



ธนาคารเพื่อการเกษตร และสหกรณ์การเกษตร



ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) มีพันธกิจสำคัญในการทำให้เกษตรกรเข้าถึงแหล่งเงินทุนควบคู่กับการให้ความรู้ โดยการเป็นที่ปรึกษาทางการเงินและส่งเสริมการพัฒนาอาชีพให้กับลูกค้า เพื่อสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานรากและยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในชนบท ซึ่งในการดำเนินการ ธ.ก.ส. เผชิญกับความท้าทายต่างๆ อาทิ เกษตรกรเข้าสู่วัยสูงอายุ หนี้สินภาคครัวเรือน กภัยธรรมชาติ Disruptive Technology และการแพร่ระบาดของ COVID-19 ทำให้ ธ.ก.ส. ต้องปรับตัวและเตรียมความพร้อม ดังนั้น การนำเกณฑ์ TQA มาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการในรูปแบบวิถีผู้นำ ธ.ก.ส. (BAAC WAY) ทำให้ ธ.ก.ส. มีการกำหนดทิศทาง และกลยุทธ์ที่สามารถตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล (Balance) มีการเชื่อมโยงระบบงานและกระบวนการทำงานที่สอดคล้องกัน (Align) และเกิดการเสริมสร้างวัฒนธรรม SPARK ของ ธ.ก.ส. ให้เข้มแข็งผ่านการเป็นแบบอย่างของผู้นำ (Act) รวมทั้งสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับและเครือข่ายทั้งภาครัฐ/เอกชน (Connect) จนเกิดการพัฒนาปรับปรุงผลการดำเนินงานทั้งด้านบุคลากร (People) กระบวนการ (Process) และเทคโนโลยี (Technology) มาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสะท้อนประสิทธิภาพผ่านรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศที่มีความโดดเด่นด้านลูกค้า (TQC Plus Customer) ในปี 2564 และก้าวต่อไป ธ.ก.ส. ยังคงมุ่งมั่นที่จะยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรตามกรอบแนวทาง TQA เพื่อการพัฒนาและยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในชนบทอย่างยั่งยืน ภายใต้คำมั่นสัญญาของธนาคาร “ยกระดับชีวิตเกษตรกรไทย สู่สังคมที่ภาคภูมิใจ”

นายณารัตน์ จามวลัยรัตน์
ผู้จัดการ ธ.ก.ส.

ลักษณะองค์กร

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) เป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจในสังกัดกระทรวงการคลัง จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. 2509 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร และสหกรณ์การเกษตรในการประกอบอาชีพเกษตรกรรม อาชีพที่เกี่ยวข้องกับเกษตรกรรม หรืออาชีพนอกภาคเกษตรกรรม อันจะเป็นการเพิ่มรายได้ พัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกร และครอบครัว ลดบทบาทของเงินกู้นอกระบบ และช่วยเหลือเกษตรกรรายย่อยให้เข้าถึงแหล่งเงินทุน ตลอดจนสามารถให้บริการด้านการเงินการธนาคารแก่บุคคลทั่วไปได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ปลอดภัยและทันสมัย ภายใต้วิสัยทัศน์ “ธนาคารพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน” ซึ่งตลอดระยะเวลา 56 ปีที่ผ่านมา ธ.ก.ส. เป็นศูนย์กลางทางการเงินภาคเกษตรและภาคชนบท

โดยมุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) เพื่อให้บริการที่สอดคล้องตามความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่ม โดยมีผลิตภัณฑ์หลักทั้งด้านสินเชื่อและเงินฝาก และช่องทางการส่งมอบที่ครอบคลุมทุกอำเภอทั่วประเทศ ไม่ว่าจะเป็นสาขาของ ธ.ก.ส. กว่า 1,258 สาขา เครือข่ายทางการเงิน (Banking Agent) และ A-Mobile Application รวมถึงบุคลากรจำนวนกว่า 20,014 คน ที่ร่วมกันขับเคลื่อนภารกิจภายใต้ค่านิยม SPARK ซึ่งประกอบด้วย Sustainability Participation Accountability Respect และ Knowledge เพื่อไปสู่เป้าหมายในการสร้างคุณภาพชีวิตของคนในชนบทให้ดีขึ้น (Better Life) สร้างชุมชนไทยให้เข้มแข็งขึ้น (Better Community) สร้างความภาคภูมิใจในอาชีพการเกษตรให้มากยิ่งขึ้น (Better Pride)



สิ่งสำคัญที่มีผลต่อ วิธีการดำเนินงาน

ธ.ก.ส. มีอาจารย์จำเนียร สารระนาด เป็นผู้ก่อตั้งและเป็นผู้จัดการธนาคารคนแรก ท่านได้วางรากฐานที่สำคัญในการทำงาน เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จไว้ว่า “งานจะสำเร็จ ต้องจัดระเบียบงาน ระเบียบคน และเข้าใจชนบท” ซึ่งเป็นรากฐานที่แข็งแกร่งและเป็นแนวทางที่สำคัญในการบริหารจัดการองค์กรของผู้นำ ธ.ก.ส. ทุกคน ที่สืบทอดจากรุ่นสู่รุ่นมาจนถึงปัจจุบัน โดยสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งบริบท เทคโนโลยี และปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ซึ่ง ธ.ก.ส. ได้นำกรอบการบริหารจัดการตามแนวทาง TQA มาประยุกต์ให้เข้ากับวิถีการบริหารจัดการในรูปแบบของ ธ.ก.ส. ตั้งแต่ปี 2554 ทำให้ธนาคารสามารถค้นหาจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนาปรับปรุง

กระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้กระบวนการทำงานมีความเป็นระบบ ลดความซ้ำซ้อน โปร่งใสและตรวจสอบได้ พร้อมกับ ธ.ก.ส. ได้ปลูกฝังวัฒนธรรมการทำงานให้บุคลากรรักลูกค้าและองค์กรผ่านค่านิยม SPARK ด้วยการหล่อหลอมอุดมการณ์ในการมุ่งมั่นที่จะช่วยเหลือเกษตรกรให้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นตั้งแต่ก้าวแรกที่เข้ามาร่วมงานกับธนาคาร โดยให้พนักงานได้เรียนรู้วิถีชีวิตและการทำกินของลูกค้า ทำให้พนักงาน ธ.ก.ส. ทุกคนเต็มใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติทำงานเพื่อช่วยเหลือลูกค้าจนเกิดเป็นความภาคภูมิใจในการทำงาน และพนักงานมีความผูกพันกับทั้งลูกค้าและองค์กร



ความท้าทายสำคัญ ที่องค์กรเผชิญ

ความท้าทายในการดำเนินงาน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การดำเนินธุรกิจ พบว่า ธ.ก.ส. มีความท้าทายในการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ การแพร่ระบาดของ COVID - 19 ซึ่งต่อเนื่องมาตั้งแต่ปลายปี 2562 และมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งกระทบต่อกิจกรรมทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรงโดยเฉพาะภาคการท่องเที่ยว ทำให้เกิดการลดลงของรายได้จากสภาพการว่างงานจำนวนมากส่งผลให้เกิดปัญหาหนี้สินภาคครัวเรือนที่สูงขึ้น และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตสังคมในแบบปกติใหม่ (New Normal) ที่ซึ่งพฤติกรรมผู้บริโภคมีการปรับตัวเข้าสู่บริบทใหม่ที่ต้องรักษาระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) ประกอบกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลที่เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อรูปแบบการดำเนินชีวิตในปัจจุบัน การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของประเทศไทย รวมถึงผลกระทบจากภัยธรรมชาติ อาทิ ปัญหาน้ำท่วม ภัยแล้ง ไฟป่า

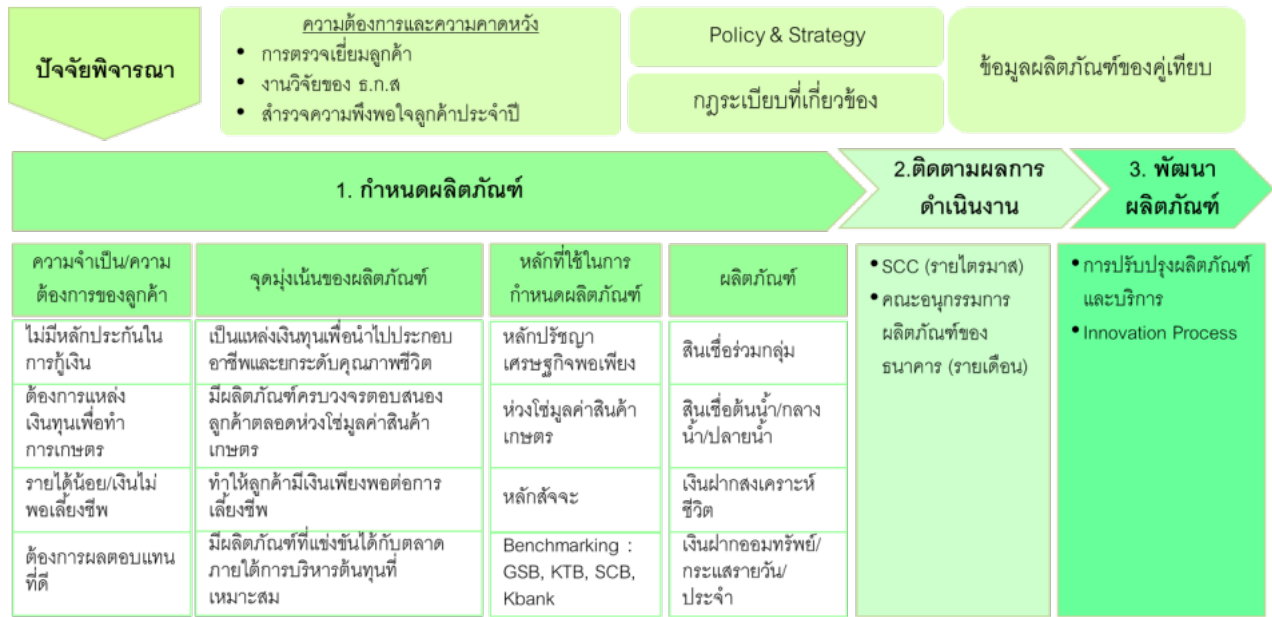
ซึ่งล้วนกระทบกับเกษตรกรลูกค้าที่ ธ.ก.ส. ต้องเข้าไปให้การช่วยเหลือจากปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ทำให้ ธ.ก.ส. ต้องเร่งปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงและจัดการกับความท้าทายดังกล่าว โดยนำกรอบแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) มาประยุกต์ใช้เพื่อบริหารจัดการองค์กรภายใต้สถานการณ์ต่างๆ ซึ่งกรอบการบริหารจัดการนี้ได้สอนให้ ธ.ก.ส. รู้จักประเมินตนเองอย่างรอบด้านมีการทำงานแบบบูรณาการร่วมกันตลอดจนเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่องอันนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมต่างๆ สำหรับใช้ในการทำงานภายในธนาคาร รวมถึงพัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการที่สร้างคุณค่าแก่ลูกค้าและตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญได้อย่างสมดุล



ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

กว่า 56 ปีที่ ธ.ก.ส. เป็นศูนย์กลางทางการเงินภาคเกษตรและภาคชนบท ในการส่งเสริมเกษตรกรของประเทศให้เข้าถึงแหล่งเงินทุนควบคู่กับการพัฒนาศักยภาพการผลิตและสนับสนุนความรู้ โดยมุ่งเน้นการดูแลลูกค้าแบบ Customer Centric ธ.ก.ส. **จึงจำแนกลูกค้า**ตามศักยภาพการสร้างรายได้ของลูกค้า โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1. ลูกค้า S1 (ลูกค้าผู้ลงทะเบียนเพื่อสวัสดิการแห่งรัฐ) 2. ลูกค้า S2 (ลูกค้าบุคคลและเกษตรกรที่ไม่ได้ลงทะเบียนสวัสดิการแห่งรัฐ) และ 3. ลูกค้า S3 (กลุ่มบุคคล สถาบันเกษตรกรและนิติบุคคล) ซึ่งมีลูกค้าหลักส่วนใหญ่อยู่ในตลาดสินเชื่อภาคการเกษตร อีกทั้งมีการเรียนรู้ความต้องการ/ความคาดหวังของลูกค้าด้วย**การรับฟังเสียงของลูกค้า** ทั้งปัจจุบัน อดีต และอนาคต จากหลากหลายช่องทางทั้งแบบ Offline และ Online ที่แตกต่างกันตามกลุ่มลูกค้า ส่วนตลาด และวงจรชีวิต

ของลูกค้า อาทิ การประชุมกลุ่มลูกค้า การตรวจเยี่ยมลูกค้าถึงบ้านและนาไร่ การสำรวจความพึงพอใจ งานวิจัย ธ.ก.ส. Call Center รวมถึงมีระบบ Chatbot และ AI (TH.AI Text Analytics) มาใช้ในการรวบรวมเสียงลูกค้าเชิงรุกบน Social Media และมีการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าตาม Customer Journey ที่ได้ทราบถึง Pain Point ของลูกค้าในแต่ละกลุ่มพร้อมจัดทำข้อมูลลูกค้าเชิงลึก (Customer Segment Profile) สำหรับใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ การสนับสนุนและบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า โดยมีคณะกรรมการนโยบายกลยุทธ์การตลาดของธนาคารทำหน้าที่กำหนดกลยุทธ์ให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการ/ความคาดหวังของลูกค้า ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย



ทั้งนี้ การส่งเสริมให้เกษตรกรเข้าถึงแหล่งเงินทุน ธ.ก.ส. มุ่งมั่นดูแลลูกค้าในทุกช่วงการเติบโตตั้งแต่เกิดจนตาย ดังนั้นประเด็นสำคัญในการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการ ธ.ก.ส. จึงพิจารณาถึงความจำเป็นและความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก อาทิ พิจารณาจากชีวิตความเป็นอยู่ของลูกค้าเกษตรกรรายย่อยที่ส่วนใหญ่ไม่มีกรรมสิทธิ์ที่ดินเป็นของตนเอง ทำให้ไม่มีหลักทรัพย์ในการค้ำประกัน เพื่อช่วยเหลือลูกค้าให้เข้าถึงแหล่งเงินทุนสำหรับนำไปใช้ในการประกอบอาชีพและยกระดับคุณภาพชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ธ.ก.ส. จึงได้กำหนดผลิตภัณฑ์สินเชื่อร่วมกลุ่ม โดยให้ลูกค้ารวมกลุ่มกันขึ้นทะเบียนเป็นลูกค้าของ ธ.ก.ส. และร่วมกลุ่มกันค้ำประกันเพื่อรับรองรับผิดอย่าง

ลูกหนี้ร่วม (Joint Liability) สำหรับลูกค้าที่มีหลักประกัน ธ.ก.ส. พิจารณาารอบของผลผลิต วิธีการทำการเกษตร และความต้องการของลูกค้าในแต่ละห่วงโซ่มูลค่าสินค้าเกษตร ซึ่งจำแนกออกเป็น 3 กิจกรรมหลัก ได้แก่ กิจกรรมต้นน้ำ (การผลิต) กิจกรรมกลางน้ำ (การรวบรวม) และกิจกรรมปลายน้ำ (การแปรรูป) เพื่อกำหนดผลิตภัณฑ์สินเชื่อให้ครบวงจรและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตลอดห่วงโซ่มูลค่าสินค้าเกษตร นอกจากนี้ ในด้านผลิตภัณฑ์เงินฝาก (ออมทรัพย์ ฝากประจำ และกระแสรายวัน) ธ.ก.ส. มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง อาทิ เงินฝากออมทรัพย์ทวีโชค ที่ให้ผลตอบแทนในรูปแบบดอกเบี้ยและของรางวัลที่ ธ.ก.ส. คัดสรรมาให้กับลูกค้าแตกต่างกันตามความนิยมของ



ลูกค้าในแต่ละพื้นที่ เงินฝากสงเคราะห์ชีวิต เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันทางการเงินและสร้างวินัยการออมให้กับลูกค้าและครอบครัว นอกจากนี้ยังมีนวัตกรรมออกมาให้บริการกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เช่น บริการฝากสลากออมทรัพย์ผ่าน A-Mobile Application โดยลูกค้าจะได้รับสลากในรูปแบบดิจิทัล บริการสัญญาเงินกู้แบบสัญญาอิเล็กทรอนิกส์ (E-Contract) โดยลูกค้าสามารถทำสัญญาเงินกู้ผ่าน Line Application : BAAC Family บริการผลิตภัณฑ์สินเชื่อ New Gen Hug บ้านเกิด โดยสนับสนุนเงินทุนและความรู้ให้กับคนรุ่นใหม่ที่ย้ายกลับภูมิลำเนา รวมถึงทายาทเกษตรกร ให้สามารถพึ่งพาตนเองได้และพัฒนาบ้านเกิด เป็นต้น อีกทั้งได้ส่งเสริมความรู้และพัฒนาศักยภาพให้กับลูกค้าผ่าน **การสร้างความสัมพันธ์ลูกค้า** อาทิ การเยี่ยมเยียนถึงบ้านและนาไร่ การให้ความรู้จัดทำบัญชีครัวเรือน การให้ความรู้ทางการเงิน (Financial Literacy) ตามหลัก 3 รู้ (รู้ชีวิต รู้การออม รู้ก่อนกู้) การให้ความรู้การทำธุรกิจเกษตรและความรู้เกษตรสมัยใหม่ (Agri-Tech) และการให้คำปรึกษาแนะนำในการประกอบอาชีพ โดยบูรณาการกับการทำงานในด้านการพัฒนาลูกค้า/ชุมชน และการทำงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) ของ ธ.ก.ส. ที่ดำเนินการครอบคลุมทุกพื้นที่ทั่วประเทศทั้ง 9 ภูมิภาคของ ธ.ก.ส. โดย ธ.ก.ส. เข้าไปรับฟังปัญหาและความต้องการของชุมชน และร่วมกับชุมชนจัดทำแผนพัฒนาชุมชน ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 แผนตาม

ระดับความสามารถของชุมชน ได้แก่ 1) แผนชีวิต เป็นแผนที่เน้นให้แต่ละครัวเรือนพึ่งพาตนเอง 2) แผนชุมชน เป็นแผนที่เน้นให้แต่ละครัวเรือนพึ่งพาซึ่งกันและกัน 3) แผนธุรกิจชุมชน เป็นแผนที่เน้นการเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างชุมชน และ 4) แผนชุมชนอุดมสุข เป็นแผนที่เน้นการเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างชุมชนใน 4 มิติ ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมประเพณี ซึ่งในการดำเนินงาน ธ.ก.ส. อาศัยความร่วมมือจากภาคีเครือข่ายของธนาคารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ อาทิ มหาวิทยาลัย สำนักงานเกษตรอำเภอ/จังหวัด โรงเรียน และวัด ในการบูรณาการทำงานและแบ่งปันทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ โครงการปลูกป่าสร้างรายได้ โครงการส่งเสริมการผลิตเกษตรอินทรีย์/เกษตรปลอดภัย โครงการยกระดับขีดความสามารถของเกษตรกรสู่การเป็น Smart Farmer โครงการชุมชนสร้างไทย จากความมุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อยกระดับชีวิตเกษตรกรไทย ทำให้ ธ.ก.ส. อยู่เคียงข้างกับเกษตรกรมายาวนานกว่า 56 ปี และ ธ.ก.ส. ยังคงมีปณิธานในการสร้างความยั่งยืนให้ลูกค้าต่อไป ภายใต้คำมั่นสัญญา **Better Life** สร้างคุณภาพชีวิตในชนบทให้ดีขึ้น **Better Community** สร้างชุมชนไทยให้เข้มแข็งขึ้น และ **Better Pride** สร้างความภาคภูมิใจในอาชีพการเกษตรให้มากยิ่งขึ้น





ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
2346 ถนนพหลโยธิน แขวงเสนานิคม เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900
โทร. (66) 0 2558 6555 แฟกซ์ (66) 0 2558 6298
เว็บไซต์: www.baac.or.th

