

## การควบรวมกิจการสถาบันการเงินในประเทศไทย:

### กรณีศึกษา ธนาคารชนชาติกับธนาคารนครหลวงไทย

#### The Merger and Acquisition of Financial Institutions in Thailand :

#### A Case Study Thanachart Bank with Siam City Bank

นริศรา หงษ์สุวรรณ<sup>1</sup> และ รัตพงษ์ สอนสุภาพ<sup>2</sup>

10.14456/jrgbsrangsit.2017.17

#### บทคัดย่อ

คุณูปนิพนธ์นี้ มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยและเงื่อนไขที่ทำให้เกิดการควบรวมกิจการระหว่างธนาคารชนชาติ จำกัด (มหาชน) กับธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) รวมทั้งศึกษาผลกระทบจากการควบรวมกิจการในแง่เศรษฐกิจและวัฒนธรรมอย่างไร

ผลการวิจัยพบว่า เงื่อนไขและปัจจัยที่ทำให้เกิดการควบรวมกิจการ ประการแรก เป็นผลมาจากเศรษฐกิจการเมืองกับธนาคารพาณิชย์ไทยในช่วงปี พ.ศ. 2490 – 2516 ซึ่งเป็นยุคระบบอุปถัมภ์ที่รัฐคุ้มครองธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ส่วนในช่วงปี พ.ศ. 2516 – 2540 เป็นยุคที่อำนาจรัฐมีบทบาทน้อยลงในขณะที่กลุ่มทุนธนาคารเติบโตขึ้น และช่วงปี พ.ศ. 2540 – ปัจจุบัน รัฐและองค์กรระหว่างประเทศได้มีส่วนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างของธนาคารพาณิชย์ใหม่ ประการที่สอง เกิดจากแผนพัฒนาระบบสถาบันการเงินระยะที่ 1 และระยะที่ 2 ส่งผลทำให้ระบบธนาคารพาณิชย์ไทยปรับตัว แข่งขัน และควบรวมกิจการกันทั้งในไทยเองและจากต่างชาติ ประการที่สาม การปรับตัวและการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ไทย ซึ่งการควบรวมกิจการเป็นกลยุทธ์สำคัญเพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับสถาบันการเงินไทยสำหรับการแข่งขันในตลาดประชาคมอาเซียน

ส่วนผลการศึกษา ผลกระทบจากการควบรวมกิจการ ในแง่เศรษฐกิจและวัฒนธรรมนั้น พบว่า การควบรวมกิจการครั้งนี้ ด้านเศรษฐกิจ ทำให้กระบวนการบริหารและการทำงานชัดเจนมีประสิทธิภาพขึ้น เกิดความประหยัดต่อขนาด สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น เกิดการประสานประโยชน์ร่วมกันเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ทำให้หลังการควบรวมกิจการธนาคารชนชาติมีความแข็งแกร่งทางการเงินและมีธุรกิจที่เกี่ยวข้องทั้งแนวดิ่งและแนวนอน ขณะที่ด้านวัฒนธรรมนั้น การทำงานของพนักงานหลังการควบรวมมีการกระจายอำนาจในการบริหาร เน้นความสำเร็จขององค์กรและสังคมมาก่อน ไม่มีเส้นแบ่งระหว่างเพศในตำแหน่งงานในองค์กร เน้นภาคปฏิบัติให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และสร้างภาพลักษณ์องค์กรให้ทันสมัย

**คำสำคัญ:** การควบรวมกิจการ, สถาบันการเงินประเทศไทย, ธนาคารชนชาติ, ธนาคารนครหลวงไทย

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาผู้นำทางสังคม ธุรกิจ และการเมือง มหาวิทยาลัยรังสิต

<sup>2</sup> อาจารย์ประจำ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาผู้นำทางสังคม ธุรกิจ และการเมือง วิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยรังสิต

### Abstract

This dissertation is intended to study the factors and conditions that lead to a merger and acquisition (M&A) between Thanachart Bank (Public Company Limited) and the Siam City Bank as well as study the impact of the merger and acquisition in terms of economy and culture.

The research found that the factors and conditions which contribute to the consolidation M&A firstly as a result of economy policy from political on commercial bank in Thailand during the years 1947 - 1973, which is the patronage system that protects the state commercial banks. Then during 1973 – 1997, was the era in which the state has a role decline as the Banks grew. And the year 1997 - the current, state and international organizations have contributed to changes in the structure of the new banking management. Secondly, the Financial Sector Master Plan Phase 1 and Phase 2 results in Thailand banking system adjustment and merger competition both in Thailand and overseas. Third, adaptability and competitiveness of Thai Banking Institutions, this M&A is a key strategy to strengthen financial institutions in Thailand for the ASEAN market competition.

The study also found the impact of the M&A in terms of economic and cultural. It was found that impact to economic lead to clearer process management and working effectively, achieve economies of scale capital saving, able to meet the needs of more customers, synergy together to enhance competitiveness. After the M&A, Thanachart Bank has a strong financial and expands its related business both vertically and horizontally. While impact to culture, after M&A employees faced the decentralization of the administration, highlighting the success of the organization and society first, and no dividing line between gender in jobs in the organization, practical work atmosphere to fit the situation, and establish a modern corporate image.

**Key words:** Mergers and Acquisitions, financial institutions in Thailand, Thanachart Bank, Siam City Bank.

## 1. บทนำ

การควบรวมกิจการ (Mergers and Acquisitions) ในธุรกิจการเงินมีแนวโน้มเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับชาติ และระดับข้ามชาติ ตัวอย่าง การควบรวมกิจการระหว่างธนาคาร HSBC Holding กับธนาคาร Royal Bank of Scotland Group จากประเทศสหราชอาณาจักร ได้เข้าซื้อกิจการของธนาคาร Green Point Bank ซึ่งเป็นธนาคารใหญ่อันดับสองของนครนิวยอร์ก มีมูลค่าทรัพย์สินสูงถึง 22,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ และกรณีธนาคาร Barclays จากประเทศสหราชอาณาจักรซื้อกิจการบริษัท Provident Financial Corp ซึ่งเป็นบริษัทธุรกิจบัตรเครดิตรายใหญ่ของสหรัฐอเมริกาอีกหนึ่ง นอกจากนี้ ยังมีแนวโน้มว่าธนาคารขนาดใหญ่จากยุโรปอีกหลายแห่งเข้าไปควบรวมกิจการธนาคารในสหรัฐอเมริกาจำนวนมาก เช่น ธนาคาร BNP Paribas จากฝรั่งเศส ธนาคาร ABN Amro จากเนเธอร์แลนด์ ธนาคาร BBVA จากสเปน ธนาคาร Commerzbank และธนาคาร Deutsche Bank จากเยอรมันนี และธนาคาร Capitalia จากอิตาลี เป็นต้น (Tyson, 2004 และ อุกฤษฏ์ ปัทมนันท์ และรัตพงษ์ สอนสุภาพ, 2549, น. 168)

สำหรับประเทศไทย การควบกิจการหรือการซื้อกิจการเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่ช่วงวิกฤตและหลังวิกฤตการเงินในปี พ.ศ. 2540 ความอยู่รอดของกลุ่มทุนธุรกิจจึงเลือกการปรับตัว โดยการควบกิจการหรือซื้อกิจการ (Mergers and Acquisitions) เพื่อความอยู่รอดและรักษาโอกาสทางธุรกิจไว้ การควบกิจการในระยะต่อมาเกิดขึ้นทุกภาคธุรกิจ เช่น ภาคธุรกิจการค้า การเงิน การธนาคาร การสื่อสาร โทรคมนาคม การบริการ และการบันเทิง ฯลฯ ตัวอย่าง ในช่วงปี พ.ศ. 2547-2550 ได้มีการควบกิจการสำคัญ หลายกรณี เช่น การควบกิจการระหว่างธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) กับธนาคาร ดีบีเอส ไทยท努 จำกัด (มหาชน) และบริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย หรือ การซื้อกิจการบริษัทยูคอม (UCOM) โดยกลุ่มบริษัท Telenor จากนอร์เวย์ ในปี พ.ศ. 2548 หรือการเข้าซื้อกิจการกลุ่มบริษัทชิน คอร์ป (SHIN CORP) โดยกลุ่ม Temasek จากสิงคโปร์เมื่อต้นปี พ.ศ. 2549 (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2550, น. 1-5)

นอกจากนี้จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยพบว่า การควบกิจการหรือการซื้อกิจการส่วนใหญ่เน้นวิเคราะห์ทางด้านเศรษฐกิจ (Economic Approach) เป็นหลัก โดยเฉพาะงานศึกษาวิจัยในประเทศไทยเน้นด้านเศรษฐกิจเป็นองค์ประธาน (Subject) ในการศึกษา ขณะที่การศึกษาวิจัยในต่างประเทศมีทั้งแนววิเคราะห์เศรษฐกิจและวัฒนธรรม (Cultural Approach) แล้ว ด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยจะนำทั้งสองแนววิเคราะห์มาใช้ในการศึกษาเรื่อง การควบรวมกิจการระหว่างธนาคารธนาคารขนาด จำกัด (มหาชน) กับธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ดังนั้น การควบรวมกิจการโดยการซื้อหุ้นจากธนาคารธนาคารขนาดถึงร้อยละ 49.0 จากสโกเทียแบงก์ ประเทศแคนาดานั้น จึงเป็นมาตรวัดสำคัญประการหนึ่งถึงความเชื่อมั่นต่อระบบสถาบันการเงินไทยและต่อเศรษฐกิจไทยโดยรวมด้วย แต่ประเด็นสำคัญคือ จะมีกระบวนการสานต่อเพื่อเชื่อมระหว่างวัฒนธรรมอย่างไรระหว่างวัฒนธรรมแบบตะวันตกแบบมีอาชีพจากสโกเทียแบงก์ กับรากเหง้าวัฒนธรรมแบบดั้งเดิมของธนาคารนครหลวงไทยภายใต้ร่มเงาของระบบทุนนิยมขุนนาง และวัฒนธรรมแบบผสมผสานอันเกิดจากการควบรวมระหว่างความทันสมัยกับวัฒนธรรมแบบดั้งเดิมจะมีรอยปริแยกหรือจะสมานแนบแน่น ได้ภายใต้ระบบงานแบบมีอาชีพที่พร้อมแข่งขันและก้าวสู่ธนาคารที่ให้บริการแบบครบวงจร (Universal Banking) ภายใต้บริบทของคำว่า “ชนชาติ”

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาปัจจัยและเงื่อนไขที่ทำให้เกิดการควมรวมกิจการสถาบันการเงินในประเทศไทย
- 2) เพื่อศึกษาผลกระทบจากการควมรวมกิจการระหว่างธนาคารชนชาติ จำกัด (มหาชน) กับธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ในแง่เศรษฐกิจและวัฒนธรรม

## 3. คำถามการวิจัย

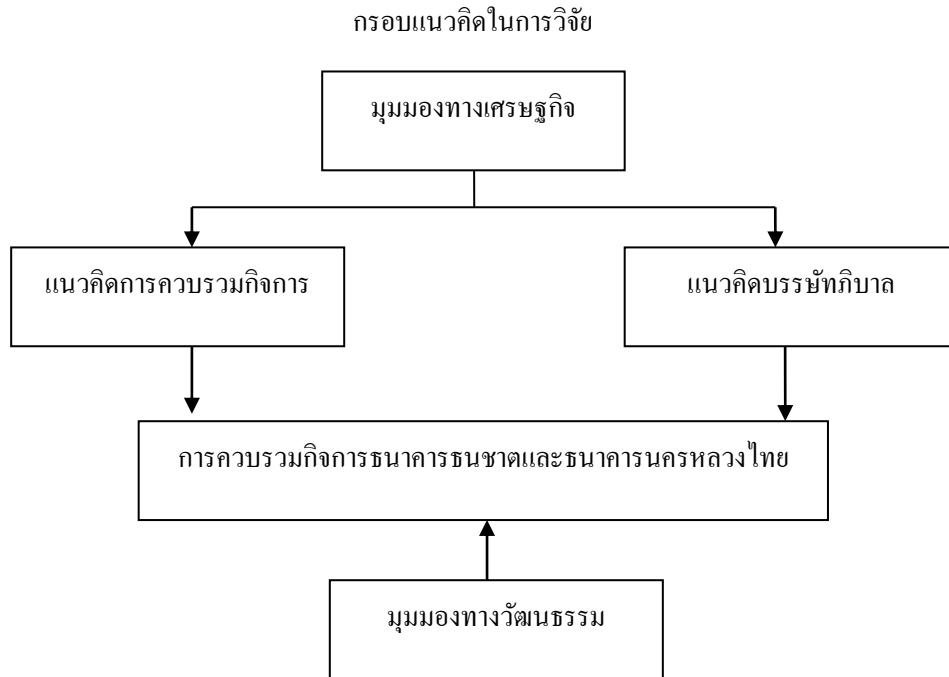
การควมรวมกิจการระหว่างธนาคารชนชาติ จำกัด (มหาชน) กับธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ได้ส่งผลกระทบต่อทางธุรกิจและวัฒนธรรมขององค์กรอย่างไร

## 4. ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ประกอบด้วย การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบบเจาะจง (Purposive sampling) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ประกอบด้วย ผู้กำหนดนโยบาย และกลุ่มนักวิชาการ-ผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ผู้บริหาร อดีตผู้บริหารและคณะกรรมการควมกิจการ 5 คน พนักงาน/เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ 5 คน ลูกค้าและผู้ให้บริการธนาคาร 35 คน และนำเสนอข้อมูลในรูปแบบของพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analytical Approach)

## 5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้เทคนิควิธีเชิงคุณภาพ คือ การสัมภาษณ์เจาะลึก หรือการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างหรือกึ่งมีโครงสร้าง (Unstructured or Semi Structure Interviews) โดยผู้วิจัยใช้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง กล่าวถึง แนวทางการวิเคราะห์ด้านเศรษฐกิจ (Economic Approach) ได้แก่ แนวคิดทฤษฎีการควมกิจการและครอบงำกิจการ รวมทั้งแนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล และบรรษัทภิบาล ส่วนแนวทางการวิเคราะห์ด้านวัฒนธรรม (Cultural Approach) ผู้วิจัยจะใช้แนวคิดของฮอฟสเตด (Hofstede, 1984) เป็นหลัก ส่วนแนวคิดอื่นๆ เป็นแนวคิดรอง ได้แก่ แนวคิดของ คลัคคอน และเคลลี (Kluckhohn and Kelly, 1945) สแตล และโจทท์ (Stahl and Voigt, 2005) แลคชมัน (Lakshman, 2011) ชางและซีเจอร์ (Cheng and Seeger, 2012) ดังกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้



## 7. ผลการวิจัย

### 7.1 ปัจจัยและเงื่อนไขที่ทำให้เกิดการควบรวมกิจการสถาบันการเงินในประเทศไทย

ประการแรก: ปัจจัยเชิงบริบททางเศรษฐกิจการเมืองเกี่ยวกับธนาคารพาณิชย์ไทย กล่าวคือ ความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายของรัฐและธนาคารในประเทศไทยแสดงให้เห็นถึงความสามารถของการปกป้องค่าเช่าทางเศรษฐกิจ (Protect Economic Rent) ของธนาคารในแต่ละช่วง ช่วงก่อนพ.ศ. 2516 รัฐบาลทหารและกลุ่มเจ้าของธนาคารขนาดใหญ่ที่พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ธนาคารพาณิชย์ของไทยเติบโตขึ้นมาได้ด้วยนโยบายปกป้องโดยรัฐไม่ออกใบอนุญาตให้กับธนาคารแห่งใหม่โดยง่าย ในเวลาเดียวกับที่รัฐบาลทหารดำรงอยู่ได้ด้วยฐานเศรษฐกิจที่มาจากธนาคารพาณิชย์ แต่หลังจาก พ.ศ.2516 เมื่อรัฐบาลจอมพลถนอมหมดอำนาจลง ระบบพึ่งพาอาศัยระหว่างรัฐบาลทหารและธนาคารพาณิชย์สิ้นสุดลงด้วย ยิ่งเมื่อเศรษฐกิจไทยก้าวสู่ยุคเฟื่องฟูทางเศรษฐกิจและต่อมาย่างเข้าสู่การเปิดเสรีทางการเงิน ธนาคารพาณิชย์ของไทยเติบโตและขยายสินเชื่อตามการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อีกทั้งยังขยายบทบาททางเศรษฐกิจด้วยผู้บริหารที่อยู่นอกกรอบคร้วผู้ก่อตั้งธนาคาร และในช่วงทศวรรษ 1990 เป็นต้นมา ธนาคารพาณิชย์ของไทยยังไม่มีคามจำเป็นต้องอาศัยการปกป้องจากรัฐ ในทางตรงกันข้าม กติกาทางเศรษฐกิจใหม่อันได้แก่ การเปิดเสรีทางการเงินซึ่งเป็นผลจากโลกาภิวัตน์โดยตรงยิ่งทำให้ธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบต้องปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับการแข่งขันทั้งจากธนาคารภายในประเทศด้วยกันเองและธนาคารต่างประเทศ ทั้งนี้ธนาคารขนาดใหญ่ปล่อยสินเชื่อแก่ภาคธุรกิจซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของมาตรการฟื้นฟูเศรษฐกิจ อันนำไปสู่การผลักดันให้ธนาคารของรัฐทำหน้าที่ปล่อยสินเชื่อแก่โครงการขนาดใหญ่และนโยบายเอื้ออาทรต่างๆ ยิ่งแสดงว่า ยุคการพึ่งพิงเงินทุนและฐานทางเศรษฐกิจจากธนาคารพาณิชย์เอกชนขนาดใหญ่ของผู้นำทางการเมืองหมดความสำคัญลงไปมาก ยุคหลัง พ.ศ. 2544 อันเป็นยุคของนักการเมืองที่เป็นนักธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีความสามารถระดมเงินทุนของตนเองเพื่อดำเนินการทางการเมืองยังคงย่ำ

ให้เห็นการสิ้นสุดยุคพึ่งพาทางการเงินเมืองจากธนาคารพาณิชย์เอกชนขนาดใหญ่ จนนำไปสู่แผนพัฒนาระบบสถาบันการเงินระยะที่ 1 และ 2

ประการที่สอง: เงื่อนไขจากกฎเกณฑ์ควบคุมความเพียงพอของเงินกองทุน หรือ Basel I และ II กล่าวคือ หลักการของ Basel I ต้องการให้ธนาคารระหว่างประเทศดำรงสัดส่วนเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยงในมาตรฐานเดียวกัน โดยกำหนดเกณฑ์การประเมินค่าสินทรัพย์เสี่ยงและเงินกองทุน ได้แก่ สินทรัพย์เสี่ยง ประกอบด้วย สินทรัพย์ในงบดุล และสินทรัพย์นอกงบดุล ส่วนเงินกองทุน ประกอบด้วย เงินกองทุนชั้นที่ 1 และเงินกองทุนชั้นที่ 2 ทั้งนี้ เงินกองทุนชั้นที่ 1 เป็นเงินทุนหลัก (Core Capital) ประกอบด้วย ทุนเรือนหุ้น ทุนสำรองเปิดเผย ได้แก่ ส่วนล้ำมูลค่าหุ้น กำไรสะสม สำรองทั่วไป และสำรองตามกฎหมาย แสดงว่า เงินกองทุนชั้นที่ 1 มีความสำคัญต่อธนาคารอย่างมาก เพราะเป็นเงินที่ทำให้เกิดผลกำไรและความสามารถในการแข่งขันต่อธนาคาร ขณะที่เงินกองทุนชั้นที่ 2 เป็นทุนส่วนเพิ่มเติม (Supplementary Capital) ประกอบด้วย ทุนสำรองที่ไม่เปิดเผย เงินสำรองที่ได้จากการตีราคาทรัพย์สิน การตั้งสำรองเผื่อนี้สูญ ธุรการการเงินที่มีลักษณะกึ่งหนี้ และหนี้กึ่งบุริมสิทธิ์ต่ำกว่าหนี้อื่น โดยธนาคารจะต้องดำรงสัดส่วนเงินกองทุนเป็นร้อยละ 7.25 ของสินทรัพย์เสี่ยงและธนาคารจะต้องดำรงธนาคารสัดส่วนเงินกองทุนเป็นร้อยละ 8 ของสินทรัพย์เสี่ยง ขณะที่หลักการสำคัญของ Basel II มีด้วยกัน 3 ประการ คือ ประการแรก การดำรงเงินกองทุนขั้นต่ำ (Minimum Capital Requirement) ประการที่สอง การกำกับดูแลโดยทางการ (Supervisory Review Process) และประการที่สาม การใช้กลไกตลาดในการกำกับดูแล (Market Discipline) ซึ่งหลักการดังกล่าว เป็นความพยายามของ BIS ที่ต้องการให้สถาบันการเงินในประเทศต่างๆ มีความเข้มแข็งและเกิดความมั่นคง ทั้งนี้เกณฑ์การดำรงเงินกองทุนขั้นต่ำไว้ร้อยละ 8 เพื่อรองรับกับความเสี่ยงไม่แต่เฉพาะด้านเครดิตของลูกค้าเท่านั้นแต่ยังรวมด้านการตลาดและด้านการปฏิบัติการภายในของธนาคารนั้นด้วย Basel II กำหนดให้ธนาคารพาณิชย์ต้องตั้งสำรองสัดส่วนกองทุนเป็นร้อยละ 12 สำหรับสินเชื่อก่อนที่เป็นหนี้เสีย

ประการที่สาม: บัญญัติเงินนโยบายของรัฐ: แผนพัฒนาระบบสถาบันการเงินระยะที่ 1 และระยะที่ 2 กล่าวคือ หลังจาก พ.ศ. 2540 เมื่อไทยประสบกับวิกฤตทางการเงิน ทางการไทยได้ทบทวนบทบาทและปรับปรุงข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการเงินใหม่หลายฉบับ อันเนื่องมาจากข้อกำหนดเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ควบคุมความเพียงพอของเงินกองทุนบาเซล 1 และ 2 จึงทำให้ทางการไทยหันมาพัฒนาระบบสถาบันการเงินใหม่ทั้งระยะที่ 1 และ 2 โดยช่วงแรก (พ.ศ. 2553-2554) เป็นช่วงของการสร้างความแข็งแกร่งและประสิทธิภาพให้แก่สถาบันการเงินปัจจุบัน โดยการสนับสนุนให้มีการควบรวม ขยายขอบเขตธุรกิจ และลดต้นทุนของระบบสถาบันการเงิน รวมทั้งสนับสนุนให้ ธย. ที่มีศักยภาพตามเกณฑ์ยกระดับเป็นธนาคารพาณิชย์ และเพิ่มจำนวนสาขาให้กับสาขาของธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ ช่วงที่สอง (พ.ศ. 2555-2556) เป็นการเพิ่มระดับการแข่งขัน โดยผ่อนคลายนโยบาย การทำธุรกิจของสถาบันการเงินต่างชาติอย่างเป็นลำดับ โดยสาขาของธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ และ Subsidiary ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันสามารถขอยกระดับเป็น Subsidiary ที่มีจำนวนสาขาเพิ่มมากขึ้นกว่าเดิม และอนุญาตให้ผู้ให้บริการรายใหม่ประเภทจำกัดขอบเขตธุรกิจ (Restricted License) ซึ่งอาจเป็นไทยหรือต่างชาติ หรือร่วมทุนระหว่างกันเพื่อนำความรู้ความชำนาญที่จำเป็นซึ่งยังมีไม่เพียงพอในประเทศไทยเข้ามาพัฒนาระบบการเงินไทยให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หรือทำให้สามารถ ลดช่องว่างในการให้บริการทางการเงินได้ตามสมควร ซึ่งสถาบันการเงินดังกล่าวอาจรวมถึงประเภท Microfinance, Trust banks, Investment banks และ Islamic banks และช่วงที่สาม (พ.ศ.2557) หลังจากที่ได้อำนาจการที่ได้อำนาจไว้ในช่วงที่ 1 และ 2 แล้ว ระบบสถาบันการเงินจะมีความพร้อมสำหรับการแข่งขันมากขึ้น ดังนั้น ในช่วงสุดท้ายนี้ อาจมีการ

ประเมินประสิทธิภาพของระบบให้สอดคล้องกับทิศทางการขยายตัวของการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศของไทย โดยเฉพาะแนวโน้มการเปิดเสรีทางการค้าและการลงทุนในภูมิภาค (Regional integration) อีกครั้งหนึ่งก่อนจะพิจารณาให้ใบอนุญาตประกอบกิจการแก่ผู้ให้บริการรายใหม่ไทยหรือต่างชาติ เพิ่มขึ้นอีก ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบธนาคารพาณิชย์ที่จำกัดขอบเขตธุรกิจหรืออาจเป็นธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบก็ได้

ประการที่สี่: การปรับตัวและการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ไทย กล่าวคือ สถาบันการเงินมีบทบาทอย่างมากต่อระบบเศรษฐกิจไทยและระบบการเงินซึ่งเป็นช่องทางหลักที่จะส่งผ่านผลการดำเนินการนโยบายทางการเงิน ด้วยการขึ้นหรือลดอัตราดอกเบี้ยทางการระบบการเงินของไทยมีลักษณะเป็น Bank-Based โดยธนาคารพาณิชย์ซึ่งเป็นสถาบันการเงินที่อยู่ใต้การกำกับดูแลของธนาคารแห่งประเทศไทย และเป็นกลุ่มที่สำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจมากกว่าในระบบ Market-Based ซึ่งการค้าและการลงทุนที่เกิดขึ้นส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมในหลายๆ ด้าน เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาและเพื่อให้อีกครั้งเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันโดยมีเป้าหมายหลัก คือ เพื่อให้อีกครั้งมีสภาพคล่องในระยะสั้นและมีเสถียรภาพในระยะยาว โดยมุ่งเน้นไปที่การสร้างความมั่งคั่งให้กับผู้ถือหุ้น การควบรวมกิจการ (Merger and Acquisitions) ถือได้ว่าเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ของธุรกิจที่มีอัตราการเจริญเติบโต หรือการขยายตัวอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่บริษัทชั้นนำหลายแห่งทั้งในและทั่วโลก นำมาใช้ในการขยายกิจการให้เติบโตอย่างรวดเร็วที่สุด หากพิจารณาทั่วโลกจะพบว่าการควบรวมกิจการจะเกิดขึ้นมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจในกลุ่มธนาคาร โทรคมนาคม และค้าปลีก สำหรับการปรับตัวเพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนั้นประเทศไทยได้ทำการเปิดเสรีภาคธนาคารมาอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่พ.ศ. 2546 ไทยได้ยื่นข้อผูกพันสาขาธนาคารในด้านบุคลากรในสัญญา ASEAN Framework Agreement on Services (AFAS) ต่อมาใน พ.ศ. 2547 – 2551 ธนาคารแห่งประเทศไทยได้เริ่มนำแผนพัฒนาระบบสถาบันการเงิน หรือ Financial Sector Master Plan Phase 1 มาประยุกต์ใช้ โดยในแผนนี้มีสาระสำคัญเพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับสถาบันการเงินไทย ใน พ.ศ. 2553 ไทยได้นำแผนพัฒนาระบบสถาบันการเงินระยะที่ 2 มาใช้ โดยในแผนนี้เน้นให้สถาบันการเงินลดต้นทุนและส่งเสริมการแข่งขันจากสถาบันการเงินต่างชาติเพื่อรองรับการเปิดเสรีนี้

## 7.2 การควบรวมกิจการระหว่างธนาคารชนชาติกับธนาคารนครหลวงไทยมีผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจและวัฒนธรรมองค์กรอย่างไร

### ด้านเศรษฐกิจ

การควบกิจการระหว่างธนาคารชนชาติกับธนาคารนครหลวงไทย โดยธนาคารชนชาติ เข้าซื้อกิจการธนาคารนครหลวงไทย จากกองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาสถาบันการเงินในปี พ.ศ. 2553 ด้วยการเสนอซื้อหลักทรัพย์ทั้งหมดของธนาคารนครหลวงไทยจากผู้ถือหลักทรัพย์รายย่อยอื่น (Tender offer) ทำให้ธนาคารชนชาติเป็นผู้ถือหุ้นข้างมากของธนาคารนครหลวงไทยรวมหุ้นที่ถือทั้งสิ้นร้อยละ 99.95 ของจำนวนหุ้นชำระแล้วทั้งหมดจากการเข้าซื้อกิจการครั้งนี้ทำให้ธนาคารและบริษัทย่อยของกลุ่มชนชาติมีสินทรัพย์เพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 101.55 เงินให้สินเชื่อก็มีการเติบโตขึ้นถึงร้อยละ 112.55 และสินเชื่อมีการกระจายตัวมากขึ้น จากเดิมที่สินเชื่อส่วนใหญ่เป็นสินเชื่อเช่าซื้อเท่านั้น รวมทั้งฐานเงินฝากมีการขยายตัวสูงขึ้นกว่าร้อยละ 100 ในปีนั้นและจนถึงสิ้นพ.ศ. 2558 ธนาคารชนชาติและบริษัทในเครือมีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น 980,972 ล้านบาทและมีกำไรสุทธิ 11,126 ล้านบาท หากพิจารณาจากแนวทางการควบรวมกิจการระหว่างธนาคารชนชาติกับธนาคารนครหลวงไทยในปี พ.ศ. 2553 แล้ว ตามพระราชบัญญัติควบรวมกิจการ พ.ศ. 2555 คือ ออกหุ้นใหม่ให้แก่ผู้ถือหุ้นของบริษัทอื่นเพื่อแลกเปลี่ยนกับสิทธิในหุ้นเดิมที่มีอยู่ซึ่งทำ

ให้ได้มาซึ่งทรัพย์สินและหนี้สิน จุดเด่นของการควบรวมกิจการอยู่ที่ฝ่ายที่ถูกควบรวมกิจการจะสูญเสียความเป็นนิติบุคคลหรือมีการเปลี่ยนแปลงสภาพของนิติบุคคล เป็นการซื้อกิจการที่บริษัทเข้าไปซื้อทรัพย์สินและหนี้สินของอีกบริษัทด้วยการซื้อหุ้น จนเป็นผลให้ผู้ถือหุ้นเดิมสูญเสียอำนาจในการบริหาร (Share Acquisition)

ธนาคารนครหลวงไทยก่อตั้งมานานกว่า 70 ปี ด้วยเงินทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 1 ล้านบาท จัดเป็นธนาคารประเภทให้บริการเต็มรูปแบบ (พระราชบัญญัติธุรกิจสถาบันการเงิน พ.ศ. 2505 และปรับปรุงแก้ไข พ.ศ. 2551 มาตรา 36) ส่วนธนาคารชนชาตนั้นก่อตั้งมาประมาณ 14 ปี เดิมได้รับใบอนุญาตให้จัดตั้งเป็นธนาคารให้ประกอบการธนาคารพาณิชย์แบบจำกัดขอบเขตธุรกิจ หลังจากนั้นได้รับใบอนุญาตประกอบการธนาคารพาณิชย์เต็มรูปแบบ จากกระทรวงการคลังเมื่อวันที่ 1 มีนาคม พ.ศ. 2547 ในปี พ.ศ. 2550 ธนาคารแห่งโนวาสโกเทีย (สโกเทียแบงก์) จากประเทศแคนาดา ได้เข้ามาร่วมซื้อหุ้นร่วมทุนกับธนาคารชนชาติประมาณร้อยละ 24.99 ก่อนที่จะถือเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 49 ในปี พ.ศ. 2552 ส่วนหุ้นอีกร้อยละ 51 ยังคงถือโดย บริษัท ทุนชนชาติ จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ไทย สำหรับยุทธศาสตร์ในการทำธุรกิจของสโกเทียแบงก์ คือ การสร้างเครือข่ายและสร้างความแข็งแกร่งในธุรกิจต่างประเทศโดยใช้รูปแบบการเติบโตจากภายใน (Organic Growth) และเติบโตด้วยการควบรวมกิจการ ซึ่งกลยุทธ์การเติบโตแบบควบรวมกิจการนี้จะเห็นจากประสบการณ์ในการควบรวมกิจการของสโกเทียแบงก์กับสถาบันการเงินอื่นๆ ทั่วโลกมาตั้งแต่ปี ค.ศ.1820 มาจนถึงปัจจุบัน โดยมุ่งเน้นให้บริการพื้นที่ที่ธนาคารมีการดำเนินการอยู่แล้ว และรวมไปถึงตลาดเกิดใหม่ เช่น ประเทศไทย และจีน เป็นต้น ส่วนธนาคารชนชาติเอง การควบรวมกิจการโดยการซื้อหุ้นจากธนาคารชนชาติถึงร้อยละ 49.0 นั้น จึงเป็นมาตรวัดสำคัญประการหนึ่งถึงความเชื่อมั่นต่อระบบสถาบันการเงินไทยและต่อเศรษฐกิจไทยโดยรวมด้วย แต่ประเด็นสำคัญคือ จะมีกระบวนการสานต่อเพื่อเชื่อมระหว่างวัฒนธรรมอย่างไรระหว่างวัฒนธรรมแบบตะวันตกแบบมืออาชีพจากสโกเทียแบงก์ กับรากเหง้าวัฒนธรรมแบบดั้งเดิมของธนาคารนครหลวงไทยภายใต้ลมแห่งระบอบทุนนิยม ชุนนาง และวัฒนธรรมแบบผสมผสานอันเกิดจากการควบรวมระหว่างความทันสมัยกับวัฒนธรรมแบบดั้งเดิมจะมีรอยปริแยกหรือจะสมานแนบแน่นได้ภายใต้ระบบงานแบบมืออาชีพที่พร้อมแข่งขันและก้าวสู่ธนาคารที่ให้บริการแบบครบวงจร (University Banking) ประกอบด้วย 1) กลุ่มลูกค้าจากธุรกิจขนาดใหญ่ (Corporate Finance) 2) กลุ่มลูกค้าจากธุรกิจขนาดกลาง-ขนาดย่อม และรายย่อย (SMEs and Retail Finance) และ 3) การยกระดับระบบธนาคาร (Banking System) ภายใต้บริบทของคำว่า “ชนชาติ”

การควบรวมกิจการระหว่างธนาคารชนชาติกับสโกเทียแบงก์และธนาคารนครหลวงไทย ในเชิงธุรกิจ แล้วการควบรวมครั้งนี้ส่งผลทำให้ธนาคารชนชาติกลายเป็นธนาคารที่มีสินทรัพย์มากกว่า 8 แสนล้านบาท ขึ้นเป็นอันดับ 5 ของประเทศ โดยมีสาขาทั่วประเทศเพิ่มขึ้นเป็น 600 สาขา มีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 10.7 ของทั้งระบบ นอกจากนี้แล้วยังทำให้ผู้ถือหุ้นมีความมั่นใจในธุรกิจมากขึ้น พนักงานพร้อมที่จะปรับตัวเปลี่ยนแปลงเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ส่วนลูกค้าได้รับความสะดวกสบายในสาขาที่เพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้การควบรวมกิจการครั้งนี้เป็นกระบวนการที่ทำให้การให้บริการและการทำงานมีประสิทธิภาพ มีอาชีพ และเกิดความประหยัดต่อขนาดเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน พร้อมทั้งตอบสนองทุกความต้องการของลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น ภายใต้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงมุ่งสู่ความแข็งแกร่ง และการประสานประโยชน์ร่วมกันเพื่อทำให้ธนาคารชนชาติมีความแข็งแกร่งทางการเงินและธุรกิจที่เกี่ยวข้องทั้งแนวดิ่งและแนวนอน



### ด้านวัฒนธรรม

การรวบรวมกิจการถูกมองว่าประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย แต่องค์กรธุรกิจจะต้องคำนึงถึง คือ การบริหารจัดการและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ถึงแม้ว่าธนาคารทั้งสอง จะผ่านการควบกิจการมาก่อนแล้วก็ตาม แต่การเปลี่ยนแปลงองค์กรในด้านต่างๆ ย่อมมีผลกระทบต่อพนักงาน โดยเฉพาะด้านความแตกต่างในเรื่องของกฎเกณฑ์ระเบียบ ข้อบังคับ วิถีปฏิบัติงาน รวมทั้งวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งประกอบด้วยพนักงานในองค์กรอย่างน้อย 3 กลุ่มได้แก่ กลุ่มแรก พนักงานเดิมของธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน) กลุ่มที่สอง พนักงานธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) กลุ่มที่สาม พนักงานธนาคารนครหลวงไทยที่โอนย้ายมาจากธนาคารศรีนคร ดังนั้น ประเด็นด้านความแตกต่างด้านวัฒนธรรมองค์กร อาจทำให้การดำเนินงานของพนักงานหลังการควบรวมไม่กลมกลืนกัน และไม่สามารถดำเนินงานต่อได้อย่างราบรื่นได้บางระดับ รวมถึงการปรับโครงสร้างองค์กรในการควบรวมกิจการหน่วยงานที่ทำงานซ้ำซ้อนกันอาจจะต้องถูกยุบสายงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน และอาจเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานในอนาคตได้

ผู้วิจัยได้นำเอาข้อมูลเชิงประจักษ์จากการควบรวมกิจการระหว่างธนาคารธนชาติ กับธนาคารนครหลวงไทย มาวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิดของโฮฟสเตด (Hofstede, 2011) ซึ่งแนวคิดของโฮฟสเตดจะเป็นมิติข้ามวัฒนธรรม (Cultural to Cross Culture) ผ่าน 6 มิติ ได้แก่

#### ตารางที่ 1 มิติทางวัฒนธรรม

มิติ	ธนาคารนครหลวงไทย	ธนาคารธนชาติ	หลังการควบรวม
1. ด้านระยะห่างเชิงอำนาจ	-เน้นงานเป็นหลัก -อำนาจการตัดสินใจเป็นของผู้บริหาร	-เน้นงานเป็นหลัก -เน้นกระจายอำนาจ	-เน้นงานเป็นหลัก -เน้นกระจายอำนาจ
2. ด้านความเป็นปัจเจกนิยม	-ความสำเร็จของงานมาก่อน	-ความสำเร็จขององค์กรมาก่อน	-ความสำเร็จขององค์กรและสังคมมาก่อน
3. ด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	-บริหารองค์กรแบบราชการ	-บริหารองค์กรแบบกึ่งราชการ	-บริหารองค์กรแบบซีอีโอ (CEO)
4. ด้านความเป็นใหญ่ของเพศชาย	-ให้ความสำคัญกับเพศชาย	-ให้ความสำคัญกับเพศชาย	-เพศไม่มีผลต่อตำแหน่งงาน
5. ด้านจารีตประเพณีนิยม	-เน้นงานตามหน้าที่	-เน้นงานตามหน้าที่ -เรียนรู้ในการปฏิบัติงาน	-เน้นงานตามหน้าที่ -เน้นภาคปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์
6. ด้านอ่อนปรนของสังคม/สภาพแวดล้อมขององค์กร	-ภาพลักษณ์กึ่งราชการ -ยึดมั่นในกฎระเบียบ	-ภาพลักษณ์เอกชน -ยึดมั่นในกฎระเบียบ	-ภาพลักษณ์ทันสมัย -ยึดมั่นในกฎระเบียบ

ที่มา: การวิเคราะห์จากผู้วิจัย

## 8. อภิปรายผล

ผลจากการศึกษาของผู้วิจัย พบว่า การควบรวมกิจการระหว่างธนาคารชนชาติกับส โทเทียแบงก์และธนาคารนครหลวงไทยนั้นเป็นการควบรวมกิจการแบบ Horizontal Merger ผลจากการควบรวมทำให้ธนาคารชนชาติมีส่วนแบ่งทางการตลาดและอำนาจการต่อรองสูงขึ้น เป็นธนาคารที่มีสินทรัพย์มากที่สุดเป็นอันดับ ของประเทศ โดยมี 5 สินทรัพย์สุทธิทั้งสิ้นกว่า 8 แสนล้านบาท และมีสาขาทั่วประเทศมากกว่า สาขา มีส่วนแบ่งทางการตลาดของ 600 สินเชื่อและเงินฝากเพิ่มขึ้นร้อยละ 10.7 ของทั้งระบบ ทำให้ธุรกิจมีความมั่นคงเพิ่มขึ้น ความเสี่ยงลดลง ผู้ถือหุ้นมีความมั่นใจในกิจการมากขึ้น และในส่วนของลูกค้าเองก็ได้รับความสะดวกสบายยิ่งขึ้นจากจำนวนสาขาที่ให้บริการที่เพิ่มมากขึ้น นอกจากนั้นด้านการทำธุรกิจทั้ง ธนาคาร 2 ได้นำจุดแข็งของแต่ละธนาคารมาผนวกเสริมกัน โดยทางธนาคารชนชาติที่มีความถนัดทางด้านสินเชื่อรายย่อย ขณะที่ส โทเทียแบงก์ก็มีความเชี่ยวชาญทางการเงินระดับโลก ส่วนธนาคารนครหลวงไทย เชี่ยวชาญด้านธุรกิจลูกค้าองค์กร ซึ่งถือได้ว่าเป็นการปิดจุดอ่อนซึ่งกันและกัน จึงเป็นการช่วยส่งเสริมความมั่นคงของระบบสถาบันการเงิน ไทยในระยะยาว ดังนั้นผลการศึกษาไม่ได้สอดคล้องกับการศึกษาของ Ayoush (2011) และ Nielsson (2009) แต่อย่างใด ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นเพราะแนวคิดของ Ayoush (2011) และ Nielsson (2009) เน้นการศึกษาในทางเศรษฐมิติ ทำให้ขาดความคลุ่มลึกในการศึกษาอย่างเพียงพอ แม้ว่าแนวคิดของของ Ayoush (2011) และ Nielsson (2009) จะเป็นกรณีศึกษาธุรกิจประเภทเดียวกันก็ตาม ทั้งนี้แนวคิดของ Ayoush (2011) ซึ่งว่า การควบกิจการเป็นการดำเนินการกลยุทธ์ที่สำคัญของบริษัทเพื่อการแข่งขันระดับโลก ได้เป็นที่นิยมนมากในปัจจุบัน การควบรวมกิจการไม่ได้มีนัยสำคัญต่อผลตอบแทนของผู้ถือหุ้นและผลประกอบการของบริษัทแต่อย่างใด ซึ่งหลังจากการควบรวมกิจการแล้ว ผลการประกอบการของบริษัทกลับมีผลแย้งโดยเปรียบเทียบเช่นเดียวกับจากแนวคิดของ Nielsson (2009) ที่ได้ชี้ว่า การควบกิจการกันของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ยุโรป โดยมีการควบกิจการกันของ 4 ตลาดหลักทรัพย์ได้แก่ ตลาดหลักทรัพย์ออสเตรีย ตลาดหลักทรัพย์รัสเซีย ตลาดหลักทรัพย์อิสปอน และตลาดหลักทรัพย์ปารีสนั้น การควบกิจการส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องในการทำกำไรแต่เฉพาะบริษัทขนาดใหญ่และบริษัทที่ควบกับต่างชาติเท่านั้น ส่วนบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็กไม่ได้รับผลประโยชน์มากนัก แต่กรณีการควบรวมกิจการระหว่างธนาคารชนชาติกับส โทเทียแบงก์และธนาคารนครหลวงไทยในเชิงธุรกิจ แล้ว การควบรวมครั้งนี้ส่งผลทำให้ธนาคารชนชาติกลายเป็นธนาคารที่มีสินทรัพย์มากกว่า 8 แสนล้านบาท ขึ้นเป็นอันดับ 5 ของประเทศ โดยมีสาขาทั่วประเทศเพิ่มขึ้นเป็น 600 สาขา มีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 10.7 ของทั้งระบบ นอกจากนี้แล้วยังทำให้ผู้ถือหุ้นมีความมั่นใจในธุรกิจมากขึ้น พนักงานพร้อมที่จะปรับตัวเปลี่ยนแปลงเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ส่วนลูกค้าได้รับความสะดวกสบายในสาขาที่เพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้การควบรวมกิจการครั้งนี้เป็นกระบวนการที่ทำให้การบริหารและการทำงานมีประสิทธิภาพ มีอาชีพ และเกิดความประหยัดต่อขนาดเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน พร้อมทั้งตอบสนองทุกความต้องการของลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น ภายใต้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงมุ่งสู่ความแข็งแกร่ง และการประสานประโยชน์ร่วมกันเพื่อให้ธนาคารชนชาติมีความแข็งแกร่งทางการเงินและธุรกิจที่เกี่ยวข้องทั้งแนวดิ่งและแนวนอน

ส่วนแนวการวิเคราะห์ทางวัฒนธรรมนั้น เนื่องจากนักธุรกิจไทยมีลักษณะเป็นวัฒนธรรมร่วม (Culture Collectivism) มีลักษณะเฉพาะเจาะจง กล่าวคือ การควบกิจการและซื้อกิจการเป็นการแสดงฐานะที่ดำเนินการร่วมกันของสองกิจการ ความเกี่ยวพันจึงเชื่อมโยงกันทั้งมิติเศรษฐกิจ มิติวัฒนธรรม ในแง่วัฒนธรรมพื้นฐานอาจมีความขัดแย้งภายในองค์กร เมื่อสองวัฒนธรรมเข้ามาปะทะเพื่อสอดคล้องกัน แม้จะมีความพยายามในการปรับตัวแต่

ความแตกต่างทางวัฒนธรรมนี้บางครั้งกลายเป็นอุปสรรคสำคัญในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือผลประโยชน์ร่วมกันขององค์กร

ผู้วิจัยได้นำเอาข้อมูลเชิงประจักษ์จากการรวบรวมกิจการระหว่างชนาครชนชาติ กับชนาครชนชาวไทย มาวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิดของโฮฟสเตด (Hofstede, 2011) เนื่องจากก่อนรวบรวมชนาครชนชาติเองมีโนวา สโก เทีย แบนด์ถือหุ่นข้างมากในเชิงการบริหารจัดการองค์กร ส่วนชนาครชนชาวไทยมีกระทรวงการคลัง และกองทุนฟื้นฟูและพัฒนาาระบบสถาบันเงินถือหุ่นข้างมากทำให้การรวบรวมครั้งนี้จึงมีประเด็นเชื่อมโยงกับวัฒนธรรมองค์กรที่อาจมีผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานเกิดขึ้น ซึ่งแนวคิดของโฮฟสเตดจะเป็นมิติข้ามวัฒนธรรม (Cultural to Cross Culture) ผ่าน 6 มิติ ได้แก่ ด้านระยะห่างเชิงอำนาจ ด้านความเป็นปัจเจกนิยม ด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ด้านความเป็นใหญ่ของเพศชาย ด้านจารีตประเพณีนิยม และด้านอ่อนปรนของสังคม จากการศึกษาพบว่า หลังการรวบรวมกิจการแล้ว มิติแรก องค์กรเน้นงานเป็นหลักและให้ความสำคัญในการกระจายอำนาจมากขึ้น มิติที่สอง องค์กรเน้นความสำเร็จขององค์กรและสังคมมาก่อน มิติที่สาม องค์กรบริหารองค์กรแบบมืออาชีพ โดยเน้นทำงานเป็นทีมและประสิทธิภาพเป้าหมายเพื่อความสำเร็จขององค์กรและสังคมเป็นหลัก มิติที่สี่ องค์กรมีมิติเกี่ยวกับเรื่องเพศไม่มีผลต่อตำแหน่งงาน เนื่องจากเน้นความสามารถและให้โอกาสแก่พนักงานทุกคนในองค์กรในการเข้าถึงตำแหน่งหน้าที่สำคัญ ๆ ขององค์กร มิติที่ห้า องค์กรเน้นงานตามหน้าที่และปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เนื่องจากมีระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และมิติสุดท้าย องค์กรเน้นภาพลักษณ์ทันสมัยและเน้นจัดระเบียบขององค์กรเพื่อการปรับตัวเพื่อการแข่งขันในอนาคต ทั้ง 6 มิติดังกล่าว จึงให้เห็นวัฒนธรรมองค์กรภายใต้บริบทของประเทศไทย ซึ่งมีลักษณะเฉพาะหลังการรวบรวมกิจการแล้วได้ก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะที่เน้นความผูกพันแบบมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น มีการปรับตัวเพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ของพนักงานเพิ่มขึ้น รวมทั้งมีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เกิดความทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นด้วย ซึ่งการค้นพบนี้มีความแตกต่างจากแนวคิดของ Hofstede (1980; 2001) ที่ชี้ว่า ความขัดแย้งไม่ได้เพียงด้านวัฒนธรรมเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับระบบการเงิน การบัญชีระบบงาน และระบบคิดขององค์กรด้วย นับเป็นความยุ่งยากไม่ใช่เพียงเศรษฐกิจเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับพรมแดนที่แตกต่างทางวัฒนธรรมที่มีเพิ่มขึ้นด้วยระหว่างทั้งสององค์กร การปะทะกันระหว่างการปฏิบัติขององค์กรที่แตกต่างกันอาจเกิดขึ้นจากอุปสรรคทางวัฒนธรรม เช่น ปัญหาเรื่องภาษา ระบบกฎหมายที่แตกต่างกันและอุปสรรคด้านกฎระเบียบ เกิดความไม่แน่นอนเกี่ยวกับกระบวนการทำงานร่วมกัน จึงทำให้เกิดความความตึงเครียดเมื่อจะเริ่มสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานของบริษัทเก่ากับพนักงานที่มาจากบริษัทใหม่ การเข้าซื้อกิจการข้ามพรมแดนจึงเป็นเรื่องยุ่งยากที่จะบูรณาการกระบวนการทำงานร่วมกันให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างสมบูรณ์แบบ เนื่องด้วยผลจากการเกิดวัฒนธรรม “สองชั้น” ของกิจการที่เปรียบเสมือนกระแสน้ำสองสายที่ไหลมาบรรจบเป็นเส้นทางเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมของชาติพันธุ์ที่ต่างกัน รวมถึงค่านิยมขององค์กรที่แตกต่างกัน และแนวทางการปฏิบัติอีกด้วย

อย่างไรก็ตามผลจากการศึกษาของผู้วิจัยในกรณีนี้ พบว่า พนักงานจะมีความกังวลต่อความมั่นคงในการทำงานอยู่บ้าง เนื่องจากปัจจุบันพนักงานสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี และพนักงานก็มีโอกาสพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถ ตลอดจนมีประสบการณ์ในการทำงาน และงานในหน้าที่ใหม่ก็สำคัญเท่าเทียมกัน จึงมีการแข่งขันกันสูง ส่วนด้านนโยบายและการบริหาร และสวัสดิการ และด้านความก้าวหน้าในงานไม่ได้กังวลมากนัก ส่วนประเด็นเรื่องความผูกพันต่อองค์กรนั้น พนักงานมีความเต็มใจที่ใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลัง

ความสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก และคงต้องการที่จะเป็นบุคคลากรขององค์กรต่อไป และมีความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กรเป็นสำคัญ รวมทั้งต้องการที่จะพัฒนาตนเองเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ในส่วนของธนาคารชนชาติเองก็ได้มีการวางรากฐานการพัฒนาอย่างเป็นลำดับ เริ่มตั้งแต่การพัฒนาพนักงานใหม่ การพัฒนาและฝึกอบรมตามตำแหน่งงาน ที่ครอบคลุมทั้งความรู้ผลิตภัณฑ์ การให้บริการลูกค้า กระบวนการทำงาน ระบบงาน บนพื้นฐานของการดำเนินงานตามกฎระเบียบของทางการ และเป็นไปตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ ในส่วนกลุ่มลูกค้ายืนยันมองว่า มีความสัมพันธ์อันดีกับเจ้าพนักงานธนาคารทั้งก่อนและหลังการรวบรวมกิจการ และยังคงการทำธุรกรรมทางการเงินกันต่อไปเพราะมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายเพิ่มขึ้น ดังนี้ ผลการศึกษาที่มีทั้งส่วนที่สอดคล้องและไม่สอดคล้อง ที่สอดคล้อง เช่น แนวคิดของ Denisan (1990) ในแง่การรวบรวมกิจการ ได้ก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่บรรลุประสิทธิผล ประกอบด้วย ความผูกพันแบบมีส่วนร่วม การปรับตัว การปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอภายใต้การกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร และยังคงสอดคล้องกับแนวคิดของ Armstrong (2011) เนื่องจากผู้นำจะมีบทบาทสำคัญในการดำเนินการรวบรวมกิจการซึ่งมีทั้ง 7 ด้าน ประกอบด้วย (1) กำหนดกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ (2) การสื่อสารให้เกิดประสิทธิภาพ (3) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในมุมมอง (4) การสร้างความมุ่งมั่นและความเป็นธรรม (5) การเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิภาพและการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง (6) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ และ (7) การริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงและการจัดการสิ่งที่ไม่รู้หรือจัดการความเสี่ยง และยังคงสอดคล้องกับแนวคิดของ Hofstede (1980; 2001) ในประเด็นที่ว่า ความขัดแย้งไม่ได้เพียงด้านวัฒนธรรมเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับระบบการเงิน การบัญชีระบบงาน และระบบคิดขององค์กรด้วย นับเป็นความยุ่งยากไม่ใช่เพียงเศรษฐกิจเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับพรมแดนที่แตกต่างทางวัฒนธรรมที่มีเพิ่มขึ้นด้วยระหว่างทั้งสององค์กร จึงทำให้เกิดความความตึงเครียดเมื่อจะเริ่มสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานของบริษัทเก่ากับพนักงานที่มาจากบริษัทใหม่ด้วย อย่างไรก็ตามผลการศึกษาไม่ได้สอดคล้องกับแนวคิดของ Cheng and Seeger (2012) ในประเด็นเรื่องวัฒนธรรมของชาติ (Nation Culture) ทำให้เกิดอุปสรรคต่อการปรับใช้กับวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งปัญหาสำคัญที่ไม่สามารถห่อหุ้มได้ ก็คือ ขอบเขตทางวัฒนธรรมทั้งสองบริษัท

## 9. ข้อเสนอแนะ

ในทุกภาคธุรกิจไม่ว่าจะเป็นสถาบันธุรกิจประเภทใดก็ตามหากต้องการทำธุรกิจโดยใช้กลยุทธ์การรวบรวมกิจการควรคำนึงถึงปัจจัยทั้งสองมุมมองคือมุมมองทางเศรษฐกิจและมุมมองทางวัฒนธรรม เนื่องจากวัฒนธรรมเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้องค์กรที่ได้รับการรวบรวมแล้วสามารถพัฒนาธุรกิจได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน บุคคลที่ทำงานในองค์กรทั้งพนักงานในธุรกิจที่ถูกรวบรวมและธุรกิจที่มารวบรวมจะต้องมีการสอดประสานวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการอยู่ร่วมกันและมุ่งไปในเป้าหมายแห่งความสำเร็จขององค์กรร่วมกัน หากมองเพียงมุมมองทางด้านเศรษฐกิจเพียงด้านเดียวอาจทำให้ธุรกิจหลังรวบรวมกิจการสำเร็จลุล่วงไปได้ในระดับหนึ่งแต่อาจเกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลมีความต่างทางด้านวัฒนธรรมเกิดขึ้นในภายหลังทำให้กิจการนั้นไม่สามารถพัฒนาได้ต่อไปในระยะยาว แต่หากให้ความสำคัญในทั้งสองมุมมองจะทำให้เกิดความสมดุลและเกิดความสำเร็จขององค์กรได้อย่างยั่งยืน

### เอกสารอ้างอิง

- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2550). *ตลาดการเงินและการลงทุนในหลักทรัพย์*. กรุงเทพฯ: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- อุกฤษฏ์ ปัทมานันท์, และรัตพงษ์ สอนสุภาพ. (2549). *รายงานการวิจัยเรื่อง ธนาคารพาณิชย์ไทยหลังวิกฤตเศรษฐกิจ: พลวัตการปรับตัวและการแข่งขันใหม่*. กรุงเทพฯ: โครงการเมธีวิจัยอาวุโส สกว.วิจัยแห่งชาติ (สกว.).
- Armstrong, G. (2011). *Leadership in Times of Change: An Examination of a Merger Experience* (Unpublished Doctoral dissertation). University of Toronto, Canada.
- Ayoush, M. D. (2011). *Are cross-border mergers and acquisitions better or worse than domestic mergers and acquisitions? The UK evidence* (Unpublished Doctoral dissertation). The University of Birmingham, UK.
- Cheng, S. S., & Seeger, M. W. (2012). Cultural Differences and Communication Issues in International Mergers and Acquisitions: A Case Study of BenQ Debacle. *International Journal of Business and Social Science*, 3(3), 16.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: Wiley.
- Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context*. *Online Readings in Psychology and Culture*. Retrieved from <http://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc/>
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International differences in work related values*. Beverly Hill, CA: Sage.
- Kluckhohn, C., & Kelly, W. H. (1945). *The concept of culture*. New York: Columbia University Press.
- Lakshman, C. (2011). Effective Post-Acquisition Integration: A knowledge-based approach. *Human Resource Management*, 50(5), 605-623.
- Nielsson, U. (2009). Stock Exchange Merger and Liquidity: Evidence from the Euronext Merger. *Journal of Financial Markets*, 12(2), 229-267.
- Stahl, G. K., & Voigt, A. (2005). Impact of Cultural Differences on Merger and Acquisition Performance: A Critical Research Review and an Integrative Model. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 4(1), 51 – 83.
- Tyson, L. A. D. (2004). Outsourcing: who's safe anymore? *Economic Viewpoint. Business Week*, 2 (2), 26.