

## ปัญหาการจำหน่ายทรัพย์สินรอกการขาย (NPA) ธนาคารออมสิน ภาค 9

### The problem of Non-Performing Assets (NPA) sales of the Government Savings Bank Region 9

วสันต์ชัย คำมงคล<sup>1</sup> และ ชีรนุช พุศักดิ์ศรีกิจ<sup>2</sup>

<sup>1</sup>หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

<sup>2</sup> อาจารย์ประจำ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ถนนวิภาวดีรังสิต เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400

#### บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัญหาการจำหน่ายทรัพย์สินรอกการขาย (NPA) ธนาคารออมสิน ภาค 9 มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบถึงสาเหตุและแนวทางการแก้ปัญหาการจำหน่ายทรัพย์สินรอกการขาย (NPA) ธนาคารออมสิน ภาค 9 ผลการศึกษา พบว่า สาเหตุของปัญหาการจำหน่ายทรัพย์สินรอกการขาย (NPA) ธนาคารออมสิน คือ 1. ปัญหาสภาพทรัพย์สินทรุดโทรม ทั้งนี้เนื่องจากปัจจุบันทรัพย์สินรอกการขายของธนาคารออมสิน 2. ปัญหาการตั้งราคาทรัพย์สินที่ไม่เหมาะสมกับสภาพทรัพย์สิน 3. ปัญหาสื่อที่ใช้สำหรับการประชาสัมพันธ์ทรัพย์สินรอกการขายของธนาคารออมสิน 4. ปัญหาพนักงานไม่เพียงพอต่อการเสนอขายทรัพย์สินรอกการขายของธนาคาร ออมสิน และ 5. ปัญหาการขาดงบประมาณในการดูแลทรัพย์สิน ภาค 9 โดยมีแนวทางการแก้ปัญหาการจำหน่ายทรัพย์สินรอกการขาย (NPA) ธนาคารออมสิน ภาค 9 คือ (1) กลยุทธ์การปรับปรุงคุณภาพทรัพย์สินรอกการขาย เป็นแนวทางการดำเนินการปรับปรุงคุณภาพของทรัพย์สินรอกการขาย ก่อนเสนอจำหน่ายให้กับลูกค้า และระหว่างการรักษาทรัพย์สินรอกการขาย (2) กลยุทธ์การตั้งราคาทรัพย์สินให้มีความเหมาะสมกับสภาพทรัพย์สิน ดังนั้น ก่อนการจำหน่ายควรมีการปรับปรุงทรัพย์สินก่อนและต้องมีการประเมินสภาพทรัพย์สินที่แท้จริงก่อนการตั้งราคาจำหน่าย และ (3) กลยุทธ์ปรับปรุงและเพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ทรัพย์สินรอกการขาย จากการศึกษา ดังนั้น ควรเพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น

คำสำคัญ: ปัญหา/ การจำหน่ายทรัพย์สินรอกการขาย (NPA)/ ธนาคารออมสิน

#### ABSTRACT

The main objectives of this study The problem of Non-Performing Assets (NPA) sales of the Government Savings Bank Region 9 was to study causes and solutions of selling NPAs. The results found: 1. The assets were in a run-down condition. 2. The cost of assets was overpricing. 3. The problem of advertising channel and media. 4. The sale staffs were not enough. 5. The lack of budget for repairing the assets. The Government Savings Bank has attempted various instruments to tackle the existing problems of NPAs these were; Guideline 1: to maintain and improving condition of assets either before selling or during in the store. Guideline 2: to appraise the assets costs based on asset condition. Thus, the assets should be improving condition and suitable appraisal costs before selling. Guideline 3: to improve and increase advertising channel of NPAs.

**Keywords:** Problem/ Non-Performing Assets (NPA)/ Government Savings Bank

## 1. บทนำ

ทรัพย์สินรอการขายหรือทรัพย์สินด้อยคุณภาพ ( Non-Performing Asset: NPA) คือทรัพย์สินที่ธนาคารออมสิน ได้มาซึ่งกรรมสิทธิ์จากการโอนทรัพย์สินชำระหนี้ การเข้าสู่ราคา และการซื้อคืนการประมูลขายทรัพย์สินบังคับคดี แล้วนำออกขายทอดตลาดให้ผู้สนใจเพื่อให้เกิดรายได้กลับคืนมา มีลักษณะเป็นทรัพย์สิน ที่ธนาคารออมสินอาจซื้อ มาในราคาที่สูงกว่าความเป็นจริง ทรัพย์สินจากการปรับโครงสร้างหนี้ที่ลูกหนี้มีปัญหาได้ตีโอนชำระหนี้แก่ธนาคาร ออมสิน ทรัพย์สินหลุดจำนอง กรณีที่ลูกหนี้นำทรัพย์สินมาค้ำประกันการกู้ยืม แต่ไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนด รวมทั้ง ทรัพย์สินขายทอดตลาด จากลูกหนี้ที่ถูกธนาคารออมสินฟ้องและบังคับคดี ทรัพย์สินรอการขาย (NPA) มีข้อดี คือ เป็นทรัพย์สินที่มีเอกสิทธิ์ที่ถูกต้อง ทรัพย์สินตั้งอยู่ในทำเลที่ระดับหนึ่ง และมีราคาสูงกว่าตลาด (ลักษณะนารา ฤทธิ์เจริญ, 2558) จากข้อมูลจำนวนทรัพย์สินรอการขาย (NPA) และที่ขายได้ของธนาคารออมสิน ภาค 9 พบว่า ในแต่ละปี ธนาคารออมสิน ภาค 9 สามารถจำหน่ายทรัพย์สินรอการขาย (NPA) เฉลี่ย 30-50 รายการ แต่มีทรัพย์สินรอการขาย (NPA) ที่ได้เพิ่มมาเฉลี่ย 30-50 รายการเช่นกัน ทำให้ธนาคารออมสินมีทรัพย์สินรอการขาย (NPA) เฉลี่ย 150-180 รายการ จากข้อมูลแสดงให้เห็นว่าธนาคารออมสินมีปัญหาเกี่ยวกับการจำหน่ายทรัพย์สินรอการขาย (NPA) โดย ทรัพย์สินรอการขาย (NPA) ของธนาคารเกิดจากทรัพย์สินที่ให้ลูกหนี้ของธนาคารตีโอนหลักทรัพย์ที่ติดจำนองกับ ธนาคารเพื่อชำระหนี้ และธนาคารเข้าไปประมูลซื้อคืนทรัพย์สินที่เป็นหลักประกันการชำระหนี้ธนาคาร จากการขาย ทอดตลาดของกรรมบังคับคดี ซึ่งสินทรัพย์ของลูกหนี้ธนาคารที่ประมูลจากกรรมบังคับคดี หากปล่อยให้ผู้อื่นประมูลได้ ราคาประมูลจะต่ำเกินไป และไม่พอชำระหนี้ที่ค้างอยู่จนเกิดปัญหาหนี้ด้อยคุณภาพ ทำให้ธนาคารต้องสูญเสียเงิน จำนวนมาก ดังนั้น ธนาคารจึงจำเป็นต้องเป็นผู้ซื้อเองเพื่อให้ได้ข้อยุติเร็วขึ้น ส่งผลให้ธนาคารมีทรัพย์สินรอการขาย เพิ่มขึ้นทุกปี (ปานพิชญ จันทรเพ็ญ, 2558) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาการจำหน่าย ทรัพย์สินรอการขาย (NPA) ธนาคารออมสิน ภาค 9

## 2. แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับปัญหาของทรัพย์สินรอการขาย

ปัญหาของทรัพย์สินรอการขายของธนาคารออมสินที่จำหน่ายออกได้แค่ 1 ใน 3 ของทรัพย์สินรอการขาย สะสม เกิดจากปัญหาหลัก ๆ ดังนี้

1. สภาพทรัพย์ทรุดโทรมทำให้ขายได้ยาก ธนาคารต้องขายตามสภาพ ทำให้ขายได้ราคาต่ำและขาดทุน ในขณะที่ผู้ซื้อเองไม่สามารถทราบประมาณราคาซ่อมได้ ทำให้ตัดสินใจซื้อได้ยาก
2. เจ้าของเดิม / ผู้อยู่อาศัยไม่ยอมออก ต้องฟ้องขับไล่ แม้จะมีคำพิพากษาและยึดทรัพย์แล้วแต่เจ้าของเดิมไม่ยอมออกจากที่อยู่อาศัยเดิม ทำให้ผู้ซื้อไม่ประสงค์จะซื้อ และทำให้ธนาคารต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการฟ้องขับไล่
3. ทรัพย์สินถูกบุกรุก ขโมยสินของ และทำลายทรัพย์สินจากบุคคลภายนอก ซึ่งทำให้ธนาคารต้องเสีย ค่าใช้จ่ายในการฟ้องขับไล่
4. ค่าใช้จ่ายส่วนกลางของห้องชุดคอนโดในการขาย ธนาคารจำเป็นต้องเสียค่าใช้จ่ายส่วนกลางของห้องชุด รวมทั้งเบี้ยปรับให้แก่นิติบุคคลอาคาร (ปานพิชญ จันทรเพ็ญ, 2558)

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจซื้อ

วีระรัตน์ กิจเลิศไพโรจน์ (2556) กระบวนการตัดสินใจซื้อ โดยปกติประกอบด้วยลำดับเหตุการณ์ดังต่อไปนี้ การรับรู้ถึงปัญหา การค้นหาข้อมูลข่าว สารวิวัฒนาการของตัวเลือก การตัดสินใจซื้อ และพฤติกรรมภายหลังการซื้อ ซึ่งงานของนักการตลาดก็คือ การทำความเข้าใจพฤติกรรมผู้ซื้อในแต่ละขั้นตอน และทราบว่าจะอะไรเป็นสิ่งที่มียอทธิพล นอกจากนี้ที่สนคคอื่น ๆ ปัจจัยด้านสถานการณ์ที่มีได้คาดไว้ และความเล็งที่คาดการณ์ได้อาจจะมีผลต่อการตัดสินใจซื้อ เช่นเดียวกับระดับความพอใจหลังการซื้อ และกิจกรรมหลังการซื้อจะเป็นส่วนหนึ่งในหน้าที่ของบริษัท ผู้บริโภคที่พอใจจะมีการซื้อในครั้งต่อไป ผู้บริโภคที่ไม่พอใจจะหยุดการซื้อผลิตภัณฑ์ และยังมีที่ท้าวว่าจะแพร่กระจายคำบอกเล่าไปยังเพื่อน ๆ อีกด้วย ในเหตุผลนี้ทางบริษัทจะต้องสร้างความพอใจของผู้บริโภคให้มั่นคงในทุกๆระดับของกระบวนการซื้อ

## 2.3 แนวคิดปัจจัยส่วนประสมทางการตลาด

Kotler (2003) ได้อธิบายว่า ส่วนประสมทางการตลาดที่สามารถควบคุมได้ซึ่งใช้ร่วมกันเพื่อตอบสนองความพึงพอใจแก่กลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วยเครื่องมือต่อไปนี้

**1. ผลิตภัณฑ์ (Product)** หมายถึง สิ่งที่น่าเสนอกับผู้บริโภคเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของผู้บริโภคคือผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่า (Value) ในสายตาของลูกค้า คุณค่าของสินค้าในรูปตัวเงินก็คือราคา (Value) ของสินค้า ผู้ขายจะเป็นผู้กำหนดราคาผลิตภัณฑ์ ผู้ซื้อจะเกิดการตัดสินใจซื้อก็ต่อเมื่อมีการยอมรับในตัวสินค้าผลิตภัณฑ์

**2. ราคา (Price)** หมายถึง ราคาทุน (Cost) ที่ลูกค้าจ่ายไปในการได้รับผลิตภัณฑ์มา ต้นทุนอยู่ในรูปของตัวเงิน ซึ่งผู้บริโภคจะนำมาเปรียบเทียบกับระหว่างมูลค่า (Value) ของผลิตภัณฑ์กับราคาผลิตภัณฑ์นั้น ถ้ามูลค่าสูงกว่าต้นทุนก็ตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์

**3. สถานที่ (Place)** หมายถึง โครงสร้างของช่องทางซึ่งประกอบด้วย สถาบันและกิจกรรมใช้เพื่อเคลื่อนย้ายสินค้าและบริการจากองค์กรหรือผู้ผลิตไปยังตลาด

**4. การส่งเสริมการตลาด (Promotion)** หมายถึง กิจกรรมที่ใช้ในการกระตุ้นใจให้ลูกค้ามีทัศนคติและพฤติกรรมการซื้อตามที่ผู้ขายนำเสนอสินค้าหรือบริการ โดยมีกิจกรรมในการส่งเสริมการตลาด หลากหลาย ได้แก่ การโฆษณาผ่านสื่อต่างๆ การส่งเสริมการขายที่สามารถกระตุ้นความสนใจให้เกิดการซื้อ เช่น การให้ของแถมหรือข้อเสนอพิเศษในการซื้อ เป็นต้น

## 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมลักษณ์ ศาสตร์ประสิทธิ์ (2556) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อที่อยู่อาศัยซึ่งเป็นทรัพย์สินรอการขาย : กรณีศึกษาที่อยู่อาศัยซึ่งเป็นทรัพย์สินรอการขายของธนาคารอาคารสงเคราะห์ ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเมื่อเลือกซื้อที่อยู่อาศัยที่เป็นทรัพย์สินรอการขายคือ ปัจจัยทางการเงิน และสิ่งที่คำนึงถึงมากที่สุด คือ เรื่องของราคาที่เหมาะสมและถูกกว่า รองลงมาจะเป็นปัจจัยด้านสินเชื่อ

สุรัชนา ถิ่นไทยงาม (2560) ศึกษาพฤติกรรมและปัจจัยที่มีผลต่อการซื้อทรัพย์สินรอการขายของธนาคารอาคารสงเคราะห์ สาขาลำพูน จังหวัดลำพูน ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ ปัจจัยด้านราคา ปัจจัยด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ปัจจัยด้านการส่งเสริมการตลาด ปัจจัยด้านพนักงาน ปัจจัยด้านลักษณะทางกายภาพ และปัจจัยด้านกระบวนการ ทุกปัจจัยมีผลต่อการตัดสินใจซื้อทรัพย์สินรอการขายในระดับมาก

### 3. วิธีการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ มีวิธีการดำเนินงานวิจัย ดังนี้

#### 3.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

##### 3.1.1 ประชากร

การกำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยผู้วิจัยเลือกให้หลักการกำหนดโดยไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non probability sampling) โดยเลือกเจาะจงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Section manger) ทั้งนี้กำหนดคุณลักษณะของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ต้องศึกษา คือ

1. หัวหน้าฝ่ายจัดการสินทรัพย์หรือการขายธนาคารออมสิน ของศูนย์บริหารหนี้ ภาค 9 จำนวน 1 ราย
2. นิติกรฝ่ายจัดการสินทรัพย์หรือการขายธนาคารออมสิน ของศูนย์บริหารหนี้ ภาค 9 จำนวน 1 ราย
3. เจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการสินทรัพย์หรือการขายธนาคารออมสิน ของศูนย์บริหารหนี้ ภาค 9 จำนวน 2 ราย
4. เจ้าหน้าที่ดูแลการจำหน่ายสินทรัพย์หรือการขายธนาคารออมสิน ของศูนย์บริหารหนี้ ภาค 9 จำนวน 2 ราย

##### 3.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับปัญหาเกี่ยวกับทรัพย์สินรอกการขาย (NPA) ประกอบด้วย

1. ปัญหาด้านการจำหน่ายทรัพย์สินรอกการขาย (NPA)
2. ปัญหาด้านคุณภาพของทรัพย์สินรอกการขาย (NPA)
  - 2.1 ปัญหาสภาพทรัพย์สินรอกการขาย (NPA) ทรุดโทรม
  - 2.2 เจ้าของเดิม / ผู้อยู่อาศัยไม่ยอมออก
  - 2.3 ทรัพย์สินรอกการขาย (NPA) ถูกบุกรุก และทำลายทรัพย์สินจากบุคคลภายนอก ซึ่งทำให้ธนาคารต้องเสียค่าใช้จ่ายในการฟ้องขับไล่
  - 2.4 ค่าใช้จ่ายส่วนกลางทรัพย์สินรอกการขาย (NPA)
3. ปัญหาด้านราคาทรัพย์สิน

#### 3.2 การวิจัยเชิงปริมาณ

##### 3.2.1 ประชากร

ประชาชนที่เข้าร่วมประมวลทรัพย์สินรอกการขายของกรมบังคับคดี ณ สำนักงานบังคับคดีจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งสถานที่สำหรับการจัดงานขายทอดตลาดทรัพย์สินของพื้นที่ จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดลำพูน และจังหวัดลำปาง โดยกำหนดขึ้นทุกวันพฤหัสบดีของสัปดาห์ ซึ่งการจัดเก็บแบบสอบถาม จะมุ่งเก็บแบบสอบถามกับประชาชนที่ต้องการประมวลทรัพย์สินรอกการขายของธนาคารออมสิน ภาค 9 จำนวน 400 ราย ใช้วิธีการสุ่มแบบสะดวก (Convenience Sampling)

##### 3.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา สถานภาพ อาชีพ รายได้ต่อเดือน โดยเป็นแบบสอบถามแบบปลายปิด (Close-Ended Response Question)

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมกรซื้อทรัพย์สินรอกการขายของกลุ่มตัวอย่างของกลุ่มตัวอย่าง  
ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนประสมทางการตลาด ประกอบด้วย ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา  
ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย และด้านส่งเสริมการตลาด

สำหรับคำถามตอนที่ 2 และ 3 จะเป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า Rating Scale Method  
รูปแบบของลิเคิร์ต (Likert's Scale) โดยมีให้เลือก 5 ระดับ (น้อยที่สุด – มากที่สุด)

### 3.2.3 ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยนำแบบสอบถาม ไปตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาและตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น  
(Reliability) ของข้อมูล พบว่ามีค่าความเชื่อมั่นโดยรวม เท่ากับ 0.901

### 3.2.4 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

วิเคราะห์หาความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับการทดสอบความสัมพันธ์  
ใช้การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

## 4. ผลการศึกษา

### 4.1 ผลการวิเคราะห์งานวิจัยเชิงคุณภาพ

สรุปผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสาเหตุของปัญหาในการจำหน่ายทรัพย์สินรอกการขายของธนาคารออมสิน  
พบว่า

1. ปัญหาสภาพทรัพย์สินทรุดโทรม
2. ปัญหาการตั้งราคาทรัพย์สินที่ไม่เหมาะสมกับสภาพทรัพย์สิน
3. ปัญหาสื่อที่ใช้สำหรับการประชาสัมพันธ์ทรัพย์สินรอกการขายของธนาคารออมสิน
4. ปัญหาพนักงานไม่เพียงพอต่อการเสนอขายทรัพย์สินรอกการขายของธนาคาร ออมสิน

ดังนั้น ธนาคารออมสินจะให้ความสำคัญกับการปล่อยสินเชื่อสำหรับทรัพย์สินรอกการขาย โดยการลด  
ระยะเวลาในการพิจารณา และการให้วงเงินสินเชื่อ 100% ของราคาประเมินทรัพย์สินเงื่อนไขของสินเชื่อสำหรับลูกค้าที่  
ต้องการซื้อทรัพย์สินรอกการขายของธนาคารออมสินมีความเหมาะสม

### 4.2 ผลการวิเคราะห์งานวิจัยเชิงปริมาณ

#### 4.2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 52 มีอายุระหว่าง 31-40 ปี ร้อยละ 52.5 ระดับการศึกษาสูงกว่าค่า  
กว่าปริญญาตรี ร้อยละ 59.3 มีอาชีพข้าราชการ/รัฐวิสาหกิจ ร้อยละ 82 มีสถานภาพสมรส ร้อยละ 66 ระดับเงินเดือน  
20,000-40,000 บาท ร้อยละ 58.8

#### 4.2.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมกรซื้อทรัพย์สินรอกการขาย

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ต้องการลักษณะทรัพย์สินรอกการขายที่ คือ ซื้ออยู่อาศัยเอง รูปแบบบ้านเดี่ยว ต้องการ  
ราคาทรัพย์สินต่ำกว่า 1 ล้านบาท สำหรับปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่ต้องการ คือ ทำเลที่ตั้งเหมาะสม ราคามีความ  
เหมาะสมกับคุณภาพ โดยต้องการซื้อผ่านหน่วยงานของธนาคารและต้องการกู้ได้เต็มจำนวนราคาประเมินของ  
ธนาคาร

#### 4.2.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนประสมทางการตลาด

**ด้านผลิตภัณฑ์** กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญต่อยุทธศาสตร์ด้านผลิตภัณฑ์ โดยรวมในระดับมาก โดยจัดลำดับความสำคัญ อันดับหนึ่ง คือ ทำเลและที่ตั้ง มีความน่าเชื่อถือ อันดับสอง คือ ความสะดวกในการเดินทาง มีจำนวนเพียงพอ และ อันดับสาม คือ สภาพแวดล้อมทั่วไป

**ด้านราคา** กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญต่อยุทธศาสตร์ด้านราคา โดยรวมในระดับมาก โดยจัดลำดับความสำคัญ อันดับหนึ่ง คือ ราคามีความเหมาะสมกับคุณภาพ อันดับสอง คือ อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ในปัจจุบัน และ อันดับสาม คือ ระยะเวลาในการผ่อนชำระ ในระดับมาก

**ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย** กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญต่อยุทธศาสตร์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย โดยรวมในระดับมาก โดยจัดลำดับความสำคัญ อันดับหนึ่ง คือ หน่วยงานภายในธนาคาร เช่น ฝ่ายบริหาร ทรัพย์สินของธนาคาร เป็นผู้ขายในระดับมาก อันดับสอง คือ ขายโดยผ่านสื่อออนไลน์ และ อันดับสาม คือ ขายโดยผ่านบุคคลใกล้ชิดใน ระดับมาก

**ด้านการส่งเสริมการตลาด** กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญต่อยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมการตลาด โดยรวมในระดับมาก โดยจัดลำดับความสำคัญ อันดับหนึ่ง คือ กู้ได้เต็มจำนวนราคาประเมินของธนาคาร อันดับสอง คือ การผ่อนเงินค่างวดโดยไม่เสียดอกเบี้ย และ อันดับสาม คือ มีส่วนลดพิเศษ และของแถมต่างๆ

#### 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาสาเหตุของปัญหา

จากการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถหาสาเหตุของปัญหาในการจำหน่ายทรัพย์สินรอการขายของธนาคารออมสิน ดังนี้

1. ปัญหาสภาพทรัพย์สินทรุดโทรม ทั้งนี้เนื่องจากปัจจุบันทรัพย์สินรอการขายของธนาคารออมสิน เขตลำพูน มีจำนวนมากถึง 150 หลัง แต่ทำเลของทรัพย์สินได้อยู่กระจัดกระจายทำให้ยากต่อการดูแล ประกอบกับธนาคารออมสินไม่มีงบประมาณในการบำรุงรักษาและจัดจ้างหน่วยงานที่ดูแลเฉพาะ ทำให้ทรัพย์สินรอการขายเกิดการทรุดโทรม ถูกบุกรุกจากบุคคลภายนอก สอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ที่ว่า ทรัพย์สินรอการขายทรุดโทรมเกิดได้จาก 2 กรณี คือ 1. ทรัพย์สินมีความทรุดโทรมก่อนโดนยึด เนื่องจากลูกค้าตั้งใจจะปล่อยทรัพย์สินให้โดนยึด ทำให้เมื่อธนาคารซื้อทรัพย์สินจากกรมบังคับคดีจะได้ทรัพย์สินในสภาพทรุดโทรม 2. ทรัพย์สินที่ทรุดโทรมหลังจากธนาคารซื้อทรัพย์สินจากกรมบังคับคดี เนื่องจากการซื้อทรัพย์สินธนาคารคืนจากกรมบังคับคดี จะไม่ระบุสถานที่ตั้ง ดังนั้นทรัพย์สินที่ได้มาอยู่กระจายในพื้นที่ต่าง ๆ บางพื้นที่อาจห่างไกลจากที่ตั้งของธนาคารออมสิน ทำให้การเข้าไปดูแลทรัพย์สินมีความลำบาก ประกอบกับทรัพย์สินรอการขายถูกบุกรุก และทำลายทรัพย์สินจากบุคคลภายนอกหรือเจ้าของเดิมรื้อถอนออกไป

2. ปัญหาการตั้งราคาทรัพย์สินที่ไม่เหมาะสมกับสภาพทรัพย์สิน ทั้งนี้เนื่องจาก ทรัพย์สินรอการขายทั้งหมดของธนาคารออมสินจะถูกตั้งราคาขายจากหน่วยงานส่วนกลางซึ่งจะพิจารณาจากเอกสารการยื่นกู้ เทียบกับราคาของกรรมที่ดิน แต่ส่วนใหญ่กว่าทรัพย์สินจะถูกยึดทรัพย์สินเพื่อเข้าสู่กระบวนการเป็นทรัพย์สินรอการขายของธนาคาร จะใช้เวลานาน ซึ่งสภาพทรัพย์สินจะมีการเปลี่ยนไปจากในภาพที่เคยยื่นกู้ ทำให้ราคาของทรัพย์สิน บางส่วนจะราคาสูงเกินเมื่อเทียบกับสภาพทรัพย์สินในปัจจุบัน

3. ปัญหาสื่อที่ใช้สำหรับการประชาสัมพันธ์ทรัพย์สินรอการขายของธนาคารออมสิน ทั้งนี้เนื่องจาก ปัจจุบันสื่อที่ธนาคารออมสินใช้เพื่อนำเสนอขายทรัพย์สินรอการขาย มี 3 ช่องทาง คือ

1. การจัดงานจำหน่ายทรัพย์สินรอกการขายของธนาคาร ซึ่งจะจัดขึ้นปีละ 1 ครั้ง
2. ประกาศขายในธนาคารออมสินสาขาต่าง ๆ
3. ใน website ของธนาคารออมสิน

ซึ่งทั้ง 3 ช่องทางถือว่าเป็นการประชาสัมพันธ์น้อยเกินไป

4. ปัญหาพนักงานไม่เพียงพอต่อการเสนอขายทรัพย์สินรอกการขายของธนาคาร ออมสิน ทั้งนี้เนื่องจากปัจจุบันธนาคารออมสินจัดตั้งศูนย์บริหารหนี้ ฯ ขึ้นในแต่ละเขต ดังนั้นทรัพย์สินรอกการทั้งหมดจะอยู่ภายใต้การดูแลของศูนย์บริหารหนี้ ฯ ซึ่งศูนย์บริหารหนี้ ฯ เขตลำพูน มีผู้รับผิดชอบดูแลทรัพย์สินรอกการขาย จำนวน 3 คน ซึ่งถือว่าน้อยเมื่อเทียบกับทรัพย์สินที่ต้องดูแลทั้งหมด

5. ปัญหาการขาดงบประมาณในการดูแลทรัพย์สิน ทั้งนี้เนื่องจาก ปัจจุบันธนาคารออมสินยังไม่มีการจัดทำงบประมาณสำหรับดูแล บำรุงรักษาทรัพย์สิน โดยเฉพาะ ทำให้ทรัพย์สินรอกการขายส่วนใหญ่มีสภาพทรุดโทรม

#### 4.4 แนวทางเลือกการแก้ไขปัญหา

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปแนวทางการแก้ไขปัญหาทรัพย์สินรอกการจำหน่าย ดังนี้

**แนวทางที่ 1** กลยุทธ์ปรับปรุงคุณภาพการบริการของพนักงานสินเชื่อ ธนาคารออมสินควรให้ความสำคัญกับการอนุมัติวงเงินสินเชื่อ สำหรับทรัพย์สินรอกการจำหน่าย โดยอาจอนุมัติในวงเงินที่สูงกว่าราคาทรัพย์สิน เพื่อให้ลูกค้ามีงบประมาณในการบำรุงรักษาทรัพย์สินหลังจากซื้อทรัพย์สิน อีกทั้งควรกำหนดระยะเวลาการพิจารณาสินเชื่อสำหรับทรัพย์สินรอกการจำหน่ายให้ไม่เกิน 7 วัน เพื่อเป็นแรงจูงใจให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อทรัพย์สินมากขึ้น สอดคล้องกับผู้ใช้สัมภาษณ์ที่เสนอแนวทางการแก้ปัญหา คือ ธนาคารออมสินจะให้ความสำคัญกับการปล่อยสินเชื่อสำหรับทรัพย์สินรอกการจำหน่าย โดยการลดระยะเวลาในการพิจารณา และการให้วงเงินสินเชื่อ 100% ของราคาประเมินทรัพย์สิน

**แนวทางที่ 2** กลยุทธ์การปรับปรุงคุณภาพทรัพย์สินรอกการจำหน่าย เป็นแนวทางการดำเนินการปรับปรุงคุณภาพของทรัพย์สินรอกการจำหน่าย ก่อนเสนอจำหน่ายให้กับลูกค้า และระหว่างการเก็บรักษาทรัพย์สินรอกการจำหน่าย สอดคล้องกับผู้ใช้สัมภาษณ์ที่เสนอแนวทางการแก้ปัญหา คือ ธนาคารออมสินควรปรับปรุงทรัพย์สินรอกการจำหน่ายก่อนการนำมาจำหน่ายกับลูกค้า โดยการจัดตั้งหน่วยงานที่มีหน้าที่ดูแล โดยเฉพาะ หรือจ้างบริษัทเอกชนเข้ามาดูแลในส่วนนี้ เพื่อแก้ปัญหาสภาพทรัพย์สินทรุดโทรม โดยเฉพาะทรัพย์สินรอกการจำหน่ายที่อยู่ในกลุ่ม บ้านเดี่ยว ที่มีราคาต่ำกว่า 1 ล้านบาท เพราะจากการแจกแบบสอบถาม พบว่า ลูกค้าธนาคารออมสินส่วนใหญ่มีความต้องการทรัพย์สินรอกการจำหน่ายประเภทบ้านเดี่ยว ที่มีราคาต่ำกว่า 1 ล้านบาท มากที่สุด

**แนวทางที่ 3** กลยุทธ์การตั้งราคาทรัพย์สินให้มีความเหมาะสมกับสภาพทรัพย์สิน ปัญหาการตั้งราคาทรัพย์สินของการจำหน่าย ถือเป็นปัญหาที่สำคัญที่ควรแก้ไขมากที่สุด เพราะจุดเด่นของทรัพย์สินรอกการจำหน่ายคือราคาที่ต่ำกว่าตลาด แต่ถ้าได้ราคาต่ำกว่าตลาดแต่ต้องมาปรับปรุงทรัพย์สินในงบประมาณที่สูง อาจเป็นเหตุผลให้ลูกค้าไม่สนใจทรัพย์สินดังกล่าวได้ ดังนั้น นอกจากการปรับปรุงทรัพย์สินก่อนการจำหน่าย ควรมีการประเมินสภาพทรัพย์สินที่แท้จริงก่อนการตั้งราคาจำหน่าย สอดคล้องกับผลการศึกษาที่พบว่า ลูกค้าธนาคารออมสินให้ความสำคัญกับราคาของทรัพย์สินมีความเหมาะสมกับคุณภาพของทรัพย์สินในระดับมากที่สุด

**แนวทางที่ 4** กลยุทธ์ปรับปรุงและเพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ทรัพย์สินรอกการจำหน่าย จากการศึกษาพบว่าช่องทางการประชาสัมพันธ์ทรัพย์สินรอกการจำหน่ายยังมีความจำกัด ดังนั้น ควรเพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับผลการศึกษาที่พบว่า ลูกค้าธนาคารออมสินให้ความสำคัญกับการเพิ่มช่อง

ทางการโฆษณาผ่านสื่อต่างๆ ในระดับมาก นอกจากนี้ จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมาพบว่า การจัดงานจำหน่ายทรัพย์สินรอกการจำหน่าย สามารถจำหน่ายทรัพย์สินรอกการจำหน่ายได้ ร้อยละ 40 ดังนั้น ธนาคารออมสินควรพิจารณาเพิ่มการจัดงานจากปีละ 1 ครั้ง เป็น 2-3 ครั้งต่อปี

## 5. สรุปผลการศึกษา

จากการวิเคราะห์แนวทางในการแก้ปัญหาทรัพย์สินรอกการจำหน่ายทั้ง 4 ผู้วิจัยได้เลือก 3 แนวทาง เนื่องจากเป็นแนวทางที่สำคัญที่สุดในการเพิ่มยอดการจำหน่ายทรัพย์สินรอกการขายของธนาคารออมสิน คือ

**แนวทางที่ 1** กลยุทธ์การปรับปรุงคุณภาพทรัพย์สินรอกการจำหน่าย เป็นแนวทางการดำเนินการปรับปรุงคุณภาพของทรัพย์สินรอกการจำหน่าย ก่อนเสนอจำหน่ายให้กับลูกค้า และระหว่างการเก็บรักษาทรัพย์สินรอกการจำหน่าย สอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ที่เสนอแนวทางการแก้ปัญหา คือ ธนาคารออมสินควรปรับปรุงทรัพย์สินรอกการจำหน่ายก่อนการนำมาจำหน่ายกับลูกค้า โดยการจัดตั้งหน่วยงานที่มีหน้าที่ดูแลโดยเฉพาะ หรือจ้างบริษัทเอกชนเข้ามาดูแลในส่วนนี้ เพื่อแก้ปัญหาสภาพทรัพย์สินทรุดโทรม โดยเฉพาะทรัพย์สินรอกจำหน่ายที่อยู่ในกลุ่ม บ้านเดี่ยว ที่มีราคาต่ำกว่า 1 ล้านบาท เพราะจากการแจกแบบสอบถาม พบว่า ลูกค้าธนาคารออมสินส่วนใหญ่มีความต้องการทรัพย์สินรอกจำหน่ายประเภทบ้านเดี่ยว ที่มีราคาต่ำกว่า 1 ล้านบาท มากที่สุด

**แนวทางที่ 2** กลยุทธ์การตั้งราคาทรัพย์สิน ให้มีความเหมาะสมกับสภาพทรัพย์สิน ปัญหาการตั้งราคาทรัพย์สินรอกการจำหน่าย ถือเป็นปัญหาที่สำคัญที่ควรแก้ไขมากที่สุด เพราะจุดเด่นของทรัพย์สินรอกการจำหน่ายคือราคาที่ต่ำกว่าตลาด แต่ถ้าได้ราคาต่ำกว่าตลาดแต่ต้องมาปรับปรุงทรัพย์สินในงบประมาณที่สูง อาจเป็นเหตุผลให้ลูกค้าไม่สนใจทรัพย์สินดังกล่าวได้ ดังนั้น นอกจากการปรับปรุงทรัพย์สินก่อนการจำหน่าย ควรมีการประเมินสภาพทรัพย์สินที่แท้จริงก่อนการตั้งราคาจำหน่าย สอดคล้องกับผลการศึกษาที่พบว่า ลูกค้าธนาคารออมสินให้ความสำคัญกับราคาของทรัพย์สินมีความเหมาะสมกับคุณภาพของทรัพย์สินในระดับมากที่สุด

**แนวทางที่ 3** กลยุทธ์ปรับปรุงและเพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ทรัพย์สินรอกการจำหน่าย จากการศึกษาพบว่าช่องทางการประชาสัมพันธ์ทรัพย์สินรอกการจำหน่ายยังมีความจำกัด ดังนั้น ควรเพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับผลการศึกษาที่พบว่า ลูกค้าธนาคารออมสินให้ความสำคัญกับการเพิ่มช่องทางการโฆษณาผ่านสื่อต่างๆ ในระดับมาก นอกจากนี้ จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมาพบว่า การจัดงานจำหน่ายทรัพย์สินรอกการจำหน่าย สามารถจำหน่ายทรัพย์สินรอกการจำหน่ายได้ ร้อยละ 40 ดังนั้น ธนาคารออมสินควรพิจารณาเพิ่มการจัดงานจากปีละ 1 ครั้ง เป็น 2-3 ครั้งต่อปี

## เอกสารอ้างอิง

ปานพิชญ จันทรเพ็ญ. (2558). การศึกษาปัญหา และการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อแก้ไขปัญหาการจำหน่ายสินทรัพย์รอกการขายหรือสินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPA : Non Performing Asset) ของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน). การศึกษาค้นคว้า บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

ลักษณะนารา ฤทธิ์เจริญ. (2558). ศึกษาวิธีการในการสนับสนุนการจำหน่ายสินทรัพย์รอกการขายของบริษัทบริหารสินทรัพย์ในประเทศไทย. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.



- 
- วีระรัตน์ กิจเลิศไพโรจน์. (2556). การตลาดธุรกิจบริการ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สมลักษณ์ ศาสตร์ประสิทธิ์. (2556). ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อที่อยู่อาศัยซึ่งเป็นทรัพย์สินรอการขาย : กรณีศึกษาที่อยู่อาศัยซึ่งเป็นทรัพย์สินรอการขายของธนาคารอาคารสงเคราะห์. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุรัชนา ถิ่นไทยงาม. (2560). ศึกษาพฤติกรรมและปัจจัยที่มีผลต่อการซื้อทรัพย์สินรอการขายของธนาคารอาคารสงเคราะห์ สาขาลำพูน จังหวัดลำพูน. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- Kotler, P. (2003). *Marketing, an introduction* (9<sup>th</sup>ed.). New Jersey: Pearson Prentice.