



การเปรียบเทียบแนวทางการจัดการการขายทรัพย์สินรอการขาย
สถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐที่รับฝากเงิน
จากประชาชนทั่วไป

โดย

นางสาวเกสร่า เริ่มเจริญ

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชานวัตกรรมและพัฒนาอสังหาริมทรัพย์
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2558
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

การเปรียบเทียบแนวทางการจัดการการขายทรัพย์สินรอการขาย
สถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐที่รับฝากเงิน
จากประชาชนทั่วไป

โดย

นางสาวเกสร่า เริ่มเจริญ




การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชานวัตกรรมการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2558
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



A COMPARATIVE STUDY OF NON-PERFORMING ASSETS SALE
MANAGEMENT PROCESS DEVELOPMENT FOR SPECIALIZED
FINANCIAL INSTITUTIONS (SFIs)

BY

MISS KESARA ROEMCHAROEN



AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE
REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF MASTER OF SCIENCE
INNOVATIVE REAL ESTATE DEVELOPMENT
FACULTY OF ARCHITECTURE AND PLANNING
THAMMASAT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2015
COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นางสาวเกสร่า เริ่มเจริญ

เรื่อง

การเปรียบเทียบแนวทางการจัดการการขายทรัพย์สินรอการขาย
สถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐที่รับฝาก
เงินจากประชาชนทั่วไป

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (นวัตกรรมการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์)

เมื่อวันที่ 15 พฤษภาคม พ.ศ. 2559

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ



(รองศาสตราจารย์ ชินจิตต์ แจ้งเจนกิจ)

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ



(อาจารย์ ดร. ชัยวัฒน์ ธีรัตนพงษ์)

กรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ



(อาจารย์ ดร. สุกุลพัฒน์ คุ่มไพศาล)

คณบดี



(รองศาสตราจารย์ เจริมวัฒน์ ตันตสวัสดิ์)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	การเปรียบเทียบแนวทางการจัดการการขายทรัพย์สินรอการขายสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐที่รับฝากเงินจากประชาชนทั่วไป
ชื่อผู้เขียน	นางสาวเกสร่า เริ่มเจริญ
ชื่อปริญญา	วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา/คณะ/มหาวิทยาลัย	นวัตกรรมการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ สถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	อาจารย์ ดร.ชัยวัฒน์ ธีรตันพงษ์
ปีการศึกษา	2558

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อปัญหาและอุปสรรค กระบวนการจัดการการขายทรัพย์สินรอการขายสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐที่รับฝากเงินจากประชาชนทั่วไปและเพื่อเปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรค กระบวนการจัดการการขายทรัพย์สินรอการขายของธนาคารรัฐเพื่อนำเสนอแนวทางการจัดการการขายทรัพย์สินรอการขายแก่สถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐ โดยทำการศึกษา กับสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐที่รับฝากเงินจากประชาชนทั่วไปทั้ง 4 แห่ง ได้แก่ ธนาคารออมสิน ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย และธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับพนักงานที่ทำงานเกี่ยวกับทรัพย์สินรอการขายในตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ ผู้จัดการและผู้บริหารทั้งหมด 10 ท่าน

จากผลการวิจัย สามารถสรุปได้ดังนี้ ปัจจัยที่ส่งผลต่อปัญหาและอุปสรรค กระบวนการบริหารการขายทรัพย์สินรอการขายของธนาคารรัฐคือ

ปัจจัยทางด้านการเงิน ได้แก่ นโยบายการให้สินเชื่อโดยมีหลักทรัพย์ค้ำประกันราคาประเมินทรัพย์สินรอการขาย ราคาทรัพย์สินรอการขาย เงื่อนไขการชำระเงิน ค่าใช้จ่ายในการติดตามดูแลทรัพย์สิน กำไรที่ต้องการจากการขายทรัพย์สินรอการขายปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ ประเภทของอสังหาริมทรัพย์ ความต้องการซื้อของผู้บริโภค ศักยภาพของผู้ซื้อหรือลูกค้า มูลค่าและปริมาณทรัพย์สินรอการขายของแต่ละธนาคาร ภาวะเงินเฟ้อ ปัจจัยทางด้านการบริหารภายใน ได้แก่ การแบ่งพื้นที่ขายทรัพย์สินรอการขาย การได้มาของทรัพย์สิน ระยะเวลาถือครองทรัพย์สิน การบริหารหน่วยงานขาย ประสิทธิภาพในการขาย

ทรัพย์สิน ช่องทางและวิธีการจำหน่ายทรัพย์สินรอการขายปัจจัยทางด้านอื่นๆ ได้แก่ การรอนสิทธิในทรัพย์สิน การบุกรุกของลูกหนี้หรือผู้เช่า

ธนาคารรัฐทั้ง 4 แห่งมีวัตถุประสงค์ในการให้บริการทางการเงินต่างกันเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานทางการเงินของรัฐที่ต่างกันเห็นได้จากการจัดการหนี้เสีย (NPLs) ที่ต่างกัน ตลอดจนวิธีการให้ได้ว่าซึ่งทรัพย์สินรอการขาย ประเภทของทรัพย์สินรอการขาย และปริมาณทรัพย์สินรอการขายต่างกัน โดยธนาคารออมสิน ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ธนาคารอิสลามฯ มีการขายทรัพย์สินรอการขาย แต่มีเพียงธนาคารออมสินและธนาคารอาคารสงเคราะห์เท่านั้นที่มีฝ่ายจัดการทรัพย์สินรอการขายดูแลโดยเฉพาะที่สำนักงานใหญ่ ในขณะที่ธนาคารอิสลามฯ มีทรัพย์สินรอการขายไม่หลายรายการแต่ยังไม่สามารถจัดการการขายได้ เนื่องจากปัญหาภายในที่กำลังรอการจัดการแก้ไขในภาพรวมทั้งธนาคารส่วนธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์มีนโยบายของรัฐเพื่อสนับสนุนการพักชำระหนี้ การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของเกษตรกรอย่างสม่ำเสมอทำให้มีปริมาณทรัพย์สินรอการขายน้อยและไม่มีการนำทรัพย์สินขายทอดตลาดหรือขายกับประชาชนทั่วไปเนื่องจากนโยบายการจัดการของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์เอง

ผู้วิจัยเสนอแนะแนวทางการจัดการทรัพย์สินรอการขายธนาคารรัฐ 3 แนวทางได้แก่

(1) พิจารณาปรับปรุงการบริหารการตลาดและการบริหารการขายใหม่ โดยการแบ่งประเภทลูกค้ายเป็น (1) ลูกหนี้เก่า (2) ลูกค้ายที่ต้องการบ้านเพื่ออยู่อาศัย และ (3) นักลงทุนอสังหาริมทรัพย์ วางกลุ่มเป้าหมายหลักเป็น เป็นนักลงทุนอสังหาริมทรัพย์และกลุ่มเป้าหมายรองลูกค้ายที่ต้องการบ้านมือสองเพื่ออยู่อาศัย วางตำแหน่งทางการตลาดเป็น “บ้านหลุดจำนองประชารัฐ” เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายบ้านประชารัฐของรัฐบาล นำเสนอขายทรัพย์สินประเภทที่อยู่อาศัยเป็นหลักเนื่องจากเป็นทรัพย์สินหลักของธนาคารรัฐ และมีอุปสงค์ของตลาดอย่างสม่ำเสมอ

(2) พิจารณาขายให้กับบริษัทบริหารสินทรัพย์ในราคาไม่น้อยกว่า 85% ของราคาประเมิน

(3) พิจารณาวิธีการแปลงสินทรัพย์ให้เป็นตราสารหนี้ (Securitization) กับบริษัทตลาดรองสินเชื่อบ้าน (Secondary Mortgage Company) ซึ่งเป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐเช่นเดียวกัน

คำสำคัญ: การเปรียบเทียบ, การจัดการการขาย, ทรัพย์สินรอการขาย, สถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐ

Independent Study Title	A COMPARATIVE STUDY OF NON-PERFORMING ASSETS SALE MANAGEMENT PROCESS DEVELOPMENT FOR SPECIALIZED FINANCIAL INSTITUTION (SFIs)
Author	Miss Kesara Roemcharoen
Degree	Master of Science
Major Field/Faculty/University	Innovative Real Estate Development Architecture and Planning Thammasat University
Independent Study Advisor	Chaiwat Riratanapong, Ph.D.
Academic Years	2015

ABSTRACT

This study aims to investigate the factors affecting on obstructions and problems during the Non-Performance Assets (NPAs) selling process and to compare obstructions and problems along with selling process to suggest sale management process development and solutions, focusing extensively on the Government Financial Institutions, which have the special purpose rather than perform the ordinary commercial banks process (Specialized Financial Institutions: SFIs). The selected SFIs comprise Government Savings Bank (GSB), Government Housing Bank (GHB), Islamic Bank of Thailand (iBank) and Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives (BAAC), respectively. The research instrument is the structured interview with 10 staff of the aforesaid SFIs, who involved in NPAs' selling activities.

The results reveal that the problems and obstructions during NPAs' selling of those 4 SFIs (1) monetary factors, particularly the policy regard to loan acquisition with collateral, NPAs' value and prices, conditions of payment, asset maintenance expenditure, and expected margin from selling NPAs. (2) the economic factors such as types of assets, the customers' potential towards buying NPAs, the customers' demand as well as the supplies and volume of NPAs, inflation. (3) Internal managerial factors, such as NPAs' sales zoning, property possession, possession period, the selling units administration, selling efficiency. (4) Other factors such as encroachments or squatters on the bank's properties.

All aforesaid 4 SFIs actually have the different financial services purposes; hence they also have the different ways to handle their NPLs, as well as the following attributes; NPAs' acquisition processes, NPAs' types and volumes. In this regard, GSB, GHB and iBank have the amount of NPAs for selling, however, only GSB and GHB settled up the NPAs management departments at their headquarters, whereas iBank holds an amount of NPAs, but it cannot handle or sell assets, due to its internal issues. However, it was found that BAAC has a special mission to restructure or suspend of the farmers debt and loan repayment, therefore there are only a small NPAs amount, and BAAC does not publicize these NPAs in accordance with BAAC policy.

To solve these NPAs' issues, the following solutions had been suggested as; firstly, SFIs need to restructure the NPAs' management and marketing and selling processes, by categorising the customers into 3 groups of 1) the existing loan borrowers 2) the customers who seeking for their residents and 3) the investors. In this regard, it was also recommended that SFIs shall target the investors as the first priority, and set the customers as the second priority. SFIs shall position their assets as "the Civil State NPAs houses" to be in accordance with the Civil State government policy. SFIs shall focus on selling their residential properties, due to these properties are fully supplied in the SFIs inventories, and become the staple assets of these SFIs. Moreover, these NPAs shall be supplied to any Asset Management Company (AMC) with the registered prices of 85 % of their values. Securitization processes also being recommended to deal the illiquidity assets with Secondary Mortgage Company, as this company is an SFI,s too.

Keywords: Comparison, Sale Management, Non-Performing Assets, Specialized Financial Institutions

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระเรื่อง “การเปรียบเทียบแนวทางการจัดการการขายทรัพย์สินรอการขาย สถาบันการเงินเฉพาะกิจที่รับฝากเงินจากประชาชนทั่วไป” ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความอนุเคราะห์จากผู้มีพระคุณหลายท่าน

กราบขอบพระคุณอาจารย์ ดร. ชัยวัฒน์ ริรัตนพงศ์ อาจารย์ ดร. สุกุลพัฒน์ คุ่มไพศาล รองศาสตราจารย์ ชื่นจิตต์ แจ็งเจนกิจ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ที่ได้สละเวลาอันมีค่าให้คำแนะนำปรึกษาตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา

ขอขอบคุณอาจารย์และเจ้าหน้าที่คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมืองสาขาวิชานวัตกรรมการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ทุกท่านที่ให้คำปรึกษาแนะนำและอำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ งานวิจัยสำเร็จได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐ พนักงาน ผู้บริหารทุกท่านที่เสียสละเวลาช่วยเหลือให้คำแนะนำ พร้อมเสนอแนะแนวทางต่าง ๆ งานวิจัยสำเร็จลุล่วงด้วยดี

สุดท้ายขอขอบพระคุณ น.ท. สมศักดิ์ เริ่มเจริญ คุณกรรณิกา เริ่มเจริญ คุณพ่อคุณแม่และทุก ๆ คนในครอบครัว คุณวิษชุดา ธีญญูวิเศษศิลป์ คุณปิยะภรณ์ คำดี เพื่อนสนิทผู้ช่วยเหลือและเพื่อนทุกคนที่เป็นกำลังใจให้ข้าพเจ้าเสมอมา คุณปราณี วิมลสถิต คุณนพพร ตั้งสินพูลชัย ผู้บังคับบัญชาที่ส่งเสริมสนับสนุนในทุก ๆ ด้านให้สำเร็จได้ด้วยดีและขอขอบคุณเพื่อนพี่น้องสาขาวิชานวัตกรรมการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ รุ่น 7 ทุกท่านที่ให้คำปรึกษาและให้ความช่วยเหลือสนับสนุนงานการค้นคว้าอิสระสามารถลุล่วงไปได้ด้วยดี ข้าพเจ้ารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและความปรารถนาดีทุกท่านเป็นอย่างยิ่ง

นางสาวเกสร่า เริ่มเจริญ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญภาพ	(10)
สารบัญตาราง	(11)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	3
1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา	3
1.3.2 ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูล	4
1.4 กรอบแนวความคิดในการวิจัย	4
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัย	4
1.6 นิยามศัพท์	5
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
2.1 ประวัติความเป็นมาของธนาคารของรัฐและสถาบันการเงินเฉพาะกิจ	6

2.1.1 ธนาคารอมสิน	7
2.1.2 ธนาคารอาคารสงเคราะห์	8
2.1.3 ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์	9
2.1.4 ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย	10
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับทรัพย์สินรอการขาย	11
2.2.1 ความหมายของทรัพย์สินรอการขาย	11
2.2.2 การจัดประเภทของทรัพย์สิน	11
2.2.3 กลไกหรือขบวนการขายทรัพย์สินรอการขาย	12
2.2.4 ปัญหาของการขายทรัพย์สินรอการขาย	12
2.2.5 ความสำเร็จของการขายทรัพย์สินรอการขาย	13
2.2.6 แนวทางการบริหารจัดการทรัพย์สินรอการขายภายใต้กรอบของธนาคาร แห่งประเทศไทย	13
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการตลาด	18
2.3.1 ความหมายของการบริหารการตลาด	18
2.3.2 ความสำคัญของหน้าที่งานด้านการบริหารการตลาด	18
2.3.3 กระบวนการทางการบริหารการตลาด	19
2.3.4 ลักษณะและข้อดีของการวางแผนการตลาด	21
2.3.5 ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาด	22
2.3.6 การควบคุมทางการตลาด (Marketing Control) การปฏิบัติทางการตลาด (Marketing implementation)	23
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการขาย (Sale Management)	24
2.4.1 วัตถุประสงค์ของการบริหารงานขาย	24
2.4.2 ปัจจัยที่จะทำให้ผู้บริหารขายประสบความสำเร็จ	25
2.4.3 ขั้นตอนในการเลือกสรรผู้ที่จะเป็นลูกค้า	26
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร	27
2.5.1 ความหมายของประสิทธิภาพขององค์กร	27
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	28
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	38
3.1 ระเบียบวิธีการศึกษา	38

3.2	ขอบเขตของการศึกษา	39
3.3	ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา	39
3.3.1	ตัวแปรต้น	39
3.3.2	ตัวแปรตาม	39
3.4	เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	40
3.5	การวิเคราะห์ข้อมูล	40
3.6	ขั้นตอนในการทำวิจัย	41
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล		43
4.1	ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานและการจัดการการขายทรัพย์สินรอการขายของ ธนาคารรัฐ	43
4.2	ปัจจัยที่ส่งผลต่อปัญหาและอุปสรรค กระบวนการการบริหารการขายทรัพย์สินรอ การขายของธนาคารรัฐ	45
4.3	เปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคกระบวนการบริหารการขายทรัพย์สินรอการขาย ของธนาคารรัฐ	49
4.3.1	ปัญหาและอุปสรรคการบริหารการขายทรัพย์สินรอการขายธนาคารออมสิน	49
4.3.2	ปัญหาและอุปสรรคการบริหารการขายทรัพย์สินรอการขายธนาคารอาคาร สงเคราะห์	52
4.3.3	ปัญหาและอุปสรรคการบริหารการขายทรัพย์สินรอการขายธนาคารอิสลามฯ	53
4.3.4	ปัญหาและอุปสรรคการบริหารการขายทรัพย์สินรอการขายธนาคารเพื่อการ เกษตรและสหกรณ์	55
4.3.5	สรุปปัญหาเกี่ยวกับการจัดการทรัพย์สินรอการขายของธนาคารรัฐ	56
4.4	เปรียบเทียบกระบวนการการบริหารการขายทรัพย์สินรอการขายของธนาคารรัฐ	58
4.4.1	กระบวนการการบริหารการขายทรัพย์สินรอการขายธนาคารอาคารออมสิน	59
4.4.2	กระบวนการจัดการการขายทรัพย์สินรอการขายแสดงขั้นตอนระหว่างการ ขายและหลังการขายของธนาคารออมสิน	61
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ		68
5.1	สรุปและอภิปรายผลการศึกษา	68

5.1.1	ปัจจัยที่ส่งผลต่อปัญหาและอุปสรรค กระบวนการบริหารการขายทรัพย์สิน รอการขายของธนาคารรัฐคือ	69
5.1.2	ปัญหาและอุปสรรคการจัดการการขายทรัพย์สินรอการขายของธนาคารรัฐ ปัญหาจากปัจจัยภายนอก	69
5.1.3	เปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรค กระบวนการจัดการการขายทรัพย์สินรอ การขายของธนาคารรัฐ	71
5.2	ข้อจำกัดของการศึกษา	72
5.3	ข้อเสนอแนะ	73
	รายการอ้างอิง	79
	ภาคผนวก	81
	ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง	81
	ภาคผนวก ข รายละเอียดการทำธุรกรรม securitization และบริษัทบริหาร สินทรัพย์ของรัฐบาล	85
	ประวัติผู้เขียน	95

สารบัญญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 มูลค่าทรัพย์สินรอการขายธนาคารพาณิชย์ ระหว่างปี พ.ศ. 2534 – 2558	2
1.2 แสดงกรอบแนวความคิดในการวิจัย	4
2.1 กระบวนการทางการตลาด	20
2.2 การวางแผนระดับต่าง ๆ ในองค์กร	22
2.3 ส่วนประกอบสำคัญของระบบการควบคุม	23
3.1 ขั้นตอนการทำวิจัย	42
4.1 มูลค่าทรัพย์สินรอการขายสถาบันการเงินเฉพาะกิจระหว่างปี พ.ศ. 2555-2558	45
4.2 ประมาณการส่วนแบ่งมูลค่าทรัพย์สินรอการขายสถาบันการเงิน พ.ศ. 2558	57
4.3 กระบวนการจัดการการขายทรัพย์สินรอการขายแสดงขั้นตอนก่อนการขายที่เป็นการ ได้มาซึ่งทรัพย์สินรอการขาย	58
4.4 กระบวนการจัดการการขายทรัพย์สินรอการขายแสดงขั้นตอนระหว่างการขายและ หลังการขายของธนาคารออมสิน	60
4.5 กระบวนการจัดการการขายทรัพย์สินรอการขายแสดงขั้นตอนระหว่างการขายและ หลังการขายของธนาคารอาคารสงเคราะห์	63
4.6 ขั้นตอนการประมูลซื้อทรัพย์สินบ้านมือสอง ธนาคารอาคารสงเคราะห์	65
5.1 แนวทางการจัดการการขายทรัพย์สินรอการขายของธนาคารรัฐ	74
5.2 ผู้เกี่ยวข้องและกระบวนการการทำธุรกรรม Securitization	75

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4.1	44
มูลค่าทรัพย์สินรอการขายและประสิทธิภาพของผู้ให้สัมภาษณ์ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการการขาดทรัพย์สินรอการขายในธนาคารรัฐจำแนกตามตำแหน่ง	
4.2	46
ผลการวิเคราะห์การวิเคราะห์ปัญหาและกระบวนการบริหารการขาดทรัพย์สินรอการขายธนาคารรัฐ	
4.3	50
สรุปปัญหาและอุปสรรคการบริหารการขาดทรัพย์สินรอการขายธนาคารออมสิน	
4.4	52
สรุปปัญหาและอุปสรรคการบริหารการขาดทรัพย์สินรอการขายธนาคารอาคารสงเคราะห์	53
4.5	54
สรุปปัญหาและอุปสรรคการบริหารการขาดทรัพย์สินรอการขายธนาคารอาคารอิสลาม	
4.6	56
สรุปปัญหาและอุปสรรคการบริหารการขาดทรัพย์สินรอการขายธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์	
4.7	66
สรุปผลการการศึกษาปัญหาและอุปสรรคทั้ง 4 ธนาคาร	

บทที่ 1

บทนำ

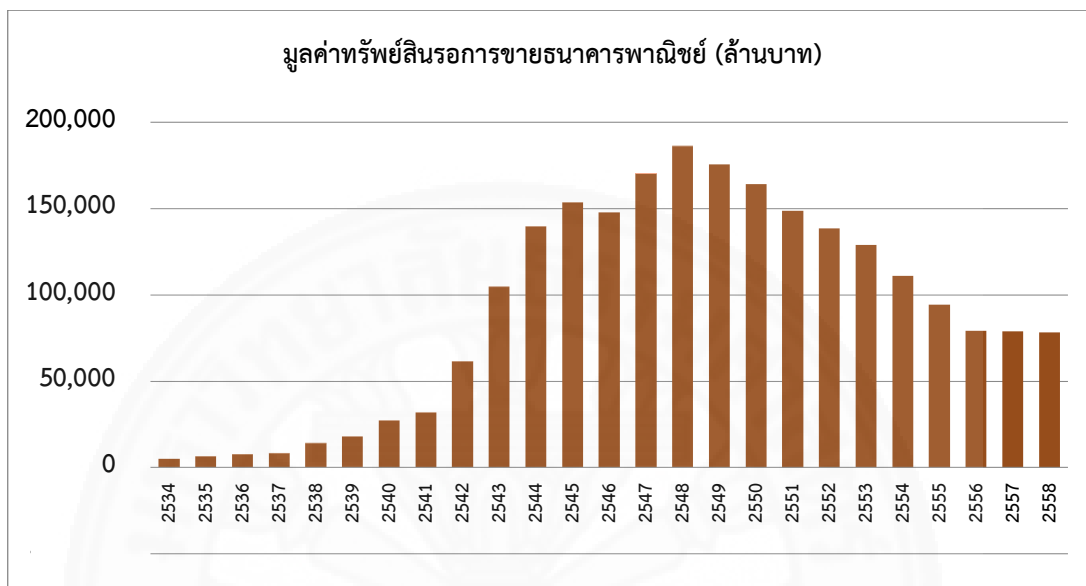
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

จากมาตรการของการเปิดเสรีทางการเงินของประเทศไทย ตั้งแต่ครั้งปี พ.ศ. 2533 – 2539 ส่งผลให้เงินทุนไหลเข้าสู่ประเทศในรูปของสินเชื่อเป็นจำนวนมาก ก่อให้เกิดการขยายตัวอย่างรวดเร็วของภาคการเงินเมื่อเทียบกับภาคเศรษฐกิจจริง ส่งผลให้เกิดความเปราะบางทางการเงิน จากเงินทุนนำเข้าที่ส่วนใหญ่เป็นเงินกู้ระยะสั้น แต่นำมาปล่อยสินเชื่อให้แก่โครงการระยะยาว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโครงการอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาการขาดสภาพคล่อง จนนำไปสู่วิกฤติการณ์ทางการเงินของประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2540 ที่ผ่านมา นอกจากนี้ ยังมีผลกระทบไปยังธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอสังหาริมทรัพย์ต้องประสบกับปัญหาในการลงทุน ทำให้หลาย ๆ โครงการต้องหยุดชะงักหรือล้มเลิกโครงการ ผู้ประกอบการไปจนถึงผู้ซื้อรายย่อยต้องกลายเป็นลูกหนี้ของสถาบันการเงินเนื่องจากไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนด ทำให้สถาบันการเงินมีหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (Non-Performing Loans: NPLs) จากการค้างชำระของลูกหนี้จำนวนมาก (นรารัตน์ กิจจะวัฒน, 2552)

จากสถานการณ์หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ข้างต้น ทำให้สถาบันการเงินต่าง ๆ ทหาวิธีในการรับมือและแก้ไขปัญหามาโดยการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ขึ้น ซึ่งหนึ่งในวิธีการปรับโครงสร้างหนี้โดยทั่วไปคือการให้ลูกหนี้ตีโอนหลักประกันที่จำนองไว้กับสถาบันการเงินเพื่อชำระหนี้ นอกจากนั้นยังใช้วิธีการเข้าไปประมูลซื้อทรัพย์สินที่เป็นหลักประกันการชำระหนี้จากการขายทอดตลาด โดยกรมบังคับคดีอีกด้วย เพราะหากปล่อยให้ผู้อื่นประมูลได้ อาจทำให้ราคาประมูลต่ำจนเกินไปไม่เพียงพอต่อมูลหนี้ที่มีอยู่ จนเกิดปัญหานี้ส่วนที่ขาดตามมาและทำให้สถาบันการเงินประสบกับภาวะขาดทุนขึ้น ดังนั้นสถาบันการเงินต่าง ๆ ในประเทศไทย จึงจำเป็นต้องซื้อทรัพย์สินที่เป็นหลักประกันนั้นไว้เอง เพื่อให้ได้ข้อยุติเร็วขึ้นและทำให้สถาบันการเงินมีทรัพย์สินที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ซึ่งต้องรอการประกาศขายใหม่อีกครั้งหรือที่เรียกว่าทรัพย์สินรอการขาย (Non-Performing Assets: NPAs) (ดิเรก กองพฤษชาติ, 2549)

อย่างไรก็ตาม พบว่าในปัจจุบันจำนวนหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs) ในภาคอสังหาริมทรัพย์เริ่มมีแนวโน้มปรับตัวลดลงจากอดีต เนื่องจากการที่สถาบันการเงินต่าง ๆ ผลักดันนโยบายของการแปลงหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs) เป็นทรัพย์สินที่รอการประกาศขาย (NPAs) ทำให้ปริมาณทรัพย์สินรอการขายของสถาบันการเงินมีมูลค่าเพิ่มขึ้นกว่า 33% ภายในช่วงระยะเวลาไม่ถึง 6 ปี (ช่วงปี พ.ศ. 2542 – 2548) ดังภาพที่ 1.1 แต่ทว่านโยบายดังกล่าวกลับเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการบริหารสภาพคล่องของสถาบันการเงิน เนื่องจากการมีทรัพย์สินรอการขายอยู่ในความครอบครอง ทำให้ทางธนาคารต้องสำรองเงินมากขึ้นเพื่อให้เป็นไปตาม

เกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย ดังนั้น เพื่อให้สถาบันการเงินมีสภาพคล่องมากขึ้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญในการเร่งระบายทรัพย์สินรอการขายออกไปให้ได้มากที่สุด เพื่อนำเงินมาบริหารจัดการในกระบวนการปล่อยสินเชื่อที่เป็นธุรกิจหลัก



ภาพที่ 1.1 มูลค่าทรัพย์สินรอการขายธนาคารพาณิชย์ระหว่างปี พ.ศ. 2534 – 2558. จาก รายงานฐานะการเงินของธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบ, โดย ธนาคารแห่งประเทศไทย (2559).

นอกจากนี้ สถาบันการเงินยังประสบปัญหาการบริหารจัดการทรัพย์สินรอการขายเหล่านั้น ไม่ว่าจะเป็นปัญหาเรื่องการปล่อยทิ้งร้างทำให้มีกลุ่มคนเข้าไปใช้ประโยชน์จากทรัพย์สิน เช่น การโจรกรรม อุปกรณ์หรือวัสดุที่ติดอยู่กับสิ่งปลูกสร้าง เป็นต้น รวมถึงปัญหาการบุกรุกและครอบครองปรักษีในที่ดิน หรือปัญหาการปล่อยให้อาคารมีสภาพเสื่อมโทรม ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นภาระและมีต้นทุนในการบริหารจัดการของธนาคารทั้งสิ้น

ถึงแม้ว่าสถาบันการเงินจะสามารถจัดการกับปัญหาเกี่ยวกับการขายทรัพย์สินรอการขายได้ แต่ก็ยังมีส่วนที่รอการขายเหลืออยู่ซึ่งต้องเผชิญความท้าทายจากความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นในส่วนของทำเลที่ตั้ง สภาพของทรัพย์สิน และการเปรียบเทียบทรัพย์สินรอการขายในระบบเศรษฐกิจอีกจำนวนมากที่มีปัญหาของสถาบันการเงินอื่น ๆ ที่ยังไม่สามารถนำออกมาขายได้เช่นกัน

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่าสถาบันการเงินมีบทบาทสำคัญต่อการแก้ไขปัญหาสินทรัพย์ด้อยคุณภาพเหล่านี้ โดยเฉพาะสถาบันทางการเงินเฉพาะกิจของรัฐ ซึ่งต้องตอบสนองนโยบายของรัฐบาลและมีบทบาทในภาคการเงินเพิ่มขึ้นหลังจากวิกฤตการณ์ทางการเงิน จากการที่บริษัทเงินทุนและบริษัทหลักทรัพย์หลายแห่งได้ปิดกิจการลง (เพลินพิศ สัตย์สงวน, 2549) โดยธนาคารจากภาครัฐ ซึ่งเป็นที่

รู้จักและรับฝากเงินจากประชาชนทั่วไป ได้แก่ ธนาคารออมสิน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ และธนาคารอิสลาม (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2559) จึงเป็นที่น่าสนใจว่าธนาคารรัฐทั้ง 4 แห่งนี้ มีแนวทางการบริหารจัดการทรัพย์สินรอการขายที่เป็นปัญหาเหล่านี้อย่างไร เพื่อให้สามารถนำเงินดังกล่าวที่ได้จากการขายทรัพย์สินรอการขายกลับมาใช้เป็นสินเชื่อสำหรับการหมุนเวียนในระบบเศรษฐกิจต่อไปได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการบริหารจัดการขายทรัพย์สินรอการขายของธนาคารรัฐ เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้เป็นแนวทางการวางกลยุทธ์การขายทรัพย์สินรอการขายให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อปัญหาและอุปสรรค กระบวนการจัดการการขายทรัพย์สินรอการขายของธนาคารรัฐ

เพื่อเปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรค กระบวนการจัดการการขายทรัพย์สินรอการขายของธนาคารรัฐ

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษการบริหารจัดการขายทรัพย์สินรอการขายของธนาคารรัฐครั้งนี้ กำหนดขอบเขตของการวิจัยดังนี้

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

สำหรับขอบเขตด้านเนื้อหา ผู้วิจัยจะดำเนินการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากตัวแทนธนาคารรัฐแต่ละแห่ง โดยผู้วิจัยจะทำการตรวจสอบความถูกต้อง และความสอดคล้องของคำตอบในแต่ละข้อคำถาม พร้อมทั้งทำการสัมภาษณ์เพิ่มเติม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน เชื่อถือได้ และนำมาซึ่งข้อมูลเพิ่มเติมอื่น ๆ ที่ต้องการ โดยประยุกต์ใช้แนวคิดเกี่ยวกับทรัพย์สินรอการขาย แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการตลาด แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการขาย และแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กร รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กับการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากสถาบันการเงินเฉพาะกิจ 4 แห่งของรัฐบาลที่รับฝากเงินจากประชาชนทั่วไป ได้แก่ ธนาคารออมสิน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ และธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

1.3.2 ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ประกอบด้วย ผู้บริหารฝ่ายทรัพย์สินรอการขาย ผู้จัดการฝ่ายการจัดการทรัพย์สินรอการขาย และผู้ปฏิบัติการฝ่ายการจัดการทรัพย์สินรอการขาย จากธนาคารแต่ละแห่ง จำนวน 12 ราย โดยเป็นตัวแทนจากแต่ละธนาคารรัฐ ประกอบด้วย ธนาคารออมสิน ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ และธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

1.4 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

การจัดการการขายทรัพย์สินรอการขายของธนาคารรัฐ ประกอบด้วยตัวแปรต้นและตัวแปรตาม ดังที่จะแสดงในภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.2 แสดงกรอบแนวความคิดในการวิจัย

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัย

ได้ทราบปัจจัยที่ส่งผลต่อปัญหาและอุปสรรค กระบวนการการบริหารการขายทรัพย์สินรอการขายของธนาคารรัฐ 4 แห่ง

ได้ทราบปัญหาและอุปสรรค กระบวนการการขายทรัพย์สินรอการขายของธนาคารรัฐ

ผู้ที่ได้รับประโยชน์จากงานวิจัยนี้ได้แก่ ธนาคารรัฐที่รับฝากเงินกับประชาชนทั่วไปทั้ง 4 แห่ง สถาบันการเงินเฉพาะกิจทั้ง 8 แห่ง ลูกหนี้เดิม ผู้ต้องการที่อยู่อาศัยมือสอง นักลงทุนอสังหาริมทรัพย์ รายย่อย นักลงทุนอสังหาริมทรัพย์รายใหญ่

1.6 นิยามศัพท์

ทรัพย์สินรอการขาย (Non-Performing Assets: NPAs) หมายถึง ทรัพย์สินที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์ทรัพย์สิน ที่ลูกหนี้มีปัญหาได้ตีโอนชำระหนี้แก่ สถาบัน (หลุดจำนอง) หรือทรัพย์สินที่ได้จากการซื้อทอดตลาดมาจากลูกหนี้ที่สถาบันการเงินนั้นฟ้องและบังคับคดี ซึ่งในทางบัญชีจะบันทึกเป็น “ทรัพย์สินรอการขาย” จากธนาคารรัฐ

การจัดการการขายทรัพย์สินรอการขาย หมายถึง กระบวนการที่ได้ทำหลังจากได้ทรัพย์สินมาจากกรมบังคับคดี และ/หรือจากการตีโอนทรัพย์สินเพื่อชำระหนี้แล้ว

ธนาคารรัฐ ในกรวิจัยนี้ หมายถึง สถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐ ที่มีกฎหมายเฉพาะจัดตั้งขึ้น เพื่อดำเนินการตามนโยบายของรัฐในการพัฒนาส่งเสริมเศรษฐกิจ และสนับสนุนการลงทุนต่าง ๆ เฉพาะธนาคารที่รับฝากเงินจากประชาชนทั่วไป ประกอบด้วย ธนาคารออมสิน ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ และธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารการขายทรัพย์สินรอการขายของธนาคารของรัฐครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาวิจัย ดังปรากฏรายละเอียดต่อไปนี้

- 2.1 ประวัติความเป็นมาของธนาคารของรัฐและสถาบันการเงินเฉพาะกิจ
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับทรัพย์สินรอการขาย
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางการตลาด
- 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการขาย
- 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กร
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ประวัติความเป็นมาของธนาคารของรัฐและสถาบันการเงินเฉพาะกิจ

การศึกษาเกี่ยวกับการบริหารการขายทรัพย์สินรอการขายของธนาคารของรัฐครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาเกี่ยวกับสถาบันการเงินเฉพาะกิจซึ่งเป็นสถาบันการเงินของรัฐที่มีกฎหมายเฉพาะจัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินการตามนโยบายของรัฐในการพัฒนาส่งเสริมเศรษฐกิจ และสนับสนุนการลงทุนต่าง ๆ โดยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลังซึ่งได้มอบหมายให้ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ทำหน้าที่ตรวจสอบผลการดำเนินงานและความเสี่ยง และรายงานผลการตรวจสอบไปยังรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง โดยมีร่างหลักเกณฑ์กระบวนการด้านสินเชื่อ ดังนี้

- (1) ร่างแนวนโยบาย เรื่อง การทำธุรกรรมด้านสินเชื่อของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ
- (2) ร่างแนวนโยบาย เรื่อง การสอบทานธุรกรรมด้านสินเชื่อของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ
- (3) ร่างประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย เรื่องหลักเกณฑ์การจัดขึ้นและการกักเงินสำรองของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ
- (4) ร่างแนวนโยบาย เรื่อง การปรับปรุงโครงสร้างหนี้สถาบันการเงินเฉพาะกิจ
- (5) ร่างแนวนโยบาย เรื่อง การประเมินราคาหลักประกันและอสังหาริมทรัพย์รอการขายที่ได้มาจากการชำระหนี้ของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ

ธนาคารแห่งประเทศไทยส่งเสริมให้ธนาคารออมสินธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรธนาคารอาคารสงเคราะห์ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่ง

ประเทศไทยธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทยและบริษัทตลาดรองสินเชื่อที่อยู่อาศัยพิจารณานโยบายฉบับนี้มาใช้ (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2559) สถาบันการเงินเฉพาะกิจ (Specialized Financial Institutions: SFIs) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ สถาบันการเงินเฉพาะกิจที่ทำหน้าที่เป็นธนาคารที่ให้บริการทั้งทางด้านเงินฝากและสินเชื่อ ปัจจุบันมี 4 ธนาคารซึ่งเป็นธนาคารที่เป็นขอบเขตของงานวิจัยนี้ และสถาบันการเงินเฉพาะกิจที่ทำธุรกิจตามขอบเขตที่กำหนด ได้แก่ (1) ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (Export-Import Bank) มีชื่อที่รู้จักในวงกว้างว่า เอกซิมแบงก์ (EXIM Bank) เป็นรัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2536 มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการส่งออกการนำเข้าการลงทุนทั้งในและต่างประเทศ (2) ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย (Small and Medium Enterprise development Bank of Thailand) มีชื่อเรียกกันทั่วไปว่า เอสเอ็มอีแบงก์ (SME Bank) เป็นรัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติธนาคารวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2545 ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลังและกระทรวงอุตสาหกรรม มีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนา ส่งเสริม ช่วยเหลือและสนับสนุนการจัดตั้ง การดำเนินงาน การขยายหรือการปรับปรุงวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยการให้สินเชื่อค้ำประกัน ร่วมลงทุน ให้คำปรึกษา แนะนำ หรือให้บริการที่จำเป็น (3) บริษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม (Thai Credit Guarantee Corporation) เป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติบริษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม พ.ศ. 2534 มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือและสนับสนุนอุตสาหกรรมขนาดย่อมให้มีโอกาสได้รับสินเชื่อจากสถาบันการเงินมากขึ้น (4) บริษัทตลาดรองสินเชื่อที่อยู่อาศัย (Secondary Mortgage Corporation) เป็นรัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชกำหนดบริษัทตลาดรองสินเชื่อที่อยู่อาศัย พ.ศ. 2540 มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตลาดรองสินเชื่อที่อยู่อาศัย โดยนำหลักการแปลงสินทรัพย์เป็นหลักทรัพย์ (Securitization) มาใช้เพื่อระดมทุนสำหรับการขายสินเชื่อที่อยู่อาศัยให้เพียงพอรวมทั้งช่วยแก้ปัญหาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ของประเทศในขอบเขตการศึกษาในที่นี่จะศึกษาเฉพาะสถาบันการเงินเฉพาะกิจที่รับฝากเงินจากประชาชนทั่วไปจำนวน 4 แห่ง ดังปรากฏรายละเอียดดังนี้

2.1.1. ธนาคารออมสิน

พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 ทรงเห็นคุณประโยชน์ของการออมทรัพย์ เพื่อให้ประชาชนรู้จักการประหยัด การเก็บออม มีสถานที่เก็บรักษาทรัพย์สินเงินทองของประชาชน ให้ปลอดภัยจากโจรผู้ร้าย จึงทรงริเริ่มจัดตั้งคลังออมสินทดลองขึ้น โดยทรงพระราชทานนามแบงก์ว่า “ลีฟอเทีย” ในปี พ.ศ. 2450 เพื่อทรงใช้ศึกษาและสำรวจนิสัยคนไทยในการออมเบื้องต้น พระองค์ทรงเข้าใจในราษฎรของพระองค์และทรงทราบดีว่าควรใช้ กุศโลบายใดอันจะจูงใจคนไทยให้มองเห็นความสำคัญของการออม หลังจากนั้นเพื่อให้คลังออมสินได้เป็นประโยชน์เกื้อกูลแผ่ไปถึงราษฎรโดยทั่วกัน พระองค์จึงได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ดำเนินการจัดตั้ง “คลังออมสิน” ขึ้นในสังกัด กรมพระคลังมหา

สมบัติ กระทรวงพระคลังมหาสมบัติ และพระราชทานพระบรมราชานุญาตประกาศใช้ “พระราชบัญญัติคลังออมสิน พ.ศ. 2456” ประกาศใช้ในวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2456

ต่อมาในปี พ.ศ. 2472 พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 7 ทรงมีพระราชดำริเห็นควรโอนกิจการคลังออมสินให้ไปอยู่ในความรับผิดชอบของกรมไปรษณีย์โทรเลข ทำให้กิจการได้เริ่มแพร่หลายและเป็นที่ยอมรับของประชาชนอย่างกว้างขวาง ซึ่งนับได้ว่ากิจการคลังออมสินในช่วงระยะนี้เติบโตขึ้นมาจริง จึงเรียกได้ว่าเป็น "ยุคแห่งความก้าวหน้าของกิจการคลังออมสินแห่งประเทศไทย"

ภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ยุติลง รัฐบาลยังคงเห็นถึงคุณประโยชน์ ของการออมทรัพย์และความสำคัญของคลังออมสินที่มีต่อการพัฒนาประเทศ จึงได้ยกฐานะของคลังออมสินขึ้นเป็นองค์การของรัฐ โดยมีฐานะเป็นนิติบุคคล ดำเนินธุรกิจภายใต้ “พระราชบัญญัติธนาคารออมสิน พ.ศ. 2489” มีการบริหารงานโดยอิสระ ภายใต้การควบคุมของคณะกรรมการ ซึ่งได้รับการแต่งตั้งจาก รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง และเริ่มดำเนินธุรกิจในรูปแบบธนาคาร ออมสิน ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2490 ซึ่งคำว่า “คลังออมสิน” ก็ได้เปลี่ยน เป็นคำว่า “ธนาคารออมสิน” (Government Savings Bank) นับแต่บัดนั้นเป็นต้นมา

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ธนาคารออมสินได้เปลี่ยนแปลง ปรับปรุงพัฒนาระบบการดำเนินงาน และการบริการในทุกด้านอย่างเป็นพลวัตร ธนาคารจึงได้ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ เพื่อรักษาสถานะลูกค้ามากกว่า 26 ล้านบัญชี โดยระดมทรัพยากรในทุกด้าน เตรียมการเพื่อปรับปรุงภาพลักษณ์ และรูปแบบการให้บริการที่ทันสมัยและครบวงจรยิ่งขึ้น เพื่อรองรับการให้บริการที่สอดคล้องต่อความต้องการและครอบคลุมทุกกลุ่ม ทุกอาชีพ และทุกช่วงวัย ซึ่งปัจจุบันธนาคารออมสินมีฐานะเป็นนิติบุคคล เป็นรัฐวิสาหกิจในรูปแบบของสถาบันการเงินที่มีรัฐบาลเป็นประกัน และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง มีสาขา 1,141 สาขา ทั่วประเทศและมี อายุครบ 103 ปี ณ วันที่ 1 เมษายน 2559

2.1.2 ธนาคารอาคารสงเคราะห์

ธนาคารอาคารสงเคราะห์ หรือ ธอส. (Government Housing Bank) เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงการคลัง โดยปัจจุบันมีการทรวงการคลังถือหุ้นทั้งหมด จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 24 กันยายน พ.ศ. 2496 ตามพระราชบัญญัติธนาคารอาคารสงเคราะห์ พ.ศ. 2546 ทำหน้าที่ช่วยเหลือทางการเงินให้กับประชาชน ได้มีที่อยู่อาศัยตามสมควรแก่อัตภาพ โดยการให้กู้ยืมเงินและจัดสรรที่ดินเพื่อก่อสร้างที่เป็นหน่วยงานของรัฐบาล ซึ่งประกอบธุรกิจในการส่งเสริมและช่วยเหลือประชาชนให้นำเงินไปลงทุนเกี่ยวกับการสร้างอาคารและที่ดินโดยตรง กล่าวคือธนาคารทำหน้าที่เสมือนสื่อกลางในการนำเงินไปใช้ประโยชน์ ในกิจการเคหะและเป็นสถาบันการเงินที่ดำเนินธุรกิจ อีกทั้งยังร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐต่างๆ สนับสนุนให้ประชาชนมีที่อยู่เป็นของตนเอง อาทิ ให้สินเชื่อกับผู้ที่ซื้อบ้านกับการเคหะแห่งชาติ สินเชื่อกับผู้ประกันตนกับสำนักงานประกันสังคม ร่วมกับกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการให้สมาชิกกู้เงินเพื่ออสังหาริมทรัพย์ หรือความช่วยเหลือด้านการมีบ้านปัจจุบันธนาคารอาคารสงเคราะห์ ได้รับโอนลูกหนี้และ

สินทรัพย์จากองค์การบริหารสินเชื่อสหกรณ์สหกรณ์ ซึ่งเป็นอดีตวิสาหกิจของไทย เข้ามารวมไว้ด้วยกัน ในปี พ.ศ. 2542

วัตถุประสงค์หลักของธนาคารอาคารสงเคราะห์ คือ การตอบสนองนโยบายด้านที่อยู่อาศัยของภาครัฐ และเป็นกลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจภาคอสังหาริมทรัพย์ของประเทศ โดยดำรงความเป็นผู้นำด้านสินเชื่อที่อยู่อาศัยในกลุ่มผู้มีรายได้น้อยและปานกลาง พร้อมทั้งมุ่งพัฒนานวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ และการให้บริการที่ดียิ่งอย่างต่อเนื่อง และมุ่งพัฒนาศักยภาพ และพลังสร้างสรรค์ของพนักงาน เพื่อเป็นการมุ่งสร้างองค์กรให้มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี และร่วมสร้างสรรค์สังคมสิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิตที่ดี

2.1.3 ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์

ในปี พ.ศ. 2509 ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร หรือ ธ.ก.ส. (Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives) ได้จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร มีวัตถุประสงค์ให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร และสหกรณ์การเกษตร สำหรับการประกอบอาชีพเกษตรกรรมหรืออาชีพที่เกี่ยวข้องกับเกษตรกรรม เพื่อเพิ่มรายได้หรือพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรหรือครอบครัวของเกษตรกร

นายจำเนียร สาระนาท ผู้จัดการ ธ.ก.ส. คนแรกได้วางรากฐานการดำเนินงานพร้อมทั้งอุดมการณ์การทำงานให้พนักงาน ธ.ก.ส. ทุกคนละเว้นการอันควรต่างๆ โดยได้อบรมสั่งสอนให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรวดเร็ว ซื่อสัตย์ สุจริต และไม่เบียดเบียนลูกค้า เพราะงานสินเชื่อเพื่อการเกษตร เป็นงานที่กว้างขวางและซับซ้อน ต้องศึกษาและค้นคว้าเพิ่มเติมอยู่เสมอ เพื่อให้มีความรู้ ความชำนาญยิ่งขึ้น ซึ่งพนักงาน ธ.ก.ส. ถือปฏิบัติมาจนถึงปัจจุบัน

วัตถุประสงค์ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ มีดังนี้

(1) ให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร หรือสหกรณ์การเกษตร สำหรับการประกอบอาชีพเกษตรกรรมหรืออาชีพที่เกี่ยวข้องกับเกษตรกรรม ประกอบอาชีพอย่างอื่นเพื่อเพิ่มรายได้ และพัฒนาความรู้ในด้านเกษตรกรรมหรืออาชีพอย่างอื่นเพื่อเพิ่มรายได้หรือพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรหรือครอบครัวของเกษตรกร ร่วมกับดำเนินกิจการตามโครงการที่เป็นการส่งเสริมหรือสนับสนุนการประกอบ เกษตรกรรม ซึ่งเป็นการดำเนินการร่วมกับผู้ประกอบการ เพื่อเพิ่มรายได้หรือพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรหรือครอบครัวของเกษตรกร

(2) ประกอบธุรกิจอื่นอันเป็นการส่งเสริมหรือสนับสนุนการประกอบเกษตรกรรม

(3) ดำเนินงานเป็นสถาบันการเงินเพื่อการพัฒนาชนบท โดยให้ความช่วยเหลือทางการเงินหรือการบริหารจัดการแก่บุคคล กลุ่มบุคคล ผู้ประกอบการ กองทุนหมู่บ้าน หรือชุมชน รวมทั้งองค์กรที่จัดตั้งขึ้นในรูปแบบใด ที่มีวัตถุประสงค์ในการสนับสนุนการประกอบอาชีพของเกษตรกรหรือชุมชน ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาผลผลิต หรือผลิตภัณ์ของเกษตรกร หรือชุมชนให้มีประสิทธิภาพทั้งในด้าน

การลงทุน การผลิต การแปรรูป และการตลาด หรือเพื่อส่งเสริมให้ชุมชนมีความเข้มแข็งในด้านเศรษฐกิจ หรือเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต

(4) ให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่สหกรณ์ เพื่อใช้ดำเนินงานภายใต้ขอบเขต วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสหกรณ์

2.1.4. ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

ความมุ่งหวังของชาวไทยมุสลิม ในระยะแรกของการดำเนินการของธนาคารอิสลามที่ มุ่งเน้นลูกค้าเป้าหมายชาวไทยมุสลิม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในพื้นที่ภาคใต้ แต่ธนาคารตระหนักเสมอว่าบริการ ตามแนวทางอิสลาม สามารถสนองต่อความต้องการของประชาชนทั่วไปได้โดยไม่จำกัดให้อยู่เพียงในระบบ ธนาคารกระแสหลัก ซึ่งอิงกับระบบดอกเบี้ย ธนาคารจึงมุ่งเน้นการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคาร สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ปรับปรุงภาพลักษณ์ให้ทันสมัย และให้บริการโดยคำนึงถึง ผลประโยชน์สูงสุดของลูกค้า ภายใต้หลักคุณธรรมที่ใสใจ ห่วงใยทุกกลุ่มสังคม เคร่งครัดในหลักศาสนา อิสลาม ยึดมั่นในสัญญาที่ตกลง และบริหารงานด้วยความโปร่งใส ด้วยเหตุนี้ธนาคารอิสลาม จึงเป็นธนาคาร ที่แตกต่างและทางเลือกใหม่ให้กับทุกคน ไม่จำกัดเชื้อชาติและศาสนา ซึ่งในเดือนตุลาคม 2550 กระทรวงการคลังได้เข้ามาเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ของธนาคาร ทำให้ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย มีฐานะเป็น รัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงการคลัง นับตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา โดยปัจจุบันธนาคารมี 130 สาขา ครอบคลุมทุก ภูมิภาคทั่วประเทศ

แนวคิดในการจัดตั้งธนาคารอิสลามได้ริเริ่มขึ้นจากความต้องการของชาวมุสลิมโดยเฉพาะ ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เนื่องจากประชากรส่วนใหญ่ในพื้นที่เป็นชาวมุสลิมที่ดำเนินชีวิตตาม หลักการอิสลาม ดังนั้นในปี พ.ศ. 2541 รัฐบาลจึงผลักดันให้ธนาคารอิสลามเกิดขึ้นในรูปแบบต่างๆ เพื่อ ตอบสนองความต้องการสำหรับชาวมุสลิมให้มีช่องทางทางการเงินที่ถูกต้องตามหลักการอิสลามแต่ด้วย ความตั้งใจของรัฐบาลที่จะให้ธนาคารอิสลามถูกจัดตั้งขึ้นอย่างเป็นเอกเทศและถูกต้องตามกฎหมาย จึงได้ มอบหมายให้กระทรวงการคลังจัดเตรียมพระราชบัญญัตินำเสนอสภาผู้แทนราษฎร ให้พิจารณาผ่านออกมา เป็นกฎหมายและสำเร็จในเดือนตุลาคมพ.ศ. 2545ที่ผ่านมาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีช่องทางทางการเงินที่ ถูกต้องตามแนวทางศาสนาอิสลาม และมีชื่อที่รู้จักกันโดยทั่วไปว่า ไอแบงก์ (iBank)

สืบเนื่องจากการประชุมคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) หรือซูเปอร์บอร์ด มติ วันที่ 24 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2558 เห็นชอบ “แผนฟื้นฟูกิจการสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐ 2 แห่ง” ที่มี ปัญหาหนี้เสียเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วจนทำให้ธนาคารทั้ง 2 แห่งประสบปัญหาขาดทุนเป็นจำนวนมากซึ่งไอแบงก์ ยังคงมีปัญหาการเพิ่มขึ้นของยอดสินเชื่อกค้างอย่างต่อเนื่องโดยมีหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้สุทธิ (Non-Performing Financing: NPF) ต่อหนี้สินรวมอยู่ที่ 54% ปัจจุบัน ไอแบงก์มีผู้ถือหุ้นใหญ่ประมาณ 3 ราย ได้แก่ กระทรวงการคลังถือหุ้นในสัดส่วน 48.54% ของจำนวนหุ้นสามัญทั้งหมด 10,277 ล้านหุ้น ธนาคาร ออมสิน 39.81% และธนาคารกรุงไทย 9.83% ซึ่งการตีราคาทรัพย์สินของธนาคารอิสลามฯ ณ สิ้นปี 2557

ทำให้มูลค่าหุ้นสามัญปรับตัวลดลงไป 89.36% ยอดขาดทุนสะสมเพิ่มขึ้นเป็น 20,000 ล้านบาท ความเสียหายที่เกิดขึ้นกับธนาคารอิสลามครั้งนี้ ทำให้ธนาคารออมสินและกรุงไทยต้องนำเงินกำไรส่วนหนึ่งมาตั้งสำรองเพิ่ม จึงกลายเป็นปัญหาใหญ่ที่ทำให้ธนาคารของรัฐทั้ง 2 แห่ง โดยเฉพาะธนาคารกรุงไทย ซึ่งเป็นบริษัทมหาชนจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ไม่เพิ่มทุนให้กับธนาคารอิสลาม คาดว่าต้องใช้เงินไม่น้อยกว่า 20,000 ล้านบาท เพื่อล้างขาดทุนสะสม ซึ่งการใส่เงินเพิ่มทุน 9,000 ล้านบาท จะช่วยทำให้ฐานะเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยงปรับตัวดีขึ้น จากติดลบ 13% เป็น 0%(ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดไว้ขั้นต่ำที่ 8.5%)

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับทรัพย์สินรอการขาย

การศึกษาเกี่ยวกับการบริหารการขายทรัพย์สินรอการขายของธนาคารของรัฐครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับทรัพย์สินรอการขาย โดยปรากฏรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.2.1 ความหมายของทรัพย์สินรอการขาย

ทรัพย์สินรอการขาย หมายถึง ทรัพย์สินที่ลูกหนี้โอนให้แก่เจ้าหนี้เพื่อเป็นการชำระหนี้ ไม่ว่าจะด้วยความสมัครใจหรือถูกบังคับโดยวิธีทางกฎหมายก็ตาม และทรัพย์สินนี้ หมายถึงที่ดิน หรือที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้างบนที่ดินนั้นๆด้วย ทรัพย์สินดังกล่าว ไม่รวมถึงทรัพย์สินรอการขาย ประมูลขาย โดยกรมบังคับคดี ซึ่งต้องผ่านขบวนการขายทอดตลาดก่อน อย่างไรก็ตาม หากเจ้าหนี้หรือสถาบันการเงินที่เป็นเจ้าหนี้สามารถประมูลทรัพย์สินนั้นได้ และโอนมาเป็นกรรมสิทธิ์ในความครอบครองของสถาบันการเงินแล้ว ก็ถือว่าเป็นทรัพย์สินรอการขายเช่นกัน(วิมลรัตน์ แสงศิริวุฒิ, 2552)

2.2.2 การจัดประเภทของทรัพย์สิน

ในส่วนของ การจัดประเภทของทรัพย์สินด้วยคุณภาพนี้ (อนุกุล อินทรรัตน์, 2550)ได้มีการแบ่งประเภทใหญ่ ๆ ออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ประเภทที่ดิน ประเภทที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้าง และประเภทอื่นๆ อย่างไรก็ตามมีการแยกกลุ่มย่อยของทรัพย์สินออกตามประเภทการใช้ประโยชน์ด้วย เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการ เช่น ที่ดินเปล่ายังไม่พัฒนา ที่ดินพัฒนาแล้ว ที่ดินจัดสรรแปลงย่อย บ้านเดี่ยว ทาวน์เฮาส์ อาคารชุดพักอาศัย หอพัก อพาร์ทเมนท์ โรงงานอุตสาหกรรม โรงแรม และทรัพย์สินพิเศษ (สนามกอล์ฟ) เป็นต้น ซึ่งการแบ่งประเภทย่อยนี้ ขึ้นอยู่กับปริมาณของทรัพย์สินในแต่ละบริษัทบริหารทรัพย์สินที่ได้มา และการบริหารจัดการที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน เป็นการจำแนกประเภทออกเป็นประเภทการใช้ประโยชน์ และแบ่งตามสภาพภูมิศาสตร์หรือทำเลที่ตั้งของทรัพย์สินในการบริหารและจัดการ

2.2.3 กลไกหรือขบวนการขายทรัพย์สินรอการขาย

วิธีการหรือขบวนการในการขายทรัพย์สินรอการขายนั้น ในปัจจุบันแยกออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ สถาบันจำหน่ายเอง หรือมอบหมายให้มีตัวแทนจำหน่ายในกรณีที่มีการมอบหมายให้มีตัวแทนจำหน่าย ส่วนใหญ่จะเป็นการจัดให้มีการประมูลขายเป็นครั้งคราวไป หรืออาจมีการมอบหมายให้เป็นตัวแทนจำหน่ายโดยเฉพาะ เพื่อให้สามารถทำการตลาดได้สมบูรณ์ และสามารถหวังผลการขายได้อย่างเต็มที่ ส่วนกรณีที่มีการขายโดยสถาบันแต่ละแห่ง การขายมีวิธีการแยกเป็นประเภท (อนุกุล อินทร์ตัน, 2550) ดังนี้

การขายตรง เป็นการนำเสนอขายโดยเจ้าหน้าที่ฝ่ายขายของแต่ละสถาบัน โดยต้องติดต่อกับลูกค้าเป้าหมายนอกสถานที่ทำการ ซึ่งต้องมีการนัดหมายกันไว้ล่วงหน้า

การขายผ่านกิจกรรม เป็นการจัดแสดงสินค้าร่วมกันของสมาคมสินเชื่อ ซึ่งจะจัดงานในลักษณะงานแสดงสินค้า มีการออกบูธร่วมกัน และนำเสนอทรัพย์สินที่ค้ำประกันมาเฉพาะ โดยหวังผลการขายเป็นหลัก

การขายผ่านโชว์รูม ซึ่งสถาบันการเงินหลายแห่งได้จัดให้มีห้องขายหรือแสดงสินค้าประจำสำนักงาน เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้สนใจซื้อทรัพย์สินทั่วไป รวมถึงให้บริการนำชมทรัพย์สิน หากมีการนัดหมายล่วงหน้าด้วย เพื่อเป็นการบริการอีกขั้นหนึ่ง

การใช้สื่อสารผ่านสื่อมวลชน เป็นการนำเสนอขายทรัพย์สิน โดยวิธีการโฆษณาทางหน้าหนังสือพิมพ์ ซึ่งจะลงรายการทรัพย์สินที่น่าสนใจเป็นคราวๆ ไป รวมถึงการจัดทำเว็บไซต์ของตนเอง เพื่อประชาสัมพันธ์ในรูปแบบของสื่ออิเล็กทรอนิกส์

อย่างไรก็ตาม วิธีการพิจารณาการขายทรัพย์สินแต่ละรายการของแต่ละสถาบัน ก็มีความคล้ายคลึงกัน เนื่องจากใช้ระบบของธนาคารในการพิจารณาสินเชื่อเข้ามาเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจการขายหรือไม่ขายทรัพย์สินนั้นๆ ได้แก่ จัดให้มีกรรมการการขายทรัพย์สิน อันจะแตกต่างกันไปตามวัฒนธรรมของแต่ละองค์กร ซึ่งอาจจะมีการกำหนดวงเงินในการสามารถพิจารณาอนุมัติเป็นแบบขั้นบันได คล้ายกับการพิจารณาให้สินเชื่อกับลูกค้าทั่วไป

2.2.4 ปัญหาของการขายทรัพย์สินรอการขาย

อุปสรรคและปัญหาของการขายทรัพย์สิน แยกออกเป็น 4 ส่วน (อนุกุล อินทร์ตัน, 2550) กล่าวคือ

(1) ส่วนของพนักงานขาย ซึ่งจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในทรัพย์สินนั้นๆ เป็นอย่างดี และต้องมีทักษะในการเจรจาต่อรอง รวมถึงการปิดการขายอย่างมืออาชีพ

(2) ส่วนของโครงสร้างกระบวนการขาย ที่มีความซับซ้อนในการพิจารณาขาย เนื่องจากเป็นคณะบุคคลในการพิจารณาขาย แตกต่างกับการขายในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ทั่วไป ที่มีการกำหนดราคาขายที่ยุติธรรมไว้แล้วในตอนเปิดขาย และไม่เน้นการต่อรองราคาในการปิดการขาย

(3) ส่วนของนโยบายการขายทรัพย์สิน ซึ่งต้องมีการกำหนดอย่างชัดเจน ให้เห็นเป็นรูปธรรม

(4) ส่วนของคุณภาพของสินค้า ที่ต้องมีการปรับปรุงให้มีสภาพพร้อมใช้งาน จึงจะสามารถขายได้ในราคาที่ต้องการ

2.2.5 ความสำเร็จของการขายทรัพย์สินรอการขาย

โดยภาพรวมแล้วการจะจำหน่ายหรือขายออกซึ่งทรัพย์สินรอการขายให้ประสบความสำเร็จนั้นหากไม่คำนึงถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหรือสถานะเศรษฐกิจโดยรวมที่ไม่สามารถควบคุมได้แล้ว ปัจจัยที่จะทำให้ประสบความสำเร็จนั้นจะขึ้นอยู่กับการบริหารและจัดการของสถาบันการเงินหรือบริษัทบริหารสินทรัพย์ที่เป็นเจ้าของทรัพย์สิน ซึ่งจะมีหน้าที่ต้องจำหน่ายจ่ายโอนออกไปให้ได้ราคาตามเป้าหมายขององค์กรและควรอยู่ในกรอบเวลาที่กำหนด (อรอนงค์ รอบคอบ, 2553) ดังนี้

(1) การบริหารการตลาด การจัดองค์กร การใช้สื่อหรือการเลือกสื่อในการขายทรัพย์สิน รวมถึงการบริหารกลยุทธ์การตลาด การวิเคราะห์การตลาด และการส่งเสริมการตลาด

(2) การบริหารการขาย การจัดแบ่งประเภททรัพย์สิน การแบ่งตามหลักภูมิศาสตร์ และการจัดพนักงานขาย การอบรม รวมทั้งการเพิ่มพูนเทคนิคการขาย

(3) การจัดการทรัพย์สิน มีการตรวจตราดูแลทรัพย์สินอย่างเป็นขั้นเป็นตอน มีการจัดให้มีการระวังรักษาสภาพทรัพย์สินมิให้เสื่อมสภาพอยู่อย่างเคร่งครัด

(4) การจัดการขบวนการพิจารณาการขายทรัพย์สิน ต้องไม่ซับซ้อน สามารถอธิบายให้เข้าใจง่าย และหากเป็นการขายทรัพย์สินรายย่อยให้กับบุคคลทั่วไป ต้องมีการกำหนดราคาขายต่อชิ้นไว้เพื่อประหยัดเวลาในการเจรจาการขาย และเอื้อให้ผู้ซื้อสามารถตัดสินใจได้ทันที

2.2.6 แนวทางการบริหารจัดการทรัพย์สินรอการขายภายใต้กรอบของธนาคารแห่งประเทศไทย

(ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2559) จากพระราชบัญญัติธุรกิจสถาบันการเงิน พ.ศ. 2551 คำว่า“สถาบันการเงิน” หมายถึง ธนาคารพาณิชย์ บริษัทเงินทุน บริษัทเครดิต ฟองซิเอร์ห้ามมิให้สถาบันการเงิน ซื้อหรือมีไว้ซึ่งอสังหาริมทรัพย์ เว้นแต่เพื่อใช้เป็นสถานที่สำหรับประกอบธุรกิจ และได้มาจากการชำระหนี้ การประกันการให้สินเชื่อ การซื้ออสังหาริมทรัพย์ที่สถาบันการเงินนั้นรับจำนองไว้จากการขายทอดตลาด โดยต้องจำหน่ายอสังหาริมทรัพย์ดังกล่าวภายใน 5 ปี นับแต่วันที่อสังหาริมทรัพย์นั้นตกเป็นของสถาบันการเงิน กรณีที่มีเหตุจำเป็นธนาคารแห่งประเทศไทยจะขยายเวลาการจำหน่ายอสังหาริมทรัพย์ดังกล่าว โดยอาจกำหนดหลักเกณฑ์ไว้ด้วยก็ได้

การกำกับสถาบันการเงินเฉพาะกิจโดยธนาคารแห่งประเทศไทยเพื่อให้การกำกับดูแลระบบสถาบันการเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ ธนาคารแห่งประเทศไทยต้องทำหน้าที่ทั้งหมด/บางส่วน ดังนี้(1) กำกับดูแลโดยทั่วไปซึ่งกิจการของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ (2) มีอำนาจสั่งให้ชี้แจงข้อเท็จจริงและแสดงความคิดเห็น รวมทั้งแต่งตั้งบุคคลเพื่อตรวจสอบและรายงานกิจการหรือทรัพย์สินของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ(3) มี

อำนาจแต่งตั้งหรือถอดถอนบุคคลใดตามที่กฎหมายกำหนดไว้ รวมทั้งกำหนดค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์อื่นใดให้แก่บุคคลดังกล่าว(4) กำหนดแนวนโยบายเพื่อให้สถาบันการเงินเฉพาะกิจดำเนินการหรือถือปฏิบัติ (5)มีอำนาจสั่งให้สถาบันการเงินเฉพาะกิจต้องปฏิบัติหรือยับยั้งการกระทำของสถาบันการเงินเฉพาะกิจที่ขัดต่อนโยบายของรัฐบาลหรือมติคณะรัฐมนตรี

ในการกำกับดูแลสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ธนาคารแห่งประเทศไทยโดยความเห็นชอบของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังอาจกำหนดหลักเกณฑ์เพื่อให้สถาบันการเงินเฉพาะกิจต้องปฏิบัติเพิ่มเติมหรือให้นำบทบัญญัติของ พระราชบัญญัตินี้มาใช้บังคับกับสถาบันการเงินเฉพาะกิจได้

ประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย เรื่อง อสังหาริมทรัพย์รอการขาย

คำจำกัดความของ “อสังหาริมทรัพย์รอการขาย” คือ

- อสังหาริมทรัพย์ที่สถาบันการเงินได้จากการชำระหนี้
- อสังหาริมทรัพย์ ซึ่งเดิมใช้เป็นสถานที่สำหรับดำเนินธุรกิจ หรือพนักงานและลูกจ้างของสถาบันการเงิน (ที่ไม่ได้ใช้งานแล้ว)

- วันที่ได้มาคือวันที่จดทะเบียน (โอนกรรมสิทธิ์) ถึงวันที่จดทะเบียนขาย (โอนกรรมสิทธิ์)

- ทรัพย์สินรอขายนับจากวันที่โอนจากกรมบังคับคดี (ซื้อจากศาล)

วันที่ได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งอสังหาริมทรัพย์

- วันที่จดทะเบียนการโอนกรรมสิทธิ์ ถือเป็นวันที่ได้มา หรือจำหน่ายไปซึ่งอสังหาริมทรัพย์
- กรณีซื้ออสังหาริมทรัพย์ที่สถาบันการเงินรับจำนองไว้จากการขายทอดตลาดโดยคำสั่งศาล หรือเจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์ ให้ถือวันที่มีการขายทอดตลาดเป็นวันที่ได้มา

- กรณีสถาบันการเงินถือครองอสังหาริมทรัพย์ ที่มาจากการรับโอนสินทรัพย์/หนี้สินของสถาบันการเงินอื่น ตามนโยบายของทางการเพื่อแก้ไขปัญหาของสถาบันการเงินนั้น นับแต่วันจดทะเบียนโอนกรรมสิทธิ์

การจำแนกกลุ่มของอสังหาริมทรัพย์

- (1) กลุ่มที่ได้มาก่อนวันที่ 1 มกราคม 2539
- (2) กลุ่มที่ได้มาตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2539 ถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2547
- (3) กลุ่มที่ได้มาตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2548 ถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2549 เฉพาะที่ได้มาจากการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ TDR (Trouble Debt Restructuring) สำหรับกลุ่มลูกหนี้จัดชั้น ก่อนวันที่ 1 มกราคม 2548 และลูกหนี้ชั้นสงสัยจะสูญที่สำรองครบ 100% และตัดออกจากบัญชีแล้วแต่ยังมีได้บันทึกกลับเข้ามาในบัญชี

- (4) กลุ่มที่ได้มาตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2548 เป็นต้นไปที่มีใช้ตามข้อ 3

(5) กลุ่มที่อยู่ระหว่างฟ้องร้องต่อศาลหรือแจ้งความเพื่อดำเนินคดีหรือมีปัญหาในการ รังวัด มีปัญหาเรื่องเอกสารสิทธิ์ ถูกเวนคืน ถูกรอนสิทธิ์ มีภาระผูกพัน มีหลักฐานชัดเจนว่าอยู่ระหว่างการ ดำเนินงานของหน่วยราชการที่เกี่ยวข้องและสถาบันการเงินได้พยายามเร่งรัดดำเนินการมากที่สุดแล้ว

เกณฑ์การถือครองทั่วไป		การผ่อนผันระยะเวลาถือครอง		การขยายเวลาการถือครองกรณีเกินระยะเวลาที่ผ่อนผัน	อสังหาครบถือครอง/เงินกองทุน		ครบกำหนดที่ขยายเวลา	กรณีที่ยังจำหน่ายได้
วันที่ได้มา	5 ปี	เกณฑ์การผ่อนผัน	สิ้นสุด/ปี		ไม่เกิน 10%	ไม่เกิน 10%		
ก่อน 1 ม.ค. 2539	2543	ขายภายใน 31 ธ.ค. 2548	2548	ขยายเวลาอีก 5 ปี โดยจะมีสำรองหรือไม่ พิจารณาจาก ทรัพย์สินรอการขายที่ครบถือครองเทียบกับเงินกองทุน	ไม่มีสำรอง		2553	ถูกเปรียบเทียบปรับ
ได้มา 1 ม.ค. 2539 - 31 ธ.ค. 2547	2544 - 2552	10 ปีนับแต่วันที่ได้มา	2557			ปีที่ 1 สำรอง 0%	2562	
ได้มา 1 ม.ค. 2548 - 31 ธ.ค. 2549 TRD*	2553 - 2554	10 ปีนับแต่วันที่ได้มา	2559			ปีที่ 2 สำรอง 20%	2564	
ได้มา 1 ม.ค. 2548 ที่ไม่ใช่ TDR	ปีที่ได้มา + 5ปี	ไม่มี	ปีที่ได้มา + 5ปี			ปีที่ 3 สำรอง 40%	ปีที่ครบ + 5ปี	
อยู่ระหว่างฟ้องร้องมีปัญหาเวนคืน	5 ปี นับแต่ได้มา	5 ปีนับแต่วันที่เรื่องเสร็จ	เรื่องเสร็จ + 5ปี			ที่ 5 สำรอง 55%	เรื่องเสร็จ + 5ปี	
ที่ทำการที่ไม่ใช้ ก่อน 1 ม.ค. 2544		ขายภายใน 31 ธ.ค. 2548	2548			ปีที่ 5 สำรอง 70%	ปีที่ครบ + 5ปี	
ที่ทำการที่ไม่ใช้ ตั้งแต่ 1 ม.ค. 2545		ภายใน 5 ปี นับแต่วันที่ไม่ใช้	ปีที่ไม่ใช่ + 5ปี				ปีที่ครบ + 5ปี	

การจำหน่ายอสังหาริมทรัพย์

ทรัพย์สินรอการขายกลุ่มที่ 1 และที่ทำการที่ปิดก่อน 1 มกราคม 2544

- ให้จำหน่ายภายใน 31 ธันวาคม 2548 ทรัพย์สินรอการขายกลุ่มที่ 2 3

- ให้จำหน่ายภายใน 1 ปี นับแต่วันที่ได้มา ทรัพย์สินรอการขายกลุ่มที่ 4 5

- ให้จำหน่ายภายใน 5 ปี นับแต่วันที่ได้ออกรับ หรือวันที่การดำเนินการในกรณีต่างๆสิ้นสุดลงแล้วแต่กรณีที่ทำการที่ปิดตั้งตั้งแต่ 1 มกราคม 2544

- ให้จำหน่ายภายใน 5 ปี นับแต่วันที่ย้าย แจ้งปิด ครบกำหนดที่ได้รับอนุญาตให้เปิด เลิกใช้

การจัดชั้นและการกันเงินสำรอง

สถาบันการเงินจะต้องทำการประเมินราคาและจัดชั้นอสังหาริมทรัพย์รอการขาย และกันเงินสำรอง สำหรับผลต่างของราคาตามบัญชีที่สูงกว่ามูลค่าที่ได้จากการประเมินราคาหรือตีราคา ซึ่งต้องเป็นไปตามประกาศของธนาคารแห่งประเทศไทย ว่าด้วยหลักเกณฑ์การจัดชั้นและการกันเงินสำรองของสถาบันการเงินที่ สนส.31/2551 เรื่อง หลักเกณฑ์การจัดชั้นและการกันเงินสำรองของสถาบันการเงิน

“สินทรัพย์จัดชั้นจะสูญญ” หมายถึง อสังหาริมทรัพย์ที่ได้จากการชำระหนี้ หรือซื้อจากการขายทอดตลาด จัดชั้นและกันเงินสำรองเฉพาะส่วนที่เป็นผลต่างของราคาบัญชีที่สูงกว่ามูลค่าที่ได้จากการประเมินราคาหรือตีราคาไว้ไม่เกิน 12 เดือน โดยมูลค่าดังกล่าวให้หักด้วยประมาณการค่าใช้จ่ายในการขาย ก่อนนำไปเปรียบเทียบกับราคาตามบัญชี แต่หากสถาบันทางการเงินได้ทำการประเมินราคาหรือตีราคาไว้เกินกว่า 12 เดือนให้นำมูลค่าจากการประเมินราคาหรือตีราคามาใช้ได้เพียงร้อยละ 50

(ร่าง) ประกาศ ธปท. เรื่อง ข้อกำหนดเกี่ยวกับการบันทึกบัญชีของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ (เริ่มใช้ 1 เมษายน 2559) บังคับใช้กับ

- ธนาคารออมสิน
- ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์
- ธนาคารอาคารสงเคราะห์
- ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย
- ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย
- บริษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม
- บริษัทตลาดรองสินเชื่อที่อยู่อาศัย

เกณฑ์การรับรู้รายได้จากการขายทรัพย์สินรอการขาย

สถาบันการเงินเฉพาะกิจรับรู้รายได้จากการขาย ทรัพย์สินรอการขายเมื่อเป็นไปตามเงื่อนไขการรับรู้รายได้ต่อไปนี้ ทุกข้อ

- ได้โอนความเสี่ยง ผลตอบแทน ที่เป็นสาระสำคัญของความเป็นเจ้าของใน ทรัพย์สินรอการขายให้กับผู้ซื้อแล้ว

- ไม่เกี่ยวข้องกับการบริหาร ทรัพย์สินรอการขายอย่างต่อเนื่องในระดับที่เจ้าของพึงกระทำ หรือไม่ได้มีการควบคุมทั้งทางตรงและทางอ้อมใน ทรัพย์สินรอการขายที่ขายไปแล้ว

- สามารถวัดมูลค่าของจำนวนรายได้จากการขาย ทรัพย์สินรอการขายได้อย่างน่าเชื่อถือ

- มีความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่ที่จะได้รับประโยชน์เชิงเศรษฐกิจจากการขาย ทรัพย์สินรอการขายนั้น

- สามารถวัดมูลค่าของต้นทุนที่เกิดขึ้น อันเนื่องมาจากการขาย ทรัพย์สินรอการขายได้อย่างน่าเชื่อถือ

- การขายที่ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ ให้บันทึกเป็นเงินมัดจำ

นอกเหนือจากเกณฑ์การรับรู้รายได้ มีข้อกำหนดเพิ่มเติม 2 กรณี คือ

(1) การขาย ทรัพย์สินรอการขายให้กับบุคคลทั่วไป สำหรับรายการที่มียอดขายสูงกว่า 10.0 ล้านบาทสถาบันการเงินเฉพาะกิจรับรู้กำไรเป็นรายได้ทั้งจำนวน เมื่อเข้าเงื่อนไขดังนี้

- ได้รับชำระเป็นเงินสดแล้วไม่น้อยกว่า 20% ของราคาขาย

- ผู้ซื้อแสดงให้เห็นว่ามีความสามารถที่จะชำระราคาทรัพย์สินได้ครบตามจำนวน

การขายที่ไม่เป็นไปตามเงื่อนไขข้างต้น ให้รับรู้กำไรเป็นรายได้ตามสัดส่วนที่ได้รับชำระต่อราคาขาย จนกว่าการขายจะเข้าเงื่อนไขทั้งสองข้อ จึงจะสามารถรับรู้กำไรเป็นรายได้ทั้งจำนวนได้โดยการขายในกรณีข้างต้น พิจารณาเป็นรายสัญญาของผู้ซื้อแต่ละราย อาจเป็นการซื้อ ทรัพย์สินรอการขายรายการเดียวหรือหลายรายการในคราวเดียวกันก็ได้

(2) การขาย ทรัพย์สินรอการขายให้กับกิจการที่มีผลประโยชน์เกี่ยวข้อง กรรมการ ผู้มีอำนาจในการจัดการของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ที่มีใช้กระทรวงการคลัง หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลดังกล่าว

1. กรณีไม่มีกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินเฉพาะกิจนั้น

- กรณีชำระเป็นเงินสดทั้งจำนวน ให้รับรู้กำไรเป็นรายได้ทั้งจำนวน หากเป็นการผ่อนชำระให้รับรู้กำไรเป็นรายได้ทั้งจำนวน เมื่อได้รับชำระเป็นเงินสดครบถ้วนตามสัญญา

2. กรณีกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินเฉพาะกิจนั้น

- กรณีกู้ยืมเงินทั้งจำนวน ให้รับรู้กำไรเป็นรายได้ทั้งจำนวน เมื่อได้ผ่อนชำระเงินกู้ครบทั้งจำนวน หากกู้ยืมบางส่วน ส่วนของเงินสดให้รับรู้เป็นสัดส่วนเงินสด ส่วนเงินกู้รับรู้เมื่อผ่อนชำระเงินกู้ครบทั้งจำนวน

(ร่าง) แผนนโยบาย ธปท. เรื่อง การประเมินราคาหลักประกันและอสังหาริมทรัพย์รอการขายที่ได้มาจากการชำระหนี้ของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ

- ให้สถาบันการเงินเฉพาะกิจ กำหนดนโยบายในการประเมินราคาอสังหาริมทรัพย์รอการขายที่ได้มาจากการชำระหนี้รวมถึงหลักเกณฑ์การทบทวนมูลค่าไว้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร

- ให้สถาบันการเงินเฉพาะกิจเปิดเผยมูลค่าของอสังหาริมทรัพย์รอการขายที่ได้มาจากการชำระหนี้ ที่ได้ประเมินราคา โดยให้จำแนกว่าเป็นราคาที่ประเมินโดยผู้ประเมินราคาภายนอกหรือผู้ประเมินราคาภายในในหมายเหตุประกอบงบการเงินของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ

- ให้สถาบันการเงินเฉพาะกิจประเมินราคาอสังหาริมทรัพย์รอการขายที่ได้มาจากการชำระหนี้เป็นประจำทุกปี

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางการตลาด

จากการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารนั้น ส่วนหนึ่งที่สำคัญต่อการบริหารการขายทรัพย์สินรอการขายคือกลยุทธ์ทางการตลาด ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการศึกษาแนวคิดดังกล่าว โดยสรุปรายละเอียดได้ ดังนี้

2.3.1 ความหมายของการตลาด

สมาคมการตลาดได้ให้ความหมายของการตลาดในลักษณะเป็นการบริหารการตลาดไว้ว่าเป็นกระบวนการในการวางแผนและบริหารแนวความคิด การตั้งราคา การส่งเสริมการตลาด และการจัดจำหน่ายความคิด สินค้า และบริการ เพื่อสร้างให้เกิดการแลกเปลี่ยน โดยสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

สำหรับขั้นตอนในการบริหารการตลาด จะคล้ายคลึงกับการบริหารโดยทั่วไป โดยการบริหารการตลาดจะเป็นการวิเคราะห์ วางแผน ดำเนินการ และควบคุมงานที่ได้กำหนดกฎเกณฑ์ไว้ เพื่อเกิดการแลกเปลี่ยนซื้อขายกับตลาดเป้าหมาย อันจะก่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

2.3.2 ความสำคัญของหน้าที่งานด้านการตลาด

หน้าที่งานทางด้านการตลาดมีความสำคัญต่อองค์กร ในการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า คือ ให้ทราบถึงความต้องการของลูกค้าและคุณลักษณะที่เป็นจริงของลูกค้าด้วย อีกทั้งการมีโอกาสปฏิบัติหน้าที่ในระบบการตลาด ซึ่งใกล้ชิดกับสภาพแวดล้อมภายนอกมากที่สุดที่ได้ติดต่อและพูดคุยกับลูกค้าโดยตรง จึงเป็นภาระที่สำคัญของนักการตลาดที่จำเป็นต้องให้ข้อมูลข่าวสารที่ตนได้รู้ได้เห็น ให้สามารถประสานไปยังแผนกต่างๆ ที่จะมีส่วนทำงานในหน้าที่ของตนเอง เพื่อผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของบริษัทด้วย ดังเช่นที่เข้าใจกันโดยทั่วไปว่าฝ่ายผลิตซึ่งเป็นผู้ผลิตสินค้า ถ้าหากได้รู้ถึงข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าหรือข้อความเห็นจากฝ่ายขายผ่านเข้ามาทางตลาด ก็ย่อมจะช่วยให้ฝ่ายผลิตมีส่วนในการปรับปรุงงานของตนให้ดีขึ้น เพื่อเสริมต่องานของการขายได้อย่างดี

ทำนองเดียวกันกับแผนกบัญชีและการเงิน ซึ่งหากได้มีข้อเข้าใจเกี่ยวกับข้อมูลภาวะการแข่งขัน ตลอดจนลักษณะของวิธีการใช้จ่ายเพื่อการส่งเสริมการขายที่ต้องเผชิญอยู่กับคู่แข่งก็ย่อมมีความเข้าใจ และมีเหตุ มีผลยิ่งขึ้น ในการพิจารณาวิเคราะห์เพื่อช่วยเหลือให้มีเงินทุน เพื่อใช้จ่ายสำหรับการจัดจำหน่ายให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ทำนองเดียวกันกับแผนกบุคคล ถ้าได้มีข้อความจริงจากสภาพงานที่เกี่ยวข้องกับการตลาดก็จะมีส่วนช่วยได้มาก ในการจัดระบบการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจพนักงานขาย

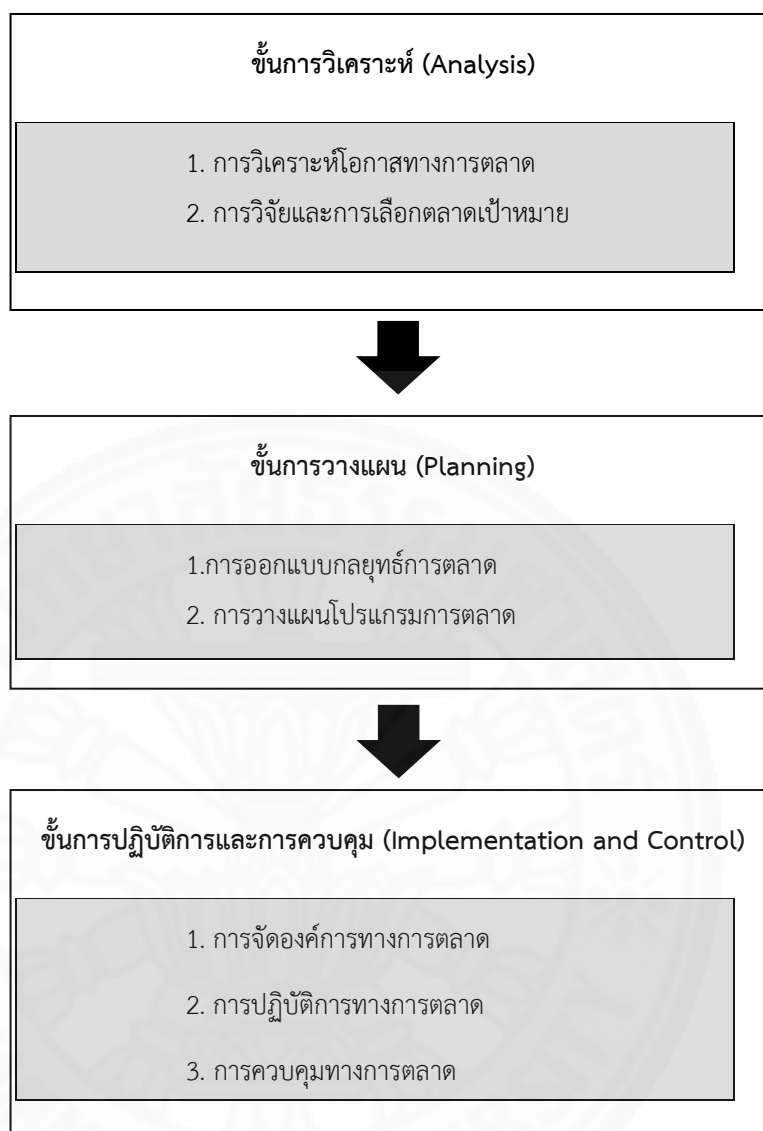
ซึ่งเป็นพนักงานอาชีพกลุ่มพิเศษหรือไม่เช่นนั้นก็จะสามารถปฏิบัติหน้าที่เสริมด้วยการฝึกอบรมการขายให้ดียิ่งขึ้นไปอีกได้(สุปัญญา ไชยชาญ, 2540)

ตามที่กล่าวมาข้างต้นจึงเห็นได้ว่า การตลาดจะต้องร่วมประสานทำความเข้าใจกับแผนกอื่นๆ โดยปรับความต้องการและเป้าหมายของแผนกให้เข้ากันได้ เพื่อผลสำเร็จในวัตถุประสงค์ส่วนรวมของบริษัท อย่างไรก็ตามงานการตลาดมิได้หมายถึงงานของแผนกหรือฝ่ายการตลาดเท่านั้น แต่หมายถึงกิจกรรมงานทางด้านการตลาดหรือการมุ่งการตลาดของทั้งบริษัทที่ทุกฝ่ายทุกแผนกที่ปฏิบัติหน้าที่อื่นต้องเกี่ยวข้อง และมีทิศทางวิธีปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน นับว่าเป็นนโยบายหรือปรัชญา วิธีดำเนินธุรกิจที่สำคัญที่สุด ซึ่งหมายความว่า ผู้บริหารทุกฝ่ายจำเป็นต้องเห็นความสำคัญของแนวความคิดทางด้านการตลาดให้ถูกต้องตรงกัน กล่าวคือ สมาชิกของหน่วยงานทุกคนจะต้องร่วมกันทำงานเพื่อมุ่งสนองตอบความพอใจให้กับลูกค้าพร้อมกันจากหน้าที่ของตน เพราะหากผู้บริโภคหรือลูกค้าไม่ได้มีความพอใจแล้วย่อมหมายความว่าตลาดจะไม่เหลืออยู่อีกต่อไป และอาจทำให้กิจการงานที่จะให้ทุกคนทำนั้นย่อมจะหายไปด้วย

ดังนั้นถ้าจะพูดให้สอดคล้องกับปรัชญาการตลาดที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น อาจจะสามารถกล่าวได้ว่าการตลาดนั้นเป็นวิชาการหรือความรู้ที่สามารถสร้างสรรค์ความเจริญด้วยการกระตุ้นผู้บริโภคให้เกิดขึ้นมาได้ ซึ่งการกระตุ้นผู้บริโภคให้เกิดความต้องการและมีความพอใจย่อมทำให้เกิดความต้องการสำหรับสินค้าและนั่นคือหนทางหรือจุดเริ่มต้นของการใช้เงินนั่นเอง ซึ่งความคิดดังกล่าวนี้ นักการตลาดในทางสังคมหรือในวงกว้างที่เกี่ยวข้องกับงานรัฐบาลหรือหน่วยงานที่ไม่ได้แสวงหาผลกำไรจำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจเช่นกัน เพื่อบริหารกิจการและกระตุ้นการสร้างงานต่างๆ ให้เกิดขึ้น

2.3.3 กระบวนการทางการตลาด

สำหรับกระบวนการทางการตลาดนั้น ประกอบด้วย การวิเคราะห์โอกาสทางการตลาด การวิจัยและการเลือกตลาดเป้าหมาย การออกแบบกลยุทธ์ทางการตลาด การวางโปรแกรมการตลาด การจัดการปฏิบัติการ และการควบคุมทางตลาดซึ่งจากความหมายของกระบวนการทางการตลาดสามารถสรุปขั้นตอนได้ ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 กระบวนการทางการตลาด. โดย สุปัญญา ไชยชาญ, (2540).

การวางแผนการตลาด เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายและกลยุทธ์ในการใช้ความพยายามทางการตลาดขององค์กร กล่าวคือ งานในการวางแผนการตลาดก็คือการเตรียมการว่าจะดำเนินการตามขั้นตอนการบริหารการตลาดอย่างไร

กลยุทธ์การตลาด เป็นขั้นตอนในการกำหนดจุดมุ่งหมายทางการตลาด การเลือกตลาดเป้าหมาย และการออกแบบส่วนประสมทางการตลาดเพื่อสนองความพึงพอใจของตลาด และบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร หรืออาจหมายถึง หลักเกณฑ์ ซึ่งในการบริหารการตลาดกำหนดว่าจะใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาดในตลาดเป้าหมาย รวมทั้งการตัดสินใจในค่าใช้จ่ายทางการตลาด ส่วนประสมทางการตลาด และการจัดสรรทรัพยากรทางการตลาด

นอกจากนี้ วิมลรัตน์ แสงศิริวุฒิ (2552) ได้กล่าวไว้ว่ากระบวนการในการบริหารการตลาดคือ การวิเคราะห์สถานการณ์ทางการตลาด และการวางแผนการตลาด ตั้งแต่

(1) การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทางการตลาดและคู่แข่ง เป็นการศึกษาถึงสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด

(2) การวิเคราะห์ SWOT ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ถึง จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการตลาด

(3) การวิจัยและการเลือกตลาดเป้าหมาย ซึ่งเป็นการค้นหาถึงลักษณะและความต้องการของตลาดเป้าหมาย

(4) การวิเคราะห์ตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภค ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ถึงพฤติกรรมของผู้ซื้อและทราบถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้บริโภค และการใช้เพื่อกำหนดกลยุทธ์การตลาดที่สามารถสนองความพอใจได้อย่างเหมาะสม

(5) การวัดและคาดคะเนความต้องการซื้อของตลาด เป็นการคาดคะเนรายได้ วางแผนการผลิต รวมทั้งคาดคะเนความเป็นไปได้ทางการตลาด

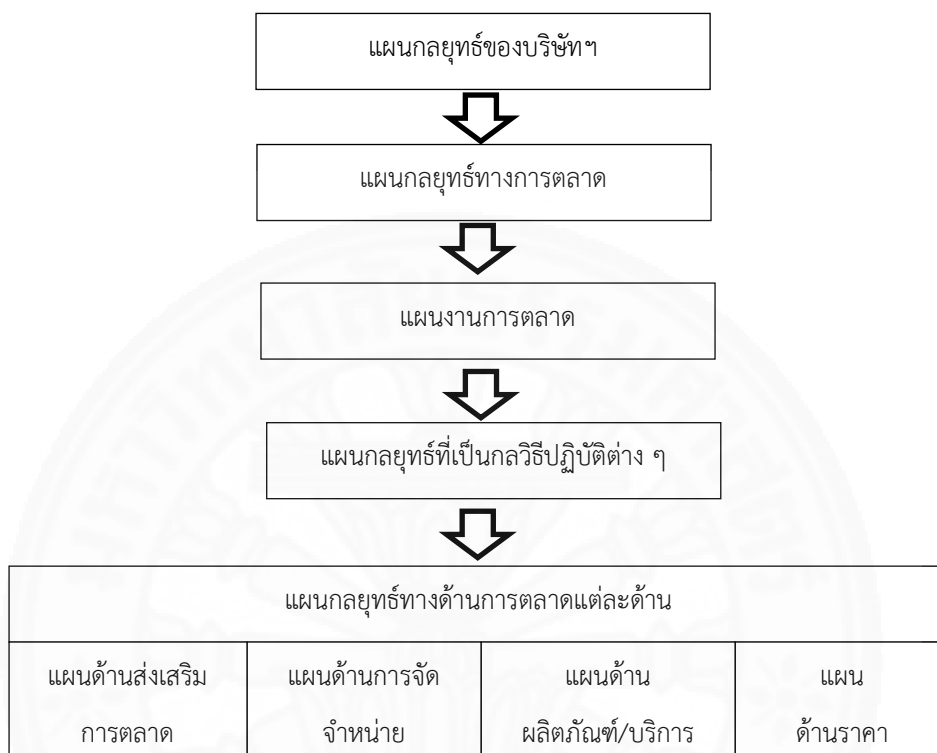
2.3.4 ลักษณะของการวางแผนการตลาด

การวางแผนการตลาดนับว่าเป็นการวางแผนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องราวทางด้านการตลาดหรือระบบของการกระจายสินค้าและบริการที่ผลักดันออกไปจนถึงผู้บริโภค และผู้บริโภคมีความนิยมจนกระทั่งตัดสินใจซื้อในที่สุด แผนงานด้านการตลาดจึงเป็นแผนกลยุทธ์ที่จะต้องมีการวิเคราะห์และกำหนดเป็นแผนที่มีประสิทธิภาพ(อรอนงค์ รอบคอบ, 2553)

ปัญหาที่สำคัญที่เกิดขึ้นบ่อยๆ ในการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาด ก็คือ ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมักจะไม่เข้าใจถึงความสัมพันธ์ของแผนการตลาดในเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับแผนของบริษัททั้งหมด เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงต้องพิจารณาแผนกลยุทธ์ร่วมกับเกณฑ์สำคัญในการจัดทำแผนการตลาด ในหลายๆปัจจัยทั้งการวิเคราะห์ถึงเกณฑ์ตามลูกค้า ตามประเภทสินค้า ตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์หรือกรณีของแผนกลยุทธ์ทางการตลาดอุตสาหกรรมในการแบ่งแยกตามประเภทธุรกิจ (ดิเรก กองพฤษชาติ, 2549)

ปัญหาธุรกิจใดที่ต้องการลงทุนมาก นับว่าไม่เป็นผลดีเท่าที่ควร เพราะเท่ากับต้องผูกติดอยู่กับอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนที่สูงด้วย แต่ปัญหาส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นนั้น มักจะเกิดขึ้นเนื่องมาจากการแข่งขันที่เกิดขึ้นเพราะด้วยการลงทุนที่สูง และมีต้นทุนคงที่จำนวนมาก ทำให้การแข่งขันต้องอยู่บนฐานของการมีค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับโรงงานสูงมาก ด้วยเหตุดังกล่าวจึงทำให้เกิดจุดอ่อนในด้านราคา หรือจำเป็นต้องทำสงครามในด้านการตลาดหรือจำเป็นต้องแข่งขันในรูปแบบที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงเพื่อที่จะต่อสู้ให้สามารถขายได้ในปริมาณที่สูงมากพอตามที่ต้องการ

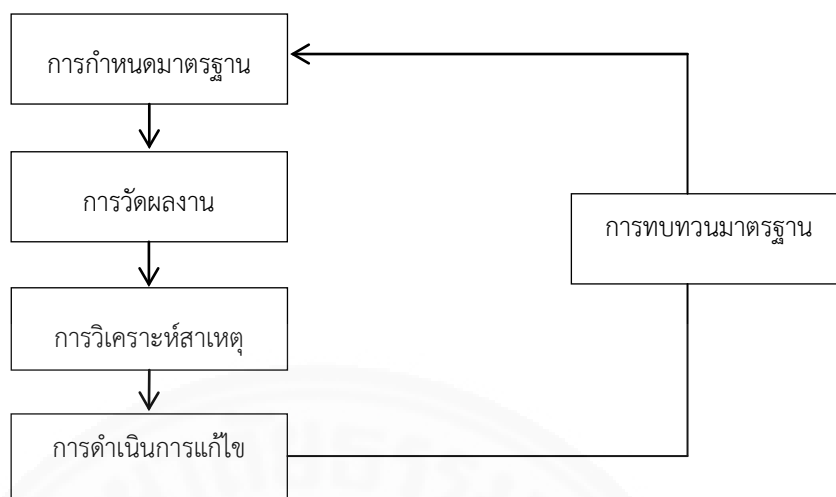
2.3.5 การปฏิบัติการทางการตลาด (Marketing implementation) และการควบคุมทางการตลาด (Marketing Control)



ภาพที่ 2.2 การวางแผนระดับต่าง ๆ ในองค์กร. โดยดิเรก กองพฤษชาติ, (2549)

นอกจากงานทางด้าน การวางแผนการตลาดแล้ว การควบคุมทางการตลาดนับว่ามีความสำคัญในการที่จะทำให้แผนมีการดำเนินการให้ถูกต้องเหมาะสม โดยขั้นตอนในการติดตามผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน (ดิเรก กองพฤษชาติ, 2549) ดังภาพที่ 2.3 มีดังนี้

- (1) การกำหนดมาตรฐาน
- (2) การวัดผลงานเทียบกับมาตรฐาน และวิเคราะห์ให้เห็นถึงตัวเลขที่แตกต่าง
- (3) การดำเนินการวิเคราะห์ผล เพื่อที่จะทราบถึงสาเหตุของการแตกต่างที่เกิดขึ้น
- (4) การดำเนินการแก้ไข ซึ่งจะได้พบรายละเอียดเฉพาะเรื่องการวิเคราะห์สาเหตุของข้อแตกต่าง เพื่อการควบคุมทางการตลาด



ภาพที่ 2.3 ส่วนประกอบสำคัญของระบบการควบคุม. โดย ดิเรก กองพฤกษชาติ, 2549.

2.3.6 ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้บริโภค

พฤติกรรมผู้บริโภค หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคคล กลุ่มบุคคลหรือองค์กร ในการจัดหา เลือกสรร การซื้อ การใช้และการจัดการภายหลังการบริโภคผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง (Hoyer and Madhni, 2010)

Kotler and Keller (2012) ได้อธิบายถึงรูปของแบบพฤติกรรมผู้บริโภค (Model of Consumer Behavior) โดยอาศัย Stimulus-Response Model (S-R Model) ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับการทำความเข้าใจพฤติกรรมของผู้บริโภคคือ เกิดจากการที่มีสิ่งกระตุ้น (Stimuli) ทางการตลาดและสิ่งแวดล้อม ผ่านเข้าไปในจิตสำนึกและกระบวนการทางจิตวิทยาของผู้บริโภค (Consumer Psychology) ร่วมกับลักษณะของผู้บริโภค (Consumer Characteristics) ที่จะส่งผลไปยังกระบวนการตัดสินใจซื้อ (Buying Decision Process) และเกิดการซื้อขึ้นในที่สุด ดังนั้น นักการตลาดจึงต้องทำความเข้าใจกับสิ่งที่เกิดขึ้นในจิตสำนึกของผู้บริโภคที่เปรียบเสมือนกล่องดำ (Buyer's Black Box) ซึ่งอยู่ตรงกลางระหว่างสิ่งกระตุ้นจากภายนอกและการตัดสินใจซื้อที่ดีที่สุด

กล่องดำหรือความรู้สึกรู้สึกนึกคิด/จิตสำนึกของผู้ซื้อเกิดขึ้นจาก 2 ส่วนคือ ส่วนแรกที่เป็นลักษณะของผู้ซื้อ (Consumer Characteristics) ที่รวมกับกระบวนการทางจิตวิทยา (Consumer Psychology) และส่วนที่สองที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจของผู้บริโภค (Buying Decision Process) ซึ่งลักษณะของผู้ซื้อ (Consumer Characteristics) เป็นส่วนที่ได้รับอิทธิพลมาจากปัจจัยด้านวัฒนธรรมปัจจัยด้านสังคมปัจจัยเฉพาะบุคคลส่วนกระบวนการทางจิตวิทยา (Consumer Psychology) จะมีปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้อง คือ กระบวนการสร้างแรงจูงใจ (Motivation) การรับรู้ (Perception) การเรียนรู้ (Learning) และความทรงจำ (Memory) ของผู้บริโภคซึ่งทั้งหมดล้วนแต่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้บริโภคที่จะตอบสนองออกมา

ส่วนกระบวนการตัดสินใจของผู้ซื้อ (Buying Decision Process) จะประกอบไปด้วยขั้นตอนต่างๆ 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การตระหนักถึงความต้องการหรือปัญหา (Problem Recognition) (2) การค้นหาข้อมูล (Information Search) (3) การประเมินทางเลือก (Evaluation of Alternatives) (4) การตัดสินใจซื้อ (Purchase Decision) และ (5) พฤติกรรมหลังการซื้อ (Post-Purchase Behavior)

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการขาย (Sale Management)

ในอดีตเป็นความหมายของการขายค่อนข้างแคบคือ มุ่งเน้นแต่เฉพาะการสั่งงานและการควบคุมพนักงานขาย แต่ต่อมาความหมายของการบริหารงานขายได้รวมเอาหน้าที่ของการบริหารในด้านอื่นๆ เข้าไปด้วย ซึ่งปรากฏว่าล่าสุด สมาคม American Marketing Association (AMA) ให้คำจำกัดความว่า “การบริหารงานขาย หมายถึง การวางแผน การสั่งงาน และการควบคุมดูแลการขายโดยใช้พนักงานขาย ซึ่งหมายถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย เช่น การว่าจ้าง การคัดเลือกการฝึกฝนพนักงานขาย การมอบหมายงาน การกำหนดเส้นทางขาย การควบคุมพนักงานขาย การจ่ายค่าตอบแทน การจูงใจและการบำรุงขวัญของพนักงานขาย”

สุปัญญา ไชยชาญ (2540) ได้ให้ความหมายของการบริหารการขายไว้ ว่าเป็นการวางแผน การปฏิบัติตามแผน และการควบคุมโปรแกรมการขายโดยบุคคลที่ถูกออกแบบมา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการขายของบริษัท

ศศนันท์ วิวัฒน์ชาติ (2545) ให้ความหมายของเทคนิคการขายไว้ว่า เทคนิคการขายหรือศิลปะการขาย คือ กระบวนการในการวิเคราะห์ เพื่อค้นหาความต้องการของลูกค้าที่มีต่อสินค้าหรือบริการ และจูงใจให้ทำการซื้อสินค้านั้นไปใช้แล้วทำให้ได้รับความพอใจ การขายจัดเป็นทั้งศาสตร์ กล่าวคือ เป็นหลักการที่ได้มีผู้ไปทดลองปฏิบัติจนได้ผลแล้ว และเป็นศิลป์ ซึ่งต้องอาศัยการฝึกฝนและปรับปรุงจนเกิดความชำนาญ

2.4.1 วัตถุประสงค์ของการบริหารงานขาย

วัตถุประสงค์หนึ่งของการบริหารงานภายในแห่งของบริษัท ก็คือการพยายามให้ได้มาซึ่งยอดขายที่ปรารถนา และการได้มาซึ่งผลกำไรในอัตราที่พอใจ โดยวิธีที่สำคัญในการส่งเสริมการขายสามารถสรุปได้ดังนี้

- (1) กระตุ้นให้ลูกค้าซื้อสินค้ามากขึ้น เช่น มีการลดราคาสินค้า หรือซื้อ 1 แถม 1 หรือมีของแถม เมื่อลูกค้าซื้อสินค้าตามกำหนด
- (2) กระตุ้นให้ลูกค้าใช้สินค้ามากกว่าเดิม เช่น ใช้บ่อยครั้งขึ้นหรือใช้ในปริมาณมากขึ้น
- (3) ช่วยเร่งรื้ออยากทดลองใช้สินค้า เช่น นำไปแนะนำให้ใช้ถึงบ้าน
- (4) ช่วยให้ลูกค้ามีความเชื่อมั่นสินค้ามากกว่าเดิม เช่น การรับประกันการใช้งานหรือเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

(5) ช่วยให้ลูกค้ามีความต้องการสินค้ามากกว่าเดิม เช่น การสร้างคุณภาพของสินค้า สร้างความจำเป็นที่จะต้องซื้อสินค้าของกิจการ

(6) ช่วยในการเพิ่มลูกค้ารายใหม่ ๆ ให้กับสินค้า เช่น การเสนอรางวัลให้กับลูกค้าเดิม แนะนำลูกค้ารายใหม่ หรือลูกค้ารายใหม่มีสิทธิ์ซื้อหรือได้รับสิทธิประโยชน์เพิ่มขึ้น

(7) กระตุ้นการขายสินค้านอกฤดูกาล เช่น การให้ส่วนลด การให้ลูกค้าซื้อโดยเงินผ่อน อัตราดอกเบี้ย 0 เปอร์เซ็นต์

2.4.2 ปัจจัยที่จะทำให้ผู้บริหารขายประสบความสำเร็จ

งานบริหารงานขายนับว่าเป็นงานที่สนุก ทำหาย และคุ้มค่าในเชิงค่าตอบแทนมาก ผู้บริหารงานเหล่านี้ต้องเตรียมพร้อมที่จะเกี่ยวข้องกับปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา เป็นผู้ที่สามารถเลือกหาข้อมูลต่างๆ ที่จะใช้เป็นประโยชน์ในการตัดสินใจในการบริหารงาน และต้องมีไหวพริบดี ใช้วิจารณ์ญาณอย่างเฉลียวฉลาดในการตัดสินใจที่แม่นยำที่สุดซึ่งคุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหารงานขายที่ดีก็คือ มีความคิดริเริ่มและใฝ่ฝันความกล้าหาญในการระดมทุนในแบบฉบับใหม่ๆ ที่ไม่เคยใช้มาก่อนและการประยุกต์กลวิธีใหม่ๆ เพื่อใช้ในการตัดสินใจดำเนินการ

วิลลาร์ด สแกสทริวค(2552)จำแนกการขายออกได้ 2 ชนิด คือ การขายแบบให้บริการ และการขายแบบพัฒนาการ

(1) การขายแบบให้บริการ คือ การขายที่มีวัตถุประสงค์เพียงต้องการมุ่งขายเฉพาะผู้ที่เป็นลูกค้าเดิม และผู้ที่อยู่ในภาวะพร้อมที่จะซื้อโดยเฉพาะ ตัวอย่างของการขายแบบนี้ คือ การขายแบบช่วยตัวเอง กล่าวคือ ในการนี้ลูกค้าตระหนักดีถึงความต้องการของตน รู้ว่าผลิตภัณฑ์ใดที่จะให้แก่ตนได้ และผลิตภัณฑ์นั้นขายได้เอง โดยไม่ต้องการความช่วยเหลือต่าง ๆ

(2) การขายแบบพัฒนาการ คือ การขายที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าที่ยังไม่มีทัศนคติที่ดีต่อพนักงานขายของบริษัท และโอกาสที่จะขายได้ยังมีน้อยมาก ซึ่งสินค้าบางชนิดและลูกค้าบางประเภท นับได้ว่าต้องใช้ความพยายามอย่างมากในการขาย

อย่างไรก็ตามนอกจากจะแบ่งงานขายออกเป็นการขายแบบให้บริการและการขายแบบพัฒนาการ ยังสามารถจำแนกงานขายออกตามลักษณะของพนักงานขายได้ ดังนี้

(1) พนักงานขาย เป็นคำกลางที่ใช้เรียกพนักงานขายในแทบทุกลักษณะของการขาย ไม่ว่าจะเป็นการขายสินค้าอุปโภค ลักษณะของการขาย ไม่ว่าจะเป็นการขายสินค้าอุปโภคหรือบริโภคหรือสินค้าอุตสาหกรรม เช่น พนักงานขายน้ำอัดลม ทำหน้าที่ติดต่อกับร้านค้าปลีก เสนอขายสินค้า

(2) ผู้แทนขาย การขายสินค้าบางประเภท เช่น การขายบริการห้องพัก ห้องประชุม และบริการอื่นๆ ของโรงแรมขนาดใหญ่ การขายนิตยสารทางธุรกิจและตำราที่สั่งตรงจากเมืองนอก ที่มีราคาค่อนข้างแพง

(3) พนักงานบริการ หน้าหลัก คือ ให้บริการ แต่อาจทำหน้าที่ขายควบคู่ไปด้วย นิยมใช้มากในสินค้าอุตสาหกรรมหรือสินค้าอุปโภค บริโภค ขนาดใหญ่ที่ใช้เทคนิคด้านต่าง ๆ พอคคร เช่น เครื่องปรับอากาศ

(4) พนักงานขายสินค้าถึงบ้าน เป็นหน่วยขายที่มีบทบาททางการขายปัจจุบัน ทำหน้าที่นำเสนอสินค้าถึงบ้าน และมักจะขายเป็นเงินสด

(5) พนักงานขายหน้าร้าน ได้แก่ พนักงานขายที่ทำงานอยู่ตามร้านค้าปลีกหรือห้องโชว์สินค้า บางครั้งเรียกพนักงานขายพวกนี้ว่า House Salesman เช่น พนักงานขายรถยนต์

(6) พนักงานผู้แนะนำความงาม เป็นพนักงานขายเครื่องสำอางประจำอยู่ตามร้านค้าปลีก ทำหน้าที่ขายและแนะนำผู้ใช้เครื่องสำอางทั่วไป

(7) นายหน้า พนักงานขายพวกนี้ มีความรับผิดชอบที่จะนำผู้ซื้อและผู้ขายมาพบกัน โดยไม่เกี่ยวข้องกับการจัดการสินค้า และไม่ปฏิบัติงานให้กับผู้ขายหรือผู้ซื้อในลักษณะงานประจำ รายได้ของพนักงานนายหน้าอยู่ในรูปของค่านายหน้าหรือ Commission

(8) Jobber คือ พนักงานขายสินค้าของผู้ผลิต และถ้าแปลกันตามศัพท์แล้ว หมายถึง พ่อค้าส่งอิสระ

2.4.3 ขั้นตอนในการเลือกสรรผู้ที่คาดว่าจะเป็นลูกค้า

ขั้นตอนของการเลือกสรรนี้ สามารถแบ่งได้เป็น 4 ระดับ (นรารัตน์ กิจจะวัฒนะ, 2552)ดังนี้

(1) การกำหนดความหมายของลูกค้า ซึ่งจะกำหนดได้ก็ต่อเมื่อ ลูกค้าแต่ละรายจะต้องมีคุณสมบัติบางอย่างที่แน่นอนพอสมควร อาทิเช่น มีความอยากได้สินค้า มีอำนาจซื้อ มีอำนาจเงิน และมีเวลาให้กับพนักงานขาย เป็นต้น

(2) การแสวงหาลูกค้าในความหวัง พนักงานขายจะต้องเสาะแสวงหาชื่อของลูกค้าของตน ซึ่งมีแหล่งที่มาของรายชื่อต่างๆมากมาย เช่น สมุดรายนามนาชชนิดหรือข้อความในหนังสือพิมพ์

(3) การหารายละเอียดและการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตัว

(4) ในขั้นสุดท้ายของการเลือกสรรผู้ที่คาดว่าจะเป็นลูกค้า เป็นการวางแผนกลยุทธ์ที่จะเข้าถึงลูกค้าแต่ละราย และจากรายละเอียดที่พนักงานขายหามาได้ถึงขั้นนี้ ก็พอที่จะทราบได้ว่า ลูกค้าแต่ละรายมีความต้องการอะไรบ้าง และควรจะเลือกเสนอขายแต่เฉพาะสินค้าที่มีความเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้ามากที่สุด

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กร

2.5.1 ความหมายของประสิทธิผลขององค์กร

คำว่า “ประสิทธิผล” เป็นคำที่ใช้กันมาก จึงมีผู้ให้ความหมายแตกต่างและคล้ายคลึงกันขึ้นอยู่กับผู้ให้ความหมายว่าเป็นนักวิชาการสาขาใด มีแนวคิดอย่างไร ซึ่งผู้ศึกษาได้รวบรวมไว้ ดังนี้
 กนิษฐา ไชยประสิทธิ์ และคณะ(2547)ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์กรว่า หมายถึง

(1) บทบาทของความสามารถขององค์กรในการที่จะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ที่กำหนดไว้

(2) สมรรถนะขององค์กรในการที่จะอยู่รอด ปรับตัว รักษาสภาพ และเติบโต ไม่ว่าองค์กรนั้นจะมีหน้าที่ใดที่จะต้องกระทำให้ลุล่วงไป

(3) ความมากน้อยของการที่องค์กรในฐานะเป็นระบบทางสังคมสามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้ โดยใช้ทรัพยากรและหนทางที่มีอยู่โดยไม่ทำให้ทรัพยากรและหนทางเสียหาย และโดยไม่สร้างความเครียดที่ไม่สมควรแก่สมาชิก

(4) ประสิทธิผลขององค์กรขึ้นอยู่กับวิธีที่ใช้ศึกษา อันประกอบด้วย การเน้นเป้าหมาย การเน้นทรัพยากรของระบบ หรือเน้นผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเกณฑ์ในการวัดเป้าหมาย อาจใช้ ความสามารถในการทำกำไร การเติบโต ส่วนแบ่งการตลาด ความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นต้น

(5) ความสามารถขององค์กรที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย 4 ประการ คือ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กร การปรับตัวขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม การปรับตัวขององค์กรให้สอดคล้องกับสังคม และผลผลิตขององค์กร ซึ่งแต่ละเป้าหมาย มีรายละเอียด ดังนี้

ประการที่ 1ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กร องค์กรที่มีประสิทธิผล หมายถึง องค์กรที่สามารถผสมผสานความต้องการของบุคคลหรือสมาชิกกับความต้องการหรือเป้าหมายขององค์กรได้โดยหากมองในมุมของผู้จัดการแล้ว ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กร จึงหมายถึงความสามารถของผู้จัดการที่จะควบคุมลูกจ้างให้เกิดผลิตผลมากขึ้น

ประการที่ 2การปรับตัวขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมองค์กรที่มีประสิทธิผล โดยต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมได้เป็นอย่างดีท่ามกลางสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากตลอดเวลาทั้งจากการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

ประการที่ 3 การปรับตัวขององค์กรให้สอดคล้องกับสังคม องค์กรที่มีประสิทธิผลจะต้องเป็นองค์กรที่ดำเนินการโดยคำนึงผลประโยชน์ของสังคมส่วนรวม

ประการที่ 4 ผลผลิตสูงสุดองค์กร องค์กรที่มีประสิทธิผลจะต้องมีความสามารถที่จะผลิตหรือบริการได้ดี ในปริมาณที่เพียงพอ โดยใช้ปัจจัยนำเข้า เช่น ทุนทรัพยากรธรรมชาติ แรงงาน เทคโนโลยีน้อยที่สุด

(6) ประสิทธิภาพขององค์กรเป็นเรื่องของการพิจารณาว่าองค์กรประสบความสำเร็จเพียงใดในการดำเนินงาน ให้บรรลุเป้าหมายหรือสภาพขององค์กรที่ตั้งหรือปรารถนาให้เกิดขึ้น

(7) ประสิทธิภาพขององค์กรจะมีขึ้น ย่อมอยู่กับเงื่อนไขที่ว่าองค์กรสามารถทำประโยชน์จากสภาพแวดล้อมจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งได้ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดควบคู่กับประสิทธิภาพ คือ ความมีประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึง การมีสมรรถนะสูง สามารถมีระบบทำงานที่ก่อให้เกิดผลได้สูงสุด โดยได้ผลผลิตที่มีมูลค่าสูงกว่ามูลค่าทรัพยากรที่ใช้ไป

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวกับตลาดบ้านมือสองซึ่งเป็นตลาดเดียวกับทรัพย์สินรอการขาย

ปณิภัท จันทนขจรพงษ์ (2549) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับส่วนประสมการตลาดของนายหน้าบ้านมือสองในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาวะการตลาดโดยทั่วไป และส่วนประสมการตลาดของนายหน้าบ้านมือสองซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ผู้ประกอบการนายหน้าบ้านมือสองจำนวน 4 ราย วิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร (Document Analysis) และวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis)

ผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจนายหน้าบ้านมือสองนั้นจัดได้ว่าเป็นธุรกิจที่ลงทุนน้อยแต่ได้ผลตอบแทนสูง เพราะผลิตภัณฑ์หลักคือ “งานบริการ” บริษัทนายหน้าจะมีลูกค้าอยู่ 2 กลุ่ม คือ กลุ่มของผู้ที่มีอสังหาริมทรัพย์(บ้าน)อยู่ในมือและต้องการเปลี่ยนเป็นเงิน หรือที่เรียกว่า “ผู้ฝากขาย” กับกลุ่มของผู้ที่มีเงินแต่ต้องการเปลี่ยนสภาพเป็นอสังหาริมทรัพย์(บ้าน) หรือ “ผู้ซื้อ” มีบ้านมือสองเป็นจำนวนมากเข้าสู่ตลาดเพื่อรอการขายจากบริษัทนายหน้าอันเป็นผลมาจากการที่มีคนตกงานมากขึ้น คนกลุ่มนี้อยู่ในระหว่างการผ่อนดาวน์บ้านกับเจ้าของโครงการหรือผ่อนชำระเงินงวดอยู่กับสถาบันการเงินที่กู้ยืมมา เมื่อไม่สามารถหาสินเชื่อบ้านได้ เพราะความสามารถในการผ่อนชำระลดลงทำให้ต้องทิ้งดาวน์ นอกจากนี้ บางส่วนที่กำลังผ่อนส่งกับสถาบันการเงินที่กู้ยืมมาต้องปล่อยบ้านออกขายในราคาถูก บ้านเหล่านี้จึงกลายเป็นบ้านมือสองที่รอขายในตลาดกลายเป็นภาระทั้งสถาบันการเงินและเจ้าของโครงการเป็นอย่างยิ่ง ขณะที่ผู้ซื้อบ้านก็สูญเสียทั้งบ้านและเงิน เพราะถูกยึดบ้านหรือเงินดาวน์เนื่องจากขาดการผ่อนชำระ ทำให้ภาระหนี้สินพอกพูนและยังถูกฟ้องร้อง

ดังนั้นทางออกของทุกฝ่ายจึงต้องใช้ช่องทางของบริษัทนายหน้าค้าอสังหาริมทรัพย์ให้เป็นประโยชน์ โดยเป็นคนกลางจับคู่ผู้มีกำลังซื้อและผู้ขายให้พบกันโดยเร็ว ในอดีตการขายอสังหาริมทรัพย์หรือบ้านมือสองจะอยู่ในวงค่อนข้างจำกัด ส่วนใหญ่จะเป็นไปในรูปแบบนายหน้าอิสระ หากอยู่ในรูปของบริษัทก็จะเป็นกลุ่มผู้ทำโครงการและรับฝากขายบ้านให้ลูกค้าเท่านั้น ในเวลาต่อมาจึงเริ่มเกิดบริษัทในรูปแบบตัวแทนซื้อ-ขายบ้านอย่างจริงจัง เนื่องจากบ้านมือสองเริ่มมีปริมาณในตลาดมากขึ้นและเข้าสู่ยุคการตื่นตัวจนทำให้กลุ่มนายทุนต่างๆ ตัดสินใจซื้ออสังหาริมทรัพย์แฟรนไชส์ของต่างชาติเข้ามาบริหารงานธุรกิจนายหน้า ทั้งนี้สถานการณ์ปัจจุบันพบว่าธุรกิจบ้านมือสองประเภทแฟรนไชส์ในประเทศไทยนี้ยังถือว่าเป็นธุรกิจที่ยังใหม่อยู่ แม้ว่าจะเริ่มนิยมนำเข้ามาแต่ก็มีผู้ประกอบการประเภทนี้ในเมืองไทยเพียงไม่กี่ราย อย่างไรก็ตามในอนาคตมีแนวโน้มว่าจะเติบโตสูงมากกว่านี้และจากการสำรวจนโยบายของแต่ละบริษัทแล้วเมื่อเปรียบเทียบกัน จะเห็นได้ชัดเจนมากกว่าแต่ละบริษัทมีนโยบายที่ใกล้เคียงกันมาก คือการพยายามขยายแฟรนไชส์ให้ได้มากที่สุด

รูปแบบการดำเนินธุรกิจซื้อขายบ้านมือสองที่ปรากฏอยู่ขณะนี้แยกได้เป็น 2 รูปแบบหลักคือ มีทั้งที่ลงมือทำเอง และเปิดรับสมาชิกเข้าร่วมทุนในลักษณะของการขายแฟรนไชส์ แต่ไม่ว่าจะออกมาในรูปแบบใด อัตราค่านายหน้า หรือค่าคอมมิชชั่นก็ยังคงเป็น 3% ของราคาขายแล้วไปแข่งขันกันในเรื่องของการบริการ เพราะ 3% นี้จะต้องนำไปแบ่งสรรปันส่วนในเรื่องของการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ เพื่อที่จะทำให้ทรัพย์สินที่ลูกค้านำมาฝากขายให้ขายได้ อัตรานี้จึงเป็นอัตราค่าบริการตายตัวที่บริษัทนายหน้ากำหนดขึ้น

การกำหนดราคามูลค่าของอสังหาริมทรัพย์ที่ลูกค้านำมาฝากขายนั้นเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้รายได้ของนายหน้ามากหรือน้อยตามความสามารถในการขาย ถ้านายหน้าสามารถขายบ้านได้ในราคาสูง ค่าคอมมิชชั่นที่ได้รับก็จะสูงขึ้นด้วย เพราะค่าคอมมิชชั่นเท่ากับราคาขายอสังหาริมทรัพย์ คูณด้วย 3% ดังนั้น มูลค่าราคาขายจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการกำหนดค่าใช้จ่ายเพื่อการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ อสังหาริมทรัพย์ที่ถูกฝากขายนั้น ดังนั้นการประเมินค่าทรัพย์สิน จึงเป็นขั้นตอนหนึ่งที่มีความจำเป็นในการกำหนดราคาขายอสังหาริมทรัพย์ ถ้าบริษัทนายหน้าประเมินค่าของราคาทรัพย์สินต่ำไปก็จะเสียโอกาสในการได้ค่าคอมมิชชั่นที่ควรจะเป็น แต่ถ้าประเมินค่าของทรัพย์สินสูงเกินไป การปิดการขายก็เป็นไปได้ยาก นายหน้าจึงควรพิจารณาหลักของการประเมินค่าทรัพย์สินนั้นให้รอบคอบ ก่อนที่จะกำหนดค่าของทรัพย์สินนั้น

สำหรับกลยุทธ์ต่างๆ ที่นายหน้านำมาใช้เพื่อดึงดูดใจลูกค้ามีหลายวิธีแต่วิธีที่ทำให้ผู้ซื้อสนใจมากที่สุด คือ ป้ายประกาศขายที่ติดตั้งหน้าบ้าน โดยมีเหตุผลว่า ผู้ที่ต้องการซื้อบ้านมือสอง จะกำหนดที่ทำเลที่ต้องการ แล้วทดลองออกตระเวนดูตามสถานที่หรือหมู่บ้านต่างๆ เพื่อให้เห็นสภาพบ้านที่แท้จริง เมื่อพบบ้านที่ต้องการ ก็จะทำการศึกษาต่อไปตามหมายเลขโทรศัพท์ที่ระบุไว้ อันดับรองลงมาคือสื่อสิ่งพิมพ์เฉพาะด้าน ผู้ที่ต้องการซื้อบ้านส่วนหนึ่งจะซื้อสิ่งพิมพ์มาเพื่อคัดเลือกบ้านที่มีคุณสมบัติตามความต้องการ โดยจะได้ข้อมูลพอสังเขป เพื่อติดต่อหาข้อมูลรายละเอียดจากผู้ขายในภายหลัง

งานวิจัยที่เกี่ยวกับการซื้อทรัพย์สินรอการขายกับบริษัทบริหารสินทรัพย์

นรารัตน์ กิจจะวัฒนะ(2552) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อทรัพย์สินรอการขาย และเปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อทรัพย์สินรอการขายจากบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพมหานคร จำกัด สำนักงานวารินชำราบ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาสูงสุด อาชีพ รายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือน และจำนวนสมาชิกภายในครอบครัว ซึ่งประชากรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ผู้บริโภคที่ซื้อทรัพย์สินรอการขายจากบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพมหานคร จำกัด สำนักงานวารินชำราบ ระหว่างเดือนมกราคม พ.ศ.2548 – เดือนธันวาคม พ.ศ.2550 โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบง่ายได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 194 ราย โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรอิสระเท่ากับ 0.93 และค่าความเชื่อมั่นภาพรวมของตัวแปรตามเท่ากับ 0.83 ผลการวิจัย พบว่า

(1) ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจซื้อทรัพย์สินรอการขายอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อทรัพย์สินรอการขายจาก บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพมหานคร จำกัด สำนักงานวารินชำราบ เป็นรายด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้คือ ด้านราคาอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านผลิตภัณฑ์อยู่ในระดับมาก ด้านช่องทางการจัดจำหน่ายอยู่ในระดับปานกลาง และด้านการส่งเสริมการขายอยู่ในระดับน้อย

(2) จากการวิเคราะห์ข้อมูลตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 4 ตัว พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อทรัพย์สินรอการขายจากบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพมหานคร จำกัด สำนักงาน วารินชำราบ มีตัวแปรเพียง 3 ตัว ที่สามารถร่วมกันพยากรณ์การตัดสินใจซื้อทรัพย์สินรอการขายได้ร้อยละ 10 เรียงลำดับสัมประสิทธิ์การถดถอยจากมากไปหาน้อยคือ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย และด้านราคา

(3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อทรัพย์สินรอการขายจากบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพมหานคร จำกัด สำนักงานวารินชำราบ เปรียบเทียบกับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาสูงสุด อาชีพ รายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือน และจำนวนสมาชิกภายในครอบครัว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือนต่างกัน พิจารณาถึงปัจจัยด้านราคาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนผู้ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านอื่นๆ พิจารณาปัจจัยทั้ง 3 ด้าน ไม่แตกต่างกัน

วิมลรัตน์ แสงศิริวุฒิ(2552) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ ระบบบริหารจัดการหลักประกันกรณีศึกษา บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย โดยระบบบริหารจัดการหลักประกัน พัฒนาขึ้นเพื่อแก้ปัญหากระบวนการทำงาน ด้านการ บริหารงานหลักประกันและปัญหาในการจัดเก็บข้อมูลหลักประกันของสถาบันการเงิน ซึ่งปัจจุบัน กระบวนการทำงานยังคงมีความซ้ำซ้อน ลำช้าและข้อมูลที่จัดเก็บไม่มีความถูกต้องตรงกัน รวมทั้งความจำเป็นในการใช้ระบบงานนอกสถานที่ กรณีที่เจ้าหน้าที่ต้องเดินทางไปจัดเก็บหลักประกัน จากสถาบันการเงินต่างๆ ทั่วประเทศ เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกในกระบวนการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จึงได้เกิดแนวคิดในการพัฒนาระบบ เพื่อส่งเสริมการทำงาน ด้านการ

จัดเก็บหลักประกัน การขออนุมัติยึดหลักประกันและเพื่อใช้เป็นพื้นฐานข้อมูลไปสู่ระบบงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการใช้ข้อมูลเดียวกัน เช่น งานการประเมินราคาทรัพย์สิน งานการบริหารทรัพย์สินรอการขาย เพื่อนำออกขายทอดตลาด เป็นต้น ในการพัฒนาระบบมีการพัฒนาในรูปแบบเว็บ โดยใช้ภาษา ASP .NET สถาปัตยกรรม เป็นแบบไคลเอนต์/เซิร์ฟเวอร์ โดยเครื่องเซิร์ฟเวอร์ใช้ระบบปฏิบัติการวินโดวส์และใช้ระบบจัดการ ฐานข้อมูล SQL Server 2000

อรอนงค์ รอบคอบ (2553) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ แนวทางแก้ไขปัญหาการขายทรัพย์สินรอการขาย (ทรัพย์สินรอการขาย) กรณีศึกษา บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) และบริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะของทรัพย์สินรอการขาย และศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการขายทรัพย์สินรอการขาย โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารของหน่วยงาน ผลจากการศึกษาพบว่า บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) มีมูลค่าทรัพย์สินประเภทที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้างสูงกว่าที่ดินเปล่า คิดเป็นร้อยละ 51.32 และ 48.68 ของมูลค่าทรัพย์สินทั้งหมดตามลำดับ และมีลักษณะเป็นทรัพย์สินขนาดใหญ่ ขณะที่บริษัทบริหารสินทรัพย์กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) มีมูลค่าทรัพย์สินประเภทที่ดินเปล่าสูงกว่าที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้าง คิดเป็นร้อยละ 62.28 และ 37.72 ของมูลค่าทรัพย์สินทั้งหมดตามลำดับ และมีลักษณะเป็นทรัพย์สินรายย่อย

บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) มีความเห็นว่า ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการขายทรัพย์สินมากที่สุด คือ ปัญหาด้านการรอนสิทธิ ลำดับรองลงมา คือ ศักยภาพทรัพย์สิน ลูกหนี้เดิม ราคาทรัพย์สิน และผู้ถือกรรมสิทธิ์ร่วมหลายราย แนวทางในการแก้ไขได้แก่ การเจรจากับผู้ใช้ประโยชน์ให้ออกจากทรัพย์สิน และเสนอขายไปพร้อมกัน หากไม่สำเร็จจึงดำเนินการตามกฎหมาย การใช้วิธีกำหนดราคาให้เหมาะสมกับศักยภาพทรัพย์สิน การเปิดโอกาสให้ลูกหนี้ปรับโครงสร้างหนี้ ราคาทรัพย์สินต้องมีการทบทวนเป็นระยะเพื่อให้สอดคล้องกับตลาด และทำข้อตกลงการขายร่วมภายใต้ราคาและเงื่อนไขเดียวกัน หากไม่สามารถตกลงกันได้จึงใช้วิธีการแบ่งแยกกรรมสิทธิ์ตามลำดับ

สำหรับบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) มีความเห็นว่า ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการขายทรัพย์สินมากที่สุด คือ ปัญหาจากลูกหนี้เดิม รองลงมา คือ การรอนสิทธิในทรัพย์สิน ผู้ถือกรรมสิทธิ์ร่วมหลายราย ศักยภาพทรัพย์สิน และราคาทรัพย์สิน แนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว ได้แก่ การเสนอขายทรัพย์สินแก่ลูกหนี้เดิม การเจรจาให้ผู้ใช้ประโยชน์ออกจากทรัพย์สิน ทำข้อตกลงการขายร่วมภายใต้ราคาและเงื่อนไขเดียวกัน การปรับปรุงตกแต่งเพื่อเพิ่มมูลค่าทรัพย์สิน ราคาทรัพย์สินต้องมีการทบทวนเป็นระยะตามลำดับ จากการศึกษาพบว่า บสท.และ บสภ. มีแนวทางการแก้ไขปัญหที่ต่างกัน เช่น ด้านศักยภาพทรัพย์สิน โดย บสท. มีแนวทางการขายตามสภาพและกำหนดราคาให้สะท้อนกับศักยภาพทรัพย์สิน ในขณะที่ บสภ.มีแนวทางในการปรับปรุงตกแต่งสภาพทรัพย์สินเพื่อเพิ่มมูลค่า ซึ่งเป็นผลมาจากที่มา ลักษณะของทรัพย์สิน และนโยบายขององค์กรที่แตกต่างกัน

อุไรวรรณ ผิวจันทร์ (2556) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ ปัญหาทางกฎหมายที่เกี่ยวกับการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพของบริษัทบริหารสินทรัพย์ ตามพระราชกำหนดบริษัทบริหารสินทรัพย์ พ.ศ. 2541 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงสภาพปัญหาที่เกี่ยวกับการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพของบริษัทบริหารสินทรัพย์ ตลอดจนวิเคราะห์ปัญหาทางกฎหมายและแนวทางที่เหมาะสมเพื่อให้การบริหารจัดการสินทรัพย์ด้วยคุณภาพโดยบริษัทบริหารสินทรัพย์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ซึ่งจากการศึกษาพระราชกำหนดบริษัทบริหารสินทรัพย์ พ.ศ. 2541 จะพบว่าบทบัญญัติของกฎหมายดังกล่าวมิได้มีบทบัญญัติไว้เป็นพิเศษเกี่ยวกับการบริหารจัดการสินทรัพย์ด้วยคุณภาพให้แตกต่างไปจากการดำเนินการตามหลักกฎหมายในกรณีนี้ที่ทั่วๆ ไปในคดีแพ่ง จึงทำให้เกิดปัญหาในทางปฏิบัติตามมาหลายประการด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นปัญหาข้อกฎหมายเกี่ยวกับการตรวจสอบทรัพย์สินที่จะทำการโอน ปัญหาข้อกฎหมายในเรื่องการบอกกล่าวการโอนสิทธิเรียกร้อง ปัญหาข้อกฎหมายเกี่ยวกับการสวมสิทธิเข้าเป็นเจ้าหนี้ ปัญหาข้อกฎหมายในเรื่องเขตอำนาจศาลที่จะทำการฟ้องคดี ปัญหาข้อกฎหมาย ในเรื่องการบังคับจำนองและการจำหน่ายทรัพย์สินที่เป็นหลักประกัน ปัญหาข้อกฎหมายในเรื่องอายุความในการฟ้องคดี และปัญหาข้อกฎหมายเกี่ยวกับสภาพคล่องในการจำหน่ายทรัพย์สินรอการขาย เป็นต้น

ดังนั้นจึงได้เสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาทางกฎหมาย คือ ควรมีการเพิ่มความหมายของบริษัทบริหารสินทรัพย์ของรัฐไว้โดยเฉพาะ รวมถึงแก้ไขกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพในส่วนที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนการโอนทรัพย์สินโดยให้สถาบันการเงินมีหน้าที่แจ้งข้อมูลเกี่ยวกับทรัพย์สินที่ทำการโอน ส่วนในเรื่องเขตอำนาจศาล ให้นำบทบัญญัติตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่งมาใช้บังคับ เรื่องอายุความให้มีการขยายอายุความในการฟ้องคดี ส่วนการจำหน่ายทรัพย์สินรอการขายให้ผู้ซื้อได้รับยกเว้นค่าธรรมเนียมในการโอนกรรมสิทธิ์ และการบังคับจำนองและการจำหน่ายทรัพย์สินที่เป็นหลักประกันให้บริษัทบริหารสินทรัพย์สามารถบังคับจำนองและจำหน่ายทรัพย์สินได้โดยไม่ต้องผ่านกระบวนการพิจารณาทางศาลเช่นเดียวกับบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย ตามพระราชกำหนดบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย พ.ศ. 2544 อันจักส่งผลให้การดำเนินงานของบริษัทบริหารสินทรัพย์เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์และเจตนารมณ์ในการจัดตั้งและเป็นเครื่องมือที่สำคัญของรัฐ ในการเสริมสร้างเสถียรภาพทางการเงิน และย่อมส่งผลต่อประเทศไทยให้มีการเติบโต ทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวกับทรัพย์สินรอการขายจากธนาคารพาณิชย์

อนุกุล อินทร์ตัน(2550) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ การประเมินมูลค่าทรัพย์สินรอการขาย ประเภทที่อยู่อาศัย กรณีศึกษา ทรัพย์สินรอการขาย ของ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวความคิดวิธีการในการประเมินมูลค่าทรัพย์สินรอการขายและศึกษาปัจจัยที่ส่งผลทำให้ราคาขายจริงต่ำกว่าราคาประเมินของทรัพย์สินรอการขาย ประเภทที่อยู่อาศัยของธนาคาร กรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ซึ่งทำการศึกษาประเภทและราคาของทรัพย์สินรอการขายประเภทที่อยู่อาศัยที่ได้

จำหน่ายไปแล้ว ของธนาคาร กรุงศรีอยุธยา จำกัด(มหาชน)จำนวน 3,672 รายการ โดยใช้แบบสำรวจและแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

จากการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลทำให้ราคาขายต่ำกว่าราคาประเมินของทรัพย์สินรอการขาย ประเภทที่อยู่อาศัยของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด(มหาชน)คือ ปัจจัยทางการเงิน ซึ่งประกอบด้วย 4 ปัจจัยย่อย เมื่อเรียงลำดับตามความสำคัญ ได้ดังนี้ นโยบายของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)ราคาต้นทุนทรัพย์สินรอการขายค่าใช้จ่ายในการติดตามดูแลทรัพย์สิน และกำไรที่ต้องการจากการขายทรัพย์สินรอการขาย

ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อการประเมินมูลค่าทรัพย์สินรอการขายมี 4 ปัจจัยหลักเมื่อเรียงลำดับตามความสำคัญดังนี้ ได้แก่ (1) ปัจจัยทางด้านกฎหมาย ประกอบด้วย 2ปัจจัยย่อย คือ กฎหมายผังเมือง กฎหมายควบคุมอาคาร กฎหมายเวนคืน และข้อกำหนดอื่น (2) ปัจจัยทางด้านกายภาพประกอบด้วย 7 ปัจจัยย่อย เมื่อเรียงตามลำดับความสำคัญคือ ทำเลที่ตั้งการคมนาคมสภาพลักษณะรูปแบบทรัพย์สินการปรับปรุงซ่อมแซมอาคารคุณสมบัติด้านสิ่งแวดล้อมระบบสาธารณูปโภค และสาธารณูปการ (3) ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจประกอบด้วย 3 ปัจจัยย่อย เมื่อเรียงตามลำดับความสำคัญของปัจจัยย่อยได้ดังนี้ ความต้องการซื้อของผู้บริโภคปริมาณทรัพย์สินรอการขายและภาวะเงินเฟ้อ(4) ปัจจัยทางด้านอื่นๆประกอบด้วย 3 ปัจจัยย่อย เมื่อเรียงลำดับตามความสำคัญได้ดังนี้ การใช้ประโยชน์สูงสุดการรอนสิทธิในทรัพย์สิน และการบุกรุกของลูกหนี้หรือผู้เช่า

ข้อเสนอแนะในการวิจัยคือ การประเมินมูลค่าทรัพย์สินรอการขายประเภทที่อยู่อาศัย ของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด(มหาชน) ควรใช้การประเมินโดยวิธีเปรียบเทียบตลาดและวิธีต้นทุน(ทดแทนใหม่) และควรเพิ่มราคาประเมินมูลค่าทรัพย์สินรอการขายเป็น 2 ราคา คือ ราคาประเมินมูลค่าทรัพย์สินกรณีปกติ โดยถือราคาตลาดเป็นราคาตั้งขาย และราคาประเมินมูลค่าทรัพย์สินรอการขายเป็นราคาขั้นต่ำของทรัพย์สิน ที่จะควรขายได้ โดยมีปัจจัยที่มีผลต่อการประเมินมูลค่าทรัพย์สินรอการขายมี 5 ปัจจัย เมื่อเรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้ ปัจจัยทางด้านกฎหมาย ปัจจัยทางด้านกายภาพ ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยทางด้านอื่นๆ และปัจจัยทางการเงิน

งานวิจัยที่เกี่ยวกับทรัพย์สินรอการขายจากธนาคารรัฐ

สมลักษณ์ ศาสตร์ประสิทธิ์(2545) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อที่อยู่อาศัย ซึ่งเป็นทรัพย์สินรอการขาย: กรณีศึกษาที่อยู่อาศัยซึ่งเป็นทรัพย์สินรอการขายของธนาคารอาคารสงเคราะห์ วัตถุประสงค์การวิจัยนี้จึงเป็นการศึกษาการตัดสินใจ เลือกซื้อของผู้ซื้อทรัพย์สินรอการขายของธนาคารอาคารสงเคราะห์ โดยมีสมมติฐานที่ว่าปัจจัยทางด้านสินเชื่อมีผลต่อการเลือกซื้อที่อยู่อาศัยซึ่งเป็นทรัพย์สินรอการขาย (NPA) ของธนาคารสงเคราะห์มากกว่าปัจจัยด้านอื่นๆ ทรัพย์สินรอการขายที่เป็นบ้านมือสองที่มีการอยู่อาศัยแล้วถูกเลือกซื้อมากกว่าทรัพย์สินรอการขายที่เป็นบ้านมือสองใหม่ยังไม่เคยมีการอยู่อาศัย

และทำเลที่ตั้งของทรัพย์สินรอการขาย (NPA) ของธนาคารอาคารสงเคราะห์ที่เลือกซื้อมีความสัมพันธ์กับทำเลที่อยู่อาศัยเดิมของผู้เลือกซื้อ กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้เป็นกลุ่มเลือกซื้อที่อยู่อาศัยที่เป็นทรัพย์สินรอการขายของธนาคารอาคารสงเคราะห์ตั้งแต่ 1 ก.ค. 44 - 30 มิ.ย. 45 จำนวน 784 ราย ได้แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่ 1 เป็นกลุ่มประชากรที่เลือกซื้อทรัพย์สินรอการขายของธนาคารอาคารสงเคราะห์ และได้โอนกรรมสิทธิ์เป็นของผู้ซื้อแล้วจำนวน 152 ราย กลุ่มที่ 2 เป็นกลุ่มประชากรที่เลือกซื้อทรัพย์สินรอการขายของธนาคารอาคารสงเคราะห์ แต่ยังไม่ได้อโอนกรรมสิทธิ์เป็นของผู้ซื้อเพราะอยู่ในโครงการพิเศษผ่อนดาวน์ 24 เดือน โดยไม่มีดอกเบี้ย กับธนาคารอาคารสงเคราะห์ จำนวน 632 ราย ส่วนพื้นที่ที่ทำการศึกษายู่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล การรวบรวมข้อมูลนั้นใช้ทั้งข้อมูลทุติยภูมิและการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ให้กับประชากรกลุ่มที่ 1 และส่งแบบสอบถามอย่างเดียวสำหรับประชากรกลุ่มที่ 2 ซึ่งการส่งแบบสอบถามได้ส่งทางไปรษณีย์ให้ประชากรจำนวนทั้งหมด 632 ราย เพราะไม่สามารถกำหนดได้ว่าจะได้รับการตอบรับจากรายใดบ้าง และแบบสอบถามที่สามารถนำมาได้ทั้งหมดสำหรับประชากรกลุ่มที่ 1 จำนวน 106 ราย คิดเป็นร้อยละ 96 ของประชากรที่ต้องการ 110 ราย และกลุ่มที่ 2 จำนวน 250 ราย คิดเป็นร้อยละ 102 ของประชากรที่ต้องการ (245 ราย) ผลของการวิจัยมีสาระสำคัญดังนี้ การเลือกซื้อที่อยู่อาศัยที่เป็นทรัพย์สินรอการขายของประชากรทั้ง 2 กลุ่มนั้น พบว่ามีลักษณะทั่วไปทางสังคมและเศรษฐกิจไม่แตกต่างกัน เป็นลักษณะของผู้ที่มีคุณสมบัติที่จะซื้อบ้านและขอสินเชื่อได้ การครอบครองบ้านหลังเดิมจะเป็นเจ้าของบ้านแล้วขายไปเพื่อเป็นทุนมาซื้อบ้านใหม่และเช่าอยู่ วัตถุประสงค์ในการซื้อบ้านหลังที่เป็นทรัพย์สินรอการขายจำเป็นเพื่อการอยู่อาศัยเป็นส่วนใหญ่ การเป็นเจ้าของเดิมแล้วดีทรัพย์สินชำระหนี้หรือบังคับคดีมีน้อยมาก การชำระเงินจะกู้จากธนาคารเต็มวงเงินที่ธนาคารให้ จากการศึกษายังพบว่าก่อนจะมาซื้อที่อยู่อาศัยที่เป็นทรัพย์สินรอการขายมักจะเลือกซื้อทรัพย์สินรอการขายที่เป็นบ้านมือสองที่มีคนอยู่อาศัยแล้วเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นจากสมมติฐานที่ว่า "ทรัพย์สินรอการขายที่เป็นบ้านมือสองที่มีการอยู่อาศัยแล้ว ถูกเลือกซื้อมากกว่าทรัพย์สินรอการขายที่เป็นบ้านมือสองใหม่ยังไม่เคยมีการอยู่อาศัย" จึงเป็นไปตามนั้น ส่วนเขตพื้นที่ที่กลุ่มประชากรเลือกซื้อทรัพย์สินรออาศัยที่เป็นทรัพย์สินรอการขายนั้นพบว่าไปสัมพันธ์กับเขตพื้นที่ของที่อยู่อาศัยตนเองอยู่เดิม และทำเลที่เป็นที่นิยมและเลือกซื้อมากที่สุดคือ กรุงเทพฯ ตอนเหนือและกรุงเทพมหานคร ตอนตะวันออกเฉียงเหนือ และตะวันออก ตามลำดับ สมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า "ทำเลที่ตั้งของทรัพย์สิน (NPA) ของธนาคารอาคารสงเคราะห์ ที่เลือกซื้อมีความสัมพันธ์กับทำเลที่อยู่อาศัยเดิมของผู้เลือกซื้อ" จึงเป็นจริง การหาข้อมูลเพื่อเลือกซื้อทรัพย์สินรอการขายของธนาคารนั้น อันดับแรกคือ การติดต่อโดยตรงกับฝ่ายบริหารทรัพย์สินของธนาคาร อันดับสองคือ ป้ายหน้าบ้านที่ประกาศขายไว้ และอันดับสามคือ ป้ายแสดงสินค้าของธนาคารฯ การใช้เวลาในการตัดสินใจเพื่อเลือกซื้อทรัพย์สินรอการขายนั้นส่วนใหญ่ใช้เวลาประมาณ 1 เดือน รองลงมาประชากรทั้ง 2 กลุ่มที่มีการตัดสินใจที่ต่างกันพบว่าประชากรกลุ่มที่ 1 ซึ่งเป็นกลุ่มที่โอนกรรมสิทธิ์แล้วโดยไม่มีโครงการพิเศษใดจะใช้เวลา 2-3 เดือน หรือมากกว่า 3 เดือนขึ้นไป แต่สำหรับประชากรกลุ่มที่ 2 เป็นกลุ่มที่ยังไม่ได้โอนกรรมสิทธิ์อยู่ใน

โครงการพิเศษผ่อนชำระดาวน์ 24 เดือน โดยไม่เสียดอกเบี้ยจะใช้เวลาดัดสินใจมากกว่า 3 เดือนขึ้นไปน้อยที่สุด แสดงถึงการมีโครงการพิเศษของธนาคารนั้นทำให้กลุ่มลูกค้าที่เลือกซื้อทรัพย์สินรอการขายตัดสินใจเร็วขึ้นกว่าเดิม ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจของประชากรทั้ง 2 กลุ่มนี้ พบว่าประชากรกลุ่มที่ 1 เป็นกลุ่มประชากรที่เลือกซื้อทรัพย์สินรอการขายของธนาคารและได้ทำการโอนกรรมสิทธิ์เป็นของผู้ซื้อแล้ว ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเมื่อเลือกซื้อที่อยู่อาศัยที่เป็นทรัพย์สินรอการขายคือปัจจัยทางการเงิน และสิ่งที่คำนึงถึงมากที่สุดคือเรื่องของราคาที่เหมาะสมและถูกกว่า รองลงมาจะเป็นปัจจัยด้านสินเชื่อ และสิ่งที่คำนึงถึงคือการได้ใช้สินเชื่อของธนาคารอาคารสงเคราะห์รวมถึงการได้ถึงร้อยละ 90 ของราคาประเมิน ส่วนประชากรกลุ่มที่ 2 เป็นกลุ่มประชากรที่เลือกซื้อทรัพย์สินรอการขายของธนาคารฯ แต่ยังไม่ได้อโอนกรรมสิทธิ์เป็นของผู้ซื้อเพราะอยู่ในโครงการพิเศษผ่อนดาวน์ 24 เดือนกับธนาคารฯ ปัจจัยสินเชื่อเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจมากที่สุดและสิ่งที่คำนึงเป็นสิ่งแรกจะเป็นเรื่องของรายได้ผ่อนชำระเงินดาวน์นานโดยไม่เสียหายดอกเบี้ย รองลงมาเป็นปัจจัยด้านการเงิน สิ่งที่คำนึงถึงมากที่สุดจะเป็นเรื่องราคาที่เหมาะสม จะเห็นว่าการที่ธนาคารมีนโยบายให้ผู้เลือกซื้อผ่อนชำระดาวน์ โดยไม่เสียดอกเบี้ยนั้นเป็นแรงจูงใจและเร่งรัดการตัดสินใจของผู้เลือกซื้อได้ดีและเร็วขึ้น และจากสมมติฐานที่ว่า "ปัจจัยสินเชื่อมีผลต่อการเลือกซื้อที่อยู่อาศัยซึ่งเป็นทรัพย์สินรอการขาย (NPA) ของธนาคารอาคารสงเคราะห์มากกว่าปัจจัยทางด้านอื่นๆ เป็นจริงสำหรับประชากร กลุ่มที่ 2 และไม่เป็นไปตามสมมติฐานสำหรับประชากรกลุ่มที่ 1 สรุปได้ว่าข้อค้นพบนี้ มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการ ทรัพย์สินรอการขายของสถาบันการเงินเป็นอย่างมาก เพราะการเลือกซื้อที่อยู่อาศัย ที่เป็นทรัพย์สินรอการขายนี้ ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มตัวอย่างมิได้พิจารณาเรื่องทำเลที่ตั้งเป็นสิ่งสำคัญเป็นอันดับแรกเหมือนการซื้อบ้านโดยทั่วๆ ไป แต่กับพิจารณาปัจจัยด้านสินเชื่อและปัจจัยด้านราคาเป็นสิ่งที่สำคัญ อาจเป็นเพราะสภาพปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้ปัจจัยด้านทำเลที่ตั้งเป็นสิ่งที่ทำได้ง่ายกว่าปัจจัยด้านสินเชื่อที่น่าสนใจและเอื้ออำนวยต่อการมีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง

งานวิจัยที่เกี่ยวกับการศึกษาความเป็นไปได้ของการแปลงสินทรัพย์เป็นตราสาร

รัชนิวรรณ แพทย์ดี (2549) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ทางเลือกในการแปลงสินทรัพย์เป็นหลักทรัพย์เพื่อการระดมทุนด้านเคหะการของธนาคารอาคารสงเคราะห์ซึ่งเป็นธนาคารที่มุ่งเน้นสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยของประชาชนเป็นหลักนั้น ทำให้ธนาคารฯ จำเป็นต้องจัดหาแหล่งเงินทุนเพื่อให้เพียงพอกับความต้องการของประชาชน และจากปัญหาเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2540 ทำให้รัฐบาลมีนโยบายพัฒนาการแปลงสินทรัพย์เป็นหลักทรัพย์เพื่อใช้เป็นทางเลือกในการระดมทุน จากการศึกษาในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ทางเลือกในการแปลงสินทรัพย์เป็นหลักทรัพย์ระหว่างแนวทางที่ธนาคารฯ เป็นผู้ดำเนินการทำ Securitization เอง กับแนวทางที่ธนาคารฯ ขายกลุ่มสินเชื่อให้กับบริษัทตลาดรองสินเชื่อที่อยู่อาศัย (บตท.) เพื่อการแปลงสินทรัพย์ต่อไป ในการศึกษาครั้งนี้ ศึกษาโครงสร้างในการทำ Securitization และสถานะทางการเงินก่อนและหลังการทำ Securitization โดยวิเคราะห์จากอัตราส่วนทางการเงิน โดยใช้ข้อมูลงบการเงินของธนาคารฯ ปี พ.ศ. 2545

เปรียบเทียบกับปี พ.ศ. 2546 และวิเคราะห์ด้านเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยงตามมาตรฐาน ผลจากการวิจัยสรุปได้ดังนี้ (1) ด้านโครงสร้างการทำ Securitization พบว่าโครงสร้างที่เหมาะสมคือการขายให้กับ บตท. เนื่องจากการทำ Securitization นั้นมีขั้นตอนการดำเนินงานที่ซับซ้อน ธนาคารฯ ไม่มีความรู้ด้านการทำ Securitization ตลอดจนด้านกฎหมายและภาษี เช่น พระราชบัญญัติตลาดรองฯ พระราชกำหนดตลาดรองฯ นั้นไม่เอื้ออำนวยต่อธนาคารฯ (2) กรณีธนาคารฯ ดำเนินการทำ Securitization เอง อัตราดอกเบี้ย ณ ปัจจุบันผลตอบแทนยังไม่คุ้มที่จะลงทุนควรนำกลุ่มสินเชื่อที่ให้อัตราผลตอบแทนสูงกว่ามาทำการแปลงสินทรัพย์ฯ แทน (3) กรณีธนาคารฯ ขายกลุ่มสินเชื่อให้ บตท. นั้น ทำให้ธนาคารเกิดการเปลี่ยนแปลงทางการเงินดังนี้ มีสภาพคล่องเพิ่มขึ้น ด้านการมีเงินทุนอย่างเพียงพอเพิ่มขึ้น แต่ความสามารถในการทำกำไรลดลง ซึ่งจะเป็นในระยะสั้นๆ เท่านั้น หากธนาคารฯ นำเงินที่ได้จากการขายกลุ่มสินเชื่อไปปล่อยสินเชื่อ จะทำให้ความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้น (4) ด้านเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยงมาตรฐานของธนาคารดีขึ้น เนื่องจากธนาคารฯ ได้ขายกลุ่มสินเชื่อออกไป ทำให้ธนาคารฯ สามารถปล่อยสินเชื่อเพิ่มขึ้น และพบว่าถ้าธนาคารฯ รับชำระหนี้จาก บตท. เป็นเงินสดนั้น ธนาคารฯ จะมีอัตราส่วนเงินกองทุนฯ สูงขึ้นกว่าการรับชำระหนี้โดยพันธบัตร จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า การทำ Securitization นั้นเป็นทางเลือกที่เหมาะสมต่อธนาคารอาคารสงเคราะห์ซึ่งมีปริมาณสินเชื่ออยู่เป็นจำนวนมาก สามารถทำให้ธนาคารมีสภาพคล่องขึ้น รวมทั้งเพิ่มช่องทางการระดมทุนอีกช่องทางหนึ่ง นอกเหนือจากการระดมทุนจากแหล่งเงินทุนที่เคยปฏิบัติมา ทั้งยังแก้ปัญหาความไม่สอดคล้องของระยะเวลาการระดมทุนระยะสั้นมาปล่อยกู้ระยะยาว ปัญหาทางด้านสภาพคล่อง ตลอดจนปัญหาด้านเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยงมาตรฐานที่ต้องดำรงไว้ ซึ่งหากธนาคารฯ สามารถดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมหมายถึงความสามารถในการทำกำไรสูงขึ้น ความสามารถในการจัดสรรเงินทุน นอกจากปัญหาข้างต้นแล้ว ธนาคารฯ ต้องคำนึงถึงปัญหาด้านการบริหารจัดการธนาคารด้วย ได้แก่ การบริหารต้นทุนการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต ซึ่งเป็นความเสี่ยงสูงสุดของธนาคาร หากธนาคารฯ คำนึงถึงและมีความสามารถบริหารจัดการที่ดี จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่ธนาคารต่อไป

กิตติคุณ นิตชัยวรกุล (2549) ศึกษาแนวทางการพัฒนาบริษัทตลาดรองสินเชื่อที่อยู่อาศัยเพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางในการพัฒนาบริษัทตลาดรองสินเชื่อที่อยู่อาศัยในประเทศไทย ทั้งนี้ได้แบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1: เป็นการวิจัยเอกสารเพื่อหาข้อมูลพื้นฐาน โดยศึกษาแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประวัติความเป็นมา การดำเนินงานของระบบการเงินเคหะการทั้งในตลาดแรกและตลาดรอง เพื่อให้เกิดความเข้าใจเบื้องต้น ส่วนที่ 2: เป็นการวิจัยภาคสนามเพื่อหาสาเหตุที่ทำให้ระบบตลาดรองสินเชื่อที่อยู่อาศัยไม่พัฒนา และหาแนวทางเพื่อการพัฒนาต่อไปในอนาคต จากการศึกษาความคิดเห็นด้วยการสัมภาษณ์ผู้บริหารหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยใช้การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากคุณสมบัติเฉพาะของกลุ่มตัวอย่างได้ทั้งหมด 6 ท่าน และสามารถจำแนกออกตามบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการทำธุรกรรมในระบบตลาดรองสินเชื่อที่อยู่อาศัย คือ กลุ่มวิชาการ กลุ่มผู้บริหารของ บตท. และกลุ่มผู้บริหารของสถาบันการเงิน และนำคำตอบมาวิเคราะห์เนื้อหา สรุปประเด็นเพื่อให้เข้าใจง่ายที่สุด การวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการทำธุรกรรมกับตลาดรองมี

ดังนี้ (1) สัดส่วนกองหนี้สินเชื่อ NPL ทำให้ไม่ต้องการขายหนี้ดีให้กับ บตท. เพราะหากขายหนี้ดีออกมา ก็จะทำให้เปอร์เซ็นต์ของ NPL สูงขึ้นตามไปด้วย (2) การซื้อเฉพาะหนี้ดี ทำให้เกิดปัญหากับสถาบันการเงินในตลาดแรกที่ไม่ต้องการขายสินเชื่อแก่ บตท. เพราะส่งผลกระทบต่อสัดส่วนหนี้ NPL ของสถาบันการเงิน และต่อรายได้ที่สถาบันการเงินจะได้รับทุกๆ เดือน (3) ผลตอบแทน ปัญหาทางด้านผลตอบแทน หมายถึง บตท. ไม่สามารถให้ผลตอบแทนแก่สถาบันการเงินได้จูงใจมากพอที่สถาบันการเงินต่างๆ จะยินยอมขายพอร์ตสินเชื่อให้ (4) สภาพคล่อง สถาบันการเงินมีเงินทุนในการปล่อยสินเชื่อได้มาก เพราะยังสามารถระดมทุนจากเงินฝากในต้นทุนที่ไม่สูงมากนัก (5) ความพร้อมของ บตท. ในด้านความเป็นที่รู้จักจากสถาบันการเงิน และประชาชน รวมทั้งแนวทางในการทำธุรกรรมร่วมกัน (6) นโยบายรัฐ ปัญหาด้านการเมือง ประเทศไทยเปลี่ยนแปลงรัฐบาลบ่อย จึงทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่อง แนวทางพัฒนาตลาดรอง ส่วนใหญ่ เห็นว่า (1) ควรมีมาตรการรับซื้อไม่เฉพาะแต่หนี้ดีเท่านั้น (2) บตท. ควรเน้นการทำธุรกรรมร่วมกับสถาบันการเงินขนาดกลาง-เล็ก เพราะมีความต้องการสภาพคล่องมากกว่าสถาบันการเงินขนาดใหญ่ (3) บตท. ต้องเร่งหาผู้นำองค์กร เพื่อสร้างระบบการจัดการ การบริหารภายในองค์กร ให้พร้อมรองรับการทำธุรกรรม (4) บตท. ควรเร่งเชื่อมความสัมพันธ์กับสถาบันการเงินต่างๆ (5) ควรปรับกฎหมายที่ขัดต่อการทำธุรกรรมให้เหมาะสมตามสภาพตลาด (6) ควรระดมทุนด้วยการออกตราสาร เพื่อให้ต้นทุนต่ำลง และสามารถเข้าไปแข่งขันในตลาดได้ (7) ควรเร่งให้เกิดบริษัท สินเชื่อเพื่อการเคหะ เพื่อให้ บตท. สามารถทำธุรกรรมได้โดยไม่ต้องอาศัยสถาบันการเงินเพียงอย่างเดียว

บทที่ 3 วิธีการวิจัย

การบริหารการขายทรัพย์สินรอการขายของธนาคารของรัฐครั้งนี้ โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษา คือ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อปัญหาและอุปสรรค กระบวนการการบริหารการขายทรัพย์สินรอการขายของธนาคารรัฐเพื่อศึกษาปัญหาการบริหารการขายทรัพย์สินรอการขายของธนาคารของรัฐ และเพื่อศึกษากระบวนการบริหารการขายทรัพย์สินรอการขายของธนาคารของรัฐโดยกำหนดระเบียบวิธีการวิจัย ดังนี้

- 3.1 ระเบียบวิธีการศึกษา
- 3.2 ขอบเขตของการศึกษา
- 3.3 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา
- 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.6 ขั้นตอนในการทำวิจัย

3.1 ระเบียบวิธีการศึกษา

การบริหารการขายทรัพย์สินรอการขายของธนาคารของรัฐครั้งนี้ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ประกอบด้วย ผู้บริหารฝ่ายทรัพย์สินรอการขาย หรือผู้มีอำนาจตัดสินใจ ผู้ปฏิบัติการฝ่ายการจัดการทรัพย์สินรอการขาย หรือผู้รู้ระเบียบขั้นตอนกระบวนการบริหารการขายทรัพย์สินรอการขาย และเจ้าหน้าที่ที่ติดต่อกับลูกค้าผู้สนใจซื้อทรัพย์สินรอการขาย จากธนาคารแต่ละแห่ง จำนวน 12 ราย โดยเป็นตัวแทนจากแต่ละธนาคารของรัฐ ดังนี้

- 3.1.1 ธนาคารออมสิน
- 3.1.2 ธนาคารอาคารสงเคราะห์
- 3.1.3 ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์
- 3.1.4 ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

3.2 ขอบเขตของการศึกษา

ขอบเขตของการศึกษาผู้วิจัยจะดำเนินการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากตัวแทนธนาคารของรัฐแต่ละแห่ง โดยผู้วิจัยจะทำการตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน และความสอดคล้องของคำตอบในแต่ละข้อคำถาม และทำการสัมภาษณ์เพิ่มเติม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน เชื่อถือได้ และข้อมูลเพิ่มเติมอื่น ๆ ที่ต้องการ โดยประยุกต์ใช้แนวคิดเกี่ยวกับทรัพย์สินรอกการขาย แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการตลาด แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการขาย แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยทำการศึกษาจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ประกอบด้วย ผู้บริหารฝ่ายทรัพย์สินรอกการขาย ผู้ปฏิบัติการฝ่ายการจัดการทรัพย์สินรอกการขาย และเจ้าหน้าที่สินเชื่อสาขาผู้เป็นเจ้าของที่ขายทรัพย์สินจากธนาคารแต่ละแห่ง จำนวน 12 ราย โดยเป็นตัวแทนจากแต่ละธนาคารของรัฐ ประกอบด้วย ธนาคารออมสิน ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ และธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

3.3 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

3.3.1 ตัวแปรต้น

- (1) ประเภทของอสังหาริมทรัพย์
- (2) การแบ่งพื้นที่การขายทรัพย์สินรอกการขาย
- (3) การได้มาของทรัพย์สิน
- (4) จำนวนผู้ถือกรรมสิทธิ์ทรัพย์สิน
- (5) มูลค่าทรัพย์สิน
- (6) ระยะเวลาการถือครองทรัพย์สิน
- (7) ราคาประเมินทรัพย์สิน
- (8) นโยบายการให้สินเชื่อโดยใช้หลักทรัพย์สินค้ำประกัน

3.3.2 ตัวแปรตาม

- (1) ปัญหาและอุปสรรคต่อการขายทรัพย์สินรอกการขาย
- (2) กระบวนการจัดการการขายทรัพย์สินรอกการขาย โดยแบ่งตัวแปรศึกษาดังนี้
 1. ศักยภาพของผู้ซื้อ/ลูกค้า
 2. การบริหารหน่วยงานขาย
 3. ประสิทธิภาพในการขายทรัพย์สิน
 4. ราคาทรัพย์สินรอกการขาย
 5. เงื่อนไขการชำระเงิน

6. ช่องทาง/วิธีการจำหน่ายทรัพย์สินรอการขาย

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

(1) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ การสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง

(2) การสร้างเครื่องมือ

1. ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารต่างๆ

2. ศึกษาข้อมูลของธนาคารของรัฐแต่ละแห่ง ถึงจำนวนทรัพย์สินรอการขาย

3. สร้างแบบคำถามสัมภาษณ์ (Interview guideline) โดยมีแนวคำถามครอบคลุมนโยบาย กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการทรัพย์สินรอการขาย

4. นำแบบคำถามสัมภาษณ์เสนออาจารย์ที่ปรึกษา

5. ปรับแก้ไขแบบคำถามสัมภาษณ์ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

3.4.3 การตรวจสอบเครื่องมือ

นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้น ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ จำนวน 3 ท่าน ทำการตรวจสอบและดำเนินการปรับข้อความให้สอดคล้องตามแนะนำ หลังจากนั้นจึงนำไปใช้สัมภาษณ์จริงกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 12 ราย

(1) การสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะดำเนินการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากตัวแทนธนาคารของรัฐแต่ละแห่ง โดยผู้วิจัยจะทำการตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน และความสอดคล้องของคำตอบในแต่ละข้อความ และทำการสัมภาษณ์เพิ่มเติม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน เชื่อถือได้ และข้อมูลเพิ่มเติมอื่น ๆ ที่ต้องการ

(2) การรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากรายงานประจำปี ข้อมูลเผยแพร่ทางอินเทอร์เน็ตจากธนาคารของรัฐแต่ละแห่ง เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ทำการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะดำเนินการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากตัวแทนธนาคารของรัฐแต่ละแห่ง โดยผู้วิจัยจะทำการตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน และความสอดคล้องของคำตอบในแต่ละข้อความ และทำการสัมภาษณ์เพิ่มเติม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน เชื่อถือได้ และข้อมูลเพิ่มเติมอื่น ๆ ที่ต้องการ หลังจากนั้นจึงทำการรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากรายงานประจำปี ข้อมูลเผยแพร่ทางอินเทอร์เน็ตจากธนาคารของรัฐแต่ละแห่ง เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลจาก

การสัมภาษณ์นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) นำมาจัดเข้ากลุ่ม โดยจัดกลุ่มที่มีเรื่องราวที่ไปในทิศทางเดียวกันอยู่กลุ่มเดียวกัน จากนั้นนำข้อมูลทั้งหมดที่ได้มาเชื่อมโยงกัน และทำการสังเคราะห์ข้อมูลโดยให้ผู้เชี่ยวชาญช่วยตรวจสอบข้อมูลเพื่อความน่าเชื่อถือของงานวิจัย จากนั้นนำผลที่ได้มาทำการประมวลผลและสังเคราะห์โดยให้ผู้เชี่ยวชาญช่วยตรวจสอบข้อมูล

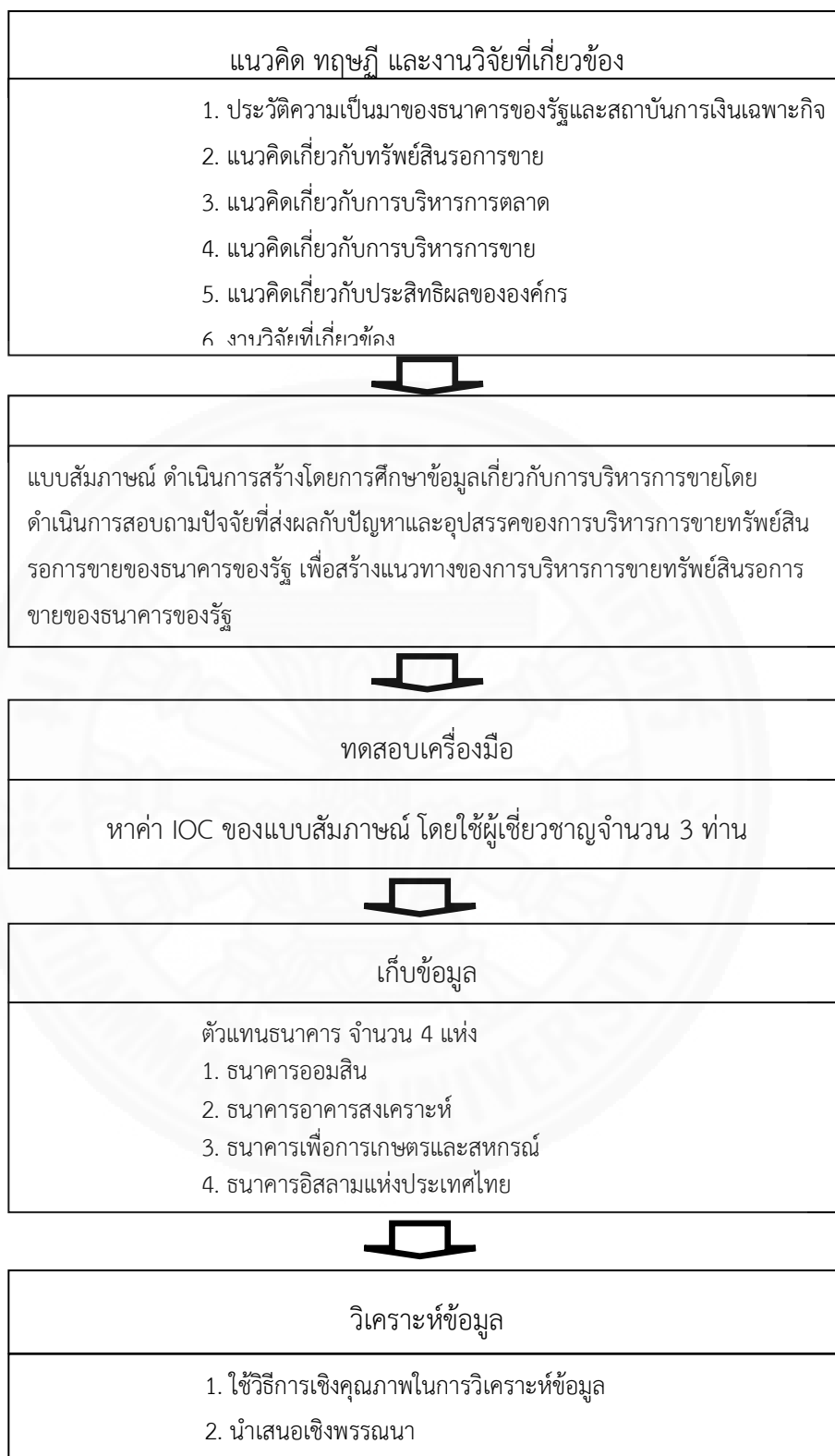
3.6 ขั้นตอนในการทำวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมด จะนำมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

(1) ดำเนินการเก็บข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการศึกษาวิจัยครั้งนี้ โดยเป็นผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรการชาย ผู้ปฏิบัติการฝ่ายการจัดการทรัพยากรการชาย และเจ้าหน้าที่สินเชื่อสาขาผู้เป็นเจ้าของที่ขายทรัพย์ จากธนาคารแต่ละแห่ง จำนวน 12 ราย โดยเป็นตัวแทนจากแต่ละธนาคารของรัฐ ประกอบด้วย ธนาคารออมสิน ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ และธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ทำการเก็บรวบรวมภายในเดือนมกราคม 2559 ถึง เมษายน 2559

- (2) นำข้อมูลที่ได้มาแยกคำตอบออกจากกัน โดยมีการแทนคำตอบด้วยอักษรไทย
- (3) ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ครบถ้วนของข้อมูลก่อนนำไปวิเคราะห์ข้อมูล
- (4) นำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา

ซึ่งขั้นตอนของการทำวิจัย สามารถสรุปได้ ดังภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการทำวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษาและเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาแนวทางการจัดการการขายทรัพย์สินรอการขายของธนาคารรัฐทั้ง 4 แห่ง ด้วยการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจงโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญและนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อให้ทราบปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่มีผลต่อการขายทรัพย์สินรอการขายของธนาคารรัฐซึ่งได้อภิปรายผลสรุปการศึกษา โดยข้อมูลที่ได้มาจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องซึ่งถูกนำมาวิเคราะห์ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เพื่อนำมากำหนดรูปแบบประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยได้แบ่งประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ออกได้เป็น 3 ส่วน ซึ่งมีรายละเอียดของแบบสัมภาษณ์ตามภาคผนวก ก โดย ประเด็นต่างๆดังนี้

- (1) ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานและการจัดการการขายทรัพย์สินรอการขายของธนาคารรัฐ
- (2) ข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์ปัญหาและกระบวนการบริหารการขายทรัพย์สินรอการขาย
- (3) ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการจัดการการขายทรัพย์สินรอการขาย

เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย ในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อปัญหาและอุปสรรคกระบวนการบริหารการขายทรัพย์สินรอการขายของธนาคารรัฐและเพื่อเปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคกระบวนการบริหารการขายทรัพย์สินรอการขายของธนาคารรัฐ

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่บุคลากรธนาคารรัฐจำนวน 4 แห่ง ซึ่งมีตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการจัดการการขายทรัพย์สินรอการขาย ใน 3 ระดับ คือระดับปฏิบัติการ ระดับผู้จัดการ และระดับผู้บริหาร จำนวน 10 ท่าน โดยพิจารณาตามเกณฑ์คุณสมบัติที่ต้องปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการขายทรัพย์สินรอการขายและมีประสบการณ์ในธนาคารรัฐมากกว่า 5 ปีขึ้นไป ซึ่งผลจากการสัมภาษณ์ดังกล่าว สามารถวิเคราะห์และสรุปผล โดยแบ่งเป็นหัวข้อต่างๆได้ดังต่อไปนี้

4.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานและการจัดการการขายทรัพย์สินรอการขายของธนาคารรัฐ

การเปรียบเทียบแนวทางการจัดการการขายทรัพย์สินรอการขายสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐที่รับฝากเงินจากประชาชนทั่วไปจำนวน 4 แห่ง ผู้วิจัยมีแนวทางการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างซึ่งปฏิบัติงานใน 3 ระดับจากแต่ละธนาคารรวมทั้งหมด 12 ท่าน แต่สามารถรวบรวมกลุ่มตัวอย่างได้เพียง 10 ท่าน เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานในส่วนการจัดการทรัพย์สินรอการขายธนาคารอิสลามฯมีทั้งหมดเพียงแค่ 2 ท่าน และธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์มีข้อจำกัดคือ ไม่มีการจำหน่ายทรัพย์สินรอการขาย ผู้วิจัยจึงทำการ

สัมภาษณ์พนักงานธนาคารธ.ก.ส. ในตำแหน่งผู้บริหารในส่วนการบริหารหนี้และผู้จัดการสาขาแทนทั้งนี้ สามารถสรุปข้อมูลด้านคุณลักษณะที่สำคัญของธนาคารรัฐที่มีทรัพย์สินรอการขายได้ ดังตารางที่ 4.1

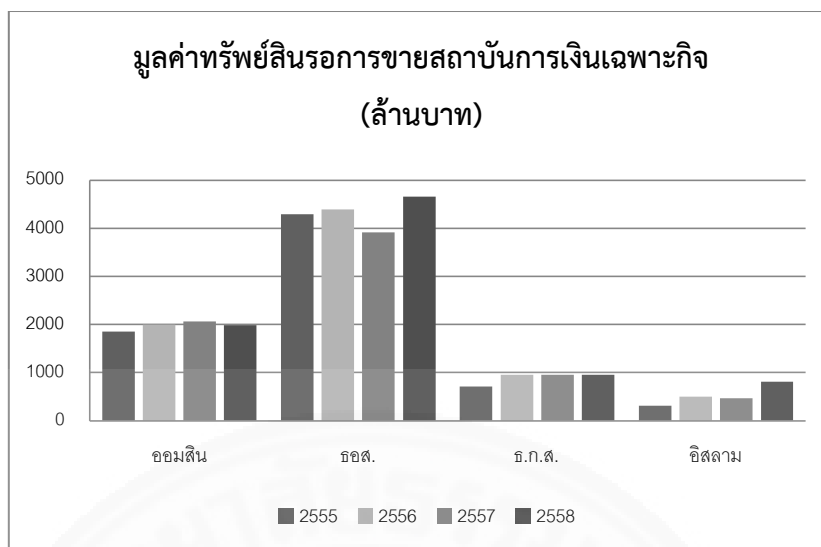
ตารางที่ 4.1

มูลค่าทรัพย์สินรอการขายและประสบการณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการการขายทรัพย์สินรอการขายในธนาคารรัฐจำแนกตามตำแหน่ง

ธนาคารรัฐ	ผู้ให้สัมภาษณ์			
	ธนาคาร ออมสิน	ธนาคารอาคาร สงเคราะห์	ธนาคาร อิสลามฯ	ธนาคารเพื่อ การเกษตรและ สหกรณ์
มูลค่ารวมทรัพย์สินรอการขาย ณ สิ้นปี พ.ศ. 2558	1,986 (ล้านบาท)	4,665 (ล้านบาท)	811 (ล้านบาท)	958 (ล้านบาท)
ตำแหน่งและประสบการณ์การทำงาน(ปี)				
ตำแหน่งที่ 1 ระดับปฏิบัติการ	6	5	5	-
ตำแหน่งที่ 2 ระดับผู้จัดการ	20	15	7	10
ตำแหน่งที่ 3 ระดับผู้บริหาร	25	25	-	15

จากข้อมูลดังกล่าวพบว่า คุณสมบัติหลักที่ใช้คัดกรองผู้ให้ข้อมูล คือ มีตำแหน่งงานที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการการขายทรัพย์สินรอการขายและมีประสบการณ์ในธนาคารรัฐมากกว่า 5 ปีขึ้นไปแล้ว จะเห็นว่ากลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้จัดการและผู้บริหาร ส่วนใหญ่จะมีประสบการณ์มากกว่า 10ปี ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นการเติบโตตามสายงานของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว ทำให้มีความคุ้นเคยเกี่ยวกับระบบการทำงานและให้สัมภาษณ์ข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวกับองค์กรที่ทำได้เป็นอย่างดี

ธนาคารรัฐที่รับฝากเงินจากประชาชนทั่วไปทั้ง 4 แห่งข้างต้น มีการบันทึกรายการทรัพย์สินรอการขาย ซึ่งระบุในงบแสดงสถานะการเงินที่รายงานต่อสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) ประจำปี พ.ศ. 2558โดย ธนาคารอาคารสงเคราะห์ (ธอส.) เป็นธนาคารที่มี มูลค่ารวมทรัพย์สินรอการขายมากที่สุด และมีมูลค่ามากกว่าธนาคารอื่นๆมาโดยตลอด ซึ่งเป็นไปได้ว่า ธอส. เป็นธนาคารเฉพาะกิจ ที่มีวัตถุประสงค์โดยตรงในการให้สินเชื่อด้านที่อยู่อาศัย และความช่วยเหลือทางการเงินให้กับประชาชนที่มีระดับรายได้น้อยถึงปานกลางทำให้มีความเสี่ยงในการเกิดหนี้เสียสูง จึงเกิดเป็นทรัพย์สินรอการขายจำนวนมากตามมาด้วย



ภาพที่ 4.1 มูลค่าทรัพย์สินรอการขายสถาบันการเงินเฉพาะกิจระหว่างปีพ.ศ. 2555 – 2558. จาก รายงานฐานะการเงินของธนาคารเฉพาะกิจ, โดยสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (2559).

จากภาพที่ 4.1 จะพบว่าธนาคารอาคารสงเคราะห์(ธอส.) มีมูลค่าทรัพย์สินรอการขายมากที่สุดรองลงมาคือธนาคารออมสินธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ (ธ.ก.ส.) และธนาคารอิสลามฯ ตามลำดับ นอกจากนี้จะเห็นว่า ธ.ก.ส. ยังคงมีมูลค่าทรัพย์สินรอการขายบันทึกในงบดุลของธนาคารจากรายงานฐานะการเงินของธนาคารโดยสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินแม้ว่าผู้ให้ข้อมูลจาก ธ.ก.ส. จะให้สัมภาษณ์ว่าธนาคารไม่มีการขายทรัพย์สินรอการขาย ซึ่งจะทำการวิเคราะห์ในหัวข้อถัดไป

4.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อปัญหาและอุปสรรค กระบวนการบริหารการขายทรัพย์สินรอการขายของธนาคารรัฐ

จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อปัญหาและอุปสรรค กระบวนการบริหารการขายทรัพย์สินรอการขายธนาคารรัฐ สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2

ปัจจัยที่ส่งผลต่อปัญหาและอุปสรรค กระบวนการบริหารการขายทรัพย์สินรอการขายธนาคารรัฐ

กลุ่มตัวแปรต้น	ธนาคารออมสิน	ธนาคารอาคารสงเคราะห์	ธนาคารอิสลามฯ	ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์
ประเภทของอสังหาริมทรัพย์	7 ประเภท บ้านเดี่ยว บ้านแฝด ทาวน์เฮ้าส์ อาคารชุด อาคารพาณิชย์ ที่ดิน อื่นๆ (ประมาณ 2,000 รายการ)	7 ประเภท บ้านเดี่ยว บ้านแฝด ทาวน์เฮ้าส์ อาคารชุด อาคารพาณิชย์ ที่ดิน แพลต (ประมาณ 9,000 รายการ)	บ้านเดี่ยว ทาวน์เฮ้าส์ อาคารชุด โกดัง (จำนวน 71 รายการ)	บ้านเดี่ยว ที่ดินเปล่า ที่ดินเพื่อการเกษตร
การแบ่งพื้นที่การขายทรัพย์สินรอการขาย	2 ส่วนคือ (1) ส่วนกลาง (2) ส่วนภูมิภาค	3 ส่วน คือ (1) สำนักงานใหญ่ (2) กรุงเทพมหานคร และปริมณฑล (3) ต่างจังหวัด	2 ส่วนคือ (1) ส่วนกลาง ได้แก่ กรุงเทพมหานคร และปริมณฑล (2) ส่วนภูมิภาคคือ ต่างจังหวัด โดยเฉพาะ 5 จังหวัดภาคใต้	N/A
การได้มาของทรัพย์สิน	2 แบบ คือ การปรับปรุงโครงสร้างหนี้โดยการตีโอนทรัพย์สินชำระหนี้ และการซื้อทรัพย์สินจากการขายทอดตลาด	1 แบบ คือ การซื้อทรัพย์สินจากการขายทอดตลาด	1 แบบ คือ การซื้อทรัพย์สินจากการขายทอดตลาด	1 แบบ คือ การปรับปรุงโครงสร้างหนี้โดยการตีโอนทรัพย์สินชำระหนี้
จำนวนผู้ถือกรรมสิทธิ์ทรัพย์สิน	ตั้งแต่ 1 คน สูงสุด 5 คน เวลาประเมินหนี้ต้องมาลงนามในสัญญาทุกคน ผู้ถือกรรมสิทธิ์ต้องเป็นผู้มาร่วมทุกคน ยกเว้น สามี ภรรยา บิดามารดา บุตร	ตั้งแต่ 1 คน สูงสุด 5 คน เวลาประเมินหนี้ต้องมาลงนามในสัญญาทุกคน ผู้ถือกรรมสิทธิ์ต้องเป็นผู้มาร่วมทุกคน ยกเว้น สามี ภรรยา บิดามารดา บุตร	ตั้งแต่ 1 คน สูงสุด 5 คน เวลาประเมินหนี้ต้องมาลงนามในสัญญาทุกคน ผู้ถือกรรมสิทธิ์ต้องเป็นผู้มาร่วมทุกคน ยกเว้น สามี ภรรยา บิดามารดา บุตร	ตั้งแต่ 1 คน สูงสุด 5 คน เวลาประเมินหนี้ต้องมาลงนามในสัญญาทุกคน ผู้ถือกรรมสิทธิ์ต้องเป็นผู้มาร่วมทุกคน ยกเว้น สามี ภรรยา บิดามารดา บุตร
มูลค่าทรัพย์สินรวม ณ สิ้นปี พ.ศ. 2558	1,986 ล้านบาท	4,665 ล้านบาท	811 ล้านบาท	958 ล้านบาท
ระยะเวลาการถือครองทรัพย์สิน	ไม่เกิน 5 ปี	ไม่เกิน 5 ปี	ไม่เกิน 5 ปี	ไม่เกิน 5 ปี
ราคาประเมินทรัพย์สินรอการขาย	ทบทวนราคาทุกปี เข้าประมูลที่ร้อยละ 80 ของราคาประเมินครั้งแรก	ทบทวนราคาทุกปี เข้าประมูลที่ร้อยละ 100 ของราคาประเมินครั้งแรก ต่ำสุดที่ร้อยละ 50	ทบทวนราคาทุกปี เข้าประมูลที่ร้อยละ 100 ของราคาประเมินครั้งแรก	ทบทวนราคาทุกปี

ตารางที่ 4.2

ปัจจัยที่ส่งผลต่อปัญหาและอุปสรรค กระบวนการบริหารการขายทรัพย์สินรอการขายธนาคารรัฐ (ต่อ)

กลุ่มตัวแปรต้น	ธนาคารออมสิน	ธนาคารอาคารสงเคราะห์	ธนาคารอิสลามฯ	ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์
นโยบายการให้สินเชื่อโดยมีหลักทรัพย์ค้ำประกัน (ร้อยละของราคาประเมิน)	<ul style="list-style-type: none"> ● บ้านเดี่ยว บ้านแฝด ทาวน์เฮาส์ร้อยละ 95, อาคารชุด ร้อยละ 90 อาคารพาณิชย์ ที่ดิน ร้อยละ 80-85 ● ชำระเงินงวดเป็นรายเดือน ● ผู้กู้/ลูกค้ำสามารถมีภาระหนี้ได้ร้อยละ 70 ของรายได้สุทธิ 	<ul style="list-style-type: none"> ● บ้านเดี่ยว บ้านแฝด ทาวน์เฮาส์ร้อยละ 95, อาคารชุด ร้อยละ 90 อาคารพาณิชย์ ที่ดิน ร้อยละ 80-85 ● ชำระเงินงวดเป็นรายเดือน ● ลูกค้ำรายย่อยทั่วไป สามารถมีภาระหนี้ได้ 1/3 ของรายได้สุทธิต่อเดือน หากเป็นลูกค้ำที่ทำข้อตกลงสวัสดิการ สามารถกู้ได้ร้อยละ 80 ของรายได้สุทธิต่อเดือน 	<ul style="list-style-type: none"> ● บ้านเดี่ยว บ้านแฝด ทาวน์เฮาส์ร้อยละ 95, อาคารชุด ร้อยละ 90 อาคารพาณิชย์ ที่ดิน ร้อยละ 80-85 ● ชำระเงินงวดเป็นรายเดือนมีการกำหนดวงวดการผ่อน อัตราค่าใ้ร้อยละชัดเจน ไม่มีการขึ้น-ลงเหมือนดอกเบี้ยตลอดอายุสัญญา ● การดำเนินการเป็นลักษณะการค้าขายที่ธนาคารจะทำการซื้อให้และให้ลูกค้ำผ่อนกับธนาคารตามสัญญา 	<ul style="list-style-type: none"> ● บ้านเดี่ยว บ้านแฝด ทาวน์เฮาส์ร้อยละ 95 ที่ดินมีโฉนดร้อยละ 80-85สปก หรือ นส3ก ร้อยละ 50 ● ชำระเงินงวดตามวงรอบรายได้ที่ตกลงกับเจ้าหน้าที่สินเชื่อ

สำหรับประเภทของทรัพย์สินรอการขายของธนาคารรัฐทั้ง 4 แห่งส่วนใหญ่เป็นประเภทที่อยู่อาศัยได้แก่ บ้านเดี่ยว บ้านแฝด ทาวน์เฮาส์และอาคารชุดมีเนียม รองมาเป็นทรัพย์สินรอการขายเพื่อการพาณิชย์ ได้แก่ อาคารพาณิชย์ โกดัง และที่ดินเปล่า โดยธนาคารอาคารสงเคราะห์ มีจำนวนทรัพย์สินรอการขายมากที่สุดมากกว่า 9,000 รายการ รองลงมาคือ ธนาคารออมสิน มีมากกว่า 2,000 รายการ และ ธนาคารอิสลามฯ มี 71 รายการ ส่วนธ.ก.ส. ไม่สามารถระบุจำนวนรายการได้มีลักษณะของทรัพย์สินรอการขายเป็นประเภทที่อยู่อาศัย ที่ดินเปล่าและที่ดินเพื่อการเกษตร

การแบ่งพื้นที่การขายทรัพย์สินรอการขายของธนาคารออมสินธนาคารอาคารสงเคราะห์ และธนาคาร 3 มีความเหมือนกันคือ แบ่งพื้นที่การขายเป็น 2 ส่วนคือส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยมีความแตกต่างกันคือ ธนาคารออมสิน ส่วนกลางจัดการการขายโดยฝ่ายจัดการทรัพย์สินรอการขายที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อดูแลโดยเฉพาะและประสานงานกับส่วนภูมิภาคที่เป็นสาขาและเขตทั่วประเทศ ในขณะที่ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ส่วนกลางเป็นฝ่ายบริหารหนี้ที่ดูแลทั้งกระบวนการบริหารหนี้ ประสานงานกับส่วนภูมิภาคที่เป็นหน่วยบริหารหนี้ประจำสาขา ส่วนธนาคารอิสลามฯ ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับทรัพย์สินรอการขายปฏิบัติงานภายใต้ฝ่ายพัฒนาคุณภาพหนี้ธุรกิจรายใหญ่และ SMEประสานงานเกี่ยวกับการขายทรัพย์สินรอ

การขายกับส่วนภูมิภาคโดยเฉพาะใน 5 จังหวัดภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส สงขลา และสตูล) ส่วน ธ.ก.ส. ไม่มีการขายทรัพย์สินรอการขายเพื่อการจำหน่ายจึงไม่มีการแบ่งพื้นที่ขาย

สำหรับการได้มาของทรัพย์สินนั้น ธนาคารออมสินมีความแตกต่างจากธนาคารอื่นเนื่องจากการได้มาของทรัพย์สินถึง 2 วิธี คือ การตีโอนทรัพย์สินชำระหนี้เมื่อลูกหนี้ผิดนัด และจากการบังคับคดีโดยการประมูลหลักทรัพย์สินค้ำประกันที่ประกาศขายทอดตลาดแล้วกลับมาเป็นทรัพย์สินรอการขายของธนาคาร ซึ่งธนาคารอาคารสงเคราะห์ และธนาคารอิสลามฯ จะได้มาของทรัพย์สินจากการบังคับคดีโดยการประมูลหลักทรัพย์สินค้ำประกันที่ประกาศขายทอดตลาดเพียงวิธีเดียว ในขณะที่ธ.ก.ส. มีนโยบายการประนอมหนี้ที่เป็นนโยบายจากรัฐบาลและยังคงมีการบันทึกทรัพย์สินรอการขายในงบการเงินของธนาคารธ.ก.ส. ซึ่งมาจากวิธีการตีโอนทรัพย์สินชำระหนี้

จากการสัมภาษณ์พบว่าทั้ง 4 ธนาคารเกี่ยวกับจำนวนผู้ถือกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สิน พบว่าแต่ละธนาคารสามารถให้ผู้ถือกรรมสิทธิ์ร่วมในหลักประกันที่ใช้สำหรับจำนองกับธนาคารได้ตั้งแต่ 1 คน ถึง 5 คน โดยผู้ถือกรรมสิทธิ์ต้องเป็นผู้กู้ร่วมทุกคน ยกเว้น สามี ภรรยา บิดามารดา บุตร ทุกธนาคารใช้หลักเกณฑ์เดียวกันทั้งนี้เวลาประนอมหนี้หรือปรับโครงสร้างหนี้ผู้ถือกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินทุกคนจะต้องมาลงนามในสัญญา ทำให้เกิดความล่าช้าในการการบังคับคดีและการตีโอนทรัพย์สินชำระหนี้

ในส่วนของระยะเวลาการถือครองทรัพย์สิน จะถูกกำหนดโดยธนาคารประเทศไทย คือทุกธนาคารควรถือครองทรัพย์สินรอการขายไว้ไม่เกิน 5 ปี เพื่อไม่ให้ถูกเปรียบเทียบปรับรวมถึงราคาประเมินทรัพย์สินรอการขาย ที่ต้องมีนโยบายจากธนาคารแห่งประเทศไทยเช่นกัน ที่จะให้มีการทบทวนราคาประเมินให้เป็นราคาตลาดทุกปี อย่างไรก็ตามแต่ละธนาคารมีการกำหนดนโยบายในการเข้าประมูลทรัพย์สินที่ขายทอดตลาดต่างกันออกไป โดยธนาคารออมสิน เข้าประมูลที่ครั้งแรกของการเปิดประมูลที่มูลค่าร้อยละ 80 ของราคาประเมิน ในขณะที่ธนาคารอาคารสงเคราะห์ และ ธนาคารอิสลามฯ จะเข้าประมูลที่ครั้งแรกที่ มูลค่าเต็มของราคาประเมิน ส่วนธ.ก.ส.จะไม่มีการบังคับคือนำทรัพย์สินไปขายทอดตลาด

นโยบายของธนาคารรัฐในการให้สินเชื่อโดยมีหลักทรัพย์สินค้ำประกัน มีหลักเกณฑ์การให้สินเชื่อจากสัดส่วนสินเชื่อต่อราคาประเมินหรือ (Loan to Value) ดังนี้คือ ธนาคารออมสิน บ้านเดี่ยว บ้านแฝด ทาวน์เฮาส์ร้อยละ 95 อาคารชุดร้อยละ 90 และอาคารพาณิชย์ ที่ดิน ร้อยละ 80-85 ของราคาประเมิน โดยชำระเงินงวดเป็นรายเดือน ซึ่งผู้กู้/ลูกค้ำสามารถมีภาระหนี้ (DTI หรือ Debt to Income) ได้ร้อยละ 70 ของรายได้สุทธิ ส่วนธนาคารอาคารสงเคราะห์ บ้านเดี่ยว บ้านแฝด ทาวน์เฮาส์ร้อยละ 95 อาคารชุดร้อยละ 90 และอาคารพาณิชย์ ที่ดิน ร้อยละ 80-85 ของราคาประเมิน โดยชำระเงินงวดเป็นรายเดือนซึ่งลูกค้ำรายย่อยทั่วไปสามารถมีภาระหนี้ได้ 1/3 ของรายได้สุทธิต่อเดือน หากเป็นลูกค้ำที่ทำข้อตกลงสวัสดิการสามารถกู้ได้ร้อยละ 80 ของรายได้สุทธิต่อเดือน ถัดมาคือธนาคารอิสลามฯ มี LTV คือ บ้านเดี่ยว บ้านแฝด ทาวน์เฮาส์ร้อยละ 95 อาคารชุดร้อยละ 90 และอาคารพาณิชย์ ที่ดินร้อยละ 80-85 ของราคาประเมิน โดยชำระเงินงวดเป็นรายเดือน ซึ่งมีการกำหนดวงวดการผ่อน อัตราค่าใอย่างชัดเจน ไม่มีการปรับขึ้นลงตลอด

อายุสัญญา การดำเนินการเป็นลักษณะการค้าขาย เช่น เมื่อลูกค้าต้องการของชิ้นหนึ่ง ธนาคารจะทำการซื้อให้ โดยขายต่อให้ลูกค้าเป็นราคาของบวกกำไรที่ธนาคารต้องการ และให้ลูกค้าผ่อนกับธนาคารตามสัญญาและในส่วนของ ธ.ก.ส.จะมี LTV คือ บ้านเดี่ยว บ้านแฝด ทาวน์เฮาส์ร้อยละ 95 ที่ดินมีโฉนดร้อยละ 80-85 สปก หรือ นส3ก ร้อยละ 50 โดยชำระเงิตรงวดตามวงรอบรายได้ที่ตกลงกับเจ้าหน้าที่สินเชื่อ

จะเห็นว่าแต่ละธนาคารมีอัตราส่วน LTV หรือ Loan to Value คล้ายคลึงกันแต่ ธนาคารอาคารสงเคราะห์จะให้ DTI ถึงร้อยละ 80 ทั้งนี้สำหรับผู้ทำงานในหน่วยงานราชการหรือบริษัทเอกชนสามารถทำข้อตกลงเป็นสินเชื่อสวัสดิการให้หักเงินเดือนได้ซึ่งเป็นอัตราส่วน DTI ที่สูงกว่าธนาคารออมสิน ที่ให้ DTI เพียงร้อยละ 70 ดังนั้นธนาคารอาคารสงเคราะห์อนุมัติสินเชื่อให้กับผู้กู้โดยยอมรับความเสี่ยงต่อการผิดชำระหนี้มากกว่าธนาคารออมสินและอาจเป็นสาเหตุที่ทำให้จำนวนทรัพย์สินรอการขายธนาคารอาคารสงเคราะห์มากกว่าธนาคารออมสินควบคู่ไปกับสาเหตุจากนโยบายการให้สินเชื่อเฉพาะกิจของธนาคารที่ให้สินเชื่อเฉพาะหลักทรัพย์ค่าประกัน

ในขณะที่นโยบายการให้สินเชื่อของธนาคารอิสลามฯจะให้สินเชื่อตามหลักศาสนาที่ไม่มีการคิดดอกเบี้ย โดยธนาคารจะทำการซื้อให้และบวกกำไร แล้วให้ลูกค้าผ่อนกับธนาคารตามสัญญา ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าวมีการผิดชำระหนี้เป็น NPF (Non-Performing Finance) ทั้งจากลูกหนี้ทั้งที่เป็นมุสลิมและศาสนาอื่นเป็นจำนวนมาก ส่วน ธ.ก.ส.เป็นธนาคารที่ให้สินเชื่อเพื่อเกษตรกร ซึ่งเป็นอาชีพพื้นฐานของคนในประเทศจึงมีนโยบายการชำระเงินงวดที่พิเศษ ที่แตกต่างจากธนาคารอื่นๆ คือชำระเงินงวดตามรอบรายได้ที่ตกลงกับเจ้าหน้าที่สินเชื่อ มีได้ชำระเป็นรายเดือนเหมือนกับธนาคารอื่น

4.3 เปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคกระบวนการบริหารการขายทรัพย์สินรอการขายของธนาคารรัฐ

4.3.1 ปัญหาและอุปสรรคการบริหารการขายทรัพย์สินรอการขายธนาคารออมสิน

ปัญหาและอุปสรรคในการจำหน่ายทรัพย์สินรอการขายของธนาคารออมสิน ส่วนใหญ่เป็นอุปสรรคการประสานงานระหว่างฝ่ายจัดการทรัพย์สินรอการขายและสาขาต่างๆของธนาคาร และธนาคารออมสิน เป็นธนาคารของภาครัฐ จึงมีระเบียบคำสั่งการบริหารจัดการทรัพย์สินรอการขายที่มีความยืดหยุ่นต่ำ อีกทั้งอสังหาริมทรัพย์นั้นเป็นสินทรัพย์ที่มีสภาพคล่องในการจำหน่ายต่ำ ประกอบกับระเบียบคำสั่งต่างๆของธนาคารที่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานหลายขั้นตอนนอกจากนี้ศักยภาพของลูกค้าผู้ซื้อทรัพย์สินของธนาคารเองก็ไม่สูงนักและเงื่อนไขการชำระเงินของธนาคารไม่สามารถสร้างแรงจูงใจการซื้อทรัพย์สินของธนาคารได้ จึงไม่เอื้ออำนวยให้เกิดสภาพคล่องในการขายทรัพย์สินได้

ปัญหาหลักของพนักงานปฏิบัติการคือ มีความรู้ความเข้าใจในทรัพย์สินนั้นๆไม่เพียงพอ และโครงสร้างกระบวนการขายมีความซับซ้อนในการพิจารณาเพราะเป็นคณะบุคคลในการขาย นอกจากนี้

พนักงานยังเห็นว่านโยบายการขายทรัพย์สินรอการขายไม่มีการกำหนดชัดเจนเป็นรูปธรรม และคุณภาพของทรัพย์สินไม่มีการปรับปรุงให้อยู่ในสภาพพร้อมขายมีสภาพกร้างหรือมีผู้อยู่อาศัย ผู้บุกรุก

ส่วนปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการขายทรัพย์สินระดับผู้จัดการและผู้บริหารเช่น ปัญหาด้านการรอนสิทธิหรือผู้อยู่อาศัยเดิมไม่ยอมย้ายออก ศักยภาพทรัพย์สินไม่พร้อมขายตามหาลูกหนี้เดิมไม่พบ ราคาทรัพย์สินฯแข่งขันไม่ได้ และผู้ถือกรรมสิทธิ์ร่วมหลายรายทำให้การประนอมหนี้ตามกฎหมายใช้เวลานาน เป็นต้น

ปัญหาและอุปสรรคการบริหารการขายทรัพย์สินรอการขายธนาคารออมสิน ตามกลุ่มตัวแปรที่ได้กำหนดไว้ สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 4.3 คือ

ตารางที่ 4.3

สรุปปัญหาและอุปสรรคการบริหารการขายทรัพย์สินรอการขายธนาคารออมสิน

กลุ่มตัวแปรตาม	ปัญหาและอุปสรรค	กระบวนการจัดการการขาย
ศักยภาพของผู้ซื้อ/ลูกค้า	ปัจจุบันผู้ซื้อที่มีภาระหนี้ครัวเรือนสูงเกณฑ์ในการปล่อยสินเชื่อของธนาคารออมสิน ระบุว่าผู้ซื้อที่มีความสามารถในการกู้เงินได้สูงสุดเพียงร้อยละ 70 ของรายได้ต่อเดือนสุทธิทำให้อัตราการปฏิเสธสินเชื่อเพื่อซื้อทรัพย์สินรอการขายมีมาก	ผู้ซื้อต้องซื้อทรัพย์สินรอการขายตามราคาประกาศโดยสามารถเลือกเงื่อนไขการชำระเงินได้ 2 วิธี คือ ชำระด้วยเงินสด หรือ ขอสินเชื่อ
การบริหารหน่วยงานขาย	ธนาคารออมสินแบ่งเขตการขายเป็นส่วนกลางและส่วนภูมิภาคโดยแบ่งความรับผิดชอบตามที่ตั้งของทรัพย์สินพนักงานขายที่อยู่ประจำสาขาไม่มีความรู้เกี่ยวกับทรัพย์สินอย่างเพียงพอทำให้ไม่กล้านำเสนอ และคิดว่าขั้นตอนการขายยุ่งยากแม้ว่าจะมีแรงจูงใจเป็นค่าตอบแทนร้อยละ 2 ของมูลค่าทรัพย์สินที่ขายได้	ฝ่ายจัดการทรัพย์สินรอการขายจากส่วนกลางประสานงานทั้งเรื่องการขายและการดูแลทรัพย์สินกับสำนักงานเขตซึ่งดูแลหลายสาขา
ประสิทธิผลในการขายทรัพย์สิน	ธนาคารได้ตั้งเพดานกำไรไว้ที่ร้อยละ 30 และกำหนดรายได้ต่อค่าใช้จ่าย (gross margin) ไว้ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 5 สำหรับทรัพย์สินบางตัวที่มีสภาพคล่องต่ำ ทางผู้ขายของธนาคารจะต้องลดราคาขาย จึงทำให้ไม่ได้กำไรตามที่กำหนดไว้	หากราคาขายทรัพย์สินต่ำกว่าราคาประกาศไม่เกินร้อยละ 20 จะต้องขออนุมัติจากคณะกรรมการฝ่ายจัดการทรัพย์สินรอการขาย แต่หากราคาขายต่ำกว่าราคาประกาศเกินร้อยละ 20 ทางธนาคารและผู้ขายจะปฏิเสธการต่อรองทันที

ตารางที่ 4.3

สรุปปัญหาและอุปสรรคการบริหารการขายทรัพย์สินรอการขายธนาคารออมสิน(ต่อ)

กลุ่มตัวแปรตาม	ปัญหาและอุปสรรค	กระบวนการจัดการการขาย
ราคาทรัพย์สินรอการขาย	ต้นทุนในการได้มาซึ่งทรัพย์สินรอการขายสูง เนื่องจากธนาคารเข้าประมูลจากกรมบังคับคดี ตั้งแต่ประกาศขายทอดตลาดครั้งแรก จึงจะต้องตั้งราคาขายทรัพย์สินให้สูงกว่าต้นทุนถึงร้อยละ 30 โดยขาดกลยุทธ์การเข้าประมูล และทำให้ทรัพย์สินรอการขายของธนาคารมีสภาพคล่องต่ำยิ่งขึ้น	ฝ่ายทรัพย์สินรอการขายเข้าประมูล โดยได้รับข้อมูลมูลค่าประเมินของทรัพย์สินนั้น ประกอบการตัดสินใจ โดยจะเข้าทำการประมูลทรัพย์สินที่มูลค่าประมูลร้อยละ 80 ของมูลค่าประเมิน
เงื่อนไขการชำระเงิน	ธนาคาร 1 มีเงื่อนไขการชำระเงินซื้อทรัพย์สินรอการขายด้วยเงินสดและสินเชื่อ หากแต่เงื่อนไขการชำระด้วยสินเชื่อมีความยุ่งยากและขาดความยืดหยุ่น ทำให้ผู้ซื้อทรัพย์สินไปขอสินเชื่อจากสถาบันการเงินอื่น ๆ เพื่อมาชำระซื้อทรัพย์สิน	การขอสินเชื่อใช้เวลาดำเนินการและพิจารณาไม่เกิน 45 วัน และไม่มีแผนสำรองในกรณีการขอสินเชื่อถูกปฏิเสธ
ช่องทาง/วิธีการจำหน่ายทรัพย์สินรอการขาย	ธนาคารได้จัดเว็บไซต์สำหรับการขายทรัพย์สินรอการขาย แต่ขาดการประชาสัมพันธ์ และสาขาธนาคารไม่มีวิธีการหรือช่องทางในการช่วยจำหน่ายทรัพย์สินรอการขาย	สาขาของธนาคารรับคำสั่งซื้อ ลงทะเบียนและคัดกรองผู้ซื้อ และส่งคำสั่งสู่ฝ่ายจัดการทรัพย์สิน

4.3.2 ปัญหาและอุปสรรคการบริหารการขายทรัพย์สินรอการขายธนาคารอาคาร

สงเคราะห์

ปัญหาและอุปสรรคการจัดการการขายทรัพย์สินรอการขายของธนาคารอาคารสงเคราะห์คือการปริมาณทรัพย์สินรอการขายจำนวนมากที่จะต้องจัดการการขายออกไปและยังมีปริมาณทรัพย์สินรอการขายใหม่ที่ประมูลเข้ามาเพิ่มเนื่องจากนโยบายการให้สินเชื่อโดยมีหลักทรัพย์ที่เป็นที่อยู่อาศัยแก่ประชาชนผู้มีรายได้น้อยเป็นภารกิจหลักทำให้มีอัตราการเพิ่มขึ้นของหนี้เสีย (NPLs ประมาณร้อยละ 6) ดังนั้นการจัดการบริหารการขายทรัพย์สินรอการขายจึงทำในลักษณะการบูรณาการควบคู่ไปกับการบริหารหนี้ ซึ่งได้แก่ การติดตามหนี้ การประนอมหนี้ การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ การฟ้องบังคับคดี การประมูลทรัพย์จากกรมบังคับคดี และการจัดการการขายทรัพย์สินรอการขาย โดยมีการวัดประสิทธิผลเป็นตัวชี้วัดรายสาขา

อย่างไรก็ตามปัญหาของทรัพย์สินรอการขายที่ธนาคารได้จากการซื้อทรัพย์บังคับจำนองทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคจะต้องเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการ เพื่อให้ธนาคารได้รับประโยชน์สูงสุด ด้วยวิธีการนำทรัพย์ออกขาย การให้เช่าและวิธีอื่นใดที่จะได้รับผลตอบแทนกลับมาในรูปแบบ

ของตัวเงิน ซึ่งจำเป็นต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้ปริมาณการซื้อขายหลักทรัพย์จากกรมบังคับคดีและปริมาณการขายทรัพย์สินรอการขาย มีความสอดคล้องกัน และเกิดประสิทธิผลในการจัดการการขาย เนื่องจากธนาคารต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการรักษาดูแลทรัพย์สินรอการขายให้อยู่ในสภาพดี ปราศจากการบุกรุกหรือการเข้าครอบครองทรัพย์สินโดยบุคคลภายนอก รวมถึงค่าใช้จ่ายเรื่องค่าสาธารณูปโภคส่วนกลาง กรณีทรัพย์สินรอการขายประเภทห้องชุดหรือหมู่บ้านจัดสรรในบางโครงการ นอกจากนี้ยังมีค่าใช้จ่ายในการประเมินราคาทรัพย์สินรอการขายที่ต้องประเมินราคาทุกปี เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบกำหนดราคาขายและกำหนดการต่อจ่ายค่าของทรัพย์สินรอการขายอีกด้วย

ปัญหาและอุปสรรคการบริหารการขายทรัพย์สินรอการขายธนาคารอาคารสงเคราะห์ ตามกลุ่มตัวแปรที่ได้กำหนดไว้ สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 4.4 คือ

ตารางที่ 4.4

สรุปปัญหาและอุปสรรคการบริหารการขายทรัพย์สินรอการขายธนาคารอาคารสงเคราะห์

กลุ่มตัวแปรตาม	ปัญหาและอุปสรรค	กระบวนการจัดการการขาย
ศักยภาพของผู้ซื้อ/ลูกค้า	ทรัพย์สินมีผู้บุกรุกหรือมีผู้อยู่อาศัยเดิมอยู่ ทำให้ผู้ซื้อไม่สามารถตัดสินใจซื้อได้ ธนาคารรับหน้าที่ฟ้องขับไล่ยกเว้นผู้ซื้อที่มีความประสงค์อยากขับไล่เอง	ผู้ซื้อต้องซื้อทรัพย์สินรอการขายตามราคาประกาศโดยสามารถเลือกเงื่อนไขการชำระเงินได้ 2 วิธี คือ ชำระด้วยเงินสด และการขอสินเชื่อธนาคาร เมื่อส่งใบเสนอซื้อแล้วต้องเซ็นสัญญาและวางเงินดาวน์ทันที
การบริหารหน่วยงานขาย	ไม่มีการอบรมเทคนิคการขายพนักงานขาย ไม่มี commission มี KPI การขาย NPA รายสาขา พนักงานบริหารหนี้รับผิดชอบ ทั้งกระบวนการแก้ไขหนี้	พนักงานบริหารหนี้ของสาขาเป็นผู้เข้าประมูลทรัพย์สินฯ ส่งราคาทรัพย์สินเข้า ส่วนกลางและขายทรัพย์สินในพื้นที่ที่รับผิดชอบ
ประสิทธิผลในการขายทรัพย์สิน	ทรัพย์สินรอการขายที่ประมูลได้เข้ามาใหม่ มีจำนวนมากกว่าทรัพย์สินที่ขายออกไปได้ (ธนาคารมี NPLs ประมาณร้อยละ 6)	ส่วนกลางกำหนด KPI การขายทรัพย์สินรอการขาย เช่น ปี 2559 มูลค่าทรัพย์สินรอการขายลดสุทธิ ร้อยละ 20

ตารางที่ 4.4

สรุปปัญหาและอุปสรรคการบริหารการขายทรัพย์สินรอการขายธนาคารอาคารสงเคราะห์(ต่อ)

กลุ่มตัวแปรตาม	ปัญหาและอุปสรรค	กระบวนการจัดการการขาย
ราคาทรัพย์สินรอการขาย	ราคาขายตั้งจาก ราคาประเมิน หรือ ราคาทุนจากการไปประมูลมาแล้วแต่ว่าอย่างไรสูงกว่า ถ้าจัดรายการพิเศษใช้ราคาประเมินเป็นหลัก มีการจัดเกรดทรัพย์สิน ถ้าทรัพย์สินเกรด D จะมีส่วนลดประมาณครึ่งหนึ่งของราคาประเมิน	ตั้งราคาขายโดยคณะกรรมการ
เงื่อนไขการชำระเงิน	การให้วงเงินผ่อนดาวน์ร้อยละ 10 ระยะเวลา 1 ปีทำให้มีลูกค้าที่ขาดการผ่อนชำระและทำให้เสียโอกาสการขายในทรัพย์สินนั้น	ผู้ซื้อตกลงส่งใบคำขอซื้อ ชำระได้ 2 วิธี คือ เงินสด และการขอสินเชื่อได้ร้อยละ 90 ของราคาซื้อขาย กรณีลูกค้าทั่วไป(ผ่อนดาวน์ร้อยละ 10 1ปี เงินดาวน์ไม่คิดดอกเบี้ย) ถ้าใช้สินเชื่อสวัสดิการได้เต็มมูลค่าทรัพย์สิน
ช่องทางวิธีการจำหน่ายทรัพย์สินรอการขาย	ประมูลปีละ 3 ครั้งทั่วประเทศ ประกาศขายผ่านทางเว็บไซต์ ปิดประกาศที่ทรัพย์สิน จัดมหกรรมหรือเข้าร่วมมหกรรมต่างๆ สาขาจัดป้ายประชาสัมพันธ์	สาขาและส่วนกลางรับผิดชอบจัดการการขายแต่ละกิจกรรมร่วมกัน

4.3.3 ปัญหาและอุปสรรคการบริหารการขายทรัพย์สินรอการขายธนาคารอิสลามฯ

ธนาคารอิสลามฯ เป็น 1 ใน 7 รัฐวิสาหกิจที่ภาครัฐให้ความสำคัญในการฟื้นฟูและแก้ปัญหากิจการมาโดยตลอดภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) กับ คณะรัฐมนตรี (ครม.) ซึ่งกำหนดให้ธนาคารแยกหนี้ดี (Good Bank) และหนี้เสีย (Bad Bank) ออกจากกัน โดยหนี้เสียของลูกค้าที่ไม่ใช่มุสลิมให้ออนไปยังบริษัทสินทรัพย์ (Asset Management Company: AMC) ที่จัดตั้งโดยกระทรวงการคลัง อีกทั้งให้ธนาคารสรรหาพันธมิตรร่วมทุนที่มีความเชี่ยวชาญในการดำเนินธุรกิจธนาคารตามหลักชะรีอะฮ์ (หลักศาสนาอิสลาม)

เนื่องจากธนาคารอิสลามกำลังอยู่ระหว่างดำเนินการแผนฟื้นฟูกิจการ การจำหน่ายทรัพย์สินรอการขายจึงชะลอการทำธุรกรรมลง จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่ามีทรัพย์สินรอการขายเพียง 71 รายการ ซึ่งเป็นทรัพย์สินประเภทที่อยู่อาศัยและโกดังกระจายตัวอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล 5 จังหวัดในภาคใต้ และมีพนักงานที่รับผิดชอบการขายทรัพย์สินรอการขายเพียง 2 คนในฝ่ายพัฒนาคุณภาพหนี้ธุรกิจรายใหญ่และ SME อย่างไรก็ตามจากการสัมภาษณ์พบว่า แนวทางในการปรับปรุงการขายทรัพย์สินรอการขายของธนาคารอิสลาม คือการจัดเกรดทรัพย์สินฯ เป็นเกรด A B C และ D ช่วง

สิ้นปี พ.ศ. 2558 เพื่อกำหนดส่วนลดทรัพย์สินฯ และประชาสัมพันธ์ทรัพย์สินเกรด A และ B เพื่อดึงดูดผู้สนใจ

การประชาสัมพันธ์การขายเป็นไปอย่างจำกัดมีเพียงป้ายประกาศหน้าทรัพย์สินฯและระบบอินทราเน็ตเพื่อการสื่อสารภายในองค์กร ทำให้มีการรับรู้ในวงแคบและบุคคลทั่วไปไม่ทราบว่าจะธนาคารอิสลามฯ มีการจำหน่ายทรัพย์สินรอการขาย นอกจากนี้จากการลองสอบถามเจ้าหน้าที่ประจำบูธธนาคารอิสลามฯ ที่มหกรรม Money Expo เดือน พฤษภาคม 2559 ว่าธนาคารมีทรัพย์สินขายหรือไม่ พบว่าไม่มีพนักงานคนใดตอบได้ว่าธนาคารมีทรัพย์สินรอการขายเพื่อการจำหน่าย

ปัญหาและอุปสรรคการบริหารการขายทรัพย์สินรอการขายธนาคารอิสลามฯ ตามกลุ่มตัวแปรที่ได้กำหนดไว้ สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 4.5 คือ

ตารางที่ 4.5

สรุปปัญหาและอุปสรรคการบริหารการขายทรัพย์สินรอการขายธนาคารอิสลาม

กลุ่มตัวแปรตาม	ปัญหาและอุปสรรค	กระบวนการจัดการการขาย
ศักยภาพของผู้ซื้อ/ลูกค้า	ผู้ซื้อหรือลูกค้าเป็นผู้นับถือศาสนาใดก็ได้ แต่ลูกค้าทั่วไปมักเข้าใจว่าให้บริการทางการเงินเฉพาะศาสนาเท่านั้น	ผู้ซื้อต้องซื้อทรัพย์สินรอการขายตามราคาประกาศโดยสามารถเลือกเงื่อนไขการชำระเงินได้ 2 วิธี คือ 1. ชำระด้วยเงินสด และ 2. ขอสินเชื่อธนาคาร
การบริหารหน่วยงานขาย	หน่วยงานขายส่วนกลางมีพนักงานเพียง 3 คนอยู่ในฝ่ายพัฒนาคุณภาพหนี้ และสาขาไม่สามารถขายได้เนื่องจากไม่ได้รับผลัดกันให้เป็น KPI รายสาขาหรือมี commission ให้กับพนักงานผู้ขาย	พนักงานที่รับผิดชอบดูแลการขายและสนับสนุนสาขาเกี่ยวกับการขาย
ประสิทธิภาพในการขายทรัพย์สิน	ไม่มีการขายในช่วงปี 2559 แต่ยังมีทรัพย์สินรอการขายใหม่เข้ามาตลอด	N/A
ราคาทรัพย์สินรอการขาย	ราคาขายเป็นราคาที่ฝ่ายประเมินราคารับรอง มีการจัดเกรดทรัพย์สินและตั้งราคาตามเกรด มีส่วนลดร้อยละ 5-10	ตั้งราคาขายโดยคณะกรรมการ
เงื่อนไขการชำระเงิน	ชำระได้ 2 วิธีคือ (1) เงินสด (2) ขอผ่อนชำระกับธนาคาร โดยวางมัดจำร้อยละ 10 ของราคาขายตามประกาศและผ่อนชำระกับธนาคารส่วนที่เหลือ	ชำระเงินจองร้อยละ 10แล้วชำระส่วนที่เหลือ
ช่องทาง/วิธีการจำหน่ายทรัพย์สินรอการขาย	ช่องทางการขายมีจำกัด ขณะนี้มีเพียงติดป้ายหน้าทรัพย์สินฯ ว่าเป็นทรัพย์สินธนาคารและประกาศขาย และลงประกาศ intranet สื่อสารภายในองค์กรกับพนักงานเท่านั้น	N/A

4.3.4 ปัญหาและอุปสรรคการบริหารการขายทรัพย์สินรอการขายธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์

ภารกิจที่สำคัญของธ.ก.ส. ประกอบไปด้วยโครงการช่วยเหลือเกษตรกร ตามมติคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) และคณะรัฐมนตรี (ครม.) ได้แก่

(1) โครงการแก้ไขปัญหาหนี้สินเกษตรกรรายย่อยผ่านระบบ ธ.ก.ส. เพื่อเป็นการบรรเทาภาระทางการเงินและหนี้สินของเกษตรกรรายย่อย ผ่าน 3 โครงการย่อย ดังนี้ คือ โครงการปลดปล่อยหนี้สิน โครงการปรับโครงสร้างหนี้ และโครงการขยายเวลาชำระและมีการจ่ายเงินกู้เพื่อฟื้นฟูการผลิต

(2) โครงการประกันภัยข้าวนาปีเพื่อลดความเสี่ยงจากการประกอบอาชีพ

(3) โครงการแก้ไขหนี้ในระบบของเกษตรกรและบุคคลในครัวเรือน ซึ่งลูกหนี้ที่ใกล้เกลี้ยเสร็จต้องผ่านการอบรมหลักสูตรการบริหารทุนและหนี้ เพื่อให้เกิดความยั่งยืนในการแก้ไขปัญหา

(4) มาตรการช่วยเหลือผู้มีรายได้น้อยด้วยการโอนเงินเข้าสู่กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง โดย ธ.ก.ส.ได้เข้าไปสนับสนุนกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

(5) โครงการสนับสนุนการออมตามนโยบายของรัฐบาลโดย ธ.ก.ส.เป็นช่องทางในการรับสมัครสมาชิกกองทุนการออมแห่งชาติ (กอช.) ผ่านเคาน์เตอร์ ธ.ก.ส.ทุกสาขาทั่วประเทศ

(6) โครงการสนับสนุนสินเชื่อให้กองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย

นอกจากนี้ธ.ก.ส. ได้เตรียมมาตรการดูแลเกษตรกรผู้ประสบปัญหาวิกฤติภัยแล้งโดยเฉพาะในเขตพื้นที่ลุ่มแม่น้ำเจ้าพระยา 22 จังหวัด ซึ่งมาตรการดังกล่าวจะช่วยบรรเทาความเดือดร้อนจากภาระหนี้สินของเกษตรกรและสถาบันเกษตรกร รวมทั้งมีการสนับสนุนสินเชื่อใหม่ให้กับเกษตรกร โดยสนับสนุนสินเชื่อเพื่อปรับปรุงระบบการผลิตทางการเกษตร สินเชื่อเพื่อการสร้างงานในชนบท สินเชื่อเพื่อการประกอบอาชีพอื่นๆ สินเชื่อให้กับวิสาหกิจชุมชนเพื่อสร้างรายได้ทั้งรายคนและรายกลุ่ม กล่าวคือ ธ.ก.ส. จะเน้นการสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน ด้วยการบูรณาการการทำงานเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจโดยให้ชุมชนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา ทั้งการให้ความรู้และการสนับสนุนสินเชื่อ

ปัญหาและอุปสรรคการบริหารการขายทรัพย์สินรอการขายธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ ตามกลุ่มตัวแปรที่ได้กำหนดไว้ สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 4.6 คือ

ตารางที่ 4.6

สรุปปัญหาและอุปสรรคการบริหารการขายทรัพย์สินรอการขายธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์

กลุ่มตัวแปรตาม	ปัญหาและอุปสรรค	กระบวนการจัดการการขาย
ศักยภาพของผู้ซื้อ/ลูกค้า	ธนาคารพยายามให้ลูกค้ารายเดิมมาซื้อทรัพย์สินของธนาคารเนื่องจากเป็นที่ดินทำกินและเป็นที่อยู่อาศัยของครอบครัว แต่เนื่องจากยังคงเป็นหนี้เสียจึงต้องมีการปรับปรุงโครงสร้างหนี้และมีการให้ชำระหนี้เป็นรายปี	N/A
การบริหารหน่วยงานขาย	ไม่มีการบริหารการขายทรัพย์สินรอการขายแก่บุคคลภายนอก	N/A
ประสิทธิภาพในการขายทรัพย์สิน	ได้รับผลประโยชน์จากนโยบายของธนาคารและกองทุนฟื้นฟูหนี้เกษตรกรทำให้มีการแก้ไขหนี้และไม่ต้องขายทรัพย์สินรอการขาย	N/A
ราคาทรัพย์สินรอการขาย	N/A	N/A
เงื่อนไขการชำระเงิน	N/A	N/A
ช่องทาง/วิธีการจำหน่ายทรัพย์สินรอการขาย	N/A	N/A

4.3.5 สรุปปัญหาเกี่ยวกับการจัดการทรัพย์สินรอการขายของธนาคารรัฐ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลข้างต้น สามารถสรุปปัญหาการจัดการขายทรัพย์สินรอการขายธนาคารรัฐ โดยแบ่งปัญหาที่ได้รับจากผลกระทบเป็น 2 ส่วน คือ จากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7

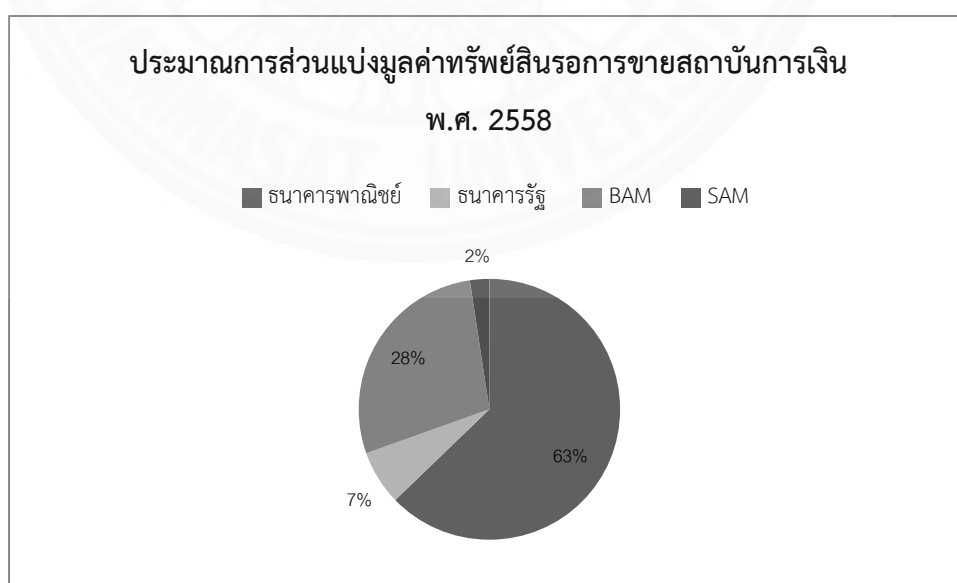
สรุปปัญหาการจัดการขายทรัพย์สินรอการขายธนาคารรัฐ

ปัญหาจากปัจจัยภายนอก	ปัญหาจากปัจจัยภายใน
เศรษฐกิจของประเทศในภาพรวมค่อนข้างชะลอตัว ส่งผลให้ผู้บริโภคมีคิระวังในเรื่องการใช้จ่าย มีภาระหนี้ครัวเรือนสูงนักลงทุนชะลอการลงทุน (ศักยภาพของผู้ซื้อ/ลูกค้า)	ทรัพย์สินรอการขายของธนาคารส่วนใหญ่เป็นรายย่อยอยู่ทั่วประเทศและมีสิ่งปลูกสร้าง ดังนั้นธนาคารจึงต้องใช้เวลาดูแล และค่าใช้จ่ายค่อนข้างมากในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะทรัพย์สินที่มีผู้อยู่อาศัย ซึ่งต้องมีค่าใช้จ่ายการสำรวจ ดูแล และปรับปรุงซ่อมแซม

ตารางที่ 4.7

สรุปปัญหาการจัดการขายทรัพย์สินรอการขายธนาคารรัฐ (ต่อ)

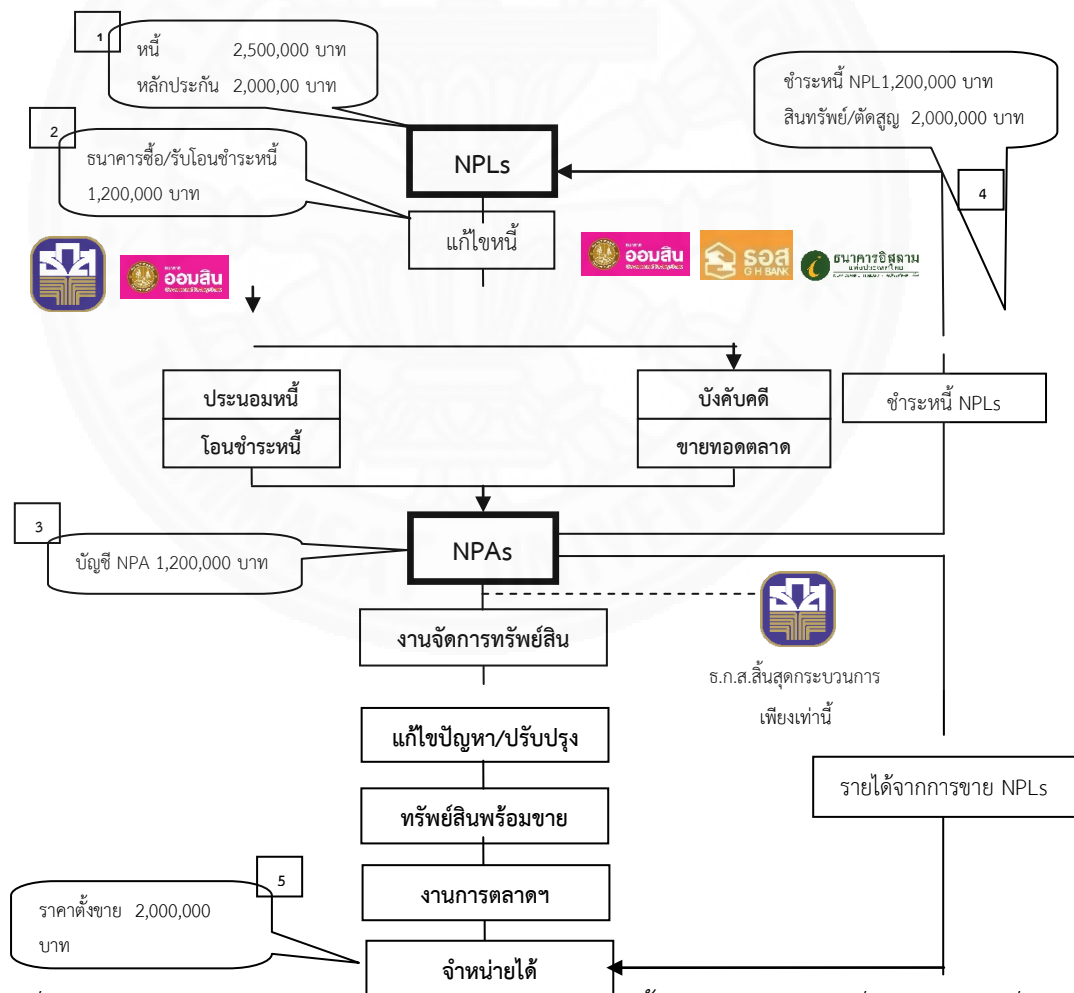
ปัญหาจากปัจจัยภายนอก	ปัญหาจากปัจจัยภายใน
มีทรัพย์สินรอการขายของสถาบันการเงินอยู่ในระบบจำนวนมาก มีนโยบายในการเร่งการขายทำให้เกิดสถานการณ์แข่งขันภายใต้กลยุทธ์ด้านราคาที่ย่ำแย่	ทรัพย์สินรอการขายของธนาคารรัฐมีจำนวนไม่มากในระบบของสถาบันการเงิน การที่เป็นผู้แข่งขันรายใหม่ ยังไม่เป็นที่รู้จักของบุคคลทั่วไปมากนัก ทำให้ต้องใช้เวลาในการสร้างการรับรู้ภายใต้การดำเนินกิจกรรมด้านการประชาสัมพันธ์ การจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย(ภาพที่ 4.5)
ผู้บริโภคมีความคาดหวังต่อทรัพย์สินรอการขายว่าเป็นทรัพย์สินมือสองที่ราคาต้องต่ำกว่าราคาตลาด	บุคลากรของธนาคารทั้งของฝ่ายจัดการทรัพย์สินรอการขาย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเช่นสาขาในส่วนภูมิภาค ยังขาดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะ เกี่ยวกับการบริหารจัดการการขาย
ทรัพย์สินรอการขายที่มีลักษณะเป็นที่อยู่อาศัย ส่วนใหญ่ จะผ่านการใช้ประโยชน์มาแล้ว ทำให้เป็นตลาดรองของผู้ซื้อ เนื่องจากยังมีโครงการที่อยู่อาศัยของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่ยังค้างจำหน่ายอยู่ในตลาดและโครงการเกิดใหม่จำนวนมาก	ความเป็นองค์กรของรัฐ มีกระบวนการขั้นตอนในการพิจารณาในเรื่องต่าง ๆ ค่อนข้างล่าช้าต้องดำเนินการผ่านคณะกรรมการ ส่งผลในด้านจิตวิทยา การตัดสินใจของลูกค้า



ภาพที่ 4.2 ประมาณการส่วนแบ่งมูลค่าทรัพย์สินรอการขายสถาบันการเงิน พ.ศ. 2558

4.4เปรียบเทียบกระบวนการการบริหารการขายทรัพย์สินรอการขายของธนาคารรัฐ

กระบวนการขายทรัพย์สินรอการขายของแต่ละธนาคารค่อนข้างคล้ายคลึงกันโดยแบ่งเป็นกระบวนการก่อนการซื้อระหว่างการซื้อและหลังการซื้อ แต่ทว่ามีความละเอียดปลีกย่อยแตกต่างกันออกไป ยกเว้น ธ.ก.ส. ธนาคารเดียวที่ไม่มีการขายทรัพย์สินรอการขายโดยกระบวนการก่อนการซื้อ ดังภาพที่ 4.6 ซึ่งเป็นไปได้มาของทรัพย์สินรอการขายในภาพรวมนั้นจะมาจาก(1) การประนอมหนี้และให้ออนทรัพย์สินชำระหนี้ (ธนาคารออมสิน และ ธ.ก.ส.) และ/หรือ (2) การบังคับคดีและธนาคารไปประมูลกลับมาจากการขายทอดตลาดของกรมบังคับคดี กรณีผู้อื่นประมูลได้ธนาคารจะได้รับเงินเพื่อชำระหนี้ก่อนเนื่องจากเป็นเจ้าของหนี้บุริมสิทธิ (ธนาคารออมสิน ธอส. และธนาคารอิสลามฯ) และเมื่อได้รับทรัพย์สินรอการขายมาแล้วแต่ละธนาคารก็จะมีกระบวนการต่างๆต่อไป เพื่อให้อยู่ในสภาพพร้อมขาย



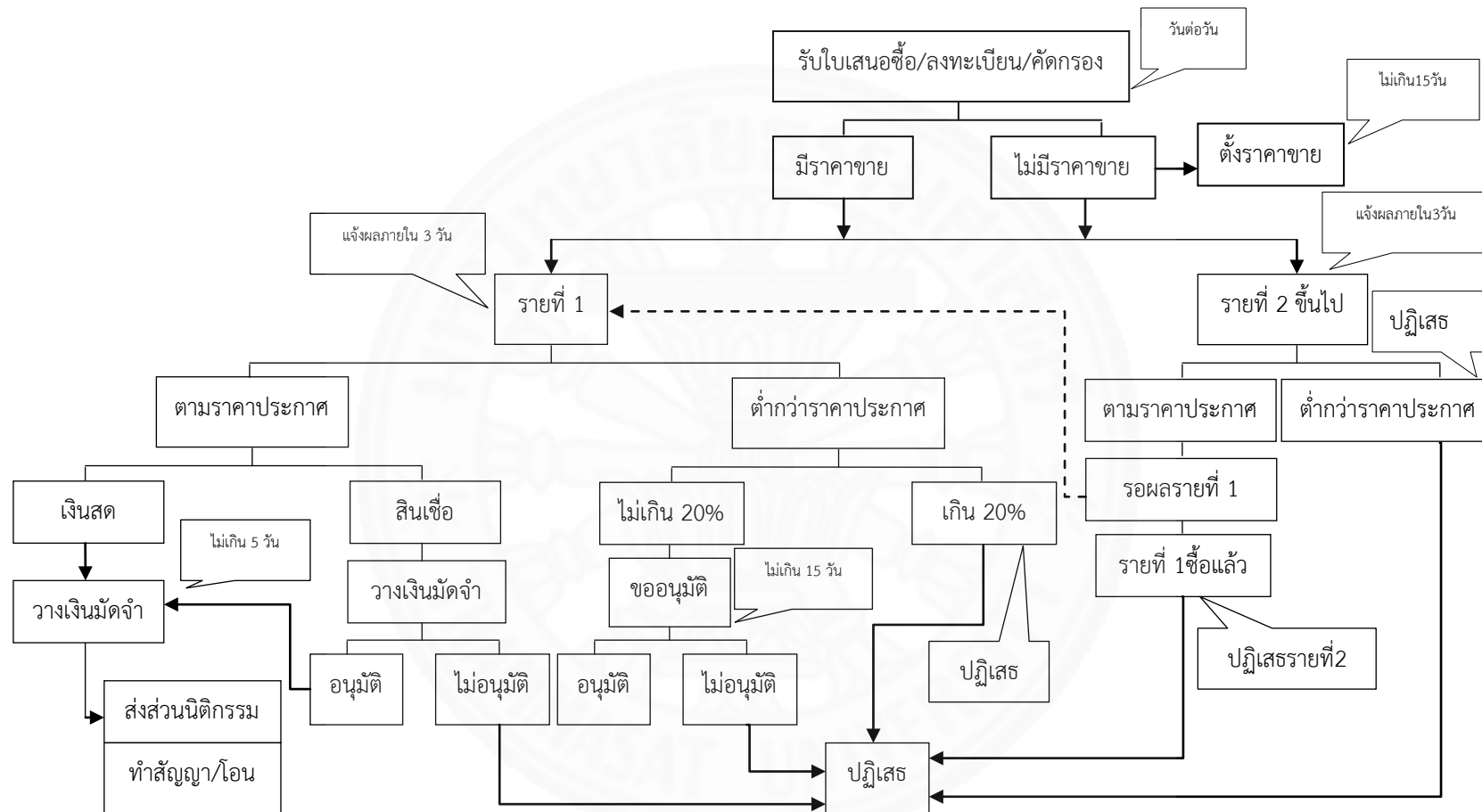
ภาพที่ 4.3 กระบวนการจัดการการขายทรัพย์สินรอการขายแสดงขั้นตอนก่อนการขายที่เป็นการได้มาซึ่งทรัพย์สินรอการขาย

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่ากระบวนการขายทรัพย์สินรอการขายของทั้ง 3 ธนาคาร คือ ธนาคารออมสิน ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ธนาคารอิสลามฯ มีความคล้ายคลึงกัน ยกเว้น ธ.ก.ส. เช่นเดียวกับกระบวนการก่อนการขาย กล่าวคือ เมื่อลูกค้ามีความสนใจทรัพย์สินแล้วจะทำการวางเงินมัดจำ โดยธนาคารออมสินวางมัดจำที่ 5,000 บาท ธนาคารอาคารสงเคราะห์วางเงินมัดจำเป็นขั้นบันไดตามราคาทรัพย์สินฯ ในขณะที่ธนาคารอิสลามฯวางเงินมัดจำร้อยละ 5 ของราคาซื้อขาย และหลังจากวางเงินมัดจำแล้วธนาคารออมสินและธนาคารอิสลามฯจะต้องรอการอนุมัติจากคณะกรรมการ พร้อมกับทำเรื่องชำระเงินด้วยเงินสดหรือขอสินเชื่อ ในขณะที่ธนาคารอาคารสงเคราะห์สามารถทำสัญญาจะซื้อจะขายได้เลยและทำเรื่องชำระเงิน โดยมีความแตกต่างจากอีก 2 ธนาคารที่ได้กล่าวมา คือสามารถผ่อนเงินดาวน์ได้ 1 ปีโดยไม่มีดอกเบี้ย นอกจากนี้หากผ่อนชำระเงินดาวน์ได้ตรงเวลาเมื่อทำเรื่องยื่นกู้สินเชื่อในปีถัดมาจะไม่ต้องตรวจประวัติการชำระหนี้ในเครดิตบูโร ซึ่งสามารถเอื้อประโยชน์และเพิ่มโอกาสให้กับผู้ที่เคยมีประวัติผิดชำระหนี้ ให้ได้มีโอกาสซื้อทรัพย์สินรอการขายของธนาคารอาคารสงเคราะห์

ในการวิจัยนี้จะนำเสนอกระบวนการขายทรัพย์สินรอการขายในระหว่างการทำนายโดยละเอียดเฉพาะธนาคารออมสินและธนาคารอาคารสงเคราะห์เนื่องจากธนาคารอิสลามฯมีขั้นตอนหลักเพียงเป็นแนวทางจากผู้สัมภาษณ์เท่านั้น กล่าวคือ เมื่อรับคำขอซื้อแล้ว ส่งคำขอซื้อเพื่อขออนุมัติขาย ผู้ซื้อสามารถเลือกวิธีชำระเงินได้ว่าเป็นเงินสดหรือขอสินเชื่อแล้วจึงชำระเงินเพื่อโอนกรรมสิทธิ์ระหว่างธนาคารและผู้ซื้อต่อไป

4.4.1 กระบวนการการบริหารการขายทรัพย์สินรอการขายธนาคารอาคารออมสิน

สำหรับกระบวนการระหว่างการซื้อขายและหลังการขายทรัพย์สินรอการขายของธนาคารออมสิน มีขั้นตอนดังภาพที่ 4.7 ตั้งแต่สาขาที่รับเรื่องรับใบเสนอซื้อ หรือพนักงานไปออกบูธนอกสถานที่รับลงทะเบียนคำสั่งซื้อทรัพย์สินรอการขาย หากทรัพย์สินนั้นไม่มีราคาขายจะต้องส่งใบเสนอซื้อเพื่อให้คณะกรรมการตั้งราคาขายไม่เกิน 15 วัน แต่หากมีราคาขายแล้วและมีผู้มีความประสงค์ทรัพย์สินนั้นมากกว่า 1 ราย จะให้สิทธิ์รายที่ส่งใบเสนอซื้อเข้ามาที่ฝ่ายจัดการทรัพย์สินรอการขายก่อน เมื่อลูกค้ารายที่ 1 ตกลงจะซื้อตามราคาที่ประกาศไว้ ก็จะทำให้ลูกค้าวางเงินมัดจำเป็นเงิน 5,000 บาท แล้วชำระส่วนที่เหลือเป็นเงินสดหรือขอสินเชื่อกับธนาคารโดยใช้หลักเกณฑ์การขอสินเชื่อปกติ ทั้งนี้หากสินเชื่อถูกปฏิเสธ ให้พิจารณาว่าทรัพย์สินนั้นมีใบเสนอซื้อรายต่อไปหรือไม่ถ้ามีจึงดำเนินการชำระเงินตามกระบวนการเดิม ในส่วนของการพิจารณาเงินส่วนลดหากเป็นลูกค้าพิเศษ หรือลูกค้าที่ขอรับซื้อทรัพย์สินที่ถือครองมานานหลายปี อาจจะพิจารณาขอส่วนลดพิเศษได้ไม่เกินร้อยละ 20



ภาพที่ 4.4 กระบวนการจัดการการขายทรัพย์สินแสดงขึ้นตอนระหว่างการขายและหลังการขายของธนาคารออมสิน

4.4.2 กระบวนการบริหารการขายทรัพย์สินรอการขายธนาคารอาคารสงเคราะห์

ทรัพย์สินรอการขายที่ธนาคารนำออกขาย ธนาคารจะขายตามสภาพทรัพย์สินที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน กระบวนการระหว่างการขายของธนาคารมีช่องทางหลัก 2 ช่องทางคือ มีผู้ต้องการซื้อติดต่อขอซื้อโดยตรง (ผ่านทางสาขา เว็บไซต์ หรือบุประสาสัมพันธ์) และด้วยวิธีการประมูล

ในส่วนของกระบวนการระหว่างขายนั้น ดังภาพที่ 4.4 เริ่มตั้งแต่ผู้ซื้อยื่นใบเสนอซื้อต่อเจ้าหน้าที่ตามราคาที่ประกาศ ในการชำระราคาผู้ซื้อได้ต้องทำสัญญาจะซื้อจะขาย และชำระเงินตามระเบียบของธนาคารในระยะเวลาที่กำหนดส่วนที่เหลือให้ดำเนินการดังนี้

- (1) กรณีชำระเงินส่วนที่เหลือทั้งหมดครั้งเดียวเป็นเงินสดหรือเช็คเชิรเช็ค ภายใน 14 วัน และให้แจ้งวันที่จะรับโอนกรรมสิทธิ์ต่อเจ้าหน้าที่
- (2) หากผู้ซื้อต้องการจะขอสินเชื่อกับธนาคาร ธนาคารจะพิจารณาให้สินเชื่อไม่เกินร้อยละ 90 ของราคาประเมิน แต่ไม่เกินร้อยละ 90 ของราคาซื้อขายได้ (ยกเว้นอาคารแฝด ให้สินเชื่อไม่เกินร้อยละ 80) ส่วนที่ขาดผู้ซื้อได้ต้องชำระให้ครบถ้วนทันที และยื่นขอสินเชื่อภายใน 14 วัน โดยธนาคารพิจารณาให้สินเชื่อพิเศษ อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 0 ระยะเวลา 1 ปี
- (3) หากผู้ซื้อได้ประสงค์ขอผ่อนชำระเงินดาวน์ (ร้อยละ 10 ของราคาซื้อขายได้) ให้ทำสัญญาจะซื้อจะขายภายใน 14 วัน โดยสามารถผ่อนชำระเงินดาวน์ได้ไม่เกิน 12 เดือน ไม่เสียดอกเบี้ย (ยกเว้นอาคารแฝดต้องชำระเงินดาวน์ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 20 ของราคาซื้อขายทรัพย์สิน เป็นเวลา 24 เดือน ไม่เสียดอกเบี้ย) และหากประสงค์จะเข้าอยู่อาศัยต้องชำระเงินประกันไม่ต่ำกว่าร้อยละ 1.5 ของราคาซื้อขาย ซึ่งเมื่อผ่อนชำระเงินดาวน์ครบแล้ว ให้ขอสินเชื่อได้ไม่เกินร้อยละ 90 ของราคาซื้อขายได้ และอัตราดอกเบี้ยเป็นไปตามประกาศธนาคาร

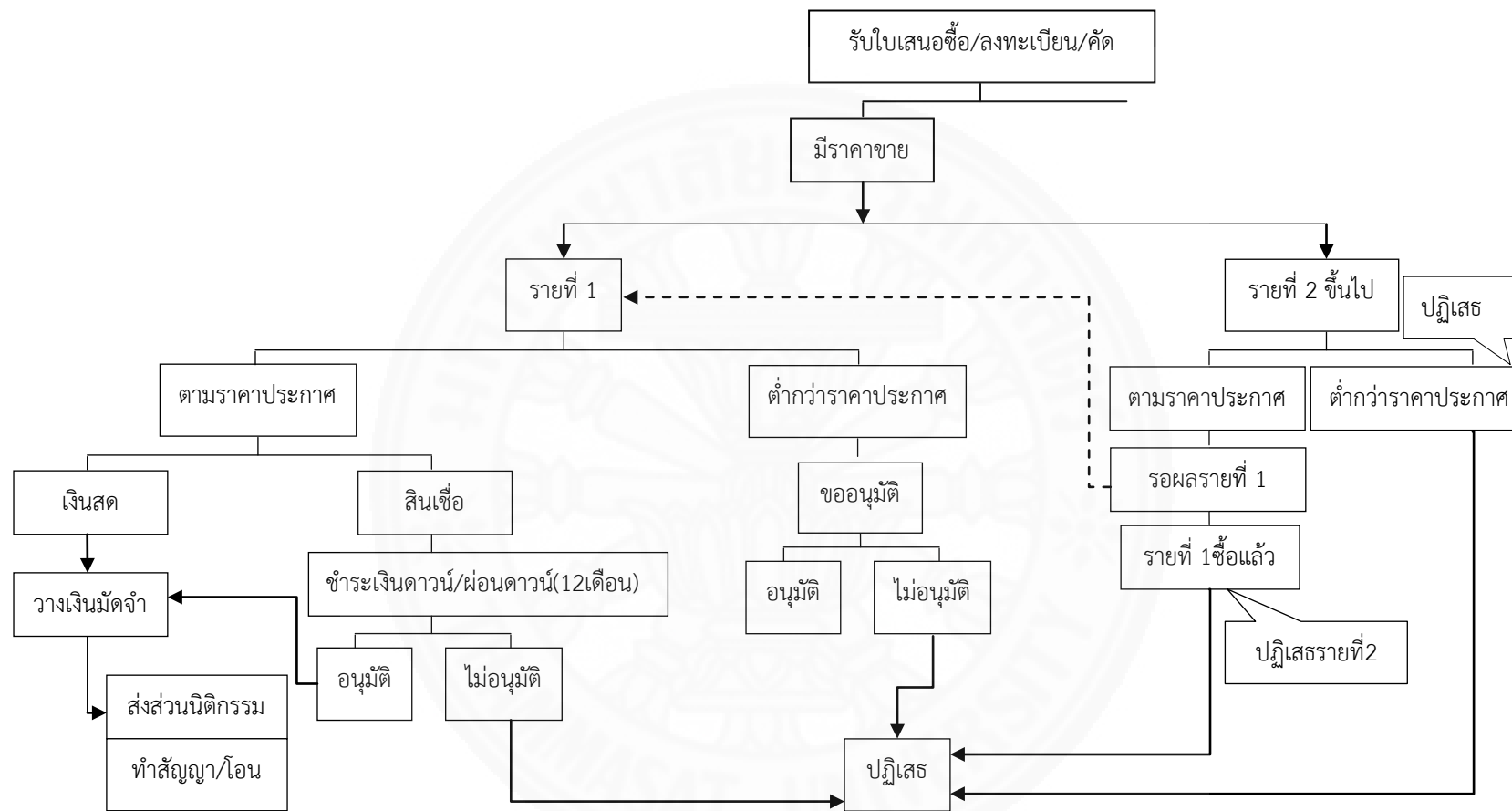
กรณีลูกหนี้เดิม บิดามารดา รวมทั้งบุตร หากซื้อทรัพย์สินได้จะต้องชำระหนี้ส่วนที่เหลือหลังจากการบังคับคดีให้แล้วเสร็จ ก่อนการโอนกรรมสิทธิ์หากผู้ซื้อได้ไม่ดำเนินการภายในกำหนดระยะเวลาตามกำหนด ธนาคารจะริบเงินมัดจำ ในการดำเนินการให้ผู้ซื้อได้ติดต่อ ฝ่ายบริหารทรัพย์สินรอการขายธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่กรณีผู้ซื้อเคยมีประวัติผิดเงื่อนไขการชำระเงินกู้หรือการซื้อทรัพย์สินกับธนาคาร ธนาคารจะไม่พิจารณาให้ใช้เงื่อนไขผ่อนชำระราคาเงินดาวน์ 12 เดือน รวมถึงสิทธิในการพิจารณาสินเชื่อหากผู้ซื้อเคยมีประวัติการซื้อทรัพย์สินกับธนาคาร สถานะขายมัดจำรวมกับแปลงที่ซื้อใหม่ในครั้งนี้เกิน 5 สัญญา (หรือ 10 สัญญาในกรณีทรัพย์สินในส่วนบุคคล) และราคาซื้อในครั้งนี้ รวมกับราคาทรัพย์สินที่ซื้อไปแล้ว รวมกับวงเงินกู้ปัจจุบันเกิน 10 ล้านบาท ผู้ซื้อจะต้องซื้อเป็นเงินสดเท่านั้น ผู้ที่ซื้อทรัพย์สินรอการขายได้แล้ว จะขอสินเชื่อเพิ่มเติมเพื่อต่อเติมหรือปลูกสร้างอาคารก็ได้ โดยธนาคารจะพิจารณาให้ตามระเบียบสินเชื่อของธนาคารผู้ซื้อได้เป็นผู้ชำระค่าธรรมเนียม ค่าภาษี อากร ตลอดจนค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการโอนกรรมสิทธิ์ทั้งหมด สำหรับบ้านที่ธนาคารขาย หากมีผู้อยู่อาศัย และผู้อยู่อาศัยไม่ใช่เป็นผู้ซื้อได้ธนาคารจะเชิญให้ออกจากบ้านดังกล่าวภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ขายได้ หากผู้อยู่อาศัยไม่ออกไปภายในเวลาที่กำหนด ธนาคารจะดำเนินการขับไล่และเรียกค่าเสียหาย ยกเว้นผู้ซื้อได้จะดำเนินการกับผู้อยู่อาศัยเอง

นอกจากนี้ธนาคารอาคารสงเคราะห์มีกลยุทธ์และแผนการนำทรัพย์สินรอการขายออกจำหน่ายที่แตกต่างจากธนาคารรัฐอื่นๆ โดยใช้วิธีการประมูลอีกด้วย ซึ่งเป็นช่องทางหนึ่งที่สามารถระบายการถือครองทรัพย์สินรอการขายได้เป็นจำนวนมากอย่างรวดเร็ว ปัจจุบันได้รับความสนใจเป็นอย่างมาก เนื่องจากเห็นว่าการประมูลทรัพย์สินรอการขายเป็นการขายทอดตลาดสังหาริมทรัพย์ที่จัดให้มีการแข่งขันด้านราคาอย่างเปิดเผย โปร่งใส เอื้อประโยชน์และความยุติธรรมกับผู้ซื้อและผู้ขายสูงสุด นอกจากนี้ยังเป็นการเพิ่มโอกาสให้กับผู้บริโภคที่สามารถซื้อทรัพย์สินรอการขายได้ต่ำกว่าราคาตลาดหรือการซื้อโดยตรงในลักษณะผู้ซื้อรายย่อยกับธนาคาร เพราะการขายทรัพย์สินโดยวิธีการประมูล จะมีการกำหนดราคาคร่าวๆ เริ่มต้นประมูลที่ต่ำกว่าราคาขายปกติทั่วไปเพื่อให้ผู้ที่สนใจซื้อเข้าสู่ราคากัน แม้บางครั้งจะมีการสู้ราคากันจนปิดประมูลที่ราคาสูงมากๆ แต่ก็ เป็นราคาที่ผู้ซื้อที่มีความพอใจที่จะได้ทรัพย์สินรอขายนั้นในราคาที่ประมูลได้

ธนาคารอาคารสงเคราะห์จะกำหนดแผนการประมูลขายทรัพย์สินรอการขายของธนาคารปีละ 3 ครั้งพร้อมกันทั่วประเทศทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยประเภทของทรัพย์สินรอการขายที่นำออกประมูลพร้อมกันทั่วประเทศจะมีครั้งละประมาณ 3,000 รายการ ซึ่งการเข้าร่วมประมูลกับธนาคารจะไม่มีข้อผูกพันใดๆ และผู้เข้าร่วมประมูลซื้อทรัพย์สินรอการขายไม่ต้องวางเงินเพื่อเข้าร่วมประมูล ทั้งนี้การชำระเงินจะเกิดขึ้นเมื่อเป็นผู้เข้าร่วมประมูลที่เสนอราคาสูงสุด โดยธนาคารกำหนดอัตราเงินวางมัดจำการซื้อทรัพย์สินรอการขายจากการประมูลไว้ดังนี้

- (1) ทรัพย์สินราคาไม่ถึง 3 ล้านบาท วางเงินมัดจำการซื้อทรัพย์สิน 20,000 บาท
- (2) ทรัพย์สินราคา 3 ล้าน แต่ไม่ถึง 10 ล้านบาท วางเงินมัดจำการซื้อทรัพย์สิน 50,000 บาท
- (3) ทรัพย์สินราคาตั้งแต่ 10 ล้านบาท วางเงินมัดจำการซื้อทรัพย์สิน 100,000 บาท

ทั้งนี้ ผู้เข้าร่วมประมูลซื้อทรัพย์สินรอการขายจะทำการประมูลที่รายการก็ได้ ขึ้นอยู่กับความสามารถในการชำระของแต่ละท่าน โดยธนาคารจะไม่ถือเป็นประเด็นสำคัญในการเข้าร่วมประมูล แต่หากผู้ซื้อเคยมีประวัติการซื้อทรัพย์สินกับธนาคารโดยมีสถานะขายมัดจำ (อยู่ระหว่างการผ่อนเงินดาวน์) รวมกับแปลงที่ซื้อใหม่ในครั้งนี้เกิน 5 สัญญา (หรือ 10 สัญญา ในกรณีทรัพย์สินรอการขายในส่วนภูมิภาค) และราคาซื้อในครั้งนี้รวมกับราคาทรัพย์สินที่ซื้อไปแล้ว รวมกับวงเงินกู้ที่มีอยู่กับธนาคารในปัจจุบันเกิน 10 ล้านบาท ผู้ซื้อจะต้องซื้อเป็นเงินสดเท่านั้น



ภาพที่ 4.5 กระบวนการจัดการการขายทรัพย์สินรอการขายแสดงขั้นตอนระหว่างการขายและหลังการขายของธนาคารอาคารสงเคราะห์

หลังจากที่ประมวลซื้อทรัพย์สินรอการขายได้แล้ว ผู้ประมวลซื้อทรัพย์สินได้จะต้องชำระเงินวางมัดจำการซื้อทรัพย์สินตามอัตราที่กำหนดข้างต้นในวันประมวล โดยในส่วนของเงินดาวน์ ธนาคารกำหนดให้ผู้ประมวลซื้อทรัพย์สินได้ต้องชำระเงินดาวน์ไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของราคาทรัพย์สินที่ประมวลได้ โดยสามารถชำระเงินส่วนที่เหลือทั้งหมดครั้งเดียวเป็นเงินสดหรือแคชเชียร์เช็ค และนัดโอนกรรมสิทธิ์กับทางธนาคารต่อไป

สำหรับผู้ประมวลซื้อทรัพย์สินได้ที่มีความประสงค์ขอสินเชื่อ ธนาคารจะให้เงื่อนไขพิเศษและสินเชื่อเงินกู้ระยะยาวแก่ผู้ประมวลซื้อทรัพย์สินรอการขายจากการประมวลของธนาคาร ดังนี้

(1) วงเงินกู้สูงถึงร้อยละ 90 ของราคาที่ประมวลซื้อได้ แต่ไม่เกินร้อยละ 90 ของราคาประเมินผ่อนชำระได้นานสูงสุดถึง 30 ปี (หากเป็นข้าราชการหรือรัฐวิสาหกิจ อาจเลือกใช้สิทธิกู้เงินในวงเงินร้อยละ 100 ของราคาหลักประกันได้)

(2) หากชำระเงินดาวน์ทั้งหมดร้อยละ 10 และยื่นขอสินเชื่อทันที อัตราดอกเบี้ยเงินกู้อัตรา 0 ระยะเวลา 1 ปี

(3) เงินดาวน์ร้อยละ 10 สามารถแบ่งผ่อนชำระได้นานสูงสุด 12 เดือน โดยไม่เสียดอกเบี้ยเมื่อผ่อนชำระเงินดาวน์ครบถ้วนแล้ว หากมีประวัติการผ่อนชำระเงินดาวน์ที่ดีสม่ำเสมอ สามารถยื่นขอสินเชื่อกับธนาคารโดยได้รับการยกเว้นไม่ต้องตรวจสอบประวัติเงินกู้ธนาคารหรือเครดิตบูโร

สำหรับผู้ประมวลซื้อทรัพย์สินได้ สามารถที่จะเข้าอยู่อาศัยได้โดยทันที เพียงชำระเงินประกันการใช้ประโยชน์ในทรัพย์สินไม่น้อยกว่าร้อยละ 1.5 ของราคาที่ประมวลซื้อทรัพย์สินได้ นอกจากสิทธิประโยชน์ในเรื่องราคาและเงื่อนไขการให้สินเชื่อที่ผู้ประมวลซื้อทรัพย์สินรอการขายของธนาคารจะได้รับข้างต้นแล้ว เมื่อผู้ประมวลซื้อทรัพย์สินได้รับโอนกรรมสิทธิ์ทรัพย์สินกับธนาคาร หากกลับมาขอซื้อทรัพย์สินรอการขายของธนาคารในอนาคตหรือเพียงแนะนำให้คนรู้จักมาซื้อทรัพย์สินรอการขายของธนาคารจะได้รับเงินค่านายหน้าตอบแทนอีกร้อยละ 2 ของราคาซื้อขายทันทีที่ผู้ซื้อโอนกรรมสิทธิ์จากธนาคาร ธนาคารมีช่องทางการติดต่อดังนี้ NPA Call center 02-202-1016 และ 02-202-1582-3 และมีเว็บไซต์เป็นช่องทางออนไลน์ ดังนี้ <http://www.ghbhomecenter.com>



ภาพที่ 4.6 ขั้นตอนการประมูลซื้อทรัพย์สินบ้านมือสอง ธนาคารอาคารสงเคราะห์

ตารางที่ 4.7

สรุปผลการการศึกษาปัญหาและอุปสรรคทั้ง 4 ธนาคาร

กลุ่มตัวแปรตาม	ธนาคารออมสิน	ธนาคารอาคารสงเคราะห์	ธนาคารอิสลามฯ	ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์
ศักยภาพของผู้ซื้อ/ลูกค้า	ปัจจุบันผู้ซื้อมีภาระหนี้ครัวเรือนสูงเกณฑ์ในการปล่อยสินเชื่อของธนาคารออมสินระบุว่าผู้ซื้อมีความสามารถในการกู้เงินได้สูงสุดเพียงร้อยละ 70 ของรายได้ต่อเดือนสุทธิทำให้อัตราการปฏิเสธสินเชื่อเพื่อซื้อทรัพย์สินรอการขายมีมาก	ลูกค้ารายย่อยทั่วไปแล้วเป็นหนี้ได้ 1/3 ของรายได้สุทธิต่อเดือน หากเป็นลูกค้าที่ทำข้อตกลงสวัสดิการสามารถกู้ได้ร้อยละ 80 ของรายได้สุทธิต่อเดือน	ผู้ซื้อหรือลูกค้าเป็นผู้นับถือศาสนาใดก็ได้ แต่ลูกค้าทั่วไปมักเข้าใจว่าให้บริการทางการเงินเฉพาะศาสนาเดียวกันเท่านั้น	ธนาคารพยายามให้ลูกหนี้รายเดิมมาซื้อทรัพย์สินของธนาคารเนื่องจากเป็นที่ดินทำกินและเป็นที่อยู่อาศัยของครอบครัว แต่เนื่องจากยังคงเป็นหนี้เสียจึงต้องมีการปรับปรุงโครงสร้างหนี้และมีการให้ชำระหนี้เป็นรายปี
การบริหารหน่วยงานขาย	แบ่งเขตการขายเป็นส่วนกลางและส่วนภูมิภาคโดยแบ่งความรับผิดชอบตามที่ตั้งของทรัพย์สินพนักงานขายที่อยู่ประจำสาขาไม่มีความรู้เกี่ยวกับทรัพย์สินอย่างเพียงพอทำให้ไม่กล้าแนะนำเสนอ และคิดว่าขั้นตอนการขายยุ่งยาก แม้ว่าจะมีแรงจูงใจเป็นค่าตอบแทนร้อยละ 2 ของมูลค่าทรัพย์สินที่ขายได้	ไม่มีการอบรมเทคนิคการขาย, พนักงานขายไม่มี commission มี KPI การขาย NPA รายสาขา พนักงานบริหารหนี้รับผิดชอบทั้งกระบวนการแก้ไขหนี้	หน่วยงานขายส่วนกลางมีพนักงานเพียง 3 คนอยู่ในฝ่ายพัฒนาคุณภาพหนี้ และสาขาไม่สามารถขายได้เนื่องจากไม่ได้รับผลัดกันให้เป็น KPI รายสาขาหรือมี commission ให้กับพนักงานผู้ขาย	ไม่มีการบริหารการขายทรัพย์สินรอการขายแก่บุคคลภายนอก
ประสิทธิผลในการขายทรัพย์สิน	ธนาคารได้ตั้งเพดานกำไรไว้ที่ร้อยละ 30 และกำหนดรายได้ต่อค่าใช้จ่าย (gross margin) ไว้ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 5 สำหรับทรัพย์สินบางตัวที่มีสภาพคล่องต่ำ ทางผู้ขายของธนาคารจะต้องลดราคาขาย จึงทำให้ไม่ได้กำไรตามที่กำหนดไว้	ทรัพย์สินรอการขายที่ประมูลได้เข้ามาใหม่มีจำนวนมากกว่าทรัพย์สินที่ขายออกไปได้	ไม่มีการขายในช่วงปี 2559 แต่ยังมีทรัพย์สินรอการขายใหม่เข้ามาตลอด	ได้รับผลประโยชน์จากกองทุนฟื้นฟูหนี้เกษตรกรทำให้มีการแก้ไขหนี้และไม่ต้องขายทรัพย์สินรอการขาย

ตารางที่ 4.7

สรุปผลการการศึกษาปัญหาและอุปสรรคทั้ง 4 ธนาคาร(ต่อ)

กลุ่มตัวแปรตาม	ธนาคารออมสิน	ธนาคารอาคารสงเคราะห์	ธนาคารอิสลามฯ	ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์
ราคาทรัพย์สินรอการขาย	ต้นทุนในการได้มาซึ่งทรัพย์สินรอการขายสูง เนื่องจากธนาคารเข้าประมูลจากกรมบังคับคดี ตั้งแต่ประการขายทอดตลาดครั้งแรก จึงจะต้องตั้งราคาขายทรัพย์สินให้สูงกว่าต้นทุนถึงร้อยละ 30 โดยขาดกลยุทธ์การเข้าประมูล และทำให้ทรัพย์สินรอการขายของธนาคารมีสภาพคล่องต่ำยิ่งขึ้น	ราคาขายตั้งจาก ราคาประเมิน หรือราคาทุนจากการไปประมูลมาแล้วแต่ว่าอย่างไรهنสูงกว่า ถ้าจัดรายการพิเศษใช้ราคาประเมินเป็นหลัก มีการจัดเกรดทรัพย์สิน ถ้าทรัพย์สินเกรด D จะมีส่วนลดถึง 50%	ราคาขายเป็นราคาที่ฝ่ายประเมินราคารับรอง มีการจัดเกรดทรัพย์สินและตั้งราคาตามเกรด มีส่วนลด 5-10%	N/A
เงื่อนไขการชำระเงิน	ธนาคาร 1 มีเงื่อนไขการชำระเงินซื้อทรัพย์สินรอการขายด้วยเงินสดและสินเชื่อ หากแต่เงื่อนไขการชำระด้วยสินเชื่อมีความยุ่งยากและขาดความยืดหยุ่น ทำให้ผู้ซื้อทรัพย์สินไปขอสินเชื่อจากสถาบันการเงินอื่น ๆ เพื่อมาชำระซื้อทรัพย์สิน	ชำระได้ 2 วิธี (1) เงินสด (2) ขอสินเชื่อได้ 90% กรณีลูกค้าทั่วไป (10%ผ่อนดาวน์1ปีเงินดาวน์ไม่คิดดอกเบี้ย) ถ้าใช้สินเชื่อสวัสดิการได้ 100%	ชำระได้ 2 วิธีคือ (1) เงินสด (2) ขอผ่อนชำระกับธนาคาร โดยวางมัดจำ 10% ของราคาขายตามประกาศ และผ่อนชำระกับธนาคารอีก 90% ที่เหลือ	N/A
ช่องทาง/วิธีการจำหน่ายทรัพย์สินรอการขาย	ธนาคารได้จัดเว็บไซต์สำหรับการขายทรัพย์สินรอการขาย แต่ขาดการประชาสัมพันธ์ และสาขาธนาคารไม่มีวิธีการหรือช่องทางในการช่วยจำหน่ายทรัพย์สินรอการขาย	ประมูลปีละ 3 ครั้งทั่วประเทศประกาศขายผ่านทางเว็บไซต์ปิดประกาศที่ทรัพย์สินจัดมหรกรรมหรือเข้าร่วมมหรกรรมต่างๆ สาขาจัดป้ายประชาสัมพันธ์	ช่องทางการขายมีจำกัด ขณะนี้มีเพียงแปะป้ายหน้าทรัพย์สินฯ ว่าเป็นทรัพย์สินธนาคารและประกาศขายและลงประกาศ intranet สื่อสารภายในองค์กรกับพนักงานเท่านั้น	N/A

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

การศึกษาการเปรียบเทียบแนวทางการจัดการการขายทรัพย์สินรอการขายของธนาคารรัฐที่รับฝากเงินจากประชาชนทั่วไปครั้งนี้ โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษา คือ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อปัญหาและอุปสรรค กระบวนการในการบริหารการขายทรัพย์สินรอการขายของธนาคารของรัฐและเพื่อเปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรค กระบวนการจัดการการขายทรัพย์สินรอการขายของธนาคารของรัฐ เพื่อเสนอแนวทางทางการวางกลยุทธ์การขายทรัพย์สินรอการขายของธนาคารของรัฐ

5.1 สรุปและอภิปรายผลการศึกษา

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปประเด็นต่างๆได้ ดังต่อไปนี้

(1) ปัจจุบันหน่วยงานหรือสถาบันที่ขายทรัพย์สินรอการขาย คือ สถาบันการเงินทั้งที่เป็นธนาคารพาณิชย์และธนาคารรัฐ ตลอดจนบริษัทบริหารสินทรัพย์ต่างๆ ซึ่งแต่ละสถาบันต้องมีกฎหมายรองรับการดำเนินงานทั้งหมดและทุกสถาบันมีระยะเวลาในการถือครองทรัพย์สินรอการขายระยะเวลา 5 ปีเพื่อหลีกเลี่ยงการถูกเปรียบเทียบปรับจากธนาคารแห่งประเทศไทย

(2) ส่วนประสมทางการตลาดเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อทรัพย์สินรอการขาย ได้แก่ คุณภาพทรัพย์สินหรือศักยภาพทรัพย์สิน ราคา ช่องทางการจัดจำหน่ายและส่วนประสมการส่งเสริมการตลาด โดยเฉพาะเงื่อนไขการชำระเงินการให้สินเชื่อเพื่อการซื้อทรัพย์สินรอการขาย

(3) ปัจจัยที่มีผลต่อการประเมินมูลค่าทรัพย์สินรอการขาย ได้แก่ ปัจจัยทางด้านกฎหมาย ปัจจัยทางด้านกายภาพ ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยทางด้านการเงินและปัจจัยทางด้านอื่นๆ เช่น การใช้ประโยชน์สูงสุดการรอนสิทธิในทรัพย์สิน และการบุกรุกของลูกหนี้หรือผู้เช่า

(4) ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อทรัพย์สินรอการขายธนาคารรัฐคือปัจจัยทางการเงินคือราคาเหมาะสมและถูก และปัจจัยด้านสินเชื่อที่ให้มีการผ่อนดาวน์โดยไม่คิดดอกเบี้ยและการให้สินเชื่อวงเงินเต็มที่เหลือทำให้การตัดสินใจซื้อเร็วมากขึ้น โดยลูกค้าซื้อเพื่อการอยู่อาศัยและเลือกทำเลที่สัมพันธ์กับที่อยู่ปัจจุบันมีคนอาศัยอยู่เดิม วิธีติดต่อคือติดต่อกับฝ่ายทรัพย์สินรอการขายของธนาคารโดยตรง จากป้ายหน้าบ้านที่ประกาศขายและป้ายแสดงสินค้าของธนาคาร

(5) ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการขายทรัพย์สินของ บริษัทบริหารสินทรัพย์มากที่สุดคือ ปัญหาจากลูกหนี้เดิม รองลงมาคือการรอนสิทธิในทรัพย์สิน ผู้ถือกรรมสิทธิ์ร่วมหลายราย ศักยภาพทรัพย์สิน และราคาทรัพย์สิน แนวทางแก้ไขปัญหาคือ การเสนอขายทรัพย์สินแก่ลูกหนี้เดิม การเจรจาจากผู้ใช้ประโยชน์ให้ออกจาก

ทรัพย์และเสนอขายไปพร้อมกันหากไม่สำเร็จจึงดำเนินการตามกฎหมาย การใช้วิธีกำหนดราคาให้เหมาะสมกับศักยภาพทรัพย์ มีการปรับปรุงตกแต่งสภาพทรัพย์เพื่อเพิ่มมูลค่าตามนโยบายขององค์กร การเปิดโอกาสให้ลูกหนี้ปรับโครงสร้างหนี้ ราคาทรัพย์สินต้องมีการทบทวนเป็นระยะเพื่อให้สอดคล้องกับตลาดและทำข้อตกลงการขายร่วมภายใต้ราคาและเงื่อนไขเดียวกัน หากไม่สามารถตกลงกันได้จึงใช้วิธีการแบ่งแยกกรรมสิทธิ์

จากผลการวิจัย สามารถสรุปประเด็นต่างๆได้ ดังต่อไปนี้

5.1.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อปัญหาและอุปสรรค กระบวนการบริหารการขายทรัพย์สินรอการขายของธนาคารรัฐคือ

ปัจจัยทางด้านการเงิน ได้แก่ นโยบายการให้สินเชื่อโดยมีหลักทรัพย์ค้ำประกันราคาประเมินทรัพย์สินรอการขาย ราคาทรัพย์สินรอการขาย เงื่อนไขการชำระเงิน ค่าใช้จ่ายในการติดตามดูแลทรัพย์สิน กำไรที่ต้องการจากการขายทรัพย์สินรอการขาย

ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ ประเภทของอสังหาริมทรัพย์ ความต้องการซื้อของผู้บริโภค ศักยภาพของผู้ซื้อ/ลูกค้ำมูลค่าและปริมาณทรัพย์สินรอการขายของแต่ละธนาคาร ภาวะเงินเฟ้อ

ปัจจัยทางด้านการบริหารภายใน ได้แก่ การแบ่งพื้นที่ขายทรัพย์สินรอการขาย การได้มาของทรัพย์สิน ระยะเวลาถือครองทรัพย์สิน การบริหารหน่วยงานขาย ประสิทธิภาพในการขายทรัพย์สิน ช่องทาง/วิธีการจำหน่ายทรัพย์สินรอการขาย

ปัจจัยทางด้านอื่นๆ ได้แก่ การรอนสิทธิในทรัพย์ การบุกรุกของลูกหนี้หรือผู้เช่า

5.1.2 ปัญหาและอุปสรรคการจัดการการขายทรัพย์สินรอการขายของธนาคารรัฐ ปัญหาจากปัจจัยภายนอก

เศรษฐกิจของประเทศในภาพรวมค่อนข้างชะลอตัว ส่งผลให้ผู้บริโภคมีระดับรายได้ที่ลดลง การใช้จ่าย มีภาระหนี้สูงกว่ารายได้และนักลงทุนชะลอการลงทุน

มีทรัพย์สินรอการขายของสถาบันการเงินอยู่ในระบบจำนวนมาก มีนโยบายในการเร่งการขายทำให้เกิดสภาวะการแข่งขันภายใต้กลยุทธ์ด้านราคาที่ค่อนข้างสูง

ทรัพย์สินรอการขายที่มีลักษณะเป็นที่อยู่อาศัย ส่วนใหญ่จะผ่านการใช้ประโยชน์มาแล้ว ทำให้เป็นตลาดรองของผู้ซื้อ เนื่องจากยังมีโครงการที่อยู่อาศัยของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่ยังค้างจำหน่ายอยู่ในตลาดและโครงการเกิดใหม่จำนวนมาก

ผู้บริโภคมีความคาดหวังต่อทรัพย์สินรอการขายธนาคารรัฐว่าเป็นทรัพย์สินมือสองที่ราคาต้องต่ำกว่าราคาตลาด

ปัญหาจากปัจจัยภายใน

ปัญหาจากคุณภาพสินทรัพย์รอการขาย

ทรัพย์สินรอการขายของธนาคารส่วนใหญ่เป็นรายย่อยอยู่ทั่วประเทศและมีสิ่งปลูกสร้าง ธนาคารต้องใช้เวลา บุคลากร และค่าใช้จ่ายค่อนข้างมากในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะทรัพย์สินที่มีผู้บุกรุก หรือลูกหนี้เก่าเป็นผู้อยู่อาศัย การสำรวจ ดูแล ปรับปรุงต้องใช้ทรัพยากรในการดูแลมาก อีกทั้งทรัพย์สินรอการขายของธนาคารรัฐมีจำนวนไม่มากในระบบของสถาบันการเงิน การที่เป็นผู้แข่งขันรายใหม่ ยังไม่เป็นที่รู้จักของบุคคลทั่วไปมากนัก ทำให้ต้องใช้เวลาในการสร้างการรับรู้ภายใต้การดำเนินกิจกรรมด้านการประชาสัมพันธ์ การจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย

การบริหารการขายทรัพย์สินรอการขายของสถาบันการเงินมีปัญหาจากคุณภาพของสินทรัพย์เป็นหลัก หากคุณภาพของทรัพย์สินไม่ดีจะส่งผลกระทบต่อการขาย ธนาคารรัฐจึงมีการเริ่มกำหนดให้มีการจัดเกรดทรัพย์สินรอการขายตามหลักเกณฑ์ของสถาบันการเงินและใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดราคาตั้งขายที่เหมาะสมตามเกรดทรัพย์สิน โดยเกณฑ์กำหนดเกรดทรัพย์สินจะพิจารณาจากศักยภาพทรัพย์สินและความต้องการของตลาด โดยพิจารณาจากทำเลที่ตั้ง ทางเข้าออกที่รถยนต์สามารถสัญจรได้ ระบบสาธารณูปโภค (ไฟฟ้า ประปา โทรศัพท์) สภาพทรัพย์สินที่ต้องปรับปรุง การใช้ประโยชน์ สภาพคล่องของทรัพย์สินและการกำหนดเกรดทรัพย์สินเป็น A B C และ D ทั้งนี้เพื่อให้ธนาคารสามารถบริหารจัดการคุณภาพของทรัพย์สินได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัญหาจากการเปลี่ยนแปลงราคาของทรัพย์สินรอการขายซึ่งมีผลต่อต้นทุนทรัพย์สิน

เนื่องจากมูลค่าของทรัพย์สินรอการขายอาจมีการเปลี่ยนแปลงตามภาวะตลาด ธนาคารรัฐอาจมีปัญหาจากการถือครองทรัพย์สินดังกล่าวเป็นระยะเวลาสั้นซึ่งส่งผลกระทบต่อรายได้และสภาพคล่อง หากราคาประเมินทรัพย์สินเปลี่ยนแปลงทำให้บริษัทกำหนดราคาขายทรัพย์สินที่ไม่เหมาะสมกับสถานะตลาด ทำให้โอกาสในการจำหน่ายทรัพย์สินยากขึ้น จึงได้มีการทบทวนราคาประเมินตามเกณฑ์ที่ธนาคารแห่งประเทศไทย กำหนดและ/หรือตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญ โดยธนาคารจะต้องสำรวจราคาหลักประกันทุก 3 ปี และประเมินราคาทรัพย์สินรอการขายทุกๆปี หรือตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญ เช่น การเปลี่ยนแปลงผังเมือง การเปลี่ยนแปลงสาธารณูปโภค เส้นทางคมนาคม การขนส่งสาธารณะ เป็นต้น และมีการวิเคราะห์ศักยภาพ/การใช้ประโยชน์ของทรัพย์สินเพื่อให้มูลค่าทรัพย์สินสะท้อนราคาตลาด รวมทั้งกำหนดประเภททรัพย์สินและเกรดทรัพย์สิน โดยพิจารณาถึงระยะเวลาที่สามารถจำหน่ายออกไปได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดตามศักยภาพของทรัพย์สิน เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์การตลาดที่เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นการลดความเสี่ยงจากการถือครองทรัพย์สินเป็นระยะเวลานาน

ปัญหาด้านการจัดการกระบวนการภายใน

ธนาคารรัฐเงินมีความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม อันเนื่องมาจากการจัดการภายในที่ไม่เพียงพอ ซึ่งเกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติงานภายในบุคลากรของธนาคารทั้งของฝ่ายจัดการทรัพย์สินรอการขาย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเช่นสาขาในส่วนภูมิภาคยังขาดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะ เกี่ยวกับการบริหารจัดการการขาย ระบบงาน ขั้นตอนการทำงาน ความเป็นองค์กรของรัฐ มี

กระบวนการขั้นตอนในการพิจารณาในเรื่องต่าง ๆ ค่อนข้างล่าช้า ส่งผลในด้านจิตวิทยา การตัดสินใจของลูกค้า ซึ่งถือว่าเป็นความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ อันเนื่องมาจากการควบคุมภายใน ธนาคารรัฐควรกำหนดกระบวนการจัดการโดยมีการระบุ ประเมิน ติดตาม/ควบคุม และรายงานต่อผู้บริหารหรือคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อทราบถึงปัญหาและระดับความเสี่ยงในการจำหน่ายทรัพย์สินรอการขายและสามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

5.1.3 เปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรค กระบวนการจัดการการขายทรัพย์สินรอการขายของธนาคารรัฐ

เนื่องจากธนาคารเฉพาะกิจของรัฐแต่ละธนาคารที่ได้ทำการวิจัย ทั้ง 4 แห่งมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนกิจการของรัฐต่างกัน นโยบายการปล่อยสินเชื่อจึงมีความแตกต่างกันเพื่อกลุ่มลูกค้าที่แตกต่าง กล่าวคือ ธนาคารออมสินมีลักษณะการดำเนินงานคล้ายคลึงกับธนาคารพาณิชย์แต่กลุ่มลูกค้าคือประชาชนระดับฐานรากทั่วประเทศ วัตถุประสงค์ธนาคารเพื่อส่งเสริมให้ประชาชนออมเงิน มีการให้บริการสินเชื่อเพื่อสนับสนุนนโยบายรัฐหลากหลายครบเกือบทุกประเภทสินเชื่อทั้งสินเชื่อส่วนบุคคล สินเชื่อธุรกิจ โดยมีหลักประกันค้ำประกันสินเชื่อเป็นทั้งเงินฝาก บุคคล หลักทรัพย์เช่นที่ดิน ที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้าง ตลอดจนใช้บริษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม (บสย.) มาค้ำประกัน ธนาคารอาคารสงเคราะห์มีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนให้ประชาชนที่มีรายได้ระดับน้อยถึงปานกลางมีที่อยู่อาศัย ดังนั้นหลักทรัพย์สำหรับการค้ำประกันวงเงินสินเชื่อจึงมีเฉพาะที่อยู่อาศัยในขณะที่ธนาคารอิสลามฯ ให้บริการทางการเงินตามหลักศาสนาอิสลามแก่ชาวมุสลิมและบุคคลทั่วไปทั้งที่เป็นสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยและประกอบธุรกิจหลักทรัพย์ค้ำประกันจึงมีทั้งที่เป็นที่ดินเปล่า ที่อยู่อาศัยและโกดังสินค้า แต่ขณะนี้ธนาคารอิสลามกำลังประสบปัญหาต้องฟื้นฟูกิจการ ทำให้มีหนี้เสียสูงมากจึงต้องได้รับการจัดการหนี้เสียนี้อย่างเร่งด่วน ส่วนธ.ก.ส.เป็นธนาคารที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการช่วยเหลือทางการเงินแก่เกษตรกรหลักทรัพย์ที่ใช้นามาค้ำประกันสินเชื่อจึงเป็นที่อยู่อาศัยและที่ดินเพื่อการเกษตรเป็นส่วนใหญ่ สินเชื่อของธ.ก.ส.สนับสนุนการผลิตสินค้าทางการเกษตรตั้งแต่เริ่มต้นเพาะปลูกจนถึงการจัดจำหน่ายอย่างครบวงจร

การที่ธนาคารรัฐแต่ละธนาคารมีวัตถุประสงค์ในการให้บริการทางการเงินต่างกัันดังที่กล่าวมานี้ทำให้การจัดการหนี้เสีย (NPLs) ตลอดจนวิธีการให้ได้มาซึ่งทรัพย์สินรอการขาย ประเภทของทรัพย์สินรอการขาย และปริมาณทรัพย์สินรอการขายต่างกัน โดยธนาคารออมสิน ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ธนาคารอิสลามฯ มีการขายทรัพย์สินรอการขาย แต่มีเพียง ธนาคารออมสินและธนาคารอาคารสงเคราะห์เท่านั้นที่มีฝ่ายจัดการทรัพย์สินรอการขายดูแลโดยเฉพาะที่สำนักงานใหญ่ ในขณะที่ธนาคารอิสลามฯ มีทรัพย์สินรอการขายที่รายการแต่ยังไม่สามารถจัดการการขายได้ เนื่องจากปัญหาภายในที่กำลังรอการจัดการแก้ไขในภาพรวมทั้งธนาคาร ส่วนธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์มีนโยบายของรัฐเพื่อสนับสนุนการพักชำระหนี้ การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของเกษตรกรอย่างสม่ำเสมอทำให้มีปริมาณทรัพย์สินรอการขายน้อย

และไม่มีเม็ดเงินนำทรัพย์สินขายทอดตลาดหรือขายกับประชาชนทั่วไปเนื่องจากเป็นที่ดินทำกินของเกษตรกร และเป็นที่อยู่อาศัยที่อยู่กันมานาน หากยึดทรัพย์สินที่เป็นหลักประกันสินเชื่อจะทำให้เกษตรกรไม่มีที่อยู่อาศัย ธ.ก.ส. จะพยายามประนอมหนี้และปรับปรุงโครงสร้างหนี้เพื่อไม่ให้ทรัพย์สินถูกยึด หากถูกยึดเพื่อตีโอนทรัพย์สินชำระหนี้เป็นทรัพย์สินรอกการขายของธนาคารเกิน 5 ปีจะมีกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาเกษตรกรเข้ารับซื้อทรัพย์สินโดยทำธุรกรรมผ่านธนาคารและเกษตรกรจะชำระหนี้ผ่านกองทุนฯ แทน

ผู้วิจัยเห็นว่าธนาคารอาคารสงเคราะห์มีการจัดการการขายทรัพย์สินรอกการขายอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากกว่าธนาคารออมสินซึ่งมีฝ่ายจัดการทรัพย์สินรอกการขายเหมือนกัน เนื่องจากปริมาณของทรัพย์สินรอกการขายของธนาคารอาคารสงเคราะห์มีปริมาณมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับทั้ง 4 ธนาคารและมีหนี้เสีย(NPLs) มากถึงร้อยละ 6 ทำให้มีปริมาณทรัพย์สินรอกการขายใหม่อย่างสม่ำเสมอ จึงมีการปรับกระบวนการขายและกลยุทธ์การขายอย่างมากเพื่อเข้าถึงลูกค้าหลายช่องทางทั้ง online และ offline มีการประมูลเพื่อให้ผู้สนใจเข้าประมูลและขายได้ราคาที่เหมาะสม มีเงื่อนไขการชำระเงินที่ทำให้ลูกค้าสามารถซื้อได้ กล่าวคือ การผ่อนดาวน์ร้อยละ 10 ของราคาซื้อเป็นงวดสูงสุด 12 เดือนและขอสินเชื่อกับธนาคารอีกร้อยละ 90 ของราคาซื้อที่เหลือได้ อีกทั้งตลอดระยะเวลาการผ่อนดาวน์ผู้ซื้อสามารถขออยู่อาศัยได้ทันทีโดยชำระเงินประกันไม่ต่ำกว่าร้อยละ 1.5 ของราคาซื้อ ซึ่งวิธีการเหล่านี้ธนาคารออมสินและธนาคารอิสลามฯ ยังต้องพัฒนาต่อไป

5.2 ข้อจำกัดของการศึกษา

5.2.1 ข้อจำกัดด้านผู้ให้ข้อมูล

การวิจัยนี้ทำการศึกษาเฉพาะธนาคารรัฐซึ่งเป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจทั้ง 4 แห่งที่รับฝากเงินจากประชาชนทั่วไป โดนสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการการขายทรัพย์สินรอกการขาย ซึ่งประกอบไปด้วยพนักงานระดับปฏิบัติการ พนักงานระดับผู้จัดการ และพนักงานระดับผู้บริหาร ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วการจัดการทรัพย์สินรอกการขายยังมีฝ่ายอื่นๆที่เกี่ยวข้องด้วยเนื่องจากทรัพย์สินรอกการขายคือการบริหารหนี้เสียจึงมีผู้เกี่ยวข้องอื่นๆอีก เช่น เจ้าหน้าที่สินเชื่อ พนักงานบังคับคดี นิติกร เป็นต้น

5.2.2 ข้อจำกัดในด้านเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์ในการสัมภาษณ์ในการสัมภาษณ์พนักงานธนาคารรัฐที่มีประสบการณ์ 5 ปี ขึ้นไปทั้ง 3 ระดับตำแหน่งงานกล่าวคือระดับพนักงาน ระดับผู้จัดการ และระดับผู้จัดการ และระดับผู้บริหาร อย่างไรก็ตามเนื่องจากเรื่องที่ทำการศึกษาเป็นความลับทางธุรกิจของรัฐและไม่สามารถเปิดเผยต่อสาธารณชนได้ อีกทั้งธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยไม่มีฝ่ายที่รับผิดชอบทรัพย์สินรอกการขายโดยตรงเหมือนธนาคารออมสินและธนาคารอาคารสงเคราะห์จึงมีพนักงานรับผิดชอบเพียง 2 ท่านและธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ไม่มีการจำหน่ายทรัพย์สินรอกการขายจึงสัมภาษณ์ได้เพียงระดับผู้จัดการ

และผู้บริหารที่ทราบนโยบายและแนวทางปฏิบัติการประนอมหนี้เพื่อไม่ให้เกิดการบังคับคดียึดทรัพย์ที่
 จำนองตามนโยบายการช่วยเหลือเกษตรกรของรัฐ จึงไม่สามารถสัมภาษณ์ได้ครบ 12 ท่านดังที่กล่าวไว้ใน
 ระเบียบวิธีวิจัย ทางผู้วิจัยจึงได้วิธีศึกษาจากรายงานประจำปีของธนาคารรัฐทั้ง 4 แห่งประกอบด้วย

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้างนี้

ผู้วิจัยเสนอแนะแนวทางการจัดการทรัพย์สินรอกการขายธนาคารรัฐ 3 แนวทางได้แก่

(1) พิจารณาปรับปรุงการบริหารการตลาดและการบริหารการขายใหม่ โดยการแบ่ง
 ประเภทลูกค้าเป็น ลูกหนี้เก่า ลูกหนี้ที่ต้องการบ้านเพื่ออยู่อาศัย และนักลงทุนอสังหาริมทรัพย์ วาง
 กลุ่มเป้าหมายหลักเป็น เป็นนักลงทุนอสังหาริมทรัพย์และกลุ่มเป้าหมายรองลูกค้าที่ต้องการบ้านมือสองเพื่อ
 อยู่อาศัย วางตำแหน่งทางการตลาดเป็น “บ้านหลุดจำนองประชารัฐ” เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายบ้าน
 ประชากรของรัฐบาล นำเสนอขายทรัพย์สินประเภทที่อยู่อาศัยเป็นหลักเนื่องจากเป็นทรัพย์สินหลักของ
 ธนาคารรัฐและมีอุปสงค์ของตลาดอย่างสม่ำเสมอ

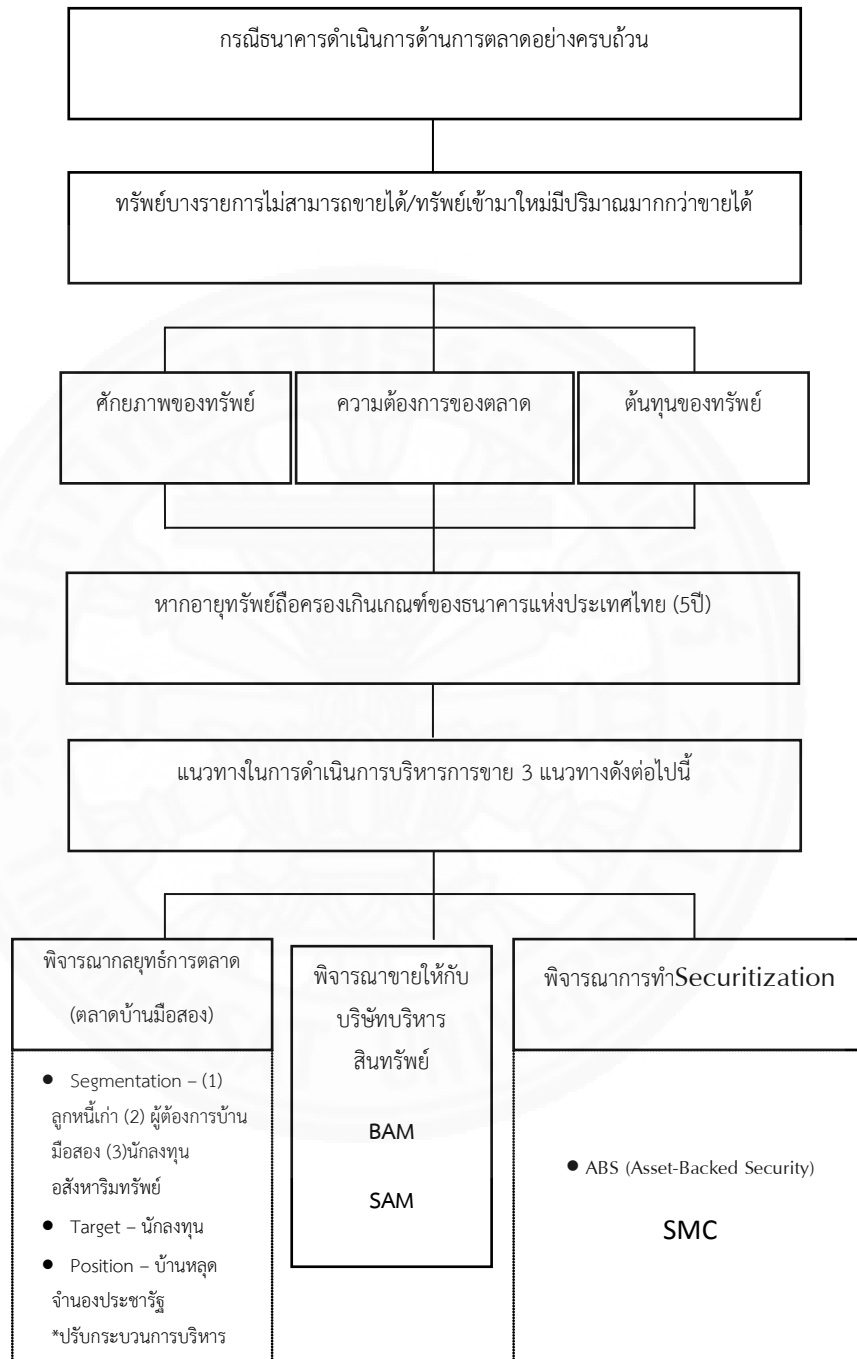
(2) พิจารณาขายให้กับบริษัทบริหารสินทรัพย์ในราคาไม่น้อยกว่าร้อยละ 85 ของราคา
 ประเมิน เพื่อให้เกิดสภาพคล่องในการที่บริษัทบริหารสินทรัพย์สามารถนำไปจำหน่ายทำกำไรต่อ

(3) พิจารณาวិธีการแปลงสินทรัพย์ให้เป็นตราสารหนี้ (Securitization) กับบริษัทตลาด
 รองสินเชื่อบ้าน (Secondary Mortgage Company) ซึ่งเป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐเช่นเดียวกัน

ภาพที่ 5.1 แสดงแนวทางการจัดการการขายทรัพย์สินรอกการขายของธนาคารรัฐ หากการ
 จัดการทรัพย์สินรอกการขายปัจจุบันยังไม่สามารถระบายออกได้ทันทรัพย์สินรอกการขายที่เข้ามาใหม่หรือ
 ทรัพย์สินบางรายการยังขายไม่ได้ไม่ว่าจะด้วยเหตุผลเนื่องจากศักยภาพทรัพย์ ความต้องการของตลาดหรือ
 ต้นทุนของทรัพย์ที่ทำให้ขายไม่ได้ราคาที่แข่งขันได้ภายในระยะเวลา 5 ปี ผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทางการ
 จัดการการขาย 3 แนวทางดังกล่าว อย่างไรก็ตามวิธีทบทวนกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อขายแก่ลูกค้ารายย่อย
 และการขายทรัพย์สินให้กับบริษัทบริหารสินทรัพย์เป็นวิธีที่สถาบันการเงินต่างๆถือปฏิบัติกันมาอยู่แล้ว
 หากแต่วิธีการแปลงสินทรัพย์รอกการขายให้เป็นตราสาร (Securitization) เป็นวิธีที่ยังไม่เคยมีสถาบันการเงิน
 ใดริเริ่มทำกับทรัพย์สินรอกการขายซึ่งมีสถานะเป็นสินทรัพย์ (Asset) ในงบการเงินของธนาคาร ผู้วิจัยจึง
 เสนอแนะแนวทางนี้มาเพื่อการศึกษาความเป็นไปได้และปฏิบัติต่อไป

ทั้งนี้แนวทางทั้ง 3 แนวทางจะปฏิบัติได้ผลดีก็ต่อเมื่อธนาคารมีการจัดเกเรตทรัพย์สิน
 เพื่อให้ทรัพย์สินแต่ละเกเรตเหมาะสมกับการจัดการการขายแต่ละแนวทาง โดยนโยบายการจัดเกเรตเป็น
 นโยบายที่แต่ละธนาคารมีการดำเนินงานอยู่แล้วหากแต่ยังขาดการจัดการการขายตามกลยุทธ์ และจัดการ
 กระบวนการภายในให้มีความคล่องตัวมากขึ้นควบคู่กันไปพร้อมกันมีการให้ความรู้กับพนักงานที่สาขา

เกี่ยวกับทรัพย์สินในพื้นที่ที่ดูแล ตลอดจนสร้างแรงจูงใจในการขายทรัพย์สินให้กับพนักงานทั้งที่เป็นตัวเงิน และเป็นความดีความชอบในการปฏิบัติหน้าที่

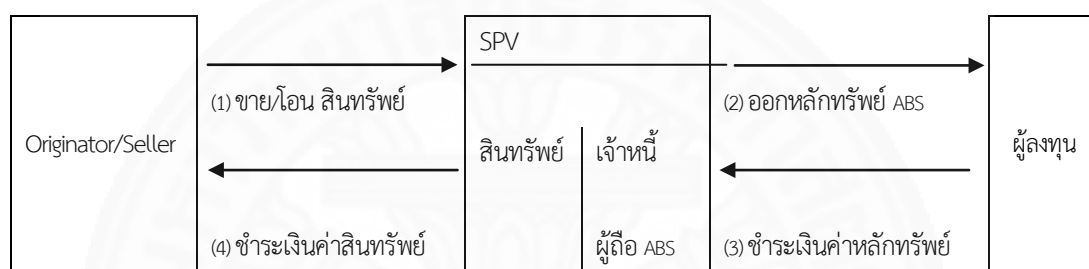


ภาพที่ 5.1 แนวทางการจัดการการขายทรัพย์สินหรือการขายของธนาคารรัฐ

สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (2559) ชูกรรมการแปลงสินทรัพย์เป็นหลักทรัพย์หรือ Securitization เป็นวิวัฒนาการทางการเงินอย่างหนึ่งที่ช่วยให้ภาคธุรกิจ

สามารถนำสินทรัพย์ที่มีอยู่ ซึ่งอาจจะเป็นสินทรัพย์ที่มีสภาพคล่องในการซื้อขายต่ำไปหมุนหลังการออกหลักทรัพย์ (asset backed securities หรือ ABS) ซึ่งผู้ลงทุนสามารถนำไปขายต่อได้โดยมีสภาพคล่องสูงขึ้น การดำเนินการดังกล่าวช่วยให้ผู้ลงทุนในหลักทรัพย์รับความเสี่ยงเฉพาะในสินทรัพย์ที่นำมาหมุนหลังหลักทรัพย์นั้นเท่านั้น โดยไม่ต้องรับความเสี่ยงในด้านอื่น ๆ ของผู้ขายสินทรัพย์ ดังนั้น ธุรกรรมนี้จึงอาจช่วยให้ภาคธุรกิจมีต้นทุนเงินทุนต่ำลง และผู้ลงทุนมีทางเลือกในการลงทุนมากขึ้น

ในทางปฏิบัติ การแปลงสินทรัพย์เป็นหลักทรัพย์สามารถกระทำได้โดยผู้ที่มีสินทรัพย์ (originator หรือ seller) ขายสินทรัพย์ไปให้แก่นิติบุคคลเฉพาะกิจ (special purpose vehicle: SPV) ที่จัดตั้งขึ้น และ SPV นั้นออกหลักทรัพย์เพื่อนำเงินที่ได้ไปชำระค่าสินทรัพย์ให้แก่ originator ดังนี้



ภาพที่ 5.2 ผู้เกี่ยวข้องและกระบวนการการทำธุรกรรม Securitization

ทั้งนี้ ภาพที่ 5.2 การทำธุรกรรมดังกล่าวมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

(1) สินทรัพย์ สินทรัพย์ที่สามารถนำมา securitize ส่วนมากต้องเป็นสินทรัพย์ที่จะก่อให้เกิดกระแสรายได้ในอนาคต เพื่อให้ SPV สามารถนำกระแสรายได้นั้นไปชำระคืนหนี้ตามตราสาร ABS ให้แก่ผู้ลงทุน ดังนั้น สินทรัพย์ดังกล่าวจึงมักเป็นลูกหนี้ประเภทต่าง ๆ เช่น ลูกหนี้เงินกู้ยืมเพื่อซื้อที่อยู่อาศัย ลูกหนี้บัตรเครดิต ลูกหนี้ตามสัญญาเช่าซื้อ ลูกหนี้การค้า ฯลฯ หรือ กระแสรายได้ในอนาคต (future flow) โดยเฉพาะจากโครงการสาธารณูปโภค เช่น ค่าผ่านทางด่วน รายได้จากการขายกระแสไฟฟ้า เป็นต้น

ทั้งนี้ สินทรัพย์ที่นำมาทำ Securitization ควรจะมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. มีลักษณะคล้ายคลึงกัน (homogeneous) และมีจำนวนมาก ซึ่งจะทำให้กองทรัพย์สินมีขนาดใหญ่เพียงพอ
2. มี credit characteristic ที่เข้าใจง่ายและมีข้อมูลในอดีตเพียงพอที่จะประมาณความเสี่ยงได้
3. มีรูปแบบการชำระหนี้ที่แน่นอน และสามารถประมาณการกระแสเงินสดได้
4. มีความเสี่ยงในการผิดนัดชำระหนี้ (default) ต่ำ
5. มี liquidating value สูง

(2)originator/sellerจากลักษณะสินทรัพย์ตามข้อ (1) ผู้ที่มีศักยภาพที่จะเป็นoriginator ได้ ควรจะมีลูกหนี้ใน port เป็นจำนวนมาก เช่น ธนาคารพาณิชย์ บริษัทเงินทุน บริษัทเครดิตฟองซิเอร์ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ บริษัทที่ให้เช่าซื้อ/ลีสซิ่ง บริษัทที่ให้บริการบัตรเครดิต

นอกจากนี้ ยังอาจรวมถึงผู้ประกอบการสาธารณูปโภคซึ่งมีกระแสรายได้ในอนาคตที่ค่อนข้างแน่นอน เช่น การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค/นครหลวง บริษัททางด่วน เป็นต้น

เมื่อพิจารณาโดยนัยแล้ว ธุรกิจ Securitization จะเป็นประโยชน์ต่อบริษัททั่วไปที่ต้องการระดมทุนโดยอาศัย port ลูกหนี้ที่มีอยู่ แต่สำหรับกรณีสถาบันการเงิน ธุรกิจนี้ยังมีประโยชน์มากขึ้นไปอีก เนื่องจากสถาบันการเงินมีภาระต้องดำรงเงินกองทุนเป็นสัดส่วนกับสินทรัพย์เสี่ยง ดังนั้น ในกรณีที่สถาบันการเงินประสงค์จะขยายปริมาณการให้สินเชื่อเพิ่มขึ้นอันจะมีผลต่อการเพิ่มจำนวนสินทรัพย์เสี่ยงด้วย สถาบันการเงินก็จำเป็นต้องเพิ่มทุนรองรับเพื่อให้ยังสามารถดำรงสัดส่วนเงินกองทุนข้างต้นไว้ได้ อย่างไรก็ตาม หากสถาบันการเงินระดมทุนโดยการตัดจำหน่ายสินทรัพย์เสี่ยงบางส่วนออกไปให้ SPV สถาบันการเงินก็จะสามารถขยายขนาดของสินเชื่อได้โดยไม่ต้องเพิ่มขนาดของเงินกองทุน จึงพิจารณาได้ว่าสถาบันการเงินได้รับประโยชน์ถึง 2 ชั้นจากการทำธุรกรรมดังกล่าว

สำหรับบทบาท originator ในธุรกรรมดังกล่าวนี้ เมื่อ originator ได้ขายสินทรัพย์ไปแล้ว originator มักจะยังเป็นผู้ให้บริการเรียกเก็บเงินจากลูกหนี้ (servicer) ให้แก่ SPV ต่อไป โดยลูกหนี้ไม่จำเป็นต้องทราบว่าเจ้าหนี้ที่แท้จริงของตนได้เปลี่ยนจาก originator ไปเป็น SPV แล้ว ดังนั้น กระแสเงินรับของ originator จึงจะเปลี่ยนจากดอกเบี้ยรับและเงินต้นของลูกหนี้ไปเป็น ค่าขายลูกหนี้originating fee (ค่าหาลูกค้า) และค่าธรรมเนียมในการเรียกเก็บหนี้ (servicing fee)นอกจากนี้ originator ยังมักจะเป็นผู้ถือประโยชน์ที่เหลือทั้งหมด (residual interest) ในกองทรัพย์สินของ SPV ด้วย โดยการถือหุ้นกู้ด้วยสิทธิหรือตราสารอื่นในลักษณะเดียวกันของ SPV เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ลงทุนกลุ่มแรกที่จะรับส่วนเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากกองลูกหนี้ก่อนผู้ถือตราสาร ABS แต่หากมีกระแสเงินสดเหลือภายหลังการชำระหนี้ให้ผู้ถือ ABS แล้วผู้ถือประโยชน์สุดท้ายซึ่งส่วนมากคือ originator นั้น ก็จะได้รับผลประโยชน์ดังกล่าวไป โดยอาจจะมีการโอนสินทรัพย์ของ SPV คืนไปยัง originator ด้วยเมื่อเลิกโครงการ

ในกรณีที่ originator ไม่มีความจำเป็นต้องขายทรัพย์สินในลักษณะ true sale บางครั้ง originator ก็อาจทำสัญญาให้ SPV สามารถขายคืนลูกหนี้ที่มีปัญหาได้ (buy-backed agreement) หรือให้สิทธิที่ SPV สามารถเรียกร้องค่าเสียหายจาก originator ได้ ซึ่งในกรณีดังกล่าวทางด้านบัญชีจะไม่ถือเป็นการขายทรัพย์สินเพราะความเสี่ยงมิได้ถูกโอนออกจาก originator แต่จะถือเป็นการที่ originator คุ้มภัยจาก SPV โดยมีลูกหนี้เป็นประกัน ส่วนกรณีที่ originator เป็นผู้ถือ residual interest ของกองทรัพย์สินทางด้านบัญชียังถือเป็น true sale ได้หากสัดส่วนดังกล่าวไม่สูงเกินไปจนทำให้พิจารณาได้ว่า ในข้อเท็จจริง originator ยังเป็นผู้รับความเสี่ยงของกองทรัพย์สินอยู่ (ส่วนมากให้ originator ถือ residual interest ไม่

เกินร้อยละ 10 ของมูลค่ากองทรัพย์สิน ผู้สอบบัญชีก็จะยอมรับให้เป็น true sale ได้ แต่เรื่องดังกล่าวมิได้มีการ
กฎเกณฑ์ที่เป็นตัวเลขตายตัว)

(3)SPVโดยปกติบริษัทที่ต้องการระดมทุนหรือ originator สามารถทำ Securitization ได้เอง
โดยการออกตราสาร ABS ซึ่งมีกระแสรายรับจากกองทรัพย์สินหนุนหลัง แต่ผู้ลงทุนในตราสาร ABS ของ
บริษัทดังกล่าวจะยังมีความเสี่ยงในกรณีที่ผู้ออกตราสารล้มละลาย ซึ่งจะทำให้กองทรัพย์สินที่หนุนหลังตรา
สารข้างต้นตกเป็นทรัพย์สินในกองล้มละลายของ originator ได้ ดังนั้น ประเด็นปัญหาดังกล่าวจึงนำไปสู่
การจัดตั้ง SPV ซึ่งเป็นนิติบุคคลแยกต่างหากจาก originator เพื่อเข้ามารับโอนสินทรัพย์จาก originator
และทำ Securitization แทน ทั้งนี้ การจัดตั้ง SPV ขึ้นมาต่างหากนี้จะมีประโยชน์ ดังนี้

1. originatorจะสามารถระดมทุนผ่านSPV ได้ในต้นทุนต่ำกว่าการระดมทุนด้วยตนเอง
เนื่องจากกองลูกหนี้ที่โอนไปยัง SPV มักจะเป็นลูกหนี้คุณภาพดี ประกอบกับโดยทั่วไป SPV มิได้ประกอบ
ธุรกิจอื่นใดนอกเหนือจากการทำ Securitization จึงไม่มีความเสี่ยงจากภาระผูกพันอื่นใดที่ไม่เกี่ยวข้องกับการ
ทำ Securitization ดังนั้น ตราสาร ABS ที่ออกโดย SPV จึงมีความเสี่ยงต่ำกว่าตราสาร ABS ที่ออกโดย
originator

2. ผู้ลงทุนในตราสาร ABS จะรับเฉพาะความเสี่ยงของกองทรัพย์สินเท่านั้น โดยมักจะมี
การจัดโครงสร้างธุรกรรมให้การโอนระหว่าง originator และ SPV เป็น true sale ในทางกฎหมายล้มละลาย
เพื่อมิให้ SPVซึ่งเป็นผู้ถือกองทรัพย์สินได้รับผลกระทบในกรณีที่ originator ล้มละลาย

(4)ตราสารABS และการสร้างความน่าเชื่อถือ (credit enhancement)

รูปแบบของตราสาร ABS ขึ้นอยู่กับรูปแบบของ SPV เช่น หาก SPV เป็นบริษัท ตราสาร
ABS มักจะอยู่ในรูปหุ้นกู้ แต่ถ้า SPV เป็นกองทุนรวม ตราสาร ABS ก็จะเป็นหน่วยลงทุน เป็นต้น
เพื่อให้ตราสาร ABS มีความน่าเชื่อถือ และสามารถระดมทุนได้ด้วยต้นทุนต่ำ ผู้ทำธุรกรรม Securitization
มักจะจัดให้มีการทำ credit enhancement เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของตราสาร โดยการลดความเสี่ยงจาก
การผิดนัดชำระหนี้ของลูกหนี้ในกองทรัพย์สินของ SPV ลง การทำ credit enhancement สามารถทำได้
หลายรูปแบบ เช่น

1. การจัดให้มีกองทรัพย์สินมากกว่าหนี้สินจากการออกตราสาร ABS (over-collateralized)
ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี เช่น

- การแบ่งตราสาร ABS ออกเป็นหลายชุดโดยมีทั้งที่เป็น senior debt และ
subordinated debt เพื่อให้ผู้ถือ subordinated debt รับความเสี่ยงจากการที่กองทรัพย์สินมีไม่เพียงพอ
ที่จะจ่ายคืนหนี้สินก่อนผู้ถือ senior debt

- originatorขายทรัพย์สินให้SPV ในราคาต่ำกว่ามูลค่าเพื่อให้ SPV มีทรัพย์สินหรือ
หลักประกันมากกว่าจำนวนเงินที่จ่ายเป็นค่าซื้อลูกหนี้ อย่างไรก็ตาม originator มักมีข้อกำหนดให้ SPV โอน
ทรัพย์สินที่เหลือทั้งหมดกลับให้ originator ด้วย

- การจัดให้มี spread account เพื่อกันกระแสเงินสดรับจากกองทรัพย์สินส่วนที่เกินจากภาระหนี้ที่ต้องจ่ายให้ผู้ถือตราสาร ABS ไว้ สำหรับรองรับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากกองทรัพย์สิน

2.การจัดให้มีบุคคลภายนอกค้ำประกัน เช่น จัดให้สถาบันการเงิน หรือสถาบันประกันสินเชื่อค้ำประกัน หรือออก letter of guarantee เพื่อประกันหนี้ให้ผู้ถือตราสาร นอกจากนี้ ยังอาจจัดให้มี liquidity provider มาช่วยประกันในเรื่องสภาพคล่องของกระแสเงินสดของ SPV ด้วย

(5)ผู้เรียกเก็บหนี้(servicer) ตามที่กล่าวในข้อ 1.2 ว่า originator และ servicer มักเป็นบุคคลเดียวกันเพื่อความต่อเนื่องในการเรียกเก็บหนี้ อย่างไรก็ตาม หาก servicer มีปัญหาทางการเงินหรือมีเหตุจำเป็นอื่น อาจมีการเปลี่ยน servicer ได้ โดยต้องแจ้งให้ลูกหนี้ทราบด้วย

รายได้ของ servicer (servicing fee) ส่วนมากจะประกอบด้วย ส่วนที่เป็นรายได้คงที่ (เช่น เป็นสัดส่วนต่อมูลหนี้) และส่วนที่เป็นโบนัส สำหรับกรณีที่ servicer สามารถเรียกเก็บหนี้ได้มากกว่าจำนวนที่คาดไว้ อย่างไรก็ตาม ในกรณีที่ originator มีข้อตกลงให้ SPV โอนกระแสเงินสดรับส่วนเกินกลับให้ originator (เช่น กรณีที่ originator ขายลูกหนี้ให้ SPV ในราคาต่ำกว่ามูลหนี้) หรือ originator ประสงค์จะโอนกำไรมา จาก SPV ก็อาจจะมีการโอนกันในรูปแบบ bonus ได้

จากโครงสร้างข้างต้น ประโยชน์ทางเศรษฐกิจของธุรกรรม Securitization มีดังนี้

1. ทำให้บริษัทหรือสถาบันการเงิน (originator) มีสภาพคล่องสูงขึ้น กล่าวคือ การขายสินทรัพย์ออกมาจากงบดุลจะช่วยให้สถาบันการเงินได้รับเงินทุนหมุนเวียนเพิ่มขึ้นและสามารถขายสินเชื่อต่อไปได้ โดยไม่ต้องประสบปัญหาเกี่ยวกับความเพียงพอของเงินกองทุน

2. ลดปัญหา mismatching ระหว่างทรัพย์สินและหนี้สิน (อายุของเงินที่ปล่อยกู้และเงินที่ระดมได้) ดังนั้น จึงทำให้ความเสี่ยงเกี่ยวกับอัตราดอกเบี้ยลดลง

3. กระจายความเสี่ยงของแหล่งเงินทุน (source of fund) เนื่องจากเป็นการกู้ยืมจากเจ้าหนี้หลายรายมากขึ้น

4. ลดต้นทุนเงินทุน เนื่องจากตราสารที่เกิดจากการทำ Securitization มักจะมีความมั่นคงสูงเพราะมีหลักทรัพย์ค้ำประกัน และทำให้สามารถระดมทุนได้ในอัตราดอกเบี้ยต่ำ นอกจากนี้ เมื่อต้นทุนเงินทุนลดลงลูกหนี้เงินกู้ก็อาจจะกู้เงินได้ในอัตราดอกเบี้ยต่ำลงด้วย

5. มีตราสารคุณภาพดีให้ผู้ลงทุนเลือกลงทุนมากขึ้น

รายการอ้างอิง

บทความและวารสาร

- กิตติคุณ นิติชัยวรกุล. (2549). *แนวทางการพัฒนาบรรษัทตลาดรองสินเชื่อที่อยู่อาศัยเพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาบรรษัทตลาดรองสินเชื่อที่อยู่อาศัยในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กนิษฐา ไชยประสิทธิ์ และคณะ. (2547). *ประสิทธิผลการดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้าน: ศึกษาเฉพาะกรณีตำบลสวนแตง อำเภอเมือง จังหวัดสุพรรณบุรี*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ดิเรก กองพลกษชาติ. (2549). *การบริหารการตลาดและการขายของทรัพย์สินรอการขายของบริษัทบริหารสินทรัพย์: กรณีศึกษาการขายทรัพย์สินประเภทอสังหาริมทรัพย์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2558). *ผลดำเนินงานของระบบธนาคารพาณิชย์ ปี 2558*. กรุงเทพฯ: ทีมวิเคราะห์ฐานะและสินเชื่อ ธนาคารแห่งประเทศไทย.
- นรารัตน์ กิจจะวัฒนะ. (2552). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อทรัพย์สิน รอการขายจากบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด สำนักงานวารินชำราบ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปณิฉัท จันทนขจรฟูง. (2549). *การศึกษาส่วนประสมการตลาดของนายหน้าบ้านมือสองในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัชนิวรรณ แพทย์ดี. (2549). *การวิเคราะห์ทางเลือกในการแปลงสินทรัพย์เป็นหลักทรัพย์เพื่อการระดมทุนด้านเคหะการของธนาคารอาคารสงเคราะห์*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รายงานประจำปี ปี 2558. (2559). กรุงเทพฯ: ธนาคารออมสิน.
- รายงานประจำปี ปี 2558. กรุงเทพฯ: ธนาคารอาคารสงเคราะห์
- รายงานประจำปี ปี 2558. กรุงเทพฯ: ธนาคารอาคารอิสลามแห่งประเทศไทย.
- รายงานประจำปี ปี 2557. กรุงเทพฯ: ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์.
- รายงานประจำปี ปี 2558. กรุงเทพฯ: บรรษัทตลาดรองสินเชื่อที่อยู่อาศัย.
- รายงานประจำปี ปี 2558. กรุงเทพฯ: กองทุนฟื้นฟูและพัฒนาาระบบสถาบันการเงิน.
- วิมลรัตน์ แสงศิริวุฒิ. (2552). *ระบบบริหารจัดการหลักประกัน กรณีศึกษา บรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ศศนันท์ วิวัฒน์ชาติ. (2545). *เทคนิคการขายอย่างมีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์. (2559). *การทำธุรกรรม securitization*. กรุงเทพฯ: ฝ่ายจดทะเบียนหลักทรัพย์ สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์.
- สมลักษณ์ ศาสตร์ประสิทธิ์. (2545). *ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อที่อยู่อาศัยซึ่งเป็นทรัพย์สินรอการขาย: กรณีศึกษาที่อยู่อาศัยซึ่งเป็นทรัพย์สินรอการขายของธนาคารอาคารสงเคราะห์*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุปัญญา ไชยชาญ. (2540). *การบริหารการขาย = Sale management*. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนุกุล อินทร์ตัน. (2550). *การประเมินมูลค่าทรัพย์สินรอการขาย ประเภทที่อยู่อาศัย: กรณีศึกษาทรัพย์สินรอการขาย ของ ธนาคาร กรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อรอนงค์ รอบคอบ. (2553). *แนวทางแก้ไขปัญหาการขายทรัพย์สินรอการขาย (NPA): กรณีศึกษาบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) และบริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสก.)*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุไรวรรณ ผิวจันทร์. (2556). *ปัญหาทางกฎหมายที่เกี่ยวกับการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพของบริษัทบริหารสินทรัพย์ ตามพระราชกำหนดบริษัทบริหารสินทรัพย์ พ.ศ. 2541*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

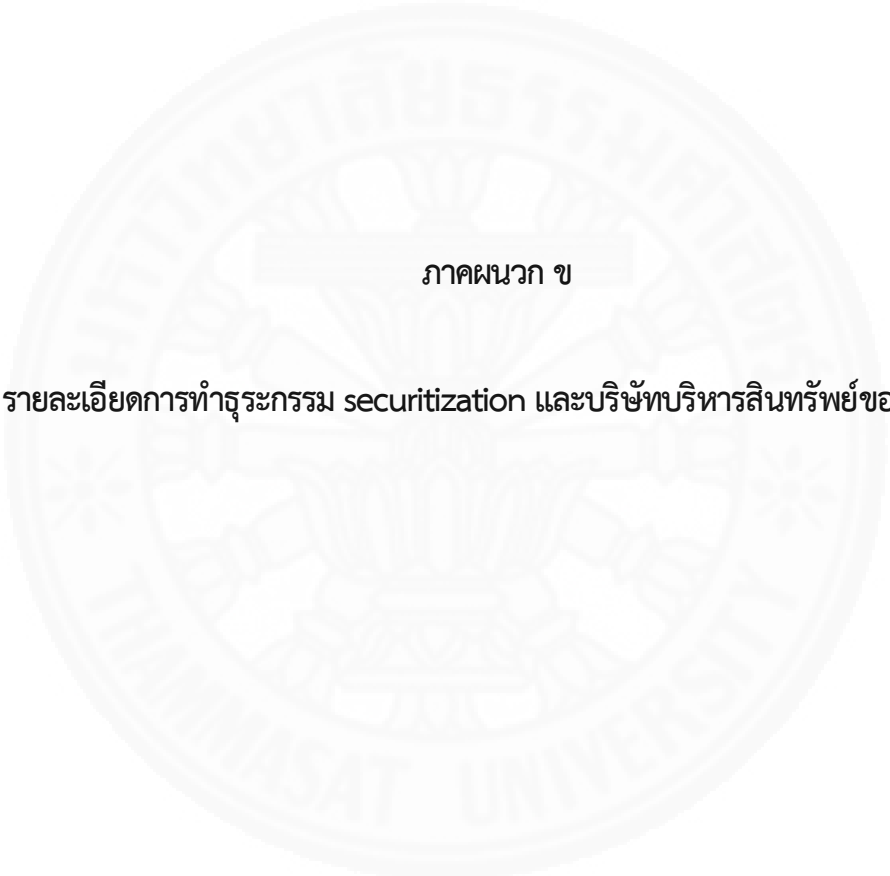


ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

การค้นคว้าอิสระเรื่อง แนวทางการจัดการทรัพย์สินรอการขายสถาบันการเงินเฉพาะกิจ
ของรัฐที่รับฝากเงินจากประชาชนทั่วไป



ภาคผนวก ข

รายละเอียดการทำธุรกรรม securitization และบริษัทบริหารสินทรัพย์ของรัฐบาล



คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
FACULTY OF ARCHITECTURE AND PLANNING, THAMMASAT UNIVERSITY

อาคารคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี 12121
โทร. 0-2986-9434, 0-2986-9605-6 โทรสาร 0-2986-8067 อีเมล info@ap.tu.ac.th www.tds.tu.ac.th

ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

การค้นคว้าอิสระเรื่อง แนวทางการจัดการทรัพย์สินรอการขายสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐ ที่รับฝากเงินจากประชาชนทั่วไป

คำชี้แจง: แบบสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่อง แนวทางการจัดการทรัพย์สินรอการขายสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐที่รับฝากเงินจากประชาชนทั่วไป ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อ
เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อปัญหาและอุปสรรค กระบวนการการบริหารการขายทรัพย์สินรอการขายของธนาคารรัฐ

เพื่อศึกษาปัญหาการบริหารการขายทรัพย์สินรอการขายของธนาคารรัฐ

เพื่อศึกษากระบวนการบริหารการขายทรัพย์สินรอการขายของธนาคารรัฐ

โดยในแบบสัมภาษณ์จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

- (1) ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ได้แก่ ตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงานที่เกี่ยวข้องด้านทรัพย์สินรอการขาย (ปี)
- (2) ข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อปัญหาและอุปสรรคกระบวนการจัดการการขายทรัพย์สินรอการขายธนาคารรัฐ
- (3) ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการบริหารการขายทรัพย์สินรอการขายธนาคารรัฐ

ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์จะใช้ในการศึกษาวิจัยเท่านั้น ผู้วิจัยขอรับรองว่าการให้ข้อมูลของท่านจะไม่ส่งผลกระทบต่อท่านและขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลในกาตอบแบบสัมภาษณ์ครั้งนี้

นางสาวเกสร่า เริ่มเจริญ 081-626-7856

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชานวัตกรรมการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ให้ข้อมูล

- 1.1 ตำแหน่งงาน.....
- 1.2 ประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องด้านการจัดการทรัพยากรสัตว์น้ำ.....ปี

ส่วนที่ 2 ข้อมูล

- 2.1 ประเภทของทรัพยากรสัตว์น้ำมีกี่ประเภท อะไรบ้าง
- 2.2 การแบ่งพื้นที่รับผิดชอบหรือดูแลการขยายทรัพยากรสัตว์น้ำของธนาคารเป็นอย่างไร
- 2.3 การได้มาของทรัพยากรสัตว์น้ำมีกี่แบบ อะไรบ้าง
- 2.4 จำนวนผู้ถือกรรมสิทธิ์ทรัพยากรสัตว์น้ำมีผลอย่างไรกับการบริการการขยาย
- 2.5 มูลค่าทรัพยากรสัตว์น้ำมีการประเมินราคาอย่างไร
- 2.6 ระยะเวลาการถือครองทรัพยากรสัตว์น้ำมีผลต่อการบริหารการขยายทรัพยากรสัตว์น้ำอย่างไร
- 2.7 ระดับขั้นตอนการบริหารการขยายทรัพยากรสัตว์น้ำมีขั้นตอนอะไรบ้าง
- 2.8 นโยบายการปล่อยสัตว์น้ำที่ใช้หลักทรัพยากรสัตว์น้ำประกันเป็นอย่างไร
- 2.9 หลักเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทยที่มีต่อการขยายทรัพยากรสัตว์น้ำมีผลอย่างไรบ้าง
- 2.10 ปัญหาและกระบวนการจัดการการขยายทรัพยากรสัตว์น้ำ
 - 2.10.1 ปัญหาและอุปสรรคสำคัญมีอะไรบ้าง
 - ศักยภาพของผู้ซื้อ/ลูกค้า
 - ปัญหาและอุปสรรคอื่นๆ
 - 2.10.2 กระบวนการจัดการการขยายทรัพยากรสัตว์น้ำ
 - การบริหารหน่วยงานขยายมีกระบวนการอย่างไร
 - ประสิทธิภาพในการขยายทรัพยากรสัตว์น้ำวัดได้อย่างไร
 - ราคาทรัพยากรสัตว์น้ำ
 - เงื่อนไขการชำระเงิน
 - ช่องทาง/วิธีการจำหน่ายทรัพยากรสัตว์น้ำ

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการแนวทางการวางกลยุทธ์การขายทรัพย์สินหรือการขายของ
ธนาคารรัฐ

.....
.....
.....
.....
.....

ขอขอบคุณท่านที่เสียสละเวลาในการให้สัมภาษณ์ในครั้งนี้



ภาคผนวก ข

รายละเอียดการทำธุรกรรม securitization และบริษัทบริหารสินทรัพย์ของรัฐบาล

ความเป็นมาของกฎหมาย securitization ในประเทศไทย

ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2534-2539) ได้มีนโยบายให้มีการพัฒนาตลาดการเงิน โดยการสนับสนุนและพัฒนาการโอนสิทธิในตราสารที่เปลี่ยนมือได้ ในปี 2536 กระทรวงการคลังได้แต่งตั้งคณะทำงานที่มีความรับผิดชอบหลักในการพัฒนาตลาดรองสินเชื่อที่อยู่อาศัย การดำเนินการศึกษาการออกตราสารการเงินที่จะรองรับการพัฒนาตลาดรองดังกล่าว รวมทั้งศึกษาปัญหาอุปสรรคในตลาด

จากการศึกษาพบว่า ควรมีการแก้ไขกฎหมายเพื่อให้การทำธุรกรรมเป็นไปได้โดยสะดวก ในที่สุดเมื่อปี 2540 ได้มีการตราพระราชกำหนดนิติบุคคลเฉพาะกิจเพื่อการแปลงสินทรัพย์เป็นหลักทรัพย์ พ.ศ. 2540 ขึ้น เพื่อเป็นการให้สิทธิประโยชน์ในขั้นตอนของการโอนสินทรัพย์ระหว่าง originator และ SPV โดยสิทธิประโยชน์ตาม พ.ร.ก. ที่สำคัญ ได้แก่

(1) ในการโอนสิทธิเรียกร้องจะได้รับยกเว้นข้อกำหนดตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ (Civil and Commercial Code) ในเรื่องการบอกกล่าวการโอนลูกหนี้ หากผู้โอนยังคงทำหน้าที่เป็นตัวแทนเรียกเก็บหนี้ (servicer) ให้แก่ผู้รับโอน (SPV)

(2) SPV จะไม่ได้รับผลกระทบจากการที่ถูกเรียกคืนสิทธิเรียกร้องที่รับโอนมากลับคืนไปในกรณีที่มี originator หรือผู้โอนล้มละลาย (bankruptcy remoteness) (ปัจจุบันอยู่ระหว่างแก้ไขบทบัญญัติดังกล่าวให้ชัดเจนขึ้น โดยมีเนื้อหาสาระรองรับ พ.ร.บ.ล้มละลายที่แก้ไขใหม่ด้วย)

(3) การได้รับยกเว้นค่าธรรมเนียมการโอนสินทรัพย์และหลักประกัน

(4) SPV จะสามารถเรียกเก็บดอกเบี้ยจากลูกหนี้ที่รับโอนได้เกิน 15% โดยเป็นไปตามอัตราดอกเบี้ยในสัญญาเดิม

(5) SPV ไม่ถูกถือว่าเป็นผู้ประกอบการธุรกิจเงินทุนหรือธุรกิจเครดิตฟองซิเอร์ที่ต้องได้รับ license จากธนาคารแห่งประเทศไทย

(6) ในกรณีที่ SPV ถูกศาลมีคำสั่งพิทักษ์ทรัพย์เด็ดขาดหรือล้มละลาย ผู้ลงทุนในหลักทรัพย์ของ SPV (ที่มีใช้ตราสารหนี้โดยสิทธิกว่าเจ้าหนี้สามัญ) จะมีฐานะเป็นเจ้าหนี้บุริมสิทธิพิเศษเหนือสินทรัพย์ที่ SPV รับโอนมา และเป็นเจ้าหนี้มีประกันตามกฎหมายว่าด้วยล้มละลาย

(ปัจจุบันอยู่ระหว่างเสนอให้ยกเลิกบทบัญญัติดังกล่าว เนื่องจากอาจเป็นอุปสรรคต่อการทำ securitization กล่าวคือ ผู้ให้บริการต่าง ๆ แก่ SPV อาจไม่ประสงค์จะเข้ามาให้บริการ เนื่องจากจะมีฐานะ

ดีกว่าผู้ลงทุน อย่างไรก็ตาม การยกเลิกบทบัญญัตินี้จะไม่ส่งผลกระทบต่อสิทธิของผู้ลงทุน เพราะหากผู้ลงทุนต้องการมีสิทธิเหนือสินทรัพย์ที่รับโอนมาดีกว่าผู้ให้บริการ ก็สามารถนำสินทรัพย์ดังกล่าวมาเป็นประกันหลักทรัพย์นั้นได้)

นอกจากสิทธิประโยชน์ข้างต้น การทำ securitization ภายใต้ พ.ร.ก.นิติบุคคลเฉพาะกิจฯ ยังได้รับสิทธิประโยชน์ทางด้านภาษี เช่น การยกเว้นภาษีการโอนสินทรัพย์ (ได้แก่ ภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีธุรกิจเฉพาะ และอากรแสตมป์) SPV ซึ่งเป็นบริษัทจำกัดจะสามารถนำสำรองค่าเพื่อหนี้สูญจะสูญมาเป็นค่าใช้จ่ายในการคำนวณภาษีเงินได้นิติบุคคลได้ และในกรณีลูกหนี้เงินกู้ซื้อที่อยู่อาศัยที่ถูกโอนมายัง SPV ยังสามารถนำดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้มาหักลดหย่อนภาษีเงินได้นิติบุคคลธรรมดาได้

ทั้งนี้ การทำ securitization ภายใต้ พ.ร.ก.นิติบุคคลเฉพาะกิจฯ ข้างต้นนี้จะต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ของพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 ในส่วนของการออกและเสนอขายหลักทรัพย์ด้วย

รูปแบบของกฎหมายที่ใช้ในการทำ securitization

ปัจจุบันการทำ securitization สามารถเลือกทำตามกรอบกฎหมายที่รองรับได้ใน 3 รูปแบบ คือ (1) ออกหุ้นกู้ตาม พ.ร.ก.นิติบุคคลเฉพาะกิจฯ ประกอบ พ.ร.บ.หลักทรัพย์ฯ (2) ออกหุ้นกู้ตาม พ.ร.บ.หลักทรัพย์ฯ และ (3) ทำตามเกณฑ์กองทุนรวมที่ซื้อสินทรัพย์ที่มีปัญหาของสถาบันการเงิน

ในการเลือกรูปแบบของกฎหมายข้างต้นนี้ มีประเด็นพิจารณาว่า หากผู้ทำ securitization ต้องการได้รับสิทธิประโยชน์จาก พ.ร.ก.นิติบุคคลเฉพาะกิจฯ หรือสิทธิประโยชน์ทางด้านภาษี สามารถเลือกรูปแบบกฎหมายตาม (1) ได้ โดยมีเงื่อนไขว่า ผลประโยชน์ที่เหลือทั้งหมดของโครงการ (ภายหลังจากหักชำระหนี้ตามหุ้นกู้และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในโครงการ) จะต้องถูกโอนกลับไปไปยัง originator เพื่อเป็นการสะท้อนว่า การทำ securitization ข้างต้นเป็นการระดมทุนของ originator โดยแท้จริง เพียงแต่อาศัยบริษัทตัวกลางในการออกหลักทรัพย์เพื่อวัตถุประสงค์จะแยกทรัพย์สินของ originator ออกมาเพื่อประโยชน์ในการบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่เท่านั้น

ทั้งนี้ หากไม่สามารถกำหนดเงื่อนไขข้างต้นได้ ก็จะต้องทำ securitization ตามเกณฑ์การออกหุ้นกู้ตาม พ.ร.บ.หลักทรัพย์ฯ ตาม (2) ซึ่งถือเป็นการออกหุ้นกู้รูปแบบหนึ่งที่ทำได้อยู่แล้วตามเกณฑ์ปกติ

สำหรับการทำ securitization โดยจัดตั้งกองทุนรวมที่ซื้อสินทรัพย์ที่มีปัญหาของสถาบันการเงินตาม (3) นั้น เป็นอีกรูปแบบหนึ่งที่นิยมกันในช่วงที่ผ่านมา ทั้งนี้ โดยมีเกณฑ์รองรับการจัดตั้งกองทุนรวมประเภทดังกล่าว (กอง 2 กอง 3 และกอง 4) ไว้ตั้งแต่ช่วงปี 2541 ซึ่งจะได้รับสิทธิประโยชน์ทางภาษี เช่นเดียวกับกองทุนรวมทั่วไป (เช่น ยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคล) รวมทั้งยังได้รับยกเว้นภาษีการโอนอสังหาริมทรัพย์ด้วย อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันสำนักงานได้ปิดรับการขออนุญาตจัดตั้งกองทุนรวมในลักษณะ

ดังกล่าวแล้ว นอกจากนี้ สำหรับการทำให้ securitization โดยจัดตั้งกองทุนรวมภายใต้ พ.ร.ก.นิติบุคคลเฉพาะกิจ ๆ นั้นยังไม่สามารถทำได้ (ปัจจุบันมีกฎเกณฑ์รองรับเฉพาะ SPV ที่อยู่ในรูปบริษัทเท่านั้น)

การเปรียบเทียบกฎเกณฑ์การออกหุ้นกู้เพื่อทำ securitization

ปัจจุบันการทำ securitization โดยการออกหุ้นกู้ภายใต้ พ.ร.ก.นิติบุคคลเฉพาะกิจฯ ประกอบด้วย พ.ร.บ.หลักทรัพย์ฯ (“กรณีที่ผ่านมา พ.ร.ก.”) และการออกหุ้นกู้ภายใต้ พ.ร.บ.หลักทรัพย์ฯ ตามกฎหมายปกติ (“กรณีที่ไม่ผ่าน พ.ร.ก.”) จะมีเกณฑ์การอนุญาตที่แตกต่างกัน และเกณฑ์การเปิดเผยข้อมูลที่เหมือนกันโดยสรุปได้ดังนี้

(1) เกณฑ์การอนุญาต

1. กรณีที่ผ่านมา พ.ร.ก. ให้ทำได้เฉพาะกรณีที่เสนอขายแก่บุคคลในวงจำกัดภายในประเทศ (PP) หรือผู้ลงทุนในต่างประเทศเท่านั้น สรุปเกณฑ์ที่สำคัญดังนี้ (ปัจจุบันสำนักงานอยู่ระหว่างพิจารณาแก้ไขเพิ่มเติมข้อกำหนดให้รองรับการออกและเสนอขายต่อประชาชนทั่วไป (PO))

- สินทรัพย์ที่นำมาทำ securitization ต้องเป็นของ originator เท่านั้น
- SPV ต้องจัดตั้งในรูปบริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำ securitization เท่านั้น
- SPV จะลงทุนหรือหาผลประโยชน์จากกระแสรายรับที่เกิดขึ้นจากสิทธิเรียกร้องได้เฉพาะตามที่ระบุไว้ในโครงการเท่านั้น

- SPV จะก้อหนี้สินหรือภาระผูกพันได้ตามที่ระบุในโครงการเท่านั้น

ทั้งนี้ สำนักงานจะอนุญาตเป็นรายโครงการ โดย originator และ SPV จะต้องร่วมกันยื่นแบบคำขออนุมัติโครงการและแบบคำขออนุญาตเสนอขายหุ้นกู้ที่ออกใหม่ โดยมีระยะเวลาการพิจารณาภายใน 10 วันทำการนับแต่วันที่เอกสารครบถ้วนถูกต้อง

(2) กรณีที่ไม่ผ่าน พ.ร.ก. สรุปเกณฑ์ที่สำคัญ (ครอบคลุมทั้ง PP PO) ดังนี้

1. ต้องเป็นบริษัทไทย
2. ไม่ค้างส่งงบการเงินหรือรายงานการเปิดเผยข้อมูลตามมาตรา 56
3. คุณสมบัติผู้บริหารเป็นไปตามเกณฑ์

ทั้งนี้ สำนักงานจะอนุญาตเป็นราย issuer โดยมีระยะเวลาการพิจารณาภายใน 15 วัน ซึ่งการอนุญาตจะมีผลให้ผู้ขออนุญาตสามารถออกหุ้นกู้ได้ไม่จำกัดประเภท และมูลค่า ภายในระยะเวลา 1 ปี

(3) เกณฑ์การเปิดเผยข้อมูล

ปัจจุบันการออกหุ้นกู้ securitization ไม่ว่าจะผ่านกรณีที่ผ่านมา พ.ร.ก. หรือกรณีที่ไม่ผ่าน พ.ร.ก. ใช้เกณฑ์การยื่นแบบ filing และการ update ข้อมูลภายหลังการขายเหมือนกัน ดังนี้

1. กรณีเสนอขายประชาชนทั่วไป ให้ยื่นแบบ filing โดยมีข้อมูลที่กำหนด เช่น แบบ 69-1 หรือ 69-2 โดยแบบจะมีผลใช้บังคับภายใน 30 หรือ 15 วันนับแต่วันที่รับแบบที่ครบถ้วนถูกต้อง (ทั้งนี้ ขึ้นกับกรณีเป็นบริษัท listed หรือ non-listed) ทั้งนี้ สำหรับภาระหน้าที่หลังการขาย ผู้เสนอขายจะต้องยื่น รายงานผลการขาย และส่งงบการเงินรายไตรมาส งบการเงินประจำปี และแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) ตามเกณฑ์ที่กำหนด

2. กรณีเสนอขาย PP สถาบัน 13 ประเภท ให้ยื่นแบบ filing แต่ไม่บังคับรูปแบบหรือ รายละเอียดในแบบ filing โดยแบบ filing จะมีผลใช้บังคับในวันทำการถัดจากวันรับแบบ ทั้งนี้ ผู้ออกหุ้นกู้ จะมีภาระหน้าที่หลังการขายเหมือนกับกรณีการเสนอขายประชาชนทั่วไป แต่จะได้รับยกเว้นงบการเงินราย ไตรมาส และผ่อนปรนให้จัดทำแบบ 56-1 โดยไม่บังคับรูปแบบ

3. กรณีการเสนอขายวงแคบ เช่น ไม่เกิน 10 ราย หรือ 100 ล้านบาท ให้ยื่นเพียงรายงาน ผลการขาย โดยไม่บังคับยื่นแบบ filing และการ update ข้อมูลภายหลังการขาย

ประสบการณ์ในการทำ securitization ในประเทศไทย

(1) การทำ securitization กรณีที่ไม่ผ่าน พ.ร.ก.

1. ช่วงปี 2536-2541 มีการทำ securitization สำหรับสินทรัพย์ประเภทลูกหนี้เช่าซื้อ รถยนต์และลูกหนี้การค้าของธุรกิจส่งออก (export receivables) ซึ่งเป็นกรณีที่ไปออกหุ้นกู้ในต่างประเทศ โดยการโอนลูกหนี้ไปยัง SPV ในต่างประเทศเพื่อเป็นหลักประกันการกู้ยืม ได้แก่ กรณีของธนาคารเอเชีย ไทยคาร์ ซิทก้าลีส์ซิ่ง นิธิภัทรลีส์ซิ่ง และวงศ์ไพฑูรย์

2. ปี 2542 มีการทำ securitization ในประเทศ โดยการออกหุ้นกู้ที่มีสิทธิเรียกร้องใน กระแสรายรับเป็นหลักประกันเสนอขาย PP ได้แก่ สิทธิเรียกร้องในสินค้าคงคลังของกลุ่มบริษัทแสลงโสม 3 issues มูลค่ารวมหุ้นกู้ 11,070 ล้านบาท โดยมีแอลเอสพีวีเป็นตัวกลางในการออกหุ้นกู้ และสิทธิเรียกร้อง ในหน่วยลงทุนและเงินกู้จำนองของกลุ่ม Lehman Brothers โดยมีจีที สตาร์ส เป็นตัวกลางในการออกหุ้นกู้ และในปี 2545 มีจีที สตาร์ส ทุ เป็นตัวกลางในการออกหุ้นกู้ในลักษณะเดียวกับจีทีสตาร์ส มูลค่ารวมหุ้นกู้ ทั้ง 2 issues คิดเป็น 8,670 ล้านบาท

(2) การทำ securitization กรณีที่ผ่าน พ.ร.ก.

ปี 2545 เริ่มมีการทำ securitization ที่ผ่าน พ.ร.ก. โดยมีสินทรัพย์เป็นลูกหนี้เช่าซื้อบ้าน ของการเคหะแห่งชาติ 2 โครงการคือ โครงการของบรรษัทตลาดรองสินเชื่อที่อยู่อาศัย ซึ่งมีนิติบุคคลเฉพาะ กิจ บตท.เป็นตัวกลางออกหุ้นกู้ (เสนอขาย PP) มูลค่ารวม 345.93 ล้านบาท และโครงการของการเคหะ แห่งชาติ ซึ่งมีเอ็นเอชเอ เอสพีวี และออสเปอร์ย์ ซีรีส์ วัน เป็นตัวกลางออกหุ้นกู้ระยะสั้น (เสนอขาย PO) มูลค่ารวม 607.9 ล้านบาท

(3) การจัดตั้งกองทุนรวมที่ซื้อสินทรัพย์ที่มีปัญหาของสถาบันการเงิน

จากข้อมูล ณ มกราคม 2546 ได้มีการจัดตั้งกองทุนรวมประเภทพิเศษดังกล่าวโดยมีมูลค่าการเสนอขายสำหรับแต่ละประเภทกองทุนดังนี้

1. กองทุนรวมอสังหาฯ เพื่อแก้ไขปัญหาในระบบสถาบันการเงิน (กอง 2) 29 กอง มูลค่ารวม 42,141 ล้านบาท
2. กองทุนรวมเพื่อแก้ไขปัญหาในระบบสถาบันการเงิน (กอง 3) 20 กอง มูลค่ารวม 218,918 ล้านบาท
3. กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์และสิทธิเรียกร้อง (กอง 4) 33 กอง มูลค่ารวม 31,203 ล้านบาท

อุปสรรคที่ทำให้การทำ securitization ภายใต้อ พ.ร.ก. ไม่ได้รับความสนใจในช่วงที่ผ่านมา

(1) ด้าน Demand ในตลาด

สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ภายใต้อ พ.ร.ก. เอื้อต่อการทำ securitization ของสถาบันการเงินค่อนข้างมาก แต่สถาบันการเงินไม่มีแรงจูงใจที่จะทำเนื่องจาก

1. ในช่วงวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ สถาบันการเงินมี NPL จำนวนมาก หากขาย NPL ออกไป จะต้องตัดขาดทุนจากค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญทั้งจำนวน แทนที่จะทยอยตัดค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญไปในแต่ละงวดบัญชี (ธนาคารแห่งประเทศไทยได้ผ่อนปรนให้ทยอยตัดค่าเผื่อฯ ได้ภายใน 5 งวดบัญชี แต่ปัจจุบันได้สิ้นสุดระยะเวลาการผ่อนปรนข้างต้นแล้ว) นอกจากนี้ หากเป็นการขาย PL ออกไปแทน NPL ก็จะทำให้ NPL ratio สูงเพิ่มขึ้นอีก จึงไม่จูงใจที่จะทำ securitization

2. ปัจจุบันอัตราดอกเบี้ยในตลาดค่อนข้างต่ำ สถาบันการเงินมีสภาพคล่องสูง จึงไม่มีความจำเป็นต้องจัดหาเงินทุนโดยการขายสินทรัพย์ออกไป ไม่ว่าจะเป็น PL หรือ NPL ก็ตาม

3. มีทางเลือกอื่นในการแก้ปัญหา NPL โดยการจัดตั้งกองทุนรวมชนิดพิเศษที่สามารถออกหน่วยลงทุนเพื่อไปซื้อ NPL ได้ ซึ่งกองทุนรวมดังกล่าวยังได้รับยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลด้วย ในขณะที่ SPV ที่เป็นบริษัทจำกัดจะไม่สามารถได้รับยกเว้นภาษีนี้ (ปัจจุบันได้สิ้นสุดระยะเวลาการอนุญาตให้จัดตั้งกองทุนรวมในลักษณะดังกล่าวไปแล้ว) นอกจากนี้ สถาบันการเงินยังสามารถจัดตั้งบริษัทบริหารสินทรัพย์สถาบันการเงินหรือ AMC เพื่อรับซื้อ NPL ไปบริหารได้ โดย AMC ยังมีความคล่องตัวในการเข้าไปบริหารลูกหนี้ รวมทั้งเป็นแหล่งเงินทุนให้ลูกหนี้ไปขยายกิจการเพื่อแก้ไขปัญหาหนี้เสียได้ ในขณะที่ SPV ยังมีขอบเขตการประกอบธุรกิจที่จำกัดกว่า

ทั้งนี้ สำหรับกรณีผู้ระดมทุนอื่นที่ไม่ใช่สถาบันการเงิน ส่วนใหญ่ไม่ได้ต้องการสิทธิประโยชน์ตาม พ.ร.ก. จึงนิยมที่จะออกหุ้นกู้ตามเกณฑ์ปกติมากกว่าออกหุ้นกู้ตาม พ.ร.ก. เนื่องจากมีขั้นตอนไม่มาก และไม่ต้องจัดเตรียมโครงสร้างที่ซับซ้อน

(2) ด้านกฎหมาย

พ.ร.ก. นิติบุคคลเฉพาะกิจฯ ยังไม่มีความชัดเจนในบางเรื่อง เช่น การตีความการโอนสินทรัพย์ ที่เป็น bankruptcy remoteness (true sales) ซึ่งอาจใช้บังคับไม่สมบูรณ์เนื่องจากได้มีการแก้ไขบางมาตราใน พ.ร.บ.ล้มละลาย ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การโอนสินทรัพย์แบบ true sales นอกจากนี้ กรณีการขาย future flow receivable ยังไม่มีกฎหมายพื้นฐานรองรับ เป็นต้น ทั้งนี้ สำนักงานอยู่ระหว่างเสนอแก้ไข พ.ร.ก. เพื่อให้เกิดความชัดเจนขึ้น

(3) ด้านภาษี

ปัจจุบันได้มีการแก้ไขปัญหาภาษีในธุรกรรม securitization แล้ว (ตามที่กล่าวในข้อ 2 เกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ทางภาษี) ซึ่งช่วยลดอุปสรรคทางภาษีได้ แต่ยังมีได้ให้ incentive ในการยกเว้นภาษีเงินได้ นิติบุคคลให้แก่ SPV ที่เพิ่มแรงจูงใจให้เกิดความสนใจในการทำธุรกรรมผู้ทำธุรกรรมจึงยังต้องจัดโครงสร้างให้ SPV ไม่มีกำไรเพื่อไม่ต้องมีภาษีเอง

(4) ด้านบัญชี

ปัจจุบันยังไม่มีมาตรฐานการบัญชีไทยรองรับการทำธุรกรรมนี้ โดยยังอยู่ระหว่างการยกร่าง มาตรฐานบัญชี อย่างไรก็ดี ผู้ทำธุรกรรมยังสามารถใช้มาตรฐานบัญชีสากล เช่น IAS No.39 หรือ FAS No. 125 ไปก่อนได้

แนวโน้มในอนาคต

ปัจจุบันจากการที่ได้เริ่มมีการทำ securitization ผ่าน พ.ร.ก. โดยโครงการของภาครัฐฯ ไปบ้างแล้ว คาดว่าในอนาคตน่าจะมีการเพิ่มความนิยมเพิ่มขึ้นในภาคเอกชนที่จะทำ securitization ผ่าน พ.ร.ก. เนื่องจากเป็นทางเลือกหนึ่งในการระดมทุนที่มีต้นทุนต่ำ และเป็นช่องทางการลงทุนใหม่ของผู้ลงทุนในภาวะที่อัตราดอกเบี้ยในตลาดตกต่ำ

ความเป็นมากองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาระบบสถาบันการเงิน

ณ วันที่ 30 กันยายน 2558 กองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาระบบสถาบันการเงิน (กองทุนฯ) เป็นผู้ถือหุ้นในสถาบันการเงินที่ยังเปิดดำเนินการ 3 แห่ง แบ่งเป็น ธนาคารพาณิชย์ 1 แห่ง คือ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) (KTB) และบริษัทบริหารสินทรัพย์ 2 แห่ง ได้แก่ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (BAM) และบริษัทบริหารสินทรัพย์สุขุมวิท จำกัด (SAM) ซึ่งมีเฉพาะ BAM และ SAM ที่กองทุนฯ กำกับดูแลโดยตรงและได้จัดส่งกรรมการผู้แทนกองทุนฯ เข้าร่วมในคณะกรรมการ ทั้ง 2 แห่ง ในส่วนของ KTB นับตั้งแต่เดือนมกราคม 2542 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง ได้กำหนดเป็นนโยบายการ แต่งตั้งกรรมการจะต้องได้รับความเห็นชอบจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง เป็นลายลักษณ์อักษรก่อนทุกครั้ง ปัจจุบันไม่มีกรรมการผู้แทนกองทุนฯ ใน KTB

สำหรับบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (TAMC) ซึ่งกองทุนฯ ถือหุ้นทั้งหมด ได้ยกเลิกกิจการและสิ้นเวลาการชำระบัญชีแล้ว แต่ยังคงมีการกิจคงค้างในการจ่ายส่วนแบ่งผลกำไรขาดทุน (Gain Loss Sharing) และอื่น ๆ อยู่ ซึ่งได้ส่งมอบภารกิจคงค้างให้กระทรวงการคลัง ในฐานะ หน่วยงานที่ดูแล TAMC หลังสิ้นเวลาการชำระบัญชีโดยกระทรวงการคลังได้จ้างบริษัทเพลินิจิต แคปปิตอล จำกัด ให้มาสานต่อภารกิจต่อไป ในส่วนของการจัดการ Gain Loss Sharing ของ TAMC กองทุนฯ ได้รับการจัดสรรผลกำไรในส่วนของบริษัทบริหารสินทรัพย์รัตนสิน จำกัด (RAM) ที่เข้าสู่ กระบวนการล้มละลาย ซึ่งได้โอนสิทธิในผลกำไรให้กองทุนฯ และจากสิทธิผลกำไรส่วนของลูกค้าหนี้ ที่ธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน) (CIMBT) โอนไปยัง TAMC เฉพาะลูกค้าหนี้ที่ได้รับการชดเชย (CAP) จากกองทุนฯ โดยเป็นส่วนที่กองทุนฯ ได้รับส่วนแบ่งผลกำไรรวมทั้งสิ้น 13,411 ล้านบาท (RAM 3,502 ล้านบาท และ CIMBT (CAP) 9,909 ล้านบาท) นอกจากนี้ SAM ได้นำส่งผลกำไร ที่ได้รับจาก TAMC มาให้กองทุนฯ เพื่อชำระหนี้อีก 19,217 ล้านบาทด้วย

ปัจจุบันมีเพียง KTB แห่งเดียวที่เป็นธนาคารพาณิชย์ที่กองทุนฯ ถือหุ้นและจดทะเบียน ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลาดหลักทรัพย์ฯ) ณ สิ้นปีงบประมาณ 2558 มีมูลค่าเงินลงทุน ตามราคาตลาดรวม 131,606 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อน 50,795 ล้านบาท เนื่องจากราคาปิดของหุ้น KTB เท่ากับ 17.10 บาทต่อหุ้น ซึ่งลดลงจาก 23.70 บาทต่อหุ้น ตามภาวะการซื้อขายหุ้นของตลาดหลักทรัพย์ฯ (3) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) (KTB) ณ สิ้นปีงบประมาณ 2558 KTB มีสินทรัพย์รวม 2,670,091 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 127,330 ล้านบาท จากปีก่อนที่มีจำนวน 2,542,761 ล้านบาท หรือร้อยละ 5.01 ส่วนใหญ่เป็นการเพิ่มขึ้น ของเงินให้สินเชื่อ 131,143 ล้านบาท และอัตราส่วนสินเชื่อต่อเงินฝากเท่ากับร้อยละ 104.57 ลดลงจากปีก่อน (ร้อยละ 113.08) ร้อยละ 8.51 แต่สูงกว่า Peer ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ ซึ่งอยู่ที่ร้อยละ 103.11 ในส่วนของสินทรัพย์ด้อยคุณภาพ (NPLs) มีจำนวน 86,961 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน (64,957 ล้านบาท) 22,004 ล้านบาท มีอัตราส่วน NPLs ต่อสินเชื่อรวมคิดเป็นร้อยละ 3.92 เพิ่มขึ้นจากปีก่อน (ร้อยละ 2.96) ร้อยละ 0.96 และยังคงสูงกว่า Peer ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ซึ่งอยู่ที่ร้อยละ 3.04 ในปีงบประมาณ 2558 KTB กั้นสำรองพิเศษรวม 10,300 ล้านบาท ทำให้ ปีงบประมาณ 2558 มีเงินสำรองเพิ่มรวมทั้งสิ้น 19,300 ล้านบาท เพื่อรองรับปริมาณ NPLs ที่เพิ่มขึ้น จำนวนมากจากภาวะเศรษฐกิจที่ไม่เอื้ออำนวย ทำให้อัตราส่วนค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญต่อ NPLs (Coverage Ratio) ณ สิ้นปีงบประมาณ 2558 ลดลงจากร้อยละ 112.40 ในปีก่อนเป็นร้อยละ 100.56 และมีมูลค่าต่ำกว่า Peer ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ซึ่งอยู่ที่ร้อยละ 127.78 กองทุนฯ ธนาคารพาณิชย์ บริษัทบริหารสินทรัพย์ KTB 7,696 ล้านหุ้น (55.05%) 124,197 ล้านบาท 2/ BAM 547 ล้านหุ้น (100%) 33,252 ล้านบาท 2/ SAM 2.5 ล้านหุ้น (100%) 0 บาท 2/9 KTB มีผลการดำเนินงานที่มีกำไรสุทธิ 28,382 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อน 5,183 ล้านบาท จากการตั้งสำรองเพื่อรองรับสินเชื่อด้อยคุณภาพในอนาคต และมีมูลค่าตามบัญชีต่อหุ้น เพิ่มขึ้นจาก 15.49 บาทต่อหุ้น เป็น 16.44 บาทต่อหุ้น และในปีงบประมาณ 2558 กองทุนฯ ได้รับเงินปันผลทั้งสิ้น 6,926 ล้านบาท อนึ่ง เมื่อวันที่ 17 พฤศจิกายน 2558 ที่ประชุมคณะกรรมการ KTB ได้แต่งตั้ง นายสมชัย สัจจพงษ์เป็นประธานกรรมการ แทนนายอารีพงศ์ ภู่ชอุ่ม ที่ขอลาออก โดยธนาคาร แห่งประเทศไทย

ได้ให้ความเห็นชอบแล้ว (4) บริษัทบริหารสินทรัพย์กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (BAM) BAM จัดตั้งเมื่อวันที่ 7 มกราคม 2542 โดยมีทุนจดทะเบียน 54,700 ล้านบาท เริ่มแรกมีวัตถุประสงค์เพื่อบริหารจัดการ NPLs ที่รับโอนจากธนาคารกรุงเทพฯ พาณิชยกรรม จำกัด (มหาชน) มูลค่าประมาณ 150,000 ล้านบาท ด้วยประสิทธิภาพและความพร้อมของ BAM ในระยะต่อมา จึงได้รับโอนกิจการจากบรรษัทบริหารสินทรัพย์สถาบันการเงิน และ BAM ก็ได้ทยอยซื้อ NPLs จากสถาบันการเงินต่าง ๆ รวมทั้ง จาก TAMC มาบริหาร ส่งผลให้ปัจจุบัน BAM มีสินเชื่อด้อยคุณภาพ คิดเป็นเงินต้นประมาณ 406,975 ล้านบาท ซึ่งส่วนใหญ่กว่าร้อยละ 90 มาจากการซื้อสินทรัพย์ เพื่อมาบริหารเพิ่ม ณ สิ้นปีงบประมาณ 2558 BAM มีสินทรัพย์ทั้งสิ้น 76,682 ล้านบาท เพิ่มขึ้นสุทธิจากปีก่อน 4,444 ล้านบาท ที่สำคัญเกิดจากการซื้อ NPLs จากสถาบันการเงินและชำระค่าซื้อ NPLs โดยการออกตั๋วสัญญาใช้เงิน ทำให้มีหนี้สิน 42,481 ล้านบาท เพิ่มขึ้นสุทธิจากปีก่อน 1,363 ล้านบาท สำหรับส่วนของผู้ถือหุ้นมีจำนวน 34,201 ล้านบาท เพิ่มขึ้นสุทธิ 3,081 ล้านบาท ส่งผลให้ มูลค่าตามบัญชีอยู่ที่หุ้นละ 62.52 บาท จากมูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 25.00 บาท ผลการดำเนินงาน ในปีงบประมาณ 2558 BAM มีกำไรสุทธิรวม 6,744 ล้านบาท ในการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน กองทุนฯ กำหนดให้ BAM ใช้ตัวชี้วัด ผลการดำเนินงานเป็น 2 เป้าหมาย ประกอบด้วย (1) อัตราการเติบโตของกำไรก่อนหักภาษีเงินได้ ที่ผ่านการตรวจสอบของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน และ (2) เป้าหมายการซื้อสินทรัพย์มาบริหาร ตั้งแต่ 5,000 ล้านบาท สูงสุดที่จำนวน 15,500 ล้านบาท สำหรับความคืบหน้าในการนำหุ้น BAM เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ นั้น คณะรัฐมนตรีได้ผ่อนผันการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การกระจายหุ้นให้ประชาชนทั่วไป ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 7 เมษายน 2547 ในบางเรื่องแล้วเมื่อวันที่ 20 ตุลาคม 2558 ในส่วนของกองทุนฯ ได้ดำเนินการจัดจ้างบริษัทที่ปรึกษาเอเชีย พลัส จำกัด เป็นที่ปรึกษาของกองทุนฯ เพื่อประเมินราคาเสนอขายหุ้น พร้อมเสนอสัดส่วนการขายหุ้นที่เหมาะสม ซึ่งคณะกรรมการจัดการกองทุนฯ ได้มีมติอนุมัติรับผลการศึกษา ดังกล่าวแล้ว ต่อมาเมื่อวันที่ 25 ธันวาคม 2558 BAM ได้ยื่นคำขออนุญาตเสนอขายหลักทรัพย์ ต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 10 (5) บริษัทบริหารสินทรัพย์สุขุมวิท จำกัด (SAM) SAM จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 18 เมษายน 2543 โดยมีทุนจดทะเบียน 25 ล้านบาท เพื่อบริหารจัดการ NPLs ที่รับโอนจาก KTB รวมทั้งธนาคารมหานคร จำกัด (มหาชน) ต่อมาได้รับช่วงโอน NPLs จากบริษัทบริหารสินทรัพย์เพชรบุรี จำกัด ซึ่งเป็น NPLs ที่รับโอนจากธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) และธนาคารศรีนคร จำกัด (มหาชน) ผลการดำเนินงานของ SAM โดยรวม SAM มีผลขาดทุนสะสมอยู่เป็นจำนวนมาก ณ สิ้นปีงบประมาณ 2558 จำนวน 221,302 ล้านบาท เป็นผลจากการตั้งเงินสำรองเพื่อการด้อยค่าจาก NPLs ที่รับโอนมา ในการรับโอน NPLs ดังกล่าว กองทุนฯ ต้องเข้าอาวัลตั๋วสัญญาใช้เงินที่ SAM ชำระเพื่อซื้อ NPLs จากสถาบันการเงินต่าง ๆ ดังนั้น กองทุนฯ จึงมีสถานะเป็นทั้งผู้ถือหุ้นและเจ้าหนี้ ของ SAM และเพียงสิ้นเดือนกันยายน 2558 SAM เป็นลูกหนี้กองทุนฯ 254,992 ล้านบาท ณ สิ้นปีงบประมาณ 2558 SAM มีสินทรัพย์ทั้งสิ้น 37,216 ล้านบาท ลดลง จากปีก่อน 24,682 ล้านบาท จากการรับชำระส่วนแบ่งผลกำไรจาก TAMC ค้างรับ 26,101 ล้านบาท ขณะเดียวกัน SAM ได้ประมูลซื้อสินทรัพย์จากสถาบันการเงิน 4

แห่ง รวม 934 ล้านบาท สำหรับ ผลการดำเนินงานมีกำไรสุทธิรวม 14,114 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อน ที่มีกำไรสุทธิ 41,646 ล้านบาท อยู่ 27,532 ล้านบาท เนื่องจากในปีงบประมาณ 2557 SAM ได้บันทึกรายการพิเศษรับรู้ส่วนแบ่งกำไร จากการบริหาร NPLs จาก TAMC 26,101 ล้านบาท หากไม่รวมรายการดังกล่าว SAM ยังมีผลการดำเนินงานที่ต่ำกว่าปีก่อนอยู่ 1,431 ล้านบาท จากผลกระทบเศรษฐกิจจะลดตัว ในการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานปี 2558 กองทุนฯ ได้กำหนดให้ SAM ใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเป็น 2 เป้าหมาย ประกอบด้วย (1) เป้าหมายเงินนำส่งประจำปีและ (2) เป้าหมายการซื้อสินทรัพย์มาบริหารเพิ่มเติม ในเดือนมิถุนายน 2558 SAM ได้ลงนามในสัญญาจ้างบริษัทดีลรอยท์ ทัช โธมัทส์ ไซเยศ ที่ปรึกษา จำกัด (บจ.ดีลรอยท์) เป็นบริษัทที่ปรึกษาทางการเงิน เพื่อทำการศึกษาแนวทางการดำเนินธุรกิจของ SAM ในอนาคต ซึ่ง บจ.ดีลรอยท์ ได้ดำเนินการศึกษาแล้วเสร็จ และ SAM ได้มานำเสนอผลการศึกษาต่อกองทุนฯ เมื่อวันที่ 9 ธันวาคม 2558

(2) แผนภูมิโครงสร้างการถือหุ้นหลักของกองทุนฯ ในสถาบันการเงินต่าง ๆ



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวเกสร่า เร็มเจริญ
วันเดือนปีเกิด	5 มกราคม พ.ศ. 2527
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2549 ปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต (การตลาด) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ตำแหน่ง	พนักงานขายผลิตภัณฑ์สินเชื่อกะหะ ธนาคารออมสิน
ประสบการณ์ทำงาน	พ.ศ. 2555 ถึงปัจจุบัน ธนาคารออมสิน ตำแหน่ง พนักงานขายผลิตภัณฑ์สินเชื่อกะหะ ธนาคารออมสิน พ.ศ. 2553-2555 Singapore Overseas Education Services Co., Ltd ตำแหน่ง ที่ปรึกษาการศึกษาต่อต่างประเทศ พ.ศ. 2551-2553 สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตำแหน่ง นักวิเคราะห์ธุรกิจ พ.ศ. 2549-2551 CB Richard Ellis (Thailand) Co., Ltd ตำแหน่ง นักวิจัยอสังหาริมทรัพย์