

การศึกษาปัญหาหนี้ค้างชำระ (NPLs) ของธนาคารออมสินเขตบุรีรัมย์

ฉรรตฤกษ์ บุญสั้น¹, บุญเลิศ จิตรมณีโรจน์²

¹ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการเงิน, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย E-mail: Chattarin0661@hotmail.com

² อาจารย์ประจำ คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ถนนวิภาวดีรังสิต เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400

Email: boonlert_jit@utcc.ac.th

บทคัดย่อ

การศึกษานี้ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาหนี้ค้างชำระ (NPLs) ของธนาคารออมสินเขตบุรีรัมย์ และเพื่อหาแนวทางการป้องกันการเกิดปัญหาหนี้ค้างชำระ (NPLs) ของธนาคารออมสินเขตบุรีรัมย์ ใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยการรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และทุติยภูมิ (Secondary Data) มาวิเคราะห์หาหาแนวทางการป้องกันการเกิดปัญหาโดยใช้ทฤษฎีกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process)

การศึกษาพบว่า 1) ปัญหาหนี้ค้างชำระ (NPLs) ของธนาคารออมสินเขตบุรีรัมย์ มาจากปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายในของลูกหนี้ และลักษณะของกิจการ โดยปัจจัยที่มีผลต่อปัญหาหนี้ค้างชำระ (NPLs) อันดับแรกคือ ด้านลักษณะของกิจการ รองลงมา คือ ปัจจัยภายนอกธนาคาร ปัจจัยภายในของลูกหนี้และปัจจัยภายในธนาคาร 2) แนวทางการป้องกัน คือการให้ความสำคัญในการวิเคราะห์สินเชื่อมากยิ่งขึ้น มีระบบการติดตามและทวงหนี้อย่างรัดกุมและมีการติดตามลูกค้าอยู่เสมอ โดยมีแผนการปฏิบัติการคือ กำหนดขอบเขต หน้าที่การปฏิบัติงาน รายละเอียดของแผน อบรมให้ความรู้ และติดตามผลการดำเนินงานตามแนวทางเลือก คือ การจัดแบ่งกลุ่มลูกค้า การบริหารลูกค้าสัมพันธ์สร้างความแตกต่างในการให้บริการ สร้างความคุ้มค่าและเพิ่มช่องทางการให้บริการ 3) ปัจจัยความสำเร็จ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรที่ดี ทักษะและความสามารถของพนักงานและทีมงาน การสื่อสารที่ดีและวิธีการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ และ 4) แผนสำรอง คือ ต้องมีการวิเคราะห์ถึงสถานการณ์ทั้งภายในภายนอกองค์กรเป็นระยะ การประเมินและพัฒนาพนักงานให้อยู่ในมาตรฐานอย่างสม่ำเสมอ และวางแผนอัตรากำลังคนให้เหมาะสม

คำสำคัญ: : ปัญหาหนี้ค้างชำระ(NPLs) , แนวทางการป้องกันการเกิดปัญหาหนี้ค้างชำระ(NPLs) ,ธนาคารออมสิน,

ABSTRACT

The objective of this research was to study non-performing loan (NPLs) problem of Government Savings Bank (Buriram Province) and the preventive action guidelines for non-performing loan (NPLs) problem of Government Savings Bank (Buriram Province). The research method was the collection and analysis of primary data and secondary data using Strategic Management Process theory to find the preventive action guidelines for non-performing loan (NPLs) problem.

The results of this research showed that: 1) non-performing loan (NPLs) problem of Government Savings Bank (Buriram Province) is caused by the nature of business, the external factors of the bank, the internal factors of debtors, and the internal factors of the bank respectively; 2) the preventive action guidelines for non-performing loan

(NPLs) problem were to focus more on banking credit analysis, cautious debt collection system, and regular follow-up with customers, by creating operational plans specifying job responsibilities, scope of works, plan details, required training, and follow-up result on operational performance of customer classification, customer relationship management, service differentiation, worthiness build-up, and the addition of service channels; 3) the success factors were the accurate analysis of organizational environments, skills and abilities of employees and work teams, effective communication, and efficient problem solving; and 4) contingency plan must include regular analysis of organization's internal and external situation, routine employee performance appraisal and development, and proper manpower planning.

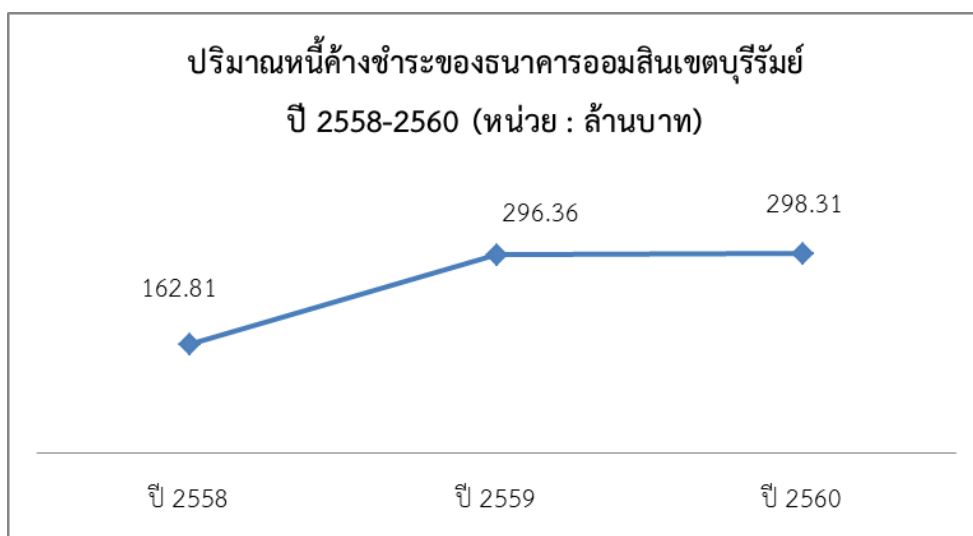
Keywords: non-performing loan (NPLs) problem, preventive action guidelines for non-performing loan (NPLs) problem, Government Savings Bank

1. บทนำ

ธนาคารออมสิน เป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ซึ่งมีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจในรูปแบบของสถาบันการเงินที่มีรัฐบาลเป็นประกัน อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลังและดำเนินการธุรกิจภายใต้ พระราชบัญญัติธนาคารออมสิน พ.ศ. 2489 การดำเนินงานของธนาคารออมสินที่ผ่านมา ได้มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาระบบการบริหารและดำเนินงานในทุกด้าน ธนาคารมีการปรับปรุงโครงสร้างให้เข้ากับสถานการณ์ โดยระดมทรัพยากรในทุกด้าน ทั้งด้านภาพลักษณ์ และรูปแบบการให้บริการที่ทันสมัยให้ครบวงจรยิ่งขึ้น เพื่อรองรับการให้บริการที่สอดคล้องต่อความต้องการครอบคลุมลูกค้าทุกกลุ่ม ธนาคารออมสินมีการบริการหลากหลายประเภท ได้แก่ ผลิตภัณฑ์เงินฝาก เงินฝากกระแสรายวัน เพื่อเรียก และฝากประจำ ผลิตภัณฑ์เงินฝากสงเคราะห์ชีวิต ผลิตภัณฑ์บริการด้านสลากออมสินและพันธบัตร บริการด้านสินเชื่อต่างๆ โดยรัฐบาลได้มีการสนับสนุนให้ธนาคารออมสินเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาและกระตุ้นเศรษฐกิจฐานราก ดังนั้นธนาคารออมสินจึงมีส่วนในการกระจายสินเชื่อและมุ่งเน้นการ ส่งเสริมการสร้างรายได้ไปยังส่วนภูมิภาคของประเทศ โดยการให้สินเชื่อโดยตรงแก่ประชาชน ทั้งสินเชื่อบุคคล สินเชื่อตามนโยบายรัฐ และสินเชื่อองค์กรชุมชน โดยมีวัตถุประสงค์การออกให้หลายประการ คือ เพื่อเป็นเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินกิจการเพื่อลงทุนประกอบอาชีพ ทดแทนการก่อหนี้ในระบบ เพื่อปิดหนี้ในระบบ เพื่อลงทุนในทรัพย์สินถาวร หรือเพื่อไถ่ถอนจำนอง จากสถาบันการเงินอื่น หรือเงินทุนหมุนเวียนในการประกอบอาชีพ หรือเป็นค่าใช้จ่ายที่จำเป็นต่อการดำรงชีพ หรือชำระหนี้อื่นๆ สินเชื่อที่สนับสนุนให้ประชาชนประกอบอาชีพ หรือมีธุรกิจขนาดย่อมเป็นของตนเอง โดยให้สินเชื่อเพื่อเป็นเงินทุนหรือ ใช้ในการหมุนเวียนในการใช้จ่ายและชำระหนี้ต่างๆ เป็นต้น (ธนาคารออมสิน, 2560)

โอกาสด้านสินเชื่อของธนาคารออมสินมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง จึงจำเป็นต้องมีกลยุทธ์เพื่อเร่งขยายสินเชื่อ และพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างมั่นคงการพิจารณาให้สินเชื่อ ต้องมีการวิเคราะห์พิจารณาถึงความเสี่ยงหรือโอกาสที่จะได้รับการชำระคืนทั้งเงินต้นและดอกเบี้ยว่ามีมากน้อยเพียงใด การวิเคราะห์สินเชื่อจึงมีความซับซ้อนมากขึ้น การที่จะพิจารณาโดยอาศัยความคุ้นเคยหรือคุณสมบัติอย่างกว้างๆ ย่อมไม่เพียงพอ ธนาคารจึงจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์หลักการวิเคราะห์สินเชื่อตามหลักการสมัยใหม่เข้าไปช่วย เช่น หลักการประเมินความเสี่ยงในการให้สินเชื่อ การวิเคราะห์ทางการเงิน (Financial statement analysis) เพื่อป้องกันความเสี่ยงจากหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ หรือ NPL (Non-Performing Loan) (วัชรระ ปิยะพงษ์, 2561)

จากผลการดำเนินงานด้านสินเชื่อของธนาคารออมสินเขตบุรีรัมย์ ปี 2561 พบว่าลูกค้าสินเชื่อรายใหม่ของธนาคารเริ่มผิมนัดชำระหนี้ มียอดค้างชำระสูงขึ้น และทำให้ธนาคารมีปัญหานี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs) ตามมา และจากรายงานปริมาณหนี้ค้างชำระของธนาคาร แสดงตัวเลขให้เห็นว่าในปี 2558 มีหนี้ค้างชำระ 162.81 ล้านบาท ปี 2559 มีหนี้ค้างชำระ 296.36 ล้านบาท และปี 2560 มีหนี้ค้างชำระ 298.31 ล้านบาท เมื่อเทียบสัดส่วนกับเป้าหมายตามตัวชี้วัด (KPI) แล้วปริมาณหนี้ค้างชำระมีแนวโน้มสูงขึ้น ทั้งนี้ ธนาคารได้มีการติดตามทวงถามตามขั้นตอนของธนาคารรวมถึงการดำเนินคดีการค้างชำระหนี้ตามกฎหมาย ซึ่งเป็นการแก้ไขปัญหาที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการสินเชื่อ รวมถึงค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินการ



ภาพที่ 1 ปริมาณหนี้ค้างชำระของธนาคารออมสินเขตบุรีรัมย์ ปี 2558-2560

จากปริมาณหนี้ค้างชำระของธนาคารที่มีแนวโน้มสูงขึ้นดังกล่าว ดังนั้นเพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดการค้างชำระหนี้หรือให้มีการค้างชำระหนี้ให้น้อยที่สุด และการอนุมัติสินเชื่อที่มีความรัดกุมมากยิ่งขึ้น ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษาถึงสาเหตุและแนวทางการป้องกันปัญหานี้ค้างชำระ (NPLs) ของธนาคารออมสินเขตบุรีรัมย์ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการบริหารสินเชื่อ และพัฒนาการให้บริการสินเชื่อประเภทต่างๆ ของธนาคารอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

2. แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้

สินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (Non-Performing Loan: NPLs) คือการที่ลูกหนี้สินเชื่อของสถาบันการเงินหรือธนาคารพาณิชย์ ผิมนัดชำระหนี้และไม่สามารถจะชำระดอกเบี้ยและเงินต้นคืนในเวลาที่กำหนดให้สถาบันการเงินเป็นระยะเวลาเกินกว่า 3 เดือนขึ้นไป นับตั้งแต่วันที่พิจารณาอนุมัติจนถึงการเรียกเก็บหนี้ โดยการพิจารณาว่าลูกหนี้รายใด จะเป็น NPLs หรือไม่ให้พิจารณาเป็นรายบัญชีเงินกู้ให้เฉพาะบัญชีที่ผิมนัดเกิน 3 เดือนขึ้นไปและธนาคารพาณิชย์จะต้องกันเงินสำรองเป็นสินทรัพย์จัดชั้นสงสัยจะสูญร้อยละ 100 ตามที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดธนาคารพาณิชย์

ต้องมีระเบียบวิธีควบคุมการปล่อย สินค้าที่มีคุณภาพเพื่อที่จะให้ NPLs อยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำเพื่อที่จะไม่ให้สูญเสียโอกาสทางการเงินที่นำไปกันเป็นเงินสำรอง (ขนิษฐา ก.ศรีสุวรรณ, 2546)

5.2 แนวคิดเกี่ยวกับสาเหตุของการค้างชำระหนี้

ในการดำเนินงานของธนาคาร การค้างชำระหนี้ของลูกค้านี้เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยาก โดยสาเหตุของการค้างชำระหนี้เกิดขึ้นได้จาก 2 ปัจจัยหลัก คือ เกิดจากปัจจัยภายนอก ได้แก่ ปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ หากปัจจัยดังกล่าวเปลี่ยนแปลงย่อมส่งผลกระทบต่อตัวลูกค้า ได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจ นโยบายของรัฐบาล ค่านิยมและเทคโนโลยี หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด และเกิดจากปัจจัยภายใน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในธนาคาร ที่เป็นผู้ปล่อยสินเชื่อเอง และสามารถควบคุมการเปลี่ยนแปลงได้

5.3 แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารหนี้เสีย

การบริหารหนี้ หมายถึง เครื่องมือในการติดตามลูกค้าไม่สามารถชำระหนี้ได้โดยแนวทางของการติดตามหนี้เสีย คือ มีการวางแผน (Planning) การจัดสายงาน (Organization) การปฏิบัติงานตามเป้าหมาย (Acting) การแก้ปัญหาหนี้เสียและการควบคุม (Controlling) ให้หนี้เสียลดลง โดยในการบริหารหนี้เสียนั้นจะต้องคำนึงถึงเป้าหมายหลัก เพื่อให้การปฏิบัติงานในการลดหนี้สอดคล้องกับเป้าหมายหลัก ผู้บริหารและพนักงานจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการติดตามหนี้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะมีอุปสรรคในการติดตามคือ การติดต่อประสานงานระหว่างผู้ติดตามและลูกค้า ซึ่งฝ่ายสินเชื่อ ธนาคารออมสิน (2560) ได้กำหนดให้มีขั้นตอนการติดตามหนี้เสีย ดังนี้

- 1) กำหนดเป้าหมายและนโยบายในการลดหนี้เสียในสถานการณ์ต่างๆ
- 2) กำหนดแผนโครงการลดหนี้เสีย ให้สัมพันธ์กับนโยบายของธนาคาร
- 3) กำหนดหน่วยงานและบุคคลที่ติดตามหนี้ตามแผนโครงการลดหนี้เสีย
- 4) กำหนดการปฏิบัติงานแบบกระจายอำนาจและความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลที่ทำหน้าที่ติดตามหนี้
- 5) ตรวจสอบผลการดำเนินงานกับเป้าหมาย และนโยบายเพื่อให้สอดคล้องกัน เพื่อการแก้ปัญหาได้

ทัน่วงที

- 6) ฝึกอบรมพนักงานที่รับผิดชอบติดตามหนี้เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและกำลังใจในการทำงาน

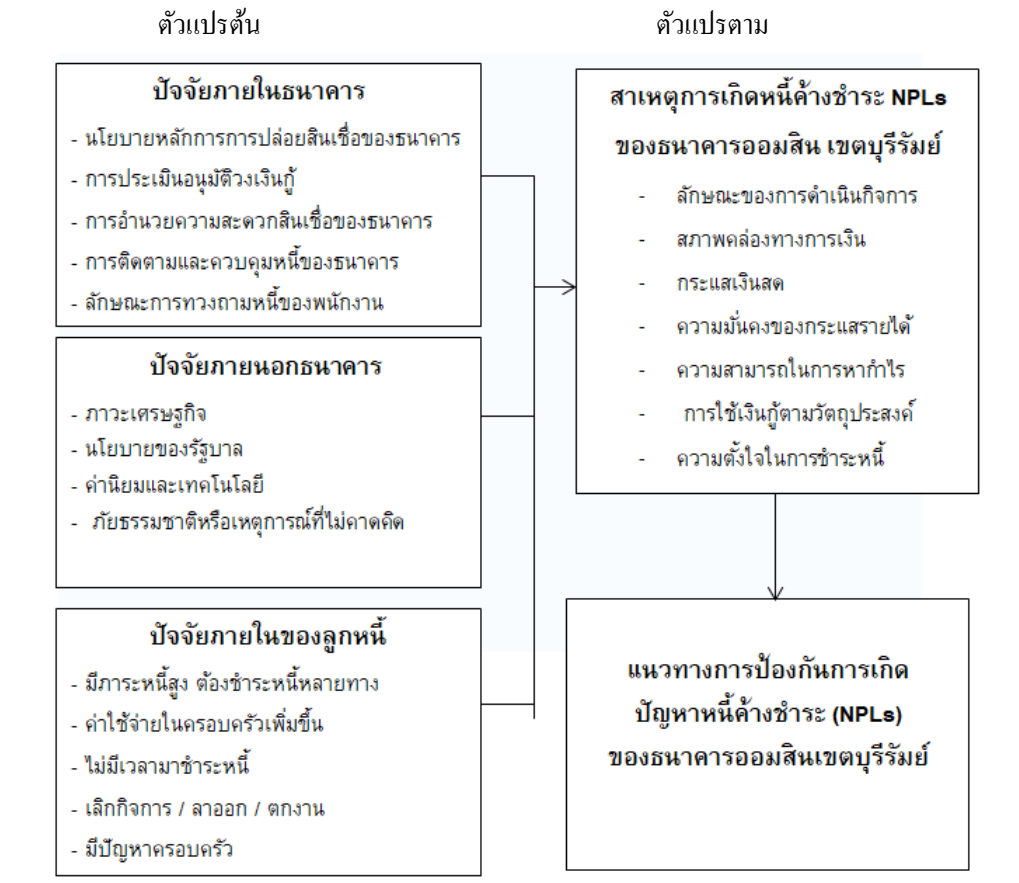
5.4 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์เพื่อการแก้ปัญหา

การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบจากวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่ผ่านกระบวนการคิดวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก องค์กร ประกอบด้วย การตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก การจัดทำกลยุทธ์ แผนกลยุทธ์หรือแผนระยะยาว การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการประเมินผลและการควบคุม เพื่อวางแนวทางการดำเนินงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ และก่อให้เกิดความได้เปรียบจากคู่แข่งทางธุรกิจ (จินตนา บุญบงการ และ ณีฐุพันธ์ เจริญนันท์, 2549)

โดยมีเครื่องมือที่นิยมใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อประเมินถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบต่อองค์กรที่นิยมใช้กันมาก คือ การวิเคราะห์ SWOT หลังจากที่มีผลการประเมินแล้ว ก็จะนำมาข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์ ที่เรียกว่า TOWS Matrix ทำให้เกิดกลยุทธ์ 4 ประเภท คือ 1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) จากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาด้วยกัน 2) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) จากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณา 3) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) จากการนำข้อมูล

การประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาด้วยกัน และ 4) กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) จาก การนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดมาพิจารณาด้วยกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็น กลยุทธ์

กรอบแนวคิด



ภาพ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย

3. วิธีการศึกษา

ประชากร

ประชากร คือลูกหนี้ค้างชำระ NPLs ของธนาคารออมสินเขตบุรีรัมย์ โดยจำแนกเป็นรายสาขาของธนาคารออมสินเขตบุรีรัมย์ จำนวน 326 คน (มีประวัติผิดนัดชำระหนี้ตั้งแต่ 3.1 เดือนขึ้นไป) ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2561

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง คือ ลูกหนี้ค้างชำระ NPLs ของธนาคารออมสินเขตบุรีรัมย์ จำนวน 180 คน จากการคำนวณโดยใช้สูตรของยามานะ (Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 (ประพิน วัฒนกิจ, 2542: 93) และใช้วิธีสุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนประชากรแต่ละสาขา จำนวน 13 สาขา

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยการรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ คือ แบบสอบถาม ที่เก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง และทุติยภูมิมาวิเคราะห์โดยใช้ทฤษฎีกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT Analysis) และแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) โดยใช้ TOWS Matrix เพื่อศึกษาถึงปัญหาและแนวทางการป้องกันการเกิดปัญหานี้ค้างชำระ (NPLs) ของธนาคารออมสินเขตบุรีรัมย์

การวิเคราะห์ข้อมูล

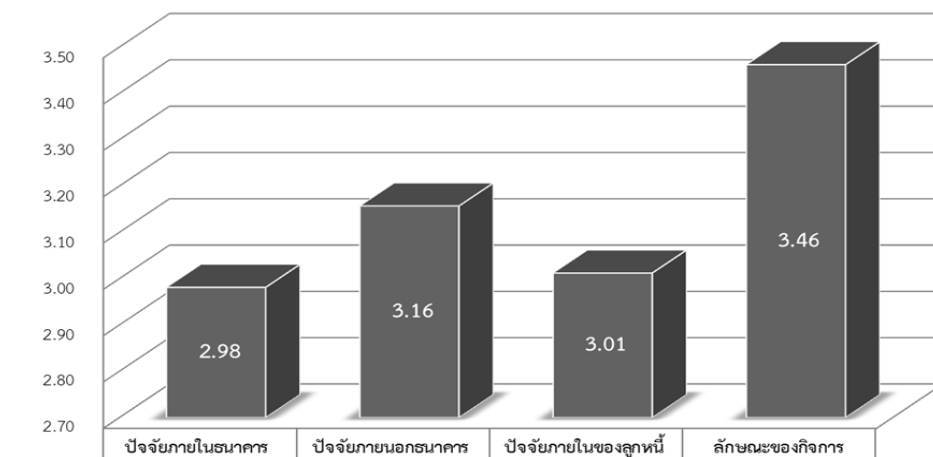
วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามโดยใช้ด้วยสถิติค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหาจากข้อมูลบริบทของพื้นที่สาขา งานวิจัย ทฤษฎี เอกสาร กลุ่มตัวอย่าง รายงานและบทวิเคราะห์เกี่ยวกับการเกิดปัญหาและแนวทางการป้องกันการเกิดปัญหานี้ค้างชำระ (NPLs)

4. ผลการศึกษา

ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 63.90) อายุ 31-40 ปี (ร้อยละ 60.00) ระดับการศึกษา คือ ปริญญาตรี (ร้อยละ 69.40) อาชีพ ค้าขาย/ธุรกิจส่วนตัว (ร้อยละ 37.80) และรายได้สุทธิต่อเดือน 10,001 – 20,000 บาทบาท (ร้อยละ 46.00)

ผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อปัญหานี้ค้างชำระ (NPLs) ของธนาคารออมสินเขตบุรีรัมย์ พบว่า ปัจจัยภายในธนาคาร ปัจจัยภายนอกธนาคาร ปัจจัยภายในของลูกค้า และ ลักษณะของกิจการ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อปัญหานี้ค้างชำระ (NPLs) โดยมีความคิดเห็นถึงปัจจัยที่มีผลต่อปัญหานี้ค้างชำระ (NPLs) อันดับแรก คือ ด้านลักษณะของกิจการ อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ปัจจัยภายนอกธนาคาร ปัจจัยภายในของลูกค้าและปัจจัยภายในธนาคาร ดังภาพที่ 3

ปัจจัยที่มีผลต่อปัญหานี้ค้างชำระ (NPLs)



ภาพที่ 3 ปัจจัยที่มีผลต่อปัญหานี้ค้างชำระ (NPLs) ของธนาคารออมสินเขตบุรีรัมย์

5. สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการศึกษา

ผลการศึกษาสาเหตุของการเกิดปัญหาหนี้ค้างชำระ (NPLs) ของธนาคารออมสินเขตบุรีรัมย์ พบว่าสาเหตุของปัญหาจาก 1) ปัจจัยภายในของธนาคาร ได้แก่ ลักษณะการทวงถามหนี้ของพนักงาน วิธีการติดตาม ทวงถามการชำระหนี้จากธนาคาร การอนุมัติจำนวนวงเงินสินเชื่อไม่เหมาะสมกับความต้องการ การอธิบายรายละเอียดสัญญาสินเชื่อ การประเมินอนุมัติวงเงินกู้ รวมถึงการอธิบายข้อมูลรายละเอียดการชำระหนี้ไม่ชัดเจน และ 2) ปัจจัยภายนอกธนาคาร ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของนโยบายของรัฐบาล มีคู่แข่งทางการค้าเพิ่มมากขึ้น ค่านิยมและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT Analysis) เพื่อนำมาเป็นข้อมูลร่วมในการกำหนดแนวทางการป้องกันการเกิดปัญหาหนี้ค้างชำระ (NPLs) พบว่า 1) จุดแข็ง คือ ธนาคารออมสินเป็นธนาคารที่มีอายุยาวนาน ฐานะทางการเงินของธนาคารมีความมั่นคง มีภาพลักษณ์องค์กรที่ดี มีนโยบายที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร และมีการดำเนินงานเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง 2) จุดอ่อน คือ ฝ่ายสินเชื่อของธนาคารออมสินมีการอธิบายรายละเอียดสัญญาสินเชื่อ การประเมินอนุมัติวงเงินกู้ และการอธิบายข้อมูลรายละเอียดการชำระหนี้ยังไม่ชัดเจน ลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติงานการให้บริการ ไม่ชัดเจน ขาดการเชื่อมโยงกัน และวิธีการติดตาม ทวงถามการชำระหนี้จากธนาคาร และลักษณะการทวงถามหนี้ของพนักงาน รวมถึงสาเหตุที่ลูกหนี้มีภาระหนี้ต้องชำระหนี้หลายทาง 3) โอกาส คือ นโยบายของรัฐบาลที่สนับสนุนในการขยายฐานลูกค้าด้านสินเชื่อ ทำให้สามารถเชื่อมโยงไปสู่บริการประเภทอื่น ๆ ของธนาคารออมสินได้ และเหตุผลของลูกหนี้ที่ไม่มีเวลาชำระหนี้ที่ธนาคาร และ 4) อุปสรรค คือ การเปลี่ยนแปลงของนโยบายของรัฐบาล ค่านิยมและเทคโนโลยี

แนวทางเลือกการแก้ไขปัญหา

ผลการศึกษาถึงแนวทางการป้องกันการเกิดปัญหาหนี้ค้างชำระ (NPLs) ของธนาคารออมสินเขตบุรีรัมย์ โดยใช้ TOWS Matrix ในการกำหนดแนวทางการป้องกันการเกิดปัญหาหนี้ค้างชำระ (NPLs) ได้แนวทางดังนี้

1. แนวทางการป้องกันการเกิดปัญหาเชิงรุก (SO Strategy) จากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นแนวทางการป้องกันโดยใช้กลยุทธ์การจัดแบ่งกลุ่มลูกค้า จากการจัดทำฐานข้อมูลลูกค้า นำข้อมูลมาวิเคราะห์จัดแบ่งกลุ่มลูกค้าตามกลุ่ม เพศ อายุ อาชีพ รายได้ ประเภทบัญชี เพื่อทำความเข้าใจกลุ่มเสี่ยงในการให้สินเชื่อ สามารถกำหนดเงื่อนไขการอนุมัติวงเงิน หรือ การอนุมัติเงินกู้ประเภทต่าง ๆ เพื่อการนำเสนอแก่ลูกค้าแต่ละกลุ่ม อีกทั้ง การจัดทำฐานข้อมูลลูกค้า ทำให้ธนาคารสามารถนำเสนอและพัฒนาการให้บริการ จะจงใจให้ข้อมูลการให้บริการแก่ลูกค้าเฉพาะกลุ่ม เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มนี้ได้

2. แนวทางการป้องกันการเกิดปัญหาเชิงแก้ไข (WO Strategy) จากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน โดยใช้กลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในการให้บริการ (Service Differentiation) โดยมีแนวทางการปฏิบัติเป็นลักษณะตัวต่อตัวหรือเฉพาะกลุ่ม เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า อันก่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งในขั้นตอนการอนุมัติสินเชื่อ การชำระสินเชื่อ การติดตามทวงถาม เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน สามารถทำได้โดยเพิ่มการอบรมให้พนักงาน

ทั้งด้านบุคลิกภาพการให้บริการและความรู้ความเข้าใจในบริการสินเชื่อแต่ละประเภทของธนาคาร เพื่อให้พนักงานสามารถอธิบายรายละเอียดสัญญาสินเชื่อ การประเมินอนุมัติวงเงินกู้ รวมถึงการอธิบายข้อมูลรายละเอียดการชำระหนี้ อีกทั้งพนักงานยังต้องมีข้อมูลที่ทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ เป็นการพัฒนาคุณภาพการบริการโดยรวมของธนาคาร รวมถึง การปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Improvement) เน้นกระบวนการทำงานในรูปแบบของ end to end กล่าวคือ เริ่มตั้งแต่ลูกค้าเข้ามาใช้บริการจนเสร็จสิ้นการใช้บริการในธุรกรรมทางการเงินต่าง ๆ โดยมุ่งเน้นระบบที่จะสนับสนุนลูกค้า ลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน ลดความเสี่ยงที่เกิดจาก Human error และต้นทุนจากการดำเนินงาน

3. แนวทางการป้องกันการเกิดปัญหาเชิงป้องกัน (ST Strategy) โดยมีแนวทางสร้างความคุ้มค่าในผลิตภัณฑ์ (Product Value) เน้นการสื่อสารกับลูกค้าถึงความคุ้มค่าในผลิตภัณฑ์ของธนาคารออมสิน สร้างความเข้าใจกับลูกค้า ในเรื่องผลตอบแทน อัตราดอกเบี้ย การนำมาตรการคุ้มครองสินเชื่อ เพื่อให้ลูกค้ามีความมั่นใจในความมั่นคงของธนาคาร และใช้กลยุทธ์เพิ่มช่องทางการให้บริการ เพื่อให้การบริการในช่องทางอื่นได้อย่างสะดวก เป็นการสร้างความสะดวกให้แก่ลูกค้า ทำให้รู้สึกง่ายและสะดวกในการเข้ามาใช้บริการ

4. แนวทางการป้องกันการเกิดปัญหาเชิงรับ (WT Strategy) จากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นแนวทางในเชิงรับ โดยใช้กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ทราบถึงพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงตามระยะเวลา

ข้อดีและข้อเสียแต่ละแนวทางเลือก

เมื่อกำหนดแนวทางเลือกในการป้องกันการเกิดปัญหาหนี้ค้างชำระ (NPLs) พบข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกดังนี้

ตารางที่ 1 ข้อดี ข้อเสียของแนวทางการป้องกันการเกิดปัญหาหนี้ค้างชำระ (NPLs)

แนวทางเลือก	ข้อดี	ข้อเสีย
แนวทางการป้องกันเชิงรุก		
1. กลยุทธ์การจัดแบ่งกลุ่มลูกค้า (Segmentation)	<ul style="list-style-type: none"> - สามารถในการบริการลูกค้าได้ดีขึ้น - รู้ถึงความสนใจ ความต้องการของลูกค้า - นำเสนอสินค้าที่เหมาะสม - สามารถเจาะกลุ่มลูกค้าได้โดยตรง - สามารถสร้างสื่อได้ตรงกับกลุ่มลูกค้า - วางแผนการตลาดได้ตรงตามเป้าหมาย 	<ul style="list-style-type: none"> - เพิ่มต้นทุนการดำเนินงาน - หากจัดการกระบวนการไม่ดี จะทำให้เกิดความผิดพลาดได้
แนวทางการป้องกันเชิงแก้ไข		
2. กลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management)	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างความสัมพันธ์อันดีต่อลูกค้าระยะยาว - ช่วยให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง - เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ - ลดต้นทุนในการดูแลลูกค้าหลายสาขา - ลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนลงได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - หากพนักงานขาดความสามารถในการดูแลลูกค้า หรือดูแลได้ไม่ทั่วถึงอาจส่งผลต่อภาพลักษณ์ - ต้นทุนการดำเนินงานเพิ่ม

ตารางที่ 1 ข้อดี ข้อเสียของแนวทางการป้องกันการเกิดปัญหาหนี้ค้างชำระ (NPLs) (ต่อ)

แนวทางเลือก	ข้อดี	ข้อเสีย
3. กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างในการให้บริการ (Service Differentiation)	<ul style="list-style-type: none"> - มีการให้บริการที่รวดเร็วมากขึ้น - สร้างความประทับใจในการบริการ - ลูกค้าเข้าถึงบริการของธนาคารได้ง่าย - สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน - เกิดภาพลักษณ์ที่ดีในการให้บริการ 	<ul style="list-style-type: none"> - อาจมีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน - หากพนักงานขาดความสามารถอาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร
แนวทางเชิงป้องกัน		
4. กลยุทธ์สร้างคุณค่าในผลิตภัณฑ์ (Product Value)	<ul style="list-style-type: none"> - ลูกค้าเข้าใจในบริการของธนาคารมากขึ้น - เพิ่มโอกาสในการขายกลุ่มลูกค้า - เพิ่มโอกาสในการตัดสินใจใช้บริการของลูกค้า 	<ul style="list-style-type: none"> - หากลูกค้าให้บริการที่ไม่ตรงตามความคาดหวังอาจเกิดความไม่พอใจได้ - มีต้นทุนในการสร้างสื่อ
5. กลยุทธ์การสร้าง ความผูกพันกับลูกค้า (Customer Engagement)	<ul style="list-style-type: none"> - รักษาลูกค้าเดิม - เพิ่มโอกาสในการใช้บริการ - สร้างความสัมพันธ์อันดีต่อลูกค้า 	<ul style="list-style-type: none"> - หากลูกค้าไม่พอใจอาจเกิดผลเสียต่อภาพลักษณ์องค์กร
แนวทางป้องกันการเชิงรับ		
6. กลยุทธ์มุ่งเน้นการ ให้บริการลูกค้า (Customer Service)	<ul style="list-style-type: none"> - สามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่ลูกค้าต้องการได้ - ลดโอกาสสูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาด - ลดข้อร้องเรียนในการให้บริการ - เกิดภาพลักษณ์ที่ดีในการให้บริการ 	<ul style="list-style-type: none"> - หากให้ลูกค้าไม่พอใจอาจเกิดผลเสียต่อภาพลักษณ์องค์กร

ดัชนีวัดความสำเร็จ

1. ร้อยละของยอดหนี้ค้างชำระ (NPLs) ของธนาคารออมสินเขตบุรีรัมย์ ลดลง
2. ผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานสินเชื่อ อยู่ในระดับดี
3. ระดับคะแนนความพึงพอใจของลูกค้าต่อการให้บริการสินเชื่อ อยู่ในระดับดี

แผนการปฏิบัติงาน

จากแนวทางเลือกในการป้องกันการเกิดปัญหาหนี้ค้างชำระ (NPLs) ของธนาคารออมสินเขตบุรีรัมย์ จึงได้กำหนดแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ไว้ดังนี้

ตารางที่ 2 แผนปฏิบัติการป้องกันการเกิดปัญหาหนี้ค้างชำระ (NPLs)

กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	ช่วงเวลา			
			Q1	Q2	Q3	Q4
7. วางแผนการดำเนินการของกลยุทธ์ที่เลือก	ผอช.	1 เดือน	↔			
8. กำหนดขอบเขต หน้าที่การปฏิบัติงาน	ผอช.และผจส.	1 เดือน	↔			
9. กำหนดรายละเอียดแผน เป้าหมายการปฏิบัติ	ผอช.และผจส.	1 เดือน	↔			
10. การอบรมเชิงปฏิบัติการให้แก่พนักงานทั้งด้าน บุคลิกภาพและความรู้การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และการสร้างความแตกต่างในการให้บริการ	ผอช.และผจส.	2 เดือน	↔		↔	
11. การจัดทำคู่มือและแนะแนวทางสำหรับ พนักงาน (ทำทั้งเป็นเล่มและดาวน์โหลดได้)	ผอช.และผจส.	1 เดือน	↔			
12. จัดทำการสร้างสื่อโฆษณาและประชาสัมพันธ์	ผอช.และผจส.	2 เดือน	↔		↔	
13. ออกการประชาสัมพันธ์นอกหน่วยงาน	ผอช.และผจส.	10 เดือน	↔			↔

แผนฉุกเฉิน

ในกรณีที่สถานการณ์หรือการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติการป้องกันการเกิดปัญหาหนี้ค้างชำระ (NPLs) ที่คาดไว้ หรือมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันเกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธนาคาร ปฏิบัติการสำรองหรือแผนฉุกเฉิน ซึ่งมาจากการวิเคราะห์จากความเสี่ยงสถานการณ์ดังนี้

ตารางที่ 3 แผนฉุกเฉินของการป้องกันการเกิดปัญหาหนี้ค้างชำระ (NPLs)

สถานการณ์ความเสี่ยง	แผนฉุกเฉิน / แผนสำรอง
3. ความเสี่ยงจากภาวะเศรษฐกิจ และการแข่งขัน	<ul style="list-style-type: none"> - วิเคราะห์ข้อดี ข้อด้อย ของสถาบันทางการเงินหรือธนาคารคู่แข่ง - วิเคราะห์ถึงรายได้ รายจ่ายตามประเภทของการบริการและหาสาเหตุ - ปรับแผนงานด้านการเงินให้สอดคล้องกับรายได้ ลดต้นทุนค่าใช้จ่าย ใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า - ปรับเปลี่ยนการดำเนินงานที่ไม่สร้างรายได้
4. ปัญหาหนี้ค้างชำระ (NPLs) ไม่ลดลง	<ul style="list-style-type: none"> - วิเคราะห์สาเหตุตามระยะเวลา ที่ทำให้ปัญหาหนี้ค้างชำระไม่ลดลงตาม เป้าหมายที่ตั้งไว้ - ติดตามให้ความช่วยเหลือลูกค้าเป็นรายกรณี
5. ความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน ของพนักงาน	<ul style="list-style-type: none"> - ประเมินและพัฒนาความสามารถของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ ให้อยู่ ในมาตรฐานของการปฏิบัติงาน - วางแผนอัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับปริมาณงานและจำนวนลูกค้า

6. ข้อเสนอแนะ

3. ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษายืนยันได้ว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรที่ดี ทักษะและความสามารถของพนักงานและทีมงาน การสื่อสารที่ดีมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและวิธีการทำงานร่วมกัน และการกำหนดแนวทางการแก้ปัญหาที่ชัดเจน เป็นปัจจัยความสำเร็จของแนวทางการป้องกันการเกิดปัญหาหนี้ค้างชำระ (NPLs) ของธนาคารออมสินเขตบุรีรัมย์
4. ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาล้างต่อไป คือ ควรศึกษาประเมินสภาพแวดล้อมทั้งในองค์กร และธนาคารคู่แข่งเพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- ขนิษฐา ก.ศรีสุวรรณ. (2546). การอนุมัติสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์. กรุงเทพฯ :มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- จินตนา บุญบงการ และ ณัฐฐพันธ์ เจริญนันท์. (2549). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ฝ่ายสินเชื่อ ธนาคารออมสิน. (2560). ผลิตภัณฑ์สินเชื่อตามนโยบายของรัฐ. (online)
https://www.gsb.or.th/GSB_GovLoan.aspx , 10 มกราคม 2561.
- ประพิณ วัฒนกิจ. (2542). ระเบียบวิธีวิจัยสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ : สถาบันจิตพัฒนาบริหารศาสตร์.
- วัชรระ ปิยะพงษ์. (2561). วิธีการในการพิจารณาสินเชื่อ สำหรับกิจการขนาดเล็ก. (Online)
www.idis.ru.ac.th/report/index.php, 5 มกราคม 2562.
- ศุมาลี จิระจรัส. (2548). การจัดการเชิงกลยุทธ์. สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์