รายงานการวิจัย

เรื่อง

การวิเคราะห์ความเสี่ยงทางการเงินของธุรกิจสินเชื่อในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการของสหกรณ์ กรณีศึกษา สหกรณ์การเกษตรเชียงดาว จำกัด

Financial Risk Analysis of Credit Business for Increasing of Efficiency in Cooperative Management. Case study : Chiang Dao Agricultural Cooperative Limited.

โดย

อาจารย์พัชรินทร์ สารมาท

การวิจัยครั้งนี้ได้รับเงินอุดหนุนจากกองทุนสนับสนุนงานวิชาการ

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปี 2553

กิตติกรรมประกาศ

ในงานวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างดี ด้วยความอนุเคราะห์ให้ข้อมูลและความร่วมมือในการระดมความคิดเห็นของคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ ประธานกลุ่มและสมาชิกของสหกรณ์การเกษตรเชียงดาว จำกัด และคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่อนุเคราะห์งบประมาณสนับสนุนงานวิจัยชิ้นนี้ ขอขอบพระคุณ ดร.กชพร ศิริโภคากิจ รศ.ดร.ศิริพร กีรติการกุล และอาจารย์ดลยา ไชยวงศ์ ที่ได้กรุณาช่วยเหลือแนะนำกระบวนการในการทำวิจัยและเป็นที่ปรึกษาเป็นอย่างดี

นอกจากนี้ขอขอบคุณทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานวิจัยชิ้นนี้ ที่คอยให้กำลังใจตลอดเวลา ประโยชน์อันใดที่เกิดขึ้นจากงานวิจัยนี้ย่อมเป็นผลมาจากความกรุณาของท่านดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อนักศึกษาและผู้ที่สนใจทั่วไป

30 กันยายน 2553

นางพัชรินทร์ สารมาท

ชื่อเรื่อง : การวิเคราะห์ความเสี่ยงทางการเงินของธุรกิจสินเชื่อ ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการของสหกรณ์ กรณีศึกษา สหกรณ์การเกษตรเชียงดาว จำกัด

ผู้ทำวิจัย : อาจารย์พัชรินทร์ สารมาท

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ เพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงทางการเงินของธุรกิจสินเชื่อ และเพื่อศึกษาแนวนโยบายการบริหารความเสี่ยงทางการเงินของธุรกิจสินเชื่อ ของ สหกรณ์การเกษตรเชียงดาว จำกัด ผลจากการศึกษาโดยการวิเคราะห์ฐานะการเงินและผลการดำเนินงานจากรายงานงบการเงิน ปี 2552 การวิเคราะห์อัตราส่วนที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์ความเสี่ยง และการใช้แบบสอบถามเพื่อสอบถามคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ เพื่อประเมินความเสี่ยงในธุรกิจสินเชื่อประกอบด้วยความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านการตลาด และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานพบว่า สหกรณ์การเกษตรเชียงดาว มีความเสี่ยงในด้านสินเชื่อสูง ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องในระดับปานกลาง ส่วนความเสี่ยงด้านการตลาดและปฏิบัติงานมีความเสี่ยงในระดับต่ำ การบริหารความเสี่ยงภายหลังจากสามารถประเมินความเสี่ยงและระบุความระดับความสำคัญของปัญหาแล้ว สหกรณ์ได้ตอบสนองความเสี่ยงด้านสินเชื่อและความเสี่ยงด้านสภาพคล่องด้วยวิธีการควบคุมความเสี่ยง โดยการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อเร่งรัดติดตามหนี้สิน และตอบสนองความเสี่ยงด้านการตลาดและด้านการปฏิบัติงานด้านด้วยการยอมรับเสี่ยงเนื่องจากมีความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ ยังไม่มีผลกระทบต่อสหกรณ์ ณ ขณะนี้

กระบวนการตอบสนองความเสี่ยงด้านสินเชื่อและสภาพคล่อง ผู้วิจัยและสหกรณ์ได้ร่วมกันจัดทำการวางแผนกลยุทธ์เรื่องการเร่งรัดติดตามหนี้ค้างชำระ โดยใช้การวางแผนกลยุทธ์ตามหลักการของ Balanced Scorecard เพื่อสร้างแผนการดำเนินงาน 4 มุมมอง ประกอบด้วย มุมมองด้านการเรียนรู้ มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านลูกค้า และมุมมองด้านการเงิน โดยสหกรณ์ได้มีการดำเนินโครงการเพื่อผลักดันให้แผนกลยุทธ์บรรลุวัตถุประสงค์ดังนี้ มุมมองด้านการเรียนรู้ จัดให้มีโครงการเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่ฝ่ายสินเชื่อและสมาชิกเกษตรกรผู้ขอกู้เพื่อสร้างรายได้ โดยมีโครงการดังนี้ เสวนาเทคนิคการติดตามหนี้ค้าง พัฒนาอาชีพเสริมให้แก่สมาชิกและให้เงินกู้ยืมเพื่อทำอาชีพเสริม พัฒนาให้บริการด้านสินเชื่อ มุมมองด้านกระบวนการภายใน จัดให้มีกระบวนการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการเร่งรัดติดตามหนี้สินมากขึ้น โดยมีโครงการดังนี้ จัดทำฐานข้อมูลลูกหนี้แยกตามอายุหนี้ ถิ่นที่อยู่และ

สาเหตุของหนี้ค้างชำระเพื่อวิเคราะห์ปัญหา โครงการจัดทีมติดตามหนี้เพื่อกำหนดหมายกำหนดการติดตามหนี้และรายงานผลการปฏิบัติงานของแต่ละทีม มุมมองด้านลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจในการสร้างแผนกลยุทธ์และจูงใจให้ลูกค้าที่ค้างชำระมาชำระหนี้เร็วขึ้น จึงได้จัดโครงการช่วยเหลือโดยให้การลดค่าปรับให้แก่ผู้กู้เงินที่ค้างชำระ โครงการลดภาระหนี้เกษตรกรรายย่อยซึ่งเป็นโครงการต่อเนื่องจากการที่รัฐบาลให้ความช่วยเหลือเพื่อลดดอกเบี้ยให้แก่เกษตรกรรายย่อย และโครงการสร้างความพึงพอใจด้วยการสำรวจความพึงพอใจต่อบริการของฝ่ายสินเชื่อเพื่อปรับปรุงคุณภาพของบริการให้ดีขึ้น มุมมองด้านการเงินเพื่อรวบรวมจำนวนเงินที่ลูกค้าทั้งหมดกลับมาชำระเงินในระยะเวลาที่ดำเนินการตามแผน จึงต้องมีการติดตามรายงานผลการติดตามหนี้เป็นประจำทุกเดือนในระหว่างการประชุมคณะกรรมการประจำเดือน

ผลจากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ พบว่า สหกรณ์สามารถดำเนินการตามแผนได้ในระดับมาก โดยเป็นผลจากการดำเนินโครงการในมุมมองการเรียนรู้แล้วทั้งหมดได้คะแนนในอัตราร้อยละ 24.2 จากคะแนนเต็มร้อยละ 25 ส่วนมุมมองด้านกระบวนการภายในมีการปรับปรุงและดำเนินงานตามแผนทั้งหมดเช่นกัน ได้คะแนนร้อยละ 23.32 จากคะแนนเต็มร้อยละ 25 นอกจากนั้นมุมมองด้านลูกค้าเมื่อได้คะแนนร้อยละ 23.61 จากคะแนนเต็มร้อยละ 25 และมุมมองด้านการเงินได้คะแนนร้อยละ 16.10 จากคะแนนเต็มร้อยละ 25 เมื่อรวมคะแนนทุกด้านจากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ สหกรณ์มีคะแนนรวมร้อยละ 87.23 ซึ่งถือว่าสูงเมื่อเทียบกับคะแนนเต็มในอัตราร้อยละ 100

จากผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงและดำเนินการตอบสนองความเสี่ยงด้วยการจัดทำแผนกลยุทธ์และปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ พบว่า สหกรณ์ได้รับความรู้และเทคนิคในการวิเคราะห์ความเสี่ยง การวางแผนและดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์เป็นอย่างดี ดังนั้น การศึกษาวิจัยของผู้ศึกษาในครั้งนี้ ถือว่าได้รับการยอมรับ การให้ความร่วมมือและตอบสนองจากคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการและประธานกลุ่มเป็นอย่างดี เนื่องจากเป็นการเข้าไปร่วมให้ความช่วยเหลือให้สหกรณ์มีการพัฒนาศักยภาพในด้านการจัดการของธุรกิจสินเชื่อ เพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงของธุรกิจและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตรเชียงดาว จำกัด จึงได้สัมฤทธิ์ผลเป็นรูปธรรมและเป็นแนวทางการในดำเนินงานในอนาคตให้แก่สหกรณ์ต่อไป

Research Topic : Financial Risk Analysis of Credit Business for Increasing of Efficiency in Cooperative Management. Case study : Chiang Dao Agricultural Cooperative Limited.

Researcher : Mrs. Patcharin Saramath

Abstract

The research objective of this paper was to analyze the risks of extending credit and to study the risk management policies of Chiang Dao Agricultural Cooperative Limited. The research method used analyzed the financial situation and operations using the financial report of 2009 and calculated the risk analysis ratio. Results of a questionnaire given to the Cooperative Board, management, and credit business staff regarding the risks to the business in the following areas: credit, liquidity, market and operations are included. The results of the research analysis showed that the Cooperative had a high level of credit risk and that the liquidity risk was at a medium level; the market and operational risks were both low. The Cooperative wished to reduce the level of credit and liquidity risk but was prepared to accept the level of market and operational risk. The researchers' recommendation was to implement a strategic plan using the Balanced Scorecard principle.

The strategic plan involved rapid follow up to ensure payment of outstanding debts. The plan also included four dimensions composed of learning and development, internal process analysis, client focus, and financial management. The learning and development segment of the plan focused on reducing debt utilizing the model implemented by the credit department. This segment also focused on helping clients improve their knowledge of agricultural methods with the goal of enhancing their earnings. According to this objective, the

Cooperative began offering three new services composed of workshops on credit, alternative career opportunities, and loan options with credit service development information for clients. The purpose of the internal process plan was to improve operations in departments by preparing a data base for aging reports , classifying problems, identifying debtors, and setting up a team to monitor and report on each debtor group. The client focus dimension was to increase client satisfaction with services and to motivate debtors to settle their outstanding balances quickly. The Cooperative planned to cancel a delayed payment fine and decrease the interest rate paid by those with small debts in accordance with the government's promotional plan. The purpose of the financial dimension was to monitor debtors' balance of payments which affects the other three dimensions. The managers of the credit department are responsible to report this information at monthly Cooperative board meetings.

Following the full implementation of the strategic plan, research found that the Cooperative performed very well. The effectiveness of the learning plan resulted in a score of 24.2% out of 25%. The internal process plan received a score of 23.32% out of 25%. The score earned by the client plan was 23.61% out of 25% and the financial plan which was affected by the other plans received 16.10% out of 25%. In total, the Cooperative received an overall score of 87.23% out of 100%.

By implementing the strategic plan, the risk response of the Cooperative improved. The coordinators of this research project acknowledge the help and cooperation of the organization and its follow up activities. The researchers found that the Cooperative participants, including the chairman, the board, the management team and other involved parties, were satisfied and accepted the researchers' recommendations. The team's procedures and goals were to implement risk analysis and risk management in conjunction with the strategic plan to improve the Cooperative's effectiveness and efficiency and to make recommendations for future operations.

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ก
บทคัดย่อ	ข
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ฌ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
1.4 ขอบเขตของการวิจัย	4
1.5 นิยามศัพท์ปฏิบัติการ	4
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	5
2.1 สหกรณ์และโครงสร้างธุรกิจ	5
2.2 ประวัติความเป็นมาสหกรณ์การเกษตรเชียงดาว จำกัด	6
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความเสี่ยงทางการเงิน	7
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงทางการเงิน	13
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง	15
2.6 โปรแกรมระบบเฝ้าระวังและเตือนภัยทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร CFSAWS:ss	16
2.7 ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	17
2.8 กรอบแนวคิดงานวิจัย	19
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	20
3.1 สถานที่ใช้ในการวิจัย	20
3.2 ข้อมูลและการรวบรวมข้อมูล	20
3.3 วิธีที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	20
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินและเครื่องมือใช้ในการวิเคราะห์	21

หน้า

3.5 วิธีการศึกษาและวิเคราะห์แนวนโยบายการบริหารความเสี่ยง 21

3.6 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 22

3.7 ตัวชี้วัดงานวิจัย 22

3.8 ปฏิทินการปฏิบัติงาน 22

3.9 งบประมาณของโครงวิจัย 22

บทที่ 4 ผลการวิจัย 24

4.1 ส่วนที่ 1 ฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเชียงดาว จำกัด ประจำปี 2552 24

4.2 ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงทางการเงินของธุรกิจสินเชื่อ 30

4.3 ส่วนที่ 3 การบริหารความเสี่ยงเพื่อการจัดการและตอบสนองความเสี่ยง ภายหลังจากสามารถระบุความเสี่ยงทางการเงินของธุรกิจสินเชื่อทั้ง 4 ด้าน 38

4.4 ส่วนที่ 4 การวางนโยบายการตอบสนองความเสี่ยงโดยการวางแผน กลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตร เชียงดาว จำกัด 38

4.5 ส่วนที่ 5 การพัฒนาระบบควบคุมและติดตามการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ 51

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ 55

5.1 สรุปผลการวิจัย 55

5.2 ปัญหาและอุปสรรค 58

5.3 ประโยชน์ที่สหกรณ์ได้รับ 58

5.4 ข้อเสนอแนะ 59

5.5 ข้อจำกัดของงานวิจัย 60

บรรณานุกรม 61

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 ระดับความเสี่ยงของการที่ผู้กู้อาจไม่ปฏิบัติตามสัญญาหรือไม่มีความสามารถในการชำระหนี้ 30

ตารางที่ 2 สัญญาณเตือนความเสี่ยงด้านสินเชื่อ 31

ตารางที่ 3 ระดับความเสี่ยงของการเปลี่ยนแปลงในทุกปัจจัยของตลาดซึ่งส่งผลให้มูลค่าสถานะทางการเงินได้รับผลกระทบ 31

ตารางที่ 4 สัญญาณเตือนความเสี่ยงด้านการตลาด 32

ตารางที่ 5 ระดับความเสี่ยงของโอกาสในการขาดทุนของหน่วยธุรกิจอันเกิดจากการมีสภาพคล่องที่ไม่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ 33

ตารางที่ 6 สัญญาณเตือนความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง 33

ตารางที่ 7 ระดับความเสี่ยงของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานภายในองค์กรธุรกิจ 34

ตารางที่ 8 สัญญาณเตือนความเสี่ยงด้านภาคปฏิบัติการ 34

ตารางที่ 9 อัตราส่วนเพื่อวัดความเสี่ยงด้านสินเชื่อ 35

ตารางที่ 10 อัตราส่วนเพื่อวัดความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง 36

ตารางที่ 11 อัตราส่วนเพื่อวัดความเสี่ยงด้านการตลาด 36

ตารางที่ 12 อัตราส่วนเพื่อวัดความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ 37

ตารางที่ 13 การตอบสนองความเสี่ยงของธุรกิจสินเชื่อ 38

ตารางที่ 14 แผนกลยุทธ์การติดตามเร่งรัดหนี้ค้างชำระ 42

ตารางที่ 15 การประเมินผลตามแผนกลยุทธ์เร่งรัดติดตามหนี้ค้าง 51

ตารางที่ 16 แสดงผลการติดตามหนี้ตามแผนกลยุทธ์เร่งรัดติดตามหนี้สิน 54

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 รายงานผลการบันทึกข้อมูลทางการเงินในโปรแกรมระบบเฝ้าระวังและเตือนภัยทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร CFSAWS:ss 26

ภาพที่ 2 การวิเคราะห์ระดับเทียบเคียงอัตราส่วนทางการเงิน ของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร 29

ภาพที่ 3 การเชื่อมโยง 4 มุมมองของ Balanced Scorecard แผนกลยุทธ์ติดตามเร่งรัดหนี้สิน 43

ภาพที่ 4 แผนที่กลยุทธ์การติดตามเร่งรัดหนี้สิน 45

ภาพที่ 5 การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างแผนที่กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของแผนกลยุทธ์การติดตามเร่งรัดหนี้สิน 46

ภาพที่ 6 การจัดทำแผนปฏิบัติการของแผนกลยุทธ์ติดตามเร่งรัดหนี้สิน 47

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความสำคัญ และที่มาของปัญหา

สหกรณ์นั้นถือได้ว่าเป็นการดำเนินงานรูปแบบหนึ่งที่เป็นตัวกลางในการแลกเปลี่ยนปัจจัยต่าง ๆ ผ่านสถานที่ หรือองค์กรกลางที่ เรียกว่าสหกรณ์ เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างบุคคลกับบุคคล หรือ บุคคลกับหน่วยงาน หรือ หน่วยงานกับหน่วยงาน ทั้งนี้ลักษณะของตลาดสหกรณ์สามารถจำแนกได้ 2 ประเภท คือ สหกรณ์ภาคเกษตร หรือภาคการผลิต และสหกรณ์นอกภาคเกษตร หรือสหกรณ์ร้านค้าจะเห็นได้ว่าสมาชิกของสหกรณ์ภาคเกษตรจะเป็นผู้ผลิตปัจจัยการผลิต รวมทั้งเป็นผู้บริโภคปัจจัยเหล่านั้นด้วย ดังนั้นสหกรณ์ตัวกลางจัดหาสินค้าจากภายนอกให้สมาชิก เพื่อเป็นการประหยัดต่อขนาด และรวบรวมผลผลิตของสมาชิกขายให้กับสมาชิกด้วยกัน หรือบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก เพื่อสร้างอำนาจต่อรอง สหกรณ์มีหน้าที่ให้บริการทั้ง 2 ด้าน ส่วนสหกรณ์นอกภาคเกษตรซึ่งส่วนใหญ่จะอยู่ในลักษณะการให้บริการ เช่น สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์เครดิตยูเนียน และสหกรณ์บริการ ซึ่งสหกรณ์กลุ่มนี้สมาชิกไม่ได้ผลิตสินค้าโดยตรง สหกรณ์มีหน้าที่ให้บริการด้านเดียว คือเฉพาะสมาชิกและลูกค้า ซึ่งสหกรณ์นอกภาคเกษตรจะมีอำนาจต่อรองก็ต่อเมื่อสมาชิกมีความภักดีและเชื่อถือสหกรณ์ โดยพื้นฐานในระบบเศรษฐกิจในปัจจุบันนี้ของไทยสิ่งที่สำคัญที่สุด คือการประหยัดต่อขนาด (Economics of Scale) เป็นการซื้อสินค้าและบริการจำนวนมากตามความต้องการของสมาชิก หรือลูกค้า ที่มีคุณภาพ ราคาถูก โดยจะสำเร็จได้จะต้องมีอำนาจต่อรอง และกลยุทธ์ทางการตลาดเข้าประยุกต์ใช้ประกอบกันด้วย

จำเนียร สาระนาค (2529: 7) กล่าวว่า สหกรณ์จะดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จประโยชน์แก่สมาชิก จะต้องมีองค์ประกอบที่มูลธาตุแห่งความสำเร็จ 5 ประการ สรุปได้ดังนี้ สหกรณ์ต้องมีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ผู้จัดการต้องมีความ สามารถ ซื่อสัตย์สุจริต มีความคิดเห็นตามแนวทางสหกรณ์ ทั้งนี้ต้องได้รับความช่วยเหลือจากคณะกรรมการด้วย สหกรณ์จะต้องมีขนาดธุรกิจเพียงพอ สหกรณ์จะต้องมีทุนเพียงพอที่จะดำเนินการ สหกรณ์จะต้องได้รับการอุดหนุนจากสมาชิกด้วยความภักดี และ สหกรณ์ต้องอำนวยประโยชน์บริการสนองความต้องการทางเศรษฐกิจแก่สมาชิก

สหกรณ์การเกษตรเชียงคาว จำกัด เป็นสหกรณ์การเกษตรที่จดทะเบียนเป็นสหกรณ์การเกษตร ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 เมื่อวันที่ 11 มกราคม 2520 มี

สำนักงานอยู่ เลขที่ 432 หมู่ 4 ตำบลเชียงดาว อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่ ในปี พ.ศ. 2552 สหกรณ์มีสมาชิกจำนวน 1,676 คน จำนวน 46 กลุ่ม กระจายอยู่ใน 7 ตำบลในอำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่ประกอบด้วย ตำบลเชียงดาว ตำบลแม่นะ ตำบลเมืองงาย ตำบลเมืองนะ ตำบลปิงโค้ง ตำบลทุ่งข้าวพวง ตำบลเมืองคอง และกลุ่มพนักงานสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรเชียงดาว จำกัด มีแหล่งเงินทุนภายในที่สำคัญจากเงินรับฝากของสมาชิก 13.39 ล้านบาท และทุนเรือนหุ้นจำนวนเงินรวมประมาณ 9.095 ล้านบาท และแหล่งเงินทุนภายนอกจากการกู้ยืมเงินจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ สาขาเชียงดาว เป็นจำนวนเงินประมาณ 20.83 ล้านบาท ธุรกิจหลักของสหกรณ์ที่ก่อให้เกิดผลกำไรสูงที่สุดคือธุรกิจสินเชื่อ ซึ่งมีขนาดธุรกิจเมื่อพิจารณาตามจำนวนเงินกู้ยืมระยะสั้นและระยะยาวเป็นจำนวนเงินรวมทั้งสิ้นประมาณ 26.21 ล้านบาท โดยในปีพ.ศ. 2552 สหกรณ์มีกำไรจากธุรกิจสินเชื่ออยู่ประมาณ 1.08 ล้านบาท นอกจากนี้สหกรณ์ยังมีการดำเนินธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่ายซึ่งรวมรายได้ของปี พ.ศ.2552 เป็นจำนวนเงิน 6.02 ล้านบาท ซึ่งรายได้หลักมากจากการจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิง แต่อย่างไรก็ตามเนื่องจากกำไรขั้นต้นจากการจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงค่อนข้างต่ำ สหกรณ์จึงมีผลขาดทุนในธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย เป็นจำนวนเงินประมาณ 0.13 ล้านบาท นอกจากนั้นสหกรณ์ยังดำเนินธุรกิจการรวมรวมผลผลิตของสมาชิก โดยมีรายได้ในปี พ.ศ. 2552 ทั้งสิ้น ประมาณ 2.18 ล้านบาทและมีกำไรเฉพาะธุรกิจประมาณ 0.3 ล้านบาท ดังนั้น ธุรกิจสินเชื่อจึงเป็นธุรกิจที่สหกรณ์ให้ความสำคัญเป็นพิเศษ โดยเชื่อว่าหากมีการพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารจัดการธุรกิจสินเชื่อให้ดีขึ้น สหกรณ์จะสามารถสร้างผลกำไรอย่างต่อเนื่องและลดผลขาดทุนสะสมซึ่งในปัจจุบันมีผลขาดทุนสะสมเป็นจำนวนเงินประมาณ 2.25 บาทอันเป็นผลมาจากการที่กิจการประสบภาวะขาดทุน ต่อเนื่องตลอด 3 ปีที่ผ่านมา (สหกรณ์การเกษตรเชียงดาว จำกัด, 2552)

จากการเข้ามาดำเนินงานของประธานสหกรณ์และคณะกรรมการชุดใหม่ ทำให้พบว่า สหกรณ์มีปัญหาในธุรกิจสินเชื่อหลายประการ เช่น ปัญหาการเก็บหนี้จากสมาชิกที่กู้เงินไม่ได้ ซึ่งมีบางส่วนที่ได้พิจารณาตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญไว้แล้ว และปัญหาเกี่ยวกับนโยบายระเบียบและวิธีการพิจารณาสินเชื่อไม่ค่อยรัดกุม โดยมีการพิจารณาสินเชื่อที่ไม่มีกระบวนและขั้นตอนในการพิจารณาฐานะการเงินที่แท้จริงของสมาชิก ปัญหาหนี้เสียอันเกิดจากการขาดการติดตามลูกหนี้ หรือไม่สามารถติดตามลูกหนี้ได้ เนื่องจากลูกหนี้เสียชีวิต ย้ายออกนอกพื้นที่และไม่สามารถบังคับให้ทายาทของสมาชิกรับสภาพหนี้แทนได้ และการที่ไม่สามารถดำเนินคดีความกับลูกหนี้ที่ไม่จ่ายชำระหนี้เนื่องจากหนี้สินของลูกหนี้ขาดอายุความ เช่นดอกเบี้ยค้างเกิน 5 ปี เงินต้นค้างชำระเกินกว่า 10 ปี โดยมูลหนี้ของลูกหนี้ระยะสั้นที่ผิดสัญญาเป็นจำนวนเงินประมาณ 1.8 ล้านบาทและลูกหนี้ระยะปานกลางที่ผิดสัญญาเป็นจำนวนเงินประมาณ 8 แสนบาท ดอกเบี้ยค้างชำระผิดสัญญาประมาณ 5 แสนบาท

เนื่องจากแหล่งเงินทุนสนับสนุนของสหกรณ์ ได้แก่ เงินกู้ยืมจากธนาคารการเกษตรและสหกรณ์มีสัญญาเงินกู้ที่ระบุเงื่อนไขและระยะเวลาการจ่ายคืนอย่างแน่นอน ดังนั้นหากสหกรณ์ไม่สามารถจะเรียกให้ลูกหนี้เงินกู้ยืมมาชำระหนี้ตามเวลาที่ครบกำหนด หรือไม่มาชำระหนี้อาจทำให้สหกรณ์ไม่สามารถชำระเงินคืนแก่ผู้สนับสนุนแหล่งเงินทุนได้ตามกำหนด ส่งผลให้ผู้ให้กู้อาจพิจารณาระงับการให้กู้ยืมได้ในอนาคต นอกจากนั้น เงินทุนอีกส่วนหนึ่งมาจากเงินรับฝากของสมาชิก ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเงินฝากประเภทเรียกคืนเมื่อทวงถาม ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของสมาชิกผู้ฝากเงินได้หากสหกรณ์ไม่มีความสามารถในการดำเนินธุรกิจสินเชื่อเช่นในปัจจุบัน

จึงอาจกล่าวได้ว่า ธุรกิจสินเชื่อเป็นธุรกิจหลักของสหกรณ์ที่นำผลกำไรมาสู่สหกรณ์ แต่ในขณะเดียวกันก็เป็นธุรกิจที่มีความเสี่ยงทางการเงิน ซึ่งอาจสร้างค่าใช้จ่ายจากการดำเนินธุรกิจไม่ว่าจะเป็น ค่าใช้จ่ายในการติดตามหนี้ หนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญ ส่วนลดค่าปรับเงินกู้เพื่อจูงใจให้ชำระหนี้ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินคดี ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาสหกรณ์การเกษตรเชียงดาว จำกัด เกี่ยวกับการวิเคราะห์ความเสี่ยงทางการเงินของธุรกิจสินเชื่อและหาแนวทางในการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จและเป็นประโยชน์แก่สมาชิกอย่างยั่งยืนต่อไปในอนาคต

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงทางการเงินของธุรกิจสินเชื่อ ของ สหกรณ์การเกษตรเชียงดาว จำกัด
2. เพื่อศึกษาแนวนโยบายการบริหารความเสี่ยงทางการเงินของธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์การเกษตรเชียงดาว จำกัด

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. คณะกรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์จะทราบถึงความเสี่ยงทางการเงินของธุรกิจสินเชื่อ
2. คณะกรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์ทราบแนวทางในการบริหารความเสี่ยงทางการเงินของธุรกิจสินเชื่อ
3. สหกรณ์และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่นสามารถนำแนวทางการบริหารความเสี่ยงทางการเงินของธุรกิจสินเชื่อไปปรับใช้โดยเฉพาะอย่างยิ่งสหกรณ์ที่มีลักษณะโครงสร้าง ขนาดธุรกิจที่คล้ายคลึงกัน

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเวลา งบการเงินที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาการจัดการธุรกิจของสหกรณ์จะใช้งบการเงินในปี พ.ศ. 2552 โดยเริ่มทำการศึกษาตั้งแต่เดือนตุลาคม พ.ศ. 2552 – กันยายน พ.ศ. 2553 (รอบระยะเวลา 12 เดือน)

ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิเคราะห์ความเสี่ยงทางการเงินจะทำการศึกษาเฉพาะธุรกิจสินเชื่อ ของสหกรณ์การเกษตรเชียงดาว จำกัด เท่านั้น

1.5 นิยามศัพท์ปฏิบัติการ

1. สหกรณ์ หมายถึง สหกรณ์การเกษตรเชียงดาว จำกัด
2. สมาชิก หมายถึง สมาชิกของสหกรณ์การเกษตรเชียงดาว จำกัด
3. คณะกรรมการ หมายถึง คณะกรรมการที่ได้รับการคัดเลือกจากที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์การเกษตรเชียงดาว จำกัด
4. ฝ่ายจัดการ หมายถึง ฝ่ายจัดการของ สหกรณ์การเกษตรเชียงดาว จำกัด
5. ธุรกิจของสหกรณ์ หมายถึง การลงทุนในสินทรัพย์เพื่อก่อให้เกิดรายได้แก่สหกรณ์ ในธุรกิจหลัก 4 ธุรกิจ ประกอบด้วย ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจรับฝากเงินจากสมาชิก ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และธุรกิจรวบรวมผลผลิตจากสมาชิก
6. ธุรกิจสินเชื่อ หมายถึง การให้กู้ยืมแก่สมาชิก โดยแบ่งเป็นสินเชื่อ 2 ประเภท คือ สินเชื่อระยะสั้น และระยะปานกลาง
7. ความเสี่ยงทางการเงิน หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่เกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นในธุรกิจสินเชื่อ ซึ่งประกอบด้วย
   - ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ (credit risk)
   - ความเสี่ยงด้านตลาด (market risk)
   - ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (operational risk)
   - ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (liquidity risk)
8. การบริหารความเสี่ยง หมายถึง วิธีการบริหารจัดการที่เป็นไปเพื่อการคาดการณ์และลดผลเสียของความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นในองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ได้โดยมีประสิทธิภาพมากขึ้น

บทที่ 2
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 สหกรณ์และโครงสร้างธุรกิจของสหกรณ์

2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารสหกรณ์

ประยงค์ สายประเสริฐ (2535) การบริหารสหกรณ์คือทิศทางของการบริหาร ประกอบด้วย การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ประจำวัน การควบคุมดูแลผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ในการปฏิบัติงานด่าง ๆ ให้เป็นไปตามแผนงานและโครงการและรวมถึงการปฏิบัติงานต่าง ๆ ดังนี้

1. ระบุถึงลักษณะงาน และกำหนดแผนในการทำงาน
2. มอบหมายงานเฉพาะอย่างให้แต่ละบุคคลรับไปปฏิบัติ
3. ออกคำสั่ง ให้คำแนะนำและข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงาน
4. กำหนดมาตรฐานของงานและจุดที่จะควบคุม
5. ความสัมพันธ์ระหว่างแผนกงานต่าง ๆ
6. รักษาการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน
7. พัฒนาผู้นำที่จะทำหน้าที่กำกับและควบคุมงาน

ทิศทางของการบริหารที่ประสบความสำเร็จ

1. กำหนดแผนงาน โครงการ วัตถุประสงค์ และนโยบายที่ดีขององค์การ
2. ตำรงโครงสร้างขององค์การที่ดีไว้ เสริมด้วยการมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ
3. มีพนักงานที่มีคุณธรรมสูง

2.1.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับระบบการจัดการสหกรณ์

จุฑาทิพย์ ภัทราวาท (2546: 19 – 22) กล่าวไว้ในเอกสารประกอบการฝึกอบรม การจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ดังนี้

ระบบการจัดการสหกรณ์ แสดงให้เห็นกิจกรรมการปฏิบัติงานของกลุ่มบุคคล 3 ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสหกรณ์ ซึ่งได้แก่ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ และฝ่ายจัดการ โดยระบบการจัดการจะเริ่มต้นจากการใช้อำนาจหน้าที่ในการควบคุมการจัดการของสมาชิก โดยสมาชิก จะเข้าร่วมประชุมใหญ่ เพื่อพิจารณาข้อบังคับ เลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการรับทราบ ผลการดำเนินงานและกำหนดนโยบายอย่างกว้าง ๆ จากนั้นคณะดำเนินการสหกรณ์จะปฏิบัติหน้าที่ โดยการเข้าประชุมคณะกรรมการดำเนินการ เพื่อตีความนโยบายจากที่

ประชุมใหญ่ และกำหนดนโยบายแนวทางการปฏิบัติและระเบียบสหกรณ์ ตลอดจนกำกับ ดูแล การปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการให้เป็นไปตามนโยบายของที่ประชุมใหญ่ และอยู่ภายใต้กรอบของ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ของสหกรณ์ รวมทั้งนโยบายของรัฐ สำหรับผู้จัดการจะมีหน้าที่ สำคัญในการสานต่อนโยบาย ของคณะกรรมการดำเนินการ โดยนำมาวางแผนปฏิบัติงานผ่าน กระบวนการจัดการให้เป็นไปอย่าง มีประสิทธิภาพ โดยอาจกำหนดเป็นรูปของแผนงาน ระเบียบ และคำสั่ง ให้พนักงานสหกรณ์ นำไปปฏิบัติและให้บริการแก่สมาชิกต่อไป

2.1.3 แนวคิดในการพัฒนาสหกรณ์

สวัสดิ์ แสงบางปลา (2532) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาให้บรรลุเป้าหมายที่ กำหนดไว้ขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ 4 ประการ คือ คน (man) เงิน (money) วัตถุสิ่งของ (material) และ การจัดการ (management)

ดังนั้นปัจจัยสำคัญที่ควรพิจารณาในการพัฒนาสหกรณ์เป็นลำดับแรก คือ คน (man) ซึ่งหมายถึง สมาชิก เจ้าหน้าที่สหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ เจ้าหน้าที่ของรัฐที่มีส่วน เกี่ยวข้องกับกิจการสหกรณ์ บุคคลเหล่านี้มีความรู้ ความเข้าใจในหลักและวิธีการสหกรณ์เป็น อย่างดีแล้วหรือยัง ปัจจัยสำคัญอันดับสอง คือ เงิน (money) หรือเงินทุนของสหกรณ์ โดยเฉพาะ สหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งขึ้นเพื่อการออมทรัพย์ของสมาชิกและ ประสงค์จะกู้ยืมเมื่อมีความจำเป็น หากเงินทุนของสหกรณ์ไม่เพียงพอ คณะกรรมการดำเนินงาน ต้องพัฒนาการออมทรัพย์ของสมาชิก โดย ส่งเสริมให้สมาชิกเพิ่มเงินสะสมรายเดือน ซื้อหุ้นเพิ่ม ในสหกรณ์ เพิ่มอัตราดอกเบี้ยเงินฝากให้สูงกว่าธนาคารพาณิชย์เพื่อดึงดูดใจให้สมาชิกฝาก เพิ่มขึ้นหรือเพิ่มจำนวนสมาชิก หากเงินไม่พอจำเป็นต้องแสวงหาแหล่งเงินกู้จากภายนอก เช่น กู้ จากชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์ฯ หรือจากสหกรณ์ออมทรัพย์อื่น ปัจจัยสำคัญอันดับต่อไป คือ วัตถุ สิ่งของ (material) หมายถึง วัสดุครุภัณฑ์ที่จำเป็นเพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานสะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น และปัจจัยสำคัญประการสุดท้าย คือ การจัดการ (management) ความสำเร็จในการพัฒนาสหกรณ์จะสัมฤทธิ์ผลดีได้ต่อเมื่อมีการจัดการที่ดี มี ประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึง มีการวางแผน วางเป้าหมาย มีการจัดระบบ วางระเบียบงาน รวมทั้งมี รูปแบบการจัดองค์การที่ดีด้วย

2.2 ประวัติความเป็นมา สหกรณ์การเกษตรเชียงดาว จำกัด

สหกรณ์การเกษตรเชียงดาว จำกัด เป็นสหกรณ์การเกษตรที่จดทะเบียนเป็น สหกรณ์การเกษตร ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 เมื่อวันที่ 11 มกราคม 2520 มี สำนักงานอยู่ เลขที่ 432 หมู่ 4 ตำบลเชียงดาว อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่ ในปี พ.ศ. 2552 สหกรณ์มีสมาชิกจำนวน 1,676 คน จำนวน 46 กลุ่ม กระจายอยู่ใน 7 ตำบลในอำเภอ

เชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่ประกอบด้วย ตำบลเชียงดาว ตำบลแม่นะ ตำบลเมืองงาย ตำบลเมืองนะ ตำบลปิงโค้ง ตำบลทุ่งข้าวพวง ตำบลเมืองคอง และกลุ่มพนักงานสหกรณ์ (สหกรณ์การเกษตรเชียงดาว จำกัด, 2552)

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความเสี่ยงทางการเงิน

2.3.1 แนวคิดเกี่ยวกับความเสี่ยง

การดำเนินงานของสถาบันการเงินต่าง ๆ ในปัจจุบัน มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมุ่งบริหารเงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดท่ามกลางภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจที่ผันผวนอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น การดำเนินงานของสถาบันการเงินต่าง ๆ ในช่วงต่อจากนี้เป็นต้นไป จะต้องให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงในระดับที่ลึกมากขึ้น และครอบคลุมความเสี่ยงต่าง ๆ มากยิ่งขึ้นเพื่อป้องกันความเสียหาย ความสูญเสียที่อาจจะเกิดขึ้นจากสถานการณ์และปัจจัยต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว หรือไม่ได้คาดคิดมาก่อน

2.3.2 ประเภทความเสี่ยงทางการเงิน

สำหรับประเภทของความเสี่ยงทางการเงินมีหลายประเภท ซึ่งประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ความเสี่ยงด้านตลาด ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ และความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

นิยามของประเภทของความเสี่ยงทางการเงินในการศึกษาเป็นการอ้างอิงจาก Corporate Risk Management ซึ่งประเภทของความเสี่ยงทางการเงิน ประกอบด้วย

1. ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ (credit risk)
2. ความเสี่ยงด้านตลาด (market risk)
3. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (operational risk)
4. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (liquidity risk)

1. ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

การให้สินเชื่อนับเป็นหัวใจสำคัญอันดับแรกของสถาบันการเงิน โดยให้ผลตอบแทนในรูปของอัตราดอกเบี้ย ขณะเดียวกันย่อมมีความเสี่ยงในลักษณะที่ผู้กู้อาจไม่ปฏิบัติตามสัญญาหรือไม่มีความสามารถชำระหนี้สินเมื่อครบกำหนด ซึ่งอาจเกิดจากการ วิเคราะห์สินเชื่อผิดพลาด ขาดการติดตามอย่างเหมาะสม เจตนาที่ไม่บริสุทธิ์ของผู้ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป

ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ มีความหมายถึงระดับความไม่แน่นอนในวามสามารถทางการเงิน ของหน่วยธุรกิจหนึ่งที่จะปฏิบัติตามสัญญาทางการเงินที่ให้ไว้แก่หน่วยธุรกิจอื่น ๆ

ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามสัญญาทางการเงินที่ให้ไว้ (default risks) สามารถส่งสัญญาณความไม่แน่นอนดังกล่าวได้ในหลายระดับ เริ่มตั้งแต่รายได้ของธุรกิจไม่เป็นไปตามความคาดหมาย เลื่อนระยะเวลาการชำระหนี้ ผิดนัดชำระหนี้ในส่วนของดอกเบี้ยและเงินต้น ไปจนถึงการเบี้ยวหนี้ หรือเจตนาไม่ชำระหนี้ การกำหนดวงเงินรับความเสี่ยงในแต่ละระดับ (credit risk limit) จึงมีความสำคัญและสามารถป้องกันความเสียหายจากเครดิตได้เป็นอย่างดี ซึ่งการประเมินค่าความเสี่ยงในเชิงปริมาณในทุกประเภทจะเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดวงเงินรับความเสี่ยงดังกล่าว

นอกจากนี้ การกำหนดการกระจายตัวในเชิงเครดิต (diversification) จะเป็นประเด็นหลักที่สำคัญอีกประการหนึ่ง เพื่อไม่ให้เกิดการกระจุกตัว ผลลัพธ์จากความเข้าใจข้างต้นจะนำไปสู่การจัดลำดับความน่าเชื่อถือ (risk rating) ในกลุ่มธุรกิจ จนถึงระดับมหภาค ปัจจุบัน ธนาคารกลางเกือบทุกประเทศได้พยายามเก็บข้อมูลพฤติกรรมของหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ย้อนหลังในอดีต ทั้งนี้เพื่อทราบถึงโอกาสความเป็นไปได้ที่หน่วยธุรกิจต่าง ๆ จะไม่ปฏิบัติตามสัญญาทางการเงินที่ได้ให้ไว้ (default probability)

2. ความเสี่ยงด้านตลาด

ความเสี่ยงด้านตลาด เกิดขึ้นเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในทุกปัจจัยของตลาด ซึ่งส่งผลให้มูลค่าสถานะทางการเงินได้รับผลกระทบ ส่งผลต่อต้นทุนของเงินทุน ฐานะเงินตราต่างประเทศ และฐานะการลงทุนของสถาบันการเงิน ทำให้ผลกำไรหรือขาดทุนต้องเปลี่ยนแปลงไป โดยปกติการเปลี่ยนแปลงในปัจจัยของตลาดจะหมายถึงการเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากอัตราแลกเปลี่ยน การเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากอัตราดอกเบี้ย การเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากความผันผวนของตลาด (volatility) การเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากดัชนีของตลาด และราคาหลักทรัพย์ ฯลฯ การขจัดความเสี่ยงประเภทนี้สามารถกระทำได้เพียงระดับหนึ่ง แต่ธุรกิจก็ยังได้รับผลกระทบทางอ้อม เนื่องจากต้องดำเนินธุรกิจอยู่ในระบบเศรษฐกิจแบบเปิด นอกจากนั้นยังทำให้โอกาสที่จะแสวงหากำไรต้องลดน้อยลง ดังนั้น จึงมักยินยอมให้มีความเสี่ยงในระดับหนึ่งที่ยอมรับได้ และเน้นด้านการบริหารและติดตามควบคุมอย่างใกล้ชิด

3. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

โดยทั่วไปแล้วจะไม่มีการวัดและตีราคาค่าความเสี่ยงประเภทนี้ ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานภายในองค์กรธุรกิจ ระบบฐานข้อมูล ความผิดพลาดจากการประมวลผล ระบบและเครื่องคอมพิวเตอร์ขัดข้อง ความผิดพลาดของบุคลากรระหว่างปฏิบัติงาน ความเสี่ยงจากการทุจริต รวมถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการที่สัญญาไม่มีผลบังคับใช้ตามกฎหมายหรือไม่ได้กำหนดรายละเอียดของข้อสัญญาอย่างถูกต้องรัดกุม

ความเสี่ยงอันเกิดจากระบบประมวลผลและขั้นตอนการปฏิบัติงาน จะหมายถึงโอกาสขาดทุนของหน่วยธุรกิจอันเป็นผลมาจากระบบประมวลผลที่ขาดประสิทธิภาพ ระบบการ

บริหารงานที่ขาดการรัดกุม ระบบการควบคุมที่ผิดพลาด การไม่ปฏิบัติตามขั้นตอนของระบบงานที่วางไว้ ความผิดพลาดอันเกิดจากความสะเพร่าของบุคคล ตลอดจนความเจตนาหลอกลวงคดโกงในทุกหน่วยธุรกิจ นอกจากนี้ ความเสี่ยงนี้ยังหมายรวมถึงการขาดระบบการควบคุมความเสี่ยงที่ดีพอในการประเมินค่าความเสี่ยงในเชิงประมาณที่เหมาะสม และระบบความบกพร่องในระบบฐานข้อมูล การประเมินค่าความเสี่ยงอันเกิดจากระบบประมวลผล และขั้นตอนการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณจะมีความยากลำบาก เนื่องด้วยต้องมีการคำนวณโอกาสที่เหตุการณ์ข้างต้นจะเกิดขึ้นในทุกกรณี

4. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

เป็นความเสี่ยงประเภทหนึ่งที่มีความสำคัญมากต่อการดำเนินธุรกิจ ธุรกิจอาจสามารถดำเนินการได้แม้จะขาดทุน แต่หากขาดสภาพคล่องแล้วก็อาจต้องปิดกิจการลงได้ ความเสี่ยงประเภทนี้อาจเกิดจากความไม่สมดุลระหว่างสินทรัพย์และหนี้สิน ความเชื่อถือของผู้ฝากเงิน ภาวะตลาดเงินตลาดทุน และตลาดแลกเปลี่ยนเงินตรา เป็นต้น ความเสี่ยงในระดับสภาพคล่อง คือโอกาสในการขาดทุนของหน่วยธุรกิจอันเกิดจากการมีสภาพคล่องที่ไม่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ

2.3.3 อัตราส่วนทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง

อัตราส่วนทางการเงินที่นำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluating bank performance) โดยวัดความสามารถในการทำกำไรและความเสี่ยงของสถาบันการเงิน ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

โดยอัตราส่วนที่ใช้ในการวัดความเสี่ยงด้านสินเชื่อนั้น ประกอบไปด้วย

1. อัตราส่วนหนี้สูญสุทธิต่อเงินให้สินเชื่อ
2. อัตราส่วนทุนสำรองต่อเงินให้สินเชื่อรวม
3. อัตราส่วนค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญต่อเงินให้สินเชื่อ
4. อัตราการขยายตัวของเงินให้สินเชื่อ

2. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

โดยอัตราส่วนที่ใช้ในการวัดความเสี่ยงด้านสภาพคล่องนั้น ประกอบไปด้วย

1. อัตราส่วนของผู้ถือหุ้นต่อสินทรัพย์
2. อัตราส่วนเงินรับฝากต่อสินทรัพย์
3. อัตราส่วนหนี้สินหมุนเวียนต่อสินทรัพย์รวม
4. อัตราส่วนเงินให้สินเชื่อสุทธิต่อสินทรัพย์รวม

3. ความเสี่ยงด้านการตลาด

ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย

โดยอัตราส่วนที่ใช้ในการวัดความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยนั้น ประกอบไปด้วย

1. อัตราส่วนดอกเบี้ยรับต่อสินทรัพย์
2. อัตราดอกเบี้ยจ่ายต่อสินทรัพย์รวม
3. ส่วนต่างระหว่างดอกเบี้ยรับและดอกเบี้ยจ่าย

4.ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

โดยอัตราส่วนที่ใช้ในการวัดความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการนั้น ประกอบด้วย

1. อัตราส่วนสินทรัพย์รวมต่อจำนวนพนักงาน
2. อัตราส่วนค่าใช้จ่ายของพนักงานต่อจำนวนของพนักงาน

โดยสามารถอธิบายวิธีการคำนวณอัตราส่วนสำหรับความเสี่ยงแต่ละด้าน ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

โดยอัตราส่วนที่ใช้ในการวัดความเสี่ยงด้านสินเชื่อนั้น ประกอบไปด้วย

1. อัตราส่วนหนี้สูญสุทธิต่อเงินให้สินเชื่อรวม (Net loan charge-offs/gross loans & lease) เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นถึงคุณภาพของสินเชื่อ ว่าการปล่อยสินเชื่อนั้นมีหนี้สูญเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ผลของอัตราส่วนนี้ยิ่งต่ำยิ่งดี เนื่องจากจะแสดงให้เห็นว่าสินเชื่อมีคุณภาพและมีการเกิดหนี้สูญในสัดส่วนที่ต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับเงินให้สินเชื่อ สูตรที่ใช้คำนวณคือ

$$\text{อัตราส่วนหนี้สูญสุทธิต่อเงินให้สินเชื่อ} = \frac{\text{หนี้สูญสุทธิ}}{\text{เงินให้สินเชื่อ}}$$

2. อัตราส่วนทุนสำรองต่อเงินให้สินเชื่อรวม (Loss reserves/Gross loans & leases) เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นถึงคุณภาพของสินเชื่อ เนื่องจากจำนวนทุนสำรองที่กำหนดไว้สำหรับเป็นการป้องกันความสูญเสียที่จะเกิดขึ้น ถ้าผลของอัตราส่วนนี้สูง แสดงให้เห็นถึงความเสี่ยงด้านสภาพคล่องสูงขึ้น จึงต้องกำหนดทุนสำรองเพิ่มขึ้น เนื่องจากมีการปล่อยสินเชื่อในระดับที่สูงขึ้นจึงต้องมีการกำหนดทุนสำรองที่สูงขึ้นตามไปด้วยเพื่อรักษาคุณภาพของเงินทุนและช่วยให้ผู้ฝากเงินมีความมั่นใจในความสามารถรองรับผลขาดทุนหรือชดใช้ความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต

$$\text{อัตราส่วนทุนสำรองต่อเงินให้สินเชื่อ} = \frac{\text{ทุนสำรอง}}{\text{เงินให้สินเชื่อ}}$$

3. อัตราส่วนค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญต่อเงินให้สินเชื่อรวม (Provisions for loan

losses / Gross loans & leases) เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นถึงคุณภาพของสินเชื่อ เนื่องจากจำนวนเงินที่กันไว้เผื่อหนี้สงสัยจะสูญจะสำรองไว้สำหรับสินเชื่อที่คาดว่าจะเป็นหนี้สูญ ทั้งนี้เพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายต่อผู้ฝากเงินและเจ้าหนี้ ซึ่งเป็นแหล่งเงินทุนที่สำคัญของกิจการ ผลของอัตราส่วนนี้ยิ่งต่ำยิ่งดี เนื่องจากจะแสดงให้เห็นว่าสินเชื่อมีคุณภาพและมีค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญในสัดส่วนที่ต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับเงินให้สินเชื่อ สูตรที่ใช้คำนวณ คือ

$$\text{อัตราส่วนค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญต่อเงินให้สินเชื่อ} = \frac{\text{ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ}}{\text{เงินให้สินเชื่อ}}$$

4. อัตราการขยายตัวของเงินให้สินเชื่อรวม (Annual gross loan & lease growth rate) เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นว่าการขยายตัวของสินเชื่อเพิ่มขึ้นหรือลดลง เพื่อศึกษาคุณภาพหนี้ของกิจการ คือ ถ้าอัตราการขยายตัวของเงินให้สินเชื่อต่ำกว่าการขยายตัวของค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ แสดงให้เห็นว่าหนี้มีคุณภาพต่ำลง สูตรที่ใช้ในการคำนวณ คือ

$$\text{อัตราการขยายตัวของเงินให้สินเชื่อ} = \frac{\text{เงินให้สินเชื่อปีนี้ - เงินให้สินเชื่อปีก่อน}}{\text{เงินให้สินเชื่อปีก่อน}}$$

$$\text{อัตราการขยายตัวของค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ} = \frac{\text{ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญปีนี้ - ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญปีก่อน}}{\text{เงินให้สินเชื่อปีก่อน}}$$

เสี่ยงด้านสภาพคล่อง

โดยอัตราส่วนที่ใช้ในการวัดความเสี่ยงด้านสภาพคล่องนั้น ประกอบไปด้วย

1. อัตราส่วนของผู้ถือหุ้นต่อสินทรัพย์รวม (Total equity/Total assets) เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นว่า กิจการมีส่วนของผู้ถือหุ้นเท่าไรเมื่อเทียบกับสินทรัพย์รวม ถ้าผลของอัตราส่วนนี้ต่ำ แสดงถึงความเสี่ยงด้านสภาพคล่องสูงขึ้น นั่นคือความสามารถในการชำระหนี้ในช่วงปีดังกล่าวลดลง แสดงถึงความเสี่ยงด้านสภาพคล่องเพิ่มขึ้น อันเนื่องมาจากการเพิ่มขึ้นในส่วนของผู้ถือหุ้นต่ำกว่าอัตราการเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์ นั่นคือ ความสามารถในการชำระหนี้ลดลง สูตรที่ใช้ในการคำนวณ คือ

$$\text{อัตราส่วนของผู้ถือหุ้นต่อสินทรัพย์รวม} = \frac{\text{ส่วนของผู้ถือหุ้น}}{\text{สินทรัพย์รวม}}$$

2. อัตราส่วนเงินรับฝากต่อสินทรัพย์รวม (Core deposits/Total assets) เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นว่ากิจการมีส่วนของเงินรับฝากเป็นจำนวนเท่าใดเมื่อเทียบกับสินทรัพย์รวม ถ้าผลของอัตราส่วนนี้สูง แสดงถึงสัดส่วนของภาระที่กิจการจะต้องชำระคืนต่อผู้ฝากและเจ้าหนี้ต่อสินทรัพย์รวมที่กิจการมีอยู่สูง อันแสดงถึงความเสี่ยงด้านสภาพคล่องสูงขึ้นอันเนื่องมาจากอัตราส่วนการเพิ่มขึ้นของเงินรับฝากมากกว่าอัตราการเพิ่มขึ้นของ สินทรัพย์

รวมนั่นเอง สูตรที่ใช้ในการคำนวณ คือ

$$\text{อัตราส่วนเงินรับฝากต่อสินทรัพย์รวม} = \frac{\text{อัตราส่วนเงินรับฝาก}}{\text{สินทรัพย์รวม}}$$

3. อัตราส่วนหนี้สินหมุนเวียนต่อสินทรัพย์รวม (Volatile liabilities/Total assets) เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นว่า กิจการมีภาระที่จะต้องชำระคืนเป็นสัดส่วนเท่าใดต่อสินทรัพย์ที่กิจการมีอยู่ ผลของอัตราส่วนนี้ยิ่งต่ำก็ยิ่งดี เนื่องจากจะแสดงให้เห็นว่ากิจการมีภาระที่ต้องจ่ายเงินเพื่อคืนหนี้สินเหล่านั้นไม่มาก ซึ่งกิจการที่มีอัตราส่วนนี้ต่ำก็แสดงว่ามีความเสี่ยงที่ขาดสภาพคล่องมากกว่ากิจการที่มีอัตราส่วนนี้สูง สูตรที่ใช้ในการคำนวณ คือ

$$\text{อัตราส่วนหนี้สินหมุนเวียนต่อสินทรัพย์รวม} = \frac{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}{\text{สินทรัพย์รวม}}$$

4. อัตราส่วนเงินให้สินเชื่อสุทธิต่อสินทรัพย์รวม (Net loans & leases/Total assets) เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นส่วนของเงินให้สินเชื่อมีจำนวนเท่าใดเมื่อเทียบกับสินทรัพย์รวม ถ้าผลของอัตราส่วนนี้ต่ำ แสดงถึงความเสี่ยงด้านสภาพคล่องลดลง สูตรที่ใช้ในการคำนวณ คือ

$$\text{อัตราส่วนเงินให้สินเชื่อสุทธิต่อสินทรัพย์รวม} = \frac{\text{เงินให้สินเชื่อสุทธิ}}{\text{สินทรัพย์รวม}}$$

3. ความเสี่ยงด้านการตลาด

ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย

โดยอัตราส่วนที่ใช้ในการวัดความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยนั้น ประกอบไปด้วย

1. อัตราส่วนดอกเบี้ยรับต่อสินทรัพย์รวม (Repriceable assets/Total assets) เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นส่วนของเงินดอกเบี้ยรับมีจำนวนเท่าใดเมื่อเทียบกับสินทรัพย์รวม ถ้าผลของอัตราส่วนนี้ลดลง แสดงให้เห็นว่าสินทรัพย์ก่อให้เกิดรายได้ที่เป็นดอกเบี้ยให้กับกิจการลดลง นั่นหมายถึงประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ให้เป็นรายได้ที่เป็นดอกเบี้ยลดลง แสดงถึงความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยสูงขึ้น

$$\text{อัตราส่วนตอกเบี้ยรับต่อสินทรัพย์รวม} = \frac{\text{ดอกเบี้ยรับ}}{\text{สินทรัพย์รวม}}$$

2. อัตราดอกเบี้ยจ่ายต่อสินทรัพย์รวม (Repriceable liabilities/Total assets) เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นส่วนของดอกเบี้ยจ่ายมีจำนวนเท่าใดเมื่อเทียบกับสินทรัพย์รวม ถ้าอัตราส่วนนี้สูงขึ้น มีผลมาจากเงินรับฝากเพิ่มขึ้นในอัตราที่เพิ่มขึ้นหรือมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ทำให้ดอกเบี้ยจ่ายมีแนวโน้มสูงขึ้นไปด้วย แสดงถึงภาระของกิจการในการที่จะต้องชำระคืนแก่ผู้ฝาก

ต่อสินทรัพย์รวมที่กิจการมีอยู่มีอัตราส่วนสูงขึ้น ทำให้ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยสูงขึ้น

$$\text{อัตราส่วนดอกเบี้ยจ่ายต่อสินทรัพย์รวม} = \frac{\text{ดอกเบี้ยจ่าย}}{\text{สินทรัพย์รวม}}$$

3. ส่วนต่างระหว่างดอกเบี้ยรับและดอกเบี้ยจ่าย (Repriceable assets – Repriceable liabilities) เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นส่วนของส่วนต่างระหว่างดอกเบี้ยรับและดอกเบี้ยจ่าย ถ้าผลของอัตราส่วนนี้สูงขึ้น เนื่องจากดอกเบี้ยรับมีแนวโน้มสูงขึ้นมากกว่าดอกเบี้ยจ่าย แสดงถึงความเสี่ยงด้านดอกเบี้ยลดลง

ส่วนต่างระหว่างดอกเบี้ยรับและตอกเบี้ยจ่าย = ดอกเบี้ยรับ -ดอกเบี้ยจ่าย

4. **ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ**

โดยอัตราส่วนที่ใช้ในการวัดความเสี่ยงด้านเงินทุนระยะยาวนั้น ประกอบไปด้วย

1. อัตราส่วนสินทรัพย์รวมต่อจำนวนพนักงาน (Total asses/Number of employees) เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นว่าสินทรัพย์มีจำนวนเท่าใดเมื่อเทียบกับจำนวนพนักงานของกิจการผลของอัตราส่วนนี้สูง แสดงถึงความสามารถของพนักงานในการปฏิบัติงานให้เกิดสินทรัพย์ได้สูง และแสดงถึงการที่พนักงานได้ปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถ สูตรที่ใช้ในการคำนวณ คือ

$$\text{อัตราส่วนสินทรัพย์รวมต่อจำนวนพนักงาน} = \frac{\text{สินทรัพย์รวม}}{\text{จำนวนพนักงาน}}$$

2. อัตราส่วนค่าใช้จ่ายของพนักงานต่อจำนวนของพนักงาน (Personnel expense / Number of employees) เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นว่าค่าใช้จ่ายมีจำนวนเท่าใดเมื่อเทียบกับจำนวนของพนักงาน ผลของอัตราส่วนนี้สูง แสดงถึงกิจการต้องมีค่าใช้จ่ายในส่วนนี้สูงเกินความสามารถของพนักงาน และแสดงถึงประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานต่ำกว่าอัตราค่าจ้างสูตรที่ใช้ในการคำนวณ คือ

$$\text{อัตราส่วนค่าใช้จ่ายของพนักงานต่อจำนวนของพนักงาน} = \frac{\text{ค่าใช้จ่ายของพนักงาน}}{\text{จำนวนพนักงาน}}$$

2.4. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

ความหมายของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ วิธีการบริหารจัดการที่เป็นไปเพื่อการคาดการณ์และลดผลเสียของความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นในองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยมีประสิทธิภาพมากขึ้น การบริหารความเสี่ยงถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการบริหารจัดการทั่วไป การบริหารจัดการองค์กรจึงอาจแบ่งออกได้เป็นสามส่วนใหญ่ ๆ คือ การจัดการทางกลยุทธ์ การจัดการทางการดำเนินงาน และการจัดการความ

เสี่ยง ซึ่งแต่ละองค์กรย่อมมีการจัดการนี้ต่างกันไป แต่อย่างไรก็ตามขอบเขตของงานในสามส่วนนี้ต่างมีทั้งส่วนที่แตกต่างกันและส่วนที่ต้องพิจารณาร่วมกัน

การจัดการทางกลยุทธ์ประกอบด้วยการวางแผนกิจกรรมที่นำไปสู่เป้าหมายและพันธกิจที่วางไว้ การจัดการทางการดำเนินงานประกอบด้วยกิจกรรมทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนและวิธการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและพันธกิจที่วางไว้ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ขอบเขตของการจัดการด้านการดำเนินงานส่วนหนึ่งจึงเป็นเพื่อสนับสนุนและเอื้อให้แผนกลยุทธ์สัมฤทธิ์ผลนั่นเอง ส่วนการจัดการด้านความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่ลดความไม่แน่นอนในการทำงานและการวางแผนต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและพันธ์กิจได้อย่างแน่นอน ฉะนั้นทั้งสามส่วนงานนี้ต้องทำงานร่วมกัน การวางแผนกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่มีอยู่ขององค์กรหรือความเสี่ยงที่อาจเพิ่มขึ้นขององค์กรภายใต้แผนกลยุทธ์ การจัดการด้านความเสี่ยงอาจต้องอาศัยการปรับเปลี่ยนขั้นตอนในการดำเนินงาน ฉะนั้นทั้งสามส่วนงานจึงด้านการจัดการจำเป็นต้องมีการปรึกษาและวางแผนงานร่วมกันเพื่อผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร

กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยง ซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับมูลการดำเนินงานซึ่งก็คือการวิเคราะห์ความถี่ของการความสูญเสีย และความรุนแรงของความสูญเสีย เพื่อดัดสินใจและนำไปสู่แนวทางแก้ปัญหา

วิธีการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 4 วิธีการที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เป็นวิธีที่องค์กรเลือกที่จะไม่รับความเสี่ยงไว้เลย อาจเกิดขึ้นเนื่องจากการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ที่จะได้รับแล้วว่าไม่คุ้มค่าที่จะต้องมีการจัดการเพื่อเผชิญกับความเสี่ยงกัน จึงหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น ซึ่งในทางปฏิบัติอาจทำได้หรือทำไม่ได้ขึ้นอยู่กับลักษณะของความเสี่ยง

2. การควบคุมความเสี่ยง กล่าวคือ เมื่อองค์กรไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้ วิธีที่เหมาะสมคือหาวิธีการที่จะควบคุมความเสี่ยง โดยมีวิธีการหลักคือ ป้องกันการเกิดความสูญเสีย และควบคุมขนาดความสูญเสียเมื่อเกิดความสูญเสียให้น้อยลง ดังนั้น การป้องกันการเกิดความสูญเสียจึงเป็นวิธีที่พยายามจะลดความถี่ของความสูญเสียที่จะเกิด และการควบคุมขนาดความสูญเสียคือการพยายามลดความรุนแรงของความสูญเสียที่จะเกิด

3. การยอมรับความเสี่ยง เมื่อกิจการได้วิเคราะห์ความเสี่ยงแล้วพบว่าความเสี่ยงนั้นไม่มีวิธีการใดเลยที่เหมาะสมในการจัดการนอกจากรับเอาไว้เอง ซึ่งองค์กรเป็นผู้เลือกที่จะรับความเสี่ยงนั้นไว้โดยที่ทราบแล้วว่าความเสี่ยงนั้นมีอยู่ หรือหากวิเคราะห์ความเสี่ยงแล้วพบว่า ต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงไม่คุ้มค่ากับประโยชน์ที่ได้รับ เนื่องจากหากยอมรับความเสี่ยงแล้วอาจเกิดความสูญเสียไม่รุนแรงหรือความถี่ในการเกิดความสูญเสียอาจไม่มาก ดังนั้นองค์กรจึงเลือกที่จะไม่กำหนดวิธีการใดเพื่อตอบสนองความเสี่ยงเหล่านั้น

4. การถ่ายโอนความเสี่ยง คือความเสี่ยงที่เราไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้และไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ ควรได้รับการถ่ายโอนไปให้ผู้อื่น โดยการหาคู่สัญญาที่จะมาร่วมรับผิดชอบร่วมกันหากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น เช่น บริษัทประกันภัย องค์กรอื่น

2.5 แนวความคิดเกี่ยวกับการวางแผนและจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

แผนที่ยุทธศาสตร์ คือ แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร ในรูปแบบของความสัมพันธ์ในเชิงของเหตุและผล กล่าวคือเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ที่องค์กรปรารถนา ในมุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และการเรียนรู้และพัฒนาองค์กรอันจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ทำให้ทั้งผู้บริหารและพนักงานมีความชัดเจนในยุทธศาสตร์ขององค์กรมากขึ้น ซึ่งแผนที่ยุทธศาสตร์จะแสดงวัตถุประสงค์ที่องค์กรมุ่งเน้นที่จะประสบความสำเร็จในแต่ละมุมมองซึ่งมีความสอดคล้องกันในลักษณะเหตุและผลที่มีความชัดเจน และสุดท้ายแผนกลยุทธ์ในทุกมุมมองจะช่วยสนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งการแปลงกลยุทธ์ออกมาจัดทำในลักษณะของแผนที่ยุทธศาสตร์จะช่วยทำให้องค์กรสามารถสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่ผู้บริหารและพนักงานในระดับต่าง ๆ ได้ดีขึ้น ทำให้เห็นภาพยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนยิ่งขึ้น และทำให้ทุกคนในองค์กรทราบว่าอะไรคือสิ่งที่ต้องทำเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ตามยุทธศาสตร์ที่ได้ตั้งไว้

มิติหรือมุมมองของแผนที่ยุทธศาสตร์มาจากคำภาษาอังกฤษคำเดียวกันคือคำว่า perspective ซึ่งเป็นมิติตามหลักการของ Balanced Scorecard ประกอบด้วย

- มุมมองด้านการเงิน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดลงของต้นทุน การเพิ่มขึ้นของสภาพคล่องขององค์กร เป็นต้น
- มุมมองทางด้านลูกค้า ได้แก่ ส่วนแบ่งตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิม การแสวงหาลูกค้าใหม่ การนำเสนอสินค้าบริการที่มีคุณภาพ การบริการที่เป็นที่พึงพอใจ หรือชื่อเสียงขององค์กรที่ดีขึ้น เป็นต้น
- มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพกระบวนการจัดส่งที่ตรงเวลา กระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น
- มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ได้แก่ การเพิ่มทักษะของพนักงาน การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถ การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี เป็นต้น

โดยทั่วไปการกำหนดมุมมองมักจะประกอบด้วยมุมมอง 4 มุมมองข้างต้น และแต่ละมุมมองจะเรียนกันจาก ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและการเรียนรู้ อย่างไรก็ดี ในทางปฏิบัติจริง อาจไม่จำเป็นเสมอไปที่การจัดทำ Balanced Scorecard จะต้อง

เป็นไปตามแนวคิดข้างต้น ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรแต่ละแห่งจะมีปรัชญาและพื้นฐานการดำเนินงานที่ต่างกัน ดังนั้น จึงไม่จำเป็นต้องยึดรูปแบบของ Balanced Scorecard ที่ตายตัว

2.6 โปรแกรมระบบเฝ้าระวังและเตือนภัยทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร CFSAWS:ss

โปรแกรมระบบเฝ้าระวังและเตือนภัยทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร CFSAWS:ss (ซี-เอฟ-ซอ : เอส-เอส) หรือ Cooperative Financial Surveillance and Warning System : Set Standard) เป็นเครื่องมือเตือนภัยทางการเงินที่พัฒนาขึ้นโดยกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ มีจุดหมายเพื่อแจ้งระดับการเฝ้าระวังสู่การเตือนภัยทางการเงินให้กับสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร โดยกระบวนการสร้างค่าอ้างอิงมาตรฐานเพื่อใช้เทียบเคียง (Benchmarking) ทางการเงิน ซึ่งนับเป็นระยะที่ 1 ของระบบเฝ้าระวังและเตือนภัยทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร หรือระยะตั้งค่ามาตรฐานปรับมุมมองการวิเคราะห์การเงินการวิเคราะห์ทางการเงินโดยพื้นฐานจะนำอัตราส่วนทางการเงินเป็นตัวบ่งชี้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ในแต่ละด้าน CAMELS Analysis เป็นการปรับมุมมองการวิเคราะห์ทางการเงินโดยการนำข้อมูลทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรสร้างกลุ่มอัตราส่วนที่เกี่ยวข้องในการบอกเล่าเรื่องราวในแต่ละมิติที่แสดงถึงสถานการณ์ทางการเงิน ณ เวลานั้น ๆ

กระบวนการอ้างอิงมาตรฐาน 3 อัตราส่วนสำคัญ ค่าอ้างอิงมาตรฐานที่ใช้เทียบเคียงทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ประกอบด้วย 3 อัตราส่วนสำคัญ ที่มีผลกระทบต่อการบริหารการเงินในมิติด้านอื่นๆ ของ CAMELS Analysis ประกอบด้วย 1. ค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไร (กำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน) 2. อัตราลูกหนี้ที่ชำระได้ตามกำหนด และ 3. อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้น จากผลการเทียบเคียงกับ 3 อัตราส่วนมาตรฐานนี้จะแสดงจุดสังเกตเบื้องต้นที่สามารถวิเคราะห์เจาะลึกเชื่อมโยงไปยังมิติต่าง ๆ ของ CAMELS Analysis ได้อย่างรวดเร็ว และด้วยคุณสมบัติของ CFSAWS:ss จะแสดงระดับเคราะห์และเฝ้าระวังทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร 4 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับวิเคราะห์และเฝ้าระวังปกติ 2) ระดับวิเคราะห์และเฝ้าระวังมากขึ้น 3) ระดับวิเคราะห์และเฝ้าระวังพิเศษ 4) ระดับวิเคราะห์และเฝ้าระวังพิเศษเร่งด่วน

วิธีการใช้งานโดยนำข้อมูลทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรที่กำหนดในแต่ละมิติบันทึกผ่านเครื่องมือเตือนภัยทางการเงิน CFSAWS:ss เครื่องมือนี้จะประมวลผลอัตราส่วนทางการเงินและสถานการณ์การเฝ้าระวังทางการเงินได้ ซึ่งสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรสามารถเข้าถึงเครื่องมือเตือนภัยทางการเงิน CFSAWS:ss ได้ 2 ระบบ ดังนี้

1. ระบบ Online ผ่านเครือข่าย Internet ที่ http://statistic.cad.go.th เลือกเครื่องมือ CFSAWS:ss

2. ระบบ Offline โดยไม่ผ่านเครือข่าย Internet เพียงติดตั้งเครื่องมือ CFSAWS:ss ด้วยแผ่น CD พร้อมคู่มือการใช้งานและการติดตั้ง

2.7 การทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขจรศักดิ์ โนวัฒน์ (2552) ได้ศึกษาการวางแผนกลยุทธ์การตลาดของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า การวิเคราะห์ถึงศักยภาพในการดำเนินงานของศูนย์เมล็ดพันธ์ข้าวเชียงใหม่ พบว่า ผู้บริหารมีประสบการณ์ ตลอดจนถึงพนักงานมีความเชี่ยวชาญในกิจการผลิตเมล็ดพันธุ์เป็นอย่างดี เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งองค์กรมีความได้เปรียบในด้านความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยีการผลิต อีกทั้งยังมีเครือข่ายของธุรกิจที่สนับสนุนเกี่ยวเนื่องกัน อย่างไรก็ตาม ศูนย์เมล็ดพันธ์ข้าวเชียงใหม่เป็นหน่วยงานของรัฐที่มีขนาดใหญ่ มีค่าใช้จ่ายสูง ทำให้เกิดความเสี่ยงในการดำเนินงานค่อนข้างมาก องค์กรมีโครงการฝึกอบรมพนักงานแต่ยังไม่ทั่วถึง จึงทำให้การทำงานมีคุณภาพมาตรฐานไม่คงที่ เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างอัตราการเจริญเติบโตในธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าว และตำแหน่งการแข่งขันของหน่วยธุรกิจพบว่า มีปัจจัยที่เกื้อหนุนในการดำเนินงานที่ได้เปรียบคู่แข่งขันหลายปัจจัย กิจการจึงควรเลือกใช้กลยุทธ์การขยายตลาด เพื่อให้ธุรกิจมีผลตอบแทนทางธุรกิจและความเติบโตได้อย่างยั่งยืน ดังนั้น กลยุทธ์ที่ควรเลือกใช้ คือ กลยุทธ์การรักษาลูกค้าเดิมและการหาตลาดใหม่ ในระยะ 1-3 ปี กิจการอาจใช้กลยุทธ์การคงที่เพื่อรักษาตำแหน่งทางการแข่งขัน โดยกิจการควรมุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการให้บริการที่ดียิ่งขึ้น รักษาสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มลูกค้าเดิม และหาช่องทางเพิ่มจำนวนลูกค้ากลุ่มเป้าหมายใหม่ ที่มีแนวโน้มใช้บริการมากขึ้นอย่างไรก็ตามในขณะเดียวกัน กิจการควรวางแผนรองรับการเจริญเติบโต เพื่อขยายการดำเนินงานเนื่องจากหากกิจการยังคงดำเนินการแบบเดิม กิจการจะมีความเสี่ยงต่อปัจจัยกดดันในการแข่งขันค่อนข้างสูง โดยเฉพาะข้อจำกัดในการเพิ่มและลดราคาซื้อขายเมล็ดพันธุ์ และต้นทุนการดำเนินการที่เพิ่มขึ้นตลอดเวลา

เฉลิมพร วงศ์จักร (2544) ได้ศึกษาการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรคของสหกรณ์การเกษตรเมืองสอง จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาของสหกรณ์ประกอบด้วย ด้านธุรกิจสินเชื่อ โดยสมาชิกมีส่วนร่วมในการถือหุ้นตามความสมัครใจน้อย สมาชิกนำเงินฝากกับสหกรณ์ไม่มากนัก รวมทั้งสหกรณ์ ไม่สามารถที่จะเรียกชำระเงินต้นและดอกเบี้ยคืนจากสมาชิกได้ตามกำหนดสัญญาด้านธุรกิจจัดหาสินค้าจำหน่าย พบว่า สมาชิกยังไม่ให้ความร่วมมือซื้อสินค้าจากสหกรณ์เท่าที่ควรด้านธุรกิจรวบรวมผลผลิตนั้น สมาชิกให้ความร่วมมือในการนำผลผลิตมาขายให้กับสหกรณ์น้อยเนื่องจากมีพันธะที่ต้องการขายผลิตให้กับพ่อค้า ด้านการส่งเสริมอาชีพ พบว่า สหกรณ์ยังไม่เห็นความสำคัญของการส่งเสริมอาชีพให้กับสมาชิก นอกจากนี้ยังพบว่า ด้านการศึกษาอบรม สมาชิกยังขาดอุดมการณ์สหกรณ์ ความรู้ความเข้าใจใน

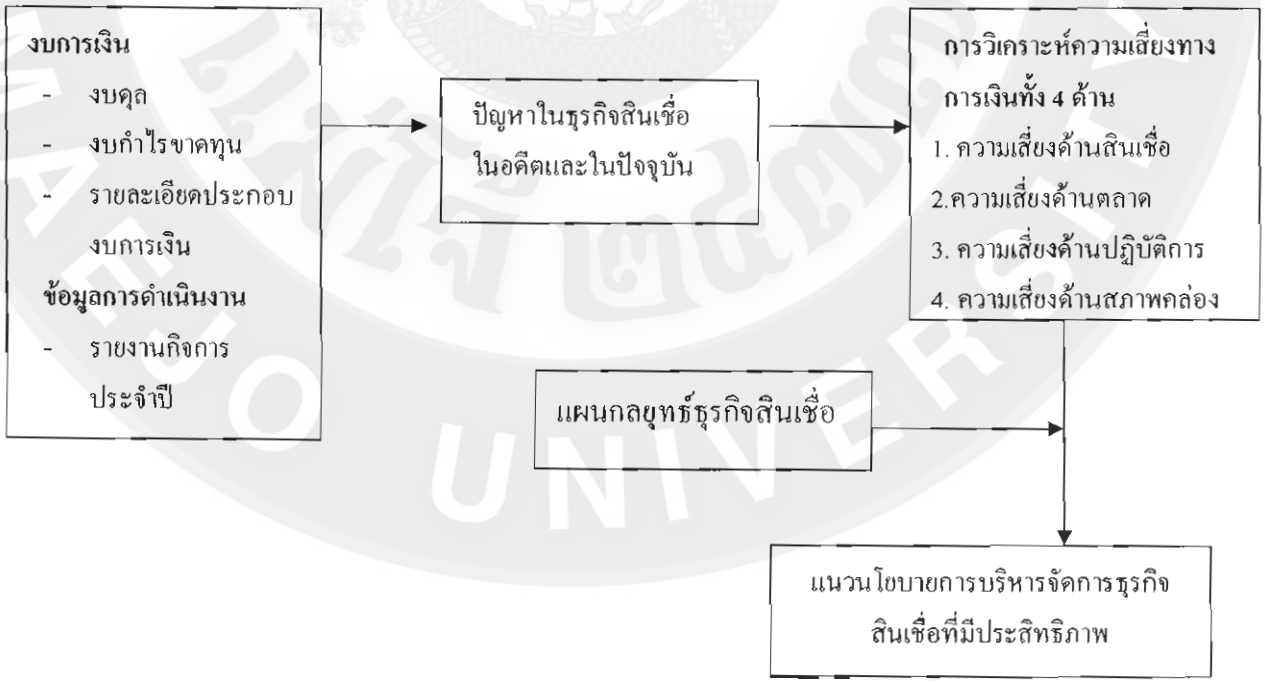
หลัก และวิธีการสหกรณ์ และสิทธิหน้าที่ของตนเองมีน้อยคณะกรรมการดำเนินการยังมีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในงานสหกรณ์ไม่มากนัก ขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง ส่วนฝ่ายจัดการก็ยังมีความรู้ และความสามารถในดำเนินธุรกิจไม่มากรวมทั้งวิสัยทัศน์ยังไม่กว้างไกล

ชูจิต โรจนอุดมวุฒิกุล (2548) *ศึกษาเรื่อง* การจัดการธุรกิจสหกรณ์เมืองนครปฐม จำกัด ระหว่างปีการเงิน 2537 – 2546 วัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาถึงการจัดการธุรกิจของสหกรณ์เมืองนครปฐม จำกัด 2) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคและแนวทางการแก้ไขการจัดการธุรกิจของสหกรณ์เมืองนครปฐม จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจของสหกรณ์ สมาชิกยังมีความต้องการในการกู้เงินจากสหกรณ์อย่างต่อเนื่องทั้งเงินกู้ระยะสั้นและระยะปานกลาง ปัญหาที่เกิดขึ้นคือมีหนี้และดอกเบี้ยค้างชำระสูง ทางสหกรณ์มีการให้บริการรับฝากเงินหลายประเภทแก่สมาชิก เพื่อสร้างให้สมาชิกมีนิสัยในการออมและเป็นการระดมทุนภายในสหกรณ์ การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ส่วนใหญ่เป็นสินค้าทางการเกษตร เช่นปุ๋ย ยาปราบศัตรูพืช สหกรณ์ได้สร้างห้องพักให้แก่สมาชิกเช่า และให้เช่าพื้นที่ในการประกอบอาชีพ ความสำเร็จของสหกรณ์ พบว่าความสำเร็จทางสหกรณ์ สหกรณ์ไม่ค่อยประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ไม่ว่าจะเป็นด้านการเข้าร่วมประชุมใหญ่ การเข้าร่วมประชุมกลุ่ม การถือหุ้นเนื่องจาก สมาชิกส่วนใหญ่ไม่ค่อยให้ความร่วมมือ และไม่เห็นความสำคัญของกิจกรรมดังกล่าวส่วนความสำเร็จด้านธุรกิจ พบว่า สมาชิกยังคงมีส่วนร่วมในการทำธุรกิจกับสหกรณ์อย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะด้านสินเชื่อ เนื่องจากสหกรณ์คิดดอกเบี้ยเงินกู้ต่ำกว่าธนาคารพาณิชย์

โชคชัย เหมวงศ์กุล (2545) ศึกษาเรื่องการตรวจสอบความเสี่ยงของสถาบันการเงินในเขตภาคเหนือของธนาคารแห่งประเทศไทย ด้านความเสี่ยงในการให้สินเชื่อ ความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน การบริหารความเสี่ยง กระบวนการตรวจสอบ ตลอดจนศึกษาแนวความคิดเห็นของผู้ตรวจสอบสถานบันการเงินของฝ่ายตรวจสอบธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตรวจสอบส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการตรวจสอบความเสี่ยงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในยุคปัจจุบัน และเป็นประโยชน์มากกว่าการตรวจสอบแนวเดิมที่เน้นตรวจสอบด้านคุณภาพสินทรัยพ์ ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยงด้านเครดิตสูงสุด ได้แก่ สภาวะเศรษฐกิจ รองลงมาคือ แผนกลยุทธ์ นโยบายของสถาบันการเงิน และระบบการวิเคราะห์เครดิตขาดความรัดกุมและทันสมัย ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานสูงสุดได้แก่ การควบคุมภายในขาดประสิทธิภาพ รองลงมาได้แก่ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กรและผู้บริหารระดับสูง และระบบงานสารสนเทศขาดประสิทธิภาพ การจัดการความเสี่ยงของสถาบันการเงินที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ได้แก่ การควบคุมภายในที่ดี รองลงมาได้แก่ รายงานของผู้ตรวจสอบภายในและระบบการป้องกันความเสี่ยง

สุเมธี ทาวิชัย (2546) ศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงของธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคเหนือง มีวัตถุประสงค์การศึกษาเพื่อศึกษากระบวนการและแนวทางปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงของธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคเหนือ ซึ่งประกอบด้วยการศึกษาการบริหารความเสี่ยงของธนาคาร 3 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน และความเสี่ยงด้านเครดิต ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ดำรงตำแหน่งผู้จัดการสาขาระหว่าง 1-10 ปี เคยได้รับการอบรมบริหารความเสี่ยงมาแล้ว และพบว่าธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่เป็นธนาคารเอกชน มีการบริหารความเสี่ยงในทุกด้าน โดยมีการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ในระดับมากที่สุด โดยจัดให้มีคณะกรรมการและกรรมการบริหาร มีการกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล และมีการพัฒนาผู้บริหารระดับสูง บริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานในระดับมาก โดยผู้บริหารระดับสูงได้นำนโยบายที่ได้รับอนุมัติจากกรรมการผู้จัดการไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผล มีการกำหนดมาตรการให้คุณและโทษ สอบทานรายงานการดำเนินงานจริงเทียบกับเป้าหมาย และมีระบบสำรองข้อมูล และการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อในระดับมาก โดยมีวิธีปฏิบัติโดยการวิเคราะห์สินเชื่อ มีคู่มือกระบวนการสินเชื่อที่ชัดเจน และมีระบบการสอบทานสินเชื่อ

2.8 กรอบแนวคิดในการวิจัย



บทที่ 3
ระเบียบวิธีการวิจัย

3.1 สถานที่ที่ใช้ในการวิจัย

สหกรณ์การเกษตรเชียงดาว จำกัด ต.เชียงดาว อ.เชียงดาว จ.เชียงใหม่

3.2 ข้อมูลและการรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) จะทำการรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ ประกอบด้วย การ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเกี่ยวกับวิธีการดำเนินงานของธุรกิจสินเชื่อ การจัดการแก้ไขปัญหาในปัจจุบันและกลยุทธ์ที่ใช้ในปัจจุบัน ตลอดจนแผนกลยุทธ์ที่วางแผนไว้ในอนาคต การระดมความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยการประชุมกลุ่ม (Focused group)

ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) จะทำการรวบรวมข้อมูลจากงบการเงิน รายงานกิจการประจำปี 2552 ประกอบด้วย งบดุล งบกำไรขาดทุน รายละเอียดประกอบงบการเงิน ดลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ

3.3 วิธีการที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

การรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ มีวิธีการดังต่อไปนี้

1. การประชุมร่วมกับประธานและคณะกรรมการพร้อมทั้งฝ่ายจัดการ เพื่อวิเคราะห์ปัญหาในเบื้องต้น และผลประกอบการในอดีต

2. การระดมความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยการประชุมกลุ่ม (Focused group) กิจกรรมวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งของการดำเนินธุรกิจสินเชื่อ

3. ทำการสอบทานการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่แผนกสินเชื่อเพื่อรับทราบปัญหาในการปฏิบัติงานที่แท้จริง

4. ประเมินความเสี่ยง แต่ละด้านซึ่งประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ความเสี่ยงด้านตลาด ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง พร้อมทั้งประเมินผลกระทบของความเสี่ยงแต่ละด้าน

5. การระดมความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยการประชุมกลุ่ม (Focused group) กิจกรรมวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งของการดำเนินธุรกิจสินเชื่อ เพื่อ หาแนวทางบริหารความเสี่ยง

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินและเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์

3.4.1 การวิเคราะห์ฐานะการเงินและปัญหาธุรกิจโดยโปรแกรมระบบเฝ้าระวังและเตือนภัยทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร CFSAWS:ss ซึ่งจัดทำโดยกรมตรวจบัญชีสหกรณ์เพื่อวิเคราะห์

1. ความเพียงพอของเงินทุน (C - Capital Strength)
2. คุณภาพสินทรัพย์ (A - Asset Quality)
3. ความสามารถในการทำกำไร (E - Earning Sufficiency)
4. อัตราส่วนทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง

3.4.2 อัตราส่วนทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง อัตราส่วนทางการเงินที่นำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluating bank performance) โดยวัดความสามารถในการทำกำไรและความเสี่ยงของสถาบันการเงิน ได้แก่

1.อัตราส่วนวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ
2.อัตราส่วนวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง
3.อัตราส่วนวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านการตลาด
4. อัตราส่วนวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

3.4.3 แบบสอบถามเพื่อประเมินความเสี่ยงของธุรกิจสินเชื่อ ซึ่งสอบถามคณะกรรมการและฝ่ายจัดการที่เข้าร่วมประชุม

3.5 วิธีการศึกษาหาและวิเคราะห์แนวนโยบายในการบริหารความเสี่ยง

การประชุมร่วมกับประธานและคณะกรรมการพร้อมทั้งฝ่ายจัดการ เพื่อวิเคราะห์ปัญหาในเบื้องต้น และผลประกอบการในอดีต เพื่อบริหารความเสี่ยง ทำแผนกลยุทธ์เพื่อดอบสนองความเสี่ยง และติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์

3.6 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ให้ข้อมูล ประกอบด้วย บุคลากรจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เจ้าหน้าที่จากกรมส่งเสริมสหกรณ์ และบุคลากรของสหกรณ์ 3 ฝ่าย ดังนี้

- ฝ่ายบริหาร ประกอบด้วยคณะกรรมการและผู้ตรวจสอบกิจการ
- ฝ่ายจัดการ ประกอบด้วย ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่
- ประธานกลุ่ม

ในการประชุมระดมความคิดเห็น (Focused group) จะเชิญบุคลากรทั้ง 3 ฝ่าย และเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อระดมความคิดเห็น ครั้งละประมาณ 10 - 30 คน เพื่อเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 3-4 ครั้ง

3.7 ตัวชี้วัดงานวิจัย

สหกรณ์มีแนวนโยบายการบริหารจัดการธุรกิจสินเชื่อที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานหลังการใช้แผนกลยุทธ์ธุรกิจสินเชื่อ ดังนี้

1.การติดตามหนี้สินค้างชำระเป็นไปตามเป้าหมาย

2.เพิ่มสภาพคล่องเพื่อขยายปริมาณธุรกิจสินเชื่อ

3.สามารถควบคุมต้นทุนของธุรกิจสินเชื่อ เช่น หนี้สูญ หนี้สงสัยจะสูญ

4.สามารถเพิ่มกำไรของธุรกิจสินเชื่อ

3.8 ปฏิทินการปฏิบัติงาน

รายการ	2552			2553						
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.
- ประชุมร่วมกับคณะกรรมการและฝ่ายจัดการเพื่อรับทราบปัญหาเบื้องต้น										
- วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจสินเชื่อ และสอบทานการปฏิบัติงานของฝ่ายสินเชื่อ										
- วิเคราะห์ความเสี่ยงทางการเงินของธุรกิจและประเมินผลกระทบ										
- ศึกษาแนวทางและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง										
- ศึกษาการดำเนินงานภายใต้กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง										
- กิจกรรม การประชุมประเมินผลการดำเนินงาน										
- สรุปผลและจัดทำรายงาน										

3.9 **งบประมาณของโครงการวิจัย**

- ค่าจ้างเหมาเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล	10,000
- ค่าจ้างเหมาถ่ายเอกสาร	5,000
- ค่าพิมพ์และเข้าปกเย็บเล่มรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์	5,000
รวมค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น	20,000

(สองหมื่นบาทถ้วน)

หมายเหตุ : ค่าใช้จ่ายดังกล่าวสามารถถัวเฉลี่ยได้ทุกรายการ

บทที่ 4
ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ความเสี่ยงทางการเงินของธุรกิจสินเชื่อ ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการของสหกรณ์ กรณีศึกษา สหกรณ์การเกษตรเชียงดาว จำกัด ได้มุ่งทำการศึกษาเพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงทางการเงินของธุรกิจสินเชื่อ และศึกษานโยบายการบริหารความเสี่ยงทางการเงินของธุรกิจสินเชื่อ ของสหกรณ์การเกษตรเชียงดาว จำกัด โดยการรวบรวมข้อมูลจากคณะกรรมการ ประธานกลุ่ม และฝ่ายจัดการ ของสหกรณ์การเกษตรเชียงดาว จำกัด และเจ้าหน้าที่ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์และกรมส่งเสริมสหกรณ์ ผลการศึกษาได้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเชียงดาว จำกัด โดยใช้โปรแกรมระบบเฝ้าระวังและเตือนภัยทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร CFSAWS:ss

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงทางการเงินของธุรกิจสินเชื่อ 4 ด้าน

1. ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ (credit risk)
2. ความเสี่ยงด้านตลาด (market risk)
3. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (operational risk)
4. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (liquidity risk)

โดยการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินและการตอบแบบสอบถามจากกรรมการและฝ่ายจัดการ พร้อมทั้งระดมความคิดเห็นในการประชุมร่วมกันระหว่างผู้ทำการศึกษาและกรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์

ส่วนที่ 3 การบริหารความเสี่ยงเพื่อการจัดการและตอบสนองความเสี่ยงภายหลังจากสามารถระบุความเสี่ยงทางการเงินของธุรกิจสินเชื่อทั้ง 4 ด้าน

ส่วนที่ 4 การวางนโยบายการตอบสนองความเสี่ยงโดยการวางแผนกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตรเชียงดาว จำกัด

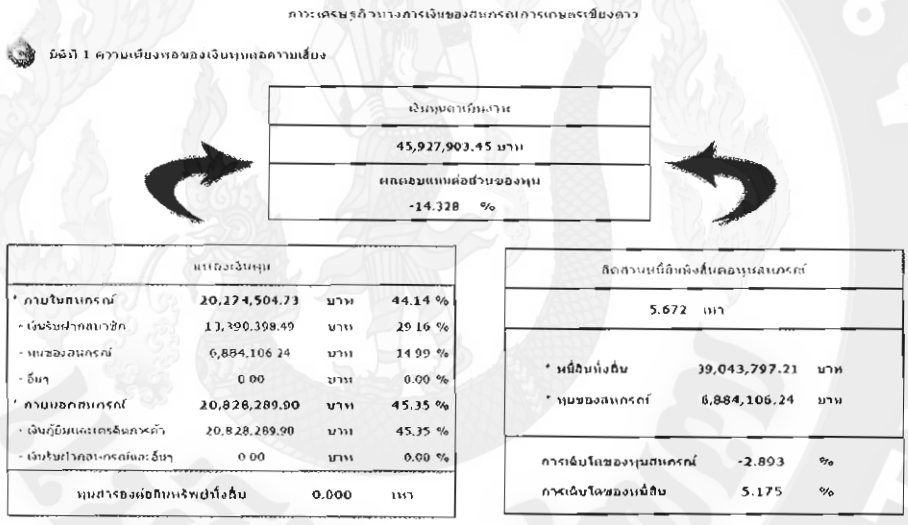
ส่วนที่ 5 การพัฒนาระบบควบคุมและติดตามการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์

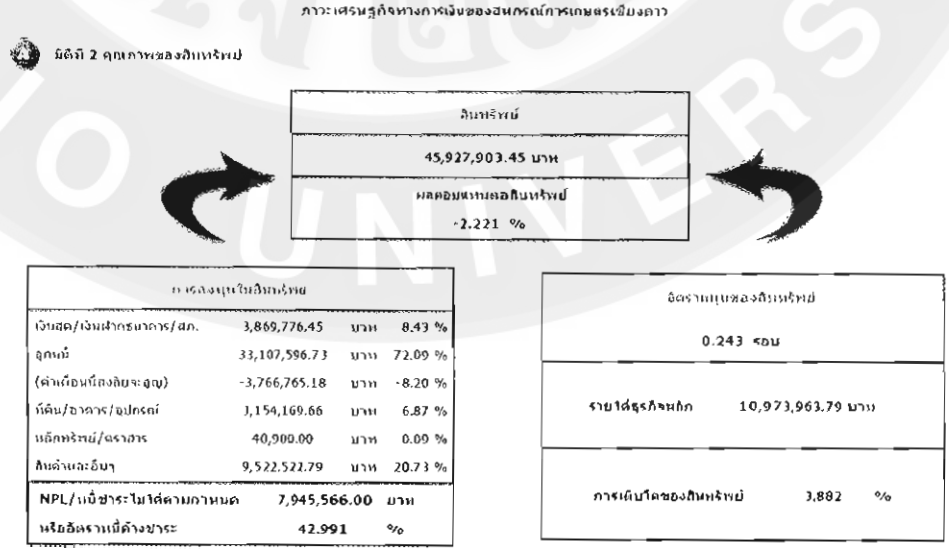
<u>ส่วนที่ 1</u> ฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเชียงดาว จำกัด ประจำปี 2552 (รอบระยะเวลาตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2551 ถึง 30 กันยายน 2552)

การวิเคราะห์งบการเงินของสหกรณ์การเกษตรเชียงดาว ณ วันที่ 30 กันยายน 2552 ใช้โปรแกรมระบบเฝ้าระวังและเตือนภัยทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร CFSAWS:ss ซึ่งแบ่งเป็นการวิเคราะห์ฐานะการเงิน 2 ส่วน ดังนี้

1) การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

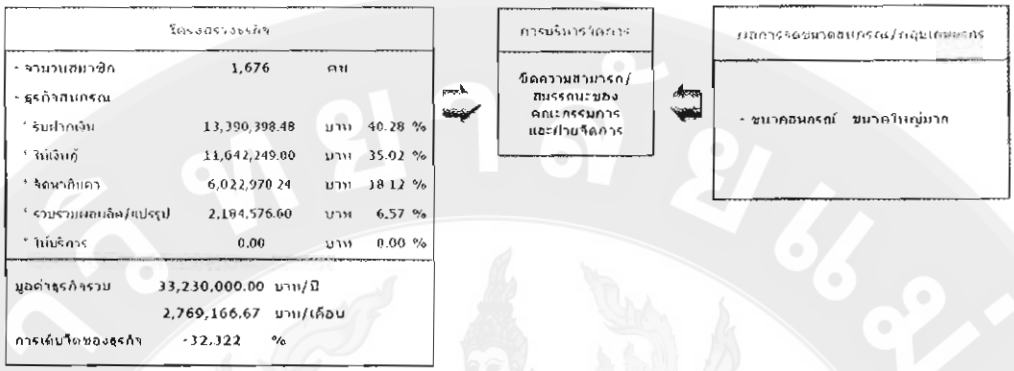
2) การวิเคราะห์ระดับเทียบเคียงอัตราส่วนทางการเงิน ของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร โดยแบ่งพิจารณา 3 ส่วน คือ ค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไร ลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด และทุนสำรองต่อสินทรัพย์





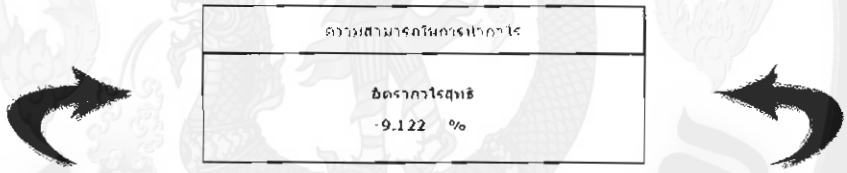
ภาวะเศรษฐกิจทางการเงินของสมาชิกการเกษตรเชียงดาว

มิติที่ 3 ขีดความสามารถในการบริหาร



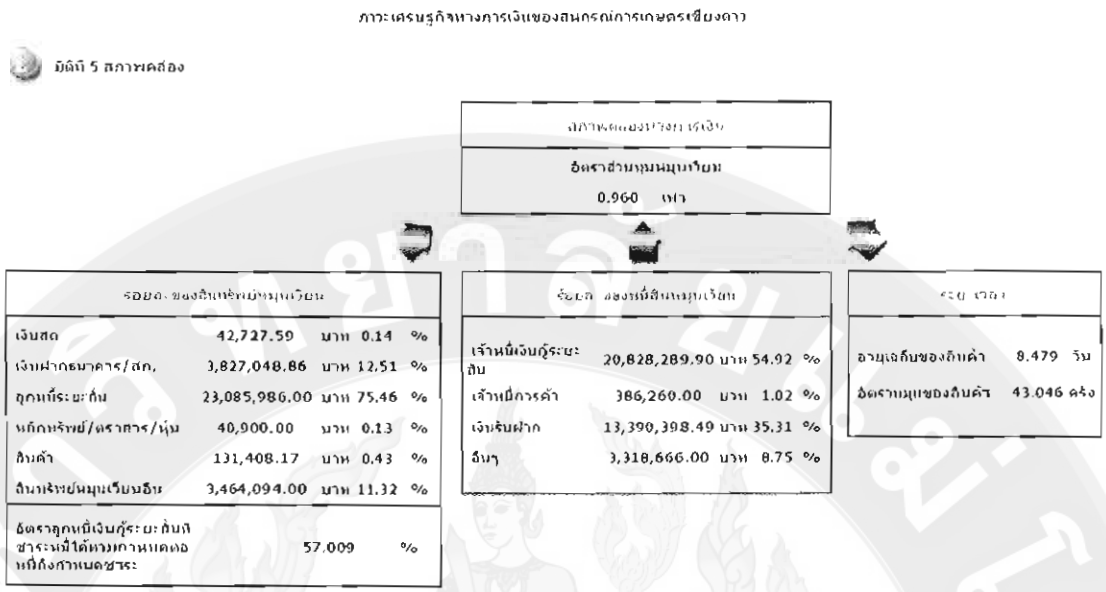
ภาวะเศรษฐกิจทางการเงินของสมาชิกการเกษตรเชียงดาว

มิติที่ 4 การหากำไร



กำไร(ขาดทุน)	-1,001,031.15	บาท	
รายได้	11,660,459.82	บาท	100.00 %
รายได้ธุรกิจ	10,973,963.79	บาท	94.11 %
รายได้เฉพาะธุรกิจ	544,874.09	บาท	4.67 %
รายได้อื่นๆ	141,621.94	บาท	1.21 %
ค่าใช้จ่าย	12,661,490.97	บาท	108.58 %
ต้นทุนธุรกิจ	8,483,696.16	บาท	72.76 %
ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	2,190,584.15	บาท	18.79 %
ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน/อื่นๆ	1,987,210.66	บาท	17.04 %
อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	201.506	%	

อัตราเฉลี่ยต่อสมาชิก		
กำไรต่อสมาชิก	-597.274	บาท/คน
เงินออมต่อสมาชิก	12,096.960	บาท/คน
หนี้สินต่อสมาชิก	17,863.322	บาท/คน
การเติบโตของกำไร/ขาดทุน	62.142	%
การเติบโตของทุนสำรอง	-	%
การเติบโตของทุนสะสมอื่นๆ	0.000	%



ภาพที่ 1 รายงานผลการบันทึกข้อมูลทางการเงินในโปรแกรมระบบเฝ้าระวังและเตือนภัยทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร CFSAWS:ss ซึ่งเป็นข้อมูลจากรายงานการเงินของสหกรณ์การเกษตรเชียงดาว จำกัดสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน 2552

สรุปการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน 30 กันยายน 2552

ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง (Capital Strength)

อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน : 5.672 เท่า

อัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์ : 0.000 เท่า

อัตราการเติบโตทุนของสหกรณ์ : -2.893 %

อัตราการเติบโตของหนี้ : 5.175 %

อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน : -14.328 %

คุณภาพสินทรัพย์ (Asset Quality)

อัตราหนี้ค้างชำระ : 42.991 %

อัตราหมุนของสินทรัพย์ : 0.243 รอบ

อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ : -2.221 %

อัตราการเติบโตของสินทรัพย์ : 3.882 %

ขีดความสามารถในการบริหาร (Management Ability)

อัตราการเติบโตของธุรกิจ : -32.322 %

การทำกำไร (Earning Sufficiency)

กำไรต่อสมาชิก : -597.274 บาท

เงินออมต่อสมาชิก : 12,096.960 บาท

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยแม่โจ้

หนี้สินต่อสมาชิก :	17,863.322 บาท
อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไร :	201.506 %
อัตราการเติบโตของทุนสำรอง :	0.000 %
อัตราการเติบโตของทุนสะสมอื่น :	0.000 %
อัตราการเติบโตของ ขาดทุน :	62.142 %
อัตราขาดทุนสุทธิ :	-9.122 %

สภาพคล่อง (Liquidity)

อัตราส่วนทุนหมุนเวียน :	0.960 เท่า
อัตราหมุนของสินค้า :	43.046 ครั้ง
อายุเฉลี่ยสินค้า :	8.479 วัน
อัตราลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด:	57.009 %

การอธิบายผลการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

1) ความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยง (Capital Strength)

ผลการวิเคราะห์อัตราส่วนในเรื่องความเพียงของเงินลงทุน พบว่า สหกรณ์มีอัตราหนี้สินต่อทุน สูงถึง 5.672 เท่า แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์มีความเสี่ยงในเรื่องเงินลงทุนค่อนข้างสูง เนื่องจากมีปริมาณหนี้สินมากกว่าเงินลงทุนหลายเท่า เงินลงทุนในสหกรณ์ส่วนใหญ่จึงได้มาจากแหล่งกู้ยืมภายนอก มากว่าแหล่งเงินทุนภายในสหกรณ์ ในขณะที่ทุนสำรองในขณะนี้ไม่มีเลย ดังนั้นอัตราส่วนทุนสำรองต่อสินทรัพย์จึงแสดงอัตราส่วนเท่ากับ 0.00 เท่า นอกจากนั้นอัตราการเติบโตของเงินทุนภายในสหกรณ์ ยังมีแนวโน้มที่จะลดลงเรื่อย ๆ เมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อน เพราะมีค่าติดลบร้อยละ 2.89 เนื่องจากสหกรณ์ประสบผลขาดทุนมาโดยตลอด ทำให้เงินทุนมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่อัตราการเติบโตของหนี้สินมีค่าเพิ่มร้อยละ 5.175 เมื่อเทียบกับปีก่อน และเนื่องจากสหกรณ์ประสบภาวะขาดทุน ดังนั้น ในปี 2552 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุนจึงมีค่าติดลบร้อยละ 14.328 ดังนั้นในภาพรวมของความเพียงพอของเงินทุนต่อความเสี่ยงนั้น สหกรณ์การเกษตรเชียงดาวยังคงมีเงินทุนไม่เพียงพอ ทั้งจากการระดมทุนภายในองค์การ ผลการดำเนินงานของกิจการ ในขณะที่มีแนวโน้มจะใช้แหล่งเงินทุนภายนอกนั้นก็คือการก่อหนี้สินเพิ่มมากขึ้นอีกด้วย

2) คุณภาพสินทรัพย์ (Asset Quality)

ผลการวิเคราะห์คุณภาพของสินทรัพย์ ในส่วนของคุณภาพของลูกหนี้เงินกู้ค้างชำระพบว่า ลูกหนี้เงินกู้ค้างชำระไม่สามารถชำระหนี้ตรงตามกำหนดถึงร้อยละ 42.991 และสามารถชำระหนี้ตามกำหนดร้อยละ 57.001 ในส่วนของการหมุนของสินทรัพย์ เพื่อก่อเกิดรายได้ มีอัตราการหมุนต่ำ เพียงร้อยละ 0.243 ขณะที่อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ มีค่าติดลบร้อยละ 2.221 เนื่องจากสหกรณ์มีผลขาดทุนสุทธิจึงทำให้ผลตอบแทนมีค่าติดลบ อย่างไรก็ตามสหกรณ์ยังคงมีอัตราการเติบโตของสินทรัพย์เพียงเล็กน้อยประมาณร้อยละ 3.882 ซึ่งเป็นผลมาจากยอดค้างชำระของเงินให้กู้ยืมระยะสั้นที่สูงกว่าปีก่อน

3) ขีดความสามารถในการบริหาร (Management Ability) และการทำกำไร (Earning Sufficiency)

สหกรณ์มีอัตราการเติบโตของธุรกิจลดลงเมื่อพิจารณาจากปริมาณการดำเนินธุรกิจของงวดปัจจุบันที่ลดลงจากปีก่อนถึงร้อยละ 32.322 และความสามารถในการทำกำไรของสหกรณ์ยังคงไม่สามารถให้ผลกำไรต่อสมาชิกได้ เนื่องจากสหกรณ์มีผลขาดทุนโดยในงวดบัญชีนี้สหกรณ์เกิดผลขาดทุนต่อสมาชิกถึงรายละ 597.27 บาท ในขณะนี้จำนวนเงินออมต่อสมาชิกเท่ากับ 12,096.96 บาทต่อคนซึ่งต่ำกว่าสัดส่วนของหนี้สินต่อสมาชิกซึ่งเท่ากับ 17,863.322 บาทต่อคน

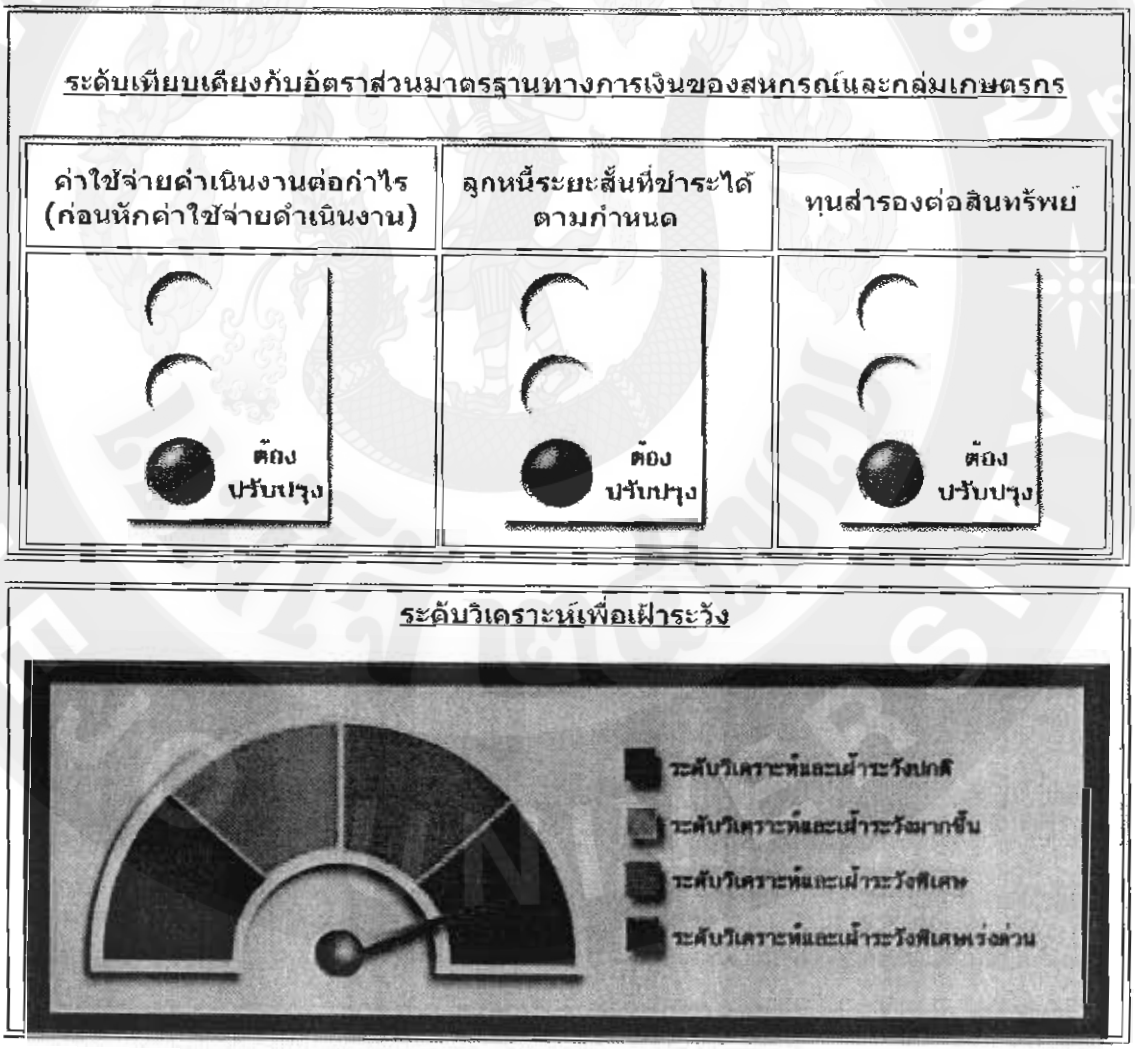
ในส่วนของความสามารถในการดำเนินงานเมื่อพิจารณาจากการควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารพบว่าสหกรณ์มีค่าใช้จ่ายดำเนินงานสูงกว่ากำไรก่อนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน โดยเทียบสัดส่วนเป็นร้อยละ 201.51 และสหกรณ์มิได้เก็บทุนสำรองและทุนสะสมอื่น ๆ เพิ่มขึ้นเลย ทำให้อัตราการเติบโตของทุนสำรองและทุนสะสมอื่นมีค่าร้อยละ 0 ในขณะที่อัตราการเติบโตของขาดทุนเพิ่มสูงขึ้นถึงร้อยละ 62.14 และอัตราขาดทุนสุทธิสำหรับปีอยู่ที่ร้อยละ 9.122 จากอัตราส่วนดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าสหกรณ์ยังไม่มีความสามารถในการทำกำไรและการควบคุมค่าใช้จ่ายดำเนินงานเพื่อให้สามารถมีผลกำไรสุทธิจากการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนั้นสหกรณ์ยังมีแนวโน้มที่จะประสบภาวะขาดทุนต่อเนื่องอีกด้วย

4) สภาพคล่อง (Liquidity)

สหกรณ์มีอัตราส่วนทุนหมุนเวียนเมื่อเทียบสัดส่วนระหว่างสินทรัพย์หมุนเวียนและหนี้สินหมุนเวียนเท่ากับ 0.96 เท่าแสดงให้เห็นว่าสัดส่วนระหว่างสินทรัพย์และหนี้สินหมุนเวียนที่มีสภาพคล่องสูงอยู่ในสัดส่วนใกล้เคียงกัน ในส่วนของอัตราการหมุนของสินค้าในธุรกิจจัดหา สหกรณ์มีอัตราการหมุนเวียนของสินค้าค่อนข้างเร็วมากคือ 43 ครั้ง สินค้ามีอายุเฉลี่ยต่อรอบการหมุนเวียนเพียงประมาณ 8.5 วัน แสดงให้เห็นว่าอัตราการแปลงสภาพสินค้าเป็นเงินรายได้ค่อนข้างเร็ว ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสหกรณ์ไม่มีนโยบายเก็บสินค้าคงเหลือเป็น

จำนวนมากและสหกรณ์เน้นจำหน่ายสินค้าที่ตรงตามความต้องการของสมาชิก อย่างไรก็ตามในส่วนของธุรกิจสินเชื่อ สหกรณ์มีอัตราการชำระหนี้ตามกำหนดของลูกหนี้เงินกู้ยืมระยะสั้นเพียงร้อยละ 57 นั้นหมายความว่าลูกหนี้ร้อยละ 43 ไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนด ดังนั้นสหกรณ์จึงต้องเร่งแก้ปัญหาการจ่ายชำระหนี้ไม่ตรงตามกำหนดเพื่อเพิ่มสภาพคล่องให้สหกรณ์ในอนาคต

ภาพที่ 2 การวิเคราะห์ระดับเทียบเคียงอัตราส่วนทางการเงิน ของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร โดยแบ่งพิจารณา 3 ส่วน คือ ค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไร ลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด และทุนสำรองต่อสินทรัพย์



จากการใช้โปรแกรมระบบเฝ้าระวังและเตือนภัยทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร CFSAWS:ss เพื่อวัดระดับการติดตามภายหลังจากการวิเคราะห์ฐานะการเงินของสหกรณ์ข้างต้น โดยเทียบเคียงกับอัตราส่วนมาตรฐานทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่ม

เกษตรกร ผลปรากฏว่าสหกรณ์การเกษตรเชียงดาว มีสัญญาณเตือนภัยอยู่ในระดับสีแดง ทั้งในด้านของ คือ ค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อกำไร ลูกหนี้ระยะสั้นที่ชำระได้ตามกำหนด และทุนสำรองต่อสินทรัพย์ หมายความว่า สหกรณ์ต้องเร่งปรับปรุงและควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อกำไร ต้องเร่งปรับปรุงเรื่องการเร่งรัดหนี้สินจากลูกหนี้ระยะสั้น และต้องปรับปรุงในเรื่องของการเก็บเงินทุนสำรองของสหกรณ์ โดยระดับการเฝ้าระวังอยู่ในระดับพิเศษเร่งด่วน เนื่องจากว่าฐานะการเงินของกิจการรวมถึงความสามารถในการบริหารและทำกำไร คลอดจนคุณภาพของสินทรัพย์และเงินทุนไม่ค่อยมีประสิทธิภาพมากเท่าใด ดังนั้นสหกรณ์การเกษตรเชียงดาว ต้องเร่งวิเคราะห์หาปัญหาของทุก ๆ ด้าน และสร้างกลยุทธ์เพื่อหาสาเหตุของปัญหา และมีการวางแนวทางแก้ไขอย่างเร่งด่วน มิฉะนั้นอาจเกิดผลเสียหายต่อการดำรองอยู่ของสหกรณ์ต่อไป

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงทางการเงินของธุรกิจสินเชื่อ

การศึกษาเพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงของธุรกิจสินเชื่อจากผลการตอบแบบสอบถามของคณะกรรมการ ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ฝ่ายสินเชื่อ จำนวน 9 คน จากคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ และเจ้าหน้าที่ฝ่ายสินเชื่อรวมทั้งสิ้น 14 คน คิดเป็นร้อยละ 64 ของกลุ่มตัวอย่าง ผลการตอบแบบสอบถามเพื่อประเมินความเสี่ยงด้านต่าง ๆ เป็นดังนี้

ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

ตารางที่ 1 ระดับความเสี่ยงของการที่ผู้กู้อาจไม่ปฏิบัติตามสัญญาหรือไม่มีความสามารถในการชำระหนี้

ประเภทความเสี่ยง	*ค่าเฉลี่ยของการประเมินความเสี่ยง*	*การอ่านค่า*
1. การวิเคราะห์สินเชื่อผิดพลาด	2.67	ระดับความเสี่ยงปานกลาง
1. ขาดการติดตามอย่างเหมาะสม	3.67	ระดับความเสี่ยงสูง
2. มูลค่าหลักประกันที่ไม่เพียงพอกับหนี้สิน	2.89	ระดับความเสี่ยงปานกลาง
4. การให้สินเชื่อโดยไม่เป็นไปตามระเบียบของสหกรณ์	1.44	ระดับความเสี่ยงไม่มี
5. เจตนาที่ไม่บริสุทธิ์ของผู้ที่เกี่ยวข้อง	2.11	ระดับความเสี่ยงต่ำ
6. ภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป	2.89	ระดับความเสี่ยงปานกลาง
รวม	2.61	ระดับความเสี่ยงปานกลาง

ตารางที่ 2 สัญญาณเตือนความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

ประเภทความเสี่ยง	*ค่าเฉลี่ยของการประเมินความเสี่ยง*	*การอ่านค่า*
1. รายได้ของธุรกิจไม่เป็นไปตามความคาดหมาย	3.78	ระดับความเสี่ยงสูง
2. ลูกหนี้ขอเลื่อนระยะเวลาการชำระหนี้	4.44	ระดับความเสี่ยงสูง
3. ลูกหนี้ผิดนัดชำระหนี้ในส่วนของดอกเบี้ยและเงินต้น	4.78	ระดับความเสี่ยงสูง
4. ลูกหนี้เจตนาไม่ชำระหนี้	3.78	ระดับความเสี่ยงสูง
รวม	4.19	ระดับความเสี่ยงสูง

การประเมินความเสี่ยงด้านสินเชื่อจากคณะกรรมการและฝ่ายจัดการด้านธุรกิจสินเชื่อ พบว่าระดับความเสี่ยงของการที่ผู้กู้อาจไม่ปฏิบัติตามสัญญาหรือไม่มีความสามารถชำระหนี้นั้นในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยความเสี่ยงในเรื่องการขาดการติดตามอย่างเหมาะสมเป็นความเสี่ยงที่ผู้ประเมินเห็นว่ามีความเสี่ยงสูง ในขณะที่ความเสี่ยงด้านการวิเคราะห์สินเชื่อผิดพลาด มูลค่าหลักประกันไม่เพียงพอกับหนี้สิน และภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปมีความเสี่ยงในระดับปานกลาง ส่วนเจตนาไม่บริสุทธิ์ของผู้ที่เกี่ยวข้อง และการให้สินเชื่อโดยไม่เป็นไปตามระดับมีความเสี่ยงในระดับต่ำและไม่มีความเสี่ยงตามลำดับ

อย่างไรก็ตาม เมื่อประเมินเกี่ยวกับสัญญาณเตือนภัยด้านความเสี่ยง ผู้ประเมินเป็นว่ามีสัญญาเตือนภัยของความเสี่ยงด้านสินเชื่ออยู่ในระดับสูงประกอบด้วยการที่รายได้ของธุรกิจไม่เป็นไปตามคาดหมาย ลูกหนี้ขอเลื่อนนัด ลูกหนี้ผิดนัด และลูกหนี้เจตนาไม่ชำระหนี้

ความเสี่ยงด้านตลาด

ตารางที่ 3 ระดับความเสี่ยงของการเปลี่ยนแปลงในทุกปัจจัยของตลาดซึ่งส่งผลให้มูลค่าสถานะทางการเงินได้รับผลกระทบ

ประเภทความเสี่ยง	*ค่าเฉลี่ยของการประเมินความเสี่ยง*	*การอ่านค่า*
1. การเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ (ทำให้ต้นทุนเงินทุนสูงขึ้น)	1.89	ระดับความเสี่ยงต่ำ
2. การเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากอัตราดอกเบี้ยเงินรับฝาก (ทำให้ต้นทุนเงินทุนสูงขึ้น)	2.00	ระดับความเสี่ยงต่ำ
3. การลดอัตราดอกเบี้ยการให้กู้ยืมเงินของ	2.11	ระดับความเสี่ยงต่ำ

คู่แข่ง (ทำให้ลูกค้าลดลง)		
4. การเพิ่มอัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากของคู่แข่ง (ทำให้แหล่งเงินทุนลดลง)	2.33	ระดับความเสี่ยงต่ำ
5. ข้อจำกัดของระเบียบสหกรณ์เรื่องการกำหนดอัตราดอกเบี้ย	2.22	ระดับความเสี่ยงต่ำ
6. ความเชื่อมั่นของพันธมิตร (แหล่งเงินกู้)	2.78	ระดับความเสี่ยงปานกลาง
7. ความเชื่อมั่นของสมาชิก (ลูกค้า)	3.22	ระดับความเสี่ยงปานกลาง
รวม	2.37	ระดับความเสี่ยงต่ำ

ตารางที่ 4 สัญญาณเตือนความเสี่ยงด้านการตลาด

ประเภทความเสี่ยง	*ค่าเฉลี่ยของการประเมินความเสี่ยง*	*การอ่านค่า*
1. แหล่งเงินกู้ของสหกรณ์ลดลง	3.22	ระดับความเสี่ยงปานกลาง
2. ต้นทุนแหล่งเงินทุนเพิ่มสูงขึ้น	2.78	ระดับความเสี่ยงปานกลาง
3. ปริมาณลูกค้าลดลง	3.00	ระดับความเสี่ยงปานกลาง
4. รายได้ดอกเบี้ยรับลดลง	3.33	ระดับความเสี่ยงปานกลาง
รวม	3.08	ระดับความเสี่ยงปานกลาง

การประเมินความเสี่ยงด้านการตลาดจากคณะกรรมการและฝ่ายจัดการด้านธุรกิจสินเชื่อ พบว่า ระดับความเสี่ยงของการเปลี่ยนแปลงในทุกปัจจัยของตลาดซึ่งส่งผลให้มูลค่าสถานะทางการเงินได้รับผลกระทบอยู่ในระดับต่ำ ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ การเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากอัตราดอกเบี้ยเงินรับฝาก การลดอัตราดอกเบี้ยการให้กู้ยืมเงินของคู่แข่ง การเพิ่มอัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากของคู่แข่ง และข้อจำกัดของระเบียบสหกรณ์เรื่องการกำหนดอัตราดอกเบี้ย มีความเสี่ยงในระดับต่ำ ในขณะที่ ความเชื่อมั่นของพันธมิตร ความเชื่อมั่นของสมาชิก มีความเสี่ยงในระดับปานกลาง

อย่างไรก็ตาม สัญญาเตือนความเสี่ยงด้านการตลาดในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง อันได้แก่ แหล่งเงินกู้ของสหกรณ์ลดลง ต้นทุนแหล่งเงินทุนเพิ่มขึ้น ปริมาณลูกค้าลดลง และรายได้ดอกเบี้ยรับลดลง

ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

ตารางที่ 5 ระดับความเสี่ยงของโอกาสในการขาดทุนของหน่วยธุรกิจอันเกิดจากการมีสภาพคล่องที่ไม่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ

ประเภทความเสี่ยง	*ค่าเฉลี่ยของการประเมินความเสี่ยง*	*การอ่านค่า*
1. ความไม่สมดุลระหว่างสินทรัพย์และหนี้สิน (สินทรัพย์ < หนี้สิน)	3.33	ระดับความเสี่ยงปานกลาง
2. ความเชื่อถือของผู้ฝากเงิน	3.44	ระดับความเสี่ยงปานกลาง
3. ไม่สามารถหาแหล่งเงินทุนให้เพียงพอ	3.44	ระดับความเสี่ยงปานกลาง
4. ต้นทุนของแหล่งเงินทุนสูงเกินกว่าที่สหกรณ์จะยอมรับได้	3.00	ระดับความเสี่ยงปานกลาง
5. สินทรัพย์ของสหกรณ์มีสภาพคล่องต่ำ (เปลี่ยนเป็นเงินได้ช้า)	3.11	ระดับความเสี่ยงปานกลาง
6. ความสามารถในการชำระหนี้ของสหกรณ์ลดลง	2.89	ระดับความเสี่ยงปานกลาง
7. ความสามารถในการเรียกเก็บหนี้คงค้างของสหกรณ์ลดลง	3.33	ระดับความเสี่ยงปานกลาง
รวม	3.22	ระดับความเสี่ยงปานกลาง

ตารางที่ 6 สัญญาณเตือนความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

ประเภทความเสี่ยง	*ค่าเฉลี่ยของการประเมินความเสี่ยง*	*การอ่านค่า*
1. สหกรณ์เริ่มไม่มีเงินสดหมุนเวียนเพียงพอ	2.11	ระดับความเสี่ยงต่ำ
2. ไม่สามารถชำระหนี้ เงินต้น/ดอกเบี้ยต่อเจ้าหนี้/เงินกู้ได้ตามกำหนด	1.89	ระดับความเสี่ยงต่ำ
3. มีกระแสเงินสดจ่ายออกมากกว่าเงินสดรับ	2.11	ระดับความเสี่ยงต่ำ
รวม	2.04	ระดับความเสี่ยงต่ำ

การประเมินความเสี่ยงด้านการตลาดจากคณะกรรมการและฝ่ายจัดการด้านธุรกิจสินเชื่อ พบว่า ระดับความเสี่ยงของโอกาสในการขาดทุนของหน่วยธุรกิจอันเกิดจากการมีสภาพคล่องที่ไม่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจมีความเสี่ยงในระดับปานกลาง ทุกประเภทความ

เสี่ยงอันประกอบด้วย ความไม่สมดุลระหว่างสินทรัพย์และหนี้สิน ความเชื่อถือของผู้ฝากเงิน ไม่สามารถหาแหล่งเงินทุนให้เพียงพอ ต้นทุนของแหล่งเงินทุนสูงเกินกว่าที่สหกรณ์จะยอมรับได้ สินทรัพย์ของสหกรณ์มีสภาพคล่องต่ำ ความสามารถในการชำระหนี้ของสหกรณ์ลดลง และความสามารถในการเรียกเก็บหนี้คงค้างของสหกรณ์ลดลง

อย่างไรก็ตาม การประเมินเกี่ยวกับสัญญาณเตือนภัยด้านสภาพคล่อง มีความเสี่ยงในระดับต่ำ ทั้งในด้านการที่สหกรณ์เริ่มไม่มีเงินสดหมุนเวียน ไม่สามารถชำระหนี้ตามกำหนด และมีกระแสเงินสดจ่ายออกมากกว่าเงินสดรับ

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ตารางที่ 7 ระดับความเสี่ยงของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานภายในองค์กรธุรกิจ

ประเภทความเสี่ยง	*ค่าเฉลี่ยของการประเมินความเสี่ยง*	*การอ่านค่า*
1. ความไม่มีประสิทธิภาพของระบบฐานข้อมูล การประมวลผลของระบบและเครื่องคอมพิวเตอร์ขัดข้อง	3.56	ระดับความเสี่ยงสูง
2. ความผิดพลาดของบุคลากรระหว่างปฏิบัติงาน	2.67	ระดับความเสี่ยงปานกลาง
3. ความเสี่ยงจากการทุจริต	1.67	ระดับความเสี่ยงต่ำ
4. สัญญาไม่มีผลบังคับใช้ตามกฎหมายหรือไม่ได้กำหนดรายละเอียดของข้อสัญญาอย่างถูกต้องรัดกุม	2.56	ระดับความเสี่ยงปานกลาง
5. ระบบการบริหารงานที่ขาดการรัดกุม ระบบการควบคุมที่ผิดพลาด	2.44	ระดับความเสี่ยงต่ำ
6. การไม่ปฏิบัติตามขั้นตอนของระบบงาน	2.67	ระดับความเสี่ยงปานกลาง
7. การขาดระบบการควบคุมความเสี่ยงที่ดีพอ	2.56	ระดับความเสี่ยงปานกลาง
รวม	2.59	ระดับความเสี่ยงปานกลาง

ตารางที่ 8 สัญญาณเตือนความเสี่ยงด้านภาคปฏิบัติการ

ประเภทความเสี่ยง	*ค่าเฉลี่ยของการประเมินความเสี่ยง*	*การอ่านค่า*
1. กระบวนคัดเลือกพนักงานเข้ามาปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ พนักงานไม่มีความรู้	2.22	ระดับความเสี่ยงต่ำ

ความสามารถในงานที่ทำ		
2. ไม่มีการควบคุมภายในในองค์กร	2.22	ระดับความเสี่ยงต่ำ
3. ความผิดพลาดจากการทำงานไม่ได้รับการแก้ไข ป้องกัน ตรวจพบ	2.00	ระดับความเสี่ยงต่ำ
รวม	2.15	ระดับความเสี่ยงต่ำ

การประเมินระดับความเสี่ยงของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานภายในองค์กรธุรกิจจากคณะกรรมการและฝ่ายจัดการด้านธุรกิจสินเชื่อ พบว่า โดยภาพรวมอยู่มีความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง ประกอบด้วย ความไม่มีประสิทธิภาพของระบบฐานข้อมูล การประมวลผลของระบบและเครื่องคอมพิวเตอร์ขัดข้อง มีระดับความเสี่ยงสูง ส่วนในด้านความผิดพลาดของบุคลากร ระหว่างปฏิบัติงาน สัญญาไม่มีผลบังคับใช้ตามกฎหมาย หรือไม่ได้กำหนดรายละเอียดของข้อสัญญาอย่างถูกต้องรัดกุม การไม่ปฏิบัติตามขั้นตอนของระบบงาน การขาดระบบการควบคุมความเสี่ยงที่ดีพอนั้นมีความเสี่ยงในระดับปานกลาง และความเสี่ยงจากการทุจริต ระบบการบริหารงานที่ขาดการรัดกุม ระบบการควบคุมที่ผิดพลาด มีระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ

อย่างไรก็ตาม การประเมินสัญญาณเตือนภัยในด้านปฏิบัติการ พบว่า อยู่ในระดับต่ำทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการคัดเลือกพนักงานไม่มีประสิทธิภาพ หรือการไม่มีความควบคุมภายในและความผิดพลาดจากการทำงานไม่ได้รับการแก้ไข ป้องกัน และตรวจพบ

การวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยใช้อัตราส่วนทางการเงิน

การคำนวณอัตราส่วนทางการเงินที่นำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยวัดความเสี่ยงของธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์การเกษตรเชียงดาว จำกัด โดยการเปรียบเทียบข้อมูลทางการเงินปี 2552 และ 2551 ดังนี้

ตารางที่ 9 อัตราส่วนเพื่อวัดความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

อัตราส่วน	*ปี 2552*	*ปี 2551*
1. อัตราส่วนหนี้สูญสุทธิต่อเงินให้สินเชื่อ	2%	-3%
2. อัตราส่วนทุนสำรองต่อเงินให้สินเชื่อรวม	0%	0%
3. อัตราส่วนค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญต่อเงินให้สินเชื่อ	11%	11%
4. อัตราการขยายตัวของเงินให้สินเชื่อ	6.81%	6.36%

การวิเคราะห์อัตราส่วนเพื่อวัดความเสี่ยงด้านสินเชื่อ พบว่า สหกรณ์มีอัตราส่วนหนี้สูญต่อเงินที่ให้สินเชื่อต่ำ อันเนื่องมาจากหนี้ที่คาดว่าจะเรียกเก็บไม่ได้ส่วนใหญ่ได้รับการประมาณการค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญเป็นจำนวนมากแล้ว สังเกตได้จากอัตราค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญมีอัตราที่สูงอย่างต่อเนื่อง และสหกรณ์ไม่มีทุนสำรองที่กันไว้เพื่อชดเชยความเสียหายของธุรกิจสินเชื่อ จากการสอบถามความคิดเห็นจากที่ประชุมร่วมคณะกรรมการ ประธานกลุ่ม และฝ่ายจัดการ พบว่า สหกรณ์มีปัญหาหนี้เสีย ไม่สามารถติดตามหนี้ได้อย่างต่อเนื่องทุกปี เนื่องจากสมาชิกผู้กู้ขาดวินัยทางการเงิน ขาดความภักดีต่อสหกรณ์ และประธานกลุ่มบางกลุ่ม เป็นตัวอย่างที่ไม่ดีแก่สมาชิกในกลุ่ม กระบวนการติดตามหนี้ของสหกรณ์และกระบวนการทางกฎหมายของสหกรณ์ยังไม่เด็ดขาด ทำให้สหกรณ์มีอัตราส่วนความเสี่ยงด้านสินเชื่อ โดยเฉพาะอัตราการตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญในอัตราค่อนข้างสูง

ตารางที่ 10 อัตราส่วนเพื่อวัดความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

อัตราส่วน	*ปี 2552*	*ปี 2551*
1. อัตราส่วนของผู้ถือหุ้นต่อสินทรัพย์	20%	19%
2. อัตราส่วนเงินรับฝากต่อสินทรัพย์	29%	27%
3. อัตราส่วนหนี้สินหมุนเวียนต่อสินทรัพย์รวม	83%	84%
4. อัตราส่วนเงินให้สินเชื่อสุทธิต่อสินทรัพย์รวม	62%	61%

การวิเคราะห์อัตราส่วนเพื่อวัดความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง พบว่าสหกรณ์มีอัตราส่วนเงินทุนจากผู้ถือหุ้นต่ำกว่าเงินทุนที่ได้รับจากเงินรับฝาก ทำให้มีภาระผูกพันต้องจ่ายชำระภายนอกสูง โดยเฉพาะอัตราส่วนหนี้สินหมุนเวียนต่อสินทรัพย์รวมค่อนข้างสูง เนื่องจากเงินทุนส่วนใหญ่มาจากแหล่งเงินทุนภายนอก และในขณะเดียวกันสินทรัพย์ส่วนใหญ่เป็นการให้สินเชื่อต่อลูกหนี้ซึ่งมีอัตราสินเชื่อที่มีปัญหาอยู่ จึงสะท้อนให้เห็นว่าสภาพคล่องของสหกรณ์ค่อนข้างต่ำอย่างต่อเนื่องเมื่อเทียบกับปีก่อน

ตารางที่ 11 อัตราส่วนเพื่อวัดความเสี่ยงด้านการตลาด

อัตราส่วน	*ปี 2552*	*ปี 2551*
1. อัตราส่วนดอกเบี้ยรับต่อสินทรัพย์	6%	6%
2. อัตราดอกเบี้ยจ่ายต่อสินทรัพย์รวม	3%	3%
3. ส่วนต่างระหว่างดอกเบี้ยรับและดอกเบี้ยจ่าย	1.3 ล้านบาท	1.2 ล้านบาท

การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านการตลาด โดยเทียบอัตราส่วนดอกเบี้ยรับต่อสินทรัพย์และดอกเบี้ยจ่ายต่อสินทรัพย์พบว่า อัตราดอกเบี้ยเบี้ยรับยังคงสูงกว่าอัตราตอกเบี้ยจ่าย ดังนั้น ความเสี่ยงที่เป็นผลกระทบจากอัตราดอกเบี้ยจึงยังคงค่อนข้างต่ำ

ตารางที่ 12 อัตราส่วนเพื่อวัดความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ

อัตราส่วน	*ปี 2552*	*ปี 2551*
1. อัตราส่วนสินทรัพย์รวมต่อจำนวนพนักงาน	5.74 ล้านบาท	5.53 ล้านบาท
2. อัตราส่วนค่าใช้จ่ายของพนักงานต่อจำนวนของพนักงาน	121,763.25 บาท	125,276.50 บาท

การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการโดยพิจารณาอัตราส่วนสินทรัพย์รวมต่อพนักงาน และค่าใช้จ่ายพนักงานเพื่อพิจารณาศักยภาพของพนักงาน พบว่า อัตราส่วนที่สมเหตุสมผล จึงมีความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานค่อนข้างต่ำ

สรุปภาพรวมการวิเคราะห์ความเสี่ยงของธุรกิจสินเชื่อ

จากการวิเคราะห์ฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน โดยนำใช้โปรแกรมระบบเฝ้าระวังและเตือนภัยทางการเงินของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร CFSAWS:ss มาใช้ การตอบแบบสอบถามจากคณะกรรมการและฝ่ายจัดการด้านธุรกิจสินเชื่อ และการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินเพื่อประเมินความเสี่ยงในแต่ละด้านของธุรกิจสินเชื่อ สามารถสรุปความเสี่ยงของธุรกิจสินเชื่อ สหกรณ์การเกษตรเชียงตาว จำกัด ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ สหกรณ์มีความเสี่ยงด้านสินเชื่อค่อนข้างสูง เนื่องจากลูกหนี้เงินกู้เป็นลูกหนี้ที่มีคุณภาพต่ำ มีอัตราหนี้ค้างชำระค่อนข้างสูง และมีค่าใช้จ่ายด้านสินเชื่อในการตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญในอัตราส่วนที่สูง
2. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง สหกรณ์มีความเสี่ยงด้านสภาพคล่องในระดับปานกลาง โดยมีสัดส่วนแหล่งเงินทุนภายนอกสูงกว่าแหล่งเงินทุนภายใน และสินทรัพย์ส่วนใหญ่เป็นเงินให้กู้ยืมแก่สมาชิก แต่อย่างไรก็ตามยังคงสามารถชำระหนี้ภายนอกได้ตามกำหนด
3. ความเสี่ยงด้านการตลาด สหกรณ์มีความเสี่ยงในระดับต่ำ ถึงปานกลาง เนื่องจากยังคงมีสมาชิกและเจ้าหนี้ยังคงให้ความเชื่อมั่นและสนับสนุนทางการเงิน อัตราดอกเบี้ยรับยังคงสูงกว่าอัตราตอกเบี้ยจ่ายที่ต้องจ่ายให้แก่ผู้ให้กู้ภายนอก
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน สหกรณ์มีความเสี่ยงในระดับต่ำ ถึงปานกลาง การปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการยังคงเป็นไปตามกฎระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ และ

ยังคงมีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสม แต่อาจมีความเสี่ยงเรื่องของความไม่มีประสิทธิภาพของระบบฐานข้อมูลและระบบคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยประมวลผล

<u>ส่วนที่ 3</u> การบริหารความเสี่ยงเพื่อการจัดการและตอบสนองความเสี่ยง ภายหลังจากสามารถระบุความเสี่ยงทางการเงินของธุรกิจสินเชื่อทั้ง 4 ด้าน

ตารางที่ 13 การตอบสนองความเสี่ยงของธุรกิจสินเชื่อ

ความเสี่ยง	*ผลกระทบ*	*การตอบสนองความเสี่ยง*
1. ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ	สูง	ควบคุมความเสี่ยง
2. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง	ปานกลาง	ควบคุมความเสี่ยง
3. ความเสี่ยงด้านการตลาด	ต่ำ	ยอมรับความเสี่ยง
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน	ต่ำ	ยอมรับความเสี่ยง

จากการระดมความเห็นจากที่ประชุมคณะกรรมการ ประธานกลุ่ม และฝ่ายจัดการของสหกรณ์ ผู้เข้าร่วมประชุมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ในเรื่องของการแก้ปัญหาลูกหนี้ที่มีหนี้ค้างชำระ และไม่จ่ายชำระหนี้ตรงตามกำหนด และมีโอกาสที่จะก่อให้เกิดหนี้สูญเหมือนเช่นในอดีตที่ผ่านมาอันเนื่องมาจากความไม่มีประสิทธิภาพในการติดตามหนี้ และการละเลยที่จะปฏิบัติตามกฎระเบียบของสมาชิกผู้กู้ ประกอบกับความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ซึ่งแม้ว่ายังคงไม่ได้ส่งผลกระทบมากนักในปัจจุบัน แต่สหกรณ์ต้องการเพิ่มสภาพคล่องให้แก่สหกรณ์ เพื่อระดมเงินทุนและขยายปริมาณธุรกิจสินเชื่อ เนื่องจากมีสมาชิกเป็นจำนวนมากที่มีความต้องการจะกู้ยืมเงินกับสหกรณ์ แต่สหกรณ์มีเงินไม่เพียงพอที่จะให้กู้ยืม ซึ่งถ้าสหกรณ์สามารถขยายธุรกิจได้ก็จะเพิ่มความสามารถในการทำกำไรให้แก่ธุรกิจสินเชื่อได้ โดยวิธีการตอบสนองความเสี่ยง ผู้วิจัยได้นำเสนอการใช้แผนกลยุทธ์ตามหลักการของ Balanced Scorecard มาใช้ในการควบคุมความเสี่ยง ซึ่งจะดำเนินการและติดตามผลในระหว่างปี 2553

ส่วนที่ 4 การวางนโยบายการตอบสนองความเสี่ยงโดยการวางแผนกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตรเชียงดาว จำกัด

จากการรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงของธุรกิจสินเชื่อ พบว่า สหกรณ์มีความเสี่ยงที่สำคัญในเรื่องปัญหาลูกหนี้ค้างชำระและขาดสภาพคล่อง ดังนั้น ที่ประชุมร่วมระหว่างผู้ทำวิจัย คณะกรรมการ ประธานกลุ่ม ฝ่ายจัดการและเจ้าหน้าที่ธนาคารเพื่อการเกษตรและ

สหกรณ์การเกษตร และเจ้าหน้าที่จากกรมส่งเสริมสหกรณ์ จึงได้ร่วมกันจัดทำแผนกกลยุทธ์เพื่อจัดการปัญหาและความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ดังนี้

แผนกลยุทธ์: การติดตามเร่งรัดหนี้ค้างและดอกเบี้ยค้าง รวม 8.51 ล้านบาท ประกอบด้วย

- ดิตตามเงินต้นคงค้าง 5.36 ล้านบาท (65.50% ของเงินต้นคงค้าง 8.19 ล้านบาท)
- ติดตามดอกเบี้ยคงค้าง 2.47 ล้านบาท (80% ของดอกเบี้ยคงค้าง 3.1 ล้านบาท)
- ดิดตามค่าปรับค้างชำระ 315,586 บาท (100% ของค่าปรับคงค้าง)
- ปรับโครงสร้างหนี้ เงินต้น = 350,000 บาท (36 สัญญา) ดอกเบี้ย = 330,000 บาท (100% ของเงินต้นและดอกเบี้ยคงค้าง)

หลักการและเหตุผล

ธุรกิจสินเชื่อเป็นธุรกิจหลักของสหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์มีการขยายธุรกิจด้านนี้เพิ่มขึ้น ทุกปี ในปี 2552 สหกรณ์มีปริมาณการให้สินเชื่อถึง 11.64 ล้านบาท ประกอบด้วย เงินกู้ระยะสั้น 9.43 ล้านบาท เงินกู้ระยะปานกลาง 2.21 ล้านบาท ปัจจุบันสหกรณ์ยังประสบปัญหาการเรียกเก็บหนี้จากสมาชิกที่มีปัญหาหนี้ค้างชำระ เนื่องจากสมาชิกประสบขาดวินัยในการชำระหนี้ สมาชิกขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการและวิธีการของสหกรณ์ ขาดความภักดีต่อสหกรณ์ และประธานกลุ่มส่วนใหญ่ไม่ให้ความร่วมมือในการประสานงานกับฝ่ายจัดการและสมาชิกเพื่อช่วยให้สหกรณ์สามารถติดตามเร่งรัดหนี้สินได้ ประกอบกับปัญหาจากภัยธรรมชาติที่เกิดขึ้นเป็นประจำทำให้เกษตรกรซึ่งเป็นลูกหนี้เงินกู้ยืมไม่สามารถชำระหนี้ได้ หรือเปลี่ยนอาชีพและย้ายถิ่นที่อยู่ นอกจากนั้น กระบวนการภายในของฝ่ายจัดการในการติดตามหนี้ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ทำให้การเรียกชำระหนี้ของสมาชิกยังไม่ได้ผลเท่าที่ควร ส่งผลให้ ณ วันที่ 30 กันยายน 2552 สหกรณ์มีลูกหนี้ที่ค้างชำระรวมเงินต้น 19.96 ล้านบาท หลักหักค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ 1.37 ล้านบาท ตอกเบี้ยค้างชำระ 2.79 ล้านบาท และค่าปรับค้างชำระ 0.38 ล้านบาท สหกรณ์จึงตระหนักถึงความสำคัญของการเร่งรัดหนี้สินเป็นภารกิจแรกที่ควรจะต้องจัดทำแผนกกลยุทธ์ เนื่องจากทำให้สหกรณ์อาจจะเกิดปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงินและส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของธุรกิจสินเชื่อ ซึ่งจากงบการเงิน ณ วันที่ 30 กันยายน 2552 พบว่าธุรกิจสินเชื่อเป็นเพียงธุรกิจเดียวที่สร้างกำไรให้แก่สหกรณ์ ดังนั้น สหกรณ์จึงระดมความคิดเห็นจากฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการของสหกรณ์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ให้เป็นแผนกลยุทธ์เร่งด่วน

วัตถุประสงค์ของโครงการ

1) เพื่อติดตามหนี้ค้างชำระรวมให้สามารถใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในธุรกิจของสหกรณ์ ทั้งสิ้น 8.51 ล้าน

2) เพื่อเพิ่มสภาพคล่องทางธุรกิจทั้งธุรกิจสินเชื่อและธุรกิจอื่นๆ ของสหกรณ์

3) เพื่อพัฒนากระบวนการติดตามหนี้ค้างชำระของธุรกิจสินเชื่อ

เป้าหมายของแผนกลยุทธ์:

- ติดตามเงินต้นคงค้าง 5.36 ล้านบาท
- ติดตามดอกเบี้ยคงค้าง 2.47 ล้านบาท
- ติดตามค่าปรับค้างชำระ 315,586 บาท
- ติดตามลูกหนี้ปรับโครงสร้างหนี้ เงินต้น 350,000 บาท และ ดอกเบี้ยคงค้าง 330,000 บาท

ระยะเวลา: 9 เดือน (ม.ค. 2553- ก.ย. 2553)

ผู้รับผิดชอบโครงการ

คณะกรรมการและฝ่ายจัดการสหกรณ์

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1) สหกรณ์สามารถติดตามหนี้ค้างชำระให้สามารถใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในธุรกิจของสหกรณ์ จำนวน 8.51 ล้านบาท
2) สหกรณ์มีสภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจเพิ่มขึ้น
3) สหกรณ์มีกระบวนการติดตามหนี้ค้างชำระที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

หลังจากที่สหกรณ์ได้คัดเลือกกลยุทธ์เร่งด่วนแล้ว ได้นำกลยุทธ์แปลงสู่การปฏิบัติ โดยจัดทำแผนที่กลยุทธ์ Balanced Scorecard และกำหนดตัวชี้วัด KPI รวมทั้งทราบความเชื่อมโยงระหว่างแผนต่างๆ กับผู้รับผิดชอบใดในแผนกลยุทธ์ และท้ายสุดคือสหกรณ์จะทราบว่าจะประเมินกลยุทธ์อย่างไร หรือทราบตัวชี้วัดนั่นเอง

1) Balanced Scorecard (บัตรคะแนนสมดุล)

(1) Balanced Scorecard ของกลยุทธ์

เมื่อได้กำหนดกลยุทธ์เร่งด่วนของสหกรณ์แล้ว ได้จัดทำ Balanced Scorecard ทั้ง 4 มุมมอง โดยแต่ละมุมมองจะมีรายละเอียดที่ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และโครงการหรือสิ่งที่จะทำ โดยการกำหนดแต่ละมุมมองมีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

- มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต

จากการระดมความคิดเห็นในการประชุมปฏิบัติการ พร้อมวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของสหกรณ์ ทำให้ทราบว่า สหกรณ์ต้องการพัฒนาเทคนิคและวิธีการติดตามหนี้ใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถเร่งรัดและติดตามหนี้สินได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น จึงได้กำหนดกลยุทธ์ด้านการเรียนรู้และเติบโตที่จะสามารถทำให้สหกรณ์ได้มาซึ่งวิธีการเร่งรัดหนี้สินที่มีประสิทธิภาพ และการติดตามหนี้บรรลุเป้าหมาย นอกจากนั้นในส่วนของสมาชิก จากปัญหาที่สมาชิกประสบความล้มเหลวในการประกอบอาชีพเกษตรกร สหกรณ์จึงเล็งเห็น

ความสำคัญของการเรียนรู้ของสมาชิกเกี่ยวกับการสร้างอาชีพเสริม หรืออาชีพที่สามารถทดแทนอาชีพเดิม ทั้งนี้เพื่อให้เกษตรกรซึ่งเป็นกลุ่มลูกหนี้ที่มีปัญหามีรายได้ และกลับมาชำระหนี้ให้แก่สหกรณ์ พร้อมกันนั้นทีมงานฝ่ายจัดการด้านสินเชื่อเองก็ควรต้องพัฒนาคุณภาพการให้บริการแก่สมาชิกให้มากยิ่งขึ้น จึงควรให้มีการเรียนรู้ในเรื่องดังกล่าว ดังนั้นวัตถุประสงค์ในมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต จึงเน้นด้านการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับเทคนิคในการติดตามหนี้ การให้ความรู้เกี่ยวกับอาชีพเสริมแก่สมาชิก และพัฒนาเกี่ยวกับการให้บริการของฝ่ายจัดการของธุรกิจสินเชื่อ

- มุมมองด้านกระบวนการภายใน

วัตถุประสงค์ของมุมมองด้านกระบวนการภายในคือ เพื่อการบริหารสินเชื่อที่มีประสิทธิภาพ โดยกำหนดให้สหกรณ์ควรมีระบบข้อมูลที่ดีเกี่ยวกับลูกหนี้ที่ค้างชำระ การแยกอายุหนี้ การแบ่งเขตพื้นที่ตามอายุหนี้ (Zoning) แผนที่ การวิเคราะห์ลูกหนี้รายตัว และจัดทำแฟ้ม ซึ่งการที่สหกรณ์มีฐานข้อมูลที่ดีจะทำให้การจัดเก็บหนี้มีประสิทธิภาพขึ้น ดังจะเห็นได้ว่าการแยกอายุหนี้ทำให้สหกรณ์ได้เห็นว่าหนี้ที่ค้างนานมีจำนวนเท่าใด ทั้งนี้เพราะอายุหนี้ที่แตกต่างกัน การติดตามหนี้ย่อมต้องใช้เทคนิคที่แตกต่างกันเช่นกัน สำหรับการทำ Zoning มีวัตถุประสงค์เพื่อให้สหกรณ์มีการวางแผนการติดตามหนี้ได้รวดเร็ว ทั้งนี้พื้นที่ที่ใกล้เคียงจะใช้ทีมการติดตามหนี้เดียว การวิเคราะห์ลูกหนี้รายตัว คือการจัดทำข้อมูลรายบุคคลของสหกรณ์ ที่ให้สหกรณ์สำรวจลูกหนี้แต่ละรายเพื่อให้ทราบปัญหาที่เกิดขึ้นของลูกหนี้ รวมทั้งสถานะความเป็นอยู่ จากนั้นนำมาบันทึกในรายงานการวิเคราะห์ลูกหนี้รายตัว จากนั้นนำมาแยกแฟ้มตามอายุหนี้ที่ได้กำหนดไว้เพื่อให้ง่ายต่อการรวบรวมข้อมูล นอกจากโครงการเกี่ยวกับระบบข้อมูลที่ดีในการติดตามหนี้แล้ว ยังมีการสร้างทีมติดตามหนี้ที่มีความเข้มแข็ง และกระบวนการประเมินผลการติดตามหนี้โดยคณะกรรมการเพื่อให้ทราบปัญหาที่เกิดขึ้นในการออกติดตามหนี้

- มุมมองด้านลูกค้า/ สมาชิก

ในมุมมองด้านลูกค้าหรือสมาชิกเป็นการสร้างความพึงพอใจให้แก่สมาชิกที่สมัครใจจ่ายชำระหนี้ทั้งหมด โดยการลดค่าปรับให้แก่สมาชิก และนำโครงการยังนำโครงการลดภาระหนี้ของเกษตรกรรายย่อยของรัฐบาลมาร่วมใช้ในแผนกลยุทธ์อีกด้วย

นอกจากนั้น ยังมีการวัดความพึงพอใจว่าสมาชิกมีความพึงพอใจในกระบวนการติดตามแผนกลยุทธ์การติดตามหนี้หรือไม่ โดยตัวชี้วัดจะวัดจากความพึงพอใจของสมาชิกที่มีหนี้ค้าง เป้าหมายได้กำหนดเป็นสัดส่วน ว่าสมาชิกต้องพึงพอใจมากกว่าร้อยละ 80

- มุมมองด้านการเงิน สหกรณ์กำหนดวัตถุประสงค์ของมุมมองด้านการเงินเพื่อเพิ่มสภาพคล่องให้แก่สหกรณ์ สหกรณ์จะได้มีทุนหมุนเวียนเพิ่มขึ้น ตัวชี้วัด คือ เงินต้นค้างชำระ และดอกเบี้ยค้างรับโดยกำหนดเป้าหมายที่เป็นตัวเงิน

ตารางที่ 14 แผนกลยุทธ์การติดตามเร่งรัดหนี้ค้างชำระ

แผนกลยุทธ์: การติดตามหนี้ค้างชำระ 8.51 ล้านบาท

เป้าหมายของโครงการ:

- ติดตามเงินต้นคงค้าง 5.36 ล้านบาท
- ติดตามดอกเบี้ยคงค้าง 2.47 ล้านบาท
- ติดตามค่าปรับ 315,586 บาท (100% ของค่าปรับคงค้าง)
- ปรับโครงสร้างหนี้ เงินต้น 350,000 บาท ดอกเบี้ยค้างชำระ 330,000 บาท

ระยะเวลา: 9 เดือน (ม.ค. 2553 – ก.ย. 2553)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	โครงการ/ สิ่งที่จะทำ
ด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning)	- เพื่อพัฒนาเทคนิควิธีการติดตามหนี้ - เพื่อพัฒนาอาชีพเสริมให้แก่สมาชิก - เพื่อพัฒนาการให้บริการ	(L1) โครงการที่ 1 : โครงการเสวนาเทคนิคการติดตามหนี้ค้าง (L2) โครงการที่ 2 : โครงการอาชีพเสริม (L3) โครงการที่ 2 : โครงการพัฒนาการให้บริการด้านสินเชื่อ
ด้านกระบวนการภายใน (Internal process)	- เพื่อพัฒนากระบวนการติดตามหนี้ค้างให้มีประสิทธิภาพ - เพื่อพัฒนาฐานข้อมูลติดตามหนี้ให้มีประสิทธิภาพ	(I1) โครงการที่ 1 : โครงการจัดทำฐานข้อมูลลูกหนี้ค้าง (I2) โครงการที่ 2 : โครงการจัดทีมติดตามหนี้ค้าง (I3) โครงการที่ 3 : โครงการติดตามผลการติดตามหนี้ค้าง
ด้านลูกค้า/สมาชิก (Custorner)	เพื่อสร้างความพึงพอใจสมาชิก	(C1) โครงการที่ 1 โครงการลดค่าปรับลูกหนี้ค้าง (C2) โครงการที่ 2 โครงการสร้างความพึงพอใจให้สมาชิก (C3) โครงการที่ 3 โครงการลดภาระหนี้เกษตรรายย่อย (ลดดอกเบี้ย 3%)
ด้านการเงิน (Financing)	เพื่อเพิ่มเงินทุนหมุนเวียน	(F1) โครงการลดหนี้ค้างชำระ

ภาพที่ 3 การเชื่อมโยง 4 มุมมองของ Balanced Scorecard แผนกลยุทธ์ติดตามเร่งรัดหนี้สิน

มุมมองด้านการเงิน		
วัตถุประสงค์ : เพิ่มเงินทุนหมุนเวียน		
โครงการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
F1 โครงการลดหนี้ค้างชำระ	-ต้นเงินค้างลดลง -ดอกเบี้ยค้างลดลง -หนี้ปรับโครงสร้างหนี้ลดลง	- 5.36 ล้านบาท - 2.47 ล้านบาท - เงินต้น 350,000 บาท ดอกเบี้ยค้าง 330,000 บาท

มุมมองด้านลูกค้า		
ค์ : เพื่อสร้างความพึงพอใจให้สมาชิก		
โครงการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
ปรับลูกหนี้ค้าง	- ลูกหนี้ที่เข้าร่วมโครงการ - ความพึงพอใจของสมาชิก	- 90 คน - 80% ของสมาชิกที่เข้าร่วมโครงการพอใจ
ความพึงพอใจให้	- ความพึงพอใจจากการติดตามหนี้สินของสหกรณ์	- 80 % ของผู้ตอบแบบสำรวจพึงพอใจในกระบวนการติดตามหนี้สิน
งการลดภาระหนี้ ายย่อย	- ความพึงพอใจจากการติดตามหนี้สิน	-80% ของสมาชิกพึงพอใจ

ธุรกิจสินเชื่อ

แผนกลยุทธ์ ติดตามเร่งรัดหนี้สิน

เป้าหมาย ติดตามหนี้ค้าง 8.51 ล้านบาท

- ติดตามเงินต้นค้างชำระ 5.36 ล้านบาท
- ติดตามดอกเบี้ยค้างชำระ 2.47 ล้านบาท
- ค่าปรับค้างชำระ 0.32 ล้านบาท
- ปรับโครงสร้างหนี้ เงินต้น 0.82 ล้านบาทแล

มุมมองด้านกระบวนการภายใน		
วัตถุประสงค์ : เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการติดตามหนี้ค้างของสหกรณ์		
โครงการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
I1 จัดทำฐานข้อมูลลูกหนี้ค้าง	- ระบบฐานข้อมูลของลูกหนี้	- 100% ของลูกหนี้
I2 จัดทีมติดตามหนี้ค้างหนี้ค้าง	- จำนวนทีมติดตามหนี้	- 4 ทีม
I3 ติดตามผลการติดตาม	- สถิติการติดตามหนี้	- 100% ของลูกหนี้ค้างชำระ

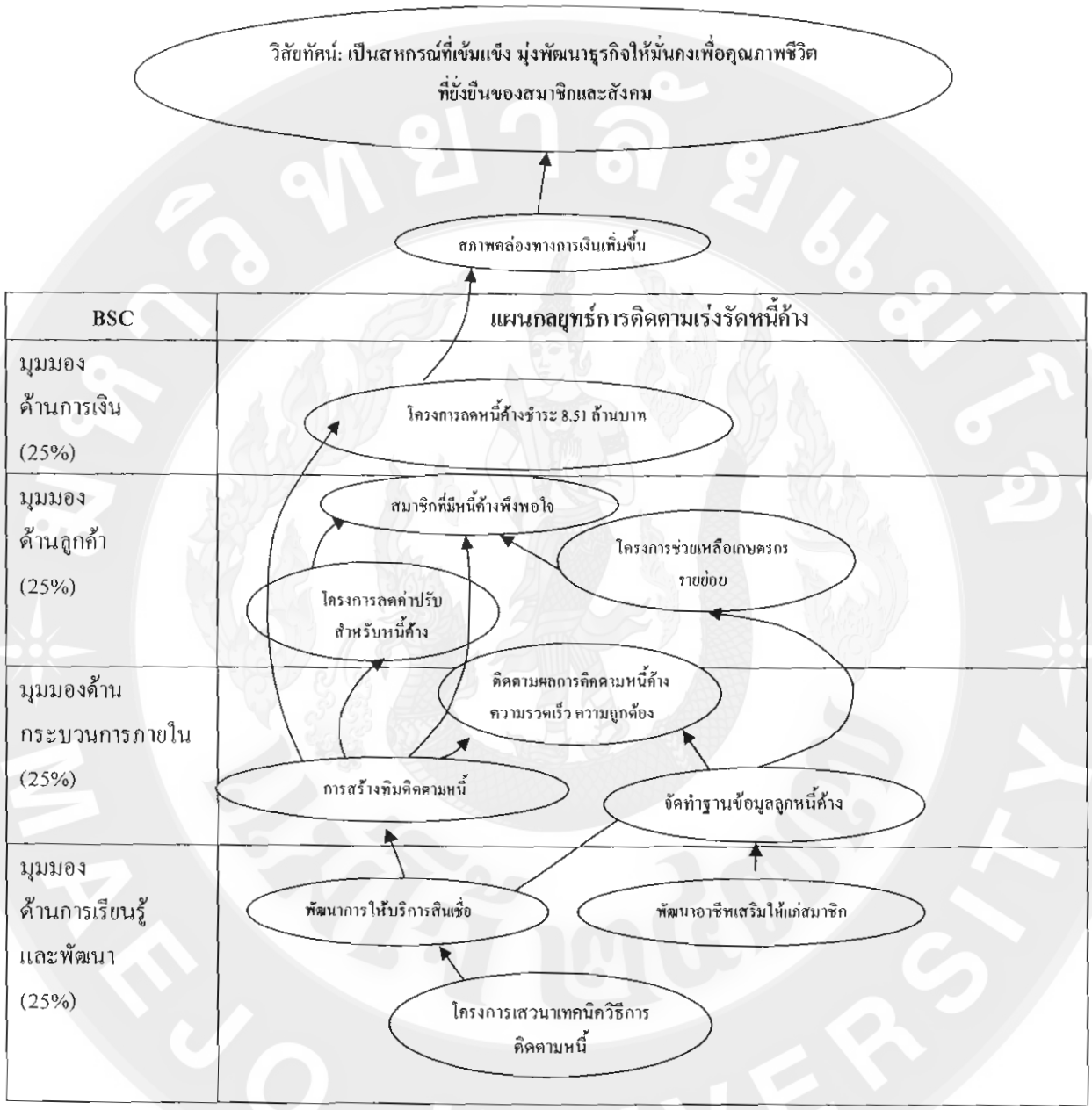
มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต		
วัตถุประสงค์ : เพื่อพัฒนาเทคนิควิธีการการติดตามหนี้ พัฒนาอาชีพเสริมแก่สมาชิก และพัฒนาการให้บริการ		
โครงการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
L1 เสวนาเทคนิคการติดตามหนี้ค้าง	- จำนวนเทคนิค	- จำนวน 6 เทคนิค
L2 พัฒนาอาชีพเสริมให้แก่สมาชิก	- จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ - ความพึงพอใจของสมาชิก	- 210 ราย - 80 % ของสมาชิกพึงพอใจของสมาชิกที่เข้าร่วมโครงการ
L3 พัฒนาให้บริการด้านสินเชื่อ	- จำนวนวันอบรม - จำนวนพนักงานที่เข้าอบรม	- 2 วัน - 8 คน

2) แผนที่กลยุทธ์

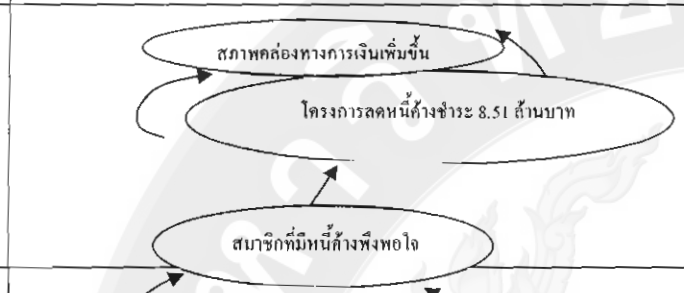
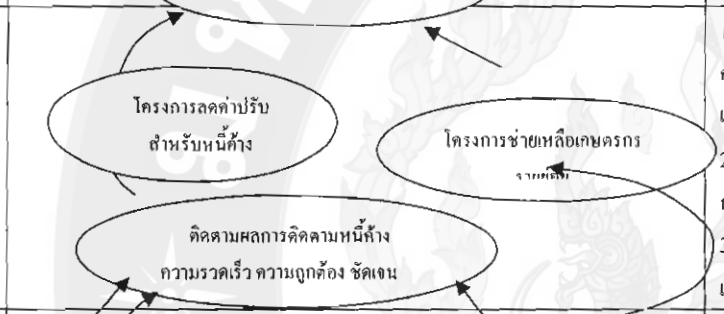
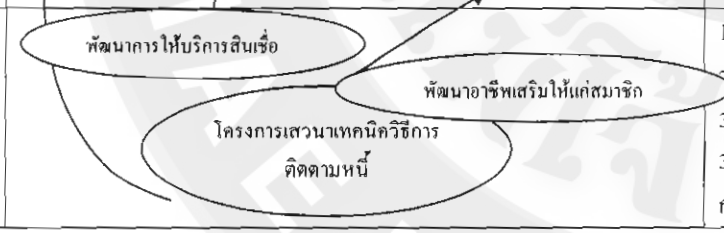
(1) แผนที่กลยุทธ์ของกลยุทธ์ติดตามเร่งรัดหนี้สิน

หลังจากสหกรณ์ได้กำหนด Balanced Scorecard ทั้ง 4 มุมมองแล้ว สหกรณ์ได้นำ Balanced Scorecard ที่มีวัตถุประสงค์แต่ละมุมมองมาเชื่อมโยงกันเป็นแผนที่กลยุทธ์ เพื่อสหกรณ์จะได้เห็นทิศทางของกลยุทธ์ว่าจะก่อให้เกิดการปฏิบัติและมีการเชื่อมโยงแต่ละฝ่ายในสหกรณ์อย่างไร

มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาเทคนิคและวิธีการใหม่ในการติดตามหนี้ พัฒนาวิธีการให้บริการของฝ่ายสินเชื่อ และพัฒนาอาชีพเสริมให้แก่สมาชิกที่เป็นลูกหนี้ที่มีปัญหา เมื่อสหกรณ์ได้เทคนิควิธีการติดตามหนี้ และพัฒนาการให้บริการแล้ว จะเชื่อมโยงต่อมุมมองกระบวนการภายในที่มีโดยสหกรณ์มีโครงการจัดการระบบข้อมูลเกี่ยวกับลูกหนี้ อันประกอบด้วย การจัดชั้นลูกหนี้ การวิเคราะห์ลูกหนี้ และวางแผนจัดการลูกหนี้ โดยการจัดทำแฟ้มทะเบียนประวัติคัดแยกอายุหนี้และจัดทำฐานข้อมูลกลุ่มลูกหนี้แยกตามอายุหนี้ ซึ่งการจัดการดังกล่าวย่อมมีผลให้กระบวนการภายในมีความรวดเร็วในการค้นหาข้อมูลเพื่อติดตามหนี้ รวมทั้งเป็นการรวบรวมข้อมูลสินเชื่อที่จะใช้ประโยชน์การตัดสินใจให้สินเชื่อในอนาคต การสร้างทีมติดตามทวงหนี้ และการกำหนดวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงานของทีมติดตามทวงหนี้เพื่อให้มั่นใจว่าแผนกิจกรรมที่ได้วางแผนไว้ได้นำไปใช้จริงอย่างบรรลุวัตถุประสงค์ จากมุมมองกระบวนการภายในที่มีการพัฒนากระบวนการทำงานมากขึ้น ก็จะมุ่งไปสู่มุมมองด้านสมาชิกหรือลูกค้า ซึ่งจะมีการให้ความช่วยเหลือสมาชิกโดยจัดโครงการลดค่าปรับและโครงการช่วยเหลือเกษตรกรรายย่อยโดยนำโครงการลดดอกเบี้ยของรัฐบาลมาใช้เป็นแผนกลยุทธ์ ย่อมสร้างความพึงพอใจให้สมาชิก ย่อมส่งผลต่อมุมมองด้านการเงินที่กำหนดตัวชี้วัดจากจำนวนเงิน ดอกเบี้ยค้างรับชำระ และ/ หรือต้นเงินค้างชำระที่สมาชิกจะนำเงินมาชำระหนี้



ภาพที่ 4 แผนที่กลยุทธ์การติดตามเร่งรัดหนี้สิน

BSC	แผนกลยุทธ์การติดตามเร่งรัดหนี้สิน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	โครงการ
มุมมองด้านการเงิน (25%)		1 ติดตามเงินต้นคงค้าง (หน่วย: ล้านบาท) 2.ติดตามดอกเบี้ยคงค้าง (ล้านบาท) 3. ติดตามลูกหนี้ปรับโครงสร้างหนี้ (ล้านบาท) รวมเงินต้นและดอกเบี้ยค้างค้าง (ล้านบาท)	5.36 2.47 0.68 8.51	- จูงใจให้ลูกหนี้ชำระหนี้ค้าง
มุมมองด้านลูกค้า (25%)		1 จำนวนลูกหนี้ที่เข้าร่วมโครงการลดค่าปรับ และความพึงพอใจของสมาชิกที่เข้าร่วมโครงการ 2.ความพึงพอใจของสมาชิกต่อกระบวนการติดตามหนี้ 3. ความพึงพอใจต่อโครงการช่วยเหลือเกษตรกรรายย่อย	90 คน 100% 80% 80%	-ลดค่าปรับสำหรับหนี้ค้าง -สร้างความพึงพอใจให้สมาชิกต่อกระบวนการติดตามหนี้ -ช่วยเหลือเกษตรกรรายย่อย
มุมมองด้านกระบวนการภายใน (25%)		1. ความสำเร็จของการจัดทำฐานข้อมูลลูกหนี้ 2. จำนวนทีมติดตามหนี้ 3. ผลการติดตามผลหนี้ค้าง	100% 4 ทีม 100%	-จัดทำฐานข้อมูลลูกหนี้ -จัดทีมติดตามหนี้ - ติดตามผลหนี้ค้าง
มุมมองด้านการเรียนรู้ พัฒนา (25%)		1. จำนวนเทคนิควิธีติดตามหนี้ 2. จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการพัฒนาอาชีพ 3. ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการ 3.จำนวนวันและจำนวนพนักงานที่เข้ารับการอบรมพัฒนาการให้บริการ	5 เทคนิค 10 ราย 80% 2 วัน 8 คน	-เสนาเทคนิควิธีการติดตามหนี้ - พัฒนาอาชีพเสริม - พัฒนาการให้บริการสินเชื่อ

ภาพที่ 5 การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างแผนที่กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของแผนกลยุทธ์การติดตามเร่งรัดหนี้สิน

3) การจัดทำแผนปฏิบัติการของสหกรณ์

สหกรณ์นำโครงการหรือสิ่งที่จะทำในแต่ละมุมมองไปจัดทำแผนปฏิบัติงานของแต่ละโครงการ โดยมีรายละเอียดตั้งแต่รายละเอียดกิจกรรมที่จะจัดต้องทำเรียงตามความสำคัญของงาน วันที่ที่ทำ เวลาที่ใช้ในแต่ละกิจกรรม งบประมาณ และผู้รับผิดชอบ โดยการกำหนดแผนปฏิบัติงานนั้นได้ทำการระดมความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบหน้าที่และความรับผิดชอบ ในขณะเดียวกัน ถ้าผู้รับผิดชอบคิดว่าจะไม่สามารถจัดทำได้ จะได้เปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบที่เหมาะสมต่อไป รวมทั้งพิจารณางบประมาณว่าจะใช้เท่าใด มากน้อยเพียงใด ในกรณีที่สหกรณ์เห็นว่าแผนใดใช้งบประมาณมากไม่คุ้มกับผลที่ได้รับ สหกรณ์ก็สามารถลด แผนนั้นได้

การจัดทำแผนปฏิบัติงานได้เริ่มจาก หลังจากสหกรณ์ ได้ทำแผนที่กลยุทธ์เสร็จ จะนำโครงการที่กำหนดแต่ละมุมมองมาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติงาน โดยสรุป ภาพรวมของแผนปฏิบัติงาน ทำให้สหกรณ์ได้ทราบขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างละเอียด ซึ่งทำให้สหกรณ์ได้เห็นการทำงานที่เป็นขั้นตอนและมีความชัดเจนมากขึ้น เพื่อให้การทำแผนกลยุทธ์นำไปสู่การปฏิบัติ จึงได้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการของแต่ละโครงการ โดย มีแผนปฏิบัติการดังนี้

ภาพที่ 6 การจัดทำแผนปฏิบัติการของแผนกลยุทธ์ติดตามเร่งรัดหนี้สิน

1) แผนกลยุทธ์: ติดตามเร่งรัดหนี้สิน

มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต

แผนปฏิบัติการ โครงการ "โครงการเสวนาเทคนิคการติดตามหนี้ค้าง "

วัตถุประสงค์ : เพื่อพัฒนาเทคนิควิธีการติดตามหนี้

เวลาที่คาดว่าจะแล้วเสร็จ : 2 เดือน (ธ.ค. 2552- ม.ค. 2553)

ตัวชี้วัด จำนวนเทคนิคใหม่

เป้าหมาย 5 เทคนิค

แผนปฏิบัติการ	ระยะเวลา	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
1.ประชุมเพื่อเตรียมการจัดเสวนา (วันที่ 11 ม.ค. 2553) กำหนดจำนวนผู้ประชุม และประเด็นในการประชุม	5 ม.ค. 2553	-	ผู้จัดการ
2. ส่งหนังสือเชิญประชุม	30 ธ.ค. 2552	300	ฝ่ายสินเชื่อ
3. ประชุมเพื่อเตรียมความพร้อมกำหนดประเด็นการประชุมและผู้ดำเนินการประชุม	5 ม.ค. 2553	-	ผู้จัดการ/ประธาน
4. ดำเนินการประชุม	11 ม.ค. 2553	10,000	ผู้จัดการ / ฝ่ายสินเชื่อ
6. รายงานผลการเสวนาต่อที่ประชุมคณะกรรมการ	13 ม.ค.2553	2,000	
รวม		12,300	

มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต

แผนปฏิบัติการ โครงการ "พัฒนาอาชีพเสริมให้แก่สมาชิก"

วัตถุประสงค์ : เพื่อพัฒนาอาชีพเสริมให้แก่สมาชิก

เวลาที่คาดว่าจะแล้วเสร็จ : 3 เดือน (เม.ย. 2553- มิ.ย. 2553)

ตัวชี้วัด : จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ และความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการ

เป้าหมาย : 210 คน และ 80% ของผู้เข้าร่วมพึงพอใจ

แผนปฏิบัติการ	ระยะเวลา	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
1.ส่งเสริมการทำธุรกิจรวบรวมและสนับสนุนเงินกู้ให้แก่สมาชิกที่เป็นลูกหนี้มีปัญหา ดังนี้ - ปลูกข้าวโพดถอดดอก - ปลูกข้าวโพดพันธุ์สัตว์ - ปลูกข้าวโพดหวาน - ปลูกกระเทียม	เม.ย.-มิ.ย. 2553	5.55 ล้านบาท	ผู้จัดการ ฝ่ายตลาด และฝ่ายสินเชื่อ
รวม		10,300	

มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต

แผนปฏิบัติการ โครงการ "โครงการพัฒนาการให้บริการด้านสินเชื่อ "

วัตถุประสงค์ : เพื่อพัฒนาการให้บริการด้านสินเชื่อ

เวลาที่คาดว่าจะแล้วเสร็จ : 1 เดือน (เม.ย. 2553)

ตัวชี้วัด : จำนวนวันที่อบรม และจำนวนพนักงานที่เข้ารับการอบรม

เป้าหมาย : 2 วัน และ 8 คน

แผนปฏิบัติการ	ระยะเวลา	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
1.อบรมเจ้าหน้าที่สินเชื่อ	เม.ย. 2553	5,000	ผู้จัดการ
2.ศึกษาดูงาน สหกรณ์ที่ประสบผลสำเร็จในด้านสินเชื่อ	เม.ย. 2552	5,000	ผู้จัดการ
รวม		10,000	

มุมมองด้านกระบวนการภายใน

โครงการ "จัดทำฐานข้อมูลลูกหนี้"

วัตถุประสงค์: เพิ่มประสิทธิภาพการติดตามหนี้ของฝ่ายสินเชื่อ

เวลาที่คาดว่าจะแล้วเสร็จ : 3 เดือน (1 ต.ค.2552 – 31 ธันวาคม 2552 และดำเนินการตลอดไป)

ตัวชี้วัด : ระบบฐานข้อมูลลูกหนี้

เป้าหมาย : 100% ของลูกหนี้ทั้งหมด

แผนปฏิบัติการ	ระยะเวลา	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
1. เปรียบเทียบบัญชีย่อยและบัญชีคุมยอดให้ตรงกัน	26 พ.ย. 51		พนักงานบัญชี
2. จัดกลุ่มลูกหนี้ค้างตามอายุการค้างชำระ - 1 ปี (สีเขียว) - 2-3 ปี (สีเหลือง) - 4-5 ปี (สีส้ม) - 6-10 ปี (สีแดง) - มากกว่า 10 ปี	15 ธ.ค. 51		เจ้าหน้าที่สินเชื่อ
4. จัดทำแฟ้มตามกลุ่มลูกหนี้ที่ค้าง	24-28 พ.ย. 51	500	เจ้าหน้าที่สินเชื่อ
5. จัดทำ Zoning ตามอายุหนี้	24-28 พ.ย. 51		วิทยากร
รวม		500	

มุมมองด้านกระบวนการภายใน

โครงการ "จัดทำทีมติดตามหนี้"

วัตถุประสงค์: เพิ่มประสิทธิภาพการติดตามหนี้ของฝ่ายสินเชื่อ

เวลาที่คาดว่าจะแล้วเสร็จ : 1 เดือน (ม.ค. 2553)

ตัวชี้วัด : จำนวนทีม

เป้าหมาย : 4 ทีม

แผนปฏิบัติการ	ระยะเวลา	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
1. จัดทำรายละเอียดลูกหนี้ค้างตามกลุ่ม	ม.ค.53	-	สินเชื่อ
2. แต่งตั้งทีมติดตามหนี้	ม.ค.53	-	สินเชื่อ
รวม		-	

มุมมองด้านลูกค้า/สมาชิก

โครงการ "ลดค่าปรับสำหรับหนี้ค้าง"

วัตถุประสงค์: เพื่อสร้างความพึงพอใจสมาชิก

เวลาที่คาดว่าจะแล้วเสร็จ: 7 เดือน (ก.พ. 2553 – ก.ย. 2553)

ตัวชี้วัด: จำนวนลูกหนี้ที่เข้าร่วมโครงการ และความพึงพอใจของลูกหนี้ที่เข้าร่วมโครงการ

เป้าหมาย: 90 คน และ 100% ของสมาชิกพึงพอใจ

แผนปฏิบัติการ	ระยะเวลา	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
1. ประมาณการค่าปรับที่จะลด ให้ลูกหนี้ค้าง (กำหนดเงื่อนไขการลดค่าปรับให้ชัดเจน)	ก.พ.53-30ก.ย.53	240,000	ผู้จัดการ สินเชื่อ
2. ขออนุมัติที่ประชุมกรรมการ (หารือทางจังหวัด)	ก.พ.53	2,450	ผู้จัดการ
3. ประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกทราบ	ก.พ.53	500	ผู้จัดการ/สินเชื่อ
4.สำรวจความพึงพอใจของสมาชิกที่เข้าร่วมโครงการ	ก.พ.53-30ก.ย.53	100	ฝ่ายสินเชื่อ
รวมงบประมาณ		242,950	

มุมมองด้านการเงิน

โครงการ "จูงใจลูกหนี้ค้างกลับมาชำระหนี้"

วัตถุประสงค์: เพื่อเพิ่มเงินทุนหมุนเวียน

เวลาที่คาดว่าจะแล้วเสร็จ: 7 เดือน (ก.พ. 2553 – ก.ย. 2553)

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
- จำนวนเงินต้นค้างชำระ	- 5.36 ล้านบาท
- ดอกเบี้ยค้างที่ได้รับชำระ	- 2.47 ล้านบาท
- ลูกหนี้ปรับโครงสร้างหนี้	- 0.68 ล้านบาท

แผนปฏิบัติการ	ระยะเวลา	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
จูงใจลูกหนี้ค้างชำระให้กลับมาชำระหนี้	ก.พ.53-ก.ย.53	20,000	ผู้จัดการ
รวมงบประมาณ			

ส่วนที่ 5 การพัฒนาระบบควบคุมและติดตามการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์

หลังจากที่สหกรณ์ได้จัดทำแผนปฏิบัติการที่ระบุถึงขั้นตอนการปฏิบัติการอย่างละเอียดทั้งรายละเอียดการปฏิบัติงาน วันที่ที่จะปฏิบัติงาน งบประมาณที่จะใช้และผู้รับผิดชอบ ผู้วิจัยได้เสนอแนะให้คณะกรรมการทำการควบคุมและติดตามผล โดยใช้แบบประเมินและตารางติดตามกลยุทธ์ในการติดตามผลการปฏิบัติการ โดยการติดตามเป็นประจำทุกเดือนโดยให้รายงานผลการติดตามในที่ประชุมคณะกรรมการประจำเดือน

การประเมินผลตามแผนกลยุทธ์

การประเมินผลตามแผนกลยุทธ์ โดยการใช้ Balanced Scorecard โดยวัดจาก 4 มุมมอง โดยเกณฑ์การวัดทั้ง 4 มุมมอง ให้คะแนนทุกมุมมองเท่าเทียมกัน คือมุมมองด้านละร้อยละ 25 โดย 2 แผนกลยุทธ์ได้ใช้ Balanced Scorecard ในการประเมินผลจากการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ทุกเดือน และประเมินผลจากการติดตามแผนกลยุทธ์ครั้งสุดท้ายเมื่อ วันที่ 30 กันยายน 2553 โดยแต่ละกลยุทธ์มีผลการประเมินดังนี้

1) แผนกลยุทธ์: การเร่งรัดติดตามหนี้ค้าง 8.51 ล้านบาท จากต้นเงินกู้ผิดสัญญา 65% ของหนี้ค้างทั้งหมด และติดตามดอกเบี้ยค้าง 80% ของดอกเบี้ยค้างทั้งหมด โดยแต่ละแผนปฏิบัติงานดังนี้

ตารางที่ 15 การประเมินผลตามแผนกลยุทธ์เร่งรัดติดตามหนี้ค้าง สหกรณ์การเกษตรเชียงดาว จำกัด

มุมมอง	เกณฑ์	โครงการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผลการประเมิน	คะแนนที่ได้
1. มุมมองด้านการเงิน	25%	- จูงใจลูกหนี้ค้างกลับมาชำระหนี้	- จำนวนรับชำระเงินต้นและดอกเบี้ยค้างชำระ	8.51 ล้านบาท	64.41%	16.10%
2. มุมมองด้านสมาชิก/ลูกค้า	8.33%	1. ลดค่าปรับลูกหนี้ค้าง	- จำนวนครั้งที่ประชุม	1 ครั้ง	100%	2.78%
			- จำนวนลูกหนี้เข้าโครงการ	90 ราย	50%	1.39%
			- ความพึงพอใจของลูกหนี้	100%	100%	2.78%
	8.33%	2. สร้างความพึงพอใจแก่สมาชิกต่อการให้บริการของฝ่ายสินเชื่อ	- จำนวนครั้งที่ประชุม	1 ครั้ง	100%	8.33%
			- ความพึงพอใจของสมาชิกต่อการให้บริการและการติดตามหนี้ของฝ่ายสินเชื่อ	80%	100%	

มุมมอง	เกณฑ์	โครงการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผลการประเมิน	คะแนนที่ได้
	8.33%	3. โครงการลดภาระหนี้เกษตรกรรายย่อย	- โครงการลดดอกเบี้ยตามนโยบายของภาครัฐ	100 ราย	100.00%	8.33%
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน	8.33%	1. จัดทำฐานข้อมูลลูกหนี้	- ฐานข้อมูลของลูกหนี้	100%	100%	8.33%
	8.33%	2. จัดทีมติดตามหนี้	- จำนวนทีมติดตามหนี้	4 ทีม	100%	8.33%
	8.33%	3. การติดตามผลการติดตามหนี้	สถิติการติดตามหนี้ (ตามปฏิทินการปฏิบัติงาน)	100%	80%	6.66%
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต	8.33%	1.เสวนาเทคนิคการติดตามหนี้	-จำนวนเทคนิคใหม่	5 เทคนิค	100%	8.33%
	8.33%	2. พัฒนาอาชีพเสริมแก่สมาชิก	- จำนวนครั้งที่ประชุม	1 ครั้ง	100%	2.78%
			- จำนวนผู้เข้าร่วมประชุม	210 คน	71%	1.98%
			- ความพึงพอใจของสมาชิก	80%	100%	2.78%
	8.33%	3.พัฒนาการให้บริการสินเชื่อ	- จำนวนครั้งที่ประชุม	1 ครั้ง	100%	8.33%
			- จำนวนวันอบรม	2 วัน	100%	
			- จำนวนพนักงานที่เข้าอบรม	8 คน	100%	
รวม 4 มุมมอง ของแผนกลยุทธ์ (100%)						**87.23%**
เกณฑ์การประเมิน						**มาก**

ผลการประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนดของแผนกลยุทธ์ โครงการเร่งรัดหนี้สิน เมื่อนำคะแนนที่สหกรณ์ได้รับมาเฉลี่ยคือ 78.90 % ซึ่งเทียบเกณฑ์อยู่ในระดับมาก จะเห็นได้ว่าจากเกณฑ์การวัดผล ของแผนกกลยุทธ์ทั้ง 4 มุมมอง โดยสหกรณ์เริ่มดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่ 1 เร่งรัดหนี้สิน ตั้งแต่ปลายเดือนธันวาคม 2552 ถึง 30 กันยายน 2553 รวมระยะเวลาประมาณ 10 เดือนเมื่อพิจารณาจากผลการประเมิน พบว่า สหกรณ์ได้ดำเนินงานตามแผนในส่วนของมุมมองการเรียนรู้และกระบวนการภายในไปแล้วทั้งหมด ซึ่งประกอบด้วยโครงการเสวนาเทคนิคติตตามหนี้ พัฒนาอาชีพเสริมให้สมาชิกและพัฒนาบริการด้านสินเชื่อ ซึ่งได้ดำเนินการเสร็จสิ้นแล้วผลของโครงการอยู่ในเกณฑ์ดี สร้างความพึง

พอใจให้ผู้เข้าร่วมโครงการ โดยเมื่อกระบวนการเรียนรู้ดำเนินโครงการเสวนาเทคนิคการติดตามหนี้แล้วเสร็จ เพื่อนำผลจากการได้รับเทคนิคใหม่ไปปรับปรุงวิธีการดำเนินงานในกระบวนการภายใน ส่วนของโครงการพัฒนาอาชีพให้สมาชิก พบว่าสมาชิกได้รับความรู้ในอาชีพเสริมจากวิทยากรผู้เข้าร่วมฝึกอบรม ซึ่งจำนวนสมาชิกที่เข้าร่วมอบรมยังคงต่ำกว่าเป้าหมาย และพัฒนาการให้บริการของสินเชื่อได้จัดส่งเจ้าหน้าที่ทุกเข้ารับการฝึกอบรมแล้ว จึงทำให้ได้คะแนนค่อนข้างสูงในโครงการ จึงได้คะแนนในมุมมองด้านการเรียนรู้รวมร้อยละ 24.2 จากคะแนนรวมร้อยละ 25

ในส่วนของมุมมองกระบวนการภายใน ซึ่งเป็นมุมมองที่มีการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ไปแล้วมากที่สุด คือจัดทำฐานข้อมูลลูกหนี้ทุกรายแล้วเสร็จ จัดทีมติดตามหนี้ตลอดจนสร้างปฏิทินและวิธีการปฏิบัติงานแล้วเสร็จ คงเหลือแต่ในส่วนของการติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนติดตามหนี้ของทีมติดตามหนี้เท่านั้นที่ยังไม่สมบูรณ์เนื่องจากสมาชิกบางรายย้ายที่อยู่และไม่สามารถติดตามได้พบในขณะนี้ อย่างไรก็ตามโดยภาพรวมถือว่ามุมมองด้านกระบวนการภายในได้รับการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานดีขึ้น จึงทำให้เป็นด้านที่ได้คะแนนค่อนข้างสูง คือร้อยละ 23.32 จากคะแนนรวมร้อยละ 25 จากระบบการติดตามหนี้ที่มีประสิทธิภาพย่อมส่งผลให้สหกรณ์ได้กำหนดระบบในการติดตามหนี้ได้มีประสิทธิภาพมาก มีความรวดเร็วในการติดตามหนี้ มีข้อมูลประวัติลูกหนี้ที่นำไปสู่การวิเคราะห์การให้สินเชื่อที่มีประสิทธิภาพต่อไป

สำหรับการประเมินความพึงพอใจของลูกหนี้ จะเห็นได้ว่าวัดผลจากโครงการ 3 โครงการคือ โครงการลดค่าปรับ ซึ่งขณะนี้มีสมาชิกเข้าร่วมเพียงครึ่งหนึ่งของที่ประมาณการไว้เนื่องจากจำกัดด้วยเงื่อนไขเวลา และโครงการสร้างความพึงพอใจในการให้บริการของฝ่ายสินเชื่อ ซึ่งจะวัดผลความพึงพอใจของสมาชิกต่อแผนกลยุทธ์ โดยการออกแบบสอบถามที่มาชำระ และได้รับการประเมินความพึงพอใจค่อนข้างดี พร้อมทั้งโครงการที่ 3 คือ โครงการช่วยเหลือลูกหนี้รายย่อยโดยการลดดอกเบี้ยตามนโยบายของรัฐบาล เป็นกลยุทธ์ใหม่ ซึ่งสมาชิกให้ความสนใจเป็นอย่างดีเนื่องจากเป็นการช่วยเหลือสมาชิก ดังนั้นในมุมมองด้านลูกค้ายังถือว่ามีการปฏิบัติงาตามตามแผนเสร็จสิ้นแล้วจึงได้คะแนนรวมในมุมมองด้านนี้ร้อยละ 23.61 จากคะแนนร้อยละ 25

ท้ายที่สุดของการประเมินคือ ประเมินมุมมองทางการเงิน โดยวัดจากการรับชำระเงินต้นและดอกเบี้ยคงค้าง ซึ่งจะเห็น ได้ว่าตั้งแต่เข้าโครงการ สหกรณ์ได้รับชำระทั้งสิ้น 5.48 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 64.41 ของเป้าหมายที่กำหนดไว้คือ 8.51 ล้านบาท โดยหนี้ที่มีอายุ 1-3 ปี ได้รับชำระสูงสุดถึง ร้อยละ 74 และดอกเบี้ยค้างชำระได้รับชำระร้อยละ 63.80 จึงได้คะแนนในมุมมองนี้ร้อยละ 16.10 จากคะแนนรวมร้อยละ 25

โดยภาพรวมของการประเมินจะเห็นได้ว่าผลกลยุทธ์การเร่งรัดติดตามหนี้ค้าง 8.51 ล้านบาท จากต้นเงินกู้ผิดสัญญา 65% ของหนี้ค้างทั้งหมด และติดตามดอกเบี้ยค้าง 80% ของดอกเบี้ยค้างทั้งหมด มีเกณฑ์การประเมินในระดับมาก

ในด้านของการเพิ่มสภาพคล่องให้แก่สหกรณ์ สหกรณ์ได้รับเงินจากการชำระหนี้ซึ่งเป็นผลจากการติดตามหนี้อย่างเป็นระบบตามแผนกลยุทธ์รวมทั้งสิ้น 5.48 ล้านบาท ซึ่งสามารถนำเงินไปขยายธุรกิจสินเชื่อได้ อย่างไรก็ตามในปีต่อไปสหกรณ์วางแผนที่จะดำเนินตามกลยุทธ์ต่อไปเช่นเดิม

แผนปฏิบัติ	**เป้าหมายที่ตั้งไว้**	**ผลงานรวมทั้งสิ้น 1 ต.ค 52 - 30 ก.ย. 53**		**ผลแตกต่าง (- ขาด / + เกิน)**	
1) เงินต้นค้างชำระ : 8.187 ล้านบาท.	**บาท.**	**จำนวนเงิน (บาท)**	**คิดเป็น %**	**บาท.**	**คิดเป็น %**
1-3 ปี= 6,268,906 บาท	**4,400,000**	3,265,545	74.22%	-1,134,455	-25.78%
4-5 ปี = 817,129 บาท	**490,000**	347,000	70.82%	- 143,000	-29.18%
6-10 ปี = 702,095 บาท	**350,000**	35,000	10.00%	- 315,000	-90.00%
มากกว่า 10 ปี = 399,279 บาท	**120,000**	48,551	40.46%	- 71,449	-59.54%
รวมจำนวนเงิน 8,187,409 บาท	**5,360,000**	**3,696,096**	**68.96%**	**-1,663,904**	**-31.04%**
2) ดอกเบี้ยค้างชำระ : 3.1 ล้านบาท					
1-5 ปี = 2,718,261 บาท	**2,200,000**	1,292,235	58.74%	- 907,765	-41.26%
มากกว่า 5 ปี = 386,593 บาท	**270,000**	283,563	105.02%	13,563	5.02%
ดอกเบี้ยค้างชำระ = 3,104,854 บาท					
รวมจำนวนเงิน	**2,470,000**	**1,575,798**	**63.80%**	**- 894,202**	**-36.20%**
3) ลูกหนี้ปรับโครงสร้างหนี้ : 0.68 ล้านบาท					
เงินต้น 36 สัญญา = 0.35ล้านบาท	**350,000**	154,383	44.11%	- 195,617	-55.89%
ดอกเบี้ย 60 สัญญา =0.33 ล้านบาท	**330,000**	54,895	16.63%	- 275,105	-83.37%
รวมจำนวนเงิน	**680,000**	**209,278**	**30.78%**	**- 470,722**	**-69.22%**
รวมจำนวนเงินตามแผน	**8,510,000**	**5,481,172**	**64.41%**	**-3,028,828**	**-35.59%**

ตารางที่ 16 แสดงผลการติดตามหนี้ตามแผนกลยุทธ์เร่งรัดติดตามหนี้สิน

บทที่ 5
สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

ผลจากการศึกษาเพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงในธุรกิจสินเชื่อ และศึกษานโยบายการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ของสหกรณ์การเกษตรเชียงดาวจำกัด โดยการวิเคราะห์ฐานะการเงินและผลการดำเนินงานจากรายงานงบการเงินปี 2552 การวิเคราะห์อัตราส่วนที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์ความเสี่ยง และการใช้แบบสอบถามเพื่อสอบถามคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ เพื่อประเมินความเสี่ยงในด้านสินเชื่อ ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านพบว่า สหกรณ์การเกษตรเชียงดาว มีความเสี่ยงในด้านสินเชื่อในระดับสูง เนื่องจากสหกรณ์มีปัญหาการติดตามหนี้สินของลูกหนี้ผู้ขอกู้ยืมเงินค้างชำระเป็นระยะเวลานาน ลูกหนี้ขาดระเบียบวินัยในการจ่ายชำระเงิน ลูกหนี้ประสบปัญหาทางการเงิน รวมทั้งระบบการทำงานของฝ่ายสินเชื่อของสหกรณ์ที่ไม่มีประสิทธิภาพไม่สามารถติดตามให้ลูกหนี้มาชำระเงิน และคณะกรรมการ ประธานกลุ่มต่าง ๆ ที่บางรายก็เป็นลูกหนี้ค้างชำระเป็นเวลานานด้วยทำให้ไม่สามารถช่วยเหลือในกิจกรรมการติดตามหนี้ ความเสี่ยงลำดับสองของสหกรณ์คือ ด้านสภาพคล่อง ซึ่งได้รับการประมาณความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากสหกรณ์มีแหล่งเงินทุนจากเงินกู้ยืมและเงินรับฝากเป็นส่วนใหญ่ ประกอบกับสินทรัพย์ที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้คือลูกหนี้เงินกู้ยืม ทำให้สหกรณ์อาจมีปัญหาด้านสภาพคล่องในอนาคต แม้ว่าในปัจจุบันยังมีความสามารถในการชำระหนี้และเงินรับฝากให้แก่สมาชิก แต่หากสหกรณ์ยังคงไม่สามารถเรียกเก็บเงินจากลูกหนี้ได้ตามปกติอาจทำให้มีปัญหาด้านสภาพคล่องในอนาคต ส่วนความเสี่ยงด้านการตลาดและปฏิบัติงานมีความเสี่ยงในระดับ เนื่องจากสหกรณ์สามารถกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ได้และผู้ให้กู้เป็นพันธมิตรของสหกรณ์มาเป็นระยะเวลานาน จึงกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ในอัตราค่อนข้างต่ำ ในด้านการปฏิบัติการและกระบวนการภายในของเจ้าหน้าที่ฝ่ายสินเชื่อพบว่า มีการปฏิบัติงานอยู่ภายใต้กฎระเบียบของการให้สินเชื่ออย่างสม่ำเสมอ และไม่มีประวัติเรื่องการทุจริตหรือการทำงานที่ไม่โปร่งใสของเจ้าหน้าที่ แม้ว่าอาจมีปัญหาเรื่องของระบบสารเทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้ออำนวยต่อการจัดเก็บฐานข้อมูลและจัดทำรายงาน

การบริหารความเสี่ยงภายหลังจากสามารถประเมินความเสี่ยงและระบุความระดับความสำคัญของปัญหาแล้ว สหกรณ์ได้ตอบสนองความเสี่ยงด้านสินเชื่อและความเสี่ยงด้านสภาพคล่องด้วยวิธีการควบคุมความเสี่ยง โดยการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อเร่งรัดติดตามหนี้สิน และตอบสนองความเสี่ยงด้านการตลาดและด้านการปฏิบัติงานด้านด้วยการยอมรับเสี่ยงเนื่องจากมีความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำยังไม่มีผลกระทบต่อสหกรณ์ ณ ขณะนี้

กระบวนการตอบสนองความเสี่ยงด้านสินเชื่อและสภาพคล่อง ผู้วิจัยและสหกรณ์ได้ร่วมกันจัดทำการวางแผนกลยุทธ์เรื่องการเร่งรัดติดตามหนี้ค้างชำระ เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาลูกหนี้ค้างชำระไม่ยอมชำระหนี้ตามกำหนด และกระบวนการติดตามหนี้ที่ไม่มีประสิทธิภาพ และเพิ่มสภาพคล่องให้แก่สหกรณ์ โดยใช้การวางแผนกลยุทธ์ตามหลักภารของ Balanced Scorecard เพื่อสร้างแผนการดำเนินงาน 4 มุมมอง ประกอบด้วย มุมมองด้านการเรียนรู้ มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านลูกค้า และมุมมองด้านการเงิน โดยสหกรณ์ได้มีการดำเนินโครงการเพื่อผลักดันให้แผนกลยุทธ์บรรลุวัตถุประสงค์ดังนี้

- มุมมองด้านการเรียนรู้ จัดให้มีโครงการเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่ฝ่ายสินเชื่อและสมาชิกเกษตรกรผู้ขอกู้เพื่อสร้างรายได้ โดยมีโครงการดังนี้ เสวนาเทคนิคการติดตามหนี้ค้าง พัฒนาอาชีพเสริมให้แก่สมาชิกและให้เงินกู้ยืมเพื่อทำอาชีพเสริม พัฒนาให้บริการด้านสินเชื่อ

- มุมมองด้านกระบวนการภายใน จัดให้มีกระบวนการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการเร่งรัดติดตามหนี้สินมากขึ้น โดยมีโครงการดังนี้ จัดทำฐานข้อมูลลูกหนี้แยกตามอายุหนี้ ถิ่นที่อยู่และสาเหตุของหนี้ค้างชำระเพื่อวิเคราะห์ปัญหา โครงการจัดทีมติดตามหนี้เพื่อกำหนดหมายกำหนดการติดตามหนี้และรายงานผลการปฏิบัติงานของแต่ละทีม

- มุมมองด้านลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจในการสร้างแผนกลยุทธ์และจูงใจให้ลูกค้าที่ค้างชำระมาชำระหนี้เร็วขึ้น จึงได้จัดโครงการช่วยเหลือโดยให้การลดค่าปรับให้แก่ผู้กู้เงินที่ค้างชำระ โครงการลดภาระหนี้เกษตรกรรายย่อยซึ่งเป็นโครงการต่อเนื่องจากการที่รัฐบาลให้ความช่วยเหลือเพื่อลดดอกเบี้ยให้แก่เกษตรกรรายย่อย และโครงการสร้างความพึงพอใจด้วยการสำรวจความพึงพอใจต่อบริการของฝ่ายสินเชื่อเพื่อปรับปรุงคุณภาพของบริการให้ดีขึ้น

- มุมมองด้านการเงิน เพื่อรวบรวมจำนวนเงินที่ลูกค้าทั้งหมดกลับมาชำระเงินในระยะเวลาที่ดำเนินการตามแผน จึงต้องมีการติดตามรายงานผลการติดตามหนี้เป็นประจำทุกเดือนในระหว่างการประชุมคณะกรรมการประจำเดือน

สหกรณ์ใช้ระยะเวลาดำเนินโครงการในมุมมองด้านการเรียนรู้และปรับปรุงกระบวนการภายในในช่วงแรกของการเริ่มดำเนินกลยุทธ์ และเริ่มประชาสัมพันธ์ในลูกค้าทราบว่ามีโครงการช่วยเหลือลูกหนี้ที่ค้างชำระเป็นระยะเวลานาน ซึ่งเป็นโครงการเฉพาะกิจ ซึ่งได้รับความสนใจจากลูกค้าเป็นจำนวนมาก และจากการปรับปรุงระบบฐานข้อมูลและพัฒนากระบวนการติดตามหนี้ ทำให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายสินเชื่อสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น มีการรายงานผลการติดตามหนี้ซึ่งถือเป็นประเด็นความเสี่ยงสำคัญของสหกรณ์ให้แก่ประธานและคณะกรรมการของสหกรณ์ และประธานกลุ่ม ซึ่งก็ได้รับความร่วมมือจากประธานกลุ่มย่อยให้ช่วยติดตามหนี้แก่สมาชิกกลุ่มของตนด้วย

ผลจากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ นอกจากมีการติดตามแผนกลยุทธ์ด้วยการรายงานผลการปฏิบัติงานประจำเดือนแล้ว ผู้วิจัยยังได้วางระบบการประเมินผลตามแผนกลยุทธ์ โดยการใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือวัดผลการดำเนินงานทั้ง 4 มุมมอง จากการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาดำเนินการตามแผนกลยุทธ์พบว่าสหกรณ์ได้ดำเนินโครงการต่าง ๆ ตามแผนกลยุทธ์ทั้งหมดและได้ผลการดำเนินโครงการในระดับที่ดี คือ มาก โดยเป็นผลจากการดำเนินโครงการในมุมมองการเรียนรู้แล้วทั้งหมดได้คะแนนในอัตราร้อยละ 24.2 จากคะแนนเต็มร้อยละ 25 ส่วนมุมมองด้านกระบวนการกายในมีการปรับปรุงและดำเนินงานตามแผนทั้งหมดเช่นกัน ได้คะแนนร้อยละ 23.32 จากคะแนนเต็มร้อยละ 25 นอกจากนั้นมุมมองด้านลูกค้าเมื่อดำเนินงานตามแผนทั้งหมดพบว่าลูกค้าให้ความร่วมมือเข้าร่วมโครงการเป็นอย่างดี ได้คะแนนร้อยละ 23.61 จากคะแนนเต็มร้อยละ 25 และมุมมองด้านสุดท้ายมุมมองด้านการเงินมีสมาชิกที่เป็นหนี้ค้างชำระทั้งเงินต้น ดอกเบี้ยค้างชำระและลูกหนี้ปรับโครงสร้างหนี้มาชำระหนี้รวมทั้งสิ้น 5.48 ล้านบาทจากเป้าหมาย 8.51 ล้านบาท คิดเป็นอัตราร้อยละ 64.41 และได้คะแนนร้อยละ 16.10 จากคะแนนเต็มร้อยละ 25 เมื่อรวมคะแนนทุกด้านจากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ สหกรณ์มีคะแนนรวมร้อยละ 87.23 ซึ่งถือว่าสูงเมื่อเทียบกับคะแนนเต็มในอัตราร้อยละ 100 อย่างไรก็ตาม สหกรณ์ยังคงคาดการณ์ว่าจะมีลูกหนี้ค้างชำระที่ได้รับการช่วยเหลือเรื่องการส่งเสริมความรู้ในการทำธุรกิจรวบรวมพร้อมทั้งให้เงินกู้ยืมช่วยเหลือเกษตรกรโดยมีตามอย่างใกล้ชิดจากเจ้าหน้าที่ฝ่ายส่งเสริม เมื่อผลผลิตสามารถจำหน่ายได้ลูกหนี้ค้างชำระจะสามารถชำระหนี้ค้างทั้งหมดได้ในรอบปีบัญชีใหม่นี้

จากผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงและดำเนินการตอบสนองความเสี่ยงด้วยการจัดทำแผนกลยุทธ์และปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ พบว่า สหกรณ์ได้รับความรู้และเทคนิคในการวิเคราะห์ความเสี่ยงการวางแผนและดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์เป็นอย่างดี ซึ่งสหกรณ์ยอมรับว่า ในอดีตที่ผ่านมาแม้ว่าสหกรณ์จะทราบถึงปัญหาหรือความเสี่ยงของธุรกิจแต่ก็ไม่สามารถจัดการและแก้ปัญหาได้อย่างเป็นรูปธรรมเนื่องจากยังขาดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานและการประสานงานระหว่างคณะกรรมการเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการ ประธานกลุ่มและสมาชิกสหกรณ์ รวมทั้งในการจัดทำแผนกลยุทธ์ในอดีตที่ผ่านมาแผนกลยุทธ์ส่วนใหญ่เป็นแผนการปฏิบัติงานประจำปี ไม่ได้มุ่งเน้นเพื่อขจัดความเสี่ยงหรือจัดอันดับการแก้ปัญหาความเสี่ยงที่สำคัญ อีกทั้งไม่ได้ติดตามการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์เป็นประจำ จึงทำให้การการวางแผนกและดำเนินงานตามแผนไม่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิผล ดังนั้น การศึกษาวิจัยของผู้ศึกษาในครั้งนี้ ถือว่าได้รับการยอมรับ การให้ความร่วมมือและตอบสนองจากคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการและประธานกลุ่มเป็นอย่างดี เนื่องจากเป็นการเข้าไปร่วมให้ความช่วยเหลือให้สหกรณ์มีการพัฒนาศักยภาพในด้านการจัดการของธุรกิจสินเชื่อ ปรับทัศนคติในการทำงาน ปรับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร และขจัดข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลหลายกลุ่ม พัฒนาภาพลักษณ์ของสหกรณ์และ

ทีมงานให้ดีขึ้นเป็นที่ยอมรับและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่สมาชิกมากขึ้น ท้ายที่สุดการศึกษาวิจัยเพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงของธุรกิจและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตรเชียงดาว จำกัด จึงได้สัมฤทธิ์ผลเป็นรูปธรรมและเป็นแนวทางการในดำเนินงานในอนาคตให้แก้สหกรณ์ต่อไป

5.2 ปัญหาและอุปสรรค

1. ในการระดมความคิดเห็นและตอบแบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงมีผู้เข้าร่วมในการระดมความคิดเห็นเป็นจำนวนมากในช่วงแรก แต่หลังจากเริ่มวางแผนกลยุทธ์ จำนวนผู้เข้าร่วมดำเนินการตามแผนและรับฟังปัญหาและเสนอข้อเสนอแนะมีจำนวนลดลง เนื่องจากคณะกรรมการ และประธานกลุ่มหลายท่านติดภารกิจเนื่องจากเป็นช่วงฤดูการเก็บเกี่ยว ทำให้การติดตามหนี้สินและการประชาสัมพันธ์และขอความร่วมมือในการดำเนินงานตามแผนเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของฝ่ายจัดการแผนกสินเชื่อซึ่งมีจำนวนพนักงานเพียง 4 คน ส่งผลให้ลูกหนี้ทราบโครงการตามแผนกลยุทธ์ไม่ทั่วถึงและมาชำระหนี้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

2. คณะกรรมการและประธานกลุ่มมีความขัดแย้งกันเนื่องจากประธานกลุ่มเป็นแบบอย่างที่ไม่ดีให้แก่สมาชิกลุ่ม เช่น ไม่ยอมชำระหนี้ นำเงินกู้ไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ ทำให้มีปัญหาในการติดตามหนี้

3. สมาชิกไม่ให้ความสนใจฐานะการเงินของสหกรณ์ ไม่สนใจว่าสหกรณ์จะประสบภาวะขาดทุนและมีหนี้สูญเนื่องจากการที่ลูกหนี้ไม่มาชำระหนี้เป็นจำนวนมาก เนื่องจากเข้าใจว่าสหกรณ์เป็นหน่วยงานของราชการไม่มีทางที่จะล้มละลายได้

4. ฝ่ายจัดการไม่ได้มีระบบการรายงานผลการดำเนินงานประจำเดือน ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานให้คณะกรรมการและประธานกลุ่ม ทำให้ไม่ได้นำข้อมูลทางเงินมาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจและแก้ปัญหาการดำเนินงานของสหกรณ์

5.3 ประโยชน์ที่สหกรณ์ได้รับ

1. สร้างกระบวนการเรียนรู้ กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยง กระบวนการตอบสนองความเสี่ยงและการวางแผนกลยุทธ์ ให้แก่ บุคลากรทั้ง 3 ฝ่าย ทั้งคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิกมีความทุ่มเทในการทำงาน ร่วมมือกันในการทำงานให้สหกรณ์สหกรณ์สามารถประเมินสถานการณ์ของสหกรณ์ปัจจุบัน ทราบว่าสหกรณ์มีความเสี่ยงและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง เพื่อให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหา ได้ทราบวิธีการสนองความเสี่ยงที่เหมาะสม และจัดลำดับเพื่อคัดเลือกกิจกรรมตอบสนองความเสี่ยงที่สำคัญก่อน

2. สหกรณ์เข้าใจและให้ความสำคัญกับการวางแผนกลยุทธ์ การติดตามและประเมินมากยิ่งขึ้น

3. สหกรณ์มีความร่วมมือร่วมกันในการระดมความคิด ร่วมมือกันทำงาน มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เพื่อร่วมพัฒนาองค์กรให้เข้มแข็งขึ้น

4. ฝ่ายจัดการมีทิศทางการทำงาน มีการปฏิบัติงานมีความชัดเจน มีขั้นตอน มีแผนงานชัดเจน มีการติดตาม ควบคุมและประเมินผล ผลงานทางด้านธุรกิจดีขึ้น คณะกรรมการมีความกล้าแสดงออก ทั้งทางด้านความคิดเห็นในการประชุมประจำเดือน มีการโต้แย้ง คัดค้านอย่างมีเหตุผล

5. ระบบงานของสหกรณ์มีประสิทธิภาพขึ้น ทั้งคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ

6. สหกรณ์สามารถปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ดีขึ้นในสังคมและสหกรณ์เปรียบเทียบกับสหกรณ์ชั้นนำในท้องถิ่น

7. ฐานะการเงินของสหกรณ์ดีขึ้น เพราะ เมื่อสหกรณ์สามารถดำเนินงานได้ตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ ก็จะทำให้ฐานะการเงินและธุรกิจของสหกรณ์ดีขึ้น

8. สมาชิกและคณะกรรมการได้รับความรู้และปฏิบัติได้ชัดเจน สามารถสร้างศรัทธาความน่าเชื่อถือจากสมาชิก การทำงาน การมีส่วนร่วมกับสมาชิกมีมากขึ้น

5.4 ข้อเสนอแนะ

1. สหกรณ์ควรนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปรับใช้ในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อสามารถสร้างกลยุทธ์ที่สามารถจัดการและตอบสนองความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมต่อไปในอนาคต

2. สหกรณ์ต้องผลักดันแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน มีการประชาสัมพันธ์ให้แก่ประธานกลุ่มและสมาชิกรับทราบ เพื่อให้มีส่วนรวมในการขับเคลื่อนกลยุทธ์

3. ควรพัฒนาระบบการบริหารงานกลุ่มให้ชัดเจน ให้สมาชิกมีความเข้มแข็ง มีการคัดเลือกตัวแทนหรือประธานกลุ่มที่เป็นตัวแทนที่ดี เข้าร่วมประชุมกับสหกรณ์เพื่อรับฟังนโยบาย ข่าวสาร รับทราบปัญหา หรือให้ข้อเสนอแนะแสดงความคิดเห็นในฐานะที่เป็นตัวแทนของสมาชิก สหกรณ์ควรลงไปมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มต่าง ๆ ให้มากขึ้น เพราะสมาชิกเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้สหกรณ์บริหารงานตามแผนกลยุทธ์ทุกแทนที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

4. การปฏิบัติงานของสหกรณ์ ควรคำนึงถึงกฎระเบียบและหลักการของสหกรณ์

5.5 ข้อจำกัดของงานวิจัย

เนื่องจากในช่วงระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล สหกรณ์ยังปิดบัญชีประจำปีสำหรับรอบระยะเวลาสิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน 2553 ยังไม่แล้วเสร็จ ทำให้ไม่สามารถทราบผลการดำเนินงานที่แสดงในรายงานทางการเงินภายหลังจากการดำเนินกลยุทธ์ อย่างไรก็ตามมีความเป็นไปได้ที่สหกรณ์จะมีกำไรเพิ่มขึ้น เนื่องจากเพิ่มปริมาณการให้สินเชื่อและลดค่าใช้จ่ายจากการเกิดหนี้สูญและประมาณการหนี้สงสัยจะสูญ

บรรณานุกรม

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. **เครื่องมือเตือนภัยทางการเงิน** CFSAWss, 2551.

ขจรศักดิ์ โนวัฒน์. **การวางแผนกลยุทธ์การตลาดของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ .** 2552.

จำเนียร สาระนาค . **คู่มือการปฏิบัติของสหกรณ์ .** กรุงเทพมหานคร .2529.

จุฑาทิพย์ ภัทราวาท. **คู่มือการเงินสำหรับสหกรณ์ออมทรัพย์.** กรุงเทพมหานคร.2546.

เฉลิมพร วงศ์จักร .**การดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรคของสหกรณ์การเกษตรเมืองสอง จำกัด.** 2544.

ชูจิต โรจนอุดมวุฒิกุล .**การจัดการธุรกิจสหกรณ์เมืองนครปฐม จำกัด ระหว่างปีการเงิน 2537 – 2546.** 2548.

โชคชัย เหมวงศ์กุล . **การตรวจสอบความเสี่ยงของสถาบันการเงินในเขตภาคเหนือของธนาคารแห่งประเทศไทย** .2545

นฤมล สะอาดโฉม. **การบริหารความเสี่ยง.** กรุงเทพมหานคร . โรงพิมพ์ ก.พลพิมพ์ (1996). 2548.

ประยงค์ สายประเสริฐ. **การจัดการสหกรณ์การเกษตร**. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยแม่โจ้ 2546.

พสุ เดชะรินทร์และคณะ. **แผนที่กลยุทธ์** . กรุงเทพมหานคร . โรงพิมพ์ ก.พลพิมพ์ (1996). 2548.

ลัลลนา คลังทรัพย์ . **ความเสี่ยงทางการเงิน** . กรุงเทพมหานคร . 2544

สุเมธี ทาวิชัย . **การบริหารความเสี่ยงของธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคเหนือ.**2546.

สวัสดิ์ แสงบางปลา. **การบริหารเงินสหกรณ์ออมทรัพย์**. กรุงเทพมหานคร. 2532.

สหกรณ์การเกษตรเชียงดาว จำกัด. **รายงานกิจการประจำปี 2551 งบดุล งบกำไรขาดทุน รอบปีบัญชี 1 ตุลาคม 2552 – 30 กันยายน 255**2, 2553

อุษณา ภัทรมนตรี **การตรวจสอบภายในสมัยใหม่** กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ , 2552.