

การควบคุมและติดตามโครงการ (Project Supervisions and Follow-up)

โครงการที่ผ่านการศึกษาวเคราะห์จากทมิฬเคราะห์โครงการ และเห็นว่าเป็นโครงการที่ควรได้รับการสนับสนุนจากบริษัท จะนำเสนอต่อคณะกรรมการลงทุนเพื่อพิจารณาอนุมัติวงเงินกู้หรือร่วมลงทุน กำหนดเงื่อนไขที่จำเป็นบางประการก่อนนำเสนอคณะกรรมการบริษัท เพื่อขออนุมัติให้กู้หรือร่วมลงทุนต่อไป

ขั้นตอนต่อมาหลังจากการอนุมัติเงินกู้ คือ การเซ็นสัญญาเงินกู้ การเบิกเงินกู้ตามสัญญา และการชำระคืน ขั้นตอนทั้ง 3 นี้ ทำให้เกิดบทบาทความสัมพันธ์อีกแบบหนึ่งระหว่างธนาคารพัฒนากับลูกค้าที่ได้รับความช่วยเหลือ และเป็นความสัมพันธ์ในระยะยาวนานจนกว่าจะชำระหนี้หมดหรือยกเลิกการลงทุน นั่นคือ การเกิดโครงสร้างของงานควบคุมและติดตามโครงการ

โดยลักษณะการให้ความช่วยเหลือของธนาคารพัฒนา คือการให้กู้หรือลงทุนในสินทรัพย์ประจำ ไม่ว่าจะเป็นโครงการอุตสาหกรรมใหม่ หรือโครงการขยายงาน ดังนั้น ทุก ๆ โครงการที่ผ่านการอนุมัติเงินกู้แล้ว จะมีระยะเวลาหนึ่งสำหรับงานก่อสร้าง ติดตั้งเครื่องจักรอุปกรณ์ และทดลองการผลิตก่อนดำเนินงาน งานติดตามโครงการจึงแบ่งได้เป็นสองระยะ คือ การติดตามในระยะลงทุนตามโครงการ (Project Implementation) และการติดตามในระยะดำเนินงาน (Project Operation) ซึ่งจะมีระบบและลักษณะการติดตามโครงการที่ต่างกันออกไป

ตามขั้นตอนที่กล่าวมาแล้ว 3 ขั้นตอนนั้น การเซ็นสัญญาเงินกู้และการเบิกเงินกู้ตามสัญญา จะเป็นขั้นตอนที่ปรากฏในระยะที่มีการลงทุนตามโครงการ ส่วนการชำระคืนนั้น เป็นขั้นตอนที่ปรากฏเมื่อโครงการนั้นได้ดำเนินงานทางธุรกิจแล้ว

ในบทที่ 4 นี้ จะเป็นการกล่าวถึงแนวความคิดและหลักการของงานควบคุมและติดตามโครงการที่มีระบบและประสิทธิภาพของบริษัท ซึ่งเป็นระบบงานที่พัฒนาจากประสบการณ์จริงที่ผ่านมามากกว่า 20 ปี การเปลี่ยนแปลงปรับปรุงโครงสร้างและวิธีปฏิบัติของงานในด้านนี้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเข้ากับสภาพแวดล้อม ตลอดจนลักษณะทางธุรกิจในปัจจุบัน เป็นสิ่งที่กระทำอยู่ เสมอ แต่หลักการและแนวความคิดของการควบคุมและติดตามโครงการ

การจะไม่เปลี่ยนแปลงมากนัก เนื่องจากเป็นระบบที่พัฒนามาอย่างดี และเหมาะสมกับลักษณะ
และสภาพของผู้ก่อการและธุรกิจในประเทศไทย รวมทั้งปัจจัยภาวะแวดล้อมต่าง ๆ

บทบาทและความสำคัญของงานติดตามโครงการ

ธนาคารพัฒนา โดยหน้าที่แล้ว หลังจากอนุมัติเงินกู้หรือลงทุนในโครงการใด จะต้องมั่นใจได้ว่า โครงการที่ได้รับการส่งเสริมช่วยเหลือนั้น จะมีการลงทุนตามโครงการที่ประสบความสำเร็จ และสามารถดำเนินการสร้างผลผลิตให้แก่ชาติได้ตามวัตถุประสงค์ หากมีปัญหาใด ๆ เกิดขึ้น จะสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ หรืออย่างน้อยที่สุด ทำให้ผลกระทบที่เป็นอันตรายต่อโครงการลดลงมากที่สุด

แม้ว่าในการให้กู้ของธนาคารพัฒนา จะมีการเรียกหลักทรัพย์ต่าง ๆ หรือเงื่อนไขอื่น เพื่อให้มีการค้ำประกันเงินกู้ก็ตาม แต่การประกันในลักษณะเช่นนี้ไม่อาจคุ้มครองความเสี่ยงที่ธนาคารพัฒนาจะต้องรับภาระจากการให้กู้ในลักษณะระยะปานกลางและระยะยาว และการที่ธนาคารพัฒนาจะย้อนกลับไปหาหลักประกันเพื่อชดเชยความช่วยเหลือที่ให้ไปนั้น จะเป็นสิ่งสุดท้ายที่เลือกปฏิบัติเสมอ แต่ประการสำคัญคือ โดยลักษณะการให้ความช่วยเหลือของธนาคารพัฒนา เพื่อมุ่งพัฒนา ส่งเสริมอุตสาหกรรม และผู้ก่อการใหม่ ๆ ทำให้ธนาคารพัฒนาจะต้องรับภาระความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นลักษณะที่แตกต่างจากธนาคารพาณิชย์ทั่วไป ทำให้ธนาคารพัฒนาจำเป็นต้องให้บริการด้านการแนะนำทางวิชาการและเทคนิคแก่โครงการที่ได้รับเงินกู้ไป ตลอดจนให้ความช่วยเหลือด้านอื่นที่จำเป็นและสามารถกระทำได้ เพื่อให้โครงการต่าง ๆ สามารถดำเนินงานตามเป้าหมาย

การสร้างระบบควบคุมและติดตามโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ จึงเกิดขึ้นเพื่อสนองความต้องการของทั้งฝ่ายธนาคารพัฒนาและฝ่ายลูกค้า และเพื่อที่จะสร้างความสัมพันธ์ ความเข้าใจระหว่างธนาคารพัฒนา与客户ทำให้ทั้งสองฝ่ายตระหนักถึงความสนใจร่วมกัน ทำให้เกิดการติดต่อในเชิงหารือและร่วมมือกันแก้ไขปัญหาหลักของโครงการ

ในการศึกษาวิเคราะห์โครงการ ทีมวิเคราะห์โครงการจะจัดทำรายงานวิเคราะห์ขึ้น อธิบายลักษณะของโครงการ ประเมินคุณค่าของโครงการในด้านต่าง ๆ ต้นทุนที่เกิดประโยชน์ที่ได้ รวมทั้งความสามารถของผู้ก่อการในการสร้างโครงการอย่างมีประสิทธิภาพและความสามารถในการชำระคืน แต่ภายใต้การประมวล ประเมินต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้น มีการตั้งสมมติฐานไว้ ซึ่งอาจจะปรากฏผลว่าไม่เหมาะสม ในขณะที่มีการลงทุนตามโครงการหรือ

ดำเนินงาน และผลหรือรูปร่างจริง ๆ ของโครงการอาจจะแตกต่างจากในขณะประเมินโครงการ อนาคตพัฒนาจะต้องยอมรับความจริงในส่วนนี้ และเน้นการพิจารณาที่สำคัญในด้านความสำเร็จของการดำเนินงานมากกว่า ดังนั้น งานควบคุมและติดตามโครงการจึงต้องเป็นไปในลักษณะที่มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ต่อการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นจะต้องเกิดขึ้น เพื่อตอบสนองต่อสภาพทางเศรษฐกิจและปัจจัยภาวะแวดล้อมอื่น ๆ ที่เป็นจริงทั้งภายในและภายนอกกิจการนั้น ๆ และมีวิธีการที่ยืดหยุ่นพอที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินงานต่อไปตามวัตถุประสงค์ และสอดคล้องกับความต้องการของอนาคตพัฒนาด้วย โดยเฉพาะในกรณีที่เป็นโครงการใหม่และโครงการอุตสาหกรรมขนาดกลาง ซึ่งจะนำไปสู่การขยายงานพัฒนาของอนาคตพัฒนาได้

อนึ่ง ในกรณีที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีผลกระทบอย่างมากต่อโครงการนั้น ๆ การที่โครงการใด ๆ ได้ก่อตั้งขึ้นในระยะ เวลาและต้นทุนตามกำหนด และธุรกิจนั้นมีผู้บริหารงานที่สามารถจะนำโครงการนั้นไปสู่ผลการดำเนินงานที่น่าพอใจ มีกำไรในที่สุดเสมอ

ด้วยลักษณะที่เกิดขึ้นจริงและเหตุผลดังกล่าวข้างต้น อนาคตพัฒนาจึงจำเป็นต้องสร้างระบบงานซึ่งเปรียบเสมือนพี่เลี้ยงของโครงการที่ได้รับความสนับสนุนเพื่อทำหน้าที่ในการประคับประคองให้ทุก ๆ โครงการดำเนินไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งหากปราศจากการติดตามโดยใกล้ชิด และเหมาะสมแล้ว จะเป็นการยากที่อนาคตพัฒนาจะหยิบยื่นความช่วยเหลืออื่น ๆ ให้แก่ลูกค้าในเวลาที่เหมาะสม และทันต่อความต้องการได้

ดังนั้น งานควบคุมและติดตามโครงการจึงต้องอาศัยความเข้าใจและความร่วมมือจากลูกค้าอย่างมาก ในส่วนของอนาคตพัฒนาเอง ได้พยายามที่จะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า และสร้างความรู้สึกร่วมมือ การเชื่อถือและสนับสนุนซึ่งกันและกัน สิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องใช้ความระมัดระวัง ดุลยพินิจที่ถูกต้อง เทคนิคศิลปะในการติดต่อและความสามารถในการตัดสินใจที่เหมาะสมตามข้อเท็จจริง

จากลักษณะของงานควบคุมและติดตามโครงการที่กล่าวมา มีส่วนกำหนดบุคคลที่จะทำหน้าที่ด้านนี้ ความต้องการเข้าใจปัญหาทุก ๆ ด้านหรือสภาพของกิจการต่าง ๆ ในลักษณะรวมทั้งนั้น ทำให้งานนี้เหมาะสมที่จะให้บุคคลที่มีความรู้หลาย ๆ สาขาเป็นผู้รับผิดชอบมากกว่าผู้ที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน แต่การจัดหาบุคคลผู้มีความรู้หลาย ๆ สาขา (Generalist)

สำหรับงานด้านนี้ไม่ใช่หาได้ง่าย งานด้านนี้จึงได้รับการมอบหมายให้แก่นักบัญชี ซึ่งดูเหมือนจะเป็นบุคคลที่มีความรู้ความชำนาญทางสายอาชีพ (Specialist) ที่จะรับภาระงานนี้ได้ เหมาะสมกว่าบุคคลในวิชาชีพอื่น นอกจากนี้จำเป็นต้องมีวิศวกรเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้บริการทางด้านเทคนิคและวิศวกรรม

อย่างไรก็ดี จากประสบการณ์ที่ผ่านมาของธนาคารพัฒนา ผู้ที่จะรับบทบาทงานติดตามโครงการได้ดีนั้น ความรู้ทางวิชาชีพเพียงอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอ ประสบการณ์ล้วนตัวของแต่ละบุคคลที่มีส่วนสำคัญมากที่จะกำหนดทัศนคติและท่าทีต่องานและลูกค้า นอกจากนี้นโยบายของฝ่ายจัดการเองในการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน จะมีส่วนส่งเสริมหรือทำลายการสร้างความสัมพันธ์และทัศนคติที่ถูกต้องของลูกค้าที่มีต่อเจ้าหน้าที่ติดตามโครงการเช่นกัน บ่อยครั้งที่เดียวที่ธนาคารพัฒนาต้องประสบความล้มเหลวในงานติดตามโครงการ หรือไม่สามารณในการให้บริการด้านแนะนำแก่ลูกค้า เนื่องจากการไม่ให้ความสำคัญในการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในทุกระดับ และการไม่มีจุดยืนในการกำหนดบทบาทอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานด้านนี้ รวมทั้งการไม่ได้ให้ความสำคัญต่องานด้านควบคุมติดตามโครงการอย่างดีพอ

ด้วยเหตุผลหลาย ๆ ประการที่กล่าวมา การควบคุมและติดตามโครงการจึงไม่ใช่งานธรรมดาและง่าย ๆ แต่เป็นงานที่ขึ้นอยู่กับปัจจัยภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ที่ควบคุมไม่ได้ ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอก ธนาคารพัฒนาที่ตระหนักถึงบทบาทและความสำคัญของงานด้านนี้ก่อน โดยไม่มองงานติดตามโครงการเพียงแต่การเบิกเงินกู้ การทวงหนี้ และการรายงานข้อมูลแก่ฝ่ายจัดการตามธรรมดาเท่านั้น จะสามารถเป็นผู้นำในการขยายอุตสาหกรรมและรับบทบาทการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศได้อย่างสมบูรณ์



โครงสร้างขององค์การในด้านติดตามโครงการ

การจัดโครงสร้างขององค์การสำหรับงานด้านควบคุมและติดตามโครงการ ควรจัดในลักษณะที่จะทำให้ธนาคารพัฒนาสามารถดูแลโครงการต่าง ๆ ที่ได้รับอนุเคราะห์ได้อย่างทั่วถึง ตลอดระยะเวลาทั้งช่วงลงทุนตามโครงการและช่วงดำเนินงาน และธนาคารพัฒนาสามารถรับรู้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับแต่ละโครงการได้มากที่สุด

ตามหลักการ จะสามารถจัดโครงสร้างขององค์การในลักษณะและแบบดังต่อไปนี้

1. รวมหน้าที่ประเมินโครงการและติดตามโครงการไว้ด้วยกัน โดยมอบหมายให้เป็นความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ชุดเดียวกัน และแบ่งสายงานตามประเภทของอุตสาหกรรม

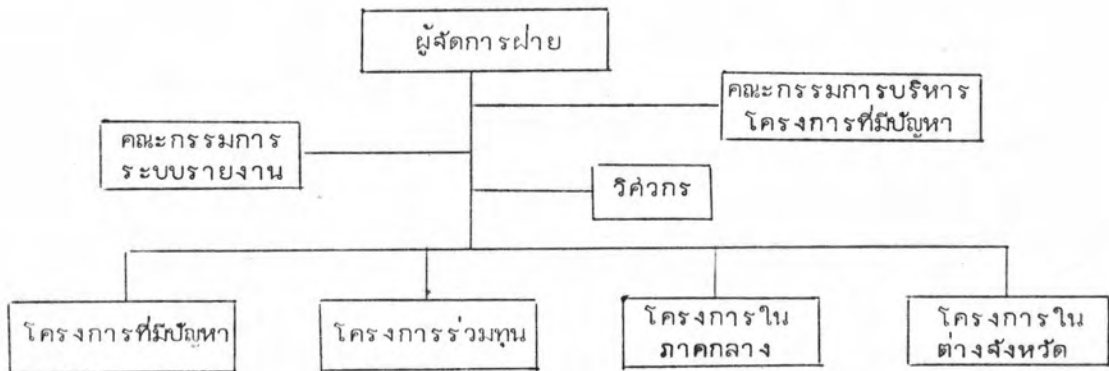
2. แยกหน้าที่ประเมินโครงการและติดตามโครงการออกจากกัน โดยแยกฝ่ายกัน แต่ยังคงแบ่งสายงานตามประเภทของอุตสาหกรรม

3. แยกหน้าที่ประเมินโครงการและติดตามโครงการออกจากกัน และสำหรับงานติดตามโครงการ จะแบ่งสายงานตามระดับและลักษณะโครงการ เช่น โครงการที่ยังอยู่ในระหว่างลงทุนตามโครงการ โครงการที่ดำเนินงานมีผลน่าพอใจ โครงการที่ประสบปัญหาในการดำเนินงาน และโครงการขนาดเล็ก เป็นต้น

4. แยกหน้าที่ประเมินโครงการและติดตามโครงการออกจากกัน และสำหรับงานติดตามโครงการ จะแบ่งสายงานตามสถานที่ตั้งของโครงการ เช่น โครงการที่ตั้งในภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออก และภาคใต้ เป็นต้น

การที่จะจัดโครงสร้างขององค์การในด้านนี้อย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของธนาคารพัฒนาแต่ละแห่ง และสำหรับบรรษัทนั้น การจัดโครงสร้างขององค์การโดยแยกหน้าที่ประเมินโครงการและติดตามโครงการออกจากกัน สร้างประสิทธิภาพทั้งด้านการประเมินโครงการและติดตามโครงการได้สูงกว่าการรวมหน้าที่งานทั้งสองเข้าด้วยกัน และเฉพาะในส่วนงานติดตามโครงการ ได้แบ่งสายงานโดยยึดหลักที่ตั้ง ประเภทอุตสาหกรรม และ

ประเภทของโครงการ ดังแผนผังที่แสดงต่อไปนี้



ในแต่ละประเภทโครงการข้างต้น จะแยกโครงการตามประเภทอุตสาหกรรม เพื่อให้เกิดความชำนาญและเข้าใจลักษณะของแต่ละอุตสาหกรรม

สำหรับโครงการที่มีปัญหา ซึ่งเป็นปัญหาที่แก้ไขได้และสามารถถอดรูดในที่สุด จะแยกออกจากโครงการตามปกติ และมีเจ้าหน้าที่ดูแลโดยใกล้ชิดยิ่งขึ้น และมีคณะกรรมการบริหารโครงการที่มีปัญหา สำหรับการให้คำแนะนำปรึกษา และกำหนดแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม

นอกจากนี้ ยังมีคณะกรรมการระบบรายงาน ซึ่งทำหน้าที่กำหนด ปรับปรุงระบบการป้อนข่าวสาร ข้อมูลของแต่ละโครงการแก่ฝ่ายจัดการ

สำหรับวิศวกกร จะทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาทางเทคนิค และวิศวกกรรมแก่เจ้าหน้าที่ควบคุมและติดตามโครงการ

โครงสร้างขององค์การที่มีอยู่ตามแผนผังข้างต้น ดูเหมือนว่าจะสร้างประสิทธิภาพการทำงานในด้านควบคุมและติดตามโครงการและเหมาะสมกับสภาพปัจจุบันของบริษัท • แต่อย่างไรก็ดี การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การในงานด้านนี้ จะมีอยู่เสมอเพื่อให้เข้ากับสภาพของลูกค้า ความสามารถของบริษัทในการให้บริการ และบทบาทในการพัฒนาอุตสาหกรรม

การติดตามโครงการในระยะลงทุนตามโครงการ

การลงทุนตามโครงการ เป็นขั้นตอนที่สำคัญมากของการสร้างโครงการ การศึกษา การวิเคราะห์ และวางแผนอย่างดีและระมัดระวัง โดยไม่ได้ตามมาด้วยการลงทุนอย่างมีระบบและตามกำหนดการนั้น จะทำให้การศึกษา วิเคราะห์นั้นไม่เกิดผลประโยชน์ และต้นทุนที่ประมาณไว้จะใช้ไม่ได้ นอกจากนี้ ในช่วงระยะ เวลาที่มีการลงทุนตามโครงการนั้น ยังอาจมีปัญหาจากปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อโครงการ การรับรู้ การแก้ไขหรือการดำเนินการที่ไม่ทันเวลา ไม่ถูกต้อง อาจสร้างปัญหาเรื้อรังต่อโครงการและเป็นเหตุให้โครงการนั้นเสี่ยงต่อการไม่สามารถอยู่รอดได้

การติดตามโครงการในระยะนี้ จึงเป็นงานที่มีความสำคัญมากของธนาคารพัฒนา นอกจากจะเป็นจุดเริ่มต้นของความสัมพันธ์อันยาวนานแล้ว ยังเป็นระยะหัวเลี้ยวหัวต่อของการสร้างทัศนคติและท่าทีของลูกค้าที่มีต่อธนาคารพัฒนา ซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานร่วมกันในระยะที่ยาวนานต่อไป รวมทั้งการยอมรับในบทบาทการควบคุมและติดตามโครงการของเจ้าหน้าที่ติดตามโครงการด้วย

ด้วยเหตุผลที่ว่า การลงทุนที่เบี่ยงเบนไปจากโครงการเดิมนั้น มักเป็นมูลเหตุขั้นต้นที่ทำให้โครงการนั้นเสี่ยงต่อการเกิดปัญหาและล้มเหลวในที่สุดได้ จึงจำเป็นต้องอย่างองที่ธนาคารพัฒนาในฐานะ เป็นผู้ให้ความสนับสนุนทางการเงินที่สำคัญ จะต้องติดตามโครงการในขั้นนี้อย่างใกล้ชิด เพื่อที่จะสามารถทราบถึงความก้าวหน้าในการลงทุน ผลการลงทุนที่แท้จริง ปัญหาที่เกิดขึ้น หนทางการแก้ปัญหาของทีมงาน ตลอดจนการคาดคะเนปัญหาที่อาจเกิดและประเมินผลของปัญหานั้นล่วงหน้า เพื่อให้มีการเตรียมพร้อมในการรับกับปัญหานั้น ๆ รวมทั้งการกำหนดความช่วยเหลืออื่น ๆ ที่ธนาคารพัฒนาจะสามารถให้แก่โครงการนั้น ๆ ได้ เป็นต้น

บทบาทของเจ้าหน้าที่ควบคุมและติดตามโครงการในขั้นนี้ของบริษัท ได้เริ่มขึ้นนับแต่โครงการนั้นผ่านการคัดเลือกขั้นต้นและอยู่ระหว่างการศึกษาวิเคราะห์รายละเอียดโดยทีมวิเคราะห์โครงการ เจ้าหน้าที่ควบคุมฯ ผู้จะรับช่วงของโครงการต่อไปนั้น จะมีส่วนร่วมศึกษาโครงการนั้นอย่างเคร่งครัด ๆ เพื่อรับรู้ลักษณะของโครงการ และลักษณะพื้นฐานทางธุรกิจ

ของโครงการนั้น ๆ ก่อน รวมทั้งอาจให้คำอธิบายแนะนำถึงขั้นตอนในการเบิกเงินกู้โดย
สังเขป เพื่อให้ลูกค้าได้เข้าใจและดำเนินการให้พร้อมที่จะเบิกเงินกู้ได้เร็วที่สุด เมื่อโครง
การได้รับการอนุมัติเงินกู้แล้ว บทบาทการติดตามโครงการจึงได้เริ่มขึ้นอย่างสมบูรณ์

หน้าที่หลักในขั้นนี้ของเจ้าหน้าที่ควบคุมฯ คือ การจัดการให้มีการเตรียมและเซ็น-
สัญญาเงินกู้ระหว่างบริษัทกับลูกค้า โดยให้ข้อกำหนดต่าง ๆ ในสัญญาครอบคลุมเงื่อนไข
จำเป็นสำหรับแต่ละโครงการ เช่น เงื่อนไขที่ต้องปฏิบัติตามให้แล้วเสร็จก่อนเบิกเงินกู้จากบริษัท
เงื่อนไขดอกเบี้ย การชำระคืน และค่าปรับในกรณีผิดนัด เงื่อนไขซึ่งกำหนดขอบเขตการ
ดำเนินงานและการใช้เงินทุนของกิจการ เงื่อนไขการให้อำนาจหน้าที่แก่บริษัทในการเข้าไป
ตรวจสอบหรือมีส่วนร่วมในการบริหารงานเมื่อมีความจำเป็นเหล่านี้ เป็นต้น การเซ็นสัญญา-
เงินกู้จะเป็นขั้นตอนหลักที่ต้องรับดำเนินการให้แล้วเสร็จก่อน จึงสามารถดำเนินการขั้นต่อไป
ได้ การเซ็นสัญญาเงินกู้ช้าหรือเร็วนี้ ลูกค้าจะไม่ได้ข้อได้เปรียบ เสียเปรียบในด้านค่าธรรมเนียม
ผูกพันหนี้ เนื่องจากบริษัทได้กำหนดวันที่จะเริ่มคิดค่าผูกพันหนี้ไว้ ซึ่งสอดคล้องกับข้อ
กำหนดของแหล่งเงินทุน

ในขั้นการเซ็นสัญญานี้ อาจมีลูกค้าบางรายที่จะขอเจรจาต่อรองเงื่อนไขหรือข้อ
กำหนดต่าง ๆ ในสัญญาก่อนที่จะลงนาม หากเห็นว่าเงื่อนไขที่บริษัทกำหนดนั้นไม่เหมาะสมกับ
กิจการ การเจรจาต่อรองดังกล่าวสามารถกระทำได้ และอาจได้รับการผ่อนปรนหรือแก้ไข
ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ถ้าบริษัทเห็นว่าจำเป็น แต่การขอผ่อนผันในเงื่อนไขหลักนั้น ย่อมเป็นไปได้ยาก
และตามปกติ ลูกค้าส่วนใหญ่จะยอมรับเงื่อนไขของบริษัทโดยเต็มใจ หลังจากได้ถาม
ถึงประเด็นต่าง ๆ ที่เกรงว่าอาจเป็นปัญหาต่อกิจการและเกิดความเข้าใจอันดีแล้ว หน้าที่สำคัญ
ของเจ้าหน้าที่ควบคุมฯ ในขั้นนี้จึงต้องเป็นผู้อธิบายและชี้แจงเหตุผลให้ลูกค้า เข้าใจถึงข้อกำหนด
และระเบียบกฎเกณฑ์ในทางปฏิบัติของบริษัทและให้ลูกค้ายอมรับโดยเต็มใจ

หน้าที่หลักอีกประการหนึ่งของเจ้าหน้าที่ควบคุมฯ ในขั้นนี้คือการพิจารณาความเหมาะสม
สมในการให้ลูกค้าเบิกเงินกู้ และจำนวนเงินที่จะเบิกได้ในแต่ละครั้ง จนกว่าจะเบิกเงินกู้หมด
และงานในขั้นนี้เองที่ทำให้บทบาทเสมือนพี่เลี้ยงของโครงการของเจ้าหน้าที่ควบคุมฯ เต็มยศ
เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ที่เจ้าหน้าที่ควบคุมฯ จะยืนอยู่ตรงจุดเชื่อมระหว่างผลประโยชน์ของ
ลูกค้าและผลประโยชน์ของบริษัทในทางปฏิบัติ และจะต้องใช้ความระมัดระวังสูงในการปฏิบัติ

หน้าที่

นอกจากการดูแลให้ลูกค้าปฏิบัติตามเงื่อนไขต่าง ๆ โดยเฉพาะเงื่อนไขก่อนเบิกเงินกู้ให้ครบถ้วนและถูกต้องแล้ว การตรวจเยี่ยมเพื่อประเมินความก้าวหน้าในการลงทุนตามโครงการและจำนวนเงินลงทุนที่เกิดขึ้นจริงในแต่ละระยะ เป็นหน้าที่ปกติของเจ้าหน้าที่ควบคุมฯ การพิจารณาจำนวนเงินที่จะเบิกได้นั้น จะสอดคล้องกับการรักษาระดับการใช้จ่ายตามแผนงานทางการเงินด้วย และมีหลักเกณฑ์ว่า การจ่ายเงินกู้นั้น ไม่ควรเกินจำนวนเงินลงทุนที่เกิดขึ้นในโครงการ และลูกค้าควรใช้เงินทุนของบริษัทที่ระดมมาได้จากผู้ถือหุ้นก่อนที่จะใช้เงินทุนจากธนาคารพัฒนา

ในขณะที่ตรวจเยี่ยม จะเป็นโอกาสอันดีที่ลูกค้าจะได้พูดคุยกับเจ้าหน้าที่ควบคุมฯ ถึงผลการก่อสร้าง การติดตั้งเครื่องจักรอุปกรณ์ การเปลี่ยนแปลงหรือลงทุนเพิ่มเพื่อความเหมาะสม ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น และหนทางการแก้ไข แหล่งเงินทุนอื่นในกรณีที่ว่าจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงหรือลงทุนเพิ่มเติมจากโครงการเดิม สภาพของตลาดในขณะนั้น คุณภาพของวัตถุดิบ แผนการตลาดและแผนการผลิตตลอดจนการเปลี่ยนแปลงที่ผู้จัดการ เป็นต้น ขณะเดียวกัน ลูกค้าอาจนำปัญหาที่เกิดขึ้นปรึกษาหารือกับเจ้าหน้าที่ควบคุมฯ เพื่อขอความเห็นในการแก้ไขปัญหา และหนทางที่บริษัทจะสามารถให้ความช่วยเหลือได้ รวมทั้งการเปิดรับความช่วยเหลือจากบุคคลภายนอกอื่นที่มีความสนใจในกรณีที่จำเป็น

ปัญหาที่มักจะมีเกิดแก่ลูกค้าในชั้นลงทุนตามโครงการ สามารถสรุปเป็นกลุ่มปัญหาหลักได้ดังนี้

1. ปัญหาในด้านระดมเงินทุน มักเกิดกับผู้ก่อการใหม่ ซึ่งยังไม่รู้จักกว้างขวางในวงการธุรกิจ เงินทุนของกิจการนอกจากจะมาจากผู้ก่อการและธนาคารพัฒนาแล้ว การระดมเงินทุนจากแหล่งอื่นจะกระทำได้ลำบาก หากโครงการนั้นเกิดความจำเป็นต้องเพิ่มเงินทุนแล้ว การระดมทุนจะเป็นปัญหาใหญ่และเป็นต้นเหตุของปัญหาอื่น ๆ ซึ่งจะตามมา

2. เกิดความล่าช้าในการก่อสร้าง ติดตั้งเครื่องจักรอุปกรณ์ ความล่าช้าดังกล่าวเกิดจากสาเหตุได้หลายประการ เช่น การขาดประมาณระยะเวลาดำเนินการก่อสร้างที่ไม่เพียงพอเกิดความล่าช้าในการสั่งซื้อและติดตั้งเครื่องจักรอุปกรณ์ การขาดแคลนวัสดุก่อสร้างหรือแม้

แต่การควบคุมของรัฐบาล ปัญหาเช่นนี้จะแก้ไขได้ค่อนข้างจำกัด เมื่อเกิดปัญหาเช่นนี้ขึ้น ผู้-
 ก่อการจะต้องเตรียมรับเหตุการณ์และหาทางเร่งดำเนินการทางอื่น เพื่อให้ทั้งโครงการเกิด
 ความล่าช้าน้อยที่สุด

3. ปัญหาเงินลงทุนจริงเกินโครงการ (Cost Overrun) การที่เงินลงทุนจริง
 เกินกว่าโครงการนั้น เกิดได้จากหลายสาเหตุ เช่น การประมาณจำนวนเงินลงทุนที่ต่ำเกินไป
 ไป การล่าช้าในการก่อสร้าง ติดตั้งเครื่องจักรอุปกรณ์ ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น การเกิด
 รายการที่จำเป็นขึ้น ซึ่งเป็นรายการที่ไม่ได้ประมาณไว้แต่แรก หรือแม้แต่การขาดการควบคุม
 ค่าใช้จ่าย ปัญหาเช่นนี้ ธนาคารพัฒนามักจะปล่อยให้ทำหน้าที่ของผู้ก่อการที่จะต้องจัดหาเงิน
 ทุนเพิ่มเติมเอง และในกรณีที่เกิด Cost Overrun ในจำนวนที่มากเกินไป ผู้ก่อการจะ
 ต้องจัดหาแหล่งเงินทุนจากที่อื่น ไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือสถาบัน ในกรณีเช่นนี้ ธนาคารพัฒนาจะ
 ยินดีให้ความช่วยเหลือโดยการยินยอมที่จะ เลี้ยหลักประกันให้กับเจ้าหนี้อื่นด้วย

4. ปัญหาการขาดแคลนทุนหมุนเวียน การขาดแคลนทุนหมุนเวียนเป็นปัญหาที่เกิดขึ้น
 ได้เสมอ บางกรณีผู้ก่อการได้ใช้จำนวนเงินทุนหมุนเวียนขั้นต้นหมดไปในการชดเชย Cost
 Overrun และในบางกรณีเงินทุนหมุนเวียนขั้นต้นที่ประมาณไว้เดิมไม่เพียงพอ เนื่องจาก
 ระดับราคาสินค้าที่สูงขึ้น หรือเกิดความจำเป็นต้องกักตุนวัตถุดิบไว้ในปริมาณที่มากกว่าประมาณ
 การด้วยเหตุผลหลาย ๆ อย่าง

5. ปัญหาด้านการจัดการ บ่อยครั้งที่เกิดการขัดแย้งระหว่างผู้ก่อการหรือผู้ถือหุ้น
 ทำให้การดำเนินการไม่รู้ตหน้าตามสมควร บางกรณีที่มีจัดการไม่เข้มแข็งเท่าที่ควร และไม่
 สามารถผลักดันโครงการให้รู้ตหน้าต่อไปเพราะขาดแรงกระตุ้นหรือความสำนึกในการอุตสาหกรรม
 กรณีเช่นนี้ ธนาคารพัฒนามักจะแนะนำให้ปรับปรุงทีมจัดการ หรือให้จัดหาผู้ที่จะให้คำแนะนำ
 ช่วยเหลือได้

ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยทั่วไปแล้ว ผู้ก่อการควรจะเป็นผู้ที่สามารถ
 แก้ไขปัญหาได้ถูกต้องและดีที่สุด แต่บางครั้งลำพังผู้ก่อการคนเดียวหรือกลุ่มเดียว จะไม่มีทาง
 เลือกในการแก้ปัญหามากนัก ทำให้ขอบเขตการดำเนินการค่อนข้างจำกัด และอาจสูญเสีย
 โอกาสอันดี และมักปรากฏเสมอว่า ผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับปัญหาหรือเหตุการณ์ที่เคยชิน มักจะมองปัญหา
 ไม่ทะลุปรุโปร่งชัดเจนเท่ากับบุคคลที่เป็นผู้เฝ้าดู โดยสำนึกสำนึกและความรู้สึกรับผิดชอบที่มีอยู่



เจ้าหน้าที่ควบคุมฯ มักจะยินดีและไม่อาจนิ่งดูดายในการที่จะให้ความช่วยเหลือหรือแนะนำ
สิ่งที่เป็นประโยชน์แก่กิจการ หากได้ใกล้ชิดและรับรู้ในรายละเอียดของโครงการตามที่เป็น
จริงและปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งสภาพเช่นนี้จะขึ้นอยู่กับความเต็มใจที่จะเปิดเผยในข้อเท็จจริงและ
การให้ความร่วมมือกับธนาคารพัฒนาของผู้ก่อการ ไม่มีเจ้าหน้าที่ควบคุมฯ ผู้ใดจะประสงค์
ปฏิบัติหน้าที่ติดตามโครงการในลักษณะที่ต้องสืบรายละเอียดข้อเท็จจริงจากบุคคลอื่น ๆ การไม่
ให้ความร่วมมือหรือเปิดเผยข้อมูลตามที่ควร จะส่งผลให้เกิดความไม่มั่นใจในการที่ธนาคารพัฒนา
จะหยิบยื่นความช่วยเหลือให้เมื่อกิจการต้องการ

การให้ความช่วยเหลือของบรรษัทต่อปัญหาที่กล่าวมาแล้วนั้น มีหลายรูปแบบด้วยกัน
เช่น ในกรณีเกิดปัญหาล่าช้าในการก่อสร้างติดตั้ง เครื่องจักรอุปกรณ์ ด้วยเหตุผลที่สุดวิสัย
บรรษัทจะพิจารณาขยายระยะปลอดหนี้ให้ลูกค้า หรือในกรณีที่ลูกค้าต้องการเงินลงทุนเพิ่มเติม
บรรษัทอาจพิจารณาให้กู้เพิ่มหรือยินยอมให้เฉลี่ยหลักประกันแก่เจ้าหน้าที่รายอื่นของกิจการได้
เป็นต้น รายละเอียดในส่วนนี้จะได้อธิบายในบทต่อไป

ในการตรวจเยี่ยมทุกครั้ง เจ้าหน้าที่ควบคุมฯ ยังมีหน้าที่ต้องจัดทำรายงานสรุป
การตรวจเยี่ยมและวิเคราะห์ประเมินผลให้ฝ่ายจัดการทราบ การปฏิบัติเช่นนี้ เป็นการบันทึก
ประวัติของลูกค้าและรักษาความสนใจของฝ่ายจัดการที่มีต่อโครงการต่าง ๆ ซึ่งจะเป็น
ประโยชน์ต่อลูกค้าในกรณีที่ประสงค์จะขยายงานและขอกู้เพิ่ม รวมทั้งการขอความช่วยเหลือ
อื่น ๆ ที่ลูกค้าต้องการ

นอกจากนี้ บรรษัทอาจกำหนดให้ลูกค้าต้องส่งข้อมูลความก้าวหน้าในการลงทุน
ตามโครงการ หรือรายงานอื่น ๆ ที่เห็นว่าจำเป็น การปฏิบัติเช่นนี้ จะทำให้ฝ่ายจัดการของ
กิจการจำเป็นต้องเก็บรักษาข้อมูลและสร้างระบบบัญชีที่ดี ซึ่งหากลูกค้าปฏิบัติตามจะเกิดผลดี
ต่อกิจการในด้านการควบคุมการบริหารและใช้จ่าย ทำให้กิจการดำเนินการสู่เป้าหมายโดยมี
ความสำนึกกับสภาพข้อเท็จจริงตลอดเวลาและเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการ

เมื่อการดำเนินการลงทุนตามโครงการเสร็จสิ้น และได้ทำการทดลองการผลิตเป็น
ที่พอใจพร้อมที่จะดำเนินงานต่อไป เจ้าหน้าที่ควบคุมฯ จะสรุปผลการลงทุนที่เกิดขึ้นจริงทั้งหมด
และเปรียบเทียบกับการลงทุนที่ประมาณไว้แต่แรก วิเคราะห์ผลที่เบี่ยงเบนไปจากโครงการ
เดิม และสาเหตุทั้งด้านจำนวนเงินและระยะเวลา การแก้ไขหรือปฏิบัติของกิจการ รวมทั้ง

ประเมินและคาดคะเนผลล่วงหน้าถึงปัญหาที่อาจจะเกิด ความหนักเบาของปัญหา ผลกระทบ
ต่อโครงการทั้งหมด หนทางการแก้ปัญหาของกิจการ และเสนอแนวทางที่บรรษัทควรปฏิบัติ
ต่อไป

ในการปฏิบัติหน้าที่ติดตามโครงการในขั้นการลงทุนตามโครงการนี้ หากเจ้าหน้าที่
ควบคุมฯ มองเห็นสิ่งที่จะเกิดปัญหาต่อกิจการ เจ้าหน้าที่ควบคุมฯ ยังทำหน้าที่เตือนให้ฝ่ายจัด-
การตระหนักถึงปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นดังกล่าว และหลายๆครั้ง ค่าเตือนหรือชี้แนะนั้นเป็นประโยชน์
ต่อกิจการเสมอ หากฝ่ายจัดการรับไว้พิจารณา จะช่วยให้กิจการดำเนินการไปด้วยความระมัด
ระวัง รอบคอบยิ่งขึ้น และหากฝ่ายจัดการสามารถผลักดันโครงการจนเป็นรูปเป็นร่างขึ้นตาม
ต้องการอย่างสมบูรณ์เช่นนี้ ความสำเร็จในการดำเนินงานขั้นต่อไปจะมีสูงมาก ซึ่งเป็นการ
บรรลุเป้าหมายทั้งฝ่ายลูกค้าและฝ่ายธนาคารพัฒนา

การติดตามโครงการในระยะดำเนินงาน

โครงการที่มีการดำเนินงานทางธุรกิจ จะมีลักษณะที่ต่างจากโครงการในระยะลงทุนตามโครงการ ทั้งในด้านการจัดการและปัจจัยภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งทำให้เนื้อหา ล่าระและวิธีการติดตามโครงการในสองระยะนี้แตกต่างกัน แต่การรายงานและตรวจเยี่ยมยังคงเป็นหลักการและเครื่องมือสำคัญในการติดตามโครงการ นอกจากนี้ลักษณะของอุตสาหกรรมและรายละเอียดในแต่ละโครงการ ยังมีส่วนสำคัญในการกำหนดความสนใจ ความใกล้ชิดในการติดตามด้วย และเป็นสิ่งที่ทำให้งานติดตามโครงการนี้เป็นงานที่กว้าง ยากที่จะกำหนดให้เป็นหลักเกณฑ์หรือแนวทางที่แน่นอนคงตัว

เนื่องจากเป็นสิ่งที่ยากมากที่ทุก ๆ โครงการจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างเรียบร้อย ปราศจากปัญหาและอุปสรรคใด ๆ แม้ว่าจะผ่านการศึกษาและมีการวางแผนสร้างโครงการมาอย่างดีแล้วก็ตาม โครงการที่ปรากฏอยู่สิ่งมีทั้งโครงการที่ล่ามารถดำเนินงานได้อย่างน่าพอใจ มีกำไร และโครงการที่ประสบปัญหาในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาชั่วคราวหรือเป็นปัญหาที่ต้องใช้ทั้ง เวลาและ โอกาสในการแก้ปัญหาและฟื้นฟูกิจการ การจัดการประเภทของลูกค้านหรือโครงการตามผลการดำเนินงาน ลักษณะของปัญหาที่เกิด ความล่ามารถในการชำระหนี้คืนบริษัท จะช่วยจัดอันดับความสำคัญและความต้องการที่จะมีการติดตามโครงการโดยใกล้ชิดเพียงใด รวมทั้งการกำหนดความสนใจที่ฝ่ายจัดการของธนาคารพัฒนาจะมีต่อโครงการต่าง ๆ

โครงการที่ล่ามารถเริ่มการดำเนินงานอย่างน่าพอใจ มีทีมจัดการที่ล่ามารถบริหารกิจการอย่างมีสำนึกต่อสภาพทางธุรกิจและอุตสาหกรรม รวมทั้งมีการชำระหนี้บริษัทอย่างสม่ำเสมอและตรงตามกำหนดทุกครั้ง การตรวจเยี่ยมกิจการอาจกระทำเพียงปีละ 1-2 ครั้ง โดยบริษัทจะกำหนดให้มีการรายงานผลการผลิต การขาย การลงทุนในสินทรัพย์ประจำเพิ่มเติมในแต่ละปี การเปลี่ยนบุคคลในระดับจัดการของกิจการ ปัญหาที่มีและความช่วยเหลือที่ต้องการจากบริษัท รวมทั้ง เรื่องอื่น ๆ ที่ฝ่ายจัดการประสงค์จะให้บริษัทรับทราบ เป็นต้น

สำหรับโครงการที่ประสบปัญหา ความสำเร็จในการตรวจเยี่ยมจะขึ้นอยู่กับปัญหาและทีมจัดการของกิจการ การตรวจเยี่ยมจะกระทำตั้งแต่ปีละ 2 ครั้ง จนถึงการตรวจเยี่ยมทุก ๆ เดือน เพื่อให้มีการติดตามที่ใกล้ชิดยิ่งขึ้น และบรรษัททราบผลการปรับปรุงกิจการ ความก้าวหน้าในการแก้ปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งช่วงจังหวะที่บรรษัทควรจะยื่นมือเข้าให้ความช่วยเหลือ การติดตามโดยใกล้ชิดเช่นนี้ ย่อมเป็นประโยชน์ต่อลูกค้าในด้านที่ว่า บรรษัทได้รับทราบถึงความเป็นไปของกิจการอย่างดี และจะมีการเตรียมพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือเมื่อเห็นว่าเหมาะสมและจำเป็น

การกำหนดให้ลูกค้าจัดส่งรายงานผลการผลิต การขาย ดังกล่าวมาข้างต้น อาจจะมีขึ้นเช่นเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อผลการวิเคราะห์ปัญหาของกิจการ และการติดตามโครงการนั่นเอง

ปัญหาที่เกิดแก่กิจการในช่วงระยะดำเนินงานนี้ เป็นได้ทั้งปัญหาด้านเทคนิคและการผลิต ปัญหาด้านการตลาดและการขาย ปัญหาด้านวัตถุดิบ ปัญหาด้านการเงินและปัญหาด้านการจัดการ ปัญหาบางด้านอาจเกิดต่อเนื่องจากปัญหา ในขณะที่ลงทุนดำเนินงานตามโครงการ ทำให้กิจการต้อง เสียแผนการผลิตและเสียโอกาสการหารายได้ แม้ว่าปัญหาดังกล่าวจะสามารถแก้ไขและขจัดไปได้ในช่วงแรกแล้ว แต่บางกิจการยังคงต้องการระยะเวลาสักช่วงหนึ่งสำหรับการจัดการและบริหาร และขจัดปัญหาแทรกซ้อนที่ตามมา จนกว่าจะสามารถดำเนินงานให้ราบเรียบต่อไปได้ตามปกติและตามแผนงาน ในภาวะเช่นนี้ เจ้าหน้าที่ควบคุมฯ ซึ่งติดตามโครงการมาตั้งแต่ต้น จะทราบความเป็นไปและปัญหาของกิจการนั้น ๆ เป็นอย่างดี บทบาทที่เสมือนพี่เลี้ยงของโครงการจะดำเนินต่อไป

มีโครงการอยู่เป็นจำนวนมากเช่นกัน ที่สามารถลงทุนตามโครงการได้อย่างน่าพอใจและประสบความสำเร็จในระยะเริ่มดำเนินงาน แต่เวลาที่นานออกไป ปัจจัยภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งลักษณะของธุรกิจและอุตสาหกรรมซึ่งมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ อาจทำให้กิจการต้องประสบปัญหาได้ โดยเฉพาะถ้าทีมจัดการไม่อาจตามและรับกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ได้ทัน การที่ผู้บริหารของกิจการมีการติดต่อรายงานบรรษัทอย่างจริงใจและเปิดเผย รวมทั้งการตรวจเยี่ยมกิจการของเจ้าหน้าที่ควบคุมฯ จะเป็นการเปิดโอกาสให้เกิดการร่วมมือกันแก้ไขปัญหาและหาหนทางที่จะทำให้กิจการอยู่รอด แม้จะต้องกระจาย

ธุรกิจของกิจการไปสู่แนวทางอื่น เช่น เพิ่มการผลิตสินค้าชนิดที่จะทำรายได้หรือกำไรให้กิจการ ลดการผลิตสินค้าซึ่งอาจเป็นสินค้าหลักแต่เป็นสินค้าที่ไม่อาจทำรายได้อีกในปัจจุบัน การหาผู้ลงทุนร่วมเพื่อการปรับปรุงกิจการหรือการขายกิจการให้แก่ผู้อื่นซึ่งมีความสามารถและกำลังทางด้านตลาดและการเงินสูงกว่า เป็นต้น การติดตามโครงการที่มีปัญหาในระยะดำเนินงานเช่นนี้ จะทำให้บทบาทเสมือนพี่เลี้ยงของโครงการเกิดขึ้นอีกครั้งหนึ่ง

สำหรับปัญหาที่มักเกิดแก่กิจการในระยะดำเนินงาน และบทบาทของบริษัทในการให้ความช่วยเหลือนี้ จะกล่าวในบทต่อไป

ส่วนการติดตามโครงการในระยะนี้ นอกจากการตรวจเยี่ยมและการรายงานแล้ว บริษัทอาจกำหนดให้มีตัวแทนเข้าร่วมเป็นกรรมการในคณะกรรมการบริหารของกิจการลูกบ้างราย เช่น กิจการที่บริษัทได้ร่วมลงทุนด้วย เป็นต้น หรืออาจให้มีตัวแทนเข้าร่วมประชุมกรรมการ เป็นครั้งคราว ตามความจำเป็นและเหมาะสม การแต่งตั้งกรรมการหรือผู้แทนเข้าร่วมประชุมดังกล่าวนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความใกล้ชิดระหว่างธนาคารพัฒนา กับลูกค้า และในกรณีที่ลูกค้าขาดแคลนความชำนาญในด้านใดด้านหนึ่ง การแต่งตั้งกรรมการที่มีความรู้ความชำนาญในส่วนที่ลูกค้าขาดแคลนนั้น จะช่วยสร้างความสมบูรณ์ให้กับทีมจัดการของกิจการ ทำให้เกิดความเข้มแข็งในการบริหารงาน อย่างไรก็ตาม บทบาทการเป็นกรรมการของตัวแทนจากธนาคารพัฒนาจะต้องเป็นที่ยอมรับของลูกค้าด้วย สิ่งที่จะเกิดการปรึกษาหารือร่วมมือร่วมแรงที่จะใช้ความรู้ความชำนาญที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ได้ กรรมการหรือตัวแทนจากธนาคารพัฒนาจะมีบทบาทเช่นเดียวกับเจ้าหน้าที่ควบคุมฯ ในส่วนที่จะให้คำแนะนำช่วยเหลือประสานงาน ประสานความเข้าใจระหว่างลูกค้ากับธนาคารพัฒนา มากกว่าจะเป็นผู้เฝ้าสังเกตหรือสับผิดการบริหารกิจการ และกรรมการหรือตัวแทนจากธนาคารพัฒนาจะต้องรักษาสิ่งที่เรียกว่าความลับของลูกค้าแต่ละรายต่อบุคคลภายนอก หากกิจการยอมรับกรรมการหรือตัวแทนจากธนาคารพัฒนาเป็นเสมือนหนึ่งสมาชิกคนหนึ่งในกิจการมากเท่าใด กิจการจะได้รับประโยชน์จากการแต่งตั้งกรรมการและตัวแทนนี้มากขึ้น และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของธนาคารพัฒนาในการแต่งตั้งกรรมการหรือผู้แทนเข้าร่วมทีมบริหารและควบคุมการดำเนินงานของกิจการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ

ในส่วนของการกำหนดรายงานจากลูกค้า นอกจากรายงานผลการผลิต การขาย การลงทุนในสินทรัพย์ประจำเพิ่มเติมและการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารดังกล่าวแล้ว บริษัทยัง

กำหนดให้ลูกค้าส่งรายงานการเงินในแต่ละงวดบัญชีด้วย จากรายงานที่บริษัทได้รับ
เจ้าหน้าที่ควบคุมฯ จะดำเนินการวิเคราะห์ผลเล่นต่อฝ่ายจัดการของบริษัท ซึ่งนอกจาก
จะวิเคราะห์กำไรและประสิทธิภาพในการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมาแล้ว สำคัญที่
ควรวิเคราะห์และประเมินผล มีดังนี้

1. ความล้าสมัยในการสร้างผลตอบแทน กิจการจะต้องมีระบบข่าวสารและ
ระบบรวบรวมข้อมูลที่ดี เพื่อให้เกิดการควบคุมทางบริหารและจัดการธุรกิจ สามารถชี้จุด
บกพร่องหรือจุดอันตรายได้ทันเวลา ซึ่งช่วยให้มีการแก้ไขปัญหาได้ทันที่ การที่กิจการมี
เครื่องมือ feed back ควบคุมติดตามผลงานและแก้ไขปัญหาได้ทันเวลาเช่นนี้ กิจการจะมี
โอกาสสูงในการสร้างกำไร หรือผลตอบแทนที่ล้าสมัย เนื่องจากมีการดำเนินงานที่
ที่ผู้บริหารมีความสำนึกกับกิจการและสถานการณ์ต่าง ๆ ของธุรกิจดี
2. การเปลี่ยนแปลงในระดับสินค้าคงคลัง ระดับสินค้าคงคลังเป็นตัวชี้ที่สำคัญ
ตัวหนึ่ง ในกรณีที่มีสินค้าอยู่ในคลังสูงมากโดยที่มิใช่เป็นไปตามฤดูกาล อาจเป็นสัญญาณ
อันตรายอย่างหนึ่ง เช่น ชี้ให้เห็นว่าการขายของกิจการไม่ดี ซึ่งอาจเป็นเพราะคุณภาพสินค้า
ไม่ดีพอ หรือสินค้านั้นล้าสมัย หรือเพราะกิจการไม่อาจแข่งขันกับคู่แข่ง หรือบางครั้งอาจมี
ปัจจัยอื่นเข้ามาเกี่ยวข้องชั่วคราว ทำให้ต้องสร้างล้าสินค้าไว้เป็นต้น ความผิดปกติในระดับ
สินค้าคงคลังจะเป็นตัวชี้ที่ควรติดตาม
3. ความเคลื่อนไหวในด้านลูกหนี้ การเพิ่มขึ้นในด้านลูกหนี้โดยไม่ได้สัดส่วนกับ
ยอดขาย จะชี้ให้เห็นว่ากิจการได้ให้เครดิตแก่ลูกค้ามากเกินไป หรือให้เครดิตในระยะนาน
เกินไป หรืออาจแสดงว่าการเรียกเก็บหนี้ของกิจการไม่ดีพอ ซึ่งอาจมีผลต่อการชำระหนี้คืน
บริษัทได้
4. อัตราเพิ่มในการผลิต การที่จำนวนผลผลิตไม่ได้เป็นไปตามประมาณการ หรือ
อัตราเพิ่มในการผลิตน้อยกว่าประมาณการ จะชี้ให้เห็นถึงปัญหาหลาย ๆ ด้าน เช่น การขาด
ความชำนาญของแรงงาน การขาดแคลนวัตถุดิบหรือการควบคุมการผลิตที่ไม่ดีพอ หรือเกิดมี
ปัญหา เครื่องจักรอุปกรณ์หยุดงานบ่อยเพราะขัดข้องทางด้านเทคนิค หรือเครื่องจักรอุปกรณ์ไม่
อาจทำการผลิตได้ตามแผนงาน หรือแม้แต่เกิดปัญหาด้านตลาดและการขาย เป็นต้น

5. ปริมาณเงินสดที่เกิดจากการดำเนินงาน ปริมาณเงินสดที่เกิดจากการดำเนินงานในแต่ละปี จะชี้ให้เห็นถึงกำลังความสามารถในการชำระหนี้สินเจ้าหนี้ กำลังความสามารถในการรับปัญหา ควบโอกาสทางธุรกิจ รวมทั้งกำลังความสามารถในการขยายงาน การที่กิจการสามารถสร้างเงินสดได้มากกว่าภาระหนี้สินที่ต้องรับอยู่นั้น แม้ว่าจะแสดงผลการดำเนินงานที่ขาดทุนก็ตาม เป็นสัญญาณที่ดีว่า กิจการนั้นจะมีโอกาสประสบความสำเร็จสูง และมีกำไรในที่สุดได้ และในทางตรงกันข้าม กิจการที่ไม่สามารถสร้างเงินสดได้เพียงพอที่จะรับภาระหนี้สินในแต่ละปี จะเป็นสัญญาณอันตรายและโอกาสจะเกิดหนี้ค้างมีสูงมาก

6. ความเคลื่อนไหวในด้านเจ้าหนี้ จะเป็นตัวชี้ให้เห็นถึงความเสี่ยงทางการเงินของกิจการ การเพิ่มขึ้นของหนี้สินโดยไม่ได้สัดส่วนกับสินทรัพย์ดำเนินการ จะแสดงถึงการใช้จ่ายเงินทุนที่ผิดประเภทและไม่เหมาะสม การก่อหนี้ที่มากเกินไปจะทำให้เกิดความเสี่ยงทางการเงินสูง และจะสร้างปัญหาทางการเงินแก่กิจการต่อไป รวมทั้งจะมีโอกาสเกิดปัญหาในการชำระหนี้สินบริษัทด้วย

7. กระแสเงินทุน การวิเคราะห์กระแสเงินทุน จะช่วยให้ทราบการเคลื่อนไหวของเงินทุนในระหว่างปีดำเนินการนั้น ๆ โดยคร่าว ๆ ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงลักษณะการเกิดเงินทุนและใช้เงินทุน ความเหมาะสมในการใช้เงินทุน การได้ใช้เงินทุนให้เต็มประสิทธิภาพหรือไม่ รวมทั้งสัญญาณอันตรายบางอย่างที่ปรากฏจากการวิเคราะห์นี้ และต้องเตือนให้ผู้บริหารของกิจการทราบก่อนจะสร้างปัญหามากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ อาจวิเคราะห์ข้อมูลอื่นเพิ่มเติมโดยแล้วแต่แต่ละกรณีและลักษณะทางธุรกิจของแต่ละอุตสาหกรรม การวิเคราะห์ดังกล่าวนี้ เมื่อทราบถึงปัญหาแล้วจะต้องสืบให้ทราบถึงสาเหตุของปัญหาและมีการหารือกันกับลูกค้าเพื่อหาทางแก้ไขป้องกันต่อไป

นอกเหนือจากงานติดตามโครงการที่กล่าวมา ซึ่งเป็นงานที่สามารถปรากฏแก่บุคคลอื่นโดยเด่นชัดแล้ว เจ้าหน้าที่ควบคุมโครงการยังมีภาระหน้าที่ที่จะต้องติดตามข่าวลือทางอุตสาหกรรมตามประเภทอุตสาหกรรมที่ตนรับผิดชอบอยู่ ศึกษาความเคลื่อนไหวและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งโดยตรงและโดยอ้อม รวมทั้งปัจจัยที่สัมพันธ์ต่อโครงการนั้น ๆ ด้วย และประเมินผลที่จะมีต่อโครงการที่ตนดูแลอยู่ ข่าวยานเหล่านี้ ทำให้เจ้าหน้าที่ควบคุมโครงการจะต้องมีสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลที่เกี่ยวข้องในสถาบันต่าง ๆ เช่น ธนาคารพาณิชย์ สถาบัน-

การเงินอื่น สถาบันทางการค้า รวมทั้งบุคคลอื่น ๆ ในวงการธุรกิจ ซึ่งสามารถให้ข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ ได้ การที่เจ้าหน้าที่ควบคุมโครงการได้รับการสนับสนุนและเชื่อถือจากฝ่ายจัดการของธนาคารพัฒนา จะมีส่วนสำคัญเช่นกันในการสร้างความนับถือ นิยม และไว้วางใจจากบุคคลอื่น ๆ ในวงการที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะช่วยให้บทบาทการติดตามโครงการสมบูรณ์ และมีประสิทธิภาพตามควร

เท่าที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น เป็นลักษณะการติดตามโครงการโดยทั่วไป สำหรับโครงการที่ประสบปัญหา ภาระหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ควบคุมโครงการจะไม่ธรรมดา ดังที่กล่าวเท่านั้น ขอบเขตงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมฯ จะกว้างมากตามแต่เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงต่อโครงการที่อยู่ในความรับผิดชอบ และตามแต่ความช่วยเหลือของบริษัทที่จะให้แก่แต่ละโครงการ รายละเอียดในส่วนนี้เป็นสิ่งที่กล่าวไว้ในบทต่อไป

การติดตามโครงการที่มีปัญหา

โดยลักษณะของธุรกิจอุตสาหกรรม มีปัญหาต่าง ๆ หลาย ๆ ด้านที่จะเกิดแก่ธุรกิจประเภทนี้มาก โดยเฉพาะในประเทศที่กำลังพัฒนา ซึ่งปัจจัยการลงทุนยังขาดแคลนหรือไม่พร้อมนัก รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่ยังไม่เอื้ออำนวยต่อการประกอบธุรกิจอุตสาหกรรมได้อย่างสะดวกและราบรื่นตามควร ดังนั้น ธุรกิจอุตสาหกรรมในประเทศจึงดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีความไม่แน่นอนสูง การเปลี่ยนแปลงในปัจจัยใด ๆ ที่เกี่ยวข้องจะมีผลทำให้ธุรกิจประสบปัญหาได้เสมอ

สำหรับโครงการที่ได้รับความสนับสนุนจากธนาคารพัฒนา เนื่องจากความต้องการส่งเสริมและพัฒนาทั้งผู้ก่อการใหม่ ๆ และอุตสาหกรรมในประเทศ ธนาคารพัฒนาจึงต้องเกี่ยวข้องกับโครงการที่มีความเสี่ยงและความไม่แน่นอนสูงกว่าสถาบันการเงินอื่น แม้ว่าธนาคารพัฒนาจะได้ใช้เทคนิคและประสพการณ์ต่าง ๆ ในการวิเคราะห์โครงการอย่างละเอียดและถี่ถ้วนแล้วก็ตาม การคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตและในสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ นั้น ทำได้ลำบาก โครงการที่มีข้อจำกัดในปัจจัยการลงทุนจะมีโอกาสประสบปัญหาได้ง่าย และการที่ธนาคารพัฒนา มีระบบการควบคุมติดตามโครงการอย่างถี่ถ้วน สามารถช่วยได้เพียงการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาที่คาดไม่ถึงกับโครงการนั้นรุนแรงยิ่งขึ้น แต่ไม่อาจช่วยขจัดปัญหาที่จะต้องเกิดขึ้นให้หมดสิ้นไปหรือหลีกเลี่ยงจากปัญหานั้น ๆ โดยสิ้นเชิง

ในการติดตามโครงการที่มีปัญหา ความสนใจของธนาคารพัฒนา จะมุ่งที่ปัญหาของโครงการหรืออุตสาหกรรมนั้น ๆ และพิจารณาถึงแบบหรือวิธีที่จะให้ความช่วยเหลือที่เหมาะสม

ก่อนอื่น จำเป็นที่จะต้องแบ่งประเภทของโครงการที่เป็นลูกค้าของบริษัททั้งหมด ออกตามลักษณะที่ปรากฏอยู่และคาดว่าจะปรากฏในอนาคต เพื่อให้เกิดการติดตามที่สามารถมุ่งไปสู่ประเด็นต่าง ๆ ที่จะต้องสนใจโดยเฉพาะเป็นพิเศษสำหรับแต่ละโครงการ และกำหนดระดับความสนใจของฝ่ายจัดการ

การจัดประเภทของโครงการ จะขึ้นอยู่กับข้อพิจารณาต่าง ๆ หลาย ๆ ด้าน ดังต่อไปนี้

1. ผลการดำเนินงานของกิจการมีกำไร ขาดทุน หรือมีปัญหาต่าง ๆ
2. ฝ่ายจัดการและการรักษา เครดิตของกิจการ
3. ความร่วมมือที่ให้กับบริษัทในการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และระเบียบ การ
เล่นوراقานและให้ข้อมูลที่เป็นจริง
4. ประวัติการชำระหนี้และความสามารถในการชำระหนี้คืนบริษัท
5. หลักประกันเงินกู้

จากข้อพิจารณาข้างต้น จะแบ่งประเภทของโครงการได้ 3 ประเภท คือ

1. โครงการเกรดเอ จะเป็นโครงการที่มีผลการดำเนินงานดี แม้จะขาดทุนบ้างในระยะเริ่มต้น แต่เป็นโครงการที่จะมีกำไรได้ในที่สุด มีฝ่ายจัดการที่สามารถรับและ
ทันเหตุการณ์ที่อยู่ในอุตสาหกรรมนั้น ๆ มีการร่วมมือกับบริษัทดี และชำระหนี้บริษัทล้มา-
เล่มอตรงตามกำหนด

2. โครงการเกรดบี เป็นโครงการที่มีคุณสมบัติด้านใดด้านหนึ่งที่กล่าวมาหย่อน
ไปบ้าง เช่น เป็นโครงการที่มีปัญหาในการดำเนินงาน แต่ยังสามารถชำระหนี้บริษัทได้ล้มา-
เล่มอ แม้จะไม่ตรงกำหนดนัก และฝ่ายจัดการสามารถแก้ไขหรือรับกับปัญหาของกิจการได้โดย
สัพพังหรือเป็นโครงการที่ไม่ล้ให้ความร่วมมือที่ดีกับบริษัท รวมทั้งอาจไม่มีปัญหาในการดำเนินงาน แต่ขอประวิงการชำระหนี้ เป็นต้น

3. โครงการเกรดซี เป็นโครงการที่มีปัญหาไม่ว่าจะเป็นปัญหาด้านการดำเนินงาน
ปัญหาด้านฝ่ายจัดการ หรือปัญหาการชำระหนี้คืนบริษัท เป็นต้น รวมทั้งโครงการที่จะ
ต้องดำเนินคดีตามกฎหมาย

โครงการในเกรด เอ และ บี เป็นโครงการที่มีการควบคุมตามหลักเกณฑ์ที่ได้
กล่าวมาแล้วในบทก่อน ๆ โดยที่เจ้าหน้าที่ควบคุมฯ จะมีการติดตามที่ใกล้ชิด คอยศึกษาปัจจัย
ที่จะมีผลกระทบต่อโครงการนั้น ๆ คาดคะเนโอกาสการเกิดปัญหาและให้คำแนะนำช่วยเหลือ
ตามสมควร ดังที่ได้กล่าวโดยละเอียดมาแล้ว

ส่วนโครงการในเกรด ซี เป็นโครงการที่จะกล่าวเน้นในบทนี้และบทต่อไป สำหรับ
ภาระหน้าที่ของบริษัทและเจ้าหน้าที่ควบคุมฯ ในการติดตามโครงการประเภทนี้ ซึ่งนอกจาก

การติดตามโครงการตามหลักเกณฑ์ปกติแล้ว งานของเจ้าหน้าที่ควบคุมฯ สำหรับโครงการประเภทนี้มักจะมียากกว่าปกติ เนื่องจากลูกค้าเองมักจะต้องการและร้องขอความช่วยเหลือจากบริษัทมากกว่าโครงการปกติโดยทั่วไป ขอบเขตของงานในส่วนนี้จะกว้างมาก แต่ในแง่ของบริษัทแล้ว บริษัทจะต้องกำหนดจุดยืนในการจัดการหรือบริหารโครงการที่มีปัญหาเหล่านี้ นั่นคือ บริษัทจะกำหนดขอบเขตการเข้าไปเกี่ยวข้องกับกิจกรรมของลูกค้า กำหนดความรับผิดชอบและภาระที่บริษัทจะรับได้ เป็นต้น

ในการบริหารโครงการที่มีปัญหา จำเป็นอย่างยิ่งที่ธนาคารพัฒนาจะต้องสามารถระบุปัญหาที่เกิดขึ้นแก่โครงการเหล่านั้นได้ชัดเจน สามารถแยกประเภทของปัญหาหลัก ระดับของปัญหา เพื่อที่จะได้กำหนดความสนใจ ตลอดจนแนวทางที่จะให้ความช่วยเหลือแก่แต่ละโครงการ ในการปฏิบัติดังกล่าว จะมีข้อพิจารณาสำคัญ ๆ เกี่ยวกับการกำหนดประเภทและระดับของปัญหาที่เกิดขึ้นแก่โครงการดังนี้

1. ลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้น
2. โอกาสที่จะแก้ปัญหาได้หรือโอกาสที่โครงการนั้นจะอยู่รอดต่อไปได้
3. ระยะเวลาในการแก้ไขปัญหหรือระยะเวลาที่ปัญหานั้นจะปรากฏอยู่

1. ลักษณะและชนิดของปัญหาที่เกิดขึ้น ปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ธุรกิจอุตสาหกรรมมีหลายลักษณะด้วยกัน ในกรณีที่ปัญหานั้นต้องพบในอุตสาหกรรมนั้น ๆ รวมทั้งปัญหาความยุ่งยากธรรมดาที่ปรากฏโดยทั่วไป ควรเป็นปัญหาที่ทั้งฝ่ายจัดการของกิจการและธนาคารพัฒนารับรู้อยู่บ้างแล้ว ซึ่งจะต้องมีการเตรียมพร้อมที่จะรับกับปัญหาเช่นนี้ และทางธนาคารพัฒนาจะให้ความช่วยเหลือในรูปของการให้คำแนะนำ และในขณะที่ติดตามโครงการตั้งแต่ต้น ทำนองเดียวกัน ปัญหาการเข้าสู่ตลาด ปัญหาด้านการจัดการ ปัญหาการขาดความรู้ด้านเทคนิค การตลาด เป็นต้น รวมทั้งปัญหาที่พบบ่อย ๆ ตามปกติและเป็นปัญหาระยะสั้น การให้ความช่วยเหลือในรูปของคำแนะนำ และการแต่งตั้งบุคคลที่มีความรู้ในด้านนั้น ๆ เป็นกรรมการเข้าร่วมบริหารกิจการด้วยนั้น เป็นวิธีที่ธนาคารพัฒนามิยอมใช้ โดยปล่อยให้ฝ่ายจัดการของกิจการดำเนินงาน และแก้ปัญหาด้วยระบบการบริหารงานตามปกติของกิจการเอง

ในบางกรณี ปัญหาที่เกิดขึ้นแก่โครงการนั้น ๆ มีหลายด้าน และทำให้เกิดความซับซ้อน ยุ่งยากในการดำเนินงานต่อไปในสภาพเช่นนั้น โครงการประเภทนี้อาจจะต้องอาศัยมาตรการการกำจัดหรือปรับปรุงกิจการทั้งหมดใหม่ ซึ่งทำให้ธนาคารพัฒนาต้องมีบทบาทต่อกิจการมากขึ้น เช่น บทบาทในการร่วมคัดเลือกคณะกรรมการกิจการ บทบาทในการจัดหาผู้ร่วมทุน บทบาทในการซื้อขายกิจการ เป็นต้น และในบางกรณี ปัญหาที่เกิดขึ้นอาจเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในปัจจัยสำคัญและควบคุมไม่ได้ เช่น การเปลี่ยนแปลงในความต้องการสินค้าที่กิจการผลิต การควบคุมราคาขายโดยรัฐบาล ซึ่งทำให้กิจการขาดทุน ภาวะเงินเฟ้อ วิกฤติการณ์น้ำมัน เป็นต้น ปัญหาเหล่านี้เป็นปัญหาระยะยาว ซึ่งต้องอาศัยเวลาในการแก้ไขปัญหา รวมทั้งรอจังหวะที่ภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ดังกล่าวจะเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวที่ดีขึ้น หรืออาจจะสุดความสามารถที่จะแก้ไขนอกจากการบังคับตัวอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ถ้าฝ่ายจัดการของโครงการนั้นไม่รับผิดชอบกับกิจการและหนี้สินที่มีต่อบรรษัท

2. โอกาสที่จะแก้ไขปัญหาได้ หรือโอกาสที่โครงการนั้นจะอยู่รอดต่อไปได้ ปัญหาที่เกิดขึ้นกับแต่ละโครงการนั้น เป็นปัญหาที่สามารถแก้ไขได้หรือคุ้มที่จะแก้ไขหรือไม่ เป็นประเด็นที่บรรษัทจะต้องพิจารณาในการให้ความช่วยเหลือเช่นกัน โครงการที่มีอนาคต แต่เกิดปัญหาทางด้านตลาด หรือปัญหาด้านการเงิน หรือปัญหาด้านการจัดการ จะถูกจัดเป็นโครงการที่มีโอกาสอยู่รอดต่อไป การให้ความช่วยเหลือ ให้โอกาส หรือให้เวลาในการแก้ไขปัญหา จะช่วยสร้างและรักษากิจการนั้นให้อยู่ต่อไป แต่จะมีโครงการบางโครงการซึ่งมีข้อจำกัดมากมาย เกิดปัญหาเรื้อรังด้านเทคนิค การผลิตที่ไม่อาจเป็นไปตามเป้าหมายและปรับปรุงไม่ได้ รวมทั้งมีปัญหาด้านตลาดซึ่งทำให้กิจการนั้นไม่อาจดำเนินงานโดยคุ้มแม้แต่ค่าใช้จ่ายที่จ่ายเป็นต้นทุน เป็นต้น โครงการเหล่านี้จะไม่มีใครได้สนใจและโอกาสการแก้ไขปัญหาจะน้อยมาก หรือแม้แก้ไขได้แล้ว แต่ผลลัพธ์ไม่คุ้มค่า จึงมักตัดโอกาสการแก้ไขปัญหาไปด้วย

3. ระยะเวลาในการแก้ไขปัญหา หรือระยะเวลาที่ปัญหานั้นจะปรากฏอยู่ เป็นข้อพิจารณาที่สำคัญอีกข้อหนึ่ง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้นด้วย ปัญหาด้านการจัดการ และปัญหาที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายนอก มักจะต้องการระยะเวลาในการแก้ไขปัญหานั้นนาน เนื่องจากต้องอาศัยภาวะแวดล้อมที่จะอำนวยความสะดวกประโยชน์ต่อกิจการด้วย รวมทั้งการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงภายในกิจการให้เข้ากับปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งต้องใช้เวลาเช่นกัน ส่วนปัญหาระยะสั้น

นั้นมักเป็นปัญหาที่ไม่ซับซ้อนและฝ่ายจัดการของกิจการสามารถดำเนินการแก้ไขได้เองโดยอาจได้รับความช่วยเหลือจากบรรษัทตามที่ได้กล่าวมาแล้ว รวมทั้งการผ่อนผันการชำระหนี้เป็นระยะสั้น ๆ ถ้าจำเป็น ซึ่งโครงการประเภทนี้จะมีการติดตามโดยใกล้ชิด โดยเข้าหลักเกณฑ์ปกติที่กล่าวมาแล้ว

ข้อพิจารณาหลักทั้ง 3 ข้อที่กล่าวมา จะช่วยให้สามารถแยกแยะสถานการณ์ที่ปรากฏในแต่ละโครงการได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งจะช่วยให้การระดับของปัญหา ความเร่งด่วนที่จะต้องตัดสินใจดำเนินการตามความเหมาะสมของแต่ละกิจการ รวมทั้งการกำหนดวิธีการและขอบเขตการให้ความช่วยเหลือของบริษัทด้วย

บริษัทเอง เช่นเดียวกับธนาคารพัฒนาทั่ว ๆ ไปที่ดำเนินงานโดยมีข้อจำกัดบางประการ ข้อจำกัดเหล่านี้จะมีส่วนทำให้ธนาคารพัฒนาไม่อาจรับบทบาทการให้ความช่วยเหลือแก่กิจการที่ประสบปัญหาได้เต็มที่ โดยเฉพาะการเข้าไปดำเนินการที่มีปัญหาเสียเอง สำหรับบริษัท ข้อจำกัดเหล่านี้ได้แก่

1. กำลังเงินทุน เนื่องจากเงินทุนของธนาคารพัฒนามิไว้เพื่อจุดประสงค์การให้กู้และร่วมลงทุน และหากเทียบจำนวนเงินทุนที่มีอยู่กับความต้องการเงินทุนของโครงการอุตสาหกรรมแล้ว เงินทุนที่มีอยู่จะเป็นทรัพยากรที่มีจำกัดมาก ดังนั้นการที่ธนาคารพัฒนาจะรับบทบาทการแก้ปัญหาด้วยการรับผิดชอบในด้านเงินทุนอย่างไม่มีขอบเขตนั้น เป็นสิ่งที่ธนาคารพัฒนาจะต้องพิจารณาโดยถี่ถ้วนก่อนตัดสินใจ ในขณะที่เดียวกัน การแก้ปัญหาในกิจการอุตสาหกรรมมักจะต้องการเงินทุน ไม่ว่าจะเป็นเงินลงทุนในสินทรัพย์ประจำหรือเงินทุนหมุนเวียน ซึ่งเป็นผลจากการดำเนินงานที่ขาดทุนติดต่อกันมา การแก้ปัญหาที่เป็นไปได้ จึงต้องมีธนาคารพาณิชย์หรือสถาบันการเงินอื่นที่จะสามารถให้ความช่วยเหลือในด้านเงินทุนในระยะเวลาที่ปรับปรุงกิจการ จนกว่าจะมีรายได้หรือสามารถหาผู้ร่วมทุนอื่นซึ่งจะให้การลงทุนทางด้านการเงินได้ เป็นต้น

2. ภาระความเสี่ยงและความรับผิดชอบ ปกติธนาคารพัฒนาจะรับภาระความเสี่ยงในการให้กู้หรือลงทุนมากกว่าธนาคารพาณิชย์หรือสถาบันการเงินอื่นอยู่แล้วในการให้ความช่วยเหลือแก่โครงการอุตสาหกรรมใหม่ ๆ ผู้ก่อการใหม่ ๆ การที่ธนาคารพัฒนาจะรับบทบาทการแก้ไขปัญหของกิจการเดิมที่หรือเข้าไปดำเนินการเองนั้น เท่ากับธนาคารพัฒนา

ต้องรับภาระความเสี่ยงเพิ่มขึ้นและจะต้องรับผิดชอบต่อกิจการนั้น ๆ อย่างไม่จำกัด ซึ่งจะมีผลต่อสภาพและคุณภาพลูกหนี้ที่ปรากฏในงบดุลของธนาคารพัฒนาเอง ดังนั้น ธนาคารพัฒนาจึงมักกำหนดขอบเขตการให้ความช่วยเหลือหรือแม้แต่ลักษณะที่จะเข้าไปมีบทบาทต่อการดำเนินงานประจำวันของกิจการนั้น ๆ เพื่อเป็นการจำกัดความรับผิดชอบต่อกิจการนั้น ๆ ของธนาคารพัฒนาเอง และส่งวนสิทธิที่จะดำเนินการอื่นต่อไปถ้าจำเป็นและเหมาะสมกว่า ข้อจำกัดนี้ทำให้การที่บริษัทจะตัดสินใจเข้าไปดำเนินการของลูกค้าเองแม้แต่ช่วงระยะเวลาแก้ปัญหา นั้น ไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะเลือกปฏิบัติเช่นนั้น รวมทั้งความช่วยเหลืออื่น ๆ ที่จะทำให้ต้องรับภาระความเสี่ยงเพิ่มขึ้น ซึ่งมักปรากฏเสมอว่า เมื่อบริษัทได้ตัดสินใจเลือกปฏิบัติดังกล่าว การตัดสินใจเช่นนั้นมักจะก่อความรู้สึกว่าเข้าไป สำหรับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและทำให้การแก้ปัญหานั้นต้องยืดเยื้อใช้เวลามากขึ้น รวมทั้งโอกาสการแก้ปัญหาได้นั้นดูเหมือนจะลดลงไปด้วย

3. กำลังบุคลากร ธนาคารพัฒนามักจะรู้สึกว่า โดยลักษณะการคัดระบบและการสร้างพนักงานในองค์กร ตลอดจนโดยหน้าที่การงานตามปกติในลักษณะของธนาคารพัฒนา พนักงานที่ถูกฝึกฝนอบรมมานั้น ไม่เหมาะที่จะรับหน้าที่การคัดการในกิจการอุตสาหกรรม ความเห็นนี้ค่อนข้างจริง ทั้งนี้เพราะพนักงานในกิจการธนาคารพัฒนาและพนักงานในกิจการอุตสาหกรรมจะมีจุดยืนในการทำงานที่ต่างกันมาก รวมทั้งการระดมประสบการณ์ที่มีความชำนาญแตกต่างกัน และจากประสบการณ์จริงที่ผ่านมา ปรากฏว่าพนักงานที่เคยผ่านงานหรือคุ้นเคยกับกิจการอุตสาหกรรมจะปรับตัวรับบทบาทหน้าที่ของพนักงานในธนาคารพัฒนาได้ไม่ยาก และประสบการณ์จริงของเขากลับเป็นประโยชน์ต่อหน้าที่การงานอย่างยิ่ง แต่พนักงานของธนาคารพัฒนาที่ไม่เคยผ่านการปฏิบัติงานจริงในกิจการอุตสาหกรรมจะต้องมีช่วงระยะเวลาการทดลองและผิดพลาด (Trial & Error) ในการรับบทบาทการงานในกิจการอุตสาหกรรม ซึ่งในกรณีของการเข้าไปเพื่อแก้ปัญหาแล้ว การทดลองและผิดพลาดเช่นกล่าวนั้นจะเกิดไม่ได้ แต่จะต้องอาศัยผู้มีประสบการณ์อย่างดี สามารถรับบทบาทดังกล่าวได้ทันทีในการคัดการแก้ไขปรับปรุงกิจการและใช้เงินทุนได้อย่างประหยัด เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และจากแนวความคิดนี้เอง ที่ทำให้ธนาคารพัฒนามักจะริริอในการเลือกปฏิบัติโดยการเข้าไปดำเนินการเอง หรือหากจำเป็นต้องทำเช่นนั้น มักจะว่าจ้างบุคคลที่มีความสามารถและมีประสบการณ์เข้าบริหารกิจการแทน ซึ่งสำหรับประเทศไทยแล้ว การจัดหาว่าจ้างบุคคลดังกล่าวไม่ใช่เรื่องง่ายอีกเช่นกัน และ

ด้วยเหตุผลนี้ จึงทำให้บรรษัทพยายามที่จะไม่เข้าไปบริหารกิจการของลูกค้าเอง นอกจากในกรณีที่จำเป็นจริง ๆ เท่านั้น

เหตุผลที่กล่าวมาทั้ง 3 ข้อ เป็นข้อจำกัดหลักที่ทำให้บรรษัทไม่อาจรับบทบาทด้านจัดการโครงการที่มีปัญหาได้ถนัดนัก แม้ว่าบรรษัทเองได้ตระหนักถึงความสำคัญในตำแหน่งนี้และได้จัดตั้งหน่วยงานในเครือขึ้นเพื่อรับหน้าที่นี้และรับความรับผิดชอบบางส่วนจากบรรษัทไปก็ตาม

อย่างไรก็ดี บรรษัทเช่นเดียวกับธนาคารพัฒนาอื่นที่พยายามหาวิธีช่วยเหลือลูกค้าของตนเองในขอบเขตเท่าที่จะสามารถกระทำได้หรือเป็นไปได้ ความพยายามของบรรษัทในการช่วยเหลือโครงการที่มีปัญหาเท่าที่ปฏิบัติมา มีวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

1. สัดโครงสร้างทางการเงินใหม่ เนื่องจากโครงการเหล่านี้มักจะมีปรากฏว่ามีหนี้สินมาก และเกินทรัพย์สินที่มีอยู่ การสัดโครงสร้างทางการเงินใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อลดภาระทางการเงินในขอบเขตที่จะกระทำได้ ซึ่งเป็นการผ่อนผันการชำระหนี้และเป็นกลไกสำคัญในการให้กิจการมีโอกาสปรับปรุงฟื้นฟูฐานะ โดยไม่ต้องกังวลกับภาระหนี้สินที่มีอยู่ การสัดโครงสร้างทางการเงินดังกล่าว สามารถทำได้ในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

- ก. เลื่อนตารางการชำระเงินต้น
- ข. ทบดอกเบี้ยยเป็นเงินต้นและพิจารณาตารางชำระหนี้ใหม่
- ค. หยุดพักการชำระหนี้ทั้งเงินต้นและดอกเบี้ยชั่วคราว
- ง. เปลี่ยนแปลงเงินกู้บางส่วนเป็นหุ้น
- จ. ให้เงินกู้เพิ่มเพื่อการปรับปรุง การยับยั้งขยายกิจการที่จำเป็นหรือเพื่อ

ใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียน

การจะใช้รูปแบบใดในการสัดโครงสร้างเงินทุนนั้น ขึ้นอยู่กับปัญหาเฉพาะกรณีและความจำเป็น ซึ่งบรรษัทได้พิจารณาแล้ว หลังจากการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งหนทางแก้ไข อย่างไรก็ตาม วิธีนี้จำเป็นต้องได้รับความยินยอมเห็นพ้องจากเจ้าหนี้รายอื่นด้วย ในกรณีที่มีเจ้าหนี้หลายราย หรือจะต้องได้รับความร่วมมือจากธนาคารพาณิชย์ในกรณีที่เป็นต้องเพิ่มเงินทุนหมุนเวียน สิ่งจะทำให้วิธีนี้เป็นไปได้และเกิดประโยชน์ตามต้องการ

2. เพิ่มความเข้มแข็งทางฝ่ายจัดการของกิจการ ในกรณีที่มีปัญหาเนื่องจากฝ่ายจัดการที่ไม่สามารถ หรือมีการขัดแย้งทางด้านผู้บริหาร การเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลในฝ่ายจัดการหรือผู้ถือหุ้นเพื่อให้มีการบริหารกิจการที่ราบรื่นและมีประสิทธิภาพสูงขึ้นเป็นสิ่งจำเป็น บริษัทอาจช่วยเหลือลูกค้าในด้านนี้ด้วยรูปแบบต่างๆ ดังนี้

ก. สัตหาผู้เชี่ยวชาญเข้าไปตรวจสอบและหาล่าเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาหนทางแก้ไขที่รับด่วนและเหมาะสม

ข. สัตหาผู้ที่มีความรู้ความชำนาญในส่วนที่ฝ่ายจัดการของลูกค้าขาดไป โดยเป็นตัวแทนในระดับกรรมการหรือระดับบริหารหรือทั้งสองระดับ

ค. สัตหาผู้เชี่ยวชาญเป็นที่ปรึกษาของกิจการ ตลอดระยะเวลาที่มีการแก้ไข ปัญหา ปรับปรุงกิจการ เป็นต้น

ง. เปลี่ยนแปลงฝ่ายจัดการใหม่

การใช้รูปแบบใดในการเพิ่มความเข้มแข็งด้านจัดการแก่กิจการนั้น ขึ้นอยู่กับระดับและชนิดของปัญหา และต้องเป็นที่ยอมรับของกิจการด้วยในการที่จะให้บุคคลภายนอกกิจการเข้าไปมีบทบาทการบริหารดังกล่าว โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงฝ่ายจัดการใหม่ จะเป็นวิธีที่ยอมรับได้ยากไม่ว่าจะเป็นด้านเจ้าของกิจการหรือด้านเจ้าหน้าที่รายอื่น รวมทั้งปัญหาการสัตหาบุคคลที่เหมาะสมและสามารถไว้วางใจได้ เข้ามาบริหารกิจการแทนฝ่ายจัดการที่มีอยู่เดิม

3. บริหารกิจการเองโดยตรงหรือเข้าควบคุมการบริหารกิจการโดยธนาคารพัฒนาวิธีนี้โดยความเป็นจริงแล้ว บริษัทหรือธนาคารพัฒนาอื่นมักให้เป็นหนทางสุดท้ายในการแก้ปัญหา เนื่องจากเหตุผลและข้อจำกัดที่ได้กล่าวมาแล้ว อย่างไรก็ตาม หากมีความจำเป็นที่บริษัทจะต้องเข้าไปบริหารกิจการของลูกค้าเองหรือเข้าไปควบคุมการดำเนินงานในลักษณะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมวันต่อวันแล้ว บริษัทจะสามารถเข้าไปโดยใช้เจ้าหน้าที่ของบริษัทเองหรืออาจว่าจ้างบุคคลอื่นเข้าไปทำหน้าที่นี้แทน และจะจำกัดขอบเขตความรับผิดชอบของบริษัท นั่นคือ สิ่งวนสิทธิ์ที่จะดำเนินการอื่นต่อไปเมื่อเห็นว่าสมควร

4. เปลี่ยนแปลงเจ้าของกิจการหรือให้เข้าซื้อหลักทรัพย์ที่เป็นหลักประกัน วิธีนี้เกิดขึ้นได้เมื่อเจ้าของกิจการเดิมไม่ประสงค์ที่จะดำเนินการต่อไปด้วยตนเองอีกแล้ว และ

ขอขายทรัพย์สินที่มีอยู่ให้บุคคลอื่นเพื่อชำระหนี้ต่อไป หรืออาจให้บุคคลอื่นเช่าซื้อทรัพย์สินที่มีอยู่และรับโอนหนี้ไป กิจการที่ทำได้เช่นนี้มักเป็นโครงการที่มีอนาคตดี สิ่งมีผู้สนใจที่จะรับช่วงต่อ หรือทรัพย์สินที่มีอยู่ เช่น เครื่องจักรอุปกรณ์สามารถนำไปใช้ประโยชน์ทั้งในกิจการประเภทเดียวกันหรือประเภทอื่นได้ สิ่งมีผู้สนใจที่จะรับซื้อต่อ วิธีนี้เป็นไปได้ด้วยความยินยอมของเจ้าของกิจการและบริษัทในฐานะผู้รับจ้างนองหลักทรัพย์เหล่านั้น

5. บังคับหนี้ตามกฎหมาย การบังคับให้มีการชำระหนี้ตามกฎหมายเป็นทางเลือกสุดท้ายสำหรับบริษัท และจะใช้เมื่อโครงการนั้นประสบปัญหาที่ยากแก่การแก้ไขใด ๆ ได้อีกแล้ว รวมทั้งทำที่ของฝ่ายจัดการที่อาจแสดงถึงความไม่รับผิดชอบต่อหนี้สินที่มีกับบริษัท และไม่ให้ความร่วมมือกับบริษัทในสิ่งที่ควร

วิธีทั้ง 5 ที่กล่าวมารวมทั้งรูปแบบของแต่ละวิธีการนั้น บริษัทจะเลือกใช้ตามความเหมาะสมกับปัญหาในแต่ละกรณี บางขณะอาจต้องใช้หลายวิธีด้วยกัน เช่น การจัดโครงสร้างทางการเงินใหม่ พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงฝ่ายจัดการ หรือการจัดโครงสร้างทางการเงินใหม่ พร้อมกับการเข้าควบคุมกิจการโดยบริษัท เพื่อให้การแก้ไขปัญหาลำสามารถบรรลุผลได้ตามต้องการ เป็นต้น และการบังคับคดียึดทรัพย์สินชำระหนี้ นั้น จะเป็นวิธีสุดท้ายหลังจากที่ได้ใช้วิธีอื่น ๆ แล้วไม่ได้ผล



ปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ธุรกิจอุตสาหกรรม

ในประเทศที่กำลังพัฒนา ภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ที่รองรับเป้าหมายการพัฒนา อุตสาหกรรม มักจะยังไม่พร้อมและไม่เอื้ออำนวยต่อการประกอบกิจการด้านผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะในเขตล้าหลังห่างไกลความเจริญ แม้แต่ในปัจจุบัน ซึ่งสภาพทางเศรษฐกิจและสังคม ได้เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น มีปัจจัยการผลิตที่พร้อมและสมบูรณ์ขึ้น แต่ปัญหายับยั้งมูลฐานในการประกอบธุรกิจอุตสาหกรรมยังมีอยู่มาก โดยเฉพาะในเขตภูมิภาค ซึ่งบรรษัทพยายามที่จะขยายและกระจายกำลังด้านเงินทุนไปสู่ท้องที่ในเขตดังกล่าวตามนโยบายการเร่งพัฒนา อุตสาหกรรม

ปัญหาที่มักเกิดแก่ผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมนั้น จากประสบการณ์ที่คลุกคลีกับ โครงการอุตสาหกรรมมากกว่า 20 ปี ของบริษัท สามารถสรุปเป็นปัญหาหลักได้ดังนี้

1. ปัญหาด้านเทคนิคและการผลิต
2. ปัญหาด้านการตลาดและการขาย
3. ปัญหาด้านการเงิน
4. ปัญหาด้านการจัดการและบุคคล

1. ปัญหาด้านเทคนิคและการผลิต

ปัญหาด้านเทคนิคและการผลิตที่เกิดขึ้นมักเป็นปัญหาที่อยู่เหนือการคาดหมายของ บริษัท ในขณะที่การวิเคราะห์และประเมินความเป็นไปได้ด้านเทคนิค ปัญหาหลักคือ การที่ เครื่องจักรอุปกรณ์ไม่อาจทำการผลิตสินค้าในคุณภาพและปริมาณตามต้องการ ทำให้โครงการ นั้นไม่อาจหารายได้เพียงพอแก่การชำระหนี้และดำเนินงานต่อไป ปัญหาด้านเทคนิคบางประการ สามารถแก้ไขได้โดยไม่ต้องยากนัก แต่ปัญหาเทคนิคส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นมักจะยากแก่การแก้ไข หรือการแก้ไขจะต้องการ เงินทุนอีกจำนวนมากและไม่คุ้มที่จะดำเนินการ เช่นนั้น ทำให้โครงการนั้นต้องพับไปในที่สุด

ตัวอย่างโครงการที่พอจะนำมากล่าวได้ในที่นี้คือ กิจการที่ทำกรรสน้ำมัน เครื่อง ไขแล้ว หากกล่าวในด้านเทคโนโลยีการผลิตแล้ว เทคโนโลยีดังกล่าวไม่ได้ซับซ้อนและยุ่งยาก

แต่เครื่องจักรอุปกรณ์ที่ออกแบบมาและผู้ซื้อได้สั่งซื้อจากต่างประเทศนั้น ไม่อาจทำการผลิตในขนาดที่ประมาณการไว้ได้ ซึ่งเป็นระดับการผลิตที่จะทำให้โครงการนั้นอยู่รอด ไม่ว่าจะมีการปรับปรุง เครื่องจักรอุปกรณ์อย่างไรก็ตาม ขนาดการผลิตที่ถูกจำกัดโดยเครื่องจักรหลักนั้น ทำให้การขยายปริมาณการผลิตเป็นเรื่องยุ่งยากและต้องใช้เงินทุนสูงในการปรับปรุงโดยผลที่ได้ นั้นไม่คุ้มค่างัน บริษัทได้พยายามช่วยเหลือด้วยการผ่อนผันการชำระหนี้ และให้โอกาสแก่เจ้าของกิจการในการหาผู้ร่วมทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศ เป็นระยะเวลาหลายปี แต่เนื่องจากโครงการนี้ไม่อาจสร้างรายได้เพียงพอที่จะชำระหนี้และเกิดผลตอบแทนเท่าที่ควร สิ่งไม่มีผู้ใดสนใจหลังจากได้ทำการศึกษาโครงการโดยละเอียดแล้ว บริษัทจึงต้องดำเนินการบังคับคดีเพื่อชำระหนี้คืนในที่สุดอย่างไม่มีทางหลีกเลี่ยง

ปัญหาด้านเทคนิคที่เกิดแก่โครงการนี้ เนื่องมาจากเทคโนโลยีซึ่งโอนมาจากต่างประเทศนั้น เป็นเทคโนโลยีที่ประสบความสำเร็จในขั้นทดลองขนาด Pilot Plant โดยยังไม่ได้ที่ผู้ลงทุนหรือปรับปรุงผลการทดลองให้พร้อมที่จะผลิตในขนาดเพื่อการค้า นอกจากนี้ ยังเป็นที่เชื่อกันอีกว่า ผู้ประกอบการในประเทศถูกผู้ขายเครื่องจักรอุปกรณ์ต่างประเทศหลอกลวง ในการซื้อขายเครื่องจักรอุปกรณ์ดังกล่าว ซึ่งปัญหานี้ มักปรากฏเสมอในการดำเนินกิจการอุตสาหกรรมในประเทศไทยเมื่อประมาณ 5-10 ปีก่อน

การที่บริษัทให้กู้แก่โครงการนี้ เนื่องจากบริษัทต้องการส่งเสริมเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในประเทศ และบริษัทเองคาดไม่ถึงว่าจะมีปัญหาในทำนองดังกล่าวเกิดขึ้นได้ อย่างไรก็ตาม จากประสบการณ์ในกรณีนี้ ทำให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์โครงการของบริษัท เพิ่มความระมัดระวังและตรวจสอบด้านเทคนิคมากยิ่งขึ้นโดยเฉพาะเทคโนโลยีที่โอนมาจากต่างประเทศ และผลการทดลองการผลิตในขนาดเพื่อการค้ายังไม่ชัดเจนพอ

ตัวอย่างที่ล่อง คือ กิจการที่ทำการผลิตตัวเบ็ดตกปลาต่าง ๆ เทคโนโลยีการผลิตนี้ ผู้ก่อการนำมาจากประเทศญี่ปุ่นโดยผ่านการค้นคว้าศึกษาอย่างละเอียดมาแล้ว และผู้ก่อการเองสัจว่าเป็นผู้มีความรู้ด้านเทคนิคสูง รวมทั้งมีความชำนาญงานมาแล้วเป็นอย่างดี แต่ในการผลิตจริง ๆ ได้เกิดปัญหาขึ้น เนื่องจากการขาดความชำนาญงานของคนงานในระยะแรกเริ่มการผลิต ทำให้เครื่องจักรหยุดชงักเสมอ การผลิตจึงไม่ราบรื่น และมีปัญหาตัวเบ็ดซึ่งอยู่ระหว่างทำนั้นเป็นล้นมือ ปัญหาดังกล่าว ทำให้กิจการเสียหายหวนในการดำเนินงานและเสีย

โอกาสในการหารายได้ กิจการต้องใช้เวลาอันยาวนานเป็นปี กว่าจะฝึกคนงานให้ชำนาญ สามารถใช้เครื่องจักรอุปกรณ์ได้โดยไม่มีปัญหา รวมทั้งหาวิธีเก็บรักษาตัวเบ็ดซึ่งยังอยู่ระหว่างทำไม้ให้เป็นสนิมได้สำเร็จ บริษัทได้ให้ความช่วยเหลือแก่ลูกค้ารายนี้ด้วยการผ่อนผันการชำระหนี้ และขยายระยะปลอดหนี้ออกไปถึง 2 ครั้ง ปัจจุบัน กิจการสามารถผลิตเบ็ดที่มีคุณภาพสูง ดีกว่า เบ็ดที่สั่งซื้อจากต่างประเทศและดำเนินงานได้ตามปกติรวมทั้งสามารถชำระหนี้คืนบริษัทได้

ปัญหาด้านเทคนิคที่เกิดแก่กิจการนี้ คือ การขาดคนงานช่างฝีมือ (Skilled Labour) ในประเทศ โดยเฉพาะเทคโนโลยีที่ยังไม่เคยปรากฏมาก่อนในประเทศ ประสบการณ์จากกิจการนี้เป็นเครื่องเตือนและชี้แนะที่ดีว่าผู้ก่อการควรจะให้ความสำคัญแก่การว่าจ้างคนงานที่มีฝีมือ และควรมีการเตรียมการเพื่อฝึกอบรมคนงานให้เกิดความชำนาญงานก่อนตั้งแต่เนิ่น ๆ เพื่อให้พร้อมที่จะเริ่มงานผลิตได้โดยมีปัญหาน้อยที่สุด

นอกจากนี้ ปัญหาตัวเบ็ดที่อยู่ระหว่างทำเป็นสนิมนั้น เป็นปัญหาด้านวัตถุดิบซึ่งสั่งซื้อจากต่างประเทศ ในสภาพที่อุณหภูมิและความชื้นในอากาศของสองประเทศที่แตกต่างกัน ทำให้วัตถุดิบซึ่งมีส่วนประกอบของสาร เหล็กเกิดเป็นปัญหาขึ้นได้อย่างคาดไม่ถึง

ปัญหาทั้ง 2 ประเด็นจากกรณีนี้ เป็นประสบการณ์ที่ดีให้กับเจ้าหน้าที่วิเคราะห์โครงการ ที่จะตรวจสอบรวมทั้งกำหนดให้มีการฝึกอบรมช่างฝีมือเตรียมไว้สำหรับโครงการที่ความต้องการช่างฝีมือมีความสำคัญสูง รวมทั้งการเตือนให้ผู้ก่อการคำนึงถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในกรณีที่ใช้วัตถุดิบจากต่างประเทศที่ต้องมีการ เก็บรักษา เป็นพิเศษหรือต้องเก็บสต็อกเป็นเวลานานกว่าปกติ เนื่องจากความไม่สะดวกในการสั่งซื้อครั้งละในปริมาณน้อย

นอกจากปัญหาที่เป็นไปตามตัวอย่างที่กล่าวมา ยังมีปัญหาด้านเทคนิคอีกมากที่เกิดแก่ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมในประเศ ซึ่งสามารถรวบรวมและสรุปเป็นข้อเตือนใจสำหรับผู้ที่จะเข้ามาสู่ธุรกิจอุตสาหกรรมได้ดังต่อไปนี้

- 1) การเกิดความล่าช้าในการลงทุนตามโครงการ ซึ่งอาจสืบเนื่องมาจากการมี ปัญหาในการจัดซื้อหาที่ดินที่ตั้งโรงงาน ความล่าช้าในการขอใบอนุญาตจัดตั้งโรงงาน การที่ สิ่งอำนวยความสะดวกหรือสาธารณูปโภคต่าง ๆ ยังไม่พร้อมตามที่คาดไว้ ตลอดจนปัญหาการ

เปลี่ยนแปลงที่ตั้งโรงงาน เป็นต้น ปัญหาความล่าช้าในการลงทุนตามโครงการมักจะทำให้เกิดภาวะการลงทุนจริงสูงกว่าประมาณการตามโครงการ เล่มอ ทำให้การดำเนินการขั้นต่อไปมักติดขัดเนื่องจากปัญหาการเงินที่เข้ามาแทรกซ้อนอย่างช่วยไม่ได้

2) เกิดปัญหาเนื่องจากการกำจัดของเสีย โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจการที่เป็นอุตสาหกรรมเคมี ซึ่งควรจะคำนึงถึงระบบการกำจัดของเสียตั้งแต่ระยะที่มีการวางแผนสร้างโรงงาน ทั้งนี้เพราะเมื่อโครงการสร้างเสร็จแล้ว การตัดแปลงใด ๆ เพิ่มเติมจะทำให้ต้องใช้จ่ายเงินทุนสูง ซึ่งหากมองในด้านของตัวกิจการเองโดยลำพัง การลงทุนในระบบกำจัดน้ำเสียอาจไม่คุ้มค่ากับผลตอบแทน ขณะเดียวกัน หากปัญหาการกำจัดของเสียไม่ได้รับการแก้ไข กิจการจะไม่สามารถดำเนินการผลิตต่อไปได้

3) ปัญหาที่เกิดจากวัตถุดิบไม่ได้คุณภาพตามมาตรฐาน ทำให้สินค้าที่ผลิตไม่ได้คุณภาพตามต้องการ ปัญหานี้มักจะเกิดโดยเฉพาะเมื่อผู้ส่งวัตถุดิบได้ส่งวัตถุดิบแก่กิจการอื่น ๆ อีกหลายแห่ง ซึ่งกิจการเหล่านี้ไม่สนใจในเรื่องการรักษาคุณภาพและมาตรฐานของสินค้า

4) การไม่ได้ข้อมูลด้านเทคนิคอย่างเพียงพอจากผู้ร่วมทุนต่างประเทศ ทั้งนี้เพราะผู้ร่วมทุนไม่ได้เตรียมตัวมาให้พร้อมสำหรับการเปิดเผยเทคนิคการผลิตทั้งหมด และบางครั้งมีปัญหาด้านภาษาการสื่อสารติดขัด ทำให้เครื่องจักรอุปกรณ์ไม่สามารถดำเนินงานตามต้องการอย่างราบรื่น แต่จะต้องอาศัยการทดลองและผิดพลาดเป็นบทเรียนในการผลิตสำหรับผู้ก่อการ ซึ่งกว่าจะดำเนินงานได้ตามปกติ จะต้องใช้เวลาช่วงระยะหนึ่ง

5) การสร้างแบบโรงงานที่ไม่เหมาะสมหรือไม่ได้มาตรฐาน ทำให้มีปัญหาในการขนถ่ายในโรงงาน ต้นทุนสูง และการใช้ค่าย่านกำลังไฟฟ้า น้ำ เกินความจำเป็น

6) ขาดมาตรฐานในการวัดคุณภาพสินค้า ทำให้เกิดอัตราสูญเสียสูง ผลได้จากการผลิตต่ำ สินค้าไม่เป็นที่พอใจของผู้บริโภค

นอกจากนี้ ยังมีปัญหาอื่น ๆ ที่เนื่องมาจากการขาดการวางแผนและควบคุมทั้งด้านการผลิตและต้นทุน ซึ่งเป็นไปตามหลักการจัดการธุรกิจ ทั้งนี้เป็นผลเนื่องมาจากการขาดฝ่ายจัดการหรือผู้บริหารที่สามารถและชำนาญงาน ปัญหาเหล่านี้จะของดเว้นไม่กล่าว ณ ที่นี้

2. ปัญหาด้านการตลาดและการขาย

ปัญหาด้านการตลาดและการขายที่แท้จริงจะเกิดจากการคำนวณ Demand หรือ คาดคะเน Market Potential ผิดพลาด ซึ่งการแก้ไขปัญหานั้นจะต้องอาศัยภาวะแวดล้อม ภายนอกและการเปลี่ยนแปลงปรับตัวภายในกิจการ สำหรับปัญหาด้านการตลาดที่เกิดจากการขาด ประสิทธิภาพด้านการผลิตที่เป็นผลต่อเนื่องจากปัญหาด้านเทคนิค และปัญหาด้านการตลาดที่เกิดจาก การขาดประสิทธิภาพด้านการตลาดที่เป็นผลจากปัญหาการจัดการ ต้องอาศัยการแก้ไขจากภายใน เพื่อให้กิจการพร้อมที่จะแข่งขันกับบุคคลภายนอกได้

ความสำเร็จทางการขายของกิจการใด ๆ ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น กลยุทธ์การขายที่มีประสิทธิภาพ คุณภาพของสินค้าเป็นที่ยอมรับ การออกแบบที่เหมาะสมและ ดึงดูดใจ ราคาที่เหมาะสม รวมทั้งความพยายามด้านการตลาดของคู่แข่ง ซึ่งสำคัญและฐานะ การเงินของกิจการ ซึ่งเป็นผลจากการจัดการธุรกิจที่สามารถ แต่การคำนวณ Demand ผิด-พลาด จะทำให้เกิดกำลังการผลิตที่เกินความต้องการ ขณะที่การสร้าง Demand ให้เพิ่มขึ้นนั้น ไม่ใช่เรื่องง่าย กิจการจะต้องรับภาระจากการมีต้นทุนคงที่สูง ซึ่งทำให้กิจการไม่อาจแข่งขัน ในตลาดและทำให้โครงการนั้นไม่อาจอยู่รอดได้ในระยะยาว

การคาดคะเน Market Potential ที่ผิดพลาด อาจเป็นผลจากการไม่สามารถคาดการณ์หรือมองเห็นการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความต้องการใน สินค้านั้น เมื่อปัจจัยสำคัญดังกล่าวเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบทำให้ความต้องการสินค้าลดลง กิจการย่อมเกิดปัญหาได้ ในกรณีเช่นนี้ การอาศัยเวลาและคอยจังหวะที่สถานการณ์ต่าง ๆ จะ ดีขึ้น หากคิดว่ายังมีโอกาสการขาย หรือการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงให้มีการผลิตสินค้าที่มีความ ต้องการในตลาดขณะนั้น เป็นหนทางแก้ไขที่ดีที่สุดและช่วยรักษาสถานะของกิจการ

ตัวอย่างโครงการที่นำมากล่าวได้ในที่นี้คือ กิจการที่ทำการผลิตแหวนสำหรับ การประมงน้ำลึก ในขณะที่ผู้ก่อการยื่นเสนอโครงการขออนุมัติเงินกู้จากบริษัท เป็นระยะเวลา ที่กิจการทอวนกำลังรุ่งเรืองและสามารถทำกำไรได้มาก แต่ในระยะเวลาเพียงครึ่งปีต่อมา หลังจากโครงการนี้ได้รับเงินกู้จากบริษัทและได้ดำเนินการก่อสร้างจนเสร็จแล้ว ปรากฏว่า ผลของวิกฤติการณ์น้ำมันในปี พ.ศ. 2522-2523 ทำให้ธุรกิจการประมงน้ำลึกทรุดลงมาก

เนื่องจากต้นทุนการทำการประมงสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว ขณะที่ไม่สามารถขยายปลาและกุ้งได้ในราคาที่คุ้มกับรายจ่าย ชาวประมงบางส่วนจึงหยุดทำการประมง ทำให้ความต้องการอวนน้ำลึกในตลาดลดลง ผู้ผลิตจะต้องแข่งขันกันขายสินค้าและเกิดการตัดราคาขายกันขึ้น กิจกรรมที่ทำ การผลิตอวนต่างได้รับผลกระทบกระเทือนจากภาวะดังกล่าวและเป็นระยะเวลายาวนานถึงสองปี

จากภาวะตลาดดังกล่าว ทำให้ลูกค้ารายนี้ไม่สามารถชำระเงินต้นคืนบริษัท ตามที่กำหนดไว้ ผู้ก่อการเองเป็นบุคคลที่อยู่ในวงการแหวนมานาน ได้ตระหนักถึงภาวะต่าง ๆ และฐานะของกิจการ เป็นอย่างดีตั้งแต่แรก จึงเตรียมการขยายสินค้าที่ผลิตให้มากขึ้นเท่าที่เครื่องจักรอุปกรณ์และกำลังเงินทุนจะอำนวย โดยผลิตสินค้าที่มีกำไรในระยะนั้นให้มากขึ้น พร้อมกับขอมอบแผนการชำระคืนเงินต้นกับบริษัท บริษัทได้ให้ความช่วยเหลือแก่ลูกค้ารายนี้ ด้วยการให้เวลาปรับปรุงกิจการ และให้เวลาสำหรับจังหวัดที่ภาวะอุตสาหกรรมด้านนี้จะดีขึ้น พร้อมกับขยายระยะเวลาปลอดหนี้ให้กิจการออกไปอีก 2 ปี ปัจจุบัน กิจการอยู่ในฐานะที่อยู่รอดได้ และชำระหนี้บริษัทล่มมาแล้ว

ปัญหาที่เกิดแก่โครงการนี้คือ ปัญหาด้านตลาดที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความต้องการในสินค้าที่ผลิต ซึ่งในขณะวิเคราะห์โครงการ ทั้งผู้ก่อการและผู้วิเคราะห์ ต่างไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้ แต่ความไม่แน่นอนมีสูงมากจนไม่อาจคาดหมายอะไรได้มากนัก บริษัทจึงไม่ปฏิเสธการให้กู้แก่ลูกค้ารายนี้

นอกจากปัญหาตลาดที่เกิดขึ้นดังตัวอย่างที่กล่าวมาแล้ว ปัญหาด้านตลาดและการขยายที่เกิดขึ้นส่วนมากเป็นผลจากการขาดประสิทธิภาพการจัดการธุรกิจซึ่งมักทำให้ปรากฏผลตามที่กล่าวต่อไปนี้ เล่มอ เช่น

1) ไม่สามารถแข่งขันกับสินค้าที่สั่งซื้อจากต่างประเทศ ปัญหานี้มักเกิดกับกิจการที่มีการผลิตสินค้าในลักษณะที่เป็นการขุดเขี่ยการนำเข้า ผู้ผลิตในประเทศมักพบกับปัญหาด้านต้นทุนการผลิตสูง ไม่อาจตั้งราคาขายให้ต่ำพอที่จะแข่งขันกับสินค้านำเข้าจากต่างประเทศ รวมทั้งการไม่อาจสร้างกลยุทธ์ทางการตลาดที่จะดึงดูดผู้บริโภคให้หันมานิยมสินค้าที่ผลิตขึ้นในประเทศ ทำให้การขายไม่อาจเป็นไปตามเป้าหมาย และมักจะต้องร้องขอให้รัฐบาลช่วยเหลือ



ในกรณีที่เป็นโครงการที่ได้รับการส่งเสริมจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน รัฐบาลมักช่วย โดยการกำหนดค่าธรรมเนียมพิเศษเพิ่มขึ้นกับสินค้านำเข้าสักช่วงเวลาหนึ่ง และหลาย ๆ กรณีการกำหนดค่าธรรมเนียมพิเศษเช่นนี้ไม่อาจช่วยอะไรได้มากนัก แต่ผู้ผลิตจะต้องแก้ไขและ ปรับปรุงวิธีการทางตลาด รวมทั้งการผลิตให้เกิดต้นทุนต่ำพอที่จะแข่งขันได้

2) ไม่สามารถแข่งขันในตลาดต่างประเทศ ปัญหานี้มักเกิดกับกิจการที่ผลิต สินค้าเพื่อส่งออก ผู้ผลิตในประเทศส่วนใหญ่มักจะไม่สามารถแข่งขันกับผู้ผลิตต่างประเทศใน ด้านราคาขาย ต้นทุนการผลิตที่สูง นโยบายภาษีศุลกากรของรัฐบาลรวมทั้งกลยุทธ์ทางการตลาด นอกจากนี้ บางกิจการซึ่งได้รับการส่งเสริมจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน ตามเงื่อนไข การส่งเสริมฯ มักจะกำหนดปริมาณสินค้าที่ต้องส่งออก ซึ่งในระยะแรกเริ่มกิจการ ผลจากการ ประสบปัญหาการขายต่างประเทศดังกล่าว จะมากพอที่จะกระทบกระเทือนถึงความอยู่รอดของ กิจการได้ โดยเฉพาะโครงการที่ผลิตเพื่อส่งออกทั้งหมดและไม่สามารถขายแข่งขันในตลาด ต่างประเทศ ขณะเดียวกัน การขายภายในประเทศจะผิดเงื่อนไขการส่งเสริมฯ ซึ่งเสี่ยงต่อ การถูกปรับ ปัญหาเช่นนี้ เป็นปัญหาด้านบริหารที่ต้องแก้ไขปรับปรุงโดยฝ่ายจัดการของกิจการ

3) ไม่สามารถแข่งขันกับผู้ผลิตที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม หลาย ๆ กรณีที่ผู้ผลิตใหม่ ขาดความรู้และประสบการณ์ทางตลาดของสินค้าที่ผลิต ไม่อาจกำหนดแผนงานด้านตลาดที่ จะแนะนำและขายสินค้าที่กิจการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการขาดเทคนิคในการกำหนด ราคาขายที่จะแข่งขันกับสินค้าที่มีอยู่เดิม และในบางกรณี การเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมได้ อาจ ต้องมีการริเริ่มบุกเบิกทางตลาดที่ตลาด สามารถสร้างความต้องการในสินค้าเพิ่มขึ้น และอาจ ต้องมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการขายหรือการตลาดจากที่เคยชินอยู่ สิ่งเหล่านี้ หากฝ่ายจัดการ ของกิจการ ไม่ได้ตระหนักมาก่อน หรือไม่สามารถกำหนดกลยุทธ์ทางตลาดที่เหมาะสมและมี ประสิทธิภาพ การที่กิจการจะขายได้ตามเป้าหมายและสร้างความเจริญเติบโตนั้นอาจจะมีปัญหา ได้

ปัญหาที่กล่าวมาข้างต้นเป็นปัญหาหลักด้านตลาดที่ผู้ประกอบการจะต้องคิดถึงและ เตรียมการให้พร้อม เพื่อลดปัญหาเหล่านี้ให้มากที่สุด ก่อนที่จะมีการลงมือดำเนินการตามโครงการ

3. ปัญหาด้านการเงิน

ปัญหาทางการเงินสามารถเกิดขึ้นกับกิจการได้ตลอดระยะเวลาที่โครงการนั้นดำเนินงานอยู่ ไม่ว่าจะเป็นระยะวางแผนสร้างโครงการ ระยะก่อสร้างหรือลงทุนตามโครงการ ระยะเริ่มต้นดำเนินงาน และระยะดำเนินงาน แต่ในที่นี้จะกล่าวเฉพาะปัญหาการเงินที่เกิดขึ้นในระยะดำเนินงานแล้วเท่านั้น เนื่องจากปัญหาการเงินที่เกิดขึ้นในระยะอื่น ๆ ได้กล่าวไว้แล้วในบทก่อน ๆ

ปัญหาด้านการเงินที่เกิดขึ้นในกิจการ นอกเหนือจากเป็นผลเนื่องจากปัญหาด้านเทคนิคและการขายแล้ว ปัญหาการเงินที่กิจการประสบนั้น มักเกิดจากสาเหตุดังต่อไปนี้

1) เกิดจากการประมาณจำนวนเงินลงทุนและเงินทุนหมุนเวียนที่ต้องใช้ในกิจการต่ำเกินไป ซึ่งกิจการจะต้องดำเนินการจัดหาแหล่งเงินทุนต่าง ๆ มาสนับสนุนส่วนที่ขาดไปนี้ให้ทันเวลา แต่กิจการโดยทั่วไปส่วนใหญ่ การจัดหาเงินทุนเพิ่มและเป็นแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมนั้นทำได้ไม่ง่ายหรือสะดวกนัก จึงมักเกิดเป็นปัญหาทางการเงินในเวลาต่อมา

2) เกิดจากการใช้เงินทุนผิดประเภท หรือการจัดหาแหล่งเงินทุนที่จะใช้สนับสนุนรายการลงทุนต่าง ๆ ไม่เหมาะสม ทำให้เกิดภาวะหนี้สินที่เกินกำลังความสามารถในการสร้างรายได้ของกิจการ ซึ่งเกิดเป็นปัญหาทางการเงินในที่สุด ปัญหาเช่นนี้จะต้องอาศัยการจัดโครงสร้างของเงินทุนใหม่ รวมทั้งการวางแผนใหม่ในการหารายได้และชำระหนี้สิน และอาจจะต้องมีการแก้ไข ยุติล่าเหตุต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดภาวะเงินตั้งในกิจการก่อน

3) เกิดจากการใช้จ่ายเกินตัว เช่น การจ่ายเงินปันผลแก่ผู้ถือหุ้นหรือจ่ายผลตอบแทนกรรมการในจำนวนที่มากเกินไป การลงทุนในกิจการที่มีความเสี่ยงสูงทั้งในและนอกบริษัท การขยายงานเกินตัว เป็นต้น ปัญหาเหล่านี้จะเกิดจากการตัดสินใจผิดพลาดของฝ่ายจัดการ และผลการตัดสินใจดังกล่าวมักจะทำให้กิจการต้องประสบกับปัญหาช่วงระยะหนึ่ง ถ้ากิจการนั้นมีฐานะการเงินที่ดีรองรับอยู่ หรืออาจทำให้กิจการต้องเสี่ยงกับการอยู่รอดต่อไปหากกิจการนั้นมีฐานะการเงินหรือองค์ประกอบอื่น ๆ ไม่แข็งแกร่งที่จะรับกับการตัดสินใจผิดพลาดนั้น ๆ

ปัญหาทางการเงินที่เกิดขึ้นเกือบทุกกรณี ต้องอาศัยฝ่ายจัดการที่สามารถในการแก้ไขทั้งปัญหา เฉพาะหน้าและปัญหาที่จะเกิดมาในระยะยาว การจัดการทางการเงินที่ไม่เหมาะสมและขาดประสิทธิภาพ สามารถนำกิจการไปสู่ภาวะที่ยั่งยืนยากและเกิดปัญหาซับซ้อนยิ่งขึ้น เสี่ยงต่อความอยู่รอดของกิจการอย่างมาก

ตัวอย่างโครงการที่ประสบปัญหาและดำเนินงานไม่ราบรื่น เนื่องมาจากปัญหาด้านการเงินโดยตรง ซึ่งสามารถนำมากล่าวในที่นี้ คือ กิจการที่ประกอบธุรกิจขนส่งทางทะเล บริษัทหนึ่ง และได้รับเงินกู้จากบริษัทในการเดินเรือลำแรก ภายใน 1 ปีต่อมา กิจการได้ขยายงานเพิ่มจำนวนเรือขึ้นอีกหลายลำ โดยใช้เงินกู้จากธนาคารพาณิชย์และเงินทุนจากเจ้าของ การก่อหนี้เพิ่มเติมดังกล่าว ไม่ทำให้เกิดความเสี่ยงทางการเงินที่จะปรากฏในโครงสร้างของเงินทุน แต่การขยายงานอย่างมากและรวดเร็วทำให้ความเสี่ยงทางด้านดำเนินงานสูงมากและเกิดการไม่ประหยัดขึ้น กิจการไม่อาจสร้างรายได้ให้ชดเชยกับภาระดอกเบี้ยจ่ายที่เกิดขึ้นในแต่ละปี ผลที่สุดกิจการจึงไม่อาจชำระหนี้สินแก่เจ้าหนี้ทุกรายได้ตรงตามกำหนด บริษัทต้องผ่อนผันการชำระหนี้ให้แก่กิจการนี้ด้วยการเลื่อนตารางชำระหนี้ออกไปถึง 2 ครั้ง และให้กิจการผ่อนชำระดอกเบี้ยอยู่ตลอดเวลา จนกระทั่งภาระหนี้สินด้านอื่น ๆ เบาลงมาก ตลอดเวลาที่ประสบปัญหา กิจการต้องเปลี่ยนแปลงผู้บริหารอยู่หลายครั้ง และต้องจ้างผู้เชี่ยวชาญวางแผนทางด้านการเงินให้แก่กิจการ ปัจจุบัน แม้ว่ากิจการจะไม่อยู่ในฐานะที่ล้มเหลวคล่องตึง แต่กิจการมีความสามารถในการชำระหนี้สูงขึ้นและภาระหนี้สินต่าง ๆ ได้ลดลงมากจนอยู่ในฐานะที่จะอยู่รอดต่อไปได้

ตัวอย่างที่สองที่มีปัญหาเนื่องจากด้านการเงิน เป็นกิจการที่ประกอบธุรกิจขนส่งทางทะเลในแถบชายฝั่งทะเล กิจการได้รับเงินกู้จากบริษัทในการต่อเรือลำใหม่เพื่อใช้งานตามโครงการ ในการให้กู้ดังกล่าว บริษัทได้กำหนดสัดส่วนการลงทุนของเจ้าของไว้ แต่ปรากฏว่า กิจการไม่อาจระดมทุนจากเจ้าของได้ตามโครงการ การว่าจ้างต่อเรือจึงเกิดปัญหาขึ้น เนื่องจากกิจการไม่สามารถชำระค่าต่อเรือส่วนที่เหลือ การต่อเรือจึงไม่เสร็จสมบูรณ์และไม่อาจนำมาใช้งานสร้างรายได้ตามกำหนด กิจการได้เปลี่ยนผู้บริหารหลายครั้งและบริษัทได้ให้เวลาแก่ผู้บริหารกิจการในการปรับปรุงเรือ เพื่อให้ใช้งานได้ตามโครงการ และให้เวลาแก่

ผู้บริหารในการปรับปรุงฐานะและการดำเนินงานของกิจการเป็นเวลาหลายปี ปัจจุบัน กิจการมีแนวโน้มว่าจะชำระหนี้บริษัทได้ และสามารถดำเนินงานต่อไปในที่ลุด

ตัวอย่างทั้งสองแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการวางแผนด้านการเงิน ซึ่งผู้ก่อ-
การและผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญนับแต่เริ่มสร้างโครงการทีเดียว และจะต้องมีการวางแผนการใช้เงินทุนอย่างมีระบบมีประสิทธิภาพตลอดระยะเวลาการดำเนินงานของกิจการ

4. ปัญหาด้านการจัดการและบุคคล

ฝ่ายจัดการที่สามารถเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ไม่ว่าจะตัวโครงการจะดีเพียงใด หากกิจการขาดบุคคลที่สามารถในการบริหารงานและจัดการธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว กิจการจะมีแนวโน้มที่จะล้มเหลว ปัญหาด้านต่าง ๆ จะเกิดขึ้นไม่ว่าช้าหรือเร็ว และจะรุนแรงเพิ่มขึ้นหากยังไม่แก้ไข

ความบกพร่องของฝ่ายจัดการจะสามารถเกิดขึ้นได้ทุก ๆ ขั้นตอนของขบวนการจัดการ นับแต่การวางแผนงาน การจัดองค์การและจัดหาบุคคลที่สามารถในการทำงานตำแหน่งต่าง ๆ การสั่งงาน การกระจายอำนาจ การประสานงานและการควบคุมผลงานให้เป็นไปตามแผนงานหรือเป้าหมาย การบกพร่องในจุดใดจุดหนึ่งข้างต้นสามารถสร้างปัญหาแก่กิจการได้ทั้งนั้น และทำให้กิจการดำเนินงานโดยขาดประสิทธิภาพอันควร

ปัญหาด้านการจัดการนั้น มักจะเป็นปัญหาที่เกิดจากตัวบุคคล ลักษณะและทัศนคติส่วนบุคคลของผู้บริหารในทุกระดับ แต่การที่กิจการจะถูกนำไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวนั้นขึ้นอยู่กับท่าทีของผู้บริหารในระดับสูงและเจ้าของกิจการมากกว่า ดังนั้นปัญหาการจัดการที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของโครงการซึ่งสรุปได้ดังนี้

1) ผู้บริหารกิจการขาดประสบการณ์ ขาดความรู้ และความสามารถในการรับมือกับกิจกรรมที่เกิดขึ้นวันต่อวัน ซึ่งต้องการการตัดสินใจที่เร่งด่วนและถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ รวมทั้งการขาดความสามารถที่จะคาดการณ์ในอนาคต ความสามารถในการรับรู้กับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เป็นต้น

2) ผู้บริหารกิจการมีความรู้ ความสามารถ แต่ขาดแนวความคิดที่จะรุดหน้าหรือขาดพลังความคิดและการปฏิบัติที่จะนำกิจการให้ไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ มีแผนงาน

มีกลยุทธ์ที่ฉลาด สิ่งทำให้กิจการไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควรหรือต้องสูญเสียรายได้และกำไรที่ควรจะได้ ทำให้กิจการอยู่ในฐานะล่าหลังและอาจไม่สามารถรับกับเหตุการณ์ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหันได้

3) ผู้บริหารกิจการมีทัศนคติที่ไม่ยืดหยุ่นหรือเปิดกว้าง กรณีเช่นนี้เกิดขึ้นได้ทั้งกับผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จด้วยดีมาแล้วในอดีต และผู้บริหารที่มีฐานะการเงินดี รวมทั้งอาจมีความรู้ ความสามารถ แต่ขาดการยอมรับข้อเท็จจริง ยอมรับความสามารถที่มีอยู่เฉพาะบุคคลทั้งของตนเองและของบุคคลอื่น ๆ รวมทั้งขาดการรับรู้กับภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ของกิจการ ผู้บริหารในแบบนี้มักจะมีการปฏิบัติงานที่แข็งกร้าว และสร้างข้อขัดแย้งในกิจการโดยไม่จำเป็นเสมอ และสามารถนำกิจการไปสู่ความยุ่งยากและปัญหาซับซ้อนในที่สุด

4) ผู้บริหารกิจการมองข้ามความสำคัญของการบริหารงานอย่างมีระบบและแบบแผน กรณีเช่นนี้มักเกิดขึ้นกับกิจการที่บริหารงานโดยผู้บริหารที่มีพื้นฐานจากช่างเทคนิค วิศวกร หรือเป็นกิจการในแบบครอบครัวที่มีกำไรสูง ผู้บริหารที่มีพื้นฐานจากช่างเทคนิคหรือวิศวกรปกติจะมีความชำนาญในงานด้านเทคนิคและอุทิศเวลาการทำงานให้กับกิจการ แต่มักจะไม่ให้ความสนใจเฉพาะงานที่เขาชำนาญเท่านั้น และมองข้ามความสำคัญของงานบริหารในด้านอื่น ๆ ไป ส่วนกิจการที่มีการบริหารแบบครอบครัว ซึ่งมักมีผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียวหรือสองคนนั้น จะสนใจกับสภาพคล่องทางตัวเงินมากกว่าที่จะบริหารงานโดยมีการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เต็มประสิทธิภาพ ซึ่งในขณะที่กิจการยังมีคู่แข่งชั้นน้อย มีช่องของกำไรสูงและภาวะแวดล้อมสำคัญ ๆ ต่าง ๆ ยังไม่เปลี่ยน ดูจะไม่มีปัญหาแต่อย่างใด แต่หากมีการเปลี่ยนแปลงในปัจจัยใดที่สำคัญและมีผลต่อกิจการ หรือกิจการต้องประสบกับปัญหาการแข่งขันแล้ว กิจการจะไม่อยู่ในฐานะที่จะดำเนินการตัดสินใจในลักษณะที่จะทำให้กิจการสามารถเป็นผู้นำของอุตสาหกรรม หรือสามารถจะวิเคราะห์ถึงจุดบกพร่องของกิจการ เพื่อที่จะดำเนินการปรับปรุงแก้ไขโดยทันทีได้และกิจการอาจต้องประสบกับปัญหาการดำเนินงานในที่สุด

5) ผู้บริหารกิจการขาดแนวความคิดด้านต้นทุนและกำไร ผู้บริหารในแบบนี้ มักจะมีแนวโน้มขาดการควบคุมค่าใช้จ่ายเงิน รวมทั้งการมองข้ามความสำคัญของการจัดทำบัญชีอย่างมีระบบ ลักษณะเช่นนี้จะนำกิจการไปสู่ปัญหายุ่งยากทางการเงินในเวลาต่อมา และมักจะทำให้เกิดการดำเนินงานที่ขาดแนวทางที่เหมาะสม ทำให้กิจการต้องเสี่ยงต่อการอยู่รอด

ในที่สุด

ลักษณะของผู้บริหารที่กล่าวมาข้างต้น เป็นแบบของผู้บริหารที่จะนำกิจการไปสู่ปัญหาและความยุ่งยากด้านอื่น ๆ ได้เสมอ การแก้ไขปรับปรุงกิจการในกรณีเช่นนี้จะทำได้ดีหรือสำเร็จนั้น จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในผู้บริหารและการจัดการก่อน ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลหรือเปลี่ยนแปลงท่าทีและทัศนคติในการจัดการธุรกิจ แต่จากประสบการณ์และข้อเท็จจริง การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารเป็นสิ่งที่กระทำได้ลำบาก เนื่องจากผู้บริหารเดิมมักไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น และหากการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้จริง ผู้บริหารใหม่มักจะได้รับการรบกวนจากผู้บริหารเดิมในการจัดการบริหารกิจการเสมอ และปัญหาเช่นนี้มักนำโครงการไปสู่ความล้มเหลวและบังคับชำระหนี้ตามกฎหมายในที่สุดอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้และน่าเสียดายเสมอ

นอกจากปัญหาหลักทั้ง 4 ที่กล่าวมาทั้งหมด คือ ปัญหาทางด้านเทคนิคและการผลิต ปัญหาทางด้านตลาดและการขาย ปัญหาทางด้านการเงิน และปัญหาทางด้านจัดการและบุคคลแล้ว โครงการที่ดำเนินงานด้วยดีและประสบความสำเร็จมาแต่แรกนั้น อาจต้องเผชิญกับปัญหาได้ ถ้าภาวะแวดล้อมที่มีความสำคัญต่อกิจการเปลี่ยนแปลงไป ปัญหาการเปลี่ยนแปลงในปัจจัยภาวะแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์โดยตรงต่อโครงการนั้นจะส่งผลกระทบต่อโครงการได้ทุกด้าน แต่อย่างไรก็ดี การที่กิจการมีผู้บริหารที่สามารถและคาดการณ์ล่วงหน้าได้ จะมีการเตรียมพร้อมและสามารถนำกิจการผ่านวิกฤติการณ์ต่าง ๆ ไปได้ในที่สุด โดยมีบริษัทคอยให้ความช่วยเหลืออยู่เสมอ และผลตอบแทนที่บริษัทได้รับ คือ การได้รับชำระหนี้คืน และความสำเร็จในการสร้าง ส่งเสริม โครงการอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาประเทศที่สำคัญตามวัตถุประสงค์