



## การแก้ไขปัญหาผลประกอบการขาดทุนของ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.)

### สาขาหนองตาวง

## The solution for loss of profit for Bank of Agriculture and Agricultural Co-operatives (BAAC)

### Nong Ta Ngu Branch

### ปริยารัฐ ชื่นอยู่ และ ประสิทธิ์ มะหะหมัด

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต(MBA online) คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, Email:preeyarat.ch@baac.or.th

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต(MBA online) คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, Email:pmahamad2004@hotmail.com

### บทคัดย่อ

รายงานการศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสาเหตุและแนวทางแก้ไขปัญหาผลประกอบการขาดทุน และเพื่อหากลยุทธ์ในการเพิ่มรายได้และลดค่าใช้จ่ายการดำเนินงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร(ธ.ก.ส.) สาขาหนองตาวง ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาเป็นข้อมูลปฐมภูมิที่เก็บจากแบบสอบถามจากลูกค้าของธนาคารที่เป็นเกษตรกรจำนวน 373 คนจากจำนวนทั้งหมด 5,485 คน กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาโรยามาเน่ โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และเป็นการเก็บข้อมูลจากระบบรายงานข้อมูลเพื่อการบริหารสาขา (BMIS)ย้อนหลัง 3 ปี ตั้งแต่ปีบัญชี 2560 ถึง ปีบัญชี 2562 โดยเก็บจากผลการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. สาขาหนองตาวงเปรียบเทียบกับสาขาลาดยาว สาขาบรรพตพิสัย และสาขาทาดลี้ ได้แก่ เงินให้สินเชื่อ เงินรับฝาก รายได้ ค่าใช้จ่าย และ อัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ จากนั้นนำผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลมาอภิปรายกลุ่มย่อย (Focus Group) ของพนักงานระดับหัวหน้างานและตัวแทนพนักงานด้านสินเชื่อและพนักงานการเงินรวม 7 คน

ผลการศึกษา พบว่าสาเหตุของปัญหาผลประกอบการขาดทุนของ ธ.ก.ส. สาขาหนองตาวง ได้แก่มียอดสินเชื่อ NPL สูงทำให้ค่าใช้จ่ายเงินสำรองหนี้สงสัยจะสูญสูงไปด้วย มีรายได้ดอกเบี้ยและรายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียมต่ำ มีค่าใช้จ่ายชดเชยต้นทุนเงินโอนสูง พนักงานขาดการติดตามหนี้จากลูกค้า ความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้าลดลง แนวทางแก้ไขปัญหาคือการจ่ายสินเชื่ออย่างมีคุณภาพและบริหารจัดการหนี้ NPL ทำให้ค่าใช้จ่ายในการกันสำรองหนี้สงสัยจะสูญลดลง หาเงินฝากเพิ่มขึ้นเพื่อลดค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุนเงินโอน หายรายได้ค่าธรรมเนียมเพิ่มขึ้นจากลูกค้ารายใหม่และติดตามรายได้ดอกเบี้ยเงินกู้จากลูกค้ารายเดิม สร้างภูมิคุ้มกันให้กับลูกค้า ธ.ก.ส. ให้ความรู้เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนการผลิต เพิ่มขีดความสามารถการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการผลิต และแปรรูป สนับสนุนการประกอบอาชีพอื่น ๆ การนำหลักของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการดำเนินชีวิต

**คำสำคัญ:** ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร, ผลประกอบการ, ขาดทุน



### Abstract

The purpose of this study is to understand the cause for loss of profit and to formulate a guideline for finding solutions in resolving problems and at the same time finding strategies to increase business revenue while reducing operational cost for Bank for Agriculture and Agricultural Co-operatives (BAAC) Nong Ta Ngu branch. Data used in the study originated from primary data collected from questionnaire given to customers by the bank. The customers that participated in the questionnaire were farmers. 373 people out of 5,485 were selected. The size of the designated sample was determined by using Taro Yamane formula and convenience sampling method was used in the random selection of participants. The statistical values used in the analysis included usage of percentage, average and from collecting data of Branch Management Information System (BMIS) in management of the branch for the past three years from the fiscal year of 2017 through 2019. The results for performance was gathered of BAAC Bank Nong Ta Ngu branch and compared with Lat Yao, Banphot Phisai and Takhli branches with the emphasis on financial loans, deposits, revenue, cost and other important financial ratio rates. Then the results from the data analysis were further discussed with smaller groups of seven people (Focus Group) among them were employees at the supervising levels, representatives from financial loan and finance department.

The result from the study demonstrated the actual cause of the problem for the loss of profit for BAAC Nong Ta Ngu branch which included high NPL loans that subsequently led to high debt reserves settlement expenses and at the same time doubtful debts. Low performance in the collection of interest revenue, service revenue, and minimal fee charges. There is high expense for the cost of reimbursement fee when making transfer payment. Employees' failure to collect debts from customers. Decrease in the ability for customers to make payment. The recommendation in solving these problems include quality loan payment and lesser NPL debt management resulting in lowering the debt reserves settlement expenses for doubtful debts. Acquiring more bank deposit to lessen the cost of transfer fees. Increase service fee revenue from new customers and accumulating loan interests from existing customers. Create stability for BAAC customers. Provide them with information and knowledge on changes of production technologies. Enhance and strengthen their skills in using technology and new innovation in production and processing of goods. Support them in other available occupation and applying the principles of sufficiency economy into their daily life.

**Keywords: Bank for Agriculture and Agricultural Co-operatives, Business Turnover, Loss**



## 1. บทนำ

จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของ ธ.ก.ส. สาขาหนองคาย สังกัด สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดนครสวรรค์ พบว่าผลประกอบการขาดทุนต่อเนื่องติดต่อกัน 3 ปีซ้อน จากระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารของธนาคาร ระบบรายงาน BMIS (Branch Management Information System) รายงานข้อมูลเพื่อการบริหารสาขา ตั้งแต่ปีบัญชี 2560 ถึง ปีบัญชี 2562 สรุปข้อมูลทางบัญชีดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงข้อมูลทางบัญชี ธ.ก.ส. สาขาหนองคาย (หน่วย : ล้านบาท)

รายการ	ปีบัญชี 2560	ปีบัญชี 2561	ปีบัญชี 2562
สินทรัพย์	1,661	1,686	1,680
หนี้สิน	479	493	569
รายได้	95	87.1	79.6
ค่าใช้จ่าย	15.4	16	17.3
หนี้สงสัยจะสูญ	89.3	129.40	96.20
รวมค่าใช้จ่าย	104.7	145.4	113.5
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	(9.7)	(58.3)	(33.9)
ชดเชยเงิน โอน	(23.3)	(24)	(24.1)
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ หลังชดเชยเงินโอน	(33)	(82.3)	(58)

มีผลประกอบการขาดทุน สาเหตุเนื่องมาจาก

1) มีรายได้ลดลงอย่างต่อเนื่องทุกปีซึ่งรายได้ส่วนใหญ่เป็นรายได้ดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมมาเป็นรายได้ ค่าธรรมเนียมและค่าบริการอื่น ๆ

2) ค่าใช้จ่ายดำเนินงานและค่าใช้จ่ายชดเชยเงินโอน (ต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ธนาคารคิดจากสาขากรณีสาขามีเงินให้สินเชื่อรวมแล้วเฉลี่ยมากกว่าเงินรับฝากรวมแล้วเฉลี่ยด้วยอัตราชดเชยเงินโอนที่ธนาคารกำหนด)มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3) ค่าใช้จ่ายหนี้สงสัยจะสูญมีปริมาณมากแสดงให้เห็นว่าสาขามีสินเชื่อที่เป็น NPL ในอัตราที่ค่อนข้างสูง ผลที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้เป็นแนวทางแก่ผู้บริหารของ ธ.ก.ส. สาขาหนองคายเพื่อนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาผลประกอบการขาดทุนของสาขาและสามารถนำแนวทางไปปรับใช้กับสาขาอื่นที่มีผลประกอบการขาดทุนได้เช่นกัน

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีการวิเคราะห์ SWOT (พินุล ทีปะปา๒,2559)

เป็นเครื่องมือเพื่อใช้ในการประเมินสถานการณ์ที่จะทำให้ผู้บริหาร สามารถกำหนดจุดแข็ง (S=Strengths) จุดอ่อน (W=Weaknesses) โอกาส (O=Opportunities) และ อุปสรรค (T=Threats) รวมถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับ



องค์กรได้เป็นอย่างดี SWOT คือกระบวนการที่จะช่วยให้องค์กรนำจุดแข็งที่องค์กรมีอยู่มาพัฒนาให้ได้เปรียบมากยิ่งขึ้น และลดข้อเสียเปรียบให้ลดลงได้เป็นอย่างดี

#### แนวคิด TOWS Matrix (พิบูล ทิปะปาล,2559)

เป็นการนำผลวิเคราะห์ SWOT ที่ได้มาสร้างกลยุทธ์ TOWS Matrix ออกมา 4 แบบ คือ กลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์เชิงแก้ไข กลยุทธ์เชิงรับ และกลยุทธ์เชิงป้องกัน โดยเป็นการจับคู่กันของผลวิเคราะห์ SWOT ดังนี้

จุดแข็ง กับ โอกาส : SO (กลยุทธ์เชิงรุก)

จุดอ่อน กับ โอกาส : WO (กลยุทธ์เชิงแก้ไข)

จุดแข็ง กับ อุปสรรค : ST (กลยุทธ์เชิงรับ)

จุดอ่อน กับ อุปสรรค : WT (กลยุทธ์เชิงป้องกัน)

หลักการงานของระบบข้อมูลเพื่อการบริหารสาขา (Branch Management Information System : BMIS)(ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร,2561)

BMIS เป็นเครื่องมือที่ ธ.ก.ส. ใช้สำหรับการบริหารงานสาขา โดยรวบรวมข้อมูล รายการหลัก ของสินทรัพย์ หนี้สิน รายได้ ค่าใช้จ่าย และอัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ เป็นตารางข้อมูลผลการดำเนินงานรายวันและรายเดือน (รายงาน BMIS) เป็นรายงานสรุปผลการดำเนินงาน เป็นภาพรวมรายสาขา สำนักงานจังหวัด สำนักกิจการนครหลวง ฝ่ายกิจการสาขาภาค รวมฝ่ายกิจการสาขา แสดงข้อมูลรายงานใน 1 หน้ากระดาษ ประมวลผลรายงานแบบรายวันและรายเดือน

#### ทฤษฎีการวิเคราะห์ 7s McKinsey PEST Analysis (มณีรัตน์ สุพร ,2555)

กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework) แนวคิดนี้ได้รับการเผยแพร่เป็นครั้งแรกในปี ค.ศ.1980 โดย Robert Waterman , Tom Peter and Julien Phillips แนวคิดนี้ต้องการนำเสนอว่าประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจเกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ 7 ประการ ของธุรกิจว่ามีลักษณะและมีสภาพอย่างไร จึงเป็นที่มาของศัพท์คำหนึ่งว่า Mckansey's 7 S แบบจำลอง 7-S นี้เป็นกรอบการพิจารณาและการวางแผนเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในองค์กรโดยการประสานองค์ประกอบทั้ง 7 ตัว ให้สอดคล้องประสานกัน ตัวแปรแต่ละตัวมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรเริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์องค์กรเกี่ยวข้องกับการพิจารณาโครงสร้างองค์กร เป้าหมายขององค์กร ระบบการดำเนินงาน ทักษะที่ใช้ในการทำงาน บุคลากร รูปแบบพฤติกรรมของพนักงานและเป้าหมายที่ต้องการ

#### ทฤษฎีแผนผังก้างปลา (ประชาสรรค์ แสนภักดี,2562)

แผนผังก้างปลา (Fish Bone Diagram) หรือเรียกเป็นทางการว่าแผนผังสาเหตุและผล (Cause and Effect Diagram) เป็นแผนผังที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหา (Problem) กับสาเหตุทั้งหมดที่เป็นไปได้ที่อาจก่อให้เกิดปัญหานั้น (Possible Cause) ใช้แผนผังสาเหตุและผลเมื่อต้องการค้นหาสาเหตุแห่งปัญหา หรือเมื่อต้องการให้เป็นแนวทางในการระดมสมอง วิธีการสร้างแผนผังสาเหตุและผล ส่วนปัญหาหรือผลลัพธ์ (Problem or Effect) ซึ่งจะแสดงอยู่ที่หัวปลา ส่วนสาเหตุ (Causes) จะ เขียนไว้ก้างปลาแต่ละก้าง ก้างย่อยจะเป็นสาเหตุของก้างรอง และก้างรองเป็นสาเหตุของก้างหลัก กำหนดกลุ่มปัจจัยที่จะทำให้เกิดปัญหานั้นๆ ระดมสมองเพื่อหาสาเหตุในแต่ละปัจจัย หาสาเหตุหลักของปัญหา จัดลำดับความสำคัญของสาเหตุ และใช้แนวทางการปรับปรุงกระบวนการที่จำเป็น



**แนวคิดการสำรองเงินเพื่อหนี้สูญ** (ธนาคารแห่งประเทศไทยและธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร, 2561) คือ หลักเกณฑ์ที่กำหนดโดยธนาคารแห่งประเทศไทยในการกันเงินสดสำรองไว้เป็นค่าเพื่อหนี้สูญหรือหนี้สงสัยจะสูญ โดยที่สถาบันการเงินจะต้องกันเงินสำรองสำหรับสินทรัพย์จัดชั้นแต่ละประเภท

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

**คณะวิจัยสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดจันทบุรี (2561)** ศึกษาเรื่ององค์ประกอบที่ส่งผลกระทบต่อการเกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้และมาตรการในการป้องกัน แก่ไข กรณีศึกษาลูกค้ำหนี้ค้างชำระ (NPL) ธ.ก.ส. จังหวัดจันทบุรีพบว่า ปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อการเกิดหนี้ค้างชำระส่วนใหญ่เกิดจากส่วนบุคคล ได้แก่ ค่าครองชีพ, ค่าใช้จ่ายในครัวเรือนที่สูงการใช้จ่ายเงินกู้ไม่ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ขาดการติดต่อกับพนักงานเมื่อไม่สามารถชำระหนี้ได้ลูกค้ำขาดการออมเงินและขาดการจดบันทึกรายรับรายจ่าย รวมถึง ต้นทุนการผลิตสูง ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ราคาผลผลิตตกต่ำ รวมถึงเรื่องตลาดที่รองรับผลผลิตและการช่วยเหลือจากรัฐในการรวบรวมและระบายสินค้า ส่วนปัจจัยที่เกิดจากการบริการของธนาคารส่วนใหญ่การกำหนดวงเงินกู้ไม่เหมาะสมตามแหล่งที่มาของรายได้ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวเป็นสาเหตุทำให้เกิดหนี้ค้างชำระ

**คณะวิจัย สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดสกลนคร (2558)** ศึกษาเรื่อง ปัจจัยในการตัดสินใจเลือกใช้บริการด้านเงินฝากของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในเขตจังหวัดสกลนคร พบว่าเหตุผลที่เลือกใช้บริการคือ ธนาคารตั้งอยู่ในแหล่งชุมชน / ใกล้บ้าน ความสะดวกในการเบิกถอนเงิน และการให้บริการมีความสะดวกและรวดเร็ว โดยมีการตัดสินใจใช้บริการด้วยตนเอง ช่วงเวลาที่ใช้บริการเงินฝากที่ธนาคารในแต่ละเดือนและความถี่ในการใช้บริการไม่แน่นอน ส่วนใหญ่ใช้บริการเงินฝากที่เคาน์เตอร์บริการและช่องทางในการทราบข้อมูลข่าวสารของด้านเงินฝาก คือ พนักงานธนาคาร

**มัทนา กฤษฎาจักร (2559)** ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไรของโรงพยาบาล พบว่า(1) รายได้ที่มีอิทธิพลสูงสุดต่ออัตรากำไรขั้นต้นคือสัดส่วนรายได้จากโครงการประกันสังคมส่งผลกระทบต่อเชิงบวกและรองลงมาคือสัดส่วนรายได้จากกิจการ โรงพยาบาลส่งผลในเชิงลบ (2) รายจ่ายที่มีอิทธิพลเชิงลบสูงสุดกับความสามารถในการทำกำไร คือสัดส่วนต้นทุนขาย รองลงมาคือสัดส่วนค่าใช้จ่ายการขายและบริหาร ทั้งสองรายการส่งผลต่ออัตรากำไรก่อนดอกเบี้ยจ่ายและภาษีเงินได้อัตรากำไรสุทธิด้านอัตราผลตอบแทนสินทรัพย์และอัตราระแสเงินสด (3) สัดส่วนค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่ายส่งผลกระทบต่อเชิงลบกับอัตรากำไรก่อนดอกเบี้ยจ่ายและภาษีเงินได้อัตรากำไรสุทธิและด้านอัตราผลตอบแทนสินทรัพย์ (4) สัดส่วนดอกเบี้ยจ่ายส่งผลกระทบต่ออัตราผลตอบแทนสินทรัพย์และเชิงบวกต่ออัตราระแสเงินสดแต่ไม่สัมพันธ์กับอัตรากำไรสุทธิ (5) สัดส่วนภาษีเงินได้ส่งผลกระทบต่ออัตรากำไรสุทธิอัตราผลตอบแทนสินทรัพย์และอัตราระแสเงินสด

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุและแนวทางการแก้ไขปัญหาผลประกอบการขาดทุนของ ธ.ก.ส. สาขาหนองคาย
- 2) เพื่อหากกลยุทธ์แนวทางในการเพิ่มรายได้และลดค่าใช้จ่ายการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. สาขาหนองคาย



### 3. การดำเนินการวิจัย

เป็นการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม จากลูกค้าเงินกู้ที่มีหนี้ค้างชำระและลูกค้าเงินกู้ที่ไม่มีหนี้ค้างชำระ หรือไม่ได้กู้เงินกับธนาคารเพื่อสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมและความคิดเห็นการใช้บริการธนาคารด้านต่างๆ รวมถึงปัจจัยที่มีผลต่อหนี้ค้างชำระและแนวทางการแก้ไขปัญหา รวมถึงความต้องการให้ธนาคารช่วยเหลือสิ่งใดบ้าง จากลูกค้าของ ธ.ก.ส. สาขาหนองคายที่เป็นเกษตรกร กำหนดกลุ่มตัวอย่างใช้สูตรของทาโรยามาเน่ ได้จำนวน 373 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) จัดทำแบบสอบถามออนไลน์โดยใช้ Google Form และสร้าง QR Code จากนั้นแจกแบบสอบถามโดยส่ง Link แบบสอบถามไปที่กลุ่ม Line หัวหน้ากลุ่มลูกค้าเกษตรกร และลูกค้าที่มาใช้บริการที่ ธ.ก.ส. สาขาหนองคายจากนั้นนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) แบ่งกลุ่มจำแนกประเภทนำมาแปลงเป็นค่าร้อยละ (Percentage) และนำเสนอข้อมูลในรูปแบบของตารางแจกแจงความถี่ (Frequency Table) และนำข้อมูลจากระบบรายงานข้อมูลเพื่อการบริหารสาขา (BMIS) ย้อนหลัง 3 ปี ตั้งแต่ปีบัญชี 2560 ถึง ปีบัญชี 2562 โดยเก็บจากผลการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. สาขาหนองคาย เปรียบเทียบกับสาขาลาดยาว สาขาบรรพตพิสัย และสาขาตาคลิ ได้แก่ เงินให้สินเชื่อ เงินรับฝาก รายได้ ค่าใช้จ่าย และอัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ จากนั้นนำผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลมาอภิปรายกลุ่มย่อย (Focus Group) มาทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ตามหลักการวิเคราะห์ ของ McKinsey 7's Framework วางเค้าโครงการวิเคราะห์ ข้อมูลเพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาและวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้แผนผังเหตุและผล โดยใช้แผนผังก้างปลาและ SWOT Analysis สรุปข้อมูลกำหนดกลยุทธ์ ตาราง TOWS Matrix เลือกทางที่เหมาะสมเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

### 4. ผลการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถามจากลูกค้าเงินกู้ที่มีหนี้ค้างชำระผลจากการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นลูกค้าเกษตรกรส่วนมากเป็นเพศชาย มีอายุ 61 ปีขึ้นไป จบชั้นประถมศึกษา มีรายได้เฉลี่ย 5,001 – 10,000 บาทต่อเดือน ส่วนใหญ่เป็นลูกค้ายาวนานถึง 21 ปีขึ้นไป จำนวนเงินกู้ที่ค้างชำระ 100,001 – 500,000 บาท ระยะเวลาที่ค้างชำระ 1 – 3 เดือนขึ้นไป ส่วนใหญ่ไม่ได้รับการติดตามหนี้จากพนักงานอย่างต่อเนื่องลูกค้าทราบว่าการค้างชำระเกี่ยวกับการชำระหนี้สามารถเข้ามาติดต่อพนักงานเพื่อขอผ่อนหรือขยายเวลาการชำระหนี้ได้ และทราบว่าการค้างชำระมีผลต่อประวัติการชำระหนี้และอัตราดอกเบี้ย สาเหตุที่ค้างชำระเกิดจากการค่าใช้จ่ายในครัวเรือน รองลงมาคือราคาผลผลิตตกต่ำค่าใช้จ่ายการผลิตสูงรายได้จึงไม่พอชำระหนี้และประสบภัยธรรมชาติได้ผลผลิตน้อยรายได้ไม่พอชำระหนี้ผลผลิตหลักได้แก่ ข้าว ลูกค้าส่วนใหญ่เข้าร่วมโครงการช่วยเหลือจากรัฐบาลมีอาชีพเสริมเป็นรับจ้าง รองลงมาคือ ไม่มีอาชีพเสริมแนวทางการชำระหนี้ที่ค้างชำระลูกค้าใช้แนวทางในการปรับเปลี่ยนการผลิต รองลงมาคือใช้แนวทางในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ลูกค้าอยากให้ ธ.ก.ส. สาขาหนองคายช่วยเหลืออบรมให้ความรู้เกี่ยวกับอาชีพเสริมรองลงมาคือ อบรมเกษตรกรทฤษฎีใหม่เพื่อลดต้นทุนการผลิต

การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถามจากลูกค้าเงินกู้ที่ไม่มีหนี้ค้างชำระหรือไม่ได้กู้เงินกับธนาคาร ผลจากการศึกษาพบว่าส่วนใหญ่ใช้บริการเงินฝาก รองลงมา คือ บัตร ATM และ Mobile Banking ลูกค้าคิดว่าอัตราดอกเบี้ยเงินกู้และค่าธรรมเนียมต่าง ๆ มีความเหมาะสม ความพึงพอใจเลือกมาใช้บริการ ธ.ก.ส. สาขาหนองคาย เนื่องจากพนักงานให้บริการดี เอาใจใส่ในการบริการ ให้บริการถูกต้อง รองลงมาคือ สถานที่ให้บริการสะดวก ทำเลที่ตั้งห่าง





เดินทางสะดวก ลูกค้าได้รับการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของ ธ.ก.ส. ส่วนใหญ่ผ่านทางทีวี รองลงมาคือช่องทางเฟสบุ๊ก ไลน์ และผ่านทางพนักงานที่ให้บริการ ความพึงพอใจของพนักงานด้านบริการพบว่าพนักงานพูดจาดี ยิ้มแย้ม เป็นกันเอง รองลงมาคือ พนักงานบริการถูกต้องรวดเร็ว และ พนักงานอธิบายชัดเจนตอบข้อซักถามได้ดี พนักงานคอยแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ของธนาคารให้ทราบส่วนกระบวนการให้บริการของ ธ.ก.ส. สาขาหนองตาว มีความเหมาะสม รองลงมาคือ กะทัดรัด รวดเร็ว ส่วนการจัดสถานที่หรือสิ่งอำนวยความสะดวก ของ ธ.ก.ส. สาขาหนองตาว สถานที่จอดรถไม่เพียงพอ รองลงมาคือ สถานที่สะอาดเรียบร้อย มีแสงสว่างเพียงพอ สถานที่ให้บริการกว้างขวางเพียงพอ ผู้ใช้บริการส่วนใหญ่มีความตั้งใจจะบอกต่อผลิตภัณฑ์ ของ ธ.ก.ส. โดยบอกกล่าวด้วยวาจา และที่ไม่บอกต่อเนื่องจากเข้าใจว่าประชาชนส่วนใหญ่รู้จัก ธ.ก.ส. อยู่แล้วและมีทราบรายละเอียดของผลิตภัณฑ์จึงไม่สามารถบอกต่อได้ ข้อเสนอแนะอื่น ๆ 1) ที่จอดรถไม่เพียงพอ อันตราย ไม่เป็นระเบียบ 2) ควรขยายพื้นที่บริการให้กว้างกว่าเดิม 3) ควรเพิ่มช่องทางพนักงานบริการ 4) ห้องน้ำไม่เพียงพอ 5) ควรเพิ่มตู้รับฝากเงินอัตโนมัติ

การเก็บข้อมูลจากระบบรายงานข้อมูลเพื่อการบริหารสาขา (BMIS) ย้อนหลัง 3 ปี ตั้งแต่ปีบัญชี 2560 ถึงปีบัญชี 2562 จากผลการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. สาขาหนองตาวเปรียบเทียบกับสาขาลาดยาว สาขาบรรพตพิสัย และสาขาตาคลี พบว่าสาขาหนองตาวมีเงินให้สินเชื่อมากกว่า สาขาบรรพตพิสัย สาขาตาคลี แต่น้อยกว่าสาขาลาดยาว สาขาหนองตาวมีหนี้ค้างชำระ 0 – 3 เดือนและหนี้ NPL สูงกว่าสาขาอื่น ๆ ทุกประเภทแสดงให้เห็นว่ามีการจ่ายสินเชื่อที่ด้อยคุณภาพมีปัญหาในการบริหารจัดการหนี้ควบคุมหนี้ไม่ให้เกิด NPL ควรมีการกำหนดมาตรฐานการจ่ายสินเชื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนดโดยเคร่งครัด รวมถึงหาแนวทางในการบริหารจัดการหนี้เพื่อลดหนี้ NPL ต่อไป ของสาขาหนองตาว มีจำนวนเงินรับฝากออมทรัพย์ทวีโชค เงินฝากภาครัฐ (เงินฝากต้นทูนต่ำ) และสลากออมทรัพย์ทวีสิน บัตรเพิ่มทรัพย์ (เงินฝากต้นทูนสูง) น้อยกว่าสาขาอื่น ๆ มีเงินฝากออมทรัพย์ทวีสุข มากกว่า สาขาบรรพตพิสัย และสาขาตาคลี แต่น้อยกว่าสาขาลาดยาว ดังนั้นสาขาหนองตาวควรหากลยุทธ์ในการเพิ่มยอดเงินฝากต้นทูนต่ำได้แก่ออมทรัพย์ทวีโชคและเงินฝากภาครัฐให้เพิ่มขึ้น เนื่องจากจะช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยเงินรับฝากและช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายต้นทูนเงิน โอนทำให้ค่าใช้จ่ายในภาพรวมลดลงส่วนรายได้ ค่าใช้จ่ายและผลประกอบการสาขาหนองตาวมีรายได้ดอกเบี้ยเงินกู้ รายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียม น้อยกว่าสาขาอื่น มีค่าใช้จ่ายหนี้สงสัยจะสูญ มากที่สุด รองลงมาเป็นสาขาลาดยาว ในขณะที่สาขาตาคลีและสาขาบรรพตพิสัยลดลง ส่วนต้นทูนขาดเซเชเงิน โอนสาขาหนองตาวถือเป็นค่าใช้จ่ายเนื่องจากเงินรับฝากน้อยกว่าเงินให้สินเชื่อมีจำนวนต้นทูนขาดเซเชเงิน โอนมากกว่าสาขาอื่น รองลงมาสาขาลาดยาวและสาขาบรรพตพิสัย ส่วนสาขาตาคลี ต้นทูนขาดเซเชเงิน โอนถือเป็นรายได้เนื่องจากเงินรับฝากมากกว่าเงินให้สินเชื่อ ดังนั้น สาขาหนองตาวควรจัดทำกลยุทธ์ในการเพิ่มรายได้และลดค่าใช้จ่ายโดยติดตามการชำระดอกเบี้ยเงินกู้จากลูกค้ารวมทั้งหารายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียมเพิ่มยอดเงินรับฝากจากลูกค้ารายเก่า รายใหม่ และหน่วยงานภาครัฐ เมื่อเปรียบเทียบอัตราส่วนเงินให้สินเชื่อ/เงินรับฝากและอัตราส่วนค่าใช้จ่ายดำเนินงาน/รายได้ NPL/LOAN ของสาขาหนองตาว มีจำนวนสูงกว่าสาขาอื่น ๆ อัตราการ Growth เงินรับฝากปี บัญชี 2562 สาขาหนองตาวทำได้สูงกว่าสาขาอื่น ๆ ส่วนอัตราการ Growth เงินให้สินเชื่อ ในปี 2562 สาขาหนองตาว และสาขาบรรพตพิสัยลดลง ดังนั้น สาขาหนองตาวควรหาแนวทางในการจ่ายสินเชื่อให้มีคุณภาพ และ บริหารจัดการหนี้ให้ NPL ลดลงรวมทั้ง ควบคุมหนี้ถึงกำหนดไม่ให้ค้างชำระ และควรเร่งอัตราการหาเงินรับฝากเพิ่มขึ้นให้เพียงพอต่อการจ่ายสินเชื่อ

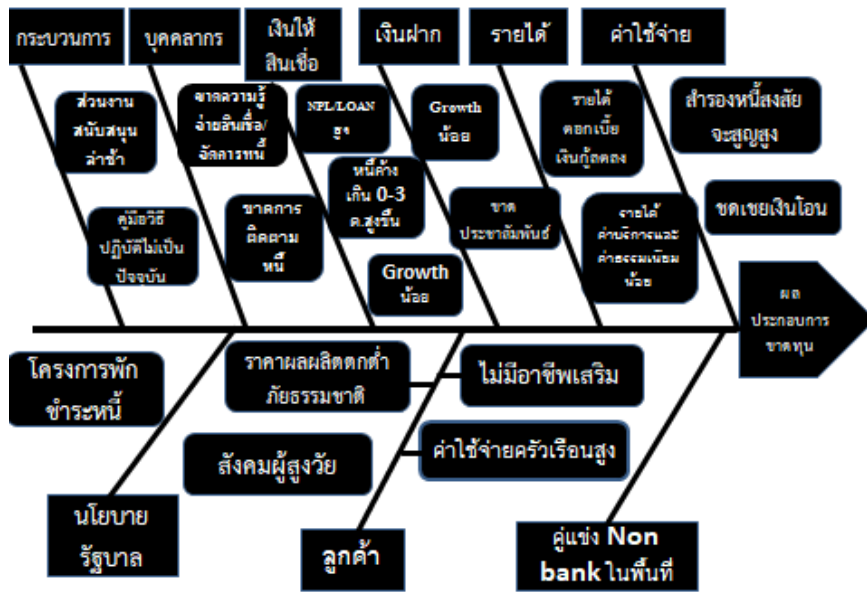
จากการอภิปรายกลุ่มย่อย (Focus Group) พบว่าองค์กรมีการสื่อสารเกี่ยวกับเรื่องผลประกอบการให้ผู้มีส่วนได้เสีย ลูกค้า พนักงาน ประชาชนทั่วไป ทราบ ทางเว็บไซต์ของธนาคาร ประชุมผู้ถือหุ้นประจำปี ประชุมมอบ



นโยบายธนาคาร โดยผู้บริหารระดับสูง มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบแต่ละฝ่ายแต่ละสำนักสอดคล้องกับกฎเกณฑ์การกำกับดูแลของธนาคารแห่งประเทศไทยการมีหลายฝ่ายงานบางอย่างทับซ้อนกันทำให้ส่วนงานภูมิภาคสับสนข้อมูลสนับสนุนสื่อสารล่าช้าส่วนงานภูมิภาคไม่สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องทันเวลา แต่ละปีธนาคารมีการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ และสื่อสารไปยังพนักงานทุกระดับให้เข้าใจเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจนแต่ละส่วนงานมีการประชุมหารือร่วมกันกำหนดแผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ของธนาคารทั้งแผนระยะสั้น แผนระยะปานกลาง แผนระยะยาว ผู้บังคับบัญชาติดตามการรายงานผลการปฏิบัติงานพร้อมร่วมกันหาแนวทางแก้ไขปัญหาลงไปสรรครายงานสารสนเทศเพื่อการบริหารของธนาคารมีหลายประเภทไม่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้เนื่องจากข้อมูลไม่เป็นปัจจุบันหรือไม่สอดคล้องกับความต้องการใช้งาน และพนักงานขาดความรู้ความเข้าใจการนำไปใช้ประโยชน์ได้น้อย จำนวนพนักงานมีเพียงพอสำหรับภารกิจหลักของธนาคารแต่ควรปรับปรุงอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้เหมาะสมชัดเจนเนื่องจากบางตำแหน่งจำนวนพนักงานน้อยแต่ปริมาณงานมาก บางตำแหน่งพนักงานมากแต่งานที่รับผิดชอบมีน้อย และกรณีมีงานเฉพาะกิจเร่งด่วนธนาคารมีการจ้างพนักงานช่วยปฏิบัติงานชั่วคราวได้เหมาะสมเพียงพอ จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากระบบข้อมูลเพื่อการบริหารสาขา (BMIS) จึงหาแนวทางร่วมกัน โดย ให้มีการกำหนดมาตรฐานการจ่ายสินเชื่อเป็นแนวเดียวกัน เพื่อป้องกันการจ่ายสินเชื่อด้วยคุณภาพ คัดแยกลูกค้ากลุ่มที่มีหนี้ค้างชำระและมีหนี้ไม่ค้างชำระออกจากกัน โดยแบ่งพนักงานผู้รับผิดชอบดูแลลูกค้าแต่ละกลุ่มเพื่อให้การติดตามและบริหารจัดการหนี้ได้อย่างทั่วถึง รวมทั้งกำหนดแนวทางในการจัดการหนี้ร่วมกันโดยให้หัวหน้างานคอยกำกับดูแลควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดแล้วรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบเป็นรายเดือน ให้มีการแต่งตั้งทีมงานด้านการบริหารเงินฝากและรายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียม ร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ในการหาเงินฝากและการเพิ่มรายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียม

นำผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากระบบข้อมูลเพื่อการบริหารสาขา (BMIS) จากแบบสอบถามความคิดเห็นของลูกค้า และจากสรุปผลการอภิปรายกลุ่มย่อย (Focus Group) ของพนักงานระดับหัวหน้างานและตัวแทนพนักงานสินเชื่อและพนักงานการเงิน โดยใช้เครื่องมือแผนผังสาเหตุและผล (Cause and Effect Diagram) หาสาเหตุของปัญหาผลประกอบการขาดทุนของ ธ.ก.ส. สาขานองต่าง ซึ่งพบว่าปัจจัยหลักที่เป็นสาเหตุ ประกอบด้วย





รูปที่ 1 แผนผังสาเหตุและผลของปัญหาผลประกอบการขาดทุนของ ธ.ก.ส. สาขาหนองคาย

1) เงินให้สินเชื่อและค่าใช้จ่ายกันเงินสำรองหนี้สงสัยจะสูญ ธ.ก.ส. สาขาหนองคายสูงกว่าสาขาอื่น มียอดสินเชื่อที่อยู่ในกลุ่มหนี้ NPL ที่ค้างชำระเกินกว่า 3 เดือน ตั้งแต่ปีบัญชี 2560 2561 และ 2562 เท่ากับ 240 ล้านบาท 228 ล้านบาท และ 244 ล้านบาทซึ่งหนี้ค้างชำระเกินกว่า 3 เดือนนั้นจะถูกจัดชั้นสินทรัพย์อยู่ในกลุ่มที่ 3 สินทรัพย์จัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน (ค้างเกิน 3 - 6 เดือน) กลุ่มที่ 4 สินทรัพย์จัดชั้นสงสัย (ค้างเกิน 6 - 12 เดือน) กลุ่มที่ 5 สินทรัพย์จัดชั้นสงสัยจะสูญ (ค้างเกิน 12 เดือนขึ้นไป) และลูกหนี้ดำเนินคดี กั้นเงินสำรองในอัตราร้อยละ 100 ของยอดหนี้ค้างตามบัญชี ซึ่งสัมพันธ์กับค่าใช้จ่ายสำรองหนี้สงสัยจะสูญที่มียอดค่าใช้จ่ายในปีบัญชี 2560 2561 และ 2562 เท่ากับ 89.4 ล้านบาท 129.5 ล้านบาท 96.3 ล้านบาท ตามลำดับเนื่องจากมีหนี้ค้างชำระ NPL สูงขึ้นและสูงกว่าสาขาอื่นโดย ซึ่งถือว่าเพิ่มขึ้นสูงมากจากอัตราส่วน NPL/LOAN ปีบัญชี 2560 – ปีบัญชี 2562 เท่ากับร้อยละ 14.44 ร้อยละ 13.53 และร้อยละ 14.53 ตามลำดับ เพราะฉะนั้นจึงเป็นสาเหตุให้ค่าใช้จ่ายรวมสูงขึ้น ส่งผลให้ผลประกอบการขาดทุน และยังพบว่ายอดสินเชื่อบุคคลที่อยู่ในกลุ่ม ค้างชำระ 0 – 3 เดือน ตั้งแต่ปี บัญชี 2560 2561 และ 2562 เท่ากับ 18 ล้านบาท 113 ล้านบาท และ 283 ล้านบาท จะเห็นได้ว่าในปีบัญชี 2561 เพิ่มขึ้นร้อยละ 527 และในปีบัญชี 2562 เพิ่มขึ้นจากปีบัญชี 2561 ร้อยละ 150 ซึ่งหนี้ค้างชำระ 0 – 3 เดือนนั้นมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นทุกปีหากไม่มีการติดตามลูกค้าและบริหารจัดการหนี้ จะเปลี่ยนสถานะเป็นหนี้ค้างชำระ ส่งผลทำให้หนี้ NPL เพิ่มสูงขึ้น ค่าใช้จ่ายการสำรองหนี้ก็จะเพิ่มสูงขึ้นเช่นกัน ดังนั้นเพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาผลประกอบการขาดทุน ควรคำนึงถึงการจ่ายสินเชื่อและการบริหารจัดการหนี้ให้มีคุณภาพมากขึ้นเพื่อทำให้ค่าใช้จ่ายสำรองหนี้สงสัยจะสูญลดลง

2) รายได้ดอกเบี้ยและรายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียม ธ.ก.ส. สาขาหนองคายหารายได้น้อยกว่าสาขาอื่นมีรายได้ดอกเบี้ยเงินกู้ซึ่งเป็นรายได้ส่วนใหญ่ของสาขาหนองคาย เท่ากับ 87.5 ล้านบาท 78 ล้านบาท และ 72.2 ล้านบาท มีจำนวนลดลงทุกปี และมีรายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียม ปีบัญชี 2560 – 2562 เท่ากับ 3.6 ล้าน 3 ล้าน 3.4 ล้าน ตามลำดับ ลดลง ร้อยละ 16.6 ในปีบัญชี 2561 และ เพิ่มขึ้น ร้อยละ 13 ในปีบัญชี 2562 ซึ่งมีจำนวนรายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียมค่อนข้างต่ำหาก ธ.ก.ส. หนองคายสามารถเรียกเก็บดอกเบี้ยได้เพิ่มขึ้นและมีกลยุทธ์



ในการเพิ่มรายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียมให้มากกว่านี้จะส่งผลให้มีรายได้รวมเพิ่มมากขึ้นเช่นกัน ปัญหาผลประกอบการขาดทุนก็จะลดลงส่วนการ Growth เงินให้สินเชื่ออัตราการเติบโตอยู่ในระดับต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับสาขาอื่นดังนั้นควรเร่งจ่ายสินเชื่ออย่างมีคุณภาพเพื่อเป็นการหารายได้ดอกเบี้ยให้เพิ่มมากขึ้นนั่นเอง

3) ค่าใช้จ่ายชดเชยเงินโอนและเงินรับฝาก ธ.ก.ส. สาขาหนองคายมีค่าใช้จ่ายชดเชยเงินโอน (ต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ธนาคารคิดจากสาขา กรณีสาขาเงินให้สินเชื่อรวมแล้วเฉลี่ยมากกว่าเงินรับฝากรวมแล้วเฉลี่ยด้วยอัตราชดเชยเงินโอนที่ธนาคารกำหนดร้อยละ 2) สูงกว่าสาขาอื่น ในปีบัญชี 2560 - 2562 เท่ากับ 23.3 ล้านบาท 24 ล้านบาท และ 24.1 ล้านบาท ตามลำดับ ส่วนการ Growth เงินรับฝาก อัตราการเติบโตไม่มากนัก พบว่า ปีบัญชี 2560 - ปีบัญชี 2562 เท่ากับ ร้อยละ 9.59 ร้อยละ 3.05 และร้อยละ 15.42 จะเห็นได้ว่าสาขามีค่าใช้จ่ายชดเชยเงินโอนที่เป็นภาระหนัก หาก ธ.ก.ส. สาขาหนองคาย สามารถหาเงินรับฝากได้เพิ่มขึ้นให้เพียงพอกับเงินให้สินเชื่อในอัตราส่วนที่เท่ากัน ค่าใช้จ่ายชดเชยเงินโอนจะลดลงมีผลทำให้กำไรจะเพิ่มขึ้น

4) บุคลากร เป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็นสาเหตุให้ผลประกอบการขาดทุน เนื่องจากพนักงานงานส่วนใหญ่เป็นพนักงานใหม่ยังไม่มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการหนี้และหลักเกณฑ์การจ่ายสินเชื่อ การวางแผนปฏิบัติงานยังไม่สอดคล้องกับแนวนโยบายของธนาคาร ขาดการติดตามหนี้ลูกค้า ทำให้มีหนี้ค้างชำระเพิ่มมากขึ้น ค่าใช้จ่ายการกันสำรองจึงเพิ่มมากขึ้นตาม และทำให้สินเชื่อด้วยคุณภาพ

5) กระบวนการ เนื่องจากโครงสร้างธนาคารมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบหลายฝ่ายหลายสำนักทำให้การประสานงานและการส่งการล่าช้า คู่มือวิธีปฏิบัติไม่เป็นปัจจุบันทำให้การทำงานผิดพลาดพนักงานเข้าใจคลาดเคลื่อน

6) ลูกค้า จากการสำรวจพฤติกรรมและความคิดเห็นทำให้พบปัจจัยที่ทำให้สาเหตุของค่าใช้จ่ายสูงขึ้นจากหนี้ค้างชำระ เกิดจากลูกค้ามีการชำระค่าใช้จ่ายในครัวเรือนสูง ราคาผลผลิตตกต่ำค่าใช้จ่ายในการผลิตสูง ประสบปัญหาภัยธรรมชาติ ไม่มีอาชีพเสริมอย่างอื่นนอกจากทำการเกษตรอย่างเดียว และลูกค้าส่วนใหญ่มีอายุมากขึ้นเริ่มเข้าสู่สังคมผู้สูงวัยความสามารถในการประกอบอาชีพลดลงจึงทำให้รายได้ไม่เพียงพอที่จะชำระหนี้

7) นโยบายรัฐบาล ธนาคารเป็นหน่วยงานของรัฐเป็นเครื่องมือดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาลมีงานเร่งด่วนแทรกเข้ามาเพื่อบรรเทาความเดือดร้อนของประชาชนตลอดเวลา การปฏิบัติงานจึงไม่เป็นตามแผนที่วางไว้ ส่งผลให้พนักงาน ไม่มีเวลาในการดูแลลูกค้าได้อย่างเต็มที่และทันการณ์ อีกปัจจัยหนึ่งเกิดจากความเข้าใจคลาดเคลื่อนของเกษตรกรเมื่อเข้าโครงการพักชำระหนี้แล้วไม่ต้องส่งดอกเบี้ย ทำให้ธนาคารไม่สามารถเรียกเก็บดอกเบี้ยเงินกู้ได้ตามปกติ และยังทำให้การบริหารจัดการหนี้ไม่มีคุณภาพเกิดปัญหาหนี้ค้างชำระ ส่งผลต่อค่าใช้จ่ายกันสำรองหนี้สงสัยจะสูญ

8) การประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารยังไม่ทั่วถึงเท่าที่ควรลูกค้าที่มาใช้บริการส่วนใหญ่เป็นเกษตรกร ส่วนบุคคลทั่วไปที่ไม่ใช่เกษตรกรไม่กล้าที่จะเข้ามาใช้บริการที่ ธ.ก.ส. เนื่องจากเข้าใจว่าให้บริการเฉพาะกลุ่มลูกค้าที่เป็นเกษตรกรลูกค้าที่มาใช้บริการ ได้รับข้อมูลข่าวสารการประชาสัมพันธ์ส่วนใหญ่จากทางสื่อออนไลน์ ทำให้ไม่ทราบรายละเอียดของผลิตภัณฑ์ ไม่ทราบถึงผลตอบแทนและประโยชน์ที่ได้รับ จากสาเหตุที่กล่าวมาทำให้ลูกค้ามาใช้บริการน้อยไม่มีลูกค้ารายใหม่ส่งผลให้จำนวนเงินรับฝากและรายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียมของธนาคารน้อยเช่นกัน



9) คู่แข่งขัน ในพื้นที่ดำเนินการของ ธ.ก.ส. สาขาหนองคาย มีผู้ให้บริการทางการเงินที่ไม่ใช่สถาบันการเงิน (Non - Bank) หลายแห่งทำให้ลูกค้าสามารถเลือกใช้บริการ ได้จึงเป็นอุปสรรคในการหารายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียมของธนาคาร

จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์ SWOT Analysis กำหนดกลยุทธ์ ตาราง TOWS Matrix เลือกแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมได้ 4 แนวทาง โดยต้องดำเนินการควบคู่กันไปตามลำดับความสำคัญไม่สามารถใช้แนวทางใดทางหนึ่งได้เนื่องจากต้องแก้ปัญหาให้ครอบคลุมทุกด้าน ดังนี้

แนวทางที่ 1) ควบคุมการจ่ายสินเชื่อให้มีคุณภาพและบริหารจัดการคุณภาพหนี้ โดยการลดหนี้ NPL มีการกำหนดมาตรฐานหลักเกณฑ์การจ่ายสินเชื่อให้เป็นตามวิธีปฏิบัติของธนาคาร โดยเคร่งครัดและซักซ้อมพนักงานให้ถือปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน มีการกำกับควบคุมหนี้ปกติให้มีการรับชำระหนี้ในแต่ละไตรมาสจะต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 98 และติดตามหนี้กลุ่ม 2 (หนี้ที่ค้างชำระเกินกว่า 1 เดือน นับตั้งแต่วันถึงกำหนดชำระ) ให้กลับมาเป็นหนี้ปกติไม่ให้มีหนี้ค้างชำระเพิ่มขึ้นทำให้ค่าใช้จ่ายในการกันสำรองหนี้สงสัยจะสูญลดลง จะทำให้ผลประกอบการขาดทุนลดลง หรือมีกำไรเพิ่มขึ้น ซึ่งในการบริหารจัดการคุณภาพหนี้จำเป็นต้องมีการกำหนดแผนปฏิบัติงานติดตามหนี้ตั้งแต่มีก่อนถึงกำหนดชำระเพื่อป้องกันการค้างชำระรวมทั้งให้ลูกค้าชำระดอกเบี้ยให้ครบถ้วนเพื่อหารายได้ดอกเบี้ยเงินกู้ให้มากขึ้น โดยต้องมีการติดตามผลในแต่ละเดือนอย่างใกล้ชิดจากผู้บังคับบัญชา ในส่วนของหนี้ที่ค้างชำระจะต้องมีการติดตามอย่างต่อเนื่องและวางแผนติดตามข้อมูลรายชื่อลูกค้าที่ค้างชำระในเขตที่รับผิดชอบของพนักงานแต่ละคน แบ่งตามพื้นที่ ออกติดตามให้พบตัวทุกราย บันทึกรายการติดตาม และรายงานผลให้ผู้บังคับบัญชาทราบทุกเดือน ในส่วนของพนักงานต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการหนี้ เพื่อจะได้แนะนำลูกค้าร่วมกันแก้ไขปัญหาหนี้ค้างชำระได้อย่างเหมาะสมตามศักยภาพ

แนวทางที่ 2) พัฒนาการบริการสู่ความเป็นเลิศ โดยการขยายกลุ่มลูกค้าใหม่ไปสู่บุคคลทั่วไปที่ไม่ใช่เกษตรกร ด้วยออกไปบริการนอกพื้นที่ และนำเสนอผลิตภัณฑ์ประเภทเงินฝากแบบมีรางวัล ซึ่งจะเป็นผลิตภัณฑ์เด่นที่เป็นเอกลักษณ์ของ ธ.ก.ส. ที่ธนาคารพาณิชย์อื่นไม่มี ได้แก่ สลากออมทรัพย์ทวีสิน และ เงินฝากออมทรัพย์ทวีโชค การออกไปให้บริการนอกสถานที่เป็นการเข้าหาลูกค้าในพื้นที่ เนื่องจากลูกค้าทั่วไปยังคิดว่า ธ.ก.ส. ให้บริการเฉพาะเกษตรกร จึงไม่คิดที่จะเข้ามาใช้บริการที่สำนักงาน แต่ถ้าสามารถเข้าถึงลูกค้าทำให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการจากการออกบูธ และนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่แตกต่าง จะทำให้ลูกค้าทั่วไปเกิดความสนใจและเข้ามาใช้บริการที่สำนักงานในครั้งต่อไป ซึ่งจะต่อยอดไปยังผลิตภัณฑ์และบริการประเภทอื่น นอกจากนี้ยังควรมีการปรับภาพลักษณ์ในส่วนพนักงาน การแต่งกาย อาคารสถานที่ของธนาคารให้ทันสมัยเทียบเคียงกับธนาคารอื่น ๆ ซึ่งเป็นแนวทางในการเพิ่มยอดเงินฝากและรายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียมให้ธนาคาร เพราะถ้าเงินฝากเพิ่มขึ้นในอัตราส่วนที่เท่ากันกับจำนวนการจ่ายสินเชื่อจะทำให้สาขาไม่ต้องรับภาระค่าใช้จ่ายต้นทุนเงิน โอน ค่าใช้จ่ายที่จะลดลงและมีรายได้เพิ่มขึ้นจากค่าบริการและค่าธรรมเนียมอื่น ๆ ก็จะทำให้ผลประกอบการขาดทุนลดลง หรือมีกำไรเพิ่มขึ้น

แนวทางที่ 3) สร้างภูมิคุ้มกันให้กับลูกค้า ธ.ก.ส. เนื่องจากลูกค้าส่วนใหญ่มีอาชีพหลักคือการทำเกษตร โดยไม่มีอาชีพเสริมอื่น พอประสบปัญหาภัยธรรมชาติหรือราคาผลผลิตตกต่ำ จะทำให้เกิดปัญหาในเรื่องของค่าใช้จ่ายในครัวเรือน การส่งชำระหนี้ ทำให้รายได้ไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่าย แต่ถ้าลูกค้ามีภูมิคุ้มกันในเรื่องของอาชีพเสริมได้รับการอบรมเรื่องการบริหารการเงิน จัดทำบัญชีครัวเรือน ได้รับความรู้เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนการผลิต เพิ่มขีดความสามารถการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการผลิตและแปรรูปให้เกษตรกร การใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจ



พอเพียง มาใช้ในการดำเนินชีวิต และการประกอบอาชีพ ก็จะทำให้เกษตรกรมีความเข้มแข็ง โดยการสร้างภูมิคุ้มกัน ให้ลูกค้าด้วยการอบรมให้ความรู้ และทดสอบ ผู้ที่ผ่านเกณฑ์จึงจะสามารถเข้าเป็นลูกค้าและกู้เงินจากธนาคารได้ ในส่วนลูกค้าเก่าที่มีหนี้ค้างชำระและไม่มีหนี้ค้าง ก็ต้องเข้ารับการอบรมและทดสอบเช่นเดียวกันหากต้องการใช้สินเชื่อเพิ่มเติม แนวทางนี้เป็นการสร้างภูมิคุ้มกัน และสร้างความเข้มแข็งให้กับลูกค้า เพราะถ้าสินทรัพย์ของธนาคารมีคุณภาพก่อให้เกิดรายได้ เกษตรกรมีคุณภาพชีวิตที่ดี ก็สามารถสร้างรายได้และทำกำไรให้กับธนาคารได้อย่างยั่งยืน

แนวทางที่ 4) การพัฒนาบุคลากร เพื่อให้พนักงานให้มีทักษะความรู้ความสามารถในการปฏิบัติด้านสินเชื่อ ให้เป็นไปตามระเบียบวิธีปฏิบัติการจ่ายสินเชื่อและการบริหารจัดการหนี้อย่างมีคุณภาพตามแนวทางของธนาคารแห่งประเทศไทย และเพื่อให้มีทักษะการบริการที่ดี มีความซื่อสัตย์ น่าเชื่อถือ ลูกค้าไว้วางใจ และปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดโดยมีการจัดอบรมให้ความรู้ ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีหัวหน้างานคอยกำกับ ติดตามสอนงานให้สม่ำเสมอ

## 5. การอภิปรายผล

จากการศึกษาพบว่า สาเหตุของปัญหาผลประกอบการขาดทุนของ ธ.ก.ส. สาขาหนองคายสาเหตุหลักเกิดจากการจ่ายสินเชื่อและบริหารจัดการหนี้ไม่มีคุณภาพทำให้ มีหนี้ค้างชำระ NPL สูง ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายสำรองหนี้สงสัยจะสูญเพิ่มขึ้นเช่นกัน กอปรกับเรียกเก็บดอกเบี้ยเงินกู้และรายได้ค่าธรรมเนียมจากลูกค้าได้น้อยความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้าลดลงสาเหตุที่ค้างชำระ เกิดจากภาระค่าใช้จ่ายในครัวเรือน ราคาผลผลิตตกต่ำค่าใช้จ่ายการผลิตสูงรายได้จึงไม่พอชำระหนี้ และประสบภัยธรรมชาติ ได้ผลผลิตน้อยรายได้ไม่พอชำระหนี้

ผลการศึกษารายนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของคณะวิจัย สำนักงาน ธ.ก.ส.จังหวัดจันทบุรี (2561) พบว่าปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อการเกิดหนี้ค้างชำระส่วนใหญ่เกิดจากส่วนบุคคลได้แก่ค่าครองชีพ ค่าใช้จ่ายในครัวเรือนที่สูงรวมถึง ต้นทุนการผลิตสูง ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ราคาผลผลิตตกต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับปัญหาด้านบุคคลสภาวะเศรษฐกิจและ ภัยธรรมชาติ

ผลการศึกษารายนี้ สอดคล้องกับงานวิจัย คณะวิจัย สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดสกลนคร (2558) พบว่าเหตุผลที่เลือกใช้บริการคือ ธนาคารตั้งอยู่ในแหล่งชุมชน / ใกล้บ้าน ความสะดวกในการเบิกถอนเงิน และการให้บริการมีความสะดวกและรวดเร็ว โดยมีการตัดสินใจใช้บริการด้วยตนเอง ช่วงเวลาที่ใช้บริการเงินฝากที่ธนาคารในแต่ละเดือนและความถี่ในการใช้บริการไม่แน่นอน ส่วนใหญ่ใช้บริการเงินฝากที่คาน์เตอร์บริการและช่องทางในการทราบข้อมูลข่าวสารของด้านเงินฝาก คือ พนักงานธนาคาร สอดคล้องเกี่ยวกับด้านบริการ สถานที่และ ช่องทางสื่อสารเป็นไปในลักษณะเดียวกัน

ผลการศึกษารายนี้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัย ของมัทนา กฤษฎาภักดิ์พร (2559) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรของโรงพยาบาลพบว่ารายได้มาจากโครงการประกันสังคมและรายได้จากกิจการโรงพยาบาลอัตรากำไรสุทธิได้รับผลกระทบจากสัดส่วนต้นทุนขายสูงสุด รองลงมาคือ ค่าใช้จ่ายการขายและบริหาร สัดส่วนกำไรเงินได้และสัดส่วนค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่ายจากการศึกษาของผู้ศึกษาผลประกอบการขาดทุนของ ธ.ก.ส.สาขาหนองคาย พบว่ารายได้เกิดจากรายได้ดอกเบี้ยเงินกู้และรายได้ค่าธรรมเนียมและบริการส่วนค่าใช้จ่ายที่มีผลทำให้ขาดทุนได้แก่ค่าใช้จ่ายต้นทุนชดเชยเงินโอนและค่าเพื่อหนี้สงสัยจะสูญ เนื่องจากเป็นสถาบันที่ต่างกันทั้งประเภทการทำธุรกรรมและบริการหน่วยงานที่ดูแลกำกับกฎข้อบังคับแตกต่างกัน



## บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาวิเคราะห์หาสาเหตุผลประกอบการขาดทุน ของ ธ.ก.ส.สาขาหนองตาวง พบว่ามีสาเหตุหลัก ปัญหาเกิดจากการจ่ายสินเชื่อและบริหารจัดการหนี้ไม่มีคุณภาพทำให้ มีหนี้ค้างชำระ NPL สูง ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายสำรองหนี้สงสัยจะสูญเพิ่มขึ้นเช่นกัน กอปรกับเรียกเก็บดอกเบี้ยเงินกู้และรายได้ค่าธรรมเนียมจากลูกค้าได้น้อย เนื่องจากลูกค้าประสบปัญหาต่าง ๆ จนทำให้ไม่มีความสามารถในการชำระหนี้ รวมทั้งเงินรับฝากที่เป็นแหล่งเงินทุน ในการจ่ายสินเชื่อมีไม่เพียงพอทำให้มีค่าใช้จ่ายชดเชยต้นทุนเงินโอน

การแก้ไขปัญหาไม่สามารถดำเนินการเพียงแนวทางใดแนวทางหนึ่งได้เนื่องจากจะเป็นการแก้ไขปัญหาเฉพาะเรื่องเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาผลประกอบการขาดทุน ได้ครอบคลุมควรจัดลำดับความสำคัญในการนำแนวทางไปใช้โดยเสนอแนะแนวทางที่ 1) เป็นอันดับแรกจะเป็นการแก้ปัญหาหนี้ NPL ช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายสำรองหนี้สงสัยจะสูญและเป็นการเพิ่มรายได้ดอกเบี้ยซึ่งเป็นรายได้หลักของธนาคาร รองลงมาเป็นแนวทางที่ 2) เป็นโอกาสในการสร้างรายได้ค่าบริการอื่นๆและการขยายฐานเงินให้สินเชื่อและเงินรับฝากให้เพิ่มมากขึ้นได้และแนวทางที่ 3) เป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการชำระหนี้ให้กับลูกค้ามีความเข้มแข็งสามารถนำความรู้ที่ได้รับช่วยเหลือตนเองได้อย่างยั่งยืน และแนวทางที่ 4) เป็นการพัฒนาพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องมีองค์ความรู้แนะนำลูกค้าได้อย่างมั่นใจ

การศึกษาครั้งนี้ใช้แนวทฤษฎีแผนผังก้างปลา (Fish Bone Diagram) แผนผังสาเหตุและผลเป็นแผนผังที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหา (Problem) กับสาเหตุทั้งหมดที่เป็นไปได้ที่อาจก่อให้เกิดปัญหานั้นทำให้ผลการศึกษสามารถแยกแยะสาเหตุของปัญหาได้หลายมิติ ครอบคลุมสามารถนำไปแก้ไขได้ตรงจุด ทฤษฎีดังกล่าวยังไม่เพียงพอ เมื่อทราบถึงสาเหตุแล้วควรใช้ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการหนี้ที่มีปัญหาและหลักการวิเคราะห์หนี้เชื่อเพื่อให้ได้คุณภาพมาใช้ในการศึกษาหาแนวทางแก้ไขปัญหาผลประกอบการขาดทุนเพิ่มเติมด้วย

ในการศึกษาครั้งนี้ เพื่อเป็นการศึกษาหาสาเหตุผลประกอบการขาดทุนของ ธ.ก.ส. สาขาหนองตาวงและแนวทางแก้ไขปัญหาคือเป็นการเก็บข้อมูลที่หลากหลายทำให้เห็นปัญหาได้ครอบคลุมหลายด้าน ได้แก่ จากลูกค้าเงินกู้ที่มีหนี้ค้างชำระและลูกค้าเงินกู้ที่ไม่มีหนี้ค้างชำระ หรือ ไม่ได้กู้เงินกับธนาคาร โดยใช้แบบสอบถามทำให้ทราบถึงพฤติกรรมและสาเหตุต่างๆของปัญหาเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ควรมีการสอบถามเพิ่มเติมในลักษณะคำถามปลายเปิด และข้อมูลทางการเงินจากผลการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. สาขาหนองตาวงเปรียบเทียบกับสาขา ลาดยาว สาขาบรรพตพิสัย และสาขาตาดลี ทำให้สามารถวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานว่าอยู่ในระดับใดแต่อาจไม่เพียงพอเนื่องจากเป็นการเปรียบเทียบข้อมูลระดับสาขา ควรมีการนำข้อมูลไปเปรียบเทียบกับข้อมูลระดับจังหวัด ระดับฝ่ายภาค ระดับประเทศ หรือ สถาบันการเงินอื่นที่มีลักษณะทางธุรกิจใกล้เคียงกัน เพื่อให้เห็นมุมมองที่กว้างขึ้นส่วนการนำผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลมาอภิปรายกลุ่มย่อย (Focus Group) โดยใช้ขอบเขตการศึกษาจากทฤษฎีต่างๆ กำหนดกลยุทธ์เลือกทางที่เหมาะสม เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เป็นสิ่งที่ดีแต่ควรให้พนักงานทุกคนในสาขามีส่วนร่วมเพื่อให้ได้ความคิดที่หลากหลายมุมมองที่แตกต่างมากขึ้น

ในการศึกษาครั้งนี้ เพื่อเป็นการศึกษาหาสาเหตุผลประกอบการขาดทุนของ ธ.ก.ส. สาขาหนองตาวงและแนวทางแก้ไขปัญหาคือเพื่อให้ผลประกอบการมีกำไร พบสาเหตุจากปัจจัยหลายประการทั้งภายในและภายนอก สิ่งที่เราเองควบคุมได้และควบคุมไม่ได้ มีการกำหนดกลยุทธ์แนวทางแก้ไข กำหนดทางเลือก ประเมินทางเลือก ตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติ มีการควบคุมประเมินผล ผู้วิจัยคิดว่าเป็นวิธีการหนึ่งที่สามารถทำให้ผลประกอบการดีขึ้นในระดับ





หนึ่งแต่อาจไม่ดีเยี่ยม ควรมีการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) หมายถึง ความสามารถในการหาวิธีการหรือทางเลือกที่ดีที่สุด ท่ามกลางสถานการณ์ที่อาจมีอุปสรรคและความไม่แน่นอน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ แนวคิดเชิงกลยุทธ์ มีอยู่ 6 แนวคิดคือ 1. ความคิดในมุมมองขององค์รวม (Holistic Thinking) และ ความคิดในเชิงบริบท (Context Thinking) 2. การปรับเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) และ การคิดล่วงหน้า (Forward Thinking) 3. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) และ พันธกิจ (Mission) 4. การมีความคิดในเชิงบูรณาการ (Innovative Thinking) และ ความคิดนอกกรอบ (Creative Thinking) 5. การวางแผนทางเลือก (Scenario Planning) และ การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) 6. Game Theory ของ John Nash (Strategic Thinking) เป็นตัวช่วยกำหนดว่าองค์กรควรจะมีเป้าหมาย เป็นอย่างไรในอนาคต ในขณะที่ระบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning Systems) จะช่วยเลือกหนทางที่จะพาองค์กรให้ไปถึงจุดหมายปลายทางที่ได้วางไว้ตามวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ขอขอบคุณธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสเรียนรู้พัฒนาศักยภาพของตนเองสนับสนุนทุนการศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตเพื่อนำความรู้ที่ได้ไปปรับใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### เอกสารอ้างอิง

คณะวิจัย สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดจันทบุรี. (2561). *องค์ประกอบที่ส่งผลกระทบต่อการเกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ และมาตรการในการป้องกัน แก้ไข กรณีศึกษาลูกค้าหนี้ค้างชำระ (NPL) ธ.ก.ส. จังหวัดจันทบุรี*. ศูนย์วิจัย: ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

คณะวิจัย สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดสกลนคร. (2558). *ปัจจัยในการตัดสินใจเลือกใช้บริการด้านเงินฝากของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในเขตจังหวัดสกลนคร*. ศูนย์วิจัย: ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

ทฤษฎีองค์การและการจัดการเชิงกลยุทธ์ขั้นสูง: *Strategic Thinking*. (2555). [เว็บบล็อก]. สืบค้นจาก

<http://promruca-dba04.blogspot.com/2012/10/strategic-thinking.html>

ประชาธรรมณ์ แสนภักดี. (2562). *ฟังก์ชันปลา กับ แผนภูมิความคิด (Fish Bone Diagram & Mind Map)*. [เว็บบล็อก].

สืบค้นจากจาก <http://www.prachasan.com/mindmapknowledge/fishbonemm.htm>

พิบูล ทีปะปาล และคณะ. (2559). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: อมรการพิมพ์.

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร, ฝ่ายการบัญชี. (2563). *นโยบายรับรู้อย่างได้ การจัดชั้นทรัพย์สินและการกั้นเงินสำรองของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร*.

เพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร, ธนาคาร. ฝ่ายการบัญชี. *คู่มือระบบงานบริหารข้อมูล BMIS*.

เพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร, ธนาคาร. ฝ่ายการบัญชี. (31 มีนาคม 2561). *รายงานบริหารข้อมูล BMIS*

เพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร, ธนาคาร. ฝ่ายการบัญชี. (31 มีนาคม 2562). *รายงานบริหารข้อมูล BMIS*

เพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร, ธนาคาร. ฝ่ายการบัญชี. (31 มีนาคม 2563). *รายงานบริหารข้อมูล BMIS*





มนิรัตน์ สุพร. (2555). กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework). [เว็บไซต์]. สืบค้นจาก

<https://www.gotoknow.org/posts/461173>

มัทนา กฤษฐาน์พร. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไรของโรงพยาบาล (การค้นคว้าอิสระกลุ่ม  
วิชาการจัดการกลยุทธ์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).

Pair, K. (2560). *Taro Yamane* สำหรับคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่าง [เว็บไซต์]. สืบค้นจาก

<https://greedisgoods.com/taro-yamane/>