



ปัจจัยที่ส่งผลต่อวิกฤติ ธนาคารสหกรณ์ในอังกฤษ¹

ธนาคารสหกรณ์ในอังกฤษ

รากของปัญหาวิกฤติธนาคารสหกรณ์ในอังกฤษ ซึ่งมีมูลค่าความเสียหายกว่า 1,500 ล้านปอนด์ (8หมื่นล้านบาท) ได้ถูกเปิดเผยโดยนักวิจารณ์อิสระชื่อเซอร์คริสโตเฟอร์ เคลลี ซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากกลุ่มสหกรณ์ เขาได้ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อส่วนใหญ่มามากจากปัจจัยภายในที่เป็นปัจจัยที่อยู่นอกเหนือจากการควบคุม ซึ่งก็คือสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและเงื่อนไขการปรับโครงสร้างเงินทุนที่ธนาคารถูกกำหนดให้ดำเนินการภายหลังจากเกิดวิกฤติการเงิน แต่ปัจจัย

ที่อยู่ภายในการควบคุมของกรรมการบริหาร คือ การควบกิจการกับสถาบันการเงินบริทาเนียในปี พ.ศ. 2552 ความผิดพลาดในการวางแผนและจัดการเงินทุนโดยฝ่ายธนาคารหลังจากควบกิจการจุดอ่อนในระบบจัดการและบริหารความเสี่ยง ช่องว่างในขีดความสามารถของบุคลากร ซึ่งนำไปสู่ความคลาดเคลื่อนระหว่างความคาดหวังกับศักยภาพที่มีความผิดพลาดในการขายประกันสินเชื่อวัฒนธรรมองค์กรที่มีปัญหา และ ระบบบริหารที่ถูกปล่อยปละละเลยจนเกิดวิกฤติ

ในบทความของ เซอร์ คริสโตเฟอร์ เคลลี มีข้อสรุป 9 ข้อปัญหาที่ธนาคารสหกรณ์และกลุ่มสหกรณ์ต้องเผชิญ จึงเป็นโอกาสที่ดีที่สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์และหน่วยงานภาคีจะได้หยิบยกกรณีศึกษาดังกล่าวมาเป็นข้อคิดและเป็น



เซอร์ คริสโตเฟอร์ เคลลี

¹เอกสารเผยแพร่ในที่ประชุมเชิงปฏิบัติการ “ธนาคารสหกรณ์สำคัญจริงหรือ?”. จัดทำโดยสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ เรียบเรียงจากบทความของ Anthony Murray. Nine problems that caused the ‘debacle’ at the Co-operative Bank. Cooperative News: 30 April 2014. UK. <http://www.thenews.coop/85147/news/democracy/nine-problems-that-caused-the-debacle-of-the-co-operative-bank/>

แนวทางในการพิจารณามาตรการและเงื่อนไข สำหรับการก้าวเข้าสู่ยุคจักรของ “ธนาคารสหกรณ์” อย่างเหมาะสม และสามารถเป็นกลไกในการให้บริการแก่สมาชิกสหกรณ์ ชุมชนเกิดความเข้มแข็ง เป็นปึกแผ่นดังที่ทุกคนคาดหวัง

เศรษฐกิจ

ในห้วงเวลาดังกล่าว ธนาคารสหกรณ์ต้องเผชิญหน้ากับปัจจัยสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่ทำทลายเช่นเดียวกับธนาคารและสถาบันการเงินอื่นๆ ได้แก่สถานการณ์ของอัตราดอกเบี้ยต่ำในระยะยาว ซึ่งมีผลกระทบต่อผลกำไรของธนาคาร

กฎเกณฑ์ และข้อบังคับ

วิกฤตเศรษฐกิจ ทำให้หน่วยงานกำกับดูแลต้องการให้ธนาคารปรับโครงสร้างเงินทุนระหว่างปี พ.ศ. 2552 หลังจากธนาคารสหกรณ์ควบกิจการกับสถาบันการเงินบริทาเนีย และ ในเดือนมกราคม ปี พ.ศ. 2556 หน่วยงานกำกับดูแล ได้เพิ่มเงื่อนไขเงินทุนของธนาคาร จาก 1,900 ล้านปอนด์ เป็น 3,400 ล้านปอนด์ ซึ่งธนาคารไม่สามารถทำได้ในช่วงเวลานั้น

จึงหวั่นเวลาของเหตุการณ์นั้น ก็มีมีส่วนสร้างความเสียหายเพราะเป็นเวลาที่เดียวกับที่เงินทุนของธนาคารลดลง เนื่องจากการลดลงของมูลค่าธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์และผลจากความล้มเหลวของโครงการปรับโครงสร้างไอที เช่นเดียวกับการเตรียมการสำหรับเยียวยาความผิดพลาดในการขายประกันภัยสินเชื่อ (PPI) เหตุการณ์นี้เป็นปฏิกิริยาระหว่างการเพิ่มเงื่อนไขทางการเงินและการลดลงของเงินทุนของธนาคารที่มี ทำให้นำไปสู่การขาดแคลนเงินทุนของธนาคาร



สถาบันการเงินบริทาเนีย

การควบกิจการ

การควบกิจการร่วมกันระหว่างธนาคารสหกรณ์กับสถาบันการเงินปริทาเนียในเดือนสิงหาคม ปี พ.ศ. 2552 เป็นต้นเหตุหลักของปัญหาธนาคารที่ตามมา ในเวลานั้น ธนาคารสหกรณ์เป็นธนาคารขนาดเล็กซึ่งมีบริการครบวงจร และมีอัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้สูง ซึ่งทำให้มีกำไรต่ำ

ตัวธนาคารนี้ได้รับการแจ้งเตือนเรื่องขนาดธุรกิจที่ไม่เหมาะสมซึ่งทำให้มีต้นทุนสูง แม้ว่าจะสามารถควบกิจการที่ทำให้ธนาคารสามารถเพิ่มสาขาได้โดยไม่มีค่าใช้จ่าย และมีการประมาณการว่าจะสามารถทำเงินได้ 88 ล้านบาทต่อปี ซึ่งรายได้ต่อก่อนการควบกิจการเฉลี่ยอยู่ที่ 67 ล้านบาทเท่านั้น หากแต่การควบกิจการเกิดขึ้นในสภาพเศรษฐกิจทรุดโทรมและค่าสินทรัพย์ตกต่ำ โดยเฉพาะธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ สถาบันการเงินปริทาเนียเองก็ไม่ได้มีสถานะการเงินเข้มแข็งเหมือนที่เคยเป็น ช่วง 7 เดือนสุดท้ายก่อนการควบกิจการ รายได้หลักของบริษัทมาจาก การซื้อขายตราสารหนี้ สถาบันควบคุมการเงินได้จัดแจงเตือนให้ปริทาเนียอยู่ในลิสต์รายชื่อเฝ้าระวัง แต่สถาบันการเงินปริทาเนียไม่ได้รับแจ้งเรื่องนี้ เดือนกรกฎาคม ปี พ.ศ. 2554 สถาบันควบคุมการเงินจึงแจ้งว่าบริษัทอาจจะไม่สามารถอยู่รอดได้ถ้าไม่มีการควบกิจการ

คณะบริหารกลุ่มธนาคารตระหนักถึงความเสี่ยง แต่ยังคงเชื่อว่าได้จัดการตรวจสอบบัญชีและการทดสอบความเสี่ยงอย่างเหมาะสมแล้ว และได้จัดงบประมาณสำรองอย่างรอบคอบสำหรับการลดลงของมูลค่าในอนาคตและความเสี่ยงในสินทรัพย์ในรูปแบบของการประเมินมูลค่า ในทางปฏิบัติ ถึงแม้ว่า

คณะบริหารจะไม่ได้ตระหนัก แต่การตรวจบัญชีทรัพย์สินในส่วนที่เสี่ยงที่สุดคือ สมุดบัญชีกู้ยืมของบริษัทและการกู้ยืมอสังหาริมทรัพย์นั้นผ่านไปโดยไม่มี ความระมัดระวัง

ผลกระทบจากการรวมกิจการขยายวงกว้างกว่าที่การลดลงของมูลค่าเท่านั้น หลังจากการรวมกิจการ อดีตผู้บริหารของบริษัทปริทาเนียเข้าครองตำแหน่งผู้บริหารอาวุโสของธนาคาร ภายใต้การเปลี่ยนการบริหารใหม่ หลายอย่างก็เปลี่ยนแปลงไป เช่น ธนาคารเลือกจะให้การควบคุมการทำงานกลุ่มทรัพย์สินธุรกิจอสังหาริมทรัพย์โดยมอบหมายให้ผู้บริหารธนาคารที่เพิ่งได้ดูแลงานเป็นครั้งแรกแทนที่จะให้ผู้บริหารของบริษัทปริทาเนียเมื่อสินทรัพย์รวมตัวมากขึ้น ซึ่งเหมือนจะทำให้หลังการรวมกิจการนั้นเรื่องสินทรัพย์อยู่นอกการคำนึงถึงความเสี่ยงของฝ่ายธนาคาร

เงินทุน

การบริหารเงินทุนควรเป็นหน้าที่หลักของทุกธนาคาร ซึ่งในปี พ.ศ. 2552 ก็เป็นที่ชัดเจนในผู้บริหารทั้งสองฝ่ายของ

ธนาคารว่าการเป็นเจ้าของธนาคารร่วมกันนั้นไม่สามารถเข้าถึงตลาดได้อย่างยุติธรรม เมื่อธนาคารมีขนาดเล็กก็หมายถึงว่ามีความยุ่งยากในการเพิ่มเงินทุนจากเงินคงคลังโดยเฉพาะในภาวะที่ดอกเบี้ยต่ำ ฐานเงินทุนจำนวนน้อยย่อมเสี่ยงต่อการรับความเสียหายที่รุนแรง รวมทั้งเรื่องที่ธนาคารผิดพลาดเอง เช่น การสูญเสียมูลค่าจากการปรับโครงสร้างผิดพลาด สถาบันควบคุมการเงินก็ดูเหมือนว่าจะกำหนดเงื่อนไขเงินทุนเพิ่มต่อไป

ในสภาวะนี้กรรมการบริหารควรจะเน้นที่การจัดการเงินทุนอย่างรอบคอบเป็นพิเศษ แต่ข้อผิดพลาดอย่างร้ายแรง คือผู้บริหารไม่ได้ทำตามนั้น การคาดการณ์และวางแผนเป็นไปอย่างย่ำแย่ กลุ่มธนาคารเปิดงานธุรกิจขายประกันชีวิต ซึ่งเป็นกิจการที่ทำกำไรน้อย แทนที่จะเป็นกิจการอื่นที่มีแนวโน้มว่าจะทำกำไรได้ในอนาคต ซึ่งยังไม่แน่ชัดว่า กรรมการธนาคารได้รับรู้เรื่องที่เกิดขึ้นหรือไม่ แต่กลับพร้อมใจกันให้ความสำคัญกับงบประมาณการประชุมมากกว่าการให้ความสำคัญในการรักษาเงินทุนอย่างรอบคอบ



ความเสี่ยง

เรื่องที่สำคัญรองลงมาจากหน้าที่หลักของธนาคาร คือการบริหารความเสี่ยงซึ่งพบว่า มีข้อผิดพลาดร้ายแรงในจุดนี้เช่นกัน โดยหลักการในทางปฏิบัติที่เป็นพื้นฐานสำหรับธนาคารควรมีแนวทางในการป้องกัน 3 ชั้นเพื่อจัดการความเสี่ยงภายในขอบเขตความเสี่ยงที่คาดการณ์ไว้ก่อนได้ ซึ่งธนาคารนี้มีจุดอ่อนในทั้ง 3 แนวทางดังกล่าว โดยพบใน

ภายหลังในปี พ.ศ. 2555 หลังจากการเปลี่ยนตัวหัวหน้าเจ้าหน้าที่ดูแลความเสี่ยง ในแนวทางแรก ผู้จัดการมีความตระหนักต่อความเสี่ยงน้อยไป แนวทางที่สอง การจัดทำรายงานแก่กรรมการบริหารอย่างตรงไปตรงมา แต่พบว่ามีความบกพร่องละไม่ให้ความสนใจอย่าง ที่ควรจะเป็น แนวทางที่สามด้าน การตรวจสอบภายใน ก็ไม่มีประสิทธิภาพ

ขีดความสามารถ

การร่วมกิจการกับบริษัทบริหา เนียเพิ่มขีดความสามารถของธนาคารได้เพียงเล็กน้อย แม้จะมีบุคลากรที่มีความสามารถมาเข้าร่วมบริษัท แต่ที่มระดับอาวุโสบางกลุ่มยังขาดประสบการณ์ที่เหมาะสม คนที่มาเป็นผู้บริหารไม่เคยทำงานในธนาคารมาก่อน หัวหน้าฝ่ายจัดการความเสี่ยงเป็นนักสถิติประกัน กัย ไม่ใช่ชนธนาคาร อดีตผู้บริหารของบริหาเนียที่ซึ่งรับผิดชอบด้านการรวมกิจการและปรับโครงสร้างไอที และเคยมีประสบการณ์กรณี บริสตอลแอนด์ เวสต์ ควบรวมเข้ากับบริหาเนียมาแล้ว เมื่อหลายปีก่อน แต่ก็ไม่ได้มาตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงที่ยุ่ยากในครั้งนี้ ความรับผิดชอบด้านยุทธศาสตร์ถูกมอบให้ผู้อำนวยการการพัฒนาองค์กร ซึ่งเคย



มีหน้าที่หลักในด้านงานทรัพยากรบุคคล ดูเหมือนว่าธนาคารจะไม่ได้รับรู้ขีดจำกัดความสามารถของบริษัท ซึ่งหมายถึงขีดความสามารถในการทำโครงการขนาดใหญ่ ผู้บริหารที่มีความตระหนักเรื่องนี้อาจจะพิจารณาแผนการปรับโครงสร้างใหม่เมื่อเกิดความยุ่งยากในการร่วมกิจการ ซึ่งยังอาจจะยับยั้งการเจรจากับกลุ่มธนาคารลอยด์ เรื่องการเพิ่มสินทรัพย์ เมื่อแผนการปรับโครงสร้างและการรวมกิจการกับบริหา

เนียยังไม่เสร็จสมบูรณ์

ความยืดหยุ่นในการบริหารเป็นเรื่องเร่งด่วนสำหรับธนาคารในปี พ.ศ. 2554 เมื่อเริ่มการเจรจากับกลุ่มธนาคารลอยด์ และเริ่มโครงการยูนิตี้ การเจรจาเรื่องบริษัทเวิร์ดที่ยึดเยื้อเปียงเบนความสนใจของผู้บริหารธนาคารไป ซึ่งถ้าไม่มีเรื่องบริษัทเวิร์ดแล้ว เรื่องเงินทุนอาจจะได้รับการใส่ใจได้ดีกว่านี้และอาจจะนำไปพิจารณาได้ทันแต่เนิ่นๆ รวมทั้งโครงการยูนิตี้ก็ไม่ยกเว้น เพื่อที่จะประหยัดค่าใช้จ่าย



จ่ายโดยใช้การรวมบริการทั่วไปผ่านกลุ่ม
สหกรณ์เพื่อเพิ่มยอดขาย

แต่โครงการนั้นถูกจัดเตรียมอย่าง
หละหลวม เหมือนจะบอกว่า กลุ่มผู้บริหาร
ที่เป็นผู้สนับสนุนหลักไม่ได้เข้าใจสิ่งจำเป็น
ในการบริหารธนาคาร โครงการยูนิตี้ย้าย
ทีมงานระหว่างกลุ่มธนาคารและเปลี่ยน
สายการรายงานผล ซึ่งแน่ชัดว่านำไปสู่
ความยุ่งเหยิงต่อความเสี่ยงในการตรวจสอบ
เมื่อถึงเวลาจำเป็น

การขายผิดพลาด

การขายประกันภัยสินเชื่อ (PPI)
ผิดพลาดเป็นวาระตั้งแต่ก่อนการร่วม
กิจการ นั่นคือ ทั้งหมดเกี่ยวข้องกับฝ่าย
ธนาคารสหกรณ์ เช่นเดียวกับธนาคาร
อื่นๆ ธนาคารนี้มองการขายประกันภัย
สินเชื่อเป็นตัวทำรายได้ที่จะชดเชยสินค้า
บริการอื่นที่ทำรายได้ไม่ดี และเช่นเดียวกับ
กับธนาคารอื่นๆ ที่ไม่ได้จัดเตรียมค่าใช้จ่าย
เมื่อต้องจ่ายค่าชดเชยให้ลูกค้าก่อน
เดือนพฤษภาคม ปี พ.ศ. 2554 โดยครึ่ง
แรกของปี พ.ศ. 2556 คาดการณ์ว่าจะ
มีมูลค่าการซื้อขายผิดพลาดถึง 269 ล้าน
ปอนด์ เป็นผลลัพธ์ที่น่าผิดหวังสำหรับ
ธนาคารชาติ

ในรายงานประจำปีและบัญชี ปี
พ.ศ. 2556 มีรายงานว่าผลความเสี่ยง
ทางกฎหมายและการจัดการรวมแล้ว
412 ล้านปอนด์ ซึ่งรวมถึงการจัดเตรียม

การประกันภัยสินเชื่อ (PPI) เช่นเดียวกับการ
จำนองอื่นๆ และการผ่อนตามการใช้
เครดิตของลูกค้า

วัฒนธรรม

วัฒนธรรมองค์กรของธนาคาร
เป็นสาเหตุให้เกิดการพังทลายในหลายๆ
ทาง ดังที่กล่าวแล้วในการบริหารความ
เสี่ยงผิดพลาด ซึ่งเปิดเป็นจุดเริ่มต้นของ
ต้นหลายๆอย่าง รวมทั้งขีดจำกัดของ
ศักยภาพการบริหาร

แง่มุมที่สร้างความเสียหายของ
วัฒนธรรมองค์กรธนาคารนั้นรวมถึงการ
ยอมรับการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ
การอธิบายงานส่วนสำคัญอย่าง สับสน
เย็นเยื่อ รวมทั้ง การจัดการความเสี่ยง
และการเปลี่ยนแปลง ที่มีแนวโน้มว่าจะ
ไม่ได้รับความท้าทาย หรือ การยอมรับการ
ตกลงสำคัญโดยไม่มีการตั้งคำถามหรือ
การใคร่ครวญเสียก่อน และการส่งเสริม
ข่าวดี แต่ชะลอการแจ้งข่าวร้าย



นอกจากนั้นยังมีความผิดพลาด
จากความเข้าใจที่ว่าเมื่อ เศรษฐกิจฟื้น
ตัวก็จะช่วยให้มีผลกำไรและเพิ่มมูลค่า
สินทรัพย์ ดังนั้นผู้บริหารจึงปล่อยให้
สถานการณ์เป็นไปตามกระแส แทนที่จะ
ปรับตัวถอยไปยังจุดที่เหมาะสม โดยไม่
ได้คำนึงถึงค่าเตือนจากสถาบันควบคุม
การเงินหรือคำแนะนำต่างๆที่ได้รับจาก
ที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ ที่ชี้ให้เห็นถึง ความ
ไม่โปร่งใส

ระบบจัดการ

กรรมการแต่งตั้งคนที่ขาด
ประสบการณ์ เป็นประธานของฝ่าย
ธนาคาร สถาบันควบคุมการเงินไม่ได้
โต้แย้ง แต่ก็นั่นว่าเป็นการแต่งตั้งของ
กรรมการกลุ่ม ไม่ใช่ของหน่วยงานบริการ
การเงิน (FSA)

แม้ว่า CEO จะลาออกในเดือน
กรกฎาคม ปี พ.ศ. 2554 แต่ธนาคารก็
ยังขาดผู้บริหารของธนาคารสหกรณ์มี
ประสบการณ์เพียงพอและกรรมการยังคง
ให้ความสนใจในบริษัทเวิร์ด แม้จะมี
ผู้เชี่ยวชาญอิสระ(ที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร)
ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีประสบการณ์งานธนาคาร
ให้ข้อสังเกต แต่ก็ยังเป็นกลุ่มคนจำนวน
น้อย และถูกกีดกันด้วยขนาดของคณะ
กรรมการ – ซึ่งมี 22 คน

ด้วยเหตุนี้ ความผิดพลาดจึงขยาย
ตัวเพิ่มมากขึ้นดังที่เป็นข่าวที่น่าตกใจใน
แวดวงการสหกรณ์อยู่ในปัจจุบัน

