

การศึกษาปัญหาการลดลงของสินเชื่อสำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ของธนาคารออมสิน A Study of the Problem of Decreasing Credit for Savings Cooperatives of the Government Savings Bank

มาวิน นาคเอี่ยม¹ ลีลาวดี พัฒนรัชต์²
E-mail: Mawinn1975@gmail.com

บทคัดย่อ

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสาเหตุและปัจจัยที่ทำให้จำนวนสินเชื่อสำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ของธนาคารออมสินต่ำกว่าเป้าหมายที่ธนาคารกำหนดและมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง และเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อเป็นแนวทางในการเพิ่มปริมาณสินเชื่อสำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ของธนาคารออมสินให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ธนาคารกำหนด มีการศึกษาวิจัยในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ จะเป็นการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth Interview) และการทำแบบสอบถาม (Questionnaire) ข้อมูลที่ใช้ศึกษาเป็นข้อมูลปฐมภูมิ จากการใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 90 ชุด และการสัมภาษณ์กับข้อมูลทุติยภูมิที่เป็นปริมาณสินเชื่อสำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ของธนาคารออมสิน โดยเป็นผลการดำเนินงานจริงในปี 2560-2563 ผลการศึกษาพบว่าสาเหตุที่จำนวนสินเชื่อสำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ของธนาคารออมสินต่ำกว่าเป้าหมายที่ธนาคารกำหนดและมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากปัจจัยส่วนประสมทางการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์ และด้านบุคคล หรือพนักงาน มีความสำคัญต่อการใช้นสินเชื่อกับธนาคารของลูกค้ามากที่สุด ทั้งนี้ หากพิจารณาความเชื่อมโยงสาเหตุที่ลูกค้าสินเชื่อสำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ของธนาคารไม่เบิกวงเงินสินเชื่อกับธนาคาร เข้ากับปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่ลูกค้าให้ความสำคัญมากที่สุด สามารถสรุปได้ว่า การที่ลูกค้าไม่ใช้วงเงินสินเชื่อกับธนาคาร เนื่องจากการกำหนดวงเงินและเงื่อนไขสินเชื่อที่ไม่เหมาะสม ไม่สอดคล้องกับความต้องการและการดำเนินธุรกิจของลูกค้า ซึ่งเกิดจากการที่พนักงานสินเชื่อขาดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ในการอำนวยความสะดวก ดังนั้น ผลการศึกษาในครั้งนี้ เลือกแนวทางเลือกการแก้ไขปัญหาเป็นการพัฒนาระบบพี่เลี้ยงที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ด้านสินเชื่อ เป็นที่ยอมรับของผู้บริหารและพนักงานภายในหน่วยงาน และผ่านการอบรมในหลักสูตรการเป็นพี่เลี้ยง มาทำหน้าที่ดูแลและให้คำปรึกษาการทำงานแก่พนักงานใหม่ในเรื่อง

คำสำคัญ: ส่วนประสมทางการตลาด สินเชื่อสำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ ธนาคารออมสิน

Abstract

The main objectives of this study are to evaluate causes of declining growth rate continuously of the Government savings bank's Cooperatives Loans and to make the guideline for increasing the growth rate of the Government savings bank's Cooperatives Loans. This research was conducted by studying on the Marketing Mix: (7Ps) and analyzed through primary data obtained from conducting questionnaire from 90 customers as well as by interviewing executives from Government savings bank. Subsequently, primary data were linked with secondary data obtained from data on Cooperative Loans on actual performance compared with 2017 -2020. The results revealed that failure of growth rate Cooperative Loans was caused by the lack of knowledge, skills, and experiences on loan facilitating of loan officers leading to the failure to meet with demands and consistency with the business operation for their customers. Consequently, customers undisbursed loans. As a result, the problem on personal development should be solved by establishing Mentor System to make new officers understand on works that they were required to do through actual operations and situations (on the Job Training). These guidelines would help to obtain the result of loan consideration immediately and foster good values and cultures of the bank to officers.

Keywords: marketing mix (7Ps), cooperative loans, government savings bank

¹ นักศึกษาหลักสูตรปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

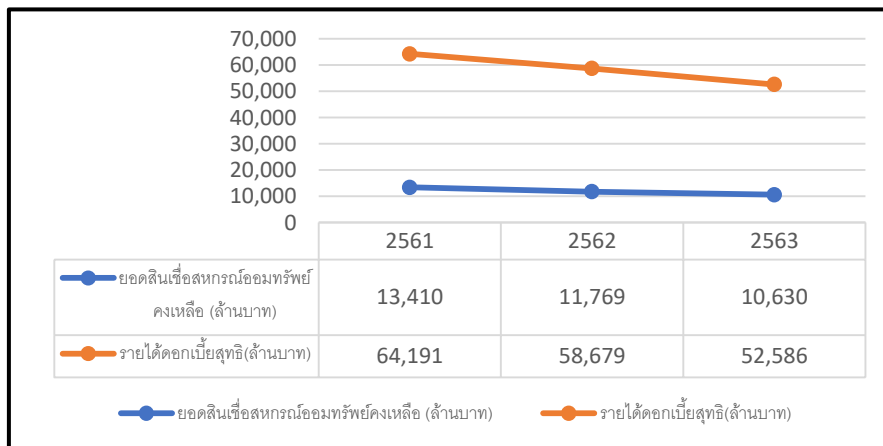
² อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

ความเป็นมาของปัญหา

สหกรณ์ออมทรัพย์ซึ่งเป็นผู้ให้บริการสินเชื่อของธนาคาร เป็นอีกหนทางเลือกของข้าราชการครู ตำรวจ ทหาร บุคลากร การแพทย์และสาธารณสุข รวมทั้งพนักงานรัฐวิสาหกิจต่างๆ ที่ขอสนับสนุนสินเชื่อโดยใช้บุคคลค้ำประกัน ดังนั้นสหกรณ์ออมทรัพย์จึงได้หาแหล่งเงินทุน (Source of fund) ที่จะไปปล่อยสินเชื่อให้กับสมาชิกสหกรณ์ฯ ซึ่งสถาบันการเงิน ถือเป็นแหล่งเงินทุนหนึ่งที่สหกรณ์ออมทรัพย์ต่างๆ ใช้บริการดังกล่าว ปัจจุบัน การให้การสนับสนุนสินเชื่อสำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ มีการแข่งขันกันที่ค่อนข้างรุนแรงมากขึ้น โดยสถาบันการเงินที่ปล่อยสินเชื่อสำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์หลัก (Major players) ได้แก่ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ (ธกส.) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) (KTB) ธนาคารออมสิน ธนาคารทีเอ็มบี และธนชาติ (TTB) ธนาคารแลนด์แอนด์เฮาส์ จำกัด (LH Bank) เป็นต้น ดังนั้น เมื่อแต่ละสถาบันการเงินมองว่าสินเชื่อสำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ มีความเสี่ยงทางด้านเครดิตค่อนข้างต่ำ ระหว่างสถาบันการเงินจึงได้มีความแข่งขันค่อนข้างสูงในการรักษาลูกค้าของตนเอง

สินเชื่อสำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ อยู่ในความรับผิดชอบของสายงานลูกค้าสินเชื่อธุรกิจและภาครัฐ ธนาคารออมสิน โดยสินเชื่อสำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ ถือว่าเป็นสินเชื่อประเภทหนึ่งของสินเชื่อธุรกิจที่มีความเสี่ยงทางด้านเครดิตในระดับต่ำกว่าสินเชื่อธุรกิจทั่วไป ดังนั้น ที่ผ่านมาธนาคารออมสินได้กำหนดเป้าหมายว่าธนาคารต้องมีสินเชื่อสำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ ประมาณ 30,000 ล้านบาท ในขณะที่ ณ ธันวาคม 2563 ธนาคารมียอดสินเชื่อสำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ เพียง 10,630 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 35 ของเป้าหมาย ซึ่งจะเห็นได้ว่ายังคงต่ำกว่าเป้าหมายค่อนข้างมาก และ 3 ปีที่ผ่านมาสินเชื่อสำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์มีการลดลงอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2561 ซึ่งมียอดสินเชื่อสำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ เท่ากับ 13,410 ล้านบาท ต่อมาในปี 2562 เท่ากับ 11,769 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 12 เมื่อเทียบกับปี 2561 และในปี 2563 ยอดสินเชื่อสำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ เท่ากับ 10,630 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 10 เมื่อเทียบกับปี 2562 ซึ่งสาเหตุสำคัญมาจากการที่ลูกค้าที่เป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ส่วนใหญ่ปฏิเสธการใช้วงเงินสินเชื่อกับธนาคารโดยไม่เบิกใช้วงเงิน หรือรีไฟแนนซ์ (Refinance) ไปใช้สินเชื่อกับสถาบันการเงินอื่น

จากปัญหาข้างต้นของธนาคารออมสิน จะเห็นได้ว่า ปริมาณสินเชื่อสำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ ยังคงต่ำกว่าเป้าหมายค่อนข้างมาก ซึ่งสาเหตุสำคัญมาจากการที่ลูกค้าที่เป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ส่วนใหญ่ปฏิเสธการใช้วงเงินสินเชื่อกับธนาคารโดยไม่เบิกใช้วงเงิน หรือรีไฟแนนซ์ (Refinance) ไปใช้สินเชื่อกับสถาบันการเงินอื่น เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงต้องมีการศึกษาสาเหตุและปัจจัยในประเด็นที่จำนวนสินเชื่อสำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ของธนาคารออมสินต่ำกว่าเป้าหมายที่ธนาคารกำหนดและมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง



แผนภูมิที่ 1 แสดงยอดสินเชื่อสำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ของธนาคารออมสิน ปี 2561-2563

ที่มา : รายงานผลการดำเนินงานของฝ่ายสินเชื่อสหกรณ์ออมทรัพย์ ธนาคารออมสิน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสาเหตุและปัจจัยในประเด็นที่จำนวนสินเชื่อสำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ของธนาคารออมสินต่ำกว่าเป้าหมายที่ธนาคารกำหนดและมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง
2. เพื่อศึกษาหาแนวทางการเพิ่มจำนวนสินเชื่อสำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ของธนาคารออมสิน

วิธีดำเนินการวิจัย

1. **ประเภทของการวิจัย** เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ในการศึกษาจะเป็นการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth Interview) และการทำแบบสอบถาม (Questionnaire)

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 การศึกษางานวิจัยในเชิงคุณภาพเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคล ผู้บริหารภายในสายงานสินเชื่อลูกค้าธุรกิจและภาครัฐ จำนวน 7 ท่าน คือ ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น ภายในสายงานสินเชื่อธุรกิจและภาครัฐ ของธนาคารออมสิน แบ่งเป็น ผู้อำนวยการฝ่าย จำนวน 1 ท่าน รองผู้อำนวยการฝ่าย จำนวน 3 ท่าน และผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย จำนวน 3 ท่าน เนื่องจากผู้บริหารดังกล่าวเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบพนักงานสินเชื่อของผลิตภัณฑ์สินเชื่อสำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ของธนาคารออมสิน

2.2 การศึกษางานวิจัยในเชิงปริมาณเป็นการทำแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งประชากรที่ศึกษาได้แก่ กลุ่มสหกรณ์ออมทรัพย์ จำนวนรวมทั้งสิ้น 983 สหกรณ์ออมทรัพย์ ผู้วิจัยได้ทำการคำนวณจากสูตรทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 90 โดยใช้ความคลาดเคลื่อนในการสุ่มร้อยละ 10 ซึ่งได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็นสหกรณ์ออมทรัพย์จำนวน 90 สหกรณ์ออมทรัพย์ โดยการสอบถามจะให้ผู้ที่ทำแบบสอบถาม คือ ผู้จัดการสหกรณ์ หรือเจ้าหน้าที่การเงิน หรือกรรมการดำเนินการ จำนวน 1 ท่านซึ่งเป็นผู้มีความรู้ทางการเงินของสหกรณ์ฯ เป็นอย่างดี

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

3.1 แบบสอบถาม (Questionnaire) สำหรับกลุ่มสหกรณ์ออมทรัพย์ จำนวน 90 สหกรณ์ออมทรัพย์

3.2 การสัมภาษณ์จะเป็นไปในรูปแบบคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ใช้ความรู้ แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุของการที่ไม่ใช้วงเงินของธนาคารออมสิน

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แหล่งข้อมูลจาก 2 แหล่ง ดังนี้ 1) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากการใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ด้วยการใช้แบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 90 ชุด และการสัมภาษณ์จากรายบุคคลผู้บริหารภายในสายงานสินเชื่อลูกค้าธุรกิจและภาครัฐ จำนวน 7 ท่าน คือ ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น ภายในสายงานสินเชื่อธุรกิจและภาครัฐ ของธนาคารออมสินแบ่งเป็น ผู้อำนวยการฝ่าย จำนวน 1 ท่าน รองผู้อำนวยการฝ่าย จำนวน 3 ท่าน และผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย จำนวน 3 ท่าน เนื่องจากผู้บริหารดังกล่าวเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบพนักงานสินเชื่อของผลิตภัณฑ์สินเชื่อสำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ของธนาคารออมสิน 2) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยการรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร หนังสือวารสาร อินเทอร์เน็ต และข้อมูลต่างๆ ของธนาคารออมสินเพื่อนำมาใช้ในการอภิปรายผล

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพซึ่งเป็นการนำข้อมูลปฐมภูมิที่มาจากสัมภาษณ์เชิงลึก จากกลุ่มที่เลือกมาวิเคราะห์ร่วมกับแนวคิดทฤษฎี สรุปข้อปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหา

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ เป็นการนำข้อมูลปฐมภูมิที่มาจากแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง จำนวนรวม 90 ตัวอย่าง มาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยประมวลผลด้วยวิธีการทางสถิติ ดังนี้ ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลการใช้สินเชื่อ ของกลุ่มตัวอย่างที่จัดทำแบบสอบถาม โดยนำเสนอออกมาในรูปแบบของตารางแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลผลลัพธ์จากการแสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในรูปแบบมาตราส่วนประมาณค่า สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อปริมาณสินเชื่อที่ไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด ซึ่งกำหนดปัจจัยจากการวิเคราะห์ส่วนประสมทางการตลาด โดยนำเสนอข้อมูลในรูปแบบค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของคะแนนในแต่ละสาเหตุของปัญหา

5.3 นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และจากการศึกษาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาทำการประมวลผลโดยวิธีการทางสถิติ และนำไปวิเคราะห์ด้วย SWOT และ TOWS เพื่อหาแนวทางแก้ไขต่อไป

ผลการวิจัย

ในเชิงปริมาณ

ตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ จำนวน 90 ราย

รายการ	จำนวน (แห่ง)	ร้อยละ
1. ประเภทสหกรณ์ออมทรัพย์		
สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจ	40	44.44
สหกรณ์ออมทรัพย์ครู	25	27.78
2. จำนวนปีที่เปิดดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์		
มากกว่า 30 - 40 ปี	65	72.22
มากกว่า 20 - 30 ปี	15	16.66
3. จำนวนสมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์แต่ละแห่ง		
มากกว่า 5,000-8,000 คน	35	38.89
มากกว่า 8,000-10,000 คน	21	23.33
4. ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในแต่ละแห่งว่ามีกำไรต่อเนื่องตลอด 3 ปี หรือไม่		
ใช่	90	100.00

จากกลุ่มตัวอย่างสหกรณ์ออมทรัพย์ จำนวน 90 แห่ง ส่วนใหญ่เป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจ จำนวน 40 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 44.44 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด รองลงมาเป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ครู จำนวน 25 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 27.78 โดยสหกรณ์ออมทรัพย์ดังกล่าว เปิดดำเนินการมากกว่า 30-40 ปี มีจำนวนสหกรณ์ออมทรัพย์ จำนวน 65 แห่ง คิดเป็น ร้อยละ 72.22 รองลงมา เป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ที่เปิดดำเนินการมากกว่า 20-30 ปี มีจำนวน 15 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 16.66 ในส่วนของกลุ่มตัวอย่างสหกรณ์ออมทรัพย์ดังกล่าวมีสมาชิกมากกว่า 5,000-8,000 คน คิดเป็นร้อยละ 38.89 รองลงมาจะเป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีสมาชิกมากกว่า 8,000-10,000 คน คิดเป็นร้อยละ 23.33 นอกจากนี้จะเห็นได้ว่าจากกลุ่มตัวอย่างสหกรณ์ออมทรัพย์ จำนวน 90 แห่ง ร้อยละ 100 เป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีกำไรต่อเนื่องตลอด 3 ปี

ตารางที่ 2 ข้อมูลที่สหกรณ์ออมทรัพย์ทั้ง 90 แห่ง ใช้สินเชื่อกับสถาบันการเงินต่างๆ

รายการ	จำนวน (แห่ง)	ร้อยละ
1. การใช้สินเชื่อกับสถาบันการเงินต่างๆ ของสหกรณ์ออมทรัพย์		
3 - 4 สถาบันการเงิน	50	55.56
1 - 2 สถาบันการเงิน	25	27.78
2. สถาบันการเงินหลักที่สหกรณ์ออมทรัพย์ขอสนับสนุนสินเชื่อ		
ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ (ธกส.)	35	38.89
ธนาคารออมสิน	30	33.33
3. การใช้วงเงินสินเชื่อจากแหล่งอื่น ใช่หรือไม่ใช่วงเงิน ของสหกรณ์ออมทรัพย์		
ใช่วงเงินสินเชื่อ	90	100.00
4. สัดส่วน NPLs ของสหกรณ์ออมทรัพย์แต่ละแห่ง		
ตั้งแต่ 0.00% - 1.00%	55	61.11
ตั้งแต่ 1.00% - 2.00%	20	22.22
5. แหล่งเงินทุน (Source of Fund) หลัก ที่สหกรณ์ออมทรัพย์นำมาปล่อยกู้ให้กับสมาชิก		
เงินกู้	60	66.67
เงินฝากจากสมาชิก	25	27.78

กลุ่มตัวอย่างสหกรณ์ออมทรัพย์ จำนวน 90 แห่ง มีสหกรณ์ออมทรัพย์ จำนวน 50 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 55.56 ใช้วงเงินสินเชื่อกับสถาบันการเงิน จำนวน 3 - 4 สถาบันการเงิน รองลงมาคือ สหกรณ์ออมทรัพย์ จำนวน 25 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 27.78 ใช้วงเงินสินเชื่อกับสถาบันการเงิน จำนวน 1-2 สถาบันการเงิน ในส่วนของการใช้วงเงิน มีสหกรณ์ออมทรัพย์ จำนวน 35 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 38.89 ใช้ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ (ธกส.) เป็นสถาบันการเงินหลัก รองลงมาคือสหกรณ์ออมทรัพย์ จำนวน 30 แห่ง

คิดเป็นร้อยละ 33.33 ใช้ธนาคารออมสิน เป็นสถาบันการเงินหลัก จากกลุ่มตัวอย่างสหกรณ์ออมทรัพย์ จำนวน 90 แห่ง ร้อยละ 100 เป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ที่ใช้วงเงินสินเชื่อจากแหล่งอื่นด้วย ที่ไม่ใช่จากสถาบันการเงิน จากกลุ่มตัวอย่างสหกรณ์ออมทรัพย์ จำนวน 90 แห่ง มีสหกรณ์ออมทรัพย์ จำนวน 55 แห่ง คิดเป็น ร้อยละ 61.11 มี NPLs Ratio ตั้งแต่ 0.00% - 1.00% รองลงมา มีสหกรณ์ออมทรัพย์ จำนวน 20 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 22.22 มี NPLs Ratio ตั้งแต่ 1.00% - 2.00% จากกลุ่มตัวอย่างสหกรณ์ออมทรัพย์ จำนวน 90 แห่ง มีสหกรณ์ออมทรัพย์ จำนวน 60 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 66.67 ใช้เงินกู้เป็นแหล่งเงินทุนหลัก รองลงมา มีสหกรณ์ออมทรัพย์ จำนวน 25 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 27.78 ใช้เงินฝากจากสมาชิกเป็นแหล่งเงินทุนหลัก

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลผลลัพธ์จากการแสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในรูปแบบมาตราส่วนประมาณค่า

ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาด	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
1. ด้านผลิตภัณฑ์	4.22	0.59	มากที่สุด
2. ด้านราคา	3.40	0.76	มาก
3. ด้านการจัดจำหน่าย	2.98	0.80	ปานกลาง
4. ด้านการส่งเสริมการตลาด	3.43	0.70	มาก
5. ด้านบุคคล	4.18	0.54	มากที่สุด
6. ด้านกายภาพและการนำเสนอ	3.52	0.68	มาก
7. ด้านกระบวนการ	3.83	0.58	มาก

จากผลการศึกษา โดยการสัมภาษณ์ และการทำแบบสอบถาม ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากบุคลากรทั้งภายในและภายนอกธนาคาร พบว่า ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) และด้านบุคคล (People) หรือพนักงาน (Employee) มีความสำคัญต่อการใช้สินเชื่อกับธนาคารของลูกค้ามากที่สุด มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 และ 4.18 ตามลำดับ โดยปัจจัยย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ วงเงินและเงื่อนไขสินเชื่อที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการ และมีจำนวนพนักงานที่มีทักษะและประสบการณ์ ด้านสินเชื่อที่เพียงพอ

ในเชิงคุณภาพ

สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้บริหารธนาคารออมสินจำนวน 7 ท่าน มีรายละเอียดดังนี้

1. พนักงานที่อำนวยความสะดวกสำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ ส่วนใหญ่เป็นพนักงานใหม่ ยังมีประสบการณ์ไม่เพียงพอในการอำนวยความสะดวก
2. ทางด้านความหลากหลายของผลิตภัณฑ์สินเชื่อของธนาคารออมสิน มีใกล้เคียงกับธนาคารพาณิชย์ เช่น วงเงินกู้ระยะยาว วงเงินตัวสัญญาใช้เงิน และวงเงินกู้เบิกเกินบัญชี เป็นต้น
3. ทางด้านอัตราดอกเบี้ยของสินเชื่อสำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ของธนาคารออมสินสามารถแข่งขันได้ แม้ธนาคารออมสินจะไม่ใช่อัตราดอกเบี้ยในระดับต่ำที่สุด ดังนั้น ทักษะการเจรจาต่อรองของพนักงานอำนวยความสะดวก จึงมีความจำเป็นค่อนข้างมาก
4. แม้ว่าสินเชื่อสำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสินเชื่อที่มีความเสี่ยงทางด้านเครดิตค่อนข้างต่ำ ดังนั้นทุกสถาบันการเงินพยายามจะรักษาปริมาณสินเชื่อประเภทนี้ไว้เพื่อบริหารจัดการกับระดับสินเชื่อด้วยคุณภาพ (NPLs) อย่างไรก็ตามผู้บริหารระดับสูง ได้แจ้งว่าได้รับนโยบายมาจากผู้อำนวยการธนาคารออมสินว่า จะไม่มีการแข่งขันทางด้านอัตราดอกเบี้ย เพื่อให้เกิดสงครามทางด้านราคา (Pricing War)

ทั้งนี้ หากพิจารณาเชื่อมโยงสาเหตุที่ลูกค้าสินเชื่อสำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ของธนาคารไม่เบิกวงเงินสินเชื่อกับธนาคาร เข้ากับปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่ลูกค้าให้ความสำคัญมากที่สุด สามารถสรุปได้ว่า การที่ลูกค้าปฏิเสธการใช้สินเชื่อกับธนาคาร เนื่องจากการกำหนดวงเงินและเงื่อนไขสินเชื่อที่ไม่เหมาะสม ไม่สอดคล้องกับความต้องการ และการดำเนินธุรกิจของลูกค้า ซึ่งเกิดจากการที่พนักงานสินเชื่อขาดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ในการอำนวยความสะดวก

จากการที่ได้ทำการวิจัยเพื่อการศึกษาการศึกษาสาเหตุและปัจจัย พร้อมทั้งหาแนวทางการแก้ไข ปัญหาการลดลงของ Portfolio สินเชื่อสำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ของธนาคารออมสินเกิดจากการที่พนักงานสินเชื่อขาดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ในการอำนวยความสะดวก ทำให้มีการกำหนดวงเงินและเงื่อนไขสินเชื่อที่ไม่ตรงกับความต้องการ และไม่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจของลูกค้า ส่งผลให้ลูกค้าปฏิเสธการใช้สินเชื่อกับธนาคาร ยกตัวอย่างเช่น บางสหกรณ์ออมทรัพย์ ค่อนข้างมีสภาพคล่องสูงจากการที่สมาชิก

ของสหกรณ์ฯ มีเงินฝากในปริมาณมาก มีแค่ช่วงเวลาสั้นๆ เท่านั้นที่จำเป็นจะต้องใช้วงเงิน ดังนั้นในกรณีนี้ ลูกค้าจึงอยากได้วงเงินกู้ยืม เบิกเกินบัญชี (O/D) หรือในกรณีที่บางสหกรณ์ออมทรัพย์ ต้องการใช้งินกู้ยืมระยะยาว (L/T) เพื่อให้สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ที่จะนำไปปล่อยเงินกู้ให้กับสมาชิกในระยะยาวเช่นกัน หรือบางสหกรณ์ออมทรัพย์ ต้องการใช้งินตัวสัญญาใช้เงิน (P/N) เพื่อบริหารสภาพคล่องเพียงระยะสั้น 30-120 วัน เป็นต้น

เนื่องจาก งานด้านสินเชื่อเป็นงานที่ต้องอาศัยทักษะเฉพาะ เช่น การวิเคราะห์ทางการเงิน การวิเคราะห์สินเชื่อ การเจรจาต่อรอง เป็นต้น รวมทั้งประสบการณ์ในการทำงาน แต่จากฐานข้อมูลบุคลากรของธนาคาร พบว่า พนักงานสินเชื่อธุรกิจส่วนใหญ่เริ่มจากบุคลากรที่เพิ่งจบการศึกษา ไม่มีประสบการณ์การทำงานในด้านดังกล่าว โดยพนักงานส่วนใหญ่มีอายุงานค่อนข้างน้อยอยู่ระหว่าง 3 - 5 ปี ประกอบกับลักษณะงานสินเชื่อเป็นงานที่ค่อนข้างหนัก และได้รับแรงกดดันสูง ในขณะที่ผลตอบแทนในรูปของอัตราเงินเดือนของธนาคาร ซึ่งให้กับบุคลากรที่ทำงานในด้านนี้ไม่แตกต่างไปจากการปฏิบัติงานส่วนอื่น และเป็นอัตราที่ต่ำกว่าสถาบันการเงินเอกชนอื่นค่อนข้างมาก ทำให้ที่ผ่านมามีบุคลากรด้านดังกล่าว เมื่อมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในระดับหนึ่ง ก็จะลาออกจากธนาคาร ไปทำงานที่ธนาคารพาณิชย์อื่น ทั้งนี้ การขาดทักษะ และประสบการณ์ ในด้านสินเชื่อ ย่อมส่งผลกระทบต่อข้อกำหนดวงเงิน และเงื่อนไขสินเชื่อที่ไม่ตรงกับความต้องการ และไม่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจของลูกค้าได้

ตารางที่ 4 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ด้วยเครื่องมือ SWOT Analysis

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
S1. มีผลิตภัณฑ์ทางการเงินหลากหลายเทียบเท่าธนาคารพาณิชย์อื่น เช่น P/N, L/T และ O/D เป็นต้น S2. ธนาคารออมสินให้บริการสินเชื่อสำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ด้วยอัตราดอกเบี้ยที่สามารถแข่งขันได้ (Competitive pricing)	W1. พนักงานสินเชื่อพนักงานสินเชื่อขาดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ในการอำนวยความสะดวก ทำให้มีการกำหนดวงเงินและเงื่อนไขสินเชื่อที่ไม่ตรงกับความต้องการ และไม่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจของลูกค้า W2. ปริมาณพนักงานอำนวยความสะดวกไม่เพียงพอ
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
O1. ธุรกิจสหกรณ์ออมทรัพย์มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นผลให้สหกรณ์ออมทรัพย์ต่างๆต้องการแหล่งเงินทุนจากสถาบันการเงินเพิ่มขึ้นอย่างเช่น ธนาคารออมสิน เป็นต้น O2. ธนาคารออมสิน เป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐ ไม่อยู่ภายใต้กฎหมายคุ้มครองเงินฝาก การที่สถาบันคุ้มครองเงินฝากประกาศปรับลดวงเงินคุ้มครองฯ จึงไม่ได้ส่งผลกระทบต่อวงเงินฝากของลูกค้าธนาคารออมสิน แต่อย่างไรก็ดี ส่งผลให้ประชาชนมั่นใจที่จะนำเงินมาฝากกับธนาคารออมสิน ดังนั้นธนาคารออมสินจึงมีสภาพคล่องค่อนข้างสูง รองรับบริการเป็นแหล่งเงินทุนของสหกรณ์ออมทรัพย์ต่างๆ	T1. มีการแข่งขันกันในการอำนวยความสะดวกสำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ของสถาบันการเงินค่อนข้างรุนแรง T2. คู่แข่งทางอ้อมของสถาบันการเงินในการอำนวยความสะดวกสหกรณ์ออมทรัพย์ ได้แก่ สหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีสภาพคล่องสูงและ ชุมชุมสหกรณ์ออมทรัพย์ มีการสนับสนุนสินเชื่อด้วยอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าสถาบันการเงิน

แนวทางการเพิ่มจำนวนสินเชื่อสำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ของธนาคารออมสิน ของเครื่องมือ TOWS Matrix

ตารางที่ 5 วิเคราะห์เครื่องมือ TOWS Matrix

กลยุทธ์เชิงรุก	กลยุทธ์เชิงแก้ไข
1. เพิ่มปริมาณของสินเชื่อสำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ โดยธนาคารมีนโยบายให้กำหนดเงื่อนไขที่สามารถแข่งขันได้กับคู่แข่งในรายที่เป็นลูกค้าปัจจุบัน (S2,O2) 2. มีการอำนวยความสะดวกสำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์เพิ่มขึ้น โดยการเจาะตลาดสหกรณ์ออมทรัพย์รายใหม่เพิ่มขึ้น (S1,O1)	1. เพิ่มปริมาณพนักงานอำนวยความสะดวกเพื่อให้เพียงพอในการรองรับการเติบโตของธุรกิจสหกรณ์ออมทรัพย์ (W2,O1) 2. กำหนดเงื่อนไขสินเชื่อเพื่อให้อัตราดอกเบี้ยกับลูกค้าให้มากที่สุด (W1,O2)
กลยุทธ์เชิงรับ	กลยุทธ์เชิงป้องกัน
1. ทำการตลาดแบบเฉพาะเจาะจง เช่น มีการให้รางวัลลูกค้าในรายที่เบิกใช้วงเงินสูง (Top Disbursement) เช่น รางวัลการไปศึกษาดูงานต่างประเทศ เป็นต้น (S1,T1)	1. ฝึกอบรมพนักงานอำนวยความสะดวก เพื่อให้มีความชำนาญในด้านทักษะการเจรจาต่อรองสามารถอำนวยความสะดวกได้ตอบโต้กับลูกค้าให้มากที่สุด (W1,T1)

อภิปรายผล

จากผลการศึกษาพบว่า ทัศนคติส่วนผสมทางการตลาด ทัศนคติอัตราดอกเบี้ย ทัศนคติแห่งการแสวงหากำไรสูงสุด และแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ นั้น สอดคล้องกัน โดย ปิยพงค์ พุฒนิษฐ์ (2561) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไรของสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐ พบว่า อัตราส่วนรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการต่อรายได้รวม (ทิศทางเดียวกัน) และอัตราส่วนหนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญ (ทิศทางตรงกันข้าม) มีผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรของธนาคารออมสิน และกิตติชัย กาทองทุ่ง (2558) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อปริมาณการให้สินเชื่อของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) โดยศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณสินเชื่อกับปัจจัยอื่น ๆ พบว่าปริมาณเงินฝากมีความสัมพันธ์กับปริมาณการให้สินเชื่อในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญ นั้นหมายถึง หากธนาคารมีสภาพคล่องสูงสามารถปล่อยสินเชื่อได้มากเช่นเดียวกัน

จากการเชื่อมโยงข้อมูลของผลการสัมภาษณ์ และการตอบแบบสอบถาม พบว่าการที่พนักงานสินเชื่อขาดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ในการอำนวยความสะดวก ไม่เข้าใจในธุรกิจของลูกค้า ทำให้มีการกำหนดวงเงินและเงื่อนไขสินเชื่อที่ไม่ตรงกับความต้องการ และไม่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจของลูกค้า ส่งผลให้ลูกค้าปฏิเสธการใช้สินเชื่อกับธนาคาร การพัฒนาบุคลากรจึงถือเป็นการแก้ไข ปัญหาที่ต้นเหตุ และเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ซึ่งจะช่วยผลักดันให้จำนวนสินเชื่อสำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ของธนาคารออมสินเป็นไปตามเป้าหมายที่ธนาคารกำหนดและมีรายได้ดอกเบี้ย ซึ่งเป็นรายได้หลักของธนาคารมีการเติบโตอย่างยั่งยืน

จากทางเลือก 3 แนวทางในการพัฒนาบุคลากร ที่ผู้ศึกษาได้พิจารณาข้อดีและข้อจำกัดในแต่ละทางเลือก พร้อมด้วยวิเคราะห์งบประมาณ ทั้งนี้ เพื่อให้ธนาคารสามารถสร้างรายได้ดอกเบี้ยได้คุ้มค่าต่อการลงทุน จึงเลือกแนวทางที่ 1 การพัฒนาระบบพี่เลี้ยง (Mentor System) ในการแก้ไขปัญหาการจำนวนสินเชื่อสำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ของธนาคารออมสินต่ำกว่าเป้าหมายที่ธนาคารกำหนดและมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาระบบพี่เลี้ยง (Mentor System) จะทำให้พนักงานใหม่เข้าใจในลักษณะงาน ที่ต้องปฏิบัติผ่านการปฏิบัติงาน และสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง (on the Job Training) ซึ่งสามารถสร้างผลงานการพิจารณาสินเชื่อได้ในทันที โดยไม่ต้องสูญเสียเวลา และค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมที่มีงบประมาณในการจัดอบรมแต่ละครั้งค่อนข้างสูง

นอกจากนี้ ระบบดังกล่าวไม่เพียงแต่เป็นการเสริมสร้างทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ ให้กับพนักงานใหม่ เท่านั้น อีกด้านหนึ่งผู้ทำหน้าที่พี่เลี้ยง (Mentor System) ย่อมได้เรียนรู้การพิจารณาสินเชื่อที่หลากหลายไปพร้อมกับพนักงานใหม่เช่นกัน เกิดการปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานด้วยกัน รวมทั้ง ยังช่วยในการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมที่ดีของธนาคารให้กับพนักงาน ซึ่งการมีที่ปรึกษาที่ดีหรือเพื่อนที่ไว้ใจได้จะทำให้พนักงานรู้สึกอุ่นใจว่าธนาคารมีความเอาใจใส่ต่อพนักงาน ทำให้อัตราการคงอยู่ของพนักงานเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้ ธนาคารและผู้บริหารยังลดข้อกังวลใจได้ในระดับหนึ่งถึงประสิทธิภาพในการดูแลและให้คำปรึกษาของพี่เลี้ยง เนื่องจากมีค่าตอบแทนพิเศษ เป็นแรงจูงใจในการทำหน้าที่ดังกล่าว

สรุปผลการวิจัย

จำนวนสินเชื่อสำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์ของธนาคารออมสินต่ำกว่าเป้าหมายที่ธนาคารกำหนดและมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง เกิดจากการที่ลูกค้าไม่ใช้วงเงินสินเชื่อกับธนาคาร เนื่องจากการกำหนดวงเงินและเงื่อนไขสินเชื่อที่ไม่เหมาะสม ไม่สอดคล้องกับความต้องการ และการดำเนินธุรกิจของลูกค้า ซึ่งเกิดจากการที่พนักงานสินเชื่อขาดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ในการอำนวยความสะดวก ฐานข้อมูลบุคลากรของธนาคาร พบว่า พนักงานสินเชื่อธุรกิจส่วนใหญ่เริ่มจากบุคลากรที่เพิ่งจบการศึกษา ไม่มีประสบการณ์การทำงานในด้านการอำนวยความสะดวกดังกล่าว จึงมีประสบการณ์และทักษะในการเจรจาต่อรองค่อนข้างน้อย ดังนั้นการพัฒนาระบบพี่เลี้ยง (Mentor System) ที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ด้านสินเชื่อ เป็นที่ยอมรับของผู้บริหารและพนักงานภายในหน่วยงาน และผ่านการอบรมในหลักสูตรการเป็นพี่เลี้ยง มาทำหน้าที่ดูแลและให้คำปรึกษาการทำงานแก่พนักงานใหม่ในทุกเรื่อง ซึ่งพนักงานอำนวยความสะดวกเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อความสามารถเพิ่มปริมาณสินเชื่อได้ เนื่องจากธนาคารออมสินมีผลิตภัณฑ์สินเชื่อที่หลากหลายและอัตราดอกเบี้ยที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้

ข้อเสนอแนะ

งานด้านสินเชื่อเป็นงานที่ต้องอาศัยทักษะเฉพาะ เช่น การวิเคราะห์ห้วงการเงิน การวิเคราะห์หนี้สินเชื่อ การเจรจาต่อรอง เป็นต้น รวมทั้งประสบการณ์ในการทำงาน แต่จากฐานข้อมูลบุคลากรของธนาคาร พบว่า พนักงานสินเชื่อธุรกิจส่วนใหญ่เริ่มจากบุคลากรที่เพิ่งจบการศึกษา ไม่มีประสบการณ์การทำงานในด้านดังกล่าว โดยพนักงานส่วนใหญ่มีอายุงานค่อนข้างน้อยอยู่ระหว่าง 3 - 5 ปี ประกอบกับลักษณะงานสินเชื่อเป็นงานที่ค่อนข้างหนัก และได้รับแรงกดดันสูง ในขณะที่ผลตอบแทนในรูปของอัตราเงินเดือนของธนาคาร ซึ่งให้กับบุคลากรที่ทำงานในด้านนี้ไม่แตกต่างไปจากการปฏิบัติงานส่วนอื่น และเป็นอัตราที่ต่ำกว่าสถาบันการเงินเอกชนอื่นค่อนข้างมาก

ทำให้ที่ผ่านมามีบุคลากรด้านดังกล่าว เมื่อมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในระดับหนึ่ง ก็จะลาออกจากธนาคาร ไปทำงานที่ธนาคารพาณิชย์อื่น ทั้งนี้ การขาดทักษะ และประสบการณ์ ในด้านสินเชื่อ ย่อมส่งผลกระทบต่อข้อกำหนดวงเงินและเงื่อนไขสินเชื่อที่ไม่ตรงกับความต้องการ และไม่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจของลูกค้าได้

เอกสารอ้างอิง

- กฤษฎา สังขมณี. (2558). การเงินและการธนาคาร. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- กิตติพงศ์ เกรียงพันธุ์. (2551). การศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการให้สินเชื่อ ของกลุ่มธนาคารพาณิชย์ไทย และกลุ่มธนาคารพาณิชย์ไทยแต่ละขนาด ในช่วงปี 2546 - 2550. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ธนาคารออมสิน. (2562). รายงานประจำปี 2561. กรุงเทพฯ: รายงานการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะการเงิน.
- ธนาคารออมสิน. (2563). รายงานประจำปี 2562. กรุงเทพฯ: รายงานการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะการเงิน.
- ธนาคารออมสิน. (2564). นโยบายสินเชื่อธนาคารออมสิน ประจำปี 2563. กรุงเทพฯ: แนวคิดเกี่ยวกับนโยบายสินเชื่อธุรกิจ.
- ธนาคารออมสิน. (2564). รายงานประจำปี 2563. กรุงเทพฯ: รายงานการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและฐานะการเงิน.
- ปิยพงศ์ พุฒนิชัย. (2561). ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรของสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐ. เศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- เพลินพิศ สัตย์สงวน. (2554). เศรษฐศาสตร์การเงินการธนาคาร (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.