

การศึกษาปัญหาและกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มยอดขายทรัพย์สินรอการขาย(NPA)

ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ส่วนบริหารหนี้เขตชลบุรี

The Studying Problems and Determining Strategies to Increase Sales of Foreclosed Properties (NPA) the Government Housing Bank's Chonburi Debt Management Division

ปติตตา น้อยปรานี^{1,*} และ จรัชวรณ จันทรรัตน์²

Patitta Noipranee^{1,*} and Jaratchwahn Jantararat²

^{1,2}ธนาคารอาคารสงเคราะห์

^{1,2}Government Housing Bank

*Corresponding author's email: patitta.n@ghb.co.th

วันที่รับบทความ (Received)

20 มกราคม 2567

วันที่แก้ไขบทความ (Revised)

23 มีนาคม 2567

วันที่ตอบรับบทความ (Accepted)

23 เมษายน 2567

บทคัดย่อ

การศึกษาปัญหาและกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มยอดขายทรัพย์สินรอการขาย(NPA) ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ส่วนบริหารหนี้เขตชลบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา 2) ศึกษากระบวนการตัดสินใจซื้อของลูกค้า 3) แนวทางการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการทรัพย์สินรอการขาย(NPA) ธนาคารอาคารสงเคราะห์ เป็นการวิจัยเชิงผสมผสานวิธี จากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้วิธีแบบเจาะจง พนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ ส่วนบริหารหนี้เขตชลบุรี จำนวน 5 คน และการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ แบบสอบถามออนไลน์ จากกลุ่มตัวอย่างลูกค้าที่สนใจซื้อทรัพย์สินรอการขาย(NPA) ซึ่งไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน จึงใช้การสุ่มตัวอย่างตามความสะดวก โดยใช้สูตรการคำนวณกรณีไม่ทราบประชากรที่แน่นอน จำนวน 200 คน พบว่า ลูกค้าส่วนใหญ่ คือ นักลงทุน พนักงานบริษัท ข้าราชการ/หรือรัฐวิสาหกิจ และผู้ที่ทำงานในหน่วยงานที่มีสวัสดิการกับธนาคารอาคารสงเคราะห์ ต้องการซื้อบ้านเดี่ยว ทาวน์เฮาส์ คอนโด ราคา 1,000,001-3,000,000 บาท ซื้อเพื่อลงทุนและเป็นที่อยู่อาศัย ให้ความสำคัญกับทำเล เงื่อนไขสินเชื่อที่มีระยะเวลาผ่อนนาน สำหรับอุปสรรคในการจำหน่ายทรัพย์สิน คือ ปัญหาผู้บุกรุก และทรัพย์สินบางรายการทรุดโทรม ทำให้ขายออกยาก จากการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาการเพิ่มยอดขายพบสาเหตุสำคัญ 3 ประการ คือ 1) ด้านผลิตภัณฑ์ ทรัพย์สินบางรายการทรุดโทรม ไม่พร้อมเข้าใช้ประโยชน์ทันที ต้องซ่อมแซมอาจใช้เวลาและงบประมาณสูง 2) ด้านราคา สืบเนื่องมาจากความทรุดโทรมของทรัพย์สิน หากยังต้องซ่อมแซม จะเท่ากับว่าได้ทรัพย์สินนั้นมาในราคาสูง 3) ด้านบุคลากร ในที่นี้คือบริษัทฯ ที่ดูแลทรัพย์สินมีจำนวนน้อย ดูแลทรัพย์สินได้ไม่ทั่วถึง จากการศึกษาระบบการตัดสินใจซื้อของลูกค้าในการเลือกและตัดสินใจ

ซื้อทรัพย์สินรอการขาย (NPA) ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ส่วนใหญ่ คือ นักลงทุนต้องการซื้อเพื่อนำไปขายต่อ และลูกค้ากลุ่มพนักงานที่ต้องการซื้อเพื่อยู่ออาศัย ตัดสินใจเลือกซื้อ คือ 1) ทรัพย์สินมีให้เลือกหลายประเภทหลายทำเล ราคาไม่สูงมากเมื่อเทียบกับสถาบันการเงินอื่น 2) มีระยะเวลาผ่อนดาวน์นาน 48 งวด 3) มีการส่งเสริมการขายจัดโปรโมชั่นลดราคา 4) มีช่องทางการจัดจำหน่ายทั้งออนไลน์และออฟไลน์ ทำให้สะดวกและง่ายต่อการเลือกซื้อ สำหรับกลยุทธ์ การเพิ่มยอดขายทรัพย์สินรอการขาย (NPA) ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1) การจัดโปรโมชั่นให้เรื่องที่ตรงความสนใจของกลุ่มเป้าหมาย กลยุทธ์ลำดับที่ 2) เพิ่มการสื่อสารการตลาดออนไลน์โดยใช้ Social Media Marketing ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น กลยุทธ์ลำดับที่ 3) สำรวจทรัพย์สินและดำเนินการให้ทรัพย์สินอยู่ในสภาพพร้อมขาย กลยุทธ์ลำดับที่ 4) เลือกประมูลทรัพย์สินที่มีสภาพดี และกลยุทธ์ลำดับที่ 5) ลดราคาหรือจัดโปรโมชั่นหรือให้เงื่อนไขพิเศษสำหรับทรัพย์สินที่ทรุดโทรมมาก

คำสำคัญ : ธนาคารอาคารสงเคราะห์, ทรัพย์สินรอการขาย (NPA), กลยุทธ์เพิ่มยอดขาย

ABSTRACT

This study investigated the problems and defined strategies to increase the sales of Non-Performing Assets (NPAs) at the Government Housing Bank's Chonburi Debt Management Division. The objectives were: 1) to study and analyze the causes of the problems; 2) to study the decision-making process of customers; 3) to explore strategies for managing NPAs. It was a mixed-methods research, conducted through in-depth interviews using purposive sampling with five employees from the Government Housing Bank's Chonburi Debt Management Division, and quantitative data collection through online questionnaires from a sample group of customers interested in purchasing NPAs. The exact number of the population was unknown, so convenience sampling was used with a formula for calculating samples when the population size is uncertain, totaling 200 individuals. The study found that the main customer groups consist of investors, corporate employees, civil servants or state enterprise workers, and individuals employed in organizations with benefits from the Government Housing Bank. These customers are primarily interested in buying single-family homes, townhouses, and condominiums priced between 1,000,001 to 3,000,000 baht, either as investments or for residential purposes. They prioritize location and favorable long-term loan conditions. The primary challenges in selling these properties are complications with trespassers and the poor condition of some properties, which make them difficult to sell. From the analysis of factors hindering sales growth, three main causes were identified: 1) Product aspect: Some assets are in a state of disrepair and not immediately usable,

requiring time-consuming and costly repairs; 2) Price aspect: Stemming from the deteriorated condition of the assets, the need for repairs effectively increases their overall cost; 3) Personnel aspect: The company responsible for asset management is understaffed, leading to inadequate coverage in maintaining the assets. From studying the decision-making process of customers in selecting and deciding to purchase Non-Performing Assets (NPAs), the primary target groups were identified as investors looking to buy for resale and employee groups seeking residential properties. The key factors influencing their purchase decisions include: 1) The availability of a diverse range of properties in various locations, priced competitively compared to other financial institutions; 2) The option for extended installment payments up to 48 months; 3) Promotional sales and discounts; 4) The convenience and accessibility of purchasing through both online and offline channels. Strategies for increasing the sales of NPAs include: 1) Tailoring promotions to align with the interests of the target audience; 2) Enhancing online marketing communication through effective Social Media Marketing; 3) Inspecting properties and ensuring they are in a sellable condition; 4) Selecting properties in good condition for auction; and 5) Offering price reductions, promotions, or special conditions for properties in significant disrepair.

Keywords: Government Housing Bank, Non-Performing Assets (NPA), Sales increase strategies

บทนำ

ธนาคารอาคารสงเคราะห์ (ธอส.) จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติธนาคารอาคารสงเคราะห์ พ.ศ.2496 เป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจในสังกัดกระทรวงการคลัง เจตนารมณ์สำคัญในการจัดตั้ง เพื่อช่วยเหลือทางการเงินให้ประชาชนได้มีที่อยู่อาศัย จากการที่ธนาคารอาคารสงเคราะห์ดำเนินการปล่อยสินเชื่อเพื่อทำให้คนไทยมีบ้านได้เป็นจำนวนมาก แต่ด้วยสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน ที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความสามารถในการใช้จ่ายและการชำระหนี้ ส่งผลให้ลูกหนี้ของธนาคารไม่สามารถชำระหนี้ให้กับธนาคารได้จนก่อให้เกิด NPL (Non Performing Loan) สูงขึ้น ธนาคารจึงมีมาตรการเข้าไปประมูลซื้ออสังหาริมทรัพย์ที่ธนาคารรับจำนองไว้จากการออกขายทอดตลาดตามคำสั่งศาล โดยกรมบังคับคดี เพื่อลดปริมาณหนี้ NPL ทำให้ธนาคารมีสินทรัพย์ (NPA : Non-Performing Asset) เป็นจำนวนมาก ขณะเดียวกันการจำหน่ายทรัพย์สินในช่วงปีดังกล่าว ซึ่งเป็นช่วงเกิดการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 อย่างต่อเนื่องมาจนถึงปี 2565 ส่งผลให้การบริหารจัดการทรัพย์สินรอกการขาย (NPA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ฝ่ายบริหารหนี้ภูมิภาค ซึ่งเป็นฝ่ายงานที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL)

และบริหารจัดการทรัพยากรสินรอกการขาย (NPA) ของธนาคาร จึงต้องเร่งดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น (ธนาคารอาคารสงเคราะห์, 2566)

ปี พ.ศ. 2566 ฝ่ายบริหารหนี้ภูมิภาค มีเป้าหมายในการจำหน่ายทรัพยากรสินรอกการขาย (NPA) 2,790 ล้านบาท และส่วนบริหารหนี้เขตชลบุรี มีเป้าหมายตัวชี้วัดการจำหน่ายทรัพยากร จำนวน 643.71 ล้านบาท ผลการดำเนินงาน ณ เดือนมิถุนายน 2566 มียอดจำหน่ายทรัพยากรสินรอกการขาย (NPA) จำนวน 403.38 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 62.67 ของเป้าหมายทั้งหมด และเพื่อให้บรรลุตามตัวชี้วัด ต้องจำหน่ายทรัพยากรสินรอกการขาย (NPA) ภายในครึ่งปีหลังของปี พ.ศ. 2566 จำนวน 240.33 ล้านบาท (ธนาคารอาคารสงเคราะห์, 2566) ซึ่งจากผลการดำเนินงานครึ่งปีแรกจะเห็นได้ว่าแม้จะมีผลการดำเนินงานไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 แต่เป็นผลการดำเนินงานที่อยู่ในระดับเกินครึ่งหนึ่งของเป้าหมายเพียงร้อยละ 12.67 ทำให้ในครึ่งปีหลังยังคงมียอดจำหน่ายที่ต้องการใกล้เคียงกับผลการดำเนินงานที่ทำได้ในครึ่งปีแรกและจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเร่งหาแนวทางการเพิ่มยอดจำหน่ายทรัพยากรสินรอกการขายสำหรับครึ่งปีหลัง เพื่อให้บรรลุตามตัวชี้วัดต่อไป จากปัญหาการจำหน่ายทรัพยากรสินรอกการขาย (NPA) หากไม่สามารถดำเนินการจำหน่ายทรัพยากรสินรอกการขายให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้ ก็จะส่งผลกระทบต่อธนาคาร เกิดความเสี่ยงจากการเสื่อมราคาหรือมูลค่าของทรัพยากรสินที่ลดลง อีกทั้งธนาคารยังต้องมีภาระในการสำรองค่าเผื่อการด้อยค่าทรัพยากรสิน ที่ถือครองเกินเกณฑ์อายุที่กำหนด เกิดภาระค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นจากการประเมินราคาทรัพยากรสินรอกการขายทุก 1 ปี ค่าใช้จ่ายในการส่งบริษัทดูแล และค่าใช้จ่ายอื่นๆ เมื่อเกิดภาระค่าใช้จ่ายมากขึ้น กำไรจากการขายทรัพยากรสินรอกการขาย (NPA) จะลดลง เพราะต้องตั้งสำรองค่าเผื่อการด้อยค่าสังหาริมทรัพย์

ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการศึกษาปัญหาและกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มยอดการจำหน่ายทรัพยากรสินรอกการขาย (NPA) ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ส่วนบริหารหนี้เขตชลบุรี ให้บรรลุตามตัวชี้วัดของธนาคาร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการจำหน่ายทรัพยากรสินรอกการขาย (NPA) ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ส่วนบริหารหนี้เขตชลบุรี
2. เพื่อศึกษากระบวนการตัดสินใจซื้อของลูกค้าในการเลือกและตัดสินใจซื้อทรัพยากรสินรอกการขาย (NPA) ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ส่วนบริหารหนี้เขตชลบุรี
3. เพื่อเป็นแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการทรัพยากรสินรอกการขาย (NPA) ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ส่วนบริหารหนี้เขตชลบุรี

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ ผู้บริหารและพนักงาน ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ส่วนบริหารหนี้เขตชลบุรี จำนวน 5 คน ที่ได้จากวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

2. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ ผู้ที่สนใจซื้อทรัพย์สินรอกการขาย (NPA) ของธนาคารอาคารสงเคราะห์ ส่วนบริหารหนี้เขตชลบุรี ซึ่งได้จากวิธีการสุ่มตัวอย่างตามความสะดวก (Convenience Sampling) และคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรการคำนวณกรณีไม่ทราบประชากรที่แน่นอน (Infinite Population) ที่ระดับความเชื่อมั่นประมาณร้อยละ 90 ($\alpha = .10$) และค่าความคลาดเคลื่อนมากที่สุดที่ยอมรับได้ เป็น $1/5$ ของส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประชากร (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) จากสูตร $N = (Z_c \sigma / e_m)^2$ จากการคำนวณได้กลุ่มตัวอย่าง 167 คน ผู้วิจัยจึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลจำนวนทั้งสิ้น 200 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพแบบปฐมภูมิ (Primary Source) ด้วยการใช้เครื่องมือสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) แบ่งแบบสัมภาษณ์เป็น 5 ส่วน ได้แก่ 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ 2) คำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การจำหน่ายทรัพย์สินรอกการขาย (NPA) ในปัจจุบัน ตามแนวคิดข้อคำถาม 6W1H 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการจำหน่ายทรัพย์สินรอกการขาย (NPA) 4) ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการเพิ่มยอดจำหน่ายทรัพย์สินรอกการขาย (NPA) ตามหลัก 7s McKinsey และ 5) การวางแผนกลยุทธ์ (5Ps) ในการบริหารจัดการทรัพย์สินรอกการขาย (NPA) และปัญหาในการดำเนินการแต่ละกลยุทธ์ ส่วนการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณแบบปฐมภูมิด้วยแบบสอบถามออนไลน์ ใช้แบบสอบถามซึ่งแบ่งเป็น 6 ส่วน ได้แก่ 1) คำถามคัดกรอง 2) ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม 3) พฤติกรรมผู้บริโภคที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อทรัพย์สินรอกการขาย (NPA) 4) ความต้องการซื้อทรัพย์สินรอกการขาย (NPA) 5) ส่วนประสมทางการตลาด (5Ps) และ 6) การตัดสินใจซื้อทรัพย์สินรอกการขาย (NPA)

วิธีการรวบรวมข้อมูล

การศึกษานี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงผสมวิธี (Mixed Method) รูปแบบการวิจัยแบบขั้นตอนเชิงสำรวจ (Exploratory Sequential Design) (ปาจริย ผลประเสริฐ, 2566) ซึ่งเป็นการประยุกต์การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Source) ด้วยการใช้เครื่องมือสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) พนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ ส่วนบริหารหนี้เขตชลบุรี จำนวน 5 คน และการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณแบบปฐมภูมิ เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ที่เข้ามาใช้บริการด้านทรัพย์สินรอกการขาย (NPA) ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ส่วนบริหารหนี้เขตชลบุรี จำนวน 200 คน โดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ จากนั้น จะนำมาใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ SWOT และการสร้างการกำหนดกลยุทธ์ ตามแนวคิดและทฤษฎี TOWS Matrix เพื่อกำหนดแนวทางการเพิ่มยอดจำหน่ายทรัพย์สินรอกการขาย (NPA) ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ส่วนบริหารหนี้เขตชลบุรี ต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

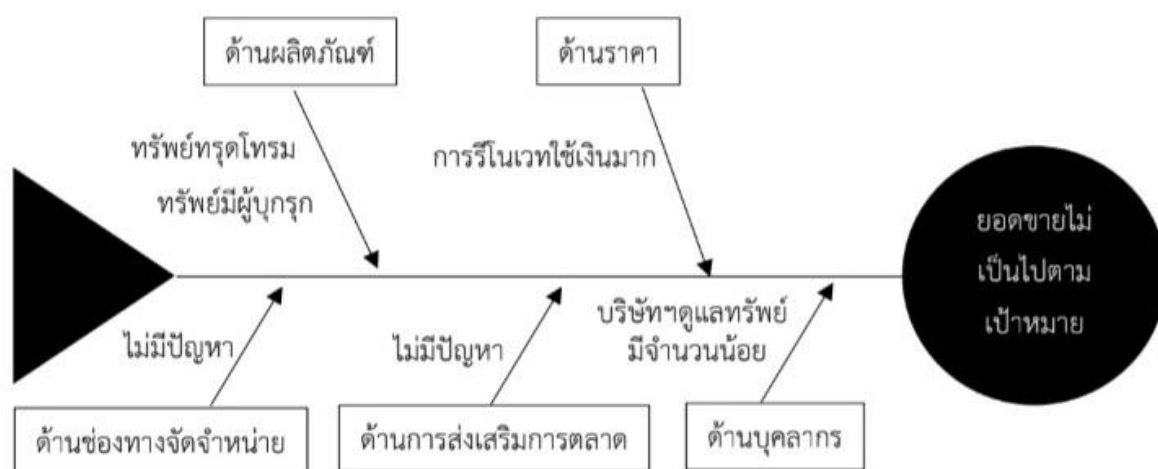
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการพรรณนาเชิงวิเคราะห์ (Descriptive Analysis) การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการวิเคราะห์แก่นสาระสำคัญ (Thematic Analysis) แล้วทำการสังเคราะห์ข้อมูล (Synthesis) ปรับปรุง และสรุปองค์ประกอบของปัญหา สาเหตุของปัญหา แนวทางแก้ไขปัญหาในการจำหน่ายทรัพย์สินรอกการขาย(NPA) ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ส่วนบริหารหนี้เขตชลบุรี องค์ประกอบของปัจจัยการตัดสินใจซื้อ องค์ประกอบของปัจจัยความต้องการและแรงจูงใจ องค์ประกอบของความพึงพอใจต่อทรัพย์สินรอกการขาย(NPA) ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ส่วนบริหารหนี้เขตชลบุรี

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา การค้นหาแนวทางการแก้ไขปัญหา ใช้เทคนิคการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา (Root Cause Analysis : RCA) หรือแผนภูมิแก๊งปลา ร่วมกับแนวคิดการบริหารจัดการ 7S แมคคินซี (McKinsey 7S Model) และการประเมินทางเลือกใช้วิธีการประเมินทางเลือก แบบ Scenario Analysis

สรุปผลการวิจัย

1. การศึกษาและวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาในการจำหน่ายทรัพย์สินรอกการขาย (NPA) ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ส่วนบริหารหนี้เขตชลบุรี

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ถึงศักยภาพการจำหน่ายทรัพย์สินรอกการขาย (NPA) ของธนาคารตามหลัก 7s McKinsey และตามแนวคิด SWOT Analysis พบว่า ปัจจุบัน ธนาคารไม่มีปัญหาในการบริหารจัดการตามแนวคิด 7s McKinsey ที่ส่งผลกระทบต่อการเพิ่มยอดขายเลย และมีศักยภาพที่เป็นจุดแข็งที่สำคัญคือ ธนาคารมีชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีเป็นที่ยอมรับของลูกค้า มีทรัพย์สินให้เลือกหลายประเภท ทรัพย์สินมีราคาถูกเมื่อเทียบกับที่อื่น และถูกกว่าการซื้อทรัพย์สินมือหนึ่ง ทรัพย์สินอยู่ในทำเลดี ธนาคารมีโปรโมชั่นที่น่าสนใจ และมีเงื่อนไขจูงใจ เช่น การผ่อนดาวน์นาน ระยะเวลาผ่อนชำระนานกว่าสถาบันการเงินอื่น รวมถึงการมีสวัสดิการสินเชื่อที่พอกำกับธนาคาร อย่างไรก็ตาม โอกาสที่ทำให้ทรัพย์สินรอกการขาย (NPA) ขายได้ คือ ด้านทำเลที่ตั้ง โดยพื้นที่จังหวัดชลบุรี เป็นพื้นที่จังหวัดที่มีศักยภาพด้านเศรษฐกิจ อุตสาหกรรม และการท่องเที่ยว ทำให้การมีทรัพย์สินในจังหวัด เป็นโอกาสของผู้ที่ซื้อทรัพย์สินเก็บไว้ด้วย อย่างไรก็ตาม ในการจำหน่ายทรัพย์สินรอกการขาย (NPA) ของธนาคาร ยังมีจุดอ่อนคือ ทรัพย์สินบางรายการมีสภาพทรุดโทรม ไม่พร้อมอยู่อาศัย หรือต้องปรับปรุงซ่อมแซมมาก ทำให้ผู้ซื้อกลุ่มพนักงาน ไม่ตัดสินใจซื้อเนื่องจากต้องใช้เงินทุนในการปรับปรุงซ่อมแซมสูงและมีอุปสรรค คือ ปัญหาผู้บุกรุกหรือเจ้าของเดิมอาจยังไม่ย้ายออก ทำให้ต้องใช้เวลาในการดำเนินการ ไม่สามารถจำหน่ายได้ทันที และทรัพย์สินบางรายการทรุดโทรม ทำให้ขายออกยาก จากจุดอ่อนและอุปสรรคเกี่ยวกับการจำหน่ายทรัพย์สินรอกการขาย(NPA) ผู้วิจัยจึงนำประเด็นได้จากการวิเคราะห์ มาสรุปให้สอดคล้องกับการวางแผนกลยุทธ์ ตามปัจจัยส่วนประสมทางการตลาด 5P's ในการบริหารจัดการทรัพย์สินรอกการขาย (NPA) และจัดทำผังแก๊งปลา สรุปได้ดังนี้



ภาพที่ 1 ฟังก้าปลาแสดง สาเหตุของปัญหาส่งผลกระทบต่อการเพิ่มยอดขาย
ทรัพย์สินรอการขาย (NPA)

จากภาพที่ 1 สรุปว่า สาเหตุของปัญหาการเพิ่มยอดขายทรัพย์สินรอการขาย (NPA) มี 3 ประการ คือ 1) สาเหตุด้านผลิตภัณฑ์ คือ ทรัพย์สินบางรายการมีสภาพทรุดโทรม ไม่พร้อมอยู่อาศัย หรือต้องปรับปรุงซ่อมแซมมาก 2) สาเหตุด้านราคา คือ สืบเนื่องมาจากความทรุดโทรมของทรัพย์สิน หากทรุดโทรมมาก ต้องใช้เงินในการปรับปรุงซ่อมแซมทรัพย์สินมาก ส่งผลให้เมื่อลูกค้าคำนวณราคาซื้อทรัพย์สินกับงบประมาณในการปรับปรุงซ่อมแซมแล้ว ต้องใช้เงินมาก จึงคิดว่า ทรัพย์สินนั้นมีราคาสูง ไม่คุ้มค่ากับการลงทุนซื้อเพื่อไปขายต่อหรือพนักงาน ที่ติดปัญหาเรื่องเงินในการปรับปรุงซ่อมแซมทรัพย์สิน และ 3) สาเหตุด้านบุคลากร คือ บริษัทที่ดูแลทรัพย์สินรอการขายมีจำนวนน้อย เมื่อเทียบกับจำนวนทรัพย์สินรอการขายที่มีจำนวนมาก ทำให้ดูแลได้ไม่ทั่วถึง

2. กระบวนการตัดสินใจซื้อของลูกค้าในการเลือกและตัดสินใจซื้อทรัพย์สินรอการขาย (NPA)
ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ส่วนบริหารหนี้เขตชลบุรี

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) พนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ ส่วนบริหารหนี้เขตชลบุรี พบว่า กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของทรัพย์สินรอการขาย (NPA) ของธนาคารอาคารสงเคราะห์ ส่วนบริหารหนี้เขตชลบุรี คือ นักลงทุน พนักงานบริษัท และพนักงานหน่วยงานที่หน่วยงานมีสวัสดิการบ้านกับธนาคารอาคารสงเคราะห์ ลูกค้าส่วนใหญ่ที่มาซื้อทรัพย์สินรอการขาย (NPA) มีวัตถุประสงค์ในการซื้อที่ชัดเจน โดยกลุ่มนักลงทุน ต้องการซื้อเพื่อนำไปขายต่อ ส่วนกลุ่มพนักงานที่ซื้อเพื่ออยู่อาศัย มีสวัสดิการที่เอื้อต่อการตัดสินใจซื้อ ประกอบกับธนาคารมีทรัพย์สินให้เลือกหลายประเภท หลายทำเล ราคาไม่สูงมากเมื่อเทียบกับสถาบันการเงินอื่น จึงทำให้ตัดสินใจซื้อกับธนาคารได้ง่าย ประเภททรัพย์สินที่ต้องการซื้อ ได้แก่ บ้านเดี่ยว

ทาวน์เฮาส์ คอนโด โดยพิจารณาเรื่องทำเลที่ตั้ง ต้องเป็นทำเลที่สามารถทำราคาได้ มีความสะดวกในการเดินทาง และต้องการเงื่อนไขพิเศษเกี่ยวกับระยะเวลาผ่อนที่นานสูงสุด ไม่ว่าจะเป็นการผ่อนค่างวดนาน 48 งวด และงวดการผ่อนชำระสินเชื่อยาว การตัดสินใจซื้อทรัพย์สินรอการขาย (NPA) กลุ่มนักลงทุน จะตัดสินใจด้วยตนเอง เนื่องจากมีประสบการณ์ในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์อยู่แล้ว และมีวัตถุประสงค์ในการซื้อเพื่อนำไปขายต่อ มีลูกค้าเป้าหมายที่ชัดเจนคือพนักงานบริษัทเอกชน และพนักงานที่หน่วยงานมีสวัสดิการกับธนาคาร การตัดสินใจจึงขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของทรัพย์สิน สภาพทรัพย์สิน และการประเมินโอกาสในการทำกำไรเป็นองค์ประกอบการตัดสินใจ ส่วนการติดต่อซื้อทรัพย์สินรอการขาย (NPA) จะติดต่อผ่านเว็บไซต์ และที่สาขาของธนาคาร

การจำหน่ายทรัพย์สินรอการขาย (NPA) นั้น เมื่อพิจารณากลยุทธ์การบริหารจัดการโดยใช้ส่วนประสมทางการตลาด 5 ด้าน (5Ps) พบว่า 1) ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) ใช้กลยุทธ์ด้านความหลากหลายประเภทของทรัพย์สินรอการขาย 2) ด้านราคา (Price) ใช้กลยุทธ์ด้านการกำหนดราคาขายอ้างอิงราคาจากการประเมินและคำนึงถึงความเหมาะสมกับสภาพ มีให้เลือกหลายราคา และเมื่อเทียบกับธนาคารอื่น ๆ ทรัพย์สินของธนาคารราคาถูกกว่า 3) ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) ใช้กลยุทธ์ด้านความหลากหลายของช่องทางการจัดจำหน่ายทั้งระบบออนไลน์ และออฟไลน์ โดยจัดทำเว็บไซต์ www.ghbhomecenter.com แอปพลิเคชัน Ghb All Home บอร์ดประชาสัมพันธ์ที่ทำการสาขาของธนาคาร ป้ายประชาสัมพันธ์ ณ ที่ตั้งทรัพย์สิน ทำให้ลูกค้าสะดวกยิ่งขึ้น 4) ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion) ธนาคารมีการส่งเสริมการขายด้วยการจัดโปรโมชั่นลดราคา มีระยะเวลาผ่อนค่างวด 0% มีโปรโมชั่นพิเศษในงานประมูลประจำปี และมีส่วนลดพิเศษเพิ่ม 10% หากโอนกรรมสิทธิ์ภายในระยะเวลาที่กำหนด และ 5) ด้านบุคลากร (People) ธนาคารมีการเพิ่มทักษะ จัดอบรมให้ความรู้กับพนักงานเป็นประจำ ทำให้มีประสบการณ์ในการทำหน้าที่ยบริหารจัดการทรัพย์สินรอการขายได้เป็นอย่างดี โดยให้ข้อมูลได้อย่างครบถ้วน รวดเร็ว และเสมอภาค

ส่วนการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามออนไลน์กับกลุ่มตัวอย่างที่เข้ามาใช้บริการซื้อทรัพย์สินรอการขาย (NPA) ของธนาคารอาคารสงเคราะห์ จำนวน 200 คน พบว่า ลูกค้าที่สนใจซื้อทรัพย์สินรอการขาย (NPA) ของธนาคารอาคารสงเคราะห์ และผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง อายุ 31-40 ปี มีอาชีพเป็นข้าราชการและ/หรือรัฐวิสาหกิจ จบการศึกษาระดับปริญญาตรี สถานภาพสมรส มีสมาชิกในครอบครัว 3-4 คน รายได้ต่อเดือน 15,001 - 30,000 บาท ภูมิลำเนาอยู่จังหวัดชลบุรี สนใจเลือกซื้อทรัพย์สินรอการขาย (NPA) ประเภทบ้านเดี่ยวมากที่สุด มีวัตถุประสงค์ในตัดสินใจเลือกซื้อเพื่อเป็นที่อยู่อาศัยของตนเอง ตัดสินใจเลือกซื้อด้วยตนเอง ใช้ระยะเวลาในการตัดสินใจ 3-6 เดือน ช่องทางที่เลือกใช้ในการติดต่อซื้อทรัพย์สิน คือ www.ghbhomecenter.com ต้องการซื้อแบบผ่อนชำระ (ขอสินเชื่อ) สนใจซื้อทรัพย์สินรอการขาย (NPA) ราคา 1,000,001-3,000,000 บาท ต้องการทรัพย์สินที่มีความพร้อมเข้าอยู่ ไม่ทรุดโทรม เข้าอยู่อาศัยได้ทันที และที่ตั้งทรัพย์สินอยู่ในสภาพแวดล้อมดี เช่น โรงเรียน โรงพยาบาลห้างสรรพสินค้า ป้ายรถโดยสาร ให้ความสำคัญกับเงื่อนไขอื่น ๆ ประกอบการพิจารณา ได้แก่ การผ่อนชำระ และอัตราดอกเบี้ยที่ไม่ผันผวน (ปลอดภัยทางการเงิน) การตัดสินใจซื้อ เพื่อตอบสนองความต้องการหลัก คือ อยากมีบ้านเป็นของตนเอง เพราะคิดว่า

เมื่อมีบ้าน เชื่อว่าบ้านจะเป็นแรงผลักดันความก้าวหน้าในอาชีพ จากการสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ส่วนประสมทางการตลาด พบว่า ด้านผลิตภัณฑ์ให้ความสำคัญกับการที่มีทรัพย์สินให้เลือกหลายประเภท ด้านราคา ให้ความสำคัญกับราคาทรัพย์สิน มีให้เลือกหลายระดับ ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ให้ความสำคัญกับการมีช่องทางสื่อสารออนไลน์ ทำให้เกิดความสะดวกยิ่งขึ้น ด้านการส่งเสริมการตลาด ให้ความสำคัญกับโปรโมชั่นการผ่อนดาวน์ 0% และด้านบุคลากร ให้ความสำคัญกับการที่พนักงานจะต้องมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ให้คำแนะนำเกี่ยวกับทรัพย์สินได้เป็นอย่างดี และพนักงานแต่งกายเหมาะสม สุภาพเรียบร้อย

3. แนวทางการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการทรัพย์สินรอการขาย (NPA) ธนาคาร อาคารสงเคราะห์ ส่วนบริหารหนี้เขตชลบุรี ให้บรรลุตามเป้าหมายของธนาคาร

จากสาเหตุของปัญหาทั้ง 3 ประการ คือ (1) ปัญหาด้านผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วย ทรัพย์สินทรุดโทรม ทรัพย์สินถูกบุกรุก (2) ปัญหาด้านราคา คือ งบในการรีโนเวทสูง และ (3) ปัญหาด้านบุคลากร คือ บริษัทฯ ที่ดูแล ทรัพย์สินรอการขายมีจำนวนน้อย เมื่อเทียบกับจำนวนทรัพย์สิน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ SWOT Analysis และ TOWS Matrix สามารถสรุปกลยุทธ์ได้ 4 รูปแบบ 5 กลยุทธ์ ได้แก่

รูปแบบที่ 1 กลยุทธ์เชิงรุก (SO) เป็นการสร้างกลยุทธ์โดยใช้จุดแข็งเพื่อสร้างรายได้เปรียบจาก โอกาส มี 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มการสื่อสารการตลาดออนไลน์โดยใช้ Social Media Marketing ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และกลยุทธ์ที่ 2 จัดโปรโมชั่นให้เรื่องที่ตรงความสนใจของกลุ่มเป้าหมาย

รูปแบบที่ 2 กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) เป็นการสร้างกลยุทธ์ด้วยการเอาชนะจุดอ่อนโดยอาศัย โอกาส มี 1 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ที่ 3 การลดราคาหรือจัดโปรโมชั่นหรือให้เงื่อนไขพิเศษสำหรับทรัพย์สิน ที่ทรุดโทรมมาก

รูปแบบที่ 3 กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) เป็นการสร้างกลยุทธ์ โดยใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค มี 1 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ที่ 4 การสำรวจทรัพย์สินและดำเนินการให้ทรัพย์สินอยู่ในสภาพพร้อมขาย (หมดปัญหา ผู้บุกรุก)

รูปแบบที่ 4 กลยุทธ์เชิงรับ (WT) เป็นการสร้างกลยุทธ์ โดยการลดจุดอ่อนและเพื่อหลีกเลี่ยง อุปสรรค มี 1 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ที่ 5 เลือกประเมินทรัพย์สินที่มีสภาพดี

จากนั้น นำทั้ง 5 กลยุทธ์มาประเมินทางเลือก โดยจัดอันดับความสำคัญของแต่ละ กลยุทธ์ จากระดับความคิดเห็นของผู้เป็นบุคคลสำคัญต่อการจำหน่ายทรัพย์สินรอการขาย (NPA) ของธนาคาร อาคารสงเคราะห์ คือ ผู้บริหารสาขา จำนวน 5 ท่าน สรุปลำดับกลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ลำดับที่ 1 จัดโปรโมชั่น ให้เรื่องที่ตรงความสนใจของกลุ่มเป้าหมาย กลยุทธ์ลำดับที่ 2 เพิ่มการสื่อสารการตลาดออนไลน์โดยใช้ Social Media Marketing ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น กลยุทธ์ลำดับที่ 3 สำรวจทรัพย์สินและดำเนินการให้ทรัพย์สิน อยู่ในสภาพพร้อมขาย กลยุทธ์ลำดับที่ 4 เลือกประเมินทรัพย์สินที่มีสภาพดี และกลยุทธ์ลำดับที่ 5 ลดราคาหรือ จัดโปรโมชั่นหรือให้เงื่อนไขพิเศษสำหรับทรัพย์สินที่ทรุดโทรมมาก

ทั้งนี้ ทางเลือกกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยแนะนำ คือ กลยุทธ์ลำดับที่ 1 และลำดับที่ 2 ซึ่งเป็นกลยุทธ์เชิงรุก เนื่องจาก ผู้วิจัยมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาที่รวดเร็ว และสร้างผลลัพธ์เชิงบวกมากที่สุด ใช้งบประมาณอย่างเหมาะสม

อภิปรายผลการวิจัย

1. กลุ่มลูกค้า และความต้องการซื้อทรัพย์สินรอการขาย (NPA)

กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย คือ นักลงทุน พนักงานบริษัท ข้าราชการและ/หรือรัฐวิสาหกิจ พนักงานหน่วยงานที่หน่วยงานมีสวัสดิการบ้านกับธนาคารอาคารสงเคราะห์ จบการศึกษาระดับปริญญาตรี สถานภาพสมรส มีสมาชิกในครอบครัว 3-4 คน รายได้ต่อเดือน 15,001 - 30,000 บาท และมีภูมิลำเนาอยู่จังหวัดชลบุรี ลูกค้าส่วนใหญ่ที่มาซื้อทรัพย์สินมีวัตถุประสงค์ชัดเจน โดยกลุ่มนักลงทุน ต้องการซื้อเพื่อนำไปขายต่อ ส่วนผู้มีเงินเดือนซื้อเพื่อย่ออาศัย สนใจซื้อทรัพย์สินประเภทบ้านเดี่ยวมากที่สุด ตัดสินใจเลือกซื้อด้วยตนเอง ใช้เวลาในการตัดสินใจ 3-6 เดือน ช่องทางที่เลือกใช้ในการติดต่อซื้อ คือ เว็บไซต์ ต้องการซื้อแบบขอสินเชื่อ สนใจซื้อทรัพย์สินราคา 1,000,001-3,000,000 บาท เป็นทรัพย์สินที่พร้อมเข้าใช้ประโยชน์ได้ทันที สอดคล้องกับกนกกร บุญล้อม (2564) ที่พบว่า ธนาคารควรปรับปรุงทรัพย์สินก่อนนำมาจำหน่ายกับลูกค้า และในการพิจารณาทรัพย์สิน คำนึงถึงที่ตั้งทรัพย์สิน ราคาและเงื่อนไขการชำระเงิน และสอดคล้องกับ วราภรณ์ สุธรรมเทวกุล (2564) ที่พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในด้านราคามากที่สุด นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับเงื่อนไขอื่น ๆ ประกอบการพิจารณา ได้แก่ การผ่อนชำระ ระยะเวลาผ่อนชำระ เงื่อนไขและอัตราดอกเบี้ยที่ไม่ผันผวนจากการสอบถามเกี่ยวกับความต้องการซื้อทรัพย์สินตามแนวคิดส่วนประสมทางการตลาด พบว่า ด้านผลิตภัณฑ์ ต้องการทรัพย์สินที่มีให้เลือกหลายประเภท ด้านราคามีให้เลือกหลายระดับ ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย มีช่องทางสื่อสารออนไลน์ เพื่อความสะดวกในการติดต่อสอบถามต่าง ๆ ด้านการส่งเสริมการตลาด ต้องการให้มีโปรโมชั่นการผ่อนดาวน์ 0% และด้านบุคลากร พนักงานจะต้องมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ให้แนะนำเกี่ยวกับทรัพย์สิน ได้เป็นอย่างดี และพนักงานแต่งกายเหมาะสม สุภาพเรียบร้อย สอดคล้องกับ พงมาลย์ จิตสำราญ และศรีอร สมบูรณ์ทรัพย์ (2563) พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อทรัพย์สินรอการขายที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ได้แก่ อาชีพ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน การซื้อทรัพย์สินรอการขาย รูปแบบทรัพย์สินรอการขาย การติดต่อตรงจากบริษัท บริษัทนายหน้าอสังหาริมทรัพย์ และการแนะนำบุคคลอื่น รวมทั้งปัจจัยส่วนประสมทางการตลาด ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านลักษณะทางกายภาพ และด้านกระบวนการ

2. ศักยภาพการจำหน่ายทรัพย์สินรอการขาย (NPA)

ทรัพย์สินรอการขาย (NPA) ของธนาคาร มีจุดแข็งที่สำคัญ คือ ธนาคารมีชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีเป็นที่ยอมรับของลูกค้า มีทรัพย์สินให้เลือกหลายประเภทและมีราคาถูกเมื่อเทียบกับที่อื่น และถูกกว่าการซื้อขายทรัพย์สินมือหนึ่ง ทรัพย์สินอยู่ในทำเลดี ธนาคารมีโปรโมชั่นที่น่าสนใจ และมีเงื่อนไขจูงใจ อย่างไรก็ตาม จุดอ่อนของทรัพย์สินรอการขาย (NPA) ของธนาคาร คือ ทรัพย์สินบางรายการมีสภาพทรุดโทรม ไม่พร้อมอยู่อาศัย หรือ

ต้องปรับปรุงซ่อมแซมมาก ทำให้ผู้ซื้อกลุ่มพนักงาน ไม่ตัดสินใจซื้อเนื่องจากต้องใช้เงินทุนในการปรับปรุงซ่อมแซมสูง โอกาสที่ทำให้ทรัพย์สินรอการขาย (NPA) ของธนาคารขายได้ คือ ด้านทำเลที่ตั้ง โดยพื้นที่จังหวัดชลบุรี ซึ่งเป็นพื้นที่ของกรณีศึกษาเป็นจังหวัดที่มีศักยภาพทั้งด้านเศรษฐกิจ การเป็นแหล่งอุตสาหกรรม และการเป็นเมืองท่องเที่ยว จึงทำให้การมีทรัพย์สินในจังหวัด เป็นโอกาสของผู้ที่ซื้อทรัพย์สินเก็บไว้ด้วย แต่อุปสรรคของการจำหน่ายทรัพย์สินรอการขาย (NPA) ของธนาคาร คือ ปัญหาผู้บุกรุกหรือเจ้าของเดิมอาจยังไม่ย้ายออก ทำให้ต้องใช้เวลาในการดำเนินการ ไม่สามารถจำหน่ายได้ทันที และทรัพย์สินบางรายการทรุดโทรม ทำให้ขายออกยาก สอดคล้องกับ วราภรณ์ สุธรรมเทวกุล (2564) พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในด้านราคามากที่สุด เนื่องจากทรัพย์สินรอการขายเป็นทรัพย์สินที่มีคุณภาพดี มีโอกาสที่จะอยู่ในทำเลทอง แต่มีราคาต่ำกว่าราคาตลาด

3. กลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพย์สินรอการขาย (NPA) ตามส่วนประสมทางการตลาด 5 ด้าน (5Ps)

ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) มีความหลากหลายประเภทของทรัพย์สิน ด้านราคา (Price) กำหนดราคาขายอ้างอิงราคาจากการประเมินและคำนึงถึงความเหมาะสมกับสภาพ มีให้เลือกหลายราคา และเมื่อเทียบกับธนาคารอื่น ๆ มีราคาถูกกว่า ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) มีความหลากหลายของช่องทางทั้งระบบออนไลน์ และออฟไลน์ ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion) ธนาคารมีการส่งเสริมการขายด้วยการจัดโปรโมชั่นลดราคา มีระยะเวลาผ่อนดาวน์ 0% มีโปรโมชั่นพิเศษในงานประมูลประจำปี และมีส่วนลดพิเศษเพิ่ม 10% หากโอนกรรมสิทธิ์ภายในระยะเวลาที่กำหนด ด้านบุคลากร (People) ธนาคารมีการเพิ่มทักษะ จัดอบรมให้ความรู้กับพนักงานเป็นประจำ สอดคล้องกับ พงมาลย์ จิตสำราญ และ ศรีอร สมบูรณ์ทรัพย์ (2563) พบว่า ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดมีผลต่อการตัดสินใจซื้อทรัพย์สินรอการขายที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 และปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อ ได้แก่ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านลักษณะทางกายภาพ และด้านกระบวนการ

4. สาเหตุของปัญหาในการจำหน่ายทรัพย์สินรอการขาย

การจำหน่ายทรัพย์สินรอการขาย (NPA) ของธนาคารอาคารสงเคราะห์ ส่วนบริหารหนี้เขตชลบุรี พบสาเหตุ 3 ประการ คือ 1) สาเหตุด้านผลิตภัณฑ์ คือ ทรัพย์สินบางรายการมีสภาพทรุดโทรม ไม่พร้อมอยู่อาศัย หรือต้องปรับปรุงซ่อมแซมมาก 2) สาเหตุด้านราคา คือ สืบเนื่องมาจากความทรุดโทรมของทรัพย์สิน หากทรุดโทรมมาก ต้องใช้เงินในการปรับปรุงซ่อมแซมทรัพย์สินมาก ส่งผลให้เมื่อลูกค้าคำนวณราคาซื้อทรัพย์สินกับงบประมาณในการปรับปรุงซ่อมแซมแล้ว ต้องใช้เงินมาก จึงคิดว่า ทรัพย์สินนั้นมีราคาสูง ไม่คุ้มค่ากับการลงทุนซื้อเพื่อไปขายต่อ หรือพนักงาน ที่ติดปัญหาเรื่องเงินในการปรับปรุงซ่อมแซมทรัพย์สิน และ 3) สาเหตุด้านบุคลากร คือ บริษัทฯ ที่ดูแลทรัพย์สินรอการขายมีจำนวนน้อย เมื่อเทียบกับจำนวนทรัพย์สินรอการขายที่มีจำนวนมาก ทำให้ดูแลได้ไม่ทั่วถึง ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ SWOT Analysis และ TOWS Matrix สามารถสรุปกลยุทธ์ได้ 5 กลยุทธ์ จากนั้นนำทั้ง 5 กลยุทธ์มาประเมินทางเลือก โดยจัดอันดับความสำคัญของแต่ละกลยุทธ์ จากระดับ

ความคิดเห็นของผู้เป็นบุคคลสำคัญต่อการจำหน่ายทรัพย์สินรอการขาย (NPA) ของธนาคารอาคารสงเคราะห์ คือ ผู้บริหารสาขา จำนวน 5 ท่าน สรุปลำดับกลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ลำดับที่ 1 จัดโปรโมชั่นให้เรื่องที่ตรงความสนใจของกลุ่มเป้าหมาย กลยุทธ์ลำดับที่ 2 เพิ่มการสื่อสารการตลาดออนไลน์โดยใช้ Social Media Marketing ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น กลยุทธ์ลำดับที่ 3 สำรวจทรัพย์สินและดำเนินการให้ทรัพย์สินอยู่ในสภาพพร้อมขาย (หมดปัญหาผู้บุกรุก) กลยุทธ์ลำดับที่ 4 เลือกประมวลทรัพย์สินที่มีสภาพดี และกลยุทธ์ลำดับที่ 5 ลดราคาหรือจัดโปรโมชั่นหรือให้เงื่อนไขพิเศษสำหรับทรัพย์สินที่ทรุดโทรมมากสอดคล้องกับ พัชรินทร์ เจริญสุข และผุสดี พลสารมัย (2563) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาส่วนประสมทางการตลาดสำหรับธุรกิจบริการ (7Ps) เพื่อสร้างการรับรู้คุณค่าตราสินค้าทรัพย์สินรอการขาย(NPAs) ของบริษัทบริหารสินทรัพย์กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (BAM) พบว่าปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดสำหรับธุรกิจบริการ มีสาเหตุหลัก 3 ปัจจัยที่ควรปรับปรุง คือ ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion) ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) และด้านราคา (Price) แนวทางเลือกการแก้ไขปัญหา คือ แนวทางเลือกที่ 1 ประชาสัมพันธ์ด้านกิจกรรมส่งเสริมการตลาดเกี่ยวกับการลดราคาทรัพย์สินของBAM ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น แนวทางเลือกที่ 2 การปรับปรุงช่องทางการจัดจำหน่ายทางออนไลน์ทุกช่องทางให้ใช้งานง่ายและน่าสนใจมากยิ่งขึ้น โดยแนวทางเลือกที่เลือกเสนอ คือ แนวทางเลือกที่ 1 การประชาสัมพันธ์ด้านกิจกรรมส่งเสริมการตลาดเกี่ยวกับการลดราคาทรัพย์สินของ BAM ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และสอดคล้องกับ กนกกร บุญล้อม (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษากลยุทธ์การจำหน่ายทรัพย์สินรอการขาย (NPA) ของธนาคารอาคารสงเคราะห์ในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า ธนาคารควรปรับปรุงทรัพย์สินฯ ก่อนนำมาจำหน่ายกับลูกค้าโดยการจัดตั้งหน่วยงานที่มีหน้าที่ดูแลโดยเฉพาะหรือจ้างบริษัทเอกชนเข้ามาดูแลเพื่อแก้ปัญหาสภาพทรัพย์สินทรุดโทรม

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งนี้

1. การวิจัยนี้ ทำให้ทราบถึงปัญหาของการเพิ่มยอดขายทรัพย์สินรอการขาย (NPA) ซึ่งเป็นปัญหาที่จำเป็นต้องได้รับการแก้ไข และมีความสำคัญ ได้แก่ ปัญหาด้านผลิตภัณฑ์ และด้านราคา ซึ่งการเลือกซื้อทรัพย์สินด้วยคุณภาพ ในกรณีที่สามารถประมวลเลือกซื้อได้ ควรคัดเลือกทรัพย์สินที่ไม่ทรุดโทรมมาก หรือพร้อมให้เข้าอยู่ให้มีสัดส่วนมากขึ้น แต่หากทรัพย์สินนั้น เป็นทรัพย์สินที่ได้มาจากลูกหนี้ที่ไม่สามารถชำระค่าผ่อนทรัพย์สินได้ หรือทรัพย์สินหลุดจำนอง อาจทำให้ธนาคารไม่สามารถเลือกคุณภาพทรัพย์สินได้ แต่ควรมีการใช้กลยุทธ์ด้านราคา เช่น การลดราคาทรัพย์สิน เพื่อให้ทรัพย์สินจำหน่ายออกได้ หรือให้เงื่อนไขพิเศษ เช่น งวดผ่อนชำระนานขึ้น ทั้งเงินดาวน์ และค่างวดทรัพย์สิน

2. การวิจัยนี้ทำให้ได้แนวทางและการกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มยอดขายทรัพย์สินรอการขาย (NPA) ของธนาคารอาคารสงเคราะห์ ส่วนบริหารหนี้เขตชลบุรี ซึ่งจากกลยุทธ์ที่ได้จากการศึกษา และกลยุทธ์ที่เลือกใช้ 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ที่ 1 การจัดโปรโมชั่นให้เรื่องที่ตรงความสนใจของกลุ่มเป้าหมาย กลยุทธ์ที่ 2 เพิ่มการสื่อสารการตลาดออนไลน์โดยใช้ Social Media Marketing ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ต้องมีการดำเนินการตามกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง และกำหนดให้มีหน่วยงาน หรือบุคคลที่รับผิดชอบโดยตรง เพราะการจัดโปรโมชั่น รวมถึงการเพิ่มการสื่อสารการตลาดออนไลน์ จะทำให้ลูกค้าเกิดกระบวนการตัดสินใจซื้อในการเลือกและตัดสินใจซื้อทรัพย์สินรอการขาย (NPA) ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ส่วนบริหารหนี้เขตชลบุรี นำไปสู่การเพิ่มยอดจำหน่ายทรัพย์สินรอการขาย (NPA) ของธนาคารอาคารสงเคราะห์ ส่วนบริหารหนี้เขตชลบุรี ให้บรรลุตามเป้าหมาย

ข้อเสนอแนะในครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาการเพิ่มยอดขายทรัพย์สินรอการขาย(NPA) โดยการใช้ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาด 7P's เพื่อให้ครอบคลุมประเด็นการตลาดในทุกมิติ เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์ด้านการตลาด เพิ่มยอดขายทรัพย์สินรอการขายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
2. ควรขยายพื้นที่ในการศึกษาปัญหาและกำหนดกลยุทธ์การจำหน่ายทรัพย์สินรอการขาย (NPA) ระดับจังหวัดอื่น ๆ ระดับเขตภูมิภาค และระดับองค์กร เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข รวมถึงกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดต่อไป เพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

เอกสารอ้างอิง

- กนกกร บุญล้อม. (2564). *กลยุทธ์การจำหน่ายทรัพย์สินรอการขาย (NPA) ของธนาคารอาคารสงเคราะห์ในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล*. [การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธนาคารอาคารสงเคราะห์. (2566, 7 กรกฎาคม). *รายงานประจำปี 2565 ธนาคารอาคารสงเคราะห์*.
<https://www.ghbank.co.th/information/report/annual-report>
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 10). สุวีริยาสาส์น
- ปาจริย์ ผลประเสริฐ. (2566, 10 กรกฎาคม). *การวิจัยเชิงผสมวิธี(Mixed Method)*.
<https://fms.kpru.ac.th/pr-all/pr-km/pr-km-2562/27670>
- พจมาลย์ จิตสำราญ และศรีอร สมบูรณ์ทรัพย์. (2563). *ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อทรัพย์สินรอการขายของบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) สำนักงานชลบุรี*. [เอกสารนำเสนอ]. การประชุมวิชาการระดับชาติและนานาชาติ ด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ครั้งที่ 11. กรุงเทพมหานคร, ประเทศไทย.
- พัชรินทร์ เจริญสุข และผุสดี พลสารมัย (2563, 13 สิงหาคม). *การศึกษาส่วนประสมทางการตลาดสำหรับธุรกิจบริการ(7Ps) เพื่อสร้างการรับรู้คุณค่าตราสินค้าทรัพย์สินรอการขาย (NPAs) ของบริษัทบริหารสินทรัพย์กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (BAM)*. [เอกสารนำเสนอ]. การประชุมนำเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาระดับชาติ ครั้งที่ 15. กรุงเทพมหานคร, ประเทศไทย.
- วรภรณ์ สุธรรมเทวกุล. (2564). *ความพึงพอใจที่มีต่อการซื้อทรัพย์สินรอการขายประเภทที่อยู่อาศัยในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.