

บทที่ 4

การแก้ไขสินเชื่อที่มีปัญหา

ธนาคารพาณิชย์ทุกแห่งต่างก็มีความเสี่ยงในการให้กู้ยืม (Credit Risk) ด้วยกันทั้งสิ้น การวิเคราะห์และประเมินสินเชื่ออย่างรอบคอบมิได้เป็นหลักประกันว่าสินเชื่อทุกรายที่อนุมัติไปจะได้รับชำระคืนตามกำหนดเวลาและข้อตกลงในสัญญาที่ทำไว้ อาจมีข้อผิดพลาดหรือปัญหาบางอย่างเกิดขึ้นภายหลังปล่อยสินเชื่อไปแล้ว ทำให้สินเชื่อบางรายไม่ได้รับชำระอย่างที่คาดไว้ กลายเป็นสินเชื่อที่มีปัญหา (Problem Loans) ที่อาจเกิดความเสี่ยง นำความเสียหายมาสู่ธนาคารในภายหลัง จึงเป็นเรื่องที่ธนาคารต้องเอาใจใส่อย่างใกล้ชิด พยายามหาสาเหตุที่ทำให้เกิดสินเชื่อที่มีปัญหาเหล่านั้น (Causes of Problem Loans) ให้พบ แล้วรีบแก้ไขอย่างทันท่วงที วางแนวทางในการแก้ไขให้ตรงจุด เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นหรือลดความเสี่ยงลงให้เหลือน้อยที่สุด

สินเชื่อที่มีปัญหา (Problem Loans)

สินเชื่อที่มีปัญหา หมายถึง "สินเชื่อซึ่งไม่สามารถชำระคืนได้ตามข้อตกลง มีผลให้การเรียกเก็บหนี้ตามกำหนดช้าลง หรือสินเชื่อที่ต้องอาศัยกฎหมายมาใช้บังคับในการเรียกเก็บ หรือรายได้ที่ประสพความขาดทุน"¹ สินเชื่อเหล่านี้ต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษ หากธนาคารต้องการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง จะต้องรู้ถึงปัญหาของสินเชื่ออย่างทันท่วงที และพยายามแก้ปัญหาก่อนที่จะลุกลามจนกระทั่งถึงจุดซึ่งไม่มีทางเลือก

¹Behrens, Robert H., Commercial Problem Loans (Boston : Banker Pub., 1974), P.20

อย่างไรก็ดี สินเชื่อทุกรายจะไม่เสียหายทันทีโดยไม่มี การเคลื่อนไหวสินเชื่อที่เสียหายเกือบทุกกรณี ถ้ามีการสังเกตและทบทวนที่ถี่พอ จะพบว่ามีความเสี่ยงที่เห็นความยุ่งยากที่จะเกิดขึ้นในไม่ช้า ดังนั้น ถ้าต้องการรู้ปัญหาที่แท้จริงของผู้ให้กู้ต้องตรวจสอบสินเชื่อใน Portfolio ของเขาอย่างสม่ำเสมอ

ปัญหาในการเรียกหนี้คืนอาจเกิดจากความผิดพลาดในการวิเคราะห์สินเชื่อในขั้นต้นก็ได้ หรือเกิดจากความเร่งรีบในการตัดสินใจโดยไม่มี การขอ Credit Information อย่างพอเพียง ธนาคารต้องยอมรับข้อผิดพลาดจากการพิจารณาให้สินเชื่อ นอกจากนี้ปัญหาการเรียกหนี้คืนโดยยาก ยังพบในกรณีที่ความเต็มใจและความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไปหลังรับสินเชื่อไปแล้วด้วย

สินเชื่อบางรายเกิดปัญหาตั้งแต่เริ่มปล่อย และกลายเป็นปัญหาเรื้อรัง บางรายก็เกิดขึ้นอย่างกระทันหัน สภาวะวิสัยซึ่งล้วนแต่เป็นสาเหตุให้เรียกหนี้คืนยากหรือเกิดความสูญเสียทั้งสิน อันมีผลโดยตรงต่อสภาพคล่องของธนาคาร ¹ (Bank Liquidity) ทำให้เงินสำรองและเงินทุนซึ่งเป็นกำลังทางการเงินของธนาคารลดลง ความสามารถในการบริการลูกค้าอันลดลง ซึ่งจะมีผลต่อภาวะเศรษฐกิจของชาติด้วย

ปัจจัยที่ชี้ให้เห็นว่าหนี้เริ่มจะเสีย มีดังนี้คือ

1. การละเลยต่อการชำระหนี้ตามกำหนด (Delinquency)
2. ฐานะการเงินของลูกค้ามีแนวโน้มไม่เป็นที่พอใจ (Adverse Trend)
3. ข้อมูลที่ได้รับจากลูกค้าไม่ตรงกับความเป็นจริง ซึ่งถ้าเป็นไปโดยเจตนาของผู้ขอสินเชื่อ ก็แสดงว่า สินเชื่อรายนั้นเป็น Serious Problem Loan
4. กิจกรรมค้าของลูกค้าประสบความขาดทุน
5. ขาดการติดต่อกับธนาคาร หลบหน้าเจ้าหน้าที่สินเชื่อ
6. หลักประกันเสื่อมค่าลงหรือสูญหายไป

¹Edward W. Reed, Commercial Bank Management (Tokyo : John Weatherhill, Inc., 1964) P.397

นอกเหนือจากนี้ยังมีปัจจัยอื่น ๆ อีกหลายประการ อาทิเช่น ลูกหนี้ถึงแก่กรรม เจ็บป่วย วางงาน ภัยธรรมชาติ และความผันผวนทางภาวะเศรษฐกิจ เหล่านี้เป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้

สาเหตุที่ทำให้เกิดสินเชื่อที่มีปัญหาและหนี้เสีย

หนี้ที่มีปัญหาและหนี้เสีย มีสาเหตุมาจากปัจจัยหลายประการ ปัจจัยสำคัญได้แก่ ความไม่เต็มใจในการชำระหนี้ของลูกหนี้และการขาดความสามารถในการหารายได้ให้พอเพียงที่จะชำระหนี้ตามข้อตกลง ซึ่งก่อให้เกิดการชำระหนี้ล่าช้า กลายเป็นหนี้เสียไปในที่สุด ความไม่เต็มใจในการชำระหนี้ของลูกหนี้จะเปลี่ยนแปลงไปตามภาวะเศรษฐกิจ ความเปลี่ยนแปลงของรายได้และความสามารถในการหารายได้

ถึงแม้ว่าผู้วิเคราะห์จะรู้ถึงตัวชี้ที่ทำให้เกิด Problem Loans หลายตัวก็ตาม แต่ก็อาจจะรู้ไม่ทันการณ์ที่จะป้องกันปัญหาไว้ได้ ตัวชี้บางตัว โดยเฉพาะความไม่เต็มใจที่จะชำระหนี้ อาจไม่มีสัญญาณเตือนล่วงหน้า จนกระทั่งหนี้นั้นเกิดปัญหาขึ้นแล้ว แต่ Indicator บางตัวก็สามารถชี้ให้เห็นปัญหาหรือให้ควบคุมใกล้ชิดยิ่งขึ้น ได้แก่ การผิดนัดชำระเงิน และการขอต่ออายุสัญญา

สินเชื่อเพื่อการอุปโภคบริโภคส่วนบุคคล (Consumer Loans) มักจะกลายเป็นสินเชื่อมีปัญหา นอกจากผู้กู้จะมีเงินออมกันไว้จำนวนหนึ่ง ปัญหาหนี้จะขยายออกไปเพียงใดขึ้นกับระยะเวลาการว่างงาน ความสามารถ และความเต็มใจของผู้ที่จะหางานทำ ส่วนปัญหาที่ไม่คาดคิดไว้ เช่น เจ็บป่วย อุบัติเหตุ ถูกรายแรง อาจมีผลให้การชำระล่าช้าไป การหย่าร้างก็เป็นสาเหตุสำคัญและเป็น Indicator ของ Problem Loans เพราะคนทั้งคู่มักจะไม่ได้ตั้งใจที่จะชำระหนี้ Indicators ที่จะชี้ให้เห็นว่า Consumer Loan มีปัญหานั้นมักไม่เห็นชัดเจน เช่น สินเชื่อประเภทอื่น เพราะข้อมูลต่าง ๆ เก็บมาได้ยากและเสียค่าใช้จ่ายสูง

สินเชื่อทางธุรกิจการค้า (Business Loans) มักจะไม่ "เสีย" ไปในทันที โดยไม่มีสัญญาณเตือนถ้าหากธนาคารติดต่อกับลูกค้าอยู่เสมอ เพราะจากงบการเงินต่าง ๆ ทำให้ธนาคารอยู่ในฐานะที่จะเห็นปัญหาได้มากกว่า Consumer Loans และยังคุมงบการเงิน

บ่อยครั้งก็จะยังสามารถเห็นปัญหาได้เร็วขึ้น Trend ทางด้านการเงินเป็น Indicator ที่จะชี้ให้เห็นถึงความเจริญทางการเงินของธุรกิจ การมีเงินไม่พอจ่ายชำระหนี้อาจเป็น Indicator ของการวางแผนไม่ดี Cash Flow Analysis อาจแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการชำระหนี้ และเพราะลูกหนี้จะต้องส่งงบประมาณให้ธนาคารดู ทำให้ธนาคารอยู่ในฐานะที่จะป้องกันปัญหา รุนแรงมิให้เกิดขึ้นได้

การที่สินค้าคงคลังเคลื่อนไหวช้าอาจแสดงว่าการขายไม่มีประสิทธิภาพ สินค้าล้าสมัย คุณภาพไม่ดี ชื่อสินค้าคงคลังมาในราคาแพงเกินไป การแข่งขันสู้เขาไม่ได้ โฆษณาอ้อย หรือมีการเก็งกำไรในสินค้าคงคลัง การที่ลูกหนี้การค้าวางชำระมาช้าขึ้น แสดงว่าการพิจารณาสินเชื่อไม่ดี การเรียกเก็บหนี้ไม่ดี ซึ่งถ้าเกิดขึ้นพร้อมกับการที่สินค้าคงคลังเคลื่อนไหวช้า อาจส่งผลให้เงินทุนหมุนเวียนลดลงและในที่สุดก็ทำให้ความสามารถในการชำระหนี้ลดลงด้วย

การลงทุนในทรัพย์สินถาวร (Fixed Assets) มากเกินควร อาจเป็นข้อที่ควรระวัง เพราะบริษัทที่กำลังเจริญมักอยากลงทุนในอาคาร การลงทุนมากเกินไปครั้งนี้มีผลร้ายยิ่งกว่าการลงทุนในทรัพย์สินหมุนเวียน (Current Assets) เพราะทรัพย์สินถาวรอาจจะไม่ให้ดอกผลดังที่คาดไว้และยังไม่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้เร็ว

Overtrading กิจกรรมที่มีเงินทุนต่ำเมื่อเทียบกับปริมาณธุรกิจจะมีค่าดอกเบี้ยจ่ายสูง เพราะมีหนี้สินมาก ถ้าหากกิจการมีค่าใช้จ่ายสูงขึ้น เช่น ค่าแรง เงินปันผล อาจมีส่วนทำให้ความสามารถในการชำระหนี้ลดลงได้

ความสามารถในการชำระหนี้ของเกษตรกร ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอกหลายอย่าง เช่น ภาวะอากาศ ความแห้งแล้ง ฝนหนัก พายุ ราคา ฯลฯ ล้วนมีผลทำให้เศรษฐกิจของการเกษตรเปลี่ยนโฉมหน้าได้และเปลี่ยนความสามารถของเกษตรกรด้วย

นอกจากนี้ยังมีผู้จำแนกสาเหตุที่ทำให้เกิดสินเชื่อมีปัญหาหรือหนี้เสียออกเป็น 3 สาเหตุใหญ่ ๆ คือ Adversity, Mismanagement และ Fraud ¹

¹Behrens, Robert H., Commercial Problem Loans (Boston : Banker Pub., 1974), P.30

1. Adversity หมายถึง ปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของวงจรธุรกิจ รวมทั้งปัญหาที่เกิดจากปัจจัยที่ผู้กู้ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ดินฟ้าอากาศ โรคภัยไข้เจ็บ และความตาย
2. Mismanagement หมายถึง การบริหารงานและการจัดการด้านการเงินของผู้กู้ไม่ดีพอ กิจการดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จ
3. Fraud หมายถึง ปัญหาที่เป็นผลมาจากความไม่สุจริตของลูกค้ำ โดยให้ข้อมูลเกี่ยวกับฐานะการเงิน วัตถุประสงค์ในการกู้เงิน ความสามารถในการชำระคืน ไม่ตรงกับความเป็นจริง

การแก้ไขปัญหาและการป้องกันความเสียหาย

การดูแลสินเชื่อมีปัญหาเหล่านี้อย่างใกล้ชิดเป็นสิ่งสำคัญ ชั้นแรก ควรจะติดต่อกับลูกค้ำโดยตรงเพื่อสอบถามที่แท้จริงของลูกค้ำในขณะนั้น ชั้นต่อมา ก็พยายามหาสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาและวางแนวทางในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้ธนาคารได้รับชำระคืนครบถ้วนหรือมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ วิธีการแก้ปัญหาก็ทำได้หลายอย่างแล้วแต่กรณี เช่น ขยายเวลาการชำระคืน เสนอแนะให้มีการปรับปรุงจัดองค์การใหม่ ขายทรัพย์สิน ให้ลูกหนี้จัดหาหลักประกันมาเพิ่มเติม หลังจากนั้นก็คอยติดตามผลจากการปฏิบัติตามแผนการแก้ไขปัญหาดังกล่าวต่อไป หากการแก้ไขปัญหากระทำได้นั้นต่อเหตุการณ์ ก็จะสามารถป้องกันความเสียหายและลดความสูญเสียให้กับธนาคารได้อย่างมากที่สุด

การป้องกันความเสียหายจากหนี้ที่เป็นปัญหาหรือหนี้เสีย จะทำได้กว้างขวางเพียงใดขึ้นอยู่กับ ชนิด ขนาด วัตถุประสงค์ ระยะเวลา ครอบคลุมของสินเชื่อแต่ละราย ขนาดของสินเชื่อเป็นสิ่งสำคัญ เพราะถ้าสินเชื่อรายใหญ่ วงเงินกู้สูง กลายเป็นหนี้มีปัญหาหรือหนี้เสียย่อมมีผลกระทบกระเทือนภาวะการเงินของธนาคารมากกว่าสินเชื่อรายย่อย และสินเชื่อที่มีวัตถุประสงค์เพื่อก่อให้เกิดผลผลิตหรือการอุปโภคบริโภคที่จำเป็นของผู้ซื้อ ก็ต้องการการควบคุมน้อยกว่าสินเชื่อรายที่นำไปใช้ในทางฟุ่มเฟือย นอกจากนี้ สินเชื่อที่มีระยะเวลาชำระคืนนาน มักต้องการการดูแลอย่างใกล้ชิด และมีความเสี่ยงมากกว่ารายที่ระยะเวลาสั้น ธนาคารจะต้องวางมาตรการและขั้นตอนในการป้องกันมิให้เกิดหนี้เสียอย่างรัดกุมและมี

ประสิทธิภาพ โดยอาศัยหลักการควบคุมสินเชื่อเหล่านี้ เช่นเดียวกับการดูแลในขั้นต้นแต่
 ต้องใหม่มีความดีสูงกว่า เพราะหนีปัญหาของการการดูแลโดยใกล้ชิดยิ่งขึ้น

ธนาคารจะเลือกทางใดในการแก้ปัญหาของค้ำจนถึงชื่อเสียงของธนาคาร
 ในการบีบบังคับลูกค้า ความซื่อสัตย์ของลูกค้า ความตั้งใจในการชำระหนี้ สถานะการเงิน
 และความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้าในระยะเวลาที่นานออกไปอีก มูลค่าของลูกหนี้
 หมดธนาคาร และควรเลือกทางที่จะให้ผลตอบแทนสูงสุดแก่ธนาคาร

การจัดการกับสินเชื่อที่มีปัญหาเหมือนกับทำให้สินเชื่อของอาศัยดีปลามากกว่า
 วิทยาศาสตร์ ธนาคารสามารถจะจัดการด้วยมาตรการเด็ดขาดได้ แต่จะให้ผลเสียต่อ
 การประชาสัมพันธ์ เพราะธนาคารจะได้ชื่อว่ามีนโยบายที่เข้มงวดเกินไป และไม่มี
 ใจในปัญหาทางการเงินของลูกค้า และยังอาจทำให้ลูกค้าของธนาคารเลิกใช้บริการ
 ของธนาคารนี้ไปก็ได้ แต่อย่างไรก็ดี นโยบายผ่อนปรน (Lax Policy) ก็อาจทำให้
 ธนาคารได้ชื่อว่า Soft Touch ซึ่งผลก็คือจะมีผู้ขอสินเชื่อกันมากมาย ซึ่งส่วนนี้เป็น
 สินเชื่อที่นาสงสัย นโยบายนี้จึงอาจไม่ดีกับธนาคาร

การเรียกเก็บอย่างเข้มงวดนี้อาจมีผลสะท้อนทางอื่น ๆ อีก ถ้าเข้มงวดมาก
 ลูกหนีที่มีปัญหาทางการเงินอาจหาทางตกลงกับเจ้าหนี้รายใหม่หรืออาจเสนอขอเป็นบุคคล
 ลมละลาย นโยบายนี้ยังเป็นการสนับสนุนเจ้าหนี้รายอื่น ๆ ให้เข้มงวดกับลูกค้าด้วย
 แทนที่จะหาทางร่วมมือกันกับธนาคาร ทางที่ดี คือ ทางสายกลาง

ความซื่อสัตย์ของลูกค้า ความตั้งใจที่จะชำระหนี้ อาจเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ที่
 ธนาคารควรคำนึงถึงในการจัดการกับสินเชื่อที่มีปัญหา ถ้าลูกหนี้ไม่ซื่อสัตย์หรือแสดง
 บางอย่างให้รู้ได้ ธนาคารควรรีบเรียกหนี้คืนโดยเร็วไม่ว่าจะโดยทางใดโดยเสียค่า
 ใช้จ่ายน้อยที่สุด เพราะมีฉะนั้นธนาคารจะอยู่ในฐานะเสี่ยงมาก และถ้าลูกหนีหมด
 ความพยายามที่จะชำระหนี้ ธนาคารก็ถูกบังคับให้เรียกเก็บ อย่างไรก็ตาม ถ้าลูกหนีที่มี
 ปัญหาทางการเงินยอมรับว่าจะต้องชำระหนี้ให้คืนและมีความพยายามที่จะชำระหนี้ ธนาคาร
 ก็อาจผ่อนผันให้ได้ โดยอาจทำ Work Out Arrangement แทน Liquidation
 ธนาคารที่พบเห็นวางานสำคัญของธนาคารในการจัดการกับสินเชื่อที่มีปัญหา ซึ่งอาจกลายเป็น
 หนี้เสีย นั่นก็คือ สร้างความคิดที่จะชำระหนี้ให้เกิดกับลูกหนี้และสร้างความเชื่อดีระหว่าง
 ลูกหนีกับธนาคารขึ้น

สินเชื่อที่มีปัญหานั้นไม่ได้หมายความว่าธนาคารได้สูญเสียไปหมด แต่มันเพียงแต่แสดงให้เห็นความสามารถที่จะชำระได้ตามสัญญาเท่านั้น อย่างไรก็ตามปัญหาทางการเงินก็มีหลายชั้น การล้มละลายหมายถึงการมีหนี้สินมากกว่าสินทรัพย์ Net Worth จึงเป็นลบทำให้ไม่สามารถชำระหนี้ได้ ซึ่งในอนาคตภาวะการเงินดังกล่าวอาจเปลี่ยนแปลงได้

บางกิจการไม่สามารถชำระหนี้ได้ทั้ง ๆ ที่มีทรัพย์สินมากกว่าหนี้สิน ซึ่งอาจเป็นผลจากขาดทุนหมุนเวียน หรือสินค้าของธุรกิจนั้นราคาตก หรือเพราะไม่สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์เป็นเงินสดได้ทันทีโดยไม่ขาดทุน ซึ่งถ้าหากมีเวลาสักระยะหนึ่งอาจสามารถทำตามสัญญาได้ครบถ้วน เพราะราคาสินค้าอาจดีขึ้น เรียกเก็บหนี้ได้ จำหน่ายสินค้าคงคลังได้

นโยบายการอำนวยสินเชื่อของธนาคารก็มีผลต่ออัตราหนี้เสียหรือจำนวนลูกค้าที่ผิดสัญญา เท่าที่ปรากฏ ธนาคารที่วางนโยบายการให้สินเชื่อไว้อย่างไม่เข้มงวด และสะดวก (Liberal) จะมีปัญหาในการเรียกเก็บหนี้ และอัตราหนี้เสีย มากกว่าธนาคารที่ใช้นโยบายการให้สินเชื่อแบบเข้มงวด (Conservative)

ธนาคารพาณิชย์ทั่วไปย่อมต้องการให้อัตรารายส่วนของหนี้เสียต่อสินเชื่อทั้งหมดที่ปล่อยไปน้อยที่สุด เพราะจะเป็นทางนำกำไรมาสู่ธนาคารได้ดีทีเดียว โดยเฉลี่ยแล้วธนาคารพาณิชย์มีเปอร์เซ็นต์หนี้เสียคิดเป็นร้อยละของสินเชื่อทั้งหมดที่ปล่อยไปประมาณ 0.08-0.17%¹



ศูนย์วิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹Edward W. Reed, Commercial Bank Management (Tokyo : John Weathernill, Inc., 1964) P.397

วิธีช่วยเหลือหนี้ที่มีปัญหา (How to Salvage the Problem Loan)

การสืบหาปัญหาในขั้นต้น (Early Detection)

การตรวจพบปัญหาแต่เนิ่น ๆ เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งถ้าหากแผนการแก้ไขปัญหาที่วางไว้ สามารถทำได้

สัญญาณแห่งความไม่ปลอดภัย¹

- ลูกหนี้ไม่สามารถชำระเงินได้ตามกำหนด
- แนวโน้มทางการเงินเปลี่ยนไป
- ลูกหนี้ไม่เต็มใจจะจัดหาข้อมูลให้
- การดำเนินงานของลูกหนี้ประสบความขาดทุน
- ลูกหนี้ให้ข้อมูลเท็จ และไม่ถูกต้องแก่ธนาคาร
- หลักประกันเสื่อมค่าหรือสูญหายไป
- ลูกหนี้ป่วยหรือถึงแก่กรรม
- มีการกู้ยืมเจ้าหนี้รายอื่น ๆ อีกหลายราย
- แนวโน้มของภาวะเศรษฐกิจเปลี่ยนไป

การสอบทานสินเชื่อทุกรายภายใน Portfolio ของธนาคาร ควรจะวางแผนไว้อย่างมีระบบ โดยมุ่งที่จะตรวจสอบสินเชื่อที่มีคุณภาพเลวลง ติดต่อกันทุกระยะ นอกจากนั้นแผนการสอบทานสินเชื่อยังมีประโยชน์อีกหลายประการ เช่น ทดสอบการปฏิบัติตามนโยบายสินเชื่อและตรวจสอบความสมบูรณ์ของเอกสารต่าง ๆ แต่หน้าที่สำคัญแรกของการสอบทานสินเชื่อคือ สอบทานหาสาเหตุของหนี้คุณภาพต่ำทุกรายโดยเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้

เมื่อผู้ปล่อยสินเชื่อพบว่าปัญหาเกิดขึ้น สิ่งแรกที่ต้องทำ คือ ตรวจสอบความสำคัญและความน่าหนักใจของปัญหานั้น โดยพยายามหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ของลูกหนี้รายนั้น ทั้งหมดเท่าที่จะหาได้ ตามขั้นตอนต่อไปนี้

¹Robert H. Behrens, "Salvaging the Problem Loan", The Bankers Magazine (Spring 1975), P.74

1. ศึกษาจากแฟ้มลูกหนี้

- ตรวจสอบการเงิน และข้อมูลประกอบอื่น ๆ
- ตรวจสอบเอกสารหลักฐานเกี่ยวกับหลักประกัน
- ค้นคว้านบันทึกเกี่ยวกับการดำเนินคดี คำพิพากษา หรือสิทธิอื่น ๆ

ในการเรียกร้องให้มีการชำระหนี้ที่มีผลบังคับลูกหนี้ถูกเก็บไว้ในแฟ้มเรียบร้อยหรือไม่

- ดูความเคลื่อนไหวทางบัญชีของลูกหนี้ เพื่อศึกษาถึงจำนวนเงินที่จ่ายออกไป และบุคคลที่รับเงินไปด้วย
- ติดต่อกับแหล่งการค้าต่าง ๆ เพื่อสำรวจว่าปัจจุบันลูกหนี้ติดต่อกิจอยู่กับผู้ใดบ้าง

2. การไปติดต่อกับลูกหนี้ เพื่อขึงคู้หาที่ของเขานั้น เจ้าหน้าที่ธนาคาร

ไม่ควรกระทำการใด ๆ ที่แสดงความไม่เป็นปรปักษ์ต่อลูกหนี้ ถึงแม้จะตั้งใจรักษาผลประโยชน์ให้กับธนาคารสักเพียงใดก็ตาม

- ความเต็มใจที่จะนำเรื่องสถานการณ์ทางการเงินของเขามาพูดและมอบบันทึกต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการสืบสวนของธนาคาร เป็นตัวชี้ถึงท่าทีของลูกหนี้ได้เป็นอย่างดีทีเดียว
- อยากรู้ก็ตาม เครื่องวัดท่าทีของลูกหนี้ที่แท้จริงจะได้ผลก็ต่อเมื่อลูกหนี้เต็มใจที่จะมีส่วนร่วมในโปรแกรมการแก้ไขปัญหายากทั้งหลายด้วย
- ให้ข่าวสารแก่ลูกหนี้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ในเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติของธนาคารในกรณีที่จะเข้าไปช่วยเหลือลูกหนี้ รวมทั้งขั้นตอนที่คาดว่าจะเข้าไปจัดการเกี่ยวกับสถานะทางการเงินของเขาโดยเร่งด่วน

- ถ้าปรากฏว่าสถานการณ์เลวร้ายลงทุกที ๆ หรือแผนการแก้ไขปัญหามิเป็นผลสำเร็จ ธนาคารควรริบดำเนินการเรียกเก็บหนี้ทันที โดยอาจต้องรับโอนทรัพย์สินของลูกหนี้เข้าชำระหนี้ หรือนำมาตรการเด็ดขาดเข้ามาใช้บังคับก็เป็นได้

แผนการแก้ไขปัญหา (A Plan of Correction)

แผนการแก้ไขปัญหาคงต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นอนไว้พร้อมทั้งวิธีปฏิบัติให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ดังกล่าว และควรระบุถึงข้อเสนอที่จะทำให้ลูกหนี้เปลี่ยนแปลงท่าทีให้ เป็นไปตามหลักการที่ยอมรับแล้วดังกล่าวด้วย นอกจากนี้ควรรวมถึงข้อเสนอต่อไปด้วย :

- การจัดรูปองค์การของธุรกิจนั้นใหม่
- การมอบหลักประกันเพิ่มเติมให้ธนาคาร
- การขายทรัพย์สิน
- การเปลี่ยนแปลงการจัดการเสียใหม่
- การเปลี่ยนแปลงขอบเขตและทิศทางของธุรกิจ
- การขยายกำหนดชำระคืนเงินกู้ออกไป
- การจำกัดการถอนเงินของผู้เป็นเจ้าของบัญชี
- ทำความตกลงกับเจ้าหนี้รายอื่น ๆ

กุญแจแห่งความสำเร็จของแผนการแก้ไขปัญหาคูได้จากรู้ว่า ลูกหนี้จะสามารถชำระคืนได้เต็มจำนวนภายในระยะเวลาอันสมควรหรือไม่ ซึ่งหมายความว่า ธนาคารจะต้องทำโครงการชำระคืน และการหมุนเวียนเงินสดของผู้กู้ไว้ แล้วเข้าไปดำเนินการเปลี่ยนแปลงการจัดการและการปฏิบัติงานตามแผนการที่กำหนดไว้ และต้องระลึกไว้เสมอว่า แม้ธุรกิจที่ยังคงขาดทุนอยู่ก็สามารถจะชำระหนี้คืนได้ โดยการขายสินค้าคงคลัง เก็บเงินจากลูกหนี้การค้าของกิจการ หรือการขายสินทรัพย์ประจำ ถึงกระนั้น งบกระแสเงินสด และงบประมาณที่เพิ่มขึ้นก็ต้องมีการสมมติตัวที่จะวัดความสามารถในการชำระคืนของหนี้มีปัญหาที่สำคัญไว้ด้วย

การวางนโยบายจัดองค์การใหม่ (Maybe Reorganization)

การจัดองค์การใหม่นั้น รวมถึงด้านการเงินและการจัดการ ตัวอย่างเช่น การกู้เงินเพื่อไปลงทุนใหม่ การเลิกผลิตสินค้าบางอย่างที่ไม่มีกำไร รวมหน่วยงานต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น การควบคุมค่าใช้จ่ายให้รัดกุมขึ้น ตัดเครื่องอำนวยความสะดวกและเครื่องใช้บางอย่างที่ไม่จำเป็นออก หนีไปใช้เครื่องจักรราคาถูกลง หามาตรการที่จะลดค่าโสฬุลลง กำหนดนโยบายเรียกเก็บหนี้ที่เข้มงวดขึ้น นอกจากนี้การจัดองค์การใหม่ อาจรวมไปถึงแผนการที่ราคาของธุรกิจเป็นเงินทุนใหม่ด้วย

ธนาคารควรศึกษาดังสภาพธุรกิจอย่างละเอียดก่อนจะเริ่มดำเนินการจัดองค์การใหม่ ควรจะให้คำแนะนำต่อลูกค้านในการวางแผนการจัดองค์การใหม่ หลังจากสำรวจทางเลือกเท่าที่จะหาได้เรียบร้อยแล้ว และมั่นใจว่าแผนการนั้นจะสำเร็จลงได้ด้วยดี

การปรับปรุงหลักประกัน (Improving Collateral Position)

เมื่อสินเชื่อบริษัทใดถูกจัดเข้าเป็นสินเชื่อบริษัท ธนาคารจะต้องรีบเร่งดำเนินการปรับปรุงชั้นของหลักประกัน ดังนี้

- ประเมินค่าหลักประกันที่มีอยู่ปัจจุบันอย่างละเอียดถี่ถ้วน
- หาที่ตั้งและตรวจตราหลักประกันทุกชนิดที่ไม่ได้อยู่ในความครอบครองของธนาคาร
- คู่มือแนวทางหลักฐานเอกสารต่าง ๆ เกี่ยวกับหลักประกันได้ทำขึ้นครบถ้วน และถูกเก็บเข้าแฟ้มเรียบร้อยแล้ว
- หาสินทรัพย์ที่ไม่ติดจำนำมาเพิ่มเติม เช่น รถบรรทุก เครื่องจักร หุ่นของ บริษัทรวม และบริษัทย่อย กรมธรรม์ประกันชีวิต เป็นต้น
- สำหรับผู้ที่ส่วนบุคคล ก็หาสินทรัพย์ที่ไม่ติดจำนำมา เช่น รถยนต์ บัญชีเงินฝาก หลักทรัพย์ที่ตลาดต้องการ กรมธรรม์ประกันชีวิต สิทธิในการรับประโยชน์จากเบี้ยบำนาญ หรือหนังสือค้ำประกันเป็นการส่วนตัวโดยพ่อแม่และญาติสนิท เป็นต้น
- หาสินทรัพย์ที่ไม่สำคัญ สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้โดยไม่กระทบกระเทือนต่อการดำเนินงานของธุรกิจที่ลูกหนี้ประกอบอยู่

การขยายเวลาในการชำระหนี้ (Extending the Loan)

วิธีแก้ปัญหากเงินสดหมุนเวียนไม่พอชำระหนี้ตามข้อตกลง อีกประการหนึ่งคือการขยายเวลาการชำระคืนออกไป วิธีนี้ควรนำมาใช้เฉพาะตอนหลังจากตรวจสอบงบกระแสเงินสดแล้วและการขยายเวลาหรือต่ออายุ แต่ละช่วงควรทำในระยะเวลาอันสั้น เพื่อให้ธนาคารมีโอกาสตรวจสอบฐานะของลูกหนี้ใหม่ได้บ่อยครั้งขึ้น

การยินยอมให้ขยายเวลาชำระหนี้ออกไปนั้น มีอันตรายอยู่บ้าง โดยที่อาจทำให้ลูกหนี้ลดความพยายามที่จะหาเงินมาชำระหนี้หรือหนีไปชำระเจ้าหนี้รายอื่น ๆ ก่อน บางครั้งเจ้าหน้าที่ก็ใช้การขยายเวลาอันเป็นสิ่งล่อใจเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาเฉพาะหน้าหรือการตัดสินใจที่ยากลำบาก

การแก้ไขหนี้ที่มีปัญหาสำหรับธนาคารอาจเป็นช่องทางที่ดีกว่าการใช้วิธีรุนแรงบีบบังคับลูกหนี้ ปัจจัยสำคัญที่สุด 2 ประการในการวัดว่าแผนการแก้ไขหนี้ได้ผลหรือไม่ คือ หน้าที่ของลูกหนี้และหนทางที่จะหาเงินมาชำระคืนธนาคารของลูกหนี้ เกือบจะทุกกรณี การแก้ไข-

ปัญหาเงินเวลาเป็นแรมเดือน หรืออาจแรมปี แต่หากสถานการณ์เกิดเร็วเป็นลำดับ
สินเชื่อรายนั้นก็อาจถูกตัดเป็นหนี้สูญในที่สุด

ปัญหาของการอำนวยสินเชื่อและวิธีแก้ไขบางประการ

หลังจากทางธนาคารได้อนุมัติสินเชื่อไปแล้ว สินเชื่อนั้นอาจเกิดปัญหาต่าง ๆ
ขึ้น อาจจะรวบรวมกันจริง ๆ ไม่อาจจะจำกัดเป็นข้อย่อย ๆ ตามประเภทธุรกิจที่มา
ของสินเชื่อจากธนาคารได้ จากการสอบถามเจ้าหน้าที่สินเชื่อธนาคารต่าง ๆ พอจะ
ประมวลปัญหาต่าง ๆ เป็นหมวดหมู่ที่สำคัญแยกได้เป็น 3 ประเภทด้วยกัน

- ปัญหาสินเชื่อเพื่อธุรกิจการค้า
- ปัญหาสินเชื่อส่วนบุคคล
- ปัญหาสินเชื่อเกษตร

สินเชื่อเพื่อธุรกิจการค้า

เกิดจากการอำนวยสินเชื่อแก่ธุรกิจการค้า อันประกอบด้วย ธุรกิจประเภท
ต่าง ๆ เช่น ส่งสินค้าออก ส่งสินค้าเข้า (Import & Export) หรืออุตสาหกรรม
การก่อสร้าง ค่าปลีก ค่าส่ง แยกได้เป็น

- เบิกเงินเกินบัญชี
- เงินกู้
- ภาระในการออกหนังสือค้ำประกัน
- L.B.D. (Local Bills Discount)
- C.B.D. (Clean Bills Discount)
- T/R (Trust Receipt)
- Advances Against B/C (Bill for Collection ประเภท Export Bills)
- Rice Premium

ปัญหาอาจเกิดจากสาเหตุสำคัญ 3 ประการ

1. ความผันผวนทางเศรษฐกิจ
2. ความผิดพลาดในการวางแผนงานของผู้ขอกู้
3. ความผิดพลาดในการพิจารณาสินเชื่อ โดยมีได้พิจารณาข่าวสารด้านเครดิตและงบการเงินอย่างรอบคอบและถี่ถ้วนเพื่อหยั่งถึงอัตราเสี่ยง

สาเหตุทั้ง 3 นั้น อาจแยกสรุปเป็นข้อย่อยที่เห็นว่าสำคัญมีดังนี้

1. ขาดความระมัดระวังในการวิเคราะห์ฐานะการเงินของผู้ขอกู้ด้วยสาเหตุ
 - ขาดนักวิเคราะห์ที่มีสมรรถภาพในการวิเคราะห์งบการเงิน
 - งบการเงินที่ได้มาขาดความเชื่อถือ ยากแก่การประเมินค่าความมั่นคง

และจุดอ่อนของกิจการ

- ขาดการวางเงื่อนไขสินเชื่อที่รัดกุม เนื่องจากไม่สามารถหาข่าวสารทางเครดิตที่เพียงพอในการวิเคราะห์ข่าวสารจะเพิ่มข้อบังคับใด ๆ ที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงน้อยที่สุด

- Credit Files ของธนาคารยังไม่เข้ามาตรฐาน
- การให้กู้ส่วนมากมักอาศัยความรู้จักมักคุ้นเป็นข้อสำคัญ
- ผู้ขอกู้บางรายมีอิทธิพลเหนือเจ้าหน้าที่สินเชื่อจึงอนุมัติปล่อยสินเชื่อไปโดย

ไม่รอบคอบ

2. ขาด Technician และผู้เชี่ยวชาญเฉพาะอย่างในการพิจารณาสินเชื่อ
3. ธุรกิจที่ปล่อยสินเชื่อไปมีความเสี่ยงสูงเช่น
 - ผู้ขอกู้มิได้มีความชำนาญอย่างแท้จริง
 - ผู้ขอกู้เก่งกำไรขาดทุนความชำนาญในธุรกิจ
 - ผู้ขอกู้มีเงินทุนน้อย มักขอต่ออายุสัญญาเงินกู้กับธนาคารเสมอ
 - ให้กู้แก่ผู้ไม่มีหลักทรัพย์ค้ำประกัน
 - ให้กู้แก่ผู้ค้ำกำไร เก่งกำไร ว่าสินค้าน่าจะมีราคาสูงขึ้น
4. ธนาคารให้สินเชื่อมากเกินไปเกินความจำเป็นและเกินความสามารถของผู้ขอกู้จะชำระ

ให้ได้

5. เจาหน้าที่กระตือรือร้นที่จะได้รายได้ให้ธนาคารมากเกินไป โดยเหตุที่ต้องแข่งขันกับคู่แข่งในการหาลูกค้า เมื่อมีการแข่งขันมากขึ้นธนาคารมักจะได้แต่ลูกค้าที่ไม่มั่นคง

6. ปล่อยสินเชื่อแก่ธุรกิจใดธุรกิจหนึ่งมากเกินไป โดยไม่ได้กระจายความเสี่ยง จะทำให้ธนาคารเสียหายเมื่อมีสิ่งอื่นมาทดแทนหรือตลาดถดถอย หรือราคาตกต่ำ จะเกิดความลำบากในการเรียกคืนในภายหลัง

7. ธนาคารหวังพึ่งหลักประกันมากเกินไป

8. ขาดการติดตามและตรวจสอบสินเชื่อที่ใกล้ชิดและเหมาะสม
การแก้ไข

1. หมั่นอบรมเจ้าหน้าที่วิเคราะห์สินเชื่อให้มากขึ้น
2. จัดหาเจ้าหน้าที่เทคนิคให้พอเพียง
3. ธนาคารควรจะตระหนักถึงความสมดุลแห่งการใหญ่
4. ธนาคารควรจัดเชื่อมลูกค้าอย่างเหมาะสม
5. ควรติดต่อกับลูกค้าอย่างใกล้ชิด
6. หมั่นติดตามถามข่าวสารทางเศรษฐกิจและภาวะเศรษฐกิจอย่างใกล้ชิด
7. ควรของบการเงินมาพิจารณา ถ้าจำเป็น
8. การต่ออายุสัญญาควรพิจารณาอย่างรอบคอบ
9. ควรจะประเมินค่าหลักประกันใหม่ เมื่อราคาหลักประกันเปลี่ยนแปลง
10. ควรแก้ไขสัญญาที่เห็นว่าจำเป็นเสียใหม่
11. ปรับปรุงแฟ้มสินเชื่อเสียใหม่
12. ต้องพิจารณาระดับความสามารถของผู้บริหาร

สินเชื่อส่วนบุคคล

บุคคลที่ขอสินเชื่อส่วนบุคคลนั้น ปกติยอมเอาที่ยรายได้ที่แน่นอนจากสถาบันที่ตนทำงานอยู่เป็นรายได้หลักในการชำระคืนเงินกู้ ไม่ว่าบุคคลนั้นจะนำไปเพื่อซื้อสินค้าคงทน งดงาม เช่น รถยนต์ ตู้เย็น โทรทัศน์ หรือออกไปเพื่อสร้างอาคาร บ้านเรือน ให้เช่า หรืออยู่อาศัย โดยมีที่ดินและอาคารนั้นจำนวนองเป็นประกัน ปัญหาที่เกิดขึ้นแก่สินเชื่อประเภทนี้มักเกิดจากการว่างงาน อุบัติเหตุ ความเจ็บไข้ได้ป่วย หรือเกิดเสียชีวิต และ

อาจจะเกิดจากการประมาณการงบประมาณในกรอบคร่าว์ผิดไป เนื่องจากเกิดมีรายจ่าย พิเศษ อย่างอื่นอันไม่อาจคาดคะเนได้

ขอเสนอในการแก้ไข

เป็นที่ทราบกันทั่วไปว่า การที่ธนาคารอนุมัติสินเชื่อประเภทส่วนบุคคลแก่ผู้ใดนั้น ย่อม คำนึงถึงคุณสมบัติของผู้ขอสินเชื่อเป็นหลักสำคัญ ในการพิจารณาสินเชื่อ เนื่องจากสาเหตุที่คุณสมบัติ ของผู้ขอสินเชื่อที่ ประกอบกับความซื่อสัตย์สุจริตต่อหนี้สินที่มีต่อธนาคาร หรือผู้คงจ่าย ๆ ก็คือ มีความพยายามที่จะชำระหนี้คืนธนาคาร เท่าที่ตนจะสามารถทำได้ ในขณะที่มีการดำเนินงาน เป็นปกติ เมื่อผู้ขอสินเชื่อเกิดปัญหาขึ้นมาในภายหลังความสามารถในการชำระหนี้ย่อมน้อยลง แต่ ถ้าธนาคารหมั่นทวงถามไปยังลูกหนี้ โอกาสที่จะได้รับชำระคืนจากผู้ขอสินเชื่อย่อมมีมาก เพราะ ถ้าผู้ขอสินเชื่อมีคุณสมบัติที่ดีแล้วย่อมจะกลัวเสียชื่อเสียงในวงสังคม แต่ถ้าการทวงถามไม่ได้ผลก็ ควรจะทวงถามไปยังผู้ค้ำประกัน ซึ่งผู้ค้ำประกันจะเป็นผู้ขอสินเชื่อใหม่มาชำระหนี้คืนให้กับธนาคาร เร็วขึ้นทางหนึ่ง หากว่าการชำระหนี้ยังไม่ได้ผล ธนาคารก็ควรจะส่งเรื่องราวการทวงถาม ชำระหนี้ให้กับหน่วยงานประนอมหนี้นำไปดำเนินการติดตามทวงถามต่อไป อาจได้ผลดีกว่าให้ เจ้าหนี้ที่สินเชื่อทวงถามเอง

สินเชื่อเกษตรกร

ธนาคารอำนวยการสินเชื่อเกษตรกร โดยมีจุดประสงค์ที่จะช่วยเหลือในการพัฒนาประเทศ เนื่องจากการเกษตรกรรมเป็นอาชีพหลักของประเทศ โดยที่ธนาคารส่วนใหญ่จะช่วยเหลือ ให้กู้ยืม พร้อมทั้งแนะนำวิธีการปลูกพืชผลทางการเกษตร จัดหาตลาดรับซื้อผลผลิต แต่การ อำนวยการสินเชื่อเกษตรกรยังมีปัญหาต่าง ๆ มากมาย พอสรุปได้ดังนี้

1. เกษตรกรมีระดับการศึกษาต่ำ ไม่เข้าใจวิธีการของธนาคาร
2. ความไม่เข้าใจของกลไกในวิชาการสมัยใหม่
3. ส่วนใหญ่เกษตรกรยังยากจนและมีหนี้สินมาก
4. การคมนาคมไม่สะดวก การติดตามและควบคุมสินเชื่อไม่สะดวก
5. ตลาดไม่แน่นอน ทำให้ราคาสินค้าไม่แน่นอน
6. ดินฟ้าอากาศไม่อำนวยให้ปลูกพืชหมุนเวียนได้ตลอดปี
7. ขาดการส่งเสริมจากรัฐบาล

8. สถาบันการเงินไม่พร้อมจะสนับสนุนเกษตรกร เนื่องจากเสี่ยงมากเกินไป

9. ขาดความร่วมมือระหว่างธนาคารและรัฐบาล ที่แน่นอนทำให้ธนาคารไม่กล้าเสี่ยงที่จะเข้ามาช่วยเต็มที่

ขอแก้ไข

- จะต้องมี การประชาสัมพันธ์ให้เกษตรกรทราบถึงเจตนาของธนาคารและมีความสนใจที่จะได้เครดิตเพื่อลงทุนในกิจการที่ดำเนินอยู่

- จะต้องมี การกระตุ้นให้เกษตรกรสนใจในระบบวิธีการผลิตสมัยใหม่ตลอดจน

วิธีการเกษตรแผนใหม่

- ต้องช่วยปลดภาระหนี้สินโดยให้เครดิตระยะยาวดอกเบี้ยต่ำ

- ช่วยทำถนนหนทางให้สะดวก ทำให้การปราบปรามโจรผู้ร้ายหมดไป เกษตรกร

จะไม่มีกำลังใจดำเนินวิชาชีพมากขึ้น

- ช่วยดำเนินการชลประทานให้มากเพื่อเกษตรกรจะได้ไม่ต้องพึ่งดินฟ้าอากาศมากขึ้น

- รัฐบาลจะต้องส่งเสริมและให้ความร่วมมือกับธนาคารอย่างจริงจังและจริงจังต่อ

เกษตรกร

ปัญหาสินเชื่อต่าง ๆ ไม่ว่าจะกรณีใด ๆ จะทำให้ธนาคารต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น เสียเวลาในการติดตามทวงถาม และบางครั้งอาจทำให้ธนาคารต้องสูญเสียหนี้สินที่ไม่สามารถจะเรียกเก็บได้

เพื่อจัดปัญหาสินเชื่อของธนาคารให้น้อยลง หลังจากธนาคารได้อนุมัติสินเชื่อไปแล้ว ย่อมต้องมีการพัฒนาระบบงานที่ดีและมีประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ในกาตรวจสอบทานสินเชื่อของธนาคาร เจ้าหน้าที่ที่มีหน้าที่ในการสอบสวนสินเชื่อที่ดีควรจะสามารถเช่นเดียวกับนักวิเคราะห์สินเชื่อของธนาคาร จะต้องหมั่นตรวจสอบ ควบคุม และติดตามความเคลื่อนไหวทางการเงินของลูกค้าที่ยังมีสัญญาเงินกู้อยู่กับธนาคาร เพื่อชี้สัญญาอันตรายของสินเชื่อแต่ละประเภทให้แก่ผู้พิจารณาสินเชื่อออกไปปรับทราบ และให้รีบดำเนินการเพื่อหาทางแก้ไข แม้แต่จะเป็นสินเชื่อที่โอนเข้าบัญชีต่างชำระแล้ว การสอบสวนสินเชื่อก็ยังจะสามารถจะแบ่งเบาภาระหน้าที่ในการแก้ไขปัญหาสินเชื่อได้ โดยการแนะนำที่เรียกกันว่า แบบดำเนินการวิธีการ (Work Out) หรือวิธีการ Liquidation โดยพิจารณาเลือกใช้แบบที่จำเป็นและเหมาะสมกับสถานการณ์การเงินของลูกค้าในขณะนั้น