รายงานทีดีอาร์ไอ

ฉบับที่ 60 เดือนกรกฎาคม 2551

รูปแบบธุรกิจใหม่ (business model) ของธนาคารพาณิชย์เอกชน

ISSN 0859-0036

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย

ISSN 0859-0036
รายงานทีดีอาร์ไอ ฉบับที่ 60 เดือนกรกฎาคม 2551
เรื่อง รูปแบบธุรกิจใหม่ (business model) ของธนาคารพาณิชย์เอกชน

พิมพ์ครั้งที่ 1 เดือนกรกฎาคม 2551
จำนวน 800 เล่ม
(สงวนลิขสิทธิ์)

ลิขสิทธิ์เป็นของสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย
เลขที่ 565 ซอยรามคำแหง 39 เขตวังทองหลาง กรุงเทพฯ 10310
โทรศัพท์ (02) 718-5460
โทรสาร (02) 718-5461-62
Internet: http://www.info.tdri.or.th
Email: publications@tdri.or.th

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI) ได้เผยแพร่ “รายงานทีดีอาร์ไอ” (มีชื่อเดิมว่า “สมุดปกขาวทีดีอาร์ไอ”) มาตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2536 โดยคัดสรรกลั่นกรองงานวิจัยต่างๆ มานำเสนออย่างเรียบง่ายเพื่อจุดประกายให้เกิดการวิพากษ์วิจารณ์

“รายงานทีดีอาร์ไอ” มีโอกาสรับใช้สังคมไทยเป็นระยะๆ แบบรายสะดวก อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมในปัจจุบันเป็นไปอย่างรวดเร็วและซับซ้อนขึ้น “รายงานทีดีอาร์ไอ” จึงจะมาพบกับผู้อ่านเป็นรายเดือนด้วยรูปเล่มกะทัดรัดซึ่งห่อหุ้มเนื้อหาที่แน่นกระชับ และยังคงนำเสนอเรื่องราวต่างๆ อย่างเรียบง่ายแบบเป็นมิตรต่อความสนใจใคร่รู้ของผู้อ่านทั่วไป

นอกจากนี้ จะมีการนำงานวิจัยจำนวนหนึ่งซึ่งมีแนวคิดเกี่ยวเนื่องกันมาจัดทำเป็น “รายงานทีดีอาร์ไอ ฉบับพิเศษ” เป็นครั้งคราวด้วย

รูปแบบธุรกิจใหม่ (business model) ของธนาคารพาณิชย์เอกชน*

บทนำ

แม้ข้อบกพร่องด้านกระบวนการและวิธีปฏิบัติงานของสถาบันการเงินเอกชนในประเทศไทยในช่วงก่อนปี 2540 จะเป็นเพียงสาเหตุหนึ่งที่นำไปสู่วิกฤตเศรษฐกิจและการเงินในปี 2540 แต่สถาบันการเงินทั้งธนาคารพาณิชย์และบริษัทเงินทุนกลับได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตอย่างมาก วิกฤตนี้มีส่วนผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างและรูปแบบธุรกิจ (business model) ของธนาคารพาณิชย์ในเวลาต่อมา

บทความนี้แบ่งออกเป็นสามส่วนย่อย โดยส่วนแรกนำเสนอเรื่องผลกระทบของวิกฤตเศรษฐกิจและการเงินในปี 2540 ต่อธุรกิจธนาคารพาณิชย์เอกชน ในส่วนที่สองชี้ให้เห็นรูปแบบการดำเนินธุรกิจของธนาคารพาณิชย์เอกชนในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปจากอดีต และท้ายสุดกล่าวถึงแนวโน้มและปัจจัยที่ท้าทายการดำเนินธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อรูปแบบธุรกิจของธนาคารพาณิชย์เอกชนในอนาคต

ผลกระทบของวิกฤตเศรษฐกิจและการเงินในปี 2540 ต่อธุรกิจธนาคารพาณิชย์เอกชน

เศรษฐกิจไทยขยายตัวในระดับสูงมากในช่วงก่อนวิกฤตเศรษฐกิจและการเงินในปี 2540 อย่างไรก็ตาม ในช่วงปี 2540 สถานการณ์ต่างๆ พลิกผันอย่างรวดเร็วหลังจากที่

---

* สรุปจากบทความเรื่องเดียวกันของ ดร. ประสาร ไตรรัตน์วรกุล กรรมการผู้จัดการ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และธัญญลักษณ์ วัชระชัยสุรพล ผู้จัดการฝ่ายวิจัยการเงินการธนาคาร บริษัท ศูนย์วิจัยกสิกรไทย จำกัด ซึ่งเสนอในการสัมมนาวิชาการประจำปี 2549 ของสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย เรื่อง "สู่หนึ่งทศวรรษหลังวิกฤตเศรษฐกิจ: ได้เรียนรู้และปรับปรุงอะไรบ้าง?" ร่วมจัดโดยมูลนิธิชัยพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เมื่อวันที่ 9-10 ธันวาคม 2549 ณ โรงแรมแอมบาสซาเดอร์ ซิตี้ จอมเทียน ชลบุรี

การส่งออกชะลอตัวและเกิดวิกฤตความเชื่อมั่น จึงนำไปสู่การโจมตีค่าเงินบาทเป็นระยะๆ และในที่สุดทางการไทยตัดสินใจลอยตัวอัตราแลกเปลี่ยนในเดือนกรกฎาคม 2540

ในปี 2540 และ 2541 เศรษฐกิจไทยหดตัวร้อยละ 1.4 และ 10.5 ตามลำดับ ในขณะที่ปัญหาในภาคสถาบันการเงินเริ่มปรากฏชัดเจนทั้งในรูปของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของธนาคารพาณิชย์ไทยซึ่งเพิ่มไปอยู่ที่ 2.47 ล้านล้านบาท (ร้อยละ 52.3 ของสินเชื่อรวม) ในเดือนพฤษภาคม 2542 และในรูปของฐานะการเงินที่ถดถอยซึ่งเกิดจากการกันสำรองหนี้เสียนับแสนล้านบาท ส่งผลให้จากที่เคยมีกำไรสุทธิเฉลี่ยต่อปีสูงกว่าห้าหมื่นล้านบาทกลับต้องขาดทุนสุทธิถึง 3.3-3.5 แสนล้านบาทในปี 2541-2542 ประกอบกับการหดตัวของเงินให้สินเชื่อทำให้ส่วนต่างอัตราดอกเบี้ย (net interest margin: NIM) ของธนาคารพาณิชย์ไทยลดลงจากที่อยู่สูงกว่าร้อยละ 3 ในช่วงก่อนวิกฤตไปอยู่ที่ระดับร้อยละ 0.5-0.6 ในช่วงปี 2541-2542

การเยียวยาและแก้ไขปัญหาระบบสถาบันการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ที่นำไปสู่การปิดและควบรวมกิจการส่งผลให้จำนวนสถาบันการเงินลดลงมาก โดยบริษัทเงินทุนลดลงจาก 91 แห่งในช่วงก่อนวิกฤตเหลือเพียง 18 แห่งในปี 2546 และธนาคารพาณิชย์ไทยลดลงจาก 15 แห่งเหลือ 12 แห่ง นอกจากนี้ธนาคารพาณิชย์ไทยยังถูกกดดันให้ต้องเพิ่มทุนเป็นจำนวนเงินสูงกว่าแปดแสนล้านบาทในระหว่างปี 2541-2543 ซึ่งทำให้โครงสร้างผู้ถือหุ้นของธนาคารพาณิชย์ไทยเปลี่ยนแปลงไปจากช่วงก่อนวิกฤตอย่างชัดเจน กล่าวคือ จากเดิมที่ระบบธนาคารพาณิชย์ไทยประกอบด้วยธนาคารที่มีผู้ถือหุ้นใหญ่เป็นเอกชนไทยถึง 14 แห่งจากทั้งหมด 15 แห่ง ก็เปลี่ยนมาเป็นธนาคารที่มีผู้ถือหุ้นใหญ่เป็นเอกชนไทยจำนวนห้าแห่งจากทั้งหมด 12 แห่ง โดยธนาคารที่เหลืออีกสี่แห่งมีผู้ถือหุ้นใหญ่เป็นธนาคารต่างประเทศ และอีกสามแห่งเป็นธนาคารที่มีผู้ถือหุ้นใหญ่เป็นกองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาระบบสถาบันการเงิน

บทบาทของธนาคารต่างประเทศที่เพิ่มขึ้นผนวกกับความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) ที่สูงขึ้นภายหลังจากการเพิ่มทุนทำให้การแข่งขันในธุรกิจธนาคารพาณิชย์มีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผู้บริโภคและภาคธุรกิจเองก็ได้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและความต้องการที่เกี่ยวข้องกับบริการทางการเงินเช่นเดียวกัน ภาวะดังกล่าวทำให้บทบาทและอำนาจต่อรองของธนาคารพาณิชย์เอกชนกับลูกค้าแตกต่างจากเดิม โดยอำนาจต่อรองได้ย้ายจากธนาคารมายังลูกค้ามากขึ้นและทำให้ธนาคารต้องเป็นฝ่ายเข้าหาลูกค้ามากขึ้น

รูปแบบการดำเนินธุรกิจของธนาคารพาณิชย์เอกชนในปัจจุบัน

ปัจจัยแวดล้อมและสภาวะการแข่งขันในธุรกิจธนาคารพาณิชย์ที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วและรุนแรงหลังวิกฤตเศรษฐกิจและการเงินในปี 2540 ทำให้ธนาคารพาณิชย์ต้อง

เร่งปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจในหลายๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องโมเดลโครงสร้างธุรกิจ โมเดลการหาลูกค้าและการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า โมเดลการขายและให้บริการ โมเดลเครดิตและการบริหารความเสี่ยงเครดิต และโมเดลการบริหารความเสี่ยงด้านอื่นๆ เช่น โมเดลการบริหารความเสี่ยงด้านตลาดและโมเดลการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ในส่วนนี้จะพิจารณาเปรียบเทียบรูปแบบการดำเนินธุรกิจของธนาคารพาณิชย์เอกชนในปัจจุบันกับในช่วงก่อนปี 2540 เพื่อให้เห็นพัฒนาการของรูปแบบการดำเนินธุรกิจในช่วง 10 ปีหลังจากวิกฤตเศรษฐกิจและการเงินในปี 2540

โมเดลโครงสร้างธุรกิจ

ก่อนวิกฤต มุ่งหารายได้จากการขยายสินเชื่อเป็นหลัก (โดยเฉพาะลูกค้าธุรกิจรายใหญ่) ทำให้การเปลี่ยนแปลงในวัฏจักรเศรษฐกิจกระทบต่อผลกำไรของธนาคารพาณิชย์อย่างมาก โดยในช่วงห้าปีก่อนวิกฤตค่าเฉลี่ยของสัดส่วนรายได้ดอกเบี้ยต่อรายได้รวมสูงถึงร้อยละ 89.8 และมีรายได้ที่มิใช่ดอกเบี้ยคิดเป็นร้อยละ 10.2

หลังวิกฤต ธนาคารพาณิชย์เอกชนให้ความสำคัญกับตลาดสินเชื่อรายย่อยมากขึ้น เนื่องจากช่วยให้สามารถกระจายความเสี่ยงได้ดีขึ้น รวมทั้งเป็นตลาดที่มีอัตราการขยายตัวสูง (จากเดิมที่ผู้บริโภคและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดเล็กมีอัตราการเข้าถึงบริการทางการเงินของธนาคารพาณิชย์ต่ำ) และยังให้อัตราผลตอบแทนสูงทั้งในรูปของอัตราดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียม ซึ่งช่วยให้ธนาคารเอกชนสามารถทำกำไรได้มากขึ้น ภาวะการแข่งขันระหว่างธนาคารพาณิชย์ที่รุนแรงขึ้นทำให้ต้องปรับลักษณะธุรกิจเป็นธนาคารเพื่อการบริโภค (consumer banking) มากขึ้น นอกจากนี้บทเรียนจากวิกฤตทำให้ธนาคารพาณิชย์เอกชนเรียนรู้ผลเสียของการพึ่งพิงรายได้จากดอกเบี้ยเป็นหลัก ทำให้ในช่วงหลังวิกฤตมีความพยายามที่จะเพิ่มรายได้จากค่าธรรมเนียมต่างๆ มากขึ้น โดยนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้มากขึ้น ทำให้ในปี 2544-2548 ค่าเฉลี่ยของสัดส่วนรายได้ที่มิใช่ดอกเบี้ยต่อรายได้รวมเพิ่มขึ้นมาเป็นร้อยละ 22 (เทียบกับเพียงร้อยละ 10.2 ในช่วงห้าปีก่อนวิกฤต)

โมเดลการหาลูกค้าและการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า

ก่อนวิกฤต ผู้จัดการสาขามีบทบาทมากในการหาลูกค้าทั้งเงินฝากและเงินกู้ ทำให้ในหลายกรณีลูกค้าธุรกิจจะย้ายตามผู้จัดการสาขาไป

หลังวิกฤต ธนาคารพาณิชย์เอกชนได้แบ่งกลุ่มลูกค้าชัดเจนขึ้น ทำให้มีการกำหนดตัวบุคคลและหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าอย่างชัดเจน เช่น ผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้า (relationship manager: RM) จะดูแลลูกค้ารายใหญ่และรายกลาง ส่วนลูกค้ารายย่อยจะใช้สาขาและทีมขาย (mobile sale force) เป็นผู้ดูแล ดังนั้นสาขาจะ

เหลืองานหลักคือการเป็นช่องทางการขายผลิตภัณฑ์และบริการและงานดูแลธุรกรรมทางการเงินต่างๆ

โมเดลการขายและให้บริการ

ก่อนวิกฤต ไม่มีการแบ่งกลุ่มลูกค้าชัดเจน ใช้หลักการขายที่เน้นผลิตภัณฑ์เป็นศูนย์กลาง ไม่นิยมขายข้ามผลิตภัณฑ์หรือนำเสนอบริการอื่นๆ เพิ่มเติม ใช้วิธีการตลาดแบบเหมารวม ("One size fits all") ทำให้ไม่เห็นความต้องการทั้งหมดของลูกค้าที่แตกต่างกัน

หลังวิกฤต จากการที่ธนาคารพาณิชย์เอกชนมีการแบ่งกลุ่มลูกค้าและกลุ่มผลิตภัณฑ์ชัดเจนขึ้น ทำให้สามารถวางแผนการขายและการตลาดที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มลูกค้าและกลุ่มผลิตภัณฑ์มากขึ้น นอกจากนี้ เนื่องจากในช่วงหลังวิกฤตลูกค้าเป็นใหญ่และการแข่งขันในการให้บริการทางการเงินรุนแรงมากขึ้น ในขณะที่ผู้เล่นรายใหม่ เช่น สถาบันที่มิใช่ธนาคาร (non-bank) มีจำนวนเพิ่มขึ้น และธนาคารเอกชนที่มีผู้ถือหุ้นใหญ่เป็นธนาคารต่างประเทศได้รุกตลาดเข้ามา ดังนั้นธนาคารพาณิชย์เอกชนไทยจึงให้ความสำคัญกับการศึกษาความต้องการของลูกค้าเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองลูกค้ามากขึ้น

สำหรับช่องทางการขายและให้บริการนั้น นอกจากช่องทางสาขาแล้ว ธนาคารพาณิชย์เอกชนยังเน้นช่องทางการขายและให้บริการอื่นๆ ได้แก่ เครื่องอิเล็กทรอนิกส์ (เอทีเอ็ม เครื่องฝากเงินสดอัตโนมัติ และเครื่องปรับรายการสมุดเงินฝากอัตโนมัติ) โทรศัพท์ (call center) อินเทอร์เน็ต และทีมขาย

โมเดลเครดิตและการบริหารความเสี่ยงเครดิต

ก่อนวิกฤต ได้มีการรวมงานหลักๆ ในด้านการหาลูกค้าและการพิจารณาอนุมัติเครดิตไว้ด้วยกันที่สาขาและสำนักงานใหญ่ นอกจากนี้ธนาคารพาณิชย์ยังไม่ได้แยกหรือจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะเพื่อดูแลกระบวนการปฏิบัติการหลังอนุมัติเครดิตอย่างเป็นรูปธรรม

> *นโยบายเครดิตและเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต* คณะกรรมการธนาคารกำหนดนโยบายเครดิตเป็นกรอบกว้างๆ และมักเน้นการเติบโตเชิงปริมาณของสินเชื่อ (ปริมาณการเติบโตของสินเชื่อนี้ใช้เป็นตัวชี้วัดผลงานของผู้จัดการสาขา/เขต/ภาค) ทำให้พุ่งเป้าการขยายสินเชื่อไปยังอุตสาหกรรมหรือกลุ่มลูกค้าที่ธุรกิจมีการขยายตัวสูง นอกจากนี้ ไม่มีการตั้งคณะกรรมการเฉพาะเพื่อกำหนด ดูแล และติดตามนโยบายและฐานะความเสี่ยงของธนาคาร อีกทั้งยังขาดเครื่องมือในการช่วยวัดความเสี่ยงด้านเครดิตของลูกค้า

> *กระบวนการพิจารณาและอนุมัติเครดิต* มีลักษณะกระจายออกจากศูนย์กลาง โดยผู้จัดการภาค ผู้จัดการเขต และผู้จัดการสาขามีอำนาจในการอนุมัติเครดิตได้ไม่เกิน

วงเงินที่กำหนดลดหลั่นกันไป หากเกินกว่าวงเงินที่กำหนดนี้ ก็จะต้องนำเข้าสู่การพิจารณาของคณะกรรมการธนาคาร ซึ่งมักไม่มีเวลาศึกษาข้อมูลของลูกค้าได้อย่างถี่ถ้วน นอกจากนี้ เพื่อให้ผู้จัดการสาขาสามารถอนุมัติเครดิตได้เองตามขอบเขตที่กำหนดก็จะกระตุ้นให้มีการซอยวงเงินการขอเครดิตให้เล็กลง ในขณะที่การพิจารณาเครดิตจะมุ่งพิจารณามูลค่าหลักประกันเป็นสำคัญ แม้กระบวนการนี้จะมีข้อดีคือผู้จัดการสาขาสามารถเข้าถึงข้อมูลเชิงลึกของลูกค้าได้ดีซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาปล่อยสินเชื่อ แต่ก็มีข้อเสียหลายประการ ได้แก่ 1) เกิดปัญหาความไม่โปร่งใสในการปล่อยสินเชื่อ 2) เพิ่มความเสี่ยงด้านเครดิต เพราะขาดการคานอำนาจระหว่างผู้ที่ทำหน้าที่หาลูกค้ากับผู้พิจารณาและอนุมัติเครดิต และ 3) สร้างความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ เนื่องจากผู้จัดการสาขาต้องรับผิดชอบงานหลายด้านพร้อมกันจึงทำให้ไม่สามารถจัดการงานด้านปฏิบัติการหลังการอนุมัติเครดิต เช่น การจัดทำและจัดเก็บเอกสารสัญญา หลักฐาน และข้อมูลหลักประกันได้อย่างครบถ้วนและมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

> *การตั้งราคาของสินเชื่อ* แม้จะมีการกำหนดกรอบอัตราดอกเบี้ยกว้างๆ ไว้แล้ว แต่อำนาจการตัดสินใจขั้นสุดท้ายยังอยู่ที่ผู้จัดการสาขาซึ่งอาจใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับลูกค้าประกอบการพิจารณา ทำให้ขาดมาตรฐานและไม่สามารถสะท้อนความเสี่ยงด้านเครดิตของลูกค้าได้ดีนัก

> *การกันเงินสำรองหนี้* ยังไม่เข้มงวดมากนักและยังไม่มีเกณฑ์เกี่ยวกับการจัดชั้นหนี้และการกันสำรองตามการจัดชั้นหนี้อย่างชัดเจน

<u>หลังวิกฤต</u> ธนาคารพาณิชย์เอกชนเริ่มแยกขั้นตอนการหาลูกค้าออกจากกระบวนการด้านเครดิตอื่น ทั้งด้านกระบวนการพิจารณาและอนุมัติเครดิตเพื่อแก้ปัญหาคุณภาพหนี้ และได้จัดตั้งระบบงานเพื่อดูแลกระบวนการปฏิบัติการหลังอนุมัติเครดิตโดยเฉพาะ ซึ่งทำให้เกิดความโปร่งใส มีการคานอำนาจ และสร้างความชำนาญเฉพาะทางให้กับผู้ปฏิบัติงานในแต่ละด้าน ตลอดจนเกิดการประหยัดต่อขนาด (economy of scale) นอกจากนี้ ภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องยังจัดตั้งบริษัทข้อมูลเครดิต (credit bureau) เพื่อเก็บข้อมูลเครดิตและประวัติการชำระหนี้ของลูกค้า ทำให้ธนาคารพาณิชย์เอกชนสามารถตรวจสอบและประเมินความเสี่ยงเครดิตได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ และอยู่ในขอบเขตมากขึ้น

> *นโยบายเครดิตและเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต* ธนาคารพาณิชย์เอกชนได้จัดตั้งคณะกรรมการขึ้นเป็นการเฉพาะเพื่อรับผิดชอบงานด้านการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมและงานด้านการพิจารณาสินเชื่อ นโยบายเครดิตให้ความสำคัญกับการปล่อยสินเชื่อทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพผ่านการวิเคราะห์ในมิติต่างๆ เช่น สภาวะแวดล้อมของอุตสาหกรรม กลุ่มลูกค้า ภูมิศาสตร์ และผลิตภัณฑ์ ทั้งยังมีการระบุกรอบความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (risk appetite) จากนั้นจึงบังคับใช้ในระดับ

ปฏิบัติงานในลักษณะการกลั่นกรองเบื้องต้น (pre-screening) ซึ่งช่วยให้สามารถหาลูกค้าและปล่อยสินเชื่อที่มีลักษณะตรงตามความต้องการของธนาคารได้มากขึ้น อีกทั้งช่วยป้องกันความเสี่ยงจากการกระจุกตัวของสินเชื่อ และเอื้อให้ธนาคารสามารถป้องกันตนเองจากปัจจัยที่ไม่คาดคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

นอกจากนี้ ธนาคารพาณิชย์เอกชนส่วนใหญ่มีการปรับปรุงเครื่องมือเพื่อช่วยวัดความเสี่ยงด้านเครดิต ทั้งในแง่ที่เป็นเครื่องมือสำหรับตัดสินใจ (decision-making tools) เช่น การให้คะแนนเครดิต (credit scoring) สำหรับลูกค้าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และลูกค้าบุคคลรายย่อย และในแง่ที่เป็นเครื่องมือช่วยตัดสินใจ (decision-supporting tools) เช่น การจัดอันดับเครดิตของลูกค้า (customer credit rating) สำหรับลูกค้าธุรกิจรายใหญ่ โดยข้อมูลที่ใช้ป้อนเข้าไปในเครื่องมือดังกล่าวจะรวมถึงข้อมูลอื่นๆ ของลูกค้านอกเหนือจากเรื่องหลักประกัน เช่น ฐานะทางการเงิน กระแสเงินสด และความสามารถในการจ่ายชำระหนี้ของลูกค้า เครื่องมือเหล่านี้จะช่วยเสริมให้การตัดสินใจของผู้พิจารณาเครดิตมีความแม่นยำและสอดคล้องกับฐานะทางการเงินที่แท้จริงของลูกหนี้มากขึ้น อีกทั้งลดการพึ่งพิงวิจารณญาณของผู้พิจารณาเครดิตที่เคยสร้างปัญหาไว้ในสมัยก่อนวิกฤต

อย่างไรก็ตาม โมเดลใหม่นี้ก็มีข้อบกพร่องเช่นกัน คือขาดข้อมูลเชิงลึกของลูกค้าสำหรับใช้พิจารณาและอนุมัติเครดิต (ซึ่งเป็นจุดแข็งของโมเดลเครดิตที่พึ่งผู้จัดการสาขาดังเช่นในช่วงก่อนวิกฤต) อีกทั้งมักมีความล่าช้าในการเปิดเผยข้อมูลด้านฐานะทางการเงินอย่างเป็นทางการของลูกค้า ดังนั้นธนาคารพาณิชย์เอกชนจึงเริ่มพัฒนาเครื่องมือการให้คะแนนเครดิตเชิงคุณภาพ (qualitative risk score) ซึ่งจะสะสมข้อมูลลูกค้าทั้งด้านการเปลี่ยนแปลงการบริหารงาน การตลาด ความสามารถในการแข่งขัน และหลักเกณฑ์จากทางการที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งข้อมูลทางการเงินอื่นๆ

> *กระบวนการพิจารณาและอนุมัติเครดิต* มีลักษณะรวมศูนย์ไว้ที่ส่วนกลาง แยกจากงานขายและหาลูกค้า โดยนำข้อมูลของลูกค้าที่ได้มาป้อนในเครื่องมือวิเคราะห์เครดิตดังกล่าวแล้ว ก็จะทราบผลทันทีในกรณีของลูกค้าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและลูกค้าบุคคลรายย่อยว่าได้รับอนุมัติเครดิตหรือไม่ ในกรณีของลูกค้ารายใหญ่นั้น ทีมผู้พิจารณาเครดิต (underwriters) หรือคณะกรรมการพิจารณาเครดิตจะนำผลการจัดอันดับเครดิตที่ได้ไปประกอบการพิจารณาอนุมัติเครดิตต่อไป

> *การตั้งราคาของสินเชื่อ* ธนาคารพาณิชย์เอกชนมีความพยายามที่จะทำให้การกำหนดราคาของสินเชื่อมีมาตรฐานและสามารถสะท้อนความเสี่ยงที่แท้จริงของลูกหนี้แต่ละรายตลอดจนต้นทุนของเงินกองทุนของธนาคารได้มากขึ้น ดังนั้นจึงมีการนำเสนอวิธีการคำนวณที่เรียกว่าอัตราผลตอบแทนเงินกองทุนเมื่อปรับค่าความเสี่ยงแล้ว (risk-adjusted return on capital: RAROC) และผลกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (economic profit) ซึ่งจะคำนึงถึงผลตอบแทนจากเงินให้สินเชื่อ ต้นทุนของเงินทุน ค่าใช้จ่ายในการ

ดำเนินงาน ตลอดจนค่าความสูญเสียที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ผลลัพธ์ของผลตอบแทนที่ได้จะอยู่ในรูปของอัตราส่วนร้อยละและจำนวนเงิน โดยนอกจากจะสามารถนำผลลัพธ์นี้ไปใช้ตั้งราคาของสินเชื่อได้แล้ว ก็ยังสามารถนำไปใช้ประกอบการวางแผนธุรกิจและวัดผลงานของผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าและทีมขายได้อีกด้วย

> *การกันเงินสำรองหนี้* ธปท. กำหนดให้ธนาคารพาณิชย์ต้องจัดชั้นหนี้ห้าชั้นตามอายุการค้างชำระหนี้ของลูกหนี้ และกันสำรองให้สอดคล้องกับอัตราส่วนที่กำหนด โดยอัตราสูงสุดคือร้อยละ 100 ของมูลหนี้หลังหักหลักประกัน (สำหรับหนี้จัดชั้นสงสัยจะสูญและสูญ) นอกจากนี้ ธนาคารพาณิชย์เอกชนยังได้พัฒนานโยบายการกันสำรองให้ก้าวหน้าและอ่อนไหวต่อความเสี่ยงเครดิตมากขึ้น โดยกำหนดอัตราการกันสำรองให้เคลื่อนไหวตามการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้

โมเดลการบริหารความเสี่ยงด้านตลาด

<u>ก่อนวิกฤต</u> ธนาคารพาณิชย์เอกชนมีความเสี่ยงด้านตลาดต่ำ ในกรณีความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยนั้น ธนาคารพาณิชย์เอกชนมีความยืดหยุ่นค่อนข้างมากในการปรับอัตราดอกเบี้ยให้สอดคล้องกับความต้องการสภาพคล่องในแต่ละช่วง ในขณะเดียวกัน ธนาคารพาณิชย์เอกชนยังไม่มีความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยนเนื่องจากอยู่ภายใต้ระบบอัตราแลกเปลี่ยนแบบคงที่ จึงไม่มีการพัฒนาวิธีและกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านตลาดอย่างเป็นระบบ

<u>หลังวิกฤต</u> สภาวะแวดล้อมและวิธีการประกอบธุรกิจของธนาคารพาณิชย์เอกชนแตกต่างจากเดิมมาก กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงระบบอัตราแลกเปลี่ยนมาเป็นแบบลอยตัวทำให้เกิดความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน นอกจากนี้ความต้องการสินเชื่อที่หดตัวในช่วงหลังวิกฤตทำให้ธนาคารจมอยู่กับสภาพคล่องส่วนเกินจำนวนมาก ส่งผลให้ต้องกระจายการลงทุนออกไปอยู่ในรูปแบบที่หลากหลายมากขึ้น เช่น การลงทุนในตราสารหนี้และการลงทุนในสินทรัพย์ต่างประเทศ อีกทั้งภาวะการแข่งขันด้านอัตราดอกเบี้ยระหว่างธนาคารพาณิชย์มีความรุนแรงขึ้น ทำให้ธนาคารพาณิชย์เอกชนมีข้อจำกัดในการปรับอัตราดอกเบี้ยมากขึ้น ในขณะเดียวกัน ความต้องการในการทำธุรกรรมของลูกค้าก็ซับซ้อนขึ้น ธนาคารจึงเริ่มทำธุรกรรมและนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า เช่น ตราสารอนุพันธ์

ปัจจัยต่างๆ ดังกล่าวทำให้ธนาคารพาณิชย์เอกชนเผชิญความเสี่ยงทั้งด้านอัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย และความเสี่ยงจากธุรกรรมในบัญชีเพื่อค้าสูงขึ้น จึงทำให้เกิดการพัฒนาวิธีการประเมินความเสี่ยงแบบต่างๆ เช่น การวิเคราะห์ระยะเวลาการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยของสินทรัพย์และหนี้สิน การประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยประเภทต่างๆ ต่อรายได้จากดอกเบี้ยของธนาคารในอนาคต

(sensitivity analysis) นอกจากนี้ ธปท. ยังกำหนดให้ธนาคารพาณิชย์ต้องดำรงเงินกองทุนเพื่อรองรับความเสี่ยงด้านตลาดซึ่งมีผลบังคับใช้ในปี 2548 อีกด้วย

โมเดลการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ก่อนวิกฤต ธนาคารพาณิชย์เอกชนมีท่าทีต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการในลักษณะของการตรวจสอบและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว แต่ไม่มุ่งเน้นการป้องกันความเสี่ยงดังกล่าวแต่เนิ่นๆ

หลังวิกฤต ธนาคารพาณิชย์เอกชนให้ความสำคัญกับความเสี่ยงในเชิงรุกโดยมุ่งป้องกันและควบคุมความเสี่ยงก่อนที่จะเกิดปัญหา กล่าวคือ มีกระบวนการประเมินความเสี่ยงและควบคุมความเสี่ยงด้วยตนเอง มีการกำหนดให้ทุกหน่วยงานในธนาคารเก็บข้อมูลความเสียหายด้านปฏิบัติการ มีการติดตามความเสี่ยงด้านปฏิบัติการด้วยตัวชี้วัดความเสี่ยง ตลอดจนมีการพัฒนาการจัดทำแผนฉุกเฉินทางธุรกิจเพื่อให้พร้อมรับมือกับกรณีที่อาจทำให้เกิดความเสียหายร้ายแรง

นอกจากนี้ ธปท. ยังเตรียมใช้เกณฑ์การกำกับดูแลแบบรวมกลุ่ม (consolidated supervision) อย่างเป็นทางการในปี 2551 ทำให้ธนาคารพาณิชย์เอกชนขยายงานด้านการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการไปยังบริษัทในเครือ และหลักเกณฑ์การดำรงเงินกองทุนเพื่อรองรับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการภายใต้หลักเกณฑ์การกำกับดูแลเงินกองทุนตาม Basel II ซึ่งจะมีผลบังคับใช้ตั้งแต่สิ้นปี 2551 อีกด้วย

แนวโน้มและปัจจัยที่ท้าทายการดำเนินธุรกิจในอนาคต

แม้รูปแบบการดำเนินธุรกิจของธนาคารพาณิชย์เอกชนภายหลังวิกฤตเศรษฐกิจจะประสบผลสำเร็จในการลบจุดอ่อนที่เป็นต้นตอของปัญหาวิกฤตการเงินของธนาคารพาณิชย์ในปี 2540 แต่ก็ยังมีอีกหลายประเด็นที่อาจต้องหาทางออกหรือปรับปรุงเพิ่มเติม เช่น

- *การเพิ่มรายได้ที่มิใช่ดอกเบี้ยยังทำได้ค่อนข้างช้า* เพราะธนาคารพาณิชย์เอกชนไทยยังขาดความชำนาญในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อเพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียม ทำให้รายได้ค่าธรรมเนียมยังไม่กระจายตัวเท่าที่ควร
- *ผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้ามีความรับผิดชอบหลายด้าน จึงอาจทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามความคาดหวังของธนาคาร* โดยธนาคารตั้งเป้าให้ผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าต้องมีความรู้เรื่องผลิตภัณฑ์ทุกประเภท สามารถวิเคราะห์เครดิต และต้องติดตามข้อมูลลูกค้าเพื่อสนับสนุนการประเมินคุณภาพหนี้ ซึ่งผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าอาจไม่มีความชำนาญรอบด้าน ในขณะที่การพัฒนาผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าต้นแบบต้องใช้เวลามาก และเป็นบุคลากรที่ธนาคารคู่แข่งต้องการ

● *การเพิ่มช่องทางการขายและให้บริการทั้งในด้านประเภทและปริมาณอาจยังไม่เพียงพอ* เนื่องจากช่องทางการขายแต่ละประเภทยังขาดการประสานงานและความเชื่อมโยงด้านข้อมูลระหว่างกัน จึงควรพัฒนางานด้านนี้เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่ต่างกันได้มากขึ้น

● *การบริหารความเสี่ยงเครดิตยังต้องแก้ไขปัญหาความสมบูรณ์ของข้อมูลและวัฒนธรรมเครดิตของผู้ปฏิบัติงาน* กล่าวคือ ธนาคารไม่สามารถตรวจสอบประวัติทางการเงินของลูกหนี้ที่ไม่ยินยอมให้ข้อมูลดังกล่าวแก่เครดิตบูโร และธนาคารยังไม่สามารถนำฐานข้อมูลสถิติลูกค้าในภาพรวมจากเครดิตบูโรมาประยุกต์ใช้กับเครื่องมือการวัดความเสี่ยงเครดิตของตนได้อย่างเต็มที่ ส่วนปัญหาด้านวัฒนธรรมเครดิตของผู้ปฏิบัติงาน เช่น การกำหนดเป้าหมายการทำงานที่วัดจากทั้งปริมาณและคุณภาพสินเชื่อนั้น แม้จะทำให้ผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าตระหนักถึงความสำคัญของคุณภาพหนี้มากกว่าช่วงก่อนวิกฤต แต่ก็นับเป็นเป้าหมายที่ขัดแย้งกัน และแรงกดดันจากปริมาณงานจำนวนมากอาจทำให้ผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้าละเลยรายละเอียดเชิงลึกของลูกค้า จนทำให้ตรวจพบปัญหาคุณภาพหนี้ไม่ทันการณ์ สำหรับการเจรจาปรับโครงสร้างหนี้ที่ยังคงใช้การต่อรองและวิจารณญาณของบุคคลนั้น อาจทำให้มีการผ่อนปรนและยอมความให้กับลูกหนี้มากเกินไป

นอกจากนี้ ข้อจำกัดของโครงสร้างและกระบวนการทางกฎหมายก็เป็นหนึ่งในอุปสรรคที่สำคัญของการแก้ไขปัญหาหนี้เสียของธนาคารพาณิชย์เอกชน เช่น ขั้นตอนการดำเนินคดีตั้งแต่การฟ้องร้องจนถึงการบังคับหลักประกันใช้เวลาค่อนข้างนานและมีภาระค่าใช้จ่ายมาก จึงอาจทำให้ธนาคารลังเลที่จะเอาผิดกับลูกหนี้ตามกระบวนการทางกฎหมาย (โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกหนี้รายย่อยที่มีมูลหนี้ต่ำ) ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้ลูกหนี้มีพฤติกรรมเบี้ยวหนี้และสร้างปัญหาการบกพร่องทางจริยธรรม

● *การขาดความเข้าใจเรื่องนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินตลอดจนเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงด้านตลาดและด้านปฏิบัติการ* กล่าวคือ ธนาคารเริ่มออกผลิตภัณฑ์เชิงโครงสร้าง (structured products) ที่มีความซับซ้อนมากขึ้นแต่บุคลากรของธนาคารยังขาดความเข้าใจที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ดังกล่าว ทำให้เกิดข้อจำกัดในการบริหารความเสี่ยงด้านตลาดและวิธีการฉ้อโกงแบบใหม่ผ่านระบบอินเทอร์เน็ตและเครือข่ายเทคโนโลยีที่ทันสมัยยังเพิ่มความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารอีกด้วย

นอกจากนี้ ยังต้องมีการพัฒนารูปแบบการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับพลวัตการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจด้วย ในอนาคตอันใกล้การดำเนินธุรกิจของธนาคารพาณิชย์เอกชนอาจต้องเผชิญการท้าทายจากปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้

♦ *ภาวะเศรษฐกิจ* ซึ่งจะได้รับผลกระทบจากความผันผวนของราคาน้ำมัน การชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก ช่วงรอยต่อของวัฏจักรอัตราดอกเบี้ยทั้งในไทยและต่างประเทศ รวมทั้งการปรับตัวของค่าเงินดอลลาร์สหรัฐและการแข็งค่าขึ้นของเงินหยวน อันอาจส่งผลให้ค่าเงินบาทของไทยผันผวนและมีโอกาสแข็งค่าขึ้น และส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของผู้ส่งออกไทย นอกจากนี้ ยังมีปัญหาความไม่มั่นคงทางการเมืองและการเปลี่ยนแปลงนโยบายด้านเศรษฐกิจของรัฐบาลในอนาคตอีกด้วย

♦ *ภาวะการแข่งขัน* คู่แข่งของธนาคารพาณิชย์เอกชนในปัจจุบันนอกจากจะเป็นธนาคารพาณิชย์ด้วยกันเองแล้ว ยังมีสถาบันการเงินประเภท non-bank ที่ให้บริการสินเชื่อบัตรเครดิตและสินเชื่อบุคคล รวมทั้งสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐที่เริ่มแข่งขันโดยตรงกับธนาคารพาณิชย์เอกชนทั้งด้านผลิตภัณฑ์เงินฝากและสินเชื่อผู้บริโภค นอกจากนี้ยังมีกลุ่มบริษัทโทรคมนาคมที่เริ่มเป็นคู่แข่งทางอ้อมในการให้บริการด้านการชำระเงิน รวมถึงการอนุญาตให้บริษัทเอกชนสามารถดำเนินธุรกิจแลกเปลี่ยนเงินตราระหว่างประเทศได้เพิ่มเติม ทั้งนี้จำนวนคู่แข่งที่เพิ่มขึ้นดังกล่าวตลอดจนการแข่งขันกับตลาดการออม/ลงทุนประเภทอื่นซึ่งได้แก่ ประกันชีวิต ตลาดทุน และตลาดตราสารหนี้ คงจะทำให้การประกอบธุรกิจของธนาคารพาณิชย์เอกชนมีความยากลำบากมากขึ้น

♦ *การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี* เช่น เทคโนโลยีโทรศัพท์มือถือจะเปลี่ยนเป็นระบบ 3G ที่มีขีดความสามารถในการรับ-ส่งข้อมูลสูงขึ้นกว่าเดิมทั้งในแง่ขนาดข้อมูลและความเร็ว การเปลี่ยนแปลงนี้อาจทำให้ธนาคารพาณิชย์ต้องปรับปรุงวิธีให้บริการผ่านโทรศัพท์มือถือและระบบเทคโนโลยี (โดยเฉพาะระบบรักษาความปลอดภัย) ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

♦ *การเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของทางการ* เช่น การจัดตั้งสถาบันประกันเงินฝากที่จะมีผลบังคับใช้ในเดือนสิงหาคม 2551 การที่ ธปท. จะบังคับใช้หลักเกณฑ์การคำนวณเงินกองทุนตาม Basel II ในช่วงสิ้นปี 2551 และการเปิดเสรีทางการเงินในอนาคต

♦ *การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและพฤติกรรมของประชากร* ซึ่งทำให้ความต้องการบริการทางการเงินจากธนาคารพาณิชย์เอกชนเปลี่ยนแปลงไป โดยภายในประมาณ 10 ปีข้างหน้า ประชากรผู้สูงอายุจะมากขึ้นในขณะที่อัตราการเกิดจะลดลงและมีการใช้เวลาอยู่ในวัยเรียนนานขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้ประชากรที่มีคุณสมบัติจะเป็นลูกค้าธนาคารพาณิชย์เอกชนมีจำนวนน้อยลง

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย

565 ซอยรามคำแหง 39 เขตวังทองหลาง กรุงเทพฯ 10310

โทรศัพท์ 02 718 5460 โทรสาร 02 718 5461-62

Website: http://www.info.tdri.or.th