ธนาคารแห่งประเทศไทย

BOT พระสยาม MAGAZINE

ปีที่ 43 ฉบับที่ 5 เดือนกันยายน - ตุลาคม 2563

ISSN 1685-2559

BOT
พระสยาม MAGAZINE

ฉบับที่ 5 เดือนกันยายน - ตุลาคม 2563

RESTRUCTURING
THE THAI ECONOMY

ผู้บริหารและพนักงาน
ร่วมพิธีบำเพ็ญกุศลทักษิณานุประทานอุทิศถวายเป็นพระราชกุศล
พระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร
เนื่องในวาระคล้ายวันสวรรคต 13 ตุลาคม 2563

Editor's Welcome

สวัสดีค่ะ ท่านผู้อ่านทุกท่าน การแพร่ระบาดของโควิด 19 ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจในวงกว้าง และยังเป็นตัวเร่งให้เห็นจุดเปราะบางของปัญหาเชิงโครงสร้างของเศรษฐกิจไทยที่สะสมมายาวนานและต้องมีการแก้ไขอย่างจริงจัง ไม่ว่าจะเป็นปัญหาความเหลื่อมล้ำ ความเสื่อมถอยของผลิตภาพ การขาดความสามารถในการแข่งขันกับต่างประเทศ BOT พระสยาม MAGAZINE ฉบับนี้ จึงขอนำเสนอภายใต้ธีม "ปฏิรูปโครงสร้างทางเศรษฐกิจไทย" หรือ Restructuring the Thai Economy เพื่อชวนทุกท่านมาร่วมกันหาคำตอบค่ะ

เริ่มจาก**คอลัมน์** Cover Story กับหัวข้อ "ปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจไทย ทำอย่างไรให้เกิดได้จริง" จากงานสัมมนาวิชาการ BOT Symposium 2020 ที่ได้เสนอแนวทางการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจไทยไว้อย่างน่าสนใจ ซึ่งจะช่วยจุดประกายและสร้างมุมมองใหม่ให้กับผู้อ่าน

ปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยในการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจ คือการปรับ mindset หรือหลักคิดให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งได้มีการเสนอผ่านงานสัมมนาออนไลน์ "Bangkok FinTech Fair 2020 - พร้อมรับวิถีใหม่ SME ก้าวต่อไปด้วยดิจิทัล : Digital Transformation for the New Normal" เพื่อให้ภาคธุรกิจ โดยเฉพาะ SME รับรู้ถึงความท้าทายใหม่ ๆ และเตรียมพร้อมรับมือใน**คอลัมน์** The Knowledge และ Global Trend

ท่านผู้อ่านคงสังเกตเห็นว่า โควิด 19 เป็นตัวเร่งให้เกิดการพัฒนาทางเทคโนโลยี ซึ่งโจทย์สำคัญคือ ทำอย่างไรให้คนไทยเท่าทันความท้าทายนี้ และสามารถก้าวขึ้นไปแข่งขันในระดับนานาชาติได้ **คอลัมน์** Inspiration เราได้รับเกียรติจากคุณธนา เธียรอัจฉริยะ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กลุ่มงานการตลาด ธนาคารไทยพาณิชย์ ที่มีคำตอบมากระตุกความคิดให้กับคนทำงานทุกระดับในองค์กร

ไฮไลต์ของฉบับนี้ ขอชวนท่านผู้อ่านมาทำความรู้จักกับผู้ว่าการ ธปท. ท่านใหม่ ดร.เศรษฐพุฒิ สุทธิวาทนฤพุฒิ และประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา รวมทั้งความท้าทายที่รออยู่ข้างหน้าในการทำงานที่ ธปท. ใน**คอลัมน์** Special Scoop

ฝากทิ้งท้ายฉบับนี้ ด้วยส่วนหนึ่งจากบทสัมภาษณ์ของ ดร.เศรษฐพุฒิว่า "The world has problems, but universities have departments" ที่สะท้อนถึงสถานการณ์วิกฤติในปัจจุบันได้เป็นอย่างดีค่ะ ท่านผู้อ่านคะ โลกใบนี้มีปัญหามากมาย การแก้ปัญหาต้องมีเป้าหมายร่วม รวมถึงการร่วมแรงร่วมใจกัน จึงจะช่วยให้เราฝ่าฟันวิกฤติครั้งนี้ไปได้ค่ะ

สุรีรัตน์ ลัคนานิตย์
ผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่ายบริหารการสื่อสารองค์กร

เจ้าของ :
ธนาคารแห่งประเทศไทย
ที่ปรึกษากิตติมศักดิ์ :
ดร.เศรษฐพุฒิ สุทธิวาทนฤพุฒิ
ที่ปรึกษา :
จันทวรรณ สุจริตกุล
บรรณาธิการ :
สุรีรัตน์ ลัคนานิตย์
กองบรรณาธิการ :
อุบลรัตน์ จันทรังษ์, มณีฉาย ไชยนุวัติ, พิมพ์วรีย์ กิตติสารกุล, วีรมลล์ พันธุ์พานิช, สุพิชา พันธเสน, ปิยะนุช ปฐมศิริ, ปกรวิช อ่อนประไพ, จุฑามาศ ศิรประชา, นฤพนธ์ รักษ์พงษ์, กัมพล แก่นสุวรรณ์, ศรุต รัตนวิจิตร

Contents

BOT พระสยาม MAGAZINE

04 Cover Story
BOT Symposium 2020
ปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจไทย
ทำอย่างไรให้เกิดได้จริง
Restructuring the Thai Economy

10 The Knowledge
- มาตรการ ธปท. ช่วยลูกหนี้รับมือวิกฤติโควิด 19
- จากชาบูสู่ดิลิเวอรี พลิกกระบวนท่าการตลาด หาทางรอดให้ธุรกิจในภาวะวิกฤติ
- Bangkok FinTech Fair 2020 พร้อมรับวิถีใหม่ SME ก้าวต่อไปด้วยดิจิทัล Digital Transformation for the New Normal
- โครงการ Data Viz Art รังสรรค์ศิลปะด้วยข้อมูล
- How to บริหารความเสี่ยง FX
- กยศ. กองทุนที่เป้าหมายไม่ใช่กำไร แต่คือ "การให้โอกาส"
- depa ผนึกพลังพันธมิตร สร้างสรรค์เศรษฐกิจดิจิทัลไทย

36 Special Scoop
ทำความรู้จักกับ ดร.เศรษฐพุฒิ สุทธิวาทนฤพุฒิ ผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย คนที่ 21

40 Inspiration
- โลกธุรกิจหลังโควิด 19 ในมุมมองของธนา เธียรอัจฉริยะ
- อาจิน จุ้งลก จากลูกหนี้ที่คิดฆ่าตัวตาย สู่แกนนำปฏิรูปสิทธิลูกหนี้

48 BOT People
จากใจพี่สู่ใจน้อง สายสัมพันธ์ ธปท.

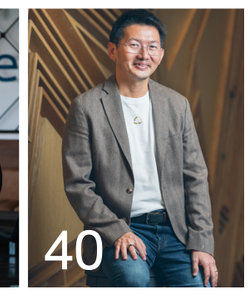
52 Global Trend
What's Next?
ก้าวต่อไปของโลกธุรกิจในยุคดิจิทัลแบบ New Normal

54 Eat Guide
3 ร้านกาแฟสุดพิถีพิถัน หลากสไตล์ ใกล้แบงก์ชาติ

56 Financial Wisdom
ตั้งการ์ด สู้หนี้ เริ่มที่ตัวเรา

58 Go Green
Stay Green at Home
เทรนด์ปลูกต้นไม้ฟอกอากาศในบ้าน

60 Library & Archives
3 คัมภีร์พิชิตธุรกิจ ฝ่าวิกฤติโควิด 19

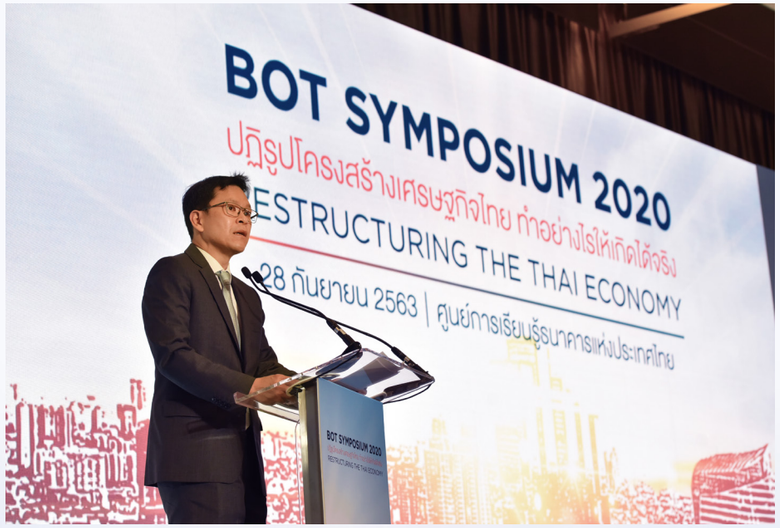


เรื่อง : กองบรรณาธิการ

BOT SYMPOSIUM 2020

ปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจไทย ทำอย่างไรให้เกิดได้จริง

RESTRUCTURING THE THAI ECONOMY



ดร.วิรไท สันติประภพ ผู้ว่าการ ธปท. กล่าวเปิดงาน เมื่อวันที่ 28 กันยายน 2563

งานสัมมนาวิชาการธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ประจำปี 2563 จัดขึ้นภายใต้ธีม **"ปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจไทย ทำอย่างไรให้เกิดได้จริง (Restructuring the Thai Economy)"** เพื่อชี้ประเด็นสำคัญของเศรษฐกิจไทย หลังจากวิกฤติโควิด 19 ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจอย่างกว้างขวาง และเผยให้เห็นจุดเปราะบางเชิงโครงสร้างของเศรษฐกิจไทยที่สั่งสมมานาน ประเทศไทยจึงต้องเร่งปรับโครงสร้างเศรษฐกิจเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของโลกใหม่ และรับมือความเสี่ยงได้ดียิ่งขึ้น ภายในงานสัมมนาวิชาการครั้งนี้ มีการนำเสนอบทความทางวิชาการ การบรรยายในรูปแบบ perspectives และปิดท้ายด้วยการเสวนาในหัวข้อเดียวกับธีมการจัดงาน

การนำเสนอและการวิจารณ์ในหัวข้อ เศรษฐกิจไทยท่ามกลางความไม่แน่นอน : ปรับกระบวนทัพ รับความท้าทาย

เศรษฐกิจไทยท่ามกลางความไม่แน่นอน : ปรับกระบวนทัพ รับความท้าทาย

โดย ดร.พงศ์ศักดิ์ เหลืองอร่าม ดร.กฤษฎ์เลิศ สัมพันธารักษ์ ดร.พิม มโนพิโมกษ์ ดร.อาชว์ ปวีณวัฒน์ คุณชัยธัช จิโรภาส และคุณทศพล อภัยทาน

ผู้วิจารณ์ : ดร.สันติธาร เสถียรไทย

งานวิจัยชิ้นนี้ทำความเข้าใจกับความไม่แน่นอน โดยสร้างดัชนีบ่งชี้ระดับความไม่แน่นอนที่สำคัญต่อระบบเศรษฐกิจไทย ศึกษาผลกระทบความไม่แน่นอนในด้านต่าง ๆ ต่อระบบเศรษฐกิจไทย ทั้งในระดับมหภาคและระดับบริษัท รวมถึงให้ข้อเสนอแนะต่อผู้ประกอบการและผู้ดำเนินนโยบาย

4 ความไม่แน่นอนต่อระบบเศรษฐกิจไทย

งานวิจัยชิ้นนี้แบ่งความไม่แน่นอนต่อระบบเศรษฐกิจไทยออกเป็น 4 ด้านคือ (1) **ความไม่แน่นอนด้านภาวะเศรษฐกิจ** ประกอบด้วยความไม่แน่นอนด้านเศรษฐกิจมหภาค และความไม่แน่นอนด้านตลาดการเงิน โดยพบว่า ความไม่แน่นอนปรับตัวสูงขึ้นในช่วงวิกฤติการเงินสหรัฐฯ ปี 2551 (วิกฤติแฮมเบอร์เกอร์) น้ำท่วมใหญ่ปี 2554 และวิกฤติโควิด 19 (2) **ความไม่แน่นอนด้านนโยบายเศรษฐกิจ** ประกอบด้วยความไม่แน่นอนด้านนโยบายการเงินและการคลัง โดยล่าสุดดัชนีอยู่ในระดับที่สูง ซึ่งมาจากความล่าช้าและไม่ชัดเจนเกี่ยวกับมาตรการเยียวยาผู้ที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์วิกฤติโควิด 19 (3) **ความไม่แน่นอนด้านการเมืองไทย** ส่วนมากดัชนีจะอยู่ในระดับสูงช่วงที่เกิดความขัดแย้งทางการเมืองในประเทศที่นำไปสู่การประท้วง การทำรัฐประหาร และการประกาศใช้กฎอัยการศึก และ (4) **ความไม่แน่นอนด้านนโยบายเศรษฐกิจโลก** ซึ่งเป็นดัชนีเดียวที่ทะยานสูงขึ้นเรื่อย ๆ ตั้งแต่วิกฤติแฮมเบอร์เกอร์ จนในปัจจุบันอยู่ในระดับสูงที่สุดเท่าที่เคยวัดมา

ประเทศไทยในปัจจุบันกำลังเผชิญความไม่แน่นอนที่สูงขึ้นทั้ง 4 ด้าน โดยความไม่แน่นอนด้านภาวะเศรษฐกิจส่งผลเชิงลบต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ ซึ่งรุนแรงที่สุดอยู่ที่ระยะเวลาประมาณ 1 ปี และจะใช้เวลาอีก 3 - 4 ปี ผลกระทบจึงจะหายไป ผลที่เกิดขึ้นนี้ไม่ได้มาจากการลดลงของการบริโภคเป็นหลัก แต่มาจากการหดตัวของการลงทุนและการส่งออกเป็นสำคัญ

ความไม่แน่นอนด้านนโยบายเศรษฐกิจโลก ส่งผลกระทบค่อนข้างรุนแรงต่อเศรษฐกิจไทย โดยเฉพาะการส่งออกและการลงทุน

ความไม่แน่นอนด้านการเมือง ส่งผลกระทบการท่องเที่ยว

สำหรับความไม่แน่นอนด้านการเมือง แม้จะส่งผลเชิงลบต่อกิจกรรมทางเศรษฐกิจแต่ละด้าน แต่เมื่อเทียบกันแล้ว ความรุนแรงและระยะเวลาของผลกระทบไม่ได้รุนแรงเท่ากับความไม่แน่นอนด้านภาวะเศรษฐกิจและด้านนโยบายเศรษฐกิจ

งานวิจัยยังพบว่า ในช่วงที่เกิดความไม่แน่นอนด้านการเมือง การส่งออกสินค้ามีการปรับตัวเพิ่มขึ้น ซึ่งอาจแสดงให้เห็นว่า ช่วงที่มีความขัดแย้งทางการเมือง ผู้ประกอบการต้องการกระจายหรือหาแหล่งส่งออกสินค้าใหม่ ๆ เพื่อชดเชยกับอุปสงค์ที่เสียไปในประเทศ ขณะเดียวกัน ความไม่แน่นอนด้านการเมืองยังส่งผลเชิงลบที่ค่อนข้างรุนแรงต่อการท่องเที่ยว หรือการส่งออกของภาคบริการ

ทั้งนี้ ความไม่แน่นอนด้านภาวะเศรษฐกิจสามารถอธิบายความผันผวนของเศรษฐกิจไทยสูงถึงร้อยละ 40 ตามด้วยความไม่แน่นอนในด้านอื่น ๆ ซึ่งโดยเฉลี่ยแล้ว แต่ละด้านสามารถอธิบายความผันผวนของเศรษฐกิจไทยได้ร้อยละ 22

การวิจัยในโลกสมมติ

งานวิจัยยังสร้างโลกสมมติที่จำกัดความไม่แน่นอนด้านนโยบายเศรษฐกิจให้อยู่ในระดับที่ไม่สูงไปกว่าร้อยละ 80 ของระดับที่เกิดขึ้นจริง พบว่าในช่วงปี 2550 - 2562 ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศจากความแตกต่างระหว่างโลกสมมติและโลกจริง สามารถคิดเป็นมูลค่าเงินบาทสะสมสูงถึง 4.9 ล้านล้านบาท ความไม่แน่นอนด้านนโยบายเศรษฐกิจจึงมีต้นทุนสูงต่อระบบเศรษฐกิจ

นอกจากนั้น ในช่วงที่มีความไม่แน่นอนสูง ประสิทธิภาพของการดำเนินนโยบายการเงินด้วยการปรับอัตราดอกเบี้ย มีประสิทธิภาพต่ำกว่าช่วงปกติเกือบครึ่งหนึ่ง แสดงให้เห็นถึงขีดจำกัดของการดำเนินนโยบายการเงินในช่วงที่มีความไม่แน่นอนสูง ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่ผู้บริโภคไม่ต้องการจับจ่ายใช้สอย และผู้ประกอบการไม่ต้องการลงทุน

งานวิจัยจัดกลุ่มอุตสาหกรรมแบ่งออกเป็นหลายกลุ่ม ได้แก่ (1) อุตสาหกรรมดาวรุ่ง คือ อุตสาหกรรมที่มีการเติบโตเฉลี่ยสูงและมีความอ่อนไหวต่อความไม่แน่นอนต่ำ ประกอบด้วยร้านอาหาร ร้านค้าและบริการยานพาหนะ โรงพยาบาลและการผลิตยา (2) อุตสาหกรรมที่น่าเป็นห่วง คือ อุตสาหกรรมที่มีการเติบโตเฉลี่ยต่ำและมีความอ่อนไหวต่อความไม่แน่นอนสูง เช่น การผลิตคอมพิวเตอร์ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ การผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและการผลิตกระดาษ (3) อุตสาหกรรมที่มีศักยภาพที่มีการเติบโตเฉลี่ยสูงและมีความอ่อนไหวต่อความไม่แน่นอนปานกลาง เช่น ค้าปลีก และการศึกษา และ (4) อุตสาหกรรมที่มีศักยภาพที่มีการเติบโตเฉลี่ยปานกลางและมีความอ่อนไหวต่อความไม่แน่นอนต่ำ เช่น การผลิตอาหาร การเงิน และการโรงแรม

งานวิจัยพบว่า ความไม่แน่นอนส่งผลแตกต่างกันต่อบริษัทในอุตสาหกรรมคนละกลุ่ม ในภาวะที่ความไม่แน่นอนเพิ่มสูงขึ้น บริษัทปรับตัวด้วยการหันไปพึ่งตลาดต่างประเทศมากขึ้น และความไม่แน่นอนที่เพิ่มสูงขึ้นอาจทำให้บริษัทที่ดีในภาวะปกติต้องเผชิญกับปัญหาการขาดสภาพคล่องได้

ลดความไม่แน่นอน และเสริมกำลังให้ภาคธุรกิจ

ข้อเสนอของงานวิจัยมี 3 ประการ ได้แก่ (1) ภาครัฐควรลดความไม่แน่นอนให้มากที่สุด เศรษฐกิจไทยเผชิญกับความไม่แน่นอนหลายด้าน บางด้านอยู่เหนือการควบคุมของรัฐบาล แต่ก็มีความไม่แน่นอนที่รัฐอาจควบคุมหรือทำให้ลดลงได้ เช่น ความไม่แน่นอนด้านนโยบายเศรษฐกิจไทย หากรัฐบาลทำการสื่อสารกับสาธารณชนให้ดียิ่งขึ้น เช่น การสื่อสารเกี่ยวกับทิศทางการดำเนินนโยบาย จะช่วยให้สาธารณชนเข้าใจและลดความไม่แน่นอนลงได้ นอกจากนี้ ภาครัฐควรประสานงานระหว่างหน่วยงานให้การดำเนินนโยบายเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนต่อสาธารณชน

(2) การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่อุตสาหกรรมดาวรุ่งให้มากขึ้น โดยการเลือกส่งเสริมอุตสาหกรรมใด ไม่ควรพิจารณาเฉพาะการเติบโตเท่านั้น แต่ควรพิจารณาในมิติอื่นเพิ่มเติม เช่น ความอ่อนไหวต่อความไม่แน่นอน นอกจากนี้ ภาครัฐควรส่งเสริมอุตสาหกรรมดาวรุ่ง และอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพให้ปรับตัวและก้าวมาเป็นอุตสาหกรรมดาวรุ่ง

(3) สภาพคล่องสำหรับธุรกิจมีความจำเป็นในภาวะความไม่แน่นอนสูง ธุรกิจจึงจำเป็นต้องสะสมสภาพคล่องในภาวะปกติเพื่อรองรับผลกระทบในภาวะที่ความไม่แน่นอนเพิ่มสูงขึ้น และธุรกิจควรส่งออกในตลาดต่างประเทศที่หลากหลายมากขึ้น เพื่อกระจายความเสี่ยงด้านรายได้ ทางด้านภาครัฐควรสนับสนุนให้ภาคธุรกิจเข้าถึงผลิตภัณฑ์ทางการเงิน ที่จะช่วยลดผลกระทบที่เกิดจากความไม่แน่นอน และภาครัฐอาจจำเป็นต้องเสริมสภาพคล่องในระยะสั้นให้กับธุรกิจที่ดี แต่ได้รับผลกระทบจากความไม่แน่นอนที่เพิ่มสูงขึ้น

เหลียวหลัง แลหน้า อนาคตหนี้ครัวเรือนไทย

โดย ดร.โสมรัศมิ์ จันทรัตน์ คุณอัจจนา ล่ำซำ ดร.ลัทธพร รัตนวรารักษ์ คุณณรงค์ฤทธิ์ อดุลย์ฐานานุศักดิ์ คุณปัณณธร ธนัพประภัศร์ และ ดร.ณภัทร จาตุศรีพิทักษ์

ผู้วิจารณ์ : คุณสฤณี อาชวานันทกุล

หนี้ครัวเรือนเป็นปัญหาเชิงโครงสร้างที่ส่งผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของไทยในหลายปีที่ผ่านมา และมีความรุนแรงขึ้น เห็นได้จากสัดส่วนหนี้ครัวเรือนที่เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 80.1 ในไตรมาสแรกปี 2563 เพิ่มจากร้อยละ 50.4 เมื่อปี 2552 ส่งผลกระทบต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจ ขณะที่การเกิดโรคระบาดโควิด 19 ยิ่งทำให้ปัญหาหนี้ครัวเรือนมีความท้าทายมากขึ้น และอาจส่งผลให้เศรษฐกิจฟื้นตัวได้ช้า

หนี้ครัวเรือนกระจุกอยู่ในหนี้ไม่ก่อให้เกิดรายได้

งานวิจัยครั้งนี้ได้ใช้ฐานข้อมูลเชิงสถิติจากเครดิตบูโร ที่ครอบคลุมสินเชื่อรายย่อย 23.1 ล้านคน จากสถาบันการเงิน 103 แห่ง มูลหนี้รวม 11.9 ล้านล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 88.3 ของหนี้ครัวเรือนในระบบทั้งหมด) ข้อมูลสินเชื่อเกษตรกรจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และข้อมูลสินเชื่อทุกประเภทจากการสำรวจสุขภาพการเงินครัวเรือนไทยในปี 2563

งานวิจัยพบว่า (1) **หนี้ทั้งหมดกระจุกตัวอยู่กับหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้และผู้กู้ที่มีหลายบัญชี** หากแยกตามประเภทสินเชื่อจะพบว่าร้อยละ 80 ของบัญชีทั้งหมดกระจุกตัวในสินเชื่อบัตรเครดิตและสินเชื่อส่วนบุคคล และมีสัดส่วนมูลหนี้ถึงร้อยละ 70 หากแยกตามประเภทของผู้กู้ จะพบว่าจำนวนบัญชีของผู้กู้ที่มีมากกว่า 5 บัญชีมีสัดส่วนมากกว่าครึ่ง และสูงขึ้นเรื่อย ๆ

(2) **สถานการณ์หนี้รายคน คนไทยเป็นหนี้สูงในวงกว้าง** โดย 1 ใน 3 ของคนไทยมีหนี้ และมูลหนี้อยู่ในระดับสูง และ 1 ใน 6 ของผู้กู้มีหนี้เสีย และมีมูลหนี้เสียสูงขึ้น

(3) **คนไทยเป็นหนี้เร็ว เป็นหนี้นาน และเป็นหนี้จนแก่** โดยหากดูสัดส่วนคนไทยที่มีหนี้ในมิติอายุ พบว่าร้อยละ 60 ของคนอายุน้อยเป็นหนี้ และร้อยละ 20 ของคนหลังวัยเกษียณยังคงเป็นหนี้ หากดูมูลหนี้ต่อหัว พบว่ามูลหนี้อยู่ในระดับสูง และค้างตัวอยู่นานในช่วงวัยทำงาน แต่หลังเกษียณแล้ว มูลหนี้จะลดลงอย่างช้า ๆ

(4) **กลุ่มผู้กู้อายุน้อยและผู้กู้หลายบัญชีมีความเปราะบางสูง** โดย 1 ใน 4 ของผู้กู้อายุน้อยมีหนี้เสีย

(5) **ครัวเรือนส่วนใหญ่ยังพึ่งพาหนี้กึ่งในระบบและนอกระบบสูง** จากการสำรวจครัวเรือนตัวอย่าง 720 ครัวเรือนใน 48 ตำบลทั่วประเทศ พบว่าร้อยละ 86 ของครัวเรือนมีหนี้กึ่งในระบบและนอกระบบ ซึ่งคิดเป็นมูลค่าร้อยละ 24 ของพอร์ตหนี้ของครัวเรือน การกู้ยืมของครัวเรือนส่วนใหญ่ใช้เพื่อการอุปโภคบริโภค และใช้เพื่อรับมือกับ shock ในด้านต่าง ๆ

(6) **ครัวเรือนที่เป็นหนี้ส่วนใหญ่เปราะบางต่อ shock สูง** และมาตรการภาครัฐอาจทำให้หนี้ครัวเรือนเป็นปัญหาระยะยาว โดยนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจอย่างนโยบายรถคันแรก ส่งผลต่อหนี้คนเมือง ขณะที่โครงการพักชำระหนี้และลดภาระหนี้แก่เกษตรกรอาจไม่ใช่คำตอบในการแก้หนี้เกษตรกรในระยะยาว จากการศึกษาพบว่าเกษตรกรที่เข้าโครงการฯ มีหนี้สะสมมากขึ้น และกลายเป็นหนี้เสียมากกว่าเกษตรกรที่ไม่ได้เข้าโครงการฯ อย่างมีนัยสำคัญ

การนำเสนอและการวิจารณ์ในหัวข้อ เหลียวหลัง แลหน้า อนาคตหนี้ครัวเรือนไทย

โควิด 19 กระทบหนี้ครัวเรือนไทย

สถานการณ์หนี้ครัวเรือนไทยที่ผ่านมา มีความเปราะบางเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว และมากขึ้นเมื่อเกิดสถานการณ์โควิด 19 ระบาด ส่งผลให้ครัวเรือนจำนวนมากมีปัญหาในการชำระหนี้

คณะผู้วิจัยได้ใช้วิธีการแยกบัญชีและผู้กู้ที่เข้ามาตรการช่วยเหลือด้านสินเชื่อของ ธปท. ระหว่างเดือนเมษายน - มิถุนายน 2563 พบว่ามีจำนวน 8.1 ล้านบัญชี หรือมูลหนี้ประมาณ 2.2 ล้านล้านบาท (ประมาณร้อยละ 70 ของจำนวนบัญชีที่ ธปท. รายงานว่าเข้ามาตรการ) ส่วนใหญ่ถึงร้อยละ 59 เข้าร่วมมาตรการในเดือนเมษายน โดยร้อยละ 42.6 ของผู้เข้าร่วม อยู่ในมาตรการครบ 3 เดือน ขณะที่ร้อยละ 16.6 ออกจากมาตรการก่อนครบ 3 เดือน แสดงให้เห็นถึงความรุนแรงของสถานการณ์ที่ไม่เท่ากันของผู้กู้แต่ละกลุ่ม โดยผู้กู้เข้ามาตรการแบบเลื่อนชำระหนี้ถึงร้อยละ 71 สะท้อนถึงการมีปัญหาในการชำระหนี้ ขณะที่ร้อยละ 26 ใช้วิธีลดอัตราชำระหนี้ และร้อยละ 3 เข้ามาตรการสำหรับสินเชื่อที่เป็น NPL คือ ปรับโครงสร้างหนี้ หรือโครงการคลินิกแก้หนี้

ด้านผู้ให้บริการทางการเงินที่เป็นผู้ให้กู้ พบว่ากลุ่มบริษัทที่ไม่ใช่สถาบันการเงิน (non-bank) มีสัดส่วนสินเชื่อในพอร์ตที่เข้าโครงการมากที่สุด ร้อยละ 37 - 75 ของสินเชื่อในพอร์ต ส่วนใหญ่เป็นสินเชื่อเช่าซื้อที่ขอลดอัตราการชำระหนี้เป็นหลัก แสดงให้เห็นว่า กลุ่ม non-bank อาจจะมีความเปราะบางมากกว่าสถาบันการเงินกลุ่มอื่น เห็นได้จากมีบัญชีที่เข้ามาตรการจำนวนมาก และอาจมีความเสี่ยงที่ผู้กู้จะไม่สามารถชำระหนี้ได้ โดยเฉพาะในกลุ่มที่ขอเลื่อนระยะเวลาการชำระหนี้ออกไป และหากสถานการณ์โควิด 19 ยังยืดเยื้อ ผู้กู้ยังไม่สามารถชำระหนี้ได้ ก็จะส่งผลกระทบต่อสถาบันการเงินที่ปล่อยกู้มากขึ้น เมื่อพิจารณาผู้กู้ที่เข้ามาตรการพบว่าส่วนใหญ่มีภาระหนี้สูง ค่ากลางมูลหนี้ประมาณ 5 แสนบาทต่อราย สูงกว่าผู้กู้ที่ไม่เข้ามาตรการ (1 แสนบาทต่อราย) และมีการกู้ 4 - 5 บัญชีขึ้นไป

ผู้กู้ทยอยฟื้นตัว และออกจากมาตรการ

ในเดือนกรกฎาคม 2563 ซึ่งครบกำหนดมาตรการช่วยเหลือของสินเชื่อบางประเภท พบว่ามีผู้กู้ที่ออกจากมาตรการ 2.1 ล้านราย หรือร้อยละ 36.7 ของผู้กู้ที่เข้ามาตรการ และมีบัญชีที่ขอออกจากมาตรการ 3.4 ล้านบัญชี หรือร้อยละ 44 ของบัญชีที่เข้ามาตรการ ส่วนใหญ่เป็นสินเชื่อเช่าซื้อ และเป็นผู้กู้ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลมากกว่าภาคอื่น โดยเป็นลูกหนี้ของ non-bank เป็นหลัก แต่บาง non-bank ที่มียอดสินเชื่อสูงก็ยังคงสูงอยู่ เพราะแม้จะมีบัญชีที่ขอออกจากมาตรการบ้าง แต่อยู่ในสัดส่วนที่น้อยเมื่อเทียบกับบัญชีสินเชื่อที่เข้ามาตรการ ส่วนด้านผู้กู้พบว่า ผู้กู้ที่ออกจากมาตรการจะมีค่ากลางมูลหนี้ต่ำกว่า 2.5 แสนบาทต่อราย น้อยกว่าผู้ที่ยังอยู่ในมาตรการต่อ ที่มีค่ากลางมูลหนี้ 5 แสนบาทต่อราย

จากสถานการณ์หนี้ครัวเรือนดังกล่าว ผู้วิจัยได้ทำแบบจำลองเพื่อพยากรณ์สถานการณ์หนี้ที่อาจจะมีปัญหาจากวิกฤติโควิด 19 ภายใต้รูปแบบต่าง ๆ ผลการศึกษาพบว่า ภาคการท่องเที่ยวมีบทบาทในการฟื้นฟูเศรษฐกิจ ซึ่งจะช่วยทำให้ผู้กู้ที่คาดว่าจะมีปัญหาการชำระหนี้มีจำนวนน้อยลง จากสถานการณ์ปกติที่ประเมินว่าอาจจะทำให้ผู้กู้ 2.1 ล้านคน หรือ 2.5 ล้านบัญชีมีปัญหาความสามารถในการชำระหนี้ แต่ทั้งนี้ก็อาจมาพร้อมกับความเสี่ยงในการระบาดระลอก 2 ที่นำไปสู่การล็อกดาวน์ประเทศ และส่งผลให้เกิดการชะงักของระบบเศรษฐกิจอีกครั้ง

Restructuring the Thai Economy

โดย คุณกมลพงศ์ สงวนตระกูล บริษัท ขอนแก่นพัฒนาเมือง (เคเคทีที) จำกัด นพ.สุภกร บัวสาย กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา และ ดร.วิรไท สันติประภพ
ผู้ดำเนินการสนทนา : ดร.กฤษฎ์เลิศ สัมพันธารักษ์

ใช้การมีส่วนร่วม มุ่งประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก

ในวงเสวนาปิดท้ายงานสัมมนาวิชาการครั้งนี้ นพ.สุภกร อดีตผู้จัดการสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ซึ่งผันตัวมาทำงานด้านการศึกษา ได้แชร์ประสบการณ์การรณรงค์เพื่อการไม่สูบบุหรี่ว่า การผลักดันจนมีการขึ้นภาษีบุหรี่เป็นเหตุการณ์ที่จบในครั้งเดียว ไม่สามารถเรียกร้องรัฐบาลอย่างต่อเนื่อง เราจึงต้องหาวิธีทำงานให้มีความต่อเนื่อง แต่การให้ความรู้เพียงอย่างเดียวนั้นไม่ได้ผล ต้องทำให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม มีกลไกในการผลักดันมาตรการหรือนโยบายสาธารณะที่สำคัญ และขยายเป็นโมเดลเรื่องสุขภาพหลาย ๆ เรื่อง ไม่เฉพาะแค่บุหรี่ ขณะเดียวกันก็ต้องต่อสู้กับผลประโยชน์ของธุรกิจขนาดใหญ่รวมถึงธุรกิจสุรา จึงต้องอาศัยแพลตฟอร์มทางกฎหมายเข้ามาช่วย

นพ.สุภกรกล่าวว่า "ไม่ถึงกับยากมากจนทำไม่ได้ แต่ต้องเริ่มต้น

> *"ไม่ถึงกับยากมากจนทำไม่ได้ แต่ต้องเริ่มต้นจากการที่มีความเข้าใจพอสมควรว่า เรากำลังจะทำอะไร ด้วยเหตุผลอะไร และมีความรู้ข้อมูลพื้นฐาน เพื่อให้เรามั่นใจว่า สิ่งที่เราเสนอต่อนโยบายมันใช่ และไม่มีผลตรงข้ามจากที่คิดไว้ตามมาทีหลัง"*
>
> **นพ.สุภกร บัวสาย**

จากการที่มีความเข้าใจพอสมควรว่า เรากำลังจะทำอะไร ด้วยเหตุผลอะไร และมีความรู้ข้อมูลพื้นฐานเพื่อให้เรามั่นใจว่า สิ่งที่เราเสนอต่อภาคนโยบายมันใช่ และไม่มีผลตรงข้ามจากที่คิดไว้ตามมาทีหลัง เรื่องความรู้เป็นเรื่องสำคัญ สุดท้ายเราคุยกับภาคนโยบายอย่างเดียวบางทีไม่ได้ผล ต้องดึงสังคมเข้ามาช่วยระหว่างการรณรงค์ไปด้วย เป็นการดักคอ เพราะบางทีคุยกับภาคนโยบาย ตอนแรกอย่างหนึ่งออกมาแล้วเป็นอีกเรื่องหนึ่ง ไม่เหมือนกับที่เคยคุยกันตอนต้น โดยสรุปคือ ทำได้ แต่ต้องมีความรู้ มีการพูดคุยกับภาคนโยบายแบบกลาง ๆ ในลักษณะที่ยึดประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก ไม่ใช่ไปให้ประโยชน์กับทางการเมืองเป็นหลัก และในกระบวนการต้องโปร่งใส เพื่อจะให้สังคมเข้ามาตรวจสอบขั้นตอนต่าง ๆ ไม่ให้ผิดเพี้ยนไป"

เอาชนะปัญหาเชิงโครงสร้าง ด้วยพลังจากท้องถิ่น

ทางด้านคุณกมลพงศ์กล่าวว่า โครงสร้างประเทศไทยเป็นการบริหารแบบรวมศูนย์ (centralization) การพัฒนาในเรื่องต่าง ๆ ตามปกติต้องนำเสนอผ่านผู้ว่าราชการจังหวัดหรือสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร และการทำโครงสร้างพื้นฐานจะติดขัดเรื่องงบประมาณโดยตลอด "เราเข้าใจ รัฐบาลส่วนกลางมีลูกตั้ง 70 กว่าคน จะดูแลลูกแค่คนเดียวอาจจะลำบาก เพราะถ้ามาช่วยที่หนึ่งแล้วอีกจังหวัดหนึ่งจะเป็นอย่างไร"

คุณกมลพงศ์และคนอื่น ๆ ในจังหวัดขอนแก่นจึงมีการพูดคุยหาแนวทางเพื่อแก้ปัญหาเมือง ผลสรุปคือ กว่า 20 องค์กรธุรกิจในขอนแก่นร่วมลงทุนและก่อตั้งบริษัท ขอนแก่นพัฒนาเมือง จำกัด ในเชิงธุรกิจเพื่อสังคม (social enterprise) เพื่อพัฒนาจังหวัดบ้านเกิด โดยจะเน้น 2 เรื่อง คือ (1) MICE city เมืองประชุมและสัมมนา และ (2) โครงสร้างพื้นฐานระบบขนส่งมวลชน

เราเชื่อมั่นว่า ถ้าเกิดโครงการรถไฟฟ้ารางเบา (Light Rail Transit: LRT) ขึ้นจริง ๆ เราจะมีงาน มีโอกาส เพราะการจะทำระบบขนส่งมวลชนภายในจังหวัด เราจะไม่ใช้วิธีไปซื้อสินค้ามา เราอยากจะให้เป็นการถ่ายทอดเทคโนโลยี (technology transfer) สามารถสร้างรายได้ช่องทางใหม่ ๆ ให้กับทางจังหวัด เป็น New S-Curve ถ้าสมมติว่าเกิดอุตสาหกรรมระบบรางขึ้นจริง ๆ ในจังหวัด เราจะสามารถสร้างงาน สร้างโอกาสให้คนที่เดินทางไปใช้ชีวิตและทำงานอยู่ต่างจังหวัดกลับมาที่บ้านเกิดได้มากยิ่งขึ้น" คุณกมลพงศ์กล่าว

> *"สมมติว่าเกิดอุตสาหกรรมระบบรางขึ้นจริง ๆ ในจังหวัด เราก็จะสามารถสร้างงาน สร้างโอกาส ให้คนที่เดินทางไปใช้ชีวิตและทำงานอยู่ ต่างจังหวัดกลับมาที่บ้านเกิดได้มากยิ่งขึ้น"*
>
> **คุณกมลพงศ์ สงวนตระกูล**

ปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจด้วยแนวคิด 4Ds

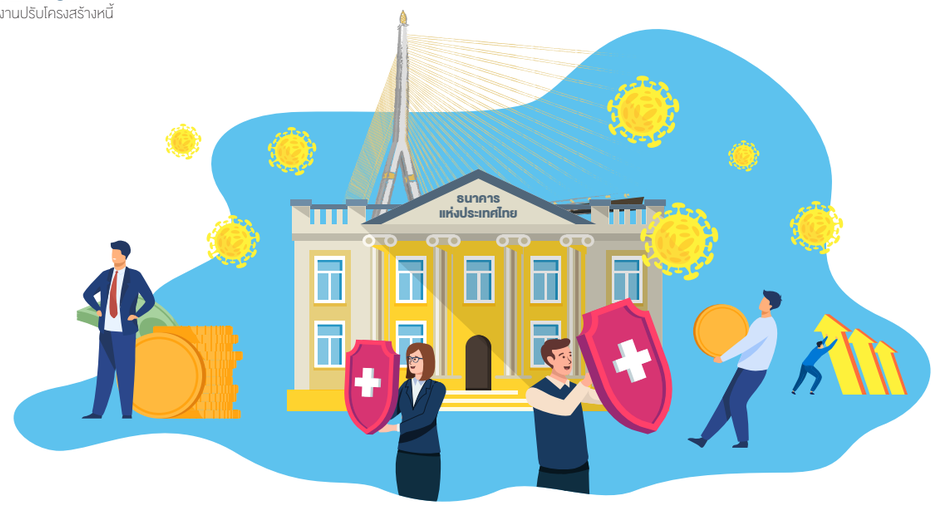
ด้าน ดร.วิรไทเล่าถึง "พร้อมเพย์" ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างระบบการชำระเงินของประเทศไทย โดยย้อนไปก่อนที่จะเข้ารับตำแหน่งผู้ว่าการ ธปท. โครงสร้างระบบการชำระเงินมีความบิดเบือนขนาดใหญ่ ช่วงหลังจากวิกฤติเศรษฐกิจปี 2540 ธนาคารพาณิชย์หันมาให้ความสำคัญกับลูกค้ารายย่อย จากเดิมเน้นดูแลลูกค้าขนาดใหญ่ จะเห็นว่ามีการแข่งขันกันเปิดสาขาธนาคารทั่วประเทศไทย พร้อมกับติดตั้งตู้ ATM โดยที่ต้นทุนการให้บริการที่สาขาธนาคารพาณิชย์และตู้ ATM อยู่ในระดับสูง แต่ประชาชนรู้สึกว่าฟรีไม่มีต้นทุน พอเกิดบริการอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งมีต้นทุนถูก ทุกธนาคารต้องหาทางเอารายได้คืนจากการที่ไปแข่งกันให้บริการผ่านสาขาหรือตู้ ATM ธนาคารจึงคิดค่าธรรมเนียมแพงจากบริการอิเล็กทรอนิกส์

"ถ้าเรายังติดกับดักเรื่องค่าธรรมเนียมแบบเดิม เรื่องโครงสร้างรายได้แบบเดิม ไม่มีทางเลยที่เศรษฐกิจไทยจะสามารถเดินหน้าได้บนพื้นฐานของเศรษฐกิจดิจิทัล ผมใช้เวลาพูดคุยกันค่อนข้างมากกับสถาบันการเงินต่าง ๆ การมีเทคโนโลยีทำให้มีทางเลือกค่อนข้างเยอะ แต่สิ่งที่ยากคือ การประสานประโยชน์ ค่าธรรมเนียมการโอนเงินอิเล็กทรอนิกส์ที่เขาเคยได้ปีละมากกว่าหมื่นล้านบาท คำถามคือทำอย่างไรที่จะยอมให้มีการเปลี่ยนวิธีคิด และทำให้ประชาชนได้ประโยชน์อย่างจริงจัง"

ดร.วิรไทกล่าวว่า ธปท. ได้ทำระบบใหม่ที่มีโครงสร้างค่าธรรมเนียมที่โปร่งใส เป็นระบบที่เปิดกว้าง และเน้นมาตรฐานกลาง ซึ่งประเทศไทยเป็นประเทศแรกที่ทำ standard QR code โดยทำงานร่วมกับบริษัทบัตรเครดิตรายใหญ่ 5 ราย ทำให้เป็นมาตรฐานกลางที่เปิดกว้าง ไม่ให้ใครมาครองตลาด ยึดหัวหาดในโลกดิจิทัล

ในเรื่องปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจไทย ดร.วิรไทกล่าวว่า มีกลไกเทคโนโลยีดิจิทัลที่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พร้อมแนวคิด 4Ds ประกอบด้วย (1) data สร้างนโยบายบนฐานข้อมูล (data-driven policy) (2) digital tools เครื่องมือดิจิทัล เช่น digital factoring (3) decentralized approach การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีต้องเปลี่ยนแนวคิดจากการทำเองแบบรวมศูนย์ไปเป็นการทำแพลตฟอร์มที่ใครก็เข้ามาเชื่อมโยงได้ และ (4) deregulate การลดกฎเกณฑ์หรือการผ่อนคลายกฎระเบียบ

> *"การปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจไทย ทำได้โดยอาศัยกลไกเทคโนโลยีดิจิทัล และแนวคิด 4Ds คือ data, digital tools, decentralized approach และ deregulate"*
>
> **ดร.วิรไท สันติประภพ**



มาตรการ ธปท. ช่วยลูกหนี้รับมือวิกฤติโควิด 19

การแพร่ระบาดของโควิด 19 ทั่วโลกส่งผลกระทบต่อประชาชนและภาคธุรกิจในวงกว้าง ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ได้ติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิด และออกมาตรการช่วยเหลือลูกหนี้ทั้งที่เป็นประชาชนรายย่อยและธุรกิจไทยมาอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยพยุงลูกหนี้ที่มีศักยภาพที่ได้รับผลกระทบชั่วคราว ให้สามารถผ่านพ้นช่วงเวลาที่ยากลำบากนี้ไปได้

มาตรการช่วยเหลือลูกหนี้รายย่อย

ธปท. ได้ทยอยออกมาตรการช่วยเหลือลูกหนี้ โดยเริ่มต้นจากลูกหนี้รายย่อย ประกอบด้วยการขอความร่วมมือให้สถาบันการเงินเร่ง**ปรับปรุงโครงสร้างหนี้เชิงรุก** เพื่อป้องกันลูกหนี้ที่มีประวัติการชำระหนี้ดีไม่ให้ถูกขึ้นบัญชีดำ (blacklist) รวมถึงให้สถาบันการเงิน**พักชำระหนี้ให้แก่ลูกหนี้เป็นวงกว้าง**ในช่วงที่ประเทศไทยประกาศล็อกดาวน์และคนส่วนใหญ่ต้องทำงานที่บ้าน

นอกจากนี้ ธปท. ได้หารือร่วมกับผู้แทนจากสถาบันการเงิน สถาบันการเงินเฉพาะกิจ และผู้ประกอบธุรกิจที่ไม่ใช่สถาบันการเงินผ่านสมาคมและชมรม 9 แห่ง[1] เพื่อให้ได้แนวทางที่จะสามารถช่วย**บรรเทาภาระหนี้รายเดือน**ของลูกหนี้ เพื่อให้ลูกหนี้มีเงินเหลือใช้จ่ายในช่วงที่บางกิจการต้องหยุดให้บริการชั่วคราว **รวมถึงไม่ให้ลูกหนี้มีภาระหนี้เพิ่มขึ้นจากเดิมมากเกินไป** เช่น การลดอัตราผ่อนชำระขั้นต่ำของบัตรเครดิตและบัตรกดเงินสด การลดเพดานดอกเบี้ยบัตรเครดิตและสินเชื่อส่วนบุคคล ตลอดจนการเพิ่ม "ทางเลือก" ให้ลูกหนี้สามารถเปลี่ยนยอดหนี้บัตรเครดิตและบัตรกดเงินสดเป็นสินเชื่อระยะยาวผ่อนชำระ 48 งวด โดยลดดอกเบี้ยจากร้อยละ 18 และ 28 ต่อปี เหลือเพียงร้อยละ 12 และ 22 ต่อปีตามลำดับ

กลไกเพิ่มเติมเพื่อช่วยเหลือลูกหนี้รายย่อยประวัติดี

แม้ว่าปัจจุบันการระบาดของโควิด 19 ในประเทศมีแนวโน้มที่ดีขึ้น ภาคธุรกิจเริ่มกลับมาเปิดดำเนินการตามปกติ แต่สถานการณ์จำนวนผู้ติดเชื้อในต่างประเทศทั่วโลกกลับเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง ส่งผลให้ลูกหนี้บางส่วนโดยเฉพาะที่อยู่ในภาคการท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมถึงธุรกิจการส่งออก ยังคงได้รับผลกระทบจากรายได้ที่ลดลง ประกอบกับมาตรการช่วยเหลือลูกหนี้ระยะที่ 1 ได้ทยอยครบกำหนด **สถาบันการเงินหลายแห่งก็ตระหนักถึงปัญหาและความจำเป็นที่จะต้องช่วยเหลือลูกหนี้กลุ่มดังกล่าว จึงได้หารือกับ ธปท. เพื่อหากลไกเพิ่มเติม** ที่จะสามารถช่วยลูกหนี้รายย่อยโดยเฉพาะกลุ่มที่มีประวัติชำระหนี้ดีมาตลอด คือ

1. **การแจ้งความจำนงเข้าร่วมมาตรการ :** แนวคิดสำคัญในการแก้ไขปัญหาของ ธปท. คือ **ต้องคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์** (cost and benefit) **ทั้งด้านสถาบันการเงินและลูกหนี้** ทีมงานจึงได้หารือกับผู้ที่เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ตั้งแต่สถาบันการเงิน ผู้เชี่ยวชาญด้านการเงินและองค์กรภาคประชาชน เช่น มูลนิธิคุ้มครองผู้บริโภค เพื่อพิจารณาถึงผลกระทบและแนวทางการออกมาตรการในหลายมุมมอง เช่น การให้ลูกหนี้ที่มีศักยภาพแต่ได้รับผลกระทบแจ้งความจำนงในการเข้าร่วมมาตรการ (opt-in) โดยไม่พักชำระหนี้เป็นวงกว้างแบบช่วงที่ประเทศประกาศล็อกดาวน์ เพื่อให้ลูกหนี้ได้พูดคุยกับสถาบันการเงินโดยไม่ขาดการติดต่อ และได้ออกเป็น**มาตรการช่วยเหลือลูกหนี้รายย่อย**

[1] *ประกอบด้วย 1. สมาคมธนาคารไทย 2. สมาคมธนาคารนานาชาติ 3. สมาคมสถาบันการเงินของรัฐ 4. สมาคมลีสซิ่งไทย 5. สมาคมธุรกิจเช่าซื้อไทย 6. สมาคมการค้าผู้ประกอบธุรกิจสินเชื่อทะเบียนรถ 7. สมาคมธุรกิจเช่าซื้อรถจักรยานยนต์ไทย 8. ชมรมธุรกิจบัตรเครดิต-สมาคมธนาคารไทย 9. ชมรมสินเชื่อส่วนบุคคล*

มาตรการช่วยเหลือลูกหนี้รายย่อยระยะที่ 1 และระยะที่ 2

ประเภทที่ 1	มาตรการระยะที่ 1 (เริ่ม เม.ย. 63)	มาตรการระยะที่ 2 (เริ่ม ก.ค. 63)	
		ลดเพดานดอกเบี้ยถาวร (ตั้งแต่ 1 ส.ค. 63)	มาตรการขั้นต่ำ (สมัครเข้าร่วมระหว่าง 1 ก.ค. - 31 ธ.ค. 63)
บัตรเครดิต	• ลดอัตราผ่อนชำระขั้นต่ำ จาก 10% เป็น 5% ในปี 2563 - 2564 8% ในปี 2565 และ10% ในปี 2566 • เปลี่ยนเป็น term loan ที่อัตราดอกเบี้ยต่ำลง	• ลดเพดานดอกเบี้ย เป็น 16%	• คงอัตราผ่อนชำระขั้นต่ำเหมือนระยะที่ 1 • เปลี่ยนเป็น term loan ระยะเวลา 48 งวด (หรือพิจารณาตามความเหมาะสม) และคิดอัตราดอกเบี้ยไม่เกิน 12%
สินเชื่อส่วนบุคคลที่มีวงเงินหมุนเวียน เช่น บัตรกดเงินสด		• ลดเพดานดอกเบี้ย เป็น 25%	• ลดอัตราผ่อนชำระขั้นต่ำ • เปลี่ยนเป็น term loan ระยะเวลา 48 งวด (หรือพิจารณาตามความเหมาะสม) และคิดอัตราดอกเบี้ยไม่เกิน 22%
สินเชื่อส่วนบุคคลที่ผ่อนชำระเป็นงวด และ สินเชื่อจำนำทะเบียนรถ	• สถาบันการเงิน : เลื่อนชำระเงินต้นและดอกเบี้ย 3 เดือน • non-bank : เลื่อนชำระเงินต้นและดอกเบี้ย 3 เดือน หรือ ลดค่างวดอย่างน้อย 30% 6 เดือน	• ลดเพดานดอกเบี้ย สินเชื่อส่วนบุคคลที่ผ่อนชำระเป็นงวด เป็น 25% และสินเชื่อจำนำทะเบียนรถเป็น 24%	• ลดค่างวดอย่างน้อย 30% โดยคิดอัตราดอกเบี้ยไม่เกิน 22%
สินเชื่อเช่าซื้อ — **ไม่จำกัดวงเงิน** เดิม: มอเตอร์ไซค์ : ไม่เกิน 35,000 บาท รถยนต์ทุกประเภท : ไม่เกิน 250,000 บาท	• เลื่อนชำระเงินต้นและดอกเบี้ย 3 เดือน หรือ • พักชำระเงินต้น 6 เดือน		• เลื่อนชำระเงินต้นและดอกเบี้ย 3 เดือน หรือ • ลดค่างวดโดยขยายระยะเวลา
สินเชื่อบ้าน — **ไม่จำกัดวงเงิน** เดิม : ไม่เกิน 3 ล้านบาท	• พักชำระเงินต้น 3 เดือน และพิจารณาลดดอกเบี้ยตามความเหมาะสม		• เลื่อนชำระเงินต้นและดอกเบี้ย 3 เดือน หรือ • พักชำระเงินต้น 3 เดือน และลดดอกเบี้ยหรือ • ลดค่างวดโดยขยายระยะเวลา

ขยายวงเงิน : บัตรเครดิต สินเชื่อส่วนบุคคลที่มีวงเงินหมุนเวียนและผ่อนชำระเป็นงวด สามารถขยายวงเงินเป็น 2 เท่าของรายได้ สำหรับลูกหนี้ที่มีรายได้เฉลี่ยต่ำกว่า 30,000 บาทต่อเดือน เป็นการชั่วคราว ตั้งแต่วันที่ 1 ส.ค. 63 - 31 ธ.ค. 64

ระยะที่ 2 ซึ่งลูกหนี้สามารถติดต่อสมัครร่วมโครงการผ่านช่องทางต่าง ๆ ทั้งสาขา call center และเว็บไซต์ของสถาบันการเงิน แนวทางดังกล่าวจะช่วยลดผลกระทบต่อเสถียรภาพของระบบสถาบันการเงิน ซึ่งเป็นแกนสำคัญในการช่วยพยุงให้เศรษฐกิจมีความมั่นคงและสนับสนุนการให้สินเชื่อเพื่อฟื้นฟูกิจการของลูกหนี้ในช่วงหลังโควิด 19

2. **มาตรการรวมหนี้** : จากการหารือกับผู้เกี่ยวข้องข้างต้นเมื่อเดือนสิงหาคมที่ผ่านมา เป็นที่มาของการออกมาตรการเกี่ยวกับการรวมหนี้ (debt consolidation) ซึ่งมีกลไกหลัก คือ **"การใช้ประโยชน์จากสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยที่มีหลักประกัน"** มาช่วยลดความเสี่ยงและลดอัตราดอกเบี้ยลง โดยให้ลูกหนี้สามารถนำสินเชื่อรายย่อยอื่นที่ไม่มีหลักประกันและมีอัตราดอกเบี้ยสูง เช่น บัตรเครดิต บัตรกดเงินสด สินเชื่อส่วนบุคคล สินเชื่อจำนำทะเบียนรถ และสินเชื่อเช่าซื้อ มารวมหนี้ โดยการจดจำนองมูลค่าหลักประกันให้ครอบคลุมภาระหนี้นั้น ลูกหนี้จะได้รับอัตราดอกเบี้ยที่ลดลงใกล้เคียงกับอัตราดอกเบี้ยสินเชื่อบ้าน ซึ่งระยะแรกจะสามารถรวมหนี้สินเชื่อรายย่อยได้เฉพาะภายในกลุ่มธุรกิจการเงินเดียวกัน โดย ธปท. จะพิจารณามาตรการรวมหนี้ข้ามกลุ่มธุรกิจทางการเงินในระยะถัดไป

จุดเด่นของมาตรการรวมหนี้ คือ **ลูกหนี้จะได้รับอัตราดอกเบี้ยที่ลดลงสำหรับสินเชื่อรายย่อยอื่นที่นำมารวม** จากเดิมที่อาจสูงถึงร้อยละ 25 เป็นไม่เกิน MRR (ปัจจุบัน MRR อยู่ที่ประมาณร้อยละ 5.75 - 8.80) ทันที รวมถึงการเจรจาเพื่อขอปรับเปลี่ยนระดับการผ่อนค่างวดให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมตามความสามารถในการชำระหนี้

มาตรการชุดใหญ่เพื่อช่วยเหลือลูกหนี้ธุรกิจ

เมื่อหันมามองที่ลูกหนี้ธุรกิจ ที่ผ่านมา ธปท. ได้ออกมาตรการชุดใหญ่เพื่อมุ่งช่วยเหลือลูกหนี้ธุรกิจขนาดใหญ่และ SME ที่พึ่งพิงแหล่งเงินทุนทั้งในตลาดทุนและตลาดเงิน เช่น มาตรการ Corporate Bond Stabilization Fund (BSF) ที่ช่วยเหลือสภาพคล่องให้กับธุรกิจในตลาดตราสารหนี้ และมาตรการชะลอการชำระหนี้สำหรับธุรกิจ SME ที่มีวงเงินสินเชื่อไม่เกิน 100 ล้านบาท เป็นระยะเวลา 6 เดือน รวมถึงมาตรการสนับสนุนสินเชื่อใหม่ที่มีอัตราดอกเบี้ยต่ำ (soft loan) ให้แก่ธุรกิจ SME วงเงินสินเชื่อไม่เกิน 500 ล้านบาท ในอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 2 ต่อปี เป็นเวลา 2 ปี

นอกจากนี้ **ธปท. ยังเร่งหาแนวทางบรรเทาภาระหนี้ของลูกหนี้ธุรกิจที่มีเจ้าหนี้หลายราย จึงเป็นที่มาของ "โครงการ DR BIZ การเงินร่วมใจ ธุรกิจไทยมั่นคง"** ซึ่งเป็นความร่วมมือระหว่าง ธปท. สถาบันการเงิน และสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ที่พร้อมใจกันช่วยเหลือลูกหนี้ในเชิงรุก (pre-emptive) เพื่อให้ลูกหนี้ธุรกิจสามารถฟื้นตัวกลับมาดำเนินกิจการไม่กลายเป็นหนี้เสียในระบบการเงิน

ถอดบทเรียนจากวิกฤติต้มยำกุ้งสู่ DR BIZ

DR BIZ มาจากคำว่า Debt Restructuring for Business หรือการปรับโครงสร้างหนี้ให้กับภาคธุรกิจ และเรียกกันสั้น ๆ ว่า ดีอาร์บิส แต่หากใครจะเรียกว่า ด็อกเตอร์บิส หรือคุณหมอธุรกิจ ก็คงจะได้ เพราะสถาบันการเงินภายใต้โครงการนี้จะทำหน้าที่เป็นเหมือนคุณหมอที่ร่วมกันเยียวยา รักษาบาดแผลให้กับภาคธุรกิจ ก่อนที่จะลุกลามใหญ่โตกลายเป็นโรคร้ายกับระบบเศรษฐกิจไทยในระยะยาว

โครงการ DR BIZ มีแนวคิดมาจากการถอดบทเรียนการปรับปรุงโครงสร้างหนี้เมื่อครั้งวิกฤติต้มยำกุ้งปี 2540 ที่ ธปท. ได้เข้าไปช่วยเจรจาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ระหว่างลูกหนี้ NPL รายใหญ่กับสถาบันการเงินเจ้าหนี้ แต่ได้มีการปรับเปลี่ยนแนวทางให้เหมาะกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในตอนนี้ ซึ่งมีลูกหนี้ที่ได้รับผลกระทบเป็นวงกว้าง จึงต้อง**มีแนวทางมาตรฐานให้สถาบันการเงินสามารถตัดสินใจแก้ไขหนี้ร่วมกันได้อย่างรวดเร็ว ภายใต้กรอบความร่วมมือที่ทุกฝ่ายเห็นชอบร่วมกัน ลดโอกาสเกิด coordination failure** โดยลูกหนี้ที่มีเจ้าหนี้หลายรายสามารถจัดการหนี้เดิมได้แบบรวมศูนย์ (one-stop service) ไม่จำเป็นต้องเจรจากับสถาบันการเงินเจ้าหนี้แต่ละราย พร้อมมีโอกาสได้รับสินเชื่อใหม่ ซึ่งสถาบันการเงินจะมีแรงจูงใจจากการกำหนด incentive structure ที่เหมาะสม เช่น เจ้าหนี้ที่ให้สินเชื่อใหม่จะมีสิทธิ์ในการรับชำระหนี้คืนเป็นลำดับแรก

หลักการของโครงการ DR BIZ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับลูกหนี้ธุรกิจทุกวงเงิน อย่างไรก็ดี เพื่อให้การจัดการมีประสิทธิภาพ**ในช่วงเริ่มต้นจะมุ่งที่การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของลูกหนี้ธุรกิจที่มีวงเงินระหว่าง 50 - 500 ล้านบาท** และเมื่อได้เริ่มเห็นเคสจริงที่สมัครเข้ามาแล้ว ธปท. จะทบทวนหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติต่าง ๆ ให้เหมาะสมยิ่งขึ้นต่อไป เพื่อให้สามารถช่วยเหลือลูกหนี้ได้อย่างเป็นรูปธรรมและไม่ละทิ้งกลุ่มใดไว้ข้างหลัง

ความท้าทายสำคัญที่ ธปท. ต้องผลักดัน

การกำหนดมาตรการช่วยเหลือลูกหนี้ที่เหมาะสม และการสร้างความเข้าใจกับกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง ยังเป็นความท้าทายสำคัญของ ธปท. ที่ต้องผสานหลักคิดจากหลายมิติและคำนึงถึงการนำปฏิบัติจริงให้สัมฤทธิผล เพื่อให้การออกมาตรการต่าง ๆ เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมและสร้างความเข้มแข็งให้กับประเทศในระยะยาว และสิ่งที่สำคัญที่สุดที่ ธปท. ต้องลงมือทำเพิ่มขึ้น คือ การสื่อสารสร้างความรู้ความเข้าใจทั้งต่อประชาชน ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคสถาบันการเงิน เพื่อให้ทุกภาคส่วนร่วมแรงร่วมใจพาประเทศไทยให้ผ่านพ้นช่วงเวลาที่มีความไม่แน่นอนสูงนี้ และกลับมาเดินหน้าฟื้นตัวให้ได้อีกครั้ง

เรื่อง :

พัฐสุดา เสนทอง
ผู้ตรวจสอบอาวุโส กลุ่มงานปรับโครงสร้างหนี้

นารถนลิน ธีรชัย
ผู้ตรวจสอบ กลุ่มงานปรับโครงสร้างหนี้

ศิรดา หวังภัทรพรทวี
ผู้วิเคราะห์อาวุโส
ฝ่ายนโยบายระบบการชำระเงิน

วีรุทัย กิตติพิพัฒน์ภูติ
ผู้วิเคราะห์อาวุโส
ฝ่ายนโยบายระบบการชำระเงิน

คุณธนพันธ์ วงศ์ขินศรี
หนึ่งในผู้ก่อตั้งเพนกวิน อีท ชาบู

จากชาบูสู่ดิลิเวอรี พลิกกระบวนท่าการตลาด หาทางรอดให้ธุรกิจในภาวะวิกฤติ

วิกฤติโควิด 19 และนโยบายการล็อกดาวน์ประเทศเพื่อหยุดยั้งการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส ส่งผลกระทบอย่างหนักต่อธุรกิจร้านอาหารที่ต้องปิดให้บริการอย่างกะทันหัน และไม่สามารถเปิดให้บริการได้เต็มรูปแบบเป็นเวลานับเดือน หลายร้านเปิดให้ซื้อกลับบ้านหรือให้บริการจัดส่งถึงที่ได้ แต่ไม่ใช่กับร้านประเภทสุกี้หรือชาบูบุฟเฟ่ต์ที่ปกติต้อง “ปรุง” และ “กิน” ภายในร้าน ยอดขายของร้านเหล่านี้ จากที่เคยมีรายได้นับแสนบาทต่อวันกลับกลายเป็นศูนย์ในทันที เมื่อสถานการณ์บังคับให้ร้านต้องเปลี่ยนกระบวนทัพปรับตัวครั้งใหญ่ เราก็ได้เห็นการพลิกวิกฤติให้กลายเป็นหนทางรอดของร้านชาบูบุฟเฟ่ต์ ที่ไม่เพียงแค่หารายได้มาหล่อเลี้ยงธุรกิจและพนักงานหลายร้อยชีวิตเท่านั้น แต่ยังเปลี่ยนภาพลักษณ์กลายเป็นแบรนด์สุดกวนที่สร้างสรรค์การตลาดใหม่ ๆ ที่ตื่นตาตื่นใจไม่ซ้ำใคร หนึ่งในนั้นคือ **ร้านเพนกวิน อีท ชาบู**

สร้างโอกาสใหม่ด้วยสิ่งที่ไม่เคยทำ

เพียงไม่กี่วันหลังจากการประกาศล็อกดาวน์ เราได้เห็นการขยับตัวแรกบนหน้าเฟซบุ๊กแฟนเพจของร้านเพนกวิน อีท ชาบู ประกาศแคมเปญอาหารกล่องที่ชื่อว่า Penguin Mystery Box ที่คนซื้อจ่ายเงินก่อนโดยไม่รู้เลยว่าจะได้กินอะไร จนกว่าอาหารกล่องนั้นจะส่งถึงบ้านและเปิดออกดู ด้วยความสร้างสรรค์ทำให้พวกเขาพาแบรนด์เข้าสู่ตลาดบริการส่งอาหารหรือที่เรียกกันว่าดิลิเวอรีจนได้ด้วยผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ไม่ใช่ชาบู และมียอดการสั่งซื้อออนไลน์จนหมดภายในเวลา 30 วินาทีแรกที่เปิดตัว

จากนั้นทางร้านได้หันกลับมาส่งความสุขในการกิน “ชาบู” ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์หลักของร้านไปตามบ้าน โดยคิดกลยุทธ์การขายมากมาย ไม่ว่าจะเป็น ชาบูพร้อมหม้อรายแรกในตลาด ชาบูคนโสดสำหรับลูกค้ากินคนเดียวที่แถมสมาชิก Tinder Plus ให้ไปใช้งานฟรี ๆ หรือแคมเปญแถมหม้อกับยันตร์ปลุกเสก จนทำให้ลูกค้าตั้งตารอดูว่าแบรนด์นี้จะมีลูกเล่นการตลาดแบบไหนออกมาอีก

“เพราะของเก่ามันขายไม่ได้” **คุณต้น - ธนพันธ์ วงศ์ขินศรี** หนึ่งในผู้ก่อตั้งเพนกวิน อีท ชาบู บอกเหตุผลเบื้องหลังกลยุทธ์การตลาดใหม่ ๆ เหล่านั้น

“ถ้าเล่นเกมเดิม โปรโมทเมนูเดิม ขายอาหารราคาปกติ เราก็เห็นว่าเราต้องไปแข่งกับคู่แข่งอีกหลายเจ้า ดังนั้น เราต้องทำอะไรที่คนไม่เคยทำเพื่อให้พนักงานกว่า 200 คนรอดไปพร้อมกัน”

ตลอดช่วงโควิด 19 แบรนด์โปรโมทผ่านเฟซบุ๊กที่มีจำนวนแฟนเพจอยู่ประมาณ 500,000 คนเพียงอย่างเดียว ซึ่งแคมเปญการตลาดต่าง ๆ ทำให้ร้านเป็นที่รู้จักมากขึ้นในกลุ่มลูกค้าหน้าใหม่จำนวนไม่น้อย จนมีจำนวนผู้ติดตามแฟนเพจเพิ่มขึ้นถึง 10,000 คน

“เราเป็นแบรนด์ที่ friendly อยู่แล้ว ผู้บริโภคเห็นการต่อสู้ของแบรนด์เรา เริ่มเห็นการตลาดที่ไม่เคยเกิดขึ้น เห็นความกวน ทำให้ดูน่าติดตามมากขึ้น คนมารอดูว่าเราจะทำอะไรบ้างในแต่ละวัน และรู้สึกว่าอยากจะเป็นส่วนหนึ่งของประวัติศาสตร์ของเราในการเอาตัวรอดจากวิกฤติด้วยวิธีการกวน ๆ”

เกมการบริหารเงินสดและเครดิต

แคมเปญหนึ่งที่เป็นที่ฮือฮาเป็นอย่างมากคือ การขายชาบูแถมหม้อเป็นเจ้าแรกในตลาด ทำให้ยอดขายชาบูกลับมาดีขึ้น แม้จะได้กำไรไม่มากนักเพราะมีต้นทุนค่าหม้อเพิ่มเข้ามา แต่คุณต้นมองว่าการลงทุนครั้งนี้คุ้มค่า เพราะผู้ผลิตหม้อไม่ได้คิดค่าใช้จ่ายในทันที ทำให้ขายได้เท่าไรก็กลายเป็นกระแสเงินสด (cash flow) เข้าร้านก่อน

> *“ในวิกฤติยังมีโอกาส แต่เราต้องอยู่กับวิกฤติด้วยทัศนคติที่ดี ผมเชื่อว่าต่อให้วิกฤติจะมาอีกกี่รอบ เราก็จะเจอทางออก ซึ่งทางที่เราคิดในครั้งแรก อาจจะไม่ใช่ทางที่ดีที่สุด แต่จะทำให้เจอทางที่ดีขึ้นต่อไป ตราบใดที่ไม่หยุดปรับตัว”*

“นี่เป็นเกมการบริหาร cash flow เราขายหม้อชาบูชุดละ 200 บาท อาจจะได้กำไรขั้นต้นแค่ร้อยละ 20 แต่เราได้เงินสดมาหมุน เหมือนขอสินเชื่อจากธนาคาร แต่การกู้ต้องเอาหลักทรัพย์ไปค้ำประกัน มีดอกเบี้ยอีกร้อยละ 12 พอเราเลือกเล่นเกม cash flow ก็เลยรอดวิกฤติมาได้”

กลยุทธ์การขายชาบูพร้อมหม้อ
ที่มา : www.facebook.com/penguineatshabu

วิกฤติครั้งนี้ทำให้หลายธุรกิจเห็นความสำคัญของกระแสเงินสดชัดเจนยิ่งขึ้นกว่าเดิม โดยเฉพาะร้านอาหารที่เป็นธุรกิจบริการที่ต้องลงทุนไปกับคนจำนวนมาก และมีต้นทุนคงที่สูง ทั้งค่าเช่าพื้นที่ร้านและเงินเดือนพนักงาน เมื่อเผชิญวิกฤติไม่นานกระแสเงินสดย่อมติดลบ เรื่องเหล่านี้เพนกวิน อีท ชาบู ได้เรียนรู้ระหว่างวิกฤติขณะเดียวกัน สิ่งที่สำคัญอีกอย่างที่จะช่วยพยุงธุรกิจในวิกฤติได้ก็คือ เครดิตใน 2 แง่มุมคือ เครดิตในเชิงการเงิน และเครดิตในเชิงชื่อเสียงที่เรียกว่า “บุญเก่า”

“โชคดีที่เรามีเครดิตทั้งในเชิงของแบรนด์และชื่อเสียงเจ้าของธุรกิจ ทำให้เรารอดมาได้ในครั้งนี้ เราได้เงื่อนไขในการชำระเงินที่ดีจากผู้ผลิตที่ไม่เคยเปิดออเดอร์กันเลยก็เพราะเรามีเครดิตเป็นชื่อเสียงที่ทำให้เขาไว้ใจ เราเชื่อว่าถ้ามีทั้ง cash flow ที่ดีและมีเครดิตในเชิงชื่อเสียงที่ดี แล้วยังรู้จักปรับตัวแบบกัดไม่ปล่อย อย่างไรธุรกิจเราก็ไม่ตาย”

เกมธุรกิจที่เดินต่อจากช่วงวิกฤติ

แม้ว่าตอนนี้คนไทยจะกลับมาใช้ชีวิตตามปกติ ธุรกิจและร้านค้าต่าง ๆ กลับมาเปิดให้บริการเต็มรูปแบบได้แล้ว แต่ยอดขายของเพนกวิน อีท ชาบู ยังถือได้ว่าไม่ปกติ แม้ว่าสาขาที่อยู่นอกห้างสรรพสินค้าจะสามารถฟื้นตัวกลับมาเหมือนช่วงก่อนวิกฤติได้ แต่ยอดขายของสาขาที่อยู่ในห้างฯ ลดลงเกือบครึ่ง คุณต้นชี้ให้เห็นว่าเป็นเพราะพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป

“คนเริ่มเคยชินกับการไม่ต้องเดินห้างฯ ไม่ต้องไปกินอาหารในห้างฯ ก็ได้ ความจำเป็นในการเข้าห้างฯ น้อยลง การเข้าห้างฯ มีความยากคือต้องคิดทำอย่างอื่นอีก ต้องไปจอดรถ ไปเดินเที่ยว แต่ถ้ามาร้านข้างนอกขับรถมาจอดก็ได้กินเลย รวมถึงคนได้ทดลองดิลิเวอรีและซื้อของออนไลน์ในช่วงโควิด 19 และรู้ว่าไม่ได้ยาก เริ่มรับค่าส่งและคุณภาพอาหารที่ไม่เต็มร้อยได้ นอกจากนี้ ถ้ากลับมามองดี ๆ เรากินข้าวกันเป็นกลุ่มใหญ่น้อยลง คนรู้ว่ากินอาหารราคาถูกก็มีความสุขได้ ผมเห็นพฤติกรรมคนที่เปลี่ยนไปอย่างชัดเจน”

จากความสำเร็จในการทำการตลาดดิลิเวอรีช่วงโควิด 19 บวกกับวิถีชีวิตใหม่ของผู้บริโภค ทำให้เพนกวิน อีท ชาบู คิดเดินเกมธุรกิจแบบดิลิเวอรีต่อ

“เราจะมีการปรับเปลี่ยนโมเดลธุรกิจ เปิดสาขาที่เป็นศูนย์ดิลิเวอรี (delivery hub) การขยายสาขาแบบเดิมที่เป็นร้านอาหารนั่งกินก็ยังทำไม่ได้ลดจำนวนลง แต่ก็ระวังตัวมากขึ้นเพราะเราไม่พร้อมที่จะเจ็บตัว และต้องปรับโมเดลเพื่อรองรับวิกฤติครั้งถัดไป ไม่ว่าจะเป็นโควิด 19 ระลอกใหม่ หรือจะเป็นวิกฤติการเมือง เศรษฐกิจ ทุกอย่างต้องปรับโมเดลให้รองรับ เพราะเราคงไม่สามารถกลับมาขายหม้อล็อตใหญ่อีกรอบได้แล้ว แม้ยังไม่รู้ว่าถ้าเกิดวิกฤติครั้งต่อไปเราจะกู้ด้วยวิธีไหน แต่เราต้องบริหารความเสี่ยงตั้งแต่มันยังไม่เสี่ยง”

ล้มเร็วแต่ฉลาดขึ้น

เราได้เห็นภาพความสำเร็จของเพนกวิน อีท ชาบู มากมาย แต่คุณต้นกลับบอกว่าที่ผ่านมาเคยลงทุนแล้วขาดทุนไปไม่น้อย ทว่าสิ่งที่ทำสำเร็จกลับสามารถสร้างกำไรได้มากกว่าเงินที่สูญไปจากการทำธุรกิจที่ล้มเหลว พวกเขาจึงไม่ยอมแพ้ที่จะหาไอเดียใหม่ ๆ

“ตอนได้ไอเดียถ้าเราคิดว่าง่ายก็ทำเลย ถ้าคิดว่ายากแต่แรกเราคงไม่ได้ทำ เป็นข้อดีของการไม่รู้ เราคิดไอเดียมา 7 อย่างแต่ถ้าสำเร็จ 2 อย่างก็โอเคแล้ว เพราะเราไม่คิดว่าจะสำเร็จตลอด คิดแค่ว่าอยากลองทำอะไรใหม่ ๆ ที่ต้นทุนน้อย ๆ เพราะเมื่อไรที่เราล้มเร็วเราก็จะได้เจอสิ่งที่สำเร็จเร็ว ที่ผ่านมา เราล้มเหลวมาพอสมควรเลยเจอหลักการว่าต้องล้มให้เร็วที่สุด เบาที่สุด ตอนนี้เลยทำโมเดลธุรกิจที่เราจะไม่เจ็บตัวหนักเพื่อทำให้เราไปเจอสิ่งที่ถูกต้องได้เร็วที่สุด ตราบใดที่ไม่ยอมแพ้ ธุรกิจก็ไม่ตาย แล้วเราก็จะฉลาดขึ้น

“ในวิกฤติยังมีโอกาส แต่เราต้องอยู่กับวิกฤติด้วยทัศนคติที่ดี ผมเชื่อว่าต่อให้วิกฤติจะมาอีกกี่รอบเราก็จะเจอทางออก ซึ่งทางที่เราคิดในครั้งแรกอาจจะไม่ใช่ทางที่ดีที่สุด แต่จะทำให้เจอทางที่ดีขึ้นต่อไป ตราบใดที่ไม่หยุดปรับตัว”

> *“ถ้าเล่นเกมเดิม โปรโมทเมนูเดิม ขายอาหารราคาปกติ เราก็เห็นว่าเราต้องไปแข่งกับคู่แข่งอีกหลายเจ้า ดังนั้น เราต้องทำอะไรที่คนไม่เคยทำเพื่อให้พนักงานกว่า 200 คนรอดไปพร้อมกัน”*

บริการส่งอาหารกล่อง Penguin Mystery Box ในช่วงวิกฤติโควิด 19 ที่มา : www.facebook.com/penguineatshabu

VIRTUAL

BANGKOK FINTECH FAIR 2020

พร้อมรับวิถีใหม่ SME ก้าวต่อไปด้วยดิจิทัล

DIGITAL TRANSFORMATION FOR THE NEW NORMAL

แม้ว่าโลกดิจิทัลอาจไม่ใช่เรื่องใหม่สำหรับภาคธุรกิจ เราได้เห็นการปรับตัวขององค์กรต่าง ๆ ตลอดหลายปีที่ผ่านมา แต่ก็ต้องยอมรับว่าไม่ใช่ทุกธุรกิจที่จะเห็นเรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญและลุกขึ้นมาลงทุนกับเรื่องนี้ สถานการณ์โควิด 19 ได้กลายเป็นตัวเร่งสำคัญให้ภาคธุรกิจต้องปรับตัว เพราะผู้บริโภคกำลังก้าวเดินไปในวิถีชีวิตใหม่ที่คาดเดาได้ยากขึ้นเรื่อย ๆ ขณะเดียวกันการแข่งขันในโลกธุรกิจก็เข้มข้นมากยิ่งขึ้นเช่นกัน

งาน Bangkok FinTech Fair 2020 ที่ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) จัดขึ้นเมื่อวันที่ 18 - 19 กันยายน 2563 ซึ่งในปีนี้จัดในรูปแบบงานสัมมนาออนไลน์เพื่อตอบสนองพฤติกรรมของคนยุคใหม่ ภายใต้แนวคิด "Digital Transformation for the New Normal : พร้อมรับวิถีใหม่ SME ก้าวต่อไปด้วยดิจิทัล" เพื่อส่งเสริมการปรับตัวของภาคธุรกิจโดยเฉพาะธุรกิจ SME ให้พร้อมรองรับความท้าทายใหม่ ๆ ในวิถี new normal โดยมีผู้ให้บริการทางการเงินและฟินเทคเป็นตัวช่วยสำคัญ ซึ่งมีไฮไลท์สำคัญของงานคือ การเสวนาเพื่อรับฟังมุมมองและประสบการณ์จากนักธุรกิจผู้ประกอบธุรกิจ SME ผู้ก่อตั้งแพลตฟอร์มของคนไทยที่มีประสบการณ์ในการประยุกต์ใช้ดิจิทัลในการปรับตัว โดยเฉพาะในช่วงโควิด 19 การเสวนาชี้ให้เห็นถึงนวัตกรรมที่สำคัญ เช่น ทิศทางการพัฒนาเงินดิจิทัลที่ออกโดยธนาคารกลาง (Central Bank Digital Currency: CBDC) และการนำเสนอนวัตกรรมและบริการจากผู้ให้บริการทางการเงินและฟินเทคที่เป็นประโยชน์กับภาคธุรกิจในการปรับกระบวนการไปสู่ดิจิทัล เช่น บริการชำระเงิน สินเชื่อ ระบบ ERP digital marketing

ปาฐกถาพิเศษ โดย ดร.วิรไท สันติประภพ ผู้ว่าการ ธปท.

การเสวนาหัวข้อ "แพลตฟอร์มคนไทย รวมใจสู้โควิด"

การสนับสนุนการปรับตัวสู่ยุคดิจิทัล

ที่ผ่านมา ธปท. ร่วมกับหลายภาคส่วนจัดทำโครงการสนับสนุนการปรับตัวไปสู่ยุคดิจิทัล ได้แก่ (1) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการชำระเงินโดยประยุกต์ใช้มาตรฐาน ISO20022 ที่รองรับการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางธุรกิจไปพร้อมกับข้อมูลการชำระเงิน ช่วยให้ธุรกิจกระทบยอดและต่อยอดบริการได้ดีขึ้น (2) ยกระดับการใช้ข้อมูลการชำระเงินเพื่อให้ลูกค้าเจ้าของข้อมูลได้รับประโยชน์และได้รับบริการที่ตรงความต้องการมากขึ้น (3) การผลักดัน digital ID ที่เปิดกว้างเพื่อรองรับธุรกรรมที่หลากหลาย (4) การต่อยอดโครงการอินทนนท์โดยทดสอบการใช้สกุลเงินดิจิทัลที่ออกโดยธนาคารกับการชำระเงินในภาคธุรกิจ (5) การออกหลักเกณฑ์สินเชื่อส่วนบุคคลดิจิทัลที่ช่วยให้ประชาชนเข้าถึงสินเชื่อโดยอาศัยข้อมูลที่หลากหลาย และ (6) การสร้างระบบนิเวศสำหรับอุตสาหกรรมดิจิทัล (digital factoring) ที่ธุรกิจสามารถใช้ใบรับของในการขอสินเชื่อ (invoice) ได้

การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่ถูกพัฒนาขึ้นเหล่านี้จะเป็นประโยชน์กับภาคธุรกิจ ทั้งในระยะสั้นสำหรับการปรับตัวรองรับสถานการณ์โควิด 19 จนกว่าจะคลี่คลาย และการปรับตัวในระยะยาวสำหรับรองรับชีวิตวิถีใหม่ในอนาคต

เปลี่ยนเพื่อปรับรับ New Normal

ภาคธุรกิจทั้งองค์กรขนาดใหญ่และธุรกิจ SME ต่างต้องปรับตัวเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดและเตรียมการสร้างอนาคตระยะยาว ซึ่ง 5 เรื่องสำคัญที่ต้องปรับ ได้แก่

1. **mindset** มองเห็นด้านบวกในวิกฤติและปิดจุดอ่อนให้ได้ ไม่ยึดติดความสำเร็จเก่าแต่ต้องเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อคิดและตัดสินใจให้เร็วขึ้น

2. **กลยุทธ์** มองหาโอกาสต่อยอดธุรกิจใหม่ ๆ โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ ลงมือและเรียนรู้ไปพร้อมกัน เน้นสร้างความร่วมมือและหาผู้เชี่ยวชาญมาช่วยทำเรื่องที่ไม่ถนัด

3. **กระบวนการทำงาน** นำเทคโนโลยีมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพไปจนถึงพัฒนาธุรกิจใหม่

4. **นำข้อมูลมาใช้ประโยชน์** เพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจและตอบโจทย์ผู้บริโภค

5. **ทักษะ** พัฒนาบุคลากรให้รู้รอบด้าน เพิ่มทักษะใหม่ ๆ เช่น โซเชียลมีเดีย ดาต้าอนาไลติกส์ เพื่อพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ ในช่วงหลังโควิด 19 ภาคธุรกิจต้องหาโอกาสใหม่ ๆ โดยใช้เทคโนโลยีหรือแพลตฟอร์มดิจิทัลเป็นช่องทางในการเปิดตลาดใหม่บนโลกออนไลน์ ปัจจุบันมีผู้ประกอบการไทยปรับตัวสร้างแพลตฟอร์มที่เริ่มต้นจากสิ่งเล็ก ๆ หรือร่วมมือกับคนรอบข้างและในชุมชนสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น ซึ่งฟินเทคจะมีส่วนช่วยอย่างมากในโลกออนไลน์ ทั้งในเรื่องการชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์ การบันทึกรายการทำธุรกรรม การทำประกันผ่านดิจิทัล ก่อให้เกิดเป็นข้อมูลที่ช่วยให้ธุรกิจ SME เข้าถึงแหล่งเงินทุนได้สะดวกขึ้นด้วย

ยกเครื่องธุรกิจด้วยฟินเทค

โควิด 19 ทำให้ digital payment ไม่ใช่ทางเลือกของธุรกิจอีกต่อไป แต่กำลังเป็นทางหลักที่ธุรกิจต้องทำ เมื่อผู้บริโภคยุค new normal หันมาทำธุรกรรมการเงินผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลที่เรียกว่า super platform มากขึ้น ซึ่งการที่ภาคการเงินพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการชำระเงินที่มีประสิทธิภาพ ถูกต้องแม่นยำ และมีความปลอดภัยสูง เพื่อรองรับการทำธุรกิจแบบครบวงจร จะช่วยสร้างระบบนิเวศทางการเงินดิจิทัล ก่อให้เกิดข้อมูลที่เป็นประโยชน์ สามารถนำไปต่อยอดการให้บริการทางการเงินอื่น ๆ เช่น สินเชื่อออนไลน์หรือการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าที่ดีขึ้น

การเสวนาหัวข้อ "ดิจิทัลเพย์เมนท์ : เมื่อทางเลือก...เป็นทางหลัก ของธุรกิจ"

การเสวนาหัวข้อ "CBDC: The Future of Money?"

ตัวอย่างหนึ่งคือ สินเชื่อส่วนบุคคลดิจิทัล (digital personal loan) เป็นผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ที่ภาคการเงินสามารถใช้ข้อมูลทางเลือก เช่น การชำระค่าน้ำ ค่าไฟ หรือพฤติกรรมซื้อขายออนไลน์มาประเมินความสามารถและความเต็มใจในการชำระหนี้ของผู้ขอสินเชื่อแทนหลักฐานรายได้หรือหลักประกัน ซึ่งจะช่วยให้ประชาชนและธุรกิจ SME รายเล็กสามารถเข้าถึงแหล่งทุนในระบบได้มากขึ้น ซึ่งในงานนี้มีการนำเสนอผลิตภัณฑ์ดิจิทัลของฟินเทคสตาร์ทอัปที่ช่วยเสริมสภาพคล่องแก่ผู้ประกอบการด้วยการใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) และข้อมูลทางเลือกมาช่วยให้ผู้ประกอบการเข้าถึงสินเชื่อได้สะดวก รวดเร็ว ด้วยต้นทุนที่เป็นธรรม

รวมไปถึงการพัฒนา CBDC ที่อาจกลายเป็นอนาคตของการเงินและการธนาคาร ซึ่งปัจจุบัน ธปท. กำลังศึกษาพัฒนาการของเทคโนโลยีใหม่ ๆ ว่าจะเข้ามาเปลี่ยนภูมิทัศน์ทางการเงินและส่งผลต่อเสถียรภาพระบบการเงินอย่างไร ตลอดจนการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเหล่านั้น อย่างไรก็ดี การพิจารณาใช้ CBDC สำหรับภาคประชาชนจำเป็นต้องศึกษาผลกระทบรอบด้านที่คาดว่าจะเกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลต่อระบบธนาคารพาณิชย์ สิ่งสำคัญคือการเตรียมนโยบายที่คำนึงถึงการอยู่ร่วมกันระหว่างสกุลเงินดิจิทัลที่ออกโดยภาครัฐและเอกชนเพื่อสนับสนุนนวัตกรรมในระบบการเงิน

ปรับแนวคิด พลิกธุรกิจด้วยเครื่องมือและข้อมูล

เมื่อองค์กรต้องปรับตัวเข้าสู่โลกดิจิทัลจึงจำเป็นต้องมีเครื่องมือช่วย เริ่มจากฟินเทคที่เข้ามามีบทบาทสำคัญในการช่วยธุรกิจ SME เช่น การเก็บข้อมูลทางบัญชี การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทำการตลาดที่ตรงความต้องการของลูกค้า การใช้ AI พยากรณ์ผลผลิต การเสริมศักยภาพให้ธุรกิจ e-commerce ตั้งแต่ขั้นตอนการบรรจุ จัดส่ง บริหารคลังสินค้า และรับชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ผ่าน QR code หรือบัตรเครดิต

เครื่องมือนี้ยังรวมถึงเทคโนโลยีดิจิทัลอื่น ๆ ตั้งแต่ประเภทที่มีความซับซ้อน เช่น หุ่นยนต์ ไปจนถึงเครื่องมือง่าย ๆ เช่น การสร้าง dashboard แสดงยอดขายหรือการเก็บข้อมูลลูกค้าแล้วนำไปวิเคราะห์เพื่อเพิ่มยอดขาย ยกระดับบริการให้ตรงใจลูกค้า จัดการวัตถุดิบให้สัมพันธ์กับความต้องการของหน้าร้านและหลังร้าน รวมทั้งช่วยสร้างธุรกิจให้โดดเด่นและมีความแตกต่างจากคู่แข่ง

ไม่เพียงแต่ต้องใช้เครื่องมือดิจิทัลเท่านั้น ปัจจุบันธุรกิจต้องรู้จักใช้ "ข้อมูล" มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นด้านการออกแบบ การผลิต การตลาด การขนส่ง เพื่อเพิ่มผลผลิตหรือพัฒนาคุณภาพของบริการให้ตอบโจทย์ลูกค้า ซึ่งเมื่อเทียบกับการทำธุรกิจโดยไม่ใช้ข้อมูลแล้ว ผลลัพธ์จากการตัดสินใจแบบมีหลักฐานในเชิงข้อมูลจะมีประสิทธิภาพมากกว่า ซึ่งธุรกิจสามารถปรับใช้ข้อมูลให้เหมาะสมกับลักษณะและขนาดของธุรกิจ

การเสวนาหัวข้อ "FinTech Chat: ฟินเทค คำตอบของ SME Digital Transformation"

การเสวนาหัวข้อ "ปลดล็อกธุรกิจด้วย Big Data"

การเสวนาหัวข้อ "ดิจิทัลหัวใจไทย : จากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ"

ธุรกิจ SME อาจเริ่มจากการใช้ small data แทนที่จะเป็น big data ก็ได้ โดยเก็บข้อมูลเท่าที่จะสามารถทำได้ เมื่อนำมารวมกันก็จะเป็นประโยชน์ในที่สุด หัวใจสำคัญของการใช้ข้อมูลไม่ได้อยู่ที่เงินหรือเทคโนโลยีขั้นสูง แต่อยู่ที่วิธีมองตรรกะ และวิธีคิดที่จะประยุกต์ใช้ข้อมูลนั้นให้เหมาะสมกับธุรกิจ

Digital Solution ตัวช่วยธุรกิจปรับตัวสู่ยุคดิจิทัล

ภายในงานยังมีการนำเสนอการแก้ปัญหาด้วยระบบดิจิทัลจากบริษัทฟินเทคไทย สถาบันการเงิน และบริษัทเทคโนโลยีชั้นนำที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับตัวของธุรกิจสู่ยุคดิจิทัลเพื่อรองรับวิถีชีวิตใหม่ ได้แก่

การแก้ปัญหาการวิเคราะห์ข้อมูล ที่จะช่วยให้ธุรกิจวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องมือต่าง ๆ ตั้งแต่เครื่องมืออย่างง่ายใช้ฟรีแต่เห็นผลจริงไปจนถึงเครื่องมือที่ซับซ้อนมากขึ้น เพื่อให้สามารถใช้ข้อมูลได้เกิดประโยชน์สูงสุด

การเสวนาหัวข้อ "ปรับโฉมหลังบ้าน กระบวนการทางธุรกิจ"

การเสวนาหัวข้อ "เตรียมพร้อมปฏิบัติ รับกฎหมายข้อมูลส่วนบุคคล"

การแก้ปัญหาจากสถาบันการเงิน การผนึกกำลังกับบริษัทฟินเทคเพื่อสร้างสรรค์โครงการและบริการที่จะช่วยธุรกิจ SME ก้าวสู่ดิจิทัลอย่างครบวงจร ทั้งการให้คำปรึกษา อบรมเพื่อเสริมจุดแข็งของธุรกิจ และการแก้ปัญหาง่าย ๆ ที่ช่วยปรับกระบวนการได้ครบตั้งแต่การขาย จัดส่งสินค้า ระบบบัญชี และสินเชื่อ

การตลาดดิจิทัล การทำตลาดดิจิทัลในปัจจุบันมีความซับซ้อนมากขึ้นเรื่อย ๆ ไม่ใช่แค่การทำคอนเทนต์ดี หรือลงทุนลงโฆษณาไปในหลาย ๆ ช่องทางเท่านั้น เพราะบางครั้งลงทุนไปอาจได้ยอดขายกลับมาไม่คุ้มค่า ซึ่ง 7 เรื่องที่ธุรกิจ SME ควรจะรู้ในการทำการตลาดดิจิทัลคือ (1) รู้จักและเรียนรู้จากลูกค้า (2) การลงโฆษณาไม่ใช่ทุกคำตอบ (3) ลูกค้าจริงน่าเชื่อถือมากที่สุด (4) พาลูกค้าไปปิดการขายให้ไว (5) เก็บข้อมูลเอาไว้ใช้วิเคราะห์ (6) ตั้งงบประมาณและใช้ให้สัมพันธ์กับการขาย และ (7) ให้คนรู้จริงเป็นคนทำแน่นอนที่สุด

การแก้ปัญหาระบบบัญชีและการจัดการข้อมูล ช่วยวางระบบบัญชีและเปลี่ยนเอกสารทางธุรกิจเป็นข้อมูลดิจิทัล ยกระดับการทำงานให้รวดเร็ว ลดต้นทุน ลดความผิดพลาด และสร้างข้อมูลเพื่อต่อยอดธุรกิจได้ง่าย ๆ

การแก้ปัญหาการจัดการข้อมูลส่วนบุคคล ตอบโจทย์ธุรกิจในการจัดการข้อมูลลูกค้าและพนักงาน ให้พร้อมรองรับกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล สร้างความมั่นใจในการทำธุรกิจ และประหยัดค่าใช้จ่าย

รับชมวิดีโอย้อนหลังได้ที่

โครงการ DATA VIZ ART
รังสรรค์ศิลปะด้วยข้อมูล

ข้อมูล เป็นสุดยอดสินทรัพย์ที่สำคัญขององค์กรในปัจจุบัน แน่นอนว่าการครอบครองข้อมูลจำนวนมากและหลากหลายย่อมถือว่ามีความได้เปรียบ ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) เล็งเห็นความสำคัญของข้อมูลมาโดยตลอด โดยได้จัดตั้งกลุ่มงานดาต้าอนาไลติกส์ เพื่อมุ่งส่งเสริมศักยภาพและความพร้อมในการขับเคลื่อนงานด้านการวิเคราะห์ข้อมูล และยกระดับการใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์ประกอบการตัดสินใจ เพื่อสนับสนุนการทำนโยบายและการบริหารจัดการองค์กร นอกจากนี้ เพื่อให้เห็นถึงความสำคัญของข้อมูล ธปท. ได้จัดโครงการ Data Viz Art ขึ้น เพื่อสนับสนุนให้พนักงาน ธปท. นำข้อมูลที่มีอยู่จำนวนมากมารังสรรค์เป็นงานศิลปะที่ไม่เพียงแค่สวยงาม แต่ยังสามารถสื่อสารข้อมูลได้ด้วย

จุดเริ่มต้นของกิจกรรมที่น่าสนใจนี้ มาจากการนำเสนอผลวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องมือวิเคราะห์ต่อผู้บริหารของ ธปท. ผ่านภาพ "visualization" ที่มีความหมาย ง่ายต่อการตีความและนำไปใช้ประโยชน์ จึงเกิดเป็นไอเดียของการจัดโครงการ Data Viz Art ขึ้น และเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงฝีมือทำ visualization ด้วย และได้รับการตอบรับจากเพื่อนพนักงานจำนวนมาก

นอกจากความสวยงามแล้ว visualization ที่ดีต้องประกอบด้วยข้อมูลที่มุ่งตอบโจทย์อย่างน่าสนใจ การนำเสนอเรื่องราวที่เข้าใจง่าย รวมถึงการใช้เทคนิคในการเตรียมและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมต่าง ๆ ถือเป็น "การผสมผสานของศาสตร์และศิลป์" เป็นการแสดงศิลป์ที่ซ่อนอยู่ในศาสตร์ของงานด้าน data science อย่างแท้จริง โครงการ Data Viz Art แบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. **การประกวดผลงาน visualization** โดยเปิดโอกาสให้พนักงาน ธปท. จัดทีม 1 - 4 คน ร่วมกันสร้างสรรค์ผลงาน visualization จากข้อมูลจริง ๆ นอกจากผู้เข้าประกวดจะต้องนำเสนอผลงานที่สวยงามแล้ว ยังจะต้องสื่อความหมายของการสร้าง visualization นั้นขึ้นมาด้วย เกณฑ์การให้คะแนนผลงานแบ่งออกเป็น 3 ด้านหลัก ได้แก่ ด้านการนำเสนอข้อมูล ด้านความสวยงาม และด้านเทคนิค

2. **นิทรรศการ Data Viz Art** จัดแสดงผลงานที่ผ่านการคัดเลือกจากการประกวด รวมถึงรูปภาพงานวิเคราะห์เชิงลึกของส่วนงานต่าง ๆ มาจัดแสดงให้ชมที่ศูนย์การเรียนรู้ ธปท.

สิ่งหนึ่งที่เห็นได้จากงานนี้คือ ผู้เข้าร่วมประกวดส่วนใหญ่เป็นคนรุ่นใหม่ที่มีความคิดสร้างสรรค์ ผลงานที่เข้าประกวดหลายงานสามารถนำไปต่อยอดกับงานเชิงนโยบายได้ กิจกรรมที่จัดขึ้นทำให้เห็นถึงศักยภาพของพนักงาน ธปท. ที่นอกเหนือจากความรู้และความเชี่ยวชาญด้านงานธนาคารกลาง แต่ยังสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่สวยงามและมีความหมายได้อีกด้วย ผู้จัดคาดว่าโครงการ Data Viz Art จะทำให้พนักงานคิดถึงการใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่มีอยู่รอบตัวจำนวนมาก รู้จักเครื่องมือวิเคราะห์ใหม่ ๆ และสามารถใช้ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูลเหล่านั้นเพื่อประโยชน์ต่อส่วนงานและตอบโจทย์พันธกิจหลักของ ธปท. ต่อไป

จะเห็นได้ว่า โครงการนี้เริ่มต้นจากการประกวด และนำผลงานที่ผ่านการคัดเลือกมาจัดแสดงเป็นนิทรรศการเพื่อให้ทุกคนได้ชมความสวยงามและรับรู้ถึงความหมายของ visualization ที่สื่อสารได้ชัดกว่าการเขียนอธิบาย ดังภาษิตที่ว่า "A picture is worth a thousand words"

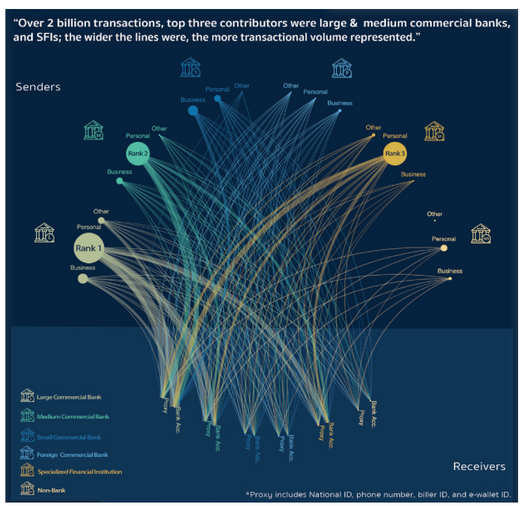
ความในใจจากผู้เข้าประกวด

ทีมจดจด

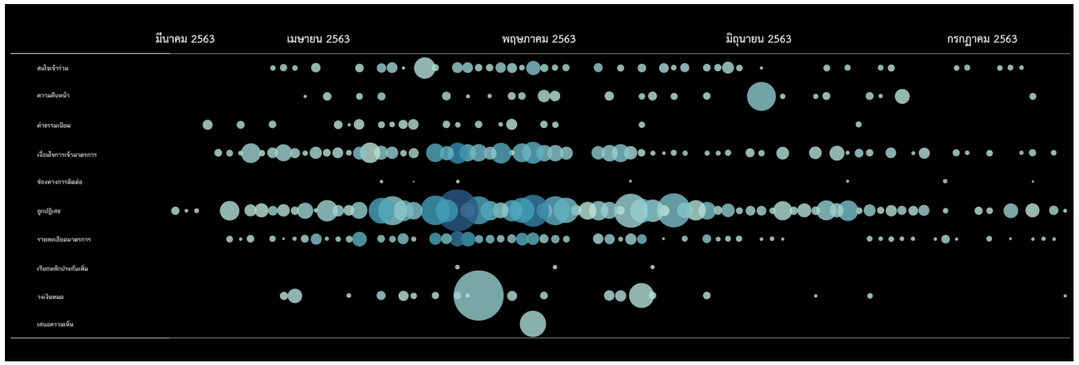
พวกเราเชื่อว่าข้อมูลระบบการชำระเงินนั้นมีประโยชน์และคุณค่ามากมายซ่อนเร้นอยู่ ในขณะเดียวกันก็ถือเป็นความท้าทายอย่างยิ่งที่จะค้นหา insight ของข้อมูลขนาดใหญ่ที่มีความหลากหลายของระบบการชำระเงิน โครงการ Data Viz Art ถือเป็นโอกาสสำคัญที่ให้พวกเราได้ลองนำแนวคิด และข้อสงสัยมาพัฒนาให้เป็นผลงานจริง ได้ลองนำความก้าวหน้าของเทคโนโลยีโปรแกรมมิ่งขั้นสูงมาประยุกต์ใช้ในการทำ data visualization เพื่อเปลี่ยนจากข้อมูลหน้าตาธรรมดาให้เป็นผลงานศิลปะขึ้นเอกที่ผู้ชมทั่วไปสามารถเข้าใจได้ และอาจเป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงการทำนโยบายและการกำกับสถาบันการเงินในยุคดิจิทัลไปตลอดกาล

DATA VISUALIZATION

คือ การนำข้อมูลดิบมาสร้างเป็นกราฟ แผนภูมิ แผนผัง รูปภาพ หรือภาพเคลื่อนไหวที่ช่วยอธิบายปริมาณ หรือตัวเลข หรือพูดง่าย ๆ ว่าใช้ภาพมาสื่อสารแทนข้อความ นอกจากความสวยงามแล้ว การใช้ data visualization จะช่วยให้สามารถอ่านข้อมูลเชิงลึกและมองเห็นแนวโน้มของข้อมูลมากขึ้น และทำให้เข้าใจเหตุการณ์ที่ไม่สามารถมองเห็นได้ด้วย ตัวอย่างการทำ data visualization ที่ง่ายที่สุดคือ แผนภูมิรูปวงกลมและกราฟแท่งนั่นเอง



เส้นทางการโอนชำระเงินผ่านระบบพร้อมเพย์ในแต่ละกลุ่มสถาบันการเงิน

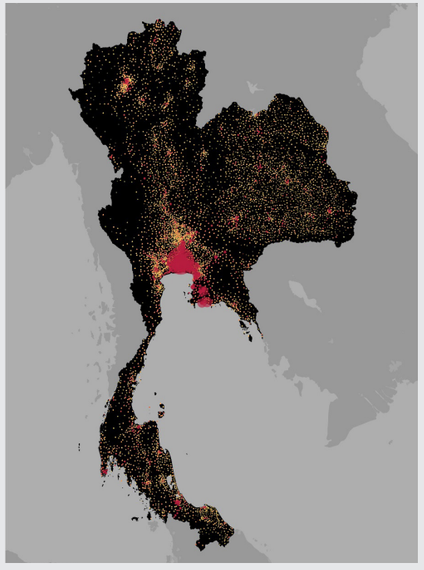


ประเด็นที่มาตรการ soft loan ถูกกล่าวถึงในแต่ละช่วงเวลา

ทีม The Wanderers

สำหรับพวกเรา Data Viz Art เป็นโครงการที่สนุกและท้าทาย ได้พัฒนาทักษะการเตรียมและการเชื่อมโยงข้อมูลในรูปแบบที่หลากหลาย อีกทั้งยังได้เรียนรู้วิธีการพัฒนาแบบจำลอง และการสร้าง visualization ที่สวยงามเพื่อตอบโจทย์ insights at a glance นอกจากนี้ คำถามและข้อเสนอแนะจากผู้บริหารยังให้ข้อคิดและแนวทางในการแก้ปัญหาเพื่อให้งานสำเร็จภายใต้กรอบเวลาที่จำกัด

สุดท้าย ทีมงานได้รับแรงบันดาลใจในการทำงานแบบ data-driven ที่เน้นการใช้ข้อมูลร่วมกับเทคโนโลยีและเครื่องมือทันสมัย ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการกำกับดูแลสถาบันการเงินในยุคดิจิทัลและสภาพแวดล้อม VUCA+

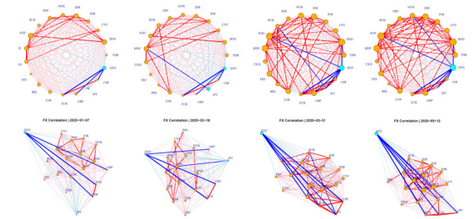


โครงสร้างธุรกิจไทยจากข้อมูลรายได้ของธุรกิจ

คุณจิรวัฒน์ ภู่งาม

ขอขอบคุณคณะผู้บริหารและทีมงานที่จัดโครงการที่เป็นประโยชน์นี้ขึ้นมา ช่วยเปิดโอกาสให้ผู้ที่สนใจได้มีช่องทางการนำเสนอผลงานสู่วงกว้างมากขึ้นนอกเหนือจากการใช้ประโยชน์ภายในเท่านั้น อีกทั้งยังช่วยเปิดมุมมองใหม่จากผลงานของผู้เข้าร่วมประกวดท่านอื่นได้เห็นเทคนิคการนำเสนอในรูปแบบใหม่ ๆ วิธีการนำเสนอเรื่องราวและดึงประโยชน์จากข้อมูล (insight) ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการนำมาประยุกต์ใช้กับงานที่ทำอยู่ ถ้าเป็นไปได้ขอสนับสนุนให้มีการจัดงานลักษณะแบบนี้อีกต่อไปครับ

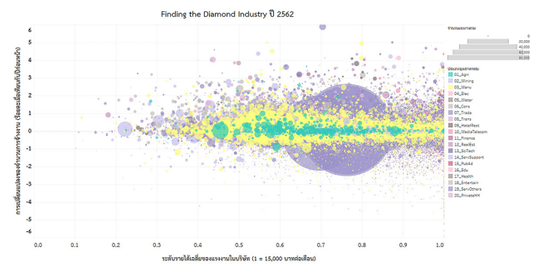
รับชมภาพและอ่านรายละเอียด จากโครงการ Data Viz Art แบบเต็ม ๆ ได้ที่



ความสัมพันธ์ระหว่างสกุลเงินบาทและสกุลเงินอื่น ๆ

ทีม PRJ

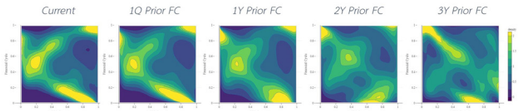
รู้สึกขอบคุณโครงการ Data Viz Art มาก นอกจากให้โอกาสนำเสนอผลงานแล้ว ยังได้รับคำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างมากจากคณะกรรมการและเพื่อน ๆ ผู้เข้าร่วมแข่งขัน เพื่อนำไปใช้ปรับปรุงพัฒนาผลงานให้ดียิ่งขึ้น ได้มีโอกาสชื่นชมผลงานของเพื่อน ๆ จากหลายสายงานใน ธปท. ซึ่งน่าตื่นตาตื่นใจมาก ได้รู้จักเพื่อนใหม่ ได้เรียนรู้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลและการทำ visualization ใหม่ ๆ อีกด้วย อยากให้มีโครงการนี้ต่อไปเรื่อย ๆ ขอบคุณทีมงาน Data Viz Art สำหรับโครงการดี ๆ ครับ



สถานประกอบการตามสาขาเศรษฐกิจต่าง ๆ ที่มีความสามารถในการปรับตัวต่อความผันผวนทางเศรษฐกิจ

ทีม New Diamond

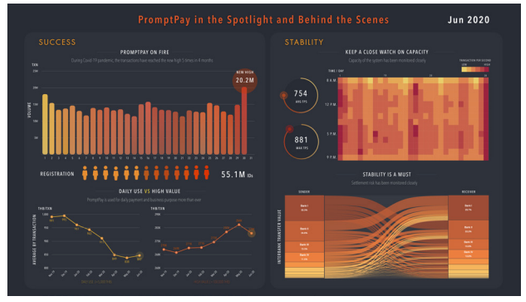
การเข้าประกวดโครงการ Data Viz Art ทำให้ทีมได้มีโอกาสใช้ความคิดเชิงวิเคราะห์ สร้างสรรค์ และการคิดออกจากกรอบเดิม ๆ ด้วยการนำข้อมูลจากหลากหลายแหล่งมาเชื่อมต่อกัน เพื่อนำเสนอสิ่งที่มีความน่าค้นหา และจุดประกายให้เห็นสิ่งใหม่ ๆ ให้สามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่มีอยู่ในรูปแบบที่ต่างไป พร้อมกับเชื่อมโยงข้อมูลที่อาจจะเข้าใจได้ยากกับการนำเสนอในรูปแบบเชิงศิลปะ เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ นอกจากนี้ ยังทำให้ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้ร่วมทีม ได้เรียนรู้ไปด้วยกันอย่างสนุกสนาน และที่สำคัญที่สุดคือการนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ต่อในการวางนโยบายให้ถูกกลุ่ม ตรงจุดเป้าหมาย และช่วยเหลือประชาชนได้ทั่วถึงมากขึ้น



พัฒนาการโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง GDP growth และ financial cycle

ทีม Blink

ผมได้เรียนรู้ว่าการแสดงข้อมูลให้สวยงาม และเป็นประโยชน์ (beautiful and insightful) ไม่จำเป็นต้องใช้ข้อมูลจำนวนมหาศาล แต่ว่าต้องค้นคว้าหาหลักการสะท้อนความสัมพันธ์ของข้อมูลก่อน โครงการ Data Viz Art ช่วยให้ได้ค้นคว้าหาวิธีการเหล่านั้น และทำให้ได้เห็นถึงศักยภาพของข้อมูลที่ ธปท. ได้เก็บไว้ ผมเชื่อว่ามีข้อมูลอีกมากที่รอการค้นพบความสัมพันธ์ที่งดงาม และโครงการ Data Viz Art จะเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญในการที่จะทำให้ ธปท. สามารถวิเคราะห์และนำข้อมูลมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด



ความหนาแน่นรายชั่วโมงของธุรกรรมพร้อมเพย์ในช่วง 8 เดือนที่ผ่านมา (ข้อมูลจำลอง)

ทีม 2CAR

Data Viz Art เป็นโครงการดี ๆ ที่กระตุ้นและเปิดโอกาสให้พวกเราทุกคนได้ "รู้"

เรียนรู้ - ค้นคว้าหาเครื่องมือและเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้กับชุดข้อมูลที่น่าสนใจ ผสมศาสตร์ ผสานศิลป์ เพื่อรังสรรค์เป็นผลงานที่สวยงามและมีประโยชน์

รอบรู้ - เปิดโลกทัศน์ให้เห็นถึงความมหัศจรรย์ของข้อมูลในด้านต่าง ๆ ที่สามารถนำมาวิเคราะห์เจาะลึกและถ่ายทอดได้อย่างมีชั้นเชิง ช่วยให้ตัดสินใจได้ง่ายและรวดเร็ว

รับรู้ - เปลี่ยนมุมมองให้กับการนำเสนอข้อมูลที่ซับซ้อนและน่าเบื่อ ให้สนุก มีสีสัน น่าติดตาม ทำให้การสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายทั้งเข้าตาและเข้าใจ

How to บริหารความเสี่ยง FX

มีคนเปรียบเปรยไว้ว่า “หากต้องการแสวงหาความสงบให้เข้าวัด แต่หากอยากได้ความตื่นเต้นวุ่นวายให้มาที่ตลาดการเงิน” โดยเฉพาะตลาด FX หรือตลาดเงินตราต่างประเทศ เพราะแทบจะไม่มีวันไหนเลยที่อัตราแลกเปลี่ยนจะนิ่งสงบ ในแต่ละวันแต่ละนาทีค่าเงินสามารถพลิกผันได้ตลอดเวลา ยิ่งในภาวะเศรษฐกิจที่มีความไม่แน่นอนสูง อัตราแลกเปลี่ยนก็จะยิ่งผันผวนมากขึ้นเป็นเงาตามตัว ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ ความผันผวนของค่าเงินในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ที่ค่าเงินหลาย ๆ สกุลแกว่งตัวผันผวนอย่างมาก

ในยามที่ค่าเงินเผชิญกับความผันผวนเช่นนี้ คนที่ได้รับผลกระทบหนักที่สุดก็คงหนีไม่พ้นผู้ประกอบการที่ทำการค้าระหว่างประเทศ ไม่ว่าจะเป็นผู้ส่งออกหรือผู้นำเข้าที่ต้องใช้ชีวิตท่ามกลางความผันผวนอยู่ตลอดเวลา การนำพาธุรกิจฝ่าคลื่นลมแห่งความผันผวนจึงมิใช่เรื่องง่าย แต่ก็อาจจะไม่ใช่เรื่องที่ยากจนเกินไป หากเรารู้เคล็ดลับในการบริหารจัดการความเสี่ยงของอัตราแลกเปลี่ยนที่เหมาะสม และนำไปใช้ป้องกันภัยอย่างสม่ำเสมอ

4 วิธีรับมือความผันผวนของค่าเงิน

1 ทำสัญญาซื้อหรือขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า / Forward /

คือการล็อกเรทไว้ล่วงหน้าตั้งแต่วันที่เราจะสั่งซื้อสินค้าหรือได้รับคำสั่งซื้อเข้ามา และเมื่อถึงวันที่เราต้องชำระเงิน เราก็แลกเงินตราต่างประเทศด้วยอัตราที่ตกลงกันไว้แล้วนั่นเอง วิธีนี้จะช่วยสร้างความแน่นอนให้กับต้นทุนหรือรายได้ โดยไม่ต้องกังวลว่าค่าเงินบาทในอีก 3 เดือน 6 เดือนข้างหน้าจะเป็นเท่าใด เพราะได้ทำสัญญาล็อกเรทไว้แล้ว แต่จุดอ่อนคือ เมื่ออัตราแลกเปลี่ยนจริง ๆ ในอนาคตเกิดวิ่งไปในทิศทางที่เราชอบ เช่น เมื่อบาทอ่อนค่าลงกว่าอัตรา forward ที่ทำไว้ ผู้ส่งออกก็อาจจะรู้สึกเสียดาย เพราะไม่สามารถเปลี่ยนแปลงสัญญาได้

2 ทำประกันค่าเงิน / FX Options /

เป็นเครื่องมือป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนอีกประเภทหนึ่ง มีลักษณะคล้ายการทำประกันรถ ลองนึกภาพว่าถ้าเราซื้อประกันแล้วเกิดอุบัติเหตุ เราก็นำกรมธรรม์ไปเรียกชดเชยความเสียหายได้ ประกันค่าเงินก็เช่นกัน หากเกิดอุบัติเหตุกับค่าเงินในอนาคต เช่น แข็งค่าหรืออ่อนค่าไปกว่าอัตราที่เราทำไว้ เราก็ไปขอเคลมเพื่อรับส่วนต่างได้ แต่ถ้าไม่ได้มีอุบัติเหตุเกิดขึ้น เราก็ทิ้งประกันนี้ไป ซึ่งจะเห็นว่าเครื่องมือนี้ยืดหยุ่นกว่าวิธีแรก โดยสามารถเลือกว่าจะใช้สิทธิหรือไม่ อย่างไรก็ดี ผู้ซื้อประกันค่าเงินก็จะต้องจ่ายค่าเบี้ยประกัน (premium) ในการซื้อสิทธิแลกเงินในอนาคต ซึ่งต่างจากวิธีแรกที่ไม่มีค่าใช้จ่าย

3 ใช้บัญชีเงินฝากเงินตราต่างประเทศ / Foreign Currency Deposit: FCD /

เป็นการเปิดบัญชีและฝากเงินสกุลต่างประเทศไว้ในธนาคาร เช่น หากผู้ประกอบการมีรายรับเป็นเงินสกุลต่างประเทศ และไม่ต้องรีบเร่งแปลงเป็นเงินบาทก็สามารถฝากเงินไว้ที่ในบัญชี FCD นี้ก่อนได้ เมื่ออัตราแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับที่พอใจแล้วค่อยแลกเป็นเงินบาท หรือกรณีผู้ประกอบการมีทั้งรายรับและรายจ่ายเป็นเงินสกุลเดียวกันก็สามารถนำเงินฝากในบัญชี FCD ที่มีอยู่ไปชำระค่าสินค้า โดยถอนเงินจากบัญชี FCD ไปจ่ายได้เลย ช่วยให้ไม่ต้องเสียส่วนต่าง (spread) ในการซื้อและขายเงินต่างประเทศหลายรอบ

4 ทำการค้าด้วยเงินสกุลท้องถิ่น / Local Currency /

เป็นการลดทอนผลกระทบจากความผันผวนแบบง่าย ๆ โดยให้ตั้งราคาซื้อขายสินค้า (invoicing currency) กันเป็นเงินบาทหรือใช้เงินสกุลท้องถิ่นอื่น ๆ นอกเหนือจากเงินดอลลาร์สหรัฐฯ เพราะเงินสกุลท้องถิ่นส่วนใหญ่มักจะเคลื่อนไหวไปในทิศทางเดียวกับค่าเงินบาท

โครงการประกันค่าเงินเพื่อ SME

หากผู้ประกอบการ SME สนใจวิธีการป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนข้างต้น ธปท. ได้ร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนจัดทำโครงการประกันค่าเงินเพื่อ SME ขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยติดอาวุธความรู้ให้แก่ผู้ประกอบการ SME ให้มีความรู้ความเข้าใจวิธีบริหารความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน รูปแบบโครงการในครั้งนี้ได้ปรับให้เข้ากับช่วงโควิด 19 โดยจะจัดอบรมแบบออนไลน์และเมื่อเข้าอบรมและทำตามเงื่อนไขของโครงการครบถ้วนแล้ว SME จะได้รับสิทธิในการทดลองใช้ประกันค่าเงิน (วิธีที่ 2) ได้ฟรี โดยภาครัฐจะสนับสนุนค่าเบี้ยประกันค่าเงินให้ถึง 80,000 บาท ซึ่งจะครอบคลุมมูลค่าการค้าประมาณ 200,000 ดอลลาร์สหรัฐฯ สามารถใช้ได้กับ invoice การค้าถึง 7 สกุลเงิน ได้แก่ ดอลลาร์สหรัฐฯ ยูโร เยน หยวน ปอนด์ ดอลลาร์ออสเตรเลีย และดอลลาร์สิงคโปร์ นอกจากนี้ ยังจะได้รับการสนับสนุนค่าธรรมเนียมการค้าระหว่างประเทศ เช่น ค่าโอนเงินระหว่างประเทศ หรือค่าธรรมเนียมในการเปิด Letter of Credit (L/C) อีก 20,000 บาท โดยศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ www.exim.go.th ในหัวข้อ “อบรมสัมมนา” ซึ่งจะมีรายละเอียดในการสมัครและลิงก์สำหรับสมัครเข้าร่วมโครงการ

ไม่เพียงแต่เราต้อง “ไม่ประมาท” ในสถานการณ์โควิด 19 แต่ภายใต้สถานการณ์ค่าเงินที่มีความผันผวน เราก็ต้อง “การ์ดอย่าตก” เช่นกัน ... มาป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนกันดีกว่า

คุณชัยณรงค์ กัจฉปานันท์
ผู้จัดการ กยศ.

กยศ. กองทุนที่เป้าหมายไม่ใช่กำไร แต่คือ "การให้โอกาส"

"การศึกษา" คือพื้นฐานของการสร้างคุณภาพชีวิตซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสังคมโดยรวมให้ดีขึ้นในอนาคต แต่ความยากจนกลับกีดกันเยาวชนบางส่วนออกจากระบบการศึกษา เมื่อผู้ปกครองไม่มีรายได้มากพอจะจ่ายค่าเล่าเรียน เด็กไทยจำนวนไม่น้อยจึงไม่สามารถเรียนต่อในระดับมัธยมปลายและมหาวิทยาลัย การสูญเสียโอกาสทางการศึกษาของเยาวชนก็เปรียบเหมือนการสูญเสียโอกาสของประเทศ กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา (กยศ.) จึงหยิบยื่นโอกาสนั้นให้กับเยาวชนอีกครั้ง เพราะเชื่อว่าการลงทุนในการศึกษาจะนำไปสู่การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนในอนาคต

คุณชัยณรงค์ กัจฉปานันท์ ผู้จัดการ กยศ. กล่าวถึงความตั้งมั่นในการทำงานของกองทุนนี้ว่า "กยศ. กำเนิดจากคำว่า การให้โอกาส เพราะคนส่วนหนึ่งยากจน จึงขาดโอกาสที่จะเข้าถึงการศึกษา กยศ. จะช่วยให้โอกาสนั้น แล้วความยากจนจะไม่ใช่อุปสรรคของการเข้าถึงการศึกษาอีกต่อไป เราจะเป็นหลักประกันให้กับเด็กทุกคนที่ขาดแคลนในประเทศนี้ ขอให้มั่นใจว่าเรามีเงินให้กู้เรียนได้อย่างเพียงพอ"

กองทุนที่บริหารด้วย "ใจ" และ "ระบบ"

หากมองย้อนไปยังจุดเริ่มต้นของ กยศ. ในปี 2538 ด้วยทุนประเดิมจากงบประมาณแผ่นดินจำนวน 3 พันล้านบาทเพื่อให้โอกาสกับเด็กที่ไม่มีเงินจ่ายค่าเล่าเรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ระดับอาชีวศึกษา และระดับปริญญาตรี และดำเนินการต่อเนื่องมาจนถึงวันนี้กลายเป็นกองทุนหมุนเวียนที่สมบูรณ์แบบ ไม่ต้องใช้งบประมาณจากรัฐบาลอีกต่อไป ในเวลากว่า 10 ปี ได้ปล่อยกู้ให้กับเยาวชนมากกว่า 5.7 ล้านคนด้วยเงินให้กู้ประมาณ 6 แสนล้านบาท สร้างทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพเพิ่มขึ้นทุกปี โดยเฉพาะในปีนี้ได้ขยายกรอบการให้กู้มากขึ้นถึง 37,000 ล้านบาทโดยไม่จำกัดโควตาจำนวนผู้กู้

การที่กองทุนสามารถทำอย่างนี้ได้เพราะมีคนที่เรียนจบกลับมาชำระหนี้มากขึ้น รวมถึงการบริหารจัดการที่ทำให้ กยศ. มีเงินทุนหมุนเวียนที่ดีได้

"ความยากของการบริหารกองทุนคือ เราเป็นหน่วยงานของรัฐ เงินที่เราจะให้โอกาสกับเด็ก ๆ ก็เป็นของรัฐ ฉะนั้น เราต้องใช้เงินอย่างระมัดระวัง ไม่เอาเงินไปทำอะไรที่ผิดวัตถุประสงค์ ซึ่งถ้าเป็นสถาบันการเงินจะให้กู้โดยมีวัตถุประสงค์คือกำไร แต่เราไม่ได้แสวงหากำไร กองทุน กยศ. เน้นคำว่าให้โอกาสกับคน"

อุปสรรคของการเก็บหนี้มี 3 เหตุผลคือ (1) ความยากจน แม้บางคนจะใช้เงินกู้จาก กยศ. จนเรียนจบไปแล้ว แต่ก็ยังก้าวไม่พ้นความยากจน (2) ขาดวินัยทางการเงิน แม้ว่าจะมีความสามารถในการชำระหนี้ได้ แต่กลับนำเงินที่มีไปซื้อของอย่างอื่น เช่น รถหรือบ้าน แล้วเลือกผ่อนชำระหนี้ที่ดอกเบี้ยแพงกว่าแต่ละเลยหนี้ กยศ. ที่มีดอกเบี้ยน้อยมากเพียงร้อยละ 1 ต่อปี และชำระหนี้เพียงปีละครั้งเท่านั้น และเหตุผลที่ (3) คือ เป็นกลุ่มคนที่ขาดจิตสำนึก ถึงแม้มีเงินแต่ไม่จ่ายจนกว่าจะกว่าจะถูกบังคับคดี

ดังนั้น การบริหารกองทุนจึงต้องใช้ทั้ง "ใจ" ทำงานเพื่อเสริมสร้างวินัยทางการเงิน ไปจนถึงสร้าง "ระบบ" ที่เอื้อให้ผู้กู้ชำระหนี้ได้ง่ายขึ้น เมื่อมีพระราชบัญญัติกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา พ.ศ. 2560 ที่เปิดโอกาสให้เข้าถึงข้อมูลลูกหนี้ได้ สิ่งที่ กยศ. ทำคือ ทำระบบหักเงินเดือน ที่ช่วยให้ลูกหนี้สามารถจ่ายหนี้ได้ตรงเวลา ในปี 2562 จึงมีเงินชำระหนี้เข้ามาสูงสุดในรอบ 10 ปี คือกว่า 3 หมื่นล้านบาท

"วันนี้เราเข้าถึงข้อมูลเงินเดือนน้อง ๆ ที่กู้ กยศ. และอยู่ระหว่างชำระหนี้ประมาณ 4 ล้านคน เมื่อเรียนจบแล้วเข้าไปทำงานในระบบราชการและบริษัทเอกชนประมาณ 1.6 ล้านคน นายจ้างเขาก็จะหักเงินเดือนส่งให้กองทุนผ่านทางกรมสรรพากร ซึ่งตอนนี้หักเงินเดือนไปแล้วประมาณ 9 แสนคน"

ขณะเดียวกัน กยศ. ก็ร่วมมือกับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สนับสนุนให้นักเรียนและนักศึกษาที่เป็นผู้กู้ยืมเงินได้เรียนรู้หลักสูตรเงินทองต้องวางแผนผ่านระบบ e-learning เพื่อเป็นการส่งเสริมวินัยทางการเงิน รู้จักวางแผนการใช้จ่ายเงินอย่างเหมาะสม และมีเทคนิคการจัดการเงินอย่างถูกวิธี ตลอดจนสามารถวางแผนชำระคืนเงินกู้ยืมได้ตามกำหนด

นโยบายผ่อนผันเพื่อช่วยเหลือผู้กู้ที่เจอวิกฤติโควิด 19

เป็นเรื่องน่ายินดีที่ในวันนี้รุ่นพี่ที่ส่งมอบโอกาสคืนมีจำนวนมากขึ้น ทำให้แม้ในปีนี้เราจะเผชิญกับสถานการณ์การระบาดของโควิด 19 แต่ตัวเลขการชำระหนี้คืนกลับลดลงเพียงร้อยละ 10 จากปีที่แล้วเท่านั้น อย่างไรก็ตามในช่วงวิกฤติทำให้หลายคนตกงานหรือถูกลดเงินเดือนจนไม่สามารถชำระหนี้ได้ กยศ. ก็ได้มีมาตรการบรรเทาความเดือดร้อนให้กับผู้กู้ยืมหลายทางด้วยกัน

มาตรการแรก ลดเบี้ยปรับจากร้อยละ 7.5 เหลือเพียงร้อยละ 0.5 ในกรณีที่ผู้กู้ยืมที่อยู่ระหว่างผ่อนชำระเงินกู้ยืมและยังไม่ถูกดำเนินคดี แต่ยังไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนด กองทุนจะปรับลดเบี้ยปรับให้กับผู้กู้ยืมเป็นการชั่วคราว ระหว่างวันที่ 1 เมษายน - 31 ธันวาคม 2563

มาตรการที่สอง ลดจำนวนหักเงินเดือนเหลือ 10 บาท/คน/เดือน กองทุนจะปรับลดจำนวนเงินที่แจ้งให้หักเงินเดือนเพื่อชำระเงินคืนกองทุนของผู้กู้ยืมทุกรายในกลุ่มหน่วยงานเอกชน จากจำนวนเงินที่เคยแจ้งหัก เป็นแจ้งให้นายจ้างหักเงินของผู้กู้ยืมทุกราย ๆ ละ 10 บาท ระหว่างวันที่ 1 เมษายน - 30 มิถุนายน 2563

มาตรการที่สาม ลดเบี้ยปรับร้อยละ 80 สำหรับผู้กู้ยืมทุกกลุ่มที่ค้างชำระหนี้ และปิดบัญชีในครั้งเดียว โดยขยายระยะเวลา จากเดิมสิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน 2563 เป็นสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2564 ลดเบี้ยปรับร้อยละ 75 เฉพาะผู้กู้ยืมที่ยังไม่ถูกดำเนินคดีที่ชำระหนี้ค้างทั้งหมดให้มีสถานะปกติ (ไม่ค้างชำระ) โดยขยายระยะเวลาจากเดิมสิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน 2563 เป็นสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2564

มาตรการที่สี่ พักชำระหนี้ให้แก่ผู้กู้ยืมที่มีบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ 2 ปี สำหรับผู้กู้ยืมที่มีสถานะยังไม่ถูกดำเนินคดี โดยยื่นคำขอรับสิทธิถึงวันที่ 31 พฤษภาคม 2563

มาตรการที่ห้า ผ่อนผันการชำระหนี้สำหรับผู้ที่มีรายได้ไม่เกิน 8,008 บาทต่อเดือน สามารถขอผ่อนผันการชำระหนี้ได้ครั้งละ 1 ปี ไม่เกิน 2 ครั้ง หรือกรณีที่มีรายได้ถดถอย สามารถขอผ่อนผันให้ขยายระยะเวลาการชำระหนี้ได้ตั้งแต่ 1.5 - 2.5 เท่าของระยะเวลาที่เหลืออยู่ตามสัญญากู้ยืมเดิม

และมาตรการที่หก งดการขายทอดตลาด และชะลอการบังคับคดีเป็นการชั่วคราว

เพิ่มโอกาสเยาวชน เพิ่มศักยภาพให้ประเทศ

ความมั่นคงของ กยศ. ที่มีมากขึ้น ไม่เพียงแต่จะเพิ่มโอกาสเข้าถึงการศึกษาให้เด็กยากจนเท่านั้น แต่ยังขยายขอบเขตการให้กู้มากขึ้น เพื่อตอบสนองเศรษฐกิจยุคดิจิทัลที่ต่างไปจากโลกใบเก่าและต้องการทักษะแรงงานใหม่ ๆ โดยปี 2564 ได้เตรียมพร้อมให้มีการกู้ยืมเพื่อการศึกษาถึง 4 ลักษณะ คือ

ลักษณะที่ 1 นักเรียนหรือนักศึกษาที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ เป็นผู้กู้ยืมที่มีรายได้ครอบครัวต่อปีไม่เกิน 360,000 บาท

ลักษณะที่ 2 นักเรียนหรือนักศึกษาที่ศึกษาในสาขาวิชาที่เป็นความต้องการหลัก ซึ่งมีความชัดเจนของการผลิตกำลังคนและมีความจำเป็นต่อการพัฒนาประเทศ เช่น แพทย์ ทันตแพทย์ เภสัชกร

ลักษณะที่ 3 นักเรียนหรือนักศึกษาที่ศึกษาในสาขาวิชาขาดแคลน เช่น วิชาโบราณคดี วิชาดนตรีไทย วิชาช่างสิบหมู่ เป็นต้น จากการที่ประเทศไทยมีวัฒนธรรมอันดีงามจึงต้องอนุรักษ์องค์ความรู้เหล่านี้ไว้

"ผ่อนสบาย..จ่ายแบบลดต้นลดดอก"

ด้วยอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำมาก เพียงแค่ร้อยละ 1 ต่อปีเท่านั้น

อัตราผ่อนชำระ

ปีที่ชำระ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
อัตราผ่อนชำระ (ร้อยละของจำนวนเงินที่กู้ยืม)	1.5	2.5	3	3.5	4	4.5	5	6	7	8	9	10	11	12	13

อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 1 ต่อปีของเงินต้นคงค้างทั้งหมด

สูตรคำนวณอัตราดอกเบี้ยรายวัน $= \frac{\text{ยอดหนี้เงินต้นคงเหลือ} \times \text{อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 1}}{\text{365 วัน}}$

ที่มา : กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา

> *"กยศ. กำเนิดจากคำว่า การให้โอกาส เพราะคนส่วนหนึ่งยากจน จึงขาดโอกาสที่จะเข้าถึงการศึกษา กยศ. จะช่วยให้โอกาสนั้น แล้วความยากจนจะไม่ใช่อุปสรรค ของการเข้าถึงการศึกษาอีกต่อไป เราจะเป็นหลักประกันให้กับเด็กทุกคน ที่ขาดแคลนในประเทศนี้ ขอให้มั่นใจว่า เรามีเงินให้กู้เรียนได้อย่างเพียงพอ"*

และลักษณะที่ 4 นักเรียนหรือนักศึกษาที่เรียนดีเพื่อสร้างความเป็นเลิศ ให้กู้ยืมเงินเป็นค่าเล่าเรียน ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวเนื่องกับการศึกษา ระดับประกาศนียบัตรบัณฑิตและปริญญาโท เพื่อสร้างความเป็นเลิศด้านการวิจัยและสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาประเทศไทย

นอกจากการขยายลักษณะการให้กู้ยืมแล้ว ยังมีโครงการพิเศษ คือ โครงการส่งเสริมพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อรองรับ 10 อุตสาหกรรมเป้าหมาย โดยนักศึกษาผู้กู้ยืมเงินในระดับปริญญาตรีเมื่อสำเร็จการศึกษาในสาขาวิชาที่กำหนดจะคิดดอกเบี้ยอัตราไม่เกินร้อยละ 0.5 ต่อปี และได้ส่วนลดเงินต้นร้อยละ 30 และสำหรับนักเรียนและนักศึกษาผู้กู้ยืมเงินในระดับอาชีวศึกษา เมื่อสำเร็จการศึกษาในสาขาวิชาที่กำหนดจะคิดดอกเบี้ยอัตราไม่เกินร้อยละ 0.5 ต่อปี และได้ส่วนลดเงินต้นร้อยละ 50

"ประเทศของเราในปัจจุบันนี้ เราต้องการคนที่เรียนเฉพาะทางเพื่อสร้างผลผลิตให้กับประเทศ จึงแนะนำให้น้อง ๆ ไปเรียนอาชีวะก่อนแล้วไปต่อปริญญาตรีทีหลัง และพยายามเรียนในสิ่งที่สร้างมูลค่าเพิ่มจากเดิม ยกตัวอย่าง ช่างเชื่อม ถ้าเรียนช่างเชื่อมธรรมดาจะได้เงินเดือนระดับหนึ่ง แต่ถ้าเรียนช่างเชื่อมใต้น้ำจะสร้างรายได้มากขึ้น"

ยกเครื่ององค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

ไม่เพียงแต่ขยายโอกาสการสนับสนุนเยาวชนเท่านั้น แต่ กยศ. ยังยกระดับการทำงานขององค์กรด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ

"เรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญ ก่อนหน้านี้เราใช้กระดาษเป็นหลัก ปัญหาคือเราต้องให้นักเรียนกู้ประมาณ 6 แสนคนต่อปี กู้ผ่านสถานศึกษาประมาณ 4,400 แห่ง ปล่อยเงินกู้ 37,000 ล้านบาทภายในเวลา 4 เดือน และต้องทำสัญญากับนักเรียนทุกคนโดยมีผู้ปกครองหรือญาติลงนามค้ำประกัน จากอดีตจนถึงปัจจุบันมีเอกสารที่เกี่ยวข้องรวมแล้วประมาณ 80 ล้านแผ่น วันนี้เราจะเปลี่ยนมาใช้ดิจิทัลปรับเปลี่ยนจากการใช้กระดาษมาลงนามสัญญาอิเล็กทรอนิกส์"

การเปลี่ยนผ่าน กยศ. สู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ตั้งเป้าหมายไว้ที่ในอนาคตนักเรียนและนักศึกษาจะสามารถยื่นกู้ผ่านโทรศัพท์มือถือ แท็บเล็ต หรือคอมพิวเตอร์ได้ด้วยตัวเอง ซึ่งในปัจจุบันมีการยื่นกู้พิจารณาโดยสถานศึกษาผ่านทางระบบอยู่แล้วแต่ยังต้องพิมพ์สัญญาเป็นกระดาษออกมาลงนาม

นอกจากนี้ ยังเปิดใช้งานระบบบริหารหนี้ (Debt Management System - DMS) ผ่านเว็บไซต์ www.studentloan.or.th และแอปพลิเคชัน กยศ. Connect ซึ่งจะทำให้ผู้กู้ยืมสามารถตรวจสอบข้อมูลบัญชีเงินกู้ ยอดเงินที่ต้องชำระ หรือรายการชำระเงินย้อนหลังได้แบบเรียลไทม์และจัดการข้อมูลได้ด้วยตนเอง รวมถึงผู้ค้ำประกันยังสามารถตรวจสอบข้อมูลการค้ำประกันตามสัญญา เพิ่มความสะดวกให้กับผู้กู้ได้มากขึ้นด้วย

"การที่จะเปลี่ยนระบบทุกอย่างให้เป็นดิจิทัลไม่สามารถทำได้ง่ายและทำได้ในทันที ต้องมีโครงการนำร่องในเขตกรุงเทพฯ ก่อนแล้วจึงขยายออกไปในภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วประเทศ เมื่อถึงวันนั้นจะสามารถลดปริมาณการใช้กระดาษได้เกือบทั้งหมด"

ดร.กษิติธร ภูภราดัย
รองผู้อำนวยการ กลุ่มยุทธศาสตร์และบริหาร
สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล

depa ผนึกพลังพันธมิตร สร้างสรรค์เศรษฐกิจดิจิทัลไทย

ทุกวันนี้องค์กรธุรกิจทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ต่างให้ความสำคัญกับเรื่องแนวคิดและการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในธุรกิจ (digital transformation) เพราะสามารถเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำธุรกิจ สร้างโอกาสใหม่และลดต้นทุน แต่ผู้ประกอบการ SME ต้องเผชิญกับข้อจำกัดหลายประการ ทำให้ยังไม่สามารถใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลได้เต็มศักยภาพ และส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน

หนึ่งในองค์กรสำคัญที่ทำหน้าที่สนับสนุนให้ SME ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพิ่มมากขึ้นคือ **สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล** หรือ depa (Digital Economy Promotion Agency) โดยมีทั้งกลไกทางการเงินและภาษี การให้ความรู้ผ่านการอบรมสัมมนา และอีกหลายมาตรการเพื่อทำให้ SME แข่งขันได้ในเศรษฐกิจดิจิทัล

ภารกิจดิจิทัลที่หลากหลายของ depa

ดร.กษิติธร ภูภราดัย รองผู้อำนวยการ กลุ่มยุทธศาสตร์และบริหาร สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล กล่าวว่า depa ดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กรตามที่ระบุใน พ.ร.บ. การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ. 2560 และแผนแม่บทการส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล โดยภารกิจแบ่งออกเป็นหลายด้าน ได้แก่ (1) การส่งเสริมอุตสาหกรรมและนวัตกรรมดิจิทัล[1] (2) การส่งเสริมการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับเศรษฐกิจ สังคม ความมั่นคง และคุณภาพชีวิต (3) การสนับสนุนและพัฒนาบุคลากรทางด้านดิจิทัล และ (4) การส่งเสริมให้เกิดระบบนิเวศที่เอื้อต่อการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล รวมถึงการจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย กฎหมาย และกฎระเบียบต่าง ๆ

"ในเรื่องเศรษฐกิจ depa เน้นเพิ่มขีดความสามารถให้กับอุตสาหกรรมดิจิทัล โดยเฉพาะในส่วนที่ประเทศไทยมีศักยภาพ นั่นคือ การสนับสนุนภาคบริการดิจิทัล โดยการสร้างดิจิทัลสตาร์ทอัปให้เกิดขึ้นได้และเติบโต เรายังดูแลภาคการผลิตดั้งเดิมอย่างภาคการเกษตร รวมถึงด้านสังคม depa เน้นลงพื้นที่ชุมชนตามจังหวัดต่าง ๆ เพื่อไปสร้างความตระหนักเรื่องเทคโนโลยีดิจิทัล และเสริมทักษะ โดยเน้นที่กลุ่มผู้ด้อยโอกาส ผู้สูงอายุ และผู้พิการ เช่น สอนผู้สูงอายุเกี่ยวกับการทำวิดีโอใน YouTube เพื่อสร้างรายได้จากการเป็น youtuber หรือ influencer ซึ่งเป็นอาชีพใหม่ในยุคดิจิทัล" ดร.กษิติธรกล่าว

นอกจากนั้น depa ยังเน้นการใช้ประโยชน์ดิจิทัลในเชิงพื้นที่ (area-based) ผ่านการพัฒนาเมืองอัจฉริยะ หรือ smart city ซึ่งเป็นวาระสำคัญเร่งด่วนที่รัฐบาลมุ่งเน้น depa จึงเร่งพัฒนา Thailand Digital Valley ในพื้นที่อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี โดยคาดหวังให้เป็นพื้นที่ที่ทั้งบริษัทเทคโนโลยีรายใหญ่และสตาร์ทอัปมาอยู่ที่เดียวกัน มีแพลตฟอร์มการพูดคุยแลกเปลี่ยน ทำงานร่วมกัน และเป็นพื้นที่ที่ทำให้เกิดการลงทุนทางด้านดิจิทัลในประเทศไทย เรื่องสุดท้ายที่ depa ทำภายใต้แผนส่งเสริม คือ cybersecurity ส่งเสริมให้เกิดการตระหนักรู้ ส่งเสริมอุตสาหกรรม และพัฒนาคนทำงานทางด้านนี้

จากบทบาทที่กล่าวมาข้างต้นทำให้ depa มุ่งเน้นทำงานร่วมกับพันธมิตรอีกหลายหน่วยงาน และเน้นไปที่ภาคส่วนที่ต้องการการสนับสนุน และสร้างผลกระทบในวงกว้าง อาทิ ร่วมกับผู้ประกอบการดิจิทัลในการทำเรื่อง transformation ให้กับ SME และการส่งเสริมให้สตาร์ทอัปเกิดและเติบโต สร้างผลกระทบในเชิงเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมดิจิทัลยุคใหม่ รวมถึง smart city สร้างความอยู่ดีมีสุขของประชาชนในแต่ละพื้นที่

Digital Transformation Fund และมาตรการทางภาษี

เทคโนโลยีดิจิทัลมีความสำคัญต่อธุรกิจ SME ในหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องระบบบริหารจัดการธุรกิจหรือสินค้า การทำการตลาดหรือช่องทางขายออนไลน์ แต่บางรายติดขัดเรื่องเงินลงทุนและความรู้ด้านดิจิทัล ทำให้ไม่สามารถจัดหาและใช้งานดิจิทัลได้อย่างเต็มที่

ในการกระตุ้นการใช้งานดิจิทัล ดร.กษิติธรกล่าวว่า depa มีกลไกสนับสนุนทางด้านการเงินที่เรียกว่า digital transformation fund เพื่อสนับสนุน SME ที่สนใจพัฒนาและปรับเปลี่ยนธุรกิจด้วยดิจิทัล แต่อาจมีทุนทรัพย์ไม่เพียงพอ

"depa เป็นกึ่งที่ปรึกษา เป็นโค้ช และเป็นตัวเชื่อมระหว่าง SME กับผู้ให้บริการดิจิทัล หรือ digital providers โดยผู้ให้บริการดิจิทัลจะต้องมาขึ้นทะเบียนกับ depa และเมื่อ SME ต้องการ transform ธุรกิจ depa จะให้การสนับสนุนทางด้านการเงิน จำกัดวงเงินไม่เกิน 1 ล้านบาทต่อราย โดยขึ้นอยู่กับสิ่งที่ SME ต้องการจะทำ"

ดร.กษิติธรอธิบายเพิ่มเติมว่า กลไกนี้ไม่ใช่การให้เงินฟรี แต่เป็นลักษณะของ matching fund โดย SME ที่ต้องการการสนับสนุนจาก depa ในการปรับเปลี่ยนธุรกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลต้องมีโครงการที่ชัดเจน มีการหาทุนด้วยตัวเองเพิ่มเติมเพราะคนอาจไม่เห็นคุณค่าจากเงินที่ได้มาฟรี ๆ

ในช่วงที่ผ่านมา depa ได้สนับสนุนการใช้ดิจิทัลสำหรับ SME ในหลายภาคส่วน เช่น ภาคบริการและท่องเที่ยว ภาคอุตสาหกรรมการผลิตและโรงงาน ภาคเกษตร และกำลังพิจารณาถึงกลุ่มหาบเร่แผงลอย

ในการช่วยเหลือ SME ให้ทำการปรับเปลี่ยนธุรกิจในยุคดิจิทัล depa ได้ทำงานร่วมกับหลากหลายพันธมิตร อาทิ สภาอุตสาหกรรม

[1] อุตสาหกรรมดิจิทัลประกอบด้วย 1. อุตสาหกรรมฮาร์ดแวร์และอุปกรณ์อัจฉริยะ เช่น โดรน กล้อง CCTV 2. อุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ 3. อุตสาหกรรมดิจิทัลเซอร์วิส หรือบริการดิจิทัล เช่น ฟินเทค การศึกษา 4. อุตสาหกรรมโทรคมนาคม (telecommunication) เช่น บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ บริการอินเทอร์เน็ต และ 5. อุตสาหกรรมดิจิทัลคอนเทนต์ เช่น แอนิเมชัน เกม และคาแรคเตอร์

> *"ในอนาคต depa อาจจะทำงานร่วมกันกับ ธปท. รวมทั้งพันธมิตรอื่น ๆ เพื่อทำ survey หรือพัฒนาดัชนีใหม่ ๆ ขึ้นมาก็ได้ โดย ธปท. มีความเข้าใจ และเห็นการเคลื่อนไหวของระบบเศรษฐกิจ แต่ depa มีความเข้าใจเรื่องอุตสาหกรรม และเทคโนโลยีดิจิทัล เพราะฉะนั้น การทำงานด้วยกันน่าจะใช้ประโยชน์ จากทั้งสองฝ่าย ทำให้เกิดแรงบวกมากขึ้น"*

สภาหอการค้า และสมาคมด้านการท่องเที่ยว ดร.กษิติธรยกตัวอย่างการทำงานร่วมกับสมาคมธุรกิจการท่องเที่ยวจังหวัดภูเก็ต ที่ depa เป็นผู้ให้ทุนสมาคมฯ เพื่อช่วยเหลือผู้ประกอบการด้านการท่องเที่ยวว่า

"การทำงานโดยส่วนใหญ่ depa ร่วมดำเนินการกับพันธมิตร depa ไม่ได้ลงไปในรายละเอียดว่า SME แต่ละรายเป็นอย่างไร เพราะไม่ได้รู้จัก SME แต่ละรายเท่ากับพันธมิตร โดย depa ดำเนินการมาแล้ว 3 ปี ช่วย SME ไปแล้วเกือบ 6,500 ราย"

นอกจากกลไกสนับสนุนด้านการเงินให้กับ SME แล้ว depa ยังร่วมงานกับกรมสรรพากรสร้างแรงจูงใจให้ SME ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลด้วยมาตรการทางภาษี สำหรับรายจ่ายที่เป็นค่าซื้อ จ้างทำ หรือค่าใช้บริการ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ให้แก่ผู้ขาย ผู้รับจ้างทำ หรือผู้ให้บริการโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ที่ได้รับการขึ้นทะเบียนจาก depa

"ในอนาคต depa อยากผลักดันให้มาตรการทางภาษีครอบคลุมมากกว่าซอฟต์แวร์ แต่รวมถึงธุรกิจดิจิทัลอื่นด้วย เช่น ฮาร์ดแวร์และอุปกรณ์อัจฉริยะ อย่างการซื้อโดรน และ CCTV เพราะเป็นการขยายตลาดให้กับธุรกิจดิจิทัล แม้รัฐอาจสูญเสียรายได้จากการจัดเก็บภาษีบางส่วนที่ SME นำไปลดหย่อน แต่จะไปกระตุ้นการใช้งานช่วยลดต้นทุนของธุรกิจ เพิ่มยอดขาย เพิ่มรายได้ให้กับทั้ง SME และผู้ประกอบการดิจิทัล น่าจะทำให้รัฐจัดเก็บภาษีในอนาคตได้มากขึ้นตามฐานรายได้ของธุรกิจที่เพิ่มขึ้น" ดร.กษิติธรกล่าว

SME และประโยชน์ของเทคโนโลยีพื้นฐาน

แม้เศรษฐกิจไทยจะได้รับผลกระทบจากวิกฤติโควิด 19 ในปี 2563 แต่ ดร.กษิติธรเปิดเผยว่า เมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมอื่น ๆ อุตสาหกรรมดิจิทัลได้รับผลกระทบน้อยกว่า และการเติบโตของการใช้บริการดิจิทัลเพิ่มขึ้นสูงมากจากมาตรการล็อกดาวน์ และการทำงานจากบ้าน โดยอัตราการใช้งานอินเทอร์เน็ตเพิ่มสูงขึ้นเป็นเท่าตัว เนื่องจากความพร้อมของโครงข่ายโทรคมนาคม ความต้องการใช้ข้อมูลแบบเรียลไทม์ การสร้างปฏิสัมพันธ์ผ่านช่องทางดิจิทัลทดแทนด้านกายภาพ เกิดการผลิตข้อมูลจำนวนมหาศาล ทำให้หลายองค์กรเห็นพลังของข้อมูลและหันมาให้ความสำคัญกับ big data มากขึ้น

แต่หากพูดถึงความพร้อมของ SME ในการเปิดรับ ปรับใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัล ก็ยังคงตามหลังองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ ในยุคดิจิทัล SME ต้องพัฒนาความสามารถเชิงแข่งขันของธุรกิจในหลายด้าน แต่ SME มักประสบปัญหาในเรื่องการขาดแคลนทรัพยากรบุคคลที่มีทักษะด้านดิจิทัล รวมถึงขาดทุนทรัพย์สนับสนุน

"สิ่งที่ depa พยายามทำคือ การสร้างความตระหนักในเรื่องดิจิทัล เจ้าของธุรกิจ SME ต้องตระหนักก่อนแล้วจึงเพิ่มทักษะและความเข้าใจ โดย depa ทำเรื่องนี้ผ่านการจัดอบรมสัมมนา รวมถึงการจัดงาน 'DIGITAL THAILAND BIG BANG' มหกรรมแสดงเทคโนโลยีดิจิทัลระดับนานาชาติ"

ต้นแบบการพัฒนาเมืองอัจฉริยะ (smart city) Thailand Digital Valley โดย depa ที่มา : www.depa.or.th

ดร.กษิติธรกล่าวเสริมอีกว่า SME ควรใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลที่ตรงกับความต้องการของธุรกิจ ไม่จำเป็นต้องเป็นเทคโนโลยีล้ำสมัย รุ่นล่าสุด เพียงแค่เข้าใจและสามารถเลือกใช้เทคโนโลยีหรือบริการดิจิทัลที่เหมาะสม เช่น การใช้โซเชียลมีเดียในการทำธุรกิจการขายสินค้าใน e-commerce การใช้ซอฟต์แวร์บริหารจัดการธุรกิจ point of sale[2] สำหรับธุรกิจที่มีความพร้อมทั้งความรู้และเงินลงทุนก็อาจพิจารณาใช้เทคโนโลยีดิจิทัลขั้นสูง เช่น การใช้งาน internet of things ในกระบวนการผลิตในโรงงาน นอกจากลดความผิดพลาดในกระบวนการผลิตแล้ว ยังได้รับข้อมูลแบบเรียลไทม์ เพื่อใช้ในการวางแผนธุรกิจได้อีกด้วย

การสนับสนุนความร่วมมือในอนาคต

ดร.กษิติธรกล่าวว่า ข้อมูลการสำรวจบางเรื่องของ ธปท. และ depa มีหลักการคล้ายกัน แต่ในรายละเอียดมีคำถามต่างกัน ในขณะที่ ธปท. ฉายภาพใหญ่ของธุรกิจ แต่ depa ฉายภาพย่อยเฉพาะอุตสาหกรรมดิจิทัล ข้อมูลของทั้งสองหน่วยงานจึงหนุนเสริมซึ่งกันและกัน

"ในอนาคต depa อาจจะทำงานร่วมกันกับ ธปท. รวมทั้งพันธมิตรอื่น ๆ เพื่อทำ survey หรือพัฒนาดัชนีใหม่ ๆ ขึ้นมาก็ได้ โดย ธปท. มีความเข้าใจ และเห็นการเคลื่อนไหวของระบบเศรษฐกิจ แต่ depa มีความเข้าใจเรื่องอุตสาหกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล เพราะฉะนั้น การทำงานด้วยกันน่าจะใช้ประโยชน์จากทั้งสองฝ่าย ทำให้เกิดแรงบวกมากขึ้น"

[2] Point of Sale (POS) คือ อุปกรณ์พร้อมซอฟต์แวร์ที่ติดตั้ง ณ จุดชำระเงินที่จะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถตรวจสอบข้อมูลต่าง ๆ ทางออนไลน์ได้ตลอดเวลา

ดร.เศรษฐพุฒิ สุทธิวาทนฤพุฒิ
ผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย

ทำความรู้จักกับ
ดร.เศรษฐพุฒิ สุทธิวาทนฤพุฒิ
ผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย คนที่ 21

ในเดือนตุลาคมที่ผ่านมา ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท. หรือแบงก์ชาติ) มีการเปลี่ยนผ่านครั้งสำคัญ โดยหัวเรือใหญ่อย่าง ดร.วิรไท สันติประภพ ผู้ว่าการ ธปท. คนที่ 20 ได้ครบวาระหลังจากทำงานมาเป็นเวลา 5 ปี และส่งไม้ต่อให้กับ ดร.เศรษฐพุฒิ สุทธิวาทนฤพุฒิ ผู้ว่าการ ธปท. คนที่ 21 เป็นผู้สานต่องานของแบงก์ชาติ

BOT พระสยาม MAGAZINE ฉบับนี้ จะขอพาทุกท่านมารู้จัก ดร.เศรษฐพุฒิ กันให้มากขึ้น ทั้งเส้นทางชีวิตและแนวคิดการทำงาน รวมถึงมุมมองต่อวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น

เด็กชาย...นักเดินทาง

ดร.เศรษฐพุฒิเริ่มต้นเล่าถึงชีวิตในวัยเด็กว่าเป็นชีวิตที่ต้องเดินทางอยู่บ่อยครั้ง เพราะคุณพ่อทำงานที่กระทรวงต่างประเทศ ทำให้ต้องปรับตัวกับสถานที่และสังคมใหม่ ๆ อยู่เสมอ

"เมื่อผมอายุ 2 เดือนกว่าคุณพ่อคุณแม่ก็พาย้ายไปอยู่ที่ออสเตรเลียแล้ว หลังจากนั้นก็ต้องเดินทางย้ายไปอยู่อีกหลายประเทศ มีทั้งอินเดีย โปแลนด์ ฝรั่งเศส สวิตเซอร์แลนด์ และอังกฤษ ซึ่งในบรรดาประเทศต่าง ๆ ที่เคยมีโอกาสได้ใช้ชีวิตอยู่ ประเทศที่ชอบมากที่สุดคือ ฝรั่งเศส อาจเพราะเป็นช่วงชีวิตที่กำลังอยู่ในช่วงมัธยมปลายด้วย ทำให้ผมมีความทรงจำที่สนุกมาก ประกอบกับวิวทิวทัศน์ที่สวยและวัฒนธรรมที่มีเสน่ห์ และจากการที่ต้องย้ายไปหลายประเทศในวัยเด็ก ทำให้ผมต้องหาเพื่อนใหม่ตลอดเวลา และต้องเรียนรู้ที่จะปรับตัวอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้"

จุดเริ่มต้น ความสนใจด้านเศรษฐศาสตร์

การตัดสินใจเลือกเรียนเศรษฐศาสตร์อย่างแน่วแน่ตั้งแต่ปริญญาตรีจนจบปริญญาเอก จึงเกิดเป็นคำถามว่า เพราะอะไรที่ทำให้ผู้ว่าการแบงก์ชาติท่านใหม่สนใจในสาขาวิชานี้

"ผมเองก็ไม่แน่ใจนักว่าจุดเริ่มต้นเกิดขึ้นเมื่อไหร่ เพราะตอนเด็ก ๆ ผมไม่ใช่เด็กเรียนและดูจะสนใจกีฬามากกว่าด้วยซ้ำ วิชาที่ชอบในตอนนั้นจะเป็นแนววิทยาศาสตร์ ชีววิทยา และคณิตศาสตร์ จนกระทั่งตอนที่ย้ายไปเรียนที่ฝรั่งเศส ในวิชาประวัติศาสตร์ยุโรป ยอมรับเลยว่าอาจารย์สอนเก่งมาก เขาไม่ได้สอนให้เราท่องจำ แต่เป็นการวิเคราะห์ ซึ่งเป็นจุดเปลี่ยนที่ทำให้ผมเริ่มสนใจวิชาที่เป็นแนวสังคมศาสตร์ ประกอบกับความชอบคณิตศาสตร์เป็นพื้นฐาน จึงทำให้ตัดสินใจเรียนเศรษฐศาสตร์ในที่สุด"

ประสบการณ์ทำงาน...ที่หล่อหลอมความเป็น ดร.เศรษฐพุฒิ

จากประสบการณ์การทำงานในองค์กรชั้นนำทั้งในและต่างประเทศ หล่อหลอมให้ ดร.เศรษฐพุฒิมีมุมมองและสไตล์การทำงานที่เปิดกว้าง มุ่งผลลัพธ์ของการทำงานที่ถูกต้องและทันการณ์

"ผมเริ่มต้นการทำงานที่ McKinsey ที่ New York ซึ่งช่วยหล่อหลอมทัศนคติและวิธีการทำงานให้ผมจนกระทั่งทุกวันนี้ เรื่องแรกคือวัฒนธรรมการ debate คือ หากต้องการจะระดมความคิดกัน ไม่สำคัญว่าจะอยู่ในตำแหน่งอะไร เป็นเด็กหรือผู้ใหญ่ หน้าที่ของเราคือการถกเถียงกันเพื่อปิดช่องว่าง และให้แน่ใจว่าเราได้ผลงานที่ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ให้กับลูกค้า เรื่องที่สอง คือ โครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง ทำให้สามารถเลือกใช้คนจากทุกทีมได้โดยคำนึงถึงความเหมาะสมและประโยชน์กับงานมากที่สุด ไม่ต้องยึดติดกับโครงสร้างหรือสายงาน ภาษาที่ McKinsey ใช้คือ "one firm concept" คือ รูปแบบการทำงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ทำให้เราไม่หลงทาง มีแนวทางที่ชัดเจน และไม่ว่าจะทำงานที่สหรัฐฯ ญี่ปุ่น หรือสาขาใด เราก็สามารถต่องานกันได้เหมือนพูดเข้าใจในภาษาเดียวกัน"

ความท้าทาย...ของการทำงานที่แบงก์ชาติ

นอกจากประสบการณ์ทำงานที่ McKinsey แล้ว การทำงานที่ธนาคารโลกยังเป็นประสบการณ์ที่ดีมากของ ดร.เศรษฐพุฒิ โดยเฉพาะสำหรับการต่อยอดงานที่แบงก์ชาติ เพราะทั้งสององค์กรมีอะไรคล้าย ๆ กัน ประกอบกับประสบการณ์ที่เคยเป็นหนึ่งในคณะกรรมการนโยบายการเงิน (กนง.) ขณะเดียวกันก็เคยดำรงตำแหน่งกรรมการในคณะกรรมการ ธปท. ด้วย ทำให้ผู้ว่าการท่านใหม่เข้าใจถึงความท้าทายในการทำงานของคนแบงก์ชาติได้เป็นอย่างดี

"ลักษณะโดดเด่นที่เหมือนกันของคนแบงก์ชาติและธนาคารโลกคือมีความเป็น technocrat หมายถึง ละเอียด เชี่ยวชาญ ลงลึกรู้จริง แต่เพราะเรามีเวลาและข้อมูลที่จำกัด โดยเฉพาะในยามที่เราต้องเร่งเยียวยาแก้ไข จึงเป็นไปไม่ได้ที่เราจะทำทุกอย่างให้สมบูรณ์เต็ม 100% ได้ทั้งหมด ยกตัวอย่างสมัยผมทำงานที่ธนาคารโลก รายงานบางอย่างก็รู้สึกเหมือนเป็นข้อมูลเชิงลึกที่ทำเพื่อเก็บไว้มากกว่าที่จะเป็นประโยชน์ในวงกว้าง จึงเป็นสิ่งที่น่าเสียดาย

"ดังนั้น การทำสิ่งที่ถูกต้องและให้ถูกเวลาจึงเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ผมเรียกว่า getting the right things right หากเปรียบเทียบให้เห็นภาพ คนแบงก์ชาติไม่ใช่นักวิจัยที่อยู่ในห้องแล็บ แต่ผมมองว่าเราคือหมอที่มีคนไข้ที่รอการรักษาและเราจะต้องทำอะไรบางอย่าง เราเป็นหน่วยงานที่ต้องผลิตนโยบายที่ work และใช้ได้จริงแต่ไม่ได้ผลิต work of art"

จากประสบการณ์การแก้วิกฤติปี 40 สู่มุมมองต่อวิกฤติโควิด 19

ดร.เศรษฐพุฒิ ในฐานะที่เคยทำงานอยู่กระทรวงการคลังและเป็นหนึ่งในทีมงานแก้วิกฤติปี 2540 กับครั้งนี้ที่ได้เข้ามารับตำแหน่งผู้ว่าการ ธปท. ที่ต้องดูแลด้านเศรษฐกิจอีกครั้งในช่วงวิกฤติโควิด 19 ท่านได้ให้มุมมองต่อสองเหตุการณ์นี้ไว้อย่างน่าสนใจ

"วิกฤติปี 40 อาจจะเป็นเรื่องที่กระทบกับความรู้สึกของคนแบงก์ชาติมากกว่า เพราะเกิดกับสิ่งที่อยู่ในความดูแล เช่น สถาบันการเงิน ทุนสำรองระหว่างประเทศ ซึ่งครั้งนั้นยังพอมีตำรา มีเครื่องมือที่ช่วยแก้ไข แต่ครั้งนี้เกิดจากปัจจัยภายนอกที่ลุกลามและส่งผลกระทบเชื่อมโยงถึงกันหมดทั้งโลก ในครั้งนี้จึงหนักกว่าปี 40 ซึ่งแก้ได้ยากกว่า เพราะผลกระทบกระจายเป็นวงกว้างและลงลึกไปถึงผู้ประกอบการและประชาชนจำนวนมาก อีกทั้งความคาดหวังจากภายนอกต่อแบงก์ชาติสูงขึ้นและบางอย่างก็อยู่นอกเหนือความสามารถของเราเองด้วยซ้ำ ครั้งนี้จึงเป็นปัญหาที่ไม่มีทางแก้ใดทางแก้หนึ่งเป็นสูตรสำเร็จ ต้องอาศัยความเข้าใจและความร่วมมือจากหลายฝ่าย ซึ่งเราต้องสื่อสารให้เข้าใจว่าความท้าทายนี้หนัก ยาก ยาวนาน แต่แก้ได้ เพียงแต่ต้องใช้เวลา

"บทเรียนที่ผมได้เรียนรู้จากปี 40 คือ การแก้ปัญหาจากภาครัฐเราจะทำมากเกินไปไม่ได้ เพราะภาครัฐมีความสามารถในการจัดการที่จำกัดและลดลงด้วยในปัจจุบัน รวมถึงนโยบายที่มีต้นทุน และผลข้างเคียง หากสาดกระสุนไปโดยขาดความแม่นยำอาจกลายเป็นผลลบ เพราะเมื่อถึงคราวจำเป็นแล้วอาจไม่เหลือกระสุนให้ใช้ ซึ่งหากสังคมขาดความเชื่อมั่น ก็จะทำให้องค์กรที่มีหน้าที่กำกับดูแลและออกนโยบายทำงานยากขึ้นหลายเท่าเช่นกัน"

"ครั้งนี้เป็นปัญหาที่ไม่มีทางแก้ใดทางแก้หนึ่งเป็นสูตรสำเร็จ ต้องอาศัยความเข้าใจและความร่วมมือจากหลายฝ่าย ซึ่งเราต้องสื่อสารให้เข้าใจว่าความท้าทายนี้หนัก ยาก ยาวนาน แต่แก้ได้ เพียงแต่ต้องใช้เวลา"

ฝากทิ้งท้าย...ถึงชาวแบงก์ชาติ

ก่อนจบการสัมภาษณ์ ดร.เศรษฐพุฒิ ได้เผยถึงเคล็ดลับในการทำงานที่ใช้เป็นประจำให้กับคนแบงก์ชาติ 2 เรื่องด้วยกัน

1. Step Back and Work Backwards

"เวลาจะทำอะไรผมจะถอยหลังกลับมามองก่อนทุกครั้งว่า สิ่งที่อยากได้จากงานที่กำลังทำคืออะไร (intended outcome) โดยอาจลองหมุนตัวเองไปมองจากมุมของคนนอก ทั้งมุมมองของเพื่อนร่วมงาน หัวหน้า ลูกค้า สังคม หรือใครก็ตามที่เกี่ยวข้อง ว่าอะไรคือสิ่งที่เราทำแล้วเขาจะเรียกว่า สำเร็จ และอะไรคือสิ่งที่ถ้าเราไม่ทำจะเรียกว่าล้มเหลว มันจะช่วยให้เราพอเห็นภาพว่าสิ่งที่เขาคาดหวังคืออะไร แล้วเราได้จัดสรรทรัพยากรของเราตามลำดับความสำคัญนั้นหรือไม่ ซึ่งในความเป็นจริงเรามักเสียเวลาไปกับอะไรที่ไม่ได้สะท้อนความสำเร็จขององค์กร

"นอกจากนี้ ควรเริ่มจากผลลัพธ์เป้าหมาย แล้วค่อยถอยกลับมาถามตัวเองว่า ถ้าอยากได้แบบนี้เราต้องทำอะไรบ้าง ถ้าเราปรับฟอนต์ ปรับสี PowerPoint จะกระทบกับการตัดสินใจของลูกค้าหรือผู้บริหารของเราไหม ซึ่งหากเรากระโจนเข้าไปทำโดยไม่พิจารณาให้รอบคอบ สุดท้ายอาจทำให้สับสนว่าอะไรเป็นสิ่งที่จำเป็นหรือไม่จำเป็นต้องทำ (need to have หรือ nice to have)"

2. Teamworks

"มีคำพูดหนึ่งของ Garry D. Brewer ที่ผมยังจำได้จนวันนี้ 'The world has problems, but universities have departments' ที่สะท้อนสถานการณ์ปัจจุบันว่า โลกมีปัญหาแต่หากเรายังแก้ปัญหาไปตามหน้าที่ ยึดติดกับฝ่ายกับแผนก คงไม่ใช่วิธีที่จะทำให้เราเจอทางออกได้ ผมไม่อยากให้มองปัญหาแบบแยกส่วน ไม่อยากให้วัฒนธรรมนี้เกิดขึ้นในการทำงาน เราต้องมองให้เห็นภาพกว้าง รู้รอบ ทำงานแบบเข้าใจกันและกัน โดยเปลี่ยนจาก 'กำหนดวิธีการ' ไปเน้นที่ 'กำหนดเป้าหมายร่วมกัน' แล้วเดินไปในทิศทางเดียวกัน

"จากที่เคยผมเคยสัมผัสและร่วมงานกับแบงก์ชาติมา ผมชื่นชมเสมอว่าคนที่นี่เก่งและมีพลังมาก เป้าหมายที่อยากจะชวนชาวแบงก์ชาติมาร่วมกันคิด ร่วมกันทำต่อจากนี้ คงเป็นเรื่องที่ทำยังไงจะรักษาข้อดีของที่นี่เอาไว้ คือ ความรู้ลึกรู้จริง ความเป็นคนเก่งที่มีพลัง โดยที่ยังมีความยืดหยุ่นในการทำงานได้ และมุ่งสู่ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดต่อประเทศ ผมเข้าใจว่าคงไม่ใช่เรื่องง่ายแต่ก็เชื่อว่าทุกคนช่วยกันทำให้เกิดขึ้นได้ และเราน่าจะอยากเห็นสิ่งนี้เกิดขึ้นร่วมกัน"

3 ข้อที่จะทำให้คุณรู้จัก ดร.เศรษฐพุฒิ สุทธิวาทนฤพุฒิ มากขึ้น

1. จบการศึกษาด้านปริญญาตรีด้านเศรษฐศาสตร์ (เกียรตินิยมสูงสุด) จาก Swarthmore College สหรัฐอเมริกา และปริญญาโท ปริญญาเอกด้านเศรษฐศาสตร์ จาก Yale University สหรัฐอเมริกา
2. สามารถพูดได้ 3 ภาษา คือ ไทย อังกฤษ และฝรั่งเศส
3. กิจกรรมยามว่างที่ชื่นชอบ คือ การอ่านหนังสือ การวาดภาพ และเล่นกีฬา กีฬาโปรดคือ เทนนิส เพราะสามารถช่วยให้ผ่อนคลายจากความเครียดได้ดีที่สุด เนื่องจากต้องใช้สมาธิโฟกัสอยู่กับการตี โดยปกติมักหาเวลาว่างตีเทนนิสสัปดาห์ละ 2 - 3 ครั้ง และนักกีฬาในดวงใจคือ โรเจอร์ เฟเดอเรอร์

คุณธนา เธียรอัจฉริยะ
Chief Marketing Officer
ธนาคารไทยพาณิชย์

โลกธุรกิจหลังโควิด 19
ในมุมมองของ
ธนา เธียรอัจฉริยะ

"โลกหลังโควิด 19" จะไม่หวนกลับไปสู่ "โลกก่อนโควิด 19" ก่อนหน้านี้ประเทศไทยก็เผชิญความท้าทายหลายประการ ทั้งการก้าวสู่สังคมผู้สูงอายุ ปัญหาหนี้ครัวเรือน และทักษะแรงงาน วิกฤติโควิด 19 จึงเปรียบเสมือนตัวเร่งให้เห็นถึงความเปราะบางของเศรษฐกิจและสังคม และยังกระตุ้นให้คนไทยต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการใช้เทคโนโลยีในชีวิตประจำวันด้วย

BOT พระสยาม MAGAZINE ได้รับเกียรติจาก **คุณธนา เธียรอัจฉริยะ Chief Marketing Officer ธนาคารไทยพาณิชย์** มาร่วมแลกเปลี่ยนมุมมองถึงโลกหลังโควิด 19 วิธีปรับตัวของธุรกิจ การเปลี่ยน mindset ของผู้นำองค์กร และทักษะสำคัญชุดใหม่ของพนักงาน เพื่อปรับตัวให้รอดในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง

Attention War โลกมีสงครามเพื่อแย่งชิงความสนใจ

คุณธนาเกริ่นว่า ก่อนหน้านี้กระแสความเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยี หรือ "digital disruption" ก็มาแรงอยู่แล้ว แต่โควิด 19 ยิ่งเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำธุรกิจ เพราะผู้บริโภคถูกกระตุ้นให้หันมาใช้บริการต่าง ๆ บนสมาร์ทโฟนมากขึ้น การทำธุรกรรมออนไลน์จึงถูกพัฒนาให้รวดเร็วขึ้น ราคาถูกลง และคุณภาพดีขึ้น ธุรกิจดั้งเดิมหลายประเภทจึงต้องปรับตัวจากการมีหน้าร้านไปสู่แพลตฟอร์มออนไลน์ เช่น การจองโรงแรม โรงหนัง การซื้อของอุปโภคบริโภค รวมถึงสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ

"ผมมองว่าปัญหาของลูกค้าเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ disruption ของการให้บริการ ธุรกิจต้องพัฒนาและคิดค้นวิธีแก้ความไม่สะดวกต่าง ๆ ทั้งในรูปแบบของเทคโนโลยีหรือการให้บริการ เพื่อให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ใหม่ที่ดีขึ้นกว่าเดิม

"สิ่งที่มนุษย์ให้ความสำคัญเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย เช่น ยุคเกษตรกรรม มนุษย์ให้ความสำคัญกับที่ดิน ยุคอุตสาหกรรม ก็ให้ความสำคัญกับแรงงาน แต่ในปัจจุบันที่สมาร์ทโฟนและโซเชียลมีเดียเฟื่องฟู บริษัทเทคโนโลยีระดับโลกอย่าง Facebook และ Google

เริ่มทำสงครามเพื่อแย่งชิงความสนใจของผู้บริโภค เพราะทุกคนมีเวลาจำกัดเพียง 24 ชั่วโมงต่อวันเท่า ๆ กัน และในยุคนี้ เวลาเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด ตัวอย่างที่น่าสนใจ คือ Netflix บริการสตรีมมิงให้ชมรายการโทรทัศน์และภาพยนตร์ที่ประกาศว่าจะสู้กับเวลานอนหรือช่วงเวลาเล่นเกมส์ให้ได้ หรือ Adidas บริษัทผู้ผลิตชุดกีฬารายใหญ่ที่สุดในยุโรปเริ่มคิดว่าคู่แข่งคือ Netflix เพราะถ้าคนติด Netflix ก็อาจจะไม่ซื้อชุดกีฬาเพื่อออกไปวิ่ง จะเห็นว่าคู่แข่งของธุรกิจในปัจจุบันไม่จำเป็นต้องอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันแล้ว"

> *"ผมมองว่า การคิดใหม่ในโลกหลังโควิด 19 มีความสำคัญมาก ทว่าสิ่งที่ฉุดรั้งหลาย ๆ องค์กรไว้อาจเป็นความสำเร็จที่ผ่านมา... องค์กรที่ต้องเริ่มต้นอีกครั้งจะมีอิสระมากกว่า ทำให้สามารถ reimagine ได้ว่าอีกหลายปีต่อจากนี้องค์กรจะทำอะไร"*

Reimagine & Reform เพื่อปรับองค์กรระยะต่อไป

สำหรับการปรับตัวของภาคธุรกิจ คุณธนาสนใจโมเดลของ McKinsey บริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารชั้นนำของโลกซึ่งแบ่งการปรับตัวของธุรกิจเป็น 5 ขั้นตอนประกอบด้วย (1) การแก้ปัญหาระยะสั้น (resolve) ตัวอย่างเช่น เมื่อเผชิญกับโควิด 19 ก็ต้องเริ่มจากการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เช่น ปัญหาสินค้าคงคลัง การปิดกิจการ หรือการลดเงินเดือนพนักงาน (2) ความยืดหยุ่นขององค์กร (resilience) ทำอย่างไรองค์กรจึงจะอยู่รอด เช่น หมุนเงินให้พอจ่ายหนี้ธนาคาร แม้รายได้จะน้อยลง หรือปรับโครงสร้างธุรกิจให้ไปต่อได้ (3) เริ่มต้นใหม่ (restart) เมื่อเหตุการณ์เปลี่ยนไปแล้ว เราจะทำอะไรเพิ่มขึ้นได้บ้าง เช่น ร้านอาหารหันมาให้บริการดิลิเวอรีเพิ่มขึ้นจากการนั่งกินที่ร้านแบบเดิม (4) คิดใหม่ ทำใหม่ (reimagine) เป็นขั้นตอนที่สำคัญเมื่อโลกเปลี่ยนแปลงไป ธุรกิจจะอยู่รอดได้ถ้าคิดใหม่และปรับตัว และ (5) การเขย่าโครงสร้างธุรกิจครั้งใหญ่ (reform) เพื่อให้ทันกับยุคสมัย พฤติกรรม และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป

คุณธนาอธิบายเพิ่มเติมว่า "ผมมองว่า การคิดใหม่ในโลกหลังโควิด 19 มีความสำคัญมาก ทว่าสิ่งที่ฉุดรั้งหลาย ๆ องค์กรไว้อาจเป็นความสำเร็จที่ผ่านมา บางบริษัทที่ไม่ได้รับผลกระทบหรือกระทบน้อยอาจจะเป็น 'คำสาป' เพราะเขาจะปรับตัวต่อไปได้ยากมาก ขณะเดียวกันองค์กรที่ต้องเริ่มต้นอีกครั้งจะมีอิสระมากกว่า ทำให้สามารถ reimagine ได้ว่าอีกหลายปีต่อจากนี้องค์กรจะทำอะไร เป็นความได้เปรียบจากการเริ่มต้นใหม่ ตัวอย่างเช่น สำนักข่าวออนไลน์ THE STANDARD ที่เกิดจากการคิดใหม่ของคนทำนิตยสาร โดยไม่ยึดติดกับรูปเล่มแบบเดิม"

Mindset ของผู้นำเป็นหัวใจหลักของการเปลี่ยนแปลงองค์กร

หัวใจของ reimagine นั้น ควรเริ่มต้นที่ mindset ของผู้นำองค์กรที่ "รู้ว่าตัวเองไม่รู้" หลายองค์กรที่ปรับเปลี่ยนไม่ได้ ส่วนหนึ่งอาจเกิดจากผู้บริหารที่นั่งหัวโต๊ะจะเป็นคนตัดสินใจทุกอย่าง ตามภาษาของสตาร์ทอัปจะเรียกว่า HIPPO (Highest-Paid Person's Opinion) หรือความคิดเห็นของคนที่มีเงินเดือนสูงที่สุด ถ้าหากคนที่นั่งหัวโต๊ะคิดว่าตัวเองรู้ทุกเรื่อง ไม่ฟังคนอื่น องค์กรก็จะเปลี่ยนยาก หรือไม่เปลี่ยนเลย

> *"ผู้นำยุคใหม่ที่มี growth mindset จะมีเครื่องมือ 2 อย่างที่ใช้สร้างความเข้าใจในความคาดหวังของลูกค้าและพนักงาน คือ การฟัง และ การเดิน เราจะเดินออกไปสอบถาม และรับฟังลูกค้า พนักงาน รวมถึงคนที่มีทักษะต่างจากเรามากขึ้น"*

"ในช่วงโควิด 19 พฤติกรรมลูกค้าเปลี่ยนแปลงมหาศาล หากเรายอมรับว่า เราไม่รู้ว่าลูกค้าเปลี่ยนไปขนาดไหน ผู้นำยุคใหม่ที่มี growth mindset จะมีเครื่องมือ 2 อย่างที่ใช้สร้างความเข้าใจในความคาดหวังของลูกค้าและพนักงาน คือ การฟัง และ การเดิน เราจะเดินออกไปสอบถามและรับฟังลูกค้า พนักงาน รวมถึงคนที่มีทักษะต่างจากเรามากขึ้น ออกไปทำความเข้าใจลูกค้าแทนที่จะนั่งทำงานในออฟฟิศแบบเดิม วัฒนธรรม work from anywhere ทำงานจากที่ไหนก็ได้ กลับสร้างแรงจูงใจให้พนักงานไปพบปะลูกค้าและรับฟังความคาดหวังของพวกเขา สร้างสินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการ และเข้าไปอยู่ในใจของลูกค้าได้ในที่สุด"

ปัจจุบันลูกค้าต้องการความรวดเร็ว "ทุกอย่างต้องเดี๋ยวนี้" เมื่อเขามีความอดทนน้อยลง องค์กรก็ต้องใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยพัฒนาให้ธุรกิจสามารถตอบความคาดหวังของลูกค้าได้รวดเร็วขึ้น เพราะถ้าหากไม่สามารถทำได้เท่ากับความคาดหวังของลูกค้า ก็จะมีคู่แข่งมาตอบโจทย์แทน ความท้าทายในอนาคตคือ องค์กรต้องทำให้ได้มากกว่าความคาดหวังของลูกค้าจึงจะสามารถเอาชนะคู่แข่งได้

ทางรอดคือ ต้องเรียนรู้สิ่งใหม่

ในโลกที่เต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลงและมีความไม่แน่นอนสูง พนักงานต้องเรียนรู้ที่จะปรับตัวด้วยการพัฒนาทักษะใหม่อยู่ตลอดเวลา "คนเก่ง" ในสายตาผู้บริหารมืออาชีพเช่นคุณธนา ต้องเป็นคนที่มีความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ (ability to learn)

"สำหรับโลกอนาคต คนที่ทำอะไรได้แค่ปานกลาง ประสบความพ่ายแพ้อย่างแน่นอน (average is over) ดังนั้น คนรุ่นใหม่จึงต้องเร่งยกระดับตัวเองให้สามารถแข่งขันในระดับโลก อย่าคิดว่าเราแข่งซีเกมส์ เพราะคู่แข่งของเราเป็นระดับโอลิมปิก การพัฒนาทักษะแบบที่รู้ลึกเพียงอย่างเดียวเหมือนตัว 'I' จะถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยีอย่างแน่นอน อย่างน้อยเราต้องพัฒนาตัวเองให้มีหลายทักษะเหมือนรูปตัว 'T' คือรู้กว้างและรู้บางเรื่องอย่างลึกซึ้ง หากพัฒนาไปต่อจนถึงทักษะรูปตัว 'Y' ที่รู้มากกว่าหนึ่งสาขา (multidiscipline) จะเป็นสิ่งที่ดีมาก และจะยิ่งดีขึ้นไปอีกหากเราพัฒนาทักษะได้ถึงระดับตัว 'X' เพราะคนที่เป็นศูนย์กลางของตัว 'X' จะมีทักษะความเป็นผู้นำที่สามารถชักชวนคนจากหลายสาขามาทำงานร่วมกันได้ดี

"ในโลกอนาคตที่ข้อมูลทุกอย่างมาจาก Google และ Youtube ความคิดสร้างสรรค์จะเป็นหัวใจของความสำเร็จ หากสามารถผสมผสานทักษะการคิดแบบ 'เป๊ะ ๆ' เหมือนนักการเงิน นักบัญชี วิศวกร กับทักษะการคิดแบบ 'กะ ๆ' แบบนักการตลาด ก็จะเกิดเป็นไอเดียที่สร้างสรรค์อย่างน่าประหลาด และสามารถนำมาต่อยอดการทำธุรกิจหลังโควิด 19 ได้"

คุณอาจิน จุ้งลก
รองประธานมูลนิธิสุภา วงค์เสนา
เพื่อการปฏิรูปสิทธิลูกหนี้

อาจิน จุ้งลก

จากลูกหนี้ที่คิดฆ่าตัวตาย สู่แกนนำปฏิรูปสิทธิลูกหนี้

"การเป็นหนี้คือทุกข์แสนสาหัส" ประโยคนี้ คนไม่เคยเป็นหนี้อาจไม่เข้าใจ แต่สำหรับคนที่เคยมีหนี้สินล้นพ้นตัว อย่าง **คุณอาจิน จุ้งลก รองประธานมูลนิธิสุภา วงค์เสนา เพื่อการปฏิรูปสิทธิลูกหนี้** เธอน่าจะเข้าใจประโยคนี้ดีกว่าใคร เพราะครั้งหนึ่งในชีวิต เธอเคยคิดว่า "ตายดีกว่าอยู่อย่างเป็นหนี้ท่วมหัว" แต่หลังจากได้สติ เธอไม่เพียงยืนหยัดลุกขึ้นแก้ปัญหาหนี้ของตัวเองเท่านั้น แต่ยังอุทิศตัวเพื่อช่วยปลดทุกข์ในใจให้กับลูกหนี้ทั้งหลาย ผ่านการเป็นแกนนำขับเคลื่อนการปฏิรูปสิทธิลูกหนี้ และเรียกร้องการแก้ไขกลไกทางกฎหมายเพื่อนำความเป็นธรรมมาให้กับลูกหนี้ รวมถึงปฏิวัติความคิดของลูกหนี้ให้กลับมาใช้ชีวิตอย่างพอเพียง เพื่อความสุขอย่างยั่งยืนทั้งของตัวเอง ครอบครัว และสังคม

เข้าสู่วงการ "ลูกหนี้ NPL" จากวิกฤติปี 2540

ก่อนวิกฤติต้มยำกุ้งปี 2540 คุณอาจินก็เหมือนกับมนุษย์เงินเดือนหลาย ๆ คน ที่ไม่ได้เอะใจว่า ท่ามกลางเศรษฐกิจที่ดูเหมือนกำลังไปได้ดี จะต้องมาเผชิญกับหายนะทางเศรษฐกิจครั้งใหญ่ โดยเฉพาะกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่เธอทำงานอยู่ ซึ่งเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมที่ได้รับผลกระทบอย่างหนักในครั้งนั้น ส่งผลให้เธอถูกลดเงินเดือนและเบี้ยเลี้ยง

ขณะนั้นเธอมีหนี้บ้าน 2 หลัง หนี้รถ 1 คัน หนี้บัตรเครดิต 2 - 3 ใบ หนี้จากการลงทุนทำธุรกิจถ่ายพิมพ์เขียว หนี้จากการค้ำประกัน และหนี้นอกระบบ ที่ต้องผ่อนชำระอยู่เท่าเดิม โดยที่ดอกเบี้ยก็มีแต่ทบต้นเพิ่มขึ้นทุกวัน จนมูลหนี้ทั้งหมดพุ่งไปกว่า 5 ล้านบาท เมื่อไม่สามารถจัดการหนี้ได้ ในที่สุดก็มีหมายศาลมาที่บ้าน

"ตอนนั้น รู้สึกว่าไม่มีทางออก คิดว่าตายดีกว่า แต่เพื่อนโทรมาชวนไปปฏิบัติธรรมที่วัดพระญาติการาม จังหวัดพระนครศรีอยุธยา"

ผลจากความสงบและการปฏิบัติธรรมทำให้คุณอาจินกลับมามีสติ ก่อนออกจากวัดเธอจึงเข้าไปกราบภาพของสมเด็จพระพุฒาจารย์ (โต พรหมรังสี) พร้อมกับอธิษฐานจิตว่า จะขอช่วยเหลือคนที่มีความทุกข์เช่นเดียวกับเธอ ขณะนั้นเอง คำว่า "เลิกทาสดอกเบี้ย" ก็ผุดขึ้นมาในหัว และเป็นจุดเริ่มต้นให้เธอเดินหน้าหาแนวทางแก้ไขปัญหาหนี้อย่างจริงจัง

"ตอนนั้นเรายังไม่เข้าใจว่า ทำไมคนที่มีหนี้ท่วมหัวมีเยอะมาก มีกลไกอะไรในระบบที่ไม่ถูกต้องหรือเปล่า ระหว่างนั้นเราก็พยายามเสาะหาแนวทางแก้ปัญหาไปด้วย รัฐมีโครงการแก้หนี้อะไรออกมาก็ไปทุกที่ที่คิดว่ามีแสงสว่าง เดินหน้าแบบคนเมาหมัด 3 ปีเต็ม แต่ก็ไม่ช่วยแก้อะไร เลยมาทบทวนว่า ทำไมเราไม่ไปเผชิญหน้ากับเจ้าหนี้ไปบอกตามตรงว่าเราเดือดร้อน ซึ่งแบงก์ก็รับฟัง สุดท้ายก็ยอมปรับลดมูลหนี้ให้ และงดการขายทอดตลาด"

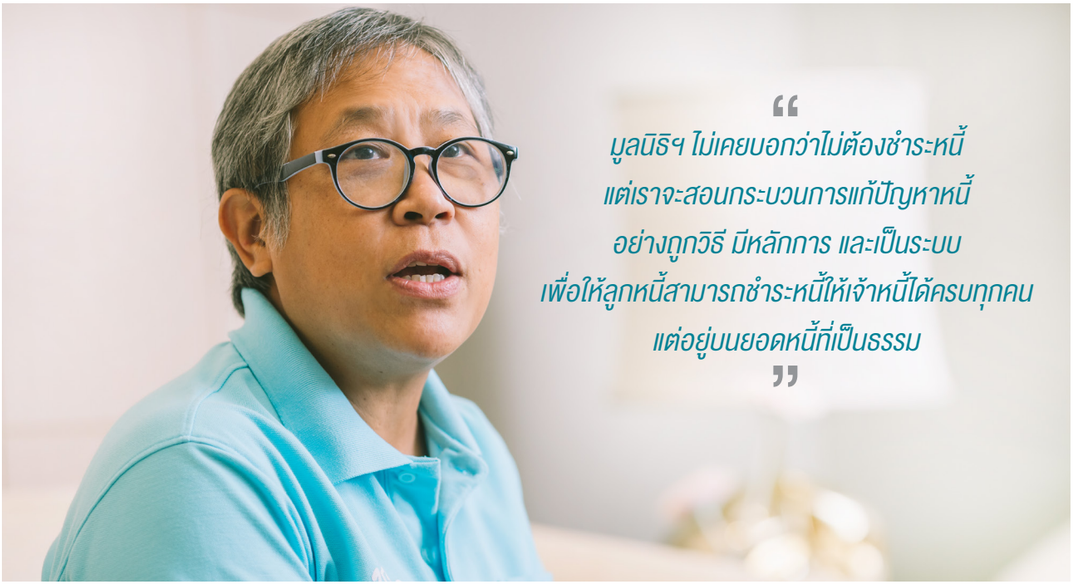
จากประสบการณ์แก้ปัญหาหนี้มาหลายครั้ง คุณอาจินเล่าว่า ลูกหนี้ส่วนใหญ่มักรู้สึกกลัวที่จะเจรจากับเจ้าหนี้ แต่นั่นเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องทำ เพื่อรักษาสิทธิของพวกเขาเอง

เปลี่ยนปัญหาให้เป็น "แสงสว่าง" เพื่อลูกหนี้คนอื่น

"คนไทยไม่มีความรู้เรื่องการจัดการหนี้เลย ไม่เคยมีใครสอนเรา พอเกิดปัญหาขึ้น ก็ไม่รู้จะหันไปพึ่งใคร ไม่รู้ถึงสิทธิอันพึงมีของลูกหนี้ เพราะไม่มีใครเคยบอกสูตรการแก้หนี้ให้กับเรา" นี่คือปัญหาของคุณอาจินเมื่อ 20 กว่าปีก่อน

บนหนทางการปลดหนี้อันยาวไกล เธอพยายามศึกษาหาข้อมูลและสอบถาม "ผู้รู้" เกี่ยวกับประเด็นหนี้ ทั้งความรู้เชิงกฎหมายและการบริหารจัดการเงินด้วยตัวเอง ร่วมกับการถอดบทเรียนจากการลองผิดลองถูก และทดลองกระบวนการแก้ไขปัญหาหนี้ จนตกผลึกทางปัญญาออกมาเป็น "หลักสูตรการจัดการเงินและจัดการหนี้ (Economic Empowerment Program)" และ "นวัตกรรมการแก้หนี้" แบบที่ไม่ต้องกู้เพิ่ม ซึ่งเธอมั่นใจว่าเป็นการแก้หนี้ที่ยั่งยืน

เนื่องจากปัญหาหนี้มีอยู่ในทุกชุมชน และเมืองไทยไม่มีหมอแก้หนี้ มีแต่หมอการเงิน เมื่อเกิดวิกฤติหนี้ จึงหาคนแก้ไม่ได้ คุณอาจินจึงทุ่มเทฝึกฝนและถ่ายทอดองค์ความรู้ให้ลูกหนี้จิตอาสาที่พร้อมเป็น



“อาสาสมัครหมอแก้หนี้” เพื่อขยายวงความช่วยเหลือให้กว้างขึ้น และจัดตั้ง “ชมรมปฏิรูปสิทธิลูกหนี้” ขึ้นในปี 2552 เพื่อเป็นที่พึ่งทั้งด้านความรู้และด้านกำลังใจให้ลูกหนี้ พร้อมกับรณรงค์ให้เกิดการแก้ไขกฎระเบียบที่ไม่เป็นธรรม เพื่อช่วยเหลือลูกหนี้ในระยะยาว ต่อมาในปี 2557 จึงได้จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลในนาม “มูลนิธิสุภา วงค์เสนา เพื่อการปฏิรูปสิทธิลูกหนี้”

นับตั้งแต่เริ่มจัดอบรมหลักสูตรฯ ให้กับลูกหนี้มาตั้งแต่ปี 2553 มีลูกหนี้เข้าอบรมแล้ว 2,535 คน และมีลูกหนี้ที่ผ่านการอบรมเป็นอาสาสมัครหมอแก้หนี้ 125 คน ซึ่งถือว่ายังน้อยมากเมื่อเทียบกับจำนวนลูกหนี้ที่ต้องการความช่วยเหลือ

คุณอาจินเล่าว่า สิ่งที่ลูกหนี้จะได้รับเมื่อเข้ามาปรึกษามูลนิธิฯ คือการสำรวจหนี้ทั้งหมด และวิเคราะห์สภาพหนี้ว่าแต่ละก้อนมีความรุนแรงและเร่งด่วนระดับไหน พร้อมกับการตรวจสุขภาพทางการเงินและความสามารถในการชำระหนี้โดยที่ยังสามารถใช้ชีวิตได้อย่างปกติสุข จากนั้นทางมูลนิธิฯ จะให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนกฎหมายและคัดกรองแยกแยะหนี้แต่ละก้อนเพื่อส่งต่อไปยังหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องให้เข้ามาช่วยเหลือต่อไป

“มูลนิธิฯ ไม่เคยบอกว่าไม่ต้องชำระหนี้ แต่เราจะสอนกระบวนการแก้ปัญหาหนี้อย่างถูกวิธี มีหลักการ และเป็นระบบ เพื่อให้ลูกหนี้สามารถชำระหนี้ให้เจ้าหนี้ได้ครบทุกคนแต่อยู่บนยอดหนี้ที่เป็นธรรม ซึ่งแปลว่าต้องมีการเจรจาประนอมหนี้ หาจุดที่ลูกหนี้และเจ้าหนี้ยอมรับได้ นอกจากนี้ เรายังสอนให้ลูกหนี้รู้จัก ‘ขนะใจ ขนะหนี้’ เพราะแค่เรายอมทะเลาะกับตัวเองเพื่อไม่สร้างหนี้ใหม่ เราก็จะได้ไม่ต้องทะเลาะกับคนอื่น (เจ้าหนี้)”

“เลิกทาสดอกเบี้ย” สร้างความเป็นธรรม คืนความเป็นไทให้ลูกหนี้

เหตุแห่งการเป็นหนี้ในสังคมไทยมีตั้งแต่ “หนี้กตัญญู” หรือหนี้จากการดูแลญาติผู้ใหญ่ “หนี้อุปถัมภ์” หรือหนี้จากการเลี้ยงดูบุตรหลาน “หนี้หลงเชื่อ” หรือหนี้จากการค้ำประกันหรือกู้ยืมให้คนอื่น “หนี้หลงผิด” หรือหนี้จากความไม่รู้หรือเข้าใจผิดในการใช้เงิน “หนี้หลงระเริง” หรือหนี้ที่เกิดจากความอยากได้อยากมี ฯลฯ

“หลายคนเป็นหนี้เพราะชีวิตติดลบมาตั้งแต่ต้น พ่อแม่ยากจนต้องกู้เรียน เรียนจบ ทำงานได้เงินเดือนน้อย หนี้เก่ายังจัดการไม่ได้ หนี้ใหม่ก็เข้ามาได้ง่าย ๆ เพราะแบงก์ปล่อยสินเชื่อหละหลวม ไม่มีธรรมาภิบาล หวังได้ดอกเบี้ยสูง หลายคนเอาหนี้ระยะสั้นมาโปะหนี้ระยะยาว บางคนกดเงินจากบัตรหนึ่งมาโปะอีกบัตร กลายเป็นงูกินหาง ขณะที่หลายคนเป็นหนี้เพราะไม่วางแผนการออมระยะยาว เช่น ไม่มีประกันสุขภาพ พอตัวเองหรือคนในครอบครัวเจ็บหนัก ก็ต้องกู้เงินมารักษา ขณะที่อีกปัจจัยสำคัญที่ทำให้คนไทยมีหนี้สินรุงรังแบบไม่รู้ตัวก็คือ กลไกดอกเบี้ย”

หลายโครงการของสถาบันการเงินมีส่วนผลักดันให้คนไทยตกเป็นทาสดอกเบี้ย และมีโอกาสกลายเป็น “ลูกหนี้ NPL ถาวร” ได้ง่าย ๆ เช่น การผ่อนบ้าน 30 ปี หรือบางแห่งให้ผ่อนยาวถึง 70 ปี ซึ่งเงินที่ลูกหนี้ผ่อนจ่ายแต่ละงวดจะตัดเงินต้นเพียงเล็กน้อย และมีความเสี่ยงสูงที่ลูกหนี้จะผิดนัดชำระหนี้ จนในที่สุดก็จ่ายไม่ไหว

คุณอาจินยกอีกตัวอย่างของการเป็นทาสดอกเบี้ยจากสัญญาเงินกู้ที่ระบุให้การผิดนัดงวดใดงวดหนึ่งถือว่าผิดนัดทุกงวด ทำให้ลูกหนี้ต้องจ่ายดอกเบี้ยผิดนัดชำระหนี้จากฐานของเงินต้นคงค้างทั้งหมด จนเมื่อไม่นานมานี้ ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ได้ปรับปรุงแนวปฏิบัติให้เป็นธรรมขึ้น โดยให้สถาบันการเงินคิดดอกเบี้ยผิดนัดฯ จากฐานของเงินต้นในงวดที่มีการผิดนัดชำระจริงเท่านั้น ทำให้มูลค่าดอกเบี้ยผิดนัดฯ ลดลงอย่างมาก

“เราขับเคลื่อนการเลิกทาสดอกเบี้ยในประเด็นนี้มานาน แต่ไม่มีใครรับฟัง กระทั่งแบงก์ชาติยุคผู้ว่าการวิรไท สันติประภพ ที่เปิดโอกาสให้ประชาชนตัวเล็ก ๆ อย่างเราเข้ามานำเสนอเชิงนโยบาย และต้องขอชื่นชมว่าแบงก์ชาติยุคนี้ทำงานได้เท่าทันสถานการณ์อย่างมาก โดยเฉพาะมาตรการช่วยเหลือลูกหนี้ในช่วงวิกฤติโควิด 19 ไม่ว่าจะเป็นคลินิกแก้หนี้ ทางด่วนแก้หนี้ การพักชำระหนี้ การลดดอกเบี้ย และการรวมหนี้ (debt consolidation)”

คุณอาจินย้ำว่า หัวใจของการเลิกทาสดอกเบี้ยคือ การทำให้เงินทุกบาทที่ลูกหนี้จ่ายเจ้าหนี้ ถูกนำไปตัดเงินต้นมากที่สุด โดยอาจมีดอกเบี้ยได้เพียงเล็กน้อย และด้วยหนทางนี้ ลูกหนี้จึงจะได้รับความเป็นธรรมและ “เป็นไท” ได้เร็วขึ้น

“ความฝันสูงสุด” กับ 20 ปี แห่งการเรียกร้องเพื่อลูกหนี้

คุณอาจินมองว่า แม้วิกฤติโควิด 19 จะสร้างความเสียหายรุนแรงกว้างไกล และลงลึกถึงรากหญ้ามากกว่าวิกฤติเศรษฐกิจปี 2540 แต่สิ่งที่น่ากลัวยิ่งกว่ากลับอยู่ที่ความรุนแรงของกระบวนการทางแพ่งที่ย่ำยีลูกหนี้ซ้ำแล้วซ้ำเล่า

เริ่มจากสัญญาเงินกู้ของสถาบันการเงินที่ระบุให้ยกเว้น “มาตรา 733” ที่เป็นการคุ้มครองลูกหนี้ให้ไม่ต้องรับผิด หากการขายทรัพย์ที่นำมาประกันไม่พอชำระหนี้ แต่ในสัญญากลับระบุให้เจ้าหนี้สามารถยึดทรัพย์สินอื่นของลูกหนี้ได้จนกว่าจะชำระหนี้เสร็จแก่เจ้าหนี้

ต่อจากนั้นเป็นกระบวนการขายทอดตลาด เริ่มจากการที่ธนาคารใช้ราคาตลาดในการประเมินวงเงินสินเชื่อให้กับลูกหนี้ แต่กรมบังคับคดีกลับใช้ราคาประเมินของกรมที่ดินมาเป็นราคาขายทอดตลาด จึงไม่น่าแปลกถ้าลูกหนี้จะหมดตัวไปแล้วแต่ก็ยังจ่ายหนี้ไม่ครบ เพราะมีโอกาสที่มูลหนี้คงค้างหลังรวมดอกเบี้ยปรับผิดนัดฯ จะสูงกว่าทรัพย์สินขายทอดตลาดที่ถูกกดราคาจากกฎหมาย นอกจากนี้กฎหมายใหม่ยังย่ำยีลูกหนี้ ด้วยการไม่ให้สิทธิลูกหนี้ในการคัดค้านราคา และให้เวลาลูกหนี้เพียง 5 วันก่อนการขายทอดตลาดในการหาเงินมาซื้อคืน

“การที่กรมบังคับคดีเร่งขายทรัพย์ ทำให้ลูกหนี้แทบไม่มีโอกาสหาเงินมาซื้อทรัพย์ของตัวเองคืนได้ทัน ซึ่งทรัพย์นั้นอาจเป็นบ้านหลังสุดท้ายหรือที่ดินทำกินแปลงสุดท้ายของเขา”

การย่ำยีอีกรอบมาจากกฎหมายล้มละลายที่กำหนดมูลหนี้ฟ้องล้มละลายไว้เพียง 1 ล้านบาทขึ้นไป ซึ่งคุณอาจินเล่าว่า มูลนิธิฯ เรียกร้องให้ปรับขึ้นมาตลอด และเมื่อบวกกับระยะเวลาบังคับคดีที่ยาวถึง 10 ปี กับอีก 30 วัน ซึ่งจริง ๆ แค่ลูกหนี้มีมูลหนี้คงค้างเพียง 5 แสนบาท ถูกดอกเบี้ยปรับร้อยละ 15 ต่อปี แค่เพียง 5 ปี ลูกหนี้ก็มีโอกาสถูกฟ้องล้มละลายได้แล้ว และสำหรับข้าราชการ การถูกฟ้องล้มละลายจะทำให้พวกเขาไม่เหลือแม้กระทั่งอาชีพ

จาก “ความรุนแรงทางแพ่ง” ที่เล่ามา ทำให้ความใฝ่ฝันสูงสุดของคุณอาจินคือ การขับเคลื่อนให้เกิดการปฏิรูปกระบวนการยุติธรรมทางแพ่ง เพื่อให้มีการปกป้องคุ้มครองสิทธิลูกหนี้ให้ได้รับความชอบธรรม ควบคู่กับการจัดตั้ง “ศูนย์ประสานงานร่วมแก้หนี้แบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One Stop Service Debtor Center)” ซึ่งมีภารกิจเร่งด่วนคือ ชะลอหรือหยุดการขายทอดตลาด และทำให้หนี้บุคคลธรรมดาทั้งหมดเข้าสู่ “แผนฟื้นฟูหนี้” ตามกระบวนการแก้หนี้ที่มูลนิธิฯ ดำเนินมา

นอกจากนี้ ยังมีภารกิจสำคัญ คือการคุ้มครองทรัพย์สินสุดท้ายของครอบครัวให้กับลูกหนี้ และการพัฒนาอาชีพให้แก่ลูกหนี้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อการแก้ปัญหาหนี้อย่างยั่งยืนในระยะยาว รวมทั้งยังมีอีกภารกิจสำคัญ ได้แก่ การสร้าง “อาสาสมัครหมอแก้หนี้ชุมชน (อสก.)” เพื่อให้คำแนะนำและเป็นพี่เลี้ยงในการแก้ปัญหาหนี้ รวมทั้งเฝ้าระวังและป้องกัน “โรคหนี้ซ้ำซาก” คุณอาจินฝันอยากเห็น อสก. อยู่ในทุกชุมชน เหมือนกับอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.)

“จากเหยื่อของปัญหาหนี้ จนมาเป็นหมอแก้หนี้ทำมากว่า 20 ปี เพิ่งรู้สึกว่าได้เห็นแสงแห่งความหวังจากสิ่งที่แบงก์ชาติทำ ไม่ว่าจะเป็นความจริงจังในการกำกับดูแล การให้บริการทางการเงินอย่างเป็นธรรม หรือการที่แบงก์ชาติรับฟังเสียงของลูกหนี้ที่เป็นเหยื่อเป็นครั้งแรก ฝี่ฝากความหวังให้แบงก์ชาติลุกขึ้นมาเป็นหัวเรือใหญ่ในการจัดตั้งศูนย์ประสานงานร่วมฯ พร้อมกับเป็นผู้นำ เพื่อเตรียมพร้อมในการจัดการปัญหาหนี้สำหรับวิกฤติปี 2563 ที่กำลังจะตามมา” คุณอาจินฝากถึงผู้บริหาร ธปท. เป็นการทิ้งท้าย

จากใจพี่สู่ใจน้อง

สายสัมพันธ์ ธปท.

ช่วงเดือนตุลาคมของทุกปีถือเป็นฤดูแห่งการอำลาของพี่และน้องชาวธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) โดยในปี 2563 นี้ มีพี่ ๆ พนักงานที่เกษียณอายุรวมกว่าร้อยคน ทุกคนได้ทำงานร่วมกันมาอย่างทุ่มเทและมีส่วนสำคัญในการผลักดันงานของ ธปท. หลายด้านเพื่อความเป็นอยู่ที่ดีอย่างยั่งยืนของคนไทย BOT พระสยาม MAGAZINE ฉบับนี้ ได้รวบรวมความประทับใจและข้อคิดดี ๆ เรื่องการทำงานจากตัวแทนของรุ่นพี่ ฝากถึงรุ่นน้องทุกคน

นันทวัฒน์ สังข์หล่อ

ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการส่งเสริมความรู้ทางการเงิน

ความประทับใจเริ่มตั้งแต่ก่อนเข้าทำงานเมื่อ 34 ปีที่แล้ว คือคนแบงก์ชาติทำหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต สร้างความน่าเชื่อถือให้กับองค์กรและประเทศไทยมาอย่างต่อเนื่อง ปัจจุบัน ความโปร่งใสในการทำนโยบายและการสื่อสารของแบงก์ชาติทำให้สาธารณชนรับรู้เหตุผลของการตัดสินใจ ยิ่งช่วยสนับสนุนความน่าเชื่อถือให้มั่นคงขึ้น เป็นอานิสงส์สำคัญต่อการทำงานในฐานะคนแบงก์ชาติที่ได้รับความไว้วางใจจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอก แม้เพียงครั้งแรกที่ได้พบปะหรือประชุมร่วมกัน เป็นความประทับใจและภูมิใจตลอดเวลาที่เป็นคนแบงก์ชาติ เชื่อว่าสิ่งเหล่านี้จะต้องถูกส่งต่อไปอย่างไม่สิ้นสุด

ท้ายนี้ ในสถานการณ์ที่ผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ โดยเฉพาะโควิด 19 บังคับให้ทุกคนต้องปรับเปลี่ยนตัวเองเพื่ออยู่ให้ได้ คนแบงก์ชาติต้องอดทน มีความเพียร เรียนรู้ตลอดเวลาไม่หยุดนิ่งเพื่อบรรลุเป้าหมายในหน้าที่การงานของตัวเองและภารกิจของแบงก์ชาติ รวมถึงการพัฒนาตัวเองเพื่อเตรียมเปิดรับโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพการงานที่จะมาพร้อมกับความรับผิดชอบที่สูงขึ้นด้วย

ศิริพรรณ อิสริยะพฤทธิ์

ผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ

ธปท. เป็นอีกหนึ่งครอบครัวของพี่ ชีวิตการทำงาน 34 ปีที่ ธปท. พี่มีความผูกพัน ภูมิใจและประทับใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่ดูแลเศรษฐกิจและเสถียรภาพระบบการเงินของประเทศ ได้ทำงานกับผู้บริหารหลาย ๆ รุ่นและเพื่อนร่วมงานที่มีศักยภาพสูง เก่ง ๆ ระดับประเทศ ได้เรียนรู้และพัฒนาตัวเองตลอดเวลาทั้งจากงานและคนที่เกี่ยวข้อง การทำงานและการอยู่ร่วมกันเหมือนพี่เหมือนน้องเป็นครอบครัว ธปท. ช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นสิ่งที่ประทับใจมาก

นอกจากนี้ สิ่งที่ภูมิใจและประทับใจ คือการได้เป็นส่วนหนึ่งของงานที่สร้างการเปลี่ยนแปลงในการทำงานของธนาคารโดยใช้เทคโนโลยี เช่น การพัฒนาระบบเงินฝากกระแสรายวัน ที่เป็นระบบหลังบ้านของระบบการชำระเงินของประเทศ (บาทเนต) เป็นการเปลี่ยนการทำงานด้วยมือมาเป็นอิเล็กทรอนิกส์เมื่อประมาณ 25 ปีก่อน ช่วยลดแรงงานในการบันทึกและประมวลผลข้อมูล มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวดเร็วขึ้น รวมถึงลดอัตรากำลังของฝ่ายนี้ในเวลาต่อมา และการส่งเสริมให้มีการใช้บริการ BYOD ซึ่งเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความคล่องตัวและความยืดหยุ่นในการทำงานของพนักงาน ธปท. เพิ่มวิถีการทำงานแบบ anywhere, anytime, any device

สุดท้ายสิ่งที่อยากฝากน้อง ๆ คือ ขอให้รักษาความเป็นครอบครัว ธปท. และการเป็น trusted ธปท. องค์กรที่น่าเชื่อถือและเป็นที่พึ่งของประชาชน

สุรีย์ จิรรัตนโสภา

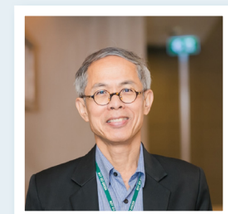
ผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่ายธุรการและบริหารอาคาร

ที่ผ่านมา การดูแลด้านพลังงานและสิ่งแวดล้อม คือเรื่องหนึ่งที่ ธปท. ให้ความสำคัญ ทั้งการใช้พลังงานแสงอาทิตย์ รณรงค์ประหยัดน้ำ-ไฟ การแยกขยะและเศษอาหาร ซึ่งทั้งหมดต้องอาศัยเวลาและความร่วมมือร่วมใจจากชาวแบงก์ชาติเพื่อผลักดันให้เกิดขึ้น มาวันนี้ เราได้เห็นปริมาณขยะที่แบงก์ชาติจัดส่งให้กับ กทม. ลดลง เห็นพฤติกรรมของคนแบงก์ชาติที่เปลี่ยนไป เด็กรุ่นใหม่ก็ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้มากขึ้น สิ่งเหล่านี้เป็นกำลังใจให้คนทำงานที่ได้เห็นการเปลี่ยนแปลงที่คุ้มค่ากับความพยายาม

สิ่งที่อยากฝากคือ (1) เราทุกคนมีแบรนด์ของตัวเอง อยากให้คนอื่นจดจำอย่างไรก็ให้ทำเช่นนั้น (2) ขอให้มองเป้าหมายของฝ่ายและองค์กร ไม่ใช่เป้าหมายของตัวเอง จะทำให้เราเสียสละสิ่งที่เป็นประโยชน์ส่วนตนได้โดยไม่ลังเล เพราะเรามีเป้าหมายที่ไกลกว่านั้น (3) teamwork คือส่วนสำคัญของความสำเร็จ ซึ่ง teamwork ที่ดีไม่ได้หมายความว่าจะต้องแบ่งงานทุกอย่างเท่า ๆ กัน แต่หมายความว่า เราต้องช่วยกันทำในสิ่งที่แต่ละคนถนัดและทำได้เพื่อเดินไปสู่เป้าหมายเดียวกัน และ (4) ขอให้น้อง ๆ รักษาสมดุลของชีวิตที่ไม่ได้มีแต่งานเท่านั้น รอบตัวเรายังมีเพื่อน มีครอบครัว และสุขภาพที่ต้องดูแล ต้องอย่าหลงลืมที่จะดูแลรักษาสมดุลนี้

เฉลิมพล กิ๊มประพันธ์

ผู้อำนวยการ ฝ่ายรักษาความปลอดภัย



จากการทำงานที่นี่มากว่า 30 ปี พูดได้เต็มปากว่า แบงก์ชาติคือองค์กรที่ใฝ่ฝัน เริ่มต้นจากชื่อเสียงที่มีมายาวนานขององค์กร การได้ทำงานที่นี่จึงเป็นความภาคภูมิใจ แบงก์ชาติเป็นองค์กรที่ระบบดีมาก ตั้งแต่การวางแผน การทำนโยบาย และการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย การปรับตัวที่รวดเร็วของแบงก์ชาติ ทำให้เราสนุกกับการทำงานได้เต็มที่ สำคัญที่สุดต้องยอมรับว่า แบงก์ชาติเป็นแหล่งรวมทรัพยากรบุคคลที่เก่งและมีคุณภาพดีมากที่สุดแห่งหนึ่งของประเทศ การได้มาร่วมงานกับแบงก์ชาติ จึงถือเป็นโอกาสดีของเราที่ได้ฝึกปรือวิทยายุทธ์และพัฒนาฝีมือให้แข็งแกร่งมากขึ้น เรามีผู้บริหารที่เก่งและเป็นต้นแบบ

ในหลายด้าน เพื่อนพนักงานก็เป็นมิตร จริงใจและให้ความช่วยเหลือกันและกันเป็นอย่างดี แม้ว่าฝ่ายรักษาความปลอดภัย จะไม่ใช่สายงานหลักแต่ก็ได้รับความร่วมมือและการสนับสนุนอย่างดียิ่งเสมอมา ต้องขอขอบคุณเพื่อนๆ น้อง ๆ ทุกคนมา ณ โอกาสนี้

สำหรับน้องรุ่นใหม่ที่เพิ่งเข้ามาทำงานที่แบงก์ชาติ พี่ไม่ห่วงเรื่องการทำงานเลย เพราะแต่ละคนผ่านกระบวนการคัดกรองที่เข้มงวดกันมาแล้ว แต่ละคนล้วนเป็นคนเก่ง คนดี และมีคุณภาพคับแก้ว แต่ก็ฝากให้น้อง ๆ เปิดใจ ไม่หยุดพัฒนาตนเอง และรับผิดชอบงานของตนให้ดีที่สุด เพราะท้ายที่สุดแล้วแบงก์ชาติเปิดโอกาสให้กับพนักงานอยู่เสมอ ขึ้นอยู่กับตัวเราที่จะคว้าเอาไว้ได้หรือไม่ สุดท้ายคือความเชื่อและสไตล์การทำงานที่แตกต่างกันในแต่ละวัย เป็นเรื่องที่ต้องปรับตัว เรียนรู้ให้เข้าใจซึ่งกันและกัน เมื่อก่อนเราเติบโตมาแบบรู้แคบแต่รู้ลึก วันนี้เราต้องมองให้กว้างขึ้นรู้ให้รอบ ซึ่งผมเชื่อเสมอว่าคนแบงก์ชาติมีศักยภาพและทำได้ดีอย่างแน่นอน

ปราณี รัตนชัยดุษฎี

ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ฝ่ายบริหารการสื่อสารองค์กร

มีความประทับใจในการทำงานที่แบงก์ชาติตลอด 34 ปี ภาคภูมิใจและมีความสุขจากการทำงานที่หลากหลาย ซึ่งได้รับความเมตตาและการสนับสนุนจากผู้บริหาร ความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานเพื่อร่วมกันผลักดันงานสำคัญต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านการจัดทำฐานข้อมูลสำคัญระดับประเทศเพื่อเผยแพร่ให้กับหน่วยราชการและสาธารณชน เริ่มจากการจัดทำฐานข้อมูลด้านเศรษฐศาสตร์ของฝ่ายวิชาการ การพัฒนาคลังข้อมูลรวมของสายฐานข้อมูล และการปรับปรุงเว็บไซต์ของ ธปท. ตลอดจนงานบริหารเลขานุการของสำนักผู้ว่าการ ซึ่งเกี่ยวกับการจัดประชุมคณะกรรมการ ธปท. คณะกรรมการผู้บริหารระดับสูง และงานด้านสารบรรณกลาง ธปท. ซึ่งได้นำความรู้และเทคนิคต่าง ๆ มาช่วยสนับสนุนจัดทำฐานข้อมูลและสนับสนุนการทำงานให้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

มิตรภาพและความปรารถนาดีซึ่งกันและกันช่วยทำให้การทำงานมีความสุข โดยให้มีเป้าหมายงานชัดเจน วางแผนคาดการณ์ล่วงหน้า ทุ่มเทศักยภาพของตนเองให้เต็มที่ คิดอย่างเป็นระบบ ตลอดจนพัฒนาตนเองในการเรียนรู้และเทคนิคต่าง ๆ อยู่เสมอ จะช่วยเพิ่มความคล่องตัวในการทำงานใหม่ ๆ ในยุค new normal ที่ท้าทายมากขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความภาคภูมิใจและมีกำลังใจพร้อมรับงานใหม่ ๆ ได้ดี

สมชาย วงษ์งามขำ

ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ฝ่ายรักษาความปลอดภัย

ผมเข้ามาทำงานที่ ธปท. เมื่อปี 2529 ถือเป็นความโชคดีและความภาคภูมิใจอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นสถาบันอันทรงเกียรติ ผมได้รับความรู้และประสบการณ์มากมาย การทำงานเสมือนครอบครัว ความรักและความผูกพันกับองค์กรและเพื่อนร่วมงาน ทำให้ทำงานอย่างมีความสุขและสนุกกับการทำงาน ซึ่งส่งผลให้การใช้ชีวิตส่วนตัวและครอบครัวมีความสุขไปด้วย

ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี มีความจำเป็นต้องเรียนรู้และยอมรับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จและมีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน จะมีความรู้ความสามารถพื้นฐาน 3 ด้าน ได้แก่ เก่งคน เก่งงาน และเก่งชีวิต ขอให้ทุกท่านประสบความสำเร็จ

วิมล ค้ำชู

ผู้วิเคราะห์อาวุโส สำนักงานภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

พี่เริ่มทำงานที่ ธปท. ตั้งแต่ปี 2524 รวมอายุงาน 39 ปี 5 เดือน โดยประจำอยู่ที่สำนักงานภาคตะวันออกเฉียงเหนือมาโดยตลอด ความประทับใจที่สำคัญในการทำงานที่ผ่านมาคือ การมีโอกาสได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ประสานงานหลักในการจัดทำเหรียญที่ระลึกเนื่องในโอกาสเปิดอาคารสำนักงานแห่งใหม่ของสำนักงานภาคตะวันออกเฉียงเหนือในปี 2559 ซึ่งเป็นเหรียญประวัติศาสตร์อีกเหรียญหนึ่งของธนาคาร นอกจากนี้ ยังถือเป็นความโชคดีที่ได้มีโอกาสทำงานที่สำนักงานภาคฯ เรามีบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น มีความใกล้ชิดสนิทสนมกันค่อนข้างมาก ทุกคนรู้จักกันทั้งหมด ทำให้การติดต่อประสานงานมีความราบรื่นมาก

สำหรับข้อคิดที่อยากจะฝากคือ ในชีวิตการทำงานนั้นเป็นเรื่องปกติที่ย่อมมีทั้งสุข ทุกข์ ดีใจ เสียใจ สมหวังบ้าง ไม่สมหวังบ้าง แต่ทุกครั้งที่มีปัญหาหรืออุปสรรค ขอให้พยายามคิดบวกให้มาก ๆ จะทำให้สามารถก้าวข้ามอุปสรรคต่าง ๆ ได้ในที่สุด

กระมล สมบุญ

ผู้ช่วยผู้จัดการศูนย์
ฝ่ายบริหารจัดการธนบัตร ศูนย์เชียงใหม่

ผมได้พบเจอกับเรื่องราวต่าง ๆ ที่บันทึกไว้ในความทรงจำมากมาย ตั้งแต่ช่วงที่เข้าทำงานใหม่ ๆ ที่เคยวิ่งไล่คนร้ายวิ่งราวทรัพย์สินพนักงานและไปจับได้ที่ตลาดนัดบนถนนท่าเกษม หรือการพบความแตกต่างของ 2 ตำแหน่งงาน ที่ปฏิบัติงานเหมือนกันแต่มีระดับชั้นต่างกัน ซึ่งผมได้รวบรวมหลักฐานส่งผลให้ธนาคารได้ปรับเลื่อนตำแหน่งดังกล่าวให้สูงขึ้นเป็นระดับชั้นเดียวกัน หรือการสร้างนวัตกรรมในฝ่ายบริหารจัดการธนบัตรเพื่อลดอุบัติเหตุ ประหยัดเวลาการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความสะดวกปลอดภัย และลดการใช้แรงงานโดยไม่จำเป็น ซึ่งผลงานต่าง ๆ ยังคงใช้งานอยู่จนถึงปัจจุบัน

อยากให้ทุกคนตระหนักถึงการใช้ชีวิตและทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขด้วยความรักและความเข้าใจ ช่วยกันคิดสร้างสรรค์สิ่งดี ๆ ที่เป็นประโยชน์กับธนาคาร เมื่อเกิดปัญหาใด ๆ ก็ควรหันหน้าเข้าหาและพูดคุยกันด้วยเหตุผล และยอมรับในข้อมูลหรือหลักฐานที่ถูกต้องชัดเจน โดยคิดว่าเพื่อนร่วมงานทุกคนเป็นญาติพี่น้องกัน

จารุณี แก้วสุข

ธนกรชำนาญ ฝ่ายบริหารจัดการธนบัตร

ก่อนอื่นต้องขอขอบคุณ ธปท. และขอบพระคุณพระสยามเทวาธิราชที่ช่วยปกปักษ์รักษาให้ชีวิตเราได้มาถึงวันนี้อย่างปลอดภัยและมีความสุข เราทำงานมา 41 ปี ตอบแทนคุณแผ่นดินนี้ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และตั้งใจทำงานมาตลอดเวลา เราได้เกือบทุกอย่างจากที่แห่งนี้ มีเพื่อนที่ดี น้อง ๆ ที่ดี หัวหน้าที่ดี ทุกอย่างจะอยู่ในความทรงจำตลอดไป

อยากจะฝากถึงน้อง ๆ ว่าการที่เราจะทำอะไรนั้น ต้องทำให้มีความสุขและสนุกกับสิ่งที่ทำ จะส่งผลให้เราทำงานนั้นได้นานและทำออกมาได้อย่างมีคุณภาพ

อรวรรณ ชาตะรัตน์

ผู้วิเคราะห์อาวุโส สำนักงานภาคใต้

ก้าวแรกที่เข้ามาในแบงก์ชาติ รู้สึกภาคภูมิใจกับคำว่า "เขตปลอดคอร์รัปชัน" รู้สึกเหมือนได้เข้ามาอยู่ในครอบครัวใหญ่ที่อบอุ่น ได้รับการต้อนรับจากผู้บริหารและพี่ ๆ ทุกคนดีมาก ผู้บริหารระดับสูงทุกท่านที่เดินทางไปยังสำนักงานภาคฯ ให้ความเมตตา เอ็นดูและเป็นกันเองกับพนักงานทุกคน ในช่วงหนึ่งของการทำงานด้านพันธบัตร การให้บริการอย่างเต็มที่และเต็มใจทำให้เราได้รับจดหมายน้อยอวยพรและชมเชยจากลูกค้า ทำให้รู้สึกประทับใจว่าแค่งานเล็ก ๆ ก็สร้างความอิ่มเอมใจได้ ขอให้น้อง ๆ มุ่งมั่น ทำทุกอย่างให้ดีที่สุดด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และอย่าหยุดพัฒนาตัวเอง

สมศักดิ์ วิวัฒน์ไพศาล

ผู้ช่วยผู้อำนวยการ สถาบันพัฒนาบุคลากร

สิ่งที่ผมประทับใจในการทำงานที่ ธปท. อย่างแรกเลยคือความซื่อสัตย์ ซื่อตรง และคงเส้นคงวาของผู้บริหารระดับสูงในแต่ละสมัย สองคือ ความรับผิดชอบในหน้าที่ของรุ่นพี่ที่ทำให้เห็น เป็นให้ดู เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นตำนานที่มีชีวิต สามคือความรักความผูกพันที่พี่และน้องมีให้แก่กัน เห็นจุดร่วมมากกว่าจุดต่าง ส่วนใหญ่หรือเกือบทั้งหมดพี่ก็รักและเอ็นดูน้อง น้องรักและนับถือพี่

สิ่งที่อยากฝากคือ ความคล่องตัว (agility) และความมีหลักการและจริยธรรม เพราะหากมีแต่ความคล่องตัว แต่ไร้หลักการก็เหมือนมีรถเครื่องแรงแต่ขับไม่เป็น ความคล่องตัวที่ขาดเป้าหมายคือการเคลื่อนไหวที่ไร้ค่า แบงก์ชาติเป็นที่ศรัทธาเพราะมีหลักการและเป็นกลาง สุดท้ายคือ การให้ความสำคัญกับความร่วมมือ อย่าเน้นความแตกต่างถ่างช่องว่าง เคารพและรับฟังคนทุกรุ่นทุกวัย และที่สำคัญคือความซื่อสัตย์ เพราะเราดูแลเงินทองของชาติ เงินทองต้องไม่อาจซื้อเราได้

เรื่อง : กองบรรณาธิการ

สถานการณ์โควิด 19 ส่งผลให้ภาคธุรกิจทั้งองค์กรขนาดใหญ่และ SME จำเป็นต้องปรับตัวเพื่ออยู่รอด เตรียมพร้อมการสร้างอนาคตในระยะยาว รวมถึงหาทางรับมือกับความท้าทายยุคดิจิทัลแบบ new normal

ทั้งนี้ ในงาน Bangkok FinTech Fair 2020 ที่ทางธนาคารแห่งประเทศไทยจัดขึ้นได้เปิดเวทีให้ผู้ร่วมเสวนาแลกเปลี่ยนมุมมองความคิดเห็นอย่างเข้มข้น ในหลากหลายประเด็นด้วยกัน โดยเฉพาะหัวข้อ **"5 เรื่องต้องปรับรับ new normal"** ซึ่งมาพร้อมผู้ร่วมเสวนา อันได้แก่ **คุณฐากร ปิยะพันธ์ อดีตประธานกรรมการ กรุงศรี คอนซูมเมอร์, คุณอริยะ พนมยงค์ CEO และผู้ก่อตั้ง บริษัท Transformational และ คุณอภิรัตน์ หอมชะเอม Chief Digital Officer บริษัท SCG Cement-Building Materials** โดยมีผู้ดำเนินรายการคือ **คุณมนต์ชัย วงษ์กิตติไกรวัล ผู้ประกาศข่าวเศรษฐกิจสถานีโทรทัศน์ TNN ช่อง 16**

ทั้ง 3 ท่านต่างฉายภาพให้เห็นถึงเทรนด์ความเปลี่ยนแปลง รวมถึงสิ่งที่ภาคธุรกิจควรเรียนรู้จากวิกฤติและปรับตัวเพื่อก้าวต่อไปในโลกการแข่งขันแบบไม่ปกติ (no normal) ผ่าน 5 ประเด็นสำคัญ ๆ ได้แก่ (1) mindset (2) strategy (3) process (4) data และ (5) skill

1 Innovation Mindset

ระหว่างที่ผู้คนทั่วโลกต้องเผชิญวิกฤติปัญหาต่าง ๆ ทั้งข้อจำกัดและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ก่อให้เกิดวิถีการใช้ชีวิตแบบ new normal ส่งผลให้ผู้บริโภคจำนวนมากเปิดรับนวัตกรรมและพร้อมที่จะใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ซึ่งสามารถตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์ที่ไม่เหมือนเดิมอีกต่อไป ดังนั้นโจทย์ใหญ่สำหรับผู้ประกอบการและภาคธุรกิจคือ การปรับ mindset ของทุกคนในองค์กร เพื่อมองเห็นด้านบวกในวิกฤติ พร้อมปิดจุดอ่อนให้ได้ โดยเฉพาะจากเดิมที่แนวคิดเรื่องนวัตกรรมเคยเป็นแค่ "ทางเลือก" แต่ปัจจุบันต้องกลายเป็น "ทางรอด" เพื่อจะได้บริหารวิกฤติระยะสั้นไปพร้อมกับการสร้างอนาคตในระยะยาว

2 Windows of Opportunity

การปรับกลยุทธ์ มองหาโอกาสต่อยอดธุรกิจใหม่ ๆ โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือนั้น ผู้เสวนาทั้ง 3 ท่านต่างเน้นย้ำว่า ธุรกิจควรเริ่มลงมือทำและเรียนรู้หากเกิดข้อผิดพลาด เพราะจังหวะนี้เราต่างกำลังอยู่ในโลกที่ต้องสร้างความร่วมมือ โดยหาผู้เชี่ยวชาญมาช่วยในสิ่งที่เราไม่ถนัด และนำเทคโนโลยีและข้อมูลมาประยุกต์ใช้ เพื่อสร้างกลยุทธ์ใหม่ที่จะช่วยกำหนดทิศทางให้องค์กรสามารถเข้าใจว่า สิ่งไหนคือวิกฤติ สิ่งไหนคือโอกาส แล้วในโอกาสนั้น ต้องทำอย่างไรธุรกิจของเราจึงจะกระโดดเข้าไปได้เร็วกว่าคนอื่น ด้วยต้นทุนที่ถูกกว่าคนอื่น และเข้าใจลูกค้าได้ดีกว่าคนอื่น

3 Digitalization

ต้องยอมรับว่า ไม่ใช่ทุกองค์กรที่จะกลายเป็น Tech Company ได้เหมือนกับ Facebook หรือ Google แต่เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือที่ธุรกิจควรนำมาใช้เพื่อปรับกระบวนการทำงานให้เป็นดิจิทัล ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนาธุรกิจใหม่ ๆ ไม่ว่าคุณจะเป็นภาคธุรกิจจริง (real sector) หรือธุรกิจการบริการ ต่างก็ควรนำเทคโนโลยีไปประยุกต์ใช้เพื่อให้สามารถขยายธุรกิจได้มากขึ้น

4 Data is Everything

สิ่งสำคัญสำหรับองค์กรและธุรกิจในอนาคตข้างหน้าย่อมหนีไม่พ้นข้อมูล (data) โดยการนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์และเป็นเข็มทิศกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจ จำเป็นต้องรู้ก่อนว่าโจทย์คืออะไร แล้วจะใช้ข้อมูลอะไรเพื่อตอบโจทย์นั้น ๆ คิดแบบ outside-in รวมถึงสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้กลายเป็น data-driven organization

5 Workforce Transformation

ประเด็นเรื่อง "คน" ในโลกยุค new normal ถือว่าทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญยิ่งกว่าในอดีตที่ผ่านมา เพราะจะต้องพัฒนาให้บุคลากรเดิมที่มีอยู่ สามารถสร้างสิ่งใหม่ ๆ ให้กับองค์กรได้ ไม่ว่าจะเป็นการปรับทักษะ พัฒนาบุคลากรให้เป็นคนที่รู้รอบด้าน พร้อมเพิ่มทักษะใหม่ ๆ เช่น social media, data analytic, storytelling พร้อม unlearn ความสำเร็จเก่า ๆ และ relearn องค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อคิดและตัดสินใจให้เร็ว ดังนั้น ภาพของกำลังแรงงานในอนาคตจะมีความต้องการบุคลากรที่มีความสามารถครอบคลุมมากขึ้น เพราะสามารถทำงานแบบเฉพาะทางได้อย่างรวดเร็วกว่า ภายใต้ต้นทุนที่ถูกกว่า ด้วยการใช้เทคโนโลยีทดแทน

เรื่อง : กองบรรณาธิการ

3 ร้านกาแฟสุดพิถีพิถัน หลากสไตล์ ใกล้แบงก์ชาติ

ใครที่อยากหลีกหนีความวุ่นวายในเมืองมาสัมผัสกลิ่นอายกาแฟย่านกรุงเก่าในบรรยากาศโมเดิร์นร่วมสมัยริมสองฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยา ไม่ไกลจากธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) แล้วละก็ BOT พระสยาม MAGAZINE ขอแนะนำ 3 ร้านกาแฟที่คัดสรรมาแล้วว่าอร่อยและโดดเด่นด้วยเอกลักษณ์เฉพาะตัว เพื่อคอกาแฟที่อยากหาที่นั่งพักหรือนั่งทำงานในบรรยากาศสบาย ๆ เป็นกันเอง ได้แก่ ร้าน Double Slash Latte Bua และ Unbranded Café

Dirty

Salted Caramel

DOUBLE SLASH
// COFFEE SPACE

ร้านแรกที่จะแนะนำอยู่ตรงข้ามฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยากับ ธปท. เป็นห้องแถวสีขาวดีไซน์สะดุดตา **คุณวี - กรณ์พงษ์ วิวัฒน์ชัยกมล เจ้าของร้าน**เล่าให้ฟังว่า ที่มาของชื่อร้านและโลโก้สุด minimal นี้มาจากเครื่องหมายที่คั่นระหว่างประโยค เวลาจดบันทึกไอเดียต่าง ๆ เช่นเดียวกับร้าน Double Slash ที่เกิดมาจากไอเดียและความตั้งใจตั้งแต่การคัดสรรเมล็ดกาแฟคุณภาพจากหลายแหล่งให้เหมาะสมกับแต่ละเมนู

เมนูขายดีที่ถูกใจลูกค้าทั้งขาประจำและขาจรคือ Salted Caramel กาแฟนมรสชาติหวานปนเค็มที่หอมกลิ่นกาแฟตัดกับคาราเมลเข้ากันอย่างลงตัว และ Dirty เมนูกาแฟที่เน้นส่วนผสมของนมเย็นจัดราดด้วยช็อตเอสเพรสโซเข้มข้น เมื่อดื่มพร้อมกันจะได้รสชาติหวานมันละมุนคอ หากใครชอบกาแฟแบบสกัดเย็น (Cold Brew) ขอแนะนำ Afternoon Yuzu ที่สดชื่นด้วยความเปรี้ยวจากน้ำส้มยูซุที่เพิ่มมิติของรสชาติให้แก้วนี้ได้เป็นอย่างดี นอกจากเมนูเครื่องดื่มแล้ว ทางร้านยังมีขนมอบสดใหม่ทุกวัน เข้ากับเครื่องดื่มต่าง ๆ ได้อย่างดี

Afternoon Yuzu

อีกจุดเด่นของทางร้านคือ บรรยากาศที่โปร่งสบาย โดนใจสายคาเฟ่ที่แวะเวียนกันมาถ่ายภาพเป็นประจำ และเคาน์เตอร์บาร์ที่ทำให้เราเห็นวิธีการทำงานของบาริสต้าที่คล่องแคล่วและพิถีพิถัน คุณวีกล่าวทิ้งท้ายอย่างถ่อมตัวว่า "ความตั้งใจของเราคืออยากให้ลูกค้ามาแล้วนั่งสบาย ไม่ได้คิดว่าจะต้องถ่ายรูปสวย ตรงนี้ต้องขอบคุณและให้เครดิตกับลูกค้าทุกท่าน พวกเราตั้งใจและเปิดใจที่จะเรียนรู้อยู่ตลอด แม้ทุกวันนี้เรามีลูกค้าประจำที่แวะเวียนมา แต่ทั้งผมและบาริสต้าก็ยังต้องพัฒนาอยู่เสมอ"

เวลาเปิด/ปิด	วันเสาร์ - วันอาทิตย์ เวลา 07.00 - 18.00 น. วันธรรมดา (หยุดวันพุธ) เวลา 08.00 - 17.00 น.
โทรศัพท์	06 5629 9696
ราคาเฉลี่ยต่อคน	120 บาท
ที่จอดรถ	บริเวณหน้าร้านและใต้สะพานพระราม 8

LATTE BUA

ร้านกาแฟสุดชิลบนถนนพระอาทิตย์ที่เปิดมานานกว่า 4 ปี แม้จะเป็นร้านเล็ก ๆ แต่ก็มีลูกค้าประจำแวะเวียนมาไม่ขาดสาย ด้วยเอกลักษณ์และความโดดเด่นเฉพาะของทางร้านในการใช้ไซรัปจากดอกบัวหลวงเป็นส่วนผสมเหมาะสมกับชื่อร้าน ทำให้ได้รสชาติความหอมที่เป็นเอกลักษณ์ **คุณวรรณา เอกจีน เจ้าของร้าน**กล่าวถึงที่มาว่า เริ่มจากความสนใจเรื่องกาแฟและความหลงใหลในความหอมหวานของไซรัปดอกบัวหลวงของน้องสาว ที่ได้ถูกถ่ายทอดและส่งต่อมาให้คุณวรรณาจนกลายเป็นร้าน Latte Bua ในปัจจุบัน

แน่นอนว่าเมนูแนะนำคงจะเป็นเมนูอื่นไปไม่ได้ นอกเสียจาก Latte Bua ที่ถือเป็นซิกเนเจอร์ของที่ร้าน ตัวเมล็ดกาแฟมาจากภาคเหนือของไทย รสชาติไม่หวานมากแต่กลิ่นหอมของดอกบัวหลวงที่ชูให้รสสัมผัสของแก้วนี้ละมุนยิ่งขึ้น ราดด้วยโฟมนมด้านบนและตกแต่งด้วยกลีบดอกบัวหลวงที่เป็นเอกลักษณ์ หากใครไม่ดื่มกาแฟทางร้านมี **นมบัว** เป็นทางเลือกเช่นกัน นอกจากจะได้ความหวานอ่อน ๆ แล้ว สำหรับใครที่มีปัญหานอนยาก เมนูนี้ยังช่วยให้นอนหลับสบาย ส่วนเมนูของหวาน ทางร้านก็มีไอศกรีมไว้บริการหลากหลายรสชาติที่ขอแนะนำคือ **ไอศกรีมหอมบัว** ไอศกรีมรสวานิลลาแมคาเดเมียเสิร์ฟพร้อมไซรัปดอกบัวหลวงและถั่วแมคาเดเมียที่ให้ความกรอบคล้ายเมล็ดบัว ช่วยเติมความพิเศษให้กับไอศกรีมถ้วยนี้

คุณวรรณาฝากเชิญชวนใครที่ชอบความแปลกใหม่ สามารถมาลิ้มลองกาแฟสไตล์ไทย ๆ ได้ทุกวัน โดยคุณวรรณาลงมือทำเองทุกเมนู ไม่มีวันหยุด

เวลาเปิด/ปิด	วันจันทร์ - วันอาทิตย์ เวลา 11.00 - 20.00 น.
โทรศัพท์	08 5891 8652
ราคาเฉลี่ยต่อคน	90 บาท
ที่จอดรถ	ภายในวัดชนะสงคราม

ขนมปังพิซซ่าฮาวายเอี้ยน

UNBRANDED CAFÉ

ร้านกาแฟที่เปิดมานานกว่า 7 ปีแล้ว โดยสาขาแรกตั้งอยู่บริเวณหัวมุมของสี่แยกคอกวัว ด้วยการเป็นเอสเพรสโซบาร์ที่เน้นการทำเครื่องดื่มและการพูดคุยกับลูกค้าทั้งชาวไทยและต่างชาติ จนทำให้เริ่มเป็นที่รู้จักและมีลูกค้าประจำ แต่ด้วยวิกฤติโควิด 19 ในช่วงที่ผ่านมาทำให้ **คุณปิยวรรณ ดำปัญญา ผู้จัดการร้าน**และทีมงานตัดสินใจย้ายกลับมารวมสาขาที่โรงแรมพระนครนอนเล่น 46 ซอยเทเวศร์ 1 แม้ทางเข้าอาจจะดูลึกลับซักนิด แต่เมื่อเข้ามาในตัวร้านจะได้พบกับบ้านหลังใหญ่แสนร่มรื่นที่จะพาทุกคนย้อนเวลากลับไปสมัยวัยเยาว์ท่ามกลางบรรยากาศเมืองไทยสมัยก่อน

เมนูที่นี่มีให้เลือกหลากหลายทั้งอาหารคาวและหวาน ไม่เพียงเฉพาะกาแฟ เมนูอาหารยอดนิยมคือ **สปาเกตตีปลาสลิดชุดอาหารเช้า** (ขนมปังไข่ดาว) และ**ขนมปังพิซซ่าฮาวายเอี้ยน** สูตรโฮมเมด ส่วนเมนูกาแฟและเครื่องดื่มขอแนะนำ Lemon in Black กาแฟสกัดผสมน้ำมะนาวให้รสชาติกลมกล่อม และ Smoothies Wake Me Up เมนูเบอรี่ปั่นสุดสดชื่น

ความเป็นกันเองของพนักงาน วัตถุดิบที่มีคุณภาพ และความใส่ใจทำให้ลูกค้าหลายคนกลายเป็นลูกค้าประจำที่ไม่ว่าร้านจะย้ายไปที่ไหนก็ยังตามมาอยู่เสมอ เพราะความรู้สึกอบอุ่นเหมือนมากินข้าวที่บ้านเพื่อน ได้ใช้เวลานั่งคุยแบบสบาย ๆ ไม่ต้องรีบเร่งที่ถือเป็นจุดเด่นของ Unbranded Café เราขอแนะนำให้ลองมาสักครั้งรับรองว่าต้องแวะเวียนไปอีกอย่างแน่นอน

Lemon in Black

เวลาเปิด/ปิด	วันจันทร์ - วันอาทิตย์ เวลา 08.00 - 18.00 น.
โทรศัพท์	08 2424 2265
ราคาเฉลี่ยต่อคน	80 บาท (ส่วนลด 10% สำหรับพนักงาน ธปท.)
ที่จอดรถ	ริมคลองผดุงกรุงเกษม

ตั้งการ์ด สู้หนี้ เริ่มที่ตัวเรา

เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ทำให้รายรับของเราไม่เพียงพอต่อรายจ่าย ตัวอย่างที่เห็นชัดในตอนนี้ก็คือผลกระทบทางเศรษฐกิจจากโควิด 19 ต่อคนจำนวนไม่น้อยทั่วโลก สิ่งที่ตามมาคือความกังวลใจเรื่องค่าใช้จ่ายและภาระหนี้ที่ยังคงมีอยู่ แม้หลายคนจะพยายามหาวิธีลดค่าใช้จ่าย หาอาชีพเสริมเพื่อเพิ่มรายได้ หรือพยายามขายทรัพย์สินเพื่อเอาเงินมาใช้จ่ายและชำระหนี้ แต่ก็อาจพบว่ายังไม่พออยู่ดี วันนี้ Financial Wisdom จะมาแนะนำ 3 ขั้นตอน เพื่อเตรียมตัวเราให้พร้อมสู้ปัญหาหนี้

3 ขั้นตอน

เพื่อเตรียมตัวเราให้พร้อมสู้ปัญหาหนี้

1. **ตั้งสติ** ยอมรับความเป็นจริงว่าเรากำลังมีปัญหาหนี้ เพื่อเตรียมตัวหาทางแก้ไข และตั้งมั่นว่าจะไม่ก่อหนี้ใหม่เพื่อแก้ไขปัญหาในครั้งนี้

2. **เขียนรายการหนี้สินของตนเองออกมาให้หมด** เพื่อช่วยเรียบเรียงข้อมูลการกู้หนี้ของเราให้เป็นระเบียบ และทำให้เห็นภาพชัดเจนไม่คิดวนเวียน ซึ่งทำให้มีความเครียดมากขึ้น เช่น หนี้นอกระบบ หนี้บัตรกดเงินสด หนี้สินเชื่อส่วนบุคคล หนี้บัตรเครดิต หนี้เช่าซื้อรถ หนี้ที่อยู่อาศัย หนี้ที่ยืมญาติและเพื่อน โดยทำเป็นตาราง ประกอบด้วยประเภทหนี้ เจ้าหนี้ อัตราดอกเบี้ยต่อปี ยอดหนี้ที่คงเหลือ ยอดผ่อนชำระต่อเดือน และนำข้อมูลยอดผ่อนชำระต่อเดือนมาเปรียบเทียบกับรายรับที่เหลืออยู่ เพื่อคิดหาวิธีว่าจะจัดการชำระหนี้ก้อนไหนอย่างไร เช่น จ่ายหนี้ที่ดอกเบี้ยสูงที่สุดก่อนเพื่อประหยัดเงินที่ต้องจ่ายดอกเบี้ย ขายทรัพย์สินมาปิดหนี้ที่มียอดคงเหลือน้อยที่สุดเพื่อลดจำนวนเจ้าหนี้และสร้างกำลังใจในการจัดการหนี้สิน หรือหากพบว่าเริ่มชำระหนี้ไม่ไหว ให้ลองมองหาช่องทางที่ช่วยแก้ปัญหาหนี้ต่อไป

3. **หาข้อมูลเกี่ยวกับมาตรการช่วยเหลือลูกหนี้** ว่ามีมาตรการที่ตรงกับประเภทสินเชื่อที่เรามีหรือไม่ แล้วรีบติดต่อสถาบันการเงินที่เป็นเจ้าหนี้เพื่อลดภาระที่ต้องจ่าย อย่างในช่วงโควิด 19 ธนาคารแห่งประเทศไทยได้ออกมาตรการเพื่อช่วยเหลือลูกหนี้หลายอย่าง เช่น ลดเพดานดอกเบี้ยบัตรเครดิต สินเชื่อส่วนบุคคลที่ไม่มีหลักประกัน ลดจำนวนเงินจ่ายขั้นต่ำบัตรเครดิตจากร้อยละ 10 เหลือร้อยละ 5 ของยอดหนี้ และการขอความร่วมมือไปยังสถาบันการเงินในการช่วยเหลือลูกหนี้ในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ การพักชำระหนี้ การเปลี่ยนหนี้บัตรเครดิตและสินเชื่อส่วนบุคคลเป็นสินเชื่อระยะยาว การช่วยเหลือลูกหนี้รายย่อยด้วยวิธีการรวมหนี้ (debt consolidation) รวมทั้งมีช่องทาง "ทางด่วนแก้หนี้" ที่ช่วยบรรเทาความเดือดร้อนของลูกหนี้จากปัญหาทางการเงินในช่วงโควิด 19 ในกรณีที่ลูกหนี้ทำการติดต่อสถาบันการเงินที่เป็นเจ้าหนี้แล้ว แต่ยังไม่สามารถหาทางออกในการแก้ไขปัญหาหนี้ร่วมกันได้ เช่น คุณสมบัติไม่ผ่าน หรือไม่สามารถชำระหนี้ได้แม้จะมีมาตรการช่วยเหลือ ลูกหนี้สามารถส่งข้อมูลมายังทางด่วนแก้หนี้ เพื่อให้ ธปท. ช่วยประสานงานระหว่างลูกหนี้และเจ้าหนี้ให้สามารถหาข้อตกลงร่วมกันได้ เช่น ปรับแผนการชำระหนี้ให้สอดคล้องกับรายรับของลูกหนี้ที่ลดลง

ตารางสำรวจภาระหนี้

ณ วันที่ _____

ลำดับ	ประเภทหนี้	เจ้าหนี้	อัตราดอกเบี้ยต่อปี	ยอดหนี้ที่คงเหลือ	ยอดผ่อนชำระต่อเดือน
รวมยอดคงเหลือและยอดผ่อนชำระต่อเดือน					

คลินิกแก้หนี้

นอกจากนี้ ยังมีโครงการที่มีมาตั้งแต่ก่อนการแพร่ระบาดของโควิด 19 เช่น คลินิกแก้หนี้ ซึ่งเป็นโครงการช่วยเหลือลูกหนี้ที่เป็นหนี้เสียบัตรเครดิต บัตรกดเงินสด และสินเชื่อส่วนบุคคลที่ไม่มีหลักประกัน โดยรวมหนี้จากเจ้าหนี้หลายเจ้าให้เป็นก้อนเดียวและให้ลูกหนี้ผ่อนชำระในอัตราดอกเบี้ยที่ถูกลง สามารถศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ https://www.debtclinicbysam.com/

การติดต่อกับเจ้าหนี้เพื่อขอเจรจาปรับโครงสร้างหนี้

แต่หากไม่พบมาตรการช่วยเหลือที่ตรงกับปัญหาของเราก็อย่าเพิ่งสิ้นหวัง เพราะยังมีทางออกอีกทางหนึ่ง คือ **การติดต่อกับเจ้าหนี้เพื่อขอเจรจาปรับโครงสร้างหนี้** (debt restructuring) เพื่อปรับเงื่อนไขการชำระหนี้ใหม่ให้เหมาะสมกับความสามารถในการชำระหนี้ที่ลดลง ซึ่งเรา**ควรรีบไปติดต่อเจ้าหนี้โดยไม่ต้องรอให้เป็นหนี้เสีย** (Non-Performing Loan: NPL) การปรับโครงสร้างหนี้มีหลายรูปแบบ เช่น

- **การขอขยายเวลาชำระหนี้** เพื่อให้ค่างวดลดลง เช่น สัญญาฉบับเดิมมีระยะเวลาการกู้อยู่ที่ 10 ปี ค่างวดอยู่ที่ 10,000 บาทต่อเดือน ตอนนี้เหลือระยะเวลาผ่อนอยู่ 3 ปี แต่เริ่มผ่อนไม่ไหว จึงขอเจรจาขยายเวลาชำระหนี้ออกไปจาก 3 ปีเป็น 5 ปี เพื่อให้ยอดผ่อนชำระต่อเดือนลดลงต่ำกว่า 10,000 บาท
- **การขอลดอัตราดอกเบี้ย** เพื่อเป็นการช่วยลดรายจ่ายของเราในส่วนที่เป็นดอกเบี้ยแต่ละงวด
- **การรีไฟแนนซ์ (refinance)** คือ การเปลี่ยนเจ้าหนี้หรือเปลี่ยนสัญญาใหม่กับเจ้าหนี้รายเดิมที่เสนออัตราดอกเบี้ยถูกลง แล้วนำเงินที่ได้จากการเปลี่ยนเจ้าหนี้หรือทำสัญญาใหม่มาปิดหนี้ก้อนเดิมที่มีอยู่ เพื่อเป็นการลดภาระดอกเบี้ย หรือได้เวลาผ่อนชำระยาวนานขึ้น แต่ก่อนที่จะตัดสินใจรีไฟแนนซ์ อย่าลืมสอบถามค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ที่เราจะต้องจ่าย เช่น ค่าจดจำนอง ค่าประเมินหลักประกัน ว่าคุ้มค่าที่จะรีไฟแนนซ์หรือไม่เมื่อเทียบกับดอกเบี้ยที่ประหยัดได้ สามารถศึกษาวิธีการปรับโครงสร้างหนี้อื่น ๆ เพิ่มเติมได้ที่ https://www.bot.or.th/covid19/Pages/content/retail/restructuring/

การเตรียมตัวเองให้พร้อมก่อนเข้าสู่กระบวนการเจรจา

นอกจากรู้ช่องทางและวิธีแล้ว **ลูกหนี้ควรเตรียมตัวเองให้พร้อมก่อนเข้าสู่กระบวนการเจรจา** เช่น รวบรวมเหตุผลและความจำเป็นที่ไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามปกติ จัดเตรียมเอกสารที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการชำระหนี้ที่เปลี่ยนไปเนื่องจากรายได้ลดลง เช่น เอกสารถูกเลิกจ้างหรือขอลดเงินเดือน บันทึกยอดขาย บัญชีรายรับรายจ่ายส่วนตัวหรือของกิจการ หรือเอกสารที่เกี่ยวกับค่าใช้จ่ายที่จำเป็น เช่น ใบเรียกเก็บค่าเทอมลูก ใบเสร็จค่ารักษาพยาบาล หรือภาระหนี้อื่น ๆ ที่มี เพื่อใช้ประกอบการเจรจา ที่สำคัญ ก่อนรับข้อเสนอในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่เจ้าหนี้เสนอมา ควรประเมินความสามารถในการผ่อนชำระของเราให้ดี และไม่รับเงื่อนไขการชำระหนี้ที่ทำไม่ได้ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาผ่อนไม่ไหวซ้ำอีก

หากผ่านพ้นวิกฤติทางการเงินครั้งนี้ไปได้แล้ว สิ่งที่ต้องทำต่อไปคือ การปรับพฤติกรรมการเงินใหม่ เช่น เมื่อได้เงินมาให้หักเงินออมก่อนใช้จ่ายเพื่อเตรียมไว้ใช้ในยามฉุกเฉิน คอย**ควบคุมไม่ให้รายจ่ายมากกว่ารายรับ และมีหนี้เท่าที่จ่ายไหว** ซึ่งจะทำให้เราสามารถจัดการเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นการเตรียมความพร้อมต่อสู้วิกฤติที่อาจเกิดขึ้นอีกในอนาคต

เรื่อง : กองบรรณาธิการ

Stay Green at Home

เทรนด์ปลูกต้นไม้ฟอกอากาศในบ้าน

จากปัญหาสิ่งแวดล้อมโดยเฉพาะผลกระทบจากฝุ่น PM 2.5 ที่ทำให้ในช่วงที่ผ่านมาคนหันมาใส่ใจสุขภาพกันมากยิ่งขึ้น ประกอบกับมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด 19 ที่ทำให้เราต้องทำงานจากที่บ้าน เทรนด์การปลูกต้นไม้ฟอกอากาศในบ้านจึงได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก BOT พระสยาม MAGAZINE จึงขอแนะนำต้นไม้ที่ดูแลไม่ยาก แถมมีประโยชน์สุด ๆ ช่วยดูดซับมลพิษในพื้นที่ส่วนต่าง ๆ ของบ้าน ให้เป็นไอเดียสำหรับผู้ที่กำลังเริ่มต้นมองหาต้นไม้ฟอกอากาศไว้ปลูกให้บ้านสดชื่นน่าอยู่ขึ้นอีกด้วย

ยางอินเดีย

ไม้ประดับที่กำลังมาแรง ณ ตอนนี้ มีทั้งแบบใบเขียว ม่วงดำ รวมถึงสีด่าง

- ชอบแสงแดดรำไร
- รดน้ำวันละครั้ง
- ไม่ชอบน้ำขังแฉะ

TIPS: ใช้ผ้าชุบน้ำหมาด ๆ เช็ดที่ใบ เพิ่มความชุ่มชื้นได้

ไทรใบสัก

ต้นไม้ยอดนิยมสำหรับคนชอบแต่งบ้าน เลี้ยงง่าย ถ่ายรูปสวย

- แสงแดดปานกลาง
- รดน้ำ 2 ครั้งต่อสัปดาห์
- หลีกเลี่ยงบริเวณที่มืดจนแสงสว่างเข้าไม่ถึง

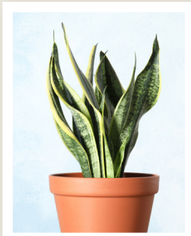
TIPS: หากอยู่ในที่แสงจัด ควรรดน้ำวันละ 1 ครั้ง

มอนสเตอร่า

ราชินีแห่งใบไม้ ปลูกง่าย สวยครบจบในต้นเดียว

- ควรหลีกเลี่ยงการสัมผัสแดดโดยตรง
- รดน้ำ 2 - 3 ครั้ง ต่อสัปดาห์
- ชอบความชื้น แต่ไม่ชอบน้ำขังแฉะ

TIPS: นิยมตัดก้านใบใส่แจกันตกแต่งห้องได้เก๋สุด ๆ



ลิ้นมังกร

ต้นไม้มงคล นิยมใช้ประดับบ้าน มีคุณสมบัติพิเศษปล่อยออกซิเจนในตอนกลางคืนได้ดี

- ชอบแสงแดดรำไร
- รดน้ำ 2 - 3 ครั้งต่อสัปดาห์
- หากน้ำแฉะเกินไปจะทำให้รากเน่า

TIPS: ถ้าบริเวณที่ปลูกไม่มีแสงแดดส่องถึง ควรนำกระถางไปวางตากแดดข้างนอกสัปดาห์ละ 1 ครั้ง

ว่านงาช้าง

พืชสมุนไพร เลี้ยงง่าย ปล่อยออกซิเจนตอนกลางคืน และจับฝุ่นขนาดเล็กได้

- ชอบแสงแดดรำไร
- รดน้ำ 2 - 3 ครั้ง ต่อสัปดาห์
- ระวังอย่าให้ดินชื้นเกินไป

TIPS: เหมาะสำหรับวางไว้ในห้องนอน

เดหลี

ไม้ประดับ ออกดอกตลอดทั้งปี ช่วยดูดซับสารพิษ

- ชอบแสงแดดรำไร
- รดน้ำ 2 - 3 ครั้งต่อสัปดาห์
- ไม่ชอบน้ำขังแฉะ

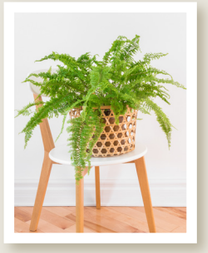
TIPS: ดอกเดหลีมักจะส่งกลิ่นหอม ช่วยปรับอากาศภายในบ้านได้

เขียวหมื่นปี

ไม้ล้มลุกขนาดเล็ก เติบโตได้ดี แม้ในสภาพแวดล้อมที่มีแสงน้อย

- ชอบแสงแดดรำไร
- รดน้ำวันละ 1 ครั้ง
- ไม่ชอบน้ำขังแฉะ

TIPS: ช่วยปรับสมดุลและรักษาระดับความชื้นภายในห้องน้ำได้



เฟิร์นบอสตัน

ไม้ประดับที่ช่วยดูดซับสารจำพวกฟอร์มาดีไฮด์ และเพิ่มความชุ่มชื้นภายในบ้านได้เป็นอย่างดี

- ชอบแสงแดดรำไร
- รดน้ำวันละ 1 ครั้ง
- ชอบความชื้น แต่ไม่ชอบน้ำขังแฉะ

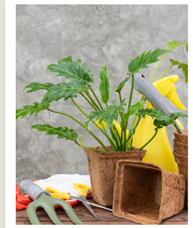
TIPS: คอยรดน้ำให้ดินชุ่มชื้น หรือหมั่นฉีดพ่นด้วยละอองน้ำ

ว่านหางจระเข้

ปลูกและขยายพันธุ์ง่าย มีคุณสมบัติดูดซับสารพิษจำพวกฟอร์มัลดีไฮด์จากสีทาบ้านและสารเคลือบผิวเฟอร์นิเจอร์

- แสงแดดปานกลาง
- รดน้ำวันละ 1 ครั้ง
- ไม่ชอบน้ำขังแฉะ

TIPS: ควรปล่อยให้ดินแห้งสนิทก่อนจะรดน้ำเพิ่มทุกครั้ง



ซานาดู

ไม้ประดับยอดนิยม ช่วยดูดซับสารพิษและคายความชื้น

- ชอบแสงแดดรำไร
- รดน้ำ 2 - 3 ครั้ง ต่อสัปดาห์
- คอยสังเกตอย่าให้ดินแห้ง

TIPS: ควรวางในตำแหน่งที่แสงส่องถึงได้ง่าย เช่น บริเวณที่อยู่ใกล้หน้าต่าง

วางต้นไม้ฟอกอากาศไว้ตรงไหนถึงจะเวิร์ก !

ควรเลือกวางต้นไม้ในตำแหน่งที่มีแสงแดดส่องถึง

เพื่อให้กระบวนการฟอกอากาศของต้นไม้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ต้นไม้ที่เหมาะสำหรับห้องนอน

ควรเลือกพืชในกลุ่ม CAM Plant (Crassulacean Acid Metabolism Plant) ที่ช่วยฟอกอากาศและคายก๊าซออกซิเจนในตอนกลางคืน เช่น ลิ้นมังกร ว่านหางจระเข้

วางต้นไม้ในที่อากาศถ่ายเท และมีแสงแดดเหมาะสม

หากคุณเป็นมือใหม่แล้วเดินดุ่ม ๆ ไปเลือกเองโดยถามจากพ่อค้าแม่ค้า สุดท้ายอาจจะได้ต้นไม้มาเต็มมือแต่ไม่เหมาะกับสถานที่ที่เราอยู่ เพราะต้นไม้เป็นสิ่งมีชีวิตที่ไม่ใช่จะตั้งตรงไหนก็ได้ จึงควรเริ่มต้นจากการสำรวจที่พักอาศัยก่อนว่าพื้นที่ตรงไหนเหมาะกับการวางต้นไม้บ้าง มีแสงแดดส่องเข้าถึงไหม กี่โมงถึงกี่โมง เพราะไม้ประดับบ้านส่วนใหญ่ไม่ชอบแดดแรง ควรหาบริเวณที่มีแดดส่องตอนเช้าครึ่งวัน

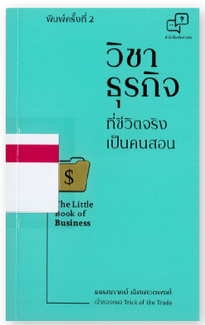
เรื่อง : ฝ่ายส่งเสริมความรู้ทางการเงิน

3 คัมภีร์พิชิตธุรกิจ ฝ่าวิกฤติโควิด 19

วิกฤติโควิด 19 ทำให้ธุรกิจน้อยใหญ่ได้รับผลกระทบและต้องปรับตัวแบบไม่คาดคิดมาก่อน BOT พระสยาม MAGAZINE ฉบับนี้ ขอแนะนำหนังสือที่เล่าเรื่องจากประสบการณ์ของนักธุรกิจที่เล่นจริง เจ็บจริง และเคล็ดลับที่ทำให้ประสบความสำเร็จมาให้ผู้อ่านได้ลองติดตาม

วิชาธุรกิจ ที่ชีวิตจริงเป็นคนสอน

โดย ธรรศภาคย์ เลิศเศวตพงศ์



คู่มือสำหรับการบริหารจัดการธุรกิจจากประสบการณ์จริงของผู้เขียนเจ้าของเพจ Trick of the Trade ผู้ผ่านการทำงานมาหลายวงการ หลายบทบาท ทั้งการทำงานในองค์กร และการรับช่วงดูแลธุรกิจครอบครัว ผู้เขียนบอกเล่าข้อเท็จจริงที่คนทำธุรกิจต้องเจอ พร้อมแบ่งปันแนวคิดและวิธีการสำคัญสำหรับการบริหารจัดการธุรกิจให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน

เนื้อหาแบ่งเป็น 9 หมวด เริ่มด้วยการฉายภาพทิศทางเศรษฐกิจไทย สิ่งที่ต้องรู้เกี่ยวกับการทำธุรกิจ หลักการบริหารคน บริหารเงิน บริหารแบรนด์ เทคนิคการตลาด การรับมือกับการแข่งขัน สิ่งที่ต้องทำเมื่อธุรกิจกำลังวิกฤติ ตลอดจนแบ่งปันประสบการณ์การดูแลธุรกิจของครอบครัว ด้วยเนื้อหาที่กระชับ อ่านแล้วได้ไอเดียหยิบไปใช้งานต่อได้ทันที

21 แนวคิด ที่จะเปลี่ยนวิธีทำธุรกิจของคุณไปตลอด

โดย สารัตถ์ เกียรติบันลือ

หนังสือที่ถ่ายทอดเรื่องราวโดยอดีตผู้บริหารระดับสูงขององค์กรระดับประเทศ ว่าด้วย 21 แนวคิดในการบริหารธุรกิจและองค์กรเพื่อรับมือกับวิกฤติต่าง ๆ ที่ทำให้ไม่สามารถทำธุรกิจด้วยวิธีเดิม ๆ ได้อีกต่อไป

นอกจากการแนะนำแนวคิดที่ครอบคลุมเนื้อหา 5 ด้าน ได้แก่ ด้านยุทธศาสตร์และการลงทุน การตลาดและการขาย การปฏิบัติการและนวัตกรรม ทรัพยากรบุคคล การจัดการและความเป็นผู้นำ หนังสือเล่มนี้ยังชวนให้ทบทวนวิธีการทำธุรกิจและการบริหารองค์กรที่ผ่านมา ผ่านการยกตัวอย่างกรณีศึกษาของบริษัทใหญ่ ที่หยิบมากระตุ้นเตือนให้ตั้งสติ พิจารณาหาทางเลือกที่เหมาะสม แล้วปรับใช้ให้เหมาะกับธุรกิจของตัวเอง จึงเป็นหนังสืออีกเล่มที่จะช่วยจุดประกายความคิดและอาจทำให้วิธีทำธุรกิจของคุณเปลี่ยนไปตลอดกาล

สร้างบ้านขาย ด้วยทุน 0 บาท

โดย พัชฌิพัฒน์ โรจน์วราวิศาล

ผลงานการเขียนจากเจ้าของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ที่มาแบ่งปันประสบการณ์ทำธุรกิจสร้างบ้านขายเริ่มต้นในวันที่ชีวิตติดลบ จนสามารถปิดหนี้ 20 ล้านบาทได้สำเร็จ

ผู้เขียนชวนมาปรับเปลี่ยนวิธีคิดให้มองหาโอกาสจากความล้มเหลวที่เผชิญอยู่ เปิดกว้างในการเรียนรู้สิ่งใหม่ เพราะความพร้อมของเงินทุนอาจไม่สำคัญเท่าการมีความรู้และการลงมือทำอย่างตั้งใจจริง ต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนให้กับตัวเอง และหากไม่รู้จะเริ่มต้นธุรกิจนี้อย่างไร หนังสือเล่มนี้มาพร้อมกับวิธีการสร้างบ้านขายแบบ step by step แถมด้วยการแนะนำเทคนิคการขาย อัดแน่นด้วยเนื้อหาควรรู้แบบที่มือใหม่ก็ศึกษาตามได้ไม่ยาก

ติดตามฟัง
Podcast
BOT on the GO

ช่องทางการสื่อสารใหม่
ของแบงก์ชาติ
ที่จะทำให้เรื่องการเงิน
การธนาคารเป็นเรื่องง่าย
สำหรับคุณ

สแกนเพื่อฟัง
BOT on the GO ได้ที่นี่

: BOT on the Go
: www.bot.or.th
: bank of thailand