัญหาที่กระบวนการพิจารณาสินเชื่อธุรกิจ SMEs มีความล่าช้า ไม่เป็นไปตามระยะเวลามาตรฐานการให้บริการ (Service Level Agreement: SLA) 25 วันทำการ โดยใช้ระยะเวลาดำเนินการจริงเกินกว่ามาตรฐานค่อนข้างมาก โครงสร้างงาน มีหลายขั้นตอน ซ้ำซ้อน ที่สำคัญการประสานงานส่งเอกสารการพิจารณาสินเชื่อธุรกิจ SMEs ค่อนข้างมากให้กับหลายหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง ด้วยรูปแบบการดำเนินงานใช้กระดาษเป็นหลัก ขณะเดียวกันธนาคารมีระบบงานพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ (Loan Origination System: LOR) ยังไม่ถูกนำมาใช้ได้อย่างคุ้มค่าและเต็มประสิทธิภาพ (สัมภาษณ์, พนักงานศูนย์สินเชื่อธุรกิจลูกค้า SMEs, ส.ศ.2564) ทำให้พนักงานสูญเสียระยะเวลาในกระบวนการพิจารณาสินเชื่อของลูกค้าแต่ละรายไปค่อนข้างมาก ผลการดำเนินงานของฝ่ายบริหาร ศูนย์ธุรกิจลูกค้า SMEs ต่ำกว่าเป้าหมายที่ได้รับ ในระยะยาวธนาคารอาจจะเสียโอกาสทางธุรกิจจากการที่ลูกค้าไม่เลือกหรือไม่มี ความผูกพันต่อการใช้บริการสินเชื่อ และเปลี่ยนไปใช้สถาบันการเงินอื่นได้ง่าย จึงต้องวิเคราะห์ให้ทราบถึงข้อมูลสาเหตุของปัญหา ที่ทำให้กระบวนการพิจารณาสินเชื่อธุรกิจ SMEs ล่าช้า ไม่เป็นไปตามความสำเร็จ การควบคุมระยะเวลามาตรฐานในการให้บริการ สินเชื่อ (SLA) และหาแนวทางการพัฒนา ปรับปรุงลดขั้นตอนและระยะเวลาของกระบวนการพิจารณาสินเชื่อธุรกิจ SMEs ให้บริการ เป็นไปด้วยความรวดเร็ว เพิ่มร้อยละผลสำเร็จของงานให้กับธนาคารได้

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการออกแบบและจัดการองค์กร

Tom Peters, Robert Waterman (1980) อ้างถึงใน เอกกมล เอี่ยมศรี (2554) ระบุงองค์ประกอบภายใน 7 ประการ ขององค์กร (McKinsey-7S Framework) ที่ต้องปรับให้สอดคล้องกันเพื่อให้ประสบความสำเร็จ แบ่งออกเป็น 2 หัวข้อใหญ่ๆ ได้แก่ Hard elements 3s ประกอบด้วย Strategy (กลยุทธ์) Structure (โครงสร้าง) และ Systems (ระบบ) เนื่องจากเป็นสิ่งที่สามารถ อธิบายได้อย่างชัดเจน สามารถระบุการจัดการและมีอิทธิพลโดยตรงต่อคนในองค์กร ซึ่งการศึกษานี้ได้นำแนวคิดผัง Flow Chart (Frank Gilbreth, 1921) อ้างถึงใน ดร.ธนาวิษณุ จินดาประดิษฐ์. (2561) กระบวนการพิจารณาสินเชื่อธุรกิจ SMEs เป็นวิธีการนำเสนอ เรียงลำดับกิจกรรมปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นเป็นตอน มาใช้ในการวิเคราะห์กระบวนการทางธุรกิจ เพื่อปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ในส่วนของ Soft elements 4s ประกอบด้วย Style (สไตล์) Staff (บุคลากร) Shared Values (ค่านิยม) และ Skills (ทักษะ) เนื่องจากเป็นสิ่งที่ไม่สามารถอธิบายได้อย่างชัดเจน เพราะวัฒนธรรมขององค์กรนั้นมีความแตกต่างกัน แต่สิ่งเหล่านี้ก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะ ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

2. แนวคิดและทฤษฎีเรื่องการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

ธนาวิษณุ จินดาประดิษฐ์ (2561) ได้อ้างถึง แนวคิดแผนผังสาเหตุและผล (Fish Bone Diagram) ของ Kaoru Ishikawa เป็นเครื่องมือการจัดการวิเคราะห์ถึงเหตุปัจจัย ซึ่งการปรับปรุงกระบวนการจำเป็นต้องทราบถึงสาเหตุปัจจัยที่สำคัญ เพื่อปรับปรุง กระบวนการทำงาน กำจัดความสูญเสียหรืองานที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่า (Non-value added work) ในกระบวนการ ตามแนวคิด ความสูญเสีย 7 ประการ (7 Wastes) พัฒนาโดย Shigeo Shingo และ Taiichi Ohno ในช่วงปี 1988 อ้างถึงใน สถาบันเพิ่มผลผลิต แห่งชาติ (2558) ประกอบด้วย 1) ความสูญเสียจากการรอนาน (Delay) 2) ความสูญเสียจากการปฏิบัติงานผิดพลาด (Defect) 3) ความสูญเสียจากการทำซ้ำ (Over Processing) 4) ความสูญเสียจากการเคลื่อนย้าย (Transportation) 5) ความสูญเสียจากการ เคลื่อนไหว (Movement) 6) ความสูญเสียจากการเก็บงานไว้ทำ (Inventory) 7) ความสูญเสียเนื่องจากการทำงานไม่มีประสิทธิภาพ (Non Effective Working)

3. แนวคิดและทฤษฎีด้านการตลาดธุรกิจบริการ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2552) ได้อ้างถึง แนวคิดส่วนประสมทางการตลาดสำหรับธุรกิจบริการ (7P's Marketing Mix) ของ Philip Kotler ว่าเป็นแนวคิดการกำหนดกลยุทธ์การตลาดธุรกิจที่ให้บริการ โดยผ่านการนำผลิตภัณฑ์ (Product) ที่มีคุณภาพออกจำหน่าย จะต้องมีการกำหนดราคา (Price) ที่เหมาะสม มีช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าและบริการ (Place) ที่เพียงพอต่อความต้องการของผู้บริโภค มีการส่งเสริมการขาย (Promotion) โดยส่วนประสมทางการตลาดบริการจะมีพนักงานในการให้บริการ (People) มีกระบวนการในการให้บริการ (Process) และมีสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมแก่การให้บริการ (Physical Evidence) เข้ามาเกี่ยวข้องสัมพันธ์ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กรณีการ สิทธิชัย (2561) ได้ทำการศึกษาการจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสอดคล้องของการจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey กับการเป็นองค์กรนวัตกรรม และศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารที่อยู่ในองค์กรที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรม ที่มีต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรมตามแนวคิด 7s McKinsey Framework โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใน 2 เทคนิค ได้แก่ การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้บริหารและบุคลากร ในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตสินค้า แห่งหนึ่งที่ได้รับรางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม จำนวน 9 คน ผลการศึกษาเมื่อพิจารณาตามแนวคิด 7s ของ McKinsey แต่ละปัจจัยแล้วพบว่า บริษัทเอกชนมีการจัดการ มีการดำเนินการ รวมทั้งมีกิจกรรมต่างๆ ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรมครบทุกปัจจัย โดยที่ด้าน Hard S's โครงสร้าง (Structure) ของบริษัทฯ เป็นแนวระนาบทำให้เกิดความยืดหยุ่นสูงในการทำงานเน้นเปิดให้เสนอความคิดเห็น และสามารถส่งการอนุมัติได้อย่างรวดเร็ว ด้าน Soft S's รูปแบบของผู้บริหารระดับสูง (Style) ใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อสร้างองค์กรแบบยั่งยืน เน้นการสร้างทีม และให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรมอย่างมาก อีกทั้ง ยังเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติให้พนักงานเห็นอยู่เสมอ

ยุทธศักดิ์ สืบบุญเรือง (2558) ได้ศึกษาปัจจัยส่วนประสมทางการตลาด มาเป็นกรอบแนวความคิดในการศึกษาความพึงพอใจในการใช้บริการสินเชื่อธุรกิจธนาคารกรุงเทพ ของผู้ประกอบการธุรกิจ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนประสมการตลาด (7Ps) กับความพึงพอใจในการใช้บริการสินเชื่อธุรกิจธนาคารกรุงเทพของผู้ประกอบธุรกิจ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ เก็บแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่ประกอบธุรกิจ อยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งเป็นผู้ที่เคยใช้บริการสินเชื่อธุรกิจ ของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) จำนวน 405 คน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการใช้บริการสินเชื่อธุรกิจธนาคารกรุงเทพ ของผู้ประกอบการธุรกิจ ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล มีทั้งหมด 6 ปัจจัย โดยเรียงลำดับจากค่าสัมประสิทธิ์ของสมการถดถอย (Beta Coefficient) จากมากไปหาน้อย คือ ปัจจัยด้านกระบวนการให้บริการ ปัจจัยด้านช่องทางการจัดจำหน่ายและการตอบสนองความต้องการของผลิตภัณฑ์สินเชื่อธุรกิจ ปัจจัยด้านบุคลากรและการจัดเก็บเอกสาร ปัจจัยด้านการนำเสนอ ลักษณะทางกายภาพ จำนวนสาขาที่ตั้ง ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ และปัจจัยด้านราคาและการส่งเสริมทางการตลาด ตามลำดับ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสาเหตุของปัญหาที่ทำให้กระบวนการพิจารณาสินเชื่อธุรกิจ SMEs ล่าช้า
2. เพื่อหาแนวทางการพัฒนา ปรับปรุงลดขั้นตอนและระยะเวลาของกระบวนการพิจารณาสินเชื่อธุรกิจ SMEs ให้บริการเป็นไปด้วยความรวดเร็ว เพิ่มร้อยละผลสำเร็จของงานให้กับธนาคารได้

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประเภทของการวิจัย

การศึกษาแบบประสมประสานทั้งเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 กลุ่มตัวอย่างการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ กำหนดเลือกแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) โดยสุ่มเก็บข้อมูลแบบสอบถามจากประชากรกลุ่มพนักงาน ที่ทำงานในหน่วยงานภายใต้สังกัดฝ่ายบริหารศูนย์ธุรกิจลูกค้า SMEs จำนวน 512 คน โดยการคำนวณสูตรของ Taro Yamane (1973) ที่ความเชื่อมั่น 95% ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 225 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ กำหนดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามแนวคิดของ Nastasi and Schensul (2005) ในหลักการสัมภาษณ์จำนวน 5-30 คน การศึกษาครั้งนี้จึงกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักรวม 10 คน ได้แก่ กลุ่มพนักงาน ที่ทำงานในหน่วยงานภายใต้สังกัดฝ่ายบริหารศูนย์ธุรกิจลูกค้า SMEs 6 คน และผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs 4 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ดังนี้

3.1 แบบสอบถาม (Questionnaire) มีโครงสร้างคำถามแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล ลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม คำถามแบบปลายปิดที่กำหนดคำตอบไว้ ให้เลือกตอบ (Check List)

ตอนที่ 2 ข้อคำถามที่เกี่ยวกับปัจจัยขององค์กรส่งผลกระทบต่อให้เกิดความล่าช้าในขั้นตอนการปฏิบัติงานของกระบวนการพิจารณาสินเชื่อธุรกิจ SMEs ตามแนวคิด ทฤษฎี 7S's McKinsey โดยคำถามเป็นแบบการประเมินทัศนคติ (Likert Scales) โดยผู้ศึกษากำหนดเกณฑ์ในการให้คะแนน 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามไปทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) กับกลุ่มที่ใกล้เคียงกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ผลการตรวจสอบความเชื่อมั่นพบว่าได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา 0.839

3.2 แบบการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

3.2.1 แบบสัมภาษณ์กลุ่มพนักงาน มีโครงสร้างคำถามแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แนวคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก

ส่วนที่ 2 แนวคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการพิจารณาสินเชื่อธุรกิจ SMEs ตามเกณฑ์โครงสร้างแนวคิด ทฤษฎี 7S's McKinsey

ส่วนที่ 3 แนวคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการพิจารณาสินเชื่อธุรกิจ SMEs

3.2.2 แบบสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs มีโครงสร้างคำถามแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แนวคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก

ส่วนที่ 2 แนวคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการพิจารณาสินเชื่อธุรกิจ SMEs ตามเกณฑ์โครงสร้างแนวคิด ทฤษฎี ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาด (7P's) ในด้านบุคลากร (People) และด้านกระบวนการ (Process)

ส่วนที่ 3 แนวคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการพิจารณาสินเชื่อธุรกิจ SMEs

ผู้ศึกษาได้นำคำถามไปตรวจสอบความเที่ยงตรง (Content Validity) โดยทดสอบสัมภาษณ์กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 3 คน แบ่งเป็น พนักงาน 2 คน และผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs 1 คน และมีการปรับปรุงจัดเรียงลำดับคำถาม เพื่อความเข้าใจที่ง่ายและกระชับระยะเวลาสัมภาษณ์

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามออนไลน์ Google Forms โดยทำการกระจายลิงก์ผ่านช่องทาง Line Application ไปยังกลุ่มพนักงาน จำนวน 225 ชุด ในช่วงเดือนกันยายน 2564 และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กลุ่มพนักงานและกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs จำนวนรวม 10 คน เป็นการสนทนาพูดคุยต่อหน้าหรือการโทรศัพท์ โดยใช้คำถามที่เตรียมไว้ล่วงหน้า คำถามแบบเปิดกว้างแบบชี้นำ (Guided interview) และมีคำนำสำคัญ (Keywords) รวมถึงทำการศึกษานำคิดทฤษฎี งานวิจัย และข้อมูลหน่วยงานขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อการศึกษา

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงปริมาณ

5.1.1 ตรวจสอบ รวบรวมแบบสอบถาม มาวิเคราะห์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

5.1.2 กำหนดเกณฑ์วัดแบบประเมิน (Rating Scale) 5 ระดับตามวิธีการของ Likert ดังนี้ 5 หมายถึง มากที่สุด 4 หมายถึง มาก 3 หมายถึง ปานกลาง 2 หมายถึง น้อย 1 หมายถึง น้อยที่สุด

5.1.3 วิเคราะห์ข้อมูลโดยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อพิจารณาลักษณะทั่วไปของข้อมูล และปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในกระบวนการพิจารณาสินเชื่อธุรกิจ SMEs



5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

นำข้อมูลที่ได้มาเปรียบเทียบความเหมือนและความต่างของแต่ละบุคคล จัดลำดับความสำคัญของประเด็นต่างๆ มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เชื่อมโยงข้อมูลอย่างเป็นระบบ และสรุปประเด็นวิเคราะห์เชิงบรรยายรายละเอียดของปัจจัยสาเหตุและทัศนคติในประเด็นต่างๆ รวมถึงข้อเสนอแนะ โดยพิจารณาว่ามีลักษณะสอดคล้องหรือแตกต่างจากการวิเคราะห์ ในเชิงปริมาณอย่างไร เพื่อสรุปและเสนอแนะในมุมมองความสัมพันธ์แต่ละมิติ เพิ่มความเชื่อมั่นให้กับงานศึกษานี้

ผลการวิจัย

ผลการศึกษาจากผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 52.0 สำเร็จการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 59.6 ส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับ 4-7 คิดเป็นร้อยละ 53.8 ทำงานที่ธนาคารออมสินระยะเวลา 3-4 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.7 ส่วนใหญ่มีประสบการณ์สินเชื่อกว่า 10 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 19.5 และมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบทำให้เกิดความล่าช้าของกระบวนการพิจารณาสินเชื่อธุรกิจ SMEs ตามแนวคิดจากองค์ประกอบภายใน 7 ประการขององค์กร (7S's McKinsey) โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.20$, S.D.=0.43) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน จากค่าเฉลี่ย ด้านที่มากที่สุดประกอบด้วย ด้านค่านิยมร่วม ($\bar{X}=4.32$, S.D.=0.54) รองลงมาด้านระบบการปฏิบัติงานพิจารณาสินเชื่อธุรกิจ SMEs ($\bar{X}=4.31$, S.D.=0.54) และด้านโครงสร้างของฝ่ายบริหารศูนย์ธุรกิจ SMEs ($\bar{X}=4.21$, S.D.=0.61) และมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ตามลำดับต่อไปนี้ ด้านบุคลากร สังกัดฝ่ายบริหารศูนย์ธุรกิจ SMEs ($\bar{X}=4.20$, S.D.=0.56) ด้านทักษะความสามารถ ของพนักงาน สังกัดฝ่ายบริหารศูนย์ธุรกิจ SMEs ($\bar{X}=4.13$, S.D.=0.63) ด้านกลยุทธ์ของฝ่ายบริหารศูนย์ธุรกิจ SMEs ($\bar{X}=4.13$, S.D.=0.63) และด้านรูปแบบการบริหารงานของฝ่ายบริหารศูนย์ธุรกิจ SMEs ($\bar{X}=4.11$, S.D.=0.61) และนำแต่ละด้านมาพิจารณาถึงปัญหาที่ควรให้ความสำคัญและทำการปรับปรุงแก้ไข ได้แก่ 1) ด้านค่านิยมร่วม เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับสินเชื่อทั้งหมด 2) ด้านระบบ การปฏิบัติงานที่มีความซ้ำซ้อน 3) ด้านโครงสร้าง สายบังคับบัญชาหลายลำดับชั้น ในการพิจารณาสินเชื่อ 4) ด้านบุคลากร ยังขาดประสบการณ์งานสินเชื่อธุรกิจ ส่งผลกระทบต่อเนื่องของกระบวนการและคุณภาพงาน 5) ด้านทักษะ ความสามารถ ของพนักงานในกระบวนการสินเชื่อธุรกิจ SMEs รวมถึงความเข้าใจนโยบาย คำสั่ง ระเบียบปฏิบัติงานสินเชื่อ 6) ด้านกลยุทธ์ การสื่อสารภายในเกี่ยวกับแผนปฏิบัติงาน และ 7) ด้านรูปแบบบริหารงาน การกระจายอำนาจและแบ่งการบริหาร ตามลำดับ

ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ได้สอบถามกลุ่มพนักงานและผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs เกี่ยวกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการพิจารณาสินเชื่อธุรกิจ SMEs สามารถสรุปผลเป็นประเด็นสำคัญได้ดังนี้

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของกลุ่มพนักงาน จำนวน 6 คน ตามเกณฑ์โครงสร้างแนวคิด ทฤษฎี 7S's McKinsey

ประเด็นคำตอบ **ด้านกลยุทธ์:** ผู้บริหารต้องถ่ายทอดนโยบายให้พนักงานในหน่วยงานทราบได้รวดเร็วทันสถานการณ์และครบถ้วนสมบูรณ์ การปฏิบัติงานจะไม่เกิดความคลาดเคลื่อน

ประเด็นคำตอบ **ด้านโครงสร้างองค์กร:** ฝ่ายงานสินเชื่อยังคงมีโครงสร้างแบบลำดับขั้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความล่าช้า ความยืดหยุ่นในการทำงาน และอาจติดกับรูปแบบบริหาร วัฒนธรรมองค์กร

ประเด็นคำตอบ **ด้านระบบการปฏิบัติงาน:** ระบบการทำงานหลายอย่างยังเป็นแบบงานทำมือ (Manual) งานกระดาษ

ประเด็นคำตอบ **ด้านรูปแบบการบริหาร:** ควรให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหาร โดยการกระจายอำนาจการตัดสินใจในงาน และแบ่งการบริหารในแต่ละระดับให้มากขึ้น

ประเด็นคำตอบ **ด้านบุคลากร:** บุคลากรสินเชื่อธุรกิจ SMEs ค่อนข้างมีหน้าที่รับผิดชอบในงานค่อนข้างมาก บ่อยครั้ง ที่ต้องทำงานเกินหน้าที่และความถนัด

ประเด็นคำตอบ **ด้านทักษะและความสามารถ:** พนักงานยังขาดความชำนาญ ความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการ และทักษะด้านการพิจารณาสินเชื่อธุรกิจ SMEs

ประเด็นคำตอบ **ด้านค่านิยมร่วม:** วัฒนธรรมและเป้าหมายการทำงานไม่เชื่อมโยงกัน ควรกำหนดเป้าหมายสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกันทั้งกระบวนการ ให้สอดคล้องในทิศทางเดียวกัน

ข้อเสนอแนะการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการพิจารณาสินเชื่อธุรกิจ SMEs สรุปคำตอบเป็นข้อๆ ได้ดังนี้

1. การพิจารณาอนุมัติสินเชื่อควรใช้ระบบเทคโนโลยีเต็มรูปแบบ พร้อมทั้งบังคับใช้ระบบทุกขั้นตอนการพิจารณาและ ใช้ในทุกระดับตำแหน่ง เพื่อลดความซ้ำซ้อนในกระบวนการทำงาน



2. ด้านบุคลากรควรจัดสรรตำแหน่ง กำหนดลักษณะงาน (Job Description) ให้ชัดเจน และมีตำแหน่งงานสนับสนุน (Support) ประเภทงานปฏิบัติการ เพื่อลดการกระจุกตัวของงานอยู่ที่บุคคลเดียว
 3. ระบบบริหารควรมีการกระจายอำนาจให้กับหัวหน้าหน่วยงาน สำหรับงานที่มีความเสี่ยงต่ำและงานปฏิบัติการ
 4. ควรจัดอบรมแบบสถานการณ์จำลอง (Role Play) เพื่อเสริมสร้างความรู้และทักษะการทำงาน เป็นการแบ่งปันประสบการณ์จากกรณีศึกษาจริงให้กับพนักงาน
 5. ควรให้หน่วยงานสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกัน มีเป้าหมายการทำงานสอดคล้องร่วมกับหน่วยงานอื่น
- ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs จำนวน 4 คน ตามเกณฑ์โครงสร้างแนวคิด ทฤษฎี ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาด (7P's) ในด้านบุคลากร (People) และด้านกระบวนการ (Process)

ประเด็นคำตอบ **ด้านบุคคล:** พนักงานยังขาดทักษะการเจรจา ด้านสินเชื่อ ความคิดริเริ่ม ความสามารถในการแนะนำ ช่วยแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า

ประเด็นคำตอบ **ด้านกระบวนการ:** ยังขาดหน่วยงานสนับสนุน (Support) ที่มีความชำนาญด้านสินเชื่อที่หลากหลาย การตัดสินใจส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับคณะกรรมการสินเชื่อ และมีลำดับขั้นตอนค่อนข้างมาก

ข้อเสนอแนะการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการพิจารณาสินเชื่อธุรกิจ SMEs สรุปคำตอบเป็นข้อๆ ได้ดังนี้

1. ให้อำนาจตัดสินใจในงานที่ลูกค้าต้องการความรวดเร็ว เช่น งานเบิกจ่าย เป็นต้น
2. กรณีผู้ประกอบการที่ขอสนับสนุนวงเงินสินเชื่อไม่สูงมากนัก ควรเพิ่มความถี่การพิจารณาสินเชื่อ เพื่อการแข่งขัน
3. นำเทคโนโลยีดีๆ มาช่วยในกระบวนการพิจารณาสินเชื่อธุรกิจ SMEs
4. พัฒนาทักษะพนักงาน สร้างภาพลักษณ์ ความเชื่อมั่นให้กับองค์กร

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาและค้นหาข้อมูลหน่วยงานขององค์กร และเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อมาวิเคราะห์เป็นแนวทางการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการพิจารณาสินเชื่อธุรกิจ SMEs ดังนี้

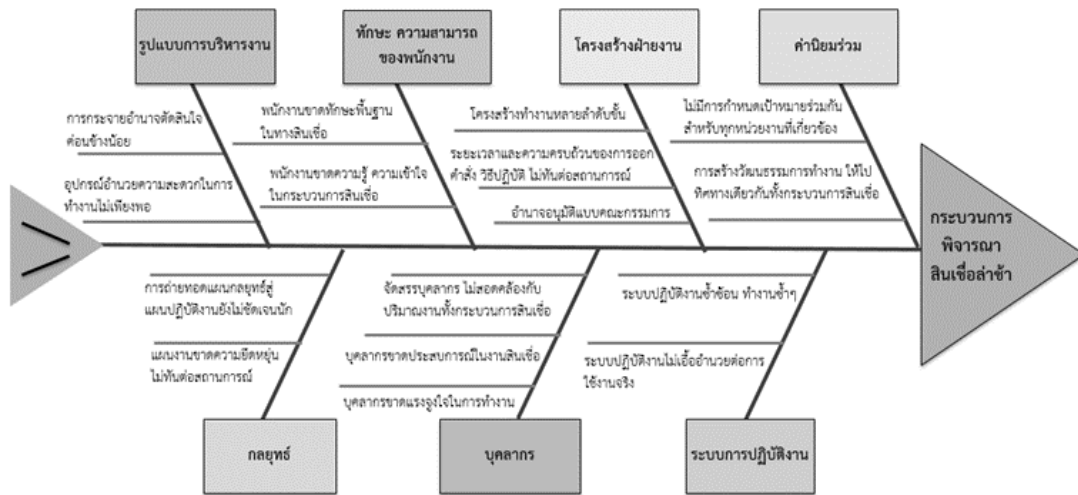
1. กระบวนการพิจารณาสินเชื่อธุรกิจ SMEs

กระบวนการพิจารณาสินเชื่อธุรกิจ SMEs แบบ End to End Process และการเปรียบเทียบความสำเร็จของระยะเวลาในการให้บริการสินเชื่อ (Service Level Agreement: SLA) ระหว่างระยะเวลามาตรฐาน กับ ระยะเวลาดำเนินงานจริงเฉลี่ย พบว่าการควบคุมระยะเวลามาตรฐาน (SLA) จำนวนรวม 25 วันทำการ แต่ในการดำเนินงานจริงใช้ระยะเวลาเฉลี่ยรวม 44 วันทำการ (สังเกตและสัมภาษณ์, พนักงานศูนย์สินเชื่อธุรกิจลูกค้า SMEs, ก.ย.2564) รวมถึงระยะเวลามาตรฐาน (SLA) ของสถาบันการเงินอื่นมีค่าเฉลี่ยประมาณ 23 วันทำการ (ฝ่ายบริการลูกค้าธุรกิจและภาครัฐ, ธนาคารออมสิน, เม.ย.2563) เนื่องจากส่วนใหญ่มีระบบงานด้านสินเชื่อ รองรับกระบวนการพิจารณา รวมถึงเก็บรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูล ติดตามประเมินผลงานเป็นรายบุคคลได้ตั้งแต่เริ่มติดต่อลูกค้า จนกระทั่งเสร็จสิ้นกระบวนการพิจารณาสินเชื่อ ข้อมูลที่ถูกนำเข้าสู่ระบบ สามารถพิมพ์ออกมาในรูปแบบของรายงานวิเคราะห์สินเชื่อตามแบบธนาคารได้ ในแต่ละขั้นตอนสามารถอนุมัติผ่านในระบบและออกมติได้ อีกทั้ง อำนาจอนุมัติส่วนใหญ่เป็นอำนาจส่วนบุคคล ทำให้กระบวนการพิจารณาสินเชื่อธุรกิจ SMEs เป็นไปด้วยความรวดเร็ว

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบระยะเวลาการให้บริการสินเชื่อ (Service Level Agreement: SLA)

ขั้นตอนปฏิบัติงาน	ระยะเวลามาตรฐาน (วันทำการ)		ระยะเวลาดำเนินงานจริงเฉลี่ย (วันทำการ)	
	เวลาปฏิบัติการ	รวมระยะเวลา	เวลาปฏิบัติการ	รวมระยะเวลา
1. ติดต่อลูกค้า ตรวจสอบเอกสารประกอบตาม Check List				
2. บันทึกข้อมูล ตรวจสอบธุรกิจ ประเมินราคา	5	16	10	30
3. รับรองราคาประเมิน (ดำเนินการคู่ขนานกับขั้นตอนที่ 2 และ 4)	11		20	
4. บันทึกข้อมูล วิเคราะห์สินเชื่อ	11		20	
5. จัดทำรายงานวิเคราะห์ความเสี่ยง	3	3	4	4
6. พิจารณาอนุมัติสินเชื่อ	1	1	5	5
7. จัดทำนิติกรรมสัญญา และเบิกจ่ายเงินกู้	5	5	5	5
8. บันทึกข้อมูลพิจารณาสินเชื่อ ข้อ 2-6 ลงระบบ LOR (ดำเนินการคู่ขนานกับขั้นตอนที่ 7)			3	
รวมระยะเวลามาตรฐานการให้บริการ (Service Level Agreement: SLA)		25		44

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษานำแผนผังก้างปลา (Fish Bone Diagram) มาร่วมวิเคราะห์หาสาเหตุ เพื่อตอบ
 วัตถุประสงค์การศึกษาข้อที่หนึ่ง เรื่องสาเหตุปัญหาที่ทำให้กระบวนการพิจารณาสินเชื่อธุรกิจ SMEs ล่าช้า ดังนี้



ภาพที่ 1 แผนผังก้างปลา (Fish Bone Diagram) สาเหตุกระบวนการพิจารณาสินเชื่อธุรกิจ SMEs ล่าช้า

จากภาพที่ 1 แผนผังก้างปลา ระบุสาเหตุกระบวนการพิจารณาสินเชื่อธุรกิจ SMEs ใช้เวลามาก แต่ได้คุณค่างานน้อย
 มี 7 สาเหตุหลัก รวมถึงการระบุสาเหตุย่อยที่เกี่ยวข้องกับแต่ละสาเหตุหลัก ดังนี้

1. “Shared Values ค่านิยมร่วม” สาเหตุที่เป็นไปได้ในการพิจารณา ได้แก่
 - ไม่มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันสำหรับทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
 - การสร้างวัฒนธรรมการทำงาน ให้ไปทิศทางเดียวกันทั้งกระบวนการสินเชื่อพิจารณาสินเชื่อธุรกิจ SMEs
2. “Systems ระบบปฏิบัติงาน” สาเหตุที่เป็นไปได้ในการพิจารณา ได้แก่
 - ระบบปฏิบัติงานซ้ำซ้อน การทำงานซ้ำๆ ระบบงานแยกย่อยมากเกินไป
 - ระบบการพิจารณาสินเชื่อธุรกิจ SMEs ไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง
3. “Structure โครงสร้างฝ่ายงาน” สาเหตุที่เป็นไปได้ในการพิจารณา ได้แก่
 - โครงสร้างทำงานหลายลำดับขั้น
 - ระยะเวลาและความครบถ้วนของการออกคำสั่ง วิธีปฏิบัติ ไม่ทันต่อสถานการณ์
 - อำนาจอนุมัติแบบคณะกรรมการ มีระยะเวลารอคอยการพิจารณา ขาดความยืดหยุ่น
4. “Staff บุคลากร” สาเหตุที่เป็นไปได้ในการพิจารณา ได้แก่
 - จัดสรรบุคลากร ไม่สอดคล้องกับปริมาณงานทั้งกระบวนการสินเชื่อพิจารณาสินเชื่อธุรกิจ SMEs
 - บุคลากรขาดประสบการณ์ในงานสินเชื่อ อาจมีข้อบกพร่อง ตกหล่นในรายละเอียด
 - บุคลากรขาดแรงจูงใจในการทำงาน
5. “Skills ทักษะ ความสามารถ ของพนักงาน” สาเหตุที่เป็นไปได้ในการพิจารณา ได้แก่
 - พนักงานขาดทักษะพื้นฐานในทางสินเชื่อ อาจมีข้อบกพร่อง ตกหล่นในรายละเอียด
 - พนักงานไม่เข้าใจในกระบวนการสินเชื่อพิจารณาสินเชื่อธุรกิจ SMEs อาจมีข้อผิดพลาดและงานไม่มีคุณภาพ
6. “Strategy กลยุทธ์ของฝ่ายงาน” สาเหตุที่เป็นไปได้ในการพิจารณา ได้แก่
 - การถ่ายทอดแผนกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติงานยังไม่ชัดเจนนัก
 - แผนงานขาดความยืดหยุ่น ไม่ทันต่อสถานการณ์
7. “Style รูปแบบการบริหารของฝ่ายงาน” สาเหตุที่เป็นไปได้ในการพิจารณา ได้แก่
 - การกระจายอำนาจตัดสินใจค่อนข้างน้อย การพิจารณาบางเรื่องใช้เวลามากเกินไป
 - อุปสรรคอำนวยความสะดวกในการทำงานไม่เพียงพอ การทำงานขาดความคล่องตัว

เมื่อทราบข้อมูลสาเหตุของปัญหา ผู้บริหารธนาคารจะได้ทราบถึงกิจกรรมที่ไม่จำเป็นในกระบวนการและแนวทางปรับปรุง
 แก้ไข เพื่อตอบวัตถุประสงค์การศึกษาข้อที่สอง เรื่องแนวทางการพัฒนา ปรับปรุงลดขั้นตอนและระยะเวลาของกระบวนการพิจารณา



สินเชื่อธุรกิจ SMEs โดยใช้หลักการ “ความสูญเสีย 7 ประการ (7 Wastes)” มุ่งเน้นกำจัดความสูญเสีย หรือ งานที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่า
 ในองค์กร (Non-value added work) และ “แนวทางการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)” ซึ่งผู้ศึกษาได้ปรึกษาร่วมกับ
 หัวหน้าหน่วยงานแล้ว มองว่าทั้ง 2 แนวทาง สามารถนำมาบูรณาการดำเนินการร่วมกันได้ จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับธนาคาร
 ฝ่ายบริหารศูนย์ธุรกิจลูกค้า SMEs จะสามารถควบคุมระยะเวลากระบวนการพิจารณาสินเชื่อ SMEs ให้สำเร็จตามมาตรฐาน (SLA)
 ไกล่เคียงกับสถาบันการเงินอื่นที่มีค่าเฉลี่ยประมาณ 23 วันทำการ อีกทั้ง พนักงานวิเคราะห์สินเชื่อ ได้ลดความซ้ำซ้อนของกระบวนการ
 มีเวลาพิจารณาสินเชื่อลูกค้ารายถัดไปเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับเป้าหมาย และตอบสนองบริการสินเชื่อด้วยความสะดวกรวดเร็ว เกิดเป็น
 ความประทับใจในที่สุด

ตารางที่ 3 กระบวนการพิจารณาสินเชื่อธุรกิจ SMEs (End to End Process) กับการควบคุมและประเมินผลตามวัตถุประสงค์การศึกษา

ขั้นตอนปฏิบัติงาน	ระยะเวลามาตรฐาน (วันทำการ)		ระยะเวลาดำเนินงาน ก่อนปรับปรุง (วันทำการ)		วิธีดำเนินการ	ระยะเวลาดำเนินงาน หลังปรับปรุง (วันทำการ)	
	เวลา ปฏิบัติการ	รวม ระยะเวลา	เวลา ปฏิบัติการ	รวม ระยะเวลา		เวลา ปฏิบัติการ	รวม ระยะเวลา
	1. ติดต่อกู้ค้า ตรวจสอบเอกสารตาม Check List	- ไม่นับรวมระยะเวลาในกระบวนการ เนื่องจากเป็นขั้นตอนการติดต่อและรวบรวมเอกสารจากลูกค้า -					
2. บันทึกข้อมูลตรวจสอบธุรกิจ ประเมินราคา	5	16	10	30	- พัฒนาระบบ LOR กับระบบงานอื่น ๆ ให้เชื่อมโยงข้อมูลกันได้ - หน่วยงานประเมินรับข้อมูลหลักประกันจาก RM และประสานต่อกับบริษัทประเมินตั้งแต่การจ้างงานจนกระทั่งผ่านระบบ	5	16
3. รับรองราคาประเมิน (ดำเนินการคู่ขนานกับขั้นตอนที่ 2 และ 4)	11		20			11	
4. บันทึกข้อมูล วิเคราะห์สินเชื่อ	11		20			11	
5. จัดทำรายงานวิเคราะห์ความเสี่ยง	3	3	4	4	- CR ปรับรูปแบบการทำงานผ่านระบบ	3	3
6. พิจารณานุมัติสินเชื่อ	1	1	5	5	- กระจายอำนาจการตัดสินใจ ในการพิจารณากรณีเงื่อนไขความเสี่ยงต่ำ หรือ ความเสี่ยงธนาคารไม่เพิ่มขึ้น - พิจารณาผ่านระบบ	1	1
7. จัดทำนิติกรรมสัญญา และเบิกจ่ายเงินกู้	5	5	5	5	- ส่วนงานพิธีการสินเชื่อรับงานผ่านระบบ LOR - RM ยกเลิกการทำ Agreement และ Disbursement ทำเพียงบันทึกแจ้ง เพราะทุกอย่างสรุปในระบบ	3	3
8. บันทึกข้อมูลพิจารณาสินเชื่อ ข้อ 2-6 ลงระบบ LOR (ดำเนินการคู่ขนานกับขั้นตอนที่ 7)	-	-	3		- ให้ทุกคนดำเนินการผ่านระบบสินเชื่อ	-	-
รวมระยะเวลามาตรฐานการให้บริการ (SLA)	-	25	-	44	-	23	



อภิปรายผล

จากการศึกษาและวิเคราะห์การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการพิจารณาสินเชื่อธุรกิจ SMEs ทั้งหมด ผู้ศึกษาจึงนำสรุปผลการศึกษามาอภิปรายและเสนอแนะได้ดังนี้

1. ปัจจัยขององค์กร มีอิทธิพลต่อการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการพิจารณาสินเชื่อธุรกิจ SMEs โดยมีความสำคัญในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านกลยุทธ์ (Strategy) ด้านโครงสร้าง (Structure) ด้านระบบ (Systems) ด้านรูปแบบปฏิบัติการ (Style) ด้านบุคลากร (Staff) ด้านทักษะ (Skills) และด้านค่านิยมร่วม (Shared Values) ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี McKinsey-7S Framework ของ Tom Peters, Robert Waterman (1980) อ้างถึงใน เอกกมล เอี่ยมศรี (2554) ระบุว่าองค์ประกอบภายใน 7 ประการขององค์กร ที่ต้องปรับให้สอดคล้องกันเพื่อให้ประสบความสำเร็จ โดยสามารถใช้เพื่อทบทวนประสิทธิภาพขององค์กรในการดำเนินงาน กำหนดวิธีปรับปรุงองค์กรเพื่อรองรับกลยุทธ์ใหม่ การเปลี่ยนแปลงแบบดิจิทัลขององค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กรรณิการ์ สิทธิชัย (2561) ที่พบว่าปัจจัยองค์ประกอบภายใน 7 ประการขององค์กร สามารถใช้เป็นแนวทางจัดการองค์กรและกระบวนการทำงานได้ ซึ่งหากธนาคารเน้นพัฒนาปัจจัยเหล่านี้ จะส่งผลให้มีขั้นตอนและระยะเวลาที่ลดลง เกิดประสิทธิภาพในกระบวนการพิจารณาสินเชื่อ SMEs และเพิ่มร้อยละผลสำเร็จของงาน

2. ปัจจัยส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix) มีอิทธิพลต่อกระบวนการพิจารณาสินเชื่อธุรกิจ SMEs และคุณภาพการให้บริการ โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรง คือด้านบุคคล (People) และด้านกระบวนการ (Process) แสดงให้เห็นว่าลูกค้าให้ความสำคัญกับพนักงาน โดยหากพนักงานมีทักษะการเจรจาด้านสินเชื่อ สามารถแนะนำช่วยแก้ไขปัญหา หรือมีทัศนคติเชิงบวกได้ รวมถึงด้านกระบวนการ (Process) เป็นอีกด้านในมุมมองของลูกค้าว่า ลักษณะการทำงานต้องมีความยืดหยุ่น และปรับลดลำดับขั้นตอนการพิจารณา อีกทั้งมีหน่วยงานสนับสนุน (Support) ที่มีความชำนาญด้านสินเชื่อ ทั้งหมดจะส่งผลให้การพิจารณาลดความคลาดเคลื่อน สามารถเชื่อมโยงกิจกรรมต่อเนื่อง และลดความล่าช้า สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้แตกต่างกันอยู่แข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาดสำหรับธุรกิจบริการ (7P's) ของ Philip Kotler อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2552) ระบุว่าแนวคิดการกำหนดกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจที่ให้บริการในด้านบุคคล (People) ซึ่งต้องอาศัยการคัดเลือก การฝึกอบรม การจูงใจ เจ้าหน้าที่ต้องมีทัศนคติ มีความสามารถตอบสนองต่อผู้ใช้บริการในการแก้ไขปัญหา สามารถสร้างค่านิยมให้กับองค์กร และในด้านการบริการ (Process) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับระเบียบวิธีการและงานปฏิบัติการด้านการบริการ ที่นำเสนอให้กับผู้ใช้บริการเพื่อมอบการให้บริการอย่างถูกต้องรวดเร็ว และทำให้ผู้ใช้บริการเกิดความประทับใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ยุทธศักดิ์ สิบญูเรือง (2558) ที่ค้นพบว่า ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดสำหรับสินค้าบริการ (7Ps) มีอิทธิพลที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการใช้บริการสินเชื่อธุรกิจ โดยธนาคารได้นำปัจจัยของส่วนประสมทางการตลาดไปพัฒนากระบวนการทำงานแล้ว จะส่งผลต่อคุณภาพการบริการมากขึ้น

สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาจากผู้ตอบแบบสอบถามและจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ได้สอบถามกลุ่มพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความล่าช้าของกระบวนการพิจารณาสินเชื่อธุรกิจ SMEs ตามแนวคิด 7S's McKinsey โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.20$, S.D.=0.43) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากค่าเฉลี่ย ด้านที่มากที่สุดประกอบด้วยด้านค่านิยมร่วม ($\bar{X}=4.32$, S.D.=0.54) รองลงมาด้านระบบการปฏิบัติงานพิจารณาสินเชื่อธุรกิจ SMEs ($\bar{X}=4.31$, S.D.=0.54) และด้านโครงสร้างของฝ่ายบริหารศูนย์ธุรกิจ SMEs ($\bar{X}=4.21$, S.D.=0.61) และมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ตามลำดับต่อไปนี้ ด้านบุคลากร สังกัดฝ่ายบริหารศูนย์ธุรกิจ SMEs ($\bar{X}=4.20$, S.D.=0.56) ด้านทักษะ ความสามารถ ของพนักงาน สังกัดฝ่ายบริหารศูนย์ธุรกิจ SMEs ($\bar{X}=4.13$, S.D.=0.63) ด้านกลยุทธ์ของฝ่ายบริหารศูนย์ธุรกิจ SMEs ($\bar{X}=4.13$, S.D.=0.63) และด้านรูปแบบการบริหารงานของฝ่ายบริหารศูนย์ธุรกิจ SMEs ($\bar{X}=4.11$, S.D.=0.61) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการพิจารณาสินเชื่อธุรกิจ SMEs ตามแนวคิด ทฤษฎีปัจจัยส่วนประสมทางการตลาด (7P's) ในด้านบุคลากร (People) พนักงานยังขาดทักษะการเจรจาด้านสินเชื่อ ความคิดริเริ่มความสามารถในการแนะนำช่วยแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า และด้านกระบวนการ (Process) ยังขาดหน่วยงานสนับสนุน (Support) ที่มีความชำนาญด้านสินเชื่อที่หลากหลาย การตัดสินใจส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับคณะกรรมการสินเชื่อ และมีลำดับขั้นตอนค่อนข้างมาก

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด และนำแต่ละด้านมาพิจารณาถึงสาเหตุปัญหา โดยผู้ศึกษาได้นำแผนผังกระดูกปลา (Fish Bone Diagram) มาร่วมวิเคราะห์หาสาเหตุ เพื่อตอบวัตถุประสงค์การศึกษาข้อที่หนึ่ง เรื่องของสาเหตุปัญหาที่ทำให้กระบวนการพิจารณาสินเชื่อธุรกิจ SMEs ล่าช้า นำไปสู่การกำหนดมาตรการแก้ไข ปรับปรุงกระบวนการได้อย่างแท้จริง ตรงประเด็น ได้แก่ 1) ด้าน



ค่านิยมร่วม เกี่ยวกับวัฒนธรรมและการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับสินค้าเชื่อทั้งหมด ให้สอดคล้องในทิศทางเดียวกัน 2) ด้านระบบการปฏิบัติงานมีความซ้ำซ้อน และส่วนมากยังเป็นแบบงานทำมือ (Manual) 3) ด้านโครงสร้าง สายบังคับบัญชาหลายลำดับชั้นในการพิจารณาสินค้าเชื่อ อาจส่งผลกระทบต่อความล่าช้า และอาจติดกับรูปแบบบริหาร 4) ด้านบุคลากร ยังขาดประสิทธิภาพ งานสินค้าเชื่อธุรกิจ SMEs และค่อนข้างมีหน้าที่รับผิดชอบในงานค่อนข้างมาก บ่อยครั้งที่ต้องทำงานเกินหน้าที่และความถนัด 5) ด้านทักษะ ความสามารถของพนักงานยังขาดทักษะพื้นฐานในทางสินค้าเชื่อธุรกิจ SMEs รวมถึงความเข้าใจนโยบาย คำสั่ง วิธีปฏิบัติงานสินค้าเชื่อ 6) ด้านกลยุทธ์ การสื่อสารภายใน ผู้บริหารต้องถ่ายทอดนโยบายให้พนักงานทราบได้รวดเร็วทันสถานการณ์และครบถ้วนสมบูรณ์ จะไม่เกิดความคลาดเคลื่อน และ 7) ด้านรูปแบบบริหารงาน ควรมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจในงาน และแบ่งการบริหารในแต่ละระดับให้มากขึ้น จากผลการศึกษาและการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา เพื่อสร้างแนวทางสำหรับนำไปใช้แก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตอบวัตถุประสงค์การศึกษาข้อที่สอง เรื่องของการหาแนวทางการพัฒนา ปรับปรุงลดขั้นตอนและระยะเวลาของกระบวนการพิจารณาสินค้าเชื่อธุรกิจ SMEs ผู้ศึกษาได้กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา โดยใช้หลักการ “ความสูญเสีย 7 ประการ (7 Wastes)” มุ่งเน้นการกำจัดความสูญเสีย หรือ งานที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่าในองค์กร (Non-value added work) ในกระบวนการพิจารณาสินค้าเชื่อธุรกิจ SMEs และแนวทางการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) โดยนำมาบูรณาการดำเนินการทั้ง 2 แนวทางร่วมกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับธนาคาร ผู้บริหารธนาคารจะได้ทราบถึงกิจกรรมที่ไม่จำเป็นในกระบวนการ และแนวทางการแก้ไข กำหนดวิธีดำเนินการแก้ไข ปรับปรุงลดขั้นตอน รวมถึงใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ฝ่ายบริหารศูนย์ธุรกิจลูกค้า SMEs ได้ควบคุมระยะเวลากระบวนการพิจารณาสินค้าเชื่อ SMEs ให้สำเร็จผลตามมาตรฐานให้บริการสินค้าเชื่อ (SLA) ใกล้เคียงกับสถาบันการเงินอื่น ที่มีค่าเฉลี่ยประมาณ 23 วันทำการ อีกทั้ง พนักงานวิเคราะห์สินค้าเชื่อได้ลดระยะเวลาการทำงาน ลดขั้นตอนซ้ำซ้อนของกระบวนการ มีเวลาพิจารณาสินค้าเชื่อลูกค้ารายถัดไปเพิ่มขึ้น สามารถเพิ่มผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่ได้รับ และตอบสนองบริการด้านสินค้าเชื่อ ด้วยความสะดวกรวดเร็วให้ลูกค้า เกิดเป็นความประทับใจในที่สุด

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ประเด็นที่องค์กรควรให้ความสำคัญ เพื่อพัฒนาและควบคุมระยะเวลาของกระบวนการพิจารณาสินค้าเชื่อ SMEs รวมถึงใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ให้สำเร็จผลตามมาตรฐานในการให้บริการสินค้าเชื่อ (SLA) และเพิ่มร้อยละผลสำเร็จของงาน ควรปรับเพิ่มความได้เปรียบ ตามแนวคิดปัจจัยองค์ประกอบภายใน 7 ประการขององค์กร (7S's McKinsey) สำหรับปัจจัย Hard's ทั้ง 3 ด้าน ทรัพยากรที่จับต้องได้ โดยให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ด้านการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องวางนโยบายลงมาสู่ผู้ปฏิบัติ และระดมความคิดร่วมมือพัฒนาปรับปรุงกระบวนการต่างๆ ให้ตอบโจทย์ผู้ปฏิบัติงานและเข้าถึงประสบการณ์ลูกค้า เน้นการตัดสินใจภายใต้การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกิดขึ้นจริง โดยใช้ชุดเครื่องมือทางกลยุทธ์ เช่น Big Data Analytics และกระจายอำนาจการตัดสินใจในงาน ส่วนปัจจัย Soft's ทั้ง 4 ด้าน ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ ผู้บริหารควรต้องเปิดกว้างทางความคิดที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลง สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง สร้างการทำงานเป็นทีม เสริมทักษะ และดึงดูดกลุ่มคนที่เกิดช่วงปี พ.ศ. 2527-2539 หรือกลุ่มมิลเลนเนียล (Millennial) เข้าสู่องค์กร รวมถึงให้พนักงานยึดถือหลัก P-D-C-A ; Plan การวางแผน Do การปฏิบัติ Check การตรวจสอบ Action การแก้ไข ให้เป็นนิสัยในการทำงาน เพื่อกระบวนการทำงานที่มีมาตรฐานและการพัฒนาปรับปรุงต่อไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยองค์ประกอบภายในขององค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อเกิดความล่าช้าในกระบวนการพิจารณาสินค้าเชื่อ SMEs โดยข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้างต่อไป มีดังนี้

1. ด้านหัวข้อการศึกษา ควรศึกษาเชิงลึกและวิเคราะห์เกี่ยวกับระบบงานวิเคราะห์สินค้าเชื่อธุรกิจ SMEs ของธนาคารและของคู่แข่ง เพื่อทำการเปรียบเทียบให้ทราบถึงความแตกต่าง จุดเด่นจุดด้อยจะสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานด้วยกระบวนการดิจิทัล และนำเทคโนโลยีมาสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจได้
2. ด้านการศึกษาเอกสาร ควรมีการเก็บข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูงและพนักงาน ของฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องในกระบวนการพิจารณาสินค้าเชื่อธุรกิจ SMEs เพิ่มเติม อาทิ ฝ่ายวิเคราะห์ความเสี่ยงสินค้าเชื่อ ฝ่ายพิธีการสินค้าเชื่อ ฝ่ายดูแลระบบงานวิเคราะห์สินค้าเชื่อ (LOR) เพื่อนำข้อมูลที่ได้เข้ามารวมวิเคราะห์ให้เกิดความชัดเจนมากยิ่งขึ้น



เอกสารอ้างอิง

- กรรณิการ์ สิทธิชัย. (2561). การจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รับรางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยศิลปากร. 11(3): 1419-1435.
- ธนาคารออมสิน. ฝ่ายบริการลูกค้าธุรกิจและภาครัฐ. ข้อมูลระยะเวลามาตรฐานการให้บริการสินเชื่อ (SLA) ของสถาบันการเงินอื่น. (เมษายน 2563).
- ธนวิชญ์ จินดาประดิษฐ์. (2561). การออกแบบกระบวนการ. ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2556-2561.
- ยุทธศักดิ์ สีบุญเรือง. (2558). ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการใช้บริการสินเชื่อธุรกิจธนาคารกรุงเทพของผู้ประกอบธุรกิจในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล. (วิทยานิพนธ์). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2552). กลยุทธ์การตลาด. กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2558). เครื่องมือสำหรับการปรับปรุงการเพิ่มผลผลิต. สืบค้นเมื่อ 19 สิงหาคม 2564. เข้าถึงได้จาก <https://piu.ftpi.or.th/productivity-tools/>.
- เอกกมล เอี่ยมศรี (2554). กรอบแนวคิด 7s McKinsey. สืบค้นเมื่อ 19 สิงหาคม 2564. เข้าถึงได้จาก <https://eiamsri.wordpress.com/2011/07/15/กรอบแนวคิด-7s-mckinsey/>.
- Nastasi, B. K. and Schensul, S. L. (2005). Contributions of qualitative research to the validity of intervention research. *Journal of School Psychology*. 43(3): 177-195.
- Yamane, T. (1973). *Statistics and Introductory Analysis*. 3th ed. New York: Harper and Row.