

ธนาคารเบนด์โก

การสร้างสรรค์คุณค่าร่วมในธุรกิจธนาคาร – ธนาคารชุมชนต้นแบบ

ความเป็นมา

Shared Value Project องค์การเพื่อการรณรงค์เรื่องการสร้างสรรค์คุณค่าร่วมธุรกิจกับสังคม (Creating Shared Value : CSV) ในออสเตรเลีย บรรยายกรณีศึกษาเรื่อง ธนาคารเบนด์โก (Bendigo Bank) : การสร้างสรรค์คุณค่าร่วมในธุรกิจธนาคาร – ธนาคารชุมชนต้นแบบ (Shared Value in Banking : The Community Bank Model) ไว้ว่า เบนด์โก เป็นธนาคารเก่าแก่ที่สุดและมีส่วนร่วมสร้างสังคมของมลรัฐวิกตอเรีย ซึ่งเป็นรัฐที่ใหญ่ที่สุดของออสเตรเลีย จัดตั้งขึ้นตั้งแต่ปี ค.ศ.1858 ให้บริการสำหรับการจัดสรรที่ดินและการสนับสนุนการเงินสำหรับการใช้ชีวิตประจำวันพื้นฐานของสังคมในธุรกิจการเหมืองแร่มาก่อน จึงมีประสบการณ์ในการอยู่ร่วมกับชุมชนท้องถิ่นและเป็นจุดแข็งของกิจการ ซึ่งได้ปรับเปลี่ยนสภาพเป็นธนาคารในปี ค.ศ. 1995 ในชื่อ Bendigo Bank Limited (ต่อมาในปี ค.ศ.2007 ได้ผนวกรวมกับ Adelaide Bank Limited เป็น Bendigo and Adelaide Bank Limited) กรอบภารกิจหนึ่งของธนาคารเบนด์โก ก็คือ การมุ่งที่จะเป็นธนาคารที่จัดบริการต่อคนภาคชนบท (กิจการธนาคารสำหรับธุรกิจการเกษตร) และการบริการของธนาคารที่สนับสนุนภาคส่วนของชุมชน เป็นสำคัญ

กิจการเพื่อสังคมตามกรอบของการดำเนินธุรกิจแบบ CSV นั้น เป็นผลต่อเนื่องมาจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำของออสเตรเลียในช่วงคริสต์ทศวรรษ 1990 ซึ่งทำให้กิจการธนาคารขนาดใหญ่ 4 ราย (ซึ่งรู้จักกันในนาม big four ประกอบด้วย ANZ, Commonwealth Bank, NAB, Westpac) ได้ทยอยปิดสาขาในในต่างจังหวัด ในย่านชานเมือง และชุมชนชนบทลงไปมากถึง 1/3 ของสาขาที่มีให้ผู้ประกอบการในท้องถิ่นประสบปัญหาในการเข้าถึงและใช้บริการสถาบันการเงิน แต่กิจการของธนาคารเบนด์โก ก็เล็งเห็นไปที่ขยายสาขาเพื่อรองรับความต้องการทางการตลาด ต่อมา ธนาคารเบนด์โก ได้จัดตั้งกิจการสาขาที่มีลักษณะเฉพาะ เรียกว่า “ธนาคารชุมชน” (Community Bank) ปี ค.ศ. 1998 เพื่อร่วมบริหารจัดการการเงินในท้องถิ่นร่วมกับตัวแทนของชุมชน ตามข้อตกลงแบบ franchise agreement โดยธนาคารจะจัดการสำหรับรายได้ที่จะเกิดจากการดำเนินงานนี้ ใน 3 เรื่องด้วยกัน คือ 1) การแบ่งส่วนต่างระหว่างเงินกู้กับต้นทุนบริการ (Margin share) 2) การจ่ายค่าคอมมิชชั่น (Commissions) ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายของธนาคารเบนด์โกให้กับธนาคารชุมชน 3) ค่าธรรมเนียมของธนาคารชุมชน ที่จะต้องจ่ายให้กับธนาคารเบนด์โก

การดำเนินงาน

ธนาคารชุมชน เป็นกิจการที่สร้างขึ้นจากต้นแบบของการเปิดโอกาสให้ชุมชน ร่วมกันจัดตั้งบริษัทของตนเองแล้วเข้ามาร่วมเป็นพันธมิตรบริหารสาขาของธนาคาร โดยมีเจ้าหน้าที่ของธนาคารเบนด์โก จะเป็นผู้สนับสนุนความรู้ ความเชี่ยวชาญในการจัดการทางการเงินและเศรษฐกิจ การจัดการนี้ได้นำเอาจุดแข็งที่สำคัญ คือ การที่ผู้ถือหุ้นของบริษัทที่ชุมชนจัดตั้งขึ้น จะมีความรู้สึกผูกพัน (Close connection) ต่อผู้ถือหุ้นหรือผู้ใช้บริการของธนาคารมากกว่าผู้บริหารที่ไปจากต่างถิ่นหรือมาจากส่วนกลาง ตามระบบการบริหารจัดการองค์กรทั่วไป ในขณะที่เดียวกันก็จำกัดอัตราดอกเบี้ยแบบที่คำนึงถึงความเป็นเจ้าของร่วมกัน (Broad-based ownership) ไม่เกิน 10%

กิจการสาขาของธนาคารชุมชนของธนาคารเบเนดิกโก จะได้รับการพิจารณาสนับสนุนโดยการพิจารณาตามความสามารถของการพึ่งพาตนเองของชุมชนในการบริหารกิจการ ซึ่งก็ไม่จำเป็นจะต้องบริการแต่เพียงเรื่องของเงินกู้สำหรับคนในชุมชน ยังรวมความถึงการร่วมลงทุนของชุมชน ที่กิจการเพื่อความยั่งยืนและสร้างความสามารถของชุมชน อันเป็นการสร้างเศรษฐกิจของชุมชนโดยรวมและรายได้ของธนาคารในระยะยาวด้วย สาขาของธนาคารชุมชนสามารถดำเนินกิจการในนามของธนาคารเบเนดิกโก และให้บริการทรัพยากรต่างๆ อย่างเหมือนกับสาขาหลักของธนาคาร

การดำเนินงานของธนาคารชุมชน เน้นที่จะจัดการเรื่องสำคัญของธุรกิจ 3 เรื่อง คือ 1) การมีส่วนร่วมของชุมชนคือรากฐานที่มั่นคงของกิจการธนาคาร 2) การช่วยเหลือสังคมระดับชุมชนโดยตรงจะดีกว่าการจัดการโดยทั่วไปของธุรกิจท้องถิ่น ที่จัดสรรทุนและแบ่งปันศักยภาพการเติบโตของธุรกิจของเขาไปยังเศรษฐกิจท้องถิ่นโดยรวม 3) การผนวกรวมเรื่องการมีส่วนร่วมของชุมชนเข้ากับการถือครองหุ้นในกิจการธนาคารชุมชน เท่ากับเป็นการผนึกความแนบแน่นของการมีส่วนร่วม (กับผู้มีส่วนได้เสีย) ผ่านผู้ถือหุ้นและจัดการปันผล

ผลลัพธ์

ปัจจุบัน (ปี ค.ศ. 2014) ธนาคารมีลูกค้าที่มาจากการบริการของธนาคารชุมชน จำนวน 1 ล้านคน กระจายอยู่ไปทั่วชุมชน 300 แห่งของออสเตรเลีย คิดเป็นอัตราส่วน 30% ของสาขาธนาคาร การดำเนินงานของธนาคารชุมชน ได้สร้างผลลัพธ์ต่อสังคมในด้านต่างๆ นอกจากจะมีบริการธนาคารกระจายไปตามพื้นที่ 300 แห่งแล้ว ยังมีอาสาสมัครจากเจ้าหน้าที่ของธนาคารจำนวน 1,850 คน จากสาขาทั่วประเทศ 1,500 สาขาไปอำนวยความสะดวกทางการเงินและเศรษฐกิจต่อชุมชน มีการร่วมลงทุนในกิจการต่างๆ ในท้องถิ่นโดยรวมไป 148 ล้านเหรียญดอลลาร์ออสเตรเลีย และมีรายได้กลับคืนจากการลงทุนไปแล้วมากกว่า 38 ล้านเหรียญดอลลาร์ออสเตรเลีย และมีการจ่ายเป็นเงินปันผลไปยังสมาชิกผู้ถือหุ้น(ของชุมชน)ไปแล้ว 73,000 ราย ในขณะเดียวกัน กิจการธนาคารชุมชนนี้ ก็ได้สร้างผลลัพธ์ต่อธนาคาร โดยสร้างรายได้ให้กับธนาคารไปแล้วมากกว่า 28 พันล้านเหรียญดอลลาร์ออสเตรเลีย และในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาได้ทำให้ธนาคารมีอัตราการเติบโตในอัตราเฉลี่ย 18%

จากการศึกษาของ สตับบส์ (Stubbs) พบว่า ธนาคารชุมชน เป็นหนึ่งในกิจการของความมุ่งมั่นที่ธนาคารเบเนดิกโก จะดำเนินไปตามต้นแบบของธุรกิจเพื่อชุมชนและการพัฒนา (Community-development business model) เป็นต้นแบบของการดำเนินธุรกิจที่พื้นฐานจากความสัมพันธ์ที่แนบแน่นกับชุมชน (Community Engagement Model : CEM) โดยมีแผนที่จะขยายรูปแบบการดำเนินงานนี้จากธุรกิจการเงิน ไปสู่ธุรกิจโทรคมนาคม การบริการของธนาคารชุมชน แผนงานการพัฒนาเยาวชน รวมทั้งกิจการสังคมว่าด้วยการให้และกิจการสาธารณสุข (เป็นการจัดการความจำเป็นทางการเงินด้วยการจัดการด้านดีมานด์ - Demand side) ทั้งนี้รูปแบบของการบริหารธนาคารชุมชนของธนาคารเบเนดิกโก ได้พัฒนากิจการขึ้นรูปเป็นร่างมีการบริหารงานที่ชัดเจนทั้งในการกำหนดอัตราดอกเบี้ย ต้นทุน และค่าใช้จ่าย ฯลฯ มีการจัดตั้ง Community Steering Committee, Community Bank Board of Director ขึ้น มีการกำหนดนโยบายการแบ่งปันผลกำไรให้กับผู้ถือหุ้น ซึ่งเป็นสมาชิกของชุมชนเพียง 20% อีก 80% ที่เหลือจะนำไปลงทุนในโครงการพัฒนาชุมชน หลักการจัดสรรกำไรแบบ 20/80 ข้างต้น นั้น เป็นไปตามการถ่วงดุลระหว่างการตอบแทนต่อการเสียสละเพื่อความร่วมมือและพื้นฐานของการพาณิชย์ โดยมีหลักการว่า ผลจากการประกอบการลงทุน จากส่วนที่เป็น 80% ของกำไรนั้น

ก็เป็นการส่งเสริมการลงทุนเพื่อสังคมหรือเป็นเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม (Social enterprise) ที่ปูพื้นฐานสำหรับการประกอบการของคนในสังคมชุมชน (หรือสมาชิกผู้ถือหุ้นมีเงินทุนจากรับเงินปันผลจากกำไรไป 20%) และนับตั้งแต่มีการเปลี่ยนประธานเจ้าหน้าที่ของธนาคารในปี ค.ศ.2009 กลยุทธ์ธุรกิจของธนาคารเบนด์โก ก็ยิ่งผนึกแน่นกับผนวกรวมกับความเป็นสังคมชุมชน (Stubb,2011)

สรุป

ความสำเร็จของการจัดตั้งธนาคารชุมชน ที่สามารถสร้างคุณค่าร่วมให้กับธุรกิจและสังคมขึ้นพร้อมกันได้ ก็เพราะมาจากการพลิกวิกฤติเป็นโอกาส ท่ามกลางสถานการณ์กิจการธนาคารทยอยปิดตัวลง แต่ธนาคารเบนด์โก ก็ไม่ได้เปิดสาขาขึ้นใหม่ ด้วยการขยายสาขาแบบปกติ แต่เปิดขึ้นด้วยการค้นพบตัวแบบของการจัดการธนาคารชุมชน ถือได้ว่า เป็นรูปแบบหนึ่งของ “นวัตกรรมสังคม” (Social innovation) ที่เป็นการจัดการบริหารใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อนในกิจการธุรกิจแบบธนาคาร นั่นคือการจัดการสาขาแฟรนไชส์ และมาจากผู้ที่เคยเป็นลูกค้ามาก่อนปรับเปลี่ยนมาเป็นผู้บริหารร่วมผ่านการจัดตั้งบริษัทเข้ามาเป็นกลไกร่วมการบริหารจัดการ

สิ่งที่ติดตามมาจากการจัดรูปแบบการบริหารของพันธมิตรจากชุมชนท้องถิ่นของธนาคารชุมชนก็คือ การนำเอา “ทุนทางสังคม” (Social capital) ซึ่งเป็นเรื่องของการรู้จักมักคุ้นกันของคนในชุมชน รู้จักประวัติ พฤติกรรมการใช้ชีวิต เป็นเครื่องมือประกอบการวิเคราะห์การกักขังของลูกค้าในชุมชนในขณะเดียวกัน การที่มีเจ้าหน้าที่ของธนาคารเบนด์โก ออกไปเพิ่มพูนความรู้ เทคนิค และความชำนาญในการวิเคราะห์การเงินและเศรษฐกิจไปช่วยสร้างความแข็งแกร่งให้กับธนาคารชุมชน เป็นการนำเอาทุนจากประสบการณ์และความเชี่ยวชาญที่มีของบริษัท (Corporate expertise) ไปสนับสนุนการจัดการแก้ไขปัญหาของสังคม จึงเท่ากับ ความสำเร็จของธนาคารชุมชนของเบนด์โก ได้สร้างสรรค์นวัตกรรมสังคมด้านการบริหารในธุรกิจการเงิน ด้วยการบวกรวมทุนทางสังคมของชุมชนกับประสบการณ์ความเชี่ยวชาญของธนาคาร

ผลประโยชน์สำคัญของธนาคารชุมชนและธนาคารเบนด์โก ที่มีต่อสังคมและระบบเศรษฐกิจโดยรวม มีทั้งในระดับชุมชนที่มีผู้ถือหุ้นในชุมชน ผลพวงของการประกอบการและกำไรก็เกิดขึ้นต่อคนในสังคมชุมชนและท้องถิ่น อีกด้านหนึ่ง การลงทุนเพื่อสังคมในท้องถิ่น ก็สร้างฐานรากและโอกาสทางธุรกิจโดยรวมให้กับท้องถิ่นตามไปด้วย นับว่าเป็นการบริหารงาน demand – supply ของความต้องการทางการเงิน ที่ยืนอยู่บนพื้นฐานของทุนทางสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บรรณานุกรม

- Stubbs, Wendy (2011) Case 1 Bendigo Bank's approach to sustainability : Successful customers and successful communities create a successful bank,
<http://sustainability.edu.au/material/teaching-materials/case-study-bendigo-banks-approach-sustainability/> (เข้าถึงเมื่อ 13 กุมภาพันธ์ 2560)
- Shared Value Project, Case Study Shared Value in Banking : The Community Bank Model,
<http://sharedvalue.org.au/wp-content/uploads/2016/07/Bendigo-Community-Bank-SV-Case-Study-Final.pdf> (เข้าถึงเมื่อ 13 กุมภาพันธ์ 2560)