

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความสำคัญของปัญหา

ธนาคารไทยท努 จำกัด ก่อตั้งเมื่อ 5 สิงหาคม พ.ศ.2491 ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มต้น 10 ล้านบาท โครงสร้างผู้ถือหุ้นในสมัยนั้นส่วนใหญ่เป็นเจ้านายชั้นสูง และได้ถือหุ้นอย่างต่อเนื่องและยาวนาน ทำให้การดำเนินงานของธนาคารเป็นไปอย่างอนุรักษ์นิยม แต่เติบโตอย่างมั่นคง จนกระทั่งช่วง ปี พ.ศ.2527-2531 ผู้บริหารได้เริ่มแผนแม่บทที่ปรับปรุงการบริหารงานใหม่ของธนาคารให้มีลักษณะเป็นมืออาชีพและก้าวหน้าทันสมัยมากยิ่งขึ้น โดยการเน้นการขยายธุรกิจผ่านทางสาขา และเชิญนักบริหารมืออาชีพเข้าร่วมงานธนาคารมากขึ้น จนธนาคารมีอัตราการเติบโตทั้งทางด้านสินเชื่อ เงินฝาก และสินทรัพย์อยู่ในระดับสูงเกินร้อยละ 10 ติดต่อกันหลายปี พร้อมทั้งได้มีการเพิ่มทุนจดทะเบียนอย่างต่อเนื่อง จนถึง ปี พ.ศ.2540

ก่อนปี พ.ศ. 2540 เศรษฐกิจของประเทศไทยมีอัตราการเจริญเติบโตสูงมาก ธุรกิจธนาคารพาณิชย์มีการแข่งขันเพื่อขยายสินเชื่อและเงินฝาก และอาศัยช่องทางการตลาด โดยการขยายสาขาไปหลายแห่ง เพื่อเข้าไปใกล้ลูกค้าให้มากขึ้น แต่หลังเหตุการณ์วิกฤตเศรษฐกิจ ในปี พ.ศ. 2540 เศรษฐกิจของประเทศไทยตกต่ำอย่างรุนแรงและมีแนวโน้มว่าจะอาศัยเวลาในการฟื้นตัวค่อนข้างยาวนาน สถาบันการเงินของประเทศไทยที่มีผู้ถือหุ้นของคนไทยประสบกับปัญหาขาดทุนจากหนี้ค้างชำระที่เกิดขึ้นจำนวนมาก การขยายธุรกิจเริ่มชะงักงัน ธนาคารแห่งประเทศไทยได้นำมาตรฐานการควบคุมธนาคารพาณิชย์ที่เป็นสากลมาใช้ หลายประการ เช่น หลักเกณฑ์การคำนวณหนี้ค้างชำระที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ หรือ non-performing loan (NPL) จาก 12 เดือน เหลือเพียง 3 เดือน การคำนวณเงินกองทุนโดยใช้มาตรฐาน BIS (Bank of International Settlement) ทำให้ธนาคารพาณิชย์ไทยหลายแห่งต้องเพิ่มทุน โดยอาศัยเงินทุนจาก สถาบันการเงินจากต่างประเทศ ธนาคารดีบีเอส แห่งสิงคโปร์ (Development Bank of Singapore) ซึ่งจดทะเบียนจัดตั้งเมื่อ ปี พ.ศ.2511 มีลักษณะเป็นสถาบันเงินทุนเพื่อการพัฒนา และได้ขยายกิจการเติบโตจนกลายเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ ในปี พ.ศ.2520 มีสาขา 168 แห่ง ในสิงคโปร์ และบริษัทลูกหลายแห่งในประเทศไทย ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร ญี่ปุ่น ฮังการี และอีกหลายประเทศ จนจัดได้ว่าเป็นกลุ่มธนาคารที่ใหญ่ที่สุดในสิงคโปร์

วันที่ 23 ธันวาคม พ.ศ.2540 ธนาคารไทยธนุได้เพิ่มทุน จำนวน 300 ล้านบาท โดยขายให้กับ ธนาคารดีบีเอส และบริษัทในเครือ ทำให้ธนาคารดีบีเอส และบริษัทในเครือถือหุ้นในธนาคารไทยธนุ ประมาณร้อยละ 60 การขายหุ้นให้กับผู้ถือหุ้นใหม่ ครั้งนี้ (หุ้นละ 20 บาท) ธนาคารไทยธนุ ได้รับเงินจำนวน 6,000 ล้านบาทส่งผลให้เงินกองทุนชั้นที่ 1 ต่อสินทรัพย์เสี่ยงของธนาคารเพิ่มขึ้นร้อยละ 12.3

ต่อมาธนาคารไทยธนุ จำกัด (มหาชน) ได้เปลี่ยนชื่อเป็น ธนาคารดีบีเอส ไทยธนุ จำกัด(มหาชน) และได้ปรับปรุงระบบการทำงานและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้มีความทันสมัยมากยิ่งขึ้น และตั้งแต่ ปี พ.ศ.2542 เป็นต้นมา นับได้ว่าเป็นธนาคารพาณิชย์แห่งแรกที่ได้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงานครั้งใหญ่ ดังนี้.-

1) Repositioning program – จากสถานะความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ และเงื่อนไขของตลาดการเงิน ทำให้ธนาคารจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนการทำงานครั้งใหญ่ เพื่อลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน(operating cost) และเร่งเพิ่มรายได้ โดยหันมาให้ความสำคัญกับตลาดที่มีศักยภาพทางธุรกิจ และลดรวมสาขาที่มีพื้นที่เหลื่อมล้ำหรือใกล้เคียงกัน ธนาคารได้ลดสาขาลง 1 ใน 3 ของจำนวนสาขาทั้งหมด จาก 95 สาขา เหลือเพียง 60 สาขา ซึ่งเชื่อว่าจะมีประสิทธิภาพในการแข่งขันได้ดี โดยมีแผนที่จะมุ่งเน้นการให้บริการทางการเงินที่มีประสิทธิภาพและรวดเร็ว ผ่านเทคโนโลยีใหม่ๆ และเครือข่ายการสื่อสารด้วยต้นทุนต่ำ

จากวิกฤติการณ์ที่ผ่านมาได้ให้บทเรียนสำคัญ คือ ธนาคารไม่สามารถที่จะทำธุรกิจ ในลักษณะเดิมๆ ได้อีกต่อไป จำเป็นต้องมองหาแนวทางใหม่ๆ ที่จะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งหลังจากการพิจารณาและวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วนแล้วพบว่า ขนาด หรือ จำนวนพนักงานที่เหมาะสมกับขนาดของธนาคารจะอยู่ที่ประมาณ 1,850 คน ทำให้ต้องมีการลดจำนวนพนักงานลงประมาณ 700 คน พร้อมทั้งปรับโครงสร้างองค์กรภายในธนาคารครั้งใหญ่

2) Capital raising – จากการที่ธนาคารแห่งประเทศไทยได้กำหนดให้สิ้นปี พ.ศ. 2543 ทุกธนาคารพาณิชย์จะต้องมีทุนสำรองเพื่อรองรับลูกหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ครบ 100% ทำให้ธนาคารต้องเพิ่มทุนจดทะเบียนเพื่อปฏิบัติตามคำสั่งของธนาคารแห่งประเทศไทย และรองรับการแก้ไขปัญหาลูกหนี้ที่ไม่ก่อหนี้ให้เกิดรายได้ และการขยายสินเชื่อใหม่เพื่อเสริมสร้างรายได้ให้กับธนาคาร ณ วันที่ 27 มิถุนายน พ.ศ. 2543 ธนาคารจึงได้เพิ่มทุนจดทะเบียน 13,500 ล้านบาท

3) NPL sale – ตั้งแต่ ปี พ.ศ.2542 ถึง ครั้งปีแรกของปี พ.ศ.2543 ธนาคารพยายามหาวิธีการต่างๆ ที่จะบริหารลูกหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ซึ่งเป็นผลผลิตส่วนหนึ่งของธนาคาร โดยการตัดขายผลผลิตส่วนนี้ออกไป โดยขายให้แก่ Global Thai Property Co.,Ltd. และ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน) เป็นเงินตามมูลค่าในบัญชี เป็นจำนวนเงิน 30,764 ล้านบาท ในราคา

8,393 ล้านบาท ผลทำให้ลูกหนี้ที่ก่อให้เกิดรายได้ลดลงจาก ร้อยละ 34.1 ของสินเชื่อทั้งหมด ณ วันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ.2543 เหลือเพียงร้อยละ 7.7 ของสินเชื่อทั้งหมด ณ 31 ธันวาคม พ.ศ.2543 ซึ่งเป็นสัดส่วนที่ต่ำที่สุดในระบบธนาคารพาณิชย์ ในเวลานั้น

4) Integration with DBS Bank – ในปี 2543 ธนาคารเร่งการรวมระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ กับ ธนาคารดีบีเอส ที่สิงคโปร์ เพื่อบริการลูกค้าในภูมิภาคทั้งหมดให้มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การดำเนินการทางด้านบริหารความเสี่ยง การบริหารบุคลากรของธนาคาร การบริหารเงินและตลาดทุน การพัฒนารูปแบบสาขาให้มีความทันสมัยมากยิ่งขึ้น

การปรับตัวของธนาคารดีบีเอส ไทยท努 ในครั้งนี้ มีมาตรการลดจำนวนสาขาเป็นมาตรการนำซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กร, พนักงาน ค่อนข้างรุนแรง และเสี่ยงต่อผลสำเร็จที่ธนาคารจะอยู่รอด ในภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอย และการแข่งขันสูง

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 สมการต้นทุนที่เหมาะสมของธนาคารดีบีเอสไทยท努 ก่อน และหลังการลดรวมสาขา

1.2.2 เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ช่วงก่อน(ก่อนปี พ.ศ 2542) และ หลังลดสาขา โดยพิจารณาด้านต้นทุน ต่อผลผลิต

1.2.3 เพื่อศึกษาสาเหตุและปัจจัยอื่นที่มีผลกระทบต่อการประหยัด หรือ ไม่ประหยัดต่อขนาดของการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ในช่วงหลังปี พ.ศ.2540

1.3 ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา

สามารถเป็นแนวทางในการที่ธนาคารพาณิชย์จะพิจารณาบริหารต้นทุน และวางแนวนโยบายให้เหมาะสมต่อไปในอนาคต

1.4 ขอบเขตและวิธีการศึกษา

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาเป็นข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data) โดยเป็นข้อมูลประเภทอนุกรมเวลา (time series) จากงบการเงินของธนาคารพาณิชย์รายไตรมาส ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2535 ถึง พ.ศ.2545 และวารสารของธนาคาร ตำราทางการศึกษา หนังสือพิมพ์วารสารทางการเงิน งานวิจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

พ.ศ.2545 และวารสารของธนาคาร ตำราทางการศึกษา หนังสือพิมพ์วารสารทางด้านการเงิน งานวิจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.5 นิยามศัพท์

เงินกองทุน ต่อ สินทรัพย์เสี่ยง - เป็นหลักสากลที่สำคัญเพื่อยืนยันความมั่นคงของธนาคารพาณิชย์ คือ จะต้องมียกกองทุนเป็นสัดส่วนที่ไม่ต่ำเกินไปเมื่อเทียบกับความเสี่ยง หรือ อีกนัยหนึ่ง คือ เงินให้สินเชื่อที่ธนาคารพาณิชย์มีอยู่ กฎเกณฑ์เดิมได้กำหนดให้ธนาคารพาณิชย์ต้องมีเงินทุนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 8.5 โดยกำหนดรายละเอียดลงไปอีกว่า เงินทุนนั้นต้องประกอบด้วย ทุนที่แท้จริง หรือ เรียกว่าทุนชั้นที่หนึ่ง คือ หุ้นและกำไรสะสมไม่ต่ำกว่าร้อยละ 6 แต่เมื่อประเทศเข้าสู่วิกฤตเศรษฐกิจและมีรายได้ลดลงเนื่องจากเกิดลูกหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ไม่จ่ายดอกเบี้ย ผลขาดทุนนั้น ทำให้ทุนชั้นที่หนึ่งของธนาคารพาณิชย์ลดลง และเป็นการยากที่ออกหุ้นใหม่เพื่อเพิ่มทุนในยามวิกฤต กระทรวงการคลังจึงได้ลดสัดส่วนเงินกองทุนชั้นที่หนึ่ง ต่อความเสี่ยงจากร้อยละ 6 เป็นร้อยละ 4.25 ซึ่งเป็นระดับต่ำสุดที่มาตรฐานสากลจะยอมรับได้ ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 4.25 นั้น ให้เป็นทุนชั้นที่สอง ที่สามารถหาได้ง่ายกว่า คือ การออกหุ้นกู้ด้อยสิทธิ นอกจากนี้ธนาคารแห่งประเทศไทยก็ได้ผ่อนปรนให้ธนาคารพาณิชย์หลายแห่งสามารถเพิ่มทุนชั้นที่หนึ่ง และชั้นที่สอง ด้วยการออกตราสารแบบใหม่ๆ

หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ - ตามนิยามของธนาคารแห่งประเทศไทย ลูกหนี้ของธนาคารพาณิชย์ที่ค้างชำระเกิน 3 เดือนขึ้นไป โดยธนาคารพาณิชย์ต้องกันเงินทุนสำรองไว้ดังนี้

- 1) หนี้ที่ค้างชำระ 3 เดือน ถึง 6 เดือน เป็นหนี้จัดชั้นประเภทต่ำกว่ามาตรฐาน (sub- standard) ธนาคารต้องกันสำรองหลังหักมูลค่าหลักประกันแล้ว ร้อยละ 20
- 2) หนี้ที่ค้างชำระ 6 เดือน ถึง 12 เดือน เป็นหนี้จัดชั้นประเภทสงสัยจะสูญ (doubtful) ธนาคารต้องกันสำรองหลังหักมูลค่าหลักประกันแล้ว ร้อยละ 50
- 3) หนี้ที่ค้างชำระ 6 เดือน ถึง 12 เดือน เป็นหนี้จัดชั้นประเภทสูญ (loss) ธนาคารต้องกันสำรองหลังหักมูลค่าหลักประกันแล้ว ร้อยละ 100