

กรณีศึกษา การวางแผนการเงินที่ธนาคารแห่งชาติหลุยเซียนา [เทอร์บัน 1995]

(เอลเฟรม เทอร์บัน เป็นศาสตราจารย์ที่มีอายุมากแล้ว ท่านเขียนหนังสือไว้หลายเล่ม และเคยมาบรรยายให้ผมเมื่อครั้งที่ผมดูแลงานของสถาบันไทยเทคโนโลยีสารสนเทศ...ครั้งที่ 1 มีค. 47)

ในหนังสือของศาสตราจารย์ เอลเฟรม เทอร์บัน เมื่อปี 1995 ท่านได้เล่าเรื่องธนาคารแห่งชาติหลุยเซียนาและการสร้างระบบสนับสนุนการตัดสินใจไว้เป็นกรณีศึกษา

ธนาคารแห่งชาติหลุยเซียนาดังอยู่ที่บาตอง รุจ มลรัฐหลุยเซียนา สหรัฐอเมริกา เมื่อปี ค.ศ. 1958 ชาร์ลส์ แมคคอย ได้รับแต่งตั้งให้เป็นประธานผู้บริหารของธนาคารแห่งนี้ ภายใต้การนำของเขาธนาคารได้เริ่มมีชื่อเสียงในด้านนวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยี และในปี ค.ศ. 1978 ธนาคารแห่งนี้ก็กลายเป็นธนาคารที่ใหญ่ที่สุดในบาตอง รุจ

ในช่วงฤดูใบไม้ร่วงของปี 1973 ธนาคารแห่งชาติหลุยเซียนาประสบปัญหาวิกฤติ ปีนั้นกำไรของธนาคารได้ลดลง นโยบายในการจัดการธนาคารแต่เดิมนั้นใช้ไม่ได้อีกแล้ว บรรดาผู้ตัดสินใจระดับสูงของธนาคารก็ไม่ประสานงานกัน ธนาคารเองก็ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดและกฎระเบียบได้ค่อนข้างช้า

เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ที่กำลังตกต่ำ แมคคอยได้แต่งตั้งให้กิล เอร์บันเป็นผู้วางแผนองค์กร และให้มีความรับผิดชอบในการพัฒนาระบบที่สามารถช่วยวิเคราะห์ความสามารถของธนาคารและสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร เอร์บันเป็นผู้ที่เหมาะสมมากสำหรับงานนี้ เพราะเขาเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในงานธนาคารอย่างกว้างขวางและตนเองยังมีความสนใจในกิจกรรมการวางแผนและการวิเคราะห์

หลังจากใช้เวลาศึกษาอยู่หกสัปดาห์เอร์บันก็พัฒนาระบบวางแผนการเงินออกมา ในช่วงแรกระบบได้รับการออกแบบให้จัดทำรายงานที่มีลักษณะและรูปแบบอย่างเดียวกับที่ผู้จัดการระดับสูงเคยได้รับมาก่อน ต่อจากนั้นเมื่อผู้บริหารเริ่มเข้าใจระบบนี้แล้ว เอร์บันก็เปลี่ยนแปลงและขยายระบบให้กว้างขวางขึ้น

ระบบวางแผนการเงิน (Financial Planning System หรือ FPS) ประกอบด้วยส่วนสำคัญสามส่วน คือ ข้อมูล รายงานและการวิเคราะห์ และการพยากรณ์

ในส่วนที่เป็นข้อมูลนั้นระบบ FPS ใช้ข้อมูลสรุปรายเดือนจากระบบบัญชีแยกประเภทของธนาคาร แล้วนำมาบันทึกเพิ่มเข้าไปในตารางข้อมูลประวัติที่เก็บไว้โดยกำหนดให้แต่ละสัปดาห์แทนช่วงเวลาต่าง ๆ ฐานข้อมูลที่จัดทำขึ้นสามารถจัดเก็บข้อมูลรายเดือนได้นานถึงสามปี และเก็บข้อมูลรายไตรมาสไว้ 7.5 ปี นอกจากนี้ยังเก็บการพยากรณ์เอาไว้ 12 คาบ

ในส่วนที่เป็นรายงานและการวิเคราะห์นั้น แต่ละเดือนระบบ FPS จะจัดทำรายงานการเงินแบบสรุป รวมทั้งงบดุลย์ รายรับ และ รายงานค่าใช้จ่าย ข้อมูลของเดือนปัจจุบันจะนำมาเปรียบเทียบกับค่าพยากรณ์ งบประมาณ และ ข้อมูลจริงของปีก่อน นอกจากนี้ยังมีการจัดทำ

รายงานอื่น ๆ ด้วย รายงานที่ทางผู้บริหารธนาคารสนใจก็คือรายงานการวิเคราะห์ดอกเบี้ย และ รายงานเกี่ยวกับประเภทธุรกิจต่าง ๆ

ในส่วนที่เป็นการพยากรณ์นั้น ระบบจะจัดทำรายงานสารสนเทศสำหรับพยากรณ์ในด้านต่าง ๆ ออกมาเป็นระยะเวลา 12 เดือน ระบบมีแบบจำลองย่อยสำหรับคำนวณโปรแกรมเชิงเส้น เพื่อจำแนกผลกำไรต่อรายรับตามที่กำหนดโดยเงื่อนไขและทิศทางที่ฝ่ายบริหารกำหนด

ผู้บริหารของธนาคารใช้ประโยชน์จากระบบ FPS หลายวิธีด้วยกัน ทุกวันอังคารแรกของแต่ละเดือนจะมีการใช้ระบบ FPS จัดทำรายงานและกราฟเสนอต่อคณะกรรมการวางแผนเพื่อแสดงกิจกรรมในรอบเดือนที่ผ่านมาและพยากรณ์สิ่งที่จะเกิดในเดือนต่อมา

คณะกรรมการวางแผนจะพิจารณาปรึกษาว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงอะไรเกิดขึ้นบ้าง โดยทั่วไปก็จะเกิดคำถามและข้อสงสัยที่จะต้องสำรวจพิจารณากันต่อไปในการประชุมคราวหน้า หลังจากที่มีการใช้ระบบ FPS ซ้ำอีกหลายหนแล้ว

เออร์บันใช้ระบบ FPS ในการจัดเตรียมรายงานพยากรณ์ให้แก่เจ้าหน้าที่อื่น ๆ ของธนาคาร ที่ต้องการทราบว่า การนำกลยุทธ์ต่าง ๆ มาใช้จะเกิดผลอย่างไรบ้าง และเขาก็ใช้ระบบ FPS ในงานของตนเองเหมือนกัน เขาใช้ระบบนี้ศึกษาผลกระทบที่จะเกิดกับการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยในตลาดเงิน กฎเกณฑ์ของธนาคาร แนวโน้มด้านการตลาด และการเปลี่ยนแปลงนโยบายภายใน

ระบบ FPS มีบทบาทสำคัญในกระบวนการทำงานประมาณของธนาคารด้วยเหมือนกัน ทุกฤดูใบไม้ร่วงธนาคารจะจัดเตรียมร่างงบประมาณซึ่งประกอบด้วยข้อมูลกว่า 9,000 รายการ แต่ละรายการตรงกับหมวดงบประมาณแต่ละเรื่อง แต่ละศูนย์ต้นทุน และสำหรับทุกเดือนตลอดปี หลังจากจัดทำร่างงบประมาณแล้วก็จะมีการนำรายการเหล่านี้มาป้อนเข้าไปในระบบ FPS ในลักษณะเดียวกับการนำข้อมูลจริงมาถ่ายถอดลงในระบบในแต่ละเดือน หลังจากนั้นระบบจะประเมินผลกระทบรวมของร่างงบประมาณ ตรวจสอบความสมเหตุสมผลของร่างงบประมาณกับแนวความคิดของผู้บริหารระดับสูง และค้นหาความขัดแย้งในงบประมาณหมวดต่าง ๆ ต่อจากนั้นหัวหน้าศูนย์ต้นทุนก็จะต้องเจรจาต่อรองกับทางผู้บริหารระดับสูงในเรื่องตัวเลขงบประมาณเหล่านี้ พอถึงกลางเดือนธันวาคมก็สามารถสรุปและอนุมัติงบประมาณได้ ตัวเลขจากงบประมาณนี้ก็จะถูกบันทึกลงในระบบบัญชีซึ่งจะใช้ในการรายงานความแตกต่างระหว่างตัวเลขงบประมาณกับตัวเลขจริงของทุกศูนย์ต้นทุนตลอดปีหน้า

การใช้ระบบ FPS ทำให้ธนาคารได้รับประโยชน์มาก ที่สำคัญคือทำให้ธนาคารกลับมาได้กำไร ระหว่างปี 1974 ถึง 1978 กำไรหลังหักภาษีแล้วเพิ่มจาก 2 ล้านเหรียญ เป็น 6 ล้านเหรียญ นอกจากนี้การใช้ระบบนี้ยังทำให้เกิดนโยบายใหม่ในด้านสินทรัพย์ ยกตัวอย่างเช่น ในปี 1975 รัฐบาลได้เสนอขายพันธบัตรที่มีอายุ 4 ถึง 6 ปี ธนาคารหลายแห่งไม่ต้องการเสนอขายพันธบัตรนี้ เพราะเกรงว่าลูกค้าจะหนีมาซื้อพันธบัตรที่ให้ผลตอบแทนมากกว่า แต่เมื่อใช้ระบบ FPS แล้ว

ผู้บริหารของธนาคารพบว่า พันธบัตรที่รัฐเสนอขายนี้เป็นวิธีที่ดีเยี่ยมที่จะทำให้ได้เงินทุนระยะยาวสำหรับการให้ลูกค้ำกู้ ดังนั้นจึงหันมาส่งเสริมการขายพันธบัตรขนานใหญ่ ส่งผลให้ธนาคารมีเงินทุนเพิ่ม สินเชื่อเพิ่ม และ ทำให้ได้รับผลกำไรเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย

นอกจากนี้ระบบ FPS ยังช่วยให้มีกรอบ โครงสร้าง หรือ วินัย ในการร่วมตัดสินใจเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันด้วย ในระยะต่อมาเมื่อธนาคารแห่งนี้พบว่าเงินกู้ของบัตรเครดิตเพิ่มมากขึ้น และตัดสินใจจะขายหนี้ส่วนนี้ให้แก่ธนาคารนิวยอร์ก ถ้าหากไม่มีระบบ FPS ช่วยวิเคราะห์แล้ว แนวคิดนี้ก็จะถูกผู้บริหารส่วนใหญ่ของธนาคารคัดค้านเพราะธนาคารเองมีประวัติในการเป็นผู้ออกบัตรเครดิตมานานแล้ว

การใช้ระบบ FPS ช่วยในการเจรจาต่อรองกับผู้กำกับดูแลธนาคารของรัฐ ในปี 1978 ฝ่ายบริหารพบว่าระบบ FPS ได้พยากรณ์ว่าจะมีความจำเป็นจะต้องเพิ่มทุนเพราะมีความต้องการกู้ยืมเงินมากขึ้น ดังนั้นฝ่ายบริหารจึงรีบจัดทำแผนการขยายทุนที่ได้คุยขึ้น

ระบบ FPS ช่วยให้ธนาคารสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วยิ่งขึ้น ในเดือนมีนาคม 1978 หลังจากไม่มีปัญหาสภาพคล่องมานานหลายปีธนาคารก็เริ่มประสบปัญหาการขาดสภาพคล่องถึง 30 ล้านเหรียญต่อวัน ระบบ FPS ได้พยากรณ์ว่าสินเชื่อที่เพิ่มขึ้นและเงินฝากที่ลดลงจะทำให้เกิดปัญหาสภาพคล่องในฤดูใบไม้ร่วงของปีนั้น จากการพยากรณ์นี้เอง คณะกรรมการวางแผนได้กำหนดเป้าหมายของการเติบโตสูงสุดของแต่ละแผนกขึ้น และสั่งการให้รีบดำเนินการให้ได้ตามเป้า ในเดือนตุลาคมปีนั้นก็เป็นที่ชัดเจนว่าธนาคารสามารถหลีกเลี่ยงวิกฤตการณ์สภาพคล่องได้เพราะการเตือนล่วงหน้าของระบบ FPS นี้เอง

โดยปกติแล้วการใช้ระบบ FPS จัดทำรายงานประจำเดือนจะเสียเงินค่าดำเนินการน้อยกว่าการจัดทำรายงานด้วยมือ แต่ถ้าต้องใช้ระบบซ้ำหลายหนเพื่อทดสอบแนวคิดต่าง ๆ ก็จะต้องเสียเงินเพิ่มมากขึ้น แต่ค่าใช้จ่ายส่วนที่ต้องเสียเพิ่มนี้ไม่ทำให้ฝ่ายบริหารหนักใจ เพราะฝ่ายบริหารทราบดีว่าปัจจุบันนี้ธนาคารจะประกอบการไม่ได้ถ้าไม่มีระบบนี้ใช้

ตัวอย่างของธนาคารแห่งชาติหลุยเซียนานี้ แม้จะไม่ได้กล่าวถึงรายละเอียดของแบบจำลองที่ใช้ในระบบ แต่จะเห็นได้ว่าระบบนี้จำเป็นจะต้องมีแบบจำลองหลายลักษณะด้วยกัน เช่นแบบจำลองสำหรับพยากรณ์สภาพคล่องทางการเงิน แบบจำลองสำหรับพิจารณางบประมาณ แบบจำลองสำหรับการพยากรณ์ตลาดเงิน ฯลฯ นี่เป็นการยืนยันว่าระบบสนับสนุนการตัดสินใจที่ดีนั้นจะต้องมี Model Base เพื่อให้ผู้ใช้สามารถเลือกแบบจำลองที่เหมาะสมมาใช้ในการพยากรณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้จริง