

นิพนธ์ เกื้อสกุล

“ต้องรู้จริงในสิ่งที่ทำ”



สารบัญ

- นิพนธ์ เกื้อสกุล “ต้องรู้จริงในสิ่งที่ทำ” 4
- เด็กต่างจังหวัดหัวใจรักการเรียน 5
- คลุกคลีกับทีมงานกลยุทธ์การสร้างทีม 9
- ตรงต่อเวลา ไม่เบียดเบียนลูกค้า 13
- เข้าถึงลูกค้าเพื่อสร้างความใกล้ชิด 14
- เพิ่มพูนองค์ความรู้ศึกษาต่อต่างประเทศ 16
- ผลงานชิ้นแรก เผยแพร่หลักการจำนำข้าวที่ถูกต้อง 18
- แสวงหาความร่วมมือในการทำงาน 21
- ริเริ่มจัดตั้งชมรมผู้พัฒนาคุณภาพผลไม้ 23
- ร่วมคิดค้นผลิตภัณฑ์เงินออม เพิ่มช่องทางรายได้ใหม่ให้ ธ.ก.ส. 26
- ผลักดันรถบริการเคลื่อนที่ (Mobile Unit) บริการลูกค้าถึงพื้นที่ 28
- บุกเบิกตั้งกองทุนธนาคารอิสลาม ธ.ก.ส. 30
- เพิ่มโอกาสทางธุรกิจเสมอ สู่การเป็นนายหน้าประกัน 33
- ริเริ่ม Trade Finance ดูแลลูกค้าตลอด Value Chain 35
- ประกันภัยพืชผล สร้างภูมิคุ้มกันให้เกษตรกร 38
- ประกันภัยโคนม เครื่องมือลดความเสี่ยงที่ได้ผล 40
- มุมมองและความคิด กับ 6 ทศวรรษของ ธ.ก.ส. 42
- สิ่งที่น่าจะเป็นในอนาคตมุมมองจากประสบการณ์ 45
- 39 ปีกับ ธ.ก.ส. ฝากข้อคิดการเตรียม “คน” 47



ทุกก้าวอย่างมั่นคง คน ธ.ก.ส.

ทศวรรษที่ 4

- ทวีสิน
- กองทุนธนาคารอิสลาม
- ISO 9002 : 2000
- กองทุนหมู่บ้าน/ร.ร.ธนาคาร
- ส่งเสริม สกต.
- E - Commerce
- ATM
- กองทุนทวีสุข

ทศวรรษที่ 3

- ตั้งสมาคมพัฒนากิจลูกค้าเงินฝาก
- บริการเงินฝากกระแสรายวัน
- ก่อตั้ง สกต.
- จำนำข้าวเปลือก
- กองทุนที่ดิน
- สิ้นเขื่อนอภิมหาเกษตร
- ออมทรัพย์ทวีโชค

ทศวรรษที่ 5

- บัตรเพิ่มทรัพย์
- เสนอต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียง
- ธนาคารต้นไม้
- CBS
- บัตรสินเชื่อเกษตร
- จำนำข้าว
- โครงการพิกหนี
- E-Learning
- เปิดอาคารสำนักงานใหญ่ (บางเขน)

ทศวรรษที่ 6

- สลากออมทรัพย์ 20 บาท
- ศูนย์ธุรกิจ / SMAEs
- พันธุ์สหกรณ์
- A Mobile
- Innovation
- Smart Office
- Go green
- รับขึ้นรางวัลสหภาพแห่งชาติ
- Banking Agent
- Covid 19
- New gen

ประวัติ

- ชื่อ - สกุล** นายนิวัฒน์ เกื้อสกุล
- วันเดือนปีเกิด** 2 ตุลาคม 2502
- ที่อยู่ปัจจุบัน** 30 หมู่บ้านเรือนแก้ว ซอยลาดปลาเค้า 50 ถนนลาดปลาเค้า แขวงจระเข้บัว เขตลาดพร้าว กทม. 10230
- การศึกษา**ปริญญาตรี วท. บ. (เกษตรศาสตร์) เกียรตินิยมอันดับ 2 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ปริญญาโท M. Sc. (Marketing and Product Management), Cranfield University, United Kingdom (ทุนการศึกษา British Technical Cooperation Training Scholarship ภายใต้ Colombo Plan)
- คู่สมรส/บุตร**นางสุรางค์รัตน์ เกื้อสกุล ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนโยธินบูรณะ กทม.
มีบุตร 2 คน
1. นางสาวพัชรพร เกื้อสกุล
 2. นายภาณุวัฒน์ เกื้อสกุล

เครื่องราชอิสริยาภรณ์ชั้นสูงสุด ตริตาภรณ์มงกุฎไทย (ต.ม.)

ประวัติการทำงาน

- | | |
|-----------------|--|
| 8 มิถุนายน 2524 | พนักงานสินเชื่อ 4 ทำหน้าที่หัวหน้าหน่วยอำเภอบึงกาฬ สาขาหนองคาย |
| 1 เมษายน 2538 | หัวหน้าแผนกวางแผน กองส่งเสริมธุรกิจเกษตร |
| 1 เมษายน 2541 | หัวหน้าแผนกวางแผน กองส่งเสริมเงินออม |
| 1 เมษายน 2543 | ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองแผนงานและงบประมาณ |
| 1 พฤษภาคม 2545 | ผู้อำนวยการกองวิชาการ |
| 11 มกราคม 2548 | รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารกลาง |
| 1 เมษายน 2550 | ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารกลาง |
| 1 พฤษภาคม 2552 | ผู้อำนวยการฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์ |
| 1 ตุลาคม 2556 | ผู้ช่วยผู้จัดการ |
| 1 กรกฎาคม 2561 | รองผู้จัดการ |

รวมระยะเวลาทำงานที่ ธ.ก.ส. 39 ปี 3 เดือน 22 วัน



นสรอวรสครั้งที่ 3



นสรอวรสครั้งที่ 4



นสรอวรสครั้งที่ 5



นสรอวรสครั้งที่ 6

นิพนธ์ เกื้อสกุล

“ต้องรู้จริงในสิ่งที่ทำ”

ในบรรดาผู้บริหารของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ดูเหมือนรองผู้จัดการ “นิพนธ์ เกื้อสกุล” จะเป็นคนที่มีลักษณะของนักวิชาการมากที่สุดท่านหนึ่ง นอกเหนือจากการเป็น นายธนาคาร และนักบริหารอันเป็นลักษณะงานที่รับผิดชอบแล้ว ความรู้และความคิดความเห็นของเขา กลายเป็นต้นแบบในการทำงานทั้งในเรื่องของการวางแผน การปฏิบัติ และการเผยแพร่ความรู้

และด้วยพื้นฐานที่เป็นคนรักการเรียนรู้มาแต่ต้น เด็บโตมาในสังคมข้าราชการฝ่ายปกครอง ผวนกับการได้มีโอกาสไปศึกษาต่อต่างประเทศ ทำให้องค์ความรู้ที่ได้มามีอยู่ในตัว ประสานกลายเป็น ภาพลักษณ์และผลงานให้เป็นที่ประจักษ์เสมอมาตลอดระยะเวลาในการทำงานที่ ธ.ก.ส. มากกว่า 39 ปี



นสรคอร์สที่ 3



นสรคอร์สที่ 4



นสรคอร์สที่ 5



นสรคอร์สที่ 6

เด็กต่างจังหวัด หัวใจรักการเรียนรู้

“นิพนธ์ เกื้อสกุล” รองผู้จัดการธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร มีพื้นเพเป็นคนอำเภอหนองจิก จังหวัดปัตตานี มีพ่อทำอาชีพรับราชการเป็นปลัดอำเภอ ในขณะที่แม่มีอาชีพทำนากับค้าขาย “พ่อแม่ผมมีลูก 7 คน ผมเรียนหนังสือที่ปัตตานี ตรัง สงขลา อยู่ต่างจังหวัดมาตลอด มาเรียนปริญญาตรีที่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เรียนทางด้านวิทยาศาสตร์การเกษตร คณะทรัพยากรธรรมชาติ” คุณนิพนธ์เล่าถึงชีวิต และครอบครัวอันเป็นพื้นเพเดิมของชีวิต

กล่าวกันว่า สำหรับเด็กในวัยเรียน การที่ได้ย้ายหรือต้องย้ายสถานที่เรียนบ่อยๆ จะส่งผลให้เด็กคนนั้นสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ทั้งยังสามารถรับและเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วกว่าเด็กที่เรียนหนังสือ



นรศวรรษที่ 3



นรศวรรษที่ 4



นรศวรรษที่ 5



นรศวรรษที่ 6



ในโรงเรียนเดิมซ้ำๆ ซึ่งก็อาจเป็นไปได้ว่าคุณนิพนธ์ จะรวมอยู่ในกรณีนี้ด้วย เพราะเมื่อมองจากเส้นทางการศึกษาที่ต้องโยกย้ายไปเรียนในหลายแห่งหลายท้องที่ แต่ในที่สุดก็ยังสามารถสอบเข้าเรียนต่อมหาวิทยาลัยในท้องที่อย่างมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ซึ่งในเวลานั้นไม่ใช่จะสามารถเข้าเรียนกันได้ง่ายๆ ได้ด้วยแล้ว ย่อมเป็นสิ่งยืนยันว่า เขาคอนั้นต้องเป็นคนที่เรียนดีมีความโดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมวัยอยู่ไม่น้อย

คุณนิพนธ์ เปิดเผยว่า “ตอนเรียนหนังสือไม่ได้มีความคิดอยากเป็นอะไร อาจเพราะไม่มีใครแนะนำเลยเรียนไปเรื่อยๆ ตามเพื่อนไป แต่ผมเป็นคนชอบเรียนหนังสือ เลยตั้งใจว่าจะจบปริญญาตรี เราจะไม่สมัครทำงานอะไร จะเรียนต่ออย่างเดียว”

แน่นอนว่า เป้าหมายหรือแนวทางของชีวิต ไม่ว่าจะของใครก็สามารถกำหนดของเราเองกันได้ตั้งนั้น หากแต่จะเป็นไปอย่างที่ตั้งเอาไว้หรือไม่อย่างนั้น ย่อมมีความไม่แน่นอนเสมอ





“ผมเรียกว่าเป็นเพราะโชคชะตา ฟาลีชิต เพราะตอนเรียนอยู่ปี 4 เทอมสอง ใกล้จะเรียนจบแล้ว ตอนนั้น นอนอยู่ในห้องดีๆ ในสมัยนั้นผมนอนหอพักที่มอ. (มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่) ในห้องพักจะมี 2 เตียง นอนกัน 4 คน วันนั้นเป็นวันศุกร์ เพื่อนนอนเตียงล่าง ผมนอนเตียงบน ช่วงเวลาประมาณ 10 โมงได้ เพื่อนเขย่าเตียงผมที่อยู่ด้านบน ให้ผมไปสมัคร ธ.ก.ส. เป็นเพื่อนหน่อย ผมบอกไม่สมัครหรอก เพราะผมอยากเรียนต่อไง แต่เพื่อนคะยั้นคะยอ บอกให้ไปเป็นเพื่อน ผมบอกกลับไปว่า จะสมัครได้อย่างไร เรียนยังไม่จบ”

คุณนิวัฒน์ ย้อนความทรงจำว่า “ตอนนั้น ธ.ก.ส. ประกาศรับสมัครพนักงานในเดือน ธ.ค. และเป็นปีแรกที่ ธ.ก.ส. รับสมัครตามภาคต่างๆ จากเดิมก่อนหน้านี้รุ่นผมจะสมัครที่กรุงเทพฯ ที่เดียว เพราะในปี พ.ศ. 2524 ธ.ก.ส. ขยายสาขาจำนวนมาก จึงรับสมัครพนักงานเป็นจำนวนมากถึง 250 ตำแหน่ง ทางภาคเหนือสมัครที่เชียงใหม่ ทางตะวันออกเฉียงเหนือสมัครที่ขอนแก่น ส่วนภาคใต้สมัครที่หาดใหญ่ จังหวัดสงขลา”



นสจวรสงที่ 3



นสจวรสงที่ 4



นสจวรสงที่ 5



นสจวรสงที่ 6

“ผมบอกเพื่อนว่าจะสมัครได้ยังไง ไปรับรองจบการศึกษาที่ไม่มี รูปถ่ายก็ไม่มี เพื่อนบอกไม่เป็นไร ช่วงเช้าจะไปขอไปรับรองให้ บ่ายๆ ค่อยไปถ่ายรูปกัน แล้วเพื่อนก็ไปขอไปรับรองที่สำนักงานอธิการบดีมาให้ เป็นนักศึกษาปี 4 โกลด์จบแล้ว จากนั้นก็นั่งรถตุ๊กตุ๊กจากมหาวิทยาลัยเข้าไปในตัวเมืองหาดใหญ่ ไปหาร้านถ่ายรูปซึ่งสมัยก่อนไม่มีนะ พวกเราบริการถ่ายรูปด่วน เราเลยต้องไปนั่งรอ และเร่งเขา ว่าผมจะเอาไปสมัครงานนะ ไปรอตั้งแต่บ่ายโมง กว่าจะได้ก็ร่วมบ่าย 3 โมง เสร็จแล้วก็รับนั่งรถตุ๊กตุ๊กจากในตลาดหาดใหญ่ มาที่ ธ.ก.ส. สาขาหาดใหญ่เวลาบ่าย 3 โมงครึ่งพอดีเมื่อลงรถไปถึง เจ้าหน้าที่เขาก็กำลังปิดประตูพอดี เราก็ไปโวยวายกันด้านข้างสาขา ว่าทำไมรีบปิดเร็วจัง” คุณนิพัฒน์ เล่าความหลังที่จดจำเหมือนเป็นภาพที่ประทับอยู่ในความทรงจำถึงเหตุการณ์ที่หุดหวิดจะเสียโอกาสที่สำคัญในครั้งนั้นไป

แต่แล้ว “ปรากฏว่ามีผู้จัดการสาขา (ผจข.) ฝืนกล้าๆ สูงวัยๆ มาถามว่าไอน้องสองคนนี่มาโวยวายอะไรกัน เราก็บอกว่าจะมาสมัคร ธ.ก.ส. วันสุดท้ายแล้ว แต่เจ้าหน้าที่ปิดประตู ผจข. ท่านนั้นแกก็ใจดีนะ บอกว่าเดี๋ยวผมจัดการให้ แล้วเขาก็เดินไปบอกเคาน์เตอร์ ให้มารับตั้งคั่นองเขาหน่อย สงสารมัน แล้วค่อยเอาเงินเข้าบัญชีวันจันทร์ก็ได้ พอเป็นอย่างนั้นเราก็เลยได้สมัครในวันนั้น”

อย่างที่กล่าวมาแต่ต้น คือความตั้งใจแท้จริงของคุณนิพัฒน์นั้น อยู่ที่การเรียนต่อ ไม่ใช่การทำงาน “จริงๆ ผมก็ลืมไปเลย จนเรียนจบเดือนมีนาคม ผมก็เดินทางขึ้นมาที่กรุงเทพฯ เพื่อที่จะมาสอบเข้าเรียนต่อที่มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน และเมื่อวันประกาศผลสอบ ธ.ก.ส. ผมกับเพื่อนก็ไปดูผลสอบกันที่ ธ.ก.ส. สำนักงานใหญ่ นางเลิ้ง ปรากฏว่าผมสอบได้ที่ 1 ส่วนเพื่อนผมที่ไปสอบด้วยกันสอบไม่ได้”

เป็นอีกหนึ่งความทรงจำที่ดูน่าประทับใจ ซึ่งมีทั้งข่าวดี และข่าวร้ายในเวลาเดียวกัน ข่าวดีนั่นคือ คุณนิพัฒน์ คนที่ไม่ได้ตั้งใจจะมาสอบเพื่อเข้าทำงานสามารถสอบและทำคะแนนได้เป็นที่ 1 ขณะที่เพื่อนซึ่งมีความมุ่งมั่นชัดเจนว่าจะมาทำงาน ธ.ก.ส. กลับสอบไม่ได้ “พอเดือนพฤษภาคมทาง ธ.ก.ส. เขาเรียกมารายงานตัว และอบรมในช่วงระหว่างนั้น จำได้ว่าผมสอบเข้าเรียนต่อระดับปริญญาโท ที่ภาควิชาพืชสวน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้ลำดับที่ 2 แต่วันที่ ธ.ก.ส. เรียกมารายงานตัวเพื่ออบรม เจ้าหน้าที่ก็อธิบายว่า ธ.ก.ส. เป็นรัฐวิสาหกิจนะ เงินเดือนสูงกว่าข้าราชการ 20% มีสวัสดิการดี ก็คิดว่าน่าสนใจ จึงเกิดความลังเลเมื่อมาคิดๆ ดูถ้าเราไม่เรียนหนังสือต่อแม้เราไม่ต้องเสียเงินส่งเรียน จะได้เอาเงินมาส่งน้องๆ ที่มีหลายคนแทนเลยตัดสินใจไม่เรียนต่อและเข้าทำงาน ธ.ก.ส. ดีกว่า”



คลุกคลีกับทีมงาน กลยุทธ์การสร้างทีม

คุณนิวัฒน์ ได้รับการบรรจุเข้าเป็นพนักงานของ ธ.ก.ส. ครั้งแรกในตำแหน่งพนักงานสินเชื่อ ด้านเกษตรกร ในระดับ 4 ตามวุฒิปริญญาตรีในปี 2524 อันเป็นปีเดียวกันกับที่เรียนจบ

“เริ่มทำงานที่แรกเขาส่งให้ไปอยู่ ธ.ก.ส. สาขาหนองคาย ทำงานอยู่ได้ 5 ปี ด้วยความที่ผมเป็นคนชอบเรียนหนังสือ อยากเรียนต่ออยู่แล้ว ผมเลยสอบชิงทุน British Technical Cooperation Training Scholarship (Colombo Plan) ไปเรียนต่อระดับปริญญาโทที่อังกฤษได้ทุนเรียน 2 ปี ที่จริงทุนอังกฤษปีเดียวนะ แต่บริติช เคานซิล (British Council) เจ้าของทุนเขาคงประเมินแล้วว่าผมเรียนปีเดียวไม่จบแน่เลยให้โอกาส 25½ เดือนในการรับทุน”



นรควรรงที่ 3



นรควรรงที่ 4



นรควรรงที่ 5



นรควรรงที่ 6



“คือ กรมวิเทศสหการ ปัจจุบันได้เปลี่ยนชื่อเป็น สำนักงานความร่วมมือเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศ (สพร.) จะเปิดสอบชิงทุนการศึกษาทุกปี ธ.ก.ส. จะคัดพนักงานที่ภาษาอังกฤษดีฯ ส่งไปสอบแข่ง หลังจากเรียนจบกลับมาก็มาทำงานประจำที่สำนักงานใหญ่ ย้ายส่วนงานไปเรื่อยๆ 2 - 3 ปีก็ได้เลื่อนตำแหน่งที่หนึ่ง วันที่ 8 มิถุนายน 2563 ก็ครบ 39 ปีเต็มในชีวิตการทำงานของผมใน ธ.ก.ส.” คุณนิพัฒน์ เล่าถึงโอกาสที่ได้รับในครั้งนั้นซึ่งเกิดขึ้นหลังจากที่ทำงานในตำแหน่งพนักงานสินเชื่อ ในฐานะหัวหน้าหน่วยอำเภอมาแล้ว 5 ปี

“การทำงานปีแรกที่สาขาหนองคาย ผมโชคดีที่พอทำงานแล้วได้เป็นหัวหน้าหน่วยอำเภอเลย ตอนนั้นได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นพนักงานสินเชื่อ 4 ด้านเกษตรกรประจำสาขาหนองคาย ทำหน้าที่หัวหน้าหน่วยอำเภอ บึงกาฬ สมัยก่อน ธ.ก.ส. มี 40 - 50 สาขา ในหนึ่งจังหวัด จะมีหนึ่งสาขา ส่วนตามอำเภอต่างๆ ก็จะเป็นหน่วยอำเภอ

โดยสาขาหนองคายมี 8 หน่วยอำเภอ หน่วยที่ผมถูกส่งไปทำงานเป็นหน่วยที่ใหญ่ที่สุด มีหัวหน้าหน่วย 1 คน ผู้ช่วย 2 คน ลูกน้อง 5 คน รวม 8 คน ผมเข้าไปทำงานใหม่มีอายุน้อยที่สุด เงินเดือนน้อยที่สุด แต่เป็นหัวหน้าพี่ๆ เขา” คุณนิพัฒน์ เล่าถึงจุดเริ่มต้นในหน้าที่การงานของตนเองที่ ธ.ก.ส. สาขาหนองคาย หน่วยอำเภอ บึงกาฬ ซึ่งในเวลานั้นยังเป็นอำเภอหนึ่งในจังหวัดหนองคาย

“งานสมัยก่อนไม่ได้ยากและซับซ้อนเหมือนในปัจจุบันนี้ งานของหน่วยอำเภอคือ การรับลูกค้า การจ่ายเงินกู้ และการรับชำระหนี้ หลักๆ ก็มีแค่นี้ ถ้ารับลูกค้าได้ตามเป้าหมาย จ่ายเงินกู้ได้ตามเป้าหมาย และรับชำระหนี้ได้ 100% ถือว่าเราทำงานได้สุดยอด ซึ่งทีมผมก็เป็นหนึ่งในนั้น ด้วยความที่ผมไปอยู่หน่วยใหญ่ และมีทีมงานที่ดี ใน 3 ปีแรก หน่วยอำเภอที่ผมทำงานมีการรับชำระหนี้ 100% อาจเป็นเพราะในขณะนั้นเกษตรกรกู้เงินจำนวนไม่เยอะนัก เฉลี่ยคนละ 4,000 - 5,000 บาท ประกอบกับราคาผลผลิตเกษตรในช่วงนี้ก็ดีด้วย”





ถึงจะเป็นหัวหน้าที่มีอายุน้อยกว่าลูกน้อง ทั้งยังไม่เคยผ่านประสบการณ์การบริหารคนมาก่อน แต่คุณนิวัฒน์ ก็อาศัยหลักการอยู่ร่วมกันแบบครอบครัวซึ่งเป็นตัวเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีในทีมงาน

“ตอนเราเรียนเกษตร มีแต่ขุดดิน ปลูกต้นไม้ เลี้ยงสัตว์ อาจารย์ก็ไม่ได้สอนหรือทว่าวิธีบริหารงาน บริหารคน ต้องทำยังไง พอมาทำงานที่นี่ ผมอาศัยความเป็นลูกทุ่งของตัวเองในการบริหารคน ผมเงินเดือนน้อยไปเลี้ยงรุ่นพี่มากก็ไม่ได้ หรืออายุน้อยไปสั่งรุ่นพี่มากก็ไม่ได้ บางครั้งก็ต้องขอร้องและคุยกันตรงๆ แล้วพนักงานสมัยก่อนครั้งหนึ่งมีลูกมีครอบครัวก็จะอยู่บ้าน ส่วนอีกครั้งหนึ่งที่เป็นโสด ก็อาศัยนอนรวมกันอยู่บนสำนักงานหน่วยอำเภอ ทัศนคติแต่ละคนก็ต่างกัน ผมจึงใช้วิธีอยู่กันแบบครอบครัวเป็นที่เป็นนิ่ง ตกเย็นพอเลิกงานมาไม่มีอะไรทำก็ชวนรุ่นพี่มานั่งสังสรรค์ด้วยกัน เงินเดือนเราก็น้อยนะ แต่ก็พอมีเงินซื้อเหล้ามาเลี้ยงรุ่นพี่ซึ่งเป็นลูกน้องเราได้”

ดูเหมือนจะเป็นเรื่องเหลวไหลหากมองเพียงแค่ว่า ตกเย็นมานั่งกินเหล้าแล้วเอาเงินที่มีจากการทำงานไปซื้อหาเลี้ยงดูกันอย่างคนสามะเลเทเมา หากแต่ไม่ใช่คนที่อนาคตจะได้ก้าวมาเป็นผู้บริหารระดับสูงหรอก เพราะคนเช่นนี้แหละย่อมมีมุมมองและวิถีคิดที่แตกต่างจากพวกไม่เอาถ่านอย่างแน่นอน ซึ่งการสังสรรค์เฮฮากันเอง นอกเวลาทำงานนั้นคุณนิวัฒน์ มองว่ามีประโยชน์อยู่ไม่น้อย



นรศวรรษที่ 3



นรศวรรษที่ 4



นรศวรรษที่ 5



นรศวรรษที่ 6



“คนเราเวลาเมาก็จะเปิดใจพูด กล้าต่อว่าหัวหน้า ทำให้เรารู้ว่าใครคิดยังไง คนนี้ต้องกระตุ้นการทำงานเขายังไง วิธีบริหารลูกน้อง การชักชวนวิธีปฏิบัติงานต่างๆ ส่วนใหญ่ก็เกิดขึ้นในการสังสรรค์กัน ตอนเย็นหลังเลิกงาน ซึ่งผมมองว่าไม่ใช่เรื่องเสียหายอะไรนะ แต่เป็นเรื่องของการสร้างทีมงาน” คือสิ่งที่คุณนิพัฒน์ ได้จากการคลุกคลีกับทีมงาน เพื่อการจัดการและนำมาพัฒนาทีมที่ดีในเวลาต่อมา

คุณนิพัฒน์ ยังเล่าถึงรายละเอียดในการทำงานของคน ธ.ก.ส. ที่หนองคาย หน่วยอำเภอบึงกาฬ ในครั้งนั้น อย่างน่าสนใจอีกว่า “ตอนที่ผมไปอยู่ใหม่ๆ ที่บึงกาฬ มีพืชผลแค่ 3 อย่างคือ ข้าว มันสำปะหลัง และปอ ในปีที่ 2 พืชผล ได้หายไป 1 อย่าง คือ ปอ เพราะห้วยหนองสาธารณะเริ่มขาดแคลนน้ำสำหรับแช่ปอ จึงเหลือแค่มันสำปะหลังเป็นพืชหลัก ซึ่งสมัยก่อนถ้ามันสำปะหลังมีราคาเกิน 70 สตางค์/กิโล เกษตรกรก็มีความสุขแล้ว และก็จะเอาเงินมาชำระหนี้เราได้ แต่ถ้าต่ำกว่าราคา 50 สตางค์ปีนั้นเขาก็จะลำบาก ต้องไปหยิบยืมจากพี่น้อง แต่ช่วงที่ผมอยู่ราคาไม่ค่อยตก เศรษฐกิจดี ผมจึงทำงานไม่ยาก ไม่ต้องติดตามทวงถามให้เกษตรกรชำระหนี้”



ตรงต่อเวลา ไม่เบียดเบียนลูกค้า

อาจเป็นโชคชะตาอย่างที่คุณนิพนธ์เคยกล่าวเอาไว้ ตั้งแต่เมื่อครั้งที่จับพลัดจับผลูจากคนที่อยากเรียนต่อปริญญาโท ต้องมาทำงานที่ ธ.ก.ส. และเมื่อเข้ามาทำงานใหม่ๆ ก็ยังสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น ไม่พบพานอุปสรรคมากมาย โดยเฉพาะงานด้านการเกษตรที่ขึ้นชื่อว่า เอาแน่เอานอนจากธรรมชาติไม่ได้ ที่ส่งผลผันผวนในเรื่องรายได้อยู่เสมอ ทำให้ในเวลาที่คุณนิพนธ์ทำงานอยู่นั้นมีแต่เรื่องดี

“เรียกว่าไม่ค่อยมีอุปสรรคในการทำงานมากนัก ส่วนหนึ่งเพราะรุ่นพี่สอนผมมาดี ต้องยกเครดิตให้กับรุ่นพี่ ตอนไปใหม่ๆ รุ่นพี่เขาจะสอนวิธีการดำรงตนและวิธีการทำงาน รวมถึงวิธีการทำงานกับชาวบ้าน เน้นย้ำตลอดเรื่องความซื่อสัตย์ ไม่เบียดเบียนลูกค้า ตรงต่อเวลา รุ่นพี่ยังสอนอีกว่า ถ้านัดลูกค้าเวลา 9 โมง ต้องถึง 9 โมงนะ ห้ามสาย หน้าฝนก็ต้องขี่มอเตอร์ไซค์ถึงตัวเปียกก็ต้องไป พอถึงหน้าหนาวผมก็เอาหนังสือพิมพ์ยัดใส่ไว้ใต้เสื้อตรงหน้าอก ไม่จั่นหนาว บางที่เราไปถึงบ้านลูกค้า ใส่เสื้อกางเกงยีนส์เปียก รองเท้าผ้าใบเปียกหมดก็ไม่ได้คิดหรอกว่าทำอย่างนี้จะทำให้เป็นไข้ไม่สบาย เพราะรุ่นพี่เขาสอนมาอย่างนั้นแล้วผลลัพธ์ก็ปรากฏ เกษตรกรลูกค้าเกิดความศรัทธาในตัวเราว่าขนาดฝนตก “หัวหนาว” (คำเรียกของลูกค้าสมัยนั้น) ยังขี่มอเตอร์ไซค์ฝ่าสายฝนมาตามนัดหมาย”

“อย่างเรื่องการเบียดเบียนลูกค้าก็เหมือนกัน อาจารย์จำเนียร สารระนาค ผู้ก่อตั้งและผู้จัดการ ธ.ก.ส. คนแรกท่านห้ามเรื่องนี้ไว้ เวลาที่ไปหาลูกค้าในหมู่บ้าน เช่น ไปสอบถามรายการขอขึ้นทะเบียนเป็นลูกค้า ส่วนใหญ่จะไม่มีร้านอาหารตามสั่ง ร้านก๋วยเตี๋ยวไม่ต้องพูดถึง เพื่อไม่เป็นการเบียดเบียนลูกค้า ผมทำยังงั้นไหม ผมให้เงินลูกค้าไปซื้อไข่มาให้ลูกค้าเจียวให้กิน และลูกค้าก็มีน้ำใจแบ่งข้าวเหนียวให้ มันทำให้ลูกค้าเห็นถึงความตั้งใจในการปฏิบัติงานเพื่อลูกค้าของเรา และผมจะบอกลูกค้าเสมอว่าเป็นลูกค้า ธ.ก.ส. วินัยทางการเงินเป็นสิ่งสำคัญ สินเชื่อเป็นเงินก้อนๆ ไม่ใช่เงินกู เพราะฉะนั้นต้องเอามาคืนธนาคาร”



นสสวรสครั้งที่ 3



นสสวรสครั้งที่ 4



นสสวรสครั้งที่ 5



นสสวรสครั้งที่ 6

เข้าถึงลูกค้าเพื่อสร้างความใกล้ชิด

ดูเหมือนจะเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของคน ธ.ก.ส. ในยุคอดีตเลยทีเดียว ที่ต้องเข้าถึง เข้าใจ และมีความสนิทชิดชอบใกล้ชิดกับบรรดาลูกค้า พนักงาน ธ.ก.ส. ในยุคเมื่อ 30 - 40 ปีที่แล้ว ส่วนมากจะมีความใกล้ชิดผูกพันกับลูกค้า เป็นอย่างมาก เกิดเป็นความสนิทสนมเสมือนญาติก็มีปรากฏมากมาย

ไม่เพียงเท่านั้น ภาพของพนักงาน ธ.ก.ส. ซีมอเตอร์ไซค์ไปหาลูกค้าตามป่าตามเขาหรือตามท้องทุ่งนานั้น ก็เป็นอีกหนึ่งภาพความทรงจำที่ให้ความอบอุ่น และแสดงความเอื้ออาทรในความสัมพันธ์ของ ธ.ก.ส. กับเกษตรกรในช่วงเวลานั้นได้อย่างดียิ่ง

คุณนิวัฒน์ เล่าถึงปัญหาในการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. ในอดีตที่ได้สัมผัสเพิ่มเติมมาว่า “สมัยก่อนในกระบวนการคัดกรองกว่าจะมาเป็นลูกค้า ธ.ก.ส. ได้ ไม่ใช่เรื่องง่ายๆ ต้องนั่งฟังผู้จัดการสาขาหรือหัวหน้าพนักงานสินเชื่อเล่าเรื่องราวของ ธ.ก.ส. ซึ่งก็ใช้เวลานาน 2 - 3 ชั่วโมง เกษตรกรบางคนนั่งฟังจนหลับ หัวหน้าบางคนพูดเก่งมาก เพราะอยากให้เกษตรกรรู้ว่าทำยังไงถึงจะได้เป็นลูกค้า ธ.ก.ส. พอเป็นแล้วต้องประพฤติ



นสรคอร์สที่ 3



นสรคอร์สที่ 4



นสรคอร์สที่ 5



นสรคอร์สที่ 6

และปฏิบัติตัวยังไง จะสู้หรือจะฝากอะไรได้บ้าง จากนั้นพนักงาน ธ.ก.ส.ก็ต้องไปพบถึงที่บ้านและนาไร่ ไปดูที่ทำกินดูครอบครัวว่ามีลูกกี่คน มีทรัพย์สินอะไรบ้าง เพื่อรับทราบสภาพการทำกินที่แท้จริง ถึงจะนำมาพิจารณาอนุมัติรับขึ้นทะเบียนเป็นลูกค้า ธ.ก.ส. การที่เราเข้าถึงลูกค้า ไปถึงบ้านและนาไร่อะไรเช่นนี้ ทำให้ลูกค้าเกิดความเกรงใจ ความไวใจและมีวินัยในการชำระหนี้ไปโดยปริยาย”

ภาพการประชุมกลุ่มลูกค้า หรือการเรียกลูกค้ามานั่งฟังการบรรยายของพนักงาน ธ.ก.ส. ที่คุณนิพนธ์ เล่ามานี้ เกิดขึ้นมานับแต่การก่อตั้ง ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร แต่หากไปสอบถามบรรดาพนักงาน ธ.ก.ส. ส่วนมากที่เคยทำงานพื้นที่ต่างจังหวัด และทำงานที่ ธ.ก.ส. มาแล้วกว่า 30 ปี จะพบเหมือนกันว่า สถานที่ที่มักจะถูกเลือกมาใช้เป็นที่ประชุมกลุ่มลูกค้าคือ ศาลาวัด หากเราจะเรียกบุคลากรของ ธ.ก.ส. รุ่นเหล่านี้ว่ารุ่น “ศาลาวัด” ก็คงไม่ผิดพลาดนัก

“ปกติเราไปประชุมกลุ่มลูกค้า ไม่ว่าจะประชุมจัดตั้งกลุ่ม หรือประชุมตรวจสอบการใช้เงินกู้ หรือประชุมเรื่องอะไรก็แล้วแต่ เราจะไปเป็นหมู่บ้าน ทุกคนในกลุ่มที่อยู่ในหมู่บ้านก็จะมาประชุมที่ศาลาวัด” คุณนิพนธ์ หวนความทรงจำครั้งอดีตอีกครั้ง

“มีอยู่วันหนึ่ง เรานัดประชุมเวลา 9 โมงทุกคนพร้อมเพรียงกันอยู่บนศาลาวัด ชาวบ้านจะนั่งพื้นศาลา ส่วนหัวหน้าก็จะมีโต๊ะไว้วางสมุดเหลืองและเอกสาร พอผมเริ่มเปิดประชุมระหว่างทางมีลูกค้าอีก 3 - 4 คน เดินขึ้นมาในศาลา ในขณะที่ผมกำลังพูด ลูกค้าคนหนึ่งยกมือขึ้นประท้วงว่า ‘หัวหน้ามีคนมาสาย ทำให้จริงให้เขาร่วมประชุม’ ผมก็ถามว่า ‘แล้วยังไงล่ะ จะให้ผมทำยังไง’ ชาวบ้านพูดต่อ ‘หัวหน้าหน่วยคนก่อนกำหนดเป็นกติกาว่า ถ้าใครมาสายต้องวิ่งรอบศาลาวัด 3 รอบ’... ‘อ้าวถ้าวิ่งก็ต้องทำตามกฎกติกาสิ’ แต่สมัยนี้ทำไม่ได้หรอก”

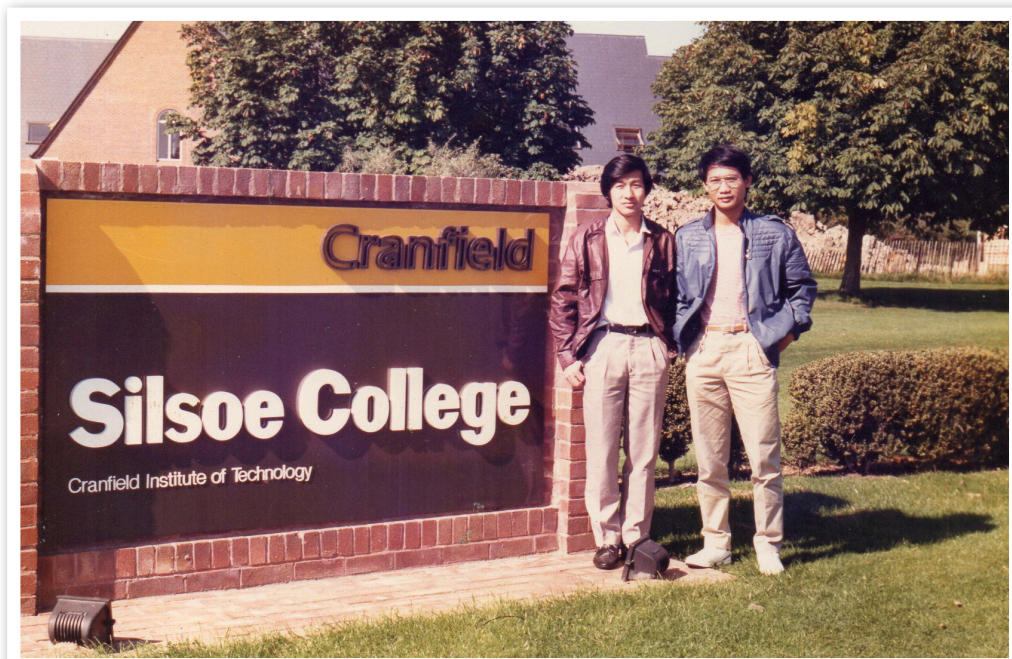
ประสบการณ์ที่ได้รับการบอกกล่าวนี้ เป็นทั้งสีสัน เป็นทั้งภาพของความจริง และเป็นเรื่องเล่าอันอบอุ่นที่ได้กลิ่นวัฒนธรรมการทำงานแบบไทยๆ ของหมู่คนที่อยู่ร่วมกันอาศัยเกื้อกูลกัน หากแต่สังคมในปัจจุบันอาจเปลี่ยนไปมากแล้ว กระนั้นคนที่เคยร่วมสมัยเมื่อนึกย้อนกลับไปยังภาพเหล่านั้นย่อมพบกับความสุขอยู่เสมอ

เช่นเดียวกับกับคุณนิพนธ์ ในวันที่เป็นเด็กหนุ่มจากปักษ์ใต้ต้องไปนั่งทำงานประจำที่ภาคอีสาน ซึ่งภาษาการสื่อสารแตกต่างกับพื้นเพของตนเองอย่างสิ้นเชิง หากแต่เมื่อลองไปคลุกคลีแล้วก็ได้ความรู้สึก ความคิด และความเข้าใจในการลงสู่รายละเอียดของการทำงานมาไม่น้อย

เพิ่มพูนองค์ความรู้ศึกษาต่อต่างประเทศ

ความเปลี่ยนแปลงในชีวิตครั้งสำคัญของคุณนิวัฒน์ เกิดขึ้นเมื่อทำงานในฐานะหัวหน้าหน่วยที่ บึงกาฬ ได้ 5 ปี “ผมอยู่บึงกาฬ 5 ปี แล้ว ช่วงนั้น ธ.ก.ส. เปิดสอบวัดความรู้ภาษาอังกฤษของพนักงานทั่วประเทศ ผมเลยสมัครสอบ เพราะตั้งใจจะเรียนปริญญาโทให้ได้ ตอนนั้น ธ.ก.ส. จัดสอบที่นครราชสีมา พอผลสอบประกาศว่าสอบได้ เพื่อนร่วมงานทุกคนก็ดีใจ เข้าใจว่าผมจะได้ไปเรียนเมืองนอกแน่นอนแล้ว เลยเลี้ยงส่งกันใหญ่เลี้ยงกันตั้งแต่ระดับหน่วยอำเภอ ยันระดับสาขา”

คุณนิวัฒน์ เล่าถึงประสบการณ์ชีวิตในครั้งนั้น ที่ดูเหมือนจะเป็นอีกโชคหนึ่งที่ได้รับมา กระนั้นชีวิตมันก็ได้โรยด้วยกลีบกุหลาบเสียทีเดียว “ปรากฏว่าต้องมาสอบ IELTS ด้วย ผมสอบ TOEFL ผ่าน 500 คะแนนนะ แต่ในการสอบ IELTS ซึ่งจะมีในส่วนของ การสอบสัมภาษณ์ภาษาอังกฤษด้วย ผมสอบไม่ผ่าน



นรควรรงที่ 3



นรควรรงที่ 4



นรควรรงที่ 5



นรควรรงที่ 6

เพราะฟังคำถามภาษาอังกฤษไม่รู้เรื่อง จึงยังไปเรียนที่อังกฤษไม่ได้ ธนาคารได้ให้โอกาสผมโดยการส่งไปเรียนเพิ่มเติมที่สถาบันสอนภาษาของอาจารย์สงวน ที่เสาชิงช้า (ปัจจุบันคือโรงเรียนเสริมหลักสูตร อ.สงวน วงศ์สุชาติ) เพื่อติวภาษาอังกฤษใช้เวลา เรียน 3 เดือนก็จบและสอบ IELTS ผ่านที่ระดับคะแนน 5 แต่ตอนนั้นมหาวิทยาลัยที่อังกฤษยังไม่เปิด ครั้นจะให้ไปอยู่สำนักงานใหญ่ก็ไม่มีอะไรให้ทำ ธ.ก.ส. เลยส่งผมกลับไปอยู่ที่หน่วยอำเภอบึงกาฬตามเดิม ทำงานไปอีกสักพักหนึ่งพอมหาวิทยาลัยเปิดก็ได้ไปศึกษาที่อังกฤษในเดือนสิงหาคมปี 2529”

รองผู้จัดการนิพนธ์ เกื้อสกุล ได้มีโอกาสไปเรียนต่อในระดับปริญญาโทด้านการตลาดและการจัดการผลิตภัณฑ์ ที่ Silsoe College, Cranfield Institute of Technology ปัจจุบันคือ มหาวิทยาลัย แครนฟิลด์ (Cranfield University)

“หลังจากเรียนจบในเดือนกันยายนปี 2531 ผมกลับเข้ามารับตำแหน่งในสำนักงานใหญ่ แต่ลูกเมียผมอยู่ต่างจังหวัด จึงขอหัวหน้ากลับไปอยู่ที่สาขาต่อ แต่ได้รับคำตอบว่าธนาคาร อุดสำหรับส่งไปเรียนแล้วอยากให้ช่วยงานที่สำนักงานใหญ่จะได้ประโยชน์มากกว่า ก็เลยต้องมาประจำที่กองส่งเสริมธุรกิจเกษตร ทำงานด้านการให้ความช่วยเหลือด้านการตลาดสินค้าเกษตรแก่ลูกค้าอยู่ 10 ปี เพราะทุนที่ขอไปเรียนตอนนั้น มาจากปัญหาหลักของเกษตรกร คือ เรื่องการตลาด เขาอยากให้ผมไปเรียนด้านการตลาด โดยเฉพาะการตลาดสินค้าเกษตร เพื่อกลับมาอยู่ช่วยงานด้านการตลาด”

ซึ่งนับจากนั้นก็ดูเหมือนว่า คุณนิพนธ์จำต้องโบกมือลาสาขาในต่างจังหวัดไปโดยปริยาย และก้าวเข้ามาทำงานในสำนักงานใหญ่ ในส่วนงานด้านการส่งเสริมการตลาดสินค้าเกษตร การส่งเสริมเงินออม วิชาการ แผนงานและงบประมาณ งานบริหารกลาง และนโยบายและกลยุทธ์ ตามลำดับ

ผลงานชิ้นแรก

เผยแพร่หลักการจํานำาชาวที่ถูกต้อง

ดังที่ได้กล่าวมาเสมอว่าคุณนิพนธ์ เป็นบุรุษที่มาด้วยดวงคนหนึ่งอย่างแท้จริง กล่าวคือ ไม่เคยคิดหวังว่าจะมาทำงานที่ ธ.ก.ส. ก็ได้มาทำงานด้วยอุบัตินางอย่าง เมื่อทำงานแล้วก็พบกับช่วงเวลาดีๆ ที่เกษตรกรในท้องถิ่นที่รับผิดชอบยังไม่ประสบปัญหามาก ในเวลาต่อมากก็มีโอกาสจากความสามารถของตนเองได้ไปเรียนต่อต่างประเทศ ซึ่งก็ต้องบอกว่าเป็นเรื่องของความโชคดดีอีกเช่นกัน

ช่วงที่ได้รับทุนไปศึกษาต่อและใช้ชีวิตในประเทศอังกฤษ (พ.ศ. 2529 - 2531) เป็นช่วงเวลาเดียวกันกับที่ประเทศไทยตกอยู่ในห้วงของการประสบกับปัญหาเศรษฐกิจครั้งสำคัญ



นสรคอร์สที่ 3



นสรคอร์สที่ 4



นสรคอร์สที่ 5



นสรคอร์สที่ 6

เริ่มในช่วงปี 2528 ซึ่งเป็นระยะเวลา 1 ปี ก่อนที่คุณนิพนธ์ จะได้เดินทางไปเรียนต่อที่นั่น ประเทศต้องประสบกับภาวะเศรษฐกิจตกต่ำที่สุดในรอบ 10 ปี ส่งผลให้รัฐบาลในเวลานั้น คือรัฐบาลของ ฯพณฯ พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ เป็นนายกรัฐมนตรี ต้องออกมาตรการทางการเงิน และเริ่มดำเนินนโยบายรับจำนำข้าวเปลือกอย่างจริงจัง จากที่มีแผนและดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2524 ก่อนหน้านั้นแล้ว อีกทั้งในช่วงปี 2529 ก็ดูเหมือนประเทศไทยจะได้รับการซ้ำเติมจากภาวะภัยแล้งทั่วประเทศ ราคาผลผลิตของเกษตรกรตกต่ำ รัฐบาลต้องออกมาตรการรับซื้อ รับจำนำ และรับชำระหนี้ด้วยข้าวเปลือก และเป็นช่วงเวลาเดียวกับที่ ธ.ก.ส. ต้องออกนโยบายให้สินเชื่อในรูปแบบโครงการพิเศษ ภายใต้ความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และ ธ.ก.ส. ที่เรียกว่า “สามประสาน” เป็นครั้งแรก

พร้อมกันในปี 2529 ธ.ก.ส. ก็เริ่มขยายการเปิดฉางข้าว จากที่ก่อนหน้านี้คือในปี 2527 ได้เปิดฉางข้าวแห่งแรกที่อำเภอพยุหะคีรี จังหวัดนครสวรรค์มาก่อนแล้ว และเริ่มหันมาส่งเสริมการปลูกยางพาราในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงใต้ความช่วยเหลือจาก EU หรือสหภาพยุโรป ช่วงเวลาเหล่านี้คุณนิพนธ์ ได้รับรู้เป็นอย่างดี จึงต้องใช้เวลาในการเรียนเพื่อให้จบการศึกษาโดยเร็ว ก่อนจะกลับมาทำงานอีกครั้งในปี 2531

เมื่อกลับมาประจำการยังสำนักงานใหญ่แล้ว ก็สร้างผลงานที่น่าพอใจขึ้นมาทันที

“ผลงานชิ้นแรกเกี่ยวข้องกับโครงการรับจำนำข้าวเปลือก โครงการนี้เริ่มตั้งแต่ปี 2524 ผมกลับมาปี 2531 ก็ยังเป็นระยะแรกของโครงการ สิ่งที่ทำในตอนนั้น ผมพยายามเผยแพร่องค์ความรู้เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ในการรับจำนำผลผลิตเกษตรกรที่ถูกต้องตามหลักเศรษฐศาสตร์”

ผลงานชิ้นแรกเป็นบทความเรื่อง “การรับจำนำผลผลิตเกษตรกร - หลักเกณฑ์การพิจารณา” ซึ่งตีพิมพ์ในวารสาร ธ.ก.ส. ปีที่ 15 ฉบับที่ 1”

“ตอนนั้นได้เขียนบทความลงเผยแพร่ในวารสาร ธ.ก.ส. เพื่อส่งไปให้นักการเมือง นักวิชาการ ตามมหาวิทยาลัย สมัยก่อนวารสาร ธ.ก.ส. เราส่งให้สภาผู้แทนราษฎร วุฒิสภา มหาวิทยาลัย ห้องสมุดประชาชน เพื่อให้ทุกคนมีความรู้เข้าใจในหลักเกณฑ์การพิจารณาจำนำผลผลิตผลการเกษตรที่ถูกต้อง” คุณนิพนธ์ เล่าถึงการทำงานในครั้งนั้น

ก่อนจะขยายความเรื่องการรับจำนำโดยภาครัฐให้เข้าใจมากยิ่งขึ้นตามแนวทางแบบวิชาการ “คือการรับจำนำ ในเวลานั้น เป็นการรับจำนำจริงๆ คือรับจำนำตามหลักการตลาด หลักเศรษฐศาสตร์

อย่างที่บอกว่ารับจำนำผลผลิตไม่ว่าจะเป็นข้าวเปลือกหรืออะไร มีหลักในการพิจารณาอยู่ 7 ประการ ที่เขียนเผยแพร่เอาไว้ คือ การรับจำนำเป็นมาตรการรักษาเสถียรภาพราคาผลผลิตการเกษตร”

“แต่ระยะหลังๆ โครงการรับจำนำกลายเป็นมาตรการประชานิยมไปแล้ว เพราะตามหลักการแล้ว ข้อสำคัญอย่างแรก ผลิตผลการเกษตรนั้นจะต้องเป็นผลผลิตที่เก็บรักษาได้ ไม่น่าเสียดาย อย่างที่สอง โครงสร้างราคา ต้องมีแนวโน้มสูงขึ้น ปัญหาคือว่า ตอนช่วงเก็บเกี่ยวผลผลิตออกมาเยอะ ติமானด์กับซัพพลายไม่สมดุล เราต้องเอาซัพพลายเก็บไว้ก่อนด้วยการรับจำนำ แล้วค่อยๆ หทยอนำออกขาย” สิ่งทีกล่าวมานี้คือแนวทางทีถูกต้องของการรับจำนำ หรืออาจจะกล่าวว่าเป็นปรัชญาแห่งการจำนำผลผลิตเกษตรทีแท้จริงก็ว่าได้

“แต่การรับจำนำในระยะหลังมานี้ ผิดหลักการรับจำนำ เพราะไปกำหนดราคารับจำนำสูงกว่าราคาตลาด จึงไม่ใช้การจำนำเพื่อรอรราคา แต่เป็นการซื้อขาด จนเกิดความเสียหาย ถ้าตามทีผมเขียนไว้ จริงๆ แล้วการรับจำนำมันทำแค่บางส่วนเพื่อให้ติமானด์กับซัพพลายเกิดความสมดุล แต่ถ่าเกิดไปประกาศว่าจำนำข้าวทุกเม็ด ก็ไม่ต่างไปจากการซื้อขาด และการกำหนดราคารับจำนำสูงกว่าราคาตลาด ก็เป็นสิงไม่ถูกต้อง เพราะเป็นการบิดเบือนกลไกตลาด ผมอยากสรุปว่า ในทางทฤษฎีการรับจำนำเป็นเรื่องทีดี แต่การนำมาประยุกต์ใช้ในเชิงประชานิยม เป็นต้นเหตุทีก่อให้เกิดความเสียหาย” ความเห็นของคณินิพนธ์ทีกล่าวถึงโครงการรับจำนำข้าวของรัฐบาลในช่วงหลังไม่กี่ปีทีผ่านมา ซึ่งส่งผลให้เกิดความเสียหายจนนำมาสู่ปัญหาทางการงบประมาณ และสถานะของรัฐบาลในช่วงปี 2557 ทีผ่านมา

“ผมนำบทความเผยแพร่ลงในวารสาร ธ.ก.ส. เพื่อเป็นหลักคิดให้กับฝ่ายการเมือง และนักวิชาการหรือหน่วยงานทีเกี่ยวข้อง ได้ศึกษาว่าการนำมาตรการนี้มาใช้ ต้องคำนึงถึงหลักการอะไรบ้าง เพื่อให้เกิดความถูกต้อง อะไรทีผิดเพี้ยนไปจากหลักการนี้อาจก่อให้เกิดความเสียหายได้ เพราะหลักการรับจำนำคือจะต้องไม่บิดเบือนกลไกการตลาด ต้องให้กลไกเดินไปตามปกติ”

คณินิพนธ์ กล่าวถึงผลงาน และความตั้งใจในการเผยแพร่ความรู้เรื่องการรับจำนำข้าวทีผ่านมา ซึ่งเป็นงานในเชิงวิชาการทีเห็นผลและมีประสิทธิภาพถูกต้องตามหลักเศรษฐศาสตร์ กระนั้นเมื่อหลักการเหล่านี้ถูกหยิบนำไปใช้ในภาครัฐทีกุมนโยบายแล้วแน่นอนว่าย่อมต้องถูกเปลี่ยนแปลงไปตามนโยบายทางการเมืองของแต่ละรัฐบาล



แสวงหาความร่วมมือในการทำงาน

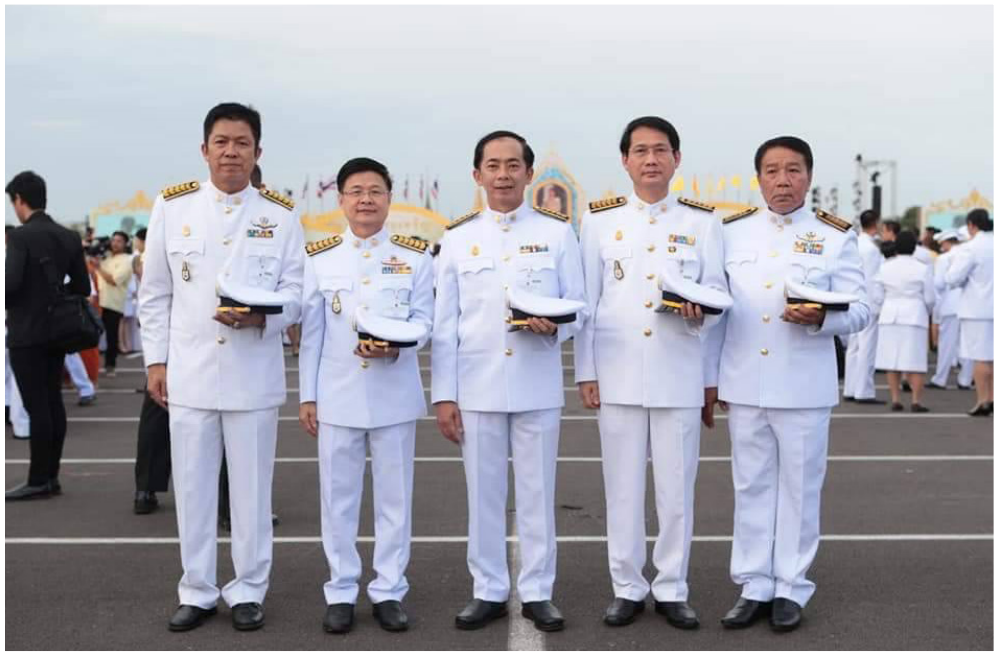
ด้วยความเป็นนักวิชาการด้านการเกษตรอยู่ในตัว ผมนวกกับทัศนคติแบบคน ธ.ก.ส. ที่ถูกปลูกฝังและซึมซับมาเต็มเปี่ยมในเรื่องการเป็นธนาคารที่ต้องช่วยเหลือเกษตรกร ทำให้ความคิดด้านหนึ่งของคุณนิวัฒน์ นั้นมีหัวใจที่จะลงไปหาทางดูแลช่วยเหลือเกษตรกรในเรื่องราคาและคุณภาพผลิตผลของเกษตรกรอย่างต่อเนื่อง นั่นหมายความว่า การมองผลประโยชน์ของเกษตรกรที่เป็นลูกค้าเป็นที่ตั้ง จะทำผลประโยชน์ขององค์กรตามมาในที่สุด

คุณนิวัฒน์ กล่าวถึงความภูมิใจในผลงานชิ้นที่ 2 เอาไว้ว่า “ผลงานที่ 2 ที่น่าภูมิใจ มาจากที่ผมไปเรียนด้านการตลาดสินค้าเกษตรในต่างประเทศ พอกลับมาเมืองไทย ก็อยากนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ คือ ปัญหาด้านการตลาดสินค้าเกษตรที่สำคัญ คือ คุณภาพ และปริมาณ โดยสองตัวนี้ต้องไปด้วยกัน”

คุณนิวัฒน์ ย้อนความให้ฟังว่า ครั้งหนึ่งได้มีโอกาสได้พูดคุยกับคุณนิวัฒน์ พันธุ์ อดีตสมาชิกวุฒิสภา 2 สมัย และนายกสมาคมชาวสวนผลไม้จังหวัดระยอง ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญเรื่องทุเรียนและมังคุด ได้รับข้อคิดที่สำคัญว่า สินค้าเกษตรไม่ว่าเมืองนอกหรือเมืองไทย มีปัญหา 2 อย่าง คือคุณภาพและปริมาณ ถ้าคุณภาพดีราคาจะตามมาทีหลัง

“ผมได้มีโอกาสไปคุยแลกเปลี่ยนกับคุณนิวัฒน์ ท่านบอกว่าสวนท่านปลูก ทุเรียน มังคุด ไม่เคยมีปัญหาเรื่องการตลาดและราคา เพราะท่านทำของที่มีคุณภาพ ถ้าสินค้าเราดีมีคุณภาพ ไม่ต้องห่วงเลย เพราะตลาด และราคาจะตามมาเอง”

“ตอนที่ผมทำวิทยานิพนธ์เพื่อจบการศึกษาปริญญาโท ผมศึกษาเรื่อง Demand for Thai exotic fruits in UK” คือ โอกาสทางการตลาดของผลไม้ไทยที่จะไปเจาะตลาดอังกฤษ ตอนนั้นผลไม้ที่จะส่งไปอังกฤษได้ ต้องส่งทางเรือ แล้วผลไม้ที่สามารถส่งทางเรือได้นั้นต้องมีเปลือกหนาแบบทุเรียน มังคุดและส้มโอ ผมเลยมาคุยพบว่าบ้านเราที่ระยอง หรือจันทบุรี ล้วนเป็นจังหวัดที่มีมังคุดเยอะ แต่ก็มีปัญหา คือ คุณภาพยังไม่ได้มาตรฐาน ฉะนั้นถ้าเราจะพัฒนาคุณภาพเพื่อให้สามารถส่งออกไปในตลาดต่างประเทศ ต้องทำยังไงบ้าง” คุณนิวัฒน์เปิดใจถึงมุมมองเมื่อครั้งเริ่มโครงการนี้



จากนั้นท่านเล่าต่อถึงวิธีการศึกษาว่า “วิธีการศึกษาและลงไปช่วยเหลือเกษตรกรนั้น เราจะตรงเข้าไปช่วยเหลือเกษตรกรแค่ 2 - 3 คนไม่ได้ ต้องมีการรวมกลุ่มกัน กลไกการทำงานในครั้งนี้จึงเป็นความร่วมมือระหว่างหลายส่วนงานที่มีทั้งส่วนงานของ ธ.ก.ส. ที่มีแต่ใจกับเงิน ขณะที่เรื่องวิชาการ เราจับมือกับศูนย์วิจัยพืชสวนจันทบุรี อำเภอลុង จังหวัดจันทบุรี กรมวิชาการเกษตร รวมถึงมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และภาคเอกชน ซึ่งก็คือผู้รับซื้ออย่างบริษัทซีพี เป็นต้น”

“ไปตอนแรกชาวสวนมังคุดไม่ยอมรับหรอก เพราะถือว่าเขามีองค์ความรู้ของเขาเองที่สั่งสมมา ผมเลยต้องไปค้นหาบุคลากรในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และกรมวิชาการเกษตร ว่าใครที่เป็นนักวิชาการมังคุดที่เกษตรกรชาวสวนยอมรับ เพราะถ้าชาวสวนไม่ยอมรับ ให้ใครไปสอนเขาก็ไม่มีประโยชน์ เราเลยได้นักวิชาการของ ศูนย์วิจัยพืชสวนจันทบุรีมาบรรยาย และสอนเรื่องวิธีการเก็บเกี่ยวมังคุดที่ถูกต้อง ซึ่งเป็นความรู้ที่ชาวสวนยังไม่มี”



ริเริ่มจัดตั้งชมรมผู้พัฒนาคุณภาพผลไม้

เลือดเนื้อของความเป็นนักวิชาการ ทำให้คุณนิพนธ์ สามารถส่งต่อความรู้ให้แก่เกษตรกรอย่างมีแบบแผน และก่อให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

“คุณธีรพงษ์ ตั้งธีระสุนันท์ อดีตผู้จัดการ ธ.ก.ส. ผู้บังคับบัญชาในขณะนั้นได้แนะนำว่า น่าจะทำเป็นรูปแบบ “โครงการจัดตั้งชมรมผู้พัฒนาคุณภาพผลไม้” ซึ่งขึ้นอยู่กับบริบทของพื้นที่ หากเป็นกลุ่มชาวสวนมังคุดก็จัดตั้งเป็นชมรมผู้พัฒนามังคุด ซึ่งเราเริ่มทำโครงการนี้ครั้งแรกที่ตำบลพลวง อำเภอเขาคิชฌกูฏ จังหวัดจันทบุรี โดยรวบรวมเกษตรกรได้ราว 30 คน แต่ละคนมีพื้นที่ทำสวนมังคุดอยู่ประมาณ 20 - 30 ไร่ ในขั้นแรกเราเข้าไปให้ความรู้เกี่ยวกับหลักการทำเกษตรที่มีระบบการจัดการเป็นแบบเดียวกันแบบ Single Management โดยให้เกษตรกรแต่ละคนในชมรมทำการเพาะปลูกและการบำรุงรักษาตลอดจนการจัดการก่อนและหลังการเก็บเกี่ยวเหมือนกันตามปฏิทิน ได้แก่ การใส่ปุ๋ย การตัดแต่งกิ่ง การจัดการก่อนและหลังการเก็บเกี่ยว เพื่อควบคุมให้มีคุณภาพผลผลิตที่สม่ำเสมอเหมือนกัน”

โดยวิธีการในการรวมกลุ่มนั้นอาศัยชวนเกษตรกร โน้มนำให้เขาเห็นว่า หากมีการรวมกลุ่มเป็นชมรมแล้ว ธ.ก.ส. จะสนับสนุนโดยเชิญนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้เรื่องการปลูก การบำรุงรักษาตลอดจนการเก็บเกี่ยว เพื่อให้ได้คุณภาพตามมาตรฐาน และคัดเกรดผลผลิตออกเป็น A B และ C ซึ่งวิธีการนี้จะทำให้ผลผลิตได้ราคามากกว่าวิธีขายแบบดั้งเดิม ที่ขายแบบคละหรือเหมาเข่ง ซึ่งทำให้ชาวบ้านได้ราคาต่ำ ประมาณกิโลกรัมละ 8 บาทเท่านั้น ทำให้ภาพรวมการเกษตรเกิดการขาดทุน เพราะเวลาที่พ่อค้ามารับซื้อจะซื้อแบบเหมา แต่เวลาขายเขาก็นำไปคัดเกรดทีหลัง เพื่อทำกำไรอีกต่อหนึ่ง

“ปัญหาของมังคุดสมัยก่อน เกิดจากชาวสวนไม่คัดผลผลิตตามเกรดคุณภาพ เราก็นำความรู้ตามหลักวิชาการไปแนะนำเขาว่า หลักการเก็บเกี่ยวมังคุดนั้น จะต้องแบ่งเป็นเกรดการเก็บ โดยคัดจากสีผิวต้องเก็บตามผิวสายเลือด คือ มีลักษณะผลสีเขียวแล้วจะมีเส้นสีชมพูแซมๆ ออกมา 65% และเนื้อในไม่ใสเป็นแก้ว เปลือกต้องไม่บุบ เนื้อในไม่มียางสีเหลือง และวิธีการเก็บต้องไม่ใช่ไม้พาด หรือขย่มต้นเพื่อให้ลูกหล่นลงมา ไม่เช่นนั้นแล้วลูกจะกระทบดินแล้วบุบ พอผิวบุบเนื้อในจะแข็งเป็นไตใสเป็นแก้วและมียางเหลือง”



หลักการรวมกลุ่มเพื่อพัฒนาคุณภาพผลผลิตเป็นเพียงส่วนหนึ่ง เพราะในเวลาเดียวกัน คุณนิพนธ์ก็ได้หาทางแก้ไขปัญหาวีธีเก็บเกี่ยวผลผลิตมังคุดด้วย

“เดิมที่ชาวสวนจะเก็บผลผลิตโดยใช้วิธีขึ้นไปบนต้นและใช้ไม้พาดหรือเข่ากึ่งให้มังคุดหล่นลงบนพื้นดิน ซึ่งวิธีการนี้จะทำให้เกิดความเสียหายสูง เมื่อเราเห็นปัญหานี้ เราก็กักทุนสนับสนุนอาจารย์เกียรติ ลีละเศรษฐกุล จากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ไปวิจัยเกี่ยวกับวิธีการเก็บเกี่ยวมังคุดโดยไม่ใช้ไม้พาดกึ่งหรือข่มกึ่ง จนพัฒนาปลายมาเป็นเครื่องมือการเก็บโดยใช้ตระกร้อที่อาจารย์ออกแบบมา ซึ่งในปัจจุบันยังคงใช้อยู่ ชาวบ้านยังรู้สึกขอบคุณ ธ.ก.ส. เลย เพราะหลังจากนั้นเขาก็ไม่ข่มกึ่งอีกต่อไปหันมาใช้ตระกร้อเกี่ยวลงมา ทำให้มังคุดมีคุณภาพดีขึ้น”

แม้จะดูเหมือนเป็นเรื่องที่เล็กน้อย แต่ในทางกลับกัน การเปลี่ยนวิธีการเก็บผลผลิตจากใช้ไม้พาดหรือเข่ากึ่งให้มังคุดร่วงสู่พื้นมาเป็นการใช้ตระกร้อสอยซึ่งไม่ทำให้มังคุดช้ำนั้น แม้จะต้องใช้เวลาเพิ่มขึ้นมาอีกเล็กน้อย ทว่าผลลัพธ์ที่ได้นั้นก่อให้เกิดความคุ้มค่า เมื่อมองเรื่องราคาจำหน่ายมังคุดที่ชาวสวนจะได้รับตอบแทนกลับมา ดังนั้นแค่รู้จักที่จะคิดเอาตะกร้อมาใช้แทนการพาดจึงนับเป็นนวัตกรรมอย่างหนึ่งที่เข้ามาช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตให้แก่ชาวสวนมังคุด

“เราทำโครงการนี้อยู่ 3 ปี ชาวบ้านชื่นชมมาก เพราะเขาขายมังคุดได้ราคาดีขึ้น ต่อมาเราได้ไปช่วยเขาทำตลาด โดยวิธี Matching ระหว่างผู้ซื้อผู้ขาย ผ่านผู้รับซื้ออย่างบริษัทซีพี จำได้ว่าปีนั้นบริษัทซีพีรับซื้อมังคุดราคาก็โลกร้อนละ 18 บาทตลอดฤดูกาล ถ้าช่วงไหนราคาตกเหลือ 15 บาท ชาวสวนเขาก็มาขายให้ชมรม (ที่ ธ.ก.ส. สนับสนุนให้ตั้งขึ้นเพื่อขายให้บริษัทซีพีอีกต่อหนึ่ง) แต่พอช่วงไหนเวลาราคาสูงกว่า 18 บาท ชาวสวนกลับเอาผลผลิตไปขายที่อื่น ตรงนี้นี่เองที่ไม่เป็นไปตามข้อตกลง ทำให้หลังๆ มาบริษัทซีพีก็ยกเลิกสัญญา เพราะการที่ชาวสวนไปขายเองนอกโครงการ (Side Market) ทำให้ปริมาณที่เรารับไปตกลงกับบริษัทซีพีที่เป็นผู้รับซื้อไม่เป็นไปตามเงื่อนไขที่ตกลงกันไว้ และเป็นเหตุให้กิจกรรมของชมรมนี้ยุติไปในที่สุด”

แม้ในท้ายที่สุดโครงการของชมรมผู้พัฒนาคุณภาพมังคุดที่จังหวัดบุรีรัมย์ต้องเลิกไป แต่แนวทางนี้ก็ยังเป็นประโยชน์ต่อเกษตรกรอย่างยิ่ง จึงได้มีการนำเอาแนวคิดนี้ขยายไปพื้นที่อื่นๆ ตามมา

“หลังจากนั้นก็ได้มีการขยายผลไปที่จังหวัดนครศรีธรรมราชด้วย เป็นการตั้งชมรมมังคุดเหมือนกัน เพราะสมัยก่อนมังคุดเป็นผลไม้ที่มีศักยภาพมาก แต่ก็ทำได้ไม่นาน เพราะที่ผ่านมาเรารวบรวมไปหาชาวสวนตลอด



เราเป็นผู้ผลักดันเรื่องนี้อย่างเดียว ชาวสวนเป็นเพียงฝ่ายรับ อีกอย่างหนึ่งพอชมรมชาตผู้นำที่เข้มแข็งในกลุ่มก็เหมือนขาดเสาหลักขาดผู้นำรวมใจในการทำกิจกรรม กิจกรรมที่ทำในนามกลุ่มก็น้อยลง เลยทำให้ไม่เกิดความยั่งยืนของโครงการ”

คุณนิพัฒน์ เล่าถึงการขยายแนวคิดและวิธีการที่วางแผนเอาไว้สำหรับนำไปปรับใช้ที่ภาคใต้ ในเวลานั้น “ด้วยความที่ผมเป็นคนปักข์ได้ พอทำโครงการที่จันทบุรีสำเร็จ ผมก็นำแนวคิดนี้ไปขยายผลที่อำเภอลานสกา จังหวัดนครศรีธรรมราช ซึ่งที่นี่ถือเป็นแหล่งผลิตมังคุดที่สำคัญแห่งหนึ่ง ผมไปจัดประชุมเกษตรกรชาวสวนมังคุด และพูดคุยอยู่ 3 ชั่วโมง อธิบายรูปแบบ วิธีการ และประโยชน์ พูดจบผมถามเกษตรกร ชาวสวนว่าเข้าใจไหม ทุกคนต่างก็ยกมือเข้าใจ แต่ไม่ค่อยเห็นด้วยกับการรวมกลุ่มจัดตั้งชมรม เพราะชาวสวนยังเห็นว่าการทำแบบเดิมในลักษณะต่างคนต่างทำก็ได้อยู่แล้ว ทำให้การตั้งชมรมที่นี่ไม่เข้มข้นจริงจังเหมือนที่เกิดขึ้นที่จังหวัดจันทบุรี” นั่นคือปัญหาและอุปสรรคที่ได้พานพบ

“ต่อมาย้อนไปแต่เมื่อ 6 - 7 ปีที่แล้ว สมเด็จพระกนิษฐาธิราชเจ้า กรมสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี เสด็จฯ ไปที่อำเภอสะเมิง จังหวัดเชียงใหม่ ที่สะเมิงนี่ถือเป็นแหล่งเพาะปลูกสตรอว์เบอร์รีที่ใหญ่ที่สุดของประเทศไทย ในตอนที่พระองค์ท่านเสด็จฯ ไปที่นั่น มีเกษตรกรผู้ปลูกสตรอว์เบอร์รีมายื่นหนังสือถวายฎีกาถึงพระองค์ท่าน ใจความว่า ผลผลิตของพวกเขາเสียหายเพราะสตรอว์เบอร์รีใช้ยาเยอะ ทั้งยาฆ่าเชื้อราและโรคแมลงศัตรู พอใช้ไปนานๆ จะสะสมในดินจนสตรอว์เบอร์รีเป็นโรครากเน่าไม่สามารถเก็บเกี่ยวผลผลิตได้ ทำให้ชาวบ้านเป็นหนี้เป็นสิน พระองค์ท่านจึงมีพระกระแสรับสั่งให้ ตำรวจชายแดน (ตชด.) และ อ.ก.ส. ลงไปช่วยเหลือแก้ไขปัญหาให้ชาวบ้านในครั้งนั้น”

“อ.ก.ส. สาขาแมริมเลยนำปัญหานี้มาปรึกษาที่สำนักงานใหญ่ ผมในฐานะผู้อำนวยการฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์ได้เดินทางไปตรวจสอบปัญหาทั้งพื้นที่ก็พบว่าต้องรื้อฟื้นปลูกสตรอว์เบอร์รีด้วยการรวมคนเพื่อนั่งพูดคุยวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุเพื่อหาแนวทางแก้ไข จากนั้นก็จัดอบรมให้ความรู้แก่เกษตรกร โดยนำแนวคิดนี้ไปเสนอผู้จัดการสาขาแมริม เขาก็นำไปใช้ โดยไปจัดตั้งชมรมผู้พัฒนาคุณภาพสตรอว์เบอร์รีสะเมิง เพื่อปลูกสตรอว์เบอร์รีให้มีคุณภาพ ปลอดภัย”

ดังที่ได้เห็นภาพว่า โครงการจัดตั้งชมรมผู้พัฒนาคุณภาพผลผลิตของเกษตรกรนี้ โดยรูปแบบและหลักการแล้วนับว่าเป็นแนวทางที่ดี หากแต่มีปัญหาเรื่องการนำแนวคิดไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ ประการสำคัญการดำเนินงานของชมรมจำเป็นต้องมีผู้นำที่เข้มแข็งและเสียสละ ชมรมถึงจะยั่งยืน



ร่วมคิดค้นผลิตภัณฑ์เงินออม เพิ่มช่องทางรายได้ใหม่ให้ ธ.ก.ส.

ประมาณปี 2540 ประเทศไทยประสบปัญหาด้านเศรษฐกิจครั้งรุนแรงอีกครั้งหนึ่ง เป็นปัญหาเศรษฐกิจที่รู้จักกันดีในนาม “วิกฤติต้มยำกุ้ง” วิกฤติการณ์ครั้งนี้ส่งผลให้บรรดาบริษัทเงินทุน และธนาคารหลายแห่งต้องปิดตัวลงจากปัญหาขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน และขาดสภาพคล่องอย่างหนัก อันมีผลมาจากการประกาศลอยตัวค่าเงินบาทอย่างกะทันหันของรัฐบาล

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร แม้จะไม่ถึงขั้นที่ประสบปัญหาโดยตรง กระนั้นในช่วงเวลาที่เราอาจกล่าวได้ว่าเป็นเสมือนพายุที่โหมกระหน่ำบ้านเมือง สถาบันการเงินจำนวนมากต้องล้มหายตายจากไป ธ.ก.ส. เองย่อมได้รับผลกระทบบ้างอย่างไม่อาจปฏิเสธได้

เมื่อสถานการณ์ความวุ่นวายในวิกฤติการณ์การเงินการธนาคารในครั้งนั้นค่อยๆ ผ่อนคลายลง ธ.ก.ส. ก็เริ่มทำการปรับตัวกันอีกครั้ง



นสรคอร์สที่ 3



นสรคอร์สที่ 4



นสรคอร์สที่ 5



นสรคอร์สที่ 6

“ช่วงปี 2540 - 2549 ธ.ก.ส. ได้รับความช่วยเหลือทางด้านวิชาการ (Technical Assistance) จากรัฐบาลเยอรมัน (GIZ) โดยส่งผู้เชี่ยวชาญด้านการเงินชนบท (Rural Finance) ชื่อ Ms. Marie luise Haberberger เข้ามาร่วมทำงานกับเรา ก่อนมาอยู่เมืองไทยท่านเป็นที่ปรึกษาที่ประเทศอินโดนีเซียมาก่อน จึงเข้าใจบริบทของเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ค่อนข้างดี พออาจารย์ Marie มาอยู่ ธ.ก.ส. ท่านก็มาทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้เราเปรียบเหมือนหมอยุใหญ่ ในโรงพยาบาลมาอยู่ได้ไม่กี่สัปดาห์ก็อ่านขาดเลยว่า ธ.ก.ส. ขาดอะไร หรือควรปรับปรุงพัฒนาอะไร” คุณนิพัฒน์ กล่าวถึงความเปลี่ยนแปลงเรื่องหนึ่งที่กำลังจะเกิด

“บังเอิญตอนที่ท่านมาอยู่ เป็นช่วงที่ ธ.ก.ส. กำลังขยายสาขาออกไปมากเพื่อขยายการให้บริการลูกค้าให้ครอบคลุมทั่วประเทศ แต่เงินทุนเรายังไม่เพียงพอ อาจารย์ Marie แนะนำให้ ธ.ก.ส. หันมาส่งเสริมด้านหาเงินฝาก (Savings Mobilization) ตอนนั้นท่านใช้คำว่า ‘Savings mobilization is the forgotten half of rural development bank.’ หมายความว่า การที่ ธ.ก.ส. จะเป็นสถาบันการเงินเพื่อพัฒนาชนบทที่เต็มรูปแบบอย่างแท้จริง จะต้องทำงานทั้ง 2 บทบาท คือ หาเงินฝาก และจ่ายเงินกู้”

จากการทำงานร่วมกันระหว่างคุณนิพัฒน์ และ Ms. Marie luise Haberberger ทำให้ ธ.ก.ส. รับรู้ว่าจะต้องส่งเสริมให้ลูกค้าออมเงิน โดยมีการทำวิจัยถึงพฤติกรรมคนไทย พบว่าคนไทยชอบเสี่ยงโชค จึงร่วมกันออกแบบผลิตภัณฑ์ที่จะตอบโจทย์ความต้องการของคนไทยที่ชอบลุ้นรางวัล จนกลายมาเป็นจุดเริ่มต้นของ “เงินฝากออมทรัพย์ทวีโชค” ที่เป็นผลิตภัณฑ์เงินออม ที่มีการจับรางวัลเป็นสิ่งของต่างๆ เงินฝากทุกๆ 2,000 บาท จะได้ 1 สิทธิ์ หรือ 1 คูปองเพื่อนำมาจับรางวัล

“ก่อนมีการออกแบบผลิตภัณฑ์อาจารย์ Marie ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล สํารวจตลาด ออกแบบผลิตภัณฑ์ทดลองนำร่อง ประเมินผลผลิตภัณฑ์และขยายผล คือมีการวางแผนเป็นขั้นตอน ตามหลักการ ‘New Product Development’ ทำให้ผลิตภัณฑ์ได้รับการตอบรับดีมาก” คุณนิพัฒน์ กล่าวอย่างภาคภูมิใจในผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีส่วนร่วมโดยตรงกับอาจารย์ชาวเยอรมัน ก่อนจะขยายภาพให้เห็นถึงความสำเร็จนั้นว่า “โครงการนี้ดำเนินงานมาต่อเนื่องกว่าสี่ปี ปัจจุบันเงินฝากออมทรัพย์ทวีโชคมีมากกว่า 3 แสนล้านบาท”

ไม่เพียงเท่านั้นคุณนิพัฒน์ ยังเปิดเผยให้รู้ว่า วิธีการช่วยเหลือจาก GIZ ในครั้งนั้นไม่ได้แค่มาช่วยอย่างเดียว หากแต่ยังดูแลต่อเนื่องอย่างมืออาชีพ

“รัฐบาลเยอรมันไม่เพียงแต่ส่งผู้เชี่ยวชาญมาแล้วกลับไปตอนสิ้นสุดโครงการนะ เพราะหลังจากนั้น 5 ปีเขาส่งผู้ประเมินมาติดตามผลและถามเราว่า สมัยที่ Ms. Marie luise Haberberger อยู่ได้ช่วยทำอะไรให้ ธ.ก.ส. บ้าง แล้วสิ่งที่ทำตอนนั้นยังดำเนินการอยู่อย่างต่อเนื่องหรือเปล่า อย่างที่ผมได้กล่าวไปแล้วคือโครงการนี้ ทำสำเร็จจนเกิดเป็นผลิตภัณฑ์เงินฝากออมทรัพย์ทวีโชคที่มีความยั่งยืนมาจนถึงปัจจุบัน”

ผลิตภัณฑ์บริการเคลื่อนที่ (Mobile Unit) บริการลูกค้าถึงพื้นที่

ดูเหมือนว่า โอกาสที่รัฐบาลเยอรมันเข้ามาให้การสนับสนุน ธ.ก.ส. ในช่วงปี 2540 - 2549 ครั้งนั้น ธ.ก.ส. สามารถที่จะรับเอาแนวคิดความรู้และวิทยาการมาปรับใช้ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์เลยทีเดียว ในฐานะที่เป็นหนึ่งในรัฐวิสาหกิจที่มีแนวทางในการดำเนินงานและวิธีการปฏิบัติงานที่ก้าวหน้าและโดดเด่น จากการที่สามารถดึงศักยภาพและรู้จักหาประโยชน์และการเปิดรับสิ่งใหม่ในครั้งนั้น

การช่วยเหลือของรัฐบาลเยอรมันในครั้งนั้น มีอีกโครงการหนึ่งที่คุณนิพัทธ์ ได้ร่วมมือกับ Ms. Marie luise Haberberger และผลิตภัณฑ์จนประสบความสำเร็จ นั่นคือเรื่อง “รถบริการเคลื่อนที่ (Mobile Unit)”

“Ms. Marie luise Haberberger ยังได้ทำวิจัยเกี่ยวกับการให้บริการของ ธ.ก.ส. สาขาตอนนั้น เรามีสาขาอำเภอแล้วก็จริง แต่ชาวบ้านอยู่ห่างออกไปในชนบท จากการสำรวจพบว่า บางสาขาลูกค้าต้องใช้ระยะเวลาในการเดินทางมายังสาขาไม่ต่ำกว่า 20 กิโลเมตร ถือเป็นต้นทุนของลูกค้าที่ต้องเดินทางมาใช้บริการ ท่านยังบอกอีกว่า โดยหลักการจากการวิเคราะห์ต้นทุนในการเดินทางมาใช้บริการที่ ธ.ก.ส. สาขา ลูกค้าไม่ควรเดินทางเกิน 20 กิโลเมตร ดังนั้น เพื่อให้ชาวบ้านได้มีโอกาสเข้าถึงบริการพื้นฐาน เช่น เปิดบัญชีฝากเงิน ถอนเงิน กับ ธ.ก.ส. ได้อย่างสะดวก จึงมีความเห็นร่วมกันว่าควรมีบริการเคลื่อนที่โดยใช้รถเข้าไปบริการลูกค้าถึงที่”

“Ms. Marie luise Haberberger ได้ศึกษารายละเอียดว่า การทำรถบริการเคลื่อนที่ที่ต้องใช้เงินลงทุนเท่าไร ต้องมีธุรกรรมเกิดขึ้นเท่าไร ลูกค้าต้องการใช้บริการอะไรบ้างจำนวนที่รายการ (Transaction) ที่จะทำให้เกิดความคุ้มค่า คุ้มทุน และจัดทำเป็นเอกสารรายงานก่อนดำเนินการในปี 2542 ภายใต้ชื่อ ‘โครงการรถบริการเคลื่อนที่’”

รูปแบบของรถบริการเคลื่อนที่ที่เกิดขึ้นเป็นรถ ที่มีพนักงานให้บริการ 2 คน มีหน้าที่ขับออกไปตามชุมชนหรือหมู่บ้านที่วางแผนไว้ และจอดให้บริการลูกค้าตามจุดที่กำหนด เช่น ในย่านชุมชนหรือตลาดสด

ให้บริการทั้งเปิดบัญชี รับเงินฝากและถอนเงินฝาก เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าที่ไม่ต้องละทิ้งการประกอบอาชีพของตัวเองเพื่อเดินทางมาใช้บริการที่สาขา

“อย่างที่บอกคือ ฝรั่งเขาคิดเป็นระบบ ตอนแรกทำ 3 คัน สำหรับบริการในพื้นที่จังหวัดสิงห์บุรี ชัยนาท และระยอง พอได้บทสรุปว่าสามารถให้บริการลูกค้าได้ดี ก็เกิดการขยายผล”

กระนั้นก็ยังประสบกับปัญหาบ้าง เพราะพนักงาน ธ.ก.ส. ไม่ค่อยตอบรับกับโครงการนี้เท่าใดนัก

“ต้องเข้าใจว่า พนักงานที่ไปกับรถบริการเคลื่อนที่ ตามระเบียบของธนาคารต้องไป 2 คน เพื่อดูแลลูกค้า และดูแลกันเอง นื่องๆ ที่ไปให้บริการคือ พนักงานการเงิน โดยลักษณะของคนทำงานด้านการเงิน เขาชอบทำงานที่เคาน์เตอร์สาขามากกว่า ได้อยู่ในห้องแอร์เย็นสบาย ซึ่งการตะลอนๆ ไปกับรถบริการเคลื่อนที่ ร้อนก็ร้อน แล้วไม่ค่อยสะดวก แถมยังเสี่ยงอันตรายอีกด้วย”

อย่างไรก็ดี โครงการนี้ได้มีการปรับปรุงพัฒนาแก้ไขปัญหาและยังคงเดินหน้าต่อไป และถูกขยายผลเพิ่มเป็น 9 คันทั่วประเทศ เพื่อให้สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดได้ใช้งาน

“เมื่อเป็นแบบนี้ ต้นทุนก็เกิดขึ้นที่สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด ผู้อำนวยการที่ดูแลสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด ได้แนะนำว่า ควรโอนให้ไปเป็นทรัพย์สินของฝ่ายกิจการสาขาภาคดีกว่า ส่วนฝ่ายกิจการสาขาภาคจะให้สำนักงานจังหวัดในจังหวัดไหนใช้ก็ว่ากันไป”

ปัจจุบันรถโมบายยูนิโตไม่ได้ถูกนำมาใช้เพื่อประโยชน์ทางธุรกิจตามวัตถุประสงค์หลักเดิมที่วางไว้ แต่จะถูกนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงประชาสัมพันธ์และให้บริการสำหรับการจัดงาน Event ต่างๆ ของ ธ.ก.ส. มากกว่า

บุกเบิกตั้งกองทุนธนาคารอิสลาม ธ.ก.ส.

หากมองกันตาม “Timeline” ชีวิตของคุณนิพนธ์ แล้ว แทบจะบอกได้ว่า นับจากจบการศึกษาในระดับปริญญาโทที่ประเทศอังกฤษ กระทั่งกลับมาอยู่เมืองไทยในปี 2531 คุณนิพนธ์ ก็ลุยงานด้านนโยบายและแผน ทั้งงานวิชาการและการบริหารอย่างต่อเนื่องแทบไม่มีหยุด ปรากฏเป็นโครงการอันหลากหลายที่ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องจากการจัดตั้งชมรมผู้พัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์เกษตร มาถึงเงินฝากออมทรัพย์ทวีโชค และรถบริการเคลื่อนที่แล้ว

ในปี 2542 ก็มีส่วนสำคัญในการผลักดันให้ ธ.ก.ส. จัดตั้ง “กองทุนธนาคารอิสลาม ธ.ก.ส.” ขึ้นมาสำหรับที่มาที่ไปของการจัดตั้งกองทุนธนาคารอิสลาม ธ.ก.ส. ในครั้งนั้น คุณนิพนธ์ เล่าว่า เป็นไปตามกระแสความต้องการบริการด้านการเงินการธนาคารอิสลาม (Islamic finance and banking) ที่เกิดขึ้นทั่วโลก จากจำนวนประชากรมุสลิมที่เพิ่มมากขึ้น มีอัตราส่วนเป็น 1 ใน 4 ของประชากรโลก โดยที่ประเทศไทยมีชาวมุสลิม หรือคนที่นับถือศาสนาอิสลามอยู่ประมาณ 6 ล้านคน

“ชาวมุสลิมประสงค์จะดำเนินชีวิตให้ถูกต้องตามหลักศาสนาอิสลามในทุกๆ เรื่อง รวมถึงในเรื่องการเงินการธนาคารด้วย ระบบการเงินการธนาคารอิสลามจะไม่ยุ่งเกี่ยวกับการให้หรือการรับดอกเบี้ย เพราะเขาเชื่อว่า ดอกเบี้ยเป็นที่มาของความไม่ยุติธรรม และเป็นการเอาเปรียบ หลักการเงินการธนาคารอิสลามอีกอย่างคือ การยอมรับความเสี่ยงด้วยกัน ไม่ว่าจะแบ่งปันกำไรและขาดทุนด้วยกัน คือ เขามองว่าความยุติธรรมคือ การปฏิบัติต่อกันแบบหุ้นส่วน (Partnership) มากกว่า” คุณนิพนธ์ กล่าวถึงประเด็นของที่มาในการกำเนิดก่อนจะขยายความต่อ

“ตอนนั้นในประเทศไทยยังไม่มีธนาคารอิสลามทำให้พี่น้องมุสลิม ใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่เคร่งศาสนา หันไปฝากเงินที่ประเทศมาเลเซีย เพื่อใช้ชีวิตในด้านการธนาคารที่ถูกต้องตามหลักศาสนา ครม. ในสมัยนั้น จึงเห็นชอบให้กระทรวงการคลังเป็นเจ้าภาพในการศึกษาความเป็นไปได้ รัฐบาลได้ส่งคณะทำงานชุดหนึ่งไปศึกษาดูงานที่มาเลเซีย ต่อมา ธ.ก.ส. ก็ส่งคณะทำงานอีกชุดหนึ่งประมาณ 4 - 5 คนรวมถึงผมด้วย ที่ตอนนั้นอยู่ในตำแหน่งผู้อำนวยการกองวิชาการ ไปศึกษาดูงานที่ประเทศมาเลเซีย เราไปดูงาน 2 ธนาคาร เพราะที่มาเลเซีย มีธนาคารอิสลาม 2 รูปแบบ แบบแรกเป็นการดำเนินกิจการธนาคารอิสลามแบบเต็มรูปแบบ



กับรูปแบบที่สองธนาคารหนึ่งทำงาน 2 ระบบคู่ขนานกัน คือ ชีกหนึ่งเป็น ธนาคารแบบดั้งเดิม (Conventional Banking) ชีกหนึ่งเป็นธนาคารอิสลาม (Islamic Banking) ซึ่งภายหลัง ธ.ก.ส. นำรูปแบบที่สองนี้มาเป็นโมเดล การให้บริการกองทุนธนาคารอิสลามของ ธ.ก.ส.”

คุณนิพนธ์ เล่าว่า “มติ ครม. ในช่วงนั้นก็มียุทธศาสตร์ออกมาว่า ให้มีการดำเนินการเป็นระยะๆ คือ ระยะที่ 1 ให้ธนาคารเฉพาะกิจของรัฐได้แก่ ธ.ก.ส. ออมสิน และกรุงไทย เปิดแผนกหนึ่งเพื่อให้บริการตามหลักศาสนาอิสลาม โดยทำคู่ขนานกับการแบบดั้งเดิม (Conventional Banking) แล้วระยะที่ 2 จึงจะมีการจัดตั้งธนาคารอิสลามเต็มรูปแบบ อย่างที่เป็นอยู่ในทุกวันนี้”

ซึ่งนับเป็นเรื่องใหม่ในสังคมไทยในช่วงปี 2542 นั้น และ ธ.ก.ส. ก็รับเรื่องไปดำเนินการตามแนวทางที่รัฐบาลกำหนดมา

“คณะทำงานเราได้ทำเรื่องเข้าคณะกรรมการ ธ.ก.ส. เพื่อให้ความเห็นชอบให้ ธ.ก.ส. เปิดแผนกเฉพาะกิจเพื่อให้บริการทางการเงินตามหลักศาสนาอิสลาม เมื่อวันที่ 29 มีนาคม 2542 รวมทั้งการเขียนรายละเอียดวิธีปฏิบัติ เมื่อผ่านการเห็นชอบแล้วก็กลับมาเริ่มลงมือทำตามแผน”

“ตอนแรก ธ.ก.ส. ทயอยเปิดให้บริการธนาคารระบบอิสลามในพื้นที่ 5 จังหวัดภาคใต้ก่อน แล้วขยายไปยังพื้นที่อื่นที่เป็นชุมชนมุสลิมอย่างมีนบุรี หนองจอก และอยุธยา รวมประมาณ 50 กว่าสาขา เป็นบริการทางเลือกสำหรับคนที่เป็นมุสลิมและไม่ใช่มุสลิม คือเปิดโอกาสให้คนที่ไม่ได้นับถือศาสนาอิสลาม เข้าใช้บริการตามแนวทางนี้ได้หากมีความสนใจ”

แน่นอนว่าทุกการกำเนิดย่อมมีอุปสรรค เรื่องนี้คุณนิพนธ์ ได้ชี้ให้เห็นถึงปัญหาในการดำเนินการของ ธ.ก.ส. ในช่วงของการจัดตั้งกองทุนธนาคารอิสลามว่า

“ประเด็นคือ การให้บริการตามหลักศาสนาอิสลามก็มีวิธีปฏิบัติที่ชัดเจนอยู่ และในปัจจุบันทุกสาขาของ ธ.ก.ส. สามารถเปิดให้บริการตามหลักศาสนาอิสลามได้ แต่น้องๆ พนักงานบางคนที่ไม่ได้นับถืออิสลาม ยังขาดความรู้เกี่ยวกับบริการนี้ จึงไม่รู้จะให้บริการลูกค้าอย่างไร หรือพูดให้ง่ายว่าไม่กล้านำเสนอผลิตภัณฑ์กลัวว่าจะไม่ถูกตามหลักศาสนา เมื่อทำไม่ถูกเลยไม่นำเสนอขายดีกว่า พอไม่นำเสนอขายลูกค้าก็ไม่รู้ว่า ธ.ก.ส. มีบริการประเภทนี้ด้วย”

“ปัญหานี้ไม่ได้เกิดขึ้นใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เพราะจังหวัดดังกล่าวมีพนักงานมุสลิมอยู่เยอะ แต่สำหรับพื้นที่อื่นๆ พนักงานไม่มีความรู้ ความชำนาญในการนำเสนอบริการ ใหม่ๆ ที่เรามีผลิตภัณฑ์ให้บริการที่หลากหลายถูกต้องตามหลักศาสนาทุกอย่าง รวมทั้งได้มีการตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาด้านศาสนากองทุนธนาคารอิสลามขึ้นมาเรียกว่า Shari'ah Council กำกับดูแลให้คำแนะนำ ปัจจุบันเรามีผลิตภัณฑ์เงินรับฝาก 2 ประเภท คือ เงินฝากรักษาทรีพีย์ (วาดีอะฮ์) เป็นผลิตภัณฑ์เงินฝากไม่มีดอกเบี้ย แต่มอบเงินทุนไปประกอบพิธีฮัจญ์และอุมเราะห์ที่นครเมกกะ และเงินฝากเพื่อการลงทุนทั่วไป เปรียบเทียบได้กับเงินฝากประจำประเภท 3 เดือน 6 เดือน 12 เดือน สูงสุด 48 เดือน ไม่จ่ายดอกเบี้ยเช่นเดียวกัน แต่เป็นการแบ่งปันผลกำไร คือเวลาได้รับเงินฝากมา ธ.ก.ส. ก็นำเงินไปให้สินเชื่อในระบบอิสลาม พอได้กำไรมาก็เอามาแบ่งปันกับผู้ฝาก โดยจะได้รับผลตอบแทนที่สูงกว่าอัตราดอกเบี้ยเงินฝากประจำตามปกติเล็กน้อย” คุณนิพนธ์เล่า ส่วนผลิตภัณฑ์สินเชื่ออิสลาม คือ “สินเชื่อผ่อนชำระและสินเชื่อเงินทุนหมุนเวียน”

จากการจัดตั้งกองทุนธนาคารอิสลาม ธ.ก.ส. ขึ้นมาตั้งแต่ปี 2545 จนถึงปัจจุบัน คุณนิพนธ์เล่าว่าปัจจุบันมีลูกค้าเข้ามาใช้บริการด้านเงินฝาก 1.1 แสนบัญชี ส่วนผู้ใช้บริการสินเชื่อมี 3,000 บัญชี

“ก็ถือน้อยมากนะ เราพยายามไปอบรมให้ความรู้ และมีการประชุมซักซ้อมวิธีปฏิบัติใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้เพื่อกระตุ้นผลิตภัณฑ์ดังกล่าวเป็นประจำ แต่ยังหาทีมงานที่เข้มแข็งในเรื่องนี้ค่อนข้างยาก คนที่ทำตรงนี้ไม่จำเป็นต้องมุสลิม แต่ถ้าเป็นมุสลิมได้ยิ่งดี จะได้มีความเข้าใจและมีความน่าเชื่อถือ ตอนนี้อย่างนี้เป็นประเด็นการขับเคลื่อนงานเพื่อให้ ธ.ก.ส. มีบริการตอบโจทย์ทุกกลุ่มทุกเป้าหมาย หากได้ผู้บริหารที่ในความสนใจในเรื่องนี้ก็จะทำให้บริการนี้ขยายตัวเป็นที่รู้จักมากขึ้น”



เพิ่มโอกาสทางธุรกิจเสมอ สู่การเป็นนายหน้าประกัน

จากสถานการณ์การแข่งขันธุรกิจประกันภัยที่รุนแรง ประกอบกับสภาวะทางเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ธ.ก.ส. จำเป็นต้องสร้างองค์กรให้แข็งแกร่งด้วยการเปิดช่องทางหารายได้ใหม่ๆ และแนวทางหนึ่งที่เป็นโอกาสอันดีคือ การรุกเข้าไปในธุรกิจการเป็นนายหน้าขายประกัน ซึ่งเป็นช่องทางการหารายได้ที่ธนาคารอื่นดำเนินการมานานแล้ว

แต่โดยรูปแบบหลักในการให้บริการของ ธ.ก.ส.ที่ผ่านมา ดำเนินงานอยู่ภายใต้ข้อกำหนดตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พ.ศ. 2509 มีหลายสิ่งหลายอย่างที่เป็นอุปสรรค จึงไม่สามารถเจาะเข้าไปในตลาดนี้ได้

คุณนิพัฒน์ กล่าวถึงวิธีการจัดการให้ ธ.ก.ส. สามารถดำเนินธุรกิจนายหน้าขายประกันในครั้งนั้นเอาไว้ว่า “นี่เป็นผลงานที่ผมภูมิใจมาก เพราะทำให้ ธ.ก.ส. ได้รายได้ค่าธรรมเนียมและค่าบริการเพิ่มขึ้นอย่างที่เราคิดว่าธุรกิจธนาคารตอนนี้รายได้หายไปเยอะ โดยเฉพาะจากค่าบริการและค่าธรรมเนียม เราต้องหารายได้จากทางอื่นเพื่อให้องค์กรมีความมั่นคง เดิมที่เราทำงานร่วมกับบริษัทประกันอยู่แล้ว แต่เราเป็นนายหน้าไม่ได้ เพราะไม่มีใครอนุญาตให้ทำ ตาม พรบ. ประกันชีวิต พ.ศ. 2535 และ พรบ.ประกันวินาศภัย พ.ศ. 2535 ระบุว่า ใครทำหน้าที่ขายประกันต้องได้รับใบอนุญาตก่อน”

“และตาม พรบ. ของ ธ.ก.ส. จำเป็นต้องขอความเห็นชอบกระทรวงการคลัง ผมจึงทำเรื่องเข้าคณะกรรมการ ธ.ก.ส. เพื่อให้ความเห็นชอบให้ ธ.ก.ส. ประกอบกิจการเป็นนายหน้าประกันชีวิต และนายหน้าประกันวินาศภัยได้ เมื่อวันที่ 21 พฤศจิกายน 2559” คุณนิพัฒน์กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคในขั้นต้น ด้วยการลงมือและเอาจริงเอาจังเพื่อจัดการให้ ธ.ก.ส. สามารถก้าวเข้ามาเป็นผู้เล่นรายใหม่ในธุรกิจเพื่อขอมีส่วนแบ่งในตลาดส่วนนี้ความคืบหน้าก็ดำเนินมาอย่างต่อเนื่อง

“เมื่อเรื่องนี้ถูกเสนอเข้าคณะกรรมการธนาคารเสร็จก็ต้องส่งต่อไปขอความเห็นชอบจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังเพื่อประกาศกำหนดให้ ธ.ก.ส. สามารถประกอบกิจการเป็นนายหน้าประกันชีวิต



นสกรวนที่ 3



นสกรวนที่ 4



นสกรวนที่ 5



นสกรวนที่ 6



และนายหน้าประกันวินาศภัยได้ ต่อมาเมื่อกระทรวงการคลังเห็นชอบแล้ว เราก็มาออกเป็นวิธีปฏิบัติ แล้วก็ต้องไปขอใบอนุญาตประเภทนิติบุคคล (ระดับองค์กร) ให้กับ ธ.ก.ส. และขอใบอนุญาตประเภทบุคคล โดยพนักงาน ธ.ก.ส. ต้องไปอบรมและสอบเพื่อขอรับใบอนุญาตจากสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.)” นับว่าหลายขั้นหลายตอนยิ่งนัก

“สุดท้ายเมื่อดำเนินการมาทุกขั้นตอนแล้ว ธ.ก.ส. ก็สามารถทำหน้าที่เป็นนายหน้าประกันให้กับบริษัทประกัน ซึ่งเป็นพันธมิตรกับ ธ.ก.ส. ได้ในปี 2560” พร้อมกับเปิดเผยถึงความสำเร็จในครั้งนี้ว่า “เงื่อนไขของ คปภ. กำหนดว่า อย่างน้อยจะต้องมีพนักงานที่ได้รับใบอนุญาต สาขาละ 3 คน ถึงจะดำเนินงานได้ ปัจจุบันเรามีพนักงาน 9,000 กว่าคนที่ได้รับใบอนุญาต ถือได้ว่าเกินมาตรฐานที่ คปภ. กำหนดไว้”

ผลงานการผลักดันบริการประกันชีวิตและประกันวินาศภัยที่ขายโดยธนาคารของคุณนิพัฒน์ เกิดเป็นผลสัมฤทธิ์ พิสูจน์ได้จากตัวเลขรายได้ที่มาจากโอกาสทางธุรกิจครั้งนี้ โดยปี 2562 ที่ผ่านมามีรายได้จากการเป็นนายหน้าประกันถึง 770 ล้านบาท นับเป็นรายได้เข้าสู่ ธ.ก.ส. อย่างเป็นทางการมากที่สุดช่องทางหนึ่ง



วิธีริเริ่ม Trade Finance ดูแลลูกค้าตลอด Value Chain

มีผลิตภัณฑ์อีกชนิดหนึ่งที่ก่อนหน้านี้ ธ.ก.ส.ไม่เคยดำเนินการมาก่อน ที่เป็นช่องทางหนึ่งของการหารายได้ที่น่าสนใจไม่น้อย นั่นคือ ผลิตภัณฑ์สินเชื่อการค้าต่างประเทศ หรือ Trade Finance ซึ่งที่ผ่านมามาบรรดาธนาคารเอกชน หรือแม้แต่ธนาคารของรัฐด้วยกันก็ได้ดำเนินการมาก่อนแล้ว

ก็มีสาเหตุมาจากปัญหาเดิมที่ ธ.ก.ส. ไม่สามารถดำเนินงานในเรื่องนี้ได้ เพราะติดขัดในเรื่องข้อกำหนดตาม พ.ร.บ. ธ.ก.ส. ที่กำกับไว้

เมื่อถึงเวลาหนึ่ง ธนาคารมีความจำเป็นที่จะต้องขยายงานในการให้บริการเพื่อหารายได้ให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันในธุรกิจธนาคาร และเพื่อมอบบริการที่ครบวงจรแก่ลูกค้า จึงเป็นความจำเป็นที่ ธ.ก.ส. ต้องรุกเข้ามาในตลาดนี้ด้วย

เป็นอีกความท้าทายที่คุณนิวัฒน์ ต้องพิสูจน์ผลงานตนเองอีกครั้ง ในฐานะผู้วางแผนงานหรือหัวเรือหลักในการผลักดันบริการดังกล่าว



นรศวรรษที่ 3



นรศวรรษที่ 4



นรศวรรษที่ 5



นรศวรรษที่ 6

คุณนิพนธ์ เล่าถึงจุดเริ่มต้นของเรื่องเอาไว้ว่า “เวลา ธ.ก.ส. ให้สินเชื่อ เราให้สินเชื่อในวงจำกัด แต่เกษตรกรกับผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร แต่ยังไม่มีการสินเชื่อสำหรับประกอบธุรกิจนำเข้า และส่งออกสินค้า การที่ ธ.ก.ส. จะทำธุรกิจตรงนี้ได้ต้องออกเป็นข้อบังคับ เพื่อให้เราสามารถให้บริการสินเชื่อประเภทนี้ แล้วการให้สินเชื่อประเภทนี้มีความยากและซับซ้อน พนักงาน ธ.ก.ส. ไม่ค่อยเข้าใจมากนัก เพราะมีภาษาทางเทคนิคเรื่องนำเข้าส่งออกทำนองนี้ แต่ความจริงแล้วเป็นสินเชื่อที่ธนาคารพาณิชย์อื่น แม้แต่ธนาคารรัฐให้บริการมานานแล้ว เพื่อให้บริการธุรกรรมการค้าต่างประเทศ”

“ที่มาก็คือ เราต้องการจะสนับสนุนลูกค้าของเราที่เป็นผู้ผลิต และแปรรูปผลิตภัณฑ์เกษตรเพื่อส่งออก ไปจำหน่ายต่างประเทศ สักวันหนึ่งลูกค้ากลุ่มนี้ย่อมเติบโตขึ้นกลายเป็นผู้ดำเนินการส่งออกเองในอนาคต และอีกอย่างเรามองเห็นในศักยภาพของลูกค้าเรา เมื่อเขาแข็งแกร่งพอ เขาอาจจะต้องขยายตลาดส่งออก ลูกค้ากลุ่มนี้มีอยู่ใน ธ.ก.ส. หลายหมื่นราย”

เมื่อมองเห็นศักยภาพของกลุ่มลูกค้าที่จะมีอยู่ในมือแล้ว หากปล่อยให้โอกาสนี้ให้เสียไปก็เท่ากับไม่พยายามพัฒนาศักยภาพขององค์กรให้ก้าวหน้า ไม่เพียงเท่านั้นหากปล่อยเวลาไปเรื่อยๆ ก็จะเป็นการทำให้ธนาคารสูญเสียผลประโยชน์ อันมาจากลูกค้าที่แต่เดิมเคยเป็นลูกค้าของ ธ.ก.ส. หากเมื่อเขาเติบโตขึ้นมาต้องการขยายธุรกิจเพิ่มขึ้นแต่ ธ.ก.ส. ไม่มีช่องทางในการช่วยเหลือด้านสินเชื่อที่ตอบสนองต่อความต้องการเขาก็ต้องไปเป็นลูกค้าธนาคารอื่นที่สามารถให้บริการ Trade Finance ได้

“การนำเข้ามีทั้งการนำเข้าเครื่องจักรกล และวัตถุดิบ หรืออะไรก็แล้วแต่ รวมทั้งการส่งออกสินค้า

ธ.ก.ส. ต้องมีสินเชื่อเพื่อ Support เพราะที่ผ่านมาพอลูกค้าเราโต เราก็จ้าง Refer หรือส่งต่อเขาไปให้ธนาคารอื่นที่เขาให้บริการ ซึ่งเท่ากับว่าเรามีโอกาสที่จะเสียลูกค้าตรงนี้ไปในระยะยาว ยิ่งลูกค้าที่ใจเขาไม่อยู่กับเรา เขาก็ไปแล้วไปเลย ที่ผ่านมาระหว่างเราทำ MOU กับธนาคารที่เราส่งต่อให้ คือ ถ้าบริการไหนที่เราไม่มีเราถึงส่งต่อให้ เช่น EXIM Bank เป็นต้น แลกกับการฝึกอบรมความรู้ดังกล่าวให้กับพนักงาน ธ.ก.ส. ซึ่งขาดทักษะความรู้ความชำนาญในสินเชื่อประเภทนี้”

เมื่อผ่านขั้นตอนต่างๆ มาแล้ว ธ.ก.ส. จึงได้เริ่มให้บริการในเรื่องสินเชื่อการค้าต่างประเทศขึ้น ภายใต้การผลักดันของคุณนิพนธ์ กระนั้นด้วยปัญหาอย่างที่รับรู้กัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องความรู้หรือความชำนาญ ทำให้การเปิดให้บริการในส่วนนี้จนถึงปัจจุบันยังเป็นเพียงแค่ช่วงเริ่มต้น และทดลองกันอยู่



“เนื่องจากเป็นสินเชื่อที่ค่อนข้างซับซ้อน มีเนื้อหาสาระสำคัญค่อนข้างเยอะ ต้องอาศัยความรู้ความชำนาญ อย่างเช่น การพิจารณา LC (Letter of Credit) พนักงานต้องอ่านให้ละเอียด แล้วตีความให้ถูกต้องว่าหมายความว่าอย่างไร ซึ่งต้องเรียนรู้กันไปเรื่อยๆ ซึ่งปัจจุบันเราอยู่ในช่วงเริ่มต้นทดลองให้บริการ แต่ผมเชื่อว่า สินเชื่อประเภทนี้จะสำคัญมากขึ้นในอนาคต เพราะลูกค้าเราโตขึ้นทุกวัน”

คุณนิพนธ์ได้อธิบายลงไปถึงรายละเอียดว่า “ปี 2560 ผมนำเข้าคณะกรรมการธนาคารและกำหนดออกเป็นข้อบังคับแล้ว และกำลังอยู่ในช่วงเริ่มเปิดให้บริการ จึงยังไม่มอบอำนาจอนุมัติไปที่สาขา โดยเราทำงานผ่านทีมงานพิเศษประจำสำนักงานใหญ่ (Core Team) ทีมนี้ประกอบด้วยคนเก่งๆ ในสำนักงานใหญ่ เช่น ฝ่ายบัญชี ฝ่ายการเงิน ฝ่ายการธนาคารและธุรกิจต่างประเทศ และฝ่ายสินเชื่อ รวมกันเป็นทีมเฉพาะกิจที่จะไปให้ความรู้ และชี้แนะกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้สาขาให้บริการต่อไป คาดว่าอีกสักระยะจะกระจายอำนาจอนุมัติไปที่สาขาดำเนินการด้วย แต่ตอนนี้ต้องอนุมัติที่สำนักงานใหญ่ อย่างเดียว โดยดำเนินการ 4 ประเภท ได้แก่ บริการด้านการนำเข้า บริการด้านการส่งออก บริการซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า และบริการประกันการส่งออก”

“ในอีกมุมหนึ่งบริการนี้ยังช่วยลดความเสี่ยงให้กับ ธ.ก.ส. ไม่ใช่เวลาผู้มาผู้ที่เรา พอขายสินค้าได้ไปใช้บริการกับธนาคารอื่น มันไม่ต้องตามหลักการควบคุมกระแสเงินสดเข้ากระแสเงินสดออกของลูกค้า ผู้กู้ แล้วอีกอย่างเรายังได้ชื่อว่า เราช่วยลูกค้าเราตลอด Value Chain” คุณนิพนธ์ กล่าวถึงมุมมองในการจัดการลูกค้าอย่างที่เราจะเป็น

ประกันภัยพืชผล

สร้างภูมิคุ้มกันให้เกษตรกร

อย่างที่ทุกคนทราบดีว่า หลายปีมานี้ความรุนแรงและความถี่ของการเกิดภัยพิบัติและภัยธรรมชาติเพิ่มมากขึ้น ส่งผลต่อการเพาะปลูกและการเก็บเกี่ยวผลผลิตทางการเกษตร ในปี 2560 คณะรัฐมนตรีจึงมีมติในเรื่องการประกันภัยพืชผลการเกษตร โดยให้อนุมัติให้ ธ.ก.ส.ทำประกันภัยพืชผลข้าวนาปี และข้าวโพด

“ตามนโยบายของ ธ.ก.ส. เราต้องการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับเกษตรกร โดยบริหารความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ ดังนั้น เราจึงคิดขยายการทำประกันภัยพืชผลให้ครอบคลุมพืชและสัตว์เศรษฐกิจอื่นๆ นอกเหนือจากข้าวเปลือก และข้าวโพด”

ดูเหมือนว่าทาง ธ.ก.ส. ก็ได้จังหวะเหมาะ เมื่อมี Partner ที่น่าเชื่อถือเข้ามาร่วมในการดำเนินการพอดี “บังเอิญว่า ธ.ก.ส. เป็นธนาคารที่มีชื่อเสียงดี จึงมีบริษัทเอกชนจากต่างประเทศหลายแห่งสนใจทำงานร่วมกับเรา แล้วในปี 2560 บริษัท Sompo ผู้ให้บริการด้านการประกันภัยและความเสี่ยงอันดับ 1 จากประเทศญี่ปุ่น ซึ่งมีแผนในการขยายธุรกิจมาที่เมืองไทยพอดีและให้ความสนใจอยากทำงานร่วมกับ ธ.ก.ส. เพราะเราได้ชื่อว่าเป็นธนาคารที่ลูกค้ามี Brand Loyalty ผมเลยบอกว่า เราได้รับมอบนโยบายจากรัฐบาลให้ขยายการคุ้มครองไปยังพืชอื่นๆ ตอนนั้นเนื่องจากเขาตั้งใจขยายธุรกิจในประเทศไทยอยู่แล้ว เขาก็อยากทำ จึงเริ่มจากการรับประกันลำไยเป็นอย่างแรก นอกเหนือจากข้าวเปลือกและข้าวโพด ที่เราให้บริการอยู่แล้วก่อนหน้านี้”

คุณนิพัทธ์ ขยายเรื่องการรับประกันลำไยซึ่งเพิ่มเข้ามาจากที่ก่อนหน้านี้ทำเพียงข้าวเปลือกและข้าวโพดให้เข้าใจมากยิ่งขึ้นว่า “การปลูกลำไยเนี่ย ช่วงวิกฤตที่สุดคือช่วงที่กำลังออกดอก ถ้าฝนแล้งหรือฝนไม่ตกเกิน 30 วันดอกลำไยจะร่วงหมด ปกติลำไยจะออกดอกปลายเดือนกุมภาพันธ์ถึงต้นเดือนมีนาคม แล้ววิธีการประกันภัยของ Sompo เขาไม่ใช่วิธีโบราณ หมายความว่า แบบเดิม เมื่อเกิดความเสียหาย บริษัทประกันก็เข้าไปดูความเสียหายเพื่อประเมิน แล้วกลับมาชดเชยความเสียหาย แต่ Sompo นำเทคโนโลยีที่เรียกว่า Weather Index Insurance มาใช้ อันเป็นเทคโนโลยีที่ตรวจสอบผ่านดาวเทียม จึงไม่ต้องไปสำรวจ





ความเสียหายที่พื้นที่ โดยเทคโนโลยีดังกล่าวจะบอกดัชนีว่าพื้นที่เพาะปลูกเสียหาย ประกันก็จะจ่ายเงินชดเชยให้ทันที”

“กรณีเกิดภาวะฝนแล้งต่อเนื่องจนถึงค่าดัชนีฝนแล้งที่กำหนดในกรมธรรม์รายอำเภอ บริษัทประกันจะจ่ายเงินชดเชยให้ทันที ลำไยเป็นพืชผลสำคัญทางภาคเหนือ เราจึงไปเริ่มต้นที่เชียงใหม่ เกษตรกรที่นั่นสนใจมาก เราเริ่มทดลองทำปี 2562 มีเกษตรกรเข้าร่วมโครงการ 1,053 รายเกินกว่าเป้าหมาย ปรากฏว่าปีนั้นเป็นปีที่เกิดภัยแล้ง ทำให้บริษัทชมโปะ ประกันภัย (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ต้องชดใช้ค่าสินไหมจำนวนมาก แต่เกษตรกรแฮปปี้”

โดยธรรมชาติของบริษัทประกันภัยที่ต้องจ่ายค่าสินไหมจำนวนมากในการรับประกันปีแรก ในปีต่อมายอมกำหนดค่าเบี้ยประกันที่สูงมากขึ้น แต่แนวทางที่ยึดหลักการรักษาประโยชน์ของเกษตรกรเป็นที่ตั้ง คุณนิพัฒน์ จึงเจรจาอย่างรัดกุมรอบคอบกับบริษัทประกัน

“ผมแจ้งกับผู้บริหารบริษัทประกันภัยชาวญี่ปุ่นไว้ก่อนเลยว่า เพื่อเป็นการช่วยเหลือเกษตรกร ถ้าบริษัทคุณจะขึ้นค่าเบี้ยก็ขอให้ขึ้นแบบสมเหตุสมผลนะ ทำให้ต้นปี 2563 ที่ผ่านมา ซึ่งเป็นช่วงรับประกันผลผลิตลำไย เขาก็ไม่ได้ขึ้นค่าเบี้ยประกันภัยมากนัก”



นสรอรรถที่ 3



นสรอรรถที่ 4



นสรอรรถที่ 5



นสรอรรถที่ 6

ประกันภัยโคนม

เครื่องมือลดความเสี่ยงที่ได้ผล

ประกันภัยต่อมาที่คุณพัฒนา ขยายผล ก็คือ ประกันภัยโคนม โดยเริ่มต้นในปี 2562 เช่นเดียวกับประกันภัยลำไย โดยครั้งนี้เราจับมือกับบริษัท ประกันภัยไทยวิวัฒน์ จำกัด

“สาเหตุที่เราทำประกันภัยโคนมมีเหตุผลสำคัญๆ อยู่ 3 ประการ คือ 1. แม่พันธุ์โคนมมีมูลค่าสูงราคาตั้งแต่ตัวละ 40,000 - 50,000 บาท หากโคเสียชีวิตจากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดอาจนำมาซึ่งภาระค่าใช้จ่ายของเกษตรกรได้ 2. หากโคเจ็บป่วยหรือมีปัญหาไม่สามารถให้น้ำนมได้จะทำให้รายได้ของเกษตรกรลดลง การประกันภัยช่วยทดแทนรายได้ตรงส่วนนี้ และ 3. การเลี้ยงโค ผู้เลี้ยงรวมกันเป็นสหกรณ์โคนมการจัดตั้งเป็นสหกรณ์ เมื่อสหกรณ์เข้มแข็งก็จะสามารถทำให้เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมเข้าถึงระบบการประกันภัยโคนมได้ง่ายขึ้น”

และเพื่อให้การรับประกันภัยโคนมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คุณพัฒนา จึงแสวงหาความร่วมมือจากพันธมิตร เกิดเป็นความร่วมมือ 3 ฝ่ายร่วมเข้ามาให้ความรู้เกี่ยวกับระบบการประกันภัยโคนม เพื่อนำเสนอให้เป็นอีกหนึ่งทางเลือก เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้กับโคนม ซึ่งถือเป็นสินทรัพย์ (Asset) ของเกษตรกร ด้วยการทำประกันภัยโคนม โดยครอบคลุมปัจจัยที่อาจเป็นต้นเหตุของความเสียหายต่อโคนมหลายประการ อาทิ ด้านสุขภาพโคนม อุบัติเหตุ ไฟฟ้า ดินถล่ม ดังนั้น การโอนความเสี่ยงภัยโคนมไปให้ผู้รับประกันภัยจึงถือเป็นเครื่องมือหนึ่งที่สามารถช่วยลดความเสี่ยงแก่เกษตรกรได้ หากเกิดความเสียหายขึ้นซึ่งสอดคล้องกับหลักปฏิบัติในระดับสากลของการทำฟาร์มโคนมที่เกษตรกรจะต้องทำประกันภัยด้านการเกษตร เพื่อลดความเสี่ยงของตนเอง

สำหรับประกันภัยโคนม เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เกษตรกรลดความเสี่ยงในการทำฟาร์มโคนม โดยเกษตรกรสามารถเอาเครื่องมือประกันภัยเป็นเครื่องมือทางการเงินถ่ายโอนความเสี่ยงของการดำเนินกิจการฟาร์มโคนม ช่วยให้เกษตรกรลดภาระในการรับความเสี่ยงของตนเองอีกด้วย ซึ่งนำไปสู่ความมั่นคงและยั่งยืนของอาชีพการเลี้ยงโคนม”



การขยายผลผลิตประกันภัยพืชผลและสัตว์เศรษฐกิจต่างๆ ดังกล่าว ถือเป็นกรบุกเบิกที่นำมาต่อยอดไปยังด้านอื่นๆ ได้อีกมากมาย โดยล่าสุดมีแผนที่จะเข้าไปรับประกันภัยด้านการประมง

“ประมงเป็นประกันภัยตัวถัดไปที่ ธ.ก.ส. จะเข้าไปรับประกัน หลังจากรัฐบาลได้มอบหมายให้กระทรวงการคลังรับผิดชอบ ซึ่ง ธ.ก.ส. ก็คงต้องเป็นคณะทำงานต่อ โดยอาจจะเพิ่มการรับประกันเรือประมง (Fishing Boat) อุปกรณ์การทำประมงและคนขับเรือหรือลูกเรือประมง โดยตอนนี้กำลังอยู่ในระหว่างการศึกษารายละเอียดอยู่ คาดว่าจะออกผลิตภัณฑ์ในปี 2563 และผมคิดว่าเราคงทำคนเดียวไม่ได้ ต้องทำร่วมกับภาครัฐอย่างกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และภาคเอกชนที่เป็นบริษัทประกันภัย”

ดังที่ได้กล่าวเอาไว้ในช่วงต้นของบทนี้ว่า คุณนิพัฒน์ ทำงานต่อเนื่อง และประสบความสำเร็จมากมาย หากตั้งข้อสังเกตจะพบอีกว่าในระยะหลังคุณนิพัฒน์ หันมาให้ความสำคัญในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้แก่ ธ.ก.ส. มากยิ่งขึ้น ซึ่งบรรดาผลิตภัณฑ์ที่เกิดขึ้นมาจำนวนไม่น้อยทีเดียวที่มีคุณนิพัฒน์เป็นหัวเรือสำคัญในการผลักดันจนเห็นภาพได้อย่างน่าพอใจ ซึ่งในเรื่องนี้ คุณนิพัฒน์ได้กล่าวเอาไว้ด้วยว่า

“สาเหตุที่ผลงานของผมในช่วงหลังๆ จะเกี่ยวกับการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างรายได้ให้กับองค์กร เพราะว่าผมอยู่ในคลัสเตอร์ (Cluster) บัญชีการเงินและธุรกิจธนาคาร ดังนั้น เราต้องมองถึงความยั่งยืนขององค์กร ที่จะต้องมีกำไร (รายได้สูงกว่าค่าใช้จ่าย) ตลอดไปอย่างมั่นคง และต้องมาบริหารต้นทุน บริหารรายได้ อย่างเช่น การบริหารรายได้ในด้านสินเชื่อเราทำได้อย่างเดียวคือ จ่ายสินเชื่ออย่างมีคุณภาพให้เยอะขึ้น แต่ด้านการหารายได้ค่าธรรมเนียมและค่าบริการมีหลายเรื่องที่เราสามารถคิดและพัฒนาเพิ่มเติมได้”

หากพูดให้ง่ายที่สุดก็คงต้องสรุปว่า คุณนิพัฒน์ พยายามสร้างช่องทางของรายได้ใหม่ๆ เพื่อให้ ธ.ก.ส. มีรายได้ซึ่งก็จะกลับมาสร้างความมั่นคงให้ธนาคารเติบโตอย่างยั่งยืนนั่นเอง



มุมมองและความคิด กับ 6 ทศวรรษของ ธ.ก.ส.

คุณนิวัฒน์ เกื้อสกุล เข้ามาทำงานใน ธ.ก.ส. เมื่อปี 2524 หากนำมาเทียบยังเส้นทางการของการดำรงและคงอยู่ของ ธ.ก.ส. จวนจบวันนี้ที่กำลังก้าวอยู่ในทศวรรษที่ 6 แล้ว กล่าวได้ว่าคุณนิวัฒน์ เข้ามาเป็นคน ธ.ก.ส. ในทศวรรษที่ 2 (2520 - 2529) แม้ว่าจะไม่ใช่พนักงานที่ในยุครุ่นบุกเบิกก็ตาม กระนั้นด้วยระยะเวลาของการผ่านงานมากกว่า 39 ปี ย่อมทำให้สามารถมองเห็นภาพของ ธ.ก.ส. ได้ชัดเจน ไม่น้อยกว่าใคร

“ทุกช่วงมีปัญหาและความท้าทายสำหรับฝ่ายจัดการ ธ.ก.ส. ผมใช้คำนี้ เพราะแต่ก่อนตอนที่เรายังเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ หน้าที่ของเราคือทำตามวิธีปฏิบัติที่ทางสำนักงานใหญ่กำหนดให้ เราคิดทำอะไรอย่างอื่นมากไม่ได้”



นรศวรรษที่ 3



นรศวรรษที่ 4



นรศวรรษที่ 5



นรศวรรษที่ 6

“10 ปีแรกของการก่อตั้งธนาคาร ผมมองว่าเป็นการวางรากฐานของธนาคาร สิ่งหนึ่งที่ธนาคารทำคือ เขียนวิธีปฏิบัติ ออกบันทึกเวียนเรื่องให้สินเชื่อชัดเจน เพราะเป็นช่วงเริ่มต้นดำเนินงานธนาคารใหม่ กรอบการทำงานต้องชัดเจน ผู้ปฏิบัติทุกคนอ่านแล้วเข้าใจ และยังไม่พอเราต้องอบรมพนักงานให้มีความรู้ความเข้าใจที่จะทำงานให้ถูกต้องตามระเบียบวิธีปฏิบัติ ดังนั้นถ้าคุณไม่เน้นเรื่องคำชี้แจงวิธีปฏิบัติหรือเรื่องการอบรมคนแล้ว จะไปทำงานให้ถูกต้องตามเป้าหมายได้อย่างไร” คือ ทศวรรษแรกของ ธ.ก.ส. ที่คุณนิพนธ์มองเห็น

“ทศวรรษที่ 2 เป็นช่วงที่เรียกว่า เราเริ่มมีปัญหาในเรื่องเงินทุนไม่เพียงพอ เพราะเงินทุนสนับสนุนจากรัฐบาลไม่เพียงพอกับความต้องการขอสินเชื่อของพี่น้องเกษตรกร แต่ตอนนั้นเป็นช่วงที่ ธ.ก.ส. เริ่มมีชื่อเสียงโด่งดังในระดับนานาชาติ ทำให้เราเข้าถึงแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ ฝ่ายจัดการก็ได้ไปกู้เงินระยะยาวดอกเบี้ยต่ำจากแหล่งเงินทุนต่างประเทศ” คือภาพของทศวรรษที่ 2 ที่เป็นจุดเริ่มต้นอาชีพของคุณนิพนธ์ ก่อนจะปิดท้ายประเด็นนี้ไว้ว่า

“ที่ผ่านมาระยะหนึ่งเราไปกู้เงินจากต่างประเทศมาตลอด เราหยุดกู้หลังเกิดวิกฤติการเงิน พ.ศ. 2540 และเพิ่งชำระหนี้เสร็จสิ้นไปเมื่อเดือนกุมภาพันธ์ 2563 ที่ผ่านมา เท่ากับว่าตอนนี้ ธ.ก.ส. ไม่มีหนี้เงินกู้ต่างประเทศแล้ว”

ต่อมาคือทศวรรษที่ 3 คุณนิพนธ์กล่าวว่า “ทศวรรษที่ 3 เป็นเรื่องการขยายสาขา โชคดีที่ธนาคารแห่งประเทศไทย ผ่อนคลายการขยายสาขาของแบงก์พาณิชย์ ทำให้ ธ.ก.ส. ต้องเร่งเปิดสาขาแข่งกับแบงก์พาณิชย์อื่น ไม่งั้นเราไปแข่งเรื่องเงินฝากกับเขาไม่ได้ เพราะเราต้องการเงินฝากไปเป็นทุนในการดำเนินงาน จึงขยายสาขาเพื่อเพิ่มเงินฝากเข้ามาเพราะปริมาณเงินฝากที่เพิ่มขึ้นของ ธ.ก.ส. ส่วนหนึ่งมาจากการขยายสาขาได้ครอบคลุมทุกพื้นที่ทั่วประเทศ”

“ทศวรรษต่อมา เป็นเรื่องของปรับปรุงโครงสร้างด้านไอที หลังจากที่เรามีลูกค้าเยอะขึ้น ปริมาณธุรกรรมเยอะขึ้น มีพนักงานเยอะขึ้น ขยายสาขาเพิ่มขึ้น ระบบไอทีซึ่งต้องเปลี่ยนใหม่ เพื่อปรับปรุงเรื่องระบบการทำงาน ถ้าเรามีสาขาเยอะ พนักงานเยอะ จะรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลางย่อมทำไม่ได้ เลยต้องกระจายอำนาจ แต่พอกระจายอำนาจแล้ว ความเสี่ยงย่อมตามมา ย้อนกลับไป Ms. Marie luise Haberberger เคยบอกไว้ว่า สินเชื่อ ธ.ก.ส. มากกว่า 80% ถูกอนุมัติที่สาขา ถือว่าถูกต้องตามหลักกระจายอำนาจ



แต่อันที่จริงไม่ถูกต้องตามหลักการบริหารความเสี่ยงตามหลักแล้วต้องสมดุลระหว่างสินเชื่อรายย่อยที่อนุมัติโดยพื้นที่กับสินเชื่อรายใหญ่ที่มีความซับซ้อนต้องอนุมัติที่สำนักงานใหญ่” นับว่าเป็นทศวรรษที่คุณนิวัฒน์เริ่มมีมุมมองที่เห็นทั้งทางเดินและปัญหามากยิ่งขึ้น

และ “ช่วง 20 ปีที่ผ่านมาเป็นช่วงที่ ธ.ก.ส. ต้องปรับตัวอย่างมาก เป็นช่วงที่การเมืองเข้ามาหาเราตามโครงการประชานิยม ซึ่ง ธ.ก.ส. ต้องทำทุกอย่างเพื่อสร้างสมดุลระหว่างผลประโยชน์ของพี่น้องเกษตรกรและฝั่งของการเมือง แม้จะเหนื่อยมาก แต่ถือว่าไม่เหนื่อยเท่ากับ 10 ปีมานี้ เพราะในยุค Disruption เราต้องปรับตัวให้ทันกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปและนโยบายของรัฐบาลด้วย” นับว่าเป็นภาพของ ธ.ก.ส. ในมุมมองของการพัฒนา และเปลี่ยนแปลง รวมถึงแนวทางปัญหาที่สามารถถ่วงย่อให้ได้เห็นภาพที่ชัดเจน ก่อนจะกล่าวปิดท้ายด้วยวิสัยทัศน์ที่มีต่อ ธ.ก.ส. เอาไว้อย่างน่าสนใจว่า

“รายงานทางวิชาการหลายเล่มที่ผมร่วมเขียนกับนักวิชาการชาวตะวันตก เขาชื่นชมกันว่า ธ.ก.ส. เป็นสถาบันการเงินเพื่อการพัฒนาชนบทเพียงไม่กี่แห่งในโลกที่ประสบความสำเร็จ (Successful Rural Finance Institution) ได้รับการยกย่องในระดับนานาชาติ สาเหตุมาจากความสามารถของฝ่ายการจัดการ ธ.ก.ส. ที่สามารถ Transform องค์กรมาอย่างต่อเนื่องแบบค่อยเป็นค่อยไปเข้ากับยุคสมัย ถึงแม้ไม่เร็วทันเทียมเท่ากับแบงก์พาณิชย์อื่น แต่ ธ.ก.ส. ก็เปลี่ยนไปตามบริบทของสังคม และลูกค้าของเราได้เป็นอย่างดี ที่สำคัญฝรั่งยอมรับว่า แม้เราจะเป็ธนาคารของรัฐ ที่มีหน้าที่ดูแลเกษตรกร แต่เราก็ไม่เคยขาดทุน นั่นแสดงว่าเรามีรายได้ครอบคลุมกับค่าใช้จ่าย ซึ่งแทบจะไม่มีแล้วในโลกนี้ที่ธนาคารของรัฐที่เป็นธนาคารเพื่อการพัฒนาที่มีวัตถุประสงค์ดูแลสังคมและยังสามารถสร้างรายได้และมีกำไรอย่างเหมาะสม”



สิ่งที่น่าจะเป็นในอนาคต

มุมมองจากประสบการณ์

ประสบการณ์ ความรู้ ความคิด และผลงานที่สร้างเอาไว้ตลอด 39 ปีที่ผ่านมาของ คุณนิวัฒน์ เกื้อสกุล ย่อมกล่าวได้ว่า ในฐานะรองผู้จัดการ ธ.ก.ส. คุณนิวัฒน์ ถือเป็นหนึ่งในผู้บริหารที่มีมุมมองและความสามารถ เสมือนถูกกำหนดให้เข้ามาอยู่และร่วมสร้าง ร่วมนำพาองค์กรแห่งนี้ให้ก้าวหน้าเติบโตยิ่งขึ้นเรื่อยๆ เช่นเดียวกับด้านศักยภาพในด้านการเป็นผู้บริหารที่มีไม่น้อยไปกว่าการเป็นนักวิชาการที่ทรงความรู้ยิ่ง กลายเป็นคุณค่าที่คน ธ.ก.ส. น่าจะยกย่องและนำเอาประสบการณ์เป็นแบบอย่าง เรื่องราวชีวิต มุมมองและทัศนคติของคุณนิวัฒน์ สามารถนำมาปรับใช้ให้เป็นประโยชน์ได้ไม่ยากเย็นนัก

“ในฐานะที่ผมเป็นคนหนึ่งที่มีส่วนช่วยในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆ เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร ผมมองว่ายังมีอีกหลายแนวทางที่จะเพิ่มรายได้ให้กับ ธ.ก.ส. ได้อีกมากมาย ทั้งนี้ทั้งนั้นก็ขึ้นอยู่กับผู้นำสูงสุดขององค์กร ที่จะต้องเป็นผู้นำที่มีลักษณะ Global Leadership หมายถึง ไม่ใช่มองแค่ภาพ ธ.ก.ส.



หรือประเด็นของในประเทศ เพราะเราอยู่ในธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอีกซีกโลกหนึ่ง ย่อมกระทบมายัง ธ.ก.ส. ไม่มากก็น้อย ดังนั้นผู้นำองค์กรจะต้องมองภาพใหญ่ ว่าอะไรเกิดขึ้นในโลกนี้ ที่เรียกว่า Global Issues เช่น ภาวะโลกร้อน ภัยธรรมชาติ แม่น้ำโรคระบาด (Pandemic) จากนั้นก็ต้องวิเคราะห์อนาคตให้ได้ว่า ธ.ก.ส. จะทำอย่างไรในการปรับตัว ซึ่งปรับตัวในที่นี้หมายถึงเรื่องคน เรื่องกระบวนการทำงาน เรื่องเทคโนโลยี ซึ่งเรา ธ.ก.ส. อาจไม่จำเป็นต้องล้ำหน้าแบงก์อื่น แต่ถ้าจะแข่งขันในธุรกิจได้อย่างน้อยเราต้องมีสรรพกำลังและกลยุทธ์ให้ทัดเทียมกับเขา” เป็นอีกส่วนหนึ่งที่คุณนิวัฒน์ ฝากถึงคน ธ.ก.ส. ในรุ่นหลังๆ โดยเฉพาะผู้นำขององค์กรแห่งนี้ที่ควรจะเป็น และควรมี



พร้อมกันนั้น ยังมองอนาคตของ ธ.ก.ส. ที่ควรเร่งรัดจัดการให้รวดเร็วอีก “ส่วนเรื่องเร่งด่วนที่เราต้องเตรียมการก่อน มี 3 เรื่อง อันแรกคือการพัฒนาคน การปรับปรุงกระบวนการทำงาน และการยกระดับไอที และต้องกำหนดทิศทางที่จะเดินต่อไปให้ชัดเจน แต่สิ่งสำคัญมากกว่านั้น ธ.ก.ส. ต้องมีผลการดำเนินการที่มั่นคง ต้องบริหารต้นทุน ลดต้นทุน ควบคุมต้นทุนให้ดี”

“ถ้าเราไม่สร้างสมดุล ระหว่างการสร้างรายได้และการดูแลสังคม สุดท้ายก็จะไปกระทบกับงบแสดงฐานะการเงิน (Balance Sheet) ในระยะสั้นและระยะยาว ดังนั้นผมคิดว่า เป็นสิ่งที่เราคุยกันมาตลอดว่า งานพัฒนาชนบทหรือการแก้ไขปัญหาความยากจน ไม่ใช่หน้าที่ ธ.ก.ส. เพียงหน่วยงานเดียว แต่เป็นเรื่องของชาติ ทุกกระทรวง ทบวง กรม และ ธ.ก.ส. ต้องร่วมกันทำไปพร้อมๆ กัน อย่างน้อยต้องมีกรอบว่า ธ.ก.ส. จะเข้าไปช่วยในเรื่องอะไร ระดับไหนบ้าง” คือวิสัยทัศน์ที่กล่าวได้ว่ารอบด้านมากที่สุดเรื่องหนึ่ง

คุณนิพัทธ์ ยังกล่าวถึงการเป็น ธ.ก.ส. เอาไว้อีกว่า “ที่ผ่านมาเราเติบโตแบบค่อยเป็นค่อยไป และทำงานแบบ Conservative เน้นความมั่นคง ซึ่งเป็นเรื่องที่ดีสำหรับสถาบันการเงินนะ แต่ในอนาคตกระแส Disruptive จะถาโถมเข้ามาเรื่อยๆ หากเรายังทำงานกันแบบเดิม เราตกขบวนรถไฟแน่นอน”

พร้อมชี้ทางออกว่า จะต้องกลับมาพัฒนาด้าน “คน”

“ที่ผ่านมาเราอยู่ใน Comfort Zone ซึ่งจะอยู่อย่างนี้ต่อไปไม่ได้อีกแล้ว คน ธ.ก.ส. ต้องยอมรับว่าต่อไปจะทำงานสุขสบายแบบเดิมไม่ได้ ต้องลุกขึ้นมาทำงานเชิงรุกและหนักกว่านี้ แต่ทำงานหนักก็ต้อง Smart กว่าเดิม ไม่ใช่หนักแบบใช้เวลาใช้แรงเยอะ ตรงนี้ ธ.ก.ส. ต้องปรับปรุงกระบวนการทำงานด้วย ทำงานมากขึ้นแต่เร็วขึ้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น และต้องอบรมในเชิงสร้างทัศนคติการทำงาน ให้ทำงานเชิงรุกมากขึ้น ใช้ไอทีให้มากขึ้น ผมว่าเราไปต่อได้อีกไกลแต่เราต้องปรับตัวภายในองค์กรพร้อมกันทุกฝ่าย”

ก่อนจะทิ้งท้ายถึงอนาคตของ ธ.ก.ส. ในสายตาของตนเองเอาไว้เพื่อคนรุ่นต่อไปว่า

“เรื่องปรับปรุงกระบวนการทำงาน เป็นเรื่องที่ต้องบูรณาการ หรือต้องทำพร้อมกันทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้กระบวนการทำงานหนึ่งเชื่อมโยงกับอีกกระบวนการหนึ่ง หากปรับกระบวนการครั้งใหญ่ ก็ต้องมาพร้อมกันทำทั้งหมด”



39 ปีกับ ธ.ก.ส. ฝากข้อคิดการเตรียม “คน”

สุดท้าย กว่า 39 ปีแห่งการทำงาน ความผูกพัน ความเป็นหนึ่งเดียวในหน้าที่กับการงาน และตัวตนของคุณนิวัฒน์ ที่มีต่อ ธ.ก.ส. สามารถถลันกรองออกมาเป็นข้อคิด คำเตือน หรือแนวทางได้อย่างควรที่จะรับฟัง

คุณนิวัฒน์ ฝากข้อคิดเอาไว้เรื่องหนึ่งก่อนจะปิดท้ายจากลาในหน้าที่การงาน นั่นคือ ข้อคิดเรื่องการเตรียม “คน”

“ผมอยากให้พนักงาน ธ.ก.ส. ทุกคนรู้สึกว่าเขาอยากเป็นคนดี คำว่า “เป็นคนดี” ผมไม่ได้จำกัดว่ามีความหมายอย่างไร แต่จากเพลงเด็กเอ๋ยเด็กดีที่ทุกคนร้องกันตั้งแต่วัยเด็ก ผมคิดว่านั่นเป็นสิ่งที่ครอบคลุมความดีทั้งหมดแล้ว ถ้าเราถูกปลูกฝังในการทำหน้าที่ 10 อย่างตามเพลงดังกล่าว จะทำให้ทุกคนเป็นคนดีของครอบครัว เป็นคนดีขององค์กร และเป็นคนดีของประเทศชาติ นี่คือข้อแรก”



นรสรองที่ 3



นรสรองที่ 4



นรสรองที่ 5



นรสรองที่ 6

ข้อที่สอง อยากให้คน ธ.ก.ส. เป็น Knowledge Worker ใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา ความรู้ที่เรียนมา เมื่อเวลาหนึ่งย่อมล้าสมัยตามความก้าวหน้าของวิทยาการ ดังนั้นหากเบื้องต้นพนักงานทุกคนเป็น Knowledge Worker จะทำให้พัฒนาไปสู่การทำงานแบบมืออาชีพ

“ขอให้คุณมีความรู้เพียงพอ (Qualified) ในสิ่งที่คุณทำ อย่างเช่น พนักงานหน้าเคาน์เตอร์ (Teller) มีหน้าที่อะไรบ้าง คุณก็ต้องมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่ง Teller ได้อย่างครบถ้วน นี่เป็นพื้นฐาน ต่อมาถ้าคุณอยากเป็นคนทำงานที่เป็นมืออาชีพ คุณจะต้องรู้จริงในสิ่งที่ทำ ทำมาเรื่อยๆ จนฝึกทักษะความชำนาญ กลายเป็น Professional Teller”

การพัฒนาองค์ความรู้ ยังต้องมาจากองค์กรที่คอยเติมองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้พนักงาน ด้วยช่องทางการเรียนรู้ใหม่ และการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self - Development)

“ที่ผมอยากเห็นคือ E - Learning ที่นำเข้ามาฝึกอบรมให้กับพนักงานมากขึ้น และใช้งานได้สะดวกมากขึ้น เพราะ ธ.ก.ส. มีพนักงานสองหมื่นกว่าคน การนำเทคโนโลยีออนไลน์มาใช้ในการฝึกอบรมจะทำให้เราลดต้นทุน และประหยัดเวลาได้อีกมาก”

และท้ายสุด “อีกด้านหนึ่งของการพัฒนาคน เราจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาการศึกษา โดยการให้ทุนการศึกษาในต่างประเทศด้วย เพราะโดยหลักความจริงแล้ว ตามโครงสร้างในองค์กรหนึ่งๆ ต้องมีคุณวุฒิการศึกษาของบุคลากรเป็นปิรามิด ในทั้งระดับปริญญาเอก ปริญญาโท และปริญญาตรี คือ ผู้จบการศึกษาระดับปริญญาเอก อาจจะไม่ต้องไปคุยหรือทำงานใกล้ชิดกับชาวบ้านมากนัก แต่คุณมีหน้าที่เป็นนักคิด นักวางกลยุทธ์อยู่ในสำนักงานใหญ่ในส่วนกลาง ส่วนปริญญาตรีต้องมีจำนวนเยอะเป็นพื้นฐานของปิรามิดอยู่แล้ว”

ทั้งหมดที่กล่าวมานี้เอง ที่แสดงให้เห็นภาพของคุณนิพนธ์ ได้อย่างชัดเจนว่า นอกเหนือจากการเป็นผู้บริหารของ ธ.ก.ส. แล้ว สิ่งที่คุณนิพนธ์ ได้สร้างและทำเอาไว้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของผลงานที่เห็นเป็นประจักษ์มากมายตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา รวมไปถึงงานด้านวิชาการ ที่ประสบความสำเร็จได้รับการยอมรับ ยังเป็นสิ่งที่ส่งเสริมให้บุคคลภายนอกได้รับรู้และมองเห็นว่าคุณนิพนธ์เป็นหนึ่งในบุคลากรคุณภาพของ ธ.ก.ส. อย่างแท้จริงอีกด้วย

และแน่นอนว่านี่คือเรื่องราวของคน ธ.ก.ส. ที่ควรรู้จักและศึกษาเรียนรู้มากที่สุดคนหนึ่ง ซึ่งยืนยันในสิ่งที่เขายึดมั่นอยู่ในหัวใจเสมอว่า “คุณจะต้องรู้จริงในสิ่งที่ทำ”



เคียวคู่อู้ค้ำประชชช



ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

2346 ถนนพหลโยธิน แขวงเสนานิคม เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900 โทร. 0 2558 6100

Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives

2346 Phaholyothin Road, Senanikom, Chatuchak, Bangkok 10900, Thailand

Tel. [662] 558 6100

www.baac.or.th