

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการใช้กลยุทธ์การจัดการโดยตัวแบบ 7S's McKinsey เพื่อศึกษา
หน้าที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ กรณีศึกษา ธนาคารอาคารสงเคราะห์ในกลุ่มจังหวัดร้อยแก่นสาร
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยขอแนะนำเสนอเป็นลำดับชั้น ดังนี้

1. แนวคิดที่เกี่ยวข้อง

- 1.1 ข้อมูลธนาคารอาคารสงเคราะห์
- 1.2 หน้าที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้
- 1.3 มาตรการประนอมหนี้ของธนาคารอาคารสงเคราะห์
- 1.4 ความเสี่ยงของธนาคารในการปล่อยสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย
- 1.5 บทบาทของสินเชื่อที่มีต่อระบบเศรษฐกิจ

2. การวิเคราะห์แบบ 7S's Model ของแม็กคินซี (McKinsey)

- 2.1 โครงสร้าง (Structure)
- 2.2 กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)
- 2.3 ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (System)
- 2.4 ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหาร (Style)
- 2.5 สมาชิกในองค์กร (Staff)
- 2.6 ความรู้ ความสามารถขององค์กร (Skill)
- 2.7 ค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared Values)

3. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

- 3.1 การจัดการเชิงกลยุทธ์
- 3.2 การวิเคราะห์ SWOT

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดที่เกี่ยวข้อง

1. ข้อมูลธนาคารอาคารสงเคราะห์

1.1 ประวัติและความเป็นมาของธนาคารอาคารสงเคราะห์

ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ถือกำเนิดขึ้นเมื่อพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชทรงมีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ตรา “พระราชบัญญัติธนาคารอาคารสงเคราะห์ พ.ศ. 2496” ขึ้นเมื่อวันที่ 9 มกราคม พ.ศ. 2496 และได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 20 มกราคม พ.ศ. 2496 ธนาคารอาคารสงเคราะห์จึงเป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจ สังกัดกระทรวงการคลัง เริ่มเปิดดำเนินการในวันที่ 24 กันยายน พ.ศ. 2496 เป็นต้นมา ด้วยเจตนารมณ์ที่สำคัญที่สำคัญในการจัดตั้งธนาคาร คือ เพื่อช่วยเหลือทางการเงินให้ประชาชน ได้มีที่อยู่อาศัยสมควรแก่สภาพ

ในช่วง 20 ปีแรกของการก่อตั้ง ธนาคารดำเนินงานทั้งในฐานะเป็นสถาบันการเงินที่ให้สินเชื่อที่อยู่อาศัย และเป็นผู้จัดสรรบ้านและที่ดินให้ประชาชน ได้มีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง ต่อมาเมื่อวันที่ 12 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2516 รัฐบาล ได้จัดตั้งการเคหะแห่งชาติขึ้นเพื่อทำหน้าที่จัดสร้างที่อยู่อาศัยให้กับประชาชน และ โอนกิจการ ทรัพย์สิน หนี้สินและสิทธิต่าง ๆ ของธนาคาร ในส่วนที่เกี่ยวกับการเช่าซื้อที่ดินหรืออาคารให้แก่การเคหะแห่งชาติ และ กำหนดให้ธนาคารมุ่งทำหน้าที่ด้านการเงินการธนาคาร โดยการปล่อยสินเชื่อทั้งระยะสั้นแก่ผู้ประกอบการจัดสรรเพื่อพัฒนาโครงการ และสินเชื่อระยะยาวแก่ประชาชนทั่วไปเพื่อการปลูกสร้าง ซื้อ หรือจัดหาที่อยู่อาศัยเป็นกรรมสิทธิ์ของตนเอง ในวันที่ 2 มกราคม พ.ศ. 2517 ธนาคาร ได้เปิดธุรกิจในการรับฝากเงินเป็นครั้งแรก ซึ่งประกอบด้วยเงินฝากประเภทต่าง ๆ เช่นเดียวกับธนาคารพาณิชย์ทั่วไป เพื่อใช้เป็นแหล่งเงินทุนที่สำคัญในการปล่อยสินเชื่อที่อยู่อาศัย จึงนับว่าเป็นธนาคารที่สมบูรณ์แบบที่ให้บริการทั้งเงินฝากและเงินกู้ตั้งแต่นั้น เป็นต้นมา

หลังจากเกิดวิกฤตเศรษฐกิจในช่วงปี พ.ศ. 2522 - พ.ศ. 2524 ธนาคารได้มีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและกลยุทธ์ด้านการเงินการธนาคาร อาทิ การแยกส่วนเงินกู้ที่มี การปล่อยสินเชื่อเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนเงินกู้ทั่วไป และส่วนเงินกู้โครงการที่มีการปรับปรุงกระบวนการให้สินเชื่อให้ค่องตัว เริ่มโครงการฝึกอบรมบุคลากร ริเริ่มบัญชีเงินฝากออมทรัพย์พิเศษที่ลูกค้าไม่ต้องเสียภาษีและสามารถถอนเงิน ได้ทุกเดือน ซึ่งได้รับความนิยมและเป็นแหล่งทุนที่สำคัญของธนาคารต่อเนื่องมาหลายปี และมีการจัดตั้งศูนย์สินเชื่อเพื่อแก้ปัญหาหนี้

ค่าง โครงการที่อยู่อาศัย ซึ่งในภายหลังได้ถูกยกระดับเป็น “ส่วนพัฒนาสินเชื่อโครงการ” ทำหน้าที่วิเคราะห์และพิจารณาปล่อยสินเชื่อแก่ผู้ประกอบการโครงการ ต่อมาในปี พ.ศ. 2529 ธนาคารได้ขยายสถานที่ดำเนินการ โดยการเปิดสำนักงานใหญ่แห่งใหม่ที่ถนนพระราม 9 และใช้สำนักงานเดิมที่ถนนราชดำเนินเป็นสำนักงานสาขา นับเป็นสาขาแห่งแรกของธนาคาร และได้มีการขยายสาขาไปในส่วนภูมิภาค คือ สาขาเชียงใหม่ ถือเป็นสาขาภูมิภาคแห่งแรกเมื่อปี พ.ศ. 2530

ในช่วงปี พ.ศ. 2531 - พ.ศ. 2539 เป็นช่วงที่ธนาคารมีความเจริญรุ่งเรืองมาก ผลการดำเนินงานของธนาคารมีการขยายตัวทั้งในด้านปริมาณการให้เงินกู้ที่อยู่อาศัย ส่วนแบ่งตลาด กำไรสุทธิ และได้ทำการก่อสร้างสำนักงานใหญ่อาคาร 2 เพื่อรองรับการให้บริการลูกค้าที่มีปริมาณเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว รวมถึงได้มีการเปลี่ยนสัญลักษณ์ธนาคารจากรูปวิมานเมฆ เป็นรูปสองมือโอบอุ้มบ้าน เพื่อให้สอดคล้องกับการได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีให้เป็น “รัฐวิสาหกิจที่ดี” ในการดำเนินงานมาครบ 40 ปี และในปี พ.ศ. 2536 ธนาคารได้มีการจัดทำและเผยแพร่วารสารธนาคารอาคารสงเคราะห์ และจัดทำเว็บไซต์ (www.ghb.co.th) เพื่อแสดงข้อมูลด้านที่อยู่อาศัยให้กับผู้สนใจทั่วไป สำหรับบทบาทด้านที่อยู่อาศัยระหว่างประเทศ ธนาคารได้รับการยกย่องจากศูนย์กลางสหประชาชาติว่าด้วยการตั้งถิ่นฐานมนุษย์ในปี พ.ศ. 2539 ให้เป็น “สถาบันการเงินที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยม” นับเป็นความภาคภูมิใจของธนาคาร

หลังจากประเทศไทยประสบวิกฤตเศรษฐกิจอย่างรุนแรง ในปี พ.ศ. 2540 - พ.ศ. 2542 ธนาคารได้มีบทบาทในการช่วยฟื้นฟูธุรกิจที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์ตามนโยบายของรัฐบาล อาทิ การร่วมมือกับธนาคารออมสินให้สินเชื่ออัตราดอกเบี้ยต่ำคงที่ 30 ปี การจัดตั้งสำนักงานตลาดรองเงินกู้ที่อยู่อาศัย โครงการสินเชื่อเคหะรวมใจ การจัดทำเว็บไซต์ข้อมูลบ้านและที่ดินเพื่อใช้เป็นช่องทางอำนวยความสะดวก สำหรับผู้ที่ประสงค์จะซื้อบ้าน โดยเฉพาะในชื่อ www.ghbhomecenter.com ในปี พ.ศ. 2544 ต่อเนื่องถึงปี พ.ศ. 2545 ธนาคารได้มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนนโยบายรัฐบาลในการส่งเสริมให้ประชาชนมีที่อยู่อาศัยเป็นกรรมสิทธิ์ของตนเอง รวมทั้งการกระตุ้นอสังหาริมทรัพย์และภาวะเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศโดยได้จัดทำโครงการบ้าน รอส-กบข สำหรับข้าราชการที่เป็นสมาชิก กบข. เพื่อจัดหาที่อยู่อาศัยได้ในวงเงินร้อยละ 100 ของมูลค่าหลักประกัน และมีการผ่อนชำระในอัตราก้าวหน้าเพื่อเพิ่มกำลังซื้อให้กับข้าราชการ ทำให้มีผู้มาขอรับบริการกู้เงินตามโครงการเป็นจำนวนกว่า 59,000 ราย วงเงินกู้ 43,700 ล้านบาท และได้มีการขยายผลไปยังกลุ่มพนักงานรัฐวิสาหกิจและ

ลูกค้าประจำ ส่งผลให้ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มีการฟื้นตัวอย่างชัดเจนในระยะเวลาต่อมา และในปี พ.ศ. 2546 ธนาคารได้ดำเนินงานครบรอบ 50 ปี จึงกำหนดให้ปี พ.ศ. 2546 เป็น “ปีแห่งการให้บริการ” เพื่อย้ำเจตนารมณ์ของธนาคารในการช่วยสานฝันของประชาชนชาวไทยกว่า 2 ล้านครอบครัว ได้มีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง และได้มีการจัดตั้งฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการและอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าของธนาคาร ขณะเดียวกันธนาคารยังได้ขยายสาขาอย่างต่อเนื่อง เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับประชาชนที่ต้องการที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง ครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศจำนวน 120 สาขา ในปี พ.ศ. 2546 จากความมุ่งมั่นตั้งใจในการกำหนดนโยบาย และแผนงานที่สำคัญ ประกอบกับความร่วมมือ ร่วมใจ และความเสียสละของผู้บริหาร และพนักงานทุกคนในการปฏิบัติงาน ตอบสนองนโยบายให้บรรลุวัตถุประสงค์ การปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาด้านการบริการของธนาคาร ส่งผลให้ในปี พ.ศ. 2548 ธนาคารอาคารสงเคราะห์ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่นประจำปี พ.ศ. 2548 (จัดโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ) ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจแห่งแรกและเป็นรัฐวิสาหกิจเพียงแห่งเดียวที่ได้รับรางวัลครบทั้ง 3 รางวัล ได้แก่ รางวัลผลการดำเนินงานดีเด่น รางวัลคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจดีเด่น และรางวัลการบริหารจัดการองค์กรดีเด่น จากรัฐวิสาหกิจที่เข้าระบบประเมินผลฯ จำนวน 53 แห่ง นับเป็นความภาคภูมิใจของธนาคาร และเป็นกำลังใจให้ธนาคารดำเนินธุรกิจต่อไปอย่างแน่วแน่ ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย สมดังคำขวัญของธนาคารที่ว่า “เต็มใจช่วยเหลือ เพื่อบ้านเพื่อคุณ”

1.2 ข้อมูลด้านต่างๆของธนาคารอาคารสงเคราะห์

ธนาคารอาคารสงเคราะห์ เป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐ ที่ให้บริการสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยมาอย่างต่อเนื่องและยาวนานกว่า 52 ปีแล้ว โดยยึดมั่นในเจตนารมณ์ที่มุ่งช่วยเหลือประชาชนผู้มีรายได้น้อยถึงปานกลางได้มีที่อยู่อาศัยเป็นกรรมสิทธิ์ของตนเอง โดยในปี พ.ศ. 2548 นี้ ธนาคารได้ดำเนินการ โครงการที่ได้รับมอบหมายจากรัฐบาล และโครงการที่ธนาคารได้สร้างสรรค์เพื่อตอบสนองความต้องการสินเชื่อที่อยู่อาศัยของลูกค้าทุกระดับด้วยรูปแบบผลิตภัณฑ์สินเชื่อหลากหลาย อาทิ

1.2.1 โครงการสินเชื่อบ้านมือสอง เป็นโครงการสินเชื่อที่ให้วงเงินกู้สูงถึงร้อยละ 85 ของราคาประเมิน รวมทั้งมอบข้อเสนอและสิทธิพิเศษสำหรับวงเงินกู้เพื่อต่อเติมซ่อมแซมสำหรับบ้านมือสองดังกล่าว ด้วยวงเงินกู้สูงถึงร้อยละ 100 ของราคาประเมิน

1.2.2 โครงการสินเชื่อเช่าซื้อ เป็นโครงการที่มุ่งช่วยให้ลูกค้าที่ยังไม่มี ความพร้อมด้านเครดิตมีโอกาสซื้อบ้านและกู้เงินได้ โดยธนาคารจะให้เช่าซื้อระยะเวลาหนึ่ง หากสามารถผ่อนชำระได้สม่ำเสมอ ก็สามารถเปลี่ยนเป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์โดยการจดจำนองต่อไป

1.2.3 โครงการสินเชื่ออัตราดอกเบี้ยคงที่ 3 ปี หรือ 5 ปี คงที่ตลอดสัญญา เป็นโครงการสินเชื่อที่สามารถเลือกอัตราดอกเบี้ยแบบคงที่ 3 ปี หรือ 5 ปีได้ และเมื่อครบ ระยะเวลาที่เลือกแล้ว ก็สามารถเลือกต่ออัตราดอกเบี้ยคงที่รอบใหม่ได้อีก 3 ปี หรือ 5 ปี

1.2.4 โครงการบ้าน ธอส.-กบข. รุ่นที่ 3 เป็นโครงการสินเชื่อสำหรับข้าราชการที่เป็นสมาชิก กบข.

1.2.5 โครงการบ้าน ธอส. เพื่อคนไทยในต่างประเทศ เป็นโครงการเงินกู้ เพื่อที่อยู่อาศัยในประเทศไทยสำหรับคนไทยที่ประกอบอาชีพในต่างประเทศเพื่อเป็นแหล่ง เงินทุนให้สามารถจัดซื้อที่อยู่อาศัยในประเทศไทยเป็นของตนเองได้สะดวกขึ้น และยังเป็น การสนับสนุนตลาดอสังหาริมทรัพย์และเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศอีกทางหนึ่ง

1.2.6 โครงการสินเชื่อเพื่อใช้ในการซ่อมแซมที่อยู่อาศัยแก่ผู้ประสบภัย ในอัตราดอกเบี้ยต่ำด้วยเงื่อนไขผ่อนปรน

1.2.7 โครงการลดภาระหนี้และเงินกู้เพื่อปลูกสร้าง และซ่อมแซมที่อยู่อาศัย แก่ผู้ประสบอุทกภัยภาคเหนือ

นอกเหนือจากการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ด้านสินเชื่อแล้ว ธนาคารอาคาร สงเคราะห์ ยังมุ่งเน้นการพัฒนาการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง โดยได้นำเทคโนโลยีที่ ทันสมัยเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ เช่น ระบบ Core banking ที่ธนาคารนำมาใช้เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการให้บริการให้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การดำเนินโครงการ CRM เพื่อให้บริการข้อมูลแก่ลูกค้าในทุกรูปแบบและอำนวยความสะดวกในทุก ๆ ด้าน รวมถึง การพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการองค์กรให้มีโครงสร้างการบริหารงานที่ทันสมัย รองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ตลอดจนพัฒนาบุคลากรของธนาคารให้มีความชำนาญและเชี่ยวชาญในการให้บริการสินเชื่อ และเสริมสร้างระบบการควบคุมและ การกำกับดูแลที่ดี เพื่อรักษาความเป็นผู้นำสถาบันสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยและภาพลักษณ์ที่ดี ของธนาคาร (ธนาคารอาคารสงเคราะห์. 2548 : 12)

นโยบายปี พ.ศ. 2549 ของธนาคารอาคารสงเคราะห์ ธนาคารมีแผนพัฒนาระบบ การเงินที่อยู่อาศัยที่ดีและมีประสิทธิภาพโดยการจัดหาแหล่งเงินด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การแปลง

สินทรัพย์เป็นทุน (Securitization) การจัดทำการประกันเงินกู้ที่อยู่อาศัย หรือ Mortgage insurance เพื่อส่งเสริมให้ประชาชนซื้อที่อยู่อาศัยได้ง่ายขึ้นและลดความเสี่ยงของธนาคารในการปล่อยสินเชื่อ รวมถึงการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อรองรับธุรกรรมตามพระราชบัญญัติธนาคารอาคารสงเคราะห์ที่ได้แก้ไขเพื่อให้ธนาคารสามารถขยายขอบเขตการให้บริการสินเชื่อที่เกี่ยวข้องกับที่อยู่อาศัยแก่ลูกค้าได้อย่างครบวงจร เช่น ซื่ออุปกรณ์หรือสิ่งอำนวยความสะดวกที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการอยู่อาศัย สินเชื่อเพื่อซื้อ เช่า สร้าง ขยาย หรือซ่อมแซมอาคารบนดินที่มีสิทธิการเช่า สินเชื่อบุคคลหมุนเวียน เช่น โครงการ GHB Mortgage Card ฯ สินเชื่อเพื่อชำระค่าใช้จ่ายในการทำนิติกรรม สินเชื่อสำหรับผู้มีกรรมในบัญชีเงินฝากสม่ำเสมอ ฯลฯ ซึ่งจะทำให้ประชาชนมีสภาพความเป็นอยู่โดยรวมที่ดีขึ้นและเป็นไปตามวิสัยทัศน์ของธนาคารที่ได้กำหนดไว้ว่า “เป็นธนาคารทันสมัยเพื่อที่อยู่อาศัยครบวงจร : State-of-the-Art Housing Bank” นอกจากนี้ธนาคารยังคงให้ความสำคัญด้านพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งรวมถึงการพัฒนาตนเองตามโครงการ E-Learning การพัฒนาพนักงานตาม Competency ของแต่ละบุคคล ฯลฯ และการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายใต้โครงการ Bank Transformation System ด้วยการระบบ Core Banking System เข้ามาช่วยในการพัฒนาเพื่อรองรับกับปริมาณธุรกิจที่เพิ่มขึ้น (ธนาคารอาคารสงเคราะห์. 2548 : 11)

1.3 ข้อมูลธนาคารอาคารสงเคราะห์

วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นธนาคารทันสมัยเพื่อที่อยู่อาศัยอย่างครบวงจร
ภารกิจ (Mission) ให้บริการทางการเงินที่อยู่อาศัยอย่างครบวงจร โดยคำนึงถึงนโยบายรัฐ ประโยชน์ของสังคม และคุณภาพชีวิตของประชาชน

ในปี พ.ศ. 2548 ภาวะเศรษฐกิจของประเทศมีแนวโน้มชะลอตัวลงจากปี พ.ศ. 2547 มีการปรับตัวลดลงจากการประมาณการเดิมที่คาดว่าจะขยายตัวได้ร้อยละ 5 ต่อปี ลดลงเป็นร้อยละ 4.25-4.75 ต่อปี โดยมีปัจจัยลบที่สำคัญจากแรงกดดันจากปัญหาราคาน้ำมันดิบในตลาดโลกที่มีการปรับตัวเพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องตั้งแต่ต้นปี อีกทั้งแรกกดดันจากปัญหาความไม่สงบใน 3 จังหวัดชายแดนใต้ ปัญหาเสถียรภาพและความไม่สงบทางการเมือง ปัญหากภัยแล้ง ปัญหาอัตราดอกเบี้ยในตลาดโลกอยู่ในช่วงขาขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลกระทบต่อการลงทุนภาคเอกชนและการบริโภคของประชาชน ทำให้ประชาชนชะลอการตัดสินใจในการใช้จ่าย เป็นการส่งสัญญาณเชิงลบทางเศรษฐกิจเป็นอย่างมาก รายได้โดยรวมของประชาชน

ไม่เพิ่มขึ้นพอที่จะผลักดันให้การเจริญเติบโตของเศรษฐกิจเมืองไทยในปี พ.ศ. 2548 เติบโตอยู่ในระดับเดียวกับที่ประมาณการไว้

จากสภาวะการณ์ภายใต้ความผันผวนของเศรษฐกิจ กระทรวงการคลังได้มอบนโยบายให้ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ซึ่งเป็นองค์กรของรัฐที่เป็นกลไกในการกระตุ้นเศรษฐกิจภาคอสังหาริมทรัพย์ตามนโยบายของรัฐบาล ให้เร่งผลักดันและสร้างโอกาสให้ผู้มีรายได้น้อยหรือปานกลางมีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง โดยให้ธนาคารตรึงดอกเบี้ยสินเชื่อที่อยู่อาศัยไว้ให้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้ แม้ว่านโยบายดังกล่าวไม่สอดคล้องกับแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของอัตราดอกเบี้ยในตลาดเงิน ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานและความสามารถในการทำกำไรของธนาคารในปี พ.ศ. 2548 เป็นอย่างมาก แต่ธนาคารยังคงยึดมั่นและแน่วแน่ในอุดมการณ์ที่จะตอบสนองนโยบายรัฐบาล ประโยชน์ของสังคม และคุณภาพชีวิตของประชาชน เพื่อให้ประชาชนสามารถรับประโยชน์จากสินเชื่ออัตราดอกเบี้ยต่ำได้อย่างเต็มที่ โดยธนาคารได้พยายามปรับกลยุทธ์ให้สามารถสนองตอบนโยบายรัฐบาล รองรับความต้องการของประชาชนทุกกลุ่มให้สามารถมีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเองได้ โดยรักษาสถานะของการเป็นผู้นำในการปล่อยสินเชื่อที่อยู่อาศัยไว้ได้อย่างต่อเนื่องและอยู่บนพื้นฐานของการเป็นธนาคารทันสมัยเพื่อที่อยู่อาศัยครบวงจร (ธนาคารอาคารสงเคราะห์. 2548 : 23)

จากข้อมูลของธนาคารอาคารสงเคราะห์ที่ได้กล่าวมานั้น ผู้วิจัยใคร่ที่จะขอสรุปในทัศนะของผู้วิจัยเอง คือ ธนาคารอาคารสงเคราะห์เป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจทำหน้าที่ปล่อยสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย โดยให้ความสำคัญในการตอบสนองการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐในกรณีการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย และการปล่อยสินเชื่อแก่ผู้ที่มีรายได้น้อยถึงปานกลางได้มีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง จากการปล่อยสินเชื่อของธนาคารไม่เพียงทำให้ประชาชนได้มีที่อยู่อาศัยเพียงอย่างเดียว ยังสามารถทำให้เงินที่ปล่อยออกไปหมุนเวียนในระบบส่งผลให้เกิดมูลค่าเพิ่มขึ้นต่อเนื่องกับอุตสาหกรรมการผลิตต่างๆ ในระบบเศรษฐกิจ ไม่ว่าจะเป็นผู้ประกอบการสร้างบ้าน นักตกแต่งภายใน เจ้าของกิจการร้านเฟอร์นิเจอร์ คนงานก่อสร้าง เป็นต้น ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมต่อเนื่อง หากธนาคารประสบปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้เพิ่มมากขึ้น ไม่เพียงแต่จะส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพทางการเงินของธนาคาร เพราะต้องมีการนำเม็ดเงินซึ่งเป็นภาระต้นทุนมากขึ้นสำรองแทนการปล่อยกู้ให้กับลูกค้ารายใหม่ ทำให้ธนาคารไม่สามารถปล่อยกู้เต็มที่ อาจจะต้องประสบกับภาวะการขาดทุน เมื่อธนาคารประสบปัญหาการขาดทุนส่งผลให้ไม่สามารถส่งรายได้ให้กับกระทรวงการคลัง ทำให้รายได้ของประเทศลดลง อันส่งผลกระทบต่อพัฒนาประเทศ อีกทั้งยังส่งผลกระทบต่อภาพรวมของเศรษฐกิจ เนื่องจากระบบ

การหมุนเวียนเงินตราในตลาดมีปริมาณลดลง จะเห็นได้ว่า ธนาคารอาคารสงเคราะห์เป็นอีกแรงขับเคลื่อนหนึ่งในการกระตุ้นธุรกิจภาคอสังหาริมทรัพย์ที่สำคัญของเศรษฐกิจ ฉะนั้นแล้ว หากธนาคารไม่สามารถที่จะแก้ไขปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ก็ย่อมส่งผลกระทบต่อธนาคารเองและภาพรวมเศรษฐกิจในที่สุด ดังนั้นผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการใช้เป็นแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ซึ่งเป็นการส่งผลดีต่อธนาคารและระบบเศรษฐกิจโดยรวมต่อไป

2. หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้

2.1 ความหมายของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้

ธนาคารแห่งประเทศไทย (2540 : 1-48) ได้ให้ความหมายหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ หรือ Non-Performing Loans (NPLs) คือ ตัวเลขแสดงถึงคุณภาพของสินเชื่อของสถาบันการเงิน (สถาบันการเงิน หมายถึง ธนาคาร บริษัทเงินทุน บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์และบริษัทเครดิตฟองซิเอร์) สินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้บอกถึงการที่สินเชื่อที่สถาบันการเงินได้ปล่อยออกไปแล้ว แต่ขณะนี้ไม่ได้ก่อให้เกิดรายได้ กล่าวคือ ขาดการชำระดอกเบี้ยและ/หรือ เงินต้นมาเป็นระยะเวลาหนึ่งหากลูกหนี้สามารถหาเงินมาชำระงวดที่ค้างไว้ สินเชื่อเหล่านั้นจะกลับมาเป็นสินเชื่อมีรายได้ (Performing loans) หรือสินเชื่อปกติ (Current loans) ได้ ตัวเลข NPLs สูงหรือต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของทุกสถาบันการเงินรวมกัน แสดงถึงประสิทธิภาพในการบริหารสินเชื่อของสถาบันการเงินนั้นๆ ในวงการการเงินการธนาคารยังไม่ได้มีการกำหนดให้แน่ชัดลงไปว่า สินเชื่อประเภทใดจัดเป็น NPLs เพราะปกติจะใช้สินเชื่อจัดชั้น (Classified loans) ได้แก่ หนี้สูญ หนี้สงสัยจะสูญ และหนี้จัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐานตามที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด ด้วยเหตุนี้คำว่า NPLs ของประเทศไทย ในปัจจุบันนี้จึงยังไม่มีคำนิยามที่ชัดเจน

ในปัจจุบันคำว่า NPLs หรือ Non-Performing Loans มีความหมาย 2 แนวทางด้วยกัน แนวทางแรกถือตามคำจำกัดความของนานาชาติ หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ หมายถึง หนี้ค้างชำระดอกเบี้ยระยะเวลาใดระยะเวลาหนึ่ง ปัจจุบันนิยมใช้ระยะเวลา 3 เดือนติดต่อกัน อีกแนวทางหนึ่งในความหมายของไทย คือ เรื่องหนี้สินหรือทรัพย์สินจัดชั้นหรือสินเชื่อที่ลูกหนี้ไม่ได้ส่งเงิน หรือรายได้ในรูปดอกเบี้ยคืนให้สถาบันการเงิน จัดเป็นสินเชื่อที่มีปัญหาซึ่งหนี้ที่ลูกค้านี้มีต่อธนาคารนั้นในแง่ของธนาคาร ก็คือ สินทรัพย์ชนิดหนึ่ง ดังนั้นคำสองคำนี้จึงใช้แทนกันได้

2.2 ชั้นของหนี้และสินทรัพย์

หนี้และสินทรัพย์ของธนาคารแบ่งออกได้ 4 ชั้น ได้แก่ ชั้นแรก หนี้ปกติ (Current loans) ชั้นที่สอง หนี้จัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน (Sub-standard loans) ชั้นที่สาม หนี้จัดชั้นสงสัยจะสูญ (Doubtful loans) และหนี้จัดชั้นสูญ (Non-collectible loans) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.2.1 หนี้ปกติ หมายถึง หนี้หรือสินทรัพย์ที่ได้มีการชำระเป็นปกติตามสัญญาหรืออาจค้างชำระงวดบ้างแต่ไม่เกิน 3 งวด

2.2.2 สินทรัพย์จัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน หมายถึง สินทรัพย์ที่มีแนวโน้มว่าจะเกิดความเสียหาย หรือมีปัญหาในการเรียกให้ชำระคืน หรือไม่ก่อให้เกิดรายได้ตามปกติ ซึ่งยังไม่ถูกจัดให้อยู่ในชั้น “สินทรัพย์จัดชั้นสงสัยจะสูญ” และ “สินทรัพย์จัดชั้นสูญ” เนื่องจากมีสาเหตุให้เชื่อได้ว่า ธนาคารอาจจะได้รับชำระหนี้คืนครบ เช่น เงินให้กู้ยืมที่ครบกำหนดชำระตามอายุสัญญาแล้ว หรือเมื่อทวงถามถามหรือเรียกให้ชำระหนี้แล้ว แต่ลูกหนี้ไม่สามารถชำระหนี้ได้ภายใน 6 เดือน เนื่องจากขัดข้องทางการเงินหรือลูกหนี้ที่มีหลักประกันพอกู้หนี้ แต่คือความสามารถในการชำระหนี้หรือกำลังดำเนินการบังคับชำระหนี้ หรือลูกหนี้มีปัญหาทางการเงิน แต่ธนาคารยินยอมปรับปรุงตามเงื่อนไขในการชำระหนี้ในลักษณะผ่อนปรนเป็นพิเศษ เป็นต้น นอกจากนี้ยังหมายถึงเงินให้สินเชื่อรายที่จัดชั้นสงสัยเฉพาะส่วนที่มีหลักทรัพย์เป็นประกัน ซึ่งมีมูลค่าตามราคาจำนองหรือจำนำ หรือราคาปกติอย่างใดอย่างหนึ่ง ต่ำกว่ามูลค่าสินเชื่อ สำหรับหนี้หรือสินทรัพย์ในชั้นนี้ ธนาคารแห่งประเทศไทยได้กำหนดให้ตั้งเป็นเงินสำรองในปัจจุบันในอัตราไม่ต่ำกว่า 20% สำหรับเงินทุนหลักทรัพย์และบริษัทเครดิตฟองซิเอร์

2.2.3 สินทรัพย์จัดชั้นสงสัยว่าจะสูญ หมายถึง สินทรัพย์ที่สงสัยว่าจะไม่มีราคาหรือเรียกคืนไม่ได้ ได้แก่ สิทธิเรียกร้องที่ไม่มีทรัพย์สินค้ำประกันหรือทรัพย์สินเป็นประกันไม่คุ้มหนี้หรือไม่สมบูรณ์ตามกฎหมาย หรือคาดว่าจะเรียกคืนไม่ได้ สำหรับหนี้หรือสินทรัพย์ในชั้นนี้ ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดให้ตั้งสำรองหนี้สูญ 100%

2.2.4 สินทรัพย์จัดชั้นสูญ หมายถึง สินทรัพย์ไม่มีราคาหรือเรียกคืนไม่ได้ ได้แก่ สิทธิเรียกร้องซึ่งได้ปฏิบัติการโดยสมควรเพื่อให้ได้ชำระหนี้ แต่ไม่มีทางที่จะได้รับชำระหนี้แล้ว หรือสิทธิเรียกร้อง ซึ่งตามพฤติการณ์ไม่อาจเรียกชำระหนี้ได้หรือหมดราคา สินทรัพย์จัดชั้นสูญนี้สถาบันการเงินต้องตั้งสำรองเต็ม 100% เช่นเดียวกัน

จะเห็นได้ว่า หนี้จัดชั้น หมายถึง เฉพาะหนี้ประเภทที่สองถึงสี่ ไม่รวมประเภทที่หนึ่ง ซึ่งการชั้นหนี้ของประเทศไทยนั้น ปัจจุบันธนาคารแห่งประเทศไทยได้กำหนดให้เลือกใช้สองทางด้วยกัน คือ หนี้จัดชั้น หรือสินเชื่อคิดดอกเบี้ย (Non-accrual loans)

สินเชื่อกคคิดดอกเบี้ย หมายถึง สินเชื่อที่ตามสิทธิควรจะได้รับเงินค่าดอกเบี้ย แต่จะได้หรือไม่ได้เป็นอีกกรณีหนึ่ง แต่ธนาคารระงับการรับรู้เป็นรายได้ ได้แก่ สินทรัพย์ที่มีหลักประกันค้ำประกันเงินเชื่อ ก่อนหน้านั้นธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดให้ค้างรับเงินค่าดอกเบี้ยได้นานถึง 12 เดือนจึงจะให้หยุดรับรู้เป็นรายได้ และตั้งแต่ 1 มกราคม พ.ศ. 2542 เป็นต้นไป เมื่อปรับใช้ตามหลักสากลแล้ว ไม่ว่าจะมียหลักประกันหรือไม่ ธนาคารแห่งประเทศไทยจะกำหนดให้สถาบันการเงินทุกแห่งใช้หลักเกณฑ์เดียวกันคือ ถ้าลูกหนี้ค้างชำระเกิน 3 เดือนขึ้นไป สถาบันการเงินต้องหยุดรับรู้เป็นรายได้ทันที และตั้งเป็นดอกเบี้ยค้างรับไม่ได้จนกว่าจะได้รับชำระเงินต้นและดอกเบี้ยตามกำหนดนั้นจนครบถ้วน จึงจะอนุญาตให้บันทึกดอกเบี้ยค้างรับเป็นรายได้ต่อไปตามปกติ หนี้สินที่มีอยู่ก่อนธนาคารหากลูกหนี้ล้มจ่ายดอกเบี้ยหรือจ่ายล่าช้า แต่ทั้งนี้ต้องอยู่ในช่วงเวลาที่ค้างชำระไม่เกิน 3 เดือน ธนาคารจะยังคงรับรู้เป็นรายได้ จัดเป็นดอกเบี้ยค้างรับ (Accrued interest receivable) คือ ดอกเบี้ยที่เกิดจากหนี้สิน ดอกเบี้ยที่ควรจะได้รับได้ แต่ยังไม่ได้รับตามคำจำกัดความทางบัญชี หากธนาคารยังมีได้เรียกเก็บเงินก็ยังคงถือเป็นรายได้ค้างรับไว้

ตามประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย ขณะนี้อนุญาตให้ธนาคารพาณิชย์ไทย รายงานสินเชื่อจัดชั้นหรือสินเชื่อกคคิดดอกเบี้ยเป็นสินเชื่อไม่ก่อให้เกิดรายได้ เนื่องจากทั้งสินเชื่อจัดชั้นหรือสินเชื่อกคคิดดอกเบี้ยมีกระบวนการในการคำนวณที่แตกต่างกันหรือฐานในการคำนวณต่างกัน และบางธนาคารก็เลือกที่จะประกาศสินเชื่อจัดชั้นเป็นหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ด้วยเหตุนี้จึงนำหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของแต่ละธนาคารมาเปรียบเทียบกันไม่ได้ว่าธนาคารใดจะมีคุณภาพสินเชื่อดีหรือดีกว่าอีกธนาคารหนึ่ง (ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2540 : 1-48)

2.3 สินทรัพย์จัดชั้นตามเงื่อนไขเงินกู้ของ IMF

ธนาคารแห่งประเทศไทย (2540 : 1-48) ได้ให้ความหมายสำหรับสินทรัพย์จัดชั้นตามเงื่อนไขเงินกู้ของ IMF นั้น ได้จัดชั้นสินทรัพย์หรือเงินกู้ของธนาคารพาณิชย์เป็น 5 ชั้นด้วยกัน และแต่ละชั้นกำหนดให้กันสำรองไว้ ดังนี้

2.3.1 เงินสินเชื่อปกติ หมายถึง สินเชื่อที่ไม่ได้ค้างชำระดอกเบี้ยและเงินต้น กำหนดกันสำรองร้อยละ 1 ของเงินกู้

2.3.2 สินเชื่อที่กล่าวถึงเป็นพิเศษ หมายถึง สินเชื่อที่ขาดชำระดอกเบี้ยและเงินต้นตั้งแต่ 1 เดือนขึ้นไป แต่ไม่เกิน 3 เดือน กำหนดให้กันสำรองร้อยละ 2 ของเงินกู้

~~มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตมหานครราชบุรี~~

2.3.3 สินเชื่อจัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน หมายถึง สินเชื่อที่ขาดการชำระตั้งแต่ 3 เดือนขึ้นไป แต่ไม่ถึง 6 เดือน ให้กันสำรองร้อยละ 20

2.3.4 สินเชื่อจัดชั้นสงสัย หมายถึง สินเชื่อที่ขาดการชำระตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไป แต่ไม่ถึง 12 เดือน ให้กันสำรองร้อยละ 50

2.3.5 สินเชื่อจัดชั้นสูญ หมายถึง สินเชื่อที่ค้างชำระตั้งแต่ 12 เดือนขึ้นไป ให้กันสำรองร้อยละ 100

สินเชื่อจัดลำดับที่ 3 – 5 นี้ คือ สินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ หรือที่เรียกว่า NPLs ซึ่งเป็นปัญหาหนักของระบบสถาบันการเงินอยู่ในปัจจุบัน อย่างไรก็ตามเงื่อนไขเงินกู้ของ IMF นี้ ทำให้ธนาคารต้องกันสำรองเงินกู้ทันทีร้อยละ 1 ของเงินกู้ แม้ว่าลูกค้าจะเป็นลูกค้าชั้นดีไม่เคยขาดชำระหนี้ใดๆ ทั้งสิ้น และหากธนาคารมีหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ก็ต้องกันสำรองสูงขึ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยใคร่ขอสรุป ดังนี้ หนี้จัดชั้นเป็นเครื่องมือที่ธนาคารแห่งประเทศไทยใช้กำกับคุณภาพสินเชื่อ มิได้สร้างเป็นเครื่องมือชี้วัดสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ซึ่งหนี้จัดชั้นของประเทศไทยนั้นอาจมีความหมายไม่ตรงกับหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้เลยเสียทีเดียว แต่อย่างไรก็ตามธนาคารแห่งประเทศไทยและสมาคมธนาคารไทย ขณะนี้ยังอยู่ในระหว่างการพิจารณาร่วมกันเพื่อกำหนดคำจำกัดความของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อป้องกันความสับสนและให้สอดคล้องกับมาตรฐานนานาชาติ จากการที่สถาบันการเงินแต่ละแห่งต้องใช้เกณฑ์การจัดชั้นหนี้ก็เพื่อเป็นการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ เพราะถ้าหากสถาบันการเงินใดมีตัวเลขของลูกหนี้จัดชั้นสงสัยจะสูญ และจัดชั้นสูญในปริมาณที่มาก ก็จะทำให้สถาบันการเงินประสบปัญหาการระดมทุนที่สูงขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของเงินฝาก หรือแม้แต่การระดมทุนในรูปแบบอื่น ๆ ฉะนั้นแล้วผู้วิจัยจึงได้นำเกณฑ์การจัดชั้นหนี้เข้ามาใช้ในงานวิจัย เพราะจะทำให้ทราบถึงความเสี่ยงที่จะอาจเกิดขึ้นกับธนาคารอาคารสงเคราะห์ในแต่ละสาขาที่ทำการวิจัย หากธนาคารไม่มีการบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการปล่อยสินเชื่อหรือบริหารหนี้ที่ผิด ก็จะทำให้ตัวเลขของการจัดชั้นเพิ่มปริมาณสูงขึ้นจนกระทั่งเกิดเป็นลูกหนี้จัดชั้นสงสัยจะสูญที่ยังไม่ได้ทำการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ทำให้ธนาคารต้องดำเนินการระดมทุนเพื่อมาตั้งกันสำรองมากขึ้นแทนการปล่อยกู้จนกลายเป็นภาระต้นทุนที่สูงขึ้น ทำให้ผลประกอบการของธนาคารประสบกับภาวะขาดทุน

2.4 ความสำคัญของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้

การที่ธนาคารแห่งประเทศไทย กำหนดให้สถาบันการเงินประกาศตัวเลขหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ และต้องตั้งสำรองไว้นั้น เพื่อให้ประชาชนทราบสถานะของสถาบันการเงินได้ถูกต้อง เมื่อสถาบันการเงินมีหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้สูง แสดงถึงว่าเศรษฐกิจโดยรวมเริ่มมีปัญหา ในขณะที่ลูกค้าเริ่มประสบปัญหาในการชำระเงินคืน สถาบันการเงินใดมีหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้สูงกว่าค่าเฉลี่ย ก็แสดงว่าขาดประสิทธิภาพในการบริหารสินเชื่อ และถ้าคุณภาพของหนี้สินเสื่อมลงจนกลายเป็นหนี้สงสัยจะสูญหรือหนี้สูญ สถาบันการเงินนั้นต้องตั้งสำรองถึง 100%

ในภาวะที่หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้สูงนั้น สถาบันการเงินจะต้องเพิ่มความระมัดระวังในการปล่อยสินเชื่อเป็นพิเศษ บางแห่งจะต้องเพิ่มความระมัดระวังในการปล่อยสินเชื่อเป็นพิเศษ บางแห่งอาจจะต้องเร่งรัดทวงหนี้เพื่อลดภาระของตนเอง นอกจากนั้นการที่ต้องตั้งสำรองสำหรับหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ก็จะทำให้เงินจำนวนหนึ่งถูกกันออกมา ทั้งหมดนี้จะมีผลกระทบต่อสภาพคล่อง อย่างไรก็ตามการที่สถาบันการเงินมีหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้สูงขึ้นชี้ให้เห็นว่ามีปัญหาและจำเป็นต้องเพิ่มทุน

แต่ในอีกแง่หนึ่งการที่ทางการเข้ามาเข้มงวดกับการประกาศ และดูแลตัวเลขหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ แสดงว่าระบบสถาบันการเงินมีความโปร่งใสมากขึ้น และการตั้งสำรองไว้ตั้งแต่เนิ่นๆ ก่อนที่จะปล่อยให้หนี้จัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐานเสื่อมลงจนเป็นหนี้สูญนั้น เป็นการรักษาความมั่นคงของสถาบันการเงิน

วีระ วีระภัทร (2542 : 2) ได้กล่าวว่า ในยุคปัจจุบันนอกจากดัชนีราคาหุ้นในตลาดหลักทรัพย์จะสะท้อนความเป็นไปของระบบเศรษฐกิจและการลงทุนในระยะสั้นแล้ว มีเครื่องชี้วัดอีกตัวหนึ่งที่น่าสนใจเป็นพิเศษ ข้อมูลตัวนี้จะเป็นตัวที่ใช้ในการติดตามความเป็นไปได้ของธุรกิจได้ดีมากตัวหนึ่ง นั่นคือ “สินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้” ในระบบสถาบันการเงินนั่นเอง

โดยปกติแล้วเมื่อสถาบันการเงินรับเงินฝาก หรือ ไปกู้ยืม หรือแม้แต่เพิ่มทุนเพื่อดำเนินธุรกิจ เงินที่ได้ส่วนใหญ่จะนำไปทำประโยชน์หรือทำให้เกิดดอกผลในรูปของเงินให้กู้ยืม อาจจะเป็นให้กู้ยืมเพื่อการในตลาดการเงินระยะสั้น (ปล่อยกู้ให้กับสถาบันการเงินด้วยกันเอง หรือ นำไปลงทุนในตลาดซื้อคืนพันธบัตร) หรือกู้ยืมในตลาดการเงินระยะยาว หรือตลาดสินเชื่อเงินให้กู้ยืมในตลาดสินเชื่อหรือตลาดการเงินระยะยาว ที่เรียกกันว่า “สินเชื่อ” จึงถือเป็นสินทรัพย์เสี่ยงที่สำคัญของสถาบันการเงิน

อัตราส่วนหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ต่อสินเชื่อร่วมนั้นมีความสำคัญและเป็นเครื่องชี้วัดความเป็นไปได้ของธุรกิจ ไม่เพียงแต่จะบอกว่าธุรกิจที่กู้เงินไปนั้นมีปัญหามากน้อยแค่ไหน แต่ยังเป็นตัวบอกด้วยว่าเจ้าหนี้หรือสถาบันการเงินมีรายได้จากลูกหนี้มากน้อยแค่ไหน ยอดสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ลดลงเมื่อไร การฟื้นตัวของเศรษฐกิจเกิดขึ้นเมื่อนั้น แต่ต้องทำความเข้าใจด้วยว่า เมื่อก้าวถึงสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ นั้น หมายถึง สิ่งที่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพราะนั่นคือ “บัญชีลูกหนี้” ที่ดีขึ้นหรือเลวลงตามความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้ และไปสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับความเป็นไปได้ในทางด้านเศรษฐกิจโดยรวม ตัวเลขหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้จะประกอบด้วยตัวเลขที่มีความสัมพันธ์กัน 3 ชุด คือ

2.4.1 ยอดคงค้างของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ หมายถึง จำนวนเงินของบัญชีลูกหนี้ ที่ไม่สามารถผ่อนชำระหนี้ได้ตามกำหนดกับสถาบันการเงิน

2.4.2 ยอดคงค้างของสินเชื่อร่วม หมายถึง จำนวนเงินของบัญชีลูกหนี้ที่มีการปล่อยสินเชื่อของสถาบันการเงินทั้งหมดและมีการผ่อนชำระเงินอย่างต่อเนื่องซึ่งก็คือสินเชื่อที่ก่อให้เกิดรายได้นั่นเอง

2.4.3 อัตราส่วนของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ต่อสินเชื่อร่วม คือ สัดส่วนของบัญชีลูกหนี้ที่ไม่สามารถผ่อนชำระหนี้ตามกำหนดต่อยอดรวมทั้งหมดของสินเชื่อที่สถาบันการเงินปล่อยออกไปและมีการผ่อนชำระเงินอย่างต่อเนื่อง

แต่แต่ละส่วนจะมีการเคลื่อนไหวอย่างเป็นอิสระต่อกันในเชิงเพิ่มขึ้นหรือลดลง ซึ่งสามารถนำมาคำนวณเปรียบเทียบกัน ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง เพื่อที่จะดูแนวโน้มและพฤติกรรมของการปล่อยสินเชื่อของระบบสถาบันการเงินและปัญหาความเสี่ยงมถอยทรุดโทรมของภาคธุรกิจและประชากรที่เป็นลูกหนี้ของสถาบันการเงิน

จากที่ได้ศึกษาถึงความสำคัญของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยใคร่ที่จะขอทำการสรุปในทัศนะของผู้วิจัยเองก็คือ ตัวเลขของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ นับว่าเป็นการชี้ให้เห็นถึงสถานะของสถาบันการเงินต่างๆ เพราะหากสถาบันการเงินมีตัวเลขของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ในปริมาณที่เพิ่มขึ้น แสดงให้เห็นว่าการบริหารจัดการในการแก้ไขปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ด้อยประสิทธิภาพ และอีกด้านหนึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการปล่อยสินเชื่อไม่มีคุณภาพ และอาจมองได้ว่าสภาพเศรษฐกิจโดยรวมอยู่ในช่วงขาลง ไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์ทางด้านเมือง การลงทุนในธุรกิจต่าง ๆ เป็นไปในทิศทางถดถอย ส่งผลกระทบต่อลูกหนี้สถาบันการเงินประสบปัญหาการชำระหนี้ไม่เป็นตามสัญญา กับสถาบันการเงิน

จะเห็นได้ว่า หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้มีความสำคัญอย่างยิ่งในงานวิจัยนี้ เพราะหากว่าตัวเลขของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ต่อสินเชื่อบริการของธนาคารอาคารสงเคราะห์สาขาใด มีปริมาณที่เพิ่มสูงขึ้น แสดงให้เห็นว่าการบริหารงานเรื่องการปล่อยสินเชื่อซึ่งขาดความรอบคอบในการปล่อยสินเชื่อ หรืองานบริหารหนี้ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร จากการที่ธนาคารอาคารสงเคราะห์มีการสรุปเปอร์เซ็นต์ของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ทุกเดือนนั้น นับว่าเป็นสิ่งสำคัญเพราะทำให้แต่ละสาขาได้ทราบถึงสถานการณ์บริหารงานของตนว่าเป็นไปในทิศทางใด และนำมาปรับเปลี่ยนการบริหารงานให้ดียิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารงานที่ต้องให้ทันกับสถานการณ์ปัจจุบันซึ่งได้รับผลกระทบจากปัจจัยต่าง ๆ อันเป็นสาเหตุที่ทำให้รายได้ของลูกหนี้ลดลงจนทำให้ศักยภาพในการชำระหนี้ไม่ตรงตามสัญญาที่ให้ไว้กับธนาคาร ดังนั้นตัวเลขของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ จึงเป็นประเด็นสำคัญอย่างยิ่งต่องานวิจัยชิ้นนี้ เพราะจะทำให้ทราบได้ว่าศักยภาพในการบริหารหนี้ของสาขาใด มีความแข็งแกร่งมากกว่ากันซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการนำมาเป็นนโยบายในการบริหารงาน เพื่อป้องกันหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของธนาคารอาคารสงเคราะห์ต่อไป

3. มาตรการประนอมหนี้ของธนาคารอาคารสงเคราะห์

จากความหมายและวัตถุประสงค์ของการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ เป็นกระบวนการที่เจ้าหนี้และลูกหนี้สมัครใจแก้ไขปัญหาภาระหนี้ร่วมกัน โดยไม่จำกัดวงเงินหนี้ที่จะตกลงกันระหว่างลูกหนี้และเจ้าหนี้ กล่าวคือ ไม่ว่าจะเป็นลูกหนี้รายใหญ่ หรือรายย่อยก็สามารถปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ซึ่งมีสาเหตุมาจากหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ สำหรับวัตถุประสงค์ของการปรับปรุงโครงสร้างหนี้นั้นก็เพื่อให้ลูกหนี้สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ ในขณะเดียวกันเจ้าหนี้สถาบันการเงินมีโอกาสดูรับชำระหนี้คืนสูงสุด ทั้งนี้เพื่อให้เพิ่มการปล่อยสินเชื่อเพื่อฟื้นฟูเศรษฐกิจโดยรวมมากขึ้นอันจะอำนวยให้ระบบเศรษฐกิจสามารถรักษาสภาพการจ้างงานหรือจ้างแรงงานเพิ่มขึ้นเพื่อลดแรงกดดันต่อสังคม (ศักดิ์สิทธิ์ จิตตานุนท์. 2542 : 42) สำหรับธนาคารอาคารสงเคราะห์นั้นความหมายในการแก้ปัญหานี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ หรือวิธีการลดจำนวนลูกหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของธนาคาร จะต้องพิจารณาตามระเบียบและมาตรการการประนอมหนี้ของธนาคารอาคารสงเคราะห์ เมื่อลูกหนี้มีหนี้ค้างชำระและต้องการขอประนอมหนี้กับธนาคารอาคารสงเคราะห์ การรับประนอมหนี้จะต้องวิเคราะห์ถึงภาระหนี้สิน เหตุผลความจำเป็นของลูกหนี้ และความสามารถในการผ่อนชำระหนี้ต่อไปได้ รวมถึงแนวทางการแก้ไขให้เป็นลูกหนี้ปกติ โดยให้พิจารณาตามระเบียบและมาตรการประนอมหนี้ของ

ธนาคาร ในกรณีที่ลูกหนี้มีความจำเป็นต้องขอผ่อนผันต่างจากหลักเกณฑ์ปกติของธนาคารให้พิจารณาเป็นราย ๆ ไป ทั้งนี้ให้พิจารณาตามความเหมาะสมและเกิดประโยชน์กับธนาคาร ซึ่งได้กำหนดมาตรการประนอมหนี้ไว้ ดังนี้

3.1 การประนอมหนี้ ขั้นตอนเร่งรัดหนี้ (ก่อนฟ้อง) กำหนดไว้ 3 มาตรการ

มาตรการที่ 1 การพิจารณาให้ชำระหนี้ที่ค้างชำระ

ก่อนพิจารณาให้ประนอมหนี้ลูกหนี้ต้องชำระเงินก่อนขอประนอมหนี้ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 25 ของหนี้ค้าง หรือดอกเบี้ยค้าง แล้วแต่จำนวนใดจะสูงกว่า หากจำนวนเงินที่ต้องชำระดังกล่าวน้อยกว่า 1 งวด ต้องชำระไม่ต่ำกว่า 1 งวด

การพิจารณาให้ชำระหนี้ที่ค้างชำระ มี 3 กรณี

กรณีที่ 1 ให้ชำระไม่ต่ำกว่าเงินงวดปกติ ภายในระยะเวลาไม่เกิน 24 เดือน โดยให้ลูกหนี้ผ่อนชำระเงินงวดไม่ต่ำกว่าเงินงวดปกติ ติดต่อกันทุกเดือนตลอดระยะเวลาที่ขอผ่อนผันกับธนาคาร

กรณีที่ 2 ให้ชำระเงินไม่ต่ำกว่าดอกเบี้ยรายเดือน ภายในระยะเวลาไม่เกิน 12 เดือน โดยให้ลูกหนี้ผ่อนชำระหนี้ได้ตามความสามารถ แต่ต้องไม่ต่ำกว่าดอกเบี้ยรายเดือน การคำนวณเงินงวดให้คำนวณจากเงินต้นคงเหลือ ระยะเวลา 31 วัน และใช้อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ลอยตัวตามประกาศธนาคาร หรือใช้อัตราดอกเบี้ยคงที่ในกรณีระยะเวลาการใช้อัตราดอกเบี้ยคงที่ยังไม่สิ้นสุด ณ วันที่ลูกหนี้ขอผ่อนผันเป็นฐานในการคำนวณ

กรณีที่ 3 ให้ชำระเงินไม่ต่ำกว่าครึ่งหนึ่งของเงินงวดปกติ ภายในระยะเวลาไม่เกิน 12 เดือน และให้ใช้ได้เพียงครั้งเดียว โดยให้ลูกหนี้ผ่อนชำระหนี้ได้ตามความสามารถ แต่ต้องไม่น้อยกว่าครึ่งหนึ่งของเงินงวดปกติที่ธนาคารกำหนด

มาตรการที่ 2 การขยายระยะเวลากู้เงิน

ให้ลูกหนี้สามารถขอขยายระยะเวลากู้เงินต่อไปได้อีก ไม่เกิน 30 ปี นับจากปัจจุบัน ทั้งนี้อายุของผู้กู้รวมกับระยะเวลาที่ขอขยายแล้วต้องไม่เกิน 70 ปี มีหลักเกณฑ์ ดังนี้

1) ลูกหนี้ต้องชำระดอกเบี้ยที่ค้างทั้งหมดก่อนทำบันทึกต่อท้ายสัญญากู้เงินขยายระยะเวลา

2) ลูกหนี้ที่ใช้อัตราดอกเบี้ยคงที่ ถ้าต้องการขอขยายระยะเวลากู้เงิน จะต้องพ้นจากการใช้อัตราดอกเบี้ยคงที่นับตั้งแต่วันที่ได้ทำบันทึกต่อท้ายสัญญากู้เงิน โดยต้องชำระเงิน ค่าเบี้ยปรับตามอัตราที่ธนาคารกำหนด

มาตรการที่ 3 กรณีลูกหนี้ขอชะลอฟ้อง ให้พิจารณา ดังนี้

ให้ลูกหนี้สามารถประนอมหนี้ได้ตามมาตรการที่ 1 มาตรการที่ 2 หรือ ลูกหนี้ขอประนอมหนี้ตามมาตรการอื่นของธนาคาร (สำหรับมาตรการที่ 1 เฉพาะกรณีที่ 3 หากลูกหนี้เคยขอประนอมหนี้ในกรณีดังกล่าวมาแล้วจะไม่สามารถใช้ซ้ำได้อีก)

ภายในระยะเวลา 1 ปี นับแต่วันทำข้อตกลงประนอมหนี้ หากลูกหนี้ผิดนัดชำระหนี้จนถูกยกเลิกข้อตกลง จะขอประนอมหนี้ครั้งต่อไปได้ต้องชำระเงิน ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 50 ของ หนี้ค้างหรือดอกเบี้ยค้างแล้วแต่จำนวนใดจะสูงกว่า

3.2 การประนอมหนี้ขั้นตอนกฎหมาย (หลังฟ้อง) กำหนดไว้ 4 มาตรการ คือ

มาตรการที่ 1 การถอนฟ้อง

ลูกหนี้ที่ถูกฟ้องคดีแล้วมีความประสงค์ให้ธนาคารถอนฟ้อง การพิจารณาถอนฟ้อง มีหลักเกณฑ์ ดังนี้

- 1) ลูกหนี้ต้องชำระค่าธรรมเนียมในส่วนที่ศาลไม่สั่งคืน กำหนดความค่าใช้จ่ายในการดำเนินคดีให้ครบถ้วน โดยชกเว้นค่าใช้จ่ายเพื่อบอกกล่าวลูกหนี้ก่อนฟ้อง
 - 2) ลูกหนี้ต้องชำระหนี้ค้างทั้งหมดและไม่มีดอกเบี้ยค้างชำระ
 - 3) ให้ปรับลดอัตราดอกเบี้ยเป็นอัตราร้อยตัวตามประกาศธนาคาร หรืออัตราดอกเบี้ยคงที่ในกรณีระยะเวลาการใช้อัตราดอกเบี้ยคงที่ยังไม่สิ้นสุด
 - 4) ให้จำหน่ายเรื่องปรับสถานะบัญชีเป็นปกติ
- การจำหน่ายเรื่องปรับสถานะบัญชีเป็นปกติ ต้องพิจารณาเงินงวดโดยให้ลูกหนี้ผ่อนชำระหนี้ที่คงเหลือหมดได้ภายในระยะเวลาตามสัญญากู้เงินที่คงเหลือหรือขยายระยะเวลากู้

มาตรการที่ 2 การทำสัญญาประนีประนอมยอมความ

ลูกหนี้ที่ถูกฟ้องคดีแล้วมีความประสงค์ประนีประนอมยอมความกับธนาคาร สามารถทำสัญญาประนีประนอมยอมความได้

มาตรการที่ 3 ชะลอการยึดทรัพย์

ลูกหนี้ที่ศาลพิพากษาแล้ว มีความประสงค์ขอชะลอการยึดทรัพย์มีหลักเกณฑ์ ดังนี้

1) ให้ลูกหนี้ชำระค่าธรรมเนียมศาล ค่าทนายความ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินคดี รวมถึงค่าพาหนะในการเดินทางของทนายความ ไปเลื่อนคดีตามที่จ่ายจริง และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการบังคับคดีให้ครบถ้วน โดยชกเว้นค่าใช้จ่ายเพื่อบอกกล่าวลูกหนี้ก่อนฟ้อง

2) ให้ลูกหนี้ชำระเงินตามเงื่อนไขชะลอการยึดทรัพย์

2.1) ลูกหนี้ต้องชำระเงินก่อนขอประนอมหนี้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 25 ของหนี้ค้ำ หรือดอกเบี้ยค้ำ แล้วแต่จำนวนใดจะสูงกว่า หากจำนวนเงินที่ต้องชำระดังกล่าว น้อยกว่า 1 งวด ต้องชำระไม่ต่ำกว่า 1 งวด ภายในระยะเวลา 1 ปี นับแต่วันทำข้อตกลงประนอมหนี้ หากลูกหนี้ผิดนัดชำระหนี้จนถูกยกเลิกข้อตกลง จะขอประนอมหนี้ครั้งต่อไปได้ต้องชำระเงินไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50 ของหนี้ค้ำหรือดอกเบี้ยค้ำแล้วแต่จำนวนใดจะสูงกว่า

2.2) ให้ลูกหนี้ผ่อนชำระตามมาตรการประนอมหนี้ของธนาคาร โดยพิจารณาระยะเวลาที่จะให้ประนอมหนี้ ต้องนับเวลาบังคับคดีที่ผ่านมารวมกับเวลาที่ให้ประนอมหนี้แล้วต้องมีระยะเวลาบังคับคดีที่เหลือ ไม่น้อยกว่า 5 โดยนับจากวันที่มีคำพิพากษา และการกำหนดเงินงวดข้างต้นจะต้องสอดคล้องกับเงินงวดเมื่อทำสัญญากู้ใหม่

มาตรการที่ 4 ชะลอการขายทอดตลาด

ลูกหนี้ที่ถูกยึดทรัพย์แล้ว มีความประสงค์ขอชะลอการขายทอดตลาด ธนาคารพิจารณาให้ลูกหนี้ผ่อนชำระหนี้ได้ โดยให้พิจารณาเช่นเดียวกับกรณีลูกหนี้ขอชะลอการยึดทรัพย์

3.3 การเปลี่ยนตัวลูกหนี้ การเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขในสัญญา หรือการทำสัญญาใหม่

3.3.1 การเปลี่ยนตัวลูกหนี้ หมายถึง การกู้เงินของผู้กู้รายใหม่ทั้งหมด (ไม่มีลูกหนี้รายเดิม) มีหลักเกณฑ์ ดังนี้

1) ลูกหนี้ต้องชำระค่าธรรมเนียมศาล ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในชั้นฟ้องคดีและบังคับคดีให้ครบถ้วน โดยชกเว้นค่าใช้จ่ายเพื่อบอกกล่าวลูกหนี้ก่อนฟ้อง

2) ให้พิจารณาผู้กู้ขอเปลี่ยนตัวลูกหนี้ตามระเบียบปฏิบัติงานสินเชื่อ เช่นเดียวกับผู้กู้รายใหม่ทั่วไปของธนาคาร

3.3.2 การเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขในสัญญา มีหลักเกณฑ์ดังนี้

1) ให้พิจารณาดำเนินการได้เฉพาะลูกหนี้ที่อยู่ในสถานะบัญชีก่อนฟ้องเท่านั้น

2) ให้พิจารณาคำขอ ให้ใช้หลักเกณฑ์ตามระเบียบปฏิบัติงานสินเชื่อ

3.3.3 การทำสัญญากู้ใหม่ มีหลักเกณฑ์ดังนี้

1) ลูกหนี้ต้องชำระค่าธรรมเนียมศาล ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในชั้นฟ้องคดีและ บังคับคดีให้ครบถ้วน โดยยกเว้นค่าใช้จ่ายเพื่อบอกกล่าวลูกหนี้ก่อนฟ้อง

2) ลูกหนี้รายเดิมต้องปฏิบัติตามข้อตกลงประนอมหนี้ ติดต่อกัน ไม่น้อย กว่า 6 เดือน

3) การพิจารณาคำขอของผู้กู้รายเดิมหรือรายใหม่ ให้ใช้หลักเกณฑ์ตาม ระเบียบปฏิบัติงานสินเชื่อ

4) การพิจารณาราคาประเมินหลักประกันต้องไม่เกิน 1 ปี นับถึงวัน รับคำขอกู้

3.4 มาตรการประนอมหนี้พิเศษ กำหนดไว้ 3 มาตรการ

มาตรการที่ 1 มาตรการลดยอดหนี้ เพื่อชำระหนี้ถ่ถอนจำนอง

ตามมติกรรมการธนาคาร ครั้งที่ 5/2530 วันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2530 กรณี ลูกหนี้นียอดหนี้ค้างชำระจำนวนมากและมาขอชำระหนี้ที่ค้างทั้งหมดเพื่อ ถ่ถอนจำนอง โดย ขอให้ธนาคารพิจารณาลดยอดหนี้ให้บางส่วน เพื่อให้ลูกหนี้สามารถชำระเงินปิดบัญชีได้ และ ธนาคารได้รับชำระหนี้โดยไม่ต้องเสียเวลาในการดำเนินคดีหรือบังคับกับลูกหนี้ต่อไป ธนาคารกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

1) ให้คำนวณยอดหนี้ทั้งหมดคิดถึงวันที่ลูกหนี้ขอชำระเงินปิดบัญชี

2) กรณียอดหนี้สูงกว่าร้อยละ 70 ของราคาประเมินหลักประกัน (ไม่เกิน 1 ปี) ให้คำนวณดอกเบี้ยย้อนหลัง โดยใช้อัตราดอกเบี้ยตามประกาศธนาคารเพื่อหา ส่วนลด

3) กรณียอดหนี้ต่ำกว่าร้อยละ 70 ของราคาประเมินหลักประกัน (ไม่เกิน 1 ปี) ให้คำนวณดอกเบี้ยย้อนหลัง โดยใช้อัตราดอกเบี้ยตามประกาศธนาคาร +2% เพื่อ หาส่วนลด

4) ให้คำนวณดอกเบี้ยย้อนหลังตั้งแต่วันที่ทำสัญญาเงินกู้เป็นต้นมาถึง วันที่ลูกหนี้ขอชำระเงินปิดบัญชี

5) ให้ลดดอกเบี้ยให้ลูกหนี้ได้ไม่เกินยอดดอกเบี้ยไม่รับรู้เป็นรายได้

6) ให้ลูกหนี้ชำระ ค่าธรรมเนียมศาล ค่าทนายความ ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับทั้งหมด โดยยกเว้นค่าใช้จ่ายเพื่อบอกกล่าวลูกหนี้ก่อนฟ้อง

มาตรการที่ 2 มาตรการลดดอกเบี้ยย้อนหลัง เพื่อชำระดอกเบี้ยที่ค้างเพียงครั้งเดียว

ตามมติคณะกรรมการธนาคาร ครั้งที่ 6/7/2542 วันที่ 25 เมษายน พ.ศ. 2542 กรณีลูกหนี้มีดอกเบี้ยค้างชำระและมาขอชำระดอกเบี้ยที่ค้างทั้งหมด โดยขอให้ธนาคารพิจารณาลดดอกเบี้ยให้บางส่วน ธนาคารกำหนดมาตรการลดดอกเบี้ยย้อนหลังไม่เกินยอดดอกเบี้ยไม่รับรู้เป็นรายได้ให้กับลูกหนี้ที่ชำระดอกเบี้ยที่ค้างทั้งหมดเป็นเงินก้อนครั้งเดียว ดังนี้

1) ให้คำนวณดอกเบี้ยย้อนหลัง โดยใช้อัตราตามประกาศธนาคารเพื่อหาส่วนลด แต่ให้ย้อนหลังตั้งแต่ 1 มกราคม พ.ศ. 2541 เป็นต้นมาเท่านั้น

2) ให้ลดดอกเบี้ยให้ลูกหนี้ได้ไม่เกินยอดดอกเบี้ยไม่รับรู้เป็นรายได้

มาตรการที่ 3 การพักชำระดอกเบี้ยที่ค้างชำระ

ตามมติคณะกรรมการธนาคาร ครั้งที่ 6/6/2543 วันที่ 18 พฤษภาคม พ.ศ. 2543 การพักชำระดอกเบี้ยที่ค้างชำระ ให้ใช้ได้ไม่จำกัดจำนวนครั้งตามความเหมาะสม โดยก่อนพิจารณาให้ลูกหนี้ใช้มาตรการนี้ ลูกหนี้ต้องชำระเงินก่อนขอพักชำระดอกเบี้ยไม่ต่ำกว่าร้อยละ 25 ของหนี้ค้างหรือดอกเบี้ยค้างแล้วแต่จำนวนใดจะสูงกว่า หากจำนวนที่ต้องชำระดังกล่าวไม่น้อยกว่า 1 งวด ต้องชำระไม่ต่ำกว่า 1 งวด การพักชำระดอกเบี้ยที่ค้างชำระ ให้พักชำระดอกเบี้ยทั้งจำนวนทั้งส่วนที่ไม่รับรู้เป็นรายได้และส่วนที่รับรู้เป็นรายได้

มาตรการที่ 4 มาตรการ GHB 2 U

ตามมติคณะกรรมการธนาคาร ครั้งที่ 2/2547 วันที่ 19 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2547 มาตรการ GHB 2U เป็นการพิจารณาให้ส่วนลดในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ให้กับลูกหนี้เงินกู้รายย่อยระยะยาวและลูกหนี้ประเภทแฟลตให้เช่าที่มีปัญหาค้างชำระ โดยมีหลักการพิจารณา ดังนี้

1) คุณสมบัติของลูกหนี้ที่จะปรับปรุงโครงสร้างหนี้

1.1) ลูกหนี้ที่มีปัญหาในการผ่อนชำระหนี้ หากไม่ปรับปรุงโครงสร้างหนี้จะไม่สามารถผ่อนชำระหนี้ต่อไปได้

1.2) ลูกหนี้ต้องให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลและเอกสารที่จำเป็นแก่การวิเคราะห์ความสามารถในการชำระหนี้

1.3) กรณีลูกหนี้กู้เงินตั้งแต่ปี พ.ศ.2547 เป็นต้นไป ให้ใช้มาตรการ GHB 2 U ได้ แต่ไม่พิจารณาให้ส่วนลดกับลูกหนี้

2) การพิจารณาส่วนลด

2.1) การพิจารณาส่วนลด ให้คำนึงถึงประโยชน์ของธนาคาร โดยให้นำข้อมูลดังต่อไปนี้มาประกอบการพิจารณา เช่น เหตุผล ความจำเป็นของลูกหนี้ที่ไม่สามารถชำระหนี้ให้ธนาคารได้ พฤติกรรมการชำระหนี้ในช่วงเวลาที่ผ่านมา จำนวนเงินที่ลูกหนี้ชำระมาแล้ว ราคาหลักประกัน ขอดหนี้คงเหลือหลังหักส่วนลดแล้วเปรียบเทียบกับราคาหลักประกัน และความสามารถในการผ่อนชำระเงินงวดของลูกหนี้ เป็นต้น

2.2) ให้กรอกแบบวิเคราะห์ความจำเป็น และความสามารถในการชำระเงินของลูกหนี้ โดยรวบรวมข้อมูลและเอกสารเท่าที่จำเป็นประกอบการวิเคราะห์ก่อนขออนุมัติทุกครั้ง หากลูกหนี้ขอส่วนลดเกินกว่าส่วนลดที่คำนวณได้ แต่ไม่เกินดอกเบี้ยไม่รับรู้เป็นรายได้ ให้วิเคราะห์ความจำเป็น และความสามารถพร้อมแนบเอกสารประกอบการวิเคราะห์เพิ่มเติม โดยเฉพาะ ธนาคารไม่พิจารณาให้ใช้มาตรการ GBH 2 U กับลูกหนี้ที่ปิดบัญชีโดยการเปลี่ยนตัวลูกหนี้

3) การให้ส่วนลด แยกเป็น 2 กรณี คือ กรณีไม่มีส่วนสูญเสียและกรณีพิเศษมีส่วนสูญเสีย

3.1) การให้ส่วนลดกรณีไม่มีส่วนสูญเสีย เป็นส่วนลดที่จะให้กับลูกหนี้ โดยให้ส่วนลดไม่เกินส่วนลดที่คำนวณได้ คือ ให้ส่วนลดเกินกว่าส่วนลดที่คำนวณได้ แต่ไม่เกินดอกเบี้ยไม่รับรู้เป็นรายได้ แบ่งเป็นสองกรณี คือ กรณีส่วนลดที่คำนวณได้มากกว่าดอกเบี้ยไม่รับรู้เป็นรายได้ ให้ส่วนลดไม่เกินดอกเบี้ยไม่รับรู้เป็นรายได้ และกรณีให้ส่วนลดไม่เกินที่คำนวณได้ โดยไม่เกินดอกเบี้ยไม่รับรู้เป็นรายได้ ไม่ต้องประเมินราคาใหม่ กรณีให้ส่วนลดเกินกว่าส่วนลดที่คำนวณได้หากราคาหลักประกันประเมินเกิน 3 ปี ต้องประเมินราคาใหม่โดยลูกหนี้เป็นผู้ชำระค่าประเมิน

3.2) การปรับโครงสร้างหนี้ และการให้ส่วนลด กรณีปิดบัญชี ให้ส่วนลดเมื่อปิดบัญชีภายใน 30 วัน นับจากวันที่อนุมัติหรือวันที่ครบกำหนดปิดบัญชี กรณีกู้หลายบัญชีแต่หลักประกันเดียวกันให้ปิดบัญชีพร้อมกันทุกบัญชี กรณีลูกหนี้ผ่อนชำระต่อแยกเป็นลูกหนี้สถานะเร่งรัดหนี้ (ก่อนฟ้อง) และลูกหนี้สถานะกฎหมาย (หลังฟ้อง) มีเงื่อนไขดังนี้คือ กรณีที่ลูกหนี้สถานะเร่งรัดหนี้ (ก่อนฟ้อง) ลูกหนี้ต้องขอประนอมหนี้ตามมาตรการประนอมหนี้ขั้นตอนเร่งรัดหนี้ (ก่อนฟ้อง) และลูกหนี้ต้องผ่อนชำระตามเงื่อนไขเป็นเวลา

ไม่น้อยกว่า 2 ปี โดยที่เมื่อผ่อนชำระครบ 2 ปีแล้ว ให้ได้รับส่วนลดโดยอัตโนมัติหากมีดอกเบี้ยคงเหลือ ลูกหนี้จะต้องชำระทั้งหมด แล้วผ่อนชำระต่อตามสัญญากู้เงินหรือขยายระยะเวลาถ้าหากลูกหนี้ไม่สามารถชำระดอกเบี้ยคงเหลือได้ และมีความประสงค์ให้ธนาคารช่วยเหลือโดยปรับโครงสร้างหนี้ใหม่ ให้พิจารณาตามความเหมาะสมเป็นราย ๆ ไป และในระหว่างผ่อนชำระหากลูกหนี้ขอปิดบัญชีก่อนครบกำหนด ให้ส่วนลดได้ทันทีเมื่อปิดบัญชี แต่ต้องไม่ใช่ปิดบัญชีโดยการเปลี่ยนตัวลูกหนี้ ส่วนในกรณีที่เป็นลูกหนี้สถานะกฎหมาย (หลังฟ้อง) ลูกหนี้ต้องขอประนอมหนี้ตามมาตรการประนอมหนี้ขั้นตอนกฎหมาย (หลังฟ้อง) โดยที่การพิจารณาระยะเวลาให้ผ่อนชำระ ต้องนับระยะเวลาบังคับคดีที่ผ่านมารวมกับเวลาที่ให้ผ่อนชำระแล้ว ต้องมีระยะเวลาบังคับคดีคงเหลือไม่น้อยกว่า 5 ปี โดยนับจากวันที่มีคำพิพากษา และให้ส่วนลดเมื่อได้ผ่อนชำระหนี้เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือตามที่ได้รับอนุมัติโดยให้ส่วนลดเมื่อทำสัญญากู้ใหม่ หรือชำระเงินปิดบัญชี ถ้าในระหว่างผ่อนชำระหากลูกหนี้ขอปิดบัญชีก่อนครบกำหนด ให้ส่วนลดได้ทันทีเมื่อปิดบัญชี แต่ต้องไม่ใช่ปิดบัญชีโดยการเปลี่ยนตัวลูกหนี้

3.3) การกำหนดเงินงวดผ่อนชำระ ให้คิดตามอัตราดอกเบี้ยคงที่ปีที่ 2 หรืออัตราดอกเบี้ยลอยตัวตามประกาศธนาคารในขณะนั้นแต่ต้องไม่ต่ำกว่าจำนวนดอกเบี้ยรายเดือน + 500 บาท และให้ยกเว้นค่าธรรมเนียมและเบี้ยปรับการเปลี่ยนแปลงประเภทอัตราดอกเบี้ย แต่เมื่อปรับปรุงโครงสร้างหนี้ไปแล้ว ค่าธรรมเนียม และเบี้ยปรับต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายหลังให้พิจารณาตามระเบียบของธนาคาร

3.5 การผ่อนผันหรือการประนอมหนี้กรณีอื่น ๆ

หากลูกหนี้เสนอเงื่อนไขหรือวิธีการผ่อนผันที่นอกเหนือจากมาตรการประนอมหนี้ตามข้อ 1 - 4 ให้เสนอกรรมการผู้จัดการขึ้นไปเป็นผู้พิจารณาอนุมัติ

จากที่ได้ศึกษาถึงมาตรการการประนอมหนี้ของธนาคารอาคารสงเคราะห์นั้น ผู้วิจัยใคร่ที่จะขอทำการสรุปในทัศนะของผู้วิจัยเองได้คือ มาตรการการประนอมหนี้เปรียบเสมือนเครื่องมือที่ช่วยแก้ปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ สำหรับลูกหนี้ที่ประสบปัญหาจากปัจจัยต่าง ๆ ในสภาวะการณปัจจุบันให้กลับมาเป็นลูกหนี้ที่ดีหรือหนี้ที่ก่อให้เกิดรายได้ เพื่อให้ธนาคารไม่ต้องมีการตั้งสำรองกับลูกหนี้เหล่านี้ ส่งผลให้ธนาคารมีผลกำไรจากการชำระหนี้คืนอย่างสม่ำเสมอของลูกหนี้ ผู้วิจัยยังมีความเห็นว่ามาตรการต่างๆ ที่ทางธนาคารนำมาใช้กับลูกหนี้ควรจะมีการจูงใจในเชิงบวกให้มากขึ้น เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ลูกหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้มีความต้องการที่จะกลับมาเป็นลูกหนี้ที่ดีอีกครั้ง และนอกจาก

การจูงใจแล้วสิ่งสำคัญอีกอย่างคือเจ้าหน้าที่ ที่รับผิดชอบในการแก้ปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิด รายได้ควรมีทักษะและความชำนาญในการให้คำปรึกษาหรือแนะนำอย่างถูกต้องแก่ลูกหนี้ เพื่อให้ปัญหาดังกล่าวบรรลุดำเนินไปเป็นไปตามเป้าหมายที่ธนาคารได้กำหนดไว้

4. ความเสี่ยงของธนาคารในการปล่อยสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย

ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมทางการเงินและการธนาคารได้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มาก นอกจากนี้ ภาวะผันผวนของภาวะเศรษฐกิจ และตลาดการเงิน รวมทั้งภาวะการแข่งขัน เศรษฐกิจที่รุนแรงมากขึ้นทั้งจากธนาคารไทยและธนาคารต่างชาติ ทำให้ธนาคารต้องเผชิญ กับความเสี่ยงต่าง ๆ มากมาย ทั้งที่มาจากเหตุการณ์ภายนอก และจากการบริหารภายในของ ธนาคารเอง

ดังนั้น เพื่อให้ธนาคารสามารถทำธุรกิจต่อไปในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเข้มแข็งมั่นคง มีการเติบโตและมีผลกำไรต่อเนื่อง ธนาคารจึงจำเป็นต้องประเมิน ความเสี่ยงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในปัจจุบันและในอนาคตอันใกล้ และจะต้องหาทางป้องกันและ ควบคุมความเสี่ยงต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ทั้งความเสี่ยงด้านเครดิต ด้านตลาด และ ด้านการบริหาร ทั้งนี้ ธนาคารต้องเร่งพัฒนาระบบป้องกันความเสี่ยง หรือสร้างเทคนิคกลไก ในการบริหารความเสี่ยงที่ทันสมัย รวดเร็วทันการณ์ และมีความเหมาะสมกับกระแส การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมด้านการเงินการธนาคารอย่างจริงจัง รวมทั้งต้องเร่งพัฒนา บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงให้สามารถรองรับกับระบบและเทคนิคใหม่ที่ ทันสมัยมากขึ้น

4.1 ความหมายของความเสี่ยง

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาส ที่จะได้รับความเสียหาย ความล้มเหลว การสูญเสีย หรือการประสบกับภาวะขาดทุนอันเนื่องมาจากมีเหตุไม่พึงปรารถนาเกิดขึ้น ความเสี่ยงในกรณี ใดก็ตามมักมีความสัมพันธ์กับภาวะความผันแปร หรือความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่จะ เกิดขึ้นในอนาคตอันอาจคาดหมายได้ล่วงหน้า หรือไม่อาจคาดถึงได้เลย กล่าวโดยสรุปคือ ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ในอนาคตเป็นที่มาของความเสี่ยง ความเสี่ยงเกิดขึ้นในทุกเรื่อง ทุกเหตุการณ์ทั้งในชีวิตประจำวันของบุคคลตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย และในการประกอบธุรกิจ หรือการลงทุนทั้งหลาย ในกรณีของการทำธุรกิจหรือการลงทุนนั้น ความเสี่ยงในการลงทุน หมายถึง ภาวะโอกาสที่ผู้ลงทุนอาจได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนไม่เป็นไปตามที่คาดหมาย

ไว้ ทั้งนี้ ความเสี่ยงย่อมเกิดขึ้นได้เสมอในการประกอบธุรกิจทุกประเภท เพียงแต่ระดับของความเสี่ยงเท่านั้นที่แตกต่างกันไปในแต่ละลักษณะของกิจการ การให้สินเชื่อที่อยู่อาศัย นับเป็นการลงทุนอย่างหนึ่งของสถาบันการเงิน ซึ่งจะต้องเผชิญกับความเสี่ยงต่าง ๆ หลายประการ อย่างนี้ไม่พ้นเช่นกัน

4.2 ความเสี่ยงของผู้กู้และผู้ให้กู้ในสินเชื่อที่อยู่อาศัย

ทั้งผู้กู้และผู้ให้กู้ในสินเชื่อที่อยู่อาศัยหรือสินเชื่อจำนองต่างก็มีความเสี่ยงด้วยกัน โดยผู้กู้ (Borrower) อาจประสบความเสี่ยงในแง่ที่ไม่อาจชำระหนี้ได้ตามกำหนดในสัญญา เนื่องจากปัญหาสาเหตุต่าง ๆ เช่น ตกงาน เคราะห์ร้ายจากการเจ็บป่วย อุบัติเหตุต่าง ๆ เป็นต้น ทำให้ต้องเสียค่าปรับกรณีการค้างชำระ หรือทำให้อาจต้องสูญเสียที่อยู่อาศัยหรือ อสังหาริมทรัพย์ที่เป็นหลักประกันของตนไป เนื่องจากถูกสถาบันการเงินผู้ให้กู้ฟ้องร้องต่อศาล เพื่อบังคับจำนองและขายทอดตลาดได้ เมื่อมีการค้างชำระเงินงวดหลายงวด ดังนั้นผู้กู้จึงต้องตัดสินใจว่าเขาควรจะกู้เงินจำนวนเท่าใดจึงจะสามารถชำระหนี้ได้โดยไม่มีปัญหาตลอดระยะเวลาผู้

ในส่วนของผู้ให้กู้ (Lender) หรือสถาบันการเงินผู้ให้สินเชื่อ นั้น ก็อาจประสบความเสี่ยงในการไม่ได้รับการชำระหนี้เงินงวดตามสัญญา ทำให้ขาดรายได้จากดอกเบี้ยรับ หรือทำให้ได้รับผลตอบแทนต่ำกว่าเป้าหมาย ในกรณีที่ต้องมีการบังคับจำนองและมีการขายทรัพย์สินทอดตลาด เงินที่ได้รับอาจจะไม่คุ้มกับหนี้ค้างชำระและค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียไป ในการดำเนินตามกฎหมาย ทำให้ผู้กู้ อาจต้องเสียเงินคืนที่ให้แก่ผู้ให้ไปบางส่วน พร้อมกับดอกเบี้ยที่ควรได้รับความเสี่ยงเช่นนี้ อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ตั้งแต่เริ่มการขอสินเชื่อ การพิจารณา การให้สินเชื่อ และความเสี่ยงยังคงมีอยู่เรื่อยไปในระหว่างการจัดเก็บค่าผ่อนชำระหนี้ จนกว่าผู้ให้กู้จะได้รับการชำระหนี้ครบ จึงจะถือว่าหมดความเสี่ยงสำหรับหนี้รายนั้น ดังนั้นผู้ให้กู้จึงต้องระมัดระวังเป็นอย่างสูงในการพิจารณาการให้สินเชื่อแก่ผู้กู้แต่ละราย โดยจะต้องมีการวิเคราะห์ว่าการให้สินเชื่อ นั้น คุ้มกับต้นทุนหรือรายได้ที่จะเกิดขึ้นหรือไม่ หากเห็นว่าการให้สินเชื่อประเภทใดมีความเสี่ยงสูง ผู้ให้กู้ อาจต้องปรับอัตราดอกเบี้ยให้สูงขึ้น พร้อมกับมีนโยบายเข้มงวดใน การวิเคราะห์สินเชื่อมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อจำกัดหรือลดความเสี่ยงลงให้มากที่สุด

4.3 เหตุการณ์สำคัญที่นำไปสู่ความเสียหายในการปล่อยสินเชื่อที่อยู่อาศัย

4.3.1 เศรษฐกิจและภาระหนี้สินของบุคคล ในการปล่อยสินเชื่อที่อยู่อาศัยนั้น แม้ว่าจะมีการวิเคราะห์สินเชื่อตามหลักเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดหรือมีการควบคุมคุณภาพกันอย่างดีเพียงใดก็ตาม สถาบันการเงินที่ปล่อยสินเชื่อก็ยังคงมีความเสี่ยงกับการค้างชำระหนี้ การบังคับจำนองและ ความสูญเสียของผู้ปล่อยสินเชื่ออยู่บางส่วนนั่นเอง ทั้งนี้เนื่องจากจะมีเหตุการณ์หรือสาเหตุ ความเสี่ยงหลายประการที่ไม่อาจทราบล่วงหน้าเกิดขึ้นได้เสมอกับลูกหนี้ ทำให้เขาไม่สามารถชำระหนี้ได้เป็นปกติ ตัวอย่างเช่น

- 1) เศรษฐกิจของชีวิต ได้แก่ ตาย เจ็บป่วย หย่าร้าง ถูกโจรกรรม เป็นต้น ทำให้ไม่มีเงินมาชำระหนี้ได้
- 2) เศรษฐกิจการทำงาน ได้แก่ ตกงาน (ถูกปลด ถูกให้ออกจากงาน) ถูกลดเงินเดือนหรือค่าจ้างจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ธุรกิจการค้าซบเซา หรือประสบภาวะขาดทุน เป็นต้น ทำให้รายได้นั้นไม่เพียงพอในการชำระหนี้
- 3) เศรษฐกิจธรรมชาติ ได้แก่ อุทกภัย อุทกภัย อัคคีภัย หรือวินาศภัยอื่น ๆ ทำให้ทรัพย์สินเสียหาย หรือต้องมีภาระค่าใช้จ่ายสูงขึ้น จึงไม่สามารถมีเงินชำระหนี้ได้
- 4) ภาระค่าใช้จ่ายในครอบครัว ได้แก่ การต้องให้การศึกษา เลี้ยงดูบิดามารดา บุตรธิดา หรือญาติพี่น้อง ที่มากขึ้นกว่าเดิมในปีต่อ ๆ มา เป็นต้น ทำให้รายได้นั้นไม่เพียงพอในการชำระหนี้เงินกู้
- 5) ภาระหนี้สินอื่น ได้แก่ การก่อหนี้ของผู้กู้เพื่อการลงทุน หรือการอุปโภคหรือบริโภคอย่างอื่น เช่น ซื้อรถยนต์ หนี้บัตรเครดิต เล่นการพนันแพ้ต้องจ่ายเงินให้เขา เป็นต้น ทำให้ไม่เงินพอที่จะส่งเงินงวดค่าเช่าบ้าน
- 6) ภาระเงินงวดที่สูงขึ้นจากการปรับอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่สูงขึ้น ได้แก่ กรณีที่มีการกู้เงินจากธนาคาร ในอัตราดอกเบี้ยลอยตัว (หรืออัตราดอกเบี้ยคงที่ระยะสั้น เช่น 1-3 ปี และหลังจากนั้น ปรับเป็นอัตราดอกเบี้ยลอยตัว) ซึ่งในปีที่กู้เงินนั้น อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ต่ำ แต่ในปีต่อ ๆ มา (เช่น 2-3 ปีต่อมา) อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ได้ปรับตัวสูงขึ้นมาก จนทำให้เงินงวดเดิมที่ชำระต่อเดือนไม่เพียงพอในการตัดดอกเบี้ยที่เกิดขึ้น (และจะทำให้เงินงวดไม่สามารถตัดเงินต้นได้เลย) เป็นต้นให้ธนาคาร ต้องปรับเงินงวดสูงขึ้น หากเงินงวดนั้นสูงมากกว่าเงินออมรายเดือนที่ผู้กู้มีอยู่ ก็จะทำให้เกิดปัญหา Payment shock คือ ผู้กู้ไม่สามารถชำระเงินงวดที่ปรับใหม่ได้

4.3.2 ความเสียหายจากการวิเคราะห์สินเชื่ออย่างหละหลวม ในการปล่อยสินเชื่อที่อยู่อาศัยนั้น สถาบันการเงินจะกำหนดนโยบายสินเชื่อ และเงื่อนไขต่าง ๆ ใน

การวิเคราะห์สินเชื่อ เช่น จำนวนเงินกู้ต่อมูลค่าหลักทรัพย์ รายได้ของผู้กู้ เงินออม ระยะเวลาอยู่กับอายุผู้กู้ เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้การปล่อยสินเชื่อมีความเสี่ยงน้อยที่สุด อย่างไรก็ตาม ในการปล่อยสินเชื่อจริงนั้น บางครั้งพนักงานสินเชื่ออาจดำเนินการอย่างหละหลวมประมาทเลินเล่อในการตรวจสอบหลักฐานรายได้หรือหลักประกัน ถูกอิทธิพลผู้มีอำนาจหรือเครือข่ายร้องขอให้ช่วยเหลือหรือกระทำการที่ไม่สุจริต เป็นต้น ทำให้มีการอนุมัติสินเชื่ออย่างไร้คุณภาพ เป็นเหตุให้เกิดปัญหาการค้างชำระหนี้และความเสียหายติดตามมา

4.3.3 ความเสียหายจากการเปลี่ยนแปลงของภาวะเศรษฐกิจ ตลาดการเงิน หรือกฎหมาย ภาวะผันผวนของเศรษฐกิจจากเฟื่องฟูและตกต่ำ จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของแรงงานและรายได้ของประชาชน โดยรวม และของผู้กู้เพื่อที่อยู่อาศัย ทำให้ไม่สามารถชำระหนี้เงินงวดได้ตามปกติ หากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำรุนแรงถึงขั้นวิกฤตเศรษฐกิจ ดังที่เกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2540 จะส่งผลให้เกิดปัญหาหนี้ค้างชำระอย่างรุนแรง และก่อความเสียหายกับสถาบันการเงินถึงขั้นล้มละลายได้

สำหรับภาวะผันผวนของตลาดการเงิน เช่น การปรับอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ขึ้นอย่างมากในระยะเวลาดังนั้น ๆ ก็จะส่งผลกระทบต่อเงินงวดรายเดือนที่สูงขึ้น ที่นำไปสู่การไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามปกติ จนต้องมีการบังคับจำนองติดตามมา นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงของกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับของทางการในบางเรื่อง ก็อาจส่งผลกระทบต่อการค้างชำระได้เช่นกัน

4.3.4 ความเสียหายจากการเปลี่ยนแปลงของภาวะตลาดที่อยู่อาศัย ตลาดที่อยู่อาศัย มีลักษณะที่เปลี่ยนแปลงขึ้นลงเป็นวัฏจักร เฟื่อง ฟู ฝ่อ ฝืน ดังนั้น หากตลาดที่อยู่อาศัยอยู่ในช่วงขาลง ตลาดซบเซา บ้านราคาตก หากผู้กู้ค้างชำระหนี้ และธนาคารต้องฟ้องบังคับจำนองขายทอดตลาด ราคาที่ขายได้จะต่ำกว่าหนี้ที่ค้างอยู่ (เงินต้นและดอกเบี้ยที่เกิดขึ้น) ทำให้ธนาคารเกิดปัญหาหนี้ส่วนขาดตามมาจำนวนมาก (พัลลภ กฤตยานวัช. 2549 : 14)

จากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการปล่อยสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยนั้น ผู้วิจัยใคร่ที่จะสรุปในทัศนะของผู้วิจัยเองได้คือ ผู้กู้และผู้ให้กู้จำเป็นต้องศึกษาเรียนรู้ถึงลักษณะพิเศษต่าง ๆ ของสินเชื่อที่อยู่อาศัย จะต้องตระหนักถึงประเด็นปัญหาความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นทั้งแก่ผู้กู้เองและสถาบันการเงินที่ให้กู้ โดยผู้กู้ควรคำนึงถึงรายได้ต่อเนื่องในอนาคตและมีการสะสมเงินออมที่มากพอจะผ่อนชำระเงินงวดได้อย่างต่อเนื่อง ถึงแม้ค่าใช้จ่ายในครอบครัวจะมีการปรับตัวสูงขึ้น และภาวะที่อัตราดอกเบี้ยจะปรับสูงขึ้น ซึ่งอาจจะทำให้เงินงวดผ่อนชำระต่อเดือนสูงขึ้นไปด้วย ในขณะเดียวกันสถาบันการเงินต่าง ๆ ที่ปล่อยสินเชื่อ

ที่อยู่อาศัยจะต้องมีการวิเคราะห์สินเชื่อที่มีความเข้มงวดมากขึ้น คำนึงถึงความเป็นไปได้ในความสามารถในการผ่อนชำระของลูกหนี้

ดังนั้นผู้วิจัย จึงนำประเด็นของความเสี่ยงที่กล่าวมานั้น มาใช้ในงานวิจัย เพราะล้วนเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ทั้งสิ้น ทั้งส่วนของผู้ที่ขาดการศึกษาเรียนรู้เกี่ยวกับสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย รายได้ที่คงที่ แต่รายจ่ายเพิ่มขึ้นซึ่งส่งผลกระทบต่อชำระหนี้ และที่สำคัญคือ การปล่อยสินเชื่อของธนาคารอาคารสงเคราะห์ในสาขาที่ทำการวิจัย หากขาดความระมัดระวังในการพิจารณาหลักฐานรายได้ และความรอบคอบในการวิเคราะห์สินเชื่อ ก็ส่งผลให้หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ตามมาเช่นเดียวกัน ทั้งนี้ ต้องคำนึงถึงความสามารถในการชำระหนี้หรือคุณภาพของสินเชื่อเป็นสำคัญ นอกเหนือจากปริมาณสินเชื่อที่ได้รับ ซึ่งก็จะเป็นการป้องกันปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ที่อาจเพิ่มขึ้นในระยะต่อไปของธนาคารอาคารสงเคราะห์

5. บทบาทของสินเชื่อที่มีต่อระบบเศรษฐกิจ

การให้สินเชื่อเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่รัฐบาล โดยกระทรวงการคลังใช้ในการเพิ่มหรือลดปริมาณเงินในระบบเศรษฐกิจผ่านทางสถาบันการเงินต่าง ๆ โดยสามารถจำแนกสินเชื่อในระบบเศรษฐกิจตามรูปแบบที่แตกต่างกัน เช่น ตามวัตถุประสงค์ในการขอสินเชื่อ ตามลักษณะของหลักประกัน ตามลักษณะของการชำระคืนและตามระยะเวลาการให้สินเชื่อ ซึ่งการขยายสินเชื่อจะทำให้มีการผลิตเพิ่มขึ้น การบริโภคเพิ่มขึ้น ก่อให้เกิดการลงทุนและการจ้างงานเพิ่มขึ้นตามลำดับ ส่งผลทำให้เศรษฐกิจขยายตัวในที่สุด

สินเชื่อประเภทหนึ่งที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจ คือ สินเชื่อเพื่อการเคหะหรือสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย ซึ่งเกิดจากความต้องการในเรื่องที่อยู่อาศัยเป็นของตนเองของประชาชนมีเพิ่มมากขึ้น อีกทั้งราคาที่อยู่อาศัยนั้นมีราคาสูงขึ้น เมื่อเทียบกับรายได้ที่ได้รับในปัจจุบันของประชาชน ดังนั้นการที่จะสะสมรายได้ให้ครบตามมูลค่าของบ้านอยู่อาศัยที่จะซื้อนั้น ต้องใช้เวลานานมาก อีกทั้งในปัจจุบันการพักอาศัยของครอบครัวในสังคมไทยเปลี่ยนไปจากเดิมที่เคยอาศัยรวมกันเป็นครอบครัวใหญ่ แต่ในปัจจุบันเมื่อแต่งงานมีครอบครัวจะแยกไปซื้อ-สร้างบ้านหรือเช่าบ้านอยู่อาศัยเฉพาะส่วนคล้ายสังคมตะวันตกมากขึ้น จากปัญหาดังกล่าวทำให้สินเชื่อเพื่อการเคหะเป็นที่นิยมของทั้งผู้กู้และผู้ให้กู้

จากการที่สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยเข้ามาเป็นหนึ่งในความสำคัญสำหรับผู้ที่ต้องการมีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง แต่มีรายได้ปานกลางหรือรายได้น้อยนั้น มีปริมาณเพิ่มมากขึ้นจึงทำให้

สถาบันการเงินที่ปล่อยสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยมีการป้องกันความเสี่ยงมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นหลักเกณฑ์ในการให้สินเชื่อของธนาคาร การลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ และแนวคิดเกี่ยวกับการเกิดปัญหาหนี้ค้างชำระ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

5.1 หลักเกณฑ์ในการให้สินเชื่อของธนาคาร

การวิเคราะห์สินเชื่อเพื่อกำหนดความสามารถและความพร้อมในการชำระหนี้คืนของผู้กู้ (Willingness) และการกำหนดความเสี่ยงที่ธนาคารจะสามารถยอมรับได้ในแต่ละกรณี ตลอดจนการกำหนดวงเงินให้กู้ ระยะเวลาในการผ่อนชำระ จึงต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบคอบ ซึ่งเทคนิคที่นิยมใช้ในการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ ได้แก่ การใช้ P's Policy อันประกอบด้วย

5.1.1 ตัวบุคคล (People) ซึ่งจะพิจารณาจากตัวผู้กู้เอง โดยดูจากประวัติครอบครัว สถานะในสังคม ลักษณะอาชีพ ความสำเร็จของงาน และประวัติการชำระหนี้จากสถาบันการเงินอื่น (ถ้ามี)

5.1.2 วัตถุประสงค์ในการกู้ยืม (Purpose) ต้องพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ที่แท้จริงในการกู้ ซึ่งหากนำเงินไปใช้ผิดจากวัตถุประสงค์ที่ธนาคารพิจารณา อาจทำให้ไม่สามารถชำระหนี้คืนได้ เช่น แจ่งว่าจะนำเงินไปซื้อบ้านอยู่อาศัย แต่กลับนำไปลงทุนในธุรกิจการค้า เมื่อการค้ามีปัญหาขาดทุนก็ไม่สามารถชำระคืนทั้งเงินต้นและดอกเบี้ย

5.1.3 การชำระหนี้ (Payment) เป็นการพิจารณาถึงความสามารถในการชำระหนี้ จะพิจารณาถึงระยะเวลาในการชำระคืน และจำนวนเงินที่จะชำระในแต่ละเดือน โดยประเมินจากรายได้ที่คาดว่าจะได้รับในอนาคต ซึ่งจะต้องใช้ข้อมูลรายได้ในอดีตและลักษณะที่มาของรายได้เป็นส่วนร่วมในการพิจารณา

5.1.4 หลักการป้องกัน (Protection) เป็นการพิจารณาในเรื่องความเสี่ยงที่ธนาคารอาจได้รับซึ่งสามารถป้องกันได้ 2 ลักษณะ คือ

- 1) พิจารณาจากหลักประกันของผู้กู้เอง เช่น หลักประกันที่นำมาจำนองเป็นประกันกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินหรือเงินออม
- 2) พิจารณาหลักประกันในส่วนของผู้ค้ำประกัน เช่น หลักประกันของผู้ค้ำหรือความน่าเชื่อถือของผู้ค้ำประกัน

5.1.5 องค์ประกอบร่วม (Perspective) เป็นการพิจารณาโดยรวมของผู้กู้ ซึ่งจะพิจารณาจากอัตราเสี่ยงของหนี้สงสัยจะสูญ ความยุ่งยากในการเรียกเก็บหนี้ ค่าใช้จ่ายในการฟ้องบังคับคดี และประมุลทรัพย์สินขายทอดตลาด

ปัจจุบันทฤษฎีการจะพิจารณาความสามารถในการชำระหนี้เป็นสิ่งสำคัญ เพราะธนาคารต้องการ ได้เงินคืนมากกว่าทรัพย์สินที่เป็นประกัน

5.2 แนวคิดเกี่ยวกับการเกิดปัญหาหนี้ค้างชำระ

สามารถสรุปสาเหตุจาก 2 ปัจจัยใหญ่ ๆ คือ ปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน

5.2.1 ปัจจัยภายนอก คือ ปัจจัยที่ลูกหนี้ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล นโยบายของธนาคาร อัตราดอกเบี้ย การเกิดภัยธรรมชาติ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อรายได้ของผู้กู้ และการชำระหนี้ในที่สุด

5.2.2 ปัจจัยภายใน คือ ปัจจัยที่เกิดจากตัวผู้กู้เอง เช่น การใช้จ่าย ผิดวัตถุประสงค์ใช้จ่ายเกินตัว การเจ็บป่วย การได้รับอุบัติเหตุ การถูกเลิกจ้าง ลดเงินเดือน

5.3 แนวคิดเกี่ยวกับการลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้

สถาบันการเงิน โดยทั่วไปมักจะพยายามประนีประนอมกับลูกหนี้ที่ค้างชำระ มากกว่าจะทำการฟ้องบังคับคดีและยึดทรัพย์สินขายทอดตลาด เนื่องจากจะทำให้สถาบันการเงินมีภาระเพิ่มขึ้นทั้งการตั้งสำรองหนี้ ค่าใช้จ่ายในการฟ้องบังคับคดีและค่าใช้จ่ายในการดูแลทรัพย์สิน ดังนั้นในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจตกต่ำในปัจจุบัน ซึ่งทำให้ลูกหนี้ขาดรายได้หรือมีรายได้ลดลงและไม่สามารถชำระหนี้กับสถาบันการเงินได้นั้น สถาบันการเงินจึงจำเป็นต้องปรับบทบาทหน่วยงานติดตามหนี้ของตน จากบทบาทเจ้าหนี้เป็นบทบาทในการเป็นที่ปรึกษาทางการเงิน คอยชี้แนะและหาวิธีการประนอมหนี้ให้กับลูกหนี้ โดยมีจุดประสงค์เพื่อชะลอจำนวนหนี้ค้างและหนี้สูญในงบการเงินของตนให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ที่เรียกว่า “กระบวนการ ประนอมหนี้” (Workout)

จากการศึกษาบทบาทของสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย ผู้วิจัยใคร่ที่จะขอทำการสรุปตามทัศนะของผู้วิจัยเองได้ คือ ที่อยู่อาศัยเป็นปัจจัยสำคัญอีกอย่างต่อการดำรงชีวิตในปัจจุบัน ทำให้สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยเป็นอีกทางเลือกหนึ่งแก่ผู้ที่ต้องการมีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง ซึ่งธนาคารอาคารสงเคราะห์เป็นอีกสถาบันการเงินหนึ่งที่ทำหน้าที่ปล่อยสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยในการตอบสนองการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐ เพื่อให้โอกาสแก่ผู้ที่มีรายได้น้อยถึง

ปานกลางได้มีที่อยู่อาศัยเป็นกรรมสิทธิ์ของตนเอง แต่เมื่อมองถึงปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อภาพรวมของเศรษฐกิจ ณ ปัจจุบันแล้ว ไม่ว่าจะเป็นการปรับขึ้นของราคาน้ำมัน การชะลอการลงทุนของธุรกิจภาคเอกชน การปรับขึ้นของราคาสินค้า เป็นต้น ทำให้รายได้รวมของประชาชนลดลง รวมไปถึงศักยภาพในการชำระหนี้สินแก่ธนาคารฯ ลดลง จนกลายมาเป็นหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ในที่สุด ดังนั้นในการปล่อยสินเชื่อของธนาคารจะต้องมีความระมัดระวังและรอบคอบในการวิเคราะห์สินเชื่อและเป็นไปตามหลักเกณฑ์ในการให้สินเชื่อของธนาคาร ตลอดจนงานบริหารหนี้ เช่นเดียวกันพนักงานผู้รับผิดชอบต้องมีความรู้ความชำนาญในการแก้ปัญหาและให้คำปรึกษาแก่ลูกหนี้เพื่อให้การบริหารงานของธนาคารในการแก้ไขปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้เป็นไปอย่างมีระบบและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายในที่สุด หากธนาคารมีปริมาณหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้จำนวนไม่มาก ก็จะส่งผลดีต่อเสถียรภาพของธนาคารและเศรษฐกิจโดยรวม ขณะเดียวกันในการปล่อยสินเชื่อของธนาคารยังส่งผลดีต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศเพราะเม็ดเงินที่ได้ปล่อยกู้ไปนั้นยังสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มทางการเงินในระบบส่งผลให้เงินหมุนเวียนในตลาดเงินตราของประเทศได้อีกด้วย ทำให้ประชาชนมีรายได้เพิ่มขึ้น ทำให้สภาพเศรษฐกิจโดยรวมดีขึ้นตามลำดับ โดยในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้อาศัยบทบาทของสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยมาเป็นอีกกลไกหนึ่งในการช่วยแก้ปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ โดยจะต้องมีการวางระบบในการทำงานของส่วนสินเชื่อให้เหมาะสมกับผู้กู้ ซึ่งจะสัมพันธ์กับข้อมูลพื้นฐานของผู้กู้ในด้านรายได้ของผู้กู้ รวมทั้งเอกสารประกอบการกู้ โดยถ้าระบบการทำงานของสินเชื่อมีความระมัดระวังในการออกเอกสารการกู้ที่เหมาะสมแล้ว หากว่าเกิดความผิดพลาดในการปล่อยสินเชื่อที่ไม่มีคุณภาพ จะเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญที่สามารถทำให้เกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้

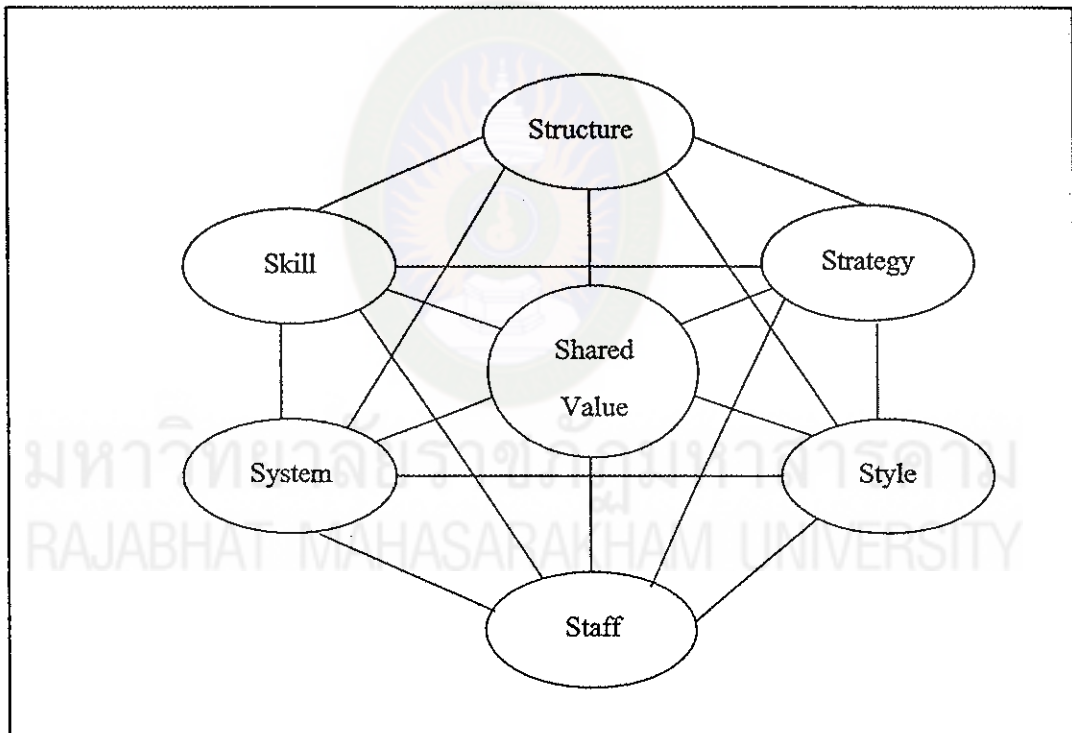
การวิเคราะห์แบบ 7S's Model ของแม็กคินซี (McKinsey)

7S's Model ของแม็กคินซีเป็นความสำคัญของปัจจัย 7 ประการ ซึ่งประกอบไปด้วย Strategy, Structure, System, Style, Staff, Share Value และ Skill นอกจากนี้ยังสามารถแบ่งออกเป็นส่วนประกอบใหญ่ๆ 2 ส่วน คือ (แสงจันทร์ ศรีประเสริฐ. 2549 : 26-27 ; อ้างถึงใน Drummond, & Ensor. 2004 : 123-129)

ส่วนประกอบหลักการทำงาน (Hardware) ประกอบด้วย (1) โครงสร้าง (Structure) เป็นการกำหนดโครงสร้างการทำงานทั้งหมด เช่น โครงสร้างการจัดองค์กร (2) กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การวางแผนการกระทำขององค์กรเพื่อการตอบสนอง การเปลี่ยนแปลงของ

สภาพแวดล้อมภายนอก โดยการกำหนดแผนปฏิบัติงานหรือวิธีการทำงานที่เหมาะสมเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย (3) ระบบ (System) เป็นการกำหนดระเบียบวิธี กระบวนการปฏิบัติงานหลายอย่างที่เกี่ยวข้องกันเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกันและประสานงานกันได้ดี

ส่วนประกอบย่อยของการทำงาน (Software) เพื่อความสำเร็จประกอบด้วย (1) ทักษะ (Skill) หมายถึง ประสิทธิภาพและความชำนาญของพนักงานหรือผู้ดำเนินงานให้เป็นไปตามกลยุทธ์ขององค์กร (2) รูปแบบ (Style) หมายถึง การทำงานของพนักงานที่มีรูปแบบการทำงานที่เหมาะสม (3) การบุคลากร (Staff) หมายถึง พนักงานหรือผู้บริหาร โครงสร้างการทำงาน ทั้งส่วนที่เป็นหลักการทำงานและส่วนที่เป็นส่วนประกอบถือว่ามีส่วนในการสร้างคุณค่าร่วมกัน ดังที่จะได้แสดงให้เห็นถึงรายละเอียดไว้ในแผนภูมิที่ 2



แผนภูมิที่ 2 7S's Model ของแม็กคินซี

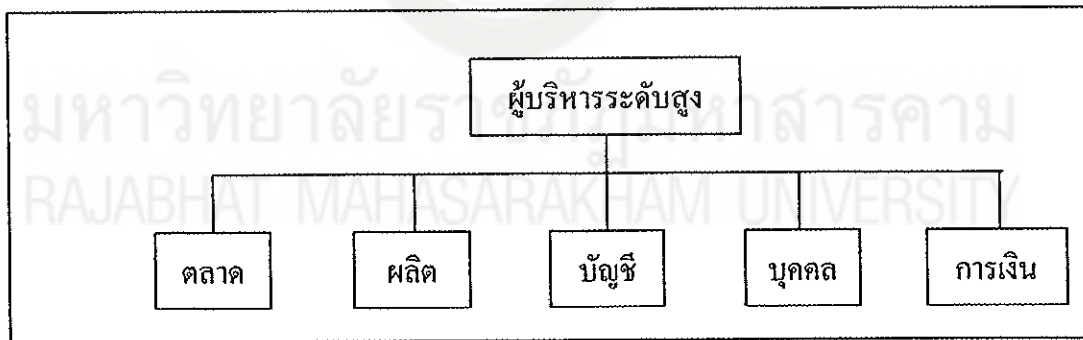
ที่มา : พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพัลลุ เดชะรินทร์. 2545 : 162

จากแผนภูมิที่ 2 สามารถที่จะทำการอธิบายได้ ดังนี้

1. โครงสร้างองค์กร (Structure) เป็นการจัดสายงานและความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่างๆ ที่องค์กรกำหนดขึ้นอย่างเป็นทางการทำให้ทราบว่าใครเป็นผู้บังคับบัญชาหน่วยใดบ้าง โครงสร้างองค์กรแสดงถึงการจัดงานเข้าด้วยกันเป็นหมวดหมู่ ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ สายการบังคับบัญชาของหน่วยงานต่างๆ และการประสานงานของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร การพิจารณาลักษณะขององค์กรมีประโยชน์ต่อการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เนื่องจากถ้าโครงสร้างมีความเหมาะสมและสอดคล้องต่อกลยุทธ์ที่เลือกใช้ก็จะเป็นจุดแข็งขององค์กร แต่ถ้าไม่ใช่จะเป็นจุดอ่อนขององค์กร

ลักษณะโครงสร้างขององค์กรมีหลายแบบ แต่ลักษณะโครงสร้างพื้นฐานที่ใช้ส่วนใหญ่มีไม่กี่แบบ และลักษณะแต่ละแบบรองรับกลยุทธ์ต่างกัน ซึ่งรูปแบบที่นิยม ได้แก่

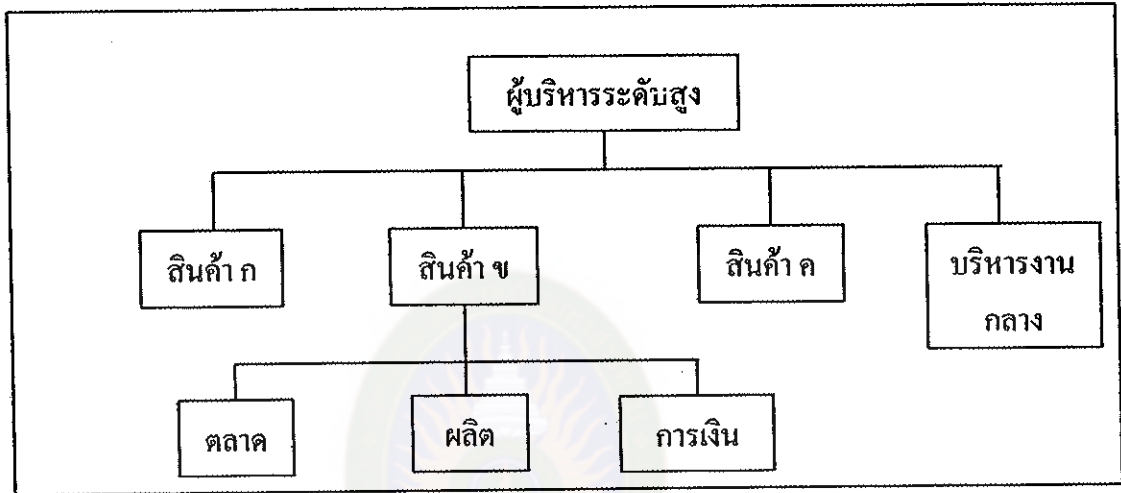
1.1 โครงสร้างแบบง่าย เหมาะกับองค์กรขนาดเล็ก เจ้าของกิจการดำเนินการเองอาจมีสินค้าน้อยชนิด จับตลาดสินค้าเฉพาะ พนักงานไม่กี่คน และแต่ละคนทำงานได้หลากหลาย ซึ่งมักไม่มีการจัดโครงสร้างหรือแบ่งงานอย่างเป็นทางการ แต่ถ้ามีพนักงานมากกว่า 10 คนแล้วการจัดโครงสร้างก็จะเปลี่ยนแปลงไป



แผนภูมิที่ 3 โครงสร้างองค์กรที่แบ่งตามหน้าที่

ที่มา : พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพลุ เศษะรินทร์. 2545 : 164

1.2 โครงสร้างแบ่งตามหน้าที่ เหมาะกับธุรกิจขนาดกลางที่มีจำนวนสินค้าไม่มาก ทำอยู่ในอุตสาหกรรมเดียว พนักงานมีความชำนาญเฉพาะอย่าง โดยแบ่งโครงสร้างตามหน้าที่เป็นแผนกต่างๆ เช่น แผนกการผลิต แผนกการตลาด แผนกการเงิน แผนกบุคคล เป็นต้น



แผนภูมิที่ 4 โครงสร้างองค์กรที่แบ่งตามสายงาน

ที่มา : พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์. 2545 : 164

1.3 โครงสร้างแบ่งตามสายงาน เหมาะกับองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ มีสินค้าและบริการหลายชนิดในอุตสาหกรรมหลายประเภทที่มีความสัมพันธ์กัน พนักงานชำนาญเฉพาะด้าน จัดแบ่งองค์กรเป็นฝ่ายตามลักษณะสินค้า ตลาด ภูมิภาค หรือตามลักษณะลูกค้า

2. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) เป็นกลวิธีในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยการแบ่งสรรทรัพยากรที่ธุรกิจมีอยู่เพื่อดำเนินการในเวลาต่างๆ กันให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา กลยุทธ์ขององค์กร ได้แก่ กิจกรรมหรือการดำเนินการภายในที่วางแผนเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา กลยุทธ์ขององค์กร ได้แก่ กิจกรรม หรือการดำเนินการภายในที่วางแผนเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม กลยุทธ์ขององค์กรกำหนดให้องค์กรสามารถแข่งขันได้เหนือคู่แข่งอื่นๆ โดยกลยุทธ์สัมพันธ์

กับโครงสร้างองค์กรอย่างใกล้ชิด เพราะการกำหนดโครงสร้างจะเป็นไปตามกลยุทธ์ขององค์กร

3. ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (System) เป็นระบบในการบริหารงานประจำวันขององค์กร เพื่อให้การปฏิบัติภาระหน้าที่ต่างๆ เป็นไปด้วยความสะดวกเรียบร้อย เช่น ระบบการติดต่อสื่อสาร (Communication system) ระบบการจัดการงบประมาณ (Budgeting system) ระบบบัญชี (Accounting system) รวมทั้งระบบการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม (Environmental scanning system) ระบบการดำเนินงานนั้นเป็นขั้นตอนการดำเนินงานภายในองค์กรทั้งแบบทางการ และไม่เป็นทางการ ทำให้องค์กรดำเนินไปได้ ซึ่งเป็นระบบหรือขั้นตอนที่บอกวิธีการทำงานต่างๆ ขององค์กร

4. ลักษณะแบบแผน (Style) หรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง เป็นระเบียบแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูงและของพนักงาน เช่น วิธีการบริหารแบบต่างๆ ที่ถือปฏิบัติในองค์กร การใช้เวลาของผู้บริหาร ลักษณะของการเป็นผู้นำ ลักษณะของผู้บริหารและพนักงานในองค์กรที่ก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร (Organization corporate culture) ซึ่งเป็นการกระทำหรือพฤติกรรม รวมทั้งบุคลิกภาพของผู้บริหารระดับสูงที่มีผลต่อความรู้สึกของพนักงานมากกว่าคำพูดของผู้บริหาร

5. สมาชิกในองค์กร (Staff) เป็นลักษณะและส่วนประกอบของสมาชิกประกอบด้วยผู้บริหารและพนักงาน ว่ามีลักษณะและคุณสมบัติ ตลอดจนวิสัยทัศน์อย่างไร ซึ่งลักษณะสมาชิกขององค์กรหรือหน่วยงานควรจะเหมาะสมกับลักษณะของโครงสร้างองค์กรและงานที่ต้องปฏิบัติ

6. ความรู้และความสามารถขององค์กร (Skill) เป็นความรู้หรือความชำนาญของสมาชิกองค์กรที่เป็นจุดเด่นหรือข้อได้เปรียบในการแข่งขัน หรือเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรมีลักษณะแตกต่างไปจากองค์กรอื่น เป็นสิ่งที่องค์กรทำได้ดีกว่าองค์กรอื่น ซึ่งจะใช้ความรู้ ความสามารถของพนักงานต่างๆ แต่ละแผนก

7. ค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared values) เป็นความคาดหวัง ความคิด ค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่สมาชิกทุกคนยึดถือในการปฏิบัติ ทั้งที่ไม่ได้กำหนดเป็นทางการ ค่านิยมร่วมนี้มีความหมายและความสำคัญว่าวัตถุประสงค์

ขององค์กรซึ่งเปลี่ยนแปลงตามกาลเวลาและสภาพแวดล้อม แต่ค่านิยมร่วมเป็นแนวคิดพื้นฐาน แต่ละองค์กร เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์กรจะยึดถือร่วมกันอยู่ตลอดเวลา และหวังให้เป็นในอนาคต องค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารจะมีค่านิยมร่วมกันที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการบริหารธุรกิจหรืออุตสาหกรรมนั้น องค์กรที่ใช้กลยุทธ์เชิงตัวจะมีขนาดเล็ก องค์กรควรจะจัดโครงสร้าง โดยการแบ่งงานกันตามหน้าที่ ซึ่งองค์กรลักษณะนี้ผู้บริหารจะมีรูปแบบการสำรวจแบบรวมอำนาจ ทำให้พนักงานที่ดูแลหน้าที่นั้นมีทักษะทางด้านแรงงานเฉพาะหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ และระบบที่องค์กรมุ่งเน้น คือ ควบคุมค่าใช้จ่ายต่างๆ เพื่อให้เกิดค่านิยมร่วมกัน อันจะทำให้องค์กรขนาดเล็กนี้ประสบความสำเร็จ คือ การประหยัดค่าใช้จ่าย เพื่อให้มีต้นทุนต่ำ สามารถแข่งขันได้และมีกำไรสูง

องค์กรที่ใช้กลยุทธ์ขยายตัว องค์กรจะจัดโครงสร้างองค์กรแบบฝ่ายงาน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหาร และสามารถขยายตัวได้ตามกลยุทธ์ การจะจัดโครงสร้างองค์กรเช่นนี้ รูปแบบการบริหารของผู้บริหารต้องเป็นแบบกระจายอำนาจ ซึ่งการจะกระจายอำนาจและบริหารได้ประสบความสำเร็จนั้น พนักงานที่ต้องเป็นฝ่ายดูแลฝ่ายต่างๆ ต้องมีความรู้ความสามารถครบทุกหน้าที่ทางธุรกิจ และเป็นผู้ที่มีความรู้ทางด้านงานการคิด ส่วนระบบที่องค์กรมุ่งเน้นให้ความสำคัญคือการประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆ เพื่อให้เกิดค่านิยมร่วมกัน คือการเจริญเติบโตขององค์กร ซึ่งลักษณะความสัมพันธ์แสดงได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ลักษณะต่างๆ ที่สัมพันธ์กับการเลือกกลยุทธ์ที่ต่างกัน

ตัวแบบ 7S's McKinsey	กลยุทธ์	
กลยุทธ์ (Strategy)	คงตัว	ขยายตัว
โครงสร้าง (Structure)	ตามหน้าที่	ฝ่ายงาน
ลักษณะผู้นำ (Style)	รวมอำนาจ	กระจายอำนาจ
พนักงาน (Staff)	หน้าที่งานเดียว	หลายหน้าที่งาน
ทักษะ (Skill)	แรงงาน	เก่งคิด
ระบบ (System)	การควบคุม	การประสานงาน
ค่านิยมร่วม (Shared Values)	กำไร	ส่วนแบ่งตลาด

ที่มา : พัทธพงศ์ วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์. 2545 : 306

จากการศึกษา 7S's Model ของแม็กคินซี ผู้วิจัยใครที่จะขอทำการสรุปตามทัศนะของผู้วิจัยเองได้ คือ ในการที่จะพัฒนาองค์กรแต่ละองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ องค์กรจะต้องมีการจัดการทำงานขององค์กรให้มีความเหมาะสม มีความคล่องตัวในการบริหาร ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะต้องอาศัยหลักการทำงานร่วมกันและมีเป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้นำองค์กรกับพนักงานทุกคน ซึ่งในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีของแม็กคินซี ที่ว่าด้วย 7S's Model ของแม็กคินซีเข้ามาใช้สำหรับในส่วนของด้าน โครงสร้างจะเป็นเรื่องของการจัดงานเข้าด้วยกันเป็นหมวดหมู่การวางผังของระบบสายงาน ความรับผิดชอบของสายงานต่างๆ อันส่งผลต่อการบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรให้การดำเนินงานต่างๆ ภายในองค์กรเป็นไปตามระบบในการดำเนินงานขององค์กรที่ได้ถูกวางไว้ ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรอย่างเป็นระบบให้สามารถดำเนินต่อไป รวมถึงลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของสมาชิกหรือพนักงานทุกระดับภายในองค์กร ทั้งนี้องค์กรจะได้เปรียบคู่แข่งหรือไม่นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้และความสามารถของพนักงานในองค์กรเช่นเดียวกัน และสิ่งสำคัญหากสมาชิกทุกคนในองค์กรมีค่านิยมร่วมกัน โดยมุ่งเน้นความสำเร็จ ก็จะทำให้การดำเนินงานการแก้ปัญหาที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการบริหารจัดการที่สืบเนื่องมาจากนโยบายธุรกิจ โดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งที่เป็นสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งมีต่อผลกระทบต่อการดำเนินงาน ผู้บริหารจะได้นำข้อมูลนั้นมาประกอบการตัดสินใจในการดำเนินงานได้อย่างเป็นกระบวนการ ตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หรืออาจกล่าวได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องจัดทำเป็นกระบวนการด้วยการกำหนดเป้าหมาย กำหนดวัตถุประสงค์ และกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ต่อจากนั้นก็นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อให้้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การจัดการเชิงกลยุทธ์ได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการในทุกองค์กร ซึ่งอาจถือได้ว่าเป็นหัวใจของการบริหารจัดการองค์กรทุกแห่ง เนื่องจากการจัดการเชิงกลยุทธ์นี้จะช่วยให้ธุรกิจสามารถตัดสินใจวางแผนและดำเนินการในอนาคตได้อย่างมีทิศทางและสามารถเตรียมพร้อมรับกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคตามปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น หรือสภาพการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น ซึ่งไม่เพียงแต่แข่งขันกันภายในประเทศเท่านั้น องค์กรยังต้องเผชิญกับการแข่งขันกับองค์กรธุรกิจต่างประเทศด้วยการขยายตัวของโลกอย่างไร้พรมแดน หรือโลกาภิวัตน์อันก่อให้เกิดการลงทุนของนักลงทุนต่างประเทศ นอกจากนี้ยังมีข้อตกลงทางการค้าระหว่างประเทศ ไม่ว่าจะเป็นการเปิดเสรีทางการค้าในแต่ละภูมิภาคหรือการควบคุมมาตรฐานผลิตภัณฑ์ และการกำหนดกฎเกณฑ์อื่น ๆ อีกมากมายเพื่อต้องการให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก ไม่ว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์ และระเบียบวิธีปฏิบัติ และแม้ว่าองค์กรธุรกิจไม่ได้ดำเนินการค้าระหว่างประเทศก็ตาม แต่ก็ต้องเผชิญกับคู่แข่งภายในประเทศที่นำเข้าสินค้า หรืออาจเป็นผู้รับช่วงการผลิตจากธุรกิจการผลิตเพื่อส่งออก ตลอดจนนักลงทุนต่างประเทศได้มาลงทุนทั้งภาคการผลิตและบริการในประเทศเป็นจำนวนมาก

ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์ จึงเป็นสิ่งที่องค์กรหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งสามารถกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการศึกษาและการวิเคราะห์ข้อมูลจากสถานการณ์รอบด้านที่เกิดขึ้นเพื่อตัดสินใจดำเนินการอย่างเป็นระบบและกระบวนการ ตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ หรือการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ควบคุม และประเมินผลกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการได้ ขณะเดียวกันการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยผู้บริหารจัดการที่มีความสามารถด้วยเช่นกัน การจัดการเชิงกลยุทธ์มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่ (สุภาพร ตันติสันติสม. 2545 : 1)

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กรที่มีผลกระทบต่อองค์กร โดยองค์กรควรพิจารณาถึงคำถามว่าปัจจุบันองค์กรเราอยู่ที่ไหน และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี ตลอดจนสภาพการแข่งขัน นอกจากนี้ยังต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ การบริหารงานด้านต่าง ๆ ของธุรกิจ เช่น การตลาด การผลิตและการดำเนินงาน การเงิน และการบัญชี เป็นต้น เพื่อให้ทราบถึงสภาพที่เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนของกิจการ ตลอดจนมองเห็นโอกาสและอุปสรรคขององค์กร หรือที่เรียกสั้น ๆ ว่า การวิเคราะห์ SWOT

1.2 การกำหนดทิศทางขององค์กร เป็นการกำหนดให้ทราบว่า องค์กรต้องการที่จะมุ่งเน้นไปในทิศทางใด ซึ่งเป็นการเริ่มต้นการพิจารณาการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร และจะต้องตอบคำถามที่สำคัญคือ องค์กรเราต้องการจะไปทีใดในอนาคต ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องกำหนดทิศทางของธุรกิจด้วยการกำหนด วิสัยทัศน์ ค่านิยม ภารกิจ ปรัชญา เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร

1.3 การจัดทำกลยุทธ์ หลังจากที้องค์กรได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกำหนดทิศทางขององค์กรแล้วองค์กรจะต้องตอบคำถามที่ว่า องค์กรจะไปถึงจุดหมายที่กำหนดนั้นได้อย่างไร ซึ่งองค์กรสามารถทำได้ด้วยการกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจในระดับต่าง ๆ นอกจากนี้ยังครอบคลุมไปถึงการตัดสินใจเข้าสู่ธุรกิจใหม่ การเลิกกิจการบางส่วน การจัดสรรทรัพยากร การขยายกิจการหรือการกระจายการลงทุน การเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ การรวมกิจการ หรือการเข้าร่วม และการหลีกเลี่ยงการครอบงำกิจการอย่างไม่เป็นมิตร รวมถึงการป้องกันไม่ให้ถูกครอบงำกิจการ (Take over) เนื่องจากไม่มีองค์กรใดมีทรัพยากรอย่างเหลือเฟือ ดังนั้นกลยุทธ์จึงต้องตัดสินใจเลือกทางเลือก กลยุทธ์ที่จะให้ประโยชน์แก่กิจการมากที่สุดภายใต้ขอบเขตของจริยธรรมทางธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์จะแสดงให้เห็นถึงการตัดสินใจดำเนินงานของกิจการทั้งในด้านผลิตภัณฑ์ การตลาด ทรัพยากรและเทคโนโลยี ในระยะเวลาหนึ่งกลยุทธ์จะช่วยให้อกิจการมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาว ผู้บริหารระดับสูงจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการมองเห็นถึงเหตุการณ์ข้างหน้าและสามารถเข้าใจปัญหาที่เกี่ยวข้องกันของการตัดสินใจ ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องมีอำนาจหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน

1.4 การดำเนินกลยุทธ์ เป็นการนำเอาแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวมถึงการพัฒนา กลยุทธ์สนับสนุน การปรับโครงสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพ การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงด้านการตลาด การจัดเตรียมงบประมาณ การพัฒนาระบบการใช้ข้อมูล และการกำหนดค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับผลงาน การดำเนินกลยุทธ์อาจถือเป็นการปฏิบัติงานที่ยุ่งยากที่สุดของการจัดการเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากการดำเนินกลยุทธ์ต้องอาศัยบุคคลที่ได้รับการฝึกฝนหรือมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ตลอดจนความรู้ลึกซึ้งผูกพันและอุทิศตนแก่องค์กร จุดสำคัญของความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหาร ที่จะสามารถจูงใจพนักงาน ได้เพียงใด แผนกลยุทธ์แม้จะดีเพียงใด หากไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ก็ไม่ก่อให้เกิด

ประโยชน์ใด ๆ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มีส่วนสำคัญที่จะทำให้การดำเนินกลยุทธ์สำเร็จได้ เพราะขั้นตอนนี้จะมีกิจกรรมการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคคลในองค์กร หน่วยงานทุกแผนก ต้องตอบคำถามต่าง ๆ เช่น องค์กรต้องทำอะไรบ้างในการดำเนินกลยุทธ์ และองค์กรสามารถปฏิบัติงานให้ดีที่สุดได้อย่างไร ความท้าทายในการปฏิบัติงานจะเป็นสิ่งกระตุ้นผู้บริหารและพนักงานขององค์กรให้ปฏิบัติงานด้วยความภาคภูมิใจและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ให้ได้

1.5 การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ องค์กรจะมุ่งเน้นการตรวจสอบและประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติว่าเป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเพียงใด โดยทั่วไปผู้บริหารก็ต้องการที่จะทราบว่าจะเกิดอะไรขึ้น หากการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้ การประเมินกลยุทธ์จะเป็นวิธีที่จะทำให้ได้รับข้อมูลที่เกิดขึ้น ทุกกลยุทธ์มักจะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขในอนาคต เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่เกิดขึ้นตลอดเวลา หลักเกณฑ์พื้นฐานของการประเมินกลยุทธ์มีอยู่ 3 ประการ ได้แก่ (1) ทบทวนและตรวจสอบปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ซึ่งเป็นพื้นฐานของกลยุทธ์ในปัจจุบัน (2) วัดผลการปฏิบัติงาน และ (3) ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น องค์กรมีความจำเป็นต้องมีการประเมินผลกลยุทธ์ เพราะว่าความสำเร็จในวันนี้ก็ไม่ได้เป็นหลักประกันได้ว่าพรุ่งนี้จะประสบความสำเร็จเช่นกัน ความสำเร็จมักจะก่อให้เกิดการสร้างสรรค์หรือก่อให้เกิดปัญหาใหม่ ๆ และแตกต่างไปจากเดิม

การจัดการเชิงกลยุทธ์ จะดำเนินการให้ประสบความสำเร็จได้ด้วยบุคคลในองค์กรทุกระดับ ดังนั้นผู้บริหารควรจะต้องแจ้งให้พนักงานได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ขององค์กร ทิศทางของธุรกิจ วิธีการวัดความก้าวหน้าของวัตถุประสงค์ด้านต่าง ๆ เช่น การแข่งขัน การวางแผนผลิตภัณฑ์ และลูกค้า เป็นต้น นอกจากนี้การจัดการเชิงกลยุทธ์ไม่เพียงแต่จะใช้ประโยชน์ได้กับองค์กรต่างๆ เท่านั้น แต่ยังสามารถนำมาใช้กับเรื่องส่วนตัวได้เช่นเดียวกัน

(สุภาพร ตันติสันติสม. 2545 : 2)

ผู้วิจัยใครที่จะสรุปเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ในทัศนะของผู้วิจัยเองได้ ดังนี้ เนื่องจากสภาวะการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่ได้เกิดขึ้น รวมทั้งลักษณะขององค์กรที่จะต้องเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต และเงื่อนไขการแข่งขันใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้ปัจจัยหรือสาเหตุของความสำเร็จขององค์กรที่เคยมีมาในอดีตเริ่มเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรธุรกิจเองจึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา จากสาเหตุดังกล่าวทำให้การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหารยุคใหม่ในสภาวะการณ์ปัจจุบัน

เช่นเดียวกันกับธนาคารอาคารสงเคราะห์การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรมีทิศทางและ เป้าหมายที่ชัดเจนสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา การบริหาร เชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญต่องานวิจัย เพราะการแก้ปัญหาที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ จะประสบ ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่แต่ละสาขาได้รับมอบหมายนั้น ขึ้นอยู่กับการกำหนดการดำเนินงานและ การควบคุมกลยุทธ์ของผู้บริหาร ดังนั้นการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ดีนั้นสามารถใช้เป็นเครื่องวัดถึง ความสามารถในการบริหารของผู้บริหาร กล่าวคือ หากผู้บริหารสาขาสามารถบริหารจัดการใน บัลลอยสินเชื่อได้ตามเป้าหมายที่กำหนดและสามารถจะควบคุมปริมาณหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ อยู่ในเป้าหมายหรือในเกณฑ์ที่ต่ำกว่าเป้าหมาย แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหาร จัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ฉะนั้นจะเห็นได้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับ กลยุทธ์การจัดการด้วยตัวแบบ 7S's McKinsey ในด้านลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมใน การบริหารงานของผู้บริหาร จะต้องมีการวางแผนผัง โครงสร้างขององค์กรให้มีความชัดเจน ในการแก้ปัญหาที่ไม่ก่อให้เกิดได้ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่จะเป็นแรงขับเคลื่อนต่อระบบ การดำเนินงานเพื่อแก้ปัญหาที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ต่อไป ทั้งนี้ผู้บริหารต้องมีการวาง อัตราค่าจ้างที่มีความรู้ความสามารถในการให้คำปรึกษาแก่ลูกหนี้ให้กลับมาเป็นลูกหนี้ที่ดีกับ ธนาคาร อีกทั้งต้องมีการสร้างค่านิยมร่วมแก่สมาชิกในองค์กรคือให้ทุกคนรักและสามัคคีกัน เพื่อที่จะร่วมกันพัฒนาองค์กรของตนให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้รับมอบหมายจาก ส่วนกลาง

2. การวิเคราะห์ SWOT

แสงจันทร์ ศรีประเสริฐ (2549 : 1-29 ; อ้างถึงใน Drummond, & Ensor. 2004 : 134-138) ได้สรุปเรื่องการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental analysis) ไว้ดังนี้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสภาวะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจ เพื่อที่จะ ได้มีความรู้และความเข้าใจ เกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ รวมทั้งสถานะของตัวองค์กรธุรกิจได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะบอกให้ทราบว่าปัจจัยหรือสภาวะแวดล้อมภายนอกมีลักษณะ อย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะใด และก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อองค์กรธุรกิจ ได้อย่างไรบ้าง นอกจากนี้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะให้องค์กรธุรกิจทราบถึงทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) ต่างๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กรธุรกิจว่า เป็นจุดแข็ง

หรือจุดอ่อนอย่างไร และจะช่วยให้องค์การธุรกิจสามารถบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างไร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หรือที่เรียกกันว่า การวิเคราะห์ (SWOT analysis) ได้แก่ การพิจารณาโอกาส (Opportunity) อุปสรรค (Threat) จุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ขององค์การธุรกิจ ซึ่งเป็นการศึกษาปัจจัยแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินงานและอนาคตขององค์การธุรกิจ โดยปัจจัยเหล่านี้จะมีอิทธิพลทั้งโดยตรงและทางอ้อมต่อองค์การธุรกิจ ซึ่งสามารถที่จะแบ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมออกเป็น 2 ระดับ ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External environmental) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่อยู่นอกขอบเขต แต่มีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การธุรกิจ ซึ่งเป็นปัจจัยที่บ่งชี้โอกาสและอุปสรรคขององค์การธุรกิจ

ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมีความสำคัญดังนี้ จากการศึกษาองค์การธุรกิจหลายแห่งต้องปิดกิจการหรือประสบกับปัญหาการล้มละลาย ปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์การธุรกิจต่าง ๆ เหล่านี้ ส่วนใหญ่จะมีสาเหตุมาจากปัญหาภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจของประเทศที่ส่งผลถึงองค์การธุรกิจต่าง ๆ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของปัจจัยด้านเศรษฐกิจที่ส่งผลต่อองค์การธุรกิจ นอกจากนี้การที่สภาวะแวดล้อมภายนอกจะก่อให้เกิดปัญหาหรือข้อจำกัดในการดำเนินงานแก่องค์การแล้ว สภาวะแวดล้อมภายนอกเหล่านี้ยังก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การธุรกิจที่รู้จักที่จะใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกเหล่านี้ ดังนั้นองค์การธุรกิจที่ประสบความสำเร็จได้ จึงจะต้องจัดหากลยุทธ์ที่เหมาะสมและลงตัวกับสภาวะแวดล้อมภายนอกของกิจการนั้นดำเนินการอยู่ องค์การธุรกิจที่ประสบความล้มเหลวจะเกิดเนื่องจากกลยุทธ์ที่เลือกใช้ไม่สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อม โดยสามารถที่จะแบ่งสภาพแวดล้อมภายนอกออกได้เป็น 2 ระดับ ได้แก่

2.1.1 สภาพแวดล้อมทั่วไป (General environmental) เป็นสภาพแวดล้อมระดับมหภาคที่อยู่รอบ ๆ ตัว และจะมีผลกระทบในมุมกว้างต่อองค์การธุรกิจหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เป็นปัจจัยภายนอกที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับองค์การธุรกิจโดยตรง แต่ก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดแก่องค์การธุรกิจนั้น ได้แก่ ปัจจัยด้านสังคม (Social) เทคโนโลยี (Technology) เศรษฐกิจ (Economic) และการเมือง (Political) ซึ่งรวมเรียกกันว่า การวิเคราะห์ STEP (STEP analysis) นอกจากนี้ยังรวมไปถึงกฎหมาย (Legal) การค้า (Trade) วัฒนธรรม (Culture)

ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอก ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การธุรกิจ รวมทั้งมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์การธุรกิจ

2.1.2 สภาพแวดล้อมในการดำเนินการ (Operational environmental) เป็นสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องและมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การธุรกิจ ได้แก่ คู่แข่ง ลูกค้า ผู้จัดส่งวัตถุดิบ รัฐบาล ชุมชน กลุ่มผลประโยชน์ หรือที่เรียกโดยรวมว่า ผู้มีส่วนได้เสียกับองค์การธุรกิจ (Stakeholders) ซึ่งอาจจะเรียกว่า สภาพแวดล้อมในการดำเนินการนี้ว่าการวิเคราะห์อุตสาหกรรม (Industry analysis) หรือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน (Competitive analysis) เนื่องจากสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานจะอยู่ใกล้ชิดและมีผลเกี่ยวเนื่องกับองค์การธุรกิจโดยตรง และการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรมจะทำให้ทราบถึงที่มาของความรุนแรงในการแข่งขันและอิทธิพลอันเกิดจากภาวะการแข่งขันเหล่านี้ จึงทำให้ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจและสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ของสภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม ซึ่งได้มีผู้พัฒนาเทคนิคการวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขันที่สำคัญ ได้แก่ แรงผลักดัน 5 ประการ ของการแข่งขันในอุตสาหกรรมของพอร์เตอร์ (Porter's Five Forces Model of Industry Competition) โดยข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์สภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขันนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์การธุรกิจในการกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันสำหรับอุตสาหกรรมแต่ละแห่งต่อไป

พอร์เตอร์ (Porter) ศาสตราจารย์ที่มีชื่อเสียงด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด บิสิเนส สคูล ได้นำเสนอแนวความคิดในการศึกษาเรื่องแรงผลักดันในอุตสาหกรรม ซึ่งมีรากฐานมาจากการศึกษาทางเศรษฐศาสตร์ โดยเขาได้ทำการอธิบายไว้ว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญ ผู้บริหารขององค์การธุรกิจจะต้องคำนึงถึง อันได้แก่ ระดับความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมนั้น ๆ ทั้งนี้ระดับความรุนแรงของการแข่งขันจะถูกกำหนดโดยแรงผลักดันพื้นฐาน 5 ประการ ซึ่งจะเป็นเครื่องชี้ศักยภาพและความสามารถในการดำเนินงานและการทำกำไรขององค์การธุรกิจ อันจะส่งผลกระทบต่ออัตราผลตอบแทนการลงทุนในระยะยาว สำหรับแบบจำลองแรงผลักดันของการแข่งขันในอุตสาหกรรม 5 ประการของพอร์เตอร์ มีรายละเอียดดังนี้

1) ข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มแข่งขันใหม่ (Threat of new entrants or potential competitors) คู่แข่งขันใหม่ ๆ ได้แก่ องค์การธุรกิจอื่นที่ในขณะนั้นอยู่ภายนอกอุตสาหกรรม แต่มีความสามารถและแนวโน้มที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรม จะส่งผลกระทบต่อสภาวะในการแข่งขันในอุตสาหกรรม เนื่องจากองค์การธุรกิจใหม่ที่เข้ามาข่ม

ต้องการส่วนแบ่งตลาด ซึ่งเป็นผลเสียต่อองค์การธุรกิจเดิมเกิดการแข่งขันที่รุนแรงยิ่งขึ้น อุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดที่สำคัญ ได้แก่ การประหยัดเนื่องจากขนาด ความแตกต่างของสินค้าและบริการ เงินลงทุน การเข้าถึงช่องทางในการจัดจำหน่าย ต้นทุนซึ่งไม่สามารถลอกเลียนได้ นโยบายของรัฐบาล

2) ความรุนแรงของสภาวะการแข่งขันระหว่างองค์การธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Intensity of rivalry among existing competitors) สภาวะการแข่งขันระหว่างธุรกิจต่าง ๆ จะทวีความรุนแรงขึ้น เมื่อองค์การธุรกิจหนึ่งมองเห็นช่องทางในการได้กำไรมากขึ้น หรือถูกคุกคามจากการกระทำขององค์การธุรกิจอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน ความรุนแรงของสภาวะการแข่งขันขึ้นอยู่กับปัจจัยเหล่านี้จำนวนคู่แข่งในอุตสาหกรรม อัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม ความเหมือนหรือความต่างของสินค้าและบริการ มูลค่าของต้นทุนคงที่ ข้อจำกัดในการออกจากอุตสาหกรรม ความแตกต่างทางพื้นฐานของกลุ่มแข่งขันในอุตสาหกรรม โครงสร้างในการแข่งขันของแต่ละอุตสาหกรรม

3) การมีสินค้าหรือบริการที่สามารถทดแทนกันได้ (Threat of substitute products or services) อาจเป็นสินค้าคนชนิดกัน แต่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหมือนกัน การมีสินค้าทดแทนในอุตสาหกรรมอื่นย่อมก่อให้เกิดข้อจำกัดในการตั้งราคา สินค้าไม่ให้สูงเกินไป เนื่องจากลูกค้าอาจจะหันไปใช้สินค้าทดแทนกันได้ และถ้าค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ (Switching cost) ต่ำ ปัจจัยในด้านการใช้สินค้าทดแทนก็จะมีผลต่ออุตสาหกรรมมากขึ้น

4) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining power of buyers) ถ้าผู้ซื้อ มีอำนาจต่อรองหรือมีอิทธิพลต่อการกำหนดราคาของสินค้าและบริการให้ต่ำ หรือมีอิทธิพลในการต่อรองให้องค์การธุรกิจเพิ่มคุณภาพของสินค้าและบริการให้มากขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์การธุรกิจในแง่ต้นทุนในการดำเนินงานที่สูงขึ้น ในขณะที่ผู้ซื้อไม่มีความเข้มแข็งหรือไม่มีอำนาจต่อรองย่อมเปิดโอกาสให้องค์การธุรกิจในอุตสาหกรรมสามารถขึ้นราคาสินค้าได้โดยง่าย ผู้ซื้อจะมีอำนาจในการต่อรองมากในสถานการณ์ ดังนี้ ผู้ซื้อซื้อสินค้าในปริมาณที่มาก เมื่อเทียบกับผลผลิตทั้งหมดขององค์การธุรกิจ ผู้ผลิตแต่ละรายในอุตสาหกรรมผลิตสินค้าที่ไม่มี ความแตกต่างระหว่างกัน ต้นทุนในการเปลี่ยนสินค้าต่ำ ทำให้ผู้ซื้อสามารถเปลี่ยนไปซื้อสินค้าจากองค์การธุรกิจได้โดยง่าย ผู้ซื้อมีความสามารถในการเปลี่ยนสถานะเป็นผู้ผลิตเอง ผู้ซื้อ มีข้อมูลในด้านต่าง ๆ ผู้ผลิตมีจำนวนมาก แต่ผู้ซื้อ มีจำนวนน้อยและมีขนาดใหญ่ เมื่อผู้ซื้อสามารถที่จะซื้อสินค้าจากผู้ผลิตได้หลายรายในเวลาพร้อม ๆ กัน

5) อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (Bargaining power of suppliers)

เนื่องจากสามารถกำหนดให้สินค้ามีราคาสูงหรือต่ำได้ หรือเพิ่มหรือลดคุณภาพของสินค้าได้ ซึ่งส่งผลต่อต้นทุนและกำไรขององค์การธุรกิจ ผู้จัดหาวัตถุดิบจะมีอำนาจต่อรองมาก เมื่อไม่มีสินค้าอื่นที่สามารถทดแทนได้ ผู้ซื้อไม่มีทางเลือกอื่นสำหรับการซื้อสินค้าอุตสาหกรรมหรือปริมาณที่ผู้ซื้อสั่งซื้อ ไม่มีความสำคัญต่อต้นทุนหรือกำไรของผู้ขายวัตถุดิบเท่าใด สินค้าของผู้ขายวัตถุดิบมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้ซื้อสินค้าของผู้ขายวัตถุดิบมีความแตกต่างระหว่างกัน หรือมีต้นทุนในการเปลี่ยนสินค้าสูง ทำให้ผู้ซื้อไม่สามารถเปลี่ยนผู้จัดหาวัตถุดิบได้ง่าย ผู้จัดหาวัตถุดิบมีความสามารถที่จะเปลี่ยนสถานะกลายเป็นลูกค้าเอง ตลาดหรืออุตสาหกรรมของผู้ขายวัตถุดิบมีองค์การธุรกิจใหญ่ ๆ อยู่ไม่กี่องค์การธุรกิจแต่ขายให้กับลูกค้าหลายราย

สรุปพอร์เตอร์ ได้เสนอว่า สถานะการค่านินขององค์การธุรกิจนั้นขึ้นอยู่กับ สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่องค์การธุรกิจนั้นอยู่และสถานะการแข่งขันใน อุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่งย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ 5 ประการ ซึ่งความเข้มแข็งของ ปัจจัยทั้ง 5 ประการนี้บ่งบอกถึงโอกาสในการได้กำไรของธุรกิจ ในอุตสาหกรรมนั้น ๆ หาก ปัจจัยเหล่านี้มีความเข้มแข็งมากเท่าใด ย่อมส่งผลเสียต่อการขึ้นราคาซึ่งนำไปสู่กำไรของธุรกิจ แต่หากปัจจัยนั้น ๆ มีความอ่อนแอข้อมเป็น โอกาสอันดีต่อธุรกิจ ในอุตสาหกรรมนั้น เนื่องจาก องค์การธุรกิจสามารถสร้างกำไรได้

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal environmental) เป็น การวิเคราะห์ปัจจัยภายในขององค์การธุรกิจ ซึ่งจะเป็นเครื่องบ่งชี้ข้อได้เปรียบหรือจุดแข็งและ ข้อเสียเปรียบหรือจุดอ่อนขององค์การธุรกิจ อันจะช่วยในการกำหนดความสามารถใน การแข่งขันขององค์การธุรกิจ ได้แก่ โครงสร้างองค์การ ทรัพยากรมนุษย์ การบริหารการเงิน การปฏิบัติการ การตลาด เทคโนโลยี และการวิจัยและพัฒนา โดยได้มีผู้พัฒนาเทคนิคที่ใช้ วิเคราะห์และทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมภายในของกิจการหลายวิธีด้วยกัน อาทิ

2.2.1 การวิเคราะห์ตามตัวแบบห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value chain analysis) มี การแบ่งกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การธุรกิจออกเป็นประเภทต่าง ๆ โดยพิจารณาในแง่ความสำคัญ ต่อการจัดกลยุทธ์ขององค์การธุรกิจ เพื่อที่ผู้วิเคราะห์จะสามารถศึกษาถึงลักษณะ ความสำคัญ และความสัมพันธ์ของแต่ละกิจกรรม ห่วงโซ่แห่งคุณค่าแสดงให้เห็นถึงคุณค่าทั้งหมดที่ องค์การมอบให้แก่ลูกค้า โดยที่กิจกรรมแต่ละกิจกรรมมีส่วนช่วยในการก่อให้เกิดคุณค่าของทั้ง องค์การ

1) กิจกรรมพื้นฐาน หรือที่เรียกกันว่า กิจกรรมหลักภายในองค์การ จะเกี่ยวข้องกันกับกระบวนการสร้างผลิตภัณฑ์ไปจนถึงการเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์ไปสู่ผู้ซื้อ ซึ่งจะประกอบไปด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

1.1) ระบบการนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการ (Inbound logistics) ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการได้รับ การขนส่ง การจัดเก็บ และการแจกจ่ายวัตถุดิบ Inputs ต่าง ๆ

1.2) การผลิตผลิตภัณฑ์ (Operations) ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนหรือแปรรูปวัตถุดิบต่างๆ ให้ออกมาเป็นสินค้า

1.3) การจัดส่ง (Outbound logistics) ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ รวบรวม จัดจำหน่ายสินค้าและบริการที่เสร็จสิ้นแล้ว ไปยังผู้บริโภค

1.4) การตลาดและการขาย (Marketing and sales) ได้แก่ กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการชักจูงใจให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการขององค์การธุรกิจ

1.5) การให้บริการลูกค้า (Customer service) ได้แก่ กิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าหรือบำรุงรักษาสินค้า รวมทั้งการบริการหลังการขาย

2) กิจกรรมเสริม หรือที่เรียกกันว่า กิจกรรมสนับสนุน มีหน้าที่จัดหา สิ่งอำนวยความสะดวก ซึ่งส่งผลทำให้กิจกรรมพื้นฐานเกิดขึ้นได้ สำหรับกิจกรรมสนับสนุน จะประกอบไปด้วยส่วนต่าง ๆ ดังนี้

2.1) โครงสร้างพื้นฐานขององค์การ (Firm infrastructure) อันจะครอบคลุมถึงการบริหารงานทั่วไปในองค์การธุรกิจ การวางแผน การเงินและการบัญชี เป็นต้น

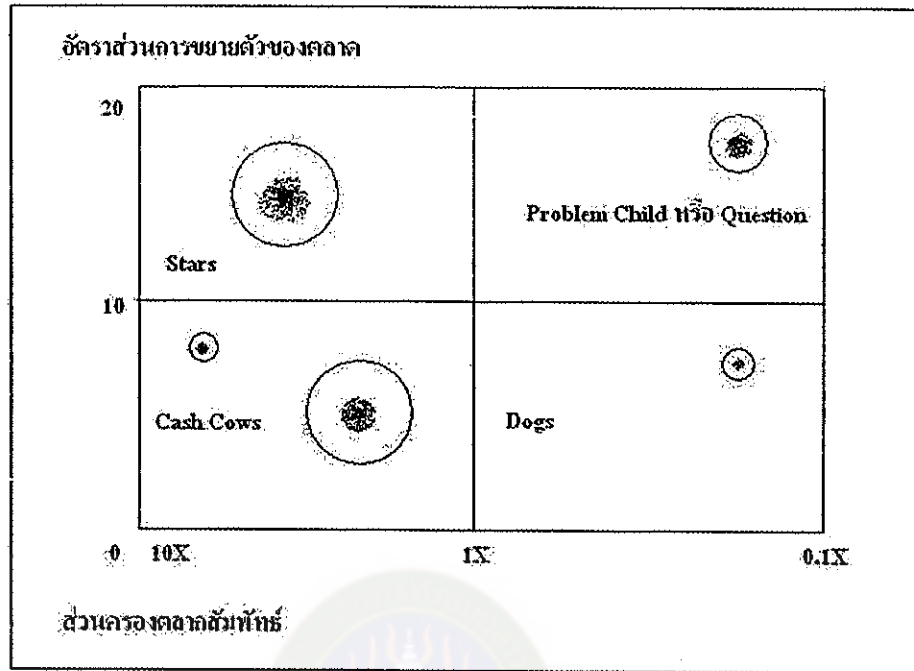
2.2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resources management) จะเกี่ยวข้องกับการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม และการกำหนดค่าตอบแทนของพนักงาน เป็นต้น

2.3) การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology development) จะเกี่ยวข้องกันกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่เสริมสร้างคุณค่าของผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิต โดยใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม

2.4) การจัดซื้อวัตถุดิบและทรัพยากร (Procurement) จะหมายถึงหน้าที่ในการซื้อปัจจัยการผลิตที่ใช้ในการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า เช่น เครื่องมือ เครื่องจักร อุปกรณ์ต่าง ๆ และวัตถุดิบ เป็นต้น

2.2.2 การวิเคราะห์ตามตัวแบบเมทริกซ์การเจริญเติบโตของส่วนแบ่งตลาด (Growth Share Matrix-The Boston Consulting Group or BCG) วัตถุประสงค์ในการกำหนดหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเกี่ยวกับการวิเคราะห์และประเมินสภาพการลงทุนของธุรกิจ (Analyzing and evaluating business investment) ก็คือ เพื่อที่จะมอบหมายหน้าที่ที่รับผิดชอบด้านการวางแผนให้กับหน่วยธุรกิจเหล่านี้ เมื่อหน่วยธุรกิจวางแผนของตนเสร็จสิ้นก็จะส่งแผนนี้ให้กับองค์กรธุรกิจ องค์กรธุรกิจจะพิจารณาอนุมัติและส่งกลับเพื่อให้แต่ละหน่วยธุรกิจดำเนินการตามแผนต่อไป องค์กรธุรกิจจะพิจารณาแผนของเอส บี ยู เพื่อตัดสินใจว่า จะดำเนินการอย่างหนึ่งต่อไปนี้ เพื่อสร้าง (Build) เพื่อรักษา (Maintain) เพื่อเก็บเกี่ยว (Harvest) หรือเพื่อขจัด (Divest) ที่ผ่านมา ตัวแบบประเมินสภาพการลงทุนของธุรกิจที่ได้รับความนิยมมาก ได้แก่ ตัวแบบ บี ซี จี ของบอสตันคอนเซ็ปต์ติ้ง กรุ๊ป บริษัท บอสตัน คอนเซ็ปต์ติ้ง กรุ๊ป จัดเป็นบริษัทที่ปรึกษาชั้นนำได้พัฒนาตัวแบบที่เรียกว่า Growth-Share Matrix โดยแกนตั้งจะเรียกว่า อัตราการขยายตัวของตลาด (Market growth rate) ของแต่ละธุรกิจ หากอัตราการขยายตัวของตลาดสูงกว่าร้อยละ 10 จะถือว่าอัตราการขยายตัวค่อนข้างสูง สำหรับแนวนอนจะแทนส่วนครองตลาดสัมพัทธ์ (Relative market share) ซึ่งจะเป็นส่วนครองตลาดของธุรกิจเทียบกับคู่แข่งรายที่ใหญ่ที่สุดเป็นตัวแสดงถึงความเข้มแข็งของธุรกิจในตลาดนั่นเอง หากส่วนครองตลาดสัมพัทธ์เท่ากับ 1 ก็หมายความว่า ยอดขายของธุรกิจขององค์กร คิดเป็นร้อยละของยอดขายของผู้นำในตลาด หากเท่ากับ 10 ก็หมายความว่า ธุรกิจของเราเป็นผู้นำ และมียอดขายสูงเป็น 10 เท่าของคู่แข่งรายใหญ่ โดยส่วนครองตลาดสัมพัทธ์จะแบ่งเป็นสูง และต่ำ โดยใช้ 1.0 เป็นตัวแบ่ง ถ้ามากกว่า 1.0 แสดงว่าสูง ถ้าน้อยกว่าแสดงว่าต่ำ

เมทริกซ์แสดงส่วนครองตลาดเทียบกับการขยายตัวของ BCG นี้ สามารถแบ่งออกเป็น 4 ช่อง แต่ละช่องจะแสดงลักษณะแตกต่างกันของธุรกิจ ซึ่งสามารถที่จะพิจารณาได้จาก แผนภูมิที่ 2



แผนภูมิที่ 5 ตัวแบบ Growth-Share Matrix ของ BCG

ที่มา : Kotler. 2000 : 205

จากแผนภูมิที่ 5 ซึ่งแสดงถึงตัวแบบ Growth-Share Matrix ของ BCG ดังกล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น สามารถสรุปได้ว่า

1) บอนขวา หรือ Problem child แต่เดิมเรียก Question marks หากธุรกิจอยู่ในช่วงนี้จะเป็นธุรกิจที่มีอัตราการขยายตัวของตลาดสูง แต่ธุรกิจยังมีส่วนครองตลาดต่ำ เมื่อเทียบกับเจ้าตลาด ธุรกิจที่อยู่ในช่วงนี้ต้องการทุนสนับสนุนจำนวนมาก ต้องใช้จ่ายเป็นค่าตั้งโรงงาน เครื่องจักร บุคลากร วัสดุคิบ การโฆษณา เพื่อแย่งส่วนครองตลาด และช่วงชิงความเป็นผู้นำ

2) บอนซ้ายหรือ Stars ธุรกิจที่สามารถเป็นช่วงแรกมาได้ ก็จะกลายเป็นธุรกิจดาวรุ่ง กลายเป็นผู้นำในตลาดที่มีอัตราการขยายตัวสูง แต่ไม่ได้หมายความว่าธุรกิจจะสามารถทำเงินให้องค์การ เพราะยอดขายสูงก็จริง แต่มียอดขายใช้จ่ายสูงตามไปด้วย องค์กรบางครั้งยังต้องจ่ายสนับสนุนธุรกิจที่อยู่ในช่วงนี้ เพื่อให้ธุรกิจขยายตัวอย่างต่อเนื่องไม่สะดุด

3) ล่างซ้ายหรือ Cash cows ในช่วงนี้อัตราการขยายตัวของตลาดเริ่มลดลง ตลาดอยู่ในภาวะอิ่มตัว ธุรกิจมียอดขายสูง แต่อัตราการขยายตัวต่ำลง เป็นช่วงที่ธุรกิจทำ

กำไรให้องค์การอย่างมาก กำไรที่ได้นี้้องค์การจะนำกลับไปสนับสนุน หรือสร้างธุรกิจที่อยู่ในช่วงเข้าสู่ตลาดและช่วงธุรกิจดาวรุ่ง

4) ล่างขวาหรือ Dogs จะเป็นช่วงสุดท้ายของธุรกิจ โดยมากธุรกิจจะเปลี่ยนจากธุรกิจทำเงินที่เข้มแข็งมากเป็นธุรกิจทำเงินที่อ่อนล้า ในที่สุดจะกลายเป็นธุรกิจที่ไม่มีอนาคต อัตราการขยายตัวในช่วงนี้ต่ำมาก ทำกำไรน้อยมาก บางครั้งขาดทุน แต่ การที่้องค์การยังคงธุรกิจที่อยู่ในช่วงนี้ไว้ ก็เนื่องด้วยอาจมีเหตุผลบางประการ เช่น รอดตลาดพื้นตัว หรือโอกาสกลับมาเป็นผู้นำอีกครั้ง เป็นต้น

เมื่อธุรกิจกำหนดตำแหน่งของแต่ละธุรกิจ หรือผลิตภัณฑ์ลงในเมตริกซ์เรียบร้อยแล้ว ก็จะสามารู้ได้ว่า้องค์การมีสภาพเป็นอย่างไร หาก้องค์การอยู่ในสภาพแ่เต็มไปด้วสินค้ำที่อยู่ในช่วงธุรกิจที่ไม่มีอนาคตและช่วงเริ่มต้นมากไป หรือมีสินค้ำในช่วงดาวรุ่งและสินค้ำในช่วงทำเงินน้อยเต็มที

สรุป สินค้ำทุกตัวจะเริ่มที่จุดเดียว คือ จุดที่มียอดขายต่ำ ยังไม่เป็นที่รู้จักของลูกค้ำ เป็นจุดที่นักการตลาดจะพยายามผลักดันสินค้ำของตนให้ผ่านช่วงนี้ไป เป็นจุดที่ต้องใช้ทรัพยากรของ้องค์การจำนวนมาก สินค้ำตัวใดที่ด้รับการทุ่มเทมาก โอกาสที่จะก้าวต่อไปก็มีมาก มีสินค้ำจำนวนมาก สินค้ำตัวใดที่ด้รับการทุ่มเทมาก โอกาสที่จะก้าวต่อไปก็มีมาก มีสินค้ำจำนวนมากใช้เวลาในช่วงแรกนานมาก ขณะที่สินค้ำบางตัวด้รับความนิยมนกลายเป็นสินค้ำดาวรุ่งอย่างรวดเร็ว จากนั้นตลาดก็จะขยายตัวอย่างต่อเนื่องจนตลาดเริ่มอิ่มตัว ลดการขยายตัวลง ทำให้สินค้ำกลายเป็นสินค้ำในช่วงทำเงิน สามารถสร้างรายได้เป็นจำนวนมากให้กับธุรกิจ สินค้ำบางตัวอยู่ในช่วงนี้นานหลาย 10 ปี ในอีกด้านหนึ่งสินค้ำบางตัวไม่มีโอกาสเลยที่จะกลายเป็นสินค้ำดาวรุ่ง จากสินค้ำในช่วงเริ่มต้นอยู่ในตลาดเป็นเวลานาน ไม่ว่าธุรกิจจะทุ่มเททรัพยากรเท่าใด ก็เป็นแค่สินค้ำที่ไม่ประสบความสำเร็จ กลายเป็นสินค้ำที่ไม่โอกาสในอนาคต สร้างความสูญเสียให้กับธุรกิจทั้งค้ำใช้จ่ายและเวลา

จะเห็นได้ว่า ผลลัพธ์ที่จะด้รับจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนั้น จะประกอบไปด้วยโอกาสและข้อจำกัด ที่เกิดจากปัจจัยภายนอก กับจุดแข็ง และจุดอ่อนที่เกิดจากปัจจัยภายในหรือที่นิยมเรียกกันว่า การวิเคราะห์ SWOT รวมทั้งข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องับ้องค์การธุรกิจ ผลลัพธ์ที่ด้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนี้จะเป็ข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการกำหนดกลยุทธ์ของ้องค์การธุรกิจ ถ้า้องค์การธุรกิจทำการกำหนดกลยุทธ์ที่จะใช้โดยขาดการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในแล้ว กลยุทธ์ของ้องค์การธุรกิจก็จะมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จล้มเหลวสูง เนื่องจากขาดข้อมูลที่จำเป็นในการกำหนดกลยุทธ์ เช่นเดียวกับ

ธนาคารอาคารสงเคราะห์ การกำหนดเป้าหมายและแผนปฏิบัติการในแต่ละปีนั้นจะอยู่ภายใต้การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธนาคาร เพื่อแสวงหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการนำมาพิจารณาประกอบการกำหนดกลยุทธ์และนโยบาย และเป็นกรอบกำหนดทิศทางการดำเนินงานเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันเชิงธุรกิจของธนาคารให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและภาวะการแข่งขันในตลาดอสังหาริมทรัพย์ และเป็นไปตามกรอบและรูปแบบแผนการดำเนินงานมาตรฐานของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำประเด็นดังกล่าวเข้ามาประกอบงานวิจัยเพื่อเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก อันมีผลต่อการเกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของธนาคารอาคารสงเคราะห์ ซึ่งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของธนาคารอาคารสงเคราะห์ในปัจจุบัน ผู้วิจัยขอแสดงรายละเอียดดังนี้

1. จุดแข็ง

1.1 ธนาคารอาคารสงเคราะห์เป็นสถาบันการเงินของรัฐ มีความมั่นคง มีอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ต่ำ และเป็นสถาบันการเงินที่ทำหน้าที่ปล่อยสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยกับผู้ที่มีรายได้น้อยหรือปานกลาง ได้มีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง จึงทำให้ประชาชนเกิดความเชื่อมั่น และตัดสินใจเลือกเนื่องจากภาระในการผ่อนชำระน้อย

1.2 การขอสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยกับธนาคารอาคารสงเคราะห์จะต้องใช้หลักทรัพย์ในการค้ำประกันการกู้ โดยหลักทรัพย์ดังกล่าวก็คือที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้าง ซึ่งมีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิตของผู้กู้ จึงทำให้ผู้กู้เกิดความผูกพันและมุ่งมั่นที่จะผ่อนชำระหนี้ตามสัญญาเงินกู้กับทางธนาคาร

1.3 ธนาคารอาคารสงเคราะห์มีระยะเวลาการปล่อยกู้ยาวถึง 30 ปี ดังนั้นภาระในการผ่อนชำระหนี้แต่ละงวด จึงมีอัตราที่เหมาะสมกับความสามารถในการชำระหนี้คืนให้กับทางธนาคาร

1.4 ทีมงานผู้บริหาร พนักงานของธนาคารอาคารสงเคราะห์ มีความรู้ความสามารถในงานควบคุมคุณภาพสินเชื่อ และฝ่ายบริหารหนี้สาขาที่มีความสามารถและความชำนาญในการให้คำแนะนำหรือคำปรึกษาแก่ลูกหนี้ เพื่อให้การผ่อนชำระหนี้เป็นไปอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งผู้บริหารแต่ละสาขามีความเข้าใจในนโยบายของธนาคาร ที่จะมุ่งเน้นการแก้ปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ และลดจำนวนลูกหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้

2. จุดอ่อน

2.1 ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ใช้บริษัทประเมินในการออกประเมินราคาหลักทรัพย์ที่ผู้กู้ได้นำมาค้ำประกัน ดังนั้นในการควบคุมราคาประเมินจึงเป็นไปได้ยาก ส่งผลให้มูลค่าหลักทรัพย์ที่นำมาจำนองกับธนาคารสูงกว่าราคาที่เป็นจริง

2.2 พื้นที่รับผิดชอบ ในแต่ละสาขามีจำนวนน้อยกว่า เมื่อเทียบกับธนาคารพาณิชย์ เพราะส่วนมากในจังหวัดหนึ่งจะมีแค่สาขาเดียว ทำให้การควบคุมดูแลติดตามลูกหนี้ไม่ทั่วถึงเท่าที่ควร และไม่ทันท่วงที

3. โอกาส

3.1 ปัจจุบันภาครัฐได้มีนโยบายให้สิทธิในการลดหย่อนภาษีสำหรับลูกหนี้ที่สามารถ โอนทรัพย์สินให้กับบุคคลที่ 3 เพื่อทำการปิดบัญชีเงินกู้ จึงทำให้นักที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ได้รับการแก้ไขมากขึ้น

3.2 จากการที่ธนาคารแห่งประเทศไทยได้มีนโยบายในการตั้งสำรองต่อสัดส่วนหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ทำให้ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ต้องพยายามแก้ปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ เพื่อลดปริมาณการตั้งสำรองเพราะเป็นการส่งผลต่อกำไรของธนาคาร

4. อุปสรรค

4.1 จากสถานการณ์ปัจจุบัน ส่งผลต่อสภาพเศรษฐกิจโดยรวม ทั้งราคาน้ำมันที่สูงขึ้น อัตราดอกเบี้ยเงินฝากขาขึ้น หรือแม้แต่ภัยจากวินาศกรรมในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ส่งผลต่อการลงทุนทั้งภาครัฐและเอกชนเกิดการชะลอตัว รายได้รวมของประชาชนไม่เพิ่มสูงขึ้นและอำนาจการซื้อลดลง ดังนั้นจากปัจจัยดังกล่าว จึงทำให้ภาระค่าใช้จ่ายของลูกหนี้เพิ่มขึ้นศักยภาพในการชำระหนี้คืนแก่ธนาคารจึงลดลงจนเกิดเป็นหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้

จากการวิเคราะห์ SWOT ของธนาคารอาคารสงเคราะห์ จะเห็นได้ว่า ผลที่ได้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์การจัดการด้วยตัวแบบ 7S's ในด้านกลยุทธ์ขององค์กร เพราะผลจากการวิเคราะห์นั้น ใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ในการวางระบบการดำเนินงานให้ทันกับสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

คุณฤ รัตประเสริฐ (2538 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง “แนวทางการพัฒนาและปรับปรุงหนี้ที่มีปัญหาของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)” ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ธนาคารเป็นสถาบันที่ทำหน้าที่รับฝากเงินและนำเงินที่ได้จากการฝากนี้ไปให้กู้ยืมและลงทุนในรูปแบบต่างๆ เพื่อหวังผลกำไรในรูปแบบของดอกเบี้ยจากการให้กู้ยืมและเงินปันผล ซึ่งการให้สินเชื่อของธนาคารโดยทั่วไปมักจะเกิดหนี้ที่มีปัญหา อันมีสาเหตุมาจาก ความผันผวนทางเศรษฐกิจและวิกฤตการณ์ทั้งภายในและภายนอกประเทศทำให้ความสามารถในการบริหารงานของผู้กู้ผิดพลาดได้ และความผิดพลาดในการวางแผนนโยบายของผู้กู้ เช่น การลงทุนจนเกินตัว การใช้เงินผิดวัตถุประสงค์ ตลอดจนความผิดพลาดของธนาคารที่อนุมัติสินเชื่อ โดยมีได้พิจารณาข่าวสารทางเครดิต และงบประมาณแสดงฐานะการเงินอย่างรอบคอบถี่ถ้วน เพื่อพิจารณาถึงความเสี่ยงในการให้สินเชื่อ รวมทั้งความตั้งใจของพนักงานของธนาคาร โดยร่วมทุจริตกับลูกค้ายักยอกในการประเมินราคาหลักทรัพย์ หรือการหย่อนยานในการพิจารณาสินเชื่อ

ปัญหานี้เสียที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะจากกรณีใด ย่อมจะมีผลทำให้ธนาคารสูญเสียหนี้สินที่ไม่สามารถเรียกเก็บได้ วิธีการที่จะช่วยให้ธนาคารได้รับชำระหนี้สินคืนได้เต็มจำนวน และขณะเดียวกันอาจช่วยให้ลูกหนี้ฟื้นฟูกิจการขึ้นมาได้ หรือในบางสถานการณ์ที่อาจเรียกเก็บหนี้คืนได้บางส่วนเท่านั้น ซึ่งวิธีการในการรับสถานการณ์ปัญหาสินเชื่อจึงควรใช้วิธีการ Workout และ Liquidation ซึ่งจะช่วยลดความเสียหายได้มาก Workout เป็นวิธีการดำเนินการช่วยเหลือพยุงฐานะกิจการของลูกหนี้ให้อยู่รอด และสามารถชำระหนี้ให้กับธนาคารได้ ซึ่งจะแก้ปัญหาในลักษณะที่แตกต่างกัน เช่น กรณีลูกหนี้มีปัญหาเรื่องขาดสภาพคล่องทางการเงิน ไม่สามารถชำระหนี้ได้ทันกำหนด จำเป็นต้องแปลงหนี้เป็นทุนเพื่อให้เจ้าหน้าที่ธนาคารเข้าไปช่วยบริหารกิจการ เป็นต้น Liquidation คือ วิธีการที่ใช้เมื่อใช้วิธี Workout ไม่ได้ผล หรือไม่มีทางที่ลูกหนี้จะชำระหนี้ได้อีกต่อไป ซึ่งเป็นวิธีที่ธนาคารใช้การประนีประนอมหนี้ โดยตั้งคณะกรรมการขึ้นมาเพื่อชำระบัญชี ซึ่งหากทั้ง 2 ฝ่ายตกลงประนีประนอมหนี้จะร่างสัญญาปรับสภาพหนี้ให้ลูกหนี้และหากไม่สามารถตกลงได้ ก็ต้องใช้วิธีการฟ้องร้องต่อศาลทำการยึดทรัพย์และนำขายทอดตลาด เพื่อนำเงินมาชำระหนี้ต่อไป

นเรศวร สุกันณศิลป์ (2539 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อหนี้จัดชั้นของธนาคารพาณิชย์หนึ่งในจังหวัดเชียงใหม่” จากการศึกษาพบว่า ลูกหนี้ขาดประสิทธิภาพและมีความรู้ด้านการบริหารธุรกิจที่กู้ยืมเงินไปลงทุนน้อย ซึ่งมีผลกระทบต่อรายได้และผลตอบแทนทำให้ไม่เพียงพอต่อการชำระหนี้คืน นอกจากนี้ยังปิดบังข้อมูลที่แท้จริงต่อธนาคาร เมื่อเกิด

ปัญหาการดำเนินงาน ธนาคารไม่สามารถช่วยแก้ไขปัญหาให้ได้ ประกอบกับการมีหนี้
นอกระบบ ซึ่งมีอัตราดอกเบี้ยค่อนข้างสูง ทำให้ลูกหนี้นำเงินไปชำระหนี้เหล่านี้ก่อน จึงทำให้
ไม่มีเงินพอที่จะไปชำระหนี้ที่กู้จากธนาคาร อีกทั้งปัญหาจากการเสื่อมสภาพของหลักประกันที่
มีราคาต่ำลง เมื่อการชำระหนี้คืบยาวนานออกไป ทำให้มูลค่าหลักประกันไม่คุ้มกับยอดหนี้ที่
เกิดขึ้น จากปัญหาที่เกิดขึ้นผู้วิจัยได้เสนอแนวทางในการพิจารณาการให้สินเชื่อ โดยเน้นให้
พิจารณาจากพฤติกรรม (Character) ของผู้กู้ควรดูความเป็นไปได้และประสบการณ์ที่ผู้ขอ
สินเชื่อมีต่อธุรกิจนั้นส่วนในเรื่องหลักประกัน (Collateral) ต้องพิจารณาถึงสภาพคล่องและ
ความเสี่ยงต่อการเสื่อมราคาของหลักประกัน และควรมีการประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูล
ข่าวสารเกี่ยวกับตัวลูกค้ำระหว่างสถาบันการเงินต่าง ๆ เพื่อป้องกันหนี้เสียที่จะเกิดขึ้นซ้ำซ้อน
ในแต่ละสถาบัน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียต่อระบบการเงินโดยรวมในที่สุด

จตุรรัตน์ ตรีการศิริพันธ์ (2540 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหา
การค้างชำระหนี้ของธนาคารพาณิชย์ในจังหวัดเชียงใหม่” พบว่าปัจจัยภายนอกที่เป็นผลกระทบ
จากภาวะเศรษฐกิจซบเซา เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง นโยบายรัฐบาล
สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการผลิตออกสู่ตลาด การเกิดภัยธรรมชาติ มีผลทำให้เกิดหนี้ค้าง
ชำระมาก สำหรับปัจจัยภายในนั้นเกิดจากอัตราดอกเบี้ยที่เพิ่มสูงขึ้น มีการจำกัดการให้สินเชื่อ
บางประเภท ส่วนปัจจัยด้านตัวลูกค้ำนั้นเกิดจาก การลงทุนเกินตัวทำให้ต้นทุนสูง ธุรกิจขาด
สภาพคล่อง ใช้เงินผิดวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดหนี้ค้างชำระ ข้อเสนอแนะ
สำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เพื่อที่จะเป็นแนวทางให้กับผู้รับผิดชอบด้านการให้สินเชื่อ โดยเน้น
การพิจารณาในเรื่องความสามารถในการชำระหนี้ (Repayment) และพฤติกรรมของผู้กู้
(Character) ในส่วนของธนาคารพาณิชย์ทั้งหลายควรมีความจริงใจต่อกัน ในเรื่อง
การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับลูกค้ำ เพื่อป้องกันหนี้เสียที่จะเกิดขึ้นซ้ำซ้อน ตลอดจน
ความร่วมมือของผู้บริหารประเทศที่ต้องดำเนินนโยบายการเงินการคลัง ให้สอดคล้องกับ
นโยบายการอำนวยสินเชื่อเพื่อบู่มั่นให้เกิดการพัฒนาเศรษฐกิจโดยรวม

นรัชย์ ตรียศรัศย (2540 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ
ความสามารถชำระคืนเงินกู้” โดยศึกษาจากข้อมูลลูกค้ำธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สาขา
ศรีนครพิงค์ จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า มีตัวแปรอธิบายที่มีนัยสำคัญจำนวน 4 ตัวแปร คือ ระดับ
รายได้ ตัวแปรหุ่นแสดงสินเชื่อเดิม ระยะเวลาก่อนชำระคืน และร้อยละของภาระหนี้คงเหลือ
ต่อวงเงินกู้ที่ได้รับอนุมัติ ส่วนกลุ่มที่มีวัตถุประสงค์เพื่อซื้ออสังหาริมทรัพย์ พบว่ามีตัวแปร
อธิบายที่มีนัยสำคัญ 5 ตัวแปร คือ ตัวแปรหุ่นที่แสดงอาชีพรับราชการ ตัวแปรหุ่นแสดง

สถานภาพสมรส ตัวแปรหุ่นแสดงอสังหาริมทรัพย์เดิม ตัวแปรหุ่นแสดงสินเชื่อเดิม และ ร้อยละของภาระหนี้คงเหลือต่อวงเงินกู้ที่ได้รับอนุมัติ ผลจากการศึกษายังแสดงให้เห็นอีกว่า ลูกค้ำที่กู้ยืมเงิน ไปซื้ออสังหาริมทรัพย์มีโอกาสที่จะมีความสามารถในการชำระเงินกู้คืนต่ำกว่า ลูกค้ำที่กู้ยืมเงินไปเพื่อประกอบธุรกิจ

นางนุช กะดีแดง (2541 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง “หนี้ค้างชำระของสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยของธนาคารอาคารสงเคราะห์ในจังหวัดเชียงใหม่” ผลการศึกษาพบว่า หนี้ค้างส่วนใหญ่ เป็นลูกหนี้ที่มีวงเงินกู้ต่ำกว่า 600,000 บาท ผู้กู้มีอายุ ระหว่าง 35 - 45 ปี ระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 30,000 บาท และมีสมาชิกในครัวเรือน 3 - 4 คน ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการกู้เพื่อซื้อที่ดินเปล่าและอาคารชุด ระยะเวลาชำระหนี้เกิน 10 - 15 ปี และได้เสนอแนะให้นำผลการศึกษาไปใช้ในการพิจารณาการให้สินเชื่อ โดยให้พิจารณาถึงหลักความสามารถในการชำระหนี้มากกว่าพิจารณาจากมูลค่าหลักประกัน ทั้งนี้ เพื่อป้องกันความเสี่ยงในการเกิดหนี้ค้างชำระในอนาคต

กิตติพงษ์ วงศ์ปัสสา (2542 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง “วิธีการบริหารหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ธนาคารดีบีเอส ไทยท努 จำกัด (มหาชน) สาขานนมิตรภาพ-ขอนแก่น” พบว่า ปัจจัยที่ทำให้ลูกหนี้ประสบปัญหาไม่สามารถชำระหนี้คืนธนาคารได้และต้องถูกจัดเข้าเป็นหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้มี ดังนี้ ผลกระทบซึ่งเกิดจากตัวลูกหนี้เอง ได้แก่ การจัดการทางการเงินไม่เป็นระบบ เกิดจากคุณภาพของผลิตภัณฑ์ไม่ได้มาตรฐาน เป็นต้น และผลกระทบซึ่งไม่เกี่ยวกับตัวลูกหนี้ ได้แก่ เกิดจากปริมาณของสินค้ามากเกินไปความต้องการทำให้ราคาสินค้าตกต่ำ และเกิดจากสภาวะการแข่งขันทางการค้า สภาวะตกต่ำของระบบอสังหาริมทรัพย์

จากสาเหตุของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ข้างต้น ควรกำหนดแนวทางของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของธนาคารดีบีเอส ไทยท努 จำกัด(มหาชน) สาขานนมิตรภาพ-ขอนแก่น ดังต่อไปนี้ กลุ่มที่สามารถปรับปรุงหนี้ได้ แนวทางการบริหารทำได้โดย ลดอัตราดอกเบี้ย ลดต้นเงินหรือดอกเบี้ยค้างชำระ ปรับหนี้ระยะสั้นเป็นหนี้ระยะยาว ให้ระยะเวลาปลอดหนี้เงินต้นหรือดอกเบี้ย และกลุ่มที่สามารถปรับปรุง โครงสร้างหนี้ได้ มีแนวทางการบริหารดังนี้ ธนาคารต้องกำหนดแนวทางที่ชัดเจนในการแก้ปัญหาให้แก่ลูกหนี้ ขยายเวลาชำระหนี้พร้อมกับขอปลอดหนี้ต้นเงินหรือดอกเบี้ยในระยะแรก ดีไอทรัพย์สินที่เป็นหลักประกันเข้าชำระหนี้

ปรัชญา ภูมิ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ กรณีศึกษาธนาคารกรุงเทพ จำกัด(มหาชน) สาขาเมืองพล จังหวัดขอนแก่น” ผลการศึกษาพบว่า ลูกหนี้ประเภทบุคคลธรรมดาส่วนใหญ่มีการกู้เงินเพื่อให้บุตรเดินทางไปทำงานต่างประเทศ

สาเหตุที่ไม่สามารถชำระหนี้คืนธนาคารได้เนื่องจากบุตรเดินทางกลับมาก่อนสัญญาว่าจ้าง ข้อเสนอแนะเพื่อแก้ปัญหาของลูกหนี้ประเภทบุคคลธรรมดาต่อธนาคาร ได้แก่ ต้องการ ผ่อนชำระให้น้อยลงกว่าเดิม ให้ธนาคารลดดอกเบี้ยลง ขยายเวลาชำระหนี้ออกไป ขอปรับ อัตราการชำระหนี้และให้ธนาคารยึดทรัพย์สินที่ค้ำประกันไปขายเพื่อชำระหนี้ ส่วนลูกค้ำประเภท นิติบุคคลส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการรับเหมาก่อสร้างมีสาเหตุของการไม่ชำระหนี้มาจาก กิจการขาดสภาพคล่อง ขอดขยายไม่เป็นที่พอใจตามเป้าหมายและลูกหนี้นำเงินกู้ไปซื้อเพื่อเก็งกำไร ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาได้แก่ ต้องการให้ธนาคารปล่อยสินเชื่อบริษัทเพิ่มขึ้นแก่ลูกค้ำ ของกิจการ ปรับเงื่อนไขการชำระหนี้ ผ่อนชำระในแต่ละเดือนให้น้อยลงและลดดอกเบี้ย

อรณัฐ นุพพไชย (2543 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง “แนวทางแก้ไขหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิด รายได้ สินเชื่อที่อยู่อาศัย กรณีศึกษา ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขามหาสารคาม อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม” ผลการศึกษาพบว่า สาเหตุของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ สินเชื่อที่อยู่อาศัย เกิดมาจากปัจจัย 2 ประการด้วยกัน คือ ปัจจัยภายนอก เช่น การถูกเลิกจ้าง การถูกปลดออกจากงาน นอกจากนี้ยังเกิดจากนโยบายของรัฐและนโยบายของธนาคาร แห่งประเทศไทย ใช้หลักเกณฑ์ที่เข้มงวดมากขึ้นในการควบคุมสถาบันการเงิน ในการระงับ รับรู้ดอกเบี้ยค้างรับเป็นรายได้จึงมีผลทำให้หนี้ NPLs มีจำนวนเพิ่มขึ้น และปัจจัยภายใน ลูกค้ำจะมีปัญหา เช่น ลูกหนี้มีปัญหาด้านครอบครัว ประสบปัญหาการลงทุนด้านการค้า และ ลูกหนี้มีรายได้ลดลงเนื่องจากภาวะเศรษฐกิจ และส่วนของธนาคารเกิดจากการที่ธนาคาร ปล่อยสินเชื่อโดยมุ่งเน้นด้านปริมาณมากเกินไป ไม่เน้นคุณภาพของสินเชื่อที่ปล่อยไป การพิจารณาขาดความรอบคอบ ขาดการวิเคราะห์ที่ดี

สำหรับแนวทางในการแก้ไขหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้สินเชื่อที่อยู่อาศัย กำหนด แนวทาง ดังนี้ หากลูกหนี้ยังมีรายได้สุทธิคงเหลือเพียงพอที่จะชำระหนี้ แนวทางในการแก้ไข ปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ทำได้โดย การลดอัตราดอกเบี้ย การลดดอกเบี้ยค้างชำระ การผ่อนดอกเบี้ยค้างชำระ การให้ระยะเวลาปลอดต้น และการขยายเวลาการชำระหนี้ และ หากลูกค้ำไม่มีรายได้สุทธิคงเหลือที่จะสามารถชำระหนี้ได้ แนวทางการแก้ไขหนี้ที่ไม่ ก่อให้เกิดรายได้ทำได้โดยขายหลักทรัพย์ชำระหนี้ เปลี่ยนแปลงผู้กู้ ทำสัญญาผู้ใหม่ กรณีลูกหนี้ เดิมสามารถขายทรัพย์สินได้โดยธนาคารจะเป็นผู้รับพิจารณาผู้กู้รายใหม่ที่มีความสามารถในการ ชำระหนี้ได้ ช่วยเพิ่มรายได้ให้กับลูกหนี้ เช่น หาผู้เช่าหลักทรัพย์ หาผู้ซื้อหลักทรัพย์ ผู้ใช้บริการในธุรกิจของลูกหนี้และใช้ข้อบังคับกฎหมายชำระหนี้

ไมเคิล (Michael. 1996 : Abstract) ได้ศึกษาเรื่อง “การนำระบบรักษาโครงสร้างทางการเงิน มาใช้ในประเทศแถบลาตินอเมริกา” โดยกล่าวว่าปัญหาภาคการธนาคารในกลุ่มประเทศลาตินอเมริกา ส่วนหนึ่งเกิดจากการถูกรอบงำหรือถูกแทรกแซงโดยนักการเมือง ทำให้การดำเนินงานขาดความคล่องตัวและไม่มีเสถียรภาพ รวมถึงการบริหารที่ขาดประสิทธิภาพของผู้บริหาร การขาดแคลนข่าวสารต่าง ๆ ที่เอื้อประโยชน์ของการดำเนินงาน ส่วนปัจจัยที่เกิดจากภาวะเศรษฐกิจที่มีผลกระทบคือ ความไม่มีเสถียรภาพของราคาหรืออัตราเงินเฟ้อ ซึ่งส่งผลให้มูลค่าที่แท้จริงของเงินลดลง ลูกหนี้ขาดความสามารถในการชำระหนี้ รวมทั้งได้ยกตัวอย่างการแก้ไขปัญหาภาคการธนาคารในประเทศบราซิลและประเทศอาร์เจนติน่า ด้วยการปรับปรุงระบบโครงสร้างธนาคารให้เป็นระบบสากลมากขึ้น เปิดเผยข้อมูลแก่สาธารณชนให้รับรู้มากขึ้น การควบกิจการการทำ Securitization ซึ่งคือกระบวนการที่ผู้ให้กู้ (Loan originator) หรือองค์กรธุรกิจที่ต้องการระดมทุนนำเอาสิทธิเหนือการให้กู้ยืม (Loan claim) รวมถึงกระแสรายได้จากการชำระคืนเงินต้นและดอกเบี้ย (Cash flow) ของลูกหนี้ผู้กู้เงิน ตลอดจนสินทรัพย์ที่ผู้กู้นำมาค้ำประกันการกู้ยืมมาแปลงเป็นหลักทรัพย์ (Securities) ขายให้แก่นักลงทุนทั่วไปโดยตรง ซึ่งจะทำให้สินทรัพย์ของนักธุรกิจมีสภาพคล่องเพิ่มมากขึ้น และสุดท้ายได้แนะนำให้มีการแปรรูปองค์การ (Privatization) ซึ่งได้เน้นกระบวนการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

จากการศึกษางานวิจัยที่ได้กล่าวมานั้น จะเห็นได้ว่า สาเหตุของการเกิดปัญหานี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของแต่ละสถาบันการเงินมีลักษณะคล้ายๆ กัน ไม่ว่าจะเป็นภาวะเศรษฐกิจโดยรวม อันส่งผลกระทบต่อลูกหนี้ที่ต้องมีการจ่ายเพิ่มขึ้น จึงทำให้เกิดปัญหาการชำระหนี้ไม่ตรงตามสัญญาที่ให้ไว้กับสถาบันการเงิน และแนวทางในการพิจารณาสินเชื่อขาดความรอบคอบโดยไม่คำนึงถึงสภาพคล่องและความเสี่ยงต่อการเสื่อมของราคาหลักประกัน ความสามารถในการผ่อนชำระของลูกหนี้และความจำเป็นการขอสินเชื่อหรือการนำเงินที่ได้จากการกู้ไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ จากเหตุการณ์ดังกล่าวจะเห็นได้ว่าสาเหตุในการเกิดปัญหานี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้นั้น จะเกิดจากทั้งปัจจัยภายนอก และภายในสถาบันการเงิน ดังนั้นงานวิจัยที่ได้นำมาในครั้งนี้ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับเป็นข้อมูลพื้นฐานในการออกแบบสอบถามเพื่อที่จะได้นำมาซึ่งสาเหตุในการเกิดปัญหานี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของลูกหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ในแต่ละสาขาที่ได้ทำการวิจัย และเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหานี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้กับธนาคารอาคารสงเคราะห์ต่อไป