



Study of Causes and Strategy Determination for Solving the Problem of Non-Performing Debt: A Case Study of the Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives, Chiang Khong Branch

Thawit Chailom¹ & Pranee Aimlaorphakdee^{2*}

¹ Faculty of Business Administration, University of the Thai Chamber of Commerce, Thailand

² Faculty of Business Administration, University of the Thai Chamber of Commerce, Thailand

* Corresponding author. E-mail: pranee_eam@utcc.ac.th

Abstract

This study aimed to investigate the causes of overdue debt among customers to design effective strategies and guidelines for addressing debt issues, with a particular focus on improving the management of non-performing loans at the Agricultural Bank and Cooperative Bank, Chiang Khong Branch, Chiang Rai Province. Through a survey of 240 customers with overdue debts and interviews with 12 individuals, the research identifies those external factors such as epidemic outbreaks, rising commodity prices, economic downturns, increased production costs, and natural disasters are the primary causes of overdue debts. Internal factors contributing to this issue include higher household expenses, decreased income, and external debt burdens. Additionally, internal banking factors such as inadequate debt follow-up by staff, improper credit assessment, and insufficient credit limits are significant contributors. Interviews revealed that customers' incomes have declined due to higher production costs and natural disasters, leading to increased expenses from unemployment within households. Although customers are willing to repay their debts, their financial capacity is limited by various expenses. For debt management strategies at the Agricultural Bank Chiang Khong Branch, two approaches are suggested: proactive strategies involving precise target group planning and systematic follow-up processes, with performance evaluations aligned with the bank's objectives, and reactive strategies focusing on updating information for incoming staff, allowing for better customer communication, reducing follow-up times, and enhancing credit assessment accuracy. Both strategies align with the bank's and the Agricultural Bank Chiang Khong Branch's goals.

Keywords: Causes of Overdue Debt, Repayment Capacity, Non-Performing Loans



การศึกษาสาเหตุและการกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาหนี้ด้วยคุณภาพ: กรณีศึกษาธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขา เชียงของ

ทวิช ไชยล้อม¹ และปราณี เอี่ยมละออภักดี^{2*}

1 คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, ประเทศไทย

2 คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, ประเทศไทย

* Corresponding author. E-mail: pranee_eam@utcc.ac.th

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสาเหตุแห่งหนี้ค้างชำระของลูกค้าเพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษามาออกแบบกลยุทธ์และแนวทางในการแก้ไขปัญหาหนี้สินและเพื่อพัฒนาแนวทางในการจัดการหนี้ด้วยคุณภาพของธนาคารอย่างมีประสิทธิภาพ กรณีศึกษาจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขา เชียงของ จังหวัดเชียงราย จากการเก็บแบบสอบถามลูกค้าหนี้ค้างชำระจำนวน 240 รายและแบบสัมภาษณ์จำนวน 12 รายพบว่าปัจจัยที่เป็นสาเหตุแห่งหนี้ค้างชำระของลูกค้ามากที่สุดคือ ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ปัญหาโรคระบาด ราคาสินค้าอุปโภคบริโภคเพิ่มสูงขึ้น สภาวะเศรษฐกิจซบเซา ต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น และภัยธรรมชาติ รองลงมาคือปัจจัยภายในของลูกค้าที่เป็นสาเหตุแห่งหนี้ค้างชำระมากที่สุดได้แก่ ค่าใช้จ่ายในครัวเรือนสูงขึ้น รายได้ลดลง และภาระหนี้สินภายนอก สุดท้ายปัจจัยภายในของธนาคารที่เป็นสาเหตุแห่งหนี้ค้างชำระได้แก่ พนักงานขาดการติดตามหนี้อย่างต่อเนื่อง การวิเคราะห์สินเชื่อไม่ถูกต้อง และวงเงินสินเชื่อไม่เพียงพอต่อความต้องการ และจากแบบสัมภาษณ์ลูกค้าพบว่ามียาได้ลดลงจากต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น ปัญหาภัยธรรมชาติ ทำให้ผลผลิตเสียหาย ค่าใช้จ่ายเพิ่มสูงขึ้นจากการว่างงานของสมาชิกในครัวเรือน แม้ลูกค้ามีความตั้งใจที่จะชำระหนี้แต่มีศักยภาพเพียงพอจากภาระค่าใช้จ่ายต่าง ๆ แนวทางการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการหนี้ของ ธ.ก.ส. สาขา เชียงของเลือกใช้ 2 แนวทางเลือกคือ แนวทางเลือกกลยุทธ์เชิงรุก โดยต้องมีการประชุมจัดทำแผนงาน วางกลุ่มเป้าหมายและกระบวนการติดตามที่ชัดเจน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องแนวทางของธนาคาร และแนวทางเลือกกลยุทธ์เชิงรับ การปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบันช่วยให้พนักงานที่หมุนเวียนเข้ามาปฏิบัติงานในสาขามีข้อมูลที่ชัดเจน สามารถติดต่อลูกค้าได้ ลดระยะเวลาในการติดตามหรือสอบถามข้อมูลของลูกค้า อีกทั้งยังช่วยให้การวิเคราะห์สินเชื่อและการใช้เครื่องมือในการบริหารจัดการหนี้มีความแม่นยำ ซึ่งทั้ง 2 แนวทางเลือกนี้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของธนาคารและ ธ.ก.ส. สาขา เชียงของด้วย

คำสำคัญ: มูลเหตุแห่งหนี้ค้างชำระ, ความสามารถในการชำระหนี้, หนี้ไม่ก่อให้เกิดรายได้



บทนำ

จากผลการดำเนินงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ในปีบัญชี 2566 ที่ผ่านมาจะพบว่าแม้จำนวนเงินให้กู้ของธนาคารจะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2566 ธนาคารมีจำนวนการให้สินเชื่อทั้งหมด 1,688,306 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2565 จำนวน 51,305 ล้านบาทโดยเพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 3.15 และมีรายได้การเก็บดอกเบี้ยเงินกู้ ในปี 2566 จำนวน 100,387 ล้านบาทเพิ่มขึ้นจากปี 2565 จำนวน 15,330 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 18.02 แม้จะมีการจ่ายเงินกู้เพิ่มขึ้นและมีการรับชำระดอกเบี้ยได้มากขึ้นในปีที่ผ่านมาแต่ในส่วนของการใช้จ่ายจากการสำรองหนี้เพื่อสงสัยจะสูญเพิ่มขึ้นด้วยเช่นกันโดยในปี 2566 มีการสำรองหนี้เพื่อสงสัยจะสูญ จำนวน 488,633 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2565 จำนวน 43,078 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 9.67 และค่าใช้จ่ายของหนี้สูญ หนี้สงสัยจะสูญและขาดทุนจากการด้อยค่าเองก็เพิ่มขึ้นเช่นกัน ที่จำนวน 43,454 ล้านบาท ในปี 2566 เพิ่มขึ้นจากปี 2565 จำนวน 6,203 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 16.65 แม้จะผ่านช่วงวิกฤติเศรษฐกิจจากการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) แต่ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับธนาคารก็ยังไม่ลดลง แม้ในปี 2566 ธนาคารจะสามารถควบคุมอัตราหนี้ค้างชำระต่อเงินให้สินเชื่อ (NPLs/Loan) อยู่ที่ร้อยละ 5.41 ลดลงจากปี 2565 ร้อยละ 2.27 แต่เมื่อเทียบกับปี 2563 ยังมีจำนวนมากกว่าถึงร้อยละ 1.70 (ที่มา: รายงานกิจการประจำปี 2566 , ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร)

ในขณะเดียวกัน ณ สิ้นปีบัญชี 2566 (31 มีนาคม 2567) ธ.ก.ส. สาขาเชียงใหม่ มีการจ่ายสินเชื่อรวมทั้งหมด 1,121.17 ล้านบาท มีหนี้ถึงกำหนดชำระที่ยังไม่ได้รับการชำระ (หนี้ SM) จำนวน 89.85 ล้านบาท และมีหนี้ค้างชำระ (NPLs) จำนวน 114.29 ล้านบาท ถือว่ามีผลการดำเนินงานที่ดีอย่างต่อเนื่องเมื่อเทียบกับปีบัญชี 2565 และปีบัญชี 2564 ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนหนี้คงเหลือ หนี้ SM และหนี้ NPLs ของสาขาเชียงใหม่ 5 ปีบัญชีที่ผ่านมา

จำนวนหนี้ทั้งหมดของ ธ.ก.ส. สาขา เชียงของ	ปีบัญชี 2562	ปีบัญชี 2563	ปีบัญชี 2564	ปีบัญชี 2565	ปีบัญชี 2566
หนี้คงค้าง ณ สิ้นปี บัญชี	1,240.88	1,223.12	1,199.47	1,158.04	1,121.17
หนี้ SM	287.43	227.84	239.45	97.50	89.85
หนี้ NPLs	77.93	77.41	155.93	150.65	114.29

ปัจจุบัน ธ.ก.ส. สาขาเชียงใหม่ มีลูกค้าที่เป็นหนี้ค้างชำระ ณ 31 มีนาคม 2567 จำนวน 596 ราย ซึ่งเป็นลูกค้าที่ยังไม่ได้รับการแก้ไขปัญหานี้สินแม้จะมีมาตรการช่วยเหลือจากภาครัฐบาล เช่น มาตรการพักชำระหนี้ มหกรรมแก้หนี้ แก้งจน เป็นต้น แต่ลูกค้าเหล่านี้ยังคงไม่ได้รับการแก้ไขจัดการหนี้ซึ่ง ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธนาคารและของสาขาเชียงใหม่เป็นอย่างมาก และยังส่งผลเสียต่อลูกค้าซึ่งทำให้เสียประวัติการชำระหนี้ ทำให้ไม่สามารถดำเนินการขอสินเชื่อกับที่อื่นได้ ทั้งนี้อาจถูกฟ้องร้องดำเนินคดีได้ซึ่งไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ของธนาคารเฉพาะกิจที่จัดตั้งมาเพื่อช่วยเหลือลูกค้า เมื่อเจาะลึกลงไปยังข้อมูลดังกล่าว พบว่า มีลูกค้าหลายรายที่ขาดการติดต่อและชำระหนี้กับธนาคารมาเป็นระยะเวลายาวนาน บางรายเสียชีวิตไปแล้ว แต่หนี้สินดังกล่าวยังไม่ได้รับการแก้ไข ซึ่งเป็นปัญหาเรื้อรังของธนาคารที่ไม่สามารถจัดการหนี้สินดังกล่าวให้หมดไปได้ โดยที่ไม่ทราบสาเหตุว่าเพราะเหตุใดหนี้ดังกล่าวถึงไม่ได้รับการช่วยเหลือหรือแก้ไขภาระหนี้สิน

ดังนั้น การศึกษาเพื่อหาสาเหตุแห่งหนี้ค้างชำระของลูกค้าในปัจจุบันจะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาหนี้ด้วยคุณภาพ ทั้งนี้ เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษามาออกแบบกลยุทธ์และแนวทางในการแก้ไขปัญหาหนี้สิน และกำหนดแนวทางการจัดการหนี้ด้วยคุณภาพของธนาคารอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป



วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษามูลเหตุแห่งหนี้ค้างชำระของลูกค้าในปัจจุบัน
2. เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษามาออกแบบกลยุทธ์และแนวทางในการแก้ไขปัญหาหนี้สิน
3. เพื่อพัฒนาแนวทางการจัดการหนี้ด้วยคุณภาพของธนาคารอย่างมีประสิทธิภาพ

หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีแผนผังสาเหตุและผล (Cause and Effect Diagram)

แผนผังสาเหตุและผล (Cause and Effect Diagram) เป็นแผนผังสาเหตุและผลที่แสดงถึงความสำคัญของปัญหา (Problem) กับสาเหตุทั้งหมดที่เป็นไปได้ที่อาจจะก่อให้เกิดปัญหานั้น (Possible Cause) เราอาจคุ้นเคยกับแผนผังสาเหตุและผลในชื่อของแผนผังก้างปลา (Fishbone Diagram) หรือในชื่อของแผนผังอิชิกาวา (Ishikawa Diagram) ซึ่งได้รับการพัฒนาครั้งแรกในปี ค.ศ. 1943 โดยศาสตราจารย์อาโอรุ อิชิกาวา แห่งมหาวิทยาลัยโตเกียว นอกจากนี้ จากการศึกษาของ สุภาพร ปันโปชา (2564) ศึกษาแนวทางการลดอัตราส่วนหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของ ธ.ก.ส. สาขาสามง่าม ได้ใช้แผนภาพก้างปลาในการอธิบายสาเหตุของปัญหาโดยกำหนดปัญหาคือหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้และกำหนดปัจจัยต่าง ๆ เป็นสาเหตุของปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยกำหนดปัจจัยหลักไว้ 3 ด้าน คือ ปัจจัยด้านผู้กู้ ปัจจัยด้านผู้ให้กู้ และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม

แนวคิดเกี่ยวกับหลักการวิเคราะห์การตัดสินใจในการให้สินเชื่อ

ในขณะเดียวกัน สุภาพร ปันโปชา (2564) ก็ยังได้สรุปหลักการในการวิเคราะห์สินเชื่อ 6Cs ว่าเป็นแนวคิดในการวิเคราะห์ลูกค้าก่อนการปล่อยสินเชื่อเป็นตัวช่วยในการประเมินความเสี่ยงในการอนุมัติหรือปฏิเสธสินเชื่อ โดยวิเคราะห์จากปัจจัยต่างๆ 6 ด้านประกอบด้วย 1. Character คือภาพลักษณ์ส่วนตัวของลูกค้า 2. Capacity คือความสามารถในการชำระหนี้ 3. Capital คือเงินทุนของผู้กู้ 4. Collateral คือหลักประกันของผู้กู้ 5. Condition คือสถานการณ์เป็นการวิเคราะห์สภาวะเศรษฐกิจโดยรวม 6. Country คือสถานการณ์ระหว่างประเทศ จากการศึกษาแนวคิดเพิ่มเติมของผู้วิจัยได้พบว่าปัจจุบันมีการเพิ่มเงื่อนไขตัวแปรอีก 1 ตัวในการวิเคราะห์และการตัดสินใจในการให้สินเชื่อคือ 7. Currency คืออัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ

แนวคิดเกี่ยวกับมูลเหตุแห่งการค้างชำระ

กรณีการค้างชำระหนี้ของลูกค้าเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยากในการดำเนินงานของธนาคาร เนื่องจากการอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าที่มาขอสินเชื่อแม้ว่าได้มีการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ขอกู้แล้วก็ตาม แต่ยังมีปัจจัยหลายปัจจัยที่ส่งผลให้ลูกค้าไม่สามารถชำระหนี้คืนได้ตามกำหนดที่ระบุไว้ในสัญญาธนาคารเองต้องมีระบบตรวจสอบติดตามหนี้ภายหลังจากที่ได้ให้กู้แล้ว จุฑารัตน์ กราพงศ์ (2564) ได้สรุปปัญหาเกี่ยวกับหนี้ค้างชำระว่ามีหลายปัจจัยโดยได้กำหนดปัจจัยที่ก่อให้เกิดหนี้ค้างชำระไว้ 3 ปัจจัยได้แก่ ปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน และปัจจัยที่เกิดจากตัวลูกหนี้

แนวคิดเกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างหนี้

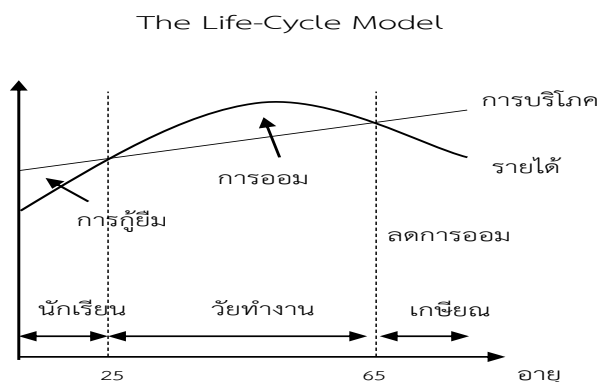
การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ (Debt Restructuring: DR) ตามนิยามของธนาคารแห่งประเทศไทย หมายถึง การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่เกิดจากความเสี่ยงด้านเครดิตของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น โดยแบ่งออกดังนี้ 1. การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของลูกค้าที่ยังไม่ด้อยคุณภาพ (Non - NPL) 2. การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของลูกค้าที่ด้อยคุณภาพ (NPL) เป็นการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่มีปัญหา (Troubled Debt Restructuring) ไม่ว่าจะหรือไม่มีส่วนสูญเสียก็ตาม



ทั้งนี้ หากสถาบันการเงินเฉพาะกิจมีการปรับเงื่อนไขของสัญญา ตามประมาณการกระแสเงินสดในอนาคตที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกหนี้โดยลูกหนี้ไม่เกิดความเสี่ยงด้านเครดิตเพิ่มขึ้น จะไม่ถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขการชำระหนี้ดังกล่าว โดยทางเลือกในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ มีทั้งหมด 8 วิธี ดังนี้ (1) การยืดหนี้ (2) การพักชำระต้นเงิน (3) การลดอัตราดอกเบี้ย (4) การยกหรือการผ่อนปรนดอกเบี้ยผิวนิดชำระ (5) การเพิ่มเงินทุนหมุนเวียน (6) การเปลี่ยนประเภทหนี้เป็นการเปลี่ยนหนี้ที่มีอัตราดอกเบี้ยสูงเป็นหนี้ที่มีอัตราดอกเบี้ยถูกลง (7) การปิดหนี้ด้วยเงิน (8) การรีไฟแนนซ์ โดย ธ.ก.ส. ได้ดำเนินกระบวนการเกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ตามแนวทางของธนาคารแห่งประเทศไทย 6 จาก 8 วิธีการคือ 1.การยืดหนี้ 2.การพักชำระต้นเงิน 3.การลดอัตราดอกเบี้ย 4. การยกหรือผ่อนปรนดอกเบี้ยปรับ 5.การเพิ่มเงินทุนหมุนเวียน และ 6.การปิดหนี้ด้วยเงินก้อน

สมมติฐานเรื่องวัฏจักรชีวิต (Life Cycle Hypothesis Framework)

ผู้ริเริ่มแนวคิดนี้คือ Albert Ando and Franco Modigliani และ Richard Brumberg (1963) เชื่อว่าปริมาณการใช้จ่ายเพื่อการบริโภคในงวดเวลาหนึ่งขึ้นอยู่กับรายได้ตลอดช่วงอายุขัยทั้งในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต หากพิจารณา การกระจายรายได้และปริมาณการใช้จ่ายเพื่อการบริโภคในวัฏจักรชีวิตที่ควรจะเป็นของบุคคลหนึ่ง ๆ

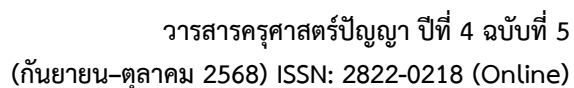


ภาพที่ 1 สมมติฐานวัฏจักรชีวิต (The Life-Cycle Model)

จากภาพจะเห็นได้ว่าในช่วงชีวิตของบุคคลหนึ่งที่มีอายุน้อยจะมีระดับรายได้อยู่ในระดับต่ำและจะมีรายได้สูงขึ้นเมื่อมีอายุมากขึ้นต่อมาเมื่อเข้าสู่วัยสูงอายุก็จะกลับมามีรายได้ลดลงอีกครั้ง การกระจายรายได้ตลอดช่วงอายุขัยจึงมีลักษณะเป็นไปตามเส้นรายได้ส่วนปริมาณการใช้จ่ายเพื่อการบริโภคของบุคคลจะสูงขึ้นเป็นลำดับตามอายุขัยโดยมีลักษณะของการกระจายปริมาณการใช้จ่ายเพื่อการบริโภคตามเส้นการบริโภคเมื่อทำการเปรียบเทียบกันระหว่างเส้นรายได้และการบริโภคแล้ว จะพบว่าในช่วงต้นของชีวิตบุคคลจะมีรายได้ไม่เพียงพอต่อการบริโภค ดังนั้นบุคคลจึงต้องประพาดิตินเป็นผู้ก่อหนี้ ต่อมาในช่วงกลางของชีวิตจึงจะเริ่มที่จะมีเงินสะสมส่วนนี้ก็คือส่วนของเงินออมนั่นเอง

แนวคิดเรื่องการวางแผนทางการเงิน

การวางแผนการเงิน เป็นเครื่องมือที่ช่วยเตรียมความพร้อมและนำชีวิตไปสู่ความมั่นคงทางการเงิน ซึ่งควรเริ่มจากการปลูกฝังนิสัยการออมและการใช้เงินอย่างสมเหตุสมผลตั้งแต่วัยเด็กเพื่อบ่มเพาะวินัยทางการเงินไว้ก่อน เมื่อเข้าสู่วัยทำงานก็จำเป็นต้องรู้วิธีการวางแผนการจัดสรรรายได้ให้เพียงพอกับการออมเงินตามเป้าหมายและรายจ่ายต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เมื่อมีครอบครัวก็จำเป็นต้องดูแลทั้งตนเองและคนในครอบครัว ทำให้ความรับผิดชอบและภาระทางการเงินยิ่งเพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลให้การวางแผนทางการเงินมีความสำคัญมากขึ้น



ทั้งนี้คุณสามารถทดลองทำแบบประเมินความรู้ทางการเงินเพื่อทดสอบว่าปัจจุบันคุณมีความมั่นคงทางการเงินมากน้อยแค่ไหน มีทักษะการจัดการเงินส่วนบุคคลอย่างไร และความรู้พื้นฐานด้านการเงินเพียงพอหรือไม่ เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผนการเงินโดยมีขั้นตอนการวางแผนการเงินดังนี้ 1. ประเมินฐานะการเงิน เป็นสิ่งที่สะท้อนฐานะทางการเงินที่แท้จริงของคุณหรือไม่ใช่ 2. ตั้งเป้าหมายให้ชัดเจน ควรตั้งเป้าหมายและกำหนดเวลาที่จะพิชิตเป้าหมายให้ชัดเจน 3. จัดทำแผนการเงิน ควรมีการจัดทำแผนการบริหารการเงินและทรัพย์สินต่าง ๆ เช่น เราจะใช้จ่ายเงินอย่างไร หารายได้เพิ่มเติมจากแหล่งไหน หรือนำไปลงทุนอย่างไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ 4. ดำเนินการตามแผนอย่างเคร่งครัด สิ่งที่สำคัญที่สุดคือความมุ่งมั่นและมีวินัย 5. ตรวจสอบและปรับแผนตามสถานการณ์ ควรหมั่นตรวจสอบแผนอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยทุก 6 เดือน

ปัจจุบันการแข่งขันได้เปลี่ยนจากการแข่งขันกันในตัวสินค้ามาแข่งขันในการบริการที่ตรง กับความต้องการลูกค้ามากกว่ามีลูกค้าจำนวนไม่น้อยที่ยอมจ่ายแพงขึ้นเพื่อการบริการที่ดีกว่า ซึ่งการบริการนี้ขนาดธุรกิจที่ใหญ่ไม่ใช่ข้อได้เปรียบและไม่ใช่อะไรที่จำกัดของธุรกิจขนาดเล็กดังนั้น สำหรับบริษัทฯ ต้องอาศัยข้อได้เปรียบของความเป็นองค์กรเล็กที่มีความยืดหยุ่นปรับตัวได้เร็ว และใกล้ชิดกับลูกค้ามากกว่าโดยเน้นส่วนของการตลาดเฉพาะด้านให้บริการแก่ลูกค้าที่ ดีกว่าคู่แข่งซึ่งเป็นธุรกิจขนาดใหญ่เพื่อรักษฐานลูกค้าของตนไว้ให้เหนียวแน่นซึ่งกลยุทธ์การรักษาลูกค้าเดิมให้คงอยู่กับกิจการได้นานๆนั้นก็อาศัยหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management: CRM) ซึ่งจะมีรายละเอียดเกี่ยวกับ CRM ในประเด็นต่างๆ ตั้งแต่ (1) แนวคิดด้านการตลาด (2) แนวคิดเกี่ยวกับความภักดี (3) แนวคิดด้าน CRM (4) การนำ CRM ไปปฏิบัติ (5) การดแลลูกค้า

```
graph LR; A[ตัวแปรต้น] --> B[1. ข้อมูลทั่วไปของลูกค้า]; A --> C[2. ปัจจัยภายในลูกค้า]; A --> D[3. ปัจจัยภายในธนาคาร]; A --> E[4. ปัจจัยภายนอก]; A --> F[5. การวางแผนทางการเงิน]; A --> G[6. การรับรู้ถึงกระบวนการจัดการหนี้]; B --> H[หนี้ค้างชำระ]; C --> H; D --> H; E --> H; F --> H; G --> H; I[ตัวแปรตาม] --> H;
```

498



ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีวิธีดำเนินการ ดังนี้

กลุ่มเป้าหมาย

โดยการเก็บข้อมูลจากลูกค้าที่มีหนี้ค้างชำระ ณ วันที่ 31 มีนาคม 2567 ของ ธ.ก.ส. สาขาเชียงใหม่ โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างตามสะดวก จากลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย โดยสุ่มจากเขตพื้นที่การดูแล 4 เขต เขตละ 3 ราย รวม 12 ราย โดยประชากรที่ใช้ศึกษาในครั้งนี้คือลูกค้าที่มีหนี้ค้างชำระ ณ วันที่ 31 มีนาคม 2567 ของ ธ.ก.ส. สาขาเชียงใหม่จำนวน 596 ราย โดยกำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้หลักการคำนวณของ Taro Yamane's ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % และค่าความคลาดเคลื่อน 5 % ในการหากลุ่มตัวอย่าง ลูกค้าที่มีหนี้ค้างชำระ ณ วันที่ 31 มีนาคม 2567 มีจำนวนทั้งสิ้น 596 ราย จะทำการสุ่มหากลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 240 ราย โดยจำแนกจากจำนวนพื้นที่ในการดูแลของ ธ.ก.ส. สาขา เชียงของ ดังนี้

ตารางที่ 2 ตารางแสดงจำนวนลูกค้าที่มีหนี้ค้างชำระ แยกตามตำบล

ลำดับที่	ตำบล	จำนวนลูกค้าที่มีหนี้ค้างชำระ ณ 31 มีนาคม 2567 (คน)	จำนวน กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1	เวียง	97	20
2	ริมโขง	42	5
3	สถาน	243	73
4	ศรีดอนชัย	382	142
รวม		596	240

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่จะใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม และเก็บข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ จะใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา ออกมาในรูปแบบของแบบสอบถามสำหรับลูกค้าที่มีหนี้ค้างชำระ ณ 31 มีนาคม 2567 ของ ธ.ก.ส. สาขาเชียงใหม่ โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 5 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่ทำให้เกิดการค้างชำระหนี้ของลูกค้า ส่วนที่ 3 การวางแผนทางการเงิน ส่วนที่ 4 การรับรู้ถึงกระบวนการจัดการหนี้ และส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาในการชำระหนี้ค้างชำระ ซึ่งสอดคล้องกับ (สุภาพร ปันโปธา, 2564) โดยมีการปรับแก้ไขข้อมูลเพิ่มเติมตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ ส่วนแบบสัมภาษณ์จะประกอบไปด้วยคำถาม 10 ข้อที่เกี่ยวข้องกับแบบสัมภาษณ์ และข้อเสนอแนะอื่น ๆ

การพัฒนาคุณภาพของเครื่องมือแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์โดยการหาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยวิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) จากผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์ จำนวน 3 คน พบว่ามีค่าดัชนีความสอดคล้องรายข้อของแบบสอบถามทุกข้อเท่ากับ 1.00 และประเด็นสัมภาษณ์ของแบบสัมภาษณ์ทุกข้อมีค่าเท่ากับ 1.00 ซึ่งมีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป



การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ประกอบไปด้วย

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
2. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากข้อมูลทฤษฎี การวิเคราะห์ข้อมูลจากแผนผังสาเหตุและผล (Cause and Effect Diagram) (สุภาพร ปันโปธา, 2564) การวิเคราะห์โดยใช้แนวคิด SWOT Analysis การวิเคราะห์โดยใช้ TOWS Matrix และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ วิเคราะห์ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อหากลยุทธ์และแนวทางในการดำเนินการของ ธ.ก.ส. สาขา เชียงของ

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

สรุปผลการวิจัย

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่าเป็นส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุมากกว่า 60 ปี การศึกษาประถมศึกษาหรือต่ำกว่า สถานภาพสมรส อาชีพเกษตรกร สมาชิกในครัวเรือนมีจำนวน 2 คน รายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ระหว่าง 10,001 – 20,000 บาท ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อเดือนอยู่ระหว่าง 10,001 – 20,000 บาท จำนวนเงินกู้ที่ยังคงเป็นหนี้กับธนาคารน้อยกว่า 100,000 บาท

1. การศึกษามูลเหตุแห่งหนี้ค้างชำระของลูกค้าในปัจจุบันพบว่า เกิดจากปัจจัยภายในของลูกค้าปัจจัยภายในของธนาคาร และปัจจัยภายนอก

1.1 ด้านปัจจัยของลูกค้าที่ส่งผลให้เกิดหนี้ค้างชำระอันดับที่ 1 คือ ค่าใช้จ่ายในครัวเรือนสูงขึ้น อันดับ 2 คือ รายได้ของผู้ลดลง อันดับ 3 คือการว่างงาน / ออกจากงาน ด้านปัจจัยภายในของธนาคารที่ส่งผลต่อหนี้ค้างชำระอันดับที่ 1 คือ พนักงานขาดการติดตามหนี้อย่างต่อเนื่อง อันดับ 2 คือ วงเงินกู้ไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า อันดับ 3 คือ กระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อไม่ถูกต้อง ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยภายในของลูกค้าที่มีผลต่อการค้างชำระหนี้ของลูกค้า

ปัจจัยภายในของลูกค้า	ความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. รายได้ของผู้ลดลง	3.58	1.11	มาก
2. ค่าใช้จ่ายในครัวเรือนสูงขึ้น	3.63	1.11	มาก
3. การใช้เงินกู้ผิดวัตถุประสงค์	1.39	1.01	น้อยที่สุด
4. มีภาระหนี้สินนอกระบบ/ในระบบ มากกว่า 1 แห่ง	2.26	1.36	น้อย
5. ว่างงาน / ออกจากงาน	2.54	1.49	น้อย
6. การหย่าร้าง / หม้าย	1.37	0.95	น้อยที่สุด
7. ผู้กู้หรือผู้ร่วมเสียชีวิต	1.52	1.31	น้อยที่สุด
8. ปัญหาสุขภาพ	1.56	1.06	น้อยที่สุด
9. หลักประกันเงินกู้ผิดปกติ เช่น ผู้ค้ำประกันเสียชีวิต เป็นต้น	1.49	1.17	น้อยที่สุด
รวมเฉลี่ย	2.14	0.42	น้อย



1.2 ด้านปัจจัยภายนอกที่ส่งผลให้เกิดหนี้ค้ำชำระอันดับที่ 1 คือ ปัญหาโรคระบาด อันดับที่ 2 คือ สถานะเศรษฐกิจซบเซา อันดับที่ 3 คือ ราคาสินค้าอุปโภคบริโภคเพิ่มสูงขึ้น โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อการค้ำชำระหนี้มากที่สุดได้แก่ ปัญหาโรคระบาด ($\bar{X}$ = 3.64, S.D. = 1.33) ค่าใช้จ่ายในครัวเรือนสูงขึ้น ($\bar{X}$ = 3.63, S.D. = 1.11) รายได้ของผู้ลดลง ($\bar{X}$ = 3.58, S.D. = 1.11) สถานะเศรษฐกิจซบเซา ($\bar{X}$ = 3.50, S.D. = 1.19) และราคาสินค้าอุปโภค บริโภคสูงขึ้น ($\bar{X}$ = 3.38, S.D. = 1.11) ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการค้ำชำระหนี้ของลูกค้า

ปัจจัยภายนอก	ความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ภัยธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม ภัยแล้ง การระบาดของศัตรูพืช	2.63	1.17	ปานกลาง
2. สถานะเศรษฐกิจซบเซา	3.50	1.19	ปานกลาง
3. การไม่ได้รับความช่วยเหลือของรัฐบาล เช่น มาตรการพักชำระหนี้	2.49	1.08	น้อย
4. จำนวนตลาดรับซื้อผลผลิตลดลง	2.19	1.12	น้อย
5. ราคาสินค้าอุปโภค บริโภคสูงขึ้น	3.38	1.11	ปานกลาง
6. ต้นทุนในการผลิตเพิ่มสูงขึ้น	2.81	1.28	ปานกลาง
7. ปัญหาโรคระบาด	3.64	1.33	มาก
รวมเฉลี่ย	2.91	0.86	ปานกลาง

2. การวางแผนทางการเงินส่งผลต่อหนี้ค้ำชำระ จากการเก็บข้อมูลแบบสอบถามทราบว่าลูกค้าส่วนใหญ่เคยอบรมหรือรับฟังความรู้ทางการเงิน โดยเข้าอบรมจำนวน 3-4 ครั้ง และส่วนใหญ่เคยทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย โดยจะทำบัญชีรายรับ-รายจ่ายสัปดาห์ละ 1-2 ครั้ง เมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินลูกค้าส่วนใหญ่ไม่มีรายได้เพียงพอในการใช้จ่าย โดยลูกค้าส่วนใหญ่มีรายได้ 2 ช่องทางและมีรายได้ไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายในปัจจุบัน สอดคล้องกับปัจจัยภายในของลูกค้าที่ปัจจัยด้านค่าใช้จ่ายในครัวเรือนสูงขึ้น และรายได้ลดลง ส่งผลให้ลูกค้ามีรายได้ไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายทำให้ลูกค้าไม่สามารถนำรายได้ดังกล่าวมาชำระหนี้ได้

3. การรับรู้ถึงกระบวนการจัดการหนี้ส่งผลต่อหนี้ค้ำชำระ จากการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามพบว่าลูกค้าส่วนใหญ่ทราบเกี่ยวกับกระบวนการจัดการหนี้ แต่มีลูกค้าเพียง 41 คนเท่านั้นจากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดที่เข้าสู่กระบวนการจัดการหนี้และมีเพียง 13 รายที่มาตรการในการแก้ไขปัญหาหนี้สินสามารถภาระหนี้ของลูกค้าลดลงได้ โดยลูกค้าส่วนใหญ่ที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการเนื่องจากไม่ทราบรายละเอียดของโครงการแก้ไขปัญหาหนี้ และขาดการติดต่อกับธนาคารทำให้หนี้สินไม่ได้รับการแก้ไข สะท้อนถึงปัจจัยทางด้านผู้ให้กู้เนื่องจากพนักงานขาดการติดตามหนี้อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ลูกค้าไม่ได้รับข้อมูลที่เพียงพอ และขาดการติดต่อกับธนาคารในที่สุด ทำให้ลูกค้าไม่ได้ดำเนินการใด ๆ ในการแก้ไขปัญหาหนี้สินดังกล่าวจึงเกิดหนี้ค้ำชำระจนถึงปัจจุบัน

อภิปรายผลของการศึกษา

การอภิปรายผลการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง จากแนวคิดเกี่ยวกับสาเหตุของหนี้ค้ำชำระผลการศึกษาหาสาเหตุของจำนวนหนี้ค้ำชำระของ ธ.ก.ส. สาขาเชียงใหม่เพิ่มขึ้น เกิดจากการวิเคราะห์การจ่ายสินเชื่อเกินความสามารถชำระหนี้ที่แท้จริง (Over-Lending) และการขาดการติดตามอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดอัตราหนี้ค้ำชำระเพิ่มขึ้น เนื่องจากข้อมูลของลูกค้าผู้กู้ไม่เป็นปัจจุบัน เมื่อเกิดวิกฤตต่าง ๆ เช่น ปัญหาโรค



ระบาด Covid – 19 ภัยธรรมชาติ ทำให้ลูกค้าขาดสภาพคล่อง ส่งผลให้ความสามารถในการชำระหนี้ลดลงเป็นอย่างมาก เมื่อได้นำปัจจัยต่าง ๆ ไปวิเคราะห์ตามทฤษฎีแผนผังกังปลา ที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์และปัญหาจากปัจจัยต่าง ๆ ที่มีโอกาสทำให้เกิดปัญหานี้ค้างชำระเพิ่มมากขึ้น โดยปัจจัยภายนอกเป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ เช่น ปัญหาจากการระบาดของ Covid – 19 ปัญหาจากน้ำท่วมใหญ่ในภาคเหนือที่ทำให้ผลผลิตทางการเกษตรและบ้านเรือนเสียหาย ทำให้รายได้จากการประกอบอาชีพ และค่าใช้จ่ายเพื่อฟื้นฟูสภาพที่อยู่อาศัยการอุปโภค บริโภค เพิ่มขึ้น ทำให้รายได้ส่วนใหญ่ถูกใช้ไปกับการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ซึ่งไม่เพียงแต่ส่งผลกระทบต่อลูกค้าที่มีหนี้ค้าง ส่วนปัจจัยภายในของธนาคารเป็นปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมได้ เช่น กระบวนการในการให้สินเชื่อ หากมีการควบคุมการจ่ายสินเชื่อและการวิเคราะห์ข้อมูลที่ถูกต้อง ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับลูกค้าและธนาคารก็จะลดลง การติดตามและตรวจสอบข้อมูลของลูกค้าให้เป็นปัจจุบัน ช่วยให้พนักงานรับทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นกับลูกค้าและแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเพิ่มประสิทธิภาพพนักงานด้วยการอบรมการใช้หลักการตลาด 7C เข้ามาช่วยในการวิเคราะห์ก่อนจ่ายสินเชื่อทำให้พนักงานมีความชำนาญในการจ่ายสินเชื่อเพิ่มขึ้น และการจ่ายสินเชื่ออย่างไม่ถูกต้องก็จะลดลงด้วย ส่วนปัจจัยภายในของลูกค้าส่วนใหญ่เกิดจากพฤติกรรมของตัวลูกค้าเอง เช่น เมื่อมีรายได้ลดลง ลูกค้าไม่เงินสดสำรองสำหรับเหตุการณ์ฉุกเฉิน ไม่พยายามลดค่าใช้จ่ายในสถานะที่ไม่ปกติ มีภาระค่าใช้จ่ายที่สูงตามรายได้ที่เพิ่มขึ้น เมื่อต้องออกจากงาน / ว่างาน ทำให้ความสามารถในการใช้จ่ายลดลง ขาดสภาพคล่อง เกิดหนี้สินในครัวเรือนเพิ่มขึ้น สุดท้ายทำให้ไม่สามารถชำระหนี้ได้จนเกิดหนี้ค้างชำระ เมื่อรายได้ไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพ จึงเกิดหนี้ค้างชำระเพิ่มขึ้น โดยผลจากงานวิจัยนี้สอดคล้องกับ (จุฑารัตน์ กราพวงค์, 2564) เมื่อรวมกับแบบสัมภาษณ์ของกลุ่มตัวอย่างงานวิจัยพบว่ามีความสอดคล้องกัน พบว่าปัญหาโรคระบาด ราคาสินค้าอุปโภคบริโภคเพิ่มสูงขึ้น สถานะเศรษฐกิจซบเซา ต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น ภัยธรรมชาติ เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้ความสามารถในการชำระหนี้ลดลง เมื่อถามถึงปัจจัยภายในของลูกค้า การที่รายได้ลดลง เนื่องจากผลกระทบตามที่กล่าวมาข้างต้นส่งผลให้ไม่สามารถชำระหนี้ได้ แม้ลูกค้ามีความต้องการที่จะชำระหนี้กับธนาคารก็ตาม

จากผลการศึกษาที่กล่าวมานั้น ได้เสนอแนวทางในการลดภาระหนี้ค้างชำระของ ธ.ก.ส. สาขาเชียงใหม่ 2 แนวทางเลือกคือกลยุทธ์เชิงรุก เพิ่มความถี่ในการติดตามทวงถามหนี้อย่างต่อเนื่อง แนะนำลูกค้าที่ยังมีศักยภาพเข้าร่วมมาตรการแก้ไขปัญหาระยะหนี้สินเพื่อลดภาระหนี้ สนับสนุนสินเชื่อสำหรับลูกค้าที่ประสบปัญหาอุทกภัยเพื่อฟื้นฟูการประกอบอาชีพของลูกค้า และกลยุทธ์เชิงรับ ทบทวนข้อมูลของลูกค้าให้เป็นปัจจุบัน เพื่อให้ทราบความสามารถในการชำระหนี้ที่แท้จริง ซึ่งทั้ง 2 แนวทางเลือกนี้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของธนาคารและ ธ.ก.ส. สาขาเชียงใหม่ด้วย

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

จากข้อค้นพบสำคัญจากการวิจัย พบว่า มีประเด็นสำคัญในการนำไปประยุกต์ใช้ในการปัญหานี้ด้วยคุณภาพที่สำคัญ 5 ประเด็น

- ประเด็นที่ 1 การจัดการหนี้ต้องใช้ทั้งกลยุทธ์เชิงรุกและเชิงรับแบบบูรณาการ
 - ประเด็นที่ 2 บทบาทของความรู้ทางการเงินและวินัยทางการเงินของลูกค้า
 - ประเด็นที่ 3 ความจำเป็นของข้อมูลลูกค้าปัจจุบันและการติดตามอย่างมีคุณภาพ
 - ประเด็นที่ 4 การประยุกต์ใช้หลักการตลาด 7C ในการวิเคราะห์สินเชื่อ
 - ประเด็นที่ 5 การเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมผู้กู้กับเสถียรภาพทางการเงินของธนาคาร
- โดยมีสาระสำคัญในแต่ละประเด็นดังแสดงในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 องค์ความรู้ใหม่ในการวิจัย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ธนาคารควรทบทวนกระบวนการจ่ายสินเชื่อ กระบวนการติดตามทวงถามหนี้ ให้มีความแม่นยำและเข้มข้นยิ่งขึ้น เพิ่มหลักการใช้นวัตกรรม 7Cs ในการวิเคราะห์ข้อมูลก่อนจ่ายสินเชื่อทุกครั้ง ผู้ตรวจทานและผู้อนุมัติต้องมีความเข้าใจในกระบวนการสินเชื่อก่อนอนุมัติสินเชื่อ นั้น ๆ โดยควรคำนึงถึงสภาพคล่องที่แท้จริงของลูกค้าก่อนหลักประกัน กำหนดงวดชำระให้สอดคล้องกับแหล่งที่มาของรายได้หลัก งดการจ่ายสินเชื่อหาก



สภาพคล่องของลูกค้าไม่สอดคล้องกับโครงการที่นำเสนอ กำกับดูแลการจ่ายเงินเชื่อทั้งก่อนและหลังการจ่ายเงินเชื่ออย่างเข้มข้น

2. ทบทวนกระบวนการติดตามทวงถามหนี้และตรวจสอบข้อมูลให้เป็นปัจจุบันด้วยกระบวนการติดตามทวงถามหนี้ยังไม่มีกระบวนการตรวจสอบและการติดตามอย่างเข้มข้นทำให้ข้อมูลของลูกค้าขาดความต่อเนื่องและไม่เป็นปัจจุบัน หากติดตามทวงถามหรือนัดหมายแล้ว ไม่ได้รับการติดต่อกลับต้องรีบติดตามลูกค้าและบันทึกผลการติดตามให้เป็นปัจจุบันและมีการบันทึกข้อมูลรายงานเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาติดตามผลได้อย่างชัดเจน

3. การพัฒนาทักษะการวิเคราะห์สินเชื่อให้แก่พนักงาน ด้วยพนักงานต้องดำเนินการหลายด้าน ทำให้ขาดประสบการณ์ในการวิเคราะห์สินเชื่อ ทำให้กระบวนการจ่ายเงินเชื่อเกิดปัญหาควรเน้นพัฒนาบุคลากรเฉพาะด้านให้เกิดความชำนาญสูงสุดในด้านนั้น ๆ แยกกระบวนการทำงานออกจากกันให้ชัดเจน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรกำหนดตัวแปรที่จะใช้ในการศึกษาข้อมูลในสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่ต่างกันอาจส่งผลให้ค่าของตัวแปรที่ได้จากงานวิจัยมีความแตกต่างกัน และปัญหาที่เกิดขึ้นในพื้นที่ต่าง ๆ ทั่วประเทศมีความเฉพาะตัว ดังนั้นการกำหนดปัจจัยเพื่อหากลยุทธ์หรือแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ย่อมมีวิธีการที่แตกต่างกันไปด้วยเพื่อให้ได้กลยุทธ์หรือแนวทางในการดำเนินงานให้เหมาะสมต่อไป

2. ควรเจาะจงไปเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการบริหารจัดการหนี้ เพื่อให้ทราบถึงการรับรู้ตัวผลิตภัณฑ์ของลูกค้า ความพึงพอใจก่อนและหลังการใช้เครื่องมือในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ข้อเสนอแนะและความคาดหวังจากลูกค้า เพื่อนำข้อมูลเหล่านั้นมาต่อยอดในการพัฒนาเครื่องมือบริหารจัดการหนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

- จุฑารัตน์ กราพงศ์. (2564). แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพทางการตลาดของลูกค้าหนี้ค้างชำระกรณีศึกษาธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาบางสะพานน้อย จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. <https://scholar.utcc.ac.th/server/api/core/bitstreams/61413e5d-c759-4f01-b2c2-4eee520ff180/content>
- ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. (2567). รายงานกิจการประจำปี 2566. เข้าถึงจาก: https://www.baac.or.th/th/content-report.php?content_group_sub=3
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2568). การวางแผนทางการเงิน. เข้าถึงจาก: <https://www.bot.or.th/th/satang-story/money-plan/planning-steps.html>
- น้ำฝน ทรายมูลค่า. (2564). พฤติกรรมผู้บริโภค กลยุทธ์การตลาด และกลยุทธ์ธุรกิจในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ศึกษาในส่วนธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ประเภททาวน์เฮ้าส์ กรณีศึกษา บริษัท แสนลิริ จำกัด (มหาชน). สาขาวิชาการตลาด มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- วีระพันธ์ เต็มดวง. (2565). ปัจจัยที่มีผลต่อการวางแผนเกษียณของคนวัยท างาน ในจังหวัดนครราชสีมา. ธนาคารแห่งประเทศไทย 2567 ปรับปรุงโครงสร้างหนี้. สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย [ออนไลน์] เข้าถึงจาก: <https://www.bot.or.th/th/home.html>



สุภาพร ปันโปธา. (2564). การศึกษาแนวทางการลดอัตราส่วนหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของ ธ.ก.ส. สาขาสาม
ง่าม. สาขาวิชาการเงิน. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

GotoKnow. (2559). 7c's: หลักการวิเคราะห์การตัดสินใจการปล่อยสินเชื่อ. เข้าถึงจาก:

<https://www.gotoknow.org/posts/599941>