

บทที่ 8

การให้สินเชื่อของธุรกิจในประเทศไทย

วิธีการที่ใช้ในการวิจัย

ในการทำวิทยานิพนธ์ เรื่องการให้สินเชื่อนี้ ได้ส่งแบบสอบถามและสัมภาษณ์องค์การธุรกิจต่าง ๆ ทุกขนาดเพื่อนำมาสรุปผล โดยได้ส่งแบบสอบถามเป็นจำนวนทั้งสิ้น 60 ราย ในการจัดส่งข้อมูลได้พยายามแยกส่งให้กลุ่มธุรกิจทุกประเภท และทุกขนาดโดยพิจารณาจากการดำเนินงานเท่าที่ปรากฏในวงการธุรกิจซึ่งจัดแบ่งขนาดของธุรกิจนั้นได้ใช้ปริมาณของลูกหนี้เป็นหลัก ทั้งนี้เพราะเรากำลังพิจารณาเรื่องการให้สินเชื่อและการจัดการเกี่ยวกับลูกหนี้ จำนวนลูกหนี้จึงนับเป็นสิ่งสำคัญที่สุด และเนื่องจากจำนวนลูกหนี้ที่แสดงถึงปริมาณการขายและการดำเนินงานของธุรกิจนั้น ๆ นั้นคือธุรกิจที่มีสินค้าน่ามากมีการขายสูง ย่อมมีลูกหนี้จำนวนมากเป็นผลตามออกมา ซึ่งต้องมีการควบคุมลูกหนี้ให้รัดกุม มีการแบ่งแยกหน้าที่ การพิจารณาให้สินเชื่อ การจัดการลูกหนี้ การเรียกชำระหนี้ออกจากหน้าที่อื่น ๆ นั้นคือย่อมต้องอาศัยการดำเนินงานที่กว้างขวาง สมควรเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ แต่ถ้าลูกหนี้มีจำนวนน้อยทั้งนี้เพราะปริมาณการขายน้อย ผู้จัดการก็ยังควบคุมเองได้ คือยังเป็นธุรกิจขนาดเล็กอยู่ นอกเสียจากธุรกิจนั้นจะมีการขายเป็นเงินสดจำนวนมากด้วยเหตุที่ปริมาณลูกหนี้ จึงใช้เป็นหลักในการจัดแบ่งขนาดการดำเนินงานของธุรกิจในเรื่องการให้สินเชื่อและการจัดการลูกหนี้ได้อย่างมีเหตุผล แต่ในการจัดแบ่งครั้งนี้ ถ้าธุรกิจใดมีการขายเป็นเงินสดจำนวนมากปริมาณลูกหนี้ย่อมน้อย ซึ่งจากการพิจารณาการดำเนินงานต่าง ๆ แล้วเห็นได้ว่าการแบ่งแยกหน้าที่และความรับผิดชอบย่อยออกไปเป็นแผนก สินค้าที่ขายมีจำนวนมากการที่ขายเป็นเงินสดนั้นก็เนื่องจากนโยบายของกิจการ กรณีเหล่านี้ในการจัดแบ่งจะให้ธุรกิจที่มีปริมาณลูกหนี้ย่อยแต่ข้อมูลอื่น ๆ เชื่อได้ว่าเป็นธุรกิจขนาดกลางหรือขนาดใหญ่ เหล่านี้เข้าช่วยใหญ่คงยิ่งขึ้น แต่กรณีพิเศษนี้มีน้อยมาก ส่วนใหญ่ถ้าปริมาณลูกหนี้ย่อยมักจะ เป็นธุรกิจขนาดเล็กมีการขายน้อย ถ้าปริมาณลูกหนี้มากมักจะ เป็นธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีการขายสูง

การที่ไม่ได้ถือจำนวนทุนจดทะเบียนเป็นเป็นหลักในการพิจารณาเพราะการดำเนินธุรกิจในประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นบริษัทในครอบครัว (Family Company) ผู้ลงทุนส่วนมากจะ

เป็นคนรู้จักกัน มิได้มีการขายหุ้นใหม่ทุกภายนอกก็มีส่วนเข้าไปเป็นเจ้าของกิจการ และบางกิจการ จกทะเบียนหุ้นไว้น้อย แต่การดำเนินงานกว้างขวาง มีรายการต่าง ๆ มากมาย นับเป็นธุรกิจขนาดกลาง หรือขนาดใหญ่ได้ ทั้งนี้เพราะการดำเนินงานส่วนใหญ่ไม่นิยมที่จะเอาเงินลงทุนจากเจ้าของหรือผู้ถือหุ้นมากนัก แต่จะอาศัยจากการเป็นคนกว้างขวาง ชื่อเสียงดี มีคนเชื่อถือ โดยใช้เครดิตส่วนตัวกู้ยืมเงินมาลงทุนในรูปหนี้สิน ดังนั้นจึงจะดูแลปริมาณทุนอย่างเฉียวไม่ไ้ จำเป็นต้องดูถึงปริมาณหนี้สิน หรือดูถึงสินทรัพย์ของกิจการนั้นๆ เป็นหลัก แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดคือการขอทราบถึงปริมาณทุน หนี้สิน และทรัพย์สินนั้น กิจการส่วนใหญ่จะไม่ยอมบอก เพราะถือเป็นความลับ ดังนั้นการที่จะใช้ข้อมูลเหล่านี้เป็นหลักในการจัดแบ่งขนาดของธุรกิจจึงไม่ไ้ เพราะข้อมูลไม่ครบถ้วน จึงเห็นสมควรให้ใช้ปริมาณของลูกหนี้ เป็นหลักในการจัดแบ่ง ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลที่เหมาะสมที่สุด ในกรณีนี้ โดยจะจัดแบ่งขนาดดังนี้คือ

ธุรกิจขนาดเล็ก	คือธุรกิจที่มีลูกหนี้ประมาณ	1-300 ราย
ธุรกิจขนาดกลาง	" "	301-2000 "
ธุรกิจขนาดใหญ่	" "	2001 รายขึ้นไป

ในการส่งแบบสอบถามได้แยกส่งให้แกธุรกิจทุกประเภทและทุกขนาด และแบบสอบถามที่ใช้ในการหาข้อมูลครั้งนี้ได้พยายามให้ครอบคลุมถึงการสืบเชื่อทุกกรณี ทั้งการพิจารณาให้สินเชื่อ การสืบหาข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ วิธีการให้สินเชื่อ การควบคุมลูกหนี้และการเรียกเก็บหนี้รวมทั้งสายงานของแผนกสินเชื่อด้วยดังนี้คือ

แบบสอบถามวิธีการจัดการ เกี่ยวกับสินเชื่อ

สายงานของแผนกสินเชื่อ

1. ธุรกิจที่สำรวจ เป็นธุรกิจประเภท ชายส่ง (.....) ชายปลีก(.....) ชายให้ลูกค้าโดยกรง (.....)
2. ขนาดของธุรกิจ (จำนวนทุนจดทะเบียน).....
3. มีแผนกสินเชื่อค้างหากหรือไม่
ถ้าไม่มีใคร เป็นผู้พิจารณาการให้สินเชื่อ

4. แผนกสินเชื่อนั้นอยู่กับใคร
- มีพนักงานอยู่ในแผนกสินเชื่อเท่าใด
5. สายงานของแผนกสินเชื่อเป็นอย่างไร
-
6. ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นประเภทและอยู่ส่วนไหน ทาง
จังหวัดหรือกรุงเทพฯ มีลูกหนี้ทั้งหมดประมาณ

แหล่งที่มาของข้อมูลและการพิจารณาให้สินเชื่อ

1. เมื่อลูกค้ามาเปิดบัญชีใหม่ ข้อมูลที่ต้องการมีอะไรบ้าง
 - ก. ทางธุรกิจมีแบบฟอร์มให้ลูกค้ากรอก (ขอแบบฟอร์มตัวอย่าง ถ้า
เป็นความลับกรุณากรอกขอ ข. ค่าย)
 - ข. ถ้าไม่มีแบบฟอร์มข้อมูลที่ธุรกิจต้องการทราบจากลูกค้ามีอะไรบ้าง
.....
.....
 - ค. ข้อมูลที่ต้องการได้มาจาก
 1. ลูกค้าเอง 2. พนักงานขาย 3. ข่าวสารอื่น ๆ
 4. อื่น ๆ ถ้ามี
2. มีการติดต่อกับธนาคารถึงฐานะของลูกค้าที่จะให้สินเชื่อหรือไม่
3. มีการขอใบการเงินของลูกค้าเพื่อวิจฐานะของลูกค้าหรือไม่
4. ลูกค้าที่จะเปิดสินเชื่อจำเป็นต้องมีหลักประกันหรือไม่
- ถ้ามีอะไร เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด ถ้าประกันด้วยบุคคล โฉนด ธนาคาร อื่น ๆ ..
5. ฐานะการประกันภัยของลูกค้าฝ่ายสินเชื่อจำเป็นต้องทราบหรือไม่
6. การพิจารณาให้วงเงินสินเชื่อใช้หลักเกณฑ์อะไร เช่น
 - 6.1 ลูกค้าใหม่เพิ่งสั่งซื้อครั้งแรก (First Order)
 - 6.2 มูลค่าของสินค้าที่สั่งซื้อ (Value of Product)
 - 6.3 ปริมาณที่ขายให้ลูกค้าในเดือนหนึ่ง ๆ (Monthly Sales)
 - 6.4 บันทึกการชำระหนี้ของลูกค้า (Payment Records)

- 6.5 การชำระหนี้ล่าช้า (Past Due Invoice)
- 6.6 เช็คคืน (Cheque Return)
- 6.7 การชำระด้วยเช็คลงวันที่ล่วงหน้า (Post Dated Cheque)
- 6.8 อื่น ๆ
7. วงเงินสินเชื่อที่ให้กับลูกค้าสูงสุดแต่ละชั้นไม่เกินเท่าใด
8. ระยะเวลาของการชำระหนี้ (Standard Term of Payment)...วัน
9. Exceptional Term of Payment มีหรือไม่.....
กรณีใด.....และให้เท่าใด.....
10. มีการตรวจสอบวงเงินที่ให้สินเชื่อว่าต่างกับคู่แข่งชั้นอย่างไรหรือไม่
.....
11. มีการจัดตั้ง Grade ของลูกค้าหรือไม่.....ถ้ามีวิธีการจัดเป็น
อย่างไร

การควบคุมหนี้และการทวงหนี้

1. ใครเป็นผู้ควบคุมบัญชีลูกหนี้รายตัว (ฝ่ายบัญชี ฝ่ายสินเชื่อ หรือผู้จัดการ)
.....
2. ความรับผิดชอบเกี่ยวกับลูกหนี้เป็นของแผนกสินเชื่อหรือแผนกบัญชี
- เกี่ยวข้องกับฝ่ายกฎหมายและฝ่ายบริหาร ชั้นสูงแค่ไหน
.....
3. มีการทำบัญชีลูกหนี้รายตัวเพื่อเปรียบเทียบกับบัญชีคุมยอดหรือไม่.....
.....
4. มีการทำงานแยกอายุหนี้หรือไม่.....
5. การสำรองหนี้สูญใช้หลักเกณฑ์ใด.....
6. มีการส่งรายละเอียดบัญชี (Statement of Account) ให้กับลูกค้าหรือไม่.....
.....

7. การเก็บหนี้ใช้พนักงานขาย พนักงานเก็บเงินหรือใช้บริการของธุรกิจ
นายหน้าตัวแทน.....
8. ผลตอบแทนที่ให้แก่ผู้เก็บหนี้หรือไม่ อย่างไร
9. มีการควบคุมการทุจริตอย่างไรในเรื่องเกี่ยวกับลูกหนี้.....
.....
10. มีการคิดดอกเบี้ยแก่ลูกค้าในกรณีที่ไม่วางเงินตามกำหนดของ Term
of Payment หรือไม่ใช้อัตราใด.....
วิธีการเป็นอย่างไร.....
.....
11. เมื่อมีเช็คคืนหรือลูกค้าผิดสัญญาการชำระเงินบริษัทปฏิบัติอย่างไรกับลูกค้า
 11. 1 เลิกขายต่อไป
 11. 2 ปล่อยให้ซื้อเงินสด 1 ครั้ง
 11. 3 ซื้อเงินสดอีก 2-3 ครั้ง
 11. 4 จ่ายเงินสดครั้งหนึ่งของการซื้อครั้งต่อไป
 11. 5 ลด Term of Payment
 11. 6 อื่น ๆ ช่วยกรุณาชี้แจง.....
.....

ศูนย์วิทยพัทธยากร

ข้อมูลที่ได้จากการวิจัย

จากจำนวนแบบสอบถามที่ส่งทั้งสิ้น 60 รายได้คำตอบกลับมา 37 ราย
ซึ่งคิดได้เป็นอัตราร้อยละ 62 ซึ่งถ้าเป็นธุรกิจขนาดเล็กมักจะต้องการสัมภาษณ์
เพราะการจัดส่งแบบสอบถามส่วนใหญ่แล้วจะไม่เข้าใจและไม่ค่อยจะตอบคำถามกลับ
มาให้ อุปสรรคใหญ่ในการส่งแบบสอบถามครั้งนี้ อีกประการหนึ่งคือ นักธุรกิจใน
เมืองไทยส่วนใหญ่ยังมีความเข้าใจว่าข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานและฐานะ
ของกิจการนั้นเป็นความลับ การเปิดเผยข้อมูลให้แก่บุคคลภายนอกทราบจะเป็นอันตราย

แก่กิจการคน เพราะอาจรู้ไปถึงคู่แข่งชั้นไ้จะทำให้ฐานะของกิจการเขาลำบากขึ้น ข้อมูลที่ปรากฏสูญหายตามบุคคลภายนอกจึงมักได้รับการคตบแต่งแล้ว และยิ่งถ้าสอบถามถึงวิธีการดำเนินธุรกิจและนโยบายต่าง ๆ คว้ยแล้วมักจะไมไ้ได้รับความร่วมมือเท่าที่ควร แต่บางกิจการก็เข้าใจและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ซึ่งขอขอบคุณไว้ ณ. ที่นี้ด้วย

จากแบบสอบถามที่ส่งและที่ไ้รับคำตอบกลับคืนสามารถเทียบเป็นอัตราส่วนได้ดังนี้คือ

ขนาดของธุรกิจ	จำนวนที่ส่งทั้งหมด	จำนวนที่ไ้รับคำตอบ	อัตราร้อยละ
ขนาดใหญ่	20 ราย	12 ราย	60
ขนาดกลาง	20 ราย	13 ราย	65
ขนาดเล็ก	20 ราย	12 ราย	60
รวม	60 ราย	37 ราย	62

ซึ่งจากคำตอบเหล่านี้พอจะสรุปผลการดำเนินงานของการให้สินเชื่อดีซึ่งนิยมทำกันในแต่ละขนาดธุรกิจดังนี้คือ

นโยบายการให้สินเชื่อดี

ธุรกิจในประเทศไทยส่วนใหญ่การดำเนินงานไม่ค่อยมีนโยบายที่เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ส่วนมากจะใช้วิธีการที่ยึดถือปฏิบัติกันมา ยิ่งถ้าเป็นธุรกิจขนาดเล็กแล้ว การดำเนินการส่วนใหญ่จะขึ้นกับการตัดสินใจของผู้จัดการคนเดียว และสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีการต่าง ๆ ไปได้แล้วแต่จะเห็นสมควร ทั้งนี้ขึ้นกับการวินิจฉัยของตัวผู้จัดการเป็นใหญ่ เช่นเดียวกับนโยบายการให้สินเชื่อดีของธุรกิจขนาดเล็ก ส่วนใหญ่นอกจากจะไม่มีนโยบายที่เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรแล้ว ยังไม่มีหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติที่จะยึดถือไว้เป็นระเบียบการหรือนโยบายได้ โดยการดำเนินการสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสมไม่มีหลักเกณฑ์ว่าสำหรับธุรกิจประเภทนี้ขนาดที่จะให้สินเชื่อดีอย่างไร เป็นจำนวนเท่าไรระยะเวลาานขนาดไหน ปกติจะขึ้นอยู่กับพิจารณาและความเห็นชอบส่วนตัวของผู้จัดการ ซึ่งจากการสอบถามว่ามีหลักเกณฑ์หรือนโยบายอย่างไรหรือไม่ นั้น ส่วนใหญ่จะตอบว่าไม่มีนโยบายแต่อย่างไร การให้สินเชื่อดีแล้วแต่เหตุการณ์แต่ละกรณี ๆ ไป

สำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดใหญ่การดำเนินงานกว้างขวางขึ้นซึ่งจากหลักเกณฑ์การแบ่งขนาดธุรกิจที่ไ้กล่าวไว้ข้างต้น ธุรกิจขนาดกลางจะมีปริมาณลูกหนี้ตั้งแต่ 300-2000

และขนาดใหญ่ตั้งแต่ 2000 ขึ้นไป ซึ่งการดำเนินงานจะต้องมีการแยกแผนกแบ่งความรับผิดชอบออกไป และต้องมีระเบียบการวางไว้เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ซึ่งตามทฤษฎีแล้วควรจะต้องมีคู่มือการปฏิบัติงาน (Manual) ที่เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรกล่าวถึงนโยบายต่าง ๆ และวิธีการปฏิบัติไว้ทุกกรณี แต่สำหรับธุรกิจในประเทศไทยจากการสำรวจครั้งนี้ถ้าเป็นธุรกิจที่จดทะเบียนในประเทศไทยมีคนไทยถือหุ้นเป็นส่วนใหญ่มักจะออกมาในรูปของบริษัทในครอบครัว การดำเนินงานส่วนใหญ่ถึงแม้จะมีการแบ่งแยกหน้าที่เป็นแผนกแต่การปฏิบัติงานมักจะไปในแบบกันเอง กำหนดการตามที่ไปปฏิบัติกันต่อ ๆ มาโดยไม่มีนโยบายวางไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ระเบียบการในการปฏิบัติอาจจะมีแต่เป็นที่รู้ ๆ กันโดยไม่ได้จัดทำไว้เป็นคู่มือ ถ้ามีปัญหาเกิดขึ้นหรือเกิดกรณีพิเศษที่นอกเหนือจากที่เคยปฏิบัติกันมาจึงจะถามหัวหน้าหรือผู้จัดการว่าสมควรจะทำอย่างไร แต่ถ้ากิจการใดเป็นสาขาของบริษัทต่างประเทศเข้ามาจดทะเบียนในประเทศไทย การดำเนินการต่าง ๆ มักจะต้องเป็นไปตามแบบที่สำนักงานใหญ่ได้กำหนดไว้ ส่วนมากจึงมักจะมีคู่มือในการปฏิบัติงานและมีนโยบายต่าง ๆ เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรครั้งนี้จากการสำรวจสรุปได้ว่าธุรกิจขนาดกลางและขนาดใหญ่ในประเทศไทยถ้าเป็นบริษัทภายในประเทศเองมักจะไม่มีนโยบายการดำเนินงานต่าง ๆ รวมทั้งนโยบายสินเชื่อที่วางไว้เป็นลายลักษณ์อักษรแต่จะยึดถือระเบียบการที่เคยปฏิบัติกันมา เป็นแนวทางใช้ในการปฏิบัติ และถ้ามีกรณีพิเศษนอกเหนือจากที่เคยปฏิบัติกันจึงจะพิจารณาตัดสินใจเป็นกรณี ๆ ไป แต่ก็ยังมีบางกิจการที่มีการวางนโยบายต่าง ๆ และไต่กันที่ไว้เป็นหลักฐานแนวทางในการปฏิบัติซึ่งมักจะเป็นธุรกิจที่มีขนาดใหญ่จริง ๆ มีการดำเนินการที่กว้างขวาง แต่ถ้าเป็นธุรกิจสาขาของบริษัทต่างประเทศแล้วส่วนใหญ่จะมีนโยบายต่าง ๆ รวมทั้งนโยบายสินเชื่อวางไว้เป็นลายลักษณ์อักษรให้ยึดถือปฏิบัติกัน

สายงานของแผนกสินเชื่อ

ธุรกิจขนาดเล็ก ตามทฤษฎีที่ได้อธิบายไว้ในบทที่ 4 ถ้าเป็นธุรกิจขนาดเล็กสายงานสินเชื่อจะขึ้นกับผู้จัดการหรือเจ้าของ ตั้งแต่การพิจารณาให้สินเชื่อ การกำหนดวงเงินสินเชื่อ การพิจารณาฐานะของลูกค้าและการตัดสินใจในการให้สินเชื่อ ซึ่งอาจจะมีการโอนหน้าที่ให้คนใดคนหนึ่งซึ่งเขาเข้าใจก็ได้ แต่การตัดสินใจแล้วจะต้องขึ้นอยู่กับผู้จัดการหรือเจ้าของเพียงผู้เดียว ถ้าเป็นห้างหุ้นส่วนอาจจะมอบหน้าที่การสินเชื่อให้แก่หุ้นส่วนคนใดคนหนึ่งทำ

นั่นคือถ้า เป็นธุรกิจขนาดเล็กจะไม่มีแผนกสินเชื่อแยกต่างหากจะขึ้นอยู่กับเจ้าของ ผู้จัดการ หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายเพียงคนเดียว

จากคำตอบที่ได้รับของธุรกิจขนาดเล็ก 12 รายนั้นประกอบการคำทั้งประเภทชายส่งและชายปลีกและไม่มีรายใดเลยที่มีแผนกสินเชื่อแยกสายงานออกมาต่างหาก การให้สินเชื่อขึ้นกับการตัดสินใจของผู้จัดการหรือผู้จัดการฝ่ายขายซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับมอบหมายจากผู้จัดการ โดยจะเป็นผู้พิจารณาว่าควรจะให้สินเชื่อแก่ใครตามความเหมาะสมเท่าใด ซึ่งส่วนมากแล้วจะเป็นลูกค้าที่เคยติดต่อกันมาก่อนหรือรู้จักเป็นการส่วนตัว โดยดูจากฐานะการเงิน ชื่อเสียงและนิสัยใจคอของลูกค้า เป็นบรรทัดฐาน

ธุรกิจขนาดกลาง มีการดำเนินงานที่กว้างขึ้นจึงต้องมีการแบ่งแยกหน้าที่ต่าง ๆ ออกจากกัน ซึ่งตามทฤษฎีส่วนใหญ่จะแยกหน้าที่ออกเป็นการผลิต การขาย และการเงิน โดยขึ้นกับผู้จัดการใหญ่อีกทีหนึ่ง หน้าที่ทางด้านการเงินนั้นจะมีผู้จัดการฝ่ายการเงินเป็นผู้ควบคุม โดยทำหน้าที่เกี่ยวกับทางการเงินทุกชนิดรวมทั้งการสินเชื่อและการบันทึกบัญชี ซึ่งเขาจะรายงานให้แก่ผู้จัดการใหญ่ทราบโดยตรง

จากการสำรวจคำตอบที่ได้ทั้งสิ้น 13 ราย มีการแยกแผนกสินเชื่อออกมาต่างหากโดยให้ขึ้นอยู่กับสมุหบัญชีบ้าง ผู้จัดการฝ่ายขายบ้าง บางกิจการก็ขึ้นกับผู้จัดการโดยตรง ทั้งนี้ขึ้นกับการจัดแบ่งสายงานการดำเนินการภายในกิจการนั้น ๆ แต่หลักใหญ่คือมีผู้รับผิดชอบทางด้านสินเชื่อโดยเฉพาะต่างหากไม่ขึ้นกับการตัดสินใจของผู้จัดการคนเดียว ทั้งนี้เพราะการดำเนินการกว้างขวางขึ้น จำเป็นต้องแยกหน้าที่ออกไปเพื่อสะดวกและรวดเร็วในการดำเนินการค้า

ธุรกิจขนาดใหญ่ ตามทฤษฎีแล้วจะต้องมีการแบ่งแยกหน้าที่โดยจัดสายงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน โดยจะมีแผนกสินเชื่อแยกต่างหากเป็นแผนกหนึ่งให้ขึ้นกับผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อโดยตรง มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสินเชื่อทั้งหมดตั้งแต่การพิจารณาให้สินเชื่อ การตัดสินใจให้สินเชื่อ การควบคุมดูแลและการเรียกชำระหนี้ และแผนกสินเชื่อจะขึ้นตรงกับผู้จัดการใหญ่เลยก็ได้ หรืออาจจะขึ้นกับหน้าที่งานการเงิน และบางกิจการก็ได้ขึ้นกับแผนกขายได้เช่นกัน ทั้งนี้ขึ้นกับว่ากิจการนั้นจะจัดสายงานอย่างไร (ดูการจัดสายงานของแผนกสินเชื่อในธุรกิจขนาดใหญ่ บทที่ 4)



จากการส่งแบบสอบถามและสัมภาษณ์ได้รับทั้งหมด 12 ราย ประกอบการคำ
ส่วนใหญ่เป็นประเภทขายส่ง แต่ถ้าวัดค่าปลีกมาส่งซื้อก็จะขายเช่นกันซึ่งจากจำนวนที่
ได้รับตอบมีอยู่เพียง 2 รายที่ไม่มีแผนกสินเชื่อต่างหาก โดยการให้สินเชื่อขึ้นกับการ
ตัดสินใจของรองผู้จัดการหรือผู้จัดการแผนก ทั้งนี้เพราะกิจการมีการแยกแผนกของ
การดำเนินงานเป็นแผนกย่อย ๆ ตามสินค้าที่ขาย และการให้สินเชื่อก็ให้ขึ้นอยู่กับ
การตัดสินใจของผู้จัดการแผนกสำหรับสินค้านั้น ๆ ส่วนจำนวนที่เหลือ 10 รายมี
แผนกสินเชื่อต่างหากทั้งสิ้น และในจำนวนนี้แผนกสินเชื่อภายใต้การควบคุมของ
หัวหน้าแผนกสินเชื่อขึ้นตรงต่อผู้จัดการใหญ่ คือมีการแบ่งแยกหน้าที่การให้สินเชื่อออก
เป็นอิสระต่างหากเลยนั้นมีอยู่ด้วยกัน 4 ราย กิจการที่แผนกสินเชื่อภายใต้การควบคุม
ของหัวหน้าฝ่ายสินเชื่อขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการฝ่ายบัญชีและการเงินนั้นมีจำนวนอยู่
5 รายที่ให้ขึ้นอยู่กับฝ่ายขายมีอยู่เพียง 1 รายจากจำนวนทั้งสิ้น 10 ราย นั่นคือ
ธุรกิจส่วนใหญ่ยังนิยมที่จะให้การสินเชื่อของเกี่ยวกับหน้าทางการเงิน นอกจาก
กิจการที่มีการให้สินเชื่อกว้างขวางจริง ๆ จึงจะต้องแยกการสินเชื่อออกต่างหากจาก
หน้าทางการเงินให้เป็นแผนกอิสระขึ้นกับผู้จัดการใหญ่โดย ส่วนที่ให้ขึ้นกับฝ่ายขายนั้น
มีน้อยมาก

การวิเคราะห์ฐานะของลูกค้าและการพิจารณาให้สินเชื่อ

เมื่อลูกค้ามาขอเบิกวงเงินสินเชื่อขึ้นก่อนที่ธุรกิจจะตัดสินใจว่าสมควรจะให้สินเชื่อ
เชื่อแก่ลูกค้ารายนั้นหรือไม่และถ้าให้ไปสมควรจะให้สักเท่าไร จะต้องมีการวิเคราะห์
ฐานะของลูกค้าก่อนจึงจะมีการพิจารณาให้สินเชื่อ ซึ่งการวิเคราะห์ฐานะของลูกค้า
เพื่อจุดประสงค์ในการให้สินเชื่อขึ้นนั้น หลักใหญ่คือถึงสภาพคล่องและความสามารถในการ
ชำระหนี้ระยะสั้นของลูกค้านั้น ๆ นั่นคือพิจารณาว่าถ้าให้สินเชื่อไปแล้วลูกค้าจะสามารถ
ชำระหนี้สินเมื่อถึงกำหนดได้หรือไม่ การวิเคราะห์ฐานะของลูกค้านั้นอาจจะใช้วิธีการ
ใดก็ได้ตามทฤษฎีที่ใดกล่าวไว้ เช่น การขอข้อมูลจากลูกค้ามาประเมิน การใช้อัตราส่วน
หรือการใช้งบกระแสเงินสด ซึ่งจากการส่งแบบสอบถามการพิจารณาให้สินเชื่อของ
ธุรกิจในเมืองไทยจะไม่มีหลักเกณฑ์การวิเคราะห์ที่มากเท่าไร ส่วนใหญ่เป็นการเชื่อถือ
ทางค่านับบุคคลมากกว่า โดยจะกล่าวตามขนาดของธุรกิจดังนี้คือ

ธุรกิจขนาดเล็ก จากการส่งแบบสอบถามและสัมภาษณ์พอสรุปได้ว่า ธุรกิจขนาดเล็กนั้นไม่มีแบบฟอร์มการขอเปิดบัญชีเงินเชื่อให้ลูกค้ากรอก ข้อมูลต่าง ๆ จะได้จากลูกค้าเองเป็นส่วนใหญ่ และจากการถามพนักงานขาย ไม่มีการติดต่อกิจการธนาคารเท่าใด และไม่มีการขอเบิกการเงินจากลูกค้า ข้อมูลที่ต้องการก็เป็นประเภทประวัติส่วนตัวของลูกค้าว่าเป็นใคร มีฐานะการเงินอย่างไร สถานที่อยู่ซึ่งส่วนใหญ่แล้วจะต้องเป็นบุคคลที่กิจการรู้จักดีหรือมีผู้แนะนำมา ซึ่งผู้แนะนำมานั้นรับรองค่าประกันให้ บางกิจการถ้าเป็นลูกค้าใหม่ก็ให้ธนาคารค่าประกัน

การวิเคราะห์ฐานะของลูกค้าจะไม่มีการใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น อัตราส่วนหรืองบกระแสเงินสด ทั้งนี้เพราะในการขอข้อมูลไม่มีการขอเบิกการเงินของลูกค้า การวิเคราะห์ฐานะจะดูจากประวัติส่วนตัวและฐานะการเงินเป็นเบื้องต้น โดยจะต้องเป็นผู้ที่เขารู้จักหรือผู้ที่เขาเชื่อใจว่าจะชำระหนี้สินให้เมื่อถึงกำหนด ถ้าไม่มีความเชื่อใจมากนักก็จะต้องหาผู้ค้ำประกันมากักวยจึงจะมีการให้สินเชื่อ

การพิจารณาให้สินเชื่อขึ้นกับจำนวนสินค้าที่ลูกค้าสั่งซื้อ โดยพิจารณาจากลูกค้าแต่ละคนว่าสมควรจะให้เท่าใด ปกติประมาณตั้งแต่ 1000 บาทขึ้นไปถึงประมาณ 50,000 บาท แต่บางกิจการก็ไม่มีกำหนดวงเงินไว้ ทั้งนี้ขึ้นกับฐานะของลูกค้าแต่ละคนที่มาขอเปิดวงเงินสินเชื่อ ซึ่งการให้วงเงินสินเชื่ออยู่ในดุลยพินิจของผู้เกี่ยวข้องเป็นส่วนใหญ่ไม่ค่อยได้ดูจากคู่แข่งกันมากนักว่า เขาให้กันอย่างไร ส่วนใหญ่จะพิจารณาให้เฉพาะลูกค้าเป็นราย ๆ ไป และระยะเวลาที่ให้นั้นจะไม่เกิน 30 วัน แต่ก็มิได้พิเศษสำหรับลูกค้าประจำหรือลูกค้าที่เป็นลูกค้าที่ดี ซึ่งจะให้ระยะเวลาที่นานกว่าปกติ โดยกำหนด Grade ของลูกค้าไว้และพิจารณาให้สินเชื่อตามลักษณะของลูกค้า นั้น ๆ ซึ่งส่วนใหญ่ดูจากการชำระหนี้ของลูกหนี้และระยะเวลาการติดต่อกับ

ธุรกิจขนาดกลาง ส่วนใหญ่จากคำตอบที่ได้เมื่อลูกค้ามาขอเปิดวงเงินสินเชื่อจะมีแบบฟอร์มให้ลูกค้ากรอก ที่ไม่มีแบบฟอร์มมีอยู่ 4 รายจากจำนวนคำตอบทั้งหมดที่ได้ 13 ราย แบบฟอร์มส่วนใหญ่จะมีคำถามที่ต้องการถามจากลูกค้าตามที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 5 นอกจากข้อมูลที่ได้จากลูกค้าแล้ว ยังมีการถามข้อมูลเพิ่มเติมจากพนักงานขาย และดูจากข่าวสารต่าง ๆ แต่การขอข้อมูลจากธนาคารยังไม่ค่อยนิยม เพราะธนาคารมักจะตอบในทำนองที่ว่า เป็นลูกค้าที่ดีโดยมิได้ให้ข้อมูลละเอียดขึ้น

กว่า เติมเท่าไร ดังนั้นการขอข้อมูลจากธนาคารจึงจะทำต่อเมื่อมีความจำเป็นเท่านั้น ในการให้สินเชื่อจะพึ่งธนาคารในกรณีที่จะให้ธนาคาร เป็นผู้กำกับธุรกิจหรือบุคคล ที่จะให้สินเชื่อ ซึ่งในกรณีหลังนี้นิยมใช้กันมาก และข้อมูลจากงบการเงินของลูกค้านั้น ไม่มีกิจการใดเลยที่ของงบการเงินนั้นมาวิจัยฐานะ จึงพอสรุปได้ว่า ข้อมูลส่วนใหญ่จะ มาจากลูกค้าโดยตรง จากพนักงานขายและจากข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์ข้อมูลจะดูจากข้อมูลที่ได้จากลูกค้าและจากพนักงานขายนำมา เปรียบเทียบกันและวิเคราะห์จากข้อมูลเหล่านั้นว่าลูกค้าเป็นใคร เชื่อถือได้เพียงไร ถ้า เป็นผู้ที่รู้จักดีในวงการธุรกิจก็จะให้สินเชื่อได้ง่ายขึ้น ถ้า เป็นลูกค้าใหม่ก็จะดูว่า ลูกค้าเป็นใคร มีกิจการอะไร กิจการนั้นจะเจริญหรือไม่ โดยดูจากเหตุการณ์ทั่ว ๆ ไป มิได้มีการใช้วิธีการวิเคราะห์ฐานะการเงินแบบลึกซึ้งโดยการเทียบอัตราส่วนหรือ วิธีการอย่างอื่น ที่นิยมทำกันจะเพียงแต่ดูข้อมูลและนำมาประมวลผลอย่างง่าย ๆ เท่านั้น

ในการพิจารณาให้สินเชื่อ เมื่อพิจารณาจากข้อมูลที่ไ้มาแล้ว การตัดสินใจว่าจะให้สินเชื่อมากน้อยเพียงใด ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับปริมาณการสั่งซื้อของลูกค้า และ ถ้า เป็นลูกค้าเก่าจะดูถึงบันทึกการชำระหนี้ของลูกค้าว่าเป็นอย่างไร มีการชำระหนี้ล่าช้าหรือไม่ หรือมีเช็คคืนมากครั้งเท่าใด ซึ่งจำนวนที่ใหม่ตั้งแต่ 2,000 บาท ถึง 360,000 บาท แต่ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับประเภทของลูกค้าและพิจารณาให้ลูกค้าแต่ละรายโดยไม่มี ข้อกำหนดวางไว้ว่าสูงสุดจะต้องเป็นเท่าไร ซึ่งบางกิจการก็จะดูจากคู่แข่งกันด้วย แต่บางกิจการก็ไม่ดู ส่วนระยะเวลาที่ให้สินเชื่อส่วนใหญ่แล้วประมาณ 60 วัน ถ้า เป็น ลูกค้าพิเศษที่กิจการรู้จักดีก็จะให้ระยะเวลาที่นานกว่าลูกค้าปกติ หรือกรณีที่มีการขายเป็น แบบฤดูกาลก็จะมี การเพิ่มระยะเวลาหรือจำนวนสินเชื่อให้ นั่นคือธุรกิจขนาดกลางมีการ พิจารณาให้สินเชื่อทั้งจำนวนที่จะให้และระยะเวลาตามลักษณะของลูกค้าและสถานการณ์ ต่าง ๆ โดยพิจารณาเป็นราย ๆ ไป

ธุรกิจขนาดใหญ่ ส่วนใหญ่มีแบบฟอร์มให้ลูกค้ากรอก ในตอนขอเบิกวงเงินสินเชื่อทั้งสิ้น โดยในแบบสอบถามจะบรรจุข้อมูลที่ต้องการทราบจากลูกค้า และนอกจากนี้ ยังมีการขอข้อมูลจากพนักงานขายควบคู่กันไปด้วย มีการเปรียบเทียบข้อมูลจากทั้งสอง แหล่ง มีการติดตามข้อมูลจากข่าวสารต่าง ๆ การขอทราบฐานะของลูกค้าจากธนาคาร

ส่วนข้อมูลจากงบการเงินของลูกค้านั้น ไม่ค่อยมีการนำมาวิเคราะห์ เพราะยังมีความเชื่อฝังกันอยู่ว่า ถ้ามีการให้งบการเงินแล้วจะทำให้กิจการเสียเปรียบคู่แข่งชั้น งบการเงินที่ทำออกสู่สายตาประชาชน ถึงแม้ในการเสนอข้อที่ประชุมผู้ถือหุ้น จึงพยายามให้ยื่นข้อที่สุก คังนี้ข้อมูลจากงบการเงินจึงไม่ค่อยเป็นที่นิยมกัน สำหรับธุรกิจการค้าปกติ นอกจากธุรกิจประเภทสถาบันการเงินหรือธนาคารที่มีการให้สินเชื่อแบบให้กู้ยืมโดยตรง มีใช้กรณีขายสินค้าให้แก่ลูกค้า จึงจะมีการของงบการเงินของลูกค้านำมาวิเคราะห์ จึงสรุปได้ว่าแหล่งที่มาขอข้อมูลของธุรกิจขนาดใหญ่ จะมาจากลูกค้าเองโดยการกรอกข้อความตามที่กิจการนั้น ๆ ต้องการ และมีการขอข้อมูลเพิ่มเติมเติมจากแหล่งภายนอกเท่าที่จะหาได้ ตามความจำเป็นและเหมาะสม ทั้งจากพนักงานขาย จากข่าวสารต่าง ๆ และจากธนาคาร

การวิเคราะห์ข้อมูล สิ่งแรกคือดูจากใบขอเบิกวงเงินสินเชื่อที่ลูกค้ากรอกมาให้เพื่อรู้อย่างละเอียดเกี่ยวกับลูกค้าทั้งประวัติส่วนตัวและข้อมูลอื่น ๆ และนำมาประเมินผลว่าลูกค้าเป็นใคร ธุรกิจที่ดำเนินประเภทอะไร รือเสี่ยงในวงการธุรกิจของลูกค้านั้นเป็นอย่างไร มีความเจริญรุ่งเรืองหรือไม่ และมีแนวโน้มจะเป็นอย่างไร ผู้ดำเนินการและเจ้าของเป็นคนอย่างไร ฐานะการเงิน ผลการดำเนินงานเชื่อถือได้หรือไม่ ซึ่งการวิเคราะห์เหล่านี้เป็นการดูจากข้อมูลที่ไต่จากลูกค้า จากพนักงานขาย และจากเอกสารข่าวสารต่าง ๆ บางกิจการที่ไต่ของงบการเงินจากลูกค้าจึงจะมีการประเมินฐานะของลูกค้านั้น ๆ ประกอบด้วย ซึ่งสิ่งที่ใช้วิเคราะห์มักจะเป็นอัตราส่วนเพื่อดูถึงสภาพคล่องและความสามารถในการชำระหนี้ แต่การวิเคราะห์ส่วนใหญ่จะดูจากฐานะส่วนตัวของลูกค้า หรือความมีชื่อเสียงของกิจการนั้น ๆ ในวงการธุรกิจ เพื่อนำมาเป็นหลักในการตัดสินใจให้สินเชื่อมากกว่าการวิเคราะห์ทางอื่น

ส่วนการพิจารณาให้สินเชื่อ นั้น จะดูจากปริมาณการสั่งซื้อของลูกค้า ปริมาณที่ขายให้ลูกค้านั้น ๆ ในเดือน ๆ หนึ่ง ควบคู่กับประวัติในการชำระหนี้ว่า เป็นอย่างไร มีการชำระหนี้ล่าช้าหรือไม่ มีเช็คคืนบ่อยครั้งหรือไม่ และวงเงินที่จะให้ขึ้นอยู่กับลูกค้าแต่ละคนเป็นกรณี ๆ ไป ไม่มีกำหนดตายตัว โดยทั้งนี้จะดูเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้นกว่า ให้กันอย่างไรด้วย ถ้าสามารถหาข้อมูลต่าง ๆ ได้ ระยะเวลาการให้

สินเชื่อบ้างตั้งแต่ 30 วันขึ้นไปจนถึง 180 วัน ส่วนการขยายเวลาให้พิเศษ (Exceptional Term of Payment) แก่ลูกค้าบางรายไม่ค่อยมีมากเท่าธุรกิจขนาดเล็ก และขนาดกลาง นอกจากบางกิจการที่ขายสินค้าให้แก่ลูกค้าต่างประเทศ ส่วนราชการ หรือรัฐวิสาหกิจ จึงจะมีการให้ระยะเวลาสินเชื่อนอกเหนือจากลูกค้าธรรมดา ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากว่า กิจการขนาดใหญ่มีการวางมาตรฐานไว้เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อความ เป็นระเบียบแบบแผนง่ายต่อการควบคุม เมื่อลูกค้ารายใด มีฐานะการเงินเข้าระดับใด ควรจะไถ่สินเชื่อนาน้อยแค่ไหน ระยะเวลาเท่าใดก็ต้องเป็นไปตามระเบียบการที่วางไว้ การพิจารณาให้ นอกเหนือจากระเบียบที่วางไว้แล้ว จึงไม่ค่อยมีกระทบกัน

การเรียกเก็บหนี้

ธุรกิจขนาดเล็ก เมื่อลูกหนี้ถึงกำหนดชำระเงินนั้น ธุรกิจขนาดเล็กไม่มีการส่งรายละเอียดบัญชี (Statement) ให้แก่ลูกหนี้ การเรียกชำระหนี้ส่วนใหญ่จะใช้พนักงานเก็บเงินหรือพนักงานขายไปเก็บด้วยตนเอง แต่ก็มีบางกิจการที่ให้ลูกหนี้ส่งขนาดคิมาให้ ในการนี้บางกิจการก็มีการให้คานาหน้าในการเรียกชำระหนี้ แต่ส่วนใหญ่แล้วไม่ค่อยมีการให้ แต่ก็มี การป้องกัน การทุจริตโดยให้ลูกหนี้ชำระหนี้เป็นเช็คเช็คคร่อมเข้าบัญชีของกิจการโดยตรง ถ้าเป็นเงินสดก็จะต้องส่งให้พนักงานรักษาเงินสด (Cashier) ในตอนเย็นทุกวันเพื่อนำฝากธนาคารในตอนเช้า

กรณีที่ลูกหนี้ไม่ชำระหนี้ตามกำหนดจะใช้พนักงานเก็บเงินหรือพนักงานขายไปติดต่อด้วยตนเองอีกสองหรือสามครั้ง ถ้าไม่ไต่จริงๆ จะรายงานให้ผู้จัดการทราบซึ่งผู้จัดการจะเป็นผู้สั่งหรือตัดสินใจว่าสมควรจะทำอย่างไรต่อไป ตามปกติลูกหนี้ที่ให้เชื่อนี้เป็นลูกค้าที่เคยติดต่อกันอยู่และเป็นผู้ที่ผู้จัดการรู้จักดี ส่วนใหญ่เมื่อเรียกชำระหนี้ไม่ได้ ผู้จัดการจึงมักเป็นผู้ติดต่อด้วยตนเอง ซึ่งอาจจะเป็นการโทรศัพท์ไปหาตกลงกันเป็นการส่วนตัวว่าจะทำอย่างไรกันต่อไป นอกจากลูกค้าที่อยู่ต่างจังหวัดจึงจะมีการเขียนจดหมายเป็นทางการ แต่ส่วนมากแล้วการเรียกเก็บหนี้มักจะเป็นไปในแบบกันเอง ไม่มีการวางระเบียบการไว้ว่าจะต้องดำเนินการอย่างไร เป็นขั้นตอนอย่างไร ผู้จัดการจะเป็นผู้ตัดสินใจเองว่าสมควรจะใช้วิธีการใดในการเรียกชำระหนี้ และจะผ่อนผันให้เท่าใดหรืออย่างไร

ธุรกิจขนาดกลาง

ในการจับเก็บหนี้เมื่อถึงกำหนดนั้น จากการสำรวจธุรกิจขนาดกลางที่มีลูกหนี้ประมาณสามร้อยขึ้นไปถึงประมาณสองพันรายนั้น มีการทำรายละเอียดบัญชีลูกหนี้ (Statement) ส่งให้ลูกค้าทุกเดือน มีอยู่เพียง 2 รายเท่านั้นที่ยังไม่มีการส่งรายละเอียดบัญชีให้ลูกหนี้ นอกจากการส่งรายละเอียดบัญชีให้ลูกหนี้แล้ว เมื่อหนี้ถึงกำหนดชำระส่วนใหญ่จะใช้พนักงานเก็บเงินไปจับเก็บอีกทีหนึ่ง และบางกิจการถ้าลูกหนี้อยู่ต่างจังหวัดจะใช้พนักงานขายไปเก็บให้หรือมิฉะนั้นลูกค้าก็จะจัดส่งเช็คหรือกราฟส่งมาเอง ในการใช้พนักงานเก็บเงินหรือพนักงานขายไปเก็บหนี้นี้ บางกิจการก็ให้ลดตอบแทนการเก็บหนี้เป็นเปอร์เซ็นต์ของเงินที่เก็บได้นอกจากเงินเดือน แต่บางกิจการก็ให้ในรูปของค่าพาหนะหรือค่าน้ำมันในการเดินทางเก็บหนี้ และในตอนสิ้นวันพนักงานเก็บเงินจะต้องนำเงินที่เก็บได้ทั้งหมดส่งมอบให้พนักงานรักษาเงินทุกวันเพื่อนำฝากธนาคาร ทุกขั้นตอนของการส่งมอบจะมีการจดบันทึกเป็นหลักฐาน บางกิจการจะมีวงเงินประกันความซื่อสัตย์ของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการเงินเหล่านี้ด้วย

ถ้าการเรียกชำระหนี้ไม่ได้ตามที่กำหนดพนักงานเก็บเงินจะรายงานให้หัวหน้าฝ่ายการเงินทราบ ซึ่งส่วนใหญ่หัวหน้าฝ่ายการเงินจะเป็นผู้ควบคุมการเรียกชำระหนี้จากลูกหนี้ด้วยและจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าจะทำอย่างไรต่อไป ปกติจะพยายามให้พนักงานเก็บเงินไปเรียกเก็บอีกสองหรือสามครั้งพร้อมทั้งมีการโทรศัพท์ติดต่อกันเองพร้อมกันไปด้วย ถ้าเก็บไม่ได้ต้องมีการทำจดหมายทวงหนี้ ส่วนใหญ่แล้วจะต้องเสนอเรื่องให้ผู้จัดการเป็นผู้อนุมัติและผู้จัดการเป็นคนลงลายมือชื่อในจดหมายทวงหนี้ นั้น ซึ่งอาจจะขอให้ลูกหนี้ชำระหนี้ด้วยการจัดส่งกราฟมาให้ ลูกหนี้รายใดที่เรียกเก็บเงินไม่ได้จริง ๆ ต้องดำเนินการฟ้องร้องจะเสนอเรื่องให้ฝ่ายกฎหมาย (ถ้ามีแผนกกฎหมายของตัวเอง แต่ถ้าไม่มีก็จะใช้บริการของทนายความภายนอก) โดยผ่านการอนุมัติจากผู้จัดการก่อน

ธุรกิจขนาดใหญ่

เมื่อหนี้ถึงกำหนดชำระผู้ที่รับผิดชอบในเรื่องการจับเก็บหนี้คือแผนกสินเชื่อโดยจะส่งรายละเอียดบัญชี (Statement) ไปให้ลูกค้า ทั้งนี้เพื่อเป็นการเตือนการชำระหนี้ และเพื่อใช้ตรวจถึงความถูกต้องของการลงรายการหนี้สินของทั้งสองฝ่าย แต่ก็มีบางกิจการ

ที่เห็นว่าการส่ง Statement ไปให้ลูกค้าเป็นการสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายเพราะถึงอย่างไรก็ต้องมีการเรียกชำระหนี้สักครั้งหนึ่งจึงไม่มีการส่ง Statement ให้ลูกค้า หลังจากนั้นจะส่งพนักงานเก็บเงินไปเรียกชำระหนี้ ซึ่งจากการสำรวจส่วนใหญ่ใช้พนักงานเก็บเงินควบคู่กับพนักงานขายเป็นผู้ไปเก็บเพราะเนื่องจากพนักงานขายต้องเดินทางไปติดต่อกับลูกค้าอยู่ทุกเดือนหาหน้าทีเก็บเงินได้สะดวกและเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าการที่จะส่งพนักงานเก็บเงินไปโดยเฉพาะในการเรียกชำระหนี้ส่วนใหญ่จะมีการให้ค่านายหน้าจากการเรียกชำระหนี้ บางกิจการก็คิดเป็นร้อยละของเงินที่เก็บได้ บางกิจการก็กำหนดให้ตายตัวไปเลย เช่นให้ 5 บาทต่อบิลที่เก็บได้ทั้งนี้เพื่อป้องกันการทุจริตในการยกยอดเงินที่เก็บมาได้และเพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการติดตามทวงหนี้

ในการจัดเก็บหนี้นั้นปกติฝ่ายการเงินเป็นผู้เก็บรักษาใบกำกับสินค้าที่ยังไม่ถึงกำหนดชำระเงิน เมื่อใบกำกับสินค้ารายใดถึงกำหนดชำระจะเลือกออกมาให้พนักงานเก็บเงินไปเก็บเงินตามใบกำกับสินค้านั้น และเมื่อเก็บเงินมาได้จะต้องนำเงินมาส่งให้พนักงานรักษาเงินทุกวัน มีการทำหลักฐานการนำใบกำกับสินค้าไปเรียกเก็บเงิน หลักฐานการรับเงิน การโอนเงินเข้าธนาคาร การเก็บบันทึกใบกำกับสินค้าที่เรียกเก็บเงินไม่ได้และนำส่งคืน นอกจากนี้ยังมีการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีภายในและยังมีการส่ง Statement ให้ลูกค้าเพื่อพิสูจน์ความถูกต้อง โดยให้ลูกค้ายืนยันยอดหนี้เป็นครั้งคราวในปีหนึ่ง ๆ

ในการจัดเก็บหนี้ของธุรกิจขนาดใหญ่ส่วนมากจะอยู่ภายใต้การควบคุมของหัวหน้าแผนกสินเชื่อ กล่าวคือถ้าการเก็บเงินตามใบกำกับสินค้าไม่มีปัญหาอะไรก็จะเป็นไปตามระเบียบการที่วางไว้ที่กล่าวมาแต่คน แต่ถ้าเกิดปัญหาเรียกชำระเงินไม่ได้จะต้องนำเรื่องนั้นมาให้หัวหน้าแผนกสินเชื่อเพื่อการตัดสินใจว่าจะทำอย่างไร ซึ่งตามปกติจะมีระเบียบการวางไว้แล้วว่าถ้าลูกหนี้ผิดนัดในการชำระหนี้ครั้งแรกจะทำอย่างไร และต่อ ๆ ไปจะทำอย่างไร ปกติการผิดนัดครั้งแรกจะมีการออกจดหมายหรือโทรศัพท์เตือนก่อนให้ลูกหนี้ชำระหนี้โดยเร็ว ถ้าลูกหนี้ไม่ชำระตามที่มียกหมายเตือนก็มักจะออกจดหมายเตือนซ้ำอีกเป็นครั้งที่สองโดยทิ้งช่วงเวลาให้พอเหมาะ หรืออาจจะมีการตกลงกับลูกหนี้ในการกำหนดการชำระเงินใหม่ ถ้าลูกหนี้ไม่ชำระหนี้จริง ๆ หลังจากแก้ไขวิธีการต่าง ๆ แล้วและหนี้เป็นจำนวนมากจะมีการส่งเรื่องของลูกหนี้รายนั้นให้แผนกกฎหมายฟ้องร้องต่อไป ซึ่งการตัดสินใจดำเนินการแต่ละขั้นตอนนั้นจะเป็นของผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อเป็นส่วนใหญ่โดยจะทำตามระเบียบการ

หรือนโยบายที่วางไว้ นอกจากการส่งเรื่องให้แผนกกฎหมายถ้าแผนกสินเชื่อขึ้นตรงต่อผู้จัดการก็จะขออนุมัติจากผู้จัดการก่อน ถ้ายังขึ้นกับผู้อำนวยการฝ่ายบัญชีและการเงินหรือผู้จัดการฝ่ายขายก็จะต้องผ่านเรื่องใหญ่มีอำนาจเหล่านี้เป็นผู้อนุมัติ

การควบคุมลูกหนี้

หมายถึงการควบคุมบัญชีลูกหนี้ การบันทึกรายการลูกหนี้ การจัดทำรายงานเกี่ยวกับลูกหนี้ และความรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับลูกหนี้ เช่นการเรียกชำระเงินให้ตรงตามกำหนด การปฏิบัติต่อลูกหนี้ที่ผิดสัญญาซึ่งตามทฤษฎีที่กล่าวมานั้น ถ้าเป็นธุรกิจขนาดเล็กหน้าที่ความรับผิดชอบในการควบคุมลูกหนี้จะเป็นของผู้จัดการ แต่ถ้าเป็นธุรกิจขนาดกลางมีการแยกหน้าที่ออกจากกัน โดยมีหน้าที่ทางด้านการเงินต่างหาก ซึ่งการควบคุมลูกหนี้จะเป็นของผู้จัดการฝ่ายการเงิน เช่น เกี่ยวกับการให้สินเชื่อและการเรียกชำระหนี้ สำหรับธุรกิจขนาดใหญ่จะมีการแยกแผนกสินเชื่อออกมาเป็นอิสระ ผู้มีหน้าที่ควบคุมลูกหนี้ก็คือผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อ แต่บางกิจการก็แยกหน้าที่การจบันทีกรายการลูกหนี้ให้แผนกบัญชี แต่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับลูกหนี้ทางค่านอื่น ๆ จะให้เป็นของแผนกสินเชื่อเป็นผู้อนุมัติการให้สินเชื่อ ทั้งนี้ขึ้นกับการวางสายงานของธุรกิจนั้น ๆ แต่ก็สรุปไปว่าการควบคุมลูกหนี้ถ้าจะให้มีประสิทธิภาพและไค้ผลแล้วตามทฤษฎีจะต้องเป็นของผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการตัดสินใจให้สินเชื่อ เพราะจะได้ใช้เปรียบเทียบผลการดำเนินงานตั้งแต่เริ่มแรกของการให้สินเชื่อด้วย จากผลการสำรวจการปฏิบัติของธุรกิจในประเทศไทยพอสรุปได้ดังนี้คือ

ธุรกิจขนาดเล็ก

ผู้ที่ทำหน้าที่ควบคุมและรับผิดชอบบัญชีลูกหนี้ส่วนใหญ่จะเป็นผู้จัดการโดยจะมีเจ้าหน้าที่ทำหน้าที่จบันทีกรายการหนี้สิน และมีบางกิจการที่มีการทำบัญชีลูกหนี้รายตัวและทำงานแยกอายุหนี้ด้วย ทั้งนี้เนื่องจากการทำบัญชีลูกหนี้รายตัวและการทำงานแยกอายุหนี้นั้นมีประโยชน์ในการควบคุมบัญชีลูกหนี้และการเรียกชำระหนี้ แต่บางกิจการที่มีลูกหนี้น้อยรายจะไม่มีการทำงานแยกอายุหนี้เพราะเขาสามารถดูจากบัญชีลูกหนี้รายตัวได้ และถ้าหนี้้นไม่ค่างานก็ไม่จำเป็นต้องทำ

หลังจากที่ให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้ไปแล้ว ผู้จัดการหรือผู้เกี่ยวข้องจะคอยฟังข่าวคราวของลูกหนี้รายนั้นว่าเป็นอย่างไร การค้าเจริญขึ้นหรือเลวลงอย่างไร มีข่าวคราวอะไรบางอย่างที่จะกระทบกระเทือนถึงการชำระหนี้สินที่ค้างอยู่กับเรา ถ้าเกิดมีข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับลูกหนี้

รายนั้นจะทำให้กิจการไม่ได้รับชำระหนี้ ผู้จัดการจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าจะทำอย่างไรต่อไป เช่นโกซาวว่าลูกหนี้ของเราถูกฟ้องล้มละลายโดยเจ้าหนี้คนอื่น เราในฐานะเจ้าหนี้คนหนึ่งจะต้องยื่นแจ้งรายชื่อเจ้าหนี้ให้แก่ศาลตามกำหนดค้ำย หรือในกรณีอื่น ๆ เช่นลูกหนี้ที่เราให้สินเชื่อไปได้ไปขอเบิกสินเชื่อจากผู้ขายรายอื่น ๆ อีกมาก และทำให้การชำระหนี้แก่เจ้าหนี้รายอื่น ๆ ช้าลงค้ำย ถ้าหนี้ของกิจการเราถึงกำหนด ผู้จัดการจะต้องรีบเรียกชำระก่อนรายอื่น ๆ เพื่อจะได้มีโอกาสได้รับชำระมากขึ้น นั่นคือ เมื่อมีการให้สินเชื่อไปแล้วจะต้องมีการติดตามฐานะของลูกหนี้โดยการพิจารณาจากข่าวคราวต่าง ๆ ในวงการธุรกิจ

การควบคุมลูกหนี้ต่างบ้านอื่น ๆ นั้น เมื่อหนี้ถึงกำหนดชำระก็จะเรียกเก็บหนี้ตามใบกำกับสินค้าที่ถึงกำหนดชำระนั้นตามวิธีการที่กำหนดไว้และบันทึกรายการชำระหนี้ลงในบัญชีลูกหนี้ แต่ถ้าลูกหนี้ชำระหนี้สินช้า ธุรกิจขนาดเล็กส่วนใหญ่จากการสำรวจจะไม่มีภารกิจนอกเบียดในช่วงระยะเวลาที่เกินกำหนดนั้น มีบางกิจการเหมือนกันที่คิดคอกเบียดโดยใช้อัตราประมาณ 1-2% ต่อเดือน และจะพยายามเรียกเก็บหนี้ต่อไป และในการปฏิบัติต่อลูกหนี้ที่มีการชำระเงินล่าช้า มีเช็คคืน และมีคสัญญานในการชำระหนี้เหล่านี้ ธุรกิจขนาดเล็กส่วนใหญ่จากการสอบถามจะเลิกขายสินค้าเป็นเงินเชื่อให้ลูกค้ำรายนั้นต่อไป โดยให้ลูกค้ำซื้อเป็นเงินสดสักครั้งหรือสองครั้ง หรือให้สินเชื่อในระยะเวลาดสั้นขึ้น และถ้าถึงที่สุดเรียกชำระหนี้ไม่ได้จริง ๆ จึงจะจัดการตามกฎหมายต่อไป ซึ่งการกระทำเหล่านี้จะต้องให้ผู้จัดการเป็นผู้ตัดสินใจเอง ซึ่งส่วนใหญ่แล้วธุรกิจขนาดเล็กมักจะให้สินเชื่อเฉพาะลูกค้ำที่เขารู้จักดี การควบคุมลูกหนี้จึงมักไม่มีปัญหาอะไรมาก การชำระหนี้ล่าช้าก็มักจะมีการตกลงกันใหม่เป็นกรณี ๆ ไป

ธุรกิจขนาดกลาง

จากการสำรวจธุรกิจขนาดกลางส่วนมากการจดบันทึกรายการลูกหนี้และการควบคุมบัญชีลูกหนี้ส่วนใหญ่จะเป็นหน้าที่ของฝ่ายบัญชี มีบางรายที่ให้การจดบันทึกเป็นหน้าที่ของฝ่ายบัญชี แต่การควบคุมลูกหนี้เป็นของหัวหน้าฝ่ายสินเชื่อ แต่ก็เป็นส่วนน้อย แต่ทุกกิจการมีการทำบัญชีลูกหนี้รายค้ำยเพื่อไว้ตรวจสอบ เปรียบเทียบกับบัญชีคุมยอดลูกหนี้ และมีการทำงบแยกอายุหนี้เพื่อดูถึงหนี้ที่ค้างชำระและใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการจัดค้ำยหนี้สูญ

ควย แต่บางกิจการก็สำรวจหนี้สูญ โดยดูจากลูกหนี้ที่เกิดปัญหา เป็นราย ๆ ไป

การติดตามฐานะของลูกหนี้รายนั้น ๆ ว่าเป็นอย่างไรหลังจากให้สินเชื่อไปแล้ว ปกติมักจะได้จากข่าวสารทางหนังสือพิมพ์ จากวงการธุรกิจหรือจากพนักงานขาย โดยถ้าข่าวสารนั้นเกี่ยวข้องกับลูกหนี้และจะมีผลถึงการชำระหนี้ของกิจการควยแล้ว จะมีการจดบันทึกไว้ในรายงานประวัติส่วนตัวของลูกหนี้รายนั้น ๆ รวมกับข่าวสารอื่น ๆ เช่น ใบขอเบิกบัญชี เป็นต้น และถ้ามีทางจัดการทางใดทางหนึ่งได้ ก็จะต้องรีบทำ เช่น ไล่ข่าวว่าลูกหนี้รายนั้นกำลังจะขายกิจการให้แก่อื่น เจ้าหน้าที่สินเชื่อจะต้องคอยติดตามข่าวคราวว่าจะดำเนินการต่อไปอย่างไร ขายให้แก่ใคร มีฐานะการเงินและความสามารถในการดำเนินงานมากแค่ไหน ซึ่งบางครั้งอาจจะต้องมีการประเมินฐานะลูกหนี้ใหม่ในการซื้อครั้งต่อไป และหนี้เก่าจะต้องเรียกเก็บจากใคร เหล่านี้เป็นต้น โดยเจ้าหน้าที่สินเชื่อจะต้องคอยตรวจตราข่าวคราวและต้องคอยร่วมมือกับพนักงานขายเพื่อทราบความเคลื่อนไหวของลูกหนี้อยู่เสมอ

เมื่อหนี้ถึงกำหนดก็จะเรียกชำระหนี้ตามวิธีการของกิจการนั้น ๆ ในกรณีที่เมื่อเรียกชำระหนี้ไม่ได้ ลูกหนี้ชำระหนี้สินช้ากว่ากำหนด ในการสอบถามครั้งนี้ ธุรกิจขนาดกลางมีอยู่ 3 รายจาก 12 ราย ที่คิดดอกเบี้ยจากหนี้ที่ค้างชำระนั้น นอกนั้นไม่มีการคิดดอกเบี้ยกับลูกหนี้ และถ้าลูกหนี้ไม่ปฏิบัติตามสัญญาในการชำระหนี้ เรียกชำระหนี้ไม่ได้ กิจการส่วนใหญ่จะไม่ให้สินเชื่อแก่ลูกหนี้รายนั้นจนกว่าจะชำระหนี้เก่าให้หมดก่อน โดยการซื้อครั้งต่อไป ถ้ายังชำระหนี้ไม่หมดจะต้องซื้อเป็นเงินสด แต่ถ้านิดสัญญาบ่อยครั้ง เขาจะปิดบัญชีเลิกติดต่อกับลูกหนี้รายนั้น ส่วนหนี้เก่าก็จะพยายามเรียกเก็บต่อไปตามวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ในการเรียกชำระหนี้

ธุรกิจขนาดใหญ่

จากรายการดำเนินงานที่ได้จากการสำรวจธุรกิจขนาดใหญ่ ส่วนมากแล้วมีการแยกแผนกสินเชื่อออกต่างหากโดยมีหัวหน้าแผนกสินเชื่อเป็นผู้ควบคุมสายงานก้านนี้ แต่หน้าที่ในการจัดทำบัญชีลูกหนี้ยังมีหน้าที่ให้เป็นของฝ่ายบัญชีที่อยู่ แต่ความรับผิดชอบในเรื่องลูกหนี้ทั้งทางด้านการควบคุมและการเรียกชำระเงินยังเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของแผนกสินเชื่อ ฝ่ายบัญชีมีหน้าที่เพียงจดบันทึกรายการหนี้สิน ทำบัญชีลูกหนี้

รายตัวและทำงบแยกอายุหนี้ ซึ่งกิจการขนาดใหญ่จะมีการทำรายละเอียดเหล่านี้ทุกกิจการ ส่วนการจัดตั้งสำรองหนี้สูญ บางกิจการใช้คือเป็นเปอร์เซ็นต์จากยอดขาย แต่ บางกิจการก็ใช้พิจารณาจากรายละเอียดของลูกหนี้เป็นราย ๆ ไป โดยสำรองจากรายที่มีปัญหา

ในการควบคุมบัญชีลูกหนี้ธุรกิจขนาดใหญ่จะมีการเปิดแฟ้มสำหรับใส่เอกสารที่เกี่ยวข้องกับลูกหนี้รายนั้น ๆ ควบเสมอ ซึ่งเรียกว่า Credit File โดยจะมีทั้งประวัติ ข้อมูลต่าง ๆ การพิจารณาข้อมูล วงเงินสินเชื่อที่ให้และการติดต่อกันอื่น ๆ และหลังจากให้สินเชื่อแล้วจะต้องคอยติดตามฐานะของลูกหนี้รายนั้น ๆ ตลอดเวลา บางกิจการถึงกับมีกฎเกณฑ์ไว้ว่า ชาวสารที่อยู่ในแฟ้มเครดิตนั้นจะต้องทันสมัยอยู่เสมอ กิจการที่มีการขอรับการ เงินของลูกค้านั้นก็ต้องขอรับการ เงินเพื่อมาประเมินฐานะลูกค้าใหม่ทุก ๆ งวด ก็จะต้องมีการประเมินฐานะลูกหนี้ใหม่ทุก ๆ ระยะเวลา เพื่อเป็นการติดตามผลการให้สินเชื่อว่าที่ตัดสินใจไปแล้วนั้นถูกต้องหรือไม่ ควรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างใด ตามฐานะของลูกหนี้ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการติดตามฐานะของลูกหนี้นั้น เจ้าหน้าที่สินเชื่อจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบ โดยดูจากข่าวสารทางหน้าหนังสือพิมพ์บาง ขอข่าวสารจากพนักงานขายบ้าง และสนใจเหตุการณ์ในวงการธุรกิจเพื่อจะได้ข่าวสารที่ทันสมัยอยู่เสมอ นอกจากนี้ก็มีการขอข้อมูลจากลูกค้าเพิ่มเติมตามที่ต้องการอยู่เสมอ

ในการเรียกชำระหนี้ถ้าลูกหนี้มีปัญหาก็มีปัญหาในการชำระเงิน จากการสำรวจประมาณ 5 รายจากคำตอบ 12 รายมีการติดคอกเบี้ยจากยอดที่ค้างชำระตามระยะเวลาที่ค้างนั้น แต่ส่วนใหญ่ไม่มีการติดคอกเบี้ย เพียงแต่เขียนไว้ในใบกำกับสินค้าว่า "ถ้าชำระชำระจะติดคอกเบี้ยจากยอดที่ค้างชำระนั้น" แต่ทางปฏิบัติจริง ๆ แล้วจะไม่ค่อยได้ติดกัน แต่จะพยายามเรียกให้ลูกหนี้ชำระหนี้โดยใช้วิธีการต่าง ๆ ทั้งทางจดหมาย โทรศัพท์ และในขณะที่ยังไม่ได้รับชำระหนี้นั้น บางกิจการกำหนดให้ลูกหนี้ขอเงินสดเป็นเวลา 3 เดือน หลังจากนั้นจึงจะซื้อเชื่อได้ใหม่ ซึ่งนี่ก็อาจจะต้องชำระให้เสร็จสิ้นก่อนแล้วค่อย ซึ่งบางกิจการมีข้อกำหนดไว้ว่า ถ้าเช็คคืน 2 ฉบับติดต่อกันจะงดขายเชื่อให้เป็นเวลา 12 เดือน แต่ส่วนมากกิจการที่ทำอย่างนี้ เพราะสินค้าที่ขายเป็นที่ต้องการของตลาด ถ้าเป็นธุรกิจการค้าปกติ ส่วนใหญ่จะให้ลูกหนี้ชำระหนี้ให้หมดสิ้นก่อนที่จะขาย

เรื่องต่อไป ซึ่งจะต้องไถ่ระยะเวลา Term of Payment ขึ้น ถ้า
ยังชำระไม่หมดและอยากจะซื้อสินค้า การซื้อครั้งใหม่จะต้องซื้อด้วยเงินสด นั่นคือจะไม่
มีการเพิ่มยอดหนี้สิน จนกว่าจะชำระหนี้เก่าหมด ถ้าลูกหนี้ไม่ชำระหนี้จริง ๆ หลังจาก
ได้ใช้วิธีการต่าง ๆ แล้ว และหนี้เป็นจำนวนมาก จะมีการส่งให้แผนกกฎหมายฟ้อง
ร้องต่อไป โดยผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อ หรือผู้อำนวยการฝ่ายการบัญชีและการเงิน กรณี
ที่แผนกสินเชื่อยังอยู่ภายใต้การควบคุมของแผนกบัญชีอยู่ เป็นผู้อนุมัติผ่านเรื่องให้แผนก
กฎหมาย

จะเห็นได้ว่าหน้าที่และความรับผิดชอบทางด้านการควบคุมลูกหนี้นั้นจากผลการ
วิจัยส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับบุคคลหรือฝ่ายที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการให้สินเชื่อ นั่นคือ
มีการถือหลักว่าการดำเนินการจะต้องมีการติดตามผลงานและควบคุมงานนั้นจนถึงที่สุด
เพื่อให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงไปอย่างใดผลดีและมีประสิทธิภาพ เพราะถ้าแยกหน้าที่การ
ให้สินเชื่อและการควบคุมลูกหนี้ออกจากกันแล้ว ผู้มีหน้าที่ให้สินเชื่อจะไม่คำนึงถึงผลที่
จะตามมาในการควบคุมลูกหนี้และการเรียกชำระหนี้เพราะถือว่าเขาไม่มีหน้าที่รับผิดชอบ
ทางค่านี้นี้ และเมื่อมีข้อผิดพลาดอะไรเกิดขึ้นก็จะมีภาระโอนความผิดหรือข้อบกพร่อง
เหล่านั้นให้แก่กันและกันได้ โดยฝ่ายควบคุมลูกหนี้ก็อาจจะโทษว่าเป็นเพราะฝ่ายพิจารณา
ให้สินเชื่อทำงานผิดพลาดไม่วิเคราะห์ให้ถี่ ๆ ฝ่ายให้สินเชื่อก็อาจจะว่าฝ่ายควบคุม
ลูกหนี้ทำงานไม่รัดกุมเอง ทั้งนี้จึงสมควรที่จะให้หน้าที่การให้สินเชื่อและการควบคุม
ลูกหนี้เป็นของบุคคลหรือฝ่ายเดียวกันเพื่อป้องกันเหตุการณ์ที่กล่าวมา เพราะการ
ให้สินเชื่อเป็นการกระทำที่ขึ้นกับความเสี่ยงภัยอยู่แล้ว

จากผลการวิจัยที่ได้เห็นนี้จะเห็นว่าการสินเชื่อของธุรกิจในประเทศไทยส่วนใหญ่
ยังไม่มีหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมตามทฤษฎีโดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านการพิจารณาวิเคราะห์
ให้สินเชื่อ ถ้าเป็นธุรกิจขนาดเล็กนอกจากจะไม่เป็นนโยบายหรือวิธีการต่าง ๆ วางไว้
เป็นระเบียบการแล้ว การให้สินเชื่อการจัดการกันต่าง ๆ เกี่ยวกับลูกหนี้ยังขึ้นกับ
ความเห็นส่วนตัวของผู้จัดการเป็นใหญ่ การพิจารณารูานะของลูกค้านั้นจะไม่หลักเกณฑ์
ใดนอกจากจะดูฐานะส่วนตัวและความมีชื่อเสียงในวงการธุรกิจเป็นใหญ่ และหรือดู
จากฐานะและชื่อเสียงของผู้ค้าประกันก็ได้ วงเงินที่ให้สินเชื่อก็ไม่มีการกำหนดตายตัวขึ้น
กับความเห็นชอบของผู้จัดการ การเรียกชำระหนี้ก็สามารถตกลงกันเป็นส่วนตัวได้

ส่วนธุรกิจขนาดกลางและขนาดใหญ่เน้นการดำเนินการด้านสินเชื่อจะคล้ายคลึงกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะธุรกิจในเมืองไทยไม่ค่อยมีกิจการขนาดใหญ่ที่แท้จริงก็ได้ ยังใช้ข้อมูลจากชื่อเสียงของกิจการและชื่อเสียงและฐานะส่วนตัวของเจ้าของกิจการเป็นหลักใหญ่ การพิจารณาข้อมูลด้านอื่น ๆ ยังใช้กันเป็นส่วนน้อย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวิเคราะห์งบการเงิน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกิจการส่วนมากในประเทศไทยอยู่ในรูปบริษัทในครอบครัว ข้อมูลต่าง ๆ จึงไม่จำเป็นต้องทำเสนอต่อผู้ถือหุ้นในสาธารณะ และยังมีความคิดกันว่าข้อมูลทางการเงินเป็นความลับ ข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์จึงไม่ให้ผลเท่าที่ควร เพราะมีการตกแต่งแล้ว การให้สินเชื่อจึงเชื่อถือกันเป็นเรื่องส่วนตัวมากกว่า และเมืองไทยยังไม่มีสมาคมสินเชื่อที่จะให้ข่าวสารหรือความรู้ที่จะเป็นประโยชน์ในการให้สินเชื่ออีกด้วย การพิจารณาให้สินเชื่อจึงไม่มีหลักเกณฑ์เท่าใดถึงแม้จะเป็นธุรกิจขนาดกลางหรือขนาดใหญ่ ส่วนการดำเนินการด้านอื่น ๆ เช่น การเรียกชำระหนี้ การจับบังคับการรายการลูกหนี้ การควบคุมลูกหนี้ก็จะ เป็นไปตามระเบียบการที่แต่ละธุรกิจได้วางไว้ซึ่งส่วนใหญ่จะคล้ายคลึงกัน

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย