

บทที่ ๗



สรุปการวิจัยและข้อเสนอแนะ

๗.๑ สรุปการวิจัย

การดำเนินงานขยายการเปิดสาขาของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยนั้น ธนาคารพาณิชย์แต่ละธนาคารต่างก็ดำเนินนโยบายของตนในการขยายการเปิดสาขาแตกต่างกันออกไป บางธนาคารที่มีทุนทรัพย์สูง และสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพตามข้อกำหนดและเงื่อนไขที่ธนาคารแห่งประเทศไทยได้ระบุไว้ ก็สามารถที่จะขยายสาขาของตนออกไปได้มาก ในแต่ละครั้งที่ขออนุญาตต่อธนาคารแห่งประเทศไทย ผิดกับธนาคารบางธนาคารที่มีทุนน้อย และได้รับความช่วยเหลือทางการเงิน และทุนในการดำเนินงานจากธนาคารต่างประเทศ หรือ ธนาคารพาณิชย์บางธนาคารที่มีความพึงพอใจในผลกำไรที่ทำได้ในแต่ละปี และมีปัญหาในด้านการให้เครดิตไม่มากนัก กล่าวคือมีหนี้สูญน้อย เพื่อตัดปัญหาในด้านการบริการและด้านบุคคล นโยบายในการขยายการเปิดสาขาก็ไม่เป็นที่จำเป็น การขออนุญาตเปิดสาขาในแต่ละวงจึงมักจะปรากฏว่า ธนาคารพาณิชย์ ที่จัดอยู่ในกลุ่มที่ ๓ (มีสาขาน้อยกว่า ๕๐ สาขา) มีอัตราการขออนุญาตเปิดสาขาของตนอยู่ในเกณฑ์ต่ำ เพราะจากการศึกษาค้นคว้า และวิเคราะห์ข้อมูลในด้านต่าง ๆ ประกอบกันแล้ว การเริ่มเปิดสาขาแห่งใหม่แต่ละสาขาจำเป็นที่จะต้องใช้ต้นทุนอยู่ในเกณฑ์ที่ค่อนข้างสูง โดยเฉพาะต้นทุนคงที่ในการจัดซื้อที่ดิน ก่อสร้างอาคาร จัดซื้อพัสดุครุภัณฑ์ต่าง ๆ ประกอบกับการแข่งขันกันอย่างรุนแรงระหว่างธนาคารพาณิชย์ด้วยกันเอง ในการระดมเงินฝาก และปล่อยเงินให้กู้ยืมแก่ท้องถิ่นตามกำหนดกฎเกณฑ์และเงื่อนไขที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดให้ เป็นผลทำให้สาขาของธนาคารพาณิชย์โดยทั่วไป ไม่สามารถจะดำเนินงานให้ได้ผลกำไรคู่กับการลงทุนในระยะปีแรก ๆ ได้ อาจจะต้องใช้ระยะเวลาอย่างน้อยไม่ต่ำกว่า ๓ ปี ซึ่งทั้งนี้จะต้องขึ้นอยู่กับปริมาณเงินฝากของสาขาเป็นเหตุผลที่สำคัญอันดับหนึ่ง การดำเนินงานให้มีรายได้สูงคุ้มค่าใช้จ่าย และพยายามควบคุมค่าใช้จ่ายของสาขาให้อยู่ในงบประมาณที่สำนักงานใหญ่ได้กำหนดให้ ซึ่งปัญหาดังกล่าวนี้ เป็นที่ยากที่สาขาธนาคาร

พาณิชย์ที่เปิดใหม่จะปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าหมายและนโยบายที่กำหนดให้ไว้ได้ ทั้งนี้เพราะสาขาที่เปิดใหม่จะต้องพยายามหาลูกค้าทั้งในค่านเงินฝากและเงินให้กู้ยืมแข่งขันกับธนาคารพาณิชย์อื่นซึ่งเปิดดำเนินการอยู่ก่อนแล้ว การให้บริการ หรือผลประโยชน์ตอบแทน เท่าเทียมกันกับธนาคารพาณิชย์ที่มีอยู่แล้วเป็นการยากที่จะโน้มน้าวจิตใจของลูกค้าให้เปลี่ยนมาใช้บริการของธนาคารพาณิชย์ที่เปิดใหม่ได้ ควบคู่กันนี้ จึงมักจะมีบริการให้บริการ และผลประโยชน์ตอบแทนแก่ลูกค้าที่ผิดข้อตกลงระหว่างธนาคารพาณิชย์ด้วยกันเอง (สมาคมธนาคารไทย) และผิด พ.ร.บ. การธนาคารพาณิชย์อีกด้วย เช่นการให้อัตราดอกเบี้ยสูงเกินกว่าที่กฎหมายกำหนดให้ หรือการงดเว้นเรียกเก็บค่าบริการต่าง ๆ เช่น การโอนเงิน การขอซื้อตราฟ้าท์ การขอให้ธนาคารออกเช็คเชิรเช็คแลกกับเช็คเงินสด การโอนเงินประเภทต่าง ๆ ฯลฯ เป็นต้น อันเป็นผลเสียทำให้รายได้อันเกิดจากการให้บริการของธนาคารต้องได้รับน้อยจนเกินไป ไม่พอเพียงกับการทำกำไรอันพึงจะมีสำหรับสาขาเปิดใหม่ ประกอบกับการที่สาขามีเงินฝากน้อย ทำให้ไม่สามารถแสวงหาผลประโยชน์จากการปล่อยเงินให้กู้ยืมได้มากนัก และการปล่อยเงินให้กู้ยืมก็มีข้อจำกัด โดยเงื่อนไขของธนาคารแห่งประเทศไทย กล่าวคือ สาขาของธนาคารที่เปิดดำเนินการใหม่นั้น จะต้องให้เครดิตแก่ท้องถิ่นนั้นถึง ๖๐% ของเงินฝาก หากไม่สามารถดำเนินการปล่อยให้กู้ยืมได้ จะต้องนำไปฝากไว้กับธนาคารแห่งประเทศไทย โดยจะถือเอาเงินจำนวนนี้เป็นสำรองตามกฎหมายมิได้ ในขณะที่เดียวกันเงินที่ธนาคารให้เครดิตแก่ท้องถิ่นใดท้องถิ่นหนึ่งเป็นจำนวน ๖๐% แล้ว ๑ ใน ๓ ของเงินที่ปล่อยให้กู้ทั้งหมด จำเป็นต้องให้กู้แก่เกษตรกรอีกด้วย ซึ่งเท่ากับว่าอัตราผลตอบแทนที่ธนาคารจะพึงเรียกได้ อย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วยตามกฎหมายได้นั้น จำเป็นต้องลดหย่อนเพื่อให้แก่เกษตรกรตามนโยบายของรัฐบาล และมีอัตราการเสี่ยงภัยต่อหนี้สูญเป็นอย่างมาก เพราะผลผลิตทางการเกษตรขึ้นอยู่กับสภาวะของอากาศตามฤดูกาลเป็นสิ่งสำคัญ ปีใดเกิดภาวะแห้งแล้งผลผลิตก็จะลดจำนวนลงอย่างมากมาย ปีใดฝนตกมากเกิดภาวะน้ำท่วม พืชผลก็เสียหาย ลูกหนี้ที่เป็นเกษตรกรก็ไม่สามารถชำระหนี้คืนได้ และถ้าปีใดผลผลิตล้นออกสู่ตลาดได้เป็นจำนวนมาก แทนที่จะเกิดผลคือผู้ผลิตโดยตรง กลับถูกกดราคารับซื้อเพราะมีผลผลิตล้นตลาดเป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นความเสี่ยงอย่างหนึ่งของธนาคารพาณิชย์

จากการดำเนินงานวิจัยผลการดำเนินงานขยายการเปิดสาขาของธนาคารพาณิชย์ในครั้งนี้ สรุปสาระสำคัญได้ดังต่อไปนี้

๑. สาขาธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่ โดยเฉพาะสาขาในเขตอำเภอรอบนอก รongลงมาได้แก่สาขาในเขตอำเภอเมือง ซึ่งเป็นสาขาที่เปิดใหม่ จะประสบกับการแข่งขัน ระหว่างธนาคารพาณิชย์ด้วยกันเองและสถาบันการเงินอื่น อันเป็นผลทำให้การดำเนินงาน ของสาขาในระยะแรกๆ ต้องประสบกับการขาดทุนติดต่อกันหลายปี กว่าที่จะดำเนินงานจน มีกำไรได้นั้น จะใช้เวลาไม่น้อยกว่า ๓ ปี

๒. ในท้องถิ่นบางแห่งสภาวะการทางเศรษฐกิจจะถูกจำกัดด้วยพื้นที่ และดินฟ้า อากาศ โดยสามารถจะทำการผลิตได้ตามสภาพที่ดินฟ้าอากาศจะอำนวยให้ ปริมาณเงิน ในท้องถิ่นก็พอเหมาะกับการที่ธนาคารพาณิชย์จะไปช่วยอำนวยผลให้เพียงธนาคารเดียว แต่ปรากฏว่าท้องถิ่นนี้มีธนาคารได้รับอนุญาตให้เปิดดำเนินการพร้อมกันถึง ๓ ธนาคาร เกิน กว่าที่สภาวะเศรษฐกิจจะช่วยอำนวยผลให้ เป็นผลเสียแก่สาขาธนาคารพาณิชย์นั้นๆ เป็น อย่างมาก

๓. ธนาคารพาณิชย์ในส่วนภูมิภาค ไม่สามารถดำเนินงานด้านปล่อยเครดิตได้ ตามอัตราส่วนที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดให้ และนอกเหนือจากนี้แล้วการปล่อยเงิน กู้ได้น้อยเป็นผลทำให้รายได้ของสาขาต้องลดต่ำลงไปด้วย ถึงแม้ว่าสาขาจะโอนเงินบาง ส่วนไปให้สำนักงานใหญ่จัดหาผลประโยชน์ให้ และได้รับการกระจายรายได้คืนมายังสาขา แต่ก็นับว่าเป็นอัตราส่วนที่น้อย ผู้สาขาค่าเงินการเองไม่ได้

๔. สาขาในส่วนภูมิภาคจะมีอัตราหนี้สูญอยู่ในเกณฑ์ที่ค่อนข้างสูง ทั้งนี้เพราะ แหล่งผลิตส่วนใหญ่เป็นผลผลิตทางด้านการเกษตรกรรม และราคาขึ้นลงตลอดเวลา สาขาจะต้อง ให้เครดิตแก่ลูกค้าเป็นจำนวนมาก เมื่อผลผลิตออกสู่ตลาด หากราคาเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ในทางลดต่ำลง ลูกค้าของสาขาก็มีปัญหาในด้านการชำระเงิน อัตราหนี้สูญของสาขาที่มีเป็น จำนวนมากนี้ เป็นตัวลดกำไรของสาขาอีกด้วย

๕. สาขานาการพาณิชย์ส่วนใหญ่ จะพยายามแข่งขันกันในด้าน การก่อสร้าง สาขาของตน ให้ดูสวยสง่าและภูมิฐานกว่าสาขานาการพาณิชย์อื่นที่เปิดดำเนินการอยู่ก่อนแล้ว ด้วยเหตุนี้จึงจำต้องลงทุนในสินทรัพย์ถาวรที่ค่อนข้างสูง และในภาวะการเท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นการลงทุนในด้านการจัดซื้อที่ดินการก่อสร้างที่ทำการสาขา และการตกแต่งที่ทำการสาขาจำเป็นอย่างยิ่งต้องรีบเร่งดำเนินการให้แล้วเสร็จตามเงื่อนไขของธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นสิ่งที่สาขาของธนาคารส่วนใหญ่ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้

๖. สาขาในเขตส่วนภูมิภาคมีอัตราผลตอบแทนของเงินให้กู้ยืมต่ำกว่าอัตราตัวเฉลี่ยของสาขาในเขตกรุงเทพมหานคร สาขาจำเป็นที่จะต้องปล่อยเงินให้กู้ยืมแก่ลูกค้าที่ดีในอัตราดอกเบี้ยรับที่สูงขึ้น และควรเร่งรัดให้ลูกหนี้มาทำการชำระสะสางหนี้ให้เสร็จสิ้นไปโดยเร็ว จะมีผลทำให้อัตราผลตอบแทนของเงินกู้ยืมสูงขึ้น

๗. สาขาของธนาคารพาณิชย์ในส่วนภูมิภาคมีอัตราดอกเบี้ยจ่ายสูง (เพิ่มขึ้น) ทั้งนี้เนื่องจากอัตราการเพิ่มของเงินฝากประเภทฝากประจำ ซึ่งมีต้นทุนสูงได้เพิ่มมากกว่าเงินฝากประเภทต้นทูลค่า เพราะลูกค้าในส่วนภูมิภาคนิยมฝากประจำ

๘. อัตราค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อเงินฝากของสาขาในส่วนภูมิภาค มีอัตราค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อเงินฝากค่อนข้างสูง (เมื่อเทียบกับสาขาของธนาคารในเขตกรุงเทพมหานคร) ทั้งนี้เพราะแหล่งเงินฝากมีจำนวนจำกัด สาขาต้องเดินทางไปยังท้องถิ่นไกลเคียงเพื่อชักจูงลูกค้า การดำเนินงานเรื่องยานพาหนะ พนักงาน (เบี้ยเลี้ยง ≠ ค่าที่พักแรม) และค่าธรรมเนียมมีจำนวนสูงมาก

จากข้อสรุปทั้งหมดที่ได้จากการวิจัยดังกล่าวข้างต้นนี้ เป็นข้อมูลที่สำคัญในการที่ธนาคารพาณิชย์ทั้งหลายที่สาขาของตนดำเนินงานประสบกับการขาดทุนติดต่อกันมาหลายปี โดยเฉพาะถ้าหากเป็นสาขาซึ่งไปเปิดดำเนินการใหม่ด้วยแล้ว สาขาจะต้องปรับปรุงระบบการดำเนินงานในพร้อมกันหลายๆ ด้าน และในภาวะเศรษฐกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

อัตราดอกเบี้ยที่เพิ่มสูงขึ้น ภาวะเงินเฟ้อ การแข่งขันกันระหว่างสถาบันการเงินต่างๆ ที่นับวันจะรุนแรงยิ่งขึ้น หากธนาคารพาณิชย์ซึ่งมีสาขาของตนเองอยู่น้อยสาขา จะต้องศึกษาถึงรายละเอียดปัญหาต่างๆ จากข้อมูลเหล่านี้ให้ถี่ถ้วนมากขึ้น เพราะช่องทางในการขยายการเปิดสาขาในัจจุบันนี้ ไม่ได้มีช่องทางแจ่มใสเหมือนเช่นกับในระยะแรกๆ ที่ผ่านมา

๗.๒ ข้อเสนอแนะ

จากการสำรวจข้อมูลขั้นต้น โดยการออกแบบสอบถามไปยังสาขาของธนาคารพาณิชย์ จำนวน ๔๐๐ สาขา และนำข้อมูลเหล่านี้มาดำเนินการวิเคราะห์ตามหลักวิชาการ โดยการคำนวณหาจำนวนเงินฝาก ณ จุดคุ้มทุน และระยะเวลาที่สาขาจะสามารถดำเนินงานได้จนมีกำไรคุ้มกับค่าใช้จ่ายในการเริ่มการ ซึ่งได้นำข้อเท็จจริงจากข้อมูลที่ได้จากการสอบถาม ข้อมูลจากธนาคารแห่งประเทศไทย และตัวเลขซึ่งแสดงถึงอัตราการก้าวหน้า (Growth Rate) ของธนาคารพาณิชย์แต่ละแห่งมาเป็นฐานในการวิจัยครั้งนี้แล้ว การศึกษาครั้งนี้ได้มีข้อเสนอแนะที่เห็นว่าน่าจะเป็นประโยชน์แก่ธนาคารพาณิชย์ทั้งหลาย ในการที่จะตัดสินใจขออนุญาตเปิดดำเนินการสาขาของตนในท้องถิ่นใดท้องถิ่นหนึ่งเพิ่มมากขึ้น และในขณะเดียวกันก็จะได้ข้อมูล เพื่อที่จะปรับปรุงสาขาที่ดำเนินงานประสพกับการขาดทุนอยู่ในปัจจุบันอีกด้วย สำหรับข้อเสนอแนะที่สำคัญสรุปได้ดังต่อไปนี้.-

๑. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการลงทุนในการเริ่มงาน

๒. ข้อเสนอแนะในด้านการบริหารสาขา

- การเพิ่มประสิทธิภาพของผู้บริหารสาขา
- การควบคุมดูแลการดำเนินงานของสาขา
- การควบคุมค่าใช้จ่ายภายในสาขา

๓. ข้อเสนอแนะในการเพิ่มรายได้ให้แก่สาขา

๔. ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาการขาดทุนของสาขา

๑. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการลงทุนในการเริ่มงาน

ความเชื่อมั่นตั้งแต่ดั้งเดิมของธนาคารพาณิชย์โดยทั่วไป จะต้องก่อสร้างสาขาของตนให้มีความโอโถง ภูมิฐาน และมีความสะดวกสบาย สมฐานะของสถาบันการเงินซึ่งขึ้นอยู่กับความเชื่อถือของประชาชน หากมีสถาบันการเงินซึ่งเปิดดำเนินการอยู่ก่อนแล้วในท้องถิ่นนั้น สาขาของธนาคารพาณิชย์ที่ได้รับอนุญาต ให้เปิดดำเนินการแห่งใหม่จะต้องลงทุนในการปลูกสร้างสาขาให้สวยงาม และโอโถงกว่าสาขาที่มีอยู่เดิม การลงทุนในการดำเนินงานเริ่มงานครั้งแรกนี้ เป็นภาระอย่างยิ่งของธนาคารพาณิชย์ที่มีทุนดำเนินงานจำกัด โดยเฉลี่ยแล้วสาขาละ ๓.๕ ล้านบาท ทั้งนี้ยังไม่ได้รวมค่าตกแต่งและวัสดุอุปกรณ์ภายในสำนักงาน ค่าใช้จ่ายในการลงทุนครั้งแรกนี้ จะเป็นตัววัดที่สำคัญในการดำเนินงานของสาขา ฉะนั้นในสภาวะการที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน สาขาของธนาคารพาณิชย์แห่งใหม่จะต้องเปลี่ยนทัศนคติ จากการที่ก่อสร้างที่ทำการสาขาของตนเองโดยการจัดซื้อที่ดินมาเป็นกรรมสิทธิ์ ซึ่งเป็นการลงทุนที่สูงมาก เปลี่ยนมาเป็นการลงทุนโดยการเช่า หรือเช่าสิทธิอาคารพาณิชย์ระยะยาว แล้วนำมาตกแต่งเป็นที่ทำการสาขา ซึ่งจะเสียค่าใช้จ่ายในการเริ่มงานไม่มากนัก และสามารถจะเฉลี่ยค่าใช้จ่ายได้เท่ากันทุกเดือนไป

๒. ข้อเสนอแนะในด้านการบริหารสาขา

- การเพิ่มประสิทธิภาพของผู้บริหารสาขา เนื่องจากทำเลที่ตั้งของสาขานาคารพาณิชย์แต่ละแห่งย่อมแตกต่างกันไปตามสภาพภูมิประเทศ ลูกค้ำของธนาคารในเขตจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคเหนือ ภาคกลาง และภาคใต้ ก็แตกต่างกันออกไป รายได้ที่สำคัญของธนาคารพาณิชย์ก็ได้มาจากการปล่อยเงินให้กู้ยืม ซึ่งมีแหล่งที่มาคือเงินฝากของประชาชนในท้องถิ่นนั่นเอง ดังนั้นผู้บริหารงานสาขาที่มีประสิทธิภาพ จึงต้องเป็นผู้ที่สามารถระดมเงินฝากจากท้องถิ่นให้ได้เป็นจำนวนมาก โดยมีต้นทุนในการดำเนินงานต่ำ และสามารถบริหารหนี้สินโดยการปล่อยเงินให้กู้ยืมมีอัตราหนี้สูญน้อยที่สุด ทั้งในด้านจำนวนลูกหนี้และจำนวนเงิน นอกเหนือจากนี้สาขาจะต้องบริหารงานภายในให้มีรายได้จากการดำเนินงานสูงมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อความเป็นธรรมแก่สาขาทุกสาขา สำนักงานใหญ่จะต้องกำหนดเป้าหมายในการหาเงินฝากและการให้เครดิตของสาขาเป็นประจำทุกปี โดยมีระยะเวลา -

ในการดำเนินงานครั้งละ ๓ เดือน และถืออัตราเฉลี่ยของเงินฝากแต่ละวันเป็นเกณฑ์ในการคำนวณซึ่งอัตรากำหนดของเงินฝากแต่ละสาขาที่เข้ามาในแต่ละปีจะเป็นตัวช่วยในการตั้งเป้าหมายเงินฝากให้แก่สาขาเป็นอย่างไร เป็นการช่วยกระตุ้นให้ผู้บริหารสาขาตระหนักถึงภาระความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนสูงขึ้น

- การควบคุมดูแลการดำเนินงานของสาขา สาขาของธนาคารพาณิชย์ในกลุ่มที่ ๒ - ข, ๒ - ค และกลุ่มที่ ๓ - ข, ๓ - ค คือ ธนาคารที่มีสาขาต่ำกว่า ๑๐๐ สาขา ลงมา และเปิดดำเนินการอยู่ในเขตอำเภอเมือง และอำเภอรอบนอก มักจะประสบกับปัญหาในด้านการดำเนินงาน เกี่ยวกับความคล่องตัวในการให้เครดิตแก่ลูกค้า ทั้งด้านการพิจารณา และการกำหนดวงเงินให้ลูกค้าแต่ละราย ผู้บริหารสาขามีอำนาจจำกัดในการอนุมัติวงเงินกู้ยืมให้แก่ลูกค้า หากเกินอำนาจจะต้องขออนุมัติจากสำนักงานใหญ่ก่อน บางครั้งข้อเสนอแนะจากสาขาก็ไม่ได้รับความเห็นชอบจากสำนักงานใหญ่ที่เท่าที่ควร สาขาจึงดำเนินงานไปในสภาพที่สุกแต่โอกาสจะอำนวยให้ ด้วยเหตุนี้ธนาคารพาณิชย์ทั้งหลายควรจะให้ความสนใจและควบคุมดูแลการดำเนินงานของสาขาอย่างใกล้ชิด โดยมีตัวกลางที่สำคัญคอยให้ความช่วยเหลือและแนะนำตัดสินใจในการแก้ไขปัญหา ด้วยการจัดตั้งสำนักงานเขต ซึ่งมีผู้จัดการเขตเป็นผู้คอยประสานงานแทนสำนักงานใหญ่ จะเป็นการช่วยให้สาขาสามารถปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

- การควบคุมค่าใช้จ่ายภายในสาขา ค่าใช้จ่ายภายในสาขาที่นับว่าสำคัญและเป็นภาระที่ธนาคารต้องเพิ่มค่าใช้จ่ายนี้เป็นประจำทุกปี ก็คือ ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับค่าจ้างเงินเดือน และโบนัส ของพนักงานสาขา นอกเหนือจากค่าใช้จ่ายดำเนินการของสาขาประเภทอื่น การที่สาขารับพนักงานเข้ามาทำงาน หรือขอเพิ่มพนักงานเข้ามาทำงานกับสาขาโดยขาดเป้าหมายและหลักเกณฑ์แล้ว จะเป็นภาระอย่างมากในการจ่ายเงินเดือนและโบนัสในภายหลัง เพราะการจ้างพนักงานเพิ่มขึ้น ๑ คน ธนาคารจะต้องพิจารณาจ่ายเงินเดือน ค่าล่วงเวลา การเพิ่มเงินเดือนให้เป็นประจำปี ติดต่อกันเป็นเวลานาน ดังนั้นสาขาทุกสาขาจะต้องมีเป้าหมายและหลักเกณฑ์ในการพิจารณารับบุคคลเข้ามาทำงานกับธนาคาร

เช่น สาขาขนาดเล็ก ตั้งอยู่ในเขตอำเภอรอบนอก จะต้องมียกtrakำลังพนักงาน ๑๒ คน ประกอบด้วย ผู้จัดการสาขา ๑ คน ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา ๑ คน สมุหบัญชีสาขา ๑ คน พนักงานบัญชี ๒ คน พนักงานนับเงิน ๒ คน ผู้รักษาเงิน ๑ คน พนักงานขับรถ ๑ คน และพนักงานเดินเรือ ๑ คน สาขาขนาดกลางจะมีกำลังพนักงาน ๑๕ คน โดยเพิ่มพนักงานบัญชี และพนักงานนับเงินอีกอย่างละ ๑ คน และเพิ่มพนักงานผู้รับมอบหมายให้ลงลายมือชื่ออีก ๑ คน เป็นการแบ่งเบาภาระภายในสาขา หากจะมีการเพิ่มพนักงานนอกเหนือจากกฎเกณฑ์ดังกล่าวนี้ จะต้องคำนวณปริมาณงานของสาขาเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ ครอบคลุมปริมาณเงินฝากและปริมาณเงินให้กู้ยืมของสาขาด้วย มิใช่ว่าสาขาขอเพิ่มพนักงานมาก็ได้รับอนุมัติทุกกรณีไป

นอกเหนือจากค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงานแล้ว การควบคุมค่าใช้จ่ายของสาขาให้เป็นไปตามงบประมาณที่สำนักงานใหญ่กำหนดให้ ก็เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารสาขาเช่นเดียวกัน

๓. ข้อเสนอแนะในการเพิ่มรายได้ให้แก่สาขา

เงินฝาก สาขาส่วนใหญ่ที่ประสบกับการขาดทุนในการดำเนินงานระยะแรก และจะต้องใช้เวลาหลายปีจึงจะสามารถดำเนินงานได้คุ้มกับเงินลงทุนนั้น เนื่องจากมียอดเงินฝากน้อย ทำให้การปล่อยเครดิตมีอยู่ในวงจำกัด ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่สาขาจะต้องระดมเงินออมจากมือประชาชนให้เข้ามาเป็นเงินฝากของสาขาให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่ต่ำด้วย

เงินให้กู้ยืม สาขาจะต้องปล่อยเงินให้กู้ยืมในระดั้มไม่เกินกว่า ๘๐% ของเงินฝาก ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงประเภทของธุรกิจที่จะให้ประโยชน์แก่ธนาคารสูงสุด ในขณะที่เดียวกันสาขาจะต้องพยายามเร่งรัดการเรียกเก็บหนี้ อย่าให้มีหนี้ค้างคืดคอกเป็ยมากจนเกินไปนัก

การเก็บรักษาเงินสดของสาขา สาขาธนาคารพาณิชย์หลายสาขาเก็บรักษาเงินสดไว้มากเกินไปจนทำให้สูญเสียโอกาสในการหารายได้จาก การให้กู้ยืม เป็นการสูญเสียเปล่า และธนาคารจะต้องเสีย คอกเบี้ยคอบแทนแก่เงินจำนวนนี้ด้วย

การให้ความช่วยเหลือลูกค้าเกินความจำเป็นและมีการเสี่ยงภัยสูง

สาขาธนาคารพาณิชย์หลายธนาคารให้ความช่วยเหลือแก่ลูกค้า โดยการอนุมัติยอกเงินเกินสัญญา Over Night And Over Limited เป็นจำนวนมาก บางรายเกิดความเสียหาย เนื่องจากการเรียกเก็บหนี้สินคืนไม่ได้ภายหลัง จากที่ธนาคารได้จ่ายเงินให้ไปก่อนแล้ว เป็นอัตราการเสี่ยง ภัยของธนาคารอย่างมาก สาขาควรคงการกระทำนี้เสีย และให้ลูกค้ามาทำสัญญาเสียกับธนาคารให้เป็นการถูกต้อง จะเป็นการช่วยให้ธนาคารมีรายได้สูงขึ้น

๔. ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาการขาดทุนของสาขา

จากการวิจัยผลการดำเนินงานของสาขาธนาคารพาณิชย์ ที่ประสบปัญหาการขาด ทุนในการดำเนินงานนั้น ประกอบด้วย.-

๑. ยอดเงินฝากของสาขายังไม่บรรลุถึงจุดที่จะทำกำไรได้
๒. การปล่อยเงินให้กู้ยืมของสาขาน้อยเกินไป บางสาขาก็ได้ปล่อยให้กู้ยืมมากเกินไป (เกินกว่า ๑๑๐% ของเงินฝาก)
๓. สาขาลงทุนในทรัพย์สินถาวรอันเป็นที่ทำการของสาขาเอง มากเกินไปจนจำเป็น ทำให้เงินทุนไปจมอยู่ในทรัพย์สินถาวรมาก และสาขาต้องคิกคอกเบี้ย คอบแทนสำนักงานใหญ่ สำหรับเงินทุนจำนวนนี้เป็นจำนวนมากคิกคอกกันหลายปี
๔. สาขาบริหารเครดิตไม่ดี ทำให้มีหนี้สินที่คิกคอกเบี้ยเป็นจำนวนมาก
๕. สาขาเก็บรักษาเงินสดไว้มือมากเกินไปจนความจำเป็น

๖. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการของสาขาสูงมาก อาจเนื่องจากมีอัตรากำลังพนักงานมากเกินไป ค่าใช้จ่ายค่านายหน้าค่าน้ำไฟฟ้า - น้ำประปา ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าล่วงเวลา จึงสูงตามไปด้วย

๗. อัตราคอกเบี้ยจ่ายสูง เนื่องจากอัตราการเพิ่มของเงินฝากประเภทต้นทุนสูงเพิ่มมากกว่าเงินฝากประเภทต้นทุนต่ำ

ปัญหาที่ทำให้สาขาประสบการขาดทุน ดังกล่าวข้างต้นนี้ หากดำเนินการแก้ไขเสียแต่เริ่มแรกเป็นรายสาขาแล้ว จะช่วยให้การดำเนินงานของธนาคารทั้งระบบประสบผลกำไรพอที่จะช่วยเฉลี่ยการขาดทุนไปไต่บ้างเป็นการกระตุ้นให้สาขาที่ประสบกับการขาดทุนในการดำเนินงานมีความกระตือรือร้นและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานสาขาของตนให้สูงขึ้น ขอเสนอแนะในการแก้ปัญหาเหล่านี้พอสรุปได้ดังนี้คือ.-

๑. สาขาที่มียอดเงินฝากยังไม่ถึงจุดที่จะทำกำไรได้ จะต้องเร่งหาเงินฝากให้ไต่สูงขึ้นตามเป้าหมาย ที่สำนักงานใหญ่จะกำหนดให้ตามการวิเคราะห์ในบทที่แล้วๆ มา

๒. สาขาที่มีการปล่อยเงินให้กู้ยืมน้อยเกินไป ซึ่งนอกจากจะปฏิบัติดีใจเงินของธนาคารแห่งประเทศไทยแล้ว ยังทำให้รายได้ของสาขาที่พึงจะได้รับในฐานะคอกเบี้ยของเงินให้กู้ยืมต้องลดต่ำลงไปด้วย สาขาจะต้องหาช่องทางในการปล่อยเงินให้กู้ยืมสูงขึ้น โดยเฉพาะจะต้องปล่อยเงินให้แก่ลูกค้าที่สามารถให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่สาขาในอัตราคอกเบี้ยที่สูงสุดตามกฎหมาย มิฉะนั้นแล้วธนาคารจะต้องนำเงินฝากที่ไม่สามารถปล่อยให้กู้ยืมได้ตามเงื่อนไขนำไปฝากไว้กับธนาคารแห่งประเทศไทย ทำให้เสียผลประโยชน์เป็นอย่างมาก

สำหรับสาขาที่มีการให้เครดิตแก่ลูกค้าเป็นจำนวนมากอยู่แล้ว จะต้องลดปริมาณลงให้อยู่ในเกณฑ์ที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สาขา โดยจะต้องจัดประเภทของลูกค้าว่าเป็นเกษตรกรจำนวนเท่าใด ประเภทอุตสาหกรรมจำนวนเท่าใด ฯลฯ ลูกค้าบางประเภทให้ผลตอบแทนคืออัตราคอกเบี้ยต่ำกว่าที่จะเรียกเก็บได้จากลูกค้าประเภทอื่นๆ ดังนั้นหากธนาคารปล่อยเครดิตให้แก่ลูกค้าประเภทนี้ครบตามเงื่อนไขที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด

ไว้ให้แล้ว จะต้องพยายามให้เครดิตแก่ลูกค้าที่สามารถให้ผลตอบแทนแก่สาขาสูงสุดเท่าที่กฎหมายกำหนดให้ โดยให้มีจำนวนมากที่สุดเท่าที่จะทำได้

๓. สาขาจะต้องบริหารงานค่าน้ำหนักสินไหม้ประสิทธิภาพ กล่าวคือ จะต้องให้มีหนี้สูญน้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพราะการมีหนี้สูญแม้แค่เพียง ๒ - ๓ ราย จำนวนเงินประมาณ ๑ ล้านบาท ก็จะมีผลกระทบเพื่อนต่อการดำเนินงานของสาขา ทั้งนี้เพราะสาขาที่เปิดใหม่มีต้นทุนในการดำเนินงานค่อนข้างสูงอยู่มาก การมีหนี้สูญในระยะเริ่มแรกของการดำเนินงาน จะส่งผลกระทบต่อเพื่อนไปถึงผลกำไรที่พึงจะได้รับในระยะต่อไป อีกด้วย นอกเหนือจากนี้ สาขาจะต้องพยายามเร่งรัดการเรียกเก็บหนี้สิน อย่าให้มีหนี้สินงกคืดคอกเบี้ยหนี้จัดชั้นสงสัย และหนี้ค้างนาน การติดคอกไม่คืด เกิดขึ้นภายในสาขา

๔. สำหรับสาขาที่เปิดใหม่ ควรจะเปลี่ยนทัศนคติในด้านการลงทุนในทรัพย์สินถาวร โดยการจัดซื้อที่ดินและปลูกสร้างอาคารเอง เปลี่ยนมาเป็นการเช่า หรือเช่าสิทธิอาคารพาณิชย์แทน แล้วดำเนินการตกแต่งภายในให้ได้มาตรฐานของสาขาธนาคารพาณิชย์ นอกเหนือจากนี้แล้วสาขาที่เก็บรักษาเงินสดไว้ในมือมากเกินไปจะต้องพยายามโอนเงินนั้นเข้ามายังสำนักงานใหญ่ เพื่อดำเนินการหาผลประโยชน์ตอบแทนให้แก่สาขาต่อไป

๕. ในกรณีที่ใช้ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของสาขาสูงมาก จะต้องพยายามศึกษาถึงสาเหตุที่เกิดขึ้นเป็นเพราะอะไร หากเกิดจากการต้องจ่ายค่าล่วงเวลามากเกินไป แสดงว่าปริมาณงานของสาขาสูงผิดปกติ เป็นเพราะพืชผลตามฤดูกาล หรือเกิดขึ้นเป็นการถาวร หากมีความจำเป็นต้องขอเพิ่มพนักงานเนื่องมาจากงานสูงแล้วสาขาควรจะดำเนินการให้สำนักงานใหญ่ทราบ หากสาเหตุเกิดขึ้นเพราะมีอัตราพนักงานเกินความจำเป็นของสาขาแล้ว จะต้องพิจารณาลดอัตราพนักงานลงให้เหมาะสมกับปริมาณงาน โดยการโยกย้ายไปไว้ยังสาขาที่เหมาะสมต่อไป

๖. สาขาที่มีอัตราดอกเบี้ยจ่ายสูง เนื่องมาจากอัตราการเพิ่มของเงินฝากประเภทต้นทุนสูง (เงินฝากบัญชีฝากประจำ) เพิ่มมากกว่าเงินฝากประเภทต้นทุนต่ำ (เงินฝากบัญชีออมทรัพย์และบัญชีกระแสรายวัน) สาขาจะต้องทำความเข้าใจกับลูกค้าถึงลักษณะและบัญชีและคุณสมบัติของบัญชีแต่ละประเภทที่แตกต่างกัน ลูกค้าบางรายมีความต้องการฝากเงิน

และสามารถถอนได้โดยสะดวก และมีผลประโยชน์ตอบแทนบ้างในอัตราพอควร สาขาที่ควรจะแนะนำให้ฝากเงินบัญชีออมทรัพย์ดีกว่าบัญชีเงินฝากประจำ ซึ่งเป็นการช่วยลดภาระในค่านอัตราดอกเบี้ยจ่ายได้อีกด้วย

การดำเนินงานวิเคราะห์ผลตอบแทนในการลงทุนขยายการเปิดสาขาของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยนี้ ผู้เขียนเชื่อว่าจะช่วยให้สถาบันการเงิน โดยเฉพาะธนาคารพาณิชย์จะได้ทราบถึงข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็นในการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงานของสาขาที่จะช่วยให้สาขาประสบผลกำไรได้ในระยะเวลาที่เร็วที่สุด ปัจจัยสำคัญต่างๆ เหล่านี้จะเป็นตัวกระตุ้นให้สาขาธนาคารพาณิชย์ทั้งหลาย ได้ดำเนินการสู่เป้าหมายโดยถูกต้องตามระเบียบข้อบังคับของสมาคมธนาคารไทย และพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ ประกาศกระทรวงการคลังและประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งจะเป็นผลช่วยให้สาขาธนาคารพาณิชย์ของเราทุกสาขา มีมาตรฐานการดำเนินงานที่รัดกุมและมีประสิทธิภาพทัดเทียมกันทุกๆ ธนาคารในอนาคต.

๐๐๐๐๐๐๐๐๐

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย