

การศึกษาปัญหา และการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อแก้ไขปัญหาการจำหน่ายทรัพย์สิน

รอกการขาย (NPA : Non Performing Asset) ของธนาคารอาคารสงเคราะห์

To study problems and to formulate strategies for solving the problem on the sale of Non Performing Asset (NPA) of the Government Housing Bank

ธีติษฎ์ อธินันท์

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, E-mail: beegeee_tee@hotmail.com

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงลักษณะของปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อ การตัดสินใจซื้อทรัพย์สินรอกการขาย (NPA) ของธนาคารอาคารสงเคราะห์ เพื่อศึกษาและประเมินทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาการจำหน่ายทรัพย์สินรอกการขายของธนาคารอย่างเป็นระบบ

โดยจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นลูกค้าที่เข้ามาติดต่อทรัพย์สินรอกการขาย (NPA) ของธนาคารอาคารสงเคราะห์จำนวน 15 ราย พบว่าปัจจัยที่ใช้พิจารณาเลือกซื้อทรัพย์สินรอกการขาย (NPA) ของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เหตุผลส่วนบุคคล ราคา ทำเลที่ตั้ง สภาพทรัพย์สิน โปรโมชัน

ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อทรัพย์สินรอกการขาย (NPA) ได้แก่ ทรัพย์สินของธนาคารอาคารสงเคราะห์ที่มีถูกกว่าที่อื่น มีโปรโมชั่นเรื่องการผ่อนค่างานได้ 0% เป็นเวลา 2 ปี และในกรณีที่เป็นการการซื้อเหมาแบบยกถือสามารถเข้าปรับปรุงก่อนโอนกรรมสิทธิ์ได้ รวมถึงมีโอกาสในการทำอะไรได้ในอนาคต

ด้านปัจจัยปัญหาที่มีผลต่อความลังเลหรือ ตัดสินใจที่จะไม่ซื้อทรัพย์สินรอกการขาย (NPA) ของธนาคารอาคารสงเคราะห์ ในแต่ขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจซื้อที่มีขั้นตอนที่พบปัญหา 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนการค้นข้อมูล การประเมินผลทางเลือก และการประเมินผลหลังซื้อ

ABSTRACT

The objectives of this independent study are to study problems that result in the decision on purchasing Non Performing Asset (NPA) of the Government Housing Bank (GHB), and to study and evaluate the choices in formulating strategies to systematically solve the problems on sale of NPA of the Bank.

The in-depth interview with samples who were 15 clients (who contacted the Bank in order to purchase NPA of GHB), it is found that the factors which are used in purchasing NPAs of such samples are personal reasons, location, price, property condition and promotion.

The factor that has an impact on purchasing NPA is the lower price of the property of GHB comparing to others; the promotion of 0% down payment for 2 years, and in case of gross purchase, the buyer can make changes to the property prior to transferring an ownership in NPA, and opportunity to make profit in the future.

1. บทนำ

ธนาคารอาคารสงเคราะห์เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงการคลังตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติธนาคารอาคารสงเคราะห์ พ.ศ.2496 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือด้านการเงินแก่ประชาชน เพื่อให้ประชาชนได้มีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง จึงมีสินเชื่อเกี่ยวกับที่อยู่อาศัยออกมาเป็นทางเลือกให้กับประชาชนหลายผลิตภัณฑ์ และดำเนินการปล่อยสินเชื่อเพื่อทำให้คนไทยมีบ้านได้เป็นจำนวนมากแต่ด้วยภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันส่งผลให้ลูกหนี้เงินกู้ของธนาคารจำนวนมากไม่สามารถชำระหนี้ให้กับธนาคารได้จนก่อให้เกิด Non Performing Loan (NPL) เป็นจำนวนที่สูงขึ้นทำให้ธนาคารต้องหามาตรการแก้ไข ซึ่งวิธีการหนึ่งที่นับว่าได้ผลเป็นอย่างดีคือการเข้าไปประมูลซื้ออสังหาริมทรัพย์ที่ธนาคารรับจำนองไว้เพื่อขายทอดตลาดตามคำสั่งศาลการ โดยกรมบังคับคดี เนื่องจากหากปล่อยให้ผู้อื่นประมูลได้ราคาประมูลจะต่ำเกินไปและไม่พอชำระหนี้ที่ค้างอยู่จนเกิดปัญหานี้ส่วนที่ขาดตามมาทำให้ธนาคารต้องสูญเสียเงินและค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมาก ดังนั้น ธนาคารจึงจำเป็นต้องเป็นผู้ซื้อเองเพื่อให้ได้ข้อยุติและลดปริมาณหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้เร็วขึ้นซึ่งในช่วงสองปีที่ผ่านมา ธนาคารอาคารสงเคราะห์ได้มีการเร่งดำเนินการตามมาตรการนี้ให้รวดเร็วเพิ่มมากขึ้น โดยทำการเข้าสู้ราคาในการประมูลซื้อทรัพย์สินจากการขายทอดตลาดตั้งแต่ครั้งแรกที่มีการขายทอดตลาดของลูกหนี้แต่ละรายซึ่งมีผลทำให้ธนาคารมีสินทรัพย์ในครอบครองเป็นจำนวนมากขึ้น จึงทำให้ธนาคารจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น ทั้งในเรื่องของสภาพสิ่งปลูกสร้างของทรัพย์สินการปล่อยทิ้งร้างทำให้มีกลุ่มคนเข้ามาหาประโยชน์จากสินทรัพย์ เช่น การโจรกรรมอุปกรณ์ หรือวัสดุที่อยู่กับสิ่งปลูกสร้าง การบุกรุกครอบครองปรปักษ์ในที่ดิน การทิ้งร้างของอาคารทำให้ตัวอาคารเสื่อมโทรมทำให้มูลค่าสินทรัพย์ต่ำลง ซึ่งการบริหารจัดการดังกล่าวทำให้เกิดทั้งภาระค่าใช้จ่ายในการจัดการดูแลรักษา ค่าใช้จ่ายในการขับไล่เป็นจำนวนเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ยังมีข้อจำกัดทางกฎหมายเกี่ยวกับการถือครองสินทรัพย์หรือการขาย (NPA) ตามหลักเกณฑ์ของพระราชบัญญัติธนาคารอาคารสงเคราะห์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2549 ที่กำหนดให้ธนาคารสามารถถือครองทรัพย์สินได้ไม่เกิน 5 ปี จึงทำให้ธนาคารต้องมีการเร่งจำหน่ายทรัพย์สินสินรอการขายเพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนด

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาปัญหา และลักษณะของปัญหาที่ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อทรัพย์สินรอการขาย (NPA) รวมถึงผลกระทบที่มีต่อธนาคาร

2.2 เพื่อศึกษาและประเมินทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาการบริหารจัดการสินทรัพย์รอการขาย (NPA) ของธนาคารอย่างเป็นระบบ

3. การดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อกระบวนการตัดสินใจซื้อทรัพย์สินรอการขาย (NPA) ของธนาคารอาคารสงเคราะห์ที่มีการนำกระบวนการคิดเชิงออกแบบและสร้างสรรค์อย่างเป็นระบบ (Design Thinking) มาใช้ในการวิจัยนี้ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากกลุ่มเป้าหมายโดยใช้คำถามคล้ายกันเพื่อทำความเข้าใจต่อกลุ่มเป้าหมาย (Empathy) นำไปสู่การกำหนดและวิเคราะห์ปัญหา (Define)

โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยนี้เป็นกลุ่มลูกค้าที่เข้ามาติดต่อซื้อทรัพย์สินรอกการขายของธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ โดยสามารถแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกได้เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มลูกค้ารายย่อยที่ซื้อเป็นครั้งแรก เป็นกลุ่มที่เข้ามาติดต่อสนใจที่จะซื้อทรัพย์สินรอกการขายของธนาคารอาคารสงเคราะห์คราวละไม่เกิน 1 หน่วยทรัพย์สิน และซื้อกับธนาคารฯเป็นครั้งแรก เป็นจำนวน 7 ราย โดยถือเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีมากที่สุดของธนาคาร

2. กลุ่มลูกค้ารายย่อยที่เคยมีการซื้อตั้งแต่ 2 ครั้งขึ้นไป เป็นกลุ่มที่เข้ามาติดต่อสนใจที่จะซื้อทรัพย์สินรอกการขายของธนาคารอาคารสงเคราะห์คราวละไม่เกิน 1 หน่วยทรัพย์สิน แต่เคยมีการซื้อทรัพย์สินกับธนาคารตั้งแต่ 2 ครั้งขึ้นไป เป็นจำนวน 5 ราย ซึ่งถือเป็นกลุ่มที่มีมากที่สุดมีเป็นจำนวนรองลงมาจกกลุ่มลูกค้ารายย่อยที่ซื้อเป็นครั้งแรก

3. กลุ่มลูกค้าซื้อเหมายกถือ เป็นกลุ่มลูกค้าที่เข้ามาติดต่อสนใจที่จะซื้อทรัพย์สินรอกการขายของธนาคารอาคารสงเคราะห์ตั้งแต่ 10 หน่วยทรัพย์สินขึ้นไป เป็นจำนวน 3 ราย ซึ่งลูกค้ากลุ่มนี้โดยส่วนมากจะซื้อกับธนาคารมาแล้วมากกว่า 1 ครั้ง แต่มีข้อจำกัดในด้านเวลาเนื่องจากลูกค้ากลุ่มนี้มักจะต้องการนัดหมายที่จะเข้ามาติดต่อกับธนาคารไว้เป็นการล่วงหน้าเนื่องจากเป็นการซื้อในปริมาณมากจึงต้องการนัดหมายเข้ามาเป็นการล่วงหน้าเพื่อความสะดวกในการดำเนินการและไม่เป็นการกระทบเวลาของลูกค้ารายย่อยที่เข้ามาติดต่อ จึงทำให้การวิจัยสำหรับกลุ่มตัวอย่างนี้สามารถทำได้ในปริมาณที่จำกัด

วิธีการวิจัยนี้ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงแบบเจาะลึก (In-depth interview) โดยเป็นลักษณะของการพูดคุยสนทนากันระหว่างผู้ทำวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างเป็นรายบุคคล โดยใช้ประเด็นคำถามที่เตรียมไว้จำนวน 15 ข้อ เพื่อเป็นแนวทางในการถามปลายเปิดแบบกึ่งโครงสร้างที่มีคำสำคัญพร้อมกับลักษณะของคำถามที่มีความยืดหยุ่นเพื่อเปิดโอกาสให้กลุ่มตัวอย่างสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระทำให้ได้ข้อมูลในหลายแง่มุมและมีความสอดคล้องกับเหตุการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปโดยใช้การบันทึกเสียงและจดบันทึก โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนี้ใช้ปัจจัยที่เกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจซื้อเป็นเครื่องมือหลักในการออกแบบประเด็นคำถามโดยจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วนตามโครงสร้าง ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป (General Question) จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ ชื่อ อาชีพ รายได้ สถานภาพ และประเภทของทรัพย์สินที่จะซื้อ และปริมาณที่ต้องการซื้อ

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อกระบวนการตัดสินใจซื้อทรัพย์สินรอกการขายของธนาคารอาคารสงเคราะห์ จำนวน 13 ข้อ ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคทั้ง 5 ขั้นตอน (Kotler : 1991 , หน้า 164)

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) นี้ วิเคราะห์โดยการรวบรวมข้อมูลที่ไดจากการสัมภาษณ์ การสังเกตจากกลุ่มตัวอย่าง และข้อมูลเอกสารนำมาสรุปเนื้อหาสำคัญที่สอดคล้องกับงานวิจัย และนำมาวิเคราะห์ด้วยวิธีการจัดกลุ่มของข้อมูล (coding) ที่มีลักษณะปัญหาเดียวกันให้อยู่ภายใต้ประเด็นหรือประเภทเดียวกัน โดยเป็นการเปรียบเทียบข้อมูล และพิจารณาคุณลักษณะหรือปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่งของข้อมูลที่นำมาจัดกลุ่มเดียวกัน หรือแยกกลุ่มออกจากกันได้และเพื่อให้เห็นความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงระหว่างกลุ่มเหล่านั้น (พินิตา สุรชัยสกุลวัฒนา , หน้า 8) โดยหลังจากที่ทำการจัดกลุ่มของข้อมูล (coding) แล้วจะทำการนำกลุ่มของข้อมูล หรือปัญหาที่ได้นำมาวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาโดยใช้ทฤษฎีก้างปลา (Fish Bone Diagram) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ใช้ในการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุหลายๆ สาเหตุที่มีความเป็นไปได้ในการส่งผลกระทบต่อให้เกิด

ปัญหาหนึ่งปัญหา (Possible Cause) อย่างเป็นระบบในรูปแบบของแผนผังสาเหตุและผล (Cause and Effect Diagram) หรือที่เรียกอีกอย่างหนึ่งว่าผังก้างปลา เพื่อนำมาวิเคราะห์สรุปผลการวิจัยและนำเสนอด้วยวิธีการเชิงบรรยาย (Descriptive Research)

นอกจากนี้เพื่อประโยชน์ในการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาที่พบจากการศึกษานี้ จึงต้องทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานที่มีหน้าที่หรือเกี่ยวข้องในด้านการบริหารจัดการทรัพย์สินรอการขาย (NPA) ของธนาคารอาคารสงเคราะห์ โดยจะเป็นคำถามที่เกี่ยวกับนโยบายและการดำเนินการในการบริหารจัดการทรัพย์สินรอการขายของธนาคารในปัจจุบัน รวมถึงสอบถามถึงสาเหตุของปัญหาในด้านการบริหารจัดการทรัพย์สินรอการขายในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้ในการนำเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

4. ผลการวิจัย

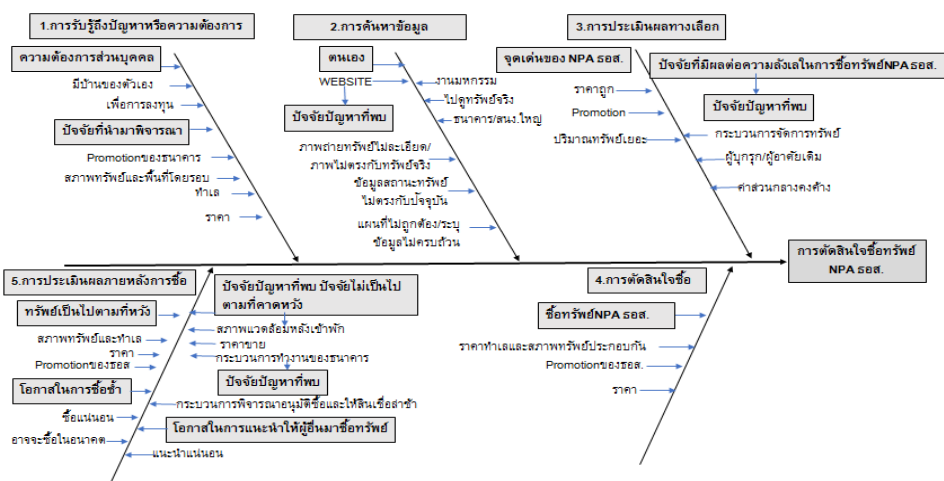
จากการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากกลุ่มลูกค้าที่เข้ามาติดต่อซื้อทรัพย์สินรอการขาย (NPA) ของธนาคารอาคารสงเคราะห์โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มตัวอย่าง สามารถสรุปประเด็นสำคัญจากประโยคคำพูดซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อทรัพย์สินรอการขาย (NPA) ของธนาคารอาคารสงเคราะห์ ในแต่ละขั้นตอนออกมาในรูปแบบตารางสรุปสาเหตุหลักและสาเหตุย่อยที่สำคัญซึ่งเชื่อมโยงกับกระบวนการตัดสินใจของผู้บริโภคทั้ง 5 ขั้นตอน ดังนี้

ตารางที่ 4.1.1 ตารางสรุปกระบวนการตัดสินใจซื้อที่ได้ผลมาจากประโยคที่พูดแบบสัมภาษณ์

Theme	สาเหตุหลัก	สาเหตุย่อย
1. การรับรู้ถึงความต้องการของปัญหา	1.1 ความต้องการส่วนบุคคล	- ต้องการมีบ้านของตนเอง (7คนจาก15) - ซื้อเพื่อการลงทุน (8 คนจาก 15 คน)
	1.2 ปัจจัยที่นำมาพิจารณา	- ราคา (15 คน) - ทำเลที่ตั้ง (15 คน) - สภาพทรัพย์สินและพื้นที่โดยรอบ (15 คน) - โปรโมชันของธนาคาร (12 จาก 15 คน)
2. การค้นหาข้อมูล	2.1 ค้นหาด้วยตนเองผ่านช่องทางต่าง ๆ	- ติดต่อสอบถามที่ธนาคารสำนักงานใหญ่ (14 จาก 15 คน) - ค้นหาข้อมูลเบื้องต้นจากWebsite (12จาก 15คน) - งานมหกรรม (1 จาก 15 คน)
3. การประเมินผลทางเลือก	3.1 จุดเด่นของทรัพย์สิน NPA รอส. เมื่อเปรียบเทียบกับธนาคารอื่น	- ราคาถูก (14 จาก 15 คน) - ปริมาณทรัพย์สินมีให้เลือกเยอะ (10จาก15 คน) - โปรโมชันของธนาคารต่าง ๆ ของธนาคาร (9 จาก 15 คน)

ตารางที่ 4.1.1 ตารางสรุปกระบวนการตัดสินใจซื้อที่ได้ผลมาจากประโยชน์ที่พูดแบบสัมภาษณ์ (ต่อ)

Theme	สาเหตุหลัก	สาเหตุย่อย
	3.2 ปัจจัยที่มีผลต่อความลังเลหรือตัดสินใจไม่ซื้อทรัพย์สิน NPA หรือส.	- สภาพทรัพย์สิน (10 จาก 15 คน) - มีผู้บุกรุกหรือมีผู้อาศัยอยู่ (6 จาก 15 คน) - ค่าส่วนกลางคงค้าง (2 จาก 15 คน)
4.การตัดสินใจซื้อ	4.1 ตัดสินใจซื้อทรัพย์สิน NPA ของรอส.	- ราคา ทำเล สภาพทรัพย์สิน และ โปรโมชัน ประกอบกัน (6 จาก 15 คน) - Promotion ของรอส. (6 จาก 15 คน) - ราคา(3 จาก 15 คน)
5.การประเมินผลภายหลังการซื้อ	5.1 ทรัพย์สินเป็นไปตามที่คาดหวัง	- สภาพทรัพย์สิน,ทำเล,ราคา และPromotion (15 คน)
	5.2 ปัจจัยที่ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้	- สภาพแวดล้อมหลังเข้าพักอาศัย (3 คน จาก15 คน) - ราคาขาย (2 จาก 15 คน) - กระบวนการทำงานของธนาคาร (9 คน จาก 15 คน)
	5.3 โอกาสในการกลับมาซื้อทรัพย์สิน NPA หรือส.อีกในอนาคต	- กลับมาซื้ออีกแน่นอน (10 จาก 15 คน) - อาจจะกลับมาซื้อในอนาคต (5 จาก 15 คน)
	5.4 โอกาสในการแนะนำผู้อื่นให้มาซื้อทรัพย์สิน NPA หรือส.	- แนะนำแน่นอน (15 คน)



รูปที่ 1 แผนภูมิผังปลาแสดงแผนผังกระบวนการตัดสินใจซื้อที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก

ตารางที่ 2 ปัจจัยและสาเหตุของปัญหาที่ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อ

ขั้นตอนการตัดสินใจ ซื้อที่พบปัญหา	สาเหตุหลัก	สาเหตุย่อย	วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา (Empathize)
ขั้นตอนที่ 2 การค้น ข้อมูล	ปัญหาการให้ข้อมูลจาก ช่องทาง Website ของ ธนาคาร	ภาพถ่ายทรัพย์สินไม่ละเอียด และแตกต่างกับสภาพ ทรัพย์สินจริง (9 จาก 15 คน)	1. ปัญหาเรื่องผู้อาศัยเดิมหรือ บุกรุกทำให้ไม่สามารถเข้าไป สำรวจและถ่ายภาพภายใน ทรัพย์สินได้ 2. พนักงานสำรวจทรัพย์สิน ของธนาคารมีไม่เพียงพอ 3. ไม่ได้กำหนดสภาพบังคับ ให้บริษัทที่รับจ้างดูแล ทรัพย์สิน (Outsource) ต้อง รายงานเกี่ยวกับภาพถ่าย สภาพทรัพย์สินในปัจจุบัน
		ข้อมูลสถานะการขายไม่ เป็นปัจจุบัน (5 จาก 15 คน)	พบว่า website ของธนาคาร มี การปรับปรุงข้อมูลทุก ๆ สัปดาห์ เดือนมิใช่ดำเนินการใน ลักษณะปรับปรุงแบบวันต่อ วัน
		แผนที่ตั้งทรัพย์สินไม่ถูกต้อง (3 จาก 15 คน)	พบว่าธนาคารยังคงใช้แผนที่ ณ ตอนที่ประเมินราคาบน website ของธนาคาร ซึ่งหาก มีการแก้ไขหรือปรับปรุงแผนที่ ที่จะเกิดค่าใช้จ่ายของ ธนาคารที่เพิ่มมากขึ้นรวมถึง เกิดความล่าช้าในการที่จะนำ ทรัพย์สินรายการนั้นออกขาย
		ระบุข้อมูลไม่ครบถ้วน (2 จาก 15 คน)	ระบุข้อมูลไม่ครบถ้วน เช่น ทรัพย์สินติดบุกรุกหรือมีผู้อาศัย เดิม และการให้ข้อมูลแก่ ลูกค้าเป็นลักษณะเชิงรับหรือ รอลูกค้าสอบถาม

ตารางที่ 2 ปัจจัยและสาเหตุของปัญหาที่ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อ (ต่อ)

ขั้นตอนการตัดสินใจซื้อที่พบปัญหา	สาเหตุหลัก	สาเหตุย่อย	วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา (Empathize)
ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลทางเลือก	ปัญหาเรื่องกระบวนการจัดการทรัพย์สิน	สภาพทรัพย์สิน (10 จาก 15 คน)	ระเบียบของธนาคารไม่มีข้อกำหนดหรือเปิดช่องให้นำทรัพย์สินปรับปรุงก่อนขายได้
		ทรัพย์สินมีการบุกรุกหรือมีผู้อาศัยอยู่ (6 จาก 15 คน)	กระบวนการในการเจรจาฟ้องขับไล่ตามกฎหมายมีระยะเวลายาวนาน ไม่สามารถกำหนดเวลาเสร็จสิ้นที่แน่นอนได้
		ทรัพย์สินมีภาระค่าส่วนกลางคงค้าง (2 จาก 15 คน)	ลูกค้าบางกลุ่มยังไม่ทราบข้อมูลในปัจจุบันที่ธนาคารมีการเจรจาชำระค่าส่วนกลางที่คงค้างทั้งหมดก่อนทำการขาย
ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลหลังซื้อ	ปัญหากระบวนการพิจารณาอนุมัติของธนาคาร	ระยะเวลาพิจารณาสินเชื่อล่าช้า (6 จาก 15 คน)	การพิจารณาอนุมัติสินเชื่อในปัจจุบันมีความเข้มงวด และมีปริมาณเอกสารที่ต้องพิจารณาเพิ่มมากขึ้น

5. การอภิปรายผล

5.1 ปัจจัยที่ใช้พิจารณาเลือกซื้อทรัพย์สินรอการขาย (NPA)

1. ปัจจัยส่วนบุคคล

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 15 รายพบว่า มีวัตถุประสงค์ในการซื้อทรัพย์สินรอการขาย (NPA) ที่ต่างกัน กล่าวคือ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 7 รายมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการมีบ้านเป็นของตนเองและเพื่อพักอาศัยเองซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับความต้องการที่อยู่อาศัย (Housing Demand) ในเรื่องของเหตุผลในการซื้อที่อยู่อาศัย คือ ความต้องการที่อยู่อาศัยด้วยความจำเป็นซึ่งการซื้อที่อยู่อาศัยประเภทนี้มักจะเป็นการซื้อเป็นครั้งแรกตามกำลังเงินที่มีอยู่ และความต้องการซื้อเพื่อเลื่อนขั้นที่อยู่อาศัย เช่น การเปลี่ยนจากห้องชุดเป็นบ้านเดี่ยว

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 8 ราย วัตถุประสงค์เพื่อการลงทุน คือ นำมาปรับปรุงให้เช่า ซื้อเก็บไว้เก็งกำไรในอนาคต และการนำมาปรับปรุงเพื่อขายต่อ สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับความต้องการที่อยู่อาศัย (Housing Demand) (อดุลย์ จาตุรารักษ์ : 2541 , หน้า 41) ในเรื่องของเหตุผลในการซื้อที่อยู่อาศัย คือ ความต้องการซื้อที่อยู่อาศัยด้วยเหตุจูงใจพิเศษ ได้แก่ การซื้อเพื่ออยู่อาศัยและพักผ่อนชั่วคราว การซื้อเพื่อรับรองแขกและญาติมิตร การซื้อเพื่อลงทุนหรือหารายได้ในอนาคต

2. ปัจจัยด้านราคา

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 15 ราย พบว่าปัจจัยด้านราคามีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มตัวอย่างเป็นอย่างมากโดยทั้ง 15 รายให้เหตุผลว่าทรัพย์สินรอกการขาย (NPA) ของธนาคารอาคารสงเคราะห์มีราคาถูกกว่าเมื่อเทียบกับบ้านในโครงการใหม่ซึ่งเหมาะสมกับกำลังซื้อของตนตามที่กล่าวไว้ในผลการศึกษาของ สมถวิล แซ่ลี ซึ่งได้ทำการศึกษาถึงปัจจัยที่ใช้ในการตัดสินใจซื้อและขายบ้านมือสองในเขตบางกะปิว่าปัจจัยด้านราคามีผลต่อการตัดสินใจซื้อโดยส่วนใหญ่ผู้ซื้อจะทำการเปรียบเทียบราคากับบ้านหรือโครงการเปิดขายใหม่ว่าราคาสูงและอยู่ไกลเกินไปหรือไม่ส่วนด้านราคาของบ้านมือสองมักจะพิจารณาบ้านมีสภาพที่เหมาะสมกับราคาหรือ สามารถผ่อนชำระค่าเช่าซื้อได้

3. ปัจจัยด้านทำเลที่ตั้ง

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 15 ราย พบว่าจะพิจารณาเลือกซื้อทรัพย์สินจากทำเลที่ตั้ง เช่น ลักษณะด้านสังคมของชุมชน สภาพธรรมชาติการบริการสาธารณะและความพึงพอใจในที่ตั้งนั้น รวมถึง Barrie Needham (อ้างถึงใน สมลักษณ์ ศาสตร์ประสิทธิ์ : 2545 , หน้า 21) ให้เหตุผลในการรวมตัวของบริเวณที่พักอาศัยว่าความสะดวกในการเข้าถึง (Accessibility) ผู้อยู่อาศัยต้องเดินทางไปทำงาน ศึกษา จ้างจ่ายซื้อของ และติดต่อธุรกิจ ผู้อยู่อาศัยจึงพอใจจะจับกลุ่มอยู่ 2 บริเวณ คือ บริเวณเส้นทางคมนาคมและกระจายอยู่รอบ ๆ ศูนย์กลางธุรกิจ ร้านค้า สถานที่ทำงานและสถานที่ศึกษานั้น ๆ การจับกลุ่มดังกล่าวทำให้เกิดการประหยัดจากภายนอก (External Economies) การจับกลุ่มของอาคารที่พักอาศัยช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในเรื่องของการใช้สาธารณูปโภคในเมือง

4. ปัจจัยด้านสภาพทรัพย์สินและพื้นที่โดยรอบ

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 15 ราย พบว่าจะพิจารณาเลือกซื้อทรัพย์สินโดยดูสภาพของทรัพย์สินและพื้นที่โดยรอบว่าสามารถเข้าพักอาศัยได้ และไม่ทรุดโทรมมากจนเกินไปมีความคุ้มค่าที่จะนำมาลงทุนปรับปรุงเพื่อเก็งกำไร

5. โพรโมชันของธนาคาร

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 15 ราย พบว่ากลุ่มตัวอย่างจำนวน 12 รายได้ให้ความสนใจในการพิจารณาเกี่ยวกับโปรโมชันต่าง ๆ ของธนาคาร เช่น มาตรการให้สินเชื่อ ดอกเบี้ย ระยะเวลาการผ่อนชำระและเงินงวดที่เหมาะสม เงื่อนไขและสิทธิต่าง ๆ ของธนาคาร เป็นต้น

5.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อทรัพย์สินรอกการขาย (NPA)

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 15 ราย ทั้งหมดตัดสินใจซื้อทรัพย์สินรอกการขาย (NPA) ของธนาคารอาคารสงเคราะห์ โดยมีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อ คือ ปัจจัยด้านราคา ทำเล สภาพทรัพย์สิน และ โพรโมชัน เนื่องจากมีราคาถูกกว่าเมื่อเทียบสถาบันการเงินอื่น มีทำเลที่ตั้งที่เหมาะสม มีสภาพทรัพย์สินที่สามารถเข้าอยู่อาศัยได้และมีความคุ้มค่าในการลงทุน และมีโปรโมชัน ที่จูงใจ เช่น สามารถผ่อนค่าน้ำได้ 0% 2 ปี มีอัตราดอกเบี้ยถูก และกรณีที่เป็นการซื้อยกมือธนาคารมีส่วนลดเพิ่มให้รวมถึงไม่ต้องโอนกรรมสิทธิ์ก่อน โดยมีระยะเวลาให้สามารถเข้าปรับปรุงและโอนต่อได้ทันที โดยจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 15 ราย พบว่ากลุ่มตัวอย่างจำนวน 6 ราย ให้ความสำคัญกับเรื่องโปรโมชันของธนาคาร และกลุ่มตัวอย่างจำนวน 3 ราย ให้ความสำคัญกับเรื่องของราคา ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 6 ราย ตัดสินใจเลือกซื้อทรัพย์สินรอกการขาย (NPA) โดยใช้ปัจจัยด้านราคา ทำเล สภาพทรัพย์สิน และ โปรโมชัน ประกอบกัน

5.3 ปัจจัยปัญหาที่มีผลต่อความล้มเหลวหรือตัดสินใจที่จะไม่ซื้อทรัพย์สินรอการขาย (NPA) ของธนาคารอาคารสงเคราะห์

จากการสัมภาษณ์การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 15 รายพบว่า ปัจจัยปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการของธนาคาร ที่ส่งผลให้กลุ่มตัวอย่างล้มเหลวหรือตัดสินใจที่จะไม่ซื้อทรัพย์สินรอการขาย (NPA) ของธนาคารอาคารสงเคราะห์ โดยพบปัจจัยปัญหาในขั้นตอนกระบวนการตัดสินใจซื้อทั้งหมด 3 ดังนี้

1. ขั้นตอนการค้นข้อมูล

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 15 ราย พบปัญหาในการค้นข้อมูลจาก Website ของธนาคารอาคารสงเคราะห์ในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- กลุ่มตัวอย่างจำนวน 9 ราย พบปัญหาในเรื่องของภาพถ่ายทรัพย์สินไม่ละเอียดและ มีความแตกต่างกับสภาพทรัพย์สินจริง

- กลุ่มตัวอย่างจำนวน 5 ราย พบปัญหาในเรื่องของข้อมูลสถานการณ์ขายไม่เป็นปัจจุบัน

- กลุ่มตัวอย่างจำนวน 3 ราย พบปัญหาในเรื่องแผนที่ตั้งทรัพย์สินไม่ถูกต้อง

- กลุ่มตัวอย่างจำนวน 2 ราย พบปัญหาในเรื่องของการระบุข้อมูลไม่ครบถ้วน

2. ขั้นตอนการประเมินผลทางเลือก

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 15 ราย พบปัญหาในเรื่องของกระบวนการจัดการทรัพย์สินของธนาคารในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- กลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 ราย พบปัญหาในเรื่องของสภาพทรัพย์สินที่ค่อนข้างทรุดโทรม ขาดการดูแลรักษา และไม่มีการปรับปรุงก่อนนำออกขาย

- กลุ่มตัวอย่างจำนวน 6 ราย พบปัญหาในเรื่องของทรัพย์สินที่สนใจมีผู้บุกรุกหรือผู้อาศัยเดิมไม่ย้ายออก

- กลุ่มตัวอย่างจำนวน 2 ราย พบปัญหาในเรื่องของภาระค่าส่วนกลางคงค้าง

3. ขั้นตอนการประเมินผลหลังซื้อ

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 15 ราย พบปัญหาในเรื่องของกระบวนการพิจารณาอนุมัติของธนาคาร ดังนี้

- กลุ่มตัวอย่างจำนวน 6 ราย พบปัญหาในเรื่องของความล่าช้าในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อของธนาคาร

- กลุ่มตัวอย่างจำนวน 3 ราย ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่เป็นกลุ่มผู้ซื้อทรัพย์สินแบบยกมัด พบปัญหาในเรื่องของความล่าช้าในการพิจารณาอนุมัติขายทรัพย์สิน

6. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

จากนโยบายการดำเนินการแก้ปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ของธนาคารอาคารสงเคราะห์ในปัจจุบัน ได้ส่งผลให้ธนาคารมีการถือครองทรัพย์สินรอการขาย (NPA) ในปริมาณที่เพิ่มสูงขึ้น และเพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้น จึงนำมาสู่การศึกษาปัญหาและการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อแก้ไขปัญหาการจำหน่ายสินทรัพย์รอการขายหรือสินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPA) ของธนาคารอาคารสงเคราะห์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงกระบวนการการตัดสินใจในการเลือกซื้อทรัพย์สินรอการขาย (NPA) ของธนาคารอาคารสงเคราะห์ ว่ามีเหตุหรือปัจจัยใดที่มีผลต่อความล้มเหลวในการตัดสินใจที่จะไม่ซื้อทรัพย์สินเพื่อนำปัจจัยปัญหานั้นมาพิจารณาและกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวผ่านกระบวนการ Design Thinking โดยมีขอบเขตด้านการศึกษาด้วยวิธีการเก็บข้อมูลด้วยการ

สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) การศึกษาครั้งนี้ทำให้ทราบถึงปัจจัยปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการของธนาคาร ซึ่งส่งผลให้กลุ่มตัวอย่างกังวลหรือตัดสินใจที่จะไม่ซื้อทรัพย์สินรอการขาย (NPA) ของธนาคารอาคารสงเคราะห์ คือ พบว่ามีปัจจัยปัญหาที่เป็นเรื่องจำเป็นที่ธนาคารควรจะต้องดำเนินการแก้ไขอย่างเร่งด่วน เนื่องจากเป็นปัจจัยปัญหาที่กลุ่มตัวอย่างกล่าวถึงมากที่สุด คือ การปรับปรุงข้อมูลบน www.ghbhomecenter.com เนื่องจากเป็นช่องทางสำคัญในการให้ข้อมูลทรัพย์สินรอการขายของธนาคาร และการปรับปรุงและดูแลสภาพทรัพย์สินรอการขายของธนาคาร เนื่องจากสภาพทรัพย์สินเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อทรัพย์สินรอการขายของธนาคาร โดยจากการที่ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์สาเหตุและแนวทางในการแก้ปัญหาผ่านกระบวนการ Desing Thinking จึงมีข้อเสนอแนะดังนี้

6.1 การปรับปรุงข้อมูลบน www.ghbhomecenter.com

1. กำหนดเป็นสภาพบังคับให้บริษัทภายนอก (outsourse) นำส่งรายงานภาพถ่ายทรัพย์สินปัจจุบันทุกครั้งที่มีการเบิกเงินค่าใช้จ่ายเพื่อให้ธนาคารมีภาพถ่ายทรัพย์สินที่เป็นปัจจุบันนำมาปรับปรุงบน www.ghbhomecenter.com

2. ปรับเปลี่ยนวิธีการปรับปรุงข้อมูลสถานะการขายของทรัพย์สินเป็นรูปแบบวันต่อวันเพื่อให้ลูกค้าสามารถตรวจสอบสถานะการขายของทรัพย์สินที่เป็นปัจจุบันมากยิ่งขึ้น

3. ระบุพิกัดแผนที่ออนไลน์ในรายการทรัพย์สินบน www.ghbhomecenter.com เพื่อเป็นการเพิ่มความสะดวกและเป็นอีกทางเลือกหนึ่งในการเข้าถึงตัวทรัพย์สินรอการขาย (NPA) ลดปัญหาเรื่องความไม่ถูกต้องของแผนที่ตั้งทรัพย์สิน อีกทั้งยังเป็นการลดค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงแผนที่ทรัพย์สินให้เป็นปัจจุบัน

4. ปรับปรุงข้อมูลรายละเอียดของทรัพย์สินและมาตรการการดำเนินการของธนาคาร www.ghbhomecenter.com ให้ครบถ้วน เช่น ให้ระบุรายละเอียดเรื่องของทรัพย์สินที่ติดนุกรุกหรือ ผู้อาศัยเดิมไม่ย้ายออกและระบุมตรการในการจัดการของธนาคารให้ครบถ้วนเพื่อเป็นข้อมูลในการประกอบการตัดสินใจ

6.2 การปรับปรุงและดูแลสภาพทรัพย์สินรอการขายของธนาคาร

เพิ่มการดูแลสภาพทรัพย์สินก่อนขายโดยหมั่นเข้าสำรวจ ตรวจสอบโครงสร้าง และดูแลทำความสะอาดทรัพย์สิน โดยเฉพาะทรัพย์สินที่ยังขายไม่ได้มาเป็นระยะเวลาานาน รวมถึงกรณีที่พบว่าทรัพย์สินรายการใดที่มีความจำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไขก็ให้สามารถขออนุมัติพิจารณาปรับปรุงเป็นรายการไป

6.3 ข้อเสนอแนะในด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

1. เร่งดำเนินการทางกฎหมายในการขับไล่ผู้บุกรุกหรือผู้อาศัยอยู่ในพื้นที่ และกำหนดวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินการ และการติดตามผลความคืบหน้ามีประสิทธิภาพและชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2. ให้มีแจ้งมาตรการของธนาคารเรื่องการจัดการภาระค่าส่วนกลางคงค้างก่อนขายผ่านทุกช่องทางของธนาคารเพื่อให้ลูกค้าทราบผ่านช่องทางทั้งหมดของธนาคารเพื่อเป็นการสร้างความน่าสนใจที่จะซื้อทรัพย์สินของธนาคารเพิ่มขึ้น และเป็นการช่วยลดระยะเวลาในการสอบถามข้อมูลทรัพย์สินรอการขาย (NPA) ของธนาคารอีกด้วย

3. พิจารณาระบบการขอสินเชื่อและเข้าถึงข้อมูลทรัพย์สินรอการขายผ่านช่องทางออนไลน์มาปรับใช้กับธนาคาร โดยผ่าน application GHB ALL ซึ่งใช้อยู่ในปัจจุบัน เพื่อเป็นการช่วยลดระยะเวลาและเพิ่มความสะดวกให้แก่ลูกค้าในการเข้ามาติดต่อกับธนาคาร

4. เพิ่มขึ้นตอนในการแจ้งเหตุขัดข้อง หรือความคืบหน้าในการอนุมัติขายทรัพย์สินกรณีการซื้อทรัพย์สินรอการขาย (NPA)

กิตติกรรมประกาศ

สำหรับการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนิตา สุรชัยสกุลวัฒนา อาจารย์ที่ปรึกษาซึ่งได้ให้คำแนะนำและให้ข้อคิดในการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้จนสำเร็จลุล่วงด้วยดีตลอดมา และขอขอบพระคุณธนาคารอาคารสงเคราะห์ ที่ให้การสนับสนุนด้านทุนการศึกษาตลอดหลักสูตรจนสำเร็จการศึกษา

เอกสารอ้างอิง

พนิตา สุรชัยสกุลวัฒนา. เอกสารประกอบการสอนวิชา MG 501 การวิจัยเพื่อการจัดการทางธุรกิจ.

สมลักษณ์ ศาสตร์ประสิทธิ์. 2545. “ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อที่อยู่อาศัยซึ่งเป็นทรัพย์สินรอการขาย.”

วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อดุลย์ จาตุรากลกุล. 2541. **หลักการตลาด**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.