

แนวทางแก้ไขปัญหาการขายทรัพย์สินรอการขาย (NPA):  
กรณีศึกษา บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) และ  
บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.)



นางสาวอรอนงค์ รอบคอบ

## ศูนย์วิทยทรัพยากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาเคหพัฒนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ภาควิชาเคหการ

คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2553

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

GUIDELINES FOR SOLVING SALE PROBLEMS ON NON - PERFORMING ASSET (NPA):  
A CASE STUDY OF THAI ASSET MANAGEMENT CORPORATION (TAMC) AND  
BANGKOK COMMERCIAL ASSET MANAGEMENT CO., LTD. (BAM)



Miss Onanong Robkob

ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Housing Development Program in Real Estate Development

Department of Housing  
Faculty of Architecture  
Chulalongkorn University

Academic Year 2010

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

แนวทางแก้ไขปัญหาการขายทรัพย์สินรอการขาย (NPA)

: กรณีศึกษา บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) และ

บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.)

โดย

นางสาวอรอนงค์ รอบคอบ

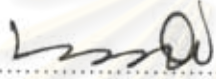
สาขาวิชา

การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์


อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก


รองศาสตราจารย์ มานพ พงศทัต, ศาสตราจารย์


คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็น  
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

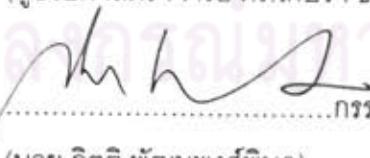
  
.....รักษาการแทนคณบดีคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พรชัย เลานชัย)

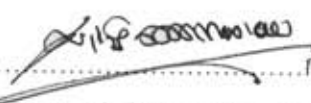
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

  
.....ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ไตรรัตน์ จารุทัศน์)

  
.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(รองศาสตราจารย์ มานพ พงศทัต, ศาสตราจารย์)

  
.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกษรา ธีญลักษณ์ภาคย์)

  
.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(นาย กิตติ พัฒนพงศ์พิบูล)

  
.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(นายแพทย์ สมเชาว์ ดันจาทอดธรรม)

อรอนงค์ รอบคอบ : แนวทางแก้ไขปัญหาการขายทรัพย์สินรอการขาย (NPA): กรณีศึกษา  
 บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) และ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด  
 (บสภ.) (GUIDELINES FOR SOLVING SALE PROBLEMS ON NON - PERFORMING  
 ASSET (NPA): A CASE STUDY OF THAI ASSET MANAGEMENT CORPORATION  
 (TAMC) AND BANGKOK COMMERCIAL ASSET MANAGEMENT CO.,LTD. (BAM))  
 อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รศ.มานพ พงศทัต, ศ.ภิชาน, 138 หน้า.

จากวิกฤตการเงินปี 2540 ส่งผลให้ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประสบปัญหา ทำให้ผู้ประกอบการตลอดจนผู้ซื้อขาย  
 ย่อยที่เป็นลูกหนี้ของสถาบันการเงินไม่สามารถชำระหนี้ได้ จนกลายเป็นหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) และต้องเข้าสู่  
 กระบวนการปรับโครงสร้างหนี้ ซึ่งหนึ่งในวิธีการปรับโครงสร้างหนี้โดยทั่วไป คือให้ลูกหนี้ตีโอนหลักประกันที่จำนองไว้เพื่อ  
 ชำระหนี้ และการบังคับหลักประกันโดยการซื้อทอดจากกรมบังคับคดี มาเป็นทรัพย์สินที่รอการขายใหม่ที่เรียกว่า  
 ทรัพย์สินรอการขาย (NPA)

การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะของทรัพย์สินรอการขาย และศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไข  
 ปัญหาการขายทรัพย์สินรอการขาย โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารของหน่วยงาน

ผลจากการศึกษาพบว่า บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) มีมูลค่าทรัพย์สินประเภทที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้างสูง  
 กว่าที่ดินเปล่า คิดเป็นร้อยละ 51.32 และ 48.68 ของมูลค่าทรัพย์สินทั้งหมดตามลำดับ และมีลักษณะเป็นทรัพย์สินขนาดใหญ่  
 ขณะที่บริษัทบริหารสินทรัพย์กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) มีมูลค่าทรัพย์สินประเภทที่ดินเปล่าสูงกว่าที่ดินพร้อมสิ่งปลูก  
 สร้าง คิดเป็นร้อยละ 62.28 และ 37.72 ของมูลค่าทรัพย์สินทั้งหมดตามลำดับ และมีลักษณะเป็นทรัพย์สินรายย่อย

บสท. มีความเห็นว่า ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการขายทรัพย์สินมากที่สุด คือ ปัญหาด้านการรอนสิทธิ ลำดับ  
 รองลงมา คือ ศักยภาพทรัพย์สิน ลูกหนี้เดิม ราคาทรัพย์สิน และผู้ถือกรรมสิทธิ์ร่วมหลายราย แนวทางในการแก้ไขได้แก่ การ  
 เจรจากับผู้ใช้ประโยชน์ให้ออกจากทรัพย์สิน และเสนอขายไปพร้อมกัน หากไม่สำเร็จจึงดำเนินการตามกฎหมาย การใช้วิธี  
 กำหนดราคาให้เหมาะสมกับศักยภาพทรัพย์สิน การเปิดโอกาสให้ลูกหนี้ปรับโครงสร้างหนี้ ราคาทรัพย์สินต้องมีการทบทวน  
 เป็นระยะเพื่อให้สอดคล้องกับตลาด และทำข้อตกลงการขายร่วมภายใต้ราคาและเงื่อนไขเดียวกัน หากไม่สามารถตกลงกัน  
 ได้จึงใช้วิธีการแบ่งแยกกรรมสิทธิ์ตามลำดับ

สำหรับบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) มีความเห็นว่า ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการขาย  
 ทรัพย์สินมากที่สุด คือ ปัญหาจากลูกหนี้เดิม รองลงมา คือ การรอนสิทธิในทรัพย์สิน ผู้ถือกรรมสิทธิ์ร่วมหลายราย ศักยภาพ  
 ทรัพย์สิน และราคาทรัพย์สิน แนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว ได้แก่ การเสนอขายทรัพย์สินแก่ลูกหนี้เดิม การเจรจาให้ผู้ใช้ประโยชน์  
 ออกจากทรัพย์สิน ทำข้อตกลงการขายร่วมภายใต้ราคาและเงื่อนไขเดียวกัน การปรับปรุงตกแต่งเพื่อเพิ่มมูลค่าทรัพย์สิน ราคา  
 ทรัพย์สินต้องมีการทบทวนเป็นระยะตามลำดับ

จากการศึกษาพบว่า บสท. และ บสภ. มีแนวทางการแก้ไขปัญหที่ต่างกัน เช่น ด้านศักยภาพทรัพย์สิน โดย บสท.  
 มีแนวทางการขายตามสภาพและกำหนดราคาให้สะท้อนกับศักยภาพทรัพย์สิน ในขณะที่ บสภ. มีแนวทางในการปรับปรุง  
 ตกแต่งสภาพทรัพย์สินเพื่อเพิ่มมูลค่า ซึ่งเป็นผลมาจากที่มา ลักษณะของทรัพย์สิน และนโยบายขององค์กรที่แตกต่างกัน

ภาควิชา.....เคหการ..... ลายมือชื่อนิสิต.....  
 สาขาวิชา...การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์.... ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....  
 ปีการศึกษา.....2553.....

# # 5274269325 : MAJOR REAL ESTATE DEVELOPMENT

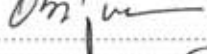
KEYWORDS : NON - PERFORMING ASSET / SALE PROBLEMS


ONANONG ROBKOJ: GUIDELINES FOR SOLVING SALE PROBLEMS ON NON - PERFORMING ASSETS (NPA): A CASE STUDY OF THAI ASSET MANAGEMENT CORPORATION (TAMC) AND BANGKOK COMMERCIAL ASSET MANAGEMENT CO., LTD. (BAM). ADVISOR: ASSOC. PROF. MANOP BONGSADADT, DISTINGUISHED SCHOLAR, 138 pp.

The financial crisis in Thailand during 1997, resulted in many problems for the real estate sector. It affected both developers and individual buyers, who were debtors to financial institutions and who were incapable of paying back their debts. Borrowers who were unable to pay back their loans to financial institutions had to go through a Debt Restructuring Process since their debts had become Non - Performing Loans (NPL). Debt restructuring is the process of transferring collateral assets to pay back debts. After this process is completed, the assets can be bought from the legal department, and they can also be turned into Non - Performing Assets (NPA). This research had two objectives: 1) to study the characteristics of NPA; and 2) examine the problem of NPA. The study found that TAMC owns many properties, with non-vacant land comprising 51.32% of their portfolio. Moreover, most assets in their portfolio are large. In contrast, properties make up 62.28% of BAM's portfolio and their assets are mostly small in size.

The main problem for TAMC, which mostly prevents them from selling their assets, is assets eviction. Other problems include assets potential, the debtor or previous owner, assets price, and joint ownership of an asset. The way to solve the problem of property eviction is to negotiate with the previous owner to release their property, while selling the assets in parallel. However, if the negotiation process is not successful, the only alternative is resort to the legal system. The remaining problems listed above can be resolved by setting a reasonable price for each asset, providing opportunities for debtors to restructuring their debts, revising the price of assets from time to time to match current market prices, and signing joint contracts to sell under the same pricing and sale conditions in the market. If these processes cannot solve the problem, then TAMC has to divide the assets according to the ownership ratio. For BAM, the main problem which mostly prevents them from selling their assets is the debtor or the previous owner. Lesser problems include assets eviction, joint ownership of an asset, asset potential, and asset price. The solution to the problem arising from the debtor or previous owner of the asset is to sell the property to the debtor or negotiate with the property benefactor. The remaining problems can be solved by establishing joint contracts to sell under the same price and sale conditions in the market, asset renovation to increase the selling price, and revision of the price of each asset from time to time to reflect the current market price.

This study determined that TAMC and BAM are solving their problems differently. TAMC sells each asset in its original condition and prices each asset to match its market potential. BAM, in contrast, usually renovates assets in order to add value to the asset price. Both organizations solve their assets problem differently because of the difference in their asset qualities and their organization policies.

Department : ..... Housing ..... Student's Signature ..... 

Field of Study : Real Estate Development ..... Advisor's Signature ..... 

Academic Year : ..... 2010 .....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยคำแนะนำและความช่วยเหลือของ รองศาสตราจารย์มานพ พงศทัต, ศาสตราจารย์ชาน อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ไตรรัตน์ จารุทัศน์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกษรา ธีญลักษณ์ภาคย์ อาจารย์กิตติ พัฒนพงศ์พิบูล และ นายแพทย์สมเชาว์ ตันตเทอดธรรม ที่ทำให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้ ครบถ้วนและสมบูรณ์มากขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณผู้บริหารบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) และบริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) ทุกท่านในความอนุเคราะห์ให้สัมภาระที่เป็น คุณค่าต่องานวิจัยเล่มนี้ ตลอดจนผู้ประสานงานในการนัดหมายและเตรียมข้อมูลทุกิติภูมิที่เป็น ประโยชน์ด้วย

งานวิจัยฉบับนี้ลุล่วงทันเวลาโดยความช่วยเหลือประสานงานของเจ้าหน้าที่ ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ รวมทั้งการสนับสนุนและกำลังใจจากเพื่อนร่วมรุ่น C22X ทุกท่าน

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอรำลึกพระคุณบิดา มารดา ผู้เป็นกำลังใจและแรงผลักดันที่สำคัญ และครูอาจารย์ทุกท่านผู้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ ให้คำแนะนำและคำสั่งสอนจนผู้วิจัย สำเร็จการศึกษา

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนผัง.....	ฒ
สารบัญแผนภูมิ.....	ณ
<b>บทที่ 1 บทนำ.....</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์.....	8
1.3 ขอบเขตการศึกษา.....	9
1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
1.5 ข้อจำกัดในการศึกษา.....	11
1.6 วิธีการศึกษา.....	11
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	12
<b>บทที่ 2 แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....</b>	<b>13</b>
2.1 ความเป็นมาของทรัพย์สินรอกการขาย.....	13
2.2 ประเภทของอสังหาริมทรัพย์.....	19
2.3 ความเป็นมาของบริษัทบริหารสินทรัพย์กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสท.).....	20

2.4 ความเป็นมาของบรรษัทบริหารสินไทย (บสท.).....	21
2.5 ปัญหาการขายทรัพย์สินหรือการขายที่ได้จากการล้มละลายเบื้องต้น.....	23
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	24
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา.....</b>	<b>27</b>
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	27
3.2 เครื่องมือดำเนินการศึกษา.....	28
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	31
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	32
<b>บทที่ 4 ผลการศึกษา.....</b>	<b>36</b>
4.1 ผลการล้มละลายผู้บริหารของบรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.).....	39
4.2 ผลการล้มละลายผู้บริหารของบริษัทบริหารสินทรัพย์กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสท.).....	64
<b>บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....</b>	<b>98</b>
5.1 สรุปผลการศึกษา.....	99
5.2 อภิปรายผลการศึกษา.....	119
5.3 ข้อเสนอแนะในงานวิจัย.....	125
5.4 ข้อเสนอแนะในงานวิจัยครั้งต่อไป.....	126
รายการอ้างอิง.....	127



ภาคผนวก.....	130
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์.....	131
ภาคผนวก ข พระราชกำหนดบริษัทบริหารสินทรัพย์ พ.ศ.2541.....	134
ภาคผนวก ค พระราชกำหนดบรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย พ.ศ.2544.....	135
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	138



ศูนย์วิทยพัทยาการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1.1	แสดง NPL จำแนกประเภทตามธุรกิจ (ณ พฤษภาคม 2542).....	2
ตารางที่ 1.2	แสดงมูลค่าทรัพย์สินรอการขายแบ่งตามสัดส่วนการครอบครองของสถาบันการเงิน .....	4
ตารางที่ 1.3	แสดงมูลค่าทรัพย์สินรอการขายของธนาคารพาณิชย์ไทย.....	5
ตารางที่ 3.1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	34
ตารางที่ 4.1	แสดงผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.): แหล่งที่มาของทรัพย์สินรอการขาย.....	39
ตารางที่ 4.2	แสดงการบริหารจัดการสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ ของบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) ปี 2550 – 2552 .....	41
ตารางที่ 4.3	แสดงการรับชำระหนี้สะสม ของบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทยปี 2550 – 2552 .....	42
ตารางที่ 4.4	แสดงมูลค่าทรัพย์สินรอการขายที่ได้มาโดยการบังคับหลักประกัน หรือพิทักษ์ทรัพย์โดยเด็ดขาดของบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย ณ สิ้นปี 2552...	44
ตารางที่ 4.5	แสดงผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) : หลักเกณฑ์ในการแบ่งประเภททรัพย์สินรอการขาย.....	46
ตารางที่ 4.6	แสดงมูลค่าทรัพย์สินรอการขายแบ่งตามประเภททรัพย์สิน ของบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) ณ สิ้นปี 2552.....	49
ตารางที่ 4.7	แสดงผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) : ความเห็นเรื่องปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการขายทรัพย์สินรอการขาย.....	51
ตารางที่ 4.8	แสดงผลการให้คะแนนลำดับความสำคัญของปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการขายทรัพย์สินรอการขาย : บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.).....	52
ตารางที่ 4.9	แสดงผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) : ความเห็นเรื่องแนวทางแก้ไขปัญหาด้านศักยภาพทรัพย์สิน.....	53

ตารางที่ 4.10	แสดงผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) : ความเห็นเรื่องแนวทางแก้ไขปัญหาด้านการรอนสิทธิในทรัพย์สิน.....	54
ตารางที่ 4.11	แสดงผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) : ความเห็นเรื่องแนวทางแก้ไขปัญหาด้านราคาทรัพย์สิน.....	55
ตารางที่ 4.12	แสดงผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) : ความเห็นเรื่องแนวทางแก้ไขปัญหาด้านเงินไขการชำระเงิน.....	56
ตารางที่ 4.13	แสดงผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) : ความเห็นเรื่องแนวทางแก้ไขปัญหาจากลูกหนี้เดิม.....	57
ตารางที่ 4.14	แสดงผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) : ความเห็นเรื่องแนวทางแก้ไขปัญหาจากผู้ถือกรรมสิทธิ์ร่วมหลายราย.....	58
ตารางที่ 4.15	แสดงผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) : ความเห็นเรื่องแนวทางแก้ไขปัญหาด้านการตลาดไม่ตรงกลุ่มเป้าหมาย....	59
ตารางที่ 4.16	แสดงผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) : ความเห็นเรื่องวิธีการ กลยุทธ์ในการขาย และนโยบายทางการตลาด.....	60
ตารางที่ 4.17	แสดงผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย(บสท.) : ความเห็นเรื่องวิธีการและกลยุทธ์ที่ทำให้การขายอาคารสำนักงานประสบ ผลสำเร็จ.....	63
ตารางที่ 4.18	แสดงผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) : ความเห็นเรื่องวิธีการ และกลยุทธ์ที่ทำให้การขายที่ดินเปล่าขนาดใหญ่ ประสบผลสำเร็จ.....	64
ตารางที่ 4.19	แสดงผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) : แหล่งที่มาของทรัพย์สินรอการขาย.....	65
ตารางที่ 4.20	แสดงการบริหารจัดการสินทรัพย์โดยคุณภาพของบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) ปี 2550 – 2552.....	68
ตารางที่ 4.21	แสดงการเพิ่มขนาดสินทรัพย์ โดยการรับซื้อทรัพย์สินรอการขายจาก สถาบันการเงินอื่น.....	69

ตารางที่ 4.22	แสดงผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) : หลักเกณฑ์ในการแบ่งประเภททรัพย์สินรอการขาย.....	71
ตารางที่ 4.23	แสดงผลมูลค่าทรัพย์สินรอการขายแบ่งตามประเภททรัพย์สินของบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด ณ สิ้นปี 2552.....	73
ตารางที่ 4.24	แสดงผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัทบริหารสินทรัพย์กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) : ความเห็นเรื่องปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการขายทรัพย์สินรอการขาย.....	75
ตารางที่ 4.25	แสดงผลการให้คะแนนลำดับความสำคัญของปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการขายทรัพย์สินรอการขาย : บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.).....	76
ตารางที่ 4.26	แสดงผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัทบริหารสินทรัพย์กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) : ความเห็นเรื่องแนวทางแก้ไขปัญหาด้านศักยภาพทรัพย์สิน	78
ตารางที่ 4.27	แสดงผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) : ความเห็นเรื่องแนวทางแก้ไขปัญหาด้านการรอนสิทธิในทรัพย์สิน.....	80
ตารางที่ 4.28	แสดงผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) : ความเห็นเรื่องแนวทางแก้ไขปัญหาด้านราคาทรัพย์สิน.....	82
ตารางที่ 4.29	แสดงผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด(บสภ.): ความเห็นเรื่องแนวทางแก้ไขปัญหาด้านเงื่อนไขการชำระเงิน	84
ตารางที่ 4.30	แสดงผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัทบริหารสินทรัพย์กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด(บสภ.): ความเห็นเรื่องแนวทางแก้ไขปัญหาจากลูกหนี้เดิม.....	86
ตารางที่ 4.31	แสดงผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) : ความเห็นเรื่องแนวทางแก้ไขปัญหาจากผู้ถือกรรมสิทธิ์ร่วมหลายราย.....	88
ตารางที่ 4.32	แสดงผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) : ความเห็นเรื่องแนวทางแก้ไขปัญหาด้านการตลาดไม่ตรงกลุ่มเป้าหมาย.....	89

ตารางที่ 4.33	แสดงผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสท.) : ความเห็นเรื่องวิธีการ กลยุทธ์ในการขาย และนโยบายทางการตลาด.....	91
ตารางที่ 4.34	แสดงผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสท.) : ความเห็นเรื่องวิธีการและกลยุทธ์ที่ทำให้การขายโครงการทาวน์เฮ้าส์ ประสบผลสำเร็จ.....	94
ตารางที่ 4.35	แสดงผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสท.) : ความเห็นเรื่องวิธีการและกลยุทธ์ที่ทำให้การขายโครงการที่ดินเปล่าเพื่อการอยู่อาศัย ประสบความสำเร็จ.....	96
ตารางที่ 5.1	แสดงแหล่งที่มาของทรัพย์สินรอการขายเปรียบเทียบบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) และ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสท.).....	99
ตารางที่ 5.2	แสดงหลักเกณฑ์ในการแบ่งประเภททรัพย์สินรอการขายเปรียบเทียบบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) และ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสท.).....	100
ตารางที่ 5.3	แสดงมูลค่าทรัพย์สินรอการขายแบ่งตามประเภททรัพย์สิน เปรียบเทียบบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) และ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสท.) ณ สิ้นปี 2552.....	101
ตารางที่ 5.4	แสดงลำดับความสำคัญของปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการขายทรัพย์สินรอการขายเปรียบเทียบบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) และบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสท.).....	103
ตารางที่ 5.5	แสดงการให้คะแนนลำดับความสำคัญของปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการขายทรัพย์สินรอการขาย ของบริษัทสินทรัพย์ไทย (บสท.) และบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสท.).....	104
ตารางที่ 5.6	แสดงความเห็นเรื่องแนวทางแก้ไขปัญหาด้านศักยภาพทรัพย์สินเปรียบเทียบบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) และบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสท.).....	107

ตารางที่ 5.7	แสดงความเห็นเรื่องแนวทางแก้ไขปัญหาด้านการรอนสิทธิ์ในทรัพย์สิน เปรียบเทียบบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) และบริษัทบริหาร สินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสก.).....	108
ตารางที่ 5.8	แสดงความเห็นเรื่องแนวทางแก้ไขปัญหาด้านราคาทรัพย์สิน เปรียบเทียบ บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) และบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพ พาณิชย์ จำกัด (บสก.).....	109
ตารางที่ 5.9	แสดงความเห็นเรื่องแนวทางแก้ไขปัญหาด้านเงื่อนไขการชำระเงิน เปรียบเทียบบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) และบริษัทบริหาร สินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสก.).....	110
ตารางที่ 5.10	แสดงความเห็นเรื่องแนวทางแก้ไขปัญหาคงเหลือหนี้เดิม เปรียบเทียบ บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) และบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพ พาณิชย์ จำกัด (บสก.).....	111
ตารางที่ 5.11	แสดงความเห็นเรื่องแนวทางแก้ไขปัญหาจากการมีผู้ถือกรรมสิทธิ์ร่วม หลายรายเปรียบเทียบบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) และบริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสก.).....	112
ตารางที่ 5.12	แสดงความเห็นเรื่องแนวทางแก้ไขปัญหาด้านการตลาดไม่ตรง กลุ่มเป้าหมาย เปรียบเทียบบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) และบริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสก.).....	113
ตารางที่ 5.13	แสดงความเห็นเรื่องวิธีการ กลยุทธ์ในการขาย และนโยบายทางการตลาด เปรียบเทียบบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) และบริษัทบริหาร สินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสก.).....	114
ตารางที่ 5.14	แสดงวิธีการและและกลยุทธ์ที่ทำให้การขายทรัพย์สินออกการขายประสบ ความสำเร็จ : เปรียบเทียบบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) และบริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสก.).....	117

## สารบัญแผนผัง

แผนผังที่ 2.1	แสดงขั้นตอนการประมวลที่อยู่อาศัยของกรมบังคับคดี.....	17
แผนผังที่ 2.2	แสดงกระบวนการเกิด NPL และ NPA.....	18
แผนผังที่ 3.1	แสดงขั้นตอนการศึกษา.....	33
แผนผังที่ 4.1	แสดงกระบวนการแหล่งที่มาของทรัพย์สินรอการขาย บริษัทบริหาร สินทรัพย์ไทย (บสท.).....	40
แผนผังที่ 4.2	แสดงกระบวนการแหล่งที่มาของทรัพย์สินรอการขาย บริษัทบริหาร สินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.).....	67



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่ 1.1	แสดงมูลค่าหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ปี 2547 – ไตรมาส 2 ปี 2552.....	3
แผนภูมิที่ 1.2	แสดงมูลค่าทรัพย์สินรอการขาย (NPA) ปี 2547 – ไตรมาส 2 ปี 2552	3
แผนภูมิที่ 1.3	แสดงมูลค่าทรัพย์สินรอการขายแบ่งตามสัดส่วนการครอบครองของสถาบันการเงิน.....	5
แผนภูมิที่ 1.4	แสดงสัดส่วนมูลค่าทรัพย์สินรอการขายแบ่งตามประเภททรัพย์สิน.....	6
แผนภูมิที่ 3.1	แสดงมูลค่าทรัพย์สินรอการขายแบ่งตามสัดส่วนการครอบครองของสถาบันการเงิน.....	28
แผนภูมิที่ 4.1	แสดงการบริหารจัดการสินทรัพย์ด้วยคุณภาพของบรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทยปี 2550 - 2552 .....	41
แผนภูมิที่ 4.2	แสดงการรับชำระหนี้สะสม ของบรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทยปี 2550 – 2552 .....	43
แผนภูมิที่ 4.3	แสดงมูลค่าทรัพย์สินรอการขายที่ได้มาโดยการบังคับหลักประกัน หรือพิทักษ์ทรัพย์โดยเด็ดขาด ของบรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย ณ สิ้นปี 2552 .....	44
แผนภูมิที่ 4.4	แสดงมูลค่าทรัพย์สินรอการขายแบ่งตามที่มาของบรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย ณ สิ้นปี 2552.....	45
แผนภูมิที่ 4.5	แสดงมูลค่าทรัพย์สินรอการขายแบ่งตามประเภททรัพย์สิน ของบรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย ณ สิ้นปี 2552.....	50
แผนภูมิที่ 4.6	แสดงการบริหารจัดการสินทรัพย์ด้วยคุณภาพของบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) ปี 2550 – 2552.....	68
แผนภูมิที่ 4.7	แสดงมูลค่าทรัพย์สินรอการขายแบ่งตามที่มา ของบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) ณ สิ้นปี 2552.....	70



แผนภูมิที่ 4.8	แสดงมูลค่าทรัพย์สินรอกการขายแบ่งตามประเภททรัพย์สินของบริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสท.) ณ สิ้นปี 2552.....	74
แผนภูมิที่ 5.1	แสดงสัดส่วนประเภททรัพย์สินรอกการขายเปรียบเทียบกับบริษัทบริหาร สินทรัพย์ไทย (บสท.) และ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสท.).....	102



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากมาตรการเปิดเสรีทางการเงินของประเทศไทย ตั้งแต่ปี 2533 – 2539 ส่งผลให้เงินทุนไหลเข้าสู่ประเทศไทยในรูปของสินเชื่อเป็นจำนวนมาก ก่อให้เกิดการขยายตัวอย่างรวดเร็วของภาคการเงินเมื่อเทียบกับภาคเศรษฐกิจจริง ส่งผลให้เกิดความเปราะบางทางการเงิน เช่นการที่เงินทุนนำเข้ามาเป็นเงินกู้ระยะสั้นส่วนใหญ่ แต่นำมาปล่อยสินเชื่อให้แก่โครงการระยะยาว โดยเฉพาะโครงการอสังหาริมทรัพย์ ก่อให้เกิดปัญหาการขาดสภาพคล่อง จนนำไปสู่วิกฤติการณ์ทางการเงินของประเทศไทยในปี 2540 ส่งผลให้ธุรกิจทุกภาคส่วนประสบกับปัญหาในการลงทุน<sup>1</sup> โดยเฉพาะภาคธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ทำให้โครงการหยุดชะงัก หรือล้มเลิกโครงการ ทำให้ผู้ประกอบการตลอดจนผู้ซื้อรายย่อยที่เป็นลูกหนี้ของสถาบันการเงินไม่สามารถชำระหนี้ได้จนกลายเป็นหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (Non Performing Loan : NPL) จำนวนมหาศาล โดยในเดือนพฤษภาคม 2542 หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ของประเทศสูงเป็นประวัติการณ์ถึงร้อยละ 47.70 ต่อสินเชื่อรวม โดยภาคธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มีหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) เป็นลำดับสองรองจากภาคอุตสาหกรรม

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

---

<sup>1</sup> ธนาคารแห่งประเทศไทย. วิกฤตินี้ NPL กับ คน..ประวัติการส่งเสริมการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ในประเทศไทย (2541-2549). (กรุงเทพฯ: บริษัท แพลนโมทิฟ จำกัด, 2550), หน้า 13.

ตารางที่ 1.1 แสดง NPL จำแนกประเภทตามธุรกิจ (ณ พฤษภาคม 2542)

ประเภทธุรกิจ	ร.ท. เอลชน		ร.ท. ขอมรัฐ		สาขา ร.ท. ต่างประเทศ		บริษัทเงินทุน		รวมสถาบันการเงิน	
	พันล้านบาท	%	พันล้านบาท	%	พันล้านบาท	%	พันล้านบาท	%	พันล้านบาท	%
1. การเกษตร ป่าไม้ และป่าไม้	35	2.68	25.82	2.21	0.43	0.51	0.6	0.35	61.85	2.27
2. การเหมืองแร่และขุดหิน	6.04	0.46	4.89	0.42	2.51	2.95	0.5	0.29	13.94	0.51
3. การอุตสาหกรรม	374.41	28.75	275.58	23.55	35.41	41.66	37.62	21.86	723.02	26.51
4. การก่อสร้าง	61.91	4.75	71.75	6.13	7.34	8.64	4.59	2.67	145.59	5.33
5. การค้าส่งและค้าปลีก	233.95	17.96	179.57	15.35	7.97	9.38	11.43	6.64	432.92	15.87
6. การนำเข้า	39.81	3.06	66.56	5.69	2.03	2.39	2.5	1.45	110.9	4.06
7. การส่งสินค้าออก	47.54	3.65	27.24	2.33	1.56	1.84	1.63	0.95	77.97	2.85
8. การธนาคารและธุรกิจการเงิน	26.97	2.07	46.98	4.02	7.97	9.38	14.45	8.40	96.37	3.53
9. ธุรกิจเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์	181.54	13.94	210.29	17.97	7.71	9.07	50.39	29.28	449.93	16.48
10. การสาธารณูปโภค	24.37	1.87	13.26	1.13	1.85	2.18	4.1	2.38	43.58	1.59
11. การบริการ	134.7	10.34	112.75	9.64	2.41	2.84	11.98	6.96	261.84	9.59
12. การอุปโภคบริโภคส่วนบุคคล*	136.8	10.46	135.18	11.55	7.8	9.18	31.84	18.50	311.62	11.39
13. ธุรกิจเช่าซื้อ	-	-	-	-	-	-	0.45	0.26	0.45	0.02
รวม	1,302.42	100.00	1,169.87	100.00	84.99	100.00	172.08	100.00	2729.36	100

ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย

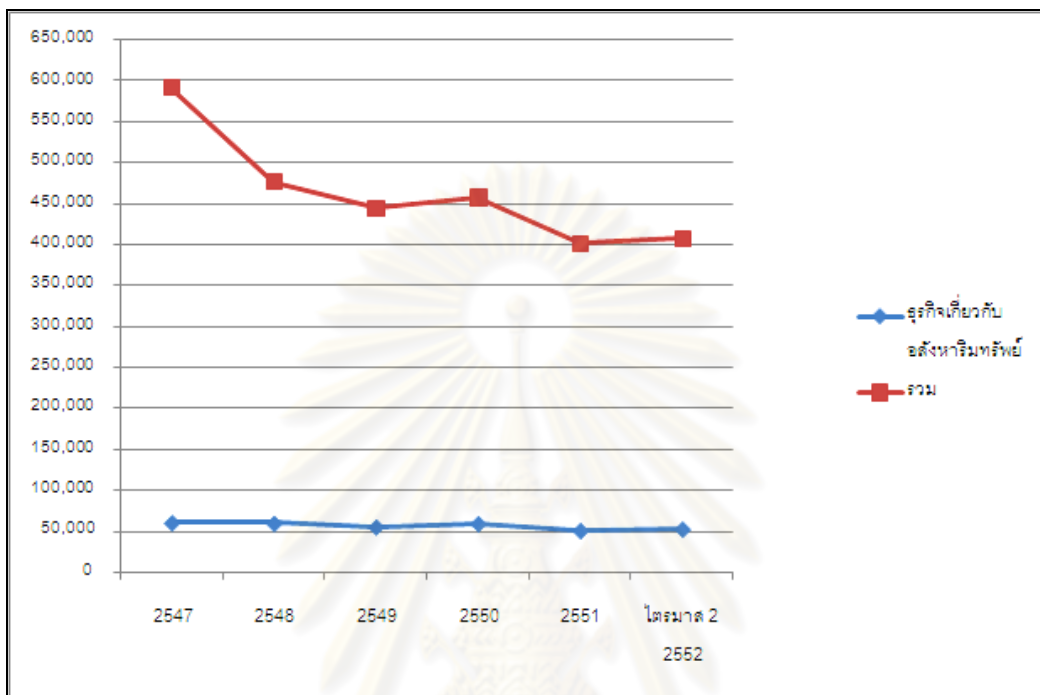
\* หมายเหตุ : การดูอิมเพื่อที่อยู่อาศัยมากที่สุดประมาณร้อยละ 53 ของ NPLs ประเภทการอุปโภคบริโภคส่วนบุคคล นอกนั้นก็ยังมีบัตรเครดิต เช่าซื้อรถยนต์ ธุรกิจหลักทรัพย์ และอื่นๆ

จากสถานการณ์หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ดังกล่าว ทำให้สถาบันการเงินต้องหาวิธีในการแก้ไขโดยการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ซึ่งหนึ่งในวิธีการปรับโครงสร้างหนี้โดยทั่วไปคือ ให้ลูกหนี้ตีโอนหลักประกันที่จำนองไว้กับสถาบันการเงินเพื่อชำระหนี้ นอกจากนั้นยังใช้วิธีการเข้าไปประมูลซื้อทรัพย์สินที่เป็นหลักประกันการชำระหนี้จากการขายทอดตลาดโดยกรมบังคับคดีอีกด้วย เนื่องจากหากปล่อยให้ผู้อื่นประมูลได้ ราคาประมูลอาจต่ำเกินไปและไม่เพียงพอต่อมูลหนี้ที่มีอยู่จนเกิดปัญหาหนี้ส่วนที่ขาดตามมา ทำให้สถาบันการเงินประสบกับภาวะขาดทุนเป็นจำนวนมาก ดังนั้นสถาบันการเงินจึงต้องซื้อทรัพย์สินที่เป็นหลักประกันนั้นไว้เอง เพื่อให้ได้ข้อยุติเร็วขึ้นส่งผลให้สถาบันการเงินมีทรัพย์สินที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ซึ่งต้องรอการประกาศขายใหม่อีกครั้ง หรือที่เรียกว่าทรัพย์สินรอการขาย (Non Performing Asset : NPA)<sup>2</sup>

<sup>2</sup> สมลักษณ์ ศาสตรปรีดิ์, “ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อที่อยู่อาศัยซึ่งเป็นทรัพย์สินรอการขายกรณีศึกษาที่อยู่อาศัยซึ่งเป็นทรัพย์สินรอการขายของธนาคารอาคารสงเคราะห์,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาเคหกรรม คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545).

แผนภูมิที่ 1.1 แสดงมูลค่าหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ปี 2547 – ไตรมาส 2 ปี 2552

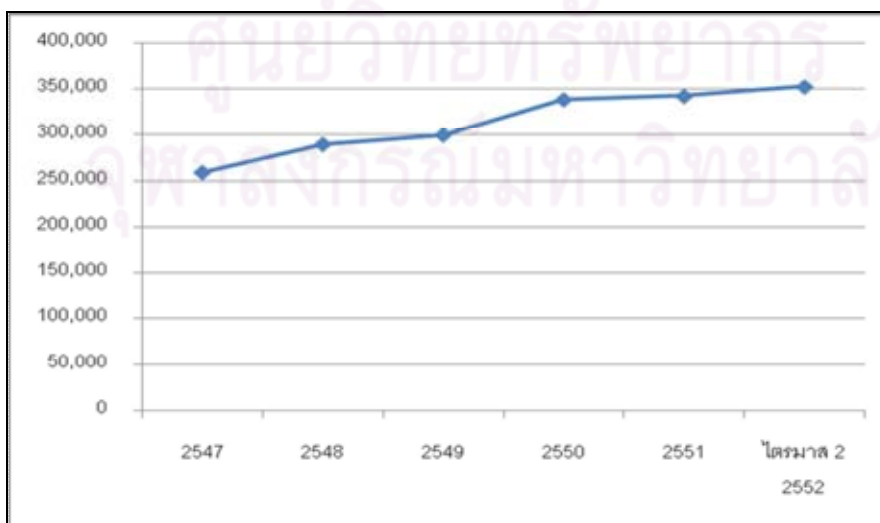
ล้านบาท



ที่มาข้อมูล : ธนาคารแห่งประเทศไทย

แผนภูมิที่ 1.2 แสดงมูลค่าทรัพย์สินรอการขาย (NPA) ปี 2547 – ไตรมาส 2 ปี 2552

ล้านบาท



ที่มาข้อมูล : บมจ.ยูนิเวนเจอร์

ปัจจุบันตัวเลขหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ในภาคอสังหาริมทรัพย์ มีแนวโน้มปรับตัวลดลงจาก 59,951 ล้านบาทในปี 2547 เหลือเพียง 51,968 ล้านบาท ในไตรมาส 2 ของปี 2552 ซึ่งเป็นผลจากการที่สถาบันการเงินต่างๆ จำเป็นต้องแปลงหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) เป็นทรัพย์สินที่รอการประกาศขาย ทำให้ปริมาณทรัพย์สินรอการขาย (NPA) ของสถาบันการเงินมีมูลค่าเพิ่มขึ้นจาก 2.6 แสนล้านบาทในปี 2547 เป็น 3.5 แสนล้านบาทในไตรมาส 2 ของปี 2552<sup>3</sup> โดยสามารถแบ่งตามสัดส่วนการครอบครองของกลุ่มสถาบันการเงินได้ ดังนี้

ตารางที่ 1.2 แสดงมูลค่าทรัพย์สินรอการขายแบ่งตามสัดส่วนการครอบครองของสถาบันการเงิน

หน่วย : ล้านบาท

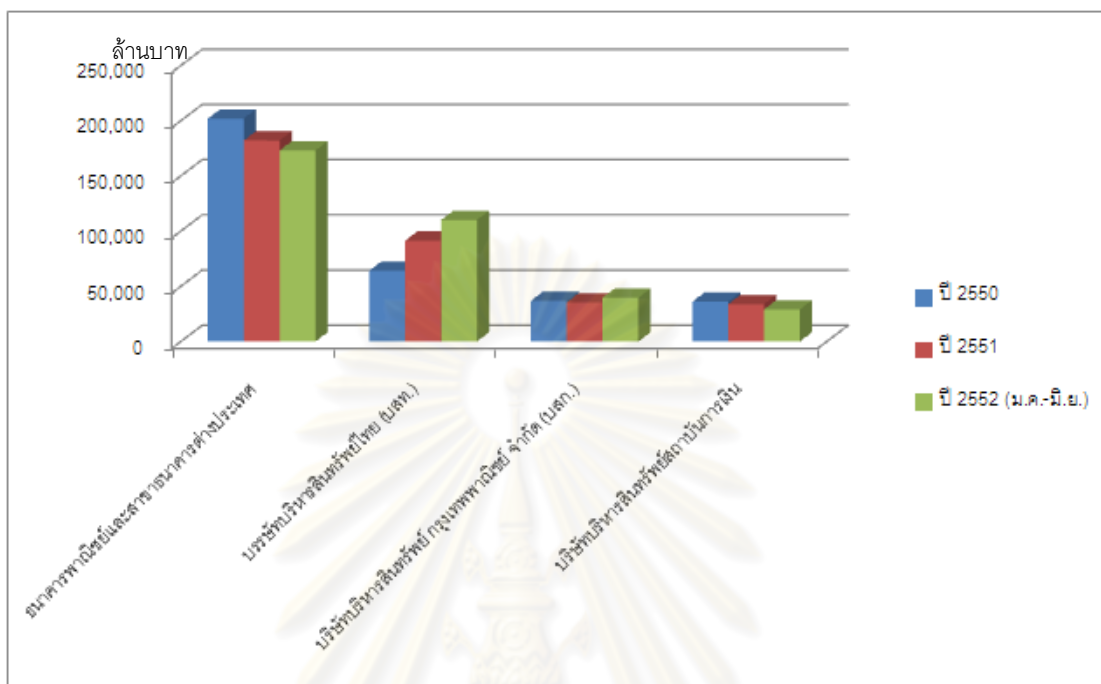
กลุ่มสถาบันการเงิน	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552 (ม.ค.-มิ.ย.)
ธนาคารพาณิชย์และสาขาธนาคารต่างประเทศ	201,896	182,016	173,035
บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.)	64,162	91,339	110,000
บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.)	36,716	35,257	39,601
บริษัทบริหารสินทรัพย์สถาบันการเงิน	35,974	33,782	29,000
<b>รวม</b>	<b>338,748</b>	<b>342,394</b>	<b>351,636</b>

ที่มาข้อมูล : ฝ่ายวิจัย บมจ.ยูนิเวนเจอร์ (ไตรมาส 2 ปี 2552)

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<sup>3</sup> บมจ. ยูนิเวนเจอร์, "รายงานตัวเลขทรัพย์สินที่รอการขายช่วยเหลือ (Distress asset)," กรุงเทพธุรกิจ 19 ตุลาคม 2552).

แผนภูมิที่ 1.3 แสดงมูลค่าทรัพย์สินรอการขายแบ่งตามสัดส่วนการครอบครองของสถาบันการเงิน



ที่มาข้อมูล : ฝ่ายวิจัย บมจ.ยูนิเวนเจอร์ (ไตรมาส 2 ปี 2552)

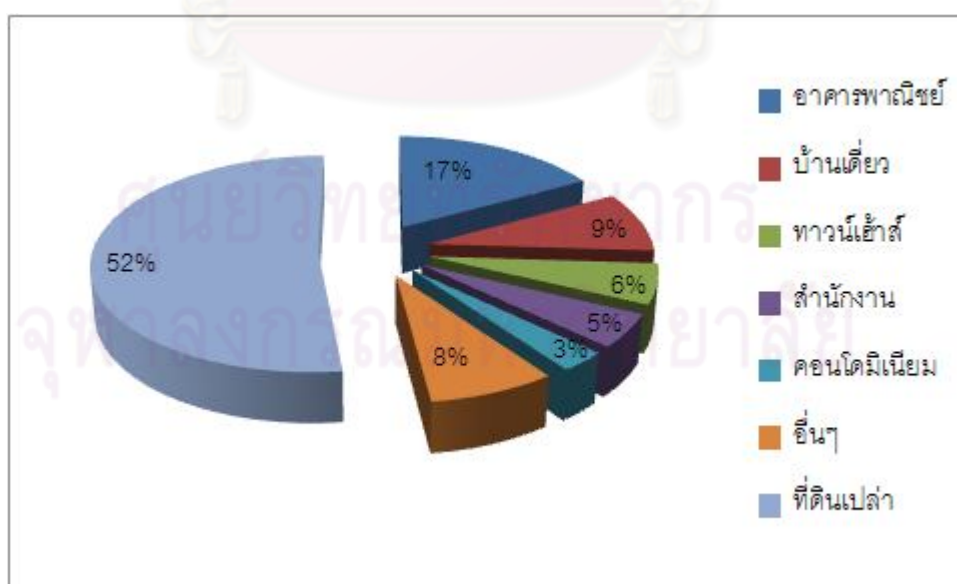
ตารางที่ 1.3 แสดงมูลค่าทรัพย์สินรอการขายของธนาคารพาณิชย์ไทย

ชื่อสถาบันการเงิน	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
ธ.กรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	33,785,933,570	29,619,628,265	27,504,228,886
ธ.กรุงไทย จำกัด (มหาชน)	34,712,283,494	37,551,818,098	42,142,803,599
ธ.กรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)	15,236,925,624	13,146,937,935	9,557,415,040
ธ.กสิกรไทย จำกัด (มหาชน)	11,252,507,216	11,228,783,969	11,877,926,132
ธ.เกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)	6,380,381,588	6,786,829,316	6,393,016,769
ธ.ทหารไทย จำกัด (มหาชน)	19,469,594,025	16,817,928,476	10,756,889,666
ธ.ทีสโก้ จำกัด (มหาชน)	1,032,381,620	1,003,254,030	47,241,840
ธ.ไทยเครดิตเพื่อรายย่อย	6,363,276	2,416,070	3,708,312
ธ.ซีไอเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน)	2,372,414,642	2,277,162,845	2,232,213,794

ชื่อสถาบันการเงิน	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
ธ.ไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	16,349,252,150	11,492,055,361	12,709,933,616
ธ.ธนชาต จำกัด (มหาชน)	1,406,075,231	1,541,311,290	895,221,052
ธ.นครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)	9,884,076,521	7,702,515,225	6,720,653,147
ธ.ยูโอบี จำกัด (มหาชน)	10,827,358,851	8,304,127,627	6,277,207,664
ธ.สแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด (มหาชน)	43,239,089	35,612,546	107,674,251
ธ.สินเอเชีย จำกัด (มหาชน)	1,018,347,575	921,747,998	1,284,861,648
ธ.เอไอจี เพื่อรายย่อย	143,900,182	83,234,830	n.a.

ที่มาข้อมูล : ธนาคารแห่งประเทศไทย

แผนภูมิที่ 1.4 แสดงสัดส่วนมูลค่าทรัพย์สินรวมการขยายแบ่งตามประเภททรัพย์สิน



ที่มาข้อมูล : ฝ่ายวิจัย บมจ.ยูนิเวนเจอร์ (ไตรมาส 2 ปี 2552)

จากตัวเลขมูลค่าทรัพย์สินรอการขายที่เพิ่มขึ้นกว่า 35% ภายในระยะเวลาไม่ถึง 5 ปี ส่งผลให้ทรัพย์สินรอการขายเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการบริหารสภาพคล่องของสถาบันการเงิน เนื่องจากการมีทรัพย์สินรอการขายอยู่ในความครอบครอง ทำให้ธนาคารฯ ต้องกันเงินสำรองไว้ส่วนหนึ่งตามเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญในการเร่งระบายทรัพย์สินรอการขายออกไปให้ได้มากที่สุด เพื่อนำเม็ดเงินมาบริหารจัดการในกระบวนการปล่อยสินเชื่อที่เป็นธุรกิจหลัก นอกจากนี้สถาบันการเงินยังประสบปัญหาการบริหารจัดการ โดยเฉพาะจากสภาพสิ่งปลูกสร้างของทรัพย์สิน ปัญหาเรื่องการปล่อยทิ้งร้างทำให้มีกลุ่มคนเข้ามาใช้ประโยชน์จากทรัพย์สิน เช่น การโจรกรรมอุปกรณ์ วัสดุที่ติดอยู่กับสิ่งปลูกสร้าง ปัญหาการบุกรุกและครอบครองปรปักษ์ในที่ดิน ปัญหาการปล่อยให้อาคารมีสภาพเสื่อมโทรม ซึ่งล้วนแต่เป็นภาระและมีต้นทุนในการบริหารจัดการของสถาบันการเงิน

ถึงแม้ว่าสถาบันการเงินจะสามารถขายทรัพย์สินรอการขายออกไปได้ เนื่องจากยังเป็นที่ต้องการของตลาด เพราะมีทำเลที่ตั้ง และสภาพที่ดี แต่ยังคงมีทรัพย์สินรอการขายในระบบเศรษฐกิจอีกเป็นจำนวนมากที่มีปัญหาไม่สามารถนำออกมาขายได้ จึงเป็นที่น่าสนใจว่ามีประเด็นปัญหาใดที่เป็นอุปสรรคต่อการขายทรัพย์สินรอการขาย ตลอดจนหาแนวทางแก้ไขในประเด็นปัญหาเหล่านั้น เพื่อให้สถาบันการเงินสามารถนำเม็ดเงินที่ได้จากการขายทรัพย์สินรอการขายกลับมาให้สินเชื่อหมุนเวียนในระบบเศรษฐกิจได้ต่อไป

สถาบันการเงินที่มีบทบาทสำคัญในการแก้ไขปัญหาสินทรัพย์ด้อยคุณภาพ ทั้งในส่วนของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) และ ทรัพย์สินรอการขาย (NPA) คือ บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) และ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสก.) โดยบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) เป็นหน่วยงานรัฐ ตั้งขึ้นโดยพระราชกำหนดบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย พ.ศ.2544 โดยมีกองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาระบบสถาบันการเงินถือหุ้นเพียงรายเดียว มีวัตถุประสงค์ในการบริหารสินทรัพย์ด้อยคุณภาพของสถาบันการเงินและบริษัทบริหารสินทรัพย์ของรัฐและเอกชน โดยปรับโครงสร้างหนี้ และปรับโครงสร้างกิจการเพื่อประโยชน์แก่การฟื้นฟูเศรษฐกิจและความมั่นคงของประเทศ สำหรับบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสก.) จัดตั้งขึ้นตามแผนฟื้นฟูระบบสถาบันการเงินของกระทรวงการคลัง ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2541 โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อบริหารจัดการสินทรัพย์ด้อยคุณภาพของ ธนาคารกรุงเทพ พาณิชยกรรม จำกัด (มหาชน) หรือ BBC ซึ่ง บสก. ได้จดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัด ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ และได้รับอนุญาตจากธนาคารแห่ง



ประเทศไทยให้ประกอบกิจการเป็นบริษัทบริหารสินทรัพย์ ตามพระราชกำหนดบริษัทบริหารสินทรัพย์ พ.ศ. 2541 เมื่อวันที่ 28 มกราคม 2542 มีสถานภาพเป็นรัฐวิสาหกิจที่มีกองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาระบบสถาบันการเงินเป็นผู้ถือหุ้นโดยตรงของบริษัท นอกจากนี้ภารกิจในการบริหารจัดการสินทรัพย์ด้วยคุณภาพของ ธนาคารกรุงเทพ พาณิชยกรรม จำกัด (มหาชน) แล้ว บสท. ยังได้จดทะเบียนเพิ่มขอบเขตในการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพของสถาบันการเงินอื่น การเป็นตัวแทนเรียกเก็บและชำระหนี้ตามพระราชกำหนดบริษัทบริหารสินทรัพย์ ไทย พ.ศ. 2544 และรับฝากดูแลบริหารจัดการเก็บรักษาทรัพย์สิน เอกสารการโอนสินทรัพย์ หรือเอกสารอื่นใดในส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งหมด นอกจากนี้ บสท. ยังเพิ่มขนาดสินทรัพย์โดยการรับซื้อ/รับโอนสินทรัพย์ด้วยคุณภาพจากสถาบันการเงินอื่นเพิ่มเติม

จากบทบาทหน้าที่ของสถาบันการเงินทั้งสองแห่ง และมูลค่าทรัพย์สินรอการขายสะสม ณ เดือนมิถุนายน 2552 แบ่งตามสัดส่วนการครอบครองของกลุ่มสถาบันการเงิน โดยบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) มีมูลค่าทรัพย์สินรอการขายในความครอบครองสูงที่สุด ถึง 110,000 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 32 ของมูลค่าทรัพย์สินรอการขายทั้งหมด รองลงมาเป็น บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสท.) คือ 39,601 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 11 นอกจากนี้ยังเป็น 2 กลุ่มสถาบันการเงินที่มีอัตราการเพิ่มขึ้นของมูลค่าทรัพย์สินรอการขายในปี 2550 – 2552 จึงเป็นสถาบันการเงินที่ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาแนวทางในการแก้ไขปัญหาการขายทรัพย์สินรอการขาย (NPA) เพื่อเป็นประโยชน์แก่สถาบันการเงินอื่นๆ ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาลักษณะของทรัพย์สินรอการขาย (NPA)
2. เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการขายทรัพย์สินรอการขาย (NPA)

### 1.3 ขอบเขตการศึกษา

#### ขอบเขตด้านเนื้อหา

1. ศึกษาแหล่งที่มาของทรัพย์สินรอกการขาย และมูลค่าทรัพย์สินแต่ละประเภท
2. ศึกษาปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการขายทรัพย์สินรอกการขาย 7 ปัญหา ดังนี้
  - 1) ปัญหาด้านศักยภาพทรัพย์สิน
  - 2) ปัญหาจากการรอนสิทธิในทรัพย์สิน
  - 3) ปัญหาด้านราคาทรัพย์สิน
  - 4) ปัญหาด้านเงื่อนไขชำระเงิน
  - 5) ปัญหาจากลูกหนี้เดิม
  - 6) ปัญหาจากการมีผู้ถือกรรมสิทธิ์ร่วมหลายราย
  - 7) ปัญหาด้านการตลาดไม่ตรงกลุ่มเป้าหมาย
3. ศึกษาแนวทางแก้ไขปัญหาการขายทรัพย์สินรอกการขายใน 7 ปัญหาดังกล่าวข้างต้น

#### ขอบเขตด้านประชากร

1. บรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.)
2. บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสก.)

#### ขอบเขตด้านเวลา

ศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหาการขายทรัพย์สินรอกการขายที่เกิดขึ้นระหว่างปี  
2550 – 2552

#### 1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ทรัพย์สินรอการขาย (NPA) หมายถึง อสังหาริมทรัพย์ในครอบครองของสถาบันการเงิน หมายถึง ซึ่งได้มาโดยวิธีการดังต่อไปนี้

- โอนทรัพย์สินชำระหนี้ เป็นวิธีการประนอมหนี้ที่เปิดโอกาสให้ลูกหนี้ที่ไม่สามารถชำระภาระหนี้ภายในเงื่อนไขการประนอมหนี้อื่นๆ สามารถระงับหนี้ที่มีอยู่โดยสถาบันการเงินไม่ต้องบังคับชำระหนี้ผ่านกระบวนการทางศาล ซึ่งจะช่วยลดระยะเวลาและค่าใช้จ่ายในการได้มาซึ่งกรรมสิทธิ์ ในอสังหาริมทรัพย์นั้นๆ

- การเข้าสู่ราคาและซื้อคืนจากการประมูลขายของกรมบังคับคดี ในกรณีที่อสังหาริมทรัพย์ของลูกหนี้สถาบันการเงินถูกศาลสั่งยึดทรัพย์บังคับจำนอง แต่ในการเปิดประมูลขายของกรมบังคับคดี ไม่มีผู้เข้าสู่ราคา หรือมีผู้เข้าสู่ราคาแต่เสนอราคาต่ำกว่าต้นทุนของสถาบันการเงิน สถาบันการเงินจึงต้องทำการซื้อราคาและประมูลซื้อกลับมาเป็นทรัพย์สินของตนเอง

2. บสท. หมายถึง บรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย

3. บสท. บริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด

3. การขายทรัพย์สิน หมายถึง การขายทรัพย์สินรอการขาย (NPA) ของ บรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) และ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสท.)

4. ปัญหาการขายทรัพย์สิน หมายถึง ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการขายทรัพย์สินรอการขาย ได้แก่

1) ปัญหาด้านศักยภาพทรัพย์สิน

2) ปัญหาจากการรอนสิทธิในทรัพย์สิน

3) ปัญหาด้านราคาทรัพย์สิน

4) ปัญหาด้านเงื่อนไขชำระหนี้

5) ปัญหาจากลูกหนี้เดิม

6) ปัญหาจากการมีผู้ถือกรรมสิทธิ์ร่วมหลายราย

7) ปัญหาด้านการตลาดไม่ตรงกลุ่มเป้าหมาย

## 1.5 ข้อจำกัดในการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ไม่ได้เป็นการศึกษาเชิงเปรียบเทียบในผลงานการแก้ไขปัญหาคารขายทรัพย์สินรอกการขายของ 2 องค์กร เนื่องจากที่มาของการจัดตั้งองค์กร วัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจ ลักษณะทรัพย์สินรอกการขาย และจำนวนบุคลากรที่แตกต่างกันทำให้ไม่สามารถเปรียบเทียบกันได้ การศึกษาจึงเป็นเพียงการอธิบายแนวทางแก้ไขปัญหาคำที่แต่ละองค์กรเลือกใช้

## 1.6 วิธีการศึกษา

1. เป็นการศึกษาเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยศึกษาจากข้อมูลปฐมภูมิ และทุติยภูมิ ใช้การวิเคราะห์และเปรียบเทียบผลการศึกษาในเชิงคุณภาพ

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลทุติยภูมิ เก็บรวบรวมจากแนวคิด งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สถิติมูลค่าสินทรัพย์ต่อคุณภาพ, สถิติมูลค่าทรัพย์สินรอกการขาย และเอกสารต่างๆ จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน

ข้อมูลปฐมภูมิ โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารในระดับผู้กำหนดนโยบายขององค์กร และผู้บริหารในฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องกับการขายทรัพย์สินรอกการขายของบรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) จำนวน 5 ท่าน และ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) จำนวน 6 ท่าน รวม 11 ท่าน

3. การวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผล

นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารแต่ละองค์กรมาเปรียบเทียบใน 2 มิติ คือ เปรียบเทียบภายในองค์กรเดียวกัน เนื่องจากเป็นความเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหลายฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องกับการขายทรัพย์สินรอกการขาย และเปรียบเทียบระหว่างองค์กรว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาคารขายทรัพย์สินรอกการขายในวิธีการเดียวกัน หรือแตกต่างกันอย่างไร หาเหตุผลประกอบเพื่อวิเคราะห์และสรุปผล

### 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) และบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ (บสก.) สามารถนำไปประกอบการวางแผนการบริหารจัดการทรัพย์สินรอการขายอย่างมีประสิทธิภาพ
2. สถาบันการเงินที่สนใจสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาการขายทรัพย์สินรอการขาย



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 2

### แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 ความเป็นมาของทรัพย์สินรอการขาย

##### 2.1.1 ที่มาของทรัพย์สินรอการขาย

บริษัท ยูนิเวนเจอร์ จำกัด (มหาชน)<sup>1</sup> ได้ให้ความหมาย ทรัพย์สินรอการขาย (Non Performing Asset) คือ ทรัพย์สินที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ โดยมีที่มาจาก 2 ทาง คือ

1. การตีทรัพย์สินชำระหนี้ ซึ่งเป็นวิธีการประนอมหนี้ที่สามารถยุติลงโดยที่สถาบันการเงินไม่ต้องบังคับชำระหนี้ผ่านกระบวนการทางศาล
2. การเข้าสู่ราคาและซื้อคืนจากการประมูลขายของกรมบังคับคดี ซึ่งเกิดจากการที่อสังหาริมทรัพย์ของลูกหนี้สถาบันการเงินถูกศาลสั่งยึดทรัพย์บังคับจำนอง แต่ไม่มีผู้เข้าสู่ราคาในการเปิดประมูลขายของกรมบังคับคดี ทำให้สถาบันการเงินต้องเข้าสู่ราคาและประมูลซื้อกลับมาเป็นทรัพย์สินรอการขายของตน

##### 2.1.2 หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (Non Performing Loan : NPL)

หมายถึง เงินให้สินเชื่อจัดชั้นต่ำกว่ามาตรฐาน สงสัย สงสัยจะสูญ และสูญตามหลักเกณฑ์การจัดชั้นในประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย เรื่อง สินทรัพย์ที่ไม่มีราคาหรือเรียกคืนไม่ได้ และสินทรัพย์ที่สงสัยว่าจะไม่มีราคาหรือเรียกคืนไม่ได้ของธนาคารพาณิชย์ ลงวันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2545 หรือที่จะแก้ไขเพิ่มเติม รวมถึงลูกหนี้จัดชั้นสงสัยจะสูญที่ธนาคารพาณิชย์กันสำรองครบร้อยละ 100 และตัดออกจากบัญชีแล้วแต่ยังไม่ได้บันทึกกลับเข้ามาในบัญชี ลูกหนี้เงินกู้ของสถาบันการเงินต่างๆ ซึ่งได้แก่ ธนาคารพาณิชย์ของเอกชน ธนาคารพาณิชย์ของรัฐบาล บริษัทเงินทุน รวมทั้งสาขาของธนาคารต่างประเทศในประเทศไทยด้วย ซึ่งลูกหนี้เหล่านี้ไม่สามารถจะชำระดอกเบี้ยและเงินต้นคืนให้สถาบันการเงินเป็นระยะเวลาเกินกว่า 3 เดือนขึ้นไป<sup>2</sup> สถาบันการเงินจึงต้องเจรจากับลูกหนี้โดยการเข้าสู่กระบวนการปรับโครงสร้างหนี้

<sup>1</sup> บมจ.ยูนิเวนเจอร์, ผลงานวิจัยภาพรวม Distress Asset, 2552.

<sup>2</sup> ธนาคารแห่งประเทศไทย, สถิติเศรษฐกิจและการเงิน, ตุลาคม 2550.

### 2.1.3 การปรับโครงสร้างหนี้ที่มีปัญหา

จากมาตรฐานการบัญชีฉบับที่ 34 เรื่องการบัญชีสำหรับการปรับโครงสร้างหนี้ที่มีปัญหา ได้ให้ความหมายการปรับโครงสร้างหนี้ที่มีปัญหาว่า การที่เจ้าหนี้ยินยอมผ่อนปรนเงื่อนไขการชำระหนี้ให้ลูกหนี้ที่ประสบปัญหาทางการเงิน ซึ่งตามปกติจะไม่พิจารณายินยอมให้ การยินยอมนั้นอาจเกิดขึ้นจากเหตุผลทางเศรษฐกิจ หรือ ทางกฎหมาย การปรับโครงสร้างหนี้ที่มีปัญหาให้รวมถึงการที่เจ้าหนี้อุดหนุนหรือกลับเข้าครอบครองทรัพย์สิน หรือการที่ลูกหนี้โอนทรัพย์สินหรือส่วนได้ส่วนเสียในส่วนของเจ้าของของลูกหนี้ให้แก่เจ้าหนี้<sup>3</sup>

วิธีการปรับโครงสร้างหนี้โดยทั่วไป<sup>4</sup>

1. ลดอัตราดอกเบี้ยในสัญญาปรับปรุงโครงสร้างหนี้
2. ขยายเวลาการชำระหนี้
3. ปรับหนี้ระยะสั้นเป็นระยะยาว
4. ลดต้นเงินหรือดอกเบี้ยค้างรับ
5. รับโอนทรัพย์สินที่เป็นหลักประกันชำระหนี้
6. รับโอนทรัพย์สินที่มีใช้ทรัพย์สินที่เป็นหลักประกันเพื่อการชำระหนี้
7. รับโอนทรัพย์สินโดยมีสัญญาให้สิทธิลูกหนี้ขอซื้อกลับคืน
8. ให้ระยะเวลาปลอดหนี้เงินต้นและ/หรือดอกเบี้ย
9. แปลงหนี้เป็นทุน

แนวความคิดการปรับโครงสร้างหนี้ของประเทศสหรัฐอเมริกา (A New Approach to Sovereign Debt Restructuring)<sup>5</sup>

1. หากลูกหนี้ไม่ชำระหนี้ เจ้าหนี้มีสิทธิบังคับหลักประกันได้ทันที
2. ป้องกันไม่ให้เกิดหนี้สูญ
3. ให้เจ้าหนี้รายใหญ่ได้รับชำระหนี้ก่อน
4. มีองค์กรกำกับดูแลแก้ไขหนี้

<sup>3</sup> ธนาคารแห่งประเทศไทย, สถิติเศรษฐกิจและการเงิน, ตุลาคม 2550.

<sup>4</sup> ธนาคารแห่งประเทศไทย, คู่มือหนี้ NPL กับ ควบน.:ประวัติการส่งเสริมการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ในประเทศไทย (2541-2549), (กรุงเทพฯ: บริษัท แปลนโมทิฟ จำกัด, 2550), หน้า 91.

<sup>5</sup> Anne O.Krueger, A New Approach to Sovereign Debt Restructuring, (Stanford University 2001)

#### 2.1.4 การประมูลทรัพย์สินจากกรมบังคับคดี

Joseph D. Murphy และ Richard W. Oliver<sup>6</sup> ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการประมูลซื้อทรัพย์สินมือสองว่า ผู้ที่สนใจเข้าร่วมประมูลส่วนมากมีแนวโน้มต้องการประมูลในราคาที่ดีที่สุดและไม่เกินไปกว่าราคาตลาด และมากไปกว่านั้นผู้ที่ประมูลซื้อซึ่งอาจพบสิ่งที่เป็นสินค้าตลาดไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้ในอรรถประโยชน์บางประการ

การซื้อขายที่อยู่อาศัยโดยวิธีการประมูลในประเทศไทยเริ่มมาจากหน่วยงานสำนักปลัดกระทรวงยุติธรรม ได้แก่ กองบังคับคดีแพ่ง และกองบังคับคดีล้มละลาย ได้นำมาใช้ในการขายที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์อื่นๆ ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ พ.ศ.2467 ซึ่งมีบทบัญญัติให้การบังคับจำนองหลักประกันเพื่อชำระหนี้ให้กับผู้รับจำนองจะกระทำได้โดยวิธีการขายทอดตลาดโดยกรมบังคับคดี ซึ่งเป็นหน่วยงานสังกัดกระทรวงยุติธรรม บทบาทของกรมบังคับคดีมีหน้าที่บังคับคดีตามคำสั่งศาล ส่วนมากจะเป็นกรณีที่ศาลสั่งให้กรมบังคับคดีนำทรัพย์สิน เช่น ที่ดินเปล่า บ้านพร้อมที่ดิน ทาวน์เฮ้าส์ หรืออาคารชุดของลูกหนี้ซื้อขายทอดตลาด ซึ่งเป็นวิธีการขายโดยการประมูลแบบเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดสำหรับทั้งเจ้าหนี้และลูกหนี้<sup>7</sup>

การขายทรัพย์สินตามคำสั่งศาล กฎหมายบัญญัติไว้ว่า ต้องเป็นการขายทอดตลาดเท่านั้น และการขายทอดตลาดกฎหมายถือว่าเป็นการขายที่พิเศษกว่าการขายธรรมดาทั่วไป มีกฎหมายบัญญัติไว้เพิ่มเติมเป็นกรณีเฉพาะ ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ พ.ศ.2535 มาตรา 1330 บัญญัติว่า สิทธิของบุคคลผู้ซื้อทรัพย์สินโดยสุจริตในการขายทอดตลาดตามคำสั่งศาล หรือคำสั่งเจ้าพนักงานรักษาทรัพย์สินคดีล้มละลายนั้น ท่านว่ามีเสียไป ถึงแม้ภายหลังจะพิสูจน์ได้ว่าทรัพย์สินนั้นมีไซ้ของจำเลย หรือลูกหนี้โดยคำพิพากษา หรือผู้ล้มละลาย ซึ่งหมายถึงผู้ซื้อทรัพย์สินจากการขายทอดตลาด แม้ว่าทรัพย์สินจะพิสูจน์แล้วว่าไม่ใช่ของลูกหนี้ตามคำพิพากษา ทรัพย์สินที่ซื้อได้ก็ยังคงตกเป็นกรรมสิทธิ์ของผู้ที่ประมูลซื้อได้อยู่นั่นเอง

<sup>6</sup> Oliver, W Richard and Murphy, Business Auction: An Insider's Guide to Buying and Selling Business Equipment and Real Estate at Auction, (Chicago: Probus Publishing Company, 1986).

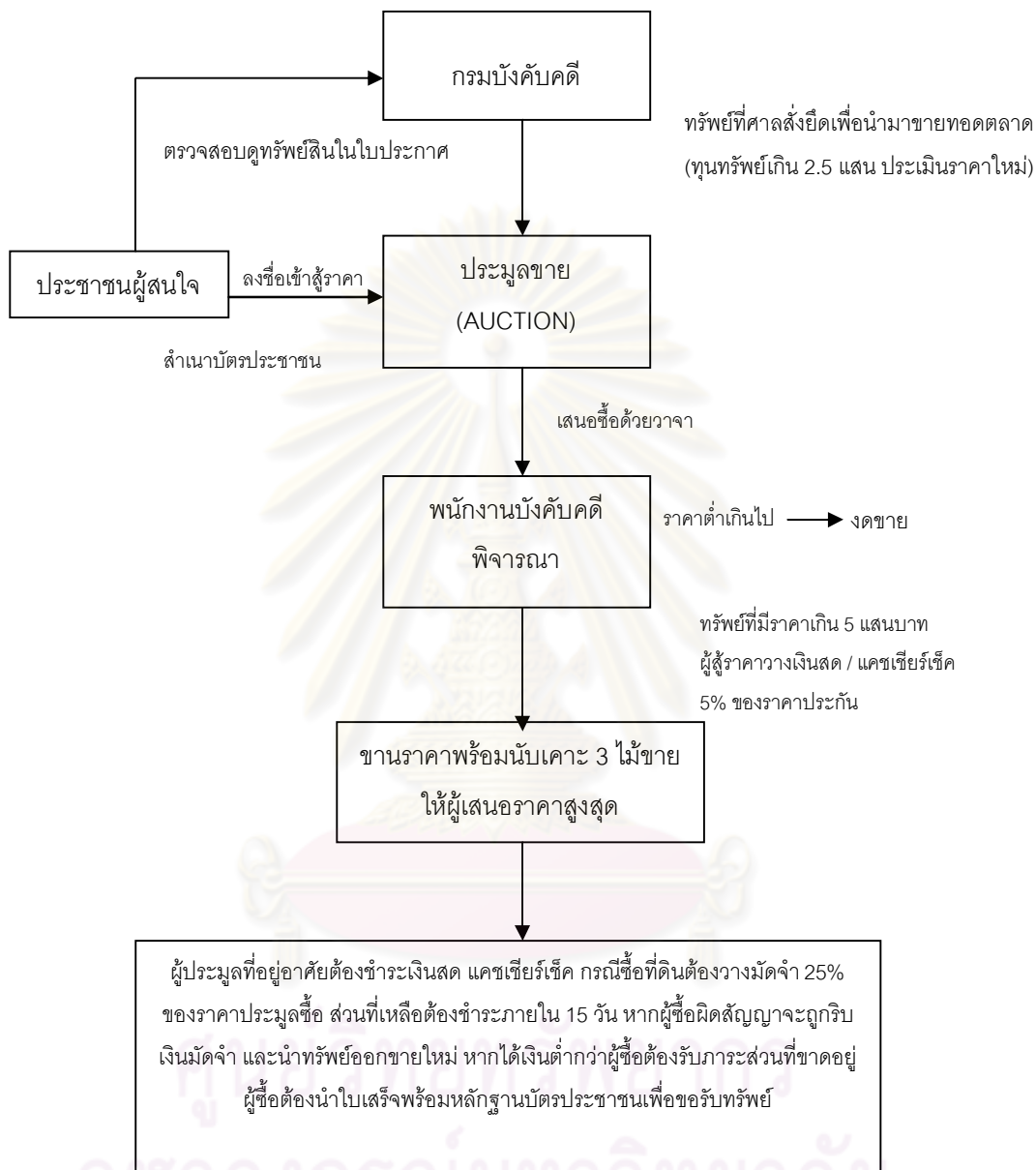
<sup>7</sup> ประหยัด คุรุทกล่อม, “กระบวนการประมูลซื้อทาวน์เฮ้าส์ระดับปานกลางจากกรมบังคับคดีในเขตอำนาจของศาลแพ่งในกรุงเทพมหานคร ระหว่างปี พ.ศ.2546-2550,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552).



นอกจากนั้น ยังมีกฎหมายคุ้มครองผู้ซื้อทรัพย์สินจากการขายทอดตลาด ในกรณีเจ้าของบ้านเดิมไม่ยอมย้ายออกด้วยสาเหตุใดก็ตาม จึงมีการออกกฎหมายตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง พ.ศ. 2477 มาตรา 309 ตี โดยให้สิทธิแก่ผู้ที่ซื้อทรัพย์สินได้ดำเนินการขบวนการทางศาลได้เองโดยไม่ต้องไปฟ้องเป็นคดีใหม่ ซึ่งผู้ซื้อสามารถยื่นคำร้องต่อศาลให้ขับไล่เจ้าของบ้านหรือบริวารออกไปจากบ้านที่ประมูลซื้อได้ อย่างไรก็ตามกฎหมายยังให้สิทธิแก่เจ้าหน้าที่ตามคำพิพากษา ลูกหนี้ตามคำพิพากษา หรือผู้มีส่วนได้เสียจากการบังคับคดีในการคำนวณราคาหากเห็นว่า ราคาที่ประมูลซื้อได้เป็นราคาที่ต่ำเกินไป ตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง พ.ศ. 2548 มาตรา 309 ทวิ บัญญัติว่า ในการขายทอดตลาดทรัพย์สินของลูกหนี้ตามคำพิพากษานั้น ก่อนที่เจ้าพนักงานบังคับคดีจะเคาะไม้ขายให้แก่ผู้เสนอราคาสูงสุดที่เจ้าพนักงานบังคับคดีเห็นว่าเป็นราคาที่สมควรขายได้ เจ้าหน้าที่ตามคำพิพากษา ลูกหนี้ตามคำพิพากษา หรือผู้มีส่วนได้เสียจากการบังคับคดีอาจคำนวณว่าราคาดังกล่าวมีจำนวนต่ำเกินสมควร ในกรณีเช่นนี้ ให้เจ้าพนักงานบังคับคดีเลื่อนการขายทอดตลาดทรัพย์สินไปเพื่อให้เจ้าหน้าที่ตามคำพิพากษา ลูกหนี้ตามคำพิพากษา หรือผู้มีส่วนได้เสียจากการบังคับคดี ไม่ว่าจะบุคคลที่คำนวณหรือไม่ก็ตาม หากผู้ซื้อที่เสนอซื้อในราคาที่บุคคลดังกล่าวต้องการมาเสนอซื้อในการขายทอดตลาดทรัพย์สินครั้งต่อไป โดยให้ผู้เสนอราคาสูงสุดต้องผูกพันกับการเสนอราคาดังกล่าวเป็นระยะเวลา 30 วันนับแต่วันที่เสนอราคารานั้น และในการขายทอดตลาดทรัพย์สินครั้งต่อไป หากมีผู้เสนอราคาสูงสุดในจำนวนไม่สูงกว่าจำนวนที่ผู้เสนอราคาสูงสุดได้เสนอในการขายทอดตลาดครั้งก่อน หรือไม่มีผู้เสนอราคาเลย ให้เจ้าพนักงานบังคับคดีเคาะไม้ขายให้แก่ผู้เสนอราคาสูงสุดในการขายทอดตลาดครั้งก่อน แต่หากมีผู้เสนอราคาสูงสุดในการขายทอดตลาดครั้งต่อไปในจำนวนสูงกว่าจำนวนที่ผู้เสนอราคาสูงสุดในการขายทอดตลาด ครั้งก่อน ให้เจ้าพนักงานบังคับคดีเคาะไม้ขายให้แก่ผู้เสนอราคาสูงสุดในการขายทอดตลาดทรัพย์สินนั้น

ในกรณีที่เจ้าหน้าที่ตามคำพิพากษา ลูกหนี้ตามคำพิพากษา หรือผู้มีส่วนได้เสียในการบังคับคดีเห็นว่าราคาที่ได้จากการขายทอดตลาดทรัพย์สินมีจำนวนต่ำเกินสมควร และการขายทอดตลาดทรัพย์สินในราคาต่ำเกินสมควรนั้นเกิดจากการคบคิดกัน ฉ้อฉลในระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องในการเข้าสู่ราคาหรือความไม่สุจริตหรือความประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรงของเจ้าพนักงานบังคับคดีในการปฏิบัติหน้าที่ บุคคลดังกล่าวอาจยื่นคำร้องต่อศาลเพื่อขอให้มีการเพิกถอนการขายทอดตลาดของทรัพย์สินตามบทบัญญัติแห่งลักษณะนี้ได้ และเมื่อศาลได้สอบสวนแล้วเห็นว่าคำร้องนั้นรับฟังได้ ให้ศาลมีคำสั่งอนุญาตตามคำร้องหรือแก้ไขหรือมีคำสั่งกำหนดวิธีการอย่างใดตามที่ศาลเห็นสมควรให้แล้วเสร็จภายในกำหนด 90 วันนับแต่วันได้รับคำร้องนั้น

แผนผังที่ 2.1 แสดงขั้นตอนการประมูลที่อยู่อาศัยของกรมบังคับคดี



ที่มาข้อมูล : การประมูลสังหาริมทรัพย์ วารสารธนาคารอาคารสงเคราะห์ 12 (มกราคม – มิถุนายน 2541)

กระบวนการประมูลดังกล่าวข้างต้น เป็นกระบวนการที่เปิดเผยต่อสาธารณชน ซึ่งตามหลักเศรษฐศาสตร์แล้วควรจะมีการแข่งขันสมบูรณ์ แต่ในความเป็นจริง ลักษณะของการประมูลทรัพย์สินจากกรมบังคับคดี ทรัพย์สินที่นำออกขายทอดตลาดกลับได้ราคาที่ไม่สูงมากและมีจำนวนไม่มากดังที่ควรจะเป็น ถึงแม้ขายได้ก็ขายได้ในราคาที่ต่ำกว่าราคาตลาด ซึ่งเป็นเหตุให้สถาบันการเงินซึ่งเป็นเจ้าหนี้ต้องซื้อทรัพย์สินดังกล่าวไว้เอง เพราะหากให้ผู้อื่นซื้อทรัพย์สินไป ราคาที่ขายได้ก็ไม่เพียงพอต่อมูลหนี้ ทำให้เจ้าหนี้ขาดทุนได้

### 2.1.5 สรุปความเป็นมาของทรัพย์สินรอการขาย

จากความเป็นมาของทรัพย์สินรอการขายตามแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าทรัพย์สินรอการขายมีที่มาจากลูกหนี้ที่มีการผิดนัดชำระหนี้เกินกว่า 3 เดือนขึ้นไป ก่อให้เกิดเป็นหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (Non Performing Loan หรือ NPL) จึงต้องเข้าสู่กระบวนการในการปรับโครงสร้างหนี้ โดยมีวิธีการที่หลากหลาย การโอนทรัพย์สินที่เป็นหลักประกันเพื่อเป็นการชำระหนี้ให้แก่สถาบันเจ้าหนี้เป็นหนึ่งในวิธีการปรับโครงสร้างหนี้ นอกจากนั้นสถาบันยังใช้วิธีการเข้าไปซื้อทรัพย์สินจากขายทอดตลาดโดยกรมบังคับคดี ทำให้มีทรัพย์สินแทนเงินที่ควรจะได้รับในการชำระหนี้แทน แต่เนื่องจากสถาบันไม่สามารถนำทรัพย์สินเหล่านั้นไปหาประโยชน์ได้ เพราะไม่ใช่ธุรกิจหลัก จึงนำทรัพย์สินดังกล่าวออกมาประกาศขายใหม่ ซึ่งเรียกว่าทรัพย์สินรอการขาย (Non Performing Asset หรือ NPA) นั่นเอง

แผนผังที่ 2.2 แสดงกระบวนการเกิด NPL และ NPA<sup>8</sup>



<sup>8</sup> บมจ.ยูนิเวนเจอร์, ผลงานวิจัยภาพรวม Distress Asset, 2552.

## 2.2 ประเภทของอสังหาริมทรัพย์

รศ. มานพ พงศทัต<sup>๑</sup> ได้ให้แนวคิดในการแบ่งประเภทอสังหาริมทรัพย์ ตามกิจกรรม หรือลักษณะการใช้ประโยชน์ ดังนี้

1. อสังหาริมทรัพย์เพื่อการอยู่อาศัย โดยแบ่งย่อยตามระดับราคา ดังนี้

ระดับราคา	ราคาต่ออู่ยูนิต
ระดับราคาสูง (High)	
- High-High	มากกว่า 10 ล้านบาท
- High-Low	5 – 10 ล้านบาท
ระดับราคากลาง (Medium)	
- Medium-High	3 – 5 ล้านบาท
- Medium-Low	1 – 3 ล้านบาท
ระดับราคาต่ำ (Low)	
- Low-High	0.5 – 1 ล้านบาท
- Low-Low	น้อยกว่า 0.5 ล้านบาท

2. อสังหาริมทรัพย์เพื่อพาณิชย์กรรมแบ่งย่อยตามลักษณะการดำเนินธุรกิจ ดังนี้

- โรงแรม
- เซอร์วิสอพาร์ทเมนท์
- อพาร์ทเมนท์
- ห้างสรรพสินค้า
- อาคารสำนักงาน

<sup>๑</sup> รศ.มานพ พงศทัต, เอกสารคำสอน Basic Concept in Real Estate Development in Thailand, 2553.

ดังนี้

3. อสังหาริมทรัพย์เพื่ออุตสาหกรรม แบ่งย่อยตามขนาดของการประกอบการ
  - นิคมอุตสาหกรรม (Industrial Estate)
  - อุตสาหกรรมเบา (Clean Industry)
  - อุตสาหกรรมหนัก (Un-clean Industry)
4. อสังหาริมทรัพย์เพื่อสันทนาการ แบ่งย่อยตามลักษณะการดำเนินธุรกิจ ดังนี้
  - เพื่อการกีฬา (Sport)
  - เอนเตอร์เทนเมนท์ (Entertainment)
  - เพื่อสุขภาพ (Health)
  - เพื่อการศึกษา (Education)
5. อสังหาริมทรัพย์เพื่อเกษตรกรรม แบ่งย่อยตามลักษณะการดำเนินธุรกิจ ดังนี้
  - ฟาร์ม (Farming)
  - สวนเกษตร

### 2.3 ความเป็นมาของบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.)

จากวิกฤติการณ์ทางการเงินของประเทศเมื่อปี 2540 ส่งผลให้สถาบันการเงินมีปัญหาสินทรัพย์ด้อยคุณภาพเป็นจำนวนมากทำให้ เป็นอุปสรรคต่อการเงินทุนของสถาบันการเงิน และกระทบกระเทือนต่อความสามารถใน การให้สินเชื่อในภาคเศรษฐกิจ ดังนั้นเพื่อให้สถาบันการเงินสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ สมควรแยกสินทรัพย์ด้อยคุณภาพออกมาแล้วขายหรือโอนให้แก่นิติบุคคลอื่นเพื่อบริหารสินทรัพย์นั้นต่อไป จึงได้มีการออกพระราชกำหนดบริษัทบริหารสินทรัพย์พ.ศ.2541 เพื่อแก้ปัญหาสินทรัพย์ด้อยคุณภาพของสถาบันการเงิน ได้แก่ ธนาคารพาณิชย์ตามกฎหมายว่าด้วยการธนาคารพาณิชย์ บริษัทเงินทุน บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ และบริษัทเครดิตฟองซิเอร์ตามกฎหมายว่าด้วยการประกอบธุรกิจเงินทุน ธุรกิจหลักทรัพย์ และธุรกิจเครดิตฟองซิเอร์ โดยการจัดตั้งนิติบุคคลเพื่อรับซื้อหรือรับโอนสินทรัพย์ด้อยคุณภาพของสถาบันการเงิน หรือสินทรัพย์ของสถาบันการเงินที่ถูกระงับการดำเนินกิจการ เลิก หรือถูกเพิกถอน

ใบอนุญาตประกอบกิจการพาณิชย์ ธุรกิจเงินทุน หรือธุรกิจเครดิตฟองซิเออร์ ตลอดจนหลักประกันของสินทรัพย์นั้น เพื่อนำมาบริหารหรือจำหน่ายจ่ายโอนต่อไป

### **บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสท.)**

บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสท.) จัดตั้งขึ้นตามแผนฟื้นฟูระบบสถาบันการเงินของกระทรวงการคลัง ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2541 โดยบริษัท กรุงเทพพาณิชย์การ จำกัด (มหาชน) เดิมชื่อธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ จำกัด (มหาชน) เป็นผู้จัดตั้ง บสท. ซึ่งมีกองทุนฟื้นฟูเพื่อการพัฒนาสถาบันการเงินเป็นผู้ถือหุ้นอัตราร้อยละ 96.53

เมื่อวันที่ 7 มกราคม 2542 บสท. ได้จดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัด ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ โดยมีบริษัท กรุงเทพพาณิชย์การ จำกัด (มหาชน) เป็นผู้ถือหุ้นอัตราร้อยละ 99.99 และเมื่อวันที่ 28 มกราคม 2542 ได้จดทะเบียนเป็นบริษัทบริหารสินทรัพย์ ตามพระราชกำหนดบริษัทบริหารสินทรัพย์ พ.ศ. 2541 โดยมีวัตถุประสงค์การจัดตั้งเพื่อการบริหารสินทรัพย์ ด้วยคุณภาพของ ธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ จำกัด (มหาชน)<sup>10</sup>

## **2.4 ความเป็นมาของบรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.)**

ถึงแม้ว่าการแก้ไขปัญหาสินทรัพย์ด้อยคุณภาพได้ดำเนินมาอย่างต่อเนื่อง แต่ตัวเลขหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ณ สิ้นเดือนกุมภาพันธ์ 2544 ยังมีจำนวนสูงถึง 1.35 ล้านล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 17.8 ของสินเชื่อรวมของสถาบันการเงิน เนื่องจากมีหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้เกิดขึ้นใหม่หรือย้อนกลับมาในระบบ นอกจากนี้ ยังมีหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ที่ค้างการพิจารณาอยู่ในศาลมีอยู่จำนวนมาก ปัญหาดังกล่าวจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องรีบแก้ไข ซึ่งหากปล่อยให้เนิ่นช้าต่อไป ฐานะของสถาบันการเงินที่เกี่ยวข้องจะเกิดปัญหาอย่างรุนแรง และกระทบต่อการฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศ ด้วยเหตุนี้ การจัดตั้งองค์กรบริหารสินทรัพย์แห่งชาติ หรือองค์กรบริหารสินทรัพย์กลาง เพื่อแก้ไขปัญหาสินทรัพย์ด้อยคุณภาพของสถาบันการเงินและให้ลูกหนี้ที่อยู่ในสถานะที่สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้จึงเป็นหนึ่งในนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล โดยได้สรุป

<sup>10</sup> บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด, รายงานประจำปี 2552.

ให้องค์การบริหารสินทรัพย์แห่งชาติเป็นองค์กรกลางที่มีอำนาจและความคล่องตัวในการดำเนินงาน เพื่อแก้ไขปัญหาสินทรัพย์ด้อยคุณภาพโดยคำนึงถึงการช่วยเหลือให้ภาคการเงินกลับสู่สภาวะปกติ ในระยะสั้น โดยไม่ให้เกิดภาระกับผู้เสียภาษีในระยะยาว และได้เสนอให้ตั้งชื่อองค์กรดังกล่าวว่า "บรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย" หรือ บสท. (Thai Asset Management Corporation – TAMC)

### **บรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.)**

บรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) ตั้งขึ้นโดยพระราชกำหนดบรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย พ.ศ.2544 เป็นนิติบุคคล มีฐานะเป็นหน่วยงานของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณและกฎหมายอื่น โดยมีกองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาระบบสถาบันการเงินถือหุ้นเพียงรายเดียว มีวัตถุประสงค์ในการบริหารสินทรัพย์ด้อยคุณภาพของสถาบันการเงินและบรรษัทบริหารสินทรัพย์ โดยปรับโครงสร้างหนี้และปรับโครงสร้างกิจการ ทั้งนี้โดยการรับโอนสินทรัพย์ด้อยคุณภาพของสถาบันการเงินและบรรษัทบริหารสินทรัพย์ รวมทั้งสิทธิอื่นใดเหนือทรัพย์สินที่เป็นหลักประกันการชำระหนี้สำหรับสินทรัพย์ด้อยคุณภาพนั้น หรือโดยการเข้ามาตรากรอื่นใดเพื่อประโยชน์แก่การฟื้นฟูเศรษฐกิจและความมั่นคงของประเทศ

บสท. มีสถานะความเป็นนิติบุคคลสืบนับแต่วันที่ 9 มิถุนายน 2544 และเมื่อครบ 7 ปี บสท. ต้องเตรียมการยุบเลิกการดำเนินกิจการ โดยให้ยุบเลิกเมื่อสิ้นปีที่ 10 และชำระบัญชีให้แล้วเสร็จในเวลาไม่ช้ากว่าปีที่ 12

บสท. มีหลักและวิธีการดำเนินการโดยการรับโอนสินทรัพย์ด้อยคุณภาพตามมูลค่า ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2543 จากสถาบันการเงินและบรรษัทบริหารสินทรัพย์ของรัฐและเอกชน ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในพระราชกำหนดบรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย พ.ศ.2544 โดย บสท. ชำระราคาสินทรัพย์ด้อยคุณภาพที่ได้รับโอนเมื่อได้ยืนยันราคาสินทรัพย์ที่จะต้องชำระเบื้องต้นแล้ว ด้วยตราสารหนี้ที่เปลี่ยนมือไม่ได้ ซึ่งกองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาระบบสถาบันการเงินเป็นผู้ค้ำประกัน ตราสารหนี้ดังกล่าวมีระยะเวลาในการครบกำหนด 10 ปี นับแต่วันที่ออก ซึ่งบสท. อาจใช้สิทธิไถ่ถอนก่อนกำหนดได้และมีอัตราดอกเบี้ยไม่เกินอัตราเฉลี่ยของเงินฝากทุกประเภทของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ 5 แห่ง และในการบริหารสินทรัพย์ด้อยคุณภาพ บสท. มีอำนาจปรับโครงสร้างหนี้ ปรับโครงสร้างกิจการ จำหน่ายทรัพย์สินของลูกหนี้ หรือจำหน่ายหนี้สูญอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างรวมกันตามที่เห็นสมควร<sup>11</sup>

<sup>11</sup> บรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย, รายงานประจำปี 2552.

## 2.5 ปัญหาการขายทรัพย์สินรอการขายที่ได้จากการล้มละลายเบื้องต้น

จากการล้มละลายผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการขายทรัพย์สินรอการขาย (NPA) จำนวน 4 สถาบันจำแนกตามกลุ่มสถาบันการเงิน ได้แก่ กลุ่มธนาคารพาณิชย์ไทย สัมภาษณ์ฝ่ายบริหารทรัพย์สินพร้อมขาย ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)<sup>12</sup> กลุ่มบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย สัมภาษณ์ฝ่ายจำหน่ายทรัพย์สินรอการขายและบริการลูกค้า<sup>13</sup> กลุ่มบริษัทบริหารสินทรัพย์กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด สัมภาษณ์ฝ่ายจำหน่ายทรัพย์สิน<sup>14</sup> และกลุ่มบริษัทบริหารสินทรัพย์สถาบันการเงินเอกชน สัมภาษณ์ฝ่ายบริหารทรัพย์สินรอการขาย บริษัทบริหารสินทรัพย์กรุงศรีอยุธยา จำกัด<sup>15</sup> ได้ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับประเด็นปัญหาและอุปสรรคในการขายทรัพย์สินรอการขาย (NPA) โดยสามารถสรุปเป็นประเด็นได้ ดังนี้

### 2.4.1 ปัญหาที่เกิดจากศักยภาพของทรัพย์สิน ได้แก่

- (1) สภาพทรัพย์สินไม่พร้อมใช้ประโยชน์
- (2) ทรัพย์สินมีรูปร่างไม่เหมาะสม
- (3) ทำเลที่ตั้งของทรัพย์สินไม่เหมาะสม
- (4) ปัญหาเรื่องทางเข้า-ออก หมายถึง ทรัพย์สินไม่มีสิทธิทางนิตินัยในการเข้า-ออกสู่ทางสาธารณประโยชน์ หรือมีสิทธิใช้ทางเข้า-ออก แต่ปัจจุบันไม่มีสภาพทาง
- (5) ข้อจำกัดในการใช้ประโยชน์ตามกฎหมายของทรัพย์สิน

### 2.4.2 ปัญหาการรอนสิทธิในทรัพย์สิน ได้แก่

- (1) ทรัพย์สินถูกบุกรุก โดยลูกหนี้ บริวาร หรือบุคคลอื่น
- (2) มีการฟ้องร้องเพิกถอนการได้มาของทรัพย์สินจากผู้มีส่วนได้เสีย อาจเป็นการร้องขจัดทรัพย์ หรือร้องต่อศาลในกรณีทรัพย์ขายทอดตลาดโดยมิชอบ
- (3) ทรัพย์สินมีการออกเอกสารสิทธิ์ทับซ้อนกับที่ดินบุคคลอื่น หรือ ที่ดินสาธารณะประโยชน์

<sup>12</sup> สัมภาษณ์ คุณกฤตภูมิ บุศยาจินดา, รองผู้อำนวยการ, 27 พ.ย.53.

<sup>13</sup> สัมภาษณ์ คุณวีรพัฒน์ คงสิทธิ์, ผู้อำนวยการอาวุโส, 8 ธ.ค.53.

<sup>14</sup> สัมภาษณ์ คุณชูพงษ์ ไกะสวัสดิ์, ผู้อำนวยการ, 11 พ.ย.53.

<sup>15</sup> สัมภาษณ์ คุณศักดิ์ดา รัตนวิญพงษ์, ผู้จัดการฝ่าย, 27 พ.ย.53.



### 2.4.3 ปัญหาทางด้านเทคนิค ได้แก่

- (1) ทรัพย์สินมีราคาประกาศขายสูง ไม่สอดคล้องกับราคาตลาด
- (2) ต้นทุนทรัพย์สินที่ได้มาสูงกว่าราคาตลาด
- (3) ทรัพย์สินมีผู้ถือกรรมสิทธิ์ร่วมหลายราย อาจเป็นการถือกรรมสิทธิ์ร่วมระหว่างสถาบันการเงินด้วยกัน หรือถือกรรมสิทธิ์ร่วมกับบุคคลอื่น
- (4) เกณฑ์การพิจารณาและเงื่อนไขในการจำหน่ายทรัพย์สินไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ซื้อ
- (5) นโยบายสินเชื่อของสถาบันการเงินไม่สนับสนุนการซื้อทรัพย์สิน
- (6) ไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ซื้อทรัพย์สินได้

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.5.1 สมลักษณ์ ศาสตร์ประสิทธิ์ ได้วิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อที่อยู่อาศัยซึ่งเป็นทรัพย์สินรอการขาย กรณีศึกษาที่อยู่อาศัยซึ่งเป็นทรัพย์สินรอการขายของธนาคารอาคารสงเคราะห์”<sup>16</sup> โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการตัดสินใจเลือกซื้อของผู้ซื้อทรัพย์สินรอการขายของธนาคารอาคารสงเคราะห์ โดยกลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่ 1 เป็นกลุ่มประชากรที่เลือกซื้อทรัพย์สินรอการขายของธนาคารอาคารสงเคราะห์ และได้โอนกรรมสิทธิ์เป็นของผู้ซื้อแล้ว กลุ่มที่ 2 เป็นกลุ่มประชากรที่เลือกซื้อทรัพย์สินรอการขายของธนาคารอาคารสงเคราะห์ แต่ยังไม่ได้อโอนกรรมสิทธิ์เป็นของผู้ซื้อเพราะอยู่ในโครงการพิเศษผ่อนดาวน์ 24 เดือน โดยไม่มีดอกเบี้ย

ผลของการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้ พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อที่อยู่อาศัยที่เป็นทรัพย์สินรอการขายตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

<sup>16</sup> สมลักษณ์ ศาสตร์ประสิทธิ์, “ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อที่อยู่อาศัยซึ่งเป็นทรัพย์สินรอการขาย กรณีศึกษาที่อยู่อาศัยซึ่งเป็นทรัพย์สินรอการขายของธนาคารอาคารสงเคราะห์,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการ การ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545).

## ประชากรกลุ่มที่ 1

ลำดับ 1 ปัจจัยด้านราคา	ค่าดัชนี 4.01
ลำดับ 2 ปัจจัยด้านสินเชื่อ	ค่าดัชนี 3.59
ลำดับ 3 ปัจจัยด้านทำเลที่ตั้ง, สิ่งแวดล้อม	ค่าดัชนี 3.57
ลำดับ 4 ปัจจัยด้านคมนาคม	ค่าดัชนี 3.04
ลำดับ 5 ปัจจัยด้านสาธารณูปโภค	ค่าดัชนี 2.90
ลำดับ 6 ปัจจัยด้านสาธารณูปการ	ค่าดัชนี 2.70
ลำดับ 7 ปัจจัยด้านอื่นๆ	ค่าดัชนี 1.62
ลำดับ 8 ปัจจัยด้านกายภาพ	ค่าดัชนี 1.53

## ประชากรกลุ่มที่ 2

ลำดับ 1 ปัจจัยด้านสินเชื่อ	ค่าดัชนี 4.42
ลำดับ 2 ปัจจัยด้านราคา	ค่าดัชนี 3.32
ลำดับ 3 ปัจจัยด้านการคมนาคม	ค่าดัชนี 3.12
ลำดับ 4 ปัจจัยด้านทำเลที่ตั้ง, สิ่งแวดล้อม	ค่าดัชนี 3.08
ลำดับ 5 ปัจจัยด้านสาธารณูปโภค	ค่าดัชนี 2.72
ลำดับ 6 ปัจจัยด้านสาธารณูปการ	ค่าดัชนี 2.24
ลำดับ 7 ปัจจัยด้านกายภาพ	ค่าดัชนี 1.22
ลำดับ 8 ปัจจัยด้านอื่นๆ	ค่าดัชนี 1.55

2.5.2 ประหยัด ครูทกล่อม<sup>17</sup> ได้วิจัยเรื่อง “กระบวนการประมูลซื้อทาวนเฮ้าส์ระดับราคาปานกลางจากกรมบังคับคดีในเขตอำนาจของศาลแพ่งในกรุงเทพมหานคร ระหว่างปี พ.ศ.2546 – 2550”<sup>12</sup> โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการประมูล วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการประมูล และเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงกระบวนการประมูล ผลการศึกษาผลของการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้ พบว่า

- ทาวน์เฮ้าส์ที่ไม่มีผู้อยู่อาศัยจะได้รับความนิยมมากกว่าทาวน์เฮ้าส์ที่ยังมีผู้อยู่อาศัย โดยสะท้อนจากกลไกราคา โดยทาวน์เฮ้าส์กรณีไม่มีผู้อยู่อาศัยจำนวน 46 ราย มีส่วนต่างราคาเฉลี่ยต่อหลังระหว่างราคาตลาดและราคาประมูลซื้อคิดเป็นร้อยละ 22 หากทาวน์เฮ้าส์ที่มีผู้อยู่อาศัยจำนวน 42 ราย มีส่วนต่างราคาเฉลี่ยต่อหลังระหว่างราคาตลาดและราคาประมูลซื้อคิดเป็นร้อยละ 25.74
- ผู้อยู่อาศัยเดิม มีสถานะเป็นเจ้าของบ้านเดิมหรือบริวาร คิดเป็นร้อยละ 46 ของกลุ่มตัวอย่าง รองลงมาเป็นผู้เช่าแบบไม่มีสัญญา ผู้เช่าแบบมีสัญญา และผู้อยู่โดยละเมิดตามลำดับ
- วิธีการดำเนินการเพื่อให้ผู้อยู่อาศัยเดิมย้ายออก ลำดับแรกได้แก่ จ้างทนายดำเนินการตามกระบวนการทางกฎหมาย คิดเป็นร้อยละ 25 ของกลุ่มตัวอย่าง รองลงมา คือ จ่ายค่าขนย้ายเพื่อให้ย้ายออกไป

ศูนย์วิทยพัชกร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

---

<sup>17</sup> ประหยัด ครูทกล่อม, “กระบวนการประมูลซื้อทาวนเฮ้าส์ระดับปานกลางจากกรมบังคับคดีในเขตอำนาจของศาลแพ่งในกรุงเทพมหานคร ระหว่างปี พ.ศ.2546-2550,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552).

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการศึกษา

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ โดยได้จากการเก็บรวบรวมจากแนวคิด งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สถิติมูลค่าสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ, สถิติมูลค่าทรัพย์สินรอการขาย และเอกสารต่างๆ จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน
2. ศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในระดับผู้กำหนดนโยบายขององค์กร และผู้บริหารในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการขายทรัพย์สินรอการขายของบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) จำนวน 5 ท่าน และ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) จำนวน 6 ท่าน รวมทั้งสิ้น 11 ท่าน

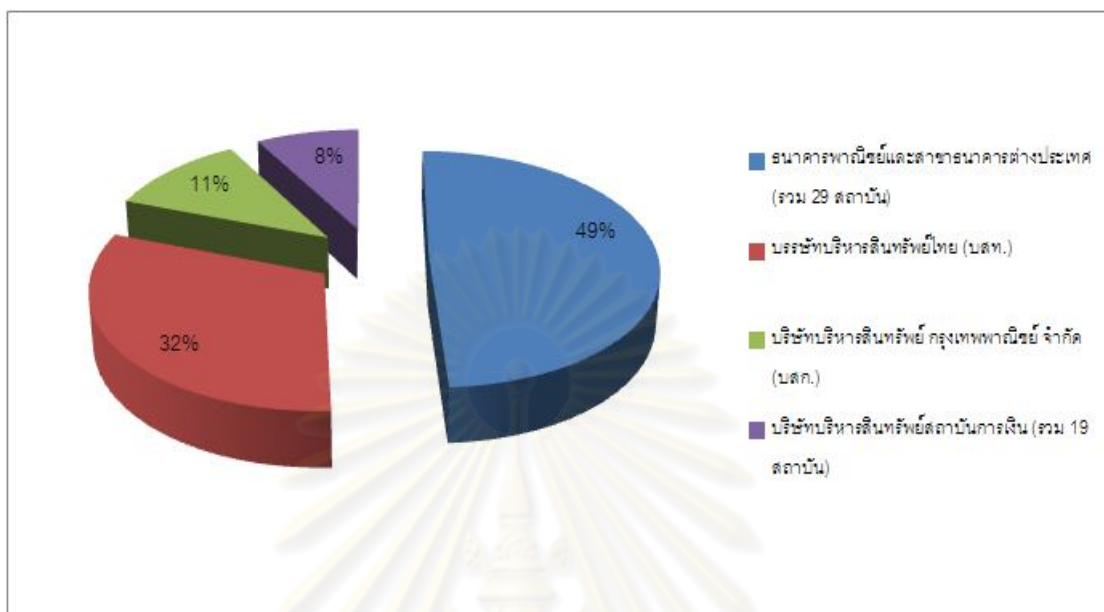
#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ สถาบันการเงินที่มีทรัพย์สินรอการขายอยู่ในความครอบครอง โดยแบ่งเป็นกลุ่มสถาบันการเงิน ดังนี้

กลุ่ม	สถาบัน	มูลค่าทรัพย์สินรอการขายในความครอบครอง (ณ ไตรมาส 2 ปี 2552) หน่วย : ล้านบาท
1	ธนาคารพาณิชย์ไทยและสาขา ธนาคารต่างประเทศ (รวม 29 สถาบัน)	173,035
2	บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.)	110,000
3	บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพ พาณิชย์ จำกัด (บสภ.)	39,601
4	บริษัทบริหารสินทรัพย์สถาบัน การเงิน (รวม 19 สถาบัน)	29,000

ที่มาข้อมูล : ฝ่ายวิจัย บมจ.ยูนิเวนเจอร์

แผนภูมิที่ 3.1 แสดงมูลค่าทรัพย์สินรอการขายแบ่งตามสัดส่วนการครอบครองของสถาบันการเงิน



#### การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง

จากประชากรดังกล่าวข้างต้น พบว่า บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) และ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) เป็นสถาบันการเงินที่มีมูลค่าทรัพย์สินรอการขายในความครอบครองสูงสุดสองลำดับแรก นอกจากนั้นการจำหน่ายทรัพย์สินรอการขายยังเป็นธุรกิจหลัก (Core-business) ของทั้งสององค์กร ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้จึงได้คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ได้แก่ บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) และ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.)

### 3.2 เครื่องมือดำเนินการศึกษา

การศึกษานี้ใช้เครื่องมือดำเนินการศึกษาในรูปแบบของการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ซึ่งได้ปรึกษาแบบสัมภาษณ์กับอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ โดยเริ่มจากการสัมภาษณ์เบื้องต้นกับผู้เชี่ยวชาญจำนวน 4 ท่านจำแนกตามกลุ่มสถาบันการเงิน ดังนี้

#### 1. กลุ่มธนาคารพาณิชย์ไทย และสาขาธนาคารต่างประเทศ

สัมภาษณ์ผู้บริหารในฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องกับการขายทรัพย์สินรอการขายของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) คุณกฤตภูมิ บุศยาจินดา รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพย์สินพร้อมขาย

2. บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.)

สัมภาษณ์ผู้บริหารในฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องกับการขายทรัพย์สินรอการขายของบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) คุณวีรพัฒน์ คงสิทธิ์ ผู้อำนวยการอาวุโสฝ่ายจำหน่ายทรัพย์สินรอการขายและบริการลูกค้า

3. บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.)

สัมภาษณ์ผู้บริหารในฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องกับการขายทรัพย์สินรอการขายของบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด คุณชูพงษ์ โภคะสวัสดิ์ ผู้อำนวยการฝ่ายจำหน่ายทรัพย์สิน 2

4. กลุ่มบริษัทบริหารสินทรัพย์สถาบันการเงิน

สัมภาษณ์ผู้บริหารในฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องกับการขายทรัพย์สินรอการขายของบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพศรีอยุธยา จำกัด คุณศักดา รัตนวิญญพงษ์ ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพย์สิน และผู้จัดการกลุ่มกลุ่มการขายส่วนภูมิภาค

เมื่อได้ประเด็นปัญหาการขายทรัพย์สินรอการขายเบื้องต้นจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารทั้ง 4 สถาบันแล้ว นำมาสรุปเป็นประเด็นปัญหา ได้ 7 ประเด็น โดยมีคำจำกัดความของปัญหา ดังนี้

1. ปัญหาด้านศักยภาพของทรัพย์สิน หมายถึง ทรัพย์สินไม่พร้อมใช้ประโยชน์, มีรูปร่างไม่เหมาะสม, ทำเลที่ตั้งไม่เหมาะสม, ไม่มีสิทธิทางนิตินัยในการเข้า-ออกสู่ถนนสาธารณะประโยชน์ หรือมีสิทธิในทางเข้า-ออกแต่ไม่มีสภาพทาง หรือมีข้อจำกัดในการใช้ประโยชน์ตามกฎหมาย

2. ปัญหาจากการรอนสิทธิในทรัพย์สิน หมายถึง ทรัพย์สินถูกบุกรุกโดยบุคคลอื่นที่ไม่ใช่ลูกหนี้เดิม

3. ปัญหาด้านราคาทรัพย์สิน หมายถึง ทรัพย์สินมีราคาประกาศขายสูง ไม่สอดคล้องกับราคาตลาด

4. ปัญหาด้านเงื่อนไขการชำระเงิน หมายถึง เงื่อนไขการชำระเงินซื้อทรัพย์สินไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ซื้อ หรือ ไม่มีนโยบายสินเชื่อของสถาบันการเงินสนับสนุนในการซื้อทรัพย์สิน

5. ปัญหาจากลูกหนี้เดิม หมายถึง ทรัพย์สินยังถูกครอบครองโดยลูกหนี้เดิม มีการฟ้องร้องเพิกถอนการได้มาของทรัพย์สินจากผู้มีส่วนได้เสีย อาจเป็นการร้องขอตทรัพย์ หรือร้องต่อศาลในกรณีทรัพย์สินขายทอดตลาดโดยมิชอบ

6. ปัญหาจากการมีผู้ถือกรรมสิทธิ์ร่วมหลายราย หมายถึง ทรัพย์สินเดียวกันมีผู้ถือกรรมสิทธิ์ร่วมหลายราย อาจเป็นการถือกรรมสิทธิ์ร่วมระหว่างสถาบันการเงินด้วยกัน หรือถือกรรมสิทธิ์ร่วมกับบุคคลอื่น

7. ปัญหาด้านการตลาดไม่ตรงกลุ่มเป้าหมาย หมายถึง ลูกค้ำกลุ่มเป้าหมายไม่เกิดการรับรู้ในทรัพย์สินที่สถาบันการเงินประกาศขาย

เมื่อสรุปประเด็นปัญหาได้แล้ว จึงนำมาทดสอบกับผู้บริหารอีกครั้ง หลังจากนั้นจึงกำหนดเป็นประเด็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารในฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องกับการขายทรัพย์สินรอการขายของกลุ่มตัวอย่าง คือบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) และ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) โดยมีประเด็นการสัมภาษณ์ ดังนี้

1. แหล่งที่มาของทรัพย์สินรอการขาย
2. หลักเกณฑ์ในการแบ่งประเภททรัพย์สินรอการขาย และสัดส่วนมูลค่าทรัพย์สินแต่ละประเภท
3. ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการขายทรัพย์สินรอการขาย
  - 1) ปัญหาด้านศักยภาพทรัพย์สิน
  - 2) ปัญหาจากการรอนสิทธิในทรัพย์สิน
  - 3) ปัญหาด้านราคาทรัพย์สิน
  - 4) ปัญหาด้านเงื่อนไขชำระเงิน
  - 5) ปัญหาจากลูกหนี้เดิม
  - 6) ปัญหาจากการมีผู้ถือกรรมสิทธิ์ร่วมหลายราย
  - 7) ปัญหาด้านการตลาดไม่ตรงกลุ่มเป้าหมาย
4. แนวทางแก้ไขปัญหาการขายทรัพย์สินรอการขายในแต่ละด้าน
5. วิธีการ กลยุทธ์ในการจำหน่าย และนโยบายทางการตลาด
6. วิธีการและกลยุทธ์ที่ทำให้การขายทรัพย์สินรอการขายประสบผลสำเร็จ โดยยกตัวอย่างองค์การละ 2 รายการ

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยได้จากการรวบรวมเอกสารเพื่อศึกษาข้อมูลทุติยภูมิที่เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ ลักษณะการดำเนินธุรกิจ หลักเกณฑ์การจำหน่าย ทรัพย์สินรอกการขาย และแนวคิดในการบริหารจัดการทรัพย์สินรอกการขาย ตลอดจนตัวเลขแสดงปริมาณทรัพย์สินรอกการขายในแต่ละประเภททรัพย์สิน ของบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) และบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.)

2. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้จากการสัมภาษณ์ความเห็นของผู้บริหารในระดับผู้กำหนดนโยบายขององค์กร และผู้บริหารในฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องกับการขาย ทรัพย์สินรอกการขายของบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) และ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) รวมทั้งสิ้น 11 ท่านดังนี้

บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.)

1. คุณเชาวรัตน์ เชาวนัชวานิล  
ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ สายงานบริหารทรัพย์สิน
2. คุณวีรพัฒน์ คงสิทธิ์  
ผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่ายจำหน่ายทรัพย์สินรอกการขายและบริการลูกค้า
3. คุณลดดาพร มหาโศคา  
ผู้อำนวยการฝ่ายวิเคราะห์และกำหนดราคาทรัพย์สิน
4. คุณปรีชา บุญขงกูร  
ผู้อำนวยการฝ่ายจัดการและดูแลทรัพย์สิน
5. คุณชุตีพร น่วมทอง  
ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดและบริหารข้อมูลทรัพย์สิน  
บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.)

1. คุณสุเมธ มณีวัฒนา  
กรรมการผู้จัดการใหญ่
2. คุณยุทธชัย บุญธรรม  
ผู้อำนวยการฝ่ายจำหน่ายทรัพย์สิน 3
3. คุณไชยชัย แดงกูร  
ผู้อำนวยการฝ่ายประเมินราคา



4. คุณมุกดา พลอยเพชร  
ผู้อำนวยการฝ่ายจัดการทรัพย์สิน 2
5. คุณชนัฐ กลัสณีมิ  
ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด
6. คุณเพียร เตียววัฒนานนท์  
ผู้อำนวยการฝ่ายข้อมูลและปฏิบัติการทรัพย์สิน

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาเปรียบเทียบกันเป็น 2 มิติ ดังนี้

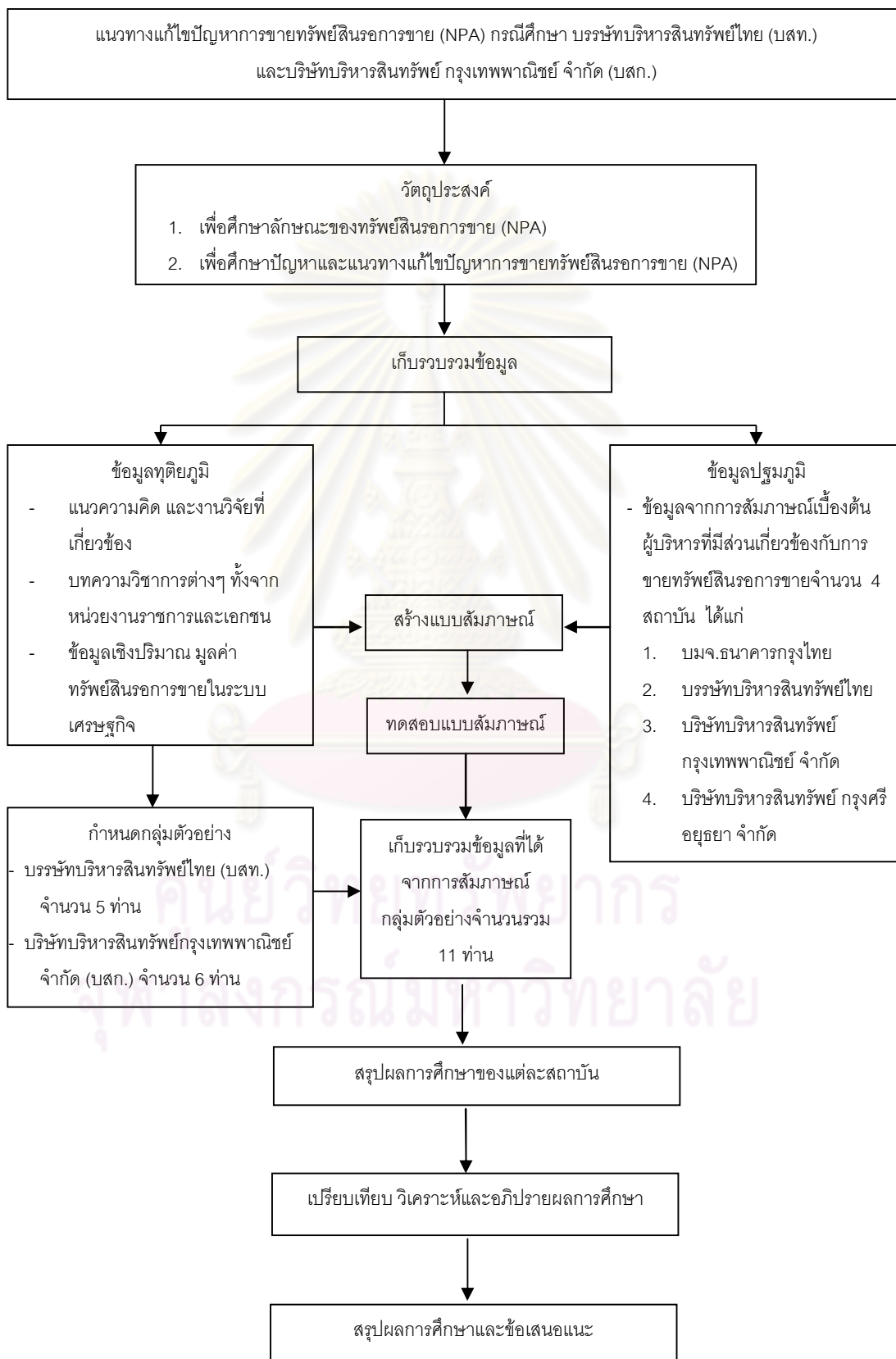
1. เปรียบเทียบภายในองค์กร เนื่องจากเป็นการสัมภาษณ์ผู้บริหารแต่ละฝ่ายงาน ซึ่งอาจให้ความสำคัญในแนวทางแก้ไขปัญหาคงระดับประเด็น และมีการให้คะแนนจากการสัมภาษณ์ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้เลือกตอบแบบสัมภาษณ์ที่มีการให้ลำดับในการเลือก โดยเลือกลำดับความสำคัญของปัญหาการขายทรัพย์สินรอการขาย 7 ปัญหา โดยให้การเลือกลำดับที่ 1 มีคะแนนสูงสุด 7 คะแนน และลำดับสุดท้าย มีคะแนนต่ำสุด 1 คะแนน

หลังจากที่ได้ความเห็นของผู้สัมภาษณ์แต่ละท่านและให้คะแนนตามลำดับความสำคัญแล้ว จึงนำมาสรุปเป็นความเห็นของแต่ละองค์กรประกอบกับข้อมูลทุกมิติที่เกี่ยวข้อง

2. เมื่อได้สรุปความเห็นของแต่ละองค์กรแล้ว จึงนำข้อสรุปที่ได้มาเปรียบเทียบกับระหว่างองค์กร และวิเคราะห์ผลกรณีมีความเห็นเหมือนหรือแตกต่าง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนผังที่ 3.1 แสดงขั้นตอนการศึกษา



ตารางที่ 3.1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

วัตถุประสงค์	ตัวแปรหลัก	ตัวแปรรอง	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	เครื่องมือดำเนินการศึกษา
1.ศึกษาลักษณะของทรัพย์สินรอการขาย	ที่มาของทรัพย์สินรอการขาย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การโอนทรัพย์สินชำระหนี้</li> <li>- การบังคับหลักประกันหรือพิทักษ์ทรัพย์สินโดยเด็ดขาด ผ่านกระบวนการขายทอดตลาดของกรมบังคับคดี</li> <li>- การรับซื้อรับโอนจากสถาบันการเงินอื่น</li> </ul>	<p>ผู้บริหารในระดับผู้กำหนดนโยบายองค์กรและผู้บริหารในฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องกับการขายทรัพย์สินรอการขาย</p> <p>บรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) จำนวน 5 ท่าน</p>	<p>แบบสัมภาษณ์ และการเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ เพื่อสนับสนุนผลสัมภาษณ์</p>
	ประเภทของทรัพย์สินรอการขาย	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้าง               <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 ทรัพย์สินรายย่อย                   <ul style="list-style-type: none"> <li>- เพื่อการอยู่อาศัย</li> <li>- เพื่อการพาณิชย์</li> </ul> </li> <li>1.2 ทรัพย์สินโครงการ / ทรัพย์สินขนาดใหญ่                   <ul style="list-style-type: none"> <li>- เพื่อการอยู่อาศัย</li> <li>- เพื่อการพาณิชย์</li> <li>- อุตสาหกรรม</li> </ul> </li> </ol> </li> <li>2. ที่ดินเปล่า               <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 ที่ดินเปล่าที่มีชื่อจำกัดในการใช้ประโยชน์</li> <li>2.2 ที่ดินเปล่าอื่นๆ</li> </ol> </li> </ol>	<p>และบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสท.) จำนวน 6 ท่าน</p> <p>รวม 11 ท่าน</p>	

วัตถุประสงค์	ตัวแปรหลัก	ตัวแปรรอง	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	เครื่องมือดำเนินการศึกษา
2. ศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไข ปัญหาการขายทรัพย์สินรอการ ขาย	ปัญหาด้านศักยภาพทรัพย์สิน	ทรัพย์สินมีสภาพไม่พร้อมใช้ประโยชน์, ทำเลที่ตั้งไม่เหมาะสม, ไม่มีทางเข้าออก, มีข้อจำกัดในการใช้ประโยชน์	ผู้บริหารในระดับผู้กำหนดนโยบาย องค์กรและผู้บริหารในฝ่ายงานที่ เกี่ยวข้องกับการขายทรัพย์สินรอการ ขาย  บรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.)  จำนวน 5 ท่าน  และบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพ พาณิชย์ จำกัด (บสภ.) จำนวน 6 ท่าน  รวม 11 ท่าน	แบบสัมภาษณ์
	ปัญหาจากการรอนสิทธิในทรัพย์สิน	ทรัพย์สินถูกบุกรุกโดยบุคคลอื่นที่ไม่ใช่ ลูกหนี้เดิม		
	ปัญหาด้านราคาทรัพย์สิน	ทรัพย์สินมีราคาประกาศขายสูงไม่ สอดคล้องกับราคาตลาด, ต้นทุน ทรัพย์สินที่ได้มาสูงกว่าราคาตลาด		
	ปัญหาด้านเงื่อนไขการชำระเงิน	เงื่อนไขการชำระเงินไม่สอดคล้องกับ ความต้องการของผู้ซื้อ, ไม่มีนโยบาย สินเชื่อสนับสนุนการซื้อทรัพย์สิน		
	ปัญหาจากลูกหนี้เดิม	ทรัพย์สินยังถูกครอบครองโดยลูกหนี้เดิม, มีการฟ้องร้องเพิกถอนการขายจากผู้มี ส่วนได้เสีย		
	ปัญหาจากการมีผู้ถือกรรมสิทธิ์ร่วม หลายราย	ถือครองกรรมสิทธิ์ร่วมระหว่างสถาบัน การเงินด้วยกัน, ถือครองกรรมสิทธิ์ ร่วมกับบุคคลอื่น		
	ปัญหาด้านการตลาดไม่ตรง กลุ่มเป้าหมาย	ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายไม่เกิดการรับรู้ใน ทรัพย์สินที่ประกาศขาย		

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการศึกษาดังนี้เป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. ผลสัมฤทธิ์ผู้บริหาร บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) จำนวน 5 ท่าน โดยกำหนดสัญลักษณ์เพื่อแสดงในตารางผลการสัมฤทธิ์ คือ P.01 – P.05 โดยมีตำแหน่งงานตามที่ได้รับผิดชอบ ดังนี้

- ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ สายงานบริหารทรัพย์สิน
- ผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่ายเจ้าหน้าที่ทรัพย์สินรอการขายและบริการลูกค้า
- ผู้อำนวยการฝ่ายวิเคราะห์และกำหนดราคาทรัพย์สิน
- ผู้อำนวยการฝ่ายจัดการและดูแลทรัพย์สิน
- ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดและบริหารข้อมูลทรัพย์สิน

2. ผลการสัมฤทธิ์ผู้บริหาร บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสท.) จำนวน 6 ท่าน โดยการกำหนดสัญลักษณ์เพื่อแสดงในตารางผลการสัมฤทธิ์ คือ P.06 – P.11 โดยมีตำแหน่งงานตามที่ได้รับผิดชอบ ดังนี้

- กรรมการผู้จัดการใหญ่
- ผู้อำนวยการฝ่ายเจ้าหน้าที่ทรัพย์สิน 3
- ผู้อำนวยการฝ่ายประเมินราคา
- ผู้อำนวยการฝ่ายจัดการทรัพย์สิน 2
- ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด
- ผู้อำนวยการฝ่ายข้อมูลและปฏิบัติการทรัพย์สิน

การนำเสนอผลการศึกษาค้างนี้ เป็นการนำเสนอผลการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ แบบมีโครงสร้าง ประกอบด้วยข้อมูลทุติยภูมิเชิงปริมาณที่ได้จากการรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อ เป็นการสนับสนุนข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์อีกส่วนหนึ่ง โดยนำเสนอในเชิง เปรียบเทียบของผู้บริหารในองค์กรเดียวกัน จากนั้นจึงสรุปผลการสัมภาษณ์เปรียบเทียบผู้บริหาร ของแต่ละองค์กร ในประเด็นโครงร่างคำถาม ซึ่งมาจากการสัมภาษณ์เบื้องต้นกับผู้เชี่ยวชาญของ แต่ละกลุ่มสถาบันการเงิน จำนวน 4 ท่านตามที่ได้แสดงในบทที่ 3 หน้า 33 หลังจากนั้นจึงนำมา สรุปเป็นประเด็นโครงร่างคำถามเพื่อสัมภาษณ์ผู้บริหาร ดังต่อไปนี้

1. แหล่งที่มาของทรัพย์สินรอการขาย
  2. หลักเกณฑ์ในการแบ่งประเภททรัพย์สินรอการขาย และสัดส่วนของมูลค่า ทรัพย์สินแต่ละประเภท
  3. ความเห็นเรื่องปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการขาย
    - 3.1 ปัญหาด้านศักยภาพทรัพย์สิน
    - 3.2 ปัญหาจากการรอนสิทธิในทรัพย์สิน
    - 3.3 ปัญหาด้านราคาทรัพย์สิน
    - 3.4 ปัญหาด้านเงื่อนไขการชำระเงิน
    - 3.5 ปัญหาจากลูกหนี้เดิม
    - 3.6 ปัญหาจากการมีผู้ถือกรรมสิทธิ์ร่วมหลายราย
    - 3.7 ปัญหาด้านการตลาดไม่ตรงกลุ่มเป้าหมาย
  4. ความเห็นเรื่องแนวทางแก้ไขปัญหาการขาย
  5. ความเห็นเรื่องวิธีการ กลยุทธ์ในการจำหน่าย และนโยบายทางการตลาด
  6. วิธีการและกลยุทธ์ที่ทำให้การขายทรัพย์สินรอการขายประสบความสำเร็จ
- โดยยกตัวอย่างองค์กรละ 2 รายการ

สำหรับผลการสัมภาษณ์ในข้อ 4 ผู้วิจัยได้สรุปผลการสัมภาษณ์ โดยการให้คะแนนตามค่าลำดับที่ผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละท่านเลือก หลังจากนั้นจึงนำคะแนนมารวมกัน ข้อใดได้คะแนนรวมมากที่สุด ให้จัดลำดับความสำคัญมากที่สุด

เกณฑ์การกำหนดคะแนนตามลำดับความสำคัญ มีดังนี้

ความสำคัญลำดับ 1	=	7 คะแนน
ความสำคัญลำดับ 2	=	6 คะแนน
ความสำคัญลำดับ 3	=	5 คะแนน
ความสำคัญลำดับ 4	=	4 คะแนน
ความสำคัญลำดับ 5	=	3 คะแนน
ความสำคัญลำดับ 6	=	2 คะแนน
ความสำคัญลำดับ 7	=	1 คะแนน
มีความเห็นว่าเป็นประเด็นปัญหา	=	0 คะแนน

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

#### 4.1 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารของ บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.)

##### 1. แหล่งที่มาของทรัพย์สินรอการขาย : บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.)

ตารางที่ 4.1 แสดงผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.): แหล่งที่มาของทรัพย์สินรอการขาย

P.01	P.02	P.03	P.04	P.05
1. การปรับปรุงโครงสร้างหนี้หรือฟื้นฟูกิจการ	1. การโอนทรัพย์สินชำระหนี้	1. การโอนทรัพย์สินชำระหนี้	1. การโอนทรัพย์สินชำระหนี้	1. การโอนทรัพย์สินชำระหนี้
2. การบังคับหลักประกัน	2. การขายทอดตลาดตามกฎหมายของ บสท. (ม.76) และการซื้อทอดตลาดจากกรมบังคับคดี	2. การบังคับจำนองหลักประกัน	2. การบังคับคดีหลักประกัน	2. การซื้อทอดตลาดจากกรมบังคับคดี

จากผลการสัมภาษณ์ดังแสดงในตารางที่ 4.1 ประกอบด้วยข้อมูลคุณสมบัติ ได้แก่ รายงานประจำปี 2552 ของบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) พบว่าแหล่งที่มาของทรัพย์สินรอการขายของ บสท. มี 2 แหล่งที่มา คือ

1. การตีโอนทรัพย์สินชำระหนี้ โดยเป็นหนึ่งในวิธีการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ หรือฟื้นฟูกิจการในศาลล้มละลายกลาง ซึ่ง บสท. มีวิธีการปรับปรุงโครงสร้างหนี้หรือฟื้นฟูกิจการในศาลล้มละลายกลาง 5 วิธี ได้แก่

- 1.1 การชำระหนี้ภายใน 6 เดือนหลังลงนามในสัญญาปรับโครงสร้างหนี้
- 1.2 การจำหน่ายทรัพย์สินเพื่อนำเงินมาชำระหนี้
- 1.3 การผ่อนชำระหนี้
- 1.4 การตีโอนทรัพย์สินชำระหนี้
- 1.5 การรับโอนทรัพย์สินตามมาตรา 76 ที่ให้สิทธิเข้าซื้อคืน



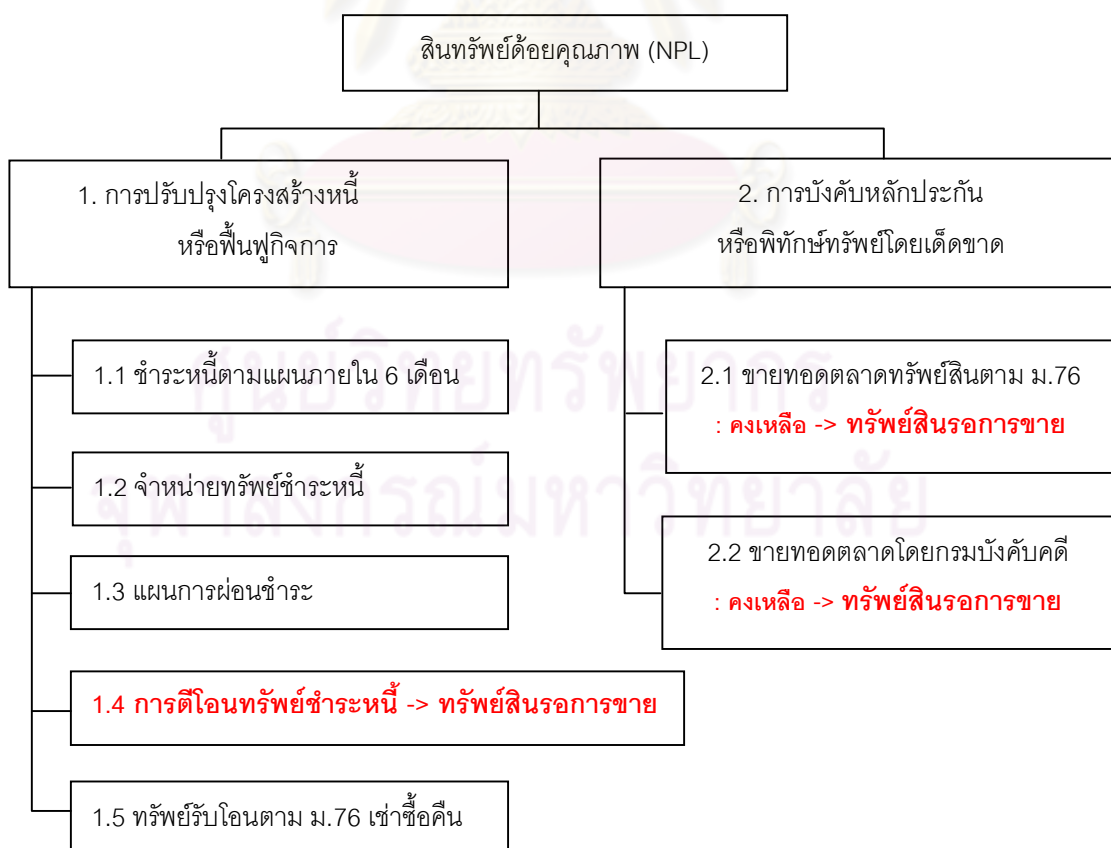
2. การบังคับหลักประกันหรือพิทักษ์ทรัพย์โดยเด็ดขาด เนื่องจากไม่สามารถหาข้อยุติในการเจรจาปรับโครงสร้างหนี้ได้ เนื่องด้วยหลายสาเหตุ เช่น ลูกหนี้ไม่เสนอแผนปรับโครงสร้างหนี้ ลูกหนี้ไม่ยินยอมหรือประวิงเวลาในการลงนามในสัญญา ลูกหนี้มีพฤติกรรมส่อไปในทางไม่สุจริต เป็นต้น จึงมีความจำเป็นต้องอนุมัติให้ดำเนินการบังคับหลักประกันหรือพิทักษ์ทรัพย์โดยเด็ดขาด ตามมาตรา 58 และ 74 แห่งพระราชกำหนดบรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย พ.ศ. 2544 โดย บสท. มีวิธีการขายทอดตลาดทรัพย์สิน ดังนี้

2.1 การขายทอดตลาดทรัพย์สิน ตามมาตรา 76 ที่ให้อำนาจหน้าที่กับ บสท. ในการดำเนินการขายทอดตลาดเอง

2.2 การขายทอดตลาดโดยกรมบังคับคดี

โดยสามารถแสดงกระบวนการของแหล่งที่มาของทรัพย์สินรอการขาย บรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) ดังนี้

แผนผังที่ 4.1 แสดงกระบวนการแหล่งที่มาของทรัพย์สินรอการขาย บรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.)



ที่มาข้อมูล : รายงานประจำปี 2552 บรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.)

จากข้อมูลทุติยภูมิในรายงานประจำปี 2552 พบว่า บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) มีการบริหารจัดการสินทรัพย์ด้วยคุณภาพปี 2550 – 2552 ดังนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงการบริหารจัดการสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ ของบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) ปี 2550 - 2552

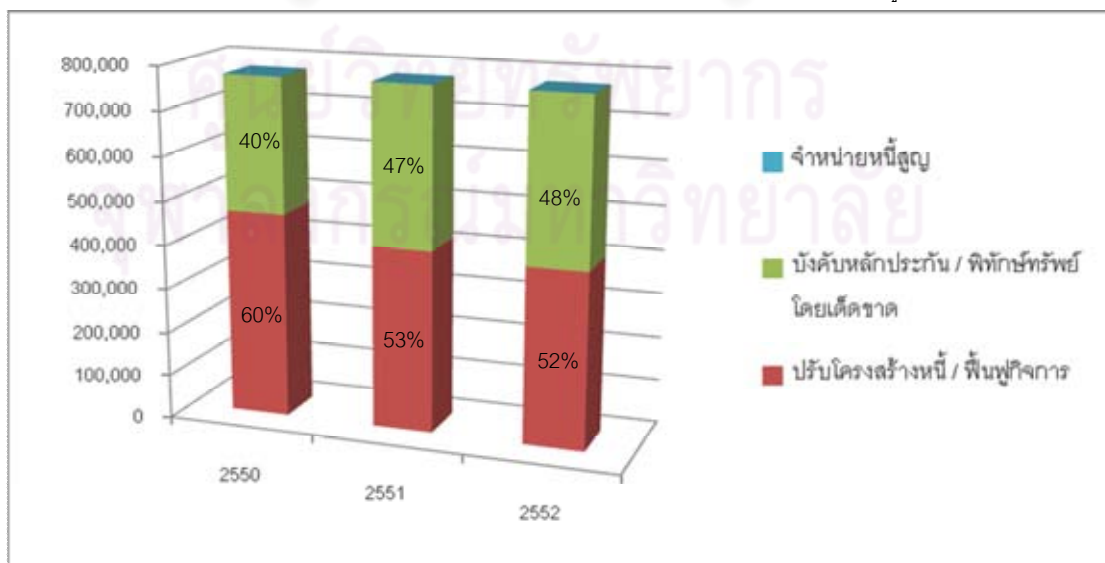
มูลค่าทางบัญชี : ล้านบาท

สินทรัพย์ด้วยคุณภาพ	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
สินทรัพย์รับโอน	775,047	775,216	775,025
ปรับปรุงโครงสร้างหนี้ / ฟื้นฟูกิจการ	468,412	414,202	399,553
บังคับหลักประกัน / พิทักษ์ทรัพย์โดยเด็ดขาด	306,214	360,594	375,051
จำหน่ายหนี้สูญ	421	421	421

ที่มาข้อมูล : รายงานประจำปี 2552 บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.)

แผนภูมิที่ 4.1 แสดงการบริหารจัดการสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ ของบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย ปี 2550 - 2552

มูลค่าทางบัญชี (ล้านบาท)



ที่มาข้อมูล : รายงานประจำปี 2552 บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.)

จากแผนภูมิที่ 4.1 พบว่า การบริหารจัดการสินทรัพย์ด้วยคุณภาพของ บสท. ผ่านกระบวนการปรับโครงสร้างหนี้หรือฟื้นฟูกิจการในศาลล้มละลายกลางเปรียบเทียบปี 2550 – 2552 มีมูลค่าที่ลดลง โดยสามารถปรับโครงสร้างหนี้ / ฟื้นฟูกิจการได้สำเร็จคิดเป็นร้อยละ 60, ร้อยละ 53 และ ร้อยละ 52 ของสินทรัพย์รับโอนตามลำดับ ในขณะที่การบังคับหลักประกันหรือพิทักษ์ทรัพย์โดยเด็ดขาด มีมูลค่าเพิ่มขึ้น คิดเป็น ร้อยละ 40, ร้อยละ 47 และ ร้อยละ 48 ของสินทรัพย์รับโอนตามลำดับ โดยมีสาเหตุมาจากการชะลอตัวของเศรษฐกิจในประเทศและเศรษฐกิจโลก รวมทั้งปัจจัยความไม่แน่นอนทางการเมือง ทำให้ลูกหนี้มีความลำบากในการประกอบธุรกิจจนบางรายไม่สามารถชำระหนี้ได้ บสท. จึงมีความจำเป็นในการบังคับหลักประกันหรือพิทักษ์ทรัพย์โดยเด็ดขาด ประกอบกับการยกเลิกแผนปรับโครงสร้างหนี้ของลูกหนี้บางรายและมีมติให้บังคับหลักประกันแทน เนื่องจากลูกหนี้ไม่ปฏิบัติตามแผนปรับโครงสร้างหนี้ที่ได้รับอนุมัติ จึงทำให้การบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพผ่านกระบวนการปรับโครงสร้างหนี้มีอัตราที่ลดลง และการบังคับหลักประกันหรือพิทักษ์ทรัพย์โดยเด็ดขาดมีอัตราที่เพิ่มขึ้น

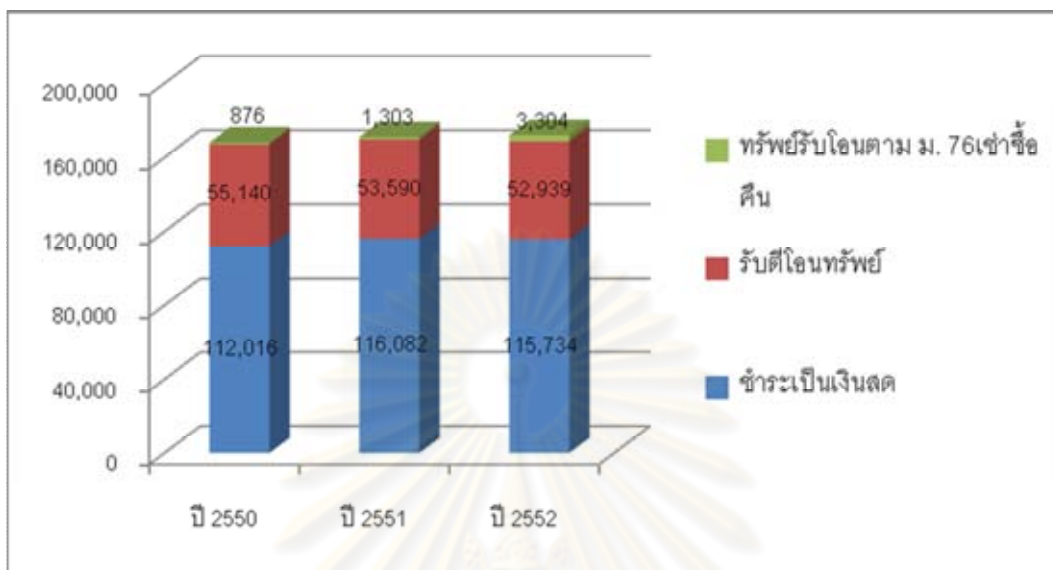
ตารางที่ 4.3 แสดงการรับชำระหนี้สะสมของบรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย ปี 2550 – 2552

มูลค่าทางบัญชี : ล้านบาท

การรับชำระหนี้	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
ชำระเป็นเงินสด	112,016	116,082	115,734
รับตีโอนทรัพย์	55,140	53,590	52,939
ทรัพย์รับโอนตาม ม. 76	876	1,303	3,304
เข้าซื้อคืน			
รวมมูลค่ารับชำระหนี้	168,032	170,975	171,977

ที่มาข้อมูล : รายงานประจำปี 2552 บรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.)

แผนภูมิที่ 4.2 แสดงการรับชำระหนี้สะสมของบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย ปี 2550 – 2552



ที่มาข้อมูล : รายงานประจำปี 2552 บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.)

จากแผนภูมิที่ 4.2 พบว่า มูลค่ารับโอนทรัพย์ชำระหนี้ในปี 2552 ลดลงจาก 55,140 ล้านบาท ในปี 2550 และ 53,590 ล้านบาทในปี 2551 เป็น 52,939 ล้านบาท โดยมีสาเหตุมาจากที่ลูกหนี้บางรายไม่สามารถตีโอนทรัพย์ได้ เนื่องจากปัญหาเรื่องกรรมสิทธิ์ จึงเป็นเหตุให้มูลค่าทรัพย์สินรอการขายจากการโอนทรัพย์ชำระหนี้ลดลง

นอกจากนี้ยังพบว่าเงินสดชำระหนี้ในปี 2552 ลดลงจาก 116,082 ล้านบาทในปี 2551 เป็น 115,734 ล้านบาท เนื่องจากสาเหตุหลัก 2 ประการ คือ กลุ่มลูกหนี้ที่ไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามแผนการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ได้รับการอนุมัติแต่ได้รับการอนุมัติให้แก้ไขแผน ซึ่งเกิดจากกรณีเหตุสุดวิสัย เช่น ไม่สามารถตกลงกับผู้ซื้อทรัพย์ได้ตามเวลาที่กำหนดในแผนปรับโครงสร้างหนี้ได้ และกลุ่มลูกหนี้ที่ผิดสัญญาปรับโครงสร้างหนี้ และ บสท. มีมติให้ดำเนินการบังคับหลักประกันหรือพิทักษ์ทรัพย์เด็ดขาดตามมาตรา 58 และ 74 แห่งพระราชกำหนดการบริหารสินทรัพย์ไทย พ.ศ. 2544 ซึ่งจะมาเป็นทรัพย์สินรอการขายต่อไป

ตารางที่ 4.4 แสดงมูลค่าทรัพย์สินรอการขายที่ได้มาโดยการบังคับหลักประกัน หรือพิทักษ์ทรัพย์ โดยเด็ดขาดของบรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย ณ สิ้นปี 2552

รายการ	จำนวนรายการ	ราคาเปิดขายทอดตลาด (ล้านบาท)
มูลค่าดำเนินการขาย ทอดตลาดตามม. 76 และกรม บังคับคดี	8,574	60,981
มูลค่าที่ขายทอดตลาดได้ตาม ม.76 และกรมบังคับคดี	385	7,415
<b>คงเหลือรับโอนมาเป็น ทรัพย์สินรอการขาย</b>	<b>8,189</b>	<b>53,566</b>

ที่มาข้อมูล : รายงานประจำปี 2552 บรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.)

แผนภูมิที่ 4.3 แสดงมูลค่าทรัพย์สินรอการขายที่ได้มาโดยการบังคับหลักประกัน หรือพิทักษ์ทรัพย์ โดยเด็ดขาดของบรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย ณ สิ้นปี 2552



ที่มาข้อมูล : รายงานประจำปี 2552 บรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.)

ณ 31 ธันวาคม 2552 มีลูกหนี้ที่ถูกดำเนินการบังคับหลักประกันหรือพิทักษ์ทรัพย์เด็ดขาด จำนวน 8,346 ราย มูลค่าทางบัญชี 375,051 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 48 ของมูลค่าทางบัญชีของสินทรัพย์ด้วยคุณภาพที่ได้ข้อยุติทั้งหมด โดย บสท. ได้จัดการขายทอดตลาดตามมาตรา 76 ไปแล้ว 64 ครั้ง รวมทั้งการขายทอดตลาดผ่านกรมบังคับคดี มีทรัพย์ที่ได้ดำเนินการขายทอดตลาดไปแล้วทั้งสิ้น 8,574 รายการ ราคาเปิดขายทอดตลาดรวม 60,918 ล้านบาท สามารถขายทอดหลักประกันได้ 385 รายการ มูลค่าหลักประกันที่สามารถจำหน่ายได้เป็นจำนวนเงิน 7,415 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 12 ของมูลค่าทรัพย์ที่ดำเนินการขายทอดตลาดทั้งหมด สำหรับทรัพย์คงเหลือจำนวน 8,189 รายการ ราคาเปิดขายทอดตลาดประมาณ 53,566 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 88 ของมูลค่าทรัพย์ที่ดำเนินการขายทอดตลาดทั้งหมด บสท. จึงดำเนินการรับโอนมาเป็นทรัพย์สินรอการขายเพื่อบริหารจัดการต่อไป

โดยสรุปแล้ว บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย มีแหล่งที่มาของทรัพย์สินรอการขาย 2 แหล่งที่มา ได้แก่ การรับโอนทรัพย์ชำระหนี้ ผ่านกระบวนการปรับโครงสร้างหนี้หรือฟื้นฟูกิจการในศาลล้มละลายกลาง และการบังคับหลักประกันหรือพิทักษ์ทรัพย์โดยเด็ดขาด ณ 31 ธันวาคม 2552 มีมูลค่าทรัพย์สินรอการขายจากการรับโอนทรัพย์ชำระหนี้ เท่ากับ 52,939 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 50 ของมูลค่าทรัพย์สินรอการขายทั้งหมด สำหรับมูลค่าทรัพย์สินรอการขายที่ได้มาจากการบังคับหลักประกันหรือพิทักษ์ทรัพย์โดยเด็ดขาด เท่ากับ 53,566 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 50 รวมมูลค่าทรัพย์สินรอการขายทั้งสิ้น 106,505 ล้านบาท

แผนภูมิที่ 4.4 แสดงมูลค่าทรัพย์สินรอการขายแบ่งตามที่มาของบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย ณ สิ้นปี 2552



ที่มาข้อมูล : รายงานประจำปี 2552 บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.)

## 2. หลักเกณฑ์ในการแบ่งประเภททรัพย์สินรอการขาย :บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.)

ตารางที่ 4.5 แสดงผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) : หลักเกณฑ์ในการแบ่งประเภททรัพย์สินรอการขาย

P.01	P.02	P.03	P.04	P.05
1) ลักษณะทางกายภาพ	1) ลักษณะทางกายภาพ	1) ลักษณะทางกายภาพ	1) ลักษณะทางกายภาพ	1) ลักษณะทางกายภาพ
2) มูลค่าทรัพย์สิน	2) มูลค่าและขนาดทรัพย์สิน	2) วัตถุประสงค์การใช้ประโยชน์	2) วัตถุประสงค์การใช้ประโยชน์	2) วัตถุประสงค์ในการใช้ประโยชน์
3) วัตถุประสงค์การใช้ประโยชน์	3) วัตถุประสงค์การใช้ประโยชน์			

จากการสัมภาษณ์ที่ได้แสดงในตารางที่ 4.5 พบว่า บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) มีหลักเกณฑ์ในการแบ่งประเภททรัพย์สินรอการขายเพื่อบริหารจัดการ ดังนี้

1. แบ่งตามลักษณะทางกายภาพ โดยแบ่งเป็น ทรัพย์สินประเภทที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้าง และทรัพย์สินประเภทที่ดินเปล่า
2. มูลค่าและขนาดทรัพย์สิน โดยแบ่งเป็น ทรัพย์สินรายย่อย และทรัพย์สินโครงการ / ทรัพย์สินขนาดใหญ่
3. วัตถุประสงค์ในการใช้ประโยชน์ โดยแบ่งเป็นทรัพย์สินเพื่อการอยู่อาศัย, ทรัพย์สินเพื่อพาณิชย์กรรม, ทรัพย์สินเพื่ออุตสาหกรรม

จากหลักเกณฑ์การแบ่งประเภททรัพย์สินรอการขายที่ได้จากการสัมภาษณ์  
ข้างต้น ประกอบกับข้อมูลitudiyภูมิ ได้แก่ รายงานสรุปอสังหาริมทรัพย์รอการขายประเภทต่างๆ  
โดยสายงานบริหารสินทรัพย์ บสท. สามารถสรุปประเภททรัพย์สินรอการขาย ดังนี้

## 1. ที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้าง

### 1.1 ทรัพย์สินรายย่อย

#### 1.1.1 เพื่อการอยู่อาศัย

- (1) ทาวน์เฮ้าส์ / บ้านแฝด
- (2) บ้านเดี่ยว / บ้านพักตากอากาศ
- (3) ห้องชุดพักอาศัย
- (4) ทรัพย์สินรายย่อยเพื่อพักอาศัยประเภทอื่นๆ

#### 1.1.2 เพื่อพาณิชย์กรรม

- (1) สิทธิการเช่าพื้นที่เพื่อการพาณิชย์
- (2) อาคารพาณิชย์
- (3) ห้องชุดสำนักงาน
- (4) โฮมออฟฟิศ
- (5) ทรัพย์สินรายย่อยเพื่อพาณิชย์กรรมประเภทอื่นๆ

### 1.2 ทรัพย์สินโครงการ / ทรัพย์สินขนาดใหญ่

#### 1.2.1 เพื่อการอยู่อาศัย

- (1) โครงการบ้านพักอาศัย
- (2) อาคารชุดพักอาศัย
- (3) อพาร์ทเมนท์
- (4) โครงการพักอาศัยประเภทอื่นๆ

#### 1.2.2 เพื่อพาณิชย์กรรม

- (1) อาคารสำนักงาน
- (2) ห้างสรรพสินค้า / โรงภาพยนตร์
- (3) โชว์รูม
- (4) โรงพยาบาล
- (5) ตลาด / ภัตตาคาร
- (6) โรงแรม / รีสอร์ท



(7) ป้อน้ำมัน

(8) โครงการลงทุนประเภทอื่นๆ

### 1.2.3 เพื่ออุตสาหกรรม

(1) โกดัง / คลังสินค้า / โรงงาน / มินิแฟคตอรี

1.3 ที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้างอื่นๆ เช่น ไซโลเกษตร, ยุ้งข้าว, ฟาร์มเลี้ยงสัตว์

## 2. ที่ดินเปล่า

2.1 ที่ดินเปล่าที่มีข้อจำกัดในการใช้ประโยชน์

(1) ที่ดินในนิคมอุตสาหกรรม / โครงการมินิแฟคตอรี

(2) สนามกอล์ฟ

(3) ที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

2.2 ที่ดินเปล่าอื่นๆ

(1) ขนาดไม่เกิน 1 ไร่

(2) ขนาดมากกว่า 1 ไร่ ถึง 5 ไร่

(3) ขนาดมากกว่า 5 ไร่ ถึง 10 ไร่

(4) ขนาดมากกว่า 10 ไร่ ถึง 50 ไร่

(5) ขนาดมากกว่า 50 ไร่ ถึง 100 ไร่

(6) ขนาดมากกว่า 100 ไร่ ถึง 1,000 ไร่

(7) ขนาดมากกว่า 1,000 ไร่ ขึ้นไป

จากข้อมูลสถิติในรายงานประจำปี 2552 พบว่า บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) มีมูลค่าทรัพย์สินรอการขายแบ่งตามประเภททรัพย์สิน ดังนี้

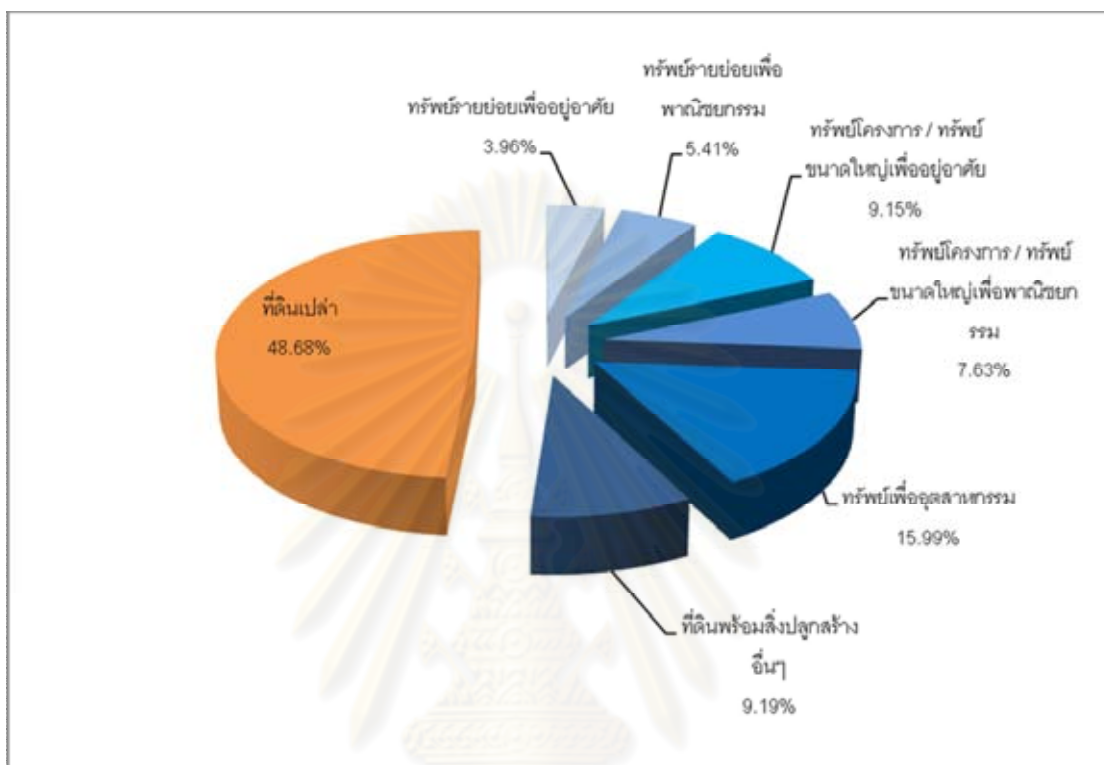
ตารางที่ 4.6 แสดงมูลค่าทรัพย์สินรอการขายแบ่งตามประเภททรัพย์สินของบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) ณ สิ้นปี 2552

ประเภททรัพย์สิน	จำนวน (รายการ)	มูลค่า (ล้านบาท)
ทรัพย์สินขายย่อยเพื่ออยู่อาศัย	1,824	3,132
ทรัพย์สินขายย่อยเพื่อพาณิชย์กรรม	653	4,278
ทรัพย์สินโครงการ / ทรัพย์สินขนาดใหญ่ เพื่ออยู่อาศัย	60	7,242
ทรัพย์สินโครงการ / ทรัพย์สินขนาดใหญ่ เพื่อพาณิชย์กรรม	112	6,040
ทรัพย์สินเพื่ออุตสาหกรรม	215	12,653
ที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้างอื่นๆ	365	7,270
ที่ดินเปล่า	2,808	38,526
รวม	6,037	79,141

ที่มาข้อมูล : รายงานประจำปี 2552 บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.)

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 4.5 แสดงมูลค่าทรัพย์สินรอการขายแบ่งตามประเภททรัพย์สิน ของบรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย ณ สิ้นปี 2552



ที่มาข้อมูล : รายงานประจำปี 2552 บรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย

จากแผนภูมิที่ 4.5 พบว่า บสท. มีทรัพย์สินรอการขายประเภทที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้างเป็นสัดส่วนที่ใกล้เคียงกับทรัพย์สินประเภทที่ดินเปล่า โดยที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้างมีสัดส่วนคิดเป็น ร้อยละ 51.32 ของมูลค่าทรัพย์สินรอการขายทั้งหมด ในขณะที่ทรัพย์สินประเภทที่ดินเปล่า มีสัดส่วนคิดเป็น ร้อยละ 48.68 ของมูลค่าทรัพย์สินรอการขายทั้งหมด

ทรัพย์สินประเภททรัพย์สินโครงการ / ทรัพย์สินขนาดใหญ่เพื่ออุตสาหกรรม ได้แก่ โกดัง คลังสินค้า โรงงาน และมินิแฟคตอรี มีสัดส่วนสูงสุดในทรัพย์สินประเภทที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้าง คิดเป็นร้อยละ 15.99 ของมูลค่าทรัพย์สินรอการขายทั้งหมด รองลงมาเป็นที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้างประเภทอื่นๆ เช่น โซโลการเกษตร และฟาร์มเลี้ยงสัตว์, ทรัพย์สินโครงการ / ทรัพย์สินขนาดใหญ่เพื่ออยู่อาศัย และ ทรัพย์สินโครงการ / ทรัพย์สินขนาดใหญ่เพื่อพาณิชยกรรม โดยคิดเป็นร้อยละ 9.19, ร้อยละ 9.15 และร้อยละ 7.63 ของมูลค่าทรัพย์สินรอการขายทั้งหมดตามลำดับ

3. ความเห็นเรื่องปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการขายทรัพย์สินรอการขาย : บรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.)

ตารางที่ 4.7 แสดงผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) : ความเห็นเรื่องปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการขายทรัพย์สินรอการขาย

ความเห็นเรื่องปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการขายทรัพย์สินรอการขาย				
P.01	P.02	P.03	P.04	P.05
ลำดับ 1 ราคาทรัพย์สิน	ลำดับ 1 ศักยภาพทรัพย์สิน	ลำดับ 1 การรอนสิทธิ	ลำดับ 1 การรอนสิทธิ	ลำดับ 1 ลูกหนี้เดิม
ลำดับ 2 ศักยภาพทรัพย์สิน	ลำดับ 2 ราคาทรัพย์สิน	ลำดับ 2 ศักยภาพทรัพย์สิน	ลำดับ 2 ราคาทรัพย์สิน	ลำดับ 2 การรอนสิทธิ
ลำดับ 3 การรอนสิทธิ	ลำดับ 3 การรอนสิทธิ	ลำดับ 3 ลูกหนี้เดิม	ลำดับ 3 ศักยภาพทรัพย์สิน	ลำดับ 3 ศักยภาพทรัพย์สิน
ลำดับ 4 ลูกหนี้เดิม	ลำดับ 4 ลูกหนี้เดิม	ลำดับ 4 ผู้ถือกรรมสิทธิ์ร่วม	ลำดับ 4 ลูกหนี้เดิม	ลำดับ 4 ผู้ถือกรรมสิทธิ์ร่วม
หมายเหตุ : ผู้ถือกรรมสิทธิ์ร่วมหลายราย, เงื่อนไขการชำระหนี้ และการตลาดไม่ตรงกลุ่มเป้าหมาย มีความเห็นว่าเป็นปัญหา	ลำดับ 5 ผู้ถือกรรมสิทธิ์ร่วมหลายราย	หลายราย	ลำดับ 5 ผู้ถือกรรมสิทธิ์ร่วมหลายราย	หลายราย
	ลำดับ 6 เงื่อนไขการชำระเงิน	หมายเหตุ : ราคาทรัพย์สิน, เงื่อนไขการชำระเงิน และการตลาดไม่ตรงกลุ่มเป้าหมาย มีความเห็นว่าเป็นปัญหา	ลำดับ 6 เงื่อนไขการชำระเงิน	ลำดับ 5 ราคาทรัพย์สิน
	ลำดับ 7 การตลาดไม่ตรงกลุ่มเป้าหมาย		ลำดับ 7 การตลาดไม่ตรงกลุ่มเป้าหมาย	หมายเหตุ : เงื่อนไขการชำระเงิน และการตลาดไม่ตรงกลุ่มเป้าหมายมีความเห็นว่าเป็นปัญหา

ตารางที่ 4.8 แสดงผลการให้คะแนนลำดับความสำคัญของปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการขาย  
ทรัพย์สินรอการขาย : บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.)

ประเด็นปัญหา	P.01	P.02	P.03	P.04	P.05	คะแนน รวม	ลำดับ
1. ศักยภาพทรัพย์สิน	6	7	6	5	5	29	2
2. การรอนสิทธิ	5	5	7	7	6	30	1
3. ราคาทรัพย์สิน	7	6	0	6	3	22	4
4. เงื่อนไขการชำระ เงิน	2	2	0	2	0	6	6
5. ลูกหนี้เดิม	4	4	5	4	7	24	3
6. ผู้ถือกรรมสิทธิ์ร่วม หลายราย	3	3	4	3	4	17	5
7. การตลาดไม่ตรง กลุ่มเป้าหมาย	0	1	0	1	0	2	7

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ผู้บริหารของบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) ได้ให้ความเห็นในเรื่องลำดับความสำคัญของปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการขายทรัพย์สินในประเด็นที่แตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนตามลำดับความสำคัญ ดังตารางที่ 4.8 โดยพบว่า ปัญหาการขายทรัพย์สินรอการขายที่บสท.ให้ความสำคัญ สามารถเรียงลำดับได้ดังนี้

- ลำดับ 1            ปัญหาด้านการรอนสิทธิในทรัพย์สิน
- ลำดับ 2            ปัญหาด้านศักยภาพทรัพย์สิน
- ลำดับ 3            ปัญหาจากลูกหนี้เดิม
- ลำดับ 4            ปัญหาด้านราคาทรัพย์สิน
- ลำดับ 5            ปัญหาด้านจากการมีผู้ถือกรรมสิทธิ์ร่วมหลายราย
- ลำดับ 6            ปัญหาด้านเงื่อนไขการชำระเงิน
- ลำดับ 7            ปัญหาด้านการตลาดไม่ตรงกลุ่มเป้าหมาย

4. ความเห็นเรื่องแนวทางแก้ไขปัญหาการขายทรัพย์สินรอการขาย : บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.)

4.1 แนวทางแก้ไขปัญหาด้านศักยภาพทรัพย์: บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.)

ตารางที่ 4.9 แสดงผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) : ความเห็นเรื่องแนวทางแก้ไขปัญหาด้านศักยภาพทรัพย์

ความเห็นเรื่องแนวทางแก้ไขปัญหาด้านศักยภาพทรัพย์				
P.01	P.02	P.03	P.04	P.05
1. หากกลุ่มลูกค้าที่เหมาะสมกับศักยภาพทรัพย์	1. ดูแลรักษาสภาพทรัพย์ไม่ให้เสื่อมสภาพ	1. ดูแลรักษาสภาพทรัพย์ไม่ให้เสื่อมสภาพ	1. ดูแลรักษาสภาพทรัพย์ไม่ให้เสื่อมสภาพ และเป็นอันตรายแก่ผู้ที่อยู่ในบริเวณใกล้เคียง	1. การเปลี่ยนเอกสารสิทธิ์ให้เป็นโฉนดเพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นแก่ผู้ซื้อ
2. รอกการพัฒนาในอนาคต	2. กำหนดราคาให้เหมาะสมกับศักยภาพทรัพย์  3. ให้ข้อมูลเพิ่มเติมแก่ผู้ซื้อเพื่อลดระยะเวลาในการหาข้อมูล			

จากตารางที่ 4.9 พบว่าผู้บริหาร 3 ใน 5 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 60 ของผู้ให้สัมภาษณ์ มีความเห็นว่าแนวทางแก้ไขปัญหาด้านศักยภาพทรัพย์ที่บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทยทำได้ภายใต้นโยบายขององค์กร คือ การดูแลรักษาสภาพทรัพย์ไม่ให้เสื่อมสภาพไปกว่าเดิม นอกจากนี้มีความเห็นที่แตกต่างกันไป ได้แก่ การกำหนดราคาให้เหมาะสมกับศักยภาพทรัพย์ หากกลุ่มลูกค้าสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพย์ได้ภายใต้ศักยภาพทรัพย์ที่เป็นอยู่ ให้ข้อมูลเพิ่มเติมแก่ผู้ซื้อเพื่อลดระยะเวลาในการหาข้อมูล เช่น การเจรจาทางเข้า-ออก และหากทรัพย์ไม่มีศักยภาพก็ต้องรอกการพัฒนาในอนาคต โดยความเห็นดังกล่าว มีผู้บริหารให้ความเห็นประเด็นละ 1 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 20 ของผู้ให้สัมภาษณ์

#### 4.2 แนวทางแก้ไขปัญหาด้านการรอนสิทธิทรัพย์สิน : บริษัทบริหาร สินทรัพย์ไทย (บสท.)

ตารางที่ 4.10 แสดงผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) : ความเห็น  
เรื่อง แนวทางแก้ไขปัญหาด้านการรอนสิทธิในทรัพย์สิน

P.01	P.02	P.03	P.04	P.05
1. เรงรัดดำเนินการ ตามกฎหมาย	1. เจรจากับผู้ใช้ ประโยชน์ให้ ออกจาก ทรัพย์สิน 2. เรงรัด ดำเนินการ ตามกฎหมาย 3. เจรจายายแก่ ผู้ใช้ประโยชน์	1. เรงรัด ดำเนินการ ตามกฎหมาย	1. เรงรัด ดำเนินการ ตามกฎหมาย	1. เรงรัด ดำเนินการ ตามกฎหมาย

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ผู้บริหารทุกท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 ของผู้ให้สัมภาษณ์  
มีความเห็นว่า แนวทางในการแก้ปัญหาด้านการรอนสิทธิในทรัพย์สิน ควรเร่งรัดดำเนินการตาม  
กฎหมาย นอกจากนี้ผู้บริหาร 1 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 20 ของผู้ให้สัมภาษณ์ มีความเห็นว่าควรมี  
การเจรจากับผู้ใช้ประโยชน์ให้ออกจากทรัพย์สิน และเจรจายายแก่ผู้ใช้ประโยชน์ภายใต้ราคาและ  
เงื่อนไขเหมือนกับเสนอขายบุคคลทั่วไปก็จะเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาด้านการรอนสิทธิเช่นกัน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

#### 4.3 แนวทางแก้ไขปัญหาด้านราคาทรัพย์สิน :บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.)

ตารางที่ 4.11 แสดงผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) : ความเห็น เรื่องแนวทางแก้ไขปัญหาด้านราคาทรัพย์สิน

P.01	P.02	P.03	P.04	P.05
1. วิเคราะห์และกำหนดราคาตลาดให้จูงใจนักลงทุน	1. มีบริษัท ประเมินหลายบริษัท 2. มีการทบทวนราคาเป็นระยะ 3. ใช้วิธีการประมูลเพื่อให้เกิดการแข่งขันราคา	มีความเห็นว่าไม่เป็นประเด็นปัญหา	1. มีบริษัท ประเมินหลายบริษัท 2. มีการทบทวนราคาเป็นระยะ	1. มีแคมเปญปรับลดราคา 2. ใช้วิธีการประมูลเพื่อให้เกิดการแข่งขันทางด้านราคา

ในกรณีที่ทรัพย์สินรอการขายมีราคาสูงกว่าราคาตลาด อาจเป็นเพราะต้นทุนที่ได้มาสูงกว่าราคาตลาด ณ ปัจจุบัน จากตารางที่ 4.11 ผู้บริหารมีความเห็นในแนวทางแก้ไขปัญหาด้านราคาทรัพย์สินที่แตกต่างกันไป ดังนี้

1. ผู้บริหารจำนวน 2 ใน 5 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 40 ของผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่า การกำหนดราคาขายทรัพย์สินควรมีบริษัทประเมินหลายบริษัทที่ได้รับอนุญาตจากสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ให้ความเห็นในการกำหนดราคา และมีการทบทวนราคาเป็นระยะ โดยมี การขายทรัพย์สินผ่านวิธีการประมูลเพื่อให้เกิดการแข่งขันทางด้านราคา

2. ผู้บริหารจำนวน 2 ใน 5 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 40 ของผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่า ควรกำหนดราคาเพื่อจูงใจผู้ซื้อ ผ่านการจัดแคมเปญลดราคา

นอกจากนี้ผู้บริหารจำนวน 1 ท่าน คิดเป็น ร้อยละ 20 ของผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่า ราคาทรัพย์สินไม่เป็นปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการขายทรัพย์สิน



#### 4.4 แนวทางแก้ไขปัญหาด้านเงื่อนไขการชำระเงิน : บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.)

ตารางที่ 4.12 แสดงผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) : ความเห็นเรื่อง แนวทางแก้ไขปัญหาด้านเงื่อนไขการชำระเงิน

P.01	P.02	P.03	P.04	P.05
1. มีสถาบันการเงินพันธมิตรเพื่อสนับสนุนสินเชื่อรายย่อย	1. มีสถาบันการเงินพันธมิตรเพื่อสนับสนุนสินเชื่อรายย่อย	มีความเห็นว่าเป็นประเด็นปัญหา	1. มีสถาบันการเงินพันธมิตรเพื่อสนับสนุนสินเชื่อรายย่อย	มีความเห็นว่าเป็นประเด็นปัญหา
2. ขยายระยะเวลาการชำระเงินในบางกรณี				

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ผู้บริหาร 3 ใน 5 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 60 ของผู้ให้สัมภาษณ์ มีความเห็นว่าเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาด้านเงื่อนไขการชำระเงินที่ควรจัดหาสถาบันการเงินพันธมิตรเพื่อสนับสนุนสินเชื่อรายย่อย นอกจากนี้ผู้บริหาร 1 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 20 ของผู้ให้สัมภาษณ์ มีความเห็นว่าอาจขยายระยะเวลาการชำระเงินให้กับผู้ซื้อได้บางกรณี ทั้งนี้ มีผู้บริหาร 2 ใน 5 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 40 ของผู้ให้สัมภาษณ์ มีความเห็นว่าเป็นเงื่อนไขการชำระเงินไม่เป็นปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการขายทรัพย์สิน

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

#### 4.5 แนวทางแก้ไขปัญหากลูกหนี้เดิม : บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.)

ตารางที่ 4.13 แสดงผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) : ความเห็น เรื่อง แนวทางแก้ไขปัญหากลูกหนี้เดิม

P.01	P.02	P.03	P.04	P.05
1. เจรจาปรับโครงสร้างหนี้	1. เจรจาปรับโครงสร้างหนี้	1. เจรจาปรับโครงสร้างหนี้	1. เจรจาปรับโครงสร้างหนี้	1. เจรจาปรับโครงสร้างหนี้
2. ดำเนินการตามกฎหมาย	2. ดำเนินการตามกฎหมาย	2. ดำเนินการตามกฎหมาย	2. เจรจาให้ออกจากทรัพย์สิน	2. เจรจาให้ออกจากทรัพย์สิน
			3. ดำเนินการตามกฎหมาย	3. ดำเนินการตามกฎหมาย

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ผู้บริหารทุกท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 ของผู้ให้สัมภาษณ์ มีความเห็นว่า แนวทางในการแก้ปัญหากลูกหนี้เดิม ควรเปิดโอกาสให้ลูกหนี้ได้เข้ามาเจรจาทบทวนโครงสร้างหนี้ เนื่องจากเป็นปรัชญาในการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพของ บสท. ที่จะให้นำหนักแก่การปรับโครงสร้างหนี้ เป็นหลัก หากไม่ประสบผลสำเร็จจึงดำเนินการตามกฎหมายต่อไป นอกจากนี้ผู้บริหาร 2 ใน 5 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 40 ของผู้ให้สัมภาษณ์ มีความเห็นว่าควรมีการเจรจาทบทวนหนี้และบริวารออกจากทรัพย์สินเพื่อลดขั้นตอนทางกฎหมาย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

#### 4.6 แนวทางแก้ไขปัญหาจากการมีผู้ถือกรรมสิทธิ์ร่วมหลายราย : บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.)

ตารางที่ 4.14 แสดงผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) : ความเห็นเรื่อง แนวทางแก้ไขปัญหาจากผู้ถือกรรมสิทธิ์ร่วมหลายราย

P.01	P.02	P.03	P.04	P.05
1. ทำข้อตกลงการขายร่วมภายใต้ราคาและเงื่อนไขเดียวกัน	1. ทำข้อตกลงการขายร่วมภายใต้ราคาและเงื่อนไขเดียวกัน 2. แบ่งแยกกรรมสิทธิ์	1. ทำข้อตกลงการขายร่วมภายใต้ราคาและเงื่อนไขเดียวกัน 2. แบ่งแยกกรรมสิทธิ์	1. ทำข้อตกลงการขายร่วมภายใต้ราคาและเงื่อนไขเดียวกัน 2. กำหนดราคาขายเฉพาะส่วนที่ถือครองกรรมสิทธิ์แล้วขายพร้อมกัน	1. ทำข้อตกลงการขายร่วมภายใต้ราคาและเงื่อนไขเดียวกัน 2. แบ่งแยกกรรมสิทธิ์

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ผู้บริหารทุกท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 ของผู้ให้สัมภาษณ์ มีความเห็นว่า แนวทางในการแก้ปัญหาจากการมีผู้ถือกรรมสิทธิ์ร่วมหลายราย ควรทำข้อตกลงการขายร่วมภายใต้ราคาและเงื่อนไขในการขายเดียวกันระหว่างผู้ถือกรรมสิทธิ์ ในกรณีที่ไม่สามารถทำข้อตกลงร่วมกันได้ ผู้บริหาร 3 ใน 5 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 60 ของผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่า ควรดำเนินการแบ่งแยกกรรมสิทธิ์เพื่อขายแยกส่วน และผู้บริหาร 1 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 20 ของผู้ให้สัมภาษณ์ มีความเห็นว่าควรกำหนดราคาเฉพาะส่วนที่ บสท. ถือครอง แล้วขายรวมกันกับผู้ถือกรรมสิทธิ์ร่วมรายอื่น

4.7 แนวทางแก้ไขปัญหาด้านการตลาดไม่ตรงกลุ่มเป้าหมาย :  
บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.)

ตารางที่ 4.15 แสดงผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) : ความเห็นเรื่อง แนวทางแก้ไขปัญหาด้านการตลาดไม่ตรงกลุ่มเป้าหมาย

P.01	P.02	P.03	P.04	P.05
มีความเห็นว่าเป็นประเด็นปัญหา	1. จัดทำระบบฐานข้อมูลลูกค้าเพื่อการขายทรัพย์สินในอนาคตด้วยวิธีการเสนอขายโดยตรง (Direct sale)	มีความเห็นว่าเป็นประเด็นปัญหา	1. จัดทำระบบฐานข้อมูลลูกค้าเพื่อการขายทรัพย์สินในอนาคต	มีความเห็นว่าเป็นประเด็นปัญหา

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ผู้บริหารจำนวน 2 ใน 5 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 40 ของผู้ให้สัมภาษณ์ มีความเห็นว่าเป็นแนวทางแก้ไขปัญหาด้านการตลาดไม่ตรงกลุ่มเป้าหมาย ควรมีการจัดทำระบบฐานข้อมูลลูกค้าเพื่อเก็บข้อมูลสำหรับการเสนอขายทรัพย์สินในอนาคต โดยจับคู่ความต้องการของลูกค้ากับทรัพย์สินที่รับโอนเข้ามาใหม่ นอกจากนี้ผู้บริหาร 3 ใน 5 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 60 ของผู้ให้สัมภาษณ์ มีความเห็นว่าการตลาดไม่ตรงกลุ่มเป้าหมายไม่เป็นประเด็นปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการขายทรัพย์สิน เนื่องจาก บสท. มีกิจกรรมที่เข้าถึงกลุ่มลูกค้า เช่น การออกบูธตามห้างต่างจังหวัด และการจัดกิจกรรมขายทรัพย์สินเพื่อการลงทุนเฉพาะกลุ่ม เป็นต้น

5. ความเห็นเรื่องวิธีการ กลยุทธ์ในการขาย และนโยบายทางการตลาด :  
บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.)

ตารางที่ 4.16 แสดงผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) : ความเห็นเรื่องวิธีการ กลยุทธ์ในการขาย และนโยบายทางการตลาด

P.01	P.02	P.03	P.04	P.05
<p>1) สร้างการรับรู้และย้ำเตือนอย่างต่อเนื่องโดยการประชาสัมพันธ์องค์กร</p> <p>2) จัดกิจกรรมการขายทรัพย์สินเฉพาะกลุ่ม (Event) และออกบูธต่างจังหวัด (Roadshow)</p> <p>3) ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานรัฐเพื่อขายทรัพย์สินในราคาพิเศษ (G to G)</p>	<p>1) ประชาสัมพันธ์ในวงกว้างและสร้างการรับรู้อย่างทั่วถึง</p> <p>2) มีระบบฐานข้อมูลลูกค้า</p> <p>3) เสนอข้อมูลทรัพย์สินที่ละเอียดและเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจของผู้ซื้อ</p> <p>4) มีกระบวนการขายด้วยกลไกตลาดที่เปิดกว้างโดยวิธีการประมูล</p>	<p>1) เน้นประชาสัมพันธ์ในวงกว้าง</p> <p>2) กำหนดราคาขายตามศักยภาพ และสอดคล้องกับตลาดปัจจุบัน มีบริษัทประเมินหลายรายให้ความเห็น</p> <p>3) จัดแคมเปญโดยใช้กลยุทธ์ด้านราคาเพื่อเร่งการตัดสินใจของผู้ซื้อ</p> <p>4) มีกระบวนการขายด้วยกลไกตลาดที่เปิดกว้างโดยวิธีการประมูล</p>	<p>1) การประชาสัมพันธ์ในวงกว้าง</p> <p>2) เตรียมความพร้อมของทรัพย์สิน ได้แก่ ทำความสะอาด จัดจ้าง รปภ.ดูแลดูแลทรัพย์สิน และดำเนินการปลดผู้บุกรุก</p> <p>3) เตรียมความพร้อมเรื่องเอกสารสิทธิ์ หรือสิทธิที่ติดมากับทรัพย์สิน เช่น ภาระจำยอม สิทธิเรื่องทางเข้าออก</p>	<p>1) การประชาสัมพันธ์ ในลักษณะวงกว้าง (Mass) และเฉพาะกลุ่ม</p> <p>2) มีระบบฐานข้อมูลลูกค้า</p> <p>3) ใช้กลยุทธ์ด้านราคาเป็นแผนงานเตรียมการบูธเล็ก บสท.</p>

จากตารางที่ 4.16 ผู้บริหารมีความเห็นในเรื่องวิธีการ กลยุทธ์ในการขาย และนโยบายทางการตลาดสรุปเป็นประเด็นได้ ดังนี้

### 1. การประชาสัมพันธ์

ผู้บริหารทุกท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 ของผู้ให้สัมภาษณ์ มีความเห็นว่า บสท. มีการประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างการรับรู้ ว่า บสท. เป็นแหล่งรวมทรัพย์สินรอกการขายที่ใหญ่ที่สุดในประเทศ ผ่านสไลด์แกนครบคุ่ม ทุกทำเล โดยแบ่งการประชาสัมพันธ์เป็น 2 ลักษณะ คือ

1.1 การประชาสัมพันธ์ในวงกว้าง (Mass) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้คนทั่วไปรับรู้ เป็นการสร้างแบรนด์ โดยใช้สื่อโฆษณาทางโทรทัศน์ และหนังสือพิมพ์

1.2 การประชาสัมพันธ์เฉพาะกลุ่ม มีวัตถุประสงค์เพื่อการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ผ่านการจัดกิจกรรม ดังนี้

1) กิจกรรมออกบูธต่างจังหวัด (Road show) โดยเน้นไปที่จังหวัดที่มีปริมาณทรัพย์สินสูง และประชาสัมพันธ์ให้ครอบคลุมไปยังจังหวัดใกล้เคียง ใช้สื่อท้องถิ่นในการประชาสัมพันธ์ เช่น รถแห่, โทรทัศน์ท้องถิ่น, วิทยุชุมชน, ป้ายทาง เป็นต้น

2) กิจกรรมเฉพาะกลุ่มทรัพย์สิน (Event) เช่น ที่ดินทำเลรถไฟฟ้า, ที่ดินเกษตรกรรม, ที่ดินอุตสาหกรรม เป็นต้น การใช้สื่อประชาสัมพันธ์ขึ้นอยู่กับแต่ละกลุ่มทรัพย์สินที่จัดกิจกรรม

### 2. การจัดการระบบฐานข้อมูลลูกค้า

ผู้บริหารจำนวน 2 ใน 5 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 40 มีความเห็นว่า บสท. มีการจัดการระบบฐานข้อมูลลูกค้าที่ดี มีการเก็บข้อมูลความต้องการของลูกค้า เพื่อเสนอขายทรัพย์สินได้ตรงตามความต้องการในกรณีลูกค้าเก่ากลับมาซื้อ หรือมีทรัพย์สินรับโอนเข้าใหม่ นอกจากนี้ กรณีที่ทรัพย์สินมีการเปลี่ยนแปลงราคา บสท. จะใช้วิธีการ SMS แจ้งข้อมูลแก่ลูกค้าด้วย

### 3. การจัดการแคมเปญลดราคาเพื่อกระตุ้นการตัดสินใจซื้อ

จากที่ บสท. มีระยะเวลาในการดำเนินการ และต้องเตรียมการสู่การยุบเลิกในวันที่ 8 มิ.ย.54 นั้น ทำให้ บสท. ต้องเร่งขายทรัพย์สินรอกการขายให้ได้มากที่สุดภายใต้ระยะเวลาที่จำกัด ผู้บริหารจำนวน 2 ใน 5 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 40 ของผู้ให้สัมภาษณ์ มีความเห็นว่า การจัด

แคมเปญลดราคาเป็นกลยุทธ์ที่กระตุ้นการตัดสินใจของผู้ซื้อได้เป็นอย่างดี โดยที่ผ่านมามาจนถึงปี 2551 บสท. ไม่เคยมีนโยบายการลดราคาขายมาก่อน ดังนั้นการจัดแคมเปญ SHOCK PRICE ในปี 2552 จึงเป็นกลยุทธ์ในการขายทรัพย์สินเพื่อเตรียมสู่กระบวนการยุบเลิกในปี 2554 ซึ่งทำให้ปี 2552 บสท. มียอดขายจากแคมเปญดังกล่าวถึง 6,000 ล้านบาท

#### 4. กระบวนการขายทรัพย์สิน

ผู้บริหาร 2 ใน 5 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 40 ของผู้ให้สัมภาษณ์ มีความเห็นว่า บสท. มีกระบวนการขายที่โปร่งใสด้วยวิธีการประมูลแบบยื่นซอง (SEALED BID) ซึ่งเป็นกลไกของตลาดที่เปิดกว้าง หากทรัพย์สินรายการใดเป็นที่ต้องการของลูกค้าหลายราย จะทำให้เกิดการแข่งขันทางด้านราคา ในกรณีทรัพย์สินรายการใดไม่มีผู้เข้าประมูล จึงจะเป็นการเสนอซื้อโดยตรงด้วยราคาที่ไม่ต่ำกว่าราคาเริ่มต้นประมูลเดิม

นอกจากนั้นผู้บริหารยังมีความเห็นในประเด็นอื่นๆ คือ บสท. มีการนำเสนอข้อมูลของทรัพย์สินที่ละเอียดและเป็นประโยชน์พอในการตัดสินใจของผู้ซื้อ, มีการกำหนดราคาขายตามศักยภาพและสอดคล้องกับตลาดปัจจุบัน โดยมีบริษัทประเมินหลายรายในการให้ความเห็น, มีการเตรียมความพร้อมของทรัพย์สิน และการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานรัฐเพื่อขายทรัพย์สินในราคาพิเศษ โดยความเห็นดังกล่าว มีผู้บริหารให้ความเห็นประเด็นละ 1 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 20 ของผู้ให้สัมภาษณ์

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

6. วิธีการและกลยุทธ์ที่ทำให้การขายทรัพย์สินรอการขายประสบความสำเร็จ :  
บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.)

6.1 ทรัพย์สินประเภทอาคารสำนักงาน : บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย  
(บสท.)

ตารางที่ 4.17 แสดงผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) : ความเห็น  
เรื่องวิธีการและกลยุทธ์ที่ทำให้การขายอาคารสำนักงาน ประสบผลสำเร็จ

P.01	P.02	P.03	P.04	P.05
1. ขายตามสภาพ ทรัพย์สิน ปัจจุบัน	1. ขายตามสภาพ ทรัพย์สิน ปัจจุบัน	1. ขายตามสภาพ ทรัพย์สิน ปัจจุบัน	1. ขายตามสภาพ ทรัพย์สิน ปัจจุบัน	1. ขายตามสภาพ ทรัพย์สิน ปัจจุบัน
2. กำหนดราคา ตามศักยภาพ ทรัพย์สินและ สอดคล้องกับ ตลาดปัจจุบัน	2. ราคาทรัพย์สินที่ เหมาะสม	2. ราคาทรัพย์สินที่ เหมาะสม	2. ราคาทรัพย์สินที่ เหมาะสม 3. เสนอขายได้ ตรงกลุ่ม ลูกค้า เป้าหมาย	2. ราคาทรัพย์สินที่ เหมาะสม

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ผู้บริหารทุกท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 มีความเห็นว่าเป็นวิธีการที่ทำให้การขายอาคารสำนักงานสูง 40 ชั้น พื้นที่ประมาณ 45,000 ตารางเมตร ซึ่งเป็นอาคารที่ยุติการก่อสร้างประสบผลสำเร็จ คือ การขายทรัพย์สินตามสภาพปัจจุบัน โดยใช้การกำหนดราคาให้เหมาะสมกับศักยภาพของทรัพย์สินเป็นกลยุทธ์ นอกจากนี้มีผู้บริหารจำนวน 1 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 20 มีความเห็นว่า ความสำเร็จในการขายอาคารสำนักงาน เป็นผลมาจากการเสนอขายทรัพย์สินได้ตรงกลุ่มลูกค้า



## 6.2 ทรัพย์สินประเภทที่ดินเปล่าขนาดใหญ่ : บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.)

ตารางที่ 4.18 แสดงผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) : ความเห็น เรื่องวิธีการและกลยุทธ์ที่ทำให้การขายที่ดินเปล่าขนาดใหญ่ประสบผลสำเร็จ

P.01	P.02	P.03	P.04	P.05
กระบวนการขาย ด้วยวิธีการ ประมูลแบบยื่น ซอง	กระบวนการขาย ด้วยวิธีการ ประมูลแบบยื่น ซอง	กระบวนการขาย ด้วยวิธีการ ประมูลแบบยื่น ซอง	กระบวนการขาย ด้วยวิธีการ ประมูลแบบยื่น ซอง	กระบวนการขาย ด้วยวิธีการ ประมูลแบบยื่น ซอง

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ผู้บริหารทุกท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 มีความเห็น ว่าวิธีการที่ทำให้การขายที่ดินเปล่าขนาดใหญ่ประสบผลสำเร็จ คือ กระบวนการขายด้วยวิธีการประมูลแบบยื่นซอง เป็นวิธีการที่โปร่งใสและทำให้การขายเข้าสู่กลไกตลาดโดยการแข่งขันทางด้านราคา ซึ่งผู้ชนะการประมูลจะซื้อทรัพย์สินได้ในราคาที่พอใจเหมาะสมกับวัตถุประสงค์การซื้อ แตกต่างกับวิธีการประมูลด้วยการยกมือแข่งราคา ซึ่งราคาสุดท้ายที่ชนะการประมูลอาจเป็นราคาที่เกิดจากการถูกไล่ราคาขึ้นไปเรื่อยๆ และไม่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการซื้อทรัพย์สิน ในขณะที่ผู้ขายก็จะได้ราคาเพิ่มขึ้นจากราคาขั้นต่ำหากทรัพย์สินนั้นเป็นที่น่าสนใจ

### 4.2 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารของ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสท.)

1. แหล่งที่มาของทรัพย์สินรอการขาย : บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสท.)

ตารางที่ 4.19 แสดงผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) : แหล่งที่มาของทรัพย์สินรอการขาย

P. 06	P. 07	P. 08	P. 09	P. 10	P. 11
1. ปรับโครงสร้างหนี้	1. ซื้อทรัพย์สินจากการขายทอดตลาด	1. การโอนทรัพย์สินชำระหนี้ของลูกค้าหนี้ บสภ. เอง	1. โอนทรัพย์สินชำระหนี้	1. การโอนทรัพย์สินชำระหนี้ของลูกค้าหนี้ (ประมาณ 30%)	1. โอนทรัพย์สินชำระหนี้
2. บังคับหลักประกัน ลูกหนี้ของ บสภ.เอง	2. การประมูลซื้อทรัพย์สินจากกรมบังคับคดี	2. รับซื้อจากสถาบันการเงินอื่น	2. การประมูลจากกรมบังคับคดี	2. บังคับคดี / ยึดทรัพย์สินจากการขายทอดตลาด (ประมาณ 30%)	2. ซื้อทรัพย์สินจากการขายทอดตลาด
3. ประมูลซื้อทรัพย์สินจากกรมบังคับคดี	3. รับซื้อจากสถาบันการเงินอื่น		3. รับซื้อจากสถาบันการเงินอื่น	3. ประมูลซื้อทรัพย์สินจากกรมบังคับคดี (ประมาณ 10%)	3. การประมูลจากกรมบังคับคดี
4. รับซื้อจากสถาบันการเงินอื่น				4. รับซื้อจากสถาบันการเงินอื่น (ประมาณ 30%)	4. รับซื้อจากสถาบันการเงินอื่น

จากผลการสัมภาษณ์ดังแสดงในตารางที่ 4.19 ประกอบกับข้อมูลทฤษฎีภูมิ ได้แก่ รายงานประจำปี 2552 ของบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) พบว่า แหล่งที่มาของทรัพย์สินรอการขายของ บสภ. มี 4 แหล่งที่มา คือ

1. การโอนทรัพย์สินชำระหนี้ โดยเป็นหนึ่งในวิธีการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ หรือ ฟันฟูกิจการในศาลล้มละลายกลาง ซึ่ง บสภ. มีวิธีการปรับปรุงโครงสร้างหนี้หรือฟันฟูกิจการในศาลล้มละลายกลาง 4 วิธี ได้แก่

- 1.1 การโอนทรัพย์สินชำระหนี้
- 1.2 การแปลงหนี้บางส่วนเป็นเงินกู้ใหม่
- 1.3 การแปลงหนี้เงินกู้เป็นทุนเรือนหุ้น
- 1.4 การปรับลดหนี้

2. การดำเนินคดีบังคับหลักประกันหรือพิทักษ์ทรัพย์โดยเด็ดขาดจากลูกหนี้ของ บสภ.เอง ผ่านกระบวนการขายทอดตลาดของกรมบังคับคดี

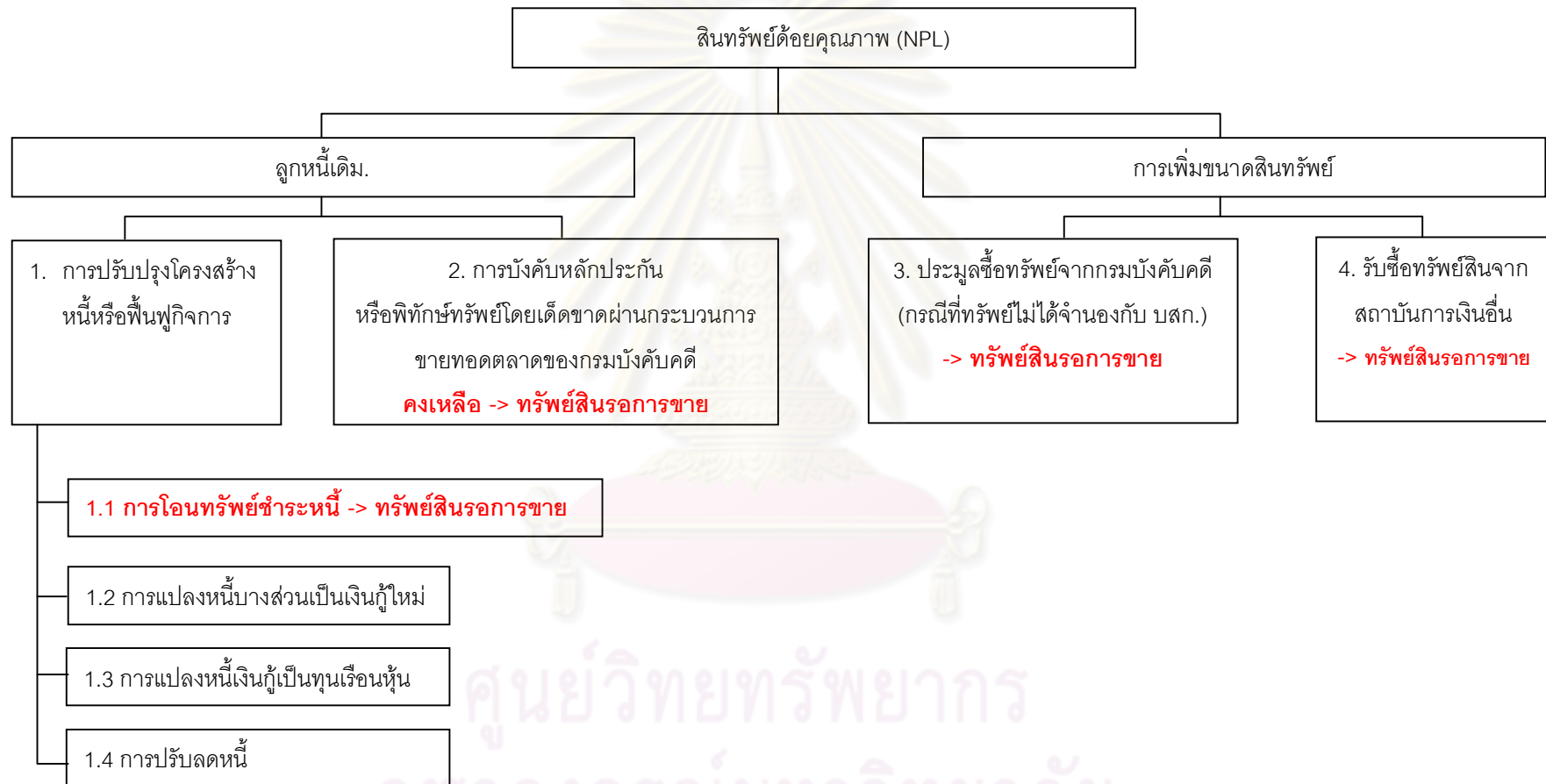
3. การประมูลซื้อทรัพย์สินจากกรมบังคับคดี ในกรณีทรัพย์สินที่ไม่ได้จำหน่ายกับ บสภ.

4. การรับซื้อทรัพย์สินจากสถาบันการเงินอื่น

โดยสามารถแสดงกระบวนการของแหล่งที่มาของทรัพย์สินรอการขาย บริษัทบริหารสินทรัพย์กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) ดังนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนผังที่ 4.2 แสดงกระบวนการแหล่งที่มาของทรัพย์สินรอการขาย บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.)



ที่มาข้อมูล : รายงานประจำปี 2552 บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.)

จากข้อมูลทุติยภูมิในรายงานประจำปี 2552 พบว่า บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพมหานคร จำกัด (บสท.) มีการบริหารจัดการสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ ปี 2550 – 2552 ดังนี้ ตารางที่ 4.20 แสดงการบริหารจัดการสินทรัพย์ด้วยคุณภาพของบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพมหานคร จำกัด (บสท.) ปี 2550 – 2552

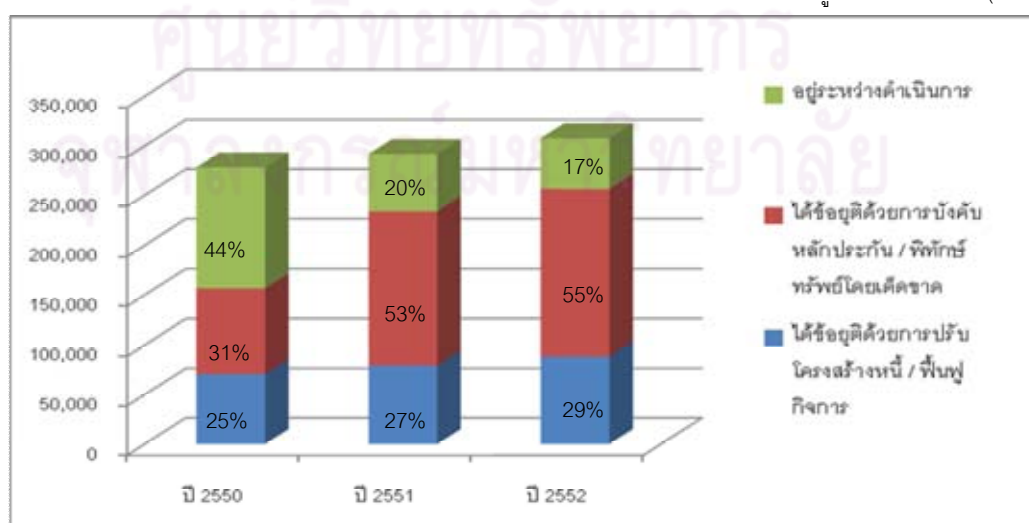
มูลค่าเดิม ณ วันที่ : ล้านบาท

สินทรัพย์ด้วยคุณภาพ	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
สินทรัพย์รับโอน	280,609	291,853	307,729
ได้ข้อยุติด้วยการปรับโครงสร้างหนี้ / พื้นฟูกิจการ	70,686	79,458	88,544
ได้ข้อยุติด้วยการบังคับหลักประกัน / พิทักษ์ทรัพย์โดยเด็ดขาด	85,979	154,357	167,811
อยู่ระหว่างดำเนินการ	121,555	58,038	51,374

ที่มาข้อมูล : รายงานประจำปี 2550 - 2552 บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพมหานคร จำกัด (บสท.)

แผนภูมิที่ 4.6 แสดงการบริหารจัดการสินทรัพย์ด้วยคุณภาพของบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพมหานคร จำกัด (บสท.) ปี 2550 - 2552

มูลค่าเดิม ณ วันที่ (ล้านบาท)



ที่มาข้อมูล : รายงานประจำปี 2550 - 2552 บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพมหานคร จำกัด (บสท.)

จากแผนภูมิที่ 4.6 พบว่าการบริหารจัดการสินทรัพย์ด้วยคุณภาพผ่านกระบวนการปรับโครงสร้างหนี้หรือฟื้นฟูกิจการในศาลล้มละลายกลางเปรียบเทียบปี 2550 - 2552 มีมูลค่าที่เพิ่มขึ้น โดยมีข้อมูลจากการปรับโครงสร้างหนี้ / ฟื้นฟูกิจการคิดเป็นร้อยละ 25, ร้อยละ 27 และ ร้อยละ 29 ของสินทรัพย์รับโอนตามลำดับ เนื่องจาก บสภ. มีมาตรการจูงใจในการปรับโครงสร้างหนี้ผ่านโครงการคืนทรัพย์สินให้คุณ โดยการเปิดโอกาสให้ลูกหนี้รายย่อยที่ภาวะเงินต้นคงค้างไม่เกิน 5 ล้านบาทสามารถเลือกชำระหนี้เสร็จสิ้นครั้งเดียวไม่ต่ำกว่า 70% ของราคาประเมินหลักประกัน หรือผ่อนชำระไม่ต่ำกว่า 80% ของราคาประเมินหลักประกันภายในเวลาไม่เกิน 5 ปี และงดคิดดอกเบี้ย ซึ่งโครงการดังกล่าวได้รับการตอบรับเป็นอย่างดี จึงทำให้การบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพผ่านกระบวนการปรับโครงสร้างหนี้มีอัตราที่เพิ่มขึ้น สำหรับการบังคับหลักประกันหรือพิทักษ์ทรัพย์โดยเด็ดขาดมีมูลค่าเพิ่มขึ้นเช่นกัน คิดเป็น ร้อยละ 31 ร้อยละ 53 และ ร้อยละ 55 ของสินทรัพย์รับโอนตามลำดับ โดยมีสาเหตุมาจากการเร่งดำเนินการจัดการสินทรัพย์ด้วยคุณภาพที่ยังไม่ได้ข้อยุติในปี 2550 ประกอบกับการชะลอตัวของเศรษฐกิจในประเทศและเศรษฐกิจโลก รวมทั้งปัจจัยความไม่แน่นอนทางการเมือง ทำให้ลูกหนี้มีความลำบากในการประกอบธุรกิจจนบางรายไม่สามารถชำระหนี้ได้ บสภ. จึงมีความจำเป็นในการบังคับหลักประกันหรือพิทักษ์ทรัพย์โดยเด็ดขาด จึงทำให้การบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพโดยการบังคับหลักประกันหรือพิทักษ์ทรัพย์โดยเด็ดขาดมีอัตราที่เพิ่มขึ้น

จากข้อมูลทฤษฎีภูมิในรายงานประจำปี 2550 - 2552 พบว่าบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) มีการเพิ่มขนาดสินทรัพย์โดยการรับซื้อจากสถาบันการเงินอื่น ดังนี้

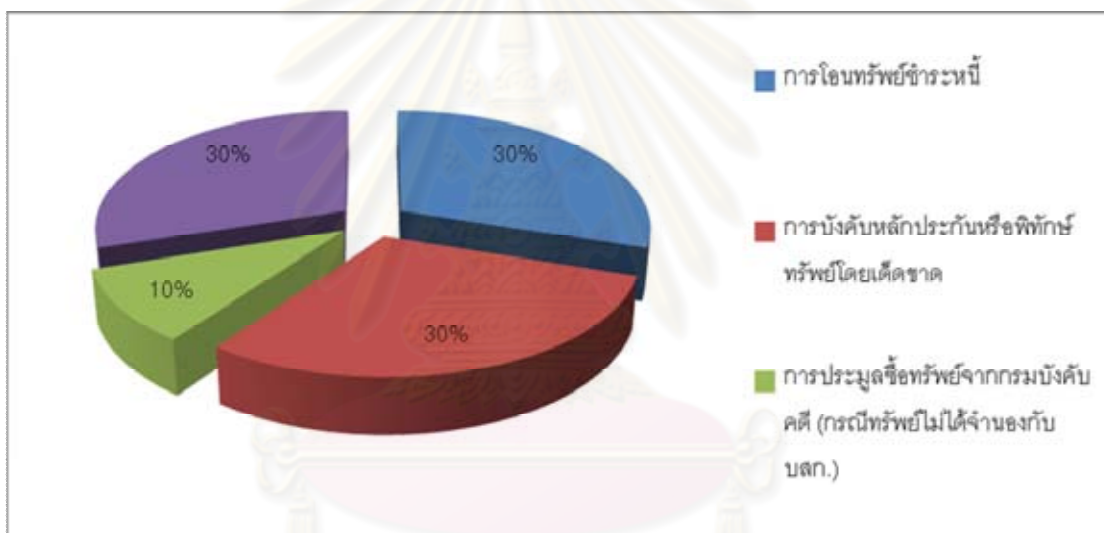
ตารางที่ 4.21 แสดงการเพิ่มขนาดสินทรัพย์ โดยการรับซื้อทรัพย์สินรอการขายจากสถาบันการเงินอื่น

การรับซื้อทรัพย์สินรอการขาย	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
จำนวนสถาบันการเงิน (แห่ง)	16	16	8
มูลค่าการซื้อขาย (ล้านบาท)	4,109	1,109	3,868

ที่มาข้อมูล : รายงานประจำปี 2550 - 2552 บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.)

เนื่องจากข้อมูลเชิงปริมาณของบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) ที่แสดงมูลค่าทรัพย์สินรอการขายแบ่งตามแหล่งที่มาจากการโอนทรัพย์สินชำระหนี้, การบังคับหลักประกันหรือพิทักษ์โดยเด็ดขาด และการประมูลซื้อทรัพย์สินจากกรมบังคับคดี (กรณีทรัพย์สินไม่ได้จำหน่ายกับ บสภ.) ไม่สามารถเปิดเผยข้อมูลได้ ผู้วิจัยจึงใช้ตัวเลขประมาณการที่ได้จากการสัมภาษณ์ในตารางที่ 4.19 มาวิเคราะห์เพื่อให้เห็นสัดส่วนมูลค่าทรัพย์สินรอการขายของ บสภ. ตามแหล่งที่มา ดังนี้

แผนภูมิที่ 4.7 แสดงมูลค่าทรัพย์สินรอการขายแบ่งตามที่มา ของบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) ณ สิ้นปี 2552



ที่มาข้อมูล : การสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.)

2. หลักเกณฑ์ในการแบ่งประเภททรัพย์สินรอการขาย : บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.)

ตารางที่ 4.22 แสดงผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสท.) : หลักเกณฑ์ในการแบ่งประเภททรัพย์สินรอการขาย

P. 06	P. 07	P. 08	P. 09	P. 10	P. 11
1) ลักษณะทาง กายภาพ	1) ลักษณะทาง กายภาพ	1) ลักษณะทาง กายภาพ	1) ลักษณะทาง กายภาพ	1) ลักษณะทาง กายภาพ	1) ลักษณะทาง กายภาพ
2) วัตถุประสงค์การใช้ ประโยชน์	2) วัตถุประสงค์การใช้ ประโยชน์	2) วัตถุประสงค์การ ใช้ประโยชน์	2) วัตถุประสงค์การใช้ ประโยชน์	2) วัตถุประสงค์ในการ ใช้ประโยชน์	3) วัตถุประสงค์การ ใช้ประโยชน์



จากตารางที่ 4.22 พบว่า บริษัทบริหารสินทรัพย์กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด(บสภ.) มีหลักเกณฑ์ในการแบ่งประเภททรัพย์สินรอการขายเพื่อบริหารจัดการ ดังนี้

1. แบ่งตามลักษณะทางกายภาพ โดยแบ่งเป็น ทรัพย์สินประเภทที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้าง และทรัพย์สินประเภทที่ดินเปล่า

2. วัตถุประสงค์ในการใช้ประโยชน์ โดยแบ่งเป็นประเภทบ้านเดี่ยว, ทาวน์เฮ้าส์, ห้องชุดพักอาศัย, อพาร์ทเมนท์, อาคารพาณิชย์, โรงงาน, อาคารสำนักงาน, ห้องชุดสำนักงาน, ที่ดินเปล่า, ที่ดินเกษตรกรรม, สิ่งปลูกสร้างอื่นๆ

จากหลักเกณฑ์ที่ได้จากการสัมภาษณ์ข้างต้น ประกอบกับข้อมูลสถิติในรายงานประจำปี 2552 พบว่า บริษัทบริหารสินทรัพย์กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) แบ่งประเภททรัพย์สินรอการขาย ดังนี้

1. ที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้าง

1.1 เพื่อการอยู่อาศัย

- (1) บ้านเดี่ยว
- (2) ทาวน์เฮ้าส์
- (3) ห้องชุดพักอาศัย
- (4) อพาร์ทเมนท์

1.2 เพื่อพาณิชย์กรรม

- (1) อาคารพาณิชย์
- (2) ห้องชุดสำนักงาน
- (3) อาคารสำนักงาน

1.3 เพื่ออุตสาหกรรม

- (1) โรงงาน

1.4 สิ่งปลูกสร้างอื่นๆ เช่น โกดัง, สนามกอล์ฟ, โรงแรม, รีสอร์ท, ตลาด, ตู้ซ่อมรถ เป็นต้น

2. ที่ดินเปล่า

2.1 ที่ดินเกษตรกรรม

2.2 ที่ดินเปล่าอื่นๆ

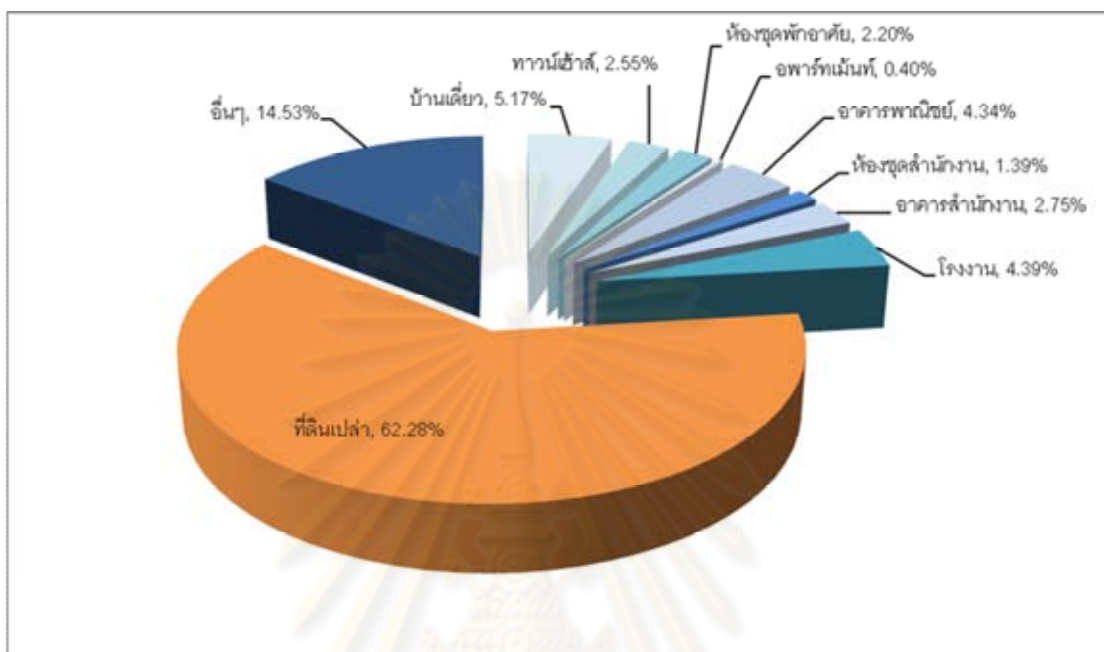
จากข้อมูลทศนิยมในรายงานประจำปี 2552 พบว่า บริษัทบริหารสินทรัพย์  
กรุงเทพฯพาณิชย์ จำกัด (บสท.) มีมูลค่าทรัพย์สินรอการขายแบ่งตามประเภททรัพย์สิน ดังนี้

ตารางที่ 4.23 แสดงมูลค่าทรัพย์สินรอการขายแบ่งตามประเภททรัพย์สิน ของบริษัทบริหารสินทรัพย์  
กรุงเทพฯพาณิชย์ จำกัด ณ สิ้นปี 2552

ประเภททรัพย์สิน	จำนวน (รายการ)	มูลค่า (ล้านบาท)
บ้านเดี่ยว	953	1,952
ทาวน์เฮ้าส์	1,158	965
ห้องชุดพักอาศัย	1,038	831
อพาร์ทเมนท์	10	151
อาคารพาณิชย์	618	1,642
ห้องชุดสำนักงาน	20	526
อาคารสำนักงาน	16	1,039
โรงงาน	97	1,658
สิ่งปลูกสร้างอื่นๆ	356	5,491
ที่ดินเปล่า	10,358	23,536
รวม	14,624	37,791

ที่มาข้อมูล : รายงานประจำปี 2552 บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพฯพาณิชย์ จำกัด (บสท.)

แผนภูมิที่ 4.8 แสดงมูลค่าทรัพย์สินรอการขายแบ่งตามประเภททรัพย์สิน ของบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) ณ สิ้นปี 2552



จากแผนภูมิที่ 4.8 พบว่า ทรัพย์สินรอการขายประเภทที่ดินเปล่ามีสัดส่วนสูงกว่าทรัพย์สินประเภทที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้าง คิดเป็น ร้อยละ 62.28 และ ร้อยละ 37.72 ของมูลค่าทรัพย์สินรอการขายทั้งหมดตามลำดับ

โดยทรัพย์สินประเภททรัพย์สินที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้างอื่นๆ ได้แก่ โกดัง, สนามกอล์ฟ, โรงแรม, ตลาด, คู่ออมรถ เป็นต้น โดยมีสัดส่วนสูงสุดในทรัพย์สินประเภทที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้าง คิดเป็นร้อยละ 14.53 ของมูลค่าทรัพย์สินรอการขายทั้งหมด รองลงมาเป็นบ้านเดี่ยว, โรงงาน, อาคารพาณิชย์ และอาคารสำนักงาน โดยคิดเป็นร้อยละ 5.17, ร้อยละ 4.39, ร้อยละ 4.34 และ ร้อยละ 2.75 ของมูลค่าทรัพย์สินรอการขายทั้งหมดตามลำดับ

3. ความเห็นเรื่องปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการขายทรัพย์สินรอการขาย : บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.)

ตารางที่ 4.24 แสดงผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัทบริหารสินทรัพย์กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสก.) : ความเห็นเรื่องปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการขาย  
ทรัพย์สินรอการขาย

P.06	P.07	P.08	P.09	P.10	P.11
ลำดับ 1 ลูกหนี้เดิม	ลำดับ 1 การรอนสิทธิ	ลำดับ 1 ศักยภาพทรัพย์	ลำดับ 1 ลูกหนี้เดิม	ลำดับ 1 ลูกหนี้เดิม	ลำดับ 1 ลูกหนี้เดิม
ลำดับ 2 การรอนสิทธิ	ลำดับ 2 ลูกหนี้เดิม	ลำดับ 2 ผู้ถือกรรมสิทธิ์	ลำดับ 2 ผู้ถือกรรมสิทธิ์	ลำดับ 2 การรอนสิทธิ	ลำดับ 2 การรอนสิทธิ
ลำดับ 3 ผู้ถือกรรมสิทธิ์	ลำดับ 3 ผู้ถือกรรมสิทธิ์	รวมหลายราย	รวมหลายราย	ลำดับ 3 ศักยภาพทรัพย์	ลำดับ 3 ผู้ถือกรรมสิทธิ์
รวมหลายราย	รวมหลายราย	ลำดับ 3 ลูกหนี้เดิม	ลำดับ 3 การรอนสิทธิ	ลำดับ 4 ราคาทรัพย์	รวมหลายราย
ลำดับ 4 ศักยภาพทรัพย์	ลำดับ 4 ราคาทรัพย์	ลำดับ 4 เงื่อนไขการ	ลำดับ 4 เงื่อนไขการ	ลำดับ 5 เงื่อนไขการชำระ	ลำดับ 4 ศักยภาพ
ลำดับ 5 ราคาทรัพย์	ลำดับ 5 การตลาดไม่	ชำระเงิน	ชำระเงิน	เงิน	ทรัพย์
ลำดับ 6 เงื่อนไขการ	ตรงกลุ่ม	ลำดับ 5 ราคาทรัพย์	ลำดับ 5 ศักยภาพ	ลำดับ 6 การตลาดไม่ตรง	ลำดับ 5 ราคาทรัพย์
ชำระเงิน	เป้าหมาย	ลำดับ 6 การรอนสิทธิ	ทรัพย์	กลุ่มเป้าหมาย	ลำดับ 6 เงื่อนไขการ
ลำดับ 7 การตลาดไม่ตรง	ลำดับ 6 ศักยภาพ	ลำดับ 7 การตลาดไม่	ลำดับ 6 ราคาทรัพย์	ลำดับ 7 ผู้ถือกรรมสิทธิ์	ชำระเงิน
กลุ่มเป้าหมาย	ทรัพย์	ตรงกลุ่ม	ลำดับ 7 การตลาดไม่	รวมหลายราย	ลำดับ 7 การตลาดไม่
	ลำดับ 7 เงื่อนไขการ	เป้าหมาย	ตรงกลุ่ม		ตรงกลุ่ม
	ชำระเงิน		เป้าหมาย		เป้าหมาย

ตารางที่ 4.25 แสดงผลการให้คะแนนลำดับความสำคัญของปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการขาย  
ทรัพย์สินรอกการขาย : บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.)

ประเด็นปัญหา	P.06	P.07	P.08	P.09	P.10	P.11	คะแนนรวม	ลำดับ
1.ศักยภาพทรัพย์สิน	4	2	7	3	5	4	25	4
2.การรอนสิทธิ	6	7	2	5	6	6	32	2
3.ราคาทรัพย์สิน	3	4	3	2	4	3	19	5
4.เงื่อนไขการชำระเงิน	2	1	4	4	3	2	16	6
5.ลูกหนี้เดิม	7	6	5	7	7	7	39	1
6.ผู้ถือกรรมสิทธิ์ ร่วมหลายราย	5	5	6	6	1	5	27	3
7.การตลาดไม่ตรง กลุ่มเป้าหมาย	1	3	1	1	2	1	9	7

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากตารางที่ 4.24 พบว่า ผู้บริหารของบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) ได้ให้ความเห็นในเรื่องลำดับความสำคัญของปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการขายทรัพย์สินในประเด็นที่แตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนตามลำดับความสำคัญดังตารางที่ 4.25 โดย บสภ. ให้ลำดับความสำคัญกับปัญหาการขายทรัพย์สินรอการขายตามลำดับดังนี้

ลำดับ 1	ปัญหาจากการถูกหนี้เดิม
ลำดับ 2	ปัญหาด้านการรอนสิทธิในทรัพย์สิน
ลำดับ 3	ปัญหาจากการมีผู้ถือกรรมสิทธิ์ร่วมหลายราย
ลำดับ 4	ปัญหาด้านศักยภาพทรัพย์สิน
ลำดับ 5	ปัญหาด้านราคาทรัพย์สิน
ลำดับ 6	ปัญหาด้านเงื่อนไขการชำระเงิน
ลำดับ 1	ปัญหาด้านการตลาดไม่ตรงกลุ่มเป้าหมาย

4. ความเห็นเรื่องแนวทางแก้ไขปัญหาการขายทรัพย์สินรอการขาย : บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.)

4.1 แนวทางแก้ไขปัญหาด้านศักยภาพทรัพย์สิน : บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.)

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.26 แสดงผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัทบริหารสินทรัพย์กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสก.) : ความเห็นเรื่องแนวทางแก้ไขปัญหาด้านศักยภาพ  
ทรัพย์สิน

P.06	P.07	P.08	P.09	P.10	P.11
1. ปรับปรุงทรัพย์สินให้มี สภาพพร้อมอยู่พร้อม ใช้  2. เตรียมความพร้อม ของเอกสารสิทธิ์และ สิทธิ์ที่ติดมากับทรัพย์สิน	1. ปรับปรุงทรัพย์สินให้ มีสภาพพร้อมอยู่ พร้อมใช้	1. ปรับปรุงทรัพย์สินให้ มีสภาพพร้อมอยู่ พร้อมใช้	1. ปรับปรุงทรัพย์สินให้ มีสภาพพร้อมอยู่ พร้อมใช้  2. เตรียมความพร้อม ของเอกสารสิทธิ์และ สิทธิ์ที่ติดมากับ ทรัพย์สิน	1. ปรับปรุงทรัพย์สินให้ มีสภาพพร้อมอยู่ พร้อมใช้	1. ปรับปรุงทรัพย์สิน ให้มีสภาพพร้อม อยู่พร้อมใช้

จากตารางที่ 4.26 พบว่าผู้บริหารทุกท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 ของผู้ให้สัมภาษณ์ ให้ความเห็นว่าแนวทางแก้ไขปัญหาด้านศักยภาพทรัพย์ ควรปรับปรุงทรัพย์สินให้พร้อมอยู่พร้อมใช้ เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับทรัพย์สิน และเพิ่มสภาพคล่องในการขาย เช่น โครงการบ้านบสก. เป็นการนำทรัพย์สินรอการขายประเภทโครงการที่อยู่อาศัยมาปรับปรุง แล้วขายให้กับผู้ซื้อรายย่อย หรือโครงการพอกอยู่พอกินกับที่ดิน บสก. เป็นการนำที่ดินเปล่ามาจัดทำแปลงสภาพที่ดินเพื่อการเกษตร เพื่อเป็นแบบอย่างให้กับผู้ซื้อในการนำที่ดินไปใช้ประโยชน์ นอกจากนี้มีผู้บริหารจำนวน 2 ใน 6 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 33 ของผู้ให้สัมภาษณ์ มีความเห็นว่า ควรมีการเตรียมความพร้อมของเอกสารสิทธิ์ และสิทธิที่ติดมากับทรัพย์ เช่น ในกรณีที่ทรัพย์สินเป็นที่ดินเปล่าแปลงใหญ่ที่ไม่มีความชัดเจนในเรื่องขอบเขตของที่ดิน ควรจะมีการรังวัดขอบเขตให้เรียบร้อย หรือการเปลี่ยนเอกสารสิทธิ์ให้เป็นโฉนด

#### 4.2 แนวทางแก้ไขปัญหาด้านการรอนสิทธิในทรัพย์ : บริษัทบริหาร สินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสก.)

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 4.27 แสดงผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) : ความเห็นเรื่อง แนวทางแก้ไขปัญหาด้านการรอนสิทธิในทรัพย์สิน

P.06	P.07	P.08	P.09	P.10	P.11
1. เจรจากับผู้ใช้ประโยชน์ให้ออกจากทรัพย์สิน	1. เจรจากับผู้ใช้ประโยชน์ให้ออกจากทรัพย์สิน	1. เจรจากับผู้ใช้ประโยชน์ในทรัพย์สิน	1. เจรจากับผู้ใช้ประโยชน์ให้ออกจากทรัพย์สิน	1. เจรจากับผู้ใช้ประโยชน์ให้ออกจากทรัพย์สิน	1. เจรจากับผู้ใช้ประโยชน์ในทรัพย์สิน
2. เจรจากับผู้ใช้ประโยชน์ในทรัพย์สิน	2. เจรจากับผู้ใช้ประโยชน์ในทรัพย์สิน	2. เรงรัดดำเนินการตามกฎหมาย	2. เจรจากับผู้ใช้ประโยชน์ในทรัพย์สิน	2. เจรจากับผู้ใช้ประโยชน์ในทรัพย์สิน	2. เรงรัดดำเนินการตามกฎหมาย
3. เรงรัดดำเนินการตามกฎหมาย	3. เรงรัดดำเนินการตามกฎหมาย		3. เรงรัดดำเนินการตามกฎหมาย	3. เรงรัดดำเนินการตามกฎหมาย	

จากตารางที่ 4.27 พบว่า ผู้บริหารทุกท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 ของผู้ให้สัมภาษณ์ ให้ความเห็นว่า แนวทางในการแก้ปัญหาด้านการรอนสิทธิในทรัพย์สิน ควรเร่งรัดดำเนินการตาม กฎหมาย ในขณะที่เดียวกันควรมีการเจรจาขายทรัพย์สินแก่ผู้ใช้ประโยชน์ควบคู่ไปด้วย ภายใต้ เงื่อนไขการผ่อนชำระกับ บสท.ในกรณีที่ทรัพย์สินมีมูลค่าไม่เกิน 2 ล้านบาท นอกจากนี้มีผู้บริหาร จำนวน 4 ใน 6 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 67 ได้ให้ความเห็นว่าควรมีการเจรจากับผู้ใช้ประโยชน์ให้ออก จากทรัพย์สินควบคู่ไปด้วย

#### 4.3 แนวทางแก้ไขปัญหาด้านราคาทรัพย์สิน : บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพมหานคร จำกัด (บสท.)

ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.28 แสดงผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) : ความเห็นเรื่องแนวทางแก้ไขปัญหาด้านราคาทรัพย์สิน

P.06	P.07	P.08	P.09	P.10	P.11
1. กำหนดราคาขายตามราคาตลาด หากต่ำกว่าต้นทุนทรัพย์สิน ให้เสนอคณะกรรมการพิจารณาเป็นรายการนี้	1. กำหนดราคาขายตามราคาตลาด หากต่ำกว่าต้นทุนทรัพย์สิน ให้เสนอคณะกรรมการพิจารณาเป็นรายการนี้	1. จัดแคมเปญปรับลดราคา หรือยกเว้นค่าธรรมเนียมการโอนกรรมสิทธิ์	1. มีเงื่อนไขทางการเงินสนับสนุนการซื้อขายทรัพย์สิน	1. ทบทวนราคาประเมินให้เป็นปัจจุบัน	1. กำหนดขายตามราคาตลาด หากต่ำกว่าต้นทุนทรัพย์สิน ให้เสนอคณะกรรมการพิจารณาเป็นรายการนี้

จากตารางที่ 4.28 ผู้บริหารมีความเห็นในแนวทางแก้ไขปัญหาด้านราคาทรัพย์สินที่แตกต่างกันไป ดังนี้

1. ผู้บริหารจำนวน 3 ใน 6 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 50 ของผู้ให้สัมภาษณ์ มีความเห็นว่า การกำหนดราคาขายทรัพย์สินควรกำหนดตามราคาที่ยี่สะท้อนถึงตลาดปัจจุบัน หากเป็นราคาที่ต่ำกว่าต้นทุนทรัพย์สินที่ได้มา ให้เสนอต่อคณะกรรมการเพื่อพิจารณาเป็นรายกรณี
2. ผู้บริหารจำนวน 1 ใน 6 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 17 ของผู้ให้สัมภาษณ์ มีความเห็นว่า ควรจัดแคมเปญปรับลดราคา หรือยกเว้นค่าธรรมเนียมโอนกรรมสิทธิ์เพื่อกระตุ้นการตัดสินใจของผู้ซื้อ
3. ผู้บริหารจำนวน 1 ใน 6 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 17 ของผู้ให้สัมภาษณ์ มีความเห็นว่า ควรมีเงื่อนไขทางการเงินสนับสนุนการซื้อทรัพย์สิน เช่น การผ่อนชำระกับ บสภ. ในกรณีซื้อทรัพย์สินมูลค่าเกิน 2 ล้านบาท
4. ผู้บริหารจำนวน 1 ใน 6 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 17 ของผู้ให้สัมภาษณ์ มีความเห็นว่า ควรทบทวนราคาประเมินให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอเพื่อให้ราคาสามารถสะท้อนตลาดได้อย่างแท้จริง

#### 4.4 แนวทางแก้ไขปัญหาด้านเงื่อนไขการชำระเงิน : บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.)

ศูนย์วิจัยทรัพย์สิน  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.29 แสดงผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) : ความเห็นเรื่องแนวทางแก้ไขปัญหาด้านเงื่อนไขการชำระเงิน

P.06	P.07	P.08	P.09	P.10	P.11
1. การผ่อนชำระกับ บสภ. ในกรณีซื้อทรัพย์สินมูลค่าไม่เกิน 2 ล้านบาท ระยะเวลาไม่เกิน 10 ปี	1. ขยายเวลาการชำระชำระเงินในบางกรณี	1. การผ่อนชำระกับ บสภ. ในกรณีซื้อทรัพย์สินมูลค่าไม่เกิน 2 ล้านบาท	1. การผ่อนชำระกับ บสภ. ในกรณีซื้อทรัพย์สินมูลค่าไม่เกิน 2 ล้านบาท หรือแบ่งชำระเป็นงวดพร้อมดอกเบี้ยกรณีทรัพย์สินมูลค่าสูง	1. การผ่อนชำระกับ บสภ. ในกรณีซื้อทรัพย์สินมูลค่าไม่เกิน 2 ล้านบาท ระยะเวลาไม่เกิน 10 ปี	1. การผ่อนชำระกับ บสภ. ในกรณีซื้อทรัพย์สินมูลค่าไม่เกิน 2 ล้านบาท ระยะเวลาไม่เกิน 10 ปี

จากตารางที่ 4.29 พบว่า ผู้บริหาร 5 ใน 6 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 83 ของผู้ให้สัมภาษณ์ มีความเห็นว่า สำหรับทรัพย์สินมูลค่าไม่เกิน 500,000 บาท และทรัพย์สินประเภทที่ดินเป่านั้น ธนาคารมักไม่ปล่อยสินเชื่อ ประกอบกับลูกค้ารายย่อยบางรายที่ไม่สามารถเข้าถึงแหล่งสินเชื่อได้นั้น แนวทางในการแก้ปัญหาด้านเงื่อนไขการชำระเงินซื้อทรัพย์สิน ควรมีโครงการให้ผู้ซื้อผ่อนชำระกับ บสภ. โดยตรง ที่ผ่านมามีโครงการผ่อนชำระการซื้อทรัพย์สินที่มีมูลค่าไม่เกิน 2 ล้านบาท โดยให้ลูกค้าผ่อนชำระได้สูงสุดไม่เกิน 10 ปี สำหรับลูกค้าที่ซื้อทรัพย์สินมูลค่าสูงจะเป็นการแบ่งชำระเป็นงวดพร้อมดอกเบี้ย นอกจากนี้ มีผู้บริหาร 1 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 17 ของผู้ให้สัมภาษณ์ มีความเห็นว่า อาจขยายระยะเวลาการชำระเงินให้ลูกค้าได้โดยพิจารณาเป็นรายกรณี

#### 4.5 แนวทางแก้ไขปัญหาจากลูกหนี้เดิม : บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.)

ศูนย์วิทยพัชกร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.30 แสดงผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัทบริหารสินทรัพย์กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสก.) : ความเห็นเรื่องแนวทางแก้ไขปัญหาจากลูกหนี้เดิม

P.06	P.07	P.08	P.09	P.10	P.11
1. เจรจาปรับโครงสร้างหนี้ 2. ให้เช่าทรัพย์สินพร้อมเงื่อนไข 3. เจรจาให้ออกจากทรัพย์สิน 4. ดำเนินการตามกฎหมาย	1. เจรจาปรับโครงสร้างหนี้ 2. ดำเนินการตามกฎหมาย	1. เจรจาในขั้นตอนของก่อนรับทรัพย์สินเข้ามาให้เรียบร้อยก่อน	1. เจรจาปรับโครงสร้างหนี้ 2. แนะนำข้อมูลบ้านเช่า เพื่อความสะดวกในการขนย้าย 3. ดำเนินการตามกฎหมาย	1. เจรจาให้ออกจากทรัพย์สิน 2. ดำเนินการตามกฎหมาย	1. เจรจาปรับโครงสร้างหนี้ 2. ดำเนินการตามกฎหมาย

จากตารางที่ 4.30 พบว่า ผู้บริหารมีความเห็นในเรื่องแนวทางในการแก้ปัญหา จากลูกหนี้เดิม ดังนี้

1. ผู้บริหารจำนวน 4 ใน 6 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 67 ของผู้ให้สัมภาษณ์ มีความเห็นว่า ควรให้โอกาสลูกหนี้ที่ซื้อทรัพย์สิน โดยการเจรจาปรับโครงสร้างหนี้ก่อน
2. ผู้บริหารจำนวน 2 ใน 6 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 33 ของผู้ให้สัมภาษณ์ มีความเห็นว่า ควรมีการเจรจาให้ลูกหนี้และบริวารออกจากทรัพย์สินเพื่อลดขั้นตอนทางกฎหมาย
3. ผู้บริหารจำนวน 1 ใน 6 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 17 ของผู้ให้สัมภาษณ์ มีความเห็นว่า กรณีลูกหนี้ไม่มีความสามารถในการซื้อคืนได้ แต่ประสงค์ที่จะอยู่ในทรัพย์สินก่อน ควรให้ลูกหนี้เช่าทรัพย์สิน โดยมีเงื่อนไขการยกเลิกโดยแจ้งบอกล่วงหน้าหากมีผู้ต้องการซื้อทรัพย์สิน
4. ผู้บริหาร จำนวน 1 ใน 6 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 17 ของผู้ให้สัมภาษณ์ มีความเห็นว่า ควรมีการแนะนำข้อมูลบ้านเช่าให้แก่ลูกหนี้หรือบริวาร เพื่อช่วยเหลือให้ความสะดวกในการขนย้ายออกจากทรัพย์สิน
5. ผู้บริหารจำนวน 1 ใน 6 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 17 ของผู้ให้สัมภาษณ์ มีความเห็นว่า การแก้ปัญหาจากลูกหนี้เดิม ควรมีการเจรจาในขั้นตอนก่อนรับทรัพย์สินมาเป็นทรัพย์สินรอการขายให้เรียบร้อย รวมทั้งมีบทบังคับที่ชัดเจนกับลูกหนี้และบริวารหลังจากโอนทรัพย์สินเข้ามาแล้ว เพื่อที่จะไม่มีประเด็นปัญหาภายหลัง
6. ผู้บริหารทุกท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 ของผู้ให้สัมภาษณ์ มีความเห็นว่า หากไม่สามารถเจรจาตามแนวทางดังกล่าวข้างต้นได้ ควรดำเนินการตามกฎหมายต่อไป

#### 4.6 แนวทางแก้ไขปัญหาจากการมีผู้ถือกรรมสิทธิ์ร่วมหลายราย : บริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.)



ตารางที่ 4.31 แสดงผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) : ความเห็นเรื่องแนวทางแก้ไขปัญหาจากผู้ถือกรรมสิทธิ์ร่วมหลายราย

P.06	P.07	P.08	P.09	P.10	P.11
ทำข้อตกลง การขายร่วม ภายใต้ราคา และเงื่อนไข เดียวกัน	ทำข้อตกลง การขายร่วม ภายใต้ราคา และเงื่อนไข เดียวกัน	ทำข้อตกลง การขายร่วม ภายใต้ราคา และเงื่อนไข เดียวกัน	ทำข้อตกลง การขายร่วม ภายใต้ราคา และเงื่อนไข เดียวกัน	ทำข้อตกลง การขายร่วม ภายใต้ราคา และเงื่อนไข เดียวกัน	ทำข้อตกลง การขายร่วม ภายใต้ราคา และเงื่อนไข เดียวกัน

จากตารางที่ 4.30 พบว่า ผู้บริหารทุกท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 ของผู้ให้สัมภาษณ์ มีความเห็นว่า แนวทางในการแก้ปัญหาจากการมีผู้ถือกรรมสิทธิ์ร่วมหลายราย ควรทำข้อตกลงการขายร่วมภายใต้ราคาและเงื่อนไขในการขายเดียวกันระหว่างผู้ถือกรรมสิทธิ์ร่วม เพื่อให้การขายเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

#### 4.7 แนวทางแก้ไขปัญหาด้านการตลาดไม่ตรงกลุ่มเป้าหมาย : บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.)

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.32 แสดงผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) : ความเห็นเรื่องแนวทางแก้ไขปัญหาด้านการตลาดไม่ตรงกลุ่มเป้าหมาย

P.06	P.07	P.08	P.09	P.10	P.11
1. วางแผนการตลาดให้ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย 2. การแบ่งปันข้อมูลทรัพย์สินและลูกค้าระหว่างฝ่ายขาย 3. ระบบ Call Center เพื่อเป็นศูนย์กลางข้อมูลทรัพย์สิน	1. วางแผนการตลาดให้ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	1. วางแผนการตลาดให้ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	1. วางแผนการตลาดให้ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย 2. แบ่งกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้ชัดเจน 3. กำหนดโปรโมชั่นสนับสนุนการขายให้แตกต่าง	1. วางแผนการตลาดให้ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	1. วางแผนการตลาดให้ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

จากตารางที่ 4.32 พบว่า ผู้บริหารทุกท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 มีความเห็นว่ แนวทางแก้ไขปัญหาด้านการตลาดไม่ตรงกลุ่มเป้าหมาย ควรมีการวางแผนการตลาดให้ ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยการกำหนดกลุ่มลูกค้าให้ชัดเจน และทำโปรโมชั่นสนับสนุน การขายให้แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มลูกค้า เช่น กลุ่มลูกค้าที่ซื้อทรัพย์สินรายย่อยให้แจกเป็นคูปองซื้อ สินค้า หรือลูกค้ารายใหญ่ให้เป็นส่วนลดในการซื้อทรัพย์สิน เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้บริหาร 1 ใน 6 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 17 ของผู้ให้สัมภาษณ์ ยังมีความเห็นว่ การแบ่งปันข้อมูลระหว่างฝ่ายขาย ทั้ง ข้อมูลทรัพย์สิน และข้อมูลลูกค้าจะทำให้ บสท.ทราบความต้องการของลูกค้าและเสนอขาย ทรัพย์สินตรงกลุ่มลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งการมีระบบ Call Center เพื่อเป็นศูนย์กลางของข้อมูล ทรัพย์สิน จะทำให้ลูกค้าได้รับความสะดวกในการค้นหาข้อมูลได้ตรงตามความต้องการมากขึ้น ด้วย

5. ความเห็นเรื่องวิธีการ กลยุทธ์ในการขาย และนโยบายทางการตลาด : บริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสท.)

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.33 แสดงผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) : ความเห็นเรื่องวิธีการ กลยุทธ์ในการขาย และนโยบายทางการตลาด

P.06	P.07	P.08	P.09	P.10	P.11
1. การปรับปรุงตกแต่ง ทรัพย์สินให้มีสภาพ พร้อมอยู่พร้อมใช้  2. กิจกรรมทาง การตลาดเชิงรุก  3. นโยบายผ่อนชำระ เพื่อสนับสนุนผู้ซื้อราย รายย่อย  4. กิจกรรมเพื่อสังคม	1. การปรับปรุงตกแต่ง ทรัพย์สินให้มีสภาพ พร้อมอยู่พร้อมใช้  2. กิจกรรมทาง การตลาดเชิงรุก  3. กิจกรรมเพื่อสังคม	1. การปรับปรุงตกแต่ง ทรัพย์สินให้มีสภาพ พร้อมอยู่พร้อมใช้  2. กิจกรรมทาง การตลาดเชิงรุก  3. การประชาสัมพันธ์ ในวงกว้าง  4. กิจกรรมเพื่อสังคม	1. การปรับปรุงตกแต่ง ทรัพย์สินให้มีสภาพ พร้อมอยู่พร้อมใช้  2. กิจกรรมทาง การตลาดเชิงรุก	1. การปรับปรุงตกแต่ง ทรัพย์สินให้มีสภาพ พร้อมอยู่พร้อมใช้  2. กิจกรรมทาง การตลาดเชิงรุก  3. โปรโมชันส่งเสริมการ ขาย  4. การประชาสัมพันธ์ใน วงกว้าง  5. จัดทำระบบ ฐานข้อมูลลูกค้า	1. การปรับปรุง ตกแต่งทรัพย์สินให้ มีสภาพพร้อมอยู่ พร้อมใช้  2. กิจกรรมทาง การตลาดเชิงรุก

จากตารางที่ 4.33 ผู้บริหารมีความเห็นในเรื่องวิธีการ กลยุทธ์ในการขาย และนโยบายทางการตลาดสรุปเป็นประเด็นได้ ดังนี้

### 1. การปรับปรุงตกแต่งทรัพย์สินให้มีสภาพพร้อมอยู่พร้อมใช้

ผู้บริหารทุกท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 ของผู้ให้สัมภาษณ์ มีความเห็นว่า บสก. มีวิธีการขายทรัพย์สิน โดยให้ความสำคัญกับการปรับปรุงตกแต่งทรัพย์สินให้มีสภาพพร้อมอยู่พร้อมใช้ ภายใต้แนวคิดที่ว่าทรัพย์สินของ บสก.ต้องให้ความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า ในกรณีทรัพย์สินเป็นสิ่งปลูกสร้าง บสก.มีทีมสถาปนิกเป็นผู้ออกแบบการปรับปรุงตกแต่งเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มลูกค้า เป็นการสร้างนวัตกรรมใหม่ในตลาดทรัพย์สินรอการขาย รวมทั้งการรับประกันคุณภาพทรัพย์สินที่ บสก.ซ่อมแซมเป็นระยะเวลา 1 ปี สำหรับทรัพย์สินประเภทที่ดินเปล่า จะมีการปรับปรุงพื้นที่เพื่อให้มีสภาพพร้อมใช้ประโยชน์ เช่น ที่ดินเพื่อการเกษตร เป็นต้น

### 2. กิจกรรมทางการตลาดเชิงรุก

ผู้บริหารทุกท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 ของผู้ให้สัมภาษณ์ มีความเห็นว่า บสก.มีนโยบายทางการตลาดแบบเชิงรุก ผ่านการจัดกิจกรรมการออกบูธตามห้างต่างจังหวัดทั่วประเทศ, การเข้าร่วมงานมหกรรมกับสถาบันการเงินอื่น และการจัดกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์ เช่น กิจกรรม Member Get Member และงานบางรักมรดกแห่งแผ่นดิน เป็นต้น

### 3. กิจกรรมเพื่อสังคม

ผู้บริหาร 3 ใน 6 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 50 ของผู้ให้สัมภาษณ์ มีความเห็นว่า บสก. ตระหนักถึงภาระและหน้าที่ที่มีต่อสังคมควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจ ผ่านการสนับสนุนกิจกรรมสาธารณประโยชน์ในด้านต่างๆ เช่น โครงการเติมฝันปันน้ำใจ โดยการผลิตสารคดีสั้นเพื่อร่วมระดมน้ำใจช่วยเหลือผู้เดือดร้อนในสังคม และการมอบทุนการศึกษาให้กับนักเรียนที่มีฐานะยากจนแต่มีความประพฤติดีทั่วประเทศ เป็นต้น

#### 4. การประชาสัมพันธ์ในวงกว้าง

ผู้บริหาร 2 ใน 6 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 33 ของผู้ให้สัมภาษณ์ มีความเห็นว่า บสภ. มีการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างการรับรู้ในวงกว้าง โดยใช้สื่อโฆษณาที่หลากหลาย เช่น หนังสือพิมพ์ นิตยสาร เว็บไซต์ การให้ข่าวประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

นอกจากนั้นผู้บริหารยังมีความเห็นในประเด็นอื่นๆ คือ มีนโยบายผ่อนชำระเพื่อสนับสนุนการให้สินเชื่อแก่ลูกค้ารายย่อย, การจัดโปรโมชั่นส่งเสริมการขายเพื่อกระตุ้นการตัดสินใจของผู้ซื้อ และการจัดทำระบบฐานข้อมูลลูกค้าเพื่อการเสนอขายทรัพย์สินได้ตรงตามความต้องการ โดยความเห็นดังกล่าว มีผู้บริหารให้ความเห็นประเด็นละ 1 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 17 ของผู้ให้สัมภาษณ์

6. วิธีการและกลยุทธ์ที่ทำให้การขายทรัพย์สินรอการขายประสบความสำเร็จ : บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.)

6.1 ทรัพย์สินประเภทโครงการทาว์นเฮ้าส์ : บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.)

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.34 แสดงผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสท.) : ความเห็นเรื่องวิธีการและกลยุทธ์ที่ทำให้การขาย  
โครงการทาวน์เฮ้าส์ ประสบความสำเร็จ

P.06	P.07	P.08	P.09	P.10	P.11
1. การปรับปรุงตกแต่ง ทรัพย์สินให้มีสภาพ พร้อมอยู่  2. ใช้วัสดุคุณภาพดีใน การปรับปรุงตกแต่ง  3. ราคาขายสูงใจ	1. การปรับปรุงตกแต่ง ทรัพย์สินให้มีสภาพ พร้อมอยู่  2. ราคาขายสูงใจ	1. การปรับปรุงตกแต่ง ทรัพย์สินให้มีสภาพ พร้อมอยู่	1. การปรับปรุงตกแต่ง ทรัพย์สินให้มีสภาพ พร้อมอยู่  2. ราคาขายสูงใจ	1. การปรับปรุงตกแต่ง ทรัพย์สินให้มีสภาพ พร้อมอยู่  2. ปรับปรุง สภาพแวดล้อม และ สาธารณูปโภค ภายในโครงการ  4. ใช้วัสดุคุณภาพดีใน การปรับปรุงตกแต่ง  5. ราคาขายสูงใจ  6. มีสถาบันการเงิน พันธมิตรสนับสนุน สินเชื่อ	1. การปรับปรุง ตกแต่งทรัพย์สินให้ มีสภาพพร้อมอยู่

จากตารางที่ 4.34 พบว่า ผู้บริหารมีความเห็นในเรื่องวิธีการและกลยุทธ์ที่ทำให้การขายโครงการทาวน์เฮ้าส์ ประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. ผู้บริหารทุกท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 ของผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่าการวิธีการที่ทำให้ประสบผลสำเร็จ คือ การปรับปรุงตกแต่งทรัพย์สินให้มีสภาพพร้อมอยู่ มีรูปลักษณ์ที่ทันสมัย และสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

2. ผู้บริหาร 4 ใน 6 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 67 ของผู้ให้สัมภาษณ์ มีความเห็นว่าการวิธีการที่ทำให้ประสบผลสำเร็จ คือ การกำหนดราคาขายที่จูงใจ ทำให้กระตุ้นการตัดสินใจซื้อของลูกค้า

3. ผู้บริหาร 2 ใน 6 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 33 ของผู้ให้สัมภาษณ์ มีความเห็นว่าการวิธีการที่ทำให้ประสบผลสำเร็จ คือ การใช้วัสดุที่มีคุณภาพดีในการปรับปรุงตกแต่ง เมื่อเทียบกับโครงการในระดับเดียวกัน

นอกจากนี้ยังมีผู้บริหารจำนวน 1 ท่านคิดเป็นร้อยละ 17 ของผู้สัมภาษณ์ มีความเห็นว่าการวิธีการที่ทำให้ประสบผลสำเร็จ คือ การปรับปรุงสภาพแวดล้อมและสาธารณูปโภคภายในโครงการทั้งหมด ไม่เฉพาะแต่ทรัพย์สินของ บสภ. และการมีสถาบันการเงินพันธมิตรในการสนับสนุนสินเชื่อ

## 6.2 ทรัพย์สินประเภทโครงการที่ดินเปล่าเพื่อการอยู่อาศัย : บริษัทบริหาร สินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 4.35 แสดงผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสท.) : ความเห็นเรื่องวิธีการและกลยุทธ์ที่ทำให้การขายโครงการที่ดินเปล่าเพื่อการอยู่อาศัย ประสบความสำเร็จ

P.06	P.07	P.08	P.09	P.10	P.11
1. ปรับปรุงสภาพ ทรัพย์สินให้พร้อม ใช้ประโยชน์	1. ปรับปรุงสภาพ ทรัพย์สินให้พร้อม ใช้ประโยชน์	1. ปรับปรุงสภาพ ทรัพย์สินให้พร้อม ใช้ประโยชน์	1. ปรับปรุงสภาพ ทรัพย์สินให้พร้อม ใช้ประโยชน์	1. ปรับปรุงสภาพทรัพย์สินให้ พร้อมใช้ประโยชน์	1. ปรับปรุงสภาพ ทรัพย์สินให้พร้อมใช้ ประโยชน์
2. การปรับปรุง สภาพแวดล้อม สาธารณูปโภคใน โครงการ	2. การปรับปรุง สภาพแวดล้อม สาธารณูปโภคใน โครงการ	2. การปรับปรุง สภาพแวดล้อม สาธารณูปโภคใน โครงการ	2. การปรับปรุง สภาพแวดล้อม สาธารณูปโภคใน โครงการ	2. การปรับปรุงสภาพแวดล้อม และสาธารณูปโภคในโครงการ 3. ดำเนินการด้านเอกสารสิทธิ์ให้ เรียบร้อย	2. การปรับปรุง สภาพแวดล้อม สาธารณูปโภคใน โครงการ
3. ดำเนินการด้าน เอกสารสิทธิ์ให้ เรียบร้อย				4. กำหนดราคาขายและโปรโมชั่น สนับสนุนการขายให้จูงใจ 5. ร่วมจัดตั้งคณะกรรมการ หมู่บ้านและดำเนินการเก็บ ค่าใช้จ่ายส่วนกลาง	

จากตารางที่ 4.35 พบว่า ผู้บริหารมีความเห็นในเรื่องวิธีการและกลยุทธ์ที่ทำให้การขายโครงการที่ดินเปล่าเพื่อการอยู่อาศัย ประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. ผู้บริหารทุกท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 ของผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่าการวิธีการที่ทำให้ประสบผลสำเร็จ คือ การปรับปรุงตกแต่งทรัพย์สินให้มีสภาพพร้อมใช้ประโยชน์ ได้แก่ การปรับสภาพที่ดิน การทำรั้วรอบแปลงที่ดินแต่ละแปลง เพื่อให้ผู้ซื้อทราบแนวเขตของที่ดินที่ชัดเจน

2. ผู้บริหารทุกท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 ของผู้ให้สัมภาษณ์ มีความเห็นว่าการวิธีการที่ทำให้ประสบผลสำเร็จ คือ การปรับปรุงสภาพแวดล้อม โดยการกำจัดวัชพืช ตัดแต่งต้นไม้ในโครงการ จัดทำซุ้มโครงการ ป้อมรักษาความปลอดภัย และซ่อมแซมรั้วโครงการ ตลอดจนการปรับปรุงสาธารณูปโภคภายในโครงการ ได้แก่ การปรับปรุงถนน เติมน้ำประปา และระบบน้ำบาดาล เป็นต้น

3. ผู้บริหาร 2 ใน 6 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 33 ของผู้ให้สัมภาษณ์ มีความเห็นว่าการวิธีการที่ทำให้ประสบผลสำเร็จ คือ การดำเนินการด้านเอกสารสิทธิ์ โดยการรังวัดขอบเขตที่ดินแปลงขายใหม่ทุกแปลง เพื่อให้ผู้ซื้อมีความมั่นใจและทราบขอบเขตที่ดินที่แน่นอน

นอกจากนี้ มีผู้บริหารจำนวน 1 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 17 ของผู้สัมภาษณ์ มีความเห็นว่าการวิธีการที่ทำให้ประสบผลสำเร็จ คือ การกำหนดราคาขายและมีโปรโมชั่นสนับสนุนการขายที่จูงใจ โดยการยกเว้นค่าธรรมเนียมการโอนกรรมสิทธิ์ และการจัดตั้งคณะกรรมการหมู่บ้านร่วมกับผู้อยู่อาศัยเดิม และการจัดเก็บค่าส่วนกลาง ทำให้สังคมมีความน่าอยู่ สร้างความมั่นใจให้กับผู้ซื้อในการที่อยู่อาศัยร่วมกันต่อไป

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาที่ได้ในบทที่ 4 จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของ บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) และ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) ประกอบกับข้อมูลทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง สามารถนำมาสรุปผลเปรียบเทียบระหว่างองค์กร โดยนำเสนอสรุปผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

#### วัตถุประสงค์ ข้อ 1 เพื่อศึกษาลักษณะของทรัพย์สินรอการขาย

โดยสรุปผลการศึกษาเปรียบเทียบประเด็น ดังนี้

1. แหล่งที่มาของทรัพย์สินรอการขาย
2. หลักเกณฑ์ในการแบ่งประเภททรัพย์สินรอการขาย และสัดส่วนปริมาณคงเหลือ ณ สิ้นปี 2552

#### วัตถุประสงค์ ข้อ 2 เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาคารขายทรัพย์สินรอการขาย

โดยสรุปผลการศึกษาเปรียบเทียบประเด็น ดังนี้

3. ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการขายทรัพย์สินรอการขาย
4. แนวทางแก้ไขปัญหาคารขายทรัพย์สินรอการขาย
5. วิธีการ กลยุทธ์ในการจำหน่าย และนโยบายทางการตลาด
6. วิธีการและกลยุทธ์ที่ทำให้การขายทรัพย์สินรอการขายประสบความสำเร็จ โดยยกตัวอย่างองค์กรละ 2 รายการ

## 5.1 สรุปผลการศึกษา

สรุปผลการศึกษิตตามวัตถุประสงค์ ข้อ 1 เพื่อศึกษาลักษณะของทรัพย์สินรอการขาย

### 1. แหล่งที่มาของทรัพย์สินรอการขาย

ตารางที่ 5.1 แสดงแหล่งที่มาของทรัพย์สินรอการขายเปรียบเทียบบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) และ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสก.)

บสท.	บสก.
1. โอนทรัพย์สินชำระหนี้ผ่านกระบวนการปรับปรุงโครงสร้างหนี้หรือฟื้นฟูกิจการในศาลล้มละลายกลาง	1. โอนทรัพย์สินชำระหนี้ผ่านกระบวนการปรับปรุงโครงสร้างหนี้หรือฟื้นฟูกิจการในศาลล้มละลายกลาง
2. การบังคับหลักประกันหรือพิทักษ์ทรัพย์โดยเด็ดขาด	2. การบังคับหลักประกันหรือพิทักษ์ทรัพย์โดยเด็ดขาดสำหรับลูกหนี้จำนวนของบสก.เอง
	3. การประมูลซื้อทรัพย์สินจากกรมบังคับคดีในกรณีที่ทรัพย์สินไม่ได้จำนวนกับ บสก.
	4. การรับซื้อทรัพย์สินรอการขายจากสถาบันการเงินอื่น

จากตาราง 5.1 สรุปได้ว่า แหล่งที่มาของทรัพย์สินรอการขายที่เหมือนกัน คือ

1. การโอนทรัพย์สินชำระหนี้ผ่านกระบวนการปรับโครงสร้างหนี้หรือการฟื้นฟูกิจการในศาลล้มละลายกลาง
2. การบังคับหลักประกันหรือพิทักษ์ทรัพย์โดยเด็ดขาด

สำหรับแหล่งที่มาของทรัพย์สินรอการขายของบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสก.) ที่แตกต่างจาก บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) คือ

1. การประมูลซื้อทรัพย์สินจากกรมบังคับคดี (ในกรณีที่ทรัพย์สินไม่ได้จำนวนกับ บสก.)
2. การรับซื้อทรัพย์สินรอการขายจากสถาบันการเงินอื่นๆ

โดยแหล่งที่มาที่แตกต่างกันเนื่องจาก บริษัทบริหารสินทรัพย์กรุงเทพพาณิชย์ (บสก.) มีการเพิ่มขนาดสินทรัพย์เข้ามาบริหารจัดการ ในขณะที่ บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) เป็นการบริหารสินทรัพย์ที่รับโอนมาแต่เดิมเท่านั้น

## 2. หลักเกณฑ์ในการแบ่งประเภททรัพย์สินรอการขาย

ตารางที่ 5.2 แสดงหลักเกณฑ์ในการแบ่งประเภททรัพย์สินรอการขายเปรียบเทียบบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) และ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสก.)

บสท.	บสก.
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ลักษณะทางกายภาพ ได้แก่ ที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้าง และที่ดินเปล่า</li> <li>2. มูลค่าและขนาดทรัพย์สิน ได้แก่ ทรัพย์สินรายย่อย และทรัพย์สินโครงการ / ทรัพย์สินขนาดใหญ่</li> <li>3. วัตถุประสงค์ในการใช้ประโยชน์ ได้แก่ เพื่อการอยู่อาศัย, เพื่อพาณิชย์กรรม และเพื่ออุตสาหกรรม</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ลักษณะทางกายภาพ ได้แก่ ที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้าง และที่ดินเปล่า</li> <li>2. วัตถุประสงค์ในการใช้ประโยชน์ ได้แก่ เพื่อการอยู่อาศัย, เพื่อพาณิชย์กรรม และเพื่ออุตสาหกรรม</li> </ol>

จากตาราง 5.2 สรุปได้ว่า หลักเกณฑ์ในการแบ่งประเภททรัพย์สินรอการขายที่เหมือนกัน คือ

1. ลักษณะทางกายภาพ โดยแบ่งเป็น ที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้าง และที่ดินเปล่า
2. วัตถุประสงค์ในการใช้ประโยชน์ โดยแบ่งเป็น เพื่อการอยู่อาศัย, เพื่อพาณิชย์กรรม และเพื่ออุตสาหกรรม

สำหรับหลักเกณฑ์ในการแบ่งประเภททรัพย์สินรอการขายของบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) ที่เพิ่มเติมจาก บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ (บสก.) คือ

1. มูลค่าและขนาดทรัพย์สิน โดยแบ่งเป็น ทรัพย์สินรายย่อย และทรัพย์สินขนาดใหญ่ หรือทรัพย์สินโครงการ ทั้งนี้เพื่อความสะดวกในการบริหารจัดการข้อมูล

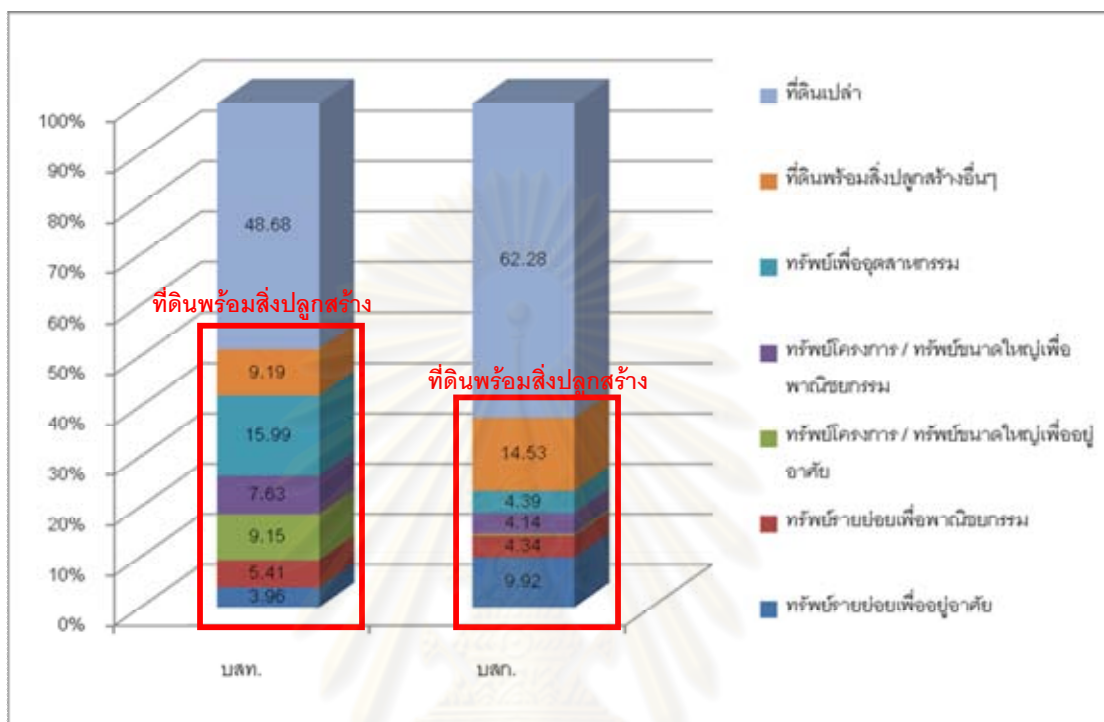
เนื่องจากมูลค่าทรัพย์สินรอการขายคงเหลือของแต่ละสถาบันมีการเก็บข้อมูลที่แตกต่างกัน โดยที่ บสท. มีการเก็บข้อมูลตามหลักเกณฑ์ในการแบ่งประเภททรัพย์สิน 3 หลักเกณฑ์ คือ ลักษณะทางกายภาพ, มูลค่า / ขนาดทรัพย์สิน และ วัตถุประสงค์การใช้ประโยชน์ ในขณะที่ บสก. มีการเก็บข้อมูลตามหลักเกณฑ์การแบ่งประเภททรัพย์สินเพียง 2 หลักเกณฑ์ คือ ลักษณะทางกายภาพ และวัตถุประสงค์ในการใช้ประโยชน์ แต่หากพิจารณาตามตารางที่ 4.23 แสดงมูลค่า

ทรัพย์สินรอกการขายแบ่งตามประเภททรัพย์สิน ของบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสท.) พบว่า จำนวนรายการ และมูลค่าของแต่ละประเภททรัพย์สิน สามารถสะท้อนขนาด / มูลค่าของทรัพย์สินได้ว่า เป็นทรัพย์สินรายย่อย หรือทรัพย์สินขนาดใหญ่ ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามหลักเกณฑ์การแบ่งประเภททรัพย์สินของ บสท. 3 หลักเกณฑ์ เพื่อให้เป็นบรรทัดฐานเดียวกันในการเปรียบเทียบ ดังนี้

ตารางที่ 5.3 แสดงมูลค่าทรัพย์สินรอกการขายแบ่งตามประเภททรัพย์สิน เปรียบเทียบบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) และ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสท.) ณ สิ้นปี 2552

ประเภททรัพย์สิน	ทรัพย์สินคงเหลือ ณ สิ้นปี 2552 (ล้านบาท)			
	บสท.		บสท.	
	รายการ	มูลค่า (ล้านบาท)	รายการ	มูลค่า(ล้านบาท)
1.ทรัพย์สินรายย่อยเพื่ออยู่อาศัย	1,824	3,132	3,149	3,748
2.ทรัพย์สินรายย่อยเพื่อพาณิชย์กรรม	653	4,278	618	1,642
3.ทรัพย์สินโครงการ / ทรัพย์สินขนาดใหญ่เพื่ออยู่อาศัย	60	7,242	10	151
4.ทรัพย์สินโครงการ / ทรัพย์สินขนาดใหญ่เพื่อพาณิชย์กรรม	112	6,040	36	1,565
5.ทรัพย์สินเพื่ออุตสาหกรรม	215	12,653	97	1,658
6.ที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้างอื่นๆ	365	7,270	356	5,491
7.ที่ดินเปล่า	2,808	38,526	10,358	23,536
รวม	6,037	79,141	14,624	37,791

แผนภูมิที่ 5.1 แสดงสัดส่วนประเภททรัพย์สินรอการขายเปรียบเทียบบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) และ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.)



จากแผนภูมิที่ 5.1 พบความแตกต่างของประเภททรัพย์สินรอการขาย ระหว่างบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) และ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) ดังนี้

1. บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) มีสัดส่วนมูลค่าทรัพย์สินรอการขายประเภทที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้างใกล้เคียงกับที่ดินเปล่า คิดเป็นร้อยละ 51.32 และ 48.68 ของมูลค่าทรัพย์สินทั้งหมดตามลำดับ
2. บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) มีสัดส่วนมูลค่าทรัพย์สินรอการขายประเภทที่ดินเปล่าสูงกว่าที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้าง คิดเป็นร้อยละ 62.28 และ 37.72 ของมูลค่าทรัพย์สินทั้งหมดตามลำดับ
3. ลักษณะทรัพย์สินรอการขายของบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) เป็นทรัพย์สินโครงการ / ขนาดใหญ่ โดยที่ดินเปล่าขนาด 10 – 50 ไร่ และ 50 – 100 ไร่ เป็นสัดส่วนสูงสุด รองลงมาคือ ทรัพย์สินประเภทอุตสาหกรรม ได้แก่ โรงงาน คลังสินค้า และมินิแฟคตอรี
4. ลักษณะของทรัพย์สินรอการขายของบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) มีลักษณะเป็นทรัพย์สินรายย่อย โดยที่ดินเปล่าขนาด 1 - 5 ไร่ เป็นสัดส่วนสูงสุด รองลงมาคือ บ้านเดี่ยว และ อาคารพาณิชย์

สรุปผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อ 2 เพื่อศึกษาปัญหา และแนวทางแก้ไขปัญหาการ  
ขายทรัพย์สินนอกราย

### 3. ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการขายทรัพย์สินนอกราย

ตารางที่ 5.4 แสดงลำดับความสำคัญของปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการขายทรัพย์สินนอกราย  
เปรียบเทียบบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) และบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์  
จำกัด (บสก.)

บสท.	บสก.
ลำดับ 1 การรอนสิทธิ	ลำดับ 1 ลูกหนี้เดิม
ลำดับ 2 ศักยภาพทรัพย์สิน	ลำดับ 2 การรอนสิทธิ
ลำดับ 3 ลูกหนี้เดิม	ลำดับ 3 ผู้ถือกรรมสิทธิ์ร่วมหลายราย
ลำดับ 4 ราคาทรัพย์สิน	ลำดับ 4 ศักยภาพทรัพย์สิน
ลำดับ 5 ผู้ถือกรรมสิทธิ์ร่วมหลายราย	ลำดับ 5 ราคาทรัพย์สิน
ลำดับ 6 เงื่อนไขการชำระเงิน	ลำดับ 6 เงื่อนไขการชำระเงิน
ลำดับ 7 การตลาดไม่ตรงกลุ่มเป้าหมาย	ลำดับ 7 การตลาดไม่ตรงกลุ่มเป้าหมาย

จากตารางที่ 5.4 พบว่า บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) และบริษัทบริหาร  
สินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสก.) ให้ลำดับความสำคัญของปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการ  
ขายทรัพย์สินในลำดับที่ต่างกัน ดังนี้

- ปัญหาจากการรอนสิทธิในทรัพย์สิน บสท. ให้ลำดับ 1 และ บสก. ให้ลำดับ 2
- ปัญหาด้านศักยภาพทรัพย์สิน บสท. ให้ลำดับ 2 และ บสก. ให้ลำดับ 4
- ปัญหาจากลูกหนี้เดิม บสท. ให้ลำดับ 3 และ บสก. ให้ลำดับ 1
- ปัญหาด้านราคาทรัพย์สิน บสท. ให้ลำดับ 4 และ บสก. ให้ลำดับ 5
- ปัญหาจากการมีผู้ถือกรรมสิทธิ์ร่วมหลายราย บสท. ให้ลำดับ 5 และ  
บสก. ให้ลำดับ 3



สำหรับลำดับความสำคัญของปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการขายทรัพย์สินในลำดับที่เท่ากัน ได้แก่

- ปัญหาด้านเงื่อนไขการชำระเงิน บสท. และ บสก. ให้ลำดับ 6
- ปัญหาด้านการตลาดไม่ตรงกลุ่มเป้าหมาย บสท. และ บสก. ให้ลำดับ 7

จากลำดับความสำคัญของแต่ละองค์กรให้ นำมากำหนดค่าคะแนนเพื่อสรุปผลการศึกษา ดังนี้

ตารางที่ 5.5 แสดงการให้คะแนนลำดับความสำคัญของปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการขายทรัพย์สินของบรรษัทสินทรัพย์ไทย (บสท.) และบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสก.)

ประเด็นปัญหา	บสท.	บสก.	คะแนนรวม	ลำดับ
1. ศักยภาพทรัพย์สิน	6	4	10	3
2. การรอนสิทธิ	7	6	13	1
3. ราคาทรัพย์สิน	4	3	7	5
4. เงื่อนไขการชำระเงิน	2	2	4	6
5. ลูกหนี้เดิม	5	7	12	2
6. ผู้ถือกรรมสิทธิ์ร่วมหลายราย	3	5	8	4
7. การตลาดไม่ตรงกลุ่มเป้าหมาย	1	1	2	7

จากตารางที่ 5.5 สรุปลำดับความสำคัญของปัญหา ดังนี้

#### ลำดับ 1 ปัญหาจากการรอนสิทธิในทรัพย์สิน

เป็นปัญหาที่องค์กรให้ความสำคัญในลำดับใกล้เคียงกัน โดยบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) ให้ลำดับ 1 และ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) ให้ลำดับ 2 เนื่องจากการมีผู้ใช้ประโยชน์ในทรัพย์สิน อาจเกิดความลำบากในการทำการตลาดโดยการติดป้ายประกาศขายหน้าทรัพย์สิน และทำให้ผู้ซื้อเกิดความไม่มั่นใจในกรรมสิทธิ์ทรัพย์สิน เช่น การครอบครองปรปักษ์ หรือระยะเวลาที่สามารถเข้าครอบครองทรัพย์สินได้โดยสมบูรณ์

#### ลำดับ 2 ปัญหาจากลูกหนี้เดิม

เป็นปัญหาที่องค์กรให้ความสำคัญต่างกัน โดยบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) ให้ความสำคัญเป็นลำดับ 1 ขณะที่บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) ให้ความสำคัญเป็นลำดับ 3 เนื่องจากลูกหนี้จะมีการประวิงเวลาขอซื้อคืนทรัพย์สินในราคาต่ำมาก เมื่อไม่สามารถตกลงซื้อขายได้ การใช้มาตรการทางกฎหมายก็ต้องมีระยะเวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ

#### ลำดับ 3 ปัญหาด้านศักยภาพทรัพย์สิน

เป็นปัญหาที่องค์กรให้ความสำคัญต่างกัน โดยบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) ให้ความสำคัญเป็นลำดับ 2 ขณะที่บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) ให้ความสำคัญเป็นลำดับ 4 เนื่องจากทรัพย์สินที่ไม่มีศักยภาพ เช่น ทำเลที่ตั้งไม่เหมาะสม รูปร่างไม่เหมาะสม หรือไม่มีทางเข้า-ออกสู่ทางสาธารณะประโยชน์ จะทำให้เป็นอุปสรรคต่อการขาย จึงต้องกำหนดราคาที่จะสะท้อนกับศักยภาพทรัพย์สินนั้นๆ

#### ลำดับ 4 ปัญหาจากการมีผู้ถือกรรมสิทธิ์ร่วมหลายราย

เป็นปัญหาที่องค์กรให้ความสำคัญในลำดับต่างกัน โดยบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) ให้ความสำคัญเป็นลำดับ 3 ขณะที่บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) ให้ความสำคัญเป็นลำดับ 5 เนื่องจากการขายทรัพย์สินที่มีผู้ถือกรรมสิทธิ์ร่วม หากแต่ละองค์กรกำหนดราคาและเงื่อนไขของตนเอง จะทำให้ผู้ซื้อเกิดความลำบากในการตัดสินใจด้วยราคาและเงื่อนไขที่หลายหลาย ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการขายทรัพย์สิน

### ลำดับ 5 ปัญหาด้านราคาทรัพย์สิน

เป็นปัญหาที่องค์กรให้ความสำคัญในลำดับใกล้เคียงกัน โดยบรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) ให้ลำดับ 4 และบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) ให้ลำดับ 5 เนื่องจากถ้าราคาทรัพย์สินไม่สอดคล้องกับราคาตลาดจะทำให้การขายเป็นไปอย่างล่าช้า

### ลำดับ 6 ปัญหาด้านเงื่อนไขการชำระเงิน

เป็นปัญหาที่ บรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) และบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) ให้ความสำคัญในลำดับเท่ากัน โดยมีความเห็นว่าเป็นปัญหาที่มีความสำคัญไม่มากนัก เนื่องจาก บสท. ให้ระยะเวลาในการโอนกรรมสิทธิ์แก่ผู้ซื้อถึง 90 วัน และมีสถาบันการเงินพันธมิตรเพื่อสนับสนุนสินเชื่อผู้ซื้อรายย่อย ขณะที่ บสภ. มีโครงการให้ผู้ซื้อทรัพย์สินมูลค่าไม่เกิน 2 ล้านบาทผ่อนชำระกับ บสภ. ได้โดยตรงอยู่แล้ว ดังนั้นปัญหาด้านเงื่อนไขการชำระเงินจึงมีเป็นปัญหาที่มีความสำคัญในลำดับท้ายๆ

### ลำดับ 7 ปัญหาด้านการตลาดไม่ตรงกลุ่มเป้าหมาย

เป็นปัญหาที่บรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) และ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) ให้ความสำคัญในลำดับท้ายสุด เนื่องจาก บสท. และ บสภ. มีการแบ่งกลุ่มลูกค้าอย่างชัดเจน และวางแผนการตลาดครอบคลุมกลุ่มลูกค้าทุกเป้าหมาย มีการประชาสัมพันธ์ทั้งในวงกว้างและเฉพาะกลุ่ม รวมทั้งมีระบบการจัดเก็บฐานข้อมูลลูกค้าเพื่อการขายในอนาคต ดังนั้นปัญหาด้านการตลาดไม่ตรงกลุ่มเป้าหมายจึงมีความสำคัญลำดับท้ายสุด

#### 4. แนวทางแก้ไขปัญหาคารขายทรัพย์สินรอการขาย

##### 4.1 แนวทางแก้ไขปัญหาด้านศักยภาพทรัพย์สิน

ตารางที่ 5.6 แสดงความเห็นเรื่องแนวทางแก้ไขปัญหาด้านศักยภาพทรัพย์สิน เปรียบเทียบบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) และบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสก.)

บสท.	บสก.
1. การดูแลรักษาสภาพทรัพย์สินไม่ให้เสื่อมสภาพไปกว่าเดิม	1. การปรับปรุงทรัพย์สินให้พร้อมอยู่พร้อมใช้
2. การกำหนดราคาให้เหมาะสมกับศักยภาพของทรัพย์สิน	2. เตรียมความพร้อมของเอกสารสิทธิ์ และ สิทธิที่ติดมากับทรัพย์สิน
3. หากกลุ่มลูกค้าที่เหมาะสมกับศักยภาพทรัพย์สิน	
4. ให้ข้อมูลเพิ่มเติมแก่ผู้ซื้อเพื่อลดระยะเวลาในการหาข้อมูล	
5. รอกการพัฒนาในอนาคต	

จากตาราง 5.6 สรุปได้ว่า แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านศักยภาพทรัพย์สินที่แตกต่างกัน ดังนี้

บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) มีแนวทางแก้ไขปัญหาด้านศักยภาพทรัพย์สิน ในลักษณะของการดูแลทรัพย์สินไม่ให้เสื่อมสภาพไปกว่าเดิม เช่น การซ่อมแซมเล็กน้อย โดยคำนึงถึงความปลอดภัยของผู้ที่อยู่ใกล้เคียง และให้ราคาขายเป็นตัวสะท้อนศักยภาพของทรัพย์สินนั้นๆ โดยไม่มีการปรับปรุงตกแต่งเพื่อเพิ่มมูลค่าทรัพย์สิน

ขณะที่ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสก.) มีแนวทางในการแก้ไขปัญหาด้านศักยภาพทรัพย์สินโดยการปรับปรุงตกแต่งเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับทรัพย์สิน และเพิ่มสภาพคล่องในการขาย เช่น การนำโครงการที่อยู่อาศัยเก่ามาปรับปรุงตกแต่งทั้งตัวทรัพย์สินของ

บสก.เอง ตลอดจนสภาพแวดล้อมและสาธารณูปโภคภายในโครงการ หรือการนำที่ดินเปล่าแปลงใหญ่ที่มีศักยภาพทางการเกษตรมาพัฒนา โดยการแบ่งแปลงย่อย และจัดทำแปลงเกษตรสาธิตตามแนวพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียง เป็นต้น

#### 4.2 แนวทางแก้ไขปัญหาด้านการรอนสิทธิในทรัพย์สิน

ตารางที่ 5.7 แสดงความเห็นเรื่องแนวทางแก้ไขปัญหาด้านการรอนสิทธิในทรัพย์สิน เปรียบเทียบบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) และบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสก.)

บสท.	บสก.
1. เร่งรัดดำเนินการตามกฎหมาย	1. เร่งรัดดำเนินการตามกฎหมาย
2. เจรจากับผู้ใช้ประโยชน์ให้ออกจากทรัพย์สิน	2. เจรจากับผู้ใช้ประโยชน์ให้ออกจากทรัพย์สิน
3. เจรจายขายแก่ผู้ใช้ประโยชน์ภายใต้ราคาและเงื่อนไขเหมือนกับเสนอขายแก่บุคคลทั่วไป	3. เจรจายขายแก่ผู้ใช้ประโยชน์ภายใต้เงื่อนไขผ่อนชำระกับ บสก.

จากตารางที่ 5.7 สรุปได้ว่า แนวทางในการแก้ไขปัญหที่เหมือนกัน คือ เร่งรัดดำเนินการตามกฎหมาย ควบคู่ไปกับการเจรจาให้ผู้ใช้ประโยชน์ออกจากทรัพย์สิน และการเจรจาขายทรัพย์สิน โดย บสก. มีโครงการผ่อนชำระเพื่อสนับสนุนการขายทรัพย์สิน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### 4.3 แนวทางแก้ไขปัญหาด้านราคาทรัพย์สิน

ตารางที่ 5.8 แสดงความเห็นเรื่องแนวทางแก้ไขปัญหาด้านราคาทรัพย์สิน เปรียบเทียบบริษัท บริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) และบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.)

บสท.	บสภ.
1. กำหนดราคาขายโดยมีบริษัทประเมินหลายบริษัทที่ได้รับอนุญาตจาก กสท. ให้ความเห็น และมีการทบทวนราคาเป็นระยะ	1. กำหนดราคาขายโดยอ้างอิงราคาประเมิน และมีการทบทวนราคาเป็นระยะ
2. กำหนดราคาให้จูงใจผู้ซื้อ โดยมีแคมเปญลดราคา	2. จัดแคมเปญลดราคา หรือยกเว้นค่าธรรมเนียมการโอนกรรมสิทธิ์เพื่อกระตุ้นการตัดสินใจผู้ซื้อ
3. การขายทรัพย์สินด้วยวิธีการประมูลเพื่อให้เกิดการแข่งขันทางด้านราคา	

จากตารางที่ 5.8 สรุปได้ว่า แนวทางแก้ไขปัญหที่เหมือนกัน คือ การกำหนดราคาขายตามราคาตลาดโดยอ้างอิงจากราคาประเมิน และมีการทบทวนราคาเป็นระยะ เพื่อให้ราคาสะท้อนมูลค่าที่เป็นปัจจุบันเสมอ และมีการจัดแคมเปญลดราคาหรือรายการส่งเสริมการขายเพื่อกระตุ้นการตัดสินใจของผู้ซื้อ

สำหรับแนวทางแก้ไขปัญหที่แตกต่างกัน คือ

- บสท. ใช้กระบวนการขายทรัพย์สินด้วยวิธีการประมูล ที่ทำให้เกิดการแข่งขันทางด้านราคา โดยราคาที่ บสท. ประกาศขายเป็นราคาขั้นต่ำเริ่มต้นประมูล หากราคาที่ประกาศขายสูงกว่าราคาตลาดก็จะมีผู้เข้าร่วมประมูล ในทางกลับกัน หากราคาที่ประกาศขายต่ำกว่าราคาตลาด จะมีผู้เข้าร่วมประมูลหลายราย และทำให้ราคาสุดท้ายเป็นราคาที่สะท้อนถึงมูลค่าตลาดที่แท้จริง

#### 4.4 แนวทางแก้ไขปัญหาด้านเงื่อนไขการชำระเงิน

ตารางที่ 5.9 แสดงความเห็นเรื่องแนวทางแก้ไขปัญหาด้านเงื่อนไขการชำระเงิน เปรียบเทียบ บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) และบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสก.)

บสท.	บสก.
1. มีสถาบันการเงินพันธมิตรเพื่อสนับสนุนสินเชื่อแก่ลูกค้ารายย่อย 2. ขยายระยะเวลาการชำระเงินในบางกรณี	1. มีโครงการให้ลูกค้ารายย่อยผ่อนชำระกับ บสก. โดยตรง 2. ขยายระยะเวลาการชำระเงินในบางกรณี

จากตารางที่ 5.9 สรุปได้ว่า แนวทางแก้ไขปัญหาด้านเงื่อนไขการชำระเงินที่แตกต่างกัน คือ

- บสก. มีโครงการให้ลูกค้ารายย่อยผ่อนชำระกับ บสก. ได้โดยตรง ในกรณีที่ลูกค้าซื้อทรัพย์สินมูลค่าไม่เกิน 2 ล้านบาท โดยสามารถผ่อนชำระได้ไม่เกิน 10 ปี
- บสท. ไม่มีโครงการผ่อนชำระ แต่มีสถาบันการเงินพันธมิตรเพื่อสนับสนุนสินเชื่อแก่ลูกค้ารายย่อย

สำหรับแนวทางแก้ไขปัญหที่เหมือนกัน คือ การขยายระยะเวลาการชำระเงินให้ลูกค้าในบางกรณีที่ลูกค้าเกิดเหตุสุดวิสัยทางการเงินโดยขึ้นอยู่กับพิจารณาเป็นรายกรณี

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

#### 4.5 แนวทางแก้ไขปัญหาจากลูกหนี้เดิม

ตารางที่ 5.10 แสดงความเห็นเรื่องแนวทางแก้ไขปัญหาจากลูกหนี้เดิม เปรียบเทียบบรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) และบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสก.)

บสท.	บสก.
1. เปิดโอกาสให้ลูกหนี้เจรจาปรับโครงสร้างหนี้	1. ให้โอกาสลูกหนี้ซื้อทรัพย์สินคืนโดยการเจรจาปรับโครงสร้างหนี้
2. เจรจาให้ออกจากทรัพย์สิน	2. เจรจาให้ออกจากทรัพย์สิน
3. ดำเนินการตามกฎหมาย	3. ให้เช่าทรัพย์สินแบบมีเงื่อนไข
	4. แนะนำข้อมูลบ้านเช่าเพื่อช่วยเหลือให้ความสะดวกในการขนย้าย
	5. ดำเนินการตามกฎหมาย

จากตารางที่ 5.10 สรุปได้ว่า แนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมือนกัน ดังนี้

- การให้โอกาสลูกหนี้ซื้อทรัพย์สินคืน ซึ่งถือเป็นปรัชญาในการบริหารสินทรัพย์ ด้วยคุณภาพของทั้งสององค์กร โดย บสก.มีการดำเนินการผ่านโครงการคืนทรัพย์สินให้คุณ เปิดโอกาสให้ลูกหนี้รายย่อยที่มีภาระเงินต้นคงค้างไม่เกิน 5 ล้านบาททั้งที่ผ่านและไม่ผ่านกระบวนการทางกฎหมายสามารถเข้าร่วมโครงการได้ โดยลูกหนี้สามารถเลือกชำระภายในครั้งเดียวในราคาไม่ต่ำกว่า 70% ของราคาประเมินทรัพย์สิน หรือผ่อนชำระในราคาไม่ต่ำกว่า 80% ของราคาประเมินทรัพย์สินภายในระยะเวลา 5 ปี โดยไม่คิดดอกเบี้ย
- เจรจาให้ลูกหนี้และบริวารออกจากทรัพย์สินในกรณีการเจรจาซื้อคืนไม่ประสบผลสำเร็จ เพื่อลดขั้นตอนและค่าใช้จ่ายในการฟ้องร้องตามกระบวนการทางกฎหมาย
- ดำเนินการตามกฎหมายเป็นขั้นตอนสุดท้าย หากแนวทางข้างต้นไม่สามารถหาข้อยุติได้



สำหรับแนวทางแก้ไขปัญหาที่แตกต่างกัน คือ บสก. ยินยอมให้ลูกหนี้และบริวารสามารถเช่าทรัพย์สินได้ โดยมีเงื่อนไขในสัญญาเช่ากรณีมีลูกค้าสนใจซื้อทรัพย์สิน บสก.สามารถยกเลิกสัญญาเช่าได้โดยการแจ้งให้ทราบล่วงหน้า

#### 4.6 แนวทางแก้ไขปัญหาจากการมีผู้ถือกรรมสิทธิ์ร่วมหลายราย

ตารางที่ 5.11 แสดงความเห็นเรื่องแนวทางแก้ไขปัญหาจากการมีผู้ถือกรรมสิทธิ์ร่วมหลายราย เปรียบเทียบบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) และบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสก.)

บสท.	บสก.
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทำข้อตกลงการขายร่วมภายใต้ราคาและเงื่อนไขเดียวกัน</li> <li>2. แบ่งแยกกรรมสิทธิ์แล้วขายเฉพาะส่วน</li> <li>3. กำหนดราคาขายเฉพาะส่วน แล้วดำเนินการขายร่วมกับรายอื่น</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทำข้อตกลงการขายร่วมภายใต้ราคาและเงื่อนไขเดียวกัน</li> </ol>

จากตารางที่ 5.11 สรุปได้ว่า แนวทางแก้ไขปัญหาจากการมีผู้ถือกรรมสิทธิ์ร่วมหลายรายที่เหมือนกัน การทำข้อตกลงการขายร่วมภายใต้ราคาและเงื่อนไขเดียวกันระหว่างผู้ถือกรรมสิทธิ์ร่วม เพื่อให้การขายเป็นไปในแนวทางเดียวกันทำให้ผู้ซื้อมีความเข้าใจที่ชัดเจน และง่ายต่อการตัดสินใจ

สำหรับแนวทางแก้ไขปัญหาที่ต่างกัน คือ

- ในกรณีที่ไม่สามารถตกลงกันได้ บสก. มีแนวทางในการดำเนินการแบ่งแยกกรรมสิทธิ์ให้เป็นที่เรียบร้อย แล้วดำเนินการขายแยกเฉพาะส่วน แต่แนวทางดังกล่าวอาจทำให้ทรัพย์สินด้อยค่าลงไปได้ เช่น เมื่อมีการแบ่งแยกกรรมสิทธิ์แล้วอาจทำให้ทรัพย์สินส่วนใดส่วนหนึ่งไม่มีทางเข้า-ออกสู่ทางสาธารณประโยชน์

- ในกรณีที่ทรัพย์สินไม่สามารถแบ่งแยกกรรมสิทธิ์ได้ บสก.มีแนวทางกำหนดราคาขายเฉพาะส่วนของ บสก. แล้วขายพร้อมกันกับผู้ถือกรรมสิทธิ์รายอื่น แต่แนวทางดังกล่าว

อาจทำให้เกิดความยุ่งยากแก่ผู้ซื้อในการตัดสินใจภายใต้ราคาและเงื่อนไขที่ต่างกันของแต่ละผู้ถือกรรมสิทธิ์ร่วม

#### 4.7 แนวทางแก้ไขปัญหาด้านการตลาดไม่ตรงกลุ่มเป้าหมาย

ตารางที่ 5.12 แสดงความเห็นเรื่องแนวทางแก้ไขปัญหาด้านการตลาดไม่ตรงกลุ่มเป้าหมายเปรียบเทียบบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) และบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสก.)

บสท.	บสก.
1. จัดทำระบบฐานข้อมูลลูกค้า เพื่อการเสนอขายทรัพย์สินในอนาคต	1. วางแผนการตลาดให้ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย 2. กำหนดกลุ่มลูกค้าให้ชัดเจน และทำโปรโมชั่นให้แตกต่างกัน 3. แบ่งปันข้อมูลระหว่างฝ่ายขาย ทั้งข้อมูลทรัพย์สินและข้อมูลลูกค้า 4. มีระบบ call center

จากตารางที่ 5.12 สรุปได้ว่า องค์กรมีแนวทางแก้ไขปัญหาด้านการตลาดไม่ตรงกลุ่มเป้าหมายไปในแนวทางเดียวกัน ดังนี้

- บสท. มีแนวทางจัดทำระบบฐานข้อมูลลูกค้าเพื่อการเก็บข้อมูลสำหรับการเสนอขายในอนาคต ทั้งกรณีลูกค้าเก่ากลับมาซื้อใหม่ และกรณีมีทรัพย์สินใหม่ที่ตรงกับความต้องการที่ลูกค้าเคยแจ้งไว้ ทั้งนี้ การมีระบบฐานข้อมูลลูกค้าจะช่วยให้การวางแผนการตลาดเป็นไปอย่างเหมาะสมสำหรับแต่ละกลุ่มลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น

- บสก. มีแนวทางในการวางแผนการตลาดให้ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้า โดยการกำหนดกลุ่มลูกค้าให้ชัดเจนและทำโปรโมชั่นสนับสนุนการขายให้แตกต่างกัน มีการแบ่งปันข้อมูลระหว่างฝ่ายขายทั้งข้อมูลทรัพย์สินและข้อมูลลูกค้า เพื่อสร้างความหลากหลายในการนำเสนอทรัพย์สิน และมีระบบ Call Center เพื่อเป็นศูนย์กลางในการให้ข้อมูลลูกค้า

## 5. วิธีการ กลยุทธ์ในการขาย และนโยบายทางการตลาด

ตารางที่ 5.13 แสดงความเห็นเรื่องวิธีการ กลยุทธ์ในการขาย และนโยบายทางการตลาด เปรียบเทียบบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) และบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.)

บสท.	บสภ.
1. การประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างการรับรู้ในวงกว้าง	1. การประชาสัมพันธ์ในวงกว้าง
2. การจัดกิจกรรมทางการตลาดเฉพาะกลุ่ม	2. การจัดกิจกรรมทางการตลาดเชิงรุก
3. การจัดทำระบบฐานข้อมูลลูกค้า	3. จัดทำระบบฐานข้อมูลลูกค้า
4. ลักษณะการขายแบบแปลงใหญ่ตามที่ได้รับโอนเดิม (Wholesale)	4. การปรับปรุงตกแต่งทรัพย์สินให้มีสภาพพร้อมอยู่พร้อมใช้แล้วขายรายย่อย (Retail)
5. มีสถาบันการเงินพันธมิตรเพื่อสนับสนุนสินเชื่อรายย่อย	5. มีนโยบายผ่อนชำระสำหรับผู้ซื้อรายย่อย
6. วิธีการขายทรัพย์สินด้วยวิธีการประมูลซึ่งเป็นวิธีที่โปร่งใส และเข้าสู่กลไกตลาด	6. วิธีการขายโดยการเสนอซื้อโดยตรง
7. การจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย เน้นการลดราคาเพื่อเตรียมสู่การยุบเลิก	7. การจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย เน้นของแถมเพื่อกระตุ้นการตัดสินใจซื้อ
8. การนำเสนอข้อมูลที่ละเอียดพอต่อการตัดสินใจ	8. กิจกรรมเพื่อสังคม
9. มีเกณฑ์การกำหนดราคาขายที่ชัดเจน	
10. การประสานความร่วมมือกับหน่วยงานรัฐเพื่อขายทรัพย์สินในราคาพิเศษ	

จากตารางที่ 5.13 สรุปได้ว่า องค์การมีวิธีการ กลยุทธ์ในการขาย และนโยบายทางการตลาดที่เหมือนกัน ดังนี้

- การประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างการรับรู้ในวงกว้าง

บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) มีการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างการรับรู้ที่ บสท.เป็นแหล่งรวมทรัพย์สินรอการขายที่ใหญ่ที่สุดในประเทศ ผ่านสไลด์แกน ครอบคลุม ทุกทำเล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้คนทั่วไปรับรู้ เป็นการสร้างแบรนด์ โดยใช้สื่อโฆษณาทางโทรทัศน์, หนังสือพิมพ์ ป้ายโฆษณาขนาดใหญ่ (Billboard) และการให้ข่าวประชาสัมพันธ์ของผู้บริหาร

บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) มีการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างการรับรู้ในวงกว้างเช่นกัน โดยใช้สื่อโฆษณาที่หลากหลาย เช่น หนังสือพิมพ์, นิตยสาร, การให้ข่าวประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

- การจัดกิจกรรมทางการตลาดเฉพาะกลุ่ม

บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) มีการจัดกิจกรรมทางการตลาดเฉพาะกลุ่ม โดยการออกบูธต่างจังหวัด สำหรับกลุ่มลูกค้ารายย่อย และการจัดกิจกรรมสำหรับกลุ่มลูกค้ารายใหญ่ เช่น ประมูลที่ดินแนวรถไฟฟ้า, ที่ดินเกษตร และที่ดินอุตสาหกรรม เป็นต้น

บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) มีการจัดกิจกรรมทางการตลาดเชิงรุก โดยการออกบูธต่างจังหวัด และ การจัดกิจกรรมเฉพาะกลุ่มทรัพย์ เช่น มหกรรมคอนโดราคาพิเศษ เป็นต้น

- การจัดทำระบบฐานข้อมูลลูกค้า

บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) และ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) มีการจัดทำระบบฐานข้อมูลลูกค้า เพื่อการเสนอขายทรัพย์สินในอนาคต ทั้งในกรณีลูกค้าเก่ากลับมาซื้อใหม่ หรือมีทรัพย์สินรายการใหม่ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า

สำหรับวิธีการ กลยุทธ์ในการขาย และนโยบายทางการตลาดที่แตกต่างกัน มีดังนี้

- ลักษณะการขาย

บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) มีกลยุทธ์ในการขายที่มุ่งเน้นการปรับปรุงตกแต่งทรัพย์ให้มีสภาพพร้อมอยู่พร้อมใช้ แล้วขายแก่ลูกค้ารายย่อย เป็นการขายลักษณะ Retail

ขณะที่บรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) มีกลยุทธ์ในการขายตามสภาพ โดยขายทั้งแปลงตามที่ได้รับโอนเดิม เป็นการขายลักษณะ Wholesale ใช้การกำหนดราคาให้สอดคล้องกับตลาดและศักยภาพทรัพย์สินนั้นๆ

- นโยบายการผ่อนชำระ

บรรษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสท.) มีนโยบายผ่อนชำระ เป็นการสนับสนุนผู้ซื้อรายย่อยที่ซื้อทรัพย์สินมูลค่าไม่เกิน 2 ล้านบาท โดยสามารถผ่อนชำระในระยะเวลาไม่เกิน 10 ปี

ขณะที่บรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) ไม่มีนโยบายการผ่อนชำระ แต่มีสถาบันการเงินพันธมิตรเพื่อสนับสนุนสินเชื่อผู้ซื้อรายย่อย

- วิธีการขาย

บรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) มีวิธีการขายด้วยการประมูลทุกรายการที่ประกาศขายครั้งแรก ซึ่งเป็นวิธีการที่โปร่งใส หากทรัพย์สินเป็นที่สนใจ และมีราคาที่จูงใจก็จะมีผู้เข้าร่วมประมูลหลายราย และการประมูลจะทำให้เข้าสู่การแข่งขันทางด้านราคา โดยกระบวนการประมูลทำให้การซื้อขายทรัพย์สินเข้าสู่กลไกตลาด หากไม่มีผู้เข้าร่วมประมูล จึงจะขายโดยตรงแก่ผู้สนใจต่อไป

ขณะที่บรรษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสท.) เป็นการเสนอขายโดยตรงแก่ผู้สนใจ หากมีผู้สนใจทรัพย์สินมากกว่า 1 รายจึงจะใช้วิธีการประมูล

- การจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย

บรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายในรูปแบบของการลดราคา เนื่องจากระยะเวลาในการดำเนินการที่จำกัด เพียง 10 ปี บสท.จึงจัดแคมเปญลดราคาอย่างต่อเนื่อง โดยมีวัตถุประสงค์ในการทรัพย์สินรอการขายให้ได้มากที่สุด เพื่อเตรียมสู่กระบวนการยุบเลิกของ บสท.

ขณะที่บรรษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสท.) ที่ไม่มีข้อจำกัดด้านระยะเวลาในการดำเนินการ การจัดแคมเปญลดราคาจึงไม่ได้เห็นมากเท่ากับแคมเปญของ บสท. โดยจะมีในรูปแบบรายการของแถม เพื่อกระตุ้นการตัดสินใจซื้อของลูกค้าแต่ละกลุ่ม เช่น บัตรกำนัล, ทองคำ เป็นต้น

## 6. วิธีการและกลยุทธ์ที่ทำให้การขายทรัพย์สินรอการขายประสบความสำเร็จ

ตารางที่ 5.14 แสดงวิธีการและกลยุทธ์ที่ทำให้การขายทรัพย์สินรอการขายประสบความสำเร็จ: เปรียบเทียบบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) และบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.)

รายละเอียด	บสท.		บสภ.	
	ทรัพย์สิน 1	ทรัพย์สิน 2	ทรัพย์สิน 3	ทรัพย์สิน 4
ประเภททรัพย์สิน	อาคารสำนักงาน 40 ชั้น พื้นที่ 45,000 ตรม.	ที่ดินเปล่า เนื้อที่ 400 ไร่	โครงการที่อยู่อาศัย (ทาวน์เฮ้าส์ จำนวน 140 ยูนิต)	โครงการที่อยู่อาศัย (บ้านเดี่ยวและที่ดินเปล่า)
ลักษณะทรัพย์สิน	อาคารยุติการก่อสร้าง	ที่ดินว่างเปล่าแปลงใหญ่	โครงการที่อยู่อาศัยขนาดกลาง มีผู้อยู่อาศัยเดิม ประมาณ 10%	โครงการที่อยู่อาศัยประกอบด้วยที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้างเดิม จำนวน 35 แปลง และที่ดินเปล่าแปลงใหญ่
วิธีการขาย	ขายทั้งอาคาร (Wholesale) ตามสภาพเดิม โดยไม่มีการปรับปรุง ตกแต่ง	ขายทั้งแปลง 400 ไร่ (Wholesale)	ขายรายย่อย (Retail)	ขายรายย่อย (Retail) โดยการขายที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้างซึ่งเป็นแปลงย่อย และแบ่งที่ดินเปล่าแปลงใหญ่ เป็นที่ดินแปลงย่อยขนาด 55 – 800 ตรว.

รายละเอียด	บสท.		บสก.	
	ทรัพย์สิน 1	ทรัพย์สิน 2	ทรัพย์สิน 3	ทรัพย์สิน 4
กลยุทธ์ในการขาย	กำหนดราคาขายให้สะท้อนตามศักยภาพทรัพย์สินและสอดคล้องกับตลาด	การประมูลแบบยื่นซอง ทำให้เกิดการแข่งขันราคา โดยผู้ซื้อทรัพย์สินในราคาที่น่าสนใจ ขณะที่ บสท. ก็ขายได้ในราคาที่สูงกว่าราคาประกาศขายขั้นต่ำ	การปรับปรุงตกแต่งทรัพย์สินให้มีสภาพพร้อมอยู่รูปลักษณะทันสมัย ใช้วัสดุที่มีคุณภาพดี เมื่อเทียบกับโครงการระดับเดียวกัน	การปรับปรุงตกแต่งทรัพย์สินให้มีสภาพพร้อมใช้ประโยชน์ และปรับปรุงสภาพแวดล้อมและสาธารณูปโภคภายในโครงการ

จากตาราง 5.14 สรุปได้ว่า บริษัทบริหารสินทรัพย์มีวิธีการขายทรัพย์สินในลักษณะขายทั้งแปลง (Wholesale) โดยใช้กลยุทธ์ในการกำหนดราคาสะท้อนตามศักยภาพทรัพย์สินและสอดคล้องกับราคาตลาด ประกอบกับการขายด้วยการประมูลแบบยื่นซองซึ่งทำให้เกิดการแข่งขันราคาโดยผู้ซื้อทรัพย์สินได้ในราคาที่น่าสนใจ ขณะที่ บสท. ก็ขายได้ในราคาที่สูงกว่าราคาประกาศขายขั้นต่ำ

ขณะที่บริษัทบริหารสินทรัพย์กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสก.) มีวิธีการขายทรัพย์สินในลักษณะขายรายย่อย (Retail) โดยใช้กลยุทธ์ในการปรับปรุงตกแต่งทรัพย์สินให้มีสภาพพร้อมอยู่พร้อมใช้และปรับปรุงสภาพแวดล้อมและสาธารณูปโภคในโครงการ

## 5.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากสถานการณ์วิกฤติการณ์ทางการเงิน ปี 2540 ทำให้เกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) เป็นจำนวนมาก ซึ่งเป็นปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไขเพื่อการฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศ ดังนั้นจึงมีการประกาศใช้พระราชกำหนดบริษัทบริหารสินทรัพย์ พ.ศ.2541 และ พระราชกำหนดบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย พ.ศ. 2544 เพื่อการแก้ไขปัญหาสินทรัพย์ด้อยคุณภาพของสถาบันการเงินของรัฐและเอกชนให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้คัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง 2 องค์กร ได้แก่ บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) และบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา เนื่องจากเป็นองค์กรรัฐที่มีบทบาทสำคัญในการแก้ไขสินทรัพย์ด้อยคุณภาพซึ่งรวมถึงทรัพย์สินรอการขาย อีกทั้งยังเป็นสถาบันที่มีปริมาณทรัพย์สินรวมกันถึงร้อยละ 43 ของปริมาณทรัพย์สินรอการขายในระบบเศรษฐกิจ และได้ทำการศึกษาในเชิงคุณภาพโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาการขายทรัพย์สินรอการขายจากผู้บริหารที่มีอำนาจหน้าที่ต่อการตัดสินใจในระดับนโยบาย และผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการขายทรัพย์สินรอการขาย จำนวนรวม 11 ท่าน ประกอบกับข้อมูลทุติยภูมิเชิงปริมาณที่ได้จากการรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นการสนับสนุนข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์อีกส่วนหนึ่ง และสรุปผลการศึกษาในเชิงเปรียบเทียบของแต่ละสถาบัน

จากการค้นคว้าแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้ พบว่าเป็นงานวิจัยในส่วนของผู้ซื้อทรัพย์สินรอการขายจากธนาคาร และซื้อทรัพย์สินจากการประมูลของกรมบังคับคดี ในขณะที่การศึกษานี้เป็นการศึกษาในส่วนของผู้ขาย ผู้วิจัยจึงต้องพิจารณาความสอดคล้องในเรื่องความคิดเห็นที่เกี่ยวกับปัญหาของทรัพย์สินรอการขายระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย โดยมีประเด็นในการอภิปรายผลการศึกษา ดังนี้

### 1. แหล่งที่มาของทรัพย์สินรอการขาย

ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิพบว่า บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) มีแหล่งที่มาของทรัพย์สินรอการขาย 2 แหล่งที่มา ได้แก่ 1) การโอนทรัพย์สินชำระหนี้ผ่านกระบวนการปรับปรุงโครงสร้างหนี้หรือการฟื้นฟูกิจการของศาลล้มละลายกลาง 2) การบังคับหลักประกันหรือพิทักษ์ทรัพย์โดยเด็ดขาด จากลูกหนี้ของสถาบันการเงินผู้โอนเดิม ซึ่งสอดคล้องกับหลักและวิธีการดำเนินงานของ บสท. คือการรับโอนสินทรัพย์ด้อยคุณภาพจากสถาบันการเงินและบริษัทบริหารสินทรัพย์ของรัฐและเอกชน และสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องที่มา



ของทรัพย์สินรอกการขายของ บมจ.ยูนิเวนเจอร์ ที่กล่าวว่า ทรัพย์สินรอกการขายมีที่มาจาก 2 ทางคือ การตีทรัพย์สินชำระหนี้ และการเข้าสู่ราคาและซื้อคืนจากการประมูลขายของกรมบังคับคดี ตามที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 2

ขณะที่ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสท.) มีแหล่งที่มาของทรัพย์สินรอกการขายเพิ่มเติม 2 แหล่งที่มา คือ การประมูลซื้อทรัพย์สินจากกรมบังคับคดีในกรณีที่ทรัพย์สินไม่ได้จำหน่ายกับ บสท. และ การรับซื้อทรัพย์สินรอกการขายจากสถาบันการเงินอื่น ถือเป็น การเพิ่มขนาดสินทรัพย์ ซึ่งสอดคล้องกับการจดทะเบียนเพิ่มวัตถุประสงค์ในการดำเนินการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพและเป็นตัวแทนเรียกเก็บและชำระหนี้ตามพระราชกำหนดบรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย พ.ศ.2544 ตามที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 2

## 2. หลักเกณฑ์ในการแบ่งประเภททรัพย์สินรอกการขายและสัดส่วนของมูลค่าทรัพย์สินแต่ละประเภท

ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์และวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ พบว่า บรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) และบริษัทบริหารสินทรัพย์กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสท.) มีหลักเกณฑ์การแบ่งประเภททรัพย์สินรอกการขายที่เหมือนกัน คือ แบ่งตามลักษณะทางกายภาพทรัพย์สิน และวัตถุประสงค์การใช้ประโยชน์ ซึ่งสอดคล้องกับ รศ.มานพ พงศทัต (2553) ที่ได้ให้แนวคิดในการแบ่งประเภทอสังหาริมทรัพย์ตามกิจกรรมหรือลักษณะการใช้ประโยชน์ ตามที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 2

สำหรับมูลค่าทรัพย์สินรอกการขายแต่ละประเภท ผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ พบว่า บรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) มีสัดส่วนมูลค่าทรัพย์สินรอกการขายประเภทที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้างใกล้เคียงกับที่ดินเปล่า คิดเป็นร้อยละ 51.32 และ 48.68 ของทรัพย์สินทั้งหมดตามลำดับ และมีลักษณะเป็นทรัพย์สินโครงการหรือทรัพย์สินขนาดใหญ่ โดยมีที่ดินเปล่าขนาด 10 – 50 ไร่ และ 50 – 100 ไร่ ในสัดส่วนมากที่สุด รองลงมา คือทรัพย์สินเพื่ออุตสาหกรรม ได้แก่ โรงงาน คลังสินค้า และมินิแฟคตอรี

ขณะที่บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสท.) มีสัดส่วนมูลค่าทรัพย์สินรอกการขายประเภทที่ดินเปล่าสูงกว่าที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้าง คิดเป็นร้อยละ 62.28 และ 37.72 ของทรัพย์สินทั้งหมดตามลำดับ และมีลักษณะเป็นทรัพย์สินรายย่อย โดยมีที่ดินเปล่าขนาด 1 – 5 ไร่ ในสัดส่วนมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ บ้านเดี่ยว และอาคารพาณิชย์

### 3. ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการขายทรัพย์สิน

จากการค้นคว้าแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้ พบว่าเป็นงานวิจัยในส่วนของผู้ซื้อทรัพย์สินรอการขายจากธนาคาร และผู้ซื้อทรัพย์สินจากการประมูลของกรมบังคับคดี ในขณะที่การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาในส่วนของผู้ขาย ผู้วิจัยจึงต้องพิจารณาความสอดคล้องในเรื่องปัญหาของทรัพย์สินรอการขายระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย

ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์และผลการวิเคราะห์ พบว่า บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) และ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) ให้ลำดับความสำคัญของปัญหา 5 ลำดับแรก ดังนี้

ลำดับ 1 ปัญหาจากการรอนสิทธิในทรัพย์สิน โดย บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) ให้ความสำคัญลำดับ 1 และ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) ให้ความสำคัญลำดับ 2 เนื่องจากการรอนสิทธิทำให้ผู้ซื้อไม่สามารถเข้าครอบครองหรือใช้ประโยชน์ในทรัพย์สินได้ทันที ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของประหยัด คุรุทกล่อม (2552) ซึ่งได้ศึกษาเรื่องกระบวนการประมูลซื้อทาวน์เฮ้าส์ระดับราคาปานกลางจากกรมบังคับคดีในเขตอำนาจของศาลแพ่งในกรุงเทพมหานคร ระหว่างปี พ.ศ.2546-2550 พบว่า ทาวน์เฮ้าส์ที่ไม่มีผู้อยู่อาศัยจะได้รับความนิยมนมากกว่าทาวน์เฮ้าส์ที่มีผู้อยู่อาศัย

ลำดับ 2 ปัญหาจากลูกหนี้เดิม โดย บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) ให้ความสำคัญลำดับ 3 และ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) ให้ความสำคัญลำดับ 1 เนื่องจากลูกหนี้มักประวิงเวลาโดยการเสนอซื้อทรัพย์สินในราคาต่ำ เกิดขั้นตอนในการเจรจา ทำให้เสียโอกาสในการขายบุคคลอื่น และหากไม่สามารถตกลงซื้อขายได้ การเข้ามาตรรกทางกฎหมายในกรณีการฟ้องขับไล่ก็ต้องมีระยะเวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ สอดคล้องกับงานวิจัยของประหยัด คุรุทกล่อม (2552) พบว่า วิธีการดำเนินการเพื่อให้ผู้อยู่อาศัยเดิมย้ายออก ลำดับแรกได้แก่ จำหน่ายดำเนินการตามกระบวนการทางกฎหมาย คิดเป็นร้อยละ 25 ของกลุ่มตัวอย่าง รองลงมา คือ จ่ายค่าขนย้ายเพื่อให้ย้ายออกไป ซึ่ง 2 วิธีการดังกล่าวย่อมมีระยะเวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ

ลำดับ 3 ปัญหาด้านศักยภาพทรัพย์สิน โดย บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) ให้ความสำคัญลำดับ 2 และ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) ให้ความสำคัญลำดับ 4 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสมลักษณ์ ศาสตร์ประสิทธิ์ (2545) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อที่อยู่อาศัยซึ่งเป็นทรัพย์สินรอการขาย กรณีศึกษาที่อยู่อาศัยซึ่งเป็นทรัพย์สินรอการขายของธนาคารอาคารสงเคราะห์ โดยศึกษากลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม

พบว่า ปัจจัยด้านทำเลที่ตั้ง, สิ่งแวดล้อม และด้านคมนาคม เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นลำดับ 3 และ 4 ในการตัดสินใจซื้อของกลุ่มที่ 1 และมีความสำคัญเป็นลำดับ 4 และ 3 ของกลุ่มที่ 2

ลำดับ 4 ปัญหาจากการมีผู้ถือกรรมสิทธิ์ร่วมหลายราย โดย บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) ให้ความสำคัญลำดับ 5 และ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสก.) ให้ความสำคัญลำดับ 3 เนื่องจากหากผู้ถือกรรมสิทธิ์ร่วมแต่ละรายไม่สามารถตกลงการขายภายใต้ราคาและเงื่อนไขเดียวกันได้จะทำให้เกิดความยุ่งยากในการเจรจาซื้อ-ขาย

ลำดับ 5 ปัญหาด้านราคาทรัพย์สิน โดย บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) ให้ความสำคัญลำดับ 4 และ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสก.) ให้ความสำคัญลำดับ 5 เนื่องจากถ้าราคาทรัพย์สินไม่สอดคล้องกับราคาตลาดจะทำให้การขายเป็นไปอย่างล่าช้า สอดคล้องกับงานวิจัยของสมลักษณ์ ศาสตร์ประสิทธิ์ (2545) พบว่า ปัจจัยด้านราคาเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นลำดับ 1 ในการตัดสินใจซื้อของกลุ่มที่ 1 และเป็นลำดับ 2 ของกลุ่มที่ 2

สำหรับปัญหาที่ให้ความสำคัญในลำดับท้ายๆ ได้แก่ ปัญหาด้านเงื่อนไขการชำระเงิน และปัญหาด้านการตลาดไม่ตรงกลุ่มเป้าหมาย โดยบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) และ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสก.) ให้ความสำคัญในลำดับ 6 และ 7 ตามลำดับ

#### 4. แนวทางแก้ไขปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการขายทรัพย์สิน

ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์และผลการวิเคราะห์ พบว่า แนวทางแก้ไขปัญหการขายทรัพย์สินหรือการขายของของบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) และ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสก.) มีประเด็นที่แตกต่างกัน ดังนี้

##### 1) แนวทางแก้ไขปัญหาด้านศักยภาพทรัพย์สิน

บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสก.) มีแนวทางแก้ไขปัญหาด้านศักยภาพทรัพย์สินด้วยการปรับปรุงตกแต่งเพื่อเพิ่มศักยภาพและมูลค่าให้แก่ทรัพย์สิน เนื่องจากนโยบายขององค์กรที่มุ่งเน้นการพัฒนาปรับปรุงทรัพย์สินให้มีสภาพดีเป็นที่ต้องการของตลาด มีเทคนิคในการขายที่ดินเปล่าที่มีศักยภาพต่ำ นำมาพัฒนาเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับที่ดินด้วยการนำเกษตรทฤษฎีใหม่ตามแนวพระราชดำริ เศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในโครงการพอกินพอกินกับที่ดิน บสก. ซึ่งแตกต่างจากบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) ที่ไม่มีนโยบายในการปรับปรุงสภาพทรัพย์สินเพื่อเพิ่มมูลค่า ด้วยลักษณะทรัพย์สินของ บสท. เป็นทรัพย์สินโครงการหรือทรัพย์สินขนาดใหญ่ การใช้ประโยชน์ในทรัพย์สินขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของผู้ซื้อ นโยบายของ บสท. จึงเป็นการ

ขายตามสภาพและกำหนดราคาให้สอดคล้องกับศักยภาพของทรัพย์สินเพื่อให้ผู้ซื้อสามารถซื้อทรัพย์สินแล้วพัฒนาต่อได้

## 2) แนวทางแก้ไขปัญหาด้านราคาทรัพย์สิน

บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) มีกระบวนการขายด้วยวิธีการประมูลแบบยื่นซองเสนอราคา (Sealed-Bid) ซึ่งเป็นข้อกำหนดขององค์กรในการประกาศขายทรัพย์สินครั้งแรกทุกรายการ โดยที่การประมูลจะทำให้เกิดการแข่งขันทางด้านราคา หากราคาที่ประกาศขายสูงกว่าราคาตลาดก็จะมีผู้เข้าร่วมประมูล ในทางกลับกัน หากราคาที่ประกาศขายต่ำกว่าราคาตลาด จะมีผู้เข้าร่วมประมูลหลายราย และทำให้ราคาสุดท้ายเป็นราคาที่สะท้อนถึงมูลค่าตลาดที่แท้จริง

## 3) แนวทางแก้ไขปัญหาด้านการชำระเงิน

บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) มีแนวทางแก้ไขปัญหาด้านการชำระเงินให้แก่ผู้ซื้อรายย่อยในกรณีที่ไม่สามารถเข้าถึงแหล่งเงินกู้ได้ โดยผู้ซื้อสามารถผ่อนชำระได้โดยตรงกับ บสภ. ในกรณีที่ซื้อทรัพย์สินมูลค่าไม่เกิน 2 ล้านบาท โดยสามารถผ่อนชำระได้ไม่เกิน 10 ปี ในขณะที่ บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) มีสถาบันการเงินพันธมิตรมาสนับสนุนสินเชื่อแก่ผู้ซื้อรายย่อย โดยแนวทางแก้ไขปัญหาคือต่างกันเป็นผลมาจากนโยบายองค์กรที่ต่างกัน

## 5. วิธีการ กลยุทธ์ในการขาย และนโยบายทางการตลาด

จากผลการศึกษาที่ได้จากการสัมภาษณ์และผลการวิเคราะห์ พบว่า บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) มีวิธีการ กลยุทธ์ในการขาย และนโยบายทางการตลาด ดังนี้

1) การประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างการรับรู้ บสท. เป็นแหล่งรวมทรัพย์สินรอการขายที่ใหญ่ที่สุดในประเทศ ผ่านสโลแกน ครบคุ่ม ทุกทำเล เนื่องจาก บสท. ไม่มีสาขาต่างจังหวัด จึงต้องทำการประชาสัมพันธ์ในวงกว้าง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้คนทั่วไปรับรู้ และเมื่อต้องการซื้อทรัพย์สินให้มาที่ บสท.

2) เนื่องจากทรัพย์สินของ บสท. ส่วนใหญ่เป็นทรัพย์สินโครงการหรือทรัพย์สินขนาดใหญ่ และ บสท. มีลักษณะการขายแบบ Wholesale ตามสภาพปัจจุบัน ลูกค้าของ บสท. จึงเป็นกลุ่มนักลงทุน (Investor)

3) รูปแบบการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย อยู่ในรูปของแคมเปญลดราคา เพื่อเตรียมสู่การยุบเลิกในปีที่ 10 (8 มิถุนายน 2554)

สำหรับบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสท.) มีวิธีการ กลยุทธ์ในการขาย และนโยบายการตลาด ดังนี้

1) มีกลยุทธ์การขายที่มุ่งเน้นการพัฒนาปรับปรุงทรัพย์สินให้มีสภาพดีเป็นที่ต้องการของตลาดภายใต้แนวคิดที่ว่าทรัพย์สินของ บสท. ต้องให้ความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้าโดยการเพิ่มคุณภาพเข้าไปในสินทรัพย์ที่เคยด้อยคุณภาพให้กลับมาหมุนเวียนในระบบเศรษฐกิจ

2) เนื่องจากทรัพย์สินของ บสท. ส่วนใหญ่เป็นทรัพย์สินรายย่อย และมีลักษณะการขายแบบ Retail ด้วยการนำโครงการขนาดใหญ่มาพัฒนาและขายเป็นหน่วยย่อย ลูกค้าของ บสท. จึงเป็นกลุ่มผู้ซื้อที่มีลักษณะเป็น End-User

3) รูปแบบการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย เป็นลักษณะของแถมให้แก่ผู้ซื้อทรัพย์สิน เช่น เครื่องใช้ไฟฟ้า แอร์ เพอร์นิเจอร์ ทองคำ และบัตรกำนัล เป็นต้น เพื่อกระตุ้นการตัดสินใจของผู้ซื้อ

4) บสท. มีนโยบายการผ่อนชำระเพื่อสนับสนุนผู้ซื้อรายย่อย

## 6. วิธีการและกลยุทธ์ที่ทำให้การขายทรัพย์สินรอการขายประสบความสำเร็จ

จากผลการศึกษาที่ได้จากการสัมภาษณ์และผลการวิเคราะห์ พบว่า บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) มีวิธีการกลยุทธ์ในการขายทรัพย์สินรอการขาย ดังนี้

- เป็นการขายแบบ Wholesale ตามสภาพเดิม โดยไม่มีการปรับปรุงตกแต่ง
- กำหนดราคาขายให้สะท้อนตามศักยภาพและสอดคล้องกับตลาด
- มีวิธีการขายด้วยการประมูลแบบยื่นซองที่ทำให้เกิดการแข่งขันราคา โดยผู้ซื้อทรัพย์สินในราคาที่พอใจ ขณะที่ บสท. ก็ขายได้ในราคาที่สูงกว่าราคาประกาศขายขั้นต่ำ

ซึ่งวิธีการและกลยุทธ์ดังกล่าวสอดคล้องกับวิธีการ กลยุทธ์ในการขาย และนโยบายทางการตลาดขององค์กรที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ตามที่ได้กล่าวไว้ในสรุปผลการศึกษาเรื่อง วิธีการ กลยุทธ์ในการขาย และนโยบายทางการตลาด

สำหรับบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสท.) มีวิธีการ กลยุทธ์ในการขายโครงการอสังหาริมทรัพย์ ดังนี้

- เป็นการขายในลักษณะ Retail ให้กับลูกค้ารายย่อย (End-user)
- มีการปรับปรุงตกแต่งทรัพย์สินให้มีสภาพพร้อมอยู่พร้อมใช้ และปรับปรุงสภาพแวดล้อมและสาธารณูปโภคภายในโครงการ

ซึ่งวิธีการและกลยุทธ์ดังกล่าวสอดคล้องกับวิธีการ กลยุทธ์ในการขาย และนโยบายทางการตลาดขององค์กรที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ตามที่ได้กล่าวไว้ในสรุปผลการศึกษาเรื่อง วิธีการ กลยุทธ์ในการขาย และนโยบายทางการตลาด

### 5.3 ข้อเสนอแนะในงานวิจัย

ข้อเสนอแนะระดับผู้กำหนดนโยบายในการแก้ไขปัญหาหนี้เสียของประเทศ

การดำเนินธุรกิจภาวะเศรษฐกิจที่ปกติย่อมมีสินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้และทรัพย์สินรอการขายอยู่ในระบบ แต่หากเกิดวิกฤติทางเศรษฐกิจจะก่อให้เกิดสินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้และทรัพย์สินรอการขายเป็นจำนวนมาก บรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) และบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสท.) เป็นองค์กรหลักของรัฐในการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากวิกฤติดังกล่าว แต่เนื่องจากบรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) มีข้อจำกัดด้านระยะเวลาโดยยุบเลิกการดำเนินงานเมื่อสิ้นปีที่ 10 ซึ่งจะครบกำหนดในวันที่ 8 มิถุนายน พ.ศ.2554 ดังนั้นจึงเหลือองค์กรที่มีบทบาทในการแก้ไขปัญหาเพียงองค์กรเดียว จึงเป็นข้อเสนอแนะในระดับผู้กำหนดนโยบายในการโอนทรัพย์สินส่วนที่เหลือของบรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) มาให้บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสท.) บริหารจัดการต่อในฐานะที่เป็นองค์กรที่มีบทบาทหลักและมีความเชี่ยวชาญในการแก้ไขปัญหาสินทรัพย์ด้อยคุณภาพของประเทศ โดยให้เครื่องมือที่เอื้อประโยชน์ต่อการบริหารจัดการ เช่น งบประมาณ บุคลากร และกฎหมาย เพื่อให้การแก้ไขปัญหาการขายทรัพย์สินรอการขายเป็นไปอย่างรวดเร็ว

ข้อเสนอแนะต่อบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสท.)

ถึงแม้บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสท.) จะไม่มีข้อจำกัดเรื่องระยะเวลาการดำเนินงาน แต่หากมีทรัพย์สินที่มีอายุการถือครองนานในปริมาณมาก ย่อมทำให้องค์กรมีค่าใช้จ่ายในการดูแลทรัพย์สิน โดยเฉพาะจากสภาพสิ่งปลูกสร้างของทรัพย์สิน และ

ปัญหาการบุกรุกซึ่งล้วนแต่เป็นภาระขององค์กรทั้งสิ้น ข้อเสนอแนะคือ บสท. ควรพิจารณากลยุทธ์การขายที่ทำให้เกิดการขายได้รวดเร็ว เช่น การจัดแคมเปญลดราคาและใช้การประมูลเพื่อให้เกิดการแข่งขัน และการใช้ตัวแทนการขายทรัพย์สิน (นายหน้า) เป็นการเพิ่มช่องทางการขาย ซึ่งจะช่วยให้ บสท. ลดภาระค่าใช้จ่ายในการดูแลทรัพย์สินได้

#### ข้อเสนอแนะต่อสถาบันการเงินอื่น

สถาบันการเงินที่มีทรัพย์สินรอการขายในความครอบครองควรเลือกใช้นโยบายแก้ไขปัญหาการขายที่เหมาะสมกับลักษณะทรัพย์สินในความครอบครอง ขอบเขตการดำเนินงาน ธุรกิจ และข้อจำกัดขององค์กร เช่น จำนวนบุคลากร ความเชี่ยวชาญ และงบประมาณ เป็นต้น

#### 5.4 ข้อเสนอแนะในงานวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาวิธีการทางการตลาด และกลยุทธ์ในการขายทรัพย์สินรอการขายในแต่ละประเภททรัพย์สิน เช่น ที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้าง, ที่ดินเปล่า, ทรัพย์สินรายย่อย และ ทรัพย์สินขนาดใหญ่ / ทรัพย์สินโครงการ
2. ศึกษาวิธีการทางการตลาด และกลยุทธ์ในการขายทรัพย์สินรอการขายของบริษัทบริหารสินทรัพย์เอกชน (AMC) และธนาคารพาณิชย์ เพื่อเปรียบเทียบกับองค์กรของรัฐ
3. ศึกษาแนวทางในการจัดการทรัพย์สินรอการขายของบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) หลังการยุบเลิก
4. ศึกษาผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุนในการปรับปรุงตกแต่งทรัพย์สินรอการขายของบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

กฤตภูมิ บุศยาจินดา. รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพย์สินพร้อมขาย บมจ.ธนาคารกรุงไทย, สัมภาษณ์, 27 พฤศจิกายน 2553.

ชนัฐ กลัสนิมิ. ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด. สัมภาษณ์, 17 มีนาคม 2554.

ชวลีพร น่วมทนง. ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดและบริหารข้อมูลทรัพย์สิน บริษัทบริหารสินทรัพย์ ไทย. สัมภาษณ์, 28 กุมภาพันธ์ 2554.

ชูพงศ์ โภคะสวัสดิ์. ผู้อำนวยการฝ่ายจำหน่ายทรัพย์สิน 2 บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด. สัมภาษณ์, 11 พฤศจิกายน 2553.

เชาวรัตน์ เชาวน์ชวานิล. ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ สายงานบริหารสินทรัพย์ บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย. สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2554.

โชคชัย แดงกูร. ผู้อำนวยการฝ่ายประเมินราคา บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด. สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2554.

ธนาคารแห่งประเทศไทย. สถิติเศรษฐกิจและการเงิน, (ตุลาคม 2550).

ธนาคารแห่งประเทศไทย. คู่มือหนี้ NPL กับ คนป่น: ประวัติการส่งเสริมการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ในประเทศไทย (2541-2549), (กรุงเทพฯ: บริษัท แพลนโมทีฟ จำกัด, 2550), หน้า 13.

ธนาคารแห่งประเทศไทย. รายการย่อแสดงสินทรัพย์และหนี้สิน, (2550 - 2552).

บมจ. ยูนิเวนเจอร์. รายงานตัวเลขทรัพย์สินที่รอการช่วยเหลือ (Distress asset), กรุงเทพธุรกิจ (19 ตุลาคม 2552).

บมจ.ยูนิเวนเจอร์. ผลงานวิจัยภาพรวม Distress Asset, 2552.

บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.). รายงานประจำปี, (2550 – 2552).

บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.). รายงานประจำปี, (2550 – 2552).



ประหยัด ครุฑทกล่อม. กระบวนการประมวลซื้อทาว์นเฮ้าส์ระดับปานกลางจากกรมบังคับคดีในเขต  
อำนาจของศาลแพ่งในกรุงเทพมหานคร ระหว่างปี พ.ศ.2546-2550, วิทยานิพนธ์  
ปริญญาามหาบัณฑิต. ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย, 2552.

ปรีชา นูชางกูร. ผู้อำนวยการฝ่ายจัดการและดูแลทรัพย์สิน บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย. สัมภาษณ์,  
28 กุมภาพันธ์ 2554.

เพียร เตียววัฒนานนท์. ผู้อำนวยการฝ่ายข้อมูลและปฏิบัติการทรัพย์สิน บริษัทบริหารสินทรัพย์  
กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด. สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2554.

มานพ พงศทัต. เอกสารคำสอน Basic Concept in Real Estate Development in Thailand,  
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553.

มุกดา พลอยเพชร. ผู้อำนวยการฝ่ายจัดการทรัพย์สิน 2 บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์  
จำกัด. สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2554.

ยุทธชัย บุญธรรม. ผู้อำนวยการฝ่ายจำหน่ายทรัพย์สิน 3 บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์  
จำกัด. สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2554.

ลดดาพร มหาโสภา. ผู้อำนวยการฝ่ายวิเคราะห์และกำหนดราคา บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย.  
สัมภาษณ์, 28 กุมภาพันธ์ 2554.

วีรพัฒน์ คงสิทธิ์. ผู้อำนวยการอาวุโสฝ่ายจำหน่ายทรัพย์สินรอการขายและบริการลูกค้า บริษัท  
บริหารสินทรัพย์ไทย. สัมภาษณ์, 16 กุมภาพันธ์ 2554.

ศักดา รัตนวิญญพงษ์. ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพย์สินและผู้จัดการกลุ่มกลุ่มการขายส่วนภูมิภาค  
บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงศรีอยุธยา จำกัด สัมภาษณ์, 27 พฤศจิกายน 2553.

สมลักษณ์ ศาสตร์ประสิทธิ์. ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อที่อยู่อาศัยซึ่งเป็นทรัพย์สินรอ  
การขาย กรณีศึกษาที่อยู่อาศัยซึ่งเป็นทรัพย์สินรอการขายของธนาคารอาคารสงเคราะห์.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต. สาขาวิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

สุเมธ มณีวัฒนา. กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด.  
สัมภาษณ์, 9 มีนาคม 2554.

### ภาษาอังกฤษ

Anne O. Krueger. A New Approach to Sovereign Debt Restructuring, Stanford University, September 2001.

Oliver, W Richard and Murphy. Business Auction: An Insider's Guide to Buying and Selling Business Equipment and Real Estate at Auction, (Chicago: Probus Publishing Company, 1986).



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ภาคผนวก ก**  
**แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร**

ชื่อ.....
ตำแหน่ง.....
วันที่.....
เวลา.....
สถานที่.....

เพื่อทราบถึงแนวทางแก้ไขปัญหาการขายทรัพย์สินรอการขาย (NPA) ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่องแนวทางแก้ไขปัญหาการขายทรัพย์สินรอการขาย (NPA) กรณีศึกษา บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) และบริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (บสภ.) โดยนางสาวอรอนงค์ รอบคอบ นิสิตปริญญาโท ชั้นปีที่ 2 ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1. ทรัพย์สินรอการขายมีที่มาจากแหล่งใดบ้าง

---



---



---

2. ท่านใช้หลักเกณฑ์ใดในการแบ่งประเภททรัพย์สินรอการขาย โดยแบ่งเป็นประเภทใดบ้าง และแต่ละประเภทมีส่วนเป็นส่วนเป็นเท่าใดของปริมาณทั้งหมด

---



---



---

3. หน่วยงานของท่านมีวิธีการ และกลยุทธ์เพื่อการจำหน่ายทรัพย์สินรอการขาย ตลอดจนนโยบายทางการตลาดอย่างไร

---



---



---

4. ท่านคิดว่าปัญหาใดที่เป็นอุปสรรคต่อการขายทรัพย์สินรอการขาย โปรดเรียงลำดับความสำคัญจาก 1 – 8

- ( ) ศักยภาพทรัพย์สิน      ( ) การรอนสิทธิในทรัพย์สิน      ( ) ราคาทรัพย์สิน  
 ( ) เงื่อนไขทางการเงิน      ( ) ปัญหาจากลูกหนี้เดิม  
 ( ) ปัญหาจากการมีเจ้าหนี้หลายราย      ( ) การตลาดไม่ตรงกลุ่มเป้าหมาย  
 ( ) อื่นๆ โปรดระบุ \_\_\_\_\_

โปรดอธิบายเหตุผล

(1) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(2) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(3) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(4) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(5) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. องค์การของท่านมีแนวทางแก้ไขปัญหาการขายทรัพย์สินรอการขายอย่างไรบ้าง โปรดอธิบายพร้อมยกตัวอย่าง

(1) ศักยภาพทรัพย์สิน

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(2) การรอนสิทธิในทรัพย์สิน

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(3) ราคาทรัพย์สิน

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(4) เงื่อนไขทางการเงิน

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(5) ปัญหาจากลูกหนี้เดิม

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(6) ปัญหาจากการมีเจ้าหน้าที่หลายราย

---

---

(7) การตลาดไม่ตรงกลุ่มเป้าหมาย

---

---

6. กรุณายกตัวอย่างทรัพย์สินรอการขายที่องค์กรของท่านประสบความสำเร็จในการขายมา 2 รายการ พร้อมทั้งอธิบายวิธีการ และกลยุทธ์ในการขาย

รายการที่ 1 \_\_\_\_\_

---

---

รายการที่ 2 \_\_\_\_\_

---

---

7. ข้อเสนอแนะอื่นๆ

---

---

---

---

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ภาคผนวก ข

### พระราชกำหนดบริษัทบริหารสินทรัพย์ พ.ศ.2541

พระราชกำหนดบริษัทบริหารสินทรัพย์ พ.ศ.2541 กำหนดอำนาจหน้าที่ของบริษัทบริหารสินทรัพย์ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพย์สินรอการขาย ดังต่อไปนี้

มาตรา 3 การบริหารสินทรัพย์ หมายความว่า

(1) การรับซื้อหรือรับโอนสินทรัพย์ด้วยคุณภาพของสถาบันการเงิน หรือสินทรัพย์ของสถาบันการเงินที่ถูกระงับการดำเนินกิจการ เลิก หรือถูกเพิกถอนใบอนุญาตประกอบกิจการธนาคารพาณิชย์ ธุรกิจเงินทุน หรือธุรกิจเครดิตฟองซิเอร์ ตลอดจนหลักประกันของสินทรัพย์นั้น เพื่อนำมาบริหารหรือจำหน่ายจ่ายโอนต่อไป

(2) การรับจ้างบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพของสถาบันการเงิน หรือสินทรัพย์ของสถาบันการเงินที่ถูกระงับการดำเนินกิจการ เลิก หรือถูกเพิกถอนใบอนุญาตประกอบกิจการธนาคารพาณิชย์ธุรกิจเงินทุน หรือธุรกิจเครดิตฟองซิเอร์ ตลอดจนหลักประกันของสินทรัพย์นั้น

(3) กิจการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือเกี่ยวกับธุรกิจหรือกิจการทำนองเดียวกันตาม (1) หรือ (2) หรือทั้งสองประการที่รัฐมนตรีประกาศกำหนดโดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี

มาตรา 4/1 บริษัทบริหารสินทรัพย์จะดำเนินการดังต่อไปนี้ได้เมื่อได้รับอนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทย

(1) รับซื้อหรือรับโอนสินทรัพย์ของสถาบันการเงินที่ถูกระงับการดำเนินกิจการ เลิก หรือถูกเพิกถอนใบอนุญาตประกอบกิจการธนาคารพาณิชย์ ธุรกิจเงินทุน หรือธุรกิจเครดิตฟองซิเอร์ ตลอดจนหลักประกันของสินทรัพย์นั้น

(2) รับจ้างบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพของสถาบันการเงิน หรือสินทรัพย์ของสถาบันการเงินที่ถูกระงับการดำเนินกิจการ เลิก หรือถูกเพิกถอนใบอนุญาตประกอบกิจการธนาคารพาณิชย์ธุรกิจเงินทุน หรือธุรกิจเครดิตฟองซิเอร์ ตลอดจนหลักประกันของสินทรัพย์นั้น

เมื่อวันที่ 29 มีนาคม 2545 บสภ.ได้จดทะเบียนเพิ่มวัตถุประสงค์ในการดำเนินการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพและเป็นตัวแทนเรียกเก็บและชำระหนี้ตามพระราชกำหนดบริษัทบริหารสินทรัพย์ พ.ศ.2544

เมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2546 มีหมายแจ้งคำสั่งที่ 1338/2548 ทำให้บริษัทกรุงเทพพาณิชย์การ จำกัด (มหาชน) ต้องโอนหุ้นทั้งหมดของ บสภ.ให้กับกองทุนฟื้นฟูเพื่อพัฒนาระบบสถาบันการเงินทั้งจำนวน ทำให้กองทุนฟื้นฟูเป็นผู้ถือหุ้นโดยตรงของบริษัท

### ภาคผนวก ค

#### พระราชกำหนดบรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย พ.ศ.2544

พระราชกำหนดบรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย พ.ศ.2544 กำหนดอำนาจหน้าที่ของ บสท. ที่เกี่ยวข้องกับจัดการทรัพย์สินรอการขาย ในประเด็นดังต่อไปนี้

มาตรา 7 ให้ บสท. มีวัตถุประสงค์ในการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพของ สถาบันการเงินและ บริษัทบริหารสินทรัพย์ ปรับโครงสร้างหนี้ และปรับโครงสร้างกิจการ ทั้งนี้ โดยการรับโอนสินทรัพย์ด้วยคุณภาพของสถาบันการเงินและบริษัทบริหารสินทรัพย์ รวมตลอดทั้งสิทธิอื่นใดเหนือทรัพย์สินที่เป็นหลักประกันการชำระหนี้สำหรับ สินทรัพย์ด้วยคุณภาพนั้น หรือโดยการ ใช้มาตรการอื่นใดเพื่อประโยชน์แก่การฟื้นฟูเศรษฐกิจหรือความมั่นคงของประเทศ

มาตรา 8 กำหนดให้ บสท. มีอำนาจกระทำกิจการต่าง ๆ ภายในขอบ วัตถุประสงค์ตามมาตรา 7 อำนาจเช่นว่านี้ให้รวมถึง

(1) ถือกรรมสิทธิ์หรือมีสิทธิครอบครองหรือมีทรัพย์สินสิทธิต่าง ๆ สร้าง ซื้อ จัดหา ขาย จำหน่าย เช่า ให้เช่า เช่าซื้อ ให้เช่าซื้อ ยืม ให้ยืม รับจำนำ รับจำนอง แลกเปลี่ยน โอน รับโอน หรือดำเนินการใด ๆ เกี่ยวกับทรัพย์สินทั้งในและนอกราชอาณาจักร ตลอดจนรับเงินหรือทรัพย์สิน ที่มีผู้มอบให้

(2) จัดตั้งบริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัดเพื่อประกอบธุรกิจใด ๆ อันเกี่ยวกับ ลูกหนี้ซึ่งรับโอนมา ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ

(3) เข้าร่วมกิจการกับบุคคลอื่นหรือถือหุ้นในบริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัด หรือนิติบุคคลอื่น ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่คณะกรรมการกำหนด

(4) ค้ำประกันสินเชื่อแก่ลูกหนี้ซึ่งรับโอนมา หรือรับรอง รับอาวัลหรือสอดเข้าแก้ หน้าในตัวเงิน

(5) กู้หรือยืมเงิน

(6) ออกหุ้นกู้ ตัวเงิน หรือตราสารหนี้

(7) ให้กู้ยืมเงินแก่ลูกหนี้ซึ่งรับโอนมา

(8) ลงทุนในพันธบัตรหรือตราสารของรัฐบาล หน่วยงานของรัฐหรือรัฐวิสาหกิจ หรือในหน่วยลงทุนในกองทุนรวมที่จัดตั้งขึ้นตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และ ตลาดหลักทรัพย์

(9) ซื้อ ซื้อลด หรือรับช่วงซื้อลดตราสารแห่งหนึ่ง หรือรับโอนสิทธิเรียกร้อง

(10) กระทำการอื่นบรรดาที่เกี่ยวกับหรือเนื่องในการจัดการให้สำเร็จตาม วัตถุประสงค์ของ บสท.



มาตรา 47 กำหนดให้ บสท.จัดสรรผลกำไรขาดทุนในการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพให้สถาบันการเงินหรือบริษัทบริหารสินทรัพย์ผู้โอนเมื่อสิ้นปีที่ 5 และ 10 นับแต่วันที่ บสท. เปิดทำการ (1 กรกฎาคม 2544) โดยคำนวณจากมูลค่าที่เรียกเก็บได้สะสม หักด้วยต้นทุนในการรับโอนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการรวมทั้งดอกเบี้ยจ่ายของตราสารหนี้ตามหลักเกณฑ์ เงื่อนไข และวิธีการที่คณะกรรมการกำหนด

มาตรา 74 ในกรณีที่ บสท. ประสงค์จะบังคับจำหน่ายหรือบังคับจำหน่ายกับทรัพย์สินที่เป็นหลักประกันสำหรับ สินทรัพย์ด้อยคุณภาพ ให้ บสท. มีหนังสือบอกกล่าวให้ลูกหนี้และผู้จำหน่ายหรือผู้จำหน่ายชำระหนี้ภายในเวลาหนึ่งเดือนนับแต่วันที่ได้รับหนังสือบอกกล่าว โดยจะต้องระบุว่าหากบุคคลดังกล่าวไม่ปฏิบัติตามชำระหนี้ภายในระยะเวลา ที่กำหนด บสท. จะบังคับชำระหนี้ในสินทรัพย์ด้อยคุณภาพตามบทบัญญัติแห่งพระราชกำหนดนี้ (มาตรา 74)

มาตรา 75 ถ้าลูกหนี้ ผู้จำหน่าย หรือผู้จำหน่าย ไม่ชำระหนี้ภายในกำหนดเวลาตาม มาตรา 74 ให้ บสท. มีอำนาจดำเนินการจำหน่ายทรัพย์สินที่เป็นหลักประกันนั้นได้

มาตรา 76 ในการจำหน่ายทรัพย์สินที่เป็นหลักประกัน ให้ บสท. ดำเนินการโดยวิธีการขายทอดตลาด แต่ถ้า บสท. เห็นว่า การจำหน่ายโดยวิธีอื่นจะเป็นประโยชน์กับ บสท. และ ลูกหนี้มากกว่า ก็ให้จำหน่ายโดยวิธีอื่นได้ หรือจะรับโอนทรัพย์สินนั้นไว้ในราคาไม่น้อยกว่าราคาที่จะพึงได้รับจากการขายทอดตลาดแทนการจำหน่ายก็ได้

มาตรา 77 การจำหน่ายทรัพย์สินตามมาตรา 76 ให้ บสท. ประกาศล่วงหน้าไม่น้อยกว่าสิบห้าวันก่อนวันจำหน่าย โดยลงโฆษณาในระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์และในหนังสือพิมพ์รายวันที่แพร่หลายอย่างน้อยหนึ่งฉบับเป็นเวลาติดต่อกันไม่น้อยกว่าสามวัน

การประกาศดังกล่าวให้ถือว่าเป็นการบอกกล่าวการโอนทรัพย์สินแก่ลูกหนี้ ผู้จำหน่าย ผู้จำหน่าย ผู้ค้ำประกัน และบุคคลซึ่งมีส่วนได้เสียในทรัพย์สินนั้น

มาตรา 80 เงินที่ได้จากการจำหน่ายทรัพย์สิน ให้ บสท. หักค่าใช้จ่ายในการจำหน่ายทรัพย์สินได้ก่อนที่จะชำระหนี้ที่ลูกหนี้มีอยู่กับ บสท. ถ้า มีเงินคงเหลือสุทธิเท่าใด ให้ส่งคืนให้แก่ลูกหนี้ ผู้จำหน่าย หรือผู้จำหน่าย แล้วแต่กรณี แต่ถ้ายังมีหนี้ที่ทรัพย์สินนั้นเป็นหลักประกันคงค้างอยู่เท่าใด ให้นำความในมาตรา 58 วรรคสาม มาใช้บังคับกับหนี้ที่ยังคงค้างอยู่นั้นด้วยโดยอนุโลม

มาตรา 81 ในกรณีที่มีการจำหน่ายทรัพย์สินหรือ บสท. รับโอนทรัพย์สินตามวิธีการที่กำหนดไว้ในมาตรา 76 แล้ว

(1) สิทธิของผู้ซื้อทรัพย์สินโดยสุจริตหรือ บสท. ไม่เสียไป ถึงแม้ภายหลังจะพิสูจน์ได้ว่าทรัพย์สินนั้นมีชื่อของลูกหนี้

(2) ห้ามมิให้บุคคลใดขอหักกลบลบหนี้ที่มีอยู่กับลูกหนี้จากจำนวนเงินที่ได้จากการจำหน่ายทรัพย์สินนั้น

มาตรา 95 เมื่อครบเจ็ดปีนับแต่วันที่พระราชกำหนดนี้ใช้บังคับ ให้ บสท. เตรียมการเพื่อเลิกดำเนินกิจการโดยให้ยุบเลิก บสท. เมื่อสิ้นปีที่สิบ และชำระบัญชีให้แล้วเสร็จในเวลาไม่ช้ากว่าปีที่สิบสองนับแต่วันที่พระราชกำหนดนี้ใช้บังคับ และให้พระราชกำหนดนี้เป็นอันยกเลิกเมื่อครบสิบสองปีนับแต่วันที่พระราชกำหนดนี้ใช้บังคับ แต่ทั้งนี้ไม่เป็นการลบล้างความผิดตามพระราชกำหนดนี้ที่ได้กระทำก่อนวันที่พระราชกำหนดนี้ถูกยกเลิก



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวอรอนงค์ รอบคอบ เกิดวันที่ 30 พฤษภาคม 2525 ที่กรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาปริญญาตรีเศรษฐศาสตรบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2546 และได้เข้าร่วมงานกับฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการฝ่าย เป็นตำแหน่งสุดท้าย และเข้าศึกษาต่อในหลักสูตรเคหพัฒนศาสตร์ มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจนปัจจุบัน



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย