



เรื่องน่ารู้.....ที่พนักงาน ปตท..... ต้องรู้!

ตอนที่ 2

วิกฤตบางจากกับ โสภณ สุภาพงษ์

หลังวิกฤตต้มยำกุ้ง บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ผู้ประกอบกิจการโรงกลั่นแห่งเดียวในเขตกรุงเทพมหานคร ได้กลายเป็นบริษัทมหาชนจดทะเบียน ที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤติเศรษฐกิจ และจากหนังสือแสดงเจตจำนงของรัฐบาลไทยในปี 2540 เนื่องจากเป็นหนึ่งในธุรกิจที่จะต้องเร่งดำเนินการเป็นกรณีพิเศษ พร้อมกับอนุญาตให้ ปตท. ในฐานะผู้ถือหุ้นใหญ่ ดำเนินการอย่างเป็นทางการเป็นอิสระแยกจากนโยบายแปรรูปรัฐวิสาหกิจ

ประเด็นปัญหาใหญ่ที่กลายเป็นปมปัญหาให้ยุ่งยากมากขึ้นก็อยู่ที่ผู้บริหารของบางจากฯ ซึ่งมีบารมีสูงมายาวนานอย่าง นายโสภณ สุภาพงษ์ กรรมการผู้จัดการ ต้องผลักดันแนวทางการดำเนินงานให้เป็นไปในรูปแบบบริษัทของคนไทย เน้นการบริหารงานระดับชุมชนเป็นหลัก ซึ่งขัดแย้งกับมติคณะรัฐมนตรีอย่างชัดเจน

ความขัดแย้งทางนโยบายของบริษัทจึงบานปลายออกไป ในขณะที่สถานการณ์เริ่มจวนตัว เพราะดูเหมือนว่า หลังจากสิ้นงวดบัญชีปี 2541 ผ่านไปแล้ว บางจากฯ เริ่มมีปัญหาสภาพคล่องทางการเงินให้เห็นชัดเจนมากขึ้น แม้ว่างบการเงินจะแสดงตัวเลขที่มีกำไรปรากฏอยู่ แต่หนี้สินค้างเก่าอันเกิดจากเงินกู้ 150 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ที่กระทรวงการคลังค้ำประกันให้กับบางจากฯ ในฐานะรัฐวิสาหกิจนั้น ได้มีการชำระคืนไปเพียง 20 ล้านดอลลาร์ ค้างชำระถึง 130 ล้านดอลลาร์ ซึ่งทางออกเพื่อแก้ปัญหาโดยเร็วคือ ต้องขายหุ้นเพิ่มทุน เพื่อระดมทุนใหม่มาชำระหนี้ และช่วยเสริมสภาพคล่องได้อีกทางหนึ่ง

มติเดิมที่ออกมาว่า บางจากฯ จะออกหุ้นใหม่เพื่อเพิ่มทุนอีก 3.3 พันล้านบาท นำมาพัฒนาธุรกิจ และสร้างรายได้ให้บริษัทในอนาคต กลับไม่มีความแน่ชัดว่าจะให้มีการขายหุ้นเก่าที่หน่วยงานของรัฐถืออยู่หรือไม่

วันที่ 12 มีนาคม พ.ศ.2542 คณะกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจมีมติยื่นกรณที่ ต้องการขายหุ้นให้แก่นักลงทุนหรือพันธมิตรร่วมทุน ที่ต้องการเข้ามาแสวงหากำไรจากการซื้อหุ้น ซึ่งผิดไปจากที่นายโสภณต้องการ

สิ่งที่ทำให้ยุ่งยากมากขึ้นไปอีกก็คือ กระทรวงการคลัง ซึ่งเป็นหนึ่งในผู้ถือหุ้นใหญ่ที่กลับมีความเห็นไม่ลงรอยกับคณะกรรมการกำกับนโยบายรัฐวิสาหกิจ เพราะยังไม่มีข้อมูลที่ชัดเจน ที่จะนำมาซึ่งการตัดสินใจในแนวทางที่ถูกต้องได้

ร้ายไปกว่านั้น เมื่อมีการตั้งบริษัทที่ปรึกษาการเงินเพื่อที่จะตรวจสอบฐานะทางการเงินของ
/บริษัทบางจาก

บริษัทบางจาก ก่อนขายหุ้นเพิ่มทุนใหม่ให้ประชาชนทั่วไปและนักลงทุนที่สนใจ ปรากฏว่า บริษัทที่ปรึกษาการเงินทั้ง 3 ราย คือ บล.เจเอฟ ีชนาคม บล.ภัทร จำกัด และ บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ ทิสโก้ จำกัด (มหาชน) ได้แจ้งผลการดำเนินงานกลับมาซึ่งกระทรวงการคลังในเวลาต่อมาว่าไม่เคยได้ข้อมูลเชิงลึกจากบริษัทบางจาก และมีเฉพาะข้อมูลทั่วไปที่บริษัทบางจากแจ้งต่อตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเท่านั้น

ข้อมูลเชิงลึกที่ว่า ได้แก่ การแยกบัญชีธุรกรรมต่างๆ อย่างชัดเจน เช่นบัญชีโรงกลั่น บัญชีกิจกรรมชุมชน การตลาด แพรนไชส์ค้าปลีก และการให้เกษตรกรทำปื้มปลอด

ข้อสงสัยว่า ผู้บริหารของบริษัทมีการปกปิด หรือตกแต่งบัญชี จึงเกิดขึ้นมา มีใบปลิวลึกลับออกมาแจกจ่ายไปทั่ว โดยพุ่งเป้าไปที่นายโสภณ สุภาพงษ์ ซึ่งหากเป็นจริงก็ถือเป็นเรื่องคอขาดบาดตายสำหรับรัฐบาลอย่างรุนแรง เพราะอาจจะถูกขูดค่าหาได้ว่า รัฐบาลมีส่วนนำหุ้นนำไปขายให้ประชาชน

ยิ่งไปกว่านั้น การที่มีเป้าหมายจะให้ขายหุ้นบางส่วนของบางจากฯ แก่นักลงทุนต่างประเทศก็หมายความว่า จะต้องทำควิดิลิเจนซ์ (Due Diligence) ก่อน ซึ่งหากมีการตกแต่งบัญชีเกิดขึ้นจริงจะพบได้ไม่ยาก และทำให้ต่างชาติซึ่งรู้ฐานะที่แท้จริง หาทางต่อรองขอซื้อในราคาถูกๆ

เรื่องดังกล่าว นายโสภณ ซึ่งตกเป็นจำเลยในทันที ได้ออกมาชี้แจงในทันควัน โดยยืนยันว่าบริษัทมีผลการดำเนินงานที่ดีมาโดยตลอด 14 ปีที่เขารับผิดชอบบริหารงานมา รัฐบาลได้รับผลตอบแทนแล้ว 15,248 ล้านบาท แบ่งเป็นเงินปันผลให้รัฐถึง 4,116 ล้านบาท จ่ายเป็นภาษีได้จากผลกำไร 3,001 ล้านบาท และเป็นส่วนของรัฐในหุ้นบริษัทอีก 8,041 ล้านบาท

อีกทั้งในช่วงวิกฤตการเงินและเศรษฐกิจตั้งแต่ปี 2540 เป็นต้นมา บางจากฯ มีฐานะทางการเงินที่แข็งแกร่งและมีสภาพคล่องดี ไม่มีปัญหาเรื่องการชำระหนี้ใดๆ และยืนยันว่าบริษัทไม่ได้นำเงินกู้ต่างประเทศ 150 ล้านดอลลาร์สหรัฐ มาฝากเป็นเงินบาทเพื่อกำไรดอกเบี้ยตามที่เขากล่าวแต่อย่างใด โดยเงินกู้ดังกล่าวเป็นเงินกู้ระยะสั้น สำหรับจ่ายค่าน้ำมันดิบให้แก่ผู้ขายต่างประเทศ โดยมีดอกเบี้ยและค่าใช้จ่าย 11 ล้านดอลลาร์สหรัฐ และอยู่ในบัญชีเงินเหรียญสหรัฐตลอดเวลาไม่เคยนำมาแลกเปลี่ยนเงินบาทเพื่อกำไร

นายโสภณ ตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับใบปลิวที่โจมตีตนว่า คงออกมาจากสำนักงานรัฐวิสาหกิจเพื่อโจมตีบางจากฯ แต่เมื่อนายธารินทร์ สั่งให้ตรวจสอบ ปรากฏว่าไม่ใช่ ซึ่งอาจจะออกมาจากปตท.ก็ได้ เพราะต้องการขายหุ้นที่อยู่ในบางจากฯ ทิ้งอยู่แล้ว

จากนั้น นายโสภณ ก็ได้ยื่นใบลาออกล่วงหน้า 3 เดือนอย่างกะทันหัน ทิ้งปัญหาไว้ให้ผู้ที่มิอำนาจและผู้ถือหุ้นอยู่ในบางจากฯ เป็นผู้พิจารณาการแปรรูปของบางจากฯ ให้เหตุผลว่าไม่พอใจเงื่อนไขแปรรูปที่รัฐบาลกลับมตึกเก่าที่เคยให้ขายหุ้นบางจากให้แก่ประชาชนทั่วไป โดยอ้างผลการสำรวจตั้งแต่เดือนพฤษภาคม 2541 ว่าประชาชนให้ความสนใจเป็นเจ้าของหุ้นเพิ่มทุนบางจากถึง 235,238 ราย คิดเป็น 94% ของหุ้นทั้งหมด มากกว่าความต้องการขายหุ้นของรัฐบาล 3 เท่า

/และประชาชน

และประชาชนคาดว่าจะได้รับการต้อนรับจากทางการภายใน 3 เดือน (ตรงกับเดือนกรกฎาคม 2541) แต่ปรากฏว่าข้าราชการระดับสูงที่มีอำนาจบางส่วนเห็นว่าควรขายหุ้นให้กับพันธมิตรร่วมทุนจากต่างประเทศ จึงต้องแสดงความรับผิดชอบ

การลาออกจากตำแหน่งที่นับมายาวนานอย่างกะทันหันของนายโสภณ เสมือนหนึ่งการโยนระเบิดเวลาเข้าไปในความขัดแย้ง และสร้างความตื่นตระหนกแก่คนหลายกลุ่ม ตั้งแต่พนักงาน บางจากฯ รัฐบาล และกลุ่มเอ็นจีโอ-นักอนุรักษ์นิยมต่อต้านการขยายชาติ โดยกลุ่มหลังสุดนี้ ได้หารือกันจัดตั้งกลุ่ม “รักบางจากฯ” ขึ้นมาเป็นการเฉพาะกิจ ตั้งชื่อเรียกร้องให้รัฐบาลผลักดันนโยบายขายหุ้นให้คนไทย ไม่ขายให้ต่างชาติ

ปฏิกริยาดังกล่าว ทำให้คณะกรรมการผู้บริหารบางจากฯ ชุดที่เข้ามารับผิดชอบแทนทั้งหมด ต้องร่วมกันออกมามีมาตรการระงับความขัดแย้งลง โดยระบุว่า จะหาทางบริษัทบางจากฯ ซึ่งเป็นสมบัติของประชาชนไทยและผู้ถือหุ้นรายย่อยจำนวนมากไว้ให้ได้ โดยเน้นภารกิจเฉพาะหน้าที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. สนับสนุนการจำหน่ายหุ้นเพิ่มทุนใหม่ให้เกิดประโยชน์ต่อคนไทย
2. ดูแลธุรกิจบริษัทให้เกิดผลตอบแทนที่ดีภายใต้วิกฤตเศรษฐกิจพร้อมทั้งเป็นประโยชน์ต่อชุมชน
3. ดูแลขวัญกำลังใจพนักงานให้สามารถคงประสิทธิภาพเช่นที่ผ่านมา

ในเวลาไล่เลี่ยกัน รัฐบาลมีมติอนุมัติแผนปรับโครงสร้างทางธุรกิจและโครงสร้างทางการเงินของบางจากฯ ในปลายปี 2542 ให้แยกธุรกิจโรงกลั่นและธุรกิจตลาดค้าปลีกอื่นๆ เพื่อความชัดเจนในการวัดผลการดำเนินงาน และหาทางร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งของธุรกิจ เร่งไถ่ถอนเงินกู้เดิม 19,500 ล้านบาท โดยการกู้เงินจากธนาคารพาณิชย์ 15,500 ล้านบาท การออกหุ้นกู้แปลงสภาพ 4,000 ล้านบาท และออกหุ้นสามัญเพิ่มทุน 3,000 ล้านบาท และให้กระทรวงการคลังรับประกันเงินต้นให้แก่ผู้ลงทุนในหุ้นกู้แปลงสภาพและหุ้นสามัญดังกล่าว โดยโอนจากภาระค่าประกันและการให้กู้เดิมจำนวน 8,100 ล้านบาท พร้อมทั้งกำหนดให้ดำเนินการแล้วเสร็จภายใน 6 เดือน นับจากวันที่ได้รับอนุมัติ

การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าดังกล่าว ไม่สามารถปิดข้อเท็จจริงได้ว่า ฐานะการเงินของบริษัทกำลังเดินเข้าสู่ทางตันมากขึ้นในอัตราเร่ง

ผลการดำเนินงานงวดสิ้นปี 2542 ของบริษัท สะท้อนความอ่อนแอมากขึ้นทางการเงินของบริษัทต่อเนื่อง แม้ว่ารายรับจากการขายน้ำมันของบริษัทจะเพิ่มขึ้น แต่ความสามารถในการทำกำไรยังคงถูกถ่วงด้วยหนี้สินที่ดูเหมือนจะเพิ่มมากขึ้น แถมยังมีหนี้ระยะสั้นเป็นสัดส่วนมากขึ้นกว่าเดิม ในขณะที่ส่วนของผู้ถือหุ้นเสื่อมถอยลงไปทุกขณะ

กำไรสุทธิของบริษัทที่ติดลบระดับ 1,626.02 ล้านบาท เทียบกับกำไรในปีก่อน 38.90 ล้านบาทถือได้ว่าเป็นผลการดำเนินงานที่เลวร้าย เพราะยอดขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนนั้นไม่

/มากมายนัก

มากมายนักเพียงแค่ 168.37 ล้านบาท และภาระดอกเบี้ยจ่ายที่เพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อย จาก 1,021.61 ล้านบาทของปีก่อนมาอยู่ที่ระดับ 1,134.43 ล้านบาท การขาดทุนที่แท้จริง จึงมาจากการดำเนินงานในธุรกิจปกติที่บกพร่อง

ดังนั้น เมื่อพิจารณาจากกำไรที่เป็นลบเทียบกับยอดขายที่เพิ่มขึ้น จากปีก่อนที่ระดับ 34,303.40 ล้านบาท มาอยู่ที่ 38,337.56 ล้านบาท เพราะรายจ่ายรวมของบริษัทก็เพิ่มขึ้นตามจาก 34,578.89 ล้านบาท มาเป็น 38,595.46 ล้านบาท สะท้อนให้เห็นว่าการจัดการด้านการเงินของบริษัท ขาดประสิทธิภาพ โดยเฉพาะรายจ่ายในการบริหารที่เพิ่มขึ้นค่อนข้างมาก จากระดับ 1,274.06 ล้านบาทของปีก่อน มาอยู่ที่ 1,473.35 ล้านบาท ถือได้ว่าเป็นรายจ่ายที่ผิดปกติ

การขาดทุนทำให้ยอดขาดทุนสะสมของบริษัทเพิ่มสูงขึ้นจากปีก่อนเกือบเท่าตัว จากระดับ 2,376.27 ล้านบาท มาอยู่ที่ระดับ 4,016.38 ล้านบาท และมีผลต่อส่วนของผู้ถือหุ้นที่ลดลงเข้าข่ายนำกังวลที่ระดับ 10,131.67 ล้านบาทของปีก่อน

ส่วนผู้ถือหุ้นที่ลดลง เทียบกับยอดหนี้สินรวมที่เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 17,366.07 ล้านบาท มาอยู่ที่ 21,177.05 ล้านบาท ทำให้สัดส่วนหนี้สินต่อส่วนผู้ถือหุ้น (D/F) เพิ่มขึ้นมาอยู่ที่ระดับ 2.7 เท่า ซึ่งทำให้บริษัทมีความสามารถในการกู้หนี้ใหม่เพิ่มขึ้นยาก เว้นแต่จะเป็นการกู้เพื่อรีไฟแนนซ์ของเก่าเท่านั้น

ฐานะทางการเงินที่ไม่ค่อยปลอดภัย และเสื่อมทรามลง ก็ยังมีผลให้สภาพคล่องของบริษัท ย่ำแย่หนักขึ้นไปอีก เนื่องจากแม้ว่าสินทรัพย์หมุนเวียนของบริษัทจะเพิ่มขึ้นมากเกือบร้อยละ 40 จากระดับ 5,778.27 ล้านบาทของปีก่อน มาอยู่ที่ 9,688.09 ล้านบาท แต่เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของหนี้สินหมุนเวียนกลับเพิ่มขึ้น ไล่เลี่ยกันด้วยซ้ำ จากระดับ 11,549.11 ล้านบาท มาอยู่ที่ระดับ 16,298.86 ล้านบาท

หนี้สินระยะสั้นที่สำคัญอยู่ที่การเบิกเงินบัญชีที่เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 6,211.04 ล้านบาท มาอยู่ที่ระดับ 7,839.11 ล้านบาท และหนี้ระยะยาวที่ครบกำหนดชำระใน 1 ปี ที่เพิ่มจากปีก่อนที่ระดับ 1,063.56 ล้านบาท มากกว่าเท่าตัวมาเป็น 2,467.34 ล้านบาท

ค่า Current ratio ที่ระดับ 0.6 เท่า ยังบอกรู้ถึงสภาพคล่องที่ย่ำแย่ทำให้ความสามารถในการทำกำไรของบริษัทลดลง

ทางออกเช่นนี้ มีแต่การเพิ่มทุนใหม่เท่านั้นที่จะเป็นคำตอบสำเร็จรูปที่ช่วยพาบริษัทรอดพ้นจากปัญหายุ่งยากทางการเงิน และกลับมาสู่การแข่งขันใหม่ได้ เนื่องจากประสิทธิภาพการจัดการของบริษัทยังถือได้ว่าค่อนข้างต่ำกว่าโรงกลั่นอื่นๆ ในประเทศ

ปัญหาก็คือ นายโสภณ ทัง โภทย์ใหญ่เกี่ยวกับปัญหาแห่งอนาคตของบริษัทว่า จะก้าวสู่หนทางใดในอนาคต หลังจากที่ปล่อยให้การบริหารหลักอยู่ในมือบุคคลเพียงคนเดียวมานานร่วมทศวรรษ และระเบิดเวลาเกี่ยวกับแนวทางการเพิ่มทุนและขายหุ้นเพิ่มทุนทั้งในส่วนของบริษัท และในส่วนที่การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยในฐานะผู้ถือหุ้นรายใหญ่ จะขายให้กับใครกันแน่ ก็ยัง

เป็นปมที่

เป็นปมที่จับไม่แตกง่าย ๆ เพราะคณะกรรมการของบริษัทที่มีตัวแทนมาจากราชการเป็นส่วนใหญ่ ยังมีความเห็นไม่ลงรอย และผู้ถือหุ้นสำคัญคือกระทรวงการคลังเองก็ยังไม่มีความเห็นว่า จะลงเอย หรือสรุปอย่างไรดี

การรอคอยที่ไม่รู้เวลาสิ้นสุด ในขณะที่ฐานะทางการเงินของบริษัทดูย่ำแย่ลงเรื่อยๆ เพราะการจัดการยังอยู่ในมือของผู้บริหารขาดคาทัพ เท่านั้น

ทางออกที่มีเหลืออยู่จึงเสมือนถูกปิดกั้นเอาไว้ชั่วคราว ซึ่งยิ่งกินเวลานานเท่าใด ความบอบช้ำ ของบริษัทก็จะยิ่งมากเป็นทวีคูณ โดยเฉพาะแรงกดดันจากการณรงค์ของผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องและ ไม่มีความรู้ที่ถ่องแท้ แต่มีอิทธิพลทางสื่อและการเมืองอย่างกลุ่มรักบางจากฯ เข้ามาวุ่นวายด้วยแล้ว (โดยที่กลุ่มนี้ ไม่เคยแสดงเจตจำนงเลยว่า จะเข้ามาซื้อหุ้นเอง เพื่อช่วยให้บริษัทรอดพ้นสถานการณ์ เข้าตาจนแม้แต่น้อย) โอกาสสำหรับทางออกก็ค่อนข้างแคบลงไปอีกด้วย

ช่วงเวลาอันยากลำบากดังกล่าว ทำให้ราคาหุ้น BCP หลังจากปี 2542 ที่ลดลงมาต่ำกว่าราคา พาร์ชวามาน ต้องรอนจนกระทั่งถึงปี 2547 ถึงฟื้นวิกฤตมาได้อย่างทุลักทุเล

....จบ.....แล้วครับ.....

โปรดติดตาม ตอนที่ 3

บางจากพ้นสภาพรัฐวิสาหกิจ