



บริษัท บริหารสินทรัพย์ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จำกัด
ISLAMIC BANK ASSET MANAGEMENT

แผนวิสาหกิจ ปี 2567-2571



จัดทำโดย
ส่วนแผนยุทธศาสตร์และงบประมาณ

วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ค่านิยมองค์กร



วิสัยทัศน์ (Vision)

“มุ่งสู่การเป็นผู้นำในการบริหารจัดการสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ”

พันธกิจ (Mission)

- เพื่อให้หนี้ด้วยคุณภาพที่ได้รับโอนมาจากธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยได้รับการบริหารจัดการแก้ปัญหาและได้รับช้อยู่ตัวอย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพด้วยเครื่องมือที่ทันสมัย สัมฤทธิ์ผลตามนโยบายที่กำหนด
- เพื่อให้บริษัทฯ สามารถชำระผลตอบแทนการโอนสินทรัพย์คืนให้กับธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยตามสัญญาที่กำหนด
- เพื่อเสริมสร้างบุคลากรผู้เชี่ยวชาญด้านการแก้ไขปัญหาสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ การติดตามหนี้ทางกฎหมาย รวมถึงการดำเนินคดีและบังคับคดีอย่างมีประสิทธิภาพ
- เพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญของภาครัฐในการบริหารจัดการหนี้ด้วยคุณภาพ ช่วยปรับโครงสร้างหนี้ให้กับลูกหนี้ และแก้ไขปัญหาสถาบันการเงินเพื่อลดความสูญเสียให้คงเหลือน้อยที่สุด

ค่านิยมองค์กร (Core Value)

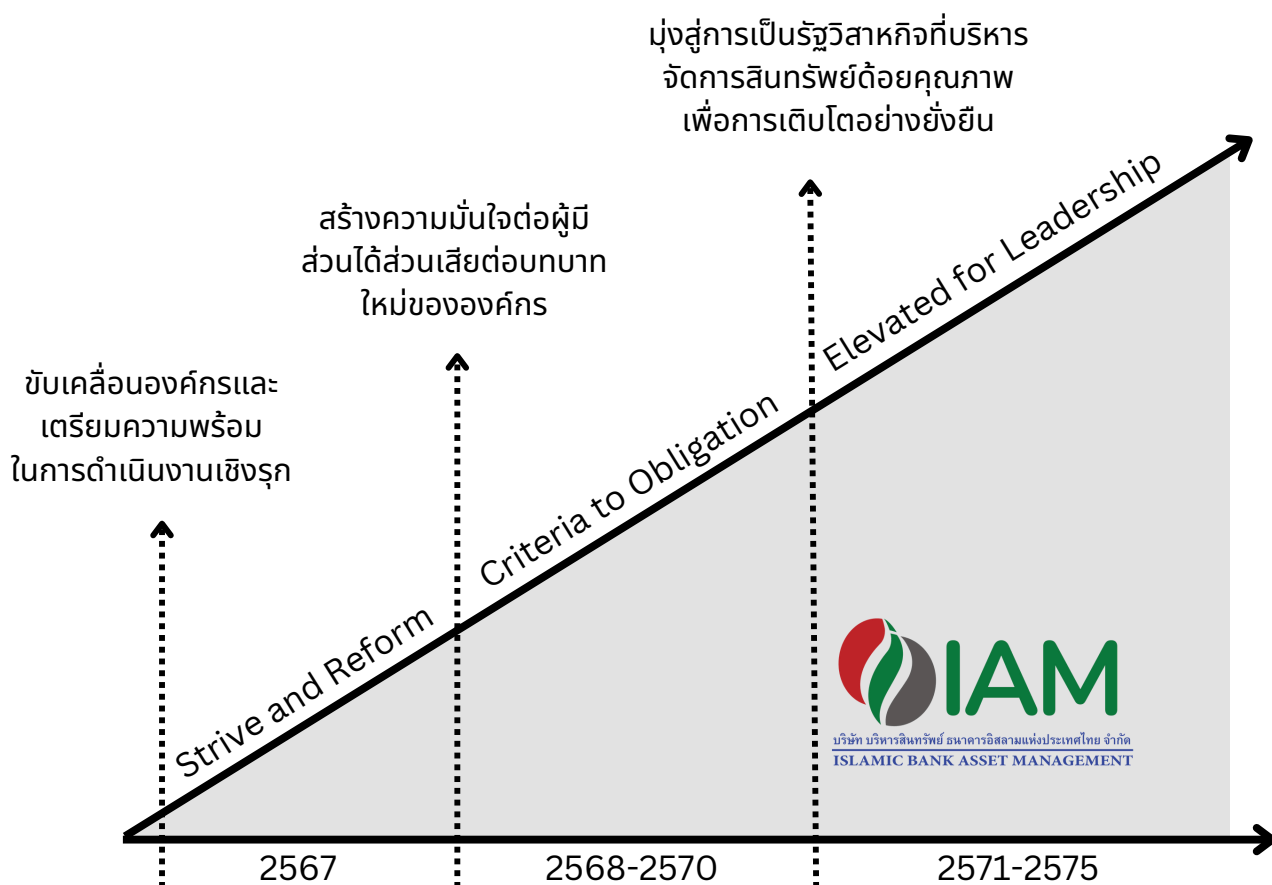
ข้อสัตย์ มุ่งมั่นทำงานอย่างมืออาชีพ เพื่อเป้าหมายองค์กร

I Integrity ความซื่อสัตย์

A Achievement ความสำเร็จ

M Mastery ความรู้ ความเชี่ยวชาญ

Strategic Position





วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)

วัตถุประสงค์

เป้าหมาย

SO1

Enforce Digitize Process

ยกระดับกระบวนการสู่ดิจิทัล

Strategy

- S1 ยกระดับการเพิ่มประสิทธิภาพในการรับชำระหนี้
- S2 ยกระดับการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารทรัพย์สินรอการขาย
- S3 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มศักยภาพกระบวนการบริหารหนี้โดยคุณภาพ
- S4 พัฒนาระบบการบูรณาการกระบวนการสำคัญ

1. เพิ่มประสิทธิภาพการรับชำระหนี้ NPLs
2. เพิ่มประสิทธิภาพการจำหน่าย NPA
3. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในการเพิ่มศักยภาพกระบวนการบริหารหนี้โดยคุณภาพ
4. การสร้างมาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
5. บูรณาการกระบวนการสำคัญ
6. ผลประกอบการ และการจ่ายคืนหนี้ IBANK

ตัวชี้วัด

1. เงินสดที่ได้รับจากการชำระหนี้ และการขายทรัพย์สินรอการขาย
2. การชำระหนี้สัญญาใช้เงิน
3. กำไรสุทธิต่อสินทรัพย์รวมเฉลี่ย

SO2

Enterprise Image

พัฒนาภาพลักษณ์องค์กร
ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Strategy

- S5 การเสริมสร้างภาพลักษณ์และการรับรู้องค์กร
- S6 การเสริมสร้างองค์กรเพื่อความโปร่งใส และยั่งยืน
- S7 การยกระดับการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1. การรับรู้และภาพลักษณ์องค์กร
2. ความพึงพอใจลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. Corporate Brand Image
4. ผลประเมิน ITA

ตัวชี้วัด

1. การสร้างการรับรู้องค์กรต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. ระดับผลประเมิน ITA



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)

วัตถุประสงค์

เป้าหมาย

SO3

Enhanced Core Business Enablers

ส่งเสริมศักยภาพ
การบริหารจัดการองค์กร

Strategy

- S8 ปรับปรุงกระบวนการที่เกี่ยวข้องให้มีความคล่องตัว และสามารถแข่งขันได้
- S9 ยกระดับศักยภาพและผลิตภาพ (Productivity) ของบุคลากร
- S10 พัฒนาขีดความสามารถด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล(Digital Technology) เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Digital Transformation)
- S11 การพัฒนาระบบการจัดการความรู้และนวัตกรรมองค์กร

- 1 ยกระดับทบทวนกฎหมาย กฎระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน
- 2 ศักยภาพ (Competency) และผลิตภาพ (Productivity) ของบุคลากร
- 3 การทบทวนยกระดับแรงจูงใจและระบบประเมินผล
- 4 ยกระดับการจัดการความรู้
- 5 เสริมสร้างระบบนวัตกรรมองค์กร
- 6 ระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการ และเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอก

ตัวชี้วัด

1. ผลประเมิน Functional Competency ที่สำคัญที่ผ่านระดับที่คาดหวัง
2. ความสำเร็จของระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการ และการเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอก
3. ระดับความสำเร็จในทบทวนกฎหมาย กฎระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน

แผนวิสาหกิจ

บริษัท บริหารสินทรัพย์ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จำกัด
ปี 2567-2571

ฉบับปรับปรุง





สารบัญ

	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)	1
บทที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของบริษัท บริหารสินทรัพย์ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จำกัด	7
บทที่ 2 กรอบการจัดทำแผนวิสาหกิจและการรวบรวมและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน	11
ส่วนที่ 1 หลักการและที่มาของการจัดทำแผนวิสาหกิจปี 2567-2571 (ระยะ 5 ปี)	
บริษัท บริหารสินทรัพย์ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จำกัด (บสอ.)	11
ส่วนที่ 2 การศึกษา รวบรวม และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของ บสอ.	15
การวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร (ปัจจัยภายนอก).....	15
1. ข้อมูล Megatrends.....	15
1.1 การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ (Climate Change).....	16
1.2 การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Technological Disruption).....	18
1.3 การเปลี่ยนแปลงทางประชากร (Demographic Shifts).....	20
1.4 การเปลี่ยนแปลงภูมิรัฐศาสตร์ (Fracturing World).....	22
1.5 การเปลี่ยนแปลงอย่างไม่เท่าเทียมทางสังคม (Social Instability).....	24
2. ข้อมูลแนวโน้มอุตสาหกรรม.....	25
2.1 เศรษฐกิจมหภาค.....	25
2.2 ภาวะเศรษฐกิจและการเงิน.....	31
2.3 ภาวะการเงิน.....	35
2.4 เสถียรภาพเศรษฐกิจการเงิน.....	36
2.5 แนวโน้มภาพรวม NPLs.....	37
2.6 สถานการณ์หนี้ครัวเรือน.....	39
2.7 สถานการณ์ Supply Demand ที่อยู่อาศัย.....	41
3. กฎระเบียบ นโยบายที่เกี่ยวข้อง.....	46
3.1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี.....	46
3.2 แผนการปฏิรูปประเทศ.....	48
3.3 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570).....	50
3.4 นโยบายของธนาคารแห่งประเทศไทย.....	51
3.5 นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561-2580).....	55
3.6 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ.....	57
3.7 แผนภาพความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์.....	63
4. การวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร (ปัจจัยภายใน).....	64
4.1 วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และค่านิยม (Value) (VMV).....	64
4.2 การวิเคราะห์ภาพรวมธุรกิจของบริษัท บริหารสินทรัพย์ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จำกัด (บสอ.).....	65



4.3 ผลการดำเนินงานด้านการเงิน	73
4.4 ผลการดำเนินงานในอดีต	77
4.5 แผนการบริหารความเสี่ยงและผลการดำเนินงานตามแผนของ บสอ.....	80
4.6 ผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ปี 2564 และ ปี 2565	81
4.7 การวิเคราะห์ 7's Model ของ บสอ.....	85
ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์คู่แข่ง (Benchmarking)	86
บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	88
บริษัท บริหารสินทรัพย์ สุขุมวิท จำกัด (มหาชน).....	98
บริษัท เจ เอ็ม ที เน็ตเวอร์ค เซอร์วิสเซส จำกัด (มหาชน)	103
บริษัท ซีโอย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน).....	108
บริษัท บริหารสินทรัพย์ ไนท คลับ แคปิตอล จำกัด (มหาชน).....	113
บริษัท เซกัวร์ เอเชีย จำกัด (มหาชน).....	119
สรุปผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบกลยุทธ์ (Strategy Benchmarking).....	127
การวิเคราะห์คู่แข่ง (Benchmarking) บริษัทบริหารสินทรัพย์ต่างประเทศ.....	130
ส่วนที่ 4 ดำเนินการค้นหาคำคิดเห็นและความต้องการความคาดหวัง การทบทวน รวบรวมและการวิเคราะห์ (In-depth Interview)	133
1. สรุปการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มผู้กำกับดูแลภาครัฐ	133
2. สรุปการสัมภาษณ์เชิงลึกจากคณะกรรมการฯ และผู้บริหารระดับสูง	133
บทที่ 3 การกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร มุ่งเน้นการพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และปัจจัยความยั่งยืนขององค์กร	136
3.1 วิเคราะห์ปัจจัยภายใน ภายนอก (SWOT Analysis) และ TOWS MATRIX พร้อมระบุ Strategic Advantage (SA), Strategic Challenge (SC), Core Competency (CC) และ Future Core Competency (FCC)	136
3.1.1 สรุปการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายนอก.....	136
3.1.2 สรุปการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายใน	140
3.1.3 สรุปการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT).....	142
3.2 การวิเคราะห์ TOWS MATRIX พร้อมระบุความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage (SA)), ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge (SC)), ความสามารถพิเศษ (Core Competency (CC)) และ ความสามารถพิเศษที่จำเป็นในอนาคต Future Core Competency (FCC).....	144
บทที่ 4 การระบุประเด็นสำคัญที่มีผลกระทบต่อ บสอ. จากปัจจัยภายในและภายนอกที่ได้วิเคราะห์	147
4.1 ประเด็นสำคัญที่มีผลกระทบต่อ บสอ.....	147
บทที่ 5 การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยใช้ Strategic Positioning หรือเครื่องมืออื่น ๆ ที่เหมาะสม	149
5.1 ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์ (Strategic Direction).....	149
5.2 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	150
บทที่ 6 การวิเคราะห์และกำหนด Business Model และการกำหนด Intelligent Risk ที่มีการบูรณาการกับ Strategic Positioning ระยะสั้น/กลาง/ยาว	152
6.1 การวิเคราะห์และกำหนด Business Model.....	152



6.2 Intelligent Risk.....	162
บทที่ 7 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่สำคัญของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดระดับองค์กร พร้อมเปรียบเทียบคู่แข่ง/คู่เทียบ	164
7.1 การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ตัวชี้วัดรายปี	164
7.1.1 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	164
7.1.2 ยุทธศาสตร์ (Strategy) และ กลยุทธ์ (Tactics).....	164
บทที่ 8 การแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation)	184
8.1 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map).....	184
8.2 แผนปฏิบัติการที่สำคัญรองรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์.....	186
8.3 รายละเอียดตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ และเป้าหมายรายปี	190
บทที่ 9 ประมาณการลงทุน และประมาณการทางการเงิน	205
บทที่ 10 การบริหารความเสี่ยง	216
บทที่ 11 การติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ	251



บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

บริษัท บริหารสินทรัพย์ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จำกัด (บสอ.) มีภารกิจหลักในการแก้ไขปัญหาหนี้ด้วยคุณภาพเฉพาะธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย (ธอท.) โดยการรับโอนสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ (Non-Performing Financing : NPF) ในส่วนลูกหนี้ที่ไม่ใช่มุสลิม รวมถึงหลักประกันของสินทรัพย์จาก ธอท. เพื่อนำไปบริหารจัดการจำหน่าย เจรจาแก้ไข ปรับโครงสร้างหนี้ เรียกเก็บหนี้ด้วยมาตรการทางกฎหมาย หรือดำเนินการฟ้องร้องดำเนินคดีตามขั้นตอนทางกฎหมาย และเพื่อให้บริษัทฯ สามารถชำระผลตอบแทนการโอนสินทรัพย์คืนให้กับ ธอท. ตามสัญญาที่กำหนด ซึ่งในปี 2566 บสอ. ได้ทบทวนแผนวิสาหกิจ บสอ. เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และได้จัดทำเป็นแผนวิสาหกิจ บสอ. ปี 2567-2571 เพื่อกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร

จากผลการดำเนินงานในตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา บสอ. สามารถบริหารจัดการหนี้ด้วยคุณภาพ และการบริหารจัดการสินทรัพย์รอการขายที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยจะเห็นได้จากจำนวนเงินจากการเรียกเก็บหนี้ด้วยคุณภาพ ในปี 2565 ที่มีจำนวนสูงถึง 3,111.77 ล้านบาท เติบโตจากปี 2564 ร้อยละ 124.06 ในขณะที่เศรษฐกิจมีความผันผวนส่งผลกระทบต่อความสามารถในการชำระหนี้และแนวโน้มครึ่งปี 2566 มีทิศทางเติบโตสูงขึ้นเช่นเดียวกัน ซึ่งจะเห็นได้จากกำไรสุทธิในระยะเวลา 6 เดือนในปี 2566 เท่ากับ 352.87 ล้านบาท สูงกว่าระยะเวลาเดียวกันในปีที่ผ่านมา นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบอัตราส่วนของการเรียกเก็บหนี้เมื่อเทียบกับคู่เทียบที่สำคัญ พบว่า บสอ. สามารถดำเนินงานได้ดีกว่าคู่เทียบอย่างต่อเนื่อง โดยอัตราการเรียกเก็บหนี้ต่อมูลค่าสินทรัพย์หนี้ด้วยคุณภาพปี 2565 ของ บสอ. อยู่ที่ร้อยละ 18.09 ขณะที่ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (BAM) มีอัตราส่วนดังกล่าวอยู่ที่ร้อยละ 13.88 และบริษัทบริหารสินทรัพย์ สุขุมวิท จำกัด (SAM) มีอัตราส่วนดังกล่าวอยู่ที่ร้อยละ 11.92 ดังนั้น จากศักยภาพในการดำเนินงานในธุรกิจหลักดังกล่าว บสอ. จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดยุทธศาสตร์และทิศทางที่ชัดเจนในการขับเคลื่อนองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานเกิดผลกระทบต่อโครงสร้างมูลค่าเพิ่มทั้งในเชิงเศรษฐกิจ สังคม และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน

การจัดทำแผนวิสาหกิจในปี 2567-2571 ของ บสอ. ได้มีการทบทวนวิสัยทัศน์ (Vision) จากเดิม “มุ่งสู่การเป็นรัฐวิสาหกิจที่บริหารจัดการสินทรัพย์ด้วยคุณภาพเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน” เป็น “มุ่งสู่การเป็นผู้นำในการบริหารจัดการสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ” เพื่อให้เกิดความชัดเจนและมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ จึงได้กำหนดทิศทางการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างเป็นทิศทางเดียวกัน ให้สอดคล้องตามพันธกิจ (Mission) และเป้าประสงค์ โดยการวิเคราะห์ทิศทางงานที่สำคัญของ บสอ. นั้น ให้ความสำคัญต่อการสร้างความเชื่อมั่นต่อหน่วยงานกำกับ คือ กระทรวงการคลัง ในการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพของ บสอ. การยกระดับการดำเนินงานในทุกด้านทั้งด้านผลประกอบการทางการเงิน และระบบการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่จะเป็นปัจจัยขับเคลื่อนผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน และเน้นบทบาทของ บสอ. ที่จำเป็นต้องดำรงอยู่เพื่อการเป็นหน่วยงานสำคัญที่เป็นเครื่องมือในการบริหารหนี้ด้วยคุณภาพของภาครัฐ เพื่อสร้างประโยชน์สูงสุดต่อระบบการเงิน และเกิด ECO SYSTEM ที่ดี ประกอบกับแนวโน้มของหนี้ด้วยคุณภาพของสถาบันการเงินเฉพาะกิจที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ถือเป็นโอกาสในทางธุรกิจที่ บสอ. จะสามารถเข้าไปช่วยบริหารจัดการหนี้เสียและบรรเทาผลกระทบต่อสถาบันการเงินเฉพาะกิจ



นอกจากนี้เพื่อให้เกิดความยั่งยืนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งกระทรวงการคลัง ลูกหนี้ พันธมิตร พนักงาน และสังคม ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ จำเป็นต้องมีการเร่งรัดและยกระดับการบริหารจัดการและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจบริหารสินทรัพย์ซึ่งต้องมีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นปัจจัยสำเร็จในการดำเนินการ ได้แก่ ฐานะการเงินที่แข็งแกร่ง ความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ความได้เปรียบจากต้นทุนการเงินที่ต่ำ ความรวดเร็วในการรับทราบข่าวสารเพื่อติดตามโอกาสในการเข้าซื้อสินทรัพย์ด้วยคุณภาพและทรัพย์สินรอการขาย ความสามารถในการกำหนดราคาเข้าซื้อสินทรัพย์ด้วยคุณภาพและทรัพย์สินรอการขายที่เหมาะสม การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงานหลัก การใช้ฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจและการบริหารจัดการ การสร้างการรับรู้ต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบริหารทุนมนุษย์ การมุ่งเน้นการจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรมขององค์กร ซึ่งในแผนวิสาหกิจฉบับนี้ให้ความสำคัญกับการทบทวนและกำหนดยุทธศาสตร์ที่ทำให้ บสอ. ก้าวไปสู่การเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงาน รวมถึงการยกระดับบทบาทแห่งความเป็นบริษัทบริหารสินทรัพย์ของสถาบันการเงินเฉพาะกิจชั้นนำในประเทศ ในระบบบริหารจัดการที่สำคัญที่จะสนับสนุนผลประกอบการและการดำรงอยู่ขององค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป

ดังนั้นบทบาทและความสำคัญต่อการคงอยู่ของ บสอ. ต่อระบบการบริหารสินทรัพย์ (Asset Management Companies – AMC) เนื่องจากการมีต้นทุนในการดำเนินงานต่ำกว่าคู่แข่ง รวมทั้งสามารถรับหนี้นโยบายภาครัฐ และสามารถกำหนดแนวทางในการเรียกเก็บหนี้ที่สอดคล้องกับนโยบายรัฐ และมีแนวทางในการเยียวยาลูกหนี้ ที่สอดคล้องกับนโยบายของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ (Specialized Financial Institutions: SFIs) โดยความจำเป็นในการดำรงอยู่ของ บสอ. ในอนาคต ส่งผลดีต่อทั้ง SFIs และหน่วยงานกำกับดูแล SFIs คือ สคร. รวมทั้ง บสอ. เอง จึงได้กำหนด Strategic Positioning เป็น 3 ระยะ ดังนี้ ปี 2567 ขับเคลื่อนองค์กรและเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานเชิงรุก (Strive and Reform) ซึ่ง บสอ. ยังคงขับเคลื่อนองค์กรโดยให้ความสำคัญในการเรียกเก็บหนี้ (Financial) เชิงรุก และการเตรียมความพร้อมด้านการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และ Core Business Enablers (Non-Financial) รวมถึงการเตรียมความพร้อมในการรับโอนสินทรัพย์ด้วยคุณภาพเพิ่มเติม ปี 2568-2570 สร้างความมั่นใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อบทบาทใหม่ขององค์กร (Criteria to Obligation) ในการสร้างความมั่นใจให้กับ SFI ในการเปิดโอกาสให้ บสอ. รับโอนสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ และปี 2571-2575 มุ่งสู่การเป็นรัฐวิสาหกิจที่บริหารจัดการสินทรัพย์ด้วยคุณภาพเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนในการขยาย Port สินทรัพย์ด้วยคุณภาพจาก SFIs อื่นเพิ่มเติม



จากทิศทางบทบาทที่เปลี่ยนแปลง นั้น บสอ. ได้ทำการทบทวนวิสัยทัศน์ ทิศทางองค์กร เป้าหมาย ระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว ตลอดจนกลยุทธ์และแผนงานต่าง ๆ ได้ ดังนี้

วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ปี 2567 – 2571

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในที่สรุปเป็นจุดแข็ง ความท้าทายภายใน โอกาส และความท้าทาย ภายนอกที่สำคัญ สรุปเป็นประเด็นการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายที่สำคัญ (Key Changes/Key Challenges) ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งความสามารถพิเศษขององค์กร เพื่อกำหนดเป็น วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

วิสัยทัศน์

“มุ่งสู่การเป็นผู้นำในการบริหารจัดการสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ”

พันธกิจ

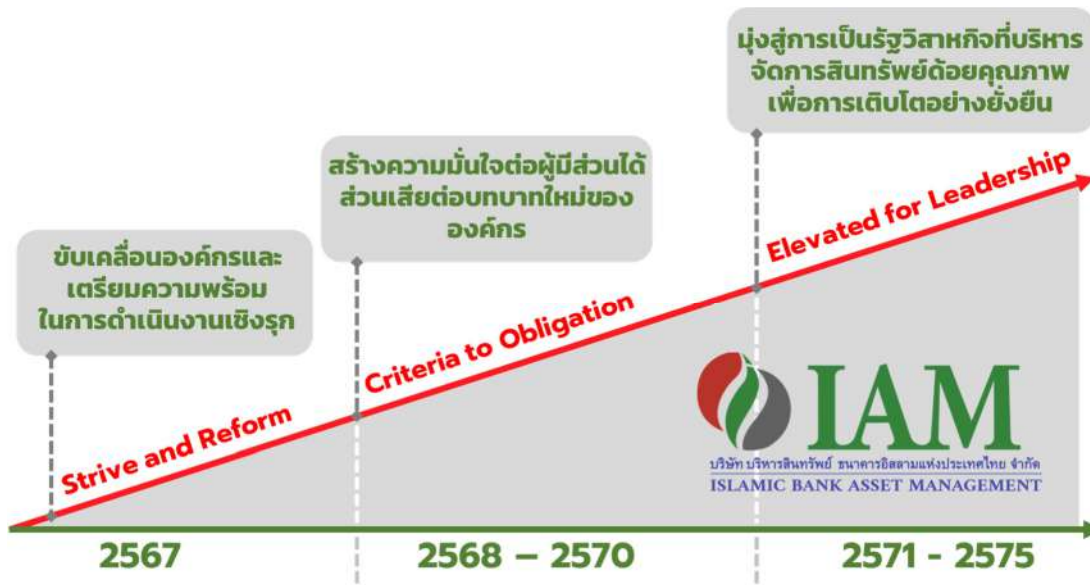
1. เพื่อให้สินทรัพย์ด้วยคุณภาพที่ได้รับโอนมาจาก ธอท. ได้รับการบริหารจัดการแก้ปัญหาและได้รับช้อยได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพด้วยเครื่องมือที่ทันสมัยและสัมฤทธิ์ผลตามนโยบายที่กำหนด
2. เพื่อเสริมสร้างบุคลากรผู้เชี่ยวชาญด้านการแก้ไขปัญหาสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ การติดตามหนี้ทางกฎหมาย รวมทั้งการดำเนินคดีและบังคับคดีอย่างมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญของภาครัฐในการบริหารจัดการสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ ช่วยปรับโครงสร้างหนี้ให้กับลูกหนี้ และแก้ไขปัญหาสถาบันการเงินเพื่อลดความสูญเสียให้คงเหลือน้อยที่สุด
4. เพื่อให้บริษัทฯ สามารถชำระผลตอบแทนการโอนสินทรัพย์คืนให้กับ ธอท. ตามสัญญาที่กำหนด

ค่านิยม

- I - Integrity : ความซื่อสัตย์
- A - Achievement : ความสำเร็จ
- M - Mastery : ความรู้ ความเชี่ยวชาญ



ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ ปี 2567 – 2571

**ปัจจัยสำเร็จ (Key Factor)**

<ul style="list-style-type: none"> - ปรับปรุงกระบวนการโดยติดตาม SLA ระหว่างกระบวนการดำเนินงาน - กำหนด Pricing Model ที่ Dynamic 	<ul style="list-style-type: none"> - จ่ายชำระคืน ตัว P/N ธอท. 	<ul style="list-style-type: none"> - Port Size ครั้งหนึ่งของ NPLs ของ SFIs และเตรียมการในการรับซื้อ/โอน จากธนาคารพาณิชย์
<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดโครงสร้างของข้อมูลที่ใช้ในการบริหารจัดการ กำหนดแนวทาง และการดำเนินการใน EWS ทั้งการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ และทรัพย์สินรอการขาย 	<ul style="list-style-type: none"> - Show Case : รับโอน NPLs จากอมสิน บสย. และ ธพว. โดยเปรียบเทียบ Benefit ที่แตกต่างจาก AMC อื่น ทั้ง Financial และ Economic Profit 	<ul style="list-style-type: none"> - การบริหาร Outsource โดยใช้ระบบในการ Assignment และ Re-Allocated Port
<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดกระบวนการในการติดตามหนี้ที่มีความหลากหลาย โดยใช้ Scoring ในการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความแตกต่าง 	<ul style="list-style-type: none"> - การเตรียมความพร้อมสำหรับแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนทางการเงินต่ำ 	<ul style="list-style-type: none"> - Integrated Dashboard ในการพิจารณาแนวโน้มการจัดการสินทรัพย์ด้วยคุณภาพของทั้งระบบ SFIs
<ul style="list-style-type: none"> - ประเมินการทางการเงินโดยอ้างอิงจากหลายสถานการณ์ และคิดแผนในแต่ละสถานการณ์กำกับ 		<ul style="list-style-type: none"> - Integrated Dashboard ในการพิจารณาแนวโน้มในการฟื้นฟูหนี้ด้วยคุณภาพและนำกลับเข้าสู่ระบบสถาบันการเงิน
<ul style="list-style-type: none"> - ประสานกับ สคร. และ คนร. เพื่อหาแนวทางร่วมกันในการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง 		<ul style="list-style-type: none"> - Strengthening Performance Both SFIs & MOF
<ul style="list-style-type: none"> - วิเคราะห์เพื่อหา Real Demand จาก SFIs 		
<ul style="list-style-type: none"> - เสนอแนวทางในการปรับกฎหมาย / เพิ่มกฎหมายพิเศษ 		



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ของ บสอ. พ.ศ. 2567 – 2571 ได้ระบุเป็น 3 ประเด็น ดังนี้

1. Enforce Digitize Process ยกระดับกระบวนการสู่ดิจิทัล
2. Enterprise Image พัฒนาภาพลักษณ์องค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. Enhanced Core Business Enablers ส่งเสริมศักยภาพการบริหารจัดการองค์กร

SO1

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 (SO1) ยกระดับกระบวนการสู่ดิจิทัล (Enforce Digitize Process)

องค์กรให้ความสำคัญในการยกระดับกระบวนการ ทั้งในส่วนของการเพิ่มประสิทธิภาพในการรับชำระหนี้ การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารทรัพย์สินรอการขาย ผ่านการยกระดับกระบวนการในการติดตามลูกหนี้รายใหญ่และรายย่อยที่มีหลักประกัน และการบริการจัดการ Outsource อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อมุ่งเน้นผลลัพธ์จากการรับชำระหนี้ให้เป็นไปตามเป้าหมาย และการยกระดับการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารทรัพย์สินรอการขาย โดยมุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการ เพิ่มช่องทางในการจำหน่าย และการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเพื่อให้มี Cash Collection จากการจำหน่ายสินทรัพย์รอการขายเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด นอกจากนี้ ยังมุ่งเน้นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มศักยภาพกระบวนการบริหารหนี้ด้วยคุณภาพ และการพัฒนาระบบการบูรณาการกระบวนการสำคัญ โดยมุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายการเพิ่มศักยภาพกระบวนการบริหารหนี้ด้วยคุณภาพ การสร้างมาตรฐานการกำกับดูแลที่ดี และบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การบูรณาการกระบวนการสำคัญ เพื่อให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพ ลดความซ้ำซ้อน และลดการดำเนินงานในรูปแบบ Manual ทั้งนี้ในการดำเนินงานในวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 เพื่อบรรลุผลลัพธ์ซึ่ง คือ ผลประกอบการขององค์กรที่ดีขึ้น และสามารถใช้คืนหนี้ตัวสัญญา ธอท. ได้ภายในระยะเวลาที่ บสอ. คาดการณ์

SO2

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO2) : พัฒนาภาพลักษณ์องค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Enterprise Image)

มุ่งเน้นการพัฒนาภาพลักษณ์องค์กรและสื่อสารต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเป็นการปรับภาพลักษณ์องค์กรใหม่ เพื่อเป็นการสื่อสารถึงบทบาท และภารกิจของ บสอ. โดยสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรไปยังช่องทางต่าง ๆ ที่เหมาะสมตรงกับพฤติกรรมการรับสารของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการตอบสนองต่อความต้องการความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อีกทั้งการดำเนินการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลของลูกค้า รวมถึงการปรับปรุงฐานข้อมูลลูกค้าขององค์กรเพื่อพัฒนาสู่การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า (Customer Analytics) และการออกแบบกลยุทธ์ที่เหมาะสมในแต่ละกลุ่มลูกค้า เพื่อพัฒนาต่อยอดและเพิ่มยอดขายจากกลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพ อีกทั้งให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA)

**วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 (SO3) : ส่งเสริมศักยภาพการบริหารจัดการองค์กร****(Enhanced Core Business Enablers)**

เพื่อขยายการเติบโตทางธุรกิจ โดยองค์กรจำเป็นต้องปรับตัวรองรับทิศทางการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานในอนาคต เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เป็นต้น อย่างไรก็ตาม Core Competency ที่เป็นข้อได้เปรียบคือ โครงสร้างการทำงาน ทักษะความรู้ ความเชี่ยวชาญของบุคลากร และความพร้อมด้านระบบดิจิทัลขององค์กรที่จะส่งผลให้ บสอ. มีโอกาสทางธุรกิจมากยิ่งขึ้น รวมถึงยังมุ่งเน้นให้ผู้บริหารและบุคลากรมีความพร้อมในการทำงานและมีความสามารถในการนำองค์กรสู่ความสำเร็จและความเป็นเลิศ

นอกจากนี้ เพื่อส่งเสริมให้ บสอ. สามารถตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจทั้งปัจจุบันและในอนาคต การแข่งขัน ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ภายใต้การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยผ่านเครื่องมือการประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ ประกอบด้วย 8 หลักเกณฑ์ ได้แก่ การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership : CG & Leadership) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning : SP) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control : RM & IC) การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder & Customer : SCM) การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology: DT) การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM) การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management: KM&INNO) และการตรวจสอบภายใน (Internal Audit : IA)

โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยสำคัญที่เป็น Enablers ในการขับเคลื่อนและผลักดันองค์กรในช่วงแรกได้แก่ การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล การจัดการความรู้และนวัตกรรม และการบริหารทุนมนุษย์

ทั้งนี้ บสอ. ได้กำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy) ของบริษัท บริหารสินทรัพย์ ธนาкарอิสลามแห่งประเทศไทย จำกัด ปี 2567-2571 ได้มีการระบุ/กำหนดเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ทั้ง 3 ประเด็น โดยมีการกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินการเพื่รองรับการดำเนินงานและสร้างความมั่นใจในการนำไปปฏิบัติ ซึ่งได้กำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy) ทั้งสิ้น 11 ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ (Tactic) 18 กลยุทธ์ โดยมีการกำหนดแผนปฏิบัติการที่สำคัญรองรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (Initiatives) 29 แผนงาน



บทที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของบริษัท บริหารสินทรัพย์ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จำกัด

ความเป็นมาของบริษัท

บริษัท บริหารสินทรัพย์ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จำกัด (บสอ.) ก่อตั้งขึ้นตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 27 กันยายน 2559 มีภารกิจหลักในการแก้ไขปัญหาเฉพาะธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย (ธอท.) โดยการรับโอนสินทรัพย์ด้อยคุณภาพ (Non-Performing Financing : NPF) ในส่วนลูกหนี้ที่ไม่ใช่มุสลิม รวมถึงหลักประกันของสินทรัพย์จาก ธอท. เพื่อนำไปบริหารจัดการ จำหน่าย เจริญแก้ไข ปรับโครงสร้างหนี้ เรียกเก็บหนี้ด้วยมาตรการทางกฎหมาย หรือดำเนินการฟ้องร้องดำเนินคดีตามขั้นตอนทางกฎหมาย

บสอ. จัดทะเบียนเป็นนิติบุคคลตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ว่าด้วยบริษัทจำกัด เมื่อวันที่ 29 กันยายน 2559 ด้วยทุนจดทะเบียน 25 ล้านบาท และเมื่อวันที่ 30 สิงหาคม 2561 ได้เพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 500 ล้านบาท โดยกระทรวงการคลังถือหุ้น 100% มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจอยู่ภายใต้สังกัดกระทรวงการคลัง โดยมีสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เป็นหน่วยงานกำกับดูแล

เมื่อวันที่ 29 มิถุนายน 2560 บสอ. ได้ดำเนินการรับโอนสินทรัพย์ด้อยคุณภาพ ตลอดจนหลักประกันของสินทรัพย์จาก ธอท. ตามสัญญาโอนสินทรัพย์ และสัญญาที่เกี่ยวข้อง โดยมีจำนวนลูกหนี้ ณ วันรับโอน รวม 29,145 ราย มีสินทรัพย์ด้อยคุณภาพรับโอนรวม 49,318 ล้านบาท มีมูลค่าตามบัญชีสุทธิ 22,605 ล้านบาท และในฐานะผู้รับโอน บสอ. ตกลงชำระค่าตอบแทนการโอนสินทรัพย์โดยชำระเป็นตัวสัญญาใช้เงินจำนวน 5 ฉบับ มีมูลค่ารวม 22,605 ล้านบาท เท่ากับมูลค่าทางบัญชี (Net Book Value) ของสินทรัพย์ ณ วันโอนสินทรัพย์

ต่อมาเมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2561 บสอ. และ ธอท. ได้ตกลงร่วมกันปรับปรุงรายการสินทรัพย์ที่รับโอน โดยมีสินทรัพย์ด้อยคุณภาพมูลค่าทางบัญชีสุทธิลดลงเหลือ 22,381 ล้านบาท ประกอบด้วยสินทรัพย์ด้อยคุณภาพ (NPF) จำนวน 22,126 ล้านบาท และทรัพย์สินรอการขาย (NPA) จำนวน 255 ล้านบาท รวมทั้งได้มีการปรับปรุงค่าตอบแทนตามตัวสัญญาใช้เงินฉบับที่ 5 ลดลงเหลือ 4,381 ล้านบาท โดยสรุป บสอ. มีข้อตกลงจ่ายค่าตอบแทนการโอนสินทรัพย์ให้กับ ธอท. เป็นตัวสัญญาใช้เงิน 5 ฉบับเป็นจำนวนเงินรวม 22,381 ล้านบาท

ผู้ออกตัว	บริษัท บริหารสินทรัพย์ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จำกัด
ผู้รับเงิน	ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย (ธอท.)
วันที่ออกตัว	วันที่ 30 มิถุนายน 2560



วันกำหนดชำระตามตัวสัญญาใช้เงิน

ฉบับที่หนึ่ง	วันที่ 30 ธันวาคม 2566	จำนวน 500	ล้านบาท
ฉบับที่สอง	วันที่ 30 มิถุนายน 2567	จำนวน 4,381	ล้านบาท
ฉบับที่สาม	วันที่ 30 ธันวาคม 2568	จำนวน 3,000	ล้านบาท

อัตราผลตอบแทน ต้นทุนเงินฝากเฉลี่ยรายวันของ ธอท.
กำหนดชำระผลตอบแทน ก่อน 7 วันทำการสุดท้ายของปี

บสอ. ได้ชำระหนี้ตัวสัญญาใช้เงินให้กับ ธอท. แล้ว เป็นจำนวนเงิน 14,500 ล้านบาท และชำระผลตอบแทนตัวสัญญาใช้เงินแล้ว จำนวน 1,446.59 ล้านบาท รวมชำระเงินต้นและผลตอบแทนตัวสัญญาใช้เงินแล้ว จำนวนเงินทั้งสิ้น 15,946.59 ล้านบาท โดยแหล่งที่มาของเงินในการชำระเงินต้นและผลตอบแทนตัวสัญญาใช้เงิน ดังนี้

- มาจากงบประมาณเงินอุดหนุนจากภาครัฐ จำนวน 7,546.17 ล้านบาท
- มาจากรายได้จากการดำเนินงานจำนวน 8,400.42 ล้านบาท

ทั้งนี้ บสอ. ยังคงมีภาระผูกพันในการชำระค่าตอบแทนตามตัวสัญญาใช้เงินคืนให้กับ ธอท. อีก จำนวน 3 ฉบับ เป็นจำนวนเงิน 11,381.17 ล้านบาท ดังนี้

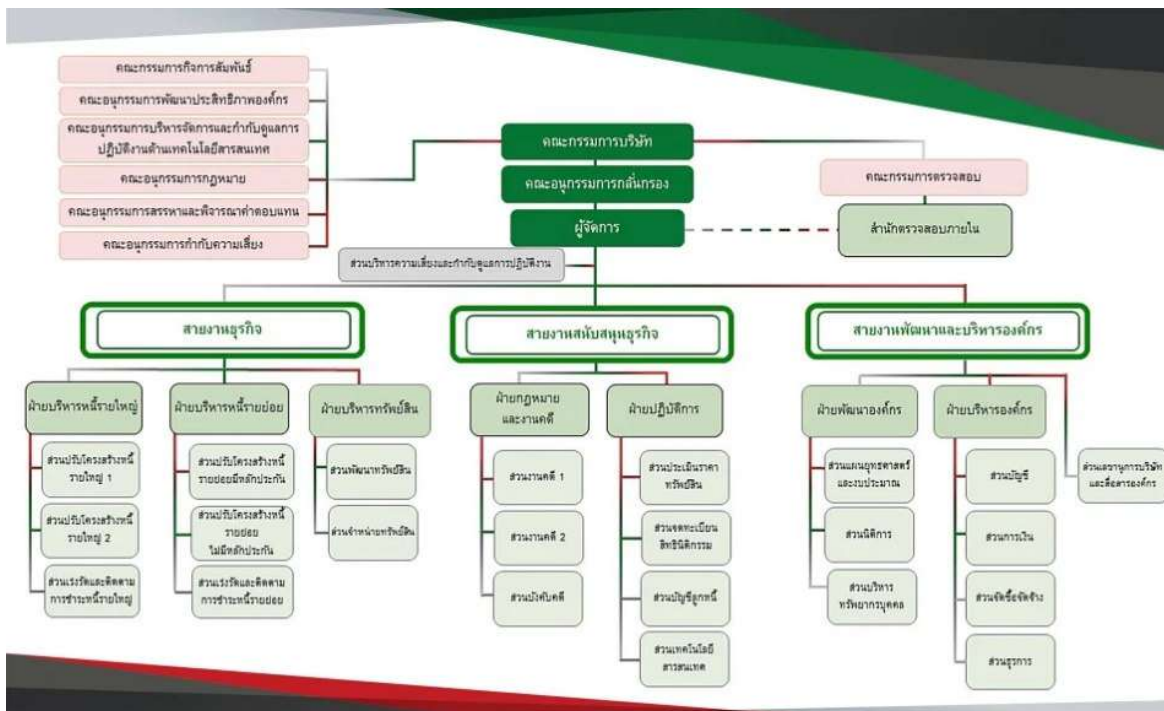
หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ครบกำหนด	คงเหลือจำนวนเงินหน้าตัว
เลขที่ 3/2566	30 ธ.ค. 2566	500.00
เลขที่ 1/2561	30 มิ.ย. 2567	4,381.07
เลขที่ 4/2566	30 ธ.ค. 2568	3,000.00
รวมมูลค่าตัวสัญญาใช้เงิน		7,881.07

บสอ. ได้รับอนุมัติอัตราค่าจ้างในปี 2564 เป็นจำนวนทั้งสิ้น 123 อัตรา (ไม่รวมผู้จัดการบริษัท) แบ่งเป็น 3 สายงาน 7 ฝ่ายงาน และ 24 ส่วนงาน 1 สำนัก ดังนี้



โครงสร้างองค์กร



แผนการบริหารอัตรากำลัง ปี 2567-2571

หน่วยงาน	อัตรากำลังปี 2566	แผนอัตรากำลัง				
		2567	2568	2569	2570	2571
สำนักตรวจสอบภายใน	4	4	4	4	4	4
ส่วนบริหารความเสี่ยงและกำกับดูแลการปฏิบัติงาน	5	5	5	5	5	5
สายงานธุรกิจ	1	1	1	1	1	1
ฝ่ายบริหารหนี้รายใหญ่	1	1	1	1	1	1
ส่วนปรับโครงสร้างหนี้รายใหญ่ 1	3	3	3	3	3	3
ส่วนปรับโครงสร้างหนี้รายใหญ่ 2	3	3	3	3	3	3
ส่วนเร่งรัดการติดตามการชำระหนี้รายใหญ่	3	3	3	3	3	3
รวมฝ่ายบริหารหนี้รายใหญ่	10	10	10	10	10	10
ฝ่ายบริหารหนี้รายย่อย	1	1	1	1	1	1
ส่วนปรับโครงสร้างหนี้รายย่อยมีหลักประกัน	5	5	5	5	5	5
ส่วนปรับโครงสร้างหนี้รายย่อยไม่มีหลักประกัน	9	9	9	9	9	9
ส่วนเร่งรัดการติดตามการชำระหนี้รายย่อย	1	1	1	1	1	1
รวมฝ่ายบริหารหนี้รายย่อย	16	16	16	16	16	16



แผนการบริหารอัตรากำลัง ปี 2567-2571

หน่วยงาน	อัตรากำลัง ปี 2566	แผนอัตรากำลัง				
		2567	2568	2569	2570	2571
ฝ่ายบริหารทรัพย์สิน	1	1	1	1	1	1
ส่วนพัฒนาทรัพย์สิน	2	2	2	2	2	2
ส่วนจำหน่ายทรัพย์สิน	3	3	3	3	3	3
รวมฝ่ายบริหารทรัพย์สิน	6	6	6	6	6	6
รวมสายงานธุรกิจ	33	33	33	33	33	33
สายงานสนับสนุนธุรกิจ	1	1	1	1	1	1
ฝ่ายกฎหมายและงานคดี	2	2	2	2	2	2
ส่วนงานคดี 1	3	3	3	3	3	3
ส่วนงานคดี 2	5	5	5	5	5	5
ส่วนบังคับคดี	4	4	4	4	4	4
รวมฝ่ายกฎหมายและงานคดี	14	14	14	14	14	14
ฝ่ายปฏิบัติการ	1	1	1	1	1	1
ส่วนประเมินราคาทรัพย์สิน	5	5	5	5	5	5
ส่วนจดทะเบียนสิทธินิติกรรม	6	6	6	6	6	6
ส่วนบัญชีลูกหนี้	7	7	7	7	7	7
ส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศ	5	5	5	5	5	5
รวมฝ่ายปฏิบัติการ	24	24	24	24	24	24
รวมสายงานสนับสนุนธุรกิจ	39	39	39	39	39	39
สายงานพัฒนาและบริหารองค์กร	1	1	1	1	1	1
ส่วนเลขานุการบริษัทและสื่อสารองค์กร	9	9	9	9	9	9
ฝ่ายพัฒนาองค์กร	1	1	1	1	1	1
ส่วนแผนยุทธศาสตร์และงบประมาณ	4	4	4	4	4	4
ส่วนนิติการ	3	3	3	3	3	3
ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล	5	5	5	5	5	5
รวมฝ่ายพัฒนาองค์กร	13	13	13	13	13	13
ฝ่ายบริหารองค์กร	1	1	1	1	1	1
ส่วนบัญชี	3	3	3	3	3	3
ส่วนการเงิน	4	4	4	4	4	4
ส่วนจัดซื้อจัดจ้าง	4	4	4	4	4	4
ส่วนธุรการ	7	7	7	7	7	7
รวมฝ่ายบริหารองค์กร	19	19	19	19	19	19
รวมสายงานพัฒนาและบริหารองค์กร	42	42	42	42	42	42
รวมทั้งสิ้น	123	123	123	123	123	123

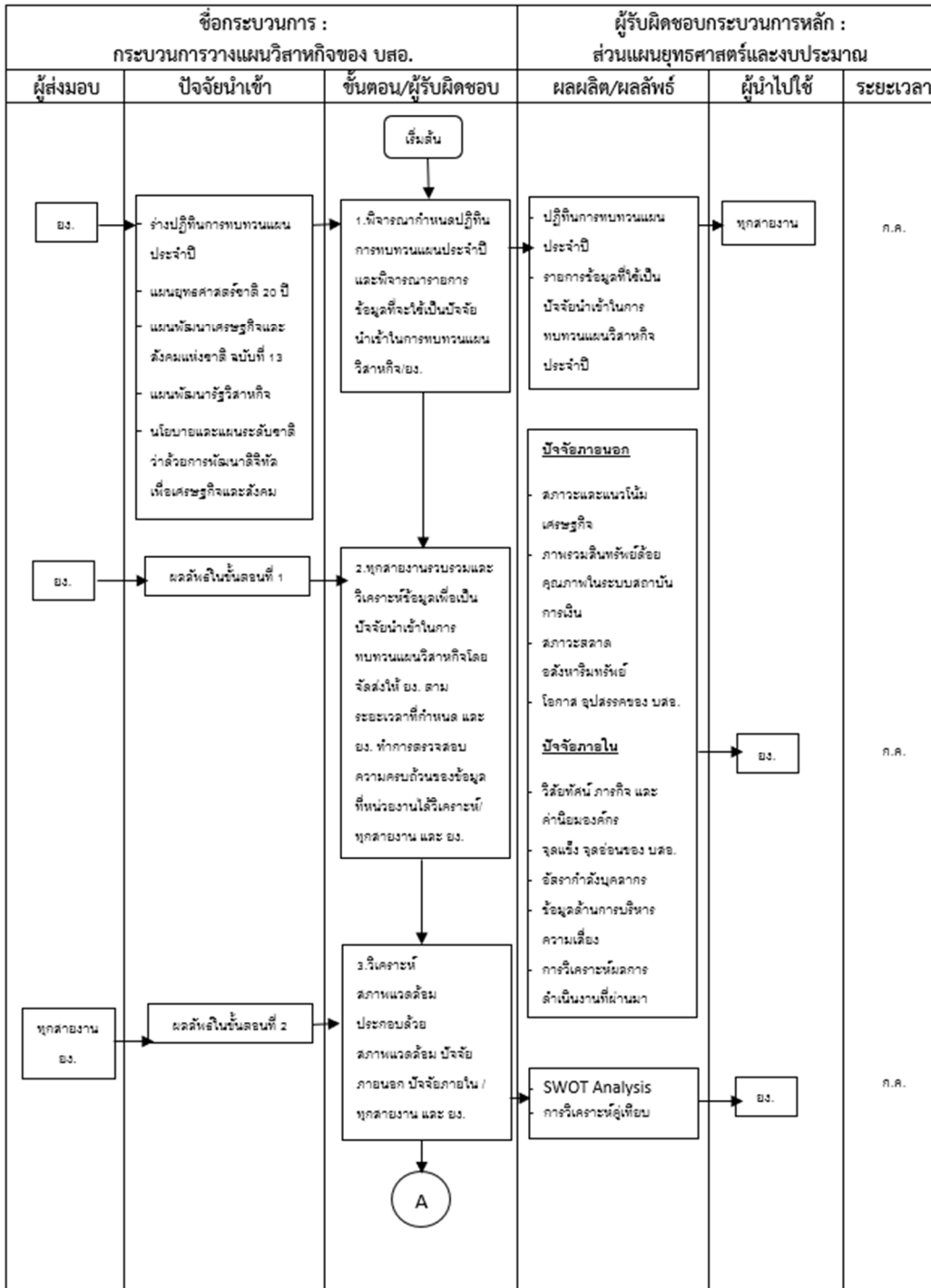
หมายเหตุ : อาจมีการโอนย้ายภายในตามความเหมาะสม

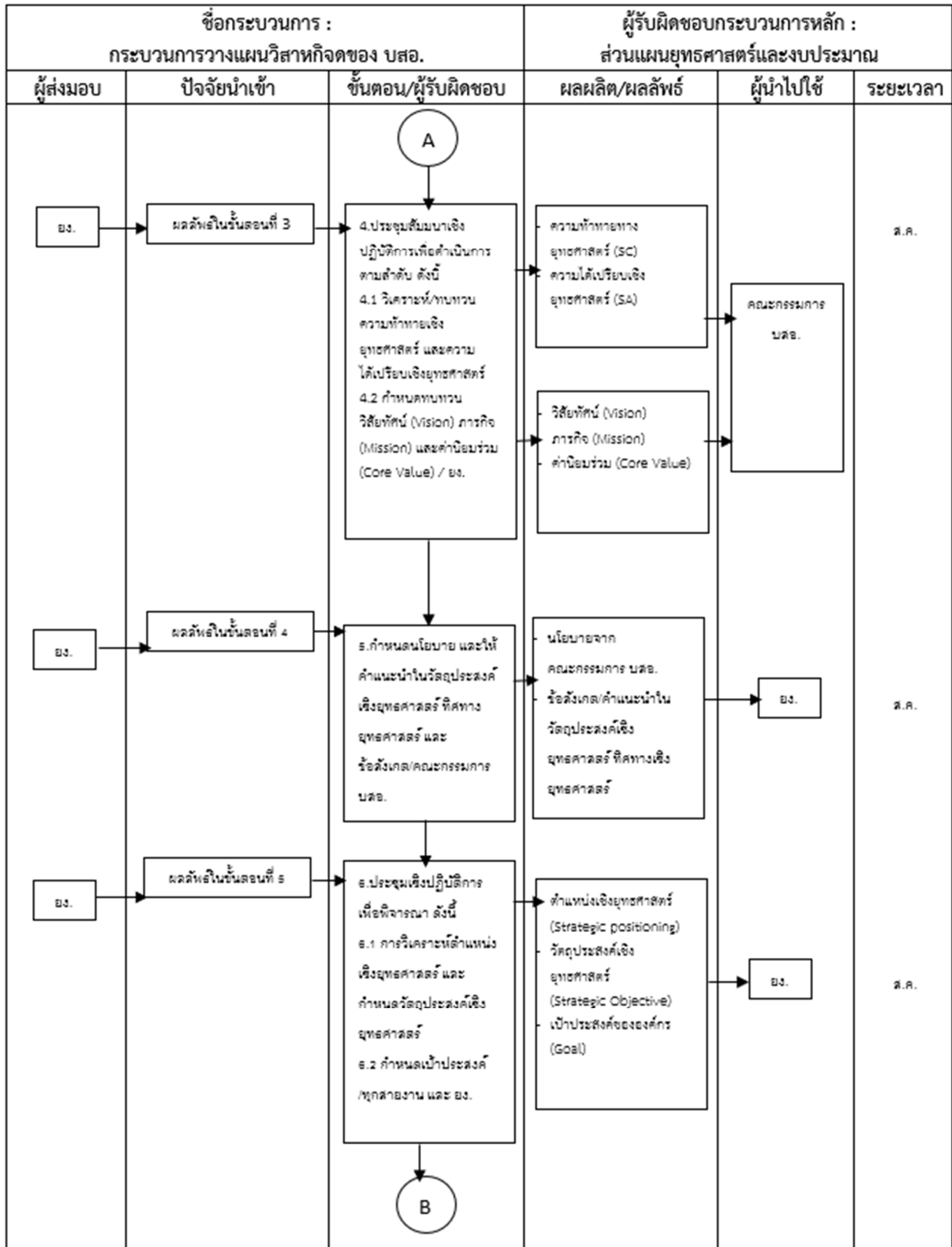


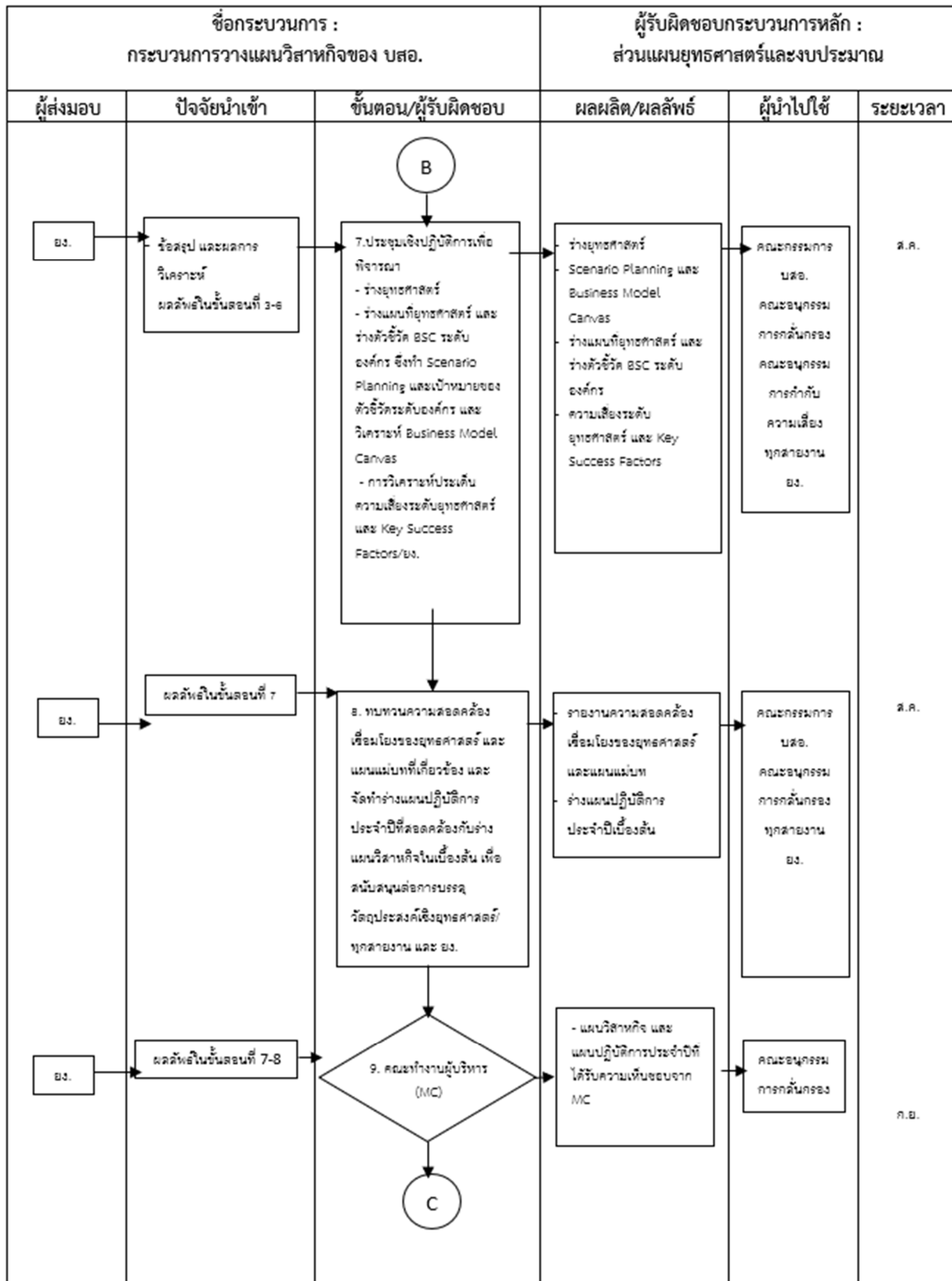
บทที่ 2 กรอบการจัดทำแผนวิสาหกิจและการรวบรวมและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน

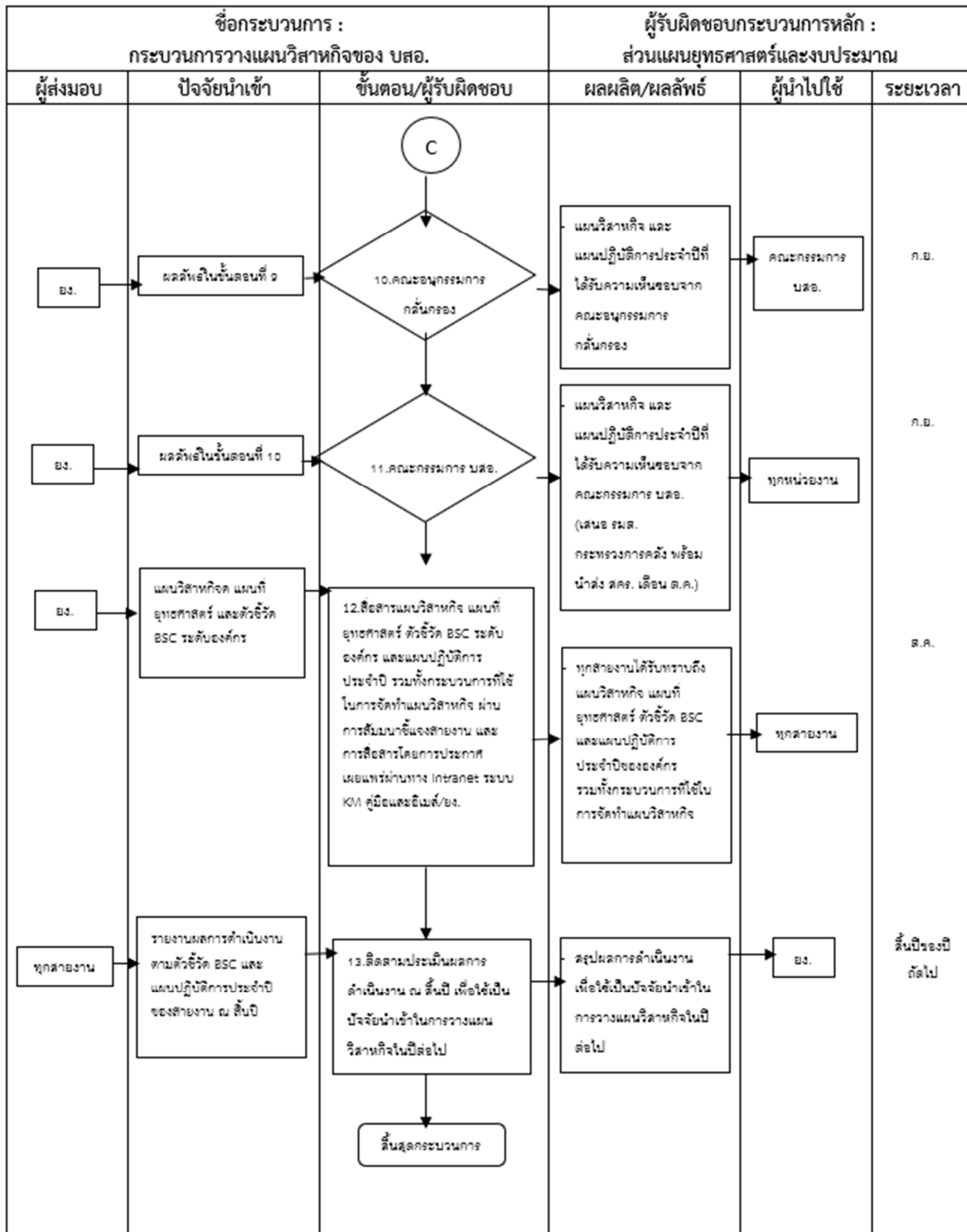
ส่วนที่ 1 หลักการและที่มาของการจัดทำแผนวิสาหกิจปี 2567-2571 (ระยะ 5 ปี) บริษัท บริหารสินทรัพย์
ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จำกัด (บสอ.)

กระบวนการวางแผนวิสาหกิจของ บสอ.











ส่วนที่ 2 การศึกษา รวบรวม และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของ บสอ.

การวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน
และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร (ปัจจัยภายนอก)

บสอ. ดำเนินการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ที่สำคัญ ซึ่งการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวจะเป็นส่วนหนึ่งของการประกอบการทบทวนและวางแผนวิสาหกิจใหม่ของ บสอ. รวมถึงนำไปสู่การทบทวนและกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ บสอ. โดยเฉพาะอย่างยิ่งทิศทางและแนวทางการดำเนินงานในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวขององค์กร ที่จำเป็นต้องสอดคล้องกับ Megatrend ที่เป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่ส่งผลกระทบต่อ ธุรกิจ เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการดำรงชีวิตของสังคม โดยที่ปรึกษาสามารถสรุปปัจจัยที่สำคัญได้ดังนี้

1. ข้อมูล Megatrends

Megatrends คือ ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงในระดับโลกที่มีผลกระทบต่อทุกภาคส่วน ทั้งในมุมของธุรกิจ เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการดำรงชีวิตของสังคม ซึ่งปัจจัยดังกล่าวเป็นแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่มองภาพในระยะปานกลางถึงระยะยาว โดยมีผลกระทบในทุกอุตสาหกรรม ซึ่งประเด็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการทำธุรกิจและจำเป็นต้องติดตามมีทั้งหมด 5 มิติ คือ 1. การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) 2. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Technological Disruption) 3. การเปลี่ยนแปลงทางประชากร (Demographic Shifts) 4. การเปลี่ยนแปลงภูมิรัฐศาสตร์ (Fracturing World) และ 5. การเปลี่ยนแปลงอย่างไม่เท่าเทียมทางสังคม (Social Instability)

โดยในกระบวนการวิเคราะห์ผลกระทบของแต่ละ Megatrends จะมีการสรุปผลกระทบในแต่ละระดับ ประกอบด้วย

1. ผลกระทบระดับบุคคล
2. ผลกระทบระดับองค์กร และ
3. ผลกระทบระดับประเทศชาติ ทั้งนี้ในส่วนของผลกระทบระดับองค์กร ที่ปรึกษามีการแยกรายละเอียดออกเป็นอีก 3 กลุ่มย่อย ดังนี้



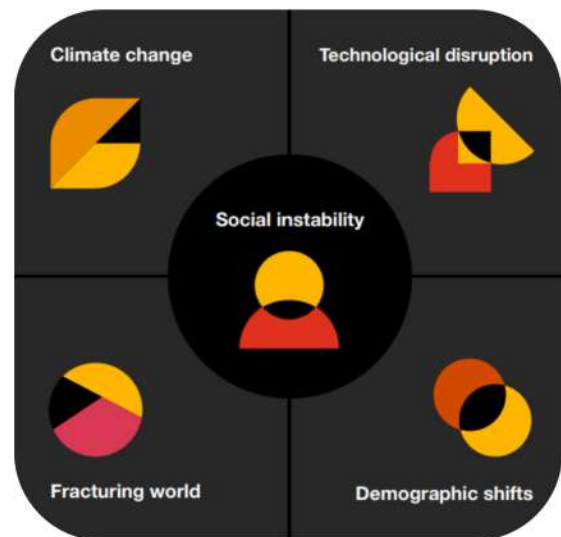
มีผลกระทบต่อหน่วยงานกำกับของ บสอ.



มีผลกระทบต่อ บสอ.



มีผลกระทบต่อลูกค้าของ บสอ.



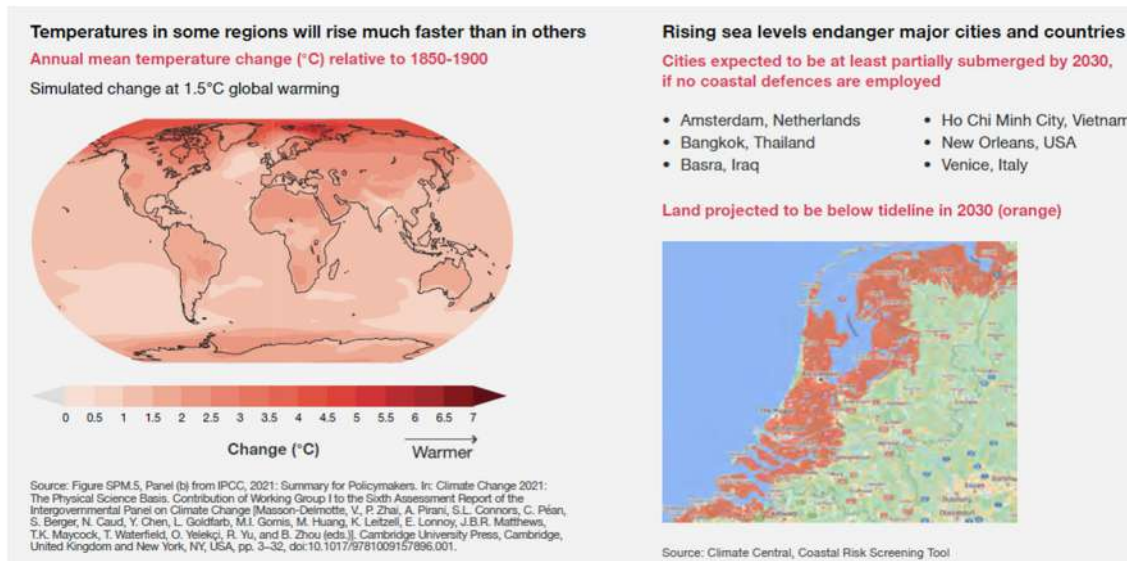
(ที่มา: PwC Megatrend 2022)



1.1 การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ (Climate Change)



การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศกำลังส่งผลกระทบต่อเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมนุษยชาติทั่วโลกจำเป็นต้องร่วมมือกันเพื่อบรรเทาและปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงนี้จะมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวงกว้าง รวมถึงมีโอกาสที่จะส่งผลกระทบต่อหลายภาคส่วนจากอุณหภูมิโลกที่ยังคงเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องและคาดว่าจะสูงขึ้นถึง 1.5 องศาเซลเซียส เหนือระดับก่อนยุคอุตสาหกรรมในปี 2030 ซึ่งการที่อุณหภูมิโลกมีอัตราการเพิ่มขึ้นในระดับนี้จะทำให้เกิดภัยธรรมชาติที่บ่อยขึ้นและรุนแรงขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การหยุดชะงักทางธุรกิจของบริษัทในห่วงโซ่อุปทาน รวมถึงมีโอกาสทำให้เมืองใหญ่หลายแห่งทั่วโลกถูกน้ำท่วมบางส่วน ความหลากหลายทางชีวภาพลดลง และมีความเสี่ยงที่จะเป็นอันตรายต่อความเพียงพอของอาหารและโภชนาการ และทรัพยากรน้ำ ดังนั้นจากผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ รัฐบาล องค์กรและผู้บริโภค จะต้องมีการแสดงความรับผิดชอบมากขึ้นสำหรับการปล่อย CO2 และพฤติกรรมที่ไม่ยั่งยืนอื่น ๆ ไม่ว่าจะผ่านการเปลี่ยนแปลงทางกฎหมาย การสร้างแรงจูงใจหรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การซื้อ เป็นต้น









ผลกระทบระดับบุคคล

- การสูญเสียที่อยู่อาศัย: การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศทำให้ความรุนแรงและความถี่ของภัยน้ำท่วม พายุ และไฟป่าเพิ่มขึ้น ส่งผลต่อการใช้ชีวิตและอาชีพของผู้คน ซึ่งปัจจุบันภัยพิบัติทางธรรมชาติมีความรุนแรงเพิ่มขึ้นในทุกภูมิภาคทั่วโลก ส่งผลในเชิงลบต่อทุกสิ่งมีชีวิตทั่วโลก
- ราคาค่าครองชีพเพิ่มขึ้น: อุณหภูมิที่สูงขึ้นและเหตุการณ์สภาพอากาศที่รุนแรงส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการผลิต ภัยแล้งและผลกระทบต่อวงจรของห่วงโซ่อุปทาน ทำให้ราคาอาหาร น้ำ พลังงาน และวัสดุอื่น ๆ ไม่มั่นคงและเพิ่มสูงขึ้น นอกจากนี้การลงทุนในเทคโนโลยีการผลิตแบบปราศจากคาร์บอนยังมีต้นทุนที่ค่อนข้างสูงในหลาย ๆ ประเทศ
- เหตุการณ์ความรุนแรงเพิ่มขึ้น: ด้วยความขาดแคลนแหล่งอาหาร น้ำ และพลังงานมากขึ้น นำไปสู่ความขัดแย้งที่เพิ่มขึ้น ทั้งภายในและระหว่างประเทศ



- ความเสี่ยงทางด้านสุขภาพ: การเพิ่มขึ้นของอุณหภูมิโลก เพิ่มความเสี่ยงของโรคที่สัตว์แพร่ระบาด เช่น โรคมาลาเรีย ที่มีความเสี่ยงที่จะแพร่กระจายไปยังภูมิภาคที่ไม่เคยได้รับผลกระทบ เป็นต้น

ผลกระทบระดับองค์กร

- การล้มละลายของธุรกิจที่ไม่ปรับตัว: ธุรกิจที่ไม่มีการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม จะไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน โดยหลาย ๆ ธุรกิจทั่วโลกกำลังให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน และจัดการระบบนิเวศของธุรกิจให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และส่งเสริมให้ห่วงโซ่อุปทานมีความเข้มแข็งด้วยเช่นกัน  
- ความไม่มั่นคงของทรัพยากรธรรมชาติที่จำเป็นในการทำธุรกิจและความไม่แน่นอนของต้นทุนการดำเนินงาน: พลังงาน น้ำ แร่ธาตุหายาก ทราย และวัตถุดิบที่สำคัญอื่น ๆ กำลังเป็นที่ต้องการเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ราคามีความผันผวนเพิ่มขึ้น หรืออาจไม่เพียงพอในการทำธุรกิจตามความต้องการได้ในอนาคต 
- การหยุดชะงักทางธุรกิจ: ความร้อนที่รุนแรง น้ำท่วม พายุ และไฟฟ้า ที่เกิดขึ้นบ่อยขึ้นและรุนแรงขึ้น ส่งผลกระทบต่อกระบวนการผลิต ทั้งในส่วนของการผลิตวัตถุดิบในการผลิต ไปจนถึงการขนส่งและการจัดเก็บสินค้า 
- การสร้างงานผ่านการขยายตัวของธุรกิจที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม: Tech Company หรือธุรกิจที่มุ่งเน้นการทำงานในสายอาชีพที่เกี่ยวกับ IT ที่มุ่งเน้นการลงทุนการใช้ทรัพยากรและต้นทุนในการดำเนินงาน ได้รับผลประโยชน์ทางตรงจากความต้องการของนักลงทุนและผู้บริโภค  

ผลกระทบระดับประเทศ

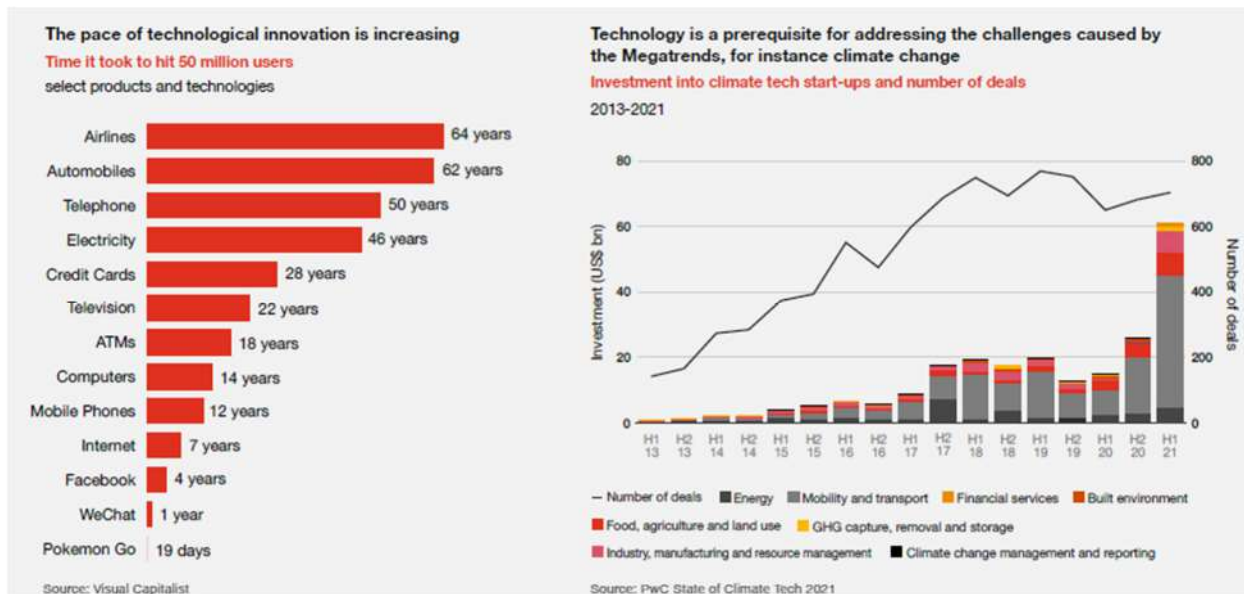
- โอกาสเกิดวิกฤตการณ์การเงินที่สูงขึ้น: ประเทศที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศมากที่สุด ต้องเผชิญกับโอกาสเกิดวิกฤตการณ์การเงินที่สูงขึ้น รวมถึงรายได้และงานที่สูญเสียในภาคเกษตรและภาคที่เกี่ยวข้อง และการลดลงของเงินทุนต่างประเทศจากการที่บริษัทยักษ์ใหญ่ทั่วโลกปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน
- ความเสี่ยงต่อความมั่นคงด้านอาหารและการเกษตร: เหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศที่รุนแรง ส่งผลเชิงลบต่อภาคการเกษตร ซึ่งอาจนำไปสู่วิกฤตอาหารในระดับประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศที่ยังไม่พัฒนาและประเทศที่อยู่ระหว่างการพัฒนา
- การย้ายถิ่นของมวลมนุษย: เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศทำลายชีวิตและอาชีพของผู้คนในหลายประเทศที่ได้รับผลกระทบ ส่งผลให้เกิดการย้ายถิ่นของมวลมนุษยไปยังประเทศที่ได้รับผลกระทบน้อยกว่า โดยทั่วไปจะมีการอพยพจากภาคใต้ไปยังภาคเหนือ และจากภาคชายฝั่งไปยังเทือกเขาเพื่อหลีกเลี่ยงภัยธรรมชาติที่รุนแรงขึ้น
- การเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจโลก: การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศส่งผลต่อความต้องการทรัพยากรธรรมชาติที่เปลี่ยนแปลงไป และส่งผลกระทบไปถึงการบริโภคอาหาร การก่อสร้าง การผลิต และกิจกรรมอื่น ๆ ยกตัวอย่างเช่น ความต้องการของประเทศที่ส่งออกน้ำมันและก๊าซลดลง และความต้องการของประเทศที่ส่งออกไฮโดรเจน ลิเทียม นิกเกิล และโคบอลต์เพิ่มมากขึ้น



โดยสรุปจากสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพอากาศ รวมถึงการให้ความสำคัญต่อ (Environment Social Governance: ESG) มากขึ้น นำมาสู่การปรับตัวของธุรกิจ นอกจากนี้ความไม่แน่นอนของผลประกอบการของลูกค้า ซึ่งจากการวิเคราะห์ตัวเลขเบื้องต้นของกลุ่มลูกค้าที่เป็นภาคการเกษตร ของ ธอท. พบว่ามี NPLs ที่ร้อยละ 100 รวมถึงกลุ่มลูกค้าหลักที่เป็นธุรกิจท่องเที่ยว จำเป็นต้องมีการปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจภายหลังสถานการณ์ COVID-19

1.2 การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Technological Disruption)

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเป็นกลไกสำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับทุกภาคส่วน โดยเฉพาะอย่างยิ่งนวัตกรรมทางเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและมีจำนวนมาก ยกตัวอย่างเช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) หุ่นยนต์ (Robotic) การเก็บรักษาพลังงาน (Energy Storage) การอ่านลำดับดีเอ็นเอ (DNA Sequencing) เทคโนโลยีบล็อกเชน (Blockchain Technology) และวิทยาศาสตร์ของวัสดุ (Materials Sciences) โดยจุดเปลี่ยนที่สำคัญคาดการณ์ว่าจะเกิดขึ้นในอีก 5 ถึง 10 ปีข้างหน้า เมื่อการลดต้นทุนจะกระตุ้นความต้องการในหลายพื้นที่และภูมิภาค ซึ่งจะส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมมากยิ่งขึ้น ในส่วนขององค์กรชั้นนำในหลายประเทศ กำลังขยายการลงทุนด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว เพื่อมุ่งเน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการภายใน ลดภาระงานประจำ และส่งเสริมศักยภาพในการทำธุรกิจ













ผลกระทบระดับบุคคล

- การยกระดับความสามารถในการทำงาน: เทคโนโลยีทำให้ข้อมูลมีประสิทธิภาพและสามารถนำมาใช้งานได้ง่ายขึ้น ส่งผลให้มีการประมวลผลข้อมูลและการทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาปรับปรุงการดำเนินงาน ส่งเสริมการเติบโตของตนเอง ทำให้บุคคลและทีมงานสามารถทำสิ่งต่าง ๆ ได้ง่ายขึ้นด้วยความพยายามที่น้อยลง
- ความเสี่ยงของการถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยี: มีงานจำนวนมากที่มีความเสี่ยงสูงในการถูกทดแทนเทคโนโลยีอัตโนมัติ (Automation) และ AI โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มงานที่เป็น Unskilled หรืองานที่ไม่จำเป็นต้องใช้ทักษะความสามารถ องค์กรความรู้ หรือประสบการณ์สูงในการทำงาน



- การสูญเสียความเป็นส่วนตัว: เนื่องจากหลายองค์กรมีการนำเทคโนโลยีที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลมาใช้ในการทำธุรกิจเพิ่มมากขึ้น เช่น เทคโนโลยีในการจับข้อมูล ประมวลผล และรวบรวมข้อมูลไปวิเคราะห์เพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์แบบ Realtime ส่งผลให้เกิดความรู้สึกสูญเสียความเป็นส่วนตัว
- การเพิ่มขึ้นของข้อมูลที่ผิดและข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง: เนื่องจากเทคโนโลยีในปัจจุบัน โดยเฉพาะในโซเชียลมีเดียไม่มีกระบวนการในการคัดกรองข้อมูลก่อนเปิดเผยสู่สาธารณะ ส่งผลให้ทุกคนสามารถเผยแพร่เนื้อหาได้ตามความต้องการ นำไปสู่ปัญหาข้อมูลที่ผิดและข้อมูลที่ไม่ถูกต้องจำนวนมาก ยิ่งไปกว่านั้นการมีอยู่ของอัลกอริทึมโซเชียลมีเดียบางครั้งทำให้เกิดความเข้าใจผิดว่าข้อมูลผิดและข้อมูลที่ไม่ถูกต้องนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง
- ปัญหาสุขภาพจิตที่เพิ่มขึ้น: การมีเทคโนโลยีดิจิทัลอยู่ในทุก ๆ ด้านของชีวิตมีผลกระทบต่อสุขภาพสมอง รวมถึงอาการขาดสมาธิ สติปัญญาทางอารมณ์และสังคมที่ได้รับความเสียหาย การติดเกมส์ การกีดกันทางสังคม การพัฒนาสมองที่ไม่สมบูรณ์ และการนอนไม่หลับ เป็นต้น

ผลกระทบระดับองค์กร

- การสร้างความแตกต่างเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน: องค์กรสามารถสร้างความแตกต่างเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและเติบโตอย่างก้าวกระโดด จากการมุ่งเน้นการลงทุนในเทคโนโลยีสารสนเทศและการนำข้อมูล Big Data ที่ครอบคลุมพฤติกรรมของลูกค้า คู่แข่ง สังคม และอื่น ๆ มาประกอบการตัดสินใจ  
- ความเสี่ยงของการล้มละลาย: ธุรกิจที่ไม่สามารถปรับตัวได้ทันการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี จะถูกแทนที่หรือไม่สามารถแข่งขันได้อีกต่อไป ยกตัวอย่างเช่น ธุรกิจโรงพิมพ์ โดยในอนาคตธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมพลังงาน การเงิน และการสื่อสาร จำเป็นต้องมีการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากการดำเนินงานในอุตสาหกรรมดังกล่าวมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสนับสนุนและปรับเปลี่ยนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง  
- การผูกขาดทางธุรกิจเพิ่มมากขึ้น: ธุรกิจขนาดเล็กมากมายจะต้องพบกับความยากลำบากในการทำธุรกิจ เนื่องจากไม่สามารถแข่งขันกับองค์กรขนาดใหญ่ที่มีเครือข่ายและการลงทุนทางเทคโนโลยีที่จำเป็นในการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการทำธุรกิจในโลกดิจิทัล 
- ความไม่สอดคล้องระหว่างทักษะที่ต้องการและทักษะที่มีอยู่: การทำธุรกิจในยุคดิจิทัล จำเป็นต้องมีการสรรหามหาบัณฑิตที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนการทำงานตลอดเวลา ซึ่งเป็นความท้าทายให้กับหลาย ๆ องค์กรในการที่จะต้องสรรหามหาบัณฑิตที่มีองค์ความรู้เฉพาะด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถในด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิศวกรรม และคณิตศาสตร์ (STEM) เป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานมาก แต่จำนวนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมีไม่เพียงพอ   
- ความเสี่ยงทางไซเบอร์ที่เพิ่มขึ้น: สภาพแวดล้อมที่อินเทอร์เน็ตเกี่ยวข้องกับทุกๆ เรื่อง (Internet of Things: IoT) นำมาสู่ความเสี่ยงทางไซเบอร์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานหรือองค์กรภาครัฐและภาคการศึกษา ที่ปกติจะมีความรัดกุมเรื่องของ Cyber Attack น้อยกว่าองค์กรภาคเอกชน นอกจากนี้การให้บริการผ่าน Cloud Service กำลังเป็นเป้าหมายสำหรับผู้ก่อการร้าย  

ผลกระทบระดับประเทศ

- รัฐบาลต้องเผชิญกับความยากลำบากในการพัฒนา: สถาบันที่รับผิดชอบในการสร้างความมั่นคงในโลกดิจิทัล กำลังประสบกับความยากลำบากในการติดตามและแก้ไข เนื่องจากความเร็วของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และความซับซ้อนของการดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องกับกระบวนการทำงานของสถาบันที่ใช้เวลาและมีขั้นตอนในการดำเนินงานหลายขั้นตอน

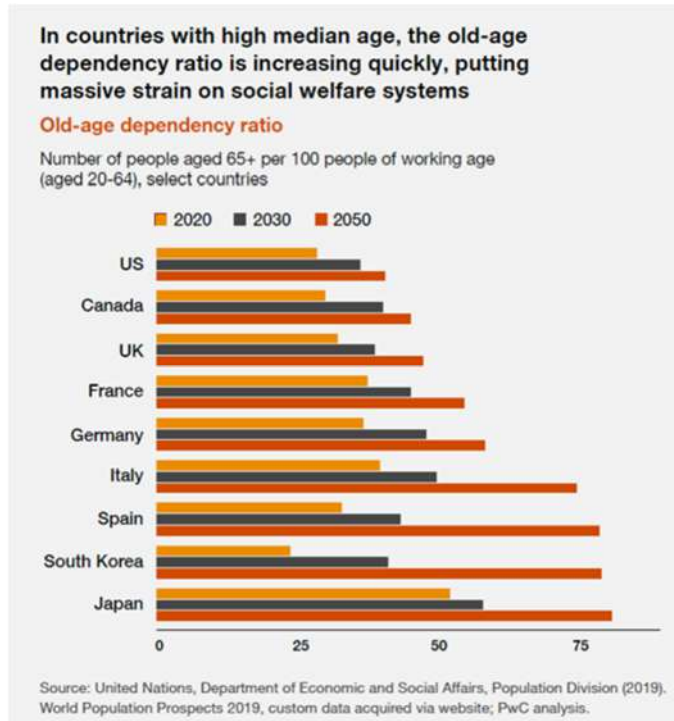


- การปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยี: รัฐบาลต้องเผชิญกับความยากลำบากในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เหมาะสมสำหรับยุคดิจิทัล เพื่อให้สามารถจัดการกับความท้าทายที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันกาล
- การบรรเทาผลกระทบจากเทคโนโลยี: รัฐบาลจำเป็นต้องออกกฎหมายใหม่เพื่อยับยั้งหรือลดผลกระทบที่เป็นอันตรายของเทคโนโลยี แต่อย่างไรก็ตาม นโยบายส่วนใหญ่มักจะใช้เวลาในการดำเนินการและไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากภาครัฐขาดคนที่มีทักษะและเงินทุนในการดำเนินงาน
- การเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจ: การเข้าถึงเทคโนโลยีที่สำคัญ เช่น เทคโนโลยี 5G/6G เทคโนโลยีสำหรับสภาพภูมิอากาศ เทคโนโลยีนาโน กำลังกลายเป็นสิ่งที่สำคัญเท่ากับการเข้าถึงทรัพยากรธรรมชาติ ดังนั้นภาครัฐจึงจำเป็นต้องสร้างสัมพันธ์ใหม่กับประเทศที่เป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี เพื่อให้สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีที่จำเป็นได้

โดยสรุปการปรับตัวในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญต่อกระบวนการทำงาน ความคาดหวังของลูกค้า และการทบทวนโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องต่อ Digital Transformation ดังนั้น การปรับตัวขององค์กรในการนำดิจิทัลมาใช้ ต้องสามารถแสดงถึงความรวดเร็วในการดำเนินการตอบสนองต่อความคาดหวังและยกระดับการบริการทั้งต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงต้องมีการวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงในความมั่นคงปลอดภัยของระบบ

1.3 การเปลี่ยนแปลงทางประชากร (Demographic Shifts)

ปัจจัยทางประชากรศาสตร์ เพศ และเชื้อชาติ มีผลกระทบต่อการทำธุรกิจมาโดยตลอด ในปัจจุบันมีสองปัจจัยที่โดดเด่นและกำลังเปลี่ยนแปลงเชิงสังคมอย่างมาก คือ สังคมผู้สูงอายุและการขยายตัวของประชากรวัยแรงงานที่ไม่สมดุล โดยในบางประเทศ เช่น ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ รวมถึงประเทศไทย มีสัดส่วนผู้สูงอายุต่อบุคลากรวัยแรงงานที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งหมายถึงความไม่เพียงพอของระบบสวัสดิการสังคมหรืองบประมาณภาครัฐในอนาคต ในทางตรงกันข้ามบางประเทศ เช่น แอฟริกาและอินเดีย มีการเติบโตของจำนวนประชากรวัยทำงานเพิ่มสูงขึ้นมาก ส่งผลให้เกิดการขาดแคลนของอาหาร ที่อยู่อาศัย และการศึกษาที่มีคุณภาพ รวมถึงปัญหาในการว่างงานในอนาคต เป็นต้น






ผลกระทบต่อบุคคล

- การเกษียณที่ไม่มีอิสรภาพทางการเงิน: ด้วยระบบสวัสดิการสังคมที่อาจจะไม่สามารถรองรับความต้องการของผู้สูงอายุได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากประชากรวัยแรงงานมีปริมาณลดลงและจำนวนผู้สูงอายุมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- ขาดแคลนบริการที่จำเป็น: เมื่อบุคลากรวัยแรงงานในประเทศที่มีจำนวนลดลง นำไปสู่การขาดแคลนบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริการที่เน้นต่ออุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับผู้สูงอายุ เช่น การดูแลที่บ้าน และการให้บริการที่เป็นสิ่งจำเป็น เช่น การก่อสร้าง เป็นต้น
- อัตราการว่างงานสูง: ในประเทศที่มีอายุเฉลี่ยของประชากรต่ำและมีอัตราการเกิดใหม่สูง จะมีประชากรเข้าสู่ระบบการศึกษาและตลาดแรงงานจำนวนมาก ซึ่งนำมาสู่ประมาณการให้บริการการศึกษาที่ไม่เพียงพอ หรือไม่ตรงกับความต้องการของเศรษฐกิจ รวมถึงโอกาสในการทำงานจะน้อยและการว่างงานของประชากรวัยทำงานสูง
- ปัญหาความยากจน: สืบเนื่องจากปัญหาการว่างงานสูง หลายครอบครัวอาจจะตกอยู่ในความยากจนแบบสุดขีดที่ไม่สามารถจ่ายค่าอาหาร สินค้าพื้นฐาน หรือการศึกษาสำหรับลูก ๆ ได้อย่างครบถ้วน

ผลกระทบต่อองค์กร

- การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค: ด้วยประชากรที่กำลังเข้าสู่ช่วงผู้สูงอายุ รูปแบบการบริโภคกำลังเปลี่ยนแปลง ยกตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนแปลงจากการทานอาหารนอกบ้านไปสู่การทานอาหารในบ้าน จากการสร้างบ้านไปสู่การปรับปรุงบ้าน จากการศึกษาไปสู่การดูแลสุขภาพ เป็นต้น ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อตอบสนองความต้องการใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคธุรกิจที่ขึ้นอยู่กับบริการ และการให้บริการที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป



- ความไม่สอดคล้องระหว่างทักษะที่ต้องการและทักษะที่มีอยู่ของบุคลากร: องค์กรจะประสบปัญหาในการสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมบริการเนื่องจากจำนวนประชากรวัยทำงานมีปริมาณลดลง 
- ความขัดแย้งในการทำงาน: ในระบบแรงงานในปัจจุบัน ประกอบไปด้วยแรงงานจาก 5 ยุคสมัย (Baby Boomer, X, Y, Z, และ Millennials) ซึ่งมีมุมมองที่แตกต่างกันเกี่ยวกับการทำงานและการใช้ชีวิต ส่งผลให้มีโอกาสเกิดความขัดแย้งในการทำงานสูง สร้างความท้าทายให้กับองค์กรในการที่จำเป็นต้องสร้างสังคมการทำงานที่มีเป้าหมายร่วมกันของคนทุกยุคสมัยให้ได้ 
- ขาดแคลนคนที่มีทักษะสูง: ในประเทศที่มีอายุเฉลี่ยต่ำ ผู้ที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ทำงานจะเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานในต่างประเทศ ทำให้องค์กรต้องเผชิญกับความยากลำบากในการสรรหาและรักษาคนที่มีความสามารถที่จำเป็นสำหรับการเติบโตของเศรษฐกิจในประเทศ 

ผลกระทบระดับประเทศ

- ความสมดุลของตลาดแรงงานระหว่างประเทศ: ในขณะที่ประเทศที่มีอายุเฉลี่ยของประชากรวัยแรงงานสูงมักจะมีทรัพยากรทางการเงินปริมาณมาก แต่จะขาดแคลนแรงงานในอุตสาหกรรมพื้นฐานที่จำเป็น เช่น อุตสาหกรรมบริการ และการก่อสร้าง ในทางตรงกันข้ามประเทศที่มีอายุเฉลี่ยประชากรวัยแรงงานต่ำมีทรัพยากรมนุษย์มาก แต่กำลังเผชิญกับความท้าทายในเรื่องของการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ และความเพียงพอของระบบการศึกษาและตลาดแรงงาน เป็นต้น
- ปัญหาการอพยพและความไม่สงบ: เนื่องจากประเทศที่มีอายุเฉลี่ยของประชากรวัยแรงงานต่ำต้องเผชิญกับปัญหาการว่างงาน นำไปสู่ความพยายามที่จะอพยพย้ายถิ่นฐานเพื่อหาโอกาสในการทำงาน ซึ่งโดยส่วนใหญ่เป็นการอพยพแบบไม่ถูกต้องตามกฎหมาย และนำไปสู่ปัญหาความไม่สงบในหลายประเทศ
- ระบบสวัสดิการที่ล้มเหลว: ในประเทศที่มีอายุเฉลี่ยประชากรวัยแรงงานสูง มีการเรียกร้องระบบสวัสดิการสังคมเพิ่มสูงขึ้น ในขณะที่มีปริมาณประชากรวัยแรงงานที่จ่ายภาษีลดลง ทำให้ระบบสวัสดิการสังคมมีปัญหา ในขณะที่เดียวกันประเทศที่มีอายุเฉลี่ยประชากรวัยแรงงานต่ำกำลังประสบกับปัญหาการสร้างฐานภาษีที่แข็งแกร่งที่สามารถสนับสนุนระบบสวัสดิการของประเทศได้อย่างเพียงพอ เนื่องจากระบบการศึกษาและตลาดแรงงานไม่เพียงพอสำหรับประชากรที่จะเป็นฐานภาษีให้กับภาครัฐในอนาคต

โดยสรุปทักษะของบุคลากรในองค์กรเพื่อเพิ่มความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน และสร้างความโดดเด่นในการดำเนินงาน เป็นประเด็นสำคัญที่องค์กรต้องวิเคราะห์ถึงศักยภาพของบุคลากรที่มี การวางแผนอัตราการสรรหาบุคลากร รวมถึงการพัฒนาและระบบแรงจูงใจที่จะดึงดูดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านให้มีความผูกพันอยู่กับองค์กร

1.4 การเปลี่ยนแปลงภูมิรัฐศาสตร์ (Fracturing World)

ความสัมพันธ์ทางการเมืองระหว่างประเทศกำลังเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ มีหลายประเทศที่ก้าวเข้ามาแข่งขันและแก่งแย่งความเป็นผู้นำเพื่อสร้างอิทธิพลให้กับตัวเองในระบบเศรษฐกิจโลก นำไปสู่การออกนโยบายที่มุ่งเน้นการกีดกันทางการค้าเพิ่มมากขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมอย่างกว้างขวาง โดยเมื่อพิจารณาในองค์รวมของอิทธิพลของ Megatrends อื่น ๆ ความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นในโซ่อุปทานทั่วโลก และความกังวลเกี่ยวกับความเพียงพอและการเข้าถึงทรัพยากรที่สำคัญทำให้หลายประเทศให้ความสำคัญกับประเทศในภูมิภาคเดียวกันก่อน



(Localization) นำไปสู่การสร้างความสามารถสัมพันธ์ระหว่างประเทศแบบ "friend-shoring" ซึ่งจะทำให้โครงสร้างอำนาจโลกเปลี่ยนแปลงไป

Spheres of influence have been changing significantly

Top influence in each country

2000 vs. 2020

■ United States ■ China ■ Russia ■ Germany ■ France ■ United Kingdom ■ Other



Source: Atlantic Council, Fifteen takeaways from our new report measuring US and Chinese global influence, by Jonathan D. Moyer et al, June 16, 2021

ผลกระทบระดับบุคคล

- ความขัดแย้งระหว่างประเทศสู่ความปลอดภัยส่วนบุคคล: มีหลายประเทศที่ประชาชนได้รับความเดือดร้อนในสถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างประเทศ หรือการก่อการร้าย
- การสูญเสียเสรีภาพและความโปร่งใสในประเทศ: ในประเทศหลายประเทศ เสรีภาพของผู้คนถูกจำกัด เช่น เสรีภาพทางสื่อ ความคิดเห็นและการแสดงความคิดเห็น การเข้าร่วมในรัฐบาล การเคลื่อนไหวอย่างเสรี เนื่องจากรัฐบาลมีความพยายามปิดกั้นการเปิดเผยข้อมูลให้กับประเทศชั่วตรงข้าม
- การละเมิดสิทธิมนุษยชนเพิ่มขึ้น: สิทธิมนุษยชนสูญหายในช่วงเวลาของความขัดแย้ง เช่น สิทธิในการรักษาความปลอดภัยของบุคคล การเคลื่อนไหวอย่างเสรี การศึกษา ทรัพย์สิน เป็นต้น

ผลกระทบระดับองค์กร

- ความขัดแย้งทางการเมืองสู่ปัญหาในการดำเนินธุรกิจ: ในบางประเทศรัฐบาลหรือหน่วยงานกำกับมีการออกกฎระเบียบข้อบังคับเพื่อเป็นกลไกในสงครามเศรษฐกิจ นำมาสู่ปัญหาในการทำธุรกิจเช่น การขาดช่วงของห่วงโซ่อุปทาน การถอนการลงทุนและการไหลของเงินทุนอื่น และการปิดกั้นการส่งออก/นำเข้า เป็นต้น
- การรบกวนห่วงโซ่อุปทานทั่วโลก: การเมืองระหว่างประเทศรบกวนห่วงโซ่อุปทานทั่วโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่มีมาตรการการใช้ความรุนแรงเกิดขึ้น อย่างกรณีของสงครามระหว่างรัสเซีย-ยูเครน เป็นต้น
- ความซับซ้อนในการทำธุรกิจระหว่างประเทศที่เพิ่มมากขึ้น: ปริมาณกฎระเบียบข้อบังคับในแต่ละประเทศที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีความซับซ้อนเพิ่มมากขึ้น



ผลกระทบระดับประเทศ

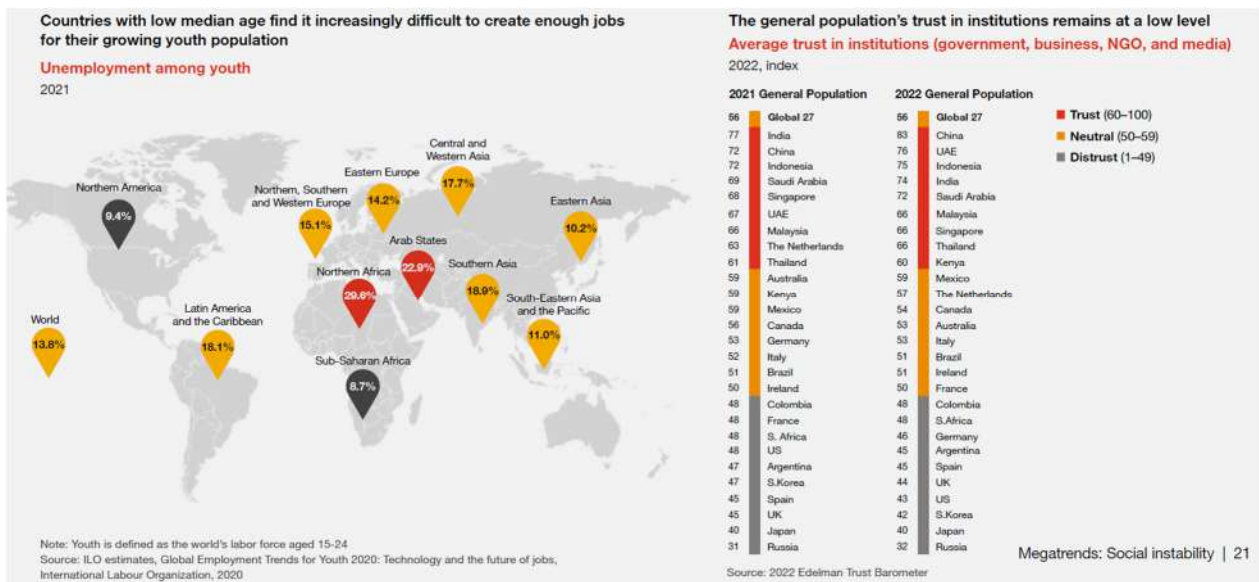
- ความขัดแย้งระหว่างประเทศที่บ่อยและรุนแรงขึ้น: จำนวนของความขัดแย้งระหว่างประเทศ ทั้งทางอาวุธ เศรษฐกิจ ไซเบอร์ หรืออื่น ๆ กำลังเพิ่มขึ้นและมีจำนวนประเทศที่มีส่วนร่วมเพิ่มมากขึ้น
- ปัญหาประเทศมีอิทธิพล: หลาย ๆ ประเทศในทวีปแอฟริกา และเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มีประเทศที่มีอิทธิพล ควบคุมอุตสาหกรรมอาวุธ โครงสร้างพื้นฐาน สินค้าและบริการทางการเงิน ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในท้องถิ่น และภูมิภาคที่มากขึ้น ยาวนานขึ้น และรุนแรงขึ้น
- ความตื่นในการเพิ่มงบประมาณการป้องกันระหว่างประเทศ: ในช่วงเวลาของความขัดแย้ง หลายประเทศ จำเป็นต้องเพิ่มงบประมาณด้านการทหาร ซึ่งหมายถึงงบประมาณสนับสนุนด้านอื่น ๆ ที่สำคัญ เช่น การศึกษา การดูแลสุขภาพ หรือความช่วยเหลือระหว่างประเทศจะถูกกลดสัดส่วนลง

โดยสรุปนโยบายระหว่างประเทศ ข้อตกลงต่าง ๆ ที่ดำเนินการร่วมกันระหว่างประเทศ นำมาซึ่งความคาดหวัง และการเปลี่ยนแปลงที่ต้องมีการคำนึงถึงสังคม สิ่งแวดล้อม รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มากขึ้น โดยเน้นการดำเนินงาน เพื่อความยั่งยืนและเป็นที่ยอมรับของทุกภาคส่วน ทั้งนี้ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย และการเปิดเสรีที่อาจเป็น ข้อจำกัดในการดำเนินงานของธุรกิจ



1.5 การเปลี่ยนแปลงอย่างไม่เท่าเทียมทางสังคม (Social Instability)

การเปลี่ยนแปลงอย่างไม่เท่าเทียมทางสังคมนำมาสู่ปัญหาทางสังคมที่มีความสำคัญและมีผลร้ายเพิ่มมากขึ้น ในทุกประเทศทั่วโลก ยกตัวอย่างเช่น ความเหลื่อมล้ำทางสังคมที่จำกัดการเข้าถึงเงิน อำนาจ การศึกษา และอื่น ๆ ในแต่ละพื้นที่ที่มีสังคมที่แตกต่างกัน สังคมผู้สูงอายุที่กำลังเป็นปัญหาในหลาย ๆ ประเทศ การแบ่งพรรคแบ่งพวกทางการเมืองที่นำไปสู่การแบ่งแยกและการไม่ไว้วางใจในหน่วยงานภาครัฐ และองค์กรในประเทศ เป็นต้น











ผลกระทบระดับบุคคล

- ความสามารถในการหารายได้ไม่เพียงพอ: ในหลายประเทศ ประชากรส่วนมากโดยเฉพาะชนชั้นกลางและชนชั้นล่างมีปัญหาเรื่องค่าแรงที่ไม่สอดคล้องกับค่าใช้จ่ายในการดำรงชีวิต
- ความปลอดภัยส่วนบุคคลลดลง: ความไม่มั่นคงทางสังคมเพิ่มความเสี่ยงทางสังคมและความไม่เสถียรทางการเมือง สงครามกลางเมือง การปล้นทรัพย์สิน และความรุนแรงที่เพิ่มขึ้น

ผลกระทบระดับองค์กร

- การตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ซับซ้อนมากขึ้น หลายองค์กรมุ่งเน้นการดำเนินงานเพื่อสร้างมูลค่าทางสิ่งแวดล้อม และการสนับสนุนชุมชนใกล้เคียง นอกเหนือจากผลตอบแทนทางการเงินเพียงอย่างเดียว  
- ภาพลักษณ์และชื่อเสียง: การดำเนินงานเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร เป็นมาตรการที่สำคัญเนื่องจากผู้บริโภคได้รับข่าวสารได้รวดเร็วและง่ายขึ้น  
- ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นในการดูแลความต้องการทั้งหมดของพนักงาน : ด้วยระบบสวัสดิการสังคมที่มีแนวโน้มลดลงจากภาครัฐ องค์กรจะต้องสร้างความไว้วางใจในการตรวจสอบว่าพนักงานของพวกเขาสามารถดำรงชีวิตที่เหมาะสมได้ สามารถจ่ายค่ารักษาพยาบาลและออมเงินเพื่อการเกษียณได้อย่างมีประสิทธิภาพ  

ผลกระทบระดับประเทศ

- การเสื่อมสภาพของชนชั้นกลาง : ด้วยค่าแรงที่เพียงพอต่อการใช้ชีวิต และต้นทุนการใช้จ่ายที่เพิ่มสูงขึ้น หลายประเทศจึงกำลังขาดประชาชน ชนชั้นกลางที่มีประสิทธิภาพ ที่เป็นรากฐานสำคัญของเศรษฐกิจและการจ่ายภาษีให้กับประเทศ
- สภาวะความยากจนที่เพิ่มสูงขึ้น : จากผลกระทบของ Megatrends เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี สังคมผู้สูงอายุ หรือปัญหาทางการเมืองระหว่างประเทศ ส่งผลให้เกิดสภาวะความยากจนที่เพิ่มสูงขึ้น

โดยสรุปการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส เชื่อถือ และสร้างความเชื่อมั่นต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นการดำเนินงานเพื่อเน้นความเป็นธรรมาภิบาลขององค์กร ซึ่งจะนำไปสู่ความยั่งยืนในระยะยาว

2. ข้อมูลแนวโน้มอุตสาหกรรม

2.1 เศรษฐกิจมหภาค

เศรษฐกิจไทยในไตรมาสแรกของปี 2566 ขยายตัวร้อยละ 2.7 เติบโตจากการขยายตัวร้อยละ 1.4 ในไตรมาสก่อนหน้า (%YoY) และเมื่อปรับผลของฤดูกาลออกแล้ว เศรษฐกิจไทยในไตรมาสแรกของ ปี 2566 ขยายตัวจากไตรมาสที่สี่ของปี 2565 ร้อยละ 1.9 (QoQ_SA) ด้านการใช้จ่าย การส่งออกบริการและการอุปโภคบริโภคภาคเอกชน ขยายตัวในเกณฑ์สูง การลงทุนภาคเอกชนและการลงทุนภาครัฐ ขยายตัวต่อเนื่อง ขณะที่การส่งออกสินค้าและการใช้จ่ายเพื่อการอุปโภคบริโภคของรัฐบาลปรับตัวลดลงด้านการผลิต สาขาที่พักแรมและบริการด้านอาหาร สาขาขนส่งและสถานที่เก็บสินค้า



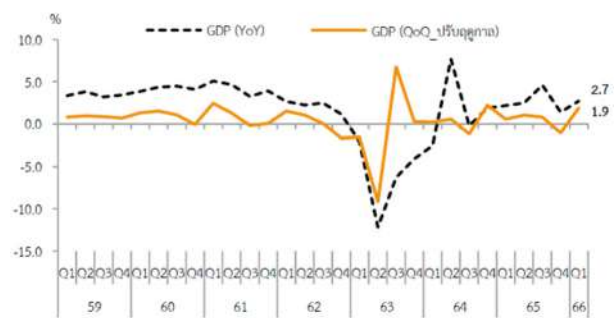
สาขาการขายส่ง การขายปลีก และการซ่อมแซมสาขาการก่อสร้าง และสาขาเกษตรกรรมขยายตัวเร่งขึ้น ส่วนสาขาการผลิตสินค้าอุตสาหกรรมและสาขาไฟฟ้าและก๊าซฯ ปรับตัวลดลง

แนวโน้มเศรษฐกิจไทยในปี 2566 คาดว่าจะขยายตัวในช่วงร้อยละ 2.7 - 3.7 โดยมีปัจจัยสนับสนุนจากการฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยว การขยายตัวในเกณฑ์ดีของการอุปโภคบริโภคภาคเอกชน และการขยายตัวต่อเนื่องของการลงทุน โดยคาดว่าจะการอุปโภค/บริโภคภาคเอกชนจะขยายตัวร้อยละ 3.7 การลงทุนภาคเอกชนและการลงทุนภาครัฐขยายตัวร้อยละ 1.9 และร้อยละ 2.7 ตามลำดับ ขณะที่มูลค่าการส่งออกสินค้าในรูปเงินดอลลาร์ สรอ. ลดลงร้อยละ 1.6 ส่วนอัตราเงินเฟ้อทั่วไปเฉลี่ยอยู่ในช่วงร้อยละ 2.5 - 3.5 และดุลบัญชีเดินสะพัดเกินดุลร้อยละ 1.4 ของ GDP

ประมาณการเศรษฐกิจ ปี 2566

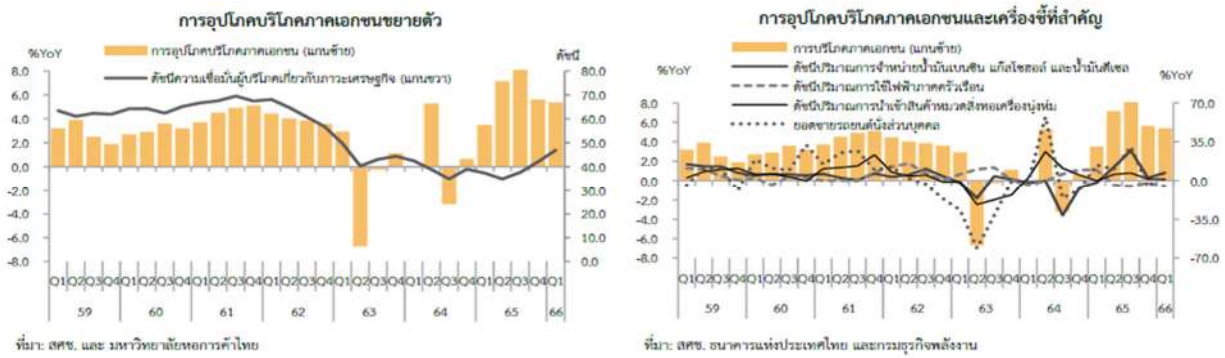
(%YoY)	2564		2565		2566	
	ทั้งปี	ทั้งปี	Q3	Q4	Q1	ทั้งปี (f)
GDP (CVM)	1.5	2.6	4.6	1.4	2.7	2.7 - 3.7
การลงทุนรวม ^{1/}	3.1	2.3	5.5	3.9	3.1	2.1
ภาคเอกชน	3.0	5.1	11.2	4.5	2.6	1.9
ภาครัฐ	3.4	-4.9	-6.8	1.5	4.7	2.7
การบริโภคภาคเอกชน	0.6	6.3	9.1	5.6	5.4	3.7
การอุปโภคบริโภคภาคครัวเรือน	3.7	0.2	-1.5	-7.1	-6.2	-2.6
มูลค่าการส่งออกสินค้า ^{2/}	19.2	5.5	6.7	-7.5	-4.6	-1.6
ปริมาณ ^{2/}	15.5	1.3	2.1	-10.3	-6.4	-1.1
มูลค่าการนำเข้าสินค้า ^{2/}	27.7	15.3	23.2	-0.3	1.3	-1.9
ปริมาณ ^{2/}	17.9	2.0	8.0	-9.2	-3.3	-0.4
ดุลบัญชีเดินสะพัดต่อ GDP (%)	-2.1	-3.5	-6.4	0.7	3.1	1.4
เงินเฟ้อ	1.2	6.1	7.3	5.8	3.9	2.5 - 3.5

เศรษฐกิจไทยไตรมาสแรกของปี 2566

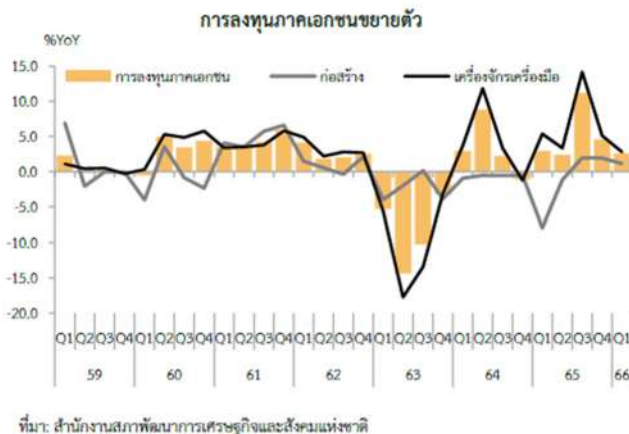


2.1.1 ด้านการใช้จ่าย

การอุปโภคบริโภคภาคเอกชนขยายตัวในเกณฑ์สูงร้อยละ 5.4 ต่อเนื่องจากร้อยละ 5.6 ในไตรมาสก่อนหน้า สอดคล้องกับการฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยว การปรับตัวเพิ่มขึ้นของความเชื่อมั่นผู้บริโภคและการปรับตัวดีขึ้นของตลาดแรงงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นปัจจัยสนับสนุนให้การใช้จ่ายภาคเอกชนขยายตัวในทุกหมวด โดยการใช้จ่ายในหมวดบริการขยายตัวร้อยละ 11.1 ตามการขยายตัวในเกณฑ์สูงของการใช้จ่ายในกลุ่มโรงแรม การใช้จ่ายในหมวดสินค้าคงทนขยายตัวร้อยละ 2.4 เทียบกับการลดลงร้อยละ 1.0 ในไตรมาสก่อนหน้า สอดคล้องกับการขยายตัวของการใช้จ่ายเพื่อซื้อยานพาหนะร้อยละ 4.1 เทียบกับการลดลงร้อยละ 2.6 ในไตรมาสก่อนหน้า ส่วนการใช้จ่ายหมวดสินค้าไม่คงทนขยายตัวร้อยละ 2.3 ตามการขยายตัวของการใช้จ่ายกลุ่มอาหารและเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ และกลุ่มเครื่องดื่มมีแอลกอฮอล์และยาสูบร้อยละ 3.6 และร้อยละ 2.5 ตามลำดับขณะที่การใช้จ่ายหมวดสินค้ากึ่งคงทนขยายตัวร้อยละ 1.6 เท่ากับไตรมาสก่อนหน้า โดยการใช้จ่ายหมวดเสื้อผ้าและรองเท้าขยายตัวเร่งขึ้น ขณะที่การใช้จ่ายหมวดเครื่องเรือนและเครื่องตกแต่งปรับตัวลดลง สำหรับดัชนีความเชื่อมั่นของผู้บริโภคเกี่ยวกับภาวะเศรษฐกิจโดยรวมในไตรมาสนี้อยู่ที่ระดับ 46.9 เพิ่มขึ้นจากระดับ 42.0 ในไตรมาสก่อนหน้า และเป็นระดับสูงสุดในรอบ 12 ไตรมาส



การลงทุนภาคเอกชนขยายตัวร้อยละ 2.6 ชะลอลงจากร้อยละ 4.5 ในไตรมาสก่อนหน้า ตามการชะลอตัวของการลงทุนในหมวดเครื่องจักรเครื่องมือและหมวดก่อสร้าง โดยการลงทุนในหมวดเครื่องจักรเครื่องมือขยายตัวร้อยละ 2.8 ชะลอลงจากร้อยละ 5.1 ในไตรมาสก่อนหน้า สอดคล้องกับการขยายตัวของปริมาณการจำหน่ายเครื่องจักรและอุปกรณ์ในประเทศร้อยละ 1.6 ชะลอลงจากร้อยละ 2.2 ในไตรมาสก่อนหน้า ส่วนการลงทุนในหมวดก่อสร้างขยายตัวร้อยละ 1.1 ชะลอลงจากร้อยละ 1.9 ในไตรมาสก่อนหน้า โดยการก่อสร้างที่อยู่อาศัยขยายตัวร้อยละ 2.7 ชะลอลงจากร้อยละ 3.1 ในไตรมาสก่อนหน้า ขณะที่การก่อสร้างอาคารที่มีใช้ที่อยู่อาศัยลดลงร้อยละ 5.3 เทียบกับการขยายตัวร้อยละ 3.1 ในไตรมาสก่อนหน้า เนื่องจากการลดลงของการก่อสร้างโรงงานและอาคารพาณิชย์ซึ่งมีการเร่งก่อสร้างไปแล้วในช่วงปีที่ผ่านมา ดัชนีความเชื่อมั่นทางธุรกิจไตรมาสนี้ปรับตัวเพิ่มขึ้นมาอยู่ที่ระดับ 51.1 จากระดับ 48.5 ในไตรมาสก่อนหน้า และสูงกว่าระดับ 50 เป็นครั้งแรกในรอบ 16 ไตรมาส



2.1.2 ด้านการผลิต

สาขาเกษตรกรรม การป่าไม้ และการประมง: ขยายตัวร้อยละ 7.2 เร่งขึ้นจากการขยายตัวร้อยละ 3.4 ในไตรมาสก่อนหน้า โดยมีปัจจัยสนับสนุนจากสภาพอากาศและปริมาณน้ำที่เอื้ออำนวยต่อการขยายตัวของผลผลิตสอดคล้องกับการเพิ่มขึ้นของดัชนีผลผลิตสินค้าเกษตรร้อยละ 7.4 เทียบกับร้อยละ 3.0 ในไตรมาสก่อนหน้า โดยผลผลิตสินค้าเกษตรสำคัญ ที่ขยายตัว ได้แก่ (1) ข้าวเปลือก เพิ่มขึ้นร้อยละ 20.4 จากแรงจูงใจด้านราคาในปีที่ผ่านมาทำให้เกษตรกรขยายพื้นที่เพาะปลูก ประกอบกับสภาพอากาศที่เอื้ออำนวยทำให้ผลผลิตต่อไร่ปรับตัวเพิ่มขึ้น (2) กลุ่มไม้ผลเพิ่มขึ้นร้อยละ 22.5 โดยเฉพาะทุเรียน เพิ่มขึ้นร้อยละ 279.2 เนื่องจากสภาพอากาศที่เอื้ออำนวย ทำให้ผลผลิตต่อไร่ปรับตัวเพิ่มขึ้น (3) ปาล์มน้ำมัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 30.0 ตามผลผลิตต่อไร่ที่ปรับตัวเพิ่มขึ้น เนื่องจากสภาพอากาศที่เอื้ออำนวย



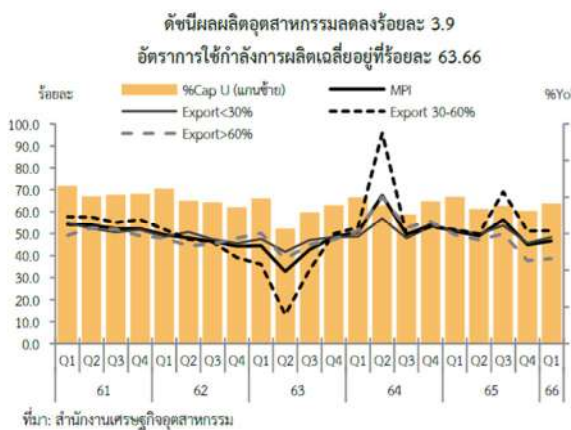
(4) อ้อย เพิ่มขึ้นร้อยละ 17.1 เนื่องจากราคาอ้อยในช่วงที่ผ่านมาอยู่ในเกณฑ์ดีทำให้มีการขยายพื้นที่เพาะปลูก ประกอบกับ สภาพอากาศที่เอื้ออำนวยทำให้ผลผลิต อ้อยต่อไร่ปรับตัวเพิ่มขึ้น และ (5) ใก่เนื้อเพิ่มขึ้นร้อยละ 2.2 ตามการเพิ่มขึ้นของอุปสงค์ในตลาดต่างประเทศ โดยเฉพาะตลาดสหราชอาณาจักรและตลาดจีน อย่างไรก็ตามดัชนีผลผลิตสินค้าเกษตรสำคัญ ๆ บางรายการปรับตัวลดลง ได้แก่ มันสำปะหลัง ลดลงร้อยละ 3.7 ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ ลดลงร้อยละ 2.5 และกุ้งขาวแวนนาไม ลดลงร้อยละ 2.5 เป็นต้น ส่วนดัชนีราคาสินค้าเกษตรปรับตัวลดลงครั้งแรกในรอบ 4 ไตรมาส ร้อยละ 1.3 ตามการลดลงของดัชนีราคาสินค้าเกษตรสำคัญ ๆ เช่น (1) ยางพารา ลดลงร้อยละ 22.2 ตามราคายางพาราในตลาดโลกที่ปรับตัวลดลง ประกอบกับผลผลิตยางพาราภายในประเทศปรับตัวเพิ่มขึ้น (2) ปาล์มน้ำมัน ลดลงร้อยละ 48.4 ตามการลดลงของราคาน้ำมันปาล์มในตลาดโลก ประกอบกับสต็อกน้ำมันปาล์มภายในประเทศยังทรงตัวอยู่ในระดับสูง และ (3) กุ้งขาวแวนนาไม ลดลงร้อยละ 10.6 ตามปริมาณความต้องการกุ้งขาวแวนนาไมจากตลาดต่างประเทศที่ปรับตัวลดลง โดยเฉพาะตลาดญี่ปุ่น และตลาดสหรัฐฯ อย่างไรก็ตามดัชนีราคาสินค้าเกษตรสำคัญ ๆ หลายรายการปรับตัวเพิ่มขึ้น เช่น ราคาข้าวเปลือก เพิ่มขึ้นร้อยละ 19.2 ราคามันสำปะหลัง เพิ่มขึ้นร้อยละ 25.0 ราคาใก่เนื้อ เพิ่มขึ้นร้อยละ 11.1 ราคาข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ เพิ่มขึ้นร้อยละ 26.0 และราคากลุ่มไม้ผล เพิ่มขึ้นร้อยละ 2.8 เป็นต้น การเพิ่มขึ้นของดัชนีผลผลิตสินค้าเกษตรและดัชนีราคาสินค้าเกษตรสำคัญ ๆ หลายรายการ ส่งผลให้ดัชนีรายได้เกษตรกรโดยรวมขยายต่อเนื่องเป็นไตรมาสที่ 5 ร้อยละ 6.2



สาขาการผลิตสินค้าอุตสาหกรรมลดลงร้อยละ 3.1 ต่อเนื่องจากการลดลงร้อยละ 5.0 ในไตรมาสก่อนหน้า ตามการลดลงต่อเนื่องของการส่งออกสินค้าเป็นไตรมาสที่ 2 สอดคล้องกับการลดลงของดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรม ร้อยละ 3.9 เทียบกับการลดลงร้อยละ 6.0 ในไตรมาสก่อนหน้า โดย ดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรมกลุ่มการผลิตเพื่อส่งออก (สัดส่วนส่งออกมากกว่าร้อยละ 60) ลดลงร้อยละ 13.7 ต่อเนื่องจากการลดลงร้อยละ 14.8 ในไตรมาสก่อนหน้า โดยการผลิตสำคัญ ๆ ที่ปรับตัวลดลง ได้แก่ การผลิตคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่อพ่วงลดลงร้อยละ 37.6 เทียบกับการลดลงร้อยละ 42.5 ในไตรมาสก่อนหน้า โดยเฉพาะการผลิตฮาร์ดดิสก์ไดรฟ์ (Hard Disk Drive: HDD) ที่ปรับตัวลดลง ร้อยละ 38.5 ขณะที่การผลิตเฟอร์นิเจอร์ลดลงร้อยละ 48.9 เนื่องจากในปีก่อนมีคำสั่งซื้อพิเศษจากต่างประเทศ ประกอบกับจีนซึ่งเป็นผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์รายใหญ่อันดับ 1 ของโลก เริ่มกลับมาผลิตและส่งออกเฟอร์นิเจอร์ ดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรมกลุ่มการผลิตเพื่อบริโภคภายในประเทศ (สัดส่วนส่งออกน้อยกว่าร้อยละ 30) ลดลงร้อยละ 1.9 แต่ปรับตัวดีขึ้นเมื่อเทียบกับการลดลงร้อยละ 5.1 ในไตรมาสก่อนหน้า โดยการผลิตสำคัญ ๆ ที่ปรับตัวลดลง เช่น การผลิตพลาสติกและยางสังเคราะห์ขั้นต้นลดลงร้อยละ 16.6 แต่ปรับตัวดีขึ้นเมื่อเทียบกับการลดลงร้อยละ 19.6 ในไตรมาสก่อนหน้า ตามปริมาณความต้องการพลาสติกและยางสังเคราะห์ภายในประเทศที่ปรับตัวดีขึ้น และการผลิตเหล็กและเหล็กกล้าขั้น



มูลฐานลดลงร้อยละ 8.9 แต่ปรับตัวดีขึ้นเมื่อเทียบกับการลดลงร้อยละ 10.3 ในไตรมาสก่อนหน้า เนื่องจากผู้บริโภคบางส่วนเริ่มปรับเปลี่ยนกลับมาใช้เหล็กภายในประเทศที่มีคุณภาพสูงกว่าเหล็กจากต่างประเทศ ในขณะที่ดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรมที่มีสัดส่วนการส่งออกในช่วงร้อยละ 30 - 60 เพิ่มขึ้นต่อเนื่องเป็นไตรมาสที่ 3 ร้อยละ 1.7 เติบโตจากการขยายตัวร้อยละ 1.4 ในไตรมาสก่อนหน้า โดยการผลิตรายยนต์ขยายตัวร้อยละ 7.2 และการผลิตน้ำตาลเพิ่มขึ้นร้อยละ 10.5 ตามการเพิ่มขึ้นของอุปสงค์จากต่างประเทศ อาทิ อินโดนีเซีย และเกาหลีใต้ สำหรับอัตราการใช้จ่ายในการผลิตเฉลี่ยในไตรมาสนี้อยู่ที่ร้อยละ 63.66 สูงกว่าร้อยละ 60.32 ในไตรมาสก่อนหน้า แต่ต่ำกว่าร้อยละ 66.77 ในไตรมาสเดียวกันของปีก่อน โดยในอุตสาหกรรมสำคัญ 30 รายการ มีอุตสาหกรรมที่มีการใช้จ่ายในการผลิตสูงกว่าร้อยละ 80 จำนวน 5 รายการ คือ การผลิตน้ำตาล ร้อยละ 104.29 การผลิตผลิตภัณฑ์ที่ได้จากการกลั่นปิโตรเลียม (ร้อยละ 87.37) การฆ่าสัตว์ปีกและการผลิตเนื้อสัตว์ปีกสด แช่เย็นหรือแช่แข็ง ร้อยละ 82.55 การผลิตพลาสติกและยางสังเคราะห์ขั้นต้น (ร้อยละ 80.95) และการผลิตรายยนต์ ร้อยละ 80.46 ดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรมสำคัญ ๆ ที่ลดลง เช่น การผลิตคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่อพ่วง ลดลงร้อยละ 37.6 การผลิตเฟอร์นิเจอร์ ลดลงร้อยละ 48.9 การผลิตพลาสติกและยางสังเคราะห์ขั้นต้น ลดลงร้อยละ 16.6 การผลิตเสื้อผ้าเครื่องแต่งกาย (ยกเว้นร้านตัดเย็บเสื้อผ้า) ลดลงร้อยละ 27.9 การแปรรูปและการถนอมผลไม้และผัก ลดลงร้อยละ 18.7 การผลิตเหล็กและเหล็กกล้าขั้นมูลฐาน ลดลงร้อยละ 8.9 การผลิตปุ๋ยเคมีและสารประกอบไนโตรเจน ลดลงร้อยละ 37.9 การทอผ้า ลดลงร้อยละ 28.9 การผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติก ลดลงร้อยละ 12.5 และการผลิตชิ้นส่วนและแผ่นวงจรอิเล็กทรอนิกส์ ลดลงร้อยละ 4.6 เป็นต้น ดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรมสำคัญ ๆ ที่เพิ่มขึ้น เช่น การผลิตรายยนต์ ร้อยละ 7.2 การผลิตผลิตภัณฑ์ที่ได้จากการกลั่นปิโตรเลียม ร้อยละ 7.5 การผลิตน้ำมันปาล์ม ร้อยละ 37.6 การผลิตน้ำตาล ร้อยละ 10.5 การผลิตจักรยานยนต์ ร้อยละ 16.7 การผลิตผลิตภัณฑ์คอนกรีต ปูนซีเมนต์ และ ปูนปลาสเตอร์ ร้อยละ 3.8 การผลิตเภสัชภัณฑ์ เคมีภัณฑ์ที่ใช้รักษาโรค ร้อยละ 10.0 การผลิตสายไฟฟ้าและเคเบิลสำหรับงานไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์อื่น ๆ ชนิดใช้ในทาง ร้อยละ 12.8 การผลิตกระเป๋าเดินทาง กระเป๋าถือ และสิ่งทีคล้ายกัน ร้อยละ 26.8 และการฆ่าสัตว์ปีกและการผลิตเนื้อสัตว์ปีกสดแช่เย็นหรือแช่แข็ง ร้อยละ 4.8 เป็นต้น



สาขาที่พักแรมและบริการด้านอาหารขยายตัวร้อยละ 34.3 เติบโตจากร้อยละ 30.6 ในไตรมาสก่อนหน้าปีก่อน ตามการขยายตัวในเกณฑ์สูงของจำนวนนักท่องเที่ยวต่างประเทศ และการท่องเที่ยวในประเทศ โดยในไตรมาสนี้นักท่องเที่ยวต่างประเทศที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยจำนวน 6.478 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 63.60 ของจำนวนนักท่องเที่ยวต่างประเทศในช่วงก่อนเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 โดยนักท่องเที่ยวต่างประเทศที่เดินทางมาไทยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ (1) มาเลเซีย เนื่องจากความสะดวกในการเดินทางมาท่องเที่ยว เพราะมีชายแดน

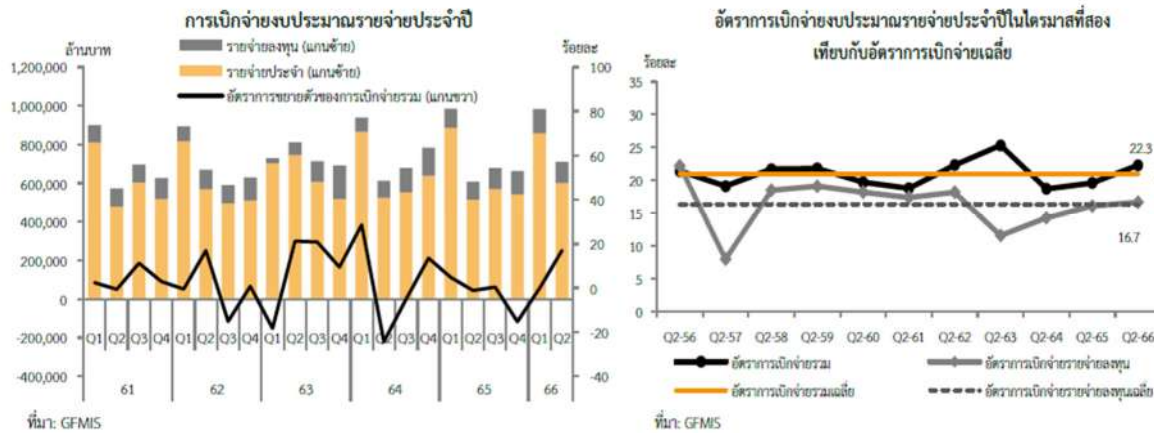


ติดกับประเทศไทย ประกอบกับความคล้อยคลึงของประเพณีและวัฒนธรรมต่าง ๆ อาทิ อาหารและเครื่องแต่งกาย (2) รัสเซีย เนื่องจากการกลับมาเปิดเส้นทางการบินระหว่างประเทศใหม่อีกครั้งทั้งจากเที่ยวบินแบบเส้นทางประจำ (Scheduled flight) และเที่ยวบินเช่าเหมาลำ (Chartered flight) และ (3) จีน เนื่องจากการกลับมาเปิดประเทศและอนุญาตให้พลเมืองสามารถเดินทางท่องเที่ยวต่างประเทศ ทั้งการเดินทางท่องเที่ยวแบบอิสระ (Free Independent Traveler: FIT) และการเดินทางท่องเที่ยวแบบหมู่คณะ (Group Inclusive Tour: GIT)

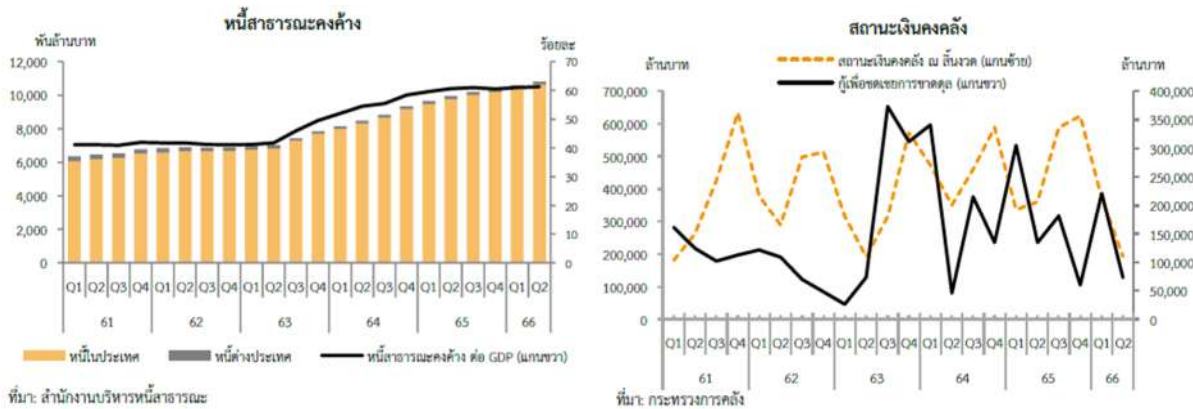
2.1.3 ด้านการคลัง

ผลการดำเนินงาน 6 เดือนแรกของปีงบประมาณ 2566 รัฐบาลจัดเก็บรายได้สุทธิ 1,163,597.9 ล้านบาท สูงกว่าช่วงเดียวกันของปีก่อนร้อยละ 6.9 และสูงกว่าประมาณการรายได้ในเอกสารงบประมาณร้อยละ 8.9 โดยการจัดเก็บรายได้ของกรมสรรพากร การนำส่งรายได้ของส่วนราชการอื่น การนำส่งรายได้ของรัฐวิสาหกิจ และกรมศุลกากร สูงกว่าประมาณการในเอกสารงบประมาณ ร้อยละ 11.6 ร้อยละ 60.5 ร้อยละ 22.9 และร้อยละ 27.7 ตามลำดับซึ่งเป็นผลมาจาก (1) กรมสรรพากรจัดเก็บภาษีเงินได้นิติบุคคล ภาษีมูลค่าเพิ่ม และภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาสูงกว่าประมาณการ เนื่องจากการปรับตัวดีขึ้นของเศรษฐกิจ (2) ส่วนราชการอื่นมีรายได้พิเศษจากการนำส่งทุนหรือผลกำไรส่วนเกินของทุนหมุนเวียนรายได้จากสัมปทานโทรศัพท์เคลื่อนที่ และรายได้จากการประมูลใบอนุญาตคลื่นความถี่วิทยุระบบ FM (3) รัฐวิสาหกิจมีการนำส่งรายได้เหลือจากปีงบประมาณก่อนหน้าและ (4) กรมศุลกากรจัดเก็บอากรขาเข้าสูงกว่าประมาณการ เนื่องจากการนำเข้าขยายตัวในเกณฑ์ดี ประกอบกับมีการชำระอากรขาเข้าย้อนหลังตามคำพิพากษาคดี อย่างไรก็ตามการปรับลดอัตราภาษีสรรพสามิตน้ำมันดีเซลเพื่อบรรเทาผลกระทบต่อค่าครองชีพของประชาชนเป็นการชั่วคราวจากราคาน้ำมันดิบในตลาดโลกที่ทรงตัวอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้ หากไม่รวมรายได้พิเศษของส่วนราชการอื่นและกรมศุลกากร ผลการจัดเก็บรายได้รัฐบาลสุทธิสูงกว่าช่วงเดียวกันของปีก่อนร้อยละ 3.8 และสูงกว่าประมาณการตามเอกสารงบประมาณร้อยละ 5.8

การใช้จ่ายของรัฐบาล ในไตรมาสที่สองของปีงบประมาณ 2566 รัฐบาลมีการเบิกจ่ายงบประมาณทั้งสิ้น 794,410.2 ล้านบาท ลดลงจากไตรมาสเดียวกันของปีก่อนร้อยละ 4.1 แบ่งเป็น (1) การเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปี 2566 จำนวน 709,722.8 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากไตรมาสเดียวกันของปีงบประมาณก่อนร้อยละ 17.0 โดยอัตราการเบิกจ่ายอยู่ที่ร้อยละ 22.3 จำแนกเป็น (i) รายจ่ายประจำ 600,523.2 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากช่วงเดียวกันของปีก่อนร้อยละ 16.5 เป็นผลมาจากการเบิกจ่ายในหมวดเงินอุดหนุนทั่วไปและงบรายจ่ายอื่น โดยมีอัตราการเบิกจ่ายร้อยละ 23.7 ซึ่งสูงกว่าร้อยละ 20.3 ในไตรมาสเดียวกันของปีก่อนและ (ii) รายจ่ายลงทุน 109,199.7 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากช่วงเดียวกันของปีก่อนร้อยละ 19.9 เป็นผลมาจากการเบิกจ่ายในหมวดที่ดินและสิ่งก่อสร้าง โดยมีอัตราการเบิกจ่ายร้อยละ 16.7 ซึ่งสูงกว่าร้อยละ 16.1 ในไตรมาสเดียวกันของปีก่อน (2) การเบิกจ่ายงบประมาณกันไว้เบิกเหลือปี 44,520.6 ล้านบาท ลดลงจากไตรมาสเดียวกันของปีก่อนร้อยละ 22.7 โดยมีอัตราการเบิกจ่ายอยู่ที่ร้อยละ 23.4 และ (3) การเบิกจ่ายงบลงทุนรัฐวิสาหกิจ (ไม่รวมบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)) จำนวน 54,448.4 ล้านบาท ลดลงจากไตรมาสเดียวกันของปีก่อนร้อยละ 0.9 โดยเป็นผลมาจากการเบิกจ่ายที่ลดลงของการรถไฟแห่งประเทศไทย และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเป็นสำคัญ



หนี้สาธารณะคงค้าง ณ สิ้นเดือนมีนาคม 2566 มีมูลค่าทั้งสิ้น 10,797,505.5 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 61.2 ของ GDP ประกอบด้วย เงินกู้ภายในประเทศ 10,621,914.5 ล้านบาท (ร้อยละ 60.2 ของ GDP) และเงินกู้จากต่างประเทศ 175,591.0 ล้านบาท (ร้อยละ 1.0 ของ GDP) โดยแบ่งเป็นหนี้ของรัฐบาล 9,475,655.3 ล้านบาทหนี้รัฐวิสาหกิจที่ไม่เป็นสถาบันการเงิน 1,060,086.9 ล้านบาท หนี้รัฐวิสาหกิจที่เป็นสถาบันการเงิน (รัฐบาลค้ำประกัน) 225,531.3 ล้านบาท และหนี้หน่วยงานอื่นของรัฐ 36,232.0 ล้านบาท ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 87.8 ร้อยละ 9.8 ร้อยละ 2.1 และร้อยละ 0.3 ของหนี้สาธารณะคงค้าง ตามลำดับ ฐานการคลังในไตรมาสที่สองของปีงบประมาณ 2566 รัฐบาลขาดดุลงบประมาณ 227,491 ล้านบาท เมื่อรวมกับการขาดดุลเงินนอกงบประมาณ 24,450 ล้านบาท และการกู้เงินเพื่อชดเชยการขาดดุล 73,400 ล้านบาท ทำให้รัฐบาลขาดดุลเงินสดสุทธิ 178,541 ล้านบาท และเมื่อรวมกับเงินคงคลัง ณ สิ้นไตรมาสแรกของปีงบประมาณ 2566 จำนวน 372,126 ล้านบาท ส่งผลให้ฐานะเงินคงคลัง ณ สิ้นเดือนมีนาคม 2566 มีจำนวนทั้งสิ้น 193,585 ล้านบาท รวม 6 เดือนแรกของปีงบประมาณ 2566 รัฐบาลมีการขาดดุลงบประมาณ 629,088 ล้านบาท เมื่อรวมกับการขาดดุลเงินนอกงบประมาณ 95,851 ล้านบาท และมีการกู้เงินเพื่อชดเชยการขาดดุล 294,505 ล้านบาท ส่งผลให้รัฐบาลยังคงขาดดุลเงินสดหลังกู้สุทธิ 430,434 ล้านบาท



2.2 ภาวะเศรษฐกิจและการเงิน

2.2.1 อุปทาน

รายได้เกษตรกรหดตัวจากระยะเดียวกันปีก่อนจากราคาสินค้าเกษตร โดย 1) ราคายางพาราหดตัวจากอุปสงค์ที่ชะลอตัวตามภาวะเศรษฐกิจโลก และคลังสินค้าของประเทศไทยค้ำที่อยู่ในระดับสูง 2) ราคาปาล์มน้ำมันหดตัวจากผล



ของฐานสูงในปีก่อนที่มีปัญหาความขัดแย้งระหว่างรัสเซียและยูเครน และ 3) ราคาสินค้าปศุสัตว์หดตัวตามราคาเนื้อสุกร เนื่องจากอุปทานเนื้อสุกรที่เพิ่มขึ้น ด้านปริมาณผลผลิตโดยรวมทรงตัว โดยผลผลิตข้าวและยางพาราขยายตัวจากสภาพอากาศที่เอื้ออำนวยกว่าปีก่อน รวมทั้งผลผลิตปศุสัตว์ที่ขยายตัวจากผลของฐานต่ำในปีก่อนที่มีโรคระบาดในสุกร ขณะที่ผลไม่หดตัว โดยเฉพาะ ทูเรียน เงาะ และลำไย ส่วนหนึ่งจากผลผลิตทูเรียนที่ออกสู่ตลาดไปมากแล้วในช่วงก่อนหน้า

Nominal Farm Income

(%YoY)	2022	2022		2023				
		H1	H2	H1	Q1	Q2	May	Jun
Nominal farm income ^P	13.6	11.2	16.9	-1.0	2.8	-5.0	-8.0	-6.0
Agricultural production ^P	1.8	3.7	0.4	2.5	4.1	0.4	-5.6	0.0
Agricultural price	11.6	7.2	16.4	-3.4	-1.3	-5.4	-2.6	-6.0

Note: Farm income does not include government subsidies and transfers. P = Preliminary data
Source: Office of Agricultural Economics and calculated by Bank of Thailand

Real Farm Income



Source: Office of Agricultural Economics and calculated by Bank of Thailand

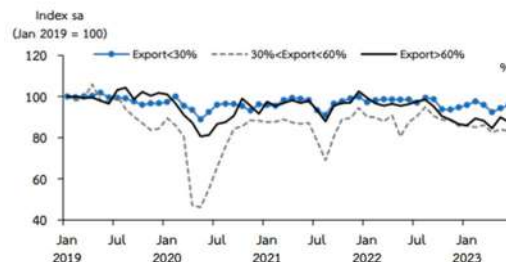
ดัชนีผลผลิตภาคอุตสาหกรรมเมื่อขจัดปัจจัยฤดูกาลแล้วทรงตัวจากเดือนก่อน โดยการผลิตปิโตรเลียมปรับเพิ่มขึ้นจากการกลับมาผลิตตามปกติ หลังปิดซ่อมบำรุงโรงกลั่นในเดือนก่อน และการผลิตเหล็กเพิ่มขึ้นสอดคล้องกับการนำเข้าเหล็กจากจีนที่ลดลง อย่างไรก็ตาม หมวดอาหารและเครื่องตีมลดลงตามการผลิตน้ำตาลที่เร่งไปแล้วในเดือนก่อน สอดคล้องกับการส่งออกที่ลดลง รวมทั้งหมวดยางและพลาสติกลดลงจากเศรษฐกิจประเทศคู่ค้าที่ฟื้นตัวช้าและสินค้าคงคลังของประเทศคู่ค้าที่ยังอยู่ในระดับสูง

Manufacturing Production Index

(%YoY)	Weight 2016 ^a	2022	2022		2023				%MoM sa	
			H1	H2	H1	Q1	Q2	May		Jun ^P
Food & Beverages	20.3	2.1	0.9	3.5	-1.9	-0.5	-3.7	-0.7	-5.0	-2.0
Automotives	13.8	11.5	2.7	20.3	6.2	7.0	5.3	16.1	3.1	0.2
- Passenger Cars	4.7	0.7	-13.8	14.8	33.1	39.0	26.4	34.0	31.2	1.4
- Commercial Vehicles	7.2	18.1	10.9	25.6	-3.1	-3.3	-2.8	9.7	-9.5	0.6
- Engine	1.3	11.9	11.2	12.6	-0.1	-2.3	2.6	15.9	5.6	1.2
Petroleum	9.5	8.7	14.5	3.4	3.9	7.4	0.5	-2.0	1.6	4.3
Chemicals	9.1	-4.4	-0.9	-7.9	-6.6	-8.6	-4.5	-2.6	-2.5	1.0
Rubbers & Plastics	8.8	-1.1	1.1	-3.3	-7.1	-4.7	-9.6	-8.1	-10.8	-2.6
Cement & Construction	5.5	3.0	0.0	6.3	-2.3	-0.1	-4.5	-2.1	-5.8	-1.7
IC & Semiconductors	5.5	1.3	0.8	1.8	-4.0	-4.5	-3.5	-1.8	-4.9	-3.6
Electrical Appliances	3.8	-0.6	-2.0	1.0	-2.9	-4.3	-1.4	4.7	-1.0	0.3
Textiles & Apparels	3.5	-1.5	-0.1	-3.0	-24.8	-24.9	-24.7	-25.1	-24.9	-1.8
Hard Disk Drive	3.4	-29.1	-21.4	-37.5	-34.0	-37.6	-29.4	-27.7	-20.7	4.2
Others	16.7	-5.3	-4.3	-6.4	-12.5	-11.4	-13.8	-13.3	-10.3	0.7
MPI	100	0.4	0.2	0.5	-4.6	-3.7	-5.6	-3.0	-5.2	-0.2
MPI sa Δ% from last period	100	-	2.5	-1.6	-3.5	0.5	-2.0	3.1	-0.2	-
Capacity Utilization (SA)	100	-	63.5	62.1	60.10	60.8	59.4	59.8	59.7	-

Note: the new MPI series as adjusted by the OIE (coverage and base year at 2016)
R = 2021 Revision. P = Preliminary data
Source: Office of Industrial Economics and seasonally adjusted by Bank of Thailand
Production index of petroleum does not include the production of diesel B10 and B20

MPI Classified by Export Share

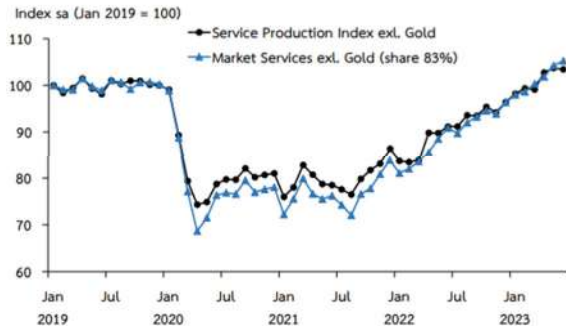


Sources: Office of Industrial Economics, calculated by Bank of Thailand

เครื่องใช้ภาคบริการที่ไม่รวมการซื้อขายทองคำและขจัดปัจจัยฤดูกาลแล้วเพิ่มขึ้นเล็กน้อยจากบริการที่เกี่ยวข้องกับภาคท่องเที่ยวเป็นสำคัญ ทั้งธุรกิจโรงแรม ร้านอาหาร และขนส่งผู้โดยสารสอดคล้องกับจำนวนนักท่องเที่ยวไทยและต่างชาติที่เพิ่มขึ้น ขณะที่ธุรกิจการค้าและขนส่งสินค้าปรับลดลง

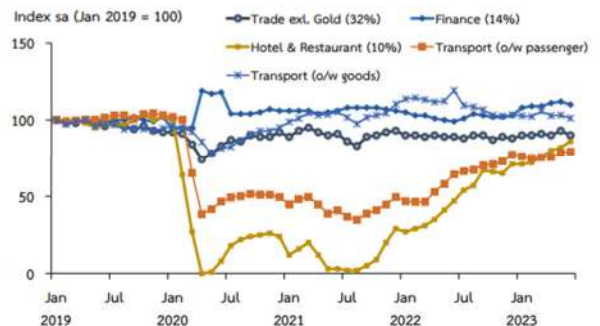


Service Production Index (SPI)



Note : Latest data estimated by Bank of Thailand
Market Services including gold covered all service sectors' economic activities except 1) Public Administration and Defence, Compulsory Social Security, 2) Education, 3) Health and Social Work, and 4) Gold trading activities.
Source: Office of the National Economic and Social Development Board (NESDB), Ministry of Commerce, National Statistical Office, The Revenue Department, The Office of Industrial Economics and Ministry of Tourism and Sports

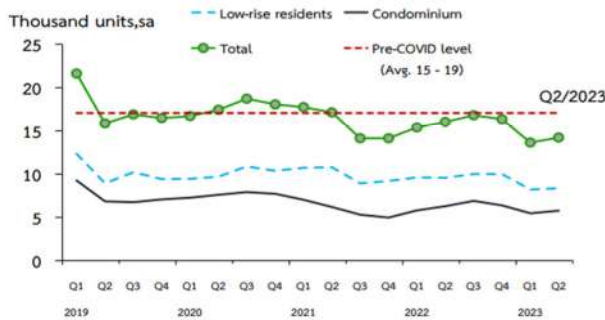
Service Production Index (SPI) by Sector



Note : Latest data estimated by Bank of Thailand
Source: Office of the National Economic and Social Development Board (NESDB), Ministry of Commerce, National Statistical Office, The Revenue Department, The Office of Industrial Economics and Ministry of Tourism and Sports

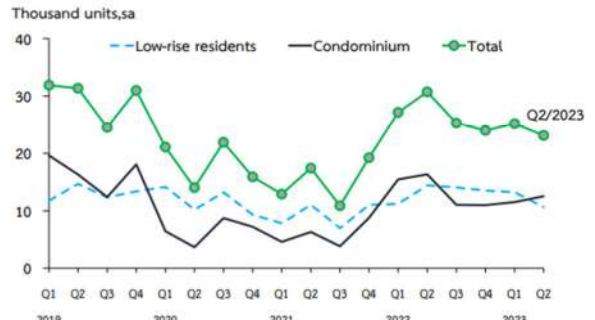
ภาคอสังหาริมทรัพย์ ไตรมาสที่ 2 ปี 2566 ตลาดอสังหาริมทรัพย์โดยรวมทรงตัวใกล้เคียงกับไตรมาสก่อน ตามอุปสงค์ในประเทศที่ทรงตัวในระดับต่ำจากทั้งที่อยู่อาศัยแนวราบและอาคารชุด สะท้อนจากจำนวนที่อยู่อาศัยที่ได้รับอนุมัติสินเชื่อปล่อยใหม่ในพื้นที่กรุงเทพและปริมณฑลที่อยู่ในระดับต่ำ ขณะที่อุปสงค์จากต่างประเทศฟื้นตัวต่อเนื่อง สะท้อนจากมูลค่าเงินโอนของชาวต่างชาติที่เพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม อุปทานที่อยู่อาศัยลดลงตามจำนวนที่อยู่อาศัยแนวราบเปิดขายใหม่ โดยเฉพาะทาวน์เฮ้าส์และอาคารพาณิชย์

New Mortgage Loans from Commercial Banks in Bangkok and Vicinity Area*



*seasonally adjusted by Bank of Thailand
Source: Bank of Thailand

Newly Launched Properties in Bangkok and Vicinity Area

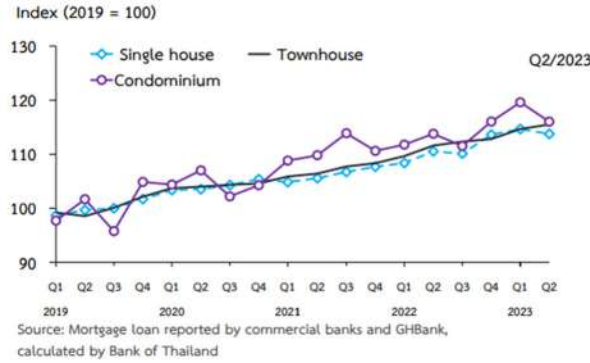


Source: Agency for Real Estate Affairs (AREA) and calculated by Bank of Thailand

ราคาอสังหาริมทรัพย์ ไตรมาสที่ 2 ปี 2566 ดัชนีราคาที่อยู่อาศัยทรงตัวจากไตรมาสก่อน ตามราคาที่อยู่อาศัยแนวราบขณะที่ราคาอาคารชุดปรับลดลง จากแรงกดดันด้านอุปสงค์ที่อยู่ในระดับต่ำ



Housing Price Index



2.2.2 อุปสงค์ในประเทศ

เครื่องชี้การบริโภคภาคเอกชนเมื่อขจัดปัจจัยฤดูกาลแล้วลดลงเล็กน้อยตามการใช้จ่ายในเกือบทุกหมวดหลังปัจจัยชั่วคราวหมดลง ทั้งการจัดกิจกรรมในช่วงเลือกตั้งและการเลื่อนเบิกจ่ายวงเงินบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ ด้านปัจจัยสนับสนุนกำลังซื้อของภาคครัวเรือนปรับตัวขึ้น ทั้งการจ้างงานและความเชื่อมั่นของผู้บริโภค อย่างไรก็ตาม ค่าครองชีพที่อยู่ในระดับสูงยังเป็นปัจจัยกดดันความเชื่อมั่นของผู้บริโภคในภาพรวม

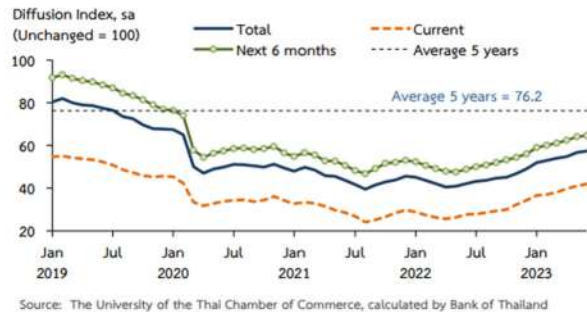
ความเชื่อมั่นผู้บริโภคเมื่อขจัดปัจจัยฤดูกาลแล้วปรับตัวขึ้น ตามความเชื่อมั่นในปัจจุบันและในอีก 6 เดือนข้างหน้าในทุกองค์ประกอบย่อย จากการฟื้นตัวของภาคท่องเที่ยวเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม ผู้บริโภคยังมีความกังวลต่อ 1) ค่าครองชีพที่อยู่ในระดับสูง 2) ความไม่แน่นอนของการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลก และ 3) เสถียรภาพทางการเมืองของไทยหลังการเลือกตั้ง

Private Consumption Indicators

%YoY	2022	2022		2023				%MoM sa	
		H1	H2	H1	Q1	Q2	May		Jun ^P
Non-durables index	2.1	0.0	4.4	2.8	2.6	3.0	4.0	3.1	-0.3
Semi-durables index	1.1	0.6	1.6	0.1	0.6	-0.5	1.0	-0.8	-1.9
Durables index	7.5	6.7	8.2	3.5	2.6	4.5	7.9	4.2	-3.2
Services index	22.9	18.4	27.2	22.6	25.1	20.3	19.0	17.3	0.0
(less) Net tourist expenditure	1065.6	495.8	1528.0	377.4	500.2	263.5	46.6	36.7	-3.1
PCI	8.4	7.2	9.7	6.3	5.5	7.2	7.0	6.5	-0.3

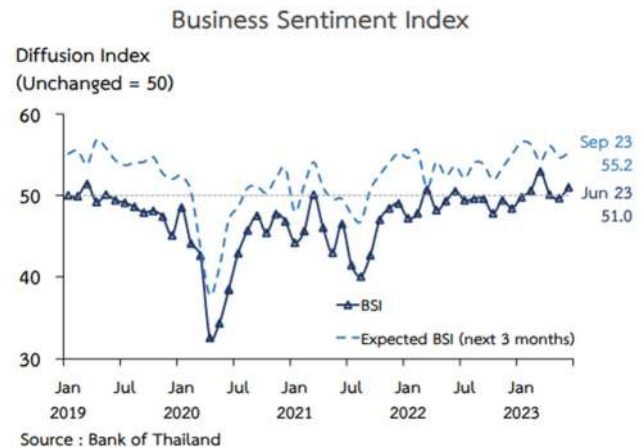
Note: %MoM is calculated from seasonally adjusted data P = Preliminary Data
Source: Bank of Thailand

Consumer Confidence Index





ความเชื่อมั่นทางธุรกิจปรับเพิ่มขึ้นในเกือบทุกองค์ประกอบจากทั้งภาคการผลิตและภาคที่มีใช้การผลิตโดยความเชื่อมั่นในภาคการผลิตปรับเพิ่มจากกลุ่มผลิตยานยนต์ กลุ่มผลิตเหล็กและกลุ่มผลิตเคมีภัณฑ์ปิโตรเลียม ยางและพลาสติก ส่วนความเชื่อมั่นในภาคที่มีใช้การผลิตปรับเพิ่มขึ้นเล็กน้อยจากกลุ่มโรงแรมและร้านอาหารตามภาคท่องเที่ยวที่ปรับดีขึ้นต่อเนื่อง สำหรับดัชนีความเชื่อมั่นในอีก 3 เดือนข้างหน้าเพิ่มขึ้นและอยู่เหนือระดับ 50 สะท้อนความเชื่อมั่นของธุรกิจส่วนใหญ่ที่มีทิศทางดีขึ้นเมื่อเทียบกับปัจจุบัน



2.3 ภาวะการเงิน

อัตราดอกเบี้ยของธนาคารพาณิชย์ ณ สิ้นเดือนมิถุนายน 2566 อัตราดอกเบี้ยเงินฝากและอัตราดอกเบี้ยเงินกู้อ้างอิงทุกประเภทเพิ่มขึ้นเล็กน้อยจากเดือนก่อน หลังคณะกรรมการนโยบายการเงิน (กนง.) มีมติปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบายจากร้อยละ 1.75 เป็นร้อยละ 2.0 เมื่อวันที่ 31 พฤษภาคม 2566 ณ วันที่ 24 กรกฎาคม 2566 อัตราดอกเบี้ยเงินฝากและอัตราดอกเบี้ยเงินกู้อ้างอิงเฉลี่ยของธนาคารพาณิชย์ทรงตัวจากเดือนก่อน

Commercial Bank Interest Rates*

% p.a	2020	2021		2022				2023		
		H1	H2	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	24 July
12-month deposit rate										
Average of 6 largest Thai banks**	0.49	0.42	0.45	0.45	0.45	0.5	0.98	1.15	1.40	1.40
Average of other Thai banks	0.89	0.81	0.89	0.84	0.84	0.93	1.04	1.26	1.48	1.48
Average of foreign branches and subsidiary***	0.56	0.54	0.53	0.53	0.56	0.57	0.72	0.80	1.03	1.03
MLR										
Average of 6 largest Thai banks	5.36	5.36	5.49	5.49	5.49	5.55	6.00	6.56	7.00	7.00
Average of other Thai banks	6.69	6.59	6.71	6.71	6.71	6.71	7.19	7.67	7.97	7.97
Average of foreign branches and subsidiary	6.84	6.79	6.79	6.79	6.79	6.79	6.76	6.89	7.13	7.19
MRR										
Average of 6 largest Thai banks	6	6.04	6.08	6.08	6.08	6.13	6.30	6.81	7.20	7.20
Average of other Thai banks	7.09	7.09	7.32	7.32	7.32	7.32	7.74	8.11	8.46	8.46
Average of foreign branches and subsidiary	7.93	7.91	7.91	7.91	7.91	7.91	7.91	8.00	8.15	8.15

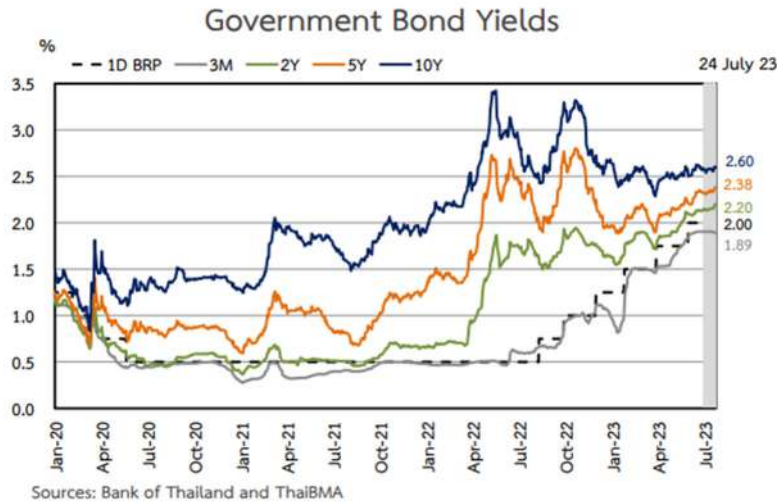
* End of Period

** Bangkok Bank, Krung Thai Bank, Kasikorn Bank, Siam Commercial Bank, Bank of Ayudhya and TMBThanachart Bank since July 2021

*** Excludes Citibank since June 2023

Source: Bank of Thailand

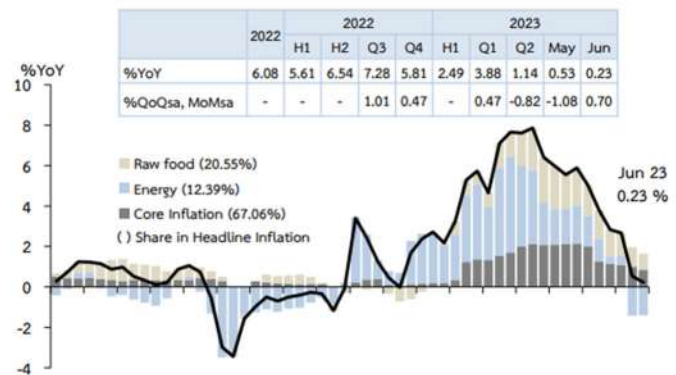
ต้นทุนการระดมทุนผ่านตราสารหนี้ ณ สิ้นเดือนมิถุนายน 2566 อัตราผลตอบแทนพันธบัตรรัฐบาลระยะสั้นเพิ่มขึ้นเล็กน้อยตามการปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบายของ กนง. สำหรับอัตราผลตอบแทนตราสารหนี้รัฐบาลระยะปานกลางและยาวปรับเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับพันธบัตรรัฐบาลสหรัฐฯ ตามการคาดการณ์การปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบายของธนาคารกลางสหรัฐฯ ณ วันที่ 24 กรกฎาคม 2566 อัตราผลตอบแทนพันธบัตรรัฐบาลระยะสั้นเคลื่อนไหวสอดคล้องกับอัตราดอกเบี้ยนโยบายของไทย ขณะที่อัตราผลตอบแทนพันธบัตรรัฐบาลระยะยาวและปานกลางทรงตัวและเคลื่อนไหวในกรอบแคบสอดคล้องกับพันธบัตรรัฐบาลสหรัฐฯ โดยนักลงทุนยังมีความต้องการถือครองพันธบัตรระยะยาวของไทยอย่างต่อเนื่อง



2.4 เสถียรภาพเศรษฐกิจการเงิน

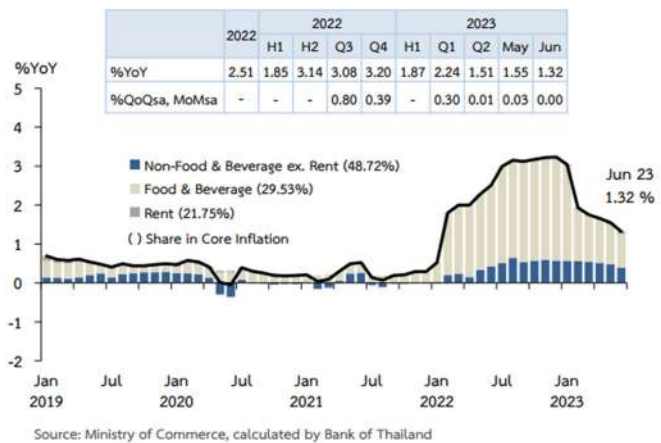
อัตราเงินเฟ้อทั่วไปอยู่ที่ร้อยละ 0.23 ลดลงจากร้อยละ 0.53 ในเดือนก่อน โดยเฉพาะอัตราเงินเฟ้อหมวดอาหารสดจากราคาเนื้อสุกรและผักสดตามอุปทานที่เพิ่มขึ้น ขณะที่อัตราเงินเฟ้อหมวดพลังงานทรงตัวใกล้เคียงกับเดือนก่อน โดยค่าไฟฟ้าปรับเพิ่มขึ้นหลังมาตรการช่วยเหลือของภาครัฐในเดือนก่อนหมดลง ขณะที่ราคาน้ำมันขายปลีกในประเทศลดลง

Headline Inflation Contribution



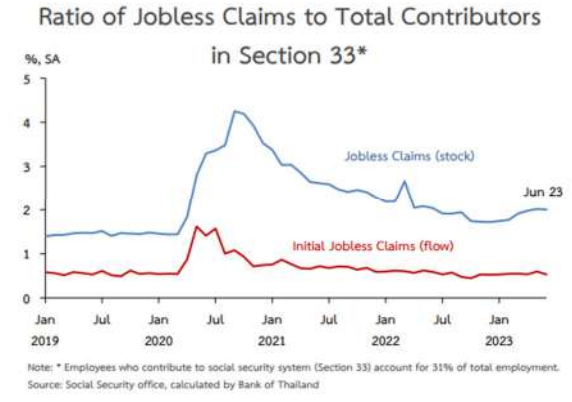
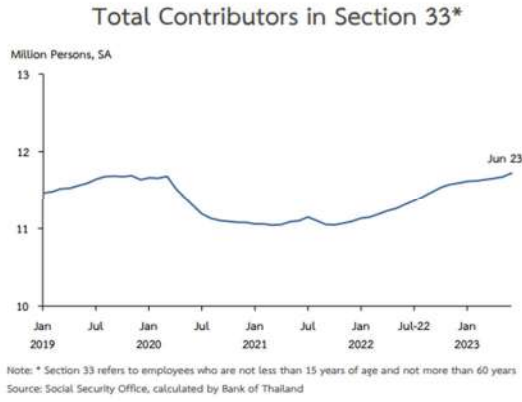
อัตราเงินเฟ้อพื้นฐานอยู่ที่ร้อยละ 1.32 ลดลงจากเดือนก่อนที่ร้อยละ 1.55 จากผลของฐานสูงในหมวดราคาอาหารสำเร็จรูปและเครื่องประกอบอาหาร อย่างไรก็ตาม ราคาเครื่องดื่มน้ำไม่มีแอลกอฮอล์ปรับเพิ่มขึ้นจากเดือนก่อน

Core Inflation Contribution



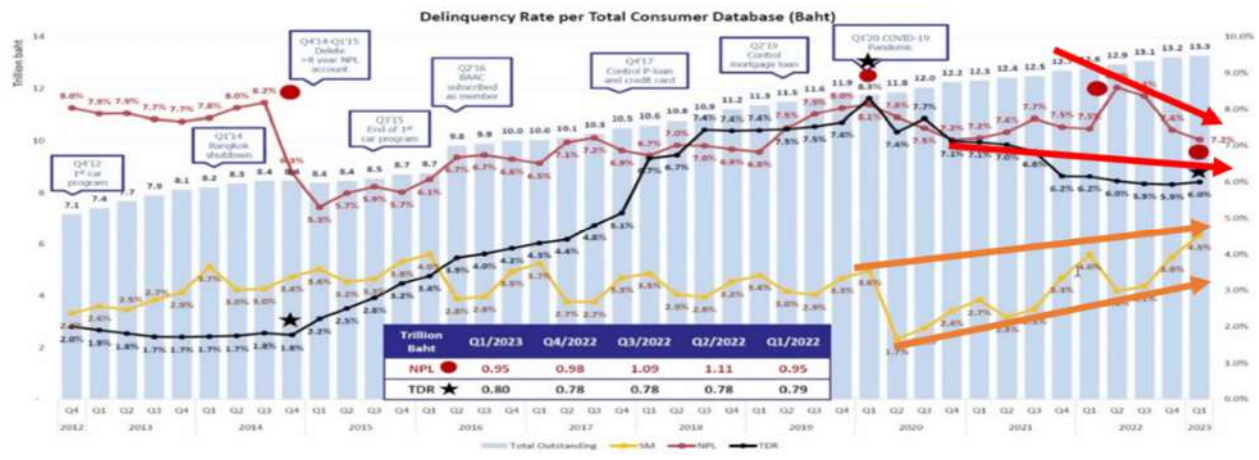


อัตราการว่างงานและการจ้างงานตลาดแรงงานโดยรวมยังฟื้นตัว สะท้อนจากจำนวนผู้ประกันตนมาตรา 33 ที่เพิ่มขึ้นจากเดือนก่อน โดยเฉพาะสาขาที่พักรวมและบริการด้านอาหาร รวมทั้งสัดส่วนผู้ขอรับสิทธิว่างงานใหม่ที่ปรับลดลงในเกือบทุกสาขา ขณะที่ความเชื่อมั่นของผู้ประกอบอาชีพอิสระนอกภาคเกษตรยังเป็นบวกต่อเนื่อง

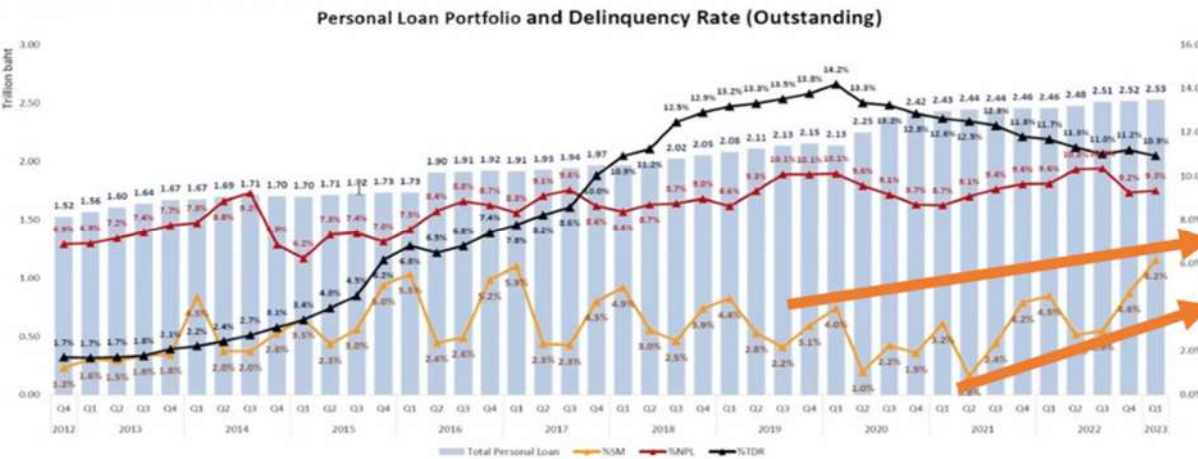
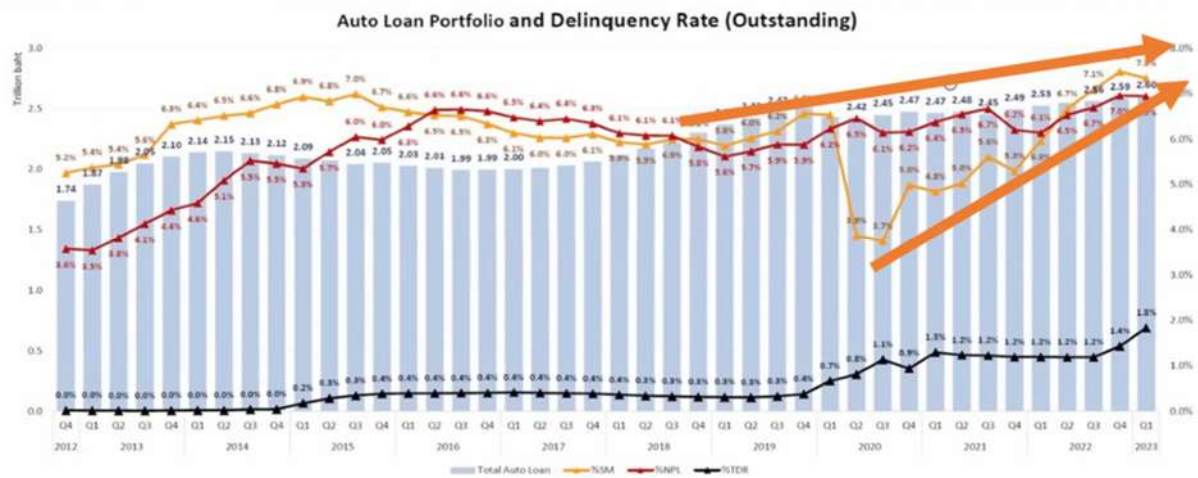


2.5 แนวโน้มภาพรวม NPLs

จากข้อมูล Delinquency Rate ของ NCB พบว่าแนวโน้มภาพรวม NPLs มีแนวโน้มลดลงในช่วงปี 2565 ที่ผ่านมา (เส้นสีแดง) ทั้งนี้สาเหตุหลักมาจากมาตรการเยียวยาลูกหนี้ด้วยคุณภาพจากธนาคารแห่งประเทศไทยและธนาคารพาณิชย์ ที่ทำให้ปริมาณ NPLs ลดลงได้อย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามในส่วนของกรกล่าวถึงเป็นพิเศษ หรือ SM (เส้นสีส้ม) มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญในช่วงปลายปี 2565 และต้นปี 2566 ส่งผลคาดว่าในอนาคตปริมาณ NPLs อาจจะมีเพิ่มขึ้นตาม



นอกจากนี้เมื่อพิจารณารายประเภทของลูกหนี้พบว่ากลุ่มที่น่าเป็นห่วงเป็นพิเศษ คือ กลุ่มลูกหนี้สินเชื่อรถยนต์ และสินเชื่อส่วนบุคคล เนื่องจากเป็นกลุ่มเปราะบางที่มีความเสี่ยงในการผิดนัดชำระหนี้ค่อนข้างสูงและมีมูลค่าหลักประกันน้อยเมื่อเทียบกับลูกหนี้กลุ่มอื่น เป็นสัญญาณที่น่ากังวลว่าในอนาคตจะมีปริมาณ NPLs จำนวนมากเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อสถานะทางการเงินของธนาคารพาณิชย์ในระดับสูง



ระบบการเงินโดยรวมมีเสถียรภาพ แต่ฐานะการเงินของครัวเรือนบางส่วนยังเปราะบาง และอ่อนไหวต่อค่าครองชีพและภาระหนี้ที่สูงขึ้น โดยคุณภาพสินเชื่อรายย่อยของสถาบันการเงิน และแนวทางการดูแลลูกหนี้ NPLs ททยอยปรับเพิ่มขึ้นเล็กน้อย และจะไม่ใช่เป็น Cliff (หนี้เสียที่เพิ่มสูงขึ้นแบบก้าวกระโดด) สอดคล้องกับมุมมองของ Rating Agencies และระบบธนาคารพาณิชย์มีความมั่นคง สามารถทำหน้าที่เป็นกลไกสนับสนุนการฟื้นตัวของเศรษฐกิจได้อย่างต่อเนื่อง และหากพิจารณารายละเอียดของ NPLs รายย่อยหรือกลุ่มเปราะบาง กว่าร้อยละ 70 ของ NPLs รายย่อยรวมในระบบ มีรายละเอียดดังนี้

- สินเชื่อที่อยู่อาศัย (คิดเป็น 34%) หากพิจารณาในส่วนของ NPLs ratio และลูกหนี้ที่เป็น Stage 2 หรือ SM (Special Mention) Ratio ทั้งธนาคารพาณิชย์และธนาคารในกลุ่ม SFIs มีแนวโน้มสูงขึ้น ซึ่งทาง ธพท. ได้มีมาตรการช่วยเหลือลูกหนี้กลุ่มนี้ ที่เริ่มมีปัญหาผ่อนชำระ ซึ่งสามารถพิจารณาทางเลือกได้ดังนี้ 1. ผู้ที่ผ่อนครบ 3 ปีแล้ว และมีประวัติชำระหนี้ดี : อาจพิจารณาเจ้าหนี้รายใหม่ที่ให้อัตราดอกเบี้ยต่ำกว่า (Refinance) โดยเปรียบเทียบค่าใช้จ่าย refinance กับดอกเบี้ยที่ประหยัดได้ 2. ผู้ที่จ่ายค้างงวดไม่ไหว: เกรงใจปรับโครงสร้างหนี้ เพื่อขอลดค่าวงวดขยายระยะเวลาการชำระหนี้ 3. ในอนาคตหากมีรายได้เพิ่ม: โปะลดหนี้เมื่อมีเงินก้อน/ เพิ่มค่าผ่อนช่วยปิดหนี้ให้ไวขึ้น โดยไม่มีค่าธรรมเนียมการโปะหนี้
- สินเชื่อรถยนต์ (คิดเป็น 11%) โดยสินเชื่อประเภทสินเชื่อรถยนต์ มีแนวโน้ม SM ratio ที่เพิ่มขึ้น ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่เคยได้รับความช่วยเหลือแต่รายได้ยังไม่กลับมา อย่างไรก็ตาม ไม่ใช่ SM ทั้งหมดที่จะกลายเป็นหนี้เสีย



ตามพฤติกรรมของพอร์ตรถยนต์ โดยทั่วไป SM ของสินเชื่อรถยนต์อยู่ในระดับสูงกว่าสินเชื่อรายย่อยอื่นตามพฤติกรรมของลูกค้าที่อาจเว้นงวดผ่อนรถ เพื่อนำเงินไปหมุนจ่าย ภาระอื่น และกลับมาผ่อนต่อ เพื่อให้ถูกยึดรถ

- สินเชื่อบัตรเครดิตและส่วนบุคคล (คิดเป็น 27%) แบ่งเป็น ธนาคารพาณิชย์ , SFIs และ Non-Bank โดย SM ratio เพิ่มขึ้นจากลูกหนี้กลุ่มเปราะบางของ Non-Bank และ SFIs โดย NPLs สินเชื่อส่วนบุคคลของ SFIs ที่อยู่ในระดับสูง เกิดจากลูกหนี้ที่มีปัญหาในบางกลุ่มอาชีพ ซึ่งทาง ธปท. ได้มีมาตรการช่วยเหลือสำหรับลูกหนี้บัตรเครดิตและสินเชื่อส่วนบุคคลที่ไม่มีหลักประกันและเป็นหนี้เสียค้างชำระเกินกว่า 120 วัน สามารถเข้าร่วมคลินิกแก้หนี้เพื่อปรับโครงสร้างหนี้ให้ภาระรายเดือนอยู่ในระดับที่สามารถชำระคืนได้ และกรณีลูกหนี้ยังไม่เป็นหนี้เสียแต่คาดว่าจะไม่สามารถชำระหนี้ได้ สามารถเจรจาปรับโครงสร้างหนี้ เพื่อขอลดค่างวด ขยายระยะเวลาการชำระหนี้ได้

หากมาตรการช่วยเหลือลูกหนี้ในกลุ่มเปราะบางกลุ่มดังกล่าว อาจส่งผลให้หนี้เสียในระบบเยอะขึ้น ทำให้สถาบันการเงินมีหนี้ด้อยคุณภาพสูงมากขึ้นซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการหนี้ และการกันสำรองที่มากขึ้น ดังนั้นทำให้ธุรกิจบริหารสินทรัพย์มีโอกาสเข้าไปซื้อหนี้ด้อยคุณภาพในต้นทุนที่ต่ำ

2.6 สถานการณ์หนี้ครัวเรือน

ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ปรับปรุงความครอบคลุมของข้อมูลเงินให้กู้ยืมแก่ภาคครัวเรือนหรือหนี้ครัวเรือน โดยตามข้อมูลชุดใหม่จะรวมข้อมูลหนี้สินของภาคครัวเรือนเพิ่มเติมจาก 1) กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา หรือ กยศ. 2) การเคหะแห่งชาติ 3) พิกโก้ไฟแนนซ์ และ 4) สหกรณ์อื่น ๆ ที่นอกเหนือจากสหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งจะให้เห็นภาระหนี้ของครัวเรือนได้ดียิ่งขึ้น โดยเฉพาะในส่วนของ การกู้ยืมเพื่อการศึกษา และหนี้เพื่อการประกอบอาชีพ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นลูกหนี้ของสหกรณ์ที่น่าจะมีรายได้ไม่สูง และ/หรือมีรายได้ไม่สม่ำเสมอ โดยยอดคงค้างหนี้ครัวเรือน ณ ไตรมาส 1/2566 ขยับขึ้นประมาณ 7.66 แสนล้านบาท จากยอดคงค้างหนี้ครัวเรือนตามข้อมูลชุดเดิมที่ 15.19 ล้านล้านบาท มาอยู่ที่ 15.96 ล้านล้านบาท ตามข้อมูลชุดใหม่ คิดเป็นสัดส่วน 90.6% ต่อจีดีพี ชะลอลงจากไตรมาส 4/2565 ซึ่งอยู่ที่ 91.4% ต่อจีดีพี และยังคงเป็นภาพการทยอยปรับลดลงต่อเนื่องหลังจากที่แตะจุดสูงสุดที่ 95.5% ต่อจีดีพีในไตรมาส 1/2564 ที่ผ่านมากการก่อหนี้ก้อนใหม่ของภาคครัวเรือนเริ่มมีสัญญาณชะลอลง โดยเฉพาะหนี้ก้อนใหญ่ที่มีวงเงินต่อสัญญาค่อนข้างสูง ซึ่งน่าจะมีสาเหตุมาจากความเปราะบางของฐานะทางการเงินของภาคครัวเรือน การขยับสูงขึ้นของอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ รวมถึงปัจจัยเฉพาะของสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยจากการที่การผ่อนคลาย แอลทีวี ลื่นสุดลงในช่วงปลายปี 2565



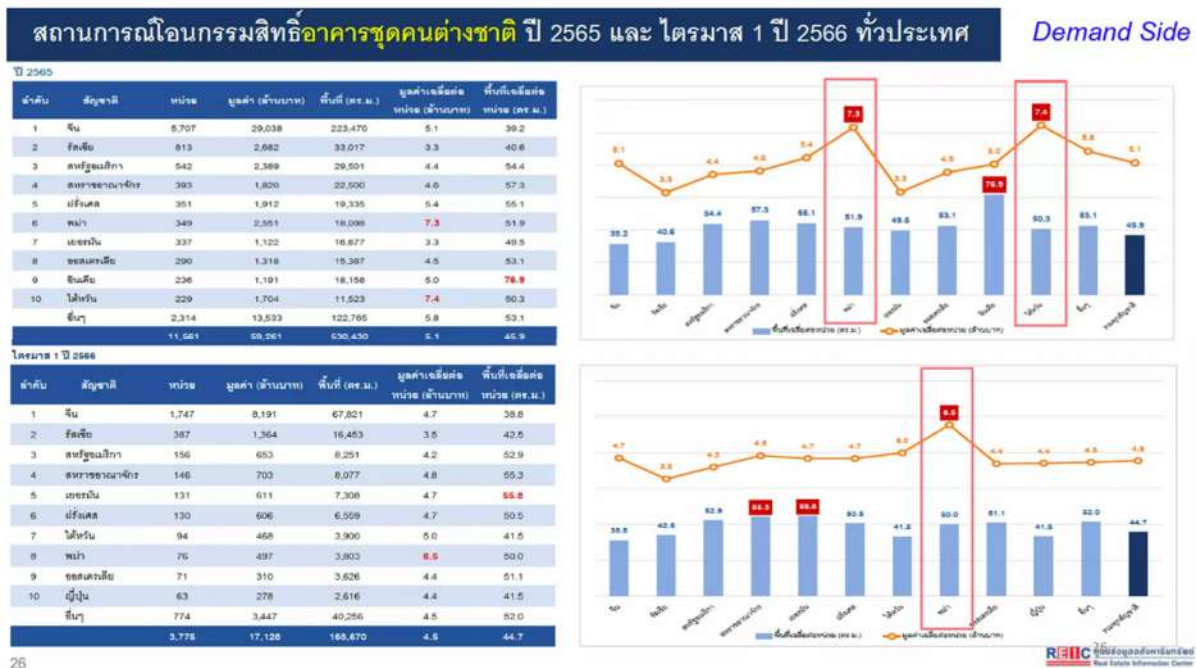
สำหรับในปี 2566 นั้น ศูนย์วิจัยกสิกรไทย คาดว่า สัดส่วนหนี้ครัวเรือนอาจชะลอตัวลงมาอยู่ที่กรอบ 88.5-91.0% ต่อจีดีพีในปี 2566 ซึ่งยังคงเป็นระดับไม่ยั่งยืนและต้องเฝ้าระวัง อย่างไรก็ตาม การเดินทางแนวทางการแก้ปัญหาหนี้ครัวเรือนของ ธปท. ที่ทยอยมีความชัดเจนมากขึ้นนับเป็นจุดเริ่มต้นที่ดี และน่าจะมีส่วนช่วยทำให้แรงกดดันต่อสถานการณ์หนี้ครัวเรือนของไทยทยอยคลายตัวลง แต่คงต้องยอมรับว่าโจทย์หนี้ครัวเรือนไทยในระยะข้างหน้ายังมีความซับซ้อน เพราะเกี่ยวข้องกับประเด็นด้านรายได้และพฤติกรรมก่อหนี้ของภาคครัวเรือน และโครงสร้างประชากรไทยซึ่งมีแนวโน้มเข้าสู่สังคมผู้สูงวัยโดยสมบูรณ์ ที่อาจส่งผลทำให้ครัวเรือนมีข้อจำกัดในการแก้หนี้มากขึ้น หากแนวโน้มสัดส่วนหนี้ครัวเรือนชะลอตัวลงมา อาจส่งผลให้ลูกหนี้มีศักยภาพเพิ่มขึ้นทำให้นี้เสียในระบบลดน้อยลง



2.7 สถานการณ์ Supply Demand ที่อยู่อาศัย

2.7.1 Supply ที่อยู่อาศัย ปี 2566

การออกใบอนุญาตจัดสรรทั่วประเทศ จะมีจำนวนประมาณ 78,269 หน่วย ลดลง 9.3% หรืออยู่ในช่วง -18.4% ถึง -0.2% เมื่อเทียบกับปี 2565 ที่มีการออกใบอนุญาตจัดสรรทั่วประเทศจำนวน 86,275 หน่วย และอุปทานที่อยู่อาศัยเปิดตัวใหม่พื้นที่กรุงเทพฯ-ปริมณฑล คาดการณ์ว่าจะมีจำนวน 98,132 หน่วย ลดลง 10.5% หรืออยู่ในช่วง -19.4% ถึง -1.5% มีมูลค่าประมาณ 505,235 ล้านบาท ลดลง 8.2% หรืออยู่ในช่วง -22.0% ถึง 0.9% เมื่อเทียบกับปี 2565 ซึ่งมีที่อยู่อาศัยเปิดตัวใหม่จำนวน 109,591 หน่วย มูลค่าประมาณ 550,552 ล้านบาท



2.7.2 Demand ที่อยู่อาศัย ปี 2566

ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ (Real Estate Information Center: REIC) คาดการณ์อุปสงค์ที่อยู่อาศัยในปี 2566 จะมีหน่วยโอนกรรมสิทธิ์ทั่วประเทศ จำนวน 352,761 หน่วย ลดลง 10.2% มูลค่าการโอนกรรมสิทธิ์ 1,016,838 ล้านบาท ลดลง 4.5% เมื่อเทียบกับปี 2565 ซึ่งมีหน่วยโอนกรรมสิทธิ์จำนวน 392,858 หน่วย มูลค่า 1,065,008 ล้านบาท แบ่งเป็นการโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัยแนวราบจำนวน 264,571 หน่วย ลดลง 7.4% มูลค่า 753,628 ล้านบาท ลดลง 2.9% เมื่อเทียบกับปี 2565 ซึ่งมีจำนวน 285,731 หน่วย มูลค่า 776,523 ล้านบาท และที่อยู่อาศัยประเภทอาคารชุดคาดการณ์ว่าจะมีหน่วยการโอนกรรมสิทธิ์จำนวน 88,190 หน่วย ลดลง 17.7% จากปี 2565 ซึ่งมีจำนวน 107,127 หน่วย มูลค่า 288,485 ล้านบาท

ด้านภาพรวมสินเชื่อที่อยู่อาศัยบุคคลปล่อยใหม่ทั่วประเทศ คาดการณ์ว่าปี 2566 จะมีมูลค่าจำนวน 650,764 ล้านบาท ลดลง 6.8% หรืออยู่ในช่วง -16.1% ถึง 2.5% เมื่อเทียบกับปี 2565 ซึ่งมีมูลค่าสินเชื่อที่อยู่อาศัยบุคคลปล่อยใหม่ทั่วประเทศจำนวน 698,072 ล้านบาท โดยคาดว่า ปี 2566 จะมีสินเชื่อที่อยู่อาศัยบุคคลคงค้างทั่วประเทศจำนวน 4,955,985 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 4.5% หรืออยู่ในช่วง -5.9% ถึง 9.8% เมื่อเทียบกับปี 2565 ซึ่งมีสินเชื่อที่อยู่อาศัยบุคคลคงค้างทั่วประเทศจำนวน 4,741,215 ล้านบาท



หาก Supply Demand ของที่อยู่อาศัยลดลงอาจส่งผลให้สินทรัพย์ NPA ขายออกได้ยาก แต่ในขณะเดียวกัน Supply Demand ที่ลดลงแสดงให้เห็นถึงกำลังซื้อที่ลดลง อาจทำให้หนี้เสียในระบบเพิ่มมากขึ้นส่งผลธุรกิจบริหารสินทรัพย์เข้าไปซื้อหนี้ด้วยคุณภาพในราคาที่ดินทุนต่ำได้

2.6.3 การโอนกรรมสิทธิ์

REIC ประเมินสถานการณ์ตลาดที่อยู่อาศัยผ่านข้อมูลอุปทานและอุปสงค์ ประจำปีไตรมาส 1 ปี 2566 โดยในส่วนของอุปทานการออกใบอนุญาตจัดสรรทั่วประเทศมีจำนวน 15,267 หน่วย ลดลง 13.6% เมื่อเทียบกับไตรมาส 1 ปี 2565 โดยพบว่า

- ทาวน์เฮ้าส์ยังคงเป็นประเภทที่มีจำนวนการออกใบอนุญาตจัดสรรมากที่สุดจำนวน 6,290 หน่วย (41.2%) รองลงมาเป็นบ้านเดี่ยวจำนวน 4,992 หน่วย (7%) และบ้านแฝดจำนวน 3,233 หน่วย (21.2%)
- แต่พบว่า มีเพียงบ้านแฝดที่ขยายตัว 2.9% แต่บ้านเดี่ยวลดลง 17.8% และทาวน์เฮ้าส์ลดลง 10.4% เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน แสดงให้เห็นการปรับตัวของผู้ประกอบการที่เสนอขายบ้านแฝดในตลาดมากขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับกำลังซื้อที่เพิ่มไม่ทันกับการเพิ่มของต้นทุนในการพัฒนาที่อยู่อาศัย

ภาพรวมหน่วยที่อยู่อาศัยแนวราบที่เปิดตัวใหม่ ในไตรมาส 1 ปี 2566 พบว่า

- บ้านเดี่ยว ลดลง 38.4% แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าบ้านเดี่ยวในระดับราคาตั้งแต่ 15 ล้านบาทขึ้นไป มีหน่วยเปิดตัวใหม่เพิ่มขึ้น 180.9% และในระดับราคา 2.51 – 3.00 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 112.5%
- บ้านแฝด ลดลง 47.2% โดยลดลงในทุกระดับราคา
- ทาวน์เฮ้าส์ ลดลงสูงสุดถึง 62.9% แต่กลับพบว่า ทาวน์เฮ้าส์ในระดับราคา 5.01 – 20.00 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 56.8% และระดับราคา 1.25 – 1.50 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 11.8%
- อาคารพาณิชย์ ลดลง 86.5% โดยเป็นที่สังเกตว่า ระดับราคาต่ำกว่า 10 ล้านบาท ไม่มีหน่วยเปิดตัวใหม่ในไตรมาสนี้ แต่พบหน่วยเปิดตัวใหม่ในระดับราคา 15.01 – 20.00 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 40.0% และระดับราคา 10.01 – 15.00 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 11.8%
- สำหรับหน่วยเปิดตัวใหม่ของโครงการอาคารชุด ช่วงไตรมาส 1 ปี 2566 พบว่ามีจำนวน 7,260 หน่วย ลดลงถึง 61.5% หากแยกตามประเภท พบว่า
 - ประเภทห้องสตูดิโอ ลดลง 68.3% แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าระดับราคา 1.51 – 1.75 ล้านบาท เพิ่มขึ้นถึง 233.3% ระดับราคา 1.751 – 2.00 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 91.6% ระดับราคา 1.251 – 1.50 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 34.1%
 - ประเภท 1 ห้องนอน ลดลง 54.4% แต่กลุ่มระดับราคา 1.01 – 1.25 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 160.9%
 - ประเภท 2 ห้องนอน ภาพรวมลดลง 83.0% โดยลดลงในทุกระดับราคา



ข้อมูลที่อยู่อาศัยบ้านจัดสรรเปิดตัวใหม่ในกรุงเทพฯ – ปริมาณผล แยกระดับราคา

Supply Side

จำนวนหน่วยที่อยู่อาศัยแนวราบเปิดตัวใหม่แยกตามระดับราคา

Table with columns: ระดับราคา, 2561, 2562, 2563, 2564, 2565, Q1/2565, Q1/2566. Rows show price ranges from ≤ 1,000,000 to 20,000,001 ขึ้นไป.

อัตราการขยายตัว YOY ที่อยู่อาศัยแนวราบเปิดตัวใหม่แยกตามระดับราคา

Table with columns: ระดับราคา, 2562, 2563, 2564, 2565, Q1/2566. Rows show price ranges from ≤ 1,000,000 to 20,000,001 ขึ้นไป.

Summary table for residential units with columns: ปี, หน่วย, YOY. Rows for 2561, 2562, 2563, 2564, 2565, Q1/2566, Q1/2566.

ไตรมาส 1 ปี 2566 เป็นบ้านจัดสรร จำนวน 4,766 หน่วย ลดลงร้อยละ -54.4
หากแยกตามประเภทพบว่า บ้านเดี่ยว ภาพรวมลดลงร้อยละ -38.4
* ระดับราคาตั้งแต่ 15 ล้านบาทขึ้นไป เพิ่มขึ้นร้อยละ +180.9
* และระดับราคา 2.51 - 3.00 ลบ. เพิ่มขึ้นร้อยละ +112.5
บ้านแฝด ภาพรวมลดลงร้อยละ -47.2 และลดลงทุกชั้นราคา

Summary table for residential units with columns: ปี, หน่วย, YOY. Rows for 2561, 2562, 2563, 2564, 2565, Q1/2566, Q1/2566.

ทาวน์เฮ้าส์ ภาพรวมลดลงร้อยละ -62.9
* ระดับราคา 5.01 - 20.00 ลบ. เพิ่มขึ้นร้อยละ +58.8
* และระดับราคา 1.25 - 1.50 ลบ. เพิ่มขึ้นร้อยละ +11.8
อาคารพาณิชย์ ภาพรวมลดลงร้อยละ -86.5
* ระดับราคา 15.01 - 20.00 ลบ. เพิ่มขึ้นร้อยละ +40.0
* ระดับราคา 10.01 - 15.00 ลบ. เพิ่มขึ้นร้อยละ +11.8
* พบว่า ระดับราคาต่ำกว่า 10 ลบ. ลงไปไม่มีภาพเปิดตัวใหม่ในไตรมาส 1 ปี 2566 เลย



ข้อมูลที่อยู่อาศัยอาคารชุดเปิดตัวใหม่ในกรุงเทพฯ – ปริมาณผล แยกระดับราคา

Supply Side

จำนวนหน่วยที่อยู่อาศัยอาคารชุดเปิดตัวใหม่แยกตามระดับราคา

Table with columns: ระดับราคา, 2561, 2562, 2563, 2564, 2565, Q1/2565, Q1/2566. Rows show price ranges from ≤ 1,000,000 to 20,000,001 ขึ้นไป.

อัตราการขยายตัว YOY ที่อยู่อาศัยอาคารชุดเปิดตัวใหม่แยกตามระดับราคา

Table with columns: ระดับราคา, 2562, 2563, 2564, 2565, Q1/2566. Rows show price ranges from ≤ 1,000,000 to 20,000,001 ขึ้นไป.

Summary table for apartment units with columns: ปี, หน่วย, YOY. Rows for 2561, 2562, 2563, 2564, 2565, Q1/2566, Q1/2566.

ไตรมาส 1 ปี 2566 เป็นอาคารชุด จำนวน 7,260 หน่วย ลดลงร้อยละ -61.5
หากแยกตามประเภทพบว่า สตูดิโอ ภาพรวมลดลงร้อยละ -68.3
* ระดับราคา 1.51 - 1.75 เพิ่มขึ้นร้อยละ +233.3
* ระดับราคา 1.751 - 2.00 ลบ. เพิ่มขึ้นร้อยละ +91.6
* ระดับราคา 1.251 - 1.50 ลบ. เพิ่มขึ้นร้อยละ +34.1
3 ห้องนอน ภาพรวมลดลงร้อยละ -54.4
* ระดับราคา 1.01 - 1.25 ลบ. เพิ่มขึ้นร้อยละ +180.9

Summary table for apartment units with columns: ปี, หน่วย, YOY. Rows for 2561, 2562, 2563, 2564, 2565, Q1/2566, Q1/2566.

2 ห้องนอน ภาพรวมลดลงร้อยละ -83.0 และลดลงทุกชั้นราคา
3 ห้องนอนขึ้นไป ไม่ไตรมาส 1 ปี 2566 มีจำนวน 6 หน่วย



สำหรับด้าน Demand ไตรมาส 1 ปี 2566 REIC พบว่า มีหน่วยโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัยทั่วประเทศจำนวน 84,619 หน่วย ลดลง 0.8% และมีมูลค่าโอนกรรมสิทธิ์มีจำนวน 241,167 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 7.9% ประกอบด้วย การโอนกรรมสิทธิ์ที่อยู่อาศัยแนวราบจำนวน 60,950 หน่วย ลดลง 6.8% และมีมูลค่า 170,686 ล้านบาท ลดลง 0.3% ในขณะที่การโอนกรรมสิทธิ์ห้องชุดมีจำนวน 23,669 หน่วย เพิ่มขึ้น 18.7% และมีมูลค่า 70,481 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 34.7% ทั้งนี้ พบว่า



- ระดับราคา 01 – 5.00 ล้านบาท (สัดส่วน 15.0%) มีจำนวนเพิ่มขึ้น 12.1%
- ระดับราคา 01 – 7.50 ล้านบาท (สัดส่วน 5.9%) มีจำนวนเพิ่มขึ้น 17.5%
- ระดับราคา 51 – 10.00 ล้านบาท (สัดส่วน 2.1%) มีจำนวนเพิ่มขึ้น 34.1%
- ระดับราคามากกว่า 10 ล้านบาทขึ้นไป (สัดส่วน 0%) เพิ่มขึ้น 22.6%

ส่วนระดับราคาที่มีมูลค่าการโอนกรรมสิทธิ์เพิ่มขึ้นสูงสุด ได้แก่

- ระดับราคา 01 – 3.00 ล้านบาท (สัดส่วน 21.1%) มีจำนวนเพิ่มขึ้น 0.4%
- ระดับราคา 01 – 5.00 ล้านบาท (สัดส่วน 20.4%) มีจำนวนเพิ่มขึ้น 12.2%
- ระดับราคา 01 – 7.50 ล้านบาท (สัดส่วน 12.5%) มีจำนวนเพิ่มขึ้น 17.6%
- ระดับราคา 51 – 10.00 ล้านบาท (สัดส่วน 6.5%) มีจำนวนเพิ่มขึ้น 34.8%
- ระดับราคามากกว่า 10 ล้านบาทขึ้นไป (สัดส่วน 0%) มีจำนวนเพิ่มขึ้น 15.9%

นอกจากนี้ยังพบว่าในช่วงไตรมาส 1 ปี 2566 หน่วยการโอนกรรมสิทธิ์ห้องชุดของชาวต่างชาติมีจำนวน 3,775 หน่วย มีมูลค่า 17,128 ล้านบาท โดยเพิ่มขึ้นทั้งจำนวนหน่วยและมูลค่า เพิ่มขึ้น 79.2% และ 67.6% ตามลำดับ เมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อน 2565 ซึ่งมีจำนวน 2,107 มีมูลค่า 10,217 ล้านบาท โดยประเทศจีนยังคงเป็นประเทศที่มีการโอนกรรมสิทธิ์สูงสุด จำนวน 1,747 หน่วย คิดเป็น 46% มูลค่า 8,191 ล้านบาท คิดเป็น 48% ของมูลค่าการโอนกรรมสิทธิ์คนต่างชาติทั้งหมด

จะเห็นได้ว่าทั้ง Supply และ Demand การโอนกรรมสิทธิ์มีแนวโน้มลดน้อยลงเมื่อเทียบกับปี 2565 ซึ่งการลดลงของการโอนกรรมสิทธิ์อาจทำให้ธุรกิจบริหารสินทรัพย์ที่รับซื้อหนี้ด้วยคุณภาพอาจมีปัญหาในการจัดหาสินทรัพย์ที่มีคุณภาพต่ำมากขึ้น ซึ่งอาจส่งผลให้สินทรัพย์ที่ถูกซื้อเข้ามาอาจมีความเสี่ยงทางการเงินสูงขึ้น



สรุปผลกระทบจากแนวโน้มอุตสาหกรรมต่อ บสอ.

	 ผลกระทบเชิงบวก	 ผลกระทบเชิงลบ
Ability to Repay	<ul style="list-style-type: none"> ความสามารถในการชำระหนี้ที่เพิ่มขึ้นของลูกค้า ส่งผลให้อัตราการเก็บหนี้สูงขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> ดอกเบี้ยที่เพิ่มขึ้น ส่งผลต่อความสามารถในการชำระหนี้ด้วยคุณภาพของลูกค้าในระบบลดน้อยลง ความสามารถในการชำระหนี้ที่ลดลงของลูกค้า ส่งผลให้อัตราการเก็บหนี้อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
Insufficiency Supply		<ul style="list-style-type: none"> การขยายตัวของเศรษฐกิจอาจส่งผลให้หนี้ด้วยคุณภาพในระบบลดน้อยลง ส่งผลต่อความคุ้มค่าในการซื้อหนี้ด้วยคุณภาพหรือการประมูลสินทรัพย์รอการขายมาบริหาร
Opportunity to Issue Corporate Bond	<ul style="list-style-type: none"> การออกตราสารหนี้ด้วยอันดับเครดิตที่น่าเชื่อถือ โดยเฉพาะในความเป็นรัฐวิสาหกิจ และความสามารถในการจ่ายชำระหนี้ขององค์กร จะทำให้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงในด้านต้นทุนทางการเงินที่คงที่ ท่ามกลางแนวโน้มดอกเบี้ยที่เพิ่มขึ้น 	
High Cost of Fund		<ul style="list-style-type: none"> ต้นทุนทางการเงินสูงขึ้นในการออกตราสารทางการเงิน เพื่อนำไปซื้อหนี้ด้วยคุณภาพ ส่งผลต่อภาระผูกพันขององค์กรในระยะยาว
More Supply	<ul style="list-style-type: none"> แนวโน้ม NPLs สูงมากขึ้นทำให้สถาบันการเงินมีหนี้ด้วยคุณภาพสูงมากขึ้น ส่งผลต่อการบริหารจัดการ และการกันสำรอง ดังนั้น แนวโน้มของการขายหนี้ด้วยคุณภาพ ทำให้ธุรกิจบริหารสินทรัพย์มีโอกาสเข้าไปซื้อหนี้ด้วยคุณภาพภายใต้ต้นทุนที่ต่ำ 	



3. กฎระเบียบ นโยบายที่เกี่ยวข้อง

ประเด็นกฎระเบียบ และนโยบายจากหน่วยงานกำกับที่เกี่ยวข้อง รวมถึงกฎหมายข้อบังคับที่นำมาวิเคราะห์ ทั้งนี้ ไม่ว่าจะเป็นในด้านนโยบาย ยุทธศาสตร์หรือแผนพัฒนา ซึ่งอาจมีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อทั้งสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมหรือต่อการดำเนินกิจการ การปฏิบัติงานขององค์กร ได้เช่นกัน

โดยสามารถสรุปประเด็นกฎระเบียบ นโยบายที่เกี่ยวข้อง ที่สำคัญในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของ บสอ. ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี
2. แผนการปฏิรูปประเทศ
3. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)
4. นโยบายของธนาคารแห่งประเทศไทย
5. นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561-2580)
6. แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ

3.1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) เป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทยตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อความสุขของคนไทยทุกคนการพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติ จะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ มีสาระสำคัญดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ คือ ประเทศชาติมั่นคงประชาชนมีความสุข เน้นการบริหารจัดการสภาวะแวดล้อมของประเทศให้มีความมั่นคง ปลอดภัย เอกရာช อธิปไตยและมีความสงบเรียบร้อย ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับชาติ สังคม ชุมชน มุ่งเน้นการพัฒนาคมนาคม เครื่องมือ เทคโนโลยีและระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ให้มีความพร้อมสามารถรับมือกับภัยคุกคามและภัยพิบัติได้ทุกรูปแบบ และทุกระดับความรุนแรง ควบคู่ไปกับการป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคงที่มีอยู่ในปัจจุบัน และที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตใช้กลไกการแก้ไขปัญหาแบบบูรณาการทั้งกับส่วนราชการ ภาคเอกชน ประชาสังคม และองค์กรที่ไม่ใช่รัฐ รวมถึงประเทศเพื่อนบ้านและมิตรประเทศทั่วโลกบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล

2. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน มีเป้าหมายการพัฒนาที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ บนพื้นฐานแนวคิด 3 ประการ ได้แก่ (1) “ต่อยอดอดีต” โดยมองกลับไปที่ยุทธศาสตร์ชาติที่ประสบความสำเร็จ อัตลักษณ์ วัฒนธรรม ประเพณี วิถีชีวิตและจุดเด่นทางทรัพยากรธรรมชาติที่หลากหลายรวมทั้งความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศในด้านอื่น ๆ นำมาประยุกต์ผสมผสานกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของเศรษฐกิจและสังคมโลกสมัยใหม่ (2) “ปรับปัจจุบัน” เพื่อปูทางสู่อนาคต ผ่านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศในมิติต่าง ๆ ทั้งโครงข่ายระบบคมนาคมและขนส่ง โครงสร้างพื้นฐานวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและดิจิทัล และการปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการอนาคตและ (3) “สร้างคุณค่าใหม่ในอนาคต” ด้วยการเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ พัฒนาคมนาคม รวมถึงปรับรูปแบบธุรกิจ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาดผสมผสานกับยุทธศาสตร์ที่รองรับอนาคตบนพื้นฐานของการต่อยอดอดีตและปรับปัจจุบัน พร้อมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐ ให้ประเทศไทยสามารถสร้างฐานรายได้และการจ้างงานใหม่ ขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุน



ในเวทีโลก ควบคู่ไปกับการยกระดับรายได้และการกินดีอยู่ดี รวมถึงการเพิ่มขึ้นของคนชั้นกลางและลดความเหลื่อมล้ำของ
คนในประเทศได้ในคราวเดียวกัน

3. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อ
พัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ โดยคนไทยมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา
มีพัฒนาการที่รอบด้านและมีสุขภาพที่ดีในทุกช่วงวัยมีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัธยัสถ์ อดออม
โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรม และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21
มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่สาม และอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่าง
ต่อเนื่องตลอดชีวิต ผู้การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นักคิด ผู้ประกอบการเกษตรกรยุคใหม่ และอื่น ๆ โดยมี
สัมมาอาชีพตามความถนัดของตนเอง

4. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญกับ
การดึงเอาพลังของภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภาคเอกชน ประชาสังคม ชุมชนท้องถิ่น มาร่วมขับเคลื่อนโดยการสนับสนุนการ
รวมตัวของประชาชนในการร่วมคิดร่วมทำเพื่อส่วนรวม การกระจายอำนาจและความรับผิดชอบต่อผู้กลไกรบริหารราชการ
แผ่นดินในระดับท้องถิ่น การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนในการจัดการตนเองและการเตรียมความพร้อมของ
ประชากรไทยทั้งในมิติสุขภาพ เศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อมให้เป็นประชากรที่มีคุณภาพ สามารถพึ่งตนเองและทำ
ประโยชน์แก่ครอบครัว ชุมชน และสังคมให้นานที่สุด โดยรัฐให้หลักประกันการเข้าถึงบริการและสวัสดิการที่มีคุณภาพ
อย่างเป็นธรรมและทั่วถึง

5. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีเป้าหมายการพัฒนาที่
สำคัญเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกมิติทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ธรรมชาติและ
ความเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างบูรณาการ ใช้พื้นที่เป็นตัวตั้งในการกำหนด
กลยุทธ์และแผนงาน และการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในแบบทางตรงให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดย
เป็นการดำเนินการบนพื้นฐานการเติบโตร่วมกัน ไม่ว่าจะผ่านทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิต โดยให้
ความสำคัญกับการสร้างสมดุลทั้ง 3 ด้าน อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนเพื่อคนรุ่นต่อไปอย่างแท้จริง

6. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ
เพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาด
ที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ แยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการ ยึดหลัก
ธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัยและพร้อมที่จะปรับตัว
ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยี ข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบ
การทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิด
กว้าง เชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้
อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริต ความมัธยัสถ์
และสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธ ไม่ยอมรับการทุจริตประพฤติมิชอบอย่างสิ้นเชิง นอกจากนั้น กฎหมายต้องมีความชัดเจน
มีเพียงเท่าที่จำเป็น มีความทันสมัย มีความเป็นสากล มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำและเอื้อต่อ
การพัฒนา โดยกระบวนการยุติธรรมมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และการอำนวยความสะดวก
ตามหลักนิติธรรม



ทั้งนี้ สำหรับยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้องกับ บสอ. คือ ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยุทธศาสตร์ที่ 5 และยุทธศาสตร์ที่ 6

- ยุทธศาสตร์ที่ (2) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งประกอบด้วย 5 ประเด็น ได้แก่ 1. การเกษตรสร้างมูลค่า 2. อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต 3. สร้างความหลากหลายด้านการท่องเที่ยว 4. โครงสร้างพื้นฐาน เชื่อมไทย เชื่อมโลก 5. พัฒนาเศรษฐกิจพื้นฐานผู้ประกอบการยุคใหม่
- ยุทธศาสตร์ที่ (4) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ซึ่งประกอบด้วย 4 ประเด็น ได้แก่ 1. การลดความเหลื่อมล้ำ สร้างความเป็นธรรมในทุกมิติ 2. การกระจายศูนย์กลางความเจริญทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี 3. การเสริมสร้างพลังทางสังคม 4. การเพิ่มขีดความสามารถของชุมชนท้องถิ่นในการพัฒนาการพึ่งพาตนเอง และการจัดการตนเอง
- ยุทธศาสตร์ที่ (5) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งประกอบด้วย 6 ประเด็น ได้แก่ 1. สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจสีเขียว 2. สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจภาคทะเล 3. สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศ 4. พัฒนาพื้นที่เมือง ชนบท เกษตรกรรมและอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ มุ่งเน้นความเป็นเมืองที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง 5. พัฒนาความมั่นคงน้ำ พลังงาน และเกษตรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และ 6. ยกระดับกระบวนการทัศน์เพื่อกำหนดอนาคตประเทศ
- ยุทธศาสตร์ที่ (6) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งประกอบด้วย 8 ประเด็น ได้แก่ 1. ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตอบสนองความต้องการ และให้บริการอย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส 2. ภาครัฐบริหารงานแบบบูรณาการโดยมียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายและเชื่อมโยงการพัฒนาในทุกระดับ ทุกประเด็น ทุกภารกิจ และทุกพื้นที่ 3. ภาครัฐมีขนาดเล็กลง เหมาะสมกับภารกิจ ส่งเสริมให้ประชาชนและทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ 4. ภาครัฐมีความทันสมัย 5. บุคลากรภาครัฐเป็นคนดี และเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ 6. ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ 7. กฎหมายมีความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ และมีเท่าที่จำเป็น และ 8. กระบวนการยุติธรรมเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อประชาชนโดยเสมอภาค

3.2 แผนการปฏิรูปประเทศ

คณะกรรมการปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจได้กำหนดแนวทางการปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจบนหลักการสร้างความยั่งยืนและครอบคลุมมิติที่สำคัญรวม 3 ด้านหลัก ได้แก่ ด้านที่ 1 การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้กับทุกภาคส่วนในระบบเศรษฐกิจ โดยในระยะสั้นต้องเร่งเพิ่มผลิตภาพการผลิตในอุตสาหกรรมหลักที่ประเทศไทยมีความชำนาญและสร้างฐานอุตสาหกรรมใหม่ที่มีศักยภาพในการเติบโตในอนาคต ซึ่งต้องพัฒนาและเสริมสร้างทักษะบุคลากรในด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นต่ออนาคต เพิ่มประสิทธิภาพด้วยการใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม รวมทั้งปรับปรุงกฎระเบียบต่าง ๆ ให้เอื้อต่อการลงทุนและการดำเนินธุรกิจ ระยะกลางต้องสร้างการรวมกลุ่มในภูมิภาคเพื่อขยายตลาดและสร้างฐานการลงทุนด้วยการสร้างความเชื่อมโยงกับประเทศต่าง ๆ และระยะยาวต้องสร้างระบบนิเวศด้านการวิจัยและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน ด้านที่ 2 ความเท่าเทียมและการเติบโตอย่างมีส่วนร่วมเพื่อลดความเหลื่อมล้ำ โดยในระดับบุคคลเน้นการยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตโดยเฉพาะเกษตรกรและแรงงาน ระดับชุมชนเน้นเสริมสร้างพลังอำนาจชุมชน และในระดับประเทศมุ่งเน้นการลดความเหลื่อมล้ำ และสร้างสมดุลกระจายความเจริญสู่ภูมิภาค และด้านที่ 3 การปฏิรูปด้านสถาบันเศรษฐกิจ ให้มีวงจรการบริหารงานคุณภาพ (Plan-Do-Check-Act)



เพื่อการขับเคลื่อนนโยบายเศรษฐกิจ ที่เน้นปฏิรูปสถาบันเพื่อการบริหารหน่วยงานบริหาร สถาบันด้านการส่งเสริมผลิตภาพและการมาตรฐาน สถาบันเพื่อส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และหน่วยงานขับเคลื่อนติดตามและประเมินผลการพัฒนาทางเศรษฐกิจโดยมุ่งให้เกิดการสร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เกิดการกระจายโอกาสทางเศรษฐกิจสู่เศรษฐกิจระดับฐานราก และเร่งยกระดับการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศไทยอย่างจริงจัง ซึ่งสรุปสาระสำคัญและกิจกรรมหลักพร้อมด้วยตัวอย่างได้ดังตาราง

แผนปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ		
ครอบคลุม ๓ เรื่องหลัก และ ๑๑ ประเด็นย่อย		
๑. การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ	๒. ความเท่าเทียมและการเติบโตอย่างมีส่วนร่วม	๓. การปฏิรูปกระบวนการและระบบสถาบันทางเศรษฐกิจ
๑.๑) ผลิตภาพ - เพิ่มผลผลิตและศักยภาพในการแข่งขันของอุตสาหกรรมหลัก (อุตสาหกรรมเกษตรและอาหารท่องเที่ยวและบริการ) อุตสาหกรรมใหม่ อาทิ อุตสาหกรรมชีวภาพ ยานยนต์ไฟฟ้า เศรษฐกิจดิจิทัล	๒.๑) การยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตในระดับบุคคล - ส่งเสริมเกษตรกรรุ่นใหม่ และการทำเกษตรแม่นยำ - สร้างแรงงานคุณภาพเข้าสู่ตลาดแรงงานอย่างครบวงจร	๓.๑) ปฏิรูปสถาบันเพื่อการบริหาร - จัดการยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจ - ปฏิรูปศักยภาพองค์กร - ปฏิรูประบบข้อมูลขนาดใหญ่
๑.๒) การรวมกลุ่มในภูมิภาค - พัฒนา Cluster และ Hub ของอุตสาหกรรมเป้าหมาย - จัดอุปสรรคทางการค้าในภูมิภาค - พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในประเทศและภูมิภาค	๒.๒) การเสริมสร้างพลังอำนาจชุมชน - พัฒนาสถาบันการเงินชุมชน - พัฒนาธุรกิจชุมชน - ส่งเสริมและยกระดับสหกรณ์และวิสาหกิจเพื่อสังคมในพื้นที่	๓.๒) ปฏิรูปหน่วยงานบริหาร - ปฏิรูปศักยภาพองค์กร - ปฏิรูประบบข้อมูลขนาดใหญ่

แผนปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ		
ครอบคลุม ๓ เรื่องหลัก และ ๑๑ ประเด็นย่อย		
๑. การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ	๒. ความเท่าเทียมและการเติบโตอย่างมีส่วนร่วม	๓. การปฏิรูปกระบวนการและระบบสถาบันทางเศรษฐกิจ
๑.๓) ระบบนิเวศด้านวิจัยพัฒนาและนวัตกรรม - ศูนย์กลางการวิจัยและพัฒนา - การปฏิรูปกรมทรัพย์สินทางปัญญา - ศูนย์กลางส่งเสริมธุรกิจสตาร์ทอัพและสเกลอัพ	๒.๓) การลดความเหลื่อมล้ำและสร้างสมดุล - ระบบภาษีและเงินสวัสดิการประชาชน - ขยายความคุ้มครองกองทุนประกันสังคม - การจัดเก็บภาษีและระบบบำนาญ - สร้างความมั่นคงด้านที่ดินทำกิน	๓.๓) ปฏิรูปสถาบันด้านการส่งเสริมผลิตภาพและการมาตรฐาน ๓.๔) ปฏิรูปสถาบันเพื่อส่งเสริม SMEs ๓.๕) ปฏิรูปหน่วยงานขับเคลื่อน ติดตามและประเมินผลการพัฒนาทางเศรษฐกิจ

บสอ. ได้นำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ รวมถึงนโยบายของรัฐบาล นโยบายของกระทรวงการคลัง หน่วยงานกำกับดูแลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ บสอ. นำมาพิจารณากำหนดเป็นแนวทางและทิศทางในการดำเนินงานของ บสอ.



3.3 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) มีสถานะเป็นแผนระดับที่ 2 ซึ่งเป็นกลไกที่สำคัญในการแปลงยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติ และใช้เป็นกรอบสำหรับการจัดทำแผนระดับที่ 3 เพื่อให้การดำเนินงานของภาคีการพัฒนาที่เกี่ยวข้องสามารถสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ ตามกรอบระยะเวลาที่คาดหวังไว้ได้ โดยพระราชบัญญัติสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2561 บัญญัติให้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 มีผลบังคับใช้ถึงวันที่ 30 กันยายน 2565 ส่งผลให้กรอบระยะเวลา 5 ปีของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 เริ่มต้น ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2565 ครอบคลุมปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2570 ซึ่งเป็นระยะ 5 ปีที่ 2 ของยุทธศาสตร์ชาติ

โดยการพัฒนาประเทศในระยะ 5 ปี ของแผนพัฒนา ฉบับที่ 13 ให้สามารถก้าวข้ามความท้าทายที่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ จำเป็นจะต้องเร่งแก้ไขจุดอ่อนและข้อจำกัดของประเทศที่มีอยู่เดิม รวมทั้งเพิ่มศักยภาพในการรับมือกับความเสี่ยงสำคัญที่มาจากการเปลี่ยนแปลงของบริบททั้งจากภายนอกและภายใน ตลอดจน การเสริมสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมและทันทั่วทั้งด้วยเหตุนี้ การกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะของ แผนพัฒนา ฉบับที่ 13 จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อพลิกโฉมประเทศไทยสู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน” ซึ่งหมายถึงการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมตั้งแต่ระดับโครงสร้าง นโยบาย และกลไก เพื่อมุ่งเสริมสร้างสังคมที่ก้าวหน้าพลวัตของโลก และเกื้อหนุนให้คนไทยมีโอกาสที่จะพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ พร้อมกับการยกระดับกิจกรรมการผลิตและการให้บริการให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มที่สูงขึ้น โดยอยู่บนพื้นฐานของความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ข้างต้น จึงได้กำหนดเป้าหมายหลักของการพัฒนาจำนวน 5 ประการ ประกอบด้วย

1. การปรับโครงสร้างภาคการผลิตและบริการสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม
2. การพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่
3. การมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาสและความเป็นธรรม
4. การเปลี่ยนผ่านการผลิตและบริโภคไปสู่ความยั่งยืน
5. การเสริมสร้างความสามารถของประเทศในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยง

ดังนั้น เพื่อถ่ายทอดเป้าหมายหลักไปสู่ภาพของการขับเคลื่อนที่ชัดเจนในลักษณะของวาระการพัฒนาที่เอื้อให้เกิดการทำงานร่วมกันของหลายหน่วยงานและหลายภาคส่วนในการผลักดันการพัฒนาเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้เกิดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม แผนพัฒนา ฉบับที่ 13 จึงได้กำหนดหมุดหมายการพัฒนา จำนวน 13 หมุดหมาย ซึ่งเป็นการบ่งบอกถึงสิ่งที่ประเทศไทยปรารถนาจะ “เป็น” หรือมุ่งหวังจะ “มี” เพื่อสะท้อน ประเด็นการพัฒนาที่มีลำดับความสำคัญสูงต่อการพลิกโฉมประเทศไทยสู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจ สร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน” โดยหมุดหมายทั้ง 13 ประการ แบ่งออกได้เป็น 4 มิติ ดังนี้

1. มิติภาคการผลิตและบริการเป้าหมาย
 - หมุดหมายที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง
 - หมุดหมายที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน
 - หมุดหมายที่ 3 ไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าที่สำคัญของโลก
 - หมุดหมายที่ 4 ไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง
 - หมุดหมายที่ 5 ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค
 - หมุดหมายที่ 6 ไทยเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะและอุตสาหกรรมดิจิทัลของ อาเซียน



2. มิติโอกาสและความเสมอภาคทางเศรษฐกิจและสังคม

หมวดหมู่ที่ 7 ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูง และสามารถแข่งขันได้

หมวดหมู่ที่ 8 ไทยมีพื้นที่และเมืองอัจฉริยะที่น่าอยู่ ปลอดภัย เด็ดขาดได้อย่างยั่งยืน

หมวดหมู่ที่ 9 ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอเหมาะสม

3. มิติความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

หมวดหมู่ที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ

หมวดหมู่ที่ 11 ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติและ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

4. มิติปัจจัยผลักดันการพลิกโฉมประเทศ

หมวดหมู่ที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต

หมวดหมู่ที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน

โดย บสอ. ได้ใช้ทิศทางและกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566–2570 เป็นแนวนโยบายภาครัฐประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งทิศทางและกรอบยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ บสอ. ประกอบไปด้วย

หมวดหมู่ที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน

หมวดหมู่ที่ 4 ไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง

หมวดหมู่ที่ 5 ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค

หมวดหมู่ที่ 7 ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูง และสามารถแข่งขันได้

หมวดหมู่ที่ 9 ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอเหมาะสม

หมวดหมู่ที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ

หมวดหมู่ที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต

หมวดหมู่ที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน

3.4 นโยบายของธนาคารแห่งประเทศไทย

นโยบายของธนาคารแห่งประเทศไทยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ บสอ. โดยตรง ประกอบด้วย 2 เรื่อง คือ 1. หลักเกณฑ์ที่บริษัทบริหารสินทรัพย์ต้องถือปฏิบัติ และ 2. หลักเกณฑ์การกำกับดูแลสังหาริมทรัพย์รอการขาย โดยมีรายละเอียดโดยย่อ ดังนี้

3.4.1 หลักเกณฑ์ที่บริษัทบริหารสินทรัพย์ต้องถือปฏิบัติ

หลักเกณฑ์ในการประกอบธุรกิจบริหารสินทรัพย์ ธนาคารแห่งประเทศไทยออกหลักเกณฑ์ให้บริษัทบริหารสินทรัพย์ถือปฏิบัติดังต่อไปนี้

การกำหนดกลยุทธ์ในการประกอบธุรกิจบริหารสินทรัพย์

- (1) บริษัทบริหารสินทรัพย์ต้องกำหนดกลยุทธ์ในการประกอบธุรกิจบริหารสินทรัพย์อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร โดยต้องเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทบริหารสินทรัพย์เพื่อให้ความเห็นชอบทุกปี ทั้งนี้กลยุทธ์ดังกล่าวอย่างน้อยต้องประกอบด้วยทิศทางและนโยบายในการประกอบธุรกิจบริหารสินทรัพย์ เป้าหมายในการให้บริการ แก่ลูกค้ารวมถึงนโยบายการดูแลลูกค้า



(2) กลยุทธ์ในการประกอบธุรกิจตามข้อ (1) ต้องสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของกฎหมายว่าด้วยบริษัทบริหารสินทรัพย์ที่มีวัตถุประสงค์ให้บริษัทจำกัดที่ได้จดทะเบียนเป็นบริษัทบริหารสินทรัพย์ดำเนินการรับซื้อ รับโอน หรือรับจ้างบริหารสินทรัพย์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บริษัทบริหารสินทรัพย์เป็นหนึ่งในกลไกในการแก้ไขปัญหาสินทรัพย์ด้อยคุณภาพในระบบสถาบันการเงิน และในการแก้ไขปัญหาหนี้ครัวเรือน ในการนี้กลยุทธ์ในการประกอบธุรกิจของบริษัทบริหารสินทรัพย์จะต้องมีการดำเนินการที่มีลักษณะเป็นการรับซื้อ รับโอน หรือรับจ้างบริหารสินทรัพย์ที่ไม่สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของกฎหมายว่าด้วยบริษัทบริหารสินทรัพย์ เช่นกรณีการรับซื้อหรือรับโอนสินทรัพย์และนำมาบริหารหรือพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อประโยชน์ในการประกอบธุรกิจอื่น

ขอบเขตการประกอบธุรกิจบริหารสินทรัพย์ บริษัทบริหารสินทรัพย์ต้องประกอบธุรกิจภายในขอบเขตการบริหารสินทรัพย์ตามที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยบริษัทบริหารสินทรัพย์เท่านั้นรวมถึงต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

(1) การรับซื้อหรือรับโอนสินทรัพย์ในการรับซื้อหรือรับโอนสินทรัพย์ด้อยคุณภาพของสถาบันการเงิน หรือสินทรัพย์ของสถาบันการเงินที่ถูกระงับการดำเนินการ เลิกหรือถูกเพิกถอนใบอนุญาตประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ธุรกิจเงินทุน หรือธุรกิจเครดิตฟองซิเอร์ หรือสินทรัพย์ด้อยคุณภาพของผู้ประกอบธุรกิจทางการเงิน ตลอดจนหลักประกันของสินทรัพย์นั้น ให้บริษัทบริหารสินทรัพย์สามารถดำเนินการได้ดังต่อไปนี้

(1.1) กรณีรับซื้อหรือรับโอนสินทรัพย์จากสถาบันการเงิน บริษัทบริหารสินทรัพย์สามารถรับซื้อหรือรับโอนได้ เฉพาะสินทรัพย์ด้อยคุณภาพ ตลอดจนหลักประกันของสินทรัพย์นั้นเท่านั้น

(1.2) กรณีรับซื้อหรือรับโอนสินทรัพย์ของสถาบันการเงินที่ถูกระงับ การดำเนินการ เลิก หรือถูกเพิกถอนใบอนุญาต ซึ่งกฎหมายกำหนดให้ต้องได้รับอนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทยก่อนนั้น ธนาคารแห่งประเทศไทยอนุญาตเป็นการทั่วไปให้บริษัทบริหารสินทรัพย์สามารถรับซื้อหรือรับโอนสินทรัพย์ทุกประเภท ตลอดจนหลักประกันของสินทรัพย์นั้น (1.3) กรณีรับซื้อหรือรับโอนสินทรัพย์ด้อยคุณภาพของผู้ประกอบธุรกิจทางการเงิน ซึ่งกฎหมายกำหนดให้ต้องได้รับอนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทยก่อนนั้น ธนาคารแห่งประเทศไทยอนุญาตเป็นการทั่วไป ให้บริษัทบริหารสินทรัพย์สามารถรับซื้อหรือรับโอนได้ เฉพาะสินทรัพย์ด้อยคุณภาพตลอดจนหลักประกันของสินทรัพย์นั้น โดยบริษัทบริหารสินทรัพย์ต้องมีระบบการบัญชีและการจัดเก็บเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับการรับซื้อหรือรับโอนสินทรัพย์ดังกล่าว แยกต่างหากจากกิจการอื่นของบริษัทบริหารสินทรัพย์

(2) การรับจ้างบริหารสินทรัพย์ในการรับจ้างบริหารสินทรัพย์ด้อยคุณภาพของสถาบันการเงิน สินทรัพย์ของสถาบันการเงินที่ถูกระงับการดำเนินการ เลิก หรือถูกเพิกถอนใบอนุญาตประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ธุรกิจเงินทุน หรือธุรกิจเครดิตฟองซิเอร์ หรือสินทรัพย์ด้อยคุณภาพของผู้ประกอบธุรกิจทางการเงิน ตลอดจนหลักประกันของสินทรัพย์นั้น ซึ่งกฎหมายกำหนดให้ต้องได้รับอนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทยก่อนนั้น ธนาคารแห่งประเทศไทยอนุญาตเป็นการทั่วไปให้บริษัทบริหารสินทรัพย์สามารถดำเนินการได้ โดยบริษัทบริหารสินทรัพย์ต้องมีระบบการบัญชีและการจัดเก็บเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับการรับจ้างบริหารสินทรัพย์ดังกล่าว แยกต่างหากจากกิจการอื่นของบริษัทบริหารสินทรัพย์ (3) การรับเป็นที่ปรึกษาในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ในการรับเป็นที่ปรึกษาให้แก่ลูกหนี้ สถาบันการเงิน หรือผู้ประกอบธุรกิจทางการเงินในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้และการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการเป็นที่ปรึกษาดังกล่าว ซึ่งกฎหมายกำหนดให้ต้องได้รับอนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทยก่อนนั้น ธนาคารแห่งประเทศไทยอนุญาตเป็นการทั่วไปให้บริษัทบริหารสินทรัพย์สามารถดำเนินการได้โดยบริษัทบริหารสินทรัพย์ต้องมีระบบการจัดเก็บเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับการรับเป็นที่ปรึกษาในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ดังกล่าว แยกต่างหากจากกิจการอื่นของบริษัทบริหารสินทรัพย์



การจัดหาเงินทุนบริษัทบริหารสินทรัพย์อาจจัดหาเงินทุนได้ด้วยวิธีการดังนี้

- (1) กู้ยืมเงินจากในหรือต่างประเทศ
- (2) ออกหลักทรัพย์เฉพาะ (2.1) หุ้นหรือหุ้นกู้ตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (2.2) ตราสารหนี้
อื่นที่ได้รับอนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทย

อัตราดอกเบี้ยอ้างอิงในกรณีที่บริษัทบริหารสินทรัพย์รับซื้อหรือรับโอนสินทรัพย์จากสถาบันการเงินถ้าปรากฏว่า
สัญญาเดิมกำหนดอัตราดอกเบี้ยไว้เป็นอัตราลอยตัวและไม่มีฐานในการคำนวณอัตราดอกเบี้ยของสถาบันการเงินเดิมให้อ้างอิง
ได้ให้บริษัทบริหารสินทรัพย์คำนวณอัตราดอกเบี้ยที่จะเรียกเก็บจากลูกหนี้ตามสัญญาเดิมดังกล่าวได้ไม่เกินอัตราดอกเบี้ย
ถัวเฉลี่ยจากอัตราดอกเบี้ยสินเชื่อประเภทนั้น ๆ ของ 5 ธนาคารพาณิชย์ใหญ่ ณ วันที่กำหนดอัตราดอกเบี้ยอ้างอิงตามสัญญา
เดิม

การบริหารจัดการด้านการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม (market conduct) บริษัทบริหารสินทรัพย์ต้องปฏิบัติ
ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในประกาศธนาคารแห่งประเทศไทยว่าด้วยการบริหารจัดการด้านการให้บริการแก่ลูกค้า
อย่างเป็นธรรม (Market Conduct) รวมถึงต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

- (1) การเปิดเผยข้อมูลอัตราดอกเบี้ย ส่วนลด ค่าปรับ ค่าบริการ ค่าธรรมเนียม และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่จะเรียกเก็บ
จากลูกค้าบริษัทบริหารสินทรัพย์ต้องเปิดเผยรายละเอียดเกี่ยวกับอัตราดอกเบี้ย ส่วนลด ค่าปรับ ค่าบริการ
ค่าธรรมเนียม และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่จะเรียกเก็บจากลูกค้าให้ลูกค้าทราบล่วงหน้าก่อนวันที่อัตราดอกเบี้ย
ส่วนลด ค่าปรับ ค่าบริการ ค่าธรรมเนียม และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ นั้นมีผลบังคับใช้ โดยบริษัทบริหารสินทรัพย์ต้อง
มีกระบวนการที่ทำให้มั่นใจได้ว่าลูกค้าได้รับทราบและเข้าใจในรายละเอียดดังกล่าวอย่างชัดเจน เช่น ประกาศไว้
ในที่เปิดเผย ณ สถานที่ทำการทุกแห่งเผยแพร่ในเว็บไซต์ หรือช่องทางอื่นของบริษัทบริหารสินทรัพย์
- (2) การจัดทำตารางแสดงภาระหนี้บริษัทบริหารสินทรัพย์ต้องจัดทำตารางแสดงภาระหนี้สำหรับลูกค้าแต่ละราย
โดยให้แสดงรายละเอียดของข้อมูลเป็นรายงวด ซึ่งอย่างน้อยข้อมูลแต่ละงวดต้องประกอบด้วยจำนวนเงินที่ลูกค้า
ต้องชำระ โดยแยกเป็นเงินต้นและดอกเบี้ยจำนวน เงินต้นคงค้าง เพื่อมอบให้แก่ลูกค้าเมื่อมีการทำสัญญา
ปรับปรุงโครงสร้างหนี้ หรือทำสัญญาสินเชื่อเพิ่มเติมสำหรับลูกค้าซึ่งเป็นลูกหนี้ที่บริษัทบริหารสินทรัพย์ได้รับซื้อ
หรือรับโอน
- (3) การเรียกให้ชำระหนี้และการติดตามทวงถามให้ชำระหนี้บริษัทบริหารสินทรัพย์ต้องปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วย
การทวงถามหนี้ รวมถึงต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ ดังต่อไปนี้
 - (3.1) บริษัทบริหารสินทรัพย์ต้องแสดงรายละเอียดการคำนวณดอกเบี้ย ส่วนลด ค่าปรับ ค่าบริการ ค่าธรรมเนียม
และค่าใช้จ่ายที่เรียกเก็บจากลูกค้าในใบแจ้งหนี้
 - (3.2) บริษัทบริหารสินทรัพย์ต้องแจ้งเตือนลูกค้าที่ผิดนัดชำระหนี้ก่อนดำเนินการบังคับชำระหนี้ตามกฎหมาย
โดยต้องมีระยะเวลาที่เพียงพอให้ลูกค้าตรวจสอบและโต้แย้งรายการดังกล่าวได้
- (4) การปฏิบัติและการจัดการเกี่ยวกับข้อมูลของลูกค้าบริษัทบริหารสินทรัพย์ต้องดูแลให้มีการรักษาข้อมูลของลูกค้า
ไว้เป็นความลับ โดยบริษัทบริหารสินทรัพย์จะเปิดเผยข้อมูลของลูกค้าได้เฉพาะกรณีดังต่อไปนี้
 - (4.1) การเปิดเผยโดยได้รับความยินยอมจากลูกค้าแล้ว
 - (4.2) การเปิดเผยตามหน้าที่หรือเพื่อประโยชน์แก่การสอบสวนหรือการพิจารณาคดี
 - (4.3) การเปิดเผยแก่ผู้สอบบัญชีของบริษัทบริหารสินทรัพย์นั้น
 - (4.4) การส่งข้อมูลเครดิตให้แก่บริษัทข้อมูลเครดิตตามกฎหมายว่าด้วยการประกอบธุรกิจข้อมูลเครดิต



(4.5) การเปิดเผยเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติตามกฎหมาย ทั้งนี้ ให้บริษัทบริหารสินทรัพย์ถือปฏิบัติ ตามหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูลของลูกค้าตามที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองข้อมูล ส่วนบุคคลด้วย

(5) การปฏิบัติเมื่อมีข้อร้องเรียนบริษัทบริหารสินทรัพย์ต้องดำเนินการตรวจสอบเมื่อลูกค้าร้องเรียนเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจบริหารสินทรัพย์ และแจ้งความคืบหน้าของผลการตรวจสอบรวมทั้งชี้แจงขั้นตอน การดำเนินการต่อไปให้ลูกค้าทราบภายใน 7 วัน นับจากวันที่ได้รับแจ้งการร้องเรียน รวมทั้งดำเนินการแก้ไขข้อ ร้องเรียนนั้นให้แล้วเสร็จและแจ้งให้ลูกค้าทราบโดยเร็ว

หากพิจารณาตามขอบเขตการประกอบธุรกิจบริหารสินทรัพย์ บสอ. ยังมีโอกาสในการต่อยอดทางธุรกิจในส่วน การรับจ้างบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพของสถาบันการเงิน ซึ่งเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับทาง บสอ. อีกทางหนึ่ง แต่อย่างไรก็ตามเนื่องจาก บสอ. เป็นรัฐวิสาหกิจจึงต้องมีการปรึกษาหารือกับทาง สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เพื่อดูถึงความเป็นไปได้ในการต่อยอดธุรกิจ

3.4.2 หลักเกณฑ์การกำกับดูแลสิ่งห้ามทรัพย์สินรอกการขาย

วันที่ได้มาหรือจำหน่ายไปในการนับระยะเวลาการถือครองอสังหาริมทรัพย์รอกการขาย

- (1) อสังหาริมทรัพย์ที่ได้มาจากการชำระหนี้ การประกันการให้สินเชื่อหรือการซื้ออสังหาริมทรัพย์ที่รับจำนองไว้ จากการขายทอดตลาดโดยคำสั่งศาลหรือเจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์ ให้สถาบันการเงินถือวันที่จดทะเบียนโอน กรรมสิทธิ์เป็นวันที่ได้มาหรือจำหน่ายไปในการนับระยะเวลาการถือครองอสังหาริมทรัพย์รอกการขาย
- (2) อสังหาริมทรัพย์ซึ่งเดิมใช้เป็นสถานที่สำหรับประกอบธุรกิจหรือสำหรับพนักงานหรือลูกจ้าง ให้สถาบันการเงิน ถือวันที่ย้าย ระบุหรือยกเลิกการเปิดหรือปิดสถานที่ประกอบธุรกิจ หรือเลิกใช้ประโยชน์ในสถานที่สำหรับ พนักงานและลูกจ้างของสถาบันดังกล่าวเป็นวันที่ได้มาในการนับระยะเวลาการถือครองอสังหาริมทรัพย์ ดังกล่าว และวันที่จดทะเบียนโอนกรรมสิทธิ์เพื่อจำหน่ายอสังหาริมทรัพย์เป็นวันที่จำหน่ายไปในการนับ ระยะเวลาการถือครองอสังหาริมทรัพย์

ระยะเวลาถือครอง

- (1) ให้สถาบันการเงินจำหน่ายอสังหาริมทรัพย์รอกการขาย ภายใน 5 ปีนับตั้งแต่ได้มา ทั้งนี้สถาบันการเงินควรมี ระบบ กระบวนการ หรือวิธีการในการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์รอกการขายที่เหมาะสม และสอดคล้อง กับหลักเกณฑ์ที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด
- (2) หากสถาบันการเงินไม่สามารถจำหน่ายอสังหาริมทรัพย์รอกการขายได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดตาม (1) ข้างต้น ธนาคารแห่งประเทศไทยขยายระยะเวลาให้สถาบันการเงินถือครองอสังหาริมทรัพย์ดังกล่าวต่อไปได้อีก 5 ปี นับแต่วันที่ครบกำหนด โดยให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การกันเงินสำรองถือครองอสังหาริมทรัพย์รอกการขาย ตามที่กำหนด
- (3) ในระหว่างระยะเวลาการถือครองอสังหาริมทรัพย์รอกการขายหากสถาบันการเงินไม่สามารถใช้สิทธิใน อสังหาริมทรัพย์รอกการขายได้อย่างสมบูรณ์ (อยู่ระหว่างฟ้องร้องดำเนินคดีหรือดำเนินการทางกฎหมาย) โดยมีหลักฐานอย่างชัดเจนว่าอยู่ระหว่างดำเนินการของสถาบันการเงินหรือหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง และ สถาบันการเงินได้เร่งรัดดำเนินการมากที่สุดแล้ว ให้สถาบันการเงินหยุดนับระยะเวลาถือครองในช่วงระยะเวลา ที่ไม่สามารถใช้สิทธิในอสังหาริมทรัพย์รอกการขายได้อย่างสมบูรณ์ดังกล่าว และให้กลับมานับระยะเวลาถือครอง



ต่อเนื่องจากเดิมเมื่อสามารถใช้สิทธิในอสังหาริมทรัพย์รอการขายอย่างสมบูรณ์ ทั้งนี้ กรณีที่กลับมานับระยะเวลาถือครองต่อและมีระยะเวลาคงเหลือน้อยกว่า 5 ปี ให้สถาบันการเงินถือครองอสังหาริมทรัพย์รอการขายต่อไปได้จนครบ 5 ปี นับแต่วันที่สถาบันการเงินกลับมาใช้สิทธิอสังหาริมทรัพย์รอการขายได้อย่างสมบูรณ์ การกันสำรองถือครอง

- (1) ให้สถาบันการเงินกันสำรองเงินสำหรับอสังหาริมทรัพย์รอการขายที่ถือครองในปีที่ 9 และปีที่ 10 ในอัตรา ร้อยละ 20 และ 50 ตามลำดับ ณ วันสิ้นปีบัญชี โดยมูลค่าที่ใช้ในการคำนวณให้ใช้มูลค่าที่ได้จากการประเมินราคา หรือราคาตามบัญชีของอสังหาริมทรัพย์รอการขายนั้นแล้วแต่มูลค่าใดจะต่ำกว่า
- (2) กรณีที่สถาบันการเงินมีมูลค่ารวมของอสังหาริมทรัพย์รอการขายที่ถือครองเกินระยะเวลา 5 ปี ต่อเงินกองทุน (อัตราส่วนอสังหาริมทรัพย์รอการขายต่อเงินกองทุน) เกินร้อยละ 10 ให้สถาบันการเงินกันสำรองสำหรับอสังหาริมทรัพย์ดังกล่าว ณ วันสิ้นปีบัญชี เป็นอัตราร้อยละของมูลค่าที่ได้จากการประเมินราคาหรือราคาตามบัญชี แล้วแต่มูลค่าใดจะต่ำกว่า ตามอัตราดังนี้

จำนวนปีที่มีอัตราส่วนอสังหาริมทรัพย์รอการขายต่อเงินกองทุน เกินร้อยละ 10 ติดต่อกัน	อัตรากันเงินสำรอง
1 ปี	ร้อยละ 0
2 ปี	ร้อยละ 20
3 ปี	ร้อยละ 40
4 ปี	ร้อยละ 55
5 ปี เป็นต้นไป	ร้อยละ 70

ทั้งนี้การนับจำนวนปีที่มีอัตราส่วนอสังหาริมทรัพย์รอการขายต่อเงินกองทุน เกินร้อยละ 10 ติดต่อกันเพื่อการกันเงินสำรองตามตารางข้างต้น ให้นับแบบต่อเนื่องไปจนถึงปีที่อัตราส่วนอสังหาริมทรัพย์รอการขายต่อเงินกองทุนลดลงต่ำกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 10 และจะเริ่มต้นนับเป็นปีที่ 1 ใหม่อีกครั้ง เมื่ออัตราส่วนอสังหาริมทรัพย์รอการขายต่อเงินกองทุนสูงเกินกว่าร้อยละ 10

หากสถาบันการเงินถือครองอสังหาริมทรัพย์รอการขายที่มากกว่า 5 ปี จะต้องมีการกันสำรองเกิดขึ้นส่งผลต่อเสถียรภาพทางการเงินของธนาकार ทำให้สถาบันการเงินอาจจะต้องนำมาขายทอดตลาด เป็นโอกาสของธุรกิจบริหารสินทรัพย์ที่จะสามารถเข้าไปประมูลทรัพย์ได้ราคาที่ต่ำกว่า

3.5 นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561-2580)

นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561-2580) มีประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1: พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ

สำหรับยุทธศาสตร์ที่ 1 นี้จะสร้างให้เกิดโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่ทันสมัย ประชาชน ทุกคนสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้ซึ่งการเข้าถึงบริการจะสามารถทำได้ทุกที่ทุกเวลา อย่างมีคุณภาพ ด้วยอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงที่รองรับความต้องการ และราคาค่าบริการที่ต้องจ่ายจะต้องไม่เป็นอุปสรรคในการเข้าถึงบริการดิจิทัลอีกต่อไปในอนาคตโครงสร้าง



พื้นฐานอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงจะกลายเป็นสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานเช่นเดียวกับ ถนน ไฟฟ้า ประปาที่สามารถรองรับการเชื่อมต่อกับทุกสรรพสิ่ง

ยุทธศาสตร์ที่ 2: ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

สำหรับยุทธศาสตร์ที่ 2 นี้ เป็นการเร่งส่งเสริมเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Economy Acceleration) โดยมุ่งเน้นการสร้างระบบนิเวศสำหรับธุรกิจดิจิทัล (Digital Business Ecosystem) ควบคู่กับการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล และการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลในเชิงธุรกิจ และกระตุ้นให้ภาคเอกชนเกิดความตระหนักถึงความสำคัญ และความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้และปรับปรุง แนวทางการทำธุรกิจด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีศักยภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจขนาดกลางและเล็ก (SMEs) รวมถึงธุรกิจใหม่ (Startup) ในด้านเศรษฐกิจชุมชน เทคโนโลยีดิจิทัลจะช่วยเชื่อมโยงท้องถิ่นกับตลาดโลก สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ 3: สร้างสังคมคุณภาพที่ทั่วถึงเท่าเทียมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

สำหรับยุทธศาสตร์ที่ 3 นี้เป็นการสร้างสังคมดิจิทัลที่มีคุณภาพ (Digital Society) มุ่งหวัง ที่จะลดความเหลื่อมล้ำทางโอกาสของประชาชนที่เกิดจากการเข้าถึงโครงสร้างพื้นฐาน การขาดความรู้ความเข้าใจ ในเรื่องเทคโนโลยีดิจิทัล หรือการไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ยังมีราคาแพงเกินไป และให้ความสำคัญกับการพัฒนาพลเมืองที่ฉลาด รู้เท่าทันข้อมูลและมีความรับผิดชอบเพื่อให้เกิดการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์ โดยสุดท้ายเมื่อโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลพร้อม และพลเมืองดิจิทัลพร้อมแล้ว เทคโนโลยีดิจิทัลจะเป็นเครื่องมือในการยกระดับคุณภาพชีวิตของคนทุกกลุ่มผ่านบริการดิจิทัลต่าง ๆ

ยุทธศาสตร์ที่ 4: ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

สำหรับยุทธศาสตร์ที่ 4 นี้เป็นการมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการทำงานและการให้บริการภาครัฐ เพื่อให้เกิดการปฏิรูปกระบวนการทำงานและขั้นตอนการให้บริการ ให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้องรวดเร็ว อำนวยความสะดวกให้ผู้ใช้บริการ สร้างบริการของภาครัฐที่มีธรรมาภิบาล และสามารถให้บริการประชาชนแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียวผ่านระบบเชื่อมโยงข้อมูลอัตโนมัติการเปิดเผยข้อมูลของภาครัฐที่ไม่กระทบต่อสิทธิส่วนบุคคลและความมั่นคงของชาติ ผ่านการจัดเก็บ รวบรวม และแลกเปลี่ยนอย่างมีมาตรฐาน ให้ความสำคัญกับการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์และข้อมูลรวมไปถึงการสร้างแพลตฟอร์มการให้บริการภาครัฐ เพื่อให้ภาคเอกชนหรือนักพัฒนาสามารถนำข้อมูลและบริการของภาครัฐไปพัฒนาต่อยอดให้เกิดนวัตกรรม บริการ และสร้างรายได้ให้กับระบบเศรษฐกิจต่อไป

ยุทธศาสตร์ที่ 5: พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล

สำหรับยุทธศาสตร์ที่ 5 นี้ มุ่งเน้นการพัฒนาากำลังคนดิจิทัล (Digital Workforce) ขึ้นมารองรับ การทำงานในระบบเศรษฐกิจดิจิทัล โดยเน้นทั้งกลุ่มคนทำงานที่จะเป็นกำลังสำคัญในการสร้างผลผลิตการผลิต (Productivity) ในระบบเศรษฐกิจและกลุ่มคนที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านดิจิทัล อย่างไรก็ตามการเตรียมความพร้อมให้ประชาชนทั่วไป เป็นอีกเรื่องที่สำคัญอย่างทัดเทียมกัน

ยุทธศาสตร์ที่ 6: สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

สำหรับยุทธศาสตร์ที่ 6 นี้มุ่งเน้นการสร้างความปลอดภัย และความเชื่อมั่นในการทำธุรกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับผู้ประกอบการ ผู้ทำงาน และผู้ใช้บริการ ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยขับเคลื่อนประเทศสู่ยุคเศรษฐกิจดิจิทัลและเป็นบทบาทหน้าที่หลักของภาครัฐในการอำนวยความสะดวกให้กับทุกภาคส่วน โดยภารกิจสำคัญยิ่งยวดของยุทธศาสตร์นี้ จะครอบคลุมเรื่องมาตรฐาน (Standard) การคุ้มครองความเป็นส่วนตัวและข้อมูลส่วนบุคคล (Privacy) การรักษาความมั่นคงปลอดภัย (Cybersecurity)

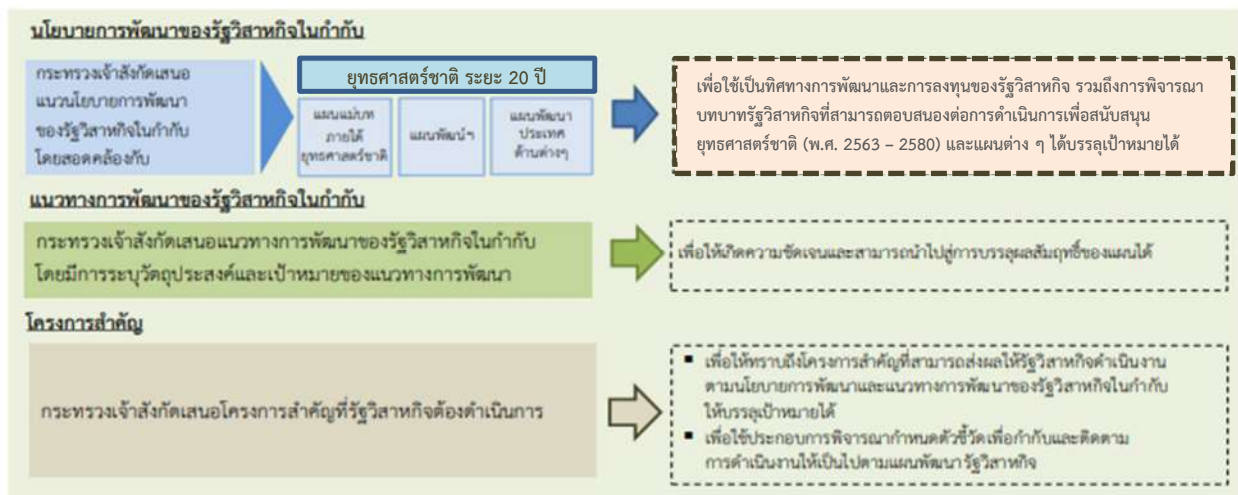


บสอ. ได้นำนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม มากำหนดยุทธศาสตร์องค์กรเพื่อยกระดับให้เป็นองค์กรดิจิทัล

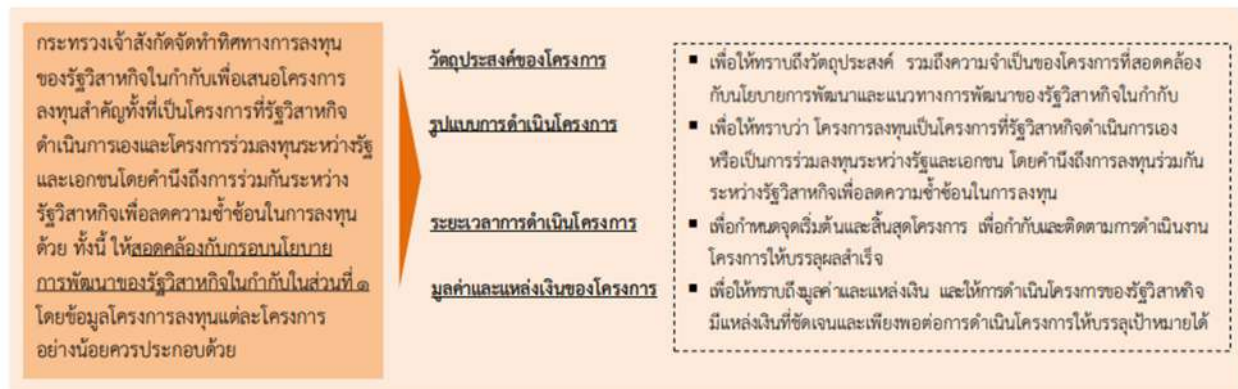
3.6 แผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจ

คณะกรรมการนโยบายวิสาหกิจ (คนร.) ในคราวประชุมครั้งที่ 3/2564 เมื่อวันที่ 13 กันยายน 2564 ได้มีมติเห็นชอบหลักเกณฑ์การเสนอรอบนโยบายการพัฒนาและทิศทางการลงทุนของวิสาหกิจ เพื่อให้กระทรวงเจ้าสังกัดเสนอนโยบายการพัฒนาและทิศทางการลงทุนของวิสาหกิจในการกำกับมาเพื่อประกอบการจัดทำแผนพัฒนาวิสาหกิจฯ โดยหลักเกณฑ์ดังกล่าวสรุปได้ 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 กรอบนโยบายการพัฒนาของวิสาหกิจในการกำกับ



ส่วนที่ 2 ทิศทางการลงทุนของวิสาหกิจในการกำกับ



โดยทิศทางหลักในการพัฒนาวิสาหกิจนั้น วิสาหกิจมีบทบาทและภารกิจที่หลากหลายในการดำเนินการเพื่อตอบโจทย์ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ ซึ่งในการจัดทำแผนพัฒนาวิสาหกิจฯ ได้พิจารณาความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 - 2580 และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 นอกจากนี้ แผนพัฒนาวิสาหกิจฯ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นทิศทางการพัฒนาและการลงทุนของวิสาหกิจในภาพรวม รวมถึงให้วิสาหกิจสามารถทำหน้าที่



ในการดำเนินการ และสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 และแผนพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ จึงได้กำหนดแนวนโยบายการพัฒนาวิสาหกิจภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) 6 ด้าน ได้แก่

1. ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง วิสาหกิจมีการดำเนินงานและบริการสาธารณะให้มีความมั่นคงในด้านเศรษฐกิจและสังคม ตั้งแต่ ระดับชาติ สังคม ชุมชน และบุคคล และมีความจำเป็นต้องรับมือกับภัยคุกคาม ทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐาน บริการสาธารณะ ที่อยู่อาศัย อาหาร ยา และเวชภัณฑ์ รวมทั้งความมั่นคงเร่งด่วนในการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์
2. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน วิสาหกิจมีส่วนร่วมในการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐาน โลจิสติกส์ และดิจิทัล โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรร่วมกัน (Synergy) การร่วมลงทุนระหว่างรัฐกับเอกชน (Public – Private Partnership : PPP) การขับเคลื่อนธุรกิจโดยการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี การลดการสูญเสีย ในกระบวนการผลิต การเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ และการสร้างมูลค่าเพิ่มในภาคเกษตร อุตสาหกรรม บริการ และการท่องเที่ยว
3. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ วิสาหกิจมีการส่งเสริมพัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะสูง และมีทักษะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ในศตวรรษที่ 21 รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อและสนับสนุนต่อการพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต
4. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม วิสาหกิจมีการส่งเสริมโครงสร้างเศรษฐกิจฐานรากและการกระจายศูนย์กลางความเจริญที่สร้างความเป็นธรรม ลดความเหลื่อมล้ำ และยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน
5. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม วิสาหกิจมีการส่งเสริมการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมถึงนำโมเดล เศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนมาใช้ในการดำเนินงาน
6. ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ วิสาหกิจมีการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการ มีระบบธรรมาภิบาล มุ่งผลสัมฤทธิ์ ตอบสนองความต้องการของประชาชน นอกจากนี้ แผนพัฒนาวิสาหกิจฯ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นทิศทางให้วิสาหกิจแต่ละสาขาสามารถดำเนินการสนับสนุนแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 รวมถึงแผนพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ จึงได้กำหนดทิศทางหลักในการพัฒนาวิสาหกิจโดยเชื่อมโยงกับหมุดหมายต่าง ๆ ภายใต้ร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม



ยุทธศาสตร์ภาพรวมของสาขาสถาบันการเงิน :

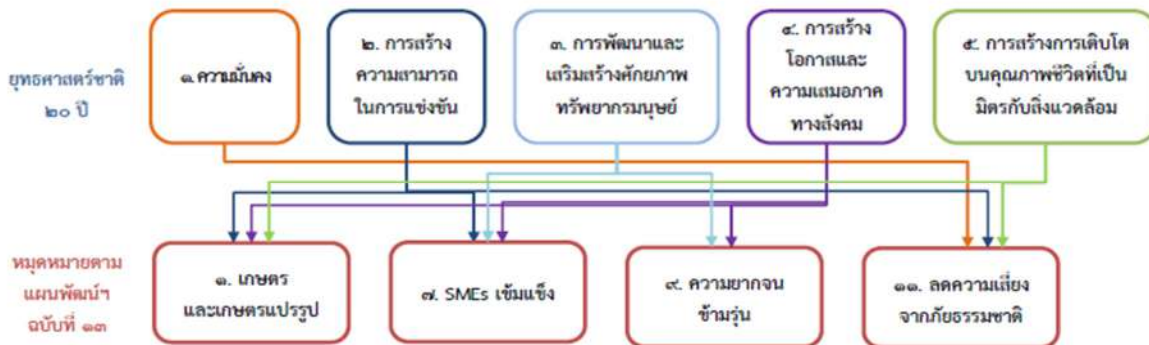
1) บทบาทของสาขาสถาบันการเงิน

บทบาท	อมสิน	ธสน.	ธ.ก.ส.	ธอส.	ธพว.	ธอท.	บสอ.	บสย.	สธค.
โครงสร้างพื้นฐาน									
บริการสาธารณะขั้นพื้นฐาน									
กิจการที่ไม่มีเอกชนดำเนินการ ได้อย่างเพียงพอ	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
กิจการที่รัฐต้องควบคุม									
ภารกิจเชิงส่งเสริม							✓		

2) กรอบภารกิจของสาขาสถาบันการเงิน

เป็นสถาบันการเงินเพื่อการพัฒนา และสร้างโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงแหล่งเงินทุนอย่างทั่วถึง ควบคู่กับการให้ความรู้ทางการเงิน รวมทั้งสนับสนุนความเข้มแข็งเศรษฐกิจฐานราก พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และลดความเหลื่อมล้ำในสังคม

3) ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13



จากบทบาทและกรอบภารกิจข้างต้นพบว่า รัฐวิสาหกิจสาขาสถาบันการเงินมีความสำคัญในการผลักดันแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ให้บรรลุเป้าหมายใน 4 หมวดหลัก ดังนี้ หมวดที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง (ธ.ก.ส.) หมวดที่ 7 ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูงและสามารถแข่งขันได้ (ธ.ก.ส. ออมสิน ธพว. ธสน. บสย. และธอท.) หมวดที่ 9 ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคม (ธ.ก.ส. ออมสิน ธอท. ธอส. สธค.) และหมวดที่ 11 ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (ธ.ก.ส.) ทั้งนี้ สามารถสรุปความสัมพันธ์ ของรัฐวิสาหกิจสาขาสถาบันการเงินกับทิศทางหลักในการพัฒนารัฐวิสาหกิจ ดังนี้



หมวดหมายตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13

รต.	1. สินค้า เกษตร มูลค่าสูง	2. การ ท่องเที่ยว	3. ยานยนต์ ไฟฟ้า	4. การแพทย์/ สุขภาพ	5. การค้า การลงทุน โลจิสติกส์	6. อิเล็กทรอนิกส์ อัจฉริยะ	7. SME	8. พื้นที่เมือง อัจฉริยะ	9. ความ ยากจน ข้ามรุ่น	10. เศรษฐกิจ หมุนเวียน Carbon ต่ำ	11. ภัยธรรมชาติ	12. กำลังคน สมรรถนะสูง	13. ภาครัฐ ทันสมัย
ออมสิน							หลัก เงินทุน/ บริการ/ ความรู้		หลัก การออม/ เงินทุน/ บริการ				
ธสน.							หลัก เงินทุน/ ประกัน การ ส่งออก/ การลงทุน						
ธ.ก.ส.	หลักฐาน ข้อมูล/ เงินทุน/ ตลาด ออนไลน์						หลัก เงินทุน/ พัฒนา ศักยภาพ/ ความรู้ ด้านดิจิทัล		หลักวินัย การเงิน/ แก้ปัญหา หนี้สิน		หลัก เครื่องมือ บริหาร ความเสี่ยง		
ธอส.									หลัก สินเชื่อผู้มี รายได้น้อย				



รต.	1. สินค้า เกษตร มูลค่าสูง	2. การ ท่องเที่ยว	3. ยานยนต์ ไฟฟ้า	4. การแพทย์/ สุขภาพ	5. การค้า การลงทุน โลจิสติกส์	6. อิเล็กทรอนิกส์ อัจฉริยะ	7. SME	8. พื้นที่เมือง อัจฉริยะ	9. ความ ยากจน ข้ามรุ่น	10. เศรษฐกิจ หมุนเวียน Carbon ต่ำ	11. ภัยธรรมชาติ	12. กำลังคน สมรรถนะสูง	13. ภาครัฐ ทันสมัย
ธพว.							หลัก เงินทุน/ บริการ/ ความรู้						
ธอท.							หลัก เงินทุน/ บริการ/ ความรู้		หลัก เงินทุน/ บริการ/ ความรู้				
บสย.							หลักค้า ประกัน/ ปรึกษา						
บสอ.												สนับสนุน พัฒนา บุคลากร	สนับสนุน องค์กร ดิจิทัล
สธค.									หลักขยาย ฐานการ ให้บริการ/ ส่งเสริม อาชีพ				



- 4) การดำเนินการภายใต้ทิศทางหลักในการพัฒนารัฐวิสาหกิจสาขาสถาบันการเงิน เพื่อให้การดำเนินการของรัฐวิสาหกิจสาขาสถาบันการเงินสามารถบรรลุทิศทางหลักในการพัฒนารัฐวิสาหกิจตามหมุดหมายหลักและสนับสนุน จึงขอให้กระทรวงเจ้าสังกัดและรัฐวิสาหกิจสาขาสถาบันการเงินดำเนินการ ดังนี้
- กระทรวงเจ้าสังกัด
 - 1) ควรกำกับและติดตามให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการตามบทบาทและภารกิจ รวมถึงดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาตามหมุดหมายหลักและหมุดหมายสนับสนุน เพื่อเปิดช่องทางของผู้เข้าถึงแหล่งเงินทุน และลดความเหลื่อมล้ำ
 - 2) ควรมีการบูรณาการระหว่าง SFIs ในการพัฒนา Digital Platform ในการให้บริการลูกค้าเพื่อให้สามารถเข้าถึงบริการได้อย่างสะดวกและคล่องตัว
 - 3) ควรมีนโยบายที่ชัดเจนต่อบทบาทของ SFIs ในอนาคต ซึ่งได้รับผลกระทบจาก Disruptive Technology
 - รัฐวิสาหกิจ
 - 1) ควรมีการดำเนินงานให้เป็นตามแผนการ/โครงการ และบทบาทหน้าที่ของ SFIs แต่ละแห่งรวมถึงพัฒนา Digital Platform ในการให้บริการลูกค้า
 - 2) ควรมีการบูรณาการระหว่างรัฐวิสาหกิจในการพัฒนา Digital Platform และข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) รวมถึงการกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการให้ความรู้ทางการเงิน เพื่อไม่ให้เกิดความทับซ้อนกันในการให้ความรู้ทางการเงิน
 - 3) ควรมีการจัดทำแผนรองรับผลกระทบจาก Disruptive Technology ซึ่งจะส่งผลต่อการดำเนินงานของ SFIs ในอนาคต

โดย สคร. ได้กำหนดให้ บสอ. ผลักดันแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 ให้บรรลุเป้าหมายในหมุดหมายที่ 12 การพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาวิสาหกิจ หมุดหมายที่ 13 การขับเคลื่อนรัฐวิสาหกิจไปสู่องค์กรดิจิทัล การขับเคลื่อนองค์กรด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีการบริหารจัดการองค์กรให้โปร่งใส และการบูรณาการร่วมกันของรัฐวิสาหกิจและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

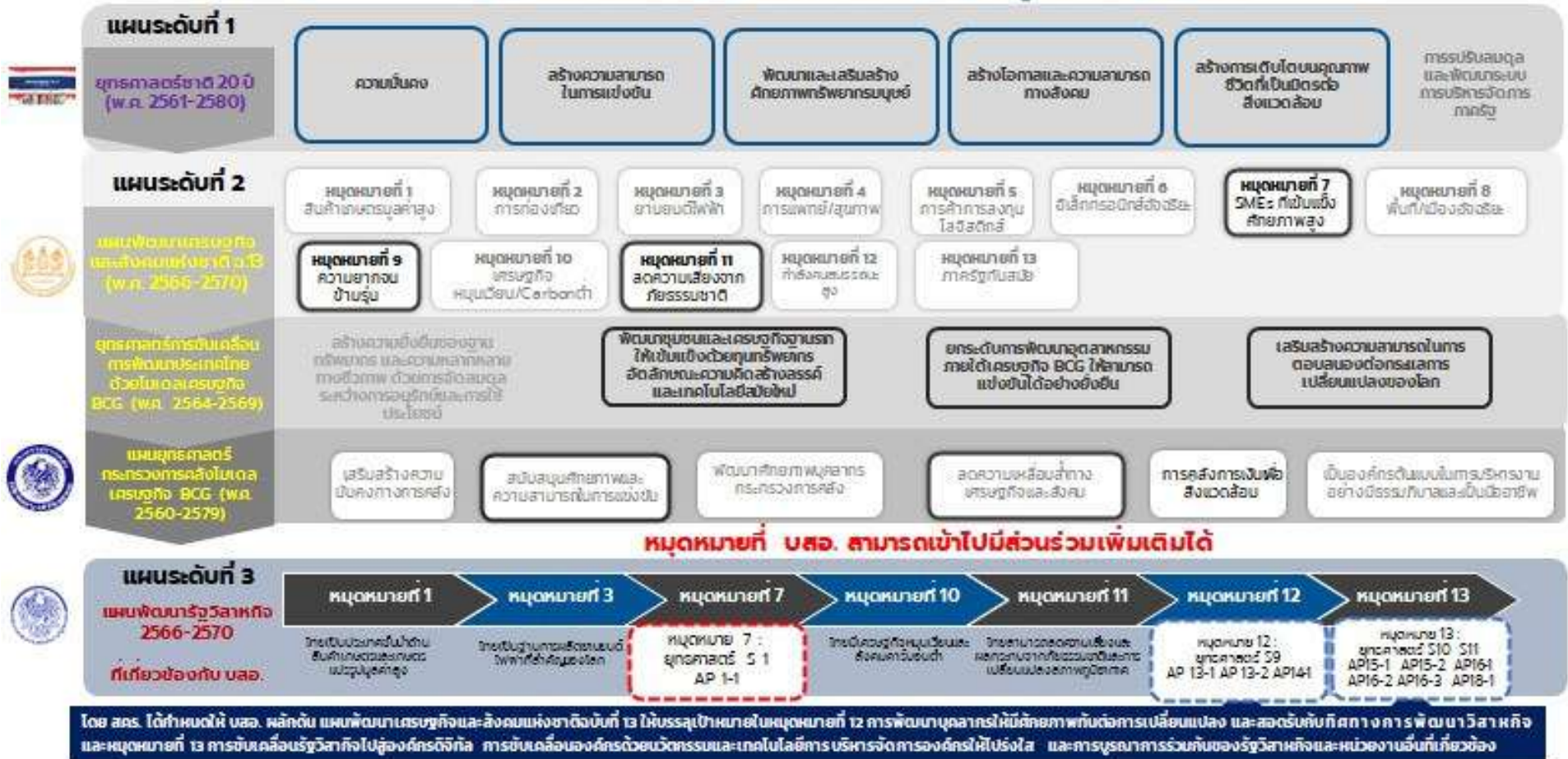
ตามแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ กำหนดให้ บสอ. เป็นหน่วยงานสนับสนุนรองรับ หมุดหมายที่ 12 และ 13 ซึ่ง บสอ. ได้กำหนดแผนงานรองรับ ผ่านยุทธศาสตร์ /แผนงาน/โครงการต่างๆ ที่ตอบสนองต่อ หมุดหมายที่ 12 และ 13 ที่กำหนดให้ บสอ. เป็นหน่วยงานสนับสนุน ซึ่งปรากฏในยุทธศาสตร์ที่ 9 10 และ 11 ทั้งนี้ บสอ. ได้กำหนดยุทธศาสตร์และแผนงานเพื่อสนับสนุนและรองรับหมุดหมายที่ 7 SMEs เพิ่มเติมจากที่ สคร. กำหนดเพื่อสนับสนุนความเข้มแข็งของ SMEs ผ่านยุทธศาสตร์ที่ 1 โดยสามารถสรุปแผนงานที่รองรับการดำเนินงานในแต่ละหมุดหมายได้ ดังนี้

หมุดหมาย	ยุทธศาสตร์	แผนปฏิบัติการ
หมุดหมาย 7	ยุทธศาสตร์ที่ 1	AP 1-1
หมุดหมาย 12	ยุทธศาสตร์ที่ 9	AP13-1 AP13-2 AP14-1
หมุดหมาย 13	ยุทธศาสตร์ที่ 10 และ 11	AP15-1 AP15-2 AP16-1 AP16-2 AP16-3 AP18-1



3.7 แผนภาพความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์

แผนภาพความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์





4. การวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร (ปัจจัยภายใน)

บสอ. ได้ดำเนินการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ที่สำคัญ ซึ่งการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวจะเป็นส่วนหนึ่งของการประกอบการทบทวนและวางแผนวิสาหกิจใหม่ของ บสอ. รวมถึงนำไปสู่การทบทวนและกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ บสอ. เช่น การวิเคราะห์ภาพรวมธุรกิจของ บสอ. การวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงิน การวิเคราะห์ข้อมูลด้านบุคลากรและระบบงาน เป็นต้น โดยที่ปรึกษาสามารถสรุปปัจจัยที่สำคัญได้ดังนี้

4.1 วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และค่านิยม (Value) (VMV)

การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) จะเป็นขั้นตอนที่กำหนดสิ่งที่องค์กรคาดหวังที่จะเป็น หรือ ภาพลักษณ์ที่องค์กรต้องการในอนาคต โดยทั้งนี้จำเป็นต้องพิจารณาถึงพันธกิจ (Mission) ว่าองค์กรต้องทำอะไร อย่างไรบ้าง เพื่อเป็นกรอบทิศทางกว้าง ๆ ให้ทุกคนในองค์กรรับรู้ รับทราบไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร รวมถึงเป็นหลักการที่ใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร และท้ายสุดจำเป็นต้องกำหนดค่านิยม (Value) เพื่อแสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมที่คาดหวังจากพนักงานในองค์กรนี้จำเป็นต้องมีบุคลิกลักษณะอย่างไร เพื่อให้องค์กรดำเนินการได้อย่างที่กำหนดไว้ และบรรลุผลอย่างที่ต้องการไว้ได้

การทบทวนวิสัยทัศน์ (Vision) และค่านิยม (Core Value)

1. การทบทวนวิสัยทัศน์ พิจารณาจากองค์ประกอบของการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ดี ทั้งจากแนวทางของหน่วยงานทั่วไป และของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ มีการกำหนดองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ที่ดี ดังนี้

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ	
1. ขอบเขตธุรกิจ	ธุรกิจในปัจจุบันและอนาคต คือธุรกิจอะไร
2. ตลาด	ตลาดตามภูมิศาสตร์ อยู่ที่ใด
3. ผลิตภัณฑ์และบริการ	กลุ่มผลิตภัณฑ์/บริการหลัก คืออะไร
4. ค่านิยมหลัก	ค่านิยมหลักขององค์กร คืออะไร
5. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือใคร
6. เป้าหมายอันสูงส่ง	เป้าหมายในระยะยาวของวิสัยทัศน์ ที่ท้าทาย ดึงดูดใจ และเป็นเลิศ คืออะไร

จากวิสัยทัศน์ ของ บสอ. ที่กำหนดไว้ “มุ่งสู่การเป็นรัฐวิสาหกิจที่บริหารจัดการสินทรัพย์ด้วยคุณภาพเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน” เมื่อทำการวิเคราะห์ตามองค์ประกอบที่สำคัญของการกำหนดวิสัยทัศน์ พบว่า วิสัยทัศน์ของ บสอ. มีองค์ประกอบไม่ครบถ้วน ซึ่งสามารถทบทวนเพื่อให้มีความชัดเจนในส่วนของ 3 องค์ประกอบคือ ขอบเขตธุรกิจ ตลาด และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้สามารถนำไปสื่อสารให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสามารถแปลงสู่ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ได้ชัดเจน อย่างไรก็ตามโดยส่วนใหญ่องค์กรทั่วไปมักจะไม่มีการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์บ่อยครั้งนัก โดยเฉพาะเมื่อได้สื่อสาร



ถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มแล้ว และพบว่าความตระหนัก/การรับรู้ในวิสัยทัศน์อยู่ในระดับดี และวิสัยทัศน์เดิมสามารถแปลงสู่ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ได้ชัดเจน

องค์ประกอบ		บสอ.
1. ขอบเขตธุรกิจ	ธุรกิจในปัจจุบันและอนาคต คือธุรกิจอะไร	?
2. ตลาด	ตลาดตามภูมิศาสตร์อยู่ที่ใด	?
3. ผลิตภัณฑ์และบริการ	กลุ่มผลิตภัณฑ์/บริการหลัก คืออะไร	✓
4. ค่านิยมหลัก	ค่านิยมหลักขององค์กร คืออะไร	✓
5. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือใคร	?
6. เป้าหมายอันสูงส่ง	เป้าหมายในระยะยาวของวิสัยทัศน์ ที่ท้าทาย ดึงดูดใจ และเป็นเลิศ คืออะไร	✓

ทั้งนี้จากการทบทวนทั้งวิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์กร ในการทบทวนยุทธศาสตร์องค์กร พ.ศ. 2566-2570 ของ บสอ. และจัดทำแผนวิสาหกิจของ บสอ. ปี 2567-2571 ของ บสอ. นั้น พบว่า วิสัยทัศน์ ควรมีการปรับเปลี่ยนให้มีความเหมาะสมกับบริบท และสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานปัจจุบันและในอนาคต โดยปรับเป็น “มุ่งสู่การเป็นผู้นำในการบริหารจัดการสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ”

4.2 การวิเคราะห์ภาพรวมธุรกิจของบริษัท บริหารสินทรัพย์ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จำกัด (บสอ.)

4.2.1 ประวัติความเป็นมา

คณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 27 กันยายน 2559 ได้มีมติให้จัดตั้งบริษัท บริหารสินทรัพย์ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จำกัด (Islamic Bank Asset Management Ltd : IAM) (บสอ.) ขึ้น เพื่อทำหน้าที่หลักในการรับโอนสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ ตลอดจนหลักประกันของสินทรัพย์จากธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย (ธอท.) เพื่อนำไปบริหารจัดการ จำหน่าย เจริญแก้ไข ปรับโครงสร้างหนี้ เรียกเก็บหนี้ ด้วยมาตรการทางกฎหมาย หรือดำเนินการฟ้องร้องดำเนินคดีตามขั้นตอนทางกฎหมาย โดยได้จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ว่าด้วยบริษัทจำกัด ตั้งแต่วันที่ 29 กันยายน 2559 ด้วยทุนจดทะเบียน 25 ล้านบาท และได้เพิ่มทุนเป็น 500 ล้านบาท เมื่อวันที่ 30 สิงหาคม 2561 มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจซึ่งกระทรวงการคลังถือหุ้นทั้งหมด

4.2.2 ภารกิจและหน้าที่รับผิดชอบ

ภารกิจของ บสอ. คือ บริหารจัดการหนี้สิน โดยทำหน้าที่แก้ไขปัญหาเฉพาะ ธอท. ในการรับโอนหนี้ด้วยคุณภาพ (Non-Performing Financing : NPF) ในส่วนลูกหนี้ที่ไม่ใช่มุสลิม มูลค่าจำนวน 48,000 ล้านบาท รวมถึงหลักประกันของสินทรัพย์จาก ธอท. และนำไปบริหารหรือจำหน่ายเท่านั้น ตลอดจนดำเนินการฟ้องร้องดำเนินคดีตามขั้นตอนทางกฎหมายต่อไป ตามแนวทางที่กระทรวงการคลังเสนอ โดย บสอ. จะบริหารจัดการสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ ที่รับโอนมาจาก ธอท.

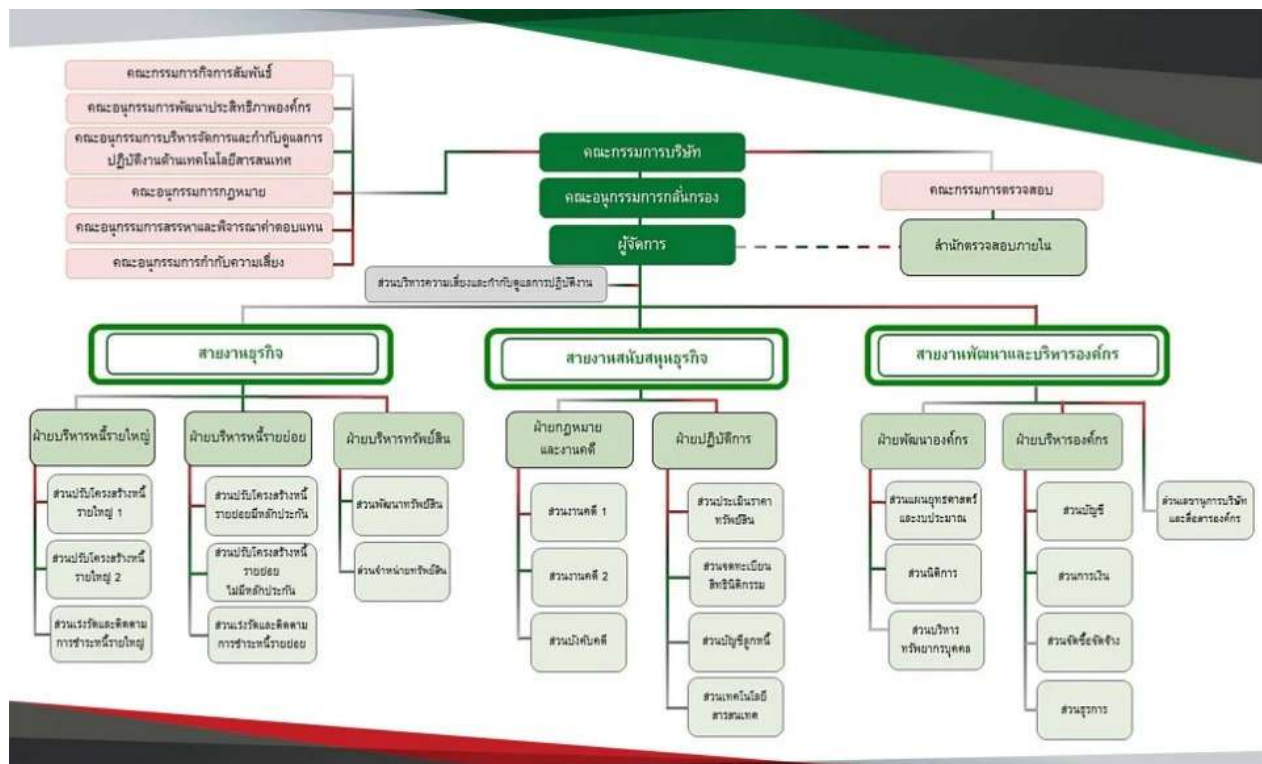


ด้วยมาตรฐานทางกฎหมาย เจรจาแก้ไขหนี้ต่าง ๆ ตามหลักชะรีอะฮ์ (หลักการศาสนาอิสลาม) การดำเนินคดี บังคับคดี และการบริหารจัดการอย่างมืออาชีพ

สำหรับ บสอ. มีสินทรัพย์กว่า 48,000 ล้านบาท จำนวนลูกหนี้กว่า 28,000 ราย ครึ่งหนึ่งโดยประมาณอยู่ระหว่างดำเนินคดีและบังคับคดี สำหรับลูกค้ำรายใหญ่ที่มีสินทรัพย์เกินกว่า 20 ล้านบาท มีเพียงไม่เกิน 200 ราย และมีมูลค่ามากกว่า 40,000 ล้านบาท สำหรับลูกค้ำรายย่อยที่ต่ำกว่า 20 ล้านบาท มีจำนวนรายมากกว่า 28,000 ราย

4.2.3 โครงสร้างองค์กร

ปัจจุบัน บสอ. แบ่งส่วนงานและกำหนดอำนาจหน้าที่ตามโครงสร้างการบริหารงาน ซึ่งประกอบด้วย ผู้จัดการบริษัทเป็นผู้นำสูงสุดขององค์กร และสายงานระดับผู้ช่วยผู้จัดการ 3 สายงาน คือ ผู้ช่วยผู้จัดการบริษัท (สายงานธุรกิจ) ผู้ช่วยผู้จัดการบริษัท (สายงานสนับสนุนธุรกิจ) และผู้ช่วยผู้จัดการบริษัท (สายงานพัฒนาและบริหารองค์กร) มีส่วนบริหารความเสี่ยงและกำกับดูแลการปฏิบัติงาน ที่ขึ้นต่อผู้จัดการ และมีสำนักตรวจสอบภายในที่ไม่สังกัดสายงาน รายละเอียดแสดงตามผังโครงสร้างการบริหารงาน

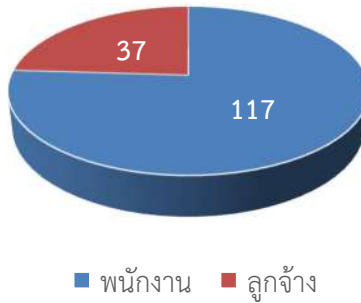




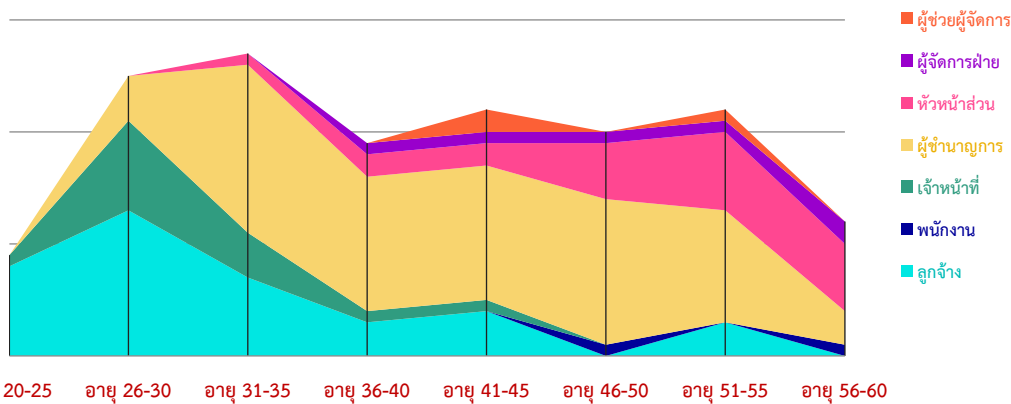
4.2.4 บุคลากร

ปัจจุบัน บสอ. มีบุคลากรทั้งสิ้น 154 คน จากกรอบอัตรากำลัง 123 คน แบ่งเป็น พนักงาน จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 76 และลูกจ้าง จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 24

ประเภทการจ้าง ณ 30 มิ.ย. 66



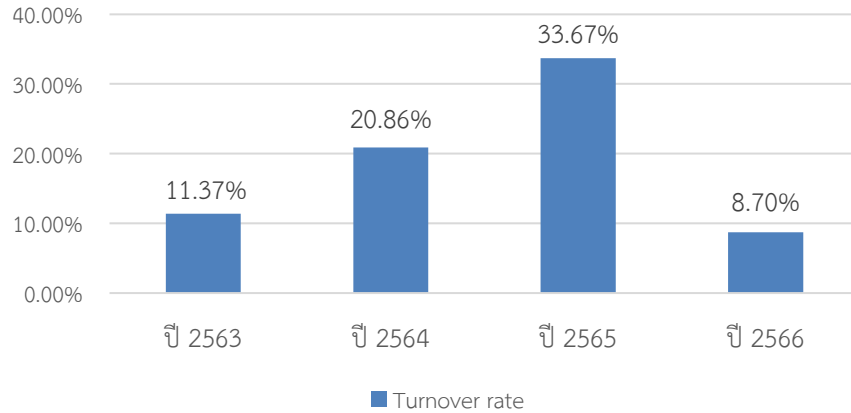
หากจำแนกพนักงานตามช่วงอายุ แบ่งเป็นพนักงานช่วงอายุ 20 - 25 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 5.76 ช่วงอายุ 26 - 30 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 16.02 ช่วงอายุ 31 - 35 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 17.30 ช่วงอายุ 36 - 40 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 12.17 ช่วงอายุ 41 - 45 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 14.10 ช่วงอายุ 46 - 50 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 12.82 ช่วงอายุ 51 - 55 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 14.10 และช่วงอายุ 56 - 60 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 7.69



จากข้อมูลดังกล่าว จะเห็นว่า บสอ. มีบุคลากรที่มีจำนวนมากอยู่ในช่วงอายุ 26 - 35 ปี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด ซึ่งเป็นลูกจ้าง จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 12.82 ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด (หรือร้อยละ 52.63 ของจำนวนลูกจ้างทั้งหมด) และพนักงานระดับผู้ชำนาญการ จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 12.17 ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด (หรือคิดเป็นร้อยละ 27.52 ของจำนวนพนักงานระดับผู้ชำนาญการทั้งหมด) ดังนั้น บสอ. จึงต้องเร่งทบทวนแรงจูงใจ/ ระเบียบต่าง ๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรักษาบุคลากรและป้องกันแนวโน้มที่จะขาดบุคลากรในอนาคต

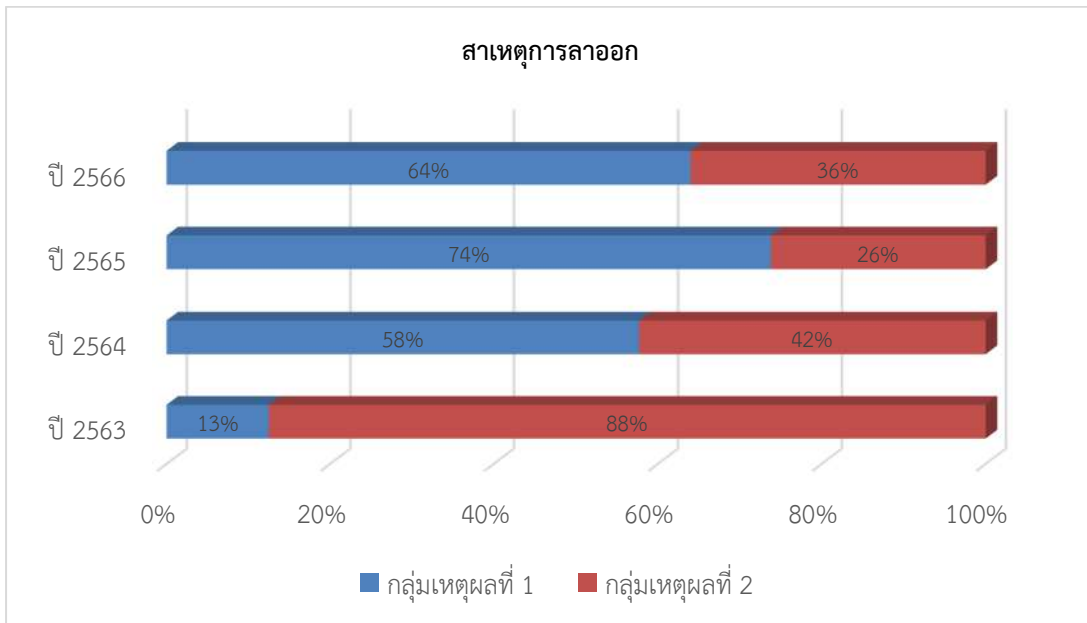


อัตราการลาออกของพนักงาน (Turnover Rate)



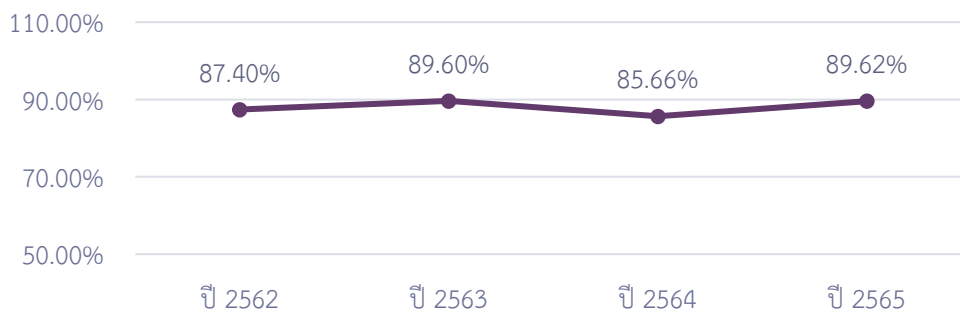
ในปี 2563 – 2566 อัตราการลาออกของพนักงาน ประกอบด้วยการลาออกของลูกค้า คิดเป็นร้อยละ 4.01 11.04 17.51 และ 4.01 ตามลำดับ จากข้อมูลดังกล่าว แม้ว่าในปี 2566 อัตราการลาออกของพนักงาน ลดลงมาจากก่อนหน้า คิดเป็นร้อยละ 74.16 อย่างไรก็ตามอัตราการลาออกของบุคลากรยังคงอยู่ในระดับสูงเมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยของธุรกิจ โดยเฉพาะกลุ่ม SFIs ในปี 2563 – 2565 อยู่ที่ร้อยละ 1.02, 1.20 และ 1.20 ตามลำดับ

หากจำแนกตามสาเหตุการลาออก พบว่า ในปี 2566 สาเหตุการลาออกกลุ่มเหตุผลที่ 1 อยู่ที่ร้อยละ 64.00 เนื่องจากสาเหตุหนึ่งมาจากบริษัท ได้แก่ การทำงานที่มีความกดดันสูง ความไม่มั่นคงและเชี่ยวชาญในงาน ไม่ชอบระบบ และการบริหารงาน ลักษณะงานที่รับผิดชอบไม่ตรงตามที่ต้องการ/ตั้งใจ เป็นลูกค้าจ้างได้งานใหม่ที่มั่นคงหรือผลตอบแทนที่สูงกว่าและสาเหตุการลาออกกลุ่มเหตุผลที่ 2 อยู่ที่ร้อยละ 36.00 เนื่องจากเหตุผลส่วนตัว ได้แก่ ได้งานใหม่ (ที่ใกล้ที่พักอาศัย/ ที่มั่นคงและตรงสายอาชีพ/ ได้ตำแหน่งและค่าตอบแทนที่สูงขึ้น) ดูแลบุพการี ปัญหาสุขภาพ ศึกษาต่อ ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย ย้ายภูมิลำเนา และได้รับการคัดเลือกเป็นพนักงานประจำ



การประเมิน Competency ประจำปี 2562 – 2565

บสอ. มีการประเมินผลด้านบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรทุนมนุษย์ของ บสอ. ให้มีประสิทธิภาพต่อไป โดย บสอ. มีหลักเกณฑ์ประเมิน Competency ร้อยละ 30.00 มีการกำหนดประเมิน Core Competency (สมรรถนะหลัก) ในหัวเดียวกัน น้ำหนักวัดผลเท่ากันสำหรับพนักงานทุกคน แต่มีระดับที่คาดหวังต่างกันตามแต่ละตำแหน่ง ประกอบด้วยหัวข้อการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (15%) ยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม (10%) การทำงานเป็นทีม (15%) การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ (10%) คิดเป็นร้อยละ 50.00 ของน้ำหนัก Competency ทั้งหมด



การกำหนดประเมิน Functional Competency (สมรรถนะประจำตำแหน่ง) โดยระดับผู้บริหาร จะเป็นหัวข้อเทียบเคียงได้กับ Managerial Competency เช่น การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ การดำเนินการเชิงรุก การสอนงานและมอบหมายงาน สภาวะผู้นำ เป็นต้น โดยยังไม่ปรากฏรายละเอียดของ Functional Competency โดยเฉพาะของระดับพนักงานที่ไม่ใช่ระดับผู้บริหาร ส่งผลให้ขาดการประเมิน Skill/Competency ของบุคลากร เพื่อนำผลประเมินไปใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากร (IDP) ประกอบกับยังไม่มีมีการประเมินผลความสำเร็จรายบุคคล มีเป็นเพียงการประเมิน Competency ของพนักงานประจำปี โดยยังไม่มีมีการแสดงถึงการเกิดผลลัพธ์และบริหารได้ตามเป้าหมาย

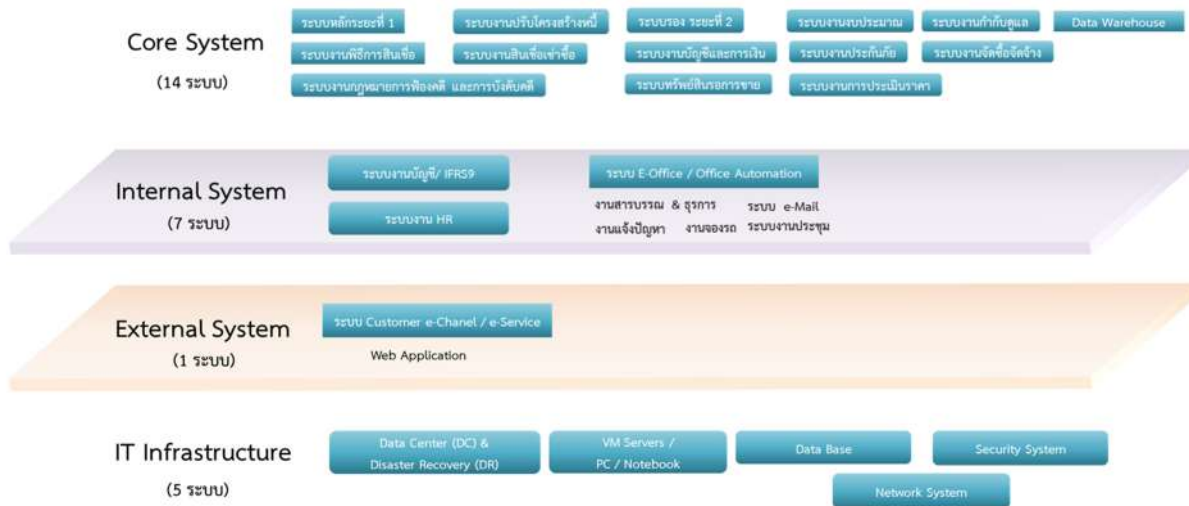


แผนการด้านการจัดการความรู้

บสอ. มีการจัดเก็บองค์ความรู้และเผยแพร่แล้วจำนวน 28 รายการ โดยเป็นองค์ความรู้สำหรับบุคคลภายนอก จำนวน 1 รายการ โดยในปี 2565 การเผยแพร่องค์ความรู้ที่จำเป็นได้ตามแผน จำนวน 4 องค์ความรู้ ได้แก่ คู่มือ พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล การเขียนรายงานการประชุม ความขัดแย้งทางผลประโยชน์และการทำกิจกรรมเพื่อสังคม

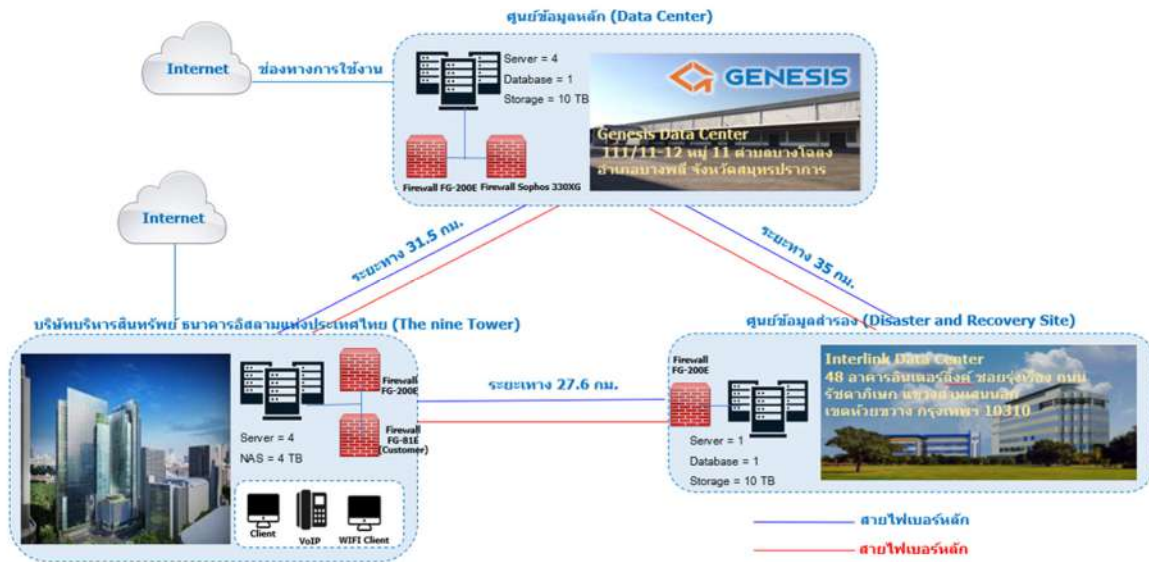
4.2.5 ระบบงาน

ปัจจุบัน บสอ. มีระบบงานหลัก 4 ระบบ ได้แก่ ระบบงานหลัก (Core System) ระบบงานภายใน (Internal System) ระบบงานภายนอก (External System) และระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี (IT Infrastructure) ทั้งนี้ ในส่วนระบบงานหลักนั้น ประกอบด้วยระบบย่อย ได้แก่ ระบบงานหลัก (Core System) จำนวน 14 ระบบ ระบบงานภายใน (Internal System) จำนวน 7 ระบบ ระบบงานภายนอก (External System) จำนวน 1 ระบบ และระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี (IT Infrastructure) จำนวน 5 ระบบ ซึ่งเป็นระบบที่รองรับการทำงานต่าง ๆ ของ บสอ. แต่ละระบบมี Platform ที่แตกต่างกัน



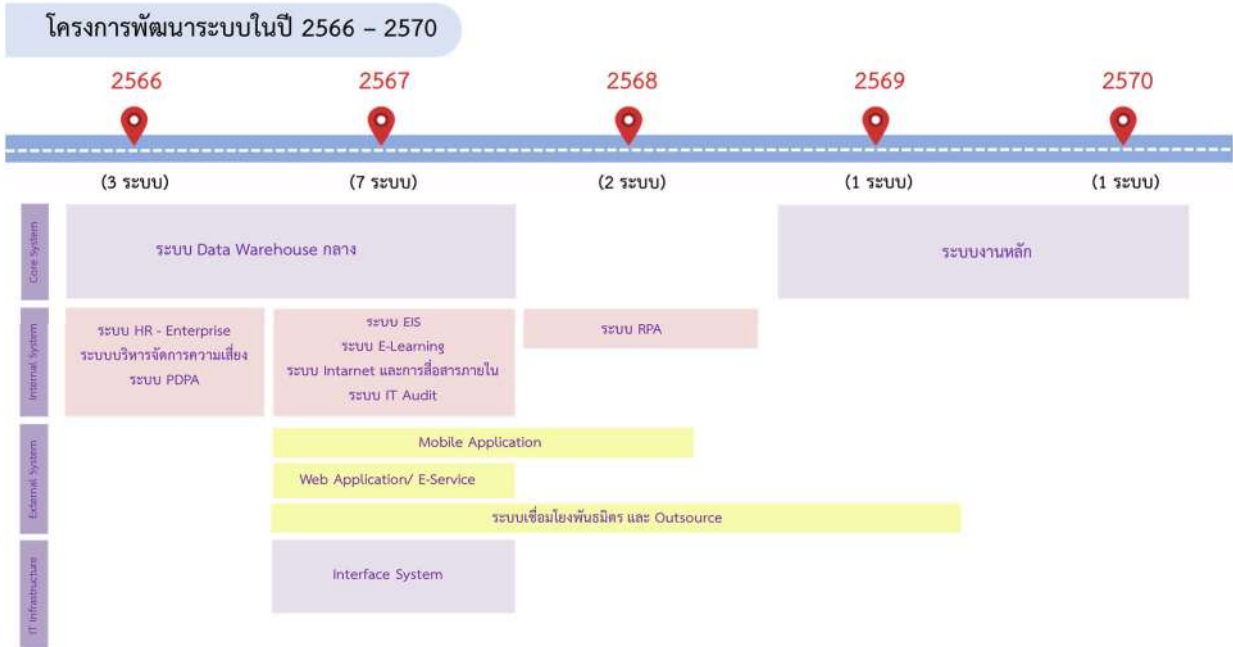


ระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี (IT Infrastructure)





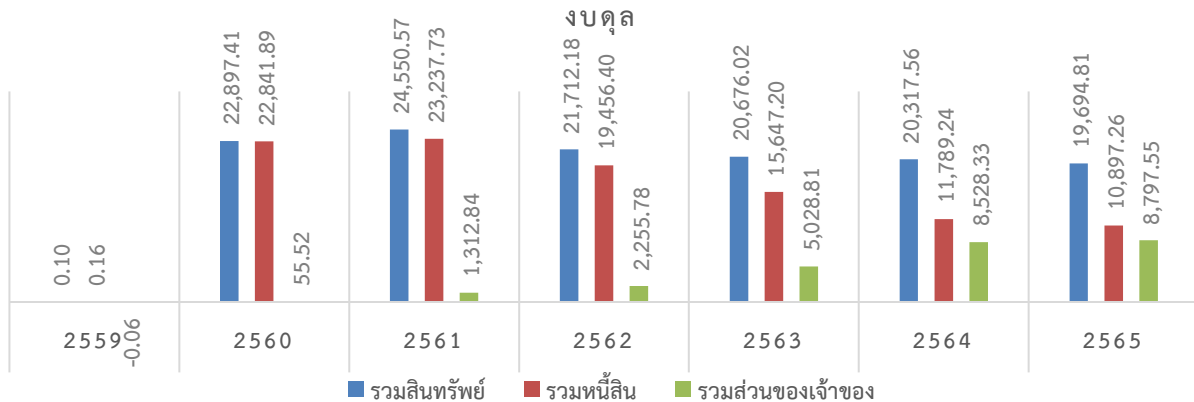
โดยในปีงบประมาณ 2566 – 2570 บสอ. ได้จัดทำแผนแนวทางการพัฒนาระบบงานทั้ง 4 ระบบงานหลักเพื่อ
ตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ที่พัฒนาเพื่อยกระดับระบบสารสนเทศ และเพื่อให้การดำเนินการด้านดิจิทัลของ
บสอ. มีทิศทางที่ชัดเจนขึ้น



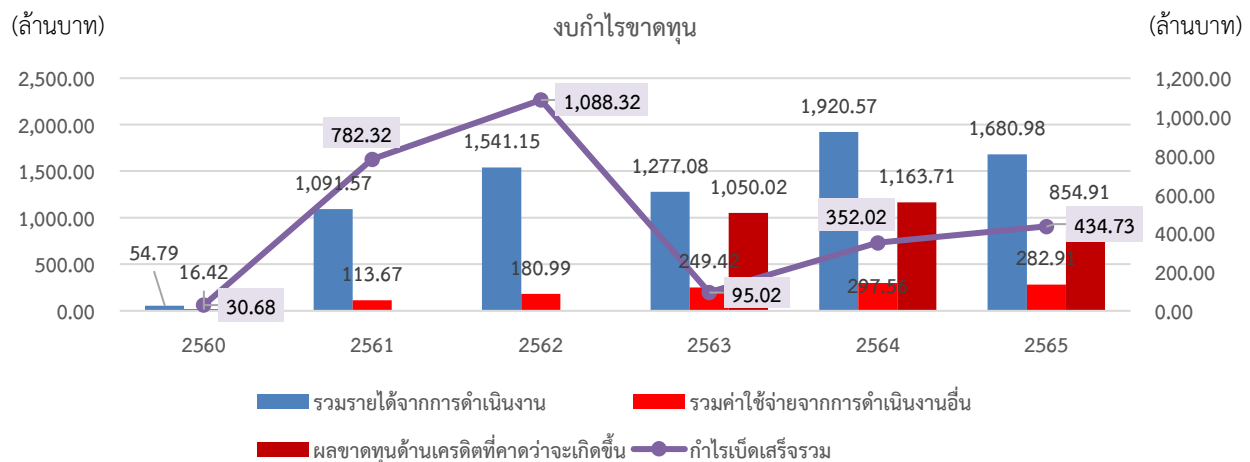
จากข้อมูลดังกล่าว บสอ. มีการพัฒนาระบบต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนกระบวนการหลักของธุรกิจ อย่างไรก็ตาม บสอ. ยังขาดการดำเนินงานในลักษณะของการบูรณาการระบบงานและระบบฐานข้อมูล ทั้งหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอก แม้ว่าปัจจุบัน บสอ. มีระบบงานหลัก อย่างไรก็ตามขาดการนำมาวางแผน Enterprise Architecture (EA) ที่เป็นการบูรณาการระบบสารสนเทศเข้ากับการดำเนินธุรกิจอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่ในระดับ Architecture ไปจนถึง Roadmap ขององค์กร เพื่อที่จะผลักดันให้องค์กรสามารถดำเนินการตามนโยบายและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ



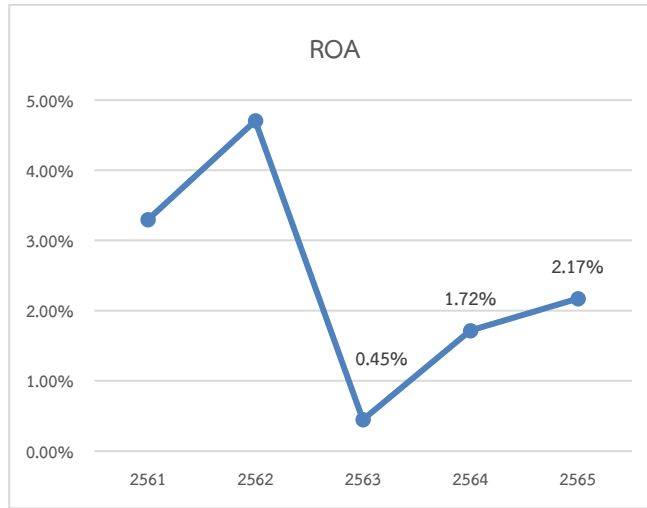
4.3 ผลการดำเนินงานด้านการเงิน



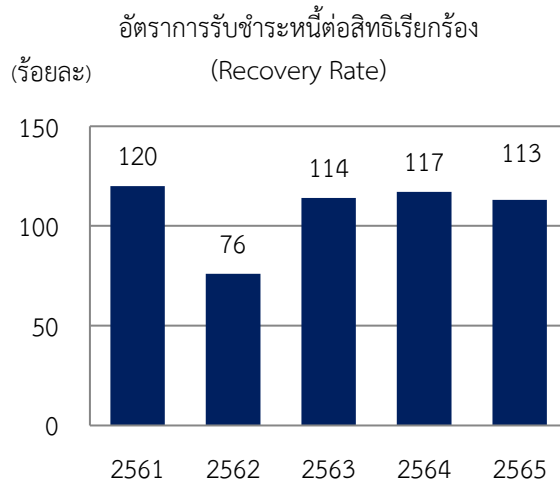
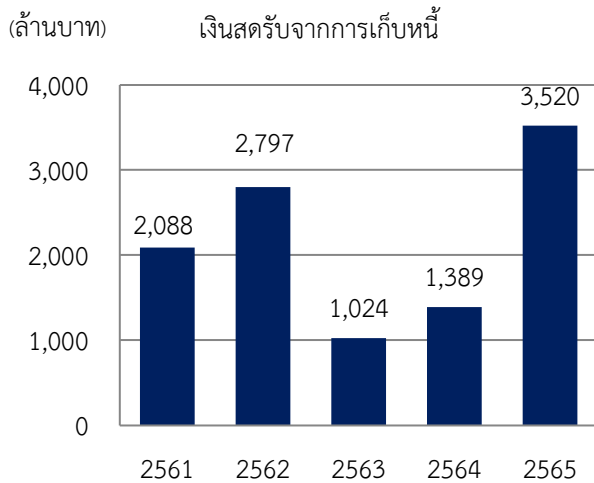
ฐานะการเงินของ บสอ. ณ ปี 2565 มีสินทรัพย์รวม 19,694.81 ล้านบาท ลดลงจากปี 2564 จำนวน 622.75 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 3.07 ซึ่งเป็นการลดลงต่อเนื่องเป็นปีที่ 4 นับตั้งแต่ปี 2561 เนื่องจากปริมาณเงินให้สินเชื่อจากการซื้อลูกหนี้ที่ลดลงจากการที่ทาง บสอ. มีการติดตามหนี้ลูกหนี้ที่ได้รับโอนมาจาก ธอท. ตั้งแต่ปี 2560 อย่างต่อเนื่อง ในส่วนของหนี้สินรวม ณ ปี 2565 เท่ากับ 10,897.26 ล้านบาท ลดลงจากปี 2564 จำนวน 891.98 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 7.57 เป็นการลดลงอย่างต่อเนื่องเป็นปีที่ 5 นับตั้งแต่ปี 2560 จากการที่ บสอ. สามารถจ่ายคืนตัวสัญญา ธอท. ได้เป็นประจำต่อเนื่องทุกปี โดยในภาพรวม ปี 2565 บสอ. มีส่วนของผู้ถือหุ้นอยู่ที่ 8,797.55 ล้านบาท



ผลประกอบการด้านการเงินประจำปี 2565 บสอ. มีรายได้รวม ปี 2565 มีค่าเท่ากับ 1,680.98 ล้านบาท ลดลงจากปี 2564 ประมาณร้อยละ 12.47 เนื่องจากรายได้ดอกเบี้ยรับจากเงินให้สินเชื่อจากลูกหนี้ลดลง ในส่วนของค่าใช้จ่ายดำเนินงาน ในภาพรวมลดลงเล็กน้อยที่ร้อยละ 4.92 โดยในภาพรวมกำไรของ บสอ. ประจำปี 2565 อยู่ที่ 434.73 ล้านบาท ซึ่งถือว่าสูงที่สุดนับตั้งแต่ปี 2563 (ปี 2563 เป็นปีที่เริ่มใช้ระบบบัญชีใหม่) เทียบเท่ากับการเพิ่มขึ้นถึง 23.50%



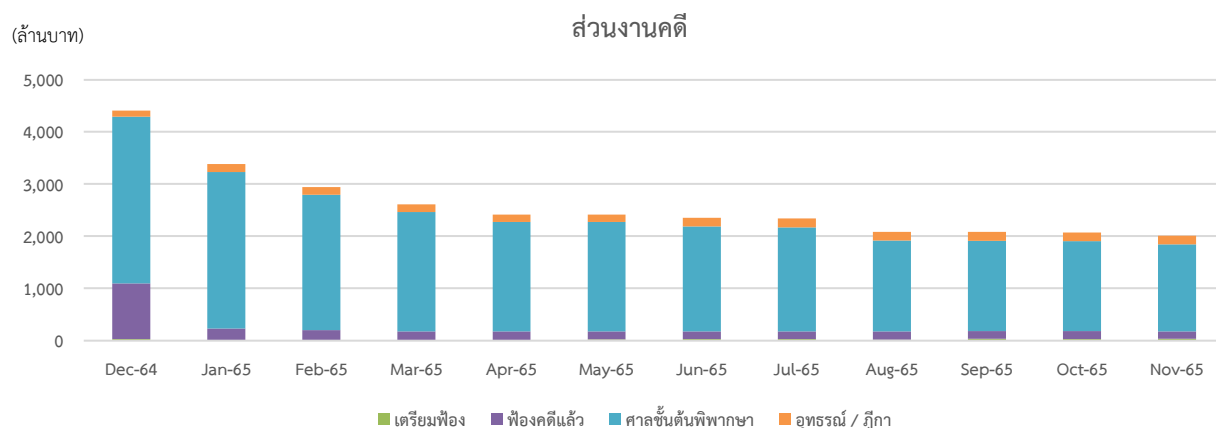
สืบเนื่องจากปริมาณสินทรัพย์ที่ลดลงอย่างต่อเนื่องทุกปี จากการที่ทาง บสอ. มีความสามารถติดตามหนี้ได้ และความสามารถในการทำกำไรที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่ปี 2563 ส่งผลให้ บสอ. มีสัดส่วนรายได้สุทธิต่อสินทรัพย์รวมเท่ากับร้อยละ 2.17 ในปี 2565 ซึ่งเพิ่มขึ้นเป็นไปในทิศทางเดียวกับกำไรขององค์กร



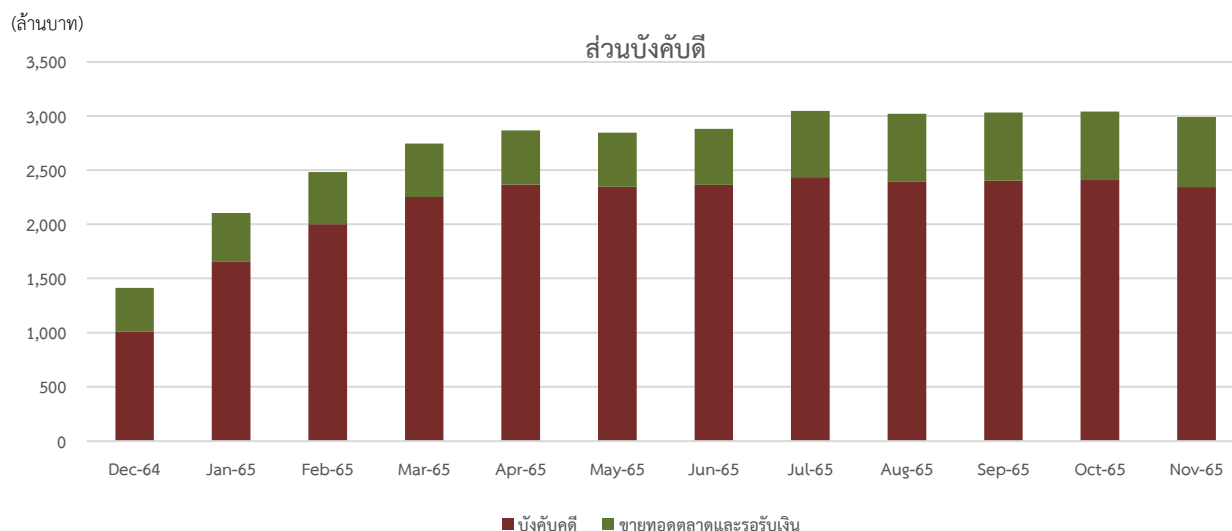
ในส่วนของเงินสดรับจากการเก็บหนี้ (ล้านบาท) และ Recovery Rate (%) ซึ่งถือว่าเป็นตัวชี้วัดทางการเงินของ บสอ. มีผลการดำเนินงานที่ค่อนข้างดีในปี 2565 โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของเงินสดรับจากการเก็บหนี้ เนื่องจาก บสอ. สามารถติดตามหนี้ของลูกหนี้รายใหญ่ได้ 2 รายในช่วงปลายปี 2565



สถานะ Portfolio ของ บสอ. ลูกหนี้ที่อยู่ในกระบวนการกฎหมาย



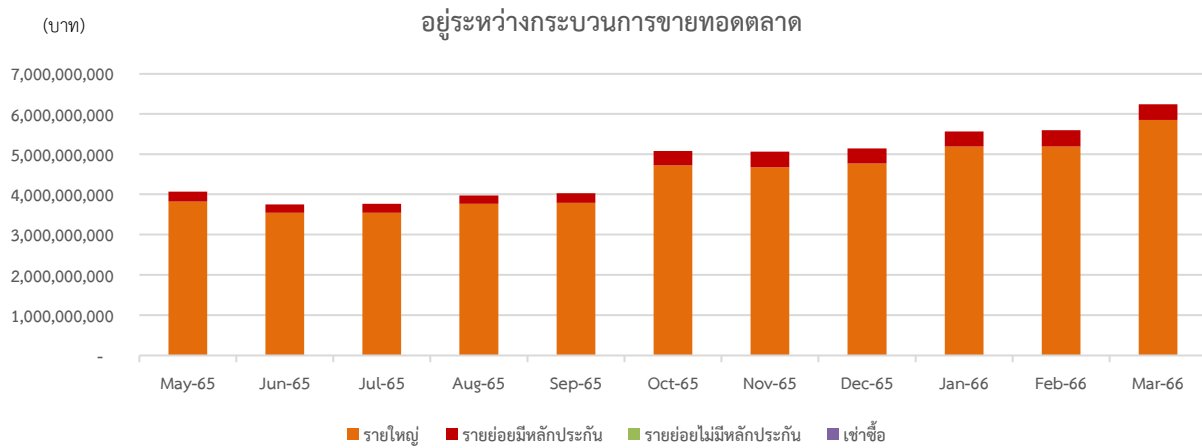
ลูกหนี้ที่อยู่ในกระบวนการกฎหมาย สำหรับส่วนงานคดีนั้น พบว่าขั้นตอนการพิพากษาจากศาลชั้นต้น มีสัดส่วนมากที่สุด รวมถึงเมื่อพิจารณาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงรายเดือนแล้ว ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการทางกฎหมาย ใช้ระยะเวลานานมาก ซึ่งจะอยู่นอกเหนือความควบคุมของ บสอ. ดังนั้น ปัจจัยความสำเร็จคือการติดตามข้อมูลความคืบหน้าของคดีที่อยู่ในกระบวนการกฎหมาย และเข้าบริหารจัดการในกรณีที่คำพิพากษาถึงที่สุด



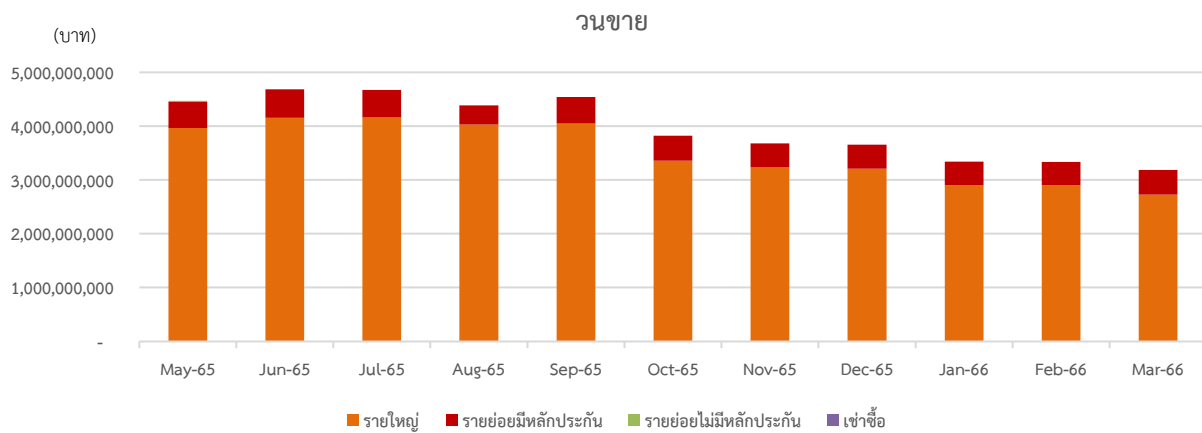
ลูกหนี้ที่อยู่ในกระบวนการกฎหมาย สำหรับส่วนงานบังคับคดีนั้น พบว่าขั้นตอนการบังคับคดี และขั้นตอนขายทอดตลาดและรับเงิน ไม่มีการเปลี่ยนแปลงเมื่อเทียบข้อมูลรายเดือน ดังนั้น กระบวนการที่บริหารจัดการได้ทั้งการบังคับคดีคือการมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านกฎหมาย



ความเสี่ยงทรัพย์สินที่อยู่ระหว่างขายทอดตลาด และขายทอดตลาดแล้ว



ทรัพย์สินหลักประกันที่อยู่ระหว่างกระบวนการขายส่วนใหญ่เป็นรายใหญ่ ซึ่งแนวโน้มไม่เปลี่ยนแปลงเมื่อเทียบข้อมูลรายเดือน ในขณะที่ผลการดำเนินงานด้านกำไรจากทรัพย์สินหลักประกันของ บสอ. สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสาเหตุหลักมาจากทำเลที่ตั้งของทรัพย์สิน และสภาพทรัพย์สิน



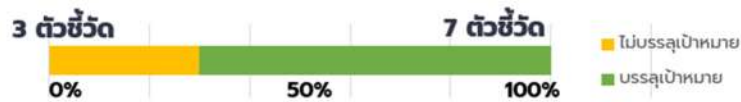
ทรัพย์สินหลักประกันที่วนขายส่วนใหญ่เป็นรายใหญ่ ซึ่งแนวโน้มไม่เปลี่ยนแปลงเมื่อเทียบข้อมูลรายเดือน เช่นเดียวกับเหตุผลของทรัพย์สินหลักประกันที่อยู่ระหว่างกระบวนการขาย ทั้งนี้ เมื่อพิจารณามูลค่าของทรัพย์สินสินรอการขายส่วนใหญ่จะเป็นประเภทวนขาย (มูลค่า ณ มีนาคม 66 ประมาณ 3,000 ล้านบาท)



4.4 ผลการดำเนินงานในอดีต

ผลการดำเนินงานภายใต้แผนปฏิบัติการ บสอ. ปี 2565 สรุปดังนี้

แผนปฏิบัติการ บสอ. ปี 2565 ประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 10 ตัวชี้วัด จากการติดตามวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ภายใต้แผนปฏิบัติการฯ พบว่า มีตัวชี้วัดที่ไม่บรรลุเป้าหมาย จำนวน 3 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 30.00 ได้แก่ 1) รายได้จากการดำเนินงาน 2) กำไรสุทธิ และ 3) กำไรสุทธิต่อสินทรัพย์รวมเฉลี่ย จากข้อมูลดังกล่าว แม้ว่าการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการฯ โดยภาพรวมจะสามารถดำเนินงานได้ ร้อยละ 70 ของแผนงานทั้งหมด และสามารถบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดได้โดยส่วนใหญ่ อย่างไรก็ตาม ตัวชี้วัดที่ไม่บรรลุเป้าหมาย เป็นตัวชี้วัดที่มีนัยสำคัญต่อองค์กร ทั้งผลการดำเนินงานขององค์กร สถานะองค์กร และศักยภาพในการชำระหนี้คืนให้กับธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ซึ่ง บสอ. จำเป็นต้องให้ความสำคัญ และเร่งรัดติดตามและปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการระหว่างปี (หากจำเป็น)



1. เสริมสร้างรายได้เพื่อให้บรรลุภารกิจและสร้างโอกาสในการเติบโตอย่างยั่งยืน (จำนวน 4 ตัวชี้วัด)

1. เงินสดที่ได้รับจากการชำระหนี้และการขยายทรัพย์สินรอการขาย
2. อัตราการรับชำระหนี้ต่อสิทธิเรียกร้อง (RR)
3. รายได้จากการดำเนินงาน **ไม่บรรลุเป้าหมาย**
4. การชำระตัวสัญญาใช้เงิน (เงินต้น)

2. เสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการเติบโตอย่างยั่งยืน (จำนวน 3 ตัวชี้วัด)

1. กำไรสุทธิ
2. กำไรสุทธิต่อสินทรัพย์รวมเฉลี่ย
3. ค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อรายได้จากการดำเนินงาน

ไม่บรรลุเป้าหมาย

4. พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (จำนวน 3 ตัวชี้วัด)

1. ความสำเร็จของการจัดทำแผนการดำเนินงาน/นโยบายที่ได้รับอนุมัติและดำเนินการตามแผนได้ครบถ้วน
2. การนำส่งข้อมูลผลการดำเนินงานต่อกระทรวงการคลัง
3. การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานสากล (COSO-ERM)



อีกทั้ง แผนปฏิบัติการ บสอ. ปี 2565 ประกอบด้วย แผนงาน/โครงการ จำนวน 15 แผนงาน/โครงการ จากการติดตามวิเคราะห์ผลการดำเนินงานภายใต้แผนปฏิบัติการฯ พบว่า มีแผนงาน/โครงการที่ไม่บรรลุเป้าหมาย จำนวน 3 แผนงาน/โครงการ คิดเป็นร้อยละ 20.00 ได้แก่ 1) โครงการจ้างวิเคราะห์พัฒนาระบบป้องกันและความปลอดภัย (ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกระดับ ศูนย์ครีดิท) 2) โครงการเพิ่มประสิทธิภาพ (ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกระดับ ศูนย์ครีดิท) และ 3) แผนงานการดำเนินธุรกิจให้เติบโตอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน คุณภาพชีวิตที่ดี รักษาและฟื้นฟู ฐานทรัพยากรที่มีความหลากหลายให้ดีขึ้น ด้วยการกำหนดและดำเนินแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ให้มีความรับผิดชอบ ต่อสังคม สนับสนุนกิจกรรมและสินค้าที่ได้จากเศรษฐกิจสีเขียว (ยุทธศาสตร์ที่ 5 สร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตร กับสิ่งแวดล้อม) ประกอบด้วย 4 โครงการย่อย ซึ่งมีโครงการไม่บรรลุเป้าหมาย จำนวน 2 โครงการ ได้แก่ 1) ลดการใช้ กระดาษภายในสำนักงานปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการถ่ายสำเนาโดยไม่จำเป็นโดยใช้ไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ในการทำงาน โดยลดการใช้กระดาษลงไม่น้อยกว่า (ร้อยละ) และ 2) มีการจัดซื้อจัดจ้างสินค้า/บริการ ในกลุ่ม SME เพื่อยกระดับ ส่งเสริมและสนับสนุนผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมวิสาหกิจชุมชน อย่างน้อยร้อยละ 30 ของงบประมาณ (ร้อยละ) ทำให้แผนงานดังกล่าวไม่บรรลุเป้าหมาย จากการพิจารณาผลการดำเนินแผนงาน/โครงการ ภายใต้แผนปฏิบัติการฯ ปี 2565 บสอ. สามารถดำเนินงานได้ ร้อยละ 80 ของแผนงาน/โครงการทั้งหมด

<p>1. เสริมสร้างรายได้เพื่อให้บริการกิจ และสร้างโอกาสในการเติบโตอย่างยั่งยืน (3 โครงการ)</p> <ol style="list-style-type: none"> เรียกเก็บเงินชำระภาระหนี้เงินสดได้อย่างรวดเร็ว ชำระค่าธรรมเนียมจากกรณีโอนสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการหนี้ควบคู่กับการเร่งรัด ประสิทธิภาพ ค่าเนคคิต บังคับคดี เพื่อให้ได้ข้อยุติโดยเร็ว 	<p>2. เสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการเติบโตอย่างยั่งยืน (4 โครงการ)</p> <ol style="list-style-type: none"> โครงการประเมินสมรรถนะเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โครงการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล โครงการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคล โครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคล 	<p>3. ยกระดับศูนย์ครีดิท (4 โครงการ)</p> <ol style="list-style-type: none"> โครงการจ้างวิเคราะห์พัฒนาระบบป้องกันความปลอดภัย ไม่บรรลุเป้าหมาย ขยายแผนฯ เริ่มปี 2566 โครงการจัดหาระบบ E-mail โครงการเพิ่มประสิทธิภาพ ไม่บรรลุเป้าหมาย ขยายแผนฯ เริ่มปี 2566 โครงการ Office Automation
<p>4. พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กร ให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานอย่างมีธรรมาภิบาล (3 โครงการ)</p> <ol style="list-style-type: none"> มีหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี ส่งเสริมให้ผู้บริหารและพนักงานตระหนักถึงคุณธรรม จริยธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต การนำส่งข้อมูลผลการดำเนินงานต่อกระทรวงการคลัง 	<p>5. สร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิต ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (4 โครงการ)</p> <ol style="list-style-type: none"> ดำเนินธุรกิจให้เติบโตอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน คุณภาพชีวิตที่ดี รักษาและฟื้นฟูฐานทรัพยากรที่มีความหลากหลายให้ดีขึ้น ด้วยการกำหนดและดำเนินแผนงาน/โครงการต่างๆ ให้มีความ รับผิดชอบต่อสังคม สนับสนุนกิจกรรมและสินค้าที่ได้จาก เศรษฐกิจสีเขียว 	<p>ไม่บรรลุเป้าหมาย 2/4 - ลดการใช้กระดาษ - การจัดซื้อจัดจ้างสินค้า/บริการ ในกลุ่ม SME อย่างน้อยร้อยละ 30</p>



ผลการดำเนินงานภายใต้แผนปฏิบัติการ บสอ. รายไตรมาส 2 ปี 2566 สรุปดังนี้

แผนปฏิบัติการ บสอ. ปี 2566 ประกอบด้วยแผนงาน/โครงการ จำนวน 47 แผนงาน/โครงการ จากการติดตามวิเคราะห์ผลการดำเนินงานภายใต้แผนปฏิบัติการฯ ปี 2566 รายไตรมาส 2 พบว่า มีแผนงาน/โครงการที่ดำเนินการแล้วเสร็จ จำนวน 13 แผนงาน/โครงการ คิดเป็นร้อยละ 27.65 มีแผนงาน/โครงการที่อยู่ระหว่างรอผลการดำเนินงาน ณ สิ้นปี จำนวน 22 แผนงาน/โครงการ คิดเป็นร้อยละ 46.80 และมีแผนงาน/โครงการที่อยู่ระหว่างดำเนินการและมีแนวโน้มที่ไม่บรรลุเป้าหมาย ณ สิ้นปี จำนวน 12 แผนงาน/โครงการ โดยมีแผนงาน/โครงการที่สำคัญ ได้แก่ 1) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการลูกหนี้รายใหญ่ 2) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการลูกหนี้รายย่อย – ไม่มีหลักประกัน 3) เพิ่มช่องทางการจำหน่ายทรัพย์สินรอการขาย และ 4) พัฒนาบุคลากรและระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล จากการพิจารณาผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการฯ ในไตรมาส 2 ของปี 2566 พบว่า แม้ บสอ. จะสามารถเริ่มดำเนินงานได้และบางแผนงาน/โครงการสามารถดำเนินการได้แล้วเสร็จ อย่างไรก็ตาม บสอ. ควรติดตามและสร้างความเข้าใจร่วมกันถึงเป้าหมายการดำเนินงาน และการทบทวนแผนงานที่สำคัญ เพื่อเพิ่มความมั่นใจต่อการบรรลุเป้าหมาย และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในระหว่างปี ประกอบกับ บสอ. ยังขาดความเชื่อมโยงในการกำหนดกลยุทธ์/โครงการขับเคลื่อนตัวชี้วัด อาจส่งผลให้การทบทวนแผนฯ ไม่สะท้อนความสำเร็จของตัวชี้วัดองค์กรได้อย่างชัดเจน



การประเมินผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงของ บสอ. ปี 2563 - 2565

การประเมินผลการดำเนินงานของ บสอ. ปี 2565 โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ผ่านบันทึกข้อตกลงผลการดำเนินงานของ บสอ. ประจำปีบัญชี 2565 ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ ตัวชี้วัดด้านการเงิน และตัวชี้วัดด้านไม่ใช้การเงิน พบว่า บสอ. มีตัวชี้วัดด้านการเงินทั้งหมด 4 ตัวชี้วัด ซึ่งสามารถบรรลุเป้าหมายได้ จำนวน 3 ตัวชี้วัด และไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย จำนวน 1 ตัวชี้วัด ได้แก่ กำไรต่อสินทรัพย์เฉลี่ย เป็นตัวชี้วัดที่ไม่บรรลุเป้าหมายต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2563 – 2565 ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่มีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์กรและสถานะขององค์กร ดังนั้น บสอ. จำเป็นต้องให้ความสำคัญ และเร่งรัดติดตามการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในบันทึกข้อตกลงฯ ทางด้านตัวชี้วัดด้านไม่ใช้การเงิน มีตัวชี้วัดทั้งหมด 2 ตัวชี้วัด สามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้



ตัวชี้วัด	เป็นไปตามเป้าหมาย ปี 2563	เป็นไปตามเป้าหมาย ปี 2564	เป็นไปตามเป้าหมาย ปี 2565
ตัวชี้วัดด้านการเงิน			
เงินสดรับจากการเรียกเก็บหนี้สินเชื่อและสินทรัพย์รอการขาย	✗	✗	✓
จำนวนเงินสดรับจากการชำระหนี้รวมของลูกหนี้ที่ปิดบัญชีในงวดปี	-	-	✓
อัตราการรับชำระหนี้ต่อสิทธิเรียกร้อง (Recovery Rate)	✓	✓	✓
กำไรต่อสินทรัพย์เฉลี่ย	✗	✗	✗
ค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อรายได้ดำเนินงาน (Cost to Income)	✓	✓	-
ความสามารถในการชำระคืนตัวสัญญาใช้เงิน	✗	✗	-
ตัวชี้วัดด้านไม่ใช่การเงิน			
การบริหารจัดการความเสี่ยง	✓	✓	✓
การนำส่งข้อมูลผลการดำเนินงานต่อกระทรวงการคลัง	✗	✓	✓

4.5 แผนการบริหารความเสี่ยงและผลการดำเนินงานตามแผนของ บสอ.

แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของ บสอ. ปีงบประมาณ 2566 มีการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่องค์กรกำหนด โดยพิจารณาจากความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร ครอบคลุมประเด็นยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดที่สำคัญ และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร โดยมีการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร 11 ตัว มีรายละเอียดดังนี้

ระดับความเสี่ยงสูง 3 ปัจจัยเสี่ยง

- การควบคุมและกำกับดูแลผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) อาจยังไม่เพียงพอระดับความเสี่ยงปานกลาง 3 ปัจจัยเสี่ยง (RF65004)
- ทรัพย์สินได้มามีผู้บุกรุก หรือมีเหตุต้องชะลอการขายทรัพย์สิน (RF64005)
- ขาดสภาพคล่องและเงินทุนหมุนเวียน (RF64007)

ระดับความเสี่ยงปานกลาง 4 ปัจจัยเสี่ยง

- ผลการดำเนินงานการขายทรัพย์สินรอการขาย (NPA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (RF65001)
- การบันทึกทะเบียนทรัพย์สินไม่ครบถ้วนและไม่สามารถสอบทาน (RF65003)
- การติดตามเงินรอรับจากการขายทอดตลาดใช้เวลาค่อนข้างนาน (RF64006)
- กลุ่มลูกหนี้รายใหญ่ ไม่ให้ความร่วมมือในการชำระหนี้และประวิงเวลา (RF63008)

ระดับความเสี่ยงต่ำ 3 ปัจจัยเสี่ยง

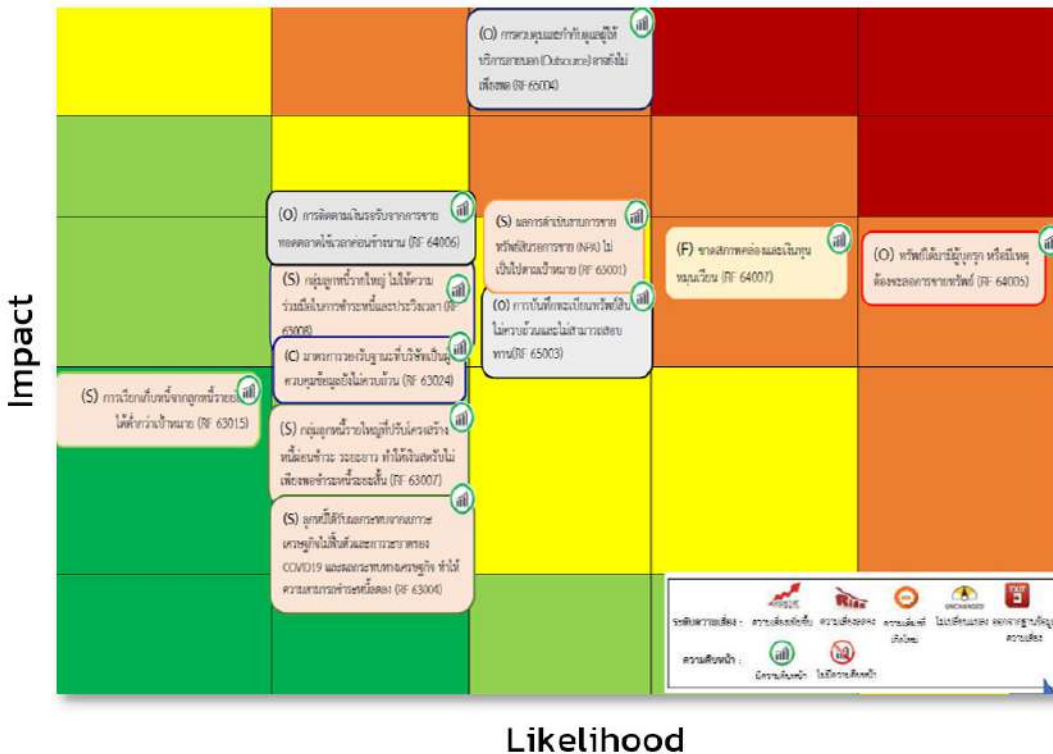
- มาตรการรองรับฐานะที่บริษัทเป็นผู้ควบคุมข้อมูลยังไม่ครบถ้วน (RF63024)
- กลุ่มลูกหนี้รายใหญ่ที่ปรับโครงสร้างหนี้ผ่อนชำระระยะยาว ทำให้เงินสดรับไม่เพียงพอชำระหนี้ระยะสั้น (RF63007)
- ลูกหนี้ได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจไม่ฟื้นตัวและการระบาดของ COVID-19 และผลกระทบทางเศรษฐกิจ ทำให้ความสามารถชำระหนี้ลดลง (RF63004)

ระดับความเสี่ยงต่ำมาก 1 ปัจจัยเสี่ยง

- การเรียกเก็บหนี้จากลูกหนี้รายย่อยได้ต่ำกว่าเป้าหมาย (RF63015)



Risk Profile ของ บสอ. ไตรมาส 2 ปีงบประมาณ 2566



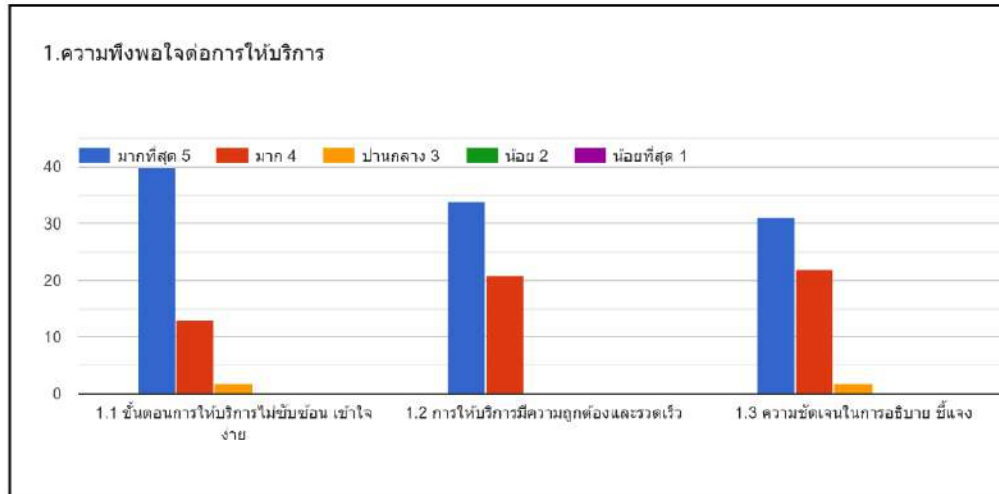
โดยผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ไตรมาส 2 ปีงบประมาณ 2566 (ณ 30 มิ.ย. 66) ระดับความรุนแรงปัจจัยเสี่ยงองค์กรโดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหลักยังไม่สามารถบริหารและลดระดับความรุนแรงได้ตามเป้าหมาย เช่น ด้านการบริหาร NPA ด้านการควบคุมและกำกับดูแลผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) เป็นต้น ซึ่งควรต้องเร่งทบทวนมาตรการจัดการความเสี่ยง และการประเมินระดับความรุนแรงให้ชัดเจน

4.6 ผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ปี 2564 และ ปี 2565

บสอ. ได้ดำเนินการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าและผู้ให้บริการที่มีต่อการให้บริการของ บสอ. ปีละ 1 ครั้ง ด้วยวิธีการสำรวจผ่านแบบสอบถามในรูปแบบออนไลน์ (Google Form) จากจำนวนประชากรสำรวจ 55 คน ในปี 2565 พบว่าลูกค้าและผู้ให้บริการมีระดับความพึงพอใจโดยรวมอยู่ที่ร้อยละ 87.50 เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปี 2564 ที่มีระดับความพึงพอใจโดยรวมร้อยละ 72.72 โดยมีคะแนนความพึงพอใจด้านขั้นตอนการให้บริการที่ไม่ซับซ้อนและเข้าใจง่าย อยู่ที่ร้อยละ 98.85 โดยด้านที่มีคะแนนความพึงพอใจสูงที่สุด คือ ด้านขั้นตอนการให้บริการที่ไม่ซับซ้อนและเข้าใจง่าย และสถานที่ให้บริการสะอาด เป็นระเบียบ เพียงพอต่อผู้เข้าใช้บริการ โดยทำการสำรวจใน 4 ประเด็นหลัก ดังนี้



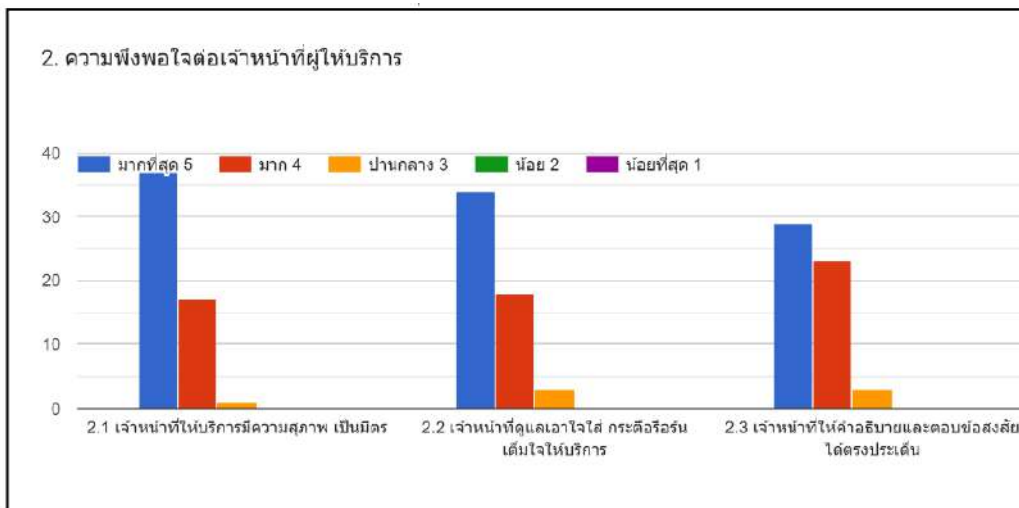
ความพึงพอใจต่อการให้บริการ



ประเด็นที่ 1 : ความพึงพอใจต่อการให้บริการ

ด้านความพึงพอใจต่อการให้บริการ มีการประเมินผลคะแนน 3 หัวข้อ ได้แก่ 1.1) ขั้นตอนการให้บริการไม่ซับซ้อน เข้าใจง่าย 1.2) การให้บริการมีความถูกต้องรวดเร็ว 1.3) ความชัดเจนในการอธิบายชี้แจง โดยด้านที่มีผลคะแนนสูงสุด คือ 1.1) ขั้นตอนการให้บริการไม่ซับซ้อน เข้าใจง่าย มีผลคะแนนร้อยละ 86

ความพึงพอใจต่อเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ

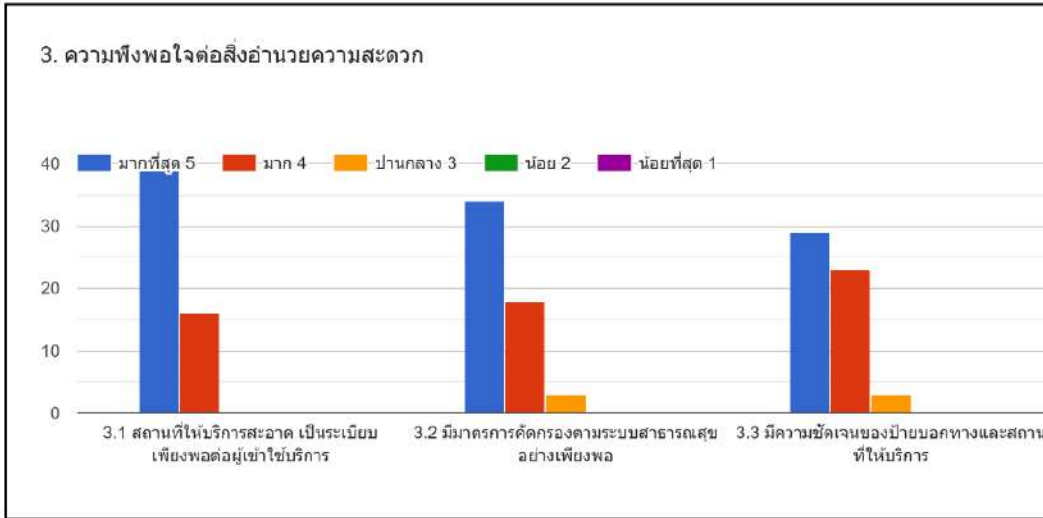


ประเด็นที่ 2 : ความพึงพอใจต่อเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ

ด้านความพึงพอใจต่อเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ มีการประเมินผลคะแนน 3 หัวข้อ ได้แก่ 2.1) เจ้าหน้าที่ให้บริการมีความสุภาพ เป็นมิตร 2.2) เจ้าหน้าที่ดูแลเอาใจใส่ กระตือรือร้น เต็มใจให้บริการ 2.3) เจ้าหน้าที่ให้คำอธิบายและตอบข้อสงสัยได้ตรงประเด็น โดยด้านที่มีผลคะแนนสูงสุด คือ 2.1) เจ้าหน้าที่ดูแลเอาใจใส่ กระตือรือร้น เต็มใจให้บริการ มีผลคะแนนร้อยละ 85.33



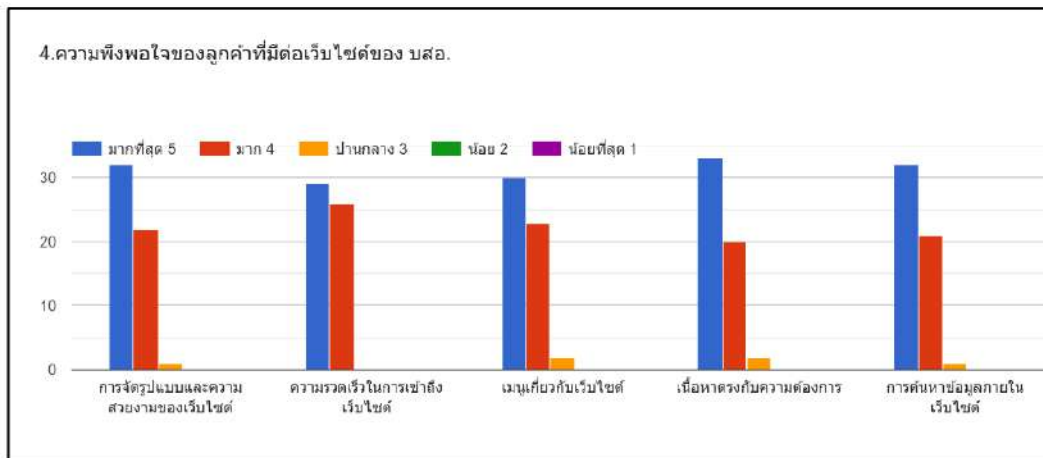
ความพึงพอใจต่อสิ่งอำนวยความสะดวก



ประเด็นที่ 3 : ความพึงพอใจต่อสิ่งอำนวยความสะดวก

ด้านความพึงพอใจต่อสิ่งอำนวยความสะดวก มีการประเมินผลคะแนน 3 หัวข้อ ได้แก่ 3.1) สถานที่ให้บริการสะอาด เป็นระเบียบ เพียงพอต่อผู้เข้าใช้บริการ 3.2) มีมาตรการคัดกรองตามระบบสาธารณสุขอย่างเพียงพอ 3.3) มีความชัดเจนของป้ายบอกทางและสถานที่ให้บริการ โดยด้านที่มีผลคะแนนสูงที่สุด คือ 3.1) สถานที่ให้บริการสะอาด เป็นระเบียบ เพียงพอต่อผู้เข้าใช้บริการ มีผลคะแนนร้อยละ 86.33

ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อเว็บไซต์ของ บสอ.



ประเด็นที่ 4 : ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อเว็บไซต์ของ บสอ.

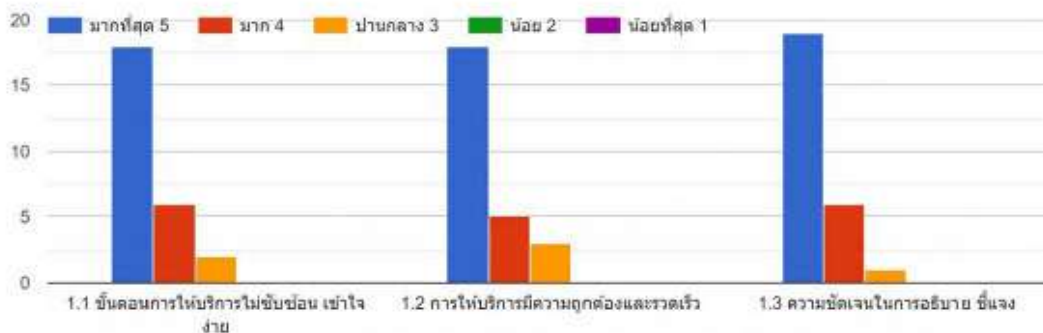
ด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อเว็บไซต์ของ บสอ. มีการประเมินผลคะแนน 5 หัวข้อ ได้แก่ 4.1) การจัดรูปแบบและความสวยงามของเว็บไซต์ 4.2) ความรวดเร็วในการเข้าถึงเว็บไซต์ 4.3) เมนูเกี่ยวกับเว็บไซต์ 4.4) เนื้อหาตรงกับความต้องการ 4.5) การค้นหาข้อมูลภายในเว็บไซต์ โดยด้านที่มีผลคะแนนสูงที่สุด คือ 4.4) เนื้อหาตรงกับความต้องการ มีผลคะแนนร้อยละ 83.67



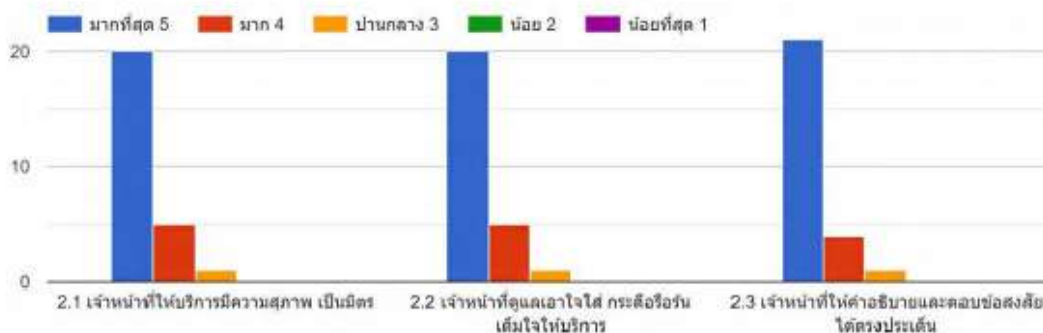
ผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าในปี 2564

รายงานผลสำรวจความพึงพอใจการให้บริการ ปี 2564

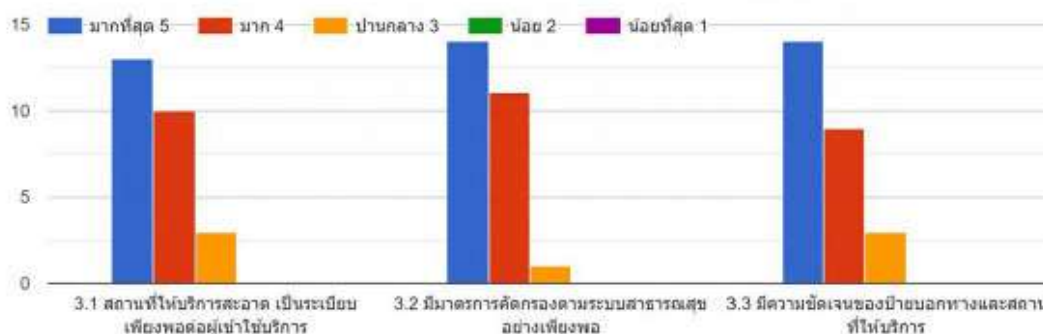
1. ความพึงพอใจต่อการให้บริการ



2. ความพึงพอใจต่อเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ



3. ความพึงพอใจต่อสิ่งอำนวยความสะดวก





4.7 การวิเคราะห์ 7's Model ของ บสอ.





ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์คู่แข่ง (Benchmarking)

การวิเคราะห์คู่แข่ง (Benchmarking) หมายถึง วิธีการในการวัดและเปรียบเทียบกับองค์กรที่สามารถทำได้ ดีกว่าหรือเหนือกว่าองค์กรของตน เพื่อนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยการแบ่งประเภทตามวัตถุประสงค์ของการทำ Benchmarking สามารถแบ่งเป็นประเภทย่อยได้ 4 ประเภท ได้แก่

1. การเปรียบเทียบศักยภาพหรือผลลัพธ์ (Performance Benchmarking or Result Benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบเฉพาะผลของการปฏิบัติงานหรือตัวชี้วัดระหว่างเราและคู่แข่งเปรียบเทียบ เพื่อดูความสามารถในการปฏิบัติของกิจกรรมหรือผลลัพธ์การทำงานของกระบวนการต่าง ๆ ว่าเป็นอย่างไร และเป็นการเปรียบเทียบที่ให้ผลลัพธ์เชิงตัวเลขเพื่อบอกให้องค์กรรับทราบว่าคุณลักษณะนี้สถานการณ์ขององค์กรเป็นอย่างไรและมีจุดอ่อนจุดแข็งตรงไหน
2. การเปรียบเทียบกระบวนการ (Process Benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานหรือวิธีการปฏิบัติงานระหว่างองค์กรเรากับองค์กรอื่น โดยเน้นการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่ดีจากองค์กรอื่นเพื่อนำมาปรับปรุงองค์กรของตนเอง อันเป็นที่มาของการค้นหาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best practices) ซึ่งสามารถทำได้ทั้งกระบวนการธุรกิจ การสนับสนุน และการบริหารจัดการทั่วไป
3. การเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์หรือความพึงพอใจของลูกค้า (Product Benchmarking or Customer Satisfaction Benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าว่าลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุดคุณลักษณะใดของสินค้า หรือบริการขององค์กร
4. การเปรียบเทียบกลยุทธ์ (Strategy Benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบกลยุทธ์ระหว่างองค์กรเรากับองค์กรที่ประสบความสำเร็จในด้านการวางกลยุทธ์

นอกจากการแบ่งประเภทตามวัตถุประสงค์ของการทำ Benchmarking ข้างต้น ยังมีการแบ่งประเภทตามองค์กรอื่นที่องค์กรของเราไปเปรียบเทียบกับ โดยจำแนกการแบ่งประเภทออกได้เป็นอีก 4 ประเภท ได้แก่

1. การเปรียบเทียบภายใน (Internal Benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบตัววัดหรือความสามารถในการปฏิบัติกับผู้ที่อยู่ในองค์กรเดียวกันหรือภายใต้กลุ่มบริษัทในเครือเดียวกัน
2. การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Competitive Benchmarking) เป็นการทำ Benchmarking กับผู้ที่เป็นคู่แข่ง (Competitor) โดยตรง อันให้ผลในเชิงของการซื้อองค์กรถึงตำแหน่งของตนในธุรกิจนั้น ๆ และซื้อไปถึงสิ่งที่เป็จุดอ่อนจุดแข็งของตน
3. การเปรียบเทียบอุตสาหกรรม (Industry Benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือไม่ใช่ผู้ที่เป็นคู่แข่งกันโดยตรง เนื่องจากกระบวนการทางธุรกิจมีความคล้ายคลึงกันในส่วนที่สามารถเปรียบเทียบกันได้เพราะอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน
4. การเปรียบเทียบสมรรถนะทั่วไปหรือตามหน้าที่ (Generic Benchmarking) เป็นการทำ Benchmarking กับองค์กรใดก็ตามที่มีความเป็นเลิศในกระบวนการทำงานนั้น ๆ ที่อาจมีธุรกิจที่แตกต่างจากเราโดยสิ้นเชิง

บสอ. ได้กำหนดแนวทางการทำ Benchmarking ตามวัตถุประสงค์ คือ การเปรียบเทียบศักยภาพหรือผลลัพธ์ (Performance benchmarking or result benchmarking) และการเปรียบเทียบกลยุทธ์ (Strategy Benchmarking) เนื่องจากการเปรียบเทียบกระบวนการ (Process benchmarking) ขององค์กรบริษัทบริหารสินทรัพย์ในประเทศไทยต่างล้วนมีกระบวนการปฏิบัติงานที่คล้ายคลึงกัน แต่ความแตกต่างอาจปรากฏที่ผลลัพธ์จากการดำเนินการอันเนื่องจาก



ประสิทธิภาพหรือขีดความสามารถของบุคลากรหรือองค์กรที่แตกต่างกัน ในขณะที่การเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์หรือความพึงพอใจของลูกค้า (Product Benchmarking or Customer Satisfaction Benchmarking) ซึ่งอาจไม่เหมาะสมในการพิจารณาสำหรับองค์กรบริษัทบริหารสินทรัพย์ โดยเฉพาะในการบริหารจัดการสินทรัพย์ด้วยคุณภาพที่ลูกค้าอันเป็นลูกหนี้ได้เป็นผู้เลือกบริการจากบริษัทบริหารสินทรัพย์ โดยการแบ่งประเภทในการทำ Benchmarking จะเป็นการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Competitive Benchmarking) กับองค์กรบริษัทบริหารสินทรัพย์อื่นซึ่งถือเป็นคู่แข่ง (Competitor) โดยขณะที่ปรึกษาจะใช้วิธีการเก็บข้อมูลแบบผสมผสาน คือ การเก็บข้อมูลจากหลายแหล่งข้อมูลควบคู่กัน โดยเน้นจากข้อมูลทุติยภูมิ เช่น รายงานประจำปี เอกสารเผยแพร่ต่อนักลงทุน บทสัมภาษณ์ผู้บริหาร ข่าวประชาสัมพันธ์ รายงานวิเคราะห์ เป็นต้น โดยมีเป้าหมายเพื่อทราบถึงแนวทางดำเนินการและการปฏิบัติของบริษัทบริหารสินทรัพย์ชั้นนำ ซึ่งเป็นที่ยอมรับในประเทศไทยที่มีดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน เพื่อกำหนดเป็นข้อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงกิจกรรมต่าง ๆ ที่ บริษัทบริหารสินทรัพย์ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จำกัด พึ่งมีหรือพึงกระทำ และเป็นแนวทางเบื้องต้นสำหรับเกณฑ์ในการปรับปรุงและเลือกวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดได้ (Best Practice)

ทั้งนี้บริษัทบริหารสินทรัพย์ชั้นนำของประเทศไทย เมื่อพิจารณาจากขนาดพอร์ตการบริหารหนี้หรือสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ ที่นำมาใช้เปรียบเทียบกับบริษัทบริหารสินทรัพย์ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ประกอบด้วยบริษัทบริหารสินทรัพย์และบริษัทที่มีการดำเนินธุรกิจด้านการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ 6 แห่ง ประกอบด้วย

1. บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
2. บริษัทบริหารสินทรัพย์ สุขุมวิท จำกัด (มหาชน)
3. บริษัท เจ เอ็ม ที เน็ตเวอร์ค เซอร์วิสส์ จำกัด (มหาชน)
4. บริษัท ซโย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)
5. บริษัท บริหารสินทรัพย์ไนท คลับ แคปปิตอล จำกัด (มหาชน)
6. บริษัท เซชกรุ๊ป เอเชีย จำกัด (มหาชน)



บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

ภาพรวมธุรกิจ

บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เริ่มต้นจัดตั้งขึ้นในปี 2541 ตามแผนฟื้นฟูระบบสถาบันการเงินของกระทรวงการคลังตามมติคณะรัฐมนตรี เพื่อบริหารจัดการสินทรัพย์ด้อยคุณภาพของธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ จำกัด (มหาชน) (BBC) จากสภาวะวิกฤติของสถาบันการเงินในปี 2540 ต่อมาในปี 2545 บริษัทฯ ได้จดทะเบียนเพิ่มขอบเขตในการบริหารจัดการสินทรัพย์ด้อยคุณภาพของสถาบันการเงินอื่น และเป็นตัวแทนเรียกเก็บและชำระหนี้ตามพระราชกำหนดบรรษัทบริหารสินทรัพย์ไทย พ.ศ. 2544 รวมถึงรับฝากดูแลบริหารจัดการเก็บรักษาทรัพย์สิน เอกสารการโอนสินทรัพย์หรือเอกสารอื่นใดในส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ต่อมาในปี 2558 บริษัทฯ ได้ดำเนินการจดทะเบียนแปรสภาพเป็นบริษัทมหาชน โดยใช้ชื่อว่า บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยมีสำนักงานใหญ่ ตั้งอยู่เลขที่ 99 ถนนสุรศักดิ์ แขวงสีลม เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร ประกอบธุรกิจการรับซื้อหรือรับโอนสินทรัพย์ด้อยคุณภาพ (NPLs) และทรัพย์สินรอกการขาย (NPAs) เพื่อนำมาบริหารหรือจำหน่ายจ่ายโอน จนกระทั่งในปี 2562 บริษัทฯ ได้มีการเสนอขายหุ้นสามัญต่อประชาชนเป็นครั้งแรก (IPO) และได้จดทะเบียนเปลี่ยนแปลงทุนชำระแล้วของบริษัทต่อกรมพัฒนาธุรกิจการค้า โดยกองทุนฟื้นฟูฯ ลดสัดส่วนการถือหุ้นจากเดิมร้อยละ 99.99 เป็นจำนวนร้อยละ 41.9 บริษัทฯ จึงมีสถานะเป็นบริษัทเอกชนอย่างเต็มรูปแบบ ทั้งนี้ หุ้นของบริษัทฯ ได้เข้าทำการซื้อขายเป็นวันแรกในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยภายใต้ชื่อย่อหลักทรัพย์ “BAM” บริษัทฯ มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่กรุงเทพมหานคร มีสำนักงานสาขาทั่วประเทศรวมทั้งรวมทั้งหมด 26 แห่ง โดยมีพนักงานประมาณ 1,300 คน โดยเป็นพนักงานที่ทำหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาสินทรัพย์ด้อยคุณภาพมากกว่า 304 คน และพนักงานที่ทำหน้าที่บริหารจัดการทรัพย์สินรอกการขายกว่า 178 คนทั่วประเทศ

จุดเด่นสำคัญของบริษัท คือ การเป็นบริษัทบริหารสินทรัพย์ที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย โดยพิจารณาจากสินทรัพย์รวม ทั้งนี้จากข้อมูลของธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) พบว่าสินทรัพย์รวมในระบบของบริษัทบริหารสินทรัพย์อยู่ที่ 271,667 ล้านบาท ในขณะที่บริษัทมีสินทรัพย์รวมอยู่ที่ 128,974 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 47 (ข้อมูล ณ วันที่ 30 กันยายน 2565) และมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการสินทรัพย์ด้อยคุณภาพมาเป็นระยะเวลายาวนานกว่า 22 ปี ส่งผลให้บริษัทมีการพัฒนาระบบและกระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ และถือเป็นกระบวนการพื้นฐานที่ใช้อ้างอิงในการบริหารสินทรัพย์ด้อยคุณภาพและสินทรัพย์รอกการขาย รวมถึงการที่เป็นบริษัทบริหารสินทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ทำให้มีความน่าเชื่อถือสำหรับการระดมทุนจากนักลงทุนหรือสถาบันทางการเงินต่าง ๆ ด้วยเครื่องมือหรือตราสารทางการเงินของบริษัท เช่น หุ้นกู้ รวมถึงการขอวงเงินสินเชื่อจากธนาคารหรือสถาบันการเงินสำหรับการซื้อสินทรัพย์ด้อยคุณภาพได้ในอัตราดอกเบี้ยต่ำ นอกจากนี้ยังมีข้อได้เปรียบสำคัญคือช่องทางการบริหารจัดการผ่านสำนักงานสาขาทั่วประเทศรวมทั้งรวมทั้งหมด 26 แห่ง จึงทำให้มีความเข้าใจในบริบทต่าง ๆ ในการบริหารจัดการทรัพย์สินและลูกหนี้ ทั้งในด้านการติดตาม และบริหารจัดการสินทรัพย์ด้อยคุณภาพและทรัพย์สินรอกการขาย รวมถึงการประเมินราคาของทรัพย์สินในกระบวนการจัดหาสินทรัพย์ด้อยคุณภาพและทรัพย์สินรอกการขายได้อย่างแม่นยำเมื่อเปรียบเทียบกับบริหารสินทรัพย์รายอื่น



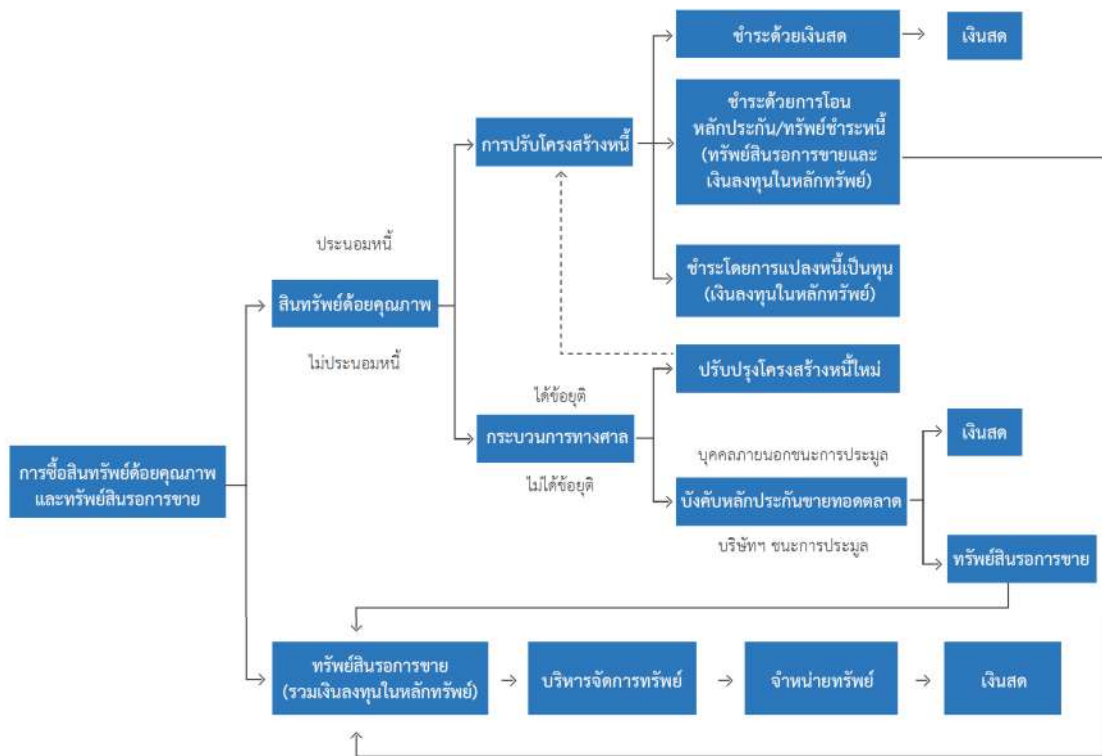
ประวัติความเป็นมา บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

ที่มา: <https://www.bam.co.th/about-us>

ลักษณะการดำเนินธุรกิจ

บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีการดำเนินธุรกิจ 3 ด้าน ประกอบด้วย

1. การติดตามเรียกเก็บหนี้ (NPLs) โดยปรับกระบวนการทำงานเพื่อเปลี่ยน NPLs เป็นเงินสดหรือทรัพย์สิน รรการขาย และการเร่งเจรจาให้ได้ข้อยุติเพื่อให้ได้เงินสดหรือโอนทรัพย์สินหลักประกันชำระหนี้ โดยในกรณีไม่ได้ข้อยุติให้ ดำเนินการบังคับคดี เพื่อเปลี่ยนหลักประกันเป็นทรัพย์สินรรการขาย
2. การจำหน่ายทรัพย์สินรรการขาย (NPA) โดยการออกบูธร่วมกับงานมหกรรมและตามห้างต่างจังหวัดที่มี NPA ของ BAM เป็นจำนวนมาก และการจัดประมูลทรัพย์สินอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง สำหรับ NPA เพื่อการลงทุน และการจัด กิจกรรมส่งเสริมการขายเพื่อเร่งกระตุ้นให้เกิดการขายทรัพย์สินให้ได้เร็วมากขึ้น
3. การเพิ่มประสิทธิภาพงานด้านการจัดการทรัพย์สิน โดยการคัดเลือกและปรับปรุงทรัพย์สินรรการขายตาม ความต้องการของตลาด หรือการหารายได้ในระหว่างการรอขายด้วยการให้เช่า เพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายและป้องกันการ เสื่อมสภาพ



ขั้นตอนการดำเนินงานโดยทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจหลักของบริษัทฯ

ที่มา: One Report 2565 บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

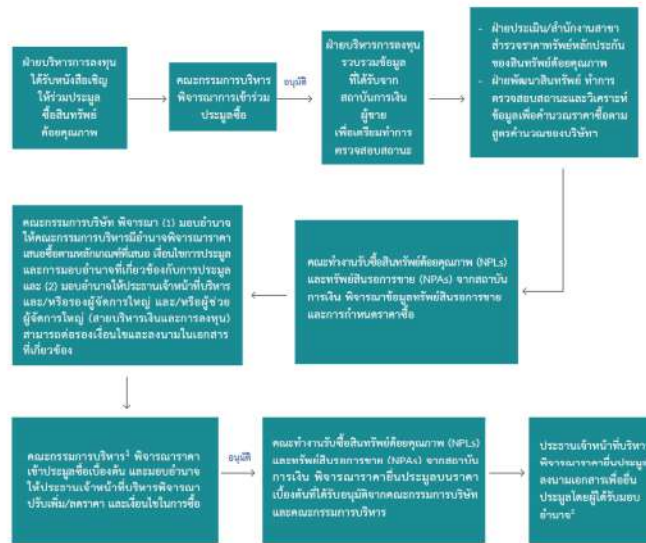


(1) การจัดหาสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ

บริษัทฯ หาโอกาสในการเข้าซื้อสินทรัพย์ด้วยคุณภาพจากสถาบันการเงินในประเทศอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งส่วนใหญ่ บริษัทฯ จะซื้อสินทรัพย์ด้วยคุณภาพผ่านการประมูล และในบางครั้งอาจซื้อโดยการเจรจากับสถาบันการเงินโดยตรง

ขั้นตอนการจัดหา การตรวจสอบสถานะ การประเมินราคาสินทรัพย์ด้วยคุณภาพและการชำระเงินของบริษัทฯ

ที่มา: One Report 2565 บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

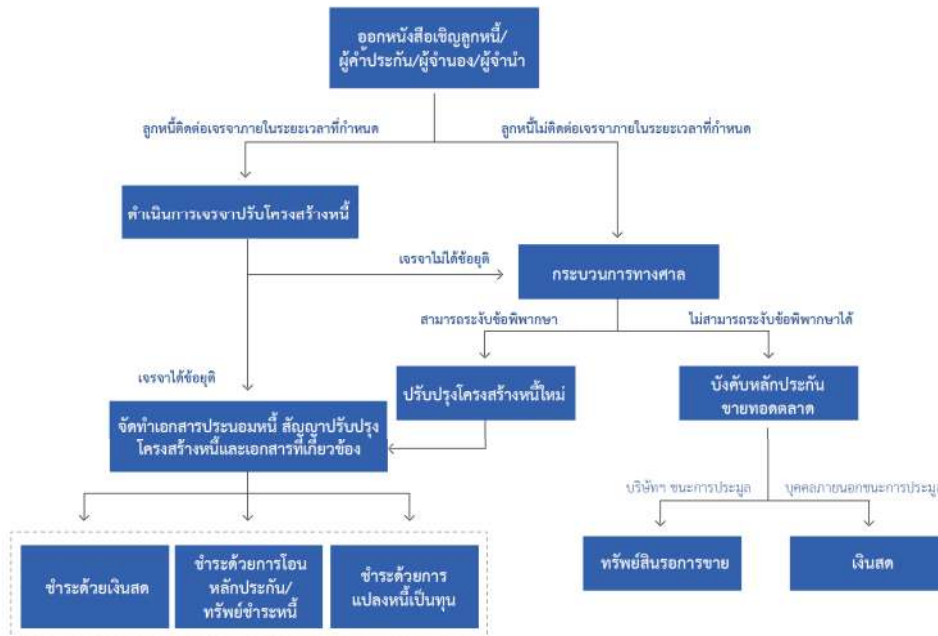


หมายเหตุ 1 กรณีที่มีใบประมูลจากบริษัทจดทะเบียนและการบริษัท คณะกรรมการบริษัทจะมอบอำนาจให้คณะกรรมการบริหารในการพิจารณา ราคาและซื้อ ตลอดจนเงื่อนไขการประมูล เพื่อให้การดำเนินงานมีความคล่องตัว โดยคณะกรรมการบริหารจะมอบอำนาจให้ประธาน เจ้าหน้าที่บริหาร เป็นผู้พิจารณาอนุมัติราคาซื้อประมูล/ลงนามเอกสารเพื่อยื่นประมูลโดยผู้ได้รับมอบอำนาจ

2 ราคาซื้อประมูลสุดท้ายที่นำเสนอต่อประธานเจ้าหน้าที่บริหารจะต้องผ่านการพิจารณาจากคณะทำงานวิจัยสินทรัพย์คัดคุณสมบัติ (NPLs) และทรัพย์สินรายการขาย (NPAs) จากสถาบันการเงิน

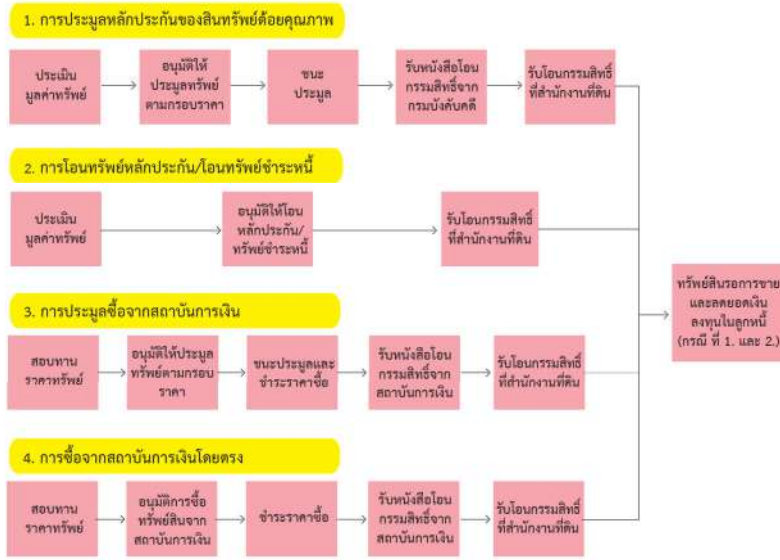
ขั้นตอนกระบวนการประมูลซื้อสินทรัพย์ด้วยคุณภาพจากสถาบันการเงิน

ที่มา: One Report 2565 บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)



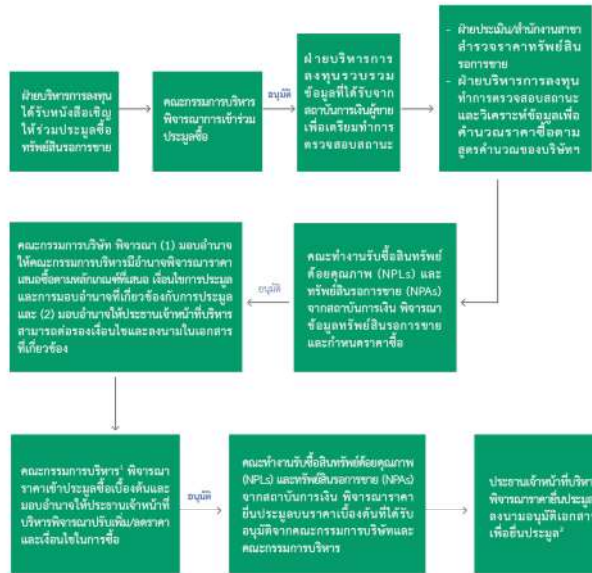
กระบวนการบริหารจัดการและปรับโครงสร้างสินทรัพย์ด้วยคุณภาพของบริษัทฯ

ที่มา: One Report 2565 บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)



ขั้นตอนวิธีการซื้อทรัพย์สินรอการขายผ่านช่องทางต่าง ๆ

ที่มา: One Report 2565 บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)



หมายเหตุ

* กรณีที่รับประมูลทำจากบริษัทแม่คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการบริษัทจะมอบอำนาจให้คณะกรรมการบริหารในการพิจารณาราคาเสนอซื้อ ตลอดจนเงื่อนไขการประมูล เพื่อให้การดำเนินงานมีความคล่องตัว โดยคณะกรรมการบริหารจะมอบอำนาจให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร เป็นผู้พิจารณาราคาขึ้นประมูล/ลงนามอนุมัติเอกสารเพื่อขึ้นประมูล

* ราคาเป็นประมูลสุดท้ายที่นำเสนอประธานเจ้าหน้าที่บริหารจะต้องผ่านการพิจารณาจากคณะทำงานรับซื้อสินทรัพย์คือ คุณภาพ (NPLs) และทรัพย์สินรอการขาย (NPAs) จากสถาบันการเงิน

ขั้นตอนกระบวนการประมูลซื้อทรัพย์สินรอการขายจากสถาบันการเงิน

ที่มา: One Report 2565 บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)



หน่วย : ล้านบาท

	2565			
	ยอดหนี้ ตามสัญญาเดิม (ภาระหนี้เกณฑ์สิทธิ)	เงินให้สินเชื่อ จากการซื้อลูกหนี้ (ภาระหนี้เกณฑ์ทุน)	มูลค่าหลักประกัน ก่อนหักส่วนลด ตามเกณฑ์บริษัท*	มูลค่าหลักประกัน ในส่วนของ บริษัท**
เงินให้สินเชื่อจากการซื้อลูกหนี้ ปรับโครงสร้างหนี้				
- ค่าตั้งแต่ 0 - 1 เดือน	10,821	6,675	19,545	10,474
- ค่ามากกว่า 1 - 3 เดือน	3,544	1,860	5,530	3,180
- ค่ามากกว่า 3 - 6 เดือน	1,483	1,027	3,078	1,454
- ค่ามากกว่า 6 เดือนขึ้นไป	371	145	445	229
รวม	16,219	9,707	28,598	15,337
เงินให้สินเชื่อจากการซื้อลูกหนี้ ไม่ปรับโครงสร้างหนี้	450,861	71,131	149,823	113,438
รวม	450,861	71,131	149,823	113,438
รวมทั้งสิ้น	467,080	80,838	178,421	128,775

สินทรัพย์ด้อยคุณภาพที่ได้มีการทำสัญญาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ และไม่ได้มีการทำสัญญาปรับปรุงโครงสร้างหนี้
ที่มา: One Report 2565 บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

	จำนวนเงินให้สินเชื่อ จากการซื้อลูกหนี้
	2565 (ล้านบาท)
ประเภทของหลักประกัน	
เงินให้สินเชื่อจากการซื้อลูกหนี้ที่มีหลักประกันเป็นอสังหาริมทรัพย์	63,004.2
เงินให้สินเชื่อจากการซื้อลูกหนี้ที่มีหลักประกันเป็นอสังหาริมทรัพย์ และหลักประกันประเภทอื่น	12,013.5
เงินให้สินเชื่อจากการซื้อลูกหนี้ที่มีหลักประกันประเภทอื่น	531.1
เงินให้สินเชื่อจากการซื้อลูกหนี้ที่ไม่มีหลักประกัน ¹	5,289.4
รวม	80,838.2

สินทรัพย์ด้อยคุณภาพที่ได้มีการทำสัญญาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ และไม่ได้มีการทำสัญญาปรับปรุงโครงสร้างหนี้
ที่มา: One Report 2565 บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

	มูลค่าสิทธิเรียกร้องต่อลูกหนี้ตามสัญญากู้ยืม หรือสัญญาปรับปรุงโครงสร้างหนี้
	2565 (ล้านบาท)
ขนาดตามสัญญากู้ยืมหรือสัญญาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ (ภาระหนี้เกณฑ์สิทธิตามงบ)	
น้อยกว่า 1 ล้าน	18,106.7
1 - 5 ล้าน	67,561.8
5 - 10 ล้าน	31,611.1
10 - 50 ล้าน	74,643.7
50 - 100 ล้าน	38,431.8
100 - 500 ล้าน	111,970.1
มากกว่า 500 ล้าน	124,754.6
รวม	467,079.8

สินทรัพย์ด้อยคุณภาพที่ได้มีการทำสัญญาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ และไม่ได้มีการทำสัญญาปรับปรุงโครงสร้างหนี้
ที่มา: One Report 2565 บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)



หน่วย : ล้านบาท

	2565			
	ประมวลจาก สถาบันการเงิน	โอนทรัพย์สินชำระหนี้/ ประมวลทรัพย์สินจากลูกหนี้	สาขาที่ไม่ได้ ใช้งาน	รวม
อสังหาริมทรัพย์				
ยอดต้นปี	5,324	32,227	41	37,592
เพิ่มขึ้น	216	7,121	-	7,337
ลดลง	(820)	(3,940)	-	(4,760)
ยอดปลายปี	4,720	35,408	41	40,169
สังหาริมทรัพย์				
ยอดต้นปี	4	396	-	400
เพิ่มขึ้น	-	23	-	23
ลดลง	-	(165)	-	(165)
ยอดปลายปี	4	254	-	258
รวมยอดปลายปี	4,724	35,662	41	40,427
หัก ค่าปรับมูลค่าทรัพย์สินรอการขาย				(7,860)
หัก ค่าเผื่อค้ำประกันทรัพย์สินรอการขาย				(541)
ทรัพย์สินรอการขาย - สุทธิ				32,026

มูลค่าสินทรัพย์รอการขาย

ที่มา: One Report 2565 บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

	มูลค่าตามบัญชีสุทธิ
	(ล้านบาท)
มูลค่าของทรัพย์สินรอการขายซึ่งจำแนกตามประเภททรัพย์สินรอการขาย	
อสังหาริมทรัพย์	
ที่ดินเปล่า	5,168
โรงแรม	636
อาคารเพื่อการพาณิชย์	8,362
ที่อยู่อาศัย	17,749
สังหาริมทรัพย์	111
รวม	32,026

สินทรัพย์รอการขายแยกตามประเภท

ที่มา: One Report 2565 บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)



Unit: MB	Q1 2022	Q1 2023	%YoY	Q4 2022	Q1 2023	%QoQ
Operating income						
Interest Income- Loans purchased of receivables						
Part of amount received	493	706	43%	776	706	(9%)
Part of accrued	1,020	842	(17%)	746	842	13%
Gain on loans purchased of receivable	607	553	(9%)	959	553	(42%)
Total Interest Income- Loans purchased of receivables	2,120	2,101	(1%)	2,481	2,101	(15%)
Gain on sale of properties for sale	412	489	19%	782	489	(37%)
Gain on installment sale	78	35	(55%)	52	35	(33%)
Other interest income	31	44	42%	39	44	13%
Other operating income	7	18	143%	119	18	(85%)
Total operating income	2,648	2,687	1%	3,473	2,687	(23%)
Total operating expenses	598	684	14%	861	684	(21%)
Interest expenses	620	693	12%	694	693	(-/-%)
Profits from operation before income tax expenses	1,430	1,310	(8%)	1,918	1,310	(32%)
ECL - Part of accrued	1,020	842	(17%)	746	842	13%
Additional ECL	38	145	283%	114	145	27%
Total Expected Credit Losses	1,058	987	(7%)	860	987	15%
Profits before income tax	372	323	(13%)	1,058	324	(69%)
Total Income Tax	60	57	(6%)	191	57	(70%)
Net Profit	312	267	(15%)	867	267	(69%)

ข้อมูลทางการเงินงบกำไรขาดทุนปี 2566 บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

ที่มา: เอกสารนำเสนอ Opportunity day Q1'2023 โดย บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)



โครงสร้างต้นทุนของ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

ที่มา: เอกสารนำเสนอ Opportunity day Q1'2023 โดย บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)



(หน่วย: ล้านบาท หรือ ตามที่ระบุไว้เป็นอย่างอื่น)

	2562 ¹ (ปรับปรุง ใหม่)	2563	2564	2565	102566
รวมสินทรัพย์	119,919	132,070	125,904	132,805	134,965
รวมหนี้สิน	78,724	90,273	83,148	89,097	90,821
รวมส่วนของเจ้าของ	41,196	41,797	42,756	43,708	44,143
รวมรายได้จากการดำเนินงาน	10,104	10,036	10,747	10,144	1,994
รวมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่น	3,757	2,641	2,727	2,888	684
กำไรสุทธิ	10,679	1,841	2,600	2,725	267
กำไรต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน (บาท)	3.88	0.57	0.80	0.84	0.08
อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (D/E ratio) (เท่า)	1.91	2.16	1.94	2.04	2.06
อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น (ROE)* (%) ²	21.32	11.05	13.75	13.52	2.31
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (ROA)* (%) ³	7.08	3.64	4.51	4.52	0.76
อัตราส่วนซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของธุรกิจ					
อัตราระแสเงินสดรับจากธุรกิจบริหารจัดการสินทรัพย์ด้วย คุณภาพ (%) ⁴	18.40	10.83	11.54	13.88	2.72
อัตราส่วนค่าเพื่อผลขาดทุนทางด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (%) ⁵	7.47	14.56	19.56	23.07	23.74
อัตราระแสเงินสดรับจากธุรกิจบริหารจัดการทรัพย์สินอภย (%) ⁶	24.75	17.76	24.54	21.56	3.76
อัตราส่วนค่าเพื่อต่อค้าทรัพย์สินอภยต่อทรัพย์สินอภย ขาย (%) ⁷	2.04	1.71	1.69	1.66	1.60

หมายเหตุ¹ งบการเงินสำหรับรอบปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562 มีการปรับปรุงใหม่จึงทำให้การคำนวณอัตราส่วนทางการเงินบางอัตรามีการเปลี่ยนแปลง

วิธีการคำนวณอัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น (ROE) และอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (ROA) ตามแบบท้ายประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุนที่ กอ.44/2556 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุนที่ กอ. 44/2563(ฉบับที่ 19)

² อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้นคำนวณจากกำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี*100 หารด้วยส่วนของผู้ถือหุ้นรวม (เฉลี่ย)³ อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์คำนวณจากกำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี*100 หารด้วยสินทรัพย์รวม (เฉลี่ย)⁴ อัตราระแสเงินสดรับจากธุรกิจบริหารจัดการสินทรัพย์ด้วยคุณภาพคำนวณจากรวมเงินสดรับจากธุรกิจบริหารจัดการสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ หารด้วยเงินให้สินเชื่อจากการซื้อลูกหนี้ - สุทธิ (เฉลี่ย)⁵ อัตราส่วนค่าเพื่อผลขาดทุนทางด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นต่อเงินให้สินเชื่อจากการซื้อลูกหนี้คำนวณจากค่าเพื่อหนี้สงสัยจะสูญเงินให้สินเชื่อจากการซื้อลูกหนี้ หารด้วยเงินให้สินเชื่อจากการซื้อลูกหนี้ (ก่อนหักค่าเพื่อหนี้สงสัยจะสูญ)⁶ อัตราระแสเงินสดรับจากธุรกิจบริหารทรัพย์สินอภยคำนวณจากรวมเงินสดรับจากธุรกิจบริหารทรัพย์สินอภยหารด้วยผลรวมของ (ก) ทรัพย์สินอภย - สุทธิ และ (ข) ลูกหนี้ขายผ่อนชำระ - สุทธิ (เฉลี่ย)⁷ อัตราส่วนค่าเพื่อต่อค้าทรัพย์สินอภยต่อทรัพย์สินอภยขายคำนวณจากค่าเพื่อต่อค้าทรัพย์สินอภย หารด้วยทรัพย์สินอภยขาย (หลังหักค่าปรับมูลค่า)

บัญชีทางการเงินและอัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

ที่มา: <https://investor.bam.co.th/th/financial-information/financial-highlights>



กลยุทธ์สำคัญสำหรับการดำเนินธุรกิจ

กลยุทธ์สำคัญสำหรับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ในส่วน NPLs โดยมุ่งเน้นที่จะลดระยะเวลาและขั้นตอนการดำเนินการนับแต่วันที่บริษัทฯ ได้มาซึ่งสินทรัพย์ด้วยคุณภาพจนถึงวันที่ได้รับผลตอบแทนเป็นเงินสดจากสินทรัพย์ด้วยคุณภาพผ่านวิธีการบริหารจัดการสินทรัพย์ด้วยคุณภาพในเชิงรุก เช่น การเจรจาต่อรองกับลูกหนี้ และการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการภายในเพื่อลดระยะเวลาในการโอนทรัพย์สินหลักประกันสินทรัพย์ด้วยคุณภาพเป็นทรัพย์สินรอการขาย ผ่านการเพิ่มและการกระตุ้นการปรับโครงสร้างหนี้ด้วยแคมเปญต่าง ๆ สำหรับการปรับโครงสร้างหนี้ การเร่งรัดการติดตามและการสื่อสารกับลูกหนี้ด้วยกลยุทธ์ Knock-door การว่าจ้างบริษัทกฎหมายหรือผู้ให้บริการภายนอกดำเนินติดตามทวงถามหนี้สิน การปรับโครงสร้างหนี้ผ่านระบบออนไลน์ เป็นต้น นอกจากนี้ยังเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการจัดการ โดยบริษัทฯ ได้จัดตั้งทีมงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในกระบวนการทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบังคับหลักประกันในประเทศไทย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความรวดเร็วของกระบวนการภายใน เกี่ยวกับการบังคับหลักประกันของสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ ซึ่งวิธีการดังกล่าวรวมถึงการติดตามสถานะของสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ และการจัดเตรียมเอกสารที่เกี่ยวข้องไว้ให้พร้อมสำหรับกระบวนการทางศาล และกระบวนการจัดการสำหรับการเข้าประมูลหนี้ด้วยคุณภาพจากสถาบันการเงิน และการบริหารจัดการหนี้ไม่มีหลักประกัน ด้วยข้อเสนอต่อลูกหนี้ในการปลดภาระหนี้ด้วยการชำระหนี้เพียงครั้งเดียว เป็นต้น

กลยุทธ์สำคัญสำหรับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ในส่วน NPA คือ มุ่งเน้นการดำเนินการเพื่อให้ได้รับผลตอบแทนเป็นเงินสดจากทรัพย์สินรอการขายโดยเร็ว นับแต่วันที่ได้มาซึ่งทรัพย์สินดังกล่าว โดยการทำตลาดตามประเภททรัพย์สินเพื่อให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย รวมถึงการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายทั่วประเทศอย่างต่อเนื่องจากการออกบูทในงานแสดงสินค้าด้านอสังหาริมทรัพย์ และการจัดทำ Virtual Booth หรือบูทเสมือนจริงบนหน้าเว็บไซต์ BAM นอกจากนี้ในกรณีที่จำเป็นและคุ้มค่ากับการลงทุน บริษัทฯ จะปรับปรุงทรัพย์สินรอการขายให้มีสภาพพร้อมอยู่ พร้อมใช้ ซึ่งเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มและช่วยให้บริษัทฯ ขายทรัพย์สินได้เร็วขึ้น ซึ่งจะสามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายในการถือครองทรัพย์สินรอการขาย ทั้งนี้ การดำเนินกิจกรรมสำหรับลูกค้าซื้อทรัพย์สินจากงานแสดงสินค้าด้านอสังหาริมทรัพย์ที่บริษัทฯ เข้าร่วมเป็นประจำ โดยจะคัดทรัพย์สินมาจำหน่ายในราคาพิเศษ พร้อมโปรโมชั่นเพื่อกระตุ้นการขาย ตัวอย่างเช่น ลูกค้าซื้อทรัพย์สินที่โอนกรรมสิทธิ์ภายใน 30 วัน จะได้รับโปรโมชั่นฟรีค่าธรรมเนียมการโอน และรับบัตรกำนัล เป็นต้น รวมถึงโปรโมชั่นผ่อนชำระสำหรับลูกค้าที่มีงบประมาณจำกัด สำหรับลูกค้าที่จองซื้อทรัพย์สินผ่านระบบออนไลน์ บนหน้าเว็บไซต์ www.bam.co.th จะได้รับบัตรกำนัล รวมถึงการดำเนินการร่วมกับช่องทาง omnichannel เช่น การมีโปรโมชั่นร่วมกับแพลตฟอร์ม E – Commerce ต่าง ๆ ทั้ง Shopee, Lazada, Thailandpostmart โดยลูกค้าที่ซื้อทรัพย์สินจะได้รับ Discount Code หรือบัตรกำนัล เป็นต้น

ทั้งนี้สามารถสรุปเป็นกลยุทธ์สำคัญของการดำเนินการ ประกอบด้วย

- การขยายฐานสินทรัพย์ด้วยการซื้อหนี้ด้วยคุณภาพ
- การระดมทุนผ่านตราสารทางการเงิน เช่น หุ้นกู้ 3-7 ปี มูลค่า 5,500 ล้านบาท เพื่อการขยายวงเงินการซื้อหนี้
- การจัดกิจกรรมส่งเสริมทางการตลาด ผ่านงานออกบูทงานด้านอสังหาริมทรัพย์
- การสร้างความร่วมมือกับธนาคารเพื่อให้ผู้บริโภคซื้อทรัพย์สิน NPA ได้โดยสะดวก
- การปรับปรุงทรัพย์สินรอการขายให้มีสภาพพร้อมอยู่



บริษัท บริหารสินทรัพย์ สุขุมวิท จำกัด (มหาชน)

ภาพรวมธุรกิจ

บริหารสินทรัพย์ สุขุมวิท จำกัด (บสส.) หรือ SAM จัดตั้งขึ้นตามมติคณะรัฐมนตรี ในปี 2543 เพื่อบริหารจัดการ และแก้ไขปัญหาหนี้เสีย หรือ สินเชื่อด้อยคุณภาพ (Non-Performing Loan : NPLs) โดยรับโอนจากธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ด้วยเงินทุนจดทะเบียนครั้งแรก 25 ล้านบาท โดย มีกองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาสถาบันการเงิน (กองทุนฯ) เป็นผู้ถือหุ้นทั้งหมด ในปี 2544 พระราชกำหนดบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย พ.ศ. 2544 กำหนดให้ บสส. ต้องโอน NPLs ซึ่งมีภาระหนี้ตามบัญชีให้แก่ บริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย (บสท.) ต่อมาในปี 2547 กองทุนฯ จึงได้มีมติให้ บสส. รับโอนกิจการของบริษัทบริหารสินทรัพย์เพชรบุรี จำกัด (บสพ.) โดยให้ บสพ. ขายลูกหนี้ที่ปรับโครงสร้างหนี้ให้แก่ ธนาครนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) แล้วโอนสินทรัพย์ หนี้สิน และภาระผูกพันที่เหลือทั้งหมด ให้แก่ บสส. หลังจากนั้น นับแต่ ปี 2549 เป็นต้นมา บสส. ได้ดำเนินการซื้อ NPLs และทรัพย์สินรอการขาย (Non-Performing Assets : NPA) จากสถาบันการเงินอื่นเพื่อมาบริหารอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งได้ประมูลซื้อ NPLs และ NPA จาก บสท. ในปี 2555 เนื่องจาก บสท. ต้องปิดดำเนินการตามเวลาที่ พรก.บสท.กำหนดไว้ ต่อมา บสส. เริ่มเปิดทำการสำนักงานสาขาที่จังหวัดเชียงใหม่ เป็นสาขาแรกเมื่อปี 2550 และทยอยเปิดสาขาเพื่อเป็นศูนย์บริการลูกค้าทุกภูมิภาคของประเทศ ในปี 2555 รวม 4 สาขา คือ เชียงใหม่ ขอนแก่น สุราษฎร์ธานี และพิษณุโลก

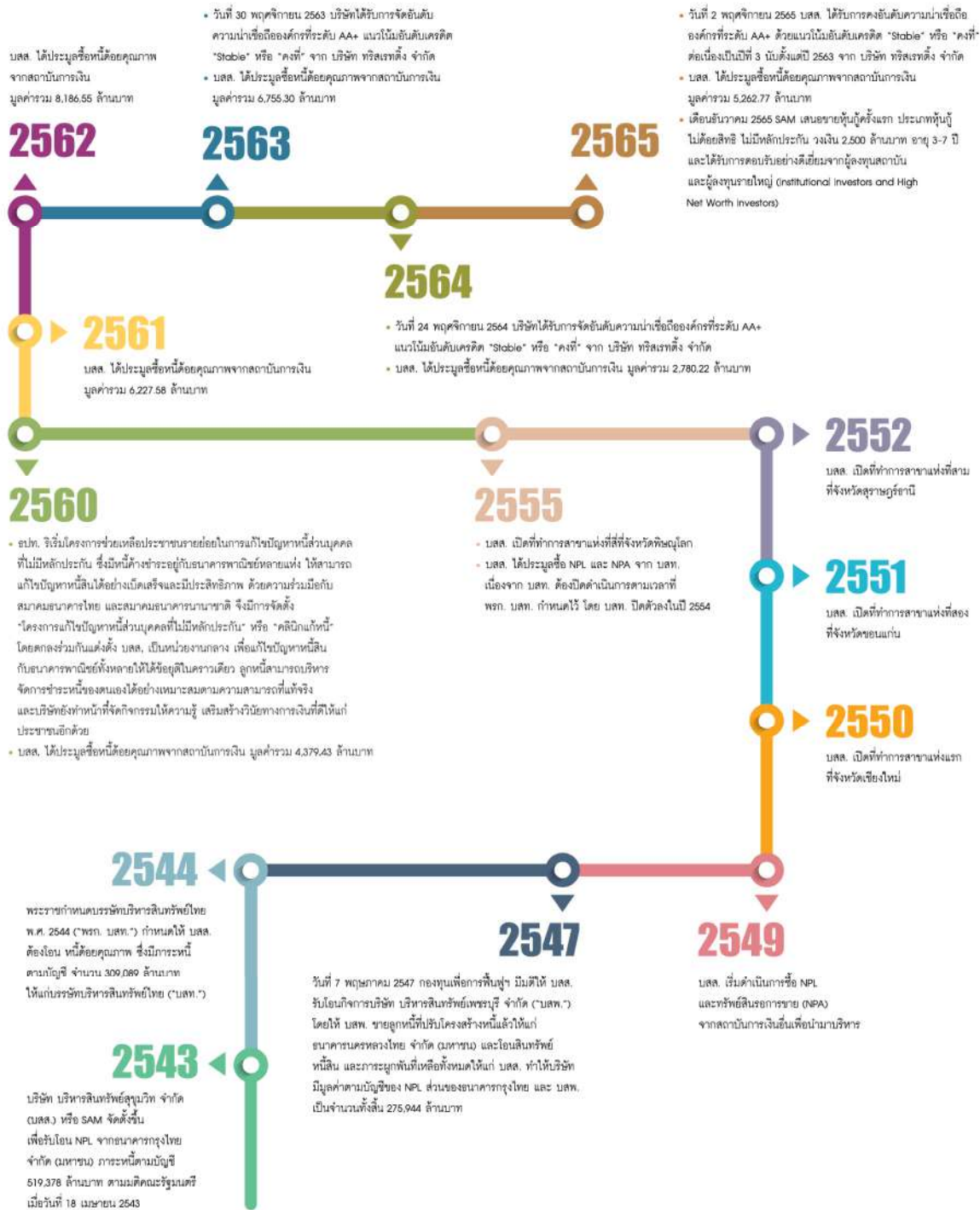
ในปี 2560 ธนาครแห่งประเทศไทย ริเริ่มโครงการช่วยเหลือประชาชนรายย่อยในการแก้ไขปัญหาหนี้ ส่วน บุคคลที่ไม่มีหลักประกัน ซึ่งมีหนี้ค้างชำระอยู่กับธนาคารพาณิชย์หลายแห่ง ให้สามารถแก้ไขปัญหาหนี้สินได้อย่างเบ็ดเสร็จ และมีประสิทธิภาพ ด้วยความร่วมมือกับสมาคมธนาคารไทย และสมาคมธนาคารนานาชาติ จึงมีการจัดตั้ง “โครงการ แก้ไขปัญหาหนี้ส่วนบุคคลที่ไม่มีหลักประกัน” หรือเรียกว่า “คลินิกแก้หนี้” โดยตกลงร่วมกันแต่งตั้ง บสส. เป็น หน่วยงานกลาง เพื่อแก้ไขปัญหาหนี้สินกับธนาคารพาณิชย์ทั้งหลายให้ได้ข้อยุติในคราวเดียว ลูกหนี้สามารถบริหารจัดการ ชำระหนี้ของตนเองได้อย่างเหมาะสม ตามความสามารถที่แท้จริง และบสส. ยังทำหน้าที่จัดกิจกรรมให้ความรู้เสริมสร้าง วินัยทางการเงินที่ดีให้แก่ประชาชนอีกด้วย ธนาครที่เข้าร่วมโครงการ ได้แก่ ธนาครกรุงเทพ ธนาครกรุงศรีอยุธยา ธนาครกสิกรไทย ธนาครเกียรตินาคิน ธนาครซีดีแบงก์ ธนาครซีไอเอ็มบีไทย ธนาครทหารไทย ธนาครทีสโก้ ธนาครไทยเครดิตเพื่อรายย่อย ธนาครไทยพาณิชย์ ธนาครธนชาติ ธนาครยูโอบี ธนาครแลนด์แอนด์เฮาส์ ธนาคร แห่งประเทศจีน และธนาครไอซีบีซี (ไทย)

บริษัทฯ มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่กรุงเทพมหานคร มีสำนักงานสาขาทั่วประเทศรวมทั้งหมด 4 แห่ง ตั้งอยู่ที่จังหวัด เชียงใหม่ จังหวัดขอนแก่น จังหวัดสุราษฎร์ธานี และจังหวัดพิษณุโลก และสาขาคlinikแก้หนี้ในกรุงเทพมหานคร 1 แห่ง โดยในปี 2565 บริษัทฯ มีพนักงานรวมทั้งสิ้น 544 คน โดยเป็นพนักงานที่ทำหน้าที่ที่สายบริหารหนี้ 96 คน และพนักงาน สายบริหารการลงทุนและบริหาร 113 คน ทั่วประเทศ

จุดเด่นสำคัญของบริษัท คือ การเป็นบริษัทบริหารสินทรัพย์ภาครัฐ โดยพิจารณาจากการที่กองทุนเพื่อการ ฟื้นฟูฯ ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ ในสัดส่วนร้อยละ 99.99 ของทุนเรียกชำระแล้วทั้งหมด และยังเป็นผู้ถือหุ้น รายใหญ่ของ บริษัทบริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ แห่งประเทศไทย และดำเนินธุรกิจบริหารสินทรัพย์เช่นเดียวกับบริษัทฯ ในสัดส่วนร้อยละ 45.79 (ข้อมูล ณ วันปิดสมุด ทะเบียนล่าสุด วันที่ 3 พฤษภาคม 2565) และกองทุนเพื่อฟื้นฟูยังเป็นเจ้าหนี้รายใหญ่ของบริษัท โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม



พ.ศ. 2565 บริษัทมีตัวสัญญาใช้เงินที่ออกให้แก่กองทุนเพื่อการฟื้นฟูฯ คงเหลือจำนวน 14 ฉบับ มูลค่าหน้าตัวสัญญาใช้เงินรวม 230,060.26 ล้านบาท และตัวสัญญาใช้เงินแก่กองทุนเพื่อการฟื้นฟูฯ มีมูลค่าปัจจุบัน จำนวน 29,173.73 ล้านบาท



ประวัติความเป็นมา บริษัทบริหารสินทรัพย์ สุภูมิวิท จำกัด (มหาชน)

ที่มา: รายงานประจำปี 2565 บริษัทบริหารสินทรัพย์ สุภูมิวิท จำกัด (มหาชน) (บสอ.)



ลักษณะการดำเนินงานธุรกิจ

1. การบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ (NPLs) โดยการเข้าซื้อสินทรัพย์ด้วยคุณภาพจากผู้ขายไม่ว่าออกจำหน่ายทั้งในรูปแบบการประมูลหรือการเจรจา การตรวจสอบเอกสารสินเชื่อที่เกี่ยวข้องและสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ขาย รวมถึงการสำรวจและสอบทานราคาทรัพย์สินหลักประกันของสินทรัพย์ด้วยคุณภาพเพื่อประกอบการกำหนดราคาซื้อ การตรวจสอบความถูกต้องของสิทธิเรียกร้องและทรัพย์สินหลักประกัน และมีสิทธิคืนสินทรัพย์ด้วยคุณภาพนั้น ให้แก่ผู้ขายในกรณีที่เงื่อนไขบางประการไม่สมบูรณ์ การปรับโครงสร้างหนี้ การดำเนินคดีกับลูกหนี้ การขายทอดตลาดทรัพย์สินหลักประกัน การดูแลทรัพย์สิน NPLs เป็นต้น

2. การบริหารทรัพย์สินรอการขาย (NPA) รวบรวมทรัพย์สินรอการขายประเภทต่าง ๆ ทั้งเพื่อการอยู่อาศัย และการลงทุนในทำเลที่หลากหลายทั้งในเขตกรุงเทพฯ ปริมณฑลและทุกภูมิภาคทั่วประเทศออกจำหน่าย การจำหน่ายทรัพย์สิน การดูแลทรัพย์สิน NPA เป็นต้น

3. งานรับจ้างบริหารหนี้ส่วนบุคคลที่ไม่มีหลักประกัน โดยการรับจ้างธนาคารแห่งประเทศไทย ในการเป็นตัวกลางดำเนินโครงการช่วยเหลือประชาชนรายย่อยในการแก้ไขปัญหาหนี้ส่วนบุคคลที่ไม่มีหลักประกัน หรือ “คลินิกแก้หนี้” ประกอบด้วยหนี้บัตรเครดิต บัตรกดเงินสด และสินเชื่อส่วนบุคคลที่ไม่มีหลักประกัน ซึ่งมีหนี้ค้างชำระอยู่กับธนาคารพาณิชย์หลายแห่ง ให้สามารถแก้ไขปัญหาหนี้สินได้อย่างเบ็ดเสร็จและมีประสิทธิภาพ ด้วยความร่วมมือกับสมาคมธนาคารไทย สมาคมธนาคารนานาชาติ ชมรมสินเชื่อส่วนบุคคล ชมรมธุรกิจบัตรเครดิต และสถาบันการเงินเฉพาะกิจ

	งวดปี สิ้นสุด 31 ธ.ค. 2563		งวดปี สิ้นสุด 31 ธ.ค. 2564		งวดปี สิ้นสุด 31 ธ.ค. 2565	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
รายได้ดอกเบี้ย	4,978.03	76.1	5,073.30	77.6	5,436.76	84.2
รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการ	24.56	0.4	33.39	0.5	38.45	0.6
กำไรจากการจำหน่ายจากเงินลงทุน	0.10	0.0	-	0.0	-	0.0
กำไรจากการจำหน่ายเงินให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้	483.20	7.4	-	0.0	-	0.0
กำไรจากการจำหน่ายทรัพย์สินรอการขาย	855.29	13.1	1,265.82	19.4	868.29	13.5
รายได้จากเงินปันผล	14.17	0.2	37.96	0.6	45.44	0.7
รายได้อื่นๆ	183.29	2.8	124.02	1.9	64.29	1.0
รายได้รวมทั้งหมด	6,538.64	100.0	6,534.49	100.0	6,453.23	100.0

โครงสร้างรายได้ของบริษัทบริหารสินทรัพย์ สุขุมวิท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2563-2565

ที่มา: รายงานประจำปี 2565 บริษัทบริหารสินทรัพย์ สุขุมวิท จำกัด (มหาชน) (บสอ.)

กองสินทรัพย์	ณ 31 ธันวาคม 2564		เพิ่มขึ้น		ลดลง		ณ 31 ธันวาคม 2565		การเปลี่ยนแปลง (เพิ่ม/ลด)	
	การถือครอง (OPB)	ราคาประเมิน (CV)	การถือครอง (OPB)	ราคาประเมิน (CV)	การถือครอง (OPB)	ราคาประเมิน (CV)	การถือครอง (OPB)	ราคาประเมิน (CV)	การถือครอง (OPB)	ราคาประเมิน (CV)
พอร์ต นโยบาย	301,832.24	30,880.23	-	-	865.09	3,293.87	300,967.15	27,586.36	(865.09)	(3,293.87)
พอร์ตซื้อ ปี 57-58	2,156.30	602.08	-	-	49.84	139.11	2,106.46	462.97	(49.84)	(139.11)
พอร์ตซื้อ ปี 59-65	47,793.07	35,807.78	9,345.83	9,513.13	2,643.58	5,236.49	54,495.31	40,084.42	6,702.24	4,276.64
รวมทั้งสิ้น	351,781.61	67,290.08	9,345.83	9,513.13	3,558.50	8,669.46	357,568.93	68,133.75	5,787.32	843.67

การเปลี่ยนแปลงของสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ สำหรับ ปี 2565 ของ บริษัท บริหารสินทรัพย์ สุขุมวิท จำกัด (มหาชน)

ที่มา: รายงานประจำปี 2565 บริษัทบริหารสินทรัพย์ สุขุมวิท จำกัด (มหาชน) (บสอ.)



หน่วย : ล้านบาท

รายการ	จำนวนราย	OPB ณ วันรับโอน	OPB คงเหลือ
ชำระปีคบัญชีได้ในปี 65	317	2,736.81	0.00
PORT นโยบาย	83	1,401.36	0.00
PORT ชื้อตั้งแต่ปี 2557	234	1,335.45	0.00
ลูกหนี้คงเหลือ ณ สิ้นปี 65	21,926	394,469.05	357,568.93
มีหลักประกัน	7,841	209,848.86	198,011.91
PORT นโยบาย	2,404	159,431.74	149,427.78
PORT ชื้อตั้งแต่ปี 2557	5,437	50,417.12	48,584.13
ไม่มีหลักประกัน	14,085	184,620.19	159,557.02
PORT นโยบาย	11,478	172,605.64	151,539.37
PORT ชื้อตั้งแต่ปี 2557	2,607	12,014.55	8,017.64

ข้อมูลลูกหนี้ปีคบัญชี/คงเหลือ ณ 31 ธันวาคม 2565 ของบริษัทบริหารสินทรัพย์ สุขุมวิท จำกัด (มหาชน)

ที่มา: รายงานประจำปี 2565 บริษัทบริหารสินทรัพย์ สุขุมวิท จำกัด (บปส.)

หน่วย : ล้านบาท

กองสินทรัพย์	ณ 31 ธันวาคม 2564		เพิ่มขึ้น		ลดลง		ณ 31 ธันวาคม 2565		การเปลี่ยนแปลง (เพิ่ม/ลด)	
	รายการ ทรัพย์	ราคาประเมิน (CV)	รายการ ทรัพย์	ราคาประเมิน (CV)	รายการ ทรัพย์	ราคาประเมิน (CV)	รายการ ทรัพย์	ราคาประเมิน (CV)	รายการ ทรัพย์	ราคาประเมิน (CV)
พอร์ต นโยบาย	2,417	12,942.45	146	1,670.28	277	1,962.71	2,286	12,650.01	(251)	(316.29)
พอร์ตซื้อ ปี 57-58	537	1,771.20	17	48.10	41	144.10	513	1,675.20	(38)	(120.92)
พอร์ตซื้อ ปี 59-65	1,130	6,393.53	414	2,390.55	106	543.09	1,438	8,241.00	301	1,923.04
รวมทั้งสิ้น	4,084	21,107.18	577	4,108.93	424	2,649.90	4,237	22,566.21	12	1,485.83

การเปลี่ยนแปลงของสินทรัพย์รอการขาย สำหรับ ปี 2565 ของ บริษัท บริหารสินทรัพย์ สุขุมวิท จำกัด (มหาชน)

ที่มา: รายงานประจำปี 2565 บริษัทบริหารสินทรัพย์ สุขุมวิท จำกัด (บปส.)

กลยุทธ์สำคัญสำหรับการดำเนินธุรกิจ

กลยุทธ์สำคัญสำหรับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ในส่วน NPLs จะเป็นการดำเนินการผ่านโครงการเพื่อช่วยเหลือการแก้ไขปัญหาหนี้สินของภาครัฐ ด้วยการเป็นบริษัทบริหารสินทรัพย์ของภาครัฐ ซึ่งจะมีการดำเนินการตลอดทั้งปี เพื่อเปิดโอกาสให้เจ้าหนี้และลูกหนี้ได้ร่วมเจรจาหาข้อยุติในแนวทางที่เหมาะสมและพึงพอใจร่วมกัน โดยบริษัทได้เข้าร่วมงานดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง เพื่อเจรจาแก้ไขปัญหาหนี้สินร่วมกับลูกค้ำ รวมทั้งให้คำแนะนำลูกค้ำพิจารณาแนวทางต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมกับสถานะปัจจุบันของลูกค้ำแต่ละราย และการดำเนินการผ่านมีสำนักงานสาขา 4 แห่ง พื้นที่รับผิดชอบครอบคลุม 50 จังหวัดทั่วประเทศ และการติดต่อผ่านช่องทางออนไลน์ต่าง ๆ เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาหนี้สินทุกประเภทของลูกค้ำ ไม่ว่าจะเป็นสินเชื่อบ้าน (housing loan) สินเชื่อธุรกิจ (corporate & SME) สินเชื่อบัตรเครดิตและหนี้สินส่วนบุคคลที่ไม่มีหลักประกัน (personal & unsecured loans) ผ่านโครงการคลินิกแก้หนี้ โดยทีมงานสาขาดำเนินงานร่วมกับทีมคลินิกแก้หนี้ที่สำนักงานใหญ่



กลยุทธ์สำคัญสำหรับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ในส่วน NPA คือ การดำเนินกิจกรรมการตลาด และการใช้ช่องทางการติดต่อที่สะดวก รวดเร็ว ทันสมัย สำหรับการจำหน่ายทรัพย์สินรอการขาย โดยมี website ของบริษัทเป็นช่องทางติดต่อและประชาสัมพันธ์ และโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่าง ๆ เพื่อให้ผู้สนใจเข้าศึกษารายละเอียดของทรัพย์สินในช่วงระยะเวลาปลอดการขาย และเป็นช่วงเวลาที่ทำให้ผู้สนใจซื้อทุกรายลงทะเบียนแสดงความประสงค์เข้าร่วมยื่นของประมูล รวมถึงการใช้กลยุทธ์การขายมุ่งเน้นการเข้าถึงลูกค้ากลุ่มที่มีความต้องการใช้ประโยชน์ในอสังหาริมทรัพย์อย่างแท้จริง (Real Demand) โดยลงพื้นที่ทำการตลาดเชิงรุกเข้าถึงลูกค้าเป้าหมายทั้งในระดับนักลงทุน และรายย่อย ณ พื้นที่ตั้งทรัพย์สินทั่วประเทศอย่างต่อเนื่อง ควบคู่ไปกับการออกโปรโมชั่นเพื่อเร่งการตัดสินใจซื้อ นอกจากนี้ยังได้ขยายเวลาการเปิดให้บริการข้อมูล NPA จากเดิมเปิดบริการเฉพาะวันทำการ เป็นเปิดบริการทุกวันไม่มีวันหยุดผ่าน Call Center และช่องทาง Chat บนสื่อ Social Media ต่าง ๆ และจัดการประมูลทรัพย์สิน NPA ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Facebook Live) เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าที่ต้องการร่วมประมูลแต่ไม่สะดวกเดินทางเข้ามาประมูลด้วยตนเอง รวมถึงการเร่งรัดแก้ไขข้อจำกัดด้านกายภาพ และข้อจำกัดด้านการใช้ประโยชน์ในทรัพย์สิน NPA ให้มีข้อยุติโดยเร็ว ควบคู่ไปกับการโฆษณาประชาสัมพันธ์ในวงกว้างอย่างต่อเนื่องผ่านช่องทางการสื่อสารทั้งสื่อสาธารณะทั่วไป และสื่อดิจิทัล

ทั้งนี้สามารถสรุปเป็นกลยุทธ์สำคัญของการดำเนินการ ประกอบด้วย

- การขยายฐานสินทรัพย์ด้วยการซื้อหนี้ด้วยคุณภาพ
- การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐ เช่น การทำ MOU กับไปรษณีย์ไทยเป็นหน่วยตรวจสอบสภาพทรัพย์สิน
- การจัดกิจกรรมส่งเสริมทางการตลาด ผ่านงานออกบูธทางด้านอสังหาริมทรัพย์ และคลินิกแก้หนี้
- การระดมทุนผ่านตราสารทางการเงิน เช่น การออกหุ้นกู้ 3-7 ปี มูลค่า 2,500 ล้านบาท เพื่อเพิ่มสัดส่วนเงินทุน

**บริษัท เจ เอ็ม ที เน็ตเวอร์ค เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)****ภาพรวมธุรกิจ**

บริษัท เจ เอ็ม ที เน็ตเวอร์ค เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ก่อตั้งขึ้นในปี 2537 ด้วยทุนจดทะเบียนชำระแล้วจำนวน 5 ล้านบาท โดยกลุ่มเจมาร์ท เพื่อดำเนินธุรกิจให้บริการติดตามเร่งรัดหนี้ ฟ้องสิบทรัพย์ และบังคับคดีทั่วประเทศไทย ซึ่งกลุ่มเจมาร์ท มีประสบการณ์ และความชำนาญสืบเนื่องจากการดำเนินธุรกิจจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้ายี่ห้อต่าง ๆ ก่อนเข้าสู่ธุรกิจจำหน่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ ต่อมาในปี 2549 ได้ขยายธุรกิจไปยังธุรกิจบริหารหนี้ด้วยคุณภาพ และธุรกิจให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ ในปี 2555 บริษัทฯ ได้จดทะเบียนแปรสภาพเป็นบริษัทมหาชนจำกัด และได้เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยมีกลุ่มผู้ถือหุ้นใหญ่ซึ่งเป็นผู้บริหารหลัก ได้แก่ บริษัท เจมาร์ท จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นรวมประมาณร้อยละ 75 ทั้งนี้ ในปี 2556 บริษัทฯ ได้หยุดประกอบธุรกิจให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ และได้จัดตั้งบริษัทย่อย บริษัท เจเอ็มที อินชัวร์นซ์ โบรกเกอร์ จำกัด เพื่อดำเนินธุรกิจเป็นนายหน้าประกันภัยประเภทวินาศภัย รวมถึงจัดตั้งบริษัท บริหารสินทรัพย์เจ จำกัด เพื่อดำเนินธุรกิจด้านการรับซื้อหนี้ด้วยคุณภาพที่ผ่านกระบวนการทางกฎหมายจากสถาบันการเงิน ในปี 2558 บริษัท เจเอ็มที พลัส จำกัด (บริษัทย่อย) ได้รับใบอนุญาตประกอบธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับและสินเชื่อรายย่อยเพื่อการประกอบอาชีพภายใต้การกำกับ โดยเริ่มเปิดให้บริการสินเชื่อส่วนบุคคล เจมันนี่ (J-Money)

ต่อมาในปี 2563 บริษัท เจมาร์ท จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทแม่ ได้จำหน่ายหุ้น บริษัท เจเอ็มที เน็ต เวอร์ค เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) จำนวน 3.15% ของสิทธิออกเสียงทั้งหมดของกิจการ ให้แก่ บริษัท พีทีเอส กรุ๊ป โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน) หรือ “BTS” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตั้งบริษัท BTS เป็นพันธมิตรทางธุรกิจและต่อยอดธุรกิจในอนาคต ซึ่งภายหลังจากการจำหน่ายหุ้นดังกล่าว ทำให้สัดส่วนการถือหุ้นของบริษัท เจมาร์ท จำกัด (มหาชน) ลดลงเหลือ 52.63% ของสิทธิออกเสียงทั้งหมดของกิจการ ในปี 2565 บริษัท บริหารสินทรัพย์ เจ จำกัด (บริษัทย่อย) ได้เข้าร่วมลงทุนกับ บริษัท กลสิกร วิชั่น จำกัด ในการดำเนินการร่วมค้า บริษัท บริหารสินทรัพย์ เจเค จำกัด (การร่วมค้า) ซึ่งประกอบธุรกิจบริหารสินทรัพย์ โดยบริษัทย่อยร่วมลงทุนในสัดส่วนร้อยละ 49 และได้เพิ่มทุนจดทะเบียนบริษัทจากเดิม 200,000,000 บาท เป็น 10,000,000,000 บาท ซึ่งในปัจจุบันบริษัทฯ มีการดำเนินการใน 4 ธุรกิจหลัก ประกอบด้วยธุรกิจให้บริการติดตามเร่งรัดหนี้ ธุรกิจบริหารหนี้ด้วยคุณภาพ ธุรกิจประกันภัย และธุรกิจนายหน้าประกันภัย ผ่านบริษัทย่อย 5 บริษัท และบริษัทร่วมทุนที่บริษัทถือหุ้น 1 บริษัท มีจำนวนพนักงาน 1,902 คน ประกอบด้วย

1. บริษัท บริหารสินทรัพย์ เจ จำกัด ทุนจดทะเบียน 300,000,000 บาท ดำเนินธุรกิจเพื่อรับซื้อหนี้ด้วยคุณภาพที่มีภาระผูกพันทางกฎหมาย โดยเจเอ็มที ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 99.99

2. บริษัท เจ มาร์ท อินชัวร์นซ์ โบรกเกอร์ จำกัด ทุนจดทะเบียน 15,000,000 บาท ดำเนินธุรกิจเพื่อเป็นนายหน้าขายประกันภัยให้กับบริษัทฯ ประกันภัยต่าง ๆ โดย เจ เอ็ม ที ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 99.99

3. บริษัท เจมาร์ท ประกันภัย จำกัด (มหาชน) ทุนจดทะเบียน 955,234,953 บาท ดำเนินธุรกิจประกันวินาศภัย โดยเจเอ็มที ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 72.96



4. บริษัท ทู วอลล์เอช จำกัด ทุนจดทะเบียน 9,400,000 บาท ดำเนินธุรกิจให้บริการประเมินราคาทรัพย์สิน
ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 65.00

5. บริษัท เค.ที. แอปไรซ์ จำกัด ทุนจดทะเบียน 5,000,000 บาท ดำเนินธุรกิจให้บริการประเมินราคาทรัพย์สิน
ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 55.00

6. บริษัท บริหารสินทรัพย์ เจเค จำกัด ซึ่งเจเอ็มที ได้เข้าร่วมลงทุนกับบริษัท กลสิกร วิชั่น จำกัด โดยถือหุ้นใน
สัดส่วนร้อยละ 49.99 จากทุนจดทะเบียน 10,000,000,000 บาท ดำเนินธุรกิจรับซื้อหรือรับโอนสินทรัพย์ด้วยคุณภาพของ
สถาบันการเงิน หรือสินทรัพย์ของสถาบันการเงินที่ถูกระงับการดำเนินการ เลิก หรือ ถูกเพิกถอนใบอนุญาตประกอบธุรกิจ
ธนาคารพาณิชย์ ธุรกิจเงินทุน หรือธุรกิจเครดิตฟองซิเอร์ ตลอดจนหลักประกันของสินทรัพย์เพื่อนำมาบริหาร

จุดเด่นสำคัญของบริษัท คือ การเป็นบริษัทบริหารสินทรัพย์ภาคเอกชนที่มีการจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์
ที่มีขนาดพอร์ตสินทรัพย์ด้อยคุณภาพเป็นลำดับที่สามของประเทศ โดยในไตรมาสแรกของปี 2566 บริษัทมีพอร์ตสินทรัพย์
ด้อยคุณภาพตามมูลค่าสถิติเรียกร่องประมาณ 331,410 ล้านบาท รวมถึงการมีบริษัทย่อยที่มีประโยชน์สำหรับการบริหาร
จัดการสินทรัพย์ด้อยคุณภาพ เช่น บริษัท บริหารสินทรัพย์ เจ จำกัด ในการรับซื้อหนี้ด้อยคุณภาพที่มีภาระผูกพันทาง
กฎหมาย หรือ บริษัท ทู วอลล์เอช จำกัด และบริษัท เค.ที. แอปไรซ์ จำกัด ที่ให้บริการประเมินราคาทรัพย์สิน
นอกจากนี้บริษัทยังมีการใช้กลยุทธ์การร่วมลงทุนกับธนาคารกลสิกรไทย เพื่อรับโอนหนี้ด้อยคุณภาพจากธนาคารกลสิกรไทย
รวมถึงการตั้งเป้าหมายเชิงรุกในการรับซื้อหนี้จากธนาคารหรือสถาบันการเงินอื่น ซึ่งจะทำให้บริษัทสามารถขยายขนาด
พอร์ตสินทรัพย์ด้อยคุณภาพเพิ่มมากขึ้นเป็นอันดับหนึ่งหรือสองของประเทศไทยในอนาคต นอกจากนี้บริษัทยังมี
ข้อได้เปรียบจากฐานการดำเนินธุรกิจของบริษัทแม่ คือ กลุ่ม JMART ทำให้สามารถระดมทุนเพิ่มเติมหรืออาศัยเครือข่าย
เชื่อมโยงของบริษัทในเครือได้อีกด้วย ทั้งเชิงการบริหารจัดการและการระดมจากธุรกิจอื่นที่มีความเชื่อมโยงกับเครือข่าย
JMART

ลักษณะการดำเนินธุรกิจ

1. การให้บริการติดตามเร่งรัดหนี้ โดยเป็นผู้ให้บริการติดตามเร่งรัดหนี้ในส่วนที่เป็นหนี้ด้อยคุณภาพที่เจ้าหนี้
ไม่สามารถติดตามได้หรือไม่ประสงค์จะติดตามเอง เนื่องจากมีรายได้ไม่คุ้มกับต้นทุนในการติดตาม โดยครอบคลุมหนี้
ทุกประเภท เช่น หนี้กลุ่มสินเชื่อส่วนบุคคล หนี้กลุ่มบัตรเครดิต หนี้กลุ่มค่าสาธารณูปโภค และหนี้กลุ่มค่าบริการ เป็นต้น

2. การบริหารหนี้ด้อยคุณภาพ โดยซื้อหนี้ด้อยคุณภาพจากสถาบันการเงินหรือบริษัทต่าง ๆ ที่มีนโยบายขายหนี้
ด้อยคุณภาพโดยทั่วไป หากบริษัทฯ เป็นผู้ชนะการประมูล ก็จะเข้าไปตรวจสอบรายละเอียดของหนี้ เช่น สัญญาเงินกู้
อายุหนี้ และข้อมูลลูกหนี้ เป็นต้น เพื่อสรุปรายการลูกหนี้ทั้งหมดที่จะรับโอน และดำเนินการรับโอนหนี้ดังกล่าวโดยบันทึก
เป็นสินทรัพย์ - บัญชีเงินลงทุนในลูกหนี้ และเริ่มกระบวนการติดตามเร่งรัดหนี้เพื่อให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

3. การให้บริการนายหน้าประกันภัย โดยให้บริการเป็นนายหน้าประกันภัยประเภทต่าง ๆ โดยโครงสร้างรายได้
จะมาจากส่วนของผลตอบแทนคอมมิชชันจากค่าเบี้ยประกันภัยของลูกค้า

4. การประกันภัย โดยผลิตภัณฑ์ประกันภัยของบริษัทฯ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ประกันภัยรถยนต์ (Motor
Insurance) และ ประกันภัยที่ไม่ใช่รถยนต์ (Non-motor Insurance)



บสอ.

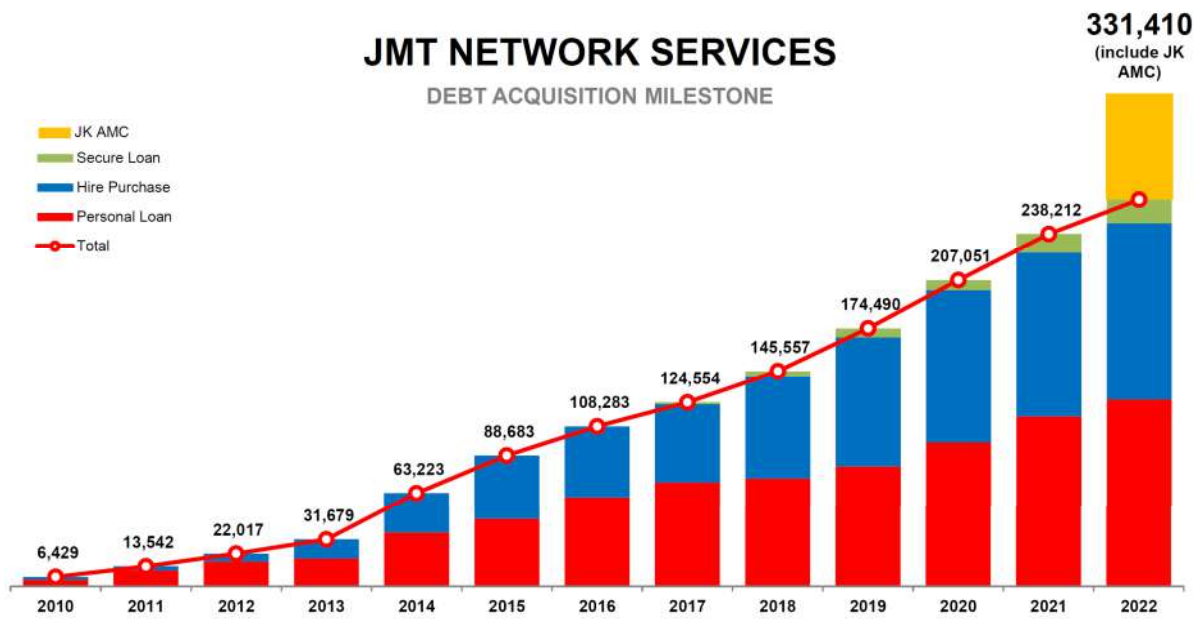
แผนวิสาหกิจ บริษัท บริหารสินทรัพย์ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จำกัด
ปี 2567-2571 (ฉบับปรับปรุง)



*JK AMC is a JV of JAM and K Vision
**K investure Investment Deal is on process

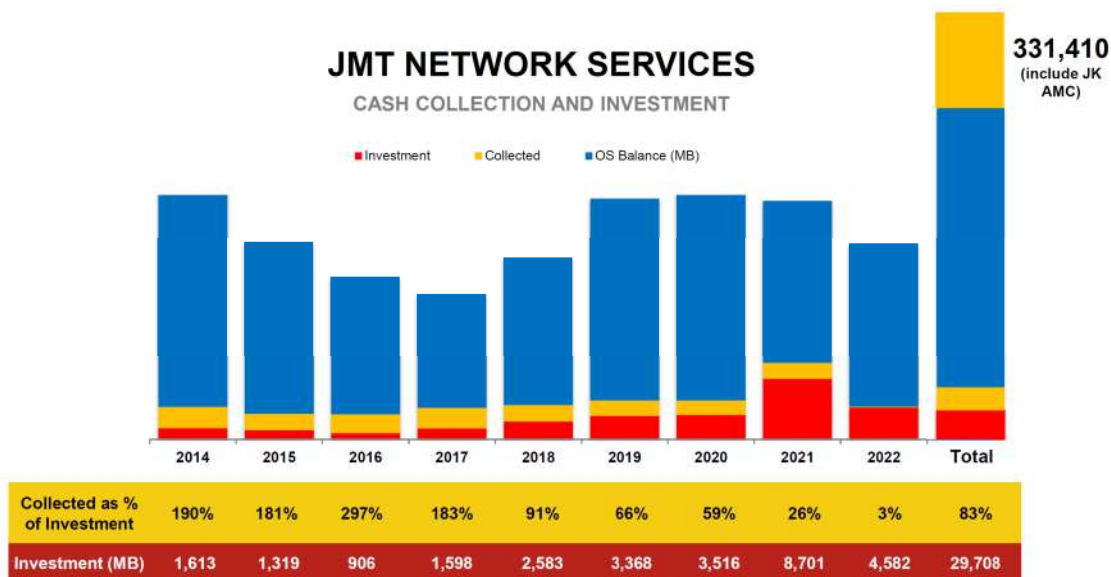
โครงสร้างกลุ่ม บริษัท เจ เอ็ม ที เน็ตเวิร์ค เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) และสัดส่วนการถือหุ้น

ที่มา: <https://www.jmntnetwork.co.th/th/businesses/group-introduction>



ข้อมูลสำคัญทางการเงิน บริษัท เจ เอ็ม ที เน็ตเวิร์ค เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

ที่มา: <https://www.jmntnetwork.co.th/th/investor-relations/performance-highlights>



ข้อมูลสำคัญทางการเงิน บริษัท เจ เอ็ม ที เน็ตเวิร์ค เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

ที่มา: <https://www.jmntnetwork.co.th/th/investor-relations/performance-highlights>



บัญชีทางการเงินที่สำคัญ	2564	2565	3M'2566
สินทรัพย์รวม	28,036.23	33,861.63	36,987.08
หนี้สินรวม	8,958.57	10,773.46	9,929.64
ส่วนของผู้ถือหุ้น	19,032.13	23,016.38	26,349.25
มูลค่าหุ้นที่เรียกชำระแล้ว	683.66	729.57	729.58
รายได้รวม	3,656.20	4,468.39	1,164.19
กำไร (ขาดทุน) จากกิจกรรมอื่น	-	97.86	138.98
กำไรสุทธิ	1,400.37	1,745.57	453.07
กำไรต่อหุ้น (บาท)	1.29	1.22	0.31

ข้อมูลสำคัญทางการเงิน บริษัท เจ เอ็ม ที เน็ตเวิร์ค เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

ที่มา: <https://www.jmntnetwork.co.th/th/investor-relations/performance-highlights>



กลยุทธ์สำคัญสำหรับการดำเนินธุรกิจ

กลยุทธ์สำคัญสำหรับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ในส่วน NPLs โดยการประมูลซื้อหนี้ บริษัทฯ จะเข้าประมูลซื้อหนี้ที่มีความเชี่ยวชาญในการติดตามเร่งรัดหนี้เท่านั้น ซึ่งโดยหลักจะเป็นหนี้ด้วยคุณภาพที่ไม่มีหลักประกัน โดยจะเทียบเคียงข้อมูลของหนี้ที่จะประมูลซื้อกับข้อมูลวิเคราะห์การจัดเก็บหนี้ที่เคยให้บริการติดตามเร่งรัดหนี้ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกัน เพื่อประมาณอัตราความสำเร็จในการติดตาม การจัดเก็บหนี้ และค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บหนี้ตลอดระยะเวลาที่คาดว่าจะเก็บหนี้ได้ตามเป้าหมาย ประกอบกับพิจารณาอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนที่บริษัทฯ ต้องการเพื่อประเมินและกำหนดราคาประมูลซื้อหนี้ โดยการบริหารและการติดตามหนี้ บริษัทฯ จะลงรายละเอียดโดยประมาณการการจัดเก็บหนี้เป็นรายไตรมาส และจะติดตามเปรียบเทียบการจัดเก็บหนี้จริงกับประมาณการ หากมีการจัดเก็บหนี้ได้ต่ำกว่าประมาณการก็จะมีมาตรการในการเพิ่มการติดตามหนี้ การตั้งสำรอง รวมถึงการปรับประมาณการการจัดเก็บหนี้ให้เหมาะสม และสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งบริษัทได้เริ่มมุ่งเน้นการขยายฐานสินทรัพย์สู่หนี้ด้วยคุณภาพที่มีหลักประกันมากขึ้น โดยใช้กลยุทธ์การร่วมลงทุนกับธนาครกสิกรไทย จัดตั้งเป็นบริษัทบริหารสินทรัพย์ เจเค จำกัด เพื่อรับโอนหนี้ด้วยคุณภาพจากธนาครกสิกรไทย ซึ่งจากการร่วมลงทุน จะทำให้บริษัทสามารถซื้อหรือได้รับสินทรัพย์ด้วยคุณภาพที่มีคุณภาพหนี้หรือหลักประกันที่มีคุณภาพดี ภายใต้เงื่อนไขราคาหรือการได้รับวงเงินสินเชื่อจากธนาครกสิกรไทย ที่ดีกว่าหรือมีมากกว่าบริษัทบริหารสินทรัพย์อื่น

กลยุทธ์สำคัญสำหรับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ในส่วน NPA มีการดำเนินการผ่านบริษัทบริหารสินทรัพย์ เจ จำกัด สำนักงานบริหารสินทรัพย์ เจ อย่างไรก็ตามพบว่าบริษัทยังไม่มีกลยุทธ์ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการ NPA อย่างเด่นชัด หรือมีความแตกต่างจากบริหารสินทรัพย์อื่นอย่างชัดเจน แต่การดำเนินกลยุทธ์บางด้านจะเป็นกลยุทธ์เสริมสำหรับธุรกิจอื่นในเครือของ JMART เช่น การซื้อ NPA ด้วย COIN หรือสินทรัพย์ดิจิทัล JFin Coin ของบริษัท JVentures หรือ JVC ซึ่งเป็นบริษัทในเครือกลุ่ม Jaymart เป็นต้น

ทั้งนี้สามารถสรุปเป็นกลยุทธ์สำคัญของการดำเนินการ ประกอบด้วย

- การขยายฐานสินทรัพย์ด้วยการซื้อหนี้ด้วยคุณภาพ
- การใช้กลยุทธ์ขยายความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ เช่น การจัดตั้งบริษัทร่วมลงทุนกับธนาครกสิกรไทย
- การสนับสนุนทางการเงินจากผู้ลงทุนภายนอก เช่น กลุ่ม BTS จำนวน 10,000 ล้านบาท ทำให้สามารถขยายวงเงินเพื่อซื้อหนี้ด้วยคุณภาพในอนาคตได้ถึง 40,000 ล้านบาท

**บริษัท ชโย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)**

บริษัท ชโย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) เริ่มต้นก่อตั้งขึ้นในปี 2541 โดยจดทะเบียนจัดตั้งเป็นบริษัทจำกัด ภายใต้ชื่อ บริษัท เซียนแอนด์เคลย์ จำกัด ด้วยทุนจดทะเบียน 3,000,000 บาท โดยประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการให้บริการเจรจาติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้ ในปี 2558 ได้มีการปรับโครงสร้างธุรกิจด้วยวิธีการรวมธุรกิจภายใต้การควบคุมเดียวกันโดยการซื้อหุ้นสามัญของบริษัทบริหารสินทรัพย์ ชโย จำกัด และบริษัท ชโยคอลเซ็นเตอร์ จำกัด ซึ่งในปัจจุบันชื่อบริษัท ชโย พร็อพเพอร์ตี้ แอนด์เซอร์วิส จำกัด ต่อมาในปี 2560 ได้จดทะเบียนแปรสภาพจากบริษัทจำกัดเป็นบริษัทมหาชนจำกัด พร้อมทั้งเปลี่ยนชื่อกิจการเป็นบริษัท ชโย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) และได้เข้าทะเบียนซื้อขายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ ในปี 2561 และได้จัดตั้งบริษัท ชโย แคปปิตอล จำกัด (บริษัทย่อย) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประกอบธุรกิจการปล่อยสินเชื่อ (นาโนไฟแนนซ์, เพอร์ซันนัลโลน) ต่อมาในปี 2563 ได้จัดตั้งบริษัทย่อย คือ บริษัท 555 ซ้อปปิ้ง จำกัด ประกอบกิจการขายสินค้าผ่าน Call Center และ/หรือ TV Shopping และ/หรือช่องทาง Online อาทิ เช่น ผลิตภัณฑ์อาหารเสริม เครื่องสำอาง เสริมความงาม อาหารและเครื่องดื่ม เป็นต้น รวมถึงจัดตั้งบริษัทย่อย คือ บริษัท ชโย เจวี จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการลงทุน และ/หรือร่วมลงทุนในธุรกิจบริหารทรัพย์สิน และ/หรือธุรกิจที่เกี่ยวข้อง และได้ย้ายหลักทรัพย์จดทะเบียนของ CHAYO จากตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ เข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET)

ปัจจุบันบริษัท ชโย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) เป็นผู้ให้บริการเจรจาติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้แก่สถาบันการเงิน (ธนาคารพาณิชย์) และบริษัททั่วไป (บริษัทเอกชนในกลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร) ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย รวมถึงการประมูลซื้อหนี้และบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพทั้งประเภทที่มีหลักประกันและไม่มีหลักประกันที่ประมูลซื้อได้จากบริษัททั่วไปที่ไม่ใช่สถาบันการเงินและไม่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของธนาคารแห่งประเทศไทย และดำเนินธุรกิจเกี่ยวข้องผ่านบริษัทย่อย 5 บริษัท ประกอบด้วย

1. บริษัท บริหารสินทรัพย์ ชโย จำกัด ทุนจดทะเบียน 200,000,000 บาท ดำเนินธุรกิจลงทุนและบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพที่ได้มาจากการประมูลหรือซื้อได้จากสถาบันการเงินเป็นหลัก

2. บริษัท ชโย พร็อพเพอร์ตี้ แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ทุนจดทะเบียน 20,000,000 บาท ดำเนินธุรกิจบริการศูนย์บริการข้อมูลลูกค้าและ/หรือจำหน่ายสินค้าและบริการให้กับผู้ว่าจ้าง และให้บริการเจรจาติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้ ซึ่งรวมถึงการให้บริการแก่ Chayo AMC ตลอดจนบริษัททั่วไป (บริษัทเอกชนในกลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร) ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย นอกจากนี้ยังเป็นผู้ประมูลซื้อหนี้และบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพที่ประมูลซื้อได้จากบริษัททั่วไปที่ไม่ใช่สถาบันการเงินและไม่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของธนาคารแห่งประเทศไทย

3. บริษัท ชโย แคปปิตอล จำกัด ทุนจดทะเบียน 375,000,000 บาท ดำเนินธุรกิจการปล่อยสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับและสินเชื่อรายย่อยเพื่อประกอบกิจการภายใต้การกำกับ ซึ่งการดำเนินธุรกิจต้องอยู่ภายใต้การกำกับจากธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งบริษัทได้รับใบอนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทย ในการประกอบธุรกิจให้สินเชื่อ NANO FINANCE และ PERSONAL LOAN และบริษัทดำเนินการแจ้งเพิ่มเติมการประกอบธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับที่มีทะเบียนรถเป็นประกัน ต่อธนาคารแห่งประเทศไทย



4. บริษัท 555 ซ้อปปี้ง จำกัด ทุนจดทะเบียน 1,200,000 บาท ดำเนินธุรกิจขายสินค้าผ่าน Call Center และ/หรือ TV Shopping และ/หรือช่องทาง Online ซึ่งปัจจุบันอยู่ในช่วงชะลอธุรกิจ

5. บริษัท บริหารสินทรัพย์ ซโย เจวี จำกัด ทุนจดทะเบียน 1,800,000,000 บาท จัดตั้งขึ้นเพื่อการลงทุน และ/หรือร่วมลงทุนในธุรกิจบริหารทรัพย์สิน และ/หรือธุรกิจที่เกี่ยวข้อง โดยเน้นการประมูลซื้อหนี้ประเภทที่มีหลักประกันเป็นหลัก

ลักษณะการประกอบธุรกิจ

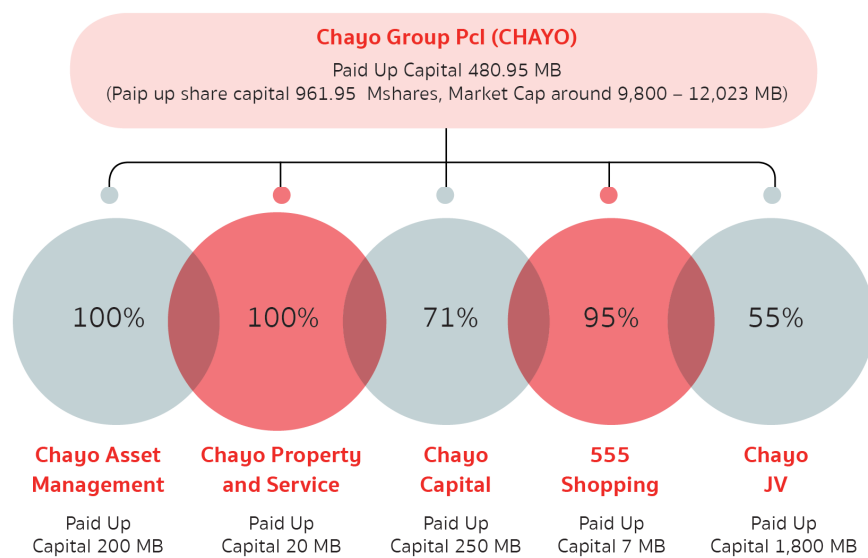
1. การลงทุนและบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ โดยการลงทุนซื้อกองสินทรัพย์ด้วยคุณภาพจากสถาบันการเงินที่เป็นธนาคารพาณิชย์เป็นหลักมาบริหาร เพื่อบริหารจัดการต่อรวมถึงการดำเนินคดี การขายทอดตลาดหลักประกัน การซื้อหลักประกันเข้ามาเป็นอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนเพื่อปรับปรุง และ/หรือ พัฒนาเพื่อขาย และเจรจาข้อตกลงที่เหมาะสม

2. การติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้ โดยจะรับติดตามทวงถามหนี้ที่ผู้ว่าจ้างมอบหมายให้ดำเนินการติดตามทวงถามเพื่อให้ลูกหนี้ชำระหนี้ตามเงื่อนไขที่ผู้ว่าจ้างกำหนด นอกจากนี้ยังเป็นผู้ให้บริการด้านการฟ้องคดี บังคับคดี โดยการสืบรายได้ สืบทรัพย์ กับลูกหนี้ที่ผู้ว่าจ้างมอบหมาย เพื่อบังคับคดีให้เป็นไปตามคำพิพากษาหรือคำสั่งต่อไป

3. การร่วมลงทุน โดยดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับลงทุนซื้อหนี้/ประมูลหนี้จากธนาคารมาบริหาร เป็นบริษัทที่ก่อตั้งมาจากความร่วมมือกันของกลุ่มพันธมิตร ซึ่งมีเป้าหมายที่จะบริหารหนี้ที่มีขนาดใหญ่

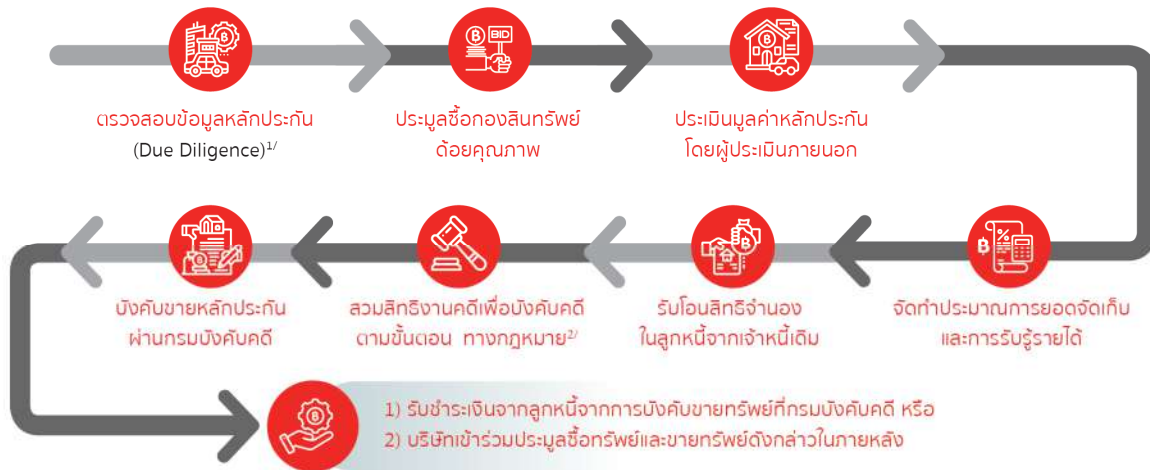
4. การปล่อยสินเชื่อ โดยดำเนินธุรกิจปล่อยสินเชื่อทั้งแบบที่มีหลักประกันและไม่มีหลักประกัน ภายใต้การควบคุมของธนาคารแห่งประเทศไทย อันมีจุดประสงค์เพื่อเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนให้ประชาชนมากขึ้น และช่วยลดปริมาณสินเชื่อในระบบ

5. การขายสินค้าผ่านช่องทางดิจิทัลและศูนย์บริการข้อมูลลูกค้า



โครงสร้างการถือหุ้นของบริษัท ซโย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

ที่มา: รายงานประจำปี 2565 บริษัท ซโย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)



ขั้นตอนการประเมินมูลค่าของสินทรัพย์ด้วยคุณภาพประเภทหนี้ที่มีหลักประกัน บริษัท ซีโอย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

ที่มา: รายงานประจำปี 2565 บริษัท ซีโอย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

ประเภทสินเชื่อ	2563		2564		2565	
	พื่นล้านบาท	สัดส่วน	พื่นล้านบาท	สัดส่วน	พื่นล้านบาท	สัดส่วน
สินเชื่อบัตรเครดิต	13.95	21.33%	13.83	18.88%	13.58	16.27%
Ki-Express cash	3.56	5.44%	3.50	4.78%	3.35	4.01%
Current Account	2.46	3.76%	2.46	3.36%	2.45	2.99%
สินเชื่อที่อยู่อาศัย	17.63	26.96%	18.44	25.18%	21.02	25.18%
Letter of Identification	0.05	0.08%	0.05	0.07%	0.05	0.07%
Loan	5.47	8.36%	5.47	7.47%	5.47	6.55%
Loan Better Life	2.48	3.79%	2.47	3.37%	4.86	5.82%
Q/D	0.46	0.70%	0.46	0.63%	0.46	0.55%
Other Consumer Loan	0.01	0.02%	0.01	0.01%	0.01	0.01%
Personal Q/D	1.06	1.62%	1.06	1.45%	1.05	1.26%
Promissory Note	0.36	0.55%	0.36	0.49%	0.36	0.43%
Trade Finance	0.73	1.12%	0.73	1.00%	0.73	0.87%
สัญญาเช่าซื้อ	7.66	11.71%	14.71	20.08%	20.05	24.02%
หนี้เสียหลังขาย	9.52	14.56%	9.69	13.23%	10.03	12.02%
รวม	55.40	100%	73.24	100.00%	83.47	100.00%

สินเชื่อกาฝากผู้บริโภครายการพาณิชย์	2563		2564		2565	
	พื่นล้านบาท	สัดส่วน	พื่นล้านบาท	สัดส่วน	พื่นล้านบาท	สัดส่วน
สินเชื่อที่อยู่อาศัย	17.63	26.96%	18.44	25.18%	21.02	25.18%
สินเชื่อรถยนต์	7.66	11.71%	14.71	20.08%	20.05	24.02%
สินเชื่อส่วนบุคคล	26.16	40.00%	26.26	35.85%	28.82	34.53%
สินเชื่อบัตรเครดิต	13.95	21.33%	13.83	18.88%	13.58	16.27%
รวม	65.40	100.00%	73.24	100.00%	83.47	100.00%

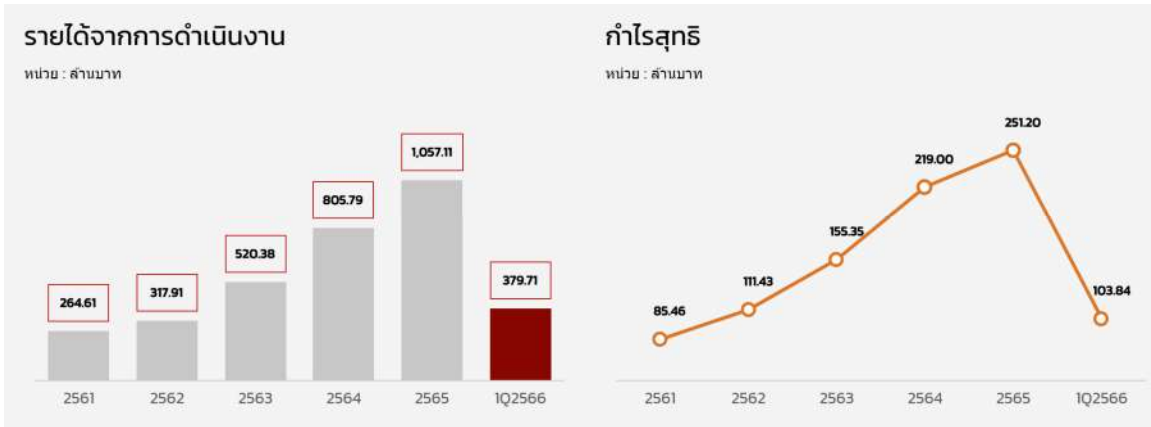
ยอดหนี้ค้างค้างของกองสินทรัพย์ด้วยคุณภาพแบ่งตามประเภทสินเชื่อในปี 2563 ถึงปี 2565

ที่มา: รายงานประจำปี 2565 บริษัท ซีโอย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)



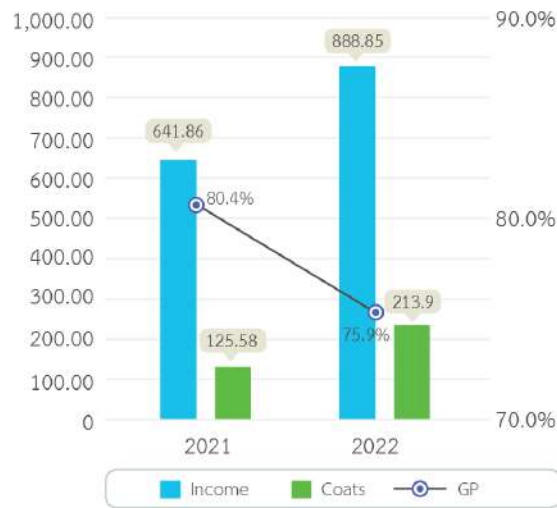
โครงสร้างรายได้จากการดำเนินงานและกำไรสุทธิ บริษัท ซีโอย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

ที่มา: รายงานประจำปี 2565 บริษัท ซีโอย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)



รายได้จากการดำเนินงานและกำไรสุทธิ บริษัท ชโย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

ที่มา: <https://www.chayo555.com/th/investor-relations/financial-information/financial-highlights>



โครงสร้างรายได้จากการดำเนินงานและกำไรสุทธิจากธุรกิจบริหารสินทรัพย์ของ บริษัท ชโย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

ที่มา: รายงานประจำปี 2565 บริษัท ชโย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)



รายการ	2562	2563	2564	2565	1Q2566
บัญชีทางการเงินที่สำคัญ					
สินทรัพย์รวม	1,824.82	2,810.85	5,089.88	7,203.37	8,359.50
หนี้สินรวม	822.87	1,664.28	1,631.89	3,361.56	4,390.31
ส่วนของผู้ถือหุ้น	987.36	1,130.42	2,586.98	2,948.99	3,061.93
มูลค่าหุ้นที่เรียกชำระแล้ว	315.00	352.80	480.98	533.20	546.52
รายได้รวม	317.91	520.38	805.79	1,057.11	379.71
กำไรสุทธิ	111.43	155.35	219.00	251.20	103.84
กำไรต่อหุ้น (บาท)	0.18	0.22	0.24	0.24	0.10
อัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ					
ROA(%)	11.24	10.70	9.63	8.29	8.54
ROE(%)	12.84	14.67	11.78	9.08	9.78
อัตรากำไรสุทธิ(%)	34.93	29.75	27.56	25.96	31.15

บัญชีทางการเงินและอัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ บริษัท ชโย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

ที่มา: <https://www.chayo555.com/th/investor-relations/financial-information/financial-highlights>

กลยุทธ์สำคัญสำหรับการดำเนินธุรกิจ

กลยุทธ์สำคัญสำหรับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ในส่วน NPLs การขยายฐานสินทรัพย์ด้วยการซื้อหนี้
ด้อยคุณภาพ โดยการเข้าประมูลซื้อสินทรัพย์ด้อยคุณภาพจากสถาบันการเงินและผู้ประกอบธุรกิจทางการเงิน โดยใช้
ประโยชน์จากการมีเครือข่ายธุรกิจเกี่ยวข้องในการสนับสนุนครบวงจร และความชำนาญด้านการติดตามทวงถาม
จากพื้นฐานธุรกิจ Call center และการใช้กลยุทธ์ขยายความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ เช่น การประสานงาน
เพื่อการจัดตั้งบริษัทร่วมลงทุนกับธนาคารพันธมิตร (อยู่ระหว่างการดำเนินการ)

กลยุทธ์สำคัญสำหรับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ในส่วน NPA บริษัทฯ ยังไม่มีกลยุทธ์ดำเนินการเกี่ยวกับ
การบริหารจัดการ NPA อย่างเด่นชัด

ทั้งนี้สามารถสรุปเป็นกลยุทธ์สำคัญของการดำเนินการ ประกอบด้วย

- การขยายฐานสินทรัพย์ด้วยการซื้อหนี้ด้อยคุณภาพ
- การใช้กลยุทธ์ขยายความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ เช่น การประสานงานเพื่อการจัดตั้งบริษัทร่วมลงทุน
กับธนาคารพันธมิตร (อยู่ระหว่างการดำเนินการ)



Knight Club Capital

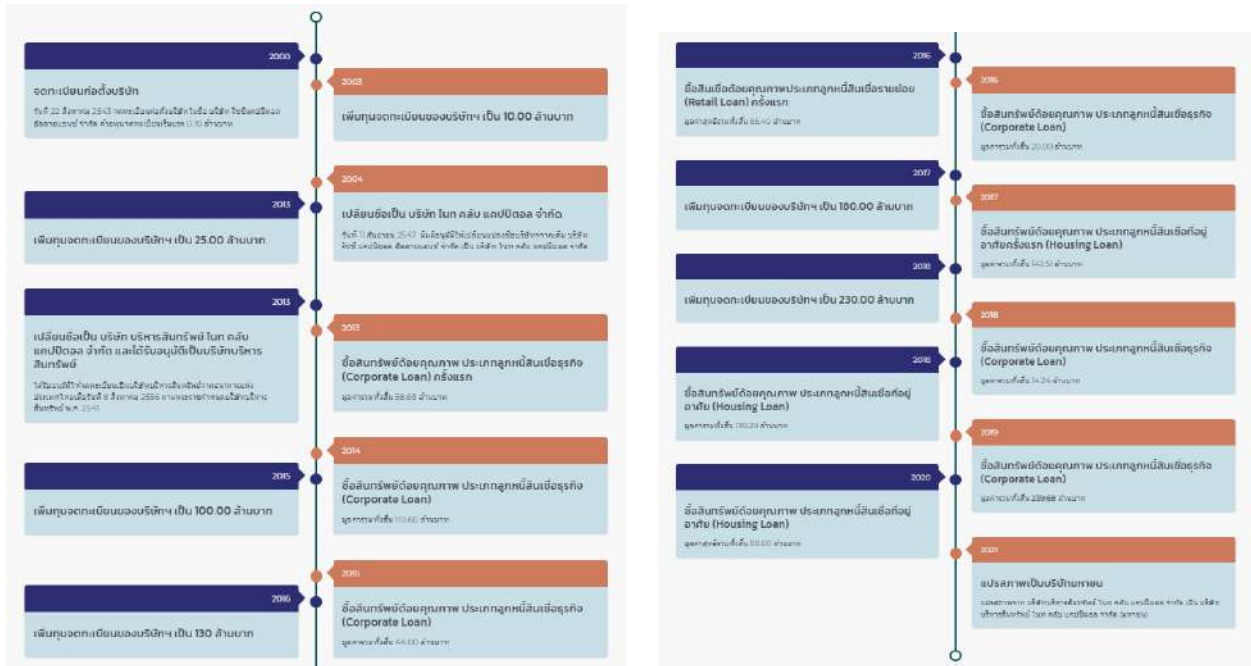
Asset Management Public Company Limited

บริษัท บริหารสินทรัพย์ ไนท คลับ แคปปิตอล จำกัด (มหาชน)

ภาพรวมธุรกิจ

บริษัท บริหารสินทรัพย์ ไนท คลับ แคปปิตอล จำกัด (มหาชน) ก่อตั้งเมื่อปี 2543 โดยใช้ชื่อ ณ วันก่อตั้งว่า บริษัท ริชชี แคปปิตอล อัลลายแอนซ์ จำกัด ซึ่งในช่วงแรกบริษัทฯ ยังไม่ได้ประกอบกิจการใด ๆ จนกระทั่งในปี 2547 ได้เปลี่ยนชื่อเป็นบริษัทไนท คลับ แคปปิตอล จำกัด เพื่อประกอบธุรกิจให้บริการเป็นที่ปรึกษาทางการเงิน ในด้านการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ในปี 2556 บริษัทได้รับใบอนุญาตประกอบธุรกิจเป็นบริษัทบริหารสินทรัพย์จากธนาคารแห่งประเทศไทย และได้เปลี่ยนชื่อเป็น บริษัท บริหารสินทรัพย์ ไนท คลับ แคปปิตอล จำกัด เพื่อขยายขอบเขต การให้บริการครอบคลุมธุรกิจจัดหาและบริหารจัดการสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ รวมถึงบริหารจัดการทรัพย์สินรอการขาย และเริ่มจัดหาสินทรัพย์ด้วยคุณภาพครั้งแรกจากสถาบันการเงินและผู้ประกอบธุรกิจทางการเงิน โดยบริษัทฯ เติบโตมาจากการบริหารจัดการสินทรัพย์ด้วยคุณภาพประเภทลูกหนี้สินเชื่อธุรกิจ (Corporate Loan) และขยายการบริหารจัดการ ไปยังสินทรัพย์ด้วยคุณภาพประเภทลูกหนี้สินเชื่อรายย่อย (Retail Loan) และลูกหนี้สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย (Housing Loan) ตามลำดับ ในปี 2564 บริษัทฯ ได้แปรสภาพเป็น บริษัท บริหารสินทรัพย์ ไนท คลับ แคปปิตอล จำกัด (มหาชน) ซึ่งต่อมาบริษัทได้จดทะเบียนเข้าตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (MAI) เมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม พ.ศ.2565

จุดเด่นสำคัญของบริษัท คือ การเป็นบริษัทบริหารสินทรัพย์เอกชนที่เติบโตมาจากบริษัทที่ปรึกษาทางการเงิน และการบริหารจัดการสินทรัพย์ด้วยคุณภาพประเภทลูกหนี้สินเชื่อธุรกิจ ซึ่งแนวทางการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน ได้ลดน้ำหนักการให้ความสำคัญสินทรัพย์ด้วยคุณภาพประเภทลูกหนี้สินเชื่อรายย่อย หรือลูกหนี้สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย แต่จะมุ่งเน้นการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ให้กับสินค้าด้วยคุณภาพขนาดใหญ่ สำหรับการลงทุนหรือการร่วมทุนสำหรับการพัฒนาโครงการเพื่อสร้างมูลค่าจะช่วยสำหรับการจัดการปรับโครงสร้างหนี้ จากสินทรัพย์ด้วยคุณภาพที่บริษัทบริหาร



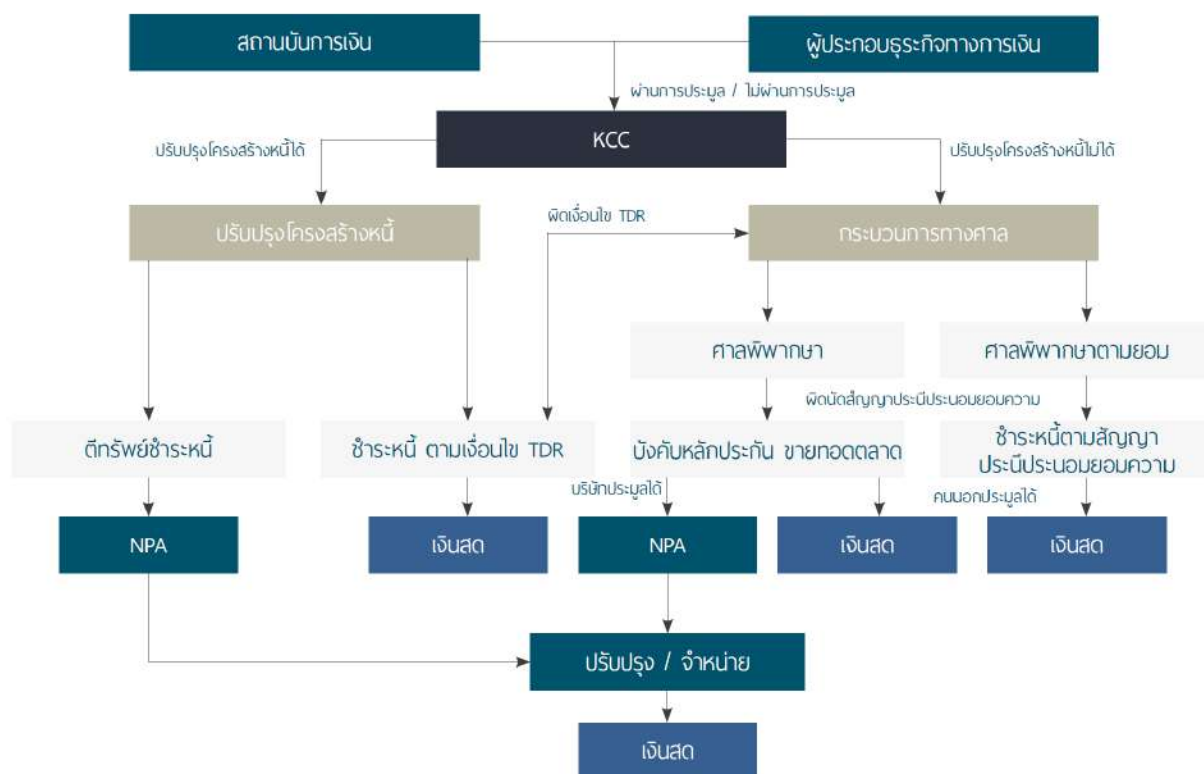
ความเป็นมาและการเปลี่ยนแปลงของบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย คลับ แคนพิตอล จำกัด (มหาชน)

ที่มา: <https://kccamc.com/timeline/>

ลักษณะการดำเนินธุรกิจ

1. การติดตามเรียกเก็บหนี้ (NPLs) โดยการรับซื้อหรือรับโอนสินทรัพย์ด้อยคุณภาพจากธนาคารพาณิชย์หรือบริษัทบริหารสินทรัพย์อื่น หรือนิติบุคคลตาม พ.ร.ก. บริษัทบริหารสินทรัพย์ เพื่อนำมาบริหารจัดการปรับโครงสร้างหนี้ โดยมีจุดมุ่งหมายในการแก้ไขปัญหานี้เสียร่วมกันกับลูกหนี้ เพื่อให้ลูกหนี้สามารถที่จะชำระหนี้ที่ค้างชำระและสามารถดำเนินกิจการของตนต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเรียกเก็บหนี้ของบริษัทจะเป็นการดำเนินการโดยพนักงานของบริษัทเท่านั้น โดยไม่ใช้การว่าจ้างบริษัทติดตามทวงถามภายนอก

2. การจำหน่ายทรัพย์สินรอการขาย (NPA) โดย NPA ของบริษัทส่วนใหญ่เป็นอสังหาริมทรัพย์สำหรับใช้เป็นที่อยู่อาศัยประเภท บ้านเดี่ยว และทาวน์เฮาส์ ทั้งนี้ที่ผ่านมาบริษัทไม่มีการจัดหาทรัพย์สินรอการขายจากการประมูลซื้อจากสถาบันการเงินโดยตรง เนื่องจากบริษัทมีนโยบายเน้นการบริหารจัดการสินทรัพย์ด้อยคุณภาพที่เป็นทรัพย์สินหลักประกันของลูกหนี้เป็นหลัก และลูกหนี้ NPLs ของบริษัทที่เกิดจากการประมูลขายทอดตลาดในกรมบังคับคดีเท่านั้น หรือทรัพย์สินรอการขายจากการตีทรัพย์ชำระหนี้ของลูกหนี้ NPLs ของบริษัทที่ไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามเงื่อนไข



ขั้นตอนการบริหารจัดการสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ และทรัพย์สินรอการขาย

ที่มา: KCC 56-1 One-report 2022 แบบแสดงข้อมูลประจำปี 2565

ปีที่ทำการซื้อสินทรัพย์ ด้วยคุณภาพ	ประเภทสินเชื่อ	หนี้ตามสิทธิ ^v	เงินให้สินเชื่อ จากการซื้อลูก หนี้ ^v	มูลค่าหลัก ประกัน ^v	เงินให้สินเชื่อจาก การซื้อลูกหนี้คง เหลือ ^v	จำนวนเงินที่ เก็บได้ ^v
		(ล้านบาท)	(ล้านบาท)	(ล้านบาท)	(ล้านบาท)	(ล้านบาท)
2556 - 2564	สินเชื่อธุรกิจ	8,613.84	556.26	1,228.62	216.58	821.71
	สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย	626.73	369.80	666.04	132.43	283.54
	สินเชื่อรายย่อย	2,122.48	85.45	-	-	106.51
	รวม	11,363.05	1,011.51	1,894.66	349.01	1,211.76
2565	สินเชื่อธุรกิจ	45,320.86	735.41	1,676.75	735.41	0.15
	สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย	299.09	194.43	312.77	194.43	0.00
	รวม	45,619.95	929.84	1,989.52	929.84	0.15
รวมทั้งสิ้น		56,983.00	1,941.35	3,884.18	1,278.85	1,211.91

มูลค่าสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ ณ สิ้นปี 2565

ที่มา: KCC 56-1 One-report 2022 แบบแสดงข้อมูลประจำปี 2565



	ทรัพย์สินรอการขาย					
	31 ธ.ค. 2564		31 ธ.ค. 2565		เพิ่ม (ลด)	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
บ้านเดี่ยว	17.81	81.85	59.60	70.63	41.79	66.74
ทาวน์โฮม	3.06	14.05	12.79	15.16	9.73	15.54
ห้องชุด	0.89	4.10	7.17	8.50	6.28	10.02
อาคารพาณิชย์	-	-	4.82	5.71	4.82	7.70
รวม	21.76	100	84.38	100	62.62	100

ทรัพย์สินรอการขายแบ่งตามประเภทที่อยู่อาศัยของบริษัท ณ สิ้นปี 2564 – 2565

ที่มา: KCC 56-1 One-report 2022 แบบแสดงข้อมูลประจำปี 2565

รายการ	2565		2564		เพิ่ม(ลด)	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
รายได้ดอกเบี้ย/	122.18	71.66	103.92	82.64	18.26	17.57
ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย	(33.90)	(19.88)	(15.61)	(12.41)	(18.29)	117.17
รายได้ดอกเบี้ยสุทธิ	88.28	51.78	88.31	70.23	(0.03)	(0.03)
กำไรสุทธิจากการรับชำระหนี้	18.53	10.87	24.04	19.11	(5.51)	(22.92)
กำไรจากการขายทรัพย์สินรอการขาย	5.95	3.49	2.09	1.66	3.86	184.69
กำไรจากการขายเงินให้สินเชื่อจากการซื้อลูกหนี้	57.61	33.79	11.15	8.87	46.46	416.68
รายได้จากการดำเนินงานอื่นๆ	0.12	0.07	0.16	0.13	(0.04)	25.00
รวมรายได้จากการดำเนินงาน	170.49	100.00	125.75	100.00	47.74	35.58
รวมค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานอื่นๆ	41.57	24.38	34.45	27.40	7.12	20.67
ผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (โอนกลับ)	32.52	19.07	25.61	20.36	6.91	26.98
กำไรจากการดำเนินงานก่อนภาษีเงินได้	96.40	56.55	65.69	52.24	30.71	46.75
ภาษีเงินได้	(19.16)	(11.24)	(13.27)	(10.55)	(5.89)	44.39
กำไรสุทธิสำหรับงวด	77.24	45.31	52.42	41.69	24.82	47.35
กำไรต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน (บาท/หุ้น)	0.14		0.11			

หมายเหตุ :

1. รายได้ดอกเบี้ยรับ คือ รายได้ดอกเบี้ยรับจากเงินให้สินเชื่อจากการซื้อลูกหนี้ และรายได้ดอกเบี้ยรับจากธนาคาร

ผลการดำเนินงานของบริษัทประจำปี 2565 สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2565

ที่มา: KCC 56-1 One-report 2022 แบบแสดงข้อมูลประจำปี 2565



งบแสดงฐานะการเงิน

หน่วย: ล้านบาท

ประเภท	งบปี 2564	งบปี 2565	ไตรมาส 1/2565	ไตรมาส 1/2566
	31 ธ.ค. 2564	31 ธ.ค. 2565	31 มี.ค. 2565	31 มี.ค. 2566
	งบเฉพาะกิจการ	งบเฉพาะกิจการ	งบเฉพาะกิจการ	งบเฉพาะกิจการ
เงินสด	0.01	276.15	154.08	593.59
เงินลงทุนสุทธิ	-	-	-	-
เงินให้สินเชื่อและดอกเบี้ยค้างรับ	565.57	1,322.82	527.40	1,526.70
- เงินให้สินเชื่อและลูกหนี้	565.57	1,332.82	527.40	1,526.70
ทรัพย์สินรอการขายสุทธิ	21.76	84.38	35.14	69.75
ที่ดินอาคารและอุปกรณ์สุทธิ	-	-	11.05	10.80
รวมสินทรัพย์	735.82	1,726.56	750.49	2,233.76
เงินกู้ยืมและเงินรับฝาก	239.16	-	-	-
รวมหนี้สิน	275.21	631.54	270.77	1,109.82
ทุนจดทะเบียน	310.00	310.00	310.00	-
ทุนที่ออกและชำระเต็มมูลค่า	230.00	310.00	230.00	310.00
ส่วนเกินค่ากว่ามูลค่าหุ้น	60.00	559.59	60.00	559.59
กำไร/ขาดทุนสะสม	171.43	225.43	190.54	254.35
หุ้นทุนรับซื้อคืน	-	-	-	-
หุ้นที่ถือโดยบริษัทย่อย	-	-	-	-
ส่วนของผู้ถือหุ้นบริษัทใหญ่	460.61	1,095.02	479.72	1,123.94

งบแสดงฐานะทางการเงินบริษัท บริหารสินทรัพย์ ไนท คลับ แคปปิตอล จำกัด (มหาชน)

ที่มา: <https://www.set.or.th/th/market/product/stock/quote/kcc/factsheet>

งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ

หน่วย: ล้านบาท

ประเภท	งบปี 2564	งบปี 2565	ไตรมาส 1/2565	ไตรมาส 1/2566
	31 ธ.ค. 2564	31 ธ.ค. 2565	31 มี.ค. 2565	31 มี.ค. 2566
	งบเฉพาะกิจการ	งบเฉพาะกิจการ	งบเฉพาะกิจการ	งบเฉพาะกิจการ
รายได้จากการดำเนินงานธุรกิจ	106.16	128.25	18.14	52.48
- รายได้ดอกเบี้ย	103.91	122.18	16.74	47.46
- ขาดสินเชื่อและเงินฝาก	-	122.18	15.74	47.46
- รายได้ค่านายหน้า	-	-	-	-
- รายได้จากการดำเนินงานธุรกิจ - อื่น ๆ	0.16	0.11	0.01	-
รวมรายได้	106.16	204.39	29.00	56.95
ต้นทุน	-	-	-	-
(กำไร/ขาดทุน) ผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	25.80	32.52	-6.54	0.82
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	3.29	-	-	-
ค่าใช้จ่ายค่าธรรมเนียมและบริการ	-	-	-	-
กำไร/ขาดทุน ก่อนต้นทุนทางการเงิน และภาษีเงินได้	81.30	130.30	27.40	45.09
กำไร/ขาดทุนสุทธิ - ผู้ถือหุ้นบริษัทใหญ่	52.42	77.24	19.12	28.92
กำไร/ขาดทุน (บาท)	0.11	0.14	0.04	0.05

งบกำไรขาดทุนบริษัท บริหารสินทรัพย์ ไนท คลับ แคปปิตอล จำกัด (มหาชน)

ที่มา: <https://www.set.or.th/th/market/product/stock/quote/kcc/factsheet>



กลยุทธ์สำคัญสำหรับการดำเนินธุรกิจ

กลยุทธ์สำคัญสำหรับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ในส่วน NPLs การขยายฐานสินทรัพย์ด้วยการซื้อหนี้ด้วยคุณภาพโดยการเข้าประมูลซื้อสินทรัพย์ด้วยคุณภาพจากสถาบันการเงินและผู้ประกอบธุรกิจทางการเงิน หรือเป็นการซื้อจากผู้ขายโดยตรง (Bilateral) โดยในปัจจุบันมีวัตถุประสงค์ในการมุ่งเน้นการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ให้กับสินค้าด้วยคุณภาพขนาดใหญ่ สำหรับการลงทุนหรือการร่วมทุนสำหรับการพัฒนาโครงการเพื่อสร้างมูลค่าและช่วยสำหรับการจัดการปรับโครงสร้างหนี้ จากสินทรัพย์ด้วยคุณภาพที่บริษัทบริหาร

กลยุทธ์สำคัญสำหรับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ในส่วน NPA เป็นการนำสินทรัพย์ด้วยคุณภาพประเภทอสังหาริมทรัพย์สำหรับใช้เป็นที่อยู่อาศัยประเภท บ้านเดี่ยว และทาวน์เฮาส์ เท่านั้น โดยที่ผ่านมาบริษัทไม่มีการจัดหาทรัพย์สินรอการขายจากการประมูลซื้อจากสถาบันการเงินโดยตรง เนื่องจากบริษัทมีนโยบายเน้นการบริหารจัดการสินทรัพย์ด้วยคุณภาพที่เป็นทรัพย์สินหลักประกันของลูกค้าเป็นหลัก และลูกค้า NPLs ของบริษัทที่เกิดจากการประมูลขายทอดตลาดในกรมบังคับคดีเท่านั้น หรือทรัพย์สินรอการขายจากการตีทรัพย์ชำระหนี้ของลูกค้า NPLs ของบริษัทที่ไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามเงื่อนไข รวมถึงการมุ่งเน้นไปที่หนี้หรือสินทรัพย์ด้วยคุณภาพขนาดใหญ่มากกว่า สำหรับการปรับปรุงโครงสร้างหนี้

ทั้งนี้สามารถสรุปเป็นกลยุทธ์สำคัญของการดำเนินการ ประกอบด้วย

- การขยายฐานสินทรัพย์ด้วยการซื้อหนี้ด้วยคุณภาพ
- การมุ่งเน้นเฉพาะการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพรายใหญ่หรือสินเชื่อธุรกิจ เพื่อการปรับโครงสร้างหนี้
- การมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพื่อการปรับโครงสร้างหนี้ จากสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ ด้วยการลงทุน



CHASE

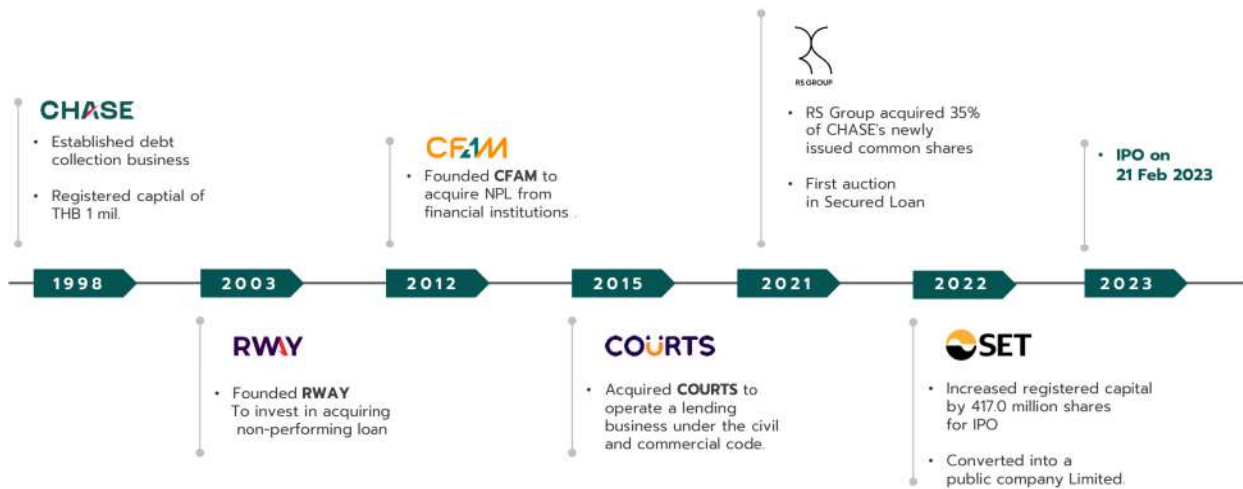
บริษัท เซกัวร์ เอเชีย จำกัด (มหาชน)**ภาพรวมธุรกิจ**

บริษัท เซกัวร์ เอเชีย จำกัด (มหาชน) จัดทะเบียนก่อตั้งในปี 2541 ด้วยทุนจดทะเบียน 1 ล้านบาท เพื่อให้บริการติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้สินซึ่งมีจำนวนมากจากวิกฤตการณ์ทางการเงิน ปี 2540 โดยในปี 2546 ก่อตั้งบริษัท รีโซลูชั่น เวย์ จำกัด (RWAY) ด้วยทุนจดทะเบียน 1 ล้านบาท เพื่อเข้าซื้อลูกหนี้ด้วยคุณภาพไม่มีหลักประกัน (Unsecured Loan) จากบริษัท เซทเทเลม (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งประกอบธุรกิจให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อสินค้าอุปโภคบริโภค และเพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 10 ล้านบาท ในปี 2555 ได้ก่อตั้ง บริษัท บริหารสินทรัพย์ ซีเอฟ เอเชีย จำกัด (CFAM) เพื่อรับโอนสินทรัพย์ด้วยคุณภาพจากสถาบันการเงิน ในปี 2558 เข้าซื้อบริษัท คอร์ทส์ เม็กก้าสโตร (ประเทศไทย) จำกัด (COURTS) เพื่อดำเนินธุรกิจให้สินเชื่อตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ซึ่งในปัจจุบันบริษัทได้หยุดการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อใหม่ตั้งแต่วันที่ 31 ธันวาคม 2565 ในปี 2563 กลุ่มบริษัทฯ เข้าซื้อหุ้น RWAY CFAM และ COURTS ในสัดส่วนร้อยละ 100.0 ของจำนวนหุ้นที่ออกและชำระแล้วจากผู้ถือหุ้นเดิม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการปรับโครงสร้างการถือหุ้นของกลุ่มบริษัทฯ เพื่อเตรียมความพร้อมในการเสนอขายหุ้นสามัญต่อประชาชนเป็นครั้งแรก (IPO) เพื่อนำหุ้นสามัญของบริษัทฯ เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ ต่อมาในปี 2564 บริษัท อาร์ อัลโลแอนซ์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของบริษัท อาร์เอส จำกัด (มหาชน) เข้าซื้อหุ้นในบริษัทฯ ในสัดส่วนร้อยละ 35 ของจำนวนหุ้นที่ออกและชำระแล้วจากผู้ถือหุ้นเดิมและได้ดำเนินการแปรสภาพเป็นบริษัทมหาชน คือ บริษัท เซกัวร์ เอเชีย จำกัด (มหาชน) และเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในปี 2565

ปัจจุบันบริษัทฯ มีการดำเนินการใน 2 ธุรกิจหลัก ได้แก่ ธุรกิจการบริหารจัดการสินทรัพย์ และธุรกิจการให้บริการติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้สิน ผ่านบริษัทย่อย 3 บริษัท ประกอบด้วย

1. บริษัท บริหารสินทรัพย์ ซีเอฟ เอเชีย จำกัด (CFAM) ทุนจดทะเบียน 170,489,000 บาท ดำเนินธุรกิจบริหารสินทรัพย์ เข้าซื้อ รับโอนและบริหารหนี้ด้วยคุณภาพ NPLs ทั้งจากกลุ่มสถาบันการเงินและที่มิใช่สถาบันการเงิน
2. บริษัท รีโซลูชั่น เวย์ จำกัด (RWAY) ทุนจดทะเบียน 520,042,000 บาท ดำเนินธุรกิจให้สินเชื่อ แต่ในปัจจุบันบริษัทได้หยุดการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อใหม่ตั้งแต่วันที่ 31 ธันวาคม 2565
3. บริษัท คอร์ทส์ เม็กก้าสโตร (ประเทศไทย) จำกัด ทุนจดทะเบียน 367,058,500 บาท ดำเนินธุรกิจให้สินเชื่อ แต่ในปัจจุบันบริษัทได้หยุดการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อใหม่ตั้งแต่วันที่ 31 ธันวาคม 2565

จุดเด่นสำคัญของบริษัท คือ การเป็นบริษัทบริหารสินทรัพย์เอกชนที่เติบโตมาจากบริษัทกฎหมายที่ทำหน้าที่ติดตาม เร่งรัดหนี้สิน โดยเป็นบริษัทบริหารสินทรัพย์ที่มีการจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ล่าสุด ทำให้เป็นบริษัทบริหารสินทรัพย์ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการติดตาม เร่งรัดหนี้สินโดยเฉพาะหนี้สินประเภทไม่มีหลักประกัน หรือเป็นหนี้สินที่มีความยากในการติดตามทวงถามเป็นพิเศษ เนื่องจากบริษัทมีบุคลากรด้านการติดตามหนี้สินมากกว่า 300 คน และบุคลากรด้านกฎหมายมากกว่า 100 คน มีสำนักงานใน 11 จังหวัด และมีประสบการณ์การติดตามทวงถามมานานกว่า 25 ปี

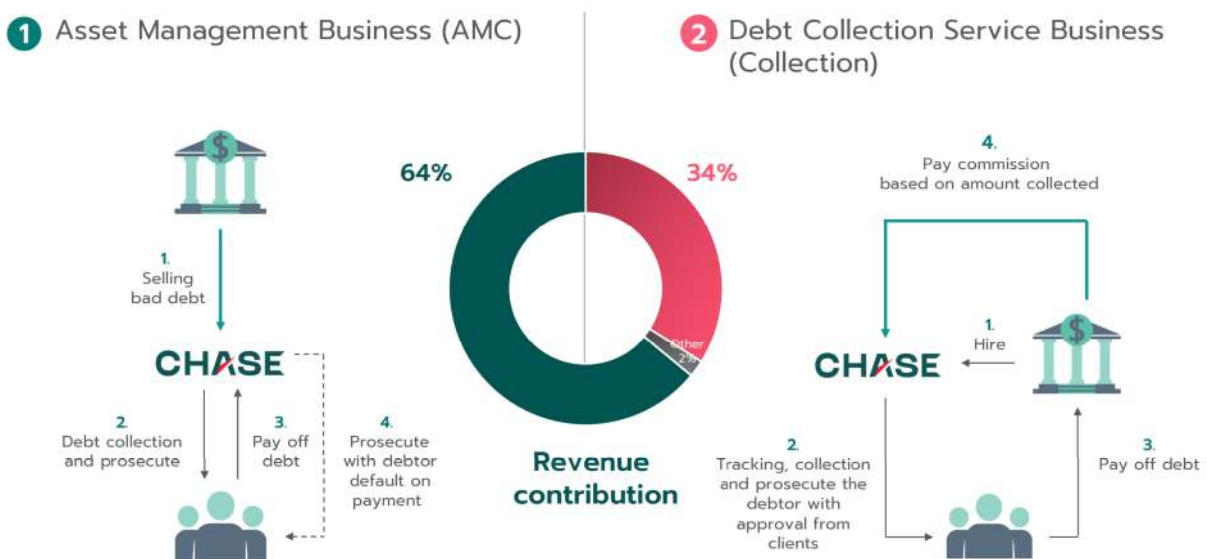


ประวัติการดำเนินธุรกิจและการเปลี่ยนแปลงของ บริษัท เซกัวร์ เอเชีย จำกัด (มหาชน)

ที่มา: เอกสารนำเสนอ Opportunity day Q1'2023 โดย บริษัท เซกัวร์ เอเชีย จำกัด (มหาชน) (2023)

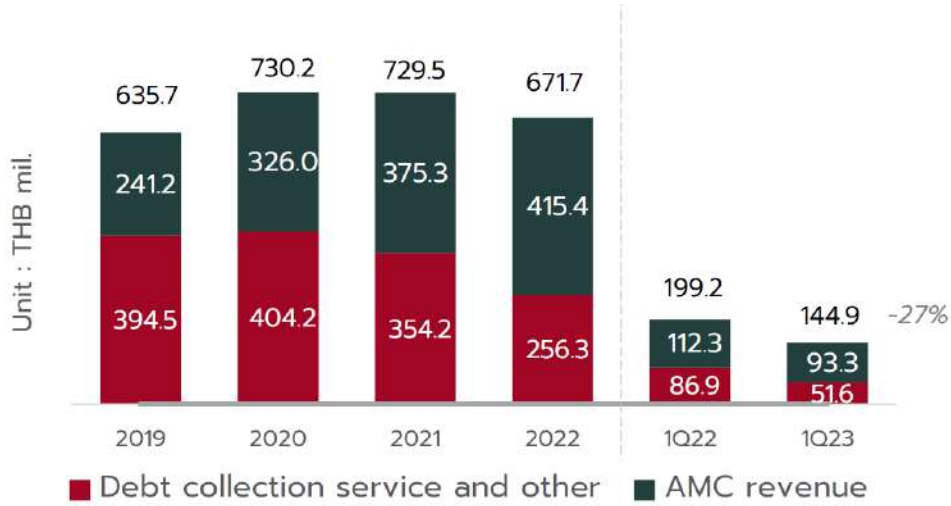
ลักษณะการดำเนินธุรกิจ

1. การบริหารจัดการสินทรัพย์ จากการรับโอนสินทรัพย์ด้วยคุณภาพประเภทที่มีหลักประกันและไม่มีหลักประกันจากสถาบันการเงินและมีใช้สถาบันการเงิน
2. การให้บริการติดตามทวงถามและเร่งรัดหนี้สิน โดยครอบคลุมตั้งแต่การติดตามทวงถามหนี้ ถึงการดำเนินคดีแก่ผู้ว่าจ้างแบบครบวงจร



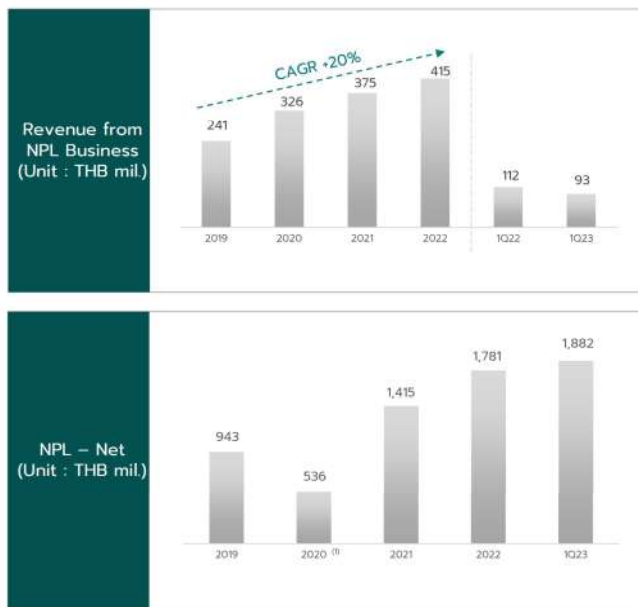
ลักษณะการดำเนินธุรกิจของบริษัท เซกัวร์ เอเชีย จำกัด (มหาชน)

ที่มา: เอกสารนำเสนอ Opportunity day Q1'2023 โดย บริษัท เซกัวร์ เอเชีย จำกัด (มหาชน) (2023)

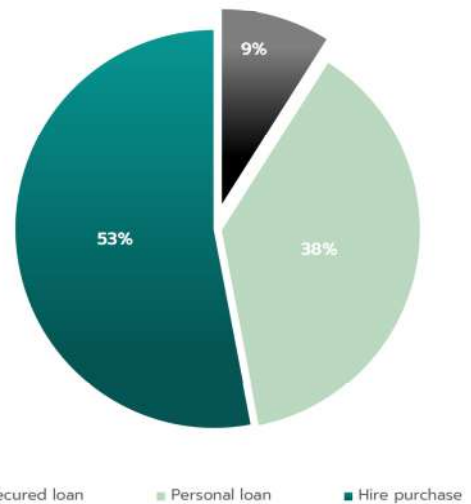


รายได้จากการดำเนินธุรกิจของ บริษัท เซกัวร์ เอเชีย จำกัด (มหาชน)

ที่มา: เอกสารนำเสนอ Opportunity day Q1'2023 โดย บริษัท เซกัวร์ เอเชีย จำกัด (มหาชน) (2023)

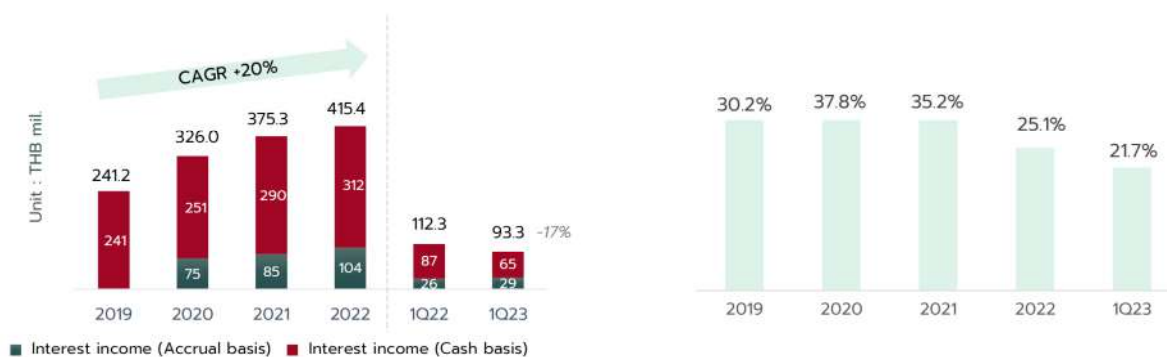


% Proportion of NPL- Net
As of 31 March 2023

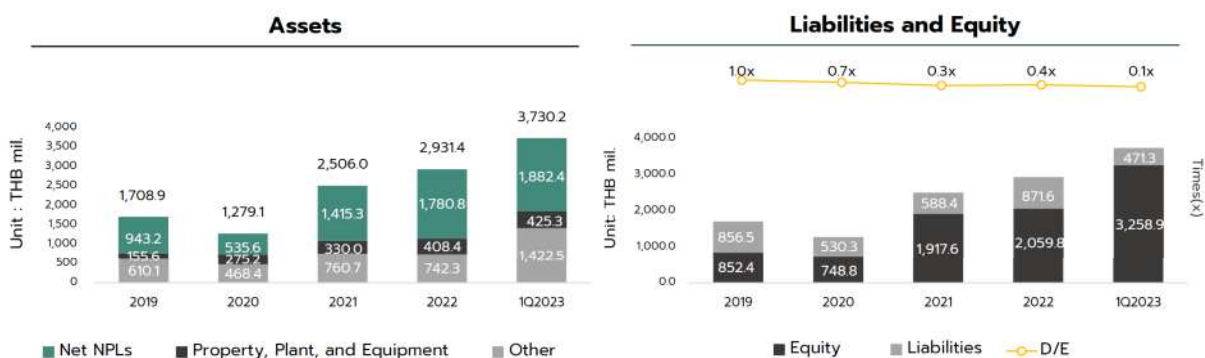


รายได้จากการบริหารจัดการสินทรัพย์ด้วยคุณภาพของ บริษัท เซกัวร์ เอเชีย จำกัด (มหาชน)

ที่มา: เอกสารนำเสนอ Opportunity day Q1'2023 โดย บริษัท เซกัวร์ เอเชีย จำกัด (มหาชน) (2023)



รายได้จากดอกเบี้ยรับของการบริหารสินทรัพย์ต่อคุณภาพของ บริษัท เซกัวร์ เอเชีย จำกัด (มหาชน)
ที่มา: เอกสารนำเสนอ Opportunity day Q1'2023 โดย บริษัท เซกัวร์ เอเชีย จำกัด (มหาชน) (2023)



โครงสร้างสินทรัพย์ หนี้สิน และส่วนผู้ถือหุ้นของ บริษัท เซกัวร์ เอเชีย จำกัด (มหาชน)
ที่มา: เอกสารนำเสนอ Opportunity day Q1'2023 โดย บริษัท เซกัวร์ เอเชีย จำกัด (มหาชน) (2023)



งวดงบการเงิน	2563	2564	2565	1Q/2566
บัญชีทางการเงินที่สำคัญ				
สินทรัพย์รวม	1,279.13	2,506.00	2,931.37	3,730.20
หนี้สินรวม	530.33	588.40	871.63	471.29
ส่วนของผู้ถือหุ้น	748.80	1,917.58	2,059.71	3,258.91
มูลค่าหุ้นที่เรียกชำระแล้ว	509.74	784.22	784.22	992.72
รายได้รวม	730.2	785.07	676.62	145.54
กำไร (ขาดทุน) จากกิจกรรมอื่น	0.00	0.00	0.00	0.00
กำไรสุทธิ	171.38	270.88	144.09	12.25
กำไรต่อหุ้น (บาท)	408.50	36.65	0.09	0.01
อัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ				
ROA(%)	11.47	13.94	7.31	0.33
ROE(%)	21.41	14.12	7.25	0.38
อัตรากำไรสุทธิ(%)	23.40	34.50	21.30	8.42

ข้อมูลสำคัญทางการเงิน บริษัท เชจลู้ เอเซีย จำกัด (มหาชน)

ที่มา: <https://www.chase.co.th/th/investor-relations/financial-information/financial-highlights>

กลยุทธ์สำคัญสำหรับการดำเนินธุรกิจ

กลยุทธ์สำคัญสำหรับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ในส่วน NPLs การขยายฐานสินทรัพย์ด้วยการซื้อหนี้ ด้วยคุณภาพโดยการประมูลซื้อหนี้ และเร่งรัดกระบวนการเรียกเก็บหนี้ หรือปรับโครงสร้างหนี้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยอาศัยข้อได้เปรียบจากจำนวนและความสามารถของพนักงานทวงถามและติดตามหนี้และจำนวนสาขาของบริษัทที่มีใน 11 จังหวัด ร่วมกับการใช้เทคโนโลยีในการติดตามทวงถาม Auto-dial

กลยุทธ์สำคัญสำหรับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ในส่วน NPA บริษัทฯ ยังไม่มีกลยุทธ์ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการ NPA อย่างเด่นชัด

ทั้งนี้สามารถสรุปเป็นกลยุทธ์สำคัญของการดำเนินการ ประกอบด้วย

- การขยายฐานสินทรัพย์ด้วยการซื้อหนี้ด้วยคุณภาพ
- เร่งรัดกระบวนการเรียกเก็บหนี้ หรือปรับโครงสร้างหนี้ โดยอาศัยข้อได้เปรียบจากจำนวนและความสามารถของพนักงานทวงถามและติดตามหนี้ และจำนวนสาขาของบริษัทที่มีใน 11 จังหวัด ร่วมกับการใช้เทคโนโลยีในการติดตามทวงถาม Auto-dial



สรุปผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบศักยภาพหรือผลลัพธ์

AMC	สินทรัพย์ (ล้านบาท)	หนี้สิน (ล้านบาท)	ส่วนเจ้าของ (ล้านบาท)	รายได้ปี 2565 (ล้านบาท)	กำไรสุทธิ 2565 (ล้านบาท)	อัตรากำไร สุทธิ
บสอ.	19,695	10,879	8,798	1,681	434	25.82%
BAM	132,805	89,079	43,708	10,144	2,727	26.88%
SAM	50,184	36,534	13,650	6,453	901	13.96%
JMT	33,862	10,773	23,016	3,167	1,746	55.12%
CHAYO	7,203	3,361	2,949	1,057	251	25.96%
KCC	1,727	632	1,095	170	77	45.29%
CHASE	2,931	872	2,060	677	144	21.27%

AMC	มูลค่าพอร์ตรวม (ล้านบาท)	มูลค่าพอร์ต NPLs (ล้านบาท)	ต้นทุนพอร์ต NPLs (ล้านบาท)	มูลค่าพอร์ต NPA (ล้านบาท)	ต้นทุนพอร์ต NPA (ล้านบาท)
บสอ.	16,486	15,523	10,391	963	N/A
BAM	499,106	467,080	80,838	40,427	32,026
SAM	361,806	357,569	68,134	4,237	1,486
JMT	331,410	331,410	29,708	N/A	N/A
CHAYO	85,853	83,467	27,819	N/A	N/A
KCC	57,067	56,983	1,941	84	N/A
CHASE	23,866	23,866	1,781	N/A	N/A

หมายเหตุ: มูลค่าพอร์ตรวม มูลค่าพอร์ต NPLs และมูลค่าพอร์ต NPA เป็นการระบุตามแหล่งข้อมูลที่ปรากฏอย่างเป็นทางการ เช่น เว็บไซต์ของบริษัท เว็บไซต์และเอกสารนำเสนอของตลาดหลักทรัพย์ รายงานประจำปี เป็นต้น



การเปรียบเทียบ Performance ของ IAM กับ benchmark

อัตรากระแสเงินสดรับต่อสินทรัพย์ด้วยคุณภาพและ ทรัพย์สินรอการขาย	2563	2564	2565
IAM	5.18%	7.40%	18.97%
BAM	12.68%	15.20%	16.21%
SAM	25.50%	17.38%	14.04%
ค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อรายได้ดำเนินงาน (Cost to Income)	2563	2564	2565
IAM	19.52%	15.49%	16.83%
BAM	26.44%	25.37%	28.47%
SAM	30.49%	24.84%	25.14%
กำไรสุทธิต่อสินทรัพย์รวมเฉลี่ย (Return on Asset)	2563	2564	2565
IAM	0.46%	1.78%	2.17%
BAM	1.46%	2.02%	2.11%
SAM	4.20%	3.34%	2.14%
รายได้จากธุรกรรมหลักต่อ จำนวนพนักงานเฉลี่ย	2563	2564	2565
IAM	5.849	11.656	11.252
BAM	7.659	8.203	7.680
SAM	7.076	7.898	7.751



จากการเปรียบเทียบศักยภาพหรือผลลัพธ์ของบริษัทบริหารสินทรัพย์คู่เปรียบทั้งหมด BAM มีมูลค่าพอร์ตสินทรัพย์ด้อยคุณภาพรวมสูงสุด คือประมาณ 499,106 ล้านบาท โดยจำแนกเป็นมูลค่าพอร์ต NPLs ประมาณ 467,080 ล้านบาท และมูลค่าพอร์ต NPA ประมาณ 40,427 ล้านบาท โดย SAM มีมูลค่าพอร์ตสินทรัพย์ด้อยคุณภาพรวมเป็นลำดับที่สอง คือประมาณ 361,806 ล้านบาท โดยจำแนกเป็นมูลค่าพอร์ต NPLs ประมาณ 357,569 ล้านบาท และมูลค่าพอร์ต NPA ประมาณ 4,237 ล้านบาท และ JMT มีมูลค่าพอร์ตสินทรัพย์ด้อยคุณภาพรวมเป็นลำดับที่สาม คือประมาณ 331,410 ล้านบาท โดยพอร์ตของบริษัทบริหารสินทรัพย์คู่เปรียบอื่น เช่น CHAYO มีมูลค่าพอร์ตสินทรัพย์ด้อยคุณภาพรวมประมาณ 85,853 ล้านบาท KCC มีมูลค่าพอร์ตสินทรัพย์ด้อยคุณภาพรวม ประมาณ 57,067 ล้านบาท และ CHASE มีมูลค่าพอร์ตสินทรัพย์ด้อยคุณภาพรวม ประมาณ 57,067 ล้านบาท ตามลำดับ

ทั้งนี้เมื่อพิจารณาต้นทุนจะพบว่าบริษัทบริหารสินทรัพย์รายใหม่ที่เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เช่น JMT CHAYO KCC หรือ CHASE จะมีต้นทุนพอร์ตต่ำกว่า บริษัทสินทรัพย์รายเดิม เช่น BAM หรือ SAM รวมถึง บสอ. เป็นอย่างมาก เนื่องจากพอร์ตของบริษัทสินทรัพย์รายใหม่ส่วนใหญ่หรือเกือบทั้งหมด จะเป็นสินทรัพย์ด้อยคุณภาพประเภทไม่มีหลักประกัน เช่น สินเชื่อบุคคล หรือสินเชื่อบัตรเครดิต เป็นต้น ที่มีต้นทุนได้มาในระดับต่ำ ส่งผลให้บริษัทบริหารสินทรัพย์รายใหม่เหล่านี้จะเริ่มมุ่งเน้นการซื้อสินทรัพย์ด้อยคุณภาพในกลุ่มที่มีหลักประกัน เพื่อช่วยในการบริหารกระแสเงินสดรับที่มีมูลค่ามากกว่า อันจะก่อให้เกิด ภาวะการณ้แข่งขันที่มากขึ้นในอนาคต

อัตรากำไรของบริษัทบริหารสินทรัพย์ของคู่เปรียบทั้งหมดมีความแตกต่างกัน อันเนื่องจากลักษณะของพอร์ตสินเชื่อ แต่อย่างไรก็ตามสามารถใช้อัตรากำไรของ BAM เป็นเกณฑ์อ้างอิง เนื่องจากเป็นบริษัทบริหารสินทรัพย์ที่มีระยะเวลาการดำเนินการมายาวนาน โดยค่าเฉลี่ยของอัตรากำไรสุทธิที่บริษัทบริหารสินทรัพย์ดำเนินการได้ควรมีอัตราผลตอบแทนอยู่ระหว่าง 25%-30% ต่อปี



สรุปผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบกลยุทธ์ (Strategy Benchmarking)

AMC	จุดเด่นของบริษัท	สรุปกลยุทธ์สำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินการ
บสอ.	<ul style="list-style-type: none"> กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นทำให้มีสภาพเป็นรัฐวิสาหกิจ การสนับสนุนทางการเงินจากธนาคารอิสลาม 	<ul style="list-style-type: none"> การมุ่งเน้นเฉพาะการบริหารหนี้ด้วยคุณภาพของธนาคารอิสลามเท่านั้น
BAM	<ul style="list-style-type: none"> การเป็น AMC แห่งแรกโดยกองทุนฟื้นฟูเป็นผู้ถือหุ้นและเจ้าหนี้รายใหญ่เป็น AMC แรกที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ การมีประสบการณ์ในการบริหารหนี้ด้วยคุณภาพมายาวนานกว่า 20 ปี การมีหน่วยงานสาขากระจายอยู่ทั่วประเทศ การมีพอร์ตสินทรัพย์ด้วยคุณภาพที่ใหญ่ที่สุด 	<ul style="list-style-type: none"> การขยายฐานสินทรัพย์ด้วยการซื้อหนี้ด้วยคุณภาพ การระดมทุนผ่านตราสารทางการเงิน เช่น หุ้นกู้ 3-7 ปี มูลค่า 5,500 ล้านบาท เพื่อการขยายวงเงินการซื้อหนี้ การจัดกิจกรรมส่งเสริมทางการตลาด ผ่านงานออกบูทงานด้านอสังหาริมทรัพย์ การสร้างความร่วมมือกับธนาคารเพื่อให้ผู้บริโภคซื้อทรัพย์สิน NPA ได้โดยสะดวก การปรับปรุงทรัพย์สินรอการขายให้มีสภาพพร้อมอยู่
SAM	<ul style="list-style-type: none"> การเป็น AMC ของรัฐโดยกองทุนฟื้นฟูเป็นผู้ถือหุ้นและเจ้าหนี้รายใหญ่ คลินิกแก้หนี้ การได้ระดับความน่าเชื่อถือ AA+ ทำให้ระดมทุนได้สะดวก 	<ul style="list-style-type: none"> การขยายฐานสินทรัพย์ด้วยการซื้อหนี้ด้วยคุณภาพ การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐ เช่น การทำ MOU กับไปรษณีย์ไทยเป็นหน่วยตรวจสอบสภาพทรัพย์สิน การจัดกิจกรรมส่งเสริมทางการตลาด ผ่านงานออกบูทงานด้านอสังหาริมทรัพย์ และคลินิกแก้หนี้ การระดมทุนผ่านตราสารทางการเงิน เช่น การออกหุ้นกู้ 3-7 ปี มูลค่า 2,500 ล้านบาท เพื่อเพิ่มสัดส่วนเงินทุน
JMT	<ul style="list-style-type: none"> การมีเครือข่ายธุรกิจเกี่ยวข้องซึ่งในการสนับสนุนครบวงจร โดยเฉพาะการมีรูปแบบ One-stop Service การมี D/E Ratio ระดับต่ำทำให้สามารถขยายวงเงินเพื่อการซื้อหนี้ด้วยคุณภาพเพิ่มเติมอีกได้ระดับสูง 	<ul style="list-style-type: none"> การขยายฐานสินทรัพย์ด้วยการซื้อหนี้ด้วยคุณภาพ การใช้กลยุทธ์ขยายความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ เช่น การจัดตั้งบริษัทร่วมลงทุนกับธนาคารกสิกรไทย การสนับสนุนทางการเงินจากผู้ลงทุนภายนอก เช่น กลุ่ม BTS จำนวน 10,000 ล้านบาท ทำให้สามารถขยายวงเงินเพื่อซื้อหนี้ด้วยคุณภาพในอนาคตได้ถึง 40,000 ล้านบาท



AMC	จุดเด่นของบริษัท	สรุปกลยุทธ์สำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินการ
CHAYO	<ul style="list-style-type: none"> การมีเครือข่ายธุรกิจเกี่ยวข้องข้องในการสนับสนุนครบวงจร ความชำนาญด้านการติดตามทวงถามจากพื้นฐานธุรกิจ Call center 	<ul style="list-style-type: none"> การขยายฐานสินทรัพย์ด้วยการซื้อหนี้ด้วยคุณภาพ การใช้กลยุทธ์ขยายความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ เช่น การประสานงานเพื่อการจัดตั้งบริษัทร่วมลงทุนกับธนาคารพันธมิตร (อยู่ระหว่างการดำเนินการ)
KCC	<ul style="list-style-type: none"> ความชำนาญด้านการปรับโครงสร้างหนี้สินเชื่อธุรกิจ การใช้พนักงานขององค์กรในการติดตามทวงถามเท่านั้น 	<ul style="list-style-type: none"> การขยายฐานสินทรัพย์ด้วยการซื้อหนี้ด้วยคุณภาพ การมุ่งเน้นเฉพาะการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพรายใหญ่หรือสินเชื่อธุรกิจ เพื่อการปรับโครงสร้างหนี้ การมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพื่อการปรับโครงสร้างหนี้ จากสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ ด้วยการลงทุน
CHASE	<ul style="list-style-type: none"> ความชำนาญด้านการติดตามทวงถามหนี้ที่ทวงถามยากเป็นพิเศษ จำนวนและความสามารถของพนักงานทวงถามและติดตาม จำนวนสาขาของบริษัทที่มีใน 11 จังหวัด การใช้เทคโนโลยีในการติดตามทวงถาม Auto-dial 	<ul style="list-style-type: none"> การขยายฐานสินทรัพย์ด้วยการซื้อหนี้ด้วยคุณภาพ การเร่งรัดกระบวนการเรียกเก็บหนี้ หรือปรับโครงสร้างหนี้ โดยอาศัยข้อได้เปรียบจากจำนวนและความสามารถของพนักงานทวงถามและติดตามและจำนวนสาขาของบริษัทที่มีใน 11 จังหวัด ร่วมกับการใช้เทคโนโลยีในการติดตามทวงถาม Auto-dial

จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบกลยุทธ์พบว่าบริษัทบริหารสินทรัพย์คู่เปรียบเทียบทั้งหมด แต่ละบริษัทจะมีจุดเด่นสำคัญที่แตกต่างกันออกไป โดยเฉพาะกลุ่มบริษัทบริหารสินทรัพย์รายใหม่ที่เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เช่น JMT CHAYO หรือ CHASE ที่มีพื้นฐานธุรกิจเดิมก่อนหน้าเป็นธุรกิจด้านการให้บริการติดตาม ทวงถาม หรือเร่งรัดหนี้สิน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นสินเชื่อไม่มีหลักประกัน ทำให้มีความชำนาญในการจัดเก็บหนี้ได้ในระดับดี

กลยุทธ์การขยายฐานสินทรัพย์ด้วยการซื้อหนี้ด้วยคุณภาพจากธนาคารหรือสถาบันการเงิน หรือหน่วยงานที่ไม่ใช่สถาบันการเงินก็ตาม ถือเป็นกลยุทธ์หลักของบริษัทบริหารสินทรัพย์คู่เปรียบเทียบทั้งหมด โดยการขยายฐานสินทรัพย์จะใช้โครงสร้างเงินกู้ยืมที่มีอัตราดอกเบี้ยหรือต้นทุนทางการเงินที่แน่นอน เช่น การออกหุ้นกู้ รวมถึงการกู้ยืมในอัตราดอกเบี้ยต่ำ เพื่อให้สามารถสร้างรายได้จากการปรับโครงสร้างหนี้ หรือการชำระบัญชีอย่างต่อเนื่อง โดยค่าเฉลี่ยจุดคุ้มทุนของพอร์ตสินทรัพย์ด้วยคุณภาพจะมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 5 ปีขึ้นไป สำหรับสินทรัพย์มีหลักประกัน และ 8 ปีขึ้นไปสำหรับสินทรัพย์ไม่มีหลักประกันนับแต่วันที่มีการรับโอนหนี้ด้วยคุณภาพ โดยจะใช้ระยะเวลาประมาณ 6-12 เดือนสำหรับกระบวนการดำเนินงานเอกสารการโอนสิทธิ์และอีกประมาณ 12-18 เดือน กว่าที่บริษัทบริหารสินทรัพย์จะได้รับชำระเงินงวดแรกจากลูกหนี้



กลยุทธ์การสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ ด้วยการจัดตั้งบริษัทร่วมลงทุนกับธนาคารหรือสถาบันการเงิน เป็นทางเลือกของบริษัทบริหารสินทรัพย์รายใหม่ เช่น JMT หรือ CHAYO ที่ใช้ในการแข่งขันกับบริหารสินทรัพย์รายเดิม เช่น BAM หรือ SAM เนื่องจากจะช่วยเพิ่มฐานส่วนทุนสำหรับการซื้อหนี้หรือสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ รวมถึงการได้ดอกเบี้ยเงินกู้ยืมในอัตราพิเศษ นอกจากนี้ยังจะได้พอร์ตสินทรัพย์ด้วยคุณภาพในระดับดีจากธนาคารหรือสถาบันการเงินพันธมิตร ที่โดยปกติธนาคารหรือสถาบันการเงินจะไม่นำออกประมูลเนื่องจากเก็บพอร์ตส่วนนี้ไว้ดำเนินการด้วยตนเอง โดยกลยุทธ์การสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจสำหรับบริษัทบริหารสินทรัพย์ของรัฐ เช่น SAM จะใช้ความตกลง หรือการทำ MOU กับหน่วยงานของรัฐ เช่น ไปรษณีย์ไทย ที่มีเจ้าหน้าที่ไปรษณีย์ที่มีความชำนาญในพื้นที่ในการช่วยเป็นหน่วยตรวจสอบสภาพทรัพย์สินหรือการติดตามลูกหนี้

นอกจากนี้บริษัทคู่แข่งเปรียบเทียบกับเฉพาะกลุ่มบริษัทบริหารสินทรัพย์รายใหม่ที่เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เช่น JMT CHAYO หรือ CHASE ต่างเริ่มมุ่งเน้นการซื้อสินทรัพย์ด้วยคุณภาพในกลุ่มที่มีหลักประกัน แต่ KCC จะมีลักษณะเฉพาะคือการมุ่งเน้นไปที่การซื้อสินทรัพย์ด้วยคุณภาพเพื่อการปรับโครงสร้างหนี้ด้วยการลงทุน และมุ่งไปที่สินเชื่อธุรกิจหรือสินเชื่อรายใหญ่เป็นพิเศษ โดยให้ความสำคัญกับกลุ่มที่ไม่มีหลักประกัน เช่น สินเชื่อบุคคลหรือสินเชื่อบัตรเครดิตน้อยลง เนื่องจากต้องการมุ่งเน้นไปที่พอร์ตสินทรัพย์ด้วยคุณภาพในระดับที่สามารถให้ผลตอบแทนเป็นตัวเงินได้ดีกว่าและไม่มุ่งเน้นกลยุทธ์ด้าน NPA เท่าใดนัก

**การวิเคราะห์คู่แข่ง (Benchmarking) บริษัทบริหารสินทรัพย์ต่างประเทศ**

ข้อมูลจากบริษัทบริหารสินทรัพย์ต่างประเทศที่มีภาครัฐหรือหน่วยงานภาครัฐเป็นผู้ถือหุ้นหลัก ที่นำมาใช้ในการพิจารณาเปรียบเทียบกับบริษัทบริหารสินทรัพย์ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จำกัด จะเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในด้านลักษณะโครงสร้างสัดส่วนการถือหุ้น และขนาดพอร์ตของสินทรัพย์ประเภทต่าง ๆ แต่อาจไม่ได้เปรียบเทียบในกระบวนการปฏิบัติเชิงลึกสำหรับการบริหารจัดการสินทรัพย์ เนื่องจากมีกฎหมายและข้อปฏิบัติที่แตกต่างกันระหว่างการบริหารสินทรัพย์ประเภทต่าง ๆ ในแต่ละประเทศ โดยตัวอย่างบริษัทบริหารสินทรัพย์ 6 แห่ง ประกอบด้วย

Erste Abwicklungsanstalt (EAA) ประเทศเยอรมัน

FMS Wertmanagement (FMS) ประเทศเยอรมัน

National Asset Management Agency (NAMA) ประเทศไอร์แลนด์

Asset Management Company S.p.A. (AMCO) ประเทศอิตาลี

Družba za upravljanje terjatev bank, d.d. (DUBT) ประเทศสโลวาเนีย

Sociedad de Gestión de Activos procedentes de la Reestructuración Bancaria (SAREB) ประเทศสเปน



AMC	Country	Main shareholder	Share of public ownership	Other shareholders	Notes
AA1/EAA	Germany	Regional government (State of NRW, 48.202 %)	100 %	Savings Banks; Regional authorities	Rheinischer Sparkassen- und Giroverband (25.032%) Sparkassenverband Westfalen-Lippe (25.032 %), Landschaftsverband Rheinland (0.867%) Landschaftsverband Westfalen-Lippe (0.867%)
FMS/WM	Germany	National government (SoFFin)	100 %		
NAMA	Ireland	National government (National Asset Management Agency Investment)	49 %	51 % (National Asset Management Agency Investment DAC.)	51 % of its shares are collectively owned by private companies (New Ireland Assurance Co. plc, BNY Custodial Nominees (Ireland) Ltd, the Representative Church Body and the Church of Ireland Clergy Pensions Fund)
AMCO	Italy	Italian Ministry of Finance (MEF)	99.78 %	0.22 % Other shareholders	Other shareholders have B shares with no voting rights
DUTB	Slovenia	National government (ZUKSB)	100 %		
SAREB	Spain	FROB (Spanish National Resolution Authority) / National government	45.95 %	Banks, other investors (54.05 %)	Banco de Sabadell (6.61 %), Caixabank, S.A. (12.24 %), Banco Santander, S.A. (22.22 %) and Others (13.03 %)

ตัวอย่างโครงสร้างส่วนผู้ถือหุ้นของ AMC ของบริษัทบริหารสินทรัพย์ที่มีภาครัฐเป็นผู้ถือหุ้นในยุโรป

ที่มา: Economic Governance Support Unit (EGOV) (2021)



AMC	Portfolio	Perimeter	Nominal value of asset transferred (EUR million)	Market value of assets transferred (EUR million)	Total assets -2019 (EUR million)	Equity - 2019 (EUR million)	Employees - 2019
AA1/EAA	WestLB	Structured assets	77 500	na	37 815	655	159
FMS/WM	Hypo Real Estate Holding AG, DEPFA BANK plc	All asset types	357 800* (resolvable assets: 175 700)	na	146 490	1 751	103
NAMA	AIB, Bank of Ireland, Anglo Irish Bank, EBS, Irish Nationwide Building Society	CRE, land and property	74 000	26 200	5 612	5 569	211
AMCO	Veneto Banca and Banca Popolare di Vicenza Banca Carige	Non-performing loans (NPLs)	18 000	na	2 755	600	220
DUTB	NLB and NKBM Abanka, Banka Celje Probanka, Factor banka.	Non-performing loans (NPLs) and developer loans	5 800	2 020	824	484	135
SAREB	BFA-Bankia, Catalunya Banc, Banco de Valencia, Novagalicia Banco and Banco Gallego Liberbank, Caja 3, CEISS and BMN	Developer loans and real estate assets	50 781	107 000	31 470	230	394

ขนาดของพอร์ตสินทรัพย์ของบริษัทบริหารสินทรัพย์ที่มีภาครัฐเป็นผู้ถือหุ้นในยุโรป

ที่มา: Economic Governance Support Unit (EGOV) (2021)

**ส่วนที่ 4 ดำเนินการค้นหาความคิดเห็นและความต้องการความคาดหวัง การทบทวน รวบรวมและการวิเคราะห์
(In-depth Interview)**

ในการดำเนินการค้นหาความคิดเห็นและความต้องการความคาดหวัง การทบทวน รวบรวมและการวิเคราะห์ (In-depth Interview) ของกลุ่มผู้กำกับดูแลภาครัฐ และเสนอแนะแนวทางในการค้นหาความต้องการความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานของ บสอ. เพื่อใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนวิสาหกิจ

บสอ. ได้ดำเนินการค้นหาความคิดเห็นและความต้องการความคาดหวัง การทบทวน รวบรวมและการวิเคราะห์ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคล (In-depth Interview) โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ 1. กลุ่มผู้กำกับดูแลภาครัฐ ได้แก่ ผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ในฐานะกระทรวงเจ้าสังกัด และ 2. กลุ่มคณะกรรมการ และผู้บริหารระดับสูงของ บสอ.

1. สรุปการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มผู้กำกับดูแลภาครัฐ

บสอ. ดำเนินงานสัมภาษณ์เชิงลึก โดยได้รับความอนุเคราะห์จากผู้แทน สคร. ในฐานะหน่วยงานกำกับดูแลและประเมินผล บสอ. โดยตรง โดยให้ความเห็นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ และทิศทางการดำเนินงานในอนาคตของ บสอ. ทั้งในระยะสั้น (ปี 2567-2568) และระยะยาว (ปี 2569-2571) รวมถึงการให้ความเห็นเกี่ยวกับความต้องการความคาดหวังต่อการดำเนินงานของ บสอ. ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

ภาพรวมการดำเนินงาน : เนื่องจากการจัดตั้งด้วยข้อจำกัด และตั้งตามมติ ครม. ทำให้การเพิ่มนโยบายหรือการเพิ่มทรัพยากรเพื่อดำเนินการถือว่าไม่สอดคล้องกับมติ ครม. จึงทำให้ยังไม่สามารถกำหนดทิศทางได้อย่างชัดเจน ทั้งนี้ บสอ. จำเป็นต้องให้ความสำคัญในการบริหารจัดการต่อ เพื่อให้สามารถมีรายได้มีเงินนำส่งรัฐบาล ดังเช่นที่ดำเนินงานในปัจจุบัน ซึ่ง สคร. ยังคงให้ความสำคัญและโอกาสในการสนับสนุนการขอสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ซึ่งหากต้องการยกระดับเป็น AMC ของ SFIs ต้องแก้มติ ครม. ซึ่งจำเป็นต้องมีการประเมินศักยภาพของ บสอ. อีกครั้ง นอกจากนี้ยังจำเป็นต้องยกระดับการทำงาน เพื่อความครบถ้วน ถูกต้องข้อมูล

สำหรับทิศทางในอนาคต : ผลการดำเนินงานในส่วนของการติดตามหนี้ค้างชำระยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่ง บสอ. ต้องให้ความสำคัญในการแสดงถึงศักยภาพในการดำเนินงาน ในการบริหารหนี้และการศักยภาพในการรับบริหารหนี้ให้กับ SFIs เนื่องจากการเป็นหน่วยงานภาครัฐระหว่างกัน ส่งผลให้เกิดประโยชน์ทั้ง บสอ. และ SFIs อย่างไรก็ตามจำเป็นต้องคำนึงถึงข้อกฎหมายที่จะเกี่ยวข้อง รวมทั้งความโปร่งใส ซึ่งจะเป็นต้องมีการแสดงถึงความพร้อมและศักยภาพของ บสอ. เพื่อจะถือเป็นโอกาสในการขอทบทวนมติ ครม.

2. สรุปการสัมภาษณ์เชิงลึกจากคณะกรรมการฯ และผู้บริหารระดับสูง

บสอ. มีการดำเนินงานสัมภาษณ์เชิงลึก โดยได้รับความอนุเคราะห์จากคณะกรรมการของ บสอ. จำนวน 5 ท่าน และผู้บริหารระดับสูงของ บสอ. จำนวน 5 ท่าน ในการให้ความเห็นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และทิศทางการดำเนินงานในอนาคตของ บสอ. ทั้งในระยะสั้น (ปี 2567-2568) และระยะยาว (ปี 2569-2571) รวมถึงการให้ความเห็นเกี่ยวกับโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานในปัจจุบันและสิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต จากสภาพแวดล้อมการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไป และสิ่งที่เป็จุดแข็งและจุดอ่อนในการดำเนินงานของ บสอ. ในปัจจุบัน โดยสามารถสรุปประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์แยกออกเป็น 3 ด้าน คือ 1. ทิศทางและนโยบายในการดำเนินงาน 2. Human Capital Management และ 3. Digital Technology Management



ทิศทางและนโยบายในการดำเนินงาน

01

- การดำเนินงานตาม มติ ครม. ที่ต้องเร่งเคลียร์หนี้ ให้ ธอท. บสอ. จำเป็นต้องดำเนินงานตามวัตถุประสงค์การจัดตั้ง โดยเป้าหมายหลักคือการติดตามหนี้ที่ได้รับโอนมาจาก ธอท. และจ่ายคืนตัวสัญญา ธอท. ให้ได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด
- โอกาสทางธุรกิจ AMC โดยเฉพาะหนี้เสียของ SFIs และหน่วยงานภาครัฐหนี้เสียในระบบเศรษฐกิจไทยมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของสถาบันการเงินเฉพาะกิจที่มีคุณภาพลูกหนี้ต่ำกว่าธนาคารพาณิชย์ ถือเป็นโอกาสในทางธุรกิจที่ บสอ. จะสามารถเข้าไปช่วยบริหารจัดการหนี้เสียและบรรเทาผลกระทบต่อสถาบันการเงินเฉพาะกิจ
- การเป็นเครื่องมือภาครัฐในการบริหาร NPLs และการซื้อด้วยราคาที่เหมาะสม บสอ. ถือเป็นหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งไม่ได้แสวงหาผลกำไรเป็นที่สุด เพราะฉะนั้นในการที่อนุญาตให้ บสอ. เข้าไปบริหารจัดการหนี้ด้วยคุณภาพของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ จะสามารถเจรจาด้วยราคาที่เหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อทั้งกระทรวงการคลัง สถาบันการเงินเฉพาะกิจและ บสอ.
- การเร่งแก้ไขการบริหาร NPA เพื่อให้สามารถมีรายได้กลับเข้ามาที่ผ่านมา บสอ. สามารถดำเนินการด้านการบริหาร NPLs ได้เป็นอย่างดี แต่ในส่วนของ NPA ยังไม่มีความเชี่ยวชาญในการดำเนินงาน ซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรที่เชี่ยวชาญ และระบบบริหารจัดการควบคู่ไปด้วย
- การขาดความชัดเจนของนโยบายรัฐ ในการดำรงอยู่ของ บสอ. วัตถุประสงค์การจัดตั้ง บสอ. มีข้อจำกัดในการดำเนินงานค่อนข้างมาก ซึ่งการแก้ไขจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐ แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนสำหรับการดำรงอยู่ของ บสอ. ในอนาคต
- การให้ความสำคัญต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดความอยู่รอดขององค์กรหนึ่งในปัจจัยแห่งความอยู่รอดของ บสอ. คือความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง เนื่องจาก บสอ. อยู่ในอุตสาหกรรมที่มีจำนวนคู่แข่งเยอะ และมีหลายบริษัท AMC ที่จำเป็นต้องปิดตัวเนื่องจากไม่สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ทันกาล
- การให้ความสำคัญกับกระบวนการในการบริหารหนี้ /การประนอมหนี้ มากกว่าการมุ่งเน้นการฟ้องดำเนินคดีเพื่อให้เกิดกระแสเงินสดกลับมาจ่ายองค์กร และการเร่งรัด Cash Collection ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจ AMC ไม่ใช่การเร่งติดตามหนี้เพียงอย่างเดียว แต่รวมถึงการให้ความสำคัญกับกระบวนการในการบริหารและประนอมหนี้ โดยหากสามารถฟื้นฟูลูกหนี้ควบคู่ไปด้วยได้ จะเป็นผลดีกลับมาสู่องค์กรในมุมมองของความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้ที่ดีขึ้น



- ข้อจำกัดตามมติ ครม. ที่ไม่สามารถขยายการดำเนินงาน/บทบาทการดำเนินงานของ บสอ. ซึ่งจำเป็นต้องแสดงผลการดำเนินงานและทางเลือก (Scenario) ในการดำเนินงานในการนำเสนอต่อ ครม. เพื่อขอทบทวนภารกิจ บสอ. จำเป็นต้องแสดงผลการดำเนินงานและทางเลือก (Scenario) ในการดำเนินงานในการนำเสนอต่อ ครม. เพื่อขอทบทวนภารกิจ โดยมุ่งเน้นการดำรงอยู่ขององค์กรและประโยชน์ที่ทุกผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะได้รับ
- ภาพลักษณ์/การรับรู้ต่อองค์กร ที่ติดภาพของ ธอท. หรือการเป็นส่วนหนึ่งของ ธอท. ซึ่งจำเป็นต้องมีการ Re-brand ภาพลักษณ์ของ บสอ. อยู่ในมุมมองที่ไม่ดี เนื่องจากไม่สามารถมีผลประกอบการที่ดีเพียงพอที่จะจ่ายคืนตัวของ ธอท. ได้ ถึงแม้ว่าสาเหตุของปัญหาจะไม่ได้มาจาก บสอ. โดยตรง แต่การที่ไม่สามารถชำระหนี้ ธอท. ได้ก็จะมีผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร ดังนั้น บสอ. จำเป็นต้องมีกระบวนการในการส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กร และทำการ Re-branding ให้ดีขึ้น
- ขาดการกำหนดระดับความเหมาะสมของ Portfolio ที่เพียงพอต่อการดำรงอยู่ขององค์กรการดำเนินงานของ บสอ. ที่ผ่านมายังไม่เคยมีการวิเคราะห์ถึงปริมาณ Portfolio ที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจแบบยั่งยืน

Human Capital Management

- ขาดการประเมินศักยภาพของบุคลากร (Competency) และการพัฒนาที่เป็นระบบ (IDP) ทำให้ศักยภาพบุคลากรโดยเฉพาะการบริหาร NPA การวิเคราะห์ Due Diligent และงานสนับสนุนยังไม่สามารถยกระดับการดำเนินงาน
- วัฒนธรรมองค์กรที่ยังไม่ชัดเจนจากการที่เป็นองค์กรใหม่ และบุคลากรมาจากหน่วยงานที่หลากหลาย
- กรอบเงินเดือนที่ถูกจำกัดตามประเภทของรัฐวิสาหกิจที่ได้รับการจัดกลุ่มที่มีใช้ประเภท SFIs ส่งผลให้การสรรหาและความก้าวหน้าในสายอาชีพไม่สามารถสร้างแรงดึงดูดต่อบุคลากรได้ ซึ่งส่วนใหญ่รับรู้ถึงการปิดตัวในอนาคต

Digital Technology Management

- ระบบฐานข้อมูลที่อยู่ระหว่างการพัฒนา และยังไม่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลได้อย่างสมบูรณ์ โดยเฉพาะข้อมูลรายละเอียดของสินทรัพย์รับโอน ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเรียกรับสิทธิ หรือการดำเนินคดีต่าง ๆ
- กระบวนการทำงานยังมีความเป็น SILO สูง ขาดการบูรณาการ/การกำหนดแผนงานดำเนินงานร่วมกัน
- ระบบบริหารสินทรัพย์ ยังไม่สมบูรณ์ เช่น การ Update ข้อมูลลูกหนี้บางรายไม่ถูกต้องชำระหนี้ เป็นต้น



บทที่ 3 การกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร มุ่งเน้นการพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และปัจจัยความยั่งยืน ขององค์กร

3.1 วิเคราะห์ปัจจัยภายใน ภายนอก (SWOT Analysis) และ TOWS MATRIX พร้อมระบุ Strategic Advantage (SA), Strategic Challenge (SC), Core Competency (CC) และ Future Core Competency (FCC)

3.1.1 สรุปการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายนอก

ปัจจัยภายนอกที่รวบรวมในส่วนที่ 1-3 สรุปการวิเคราะห์ประเด็นสำคัญ เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ SWOT ได้ดังนี้

1) Megatrends

ในการศึกษาข้อมูล Megatrends พบว่าจากสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพอากาศ รวมถึงการให้ความสำคัญต่อ ESG มากขึ้นนำมาสู่การปรับตัวของธุรกิจ รวมถึงความไม่แน่นอนของผลประกอบการของลูกค้า ซึ่งจากการวิเคราะห์ตัวเลขเบื้องต้นของกลุ่มลูกค้าที่เป็นภาคการเกษตร ของ ธอท. พบว่ามี NPLs 100% รวมถึงกลุ่มลูกค้าหลักที่เป็นธุรกิจท่องเที่ยว จำเป็นต้องมีการปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจภายหลังสถานการณ์ COVID - 19

การปรับตัวในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญต่อกระบวนการทำงาน ความคาดหวังของลูกค้า และการทบทวนโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องต่อ Digital Transformation ดังนั้นการปรับตัวขององค์กรในการนำดิจิทัลมาใช้ต้องสามารถแสดงถึงความรวดเร็วในการดำเนินการ การตอบสนองต่อความคาดหวังและยกระดับการบริการทั้งต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงต้องมีการวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงในความพร้อมของระบบ

ทักษะของบุคลากรในองค์กรเพื่อเพิ่มความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน และสร้างความโดดเด่นในการดำเนินงาน เป็นประเด็นสำคัญที่องค์กรต้องวิเคราะห์ถึงศักยภาพของบุคลากรที่มีการวางแผนอัตราการจ้าง การสรรหาบุคลากร รวมถึงการพัฒนาและระบบแรงจูงใจที่จะดึงดูดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านให้มีความผูกพันอยู่กับองค์กร

นโยบายระหว่างประเทศ ข้อตกลงต่าง ๆ ที่ดำเนินการร่วมกันระหว่างประเทศนำมาซึ่งความคาดหวังและการเปลี่ยนแปลงที่ ต้องมีการคำนึงถึงสังคม สิ่งแวดล้อม รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มากขึ้น โดยเน้นการดำเนินงานเพื่อความยั่งยืนและเป็นที่ยอมรับของทุกภาคส่วน ทั้งนี้ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย และการเปิดเสรีที่อาจเป็นข้อจำกัดในการดำเนินงานของธุรกิจ

การดำเนินงานด้วยความโปร่งใส น่าเชื่อถือ และสร้างความเชื่อมั่นต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการดำเนินงานเพื่อเน้นความเป็นธรรมาภิบาลขององค์กรซึ่งจะนำไปสู่ความยั่งยืนในระยะยาว

2) Industrial Trend : Financial Sector

แนวโน้มเศรษฐกิจ ที่อัตราการเติบโตของ GDP พบว่า ประเด็นที่ส่งผลเชิงบวกต่อ บสอ. คือ Ability to Repay ความสามารถในการชำระหนี้ที่เพิ่มขึ้นของลูกค้า ส่งผลให้อัตราการเก็บหนี้สูงขึ้น ในขณะที่ประเด็นที่ส่งผลกระทบเชิงลบต่อ บสอ. คือ Insufficiency Supply การขยายตัวของเศรษฐกิจอาจส่งผลให้หนี้ด้อยคุณภาพในระบบลดน้อยลง ส่งผลต่อความคุ้มค่าในการซื้อหนี้ด้อยคุณภาพหรือการประมูลสินทรัพย์รอการขายมาบริหาร

สำหรับเงินเพื่อและดอกเบี้ยนโยบาย ประเด็นที่ส่งผลเชิงบวกต่อ บสอ. คือ Opportunity to Issue Corporate Bond การออกตราสารหนี้ ด้วยอันดับเครดิตที่น่าเชื่อถือ โดยเฉพาะในความเป็นรัฐวิสาหกิจ



และความสามารถในการจ่ายชำระหนี้ขององค์กร จะทำให้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงในด้านต้นทุนทางการเงินที่คงที่ ท่ามกลางแนวโน้มดอกเบี้ยที่เพิ่มขึ้นและประเด็นที่ส่งผลกระทบต่อ บสอ. คือ Ability to Repay ดอกเบี้ยที่เพิ่มขึ้น ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการชำระหนี้ด้วยคุณภาพของลูกหนี้ในระบบลดน้อยลง และ High Cost of Fund ต้นทุนทางการเงินสูงขึ้นในการออกตราสารทางการเงิน เพื่อนำไปซื้อหนี้ด้วยคุณภาพ ส่งผลกระทบต่อภาระผูกพันขององค์กรในระยะยาว

NPLs รายย่อย ประเด็นที่ส่งผลกระทบต่อ บสอ. คือ More Supply แนวโน้ม NPLs สูงมากขึ้นทำให้สถาบันการเงินมีหนี้ด้วยคุณภาพสูงมากขึ้น ส่งผลต่อการบริหารจัดการและการกันสำรอง ดังนั้น แนวโน้มของการขายหนี้ด้วยคุณภาพทำให้ธุรกิจบริหารสินทรัพย์มีโอกาสเข้าไปซื้อหนี้ด้วยคุณภาพภายใต้ต้นทุนที่ต่ำ และประเด็นที่ส่งผลกระทบต่อ บสอ. คือ Ability to Repay ความสามารถในการชำระหนี้ที่ลดลงของลูกหนี้ ส่งผลให้อัตรากะเบียหนี้ อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

NPLs สินเชื่อที่อยู่อาศัย /รถยนต์/บัตรเครดิต/สินเชื่อส่วนบุคคล ประเด็นที่ส่งผลกระทบต่อ บสอ. คือ แนวโน้ม NPLs สินเชื่อที่อยู่อาศัย รถยนต์ รวมไปถึงบัตรเครดิตและสินเชื่อบุคคลมีแนวโน้มสูงขึ้น ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 70 ของหนี้ในระบบ อาจทำให้เกิดหนี้ด้วยคุณภาพได้

Delinquency Rate (Ref. NCB) ถึงแม้ว่าภาพรวม NPLs ในระบบของ NCB จะมีแนวโน้มลดลงในช่วงปลายปี 2565 จนถึง Q1-2566 แต่สิ่งที่น่ากังวล คือ SM ที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ สวนทางกับแนวโน้มของ NPLs ปังบอกลถึงสัญญาณการเพิ่มขึ้นของจำนวน NPLs ในอนาคตอันใกล้ ประเด็นที่ส่งผลกระทบต่อ บสอ. คือ More Supply แนวโน้ม NPLs สูงมากขึ้นทำให้สถาบันการเงินมีหนี้ด้วยคุณภาพสูงมากขึ้น ส่งผลต่อการบริหารจัดการและการกันสำรอง ดังนั้น แนวโน้มของการขายหนี้ด้วยคุณภาพทำให้ธุรกิจบริหารสินทรัพย์มีโอกาสเข้าไปซื้อหนี้ด้วยคุณภาพภายใต้ต้นทุนที่ต่ำและประเด็นที่ส่งผลกระทบต่อ บสอ. คือ Ability to Repay ความสามารถในการชำระหนี้ที่ลดลงของลูกหนี้ ส่งผลให้อัตรากะเบียหนี้ อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย รวมทั้งเมื่อพิจารณาในรายละเอียด ประเภทสินเชื่อที่มีแนวโน้ม SM เพิ่มขึ้นอยู่ในประเภท Auto Loan และ Personal Loan ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มที่มีความเสี่ยงสูงมาก และมีต้นทุนในการบริหารจัดการในกรณีที่เป็น NPLs สูงจากจำนวน Account ที่มีจำนวนมาก ประเด็นที่ส่งผลกระทบต่อ บสอ. คือ More Supply ที่แนวโน้ม NPLs สูงมากขึ้นทำให้สถาบันการเงินมีหนี้ด้วยคุณภาพสูงมากขึ้น ส่งผลต่อการบริหารจัดการและการกันสำรอง ดังนั้น แนวโน้มของการขายหนี้ด้วยคุณภาพ ทำให้ธุรกิจบริหารสินทรัพย์มีโอกาสเข้าไปซื้อหนี้ด้วยคุณภาพภายใต้ต้นทุนที่ต่ำและประเด็นที่ส่งผลกระทบต่อ บสอ. คือ Ability to Repay ความสามารถในการชำระหนี้ที่ลดลงของลูกหนี้ ส่งผลให้อัตรากะเบียหนี้ อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย



3) การวิเคราะห์ Benchmark - Key Success Factors ของ AMC

AMC	SET	Secured	Non-Secured	จุดเด่นสำคัญ	โครงการปี 2565 ที่เป็นปัจจัยด้านกลยุทธ์
บสอ.	-	90%	10%	<ul style="list-style-type: none"> กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นทำให้มีสภาพเป็นรัฐวิสาหกิจ การสนับสนุนทางการเงินจากธนาคารอิสลาม 	-
BAM	Listed	100%	-	<ul style="list-style-type: none"> การเป็น AMC แห่งแรก โดยกองทุนฟื้นฟูเป็นผู้ถือหุ้นและเจ้าหนี้รายใหญ่ และเป็น AMC แรกที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ การมีหน่วยงานสาขากระจายอยู่ทั่วประเทศ 	<ul style="list-style-type: none"> การสร้างความร่วมมือกับธนาคารเพื่อให้ผู้บริโภครู้จัก NPA การออกหุ้นกู้ 3-7 ปี มูลค่า 5,500 ล้านบาท เพื่อการขยายวงเงินการซื้อหนี้
SAM	-	55%	45%	<ul style="list-style-type: none"> การเป็น AMC ของรัฐโดยกองทุนฟื้นฟูเป็นผู้ถือหุ้นและเจ้าหนี้รายใหญ่ คลินิกแก้หนี้ การได้ระดับความน่าเชื่อถือ AA+ ทำให้ระดมทุนได้สะดวก 	<ul style="list-style-type: none"> MOU กับไปรษณีย์ไทยเป็นหน่วยตรวจสอบสภาพทรัพย์สิน การออกหุ้นกู้ 3-7 ปี มูลค่า 2,500 ล้านบาท เพื่อเพิ่มสัดส่วนเงินทุน การขยายวงเงินการซื้อหนี้
JMT	Listed	30%	70%	<ul style="list-style-type: none"> การมีเครือข่ายธุรกิจเกี่ยวข้องในการสนับสนุนครบวงจร โดยเฉพาะการมีรูปแบบ One-stop Service การมี D/E Ratio ระดับต่ำทำให้สามารถขยายวงเงินเพื่อการซื้อหนี้เพิ่มเติมอีกได้ระดับสูง 	<ul style="list-style-type: none"> การร่วมลงทุนในกิจการร่วมทุน (Joint Venture: JV) กับธนาคารกสิกรไทย การสนับสนุนจากกลุ่ม BTS 10,000 ล้านบาท ทำให้สามารถขยายวงเงินเพื่อซื้อหนี้ได้ 40,000 ล้านบาท การขยายวงเงินการซื้อหนี้



AMC	SET	Secured	Non-Secured	จุดเด่นสำคัญ	โครงการปี 2565 ที่เป็นปัจจัยด้านกลยุทธ์
CHAYO	Listed	30%	70%	<ul style="list-style-type: none"> • การมีเครือข่ายธุรกิจเกี่ยวข้องในการสนับสนุนครบวงจร • ความชำนาญด้านการติดตามทวงถามจากพื้นฐานธุรกิจ Call Center 	<ul style="list-style-type: none"> • อยู่ระหว่างการดำเนินการจัดตั้ง JV ร่วมกับธนาคาร • การขยายวงเงินการซื้อหนี้
CHASE	Listed	10%	90%	<ul style="list-style-type: none"> • ความชำนาญด้านการติดตามทวงถามหนี้ที่ทวงถามยากเป็นพิเศษ • จำนวนและความสามารถของพนักงานทวงถามและติดตามที่ให้บริการรับจ้างติดตามทวงหนี้ให้สถาบันการเงินและไม่ใช่สถาบันการเงิน • การใช้เทคโนโลยีในการติดตามทวงถาม Auto-dial 	<ul style="list-style-type: none"> • การขยายวงเงินการซื้อหนี้

จากการพิจารณาความได้เปรียบของ บสอ. พบว่า มีข้อได้เปรียบ คือ เงินรับจากธุรกิจบริหารจัดการ NPLs และ NPA โดยในปี 2565 มียอด CC ต่อ Port ทั้งหมด เท่ากับร้อยละ 2.17 และในปี 2566 (6 เดือน) ยอด CC เท่ากับ 911 ล้านบาท รวมถึงต้นทุนทางการเงินที่ถือว่ายังต่ำกว่าคู่แข่ง นอกจากนั้น ประสิทธิภาพของการควบคุมค่าใช้จ่ายต่อรายได้ดำเนินงาน ดีที่สุดเมื่อเทียบกับคู่แข่ง โดยมีอัตราส่วน Cost to Income เพียงร้อยละ 16.65

ดังนั้น จากข้อได้เปรียบดังกล่าว ทำให้สามารถแสดงศักยภาพของ บสอ. ได้ถึงการดำเนินงานตามธุรกิจหลักขององค์กร อย่างไรก็ตาม ข้อได้เปรียบดังกล่าวจะไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างยั่งยืน หากไม่มีการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการจัดการที่สำคัญ ได้แก่ ช่องทางการให้บริการ การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและผลตอบแทนที่จูงใจ ระบบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางมาตรฐานทั้งของ ธปท./ COSO ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการฐานข้อมูลในการบูรณาการการทำงานทั้งกับหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอก เป็นต้น

ทั้งนี้ ในส่วนของ Demand Supply ในการซื้อขายหนี้ Bad Bank นั้น จากการประมาณการหนี้ด้วยคุณภาพทั้งระบบในปี 2566 อยู่ที่ 497,000 ล้านบาท โดยเป็นหนี้ด้วยคุณภาพในส่วนของ SFIs (ไม่รวม



KTB และ EXIM) ที่ 285,483 ล้านบาท นั้น พบว่ายังมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมี AMC ในการบริหารจัดการหนี้ด้วยคุณภาพที่แต่ละธนาคารจะพิจารณาขายหนี้ ดังนั้น หากสมมติฐานในการขายหนี้ของแต่ละ SFIs อยู่ที่ประมาณ 20% (ข้อมูลจาก ธพว.) ความต้องการในการขายหนี้ของ SFIs จะอยู่ที่ 56,064 ล้านบาท จากการวิเคราะห์ข้อมูลการตั้งงบประมาณในการซื้อหนี้ของ 3 บริษัท พบว่า มีการตั้งงบประมาณโดยรวมที่ 30,000 ล้านบาท (JMT 15,000 SAM 6,000 และ BAM 9,000 ล้านบาท) ซึ่งยังคงมีความต้องการที่จะซื้อหนี้ด้วยคุณภาพเพิ่มอีกประมาณ 26,000 ล้านบาท

โดยทุกบริษัทในอุตสาหกรรม AMC มีการซื้อหนี้เพิ่มขึ้นในปี 2556 อย่างมีนัยสำคัญ รวมถึงการบริหารค่าใช้จ่ายดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ทำให้อัตราส่วน Cost to Income ของทุกองค์กรไม่เปลี่ยนแปลงมากนัก ส่งผลต่อกำไรสุทธิของแต่ละบริษัทที่เพิ่มสูงขึ้นด้วยอย่างไรก็ตาม Cash Collection ของทุกบริษัทในปี 2566 (ครึ่งปีแรก) ลดลงจากครึ่งปีแรกของปี 2565 เล็กน้อย ยกเว้น KCC ที่ลดลงอย่างมีนัยสำคัญ

3.1.2 สรุปการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายใน

1) ผลการดำเนินงานด้านการเงิน

สำหรับ ลูกหนี้ที่อยู่ในกระบวนการกฎหมายในส่วนงานคดี พบว่าลูกหนี้ที่อยู่ในกระบวนการกฎหมายสำหรับส่วนงานคดีนั้น พบว่าขั้นตอนการพิพากษาจากศาลชั้นต้น มีสัดส่วนมากที่สุด รวมถึงเมื่อพิจารณาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงรายเดือนแล้ว ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการทางกฎหมาย ใช้ระยะเวลาเวลานานมาก ซึ่งจะอยู่นอกเหนือความควบคุมของ บสอ. ดังนั้น ปัจจัยความสำเร็จคือการติดตามข้อมูลความคืบหน้าของคดีที่อยู่ในกระบวนการกฎหมาย และเข้าบริหารจัดการในกรณีที่คำพิพากษาถึงที่สุด และส่วนงานบังคับคดีพบว่า ลูกหนี้ที่อยู่ในกระบวนการกฎหมาย สำหรับส่วนงานบังคับคดี พบว่าขั้นตอนการบังคับคดีขายทอดตลาดและรับเงิน ไม่มีการเปลี่ยนแปลงเมื่อเทียบข้อมูลรายเดือน ดังนั้น กระบวนการที่บริหารจัดการได้ทั้งการบังคับคดีคือการมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านกฎหมาย

นอกจากนี้ความเสี่ยงทรัพย์ที่อยู่ระหว่างขายทอดตลาด พบว่าทรัพย์หลักประกันที่อยู่ระหว่างกระบวนการขายส่วนใหญ่เป็นรายใหญ่ ซึ่งแนวโน้มไม่เปลี่ยนแปลงเมื่อเทียบข้อมูลรายเดือน ในขณะที่ผลการดำเนินงานด้านกำไรจากทรัพย์หลักประกันของ บสอ. สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสาเหตุหลักมาจากทำเลที่ตั้งของทรัพย์ และสภาพทรัพย์สำหรับสินทรัพย์วนขาย ทรัพย์สินหลักประกันที่วนขายส่วนใหญ่เป็นรายใหญ่ ซึ่งแนวโน้มไม่เปลี่ยนแปลงเมื่อเทียบข้อมูลรายเดือน เช่นเดียวกับเหตุผลของทรัพย์หลักประกันที่อยู่ระหว่างกระบวนการขาย ทั้งนี้ เมื่อพิจารณามูลค่าของทรัพย์สินรอการขายส่วนใหญ่จะเป็นประเภทวนขาย (มูลค่า ณ มีนาคม 2566 ประมาณ 3,000 ล้านบาท)

2) ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่การเงิน

การขาดการประเมินทักษะของบุคลากรที่ใช้ในการวางแผนพัฒนาฯ พบว่าการกำหนดประเมิน Functional Competency (สมรรถนะประจำตำแหน่ง) โดยระดับผู้บริหาร จะเป็นหัวข้อเทียบเคียงได้กับ Managerial Competency เช่น การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน การดำเนินการเชิงรุก การสอนงาน และมอบหมายงาน สภาวะผู้นำ เป็นต้น โดยยังไม่ปรากฏรายละเอียดของ Functional Competency โดยเฉพาะ



ของระดับพนักงานที่ไม่ใช่ระดับผู้บริหาร ส่งผลให้ขาดการประเมิน Skill/Competency ของบุคลากร เพื่อนำผลประเมินไปใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากร (IDP)

โครงสร้างเงินเดือนพบว่าโครงสร้างกรอบเงินเดือนยังต่ำกว่า Industry ส่งผลให้ไม่สามารถสรรหาบุคลากรได้ตามกรอบอัตราค่าจ้าง รวมทั้งผลตอบแทนไม่ดึงดูดเมื่อเทียบกับความไม่แน่นอนของสถานะองค์กร

ความเสี่ยงจากการไม่สามารถรักษาบุคลากรได้ อัตราการลาออกของบุคลากรอยู่ในระดับสูงเมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยของรัฐวิสาหกิจ โดยเฉพาะกลุ่ม SFIs ซึ่งสาเหตุส่วนหนึ่งเกิดจากลักษณะงานที่รับผิดชอบไม่ตรงที่ตั้งใจและการเป็นลูกจ้างซึ่งไม่สามารถสร้างความมั่นคงในการทำงาน รวมทั้งช่วงอายุบุคลากรในช่วงบริหารระดับต้น (ช่วงอายุ 31-40) เป็นกลุ่มที่มีจำนวนสูงสุด ซึ่งต้องเร่งทบทวนแรงจูงใจ/ระเบียบต่าง ๆ เพื่อให้สามารถรักษาบุคลากรได้

การพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ประเด็นที่ส่งผลเชิงบวกต่อ บสอ. คือ ระบบ IT มีการพัฒนาเพื่อสนับสนุนกระบวนการหลักของธุรกิจ และประเด็นที่ส่งผลเชิงลบต่อ บสอ. คือ ขาดการดำเนินงานในลักษณะของการบูรณาการระบบงาน และระบบฐานข้อมูลทั้งภายในและหน่วยงานภายนอก

การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์กร พบว่าปัจจัยเสี่ยงองค์กรโดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหลักยังไม่สามารถบริหารและลดระดับความรุนแรงได้ตามเป้าหมาย เช่น การบริหาร NPA การควบคุมและกำกับดูแลผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) เป็นต้น ซึ่งควรต้องเร่งทบทวนมาตรการจัดการความเสี่ยงและการประเมินระดับความรุนแรงให้ชัดเจน

ผลการดำเนินงานแผนปฏิบัติการ ปีงบประมาณ 2565 พบว่าการดำเนินงานตามแผนโดยภาพรวมแม้ว่าจะสามารถนำเนินงานได้ ร้อยละ 80 ของแผนงานทั้งหมด และสามารถบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดได้โดยส่วนใหญ่ แต่ตัวชี้วัดที่ไม่บรรลุเป้าหมาย เป็นตัวชี้วัดที่มีนัยสำคัญต่อองค์กร ทั้งสถานะองค์กร และศักยภาพในการจ่ายชำระเงินคืนให้กับ ธอท. ด้วยเช่นกัน ซึ่งต้องให้ความสำคัญ และเร่งรัดติดตามและปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการระหว่างปี (หากจำเป็น)

การดำเนินงานครึ่งปีตามแผนปฏิบัติการ ปี 2566 พบว่า การดำเนินงานตามแผนในรอบ 6 เดือนของปี 2566 แม้จะสามารถเริ่มดำเนินงานได้และบางแผนงาน/โครงการ สามารถดำเนินการได้แล้วเสร็จก็ตาม แต่ควรติดตามและสร้างความเข้าใจร่วมกันถึงเป้าหมายการดำเนินงาน และการทบทวนแผนงานที่สำคัญเพื่อให้มั่นใจต่อการบรรลุเป้าหมาย และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในระหว่างปี รวมทั้งการขาดความเชื่อมโยงในการกำหนดกลยุทธ์/โครงการ ขับเคลื่อนตัวชี้วัดใด อาจส่งผลให้การทบทวนแผนไม่สะท้อนความสำเร็จของตัวชี้วัดองค์กรได้อย่างชัดเจน



ซึ่งสามารถสรุปประเด็นสำคัญภายในผ่านการวิเคราะห์ 7'S McKinsey ได้ดังนี้



3.1.3 สรุปการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) วิเคราะห์ที่ปัจจัยภายใน ภายนอก (SWOT Analysis)

จุดแข็ง (Strengths)	
S1	ประสิทธิภาพในการตามเก็บหนี้
S2	โครงสร้างการทำงาน Skills และ Know-how ที่จะสามารถสร้าง Economic of Scale ในการดำเนินงานด้านการติดตามหนี้และการดำเนินการในด้านกฎหมาย
S3	ระบบ IT มีความพร้อมในการดำเนินงานในปัจจุบันและสามารถรองรับงานในอนาคตได้
S4	สามารถออกตัวสัญญาใช้เงินที่มีต้นทุนต่ำเพื่อใช้ในการซื้อหนี้ได้ เนื่องจากเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ
S5	มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ Outsource



จุดอ่อน (Weaknesses)

W1	ข้อจำกัดในการดำเนินงานจากกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับที่สูง เช่น ไม่สามารถขยายพอร์ตหนี้เสียได้ กรอบอัตรากำล้าง โครงสร้างอัตรากำล้างและผลตอบแทนที่ไม่เอื้อต่อการแข่งขัน
W2	คุณภาพสินทรัพย์ในปัจจุบันที่ค่อนข้างต่ำ ส่งผลให้ผลประกอบการในอนาคตมีแนวโน้มลดลง
W3	ความรู้ความเชี่ยวชาญของบุคลากร ในด้านการบริหารจัดการ NPA และเทคนิคการบังคับใช้ทางด้านนิติการ (Corporate Legal และ Compliance) ในการดำเนินงานยังไม่เพียงพอ
W4	ระบบฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจใช้งานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพและขาดการปรับปรุง/ทบทวนฐานข้อมูลให้เป็นปัจจุบันให้ถูกต้องและทันกาล
W5	ยังไม่มี Pricing Model ที่มีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับทิศทางตลาดและแหล่งเงินทุนในการรองรับการซื้อหนี้
W6	กระบวนการปฏิบัติงาน กำกับดูแล รวมถึงมาตรฐานในการดำเนินงานยังไม่เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดี
W7	ขวัญกำลังใจในการทำงานและความไม่ชัดเจนของทิศทางในอนาคตขององค์กร

โอกาส (Opportunities)

O1	การเป็น AMC ของภาครัฐที่ไม่มุ่งการแสวงหากำไรสูงสุดส่งผลให้เป็นกลไกสำคัญในการยกระดับ Ecosystem ของการบริหารจัดการสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ
O2	แนวโน้มทิศทางเศรษฐกิจและปัญหาสินทรัพย์ด้วยคุณภาพในระบบสถาบันการเงิน ส่งผลให้ Supply ของหนี้ด้วยคุณภาพเพิ่มสูงขึ้น
O3	Full Implementation ของ IFRS9 ของ SFIs ในปี 68 และข้อจำกัดในการบริหารจัดการสินทรัพย์ด้วยคุณภาพในระบบสถาบันการเงินที่มากกว่า AMC
O4	Economy of Scale ในการจัดตั้ง AMC เป็นศูนย์กลางในการบริการจัดการสินทรัพย์ด้วยคุณภาพของ SFIs ทั้งระบบ
O5	พระราชบัญญัติภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง ส่งผลให้สถาบันการเงินที่มีทรัพย์สินที่เป็น NPA ในพอร์ตของธนาคารต้องเร่งดำเนินการ

**อุปสรรค (Threats)**

T1	ความไม่ชัดเจนของหน่วยงานกำกับต่อทิศทางในอนาคตขององค์กร
T2	แนวโน้มทิศทางเศรษฐกิจและปัญหาสินทรัพย์ด้วยคุณภาพในระบบสถาบันการเงิน ส่งผลให้ ความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้าหนี้ลดลง
T3	มาตรการส่งเสริมให้ธนาคารพาณิชย์และบริษัทบริหารสินทรัพย์สามารถร่วมลงทุนในกิจการร่วมทุน (Joint Venture) ส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของบริษัทบริหารสินทรัพย์ในอุตสาหกรรม

3.2 การวิเคราะห์ TOWS MATRIX พร้อมระบุความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage (SA)), ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge (SC)), ความสามารถพิเศษ (Core Competency (CC)) และความสามารถพิเศษที่จำเป็นในอนาคต Future Core Competency (FCC)

เมื่อองค์กรได้มีการจัดลำดับความสำคัญในประเด็นสำคัญขององค์กรร่วมกัน รวมถึงการนำประเด็นดังกล่าว วิเคราะห์ผ่านเครื่องมือ TOWS Matrix จึงทำให้สามารถสรุปประเด็น ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ โดยในการวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์จะเป็นการพิจารณาจากการมีจุดแข็งขององค์กรและสามารถสร้างหรือแสวงหาโอกาสที่มีได้ หรือพิจารณาจาก Strength และ Opportunity ร่วมกันในการกำหนด และสำหรับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์เป็นการวิเคราะห์ผ่านองค์ประกอบของทั้ง Strength Weakness Opportunity และ Threat ได้ทั้งหมด เช่น การที่เป็นจุดอ่อน โดยไม่สามารถฉกฉวยโอกาสหรือปิดอุปสรรคได้ ตัวอย่างตาม SA1 การบริหารจัดการหนี้เสียสำหรับหน่วยงานภาครัฐเพื่อให้เกิดระบบนิเวศเศรษฐกิจของการบริหารหนี้เสีย ซึ่งพิจารณาจาก S1 S2 S5 O1 O2 O3 เป็นต้น ทั้งนี้ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ มักเป็นองค์ประกอบร่วมกันของ Weakness Opportunity และ Threat เป็นหลัก



ตารางความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ผ่านเครื่องมือ TOWS Matrix

	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
โอกาส (Opportunities)	<p>SA1การบริหารจัดการหนี้เสียสำหรับหน่วยงานภาครัฐเพื่อให้เกิดระบบนิเวศเศรษฐกิจของการบริหารหนี้เสีย (S1 S2 S5 O1 O2 O3)</p> <p>SA2การบริหารต้นทุนทางการเงินและการดำเนินงาน (S5 S1 O4)</p> <p>SA3ระบบ IT และการมี Partner ที่รองรับการดำเนินงานธุรกิจ AMC (S3 S4 O1 O4)</p>	<p>SC1การบริหาร NPA ยังไม่สามารถสร้างความสามารถมูลค่าเพิ่มและความสามารถในการแข่งขัน (W3 W6 W7 O2 T3)</p> <p>SC5การบริหารแหล่งเงินทุนไม่พร้อมต่อการขยายพอร์ตหนี้ในอนาคต (W5 T1 O2)</p>
อุปสรรค (Threats)		<p>SC2 ระบบฐานข้อมูลยังไม่สมบูรณ์ในการบูรณาการกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกในการขยายศักยภาพในการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ (W4 W5 T1)</p> <p>SC3 ระบบแรงจูงใจและทิศทางการองค์กรไม่ชัดเจน ทำให้ขาดการสร้างศักยภาพบุคลากรในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (W1 W7 T1 T3)</p> <p>SC4 คุณภาพหนี้คงเหลือและขาดการขยายพอร์ตหนี้ทำให้ไม่สามารถสร้างผลประกอบการได้อย่างยั่งยืนและมีความจำเป็นต้องมีการรับซื้อ/รับโอนสินทรัพย์ด้วยคุณภาพเพิ่มเติม (W2 W1 T1 T2)</p> <p>SC6 การบริหารงานภายในขาดความยืดหยุ่น ความคล่องตัวในการบริหารจัดการ (W1 W6 T1)</p>

**ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage (SA))**

- SA1 การบริหารจัดการหนี้เสียสำหรับหน่วยงานภาครัฐเพื่อให้เกิดระบบนิเวศเศรษฐกิจของการบริหารหนี้เสีย (S1 S2 S5 O1 O2 O3)
- SA2 การบริหารต้นทุนทางการเงินและการดำเนินงาน (S5 S1 O4)
- SA3 ระบบ IT และการมี Partner ที่รองรับการดำเนินงานธุรกิจ AMC (S3 S4 O1 O4)

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge (SC))

- SC1 การบริหาร NPA ยังไม่สามารถสร้างความสามารถมูลค่าเพิ่มและความสามารถในการแข่งขัน (W3 W6 W7 O2 T3)
- SC2 ระบบฐานข้อมูลยังไม่สมบูรณ์ในการบูรณาการกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกในการขยายศักยภาพในการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ (W4 W5 T1)
- SC3 ระบบแรงจูงใจและทิศทางสถานะองค์กรไม่ชัดเจนทำให้ขาดการสร้างศักยภาพบุคลากรในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (W1 W7 T1 T3)
- SC4 คุณภาพหนี้คงเหลือ และขาดการขยายพอร์ตหนี้ทำให้ไม่สามารถสร้างผลประกอบการได้อย่างยั่งยืน และมีความจำเป็นต้องมีการรับซื้อ/รับโอนสินทรัพย์ด้วยคุณภาพเพิ่มเติม (W2 W1 T1 T2)
- SC5 การบริหารแหล่งเงินทุนไม่พร้อมต่อการขยายพอร์ตหนี้ในอนาคต (W5 T1 O2)
- SC6 การบริหารงานภายในขาดความยืดหยุ่น ความคล่องตัวในการบริหารจัดการ (W1 W6 T1)

ความสามารถพิเศษ (Core Competency (CC)) และความสามารถพิเศษที่จำเป็นในอนาคต Future Core Competency (FCC)**ความสามารถพิเศษ (Core Competency (CC))**

- CC1 การปรับโครงสร้างหนี้และการติดตามการรับชำระหนี้

ความสามารถพิเศษที่จำเป็นในอนาคต Future Core Competency (FCC)

- FCC1 การบริหาร NPA และการประมวลทรัพย์ NPA จากการขายทอดตลาดเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม
- FCC2 การวิเคราะห์ Financial Model และ Pricing Model ที่รองรับทิศทางตลาด
- FCC3 เทคนิคในการบังคับใช้กฎหมายเพื่อการบริหารลูกค้ำและทรัพย์ให้คงมูลค่า

**บทที่ 4 การระบุประเด็นสำคัญที่มีผลกระทบต่อ บสอ. จากปัจจัยภายในและภายนอกที่ได้วิเคราะห์****4.1 ประเด็นสำคัญที่มีผลกระทบต่อ บสอ.**

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน ภายนอก รวมทั้งการรวบรวมข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถสรุปประเด็นสำคัญที่มีผลกระทบต่อ บสอ. ได้ 3 ประเด็นหลัก ดังนี้

1) ทิศทางและนโยบายในการดำเนินงาน

- การดำเนินงานตาม มติ ครม. ที่ต้องเร่งเคลียร์หนี้ ให้ ธอท.
- โอกาสทางธุรกิจ AMC โดยเฉพาะหนี้เสียของ SFIs และหน่วยงานภาครัฐ
- การเป็นเครื่องมือภาครัฐในการบริหาร AMC และการซื้อด้วยราคาที่เหมาะสม
- การเร่งแก้ไขการบริหาร NPA เพื่อให้สามารถมีรายได้กลับเข้ามา
- การขาดความชัดเจนของนโยบายรัฐ ในการดำรงอยู่ของ บสอ.
- การให้ความสำคัญต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดความอยู่รอดขององค์กร
- การให้ความสำคัญกับกระบวนการในการบริหารหนี้ / การประนอมหนี้มากกว่าการมุ่งเน้นการฟ้องดำเนินคดีเพื่อให้เกิดกระแสเงินสดกลับมาจ่ายองค์กรและการเร่งรัด Cash Collection
- ข้อจำกัดตามมติ ครม. ที่ไม่สามารถขยายการดำเนินงาน/บทบาทการดำเนินงานของ บสอ. ซึ่งจำเป็นต้องแสดงผลการดำเนินงานและทางเลือก (Scenario) ในการดำเนินงานในการนำเสนอต่อ ครม. เพื่อขอทบทวนภารกิจ
- ภาพลักษณ์/การรับรู้ต่อองค์กร ที่ติดภาพของ ธอท. หรือการเป็นส่วนหนึ่งของ ธอท. ซึ่งจำเป็นต้องมีการ Re-brand
- ขาดการกำหนดระดับความเหมาะสมของ Portfolio ที่จะเหมาะสมต่อการดำรงอยู่ขององค์กร

2) Human Capital Management

- ขาดการประเมินศักยภาพของบุคลากร (Competency) และการพัฒนาที่เป็นระบบ (IDP) ทำให้ศักยภาพบุคลากรโดยเฉพาะการบริหาร NPA การวิเคราะห์ Due Diligent และงานสนับสนุนยังไม่สามารถยกระดับการดำเนินงาน
- วัฒนธรรมองค์กรที่ยังไม่ชัดเจนจากการที่เป็นองค์กรใหม่ และบุคลากรมาจากหน่วยงานที่หลากหลาย
- กรอบเงินเดือนที่ถูกจำกัดตามประเภทของรัฐวิสาหกิจที่ได้รับการจัดกลุ่มที่มีขีดประเภท SFIs ส่งผลให้การสรรหาและความก้าวหน้าในสายอาชีพไม่สามารถสร้างแรงดึงดูดต่อบุคลากรได้ ซึ่งส่วนใหญ่รับรู้ถึงการปิดตัวในอนาคต



3) Digital Technology Management

- ระบบฐานข้อมูลที่อยู่ระหว่างการพัฒนาและยังไม่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลได้อย่างสมบูรณ์ โดยเฉพาะข้อมูลรายละเอียดของสินทรัพย์รับโอน ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเรียกรับสิทธิ หรือการดำเนินคดีต่าง ๆ
- กระบวนการทำงานยังมีความเป็น SILO สูง ขาดการบูรณาการ/การกำหนดแผนงานดำเนินงานร่วมกัน
- ระบบบริหารสินทรัพย์ยังไม่สมบูรณ์ เช่น การ Update ข้อมูลลูกหนี้บางรายไม่ถูกต้องชำระหนี้ เป็นต้น

**บทที่ 5 การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยใช้ Strategic Positioning หรือเครื่องมืออื่น ๆ
ที่เหมาะสม****5.1 ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์ (Strategic Direction)**

การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ได้ใช้การวิเคราะห์ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์ (Strategic Direction) โดยมีการทบทวนวิสัยทัศน์ เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทาง และโอกาสในการดำเนินงานในอนาคต

วิสัยทัศน์ (Vision)

“มุ่งสู่การเป็นผู้นำในการบริหารจัดการสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ”

พันธกิจ (Mission)

- เพื่อให้หนี้ด้วยคุณภาพที่ได้รับโอนมาจากธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยได้รับการบริหารจัดการ แก้ปัญหาและได้รับช้อยุติอย่างรวดเร็วมี่ประสิทธิภาพด้วยเครื่องมือที่ทันสมัย สมฤทธิ์ผลตามนโยบายที่กำหนด
- เพื่อให้บริษัทฯสามารถชำระผลตอบแทนการโอนสินทรัพย์คืนให้กับธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยตามสัญญาที่กำหนด
- เพื่อเสริมสร้างบุคลากรผู้เชี่ยวชาญด้านการแก้ไขปัญหาสินทรัพย์ด้วยคุณภาพการติดตามหนี้ทางกฎหมาย รวมทั้งการดำเนินคดีและบังคับคดีอย่างมีประสิทธิภาพ
- เพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญของภาครัฐในการบริหารจัดการหนี้ด้วยคุณภาพ ช่วยปรับโครงสร้างหนี้ให้กับลูกหนี้ และแก้ไขปัญหาสถาบันการเงินเพื่อลดความสูญเสียให้คงเหลือน้อยที่สุด

ค่านิยม (Core Value)

“ซื่อสัตย์ มุ่งมั่นทำงานอย่างมืออาชีพ เพื่อเป้าหมายองค์กร”

I Integrity ความซื่อสัตย์

A Achievement ความสำเร็จ

M Mastery ความรู้ ความเชี่ยวชาญ



5.2 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

	2567 Strive and Reform ขับเคลื่อนองค์กรและเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานเชิงรุก	2568 - 2570 Criteria to Obligation สร้างความมั่นใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อบทบาทใหม่ขององค์กร	2571 - 2575 Elevated for Leadership มุ่งสู่การเป็นรัฐวิสาหกิจที่บริหารจัดการสินทรัพย์ด้วยคุณภาพเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน
Key Factor	ปรับปรุงกระบวนการโดยติดตาม SLA ระหว่างกระบวนการดำเนินงาน		
	กำหนด Pricing Model ที่ Dynamic	จ่ายชำระคืน ตัว P/N สก.	Port Size ครึ่งหนึ่งของ NPLs ของ SFIs และเตรียมการในการรับซื้อ/โอนจากธนาคารพาณิชย์
	กำหนดโครงสร้างของข้อมูลที่ใช้ในการบริหารจัดการ กำหนดแนวทางและกรณีดำเนินการใน EWS ทั้งการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ และทรัพย์สินรอการขาย	Show Case : รับโอน NPLs จากออมสิน บสย. และ sw. โดยเปรียบเทียบ Benefit ที่แตกต่างจาก AMC อื่น ทั้ง Financial และ Economic Profit	การบริหาร Outsource โดยใช้ระบบในการ Assignment และ Re-Allocated Port
	กำหนดกระบวนการในการติดตามหนี้ที่มีความหลากหลาย โดยใช้ Scoring ในการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความแตกต่าง	การเตรียมความพร้อมสำหรับแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนทางการเงินต่ำ	Integrated Dashboard ในการพิจารณาแนวโน้มการจัดการสินทรัพย์ด้วยคุณภาพของทั้งระบบ SFIs
	ประมาณการทางการเงินโดยอ้างอิงจากหลายสถานการณ์ และคิดแผนในแต่ละสถานการณ์กำกับ		Integrated Dashboard ในการพิจารณาแนวโน้มในการฟื้นฟูหนี้ด้วยคุณภาพ และนำกลับเข้าสู่ระบบสถาบันการเงิน
	ประสานกับ สศร. และ คนร. เพื่อหาแนวทางร่วมกันในการดำเนินงานเชิงรุกต่อเนื่อง		Strengthening Performance Both SFIs & MOF
	วิเคราะห์เพื่อหา Real Demand จาก SFIs		
	เสนอแนวทางในการปรับกฎหมาย / เพิ่มกฎหมายพิเศษ		
	กำหนด Trigger ขั้นต่ำในกรณี Clear NPL และดำเนินการ	การโอนหนี้ด้วยคุณภาพจาก สก. 50%	การโอนหนี้ด้วยคุณภาพจาก สก.%
	ข้อเจรจา กับ IBANK	การโอนหนี้ด้วยคุณภาพจาก บสย. 10%	การโอนหนี้ด้วยคุณภาพจาก บสย.%
	การโอนหนี้ด้วยคุณภาพจาก ธนาคารออมสิน 5%	การโอนหนี้ด้วยคุณภาพจาก ธนาคารออมสิน%	
	การโอนหนี้ด้วยคุณภาพจาก sw. 10%	การโอนหนี้ด้วยคุณภาพจาก SFIs อื่น%	
Revamp IBANK Port			
Restructure Work System	วิเคราะห์ Work Manual ในการบริหารจัดการสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ และประเภท พร้อมกำหนด Pricing Model ที่เหมาะสม	ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการติดตาม NPLs รายตัว	ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการติดตาม NPLs รายตัว และสามารถคาดการณ์ได้ถึงแนวโน้มของการติดตามหนี้ด้วยคุณภาพในแต่ละสถานะ
	วิเคราะห์ประสิทธิภาพของ Outsource ในการติดตามหนี้	มีฐานข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการ Outsource ในการติดตามหนี้เพื่อการตัดสินใจ	% ทรัพย์สินที่เก็บหนี้จาก Outsource เท่ากับ 50%
	ยกระดับความรู้ความเชี่ยวชาญและเพิ่มช่องทาง Digital ในการบริหาร NPA	วิเคราะห์ Business Model ในการเสริมสร้างศักยภาพลูกหนี้ (การช่วยเหลือลูกค้าที่มีประวัติเครดิตดี) และการเพิ่มมูลค่าของสินทรัพย์ที่อยู่ระหว่างการขาย (การปรับปรุงสภาพทรัพย์สิน)	จำนวนสินทรัพย์ด้วยคุณภาพที่สามารถชำระคืน และมีการเพิ่มประสิทธิภาพของลูกหนี้ (ประเภทการเก็บหน่วยงานขึ้น) เช่น การ Access to Finance หรือการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เท่ากับ 20% ของสินทรัพย์ด้วยคุณภาพที่เข้าไปบริหารจัดการ
Resilience Loan Management Policy & Regulation	Synergy ช่องทางการขาย NPA กับ SFIs อื่น	ขยายช่องทางการขาย NPA กับ SFIs อื่น	รายรับจาก NPA เพิ่มขึ้น xx ล้านบาท และมีการจัดตั้ง Business Unit ที่สร้างมูลค่าเพิ่มต่อ NPA ในทุก Value Chain
	จัดทำประมาณการทางการเงินในแต่ละสถานการณ์เพื่อเสนอต่อ สศร. และ คนร. โดยกำหนดสถานการณ์ที่มีการซื้อสินทรัพย์ด้วยคุณภาพจากสถาบันการเงิน	ความมั่นใจของ SFI ในการเปิดโอกาสให้ บสอ. บริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ	การขยาย Port สินทรัพย์ด้วยคุณภาพโดยมีการเชื่อมโยงข้อมูลจาก SFIs
	Pricing Model on System		
Restart to New Chapter	เปลี่ยนชื่อองค์กร		
	หา Real Demand จาก SFIs	ผนวกระบบเทคโนโลยีดิจิทัล กระบวนการทำงาน โครงสร้างองค์กร ให้รองรับการเพิ่มขึ้นของ Port	
Rehabilitate Culture	เตรียมการออกกฎหมายพิเศษ		
	Recruit พนักงานใหม่เพื่อของ	วิเคราะห์โครงสร้างผลตอบแทนที่สามารถแข่งขันได้	ร้อยละของพนักงานที่มีการประเมิน Competency 100%
	Change Management	กำหนดแรงจูงใจในการสรรหาบุคลากร และระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถดึงดูดพนักงานเดิมให้มีความผูกพัน	
	Design Active Culture	การประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์องค์กรต่อสาธารณชน	การจัดอันดับให้เป็นองค์กรที่พนักงานอยากเข้าทำงานด้วยมากที่สุด



ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ระยะสั้น บสอ. ต้องเร่งดำเนินการให้สามารถบรรลุเป้าหมายระยะสั้น ประกอบด้วย

- กำหนดให้ต้องมีการพัฒนาระบบงาน/กระบวนการภายใน รวมทั้งศักยภาพของ Outsource เพื่อให้การติดตามและบริหารหนี้สำเร็จได้ตามเป้าหมาย
 - การหา Real Demand จากกลุ่ม SFIs
 - รวมทั้งต้องทำการเจรจากับ IBANK เพื่อขอรับหนี้เพิ่มเติม และทำการหารือร่วมกับ สคร. และคนร. เพื่อทบทวนขอบเขตการดำเนินงานตามมติครม. เดิม ถึงศักยภาพการดำเนินงานของ บสอ. และทิศทางในอนาคตในการดำเนินงาน
 - การทำประมาณการทางการเงิน ที่จะรองรับแนวทางการดำเนินงานในอนาคต ถึงแหล่งเงินที่จะนำมาใช้ในการขยายขอบเขตการดำเนินงาน
 - เสนอแนวทางการทบทวนกฎหมาย ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้สามารถขยายขอบเขตการดำเนินงานได้
- เมื่อดำเนินการได้ครบถ้วน จะเข้าสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ระยะกลาง

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ระยะกลาง บสอ. ต้องเร่งดำเนินการให้สามารถบรรลุเป้าหมายระยะสั้น ประกอบด้วย

- จ่ายชำระคืนตัว P/N ให้ IBANK ทั้งหมด
- หากสามารถได้ข้อแนวทางการขยายขอบเขตการดำเนินงาน บสอ. ต้องมีการทำ Pilot เพื่อขยาย Port จาก ธนาคารออมสิน ธพว. บสย. เพื่อให้สามารถบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพของ SFIs ได้มากขึ้น และให้ความสำคัญ กับความเข้มแข็งของ SMEs ที่เป็นลูกหนี้ของ บสอ. ไม่นั่นที่กำไรสูงสุดหรือการฟ้องร้องดำเนินคดีเป็นหลัก
- การบริหารจัดการ Outsource
- เตรียมความพร้อมเพื่อหาแหล่งเงินทุนในการดำเนินงานเพื่อรองรับการซื้อหนี้ใหม่
- เร่งวิเคราะห์ Business Model เพื่อสร้างศักยภาพลูกหนี้
- ทบทวนระบบ IT และโครงสร้างองค์กร รวมทั้งผลตอบแทน เพื่อให้รองรับขอบเขตงานใหม่

**บทที่ 6 การวิเคราะห์และกำหนด Business Model และการกำหนด Intelligent Risk ที่มีการบูรณาการกับ
Strategic Positioning ระยะสั้น/กลาง/ยาว****6.1 การวิเคราะห์และกำหนด Business Model**

Business Model Canvas เป็นรูปแบบสำหรับการวิเคราะห์ธุรกิจเพื่อใช้ในการวางแผนทิศทางองค์กรในระยะยาว กำหนดทิศทางที่เหมาะสมในแต่ละระยะเพื่อสนับสนุนการบรรลุถึงวิสัยทัศน์องค์กร ซึ่ง Business Model Canvas จึงถูกพัฒนาขึ้นมาให้เป็นตัวแบบจำลองเพื่อสรุปเป็นแนวความคิดหลักขององค์กร เพื่อมาเติมเต็มช่องว่างของโมเดลธุรกิจ สำหรับ บสอ. การกำหนด Business Model มีการกำหนดให้สอดคล้องตามการดำเนินงานและเป้าหมายหลักในตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategic Positioning)



ปี 2567

Strive and Reform

ขับเคลื่อนองค์กรและเตรียมความพร้อมในการดำเนินงาน

Key Partners

- สคส.
- Outsource ในการติดตามหนี้
- SFIs อื่นในการขยายช่องทางการขาย NPA
- ผู้พัฒนาระบบงาน DMS / ERP
- ผู้รับเหมาในการดูแลสภาพทรัพย์สิน

Key Activities

- กระบวนการติดตามหนี้ - ลูกหนี้รายใหญ่
- กระบวนการติดตามหนี้ - ลูกหนี้รายย่อยมีหลักประกัน
- กระบวนการติดตามหนี้ - ลูกหนี้รายย่อยไม่มีหลักประกัน
- กระบวนการบริหารทรัพย์สินรอการขาย
- การพัฒนาปรับปรุงระบบดิจิทัลให้เพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานภายใน
- การพัฒนาปรับปรุงระบบดิจิทัลให้เพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการหลัก

Key Resources

- ระบบ DMS
- เงินลงทุน
- บุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ
- พัฒนา Pricing Model ในการบริหารจัดการ Port ในอนาคต

Value Proposition

- ขับเคลื่อนองค์กรและเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานเชิงรุก
- เร่งรัดในการจัดเก็บหนี้ เพื่อสร้างความมั่นคงต่อผลประกอบการและเพิ่มความสามารถในการจ่ายชำระหนี้
- ประยุกต์ใช้ระบบดิจิทัลเพื่อเพิ่มศักยภาพในลักษณะ: End to End Process
- ประสานกับหน่วยงานภายนอกเพื่อเชื่อมโยงข้อมูล
- สคร. ยอมรับบทบาทและความสำคัญของ บสอ. ในการดำรงอยู่
- เสนอแนวทางในการปรับกฎหมาย / เพิ่มกฎหมายพิเศษ

Customer Relationships

- A/O ในการดูแลลูกหนี้รายใหญ่และรายย่อย
- ฝ่ายกฎหมาย ในการประสานงานถึงสถานะของคดี
- ฝ่ายบริหารทรัพย์สินรอการขายที่ประสานกับหน่วยงานภายนอก เช่น ผู้รับเหมา กรมบังคับคดี เพื่อดูแลสภาพทรัพย์สิน และจำหน่ายทรัพย์สิน

Channels

- การพัฒนา Application
- E-Mail โทรศัพท์
- การประชุม 1-1 / Site Visit
- แบบการประชุมเป็นการปฏิบัติงานของ Outsource
- Website
- การสำรวจ Real - Demand ของSFI

Cost Structure

- ค่าดอกเบี้ยตัว PN
- ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน

Revenue Stream

- รายได้ดอกเบี้ย
- รายได้ขายทรัพย์สิน

แผนภาพที่ 5 : Business Model ระยะเวลาที่ 1 ปี 2567 Strive and Reform

ขับเคลื่อนองค์กรและเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานเชิงรุก



ประเด็นในการพิจารณา

Customer Segment

เนื่องจากในปี 2567 การดำเนินงานของ บสอ. ยังมีข้อจำกัดในการขยายพอร์ตการบริหารหนี้ด้วยคุณภาพ ดังนั้น จากคุณภาพของหนี้ด้วยคุณภาพ และสินทรัพย์รอการขายที่มี สามารถแบ่งเป็นลูกค้าปัจจุบันคือหนี้ที่รับโอนมาจาก ธอท. และสินทรัพย์รอการขาย โดยมีช่องทางในการประสานกับลูกหนี้ NPLs และ NPA ที่เป็นช่องทางติดต่อกับบุคลากรใน บสอ. ได้แก่ ฝ่ายบริหารหนี้รายใหญ่ ฝ่ายบริหารหนี้รายย่อย และฝ่ายบริหารทรัพย์สินรอการขาย เป็นต้น อย่างไรก็ตาม บสอ. ต้องมีการระบุและวิเคราะห์ถึงกลุ่มลูกค้าในอนาคต หากมีการขยายบทบาทการดำเนินงานด้านการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ ดังนั้น จำเป็นต้องมีช่องทางออนไลน์เพิ่มเติมเพื่อแสดงให้เห็นถึงการดำเนินงานของ บสอ. รวมถึงการสร้างภาพลักษณ์ให้เป็นที่ยอมรับ ในบทบาทของ AMC ชำนาญ

Value Proposition

ในปี 2567 มีประเด็นสำคัญที่ บสอ. ต้องบรรลุเป้าหมายอย่างเร่งด่วน 3 ประการ ได้แก่

1. การยกระดับการดำเนินงานในกระบวนการหลัก ได้แก่ การจัดเก็บเงินจากลูกหนี้รายใหญ่ การจัดเก็บเงินจากลูกหนี้รายย่อย ทั้งที่มีหลักประกันและไม่มีหลักประกัน โดยเป็นการยกระดับการดำเนินงานโดยการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลในการดำเนินงานในลักษณะเบ็ดเสร็จครบวงจร ทั้งนี้ เพื่อเป็นการแสดงศักยภาพในการดำเนินงานในปี 2567 ให้มีความโดดเด่นอย่างต่อเนื่องจากผลการดำเนินงานในปี 2565 และ 2566 ที่จำนวนเงินในการเรียกเก็บหนี้สูงกว่าเป้าหมายและเติบโตอย่างต่อเนื่อง รวมถึงอัตราส่วนค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อรายได้ดำเนินงานที่ดีกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน ทั้งนี้ ศักยภาพดังกล่าวจะต้องถูกแสดงให้เห็นเพื่อสร้างความโดดเด่นในการดำเนินงานของ บสอ.
2. การชำระตัวสัญญาใช้เงินกับธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย (ธอท.) รวมถึงมีข้อตกลงร่วมกันระหว่าง ธอท. และ บสอ. ถึงการรับโอนหนี้ด้วยคุณภาพเพิ่มเติมให้ บสอ. บริหาร หาก บสอ. มีผลการดำเนินงานที่อยู่ในเป้าหมายที่ได้ตกลงกันไว้เพื่อจะสร้างความมั่นใจต่อการดำเนินงานในระยะต่อไป
3. การเสนอปรับมติ ครม. ให้มีขอบเขตการดำเนินงานที่ไม่จำกัดเพียงแค่การรับโอนหนี้ด้วยคุณภาพจาก ธอท. ที่มีการรับโอนหนี้ด้วยคุณภาพเมื่อปี 2560 ที่ภาระหนี้เงินต้นจำนวน 49,318.65 ล้านบาท และไม่ได้มีการรับโอนหนี้ด้วยคุณภาพอีกเลยจนถึงปัจจุบัน รวมถึงการสร้างและส่งเสริมภาพลักษณ์ในการดำเนินงานของ บสอ. ที่มีต่อ สคร. และสถาบันการเงินเฉพาะกิจอื่น หากต้องมีการขยายภารกิจเพิ่มเติม



Business Process	<p>วิธีการดำเนินการธุรกิจ ประกอบด้วย</p> <p>การดำเนินธุรกิจหลัก ได้แก่ กระบวนการติดตามหนี้ – ลูกหนี้รายใหญ่ กระบวนการติดตามหนี้ – ลูกหนี้รายย่อยมีหลักประกัน กระบวนการติดตามหนี้ – ลูกหนี้รายย่อยไม่มีหลักประกันและกระบวนการบริหารทรัพย์สินรอการขาย ที่ต้องมีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้าช่วย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยเป็นการเชื่อมโยงระบบการดำเนินงานในลักษณะ End to End Process ที่สามารถติดตามและบูรณาการการดำเนินงานผ่านฐานข้อมูลที่ถูกต้องและทันกาลในการตัดสินใจไม่ว่าจะเป็น Credit Scoring Capability หรือ การแจ้งสถานะของความคืบหน้าทางกฎหมายต่อผู้รับผิดชอบในการติดตามหนี้ นอกจากนี้ ควรมีการพัฒนาระบบเตือนภัยล่วงหน้า เช่น กรณีที่ลูกหนี้ใกล้หมดอายุความเป็นต้น สำหรับในการบริหารทรัพย์สินรอการขายการประยุกต์ใช้ระบบดิจิทัลสามารถแสดงประเภทและคุณลักษณะของทรัพย์สิน พร้อมทั้งจัดทำการวิเคราะห์โครงการนำร่องที่จะเป็นทางเลือกในการพิจารณาถึงการลงทุนเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มมูลค่าของทรัพย์สินให้สูงขึ้น ที่จะสามารถขายให้กับผู้ที่สนใจ พร้อมทั้งเปรียบเทียบถึงสถานะของทรัพย์สินอื่นในบริเวณใกล้เคียง</p>
Performance	<p>โครงสร้างรายได้และค่าใช้จ่าย อ้างอิงจากงบการเงินที่สัมพันธ์กับผลประกอบการขององค์กร โดยองค์กรมีรายได้หลักมาจากรายได้จากการเรียกเก็บเงินจากลูกหนี้ รายได้จากการรับเงินจากสินทรัพย์รอการขายและค่าใช้จ่ายหลักมาจาก ค่าใช้จ่ายพนักงาน และค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่น</p>



ปี 2568-2570

Criteria to Obligation
สร้างความมั่นใจต่อผู้มีส่วนได้เสียต่อบทบาทใหม่ขององค์กร

Key Partners

- สคส.
- Outsource ในการติดตามหนี้
- SFI อื่นในการขยายช่องทางขาย NPA
- ผู้พัฒนาระบบงาน DMS / ERP
- ผู้รับเหมาในการดูแลภาพทรัพย์สิน
- แหล่งเงินทุนจากสถาบันการเงิน
- Credit Rating Agency
- หน่วยงานอื่นในการเชื่อมโยงข้อมูล
- ที่ปรึกษาในการพัฒนาและปรับภาพลักษณ์องค์กร
- SFI อื่น ในการดำเนินงานบริหารจัดการหนี้ด้วยคุณภาพ
- ผู้พัฒนาระบบงาน CRM

Key Activities

- กระบวนการติดตามหนี้ - ลูกหนี้รายใหญ่
- กระบวนการติดตามหนี้ - ลูกหนี้รายย่อยมีหลักประกัน
- กระบวนการติดตามหนี้ - ลูกหนี้รายย่อยไม่มีหลักประกัน
- กระบวนการบริหารทรัพย์สินรอการขาย
- ระบบดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานภายใน
- ระบบดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการหลัก
- การจัดการฐานข้อมูลขนาดใหญ่

Key Resources

- ระบบ DMS
- เงินลงทุน
- บุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและอัตราค่าจ้างที่เพียงพอ
- Pricing Model ในการบริหารจัดการ Port ในอนาคต
- S:UU CRM
- S:UU Outsource - Performed Based

Value Proposition

- สร้างความมั่นใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อบทบาทใหม่ขององค์กร
- เร่งรัดในการจัดเก็บหนี้ เพื่อสร้างความมั่นคงต่อผลประโยชน์ และสามารถจ่ายคืนตัว P/N ต่อ ibank ได้ครบถ้วน
- ระบบดิจิทัลเพื่อการบริหารการจัดเก็บหนี้ NPL และการบริหารจัดการ NPA ในลักษณะ: End to End Process
- เชื่อมโยงข้อมูลจากกรมการปกครอง กรมการขนส่งทางบก และกรมบังคับคดี
- รับโอนหนี้ด้วยคุณภาพจาก ibank เพิ่มขึ้น (ในช่วงเวลาที่ยังไม่ได้มีการปรับปรุงนิติ ครม.)
- รับโอนหนี้ด้วยคุณภาพจาก SFI อื่น (กรณีที่ดี ครม. อนุมัติให้ภารกิจของ บสอ. สามารถดำเนินการได้)

Customer Relationships

- A/O ในการดูแลลูกหนี้รายใหญ่ และรายย่อย
- ฝ่ายกฎหมายในการประสานงานถึงสถานะของคดี
- ฝ่ายบริหารทรัพย์สินรอการขายที่ประสานกับหน่วยงานภายนอก เช่น ผู้รับเหมากรมบังคับคดี เพื่อดูแลภาพทรัพย์สินและจำหน่ายสินทรัพย์
- Key Account - ลูกหนี้ที่มีศักยภาพ
- iam Application
- S:UU CRM

Channels

- การพัฒนา Application
- E-Mail โทรศัพท์
- การประชุม 1-1 / Site Visit
- แบบการประเมินการปฏิบัติงานของ Outsource
- S:UU CRM
- S:UU Outsource - Performed Based

Customer Segments

- กลุ่มลูกค้า NPL
- รอก.
- SFIs เช่น บสย. สวอ. และ ออมสิน
- กลุ่มลูกค้า NPA
- กรมบังคับคดี
- SFIs
- AMC
- ผู้สนใจทั่วไป ทั้งบุคคล และ หน่วยงาน

Cost Structure

- ค่าดอกเบี้ยตัว PN
- ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน

Revenue Streams

- รายได้ดอกเบี้ย
- รายได้ขายทรัพย์สิน

แผนภาพที่ 6: Business Model ระยะเวลา 2 ปี 2568-2570 – Criteria to Obligation

สร้างความมั่นใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อบทบาทใหม่ขององค์กร



ประเด็นในการพิจารณา

Customer Segment

เนื่องจากในปี 2568-2570 สมมติฐานในการประมาณการ คือ การได้รับโอนการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพเพิ่มเติม ดังนั้นกลุ่มลูกค้าในปัจจุบันของ บสอ. ในช่วงนี้ คือ สถาบันการเงินเฉพาะกิจที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ และการใช้ระบบดิจิทัลในการประเมินผลการดำเนินงานของ Outsource รวมถึงกลุ่มลูกค้าทรัพย์สินรอการขาย ที่จะมีการใช้ช่องทางที่หลากหลาย และตรงสู่กลุ่มเป้าหมายให้มากขึ้น ดังนั้น กลุ่มลูกค้าทรัพย์สินรอการขายที่นอกเหนือจากกรมบังคับคดี จะมีความหลากหลายที่ครอบคลุมทั้งสถาบันการเงินเฉพาะกิจ บริษัทบริหารสินทรัพย์ และผู้สนใจอื่น ๆ ดังนั้น ช่องทางที่มีความหลากหลายและเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายจะเป็นช่องทาง Online ที่ขยายวงกว้างขึ้น โดยจะต้องมีการศึกษาถึงความเหมาะสมในการใช้ Application ของ บสอ. เพื่อให้เกิดช่องทางที่เข้าถึงได้ง่าย และเก็บข้อมูลเพื่อประยุกต์เป็นฐานข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อการบริหารจัดการต่อไป รวมถึงควรมีการมอบหมาย Key Account สำหรับการจัดการหนี้ด้วยคุณภาพที่มีศักยภาพสูง และทำการศึกษาความเหมาะสมของการใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการส่งเสริมการขายและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Digital CRM)

Value Proposition

ในช่วงปี 2568-2570 เป็นช่วงปีที่แผนวิสาหกิจประมาณการว่าจะได้รับโอนการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพเพิ่มเติม ดังนี้ ในกรณีที่ ครม. ยังไม่อนุมัติในการเสนอปรับปรุง/แก้ไขมติ ครม. แต่มีการเสนอการปรับปรุงมติ ครม. ดังกล่าวไปยัง สคร. โดย บสอ. ต้องแสดงให้เห็นถึงศักยภาพดังกล่าวจะต้องถูกแสดงให้เห็นเพื่อสร้างความโดดเด่นในการดำเนินงาน รับโอนสินทรัพย์ด้วยคุณภาพเพิ่มเติมจากรอท. โดยกำหนดเป็นเงื่อนไขในการรับโอนให้ชัดเจน หาก บสอ. มีผลการดำเนินงานในการติดตามหนี้ด้วยคุณภาพและสามารถจ่ายชำระตัวสัญญาใช้เงินให้กับ รอท. ได้ตามเป้าหมายที่ตกลงร่วมกัน
กรณีที่ ครม. ยังไม่อนุมัติในการเสนอปรับปรุง/แก้ไขมติ ครม.
บสอ. สามารถเป็นผู้เสนอการบริหารจัดการหนี้ด้วยคุณภาพให้กับสถาบันการเงินเฉพาะกิจอื่น นอกเหนือจากรอท. เช่น บสย. ธพว. และ ธนาคารออมสิน โดยเป็นการดำเนินงานด้วยความโปร่งใสในการเข้าร่วมคัดเลือกจากสถาบันการเงินเฉพาะกิจนั้น ๆ โดยที่ บสอ. ต้องใช้ Pricing Model ในการประมาณการต้นทุนของการซื้อหนี้ที่เหมาะสมและสามารถแข่งขันได้ โดยแยกเป็นหนี้ด้วยคุณภาพในแต่ละประเภท ดังนั้น บสอ. ต้องเร่งสร้างความมั่นใจต่อทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในบทบาทใหม่ขององค์กร โดยผลักดันผลการดำเนินงานด้านการจัดเก็บหนี้ที่มีการบูรณาการระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการติดตามอย่างใกล้ชิด ทั้งส่วนที่ บสอ. ดำเนินงานเอง และส่วนที่มีการประเมินผลการดำเนินงานของ Outsource ในลูกหนี้รายย่อยที่ไม่มีหลักประกัน



Business Process	<p>วิธีการดำเนินการธุรกิจยังเป็นเช่นเดิม ประกอบด้วย การดำเนินธุรกิจหลัก ได้แก่ กระบวนการติดตามหนี้ – ลูกหนี้รายใหญ่ กระบวนการติดตามหนี้ – ลูกหนี้รายย่อยมีหลักประกัน กระบวนการติดตามหนี้ – ลูกหนี้รายย่อยไม่มีหลักประกัน และกระบวนการบริหารทรัพย์สินรอการขาย ที่ต้องมีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้าช่วยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยเป็นการเชื่อมโยงระบบการดำเนินงานในลักษณะ End to End Process ที่สามารถติดตามและบูรณาการการดำเนินงานผ่านฐานข้อมูลที่ต้องและทันกาลในการตัดสินใจ ไม่ว่าจะเป็น Credit Scoring Capability หรือ การแจ้งสถานะของความคืบหน้าทางกฎหมายต่อผู้รับผิดชอบในการติดตามหนี้ นอกจากนี้ ควรมีการพัฒนาระบบเตือนภัยล่วงหน้า เช่น กรณีที่ลูกหนี้ใกล้หมดอายุความเป็นต้น สำหรับในการบริหารทรัพย์สินรอการขาย การประยุกต์ใช้ระบบดิจิทัล สามารถแสดงประเภทและคุณลักษณะของทรัพย์สิน พร้อมทั้งจัดทำ การวิเคราะห์โครงการนำร่อง ที่จะเป็นทางเลือกในการพิจารณาถึงการลงทุนเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มมูลค่าของทรัพย์สินให้สูงขึ้น ที่จะสามารถขายให้กับผู้ที่สนใจ พร้อมทั้งเปรียบเทียบถึงสถานะของทรัพย์สินอื่นในบริเวณใกล้เคียง</p> <p>อย่างไรก็ตาม ประเด็นที่เพิ่มขึ้น คือ กระบวนการธุรกิจที่มีลักษณะการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงลึกเพื่อการบริหารจัดการเพื่อกำหนดกลยุทธ์ สำหรับการติดตามหนี้รายตัว การประมาณการความสามารถในการจ่ายชำระหนี้ของลูกหนี้ การเสนอเงื่อนไขในการปรับโครงสร้างหนี้ที่เหมาะสม กับลักษณะการประกอบธุรกิจของลูกหนี้ รวมถึงการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่มีความสนใจซื้อสำหรับทรัพย์สินรอการขายของ บสอ. ได้ตรงตามกลุ่มเป้าหมายและตรงตามความสนใจของกลุ่มเป้าหมาย</p>
Performance	<p>โครงสร้างรายได้และค่าใช้จ่าย อ่างอิงจากงบการเงินที่สัมพันธ์กับผลประกอบการขององค์กร โดยองค์กรมีรายได้หลักมาจากรายได้จากการเรียกเก็บเงินจากลูกหนี้ โดยเป็นการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพที่มีการเพิ่มสูงขึ้น รวมถึงรายได้จากการรับเงินจากสินทรัพย์รอการขายที่มีการประมูลสินทรัพย์รอการขายจากหน่วยงานอื่น และเพิ่มช่องทางในการขายและเจาะจงกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ และค่าใช้จ่ายหลักมาจาก ค่าใช้จ่ายพนักงานและค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่น ซึ่งแนวโน้มของค่าใช้จ่ายดำเนินงานจะลดลงจากการใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในการดำเนินการ</p>



ปี 2571-2575

Elevated for Leadership มุ่งสู่การเป็นรัฐวิสาหกิจที่บริหารจัดการสินทรัพย์ด้วยคุณภาพเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน



แผนภาพที่ 7: Business Model ระยะที่ 3 ปี 2571-2575 – Elevated for Leadership

มุ่งสู่การเป็นรัฐวิสาหกิจที่บริหารจัดการสินทรัพย์ด้วยคุณภาพเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

**ประเด็นในการพิจารณา**

Customer Segment	นอกเหนือจากกลุ่มลูกค้าหลักที่เป็น SFIs ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพและการใช้ระบบดิจิทัลในการประเมินผล การดำเนินงานของ Outsource รวมถึงกลุ่มลูกค้าทรัพย์สินรอการขายที่จะมีการใช้ช่องทางที่หลากหลายและตรงสู่กลุ่มเป้าหมายให้มากขึ้นนั้น กลุ่มลูกค้าที่สำคัญในช่วงระยะเวลานี้คือกระทรวงการคลัง ซึ่งต้องมีการติดตามภาพรวมเชิงนโยบายในการบริหารจัดการ ดังนั้น การวิเคราะห์ถึงความต้องการและความคาดหวังของกระทรวงการคลังในฐานะที่ บสอ. เป็นหน่วยงานที่เป็นหน่วยงานเชิงบริหารจัดการหนี้ ด้วยคุณภาพของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ จะทำให้กลไกการดำเนินงานและการกำหนดรูปแบบของระบบในการรายงาน สามารถดำเนินงานได้ตรงตามความต้องการและความคาดหวังในระดับนโยบาย ที่สะท้อนถึงบทบาทและความสำคัญในการดำรงอยู่ของ บสอ.
Value Proposition	ในช่วงปี 2570 – 2575 เป็นช่วงที่การดำเนินงานอย่างต่อเนื่องในการบริหารสินทรัพย์เต็มรูปแบบ โดย บสอ. สามารถมีการบริหารจัดการหนี้ ด้วยคุณภาพ โดยที่มีต้นทุนที่สามารถแข่งขันได้และเป็นเครื่องมือในการบริหารหนี้ด้วยคุณภาพที่มีนโยบายสอดคล้องกับนโยบายภาครัฐ เพื่อให้กระทรวงการคลังได้ใช้ความเป็นศูนย์กลางของการบริหารหนี้ด้วยคุณภาพของสถาบันการเงินเฉพาะกิจในการตัดสินใจเชิงนโยบาย และการติดตามนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ในระยะนี้จึงเป็นระยะที่มุ่งเน้นความยั่งยืนในการบริหารจัดการ การสร้างการยอมรับต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครอบคลุม
Business Process	วิธีการดำเนินการธุรกิจยังเป็นเช่นเดิม ประกอบด้วย การดำเนินธุรกิจหลัก ได้แก่ กระบวนการติดตามหนี้ – ลูกหนี้รายใหญ่ กระบวนการติดตามหนี้ – ลูกหนี้รายย่อยมีหลักประกันกระบวนการติดตามหนี้ – ลูกหนี้รายย่อยไม่มีหลักประกัน และกระบวนการบริหารทรัพย์สินรอการขายที่ต้องมีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้าช่วยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยเป็นการเชื่อมโยงระบบการดำเนินงานในลักษณะ End to End Process ที่สามารถติดตามและบูรณาการ การดำเนินงานผ่านฐานข้อมูลที่ถูกต้องและทันกาลในการตัดสินใจ นอกจากนี้ บทบาทหลักที่สำคัญคือ การจัดการฐานข้อมูลขนาดใหญ่ และการประมวลผลข้อมูลในรูปแบบบูรณาการเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจระดับนโยบายของกระทรวงการคลัง รวมถึงการเป็นเครื่องมือในการประสานและติดตามประเมินผลเชิงนโยบายในกรณีที่มีการฟื้นฟูและเยียวยา รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพของลูกหนี้เพื่อกลับเข้าสู่ระบบสถาบันการเงินปกติ



Performance

โครงสร้างรายได้และค่าใช้จ่าย อ้างอิงจากงบการเงินที่สัมพันธ์กับผลประกอบการขององค์กร โดยองค์กรมีรายได้หลักมาจากรายได้จาก การเรียกเก็บเงินจากลูกหนี้ โดยเป็นการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพที่มีการเพิ่มสูงขึ้น รวมถึงรายได้จากการรับเงินจากสินทรัพย์รอการขายที่มีการประมูลสินทรัพย์รอการขายจากหน่วยงานอื่นและเพิ่มช่องทางในการขายและเจาะจงกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ และค่าใช้จ่ายหลักมาจาก ค่าใช้จ่ายพนักงานและค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่น ซึ่งแนวโน้มของค่าใช้จ่ายดำเนินงานจะลดลงจากการใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ในการดำเนินการ อย่างไรก็ตาม จะมีค่าใช้จ่ายในการพัฒนาระบบ ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างสถาบันการเงินเฉพาะกิจทั้งในการบริหารจัดการหนี้ด้วยคุณภาพทั้งระบบและการติดตามประสิทธิภาพเชิงนโยบายในการปล่อยสินเชื่อและประสิทธิภาพในการจัดเก็บหนี้จนถึง กระบวนการของการบริหารหนี้ด้วยคุณภาพในกลุ่มลูกหนี้นโยบาย



6.2 Intelligent Risk

ตามกรอบทิศทางการทำงานดำเนินงานขององค์กร ทั้งในส่วนของท่านั่งเชิงยุทธศาสตร์ และ Business Model ที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนไปในแต่ละระยะ เพื่อให้มั่นใจว่าเป้าหมายระยะยาวของวิสัยทัศน์ขององค์กรจะสามารถบรรลุได้อย่างเป็นรูปธรรมนั้น จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงที่อาจจะทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายในแต่ละระยะขององค์กร (Intelligent Risk) รวมถึงการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ โดยการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงเพื่อสอดคล้องกับโอกาสทางธุรกิจที่ระบุใน S-W-O-T ขององค์กร มีรายละเอียด ดังนี้

2567 Strive and Reform ขับเคลื่อนองค์กรและเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานเชิงรุก	2568 - 2570 Criteria to Obligation สร้างความมั่นใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อบทบาทใหม่ขององค์กร	2568 - 2570 Criteria to Obligation สร้างความมั่นใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อบทบาทใหม่ขององค์กร
<ul style="list-style-type: none"> ■ จำนวนเงินเรียกเก็บหนี้ไม่ได้ตามเป้าหมาย ■ จำนวนเงินที่ขายทอดตลาดทรัพย์สินรอการขายไม่ได้ตามเป้าหมาย ■ คุณภาพลูกหนี้ลดลง ไม่สามารถจ่ายชำระหนี้ได้ ■ การปรับปรุงโครงสร้างหนี้เกิดขึ้นมากกว่า 2 ครั้ง และไม่สามารถเรียกเก็บหนี้ได้ ■ สภาพทรัพย์ไม่พร้อมขาย ไม่มีผู้สนใจในทรัพย์สินรอการขายของ บสอ. ■ ขาดช่องทางในการขายทรัพย์สินรอการขาย ■ ไม่สามารถจ่ายชำระหนี้ตัว P/N ต่อ ธอท. ได้ ■ ไม่สามารถเสนอการปรับปรุงมติกรรม. ได้ ■ ผลการประเมินตามบันทึกข้อตกลงฯ ต่ำกว่า "ระดับ 4" ■ ระบบดิจิทัลไม่สามารถสนับสนุนกระบวนการหลักได้อย่างมีประสิทธิภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ จำนวนเงินเรียกเก็บหนี้ไม่ได้ตามเป้าหมาย ■ จำนวนเงินที่ขายทอดตลาดทรัพย์สินรอการขายไม่ได้ตามเป้าหมาย ■ คุณภาพลูกหนี้ลดลง ไม่สามารถจ่ายชำระหนี้ได้ ■ ไม่สามารถยกระดับผลประกอบการให้โดดเด่นเมื่อเทียบกับคู่แข่งกับ AMC รายอื่น ■ ขาดการติดตามประสิทธิภาพของงานดำเนินงานของ Outsource ■ ขาดการรับโอนหนี้ด้วยคุณภาพใน Port ใหม่ ■ ต้นทุนการเงินในการซื้อหนี้ด้วยคุณภาพสูงกว่าที่ประมาณการ ■ ระบบดิจิทัลไม่สามารถสนับสนุนกระบวนการหลักได้อย่างมีประสิทธิภาพ ■ อัตราการลาออกของพนักงานตำแหน่งสำคัญ ■ ไม่สามารถวิเคราะห์และจัดทำความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจได้ ■ ตัวแบบที่สำคัญ เช่น Pricing Model และ Residual Model ไม่สามารถประยุกต์ใช้ได้ดีกับสถานการณ์จริง ■ ไม่สามารถเพิ่มมูลค่าทรัพย์สินรอการขายที่จะสามารถดึงดูดผู้สนใจได้ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ จำนวนเงินเรียกเก็บหนี้ไม่ได้ตามเป้าหมาย ■ จำนวนเงินที่ขายทอดตลาดทรัพย์สินรอการขายไม่ได้ตามเป้าหมาย ■ ต้นทุนการเงินในการซื้อหนี้ด้วยคุณภาพสูงกว่าที่ประมาณการ ■ ตัวแบบที่สำคัญ เช่น Pricing Model และ Residual Model ไม่สามารถประยุกต์ใช้ได้ดีกับสถานการณ์จริง ■ ไม่สามารถจัดทำโครงการ หรือ การดำเนินงานตามโครงการฟื้นฟูหรือเยียวยาลูกหนี้ไม่ได้ผลลัพธ์ตามที่คาดหวัง ■ ขาดเครือข่ายพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจ ■ สคร. ไม่สามารถมีข้อมูลเชิงบูรณาการเพื่อการตัดสินใจได้ ทั้งข้อมูลการบริหารหนี้ด้วยคุณภาพทั้งระบบ และภาพรวมของการช่วยเหลือเยียวยาลูกหนี้ ■ ระบบดิจิทัลไม่สามารถสนับสนุนกระบวนการหลักได้อย่างมีประสิทธิภาพ



2567

Strive and Reform

ขับเคลื่อนองค์กรและเตรียมความพร้อมใน
การดำเนินงานเชิงรุก

- อัตราการลาออกของพนักงาน
ตำแหน่งสำคัญ
- ไม่สามารถวิเคราะห์ความ
ต้องการในการบริหารจัดการหนี้
ด้วยคุณภาพจาก SFIs ได้

2568 - 2570

Criteria to Obligation

สร้างความมั่นใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อบทบาท
ใหม่ขององค์กร

2568 - 2570

Criteria to Obligation

สร้างความมั่นใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ต่อบทบาทใหม่ขององค์กร

- อัตราการลาออกของพนักงาน
ตำแหน่งสำคัญ
- ไม่สามารถวิเคราะห์และจัดทำ
ความร่วมมือกับพันธมิตรทาง
ธุรกิจได้
- ไม่สามารถเพิ่มมูลค่าทรัพย์สิน
รอการขายที่จะสามารถดึงดูด
ผู้สนใจได้
- ไม่สามารถบูรณาการฐานข้อมูล
กับหน่วยงานภายนอกได้ และไม่
สามารถประมวลผลจากฐานข้อมูล
ที่มีอยู่ได้



**บทที่ 7 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่สำคัญของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
กลยุทธ์ ตัวชี้วัดระดับองค์กร พร้อมเปรียบเทียบคู่แข่ง/คู่เทียบ**

7.1 การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ตัวชี้วัดรายปี

7.1.1 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ของ บสอ. พ.ศ. 2567–2571 ได้ระบุเป็น 3 ประเด็น ดังนี้

1. Enforce Digitize Process ยกระดับกระบวนการสู่ดิจิทัล
2. Enterprise Image พัฒนาภาพลักษณ์องค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. Enhanced Core Business Enablers ส่งเสริมศักยภาพการบริหารจัดการองค์กร

7.1.2 ยุทธศาสตร์ (Strategy) และ กลยุทธ์ (Tactics)

ยุทธศาสตร์ (Strategy) ของบริษัท บริหารสินทรัพย์ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จำกัด ปี 2567-2571 ได้มีการระบุ/กำหนดเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ทั้ง 3 ประเด็น โดยมีการกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินการเพื่อรองรับการดำเนินงานและสร้างความมั่นใจในการนำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ ได้กำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy) ทั้งสิ้น 11 ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ (Tactic) 18 กลยุทธ์ ดังนี้





Strategy

Goal

SO1

Enforce Digitize Process ยกระดับกระบวนการสู่ดิจิทัล

- 1 เพิ่มประสิทธิภาพการรับชำระหนี้ NPLs
- 2 เพิ่มประสิทธิภาพการรับชำระหนี้ NPA
- 3 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในการเพิ่มศักยภาพกระบวนการบริหารหนี้ด้วยคุณภาพ
- 4 การสร้างมาตรฐานการกำกับดูแลและบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 5 บูรณาการกระบวนการสำคัญ
- 6 ผลประกอบการ และการช่วยคืนหนี้ IBANK

- S1** ยกระดับการเพิ่มประสิทธิภาพในการรับชำระหนี้
- S2** ยกระดับการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารทรัพย์สินรอการขาย
- S3** การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มศักยภาพกระบวนการบริหารหนี้ด้วยคุณภาพ
- S4** พัฒนาระบบการบูรณาการกระบวนการสำคัญ

SO2

Enterprise Image พัฒนาภาพลักษณ์องค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- 1 การรับรู้และภาพลักษณ์องค์กร
- 2 ความพึงพอใจลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 3 Corporate Brand Image
- 4 ผลประเมิน ITA

- S5** การเสริมสร้างภาพลักษณ์และการรับรู้องค์กร
- S6** การเสริมสร้างองค์กรเพื่อความโปร่งใสและยั่งยืน
- S7** การยกระดับการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

SO3

Enhanced Core Business Enablers ส่งเสริมศักยภาพการบริหารจัดการองค์กร

- 1 ยกระดับกระบวนการกฎหมาย กระบวนการ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อบริหารความเสี่ยงและสร้างผลกำไรได้อย่างยั่งยืน
- 2 ศักยภาพ (Competency) และผลิตภาพ (Productivity) ของบุคลากร
- 3 การทบทวนยกระดับแรงจูงใจและระบบประเมินผล
- 4 ยกระดับการจัดการความรู้
- 5 เสริมสร้างระบบนวัตกรรมองค์กร
- 6 ระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการ และเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอก

- S8** ปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องให้มีความคล่องตัว และสามารถแข่งขันได้
- S9** ยกระดับศักยภาพและผลิตภาพ (Productivity) ของบุคลากร
- S10** พัฒนาขีดความสามารถด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Digital Transformation)
- S11** การพัฒนาระบบการจัดการความรู้และนวัตกรรมองค์กร

Tactic

Tactic

SO1

Enforce Digitize Process ยกระดับกระบวนการสู่ดิจิทัล

- T1** เร่งรัดการเรียกเก็บเงิน
- T2** พัฒนาตัวแบบในภาวะวิกฤติ Margin ที่เหมาะสมในการตัดสินใจบริหารหนี้ด้วยคุณภาพในแต่ละประเภท
- T3** การบริหารจัดการ Outsource
- T4** ขยายช่องทางในการขาย NPA
- T5** กำหนดมาตรการส่งเสริมการขายที่เหมาะสมเพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
- T6** การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มศักยภาพในกระบวนการบริหารหนี้ และการบริหารทรัพย์สินรอการขาย
- T7** การทบทวนระบบงาน (Work System) และกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและส่งเสริมการทำงานร่วมกัน

SO2

Enterprise Image พัฒนาภาพลักษณ์องค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- T8** การปรับภาพลักษณ์ และสร้างการรับรู้ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อบทบาท บสอ.
- T9** การส่งเสริมการดำเนินงานตาม ITA
- T10** การวิเคราะห์ฐานลูกค้าและกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
- T11** การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

SO3

Enhanced Core Business Enablers ส่งเสริมศักยภาพการบริหารจัดการองค์กร

- T12** การทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับการดำเนินงาน
- T13** ยกระดับระบบบริหารทุนมนุษย์ (HRM)
- T14** พัฒนาระบบการเรียนรู้และพัฒนาในกาเสริมสร้างและยกระดับสมรรถนะของบุคลากร (HRD)
- T15** พัฒนาขีดความสามารถด้าน Cyber Security และการเตรียมความพร้อมสำหรับการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลสู่มาตรฐานสากล
- T16** พัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการ และเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอก รวมทั้งฐานข้อมูลสำหรับ NPA และ Valuation ในแต่ละสถานะการหนี้
- T17** พัฒนาระบบการจัดการความรู้ และจัดเก็บองค์ความรู้ที่สำคัญ
- T18** พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการด้านนวัตกรรม



ตารางวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ยุทธศาสตร์ (Strategy)
และกลยุทธ์ (Tactic) ของ บสอ.

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
SO1 ยกระดับกระบวนการสู่ดิจิทัล (Enforce Digitize Process)	S1 ยกระดับการเพิ่มประสิทธิภาพในการรับชำระหนี้	T1 เร่งรัดการเรียกเก็บเงิน T2 พัฒนาตัวแบบในการวิเคราะห์ Margin ที่เหมาะสมในการตัดสินใจบริหารสินทรัพย์ต่อคุณภาพในแต่ละประเภท T3 การบริหารจัดการ Outsource
	S2 ยกระดับการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารทรัพย์สินรอการขาย	T4 ขยายช่องทางในการจำหน่าย NPA T5 กำหนดมาตรการส่งเสริมการขายที่เหมาะสมเพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
	S3 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มศักยภาพกระบวนการบริหารหนี้ต่อคุณภาพ	T6 การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มศักยภาพในกระบวนการบริหารหนี้และการบริหารทรัพย์สินรอการขาย
	S4 พัฒนาระบบการบูรณาการกระบวนการสำคัญ	T7 การทบทวนระบบงาน (Work System) และกระบวนการทำงานให้มีการเชื่อมโยงและส่งเสริมการทำงานร่วมกัน
SO2 พัฒนาภาพลักษณ์องค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Enterprise Image)	S5 การเสริมสร้างภาพลักษณ์และการรับรู้องค์กร	T8 การปรับภาพลักษณ์ และสร้างการรับรู้ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อบทบาท บสอ.
	S6 การเสริมสร้างองค์กรเพื่อความโปร่งใส และยั่งยืน	T9 การส่งเสริมการดำเนินงานตาม ITA
	S7 การยกระดับการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	T10 การวิเคราะห์ฐานลูกค้าและกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย T11 การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

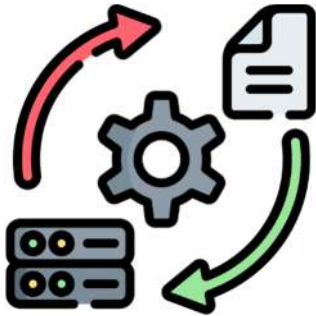


วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
SO3 ส่งเสริมศักยภาพการบริหาร จัดการองค์กร (Enhanced Core Business Enablers)	S8 ปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ให้มีความคล่องตัวและสามารถ แข่งขันได้	T12 การทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับการดำเนินงาน
	S9 ยกระดับศักยภาพและผลิตภาพ (Productivity) ของบุคลากร	T13 ยกระดับระบบการบริหารทุนมนุษย์ (HRM) T14 พัฒนาระบบการเรียนรู้และพัฒนา ในการเสริมสร้างและยกระดับ สมรรถนะของบุคลากร (HRD)
	S10 พัฒนาขีดความสามารถด้วย เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อการขับเคลื่อน องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Digital Transformation)	T15 พัฒนาขีดความสามารถด้าน Cyber Security และการเตรียมความพร้อม สำหรับการบริหารจัดการเทคโนโลยี ดิจิทัลสู่มาตรฐานสากล T16 พัฒนารฐานข้อมูลในการบริหารจัดการ และ Data Warehouse รวมถึง การเตรียมความพร้อมในการบริการ ความต่อเนื่องของการดำเนินงาน ในระบบ DMS
	S11 การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ และนวัตกรรมองค์กร	T17 พัฒนาระบบการจัดการความรู้ ระบุ และจัดเก็บองค์ความรู้ที่สำคัญ T18 พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการ ด้านนวัตกรรม



โดยมีรายละเอียดของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ ดังนี้

SO1 Enforce Digitize Process (ยกระดับกระบวนการสู่ดิจิทัล)



เป้าประสงค์

1. เพิ่มประสิทธิภาพการรับชำระหนี้ NPLs
2. เพิ่มประสิทธิภาพการจำหน่าย NPA
3. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในการเพิ่มศักยภาพกระบวนการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ
4. การสร้างมาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
5. บูรณาการกระบวนการสำคัญ
6. ผลประกอบการ และการจ่ายคืนหนี้ ธอท.

ตัวชี้วัดระดับองค์กร

1. เงินสดที่ได้รับจากการชำระหนี้และการขายทรัพย์สินรอการขาย
2. อัตราการรับชำระหนี้ต่อมูลค่าทางบัญชี
3. รายได้จากการดำเนินงาน
4. การชำระตัวสัญญาใช้เงิน
5. กำไรสุทธิต่อสินทรัพย์รวมเฉลี่ย
6. ค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อรายได้จากการดำเนินงาน



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 (SO1) ยกระดับกระบวนการสู่ดิจิทัล (Enforce Digitize Process)

องค์กรจะให้ความสำคัญในการยกระดับกระบวนการ ทั้งในส่วนของการเพิ่มประสิทธิภาพในการรับชำระหนี้ การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารทรัพย์สินรอการขาย ผ่านการยกระดับกระบวนการในการติดตามลูกหนี้รายใหญ่และรายย่อยที่มีหลักประกัน และการบริการจัดการ Outsource อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อมุ่งเน้นผลลัพธ์จากการรับชำระหนี้ให้เป็นไปตามเป้าหมาย และการยกระดับการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารทรัพย์สินรอการขาย โดยมุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการ เพิ่มช่องทางในการจำหน่าย และการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเพื่อให้มี Cash Collection จากการจำหน่ายสินทรัพย์รอการขายเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด นอกจากนี้ ยังมุ่งเน้นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มศักยภาพกระบวนการบริหารหนี้ด้วยคุณภาพ และการพัฒนาระบบการบูรณาการกระบวนการสำคัญ โดยมุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายการเพิ่มศักยภาพกระบวนการบริหารหนี้ด้วยคุณภาพ การสร้างมาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การบูรณาการกระบวนการสำคัญ เพื่อให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพ ลดความซ้ำซ้อนและลดการดำเนินงานในรูปแบบ Manual ทั้งนี้ในการดำเนินงานในวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 เพื่อบรรลุผลลัพธ์ซึ่งคือ ผลประกอบการขององค์กรที่ดีขึ้น และสามารถใช้นี้ตัวสัญญา ธอท. ได้ภายในระยะเวลาที่ บสอ. คาดการณ์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 S1 ยกระดับการเพิ่มประสิทธิภาพในการรับชำระหนี้



กลยุทธ์ที่ 1 T1 เร่งรัดการเรียกเก็บเงิน

บสอ. มุ่งเน้นเพิ่มประสิทธิภาพในการเร่งรัดการเก็บเงินลูกหนี้รายใหญ่และรายย่อย (Cash Collection) โดยจะเป็นการทบทวนการจัดกลุ่มลูกหนี้ที่มีปัญหา TDR (Troubled Debt Restructuring) ลูกหนี้อยู่ระหว่างปิดคดี และลูกหนี้ที่ปิดบัญชีแล้ว และนำมาประมาณการในการเก็บหนี้ ร่วมกับ Credit Scoring รายลูกหนี้ โดยกำหนดปัจจัยต่าง ๆ ในการประมาณการ เช่น มูลค่าหนี้คงเหลือ ราคาของหลักประกัน และศักยภาพของหลักประกัน เป็นต้น หลังจากนั้นวิเคราะห์กลยุทธ์ที่มีความแตกต่างในแต่ละกลุ่มประเภทของรายใหญ่และรายย่อยดังนี้

ประเภทรายใหญ่กลุ่มลูกค้าที่เป็นหนี้มีปัญหา (TDR) จะทำการเข้าไปพบลูกค้าเพื่อนำมาปรับปรุงฐานข้อมูลลูกค้า และปรับเงื่อนไขสำหรับการปรับโครงสร้างหนี้ให้เหมาะสม และสำหรับลูกหนี้ที่มีศักยภาพทาง บสอ. จะทำการติดตามอย่างใกล้ชิด กลุ่มลูกค้าประเภทอยู่ระหว่างดำเนินคดีและการปิดบัญชี จะดำเนินการควบคู่ไปกับการเจรจากับลูกหนี้ หาแหล่งเงินทุนสำหรับลูกหนี้ที่ประสงค์จะปิดบัญชี และประมาณการขายลูกหนี้สำหรับลูกหนี้ที่ไม่มีความสามารถในการชำระหนี้

ประเภทรายย่อยกลุ่มลูกค้าที่เป็นหนี้มีปัญหา (TDR) จะทำการเข้าไปพบลูกค้าเพื่อนำมาปรับปรุงฐานข้อมูลลูกค้า และปรับเงื่อนไขสำหรับการปรับโครงสร้างหนี้ให้เหมาะสม รวมไปถึงร่วมมือกับ SFIs เพื่อพัฒนาศักยภาพในการดำเนินงานของลูกหนี้เพื่อเก็บเงินได้เพิ่มมากขึ้น อีกทั้งยังแลกเปลี่ยนข้อมูลกับ SFIs อื่น ๆ หลังจากนั้นประมาณการเรียก



เก็บเงินลูกหนี้รายตัวสำหรับรายย่อยที่มีหลักประกันมูลค่าหนี้ 5 ล้านบาทขึ้นไปรวมถึงมีการติดตามอย่างใกล้ชิด สำหรับลูกหนี้ที่มีการชำระหนี้ต่ำกว่าเป้าหมายทาง บสอ. จะมีระบบในการติดตามความคืบหน้า



กลยุทธ์ที่ 2	T2 พัฒนาตัวแบบในการวิเคราะห์ Margin ที่เหมาะสม ในการตัดสินใจบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพในแต่ละประเภท
--------------	---

บสอ. มุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการเทคโนโลยีดิจิทัลในการเพิ่มศักยภาพกระบวนการบริหารหนี้ด้วยคุณภาพเพื่อให้มีรูปแบบสูตรในการคำนวณราคารับซื้อสินทรัพย์ด้วยคุณภาพในแต่ละประเภทที่เหมาะสม โดยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ เช่น อัตราการเรียกเก็บหนี้จากแบบจำลอง อัตราดอกเบี้ย ระยะเวลาคงเหลือในการชำระหนี้ เป็นต้น และนำมาวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อสร้างและกำหนด Pricing Model โดยแบ่ง Model อย่างน้อยให้ครอบคลุม 3 ประเภท ประกอบด้วย 1. ลูกหนี้รายใหญ่ 2. ลูกหนี้รายย่อยมีหลักประกัน และ 3. ลูกหนี้รายย่อยไม่มีหลักประกัน

หลังจากนั้นสร้างสมมติฐานในการทดสอบ Model โดยจะต้องกำหนดแนวคิดของสมมติฐาน รวมถึงปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดราคา โดยวิเคราะห์คัดเลือกตัวแปรรายตัว ตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อราคาสินทรัพย์ เช่น สภาวะทางเศรษฐกิจ ตำแหน่งทางภูมิศาสตร์ เป็นต้น เมื่อได้ตัวแปรต่าง ๆ มาแล้วให้นำมาทำการแปลงค่าตัวแปร นำปัจจัยต่างๆ ที่ได้กำหนด มาแปลงเป็นข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ตัวแปรเพื่อใช้ในการทดสอบ Model และเมื่อทำการทดสอบ Model เพื่อหา Pricing Model ที่เหมาะสมแล้ว จะต้องปรับปรุงปัจจัยนำเข้าต่างๆ จนกว่า Model สมบูรณ์และทำการรายงานผลวิเคราะห์ ซึ่งจะต้องมีการตรวจสอบข้อมูลหากมีปัจจัยใด ๆ เปลี่ยนแปลง ให้ทำการปรับปรุง Model ให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ เมื่อได้ Pricing Model มาแล้วให้จัดอบรมสำหรับพนักงานเพื่อให้มีความเข้าใจในการกำหนด Pricing และนำไปใช้งานให้เกิดประโยชน์สูงสุด



กลยุทธ์ที่ 3	T3 การบริหารจัดการ Outsource
--------------	------------------------------

บสอ. ให้ความสำคัญในการเรียกเก็บหนี้จากรายย่อยที่ไม่มีหลักประกัน โดยจะคัดเลือก Outsource ที่มีคุณภาพในการติดตามทวงถามหนี้เพื่อให้ บสอ. สามารถเรียกชำระหนี้จากรายย่อยบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร และเพื่อยกระดับการบริหารจัดการ Outsource ให้มีประสิทธิภาพ บสอ. สามารถจัดกลุ่มลูกหนี้ พร้อมจัดการฐานข้อมูลลูกหนี้ที่ถูกต้องให้เป็นมาตรฐานเพื่อให้ Outsource สามารถนำไปบริหารจัดการและติดตามหนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และคัดเลือก Outsource ในการติดตามหนี้ โดยพิจารณาตามผลงานที่ผ่านจากการเรียกเก็บหนี้จากรายย่อยโดยพิจารณาเปรียบเทียบความคุ้มค่าในการจ้างดำเนินการ

หลังจากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลผ่านระบบเพื่อบริหารจัดการ Portfolio ระหว่าง Outsource เพื่อพิจารณายกเลิกสัญญาหรือดำเนินการต่อสัญญาจ้าง และมีระบบรายงานความคืบหน้าในการติดตามหนี้ โดยรายงานให้กับ บสอ. ทราบรายเดือนและการคาดการณ์แนวโน้มของลูกหนี้แต่ละราย โดยเป็นการคาดการณ์ของ Outsource ที่คาดว่าจะสามารถ



เรียกเก็บหนี้จากรายย่อยได้ เพื่อนำมาทบทวนผลตอบแทนที่ได้จากเรียกเก็บหนี้เทียบกับรายจ่ายที่จ้าง Outsource และจะต้องกำหนดแนวทางในการทบทวนสัดส่วนในการจัดสรรลูกหนี้ให้แต่ละ Outsource (แลกเปลี่ยน Portfolio ลูกหนี้) โดยขึ้นอยู่กับผลประกอบการของแต่ละ outsource ผ่านระบบเพื่อความโปร่งใสในการดำเนินงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 S2 ยกระดับการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารทรัพย์สินรอการขาย



กลยุทธ์ที่ 4 T4 ขยายช่องทางในการจำหน่าย NPA

สินทรัพย์รอการขาย (NPA) เป็นอีกหนึ่งภารกิจหลักที่ บสอ. จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อยกระดับผลประกอบการทางการเงินขององค์กรและความสามารถในการชำระหนี้ของ ธอท. ในอนาคต โดยในรายละเอียดการดำเนินงาน บสอ. จะมีการปรับปรุง/ทบทวนกระบวนการในการบริหารจัดการ NPA ซึ่งจะมุ่งเน้นการลดขั้นตอนและลดระยะเวลาในการดำเนินงาน เพื่อให้กระบวนการในการบริหารจัดการ NPA ให้มีความสอดคล้องรองรับกับการดำเนินงานในปัจจุบันและสามารถนำเสนอขาย NPA ได้อย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

รวมถึงมีมุ่งเน้นการเพิ่มช่องทางการจำหน่ายทรัพย์สินรอการขาย เพื่อให้สามารถเทียบเคียงกับคู่เทียบ โดย บสอ. มีการวิเคราะห์ความพร้อมในการดำเนินงานในแต่ละช่องทางทั้งในส่วนของบริษัทบุคคล และระบบสนับสนุน รวมถึงมีการวิเคราะห์ถึงความเหมาะสมของ NPA กับแต่ละช่องทางการจำหน่ายและเชื่อมโยงฐานข้อมูลลูกค้า (พฤติกรรม การค้นหาข้อมูล ช่องทางที่มีการงานเป็นประจำ แนวทาง/วิธีการในการติดต่อของลูกค้า) กับช่องทางการจำหน่ายทรัพย์สิน NPA เพื่อกำหนดแนวทางในการจำหน่าย NPA รายกลุ่มลูกค้าที่เหมาะสมในแต่ละช่องทางการจำหน่าย NPA

นอกจากนี้การเพิ่มมูลค่าทรัพย์สินรอการขายเป็นอีกกิจกรรมที่สำคัญที่ต้องดำเนินงานควบคู่ไปกับการทบทวนกระบวนการและการเพิ่มช่องทาง เนื่องจากทรัพย์สินรอการขายหลายรายการมีทำเลที่ตั้งและสภาพแวดล้อมของทรัพย์สินมีศักยภาพในการจำหน่ายแต่มีสภาพทรุดโทรมไม่พร้อมขายอยู่อาศัย และไม่เป็นที่น่าสนใจต่อผู้ที่จะมาลงทุน ส่งผลให้มีระยะเวลาถือครองและประกาศขายเป็นเวลานาน จึงจำเป็นต้องมีการประเมินและแบ่งกลุ่มสินทรัพย์รอการขายเพื่อกำหนดแนวทาง/วิธีการเพิ่มมูลค่า ตามสภาพปัจจุบันและความสนใจของตลาด และจัดทำโครงการนำร่องในการเพิ่มมูลค่าทรัพย์สินรอการขาย โดยต้องมีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการดำเนินการของโครงการนำร่อง และประเมินความสำเร็จของโครงการอย่างเป็นระบบ



กลยุทธ์ที่ 5 T5 กำหนดมาตรการส่งเสริมการขายที่เหมาะสมเพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

การขายธุรกิจและสร้างยอดขายที่มั่นคงเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรต้องการและการกำหนดมาตรการส่งเสริมการขายที่เหมาะสมเป็นหนึ่งในแนวทางการบริหารธุรกิจที่เป็นกลยุทธ์สำคัญ โดยการดำเนินงานหลักจะมุ่งเน้นการทำความเข้าใจต่อกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพื่อให้สามารถกำหนดมาตรการส่งเสริมการขายได้ตรงตามความต้องการของกลุ่มลูกค้า รวมถึงสร้างความมั่นใจว่าการส่งเสริมการขายนั้นเหมาะสมกับประเภทของสินทรัพย์ สถานการณ์และเทรนด์



ปัจจุบัน ในส่วนของผลลัพธ์จากการดำเนินงานการกำหนดมาตรการส่งเสริมการขายที่เหมาะสมเพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพในการขายโดยใช้มาตรการที่เหมาะสมเพื่อให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายมีความสนใจในสินทรัพย์และนำมาสู่เงินสดรับที่ได้รับจากการขายทรัพย์สินรอการขาย

ยุทธศาสตร์ที่ 3 S3 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มศักยภาพกระบวนการบริหารหนี้ด้วยคุณภาพ



กลยุทธ์ที่ 6 T6 การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มศักยภาพในกระบวนการบริหารหนี้ และการบริหารทรัพย์สินรอการขาย

ในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันโดยเฉพาะในอุตสาหกรรมการเงิน การใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการและสนับสนุนการดำเนินงานถือเป็นพื้นฐานเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์กรที่เป็นสถาบันการเงิน โดยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการจะส่งผลให้เกิดประโยชน์หลายประการ เช่น การลดการทำงานซ้ำซ้อนและความผิดพลาดจากการทำงาน การใช้ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์และตัดสินใจในระดับที่ละเอียดยิ่งขึ้น การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นลูกหนี้ ผู้รับซื้อทรัพย์สินหรือภายในองค์กร โดยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มศักยภาพในกระบวนการบริหารหนี้และการบริหารทรัพย์สินรอการขายของ บสอ. จะมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มศักยภาพในกระบวนการบริหารหนี้ NPLs เพื่อให้มีระบบจัดการ CA อนุมัติปรับโครงสร้างหนี้ในระบบ สามารถออกใบแจ้งหนี้ผ่านระบบบริหารสินทรัพย์ (DMS) และการสร้างระบบจัดการข้อมูล สำหรับ Outsource ที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มศักยภาพในกระบวนการบริหาร NPA เพื่อเพิ่มศักยภาพในกระบวนการบริหาร NPA โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการบริหาร NPA ตั้งแต่การบริหารจัดการข้อมูล NPA การเตือนการสำรวจดูแลทรัพย์สิน การจ่ายภาษี การชำระค่าส่วนกลาง และการจัดทำรายงาน NPA นอกจากนี้การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาระบบเตือนภัยล่วงหน้า ในกระบวนการกฎหมาย/ฟ้องร้องดำเนินคดี เป็นอีกหนึ่งเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากกระบวนการทางกฎหมายเป็นส่วนสำคัญในการดำเนินการบริหารจัดการหนี้ด้วยคุณภาพ จึงต้องมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศแจ้งเตือนในขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อควบคุมกระบวนการทางกฎหมาย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของกระบวนการทางกฎหมายให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 4 S4 พัฒนาระบบการบูรณาการกระบวนการสำคัญ



กลยุทธ์ที่ 7 T7 การทบทวนระบบงาน (Work System) และกระบวนการทำงานให้มีการเชื่อมโยงและส่งเสริมการทำงานร่วมกัน

การทบทวนระบบงาน (Work System) และการเชื่อมโยงกระบวนการทำงานเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพในองค์กร การทำให้ระบบงานมีความคล่องตัวสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและส่งเสริมการทำงานร่วมกันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ทั้งในด้านการลดความซ้ำซ้อน การเพิ่มการสื่อสาร การตัดสินใจที่ดีขึ้น รวมถึงความพึงพอใจของลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการดำเนินงานของ บสอ. ในรายละเอียด



การดำเนินงานการทบทวนระบบงาน (Work System) และกระบวนการทำงานให้มีการเชื่อมโยงและส่งเสริมการทำงานร่วมกันนั้น จะมุ่งเน้นการรวบรวมข้อมูลทั้งในส่วนของปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อให้สามารถระบุจุดบกพร่อง ปัญหาจากการทำงาน ความสูญเสียเปล่าที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน และนำมาทบทวนปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



SO2 Enterprise Image (พัฒนาภาพลักษณ์องค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)



เป้าประสงค์

1. การรับรู้ภาพลักษณ์องค์กร
2. ความพึงพอใจลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. Corporate Brand Image
4. ผลประเมิน ITA

ตัวชี้วัดระดับองค์กร

1. ระดับความพึงพอใจลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. Corporate Brand Image
3. ผลประเมิน ITA

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO2) : Enterprise Image (พัฒนาภาพลักษณ์องค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)

มุ่งเน้นการพัฒนาภาพลักษณ์องค์กรและสื่อสารต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเป็นการปรับภาพลักษณ์องค์กรใหม่ เพื่อเป็นการสื่อสารถึงบทบาท และภารกิจของ บสอ. โดยสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรไปยังช่องทางต่าง ๆ ที่เหมาะสมตรงกับพฤติกรรมการรับสารของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการตอบสนองต่อความต้องการความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อีกทั้งการดำเนินการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลของลูกค้า รวมถึงการปรับปรุงฐานข้อมูลลูกค้าขององค์กรเพื่อพัฒนาสู่การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า (Customer Analytics) และการออกแบบกลยุทธ์ที่เหมาะสมในแต่ละกลุ่มลูกค้า เพื่อพัฒนาต่อยอดและเพิ่มยอดขายจากกลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพ อีกทั้งให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA)



ยุทธศาสตร์ที่ 5 S5 การเสริมสร้างภาพลักษณ์และการรับรู้องค์กร



กลยุทธ์ที่ 8	T8 การปรับภาพลักษณ์และสร้างการรับรู้ต่อ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่อบทบาท บสอ.
--------------	---

บสอ. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาพลักษณ์องค์กรและสื่อสารต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเป็นการปรับภาพลักษณ์องค์กรใหม่เพื่อเป็นการสื่อสารถึงบทบาทและภารกิจของ บสอ. รวมทั้งสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรเพื่อปรับปรุงจุดที่อาจยังมีความเข้าใจผิดเกี่ยวกับ บสอ. เช่น ความเข้าใจผิดว่า บสอ. คือ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย หรือเป็นบริษัทลูกของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย เป็นต้น หลังจากนั้นให้ความสำคัญกับการสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรไปยังช่องทางต่าง ๆ ที่เหมาะสมตรงกับพฤติกรรมการรับสารของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างการรับรู้ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม และพัฒนาระดับการรับรู้สู่การเป็น Top of Mind ในธุรกิจบริหารสินทรัพย์ (AMC)

ยุทธศาสตร์ที่ 6 S6 การเสริมสร้างองค์กรเพื่อความโปร่งใส และยั่งยืน



กลยุทธ์ที่ 9	T9 การส่งเสริมการดำเนินงานตาม ITA
--------------	-----------------------------------

บสอ. ให้ความสำคัญกับการยกระดับการดำเนินงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใส โดยวิเคราะห์และกำหนดประเด็นพัฒนาฯ/ประเด็นที่เป็นข้อบกพร่องหรือจำเป็น ต้องแก้ไข (Gap) จากข้อเสนอแนะจากผลการประเมินปี 2566 รวมทั้งศึกษารูปแบบการประเมินปี 2567 ควบคู่กันเพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงกระบวนการและจัดทำแผนยกระดับฯ ระดับหน่วยงาน อีกทั้งการมุ่งเน้นการรับฟังความคิดเห็น/จัดให้มีพื้นที่การมีส่วนร่วม และมุ่งเน้นกิจกรรมเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจให้บุคลากรรับทราบเกี่ยวกับการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานในรูปแบบการอบรมสัมมนา และสื่อประชาสัมพันธ์ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อจัดทำแผนยกระดับฯ การดำเนินงานตาม ITA



ยุทธศาสตร์ที่ 7 S7 การยกระดับการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



กลยุทธ์ที่ 10 T10 การวิเคราะห์ฐานลูกค้าและกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

บสอ. ให้ความสำคัญในการวิเคราะห์ฐานลูกค้าและกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพื่อตอบสนองความต้องการ ความคาดหวัง รายกลุ่มลูกค้าที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า โดย บสอ. มีการวิเคราะห์ฐานลูกค้าและกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพื่อกำหนดกลยุทธ์/กิจกรรมเพื่อเข้าถึงและสื่อสารให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม รวมทั้งการออกแบบชุด ข้อมูลที่สำคัญของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายแต่ละกลุ่มเพื่อจัดเก็บในฐานข้อมูล โดยเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลลูกค้า CRM รวมทั้ง การจัดเตรียมฐานข้อมูลเพื่อจัดทำ Data Analytic ต่อไป



กลยุทธ์ที่ 11 T11 การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

บสอ. ให้ความสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อตอบสนองความต้องการ ความคาดหวัง รายกลุ่มลูกค้าที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า โดยเป็นกลยุทธ์ที่มีความเชื่อมโยงกับการวิเคราะห์ฐาน ลูกค้าและกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย กล่าวคือ หลังจากที่ยังคงมีการวิเคราะห์ฐานลูกค้าและกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ที่ชัดเจนแล้ว หลังจากนั้นจึงดำเนินการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผ่านกิจกรรมการสร้าง ความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แตกต่างกัน เพื่อให้มีความเหมาะสมตรงกับพฤติกรรม ความต้องการ ความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

อีกทั้ง บสอ. ยังมุ่งเน้นการยกระดับการดำเนินงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยทำการวิเคราะห์และกำหนด กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรสอดคล้องตาม Ecosystem ของ บสอ. รวมทั้งการจัดลำดับความสำคัญ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร เพื่อกำหนดนโยบายการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วย นโยบาย ขอบเขตการสร้างความสัมพันธ์ การสื่อสารและการมีส่วนร่วม ความต้องการ ความคาดหวัง และแนวทางการตอบสนอง รวมทั้งการสร้างร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ เช่น บริการหลังการขาย NPA เป็นต้น และดำเนินการสำรวจความพึงพอใจ การเปิดรับฟังความต้องการ ความคาดหวัง ของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ



SO3 Enhanced Core Business Enablers (ส่งเสริมศักยภาพ การบริหารจัดการองค์กร)



เป้าประสงค์

1. ยกระดับทบทวนกฎหมาย กฎระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน
2. ศักยภาพ (Competency) และผลิตภาพ (Productivity) ของบุคลากร
3. การทบทวนยกระดับแรงจูงใจและระบบประเมินผล
4. ยกระดับการจัดการความรู้
5. เสริมสร้างระบบนวัตกรรมองค์กร
6. ระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการและเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอก

ตัวชี้วัดระดับองค์กร

1. ผลประเมิน Competency สำคัญ
2. ความสำเร็จของระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการ และการเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอก
3. ระดับความสำเร็จในทบทวนกฎหมาย กฎระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน
4. ระดับความสำเร็จในการเตรียมการเพื่อรองรับ Core Business Enablers

**วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 (SO3) : Enhanced Core Business Enablers (ส่งเสริมศักยภาพ การบริหารจัดการองค์กร)**

เพื่อขยายการเติบโตทางธุรกิจ โดยองค์กรจำเป็นต้องปรับตัวรองรับทิศทางการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานในอนาคต เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เป็นต้น อย่างไรก็ตาม Core Competency ที่เป็นข้อได้เปรียบคือ โครงสร้างการทำงาน ทักษะความรู้ ความเชี่ยวชาญของบุคลากร และความพร้อมด้านระบบดิจิทัลขององค์กรที่จะส่งผลให้ บสอ. มีโอกาสทางธุรกิจมากยิ่งขึ้น รวมถึงยังมุ่งเน้นให้ผู้บริหารและบุคลากรมีความพร้อมในการทำงานและมีความสามารถในการนำองค์กรสู่ความสำเร็จและความเป็นเลิศ

นอกจากนี้ เพื่อส่งเสริมให้ บสอ. สามารถตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจทั้งปัจจุบันและในอนาคต การแข่งขัน ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ภายใต้การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยผ่านเครื่องมือการประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ ประกอบด้วย 8 หลักเกณฑ์ ได้แก่ การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership : CG & Leadership) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning : SP) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control : RM & IC) การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder & Customer : SCM) การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology: DT) การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM) การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management: KM&INNO) และการตรวจสอบภายใน (Internal Audit : IA)

โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยสำคัญที่เป็น Enablers ในการขับเคลื่อนและผลักดันองค์กร ซึ่งได้แก่ การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล การจัดการความรู้และนวัตกรรม และการบริหารทุนมนุษย์ เป็นต้น



ยุทธศาสตร์ที่ 8 S8 ปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องให้มีความคล่องตัวและสามารถแข่งขันได้



กลยุทธ์ที่ 12	T12 การทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับ การดำเนินงาน
---------------	--

การทบทวนกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ เป็นส่วนสำคัญในการรองรับและสนับสนุนการดำเนินงานในองค์กร โดยการทบทวนเป็นกระบวนการที่จำเป็น เพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรปฏิบัติตามกฎหมายและเข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสภาวะการตลาดและสังคม รวมถึงเป็นสิ่งสำคัญในการรองรับและเป็นไปตามความต้องการขององค์กร

บสอ. มุ่งเน้นการทบทวนกฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ คำสั่ง วิธีปฏิบัติ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานต่าง ๆ ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยวิเคราะห์ตามระบบงาน (Work System) และครอบคลุมกระบวนการทำงาน (Work Process) ทั้งกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุน นำไปสู่กำหนดเป็นแนวทางในการปรับปรุงกฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ คำสั่ง วิธีปฏิบัติ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้มีความกระชับคล่องตัว ทันสมัย รองรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล และเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ บสอ. ยังมุ่งเน้นการสื่อสารถ่ายทอด กฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ คำสั่งวิธีปฏิบัติ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานต่าง ๆ ที่ได้รับการปรับปรุงต่อบุคลากร เพื่อต้องการให้บุคลากรทราบและเข้าใจกฎหมาย กฎระเบียบภาครัฐ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจขององค์กร รวมถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจขององค์กรเป็นไปอย่างโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้

ยุทธศาสตร์ที่ 9 S9 ยกระดับศักยภาพและผลิตภาพ (Productivity) ของบุคลากร



กลยุทธ์ที่ 13	T13 ยกระดับระบบการบริหารทุนมนุษย์ (HRM)
---------------	---

การยกระดับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management หรือ HRM) เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญในการสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืนในระยะยาว การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพสูงสามารถช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและประสบความสำเร็จขององค์กรได้ดีขึ้น

บสอ. มุ่งเน้นการทบทวนและปรับโครงสร้างองค์กร และการบริหารอัตรากำลังระยะยาวให้สอดคล้องและเพียงพอต่อทิศทางการดำเนินงานในอนาคต และการปรับปรุงกรอบแรงจูงใจและการประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงานมีความคล่องตัว รวดเร็ว และสามารถจัดการอัตรากำลังได้อย่างเหมาะสม รวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรเพื่อเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนองค์กร และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายขององค์กร



นอกจากนี้ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน (Recruitment and Selection) จำเป็นต้องทำการทบทวน และกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเพื่อใช้สำหรับการพิจารณาคุณสมบัติและความสามารถของพนักงานที่รับเข้าทำงานใน ตำแหน่งนั้น รวมถึงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กร



กลยุทธ์ที่ 14	T14 พัฒนาระบบการเรียนรู้และพัฒนา ในการเสริมสร้างและยกระดับ สมรรถนะของบุคลากร (HRD)
---------------	--

การพัฒนาระบบการเรียนรู้และพัฒนา (Human Resource Development หรือ HRD) เป็นส่วนสำคัญในการ ยกย่องระดับสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุน การเรียนรู้และพัฒนาเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่อง

บสอ. มุ่งเน้นการพัฒนาระบบการบริหารบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยให้ความสำคัญในการ ทบทวนและพัฒนาระบบ Competency ทั้ง 3 ด้าน (Core Competency/ Functional Competency/ Managerial Competency) เพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญในการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ขององค์กรเข้ากับ การบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้งเพื่อที่จะวิเคราะห์ Competency ที่จำเป็นสำหรับพนักงานในแต่ละตำแหน่งงาน และ เตรียมความพร้อมบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพรองรับธุรกิจหลักขององค์กร รวมถึงความต้องการ และความคาดหวังในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องกับทิศทางองค์กร การขยายตัวทางธุรกิจ และ เป้าหมายขององค์กร โดยมีการทบทวนสมรรถนะประจำปี ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมถึงการประเมิน สมรรถนะของบุคลากร (Competency Gap Analysis) และนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมต่อไป

ในปี 2567 บสอ. จะมุ่งเน้นในการประเมินและวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะของบุคลากรตามตำแหน่งงาน (Competency Gap Analysis) รวมถึงวิเคราะห์และกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม/พัฒนาตามกรอบสมรรถนะตาม ตำแหน่งงาน (Competency-based Training Needs Analysis) นอกจากนี้ ยังนำผลการประเมินช่องว่างสมรรถนะ มา จัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) และแผนการฝึกอบรม (Training Roadmap) เพื่อพัฒนาสมรรถนะตาม ตำแหน่งงาน (Functional Competency) ให้กับบุคลากรแต่ละกลุ่ม ที่สอดคล้องตามระดับสมรรถนะ (Proficiency Level) ที่คาดหวังของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง รวมถึงการสื่อสารแผนการพัฒนาบุคลากรฯ ให้พนักงานได้รับทราบผ่าน ช่องทางต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการรับรู้ ตระหนัก และเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 10 S10 พัฒนาขีดความสามารถด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อการ
ขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Digital Transformation)

กลยุทธ์ที่ 15	T15 พัฒนาขีดความสามารถด้าน Cyber Security และการเตรียมความพร้อมสำหรับการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลสู่มาตรฐานสากล
---------------	--

มุ่งเน้นการพัฒนาและสร้างความมั่นคงปลอดภัยทางเทคโนโลยีดิจิทัลและความเชื่อมั่นในการดำเนินงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยพัฒนาขีดความสามารถด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Digital Transformation) โดยจะครอบคลุมเรื่องมาตรฐาน (Standard) การคุ้มครองความเป็นส่วนตัวและข้อมูลส่วนบุคคล (Privacy) การรักษาความมั่นคงปลอดภัย (Cyber Security) ซึ่งจะมุ่งเน้นการสร้างความปลอดภัยของระบบสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการสื่อสาร โดยนโยบายหรือแผนการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศครอบคลุมควรคำนึงถึงประเด็น ดังนี้ การบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Asset Management), การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ (Data and Information Security) การควบคุมการเข้าถึง (Access Control) การรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางกายภาพและสภาพแวดล้อม (Physical and Environmental Security) การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบเครือข่ายสื่อสาร (Communications security) การรักษาความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Operations Security) การจัดหาและการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (System Acquisition and Development) การบริหารจัดการเหตุการณ์ผิดปกติและปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Incident and Problem Management) การจัดทำแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Contingency Plan) การบริหารจัดการผู้ให้บริการภายนอก (Third Party Management), การป้องกันโปรแกรมไม่ประสงค์ดี (Malicious Software Prevention), การรักษาความมั่นคงปลอดภัยเว็บไซต์และการใช้งานอินเทอร์เน็ต (Website and Internet Security), การรักษาความปลอดภัยในอุปกรณ์ที่ใช้ปฏิบัติงาน (Endpoint Security) รวมถึงการบริหารจัดการการเข้ารหัสข้อมูลสารสนเทศ (Cryptography) และการบริหารจัดการกุญแจ (Key Management) เป็นต้น

การกำหนดมาตรการและแนวปฏิบัติสำหรับพนักงานผู้ให้บริการทั่วประเทศในการคุ้มครองสิทธิส่วนบุคคล และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ขอรับบริการ (Personal Data Protection Act : PDPA) ให้สอดคล้องตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 เพื่อรองรับการเติบโตของการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลในอนาคต รวมถึงการกำหนดมาตรการการเฝ้าระวังและรับมือภัยคุกคามไซเบอร์ที่เหมาะสมและสอดคล้องตามมาตรฐานสากล ตลอดจนการจัดอบรมพนักงาน บสอ. และพัฒนาบุคลากรส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความรู้ในการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ เพื่อส่งเสริมให้เกิดความตระหนักและรู้เท่าทันภัยคุกคามทางไซเบอร์ว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องในองค์กร



กลยุทธ์ที่ 16	T16 พัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการ และ Data Warehouse รวมถึงการเตรียมพร้อมในการบริการความต่อเนื่องของการดำเนินงานในระบบ DMS
---------------	---

บสอ. มุ่งเน้นการจัดการข้อมูลและเอกสารในระบบอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กร โดยการพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการและ Data Warehouse พร้อมกับการเตรียมพร้อมในการบริการความต่อเนื่องของการดำเนินงานในระบบ Document Management System (DMS) จะต้องมีขั้นตอนหลัก เช่น การวางแผนและการออกแบบ การเลือกระบบฐานข้อมูลและเครื่องมือ การสร้างระบบฐานข้อมูลและ Data Warehouse และการเตรียมพร้อมในการบริการความต่อเนื่องของการดำเนินงานในระบบ DMS เป็นต้น เพื่อการพัฒนาระบบคลังข้อมูลดิจิทัล (Data Warehouse) ให้เป็นมาตรฐาน และเพิ่มขีดความปลอดภัยในการจัดเก็บข้อมูล การสนับสนุนในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้สอดคล้องตามพระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 รวมถึงการพัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับกระบวนการปฏิบัติของงานองค์กรสู่การให้ปฏิบัติงานผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และเป็นการเตรียมความพร้อมในการบริการความต่อเนื่องของการดำเนินงานในระบบ DMS นอกจากนี้ ยังเป็นการบูรณาการข้อมูลภายในระหว่างหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มมูลค่าข้อมูล และลดกระบวนการการทำงานที่เป็นปัญหาภายในองค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 11 S11 การพัฒนาระบบการจัดการความรู้และนวัตกรรมองค์กร



กลยุทธ์ที่ 17	T17 พัฒนาระบบการจัดการความรู้ ระบุและจัดเก็บองค์ความรู้ที่สำคัญ
---------------	---

การพัฒนาบุคลากรให้รองรับทิศทางในอนาคต นอกจากการอบรมแล้วยังต้องให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) ตลอดทั้งกระบวนการ ตั้งแต่การระบุงองค์ความรู้ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันและอนาคตขององค์กร การจัดเก็บองค์ความรู้ที่เกิดขึ้น ทั้งที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้แฝงเร้น หรือความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) รวมถึงการเผยแพร่ การแบ่งปันองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงาน/ฝ่ายงาน/กลุ่มงาน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ กลยุทธ์ดังกล่าวจะสนับสนุนให้เกิดการจัดเก็บและพัฒนานวัตกรรมขององค์กรให้เกิดการต่อยอด การนำไปประยุกต์ใช้ และสร้างนวัตกรรมในกระบวนการทำงาน ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร



กลยุทธ์ที่ 18

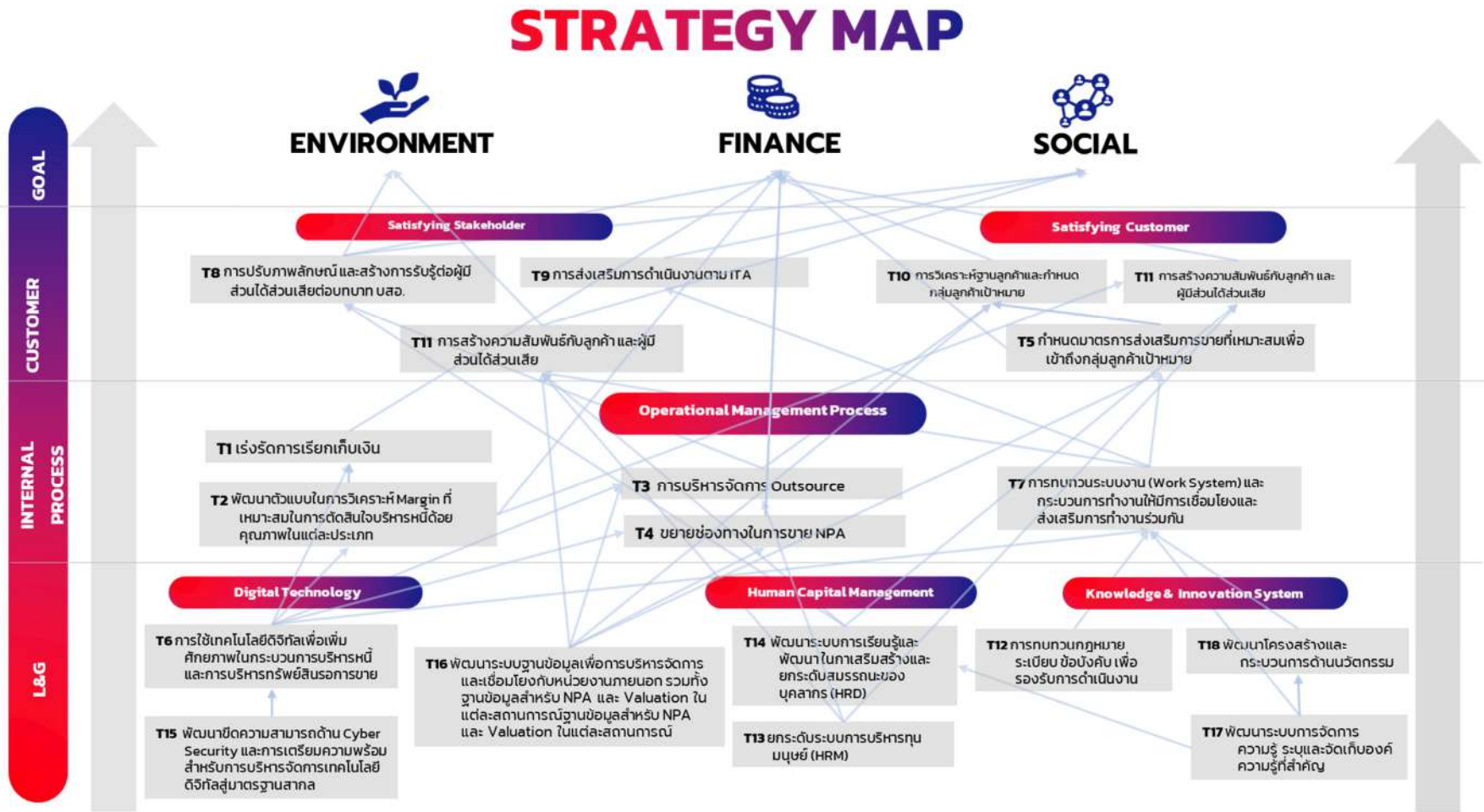
T18 พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการด้านนวัตกรรม

บสอ. เป็นการมุ่งเน้นให้เกิดการจัดการนวัตกรรมองค์กรอย่างเป็นระบบ ผ่านกระบวนการตั้งแต่การกำหนด ภาระงานพัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management หรือ IM) บทบาทและคุณสมบัติ/คุณลักษณะ ของผู้นำและบุคลากร/หน่วยงานด้านนวัตกรรม การศึกษาแนวทางของระบบการจัดการนวัตกรรม การพัฒนา และการออกแบบระบบและกระบวนการจัดการนวัตกรรมในรูปแบบต่าง ๆ ที่ครอบคลุมกระบวนการนำความคิด สร้างสรรค์ไปสู่การสร้างนวัตกรรม ทั้งในรูปแบบนวัตกรรมแบบปิด (Closed Innovation) และนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) การพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการนวัตกรรม การติดตามผลลัพธ์ระบบการพัฒนานวัตกรรม เพื่อทบทวนแนวทางและยกระดับการพัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรม การศึกษาแนวทางการจัดทำแผนการจัดการ นวัตกรรม (แผนระยะยาว) เพื่อจัดทำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม และแผนปฏิบัติการ เพื่อเป็นแนวทางในการเพิ่ม ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และสร้างความยั่งยืนของความสามารถในการทำกำไรให้กับองค์กร นอกจากนี้ยังรวมถึง การสร้างนวัตกรรมใหม่ ที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและ/หรือเป็นโอกาสต่อทิศทางการดำเนินงานในอนาคต



บทที่ 8 การแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation)

8.1 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)





กลยุทธ์ที่รองรับการดำเนินงานตามหมุดหมายสนับสนุนที่เกี่ยวข้องตามแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570

กลยุทธ์	รองรับหมุดหมาย สคร.
T1 เร่งรัดการเรียกเก็บเงิน	รองรับหมุดหมาย 7
T13 ยกระดับการบริหารทุนมนุษย์ และ T14 พัฒนาระบบการเรียนรู้และพัฒนากลไกการเสริมสร้างและยกระดับสมรรถนะของบุคลากร	รองรับหมุดหมาย 12
T15 การพัฒนาขีดความสามารถด้าน Cyber T16 พัฒนาฐานข้อมูลใกนาบริหารจัดการ และData Warehouse T18 พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการด้านนวัตกรรม	รองรับหมุดหมาย 13



8.2 แผนปฏิบัติการที่สำคัญรองรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO1 : Enforce Digitize Process ยกระดับกระบวนการสู่ดิจิทัล

Strategy		Tactics		Initiatives	
S1	ยกระดับการเพิ่มประสิทธิภาพในการรับชำระหนี้	T1	เร่งรัดการเรียกเก็บเงิน	AP1-1	แผนการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการลูกหนี้รายใหญ่ (กระบวนการในการติดตาม และบังคับคดี Tailor Made รายลูกหนี้)
				AP1-2	แผนเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการลูกหนี้รายย่อย-มีหลักประกัน (กระบวนการในการติดตาม และบังคับคดี tailor made รายลูกหนี้)
		T2	พัฒนาตัวแบบในการวิเคราะห์ Margin ที่เหมาะสมในการตัดสินใจบริหารสินทรัพย์ โดยคุณภาพในแต่ละประเภท	AP2-1	แผนการพัฒนา Pricing Model ในการประเมินมูลค่าการซื้อหนี้รายใหญ่ที่มีหลักประกัน ลูกหนี้รายย่อยที่มีหลักประกัน และลูกหนี้รายย่อยที่ไม่มีหลักประกัน
		T3	การบริหารจัดการ Outsource	AP3-1	แผนการเพิ่มเครือข่ายในการบริหารจัดการลูกหนี้รายย่อย-ไม่มีหลักประกัน (Outsource Management)
S2	ยกระดับการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารทรัพย์สินรอการขาย	T4	ขยายช่องทางในการจำหน่าย NPA	AP4-1	แผนงานทบทวนกระบวนการในการบริหารจัดการ NPA
				AP4-2	แผนงานเพิ่มช่องทางการจำหน่ายทรัพย์สินรอการขาย
				AP4-3	แผนงานเพิ่มมูลค่าทรัพย์สินรอการขาย
		T5	กำหนดมาตรการส่งเสริมการขายที่เหมาะสมเพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	AP5-1	แผนงานการวิเคราะห์เพื่อกำหนดมาตรการส่งเสริมการขายต่อกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย



Strategy		Tactics		Initiatives	
S3	การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มศักยภาพกระบวนการบริหารหนี้ด้วยคุณภาพ	T6	การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มศักยภาพในกระบวนการบริหารหนี้และการบริหารทรัพย์สินรอการขาย	AP6-1	แผนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มศักยภาพในกระบวนการบริหารหนี้ NPLs
				AP6-2	แผนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มศักยภาพในกระบวนการบริหาร NPA
				AP6-3	แผนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาระบบเตือนภัยล่วงหน้าในกระบวนการกฎหมาย/ฟ้องร้องดำเนินคดี
S4	พัฒนาระบบการบูรณาการกระบวนการสำคัญ (การใช้ดิจิทัลเพื่อยกระดับกระบวนการภายในระหว่างกัน)	T7	การทบทวนระบบงาน (Work System) และกระบวนการทำงานให้มีการเชื่อมโยงและส่งเสริมการทำงานร่วมกัน	AP7-1	แผนเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานภายในกรอบระยะเวลาการทำงาน (SLA)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO2 : Enterprise Image พัฒนาภาพลักษณ์องค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Strategy		Tactics		Initiatives	
S5	การเสริมสร้างภาพลักษณ์และการรับรู้องค์กร	T8	การปรับภาพลักษณ์ และสร้างการรับรู้ต่อ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อบทบาท บสอ.	AP8-1	แผนงานการปรับภาพลักษณ์องค์กรและเทียบเคียงหน่วยงานอื่น
				AP8-2	แผนงานการสร้างการรับรู้องค์กรต่อกลุ่มลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



Strategy		Tactics		Initiatives	
S6	การเสริมสร้างองค์กรเพื่อความโปร่งใส และยั่งยืน	T9	การส่งเสริมการดำเนินงานตาม ITA	AP9-1	แผนงานการส่งเสริมการดำเนินงานตาม ITA
S7	การยกระดับการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	T10	การวิเคราะห์ฐานลูกค้าและกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	AP10-1	แผนงานการวิเคราะห์ฐานลูกค้าและกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
		T11	การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	AP11-1	แผนงานการสร้างความสัมพันธ์และตอบสนองความต้องการลูกค้า
				AP11-2	แผนงานยกระดับการดำเนินงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO3 : Enhanced Core Business Enablers ส่งเสริมศักยภาพการบริหารจัดการองค์กร

Strategy		Tactics		Initiatives	
S8	ปรับปรุงกระบวนการที่เกี่ยวข้องให้มีความคล่องตัว และสามารถแข่งขันได้	T12	การทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับการดำเนินงาน	AP12-1	แผนงานทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และทิศทางการดำเนินงานในอนาคต
S9	ยกระดับศักยภาพและผลิตภาพ (Productivity) ของบุคลากร	T13	ยกระดับระบบการบริหารทุนมนุษย์ (HRM)	AP13-1	แผนงานทบทวนโครงสร้างองค์กร และการบริหารอัตรากำลัง ให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงาน
				AP13-2	แผนงานทบทวนและพัฒนาระบบแรงจูงใจให้เชื่อมโยงกับระบบประเมินผลการดำเนินงาน (PMS) ของบุคลากร
		T14	พัฒนาระบบการเรียนรู้และพัฒนาในการเสริมสร้างและยกระดับสมรรถนะของบุคลากร (HRD)	AP14-1	แผนการพัฒนา ระบบ Competency และประเมินผล ในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP)



Strategy		Tactics		Initiatives	
S10	พัฒนาขีดความสามารถด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Digital Transformation)	T15	พัฒนาขีดความสามารถด้าน Cyber Security และการเตรียมความพร้อมสำหรับการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลสู่มาตรฐานสากล	AP15-1	แผนงานพัฒนาระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางเทคโนโลยีดิจิทัล
				AP15-2	แผนงานเตรียมความพร้อมรองรับตามมาตรฐานการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Governance)
		T16	พัฒนาฐานข้อมูลในการบริหารจัดการและ Data Warehouse รวมถึงการเตรียมความพร้อมในการบริการความต่อเนื่องของการทำงานในระบบ DMS	AP16-1	แผนพัฒนา Data Warehouse
				AP16-2	แผนงานพัฒนาและบูรณาการฐานข้อมูลที่สำคัญกับหน่วยงานภายนอก
				AP16-3	แผนเตรียมความพร้อมในการบริการความต่อเนื่องของการทำงานในระบบ DMS
S11	การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ และนวัตกรรมองค์กร	T17	พัฒนาระบบการจัดการความรู้ ระบุและจัดเก็บองค์ความรู้ที่สำคัญ	AP17-1	แผนงานพัฒนาการจัดการความรู้ (KM) เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
		T18	พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการด้านนวัตกรรม	AP18-1	แผนงานพัฒนาโครงสร้างและกระบวนการด้านนวัตกรรม



8.3 รายละเอียดตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ และเป้าหมายรายปี

แผนงาน/ โครงการ	การวัดผล เป้าหมาย/ ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ข้อมูล Baseline ปี 2566	เป้าหมายรายปี				
					2567	2568	2569	2570	2571
AP1 – 1 : แผนการเพิ่ม ประสิทธิภาพการ บริหารจัดการ ลูกหนี้รายใหญ่	Leading Indicator	- ร้อยละของ Cash Collection ที่เป็นไปตาม เป้าหมายรายเดือน	ร้อยละ	117	100	100	100	100	100
		- ลูกหนี้ Class A สามารถ เก็บหนี้และรับเงินจากการ ขายทอดตลาดได้ตาม เป้าหมาย 80%	ล้านบาท	1,839.00	2,101.00	2,536.00	2,867.00	2,946.00	2,277.00
	Lagging Indicator	- เงินสดที่ได้รับจากการ ชำระหนี้จากลูกหนี้ราย ใหญ่ (Cash Collection)	ล้านบาท	2,299.67	2,499.75	3,108.24	3,524.71	3,683.38	2,559.31
AP1 – 2 : แผน เพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารจัดการ ลูกหนี้รายย่อย	Leading Indicator	- ร้อยละของ Cash collection ที่เป็นไปตาม เป้าหมายรายเดือน	ร้อยละ	100	100	100	100	100	100
		- ลูกหนี้ Class A สามารถ เก็บหนี้ได้ตามเป้าหมาย 80%	ร้อยละ	100	100	100	100	100	100
		- ความสำเร็จของการ ประมาณการ Cash Collection รายลูกหนี้สำหรับลูกหนี้ รายย่อยที่มีหลักประกัน	ร้อยละ	(ประมาณ การจาก Tris)	5 ล้านขึ้นไป (43%)	3 ล้านขึ้นไป (70%)	ทั้งหมด (100%)		
			ล้านบาท	(ประมาณ การจาก Tris)	330.30	346.81	364.15	382.36	401.48



แผนงาน/ โครงการ	การวัดผล เป้าหมาย/ ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ข้อมูล Baseline ปี 2566	เป้าหมายรายปี				
					2567	2568	2569	2570	2571
	Lagging Indicator	- เงินสดที่ได้รับจากการ ชำระหนี้จากลูกหนี้ราย ย่อย (Cash Collection)	ล้านบาท	314.57	310.30	326.82	344.15	362.36	381.48
AP2 – 1 : แผนการพัฒนา Pricing Model ในการประเมิน มูลค่าการซื้อหนี้ รายใหญ่ที่มี หลักประกัน ลูกหนี้รายย่อยที่มี หลักประกัน และ ลูกหนี้รายย่อยที่ ไม่มีหลักประกัน	Leading Indicator	- การเก็บข้อมูลเพื่อทดสอบ และ Run Pricing Model	ร้อยละ	-	100	100	100	100	100
	Lagging Indicator	- Pricing Model ที่ สามารถประเมินราคาและ กำหนด Margin ของ สินทรัพย์ด้วยคุณภาพแต่ ละประเภท	ระดับ ความสำเร็จ	-	มีการพัฒนา ระบบ และ สามารถ ดำเนินการได้	สามารถ แข่งขันได้	สามารถ แข่งขันได้	สามารถ แข่งขันได้	สามารถ แข่งขันได้
AP3 - 1 : แผนการเพิ่ม เครือข่ายในการ บริหารจัดการ ลูกหนี้รายย่อย-ไม่ มีหลักประกัน	Leading Indicator	- ร้อยละของจำนวน Outsource ที่ดำเนินงาน ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด จากลูกหนี้รายย่อยที่ไม่มี หลักประกัน	ร้อยละ	100	100	100	100	100	100
		- การจัดเก็บและวิเคราะห์ ฐานข้อมูลฐาน Outsource ในรูปแบบ Performance based	ระดับ	มาตรฐาน	ดี	ดี	ดี	ดี	ดี



แผนงาน/ โครงการ	การวัดผล เป้าหมาย/ ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ข้อมูล Baseline ปี 2566	เป้าหมายรายปี				
					2567	2568	2569	2570	2571
		- ร้อยละความสำเร็จของ การทบทวนฐานข้อมูล ลูกหนี้ให้ได้มาตรฐาน Outsource	ร้อยละ	100	100	100	100	100	100
	Lagging Indicator	- รายได้จากการจัดเก็บหนี้ จากลูกหนี้รายย่อยที่ไม่มี หลักประกันเป็นไปตาม เป้าหมาย	ล้านบาท	207.64	200.00	180.00	160.00	140.00	120.00
AP4 – 1 : แผนงานทบทวน กระบวนการใน การบริหารจัดการ NPA	Leading Indicator	- จำนวนกระบวนการใน การบริหารจัดการ ทรัพย์สินรอการขายที่ ได้รับการทบทวนให้มี ประสิทธิภาพดีขึ้น (ขั้นตอนลดลง/ระยะเวลา ในการดำเนินงานลดลง) - กระบวนการกำหนดราคา ขายทรัพย์สินรอการขาย - กระบวนการจำหน่าย ทรัพย์สินรอการขาย	กระบวนการ	-	2	2	2	2	2
		- มูลค่า NPA ที่สามารถ นำเสนอขายต่อลูกค้า กลุ่มเป้าหมาย/นักลงทุน ผ่านทั้งช่องทางออนไลน์ และออฟไลน์	ล้านบาท	N/A	440.00	480.00	500.00	500.00	500.00



แผนงาน/ โครงการ	การวัดผล เป้าหมาย/ ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ข้อมูล Baseline ปี 2566	เป้าหมายรายปี				
					2567	2568	2569	2570	2571
	Lagging Indicator	- จำนวนร้อยละของ ทรัพย์สินรอการขายที่ สามารถขึ้นประกาศขาย ตาม SLA ที่กำหนด (สอดคล้องกับนโยบาย บริษัท)	ร้อยละ	-	100	100	100	100	100
		- เงินสดรับที่ได้รับจากการ ขายทรัพย์สินรอการขาย	ล้านบาท	150.00	165.00	185.00	210.00	230.00	250.00
AP4 – 2 : แผนงานเพิ่มช่อง ทางการจำหน่าย ทรัพย์สินรอการ ขาย	Leading Indicator	- ความสำเร็จในการทบทวน ช่องทางการจำหน่าย ทรัพย์สินรอการขาย	ร้อยละ	-	100	100	100	100	100
	Lagging Indicator	- เงินสดรับที่ได้รับจากการ ขายทรัพย์สินรอการขาย	ล้านบาท	150.00	165.00	185.00	210.00	230.00	250.00
AP4 – 3 : แผนงานเพิ่ม มูลค่าทรัพย์สินรอ การขาย	Leading Indicator	- การดำเนินงานตาม แผนการเพิ่มมูลค่า ทรัพย์สินรอการขาย	ร้อยละ	-	100	100	100	100	100
	Lagging Indicator	- จำนวนทรัพย์สินรอการ ขายที่ได้รับการปรับปรุงได้ ตามเป้าหมายที่กำหนด (โครงการนำร่อง)	รายการ	-	4	6	8	10	12



แผนงาน/ โครงการ	การวัดผล เป้าหมาย/ ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ข้อมูล Baseline ปี 2566	เป้าหมายรายปี				
					2567	2568	2569	2570	2571
AP5 - 1 : แผนงานการ วิเคราะห์เพื่อ เข้าถึงและ กำหนดมาตรการ ส่งเสริมการขาย ต่อกลุ่มลูกค้า เป้าหมาย	Leading Indicator	- ร้อยละความสำเร็จของ การพัฒนามาตรการ ส่งเสริมการขาย รายกลุ่ม ลูกค้าเป้าหมาย	ร้อยละ	-	70	80	90	100	100
	Lagging Indicator	- เงินสดรับที่ได้รับจากการ ขายทรัพย์สินรอการขาย	ล้านบาท	150.00	165.00	185.00	210.00	230.00	250.00
		- อัตรากำไรสุทธิเฉลี่ย	ร้อยละ		15%	20%	20%	25%	30%
AP6 - 1 : แผนการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มศักยภาพ ในกระบวนการ บริหารหนี้ NPLs	Leading Indicator	- จำนวนกระบวนการที่ สามารถใช้เทคโนโลยีมา ช่วยสนับสนุนการ ดำเนินงาน หรือทดแทน การทำงานแบบ Manual	กระบวนการ	-	3	3	3	3	3
	Lagging Indicator	- ความสามารถในการ ดำเนินงานในกระบวนการ บริหาร NPLs ได้ตาม SLA ที่กำหนด หลังจากการนำ เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามา สนับสนุนกระบวนการ	ร้อยละ	-	100	100	100	100	100
AP6 - 2 : แผนการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มศักยภาพ	Leading Indicator	- ร้อยละความสำเร็จการ ดำเนินงานตามแผนการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่ม ศักยภาพในกระบวนการ บริหาร NPA	ร้อยละ	-	100	100	100	100	100



แผนงาน/ โครงการ	การวัดผล เป้าหมาย/ ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ข้อมูล Baseline ปี 2566	เป้าหมายรายปี				
					2567	2568	2569	2570	2571
ในกระบวนการ บริหาร NPA		- จำนวนกระบวนการที่ สามารถใช้เทคโนโลยีมา ช่วยสนับสนุนการ ดำเนินงาน หรือทดแทน การทำงานแบบ manual	กระบวนการ	-	3	3	3	3	3
	Lagging Indicator	- ความสามารถในการ ดำเนินงานในกระบวนการ บริหาร NPA ได้ตาม SLA ที่กำหนด หลังจากการนำ เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามา สนับสนุนกระบวนการ -	ร้อยละ	-	100	100	100	100	100
AP6 – 3 : แผนการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อพัฒนาระบบ เตือนภัยล่วงหน้า ในกระบวนการ กฎหมาย/ ฟ้องร้อง ดำเนินคดี	Leading Indicator	- ร้อยละความสามารถใน การดำเนินงานพัฒนา ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศที่สนับสนุนการ เก็บรวบรวมข้อมูล การ รายงานผล และระบบ Early Warning System	ร้อยละ	-	100	100	100	100	100
		- การแจ้งเตือนล่วงหน้า และมีการติดตามการ ดำเนินงานในทุกกิจกรรม ที่กำหนด	ร้อยละ	-	100	100	100	100	100



แผนงาน/ โครงการ	การวัดผล เป้าหมาย/ ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ข้อมูล Baseline ปี 2566	เป้าหมายรายปี				
					2567	2568	2569	2570	2571
	Lagging Indicator	- การดำเนินจากการแจ้ง เตือนล่วงหน้าครบถ้วนทุก กิจกรรม	ร้อยละ	-	100	100	100	100	100
AP7 – 1 : แผน เพิ่มประสิทธิภาพ กระบวนการ ทำงานภายใน กรอบระยะเวลา การทำงาน (SLA)	Leading Indicator	- ร้อยละความสำเร็จของ การปรับปรุงกระบวนการ ฯ	ร้อยละ	-	100	100	100	100	100
	Lagging Indicator	- ระยะเวลาในการทำงาน SLA เป็นไป ตาม เป้าหมายที่กำหนด	ร้อยละ	-	100	100	100	100	100
AP8 – 1 : แผนงานการปรับ ภาพลักษณ์ องค์กรและ เทียบเคียง หน่วยงานอื่น	Leading Indicator	- ความสำเร็จของการ ดำเนินงานตามแผน	ร้อยละ	-	100	100	100	100	100
	Lagging Indicator	- ผลการศึกษาการเทียบ Competitive Advantage ของ บสอ. กับคู่แข่ง เพื่อปรับปรุง ภาพลักษณ์องค์กร	ร้อยละ	-	- ผลการศึกษา การเทียบ Competitive Advantage ของ บสอ. กับคู่แข่ง เพื่อ ปรับปรุง ภาพลักษณ์ องค์กร	- ผลการศึกษา การเทียบ Competitive Advantage ของ บสอ. กับ คู่แข่ง และ แนวทางการ ปรับปรุง	- ผลการศึกษา การเทียบ Competitive Advantage ของ บสอ. กับ คู่แข่งและ แนวทางการ ปรับปรุง	- ผลการศึกษา การเทียบ Competitive Advantage ของ บสอ. กับ คู่แข่งและ แนวทางการ ปรับปรุง	- ผลการศึกษา การเทียบ Competitive Advantage ของ บสอ. กับ คู่แข่งและ แนวทางการ ปรับปรุง



แผนงาน/ โครงการ	การวัดผล เป้าหมาย/ ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ข้อมูล Baseline ปี 2566	เป้าหมายรายปี				
					2567	2568	2569	2570	2571
		- ภาพลักษณ์องค์กร	ระดับ		-ผลสำรวจ ภาพลักษณ์ องค์กร	-ผลสำรวจ ภาพลักษณ์ องค์กรดีขึ้น	-ผลสำรวจ ภาพลักษณ์ องค์กรดีขึ้น	-ผลสำรวจ ภาพลักษณ์ องค์กรดีขึ้น	-ผลสำรวจ ภาพลักษณ์ องค์กรดีขึ้น
AP8 – 2 : แผนงานการสร้าง การรับรู้องค์กรต่อ กลุ่มลูกค้า และผู้ มีส่วนได้ ส่วนเสีย	Leading Indicator	- ความสำเร็จของการ ดำเนินงานตามแผน	ร้อยละ	-	100	100	100	100	100
	Lagging Indicator	- ผลคะแนนการรับรู้ ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Awareness)	ร้อยละ	-	- คะแนนผล สำรวจการรับรู้ องค์กร (Corporate Awareness) ร้อยละ 80	- คะแนนผล สำรวจการรับรู้ องค์กร (Corporate Awareness) ร้อยละ 90	- คะแนนผล สำรวจการรับรู้ องค์กร (Corporate Awareness : Brand Recognition Level)	- คะแนนผล สำรวจการรับรู้ องค์กร (Corporate Awareness : Brand Recall Level)	- คะแนนผล สำรวจการรับรู้ องค์กร (Corporate Awareness : Top of mind Level)
AP9 - 1 : แผนงานการ ส่งเสริมการ ดำเนินงานตาม ITA	Leading Indicator	- ร้อยละความสำเร็จตาม กิจกรรม	ร้อยละ	100	100	100	100	100	100
	Lagging Indicator	- ผลประเมิน ITA	คะแนน	95.08 (ลดลง ต่อเนื่อง)	ได้เกณฑ์ระดับ ผลการ ประเมินผล ITA ระดับผ่าน ดี และคะแนน ต้องไม่น้อย กว่าปี 2566	ได้เกณฑ์ระดับ ผลการ ประเมินผล ITA ระดับผ่าน ดี และคะแนน ต้องไม่น้อย กว่าปี 2567	ได้เกณฑ์ระดับ ผลการ ประเมินผล ITA ระดับผ่าน ดีเยี่ยมและ คะแนนต้องไม่ น้อยกว่าปี 2568	ได้เกณฑ์ระดับ ผลการ ประเมินผล ITA ระดับผ่าน ดีเยี่ยมและ คะแนนต้องไม่ น้อยกว่าปี 2569	ได้เกณฑ์ระดับ ผลการ ประเมินผล ITA ระดับผ่าน ดีเยี่ยมและ คะแนนต้องไม่ น้อยกว่าปี 2570



แผนงาน/ โครงการ	การวัดผล เป้าหมาย/ ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ข้อมูล Baseline ปี 2566	เป้าหมายรายปี				
					2567	2568	2569	2570	2571
AP10 – 1 : แผนงานการ วิเคราะห์ฐาน ลูกค้าและกำหนด กลุ่มลูกค้า เป้าหมาย	Leading Indicator	- ความสำเร็จของการ ดำเนินงานตามแผน	ร้อยละ	-	100	100	100	100	100
	Lagging Indicator	- กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย - ชุดข้อมูลที่สำคัญของกลุ่ม ลูกค้าเป้าหมาย (เพื่อ จัดเก็บในฐานข้อมูล โดย เชื่อมโยงกับฐานข้อมูล ลูกค้า -	กลุ่ม ชุดข้อมูล	- -	-กลุ่มลูกค้า เป้าหมาย -ชุดข้อมูลที่ สำคัญของกลุ่ม ลูกค้า เป้าหมาย	-กลุ่มลูกค้า เป้าหมาย -ชุดข้อมูลที่ สำคัญของกลุ่ม ลูกค้า เป้าหมาย	-กลุ่มลูกค้า เป้าหมาย -ชุดข้อมูลที่ สำคัญของกลุ่ม ลูกค้า เป้าหมาย	-กลุ่มลูกค้า เป้าหมาย -ชุดข้อมูลที่ สำคัญของกลุ่ม ลูกค้า เป้าหมาย	-กลุ่มลูกค้า เป้าหมาย -ชุดข้อมูลที่ สำคัญของกลุ่ม ลูกค้า เป้าหมาย
AP11 – 1 : แผนงานการสร้าง ความสัมพันธ์และ ตอบสนองความ ต้องการลูกค้า	Leading Indicator	- ความสำเร็จของการ ดำเนินงานตามแผน	ร้อยละ	N/A	100	100	100	100	100
	Lagging Indicator	- ผลคะแนนความพึงพอใจ ลูกค้า	ร้อยละ	N/A	4.5	4.59 (4.5+2%)	4.68 (4.5+4%)	4.77 (4.5+6%)	4.86 (4.5+8%)
AP11 - 2 : แผนงานยกระดับ	Leading Indicator	- ความสำเร็จของการ ดำเนินงานตามแผน	ร้อยละ	-	100	100	100	100	100



แผนงาน/ โครงการ	การวัดผล เป้าหมาย/ ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ข้อมูล Baseline ปี 2566	เป้าหมายรายปี				
					2567	2568	2569	2570	2571
การดำเนินงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	Lagging Indicator	- ความพึงพอใจกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับ	-	Baseline	Baseline + 0.1	Baseline + 0.2	Baseline + 0.3	Baseline + 0.4
		- ความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ เช่น ผู้ให้บริการแหล่งเงินทุนสินเชื่อ เป็นต้น	จำนวนรายใหม่ (สะสม)	-	2	3	4	5	6
AP12 - 1 : แผนงานทบทวน	Leading Indicator	- ความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานฯ	ร้อยละ	-	100	100	100	100	100
กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อ เพิ่มขีด ความสามารถใน การแข่งขัน และ ทิศทางการ ดำเนินงานใน อนาคต	Lagging Indicator	- แนวทางในการปรับกฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ คำสั่ง วิธีปฏิบัติ หรือกฎหมาย ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน ต่าง ๆ ใน บสอ. ที่มีผลกระทบหรือเป็นปัญหาอุปสรรค ในการปฏิบัติงาน	ระดับ	-	มีแนวทาง และเริ่มปรับ กระบวนการ หลัก	มีการปรับ กระบวนการ หลักครบถ้วน	มีการปรับ กระบวนการ สนับสนุน ครบถ้วน		
AP13 - 1 : แผนงานทบทวน โครงสร้างองค์กร และการบริหาร	Leading Indicator	- ความสำเร็จของแผนงานทบทวนโครงสร้างองค์กร และการบริหารอัตรากำลังให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงาน	ร้อยละ	-	100	-	-	-	-



แผนงาน/ โครงการ	การวัดผล เป้าหมาย/ ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ข้อมูล Baseline ปี 2566	เป้าหมายรายปี				
					2567	2568	2569	2570	2571
อัตรากำลังให้ สอดคล้องกับทิศ ทางการ ดำเนินงาน		- ร้อยละความสำเร็จของ การจัดทำแผนโครงสร้าง และอัตรากำลังระยะยาว	ร้อยละ	-	สามารถนำเสนอ สคร. กรอบ โครงสร้าง อัตรากำลัง และ โครงสร้าง เงินเดือน	100	-	-	-
	Lagging Indicator	- Productivity Ratio			สอดคล้องกับเป้าหมายทางการเงิน โดยคงกรอบอัตรากำลังเท่าเดิม				
AP13 - 2 : แผนงานทบทวน และพัฒนาระบบ แรงจูงใจให้ เชื่อมโยงกับระบบ ผลการดำเนินงาน (PMS) ของ บุคลากร	Leading Indicator	- ความสำเร็จของแผนงานฯ	ร้อยละ	-	100	100	100	100	-
	Lagging Indicator	- ร้อยละของความพึงพอใจ ในระบบประเมินผล	ร้อยละ	-	80	80	80	80	80
		- ร้อยละของความพึงพอใจ ในระบบแรงจูงใจ	ร้อยละ	-	80	80	80	80	80
		- กรอบแรงจูงใจและการ ประเมินผลการดำเนินงาน ที่ต้องปรับปรุง	ระดับ	-	ประกาศใช้ระบบ ประเมินผลการ ปฏิบัติงานจริง และแรงจูงใจ	-	-	-	-
		- ระดับความสำเร็จในการ เชื่อมโยงระบบแรงจูงใจได้ ตามกรอบแนวทางที่ กำหนด	ร้อยละ	-	-	100	100	100	100



แผนงาน/ โครงการ	การวัดผล เป้าหมาย/ ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ข้อมูล Baseline ปี 2566	เป้าหมายรายปี				
					2567	2568	2569	2570	2571
AP14 - 1 : แผนการพัฒนา ระบบ Competency และประเมินผล ในการจัดทำ แผนพัฒนา บุคลากร รายบุคคล	Leading Indicator	- ความสำเร็จในการ ดำเนินงานตามแผนการ พัฒนาระบบ Competency และ ประเมินผล	ร้อยละ	-	100	100	100	100	100
	Lagging Indicator	- กลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการ พัฒนาตาม Core Competency /Managerial Competency และ Functional Competency ที่กำหนด ใน IDP	ร้อยละ	-	100	100	100	100	100
		- ร้อยละของจำนวน บุคลากรที่ผ่านเกณฑ์ ความรู้ความเข้าใจในเรื่อง ของ Competency (แบบทดสอบ)	ร้อยละ	-	100	100	100	100	100
		- ร้อยละของบุคลากรที่มีผล การประเมิน Functional Competency ผ่านเกณฑ์ ที่กำหนด	ร้อยละ	-	80	80	90	90	90
		-							



แผนงาน/ โครงการ	การวัดผล เป้าหมาย/ ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ข้อมูล Baseline ปี 2566	เป้าหมายรายปี				
					2567	2568	2569	2570	2571
AP15 - 1 : แผนงานพัฒนา ระบบรักษาความ มั่นคงปลอดภัย ทางเทคโนโลยี ดิจิทัล	Leading Indicator	- มีการทบทวน นโยบาย กฎหมาย และแผนการ บริหารจัดการความมั่นคง ปลอดภัยสารสนเทศ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	จำนวนครั้ง	1	1	1	2	2	4
	Lagging Indicator	- มีการรายงานผลการ ติดตามการประเมินผล การปฏิบัติงาน	จำนวนครั้ง	1	1	1	2	2	4
		- ไม่มีการเจาะระบบ หรือ การเจาะระบบ ไม่เกิด ความเสียหายต่อองค์กร	ความ เสียหาย	ไม่เกิด ความ เสียหาย	ไม่เกิดความ เสียหาย	ไม่เกิดความ เสียหาย	ไม่เกิดความ เสียหาย	ไม่เกิดความ เสียหาย	ไม่เกิดความ เสียหาย
AP15 - 2 : แผนงานเตรียม ความพร้อม รองรับตาม มาตรฐานการ กำกับดูแลด้าน การบริหารจัดการ ด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ (IT Governance)	Leading Indicator	- การทบทวน นโยบายการ กำกับดูแลการบริหาร ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี ดิจิทัลอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	จำนวนครั้ง	1	1	1	1	1	1
	Lagging Indicator	- มีการรายงานผลการ ติดตามการประเมินผล การปฏิบัติงาน	จำนวนครั้ง	1	1	1	1	1	1



แผนงาน/ โครงการ	การวัดผล เป้าหมาย/ ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ข้อมูล Baseline ปี 2566	เป้าหมายรายปี				
					2567	2568	2569	2570	2571
AP16 - 1 : แผนการพัฒนา Data Warehouse)	Leading Indicator	- ร้อยละความสำเร็จของ การพัฒนาระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อ รองรับการรวบรวมและ จัดเก็บฐานข้อมูล	ร้อยละ	100	100	100	100	100	100
	Lagging Indicator	- ร้อยละฐานข้อมูลที่ สามารถเชื่อมโยงภายใน ได้สมบูรณ์ และใช้งานได้ จริง	ร้อยละ	-	100	100	100	100	100
AP16 - 2 : แผนงานพัฒนา และบูรณาการ ฐานข้อมูลที่ สำคัญกับ หน่วยงาน ภายนอก	Leading Indicator	- จำนวนชุดข้อมูลที่สามารถ เชื่อมโยงกับหน่วยงาน ภายนอกได้	จำนวนชุด ข้อมูลที่ เชื่อมต่อ	-	3	4	6	6	6
	Lagging Indicator	- ร้อยละฐานข้อมูลที่ สามารถเชื่อมโยงกับหน่วย ภายนอก	ร้อยละ	-	100	100	100	100	100
AP16 - 3 : แผน เตรียมความ พร้อมในการ บริการความ	Leading Indicator	- ระดับความสำเร็จในการ เตรียมความพร้อมในการ บริการความต่อเนื่องของ การดำเนินงานในระบบ DMS	ร้อยละ	-	-	100	100	100	100



แผนงาน/ โครงการ	การวัดผล เป้าหมาย/ ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ข้อมูล Baseline ปี 2566	เป้าหมายรายปี				
					2567	2568	2569	2570	2571
ต่อเนื่องของการ ดำเนินงานใน ระบบ DMS	Lagging Indicator	- ความพึงพอใจต่อ ระบบงาน DMS	ระดับ	-	-	4	4	-	-
AP17 - 1 : แผนงาน พัฒนาการจัดการ ความรู้ (KM) เพื่อเสริมสร้าง ประสิทธิภาพใน การดำเนินงาน	Leading Indicator	- ร้อยละของความสำเร็จใน การพัฒนาระบบการ จัดการความรู้ (KM) เพื่อ รองรับและพร้อมต่อการ ดำเนินธุรกิจ	ร้อยละ	100	100	100	100	100	100
	Lagging Indicator	- จำนวน KM ที่จัดทำสำเร็จ ตามผลการรวบรวม ความรู้ที่จำเป็นได้ตาม เป้าหมาย	ร้อยละ	-	100	100	100	100	100
		- จำนวนกระบวนการที่มี การปรับปรุงที่เกิดจากการ กระบวนการ KM	จำนวน กระบวนการ	-	-	-	1	2	3
AP18 - 1 : แผนงานพัฒนา โครงสร้างและ กระบวนการด้าน นวัตกรรม	Leading Indicator	- ร้อยละของความสำเร็จใน การพัฒนาระบบการ จัดการนวัตกรรม (IM)	ร้อยละ	100	100	100	100	100	100
	Lagging Indicator	- จำนวนนวัตกรรมที่มีการ พัฒนาและนำไปใช้ได้จริง	ชิ้นงาน	N/A	-	-	1	2	3



บทที่ 9 ประมาณการลงทุน และประมาณการทางการเงิน

สมมติฐานการประมาณการรายได้และค่าใช้จ่ายปี 2567

1. รายได้ดอกเบี้ย
 - เงินให้สินเชื่อจากการซื้อลูกหนี้ ประมาณการจากลูกหนี้รายใหญ่และลูกหนี้รายย่อยมีหลักประกัน ตาม EIR ของลูกหนี้รายตัว เฉลี่ยร้อยละ 6.72 ซึ่งจะแสดงรายได้ดอกเบี้ยที่รับรู้ในแต่ละปีทั้ง
2. กำไรจากเงินให้สินเชื่อจากการซื้อลูกหนี้
 - ได้จากเงินสดรับและการรับโอนทรัพย์สินหลักประกันขายทอดตลาดที่ บสอ. ซื้อจากกรรมบังคับคดีของลูกหนี้รายใหญ่และลูกหนี้รายย่อยมีหลักประกันหลังตัดชำระดอกเบี้ยและเงินต้นแล้ว
 - ได้จากเงินสดรับที่ได้รับจากลูกหนี้รายย่อยไม่มีหลักประกัน
3. กำไรจากการจำหน่ายทรัพย์สินรอการขาย
 - ประมาณการร้อยละ 15 ของการจำหน่ายทรัพย์สินรอการขาย
4. กำไรจากการขายผ่อนชำระ
 - ได้จากเงินสดรับที่ได้รับจากลูกหนี้เช่าซื้อ

ประมาณการค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานปี 2567

- ดอกเบี้ยจ่ายตัวสัญญาใช้เงิน
 - อัตราดอกเบี้ยเงินฝากถัวเฉลี่ยธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ณ เดือนสิงหาคม 2566 เท่ากับร้อยละ 1.25 และอัตราดอกเบี้ยกรณีขยายตัวสัญญาใช้เงิน เท่ากับร้อยละ 2 ปี 2567 อยู่ระหว่างร้อยละ 1.50-1.75 ตามแนวโน้มดอกเบี้ยขาขึ้น
- ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน
 - ปี 2567 เพิ่มขึ้นจากปี 2566 ประมาณ 6.79 ล้านบาท เนื่องจากประมาณการเงินเดือนค่าตอบแทน โบนัสพนักงานเพิ่มขึ้น และค่าใช้จ่ายในการอบรมสัมมนา
- ค่าตอบแทนกรรมการ
 - ปี 2567 ลดลงจากปี 2566 ประมาณ 0.25 ล้านบาท เนื่องจากประมาณการค่าเบี้ยประชุมคณะกรรมการและคณะกรรมการมีจำนวนลดลง
- ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอาคาร สถานที่และอุปกรณ์
 - ปี 2567 เพิ่มขึ้นจากปี 2566 ประมาณ 5.71 ล้านบาท ครบสัญญาเช่าอาคารระยะเวลา 3 ปีสิ้นปี 2566 ประมาณการปรับอัตราค่าเช่าเพิ่มขึ้นสัญญาเช่าปี 2567-2570 เพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 15
- ค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บสินเชื่อ
 - ปี 2567 ลดลงจากปี 2566 ประมาณ 16.27 ล้านบาท เนื่องจากค่าวิชาชีพทนายและค่าใช้จ่ายกฎหมายอื่น ๆ



➤ ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ

- ปี 2567 เพิ่มขึ้นจากปี 2566 ประมาณ 9.86 ล้านบาท เนื่องจากแผนงานปรับภาพลักษณ์องค์กร 3.00 ล้านบาท แผนงานด้านพัฒนาบุคลากร 2.02 ล้านบาท แผนงานเพิ่มมูลค่าทรัพย์สินรอการขาย 1.35 ล้านบาท แผนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาระบบเตือนภัยล่วงหน้าในกระบวนการกฎหมาย/ฟ้องร้องดำเนินคดี 1.00 ล้านบาท และโครงการรักษาคุณภาพงานตรวจสอบภายใน 1.00 ล้านบาท ฯลฯ

บสอ. ได้กำหนดสมมติฐานทางการเงินเพื่อให้เห็นภาพของการจัดการด้านการเงินว่าหลังจากจัดการชำระหนี้ให้
รอท. ดังนี้

1. รายได้ดอกเบี้ยเงินให้สินเชื่อจากการซื้อลูกหนี้เฉลี่ย 6.72% ของเงินให้สินเชื่อจากการซื้อลูกหนี้
2. กำไรจากเงินให้สินเชื่อจากการซื้อลูกหนี้ 15% ของเงินสตรับลูกหนี้ที่มีหลักประกัน
3. กำไรจากการขายสินทรัพย์รอการขาย 15% ของเงินสตรับจากการจำหน่ายทรัพย์สินรอการขาย
4. อัตราดอกเบี้ยจ่ายตัวสัญญาใช้เงิน 1.50-1.75% และอัตราดอกเบี้ยเพิ่มอีก 2%
5. ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้างพนักงานชั่วคราว โบนัส เงินสมทบกองทุนเลี้ยงชีพ ฯลฯ ซึ่งประมาณการจากอัตรากำล้างและฐานเงินเดือนที่ปรับขึ้นทุกปี โบนัสประมาณจากค่าเป้าหมายผลการดำเนินงานขององค์กรเท่ากับ 3 โดย บสอ. มีแนวทางในการบริหารจัดการด้านบุคลากรให้สอดคล้องกับรายได้และผลกำไรของบริษัท ถึงแม้สินทรัพย์ด้วยคุณภาพที่บริหารจัดการจะมีจำนวนลดลง แต่ บสอ. ยังไม่บรรลุปันธกิจในการบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพและการชำระตัวสัญญาใช้เงินให้กับธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จึงยังคงต้องคงกรอบอัตรากำล้างพนักงานตามที่ได้รับอนุมัติจาก สคร. โดยในส่วนองงานที่ต้องใช้คนเกินจากอัตรากำล้าง บสอ. ได้พิจารณาจ้าง Outsource ที่มีความเชี่ยวชาญตามความจำเป็น อย่างไรก็ตาม บสอ. มีคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนในการพิจารณากลับกรองนโยบายการบริหารและการจัดการด้านทรัพยากรบุคคลให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับการดำเนินงานของบริษัท
6. ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอาคาร สถานที่ และอุปกรณ์ ได้แก่ ค่าเช่าอาคารและยานพาหนะ ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับระบบงานและคอมพิวเตอร์ ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาระบบงานและลิขสิทธิ์โปรแกรม ฯลฯ ค่าเช่าอาคารปรับขึ้น 15% ตามสัญญาเช่าทุก 3 ปี
7. ค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บสินเชื่อ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการติดตามหนี้ 25% ของสินเชื่อรายย่อยไม่มีหลักประกัน และสินเชื่อเช่าซื้อและค่าใช้จ่ายทางด้านกฎหมายและดำเนินคดี ฯลฯ
8. ค่าภาษีและค่าธรรมเนียม ได้แก่ ค่าภาษีธุรกิจเฉพาะ 3.3% ของรายได้ดอกเบี้ยเงินให้สินเชื่อจากการซื้อลูกหนี้ เกณฑ์เงินสดและค่าสอบบัญชี ฯลฯ
9. ขาดทุนจากการด้อยค่าทรัพย์สินรอการขาย ได้แก่ ทรัพย์สินรอการขายมีการเสื่อมตามอายุขัยสิ่งปลูกสร้าง
10. ค่าใช้จ่ายอื่นๆ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการจัดการดูแลและจำหน่ายทรัพย์สินรอการขาย ค่าเบี้ยประกันทรัพย์สินรอการขาย ฯลฯ
11. การประมาณการเงินสตรับตาม Scenario ที่เกิดขึ้น กรณีปกติ (Base Case) จะชำระตัวสัญญาใช้เงินเสร็จสิ้นภายในปี 2569 กรณีที่เลวร้ายที่สุด (Worst Case) จะชำระตัวสัญญาใช้เงินเสร็จสิ้นภายในปี 2570 และกรณีที่ดีที่สุด (Best Case) จะชำระตัวสัญญาใช้เงินเสร็จสิ้นภายในปี 2568 ส่งผลให้งบกำไรขาดทุนและงบแสดงฐานะการเงินเปลี่ยนแปลงไป



ประมาณงบกำไรขาดทุน (Base Case)

รายการ : ล้านบาท	2565a	2566f	2567f	2568f	2569f	2570f	2571f
รายได้ดอกเบี้ย							
เงินให้สินเชื่อจากการซื้อลูกหนี้	1,195.29	1,058.26	944.30	821.56	671.52	502.52	325.81
ดอกเบี้ยเงินฝากสถาบันการเงิน	1.90	4.50	5.00	5.00	5.00	7.00	10.00
รวมรายได้ดอกเบี้ย	1,197.18	1,062.76	949.30	826.56	676.52	509.52	335.81
ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย							
ดอกเบี้ยจ่ายตามสัญญาใช้เงิน	111.00	167.41	205.00	183.04	89.29	0.00	0.00
รายได้ดอกเบี้ย-สุทธิ	1,086.18	895.35	744.30	643.52	587.23	509.52	335.81
กำไรจากเงินให้สินเชื่อจากการซื้อลูกหนี้	530.74	586.28	612.51	686.26	731.33	737.86	552.12
กำไรจากการขายสินทรัพย์รอการขาย	14.61	67.50	24.75	27.75	31.50	34.50	37.50
กำไรจากการขายผ่อนชำระ	15.53	13.35	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00
รายได้อื่นๆ	33.92	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
รวมรายได้จากการดำเนินงาน	1,680.98	1,592.47	1,420.56	1,396.53	1,389.05	1,320.89	964.42
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน							
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน	123.68	154.21	160.76	170.63	181.83	193.29	206.15
ค่าตอบแทนกรรมการ	4.48	5.23	4.98	5.30	6.29	8.27	12.43
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอาคาร สถานที่ และอุปกรณ์	32.47	60.91	69.14	67.29	70.87	78.84	71.58
ค่าภาษีและค่าธรรมเนียม	21.08	23.01	27.68	60.32	55.67	30.13	14.40
ค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บสินเชื่อ	70.49	72.70	70.59	48.20	43.70	38.20	33.20
ขาดทุนจากการด้อยค่าทรัพย์สินรอการขาย	7.49	3.80	8.00	9.20	10.58	12.16	13.99
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	23.23	56.99	63.68	42.91	42.01	42.16	43.35
รวมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	282.91	376.84	404.84	403.84	410.95	403.06	395.09
ผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	854.91	535.61	382.29	134.55	(102.26)	(306.62)	(262.35)
กำไรจากการดำเนินงานก่อนภาษีเงินได้	543.16	680.02	633.43	858.14	1,080.36	1,224.45	831.69
ภาษีเงินได้ (20%)	109.43	133.95	1.00	1.00	1.00	1.40	2.00
กำไรสุทธิ	433.72	546.07	632.43	857.14	1,079.36	1,223.05	829.69
อัตรากำไรสุทธิ (%)	25.80%	31.03%	38.91%	54.26%	73.01%	92.59%	86.03%
อัตรากำไรสุทธิต่อสินทรัพย์เฉลี่ย (Return on Asset)	2.17%	3.00%	4.03%	6.26%	9.11%	10.75%	6.97%



ประมาณการงบดุล (Base Case)

รายการ : ล้านบาท	2565a	2566f	2567f	2568f	2569f	2570f	2571f
สินทรัพย์							
เงินสด	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02
เงินฝากสถาบันการเงิน	2,211.12	1,407.50	1,321.85	1,077.49	2,073.57	5,940.48	8,106.52
เงินให้สินเชื่อจากการซื้อลูกหนี้และดอกเบี้ยค้างรับสุทธิ	15,522.83	13,824.22	11,997.69	9,764.90	7,250.15	4,620.42	2,708.91
ทรัพย์สินรอการขายสุทธิ	876.72	1,052.90	987.14	854.13	748.18	540.51	602.02
ทรัพย์สินรอการขายระหว่างดำเนินการ	86.65	-	-	-	-	-	-
ส่วนปรับปรุงอาคาร และอุปกรณ์สุทธิ	15.29	20.74	20.09	18.29	17.88	18.27	19.14
สินทรัพย์สิทธิการใช้สุทธิ	18.06	16.82	57.50	37.16	16.82	62.98	39.90
ทรัพย์สินไม่มีตัวตนสุทธิ	33.99	44.91	39.94	37.07	93.64	72.49	54.24
สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	448.30	-	-	-	-	-	-
เงินรอรับคืนจากการขายทอดตลาด	422.08	287.74	124.22	802.87	673.02	389.67	368.33
เงินตรงจ่ายหนี้ให้สินเชื่อสุทธิ	5.50	7.43	6.69	6.02	5.42	4.87	4.39
สินทรัพย์อื่น	54.26	96.68	106.41	109.78	113.32	117.04	120.95
รวมสินทรัพย์	19,694.81	16,758.94	14,661.55	12,707.74	10,992.02	11,766.75	12,024.41
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น							
ตราสารหนี้ที่ออกและเงินกู้ยืม	10,381.07	7,381.07	4,881.07	2,381.07	-	-	-
ดอกเบี้ยค้างจ่ายตัวสัญญาใช้เงิน	9.85	16.75	19.94	15.25	7.44	-	-
ภาษีเงินได้นิติบุคคลค้างจ่าย	266.21	-	-	-	-	-	-
ประมาณการหนี้สินสำรองผลประโยชน์พนักงาน	10.73	12.43	14.92	17.90	21.48	25.78	30.94
หนี้สินตามสัญญาเช่า	17.83	16.82	57.50	37.16	16.82	62.98	39.90
ประมาณการหนี้สินรอข้อยติ	29.24	29.24	-	-	-	-	-
หนี้สินอื่น	182.33	154.51	153.37	149.07	145.43	139.90	136.19
รวมหนี้สิน	10,897.26	7,610.82	5,126.79	2,600.45	191.17	228.65	207.02
ทุนจดทะเบียนหุ้นสามัญ	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
ส่วนเกินทุนจากเงินอุดหนุนรัฐบาล	7,546.17	7,546.17	7,546.17	7,546.17	7,546.17	7,546.17	7,546.17
สำรองตามกฎหมาย	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00
ยังไม่จัดสรร	701.38	1,051.96	1,438.58	2,011.12	2,704.68	3,441.93	3,721.22
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	8,797.55	9,148.13	9,534.75	10,107.29	10,800.85	11,538.10	11,817.39
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	19,694.81	16,758.94	14,661.55	12,707.74	10,992.02	11,766.75	12,024.41



ประมาณงบทะแถมเงินสด (Base Case)

รายการ : ล้านบาท	2565a	2566f	2567f	2568f	2569f	2570f	2571f
กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน							
กำไรจากการดำเนินงานก่อนภาษีเงินได้	543.16	680.02	633.43	858.14	1,080.36	1,224.45	831.69
ค่าเสื่อมราคาและรายการตัดบัญชี	25.67	32.88	35.60	37.81	44.98	52.05	46.13
ผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	854.91	535.61	382.29	134.55	(102.26)	(306.62)	(262.35)
ขาดทุนจากการด้อยค่าทรัพย์สินรอการขาย	7.49	3.80	8.00	9.20	10.58	12.16	13.99
กำไรจากการจำหน่ายทรัพย์สินรอการขาย	(14.90)	(22.50)	(24.75)	(27.75)	(31.50)	(34.50)	(37.50)
ประมาณการหนี้สินสำรองผลประโยชน์พนักงานเพิ่มขึ้น	2.97	(1.08)	2.49	2.98	3.58	4.30	5.16
รายได้ดอกเบี้ย	(1,197.18)	(1,058.26)	(944.30)	(821.56)	(671.52)	(502.52)	(325.81)
ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย	111.00	167.41	205.00	183.04	89.29	-	-
กำไรจากการดำเนินงานก่อนการเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์และหนี้สินดำเนินงาน	333.11	337.89	297.75	376.40	423.51	449.31	271.30
สินทรัพย์ดำเนินงาน (เพิ่มขึ้น) ลดลง							
เงินให้สินเชื่อจากการซื้อลูกหนี้	2,380.12	1,698.61	1,826.53	2,232.78	2,514.76	2,629.73	1,911.51
ทรัพย์สินรอการขาย	(371.14)	(100.00)	82.51	151.56	126.88	230.00	(38.00)
เงินรอรับคืนจากการขายทอดตลาด	(302.32)	319.34	148.03	(693.26)	117.16	266.97	8.68
เงินตรงจ่ายเงินให้สินเชื่อ	(2.21)	8.26	7.43	6.69	6.02	5.42	4.87
สินทรัพย์อื่น	(1.03)	(48.94)	(3.21)	(3.37)	(3.54)	(3.72)	(3.91)
หนี้สินดำเนินงานเพิ่มขึ้น (ลดลง)							
หนี้สินอื่น	(81.14)	(27.82)	1.14	4.30	3.64	5.53	3.71
เงินสดได้มาจาก (ใช้ไปใน) กิจกรรมดำเนินงาน	1,955.40	2,187.34	2,360.18	2,075.10	3,188.42	3,583.24	2,158.16
จ่ายภาษีเงินได้นิติบุคคล	(113.25)	(133.95)	(1.00)	(1.00)	(1.00)	(1.40)	(2.00)
เงินสดสุทธิได้มาจากกิจกรรมดำเนินงาน	1,842.15	2,053.38	2,359.18	2,074.10	3,187.42	3,581.84	2,156.16
กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน							
เงินสดจ่ายในการซื้อส่วนปรับปรุงอาคาร และอุปกรณ์	(1.56)	(1.48)	(2.20)	(1.30)	(1.30)	(1.30)	(1.30)
เงินสดจ่ายในการซื้อสินทรัพย์ไม่มีตัวตน	(11.59)	(4.00)	(7.50)	(11.50)	(79.50)	(6.50)	(3.50)
เงินสดรับจากดอกเบี้ยรับ	685.49	522.65	562.01	687.01	773.77	809.15	588.16
เงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมลงทุน	672.34	517.17	552.31	674.21	692.97	801.35	583.36
กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน							
เงินสดจ่ายชำระตราสารหนี้ที่ออกและเงินกู้ยืม	(1,000.00)	(3,000.00)	(2,500.00)	(2,500.00)	(2,381.07)	-	-
เงินสดจ่ายชำระหนี้สินตามสัญญาเช่า	(17.05)	(18.17)	(20.28)	(20.34)	(20.34)	(23.04)	(23.08)
เงินสดจ่ายเงินปันผล (45% ของกำไรสุทธิ)	(165.50)	(195.50)	(245.80)	(284.60)	(385.80)	(485.80)	(550.40)
เงินสดจ่ายดอกเบี้ยจ่าย	(109.08)	(160.51)	(201.81)	(187.73)	(97.10)	(7.44)	-
จ่ายอาวัลตัว IBANK	-	-	(29.24)	-	-	-	-
เงินสดสุทธิได้มาจากกิจกรรมจัดหาเงิน	(1,291.64)	(3,374.18)	(2,997.13)	(2,992.67)	(2,884.31)	(516.28)	(573.48)
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดสุทธิ	1,222.86	(803.62)	(85.65)	(244.36)	996.08	3,866.91	2,166.04
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันต้นงวด	988.28	2,211.14	1,407.52	1,321.87	1,077.51	2,073.59	5,940.50
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันสิ้นงวด	2,211.14	1,407.52	1,321.87	1,077.51	2,073.59	5,940.50	8,106.54



ประมาณการเงินสดรับ ปี 2566 – 2573 (Cash Collect) (Base Case)

หน่วย : ล้านบาท

รายการ : ล้านบาท	2565a	2566f	2567f	2568f	2569f	2570f	2571f	2572f	2573f	รวม 2566-2573
สินเชื่อรายใหญ่	2,480.65	2,298.67	2,499.75	3,108.24	3,524.71	3,683.38	2,559.31	0.00	0.00	17,674.05
สินเชื่อรายย่อย	568.97	522.21	510.30	506.82	504.15	502.36	501.48	480.00	430.00	3,957.31
- มีหลักประกัน	314.87	314.57	310.30	326.82	344.15	362.36	381.48	380.00	350.00	2,769.67
- ไม่มีหลักประกัน	254.11	207.64	200.00	180.00	160.00	140.00	120.00	100.00	80.00	1,187.64
ทรัพย์สินรอการขาย	62.14	150.00	165.00	185.00	210.00	230.00	250.00	300.00	300.00	1,790.00
รวมเงินสดรับ	3,111.76	2,970.89	3,175.05	3,800.05	4,238.86	4,415.74	3,310.79	780.00	730.00	23,421.36

บสอ. ได้ประมาณการในการจัดการแก้ไขหนี้ที่รับโอนมาเป็นระยะเวลาทั้งสิ้น 13 ปี จนถึงปี 2573 อ้างอิงตามมาตรการส่งเสริมการจัดตั้งกิจการร่วมทุนเพื่อรองรับการแก้ไขปัญหาสินทรัพย์ด้อยคุณภาพอันเนื่องมาจากโควิด 19 ของธนาคารแห่งประเทศไทยซึ่งมีระยะเวลา 15 ปีในการดำเนินกิจการร่วมทุน ซึ่งจากประมาณการตามแผนวิสาหกิจฯ ณ สิ้นปี 2571 บสอ. ยังคงมีเงินให้สินเชื่อจากการซื้อลูกหนี้คงเหลือ จำนวน 2,708.91 ล้านบาทนั้น เป็นไปตามการบริหารจัดการสินทรัพย์ด้อยคุณภาพของบริษัทบริหารสินทรัพย์โดยทั่วไป กรณีที่ยังคงมีสินทรัพย์ด้อยคุณภาพเหลืออยู่ บสอ. อาจพิจารณาจัดกลุ่มและขายสินทรัพย์ด้อยคุณภาพให้กับบริษัทบริหารสินทรัพย์อื่นที่สนใจ โดยจะพิจารณาถึงความคุ้มค่าในการขาย ซึ่งโดยปกติจะขายได้ในราคาต่ำกว่าการที่ บสอ. จะดำเนินการบริหารจัดการเอง

ประมาณการเงินสดรับปี 2567 (Scenario)

รายการ : ล้านบาท	2565a	2566f	2567f		
			Worst	Base	Best
สินเชื่อรายใหญ่	2,480.65	2,298.67	1,833.36	2,499.75	3,009.60
สินเชื่อรายย่อย	568.97	522.21	427.30	510.30	701.30
- มีหลักประกัน	314.87	314.57	250.30	310.30	410.30
- ไม่มีหลักประกัน	254.11	207.64	177.00	200.00	291.00
ทรัพย์สินรอการขาย	62.14	150.00	130.00	165.00	200.00
รวมเงินสดรับ	3,111.76	2,970.89	2,390.66	3,175.05	3,910.90

หมายเหตุ : ประมาณการเงินสดรับปี 2567 สินเชื่อรายใหญ่และสินเชื่อรายย่อยมีหลักประกันเป็นการประมาณการตามรายลูกหนี้ รวมถึงการประมาณการเงินสดรับจากการจำหน่ายทรัพย์สินรอการขายเป็นรายการทรัพย์สินเช่นกัน



ประมาณการงบกำไรขาดทุนปี 2567 ตาม Scenario

รายการ : ล้านบาท	2565a	2566f	2567f		
			Worst	Base	Best
รายได้ดอกเบี้ย					
เงินให้สินเชื่อจากการซื้อลูกหนี้	1,195.29	1,058.26	944.30	944.30	944.30
ดอกเบี้ยเงินฝากสถาบันการเงิน	1.90	4.50	5.00	5.00	5.00
รวมรายได้ดอกเบี้ย	1,197.18	1,062.76	949.30	949.30	949.30
ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย					
ดอกเบี้ยจ่ายตัวสัญญาใช้เงิน	111.00	167.41	205.00	205.00	205.00
รายได้ดอกเบี้ยสุทธิ	1,086.18	895.35	744.30	744.30	744.30
กำไรจากเงินให้สินเชื่อจากการซื้อลูกหนี้	530.74	586.28	482.55	612.51	792.98
กำไรจากการขายสินทรัพย์รอการขาย	14.61	67.50	19.50	24.75	30.00
กำไรจากการขายผ่อนชำระ	15.53	13.35	7.00	9.00	11.00
รายได้อื่นๆ	33.92	30.00	30.00	30.00	30.00
รวมรายได้จากการดำเนินงาน	1,680.98	1,592.47	1,283.35	1,420.56	1,608.28
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน					
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน	123.68	154.21	160.76	160.76	160.76
ค่าตอบแทนกรรมการ	4.48	5.23	4.98	4.98	4.98
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอาคาร สถานที่ และอุปกรณ์	32.47	60.91	69.14	69.14	69.14
ค่าภาษีและค่าธรรมเนียม	21.08	23.01	27.68	27.68	27.68
ค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บสินเชื่อ	70.49	72.70	64.84	70.59	93.34
ขาดทุนจากการด้อยค่าทรัพย์สินรอการขาย	7.49	3.80	8.00	8.00	8.00
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	23.23	56.99	60.39	63.68	63.72
รวมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	282.91	376.84	395.80	404.84	427.63
ผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	854.91	535.61	423.39	382.29	89.33
กำไรจากการดำเนินงานก่อนภาษีเงินได้	543.16	680.02	464.16	633.43	1,091.33
ภาษีเงินได้ (20%)	109.43	133.95	1.00	1.00	1.00
กำไรสุทธิ	433.72	546.07	463.16	632.43	1,090.33
อัตรากำไรสุทธิ (%)	25.80%	31.03%	31.12%	38.91%	60.13%
อัตรากำไรสุทธิต่อสินทรัพย์เฉลี่ย (Return on Asset)	2.17%	3.00%	2.92%	4.03%	7.06%



ประมาณการงบแสดงฐานะการเงินปี 2567 ตาม Scenario

รายการ : ล้านบาท	2565a	2566f	2567f		
			Worst	Base	Best
สินทรัพย์					
เงินสด	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02
เงินฝากสถาบันการเงิน	2,211.12	1,407.50	1,045.00	1,321.85	1,038.71
เงินให้สินเชื่อจากการซื้อลูกหนี้และดอกเบี้ยค้างรับสุทธิ	15,522.83	13,824.22	12,574.02	11,997.69	11,772.28
ทรัพย์สินรอการขายสุทธิ	876.72	1,052.90	1,016.89	987.14	957.39
ทรัพย์สินรอการขายระหว่างดำเนินการ	86.65	-	-	-	-
ส่วนปรับปรุงอาคาร และอุปกรณ์สุทธิ	15.29	20.74	20.09	20.09	20.09
สินทรัพย์สิทธิการใช้สุทธิ	18.06	16.82	57.50	57.50	57.50
ทรัพย์สินไม่มีตัวตนสุทธิ	33.99	44.91	39.94	39.94	39.94
สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	448.30	-	-	-	-
เงินรอรับคืนจากการขายทอดตลาด	422.08	287.74	124.22	124.22	124.22
เงินตรงจ่ายเงินให้สินเชื่อสุทธิ	5.50	7.43	6.69	6.69	6.69
สินทรัพย์อื่น	54.26	96.68	106.41	106.41	106.41
รวมสินทรัพย์	19,694.81	16,758.94	14,990.78	14,661.55	14,123.25
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น					
ตราสารหนี้ที่ออกและเงินกู้ยืม	10,381.07	7,381.07	5,381.07	4,881.07	3,881.07
ดอกเบี้ยค้างจ่ายตั๋วสัญญาใช้เงิน	9.85	16.75	19.94	19.94	19.94
ภาษีเงินได้นิติบุคคลค้างจ่าย	266.21	-	-	-	-
ประมาณการหนี้สินสำรองผลประโยชน์พนักงาน	10.73	12.43	14.92	14.92	14.92
หนี้สินตามสัญญาเช่า	17.83	16.82	57.50	57.50	57.50
ประมาณการหนี้สินรอข้อยุติ	29.24	29.24	-	-	-
หนี้สินอื่น	182.33	154.51	151.86	153.37	157.16
รวมหนี้สิน	10,897.26	7,610.82	5,625.29	5,126.79	4,130.59
ทุนจดทะเบียนหุ้นสามัญ	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
ส่วนเกินทุนจากเงินอุดหนุนรัฐบาล	7,546.17	7,546.17	7,546.17	7,546.17	7,546.17
สำรองตามกฎหมาย	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00
ยังไม่จัดสรร	701.38	1,051.96	1,269.32	1,438.58	1,896.49
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	8,797.55	9,148.13	9,365.49	9,534.75	9,992.66
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	19,694.81	16,758.94	14,990.78	14,661.55	14,123.25



ประมาณการงบกระแสเงินสดปี 2567 ตาม Scenario

รายการ : ล้านบาท	2565a	2566f	2567f		
			Worst	Base	Best
กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน					
กำไรจากการดำเนินงานก่อนภาษีเงินได้	543.16	680.02	464.16	633.43	1,091.33
ค่าเสื่อมราคาและรายการตัดบัญชี	25.67	32.88	35.60	35.60	35.60
ผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	854.91	535.61	423.39	382.29	89.33
ขาดทุนจากการด้อยค่าทรัพย์สินรอการขาย	7.49	3.80	8.00	8.00	8.00
กำไรจากการจำหน่ายทรัพย์สินรอการขาย	(14.90)	(22.50)	(19.50)	(24.75)	(30.00)
ประมาณการหนี้สินสร้างผลประโยชน์พนักงานเพิ่มขึ้น	2.97	(1.08)	2.49	2.49	2.49
รายได้ดอกเบี้ย	(1,197.18)	(1,058.26)	(944.30)	(944.30)	(944.30)
ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย	111.00	167.41	205.00	205.00	205.00
กำไรจากการดำเนินงานก่อนการเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์และหนี้สินดำเนินงาน	333.11	337.89	174.83	297.75	457.44
สินทรัพย์ดำเนินงาน (เพิ่มขึ้น) ลดลง					
เงินให้สินเชื่อจากการซื้อลูกหนี้	2,380.12	1,698.61	1,250.20	1,826.53	2,051.94
ทรัพย์สินรอการขาย	(371.14)	(100.00)	47.51	82.51	117.51
เงินรอรับคืนจากการขายทอดตลาด	(302.32)	319.34	145.02	148.03	155.63
เงินตรงจ่ายหนี้ให้สินเชื่อ	(2.21)	8.26	7.43	7.43	7.43
สินทรัพย์อื่น	(1.03)	(48.94)	(3.21)	(3.21)	(3.21)
หนี้สินดำเนินงานเพิ่มขึ้น (ลดลง)					
หนี้สินอื่น	(81.14)	(27.82)	2.65	1.14	(2.66)
เงินสดได้มาจาก (ใช้ไปใน) กิจกรรมดำเนินงาน	1,955.40	2,187.34	1,624.42	2,360.18	2,784.08
จ่ายภาษีเงินได้นิติบุคคล	(113.25)	(133.95)	(1.00)	(1.00)	(1.00)
เงินสดสุทธิได้มาจากกิจกรรมดำเนินงาน	1,842.15	2,053.38	1,623.42	2,359.18	2,783.08
กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน					
เงินสดจ่ายในการซื้อส่วนปรับปรุงอาคาร และอุปกรณ์	(1.56)	(1.48)	(2.20)	(2.20)	(2.20)
เงินสดจ่ายในการซื้อสินทรัพย์ไม่มีตัวตน	(11.59)	(4.00)	(7.50)	(7.50)	(7.50)
เงินสดรับจากดอกเบี้ยรับ	685.49	522.65	520.92	562.01	854.97
เงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมลงทุน	672.34	517.17	511.22	552.31	845.27
กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน					
เงินสดจ่ายชำระตราสารหนี้ที่ออกและเงินกู้ยืม	(1,000.00)	(3,000.00)	(2,000.00)	(2,500.00)	(3,500.00)
เงินสดจ่ายชำระหนี้สินตามสัญญาเช่า	(17.05)	(18.17)	(20.28)	(20.28)	(20.28)
เงินสดจ่ายเงินปันผล (45% ของกำไรสุทธิ)	(165.50)	(195.50)	(245.80)	(245.80)	(245.80)
เงินสดจ่ายดอกเบี้ยจ่าย	(109.08)	(160.51)	(201.81)	(201.81)	(201.81)
จ่ายอาวัลตัว IBANK	-	-	(29.24)	(29.24)	(29.24)
เงินสดสุทธิได้มาจากกิจกรรมจัดหาเงิน	(1,291.64)	(3,374.18)	(2,497.13)	(2,997.13)	(3,997.13)
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดสุทธิ	1,222.86	(803.62)	(362.50)	(85.65)	(368.78)
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันต้นงวด	988.28	2,211.14	1,407.52	1,407.52	1,407.52
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันสิ้นงวด	2,211.14	1,407.52	1,045.02	1,321.87	1,038.73

งบประมาณแยกตามฝ่ายงาน 2567

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ปี 2567
ฝ่ายพัฒนาองค์กร	166.31
ฝ่ายปฏิบัติการ	68.36
ฝ่ายบริหารองค์กร	56.45
ฝ่ายบริหารหนี้รายย่อย	50.32
ฝ่ายกฎหมายและงานคดี	29.55
ฝ่ายบริหารทรัพย์สิน	18.97
ส่วนเลขานุการบริษัทและสื่อสารองค์กร	8.21
ฝ่ายบริหารหนี้รายใหญ่	3.62
สำนักตรวจสอบภายใน	1.02
ส่วนบริหารความเสี่ยงและกำกับดูแลการปฏิบัติงาน	0.20
รวม	403.01
เงินต้นตัวสัญญาใช้เงินและดอกเบี้ยจ่ายตัวสัญญาใช้เงิน	2,698.57
เงินวางประกัน - เข้าซื้อทรัพย์สินขายทอดตลาด	150.00
งบประมาณสำรองส่วนกลาง	20.00
ภาษีเงินได้นิติบุคคล	-
รวมทั้งสิ้น	3,271.58



งบประมาณตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2567

หน่วย : ล้านบาท

แผนงาน	2567	2568	2569	2570	2571
SO1 Enforce Digitize Process ยกระดับกระบวนการสู่ดิจิทัล	61.54	54.80	46.35	41.95	37.55
AP 1-1 : แผนการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการลูกหนี้รายใหญ่	3.62	1.62	1.62	1.62	1.62
AP 1-2 : แผนเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการลูกหนี้รายย่อย	0.16	0.16	0.16	0.16	0.16
AP 2-1 : แผนการพัฒนา Pricing Model ในการประเมินมูลค่าการซื้อขายหนี้รายใหญ่ที่มีหลักประกัน	-	-	-	-	-
AP 3-1 : แผนการเพิ่มเครือข่ายในการบริหารจัดการลูกหนี้รายย่อย-ไม่มีหลักประกัน	50.16	45.16	40.08	35.08	30.08
AP 4-1 : แผนงานทบทวนกระบวนการในการบริหารจัดการ NPA	-	-	-	-	-
AP 4-2 : แผนงานเพิ่มช่องทางการจำหน่ายทรัพย์สินรอการขาย	1.35	1.35	1.35	1.35	1.35
AP 4-3 : แผนงานเพิ่มมูลค่าทรัพย์สินรอการขาย	0.60	1.80	2.40	3.00	3.60
AP 5-1 : แผนงานการวิเคราะห์เพื่อเข้าถึงและกำหนดมาตรการส่งเสริมการขายต่อกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	0.66	0.72	0.75	0.75	0.75
AP 6-1 : แผนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มศักยภาพในกระบวนการบริหารหนี้ NPL	-	2.00	-	-	-
AP 6-2 : แผนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มศักยภาพในกระบวนการบริหาร NPA	4.00	-	-	-	-
AP 6-3 : แผนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาระบบเตือนภัยล่วงหน้า ในกระบวนการกฎหมาย/ฟ้องร้องดำเนินคดี	1.00	2.00	-	-	-
AP 7-1 : แผนเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานภายในกรอบระยะเวลาการทำงาน (SLA)	-	-	-	-	-
SO2 Enterprise Image พัฒนาภาพลักษณ์องค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.35	0.80	0.60	0.60	0.60
AP 8-1 : แผนงานการปรับปรุงภาพลักษณ์องค์กรและเทียบเคียงหน่วยงานอื่น	3.00	0.50	0.30	0.30	0.30
AP 8-2 : แผนงานการสร้างการรับรู้องค์กรต่อกลุ่มลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	0.15	0.10	0.10	0.10	0.10
AP 9-1 : แผนงานการส่งเสริมการดำเนินงานตาม ITA	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20
AP 10-1 : แผนงานการวิเคราะห์ฐานลูกค้าและกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	-	-	-	-	-
AP 11-1 : แผนงานการสร้างความสัมพันธ์และตอบสนองความต้องการลูกค้า	-	-	-	-	-
AP 11-2 : แผนงานยกระดับการดำเนินงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	-	-	-	-	-
SO3 Enhanced Core Business Enablers ส่งเสริมศักยภาพการบริหารจัดการองค์กร	3.55	4.15	2.65	3.55	3.15
AP 12-1 : แผนงานทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และทิศทางการดำเนินงานในอนาคต	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03
AP 13-1 : แผนงานทบทวนโครงสร้างองค์กร และการบริหารอัตรากำลังให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงาน	0.50	-	-	-	0.50
AP 13-2 : แผนงานทบทวนและพัฒนาระบบแรงจูงใจให้เชื่อมโยงกับระบบผลการดำเนินงาน (PMS) ของบุคลากร	1.00	0.10	0.10	1.00	0.10
AP 14-1 : แผนการพัฒนา ระบบ Competency และประเมินผล ในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20
AP 15-1 : แผนงานพัฒนาระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางเทคโนโลยีดิจิทัล	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50
AP 15-2 : แผนงานเตรียมความพร้อมรองรับตามมาตรฐานการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Governance)	-	-	-	-	-
AP 16-1 : แผนการพัฒนา Data Warehouse)	-	2.00	0.50	0.50	0.50
AP 16-2 : แผนงานพัฒนาและบูรณาการฐานข้อมูลที่สำคัญกับหน่วยงานภายนอก	-	-	-	-	-
AP 16-3 : แผนเตรียมความพร้อมในการบริการความต่อเนื่องของการดำเนินงานในระบบ DMS	-	-	-	-	-
AP 17-1 : แผนงานพัฒนาการจัดการความรู้ (KM) เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32
AP 18-1 : แผนงานพัฒนาโครงสร้างและกระบวนการด้านนวัตกรรม	-	-	-	-	-
รวม	68.44	59.75	49.60	46.10	41.30



บทที่ 10 การบริหารความเสี่ยง

บสอ. ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบตามมาตรฐานสากล (COSO-ERM) และนำตามหลักการกลไกป้องกันความเสี่ยง 3 ระดับ Three Line of defense มาใช้ในการบริหารความเสี่ยงและส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจและตระหนักถึงการบริหารความเสี่ยง โดยหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) สามารถระบุความเสี่ยงและจัดการความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานได้เป็นลำดับแรกในบทบาท First line of defense ในขณะที่ส่วนงานบริหารความเสี่ยงและกำกับดูแลการปฏิบัติงานทำหน้าที่ควบคุมกำกับดูแลในบทบาทหน้าที่ Second line of defense โดยรับผิดชอบในการจัดทำกรอบนโยบายการบริหารความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยงในภาพรวมองค์กร รวมทั้งสนับสนุนหน่วยงานต่างให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างเพียงพอและเหมาะสม นอกจากนี้ยังมีสำนักตรวจสอบภายในทำหน้าที่ เป็นผู้สอบทานและประเมินประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงอีกชั้นในบทบาทหน้าที่ Third Line of defense ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของ บสอ. ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร

1. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

บสอ. มีระบบบริหารความเสี่ยงอย่างบูรณาการ โดยสามารถระบุความเสี่ยง (Risk Identify) เหตุการณ์หรือปัจจัยเสี่ยงที่หากเกิดขึ้นจะทำให้ บสอ. ไม่บรรลุผลตามเป้าหมายทางยุทธศาสตร์หรือเป้าหมายการดำเนินงานได้อย่างทันเวลา สามารถประเมินความเสี่ยงและมีแนวทางตอบสนองความเสี่ยงรวมทั้งกำหนดกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง ตลอดจนการใช้สารสนเทศในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มีการติดตามและประเมินผลการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องจนกว่าความเสี่ยงจะลดลงมาอยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และค่าเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ทั้งนี้เพื่อป้องกันหรือลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายจากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งจะทำให้ บสอ. เติบโตอย่างยั่งยืน โดยเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร

2. เป้าหมาย

2.1 บสอ. มีการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO-ERM และตามแนวทางบริหารความเสี่ยงที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กำหนดไว้ รวมทั้งมีกลไกป้องกันความเสี่ยง 3 ระดับ Three Line of defense ตามแนวทางบริหารความเสี่ยงของธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) โดยความเสี่ยงสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์องค์กรจะต้องนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายมีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า บสอ. จะสามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์องค์กรทั้งระยะสั้นและระยะปานกลางต่อไป

2.2 บสอ. ส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยจัดให้มีการอบรมด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้กับผู้บริหารทุกระดับและพนักงานทุกคน เพื่อสร้างความตระหนักและให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร

2.3 บสอ. มีกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ Business Continuity Plan (BCP) เพื่อให้องค์กรมีแผนรองรับสามารถตอบสนองและปฏิบัติงานได้ในภาวะวิกฤติต่าง ๆ ที่หากเกิดขึ้นทำให้การดำเนินธุรกิจของบริษัทต้องหยุดชะงัก

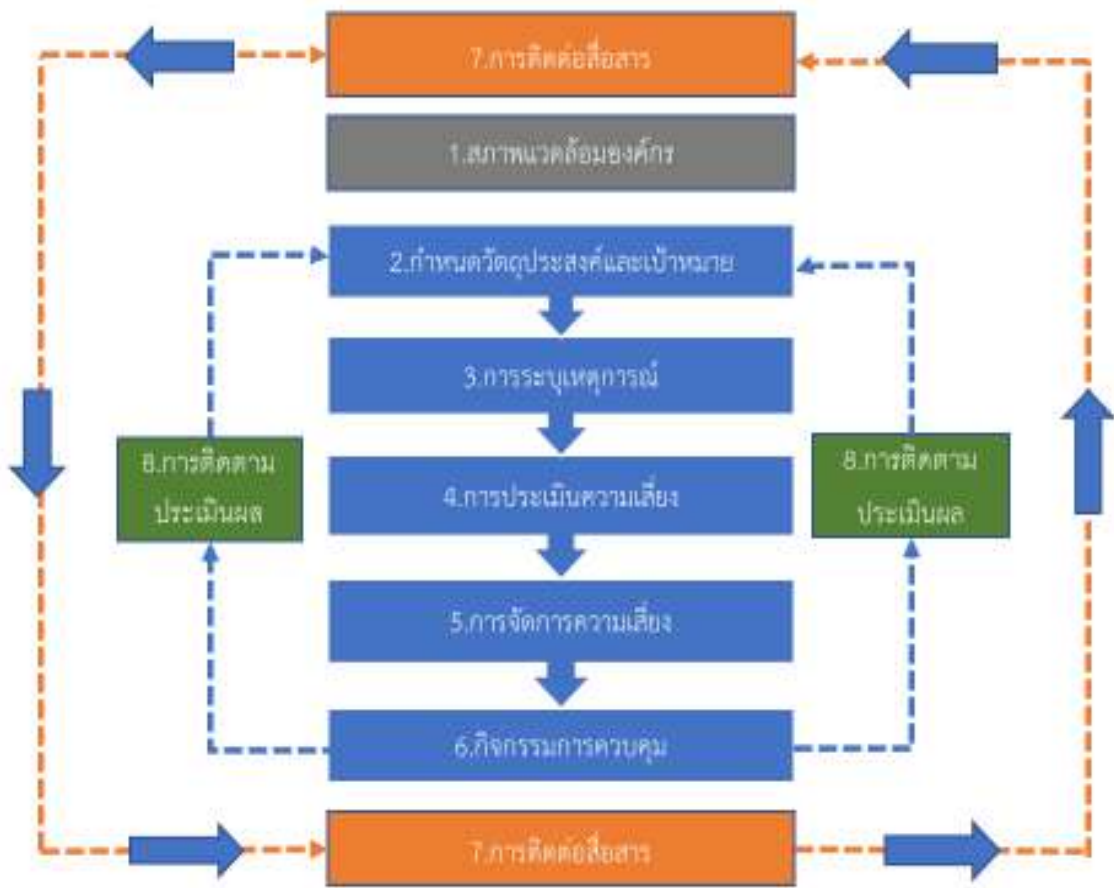


2.4 บสอ. มีการบูรณาการด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในร่วมกับส่วนกำกับดูแลการปฏิบัติงาน สำนักตรวจสอบภายใน คณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อมุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยงอย่างบูรณาการมีประสิทธิภาพและเหมาะสม รวมทั้งทบทวนแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ หลักเกณฑ์การกำกับดูแล แนวทางและหลักปฏิบัติสากล กฎเกณฑ์ภายนอกและภายในที่เปลี่ยนแปลงไป

2.5 บสอ. มีการนำระบบสารสนเทศเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

3. แนวทางการบริหารความเสี่ยง

3.1 บสอ. นำแนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์กรที่เป็นไปตามหลักมาตรฐานสากล (COSO-ERM) มี 8 องค์ประกอบ โดยมีการปรับให้เหมาะสมกับภารกิจของบริษัท ดังนี้



องค์ประกอบที่ 1 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

บสอ. กำหนดสภาพแวดล้อมภายในองค์กรสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยสภาพแวดล้อมภายในมีความเหมาะสมสอดคล้องกับการดำเนินงาน วัตถุประสงค์และภารกิจหลักของบริษัท และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้



องค์ประกอบที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์

บสอ. กำหนดวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม

องค์ประกอบที่ 3 การระบุความเสี่ยง

บสอ. มีการระบุความเสี่ยงโดยพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อให้บริษัทไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ โดยอาจมาจากปัจจัยเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก หรือเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วในอดีต และเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น อาจมาจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในระหว่างปฏิบัติงานจากการรายงานความเสียหายจากความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Loss Data) จากความเห็นของหน่วยงานที่กำกับดูแลบริษัท (Regulator Commented) เช่น สตง. สคร. ธปท. รวมทั้งสำนักตรวจสอบภายใน และคณะกรรมการตรวจสอบ หรืออาจมาจากการตรวจพบจากการสอบทานของ Compliance Unit เพื่อนำมาใช้ในการพิจารณากำหนดแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ทั้งนี้ตามแนวทางบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO ERM ที่ได้ระบุประเภทความเสี่ยงสำคัญ 4 ด้าน ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนด แผนกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์อย่างไม่เหมาะสม รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ภาวะการแข่งขัน และสภาพแวดล้อม อันส่งผลกระทบต่อองค์กร ได้แก่ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการกำกับดูแล บสอ. ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารจัดการ และความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่เกิดจากสภาพเศรษฐกิจและการเมือง เป็นต้น

2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานในทุก ๆ ขั้นตอน อันเนื่องมาจากการควบคุมที่ไม่เพียงพอและขาดการกำกับดูแลที่ดี โดยอาจเกิดจากกระบวนการปฏิบัติงานภายในของบุคลากร เช่น ความเสี่ยงเกี่ยวกับการทุจริตหรือจากระบบงาน และเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงาน ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานล่าช้าหรือหยุดชะงัก เป็นต้น

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F) หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับนโยบายและขั้นตอนการบริหารจัดการด้านการเงิน และความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีและรายงานทางการเงิน รวมทั้งความเสี่ยงเกี่ยวกับสภาพคล่องทางการเงิน ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ย และความเสี่ยงที่เกิดจากการด้อยค่าของสินทรัพย์จากการเปลี่ยนแปลงราคาของสินทรัพย์ที่เป็นหลักประกัน หรือสินทรัพย์เพื่อรอจำหน่าย (NPA)

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ (Compliance Risk : C) หมายถึง ความเสี่ยงจากการละเมิด หรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ของหน่วยงาน ที่กำกับดูแล บสอ. เช่น ธปท. สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง เป็นต้น

องค์ประกอบที่ 4 การประเมินความเสี่ยง

เมื่อสามารถระบุความเสี่ยงได้แล้วเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) จะเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมินความเสี่ยงและต้องจัดลำดับความเสี่ยงร่วมกับส่วนบริหารความเสี่ยง โดยการประเมินโอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) โดยนำเอาองค์ประกอบทั้งสองมาพิจารณาร่วมกันทำให้ทราบถึงระดับความเสี่ยง (Level of Risk) เพื่อนำมาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง และกำหนดแนวทางบริหารจัดการความเสี่ยงนั้น ๆ ต่อไป ซึ่งการประเมินความเสี่ยงจะพิจารณาจากองค์ประกอบ 2 ประการ ดังนี้



1. โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงหรือเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น ซึ่งในการพิจารณาระดับของโอกาสที่จะเกิดขึ้นอาจใช้ข้อมูลที่ผ่านมากำหนด อย่างไรก็ตามในกรณีที่เหตุการณ์ที่ไม่เคยมีมาก่อนอาจจะใช้ข้อมูลของเหตุการณ์ในลักษณะเดียวกันที่ได้เคยเกิดขึ้นในหน่วยงานอื่นหรือจากข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้า หรือจากประสบการณ์ของผู้ประเมิน หรือของเจ้าของความเสี่ยงมากำหนดเป็นเกณฑ์โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง เช่น อาจใช้ความถี่ในโอกาสเกิด หรือใช้เปอร์เซ็นต์ของโอกาสที่จะเกิด โดยกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนนระดับโอกาสที่เกิดความเสี่ยงไว้ 5 ระดับ ตัวอย่างเช่น

• ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินโอกาส (Likelihood)

ระดับ	1	2	3	4	5
โอกาสเกิด	ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
เชิงปริมาณ	1 ปีครั้ง	2-6 ครั้ง ต่อ 1 ปี	7-12 ครั้ง ต่อ 1 ปี	13-24 ครั้ง ต่อ 1 ปี	25 ครั้งขึ้นไป ต่อ 1 ปี
	น้อยกว่า 10%	10%-24%	25%-49%	50%-75%	มากกว่า 75%
เชิงคุณภาพ	ยากที่จะเกิดขึ้น	เกิดขึ้นได้น้อย	มีโอกาสเกิด แต่นาน ๆ ครั้ง	มีโอกาสเกิด ค่อนข้างสูง หรือบ่อย	มีโอกาสเกิดสูง และเกือบทุกครั้ง

2. ผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact)

หมายถึง ผลกระทบหรือความเสียหายจากความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งมูลค่าความเสียหายมีนัยสำคัญต่อเป้าหมายในการพิจารณาผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดจะต้องพิจารณาให้ครอบคลุมผลกระทบหลัก ๆ เช่น

- ผลกระทบด้านการเงิน คือ ผลกระทบที่ก่อให้เกิดความเสียหายทางการเงิน หรือเกิดความเสียหายอื่น ๆ ซึ่งสามารถประเมินค่าเป็นตัวเงินได้
- ผลกระทบด้านการดำเนินงาน คือ ผลกระทบที่ก่อให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงานของบริษัท
- ผลกระทบด้านชื่อเสียง คือ ผลกระทบที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงและภาพพจน์ของบสอ. ไม่ว่าจะเป็นผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม
- ผลกระทบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ คือ ผลกระทบที่ก่อให้เกิดปัญหาหรือความเสียหายต่อระบบสารสนเทศ ระบบงานต่าง ๆ และข้อมูลสารสนเทศของ บสอ.
- ผลกระทบที่จะทำให้ บสอ. ไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบาย ระเบียบวิธีปฏิบัติ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร



ทั้งนี้ได้กำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนนระดับความรุนแรงของผลกระทบไว้ 5 ระดับ ตัวอย่างเช่น

• ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินผลกระทบ (Impact)

ระดับ	1	2	3	4	5
ผลกระทบ	ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
ด้านประสิทธิผล	ตามเป้าหมาย	ต่ำกว่าเป้าหมาย 1%-10%	ต่ำกว่าเป้าหมาย 11%-20%	ต่ำกว่าเป้าหมาย 21%-30%	ต่ำกว่าเป้าหมาย มากกว่า30%
ด้านการเงิน มูลค่าความเสียหาย ที่สามารถวัดเป็น ตัวเงินได้	เกิดความ เสียหายไม่เกิน 10,000 บาท	เกิดความเสียหาย 10,001-50,000 บาท	เกิดความเสียหาย 50,001-100,000 บาท	เกิดความเสียหาย 100,001-200,000 บาท	เกิดความเสียหาย มากกว่า 200,000 บาท
ด้านความ ต่อเนื่องในการ ทำงาน	กระบวนการ ทำงานไม่ หยุดชะงัก	มีผลกระทบให้ หยุดการทำงานไม่ ถึง 4 ชม.	มีผลกระทบให้หยุด การทำงาน 5-24 ชม.	มีผลกระทบให้หยุด การทำงาน 24-36 ชม.	มีผลกระทบให้หยุด การทำงานมากกว่า 36 ชม.

3. ระดับความเสี่ยง (Level of Risk)

หมายถึง ตัวชี้วัดที่ใช้ในการกำหนดความสำคัญของความเสี่ยง โดยค่าระดับความเสี่ยงได้มาจากการนำโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงมาพิจารณาร่วมกัน ดังนี้

$$\text{ระดับความเสี่ยง (R)} = \text{ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L)} \times \text{ระดับผลกระทบที่เกิดขึ้น (I)}$$

โดยระดับการให้คะแนนจากน้อยมากไปสูงมาก ดังนี้

ระดับคะแนน	1	2	3	4	
ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)	ต่ำมาก	—————>			สูงมาก
โอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เกิดขึ้น	ต่ำมาก	—————>			สูงมาก

1. การวิเคราะห์ความเสี่ยง

หลังจากที่มีการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงแล้วในขั้นตอนต่อไป ต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงมีระดับความเสี่ยงเป็นอย่างไร เพื่อใช้เป็นข้อมูลตัดสินใจว่าความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงที่ต้องจัดการเป็นลำดับแรก และความเสี่ยงใดควรจัดการเป็นลำดับต่อไป



2. การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

หลักเกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงจะพิจารณาจากคะแนนระดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากผลคูณของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กับระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงแต่ละสาเหตุ (โอกาสxผลกระทบ) ซึ่งระดับความเสี่ยง แบ่งตาม ความสำคัญเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ความหมาย
สูงมาก	17-25	จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที
สูง	10-16	ต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ปานกลาง	5-9	ระดับที่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงสูงขึ้น
ค่อนข้างต่ำ	3-4	ระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้วิธีควบคุมปกติในขั้นตอนการปฏิบัติงานกำหนด
ต่ำ	1-2	ระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้วิธีการติดตามระดับความเสี่ยงตลอดระยะเวลาการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบที่ 5 การตอบสนองต่อความเสี่ยง

เมื่อประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว จึงกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงและแนวทางการบริหารความเสี่ยง เพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งสามารถปรับใช้กลยุทธ์ได้ตามความเหมาะสม โดยมีใช้หลักเกณฑ์ 4T ได้แก่ Terminate, Transfer, Treat, Take

1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) เป็นการกำจัดความเสี่ยงออกไปหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เนื่องจากมีโอกาสเกิดขึ้นสูงและมีผลกระทบสูง เช่น การหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรม เป็นต้น

2) การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) เป็นการลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และ/หรือลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง โดยการถ่ายโอนหรือแบ่งภาระบางส่วนให้ผู้อื่นรับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัย การจ้างเหมา (Outsourcing) เป็นต้น

3) การควบคุมความเสี่ยง (Treat) เป็นการลดโอกาสของการเกิดความเสี่ยง และ/หรือผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงจากปัจจัยภายในบริษัท โดยปรับเปลี่ยนการทำงานหรือเตรียมแผนการต่าง ๆ รองรับ เช่น การปรับวิธีการทำงาน กำหนดมาตรการติดตามตรวจสอบ การปรับโครงสร้างองค์กร รวมทั้งการให้ความรู้แก่พนักงาน เป็นต้น

4) การยอมรับความเสี่ยง (Take) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น โดยการเลือกใช้กลยุทธ์นี้จะไม่มีการดำเนินการใด เพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบเนื่องจากระดับความเสี่ยงที่เหลือนั้นอยู่



ในระดับต่ำ หรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือการที่จะลดความเสี่ยงนั้นมีค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการความเสี่ยงสูงกว่าผลลัพธ์ที่จะได้

ทั้งนี้สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงเรียบร้อยแล้ว จะต้องดำเนินกิจกรรมควบคุม (Control Activities) เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยง อันเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรตามที่วางไว้ โดยมีกิจกรรมการควบคุมในแต่ละความเสี่ยงโดยกำหนดเวลาแล้วเสร็จและกำหนดผู้รับผิดชอบ

องค์ประกอบที่ 6 กิจกรรมการควบคุม

ให้มีกิจกรรมการควบคุมเพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ การจัดประเภทกิจกรรมการควบคุมสามารถจัดประเภทให้สอดคล้องกับความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม เช่น การควบคุมเชิงป้องกัน การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ การควบคุมด้านการบริหาร และการควบคุมเพื่อแก้ไข

องค์ประกอบที่ 7 สารสนเทศและการสื่อสาร

ให้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จัดให้มีระบบสนับสนุนที่มีความสำคัญเกี่ยวกับการบ่งชี้ ประเมิน และการตอบสนอง ติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ บสอ. สามารถตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการสื่อสารให้บุคลากรตระหนักและเข้าใจการบริหารความเสี่ยง

องค์ประกอบที่ 8 การติดตามและประเมินผล

บสอ. มีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างสม่ำเสมออย่างต่อเนื่องโดยมีการติดตามดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนการบริหารความเสี่ยงหรือประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างทันกาล เช่น เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปวิธีการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้นั้นอาจจะไม่เหมาะสมกับกิจกรรมควบคุมส่งผลให้ประสิทธิภาพการควบคุมน้อยลง บสอ. มีหลักการติดตามตรวจสอบ 2 วิธี โดยติดตามตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติงาน และให้มีการติดตามประเมินผลโดยการใช้เครื่องมือ RCSA (Risk Control Self-Assessment) ตามหลักการประเมินความเสี่ยงด้วยตนเอง และรายงาน Loss Data โดยให้ทุกหน่วยงานรายงานผลเสียหายที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน หรือเกิดจากกระบวนการทำงาน เพื่อปรับปรุงแก้ไขต่อไป

บสอ. จัดให้มีการสื่อสารผลการแก้ไขและมาตรการควบคุมความเสี่ยงต่อคณะกรรมการกำกับความเสี่ยงทุกเดือน โดยส่วนบริหารความเสี่ยงฯ เป็นผู้รวบรวมผลการติดตามความคืบหน้าจากเจ้าของ ความเสี่ยง (Risk Owner) และพิจารณาความพอเพียงของมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่อยู่รายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อพิจารณาให้คำแนะนำและกำหนดมาตรการแก้ไขความเสี่ยงเพิ่มเติม โดยส่วนบริหารความเสี่ยงจะเป็นผู้สื่อสารให้กับเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ทราบและนำมติคณะกรรมการกำกับความเสี่ยงนำไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป อย่างไรก็ตามหากมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญเกิดขึ้นหรือการจัดการความเสี่ยงที่นำมาใช้ไม่มีประสิทธิภาพจะรายงานต่อคณะกรรมการกำกับความเสี่ยงทราบทันที

4.2 ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และแผนยุทธศาสตร์ของ บสอ. ต้องได้รับการดำเนินการ ดังต่อไปนี้



- 1) ระบุความเสี่ยงอย่างทันเวลา
- 2) ประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบที่จะได้รับหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น
- 3) จัดการความเสี่ยงและจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมให้สอดคล้องตามมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้ตามคู่มือบริหารความเสี่ยง โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์
- 4) ให้มีการติดตามกำกับดูแลและรายงานความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงของบริษัทได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา

4.3 บสอ. มีระบบการจัดการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Management) และมีการวิเคราะห์ผลกระทบต่อธุรกิจ (Business Impact Analysis) เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าธุรกิจจะไม่มีปัญหา สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ในสถานการณ์ฉุกเฉิน

4.4 มีการรายงานผลการปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยง และสถานะความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ให้คณะกรรมการบริษัทรับทราบสม่ำเสมออย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง และในกรณีที่ปรากฏความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญให้รายงานความเสี่ยงสำคัญขององค์กร สถานะของความเสี่ยงขององค์กร และข้อเสนอแนะแนวทางการจัดการความเสี่ยง รายงานความคืบหน้า และผลกระทบของการบริหารความเสี่ยงต่อ คณะกรรมการบริษัท เพื่อทราบโดยมิชักช้า

4.5 มีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและสื่อสารให้พนักงานทุกคนทราบถึงแนวทางการบริหารความเสี่ยงของบริษัท และมีการทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้ง เพื่อปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และธุรกรรมของ บสอ. ที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงไป

4.6 มีกระบวนการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้คณะกรรมการบริษัท ผู้จัดการ พนักงานระดับบริหาร พนักงานและลูกจ้างสามารถดำเนินการตามกรอบนโยบายบริหารความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ

4.7 มีกระบวนการแจ้งเบาะแสภายในองค์กร มีช่องทางการแจ้งเบาะแส หรือข้อร้องเรียน และมีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการรับแจ้งเบาะแสหรือรับเรื่องร้องเรียนที่ชัดเจน โดยคำนึงถึงการรักษาความลับเพื่อให้มั่นใจว่าผู้แจ้งเบาะแสหรือร้องเรียนได้รับความคุ้มครอง รวมทั้งมีกระบวนการดำเนินการเมื่อได้รับการแจ้งเบาะแสหรือข้อร้องเรียน เพื่อให้สามารถจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.8 มีระบบการเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System) ใช้เป็นเครื่องมือช่วยติดตามความเสี่ยง เพื่อให้สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และจัดให้มีมาตรการป้องกันและลดผลกระทบก่อนเหตุการณ์ความเสี่ยงเกิดขึ้น

4.9 มีการจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) เพื่อช่วยในการบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างบูรณาการ โดยมีการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในบริษัท เพื่อช่วยให้สามารถจัดการความเสี่ยงที่ต้นเหตุได้อย่างชัดเจน

4.10 มีระบบการควบคุมภายในอย่างเพียงพอเหมาะสม และสอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยง และข้อกำหนดของหน่วยงานกำกับควบคุม รวมทั้งจัดให้มีการสอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง คู่มือและวิธีปฏิบัติ



4.11 มีการบูรณาการกระบวนการทำงานเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และกฎหมาย (Compliance) เพื่อให้มั่นใจว่ามีกระบวนการบริหารความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงทุกประเภท

5. บทบาทและหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการ / หน่วยงาน	บทบาทหน้าที่ที่ความรับผิดชอบ
คณะกรรมการบริษัท	<ol style="list-style-type: none"> 1) มีความเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร และทำให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้น ๆ 2) พิจารณากำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและจัดให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมทั้งกำกับดูแลให้มีกลไกในการควบคุมกำกับ ตรวจสอบที่มีประสิทธิผล
คณะอนุกรรมการกำกับความเสี่ยง	<ol style="list-style-type: none"> 1) กำหนด ทบทวน และให้ความเห็นชอบกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรและนโยบายการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งกลยุทธ์แผนการบริหารความเสี่ยง และแผนการควบคุมภายใน เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสอดคล้องกับกลยุทธ์การดำเนินงานและแผนธุรกิจของบริษัท ก่อนนำเสนอคณะกรรมการบริษัทให้ความเห็นและอนุมัติ 2) ติดตามการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยง และกำกับการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร 3) ดูแลและสนับสนุนให้กระบวนการบริหารความเสี่ยง ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการเสนอวิธีป้องกันและวิธลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ติดตามแผนการดำเนินงานเพื่อลดความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง และเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจของบริษัท 4) ดูแลและสนับสนุนให้มีการดำเนินงานด้านการควบคุมภายใน เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทมีการควบคุมภายในอย่างเพียงพอและเหมาะสม 5) ดูแลและสนับสนุนให้มีการดำเนินงานด้านการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจเพื่อมั่นใจว่าบริษัทจะสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องภายใต้เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่หากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท 6) รายงานความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กร สถานะของความเสี่ยง และแนวทางในการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งรายงานความคืบหน้าในการกำกับความเสี่ยง และผลกระทบของการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริษัท 7) สื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสานงานในงานที่เกี่ยวกับความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่สำคัญกับคณะกรรมการตรวจสอบ



คณะกรรมการ / หน่วยงาน	บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ
	<p>8) ติดตามและผลักดันให้มีการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเรื่องการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้พนักงานทุกระดับตระหนักถึงความเสี่ยงและการควบคุมความเสี่ยงของหน่วยงาน</p> <p>9) ให้ความสำคัญกับการบูรณาการกระบวนการทำงานเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการ (Governance) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และการปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และหลักเกณฑ์ (Compliance) รวมถึงการประสานงานและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างคณะกรรมการหรือคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดการบูรณาการในการทำงานร่วมกัน และสนับสนุนให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรม เพื่อสนับสนุน GRC ทั่วทั้งองค์กร</p> <p>10) ปฏิบัติหน้าที่อื่นใดตามที่คณะกรรมการบริษัทมอบหมาย</p>
คณะกรรมการตรวจสอบ	<p>1) สอบทานให้มีระบบการควบคุมภายใน (Internal control) และระบบตรวจสอบภายใน (Internal audit) ที่เหมาะสม รวมทั้งสอบทานประสิทธิภาพของระบบงาน และติดตามการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และประกาศต่าง ๆ ของบริษัท ตลอดจนผลการดำเนินการติดตามของฝ่ายบริหาร ซึ่งรวมทั้งการให้คุณให้โทษของผู้เกี่ยวข้องในการปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และประกาศต่าง ๆ</p> <p>2) สอบถามถึงระดับความเสี่ยงที่สำคัญ ตลอดจนวิธีบริหารจัดการความเสี่ยงให้ลดน้อยลงจากฝ่ายบริหาร ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบภายใน และผู้สอบบัญชี</p> <p>3) รายงานต่อคณะกรรมการบริษัทเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน</p>
ผู้จัดการ	<p>1) ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญทั้งองค์กร และกำหนดมาตรการหรือแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่ามีแผนจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม</p> <p>2) ส่งเสริมนโยบายการบริหารความเสี่ยงและสนับสนุนให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร</p>
พนักงานระดับบริหาร	<p>1) ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญทั้งองค์กร และกำหนดมาตรการหรือแผนการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ เพื่อให้มั่นใจว่ามีแผนจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม</p> <p>2) กำกับดูแลให้การปฏิบัติงานภายในหน่วยงานที่รับผิดชอบได้มีการประเมินความเสี่ยง บริหารจัดการความเสี่ยง และรายงานความเสี่ยงอย่างเพียงพอ</p> <p>3) ส่งเสริมให้บุคลากรภายในหน่วยงานตระหนักถึงความสำคัญของการบริหาร</p>



คณะกรรมการ / หน่วยงาน	บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ
	ความเสี่ยงและปฏิบัติให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานปกติ 4) ให้ความร่วมมือในฐานะเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) การปฏิบัติภารกิจของส่วนบริหารความเสี่ยงฯ สำนักตรวจสอบภายใน เพื่อกำกับติดตามการปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยง
พนักงานและลูกจ้าง	1) ระบุและรายงานความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานประเมินความเสี่ยง และรายงานความเสี่ยงให้ผู้บังคับบัญชาทราบตามลำดับชั้น 2) มีส่วนเข้าร่วมในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงและนำไปปฏิบัติ
ส่วนบริหารความเสี่ยง ส่วนกำกับดูแลการปฏิบัติงาน	1) จัดทำนโยบายการบริหารความเสี่ยง แผน และกระบวนการบริหารความเสี่ยงนำเสนอต่อคณะกรรมการกำกับความเสี่ยงเพื่อพิจารณาเห็นชอบก่อนเสนอคณะกรรมการบริษัทพิจารณาอนุมัติ 2) ส่งเสริม สนับสนุนให้ทุกหน่วยงานดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามนโยบาย และแผนการบริหารความเสี่ยงตามที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท 3) จัดให้มีเครื่องมือและวิธีการเพื่อสนับสนุนการประเมินความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ 4) วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงพอเหมาะสมของกระบวนการบริหารความเสี่ยง และเสนอแนวทางเพื่อทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยง 5) ติดตามและเปรียบเทียบผลการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อเสนอแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาต่อคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง 6) จัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยงและมีการทบทวนคู่มืออย่างน้อยปีละครั้ง 7) กำกับดูแลการปฏิบัติงานของบริษัทให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบองค์กร และกระบวนการปฏิบัติงานตามที่วางไว้
สำนักตรวจสอบภายใน	1) สอบทานกระบวนการในการปฏิบัติงาน กระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน ระเบียบวิธีปฏิบัติ และการกำกับดูแลที่ฝ่ายบริหารจัดให้มีขึ้นและดำเนินการอยู่มีความเพียงพอ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 2) รายงานประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับกระบวนการควบคุมภายในที่ตรวจพบ รวมทั้งแนวทางปรับปรุงกระบวนการในกิจกรรมนั้น ต่อคณะกรรมการตรวจสอบ



แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของ บสอ. ปีงบประมาณ 2566 มีการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่องค์กรกำหนด โดยพิจารณาจากความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร ครอบคลุมประเด็นยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดที่สำคัญ และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร โดยมีการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร 11 ตัว มีรายละเอียดดังนี้

ระดับความเสี่ยงสูง 3 ปัจจัยเสี่ยง

- การควบคุมและกำกับดูแลผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) อาจยังไม่เพียงพอระดับความเสี่ยงปานกลาง 3 ปัจจัยเสี่ยง (RF65004)
- ทรัพย์สินได้มามีผู้บุกรุก หรือมีเหตุต้องชะลอการขายทรัพย์สิน (RF64005)
- ขาดสภาพคล่องและเงินทุนหมุนเวียน (RF64007)

ระดับความเสี่ยงปานกลาง 4 ปัจจัยเสี่ยง

- ผลการดำเนินการขายทรัพย์สินสินรอการขาย (NPA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (RF65001)
- การบันทึกทะเบียนทรัพย์สินไม่ครบถ้วนและไม่สามารถสอบทาน (RF65003)
- การติดตามเงินรอรับจากการขายทอดตลาดใช้เวลาค่อนข้างนาน (RF64006)
- กลุ่มลูกหนี้รายใหญ่ ไม่ให้ความร่วมมือในการชำระหนี้และประวิงเวลา (RF63008)

ระดับความเสี่ยงต่ำ 3 ปัจจัยเสี่ยง

- มาตรการรองรับฐานะที่บริษัทเป็นผู้ควบคุมข้อมูลยังไม่ครบถ้วน (RF63024)
- กลุ่มลูกหนี้รายใหญ่ที่ปรับโครงสร้างหนี้ผ่อนชำระระยะยาว ทำให้เงินสดรับไม่เพียงพอชำระหนี้ระยะสั้น (RF63007)
- ลูกหนี้ได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจไม่ฟื้นตัวและการระบาดของ COVID-19 และผลกระทบทางเศรษฐกิจทำให้ความสามารถชำระหนี้ลดลง (RF63004)

ระดับความเสี่ยงต่ำมาก 1 ปัจจัยเสี่ยง

- การเรียกเก็บหนี้จากลูกหนี้รายย่อยได้ต่ำกว่าเป้าหมาย (RF63015)



สรุปภาพรวมความเสี่ยงองค์กร ณ 31 สิงหาคม 2566

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

ความเสี่ยงในด้านการเรียกเก็บเงินจากลูกหนี้รายใหญ่ได้อาจต่ำกว่าเป้าหมายในปี 2566 ยังคงเป็นความเสี่ยงสำคัญ โดยมีปัจจัยเสี่ยงจากลูกหนี้รายใหญ่ไม่ให้ความร่วมมือในการเจรจาปรับโครงสร้างหนี้และประวิงเวลา สถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 สำหรับมาตรการจัดการความเสี่ยงได้แนะนำให้ ฝ่ายปรับโครงสร้างหนี้รายใหญ่จัดทำแผนดำเนินการเร่งรัดการดำเนินการติดต่อเจรจากับลูกหนี้จัดแผนกลยุทธ์รายตัวลูกหนี้และเร่งรัดดำเนินการตามกระบวนการทางกฎหมายกับสำหรับกลุ่มลูกหนี้ที่ขายทอดตลาดแล้วยังไม่ได้รับเงินให้มีการกำกับดูแลและติดตามอย่างใกล้ชิด สำหรับกลุ่มลูกหนี้รายใหญ่ที่ปรับโครงสร้างหนี้ผ่อนชำระระยะยาวทำให้ได้รับเงินในระหว่างการผ่อนชำระ ซึ่งเป็นจำนวนเงินไม่มากจึงควรมีแผนหรือออกมาตราการจูงใจให้ลูกหนี้ชำระหนี้โดยการปิดบัญชีและติดตามผลการชำระอย่างใกล้ชิด

ความเสี่ยงด้านการขายทรัพย์สินรอการขาย (NPA) อาจต่ำกว่าเป้าหมาย ในปี 2566 มีเป้าหมายการขาย 190 ล้านบาท โดยมีผลการขายทรัพย์สินรอการขายสะสม (ม.ค.- ส.ค.66) จำนวน 103.82 ล้านบาท คิดเป็น 81.96 % ของเป้าหมายเฉลี่ยสะสม 8 เดือน ซึ่งเท่ากับ 126.67 ล้านบาท กำหนดมาตรการโดยจัดทำแผนส่งเสริมการขายเพิ่มช่องทางการขายในการออกบูธ ทำ Roadshow และคัดเลือกทรัพย์ชิ้นใหญ่ที่มีศักยภาพ มาทำการตลาดกับกลุ่มเป้าหมาย

สรุปการเก็บเงินในปี 2566 (ตั้งแต่เดือนมกราคม-สิงหาคม) สามารถเก็บเงินได้ทั้งหมด 1,271 ล้านบาท คิดเป็น 43.18 % ของเป้าหมายปี 2566 (2,943 ล้านบาท) โดยมาจากเงินรับชำระจากลูกหนี้รายใหญ่ จำนวน 839.70 ล้านบาท เงินรับชำระจากลูกหนี้รายย่อย 326.66 ล้านบาท และเงินจากการขายทรัพย์สินรอการขาย 103.82 ล้านบาท ส่วนที่เหลืออยู่ระหว่างดำเนินการตามแผน ซึ่งคาดว่าจะได้ค่า 3 ตามค่า KPI องค์กร

2. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)

ความเสี่ยงด้านการดำเนินการตามขั้นตอนและกระบวนการทางกฎหมายล่าช้า ในปัจจัยเสี่ยงการติดตามเงินรอรับจากการขายทอดตลาดใช้เวลาค่อนข้างนาน มีแนวทางจัดการความเสี่ยง โดยจัดทำแผนติดตามโดยให้แยกลูกหนี้ตามปีที่ขายได้และทำแผนติดตามกลุ่มตามปีที่ขายได้ โดยระยะเวลาในการติดตามเงินจากการขายทอดตลาดมีความรวดเร็วขึ้นจากปีก่อน เมื่อพิจารณาจากที่ขายทอดตลาดตั้งแต่ปี 2565 และรับเงินแล้วจนถึงเดือนสิงหาคม 2566 มีระยะเวลา 244 วัน ซึ่งต่ำกว่าเมื่อเทียบกับค่า KRI เท่ากับ 365 วัน

ความเสี่ยงด้านการรักษาทรัพย์สินของบริษัท มีปัจจัยเสี่ยงเรื่องทรัพย์สินของบริษัทอาจได้รับการบันทึกไม่ครบถ้วนและอาจมีการสูญหาย สาเหตุจากการนำข้อมูลเข้าระบบบริหารสินทรัพย์ (DMS) ส่วนธุรการ พบว่า จัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สินไม่ครบถ้วน ทำให้ต้องมีการสำรวจและเก็บรวบรวมจัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สิน มีความเสี่ยงในการเปลี่ยนแปลงทางทะเบียนทรัพย์สิน และทรัพย์สินอาจสูญหายได้ ฝ่ายบริหารองค์กรได้ให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องจากส่วนธุรการและส่วนบัญชี รวมถึงได้รับความร่วมมือจากฝ่ายปฏิบัติการและจากที่ปรึกษาในการให้คำปรึกษาและแนะนำในการตรวจนับและบันทึกทรัพย์สินลงระบบบริหารสินทรัพย์อย่างถูกต้องครบถ้วน ปัจจุบันอยู่ระหว่างสอบทานการจัดทำทะเบียน และกระทบยอดทรัพย์สิน

ความเสี่ยงในการควบคุมและกำกับดูแลผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) อาจยังไม่จากข้อมูลในอดีตยังพบการส่งมอบงานที่ไม่ไปตามคำสั่ง การเบิกจ่ายค่าวิชาชีพที่ยังไม่สะท้อนถึง Cost & Benefit มีระดับความ



เสี่ยงสูง (สีส้ม) โดยฝ่ายกฎหมายและงานคดีจะนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการกำกับดูแลผู้ให้บริการภายนอก แบบรวมศูนย์สามารถนำข้อมูลมาใช้บริหารจัดการ รายงานผลการบริหารจัดการครอบคลุมด้านประสิทธิภาพ การส่งมอบ ภายในกำหนด บริหารต้นทุนการเบิกจ่ายค่าวิชาชีพและผลตอบแทนที่บริษัทจะได้รับ รวมทั้งรายงานเพื่อการบริหารได้ อย่าง Real time ปัจจุบันอยู่ระหว่างดำเนินการ

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

ความเสี่ยงด้านการขาดสภาพคล่อง เป็นความเสี่ยงในการบริหารจัดการฐานะการเงินของบริษัท เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง มีปัจจัยเสี่ยงในกรณีที่บริษัทจะไม่ได้รับเงินอุดหนุนจากภาครัฐ รวมทั้งความเสี่ยงจากการพึ่งพารายได้จาก การเรียกเก็บเงินจากลูกหนี้รายใหญ่เป็นหลักรายได้มีการกระจุกตัวกรณีที่การเรียกเก็บลูกหนี้ไม่เป็นไปตามที่ประมาณการไว้จะส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องในการดำเนินงานและความสามารถชำระหนี้

มาตรการจัดการความเสี่ยงโดยฝ่ายจัดการได้แต่งตั้งคณะกรรมการความเสี่ยงด้านสภาพคล่องตามนโยบายบริหารสภาพคล่องของบริษัทโดยรักษาระดับสภาพคล่องให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้มีสภาพคล่องที่เพียงพอ ดำเนินการ และชำระหนี้ตัวที่จะครบกำหนดได้ รวมทั้งมี Early warning และจัดทำแผนรองรับในกรณีขาดสภาพคล่อง

สภาพคล่อง ณ เดือนกันยายน 2566 มีความเสี่ยงสูงในการขาดสภาพคล่องสาเหตุจากลูกหนี้รายใหญ่ที่ประมาณการจะเรียกเก็บหนี้ได้ต้องเลื่อนออกไป ทั้งนี้ ธอท. ได้ขอผ่อนผันชำระหนี้ตัวสัญญาใช้เงินที่ครบกำหนดเมื่อเดือนมิถุนายน 2566 จำนวน 4,500 ล้านบาทออกไป ทำให้การดำรงอัตราส่วนสภาพคล่องส่วนใหญ่เป็นไปตามนโยบาย

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ (Compliance Risk)

ความเสี่ยงด้านความพร้อมการปฏิบัติตาม พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล เป็นความเสี่ยงสำคัญของกฎหมายจะมีผลบังคับใช้ในวันที่ 1 มิถุนายน 2565 มีปัจจัยเสี่ยงกรณีฝ่าฝืนหรือกระทำผิดกฎหมายมีการกำหนดบทลงโทษ ทั้งทางแพ่ง อาญา และโทษทางปกครอง โดยได้ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการเตรียมความพร้อมและมีความคืบหน้าตามลำดับ

ทั้งนี้ จากการสุ่มสอบทาน (Compliance Testing) การขอความยินยอมในการเก็บรวบรวม ใช้ เปิดเผย ข้อมูลส่วนบุคคล ตามมาตรา 19 ประกอบกับมาตรา 24 ใน พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ.2562 มีระดับความเสี่ยงสูงมาก (สีแดง) โดยจากการสุ่มสอบทาน (Compliance Testing) ในไตรมาส 1 ปี 2566 พบว่ายังมีบางส่วนมีการปฏิบัติไม่เป็นไปตามกฎหมาย ซึ่งต้องติดตามการดำเนินการแก้ไข โดยผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ไตรมาส 2 ปีงบประมาณ 2566 (ณ 30 มิ.ย. 66) ระดับความรุนแรงปัจจัยเสี่ยงองค์กรโดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหลักยังไม่สามารถบริหารและลดระดับความรุนแรงได้ตามเป้าหมาย เช่น ด้านการบริหาร NPA ด้านการควบคุมและกำกับดูแลผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) เป็นต้น ซึ่งควรต้องเร่งทบทวนมาตรการจัดการความเสี่ยง และการประเมินระดับความรุนแรงให้ชัดเจน

ทั้งนี้จากเป้าหมายตามการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ตัวชี้วัดรายปี ในบทที่ 7 นั้น บสอ. มีการวิเคราะห์ ปัจจัยเสี่ยงสำหรับปี 2567 ดังนี้



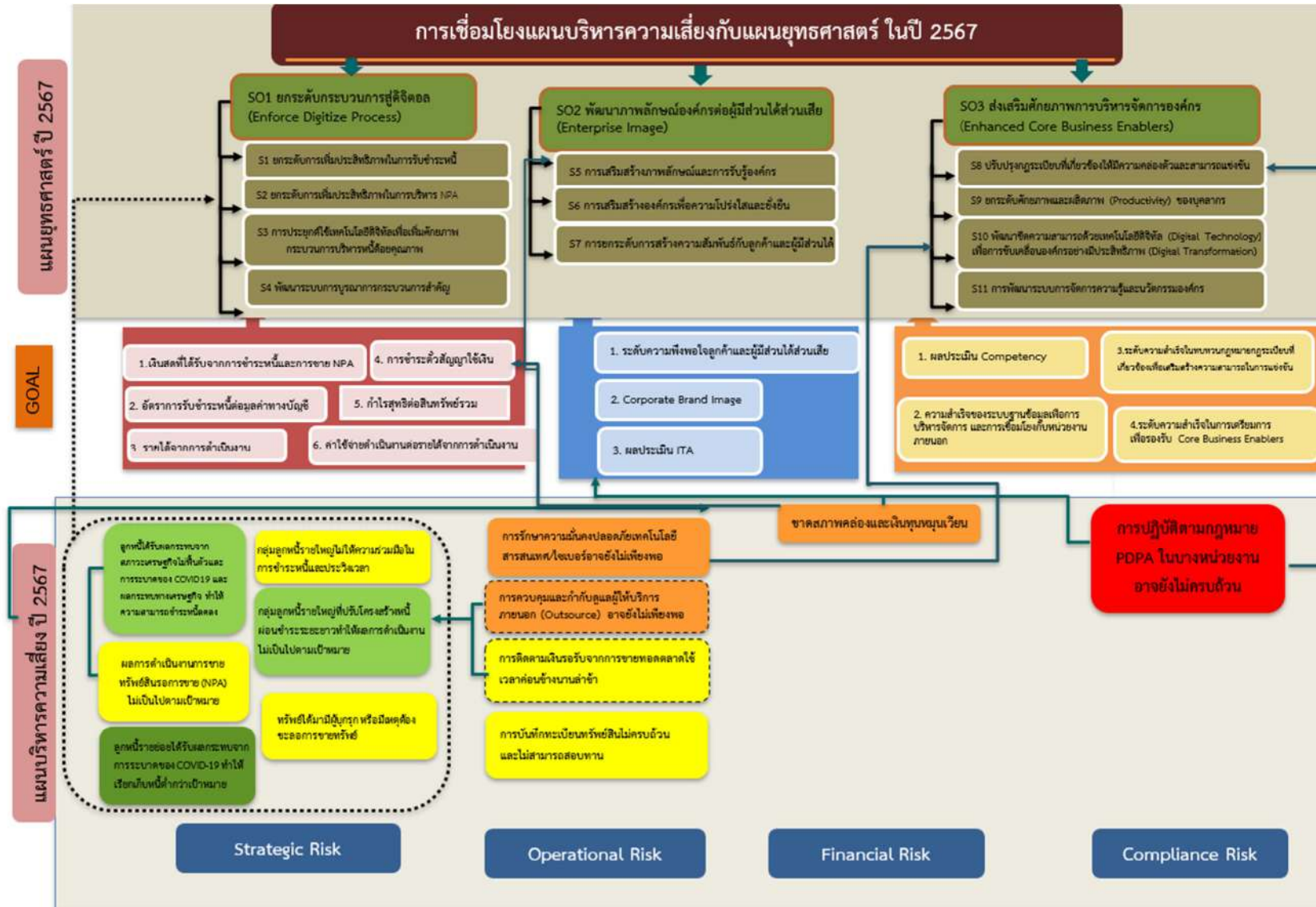
ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความรุนแรง (โอกาส*ผลกระทบ)	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ค่าเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)
1. การปฏิบัติตาม พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562	ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ (Compliance Risk)	5*4	ทุกหน่วยงานปฏิบัติตามกฎหมายกำหนด	-
2. การเรียกเก็บลูกหนี้รายใหญ่ได้ต่ำกว่าเป้าหมาย	ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	2*2	สามารถเรียกเก็บลูกหนี้รายตามเป้าหมายค่า 4 ตาม KPI ขององค์กร	สามารถเรียกเก็บลูกหนี้รายตามเป้าหมายค่า 3 ตาม KPI ขององค์กร
3. การขายทรัพย์สินรอการขาย (NPA) อาจต่ำกว่าเป้าหมาย	ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	2*3	จำนวนเงินสดรับจากขาย NPA ได้ตามเป้าหมายค่า 4 ตาม KPI ขององค์กร	จำนวนเงินสดรับจากขาย NPA ได้ตามเป้าหมายค่า 3 ตาม KPI ขององค์กร
4. ทรัพย์สินของบริษัทอาจได้รับการบันทึกไม่ครบและมีโอกาสสูญหาย	ด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)	3*3	ทรัพย์สินของบริษัทมีบันทึกทะเบียนครบถ้วนมีการสอบทานแล้วไม่มีทรัพย์สินสูญหาย	ทรัพย์สินของบริษัทมีบันทึกทะเบียนครบถ้วนมีการสอบทานแล้วมีทรัพย์สินสูญหายไม่เกิน 10,000 บาท
5. ทรัพย์สินรอการขาย (NPA) ไม่พร้อมขาย	ด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)	3*3	จำนวนแปลงทรัพย์สินไม่พร้อมขายต่ำกว่า 5%	จำนวนแปลงทรัพย์สินไม่พร้อมขายต่ำกว่า 10%
6. การควบคุมและกำกับดูแลผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) อาจยังไม่เพียงพอ	ด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)	3*4	มีระบบสารสนเทศในการกำกับดูแลผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) และมีรายงานเพื่อการบริหารแบบ Real time	มีระบบสารสนเทศในการกำกับดูแลผู้ให้บริการภายนอก (Outsource)
7. ขาดสภาพคล่องและเงินทุนหมุนเวียน	ด้านการเงิน (Financial Risk)	4*3	อัตราส่วนการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องทุกอัตราส่วนอยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	อัตราส่วนการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องระยะสั้นอยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้



ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความรุนแรง (โอกาส*ผลกระทบ)	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ค่าเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)
8. การเรียกเก็บหนี้จากลูกหนี้รายใหญ่ได้ต่ำกว่าเป้าหมาย	ด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)	2*3	สามารถติดตามเงินรอรับจากการขายทอดตลาดตามเป้าหมายค่า 4 ตาม KPI ขององค์กร	สามารถติดตามเงินรอรับจากการขายทอดตลาดตามเป้าหมายค่า 3 ตาม KPI ขององค์กร
9. การติดตามเงินรอรับจากการขายทอดตลาดใช้เวลาค่อนข้างนาน	ด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)	2*3	ระยะเวลาเรียกเก็บเงินจากการขายทอดตลาดเฉลี่ยลดลงไม่เกิน 365 วัน	ระยะเวลาเรียกเก็บเงินจากการขายทอดตลาดเฉลี่ยลดลงไม่เกิน 402 วัน
10. การเรียกเก็บหนี้จากลูกหนี้รายใหญ่ได้ต่ำกว่าเป้าหมาย	ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	2*2	จำนวนเงินสตรับจากลูกหนี้ที่เจรจาปิดบัญชีได้ตามเป้าหมายค่า 4 ตาม KPI ขององค์กร	จำนวนเงินสตรับจากลูกหนี้ที่เจรจาปิดบัญชีได้ตามเป้าหมายค่า 3 ตาม KPI ขององค์กร
11. การเรียกเก็บลูกหนี้รายย่อยได้ต่ำกว่าเป้าหมาย	ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	1*2	สามารถเรียกเก็บลูกหนี้รายย่อยตามเป้าหมายค่า 4 ตาม KPI ขององค์กร	สามารถเรียกเก็บลูกหนี้รายย่อยตามเป้าหมายค่า 3 ตาม KPI ขององค์กร
12. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยเทคโนโลยีสารสนเทศ/ไซเบอร์อาจยังไม่เพียงพอ	ด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)	3*4	สุ่มสอบทานพบว่าการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีครบถ้วน	สุ่มสอบทานพบว่าการไม่ปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีไม่เกินร้อยละ 5% ของข้อมูลที่ทำให้การสุ่มสอบทาน



การเชื่อมโยงแผนบริหารความเสี่ยงกับแผนยุทธศาสตร์ในปี 2567





แนวทางการบริหารจัดการ

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยง สอดคล้องและเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร จึงได้กำหนดแผนงานและกิจกรรม ดังนี้

แผนงาน	1 การบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการ
โครงการ/ กิจกรรม	1.1 พัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้ บสอ. มีการบริหารความเสี่ยงอย่างบูรณาการ
หลักการและ เหตุผล :	บสอ. ให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในโดยจัดให้มีการบริหาร ความเสี่ยงอย่างเป็นระบบตามมาตรฐานสากล (COSO-ERM) ทั้งนี้เพื่อให้เหตุการณ์หรือปัจจัยเสี่ยงที่หากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายและยุทธศาสตร์องค์กรได้รับการป้องกันหรือจัดการแก้ไขให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ส่งผลให้ บสอ. สามารถบริหารจัดการบรรลุผลตามเป้าหมายและยุทธศาสตร์องค์กรต่อไป
วัตถุประสงค์	เพื่อให้บริษัทมีระบบบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานสากลสามารถป้องกันหรือลดโอกาส ความเสี่ยงที่หากเกิดขึ้นจะทำให้ บสอ. ไม่บรรลุเป้าหมายได้ รวมทั้งสร้างความตระหนักและให้ความรู้กับบุคลากรภายในบริษัทมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมต่อการพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานอย่างมีธรรมาภิบาลต่อไป
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	1. สามารถนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ สามารถระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และวิเคราะห์ระดับความรุนแรง จัดลำดับความสำคัญของแต่ละความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดมาตรการแก้ไขตลอดจนมีการติดตามผลการจัดการแก้ไขอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ 2. สร้างความมั่นใจให้กับผู้มีส่วนได้เสีย รวมทั้งการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลด ความผิดพลาด ความเสียหายการรั่วไหล หรือทุจริตภายในองค์กร ตลอดจนการรายงานทางการเงินได้อย่างน่าเชื่อถือถูกต้อง และทันเวลา 3. บุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สามารถนำหลักการบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการปฏิบัติงาน
ผลผลิต/ผลลัพธ์	ผลผลิต : บริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการครบถ้วนตามหลักเกณฑ์ ผลลัพธ์ : บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและให้ความร่วมมือ
ผู้รับผิดชอบ	ส่วนบริหารความเสี่ยงและกำกับดูแลการปฏิบัติงาน
งบประมาณ	-
เป้าหมาย	ระดับคะแนนค่า 5
ตัวชี้วัด	ผลประเมินองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยง
ระยะเวลา ดำเนินการ	มกราคม - ธันวาคม 2567



ขั้นตอนการดำเนินงาน	กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ											
		ม.ค	ก.พ	มี.ค	เม.ย	พ.ค	มิ.ย	ก.ค	ส.ค	ก.ย	ต.ค	พ.ย	ธ.ค
ปัจจัยเสี่ยง โครงการ	การบริหารความเสี่ยง												
	1. นำกระบวนการบริหารความเสี่ยง (COSO-ERM) มาปรับใช้	←											→
	2. ระบุและค้นหาความเสี่ยงสำคัญที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์เพื่อทำการประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความสำคัญและกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง โดยทุกความเสี่ยงต้องได้รับการจัดการแก้ไขจนอยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้												
	3. ติดตามความคืบหน้าการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและรายงานต่อคณะกรรมการกำกับความเสี่ยงทุกเดือนและรายงานคณะกรรมการบริษัทเป็นรายไตรมาส	←											→
	4. นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเก็บรวบรวมการระบุความเสี่ยง การแก้ไขและจัดการความเสี่ยง	←											→
	5. รวบรวมความเสียหายที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Loss Data)	←											→
	6. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงสอดคล้องกับยุทธศาสตร์										↔		
7. จัดให้มีการอบรมความรู้ด้านบริหารความเสี่ยงให้กับผู้บริหารปีละ 1 ครั้ง และเสริมสร้างความรู้ด้านบริหารความเสี่ยง										←		→	



แผนงาน	1 การบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการ												
โครงการ กิจกรรม	1.2 ให้มีการอบรมเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างความตระหนักถึงความเสี่ยงอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง												
หลักการและ เหตุผล :	บสอ. ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบตามมาตรฐานสากล (COSO-ERM) รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจและตระหนักถึงการบริหารความเสี่ยงและนำหลักการบริหารความเสี่ยงไปใช้ในกระบวนการปฏิบัติงาน												
วัตถุประสงค์	ส่งเสริมให้มีการอบรมให้กับผู้บริหารทุกระดับและพนักงาน เพื่อสร้างความตระหนักและให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร												
ประโยชน์ที่ คาดว่าจะได้รับ	ผู้บริหารทุกระดับและพนักงาน เกิดความตระหนักรู้และให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยง เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น												
ผลผลิต/ ผลลัพธ์	ผลผลิต : มีความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงการบริหารความเสี่ยงเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ : มีระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น												
ผู้รับผิดชอบ	ส่วนบริหารความเสี่ยงและกำกับดูแลการปฏิบัติงาน												
งบประมาณ	-												
เป้าหมาย	บุคลากรใน บสอ. ได้รับการอบรมสร้างความรู้และตระหนักถึงการบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยร้อยละ 90 ของจำนวนบุคลากร												
ตัวชี้วัด	ร้อยละของจำนวนผู้เข้าร่วมรับการอบรมด้านการบริหารความเสี่ยง												
ระยะเวลา ดำเนินการ	ตุลาคม - ธันวาคม 2567												
ขั้นตอนการ ดำเนินงาน	กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ											
		ม.ค	ก.พ	มี.ค	เม.ย	พ.ค	มิ.ย	ก.ค	ส.ค	ก.ย	ต.ค	พ.ย	ธ.ค
	การอบรมเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง										←		→
ปัจจัยเสี่ยง โครงการ	-												



แผนงาน	1. การบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการ												
โครงการ กิจกรรม	1.3 ทบทวนแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ BCP												
หลักการและ เหตุผล :	บสอ. ดำเนินการทบทวนแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บริษัทมีแนวทางการบริหารการดำเนินงานที่อาจเกิดขึ้น ในแต่ละสถานการณ์ได้อย่างเพียงพอ รวมทั้งมีการสื่อสารกันภายในบริษัทอย่างเป็นระบบ												
วัตถุประสงค์	<p>1. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและจัดให้มีการเตรียมความพร้อมล่วงหน้าในการรับมือกับสภาวะวิกฤติหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น</p> <p>2. เพื่อลดผลกระทบจากการหยุดชะงักในการดำเนินธุรกิจ หรือการให้บริการกับลูกค้าและหน่วยงานภายนอก และลดความเสียหายให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ รวมทั้งสามารถกู้คืนระบบและสนับสนุนกระบวนการทำงานที่สำคัญให้สามารถกลับมาดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว</p> <p>3. เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย รวมทั้งหน่วยงานที่กำกับดูแลบริษัทมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของบริษัทที่สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง แม้เผชิญสภาวะวิกฤติหรือเหตุการณ์ฉุกเฉิน</p>												
ประโยชน์ที่ คาดว่าจะ ได้รับ	บสอ. สามารถรับมือกับสภาวะวิกฤติหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินที่ไม่คาดคิด และทำให้กระบวนการที่สำคัญสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง หรือกลับมาดำเนินการได้ตามปกติภายในระยะเวลา ที่เหมาะสม และลดระดับความรุนแรงของผลกระทบจากสภาวะวิกฤติหรือเหตุการณ์ฉุกเฉิน												
ผลผลิต/ ผลลัพธ์	ผลผลิต : มีแนวทางการบริหารการดำเนินงาน เมื่อเกิดสภาวะวิกฤติหรือเหตุการณ์ฉุกเฉิน ผลลัพธ์ : ลดผลกระทบจากการหยุดชะงักในการดำเนินธุรกิจ สามารถกลับมาดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว												
ผู้รับผิดชอบ	ส่วนบริหารความเสี่ยงและกำกับดูแลการปฏิบัติงาน												
งบประมาณ	-												
เป้าหมาย	บสอ. มีแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่เป็นปัจจุบันและรองรับการดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง												
ตัวชี้วัด	ระยะเวลาการจัดทำแผนที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท												
ระยะเวลา ดำเนินการ	สิงหาคม - ธันวาคม 2567												
ขั้นตอนการ ดำเนินงาน	กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ											
		ม.ค	ก.พ	มี.ค	เม.ย	พ.ค	มิ.ย	ก.ค	ส.ค	ก.ย	ต.ค	พ.ย	ธ.ค
	จัดทำทบทวนแผน บริหารความต่อเนื่อง ทางธุรกิจ BCP									←			→
ปัจจัยเสี่ยง โครงการ	ผลกระทบจากเหตุการณ์ฉุกเฉินอาจมีความเสี่ยงด้านการจัดสรรทรัพยากรมาใช้ในโครงการไม่เพียงพอ												



แผนงาน	2 การบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
โครงการ กิจกรรม	2.1 การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
หลักการและ เหตุผล :	ระบบสารสนเทศมีความสำคัญในการรองรับและสนับสนุนการดำเนินการตามภารกิจขององค์กร ขณะที่เทคโนโลยีสารสนเทศมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงต้องมีมาตรการและระบบรักษาความปลอดภัยและเตรียมความพร้อมรับมือ เพื่อป้องกันภัยคุกคามรูปแบบต่างๆ ที่อาจก่อให้เกิดความเสียหาย และผลกระทบต่อองค์กร
วัตถุประสงค์	เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทมีการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเพียงพอ ระบบสารสนเทศมีความมั่นคงปลอดภัย ครอบคลุมการรักษาความลับ สามารถรองรับการปฏิบัติงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ประโยชน์ที่ คาดว่าจะได้รับ	บริษัทมีระบบสารสนเทศที่มีความปลอดภัย มีความถูกต้องและเชื่อถือได้ของระบบและข้อมูล และมีความพร้อมใช้งาน สามารถรองรับการดำเนินงานตามภารกิจขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ผลผลิต/ ผลลัพธ์	ผลผลิต : มีการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ผลลัพธ์ : มีระบบสารสนเทศที่มีความมั่นคงปลอดภัย และสามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ผู้รับผิดชอบ	ส่วนบริหารความเสี่ยงและกำกับดูแลการปฏิบัติงาน/ส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศ
งบประมาณ	-
เป้าหมาย	บสอ.มีการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเพียงพอและเหมาะสม
ตัวชี้วัด	การบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพียงพอและเหมาะสม
ระยะเวลา ดำเนินการ	มกราคม - ธันวาคม 2567



ขั้นตอนการดำเนินงาน	กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ											
		ม.ค	ก.พ	มี.ค	เม.ย	พ.ค	มิ.ย	ก.ค	ส.ค	ก.ย	ต.ค	พ.ย	ธ.ค
	การบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ												
	1.ศึกษา รวบรวม ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อนำมาใช้และดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง	←	→										
	2.ประชุมหารือร่วมกับหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (ส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศ) เพื่อประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยง เพื่อกำหนดมาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้	←	→										
	3.ติดตามและประเมินผล การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นประจำทุกเดือน												→
	4.รายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงต่อ คณะอนุกรรมการกำกับความเสี่ยงเป็นประจำทุกเดือน												→
ปัจจัยเสี่ยงโครงการ	- มีภัยคุกคามใหม่ๆ เกิดขึ้นอยู่เสมอ การบริหารจัดการความเสี่ยงอาจไม่ครอบคลุม หรือต้องใช้งบประมาณในการบริหารจัดการจำนวนมาก												



แผนงาน	3. แผนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มศักยภาพในกระบวนการบริหารความเสี่ยง
โครงการ/ กิจกรรม	3.1 พัฒนาและนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารความเสี่ยง
หลักการและ เหตุผล :	เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของ บสอ.สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุผลตามเป้าหมายและยุทธศาสตร์องค์กร จึงจะมีการนำข้อมูลสำคัญจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นข้อมูลที่นำเชื่อถือ ถูกต้อง มาใช้ในกำกับ ติดตาม และบริหารจัดการความเสี่ยง สามารถตัดสินใจได้อย่างทันเวลา
วัตถุประสงค์	เพื่อให้สามารถกำกับ ติดตามผลการบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถป้องกันหรือลดโอกาสความเสี่ยงที่หากเกิดขึ้นจะทำให้ บสอ. ไม่บรรลุเป้าหมายขององค์กร
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	สามารถนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนงานในการบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บริหารความเสี่ยงสามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่จะทำให้องค์กรไม่บรรลุเป้าหมาย
ผลผลิต/ผลลัพธ์	ผลผลิต : มีข้อมูลสำคัญจากระบบสารสนเทศที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง ผลลัพธ์ : การบริหารความเสี่ยงขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น
ผู้รับผิดชอบ	ส่วนบริหารความเสี่ยงและกำกับดูแลการปฏิบัติงาน
งบประมาณ	-
เป้าหมาย	มีข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน ถูกต้องและทันเวลา
ตัวชี้วัด	ร้อยละความสำเร็จของข้อมูลที่นำมาใช้ในการบริหารความเสี่ยง
ระยะเวลา ดำเนินการ	มกราคม - ธันวาคม 2567



ขั้นตอนการดำเนินงาน	กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ											
		ม.ค	ก.พ	มี.ค	เม.ย	พ.ค	มิ.ย	ก.ค	ส.ค	ก.ย	ต.ค	พ.ย	ธ.ค
	การบริหารความเสี่ยง												
	1.ศึกษา รวบรวม ข้อมูลสำคัญที่จะนำมาใช้ในการกำกับและติดตามการบริหารความเสี่ยง	←	→										
	2.ประสานงานกับส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศเกี่ยวกับการนำข้อมูลสำคัญในระบบสารสนเทศ ที่จะมาใช้ในการกำกับและติดตามการบริหารความเสี่ยง		←	→									
	3. ทดสอบและสอบทานความถูกต้องของข้อมูลจากระบบสารสนเทศ		←	→									
	4.ประสานกับส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศและหน่วยงานเจ้าของข้อมูล เพื่อแจ้งให้ Update ข้อมูลให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน			←	→								
	5.นำข้อมูลสำคัญจากระบบสารสนเทศ มาใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่าง Real Time				←	→							
ปัจจัยเสี่ยงโครงการ	- ข้อมูลในระบบสารสนเทศไม่ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน												



แผนงาน	4. การควบคุมภายใน													
โครงการกิจกรรม	4.1 พัฒนาระบบการประเมินการควบคุมภายในตามมาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ													
หลักการและเหตุผล :	บสอ. ให้ความสำคัญกับการควบคุมภายในตามมาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ ปี 2560 และให้เป็นไปตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของรัฐวิสาหกิจ													
วัตถุประสงค์	เพื่อสร้างความมั่นใจว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านประสิทธิภาพ รวมทั้งการดูแลทรัพย์สิน ป้องกันการรั่วไหล การทุจริตในองค์กร ตลอดจนการรายงานทางการเงินที่น่าเชื่อถือถูกต้องและทันเวลา													
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	บสอ. มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพตามมาตรฐานการควบคุมภายใน													
ผลผลิต/ผลลัพธ์	ผลผลิต : การควบคุมภายในมีมาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ ผลลัพธ์ : บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน													
ผู้รับผิดชอบ	ส่วนบริหารความเสี่ยงและกำกับดูแลการปฏิบัติงาน													
งบประมาณ	-													
เป้าหมาย	บสอ. มีกระบวนการประเมินการควบคุมภายในตามมาตรฐานสากลและสามารถจัดทำรายงานการควบคุมภายในส่งให้กับกระทรวงการคลังได้ตามระยะเวลาที่กำหนด													
ตัวชี้วัด	ระยะเวลาดำเนินการประเมินการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์และสามารถจัดส่งรายงานได้ทันภายในกำหนดเวลา (วัน)													
ระยะเวลาดำเนินการ	มกราคม - ธันวาคม 2567													
ขั้นตอนการดำเนินงาน	กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ												
		ม.ค	ก.พ	มี.ค	เม.ย	พ.ค	มิ.ย	ก.ค	ส.ค	ก.ย	ต.ค	พ.ย	ธ.ค	
		การควบคุมภายใน												
		1. จัดให้หน่วยงานย่อยประเมินตนเอง (RCSA)	←											→
	2. วิเคราะห์ระดับความรุนแรง (I/L) และกำหนด Risk Appetite/Risk Tolerance แต่ละปัจจัยเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ รวมทั้งกำหนดกิจกรรมการควบคุม	←										→		
	3. ประเมินผลการควบคุมภายในและจัดทำรายงาน	←	→											



แผนงาน	4. การควบคุมภายใน												
โครงการ กิจกรรม	4.1 พัฒนาระบบการประเมินการควบคุมภายในตามมาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ												
	ประเมินผลการ ควบคุมภายใน												
	4. ขอความเห็นชอบ ต่อคณะกรรมการ กำกับความเสี่ยงและ จัดส่งให้กับ กระทรวงการคลัง	←	→										
	5. นำการควบคุม ภายในตามหลักเกณฑ์ กระทรวงการคลังมา ใช้	←											→
	6. ทบทวนระเบียบ คำสั่งและคู่มือ ปฏิบัติงาน กำหนดจุด ควบคุมใน กระบวนการปฏิบัติ เพื่อให้มีตรวจสอบ และสอบทาน	←											→
ปัจจัยเสี่ยง โครงการ	-												



แผนงาน	5 การกำกับให้มีการปฏิบัติตามกฎหมายและหน่วยงานกำกับดูแล													
โครงการ/กิจกรรม	5.1 สอบทานการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎเกณฑ์													
หลักการและเหตุผล :	บสอ. มีการบริหารงานโดยยึดถือแนวปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ของหน่วยงานที่กำกับดูแล													
วัตถุประสงค์	เพื่อให้บริษัทมีการพัฒนาปรับปรุงระเบียบที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับกฎหมายที่เปลี่ยนแปลงตามกฎหมาย นโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ของหน่วยงานที่กำกับดูแล มีให้มีการละเมิดต่อกฎหมายและเกิดความเสียหายต่อบริษัท													
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	บริษัทมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพตามกฎหมาย นโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ของหน่วยงานที่กำกับดูแล													
ผลผลิต/ผลลัพธ์	ผลผลิต : บริษัทดำเนินกิจการเป็นไปตามกฎหมาย นโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ของหน่วยงานที่กำกับดูแล ผลลัพธ์ : มีการพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล													
ผู้รับผิดชอบ	ส่วนบริหารความเสี่ยงและกำกับดูแลการปฏิบัติงาน													
งบประมาณ	-													
เป้าหมาย	บสอ.สามารถปฏิบัติได้ตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด													
ตัวชี้วัด	ร้อยละความสำเร็จของการสอบทานการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎเกณฑ์													
ระยะเวลาดำเนินการ	มกราคม - ธันวาคม 2567													
ขั้นตอนการดำเนินงาน	ระยะเวลาดำเนินการ													
	กิจกรรม	ม.ค	ก.พ	มี.ค	เม.ย	พ.ค	มิ.ย	ก.ค	ส.ค	ก.ย	ต.ค	พ.ย	ธ.ค	
	1. สุ่มสอบทานการปฏิบัติตามกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) ทุก 3 เดือน	←												→
	2. สุ่มสอบทานการปฏิบัติตามกฎระเบียบองค์กรและกฎหมาย (Compliance Testing)	←												→
	3. แผนสอบทานการปฏิบัติงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	←												→
	4. สุ่มสอบทานการปฏิบัติตาม Market Conduct ตามประกาศ ธปท.	←												→
5. อบรมให้ความรู้การปฏิบัติตามกฎหมายที่สำคัญ											←	→		



แผนงาน	6.แผนงานการส่งเสริมการดำเนินงานตาม ITA												
โครงการ/ กิจกรรม	6.1 บสอ. นำผลการประเมิน ITA ปี พ.ศ. 2566 มาจัดทำมาตรการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสของ บริษัท												
หลักการและ เหตุผล	เพื่อเป็นการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาล ให้ผู้ปฏิบัติงานของ บสอ. เป็นไปตามมาตรฐาน จริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ที่ต้องยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม มีจิตสำนึกที่ดี ซื่อสัตย์ สุจริต ยึดถือ ประโยชน์ส่วนรวมเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มภาคภูมิ โปร่งใสและตรวจสอบ ได้ อันจะส่งผลให้การปฏิบัติการกิจของ บสอ. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เสริมสร้างจริยธรรมในองค์กร ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานของ บสอ. สร้างจิตสำนึกที่ดีในการดำรงตนเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ ป้องกัน การทุจริตและผลประโยชน์ทับซ้อนในรูปแบบต่าง ๆ สร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร และความภาคภูมิใจใน การปฏิบัติหน้าที่ ตลอดจนเป็นการสร้างเชื่อมั่นว่า บสอ.เป็นองค์กรแห่งความโปร่งใสและมีธรรมาภิบาล												
วัตถุประสงค์	1. เพื่อยกระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของ บสอ. 2. เพื่อสร้างความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใสของ บสอ.												
ประโยชน์ที่ คาดว่าจะได้รับ	1. ผู้ปฏิบัติงานของ บสอ. มีจิตสำนึกที่ดี ซื่อสัตย์ สุจริต ยึดถือประโยชน์ส่วนรวมเหนือประโยชน์ส่วนตน และป้องกันการทุจริตและผลประโยชน์ทับซ้อนในรูปแบบต่าง ๆ 2. สร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร และเป็นการสร้างเชื่อมั่นว่าต่อผู้มีส่วนเสียว่า บสอ.เป็นองค์กรแห่งความ โปร่งใสและมีธรรมาภิบาล												
ผลผลิต/ ผลลัพธ์	ผลผลิต : คะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ITA ผลลัพธ์ : สร้างความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรต่อการดำเนินงานของ บสอ.												
ผู้รับผิดชอบ	ส่วนบริหารความเสี่ยงและกำกับดูแลการปฏิบัติงาน												
งบประมาณ	200,000 บาท												
เป้าหมาย	บสอ.มีการดำเนินงานอย่างมีคุณธรรมและความโปร่งใสครบทุกตัวชี้วัดโดยได้รับผลคะแนนการประเมิน คุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) ระดับผ่านดี และคะแนนสูงกว่า 95 คะแนน												
ตัวชี้วัด	ผลประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสระดับผ่านดี และคะแนนสูงกว่า 95 คะแนน												
ระยะเวลา ดำเนินการ	มกราคม - ธันวาคม 2567												
ขั้นตอนการ ดำเนินงาน	ระยะเวลาดำเนินการ												
	กิจกรรม	ม.ค	ก.พ	มี.ค	เม.ย	พ.ค	มิ.ย	ก.ค	ส.ค	ก.ย	ต.ค	พ.ย	ธ.ค
	1.ชี้แจงผลประเมิน ITA ปี 66 และ หลักเกณฑ์ ปี 67 ให้ ผู้เกี่ยวข้องทราบ และ ลงทะเบียนในระบบ IITAS	←→											
2.จัดทำแผนยกระดับ การดำเนินงานด้าน	←→												



แผนงาน	6.แผนงานการส่งเสริมการดำเนินงานตาม ITA										
โครงการ/ กิจกรรม	6.1 บสอ. นำผลการประเมิน ITA ปี พ.ศ. 2566 มาจัดทำมาตรการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสของ บริษัท										
คุณธรรมและความ โปร่งใส											
3.รับฟังความคิดเห็น/ จัดให้มีพื้นที่การมีส่วน ร่วม และจัดทำแผน ยกระดับฯ ระดับ องค์กร พร้อมจัดทำ แผนปฏิบัติการ (Action Plan) นำเสนอผู้จัดการ	←	→									
4.จัดกิจกรรมเพื่อสร้าง ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการส่งเสริม คุณธรรมและความ โปร่งใสในการ ดำเนินงานในรูปแบบ การอบรมสัมมนา และ สื่อประชาสัมพันธ์ใน รูปแบบอิเล็กทรอนิกส์				←	→						
5. ดำเนินงานตามแผน ยกระดับ โดยในปี 2567 จะดำเนินการ ใน 2 ตัวชี้วัด (คะแนน ต่ำกว่า 90 คะแนน ได้แก่ประสิทธิภาพ การสื่อสาร และการ ปรับปรุงการทำงาน			←	→							
6. จัดเตรียมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อเตรียมความ พร้อมในการเข้ารับ การประเมิน ITA			←	→							
7. สำนักงาน ป.ป.ช. เข้าเก็บข้อมูลการ ประเมิน ITA ปี 2567 และประกาศผล				←	→						



แผนงาน	6.แผนงานการส่งเสริมการดำเนินงานตาม ITA											
โครงการ/ กิจกรรม	6.1 บสอ. นำผลการประเมิน ITA ปี พ.ศ. 2566 มาจัดทำมาตรการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสของ บริษัท											
	8. ติดตามผลการ ตรวจประเมิน ITA จากสำนักงาน ป.ป.ช. เพื่อวิเคราะห์ และ จัดทำแผนยกระดับใน ปีถัดไป											
ปัจจัยเสี่ยง โครงการ	-											



สรุปตัวชี้วัดตามแผนงาน

แผนงาน	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี 2567
<p>1. การบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการ</p> <p>1.1 พัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้ บสอ. มีการบริหารความเสี่ยงอย่างบูรณาการ</p>	<p>เพื่อให้บริษัทมีระบบบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานสากลสามารถป้องกันหรือลดโอกาสความเสี่ยงที่หากเกิดขึ้นจะทำให้ บสอ. ไม่บรรลุเป้าหมายได้ รวมทั้งสร้างความตระหนักและให้ความรู้กับบุคลากรภายในบริษัทมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมต่อการพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานอย่างมีธรรมาภิบาลต่อไป</p>	<p>ผลประเมินองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยง</p>	<p>ระดับคะแนนค่า 5</p>
<p>1.2 ให้มีการอบรมเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างความตระหนักถึงความเสี่ยงอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง</p>	<p>ส่งเสริมให้มีการอบรมให้กับผู้บริหารทุกระดับและพนักงาน เพื่อสร้างความตระหนักและให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร</p>	<p>ร้อยละของจำนวนผู้เข้าร่วมรับการอบรมด้านการบริหารความเสี่ยง</p>	<p>บุคลากรใน บสอ. ได้รับการอบรมสร้างความรู้และตระหนักถึงการบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยร้อยละ 90 ของจำนวนบุคลากร</p>
<p>1.3 การจัดทำทบทวนแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ BCP</p>	<p>1. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและจัดให้มีการเตรียมความพร้อมล่วงหน้าในการรับมือกับสภาวะวิกฤติหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น</p> <p>2. เพื่อลดผลกระทบจากการหยุดชะงักในการดำเนินธุรกิจ หรือการให้บริการกับลูกค้าและหน่วยงานภายนอก และลดความเสียหายให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ รวมทั้งสามารถกู้คืนระบบและสนับสนุนกระบวนการทำงานที่สำคัญให้สามารถกลับมาดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว</p> <p>3. เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย รวมทั้งหน่วยงานที่กำกับดูแลบริษัทมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของบริษัทที่สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องแม้เผชิญสภาวะวิกฤติหรือเหตุการณ์ฉุกเฉิน</p>	<p>ระยะเวลาการจัดทำแผนที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท</p>	<p>บสอ. มีแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่เป็นปัจจุบันและรองรับการดำเนินงานธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง</p>



แผนงาน	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี 2567
2. การควบคุมภายใน 2.1 พัฒนาระบบการประเมินการควบคุมภายในตามมาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ	เพื่อสร้างความมั่นใจว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านประสิทธิภาพ รวมทั้งการดูแลทรัพย์สิน ป้องกันการรั่วไหล การทุจริตในองค์กร ตลอดจนจรรยาบรรณทางการเงินที่น่าเชื่อถือถูกต้อง และทันเวลา	ระยะเวลาดำเนินการประเมินการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์และสามารถจัดส่งรายงานได้ทันภายในกำหนดเวลา (วัน)	บสอ.มีกระบวนการประเมินการควบคุมภายในตามมาตรฐานสากลและสามารถจัดทำรายงานการควบคุมภายในส่งให้กับกระทรวงการคลังได้ตามระยะเวลาที่กำหนด
3. การกำกับให้มีการปฏิบัติตามกฎหมายและหน่วยงานกำกับดูแล 3.1 สอบทานการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และกฎหมาย	เพื่อให้บริษัทมีการพัฒนาปรับปรุงระเบียบที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับกฎหมายที่เปลี่ยนแปลงตามกฎหมาย นโยบาย ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ของหน่วยงานที่กำกับดูแล มิให้มีการละเมิดต่อกฎหมายและเกิดความเสียหายต่อบริษัท	ร้อยละความสำเร็จของการสอบทานการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎเกณฑ์	บสอ.สามารถปฏิบัติตามได้ตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด

การบริหารแผน การติดตามประเมินผล และทบทวนแผน

1) ส่วนบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่ในการนำแผนบริหารความเสี่ยงที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทไปใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงานของส่วนงานและสื่อสารให้กับทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบถึงเป้าหมายภารกิจในการปฏิบัติตามแผนตามระยะเวลาดำเนินการงานที่สอดคล้องกับแผนบริหารความเสี่ยง

2) ส่วนงานบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่ในการรวบรวมผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งรวบรวม ปัญหา อุปสรรค โดยรายงานผลการติดตามต่อคณะกรรมการกำกับความเสี่ยงทุกเดือน รวมทั้งสรุปรายงานเสนอผู้บริหารและคณะกรรมการบริษัท

3) การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญส่งผลกระทบต่อแผนดำเนินการ เช่น การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง หรือมีการทบทวนกลยุทธ์และเป้าหมายของบริษัททำให้มีความเสี่ยงเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ



14. ปัจจัยความสำเร็จของแผนบริหารความเสี่ยงของบริษัท

1) การสนับสนุนจากคณะกรรมการบริษัทและผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดสภาพแวดล้อมให้ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยง และให้ความสำคัญ สนับสนุน สื่อสาร ให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งสนับสนุนอัตรากำลังของส่วนงานบริหารความเสี่ยงให้เหมาะสมและสอดคล้องกับภารกิจ

2) บุคลากรในองค์กรทุกคนตระหนักถึงความสำคัญและได้รับการยอมรับและความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กร โดยยอมรับว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างทั่วทั้งองค์กรและต่อเนื่องสม่ำเสมอ โดยกำหนดให้ทุกสายงาน ฝ่ายงาน ส่วนงาน รวมถึงผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างทุกคนในองค์กรเป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และให้มีเจ้าหน้าที่บริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการในทุกส่วนงาน

4) การสร้างให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงการกำหนดนิยามและการบริหารความเสี่ยงไปในทิศทางเดียวกันจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์นโยบายกระบวนการเพื่อใช้ในการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม เพื่อลดความขัดแย้งคลุมเครือ โดย บสอ. จะต้องจัดให้มีการอบรม/สื่อสารให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร



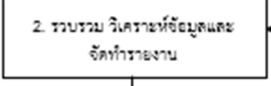



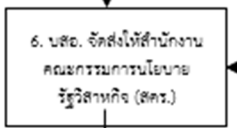
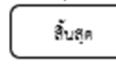
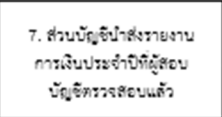
**บทที่ 11 การติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ****11.1 การบริหารแผน การติดตามประเมินผล และทบทวนแผน**

- 1) ส่วนบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่ในการนำแผนบริหารความเสี่ยงที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทไปใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงานของส่วนงานและสื่อสารให้กับทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบถึงเป้าหมาย ภารกิจในการปฏิบัติตามแผนตามระยะเวลาดำเนินการงานที่สอดคล้องกับแผนบริหารความเสี่ยง
- 2) ส่วนงานบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่ในการรวบรวมผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งรวบรวม ปัญหา อุปสรรค โดยรายงานผลการติดตามต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทุกเดือน รวมทั้งสรุปรายงานเสนอผู้บริหารและคณะกรรมการบริษัท
- 3) การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญส่งผลกระทบต่อแผนดำเนินการ เช่น การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง หรือมีการทบทวนกลยุทธ์และเป้าหมายของบริษัททำให้มีความเสี่ยงเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

11.2 ปัจจัยความสำเร็จของแผนบริหารความเสี่ยงของบริษัท

- 1) การสนับสนุนจากคณะกรรมการบริษัทและผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดสภาพแวดล้อมให้ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยง และให้ความสำคัญ สนับสนุน สื่อสาร ให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งสนับสนุนอัตรากำลังของส่วนงานบริหารความเสี่ยงให้เหมาะสมและสอดคล้องกับภารกิจ
- 2) บุคลากรในองค์กรทุกคนตระหนักถึงความสำคัญและได้รับการยอมรับและความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กร โดยยอมรับว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างทั่วทั้งองค์กรและต่อเนื่องสม่ำเสมอ โดยกำหนดให้ทุกกลุ่มงาน สายงาน ฝ่ายงาน รวมถึงผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างทุกคนในองค์กรเป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และให้มีเจ้าหน้าที่บริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการในทุกส่วนงาน
- 4) การสร้างให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงการกำหนดนิยามและการบริหารความเสี่ยงไปในทิศทางเดียวกันจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ ประสงค์ นโยบาย กระบวนการ เพื่อใช้ในการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม เพื่อลดความขัดแย้งคลุมเครือ โดย บสอ. จะต้องจัดให้มีการอบรม/สื่อสารให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร



		ชื่อกระบวนการ : การติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ	
รายละเอียด	ระยะเวลาดำเนินการ	ส่วนแผนยุทธศาสตร์และงบประมาณ	หน่วยงาน/ขั้นตอนที่เกี่ยวข้อง
1. หน่วยงานสรุปผลการดำเนินงานที่สอดคล้องตามตัวชี้วัดในแต่ละยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปีของแต่ละส่วนงาน/ฝ่ายงาน คำชี้แจงกรณีที่ไม่สามารถดำเนินการตามตัวชี้วัดได้ และแนวทางในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและตัวชี้วัดดังกล่าว	ภายในวันที่ 5 ของทุกเดือน		
2. บง. รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล และจัดทำรายงานผลการดำเนินงานเป็นรายเดือน	7 วัน		
3. คณะอนุกรรมการพัฒนาประสิทธิภาพองค์กรพิจารณา เห็นชอบ ดำเนินการขั้นตอนต่อไป ไม่เห็นชอบ ส่วนแผนยุทธศาสตร์และงบประมาณ ร่วมกับทุกฝ่ายงาน ปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะที่ประชุมคณะอนุกรรมการพัฒนาประสิทธิภาพองค์กร	1 วัน (ทุกเดือน)		
4. คณะกรรมการบริษัท พิจารณา เห็นชอบ ดำเนินการขั้นตอนต่อไป ไม่เห็นชอบ ส่วนแผนยุทธศาสตร์และงบประมาณ ร่วมกับทุกฝ่ายงาน ปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท	1 วัน (ทุกเดือน)		
5. กรณีรายงานผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี ให้นำเสนอ รมต.กระทรวงการคลังหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนจัดส่งให้ สคร. ตามมาตรา 25 แห่ง พ.ร.บ. การพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562	2 วัน		
6. บสอ. จัดส่งให้ สคร. ภายใน 1 เดือนหลังสิ้นปีบัญชีของรัฐวิสาหกิจ ตามวิธีการและขั้นตอนการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจประจำปี	2 วัน (ภายใน 31 มกราคม ของทุกปี หากล่าช้าจะถูกปรับลดคะแนนวันละ 0.05 คะแนน)		
7. เมื่อรายงานการเงินประจำปีของ บสอ. ได้รับการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีแล้วให้ บสอ. รายงานผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปีอีกครั้งภายใน 1 เดือนนับจากวันที่ได้รับรายงานการเงินที่ผู้สอบบัญชีตรวจสอบแล้ว	30 วัน		



บริษัท บริหารสินทรัพย์ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จำกัด

33/4 อาคารเดอะโน้ ทาวเวอร์ส แกรนด์ พระรามเก้า ชั้น 18 ต.พระราม 9 แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กรุงเทพมหานคร 10310

☎ 02 055 5999

✉ iam-asset@iam-asset.co.th