

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของลูกค้านี้โดยคุณภาพของสถาบันการเงิน  
ในจังหวัดเชียงใหม่

KEY SUCCESS FACTORS IN DEBT RESTRUCTURING OF NON-PERFORMING LOAN AT  
FINANCIAL INSTITUTIONS IN CHIANG MAI PROVINCE.

ณัฐชยา วันอุดม\* และตุลยา ตุลาดีลิก\*\*

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของลูกค้านี้โดยคุณภาพของสถาบันการเงินแห่งหนึ่งในจังหวัดเชียงใหม่ โดยทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กลุ่มตัวอย่างพนักงานดูแลและรับผิดชอบในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ จำนวน 5 คน โดยศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้และปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้

ผลการศึกษาด้านพนักงาน พบว่า (1) ปัจจัยด้านศักยภาพของลูกค้านี้ ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในเรื่องของภาวะเศรษฐกิจทั่วไป รายได้ของลูกค้านี้หลังหักค่าใช้จ่ายแล้ว ไม่เพียงพอต่อการชำระหนี้ (2) ปัจจัยด้านกระบวนการในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในเรื่องของความรู้ในด้านการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของพนักงาน (3) ปัจจัยด้านวิธีการในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในเรื่องของโครงการที่มีเงื่อนไขการชำระหนี้แบบผ่อนปรนพิเศษ สำหรับผลการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ พบว่า ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในเรื่องของภาวะเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้านี้

ABSTRACT

This study aims to investigate factors influencing the key success for debt restructuring of Non-Performing Loan at Bangkok Commercial Asset Management Public Company Limited, Chiang Mai Branch. The data was collected by interviewing 5 employees who involved in debt restructuring at Bangkok Commercial Asset Management Public Company Limited, Chiang Mai Branch. These factors including: 1. Debtors potential factors, 2. Process in debt structuring factors, 3. Method in debt structuring factors, including the problems and obstacles in debt structuring.

The results of the study on debtors showed that methods in debt restructuring factors was ranked the highest average, the sub-factors which was ranked the highest average was the projects with concessional condition debt repayment.

The results of the study on employees showed that 1. Debtor potential factors showed that the sub-factors mostly regarding the overall economic situation and income less than expenses. 2. Process in debt structuring factors showed that the sub-factors mostly regarding in terms of knowledge in debt

\* นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

\*\* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อาจารย์ประจำภาควิชาการบัญชี คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

restructuring of employees. 3. Method in debt structuring factors showed that the sub-factors mostly regarding the projects with concessional condition debt repayment.

## บทนำ

ในปี 2563 สถานการณ์เศรษฐกิจโลกเกิดการชะลอตัวจากปีที่ผ่านๆ มา และยังคงมีแนวโน้มที่จะชะลอตัวในอนาคต ส่งผลให้ตลาดการเงินมีความผันผวนมากขึ้น การบริโภคและการลงทุนภาคเอกชนได้รับผลกระทบ ทั้งธุรกิจขนาดใหญ่และขนาดเล็กมีความต้องการสินเชื่อเพื่อเป็นเงินทุนหมุนเวียนในธุรกิจเพิ่มขึ้น เพื่อเพิ่มสภาพคล่องจากการได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโควิด 19 จึงทำให้สินเชื่อภาคธุรกิจเพิ่มขึ้นจากช่วงปลายปี 2563 รวมไปถึงความต้องการสินเชื่อภาคครัวเรือนสำหรับสินเชื่อบัตรเครดิตและสินเชื่ออุปโภคบริโภคที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นสินเชื่อบุคคลที่สามารถนำเงินกู้ที่ได้รับอนุมัติมานั้น มาใช้จ่ายในการบริโภค เช่น การนำเงินไปหมุนเวียนในธุรกิจ เพื่อเพิ่มสภาพคล่องให้กับธุรกิจ และสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ รวมไปถึงบัตรเครดิต สำหรับการใช้จ่ายในการดำเนินชีวิตประจำวัน เช่น การซื้อสินค้าเพื่อบริโภค การชำระค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เพื่อเพิ่มสภาพคล่องในการใช้ชีวิตประจำวัน เนื่องจากครัวเรือนมีรายได้ และเงินออมต่ำ แต่ในขณะเดียวกันสินเชื่อสำหรับที่อยู่อาศัยและเช่าซื้อรถยนต์มีแนวโน้มลดลง เนื่องจากสถานการณ์สภาวะเศรษฐกิจเช่นนี้ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของผู้บริโภค (รายงานผลการสำรวจภาวะและแนวโน้มสินเชื่อ, 2564) ภายใต้สภาพแวดล้อมดังกล่าวได้ส่งผลให้เกิดหนี้ครัวเรือนสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

จากปริมาณสินเชื่อด้วยคุณภาพที่เพิ่มขึ้นในระบบธนาคารพาณิชย์ แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการชำระหนี้ของครัวเรือนที่ลดลง จึงได้มีการบริการจัดการหนี้เสียโดยการตัดหนี้สูญ (Write-Off) รวมถึงการโอนขายสินเชื่อที่มีแนวโน้มด้วยคุณภาพให้กับสถาบันการเงินแห่งหนึ่งในจังหวัดเชียงใหม่ ช่วยให้สถาบันการเงินลดภาระในการติดตามหนี้ และช่วยรักษาผลการดำเนินงานเนื่องจากสามารถลดการตั้งค่าเงินสำรองลงได้ เพิ่มความมั่นคงให้กับสถาบันการเงินในการปล่อยสินเชื่อต่อได้ จึงทำให้มีสินเชื่อด้วยคุณภาพออกมาจำหน่ายในตลาดค่อนข้างมากตามไปด้วย

สถาบันการเงินแห่งหนึ่งในจังหวัดเชียงใหม่ ได้มีหนึ่งกลยุทธ์ที่สำคัญในการดำเนินงาน คือ การลดระยะเวลาดำเนินการและเพิ่มผลเรียกเก็บเงินสด เพื่อสร้างผลตอบแทนในระยะยาวได้ โดยการเจรจากับลูกหนี้ ดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ เพื่อลดระยะเวลาในการโอนทรัพย์สินหลักประกันสินทรัพย์ด้วยคุณภาพเป็นทรัพย์สินรอการขาย (NPA) ให้มีความสำคัญกับการดำเนินการให้ลูกหนี้มาปรับปรุงโครงสร้างหนี้โดยได้ข้อยุติโดยเร็ว รวมถึงแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ให้มีประสิทธิภาพ ลูกหนี้สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไข เพื่อเพิ่มผลเรียกเก็บที่เป็นเงินสดในการสร้างผลตอบแทนในระยะยาว สร้างสภาพคล่องในการดำเนินงาน ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงต้องการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของลูกหนี้ด้วยคุณภาพของสถาบันการเงินแห่งหนึ่งในจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อทราบปัจจัยและแนวทางในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของลูกหนี้ด้วยคุณภาพให้เกิดประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

## กรอบแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กระบวนการบริการจัดการและปรับโครงสร้างสินทรัพย์ด้วยคุณภาพของสถาบันการเงินแห่งหนึ่งในจังหวัดเชียงใหม่ ในการเจรจาปรับโครงสร้างหนี้ของสถาบันการเงิน จะมุ่งเน้นในการลดระยะเวลาในการได้รับกระแสเงินสดจากสินทรัพย์ด้วยคุณภาพให้เร็วที่สุด โดยพยายามให้ได้ข้อยุติกับลูกหนี้โดยเร็วที่สุด ซึ่งหลังจากการซื้อสินทรัพย์ด้วยคุณภาพจากสถาบันการเงินแล้ว สถาบันการเงินจะดำเนินการเข้าสู่กระบวนการปรับโครงสร้างหนี้ สถาบันการเงินจะดำเนินการส่งจดหมายติดต่อลูกหนี้ ผู้ค้ำประกัน ผู้จำหน่ายและผู้จำนอง เพื่อให้ทราบถึงสถานะความเป็นเจ้าหนี้ของสถาบันการเงิน เมื่อติดต่อได้แล้ว

ก็ดำเนินการเสนอให้ลูกหนี้เข้ามาเจรจากับสถาบันการเงิน เพื่อเข้าสู่กระบวนการปรับโครงสร้างหนี้ หากไม่สามารถติดต่อลูกหนี้ ผู้ค้าประกัน ผู้จำหน่ายและผู้จ้างงัด จะต้องดำเนินการกระบวนการทางศาลเพื่อสร้างสภาพบังคับ สำหรับกรณีที่ลูกหนี้ยังปรับโครงสร้างหนี้ไม่สำเร็จ สถาบันการเงินจะดำเนินการตามกระบวนการปรับโครงสร้างหนี้ไปพร้อมกับกระบวนการทางศาลเพื่อสร้างสภาพบังคับ ลดระยะเวลาการดำเนินงานในการเรียกเก็บหนี้

ขั้นตอนการปรับโครงสร้างหนี้ของสถาบันการเงิน คือ ประเมินหลักประกันและความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้ โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น เงินเดือน อาชีพ ประเภทธุรกิจ เป็นต้น และพิจารณาทางเลือกในการปรับโครงสร้างหนี้ ได้แก่ การตกลงชำระหนี้โดยมีการปรับเปลี่ยนเงื่อนไขการชำระหนี้ เช่น การขยายระยะเวลาการชำระหนี้ การปรับลดอัตราดอกเบี้ยและเงินต้น การโอนทรัพย์สินหลักประกัน หรือการโอนทรัพย์สินชำระหนี้ การแปลงหนี้เป็นทุน เป็นต้น

แนวทางการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของสถาบันการเงินแห่งหนึ่งในจังหวัดเชียงใหม่ ได้มีการกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการหนี้เสีย (NPL) ในการช่วยเหลือลูกหนี้โดยเน้นการประนอมหนี้ให้เหมาะสมกับทุกกลุ่ม พร้อมปรับโครงสร้างหนี้รายย่อยเพื่อให้ได้ข้อยุติโดยเร็ว โดยพิจารณาจากความสามารถในการชำระตามความเหมาะสมของลูกหนี้ เพื่อให้ได้รับผลประโยชน์สูงสุดร่วมกันทั้งสองฝ่าย รวมถึงมีการเปิดโอกาสให้ลูกหนี้สามารถกลับมาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ใหม่ได้ถึงแม้ว่าจะอยู่ในกระบวนการทางคดี ซึ่งแนวทางในการปรับโครงสร้างหนี้ตามความเหมาะสมกับลูกหนี้ ประกอบไปด้วย

1. การปรับเปลี่ยนเงื่อนไขการผ่อนชำระหนี้ตามความสามารถของลูกหนี้
2. การแปลงหนี้เป็นทุน
3. การโอนทรัพย์สินชำระหนี้ตามความสมัครใจของลูกหนี้
4. การปรับลดหนี้ส่วนที่เกินจากความสามารถในการชำระคืนของลูกหนี้

## วิธีการดำเนินการวิจัย

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือ กลุ่มตัวแทนพนักงานที่ดูแลและรับผิดชอบในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จำนวน 5 คน เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้

## ผลการศึกษา

ผลการศึกษาจากพนักงานผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 5 ราย ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย โดยมีช่วงอายุระหว่าง 51-60 ปี มีสถานภาพสมรส มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาโท มีจำนวนลูกหนี้ที่อยู่ในความรับผิดชอบ จำนวน 251 – 300 ราย มีอายุการทำงานด้านการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ต่ำกว่า 5 ปี และ มากกว่า 15 ปี สำหรับระยะเวลาของกระบวนการอนุมัติในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้อยู่ที่ 3-4 สัปดาห์ และมากกว่า 4 สัปดาห์

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ พบว่า ปัจจัยด้านศักยภาพของลูกหนี้ ได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจ กระทบต่อสภาพคล่องทางการเงินของลูกหนี้ รายได้ไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่าย ไม่สามารถชำระหนี้ขั้นต่ำ เนื่องจากลูกหนี้ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพรับจ้างทั่วไป และประกอบธุรกิจส่วนตัว ไม่สามารถฟื้นตัวได้ ทำให้ไม่สามารถปรับปรุงโครงสร้างหนี้ต่อได้ อีกทั้งยังมีเจ้าหนี้อื่นอีกหลายราย ซึ่งส่งผลต่อการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ไม่สามารถชำระหนี้ได้ รวมไปถึงการที่ไม่สามารถติดต่อกับลูกหนี้ได้ เนื่องจากลูกหนี้ไม่ให้ความร่วมมือ ทำให้ไม่ทราบปัญหาที่แท้จริงของการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ และไม่สามารถให้แนวทางที่เหมาะสมกับลูกหนี้ได้ จึงจำเป็นต้องสร้างสภาพบังคับลูกหนี้โดยการดำเนินคดีต่อไป รวมไปถึงปัญหภายในครอบครัวของลูกหนี้ที่ส่งผลกระทบต่อชำระหนี้ เช่น การหย่าร้าง และปัญหาสุขภาพ

ปัจจัยด้านกระบวนการในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ได้แก่ ความรู้ด้านการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของพนักงาน ซึ่งจะต้องมีการศึกษาข้อมูลในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่เหมาะสม เพื่อที่จะสามารถไปเจรจากับลูกหนี้ และสามารถนำเสนอแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่เหมาะสมกับลูกหนี้แต่ละราย ซึ่งมีความแตกต่างกันไป จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ด้านการปรับปรุงโครงสร้างหนี้เป็นอย่างดี รวมไปถึงหลักเกณฑ์ และขั้นตอนในการพิจารณาอนุมัติที่ไม่ซับซ้อน ไม่ยุ่งยาก ชัดเจน และเหมาะสมกับลูกหนี้ ซึ่งส่งผลต่อการเจรจากับลูกหนี้ และส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ในระยะยาว รวมไปถึงการติดตามทวงถามลูกหนี้ให้ชำระหนี้ เมื่อถึงกำหนดชำระหนี้ ซึ่งปัจจุบันยังมีการติดตามที่ยังไม่มีประสิทธิภาพดีพอ เนื่องจากพนักงานมีหน้าที่หลายอย่างในคนเดียว ประกอบกับพนักงานมีจำนวนน้อย ไม่สอดคล้องกับจำนวนลูกหนี้ ทำให้ไม่สามารถติดตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงเทคโนโลยี หรือระบบที่ช่วยอำนวยความสะดวกให้กับพนักงานในการติดตามหนี้ ยังไม่ดีพอ รวมไปถึงจำนวนลูกหนี้ที่ต้องรับผิดชอบ ต่อจำนวนพนักงานที่ดูแลรับผิดชอบในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่เหมาะสม ปัจจุบันพนักงานไม่เพียงพอ เมื่อเทียบกับจำนวนลูกหนี้ที่อยู่ในเขตรับผิดชอบ ทำให้ประสิทธิภาพในการติดตามลูกหนี้ลดลง

ปัจจัยด้านวิธีการในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ได้แก่ โครงการที่มีเงื่อนไขการชำระหนี้แบบผ่อนปรนพิเศษ เป็นวิธีการที่ลูกหนี้ให้ความสนใจเป็นอย่างมาก เป็นการช่วยเหลือลูกหนี้ให้สามารถปรับปรุงโครงสร้างหนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเหมาะสม แต่ปัจจุบันยังมีจำนวนโครงการที่ไม่มากนัก มีลูกหนี้หลายกลุ่มที่ไม่สามารถเข้าโครงการตามเงื่อนไขที่กำหนดได้ เสียโอกาสในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ การลดเงินต้น การลดอัตราดอกเบี้ย เพื่อช่วยให้ลูกหนี้ชำระได้ตามความสามารถในสถานการณ์เศรษฐกิจที่ชะลอตัวเช่นนี้ เนื่องจากลูกหนี้บางรายมีเงินต้นที่สูง ทำให้ดอกเบี้ยสูงตามไปด้วย ไม่สามารถชำระค่างวดขั้นต่ำได้ และการลดหนี้ให้สำหรับลูกหนี้ที่ต้องการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ เป็นการเพิ่มโอกาส และส่งเสริมให้ลูกหนี้อยากจะปรับปรุงโครงสร้างหนี้มากขึ้น สามารถชำระหนี้ได้ตามความสามารถของตนเอง ทั้งนี้ก็ต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ และความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้ด้วย

ปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ พบว่า ภาวะเศรษฐกิจที่ส่งผลต่อความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้ ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้ ลูกหนี้ไม่ให้ความร่วมมือ ไม่สามารถติดต่อ หรือเจรจาได้ ทำให้พนักงานไม่ทราบปัญหาที่แท้จริง พนักงานขาดระบบ และเทคโนโลยีที่ช่วยในการทำงานด้านปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ยังไม่มีประสิทธิภาพดีพอ หลักเกณฑ์ และขั้นตอนในการอนุมัติซับซ้อน ค่อนข้างยุ่งยาก ใช้เอกสารประกอบค่อนข้างเยอะ เกิดความล่าช้า รวมไปถึงพนักงานยังไม่มีความรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างหนี้เท่าที่ควร ซึ่งส่งผลต่อการเลือกแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่เหมาะสมให้แก่ลูกหนี้ นอกจากนี้แล้วจำนวนพนักงานที่ดูแลรับผิดชอบในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ไม่สอดคล้องกับจำนวนลูกหนี้ ทำให้เกิดการดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ไม่มีประสิทธิภาพตามไปด้วย ไม่สามารถติดตามหนี้ได้อย่างทั่วถึง

## อภิปรายผลการศึกษา

ปัจจัยด้านศักยภาพของลูกหนี้ จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ในเรื่องของภาวะเศรษฐกิจ กระทบต่อสภาพคล่องทางการเงินของลูกหนี้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของชัยศักดิ์ ไทยอุบลมณี (2546) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของธุรกิจขนาดเล็ก กรณีศึกษา ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สาขานนช้างคลาน เชียงใหม่ และพบว่า ปัจจัยด้านศักยภาพของลูกหนี้ ปัจจัยย่อยที่พนักงานให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก คือ ด้านปัญหาด้านเงินทุน และด้านภาวะเศรษฐกิจทั่วไป

ปัจจัยด้านกระบวนการในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ในเรื่องของความรู้ด้านการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของพนักงาน ซึ่งส่งผลต่อการเจรจากับลูกหนี้ สอดคล้องกับการศึกษาของชัยศักดิ์ ไทยอุบลมณี (2546) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของธุรกิจ

ขนาดเล็ก กรณีศึกษา ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สาขาคณะช่างคลาน เชียงใหม่ และพบว่า ปัจจัยด้านกระบวนการในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ปัจจัยย่อยที่พนักงานให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก คือ ความรู้ ความเข้าใจต่อกระบวนการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของพนักงานสินเชื่อ

ปัจจัยด้านวิธีการในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ในเรื่องของการลดหนี้ ทั้งเงินต้น และดอกเบี้ย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของชัยศักดิ์ ไทยอุบลรัตน์ (2546) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของธุรกิจขนาดเล็ก กรณีศึกษา ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สาขาคณะช่างคลาน เชียงใหม่ และพบว่า ปัจจัยด้านวิธีการในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ปัจจัยย่อยที่พนักงานให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก คือ การลดดอกเบี้ยที่ค้างชำระ รองลงมา คือ การลดหนี้ปิดบัญชี

ปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ จากการศึกษา พบว่า ในเรื่องของขั้นตอนในการอนุมัติ ค่อนข้างยุ่งยาก ใช้เอกสารประกอบค่อนข้างเยอะ เกิดความล่าช้า และมีผลต่อความสำเร็จในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของชัยศักดิ์ ไทยอุบลรัตน์ (2546) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของธุรกิจขนาดเล็ก กรณีศึกษา ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สาขาคณะช่างคลาน เชียงใหม่ และพบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่พนักงานสินเชื่อให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก คือ ขั้นตอนในการขออนุมัติของธนาคารช้า และล่าช้า และในเรื่องของลูกหนี้ไม่ให้ความร่วมมือ ทำให้พนักงานไม่ทราบปัญหาที่แท้จริง ยังสอดคล้องกับการศึกษาของสุนทร วิทย์ปิยานนท์ (2546) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของธนาคารพาณิชย์ของรัฐในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ปัญหาที่ทำให้ไม่สามารถปรับปรุงโครงสร้างหนี้ได้ คือ ปัญหาลูกหนี้ไม่ให้ความร่วมมือ รวมไปถึงสอดคล้องกับการศึกษาของพิทักษ์ พ่วงพงษ์ (2563) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการพิจารณาการปรับโครงสร้างหนี้ของลูกค้าธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) และพบว่า ด้านแนวทางการปรับโครงสร้างหนี้ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ปัจจัยที่มีผลมากที่สุดคือ การร่วมมือของลูกค้า ทำให้การปรับโครงสร้างหนี้สำเร็จ

## ข้อเสนอแนะ

### ด้านศักยภาพของลูกหนี้

พนักงานต้องมีการติดตามลูกหนี้อย่างต่อเนื่อง เพื่อทราบปัญหาที่แท้จริงของลูกหนี้ เนื่องจากพนักงานให้ความสำคัญในเรื่องภาวะเศรษฐกิจ รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่พนักงานได้ให้ความสำคัญเป็นส่วนใหญ่ คือ ปัญหาภาวะเศรษฐกิจซบเซา ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้น พนักงานควรมีการติดตามข่าวสารเกี่ยวกับเศรษฐกิจ เพื่อดูแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ และสามารถปรับตัวและหาแนวทางในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ได้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

### ด้านกระบวนการในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้

เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่ได้ให้ความสำคัญในเรื่องของความรู้ในด้านการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของพนักงาน สถาบันการเงินควรมุ่งเน้น ส่งเสริม และอบรมให้ความรู้กับพนักงานในด้านกระบวนการในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ รวมถึงแนวทางในการพิจารณาความเหมาะสมของวิธีการในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับศักยภาพของลูกหนี้ และภาวะเศรษฐกิจในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ นอกจากนี้สถาบันการเงินควรมีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ให้ทันสมัย เพื่ออำนวยความสะดวกในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ และช่วยในการติดตามการผ่อนชำระหนี้ เพื่อลดโอกาสเกิดการผิดนัดชำระหนี้ เช่น ระบบออนไลน์ที่ลูกหนี้สามารถชำระ ตรวจสอบ และติดตามผลการชำระหนี้ได้ด้วยตัวเอง ระบบการแจ้งเตือนให้ชำระ เมื่อครบกำหนดชำระ ระบบการทำงานที่พนักงานสามารถควบคุมติดตามการชำระหนี้ของลูกค้าได้อย่างครอบคลุม และมีประสิทธิภาพ

เพื่อสอดคล้องกับปัญหาและอุปสรรคในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่พนักงานได้ให้ความสำคัญในเรื่องของการขาดระบบหรือเทคโนโลยีที่ช่วยในการทำงานด้านปรับปรุงโครงสร้างหนี้ นอกจากนี้พนักงานยังให้ความสำคัญในเรื่องของแนวทางและหลักเกณฑ์การพิจารณาอนุมัติ ขั้นตอนไม่ยุ่งยาก ดังนั้นสถาบันการเงินควรลดกฎเกณฑ์ เอกสารที่ไม่จำเป็นในการนำเสนอพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ เพื่อลดระยะเวลาในการพิจารณาอนุมัติปรับปรุงโครงสร้างหนี้ และควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์สำหรับการพิจารณาที่ชัดเจน เพื่อสามารถใช้เป็นแนวทางในการเจรจากับลูกหนี้ได้อย่างชัดเจน และได้ข้อยูตินอกจากนี้พนักงานยังได้ให้ความสำคัญในเรื่องของจำนวนลูกหนี้ที่ต้องรับผิดชอบ ต่อจำนวนพนักงานที่ดูแลและรับผิดชอบในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่เหมาะสม สถาบันการเงินควรมีการจัดสรรจำนวนพนักงานให้สอดคล้องกับจำนวนลูกหนี้ที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในอนาคตด้วย เพื่อความมีประสิทธิภาพในการดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ และการติดตามลูกหนี้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ด้านวิธีการในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้

จากการศึกษา พบว่า พนักงานให้ความสำคัญในเรื่องของโครงการที่มีเงื่อนไขการชำระหนี้แบบผ่อนปรนพิเศษเป็นอันดับแรก สถาบันการเงินควรมีการส่งเสริม และหาแนวทางในกำหนดหลักเกณฑ์การชำระ โดยการมีโครงการแบบผ่อนปรนพิเศษอย่างต่อเนื่อง เพื่อสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วง เพื่อรองรับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจที่ซบเซาที่ทำให้ความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้ลดลง สถาบันการเงินควรร่วมมือกับธนาคารพาณิชย์ในเรื่องของการรีไฟแนนซ์สำหรับลูกหนี้ที่ได้ปรับปรุงโครงสร้างหนี้กับสถาบันการเงิน และมีการผ่อนชำระอย่างสม่ำเสมอ เพื่อจะสามารถลดหนี้และปิดบัญชีกับสถาบันการเงินได้ เพื่อสอดคล้องกับเรื่องของการลดหนี้เพื่อปิดบัญชี การลดเงินต้น ที่พนักงานได้ให้ความสำคัญเช่นกัน โดยการขอสินเชื่อกับธนาคารพาณิชย์อีกครั้ง ในอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่า และลูกหนี้สามารถกลับเข้าสู่ระบบธนาคารพาณิชย์ได้อย่างปกติ และควรมีการปรับนโยบายหรือแนวทางให้ความช่วยเหลือลูกหนี้ในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ให้เหมาะสม และสอดคล้องกับศักยภาพของลูกหนี้ โดยเฉพาะลูกหนี้ที่มีอายุ 50 ปี ขึ้นไป ลูกหนี้ที่มีสถานภาพหม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่ ลูกหนี้ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ลูกหนี้ที่ประกอบอาชีพเกษตรกร/รับจ้างทั่วไป ลูกหนี้ที่มีจำนวนสมาชิกในครอบครัว 6 คน ขึ้นไป ไป และลูกหนี้ที่เคยปรับปรุงโครงสร้างหนี้มาแล้วมากกว่า 3 ครั้ง ซึ่งกลุ่มเหล่านี้มีปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้มากที่สุด เนื่องจากเป็นกลุ่มที่เกษียณอายุงานแล้ว หรือมีกำลังความสามารถในการหารายได้ลดลง มีปัญหาภายในครอบครัว มีปัญหาด้านสุขภาพ มีรายได้ที่ไม่แน่นอน มีรายจ่ายมากกว่ารายได้ เนื่องจากต้องรับผิดชอบสมาชิกภายในครอบครัว ดังนั้น สถาบันการเงินควรมีโครงการที่มีเงื่อนไขผ่อนปรนเป็นกรณีพิเศษเพื่อช่วยเหลือลูกหนี้กลุ่มที่ดังกล่าว รวมถึงพิจารณาความสามารถและความเป็นไปได้ในการชำระหนี้ของลูกหนี้ด้วย เพื่อเพิ่มความสำเร็จในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ในระยะยาวด้วย รวมไปถึงลูกหนี้ที่มีการกู้ร่วมกับสามี/ภรรยา ซึ่งอาจเกิดปัญหาครอบครัวกันในอนาคต และอาจส่งผลกระทบในการผ่อนชำระหนี้ สถาบันการเงินควรมีแนวทางในการรองรับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น มีการประเมินความสามารถ และความเป็นไปได้ในการผ่อนชำระหนี้ หากลูกหนี้ต้องการปรับปรุงโครงสร้างหนี้เพียงคนเดียว และกลุ่มลูกหนี้ที่เคยถูกดำเนินคดี มีคำสั่งศาลพิพากษาให้ชำระหนี้ สถาบันการเงินควรมีแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่สามารถจูงใจให้ลูกหนี้ที่ถูกสร้างสภาพบังคับแล้ว สามารถเข้าสู่กระบวนการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ได้อย่างปกติ

## บรรณานุกรม

- เกษฎาพร บัวบาน. (2553). ปัจจัยที่ทำให้เกิดการค้างชำระหนี้ของลูกหนี้ที่ได้รับปรับปรุงโครงสร้างหนี้แล้ว กรณีศึกษา ลูกหนี้สินเชื่อส่วนบุคคลธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์). สืบค้นจาก [https://doi.nrct.go.th/ListDoi/listDetail?Resolve\\_Doi=10.14457/TU.the.2010.291](https://doi.nrct.go.th/ListDoi/listDetail?Resolve_Doi=10.14457/TU.the.2010.291)
- ชลธิชา สุวรรณพิทักษ์. (2560). ปัจจัยที่มีผลต่อการชำระหนี้ตามสัญญาปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของลูกหนี้สินเชื่อบุคคล กรณีศึกษาธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) หน่วยบริหารคุณภาพสินทรัพย์ พัทยากลาง (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).
- ชัยศักดิ์ ไทยอุบลมภ์. (2546). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของธุรกิจขนาดเล็กรายการ กรณีศึกษา ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สาขากองทุนช่างกล เชียงใหม่ (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่). สืบค้นจาก <https://cmudc.library.cmu.ac.th/frontend/Info/item/dc:101549>
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2562). โครงสร้างหนี้ครัวเรือนไทยและนโยบายการเงินภาคครัวเรือน. สืบค้นจาก [https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/MonetPolicyComittee/MPR/BOX\\_MPR/1BOXMPR\\_TH\\_December2562.pdf](https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/MonetPolicyComittee/MPR/BOX_MPR/1BOXMPR_TH_December2562.pdf)
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2564). รายงานผลการสำรวจภาวะและแนวโน้มสินเชื่อ. สืบค้นจาก <https://www.bot.or.th/content/dam/bot/documents/th/thai-economy/econ-publication/credit-conditions-report/LoanSurvey-TH-2564-Q4.pdf>
- ปรียานุช อภินุญโยภาส, สมชาย สกฤษสุรัตน์, สันสกฤต วิจิตรเลขการ และวิชา ตันตกุลานันท์. (ม.ป.ป.). รายงานผลการศึกษาระบบการจัดตั้งและการดำเนินงานของบริษัทบริหารสินทรัพย์สถาบันการเงิน (บ.บ.ส.). ม.ป.ท.: ม.ป.พ.
- พิทักษ์ พ่วงพงษ์. (2563). ปัจจัยที่มีผลต่อการพิจารณาการปรับโครงสร้างหนี้ของลูกหนี้ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยรามคำแหง).
- สุนทร วิทย์ปยานนท์. (2546). การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ของธนาคารพาณิชย์ของรัฐในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่). สืบค้นจาก <http://cmuir.cmu.ac.th/handle/6653943832/21846>