



สาเหตุและแนวทางการแก้ไขปัญหาของลูกค้ายืมกู้เกษตรกรที่ไม่สามารถชำระเงินกู้ได้ตามกำหนด
ของธนาคาร T สาขา 11

**Causes and Solutions of Problem of Farmers Loan Customers Who are Unable to
Repay Their Loans as Scheduled of Bank T, Branch 11**

อัฐวุฒิ ฉายาวงษ์¹ วรณรพี บานชื่นวิจิตร²

¹ บัณฑิตวิทยาลัยกลุ่มวิชาการเงิน คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, Athawut_ch@hotmail.com

² กลุ่มวิชาการเงิน, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, dr.wanrapee@gmail.com

บทคัดย่อ

การศึกษาปัญหาของลูกค้ายืมกู้เกษตรกรที่ไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนดของธนาคาร T สาขา 11 เพื่อหาสาเหตุที่ลูกค้ายืมกู้ไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนด ส่งผลกระทบต่อหนี้ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ของสาขา 11 เพิ่มขึ้น เพื่อหาแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้น โดยการหาสาเหตุที่ลูกค้ายืมกู้ไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนด โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 ตัวอย่าง สัมภาษณ์พนักงานและลูกค้ายืมกู้ที่เกี่ยวข้องจำนวน 19 ตัวอย่าง จากการวิเคราะห์พบว่าสาเหตุที่ทำให้ลูกค้ายืมกู้ไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนด เกิดจาก 3 ปัจจัยคือ ปัจจัยภายนอก ได้แก่ภาวะเศรษฐกิจ รัฐบาลไม่มีเสถียรภาพ ผลกระทบจากสภาพอากาศและศัตรูพืช และราคาผลผลิตตกต่ำ มีผลในระดับมาก ปัจจัยภายใน ได้แก่ อัตราดอกเบี้ยสูง วงเงินกู้ไม่เหมาะสม ระยะเวลาผ่อนชำระไม่เหมาะสม จำนวนชำระต่องวดสูงเกินไป มีผลกระทบในระดับปานกลาง ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ มีรายได้น้อยลง มีค่าใช้จ่ายในครัวเรือนสูงและการทำการเกษตรสูงขึ้น นำเงินกู้ไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ มีหนี้สินนอกระบบ มีผลกระทบในระดับมาก แนวทางแก้ไขคือ การปรับปรุงโครงสร้างหนี้เชิงป้องกัน(Pre-emptive) โดยเป็นการแก้ไขปัญหาก่อนที่จะเกิด NPL โดยเป็นการขยายเวลาในการชำระหนี้ ปรับตารางการชำระหนี้ให้เหมาะสมกับรายได้ของลูกค้ายืมกู้ และทำให้ธนาคารมีการกันสำรองเพียง 1% ของยอดเงินกู้

คำสำคัญ : ไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนด, สินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้, ปรับปรุงโครงสร้างหนี้เชิงป้องกัน

Abstract

Studying causes and solutions to problem of farmers loan customers who are unable to repay their loans as scheduled of Bank T, Branch 11 aims to investigate reason why the borrowers are unable to repay their debts on time resulting in an increase in amount of non- performing loan (NPL) of branch 11. To find out why customers can't pay their debts on time impact on debt dose not generate increased NPL revenue of 11 branches. Data were collected from the sample of 400 persons, interviewing 19 employees and relevant customers. Based on the analysis, the reasons why customers could not make loan payment on time came from 3 factors, namely, external factors like economic situation, unstable government, climate change effects and pests, and crop price decline,

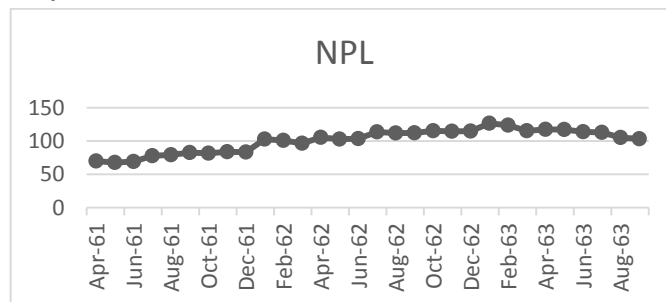


which had a great effect. Internal factors include high interest, inappropriate loan amount, inappropriate installment period, installment payment per time was not appropriate, which had a moderate effect. Personal factors include reduced income, higher household expenses and increasing costs in agriculture, misuse of loan, informal debt, which had a high level of effect. A solution guideline is improving the structure of debt with a preventive method (Pre-emptive) by solving problems before NPL occurs; extending the payment due date, adjusting payment schedule to meet customers' income, making the bank have reserve by 1% of the loan amount. to meet customers' income, making the bank have reserve by 1% of the loan amount.

Keywords: unable to pay the debt on schedule, NPL, Pre-emptive debt restructuring

1. บทนำ

ในสถานการณ์ปัจจุบัน ธนาคารกำลังประสบกับปัญหาลูกค้าที่มีหนี้อยู่กับธนาคาร ไม่สามารถชำระหนี้ได้ตรงตามกำหนดมากขึ้น โดยมีปริมาณ NPL หรือหนี้ไม่ก่อให้เกิดรายได้เพิ่มขึ้นทุกปี เมื่อลูกค้าไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนดจึงส่งผลกระทบต่อการจัดชั้นของลูกค้า รวมถึงธนาคารจะต้องมีการกันสำรองหนี้มากขึ้นเมื่อเกิด NPL ทำให้ธนาคารมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น รวมถึงมีความเสี่ยงจากการดำเนินงาน โดยจำนวน NPL ตั้งแต่เดือน เมษายน 2561 - เดือน สิงหาคม 2564 มีแนวโน้มที่สูงขึ้นจากแผนผังดังต่อไปนี้



ดังนั้นเพื่อหาสาเหตุและแนวทางแก้ไขปัญหา ทางธนาคารจำเป็นต้องหาสาเหตุการที่ลูกค้าเงินกู้เกษตรกรไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนด เพื่อที่จะได้ทราบสาเหตุที่ลูกค้าไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนด และมีแนวทางแก้ไขปัญหาดังต่อไปนี้

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีการวิเคราะห์ SWOT (พิบูล ทีปะปาล, 2559)

เป็นเครื่องมือเพื่อใช้ในการประเมินสถานการณ์ที่จะทำให้ผู้บริหาร สามารถกำหนดจุดแข็ง (S=Strengths) จุดอ่อน (W=Weaknesses) โอกาส (O=Opportunities) และ อุปสรรค (T=Threats) รวมถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรได้เป็นอย่างดี SWOT คือกระบวนการที่จะช่วยให้องค์กรนำจุดแข็งที่องค์กรมีอยู่มาพัฒนาให้ได้เปรียบมากยิ่งขึ้น และลดข้อเสียเปรียบให้ลดลงได้เป็นอย่างดี



แนวคิด TOWS Matrix (พิบูล ทิปะปาล, 2559)

เป็นการนำผลวิเคราะห์ SWOT ที่ได้มาสร้างกลยุทธ์ TOWS Matrix ออกมา 4 แบบ คือ กลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์เชิงแก้ไข กลยุทธ์เชิงรับ และกลยุทธ์เชิงป้องกัน โดยเป็นการจับคู่กันของผลวิเคราะห์ SWOT ดังนี้

จุดแข็ง กับ โอกาส : SO (กลยุทธ์เชิงรุก)

จุดอ่อน กับ โอกาส : WO (กลยุทธ์เชิงแก้ไข)

จุดแข็ง กับ อุปสรรค : ST (กลยุทธ์เชิงรับ)

จุดอ่อน กับ อุปสรรค : WT (กลยุทธ์เชิงป้องกัน)

แนวคิดด้านประชากรศาสตร์ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2560)

บุคคลแต่ละคนย่อมมีความแตกต่างกันออกไป ทั้งลักษณะภายนอกที่บุคคลทั่วไปมองเห็นและลักษณะภายในจิตใจ จึงทำให้มีอิทธิพลต่อความพอใจ ลักษณะทางประชากรศาสตร์นั้นจะขึ้นอยู่กับหลายด้าน ดังนั้นการศึกษาถึงปัจจัยเหล่านี้จะทำให้ทราบถึงลักษณะส่วนบุคคลได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

ทฤษฎีปริมาณเงินให้กู้ยืม (สุริยะ เกียมประชาชนรากร, 2554)

เป็นทฤษฎีที่พัฒนามาจากทฤษฎีของสำนักคลาสสิก โดยมีการนำความเป็นจริงที่เกี่ยวข้องในระบบเศรษฐกิจมาใช้เพื่อประกอบการวิเคราะห์ แล้วสรุปได้ว่า อัตราดอกเบี้ยที่แท้จริงไม่ได้จ่ายเพื่อการออม แต่เป็นการจ่ายสำหรับการให้กู้ ดังนั้นอัตราดอกเบี้ย จึงถูกกำหนดโดยอุปสงค์ต่อเงินกู้และอุปทานของเงินให้กู้

ทฤษฎีความต้องการถือเงินของเคนส์ (สุริยะ เกียมประชาชนรากร, 2554)

โดยเคนส์จะแบ่งความต้องการในการถือเงินของคนออกเป็น 3 แบบดังนี้

1. ความต้องการถือเงินเพื่อใช้จ่ายใช้สอย
2. ความต้องการถือเงินเพื่อสำรองไว้ใช้ในยามฉุกเฉิน
3. ความต้องการถือเงินเพื่อเก็งกำไร

การถือเงินทั้ง 3 กรณี จะมีความสัมพันธ์กับอัตราดอกเบี้ยในทิศทางตรงกันข้ามเสมอ แต่จะมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับรายได้

ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2560)

เป็นทฤษฎีที่อธิบายความต้องการของมนุษย์ โดยมีการแบ่งลำดับชั้นความต้องการ โดยแบ่งเป็น 5 ชั้น โดยจะต้องได้รับการตอบสนองแต่ละชั้นเสียก่อนถึงจะสามารถไปขั้นต่อไปได้ ดังนี้

ขั้นที่ 1 คือ ปัจจัยพื้นฐานของมนุษย์หรือปัจจัย 4 เช่น อาหาร ยา รัรักษาโรค ที่อยู่ เครื่องนุ่งห่ม

ขั้นที่ 2 คือ ความปลอดภัย

ขั้นที่ 3 คือ ความต้องการทางสังคม

ขั้นที่ 4 คือ ความต้องการการยอมรับ

ขั้นที่ 5 คือ ความต้องการของแต่ละคน หรือความฝันสูงสุด



ทฤษฎีแผนผังกังปลา (ประไพทิพย์ ลือพงษ์, 2548)

ผังกังปลา หรือ ผังเหตุและผล เป็นผังที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหาและผลที่ทำให้เกิดปัญหา โดยสามารถนำมาใช้เพื่อวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่มีผลกระทบต่อปัญหานั้นๆ และยังทำให้ค้นพบความสัมพันธ์ของสาเหตุและผล

แนวคิด 6Cs (หลักการในการวิเคราะห์สินเชื่อ) (สุนทรี สันทราพรผล, 2542)

เป็นแนวคิดในการวิเคราะห์ลูกค้าก่อนที่จะทำการปล่อยสินเชื่อ โดยดูที่ความสามารถของลูกค้าและปัจจัยอื่น ๆ สำหรับปัจจัยในการวิเคราะห์สินเชื่อจะประกอบไปด้วย 6 ปัจจัยดังนี้

1. อุปนิสัยของลูกค้า (CHARACTER)
2. ความสามารถในการชำระหนี้ (CAPACITY)
3. เงินทุน (CAPITAL)
4. หลักประกัน (COLLATERALS)
5. สถานการณ์ (CONDITION)
6. ต่างประเทศ (Country)

แนวคิดการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2562)

การที่สถาบันการเงินซึ่งเป็นเจ้าหนี้ผ่อนปรนหรือเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขการชำระหนี้ให้กับ

ลูกหนี้เนื่องจากลูกหนี้ประสบปัญหาทางการเงิน โดยการปรับปรุงโครงสร้างหนี้เป็นการแก้ไขปัญหาลูกหนี้ค้างชำระเพื่อที่จะทำให้สถาบันการเงินมีโอกาสได้รับชำระหนี้คืนสูงสุด หรือเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินกิจการของทั้งลูกหนี้และสถาบันการเงิน โดยเฉพาะลูกหนี้ที่ประสบปัญหาการชำระหนี้แต่ยังมีแนวโน้มที่จะสามารถประกอบอาชีพต่อไปได้

แนวคิดการสำรองเงินเพื่อหนี้สูญ (ธนาคารแห่งประเทศไทยและธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์

การเกษตร, 2561) คือหลักเกณฑ์ที่กำหนดโดยธนาคารแห่งประเทศไทยในการกันเงินสำรองไว้เป็นค่าเพื่อหนี้สูญหรือหนี้สงสัยจะสูญ โดยที่สถาบันการเงินจะต้องกันเงินสำรองสำหรับสินทรัพย์จัดชั้นแต่ละประเภท

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปิยะมาศ หน่อนาค (2558) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการเกิดหนี้ค้างชำระ สินเชื่อสวัสดิการข้าราชการ ดำรวจของธนาคารออมสินเขตเชียงใหม่ พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลในการกู้ยืมเงินของข้าราชการตำรวจ ตัวแปรที่มีผลต่อการกู้ยืมเงินกับธนาคาร ได้แก่ อายุ สถานภาพ วุฒิการศึกษา รายได้ และบุตร ส่งผลให้ข้าราชการตำรวจต้องกู้ยืมเงินและเกิดปัญหานี้ค้างชำระ จากการทดสอบพบว่า การมีรายได้ไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายเป็นสาเหตุหลักที่ทำให้ข้าราชการตำรวจไม่สามารถชำระหนี้ได้

ธัญญา พชรเมฆา (2562) ศึกษาเรื่องแนวทางการแก้ไขปัญหาลูกหนี้สินเชื่อไม่จ่ายชำระหนี้ นับตั้งแต่งวดแรกหลังได้รับเงินกู้จากการปล่อยสินเชื่อของสาขาในสังกัด พบว่าสาเหตุของปัญหานี้ค้างชำระทั้งจำนวน โดย



รวมอยู่ในระดับมาก แนวทางแก้ไขปัญหาคือควรวิธีการผ่อนชำระหนี้ให้กับลูกหนี้ รวมถึงระบบการปรับโครงสร้างหนี้เริ่มต้นเงินเป็นหนึ่งคงเหลือตามบัญชีที่มีอยู่ และธนาคารควรมีการรัดกุมในการปล่อยสินเชื่อโดยอนุมัติจากสำนักงานใหญ่เท่านั้น

นลัทพร ศรีดำ (2562) ศึกษาเรื่องแนวทางการลดปริมาณหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs) บัตรสินเชื่อบุคคลของธนาคารออมสิน พบว่าเกิดจากพฤติกรรมการไม่ชำระหนี้ของลูกค้า และยังมีปัจจัยในการอนุมัติสินเชื่อที่ผ่อนปรนเกินไป มีความเสี่ยงที่จะกลายเป็น NPL ในอนาคต แนวทางการแก้ไขปัญหาคือในด้านลูกค้าเห็นว่าธนาคารควรมีการสอบถามวันตัดชำระหนี้ และมีการแจ้งเตือนผ่านช่องทางต่างๆเมื่อจะถึงกำหนดชำระหนี้ ควรมีการปรับปรุงแก้ไขเกณฑ์การอนุมัติสินเชื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกันรวมถึงมีการพัฒนาเครื่องมือที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์สินเชื่อให้มีประสิทธิภาพ

ดำรงศักดิ์ ช้วยนา (2562) ศึกษาเรื่องแนวทางการแก้ไขปัญหาค้างชำระของสินเชื่อ กรณีศึกษาธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาบางปะหัน พบว่า สาเหตุที่ลูกค้าไม่สามารถส่งชำระหนี้ได้ตามงวดชำระหนี้คือปัญหาด้านการบริหารงานสินเชื่อและบริหารจัดการหนี้ของลูกค้า จึงมีแนวทางแก้ไขคือ ทบทวนข้อมูลของลูกค้าตามข้อเท็จจริงเป็นปัจจุบัน และกำหนดเครื่องมือบริหารสินเชื่อและจัดการหนี้ให้เหมาะสมกับตัวลูกค้า

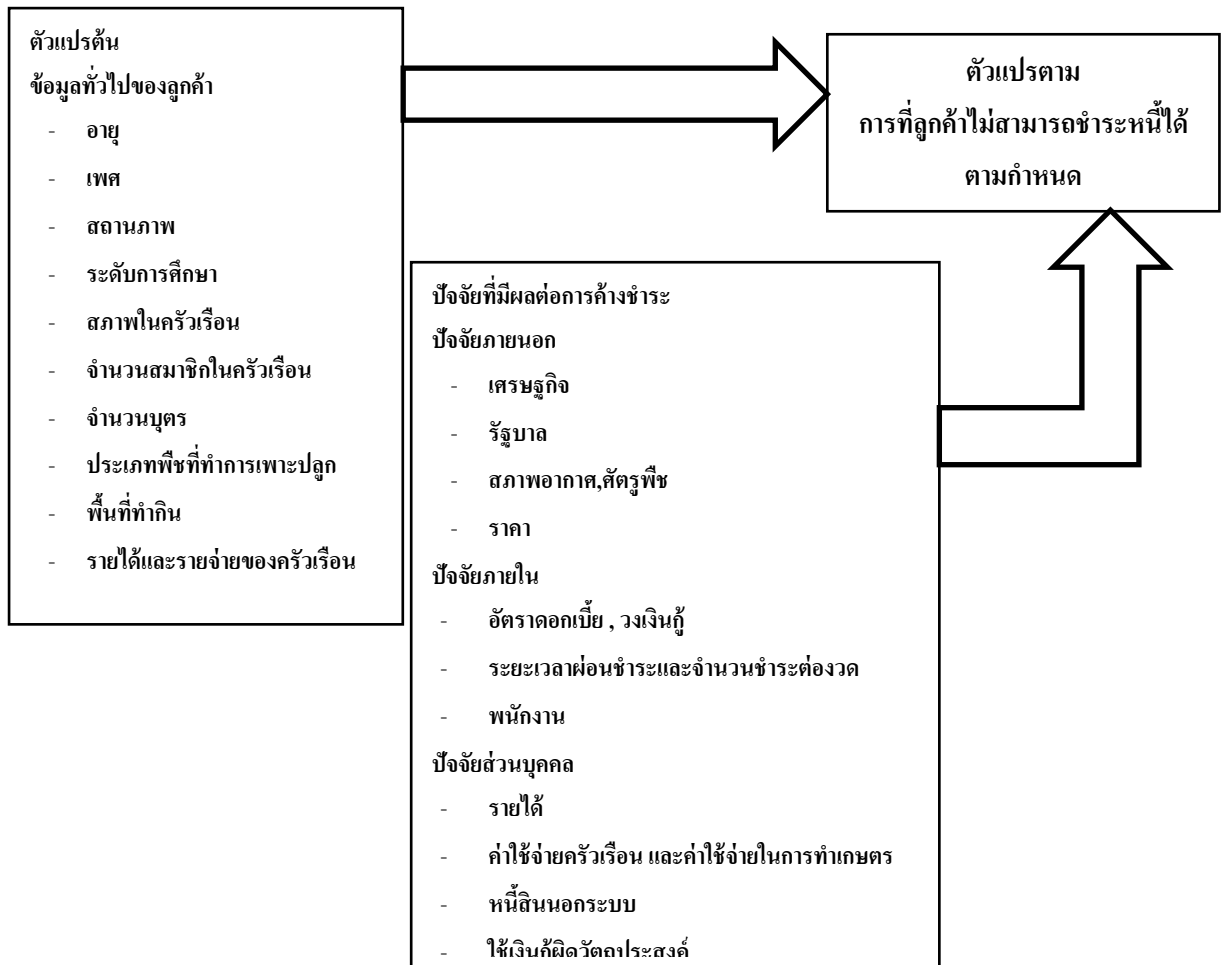
เฉลิมชาติ ชัยวิลา (2563) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อชำระหนี้ของลูกค้าธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาบ้านฝ่อ จังหวัดอุดรธานี พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อชำระหนี้ของลูกค้า ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ ปัจจัยด้านธนาคาร ได้แก่ หลักประกันเงินกู้ ประเภทอสังหาริมทรัพย์ และความพึงพอใจต่อพนักงาน ในทางตรงกันข้ามปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อชำระหนี้ในทางลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายฉุกเฉินระหว่างช่วงการชำระหนี้ และปัจจัยด้านธนาคาร ได้แก่ อัตราดอกเบี้ยเงินกู้

2.วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อหาสาเหตุที่ลูกค้าเงินกู้ของธนาคารไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนด
2. หาแนวทางแก้ไขปัญหาค้างชำระหนี้ของลูกค้าเงินกู้ของธนาคารไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนด

3.การดำเนินการวิจัย

3.1.กรอบแนวคิด



3.2. การเก็บข้อมูลแบบปฐมภูมิ

เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างลูกค้าเงินกู้เกษตรกรของธนาคารทั้งลูกค้าที่ค้างชำระหนี้และเคยค้างชำระหนี้ที่มีอยู่กับธนาคารในปัจจุบัน และทำการสัมภาษณ์พนักงานและลูกค้าที่เกี่ยวข้อง

3.3. การเก็บข้อมูลแบบทุติยภูมิ

ทำการศึกษารวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปริมาณหนี้ที่ค้างกับธนาคาร โดยข้อมูลดังนี้

1. ใช้ระบบสารสนเทศของธนาคารเพื่อช่วยในการรวบรวมข้อมูล
2. ใช้ข้อมูลจากธนาคารแห่งประเทศไทยเรื่องราคาผลผลิตทางการเกษตร
3. ใช้ข้อมูลจากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์เรื่องประกาศภัยพิบัติทางการเกษตร

3.4 กลุ่มตัวอย่าง

แบบสอบถาม

ประชากรคือ กลุ่มลูกค้าเงินกู้กับธนาคารจำนวนทั้งสิ้น 4,741 คน โดยใช้การคำนวณหากลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ จะได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 ตัวอย่างโดยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามระหว่างการของธนาคาร และออกไปเก็บแบบสอบถามในการประชุมกลุ่มลูกค้า

แบบสัมภาษณ์



- การสัมภาษณ์พนักงานที่เกี่ยวข้องทั้งสิ้น 9 คน ประกอบด้วย ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา 2 คน หัวหน้าหน่วย
อำเภอ 2 คน และพนักงานพัฒนาธุรกิจ 5 คน โดยทำการสัมภาษณ์เวลาหลังเลิกงาน

- ลูกค้ายุ่มตัวอย่างที่สัมภาษณ์ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างตามสะดวก โดยสัมภาษณ์ จำนวนทั้งสิ้น 10 คน
โดยแบ่งเป็นชาย 5 คน หญิง 5 คน โดยใช้วิธีการสุ่มระหว่างที่ลูกค้าเข้ามาใช้บริการด้านสินเชื่อ
การรวบรวมข้อมูล

1. ข้อมูลปริมาณหนี้ค้างชำระ NPL ปรับปรุงโครงสร้างหนี้ หนี้ค้างเกิน 15 เดือน ตั้งแต่ 1 เมษายน 2561 ถึง
30 กันยายน 2563 จากระบบ BMIS – Branch Management Information System

2. รวบรวมข้อมูลราคาผลผลิตทางการเกษตรจากเว็บไซต์ธนาคารแห่งประเทศไทย

3. รวบรวมข้อมูลภัยพิบัติทางการเกษตรจากเว็บไซต์กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

รวบรวมข้อมูลแบบสอบถามแล้วผู้ศึกษาได้นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ โดยใช้โปรแกรม
สำเร็จรูป Excel และมีการวิเคราะห์ด้วยค่าสถิติดังนี้ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean : \bar{X}) และค่าส่วน
เบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D) ในส่วนข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จากพนักงานที่เกี่ยวข้องและ
ลูกค้าของธนาคารจะนำมาวิเคราะห์เป็นปัจจัยต่างๆที่ทำให้ไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนด

เมื่อทำการวิเคราะห์จากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ มาแจกแจงเป็นเหตุและผลที่ ลูกค้าไม่สามารถชำระ
หนี้ได้ตามกำหนดจากการทำแผนผังก้างปลา และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องมือ SWOT analysis โดยการวิเคราะห์
สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของธนาคารและนำข้อมูล ที่ได้จากวิเคราะห์ SWOT จับคู่กันเพื่อหากกลยุทธ์ที่
เหมาะสมออกมา 4 แบบคือ กลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์เชิงแก้ไข กลยุทธ์เชิงรับ และกลยุทธ์เชิงป้องกัน

4. ผลการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 231 คน คิดเป็นร้อยละ 57.80% อายุระหว่าง 51 – 60 ปี จำนวน
151 คน คิดเป็นร้อยละ 37.70% สถานภาพสมรส จำนวน 304 คน คิดเป็นร้อยละ 76.00% ระดับการศึกษาชั้นประถม
หรือต่ำกว่า จำนวน 187 คน คิดเป็นร้อยละ 46.80% เป็นหัวหน้าครอบครัว จำนวน 292 คน คิดเป็นร้อยละ 73.00% มี
จำนวนสมาชิกในครอบครัว 3 – 5 คน จำนวน 193 คน คิดเป็นร้อยละ 48.30% มีบุตร 2 คน จำนวน 195 คน คิดเป็น
ร้อยละ 48.70% ปลูกข้าว จำนวน 215 คน คิดเป็นร้อยละ 53.80% มีพื้นที่ทำกินของตนเอง จำนวน 194 คน คิดเป็นร้อย
ละ 48.50% รายได้ครัวเรือนเฉลี่ยต่อเดือน 15,001 – 20,000 บาทต่อเดือน จำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 34.50%
รายจ่ายครัวเรือนเฉลี่ยต่อเดือน 10,001 – 15,000 บาทต่อเดือน จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 30.30%

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

พบว่าผลกระทบจากสภาพอากาศและภาวะเศรษฐกิจซบเซา มีผลกระทบในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$)
ผลกระทบจากศัตรูพืช มีผลกระทบในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$) ราคาผลผลิตตกต่ำ มีผลกระทบในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$)
รัฐบาลไม่มีเสถียรภาพ มีผลกระทบในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$) โดยภาพรวมปัจจัยภายนอกทั้งหมด มีผลกระทบใน
ระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$)



ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

พบว่าอัตราดอกเบี้ยสูง มีผลกระทบในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.49$) จำนวนที่ต้องชำระต้องงวดสูงเกินไป มีผลกระทบในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.25$) ระยะเวลาผ่อนชำระไม่เหมาะสม มีผลกระทบในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.24$) วงเงินกู้ไม่เหมาะสม มีผลกระทบในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.15$) พนักงานขาดความเอาใจใส่ มีผลกระทบในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.24$) พนักงานไม่อธิบายเงื่อนไขในสัญญาเงินกู้ มีผลกระทบในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.20$) โดยภาพรวมปัจจัยภายในทั้งหมด มีผลกระทบในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.01$)

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล

พบว่า มีค่าใช้จ่ายในครัวเรือนสูงมีผลกระทบในระดับมาก ($\bar{X} = 4.35$) รายได้ลดลง มีผลกระทบในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$) มีค่าใช้จ่ายการทำเกษตรสูงขึ้น มีผลกระทบในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$) นำเงินกู้ไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ มีผลกระทบในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.93$) และมีหนี้สินนอกระบบ มีผลกระทบในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.84$) โดยภาพรวมปัจจัยส่วนบุคคลมีผลกระทบในระดับมาก ($\bar{X} = 3.52$) และผู้ศึกษายังได้สัมภาษณ์เชิงลึก กับพนักงานจำนวน 11 ราย และลูกค้า จำนวน 10 ราย

ผลได้ดังนี้โดยสรุปผลได้ดังนี้

การสัมภาษณ์ลูกค้าจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 60.00% คิดว่า เพราะไม่มีความรู้ในการปรับเปลี่ยนการผลิต จึงทำให้ไม่อยากปรับเปลี่ยน ลูกค้า 7 คน คิดเป็นร้อยละ 70.00 % คิดว่าพนักงานธนาคารคอยช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี และลูกค้า 7 คน คิดเป็น 70.00% คิดว่าไม่มีเงินออมไว้ใช้สำหรับยามฉุกเฉินเพียงพอ

การสัมภาษณ์พนักงานจำนวน 6 คน คิดเป็น 66.67% คิดว่าเอกสารเกี่ยวกับการพิจารณาสินเชื่อมีจำนวนมาก และมีขั้นตอนซับซ้อนใช้เวลานานจนทำให้ลูกค้ารอไม่ไหว พนักงานจำนวน 5 คน คิดเป็น 55.56% คิดว่าควรลดภาระงานของสาขาโดยให้สำนักงานใหญ่เป็นคนส่งเอกสารแทน และพนักงาน จำนวน 7 คน คิดเป็น 77.78% คิดว่ามาตรการช่วยเหลือของธนาคาร มีประสิทธิภาพ แต่มาตรการออกมาช้ามาก

5.อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ มีปัญหาจากลูกค้าเงินกู้เกษตรกรของธนาคาร กำลังประสบปัญหาที่ไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนด พบว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบที่ทำให้ลูกค้าไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนดแบ่งออกเป็น ปัจจัยได้แก่ ปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายในและปัจจัยส่วนบุคคล 3

ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยะมาส หน่อนาค (2558) และธนัญญา พชรเมฆา (2562) และของ เฉลิมชาติ ชัยวิลา (2563) ได้ศึกษาพบว่า สาเหตุหนี้ค้างชำระมาจาก การมีรายได้ไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายเป็นสาเหตุหลักที่ทำให้ไม่สามารถชำระหนี้ได้ ซึ่งสอดคล้องกันในเรื่องของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ศึกษา

ในส่วนงานวิจัยของคำรงค์ดี ชูვნา (2562) พบว่าปัญหาที่ทำให้เกิดหนี้ค้างของธนาคารคือ ปัญหาด้านการบริหารงานสินเชื่อและบริหารจัดการหนี้ของลูกค้า ซึ่งไม่สอดคล้องกับการศึกษาของผู้ศึกษาจะพบว่า ด้านการบริหารงานสินเชื่อกับบริหารจัดการหนี้ไม่พบปัญหา แต่ปัญหาจะเกิดจากทางด้านปัจจัยภายนอกและปัจจัยส่วนบุคคลเป็นหลัก และในส่วนงานวิจัย ของ นลัทพร ศรีดำ (2558) ที่พบว่าหนี้ไม่ก่อให้เกิดรายได้เกิดจากกำหนดชำระไม่ตรงตามแหล่งที่มาของรายได้ รวมถึงมีการผ่อนปรนในการให้สินเชื่อมากเกินไป ทำให้ลูกค้าด้อยความสามารถในการชำระหนี้ ในส่วนของการศึกษาของผู้ศึกษาจะพบว่า ในส่วนของ ธกส. ในการทำสัญญาเงินกู้จำนวนวงเงินกู้ที่ได้รับ



และกำหนดในการชำระหนี้จะกำหนดตามหลักประกันของลูกค้าและระยะเวลาเก็บเกี่ยวของผลผลิตในส่วนของ การอภิปรายผลการศึกษากับทฤษฎีที่เกี่ยวข้องพบว่า

ทฤษฎีปริมาณเงินให้กู้ยืม ที่กล่าวว่าอัตราดอกเบี้ยที่แท้จริงไม่ได้ง่าย เพื่อการออม แต่เป็นการจ่ายสำหรับการ ให้กู้ยืมที่อัตราดอกเบี้ย จึงถูกกำหนดโดยอุปสงค์ต่อเงินกู้และอุปทานของเงินให้กู้ แต่ในการศึกษาจะพบว่าลูกค้า ของธนาคารประกอบอาชีพเกษตรกรอย่างเดียว ทำให้ธนาคารเป็นแหล่งเงินกู้เดียวที่ปล่อยสินเชื่อด้านการเกษตรทำให้ เมื่อลูกค้าต้องการกู้เงินต้องยอมรับในอัตราดอกเบี้ยในขนาดนั้น

ทฤษฎีความต้องการถือเงินของเคนส์ ที่ระบุว่าความต้องการในการถือเงินในของคนจะมีอยู่ 3 แบบ คือ ความต้องการถือเงินเพื่อจับจ่ายใช้สอย ความต้องการถือเงินเพื่อสำรองไว้ใช้ยามฉุกเฉิน ความต้องการถือเงินเพื่อเก็บ กู้กำไร แต่ในการศึกษาผู้ที่ศึกษาจะพบว่า ลูกค้าจะต้องการถือเงินอยู่ใน 2 รูปแบบคือ ความต้องการถือเงินเพื่อจับจ่ายใช้ สอย และ ความต้องการถือเงินเพื่อสำรองไว้ใช้ยามฉุกเฉิน เท่านั้น ในส่วนความต้องการถือเงินเพื่อเก็บกำไร อาจจะไม่มีในกลุ่มลูกค้ากลุ่มนี้เพราะ เนื่องจากรายได้กับค่าใช้จ่ายมีใกล้เคียงกัน จึงไม่สามารถถือเงินเพื่อเก็บกำไร

ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ ที่ระบุว่าความต้องการของคนจะมีการแบ่งลำดับชั้นความต้องการ โดย แบ่งเป็น 5 ชั้น คือ ปัจจัยพื้นฐานของมนุษย์ ความปลอดภัย ความต้องการทางสังคม ความต้องการยอมรับ ความ ต้องการของแต่ละคน แต่ในการศึกษาจะพบว่า ลูกค้าของธนาคาร จะมีความต้องการอยู่ 3 ปัจจัยคือ ปัจจัยขั้นพื้นฐาน ของมนุษย์ ความปลอดภัย และความต้องการทางสังคม เท่านั้น เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างเป็นเกษตรกรในสังคมชนบทใช้ ชีวิตแบบเรียบง่าย มีระดับการศึกษาไม่สูงนักและมีรายได้กับค่าใช้จ่ายใกล้เคียงกันจึงมีความต้องการยอมรับ และ ความต้องการในแต่ละคนน้อย

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้สรุปผลจากการศึกษาประชากรกลุ่มตัวอย่าง คือ ลูกค้าเงินกู้เกษตรกรของธนาคาร โดยแบ่งปัจจัยออกเป็น 3 ด้านคือ ปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน และปัจจัยส่วนบุคคล พบว่าปัจจัยทั้ง 3 ด้านมีผลต่อการ ที่ลูกค้าไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนดของสาขา เมื่อศึกษาข้อมูลทฤษฎีเพิ่มเติมในด้านราคาผลผลิตทาง การเกษตรจากธนาคารแห่งประเทศไทยและประกาศกฤษฎีกาทางการเกษตรจากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์แล้ว พบว่า ช่วงเวลาที่ลูกค้าเก็บเกี่ยวผลผลิตและยังเป็นช่วงกำหนดชำระหนี้ของลูกค้า ราคาสินค้าทางการเกษตรจะปรับตัว ลดลงเนื่องจากมีปริมาณผลผลิตทางการเกษตรที่เพิ่มขึ้น ประกอบกับการระบาดของศัตรูพืชคือหนอนข้าวโพดลายจุด จึงทำให้ลูกค้าได้รับผลผลิตทางการเกษตรลดลงทำให้เกษตรกรมีรายได้ลดลง

ส่วนการสัมภาษณ์ลูกค้าพบว่าลูกค้ายังขาดความรู้ในเรื่องการปรับเปลี่ยนการผลิตทำให้มีการเพาะปลูก แบบเดิม รวมถึงไม่มีเงินออมไว้ใช้ยามฉุกเฉินทำให้มีผลกระทบอย่างมากเนื่องจากหากในปีนั้นๆ ผลผลิตทาง การเกษตรไม่ได้ตามเป้าหมายที่ลูกค้าวางไว้จะทำให้ลูกค้ามีรายได้ลดลงเมื่อลูกค้าไม่มีเงินออมจะทำให้ต้องไปหา แหล่งเงินทุนนอกระบบทำให้ลูกค้าติดอยู่ในวงจรหนี้ ส่วนการสัมภาษณ์พนักงานพบว่าวิธปฏิบัติของธนาคารมีความ ซับซ้อนในเอกสารจำนวนมากในการพิจารณา รวมถึงมาตรการต่างๆของธนาคารมีประสิทธิภาพแต่มีความล่าช้าเป็น อย่างมากทำให้ลูกค้าได้รับความช่วยเหลือล่าช้ากว่าที่ควรจะเป็น

ผลการศึกษาถึงสาเหตุที่ทำให้ลูกค้าไม่สามารถชำระหนี้ได้ แบ่งออกเป็น 3 ด้านคือ ปัจจัยภายนอก ปัจจัย ภายใน และปัจจัยส่วนบุคคล พบว่าทั้ง 3 ด้านมีผลกระทบที่ทำให้ลูกค้าไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนด จากการ



สรุปผลวิเคราะห์ข้อมูลจากเครื่องมือ SWOT Analysis และวิเคราะห์ TOWS Matrix ได้ข้อค้นพบแนวทางในการแก้ไขปัญหา ดังนี้

1) การควบคุมคุณภาพสินค้าเชื่อ(ปรับปรุงโครงสร้างหนี้เชิงป้องกัน Pre-emptive) มีข้อดีที่สามารถปรับตารางการชำระให้สอดคล้องกับรายได้ มีการกันสำรองเพียง 1 % มีข้อเสียคือเอกสารซับซ้อนและต้องมีการชำระติดต่อกัน 3 งวดถึงจะไม่เป็น NPL โดยมีระยะเวลาในการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส ประกอบไปด้วยการตรวจสอบลูกค้าที่มีปัญหา วางแผนติดตาม ประชุมกลุ่มลูกค้าและดำเนินการแก้ไข และมีค่าใช้จ่ายในการจ่ายเบี้ยเลี้ยงพนักงานจำนวน 20,000 บาทต่อเดือน

2) การปรับเปลี่ยนกระบวนการด้านสินค้าเชื่อ มีข้อดีคือสามารถลดระยะเวลาในการพิจารณาสินค้าเชื่อและลดค่าใช้จ่ายลง มีข้อเสียคือ อาจมีกระแสต่อต้านจากพนักงาน โดยมีระยะเวลาในการปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินงาน 3 เดือน ออกแบบและพัฒนาระบบ 3 เดือน แล้วจึงเปิดใช้งานระบบ และไม่มียงบประมาณในการปรับเปลี่ยน

3) การให้ความรู้แก่เกษตรกรและครอบครัว มีข้อดีคือ ลูกค้าได้รับความรู้ใหม่ๆทางการเกษตรและมีภูมิคุ้มกันทางการเงินมากขึ้น สามารถเพิ่มรายได้ให้กับครอบครัว รวมถึงมีอำนาจในการต่อรองราคามากขึ้น มีข้อเสียคือ มีค่าใช้จ่ายในการอบรมสูงต้องใช้งบประมาณและเวลาจำนวนมาก โดยมีระยะเวลาในการประชุมกลุ่มลูกค้าไตรมาสละ 1 เดือน และมีค่าใช้จ่ายเบี้ยเลี้ยงพนักงานและค่าวิทยากร 40,000 บาทต่อเดือน

4) การสร้างระบบที่ช่วยในการติดตามหนี้ มีข้อดีคือ ลดปริมาณงานของพนักงาน เข้าถึงลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ลดความเสียหายนี้ด้วยคุณภาพเบื้องต้นได้ ข้อเสียคือ ใช้ระยะเวลาในการออกแบบนาน โดยมีระยะเวลาในการดำเนินงานปรับปรุงข้อมูลลูกค้าให้เป็นปัจจุบันประมาณ 6 เดือน ออกแบบและพัฒนาระบบ 3 เดือน เนื่องจากธนาคารมีระบบการเรียกใบแจ้งเดือนแล้วเพื่อที่จะสามารถเรียกเอกสารใบแจ้งเดือนนี้ได้ในภาพรวมมีค่าใช้จ่ายในการวางระบบ 50,000 บาท

โดยผู้ศึกษามีแนวทางการแก้ไขปัญหาสาเหตุที่ลูกค้าเงินกู้ไม่สามารถส่งชำระหนี้ได้ตามกำหนดได้แก่แนวทางเลือกที่ 1 ในการควบคุมคุณภาพสินค้าเชื่อ (ปรับปรุงโครงสร้างหนี้เชิงป้องกัน Pre-emptive) เพราะเป็นแก้ไขปัญหาจากสาเหตุที่ลูกค้าไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนดคือ รายได้ลดลงจากมีค่าใช้จ่ายในครัวเรือนสูง ค่าใช้จ่ายในการทำเกษตรสูงขึ้น ราคาผลผลิตตกต่ำ ภาวะเศรษฐกิจไม่ดี สภาพอากาศไม่ดี ทำให้ลูกค้ามีรายได้ลดลง การนำแนวทางเลือกที่ 1 มาใช้ใน จึงเหมาะกับการแก้ไขสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี โดยสามารถทำได้ทันที สามารถป้องกันปัญหา ก่อนที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ โดยเป็นการรวมสัญญาเงินกู้หลายสัญญา โดยพนักงานพัฒนาธุรกิจวางแผนตรวจสอบลูกค้าที่กำลังจะประสบปัญหา โดยตรวจสอบลูกค้าได้จากสารสนเทศของธนาคาร และดำเนินงานวางแผนออกติดตามลูกค้า ดำเนินการแก้ไขสัญญาเงินกู้ของลูกค้าให้เป็นสัญญาเดี่ยวและมีการปรับตารางการชำระหนี้ใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับแหล่งที่มาของรายได้ โดยสามารถช่วยลดความเสี่ยงที่จะเป็น NPL และกันสำรองหนี้ในอนาคต ซึ่งจะช่วยให้ธนาคารสามารถแก้ไขปัญหาที่กำลังจะเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและสามารถคาดการณ์ถึงสถานการณ์ในอนาคตได้เป็นอย่างดี

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง การศึกษาสาเหตุและแนวทางการแก้ไขปัญหาของลูกค้ายืมเงินกู้เกษตรกรที่ไม่สามารถส่งชำระหนี้ได้ตามกำหนด ของธนาคารพบว่าอาจยังไม่ครอบคลุมทั้งหมดเพราะเนื่องจากในสถานการณ์ปัจจุบัน มีปัญหาในการแพร่ระบาดของ Covid-19 ทำให้ลูกค้ายืมรายหรือลูกของลูกค้ายืมที่ทำงานในภาคแรงงานนั้นได้รับผลกระทบ



จากการแพร่ระบาดของ Covid -19 รอบใหม่ เช่นถูกเลิกจ้าง ตกลง ลดเวลาการทำงาน เมื่อถูกเลิกจ้างหรือตกลงและไม่สามารถหางานใหม่ได้ในระยะเวลาอันสั้นก็จะทำให้แรงงานเหล่านี้กลับมาซึ่งบ้านเกิด ทำให้ลูกค้าของธนาคารมีความจำเป็นในเรื่องค่าใช้จ่ายในครัวเรือนมากกว่าปกติ รวมถึงสินเชื่ออื่นๆของธนาคารที่ไม่ได้มีสินเชื่อประเภทเดียว แต่ยังมีสินเชื่ออีกหลายอย่างเช่น สินเชื่อกองทุนหมู่บ้าน สินเชื่อกลุ่มเกษตรกร สินเชื่อบุคคลกรภาครัฐ สินเชื่อสหกรณ์ สินเชื่อผู้ประกอบการ โดยควรศึกษาถึงแนวทางการแก้ไขสินเชื่อประเภทนี้ด้วย เพื่อลดอัตราการไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนด ลดการกันสำรองหนี้สูญ ได้อย่างครอบคลุม

เอกสารอ้างอิง

- เฉลิมชาติ ชัยวิลา. (2563). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการชำระหนี้ของลูกค้าธนาคารเพื่อการเกษตรและ สหกรณ์การเกษตร สาขาบ้านฝ่อ จังหวัดอุดรธานี. (การค้นคว้าอิสระ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยขอนแก่น).
- คำรงค์ศักดิ์ ช่วยนา. (2562). แนวทางแก้ไขปัญหานี้ค้างชำระของสินเชื่อ กรณีศึกษาธนาคารเพื่อการเกษตรและ สหกรณ์การเกษตร สาขาบางปะหัน อำเภอบางปะหัน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา (การค้นคว้าอิสระ กลุ่มวิชาการตลาด คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย).
- ธนัญญา พชรเมฆา. (2562). แนวทางการแก้ไขปัญหาหนี้สินเชื่อไม่จ่ายชำระหนี้ นับตั้งแต่ งวดแรกหลังได้รับเงินกู้ จากการปล่อยสินเชื่อของสาขาในสังกัด. (การค้นคว้าอิสระ สาขาการเงิน คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย).
- ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. ฝ่ายการบัญชี. (2563). นโยบายรับรู้อยู่ได้ การจัดชั้นทรัพย์สินและการกันเงินสำรองของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร.
- ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. ฝ่ายอำนวยการ. (2563) รายงานกิจการประจำปี 2562.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย สายกำกับสถาบันการเงิน. (2563). การปรับปรุงโครงสร้างหนี้.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย สายกำกับสถาบันการเงิน2. (2563). หลักเกณฑ์การจัดชั้นและการกันสำรองของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ.
- นลัทพร ศรีดำ. (2562). แนวทางการลดปริมาณหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs) บัตรบุคคลของธนาคารออมสิน. (การค้นคว้าอิสระ กลุ่มวิชาการตลาด คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย).
- ประไพทิพย์ ลือพงษ์. (2548). การควบคุมคุณภาพ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ปิยะมาศ หนองนาถ. (2558). ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการเกิดหนี้ค้างชำระ สินเชื่อสวัสดิการข้าราชการตำรวจของธนาคารออมสินเขตเชียงราย. (การค้นคว้าอิสระ กลุ่มวิชาการจัดการคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย).
- พิบูล ทิปะปาล และคณะ. (2559). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: อมรรการพิมพ์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2560). มนุษย์สัมพันธ์พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุนทรี่ สนทราพรผล. (2542). การบริหารเครดิต (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุริยะ เขียมประชนารากร. (2554). หลักเศรษฐศาสตร์. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมวิชาการ.
- เอกชัย อภิศักดิ์กุล. (2555). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.