



# เปิดวิสัยทัศน์ จิตรชัย ศรีไธ

กรรมการผู้จัดการธนาคารอาคารสงเคราะห์

ในงาน รอส. พบผู้ประกอบการ

We Are Beyond Frontier... ทำให้คนไทยมีบ้าน

เรียน ท่านผู้บริหาร ผู้แทนบริษัทอสังหาริมทรัพย์ และผู้บริหารธนาคารอาคารสงเคราะห์

ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้เกียรติมาร่วมงานในวันนี้ ที่ผ่านมา ธอส. ซึ่งมีภารกิจหลักให้บริการสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยมากกว่า 63 ปี และผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ ได้ดำเนินธุรกิจร่วมกันมายาวนาน เราเป็นมากกว่าคู่ค้าทางธุรกิจ แต่เราเป็นเหมือนเพื่อนสนิทที่ดูแล ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และร่วมกันทำให้คนไทยมีบ้าน

วันนี้ นับเป็นโอกาสที่ดีที่ได้มีโอกาสพบปะพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่สามารถตอบโจทย์ลูกค้าได้แต่ละ Segment ผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ทุกท่านในห้องนี้ล้วนเป็นพันธมิตรหลักที่จะร่วมกับธนาคารอาคารสงเคราะห์ทำให้คนไทยมีบ้านได้ง่ายยิ่งขึ้น

ผลการดำเนินงานครึ่งปีแรกของปี 2559 ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ยังสามารถเติบโตได้อย่างแข็งแกร่ง สามารถปล่อยสินเชื่อปล่อยใหม่ได้ทั้งสิ้น 75,853 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 9.93% เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน คิดเป็น 53,925 ราย โดยเป็นสินเชื่อปล่อยใหม่วงเงินกู้ไม่เกิน 2 ล้านบาท จำนวน 43,395 ราย ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าธนาคารยังสามารถสร้างโอกาสให้ประชาชน โดยเฉพาะกลุ่มผู้มีรายได้น้อยและปานกลางได้มีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง

ณ สิ้นไตรมาส 2 ของปี 2559 เมื่อเทียบกับสิ้นปี 2558 ธนาคารมียอดสินเชื่อคงค้างรวมทั้งสิ้น 894,089 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 3.62% สินทรัพย์รวม 940,900 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 4.52% เงินฝากรวม 757,849 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 4.32% มีหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) จำนวน 51,483 ล้านบาท คิดเป็น 5.76% ของยอดสินเชื่อรวม เพิ่มขึ้น 0.31% จาก ณ สิ้นปี 2558 ซึ่ง NPL อยู่ที่ 5.45% ของสินเชื่อรวม และมีกำไรสุทธิ 5,158 ล้านบาท ขณะที่อัตราส่วนเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยง (BIS Ratio) ยังอยู่ที่ระดับแข็งแกร่งมากที่สุดที่ 16.03% ซึ่งสูงกว่าอัตราเงินกองทุนขั้นต่ำ 8.50% ที่กำหนดโดยธนาคารแห่งประเทศไทย

สาเหตุที่ทำให้ผลการดำเนินงานของธนาคารยังคงปรับตัวดีขึ้น เป็นผลมาจากมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจภาคอสังหาริมทรัพย์ของรัฐบาล รวมถึงความมุ่งมั่นในการพัฒนานวัตกรรมสินเชื่อที่อยู่อาศัยที่หลากหลายเพื่อให้เข้าถึงลูกค้าทุกระดับ และมั่นใจว่าจากทิศทางเศรษฐกิจในช่วงครึ่งปีหลังที่มีแนวโน้มปรับตัวดีขึ้น จะช่วยส่งผลให้การปล่อยสินเชื่อใหม่ of ธนาคารเป็นไปตามเป้าหมาย 170,043 ล้านบาท



ในเรื่องของแผนธุรกิจ ตัว **Drive Engine** ของ ธอส. เราแบ่งออกเป็น 3 ส่วนใหญ่ ส่วนแรกเราได้มีการประชุมร่วมกันแบ่งในทีมผู้บริหาร ได้เห็นขอบร้อมกันว่าจากนี้ไปเราจะเน้นหรือทำให้ภาพชัดขึ้นในการที่ ธอส. จะมุ่งเน้นในเรื่องของ **Social Solution** ถ้ามองว่า social solution ของแบงก์คืออะไร ก็คือการที่เราลงไปดูกลุ่มผู้มีรายได้น้อย ผู้ด้อยโอกาส หรือกลุ่มข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจต่างๆ เป็นกลุ่มที่ธนาคารไม่ได้มุ่งหวังในการที่จะได้ high margin เราหวังเพื่อที่จะทำให้คนกลุ่มนี้เข้าสู่ระบบสถาบันการเงินได้ ซึ่งธนาคารเองก็ได้มีโครงการต่างๆ ทั้งที่ธนาคารทำเอง และโครงการที่รับมาจากรัฐบาล ไม่ว่าจะเป็นโครงการบ้านประชารัฐ โครงการบ้านธนาคารประชารัฐ โครงการสินเชื่อ



เพื่อสนับสนุนผู้สูงอายุ 50 ปีขึ้นไป ก็ได้ร่วมมือกับ Developer บางรายในการพัฒนา โครงการบ้าน ธอส. เพื่อข้าราชการ ให้กู้สำหรับกลุ่มข้าราชการ ทหาร ตำรวจ บุคลากรทางการศึกษา และพนักงานรัฐวิสาหกิจ โครงการบ้าน ธอส. เพื่อสานรัก วงเงินกู้ไม่เกิน 2 ล้านบาท ที่ ธอส. ทำขึ้นสำหรับกลุ่มผู้มีรายได้น้อยโดยเฉพาะ ...ที่สำคัญที่ทุกท่านอาจจะได้ยินแล้ว ก็คือโครงการ ธอส. โรงเรียนการเงิน คำว่าโรงเรียนการเงินคืออะไร ก็อย่างที่ท่านทราบว่ากลุ่มผู้ด้อยโอกาส หรือ ผู้มีรายได้น้อย เขาไม่เข้าใจว่าการที่จะกู้เงินกับระบบสถาบันการเงิน เขาจะต้องทำอะไรบ้าง ซึ่งผมว่าทุกท่านเองก็คงมีลูกค้ายในกลุ่มนี้อยู่ในมือเหมือนกัน เพราะว่าพวกอาชีพอิสระ หาเช้ากินค่ำ หรือแม่แต่มีรายได้น้อย ไม่มีเอกสารทางการเงินมาสนับสนุนกับทางฝั่งแบงก์ ที่ผ่านมากลุ่มนี้ถูกปฏิเสธสินเชื่อทั้งหมด ทาง ธอส. จึงได้จัดทำโรงเรียนการเงินขึ้นมาเพื่อที่จะให้ความรู้ทางการเงิน (Financial Literacy) ทำให้เขาารู้ว่าสิ่งที่เขาจะต้องเตรียมตัวในการกู้มีอะไรบ้าง เริ่มตั้งแต่จะเป็นนักศึกษา จบใหม่เลย หรือเป็นอาชีพหาเช้ากินค่ำที่ไม่มี statement หรือพวกที่เคยมีปัญหาทางด้านเครดิตในอดีต ปัจจุบันลุกขึ้นมาแข็งแรงแล้วมีความสามารถแล้ว เราก็จัดเข้าโครงการโรงเรียนการเงินเพื่อที่จะให้ความรู้ภายใน 6 เดือน 9 เดือน ก็จะสามารถกลับเข้ามาสู่สินเชื่อในระบบได้ ซึ่งได้เปิดตัวไปเมื่อปลายเดือนพฤษภาคมที่ผ่านมา ปัจจุบันมีผู้เข้าร่วมโครงการแล้วหมื่นกว่าราย ซึ่งเหลืออีก 5 เดือน เราก็คาดว่าตัวเลขคงจะเพิ่มขึ้น ลูกค้ายกลุ่มนี้ ผมเรียกว่าเป็น niche market อีกกลุ่มหนึ่ง ซึ่งทางผู้ประกอบการมีตัวบ้านที่เป็นอยู่อาศัยสำหรับรองรับคนกลุ่มนี้โดยเฉพาะ เป็นโอกาสสำหรับที่จะพุ่มพักลูกค้าของท่านในอนาคต ในส่วนของของ Social Solution ธนาคารจะดำเนินการเองไม่ได้ เราต้องมีผู้ประกอบการเข้ามาเป็นอีกหนึ่งเฟืองสำคัญในขับเคลื่อน

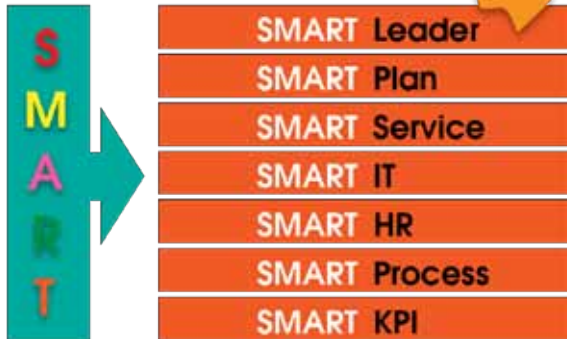
ถัดมาอย่างที่เรียน เราไม่ได้เป็นแบงก์เพื่อการสงเคราะห์อย่างเดียว เราต้องอยู่ในธุรกิจในการแข่งขัน เมื่อวันทีคลื่นลมเศรษฐกิจแปรปรวน ธอส. ต้องออกมาปล่อยสินเชื่อเพื่อบ้านเพื่อที่อยู่อาศัย ในวันที่เศรษฐกิจปกติ แบงก์พาณิชย์เขาลุกขึ้นปล่อยกันเราก็ไม่สามารถที่จะอยู่เฉยๆ ได้ เราก็ต้องเข้าไปแข่งขันในตลาด แล้วก็ยังมี segment ตัวหนึ่งซึ่งเราก็อำนาจให้ชัดขึ้นซึ่งเราเรียกว่า **Business Solution** กลุ่มนี้เป็นกลุ่มผู้มีรายได้น้อย ไม่ได้หมายความว่าเราจะมุ่งไปหากลุ่มลูกค้าที่ high yield แต่ว่าเราก็ไม่ทิ้งเขา ให้ความสำคัญมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นสินเชื่อเงินกู้มากกว่า 3 ล้านบาท หรือว่าจะเป็นตัวสินเชื่อสวัสดิการ ในขณะที่เดียวกัน โครงการต่างๆ ที่เราได้ทำไว้ ไม่ว่าจะเป็น LTF, Fast Track, Regional Fast Track หรือตัว CRM ต่างๆ การเข้าไปในตลาด Pre-Finance บางส่วน เราจะลุกขึ้นปรับปรุงให้มันดีขึ้นในการที่จะเป็นทางเลือกที่ดีสำหรับกลุ่มลูกค้าเงินกู้ที่มีวงเงินสูง ซึ่งกลุ่มนี้ทุกท่านพอจะทราบว่าเขาค่อนข้าง Sensitive กับ Efficiency กับตัวอัตราดอกเบี้ยมาก ดังนั้นธนาคารก็เลยเข้าไปแข่งขันกับกลุ่มนี้

ส่วนที่สาม **Management Solution** ทางธนาคารเราต้องมองตัวเองด้วยว่าการบริหารภายในของธนาคาร อาคารสงเคราะห์ เราจะต้องมีการยกระดับขึ้นสามารถที่จะแข่งขันได้ในตลาด ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาระบบ IT ทั้งระบบ Internet & Mobile Banking โครงการ Service Excellence มุ่งเน้นการให้บริการที่ดีที่สุดทั้งองค์กร โครงการ Prototype DE ปฏิรูปกระบวนการทำงานส่วน Front โดยแบ่งบทบาทหน้าที่ให้เป็น Sale & Service อย่างชัดเจน โครงการ Digital Banking โครงการ e - Payment การรับชำระเงินแบบพร้อมเพย์ : PromptPay และโครงการบัตรเติมเงินเพื่อชำระเงินกู้ เพื่อที่จะเข้ามาช่วยในการยกระดับการทำงานของธนาคารอาคารสงเคราะห์ รวมถึงการ Deal ด้านธุรกิจกับผู้ประกอบการทุกท่านในห้องนี้ ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวมาไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของ Social Solution, Business Solution, และ Management Solution เราหวังที่จะเป็นผู้นำสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยของคนมีรายได้น้อยและปานกลาง เราจะเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับผู้มีรายได้สูง ด้วย Business Model พร้อมนวัตกรรมสินเชื่อที่หลากหลายเข้าถึงลูกค้าทุกระดับ และที่สำคัญเราจะบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วยต้นทุนที่ต่ำ ภายใต้กรอบพันธกิจ หลักธรรมาภิบาลที่ดี ซึ่งทั้งหมดนี้ มันก็ตอบโจทย์สำหรับการที่เราได้ลุกขึ้น เปลี่ยนพันธกิจของแบงก์ ซึ่งแต่เดิมผมยังจำพันธกิจของแบงก์ไม่ได้เลยเพราะว่ามันยาวมาก ทั้งนี้เราก็เปลี่ยนให้สั้นขึ้น เพื่อที่จะตอบว่า ธอส. เราเกิดมาตามพระราชบัญญัติธนาคารอาคารสงเคราะห์ พ.ศ. 2496 ด้วยเหตุผลอะไร **คือเราเกิดมาเพื่อที่จะทำให้คนไทยมีบ้าน** ซึ่งในห้องนี้ทุกคนก็มีส่วนในการที่จะทำให้คนไทยมีบ้านได้ ธอส. เราไม่ได้สร้างบ้านเองได้ เราต้องใช้กลไกของผู้ประกอบการในห้องนี้ในการที่สร้างบ้าน และทางประชาชนไทยก็มาขอสินเชื่อกับทางธนาคาร ดังนั้นทั้ง ธอส. และผู้ประกอบการในห้องนี้ก็มีส่วนสำคัญเท่าๆ กัน เพื่อที่จะทำให้คนไทยมีบ้านตามพันธกิจของแบงก์ และที่สำคัญนอกจากการที่จะทำให้เราเกิดมาเพื่อที่จะทำให้คนไทยมีบ้าน เราก็หวังเป็นอย่างยิ่งว่าในอนาคตไม่ว่าจะเป็นอนาคตอันใกล้หรือว่าอนาคตอันไกลก็ตาม เรามุ่งมั่นที่จะนำทั้งทางทีมผู้บริหารระดับสูง พนักงานทั้งสี่พันคนทั่วประเทศ ในการที่จะทำให้ **ธนาคารอาคารสงเคราะห์เราเป็นธนาคารที่ดีที่สุดสำหรับการมีบ้าน หรือ The Best Housing Solution Bank** ทั้งหมดที่กล่าวถึง เราไม่ได้กล่าวขึ้นมาด้วยความหวังโดยที่เป็นภาษาสวยหรู โดยเรามีเป้าหมายภายในระยะเวลา 4 ปีต่อจากนี้ไป เราหวังที่จะมีส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) เป็น 1 ใน 3 ของสินเชื่อที่อยู่อาศัยทั้งระบบ สินเชื่อรวมจากทุกวันนี้เรามีอยู่ประมาณ 900,000 ล้านบาท เราก็จะขึ้นไปที 1.15 ล้านล้านบาท รวมถึงสินทรัพย์รวมของธนาคารฯ จะอยู่ที่ระดับ 1.2 ล้านล้านบาท



## SMART Organization

### 7s to be SMART Organization



ธนาคารฯ ได้มีการปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์องค์กรให้เป็น **SMART Organization** ถามว่าทำไมต้องกลายเป็น SMART ก็อย่างที่เรียน แแบงก์เราเป็นแบงก์ขนาดกลาง ไม่ได้ใหญ่ไม่มีพนักงานเป็นหมื่นๆ คนเหมือนแบงก์อื่น เรามีเพียงประมาณ 200 สาขา เราไม่สามารถที่จะเป็นทีหนึ่งในทุกๆ ด้านได้ เราหวังเพียงว่าเราจะรวมทุกอย่าง ด้านที่เรามีเพื่อให้เราแข็งแกร่งที่สุดในการที่จะทำให้คนไทยมีบ้าน แล้วก็ เป็นแบงก์ที่ดีที่สุดในการมีบ้านของคนไทย ซึ่งตัว SMART ตัว **S** คือ **Strong Financial Asset and Quality** เราต้องการจะเป็นผู้นำสินเชื่อด้านที่อยู่อาศัยมีคุณภาพสินทรัพย์อยู่ 3 อันดับแรกของระบบ ตัว **M** คือ **Market Leader & Consumers' top of mind** เราจะเป็นผู้นำตลาด

และเป็นทีหนึ่งในโลกค้า ตัว **A** คือ **A+ Leader and Staff** เราหวังที่จะเป็นองค์กรที่คนอยากจะมาร่วมงานกับธนาคารอาคารสงเคราะห์มากที่สุด เมื่อเดือนที่แล้วมีจุดหนึ่งซึ่งก็เป็นความดีใจเล็กๆ ได้เริ่มต้นขึ้นแล้ว เพราะว่าเรามีประกาศรับสมัครพนักงานผ่านทาง social network ต่างๆ ปรากฏว่าเราเปิดไป 3-4 วัน ปรากฏว่ามีคนสมัครเข้ามา 15,000 คน ก็เป็นทิศทางที่ดีว่ามีคนสนใจที่จะเข้าร่วมงานกับเรา ตอนที่เราสัมภาษณ์กลุ่มเข้ามา 200 คนจากคนที่สอบหลายๆ คน ก็ตอบที่เลือกมาทำงานกับเราเพราะว่าเรามั่นคง ก็ถือว่าเป็นสิ่งที่ให้กำลังใจทีมงาน ตัว **R** คือ **Reliable, Innovative and Delight Product, Operation and services** เรามุ่งมั่นที่จะมีนวัตกรรมการให้บริการที่เป็นเลิศ คำว่าบริการทั้งบริการต่อประชาชนลูกค้าและบริการต่อทุกท่านในห้องนี้ ในฐานะที่เป็น partner ของธนาคาร และสุดท้ายตัว **T** คือ **Trusted by Stakeholders** เราต้องการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเชื่อมั่น ผลการประเมินด้าน CG หรือ Good Governance อยู่ใน 3 อันดับแรกของการประเมินผลของธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งตัว SMART ของแบงก์ ตอนนี้ได้มีการเผยแพร่ออกไปทั่วประเทศแล้ว ซึ่งทุกท่านเวลาติดต่อทางสาขาก็จะเริ่มเห็นทางทีมงานของธนาคารเรามีการพูดถึงคำว่า SMART ขึ้นเรื่อยๆ ก็เป็นส่วนหนึ่งของเรื่องการกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนของธนาคารจากนี้ไป





สุดท้ายเป็นเรื่องการปล่อยสินเชื่อของธนาคาร ถ้ามองย้อนไปถึงปีที่ผมเข้าแบงก์ ตอนนั้นปี 2539 จำได้ปล่อยสินเชื่อไปประมาณ 30,000 กว่าล้านบาท ผ่านมา 20 ปี ด้วยความร่วมมือของทุกท่านในห้องนี้ จากโครงการต่างๆ ที่ร่วมกันคิดระหว่างโครงการกับผู้ประกอบการแล้วก็เกิดโครงการ LTF ขึ้นในปี 2519 มี Fast Track ขึ้นในปี 2548 มี Regional Fast Track ในปี 2550 และในปีนี้จะมียุค **SMART Fast Track, SMART LTF, SMART Regional Fast Track** และอีกมากมายในการช่วยเหลือที่จะทำให้คนไทยมีบ้านง่ายขึ้น รวมถึง Efficiency การทำงานของธนาคารกับทาง Developer ทำให้มีตัวเลขสินเชื่อ ทุกท่านก็จะเห็นได้ว่าจากเดิมถอยไปเมื่อ 10 ปีก่อนปล่อยอยู่ประมาณระดับ 10,000 ล้านบาทนั้น ขึ้นมาที่ 62,000 ล้านบาท 81,000 ล้านบาท สูงขึ้นมาเรื่อยๆ จนกระทั่งปีที่แล้ว 157,474 ล้านบาท แล้วก็อย่างที่ผมเรียนท่านตอนต้น 6 เดือนแรกของปี 2559 เราสามารถปล่อยไปมากกว่า 6 เดือนแรกของปี 2558 เพิ่มขึ้น 9.93% ซึ่งจากนี้ไปถ้าไม่นับเดือน 7 ที่ผ่านมาก็เหลือเวลาอีก 5 เดือนเราต้องปล่อยอีกประมาณเกือบ 100,000 ล้านบาท ซึ่งเรายังยืนยันว่าเราจะปล่อยให้ได้ตามเกณฑ์ที่เราตั้งไว้ ทั้งในเรื่องของการที่จะทำให้คนไทยมีบ้านในทุกระดับรวมถึงธุรกิจที่จะเกิดขึ้นกับทุกท่านในห้องนี้ ผมขออนุญาตแจ้งให้ทุกท่านทราบว่าแผนดำเนินงานการดำเนินธุรกิจของธนาคารต่อจากนี้ไปจะเป็นอย่างไร ตามทิศทาง เป้าหมายต่างๆ ขององค์กรเพื่อที่จะเกิดความร่วมมือระหว่างธนาคารอาคารสงเคราะห์กับผู้ประกอบการทุกท่าน ในการที่จะทำให้คนไทยมีบ้าน วัตถุประสงค์หลักอีกตัวหนึ่งของเราวันนี้ คือเราต้องการที่จะทราบไม่ว่าจะเป็นปัญหาอุปสรรค ข้อจำกัดต่างๆ ในการดำเนินงานระหว่างธนาคารกับผู้ประกอบการ ข้อเสนอแนะในการที่จะปัญหาร่วมกันระหว่างทั้งท่านและระหว่างทีมผู้บริหารของเรา ธอส. ไม่ได้อยู่ในระบบคนเดียว เราก็อากรู้ว่าคนอื่นเขาดีกว่าเราอย่างไร หรือว่าข้อไหนที่เราเป็นจุดแข็งที่เราควรจะรักษาไว้แล้วทำให้ดีขึ้น ขึ้นไป ในส่วนของโครงการ LTF, Fast Track, และ regional fast track ที่ได้ดำเนินการมา 10 กว่าปีแล้ว ก็ถึงเวลาที่จะต้องลุกขึ้นปรับปรุงบ้าง ตอนนี้เราต้องการที่รับฟัง ข้อเสนอแนะจากผู้ประกอบการ **ทางธนาคารเราจะมุ่งมั่นและหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเราจะธนาคารที่ดีที่สุดสำหรับการมีบ้าน ภายใต้กรอบพันธกิจที่ทุกท่านทราบแล้วหน้าที่ของเราเกิดมาเพื่อทำให้คนไทยมีบ้าน** ขอขอบคุณครับ

ที่มา : ถอดเทปคำกล่าว คุณฉัตรชัย ศิริไล กรรมการผู้จัดการธนาคารอาคารสงเคราะห์  
ในงาน ธอส. พบผู้ประกอบการ We Are Beyond Frontier... ทำให้คนไทยมีบ้าน  
เมื่อวันที่ 9 สิงหาคม 2559 ณ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่