



การลดความสูญเสียรายได้จากการผิดนัดชำระหนี้ และหนี้ NPLs

Solutions to reduce the credit default and non-performing loans

สุพัตรา ลักษณ์แสงวิไล¹ และ ลลิตา หงษ์รัตนวงศ์²

¹ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการเงิน, คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

Email : Hwan_jeab111@hotmail.com

² กลุ่มวิชาการเงิน, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

Email : lalita.h@gmail.com

บทคัดย่อ

การศึกษาวิธีการลดความสูญเสียรายได้จากการผิดนัดชำระหนี้และหนี้ NPLs มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาข้อมูลและสาเหตุของความสูญเสียรายได้จากการผิดนัดชำระหนี้ และหนี้ NPLs ตลอดจนค้นคว้าหาวิธีแก้ไขปัญหาค่าผิดนัดชำระหนี้ และหนี้ NPLs ให้กลับมาเป็นรายได้ของธนาคาร วิธีเก็บข้อมูลรวบรวมทั้งข้อมูลปฐมภูมิ และทุติยภูมิ โดยใช้แบบสอบถามลูกหนี้ ที่เป็นหนี้ค้าง 0 -3 เดือน และลูกหนี้ที่เป็นหนี้ NPLs โดยการใช้สุ่มตัวอย่างจำนวน 140 ราย ตามหลักของ Taro Yamane ซึ่งนำข้อมูลไปหาค่าทางสถิติ ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามหลักการของ Likert Scale จากการศึกษาพบว่า สาเหตุของการผิดนัดชำระหนี้ของลูกหนี้ เกิดจากสถานการณ์วิกฤตเศรษฐกิจโควิด 19 และภัยธรรมชาติ ส่งผลให้เกิดรายได้ที่ลดลง ค่าใช้จ่ายในครอบครัวที่สูงขึ้น มีภาวะสภาพเศรษฐกิจไม่ดี ราคาสินค้าอุปโภคบริโภคสูงขึ้น และผู้ศึกษาจึงได้เสนอแนวทางการแก้ไขโดยการจัดเสนอโปรโมชั่นใหม่ ๆ การคืนดอกเบี้ย และการให้ส่วนลดในการชำระหนี้ เพื่อค่อยๆ ออกจากโปรโมชั่นชำระคิมีคืน เป็นการกระตุ้นให้เกิดการชำระหนี้มากขึ้น

คำสำคัญ: การผิดนัดชำระหนี้, หนี้ NPLs, วิกฤตเศรษฐกิจ โควิด 19, ภัยธรรมชาติ

ABSTRACT

A study of methods to reduce the loss from the default debt and Non-performing loans (NPLs) which aims to study the information and find the cause of the loss from the default debt and NPLs, as well as solving the problem of default and returning the revenue to the bank. Both primary and secondary data are collected from the questionnaires of debtors who are in arrear for 0 - 3 months and NPLs. The study uses a random sampling of 140 NPLs debtors in accordance with Taro Yamane's principle, the statistical values are frequency, percentage, average, standard deviation from Likert Scale. The study found that the causes of default are the situation of the economic crisis - Covid 19 and Natural disasters, resulting in reduction income, higher family expenses, poor economic conditions, and the increase in prices of consumer goods . Therefore, the student has proposed solutions by offering new promotions, refunding interest and giving discounts on debt repayments on top of the old repayment promotion. Which encourage more debt repayment .

Keywords: Default debt, Non-performing loans (NPLs), Economic crisis, Covid 19, Natural disasters.



1. บทนำ

ในภาวะเศรษฐกิจซบเซาจากวิกฤตโควิด-19 ได้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจธนาคาร เนื่องจากรายได้หลักของธุรกิจธนาคาร คือ รายได้ดอกเบี้ยรับ ที่เกิดจากการปล่อยสินเชื่อเงินกู้แก่ลูกค้า ในภาวะเศรษฐกิจฝืดผวนและไม่แน่นอน ลูกค้าไม่มีรายได้ เกิดการว่างงาน ไม่มีความสามารถในการชำระหนี้ ทำให้เกิดหนี้ค้างชำระ หรือ NPLs เพิ่มขึ้นจนเกิดปัญหาเรื้อรัง ธนาคารได้ตระหนักถึงปัญหาดังกล่าว เนื่องจากลูกค้าส่วนใหญ่เป็นเกษตรกร ครอบครัวยุคใหม่ และภาคธุรกิจ SMEs การเกษตร ที่ได้รับผลกระทบทั้งจากปัญหาเศรษฐกิจซบเซา และวิกฤตจากสถานการณ์ภัยแล้ง น้ำท่วม และราคาผลผลิตตกต่ำ จึงมีปัจจัยเสี่ยงหลายด้านในการชำระหนี้คืน ฉะนั้น ธนาคารจึงได้มีการกันหนี้ด้วยคุณภาพเป็นเงินสำรองที่เพียงพอตามเกณฑ์ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) กำหนด

ธนาคารมีหนี้ค้างชำระ หรือหนี้ NPLs ณ วันที่ 31 ตุลาคม 2563 จำนวน 89,657 (พันบาท) จากสินเชื่อถัวเฉลี่ยทั้งหมด 725,869 (พันบาท) คิดเป็น 12.35% และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จากเป้าหมายที่ได้รับจากสำนักงานจังหวัดให้อยู่ในระดับ 11.13% ดังนั้น ผลกระทบที่เกิดขึ้นทำให้ผลกำไรของธนาคารต่ำไป หรือเกิดการขาดทุนจากการดำเนินงานได้ อีกทั้งไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่สำนักงานจังหวัดเชียงใหม่ได้กำหนดไว้ ตามตารางข้อมูลเปรียบเทียบหนี้ NPLs ข้างล่าง (ที่มาของข้อมูล : จากโปรแกรม BMIS ของธนาคาร)

ตารางที่ 1 ข้อมูลเปรียบเทียบหนี้ NPL จากโปรแกรม BMIS ของธนาคาร

| วันที่ | เงินให้สินเชื่อถัวเฉลี่ย (พันบาท) | NPL ถัวเฉลี่ย (พันบาท) | คิดเป็นร้อยละ |
|------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|---------------|
| 31 มีนาคม 2560 | 635,594.00 | 49,765.00 | 7.83 |
| 31 มีนาคม 2561 | 681,697.00 | 69,793.00 | 10.24 |
| 31 มีนาคม 2562 | 748,639.00 | 63,281.00 | 8.45 |
| 31 มีนาคม 2563 | 696,639.00 | 84,803.00 | 12.17 |
| 30 เมษายน 2563 | 693,476.00 | 84,803.00 | 12.23 |
| 31 พฤษภาคม 2563 | 697,452.00 | 83,268.00 | 11.94 |
| 30 มิถุนายน 2563 | 714,727.00 | 82,364.00 | 11.52 |
| 31 กรกฎาคม 2563 | 723,937.00 | 82,125.00 | 11.34 |
| 31 สิงหาคม 2563 | 724,551.00 | 82,120.00 | 11.33 |
| 30 กันยายน 2563 | 726,857.00 | 81,074.00 | 11.15 |
| 31 ตุลาคม 2563 | 725,869.00 | 89,657.00 | 12.35 |
| | | เป้าหมายที่ได้รับจาก สำนักงานจังหวัด | 11.13 |
| | | ต้องปรับลดให้ได้ตามเป้าหมาย ร้อยละ | 1.22 |
| | | คิดเป็นจำนวนเงิน (หน่วย : พันบาท) | 8,855.60 |

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการแก้ปัญหาการผิดนัดชำระหนี้ค้างชำระและหนี้ NPLs ผู้ศึกษาได้รวบรวมแนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้



แนวคิดการวิเคราะห์สินเชื่อ (โสภณ พรโชคชัย, 2563) คือ การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการปล่อยสินเชื่อ หากมีการพิจารณาและวิเคราะห์ลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพเป็นการช่วยป้องกันการเกิดปัญหานี้เสีย และหนี้ NPLs โดยใช้หลัก 5C ได้แก่ Character (ผู้กู้) : ความซื่อสัตย์ น่าเชื่อถือ ฐานะทางการเงินของผู้กู้, Capital (เงินลงทุน) : สัดส่วนเงินทุนของผู้กู้สูงพอที่จะไม่ทำให้ความเสี่ยงทางการเงินสูง โดยการวิเคราะห์สัดส่วนหนี้สินต่อทุน, Capacity (ความสามารถในการชำระหนี้) : ต้องมีกำไรและอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนสูงกว่าต้นทุนของทุน และกระเงินสดมากพอที่จะชำระหนี้คืนธนาคารได้ตามเงื่อนไข, Collateral (หลักประกันการให้กู้ยืม) : มูลค่าของหลักประกันที่เพียงพอต่อความเสี่ยงของธนาคาร และ Condition (ปัจจัยภายนอกต่าง ๆ) : สภาพทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม สงคราม และสิ่งแวดล้อม ที่มีความสำคัญต่อการลงทุน และ Common Sense เพื่อใช้ในการพิจารณาปล่อยสินเชื่อให้แก่ลูกค้า ซึ่งลูกค้าจะใช้เงินกู้อย่างสมเหตุสมผลและไม่ก่อหนี้เกินตัว

แนวคิดแผนพัฒนาระบบข้อมูลลูกค้าและเทคโนโลยีทางการเงินของสถาบันการเงิน (ธนาคารแห่งประเทศไทย, ธปท. 2563) เนื่องจากระบบเศรษฐกิจการเงินของประเทศมีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ที่เรียกว่า สภาพแวดล้อม VUCA+ (Volatility, Uncertainty, Complexities, Ambiguity Plus) ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) จึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ ธปท. พ.ศ.2563 - 2565 ภายใต้ชื่อ " ธนาคารกลางท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง (Central bank in a transformative world) " โดยมีเนื้อหาการเตรียมพร้อมเพื่อเข้าสู่ระบบการเงินในโลกการเงินดิจิทัลอย่างรวดเร็ว มีกรอบและกลไกการกำกับดูแลเสถียรภาพระบบการเงินต้องเท่าทันกับความเสี่ยงและสภาพแวดล้อมใหม่จากโลกการเงินดิจิทัล สร้างนโยบายการเงินและนโยบายการคลังต้องคำนึงถึงขีดจำกัดโดยเฉพาะจากปัจจัยเชิงโครงสร้างมากขึ้น ทั้งอัตราดอกเบี้ย อัตราเงินเฟ้อ อัตราแลกเปลี่ยนจะผันผวนสูง และการบริหารความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนของภาคเอกชนจะมีความสำคัญมากขึ้น ภัยคุกคามทางไซเบอร์และความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีจะเป็นความเสี่ยงหลักของระบบการเงิน การดำเนินงานโดยคำนึงถึงความยั่งยืน (sustainability) ทั้งด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล

แนวคิดกลยุทธ์ทางการตลาด 5.0 (จอห์น เอลเลียต, 2563) แนวคิดทางการตลาดที่ประยุกต์ใช้กับกลุ่มลูกค้าเพื่อที่จะเข้าใจพฤติกรรมและเข้าถึงลูกค้าได้ตรงจุด โดยมี Omni-Channel เป็นหัวใจสำคัญของการตลาดยุค 5.0 คือการติดต่อสื่อสารโดยใช้แพลตฟอร์มที่สามารถเข้าถึงลูกค้าได้ตรงกลุ่ม สร้างประสบการณ์ที่ดี และใช้ประโยชน์จากข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด จนเกิดเป็นกลยุทธ์การตลาดที่มีความเชื่อมโยงสอดคล้องกัน โดยมีช่องทางที่สำคัญ เช่น Email Direct Marketing (EDM), CRM on Website, Social Media, Mobile Media, Programmatic Display, Conversion is King และการสร้างประสบการณ์ที่ดี มีอิทธิพลยิ่งกว่าคุณภาพและราคา และที่ขาดไม่ได้ "ข้อมูล" คือกุญแจสำคัญของธุรกิจยุค 5.0 การทำความเข้าใจพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้า คือบันไดขั้นแรกที่จะพาธุรกิจไปสู่ความสำเร็จ โดยเฉพาะเทคโนโลยีที่มีประโยชน์ต่อการจัดการข้อมูลจำนวนมากมหาศาลอย่าง Big data

แนวคิดมูลเหตุของการค้างชำระหนี้ (กุลชนินัฐ วิรุพห์ธนภณ, 2562) สาเหตุของการค้างชำระหนี้มีปัจจัยที่ใช้พิจารณา 3 ด้านด้วยกัน คือ ปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน และมูลเหตุที่เกิดจากตัวลูกหนี้

ปัจจัยภายนอก เกิดจาก ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำชบเซาหรือเกิดการหดตัว ภัยธรรมชาติหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด



ปัจจัยภายใน เกิดจาก การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย การประเมินราคาหลักทรัพย์ที่ไม่เหมาะสม ระบบการติดตามทางหนี้และควบคุมหนี้ไม่มีประสิทธิภาพ การอำนวยความสะดวกที่ไม่การวิเคราะห์ที่มีคุณภาพ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้สามารถเปลี่ยนแปลงและควบคุมได้

มูลเหตุที่เกิดจากตัวลูกหนี้ ได้แก่ ลูกหนี้นำเงินกู้อไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ของการกู้ยืม การย้ายถิ่นที่อยู่ ลูกเลิกจ้าง เปลี่ยนงานทำให้รับภาระที่มีอยู่ไม่ไหว ลูกหนี้ถึงแก่กรรม เจ็บป่วยเรื้อรัง ทูพพลภาพ ลูกหนี้ใช้จ่ายฟุ่มเฟือยมีหนี้สินภายนอกมาก ลูกหนี้ทำการค้ามากเกินตัว ลูกหนี้บิดพลิ้วไม่ยอมชำระหนี้

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารหนี้ NPLs (ทนายและที่ปรึกษากฎหมาย, 2563)

การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ คือ การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่มีวัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้นการแก้ไขหนี้ทั้งที่เป็นหนี้ทั่วไป หรือหนี้ที่มีปัญหาเพื่อให้สถาบันการเงินเฉพาะกิจมีโอกาสได้รับเงินคืน

การประนีประนอมหนี้ คือ การที่ลูกหนี้ขอทำความตกลงกับเจ้าหนี้ในเรื่องหนี้สินโดยการขอชำระหนี้แต่เพียงบางส่วน หรือชำระโดยวิธีอื่น 2 กรณี คือ การประนีประนอมหนี้ก่อนล้มละลายสำเร็จถ้าประนีประนอมหนี้ไม่สำเร็จ ศาลจะพิพากษาให้ลูกหนี้ล้มละลายตามมาตรา 61 ซึ่งเมื่อลูกหนี้ล้มละลายแล้วยังสามารถขอประนีประนอมหนี้ภายหลังล้มละลายได้อีก และหากประนีประนอมหนี้ภายหลังล้มละลายสำเร็จ ศาลมีอำนาจสั่งยกเลิกการล้มละลายนั้น ได้ตามมาตรา 63

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยใช้การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม SWOT Analysis และการวิเคราะห์ TOWS Matrix (เอกชัย อภิศักดิ์กุล,ดร. 2562)

SWOT คือ กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร ณ เวลาปัจจุบัน ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมต่อองค์กรนั้น ๆ

S: Strength จุดแข็ง คือ จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรหรือธุรกิจ ลักษณะพิเศษหรือลักษณะเด่นขององค์กรที่เอื้อต่อการประสบความสำเร็จ

W: Weakness จุดอ่อน คือ จุดอ่อน ข้อเสียเปรียบ หรือปัญหาข้อบกพร่องที่เกิดมาจากสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร

O: Opportunity โอกาส คือ โอกาสความเป็นไปได้ทางธุรกิจขององค์กร ซึ่งก็คือสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร

T: Threats อุปสรรค คือ ความเสี่ยงภัยคุกคาม ข้อจำกัด หรืออุปสรรคต่างๆ ขององค์กร ซึ่งก็คือสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินธุรกิจขององค์กร

การกำหนดกลยุทธ์จากการใช้ **TOWS Matrix** ซึ่งถูกคิดค้นโดยศาสตราจารย์ชาวอเมริกัน Heinz Weirich ในปี 1982 แบ่งออกได้ 4 ประเภท

1. กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรุก
2. กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัด หรือ อุปสรรค มาพิจารณาร่วมกัน



3. กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกันเพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข

4. กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัด หรือ อุปสรรค มาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรับ

ทฤษฎีแผนผังก้างปลา (Fish Bone Diagram) (ศิริชัย เปรมภาณูจนา, 2555) คือ แผนผังสาเหตุและผล (Cause and Effect Diagram) แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหา กับสาเหตุทั้งหมดที่เป็นไปได้ที่อาจก่อให้เกิดปัญหานั้น (Possible Cause) ซึ่งลักษณะแผนภูมิคล้ายปลาที่เหลือแต่ก้าง หรือเป็นที่รู้จักของแผนผัง อิชิคาว่า (Ishikawa Diagram) ซึ่งได้รับการพัฒนาครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ.1943 โดยศาสตราจารย์คาโอรุ อิชิคาว่า แห่งมหาวิทยาลัยโตเกียว

ผังก้างปลาประกอบด้วย ส่วนปัญหาหรือผลลัพธ์ (Problem or Effect) ซึ่งจะแสดงอยู่ที่หัวปลา ส่วนสาเหตุ (Causes) จะสามารถแยกย่อยออกได้อีกเป็นปัจจัย (Factors) ที่ส่งผลกระทบต่อปัญหา (หัวปลา) สาเหตุหลัก สาเหตุย่อย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุรินทร์ บุตรวาระ (2562) ศึกษาการแก้ปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs) สินเชื่อบัตรสุโขทัย ธ.ก.ส. สาขาบางยาง พบว่าสาเหตุของปัญหาหนี้ค้างชำระ เกิดจากปัจจัยภายนอก จากภาวะผลผลิตตกต่ำมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนปัจจัยภายในเกิดจากอัตราดอกเบี้ยปรับตัวสูงขึ้น การกำหนดวงวงชำระหรือระยะเวลาผ่อนชำระไม่เหมาะสม และปัญหาจากตัวลูกค้าเอง มีรายได้จากการขายผลผลิตเกษตรลดลง รายจ่ายเพิ่มขึ้น หรือรายจ่ายมากกว่ารายได้และนำเงินชำระหนี้ไปใช้จ่ายและชำระหนี้อื่น ๆ ก่อน การแก้ปัญหา คือ ปรับปรุงโครงสร้างหนี้ พักค้ำเงินโดยส่งเฉพาะดอกเบี้ยทั้งหมด หรือบางส่วน การให้คะแนนและรางวัลพิเศษแก่พนักงานในการปฏิบัติงาน จัดอบรมให้ความรู้ พบ.ติดตาม ทวงถามหนี้และเกณฑ์การจัดชั้นสินทรัพย์และการกันสำรองหนี้ จัดอบรมฟื้นฟูอาชีพแก่เกษตรกร ให้ความรู้การลด ค่าใช้จ่าย เพิ่มรายได้ และการสร้างอาชีพเสริมให้แก่ลูกค้า หรือบุคคลในครัวเรือน

กุลชนิษฐ์ วิรุพธ์ธนกุลณณ์ (2562) ศึกษาการลดหนี้ด้อยคุณภาพ (NPLs) ของสินเชื่อเบิกเงินเกินบัญชี (OD) ประเภทบุคคลธรรมดาของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรสำนักงานใหญ่ พบว่าสาเหตุของการเกิดหนี้ด้อยคุณภาพ คือ 1.ธนาคารได้กำหนดเป้าหมายการจ่ายสินเชื่อให้กับพนักงานระดับจังหวัด โดยมอบอำนาจให้ผู้จัดการสาขานุมัติสินเชื่อประเภทเบิกเงินเกินบัญชี (OD) ได้ และสินเชื่อประเภทนี้เป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ของธนาคาร ที่ขาดการตรวจสอบการใช้เงินกู้ แต่จ่ายต่อการอนุมัติ ประกอบกับผู้อนุมัติและพนักงานไม่เข้าใจวัตถุประสงค์การให้สินเชื่อประเภทเบิกเงินเกินบัญชี (OD) ทำให้พนักงานให้สินเชื่อไม่ตรงกับความต้องการใช้ที่ธนาคารกำหนด 2. ลูกค้านำเงินกู้ไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ 3. พนักงานไม่มีความชำนาญในการวิเคราะห์สินเชื่อ 4. พนักงานไม่มีการตรวจสอบ หรือควบคุมการใช้เงินกู้หลังการให้สินเชื่อและให้ลูกค้าต่อวงเงินกู้โดยไม่ได้ตรวจสอบสถานะธุรกิจ การสต็อกสินค้า ความเคลื่อนไหวของสถานะทางบัญชีว่ามีความผิดปกติหรือไม่ 5. ธนาคารไม่มีเครื่องมือหรือ ระบบในการแจ้งเตือน การค้างชำระ 6. สภาพเศรษฐกิจไม่เป็นไปตามที่ลูกค้าคาดคิดแนวทางการแก้ไขปัญหา 1. การจัดอบรมให้ความรู้ เกี่ยวกับการจ่ายสินเชื่อประเภทเบิกเงินเกินบัญชี (OD) ให้กับพนักงาน 2. สร้างเครื่องมือหรือระบบที่เป็นมาตรฐานในการติดตามทวงหนี้ 3. ปรับกลยุทธ์และโครงสร้างองค์กร โดยที่ธนาคารลดเป้าหมายการจ่ายสินเชื่อ แยกอำนาจ



อนุมัติให้เหมาะสมกับการจ่ายสินเชื่อ มีการกำหนดภารกิจให้ชัดเจนในเรื่องการติดตามการชำระหนี้ ปรับพฤติกรรมของพนักงานให้มุ่งเน้นคุณภาพของลูกค้ำมากกว่าการจ่ายสินเชื่อให้ได้ตามเป้าหมาย

รินนารา วิโย (2561) การใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs) ด้านอสังหาริมทรัพย์ของพนักงาน บริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ พบว่า 1. มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs) ที่พนักงานฝ่ายพัฒนาบริหารสินทรัพย์ เลือกใช้มากที่สุด เพื่อช่วยเหลือลูกหนี้ โดยการขยายระยะเวลาชำระหนี้ออกไป การลดเงินต้นและ/หรือดอกเบี้ยค้างรับ การลดอัตราดอกเบี้ย ซึ่งล้วนแต่ช่วยเหลือลูกหนี้ในการลดภาระการผ่อนชำระค่างวดต่อเดือน เนื่องจากเงินค่างวดในการผ่อนชำระจะประกอบไปด้วย เงินต้นและดอกเบี้ย ดังนั้นจึงสอดคล้องกับปัจจัยในการพิจารณาลูกหนี้ทางด้านรายได้ ปัจจุบัน ด้านภาระหนี้คงค้าง และด้านสัดส่วนภาระหนี้ต่อรายได้ 2. จากการศึกษาแสดงให้เห็นว่าพนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี และยังสามารถอธิบายถึงประโยชน์แก่ลูกหนี้ให้ได้รับความเข้าใจมากขึ้น 3. พบว่าปัจจัยทางด้านรายได้ปัจจุบันและปัจจัยด้านภาระหนี้ คงค้างจะมีความสัมพันธ์กับการพิจารณาสินเชื่อในแต่ละมาตรการ ว่ามีความสามารถในการผ่อนชำระหรือไม่ จากผลการศึกษาทั้งหมดสะท้อนให้เห็นถึงวิธีการในการแก้ไขปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs) ซึ่งเป็นการแก้ไขปัญหาของลูกหนี้ โดยคำนึงถึงข้อจำกัดของลูกหนี้แต่ละราย เพื่อช่วยเหลืออำนวยความสะดวกผ่อนชำระหนี้ตามความสามารถของลูกหนี้ และช่วยให้ลูกหนี้พ้นจากการเป็นหนี้ NPLs รวมถึงจ่ายให้ลูกหนี้กลับไปทำธุรกรรมทางการเงินได้อีกครั้ง

จรรตตฤณย์ บุญสัน (2562) การศึกษาปัญหาหนี้ค้างชำระ (NPLs) ของธนาคารออมสินเขตบุรีรัมย์ พบว่าสาเหตุ ของปัญหาจาก 1) ปัจจัยภายในของธนาคาร ได้แก่ ลักษณะการทวงถามหนี้ของพนักงาน วิธีการติดตาม การทวงถามการชำระหนี้จากธนาคาร การอนุมัติวงเงินสินเชื่อไม่เหมาะสมกับความต้องการ การอธิบายรายละเอียดสัญญาสินเชื่อ การประเมินอนุมัติวงเงินกู้ รวมถึงการอธิบายข้อมูลรายละเอียดการชำระหนี้ไม่ชัดเจน และ 2) ปัจจัยภายนอกธนาคาร ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของนโยบายของรัฐบาล มีคู่แข่งทางการค้าเพิ่มมากขึ้น ค่านิยมและ เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป แนวทางการป้องกันการเกิดปัญหาหนี้ค้างชำระ (NPLs) ของธนาคารออมสินเขตบุรีรัมย์โดย ใช้ TOWS Matrix

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาข้อมูล และสาเหตุสำคัญ ที่ทำให้เกิดการสูญเสยรายได้จากการผัดผ่อนชำระหนี้ และหนี้ NPLs
- 2.2 เพื่อศึกษาหาวิธีแก้ไขการให้บริการ หรืออำนวยความสะดวก และเพิ่มสิ่งกระตุ้น โน้มน้าวใจในการชำระหนี้ของลูกค้ำ ไม่ให้เกิดการผัดผ่อนชำระหนี้และสามารถทำให้หนี้ NPLs กลับมาเป็นรายได้ของธนาคาร

3. การดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้การสุ่มตัวอย่างจากลูกหนี้ที่มียอดค้างชำระ 0 - 3 เดือนที่มาใช้บริการที่สาขา เพื่อศึกษาถึงปัญหาของการค้างชำระและนำไปสู่การเป็นหนี้ NPLs โดยออกแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ประกอบกับการใช้โปรแกรมไมโครซอฟท์เอกเซลสำหรับสรุปผลการวิจัย เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 140 ชุด



ประชากร ลูกหนี้ค้างชำระเกินกำหนด และลูกหนี้ค้างชำระที่เป็น NPLs จำนวน 211 คน (มียอดค้างชำระ ตั้งแต่ 0 - 3 เดือนขึ้นไป) ข้อมูล ณ วันที่ 11 ธันวาคม 2563 ในระบบโปรแกรมเงินกู้ของธนาคาร

กลุ่มตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง ลูกหนี้ค้างชำระเกินกำหนด 0 -3 เดือน และลูกหนี้ค้างชำระที่เป็น NPLs จำนวน 211 คน นำมาคำนวณโดยใช้สูตรของยามานะ (Yamane, 1973) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ได้จำนวน 138 คน ดังนั้น จึงควรเก็บข้อมูลเพื่อเลือกทำการสุ่มตัวอย่างที่จำนวน 140 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง โดยแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ประเภทลูกค้า อายุ อาชีพ สถานภาพ รายได้เฉลี่ย ข้อมูลการกู้เงิน จำนวนเงินต้นคงเหลือ ระยะเวลาที่ขอกู้

ส่วนที่ 2 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสาเหตุและแนวทางในการแก้ไขปัญหาหนี้เกินกำหนดเวลาชำระ และหนี้ NPLs ของธนาคาร โดยลักษณะคำถามเป็นการให้ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินระดับความคิดเห็นโดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ตามหลักการของลิเคิร์ต (Likert Scale)

ส่วนที่ 3 เป็นข้อมูลแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ

การเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยการรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ คือ แบบสอบถาม ที่เก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง มาวิเคราะห์โดยใช้ทฤษฎีกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT Analysis) แนวทางการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix และแผนผังก้างปลา เพื่อศึกษาถึงสาเหตุ ปัญหาและแนวทางการแก้ไขเพื่อลดความสูญเสียรายได้ที่เกิดจากการผิดนัดชำระหนี้และหนี้ NPLs และข้อมูลทฤษฎีจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง บทความและบทวิเคราะห์จากการศึกษาของผู้ทรงคุณวุฒิต่าง ๆ ตามเว็บไซต์

การวิเคราะห์ข้อมูล จากแบบสอบถามทั้ง 3 ส่วนที่ได้รับมาประมวลผลหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) จากข้อมูลที่ได้รับมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา แนวคิด Likert Rating Scales และแผนผังก้างปลา ทางสถิติต่อไป เพื่อให้ทราบสาเหตุและแนวทางแก้ไข จึงจะบรรลุเป้าหมายตามที่ธนาคารกำหนด

4. ผลการวิจัย

ตารางที่ 2 ผลการศึกษาจากลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

| ผลการศึกษา | ปัจจัย | จำนวน ราย | คิดเป็น ร้อยละ | ผลการศึกษา | ปัจจัย | จำนวน ราย | คิดเป็น ร้อยละ |
|---------------|------------------------|--------------|-------------------|--------------------|-----------------------|--------------|-------------------|
| เพศ | ชาย | 78 | 55.71 | ระยะเวลาให้กู้ | 2 - 10 ปี | 79 | 56.43 |
| อายุ | 51 - 60 ปี | 58 | 41.43 | เงินต้นของเงินกู้ | 100,001 - 500,000 บาท | 72 | 51.43 |
| ระดับการศึกษา | ประถมศึกษา หรือต่ำกว่า | 83 | 59.29 | หนี้ค้างชำระ | 70,001 - 100,000 บาท | 45 | 32.14 |
| สถานภาพ | สมรส | 47 | 33.57 | วัตถุประสงค์การกู้ | ลงทุนเกษตร | 54 | 38.57 |
| | สมรสไม่จดทะเบียน | 55 | 39.29 | | ปลูกบ้าน | 21 | 15 |
| อาชีพ | เกษตรกร | 72 | 51.43 | | ต่อเติมบ้าน | 13 | 9.29 |
| รายได้ | 10,001 - 20,000 บาท | 45 | 32.14 | | ลงทุนเลี้ยงสัตว์ | 12 | 8.57 |
| ค่าใช้จ่าย | 10,001 - 20,000 บาท | 54 | 38.57 | | | | |



ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 51 - 60 ปี การศึกษาในระดับประถมศึกษา หรือต่ำกว่า มีสถานะสมรส และสมรสไม่จดทะเบียน ส่วนใหญ่ทำอาชีพเกษตรกร มีรายได้ระหว่าง 10,001 - 20,000 บาท และมีค่าใช้จ่าย 10,001 - 20,000 บาท ซึ่งเท่ากับหรือมากกว่ารายได้เพียงเล็กน้อย มีวงเงินกู้ 100,001 - 500,000 บาท ระยะเวลาให้กู้ 2 - 10 ปี เงินต้นของเงินกู้ไม่มากอยู่ระหว่าง 100,001 - 500,000 บาท ซึ่งมีหนี้ค้างชำระ 70,001 - 100,000 บาท ส่วนใหญ่จะนำเงินไปลงทุนในการทำเกษตร ปลูกบ้าน ต่อเติมบ้าน และเลี้ยงสัตว์ ซึ่งรายได้ดังกล่าวมีเพียงพอต่อการดำรงชีพและเลี้ยงครอบครัวเท่านั้น จึงไม่มีความสามารถที่จะนำเงินมาชำระหนี้ได้ตามกำหนด

ระดับตัวแปรต้นและตัวแปรตาม

ผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อปัญหาการผิมนัดชำระหนี้ และหนี้ค้างชำระ NPLs ของธนาคารพบว่า ปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในของลูกหนี้ มีผลต่อปัญหาการผิมนัดชำระหนี้ และหนี้ (NPLs) โดยอันดับแรกตัวแปรต้นคือ ปัจจัยภายนอกที่เกิดจากสภาพเศรษฐกิจไม่ดีเนื่องจากภาวะวิกฤตเศรษฐกิจโควิด-19 มีค่าเฉลี่ยถึง 4.65 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) = 0.52 และสินค้ำอุปโภคบริโภคราคาสูงขึ้น มีค่าเฉลี่ย 4.63 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) = 0.51 ส่วนตัวแปรตามที่เกี่ยวข้องกับสภาพคล่อง กระแสเงินสดของลูกหนี้อย่างปัจจัยภายในของลูกหนี้ คือ รายได้ที่ลดลง และจำหน่ายผลผลิตตกต่ำ มีค่าเฉลี่ยถึง 4.47 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) = 0.67 และภาระค่าใช้จ่ายในครอบครัวที่สูงขึ้นมีค่าเฉลี่ย 4.16 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) = 0.68

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม

ปัญหาสภาพเศรษฐกิจไม่ดีเนื่องจากภาวะเศรษฐกิจโควิด-19 และสินค้ำอุปโภคบริโภคราคาสูงขึ้น ส่งผลให้รายได้ของลูกหนี้ลดลง เนื่องจากการตกงาน ว่างาน จำหน่ายผลผลิตไม่ได้กำไรแต่สินค้ำอุปโภคบริโภค และค่าใช้จ่ายกลับปรับตัวสูงขึ้น ทำให้สภาพคล่องและกระแสเงินสดของลูกหนี้ขาดดุล รายได้ไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่าย หรือนำเงินไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ ไม่นำไปลงทุนเพื่อก่อรายได้ แต่นำไปใช้จ่ายในครัวเรือน จึงไม่สามารถนำเงินมาชำระหนี้ที่ค้างได้ แต่เนื่องจากลูกค้ำของธนาคารส่วนใหญ่ยึดอาชีพเกษตรกร การตกงานและการว่างงานจะได้รับผลกระทบน้อยกว่าอาชีพอื่น ลูกค้ำจึงพอมีเงินเก็บบางส่วนอยู่ แต่ต้องนำออกมาใช้เพื่อการลงทุนด้านเกษตรในปีต่อไป รัฐบาลจึงออกนโยบายเพื่อช่วยเหลือเกษตรกร โดยการพักหนี้ และธนาคารเองได้ออกมาตรการช่วยเหลือโดยการให้ส่วนลดดอกเบี้ยเพื่อให้ลูกค้ำได้พอยืดเวลาในการชำระคืนเงินต้นเมื่อภาวะที่เศรษฐกิจฟื้นตัว

แนวทางเลือกการแก้ไขปัญหาและข้อดี ข้อเสีย

ทางเลือกที่ 1 แนวทางการแก้ไขเชิงรุก โดยการจัดเสนอโปรโมชั่นใหม่ ๆ ให้กับลูกหนี้ค้างชำระ รวมถึงการให้ความช่วยเหลือตามนโยบายรัฐบาล เช่น การพักหนี้ การจัดโปรโมชั่นชำระดีมีคืน การลุ้นรางวัลสำหรับลูกค้ำชำระเงินต้นอย่างน้อย 10% และให้ส่วนลด 50% ของดอกเบี้ยในกรณีลูกหนี้เสียชีวิต หรือทุพพลภาพ งบประมาณ 545,000 บาท ต่อปี (ค่าแผ่นป้ายโปรฯ 5,000 บาท + ของรางวัล 40,000 บาท + ส่วนลด 500,000 บาท) เพื่อแก้ปัญหาค้างชำระหนี้และแบ่งเบาภาระจากการเกิดขึ้นของดอกเบี้ยค้างชำระและดอกเบี้ยปรับรายวัน

ข้อดี เป็นการให้ความช่วยเหลือลูกหนี้เกษตรกรของธนาคาร ตามนโยบายของรัฐบาล และ ธนาคารได้รับรายได้ดอกเบี้ยรับบางส่วนและเงินต้นที่ค้างชำระกลับคืนมา ค่าใช้จ่ายที่จะเกิดจากหนี้สูญจะค่อย ๆ ลดลง และเป็นการช่วยเหลือลูกค้ำเกษตรกรให้มีความสามารถในการชำระหนี้ต่อไปได้



ข้อเสีย เกิดค่าใช้จ่ายจากมูลค่าของรางวัล ดอกเบี้ยที่คิดเป็นส่วนลด จะถูกบันทึกเป็นค่าใช้จ่าย ธนาคารจะ
ได้รับรายได้ดอกเบี้ยรับต่ำกว่าที่กำหนดไว้

ทางเลือกที่ 2 แนวทางการแก้ไขเชิงป้องกัน เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าทางการเกษตรให้แก่ลูกค้า
โดยผ่านช่องทางออนไลน์ หรือแอปพลิเคชันของธนาคาร งบประมาณ 665,000 บาท ต่อปี (ค่าแผ่นป้ายโปรชัวร์ 5,000
+ ค่าออกแบบแอปพลิเคชัน 120,000 + ค่าบริการรายปี 360,000 + ค่าขนส่ง 180,000) เพื่อแก้ปัญหาด้านการจำหน่าย
ผลผลิตตกต่ำ เกิดรายได้เพิ่มขึ้น

ข้อดี สามารถจำหน่ายสินค้าเกษตรผ่านทางแอปพลิเคชันร้านค้าของธนาคาร ให้กระจายถึงมือผู้บริโภค
โดยตรงและตัดพ่อค้าคนกลางออกไป ทำให้ลูกค้าได้รับผลประโยชน์สูงสุด

ข้อเสีย ต้องมีการลงทุนพัฒนาแพลตฟอร์ม หรือ แอปพลิเคชัน เพื่อให้ลูกค้าสามารถสั่งซื้อสินค้าทางการ
เกษตรผ่านช่องทางออนไลน์ได้สะดวกรวดเร็วขึ้น เหมือนผู้ค้ารายใหญ่ เช่น ซุปเปอร์ และ ลาซาด้า ซึ่งอาจจะต้องใช้
งบประมาณจำนวนมาก รวมถึงค่าขนส่งและต้องใช้เวลาในการโฆษณาให้เป็นที่นิยมในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

ทางเลือกที่ 3 แนวทางแก้ไข ด้านการปรับปรุงและพัฒนาเทคโนโลยี ให้สามารถชำระหนี้ผ่านแอปพลิเคชัน
และตู้ ATM งบประมาณ 605,000 บาท ต่อปี (ค่าแผ่นป้ายโปรชัวร์ 5,000 + ค่าปรับปรุงแอปพลิเคชันชำระหนี้ และตู้
ATM 600,000) เพื่อแก้ปัญหาให้ลูกค้าด้านความสะดวกในการเดินทางไปชำระหนี้ที่สาขาเอง และไม่ขาดส่งชำระ
หนี้รายงวด

ข้อดี ลูกค้าได้รับความสะดวกสบายในการชำระหนี้ผ่านทางแอปพลิเคชัน หรือตู้ ATM ง่าย สะดวก
รวดเร็ว ไม่ต้องรอคิว ไม่ต้องไปในวันและเวลาทำการ ลูกค้าที่มีกำลังชำระหนี้ไม่ต้องรอจ่าย สิ้นปีทำให้ไม่เสียดอกเบี้ย
รายวัน

ข้อเสีย ธนาคารจะต้องพัฒนาแอปพลิเคชัน และโปรแกรมการรับชำระหนี้ผ่านตู้ ATM เพิ่มเติม ซึ่งอาจจะ
ต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก และลูกค้าผู้สูงวัยอาจจะไม่สามารถใช้แอปพลิเคชันดังกล่าวได้

ทางเลือกที่ 4 แนวทางแก้ไขเชิงรับ โดยการสร้างความเข้าใจและความใกล้ชิดต่อลูกค้า และรุ่นลูกของลูกค้า
กับพนักงานที่ย้ายมาใหม่เพื่อการประสานงานที่ดี โดยการจัดอบรมให้ความรู้กับลูกค้า สร้างงาน สร้างอาชีพ
งบประมาณ 600,000 บาท ต่อปี (ค่าอบรมพนักงาน 300,000 บาท + ค่าอบรมลูกค้า 200,000 + รางวัลพนักงานดีเด่น
และ ลูกค้าดีเด่น 100,000 บาท) แก้ปัญหาด้านการติดตาม ทวงหนี้ สร้างความเข้าใจให้แก่ลูกค้า

ข้อดี การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับครอบครัวลูกค้า ทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรอย่างมีเสถียรภาพ
และยืนยาวมากที่สุด ลูกค้าจะประทับใจในประสบการณ์ที่ดี มีพนักงานช่วยจัดการหนี้ มีการวางแผนทั้งรายได้และ
ค่าใช้จ่ายอย่างสมดุล

ข้อเสีย มีค่าใช้จ่ายในการอบรมพนักงานและลูกค้าสูง เพราะต้องสร้างพนักงานที่สามารถไปช่วยลูกค้าได้
จริงๆ ต้องผ่านการอบรมเริ่มจากการพิจารณาปล่อยสินเชื่อ 5C ตลอดจนงบการเงิน การใช้จ่ายในครัวเรือน เนื่องจาก
ต้องให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ลูกค้าเพื่อก่อให้เกิดรายได้เพียงพอต่อการใช้จ่ายอุปโภคบริโภค และชำระหนี้เงินกู้
ด้วย

ประเมินแนวทางแก้ไขที่เลือกใช้ คือ แนวทางแก้ไขเชิงรุก การจัดเสนอโปรโมชั่นใหม่ ๆ ให้กับลูกค้าชำระ
รวมถึงการให้ความช่วยเหลือตามนโยบายรัฐบาล เป็นแนวทางแก้ไขที่มีความเป็นไปได้ เหมาะสม และเป็นที่ยอมรับ
ขององค์กร อีกทั้งยังแก้ไขปัญหาการค้างชำระหนี้และดอกเบี้ย เนื่องจากมีโปรโมชั่นชำระดีมีคืนได้ทดลองนำมาใช้



กระตุ้นในการชำระหนี้ได้ผลดีและไว ซึ่งเป็นการพิสูจน์ได้ว่าลูกหนี้ต้องการ โปรโมชันส่วนลดของการชำระหนี้ด้วย ดังนั้น หากใช้เครื่องมือในการจัด โปรโมชันใหม่ ๆ เพื่อจูงใจ เช่น ชำระดิมิกัน การจัดคืนรางวัลเมื่อชำระหนี้เงินต้น ตั้งแต่ 10% พร้อมดอกเบี้ย การให้ส่วนลดดอกเบี้ย 50% กรณีลูกค้าถึงแก่ความตาย และพิการถาวรสิ้นเชิง การเลือกใช้กลยุทธ์เหล่านี้จะทำให้ยอดลูกหนี้ค้างชำระ และ NPLs ลดลงอย่างรวดเร็ว

สรุปผลการวิจัย

4.1 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของธุรกิจ (SWOT Analysis)

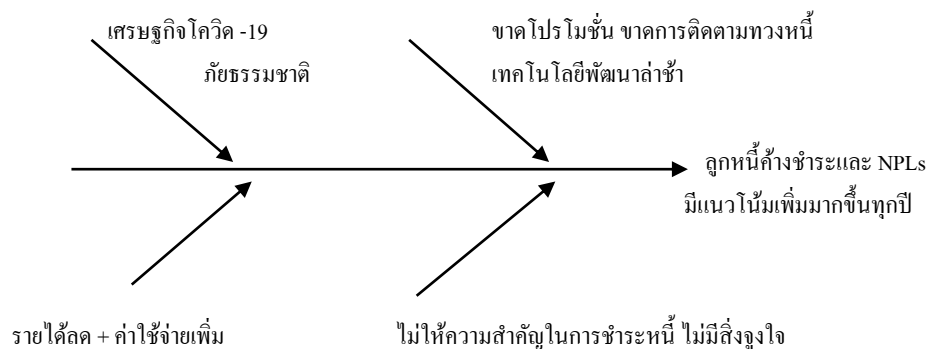
4.2 ผลการวิเคราะห์แผนผังก้างปลา จากแบบสอบถามและผลงานวิจัยของผู้ทรงคุณวุฒิพบว่าสาเหตุที่ทำให้ธนาคารมีลูกหนี้ค้างชำระ และ NPLs มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นทุกปี

สาเหตุหลัก

1. ผลกระทบจากเศรษฐกิจโควิด - 19 เกิดภาวะเศรษฐกิจซบเซา รวมถึงภัยธรรมชาติก่อให้เกิดความเสียหายต่อผลผลิตของเกษตรกร
2. ขาดโปรโมชันส่วนลดพิเศษต่าง ๆ และเครื่องมือในการประชาสัมพันธ์และโน้มน้าวใจลูกหนี้เพื่อกระตุ้นการชำระหนี้ค้าง
3. พนักงานมีการเปลี่ยนแปลงโยกย้าย ขาดการติดตามทวงหนี้อย่างต่อเนื่อง
4. การพัฒนาเทคโนโลยียังล่าช้า ไม่สามารถตอบสนองความสะดวกรวดเร็วในการรับชำระหนี้ผ่านแอปพลิเคชันได้

สาเหตุย่อย

1. ลูกหนี้ขาดรายได้ ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ไม่มีความสามารถในการชำระหนี้
2. ลูกหนี้ไม่ให้ความสำคัญในการชำระหนี้ค้างค้าง เนื่องจากไม่มีสิ่งจูงใจหรือโปรโมชันพิเศษที่จะกระตุ้นให้ลูกค้าหาเงินมาชำระหนี้



รูปที่ 1 แผนผังก้างปลาแสดงสาเหตุที่มีผลให้เกิดหนี้ค้างชำระ

5. การอภิปรายผล

ผลการศึกษาโดยใช้หลักแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยต่าง ๆ ของงานวิจัยท่านอื่น ๆ พบว่าส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกับงานวิจัยในครั้งนี ทั้งที่เป็นสาเหตุของการเกิดปัญหาหนี้ค้างชำระ ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอกภาวะผลผลิตตกต่ำ เศรษฐกิจไม่เป็นไปตามที่ลูกค้าคาดการณ์ ลูกค้านำเงินไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ การเกิดภาวะวิกฤตจากภัยธรรมชาติ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล แต่อาจจะมีความขัดแย้งในเรื่องการปฏิบัติงานของพนักงานสินเชื่อ และการติดตามทวงถามลูกค้าที่ในปัจจุบันทำได้ยังมีประสิทธิภาพ เนื่องจากเครื่องมือและเทคโนโลยีการ



ติดตามได้พัฒนามากขึ้น แต่สิ่งที่สำคัญเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดหนี้ค้ำชำระ และหนี้ NPLs ควรเริ่มต้นตั้งแต่การปล่อยสินเชื่อโดยใช้แนวความคิดการวิเคราะห์สินเชื่อ 5C เพื่อให้ได้ลูกหนี้ชั้นดี และควรจะมีการจัดเก็บข้อมูลลูกค้าด้วยระบบ AI โดยการใช้แนวคิดแผนพัฒนาระบบข้อมูลลูกค้าและเทคโนโลยีทางการเงินของสถาบันการเงิน เพื่อผลประโยชน์ในการติดตามหนี้อย่างเป็นระบบ เมื่อเกิดปัญหาหนี้ค้ำชำระ ควรกลับมาพิจารณาสาเหตุและปัจจัยที่ทำให้เกิดหนี้ค้ำชำระ โดยใช้แนวคิดมูลเหตุของการค้ำชำระหนี้ และแนวความคิดการบริหารหนี้ NPLs ว่าควรปรับปรุงโครงสร้างหนี้ หรือประนีประนอมหนี้ และใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์สถานการณ์จากการใช้ SWOT และ TOWS ในการพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายในการลดปัญหาหนี้ค้ำชำระ โดยการใช้แนวคิดทฤษฎีแผนผังก้างปลา และกลยุทธ์ทางการตลาด 5.0 ซึ่งต้องใช้ Omni-Channel และ Social Media ในการชักจูงและโน้มน้าวใจลูกค้าให้กลับมาชำระหนี้ตามที่ได้อ้างไว้ ซึ่งแนวทางแก้ไขปัญหาวางอย่าง เช่น การพัฒนาเทคโนโลยีและเพิ่มช่องทางในการรับชำระหนี้ผ่านแอปพลิเคชัน และตู้ ATM ถือเป็นส่วนหนึ่งของการแก้ไขปัญหาในยุคดิจิทัล และอาจจะพัฒนาต่อไปในเรื่องของการเพิ่มรายได้และช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าทางการเกษตร ดังนั้น ในภาวะเศรษฐกิจซบเซา รายได้ลดลง ผู้ศึกษาจึงเห็นสมควร เลือกแนวทางแก้ไขเชิงรุก (SO Strategy) การจัดเสนอโปรโมชั่นใหม่ ๆ ให้ส่วนลดดอกเบี้ยกับลูกหนี้ค้ำชำระ รวมถึงการให้ความช่วยเหลือตามนโยบายรัฐบาล แต่ในเรื่องของเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อชำระหนี้ของลูกหนี้ไม่มากนัก เนื่องจากลูกค้าส่วนใหญ่เป็นผู้สูงวัยและไม่ได้ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย อีกทั้งมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานและครอบครัว ลูกค้ายู่ในเกณฑ์ดี แนวทางเลือกที่ 1 จึงเป็นทางเลือกที่ง่ายต่อการเข้าถึงลูกหนี้ และลูกหนี้ให้ความสนใจอย่างมาก โดยมีตัวอย่างจากโปรโมชั่นชำระค้ำคืน คือ คืนเงินจำนวน 20% ของดอกเบี้ยชำระจริง ซึ่งมีผู้สนใจและเข้าร่วมโครงการจำนวนมาก ดังนั้น การใช้กลยุทธ์การเสนอโปรโมชั่นส่วนลดให้กับลูกหนี้ค้ำชำระ รวมถึงการให้ความช่วยเหลือตามนโยบายรัฐบาล จึงสามารถตอบโจทย์ให้แก่ลูกค้าได้มากที่สุด

6. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ประเด็นปัญหาในการทำการศึกษานี้ มีปัญหา 2 ประการ คือ

1. ลูกหนี้ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแบบสำรวจ ได้เดินทางมาชำระหนี้มีเวลาในการตอบแบบสอบถามน้อย และรีบเร่งจึงได้คำตอบที่ไม่ค่อยละเอียด แนวทางแก้ไข ควรจะออกไปสำรวจลูกหนี้ที่ค้ำชำระที่บ้านพัก เพื่อลูกหนี้จะได้มีเวลาคิดและอธิบายถึงสิ่งที่ต้องการได้อย่างชัดเจน
2. ลูกหนี้บางส่วนมาชำระหนี้แทนบิดามารดา หรือญาติผู้ใหญ่ คำตอบที่ได้จากตัวอย่างอาจมีความต้องการในด้านเทคโนโลยีมากขึ้น อาจมีความเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ค่อนข้างสูง เนื่องจากคำตอบที่ได้รับแตกต่างกันด้วยอายุ และความต้องการ แนวทางแก้ไขควรให้ลูกหนี้ที่เป็นเจ้าของเงินกู้เป็นผู้ตอบคำถามเอง

หากมีผู้สนใจจะทำวิจัยในหัวข้อประเภทเดียวกันกับงานวิจัยนี้ ควรจะศึกษาข้อมูล ทั่วประเทศ เพราะหากนำโปรโมชั่นต่าง ๆ มาใช้ ควรจะออกมาจากสำนักงานใหญ่ ซึ่งจะต้องยึดถือปฏิบัติเหมือนกันทุกสาขาทั่วประเทศ ส่วนในด้านทฤษฎีแนวคิดควรเพิ่มในเรื่องของนวัตกรรม และเทคโนโลยีระบบ AI ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดการชำระหนี้ที่มีประสิทธิภาพและตรงกลุ่มเป้าหมายมากยิ่งขึ้น และจะทำให้การศึกษาในครั้งต่อไป มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น



กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาครั้งนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ลลิตา หงษ์รัตนวงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาครั้งนี้และคณะกรรมการ ตลอดจนคณาจารย์มหาวิทยาลัยหอการค้าไทยทุกท่าน และหน่วยงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ที่ทำงานอันตรงเกียรติผู้ศึกษาจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

เอกสารอ้างอิง

- กุลขนิษฐ วิรุพรัตน์กฤษณ์. (2562). แนวคิดสาเหตุของการค้างชำระหนี้. สืบค้นจาก [http://utccmbaonline.com/ijbr/doc/\(Edit\)Id1123-21-11-2019_10:21:31.pdf](http://utccmbaonline.com/ijbr/doc/(Edit)Id1123-21-11-2019_10:21:31.pdf)
- กุลขนิษฐ วิรุพรัตน์กฤษณ์. (2562). ศึกษาการลดหนี้ด้วยคุณภาพ (NPLs) ของสินเชื่อเบิกเงินเกินบัญชี (OD) ประเภท บุคคลธรรมดาของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรสำนักงานใหญ่. สืบค้นจาก http://utccmbaonline.com/ijbr/Id1123-06-11-2019_14:39:27.pdf
- จอห์น เอลเลียต. (2563). กลยุทธ์ทางการตลาด 5.0. สืบค้นจาก <https://www.benleymedia.co.th>
- ฉรรตตฤณย์ บุญล้วน. (2562). การศึกษาปัญหาหนี้ค้างชำระ (NPLs) ของธนาคารออมสินเขตบุรีรัมย์ (ออนไลน์). สืบค้นจาก <https://rsujournals.rsu.ac.th/index.php/rgrc/article/download/1508/1152/>
- ทนายและที่ปรึกษากฎหมาย. (2563). การประนอมหนี้. สืบค้นจาก https://wichianlaw.blogspot.com/p/blog-page_93.html
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2563). แผนยุทธศาสตร์ ธปท. พ.ศ. 2563 – 2565. สืบค้นจาก <https://www.bot.or.th/Thai/BOTMagazine/Pages/256206CoverStory.aspx>
- จินนารา วิโย. (2561). การใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs) ด้าน อสังหาริมทรัพย์ของ พนักงาน บริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่. สืบค้นจาก <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/sarasat/article/download/123343/109940/>
- ศิริชัย เปรมกาญจนา. (2555). แผนผังก้างปลา (Cause and Effect Diagram). สืบค้นจาก <https://perchai.wordpress.com/2012/06/07/25/>
- สุรินทร์ บุตรวาระ. (2562). การแก้ปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs) สินเชื่อบัตรสุใจ ธ.ก.ส.สาขานายูง. สืบค้นจาก [http://utccmbaonline.com/ijbr/doc/\(Edit\)Id1046-22-11-2019_12:10:14.pdf](http://utccmbaonline.com/ijbr/doc/(Edit)Id1046-22-11-2019_12:10:14.pdf)
- โสภณ พร โขลชัย. (2563). หลักการวิเคราะห์สินเชื่อ 5C. สืบค้นจาก <http://www.lokwanee.com/web2013/?p=394803>
- อมรรัตน์ กาญจนไพโรหาร. (2563). แนวทางการแก้ไขปัญหาและลดการเกิดหนี้ค้างที่เป็น NPLs ของธนาคารออมสิน สาขา เกทเวย์ เอกมัย. สืบค้นจาก <http://www.hu.ac.th/conference/proceedings2020/doc>
- เอกชัย อภิศักดิ์กุล. (2562). การสร้างกลยุทธ์. สืบค้นจาก <http://lms.utccmbaonline.com/course/view.php?id=237>