

ธุรกิจก้าวหน้า

ADVANCED BUSINESS MAGAZINE

พุกโธโลยี

ธรรมาวุธ

ดร.ไพรินทร์ ชูโชติการ

นำ "ปตท." ก้าวกระโดด

ขึ้นแท่นบริษัทยักษ์ใหญ่ในโลก

ลักษณะ รจนานวิษ

วางรากฐาน "ร.ก.ส."

ยุคใหม่สู่การเติบโตที่มีคุณภาพ **THAIFEX**

บันทึกวอลย์ ศกุนตนา

กับ **THAIFEX**

World of Food Asia 2012

พลิกโอกาสส่งออก พร้อมخانรับยุทธศาสตร์

ถื่นครัวไทยสู่ครัวโลก

2012

9 780085 768583





ลักษณะ วอนานวัช

วางรากฐาน “ธ.ก.ส.”

ยุคใหม่สู่การเติบโตที่มีคุณภาพ

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรหรือ ธ.ก.ส. ที่วันนี้อยู่ภายใต้การบริหารงานของลักษณะ วอนานวัช เอ็มดีหนุ่มไฟแรงหัวใจลูกทุ่ง ผู้ซึ่งเคยได้รับรางวัลนักการเงินแห่งปี 2553 โดยถือว่าเขาเป็นผู้บริหารธนาคารรัฐรายแรกที่ได้รับรางวัลนี้ และจากการทุ่มเททำงานอย่างหนักของเขาส่งผลให้วันนี้ ธ.ก.ส. สามารถก้าวมาครองใจของลูกค้าทุกประเภท โดยเฉพาะลูกค้าที่ประกอบอาชีพเกษตรและครอบครัวของเกษตรกร ตามนโยบายของรัฐบาลที่ต้องการให้ ธ.ก.ส. เข้ามาช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรไทยให้ดีขึ้น

ลักษณะ วจนานวัช เป็นเอ็มดีคนที่ 9 นับตั้งแต่มีการก่อตั้ง ธ.ก.ส. ขึ้นมา และเป็นเวลากว่า 33 ปีแล้วที่เขาได้เข้ามาร่วมงานกับ ธ.ก.ส. คือตั้งแต่ปี 2522 ผู้ซึ่งเคยแสดงวิสัยทัศน์เมื่อครั้งก้าวขึ้นมาดำรงตำแหน่งผู้จัดการธ.ก.ส. ไว้ว่า เนื่องจากการทำงานของ ธ.ก.ส. จะเน้นให้ชุมชนเป็นศูนย์กลางของการคิด การพูด การทำ จึงมีแผนเพิ่มจุดบริการทางการเงินเป็น 3,000 แห่งภายใน 4 ปี ด้วยการเพิ่มสาขาเป็น 1,200 สาขาจากปัจจุบัน 964 สาขา ซึ่งครบ 4 ปี ธ.ก.ส. จะมีเครือข่ายจุดให้บริการที่มีสาขาตู้เอทีเอ็ม และจุดให้บริการเชื่อมโยงเครือข่ายกับสหกรณ์และชุมชน 3,000 แห่ง อีกสิ่งที ธ.ก.ส. จะเร่งพัฒนารองรับการเติบโตคือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศใน 3 โครงการใหญ่ คือ 1.ระบบธุรกิจหลักของสถาบันการเงิน 2.โครงการพัฒนาระบบเครือข่ายสื่อสาร 3.การลงทุนในระบบบัญชีบริหาร ซึ่งคณะกรรมการ ธ.ก.ส. ได้อนุมัติเห็นชอบแล้วคิดเป็นเงิน

ลงทุน 4,000 ล้านบาท และเมื่อครบ 4 ปี ธ.ก.ส. จะมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศครบ 4 โครงการ เมื่อบวกกับพนักงาน ธ.ก.ส. ที่มีศักยภาพ และเครือข่ายที่ครอบคลุม ธ.ก.ส. น่าจะเป็นศูนย์บริการภาคการเงินของชนบทไทย

ส่วนปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ที่มีอยู่ 10 เปอร์เซ็นต์ของสินเชื่อรวม ตั้งเป้าจะลดเหลือ 4 เปอร์เซ็นต์ภายใน 4 ปี โดยรูปแบบการแก้ปัญหาเอ็นพีแอลมาจากประสบการณ์พักชำระหนี้เกษตรกร ซึ่งจะแก้ปัญหาเอ็นพีแอลรายย่อยใน 3 ปี. คือ ปลด ปรับ เปลี่ยน โดยปลด คือ การปลดหนี้เกษตรกร โดยเฉพาะรายย่อยที่มีหนี้ต่อรายไม่เกิน 1 แสนบาท มีจำนวน 3 แสนราย โดยได้ขอให้สาขาทั่วประเทศเข้าไปดูเกษตรกรที่ไม่มีศักยภาพการผลิตก็ขอให้ทำการปลดหนี้ จำหน่ายหนี้ออกจากบัญชี ซึ่งจากการสำรวจของ ธ.ก.ส. พบว่าลูกค้าที่มีปัญหามี 40,000 ราย ในส่วนนี้หากจะตัดเป็นหนี้สูญก็ไม่กระทบฐานะ ธ.ก.ส.



เพราะกันล้ารองครบ 100 เปอร์เซ็นต์แล้ว ส่วนปรับ คือ ปรับโครงสร้างหนี้ เมื่อสแกนลูกค้าพบว่ายังมีศักยภาพการผลิตแต่ได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจหรือมีหนี้ที่เป็นรายจ่ายของครัวเรือนเพิ่มขึ้นจนไม่สามารถชำระหนี้ได้ ธ.ก.ส. จะปรับโครงสร้างหนี้ขยายเวลาชำระคืนหนี้เพื่อลดภาระ และจะทำควบคู่กับการฟื้นฟูและพัฒนาองค์ความรู้เพื่อให้เกษตรกรกลับมามีศักยภาพและมีรายได้มาชำระหนี้

ส่วนเอ็นพีแอลรายใหญ่ ลักษณะบอกว่าจะแก้ไขโดยจัดทีมเข้าไปจัดการหนี้เอ็นพีแอลโดยเฉพาะ ทำงานร่วมกับลูกค้า ถ้าการจัดการทีมจัดการหนี้ไม่พอ ก็มีแนวคิดจะจัดตั้งบรรษัทบริหารสินทรัพย์ในอนาคต โดยมีลักษณะใกล้เคียงกับสถาบันการเงินเอกชน แต่วิธีการจะละมุนละม่อมมากกว่า โดยได้

ขอคณะกรรมการ ธ.ก.ส. ว่าถ้าลูกค้ามีปัญหาเอ็นพีแอล และมีที่ดินค้ำประกันก็ขอให้ลูกค้าปลดหนี้โดยการโอนที่ดินมาเป็นของ ธ.ก.ส. เมื่อตีทรัพย์สินชำระหนี้แล้วจะให้เช่ากับเจ้าของที่ดินเดิมเพื่อทำต่อไป เมื่อฟื้นตัวได้ก็สามารถซื้อคืนที่ดินกลับ “แนวทางดังกล่าวจะเชื่อมโยงเข้าไปช่วยให้ชุมชนเข้มแข็ง โดยให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม กล่าวคือท้ายที่สุดถ้าเจ้าของที่ดินเดิมไม่สามารถซื้อกลับคืนได้ ที่ดินจะกลายเป็นของชุมชน แต่ในเรื่องนี้ต้องศึกษาในแง่มุมกฎหมายต่อไปให้ชัดเจนก่อนจะดำเนินการ” ลักษณะกล่าว

สำหรับการเติบโตของ ธ.ก.ส. ในระยะต่อไป ลักษณะกล่าวว่าจะอยู่ที่การสร้าง “มูลค่าเพิ่ม” ที่ต้องเชื่อมโยงการผลิตการตลาดกับเกษตรกรและภาคเอกชนมากยิ่งขึ้น เพื่อ



ให้มูลค่าเพิ่มตกอยู่ในชุมชน โดยจะขอวงเงินอนุมัติ 40,000 ล้านบาทจากคณะกรรมการ ธ.ก.ส. และอีกหน้าที่หลักของ ธ.ก.ส. กับการสนับสนุนนโยบายของรัฐ ลักษณะเล่าว่า มี 3 เรื่องได้แก่ การให้สินเชื่อเงินด่วน การค้าประกันราคาพืชผลเกษตร และการแก้ไขหนี้สินภาคประชาชน ทั้งหมดนี้คือ “วิสัยทัศน์” ของลักษณะที่ฉายภาพการขับเคลื่อน ธ.ก.ส. ให้เป็นศูนย์กลางบริการการเงินครบเครื่องให้กับชุมชนชนบทและภาครัฐ

โดยจุดเปลี่ยนครั้งสำคัญของ ธ.ก.ส. เกิดขึ้นเมื่อ 13 ปีที่แล้ว ที่มีการประท้วงครั้งใหญ่ที่ภาคอีสานเพื่อปิดสาขาของ ธ.ก.ส. จนทำให้ ธ.ก.ส. ต้องกลับมาทบทวนบทบาทของตนเองจนนำมาสู่การเปลี่ยนแปลงมิติในการดำเนินธุรกิจ



ของธ.ก.ส. กับลูกค้าที่เป็นเกษตรกรในยุคหลังที่เริ่มมีการนำ CSR เข้ามาใช้ ซึ่งลักษณะนี้ได้กล่าวถึงเรื่องนี้ไว้ว่า “เหตุการณ์ครั้งนั้นเป็นปัญหาในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างธนาคารกับสมาชิก ซึ่งก็คือลูกค้าในขณะนั้น เราเริ่มหันกลับมามองตัวเองว่ามีมิติในการเข้าหาลูกค้าของธนาคารเชิงตัวเกินไปในฐานะเจ้าหน้าที่ ธ.ก.ส.) ลงหลังบ้านในเวลา นั้นเราคิดว่าถ้าไม่ปรับตัวก็คงจะอยู่ยากมากในสังคม วิธีการปรับในเวลานั้นเป็นจุดเริ่มต้นที่เราเข้าไปพูดคุยกับชาวบ้านและปราชญ์ชาวบ้าน คนที่เป็นผู้รู้ในชุมชน ก็ให้คำแนะนำว่าถ้าไม่อยากให้เกิดเหตุการณ์เช่นนี้อีก ธ.ก.ส.ต้อง

เพิ่มมิติในการเข้าหาลูกค้า โดยวิธีที่ดีที่สุดคือการอยู่กับชาวบ้านและทำตัวให้เป็นส่วนหนึ่งของชุมชน โดยนำกระบวนการองค์ความรู้ในการพัฒนาเข้าไปใช้ จากวันนั้น ธ.ก.ส.จึงค่อยๆ ปรับตัวโดยใช้ลูกค้าและชุมชนเป็นศูนย์กลางในการทำงานและเป็นเส้นทางในการพัฒนาความรับผิดชอบต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่สุดกลุ่มหนึ่งของธนาคารคือลูกค้า”

และสำหรับกลยุทธ์ CSR ที่ ธ.ก.ส. นำมาใช้นั้นมี 2 หลักการคิดที่สำคัญคือ 1.หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่-

หัว 2.การที่เราให้มากกว่าสินเชื่อเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน และด้วยหลักคิดดังกล่าวจึงเป็นที่มาของกรอบความคิดในการทำงานที่ต้องดูแลลูกค้าตั้งแต่ต้นทางถึงปลายทางในวันถัดจากไป จากกรอบคิดกลายมาเป็นแนวปฏิบัติที่เรียกว่า 3 วิธี

ที่ประกอบด้วยวิถีชีวิตวิถีทำกินและวิถีทางเลือก

ลักษณะขยายความว่าวิถีชีวิตหมายถึงการที่ธนาคารพยายามเชิญชวนลูกค้าน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการดำรงชีวิตอย่างพอเหมาะพอดี โดยเน้นการบริหารจัดการการเงินในภาคครัวเรือน บัญชีครัวเรือนซึ่งถือเป็นแพ็คเกจที่พนักงานในแต่ละสาขาต้องเข้าไปพูดคุยและปรับทัศนคติของลูกค้าให้เขาสามารถพึ่งพาตนเองได้

ขณะที่วิถีทำกินมุ่งเน้นให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างปราชญ์ชาวบ้าน และเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จ ที่ปัจจุบันมีการขึ้นทะเบียนไว้ 6,000-7,000 คน



ไปสู่ลูกค้าของธนาคารซึ่งเป็นเกษตรกร โดยนับตั้งแต่วันแรกของการเป็นลูกค้า เกษตรกรต้นแบบเหล่านี้จะรับบทเป็นพี่เลี้ยงเข้าไปพูดคุย ที่จะนำไปสู่การต่อยอดภูมิปัญญาในการลดต้นทุน เพิ่มผลผลิตและแข่งขันได้มากขึ้น สำหรับวิถีทางเลือกไม่เพียงแต่เกษตรกรที่เป็นลูกค้า ยังมีการขยายความรับผิดชอบของธนาคารไปสู่ครอบครัวและลูกหลานเกษตรกร ในการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ และมีโอกาสสร้างอาชีพอื่นๆ เพื่อสร้างรายได้เพิ่มเติม รวมไปถึงโครงการอื่นๆที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำการเกษตร

จากภาพลักษณ์การทำงานของลักษณะ วจนา นวัช นายใหญ่แห่งธ.ก.ส.ที่ผ่านมาจะพบว่าเขาเป็นนักการเงินที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและทันสมัยจะเห็นได้จากการริเริ่มโครงการธนาคารชุมชนเพื่อลดช่องว่างการเข้าถึงแหล่งเงินระหว่างคนในเมืองกับคนชนบท และนอกจากนั้นเขายังเป็นนักการเงินมืออาชีพที่มีความซื่อสัตย์ต่อวิชาชีพด้วย

การบริหารความสมดุลระหว่างบทบาทการเป็นสถาบันการเงินของรัฐที่ต้องสนองตอบนโยบายของรัฐและความเป็นเอกชนที่เน้นในเรื่องผลตอบแทน ซึ่งจะแสดงให้เห็นในรูปแบบความเจริญเติบโตขององค์กรและผลกำไรที่สูงขึ้นเรื่อยๆ รวมทั้งการจัดตั้งโครงการธนาคารโรงเรียนที่ส่งเสริมการออมและธนาคารต้นไม้ที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมของลักษณะ วจนา นวัช ในการลดภาวะเรือนกระจกหรือภาวะโลกร้อน ผู้ซึ่งมีสุดยอดความฝันที่ว่าต้องการให้ธ.ก.ส.เป็นสถาบันที่ลดเส้นกั้นพรมแดนระหว่างการเงินในชนบทและชุมชนในเมือง เอ็มดีหนุ่มไฟแรงหัวใจลูกทุ่งแห่งธ.ก.ส.ผู้มีนามว่าลักษณะ วจนา นวัช □