

# ชีวิตลับ ๆ ของ นายธนาคาร (บางคน)

## Despicable Me: The Secret Life of (Some) Bankers

นายธีระ ภูธรกุล

Mr. Teerak Phutrakul

Financial planner professional and an independent director,  
Sumitomo Mitsui Trust Bank (Thai) Pcl.,

เคยมีคนพูดมานานเกี่ยวกับอุตสาหกรรมการธนาคารว่า ความรับผิดชอบสูงสุดของนายธนาคารที่มีจริยธรรมคือ “ต้องปกป้องลูกค้าจากธนาคาร” หรือจะพูดง่าย ๆ คือ นายธนาคารที่มีประสพการณ์สูง จะทราบดีว่าธนาคารจะพยายามหาทำไรจากลูกค้าของพวกเขาเสมอ และสิ่งเหล่านั้นก็ได้เกิดขึ้นที่ธนาคาร Wells Fargo ซึ่งเป็นธนาคารระดับโลกสัญชาติอเมริกัน และมีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่นครซานฟรานซิสโก

เพิ่งไม่นานมานี้ ได้มีการเปิดเผยว่าธนาคารได้ทำการเปิดบัญชีธนาคาร และบัญชีบัตรเครดิตมากกว่า 2 ล้านบัญชีโดยไม่ได้รับความเห็นชอบจากลูกค้า ระหว่างปี ค.ศ. 2011-2015 หรือ พ.ศ. 2554-2558 ทำให้มีการเรียกเก็บค่าธรรมเนียมโดยมิชอบเป็นจำนวน 2.6 ล้านดอลลาร์สหรัฐ จากลูกค้าที่ไม่ได้สังเกตเห็นค่าธรรมเนียมนี้หลายพันราย

หากดูคร่าว ๆ เรื่องนี้อาจครั้งนี้จะดูเหมือนเรื่องเก่า ๆ ที่เกิดขึ้นหลังปี ค.ศ. 2008 ที่เกี่ยวกับนายธนาคารที่ไร้จริยธรรมพยายามขายสินค้าทางการเงินที่ความเสี่ยงสูงให้กับลูกค้าที่ไม่ค่อยมีความคุ้นเคยกับการลงทุน แต่ในวันนี้ เรากำลังพูดถึงธนาคาร Wells Fargo ซึ่งเป็นผู้นำในด้านบรรษัทภิบาลและความรอบคอบของวงการธนาคาร และจนถึงเมื่อไม่นานมานี้ เป็นธนาคาร

ที่มีมูลค่าสูงสุดในโลกในเรื่องของมูลค่าตามราคาตลาด (Market Capitalization)

แล้วเกิดอะไรขึ้น เรื่องนี้เป็นมากกว่าการโกงด้านการเงินแบบที่สามารถถูกเปิดเผยง่าย ๆ แต่น่าจะเกี่ยวกับโครงสร้างของแผนธุรกิจสำหรับธนาคารพาณิชย์ ธนาคาร Wells Fargo เป็นที่รู้จักกันในวงกว้างว่าเป็น ราชาแห่งการค้าขายข้าม (King of Cross-Selling) หรือพูดง่าย ๆ คือ ผลักดันลูกค้าปัจจุบันให้เปิดบัญชีใหม่พร้อมกับซื้อสินค้าทางการเงินของธนาคารเพิ่ม อาทิ บัตรเครดิต กองทุนรวม ธรรมเนียมประกันชีวิต เป็นต้น

กรอบความคิดของการพยายามขายสินค้าทางการเงินให้กับลูกค้าปัจจุบันให้มากขึ้น ไม่ถือว่าเป็นการกระทำที่ผิดกฎหมายเนื่องจากลูกค้าสามารถปฏิเสธได้ตลอดเวลา นอกจากนี้ การขายข้ามเป็นสิ่งจำเป็นในวงการธนาคารพาณิชย์ เพราะค่าใช้จ่ายทางธุรกิจของความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีมูลค่าสูงสุดคือการทำให้คนที่น่าจะเป็นลูกค้า ให้เป็นลูกค้าให้ได้

แต่ที่ธนาคาร Wells Fargo การขายข้ามได้กลายเป็นการขายแบบผิด ๆ เนื่องจากพนักงานธนาคารได้รับมอบเป้าหมายตัวเลขการขายที่สูงกว่าที่จะทำได้ และจะถูกตำหนิอย่างรุนแรง หรืออาจถูกให้ออกจากงาน หากไม่สามารถจะทำตาม

เป้าหมายที่ตั้งไว้

สิ่งที่เห็นได้ชัดคือ พนักงานธนาคารมีเป้าที่ต้องขาย 8 ผลิตภัณฑ์ทางการเงินให้กับลูกค้าแต่ละราย วัฒนธรรมการขายที่มีความกดดันสูงนี้ ทำให้พนักงานต้องหาวิธีลดขั้นตอนการทำงาน โดยการเปิดบัญชีปลอม และให้สินค้าและบริการที่ลูกค้าไม่ต้องการ

ผลคือ ธนาคาร Wells Fargo ยินยอมที่จะจ่ายค่าปรับให้กับคณะกรรมการกำกับดูแลเป็นมูลค่า 185 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งรวมถึง 100 ล้านดอลลาร์สหรัฐที่ต้องจ่ายให้กับ Consumer Financial Protection Bureau (สถาบันคุ้มครองลูกค้าทางการเงิน) เพื่อจะเป็นการยุติคดีที่ธนาคารถูกกล่าวหาว่าโกงลูกค้ามากกว่าล้านคน ธนาคารยังได้ให้พนักงานประมาณ 5,300 คนออกจากการในความพยายามที่จะกำจัดปัญหาดังกล่าว

และหากการกระทำเบื้องต้นยังไม่เพียงพอ ประธานกรรมการบริหาร (Chairman) และประธานบริหาร (CEO) ได้ถูกบังคับเอาคืนเงินเดือน โบนัส และผลประโยชน์ต่าง ๆ มูลค่า 41 ล้านดอลลาร์สหรัฐ พร้อมกับได้รับเกียรติให้ถูกสอบสวนอย่างหนักจากคณะกรรมการด้านการเงินของสภาผู้แทนราษฎร และจากคณะกรรมการด้านการธนาคารของวุฒิสภาสหรัฐซึ่งสมาชิกหลายท่านของทั้งสองคณะกรรมการจะต้องลงสมัครรับเลือกตั้งอีกครั้ง

ในเดือนพฤศจิกายนนี้ ซึ่งพูดได้ว่า สลิปตาห์นั้นไม่ได้เป็นสลิปตาห์ที่ดีสำหรับประธานธนาคาร Wells Fargo สิ่งเดียวที่เขาทำถูกคือ เขาได้เลือกที่จะบินไปกรุงวอชิงตันเพื่อเข้าพบคณะกรรมการทั้งสองโดยใช้เครื่องบินพาณิชย์ แทนที่จะใช้เครื่องบินส่วนตัว ธนาคารในไทยสามารถเรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้นนี้ได้หรือไม่ ผมว่าสามารถทำได้ เพราะในความเป็นจริง บทเรียนที่ได้รับสามารถนำไปใช้กับอุตสาหกรรมอื่น ๆ นอกเหนือจากอุตสาหกรรมธนาคารได้ อาทิ วิธีการประเมินและให้ผลตอบแทนหรือลงโทษพนักงานในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง เป็นต้น บทเรียนหนึ่งที่สำคัญในครั้งนี้ คือ ความจำเป็นที่บริษัทต้องมีกลไกป้องกันการกระทำที่มีความเสี่ยงสูงเกินไป หรือการกระทำเพื่อมุ่งสู่ผลลัพธ์ในระยะสั้น โดยแลกกับการสร้างมูลค่าและความมั่นคงในระยะยาว

เพื่อจัดการกับปัญหาเบื้องต้น หลายประเทศได้มีการบัญญัติข้อกำหนดหรือกลไกต่าง ๆ เพื่อเสริมโครงสร้างของการกำกับดูแลอุตสาหกรรมธนาคาร โดยเฉพาะในด้านการของบริหารความเสี่ยงที่สูงเกินไป และการป้องกันการหลอกลวง ในประเทศไทยการจำกัดความเสี่ยงจากการกระทำผิดเป็นกฎระเบียบที่ปรากฏในธนาคารของรัฐส่วนมาก แต่ในเวลาเดียวกัน กลไกการลงโทษนี้ ก็ยังไม่สามารถจำกัดความโลภของนายธนาคารบางคนได้

ส่วนตัวผมชอบแนวคิดของ “Claw Back” โดยนายจ้างสามารถหักหรือบังคับเอาคืนเงินที่ได้เบิกจ่ายให้กับผู้บริหารถ้าพวกเขากระทำการทุจริตหรือยักยอกเงินหรือการบัญชี ทั้งสหรัฐอเมริกา (พระราชบัญญัติ Sarbanes-Oxley ของปี 2002 และ Dodd-Frank และการปฏิรูปวอลล์สตรีทพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้บริโภคของปี 2010) และสหราชอาณาจักร (รหัสการกำกับดูแลกิจการปี 2014) มีกฎหมายที่ช่วยให้ บริษัท สามารถบังคับเอาคืนหรือระงับการชำระเงินที่ผิดพลาดที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารระดับสูง

นโยบาย “Claw Back” จะส่งผลให้การกำกับดูแลกิจการดีมากขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เกี่ยวกับค่าตอบแทนผู้บริหาร นอกจากนี้ยังจะช่วยปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรมของนายธนาคาร อย่างที่เราู้จักกันดีว่า เสือสูทของนายธนาคารมักจะไม่มีการระงับเพราะใครเคยเห็นนายธนาคารควักกระเป๋าของเขาเองบ้าง

There is an old saying in the banking industry that the greatest responsibility of an ethical banker is to “protect the client from the bank.” In other words, experienced bankers know that banks will always seek to profit at the expense of their clients. And that is exactly what happened at Wells Fargo, an American international bank, headquartered in San Francisco.

It was revealed recently that the bank opened more than 2 million bank and credit card accounts for customers without their permission from 2011 through 2015, resulting in USD 2.6 million in unwarranted fees for several thousands of unsuspecting clients.

On the surface, this scandal looks like another one of those post-2008 stories about unscrupulous bankers selling dud financial products to unsophisticated clients. But we are talking about Wells Fargo here. The poster child of banking prudence and until recently the most valuable bank in the world in terms of market capitalization.

So what actually happened? This particular case is more than just a simple financial fraud but more to do with flawed business models for retail banks. Wells Fargo was known in the banking industry as the “king of cross-selling”, in layman’s term that is pushing existing clients to open new accounts and buy ever more products such as credit cards, mutual funds, life insurance policies etc. from the bank.

The concept of selling as many products as you can to your existing customers is not a crime. After all, the customer can always say no. Moreover, cross selling is particularly essential in the retail banking world because the most expensive part of the customer relationship is getting a prospective client to become a customer.

But at Wells Fargo, cross selling soon morphed into mis-selling when employees were given impossible sales quotas to reach and berated or even fired for not meeting them. Apparently, tellers and bankers had a target of selling eight products to each customer. This high-pressure sales culture drove employees to cut corners by opening fake accounts and provide products and services to customers that they did not want.

As a result, Wells Fargo agreed to pay USD 185 million in fines to regulators, including USD 100 million to the Consumer Financial Protection Bureau, to settle claims that it defrauded

million of customers. The bank also dismissed some 5,300 employees in an effort to root out the problem

If that wasn’t enough, the bank’s Chairman and CEO had to forfeit USD 41 million in compensation and was forced to eat a large piece of humble pie in the form of harsh grilling from lawmakers in the House Financial Services and Senate Banking Committees, many of whom face re-election in November. It was not a good week for him. The only thing he did right was to fly commercial instead of a private jet into Washington DC. for the hearings.

Is there a lesson to be learned here for Thai banks? Definitely. In fact, this is a parable for any business, not just banking. How should employees be measured, evaluated, rewarded and punished in today’s super competitive environment?

One of the key lessons here is the need for companies to put in place effective mechanisms to curtail excessive risk-taking and the pursuit of short-term results at the expense of long-term value creation and sustainability.

To address the above issues, different countries have put in place measures to strengthen their regulatory framework for managing excessive risk-taking and fraud prevention. In Thailand, doing jail time for misdeeds is already par for the course at most state banks. But these measures still did not deter bankers from putting their hands in the cookie jars.

Personally, I like the concept of a “claw back”, whereby an employer can withhold or take back money that has already been disbursed to executives if they commit fraud or made accounting errors.

Both the USA (the Sarbanes-Oxley Act of 2002 and the Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act of 2010) and the United Kingdom, (the Corporate Governance Code of 2014) already have laws that enable companies to recover or withhold the payment of any sum wrongly made to executives.

The implementation of a claw back policy will contribute to greater corporate governance, especially with respect to executive compensation. It will also align remuneration practices with global best practices and help shape appropriate behaviour on the part of bankers. As we know too well, a banker’s suit has no pockets because whoever heard of a banker putting his hand in his own pocket?