

คอลัมน์ “เศรษฐกิจพรรคเจ้าพระยา”

นิตยสารผู้จัดการรายเดือน ฉบับเดือนกุมภาพันธ์ 2547

Parmalat

รังสรรค์ ทัศนะพรพันธุ์

การล้มละลายของ Parmalat ไม่เพียงแต่สิ้นคลอนระบบเศรษฐกิจอิตาลีและสหภาพยุโรปเท่านั้น หากยังสะท้อนให้เห็นจุดอ่อนของระบบทุนนิยมโลกอีกด้วย

Parmalat เติบโตใหญ่จากธุรกิจครอบครัวมาเป็นบรรษัทระหว่างประเทศ โดยใช้เวลาเพียง 30 ปีเศษ ธุรกิจดั้งเดิม คือการผลิต Parma Ham และมะเขือเทศกระป๋อง Parma Ham เป็นแฮมที่มีชื่อเสียง ผู้เชี่ยวชาญเรื่องแฮมยอมต้องรู้จัก Parma Ham ว่าเป็นแฮมรสเลิศ ประชาชนชาวอิตาลีรู้จัก Parma Ham ดุจเดียวกับที่คนไทยรู้จักข้าวหอมมะลิ ชื่อ Parma Ham และข้าวหอมมะลิกลายเป็นสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ (Geographical Indications) ตามกติกาการค้าระหว่างประเทศ

Parmalat เติบโตใหญ่จากฝีมือการบริหารจัดการของคาลิสโต ทานซี (Calisto Tanzi) เมื่อเมลคิออเร ทานซี (Melchiorre Tanzi) ผู้เป็นบิดาถึงแก่กรรมในปี 2504 คาลิสโต ทานซี มีอายุเพียง 22 ปี และกำลังศึกษาในมหาวิทยาลัย ทานซีต้องออกจากมหาวิทยาลัยเพื่อมาดูแลธุรกิจของครอบครัว หลังจากที่บริหารจัดการธุรกิจของครอบครัวได้ไม่นาน ทานซีก็ปรับทิศทางธุรกิจมุ่งสู่การผลิตนมและผลิตภัณฑ์นมเป็นด้านหลัก Calisto Tanzi & Sons-Salamis and Preserves เติบโตใหญ่จากธุรกิจนมและผลิตภัณฑ์นม ด้วยการตั้งโรงงานในเมืองคอลเลคchio (Collechio) ซึ่งอยู่ใกล้เมืองปาร์มา ผลิตภัณฑ์ส่งตามบ้านในเมืองปาร์มา เยนัว ฟลอเรนซ์ และโรม เจื่อนไขสำคัญที่เกื้อกูลการเติบโตของธุรกิจอยู่ที่การใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ในกรณีนี้ทานซีอาศัยการสร้างพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์กับ Tetra Pak บริษัทเทคโนโลยีสวีเดน เริ่มต้นด้วยการซื้อกล่องบรรจุนมจาก Tetra Pak กล่องบรรจุมนั้นมีข้อดีอย่างน้อย 2 ประการ *ประการแรก* เมื่อผู้บริโภคดื่มหมดแล้วสามารถทิ้งกล่องได้ทันที อีกทั้งยังสามารถประทับเครื่องหมายการค้าบนกล่องนมได้ด้วย *ประการที่สอง* กล่องบรรจุนมช่วย ยืดอายุนมให้อยู่ได้อย่างน้อย 3 วัน โดยไม่บูดด้วยเหตุนี้ นมกล่องยี่ห้อ Parmalat (แปลว่า The Milk of Parma) จึงปรากฏตัวในโลก ผู้บริโภคและขยายตัวตามการขยายตัวของ Parmalatization

Parmalat ขยายตัวอย่างก้าวกระโดดอีกครั้งหนึ่งเมื่อซื้อเทคโนโลยี UHT (Ultra High Temperature) จาก Tetra Pak ในปี 2509 Parmalat เป็นบริษัทนมบริษัทแรกที่ผลิตนม UHT ซึ่งมีอายุยาวนานอย่างน้อย 6 เดือน

การผลิตนมที่มีลักษณะหลากหลาย (Product Differentiation) นับเป็นยุทธวิธีสำคัญในการเติบโตของ Parmalat นอกจากการผลิตนมธรรมดาแล้ว ยังผลิตนมผสมวิตามินซี (Latte Vita C) นมผสมวิตามิน 7 ชนิด และนมพร้อมไขมัน

นับตั้งแต่ต้นทศวรรษ 2520 Parmalat เริ่มกระจายการผลิตสู่เนย เนยแข็ง ชอส และขนม ครั้นในทศวรรษ 2530 Parmalat รุกคืบไปผลิตน้ำผลไม้ ชอสผัก โยเกิร์ตและครีม ชูป และคุกกี้

ในปัจจุบัน ผลผลิตของ Parmalat จำแนกออกเป็น 4 กลุ่ม อันประกอบด้วย Milk, Dairy, Beverage, Bakery และผลิตภัณฑ์อื่น

เพียงชั่วเวลาหนึ่งทศวรรษที่ทานซียึดกุมการบริหารจัดการ Parmalat เริ่มขยายอาณาจักรนอกอิตาลี เริ่มต้นด้วยบราซิลในปี 2517 ในปัจจุบัน Parmalat มีศูนย์การผลิตทั่วโลก 139 ศูนย์และมีสาขาในประเทศต่างๆ รวม 30 ประเทศ ประเทศสุดท้ายที่ Parmalat เข้าไปลงทุน คือ ไทยในปี 2545 Parmalat มีพนักงานทั่วโลกรวม 36,356 คน อาณาจักรของ Parmalat ปรากฏในทุกทวีป แต่น้ำหนักอยู่ที่ละตินอเมริกาและยุโรปตะวันออก

การขยายอาณาจักรและการขยายฐานธุรกิจอย่างรวดเร็วเกินกว่าความสามารถในการบริหารจัดการ นับเป็นเหตุปัจจัยสำคัญอันนำจุดจบมาสู่อาณาจักร Parmalat

Parmalat ไม่เพียงแต่จะขยายฐานธุรกิจจากการผลิตนมและผลิตภัณฑ์นมเท่านั้น หากยังเข้าไปครอบงำกิจการต่างๆ เป็นว่าเล่น ธุรกิจจำนวนมากที่ Parmalat ไล่ล่าซื้อมาห่างไกลจากธุรกิจแกนของ Parmalat ดังเช่น การซื้อสถาบันการเงินในละตินอเมริกา เป็นต้น

ตัวทานซีมีความชื่นชอบกีฬาเป็นพิเศษ จึงมิใช่เรื่องน่าประหลาดใจที่เมื่อล้มตาอำปากได้ ทานซีไล่ล่าซื้อสโมสรฟุตบอลโดยเฉพาะอย่างยิ่ง A.C.Parma แต่ Parmalat มิได้เป็นเจ้าของสโมสรฟุตบอลเพียงแห่งเดียว หากยังเข้าไปซื้อสโมสรฟุตบอลในบราซิล อูรุกวัย เม็กซิโก และรัสเซียด้วย นอกจากสโมสรฟุตบอลที่มีชื่อเสียงดุจดั่ง A.C.Parma แล้ว Parmalat ยังเป็นเจ้าของสโมสรฟุตบอล Palmeiras ในบราซิลอีกด้วย

นอกจากกีฬาฟุตบอลแล้ว ทานซียังชอบรถแข่งและสกีเป็นชีวิตจิตใจ จึงมิใช่เรื่องน่าประหลาดใจที่ Parmalat เป็นสปอนเซอร์นักแข่งรถชื่อดัง ดังเช่น นิกิ เลาดา (Niki Lauda) อีกทั้งยังเป็นสปอนเซอร์นักสกีชื่อดัง ดังเช่น กุสตาโว โธนิ (Gustavo Thoeni) บรรดานักกีฬาที่มี Parmalat เป็นสปอนเซอร์ จะติดเครื่องหมายการค้า Parmalat-Milk of Champions

Parmalat ขยายฐานธุรกิจและขยายอาณาจักรด้วยการระดมเงินทุนจากตลาดหลักทรัพย์ เมื่อ Parmalat มีฐานะการเงินอันมั่นคง หลักทรัพย์ที่ Parmalat นำออกจำหน่ายขายได้ไม่ยาก แต่เป็นเพราะ Parmalat ขยายฐานธุรกิจและขยายอาณาจักรรวดเร็วเกินกว่าความสามารถในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งนับตั้งแต่ทศวรรษ 2530 เป็นต้นมา โครงการลงทุน จำนวนมากไม่สมเหตุผล อีกทั้งมีการใช้จ่ายเงินลงทุนอย่างฟุ่มเฟือย Parmalat จึงเริ่มมีปัญหาความง่อนแง่นทางการเงิน

แต่ความง่อนแง่นทางการเงินมิได้เกิดจากการบริหารธุรกิจอย่างผิดพลาดเท่านั้น หากยังเป็นผลจากการเล่นแร่แปรธาตุทางการเงินของผู้บริหารอีกด้วย ความไม่ชอบมาพากลเริ่มเผยโฉมเมื่อ Parmalat ตั้งฐานการเงินในหมู่เกาะที่เป็น Offshore Financial Centres ทั้ง Cayman Islands และ Netherlands Antilles Parmalat จัดตั้งบริษัทเงินทุน Epicurm และ Bonlat Finance Corporation ในหมู่เกาะเคย์แมน และจัดตั้งบริษัท Curcustler และ Zilpa ใน Netherlands Antilles ด้วยการนำฐานการเงินที่ปราศจากความโปร่งใสเช่นนี้เอง ผู้บริหาร Parmalat สามารถผันทรัพยากรทางการเงินของบริษัทไปใช้ส่วนตัว ทานซียอมรับภายหลังจากถูกตำรวจอิตาลีจับว่า ได้ผันเงินจำนวน 500 ล้านดอลลาร์ไปให้ลูกสาว นอกนั้นต้องไปถามฟาอุสโต ตอนนา (Fausto Tonna) ผู้จัดการด้านการเงิน (CFO) ของ Parmalat ในขณะที่ตอนนายืนยันว่า ทานซีรับรู้กระบวนการเล่นแร่แปรธาตุทางการเงินทั้งหมดตั้งแต่ต้น

นอกจากจะมีการบริหารการเงินที่ไม่ชอบมาพากลแล้ว กระบวนการตรวจสอบบัญชียังหย่อนยานอีกด้วย Grant Thornton บริษัทบัญชีระหว่างประเทศ (อเมริกัน) ขนาดกลางเป็นผู้ตรวจสอบบัญชีของ Parmalat ตั้งแต่ปี 2533 จวบจนถึงปี 2542 จึงเปลี่ยนผู้ตรวจสอบบัญชีเป็น Deloitte Touche Tohmatsu เพราะกฎหมายอิตาลีห้ามตรวจสอบบัญชีติดต่อกันเกินกว่า 8 ปี แม้ Deloitte จะเป็นผู้ตรวจสอบบัญชี Parmalat โดยนิตินัย แต่ Deloitte กลับมอบหมาย Grant Thornton เป็นผู้ตรวจสอบบัญชีสาขา ทั้งนี้มีข้อน่าสังเกตว่า ในปี 2542 สินทรัพย์ของสาขามีมูลค่าคิดเป็น 22% ของสินทรัพย์รวมของ Parmalat ตัวเลขนี้เพิ่มขึ้นเป็น 49% ในปี 2545 Grant Thornton จึงมีบทบาทในการตรวจสอบบัญชีไม่ยิ่งหย่อนกว่า Deloitte

ความง่อนแง่นทางการเงินของ Parmalat ปรากฏอย่างชัดเจนต้นเดือนธันวาคม 2545 เมื่อไม่สามารถชำระหนี้ (พันธบัตร) ที่ครบกำหนด ทั้งที่มีเงินฝากจำนวน 3,950 ล้านดอลลาร์ Bank of America ซึ่งถือโดย Bonlat ในหมู่เกาะเคย์แมน แต่ต่อมา Bank of America แจ้งว่า ยอดเงินฝากดังกล่าวไม่มีตัวตน คำประกาศของ Bank of America นำ Parmalat ไปสู่ภาวะล้มละลาย

การล้มละลายของ Parmalat ก่อให้เกิดเสียงวิพากษ์ว่าด้วยบรรษัทภิบาลของบริษัทยักษ์ใหญ่ในยุโรป เพราะก่อนหน้านี้มีบรรษัทยักษ์ใหญ่ในยุโรปที่ประสบความง่อนแง่นทางการเงิน อันเกิดจากความไม่ชอบมาพากลในการบริหาร ไม่ว่าจะ เป็น Skandia แห่งสวีเดน Ahold แห่ง

เนเธอร์แลนด์ Vivendi แห่งฝรั่งเศส หรือแม้แต่ Fiat แห่งอิตาลี ข้อสรุปก็คือ Enron ไม่ได้มีเฉพาะในสหรัฐอเมริกา หากยังมีในยุโรปอีกด้วย

Parmalat จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งนครมิลาโนตั้งแต่ปี 2533 การล้มละลายนอกจากจะทำให้ผู้ถือพันธบัตร (เจ้าหนี้) เสียประโยชน์แล้ว ยังทำให้ผู้ถือหุ้นเสียประโยชน์อีกด้วย กรณีที่เกิดขึ้นครั้งนี้บ่งชี้ว่า ระบบการเงินที่พึ่งพิงตลาด (Market-Based Financial System) มิได้มีประสิทธิภาพที่ดีไปกว่าระบบการเงินที่พึ่งพิงธนาคาร (Bank-Based Financial System) เนื่องจากมีปัญหาความไม่สมบูรณ์ของสารสนเทศ มีหน้าเข้าผู้ตรวจสอบบัญชียังมิได้ช่วยให้สารสนเทศสมบูรณ์ขึ้นอีกด้วย

จำเลยในคดี Parmalat มิได้มีแต่คาลิสโต ทานซี CEO และฟาอุสโต ตอนนา CFO เท่านั้น หากแต่ผู้ตรวจสอบบัญชี ทั้ง Grant Thornton และ Deloitte Touche Tohmatsu รวมทั้งสถาบันการเงิน ดังเช่น Bank of America และอื่นๆต้องร่วมเป็นจำเลยด้วย