

ปัจจัยที่มีผลต่อการพิจารณาการปรับโครงสร้างหนี้ของลูกค้า

ธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน)

The investigate possible factors influencing Debt Restructuring processes in

Krungthai Bank Public co.,Ltd

พิทักษ์ พ่วงพงษ์

สาขาการเงินการธนาคาร คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ประเทศไทย

ผู้รับผิดชอบบทความ

Phitak Phuangphong

E-Mail:phitak.phuangphong@hotmail.com

Faculty of business Administration Program in Finance and Banking , Ramkhamhaeng University, Thailand

Corresponding author

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการพิจารณาการปรับ โครงสร้างหนี้ของลูกค้าธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน)มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพิจารณาการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของพนักงาน ธนาคาร ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ปรับโครงสร้างหนี้ว่าให้ความสำคัญต่อบ้างใดบ้างในการกำหนดวิธีการปรับ โครงสร้างให้กับลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพโดยในการวิจัยกำหนดปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลักคือ ปัจจัยด้าน การเงิน ปัจจัยด้านการตลาด ปัจจัยด้านการจัดการ และ ปัจจัยด้านแนวทางในการปรับ โครงสร้างหนี้ ซึ่ง ได้ข้อสรุปผลวิจัยในการให้ความสำคัญกับปัจจัยต่างๆเพื่อนำไปประมวลผลจัดทำบันทึกต่อ คณะกรรมการกำหนดวิธีการปรับ โครงสร้างหนี้ โดยในการทำวิจัยครั้งนี้ใช้เครื่องมือทางสถิติวิเคราะห์ ประมวลแต่ละปัจจัย ซึ่งผลของการวิจัยจะได้นำไปพัฒนาการวิเคราะห์ กำหนดวิธีการพิจารณาการปรับ โครงสร้างหนี้ให้กับลูกค้าของธนาคารให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

คำสำคัญ : การปรับโครงสร้างหนี้

ABSTRACT

This study aims to investigate possible factors influencing debt restructuring processes in Krungthai Bank public co.,Ltd. In order to identify the key factors that could improve the restructuring procedures of the company. In this study ,four factors will be examined including financial factor, marketing factor ,management factor and methodological factor. The effects of these factors will be assessed and statistically analyzed. The results of this factor assessment would make significant contributions to the improvement of the company restructuring processes in future

Keywords : Debt Restructuring

บทนำ

ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ มักจัดทำแผนธุรกิจให้เติบโตไปอย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงอุปสรรคที่เข้ามาไม่มากนัก ซึ่งเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดดังเช่น สถานการณ์ โครonavirus COVID-19 จึงทำให้หลายธุรกิจประสบปัญหาไม่มีแนวทางแก้ไข เกิดความเสียหาย หรือถึงขั้นต้องเลิกกิจการไป ซึ่งความเสียหายจากกิจการฯ หนึ่งจะส่งผลกระทบต่อกิจการที่ต่อเนื่องไปในวงกว้าง ดังนั้น กิจการจึงควรพึงระวังมีแผนรองรับความเสี่ยงในการดำเนินงานกรณี ที่มีได้เป็นไปตามคาดคิด สถาบันการเงินที่เป็นแหล่งเงินทุนหลักของธุรกิจคือธนาคารพาณิชย์ ซึ่งแต่ละสถาบันล้วน มีมาตรการช่วยเหลือด้านการเงินกับลูกค้าในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ให้มีความเหมาะสมกับปัญหาของธุรกิจอยู่บ้างแล้ว แต่ลูกค้าส่วนใหญ่ไม่มีแนวทางรับมือปัญหาธุรกิจ จึงทำให้เกิดปัญหา NPL ขึ้นเป็นจำนวนมาก

ในการวิจัยครั้งนี้ประสงค์ที่จะทราบถึงแนวคิดในการวิเคราะห์ของ พนักงานธนาคารที่ทำการแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า ว่าใช้ข้อมูลสำคัญกับปัจจัยด้านใดบ้าง เพื่อกำหนดการช่วยเหลือธุรกิจให้รอดพ้นปัญหา ซึ่งพนักงานแต่ละคนมีประสบการณ์ที่แตกต่างกัน โดยครั้งนี้จากสถานการณ์ล่าสุดของไข้หวัดโคโรนา Covid-19 สร้างความเสียหายทางธุรกิจเป็นวงกว้าง ซึ่งหลายภาคส่วนระดมสรรพกำลัง ให้ความช่วยเหลือทุกธุรกิจให้สามารถผ่านพ้นไป ซึ่งในการดำเนินการให้ความช่วยเหลือนั้น ธนาคารของรัฐที่รับดำเนินการมีทั้ง ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์(ธกส.) ,ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ธนาคารออมสิน และธนาคารกรุงไทย ซึ่ง กรุงไทย เป็นธนาคารพาณิชย์หลักของรัฐที่รับทุนนโยบายไปดำเนินการ จึงทำให้ผู้ทำการวิจัยสนใจในหัวข้อ ปัจจัยในการพิจารณาการปรับปรุง โครงสร้างหนี้ของ ลูกค้าธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) ในครั้งนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาแนวทางการพิจารณาการให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านต่างๆ ของพนักงานธนาคารผู้จัดทำกรปรับโครงสร้างหนี้ของธนาคารว่าให้ความสำคัญกับปัจจัยใดบ้าง เพื่อนำไปกำหนดวิธีการปรับโครงสร้างหนี้ให้เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละราย และเพื่อเป็นแนวทางให้แก่ผู้ประกอบการ เข้าใจถึงข้อจำกัดในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของสถาบันการเงิน ในการให้ความช่วยเหลือธุรกิจ

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพิจารณาการปรับโครงสร้างหนี้ลูกค้าธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) โดยการสำรวจระดับความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงไทย ในการให้ความสำคัญต่อข้อมูลด้านต่างๆ ในการพิจารณากำหนดแนวทางปรับโครงสร้างหนี้ โดยศึกษาข้อมูลพื้นฐานของพนักงานผู้ปฏิบัติหน้าที่ และศึกษาข้อมูลภาระหน้าที่ของงานที่ได้รับมอบหมายเป็นตัวแปรอิสระ โดยกำหนดหัวข้อการให้ความสำคัญต่อการนำปัจจัยด้านต่างๆ เป็นตัวแปรตาม นำมาใช้ในการพิจารณาใน 4 ด้านคือ ด้านการเงิน ด้านการตลาด ด้านการจัดการ และด้านการกำหนดแนวทางการปรับโครงสร้างหนี้

ขอบเขตด้านประชากร

พนักงานธนาคารกรุงไทยที่ปฏิบัติหน้าที่ในการปรับโครงสร้างหนี้ โดยมีหน่วยงานหลัก ของสำนักงานใหญ่ หน่วยงานที่อยู่ในพื้นที่กรุงเทพ และต่างจังหวัดในภาคต่างๆ ซึ่งพนักงานที่เป็นประชากรสำรวจนั้น มีจำนวนประชากรทั้งหมดรวม 200 คน (สถิติในการคำนวณกลุ่มตัวอย่างของ Taro Yamane ที่ความคาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ร้อยละ 5 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่สำรวจจำนวน 134 คน) จากแบบสอบถามที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้จำนวน 140 คน

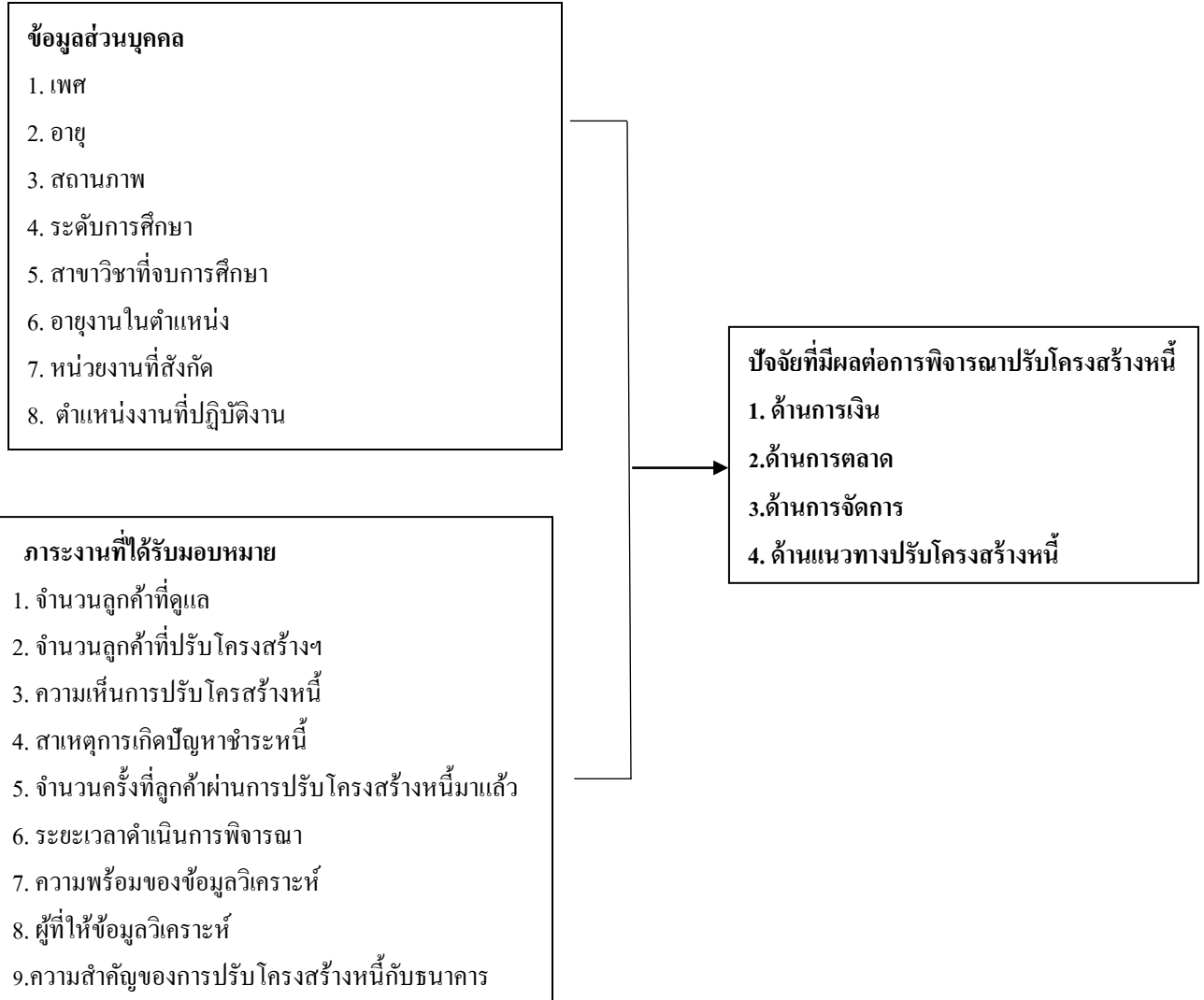
ขอบเขตด้านระยะเวลาที่ทำการวิจัย

ตั้งแต่ พฤษภาคม - มิถุนายน 2563

กรอบแนวคิด ในการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการพิจารณาการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของลูกค้า
ธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน)

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อเป็นแนวทางให้กับพนักงานเดิม/ใหม่ หรือผู้ที่สนใจ ได้รับทราบว่าปัจจัยสำคัญใดบ้างที่ใช้ในการพิจารณาการปรับโครงสร้างหนี้
2. เพื่อกำหนดเป็นข้อมูลที่ต้องการแจ้งให้กับลูกค้าจัดเตรียม เพื่อการวิเคราะห์จัดทำรายงานให้ลูกค้ามีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. นำข้อคิดเห็นมาจัดทำกรอบรมให้กับเจ้าหน้าที่ใหม่ หน่วยงานที่สนใจ
4. สามารถแก้ปัญหาหนี้ด้วยคุณภาพของธนาคาร ช่วยเหลือกิจการลูกค้าให้พลิกฟื้นดำเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างยั่งยืน

แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้

หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ หรือ (Non-Performing Loan: NPL) หมายถึงเงินกู้ยืม ที่ชำระล่าช้าเกินกว่ากำหนดระยะเวลาตามสัญญา ซึ่งถูกจัดลำดับความเสี่ยงตามระยะเวลาโดยธนาคารแห่งประเทศไทย(ธปท.) เป็นผู้กำหนดเงื่อนไขหลักเกณฑ์การจัดชั้นตาม หนังสือที่ สนส.43/2561 เรื่องหลักเกณฑ์การจัดชั้นและการกันเงินสำรองของสถาบันการเงิน ซึ่งในการจัดชั้นและการกันสำรองตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2563 เป็นต้นไป เพื่อให้มาตรฐานการรายงานทางการเงินของไทยมีความสอดคล้องกับมาตรฐานการรายงานทางการเงินระหว่างประเทศ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อวิธีการจัดชั้น การกันเงินสำรอง และการตัดสินทรัพย์ออกจากบัญชีของสถาบันการเงิน ดังนั้น ธนาคารแห่งประเทศไทย จึงเห็นควรปรับปรุงหลักเกณฑ์การจัดชั้นและการกันเงินสำรองของสถาบันการเงิน เพื่อรองรับการบังคับใช้ มาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับดังกล่าว โดยกำหนดให้สถาบันการเงินมีการจัดชั้นสินทรัพย์และภาระผูกพันทางการเงินเป็น 3 ประเภท ได้แก่

- (1) สินทรัพย์และภาระผูกพันทางการเงินที่มีการด้อยค่า ด้านเครดิต (non-performing)
- (2) สินทรัพย์และภาระผูกพันทางการเงินที่มีการเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญของความเสี่ยงด้านเครดิต

(under-performing) และ

(3) สินทรัพย์และภาระผูกพันทางการเงิน ที่ไม่มีการเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญของความเสี่ยงด้านเครดิต (performing) ตลอดจนมีการกันเงินสำรอง เพื่อรองรับผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และตัดสินทรัพย์ออกจากบัญชี ตามที่มาตรฐาน การรายงานทางการเงินกำหนด

สำหรับการจัดชั้นสินทรัพย์และภาระผูกพันทางการเงินของลูกหนี้ธุรกิจ สถาบันการเงินต้องคำนึงถึงความเกี่ยวเนื่องของกระแสเงินสดรับของแต่ละบัญชีด้วย ซึ่งหากกระแสเงินสดรับ ของบัญชีของลูกหนี้หรือบัญชีของผู้ที่เกี่ยวข้องกับลูกหนี้มีความเกี่ยวเนื่องกัน สถาบันการเงินต้องจัดชั้น สินทรัพย์และภาระผูกพันทางการเงินดังกล่าวไว้ในชั้นเดียวกัน

สินทรัพย์ทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยราคาทุนตัดจำหน่ายและมูลค่ายุติธรรม ผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น (ยกเว้นตราสารทุน)

สถาบันการเงินต้องจัดชั้นสินทรัพย์ทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยราคาทุน ตัดจำหน่ายและมูลค่ายุติธรรม ผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น (ยกเว้นตราสารทุน) ทั้งนี้ ไม่รวมถึง สินทรัพย์ทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยราคาทุนตัดจำหน่ายและมูลค่ายุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น ที่มีการด้อยค่าด้านเครดิตเมื่อซื้อหรือเมื่อเกิดรายการ (purchased or originated credit-impaired) โดยแยกออกเป็นดังนี้

- (1) สินทรัพย์ทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยราคาทุนตัดจำหน่ายและมูลค่า ยุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น ที่มีการด้อยค่าด้านเครดิต (non-performing)
- (2) สินทรัพย์ทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วยราคาทุนตัดจำหน่ายและมูลค่า ยุติธรรมผ่านกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น ที่มีการเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญของความเสี่ยงด้านเครดิต (under-performing)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชลธิชา สุวรรณพิทักษ์ ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการชำระหนี้ตามสัญญาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของลูกหนี้สินเชื่อบุคคล กรณีศึกษา : ธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) หน่วยบริหารคุณภาพสินทรัพย์พิทยากลาง วารสารบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา (2560) พบว่าปัจจัย 5Cs ด้านความสามารถในการชำระหนี้ เรื่องค่าใช้จ่ายฉุกเฉิน สามารถอธิบายการชำระหนี้ตามสัญญาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของลูกหนี้สินเชื่อบุคคล บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) หน่วยบริหารคุณภาพสินทรัพย์ พิทยากลาง ได้ ที่ระดับนัยส คัญ 0.10 ลูกหนี้ให้ความสำคัญกับค่าใช้จ่ายฉุกเฉิน จะมีโอกาสในการชำระหนี้ไม่ได้ตามสัญญาปรับปรุง โครงสร้างหนี้ นั้นหมายความว่าหากลูกหนี้มีภาระค่าใช้จ่ายที่ไม่ได้คาดการณ์ล่วงหน้า เช่นค่าใช้จ่ายในเรื่องของค่า รักษาพยาบาล จะทำให้ลูกหนี้มีโอกาสที่จะชำระหนี้ไม่ได้ตามเงื่อนไขการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ปัจจัย 5Cs ด้านปัจจัยเสี่ยง อื่น เรื่องสถานการณ์ทางการเงิน สามารถอธิบายการชำระหนี้ตามสัญญาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของลูกหนี้สินเชื่อบุคคล บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) หน่วยบริหารคุณภาพสินทรัพย์พิทยากลาง ได้ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.10 โดยลูกหนี้ที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยเสี่ยงเรื่องสถานการณ์ทางการเงิน มีโอกาสที่จะชำระหนี้ไม่ได้ตามสัญญาปรับปรุง โครงสร้างหนี้ เรื่องค่าครองชีพ/ภาวะเงินเฟ้อ สามารถอธิบายการชำระหนี้ตามสัญญาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของลูกหนี้สินเชื่อบุคคล บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) หน่วยบริหารคุณภาพสินทรัพย์พิทยากลาง ได้ที่ระดับนัยสำคัญ 0.10 โดยลูกหนี้ที่ให้ความสำคัญกับค่าครองชีพ/เงินเฟ้อ มีโอกาสที่จะชำระหนี้ไม่ได้ตามสัญญาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ กล่าวคือ หากค่าครองชีพสูงจะ ส่งผลทำให้ค่าใช้จ่ายของลูกหนี้เพิ่มมากขึ้น ขาดสภาพคล่อง จนทำให้ไม่สามารถชำระหนี้ตามสัญญาปรับปรุง โครงสร้างหนี้ได้

นางสาวรินนารา วิโย ศึกษาเรื่องทัศนคติพนักงานในการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้(NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ บริษัทบริหารสินทรัพย์กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) สำนักงานใหญ่ วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาเอกพัฒนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์ ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย(2560)พบว่าพนักงานมีการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) และการมีส่วนร่วมในการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถ สรุปได้ ดังนี้.1.) มาตรการที่พนักงานเลือกใช้มีทั้งหมด 6 มาตรการ คือ 1.การขยายการชำระหนี้ระยะยาวออกไป , 2การผ่อนผันลดเงินงวดในการผ่อนชำระเท่ากับดอกเบี้ยรายเดือน , 3 การลดอัตราดอกเบี้ย , 4.การลดต้นเงินและ/หรือดอกเบี้ยค้างรับ , 5.การพักชำระดอกเบี้ยค้าง และ 6.การรับโอนทรัพย์สินที่เป็นหลักประกันชำระหนี้ ซึ่งจากการศึกษา พบว่า มาตรการที่มีการเลือกใช้มาก 3 ลำดับแรก คือ 1.) การขยายระยะเวลาชำระหนี้ออกไป มีค่าร้อยละ (3.81) ,2.) การลดเงินต้นและหรือดอกเบี้ยค้างรับ มีค่าร้อยละ (3.78) และ 3.) การลดอัตราดอกเบี้ย มีค่าร้อยละ (3.63) ซึ่งทั้ง 3 มาตรการ เป็นการช่วยเหลือลูกหนี้ในด้านการลดค่าใช้จ่ายในการผ่อนชำระต่องวด เนื่องจาก วงเงินกู้จะประกอบไปด้วยเงินต้นและดอกเบี้ย ถ้าระยะเวลาผ่อนชำระจะถูกลง ส่วนการลด เงินต้นและ

หรือดอกเบี้ยค้างรับ และการลดอัตราดอกเบี้ย วิธีการนี้จะเป็นการดึงดูดหรือจูงใจให้ลูกหนี้เข้ามาชำระหนี้มากขึ้นและช่วยลดภาระการผ่อนชำระหนี้เช่นกัน

นางสาวศุภกร อิ่มสุข ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการผัดผ่อนชำระหนี้ของลูกหนี้สินเชื่อ สถาบันบริหารจัดการธนาคารที่ดิน(องค์การมหาชน) การค้นคว้าอิสระ หลักสูตรเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ สาขาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ คณะเศรษฐศาสตร์(2561) พบว่ารายได้ของลูกหนี้ต่อเดือน และรายจ่ายของลูกหนี้ต่อเดือนที่มีอิทธิพลต่อการผัดผ่อนชำระหนี้ สอดคล้องกับแนวคิดการวิเคราะห์ ข้อมูลสินเชื่อ ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้สินเชื่อจำเป็นต้องพิจารณารายได้ของลูกหนี้ด้วย หากลูกหนี้ มีรายได้หรือมีความสามารถในการหารายได้สูงและสม่ำเสมอ ก็จะทำให้สามารถชำระหนี้ ได้ตรงกำหนดและเงื่อนไข รวมถึงรายจ่ายของลูกหนี้ หากลูกหนี้มีภาระที่ต้องใช้จ่ายมากน้อยเพียงใด ถ้ามีรายได้มากและรายจ่ายมากอย่างใดก็คงแก่ชำระหนี้ที่มีอยู่ได้เท่านั้น ถ้าเป็นหนี้เพิ่มอีกอาจมีปัญหา ในการจ่ายคืนในกรณีการให้สินเชื่อเพิ่มอีก สินเชื่อส่วนที่เพิ่มนั้นจะมีอัตราเสี่ยงสูงขึ้น และจะดึงให้ หนี้เดิมที่มีอยู่มีอัตราเสี่ยงสูงขึ้นด้วย

นางสาวศุวดี วิเศษยา ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้บริการสินเชื่อธุรกิจธนาคารพาณิชย์ของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปีการศึกษา 2558 พบว่า ปัจจัย 5 ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการสินเชื่อจากมากไปน้อยได้แก่ ปัจจัยด้านความหลากหลายและความทันสมัยของผลิตภัณฑ์ ปัจจัยด้านความซื่อสัตย์ของพนักงาน ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านความถูกต้องและความสะดวกในการใช้บริการและปัจจัยด้านความมีมาตรฐานและการใช้งานของผลิตภัณฑ์

สุนันทา พรหมมาศ (2559) ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อปริมาณการปล่อยสินเชื่อของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) การค้นคว้าอิสระ หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการเงิน มหาวิทยาลัยกรุงเทพ (2559) หน้า 28 ผลการวิจัยพบว่า ปริมาณสินเชื่อธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในประเทศไทย มีแนวโน้มขยายตัวต่อเนื่องตามสภาพเศรษฐกิจเฉลี่ยร้อยละ 10.06 ต่อปี ในขณะที่ปริมาณสินเชื่อธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน)ขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 12.68 ต่อปี ซึ่งสูงกว่าอัตราเฉลี่ยการปล่อยสินเชื่อรวมของธนาคารพาณิชย์จดทะเบียนในประเทศไทย และปริมาณสินเชื่อด้วยคุณภาพของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) เฉลี่ยร้อยละ 1.90 ต่อปี ในปี 2554-2558 มีอัตราการขยายตัวของปริมาณสินเชื่อด้วยคุณภาพที่ 4.49,17,20.17,12.27 ตามลำดับ ทั้งนี้เกิดจากความผันผวนของตลาดการเงิน สภาพเศรษฐกิจปัญหาเรื้อรังทางการเมือง ทำให้เกิดผลกระทบต่อภาคธุรกิจอุตสาหกรรมและครัวเรือน ทำให้ลูกหนี้มีความสามารถในการชำระหนี้ที่น้อยลงเกิดปัญหาหนี้เสียแต่ทั้งนี้เมื่อเทียบจากข้อมูลปริมาณการปล่อยสินเชื่อกับปริมาณสินเชื่อด้วยคุณภาพแล้วนั้น 4 ปีหลังคือปี 2554-2558 มีปริมาณสินเชื่อด้วยคุณภาพลดลงเหลือเพียงประมาณ ร้อยละ 1

วิธีดำเนินการวิจัย

เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ(Quantitative Research) โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ(Survey Research) และใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม(Questionnaire)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ศึกษาในครั้งนี้คือ พนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) สังกัดสายงานการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ และ หน่วยงานอื่นๆ ภายในธนาคารที่ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขหนี้เช่นเดียวกับสายงานปรับโครงสร้างหนี้อื่น ได้แก่ สำนักงานธุรกิจ สายงานกลั่นกรองสินเชื่อ สำนักงานสาขาเขต และ สาขา ที่มีอยู่ทั่วไป โดยเน้นในเขตกรุงเทพและปริมณฑล มีผู้ปฏิบัติงานด้านการปรับโครงสร้างหนี้ทั้งธนาคารจำนวน 200 คน โดยใช้สูตรคำนวณหาขนาดตัวอย่าง Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และความผิดพลาดสูงสุดที่ยอมรับให้เกิดขึ้น 5% หรือ 0.05 ขนาดกลุ่มตัวอย่างต้องไม่ต่ำกว่า 133คน ผู้วิจัยเก็บตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ได้จำนวน 140 คน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. แจกแบบสอบถามให้แก่กลุ่มประชากรเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งในรูปแบบเอกสารและแบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์
2. ตอบข้อซักถามบางประการที่ผู้ตอบแบบสอบถามอาจจะต้องการคำอธิบายเพิ่มเติม
3. เก็บรวบรวมแบบสอบถามที่ได้ข้อมูลครบถ้วนแล้ว เพื่อนำไปจัดทำและเตรียมข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ให้ทันระยะเวลาตามที่กำหนดไว้ในขอบเขตด้านระยะเวลา

การวิเคราะห์ข้อมูล

ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป IBM SPSS

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ค่าร้อยละ(Percentage) สำหรับวิเคราะห์เพื่อบรรยายปัจจัยส่วนบุคคล และภาระงานที่ได้รับมอบหมาย
2. ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) สำหรับวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการพิจารณาการปรับโครงสร้างหนี้ ลูกค้ำของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน)
3. ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(SD) สำหรับวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการพิจารณาการปรับโครงสร้างหนี้ ลูกค้ำของธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านสถานภาพส่วนบุคคล พบว่า มีเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 140 คนพบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 80 คน คิดเป็น 57.1% และเพศชายจำนวน 60 คน คิดเป็น 42.9% โดยพบว่าส่วนใหญ่มีอายุ 41-50 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็น 33.6% รองลงมาคือ ผู้ที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไปจำนวน 34 คน คิดเป็น 24.3 % ถัดมาคือผู้ที่มีอายุ 36-40 ปี จำนวน 30 คนคิดเป็น 21.4% , 31-35 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็น 15% ส่วนที่เหลือต่ำกว่า 30 ปี จำนวนรวม 8 คน คิดเป็น 5.7% ตามลำดับ สถานภาพที่พบส่วนใหญ่สมรสแล้ว 76 คนคิดเป็น54.3% ส่วนผู้ที่เป็นโสด จำนวน 63 คน คิดเป็น

45.% แยกกันใช้ชีวิต 1 คน คิดเป็น 0.7% ระดับการศึกษาของผู้ทำการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ พบว่าส่วนใหญ่ จบปริญญาโท 115 คนคิดเป็น 82.1% และปริญญาตรี จำนวน 25 คน คิดเป็น 17.9% สาขาวิชาของผู้ทำการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ พบว่าส่วนใหญ่ เป็นผู้จบสาขาเศรษฐศาสตร์ และการเงินการธนาคาร จำนวนเท่ากัน คือสาขาวิชาละ 35 คน คิดเป็น 25% รวมแล้วคิดเป็น 70 คน หรือ 50% สาขารองลงมาคือบริหาร จำนวน 31 คนคิดเป็น 22.1% สาขาบัญชี 18 คน คิดเป็น 12.9% สาขาอื่นๆ ได้แก่ ศิลปศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ กฎหมาย คอมพิวเตอร์ รวมกัน 21 คน คิดเป็น 14.9 % อายุงานของผู้ทำการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ พบว่าส่วนใหญ่ มี ประสบการณ์มากกว่า 20 ปี จำนวน 20 ท่าน คิดเป็น 35.7% และอายุงาน 11-20 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็น 25.7% อายุงาน 4-6 ปีจำนวน 27 คน คิดเป็น 19.3% อายุงาน 1-3 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็น 9.3% อายุงาน 7-10 ปี 12 คน คิดเป็น 8.6% และสุดท้ายน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็น 1.4% ตามลำดับ หน่วยงานของผู้ทำการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ พบว่าส่วนใหญ่ เป็นฝ่ายปรับปรุงโครงสร้างหนี้และบริหารทรัพย์สิน จำนวน 48 คน คิดเป็น 34.3% รองลงมาคือ 2 หน่วยงานเท่ากันคือสำนักงานธุรกิจและฝ่ายกลั่นกรองสินเชื่อ จำนวนหน่วยงาน ละ 37 คน คิดเป็น 26.4% รวมกัน 74 คน คิดเป็น 52.8% หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องรวมกัน 18 คน คิดเป็น 12.9% พบว่าผู้ทำการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่อาวุโส จำนวน 41 คน คิดเป็น 29.3% หัวหน้าส่วน 36 คน คิดเป็น 25.7% รองผู้อำนวยการฝ่าย 31 คน คิดเป็น 22.1% ผู้อำนวยการฝ่าย จำนวน 28 คน คิดเป็น 20% และ เจ้าหน้าที่ 4 คน คิดเป็น 2.9% ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ภาระงานที่ได้รับมอบหมาย พบว่าเจ้าหน้าที่ธนาคารผู้ดูแลการปรับโครงสร้างหนี้มี ภาระงาน มีจำนวนลูกค้าที่ต้องดูแลจำนวนมากกว่า 50 รายต่อคน โดยมีเจ้าหน้าที่ถึง 69 คน คิดเป็น 49.3% รองลงมาคือ 21-30 รายต่อคน จำนวน 30 คน คิดเป็น 21.4% จำนวนที่ดูแล 31-40 รายต่อคน จำนวน 15 คน คิด เป็น 10.7%จำนวนลูกค้าที่ดูแล 31-40 รายต่อคน มีจำนวน 14 คน คิดเป็น 10% จำนวน 11-20 รายต่อคน จำนวน 8 คน คิดเป็น 5.7% และน้อยกว่า 10 ราย จำนวน 4 คน คิดเป็น 2.9% ตามลำดับ สัดส่วนลูกค้าที่ดูแล เป็นลูกค้าปรับโครงสร้างหนี้ ส่วนใหญ่เป็นลูกค้าปรับโครงสร้างหนี้ที่น้อยกว่า 10% ของ Port ที่ดูแล โดยมี จำนวน 54 ราย คิดเป็น 38.6% สัดส่วนลูกค้าปรับหนี้ใน Port ที่ 11-20% จำนวน 43 ราย คิดเป็น 30.7% สัดส่วน ลูกค้าปรับหนี้ใน Port 21-50% จำนวน 35 ราย คิดเป็น 25% ,สัดส่วนลูกค้าใน Port ตั้งแต่ 50-80% และ 81 – 100% มีจำนวน 8 ราย คิดเป็น 5.8% ตามลำดับ การปรับโครงสร้างหนี้มีลักษณะที่เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นงานของผู้ที่มีประสบการณ์ความชำนาญดำเนินการ จำนวน 67 ราย คิดเป็น 47.9% รองลงมาเห็นว่างาน ปรับโครงสร้างหนี้เป็นเหตุปกติของธุรกิจที่ต้องปรับโครงสร้างหนี้ จำนวน 35 ราย คิดเป็น 25% เห็นว่าเป็นงาน ที่ยุ่งยากซับซ้อน 22 คน คิดเป็น 15.7% และเห็นว่าการปรับโครงสร้างหนี้เป็นการแก้ไขการให้สินเชื่อที่ไม่ ถูกต้อง 16 คน คิดเป็น 11.4% 2.4 สาเหตุการเกิดปัญหา NPL เจ้าหน้าที่ที่ทำการปรับโครงสร้างหนี้ส่วนใหญ่เห็น ว่าปัญหา NPL เกิดจากภาวะเศรษฐกิจจำนวน 60 คน คิดเป็น 42.9% รองลงมาคาดว่าเกิดจากการใช้เงินผิด วัตถุประสงค์จากที่กู้ยืม 48 คน คิดเป็น 34.3% และคาดว่าเกิดจากผู้บริหารขาดวินัยทางการเงิน 32 คน คิดเป็น 22.9% ตามลำดับ จำนวนครั้งที่ลูกค้า ทำการปรับโครงสร้างหนี้มาแล้ว ให้กับลูกค้ามาแล้ว 2-3 ครั้งมากที่สุด จำนวน 83 คน คิดเป็น 59.3% รองลงมาคือปรับหนี้มาแล้ว 4-10 ครั้งจำนวน 42 คน คิดเป็น 30% เป็นการ

ปรับครั้งแรก 10 คน คิดเป็น 7.1% และปรับมาแล้วมากกว่า 10 ครั้งจำนวน 5 คน คิดเป็น 3.6% ตามลำดับ ระยะเวลาที่ใช้ดำเนินการปรับโครงสร้างหนี้ เจ้าหน้าที่ที่ทำการปรับโครงสร้างหนี้ส่วนใหญ่ใช้เวลาในการรวบรวมข้อมูลจัดทำบันทึกใช้เวลา 21-30 วัน จำนวน 43 คน คิดเป็น 30.7% รองลงมาคือมากกว่า 30 วัน จำนวน 36 คน คิดเป็น 25.7% ใช้เวลา 4-10 วัน จำนวน 27 คน คิดเป็น 19.3% ระยะเวลา 10-20 วัน จำนวน 19 คน คิดเป็น 13.6% และไม่เกิน 3 วัน จำนวน 15 คน คิดเป็น 10.7% ความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ใช้พิจารณาปรับโครงสร้างหนี้ ข้อมูลที่ได้รับในการพิจารณาจัดทำรายงานบันทึกขออนุมัติปรับปรุงโครงสร้างหนี้ส่วนใหญ่เป็นข้อมูลพอเชื่อถือได้ จากความเห็นเจ้าหน้าที่ปรับโครงสร้างหนี้จำนวน 79 คน คิดเป็น 56.4% รองลงมาคือเป็นข้อมูลที่เชื่อถือได้น้อย จำนวน 25 คน คิดเป็น 17.9% ข้อมูลเชื่อถือได้ จำนวน 16 คน สัดส่วน 11.4% ไม่น่าเชื่อถือ 11 คน คิดเป็น 7.9% และไม่มีข้อมูลให้พิจารณา 9 คน คิดเป็น 6.4% ที่มาของข้อมูลปรับโครงสร้างหนี้ ข้อมูลที่นำมาพิจารณาปรับโครงสร้างหนี้ส่วนใหญ่ได้รับจาก ลูกค้าโดยตรง 103 คน คิดเป็น 73.6% รองลงมาได้รับจากตัวแทนของลูกค้าจำนวน 23 คน สัดส่วน 16.4% ได้รับข้อมูลจากที่ปรึกษาทางการเงิน 7 คน คิดเป็น 5% จากที่ต่างๆ 5 คน คิดเป็น 3.6% ทนายความเป็นผู้ให้ข้อมูล 2 คน สัดส่วน 1.4% ในการทำการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ส่วนใหญ่เห็นว่าเพื่อเป็นการลดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ NPL และลดเงินกันสำรองกับ ธปท.มีผู้ให้ความเห็นจำนวน 59 คน คิดเป็น 42.1% รองลงมาเห็นว่าเพื่อช่วยเหลือธุรกิจให้กลับมาดำเนินปกติ 39 คน สัดส่วน 27.9% ลดความเสียหายของธนาคาร 38 คน คิดเป็น 27.1% และลดการดำเนินคดี 4 คน คิดเป็น 2.9% ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านปัจจัยในการพิจารณาได้แก่ ปัจจัยทางการเงิน ปัจจัยทางการตลาด ปัจจัยด้านการจัดการ และปัจจัยด้านแนวทางการปรับโครงสร้างหนี้พบว่าระดับความเห็นของพนักงานปรับโครงสร้างหนี้ธนาคารกรุงไทย ที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อการพิจารณาการปรับโครงสร้างหนี้ของลูกค้านานาชาติโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.25$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่อยู่ในระดับมากที่สุดคือ ด้านการตลาด ด้านการเงิน และ ด้านการจัดการ ($\bar{X} = 4.32, 4.31, 4.24$) ตามลำดับ และด้านที่อยู่ในระดับมากที่สุดคือ ด้านแนวทางการปรับโครงสร้างหนี้ ($\bar{X} = 3.92$)

สรุปผลการวิจัย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพิจารณาการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ของลูกค้านานาชาติกรุงไทยจำกัด (มหาชน)	\bar{X}	SD	ระดับ ความเห็น	อันดับ
1. ด้านการเงิน	4.31	.235	มากที่สุด	2
2. ด้านการตลาด	4.32	.114	มากที่สุด	1
3. ด้านการจัดการ	4.24	.100	มากที่สุด	3
4. ด้านแนวทางการปรับโครงสร้างหนี้	3.92	.758	มาก	4
	4.25	.261	มากที่สุด	

อภิปรายผลการวิจัย

1.ด้านการตลาด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่ให้ความสำคัญมากที่สุดคือสินค้าและบริการของลูกค้ายังขายได้และเป็นที่ต้องการของตลาด ,ภาวะอุตสาหกรรมของสินค้ายังคงอยู่ในภาวะเติบโต ,มีผู้ซื้อรายใหญ่ที่เป็นลูกค้าหลักให้การสนับสนุน และมีลูกค้าให้การสนับสนุนทางการตลาด โดยมีค่าความสำคัญมากกับปัจจัย แบรินด์ หรือตราสินค้าของลูกค้า ซึ่งในการปรับโครงสร้างหนี้ ธุรกิจที่ประสบปัญหาด้านการตลาด ผลกระทบที่ล้าสมัย ช่องทางการจำหน่ายไม่สามารถเข้าถึงผู้ซื้อในนวัตกรรมที่เข้ากับยุคปัจจุบันแล้ว แม้เป็นสินค้าที่ครองส่วนแบ่งตลาดมาก่อนก็อาจเสียเปรียบกับคู่แข่งรายใหม่ เป็นไปตามทฤษฎี ส่วนประสมทางการตลาด 7Ps โดย Philip Kotler The Father of Modern Marketing ได้แก่ Product , Price , Place , Promotion , People , Physical Evidence and Presentation , Process

2. ด้านการเงิน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าปัจจัยที่ให้ความสำคัญมากที่สุดคือ การติดตามผลประกอบการ โดยใกล้ชิด ต่อมาคือธุรกิจมีกำไรก่อนภาษีและดอกเบี้ย(EBITDA) เพียงพอชำระหนี้ ต่อมาคือธุรกิจมีรายได้เพิ่มขึ้นหรือลดลงอย่างมีนัยสำคัญ ต่อมาคือธุรกิจมีการถูกดำเนินคดีกับเจ้าหนี้ต่างๆ ถัดมาคือข้อกำหนดสมมุติฐานทางการเงินที่สอดคล้องกับความเป็นไปได้ในการปรับโครงสร้างหนี้ และ หนี้ระยะยาวของบริษัทมีจำนวนเท่าไรสามารถผ่อนชำระได้เป็นปกติหรือไม่ ส่วนปัจจัยที่มีความสำคัญมากคือ งบการเงินที่ใช้ในการพิจารณา ควรเป็นงบที่ผู้ตรวจบัญชีรับรอง, ความสำคัญของกำไรสะสมที่ลดลงหรือเพิ่มขึ้น , การจ่ายเงินปันผลของบริษัทฯ ว่าไม่น้อยเพียงใด โดยความสำคัญมาก 3 รายการสุดท้ายคือ กรณีไม่มีงบการเงิน การจัดทำงบจำลองจาก Statement เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ , ข้อมูลการเงินจากผู้บริหารกิจการ หรืองบภายในมีความน่าเชื่อถือนำมาใช้ประกอบการพิจารณาปรับโครงสร้างหนี้ได้ และกลุ่มลูกค้าปรับโครงสร้างหนี้ เป็นกลุ่มลูกค้าอ่อนแอ ควรได้รับการผ่อนปรน ความสมบูรณ์ของงบการเงิน และการพิจารณาความสามารถในการชำระหนี้

สอดคล้องกับผลงานการวิจัยของนางสาวศุภกร อัมสุข เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการผัดผ่อนชำระหนี้ของลูกค้าหนี้สินเชื่อ สถาบันบริหารจัดการธนาคารที่ดิน(องค์การมหาชน) การค้นคว้าอิสระ หลักสูตรเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ สาขาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ คณะเศรษฐศาสตร์(2561) รายได้ของลูกค้าหนี้ต่อเดือนมีความสัมพันธ์กับปัจจัย ที่ทำให้เกิดการผัดผ่อนชำระหนี้ และนางสาววรินนารา วิโย วิจัยเรื่อง ทศนคติพนักงานในการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้(NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ บริษัทบริหารสินทรัพย์กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) สำนักงานใหญ่ วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาเอกพัฒนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์ ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย(2560) ปัจจัยด้านรายได้ปัจจุบัน เป็นปัจจัยที่พนักงานฝ่ายพัฒนาสินทรัพย์ให้ความสำคัญมากที่สุดใน ซึ่งจะพิจารณาจากรายได้ เป็นสำคัญนั้น เพราะรายได้เป็นปัจจัยที่บ่งบอกถึงความสามารถ ศักยภาพ ในการที่จะชำระหนี้ได้ ซึ่งจะ พิจารณาความต่อเนื่องของรายได้ และพิจารณาควบคู่กับปัจจัยด้านภาระหนี้คงค้าง ซึ่งใช้พิจารณาใน

ระดับ มากเช่นเดียวกัน ซึ่งจะพิจารณาประกอบกับรายได้กับภาระหนี้ทั้งหมด หรือ เรียกว่า สัดส่วนภาระหนี้ ต่อรายได้รวม หรือ DT (Debt to Income) ซึ่งภาระหนี้คงค้างก็เป็นส่วนที่สำคัญ

เช่นกันในการที่จะประเมินความสามารถในการชำระหนี้ได้ และบ่งบอกความสามารถของลูกหนี้ราย นั้นๆ ว่ามีความสามารถจะชำระหนี้ได้หรือไม่ ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้วจะเลือกมาตรการที่เหมาะสมกับลูกหนี้ ราย นั้นๆ ซึ่งเป็นการให้ออกาสและช่วยเหลือลูกหนี้

3. ด้านการจัดการ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่ให้ความสำคัญมากที่สุดคือการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารที่เกิดขึ้น , ผู้สืบทอดกิจการบริหารให้รุ่นถัดไป , การประยุกต์ใช้ เทคโนโลยีบริหารลดต้นทุน และ มีปัจจัยที่ให้ความสำคัญรองลงมาในระดับสำคัญมาก ได้แก่ การมีการจัดการ ที่ทันสมัย การจัดการตามผู้บริหารรุ่นก่อนหน้า และการให้มืออาชีพเข้ามาทำการบริหารแทน เป็นไปตาม หลักการดำรงค้อยู่ขององค์กรที่ไม่ผูกไว้กับผู้บริหารเพียงคนเดียว โดยการบริหารกิจการคำนึงถึงการลดต้นทุน การดำเนินงานและการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตามหลักการสร้าง Value Chain โดย Michael Porter กลุ่มกิจกรรมภายในโซ่อุปทาน กิจกรรมการบริหารงานขององค์กรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและ กันและมีความเกี่ยวเนื่องกับการสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับวัตถุดิบ

Support Activities ได้แก่ Firm Infrastructure , Human Resource Management ,Technology ,Procurement

Primary Activities ได้แก่ Inbound Logistics , Operations, Outbound Logistics , Marketing & Sales , Service

4. ด้านแนวทางการปรับโครงสร้างหนี้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าปัจจัย ที่มีผลต่อแนวทางการปรับโครงสร้างหนี้มากที่สุดคือการร่วมมือของลูกหนี้ทำให้การปรับ โครงสร้างหนี้สำเร็จ ซึ่งปัจจัยที่ผลรองลงมาและความสำคัญมาก ได้แก่ ลูกค้ำที่มีหลักประกันค้ำยอดหนี้ ธนาคารกันสำรองน้อย และสามารถปรับโครงสร้างหนี้ได้ดีกว่า , การฟ้องร้องดำเนินคดีลูกหนี้ที่ไม่ให้ความร่วมมือเป็นแนวทางลด ความเสียหายที่ดีที่สุดในปัจจุบัน, ธนาคารกรุงไทย เป็นสถาบันการเงินของรัฐ จึงมีข้อจำกัดในการปรับ โครงสร้างหนี้ ลดหนี้ให้กับลูกค้ำ , การปรับโครงสร้างหนี้โดยการลดต้นทุน Book Value Write off เป็น แนวทางที่ควรหลีกเลี่ยง ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของชัชนางสาววรินนารา วิโย ทักษณคดีพนังงาน ในการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้(NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ บริษัท บริหารสินทรัพย์กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) สำนักงานใหญ่ วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญา เภทพัฒนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์ ภาควิชาเคหการ คณะ สถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย(2560) ให้เห็นว่าในการเลือกมาตรการจะพิจารณาจาก คุณลักษณะของลูกหนี้ หลักประกัน และพิจารณาจาก ความสามารถในการชำระหนี้ เป็นสำคัญ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

ด้านการตลาด

ข้อเสนอแนะจากการวิจัยตามความสำคัญสูงสุดที่ต้องพิจารณาเพิ่มเติมคือการพิจารณาผลิตภัณฑ์สินค้าหลักของบริษัทฯ เป็นสิ่งสำคัญทั้งนี้ควรดูแลแนวโน้มความอยู่รอดของสินค้า คู่แข่ง สินค้าทดแทน สาเหตุหลักที่ทำให้ส่วนแบ่งตลาดลดลง และสินค้าควรอยู่ในอุตสาหกรรมที่มีแนวโน้มการเติบโต จะทำให้ธุรกิจเติบโตตามอุตสาหกรรมไป หากอุตสาหกรรมโดยรวมมีแนวโน้มไม่สดใสแล้ว ไม่ว่าจะสินค้าผลิตภัณฑ์ดีสักเพียงใดก็ประสบปัญหาทางธุรกิจได้ และ คู่ค้าหลักเป็นที่มรายได้ที่แน่นอน ธนาคารสามารถต่อ ยอดบริการไปยังคู่ค้าของลูกค้า อีกทั้งหากลูกค้าประสบปัญหาการดำเนินงาน คู่ค้าหลักจะเป็นผู้ที่ให้ความช่วยเหลือ ได้ในอันดับต้นๆ โดยอาจไม่ต้องทำการปรับโครงสร้างหนี้ก็เป็นได้

ด้านการเงิน

ข้อเสนอแนะจากการวิจัยตามความสำคัญสูงสุดที่ต้องพิจารณาเพิ่มเติมคือพนักงานปรับโครงสร้างหนี้จำเป็นต้องทำการติดตามผลการชำระใหม่ตามที่ได้ปรับ โครงสร้างไว้และป้องกันมิให้กลับมาเป็นหนี้ NPL ซ้ำ ซึ่งต้องติดตามผลการดำเนินงานทำการประมาณการหากมีแนวโน้มที่ไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามสัญญา แต่อย่างไรก็ดีการผ่อนปรนเงื่อนไขจะต้องเป็นข้อตกลงที่ลูกค้าปฏิบัติได้ และธนาคารต้องยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เพื่อให้สามารถแก้ไขหนี้ได้จนเสร็จสิ้น ทั้งนี้การที่ธุรกิจมีกำไร EBITDA มากเพียงพอชำระหนี้จะต้องคำนึงถึงสภาพคล่องด้วยธุรกิจที่มีกำไรสูงแต่ขาดเงินทุนหมุนเวียนจะทำให้เกิดปัญหาในระยะยาวได้ จึงควรพิจารณาสภาพคล่องด้วย และการมีรายได้เพิ่มขึ้นอาจมีใช้เมื่อเงินสุทธิ รายได้ที่สร้างขึ้นจากการซื้อขายระหว่างกันในกลุ่ม รายการรายได้ที่เพิ่มจากธุรกิจที่มีใช้ธุรกิจหลัก เป็นรายได้ที่ต้องให้ความระมัดระวังสำหรับในส่วนรายได้ที่ลดลง ต้องตรวจสอบว่ากิจการต้องการที่จะหลบภาษีหรือไม่ อยากรู้ก็การถูกดำเนินคดีจากเจ้าหนี้ต่างๆ ของลูกค้า เป็นส่วนสำคัญที่ลูกค้ามักจะปกปิดไว้ทำให้ ไม่สามารถแก้ไขปรับโครงสร้างหนี้ได้ ในกรณีที่มีคำพิพากษาคดีแล้ว จะมีความเสี่ยงสูงในการปรับโครงสร้างหนี้ หากผิดสัญญาจะถูกดำเนินคดีล้มละลาย เจ้าหนี้ที่มีได้ฟ้องคดี จะถูกอายัดทรัพย์สินหลักประกัน จึงควรให้ลูกค้าชำระหนี้กับเจ้าหนี้ในคดีให้เสร็จสิ้นโดยเร็ว ก่อนจะทำการปรับ โครงสร้างหนี้กับธนาคาร และการประมาณการเป็นการคาดการณ์ในภาวะปกติซึ่งธุรกิจอาจมีผลประกอบการสูงหรือต่ำกว่าประมาณการ ได้ตามปัจจัยภายนอกซึ่งไม่อาจคาดการณ์ถึงผลกระทบที่แน่นอนได้ การประมาณการที่ดีใกล้เคียงความจริงจะเป็นช่วงระยะเวลาไม่เกิน 3 ปี การประมาณการที่ยาวนานเกินไปจะมีความถูกต้องน้อยจึงควรทบทวนผลประกอบการและประมาณการที่จัดทำทุกปี ทั้งนี้ภาระหนี้สินระยะยาวเป็นส่วนที่สามารถบอกถึงประสิทธิภาพในการจัดการเงินของบริษัทฯ ว่าเป็นหนี้เงินกู้จากแหล่งทุนใด ต้นทุนทางการเงินต่ำหรือสูง ซึ่งสามารถบอกได้ถึงศักยภาพในการก่อหนี้ ทั้งนี้ควรทราบถึงตารางการผ่อนชำระหนี้ระยะยาวของบริษัทว่ามีการผ่อนแบบขั้นบันได(เพิ่มขึ้นทุกปี) หรือ Balloon Payment ประกอบการพิจารณาด้วย

ด้านการจัดการ

จากผลการวิจัยมีข้อเสนอแนะด้านการจัดการ ที่ต้องพิจารณาเพิ่มเติมคือ ความขัดแย้งของผู้บริหารที่เกิดขึ้น เป็นปัญหาการดำเนินธุรกิจที่แก้ไขได้ยาก หากขาดผู้รับผิดชอบธุรกิจ โดยส่วนใหญ่แล้วผู้บริหารมักอ้างความผิดเกิดจากหุ้นส่วนหรือกรรมการอื่นทำให้เกิดข้อขัดแย้งภายในนำไปสู่การยุติการดำเนินธุรกิจ ธนาคารในฐานะคนกลางหากมีหนทางเจรจาแก้ไข จัดหาผู้บริหารที่เป็นคนกลาง มีอาชีพ เข้าดูแลจัดการก็เป็นแนวทางในการปรับโครงสร้างที่เป็นไปได้ และผู้สืบทอดที่จะเข้าบริหารในรุ่นถัดไป ผู้บริหารเดิมที่บริหารผิดพลาดหากแก้ไขการดำเนินงานปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ก็จะเสริมศักยภาพของธุรกิจให้ฟื้นฟ้อุปสรรค แต่การพึ่งพาผู้บริหารหลักเพียงท่านเดียวทำให้ธุรกิจมีความเสี่ยง จึงต้องมีการวางแผนการสืบทอดอำนาจในรุ่นถัดไปให้ทราบถึงจุดอ่อนจุดแข็งของกิจการให้สามารถดำเนินธุรกิจสืบเนื่องต่อไปได้ อย่างไรก็ตามการพัฒนาศักยภาพในการดำเนินงานของธุรกิจทุกธุรกิจล้วนมุ่งเน้นการลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายซึ่งหากสามารถปรับปรุงการบริหารงานโดยใช้เทคโนโลยี เข้าช่วยแล้วก็จะเป็นหนทางที่ดี แต่การใช้เทคโนโลยี เป็นการลงทุนที่มีความเสี่ยง จึงต้องให้ความระมัดระวังด้วย

ด้านแนวทางในการปรับโครงสร้างหนี้

จากผลการวิจัยมีข้อเสนอแนะที่ต้องพิจารณาเพิ่มเติม คือ การร่วมมือขอความช่วยเหลือจากผู้มีอำนาจตัดสินใจ มีใช้ส่งตัวแทนเข้าเจรจา หลายกรณีกลับพบว่าแม้ลูกค้ำร่วมมือแต่ไม่สามารถแก้ปัญหาได้เนื่องจากข้อจำกัดหลายอย่าง ได้แก่ หลักประกันด้อยคุณภาพ ผู้บริหารหลักเสียชีวิต ธุรกิจหลักไม่เป็นที่ต้องการตลาด แต่อย่างไรก็ดีก็เป็นหนทางที่สามารถหาทางออกร่วมกันลดความเสียหายลงและไม่มีกรณีข้อพิพาทระหว่างธนาคารกับลูกค้ำ และ การพิจารณาหลักประกันการให้สินเชื่อบริการมีข้อกำหนดด้านหลักประกันไว้หากธุรกิจประสบปัญหา หลักประกันสามารถลดความเสียหายของธนาคารลงได้ อย่างไรก็ตามหลักประกันประเภท เครื่องจักร อาคาร สหกรณ์ทรัพย์ ที่มีการเสื่อมค่าเร็ว และอาจถูกเคลื่อนย้าย ก็จำเป็นต้องให้การดูแลทำประกันภัยให้ครอบคลุมความเสียหายไว้ด้วย และการใช้กฎหมายบังคับเป็นการทำให้ลูกค้ำเสื่อมเสียชื่อเสียง จึงมีการต่อสู้คดีกับธนาคารเกิดขึ้นมากมายกินเวลาเกินกว่า 10 ปี ซึ่งส่วนใหญ่แล้วแม้ธนาคารจะชนะคดีแต่ก็มีความเสียหายเกิดขึ้น แม้ในภาวะวิกฤติธุรกิจปัจจุบันการหาทางออกร่วมกัน โดยการเจรจาย่อมดีกว่าการดำเนินคดี พนักงานปรับโครงสร้างหนี้จึงควรมีทักษะด้านการเจรจากับลูกค้ำที่ประสบปัญหาให้เข้าเจรจาปรับโครงสร้างหนี้ลดความเสียหาย ก่อนการบังคับใช้กฎหมาย อันเป็นการลดเกิดปัญหาหนี้ NPL ที่รวดเร็วกว่า และรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้ำไว้ได้

บรรณานุกรม

ชลธิชา สุวรรณพิทักษ์ ปัจจัยที่มีผลต่อการชำระหนี้ตามสัญญาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของลูกหนี้สินเชื่อบุคคล กรณีศึกษา : ธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน) หน่วยบริหารคุณภาพสินทรัพย์พักกลาง วารสารบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา (2560)

นางสาววรินนารา วิโย ทักษณคดีพนักงานในการเลือกใช้มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้(NPL) ด้านอสังหาริมทรัพย์ บริษัทบริหารสินทรัพย์กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) สำนักงานใหญ่ วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาเอกพัฒนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์ ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย(2560)

นางสาวศุภกร อุ่มสุข ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการผัดผ่อนชำระหนี้ของลูกหนี้สินเชื่อ สถาบันบริหารจัดการธนาคารที่ดิน(องค์การมหาชน) การค้นคว้าอิสระ หลักสูตรเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ สาขาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ คณะเศรษฐศาสตร์(2561)

นางสาวศุวดี วิเศษยา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้บริการสินเชื่อธุรกิจธนาคารพาณิชย์ของผู้ประกอบกรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปีการศึกษา 2558

สุนันทา พรmmas ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อปริมาณการปล่อยสินเชื่อของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) การค้นคว้าอิสระ หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการเงิน มหาวิทยาลัยกรุงเทพ (2559)