

ชื่อเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ตามหลักเกณฑ์ของ  
ธนาคารแห่งประเทศไทย: กรณีศึกษาเครือข่ายแก้ไขหนี้วิสาหกิจภาคเหนือ  
ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

ผู้เขียน นายเจษฎา คำรินทร์

ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าแบบอิสระ รองศาสตราจารย์ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา

### บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่องนี้ มีวัตถุประสงค์ 4 ประการคือ 1) เพื่อวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ตามหลักเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย ของเครือข่ายแก้ไขหนี้วิสาหกิจภาคเหนือ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) 2) เพื่อประเมินความสำเร็จในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของเครือข่ายแก้ไขหนี้วิสาหกิจภาคเหนือ บมจ.ธนาคารกสิกรไทย ในช่วงปี 2543-2546 3) เพื่อหาแนวทางแก้ไขการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ให้ประสบความสำเร็จไม่ให้เกิดเป็นหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs) 4) เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่เครือข่ายแก้ไขหนี้วิสาหกิจภาคเหนือธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

ผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิจากผู้บริหารและเจ้าหน้าที่แก้ไขหนี้วิสาหกิจภาคเหนือ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการแก้ไขหนี้จำนวน 150 ราย โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ และสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน 10 ราย

ผลการศึกษาสรุป ได้ดังนี้

1. ความสำเร็จในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยตัวชี้วัดที่เจ้าหน้าที่เห็นว่ามียกระดับความสำเร็จตามลำดับคือ การสร้างความร่วมมือกับลูกหนี้ในการเจรจาเพื่อปรับปรุงโครงสร้างหนี้กับธนาคาร (เจ้าหนี้) การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ทำให้จำนวนเงินของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของแก้ไขหนี้ภาคเหนือลดลง และการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ทำให้จำนวนเงินของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของธนาคารโดยรวมลดลง

2. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ก็ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ประกอบด้วยหลักเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย หลักการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ตามข้อตกลงร่วมระหว่างตัวแทนลูกหนี้และเจ้าหนี้ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ความพร้อมของบุคลากรในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ การวางแผนและการควบคุม การกำหนดแนว

ทางการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ความเพียงพอของวัสดุอุปกรณ์งบประมาณในการปฏิบัติงาน การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง การประสานงานและความร่วมมือ ความจริงใจและความร่วมมือของฝ่ายเจ้าหนี้และลูกหนี้ มีความสำคัญในทางบวกกับระดับความสำเร็จของการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ สำหรับปัจจัยส่วนบุคคลมีเพียงตำแหน่งองค์กรที่มีผลต่อการปรับปรุงโครงสร้างหนี้

3. ปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ด้านลูกหนี้ ได้แก่ลูกหนี้หลบหนีออกนอกพื้นที่ เสียชีวิต ไม่สามารถติดตามได้ ลูกหนี้ใช้เงินผิดวัตถุประสงค์ ธุรกิจล้มเหลว และไม่ให้ข้อมูลที่เป็นจริงกับธนาคารขาดความรับผิดชอบไม่ปฏิบัติตามสัญญาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ลูกหนี้ไม่เข้าใจหลักเกณฑ์ของการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ประโยชน์ที่ตนเองได้รับ ด้านธนาคาร ได้แก่เงื่อนไขของธนาคารไม่มีความยืดหยุ่นที่จะเอื้ออำนวยต่อการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ เจ้าหน้าที่ขาดทักษะในการวิเคราะห์ความสามารถในการชำระหนี้ที่แท้จริง การกำหนดแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของลูกหนี้แต่ละราย บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ และงบประมาณไม่เพียงพอ การประเมินปลักประกันไม่มีมาตรฐาน เจ้าหน้าที่ขาดเทคนิคในการเจรจาต่อรองและอำนาจในการตัดสินใจ

4. แนวทางแก้ไขการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ให้ประสบผลสำเร็จไม่ให้เกิดมาเป็นหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ก็มีหลายวิธี ได้แก่การเจรจายกหนี้กับลูกหนี้ เช่นให้ลูกหนี้ขายหลักประกันชำระหนี้ โอนตีหลักประกันชำระหนี้ หรือให้ลูกหนี้ไปกู้เงินสถาบันการเงินอื่น (Refinance) ในการให้สินเชื่อต้องพิจารณาความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้ำ พิจารณาอย่างเข้มงวดและโปร่งใสโดยใช้หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ธนาคารต้องกำหนดเงื่อนไขและวิธีการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ให้เหมาะสมกับรายได้ที่แท้จริงของลูกหนี้ และลูกหนี้ต้องมีวินัยในการชำระหนี้ ให้การสนับสนุนสินเชื่อกับลูกหนี้ที่มีศักยภาพในการทำธุรกิจ เพื่อจะได้นำเงินมาชำระหนี้การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ก็จะประสบผลสำเร็จ

**Independent Study Title** Factors Affecting the Achievement of the Debt Restructuring Under the Bank of Thailand's Regulation: A Case Study of Northern Retail Business Debt Recovery Network of the Kasikornbank

**Author** Mr. Jedsada Kamrin

**Degree** Master of Public Administration

**Independent Study Advisor** Associate Professor Siripong Ladavalaya Na Ayudhya

### Abstract

This study is conducted with four objectives: 1) to analyze the factors affecting the achievement of debt restructuring under the Bank of Thailand's Regulation of Northern Retail Business Network of the Kasikornbank, 2) to assess the achievement of the debt restructuring of the Kasikornbank during the year 2000-2003, 3) to find out the way to make it a success and 4) to examine and analyze the problems and obstacles in the debt restructuring of Northern Retail Business Network of the Kasikornbank.

Primary data are collected from 150 administrators as well as officers of the Northern Retail Business Network of the Kasikornbank, who are concerned with the debt restructuring. Data collection is made by means of structured questionnaire and interview held with ten administrators.

Results of the study are summarized as follows:

1. The achievement of the debt restructuring in general is in effectively middle level. The indicator seen by the officer with high success is personnel's coordination with the debtors for debt restructuring negotiations with the bank (creditor). The debt restructuring helps reduce the amount of non-performing loans (NPLs) of Northern Retail Business Network. Additionally, it helps reduce the amount of NPLs of the bank as well.

2. Relationship between the factors affecting the achievement of debt restructuring and the achievement level of debt restructuring is seen deviated according to the Bank of Thailand's regulation, principles of debt restructuring agreed upon among the debtor and creditor representatives, operation officers, personnel's readiness for debt restructuring, planning and

controlling the debt restructuring means, sufficiency of material supply and operational budget, high-ranking administrator's support, coordination and cooperation, sincerity and cooperation of the creditors and the debtors. They have positive significance with the achievement of debt restructuring. Regarding personal factors, only position in the agency has something to do with the debt restructuring.

3. On part of the debtor, the problems and obstacles in debt restructuring are concerned with the following factors. The debtor fled to other area, or died, could not be followed up, used money improperly, failed in business, did not give true information to the bank, had no responsibility, did not comply with the contract, did not understand the regulation of debt restructuring and its benefit. On part of the bank, the problems and obstacles are ascribed to the following causes. That is, the Kasikornbank's regulation is not flexible and conducive to debt restructuring, the bank personnel lacked skills in analyzing the debtor's capacity in debt return and the skills in determining the way to debt restructuring for each debtor, personnel are understaffed, materials supply is not sufficient, and security assessment has no standard. Additionally, the officers have no bargaining technique and power in decision making.

4. There are several means to debt restructuring so that it will not become a non-performing loans again. For instance, try to stop debt with the debtor by asking him to sell his guarantee to pay debt, use the guarantee to pay debt or refinance it. In releasing a credit, the debtor's capability to pay his debt must be considered carefully and righteously on the basis of good governance. The bank has to determine regulations and means of debt restructuring in alignment with the debtor's income and the debtor has to discipline himself in paying debts. In addition, the bank should give credit to the debtor who has the potential to do business, so that he will earn money to pay his debt. In this manner, the debt restructuring will become a success.