

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

การศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของธุรกิจขนาดเล็กรวมของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาสามารถสรุปได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวนทั้งสิ้น 121 ราย เป็นพนักงานตำแหน่ง พิจารณาสินเชื่อ และเจ้าหน้าที่สินเชื่อ จำนวน 76 ราย หรือร้อยละ 62.8 เป็นผู้บริหาร ในตำแหน่งหัวหน้าหน่วยสินเชื่อ สมทบบัญชี ผู้ช่วยผู้จัดการ ผู้จัดการ และผู้จัดการจังหวัด จำนวน 45 ราย หรือร้อยละ 37.2 ตามลำดับ ในจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด มีรายละเอียดข้อมูลส่วนตัวดังต่อไปนี้

กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนมาก หรือร้อยละ 83.5 เป็นเพศชาย ร้อยละ 41.3 มีอายุระหว่าง 31-40 ปี ร้อยละ 78.5 มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ร้อยละ 57.9 ปฏิบัติงานในธนาคารพาณิชย์แห่งนี้มานานกว่า 11 ปี ร้อยละ 34.7 ดำรงตำแหน่งในปัจจุบันมานานกว่า 7 ปี

5.1.2 ความรู้ความเข้าใจการปรับปรุงโครงสร้างหนี้

ในด้านการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 86.0 เคยเข้ารับการอบรมหรือศึกษาดูงานเกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ในขณะที่ร้อยละ 14.0 ไม่เคยเข้ารับการอบรมหรือศึกษาดูงานเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวมาก่อน ร้อยละ 46.3 มีความรู้ความเข้าใจในขั้นตอนและวิธีการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของธุรกิจขนาดเล็กลักษณะมีความเข้าใจสามารถปฏิบัติงานได้แต่ต้องขอคำแนะนำจากผู้อื่นเป็นบางครั้ง ร้อยละ 23.1 มีความรู้ความเข้าใจในลักษณะมีความเข้าใจเป็นอย่างดี และสามารถให้คำแนะนำแก่พนักงานอื่นได้ ในขณะที่ร้อยละ 9.9 ขาดความรู้ความเข้าใจจำเป็นต้องได้รับการแนะนำหรืออบรมเพิ่มเติม ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าพนักงานธนาคารประกอบด้วยพนักงานสินเชื่อ และผู้บริหาร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอน และวิธีการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ในระดับต้องได้รับการแนะนำ ในสัดส่วนที่มากกว่ากลุ่มที่สามารถปฏิบัติงานได้ แต่เมื่อจำแนกตามกลุ่มของพนักงาน พบว่า พนักงานสินเชื่อยังต้องได้รับคำแนะนำเพิ่มเติมจึงจะสามารถปฏิบัติงานได้ ในสัดส่วนที่มากกว่ากลุ่มผู้บริหาร

5.1.3 นโยบาย และการกำหนดวิธีการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของธนาคาร

ด้านนโยบายการดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของธนาคารพาณิชย์ ปรากฏว่า ทั้งพนักงานสินเชื่อและผู้บริหารต่างมีความเห็นในทางเดียวกัน คือ เห็นว่า ธนาคารมีนโยบายและประกาศให้ผู้ปฏิบัติงานทราบชัดเจน ตลอดจนมีการทำหนังสือแจ้งเวียนให้ผู้ปฏิบัติทราบ อย่างไรก็ตาม พนักงานสินเชื่อร้อยละ 11.8 เห็นว่า ปัจจุบันธนาคารมีนโยบายแต่ยังขาดความชัดเจนในการปฏิบัติ ในขณะที่ผู้บริหารร้อยละ 4.4 ก็มีความคิดเห็นเช่นนั้น ส่วนการกำหนดนโยบายของธนาคาร ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งกลุ่มพนักงานสินเชื่อ และผู้บริหารส่วนมาก ร้อยละ 89.3 เห็นว่านโยบายการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ถูกกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน

5.1.4 ความครอบคลุมของนโยบายการปรับปรุงโครงสร้างหนี้

ด้านความครอบคลุมของนโยบายการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ธุรกิจขนาดเล็ก กลุ่มพนักงาน และผู้บริหารมีความเห็นแตกต่างกันดังนี้ คือ กลุ่มพนักงานสินเชื่อเห็นว่าครอบคลุมด้านวิธีการชำระหนี้ภายใต้ข้อตกลงของการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ การกำหนดวัตถุประสงค์ และการประเมินฐานะและการดำเนินงานของลูกค้า ตามลำดับ ในขณะที่กลุ่มผู้บริหารเห็นว่าครอบคลุมด้าน การกำหนดวัตถุประสงค์ การประเมินฐานะและการดำเนินงานของลูกค้า และการคาดการณ์ความสามารถดำรงกิจการของลูกค้า อย่างไรก็ตามจะเห็นได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นต่อความครอบคลุมของนโยบายปรับปรุงโครงสร้างหนี้ในประเด็นหลักคล้ายคลึงกัน เว้นแต่พนักงานสินเชื่อเห็นว่านโยบายครอบคลุมมากในประเด็นการชำระหนี้ ส่วนผู้บริหารเห็นว่านโยบายครอบคลุมเรื่องการคาดการณ์ความสามารถดำรงกิจการของลูกค้า

5.1.5 ความเหมาะสมของการปรับปรุงโครงสร้างหนี้แต่ละวิธี

ด้านความเหมาะสมของการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ธุรกิจขนาดเล็กแต่ละวิธี กลุ่มพนักงานสินเชื่อ และผู้บริหารมีความเห็นสอดคล้องกัน โดยเฉพาะเห็นว่าวิธีลดจำนวนเงินผ่อนชำระต่อเดือนในช่วงเวลาหนึ่ง วิธีขยายระยะเวลาชำระหนี้ และวิธีตั้งพักดอกเบี้ยค้างชำระ มีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้แก่ลูกหนี้มากที่สุด ส่วนวิธีที่ธนาคารนำไปใช้ในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้แก่ลูกหนี้ธุรกิจขนาดเล็ก ประกอบด้วย คือ การลดอัตราดอกเบี้ย การขยายระยะเวลาชำระหนี้ การลดจำนวนเงินผ่อนชำระต่อเดือนในช่วงเวลาหนึ่ง และลดดอกเบี้ยเงินเชื่อผิดนัด

5.1.6 ความยุ่งยากในการให้ความร่วมมือจากลูกหนี้แต่ละขั้นตอน

ด้านความยุ่งยากเนื่องจากความร่วมมือของลูกหนี้ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ธุรกิจขนาดเล็ก ทั้งพนักงานสินเชื่อ และผู้บริหารมีความเห็นสอดคล้องกันคือ ความยุ่งยากเกิดขึ้นในขั้นตอนการเจรจาไกล่เกลี่ยกับลูกหนี้ รองลงมาคือ ขั้นตอนการทำข้อสรุปที่ได้จากการเจรจาหรือไกล่เกลี่ยเพื่อเสนอต่อผู้มีอำนาจอนุมัติ และขั้นตอนการส่งบันทึกข้อตกลงให้ลูกหนี้ลงนาม ตามลำดับ

5.1.7 ปัจจัยที่ธนาคารนำไปใช้ในการคัดเลือกลูกหนี้

ปัจจัยที่ธนาคารนำไปใช้พิจารณาคัดเลือกลูกหนี้ธุรกิจขนาดเล็กเพื่อเข้าสู่โครงการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ นั้น ทั้งพนักงานสินเชื่อและผู้บริหารมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ ธนาคารจะพิจารณาจากปัจจัยสำคัญดังนี้ คือ ปัจจัยด้านลูกหนี้สนใจและให้ความร่วมมือแก้ไขปัญหา ด้านลูกหนี้อยู่ในวิสัยแก้ไขปัญหาหนี้ได้ และด้านธุรกิจของลูกหนี้นี้มีศักยภาพในการหารายได้ นอกจากนี้ในด้านของลูกหนี้ที่ธนาคารใช้พิจารณาความเป็นไปได้ในความสำเร็จของการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ประกอบด้วยปัจจัยการให้ความร่วมมือแก้ไขปัญหาจากลูกหนี้ ลูกหนี้สามารถชำระหนี้ได้ตามเงื่อนไขของธนาคาร และปัจจัยมูลเหตุของปัญหาที่ลูกหนี้กำลังประสบ

5.1.8 ปัญหาในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้และสาเหตุที่ทำให้การปรับโครงสร้างหนี้ไม่ประสบความสำเร็จ

ปัญหาที่ธนาคารประสบในระหว่างการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ มีหลายปัญหาด้วยกัน สำหรับปัญหาหลัก ๆ มักประกอบด้วย ปัญหาเกี่ยวกับการจัดทำประมาณการกระแสเงินสด การให้ความร่วมมือของลูกหนี้ และปัญหาการวิเคราะห์ด้านการเงิน ซึ่งมีผลทำให้กระบวนการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ให้แก่ลูกหนี้ดำเนินไปด้วยความล่าช้า แสดงว่าปัญหาในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้เกิดขึ้นทั้งฝ่ายลูกหนี้และปัญหาด้านการดำเนินการภายใน

สำหรับสาเหตุที่ทำให้การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ไม่ประสบความสำเร็จ ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งพนักงานสินเชื่อและผู้บริหารเห็นว่า เกิดจากสาเหตุหลักดังนี้คือ จากสาเหตุลูกหนี้ไม่สนใจหรือละเลยไม่ร่วมแก้ไขปัญหา จากสาเหตุสภาพเศรษฐกิจของประเทศไม่เอื้ออำนวย จากสาเหตุลูกหนี้ให้ข้อมูลเป็นเท็จ และจากสาเหตุลูกหนี้มีความสามารถในการชำระหนี้ต่างกัน แสดงให้เห็นว่าสาเหตุที่ทำให้การปรับโครงสร้างหนี้ไม่ประสบความสำเร็จ เกิดขึ้นจากสาเหตุหลักสองประการคือ สาเหตุจากลูกหนี้ และสาเหตุสภาพทางเศรษฐกิจของประเทศที่ไม่สามารถช่วยให้ธุรกิจของลูกหนี้สามารถดำเนินธุรกิจให้มีผลกำไรได้ง่ายนัก

5.1.9 ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้

จากการวิเคราะห์ แสดงให้เห็นว่าปัจจัยด้านลูกหนี้ ด้านธนาคาร ด้านพนักงานผู้ปฏิบัติ และด้านธนาคารเป็นอุปสรรคต่อการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ธุรกิจขนาดเล็กได้หลายประการ คือ

อุปสรรคจากปัจจัยด้านลูกหนี้ ประกอบด้วย ลูกหนี้ไม่มาชำระหนี้ตามข้อตกลงที่ระบุในสัญญาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ลูกหนี้มีหนี้หลายแห่ง ลูกหนี้ให้ข้อมูลที่ไม่เป็นจริง และลูกหนี้มาชำระหนี้แต่น้อยกว่าเงื่อนไขข้อตกลงที่กำหนด

อุปสรรคจากปัจจัยด้านพนักงานผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ภาระงานอื่นของพนักงานที่รับผิดชอบมีมาก มีการบันทึกข้อมูลในเครื่องไม่ครบถ้วนตามเงื่อนไขที่ได้รับอนุมัติให้ปรับปรุงโครงสร้างหนี้ และพนักงานผู้ปฏิบัติไม่เข้าใจวิธีการบันทึกข้อมูลในเครื่องคอมพิวเตอร์ดีพอ

อุปสรรคจากปัจจัยด้านธนาคาร ประกอบด้วย โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการบันทึกข้อมูลมีความซับซ้อนและเข้าใจยาก เครื่องคอมพิวเตอร์ และรถยนต์ ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานกับศาล

5.2 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการศึกษา มีดังต่อไปนี้

1. ความสำเร็จของการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ธุรกิจขนาดเล็ก จะขึ้นอยู่กับลูกหนี้เป็นสำคัญ ทั้งนี้จากการศึกษาพบว่า ความล้มเหลวจากการปรับปรุงโครงสร้างหนี้เกิดขึ้นจากลูกหนี้ ละเลยในการให้ข้อมูลตามข้อเท็จจริง ดังนั้นธนาคารควรกำหนดให้มีการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจากลูกหนี้ในเชิงลึกมากขึ้น รวมทั้งให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อลูกหนี้ เช่น วิธีการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ และสิทธิประโยชน์ที่ลูกหนี้จะได้รับ หากลูกหนี้รายใดรายหนึ่งเข้ารับการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ และอยู่บนพื้นฐานธนาคารหรือลูกหนี้จะได้รับประโยชน์ที่เหมาะสม

2. ธนาคารควรให้การศึกษอบรม วิธีการ การจัดทำประมาณการกระแสเงินสด การวิเคราะห์ด้านการเงิน ให้แก่พนักงานผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ทั้งนี้จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า การจัดทำประมาณการกระแสเงินสด และการวิเคราะห์ด้านการเงิน เป็นปัญหาสำคัญประการหนึ่งในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ให้แก่ลูกหนี้แต่ละราย หากพนักงานที่เกี่ยวข้องมีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดีแล้ว จะช่วยทำให้สามารถวิเคราะห์งบการเงินของลูกหนี้ได้ตรงตามข้อเท็จจริงและทำให้สามารถประเมินความเป็นไปได้ในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ได้ใกล้เคียงความเป็นจริง สุดท้ายจะทำให้การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ให้แก่ลูกหนี้ไม่ล้มเหลวในระยะยาว

3. ธนาคารจำเป็นต้องแก้ไขอุปสรรคในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ทั้งในด้านพนักงาน ผู้ปฏิบัติงาน และปัจจัยภายในธนาคาร ดังนี้

3.1 ธนาคารควรกำหนดขอบข่ายงานให้แก่พนักงานที่รับผิดชอบงานปรับปรุงโครงสร้างหนี้ให้ชัดเจน จัดโอนงานในภาระอื่นที่เป็นงานในหน้าที่ประจำ กระจายไปยังเพื่อนร่วมงาน หรือจัดทีมงานรับผิดชอบการปรับปรุงโครงสร้างหนี้โดยเฉพาะ และทำการให้การศึกษอบรมเกี่ยวกับแนวปฏิบัติด้านการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ โดยเฉพาะการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ ทั้งนี้จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า พนักงานไม่เข้าใจวิธีการบันทึกข้อมูลในเครื่องคอมพิวเตอร์ดีพอ หรือมีการบันทึกข้อมูลในเครื่องไม่ครบถ้วนตามเงื่อนไขที่ได้รับอนุมัติให้ปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ทำให้ขั้นตอนต่อไป เกิดความล่าช้า

3.2 ธนาคารควรจัดให้การอบรมด้านการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ให้แก่พนักงานที่รับผิดชอบด้านการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ เพื่อลดอุปสรรคในการปฏิบัติงานบันทึกคอมพิวเตอร์ของพนักงาน รวมทั้งธนาคารควรจัดหาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ที่จำเป็นอื่น ๆ เช่น ยานพาหนะ เครื่องมือสื่อสาร เป็นต้น ให้แก่งานปรับปรุงโครงสร้างหนี้ให้เพียงพอต่อความต้องการ

3.3 พนักงานผู้ปฏิบัติไม่ได้ให้ความสนใจหรือละเอียดที่จะศึกษาระเบียบวิธีปฏิบัติ และคู่มือทางด้านคอมพิวเตอร์ที่เกี่ยวข้องกับงานด้านสินเชื่อ อีกทั้งระบบการจัดเก็บคู่มือไม่ดีพอ ยากต่อการค้นหาเมื่อถึงเวลาจะใช้ จึงทำให้มีการบันทึกข้อมูลลงในเครื่องไม่ครบถ้วน