



# มุมมอง...กรอบแนวคิด

## การสร้างมูลค่าเพิ่มธุรกิจภาคสหกรณ์

### Social & Economic Value Added : SEVA



กรมตรวจบัญชีสหกรณ์

Cooperative Auditing Department

## คำนำ

สหกรณ์ต้องเดินหน้าในเส้นทางการทำงานเชิงสร้างสรรค์มุ่งสร้างมูลค่าเพิ่มภาคสหกรณ์ บนพื้นฐานภาวะเศรษฐกิจทางการเงิน นั้นเป็นเป้าหมาย ในการสัมมนา “การสร้างมูลค่าเพิ่มธุรกิจภาคสหกรณ์” Social & Economic Value Added ในโอกาสครบรอบ 58 ปี วันสถาปนากรมตรวจบัญชีสหกรณ์ 12 มีนาคม 2553 ซึ่งมีผู้ทรงคุณวุฒิด้านวิชาการ ด้านการเงิน ด้านการตลาด และการธนาคาร ได้แสดงมุมมอง...กรอบแนวคิด ในการสร้างมูลค่าเพิ่มไว้อย่างน่าสนใจยิ่ง ทำให้เห็นถึงแนวคิดที่อันเป็น ประโยชน์ที่จะเพิ่มอำนาจการแข่งขัน และการพัฒนาต่อภาคสหกรณ์ สามารถนำไปพัฒนาเศรษฐกิจ ของประเทศได้อย่างแท้จริง

ในโอกาสนี้ ขอขอบพระคุณท่านผู้ทรงคุณวุฒิอย่างสูง ที่กรุณาให้มุมมองและแนวคิด ที่จะผลักดันให้การสร้างมูลค่าเพิ่มธุรกิจภาคสหกรณ์เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมในภาคสหกรณ์ไทย

ดังนั้น เพื่อให้แนวคิดที่ได้จากการสัมมนาเกิดประโยชน์ต่อภาคสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ จึงได้รวบรวม มุมมอง...กรอบแนวคิด ดังกล่าว เพื่อใช้เป็นองค์ความรู้ และใช้ในการศึกษา การสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจและสังคม ตระหนักถึงเงินทุน สร้างความศรัทธาต่อสมาชิก ผู้การ วางแผนกลยุทธ์ธุรกิจภาคสหกรณ์ อันจะเป็นการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย สืบไป.

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์

มีนาคม 2553



สารบัญ  
มุมมอง. . . กรอบแนวคิด  
การสร้างมูลค่าเพิ่มธุรกิจภาคสหกรณ์

●	บทสรุป	
●	รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (ศุภชัย โพธิ์สุ)	2
●	อธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ (อนันต์ ภูสีทิติกุล)	5
●	รู้จักผู้ซื้อและความต้องการซื้อ เพื่อคิดใหม่ แนวใหม่ สร้างมูลค่าเพิ่ม	9
●	ดร. พิสิฐ ลิ้อาธรรม	
●	สหกรณ์กับการเปลี่ยนแปลงในระบบการเงินไทย	
●	นางวชิทิพย์ พงษ์เพชร	13
●	3 C's Approaches สร้างมูลค่าเพิ่มอย่างยั่งยืน	
●	รศ.เกศินี วิฑูรชาติ	21
●	มุมมองใหม่...เพื่อการบริหาร ลูกค้า/คุณภาพ/เป็นธรรม/สิ่งแวดล้อม	
●	นายลักษณะ วจนานวัช	27
●	บริหารความเสี่ยงที่ดี ทำให้องค์กรมีมูลค่าเพิ่มขึ้น	
●	ดร. สันติ กิระนันท์	32





## บทสรุป :- การสร้างมูลค่าเพิ่มธุรกิจภาคสหกรณ์

### Social & Economic Value Added

นายศุภชัย โพธิ์สุ

รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

มั่นใจและเชื่อมั่นว่า “ระบบสหกรณ์เป็นทางออก ทางรอดของสังคมไทย” ปัจจุบันการพัฒนาสหกรณ์ค่อนข้างจะพัฒนาอย่างรวดเร็ว มีการเจริญเติบโตค่อนข้างมาก การเติบโตใน 3 ปีที่ผ่านมา ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านธุรกิจหลัก นโยบายการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจ เร่งรัดการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตการลดต้นทุน สร้างความมั่นคงรายได้ ตลอดจนการส่งเสริมมูลค่าเพิ่มทางด้านสินค้าเกษตร การดำเนินงานพัฒนาสหกรณ์เชิงสร้างสรรค์ การสร้างโอกาสการเข้าถึงระบบการตลาด คือสิ่งที่จะเกิดขึ้นจากการที่พวกเราได้ร่วมกันพัฒนาระบบหรือโครงสร้างทางด้านสหกรณ์ของพวกเรา กระบวนการพัฒนาให้เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มธุรกิจภาคสหกรณ์บนพื้นฐานทางด้านการเงิน ในการเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจเพียงแต่เราต้องอาศัยความตั้งใจจริง การพัฒนาตนเองเกษตรกรไทยให้มีศักยภาพ และภูมิปัญญา นั้นเราต้องตั้งใจ จริงใจ ตามแนวพระราชดำริของในหลวง เพื่อให้เกิดความเจริญอย่างยั่งยืน

นายอนันต์ ภูสีทธิกุล

อธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ต้องเดินหน้าในเส้นทางการทำงานเชิงสร้างสรรค์ มุ่งสร้างมูลค่าเพิ่มภาคสหกรณ์ไทย บนพื้นฐานภาวะเศรษฐกิจทางการเงิน หลายครั้งที่ประเทศไทยต้องเผชิญวิกฤตเศรษฐกิจภาคสหกรณ์ เป็นสถาบันหนึ่ง กลับเติบโตอย่างค่อยเป็นค่อยไป ทำให้ผ่านพ้นวิกฤตได้ในแต่ละครั้ง อย่างไรก็ตามท่ามกลางสภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน สถาบันภาคสหกรณ์ที่มีรวมกันมากกว่า 13,000 แห่งทั่วประเทศ สมาชิก 10.6 ล้านคน ทุนดำเนินงาน 1.1 ล้านล้านบาท เมื่อมองลึกเข้าไปพบว่าเป็นสหกรณ์การเกษตร 3.655 แห่ง ได้สร้างวงเงินการจัดการธุรกิจ สูงกว่า 1 แสน 2 หมื่นล้านบาท การดำเนินธุรกิจต้องยอมรับว่ากลไกการบัญชีเป็นปัจจัยที่ช่วยให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ และก้าวทันสถานการณ์ จากการทำโครงการ “สร้างมูลค่าเพิ่ม” บนพื้นฐานภาวะเศรษฐกิจทางการเงิน Social & Economic Value Added ที่นำไปสู่การพัฒนาสถาบันเกษตรกรให้มีมาตรฐานการสอบบัญชี ระบบเตือนภัยทางการเงิน และพัฒนาระบบจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์

ในปีที่ 58 จะเป็นปีแห่งการสร้างมูลค่าเพิ่มภาคสหกรณ์ ภายใต้การขับเคลื่อน **6 นวัตกรรมทางการเงินเชิงสร้างสรรค์** ในการสร้างระบบบัญชีครบวงจรเป็นการสร้างมาตรฐาน การบัญชี การตรวจสอบบัญชีเชิงลึกเพื่อให้เกิดความเชื่อถือได้ของข้อมูล การสร้างมาตรฐานการ วิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจทางการเงิน การสร้างเครื่องมือเตือนภัยทางการเงิน การสร้างเครื่องมือ ตรวจสอบมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจและสังคม และการพัฒนาศูนย์ข้อมูลทางการเงินสหกรณ์ โดยการผลักดันให้สหกรณ์เข้าสู่โลกใหม่ คือ **“สหกรณ์เชิงแบ่งปัน” Co-op sharing** ในการเข้าถึง องค์ความรู้ การรวมกลุ่ม เงินทุน และการตลาด เพื่อมุ่งสู่ **การสร้างมูลค่าเพิ่มธุรกิจภาคสหกรณ์ Social & Economic Value Added**

นายพิสิฐ ลี้อาธรรม  
คณบดีคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

มีความเชื่อว่าระบบสหกรณ์จะเป็นระบบที่มีความสำคัญและมีความหมายต่อประเทศไทยที่เป็นประเทศกำลังพัฒนา ไม่ได้ร่ำรวยมากนัก ทุนไม่มาก และผู้ยากจนอยู่ในภาคเกษตร ถ้าปล่อยให้ระบบเสรีอย่างเต็มที่ ความมั่งคั่งหรือความร่ำรวยอาจจะไปกระจุกตัวอยู่กับคนบางกลุ่มไม่กี่คนที่ เป็นเจ้าของทุนเจ้าของเงิน ฉะนั้นเชื่อว่าระบบสหกรณ์น่าจะเป็นระบบที่จะตอบสนองในเรื่องนี้ได้จะช่วยดูแลคนหมู่มากให้สามารถลืมตาอ้าปากได้ ในยามที่มีการแข่งขันที่รุนแรง ระบบ Modern Trend ระบบการค้าของประเทศต่างๆ เช่น ระบบการค้าเสรี FTA ล้วนส่งผลกระทบต่อการค้าในประเทศของ เราเป็นอย่างมาก แต่ก่อนอาจจะตั้งกำแพงภาษีได้ แต่ตอนนี้เมื่อมีระบบการค้าต่างๆ เข้ามาทำให้การ ตั้งกำแพงภาษีทำได้ยาก ทำให้มีระบบนายทุนเข้ามามาก ผู้ซื้อจะกลายเป็นผู้ซื้อรายใหญ่รายเดียว และมีการกำหนดราคา มาตรฐานสินค้า ที่ไม่เป็นธรรมกับเราผู้ขายรายย่อยได้ จึงต้องมีการรวมตัวกันของ ระบบสหกรณ์กันให้มากขึ้น เพื่อให้ได้มีอำนาจต่อรองกับผู้ขายรายใหญ่ได้ แต่ไม่ใช่ที่เราจะต้องรวมตัว กันแล้วไปทำให้ระบบการค้ามันยากยิ่งขึ้น แต่เราต้องบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล ทำงาน อย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ ผู้บริหารต้องใจกว้าง เปิดกว้าง สินค้ามีคุณภาพ มีมาตรฐาน ราคาถูก จึง จะสามารถอยู่ได้

แนวโน้มโลกตอนนี้เปิดโลกเสรี เรื่องความโปร่งใส ตรวจสอบได้ คุณภาพ มาตรฐาน โลก อุตสาหกรรมเปลี่ยนแปลงไปมากเป็นเรื่องให้บริการมากขึ้นมา จากความคิดสร้างสรรค์ นี่เป็นตัวอย่ างการสร้างมูลค่าเพิ่มของเขา ประเทศเราพื้นฐานเป็นการเกษตรส่วนใหญ่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ สินค้าเราได้เหมือนกัน เช่น แต่ก่อนที่ขายสินค้ากันเป็นที่ละต้นๆ กลับมาขายเป็นกิโลกรัม เป็นขีด ส่งถึงมือผู้บริโภคได้ง่ายขึ้น ดัดแปลง ประยุกต์ตัวสินค้าให้เกิดประโยชน์ เกิดมูลค่าเพิ่มขึ้น ทุกวันนี้ผู้ผลิตมอง ว่าเราถนัดอะไรก็ทำอย่างนั้น เป็นความคิดที่ถูกต้อง แต่เราก็ต้องมองทางลูกค้าด้วยว่ามีความต้องการ สินค้าของเรามากน้อยแค่ไหน จึงต้องสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าของเราในแนวทางใด จึงจะเป็นการ

สร้างมูลค่าอย่างถูกต้อง กล่าวโดยสรุปคือ คนอื่นทำไม่ได้เราต้องทำได้ จะต้องรู้จักผู้ซื้อ และเขาต้องการอะไร ต้องมีการคิด วิเคราะห์ ทดลอง พิสูจน์

สุดท้ายกระแสโลกตอนนี้มุ่งไปสู่การเปิดโลกเสรี ต้องมีความโปร่งใส มีคุณภาพ การลดต้นทุน การคิดแบบใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งที่โลกต้องการทุกวันนี้ คือ ความสงบ เรื่องสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมให้ใช้หลักธรรมชาติ หลักเศรษฐกิจพอเพียงก็เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มอีกทางหนึ่ง

นางวชิทธิย์ พงษ์เพชร

ผู้บริหารส่วนกลยุทธ์สถาบันการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย

บทบาทสำคัญในภาคเศรษฐกิจประเทศไทย สหกรณ์เป็นส่วนหนึ่งของระบบการเงินไทย เราจะเห็นได้ ว่าในส่วนที่เป็นสถาบันการเงิน 36% ที่ธนาคารแห่งประเทศไทยดูแลอยู่ มีธนาคารพาณิชย์ มีธนาคารต่างประเทศ และบริษัทเงินทุนบริษัทหลักทรัพย์ต่างๆ นานา รวมกันประมาณ 36% แต่ว่าในส่วนหนึ่งมีสหกรณ์อยู่ 4% ใหญ่กว่าประกันชีวิต 4% ไม่ใช่สัดส่วนที่ใหญ่ในระบบการเงิน แต่ว่าถ้าดูจำนวนสหกรณ์ที่ขยายตัวขึ้นเรื่อยๆ ไปกระทั่งจนถึง 6-7 พันแห่ง ในปัจจุบัน สมาชิกมีเพิ่มขึ้นอย่างมากจากกว่า 9.9 ล้าน เป็นกว่า 10.6 ล้านคนเศษ ถือว่ามีนัยสำคัญกับระบบการเงินไทย ถ้าดูช่วงที่ผ่านมาจะเห็นว่าผลตอบแทนของระบบสหกรณ์อยู่ในระดับที่ดีมาโดยตลอด ไม่ว่าจะเป็นช่วงที่มีความยากลำบาก

สหกรณ์มีบทบาทสำคัญ 2 ส่วน ส่วนแรก คือ เป็นทางเลือกของการใช้บริการทางการเงิน นอกจากมีโอกาสที่จะใช้บริการทางการเงินจากธนาคารพาณิชย์ หรือบริษัทประกัน หรือจากบริษัทหลักทรัพย์ สหกรณ์ ยังเป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่สำคัญของประชาชนทั่วไปที่จะใช้บริการทางการเงิน ไม่ว่าจะฝากเงิน หรือกู้เงิน กับสหกรณ์ อีกส่วนหนึ่ง คือ การส่งเสริมการเข้าถึงบริการทางการเงิน เป็นเรื่องที่ทางแบงก์ชาติให้ความสำคัญ มากมาโดยตลอด การสนับสนุนให้สมาชิกสหกรณ์มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ไม่ว่าจะเป็นแหล่งเงินทุนใช้ประกอบ อาชีพ หรือจะเป็นการสร้างปัจจัย 4 ที่ทำให้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น สะดวกสบายขึ้น นี่คือสิ่งที่เห็นในเชิงสำคัญของสหกรณ์ หากมองเทียบ อันดับแรก ย้อนขึ้นไปขนาดสินทรัพย์ของธนาคารอันดับ 4 จะเป็นธนาคารเพื่อรายย่อย ซึ่งจะมีสินทรัพย์อยู่ประมาณ 49000 พันล้าน แต่ไล่ลงมาเริ่มเป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่ไล่ลงมาเรื่อยๆ ใหญ่กว่าธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็กรายหนึ่งนับว่าเป็นสถาบันการเงินที่มีขนาดใหญ่มีบทบาทสำคัญความมั่นคงของสหกรณ์เป็นเรื่องที่เป็นปัจจัยหลักของผู้วางนโยบาย

ส่วนสุดท้ายที่แบงก์ชาติให้ความสำคัญ คือ โครงสร้างพื้นฐานทางการเงิน การบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ คือ ทางด้านเครดิต ด้านตลาด การชำระเงิน ในส่วนของเครดิตที่สนใจ คือ เรื่องระบบข้อมูลเพราะฉะนั้น ระบบข้อมูลของสมาชิกที่จะทำให้สหกรณ์สามารถ ประเมินได้ว่าสมาชิก มีความเสี่ยงมากน้อยแค่ไหน ใช้สินเชื่อที่ไหนบ้าง มีประเด็นที่จะปรับปรุงได้มากน้อยแค่ไหน ส่วนของ ธนาคารพาณิชย์มีเครดิตบูโรที่จะสามารถเอาข้อมูลมาดูแลกกันได้ สหกรณ์อาจจะระบบเหมือนกันได้อีกเรื่อง



หนึ่ง คือ การใช้เทคโนโลยีใช้ประโยชน์ในการให้บริการ ได้สูงสุด ขณะเดียวกันความปลอดภัย เป็นสิ่งที่จำเป็นธนาคารพาณิชย์ต้องวางระบบความปลอดภัยให้กับลูกค้าด้วย ที่กล่าวมาทั้งหมด เป็นการเปลี่ยนแปลงของการเงินไทย ซึ่งบางเรื่องก็จะเป็นประเด็นที่สหกรณ์จะให้ความสำคัญอยู่เหมือนกัน สหกรณ์อาจจะคิดว่าเป็นสภาวะแวดล้อมจะเปลี่ยนแปลงไปในประโยชน์ในการ วางกลยุทธ์ วางรูปแบบธุรกิจหรือจะขยายธุรกิจต่อไปได้ในอนาคต

รศ.เกศินี วิฑูรชาติ

คณบดีคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

การสอบบัญชี เป็นหัวใจพื้นฐานที่สำคัญ ทำให้รู้ว่า สุขภาพของธุรกิจนั้นดีหรือไม่ดี มีจุดอ่อน อยู่ที่ไหน จะมีการบริหารจัดการอย่างไร และพร้อมที่จะก้าวเดินต่อไปได้อย่างยั่งยืนและมั่นคง

การสร้างมูลค่าเพิ่มให้เกิดความยั่งยืน หมายถึง ประโยชน์ที่ออกมามากเกินกว่าต้นทุนทั้งหมด ที่เกิดขึ้น ประโยชน์ที่ออกมามากกว่าจะมีพื้นฐานความมั่นคงเข้มแข็งภายใน หรืออาจจะใช้เครือข่ายที่มีอยู่ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เรามีทรัพยากรการเกษตรที่มีศักยภาพสูงมาก และนำมาพัฒนาสู่ต่างประเทศได้ ถ้าเรานำจุดแข็งมาสร้างมูลค่าเพิ่ม ก็จะทำให้ได้ผลกำไรดีมาก การสร้างมูลค่าเพิ่มสามารถทำได้หลาย มิติและหลากหลายวิธีการ อาทิเช่น คัดแปลง ตกแต่ง แปรรูปผลิตภัณฑ์ คุณภาพ/มาตรฐานสินค้า/ติด ยี่ห้อ สร้างแบรนด์ทำให้ผลิตภัณฑ์น่ามอง การออกแบบดีไซน์ สร้างความแตกต่างทางด้านวัตถุดิบ

แนวคิดเดิมในการสร้างมูลค่าเพิ่ม คือ ลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพ ใช้วัตถุดิบให้น้อยลง สำหรับแนวคิดใหม่ คือ สร้างมูลค่าเพิ่มอย่างยั่งยืน ด้วย 3 C's Approaches

1. CSR : Corporate Social Responsibility ความรับผิดชอบต่อสังคม ที่มองในแง่การบูรณาการ ที่ดูแลความรับผิดชอบต่อ หลักความเชื่อพื้นฐานที่ต้องมีในหัวใจ ทำดี ได้ดี มุ่งทำความดี ไม่เอา รัดเอาเปรียบ มีความซื่อสัตย์ ดูแลผู้คนให้ทั่วถึง เพื่อให้ธุรกิจยั่งยืน งดงามต่อสังคม เป็นเรื่องที่เรา ต้องทำทุกกระบวนการในธุรกิจ เพื่อให้เกิดความชัดเจน ตั้งแต่ต้นทางถึงปลายทาง ทั้งระยะสั้น ระยะ ยาว

2. COD : Cooperation of Design องค์การที่มีดีไซน์

3. CG & Risk Management Corporate Governance and Risk Management ธรรมาภิบาล และการจัดการความเสี่ยง ความโปร่งใส การบริหารความเสี่ยง หลักธรรมาภิบาล การบริหารธุรกิจที่นำไปสู่ ความยั่งยืน

การผลักดันเรื่องการของสร้างมูลค่าเพิ่มในธุรกิจภาคสหกรณ์เป็นเรื่องที่สำคัญมาก จะนำพาธุรกิจสหกรณ์ไปสู่ความยั่งยืนอย่างแท้จริง ธกส. ก็เหมือนกับสหกรณ์ เป็นหน่วยให้บริการเหมือนกัน ธกส. ให้บริการทางการเงิน การธนาคาร มีองค์ประกอบเหมือนกัน ผู้ถือหุ้น คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ ในปี 2549 นำแนวคิดระบบการบริหารจัดการในการสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์เข้ามาใช้ในรัฐวิสาหกิจ เรียกกันว่า Economic Value Management ซึ่งจะต้องกำกับ 2-3 แนวทาง แนวทางที่ 1 ทิศทางการทำงานที่ตรงกันทั้งระบบ มีวิสัยทัศน์ ภารกิจ และยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นกระบวนการที่จะสื่อสารกันไปในระบบ มีการ Share vision แล้วแปรสิ่งเหล่านี้ไปเป็นแผนธุรกิจ ซึ่ง ธกส. ได้มีการกำหนดศูนย์ EVMภาคขึ้น ทั้งหมด 10 ศูนย์(ภูมิภาค 9 ศูนย์/ สำนักงานใหญ่ 1 ศูนย์) เพื่อที่จะขับเคลื่อนการเพิ่มประสิทธิภาพ และการดูแลการให้บริการ เพื่อที่จะให้ถูกต้องตรงกับใจของผู้ใช้บริการ ในศูนย์ EVM ระดับภาค จะมีสำนักงาน ธกส. จังหวัด และสาขาอยู่ในอำเภอ เป็นตัวขับเคลื่อนในภาพของ EVA เราก็จะเรียกว่า Profit Center

2-3 เรื่อง ที่ ธกส. พยายามทำอยู่ ซึ่งสหกรณ์ก็คงจะสามารถทำได้ ในเรื่องของทำให้สมาชิกมีความพึงพอใจและประทับใจ คือ การรณรงค์ในเรื่องให้องค์ความรู้กับลูกค้าของธนาคาร การคุยกับลูกค้า เพื่อจะเพิ่มองค์ความรู้ในเรื่องของการบริหารจัดการ สหกรณ์ หรือ ธกส. จะต้องมองลึกลงไปในตัวลูกค้า ถ้าจะให้เกิดความยั่งยืนจริง ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก็จะเป็นตัวช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มสหกรณ์ให้มีมูลค่าสูงขึ้น ก็ยังมีอีกหลายอย่าง เช่น ระบบ IT ที่จะไปทำธุรกิจร่วมกัน เชื่อว่ามูลค่าเพิ่มทางธุรกิจก็จะเพิ่มขึ้นอย่างมากมายมหาศาล

การนำเรื่องของ EVA มาใช้ในสหกรณ์แล้วเติมตัว S เข้าไป คิดว่ามีความสำคัญอย่างมาก เพราะเป็นองค์กรที่ไม่ได้แสวงหากำไรสูงสุดอยู่แล้ว แต่เป็นองค์กรที่ทำธุรกิจเพื่อให้เกิดประโยชน์กับสมาชิก ซึ่งสมาชิกก็เป็นคนส่วนใหญ่ การที่เติมตัว “ S “ เข้าไป ทำให้เราตระหนักมากยิ่งขึ้นว่าการทำธุรกิจในปัจจุบันนี้ เราต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน คุณภาพของบริการที่ให้เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า แต่ที่สำคัญที่สุดเราคงไม่ลืมในเรื่องของความเป็นธรรมในสังคม และสุดท้ายคือเข้าไปดูแลสิ่งแวดล้อมในสังคมด้วย ซึ่งเป็นเรื่องใหม่พอสมควร ก็ต้องลงในรายละเอียด เห็นถึงความสำคัญของ Commitment ที่เค้ามีต่อองค์กร แล้วช่วยกันขับเคลื่อนไปทุกภาคส่วน เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนได้

Economic Value Management มาจาก EVA หรือ Economic Value Added หรือการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ Risk Management การบริหารความเสี่ยง ซึ่งวิทยากรเหล่านี้เราได้รับการถ่ายทอดมาจากซีกโลกภาคตะวันตก เข้าใจยากบ้าง ย่างบ้าง แต่ประเด็นสำคัญที่สุดคือที่บางครั้งเราก็ลืมบางสิ่งบางอย่างไปคือ การรับแนวคิดสากลมานั้น แต่เราลืมนึกถึงการประยุกต์ใช้แบบไทยๆ เช่น เรื่องการบริหารความเสี่ยง นักวิชาการพูดกันค่อนข้างเยอะว่า COSO บ้าง EVM บ้าง แต่ทำอย่างไรจึงจะนำมาปรับใช้กับสภาพแวดล้อมแบบไทยได้

แนวคิดของการใช้รูปแบบสหกรณ์ในการดำเนินงานธุรกิจ เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์กับสหกรณ์ซื้อขายสินค้า ซึ่งมีความแตกต่างกันค่อนข้างมากโดยสหกรณ์ออมทรัพย์จะมีการบริหารงานแบบสถาบันการเงิน การบริหารความเสี่ยงแบบสถาบันการเงินก็จะมีแนวคิดที่แตกต่างไปกับพวกที่ทำธุรกิจแบบซื้อมาขายไป ซึ่งเป็นสหกรณ์อีกแบบหนึ่ง หรือแม้กระทั่งสหกรณ์ของเกษตรกรรายย่อยต่างๆ ก็จะมีวิธีคิดอะไรแตกต่างกันไปที่เรียกว่าการบริหารความเสี่ยงอย่างเดียวกันนั้น ถ้าท่านจับหลักการได้ ก็จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในกิจการที่แตกต่างกันได้ เสน่ห์ของความเป็นสหกรณ์สามารถประกอบธุรกิจได้อย่างหลากหลายอันนี้ก็อาจจะเป็นแนวคิดในการไปสร้างมูลค่าเพิ่มได้เช่นกันของสหกรณ์ของท่าน หรือผลิตผลที่ท่านได้ทำออกมา

ต้องยอมรับสหกรณ์เป็นกลไกที่ใกล้ชิดกับครัวเรือนมากที่สุด หรือถ้าพูดอีกแนวคิดหนึ่งคือเป็นกลไกที่ลงถึงประชาชน ชาวบ้านได้ในระดับที่ติดกันมากที่สุด ดังนั้นหลายครั้งที่เราพูดถึงกลไกว่าทำอะไรถึงจะมีการดำเนินงานนโยบายภาครัฐให้ถึงประชาชนให้ชัดเจน อย่างแท้จริง อันที่จริงกลไกของสหกรณ์น่าจะช่วยให้ได้อย่างจริงจังหรือแม้กระทั่งการดำเนินธุรกิจภาคเอกชน วันนี้เราจะเห็นได้ว่าบริษัทขนาดใหญ่หลายบริษัท เช่น CP อย่างเช่น CP แทนที่บริษัท CP จะเดินเข้าหาชาวบ้านจริงๆ แต่ที่จะเห็นคือ CP ทำคือ CP ใช้กลไกสหกรณ์เช่นกัน

การสร้างมูลค่าเพิ่ม คือ การคิดนอกกรอบซึ่งการคิดนอกกรอบเป็นการคิดว่าผู้ที่เราตั้งเป้าหมายให้มันเขาอยากได้อะไร วันนี้วิธีคิดต้องเปลี่ยนไปจากการคิดว่าเราชำนาญอะไรต้องเปลี่ยนกลับไปอีกด้านหนึ่ง ว่าผู้บริโภคต้องการอะไร และถ้าคิดแบบนี้ได้มูลค่าเพิ่มที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างแน่นอน เช่น ทำไมคนไทยขายข้าวเป็นต้นๆ ในขณะที่ญี่ปุ่นขายข้าวเป็นถุง ซึ่งในปัจจุบันคนไทยได้เริ่มขายข้าวเป็นต้นๆ ลดลง และมีการขายข้าวเสริมวิตามินต่างๆ เช่นข้าวกล้อง โดยข้าวกล้องเป็นข้าวที่คนกรุงนิยมรับประทานมากที่สุด วันนี้ข้าวกล้องผสมข้าวหอมมะลิค่อนข้างขายดีมาก ซึ่งตรงนี้เป็นความคิดในการเพิ่มมูลค่าสินค้า อย่างเช่นที่ญี่ปุ่นขายขนมที่มีกล่องใส่ที่สวยงาม ซึ่งบางพวกเราซื้อมาก็ไม่ทาน เพราะไม่อร่อยไม่ถูกปากเรา ที่ญี่ปุ่นสามารถขายได้เป็นเพราะเป็นหลักในการสร้างมูลค่าเพิ่มนั่นเอง

การบริหารความเสี่ยงที่ดี คือ การทำให้องค์กรมีมูลค่าเพิ่มขึ้น ช่วยให้องค์กรลดการสูญเสีย น้อยที่สุดและเพิ่มโอกาสให้แก่ธุรกิจมากที่สุด ความเสี่ยงคือเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนการไม่ทราบจะเกิด

อะไรขึ้นในอนาคต การบริหารความเสี่ยงซึ่งเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยากแต่ความหมายง่ายๆ COSO ได้  
นิยามเอาไว้ง่ายๆ คือให้รู้จักตัวเอง การรู้จักตัวเอง มีการดำเนินการอย่างไร ประเด็นใดบ้างที่สุ่มเสี่ยง  
และเรียงเรียงว่าที่อยู่ในสุ่มเสี่ยงมีอะไรบ้าง และความเสี่ยงมีทั้งด้านดีและด้านร้าย Up Side และ  
Down Side การบริหารความเสี่ยงเป็นการควบคุมสิ่งที่ไม่ทราบให้อยู่ในความควบคุมให้มากที่สุด  
กำหนดวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ให้เลือกมาว่าสิ่งไหนที่จะเกิดความเสี่ยง ระดับของ  
โอกาสที่จะเกิดขึ้นมากน้อยแค่ไหน จะต้องหาทางแก้ไข เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อเป็นประสบการณ์  
สุดท้ายประเมินผลว่าที่ทำมานั้นมีผลอย่างไร

---

**นายศุภชัย โพธิ์สุ**  
**รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์**



**ประวัติการศึกษา :-**

- ประกาศนียบัตรวิชาชีพครู วิทยาลัยครูสกลนคร
- ศีษศาสตรบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

**ประสบการณ์ :-**

- อาจารย์ใหญ่ โรงเรียนท่าหมากแก้ว
- เลขานุการชมรมครู อ.ท่าอุเทน
- กรรมการสหกรณ์ออมทรัพย์นครพนม จำกัด
- ประธานกลุ่มชาวไร่อ้อย อ.ศรีสงคราม อ.ท่าอุเทน อ.บ้านดง
- เลขานุการสมาพันธ์ประชาธิปไตย นครพนม
- สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร จังหวัดนครพนม 3 สมัย
- เลขานุการรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย (นายชวรัตน์ ชาญวีรกูล)
- รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

โอกาสอันเป็นมงคลยิ่งสำหรับกรมตรวจบัญชีครบรอบวันเกิด 58 ปี โดยการเชิญวิทยากรผู้ทรงเกียรติจากหลาย ๆ ที่ ไม่ว่าจะเป็นคณะบดีจากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ไม่ว่าจะเป็นผู้จัดการใหญ่ ธกส. ไม่ว่าจะเป็นตัวแทนจากแบงก์ชาติ และก็มีผู้ทรงภูมิรู้จากหลาย ๆ ที่ หลาย ๆ แห่ง ซึ่งวันนี้ได้เห็น รองศาสตราจารย์อาบ นะคะจัด ซึ่งบุคคลในความทรงจำของผมก็มาด้วย ยิ่งมีความรู้สึกภาคภูมิใจ ในการเดินหน้าสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจภาคสหกรณ์ ซึ่งเป็นธุรกิจพื้นฐานทางสังคม พื้นฐานทางธุรกิจของประเทศไทยให้มีความเข้มแข็ง มีความมั่นคง มีความเจริญรุดหน้าเป็นหลักของโครงสร้างทางเศรษฐกิจของประเทศชาติต่อไป การที่จะมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ถึงประสบการณ์ซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะแล้วจะมาเอาประสบการณ์จากผู้ทรงคุณวุฒิที่จะมาเป็นวิทยากรให้กับเราในวันนี้ ประเทศไทยของพวกเราเป็นสังคมเกษตรกรรม คนไทยเรา ผมคิดว่าประมาณ 80 กว่าเปอร์เซ็นต์ ประกอบอาชีพทางการเกษตร โครงสร้างเศรษฐกิจเกี่ยวกับระบบเศรษฐกิจทางด้านการเกษตรของไทยเรา เป็นโครงสร้างที่หลวม ๆ เป็นโครงสร้างที่อยู่กับเป็นแบบประเพณี เป็นวัฒนธรรมที่สืบทอดกันมาจากบรรพบุรุษ แต่ในความรู้สึกของเรามองอาจจะเป็นอย่างนั้น เพราะสังเกตว่า การประกอบอาชีพเกษตรกรรมของพี่น้องเราส่วนมากเป็นปัจเจกชน คือต่างคนต่างทำ ใครคิดยังไงได้ก็ทำไป บรรพบุรุษเคยทำ พาทำมาอย่างไรก็ทำไป แต่ก็มีความโชคดีของไทยเราครับ ที่องค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวของไทยเราตั้งแต่สมัยรัชกาลที่ 5 เป็นต้นมา ได้มองเห็นความสำคัญของโครงสร้างทางเศรษฐกิจ พื้นฐานของสังคมไทยเราเป็นสังคมเกษตร ได้มีแนวพระราชดำรินำเอาระบบสหกรณ์ ซึ่งเป็นระบบที่ต้องนำเอาคนมาร่วมทำกิจกรรม คนเราต้องพึ่งพาอาศัยกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกันร่วมกันคิดร่วมกันทำ ร่วมกันค้าร่วมกันขาย และมีผลกำไรก็มาแบ่งปันกันมาเป็นแนวในทางการยึดเหนี่ยวของสังคมในระดับรากหญ้า ในระดับพื้นฐานของสังคมไทยเรา จึงได้มีการก่อเกิดระบบสหกรณ์ขึ้นมาในผืนแผ่นดินไทย ก็จะเป็นโครงสร้างระบบเศรษฐกิจในระดับพื้นฐานที่จะเกี่ยวเอาผู้ที่ทำการเกษตรที่อยู่กันอย่างอิสระ อยู่กันอย่างแบบตัวใครตัวมัน ให้มาอยู่เป็นกลุ่มเป็นก้อนผนึกกำลังกันขึ้นมา แต่ก็อย่างว่า การพัฒนาคน ที่มาร่วมกันเป็นสหกรณ์โดยเฉพาะสหกรณ์ภาคเกษตร เป็นการรวมกันระหว่างผู้ไม่รู้กับผู้ไม่รู้ หรือผู้ที่รู้เท่ากันกับผู้รู้เท่ากัน ระดับพื้นฐานระดับชาวบ้าน เรียนจบ ป.4 บ้าง ป.6 บ้าง ป.7 บ้าง ม.3 บ้าง เดี่ยวนี้ดีขึ้นมาน้อย มีคนจบในระดับปริญญาตรีเยอะแล้ว ตกงานก็เลยมาทำงานในระดับสหกรณ์ ก็ได้ความรู้คนระดับสหกรณ์ขึ้นมา ฉะนั้น การพัฒนารูปในระบบเศรษฐกิจภาคสหกรณ์ของเราจึงได้รับการพัฒนาเป็นไปอย่างล่าช้า ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของเราเท่าไรนัก พัฒนาค่อนข้างช้า แต่ยังโชคดีอยู่ที่ว่าการมาร่วมกันเป็นสหกรณ์ของพี่น้องประชาชนเราจะเป็นการรวมกันระหว่างผู้เท่ากันกับผู้เท่ากัน แต่ในจิตสำนึกที่เมืองไทยเราอยู่ใน

ระบบอุปถัมภ์ ระดับผู้เล็กผู้ใหญ่ รู้จักกาลเทศะ ผู้ใหญ่ผู้น้อย รู้จักเคารพนับถือกันมารวมตัวกันจึงมีความเป็นปึกแผ่นมีความเหนียวแน่นความรักและเคารพซึ่งกันและกันอยู่ในตัว ถือว่าเป็นความโชคดีของประเทศไทยมีระบบครอบครัว มีระบบผู้น้อยผู้ใหญ่ที่เคารพนับถือกันมาเป็นเครื่องยึดเหนี่ยว จึงทำให้สหกรณ์ของพวกเราจึงพัฒนาไปเรื่อย ๆ แต่ถึงยังไงก็ตามครบถ้วนที่เคารพทั้งหลายครบ พวกเราก็จะมองเห็นว่า ถึงแม้ระบบสหกรณ์ที่จะก่อตัว รวมกลุ่มที่จะมองเห็นกันหลวม ๆ อันจะไม่ค่อยหลักแน่นกันเป็นที่พึงพอใจในการพัฒนาเท่าไรนักก็ตาม แต่ว่าเราจะเห็นว่าแท้จริงแล้วระบบสหกรณ์เป็น**ระบบโครงสร้างทางเศรษฐกิจที่สามารถแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจของประเทศชาติเราได้ค่อนข้างดีที่สุด** เราจะเห็นได้ว่า เมื่อไทยเราเกิดวิกฤตเมื่อปี 2540 วิกฤตต้มยำกุ้งเกิดขึ้น ธุรกิจของประเทศไทยไม่ว่าจะเป็นภาคอื่น ๆ ภาคท่องเที่ยว ภาคอะไรต่าง ๆ ล้มระเนระนาดกันหมด ถึงแก่อดตายกันไปเยอะเยอะ แต่ระบบเศรษฐกิจที่เป็นระบบสหกรณ์ที่มาจากความร่วมมือกันด้วยจิตสำนึก อยากจะมาร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันแปรรูป ร่วมกันค้าร่วมกันขาย สามารถยืนอยู่ได้ ผมสามารถพูดและมีความมั่นใจได้ครับว่า ที่เศรษฐกิจปี 40 ล้มอย่างไม่เป็นท่า วิกฤตต้มยำกุ้งที่เกิดจากไทยเรา และแพร่ระบาดไปทั่วโลก ประเทศไทยเราสามารถฟื้นตัวขึ้นมาได้อย่างรวดเร็ว และเกิดวิกฤตเศรษฐกิจครั้งที่ผ่านที่เกิดขึ้นที่สหรัฐ และแพร่ระบาด ผลกระทบไปทั่วโลก ประเทศไทยเราก็ไม่ได้ละวันอีก วันนี้จากการทำงานอย่างมุ่งมั่นจากรัฐบาลอย่างมุ่งมั่น ที่ตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ ตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ ประกอบกับโครงสร้างทางเศรษฐกิจบนรากฐานและรากหญ้าของเรามีความหนักแน่นมั่นคง โดยมีระบบสหกรณ์เป็นฐานที่ดี ทำให้เศรษฐกิจเราฟื้นตัวได้อย่างรวดเร็ว อย่างไม่น่าเชื่อขึ้นมาได้ ผมขอให้ให้พวกเราที่อยู่ในภาคสหกรณ์จงภูมิใจในการที่เราตัดสินใจมาอยู่ในภาคสหกรณ์ ในระบบหรือโครงสร้างสหกรณ์และช่วยกันพัฒนาไปถึงในปัจจุบันนี้ ถึงแม้ว่าการพัฒนาจะไม่เจริญเติบโตก้าวหน้าตามที่มุ่งหวังและตั้งใจก็ไม่เป็นไร การพัฒนาสหกรณ์ค่อนข้างจะพัฒนาได้อย่างรวดเร็วมาก โดยเฉพาะในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา การสร้างมูลค่าเพิ่มธุรกิจภาคสหกรณ์ได้มีการพัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็ว เปรียบเทียบในช่วง 3 ปี จากปี 2549 มาถึงปี 2551 ภาคสหกรณ์มีการเจริญเติบโตขึ้นค่อนข้างมาก จำนวนสหกรณ์เพิ่มจาก 5,744 แห่ง เป็น 6,279 แห่ง คิดเป็นเพิ่มขึ้นประมาณ 535 แห่ง หรือประมาณร้อยละ 9.31 ที่ทางด้านจำนวนสหกรณ์ที่เพิ่มขึ้น จำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้นจาก 9.62 ล้านคน เพิ่มขึ้นเป็น 10.57 ล้านคน ก็คิดว่าเพิ่มขึ้นประมาณเก้าแสนห้าหมื่นคน คิดเป็นร้อยละ 9.87 เป็นอัตราเพิ่มค่อนข้างรวดเร็วมาก ทางด้านทุนดำเนินงาน เพิ่มขึ้นจาก 791,066 ล้านบาท เพิ่มขึ้นประมาณ 213,000 เพิ่มขึ้น 1 แสนล้านบาท คิดเป็นร้อยละประมาณ 26.95 การเติบโตของสหกรณ์ใน 3 ปีดังกล่าว ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านโครงสร้างธุรกิจหลักที่สหกรณ์ได้ดำเนินการมา นอกจากการดำเนินการรับฝากเงิน และให้สินเชื่อ ประกอบไปด้วยธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย เพิ่มขึ้นจาก 38,288 ล้านบาท เพิ่มขึ้นเป็น 51,118.18 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 12,730 กว่าล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 33.6 ส่วนธุรกิจด้านการรวบรวมผลผลิตและการแปรรูปจาก 44,322.2 ล้านบาท เพิ่มขึ้นเป็น 70,774.95 ล้านบาท คิดเป็นเพิ่มขึ้น

26,452.83 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 59.68 นี่เป็นการเพิ่มมากกว่า 50 เปอร์เซ็นต์ ธุรกิจด้านการบริการและการส่งเสริมก็เพิ่มจาก 742.56 ล้านบาท เพิ่มขึ้นเป็น 10,087.35 ล้านบาท คิดเป็น 344.79 ล้านบาท คิดเป็น 46 กว่าเปอร์เซ็นต์ รัฐบาลได้แถลงนโยบายเร่งด่วนต่อรัฐสภา เรื่องสร้างความเชื่อมั่นและกระตุ้นเศรษฐกิจในภาครวม นโยบายการปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจเรื่อง เร่งรัดการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต การลดต้นทุน สร้างความมั่นคงรายได้ ตลอดจนการส่งเสริมมูลค่าเพิ่มทางด้านสินค้าการเกษตร การดำเนินงานพัฒนาสหกรณ์เชิงสร้างสรรค์ เกษตรกรก็จะได้รับประโยชน์จากการปรับเปลี่ยนเพื่อการพัฒนาตนเองจากรากฐานภูมิปัญญาท้องถิ่น ผนวกกับเทคโนโลยีที่เหมาะสมอันจะนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจภาคสหกรณ์ การสร้างโอกาสที่จะให้เกษตรกร ได้เข้าถึงองค์ความรู้ทางการลดต้นทุนการผลิต องค์ความรู้ทางด้านเพิ่มรายได้ และเป็นการสร้างโอกาสการรวมกลุ่มและการจัดทำธุรกิจกลุ่มที่สร้างสรรค์ต่อสมาชิกเป็นการสร้างโอกาสที่จะเข้าถึงแหล่งทุนการพัฒนาต่าง ๆ และแหล่งทุนการพัฒนาสหกรณ์พวกเรามีอยู่เพื่อที่จะพัฒนาสหกรณ์ นอกจากนั้นยังเป็นการสร้างโอกาสเข้าถึงระบบการตลาด คือสิ่งที่จะเกิดขึ้นจากการที่พวกเราได้ร่วมกันพัฒนาระบบหรือโครงสร้างทางด้านสหกรณ์ของพวกเรา กระบวนการพัฒนาสหกรณ์ให้เป็นปีการสร้างมูลค่าเพิ่มธุรกิจภาคสหกรณ์บนพื้นฐานทางการเงิน ทางรอดของสังคมไทย โดยเฉพาะเกษตรกรไทยเรามีศักยภาพในเรื่องความคิดสร้างสรรค์อยู่มาก ไม่ว่าจะเป็นทางด้านบุคลากร ทางด้านขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม ในการเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจเพียงแต่เราต้องอาศัยความตั้งใจจริง ในการพัฒนาตนเองตามแนวพระราชดำริ เพื่อให้เกิดความเจริญอย่างยั่งยืนต่อไป

---



**นายอเนต ภูสีทธิกุล**  
**อธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์**



**ประวัติการศึกษา :-**

- วิทยาศาสตรบัณฑิต (เกษตรศาสตร์) สาขาสัตวบาล มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (เกษตรศาสตร์) สาขาส่งเสริมการเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

**ประสบการณ์ :-**

- ปลัดตัวเขต 2 ภาคตะวันออก (ระดับ9) กรมปลัดตัว
- ผู้ช่วยปลัดกระทรวง (นักบริหาร 9) สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (กพร.กระทรวง) สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- ผู้ตรวจราชการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- เลขาธิการสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม
- อธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

## นายอนันต์ ภูสีทธิกุล

### อธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

จากวิกฤตเศรษฐกิจต้มยำกุ้ง 2540 ถึงวิกฤตเศรษฐกิจ 2550 ที่การเงินโลกอ่อนตัว ราคาน้ำมัน พุ่งขึ้นสูง เศรษฐกิจไทยต้องปรับตัวลงอย่างรุนแรงในวันนี้เมื่อมองกลับไปในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจและสังคมหลายครั้งที่ประเทศไทยต้องเผชิญ “ภาคสหกรณ์” เป็นสถาบันหนึ่ง กลับเติบโตอย่างค่อยเป็นค่อยไป กระทั่ง กลายเป็นรากฐานสำคัญที่ช่วยให้ประเทศไทยผ่านพ้นวิกฤตได้ในแต่ละครั้ง นับเป็นเวลานานกว่า 90 ปี ที่ประเทศไทยนำระบบสหกรณ์ที่มีรูปแบบในการพึ่งพาซึ่งกันและกันของชุมชนมีการรวมกลุ่มและการจัดการธุรกิจกลุ่มมาใช้เป็นกลไกสำคัญในการแก้ไขปัญหาสภาพเศรษฐกิจและสังคมให้ผ่านพ้นไปได้

สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร จัดเป็นหน่วยเศรษฐกิจรูปแบบหนึ่งที่เป็นนิติบุคคล มีการทำธุรกรรม ทั้งในด้านการรับฝากเงิน ด้านการบริการสินเชื่อทางการเงิน ด้านการจำหน่ายสินค้า ด้านการรวบรวมผลผลิต และด้านการให้บริการ มีเป้าหมายที่ต้องการยืนหยัดอยู่ได้อย่างมั่นคง ทั้งด้านการเงิน และการบริหาร เป็นองค์กรที่ต้องเป็นที่ยอมรับของชุมชน มีมูลค่าและคุณค่าทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม อย่างไรก็ตาม ท่ามกลางสภาพการณ์แข่งขันในปัจจุบัน สถาบันภาคสหกรณ์ที่ประกอบไปด้วยสหกรณ์ภาคการเกษตร สหกรณ์นอกภาคการเกษตร ชุมนุมสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกร ที่มีรวมกันมากกว่า 13,000 แห่งทั่วประเทศ ประกอบด้วยสมาชิก 10.6 ล้านคน และมีทุนดำเนินงาน 1.1 ล้านล้านบาทสถาบันภาคสหกรณ์เหล่านี้ต่างมีจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานเพื่อสร้างผลกำไรตอบแทนคืนสู่สมาชิกได้

ประเภทสหกรณ์	จำนวน (แห่ง)	สมาชิก (คน)	เงินทุน (ล้านบาท)
ภาคการเกษตร	4,433	5,954,843	127,087.07
นอกภาคการเกษตร	3,118	4,060,431	963,311.56
ชุมนุมสหกรณ์	113	7,049 แห่ง	36,420.17
กลุ่มเกษตรกร	5,858	638,404	2,290.98
รวมสถาบันภาคสหกรณ์	13,522	10,653,678 คน	1,129,109.78
		7,049 แห่ง	

ทั้งนี้ เมื่อมองลึกเข้าไปในกลุ่มสถาบันภาคสหกรณ์ จะพบว่า ในการจัดการ 3 ธุรกิจที่มีการจัดหาสินค้ารวบรวมผลผลิตหรือแปรรูปและบริการ ของสหกรณ์ภาคการเกษตร 3,655 แห่ง ได้สร้างวงเงินการจัดการธุรกิจ รวมเป็นเงินสูงกว่า 1 แสน 2 หมื่นล้านบาท

การจัดการ 3 ธุรกิจ : สหกรณ์ภาคการเกษตร 3,655 แห่ง สร้างมูลค่าธุรกิจกว่า  
121.603 ล้านบาท

วงเงินธุรกิจการจัดการธุรกิจ สหกรณ์ภาคการเกษตร	กลาง	เหนือ	ใต้	ตะวันออก เฉียงเหนือ	รวมทั้งสิ้น
สหกรณ์ภาคเกษตร (แห่ง)	730.00	837.00	786.00	1,302.00	3,655.00
จัดหาสินค้า	17,510.71	14,926.19	5,676.98	17,327.83	55,441.71
รวบรวมผลผลิต/แปรรูป	20,915.79	9,593.44	24,985.57	10,247.42	65,742.22
บริการ	163.13	108.29	19.93	128.20	419.55
วงเงินการจัดการธุรกิจ (ล้านบาท)	38,589.63	24,627.92	30,682.48	27,703.45	121,603.48

ที่ผ่านมา สถาบันภาคสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจต่างยอมรับว่ากลไกการบัญชี เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ และก้าวทันสถานการณ์ ขณะเดียวกัน ในภาวะที่ประสบปัญหาภาคการบัญชีจะเชื่อมโยงให้ธุรกิจสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรมีโอกาสพลิกฟื้น ด้วยแนวทางการสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจ จากภาวะเศรษฐกิจทางการเงินของภาคสหกรณ์ที่ผ่านมา และแนวทางการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ยังคงพบว่าธุรกิจสถาบันสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร ต้องได้รับโอกาสการพัฒนาที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

จากการดำเนินโครงการ “สร้างมูลค่าเพิ่มธุรกิจ” บนพื้นฐานภาวะเศรษฐกิจทางการเงิน Social & Economic Value Added โดยมีเป้าประสงค์ ที่จะไปสู่....

- พัฒนาสถาบันเกษตรกรให้มีมาตรฐานการสอบบัญชี และได้ข้อมูลสู่ระบบวิเคราะห์เศรษฐกิจทางการเงิน
- พัฒนาระบบเตือนภัยทางการเงินของสหกรณ์ เพื่อชี้สถานการณ์ความเสี่ยงที่สำคัญ อย่างเป็นรูปธรรม สามารถนำไปสู่การตรวจสอบสุขภาพทางการเงินและทราบถึงสถานะเศรษฐกิจทางการเงินได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ทันการณ์
- พัฒนาระบบจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ นำไปสู่การคิดวิเคราะห์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจและสังคม ตระหนักถึงความสำคัญของเงินทุนที่สหกรณ์ต้องการมูลค่าเพิ่ม สร้างความศรัทธาต่อสมาชิก นำไปสู่การวางแผนพัฒนาเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งหวังให้เกิดความเข้มแข็งในระยะยาว

## 7 ขั้นตอนการพัฒนา การสร้างมูลค่าเพิ่มธุรกิจภาคสหกรณ์



ในโอกาสครบรอบ 58 ปี กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ จะเป็นปีแห่งการสร้างมูลค่าเพิ่มภาคสหกรณ์ไทย ภายใต้การขับเคลื่อน 6 **นวัตกรรมทางการเงินเชิงสร้างสรรค์** ที่มุ่งเน้นการพัฒนาสถาบันเกษตรกรให้มีมาตรฐานบัญชีที่เหมาะสมกับธุรกิจ การพัฒนาระบบเตือนภัยทางการเงินของสหกรณ์ และการพัฒนาระบบการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินรายปีของสหกรณ์ Financial Year Plan

การขับเคลื่อน 6 **นวัตกรรมทางการเงินเชิงสร้างสรรค์** ประกอบด้วย

**นวัตกรรมแรก** สร้างโปรแกรมระบบบัญชีสหกรณ์ครบวงจร Cooperative Full Pack Accounting software เป็นการสร้างมาตรฐานบัญชี เพิ่มคุณภาพให้บริการและความรวดเร็วในการปิดบัญชี

**นวัตกรรมที่ 2** การตรวจสอบบัญชีเชิงลึก Cooperative Audit Through System หรือ CATs เป็นการสร้างมาตรฐานสอบบัญชี เพิ่มความเชื่อถือได้ของข้อมูล และเพิ่มความรวดเร็วในการสอบบัญชี

**นวัตกรรมที่ 3** สร้างมาตรฐานการวิเคราะห์ 6 มิติ CAMELS Analysis เป็นการสร้างมาตรฐานการวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจทางการเงิน

**นวัตกรรมที่ 4** สร้างเครื่องมือระบบเตือนภัยทางการเงิน Cooperative financial Surveillance and warning System หรือ CFSAWS:ss เป็นการเตือนภัยทางการเงินและชี้สถานการณ์ความเสี่ยง

**นวัตกรรมที่ 5** สร้างเครื่องมือตรวจสอบมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจและสังคม Social & Economic Value Added หรือ SEVA เป็นการสร้างความตระหนักถึงต้นทุนและค่าเสียโอกาส รวมถึงสนับสนุนการตัดสินใจวางกลยุทธ์

**นวัตกรรมที่ 6** พัฒนาศูนย์ข้อมูลทางการเงินสหกรณ์ Co-op Hub เป็นฐานข้อมูลภาคสหกรณ์ไทย หรือ CAD HUB เพื่อเชื่อมโยงโครงสร้างธุรกิจและการเงิน

นับจากนี้ จึงเป็นการเริ่มต้นเข้าสู่โลกใหม่ของภาคสหกรณ์ ที่เป็น **“สหกรณ์เชิงแบ่งปัน”** Co-op sharing อย่างแท้จริง โดยภาคสหกรณ์จะได้รับโอกาสที่จะก่อให้เกิด...

การแบ่งปันโอกาสการเข้าถึง **องค์ความรู้**

การแบ่งปันโอกาสการเข้าถึง **การรวมกลุ่ม**

การแบ่งปันโอกาสการเข้าถึง **เงินทุน** และ

การแบ่งปันโอกาสการเข้าถึง **การตลาด**

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์และภาคสหกรณ์ที่เกี่ยวข้อง ตระหนักดีว่าสถาบันสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกรต้องตื่นตัวเพื่อสร้างมูลค่า คณะผู้บริหารของสถาบันต้องมีความพร้อมที่จะดำเนินงานด้วยแนวคิดของการสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจและสังคมคู่ขนานกันไป บนพื้นฐานการแบ่งปันโอกาสให้แกกัน ด้วยทั้งหมดนี้ คือ **ความมุ่งมั่นและการขับเคลื่อน สู่ การสร้างมูลค่าเพิ่มธุรกิจภาคสหกรณ์ไทย Social & Economic Value Added** กับการครบรอบปีที่ 58 ของ **กรมตรวจบัญชีสหกรณ์**

---

**ดร. พิสิฐ ลี้อาธรรม**

**คณบดีคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่**



**ประวัติการศึกษา :-**

- ปริญญาเอกทางเศรษฐศาสตร์ Erasmus University ประเทศ Netherland โดยได้รับทุนการศึกษาของธนาคารแห่งประเทศไทย ระดับปริญญาตรีถึงปริญญาเอกที่ Erasmus University

**ประสบการณ์ :-**

- นายกสมาคมนักเรียนเก่าเนเธอร์แลนด์
- อธิการบดีช่วยว่าการกระทรวงการคลัง
- กรรมการยกร่างรัฐธรรมนูญ ของสภาร่างรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2550
- คณะทำงานเศรษฐกิจมหภาค การเงินการคลัง ของสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ฯลฯ

สหกรณ์เป็นเรื่องของความคิด แนวทางวิชาการด้านเศรษฐศาสตร์ความคิดด้านสหกรณ์จะถูกมองว่าอยู่ทางฝั่งซ้าย ๆ ขณะที่เศรษฐศาสตร์กระแสหลัก อาจจะมองว่าตลาด หรือการแข่งขันรุ่นหลัง ๆ ระบบทุนนิยม ระบบตลาดทุน ระบบของการแข่งขันเสรีจะเป็นระบบที่ได้รับการยอมรับในเรื่องของประสิทธิภาพ เรื่องของการสร้างมูลค่าเพิ่มที่จะสร้างผลตอบแทนให้กับเจ้าของทุน โดยเอาเรื่องทุนหรือเจ้าของเงินเป็นหลัก แต่ผมก็มีความเชื่อมาโดยตลอดว่าระบบสหกรณ์จะเป็นระบบที่จะมีความสำคัญและ มีความหมายต่อประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศไทยของเราที่เป็นประเทศกำลังพัฒนา เป็นประเทศที่ยังไม่ได้ร่ำรวย มีทุนอยู่ไม่มาก และยังมีผู้ที่ยากจนอยู่ในภาคเกษตร อยู่ในภาคต่าง ๆ ที่ยังต้องใช้ชีวิตที่ค่อนข้างลำบากแค้นอยู่ เพราะฉะนั้นในบรรยากาศของประเทศไทยเรา ถ้าปล่อยให้ระบบที่เป็นการแข่งขันอย่างเต็มที่ก็ดี หรือระบบของการที่ใช้ทุนเป็นหลัก ความมั่งคั่ง หรือความร่ำรวยต่าง ๆ ก็อาจจะไปกระจุกตัวอยู่กับคนบางกลุ่มไม่กี่คนที่เป็นเจ้าของทุน เจ้าของเงินเท่านั้น ขณะที่ประชาชนส่วนใหญ่ก็ถูกทอดทิ้งให้มีความยากจน หรือถูกทอดทิ้งให้ล้าหลังไปตลอดเรื่อย ๆ นี่คือนี่คือสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นได้ เพราะฉะนั้นสิ่งที่ผมเชื่อคือระบบสหกรณ์ น่าจะเป็นระบบที่สนองตอบในเรื่องนี้ที่จะช่วยดูแลคนหมู่มากให้สามารถลืมตาอ้าปากได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยามที่มี การแข่งขันที่รุนแรงมาก เราเห็นระบบการค้าที่มี ระบบของ Modern Trade

### สหกรณ์กับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม

- การแข่งขันในเวทีการค้าที่เปิดกว้าง WTO, AFTA etc.
- ระบบ modern trade/international trade
- ระบบการพึ่งพาตนเองและการแบ่งปันระหว่างสมาชิก
- ระบบความโปร่งใสตรวจสอบได้
- การมีหลักธรรมาภิบาล
- การกำหนดระเบียบและข้อบังคับ และการเปิดเผยข้อมูล
- วัฒนธรรมของเราเกี่ยวกับการเคร่งครัดในกฎเกณฑ์

มีการซื้อเป็นล็อตใหญ่ ๆ โดยผู้ซื้อที่มีอำนาจในตลาดสามารถครอบงำตลาดได้สามารถที่จะกำหนดตลาดได้ ทุกวันนี้เราจะเห็นได้บ้านเรามีการค้าที่เสรีมากขึ้น มีการเปิดขายสินค้า ส่งสินค้าในระดับโลกกันมากขึ้นอย่างวันนี้เรายังอยู่ ภายใต้อิทธิพลข้อตกลงทางการค้าหลาย ๆ อย่าง ไม่ว่าจะเป็นของ WTO หรือ FTA สัญญาที่จะต้องลดภาษีเหลือศูนย์

ต่อกันกับบางประเทศ หรือยิ่งในปีนี้มี "AFTA" ซึ่งก็คือการเปิดเสรีทางการค้ากับประเทศในย่านอาเซียนด้วยกัน 10 ประเทศ ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม เป็นต้นมา มีหลาย ๆ อย่างที่เราไม่ได้สงวนไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสินค้าทางด้านอุตสาหกรรมต่าง ๆ สินค้าเกษตร จะต้องมีการยอมรับให้สินค้าของประเทศเพื่อนบ้านมาขายในบ้านเรา โดยที่เราไม่สามารถที่จะไป เก็บภาษีอย่างเมื่อก่อนนี้ได้ ซึ่งหลาย

ตัวอาจจะโดน FTA ไปแล้ว เช่นเรื่องของ กระเทียม หัวหอม เป็นต้น แต่ว่าสินค้าเกษตรอื่น ๆ รวมไปถึงถึงสินค้าหัตถกรรม อุตสาหกรรมต่าง ๆ ต่อไปเราไม่อาจที่ใช้เครื่องมือกำแพงภาษีด้านได้อีก ระบบ Modern Trade ที่ผู้ซื้อรายใหญ่ที่มีอำนาจในตลาดสามารถครอบงำตลาดได้ ในบ้านเรายังไม่มี ความเข้มแข็งของภาครัฐ ในเรื่องของการตอบโต้เรื่องนี้ อย่างเช่น ในต่างประเทศถ้าหากมีการรวมตัวของบริษัทยักษ์ใหญ่ที่สามารถครอบงำตลาดได้ สามารถกลายเป็นผู้ผูกขาด อันนี้ต้องได้รับการเห็นชอบจากกระทรวงพาณิชย์ หรือภาครัฐของเขาก่อนที่จะสามารถรวมตัวกันได้ แต่บ้านเราทุกวันนี้ยังไม่ค่อยมีความคิดในเรื่องนี้เท่าไรนัก เพราะฉะนั้นพวกเราซึ่งอยู่ในกลุ่มก้อนของผู้ขายรายเล็ก หรือผู้ผลิตรายเล็ก ๆ ต่อไปก็จะเจอความยากลำบากตรงนี้มากขึ้น เพราะผู้ซื้อเขาจะกลายเป็นผู้ซื้อรายใหญ่แต่ผู้เดียว สามารถที่จะกำหนดมาตรฐาน หรือราคาที่ไม่เป็นธรรมกับเราได้ สิ่งหนึ่งในระบบสหกรณ์เราต้องหาวิธีการที่จะรวมตัวกันให้มากขึ้น ไม่ได้หมายความว่าเราจะต้องไปฮั้วราคากัน หรือไปร่วมมือกันที่จะทำให้นักการตลาดทำงานได้ยาก แต่ความหมายก็คือเราต้องมีการยอมรับที่จะรวมตัวกันให้ความร่วมมือใน การให้ข้อมูลข่าวสาร หรือในการที่จะเรียนรู้รับกับเหตุการณ์เหล่านี้

ในกระแสโลกทุกวันนี้ในเรื่องของการที่มีความเสรีมากขึ้น ประเด็นต่อไปก็คือ เรื่องของการที่ระบบต่าง ๆ ต้องมีความโปร่งใส ยึดหลักธรรมาภิบาล ยึดหลักที่จะต้องมีการตรวจสอบได้ให้เต็มที่ ซึ่งหลักสหกรณ์ที่พวกเราดูแลกันอยู่จริง ๆ ผมเชื่อว่ามีประสงค์เช่นนั้นที่เป็นระบบที่เราสร้างขึ้นเพื่อดูแลคนมาก ๆ แน่นอนเมื่อเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับคนหลาย ๆ คนก็ต้องเปิดกว้าง ยอมรับที่จะให้มีการตรวจสอบ ยอมรับที่จะให้มีการเปิดเผยข้อมูล พร้อมทั้งจะชี้แจงได้ เพราะอาจเกิดข้อข้องใจ ข้อสงสัย ความรู้สึกในอดีตของเราจะขัดแย้งกับสิ่งเหล่านี้ เพราะในอดีตเรามักจะมีความรู้สึก โดยวัฒนธรรมของบ้านเรา นี้ ไม่ว่าจะไรก็ตามที่มีคนมาโต้แย้ง มีใครมาตั้งคำถาม เราจะไม่ชอบ เราจะมีความรู้สึกว่ามาทำทนาย มาไม่ยอมรับอำนาจของเราเปล่า แต่ทุกวันนี้ในสากล เราต้องยอมรับว่าเรื่องของการเปิดโอกาสให้ตรวจสอบ ให้ทนาย ให้มีการแสดงออกก็เป็นเรื่องธรรมดา

ในระบบสหกรณ์ เราจะต้องดูแลสมาชิกที่เป็นคนหมู่มาก เพราะฉะนั้นถ้าจะทำให้ระบบมันอยู่ได้ สร้างมูลค่าเพิ่มได้ หลักของความโปร่งใส หลักของการให้ตรวจสอบได้ จึงต้องเป็นสิ่งที่เราต้องเปิดกว้างให้เต็มที่ และผู้ที่รับผิดชอบ โดยอย่างยิ่งผู้บริหารต้องมีใจกว้างและให้เวลากับสิ่งเหล่านี้ เพราะที่ผ่าน มาวัฒนธรรมในบ้านเราไม่ค่อยยอมรับในเรื่องนี้ ทำให้เกิดความรู้สึกถึงความไม่เป็นธรรมขึ้นมาได้ง่าย ในเรื่องเหล่านี้ผมจึงคิดว่ามันเป็นแนวโน้มของสังคมโลกที่ต้องการ เรื่องของความโปร่งใส เรื่องของการแข่งขัน ในขณะเดียวกันโลกทุกวันนี้ที่มีการแข่งขัน และมีความโปร่งใสตรวจสอบได้ ก็ต้องการสิ่งที่มีคุณภาพ สิ่งที่มีต้นทุนต่ำ มีค่าใช้จ่ายต่ำ อะไรก็ตามที่เป็น ความสูญเสีย ความสูญเปล่า ก็จะเป็นภาระให้กับผู้อื่น ๆ โดยเฉพาะผู้บริโภค เพราะฉะนั้นผู้ที่อยู่รอดได้ก็ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการดูแลสิ่งเหล่านี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการผลิตสินค้าของเรา สินค้าของเราที่ผ่านมาส่วนใหญ่มักจะอยู่ในภาคเกษตร และมีไม่น้อยที่ได้เข้ามาสู่ภาคอุตสาหกรรม



อีกด้านหนึ่งที่ผมอยากจะขอถือโอกาสเสริม ให้เห็น ก็คือว่า โลกอุตสาหกรรมทุกวันนี้ มันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาก่อนหน้านี้ ถ้าเราพูดถึงประเทศอุตสาหกรรมเราก็จะนึกถึงประเทศสหรัฐอเมริกา อังกฤษ ญี่ปุ่น หรือยุโรป แต่ทุกวันนี้ประเทศเหล่านี้สัดส่วนของการผลิตสินค้าอุตสาหกรรม เมื่อเทียบกับรายได้โดยรวมทั้งหมดของเขาแล้ว มันน้อยลงทุกทีหลายที่เหลือไม่ถึง 20% ของรายได้รวมของเขา แน่แน่นอนว่าสินค้าเกษตรเหลือน้อยกว่านั้นอีก ก็แค่ 1 – 2% ถามว่าแล้วที่เหลือเขามีรายได้จากอะไร อย่างสหรัฐอเมริการายได้หลัก ๆ เขาไม่ได้มาจากการผลิตสินค้าเกษตร หรืออุตสาหกรรมแล้ว มันมาจากการผลิต

การบริการมากกว่า เช่น เรื่องของภาพยนตร์ฮอลลีวูด เราก็ไปเสียเงินดูหนังกัน นี่ก็เป็นตัวอย่างหนึ่งของการผลิตจากภาคบริการ หรือด้านคอมพิวเตอร์ นายบิลล์ เกตส์ ก็ได้สร้างโปรแกรมคอมพิวเตอร์ขาย หรือหลายท่านส่งลูกหลานไปเรียนต่างประเทศ ในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ นั่นก็เป็นรายได้ที่เราต้องจ่ายให้เขา เพราะฉะนั้นประเทศอุตสาหกรรมดั้งเดิมนั้น ในปัจจุบันเขาจะไปมุ่งรายได้

### การสร้างมูลค่าเพิ่ม: Quality/Cost Control

- การผลิตปฐมภูมิ ผลผลิตเกษตร
- การสร้างมูลค่าเพิ่ม
- การสนองความต้องการของตลาด
- การบริหารจัดการ
- การบริหารต้นทุน
- การลดความสูญเสีย
- Demand vs Supply side??

ที่มาจากภาคบริการ ที่มุ่งไปในเรื่องของความคิด ไม่ใช่เรื่องของการผลิตสินค้า แต่ความคิดที่ออกมาจากสมอง ทำให้เขามีรายได้สูงกว่ามาก

ในภาคเกษตร เราอาจไม่มีผู้คนที่เก่งกาจในการคิดเรื่องเหล่านั้น แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า การสร้างมูลค่าเพิ่ม หรือการต่อยอดธุรกิจจะไม่มีเลยจะเป็นไปได้

หรือไม่จากที่เราจะขายสินค้าภาคเกษตรเป็นต้น ๆ ซึ่งมันคือวัตถุดิบ ให้เรากลับมาขายสินค้าเป็นกิโลกรัม เพราะมันจะส่งไปถึงมือผู้บริโภคได้ง่ายขึ้น และจะเป็นไปได้ใหม่ที่เราจะดัดแปลง ประยุกต์ตัวสินค้าเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์ เกิดมูลค่าเพิ่มขึ้น มันก็ขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารจัดการ ซึ่งเราต้องรู้ถึงผู้ซื้อ ทุกวันนี้ที่เราเป็นผู้ผลิตสินค้าต่าง ๆ เราเก่งอะไร เราก็ทำอย่างนั้น เราถนัดอะไรเราก็ทำอย่างนั้น แต่เป็นการมองชั้นเดียว ถ้าจะให้ดีต้องมีผู้ซื้อ สิ่งสำคัญเลยคือ ผู้ซื้อขณะนี้ไม่มี เราอาจผลิตสินค้าเก่ง แต่ถ้าไม่มีผู้ซื้อ สินค้าก็ไม่สามารถขายได้ ผมได้มีโอกาสไปสวนมะพร้าวหวานแห่งหนึ่งในจังหวัดสุโขทัย สวนของเขาไม่ใช่ยาฆ่าแมลง เพราะมะพร้าวหวานของเขาจะออกผล

ในช่วงที่ไม่ใช่หน้าฝน ซึ่งเป็นช่วงที่ไม่มีแมลง ต้นทุนการผลิตก็ลดลง สินค้าของเขามีตลาดวิ่งไปหาเอง เพราะเขาได้ทำการพิสูจน์ ทดลอง ซึ่งเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับธุรกิจตัวเอง

## Supply chain

การผลิต->การขนส่ง->การค้าส่ง->การค้าปลีก

- การแข่งขันในระดับโลก ที่มีกำหนดมาตรฐาน
- **modern trade** และการขยายตัวที่ใหญ่โตขึ้นของการค้าส่งและค้าปลีก
- การมี **innovation**
- การบริหาร **Brand**
- การรักษาคุณภาพให้ได้มาตรฐาน

ในเรื่องของการสร้างมูลค่าเพิ่ม ทุกวันนี้ อย่างที่ได้เรียนไปว่าสินค้าเกษตร สามารถต่อยอดได้หลายขั้นตอน ไม่ว่าจะในเรื่องของการขนส่ง

การค้าปลีก การค้าส่ง การบวกกำไรที่มีมากมาย ยิ่งถ้าเป็นสินค้าอุตสาหกรรมด้วยแล้ว คนที่เป็นผู้ผลิตจะมีรายได้ไม่มากนัก แต่โคตที่ใช้ปริมาณมากมามาก แต่ผู้ที่อยู่ใกล้ผู้บริโภคมากกว่า

ย่อมได้ราคาสูงกว่าได้กำไรดีกว่า เพราะฉะนั้นเรื่องนี้ที่ผมจะสรุปคือ เราจะต้องรู้จักผู้ซื้อ ว่าผู้ซื้อมีหรือเปล่า และเขาต้องการอะไร เราต้องมีการคิด วิเคราะห์ พิสูจน์ โดยไม่จำเป็นที่จะต้องมีความรู้สูง เพียงแค่รู้มีความตั้งใจ สนใจ วิเคราะห์ ทดลอง พิสูจน์ ก็สามารถทำให้สำเร็จได้

## กระแสสังคมโลกและการสร้างมูลค่าเพิ่ม

- การรักษาสิ่งแวดล้อมและการเกษตรแบบผสมผสานตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง
  - ลดหรือระงับการใช้ปุ๋ยเคมีและยาฆ่าแมลง
  - การใช้สารหรือปุ๋ยชีวภาพที่เหมาะสม
  - การประหยัดหรือลดการใช้พลังงานจาก ฟอสซิล เช่น น้ำมันหรือถ่านหิน
  - การเผาไหม้ไม่สมบูรณ์
- สินค้าที่รักษาสีสิ่งแวดล้อมจะได้มูลค่าเพิ่มหรือราคาดีขึ้น หากเป็นสินค้าปลอดสารพิษ ที่ลดปัจจัยเสี่ยงของโรคมะเร็งใหม่เช่นลดเกิดสารก่อมะเร็งหรือปัจจัยการเป็นโรคอ้วนหัวใจเบาหวาน เป็นต้น

โดยเพื่อนเกษตรกรของเราหลาย ๆ ท่าน ได้ทำลายสิ่งแวดล้อม โดยการเผา การใช้ปุ๋ยเคมี การใช้ยาฆ่าแมลง หากเราสามารถดูแลให้สหกรณ์สามารถใช้สารเคมี ส่งเสริมให้เขาใช้หลักธรรมชาติ หลักเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ โดยให้เขาลดหรือระงับการใช้สารเคมีก็จะเป็นการช่วยเหลือตัวเองและสิ่งแวดล้อมด้วย

สุดท้ายที่จะย้ำก็คือ กระแสโลกตอนนี้มุ่งไปสู่การเปิดโลกเสรี เรื่องของการที่ต้องมีความโปร่งใส เรื่องของการมีคุณภาพ เรื่องของการลดต้นทุน เรื่องของการคิดแบบใหม่ อะไรที่คนอื่นทำไม่ได้เราต้องทำได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสิ่งที่โลกต้องการทุกวันนี้ ก็คือ การให้โลกมีความสงบ ในเรื่องของสิ่งแวดล้อม เราได้ทำลายสิ่งแวดล้อมกันมา

คุณวจิติพย์ พงษ์เพชร

ผู้บริหารส่วนกลยุทธ์สายนโยบายสถาบันการเงินธนาคารแห่งประเทศไทย

### ประวัติการศึกษา

- บัญชีบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ 1) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- Master of Business Administration Member: Beta Gama Sigma, Oregon State University

### ประสบการณ์ทำงาน

การจัดทำร่างแผนพัฒนาระบบสถาบันการเงิน ระยะที่ 1 (2547-2551) และระยะที่ 2 (2553-2557) ตลอดจนการปฏิบัติตามแผนโดยแผนพัฒนา ฯ ทั้งสองฉบับเน้นส่งเสริมประสิทธิภาพของระบบสถาบันการเงินในทำหน้าที่ตัวกลางทางการเงิน และความมั่นคงของระบบสถาบันการเงิน การจัดทำและเสนอร่าง พ.ร.บ. ธุรกิจสถาบันการเงิน พ.ศ. 2551

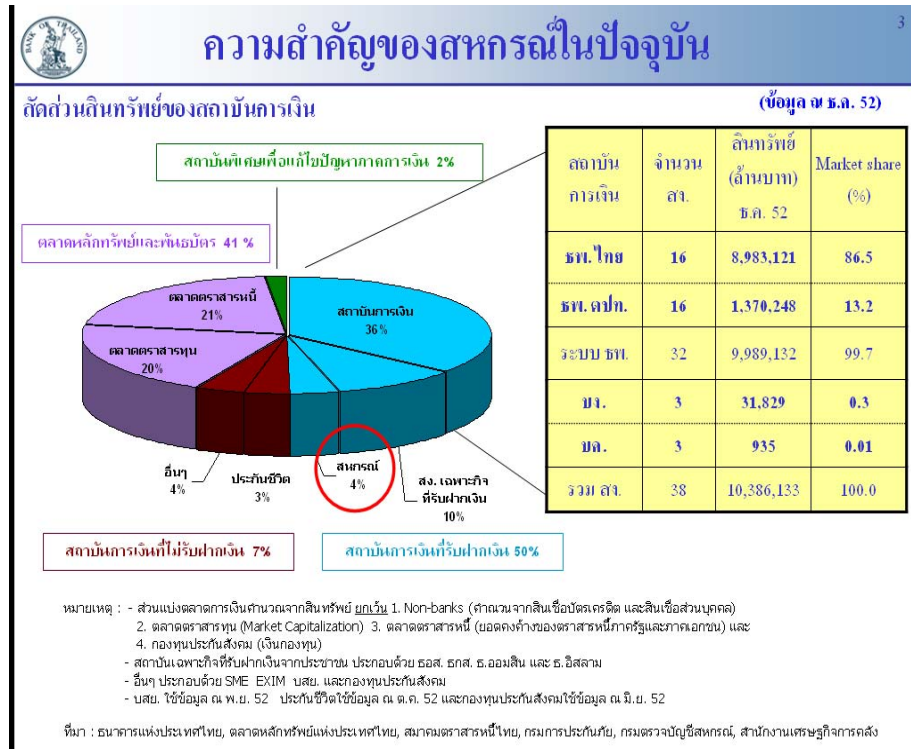
การวิจัยและเสนอแนะเกี่ยวกับโครงสร้างหน่วยงานกำกับดูแลสถาบันการเงิน และความร่วมมือระหว่างหน่วยงานกำกับดูแลสถาบันการเงินการร่วมโครงการประเมินภาคการเงิน (FSAP) โดย IMF และ World Bank



นางวชิรทิพย์ พงษ์พีชร

ผู้บริหารส่วนกลยุทธ์ฝ่ายนโยบายสถาบันการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย

สหกรณ์ เป็นส่วนที่มีบทบาทสำคัญกับภาคเศรษฐกิจของประเทศไทย สหกรณ์เป็นส่วนหนึ่งของระบบการเงินไทย



ในส่วนที่จะเป็นสถาบันการเงิน 36 % ที่ธนาคารแห่งประเทศไทยดูแลอยู่ มีธนาคารพาณิชย์ ธนาคารต่างประเทศ สถาบันการเงินต่าง ๆ และมี 4 % ที่เป็นสหกรณ์ หากเราดูเราอาจมองว่า 4 % อาจไม่ใช่สัดส่วนที่ใหญ่ ถ้าเรามองลึกลงไปดูเราจะเห็นได้ว่าจำนวนสหกรณ์ได้ขยายตัวขึ้นเรื่อยๆ จนกระทั่งถึง 7,000 แห่ง แล้วในปัจจุบันสมาชิกมีจำนวนเพิ่มขึ้นมาก จากปี 2547 มีอยู่ 8.6 ล้านคน สมาชิกตอนนี้ขึ้นไปจนถึง 9.9 ล้านคน เพราะฉะนั้นจำนวนสมาชิกจึงมีนัยสำคัญเกี่ยวกับระบบการเงินมากทีเดียว ถ้าดูในช่วงที่ผ่านมาผลตอบแทนของระบบสหกรณ์ก็อยู่ในผลดีมาโดยตลอด ในส่วนของบทบาทสหกรณ์เอง ธนาคารแห่งประเทศไทยมองว่าสหกรณ์ มีบทบาทหลัก ๆ 2 ส่วน ส่วนแรก ก็คือเป็นทางเลือกของการใช้บริการทางการเงิน



## ความสำคัญของสหกรณ์ในปัจจุบัน

4

รายการ	2547	2548	2549	2550	2551
<b>ทั่วไป</b>					
จำนวนสหกรณ์ (แห่ง)	} ปิดช่องว่างบริการทางการเงิน (gap)	}	}	}	}
จำนวนสมาชิก (ล้านคน)					
	8.64	8.90	8.93	9.47	9.91
<b>ปริมาณธุรกิจ (ล้านบาท)</b>					
ธุรกิจรับฝากเงิน	160,471	179,301	195,252	258,593	298,099
ธุรกิจให้เงินกู้ยืม (สินเชื่อ)	518,021	558,685	601,689	627,853	694,245
<b>ฐานะการเงิน</b>					
สินทรัพย์ทั้งสิ้น (ล้านบาท)*	646,990	721,886	791,513	893,283	1,005,032
ROA** (%)	3.89	3.59	3.57	3.65	3.80

หมายเหตุ \* สินทรัพย์ปี 2552 ของสหกรณ์มีสัดส่วนประมาณ 1 ใน 3 ของสถาบันการเงินเฉพาะกิจที่รับฝาก (ธกส. ธอส. ธ.ออมสิน และ ธ.อิสลาม)

\*\* ROA ของระบบสถาบันการเงินเฉลี่ยระหว่างปี 2523-2551 ซึ่งไม่รวมช่วงวิกฤตปี 2540-2542 เท่ากับ 0.85%

ที่มา: กรมตรวจบัญชีสหกรณ์

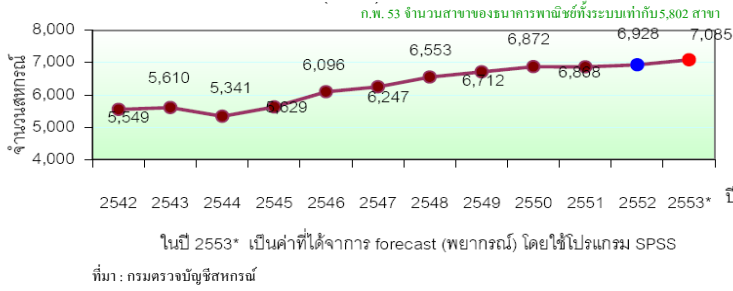
คำว่า “เป็นทางเลือก” หมายความว่า แม้เราจะใช้บริการธนาคารพาณิชย์ สถาบันการเงินต่าง ๆ สหกรณ์ก็เป็นอีก ทางเลือกหนึ่งที่เราสามารถใช้บริการทางการเงินทั้งการฝากเงิน การกู้เงิน สหกรณ์จึงเป็นทางเลือกหนึ่งที่สำคัญทีเดียวสำหรับประชาชน ทั่ว ๆ ไป อีกเรื่องหนึ่ง คือ การเข้าถึงการบริการทางการเงิน ตัวนี้เป็นเรื่องที่ธนาคารแห่งประเทศไทยให้ความสำคัญมาโดยตลอด เราได้ทำงานกับหน่วยงานราชการหลาย ๆ หน่วยงาน โดยเฉพาะ ธกส. เป็นหน่วยงานหลัก ๆ ของเรื่องนี้คนที่ไม่สามารถเข้าถึงการบริการทางการเงินในขณะนี้เขาจะใช้อะไร “สหกรณ์” จึงเป็นทางเลือกเดียวของเขา เพราะฉะนั้นทางเลือกนี้ จึงเป็นทางเลือกที่สหกรณ์ให้กับระบบเศรษฐกิจของไทย ซึ่งตอนนี้ต่างประเทศก็ให้ความสำคัญมากขึ้น ตัวนี้จึงกลายเป็นเรื่องหลักของโลกการเงินแล้ว เป็นเรื่องที่คุณวางนโยบายให้ความสำคัญอย่างยิ่ง มีนวัตกรรมมากมายที่ใช้ในการส่งเสริมการบริการการเข้าถึงทางการเงินในจุดนี้ เพราะฉะนั้น ไม่ว่าจะเป็นส่วนที่เป็นทางเลือกหรือการส่งเสริมการบริการทางการเงินก็ตาม เรายังมองว่าบทบาทของสหกรณ์ คือ สนับสนุนให้สมาชิกของสหกรณ์มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นไม่ว่าเงินที่เข้ามาจะเป็นแหล่งเงินทุนของการประกอบอาชีพ หรือการสร้างปัจจัย 4 เพราะฉะนั้นนี่คือสิ่งที่เราเห็นในเชิงความสำคัญของสหกรณ์ หากกล่าวถึงเรื่องของทางเลือกทางการเงินของสหกรณ์ เห็นได้ว่ามีสหกรณ์ขนาดใหญ่ ๆ อยู่มาก นับได้ว่าเป็นสถาบันการเงินที่มีขนาดใหญ่และมีบทบาทที่สำคัญ



### บทบาทของสหกรณ์

7

• แนวโน้มจำนวนสหกรณ์ (Active) เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง



• สหกรณ์เป็นต้นแบบของการส่งเสริมการออม และการรวมตัวจัดตั้งกลุ่มการเงิน เช่น กลุ่มออมทรัพย์

เรื่องความมั่นคงของสหกรณ์ก็เป็นปัจจัยหลักของผู้วางนโยบายส่วนในแง่ของการส่งเสริมการบริการทางการเงิน จะเห็นได้ว่าแนวโน้มของสหกรณ์ที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเราก็ได้ขอข้อมูลมาจากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์เช่นกัน จะเห็นว่าตอนนี้มีการ

ขยายตัวเพิ่มขึ้นมากแล้ว แม้ว่าหลาย ๆ ตัวจะเป็นสหกรณ์ขนาดเล็กที่เริ่มก่อตั้งมาไม่นานหรืออะไรก็ตาม ตัวนี้จะเป็นแหล่งเงินทุนสำคัญ เป็นแหล่งการให้บริการสำคัญแก่ภาคประชาชน นอกจากนี้แนวคิดของสหกรณ์ยังเป็นต้นแบบของการส่งเสริมการออมและการตั้งกลุ่มการเงิน ต่าง ๆ ด้วย ในส่วนของธนาคารแห่งประเทศไทยที่ทำการศึกษาคว่าจริง ๆ แล้ว คนที่เข้าไม่ถึงสถาบันทางการเงินในระบบ



### บทบาทของสหกรณ์

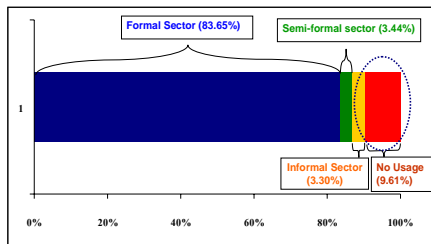
8

สหกรณ์เป็นทางเลือกของการใช้บริการทางการเงิน และเป็นช่องทางส่งเสริมการเข้าถึงบริการทางการเงิน

ในปี 2549 จาก 11,000 คริวเรือน พบว่า

- 9.61% ไม่ได้ใช้บริการทางการเงินใดๆ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีรายได้น้อยหรืออยู่ในต่างจังหวัด
- 83.65% ใช้บริการทางการเงินจากสถาบันการเงิน
- 80% มีเงินฝากกับธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงินเฉพาะกิจแต่มีเพียง 31% ที่ได้รับสินเชื่อจากสถาบันการเงิน โดยมีปัจจัยที่ไม่ได้ใช้บริการสินเชื่อ เช่น

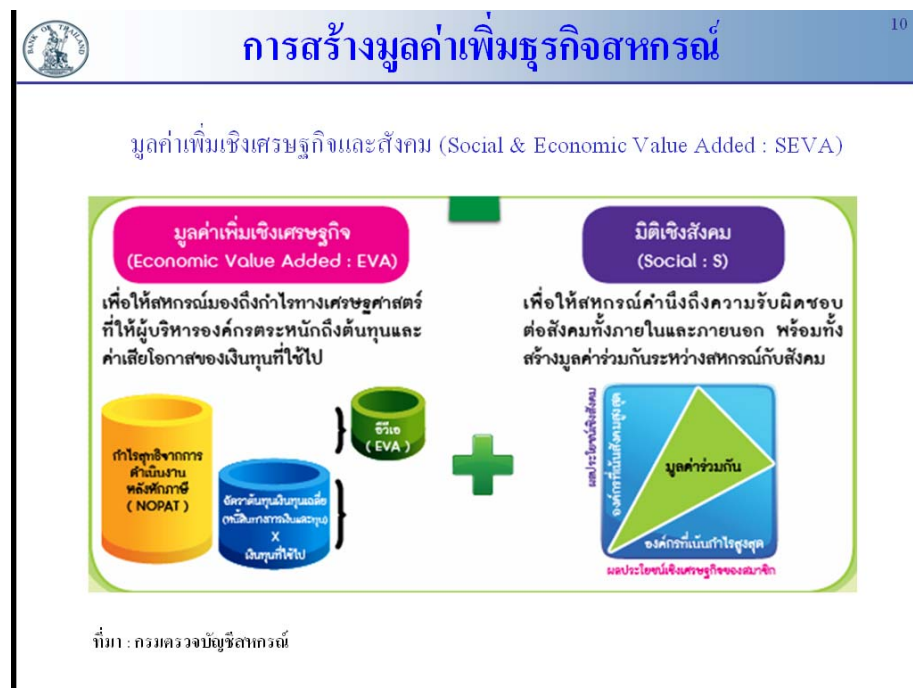
- บริการสินเชื่อไม่สอดคล้องกับความต้องการ
- เชื่อว่าตนเองไม่มีคุณสมบัติพอ
- เป็นกลุ่มผู้มีรายได้ต่ำและอยู่ในชนบท
- ไม่มีหลักประกันในการขอสินเชื่อ
- ไม่มีความจำเป็นในการใช้สินเชื่อ




แหล่งข้อมูล : การสำรวจการออมและการเข้าถึงบริการทางการเงินภาคครัวเรือน 2549 (ธ.พ.)

ข้อมูลในปี 2549 ที่ทำสำรวจกับสำนักงานสถิติแห่งชาติ พบว่า มีผู้ที่ใช้บริการทางการเงินกับธนาคารพาณิชย์ และสถาบันการเงินเฉพาะกิจอยู่ประมาณ 83.7% บางส่วนใช้เฉพาะกึ่งทางการประมาณ 3% ซึ่งกลุ่มนี้ไม่ได้ใช้ธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงินเฉพาะกิจ กลุ่มที่ไม่เป็นทางการก็มีการออมกันเอง โดยอาจยึดหลักการออมแบบสหกรณ์ หรือ เป็นกลุ่มสัจจะ ประมาณ 3% และมีบางส่วนไม่ได้ใช้บริการทางการเงินใด ๆ เลย เพราะฉะนั้นกลุ่มนี้น่าจะเป็นกลุ่มที่เราจะทำให้ความสนใจกัน เพราะว่ากลุ่มไหนที่เราจะสามารถขยายช่องทางให้บริการออกไปได้ นอกจากนี้เรายังมีการถามในแง่ที่ว่าคนที่ไม่ได้ใช้บริการใด ๆ เลย แล้วอยากจะใช้มีหรือไม่ เขาจะบอกเราว่าไม่อยากจะอยากเก็บเงินไว้กับบ้าน มีบางส่วนที่คิดอยากจะฝากเงิน แต่ว่ายังไม่ฝากไม่ได้ โดยให้เหตุผลว่าฐานะทางการเงินไม่ดี ข้อมูลไม่เพียงพอ ขาดความรู้ความเข้าใจทางการเงิน โดยเหตุผลเหล่านี้เป็นตัวหนึ่งที่ทำให้เขาไม่สามารถได้สินเชื่อจากสถาบันทางการเงิน

เพราะฉะนั้นสหกรณ์อาจจะสามารถส่งเสริมให้มีสมาชิกจากกลุ่มคนเหล่านี้ได้ ในส่วนของบทบาทและความสำคัญของสหกรณ์ตามที่เรียนไปแล้ว หากเราจะมาดูในเรื่องวิธีการที่สหกรณ์จะใช้ประเมินมูลค่าเพิ่มตนเองจะดูอย่างไร



ในส่วนนี้ประเด็นที่น่าสนใจก็คือ SEVA ตัวมิติเชิงสังคม กับ ตัวของมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจตัว “S” เป็นตัวที่ธนาคารแห่งประเทศไทยสนใจค่อนข้างมาก เพราะบทบาทมิติเชิงสังคมสหกรณ์สามารถส่งเสริมได้มากที่สุด ส่วนตัว EVA หากสหกรณ์ดูก็จะเป็นประโยชน์กับสหกรณ์ที่ว่า สภาพแวดล้อมจะเปลี่ยนแปลงไป

 <b>สหกรณ์กับการเปลี่ยนแปลงในระบบการเงินไทย</b>	
<b>ในการประเมิน SWOT มีลักษณะเป็นต้องมีการประเมินภาวะแวดล้อมทางการเงิน</b> แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 1 (2546-2549) แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (2550-2554)	
<b>จุดแข็ง</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>สหกรณ์มีลักษณะเฉพาะ</li> <li>ยึดมั่นในคุณค่าและหลักการสหกรณ์ที่ยอมรับเป็นสากล</li> <li>มีการร่วมมือกันแนวตั้งและแนวนอน ทั้งในและต่างประเทศ</li> <li>มีการสะสมทุนทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม</li> </ul>	<b>จุดอ่อน</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องขาดจิตสำนึกความร่วมมือ</li> <li>ขาดกระบวนการพัฒนาสหกรณ์</li> <li>ขีดความสามารถของสหกรณ์ยังมีน้อย</li> <li>กรอบภารกิจของสหกรณ์ไม่สนองความต้องการของสมาชิก</li> <li>มีความเสี่ยงในการดำเนินงานธุรกิจสหกรณ์</li> <li>ข้อจำกัดในสหกรณ์และขบวนการไม่ได้ดำเนินการตามกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาสหกรณ์</li> </ul>
<b>โอกาส</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ทิศทางการพัฒนาประเทศตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง</li> <li>องค์กรพันธมิตรทั้งในสหกรณ์ทั้งในภูมิภาคและระดับโลก</li> <li>นโยบายรัฐที่ให้ความสำคัญต่อสหกรณ์</li> </ul>	<b>อุปสรรค</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>คนในชาติไม่เข้าใจและไม่เห็นความสำคัญของสหกรณ์</li> <li>นโยบายรัฐที่ส่งผลกระทบต่อขบวนการสหกรณ์</li> <li>ทิศทางการส่งเสริมสหกรณ์ที่ไม่เป็นเอกภาพ</li> </ul>

ที่มา : แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2

ในโลกของการเงิน ตัว EVA ที่สหกรณ์ใช้ในการประเมิน ซึ่งจะมาคู่ส่วนของสหกรณ์ว่ามีความเข้มแข็ง มีจุดที่ ควรปรับปรุงอย่างไร และต้องมองไปใน สิ่งทำลายที่ แวด ล้อม อยู่ ภายนอก เพราะจะได้เอาจุดแข็ง เอาจุดที่ควรปรับปรุงไปเทียบกับ ความทำลายที่จะเกิดขึ้น และ เราพร้อมจะรับมือกับมัน

หรือเปล่าซึ่งจะได้ใช้ในการวางกลยุทธ์ของสหกรณ์ ในส่วนที่เราศึกษาข้อมูลสหกรณ์จากพัฒนาการ ก็มี

แผนพัฒนาการสหกรณ์ฉบับที่ 1 ฉบับที่ 2 อันนี้เป็นการประเมินตัวชี้วัด ก็คือ ประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เป็นภาพรวม พอเรามาดูแล้ว ก็มีความประทับใจว่าครอบคลุม แต่ในส่วน ของโอกาสและอุปสรรค อาจจะถูกเพิ่มเติมอีกนิดในเรื่องของโลกการเงิน ว่าเปลี่ยนแปลงอย่างไร ในระบบธนาคารพาณิชย์ เพราะการเปลี่ยนแปลงในระบบธนาคารพาณิชย์ก็จะมามีผลต่อเพื่อนบ้านที่ อยู่ในระบบเดียวกันด้วย สิ่งที่เกิดขึ้นในระบบธนาคารพาณิชย์ที่มีผลและสหกรณ์สามารถนำประโยชน์ ไปใช้ ได้บ้างไม่มากนักน้อย ก็จะจับมาเฉพาะบางประเด็นที่ทำให้โลกการเงินมีการเปลี่ยนแปลงไป ก็คือ ในส่วนที่เราวางแผนพัฒนาสถาบันการเงินในระยะที่ 1 ในปี 2547 - 2551 มีประเด็นที่เราคิดว่าเป็น เป้าหมายสำคัญอยู่ 3 เรื่อง ก็คือ การเพิ่มประสิทธิภาพของระบบสถาบันการเงินส่งเสริมการให้บริการ อย่างทั่วถึงและการเข้าถึงการคุ้มครองผู้บริโภค

ในส่วนของคุณภาพในเรื่องของสถาบันการเงินมาตรการที่เราทำในช่วงนั้น ก็คือว่ามี กฎเกณฑ์บางเรื่องที่ไม่สอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบันของธนาคารพาณิชย์แล้ว ก็คือว่าการกำหนด ให้ธนาคารพาณิชย์ต้องกระจายตัวไปที่เขตอำเภอรอบนอกหรือว่าจะต้องมีการจัดสรรว่าจะต้องมีการ ปล่องยกลงเชิงภูมิภาคเท่าไร ซึ่งในช่วงหลังๆ ผลในทางปฏิบัติไม่เต็มที่สักทีเดียว เพราะฉะนั้นได้มีการ ยกเลิกมาตรการนี้ไป มาตรการลักษณะนี้มีผลต่อสหกรณ์อย่างไร ในแง่ของสมาชิกสหกรณ์อาจจะ ต้องการบริการของสหกรณ์มากยิ่งขึ้น เพราะฉะนั้นในส่วนนี้อาจจะทำให้มีการเกิดขึ้นของสหกรณ์มาก ยิ่งขึ้น ทางสหกรณ์เองมีการประเมิน SWOT Analysis ในส่วนของแผนพัฒนาระบบสถาบันการเงิน



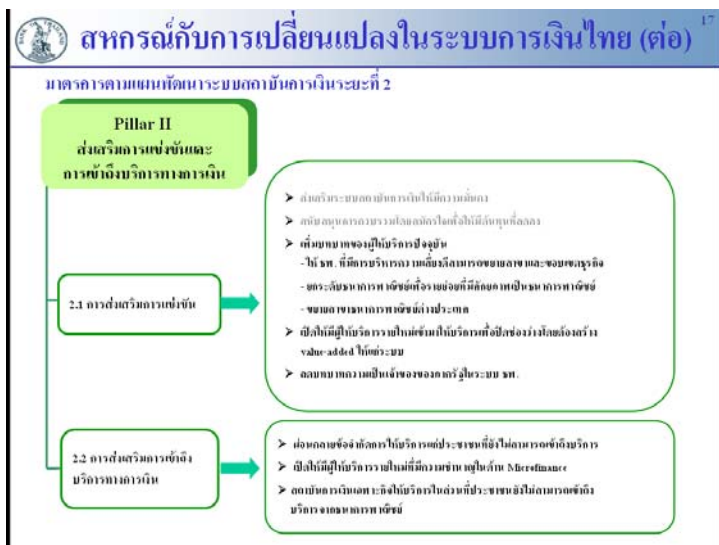
ระยะที่ 2 ก็มีการประเมิน SWOT Analysis ในลักษณะเดียวกันก็มีการประเมิน Stress Witness ของระบบสถาบันการเงิน ในปัจจุบันของเรา ตัวประเมินสภาพแวดล้อมท้าทายในแง่โอกาส เรามีความท้าทายของเศรษฐกิจโลกเข้ามา กระแสเงินทุน มีการแข่งขันลงทุนต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น เพราะฉะนั้นเรื่องนี้ไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะกับระบบสถาบันการเงิน แต่เกิดขึ้นกับระบบการเงินทั้งระบบ ซึ่งสหกรณ์ก็อยู่ในระบบการเงินนั้นด้วย ในส่วนของธนาคารพาณิชย์ที่เปลี่ยนแปลงไป ก็คือนโยบายเกี่ยวกับเรื่องการบริหารความเสี่ยง ความเพียงพอของเงินกองทุน และก็สภาพคล่อง ซึ่งก็จะเป็นตัวชี้วัดต่างๆที่ใช้อยู่เหมือนกัน เพราะฉะนั้น ในตัวพวกนี้เป็นสิ่งที่ธรรมชาติให้ความสำคัญมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องสภาพคล่อง นโยบายการกำกับดูแล ระบบสถาบันการเงินของนานาชาติอาจจะให้ความสำคัญในเรื่องของสภาพคล่องน้อยกว่าในปัจจุบันที่เน้นสภาพคล่องมากขึ้นเรื่อยๆ เพราะฉะนั้นในสหกรณ์เอง ก็อาจจะมีสหกรณ์ที่มีขนาดใหญ่ และสภาพคล่องที่จะต้องบริหารอยู่ในความท้าทายในปัจจุบันนี้ด้วยว่าจะเอาเงินไปวางไว้ที่ไหนอย่างไร การมี Network การมีความเชื่อมต่อระหว่างกระบวนการสหกรณ์ก็อาจจะช่วยจัดการในความท้าทายนี้ได้ แต่ว่าสิ่งที่ควรจะต้องดูก็คือระบบการบริหารความเสี่ยงของแต่ละสหกรณ์อยู่ในสภาพที่เป็นอย่างไร เพราะฉะนั้นระบบฐานข้อมูล ระบบการบัญชีต่างๆ ที่ทางสหกรณ์กำลัง

เร่งรัดพัฒนาอยู่เป็นเรื่องที่สำคัญ

ใน ส่วน ของ แผน พัฒนา สหกรณ์ฉบับที่ 2 จะมีผลต่อสหกรณ์อยู่บ้าง ซึ่งมี 3 เรื่องหลัก คือ

1. การลดต้นทุนของระบบสถาบันการเงิน
2. การส่งเสริมการแข่งขันและการเข้าถึงบริการทางการเงิน
3. โครงสร้างพื้นฐานทางการเงิน

เรื่องการส่งเสริมการแข่งขันและการเข้าถึงบริการทางการเงินในส่วนนี้จะมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบโดยการที่ผ่อนคลายเป็นให้มีสถาบันการเงินเข้ามามากขึ้น เป็นรายใหม่ๆมากขึ้น เพราะฉะนั้นสหกรณ์เองก็มีโอกาสที่จะเลือก ใช้มากขึ้น ที่จะใช้บริการกับสถาบันการเงินรายใหม่ประเภทใหม่ แต่ว่าในส่วนที่เราให้



ความสำคัญอีกเรื่องหนึ่งคือ การส่งเสริมการแข่งขันและการเข้าถึงบริการทางการเงิน เราจะมีเปิดให้มีผู้ให้บริการรายใหม่ที่จะเข้ามาทำธุรกิจ Micro Finance ได้ถ้าเกิดมีคนสนใจที่จะเข้ามาทำ แล้วก็สามารถนำประโยชน์ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับภาคประชาชน ได้จริง อาจจะเป็นไทยหรือต่างชาติแล้วแต่ที่จะเข้ามา Apply ต่อไปในอนาคต และอีกข้อคือธนาคารพาณิชย์ที่ให้บริการอยู่ในปัจจุบันนี้ที่ยังไม่ได้สนใจ หรืออาจจะไม่ได้เน้นเป็นธุรกิจหลักในการเข้าไปในระบบการเงินฐานราก และอาจจะมีดูแลเกี่ยวกับข้อจำกัดต่าง ๆ เรื่องเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่จะส่งเสริมให้เข้าไปได้มากขึ้น

นอกจากนี้แผนนี้ก็สนับสนุนบทบาทของสถาบันการเงินธุรกิจ ตัวอย่างเช่น ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรที่จะให้บริการในส่วนที่ประชาชนยังไม่สามารถเข้าถึงได้ เพราะฉะนั้นแบงก์ชาติก็จะจัดทำฐานข้อมูลในส่วนของความเข้าถึงของประชาชน เพื่อที่จะสนับสนุนในส่วนของความวางกลยุทธ์ในส่วนของธนาคารเฉพาะกิจ ว่าวางกลยุทธ์ของสหกรณ์ได้ด้วย ที่ในส่วนหนึ่งที่ทางสหกรณ์อาจจะใช้ประโยชน์ได้ คือ ปัจจุบันนี้การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสมาชิกของสหกรณ์เอง เพราะฉะนั้น **มูลค่าเพิ่มที่สหกรณ์จะสามารถให้กับสมาชิกได้ คือจะทำอย่างไรให้เงินของสมาชิกสามารถใช้ประโยชน์ได้สูงสุดอย่างเต็มที่** หรือว่าสะดวกขึ้น เพราะฉะนั้นสิ่งหนึ่งที่เริ่มมีแล้วในปัจจุบันนี้ คือมีการขอให้สหกรณ์ทำหน้าที่เป็นเอเจนต์ให้ธนาคารพาณิชย์เพราะฉะนั้นนอกจากฝากเงินกับสหกรณ์แล้ว บางธนาคารพาณิชย์ก็จะมีประสานกับสหกรณ์ ที่ว่าให้สหกรณ์สามารถรับฝากเงินในบัญชีกับธนาคารพาณิชย์ ที่เปิดไว้แล้ว หรือว่าถอนเงินได้ มีการให้ความสะดวกในเรื่องการโอนเงินอะไรต่างๆ เพราะฉะนั้นอันนี้อาจจะเป็น Service เป็นบริการบางเรื่องที่สหกรณ์จะคำนึงถึง การที่จะขยายบทบาทของตัวเองออกไป เพราะฉะนั้นเรื่องพวกนี้ ก็เป็นเรื่องที่ทางธนาคารพาณิชย์เองก็สนใจที่จะขยายช่องทาง สหกรณ์เองก็อาจจะสนใจที่จะเพิ่มมูลค่าให้กับ สมาชิกด้วย เพราะฉะนั้นเรื่องนี้ก็น่าจะเก็บไว้เป็นข้อมูล

ในเรื่องสุดท้ายที่ทางแบงก์ชาติให้ความสำคัญ คือเรื่อง โครงสร้างพื้นฐานทางการเงิน เรื่องที่เราให้ความสำคัญมากก็คือเรื่องการบริหารความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงที่สำคัญก็คือ ทางด้านเครดิต ด้านตลาด สภาพคล่อง และการชำระเงิน ในส่วนของเครดิตสิ่งที่สำคัญที่สนใจคือในส่วนของระบบข้อมูล เพราะฉะนั้นในส่วนข้อมูลของสมาชิกที่จะทำให้สหกรณ์ สามารถประเมินได้ว่าสมาชิกมีความเสี่ยงด้านเครดิตมากน้อยขนาดไหน สมาชิกไปใช้สินเชื่อในที่ไหนบ้าง ก็เป็นสิ่งที่น่าจะคำนึงถึงดูว่ามีประเด็นที่จะปรับปรุงได้หรือไม่อย่างไร ในส่วนของธนาคารพาณิชย์เองก็มี เครดิตยูไร ที่จะสามารถเอาข้อมูลมาดูแลแต่ในส่วนของตัวเอง ก็อาจจะมีระบบเหมือนกันที่จะดูแลได้ และเรื่องที่ทำให้ความสำคัญอีกเรื่องคือ เทคโนโลยี ว่าสามารถเอาเทคโนโลยี ใช้ประโยชน์ในการบริการได้สูงสุด ขณะเดียวกันเรื่องความปลอดภัยก็เป็นสิ่งที่จำเป็น เป็นสิ่งที่สหกรณ์หรือว่าธนาคารพาณิชย์เองจะต้องวางระบบความปลอดภัยให้กับลูกค้าให้เต็มที่ เพราะฉะนั้นเรื่องทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้น ก็เป็นเรื่องที่จะมีการเปลี่ยนแปลงในระบบการเงินไทยซึ่งบางก็เป็นประเด็นที่สหกรณ์อาจจะให้ความ

สำคัญอยู่เหมือนกัน อีกส่วนหนึ่งสหกรณ์อาจจะคิดว่านี่อาจจะเป็นสภาวะแวดล้อมที่อาจจะเปลี่ยนแปลงไป ก็จะไปใช้ประโยชน์ในการวางกลยุทธ์ การวางรูปแบบการทำธุรกิจ หรือจะขยายธุรกิจต่อไปได้ในอนาคต

---

**รศ. เกศินี วิฑูรชาติ**  
**คณบดีคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี**  
**มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์**



**ประวัติการศึกษา :-**

- พาณิชยศาสตรบัณฑิต (การเงินและการธนาคาร) เกียรตินิยม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- M.B.A., University of Texas at Austin, U.S.A.
- ประกาศนียบัตรด้านการพัฒนาการเรียนการสอน จาก Monash University, Australia ด้วยทุนโคลัมโบ
- ประกาศนียบัตร ด้านการประเมินค่าทรัพย์สิน ASEAN Valuer Association
- ประกาศนียบัตร Operations Management จาก National University of Singapore

**ประสบการณ์ :-**

- กรรมการสถาบันเทคโนโลยีแห่งอยุธยา - กรรมการธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
- คณะกรรมการตัดสินการจัดการประกวดผลงานตามปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง อันเนื่องมาจากพระราชดำริ
- รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา – รักษาการรองอธิการบดีฝ่ายทรัพยากร มนุษย์
- ผู้อำนวยการโครงการอบรมศึกษาต่อทางธุรกิจ

---

**คณบดีคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์**

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้มีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับท่านอธิบดีเมื่อปี 48 ในเรื่องความรู้ทางด้านการบัญชี การวิเคราะห์งบการเงิน การสอบบัญชี ซึ่งก็จะเป็นหัวใจพื้นฐานที่สำคัญ ในการที่เราจะรู้ว่าสุขภาพของธุรกิจของเรานั้นดีหรือไม่ดี มีจุดอ่อนอยู่ที่ไหน เช่นต้นทุนในเรื่องของค่าขนส่งมากไปหรือไม่ หรือต้นทุนในเรื่องของแรงงานสูงไปหรือไม่ เรา น่าจะมีการบริหารจัดการอย่างไร ในเรื่องเหล่านี้จึงจะทำให้เรามีต้นทุนการผลิตที่ต่ำและสามารถที่จะสู้กับคู่แข่งกันได้ สร้างความเข้มแข็งให้กับธุรกิจ ฉะนั้นสหกรณ์ก็เช่นเดียวกัน ความรู้ทางด้านบัญชี จะเป็นความรู้พื้นฐานที่สำคัญที่จะทำให้เรารู้สุขภาพของตัวเอง และพร้อมที่จะก้าวเดินต่อไปได้อย่าง ยั่งยืนและมั่นคง ถ้ามองเข้าไปในเว็บไซต์ของทางกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ พบว่าทางกรมฯได้มีการ พัฒนาในเรื่องของตัว EVA มาอย่างต่อเนื่อง

เมื่อปีที่แล้วมาถึงปีนี้ก็ได้มีการปลุกดันในเรื่องของตัว “S” เข้ามาหรือ Social หรือที่เรียกว่า SEVA (Social & Economic Value Added) ซึ่งก็เป็นเรื่องที่เป็นแนวโน้มของโลกในปัจจุบัน ที่เราไม่ได้ มองการเพิ่มมูลค่านั้นเฉพาะทางด้านการเงิน แต่เป็นเรื่องที่เราจะต้องมองในเรื่องของสังคม ความ รับผิดชอบในเรื่องของสิ่งแวดล้อมร่วมกัน ซึ่งในเรื่องของความรับผิดชอบต่อสังคม เรื่องของสิ่งแวดล้อม ก็สอดคล้องกับปรัชญาการศึกษาของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่เราพยายามที่จะดูแลผู้คนในสังคม ผู้ด้อยโอกาสทั้งหลาย ฉะนั้นระบบการรับเข้า ของมหาวิทยาลัยนั้น ก็จะดูแลคนที่อยู่ในชนบท เรียกว่า เป็นเรื่องสำคัญอันดับหนึ่งทีเดียว หรือเรื่องของคนพิการ เป็นต้น ก็ต้องเป็นเรื่องที่เราต้องให้ออกมา เรามาดูความหมายว่าการสร้างมูลค่าเพิ่มนั้น เราคงจะต้องมองประเด็นที่จะพัฒนาให้เกิดความยั่งยืน

ฉะนั้นเพื่อความเข้าใจความหมายตรงนี้ ที่ตรงกันว่ามูลค่าเพิ่มที่ยั่งยืนนั้นมีความหมายอย่างไร ก็หมายถึงประโยชน์ที่มันงอกเงยขึ้น เกินกว่าต้นทุนทั้งหมดที่เกิดขึ้น ฉะนั้นถ้าหากประโยชน์อะไรที่มันงอก เองสูงกว่าต้นทุนทั้งหมด ก็แสดงถึงมูลค่าเพิ่มที่เราทำได้ ซึ่งต้นทุนตรงนี้รวมถึงทุกอย่าง ต้นทุนแฝงหรือ ค่าเสียโอกาส อย่างเช่นเงินเดือนของเราที่เราทำไป ในบางครั้งไม่ได้คิดเป็นต้นทุน อันนี้ก็แฝงอยู่ก็ต้องคิด ออกมา ในเรื่องของประโยชน์และต้นทุนนั้น จะต้องตีออกมาเป็นมูลค่าได้ ไม่ว่าจะเป็นตัวเงินหรือไม่เป็น ตัวเงินก็ตาม ประโยชน์ที่ได้รับ ที่ได้งอกเงยนั้น ควรจะมีพื้นฐานจากความมั่นคง หรือ หมายความว่า จากความเข้มแข็งภายในของเรา หรืออาจจะใช้เครือข่ายที่เรามีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ฉะนั้นตรงนี้ อยากจะยกตัวอย่างว่าเราอาจจะไม่ได้มองในเรื่องของความเข้มแข็งเฉพาะภายในสหกรณ์ของเราอย่าง เดียว แต่เราอาจจะมองในแง่ของตัวเครือข่าย หรือความเข้มแข็งในประเทศของเรา อย่างประเทศไทย เราต้องถือว่าทรัพยากรที่เรามีอยู่ในเรื่องของการเกษตร เรื่องที่เรามีศักยภาพสูงมาก การทำมาค้าขายที่ ออกไปสู่ต่างประเทศ เราก็เป็นความเข้มแข็ง เราก็สามารถที่จะทำสิ่งเหล่านี้มาพัฒนาที่จะทำให้เกิด

มูลค่าเพิ่มได้ อย่างเช่นมีการแข่งขันในเรื่องของแผนธุรกิจ ปรากฏว่านักศึกษาของธรรมศาสตร์ได้ที่ 1 ของเอเชีย มาจากพื้นฐานในการคิดว่า เราเอาโคนม แต่ไปพัฒนาโคนมนั้นสามารถที่จะทนความร้อน แล้วก็ให้นมได้เป็นสองเท่าของน้ำนมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ด้วยการผสมยีน และใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งเป็นผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยขอนแก่น นักศึกษาธรรมศาสตร์ก็เอาผลการศึกษานี้ ที่เกิดจากความเข้มแข็ง เกิดจากความคิดของนักวิจัยไทย เอามาเขียนเป็นแผนธุรกิจ แล้วก็เอามาดองทำดู ปรากฏว่าในระยะของการ Experiment ใช้ได้ผล มีลูกค้าที่รองรับ มีตลาดที่รองรับที่ชัดเจน เอามาเขียนเป็นแผนธุรกิจ ก็มีความชัดเจนที่จะส่งออกไปต่างประเทศ หรือเมื่อ 2 ปีที่แล้ว นักศึกษาก็เอาผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เกี่ยวกับเรื่องของการผลิตกล้วยไม้ ซึ่งจากการผลิตกล้วยไม้ด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่นั้นตามผลงานวิจัย สามารถผลิตกล้วยไม้ กัลป์พันธุ์ไม้ ได้เร็วขึ้นเป็น 10 เท่า ของระยะเวลาเดิม ก็ทำให้ต้นทุนการผลิตต่ำ และผลิตได้รวดเร็วขึ้น จากที่ได้คุยกับนักศึกษาตอนนี้เอามาทำจริง ปรากฏว่าขายดีมาก ทำไม่ทัน อย่างนี้เป็นต้น ก็เอาจุดแข็ง ศักยภาพที่เรามีอยู่มาสร้างมูลค่าเพิ่ม นักศึกษาก็มีผลกำไรที่ดีมาก แต่ก็ตามว่าเมื่อดำเนินการไปแล้วมีปัญหาอะไร นักศึกษาบอกว่าขายไม่มีปัญหา ได้รับการสั่งมาก แต่ปัญหาขณะนี้คือเรื่อง ลูกหนี้ ก็เลยทำให้การเงินสะดุดอยู่บ้าง เพราะฉะนั้นก็เป็นเรื่องของการบริหารจัดการ ต้องดูให้ครบวงจร ขายอย่างเดียวก็ไม่ได้ ต้องดูแลในเรื่องของการบริหารลูกหนี้ เหมอมการชำระเงิน การติดตามการบริหารลูกหนี้เป็นเรื่องที่สำคัญ มิฉะนั้น Cash Flow หรือกระแสเงินสดเรา ก็จะหยุดชะงักได้ แล้วก็นำไปสู่ปัญหาที่ร้ายแรงของธุรกิจได้อย่างนี้เป็นต้น เรามีศักยภาพที่จะทำสร้างมูลค่าเพิ่มได้มากมายทีเดียว ฉะนั้นการสร้างมูลค่าเพิ่มนั้นก็ทำได้หลากหลายมิติ หลายหลายวิธีการ



มาดูตัวอย่างง่าย ๆ อย่างเช่น ไข่ไก่สด เมื่อ 3-4 ปีที่แล้วไปที่ญี่ปุ่น ค่าขายถ้าเป็นไข่สดฟองละ 20 บาท แต่ปรากฏว่าเขาไปต้มในน้ำแร่กำมะถันออกมาเป็นไข่สีดำ บอกว่ากินแล้วจะอายุยืน ปรากฏว่าขายได้ ถึงเกือบ 90 บาท ต่อฟอง คือ 6 ฟองขายได้ถึง 500 บาท มูลค่าเพิ่มได้มากกว่า 4 เท่า อีกตัวอย่างคือกล้วยหอม ถ้าหากว่าเป็นกล้วยหอมฝั่งซ้ายมือ



ที่เราขาย ๆ กันอยู่ตามท้องตลาดห่อหนังสือพิมพ์บ้าง วางขายอย่างไม่สวยงามนัก แต่ถ้าเรามองฝั่งขวามือนี้ ทำกล้วยคัดให้มันได้ Size ที่มันใกล้เคียงกัน ลูกที่มันได้มาตรฐานแล้วตัดเยื่อ ก็เป็น เยื่อหือโด ก็ปรากฏว่าขายได้ดีกว่าที่เราขายกล้วยหอมบ้านเรา หรือจะน่าจะ 20 บาท นี่ขายลูกหนึ่งเป็นเหรียญ อีกอันหนึ่งนี่



จะยกตัวอย่างในเรื่องของการสร้างมูลค่าเพิ่มจากผลิตภัณฑ์ อย่างเช่น กวี ทางด้านฝั่งซ้ายมือ จริงๆ แล้วกวี มาจากจีน ลูกดำไม่น่ามอง คนก็ไม่รู้จัก แล้วที่เมืองจีนเยอะมากและราคาถูกแต่พอประเทศทางด้านออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ เขามาดูความคิดในเรื่องของสัตว์ ที่ชื่อ กวี แล้วมาใช้เป็น กวีฟรุต แพ็คเกจให้ดีทำผิวพันธุ์ให้น่ามองให้เป็นสีน้ำตาลทอง กลายเป็นขายได้ราคาที่สูงมาก ๆ คนไทยก็ชอบรับประทาน ถ้าเรามองในแง่ของการสร้างมูลค่าเพิ่ม ในเรื่องของทางตะวันตกบ้าง ก็จะทำให้ความสำคัญในเรื่องของการออกแบบ หรือ Design หรือการสร้างความแตกต่างในเรื่องของ Material วัตถุดิบที่ใช้ อย่างหลุยส์วิตตอง กระเป๋าใบละหลายหมื่น ขายดีชนิดที่ว่าคนต้องเข้าคิวเรานึกว่าเค้าลดราคาปรากฏว่าไม่ลดสักบาทเดียว แต่คนต้องเข้าคิวซื้อแบบนี้เป็นต้นมา ดูดูไปบ้าง มาดูทางฝั่งซ้ายมือ จะเห็นว่าเป็นทะเลทราย พอ Design เมืองออกมาเป็นเมืองคูไบ ค.ศ.2005 ท่านจะเห็นว่าน่าอยู่ น่าเข้าไปลงทุน แต่ปี ค.ศ.2010 ยังไม่ทราบจะเป็นอย่างไร เรามาดูว่าถ้าเราสร้างมูลค่าเพิ่มนั้นเราจะคิดการสร้างมูลค่าเพิ่มได้อย่างไร ถ้าเรามองในแง่ของบัญชี ก็จะมีสมการทางบัญชีที่เรียกว่า สินทรัพย์ เท่ากับหนี้สิน บวก ทุน ฉะนั้นตรงนี้ถ้าเราอยากจะทำว่าทุนเราเท่าไร ทุนหรือมูลค่าตามบัญชีเท่าไร เราก็ย้ายสมการทุนไปทางด้านซ้ายมือ สินทรัพย์ไปทางด้านขวามือ ก็เป็น สินทรัพย์ลบด้วยหนี้สิน ออกมาเป็นค่าของทุน ต่อมามูลค่าตามบัญชีมูลค่าที่แท้จริงตามบัญชีที่เราซื้อมาเท่าไร มีต้นทุนเท่าไร แต่มูลค่าตามตลาดเป็นอย่างไร มูลค่าทางตลาดคือจำนวนหุ้นที่ซื้อขายในตลาด แล้วคูณด้วยราคาตลาด เช่นเรามีหุ้นร้อยหุ้น ขายในราคาตลาดหุ้นละ 10 บาท มูลค่าตามตลาดก็เป็น 1,000 บาท แต่ถ้าหากมูลค่าตามบัญชีมีแค่ 500 ตรงนี้คือมูลค่าเพิ่ม เพราะฉะนั้นมูลค่าที่เพิ่มขึ้น คือผลต่างระหว่างมูลค่าตามตลาด ลบด้วย มูลค่าตามบัญชี ถ้าเราทำธุรกิจได้ดีสร้างมูลค่าเพิ่มได้ดี มูลค่าตามตลาดก็จะสูงกว่ามูลค่าตามบัญชีมาก ซึ่งเราก็อยากให้เป็นเช่นนั้น ฉะนั้นเราก็อยากให้มีมูลค่าของสหรณมนั้นสูงมาก ๆ ตรงนี้จะทำอย่างไร

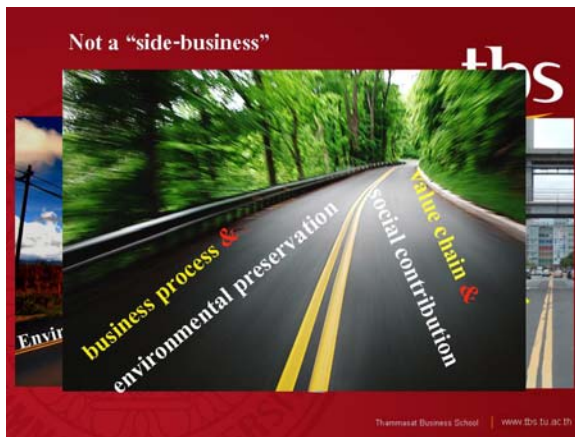
ฉะนั้นแนวคิดในการสร้างมูลค่าเพิ่ม จากเดิมลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพ ใช้วัตถุดิบให้น้อยลง หานนวัตกรรมใหม่ ๆ สร้างความแตกต่าง สิ่งเหล่านี้คือสิ่งที่เราสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้ อันนี้เป็นแนวคิดเดิม แต่ถ้าแนวคิดใหม่เราสามารถที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและเราเพิ่มสังคมหรือที่เรียกว่า Social ได้อย่างยั่งยืน และก็ดีกับทุกๆฝ่ายทั่วโลก ก็จะเสนอเป็น 3C Approach For Social And Economic Value Added

### 3C มีอะไรบ้าง

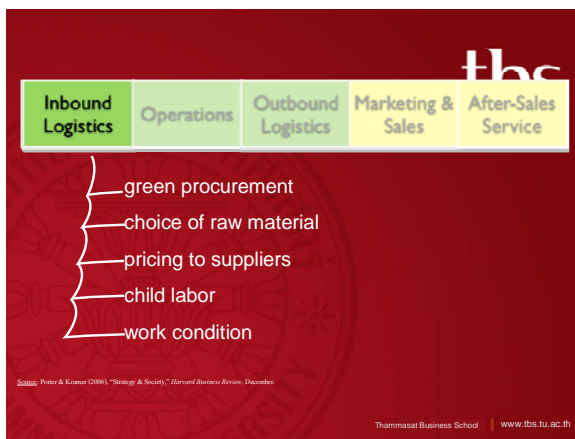
C แรกคือ CSR (Corporate Social Responsibility) หรือความรับผิดชอบต่อสังคมแต่เป็นความรับผิดชอบต่อสังคมในแง่ของบูรณาการบูรณาการหมายความว่าทุกกระบวนการ ทุกขั้นตอน ตั้งแต่ต้นจนจบ ในทุกขั้นตอน จะมีการดูแลในเรื่องของความรับผิดชอบต่อ

C ที่สองคือ COD (Corporations of Design) หรือองค์กรมี Design อันนี้เป็น Concept ของคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี ธรรมศาสตร์ ที่คิดขึ้นเอง เป็น Model ที่เราถือว่าการจะทำธุรกิจไม่ว่าจะสหกรณ์หรือวิสาหกิจชุมชน

C สุดท้ายคือ CG คือในเรื่องของความโปร่งใส การบริหารความเสี่ยงหรือในเรื่องของธรรมาภิบาล (Corporate Governances)

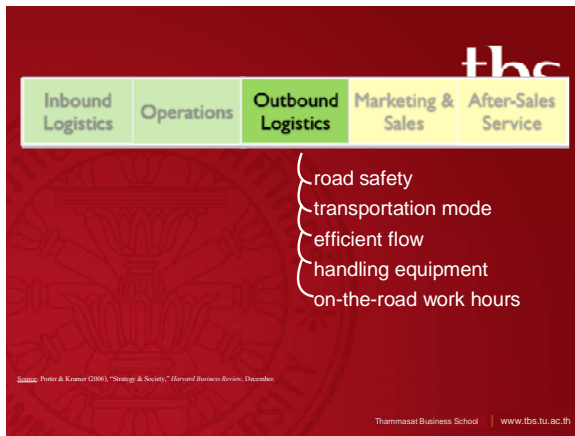


รายละเอียด CSR ที่เรามองในแง่ของในทุกๆตลอดกระบวนการ หรือที่เรียกว่า Value Chain หรือห่วงคุณค่าตั้งแต่ต้นทางถึงปลายทางเราจะต้องเติมความรับผิดชอบต่อสังคมลงไปในทุกขั้นตอนนั้น ซึ่ง CSR หลักความเชื่อพื้นฐานต้องมีในหัวใจ ก็คือทำดีได้ดีมีอยู่ในหัวใจจาก inside out หมายความว่ามันต้องมีอยู่ใน Spirit หรือจิตวิญญาณจิตใจของเราที่จะมุ่งทำความดีทำสิ่งที่ดีที่สุดไม่เอาर्डเอาเปรียบใคร มีความซื่อสัตย์อยู่เสมอ ดูแลผู้คนให้ทั่วถึงธุรกิจจะยั่งยืน ถ้างอกเงยอย่างงดงามเป็นอย่างไร คำว่างดงามต่อสังคม คือเราไม่ทำลายสังคมสิ่งแวดล้อมเพียงเพื่อผลประโยชน์สั้น ๆ ของเราเราไม่ดู Short Term หรือระยะสั้นแน่นอน กำไรมีมากเพราะเราไม่ต้องลงทุนในเรื่องของการกลั่นกรองน้ำเสียเราไม่ต้องลงทุนในเรื่องการสร้างคนให้มีความรู้ การพัฒนาอย่าง



ต่อเนื่องต้องให้การลงทุน และมีใจให้กับสิ่งเหล่านั้น เราต้องสร้างคน เราต้องดูแลสิ่งแวดล้อม





เราต้องดูแลและการปล่อยน้ำเสียออกไป และเราต้องดูแลสังคมและชุมชนโดยรอบ คำนี้ถึง Stack Holder ทั้งหลายใครบ้างที่มีส่วนได้เสีย และเราต้องให้ความใส่ใจ ไม่ใช่ดูแต่เฉพาะคนที่มีผลประโยชน์โดยตรงอย่างเดียวคือผู้ถือหุ้น เพราะฉะนั้นเราจะไม่คิดในแง่ว่าทำกำไรอะไรก็ได้แล้วคืน กำไรให้กับสังคม CSR ไม่ใช่เป็นเรื่องของทางขนาน ไม่ใช่เป็นเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แต่เป็นเรื่องที่เราต้องทำทุกกระบวนการ ทั้งเรื่องสิ่งแวดล้อมให้กับสังคม ทุกกระบวนการของการทำธุรกิจ ฉะนั้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจน การทำ CSR หรือ การรับผิดชอบต่อสังคมนั้น ต้องทำตั้งแต่ต้นทางจนกระทั่งปลายทางตั้งแต่ Inbound Logistic จนกระทั่งถึงการให้บริการหลังการขาย มาดูกระบวนการแรกคือ เรื่องของการขนส่งที่ขนส่งเข้า ควรต้องดูทั้งในเรื่องของการจัดซื้อวัตถุดิบที่ไม่เป็นพิษเป็นภัยต่อสิ่งแวดล้อม การให้ราคาสินค้ากับคนที่ขายสินค้าให้กับเราอย่างยุติธรรม ไม่ใช่แรงงานเด็กที่ผิดกฎหมาย ในเรื่องของ Marketing ที่ไม่เกินความจริง การ Promotion ความใส่ใจในเรื่องของ Social ต่างๆ อย่างเช่น ขายสินค้าเราจะบอกว่าถ้าขายสินค้าแล้ว 1% ของรายได้จะให้กับมูลนิธิการกุศลต่างๆ ให้กับสภาอากาศไทย เป็นต้น ก็เป็น Marketing อีกรูปแบบหนึ่ง เรื่องของ After Sales เช่น NOKIA มองว่าแบตเตอรี่ที่ผลิตได้นั้นเป็นเรื่องที่ไม่ดีต่อสิ่งแวดล้อม จากสถานที่ที่ทิ้ง แบตเตอรี่เก่า แล้วเอาแบตเตอรี่เหล่านั้นมารีไซเคิลก่อนที่จะใช้ใหม่ก็ดีต่อสิ่งแวดล้อม



เรื่อง Corporations of Design นั้นมี 3 องค์ประกอบ เรามองว่าการที่เราจะประสบความสำเร็จ เป็นที่ต้องการของลูกค้าในการที่จะผลิตได้นั้น ก็จะต้องมีสุนทรียะ หรือ Aesthetics อันที่สองคือบวกด้วย technology อันที่สาม คือ Process หรือกระบวนการ ธุรกิจจะผสมผสาน 3 สิ่งนี้ ด้วยกัน เพื่อที่จะทำให้การผลิตออกมานั้น สามารถตอบ

โจทย์ และความต้องการของลูกค้าได้อย่างลงตัว จากที่วิจัยมาจะพบว่า บริษัทที่ใช้ The Corporations of Design ก็จะมีมูลค่าทางการตลาดสูงกว่าราคาตามบัญชี

เรื่องของ CG หรือ Corporate Governances หรือหลักธรรมาภิบาล การบริหารความเสี่ยง ในปัจจุบันนี้ เราต้องยอมรับว่าเราจะบริหารธุรกิจให้มีมูลค่าเพิ่มอย่างยั่งยืน ก็ต้องดูแลในเรื่องของความโปร่งใส ในเรื่องของ ความรับผิดชอบ ต้องมีความรอบคอบ ระมัดระวัง ต้องให้ข้อมูลแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เราจะบริหารอย่างระมัดระวัง เรื่องความพร้อมของข้อมูลที่พร้อมที่จะตรวจสอบได้ เราต้องสร้างความมีส่วนร่วมให้ทุกคนรู้สึกว่าเป็นของทุกคนไม่ใช่เพียงแค่คำพูด แต่ต้องสร้างกลไกให้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การบริหาร การรับรู้ข้อมูลร่วมกัน การบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ ต้องดูว่าหัวใจของความเสี่ยงนั้นคืออะไร จะจัดการความเสี่ยงนั้นให้เป็นศูนย์ได้หรือไม่ หากมีการระดมสมองมองภาพความเป็นจริงเราจะดึงออกมาความเสี่ยงของเราคืออะไร เช่น อยู่ที่ลูกหนี้หรือที่เราลงทุนค้ำมากเกินไป หรืออยู่ที่เราผลิตสินค้ามากเกินไป โดยไม่มีการวิจัยหรือพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ นอกจากนี้เราอาจจะบริหารความเสี่ยงโดยการตั้งคนนอก ที่ไม่เกี่ยวกับเราแต่อยู่ในชุมชน มีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจนั้นๆ เข้ามาเป็นคณะกรรมการบริหาร เข้ามาดูแล เพื่อที่จะให้ความรู้เป็นมุมมองสะท้อน หรือเป็นที่ปรึกษาที่จะทำให้เรามีความรู้ความเข้าใจมากขึ้น หรือถ้าเป็นบริษัทใหญ่ๆ ก็จะมีการสอบทาน เช่น มีคณะกรรมการตรวจสอบ มีคณะกรรมการดูแลเรื่องการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น



โดยภาพรวม ถ้าเราอยากที่จะให้ธุรกิจภาคสหกรณ์หรือธุรกิจใดๆ ก็ตามมีมูลค่าเพิ่มที่ยั่งยืนแล้วใส่ใจในเรื่องสังคม สิ่งแวดล้อม ชุมชนต่างๆ ดังที่ทิศทางของโลกเป็นไป เราก็ควรจะใช้ 3C ถ้าได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ใฝ่ใจ ใฝ่ใจวิธีการที่จะนำสู่การบริหารจัดการก็จะทำให้ธุรกิจไทยนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งสหกรณ์ก็จะเป็นรากฐาน มีความเข้มแข็งและขยายตัวมากขึ้นนั้นจะพัฒนาได้อย่างยั่งยืน

นายลักษณะณ์ วจนาทวี

ผู้จัดการธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์  
การเกษตร

ประวัติ การศึกษา :-

- ปริญญาตรี สาขาสัตวบาล มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ปริญญาโท สาขาการจัดการทั่วไป **University of Dublin**

ประสบการณ์ :-

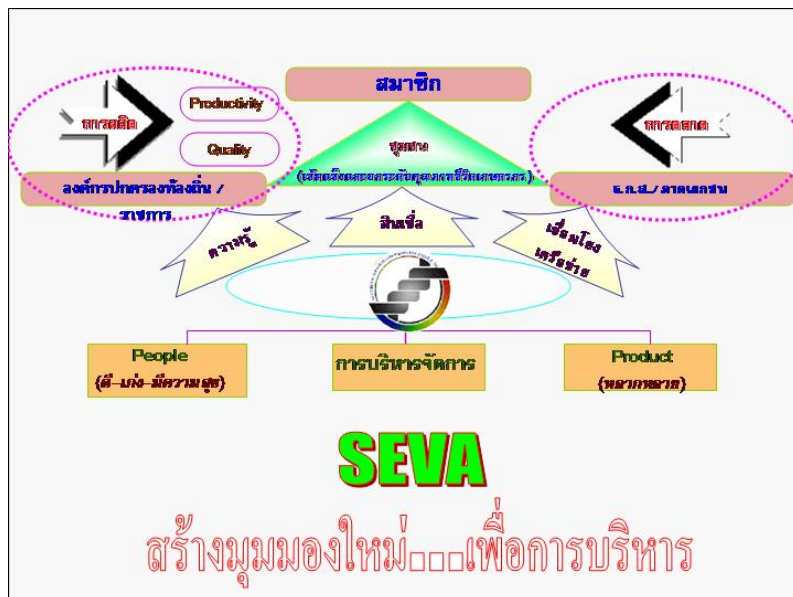
- ผู้จัดการ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร



## นายลักษณะณ์ วจนานวัช

### ผู้จัดการธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

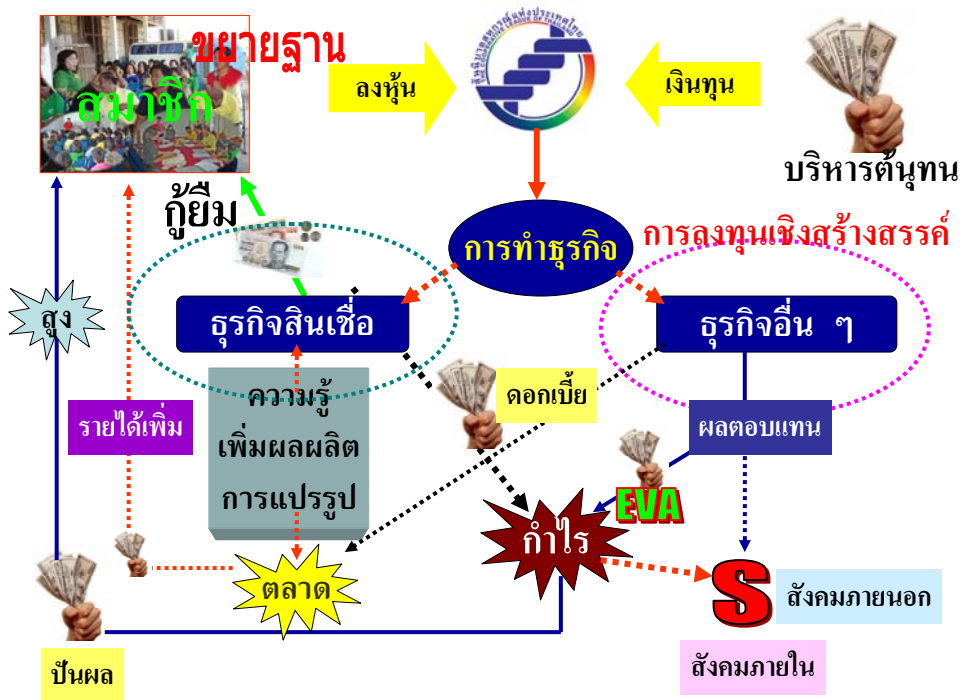
ระบบ Economic Value Management เป็นเรื่องที่เราให้ความสำคัญที่เราจะพูดถึงเรื่องของประสิทธิภาพในการทำงาน และที่สำคัญก็คือคุณภาพในการให้บริการ ฉะนั้นระบบ EVM ใน ธกส. ที่ทำอยู่ขณะนี้ ก็คือหมายความว่า เป็นการต่อยอดจากระบบการประเมินผลเดิม ซึ่งจะต้องมากำกับด้วยแนวทาง 2 – 3 แนวทาง แนวทางแรกก็คือทิศทางการทำงานที่ตรงกันทั้งระบบ เรื่องนี้ก็จะสะท้อนออกถึงเรื่องที่เราจะต้องตกลงกันก่อนว่าเราจะต้องมีวิสัยทัศน์เราจะต้องมีภารกิจแล้วก็มียุทธศาสตร์ ซึ่งตรงนี้ก็จะเป็นกระบวนการที่จะสื่อสารไปในระบบ ว่าเราทำงาน เราน่าจะต้องทำงานไปในแนวที่ได้มีการตกลงกันนี้ ว่าเรามีวิสัยทัศน์ที่ตรงกันนะ นี่ก็เป็นบทเรียนแรกที่จะต้องทำ เสร็จแล้วก็ต้องแปลสิ่งเหล่านี้ ออกไปเป็นแผนธุรกิจ ซึ่งทาง ธกส. ก็ได้มีการกำหนดเป็นศูนย์ EVM ภาค ทั้งหมด 10 ศูนย์ ซึ่งก็มีในภูมิภาค 9 ศูนย์ และสำนักงานใหญ่อีก 1 ศูนย์ เพื่อที่จะขับเคลื่อนในเรื่องของการเพิ่มประสิทธิภาพ เรื่องของการดูแลคุณภาพของการให้บริการ เพื่อให้ถูกต้องและตรงใจของผู้ใช้บริการ ซึ่งตรงนี้ก็ทำให้เราเห็นแล้วว่าเรามีศูนย์ความรับผิดชอบต่อ EVM ในระดับภาค 9 ศูนย์ทั่วประเทศ และสำนักงานใหญ่อีก 1 ศูนย์ รวมเป็น 10 ศูนย์ ในศูนย์ EVM ระดับภาคของ ธกส. ก็จะมีสำนักงาน ธกส. จังหวัด และสาขาซึ่งอยู่ระดับอำเภอเป็นตัวขับเคลื่อน เพราะฉะนั้นเมื่อมีการพูดถึงเรื่องเป้าหมายโดยรวมของธนาคารที่จะต้องบรรลุในแต่ละปี ผมก็จะถ่ายโอนตัวชี้วัดเหล่านั้นพร้อมด้วยเป้าหมายงานลงไปสู่ศูนย์ EVM ระดับภาค 10 ศูนย์ แล้วก็ลงไปสู่สำนักงานระดับจังหวัด แล้วก็ลงไปสู่สาขาทั่วประเทศ สาขาที่ต้องไปทำเรื่องของข้อตกลงผลงานระหว่างผู้จัดการสาขากับพนักงาน



หรือเจ้าหน้าที่ ธกส.ที่อยู่ในแต่ละสาขา ซึ่งก็จะแบ่งเป็นทีม ก็จะเป็นเรื่องของการบริหารจัดการใน ธกส. ที่เป็นอยู่ทุกวันนี้ที่ทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการที่จะต้องผูกพันกับส่วนที่ทางธนาคารกำหนดไว้ ผลงานที่ทางธนาคารกำหนดธนาคารก็เป็นสถาบันการเงิน ก็มีหน้าที่ในการระดมทุนและระบายสินเชื่อออกไปได้ แล้วก็จะไปสนับสนุนกิจกรรมทางเศรษฐกิจ

เรื่องของ EVM ที่นำเข้ามาใช้ในระบบสหกรณ์ ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพราะสหกรณ์เป็นองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรอะไรมาก ซึ่งเป็นองค์กรที่ทำธุรกิจให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิก ซึ่งสมาชิกก็เป็นคนส่วนใหญ่ ทำให้เรามีการตระหนักมากขึ้นว่าการทำธุรกิจในปัจจุบันเราต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน คุณภาพของการบริการที่ให้ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และเรื่องที่สำคัญที่สุดที่เราไม่ควรลืมคือความเป็นธรรมในสังคม และสุดท้ายเราคงต้องเข้าไปดูแลในเรื่องสิ่งแวดล้อมด้วย

ธกส.ได้เข้ามามีส่วนร่วมด้วยในการอำนวยความสะดวกไปสู่ภาคเกษตรกรรม เราก็อำนวยความสะดวกไปทั้งสิ้น 500,000 ราย ตั้งแต่เดือนกันยายนถึงเดือนธันวาคม เป็นเม็ดเงินที่เราอำนวยความสะดวกไปทั้งสิ้นก็ 25,000 ล้านบาทเศษ ๆ ธกส.ได้เข้าไปร่วมกับสถาบันทางการเงินของรัฐในภาคอื่นๆ แต่ในขณะเดียวกันเราก็พยายามที่จะบริหารจัดการความเสี่ยง ว่าในการอำนวยความสะดวกออกไป เราจะอำนวยความสะดวกให้ใคร เราน่าจะได้ดูลูกค้าที่ได้รับการจัดชั้นจากธนาคารว่าเป็นลูกค้าชั้นดีของธนาคาร แล้วก็พยายามเข้าไปพูดคุยกับเค้าว่ายังมีแผนงาน



ในด้านการทำงานที่จำเป็นจะต้องใช้เงินทุนเพิ่มเติมอีกหรือไม่ และถ้าแผนงานนั้นเป็นแผนงานที่ดีเราก็อำนวยความสะดวกให้ ซึ่งตรงนี้ก็จริงเรื่องของการจัดการบริหารความเสี่ยงที่จะต้องดำเนินการควบคู่กันไป นี่ก็เป็นตัวอย่างหนึ่งที่ธนาคารทำเป็นปริมาณในเชิงของประสิทธิภาพ ในปริมาณสินเชื่อที่เพิ่มขึ้น 25,000 ล้านบาทยังไม่ทันจบ ทางรัฐบาลก็มาทำเรื่องของโครงการประกันรายได้ของเกษตรกร ซึ่งก็ปรากฏว่าจำนำไม่เอาแล้ว เอาประกันรายได้ แล้วก็เลือกพืชเศรษฐกิจที่สำคัญของประเทศเราก็คือข้าว นาปี ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ และมันสำปะหลัง ก็เรียนว่ามีเกษตรกรที่เกี่ยวข้องทั้งหมดในโครงการนี้ 4 ล้านราย 4 ล้านครอบครัว ที่จะต้องส่ง | เรื่องเข้าระบบให้ได้ อันนี้เป็นเรื่องเกิดจากภาครัฐมอบหมายมา ธนาคารเข้าไปเป็นกลไกทางการเงิน ในการจ่ายส่วนต่างระหว่างราคาประกันกับราคาเกณฑ์อ้างอิงให้กับเกษตรกร เป็นเงินของภาครัฐ โดยใช้ระบบของ ธกส. ซึ่งก็มีเกษตรกรได้รับประโยชน์ทั้งสิ้น 3 ล้าน 8 แสนราย เป็นเม็ดเงินที่จ่ายไปทั้งสิ้นประมาณ 34,000 ล้านบาท ลูกค้ำประมาณ 3 ล้านกว่ารายที่ได้รับประโยชน์จากโครงการนี้ และสิ่งสำคัญก็คือธนาคารได้พูดคุยถึงภาครัฐว่า ขอให้ทางภาครัฐได้ดูแลค่าบริหารจัดการโครงการให้กับทาง ธกส. ด้วย ก็หมายความว่าธนาคารกำลังใช้ระบบที่มีอยู่แล้ว สาขาที่มีอยู่แล้วพนักงานที่มีอยู่แล้วบางส่วนแล้วก็มีการจ้างลูกจ้างเข้ามา เอาไปทำงานให้กับรัฐบาล แล้วก็ได้ออกมา 3 ล้าน 8 แสนครอบครัว ได้รับประโยชน์ 3 ล้าน 8 แสนครอบครัว เรากำลังใช้ทรัพย์สินที่เราลงทุนไปหมดแล้ว ทำให้เกิด output ขึ้นอีกอัน ซึ่งเป็น output ที่ใหญ่มากที่สามารถทำให้นโยบายเหล่านี้สามารถขับเคลื่อนไปได้ สุดท้ายทาง ธกส. ก็ได้รับการชดเชยในเรื่องของต้นทุนในการดำเนินงานตามโครงการนี้ นี่ก็เป็นส่วนหนึ่งที่ส่งเสริมการใช้ทรัพย์สินที่มีอยู่ ขณะนี้ทาง ธกส. ก็กำลังวุ่นอยู่กับการแก้ปัญหาหนี้นอกระบบ บางคนก็บอกว่าเสี่ยงมาก พยายามพูดคุยกับพนักงานว่าเมื่อปี 2529 ตอนที่เค้าเขียนหลักการและเหตุผลที่จะตั้ง ธกส. ขึ้นมา

หลักการและเหตุผลหนึ่งก็คือ ต้องการสร้างโอกาสในการเข้าถึง ให้กับพี่น้องเกษตรกรเข้าถึงแหล่งเงินทุน สองก็คือการลดบทบาทของเงินทุนนอกระบบ เพราะฉะนั้นถ้าภารกิจนี้ยังไม่สำเร็จ ภารกิจของ ธกส. พยายามชวนพนักงานทั้งหมดให้มองเห็นว่ามันอาจจะเป็นโอกาสก็ได้ ก็เข้าไปรับอาสาทำในเรื่องของการลงทะเบียนผู้ที่เป็นหนี้นอกระบบไม่เกิน 200,000 ปรากฏว่ามีคนมาลงทะเบียนทั้งหมด 1,180,000 ราย ทั้งสองธนาคาร ทั้งธนาคารออมสินและธนาคาร ธกส. แล้วก็แยกกันว่าถ้าเป็นพี่น้องเกษตรกร ธกส. จะดูแล ตอนนี้ก็รับมาประมาณ 600,000 ราย หมุนหนี้อยู่ประมาณ 6 หมื่นล้านบาท เศรษฐฯ ตรงนี้เป็นโอกาสที่จะทำงานต่อไป และผมก็บอกกับทางคณะกรรมการว่าในการเข้าไปดูแล ทางสถาบันการเงินต้องดูไม่ได้หมายความว่า 600,000 รายนี้รับเข้ามาทั้งหมดคงเป็นไปได้ แต่ว่า 600,000 รายนี้เราก็จะเข้าไปดู หนึ่งต้องผ่านกระบวนการในการเจรจาหนี้สองต้องผ่านสิ่งที่เราเรียกว่าพื้นฐานการทำธนาคารนั่นก็คือการวิเคราะห์ความสามารถในการคืนเงินให้กับธนาคารก็ไม่ได้หมายความว่าทั้ง 600,000 รายจะได้รับการโอนเข้ามาสู่ในระบบ แต่ว่าแน่นอนในข้อมูลพื้นฐานที่มองเห็นอยู่ มีเกษตรกรอยู่จำนวนประมาณ 200,000 ราย ซึ่งเป็นลูกค้าของ ธกส. อยู่แล้ว ยังต้องไปใช้

เงินทุนนอกระบบ ซึ่งเรายอมไม่ได้ เราต้องดึงคนเหล่านี้เข้ามาสู่ในระบบให้ได้ แล้วที่ที่เหลือเกษตรกรที่ยังไม่ได้เป็นลูกค้าของธนาคาร ซึ่งเราก็ยังต้องทำหน้าที่นี้ต่อไปในการที่จะเข้าไปดู นี่ก็ยกตัวอย่างว่าเป็นการทำงานที่ต้องการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธนาคาร เป็นการทำงานให้ทีมงานเพิ่มมากขึ้น ในพื้นฐานของทรัพย์สินต่างๆ ที่เรามีอยู่แล้ว ก็เรียนว่าคงเป็นเรื่องเดียวกับที่พวกเราได้มาพูดคุยกันในวันนี้ ก็คิดว่าเป็นเรื่องที่จะเป็นกำลังใจให้กับทุกๆ ท่าน นอกจากวิธีการเพิ่มปริมาณงานแล้ว ก็ยังคงมีวิธีหลายๆ อย่างซึ่งเกี่ยวข้องกับระบบนี้ด้วย ก็คือเรื่องที่เราจะมองดูว่าเราจะสามารถลดต้นทุนการผลิตได้ทางไหนบ้าง ลดต้นทุนในการให้บริการในทางไหนบ้าง อันนี้ก็เป็นเรื่องที่สำคัญที่พวกเรา น่าจะมาดูกันว่าในแต่ละพื้นที่ในแต่ละแห่งเราพอจะมีแนวทางการที่จะลดต้นทุนในการผลิตได้อย่างไร ก็เรียนว่าคงไม่เหมือนกันทั้งหมด สหกรณ์ก็คงจะเหมือนกับทาง ธกส. ศูนย์ EVM ระดับภาคของ ธกส. ทั้ง 10 ศูนย์ ก็ไม่มีบริบทที่เหมือนกัน ทุกศูนย์ก็ต้องทำแผนธุรกิจขึ้นมา และจะต้องมีการระดมสมองกันว่าในแผนธุรกิจที่ว่านี้เราจะเน้นในเรื่องใดที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนประสิทธิภาพให้เพิ่มสูงขึ้น บางแห่งอาจจะพูดกันถึงเรื่องที่ว่าเราน่าจะต้องเข้าไปแก้ปัญหาหนี้ให้กับลูกค้าที่เราสำรองไว้แล้วร้อยเปอร์เซ็นต์ ก็คือหนี้ NPL ตรงนี้ก็เป็น การเพิ่มประสิทธิภาพได้เช่นกัน ถ้า NPL ลดแน่นอนที่เราสำรองเอาไว้ก็จะดีกลับมาเป็นกำไร และถ้าลูกค้าสามารถฟื้นตัวมาได้ ลูกค้าก็จะสามารถชำระคืน อันนี้ก็เป็นบริบทของบางศูนย์ EVM ระดับภาค หรือบางภาคก็อาจจะมองเป็นการขยายปริมาณสินเชื่อ ในเรื่องของสินเชื่อที่ผูกโยงเข้ากับระบบพลังงานทดแทน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของปลูกอ้อย ปลูกมันสำปะหลัง หรือบางส่วนก็จะเป็นเรื่องของปาล์มน้ำมันในเขตที่ทางกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้กำหนดไว้ อันนี้ก็แล้วแต่บริบทของแผนธุรกิจของศูนย์ EVM ในแต่ละภาค แต่ละแห่ง สหกรณ์ก็เหมือนกันก็คงจะไม่เหมือนกันทุกที่ แต่ละแห่งก็จะมีจุดอ่อนจุดแข็ง แต่ละแห่งก็จะมีโอกาสและอุปสรรคที่ต่างกันออกไป ซึ่งตรงนี้มี ความจำเป็นที่ต้องใช้คนในองค์กรนั้นมาช่วยกันดู แล้วก็มาช่วยกันทำ matrix เพื่อที่จะได้ช่วยกันดูสิ่งที่เราเรียกว่า ยุทธศาสตร์ที่จะช่วยในการขับเคลื่อน เป็นเรื่องที่มีความสำคัญที่จะทำให้ระบบนี้สามารถที่จะเดินหน้าต่อไปได้ ตรงนี้ก็เป็นเรื่องที่จะนำพาสหกรณ์ของเราไปสู่ความยั่งยืน

สิ่งที่เราได้มีความคิดร่วมกันในขณะนี้ว่าเรามีความจำเป็นอย่างยิ่งทางสหกรณ์การเกษตรขณะนี้ ธกส. กำลังรณรงค์ในเรื่องของการที่จะให้องค์กรความรู้กับลูกค้าของทางธนาคาร ซึ่งบางท่านก็อาจจะคิดว่าเป็นเรื่องของการดูแลสังคมด้วย ซึ่งจะดูแลสังคมหรือไม่ก็ไม่เป็นไร แต่ ธกส. ทำแน่นอนก็คือเรื่องของการไปพูดคุยกับลูกค้าเพื่อจะเติมองค์ความรู้ให้กับลูกค้าในเรื่องของการบริหารจัดการ ยกตัวอย่างจากทางใต้ อำเภอระโนด จังหวัดสงขลา ชุมชนบ้านตะเคี้ยวไปร่วมพูดคุยกับเขา เรามีโครงการหนึ่งที่ทำกับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์กำแพงแสน เป็นเรื่องของการสนับสนุนให้พี่น้องเกษตรกรใช้น้ำสกัดมูลสุกรเป็นเทคโนโลยีที่ง่ายมากเพียงแค่เอามูลสุกรแฉะน้ำไว้ 1 คืน น้ำที่เหลืออยู่ก็สามารถที่จะเอาไปทำเป็นปุ๋ยได้ ก็ปรากฏว่าเกษตรกรที่ชื่อว่าพ่อชะลอบอกว่า เมื่อสองปีก่อนยังใช้ปุ๋ยเคมีอยู่ ผลผลิตที่ได้ก็ประมาณ 700 กิโลกรัมต่อไร่ ซึ่งเป็นนาในเขตชลประทาน หลังจากปีที่

ผ่านมาใช้ น้ำหมักมูลสุกร โดยมีเทคนิคการเติมอินทรียวัตถุเข้าไปในดินด้วย เช่น เรื่องการไถกลบตอซัง ก็ สามารถที่จะทำให้เพิ่มน้ำหมักมูลสุกรฉีดพ่นตามระยะที่อาจารย์ได้ให้ความรู้ไว้ ก็ปรากฏว่าสามารถ เพิ่มผลผลิตจาก 700 เป็น 900 กิโลกรัมต่อไร่ ท่านได้พาไปดูต้นข้าวในนา ก็ปรากฏว่าข้าวสวยมาก ท่าน ได้บอกว่าผลผลิตที่ได้ในนี้ น่าจะเกินกว่า 1000 กิโลกรัมต่อไร่ ซึ่งตรงนี้ก็คงจะหมายความว่าสหกรณ์ หรือ ธกส. เองก็คงจะต้องมองลึกเข้าไปถึงตัวลูกค้าของสหกรณ์ ลูกค้าของ ธกส. ด้วย ถ้าจะให้เกิด ความยั่งยืนจริงๆ เราก็น่าจะมองลึกลงไปขนาดนั้นด้วย อันนี้ก็อยากจะฝากไว้ว่าเป็นเรื่องที่มีความ สำคัญ

นอกจากนั้นแล้วก็ยังมีสิ่งที่เราสามารถที่จะทำได้ ก็คือเรื่องของ การเชื่อมโยงระบบการผลิต การ ตลาดโดยใช้กระบวนการสหกรณ์ โดยยกตัวอย่างที่ชุมชนหนองบอน จังหวัดสระบุรี มีการปลูกข้าวโพด เลี้ยงสัตว์ ปลูกมันสำปะหลัง แล้วก็ปลูกอ้อยส่งโรงงาน ในขณะที่เดียวกันก็เลี้ยงโคนมด้วย ก็ปรากฏว่า ขายมันสำปะหลัง ขายข้าวโพดไป แล้วต้องไปซื้ออาหารโคนมที่มีราคาแพงมาเลี้ยงวัว ก็มีหลายสถาบัน เข้าไปแนะนำว่าแทนที่จะขายผลผลิตเหล่านั้นไปก็ควรจะตั้งโรงงานผลิตอาหารสัตว์เอามาเลี้ยงวัวนม จะทำให้เราได้น้ำนมที่ต้นทุนการผลิตที่ต่ำ สามารถขายได้แข่งขันได้ นี่ก็เป็นการยกตัวอย่าง

ในกระบวนการสหกรณ์ก็มีการทำเรื่องนี้กันมาก สหกรณ์ผู้ปลูกมันก็มาส่งสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนม เป็นเรื่องที่จะสามารถเชื่อมโยงจากภายในชุมชนออกสู่ภายนอกได้ สิ่งเหล่านี้ก็จะเป็นสิ่งที่จะช่วย เพิ่มมูลค่าสหกรณ์ในภาคธุรกิจสหกรณ์นั้นเพิ่มสูงขึ้น อาจจะมีอีกหลายๆอย่างซึ่งเป็นแนวความคิดที่จะ ทำต่อไปได้ เช่นระบบ IT มีความเป็นไปได้ใหม่ที่กระบวนการสหกรณ์ทั้งหมดจะมอบให้กับใครคนใดคน หนึ่งที่จะพัฒนาระบบให้ ซึ่งก็จะเห็นความคิดริเริ่มของทางกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ในเรื่องของการทำ บัญชี ทำโปรแกรมที่จะเข้าไปตรวจบัญชีสหกรณ์ แนนอนระบบ IT ที่จะไปทำธุรกิจ ที่สามารถที่จะ ร่วมกันหาบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือว่าจะจะเป็นบริษัทที่จะเข้าไปร่วมทุนกับสหกรณ์ก็ได้หลายๆ ประเทศก็ ทำกัน ซึ่งก็อาจจะเป็นไปได้ สิ่งเหล่านี้ก็เป็นสิ่งที่ทำได้ถ้าเราสามารถทำในสิ่งเหล่านี้ได้ มูลค่าเพิ่มที่ เกิดขึ้นในระบบธุรกิจสหกรณ์ก็จะเพิ่มสูงขึ้น



ดร. สันติ กิระพันธ์



กรรมการผู้จัดการบริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด

ประวัติ การศึกษา :-

- บัณฑิตบัณฑิต (เกียรตินิยม) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- เศรษฐศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- Doctor of Business Administration – Finance, Joint Doctoral Program in Business Administration(JDBA), Chulalongkorn University, Thammasart

ประสบการณ์ :-

- **Programmer** บริษัทการบินไทย จำกัด พัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์ **Thai Operation Planning System (TOPS)** และระบบงาน **Traffic Information Planning System (TIPS)**
- ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายระบบสารสนเทศ
- รองผู้อำนวยการฝ่ายคอมพิวเตอร์
- ผู้อำนวยการฝ่ายคอมพิวเตอร์
- ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ ไทย – โอเวอร์ซีเทรด จำกัด
- รองผู้จัดการทั่วไป ชมรมผู้ค้าตราสารหนี้ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ศูนย์ซื้อขายตราสารหนี้
- อาจารย์ประจำภาควิชาการธนาคารและการเงิน คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี ๗ ล ๗

## ดร.สันติ กิระนันท์

### กรรมการผู้จัดการบริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด

การบริหารความเสี่ยงนักวิชาการพูดกันมากทั้ง COSO บ้าง ERM บ้าง แต่ทำอย่างไรจะมาปรับใช้กับสภาพแวดล้อมแบบไทย ๆ อันนี้เป็นความท้าทาย

แนวคิดของการใช้รูปแบบสหกรณ์ ในการดำเนินธุรกิจได้หลากหลายมาก อย่างเช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์ซื้อขายสินค้า (สหกรณ์ร้านค้า) ซึ่งสองอย่างต่างกันแบบซ้ายกับขวา ถ้าพูดถึงสหกรณ์ออมทรัพย์ ผมคิดว่า บางทีเราก็ก็นึกถึง การดำเนินงานแบบสถาบันการเงิน การบริหารความเสี่ยงแบบอย่างของสถาบันการเงิน ก็จะมีแนวคิดที่แตกต่างออกไป กับผู้ที่ทำธุรกิจอย่างซื้อขายไป ซึ่งเป็นสหกรณ์อีกแบบ หรือแม้กระทั่งสหกรณ์การเกษตรแต่ละกลุ่มอาชีพ ก็จะมีวิถีคิดของรายละเอียดอะไรต่าง ๆ นานา ต่างกันไป ที่เรียกว่าการบริหารความเสี่ยงเหมือนกัน ถ้าท่านจับหลักการได้ก็จะสามารถนำมาประยุกต์ ใช้ในกิจการที่แตกต่างกันได้ เสน่ห์ของความเป็นสหกรณ์ อย่างที่กล่าวแล้วว่า สหกรณ์สามารถประกอบธุรกิจได้อย่างหลากหลาย อันนี้ก็อาจจะเป็นแนวคิดที่นำไปสร้างมูลค่าเพิ่ม ให้กับสหกรณ์แต่ละประเภท

สหกรณ์เป็นกลไกที่ใกล้ชิดกับครัวเรือนมากที่สุด และลงถึงชาวบ้านได้ในระดับที่ใกล้ชิดกันมากที่สุด ดังนั้น ถ้าพูดถึงกลไกทำอะไรจะมีความการดำเนินงานนโยบายของรัฐให้ถึงประชาชนให้ชัดเจน และถึงประชาชนอย่างแท้จริง อันที่จริงกลไกของสหกรณ์น่าจะช่วยให้ได้อย่างจริงจัง หรือแม้แต่ภาคเอกชนวันนี้เราจะเห็นบริษัทยักษ์ใหญ่ หลายบริษัท เช่น บริษัทกลุ่มธุรกิจซีพี

หลายครั้งที่ซีพีใช้กลไกสหกรณ์ได้อย่างแยบยล ดังนั้นโปรดภูมิใจท่านที่อยู่ในวงการสหกรณ์ ซึ่งกำลังสำคัญที่จะดำเนินการให้ประเทศดำเนินไปข้างหน้าได้อย่างเข้มแข็ง ดังนั้นภาคเอกชนคงจะต้องเอากลับไปคิดต่อจะสามารถขอความช่วยเหลือจากบุคคลที่อยู่ในวงการสหกรณ์ได้ อย่างไรบ้างที่จะช่วยกันทำให้เกิดความเข้มแข็งในสังคม

การสร้างมูลค่าเพิ่ม เวลาที่เราพูดถึงมูลค่าเพิ่มจากที่ได้ฟังอาจารย์พิสิฐพูดถึงหินปูนขายเป็นตัน หินปูนขายเป็นกิโล หินปูนขายเป็นกรัม มีมูลค่าที่แตกต่างกันมาก ข้อสงสัยประการหนึ่งว่าทำไมในเมืองไทย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป็นสองมหาวิทยาลัยที่พูดถึงเมื่อไหร่ทุกคนรู้จัก แต่ทำไมพอคนพูดถึง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ไม่ค่อยมีใครคิดถึงมากนัก ทั้ง ๆ ที่จริงแล้ว ถ้าพูดกันไปตามเนื้อผ้า ประเทศไทยเป็นประเทศเกษตรกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ น่าจะเป็นมหาวิทยาลัยที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย พูดมาอย่างนี้ก็เพราะอยากจะบอกว่าวิทยาการทั้งหลายที่อยู่ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นวิทยาการเชิงประยุกต์ที่สนับสนุนผู้คนส่วนใหญ่ของประเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้คนส่วนใหญ่ของประเทศ ทำไมเราต้องขายข้าวเป็นตัน ๆ ในขณะที่ญี่ปุ่นขายข้าวเป็นถุง วันนี้เราเริ่มเห็นขายข้าวเป็นตันลดลง ในประเทศ

เราจะเห็นว่า มีข้าวเสริมวิตามิน ข้าวกล้องเป็นข้าวที่คนกรุงนิยมรับประทานอย่างยิ่ง วันนี้ข้าวกล้องผสมข้าวหอมมะลิขายดิบขายดี เป็นหน้าเทท่าอันนั้นแหละครับที่เป็นแนวคิด ที่จะสร้างมูลค่าเพิ่ม อย่างไรก็ตามสินค้าของเรา เราเห็นประเทศญี่ปุ่นเวลาไปเที่ยวญี่ปุ่นขายสินค้า หนึ่งกล่องที่ซื้อมาสวยงามอย่างยิ่ง แกะออกมาแล้วขนมอะไรก็ไม่ทราบ บางที่ไม่รับประทานด้วยซ้ำ เพราะทานไม่เป็น มันไม่อร่อย แต่ขายได้มีมูลค่าอย่างยิ่ง เพราะอะไร เพราะว่าเค้าเข้าใจถึงหลักของการสร้างมูลค่าเพิ่มนั่นเอง ผมเลยสรุปว่าเวลาที่เราพูดถึงมูลค่าเพิ่ม ถ้าพูดถึงแบบชาวบ้านแล้วนำไปใช้งานคือ คิดนอกรอบครับ เมื่อคิดนอกรอบคิดอย่างไร คิดว่าผู้ที่เราตั้งเป้าหมาย ว่าอยาก จะขายให้เค้า เค้าอยากได้อะไร ผมว่า อันนี้ วันนี้อันนี้วิธีคิดต้องเปลี่ยนไป การคิดว่าเราชำนาญในการทำอะไรมันนั้น ต้องกลับไปคิดอีกด้านแล้วว่า ผู้บริโภค เค้าต้องการอะไร ถ้าคิดอย่างนั้นได้ เราก็จะสร้างมูลค่าเพิ่มแน่นอน

คำศัพท์อีกคำหนึ่งคือคำว่า “ค่าเสียโอกาส” Opportunity Cost ที่จริงแล้วเรื่องของต้นทุนค่าเสียโอกาส คือการเตือนใจว่าอย่าลืมทุกปัจจัยการผลิต ทุกทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน ล้วนแล้วแต่ต้องมีต้นทุนทั้งสิ้น ตัวอย่าง สมมุติว่าเป็นงานของเราเองเราเป็นเจ้าของกิจการ เราทำงานหามรุ่งหามค่ำ แต่ปรากฏว่าลืมไปว่า ที่เราทำไปเราไม่เคยบันทึกเลยว่า เราต้องมีเงินเดือน เราต้องมีค่าแรง เพราะฉะนั้น สิ่งที่ยาขไปนั้นแหละ ที่เรียกว่าค่าเสียโอกาส ถ้าท่านไม่ลืมท่านกับบันทึกค่าแรงของท่านลงไป จบแล้วครับ ต้นทุนค่าเสียโอกาสไม่ต้องคิดมาก หรือเราใช้บ้านของเรา ในการผลิตสินค้า เราก็ลืมไปครับว่า แทนที่เราจะคิดว่าบ้านของเรานั้นที่จริงแล้วมันเป็นสถานที่ทำการผลิต ดังนั้นมันจะต้องมีค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสถานที่ใส่ลงไปด้วย ถ้าท่านได้บันทึกลงไป ก็ถือว่าท่านบันทึกต้นทุนได้ครบถ้วน ดังนั้นเรื่องค่าเสียโอกาสอย่าไปนึกถึงทางทฤษฎี อะไรมากเลยว่หมายถึงอะไร คิดเพียงแค่ว่า ทรัพยากรที่ท่านใช้ทุกชิ้นนั้น ท่านได้คิดถึงค่าใช้จ่ายครบถ้วนแล้ว ก็จะทำให้การคิดต้นทุนไม่ผิด และเราจะกลับไปพูดกันต่อ ในเรื่องของมูลค่าเพิ่ม ซึ่งมูลค่าเพิ่มที่มันเพิ่มขึ้นมาจากการที่ท่านใส่ต้นทุนอย่างครบถ้วน

งบกำไรขาดทุน ซึ่งเป็นเบื้องต้นของนักบัญชี ที่จริงแล้วไอ้เจ้างบนี้ มันบอกว่าที่เราทำงานมาตลอด ที่สุดแล้วเหลือกำไรเท่าไร กำไรนั้นแหละคือมูลค่าเพิ่ม เพียงแต่ว่าถ้าดูวิธีการทางบัญชี บรรทัดสุดท้ายที่เรียกว่ากำไรสุทธินั้น เริ่มต้นตั้งแต่บรรทัดแรก รายได้ หักต้นทุน หักต้นทุนเสร็จ ทุกคนก็รู้แล้วมันคือกำไรขั้นต้นที่ยังไม่ได้จ่ายเงินเดือนลูกน้อง เรายังไม่ได้คิดค่าน้ำค่าไฟ ยังไม่ได้จ่ายภาษีใดๆเลย ดังนั้น ค่าใช้จ่ายต่างๆ เหล่านั้น รวมเรียกว่าค่าใช้จ่ายดำเนินงาน หักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน ออกมาเป็นกำไรจากการดำเนินงาน ข้อนี้สำคัญ หลายคนเวลาที่เข้ามาหาเงิน ทำธุรกิจ สนใจแต่กำไรสุทธิ ขอเรียนว่า ท่านสนใจกำไรสุทธินั้นถูกแล้ว แต่สิ่งที่ท่านต้องไม่ลืมเลยก็คือว่า ไอ้ที่ท่านทำมาค้าขายที่เรียกว่า วัตถุประสงค์หลักของการทำมาค้าขายนั้น ท่านทำแล้วมีประสิทธิภาพหรือไม่ วัตถุประสงค์นี้ครับ คือกำไรจากการดำเนินงาน เพราะฉะนั้น กำไรจากการดำเนินงาน ความหมายก็คือว่าเป็นผลต่างจากรายได้ที่ท่านได้รับ หักด้วยต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่จำเป็นทั้งหมดออกไป

ค่าใช้จ่ายที่จำเป็นผมใช้คำว่า “ค่าใช้จ่ายที่จำเป็น” ดังนั้น ค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่อาจจะไม่ใช่ค่าใช้จ่ายที่จำเป็นต้องจ่ายเช่นดอกเบี้ย ดอกเบี้ยท่านจ่ายเพราะอะไร เพราะไปยืมเงินชาวบ้านมาทำ

การวัดผลการดำเนินงาน	
รายได้หลัก	XXX
หัก ต้นทุน	XXX
กำไรขั้นต้น	XXX
หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	XXX
กำไรจากการดำเนินงาน	XXX
บวก รายได้อื่น	XXX
หัก ดอกเบี้ยจ่าย	XXX
กำไรก่อนภาษี	XXX
หัก ภาษีจ่าย	XXX
กำไรสุทธิ	XXX

ธุรกิจ ถ้าเกิดท่านไม่ได้ยืมเงินชาวบ้านมาท่านไม่ต้องจ่าย ดังนั้น เรื่องของดอกเบี้ยจ่าย หรือรายได้อื่น ๆ นั้น อยู่ได้ลงมากกว่าเส้นที่ผมขีดไว้ ผมขีดเส้นนี้ด้วยความตั้งใจครับว่า เวลาท่านวิเคราะห์ ผลการทำงานของงานนั้นอย่าลืม เหนือเส้นใต้เส้น ดูได้เส้นก็ไปดูกำไรสุทธิแล้วให้ดูเหนือเส้นด้วย เพราะว่าตอนที่วิเคราะห์กำไรสุทธิของท่าน ท่านขาดทุน ขาดทุน

เพราะอะไร เพราะจ่ายดอกเบี้ยกระหน่ำเลย ทั้งๆที่จริงๆ แล้ว ตรงกำไรจากการดำเนินงาน ท่านได้กำไรท่านขายของได้มากกว่า ต้นทุน กำไรที่จ่ายไป ถ้าเป็นเช่นนั้น อันที่จริงแล้วต้องบอกว่าระบบสหกรณ์ช่วยท่านได้ เพราะอะไร ระบบสหกรณ์ จะช่วยท่านผ่อนภาระตรงบรรทัดดอกเบี้ยจ่ายได้ อันนี้เป็นเสน่ห์เลย ถ้าเมื่อผมบรรยายในภาคเอกชนจะเป็นอีกแบบหนึ่งเลย กลับข้างกันเลย แต่สำหรับระบบสหกรณ์แล้ว ระบบสหกรณ์เราช่วยได้ ทำให้กำไรสุทธิ เป็นบวกได้ ขออย่างเดียวครับ ขอให้ท่านธุรกิจหลักของท่านนั้นให้มีประสิทธิภาพ คือสร้างมูลค่าเพิ่มธุรกิจหลักของท่านให้ได้ก็แล้วกัน ส่วนที่เหลือสหกรณ์จะสามารถเข้ามามีบทบาทได้

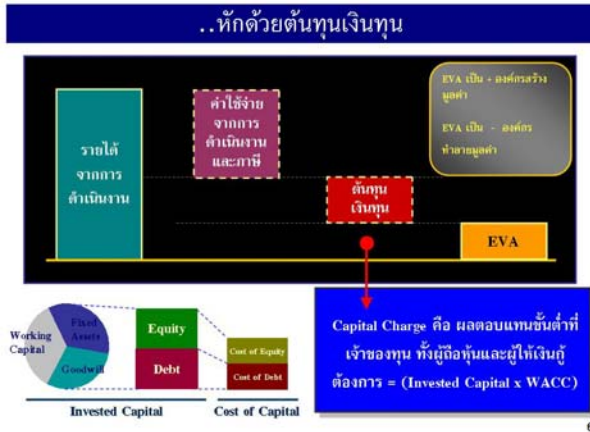


Economic value added แปลตรงตัวก็คือมูลค่าเพิ่มนั่นเองวิธีคิดเรื่องมูลค่าเพิ่ม ทางทฤษฎีเค้าบอกว่า รายได้จากการดำเนินงาน บล็อกที่ 2บอกว่าหักค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานและภาษี เราจะเห็นแล้วว่านี่คือกำไร พอบล็อกที่ 3 ด้านขวา หักต้นทุน เงินทุน เป็นตัวสำคัญที่ทางวิชาการบอกว่า หากคิดเพียงแค่ว่า คอด้มนี่ที่ 1กับ



คอด้มนี่ที่ 2 หักลบกลับกันเสร็จอันนั้นคือกำไรทางบัญชี เอาจำไรทางบัญชีตั้ง ลบด้วยต้นทุนเงินทุน ถึงจะเป็นกำไรทางเศรษฐศาสตร์ กำไรทางเศรษฐศาสตร์นั้นแหละมูลค่าเพิ่ม ที่บอกว่าต้นทุนเงินทุนหลายคนบอกว่าคิดยากมาก อยากบอกว่าที่จริงไม่ได้ยากเลย ให้คิดว่า ถ้าหากท่านไปกู้เงินมา ต้นทุนเงินทุนคือ ดอกเบี้ย เอาดอกเบี้ยมาหัก กับถ้าท่านเอาเงิน

ของท่านเองลงทุน ต้นทุนมีหรือไม่คำตอบคือมี ยิ่งไงก็ลองนึกดู เงินที่มีอยู่ในมือ



ถ้าท่านไม่ได้เอามาทำธุรกิจนี้ ท่านสามารถ จะเอาไปทำอย่างอื่นได้หรือไม่ อย่างน้อยที่สุดเลย สิ่งที่ท่านจะทำได้ก็คือ ท่านเอาไปฝากธนาคาร หรือ เอาไปซื้อพันธบัตร หรือท่านเอาไปฝากสหกรณ์ เห็นไหมมีทางเลือกหลากหลาย ฝากธนาคารได้ดอกเบี้ยใหม่ครับ แต่ที่นี้ดอกเบี้ยเตี้ยติดดิน ฝากออมทรัพย์ได้ซัก ประมาณ 3 สลึงอย่างเก่ง หรือไม่ถึง 50 สตางค์อย่างเก่ง ซื้อพันธบัตร ถ้าอายุ 3 ปี ก็อาจจะได้

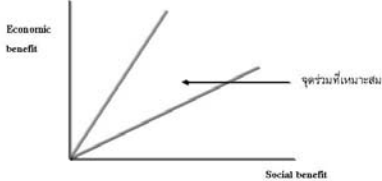
30% นะครับ เอาไปฝากสหกรณ์ออมทรัพย์อาจจะได้มากกว่านั้น คือมีทางเลือกหลากหลายแล้วจะใช้ต้นทุนไหนละที่จะมาคิดเป็นต้นทุนเงินทุน หลักคือบอกว่าให้คิดผลตอบแทนที่ท่านเอาไปทำนั้น ตัวที่มากที่สุด เช่น เทียบแล้วฝากแบงก์ ฝากสหกรณ์เอาไปซื้อพันธบัตร ปรากฏว่าไอ้ที่มากที่สุดนั้นคือ 4 % ให้คิด 4% ครับเป็นต้นทุนเงินทุน ทำไงให้คิดอย่างนี้ คำบอกว่า ถ้าเมื่อสมมุติว่าคิดเข้าไปแล้ว เกิดใส่เข้าไปเสร็จเรียบร้อยแล้ว ลบ ไอ้ช่องสุดท้ายที่เขียนว่า EVA ติดลบขึ้นมา คำตอบคือไม่ต้องทำธุรกิจครับ เอาเงินไปซื้อพันธบัตร หรือเอาเงินไปฝากสหกรณ์ที่ได้ผลตอบแทนสูง ๆ นั้นดีกว่า เพราะฉะนั้น การที่คิด ตัวสุดท้ายที่บอกว่า Economic value added หรือว่ามูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ มันเป็น Ticker ที่บอกท่านว่า ท่านควรจะทำธุรกิจนั้นหรือไม่ หรือถ้าท่านต้องทำ ท่านต้องปรับปรุงประสิทธิภาพ เพื่อให้กำไรทางบัญชีของท่านมากกว่านั้นหรือไม่ เห็นไหมครับ เพราะฉะนั้นการที่เราคิดเรื่อง Economic value added หรือ EVA นะครับ อย่าไปหลงใหลใฝ่ฝันกับการคำนวณนั้นมากเกินไป ขอให้จับหลักอย่างนี้ว่ามันมีประโยชน์อย่างไร อันนี้เนี่ยนะครับ น้องเค้าใส่มา บอกว่า มูลเรีตแรกนั้นบอกว่าพัฒนาโดย Stren Stewart

Stren Stewart ตอนนี้เป็น Trademark EVA พูดยังนี้ Stren Stewart เมื่อเรารับวิชาการเค้ามาแล้ว หน้าที่เราคือต้องทำ ความเข้าใจว่า หลักของมันคืออะไร จะเอาไปใช้อย่างไร ไม่ต้องไปหลงใหลใฝ่ฝัน กับพิธีการว่าทำอย่างไร เรียกหุ ๆ ในหมู่นักวิชาการ เรียกว่า Metabology ไม่ต้องไปสนใจมาก ในภาคปฏิบัติเราสนใจ หลักการ แล้วก็ความหมาย แล้วไม่ต้องกลัว ถ้าเกิดว่าที่ปรึกษาบอกท่าน มาคำนวณ EVA คนที่ 1 มีคำนวณได้ X คนที่ 2 คำนวณ EVA ได้ Y คนที่ 3 คำนวณ EVA ได้ Z ไม่ต้องไปเถียงกันว่าใครถูก X หรือ Y หรือ Z ถูก ไม่ต้องไปเถียง ครับ ทุกคนถูกหมด ทุกคนผิดหมดครับ เพราะตัวเลขเหล่านั้น พระพุทธเจ้าสอนว่าเป็นสมมุติ เราคำนวณตัวเลขทั้งหลาย ตามจริงทำไปเพื่ออะไรครับ ทำไปเพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบได้เท่านั้นครับ ดังนั้นท่านคำนวณ อย่งไร ให้ท่านคำนวณอย่างนั้น สม่่าเสมอ ท่านเปรียบเทียบได้ วิเคราะห์ได้ ไม่ต้องไปสนใจว่ามันผิดหรือถูก ง่ายใหม่ครับ หลักเรื่อง EVA เรื่อง EVM ก็อยู่แถวๆนี้แหละนะครับ ให้มันใช้งานให้ได้ก็แล้วกัน

นอกจาก EVA ตอนนี้ มันมากกว่า EVA เพราะว่าคนกำลังบอกว่า การดำเนินธุรกิจ อย่าเอาเปรียบสังคม อาจารย์เกศินีผมว่าท่านพูดดีมากเลย บอกว่า การที่เราทำสิ่งที่เรียกว่า CSR : Corporate Social Responsibility คือ ความรับผิดชอบต่อสังคมนั้น ไม่ได้แปลว่าท่าน ทำธุรกิจที่ทำร้ายสังคม ได้เงินมาเสร็จ เอาไปคืนสังคม คืนกำไร แต่เรื่องของ Corporate Social Responsibility นั้น ตลอดสายนั้น ต้องถามว่า มีส่วนไหนบ้างที่ท่านเอาเปรียบสังคม ท่านมี ลดได้ไหม นั้นแหละครับคือ แนวคิดที่บวกเข้ามา จากเรื่อง EVA

SEVA (Social and Economic Value Added)


- มองมูลค่าเพิ่มทางสังคมควบคู่ไปกับมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ เพื่อให้เกิดการเติบโตที่ยั่งยืน
- มุ่งเน้น Strategic CSR ที่สร้างความเชื่อมโยงการสร้างมูลค่าเพิ่มทั้งทางสังคมและองค์กรเข้าด้วยกัน
- หาจุดร่วมที่เหมาะสมเพื่อสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นทุกฝ่าย



Economic benefit

Social benefit

จุดร่วมที่เหมาะสม



นอกจากควรจะมีมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจแล้ว ซึ่งหมายถึงมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ ทำให้คนรวยขึ้น ตัว “S” ที่ใส่มาเป็น Social ผมคิดว่าทำให้เราอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขมากขึ้นนั่นเอง เป็นการพยายามผสมผสานแนวคิดเรื่องของการมีชีวิตรวย เจริญเศรษฐกิจ กับแนวคิดเรื่องของการมีชีวิตอย่างมีความสุข

ที่จริงในสังคมไทย เรามี Corporate Social Responsibility มานานแสนนาน ยกตัวอย่างอันนี้อ่านในหนังสือ นะครับ ในอดีตสังคมไทยเป็นสังคมที่เอื้อเพื่อเผื่อแผ่กัน ผมใช้คำว่าอดีตนะครับ เพราะว่าในปัจจุบัน เรียบตามตรงว่าเริ่มไม่แน่ใจ ในอดีตนั้น สังคมไทยเป็นสังคมที่เอื้อเพื่อเผื่อแผ่ สมมุติว่า บ้านลูก ก. มีนาอยู่ซัก 50 ไร่ บ้านป่า ข. มีนาอยู่ซัก 70 ไร่ เวลาที่จะเก็บเกี่ยวผมผลิตกัน ลูก ก. ทำไม่ไหวหรอก ลูก ก. ก็จะได้ ป่า ข. ได้น้ำ ค. ได้น่อง ง. มาช่วยกันลงแขก ถามว่าอันนี้เป็นเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม

คนไทยมีความรับผิดชอบต่อสังคมโดยสายเลือด แต่ปัจจุบันไม่ทราบว่าจะเล็ดหายไปไหน หายไปไหน เหมือนกัน เราก็คงมีความจำเป็นที่จะต้อง สร้างมันขึ้นมาใหม่ ดังนั้นสิ่งที่เราเห็น SEVA นั้น ไม่ใช่เรื่องใหม่สำหรับเรา เป็นของที่เราที่อยู่ดั้งเดิมแล้วนั้นแหละ เพียงแต่จะปลุกจิตสำนึกกลับขึ้นมาอย่างไร ในนี้เป็นวิชาการเค้าก็บอกว่า ปัจจุบันนั้น ความร่ำรวยทางเศรษฐกิจกับความเป็นสุขในชีวิต ควรจะหาจุดเริ่มให้พอดี พอดี ซึ่งได้ความพอดีนั่นนะ พุดง่ายแต่ทำยาก และยิ่งกว่านั้น ความพอดีของคน ๆ หนึ่งอาจจะไม่ใช่ความพอดีของคน ๆ หนึ่ง ปรัชญานี้คูน ๆ ครับ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงครับ ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ผมจำได้เวลาฟังเศรษฐกิจพอเพียง พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ที่มีพระราชดำรัส พระองค์ไม่เคยบอกว่าเราต้องอยู่อย่างยากจนเลย แต่พระองค์บอกพวกเราว่า เรามีชีวิตอย่างไร ในฐานะใด ความพอเพียงของแต่ละคนไม่เหมือนกัน

เพราะฉะนั้นปรัชญาของพระองค์นั้น นำเราไปสู่ความสุขที่แท้จริง วันนี้เราพูดกันเรื่องนี้เยอะมาก ผมพยายามเทียบเคียงว่า SEVA เมื่อนำไปเทียบเคียง กับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงนั้น ไม่ห่างไกลกัน เลย เพราะว่าพยายามพูดเชื่อมโยงระหว่างบางส่วนของชีวิตของสังคม บวกกับแนวคิดเชิงเศรษฐกิจซึ่ง SEVA ตรงกันพอดี เรื่องนี้ก็ เป็นเรื่องของแนวคิดอีกเช่นเดียวกัน

อีกประการหนึ่งก็คือ เราพูดถึงเรื่องของการบริหารความเสี่ยงกันมานานมาก จริงๆ แล้ว ความเสี่ยง คืออะไร หลายคนก็บอกว่า ความเสี่ยง นิยาม ก็คือการที่ผลลัพธ์ที่ไม่แน่นอน ในโลกนี้มีอะไรบ้างครับ ที่ผลลัพธ์แน่นอน มีเรื่องเดียวแหละครับ ความตาย นอกนั้นไม่แน่นอนซักอย่างนะครับ วันนี้จะครับ ผมก็ ตุ่มๆ ต่อมๆ เมื่อวานนี้ก็ประชุมที่บริษัท เพราะว่าบริษัทผมอยู่ตรงหัวมุมตรงสี่ลม นะครับ เกี่ยวข้องอะไร สวนลม ไรครับ ก็จะเป็นจุดหนึ่งที่มีการรวมพล เราก็หามาตรการร้อยแปดพันประการที่จะทำให้เกิด ความปลอดภัยให้ได้ ก็มั่นใจว่า วันนี้สงสัยจะต้องดูแลกันอย่างใกล้ชิด ปรากฏว่า ซัก 11 โมงกว่า ๆ ก็ สองลงมา ก็มีชุมนุมกันอยู่ซัก 50 คน ผิดจากที่คาดไหมครับ ผิดจากที่คาดมากมายมหาศาล นั่นเป็น เรื่องที่หนึ่งแล้วนะครับ ที่บอกว่า มันเป็นเรื่องที่ไม่แน่นอน แต่พอเป็นอย่างนั้นแล้ว จะสบายใจใหม่ว่า อีก 2 วันจะเสาร์อาทิตย์ จะไม่มีอะไรเกิดขึ้น ไม่ทราบเหมือนกัน ดังนั้นการบริหารความเสี่ยง ง่าย ๆ อย่าง นี้เลยแหละครับ เพราะว่า ไม่ทราบอะไรจะเกิดขึ้นในอนาคต แม้กระทั่งวันนี้ที่สัญญาสำหรับผมตรงสี่ลม ไม่แรง ผมก็ต้องใช้มาตรการที่ประชุมกัน ไว้แล้วทั้งหมดอย่างเต็มที่ เพราะไม่ทราบว่าอะไรจะเกิดขึ้น ในอนาคต นี่เป็นตัวอย่างการบริหารความเสี่ยงดังนั้นก็จริงสำหรับพวกเรานั้น การบริหารความเสี่ยงคือ อะไร สิ่งที่เราเรียกว่า Enterprise risk management แปลยาก แต่ถ้าแปลง่าย ๆ เลยนั่นก็คือการบริหาร ความเสี่ยงแบบรวมๆ นั่นเอง ซึ่งไม่ได้มีอะไรพิสดารเลยนะครับ Commonsense มากๆ ที่ Coso ได้ นิยาม เอาไว้ เริ่มง่าย ๆ ตั้งแต่รู้จักตัวเองครับ จะทำอะไรก็ตามในโลกนี้ขอให้รู้จักตัวเองก่อน รู้จักตัวเองในเชิงนี้ คืออะไร คำบอกว่า ให้รู้จักตัวเองว่า ภายในของเรามี Operations คือมีการดำเนินงานอย่างไร

### ความเสี่ยง: ทำไมต้องบริหารความเสี่ยง

- เหตุการณ์ที่มีผลลัพธ์ไม่แน่นอน
- การคาดการณ์อาจจะผิดพลาด
- เหตุการณ์ในอนาคต
- ความเสี่ยงมี 2 ด้าน คือ upside risk และ downside risk
- พฤติกรรมของคน (ผู้บริหาร, นักลงทุน) ไม่ชอบความเสี่ยง (risk averse) หากต้องรับความเสี่ยงเพิ่มขึ้น ก็จะต้องผลตอบแทนที่มากขึ้นด้วย (high risk, high required return)
- ข้อบ่งชี้คือ สิทธิพลโต โครงการใด มีความเสี่ยงมาก มูลค่าต่ำ

TRIS  
CORP

14

เพราะไม่ทราบว่าอะไรจะ เกิดขึ้น และไ้ความเสี่ยงที่ว่ามันมีทั้งความเสี่ยงด้านดี

แล้วก็มีประเด็นอะไรบ้าง ที่สุ่มเสี่ยง เสรีแล้ว ให้ แยกออกมาครับ คือ Define ให้ได้ว่าเรื่องมีความเสี่ยงเรื่องอะไรบ้าง กลับมานิดหนึ่งนะครับ เมื่อ ก็ กำลังบอกว่า นิยามความเสี่ยงหมายถึง เหตุการณ์ ที่ไม่แน่นอน เรื่องทุกอย่างที่ยังไม่เกิด ไม่แน่นอน ทั้งนั้น ดังนั้น ความเสี่ยงของผมจะครับ นิยามของ ผมง่ายมาก คือเรื่องในอนาคต ทุกเรื่องเสี่ยงหมด

ความเสี่ยงด้านร้าย นึกถึงง่ายๆในชีวิตประจำวันของเรา สมมุติซื้อ ลอตเตอรี่ ทุกคนหวังจะถูก ลอตเตอรี่ใช้ใหม่ พอซื้อลอตเตอรี่ หวังว่าจะถูกเลขท้ายสองตัว ไม่ทราบว่าจะถูกไม่ถูก นั่นคือความเสี่ยง สมมุติว่าพอวันหวยออกจริงๆ ไปงั้นมา ท่านไม่ถูกอะไรเลยก็เป็นความเสี่ยงใช้ใหม่ครับ เป็นความเสี่ยงที่เรียกว่าข้างติดลบ คือ ดาวน้ไซค์ เพราะได้ผลที่เกิดขึ้นนั้นไม่ชอบ เพราะหวังว่าจะถูก2ตัวนี้ มันไม่ถูกมันแยกว่าที่คาด อย่างนี้เราเรียกดาวน้ไซค์ลิส แต่สมมุติไปงั้นมา ปรากฏว่าถูก ถูกเลขท้าย3 ตัวครับ ดีใจใหม่ครับ ดีใจใช้ใหม่ครับเพราะว่ามันมากกว่าที่คาด แต่ในขณะที่ถัดมา หลังจากที่ตีใจจะถูก เลขท้าย 3 ตัว อีกซัก 20 นาทีให้หลังจะแบบทำไม่ไม่ซื้อซัก 5 ใบ เป็นใหม่ครับ เพราะฉะนั้นจริงๆ ชีวิตคนนะครับ ความเสี่ยงเราเผชิญทั้งสองข้าง ทั้งดาวน้ไซค์ ทั้งอัฟไซค์ ไอ้ดาวน้ไซค์ทุกคนไม่อยากจะแน่นอน แต่อัฟไซค์นั้น วุบแรกจะบอกว่าชอบ แต่อีก แป๊บหนึ่งพอได้สติกลับมา ไม่เอาอีกแล้วเหมือนกัน เพราะฉะนั้นจริงๆ ชีวิตคนเราไม่ชอบความเสี่ยงทั้งสิ้น ไม่ว่าจะ อัฟไซค์ หรือ ดาวน้ไซค์

## Risk Management ตามหลักการของ COSO

### 8 องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน



1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (เช่น ปรัชญาในการบริหาร ความเสี่ยง จริยธรรมของบุคลากร สภาพแวดล้อมในการทำงาน มุมมองและทัศนคติที่มีต่อความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ เป็นต้น)
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน)
3. การระบุเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิด (เหตุการณ์รูปแบบต่างๆ ที่เกิดจากปัจจัยภายนอก/ภายใน ขั้นตอนการทำงาน โอกาส/อุปสรรค เป็นต้น)
4. การประเมินระดับความเสี่ยง (ระดับความรุนแรงของผลกระทบ และโอกาสในการเกิด)



22

การบริหารความเสี่ยง บางทีแล้วในบางกรณี แล้วต้องคิดที่ จะลดทั้งด้าน ดาวน้ไซค์ อัฟไซค์ เพื่อให้ง่ายต่อการ ลงทุนอย่างไรให้เหมาะสม การบริหารความเสี่ยงไม่ได้หมายความว่าต้องลดความเสี่ยงด้านลบให้หมด การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นเรื่องของการควบคุมสิ่งที่ท่าน

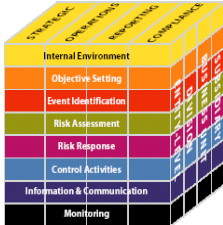
ไม่ทราบให้อยู่ในการควบคุมได้มากที่สุด ดังนั้นกลับไป ข้อที่ 2 บอก ข้อที่ 1 บอกว่าให้รู้จักตัวเอง ข้อที่ 2 บอกว่าให้หาให้ได้ แต่ละคนมีระดับที่ยอมรับได้ไม่ เท่ากันว่าจะอะไรคือต้นเหตุปัจจัยความเสี่ยง เมื่อก็บอกว่าทราบตัวเอง ข้อ 2 ก็บอกว่า ให้กำหนดวัตถุประสงค์ด้วย ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์ ที่จริงแล้วเราทราบอยู่แล้วว่าวัตถุประสงค์ เราจะพยายามให้อยู่ในระดับที่เรายอมรับได้

อันที่ 3 ให้เราเลือกมาว่าจะร้ายบ้างที่จะเกิดความเสี่ยง เช่น สมมุติว่าท่านเป็นเกษตรกรปลูก สวนผลไม้ ทำสวนผลไม้ ไอ้ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นก็คือ ผลไม้ของท่าน ไม่ได้ตามที่คาดหวัง เพราะว่าน้ำแล้ง เพราะว่าศัตรูพืชลงเป็นต้น ให้นี้คือการ Define ถึงเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น อันที่ 4 สิ่งที่จะต้องประเมินต่อไปคือระดับของโอกาสที่จะเกิดขึ้น เช่น มีโอกาสที่จะมีแมลงลงมาทำลายนะครับ มีโอกาสที่น้ำจะแล้ง มีโอกาสซักแค่นั้น ถ้ามีโอกาสมาก อันนี้คือแปลว่าน่ากลัวแล้ว แต่ถ้ามีโอกาสน้อย อาจจะไม่ต้องเป็นไร



## Risk Management ตามหลักการของ COSO

### 8 องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน



5. การตอบสนองต่อความเสี่ยง (ได้แก่ การระบุ และ ประเมินทางเลือก)
6. กิจกรรมการควบคุม (การดำเนินกิจกรรมการควบคุม ตามที่ได้กำหนดไว้ การกำหนดทิศทาง การสั่งการ เป็นต้น)
7. สารสนเทศและการสื่อสาร (การมีข้อมูลข่าวสาร เพียงพอในการบริหารงาน มีระบบสารสนเทศที่ดี มีกลยุทธ์ในการสื่อสาร)
8. การติดตามและประเมินผล (การติดตามและประเมินผล การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง)

นั่นคือขั้นที่ 4 ขั้นที่ 5 สิ่งที่ต้องคิดต่อไป นอกเหนือจากโอกาสที่จะเกิดแล้ว ความรุนแรง ถ้าเกิดน้ำแล้งเกิดขึ้นจริงรุนแรงมากไหม รุนแรงเพราะสวนเสียหายหมด แต่โอกาสเกิดน้อย อย่างนี้คือไม่ค่อยต้องกลัวมาก แต่ถ้าเกิดสมมุติโอกาสที่น้ำแรงก็มาก โอกาสที่จะเสียหายจากน้ำแล้งก็มาก อันนี้ที่จะต้อง

กลัว และความเสี่ยงประเภทนี้และที่ท่านต้องไปหาวิธีการจัดการให้ได้ เช่น อาจจะต้องหาทางว่ากรมชลประทานจะช่วยอะไร ท่านได้บ้าง หรือถ้าเผื่อเป็นเรื่องของโรคพืช ศัตรูพืชก็อาจจะต้องไปหากรมวิทยาศาสตร์ทางการเกษตรมาช่วยท่าน เพราะฉะนั้นอันนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่จะต้อง Define ให้ได้ว่า ความเสี่ยงนั้นโอกาสเกิดมากเกิดน้อย และถ้าเกิดแล้ว ผลร้ายหรือผลไม่ร้าย อะไรที่ทั้งร้ายทั้งเกิดได้ง่ายต้องระวังมา อะไรที่ไม่ร้ายและเกิดได้ยากไม่ต้องยุ่ง อะไรที่ร้ายแต่เกิดยากพักไว้ก่อน อะไรที่ไม่ร้ายแล้วเกิดง่ายก็ไม่เป็นไร เพราะฉะนั้นได้ที่ตรงกลางจริงๆ คือร้ายด้วยเกิดง่ายด้วย ถ้าเลือกได้แล้วคราวนี้ท่านบริหารได้แล้วครับ ก็คือหาวิธีตอบสนองต่อความเสี่ยงคือข้อ 5 เสร็จแล้ว มาหาวิธีได้แล้วก็คือข้อ 6 ก็ดำเนินการ เช่นเมื่อก็บอกว่าจะต้องไปติดต่อแล้วหะไม่ว่าจะเป็นกรมอะไรก็ตามที่ทางภาคราชการจะต้องช่วย พอทำเช่นนั้นเสร็จแล้ว สบายใจหรือยัง ยังครับ เก็บรวบรวมข้อมูล เพื่ออะไร ในอนาคตจะเกิดเหตุการณ์อย่างนี้อีกไหม หรือว่าเพื่อนบ้านเค้าจะเกิดไหม พื้นที่อื่นจะเกิดแบบนี้อีกไหม เพื่อประโยชน์

ข้อคิดคนเราส่วนใหญ่ ไม่ค่อยเรียนรู้จากประสบการณ์ชาวบ้าน มักจะต้องเจ็บตัวเองถึงจะซาบซึ้ง ข้อ 7 เป็นกระบวนการลดความมีทริฐอันนี้ลง ส่วนข้อสุดท้ายครับ ถ้าดำเนินการเสร็จแล้วทั้งหมด ประเมินผลชะหน่อย ว่าไอ้ที่ท่านทำมาทั้ง 7 ข้อนั้น ดีไหม Commonsense Coso ทำ 8 เรื่องนี้แล้วเรียกว่า ERM ภาษาอังกฤษเรียกหุมาก Search เข้าไปใน Google Wikipedia ขึ้นมาเลย คำว่า ERM Enterprise risk management นะครับ ที่จริงแล้ว Commonsense มากๆ กราบเรียนอีกครั้งหนึ่งว่า ทั้ง 2 เรื่องที่ผมชวนคุย ในวันนี้ ก็คือการเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจบวกมูลค่าเพิ่มทางสังคม และเรื่องการบริหารความเสี่ยงนั้น ถ้าท่านมีเวลานั่งคิด ชักนิตหนึ่ง สิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่เราได้รับถ่ายทอดมาจากต่างประเทศก็จริง แต่ว่าเป็นเรื่องของ Commonsense ทั้งสิ้น อย่าไปหลงไหลใฝ่ฝันกับวิชาการ

ทางแพทย์ตะวันตก จำได้ไหมครับว่าในอดีตกาลนั้นความเจริญอยู่ซีกภาคตะวันออก แล้วจึงได้เคลื่อน  
ไปทางซีกโลกภาคตะวันตก วันนี้ความเจริญนั้นกำลังเข้ามาทางโลกภาคตะวันออกอีกครั้ง เราเคยอยู่  
ในซีกโลกภาคที่เคยเจริญก้าวหน้ามาก่อน เราฟังวิทยากรที่ล้ำหน้าในวินาทีของโลก ฟังด้วยสติ ฟังด้วย  
ความคิด แล้วท่านก็จะได้ประโยชน์ แล้วควบคุมมันได้ และก็จะใช้มันได้

---