



ISSN: 2774-0390 (Online)

วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

Journal of Management Science, Sakon Nakhon Rajabhat University

Homepage: <https://so08.tci-thaijo.org/index.php/JMSSNRU>

e-mail: jmssnru@gmail.com



การศึกษาแนวทางการลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs) ของธนาคารออมสิน

A study of approaches for reducing Non-Performing Loans (NPLs)

of the Government Savings Bank

ชาลิณี หนูทอง^{1*}, วรณรพี บานชื่นวิจิตร²

Chaline Nuthong^{1*}, Wanrapee Banchuenvijit²

¹หลักสูตรบัณฑิตวิทยาลัย กลุ่มวิชาการเงิน คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

²คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

¹Master of Business Administration Program in Finance, Faculty of Business Administration,

University of the Thai Chamber of Commerce

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

*Corresponding author's e-mail: Chaline.Nuthong@gmail.com^{1*}, wanrapee_ban@utcc.ac.th²

Received: March 29, 2026

Revised: April 15, 2026

Accepted: April 22, 2026

บทคัดย่อ

การศึกษาแนวทางการลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs) ของธนาคารออมสิน เกิดจากความสามารถในการชำระหนี้ของผู้ใช้บริการสินเชื่อธนาคารออมสินลดลง ซึ่งส่งผลให้ธนาคารมีการตั้งสำรองค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญเพิ่มขึ้น วัตถุประสงค์ในการศึกษา 1) เพื่อศึกษาสาเหตุของปัญหาต่อการเกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs) ของธนาคารออมสิน 2) เพื่อศึกษาแนวทางการลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs) ของธนาคารออมสิน ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ทำให้ชำระหนี้ไม่ได้เกิดจาก 1) ปัจจัยภายนอก คือ ราคาดินค้าและค่าครองชีพสูงขึ้น และภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ 2) ปัจจัยภายใน คือ อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่สูงเกินไป 3) ปัจจัยด้านตัวผู้กู้ คือ ภาระค่าใช้จ่ายในครัวเรือนสูงขึ้น รายได้จากการประกอบอาชีพลดลง และมีภาระหนี้ที่เพิ่มขึ้น/ภาระหนี้ที่เกินระบบ ผู้ศึกษาได้กำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา 3 แนวทาง และได้เลือกแนวทางการแก้ไขปัญหา คือ แนวทางที่ 3 กลยุทธ์เชิงรับ (WT) ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อเพื่อป้องกันหนี้เสียใหม่ กำหนดเกณฑ์การวิเคราะห์สินเชื่อและการปล่อยกู้ ให้มีความรัดกุมและสอดคล้องกับความสามารถในการชำระหนี้ของผู้กู้มากขึ้น โดยเฉพาะในภาวะเศรษฐกิจที่ไม่แน่นอนและการแข่งขันที่กระตุ้นให้เกิดการกู้ยืมสูง เหมาะสมสำหรับการป้องกันหนี้เสียใหม่เน้นการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กรเพื่อเสริมความรัดกุมและลดความเสี่ยงของสินเชื่อ

คำสำคัญ: การตั้งสำรอง, การวิเคราะห์สินเชื่อ, ความสามารถในการชำระหนี้, หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs)

Abstract

This study of approaches for reducing non-performing loans (NPLs) at Government Savings Bank is prompted by the declining debt repayment capacity of borrowers, which has forced the bank to increase its provisions for doubtful accounts. The objectives were to 1) identify the causes of NPLs at the Government Savings Banks; and 2) propose effective approaches for reducing these NPLs. The findings indicate that debt repayment problems stemmed from three key factors: 1) external factors, such as rising commodity prices, higher living costs, and economic downturns; 2) internal factors, particularly high lending interest rates; and 3) borrower-related factors, including increased household expenses, reduced income, and rising debt burdens, such as informal debt. Among the three proposed approaches, the study selected the defensive (WT) strategy. This approach emphasizes reviewing and restructuring the credit analysis process to prevent new NPLs by implementing stricter and more rigorous criteria for credit assessment and loan approval that better align with borrowers' actual repayment capacity. This strategy is highly appropriate for preventing new bad debts, focusing on enhancing internal organizational processes to increase prudence, and mitigate credit risk, especially during periods of economic uncertainty and high – competition lending environments.

Keywords: credit analysis, provisions for doubtful accounts, repayment capacity, Non-Performing Loans (NPLs)

ความสำคัญของปัญหาการวิจัย

ธนาคารออมสินมีสถานะรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงการคลัง ถือกำเนิดโดยพระราชประสงค์ของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 6 ที่ทรงตระหนักถึงความสำคัญของการเก็บรักษาทรัพย์ให้ปลอดภัยจากโจรผู้ร้าย เป็นสถาบันการเงินที่อยู่เคียงข้างคนไทยมาอย่างยาวนาน ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลังที่พร้อมดูแลการออมของประเทศ พัฒนาความสุขทางการเงินอย่างยั่งยืน ขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคง ปัจจุบันธนาคารออมสินเดินทางมาพบหนทางเป็นธนาคารเพื่อสังคม (social bank) ด้วยการนำแนวคิด Creating Shared Value (CSV) มาเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนองค์กร ตามแผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน พ.ศ. 2568–2572 (ธนาคารออมสิน, 2568)

ในปัจจุบันสถานการณ์เศรษฐกิจไทยยังคงฟื้นตัวอย่างค่อยเป็นค่อยไปจากผลกระทบของการแพร่ระบาดของ COVID-19 และความไม่แน่นอนของเศรษฐกิจโลก ทั้งด้านเงินเฟ้อ ดอกเบี้ยที่ยังอยู่ในระดับสูง และรายได้ครัวเรือนที่ยังไม่ฟื้นตัวเต็มที่ และภาระค่าครองชีพที่อยู่ในระดับสูง ส่งผลต่อความสามารถในการชำระหนี้ของประชาชน และนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (Non-Performing Loans: NPLs) โดยเฉพาะในกลุ่มสินเชื่อรายย่อย ธนาคารออมสิน เป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐที่มุ่งมั่นพัฒนาการให้บริการด้านการเงิน ภายใต้ภารกิจ “ธนาคารเพื่อสังคม (social bank)” และมีบทบาทสำคัญในการให้บริการสินเชื่อแก่ประชาชนรายย่อย รวมถึงกลุ่มผู้มีรายได้น้อย และวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งกลุ่มลูกค้าเหล่านี้จะมีความเสี่ยงในการผิดนัดชำระหนี้สูงกว่าลูกค้าในระบบธนาคารพาณิชย์ทั่วไป ส่งผลให้ธนาคารออมสินประสบปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs) ในสัดส่วนที่เพิ่มมากขึ้น

NPLs ถือเป็นตัวชี้วัดคุณภาพของสินทรัพย์ และยังมีผลกระทบต่อความสามารถในการปล่อยสินเชื่อในอนาคต หากไม่มีการบริหารจัดการที่ดี อาจส่งผลให้ธนาคารมีภาระค่าใช้จ่ายในการกันสำรองหนี้สูญสูงขึ้น อีกทั้งยัง

ลดโอกาสในการทำกำไรและอาจส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของผู้ฝากเงินและผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ

ตาราง 1 แสดงคุณภาพเงินให้สินเชื่อของธนาคารออมสิน ปี 2563 – 2567

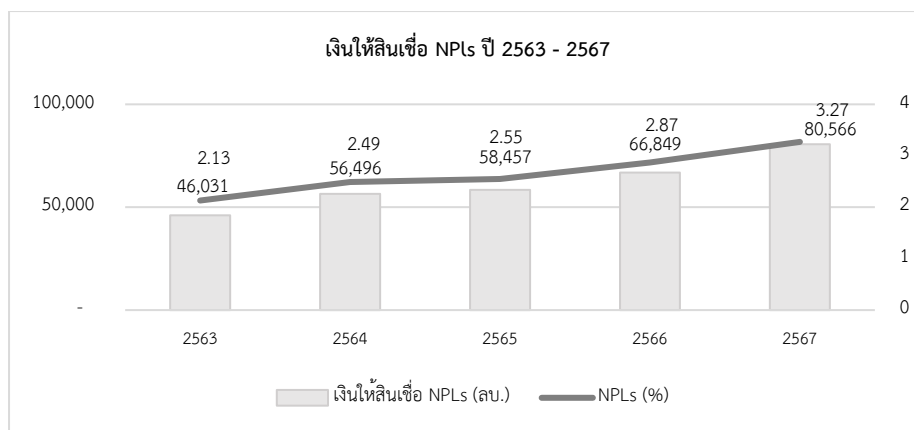
สินเชื่อด้อยคุณภาพ	2563	2564	2565	2566	2567
สินเชื่อด้อยคุณภาพก่อนหักค่าเผื่อหนี้ สงสัยจะสูญ (gross NPLs)	46,031	56,496	58,457	66,849	80,566
เพิ่ม (ลด) จากปีก่อน	(11,003)	10,465	1,961	8,392	13,717
สัดส่วนต่อเงินให้สินเชื่อทั้งสิ้น (ร้อยละ)	2.13	2.49	2.55	2.87	3.27
สินเชื่อด้อยคุณภาพหลังหักค่าเผื่อหนี้ สงสัยจะสูญ (net NPLs)	13,956	21,288	23,064	27,504	34,821
สัดส่วนต่อเงินให้สินเชื่อทั้งสิ้น (ร้อยละ)	0.67	0.96	1.03	1.21	1.45

ที่มา: รายงานประจำปี พ.ศ. 2563 – 2567 (ธนาคารออมสิน, 2563, 2564, 2565, 2566, 2567)

ตาราง 2 แสดงหนี้สูญ หนี้สงสัยจะสูญ และขาดทุนจากการด้อยค่าตราสารหนี้ และขาดทุนจากการปรับโครงสร้างหนี้
ของธนาคารออมสิน

รายการ	2563	2564	2565	2566	2567
หนี้สูญ	5,906	3,054	8,126	7,556	2,768
หนี้สงสัยจะสูญ	8,592	14,561	8,613	13,099	21,231
ค่าเสียหายจากการนำเงินชดเชยชำระ หนี้ NPLs	100	–	–	–	5,854
ขาดทุนจากการด้อยค่าตราสารหนี้ และ ขาดทุนจากการปรับโครงสร้างหนี้	–	–	–	–	214
รวมหนี้สูญ หนี้สงสัยจะสูญ และขาดทุน จากการด้อยค่าตราสารหนี้ และขาดทุน จากการปรับโครงสร้างหนี้	14,598	17,615	16,739	20,655	30,067

ที่มา: รายงานประจำปี พ.ศ. 2563 – 2567 (ธนาคารออมสิน, 2563, 2564, 2565, 2566, 2567)



ภาพที่ 1 แผนภูมิปริมาณหนี้ NPLs ของเงินให้สินเชื่อธนาคารออมสิน

ที่มา: รายงานประจำปี พ.ศ. 2563 – 2567 (ธนาคารออมสิน, 2563, 2564, 2565, 2566, 2567)

จากข้อมูลดังกล่าวธนาคารมีหนี้สูญหนี้สงสัยจะสูญ และขาดทุนจากการด้อยค่าตราสารหนี้ และขาดทุนจากการปรับโครงสร้างหนี้ มีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้น ส่วนใหญ่เกิดจากการที่ธนาคารตั้งเงินสำรองทั่วไป (general provision) เพื่อรองรับความเสี่ยงด้านสินเชื่อ สำหรับลูกหนี้ที่คาดว่าจะเลื่อนชั้นเป็น NPLs ซึ่งสอดคล้องกับภาพที่ 1 เงินให้สินเชื่อ (NPLs) ที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จึงส่งผลให้มีการกันสำรองที่เพิ่มขึ้นด้วย

ผู้วิจัยจึงเห็นความสำคัญในการศึกษาแนวทางการลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs) โดยมุ่งวิเคราะห์หาสาเหตุของการเกิดหนี้ NPLs ไม่ว่าจะเป็นมูลเหตุที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น ภาวะเศรษฐกิจ นโยบายของรัฐบาล มูลเหตุที่เกิดจากปัจจัยภายใน เช่น การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย และมูลเหตุที่เกิดจากตัวผู้กู้ เช่น การที่ลูกหนี้นำเงินไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ของการกู้ยืม เป็นต้น และการนำแนวทางการลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ที่ยั่งยืนสำหรับธนาคารออมสิน ไม่ใช่การบีบบังคับชำระหนี้ แต่คือการใช้กลไกทางวิชาการมาช่วยในการทำความเข้าใจลูกหนี้ และเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมกับบริบทของธนาคารเพื่อสังคม ตลอดจนเสนอแนวทางการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการหนี้เสียให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผลการวิจัยครั้งนี้คาดว่าจะสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลเชิงนโยบายหรือแนวทางปฏิบัติสำหรับธนาคารออมสิน และยังเป็นองค์ความรู้ที่มีประโยชน์ต่อสถาบันการเงินอื่น ๆ ที่เผชิญปัญหาในลักษณะเดียวกัน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสาเหตุของปัญหาต่อการเกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs) ของธนาคารออมสิน
2. เพื่อศึกษาแนวทางการลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs) ของธนาคารออมสิน

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์การให้สินเชื่อ 5 C's

แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์การให้สินเชื่อเป็นวิธีการที่ธนาคารและสถาบันการเงินอื่น ใช้เป็นเกณฑ์หลักในการวิเคราะห์ว่าจะสามารถปล่อยสินเชื่อให้แก่ลูกค้าที่เข้ามาขอสินเชื่อกับทางธนาคาร หรือสถาบันการเงินได้หรือไม่ โดยมีธนาคารแห่งประเทศไทยเป็นผู้ควบคุมดูแลกำหนดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ อย่างเข้มงวด ซึ่งหลักเกณฑ์ ดังกล่าวคือ หลักการวิเคราะห์ 5 C's ประกอบด้วย (ทิพวัลย์ มีพันธ์, 2563)

1. Character (คุณลักษณะและความน่าเชื่อถือของผู้ขอสินเชื่อ) วินัยการใช้และการชำระสินเชื่อในอดีต ซึ่งจะบอกถึงความสามารถในการใช้หนี้ และการบริหารจัดการหนี้

2. Capacity ความสามารถในการชำระหนี้ คือ ความสามารถในการจ่ายชำระหนี้คืนได้ ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ รวมถึงความมั่นคงของรายได้ที่จะนำมาชำระหนี้ในอนาคต

3. Capital เงินทุน โดยปกติทั่วไปแล้วผู้กู้จะต้องมีเงินทุนส่วนหนึ่งมาลงทุนด้วย หรือผลกำไรรวมสะสมจากการทำธุรกิจนำมาลงทุนตรงส่วนนี้จะสะท้อนให้เห็นว่าผู้ขอสินเชื่อได้พยายามทุ่มเทในการประกอบธุรกิจอย่างสุดความสามารถ

4. Collateral หลักประกัน คือ ผู้ค้ำประกันหรือหลักประกันที่ผู้ขอสินเชื่อนำมาจำนำ หรือ จำนองเพื่อให้สถาบันการเงินมีความมั่นใจและลดความเสี่ยงหากผู้ขอสินเชื่อไม่ชำระหนี้ตามกำหนด ซึ่งสามารถให้ผู้ค้ำประกันชำระหนี้แทน หรือนำหลักประกันมาขายทอดตลาดได้ตามที่กฎหมายกำหนดถ้าไม่มีหลักประกันก็สามารถขอสินเชื่อได้

5. Condition สภาพการณ์ คือสภาพการณ์ทั่วไปซึ่งพิจารณาถึงสภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจของผู้ขอสินเชื่อ เช่น เศรษฐกิจ เงินเฟ้อ ความมั่นคงในรายได้ และการงาน ปัญหาสงคราม สิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อความเป็นไปได้ของโครงการลงทุนหรือรายได้ของผู้ขอสินเชื่อ ซึ่งจะมีผลต่อความสามารถในการชำระหนี้

แนวคิดเกี่ยวกับมูลเหตุของการค้างชำระหนี้

แนวคิดเกี่ยวกับมูลเหตุการค้างชำระหนี้ โดยชนินทร์ พิทยาวิธิ (2534) กล่าวว่า การค้างชำระหนี้ของลูกหนี้เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงได้ยากในการดำเนินงานของธนาคาร ถึงแม้ว่าจะมีการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้กู้แล้วแต่ก็ยังคงมีปัจจัยอื่นๆที่ทำให้ลูกหนี้ไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามระบุในสัญญา ธนาคารก็มีระบบตรวจสอบติดตามหนี้ภายหลังจากที่ให้กู้แล้ว ซึ่งต้องหามาตรการและวิธีการเพื่อมาควบคุมหนี้ค้างชำระให้อยู่ในระดับที่ไม่เกินเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งสาเหตุของการค้างชำระหนี้สามารถสรุปได้ดังนี้

1. มูลเหตุที่เกิดจากปัจจัยภายนอก คือปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ หากมีการเปลี่ยนแปลงก็จะส่งผลกระทบต่อลูกหนี้ ได้แก่

1) ภาวะเศรษฐกิจ เป็นปัญหาหลัก ๆ ของการประกอบธุรกิจ ถ้าภาวะเศรษฐกิจดีจะส่งผลให้การประกอบธุรกิจมีการขยายตัวและเจริญรุ่งเรือง แต่หากสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำหรือซบเซาจะส่งผลให้เกิดการชะลอตัวทางธุรกิจและอาจเกิดการจ้างงานที่ลดลงรายได้ก็จะลดลงตาม

2) นโยบายของรัฐบาล การดำเนินธุรกิจต้องดำเนินตามกฎหมายซึ่งบางครั้งรัฐบาลอาจเห็นว่าจำเป็นต่อการครองชีพของประชาชนจึงนำมาตรการควบคุมราคาเข้ามาใช้ เช่น น้ำตาล เป็นต้น การทำเช่นนี้จะส่งผลดีต่อผู้บริโภค แต่ถ้ามีปัจจัยอื่นเปลี่ยนแปลงรัฐบาลก็จะต้องมีการปรับให้เหมาะสม

3) ค่านิยมและเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของทั้ง 2 อาจเป็นปัญหาเล็กน้อยแต่อาจส่งผลกระทบต่อบางธุรกิจได้ เช่น ธุรกิจแฟชั่นที่หากเมื่อผู้บริโภคมีค่านิยมที่เปลี่ยนแปลงไป หรือด้านเทคโนโลยี เช่น เครื่องใช้ไฟฟ้าที่มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทั้งด้านคุณภาพและราคา

4) ภัยธรรมชาติหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่ทันคาดคิด เช่น น้ำท่วม ไฟไหม้ สึนามิ แผ่นดินไหว ผลผลิตกิจการได้รับความเสียหายจากภัยธรรมชาติ

2. มูลเหตุที่เกิดจากปัจจัยภายใน ส่วนใหญ่เป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในธนาคารของผู้ให้สินเชื่อ และสามารถควบคุมการเปลี่ยนแปลงได้ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย การประเมินราคาหลักทรัพย์ที่ไม่เหมาะสม ระบบติดตามและควบคุมคุณภาพหนี้ไม่มีประสิทธิภาพ และการอนุมัติสินเชื่อของธนาคารที่ไม่มีการกลั่นกรองที่ดี เช่น พนักงานขาดประสบการณ์ เน้นการทำงานที่ได้ปริมาณยอดแต่ขาดคุณภาพ

3. มูลเหตุที่เกิดจากตัวลูกหนี้ ได้แก่ การที่ลูกหนี้นำเงินไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ของการกู้ยืม การย้ายถิ่นที่อยู่

เปลี่ยนที่ทำงาน ถูกเลิกจ้างงาน ลูกหนี้ถึงแก่กรรมหรือเจ็บป่วย ทุพพลภาพ ฐานะทางครอบครัวที่เปลี่ยนแปลงไป วินัยการใช้จ่ายที่ฟุ่มเฟือย หนี้สินหลายทาง ลูกหนี้ทำการค้าเกินตัว ภาระเงินงวดเกินความสามารถในการชำระหนี้ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารทำให้ธุรกิจเกิดการชะงักตัว และลูกหนี้เกิดเจตนาปิดพัวล้มไม่ยอมชำระหนี้ หรือนำเงินไปชำระหนี้ทางอื่นก่อนชำระหนี้ให้แก่ธนาคาร

ทฤษฎีแผนผังก้างปลา (fishbone diagram)

แผนผังสาเหตุและผล (cause and effect diagram) เป็นแผนผังที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหา กับสาเหตุทั้งหมดที่เป็นไปได้ที่อาจก่อให้เกิดปัญหานั้น (possible cause) เราอาจคุ้นเคยกับแผนผังสาเหตุและผลในชื่อของ “ผังก้างปลา (fish bone diagram)” เนื่องจากหน้าตาแผนภูมิมีลักษณะคล้ายปลาที่เหลือแต่ก้าง หรือแผนผังอิชิกาวา (Ishikawa diagram) ซึ่งได้รับการพัฒนาครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ. 1943 โดย ศาสตราจารย์คาโอริ อิชิกาวา แห่งมหาวิทยาลัยโตเกียว (ประชาสรรค์ แสนภักดี, ม.ป.ป.)

การใช้แผนที่ก้างปลาในการวิเคราะห์ต้องมีการจัดระเบียบและพิจารณาสาเหตุต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดปัญหาหลัก (หัวปลา) เริ่มต้นด้วยการระบุปัญหาที่ต้องการวิเคราะห์อย่างชัดเจน ปัญหานี้จะเป็นหัวปลาที่อยู่ด้านขวาของแผนที่
2. ระบุมหุหมุ่หลัก (กระดูกหลัก) ต่อมาให้ระบุสาเหตุหลักที่เป็นมหุหมุ่ใหญ่ เช่น วัตถุประสงค์ กระบวนการทำงาน เครื่องจักร มนุษย์ หรือสภาพแวดล้อม
3. ระบุสาเหตุย่อย (ก้างปลาเล็ก) จากมหุหมุ่หลักให้ระบุสาเหตุย่อย ๆ ที่อาจเป็นปัจจัยส่งผลให้เกิดปัญหา เช่น ถ้ามหุหมุ่หลักเป็น “เครื่องจักร” สาเหตุย่อยอาจเป็น “การบำรุงรักษาไม่เพียงพอ” หรือ “การเสื่อมสภาพของเครื่องจักร”
4. วิเคราะห์และตรวจสอบ หลังจากได้แผนที่ก้างปลาแล้ว ให้ตรวจสอบสาเหตุที่ระบุไว้ว่าเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด จากนั้นทำการวิเคราะห์ว่าแต่ละสาเหตุมีผลกระทบต่อปัญหาหลักอย่างไร และหากแก้ไขสาเหตุใดจะช่วยลดปัญหาได้บ้าง
5. กำหนดแนวทางแก้ไข เมื่อระบุสาเหตุได้แล้ว ให้กำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญห โดยอาจเลือกสาเหตุที่สามารถแก้ไขได้ทันที หรือสาเหตุที่มีผลกระทบมากที่สุดเป็นลำดับแรก

ทฤษฎีการวิเคราะห์ SWOT

SWOT analysis คือ กลยุทธ์วิเคราะห์ทางการตลาดว่าด้วยการประเมินค่าธุรกิจจากองค์ประกอบหลัก 4 อย่าง ได้แก่ (Mandala Team, 2567)

1. Strengths คือ จุดแข็งที่ช่วยให้ธุรกิจเดินหน้าเหนือกว่าคู่แข่งมักเป็นสิ่งที่ธุรกิจของเรามีทำได้ดี และเสริมให้ธุรกิจโดดเด่นในเชิงบวก เช่น ฐานลูกค้าที่เหนียวแน่น ชื่อเสียงแบรนด์ที่มียาวนาน สินค้าหรือบริการที่มีเอกลักษณ์ที่ทีมงานมากประสบการณ์ และช่องทางของแบรนด์ที่มี
2. Weaknesses คือ จุดอ่อนของธุรกิจ / จัดเป็นลักษณะด้อยที่ทำให้ธุรกิจเติบโตและเดินหน้าได้จำกัด เช่น ขาดทรัพยากรทางการเงิน อัตราการลาออกของพนักงานสูง การนำเสนอตัวตนแบรนด์ในช่องทางออนไลน์ที่ไม่มีประสิทธิภาพ และระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่ำ
3. Opportunities คือ โอกาสทางธุรกิจ จัดเป็นเหตุการณ์หรือเงื่อนไขเชิงบวกที่ผู้ประกอบการและนักการตลาดสามารถยกระดับเป้าหมายของธุรกิจได้ เรียกว่าง่าย ๆ ก็คือ เป็นช่วงเวลาตกตงผลประโยชน์เข้าองค์กร เช่น ความต้องการซื้อสินค้าและบริการที่เพิ่มขึ้น ส่วนแบ่งการตลาดที่ค่อนข้างเฉพาะกลุ่มมากขึ้น นวัตกรรมใหม่ที่เข้ามาช่วยแบ่งภาระการทำงาน การร่วมเป็นพันธมิตรกับแบรนด์อื่น เป็นต้น

4. Threats คือ อุปสรรคทางธุรกิจ จัดเป็นเหตุการณ์หรือเงื่อนไขเชิงลบที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร โดยผู้ประกอบการและนักการตลาดจำเป็นต้องพึงระวัง เช่น ความต้องการซื้อสินค้าหรือบริการของแบรนด์ลดลง เกิดคู่แข่งทางธุรกิจหน้าใหม่เพิ่มขึ้น นวัตกรรมใหม่ที่ทำให้การดำเนินธุรกิจติดขัด กิจกรรมการตลาดที่ส่งผลเชิงลบ เป็นต้น

ทฤษฎีการวิเคราะห์ TOWS matrix

TOWS matrix เป็นอีกหนึ่งเครื่องมือสำหรับการสร้างกลยุทธ์ใหม่จากสภาพแวดล้อม และสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรที่มีการต่อยอดมาจาก SWOT analysis เป็นการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายนอกกับปัจจัยภายในที่ได้มาจากการวิเคราะห์ SWOT ด้วยการจับคู่ระหว่างจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) สัมพันธ์กับโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) เพื่อแก้ไขและนำไปสู่การหากลยุทธ์ที่เหมาะสม ดังนี้ (พิบูล ธิปะปาล, 2551)

1. กลยุทธ์เชิงรุก (SO) Strength กับ Opportunity เป็นการใช้จุดแข็งร่วมกับโอกาส กลยุทธ์ส่วนนี้มีความสำคัญอย่างมากต่อการเติบโตของธุรกิจ เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่เน้นสร้างผลลัพธ์ ที่ให้ประโยชน์สูงสุด ผ่านการวิเคราะห์จุดแข็งของธุรกิจร่วมกับโอกาสที่เกิดขึ้น

2. กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) Weakness กับ Opportunity เป็นการใช้ประโยชน์จากโอกาสเพื่อลดจุดอ่อนลงทุกธุรกิจล้วนมีจุดอ่อน ซึ่งอาจจะเป็นเรื่องกระบวนการดำเนินงาน หรือการที่ธุรกิจยังไม่เป็นที่รู้จักในตลาด

3. กลยุทธ์เชิงรับ (ST) Strength กับ Threat เป็นการใช้จุดแข็งที่มีอยู่มาป้องกันหรือ หลีกเลี่ยงอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นเรื่องทรัพยากรบุคคลหรือเครื่องมือในองค์กรก็ตาม

4. กลยุทธ์เชิงป้องกัน (WT) Weakness กับ Threat การลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรคกลยุทธ์นี้จะเป็นกลยุทธ์ที่เน้นป้องกันเพราะมีแต่เรื่องที่ไม่ดีกับไม่ดี (ทิพวัลย์ มีพันธ์, 2563)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศุภชัย รัตนพันธ์ และรวิดา วิริยกิจจา (2567) ได้ศึกษาแนวทางการลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs) ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ส่วนบริหารหนี้เขตชลบุรี ผลจากการศึกษาพบว่า สาเหตุที่ทำให้เกิดหนี้ค้างชำระเกิดจาก 1) ปัจจัยที่เกิดจากพฤติกรรมลูกหนี้ เช่น มีรายจ่ายที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ 2) ปัจจัยที่เกิดจากธนาคาร เช่น อัตราดอกเบี้ยสูงเกินไป 3) ปัจจัยภายนอกอื่น เช่น สภาวะเศรษฐกิจไม่ดีส่งผลต่อรายได้ นโยบายการช่วยเหลือรัฐบาลมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย แนวทางการแก้ไขปัญหาและได้เลือกแนวทางในการแก้ไขปัญหาเพื่อเพิ่มช่องทางการติดต่อที่ง่าย สะดวก รวดเร็วเข้าถึงกลุ่มลูกค้าโดยการเปิดให้บริการคลินิกแก้ไขหนี้เคลื่อนที่ ซึ่งสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้ทันทีทั้งที่พร้อมแก้ปัญหา และรายงานผลต่อผู้บังคับบัญชาทราบความต้องการของลูกค้าได้ทันที และเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่ธนาคารที่ให้ความสำคัญในเรื่อง การแก้ไขปัญหาให้ความช่วยเหลือแก่ประชาชนอย่างเข้าถึง และเป็นไปตามวัตถุประสงค์คือ ป้องกันการเลื่อนชั้นหนี้ ลดปริมาณหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ และได้ปริมาณสินเชื่อที่มีคุณภาพเพิ่มมากขึ้น

ทิพวัลย์ มีพันธ์ (2563) ได้ศึกษาสาเหตุและแนวทางการลดปริมาณหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs) ของลูกหนี้สินเชื่อธนาคารประชาชน ธนาคารออมสินเขตลำปาง พบว่าสาเหตุสำคัญที่ทำให้ลูกหนี้ไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนดจนก่อให้เกิดปัญหานี้ค้างชำระส่งผลให้ปริมาณ NPLs เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องมาจากปัจจัยภายนอกได้แก่ สภาวะเศรษฐกิจ นโยบายรัฐบาล ภัยธรรมชาติ และโรคระบาด COVID-19 ตามลำดับความสำคัญ แนวทางในการลดปริมาณหนี้ NPLs คือการจัดประชาสัมพันธ์เชิงรุกผ่านช่องทางต่าง ๆ ได้แก่ สื่อออนไลน์ แอปพลิเคชัน MyMo การโทรสอบถาม ทำหนังสือเชิญชวน และการลงพื้นที่เพื่อให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ และแก้ไขปัญหาให้กับลูกหนี้ได้อย่างเหมาะสม เช่น การปรับปรุงโครงสร้างหนี้การเจรจาไกล่เกลี่ยหนี้ก่อนฟ้อง การเข้าร่วมมาตรการช่วยเหลือต่าง ๆ ของธนาคาร การจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ให้ลูกหนี้มีความรู้ ความเข้าใจการวางแผนการเงิน เพื่อป้องกันการเกิดปัญหานี้ค้างชำระและลดปริมาณหนี้ NPLs ของธนาคาร

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบผสมผสาน ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) โดยเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (questionnaire) และวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview)

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ลูกหนี้ NPLs (ลูกหนี้ค้างชำระเกิน 90 วัน) ของสินเชื่อทั้งหมดของธนาคารออมสิน จำนวน 823,181 บัญชี (ข้อมูล ณ 31 ธันวาคม 2567) และจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ช่วยผู้จัดการศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ และพนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ จำนวน 3 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้วิจัยในครั้งนี้ คือ ลูกหนี้ NPLs (ลูกหนี้ค้างชำระเกิน 90 วัน) ของสินเชื่อทั้งหมดของธนาคารออมสิน การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามแนวทางของ Yamane (1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และค่าความคลาดเคลื่อน 5% จากการคำนวณเพื่อหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา 400 คน ใช้แบบสอบถามจำนวน 400 ชุด

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 แบบสอบถาม โดยการเก็บเฉพาะเจาะจงลูกหนี้ NPLs (ลูกหนี้ค้างชำระเกิน 90 วัน) ของสินเชื่อทั้งหมดของธนาคารออมสิน ตามสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 ชุด โดยใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นโดยอาศัยการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม (Google Forms) ซึ่งแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่ทำให้ชำระหนี้ไม่ได้ ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของลูกหนี้เกี่ยวกับแนวทางการลดหนี้ NPLs ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะในการแก้ไขลดหนี้ค้างชำระ

2.2 การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบเจาะจง โดยการสัมภาษณ์ผู้ช่วยผู้จัดการศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ และพนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ จำนวน 3 คน

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยการสร้างแบบสอบถาม (Google Forms) ดำเนินการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างลูกหนี้ NPLs (ลูกหนี้ค้างชำระเกิน 90 วัน) ของสินเชื่อทั้งหมดของธนาคารออมสิน จำนวน 400 ชุด และข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ช่วยผู้จัดการศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้ และพนักงานศูนย์ควบคุมและบริหารหนี้

การหาคุณภาพของเครื่องมือ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการทดสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยแบบสอบถาม ได้แก่ 1) ทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (validity) โดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและภาษาที่ใช้ในแบบสอบถาม มีการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) 2) ทดสอบความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถาม มีการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ ครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient)

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาทำการประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยใช้ค่าร้อยละ ค่าความถี่ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เมื่อได้ผลการรวบรวมแล้วก็นำมาจัดหมวดหมู่ให้เป็นระบบเพื่อตรวจสอบข้อมูลความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูลและนำผลที่ได้จากแบบสอบถามนำเสนอในรูปแบบตาราง การบรรยายสถิติเชิงพรรณนา

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เป็นการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก นำมาสรุปข้อมูลและวิเคราะห์การบรรยายเชิงพรรณนา สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) โดยใช้แนวคิดและทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีการวิเคราะห์ SWOT ทฤษฎีการวิเคราะห์ TOWS matrix

และทฤษฎีการวิเคราะห์แผนผังกางปลา

ผลการวิจัย

1. ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล พบว่ากลุ่มตัวอย่าง 400 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 31 – 40 ปี สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาปริญญาตรีสมาชิกในครอบครัวจำนวน 3 – 4 คน โดยการประกอบอาชีพเป็นพนักงานบริษัท/ผู้มีรายได้ประจำ มีรายได้ต่อเดือน 20,001 – 30,000 บาท มีค่าใช้จ่ายต่อเดือน 10,001–20,000 บาท วงเงินกู้ที่ทานได้รับอนุมัติ 100,001 – 500,000 บาท จำนวนเงินที่ต้องชำระหนี้ต่อเดือน 10,001 – 20,000 บาท

2. ปัจจัยที่ทำให้ชำระหนี้ไม่ได้ ประกอบด้วย 3 ปัจจัย คือ

2.1 ปัจจัยภายนอก ผลจากการตอบแบบสอบถามผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าปัจจัยที่ทำให้ชำระหนี้ไม่ได้ อันดับ 1 ได้แก่ ราคาสินค้าและค่าครองชีพสูงขึ้น ซึ่งมีผลกระทบระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.74$, S.D. = .63) อันดับ 2 ได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ซึ่งมีผลกระทบระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = .60)

2.2 ปัจจัยภายใน ผลจากการตอบแบบสอบถามผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าปัจจัยที่ทำให้ชำระหนี้ไม่ได้ อันดับแรก ได้แก่ อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่สูงเกินไป ซึ่งมีผลกระทบระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = .63)

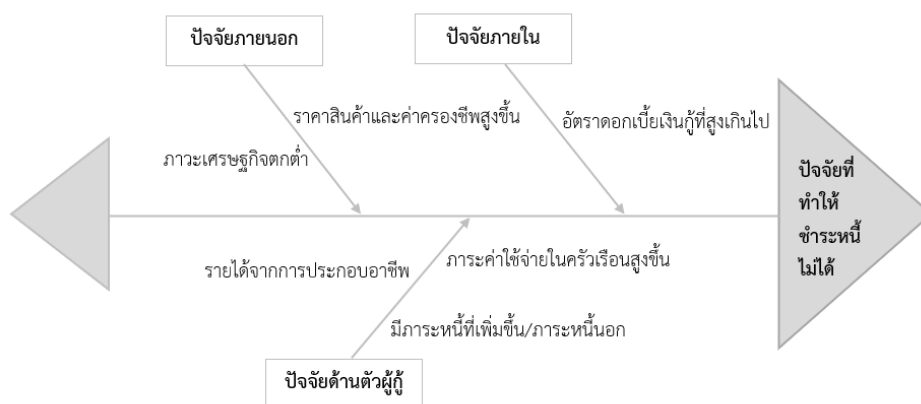
2.3 ปัจจัยด้านตัวผู้กู้ ผลจากการตอบแบบสอบถามผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าปัจจัยที่ทำให้ชำระหนี้ไม่ได้ อันดับ 1 ได้แก่ ภาระค่าใช้จ่ายในครัวเรือนสูงขึ้น ซึ่งมีผลกระทบระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.81$, S.D. = .52) อันดับ 2 ได้แก่ รายได้จากการประกอบอาชีพลดลง ซึ่งมีผลกระทบระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = .62) และอันดับ 3 ได้แก่ มีภาระหนี้ที่เพิ่มขึ้น/ภาระหนี้ในระบบ ซึ่งมีผลกระทบระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$, S.D. = .65)

3. ความคิดเห็นของลูกหนี้เกี่ยวกับแนวทางการลดหนี้ NPLs อันดับ 1 ได้แก่ การปรับโครงสร้างหนี้ (ลดดอกเบี้ย / ขยายระยะเวลาชำระหนี้ / พักชำระหนี้เงินต้นและดอกเบี้ย) อันดับ 2 ได้แก่ ควรเพิ่มมาตรการในการช่วยเหลือลูกหนี้และสอดคล้องกับศักยภาพในการชำระหนี้ของลูกหนี้

4. ข้อเสนอแนะในการลดปัญหานี้ค้างชำระ ได้แก่ 1) มีโปรแกรมสำหรับลูกหนี้รายดี 2) มีมาตรการเร่งด่วนสำหรับลูกหนี้ ที่ชำระได้แค่ดอกเบี้ย 3) ควรถามวัตถุประสงค์กับลูกหนี้ให้ชัดเจนมากกว่านี้ 4) ลดจำนวนเงินค้างงวด 5) ลดดอกเบี้ย

ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกถึงแนวทางการลดหนี้ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs) ของธนาคารออมสิน สาเหตุที่ทำให้ลูกหนี้เงินให้สินเชื่อเป็น NPLs เกิดจากภาวะเศรษฐกิจที่กระทบกับรายได้หลักของลูกหนี้ การก่อหนี้เกินกว่ารายได้ที่แท้จริง ค่าครองชีพที่สูงขึ้น พฤติกรรมส่วนบุคคลของลูกหนี้ การนำเงินไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ และไม่กล้าเข้ามาคุย/เจรจากับธนาคารในฐานะเจ้าหนี้/ไม่มีความรู้ด้านการแก้ไขหนี้กับธนาคาร มาตรการหรือแนวทางในการให้ความช่วยเหลือลูกหนี้ของธนาคารในปัจจุบันมีความเหมาะสมหรือไม่อย่างไร มีความเหมาะสม เนื่องจากมีการออกแบบมาอย่างครอบคลุมตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ มีความยืดหยุ่นในการปรับโครงสร้างหนี้ให้สอดคล้องกับรายได้ของลูกหนี้จริง และดำเนินการภายใต้กรอบนโยบายที่เข้มแข็งของธนาคารแห่งประเทศไทย ธนาคารมีแนวทางมาตรการ หรือวิธีดำเนินการอย่างไร จึงจะสามารถช่วยให้ลูกหนี้ไม่เป็นหนี้ค้างชำระ (NPLs) การป้องกัน NPLs ที่มีประสิทธิภาพที่สุดคือการที่ธนาคารเริ่มให้ความช่วยเหลือและปรับโครงสร้างหนี้อย่างรวดเร็วและยืดหยุ่น ก่อนที่หนี้จะกลายเป็นหนี้เสีย โดยพิจารณาจากความสามารถในการชำระหนี้ที่แท้จริงของลูกหนี้ และลูกหนี้เองก็ต้องให้ความร่วมมือในการเปิดเผยข้อมูลและปรับพฤติกรรมทางการเงินด้วย ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ปรับเกณฑ์ของภาครัฐให้ยืดหยุ่นขึ้น เพื่อเพิ่มโอกาสฟื้นฟูลูกหนี้ และในขณะเดียวกัน ธนาคารควรกำหนดกรอบช่วยเหลือที่ชัดเจนและเข้มงวด เพื่อไม่ให้ลูกหนี้เกิดการพึ่งพิงมาตรการช่วยเหลือมากเกินไป

จากผลการตอบแบบสอบถามของกลุ่มประชากร สามารถนำมาวิเคราะห์เพื่อแสดงถึงสาเหตุหลัก และสาเหตุย่อย ที่ทำให้ชำระหนี้ไม่ได้ของลูกหนี้ธนาคารออมสิน ได้แก่ 3 สาเหตุหลัก และ 6 สาเหตุรอง โดยสามารถทำเป็นแผนผังก้างปลาได้ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แผนผังก้างปลาแสดงสาเหตุหลักและสาเหตุย่อยของปัจจัยที่ทำให้ชำระหนี้ไม่ได้

การวิเคราะห์ SWOT analysis

1. จุดแข็ง (Strengths) เป็นธนาคารที่มีความมั่นคงและเป็นเจ้าของโดยรัฐ มุ่งเน้นช่วยเหลือประชาชนฐานราก และมีฐานลูกค้าที่กว้างและครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลาย ฯลฯ
2. จุดอ่อน (Weaknesses) ความท้าทายในการบริหารจัดการหนี้จำนวนมาก การมีลูกหนี้รายย่อยจำนวนมาก และการวิเคราะห์สินเชื่อและการปล่อยกู้ไม่สอดคล้องกับความสามารถในการชำระหนี้ของผู้กู้ ฯลฯ
3. โอกาส (Opportunities) การที่รัฐบาลให้ความสำคัญกับการแก้ไขหนี้ครัวเรือนและหนี้เสีย ทำให้ธนาคารมีโอกาสได้รับสนับสนุนด้านนโยบายและมาตรการเพิ่มเติม ความต้องการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของลูกหนี้ และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ฯลฯ

การวิเคราะห์ TOWS matrix

1. กลยุทธ์เชิงรุก (SO) การยกระดับช่องทางการให้บริการดิจิทัลและเครือข่ายสาขาในการปรับโครงสร้างหนี้ โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยพัฒนาเพื่ออำนวยความสะดวกให้ลูกหนี้
2. กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) การใช้การวิเคราะห์ข้อมูล (data analytics) และการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (digital transformation) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและติดตามหนี้ การพัฒนาระบบการวิเคราะห์ข้อมูลลูกหนี้ (data analytics) เพื่อจัดกลุ่มความเสี่ยงและกำหนดมาตรการแก้ไขหนี้
3. กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) ยังคงบทบาทธนาคารเพื่อสังคมด้วยการออกมาตรการเชิงรุกเพื่อประคับประคองลูกหนี้ในช่วงเศรษฐกิจผันผวน ใช้ความเข้าใจกลุ่มลูกหนี้เป้าหมายออกมาตรการพักชำระหนี้
4. กลยุทธ์เชิงรับ (WT) ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อเพื่อป้องกันหนี้เสียใหม่ กำหนดเกณฑ์การวิเคราะห์สินเชื่อและการปล่อยกู้ ให้มีความรัดกุมและสอดคล้องกับความสามารถในการชำระหนี้ของผู้กู้มากขึ้น

จากการวิเคราะห์แผนผังก้างปลา SWOT และ TOWS จะเห็นได้ว่าสาเหตุที่ทำให้ลูกหนี้ชำระหนี้ไม่ได้มีความสอดคล้องกับทฤษฎี 5 C's ซึ่งประกอบด้วย 3 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยภายนอก 2) ปัจจัยภายใน และ 3) ปัจจัยด้านตัวผู้กู้ โดยผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ราคาสินค้าและค่าครองชีพสูงขึ้น และภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ปัจจัยภายใน ได้แก่ อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่สูงเกินไป และปัจจัยด้านตัวผู้กู้ ได้แก่ ภาระค่าใช้จ่ายใน

ครัวเรือนสูงขึ้น รายได้จากการประกอบอาชีพลดลง และมีภาระหนี้ที่เพิ่มขึ้น/ภาระหนี้ในระบบ ซึ่งในส่วนของปัจจัยภายนอก และปัจจัยด้านตัวผู้กู้นั้น ธนาคารไม่สามารถเข้าไปดำเนินการแก้ไขได้เนื่องจากเป็นสาเหตุที่เกิดจากระบบเศรษฐกิจของประเทศที่เกินความรับผิดชอบธนาคาร จะดำเนินการได้แค่ในส่วนของการให้ความช่วยเหลือในด้านของการลดภาระค่าใช้จ่ายและปรับลดอัตราดอกเบี้ยเพื่อเป็นการบรรเทาตามสถานะเศรษฐกิจ และรายได้ที่ถูกปรับลดลงเท่านั้น ในส่วนของปัจจัยภายใน ซึ่งเกี่ยวกับอัตราดอกเบี้ยที่สูงเกินไป จะอยู่ในอำนาจของส่วนกลางที่จะพิจารณาในการจัดโปรโมชั่นและผลิตภัณฑ์เงินกู้ จึงนำเสนอแนวทางที่มุ่งเน้นไปในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและติดตามหนี้ พัฒนาระบบการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าที่พิจารณาความสามารถในการชำระเงินของลูกค้าให้เหมาะสมกับสถานะเศรษฐกิจในปัจจุบัน ซึ่งสามารถสร้างแนวทางเลือกสำหรับแก้ไขปัญหา ได้ดังนี้

แนวทางที่ 1 กลยุทธ์เชิงรุก (SO) การยกระดับการบริหารจัดการหนี้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และเครือข่ายในการปรับโครงสร้างหนี้ โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยพัฒนาระบบ (เช่น MyMo) ให้เป็น "ศูนย์บริการปรับโครงสร้างหนี้ออนไลน์" เพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้กู้ส่วนใหญ่ที่ต้องการปรับปรุงโครงสร้างหนี้สามารถลงทะเบียนและติดตามมาตรการได้ง่ายผ่านช่องทางออนไลน์ ควบคู่ไปกับการใช้สาขา เป็นศูนย์ให้คำปรึกษาเชิงลึก

แนวทางที่ 2 กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) การใช้การวิเคราะห์ข้อมูล และการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและติดตามหนี้ พัฒนาระบบการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า เพื่อจัดกลุ่มความเสี่ยงและกำหนดมาตรการแก้ไขหนี้เฉพาะกลุ่ม tailor-made) รวมถึงใช้ระบบดิจิทัลในการติดตามหนี้และสื่อสารกับลูกค้าจำนวนมากเพื่อลดภาระงานบุคคล

แนวทางที่ 3 กลยุทธ์เชิงรับ (WT) ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อเพื่อป้องกันหนี้เสียใหม่ กำหนดเกณฑ์การวิเคราะห์สินเชื่อและการปล่อยกู้ ให้มีความรัดกุมและสอดคล้องกับความสามารถในการชำระหนี้ของผู้กู้มากขึ้น โดยเฉพาะในภาวะเศรษฐกิจที่ไม่แน่นอน และการแข่งขันที่กระตุ้นให้เกิดการกู้ยืมสูง

โดยผู้วิจัยได้กำหนดรูปแบบการประเมินตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด สามารถสรุปแนวทางเลือกตามการประเมินกลยุทธ์ตามแนวคิด Richard Rumelt

ตาราง 3 สรุปผลการประเมินทางเลือกทั้ง 3 ทางเลือก

เกณฑ์	แนวทางที่ 1	แนวทางที่ 2	แนวทางที่ 3
1. ความเป็นไปได้ทางเทคนิค	1.00	1.00	1.25
2. ความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจ	1.20	1.20	1.50
3. ความสอดคล้องกับนโยบายองค์กร	1.00	1.00	1.00
4. ประสิทธิภาพและผลกระทบ	0.75	0.75	0.60
5. ระยะเวลาในการดำเนินการ	0.30	0.30	0.40
รวมคะแนน	4.25	4.25	4.75

จากทั้ง 3 แนวทางเลือก ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์ข้อดี ข้อเสีย งบประมาณ และระยะเวลาในการดำเนินการ และความเป็นไปได้ของแต่ละแนวทาง ผู้วิจัยเลือก แนวทางที่ 3 ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อเพื่อป้องกันหนี้เสียใหม่ กำหนดเกณฑ์การวิเคราะห์สินเชื่อและการปล่อยกู้ ให้มีความรัดกุมและสอดคล้องกับความสามารถในการชำระหนี้ของผู้กู้มากขึ้น โดยเฉพาะในภาวะเศรษฐกิจที่ไม่แน่นอน และการแข่งขันที่กระตุ้นให้เกิดการกู้ยืมสูง เหมาะสมสำหรับการป้องกันหนี้เสียใหม่เน้นการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กรเพื่อเสริมความรัดกุม และลดความเสี่ยงของสินเชื่อเป็นทางเลือกที่คุ้มค่าและเป็นไปได้ง่ายในระยะสั้น

การอภิปรายผล

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของธนาคารออมสินมีสาเหตุจากหลายปัจจัยที่เชื่อมโยงกัน ทั้งปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายในองค์กร และปัจจัยด้านตัวผู้กู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการวิเคราะห์สินเชื่อตามหลัก 5 C's ที่ให้ความสำคัญกับความสามารถในการชำระหนี้ (Capacity) และสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจ (Condition) เป็นสำคัญ ปัจจัยด้านราคาสินค้าและค่าครองชีพที่สูงขึ้น รวมถึงภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ส่งผลโดยตรงรายได้และภาระค่าใช้จ่ายของลูกหนี้ ทำให้ความสามารถในการชำระหนี้ลดลง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของชนินทร์ พิทยาวิริธ (2534) ที่ระบุว่าปัจจัยภายนอกเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้และมีผลต่อการค้างชำระหนี้ของลูกหนี้โดยตรง ขณะเดียวกันปัจจัยภายใน เช่น อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่สูงเกินไป ยังเป็นแรงกดดันสำคัญต่อการชำระหนี้ของลูกหนี้ นอกจากนี้ ปัจจัยด้านตัวผู้กู้ โดยเฉพาะภาระค่าใช้จ่ายในครัวเรือนที่เพิ่มขึ้น รายได้ที่ลดลง และภาระหนี้หลายทาง สะท้อนถึงข้อจำกัดด้านวินัยและความมั่นคงทางการเงินของลูกหนี้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องหลายฉบับที่พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลเป็นสาเหตุสำคัญของการเกิด NPLs แนวทางการแก้ไขปัญหานี้ที่เลือกใช้ คือ การทบทวนและปรับปรุงกระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อให้มีความรัดกุมมากขึ้น สอดคล้องกับหลักการป้องกันหนี้เสียเชิงรุก โดยมุ่งเน้นการประเมินความสามารถในการชำระหนี้ตามความเป็นจริงในสถานะเศรษฐกิจที่ไม่แน่นอน ซึ่งจะช่วยลดความเสี่ยงในการเกิดหนี้เสียรายใหม่ ขณะเดียวกัน การนำเทคโนโลยีดิจิทัลและการวิเคราะห์ข้อมูลมาใช้เป็นมาตรการเสริม จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการติดตามดูแลลูกหนี้และการให้ความช่วยเหลือได้อย่างตรงจุดและยั่งยืนมากยิ่งขึ้น

องค์ความรู้ใหม่

จากการศึกษาเรื่อง "การศึกษาแนวทางการลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs) ของธนาคารออมสิน" สามารถสรุปองค์ความรู้ใหม่ได้ดังนี้

1. การจำแนกสาเหตุของ NPLs อย่างเป็นระบบ งานวิจัยได้ระบุปัจจัยที่ทำให้ลูกหนี้ไม่สามารถชำระหนี้ได้ โดยแบ่งเป็น 3 ด้านหลักที่ส่งผลกระทบในระดับที่แตกต่างกัน ได้แก่ปัจจัยภายนอก สาเหตุที่สำคัญที่สุดคือ ราคาสินค้าและค่าครองชีพที่สูงขึ้น ตามด้วยภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ปัจจัยภายใน สาเหตุหลักคือ อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่สูงเกินไป และมาตรการช่วยเหลือที่ไม่เหมาะสมในบางกรณี และปัจจัยด้านตัวผู้กู้ สาเหตุที่มีผลกระทบมากที่สุดคือ ภาระค่าใช้จ่ายในครัวเรือนที่เพิ่มขึ้น รองลงมาคือรายได้ลดลง และการมีหนี้ในระบบ

2. การเสนอ "กลยุทธ์เชิงรับ (WT strategy)" เป็นแนวทางหลัก ในงานวิจัยได้นำเสนอคือการเลือกใช้ แนวทางที่ 3 การทบทวนและปรับปรุงกระบวนการวิเคราะห์สินเชื่อเพื่อป้องกันหนี้เสียใหม่แทนการมุ่งเน้นเพียงการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุ

2.1 การปรับเกณฑ์การวิเคราะห์ โดยเน้นความรัดกุมและสอดคล้องกับ "ความสามารถในการชำระหนี้ที่แท้จริง" ของผู้กู้ โดยเฉพาะในสถานะเศรษฐกิจที่ไม่แน่นอน

2.2 การป้องกันเชิงรุก โดยงานวิจัยชี้ให้เห็นว่าการป้องกันการเกิด NPLs ใหม่มีประสิทธิภาพและคุ้มค่ากว่าการตามแก้ไขหนี้ที่เกิดขึ้นแล้ว

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 การปรับปรุงกระบวนการกลั่นกรองสินเชื่อ (Credit analysis) โดยการใช้หลัก 5 C's อย่างเคร่งครัด

พนักงานวิเคราะห์สินเชื่อควรให้ความสำคัญกับการประเมินความสามารถในการชำระหนี้ และสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจ และกำหนดเกณฑ์การปล่อยกู้ให้รัดกุมและสะท้อนความสามารถในการชำระหนี้ที่แท้จริง

1.2 การบริหารจัดการและติดตามหนี้เชิงรุก ธนาคารควรเริ่มให้ความช่วยเหลือหรือปรับโครงสร้างหนี้อย่างรวดเร็ว ตั้งแต่ลูกหนี้เริ่มส่งสัญญาณว่าผ่อนไม่ไหว โดยไม่ต้องรอให้กลายเป็น NPLs

1.3 การสร้างแรงจูงใจและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมลูกหนี้ ควรมีมาตรการจูงใจหรือสิทธิประโยชน์สำหรับลูกหนี้ที่มีวินัยในการชำระหนี้ เพื่อรักษาคุณภาพหนี้

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นภาพรวมของเงินสินเชื่อทั้งหมดที่เป็น NPLs งานวิจัยครั้งต่อไปอาจมุ่งเน้นศึกษาไปที่สินเชื่อประเภทใดประเภทหนึ่งโดยเฉพาะ เช่น "สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย" หรือ "สินเชื่อโครงการนโยบายรัฐ" เนื่องจากลูกหนี้แต่ละประเภทมีพฤติกรรมและความเสี่ยงที่ไม่เหมือนกัน

2.2 ควรศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยการเกิด NPLs ระหว่างพื้นที่ที่มีบริบททางเศรษฐกิจต่างกัน เช่น ลูกหนี้ในเขตกรุงเทพฯ/ปริมณฑล เทียบกับลูกหนี้ในเขตเกษตรกรรม เพื่อดูว่ามาตรการลดหนี้ควรมีความแตกต่างกันอย่างไร

2.3 เนื่องจากงานวิจัยพบว่าหนี้ในระบบเป็นสาเหตุสำคัญ ควรมีการวิจัยเชิงลึกถึงกลไกที่หนี้ในระบบเข้ามากกระทบต่อความสามารถในการชำระหนี้ในระบบ เพื่อหาแนวทาง "ตัดวงจร" หนี้ได้อย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- ชนินทร์ พิทยาวิริธ. (2534). ตลาดการเงินในประเทศไทย. อมรินทร์ พรินตติ้ง กรุ๊ป.
- ทิพวัลย์ มีพันธ์. (2563). การศึกษาหาสาเหตุและแนวทางการลดปริมาณหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs) ของลูกหนี้สินเชื่อธนาคารประชาชน ธนาคารออมสินเขตลำปาง. การศึกษาค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. <https://scholar.utcc.ac.th/entities/publication/d6c19eed-d0c5-4ba6-9c77-f1d58c56273c>
- ธนาคารออมสิน. (2563). รายงานประจำปี พ.ศ. 2563. สืบค้น 12 กรกฎาคม 2568 จาก <https://www.gsb.or.th/media/2021/05/GSB-annual-report-2020-TH.pdf>.
- ธนาคารออมสิน. (2564). รายงานประจำปี พ.ศ. 2564. สืบค้น 12 กรกฎาคม 2568 จาก <https://www.gsb.or.th/about/anrp/>.
- ธนาคารออมสิน. (2565). รายงานประจำปี พ.ศ. 2565. สืบค้น 12 กรกฎาคม 2568 จาก <https://www.gsb.or.th/about/anrp/>.
- ธนาคารออมสิน. (2566). รายงานประจำปี พ.ศ. 2566. สืบค้น 12 กรกฎาคม 2568 จาก <https://www.gsb.or.th/about/anrp/>.
- ธนาคารออมสิน. (2567). รายงานประจำปี พ.ศ. 2567. สืบค้น 12 กรกฎาคม 2568 จาก <https://www.gsb.or.th/about/anrp/>.
- ธนาคารออมสิน. (2568). แผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน 2568-2572 . สืบค้น 12 กรกฎาคม 2568 จาก <https://www.gsb.or.th/media/2025/04/05-เล่มแผนวิสาหกิจ-2568-2572-ฉบับปรับปรุง.pdf>.
- ประชาสารรณ์ แสนภักดี. (ม.ป.ป.). ฟังกำแพงปลา กับ แผนภูมิความคิด. สืบค้น 12 กรกฎาคม 2568 จาก <http://www.prachasan.com/mindmapknowledge/fishbonemm.htm>.
- พิบูล ทีปะपाल. (2551). การจัดการเชิงกลยุทธ์. อมรการพิมพ์.

- ศุภชัย รัตนพันธ์ และรวิดา วิริยกิจจา. (2567). การศึกษาแนวทางการลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs) ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ส่วนบริหารหนี้เขตชลบุรี. *วารสารวิชาการและวิจัย มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*, 14(1), 147–161 <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/neuarj/article/view/269956>.
- Mandala Team. (2567). *SWOT Analysis แนวคิดการวิเคราะห์ของนักธุรกิจ*. สืบค้น 12 กรกฎาคม 2568 จาก <https://blog.mandalasystem.com/th/swot-analysis>.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis* (3rd ed). Harper & Row.