

از بانکداران خوب تا بانکداران بد

نظارت نامناسب و زوال مدیریت، عامل اصلی در بحران‌های بانکی

بخش اول

مأخذ: World Bank / International Banking Regulations / March 2003 / Vol.4 / No.3

نویسنده: Aristobulo de Juan

مترجم: فریده تذهیبی

مقدمه

قصده مقاله حاضر این نیست که دستورالعمل سختی را برای بانکداران تدوین نماید، یا قضاوتی اخلاقی برای رفتار آنان باشد، بلکه نمونه‌ایست ساخته‌شده از نحوه رفتار و تصمیماتی که از نظر تاریخی در کشورهای در حال توسعه و نیز کشورهای توسعه‌یافته در تمام جهان تکرار شده است.

برخلاف نظریاتی که معتقدند بحران‌های مالی فقط به دلیل عوامل اقتصاد کلان است، در این نوشته بر نقش مدیریت بانک‌ها به عنوان عامل اصلی بحران بانکی، منشأ بالقوه یا تشدیدکننده زیان‌ها و انحرافات اقتصادی تأکید می‌شود. همچنین، بر این حقیقت پای می‌فشاریم که بانکداران خوب هنگامی که دچار مشکل می‌شوند، به دلیل تصمیمات و رفتار نامناسب، تبدیل به بانکداران بد می‌شوند.

مدیریت ضعیف و نظارت غیر موثر، نه فقط به ایجاد بحران در یک موسسه، بلکه همانطور که کاملاً واضح است، به بحران‌های گسترده‌ای که قسمت مهمی از سیستم بانکی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، منجر می‌شود. این نقاط ضعف، عامل اصلی بحران‌های عمومی هستند که بر کل سیستم اقتصادی نیز اثر می‌گذارند. چنین بحران‌هایی، ممکن است به دلیل تغییرات فاحش اقتصادی، سیاست‌گذاری‌های نامناسب پولی و ارزی و یا تغییرات ناگهانی در اثر روند مقررات‌زدایی بروز نمایند. در چنین مواردی، بانک‌های خوب و بد هر دو، به تناسب کیفیت مدیریتشان وجود دارند. مدیریت خوب ممکن است

باعث ادامه حیات و سالم ماندن بانک شود، در حالی که از طرف دیگر، مدیریت بد بانک را از طریق تخصیص نایجابی منابع و مشارکت در تورم از طریق نرخ‌های بهره بالا، به سوی بحران عمیق‌تر و زیان‌های انباشته سوق می‌دهد.

"بانکداران خوب" در هنگام برخورد با مشکلات، دست به رفتارهای نامناسب می‌زنند و در عمل، به "بانکداران بد" تبدیل می‌شوند.

بنابراین، در چنین شرایط اقتصادی، اتخاذ تصمیمات ترمیمی در اقتصاد کلان برای بحران‌های مالی عمومی بدون آن که همزمان به جنبه سازمانی آن توجه نماییم، ممکن است موثر نباشد و حتی نتایج معکوس بیار آورد.

نظارت بانکی، عاملی کلیدی برای جلوگیری یا محدود کردن ضایعات ناشی از مدیریت ضعیف است. مفهوم نظارت در اینجا برای پوشش مقررات و ضوابط، نظارت کارآمد و ترمیم عملیات (از بازسازی موسسات تا عملیات اجرایی عرفی) را در برمی‌گیرد. اگر ضوابط خوب، نظارت و مکانیسم‌های ترمیمی وجود داشته باشد، احتمال وجود مدیریت ضعیف کمتر می‌شود یا در صورت وجود، احتمال ادامه آن از بین می‌رود. تصمیمات اصلاحی ممکن است اشکالات را برطرف کند و شرایط روبه‌وخامت را متوقف نماید. پس به خاطر این که سرایشی سقوط بالقوه می‌تواند سرعت

این مقاله، بر نقش مدیریت بانک به عنوان عامل اصلی در بحران‌های بانکی تأکید می‌ورزد. حتی وقتی که بحران‌های بانکی ریشه در شرایط اقتصاد کلان دارند، یا تغییرات غیرقابل انتظار در سیاست‌های اقتصادی دولت رخ می‌دهد و فقط علت بحران بانکی ضعیف مدیریت نیست، بانکداران خوب به دلیل رفتار و تصمیمات اشتباه خود، تبدیل به بانکداران بد می‌شوند. این نوشتار دلایل و نتایج مکانیسم‌های بکارگرفته‌شده را شرح می‌دهد و اصلاحاتی را برای متوقف کردن و بازگرداندن سیستم‌های مالی تحت فشار ارایه می‌نماید. نظریات ارایه‌شده در این مقاله، صرفاً متعلق به مولف بوده و لزوماً نظریات بانک جهانی نیست.

اگرچه سازمان‌های غیرمالی ممکن است عدم‌نقدینگی را - علیرغم شرایط پنهانی ورشکستگی - ابتدا حس کنند، اما مشخصه بانکداری این است که ورشکستگی بدون استثنا مقدم بر عدم‌نقدینگی اتفاق می‌افتد. ویژگی پرتفولیوی بانک، اهرم‌هایی که با آنها کار می‌کنند و توانایی بانکداران برای دریافت پول از سپرده‌گذاران، تمایز اصلی بین موسسات مالی و غیرمالی است.

مدیریت ضعیف از نظر تکنیکی

ضعف مدیریت از نظر تکنیکی ممکن است در موارد زیر اتفاق افتد:
- هنگامی که بانک جدیدی تاسیس می‌شود و طبعاً مدیریت جدیدی دارد.
- هنگامی که کنترل یک بانک موجود به مالکان جدید واگذار می‌شود.

اجازه دهید تصویری از آنچه را که در غیاب یا در شرایط موثر نبودن سیستم مقررات و نظارت ممکن است اتفاق بیفتد، ترسیم کنیم. انواع مدیریت ناشایسته را می‌توان به چهار گروه تقسیم‌بندی کرد: مدیریت ضعیف از نظر تکنیکی، مدیریت نمایشی، مدیریت مستأصل و مدیریت کلاهبردار. لزوماً این چهار نوع مدیریت ضعیف با توالی خاصی اعمال نمی‌شوند، ولی وقتی ضعف تکنیکی منجر به زیان یا کاهش سود سهام شد، غالباً منجر به مدیریت نمایشی یا مستأصل می‌شود. کلاهبرداری و تقلب هم ممکن است از ابتدا در روند کار وجود داشته باشد، اما در آخر به آن می‌پردازیم، زیرا این بخش از عواملی است که مدیریت خوب را به مدیریت بد منجر می‌کند. مشکلات و نبود نقدینگی در آخر روند کار اتفاق می‌افتد، در زمانی که بانک موردنظر ممکن است سرمایه خود را چند بار از دست داده باشد.

فزاینده‌ای بگیرد، هرچه زودتر بهتر است که به پایه‌گذاری چنین سیستم‌هایی پرداخته شود.

مشخصه مدل‌هایی که در این مقاله به‌کار گرفته شده و همچنین، درس‌هایی که باید آموخت، به اختصار بیان شده‌اند.

چگونه به مدیریت مدل خاصی بدهیم؟

آنچه در بالا گفته شد، اهمیت تجزیه و تحلیل مسایل مدیریتی را که باعث شکست بانک‌ها می‌شود و این موضوع را که چگونه ضوابط و نظارت می‌تواند از این شکست جلوگیری کرده یا آن را اصلاح نماید، آشکار می‌کند.

نظار بانکی در آمریکا براساس کیفیت سرمایه، دارایی‌ها، مدیریت، درآمد و نقدینگی (CAMEL)¹ بانک‌ها را رده‌بندی می‌کنند. نظار در دوره مالی خاصی به هر موسسه براساس سری عملیاتی که در هر حوزه انجام می‌دهد، نمره می‌دهند. معدل نمره هر حوزه و کل عملیات بانکی منجر به نمره‌ای بین یک تا پنج می‌شود. از بانک خیلی خوب تا بانک‌های در حال ورشکستگی، معیارهایی که برای رده‌بندی مدیریت بانک به کار می‌رود، عبارتند از: صلاحیت، قدرت رهبری، تطبیق با مقررات، قدرت طرح‌ریزی، قدرت تطبیق با تغییرات شرایط، کیفیت سیاستگذاری و قدرت کنترل بکارگیری آنها، کیفیت تیم مدیریت و جانشینان بالقوه آنها، ریسک مبادلات داخل بانک، چشم‌انداز جانشینان.

گسترش بیش از حد و رشد سریع، که معمولاً به خاطر "نمایش رشد" صورت می‌گیرد، یکی از دلایل اصلی شکست بانک‌هاست.

پاسخ رضایت‌بخش به این مفاهیم می‌تواند تعریف مدیریت خوب باشد. اگر همه بانک‌ها به نحوی صحیح مدیریت شوند، تنها دلیل شکست آنها ریشه در زمینه اقتصادی یا سیاسی دارد. حتی در چنین مواردی نیز نیاز به مقررات نظارت همچنان وجود دارد، همانطور که در کشورهایی که راننده‌ها قانون را رعایت می‌کنند، باز هم ضوابط رانندگی و پلیس باید وجود داشته باشد. هر دو این فعالیت‌ها دارای ریسک هستند، زیرا فعالیت‌هایی هستند که برای شخص ثالثی صورت می‌گیرند.



▲ نقش اصلی مدیریت بانک آن است که وضعیت روبه‌زوال را بموقع تشخیص بدهد.

خود بانک است، یک نمونه عام در مورد بانک‌های توسعه‌ای است. این چنین وام‌دهی در بانک‌های تجاری ممالک صنعتی مثل آلمان و ژاپن نیز اتفاق می‌افتد. علی‌الاصول در مورد اینگونه وام‌ها اگر با وام‌گیرنده مانند سایر اشخاص رفتار شود، اشکالی ندارد. مالکیت متفرق و کنترل‌های داخلی کافی و مناسب عوامل مهمی در این مورد می‌باشند. به هر حال، خطر در موارد زیر وجود دارد:

- وام‌ها با معیارهای آسانتری پرداخت شود و سهم زیادی از سرمایه را به خود اختصاص دهد و این امر به‌خاطر روابط پدرخواندگی بین بانک و وابسته‌اش رخ دهد.

- نحوه مدیریت شرکت وابسته به خاطر دسترسی آسان به اعتبار روبه ضعف بگذارد.

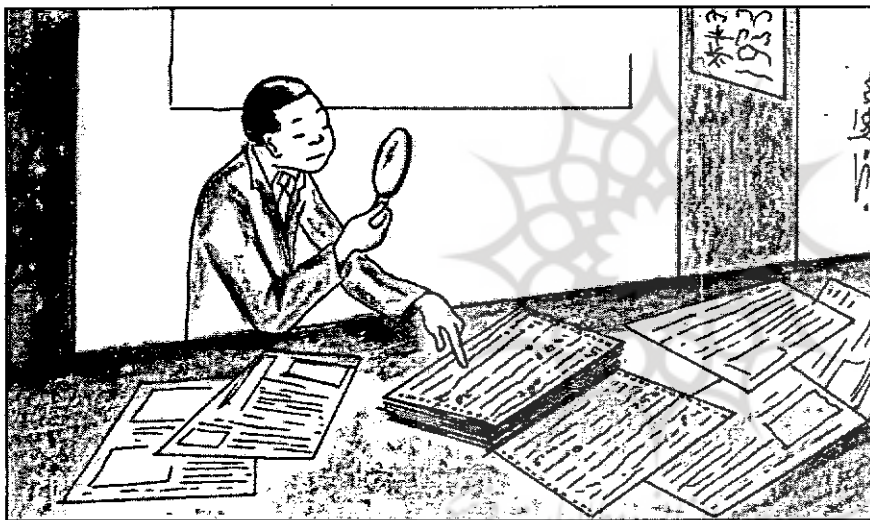
تمرکز غالباً در مورد وام‌دهی به وام‌گیرندگان زنجیره‌ای اتفاق می‌افتد. البته تمام موارد تمرکز روی وام‌گیرندگان زنجیره‌ای به شکست نمی‌انجامد، اما بیشتر موارد شکست بانک‌ها نتیجه تمرکز وام‌دهی است.

وام‌های زنجیره‌ای: این عبارت به شرایطی اشاره دارد که بانک به شرکت‌هایی که صددرصد یا قسمتی از آنها متعلق به خودش یا سهامدارانش می‌باشد، وام دهد. از آنجا که مالکیت، مخصوصاً در مورد بانک‌ها، غیرمستقیم است (یعنی از طریق موسسات وابسته یا ارتباطات تصمیم‌گیری است) بنابراین، بیشتر عبارت زنجیره‌ای یا وابستگی به جای مالکیت به کار می‌رود که مصداق وسیعتری نیز دارد. وام‌دادن به افرادی که با بانکداران وابستگی

- هنگامی که بانکی که دارای مدیریت خوبی بوده، در طرح‌ریزی برای برخورد با تغییرات آینده ناموفق بوده، یا در اعلام وضعیت روبه‌زوال خود و اصلاح آن قصور می‌ورزد.

مدیریت ضعیف تکنیکی، ممکن است انواع مختلفی از سیاست‌گذاری‌ها یا عملیات ناکافی داشته باشد. رایجترین آنها عبارتند از: گسترش زیاد، وام‌دهی ضعیف، نبود کنترل‌های داخلی و برنامه‌ریزی ضعیف در حوزه‌های تجارت و مدیریت.

گسترش بیش از حد و رشد سریع، یکی از دلایل اصلی شکست بانک‌هاست. منظور از گسترش بیش‌از‌حد، اعطای وام در حدی است که با سرمایه بانک (به‌عنوان پشتوانه‌ای برای زیان‌ها) هماهنگی نداشته باشد. متنوع‌کردن فعالیت‌ها در مناطق جغرافیایی مختلف، یا واردشدن در زمینه‌هایی که بانک با آن آشنایی ندارد، یا برای آنها تجهیز نشده است، از دیگر مصادیق گسترش بیش از حد هستند. گسترش بیش از حد، معمولاً با هدف رشد بانک فقط به‌خاطر نمایش رشد صورت می‌گیرد.



وام‌دادن به افرادی که با بانکداران وابستگی دارند، اکثر اوقات نوعی تقلب است.

▲ **نظار بانکی، براساس کیفیت سرمایه، دارایی‌ها، مدیریت، درآمد و نقدینگی، بانک‌ها را رده‌بندی می‌کنند.**

توانایی پیش‌بینی، هدیه‌ای کمیاب است که با تکنیک کافی می‌توان آن را بهبود بخشید، اما برنامه‌ریزی ضعیف، فقط مساله تکنیک نیست، بلکه نحوه برخورد با مسایل نیز هست.

دارند، اکثر اوقات نوعی تقلب است و این مطلب را در صفحات آینده شرح خواهیم داد. در اغلب موارد، این چنین وام‌دهی متضمن ریسک بالایی است، به خاطر این که بانکداران تمایل دارند که بانک را به‌عنوان ابزاری برای تامین مالی کسب و کار خود - بدون توجه به قدرت بازپرداخت خود - مورد استفاده قرار دهند و با این منظور، سهم زیادی از قدرت وام‌دهی بانک را در این راه صرف می‌کنند. تمرکز، عدم بازپرداخت و تمدید وام‌ها مشخصه وام‌های زنجیره‌ای است. بسیاری از موارد ورشکستگی بانک‌ها نیز مربوط به وام‌های زنجیره‌ای می‌شود.

وام‌دادن به شرکت‌ها و کسب و کاری که مالک آن

سیاست‌گذاری‌های ضعیف مربوط به وام‌دهی، خطر کلیدی دیگری است که ممکن است به شکست منجر شود. نقش اصلی مدیریت بانک این است که اطمینان حاصل نماید که سپرده‌ها (که متعلق به بانک نیست، بلکه به سپرده‌گذاران تعلق دارد) به طریقی وام داده می‌شود که بازده مناسبی دارد و بازپرداخت آنها انجام می‌شود. سیاست‌ها و نحوه عملی که برای جلوگیری از شکست باید به آنها توجه کرد، از قرار زیر است:

ریسک تمرکز: معنای عبارت این است که بانکی قسمت اعظم سرمایه خود را به یک وام‌گیرنده خاص یا گروهی خاص یا بخش خاصی از صنعت اعتبار دهد. چنین عملی، ممکن است نتیجه اعمال اراده شخص مسوول بانک (که به سلامت همیشگی وام‌گیرنده اعتقاد دارد) یا در نتیجه عدم توانایی مقابله با فشار وام‌گیرنده‌ای که قادر به پرداخت هزینه‌های سربار یا عملیاتی خود نیست، صورت گیرد. ریسک

- نمایندگان بانک در هیأت‌مدیره شرکت وابسته روابط دوستانه‌ای با شرکت و افرادی که باید به آنها نظارت کنند، ایجاد نمایند؛ در نتیجه، خود این افراد به جای این که بتوانند خدمت مفیدی برای طرف آرایه دهند، مانعی برای اخذ اطلاعات و کنترل می‌شوند.

- بانک مادر به ندرت وامی را که به شرکت وابسته‌اش داده است، سررسید گذشته یا مشکوک قلمداد می‌کند. در مورد بانک‌های توسعه‌ای دولتی، اهداف اجتماعی کوتاه‌مدت و فشارهای سیاسی ممکن است منجر به اعطای وام‌های زیان‌آور و نامناسب شود، در حالی که انعکاس آن‌ها در حساب‌های بانک مورد تردید است.

عدم تطبیق: سومین عملی که باید از آن اجتناب کرد، عدم تطبیق یا وام‌دادن بیش از تناسبی است که باید نسبت به سپرده‌ها رعایت کرد. بنابراین، تطبیق شرایط وام با ضوابط، یکی از اصول بانکداری است. با توجه به این که پول قابلیت تعویض دارد و سپرده‌ها معمولاً بیش از آنچه شرایط قانونی اجازه می‌دهد، در بانک می‌مانند، می‌توان دوره وام‌ها را طولانی‌تر کرد. اما زمانی که تمدید وام‌ها در مقابل تعهدات بیش از حد افزایش یابد، یا به خاطر اجبار، تمدید وام انجام شود، مشکلات نقدینگی جدی بروز خواهد کرد. اگر بانکی که دارایی‌ها و بدهی‌هایش با یکدیگر متوازن نیستند، بتوانند مشکل نقدینگی را حل کنند، ممکن است مجبور به پرداخت نرخ‌های اضافی برای منابع جدید شده باشد و اگر با نرخ‌های سود ثابت عمل می‌کند، ممکن است در این تغییر و تبدیل متحمل زیان شود. این نمونه‌ای است برای آنچه «ریسک نرخ بهره» نامیده می‌شود. یک مشکل اساسی دیگر ممکن است هنگامی بروز نماید که بانک عملیات ارزی می‌کند، مثلاً هنگامی که علاوه بر ورشکستگی وام‌گیرنده، ریسک‌های دیگری مانند ریسک انتقال ارز و نرخ تبدیل ارز نیز بروز نماید.

اگر بانکی مشکل نقدینگی را با تامین منابع گرانتری از استانداردهای بازار، ولی با نرخ شناور حل کند، در این شرایط، عدم تطبیق مشکل جدی نخواهد بود. با این وصف، ممکن است وام‌گیرنده مخصوصاً در شرایط تورم بالا، قادر به پرداخت نرخ‌های شناور بالاتر نباشد.

اگر تامین منابع برای حل بحران نقدینگی با نرخ بالاتر از نرخ بازار انجام شده باشد، نرخ‌های شناور مربوط به استانداردهای بازار در ستون دارایی‌ها کمکی نخواهد کرد و زیان متوجه بانک می‌شود.

به هر حال، اگر عدم تطبیق نتیجه تمدید یا استمهال مداوم وام‌ها در نتیجه عدم توانایی وام‌گیرنده باشد، تامین منابع برای آن وام‌ها نیز ممکن است نتیجه‌اش زیان باشد.

ترمیم بی‌تاثیر: چنین مشکلاتی معمولاً در نتیجه تعارض منافعی که بین بانک و شرکت‌های متعلق به خودش پیش می‌آید، در شرایطی که فشار سیاسی روی بانک وجود دارد، یا هنگامی که مشکلات کارگری بالقوه پیش‌بینی می‌شود، بروز می‌کند.

پیش‌بینی خوشبینانه بیش از حد در مورد وام‌گیرنده: این شرایط هنگامی است که در مورد همه ریسک‌های احتمالی که متوجه وام‌گیرنده است، اشتباه می‌شود و ارزیابی ناقصی در مورد کیفیت مدیریت وی صورت می‌گیرد. معمولاً چنین وام‌هایی تحت شرایط فشار سیاسی اعطا می‌شوند.

عدم کنترل‌های داخلی: این مورد نیز در حوزه‌های مختلفی اتفاق می‌افتد، اما خطرناکترین آنها در حوزه‌های زیر است:

- رویه بررسی وام‌ها که باید برای اجتناب از خوشبینی زیاد در مورد وام، ریسک تمرکز بسیار بالا به‌علاوه استمهال نامناسب در نظر گرفته شده و برای همه این ریسک‌ها، عملیات ترمیمی بموقع انجام شود.

- سیستم اطلاعات که باید مدیریت را قادر سازد تا به سرعت روند بازار را تجزیه و تحلیل نموده و به‌عنوان هشدار در مورد ناسالم بودن سیستم یا مشکلاتی که ممکن است بروز نماید، چراغ قرمزها را در مراحل اولیه روشن کند.

- حسابرسی داخلی که باید مطمئن شود ضوابط و سیاستگذاری‌های داخل بانک به نحو شایسته‌ای رعایت می‌شود.

- برنامه‌ریزی ضعیف یا این که تصور شود که هرگز اتفاق جدی‌ای نخواهد افتاد.

توانایی پیش‌بینی، هدیه‌ای کمیاب است که با تکنیک کافی می‌توان آن را بهبود بخشید، اما برنامه‌ریزی ضعیف، فقط مسأله تکنیک نیست، بلکه نحوه برخورد با مسایل نیز هست. این موضوع با سن یا نکات مورد توجه مدیران ارشد، نبود کار گروهی و طرز تفکری رویایی مبنی بر این که بانکداری همواره کاری مطمئن بوده و نیازی به هیچ‌گونه تفکر خاص یا تطبیق با تغییرات شرایط اقتصادی ندارد، بستگی نزدیکی پیدا می‌کند. «ما همواره خیلی خوب عمل کرده‌ایم»، «هیچ مشکل جدی‌ای رخ نخواهد داد» و «مسایل با گذشت زمان حل می‌شود» نحوه برخورد معمول است. در شرایط تحولات شدید اقتصادی، رقابت روبه‌تزايد، اصلاحات اقتصادی و غیره... بسیار

آسانست که نتایج برنامه‌ریزی ضعیف را درک نماییم. برعکس، اگر بانکی روند امور خود را به‌دقت در مدنظر داشته باشد و برای رویارویی با آنچه در اقتصاد کشور و بازارها رخ می‌دهد، آمادگی داشته باشد، می‌تواند استراتژی‌های خود را طوری تنظیم کند که زیان کمتری ببیند و حتی در هنگامه تحولات جدی نیز جان سالم بدربرد. مدیریت ضعیف هنگام رشد سریع و سیاستگذاری غلط وام‌دهی، از دلایلی است که اغلب منجر به افول یک بانک می‌شود.

چهارراه‌ها: در نتیجه مدیریت فنی ضعیف یا سایر عوامل کلان یا خرد، یک بانک ممکن است در شرایطی قرار گیرد که حقوق صاحبان سهام با زیان‌های مخفی از بین برود، سود واقعی کاهش یابد (اگر کاملاً از بین نرود) و البته سود سهام با خطر مواجه شود. این شرایط معمولی است که نظارت خوب یا هیات‌مدیره بانک را به گزارش شرایط واقعی، تغییر مدیریت و تزریق سرمایه جدید رهنمون می‌سازد. اما نبود نظارت بجا یا هیات‌مدیره لایق، منجر به وضعیت کاملاً متفاوتی خواهد شد. افت سود سهام برای بازار علامت اصلی است که بانک به طرف زوال می‌رود و بانکداران مایلند هر اقدامی را که در قدرتشان هست، برای جلوگیری از عدم اطمینان یا حفظ کنترل بر مالکیت و مدیریت بانک انجام دهند. این یک چهارراه کلیدی است. اگر نظار یا بانکداران راه درستی را انتخاب نکنند، بانک محکوم به غرق شدن در «مدیریت نمایشی» و «مدیریت مستأصل» به دنبال یکدیگر یا به صورت همزمان خواهد شد. در این هنگام، مدیریت بدتر و بدتر می‌شود، فرهنگ سازمان به سرعت رو به زوال می‌رود، بازار دچار انحراف می‌شود و روند ماریجی زیان افزایش می‌یابد. این شرایط نقطه‌ای است که احتمالاً بازگشت‌ناپذیر است و پس از آن، انحلال یا تجدیدساختار تنها راه موثر نسبت به وضعیت ورشکستگی است که منجر به پیشرفت منظم بانک خواهد شد. ■

ادامه دارد

زیر نویس

1) Capital adequacy - Asset quality - Management - Income - Liquidity.