

แผนกลยุทธ์ฟื้นฟูและเสริมสภาพคล่อง
สหกรณ์เครดิตยูเนียน คลองจั่น

พื้นฐานของปัญหา-สาเหตุ

- ขาดสภาพคล่องทางการเงิน
- สัดส่วนของหนี้สิน ต่อ ทุน (**D/E ratio**) 3.5 เท่า สูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ยของระบบสหกรณ์ทั่วประเทศซึ่งอยู่ที่ 0.9 เท่า
- มูลหนี้รวม 18,000 ล้านบาท แบ่งเป็น 2 กลุ่ม
 - 1) กลุ่มลูกหนี้รายใหญ่(27 ราย) 12,000 ล้านบาท และลูกหนี้เงินยืม 3,000 ล้านบาท รวม 15,000 ล้านบาท (83 %) ไม่ชำระหนี้
 - 2) กลุ่มลูกหนี้รายย่อย 3,000 ล้านบาท (17 %) ชำระ/ไม่ชำระบ้าง

ปัญหา-สาเหตุ (ต่อ)

- แหล่งที่มาของเงินทุน (21,791 ล้านบาท)
 - 1) เงินรับฝาก 67 % (ระบบสหกรณ์ 31 %)
 - 2) ทุนเรือนหุ้น 20 % (ระบบสหกรณ์ 46 %)
 - 3) เงินกู้ยืม-เครดิต 10 % (ระบบสหกรณ์ 13 %)
 - 4) ทุนสหกรณ์อื่นๆ 3% (ระบบสหกรณ์ 10 %)
- แหล่งที่ใช้ไปของเงินทุน (21,791 ล้านบาท)
 - 1) ลูกหนี้เงินให้กู้ 83 % (ระบบสหกรณ์ 77 %)
 - 2) สินทรัพย์อื่น 9 % (ระบบสหกรณ์ 1 %)
 - 3) เงินลงทุน 2 % (ระบบสหกรณ์ 14 %)
 - 4) เงินสด/เงินฝาก 1 % (ระบบสหกรณ์ 8 %)

ปัญหา-สาเหตุ (ต่อ)

➤ ขาดเงินทุนหมุนเวียนในระบบ

- 1) 4 เดือนที่ผ่านมา(เมย.-กค.) มีเงินเข้าสหกรณ์ทั้งเงินฝากและหุ้นน้อยกว่าปกติมาก
- 2) กลุ่มลูกหนี้รายใหญ่ ไม่ชำระหนี้
- 3) สมาชิกแห่เบิก-ถอนเงินและถอนหุ้น/ลาออก เพราะขาดความเชื่อมั่น (คดีความต่างๆที่ปรากฏตามสื่อต่างๆ)
- 4) ผู้ให้กู้ หรือ พันธมิตร ไม่ให้การสนับสนุนเงินกู้
- 5) ไม่มีคณะทำงานฟื้นฟูเร่งเข้ามาดำเนินการแก้ไข
 - 5.1) การบริหารหนี้ ทั้งลูกหนี้ และ เจ้าหนี้ โดยการติดตามเร่งรัด, เจรจาและประนีประนอมหนี้
 - 5.2) การจัดการธุรกิจเพื่อสร้างรายได้ ลดรายจ่าย
 - 5.3) การบริหารทรัพย์สินที่สามารถแปลงเป็นเงินทุนหมุนเวียน
 - 5.4) การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและระบบการบริหาร
 - 5.5) การเสริมสร้างความเข้าใจและฟื้นฟูภาพลักษณ์ทั้งแก่สมาชิก, พันธมิตรและสื่อมวลชนในเหตุการณ์ปัจจุบันและแผนการในอนาคต

5 แผนกลยุทธ์เพื่อฟื้นฟูและเสริมสภาพคล่อง

- ✓ **การบริหารหนี้ (ทั้งลูกหนี้ และเจ้าหนี้) :** เร่งรัด ติดตาม, ประนีประนอมหนี้และเจรจาทั้งในส่วนของผู้ถือหุ้นเพื่อลดสัดส่วนหนี้สิน ต่อ ทุน (D/E ratio) ในระยะสั้น อย่างน้อย 40 % หรืออยู่ในระดับประมาณ 2 เท่า (ปัจจุบัน 3.5 เท่า)
- ✓ **การจัดการธุรกิจ :** เร่งรัดจัดทำ มาตรการเพิ่มรายได้และลดรายจ่าย
- ✓ **การบริหารทรัพย์สิน :** ค้นหา พัฒนา หรือแปลงทรัพย์สินที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินทุนหมุนเวียนได้ทันที
- ✓ **โครงสร้างและระบบการบริหารงาน :** เร่งรัด ปรับปรุงโครงสร้างและระบบการบริหารให้มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักธรรมาภิบาล
- ✓ **การสื่อสารองค์กร :** เสริมสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องในข้อมูล ข่าวสารทั้งแก่สมาชิก, พันธมิตรและสื่อมวลชนในเหตุการณ์ปัจจุบันและแผนในอนาคต

แผนดำเนินการ

- ระยะสั้น : ภายใน 3-6 เดือน
- ระยะปานกลาง : ภายใน 1 ปี
- ระยะยาว : ภายใน 1.5 ปี

แผนดำเนินการ : การบริหารหนี้ (ลูกหนี้ และ เจ้าหนี้)

แผนดำเนินงาน	ระยะสั้น	ปานกลาง	ระยะยาว
1) จัดทำประมาณการกระแสเงินสด (Cash-flow Projection) ทั้ง 3 ระยะ	X	X	X
2) รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสมาชิกที่ยื่นขอถอนหุ้น/เงินฝาก เพื่อชี้แจง/ทำความเข้าใจ	X		
3) จัดกลุ่มทั้งลูกหนี้,เจ้าหนี้ (ใหญ่,กลาง,เล็ก) เพื่อชี้แจง,เจรจา, ปรีกษาหาหรือเพื่อเร่งรัดประนอมหนี้และรักษา/เพิ่มทุนเรือนหุ้น	X		
4) คัดเลือกลูกหนี้ชั้นดีเพื่อทำ Securitization กับแหล่งเงินทุน หรือทำ Factoring (ขายลดลูกหนี้) และประนอมหนี้กับลูกหนี้ระดับชั้นหนี้ปานกลาง	X		

แผนดำเนินการ:จัดการธุรกิจ

แผนดำเนินงาน	ระยะสั้น	ปานกลาง	ระยะยาว
1) หาแหล่งเงินทุนในอัตราดอกเบี้ยที่เหมาะสมและยอมรับได้ทั้งจากหน่วยงานรัฐ และ พันธมิตร	X		
2) ลดอัตราดอกเบี้ยเงินฝากออมทรัพย์และพิเศษ แต่ยังคงให้สูงกว่าสถาบันการเงิน		X	
3) ลดอัตราเงินปันผลให้อยู่ในระดับของ ROE (6-7 %)		X	
4) จัดทำแผนระดมหุ้นทั้งแก่สมาชิกปัจจุบันและสมาชิกใหม่		X	
5) แต่งตั้งพนักงานสหกรณ์เป็นคณะทำงานรณรงค์และจัดทำแผนดำเนินการลดค่าใช้จ่ายบริหารทั่วไปลงอย่างน้อยปีละ 10 %		X	
6) งดการเดินทางไปศึกษาดูงานต่างประเทศชั่วคราว		X	
7) จัดทำ Promotion Campaign ทั้งเงินฝากและเงินกู้ เพื่อจูงใจสมาชิกฝากเงินเพิ่มขึ้นและลูกหนี้เร่งชำระกู้เร็วขึ้น		X	
8) สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับตึก ยู-ทาวเวอร์ เป็นสถานที่จัด Concert, Exhibition Show , ประกวดพระเครื่อง, พิธีมงคลสมรส, จัดประชุม/สัมมนา เพื่อสร้างรายได้		X	
9) ขาย Membership ของสหกรณ์กับห้างสรรพสินค้า, บัตรเครดิต, ร้านสะดวกซื้อ, ร้านอาหาร, โรงพยาบาลเอกชน		X	
10) ออกสลากการกุศลโดยหารื้อ/ประสานงานกับสำนักงานสลากฯ		X	

แผนดำเนินการ : การบริหารทรัพย์สิน

แผนดำเนินการ	ระยะสั้น	ปานกลาง	ระยะยาว
1) ถอนเงินฝากจากสหกรณ์อื่น (มงคลเศรษฐี, ฟาร์มสัมพันธ์, เกษตรชะอำ, เกษตรราชบุรี ยอดเงินรวมประมาณ 150 ล้านบาท	X		
2) จำหน่ายหุ้นกู้ด้อยสิทธิในตลาดรอง บมจ.ธนชาติ ,กรุงศรี ฯ รวม 15 ล้านบาท	X		
3) ตรวจสอบรายการสินทรัพย์หรือการจำหน่ายมูลค่า 169 ล้านบาท และเร่งดำเนินการจำหน่าย รวมทั้งทรัพย์สินที่ไม่ได้ใช้งานหรือเกินความจำเป็น		X	
4) นำเงินลงทุนใน บ.สหประกันชีวิต 300 ล้านบาท ไปสร้างเป็นหลักประกันกู้ยืมเงิน	X		
5) จัดประเมินมูลค่าทรัพย์สิน อาคาร-ที่ดิน ทุกแห่งของสหกรณ์ เพื่อโอกาสการขอวงเงินสินเชื่อเพิ่ม และ/หรือ Refinance เจ้าหนี้	X		
6) จัดทำรายละเอียดของทั้งทรัพย์สินและหนี้สินเพื่อการติดตามและประเมินของคณะทำงาน	X		

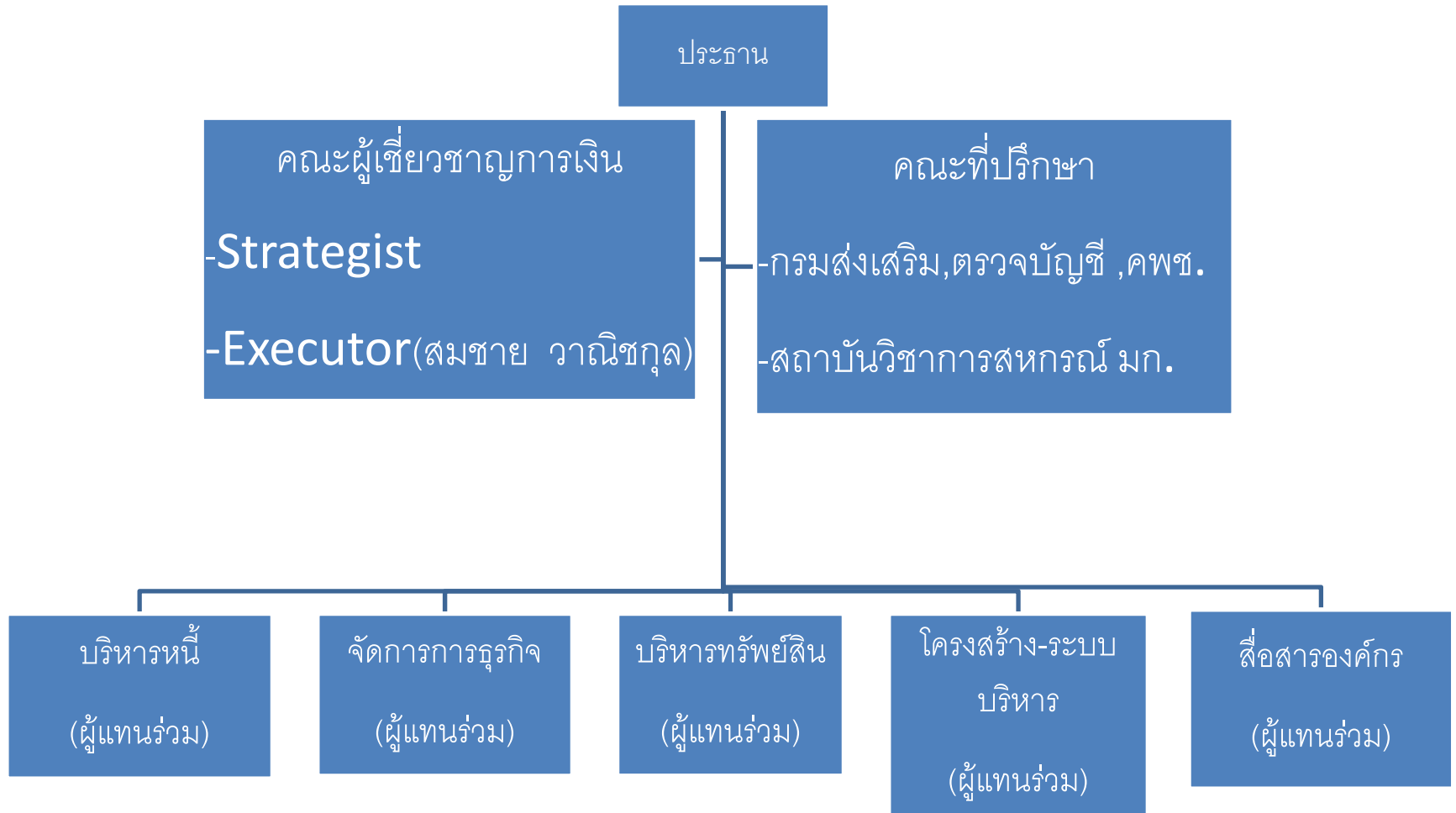
แผนดำเนินการ : โครงสร้างและระบบบริหาร

แผนดำเนินงาน	ระยะสั้น	ปานกลาง	ระยะยาว
1) เร่งแต่งตั้งคณะทำงานฟื้นฟูและเสริมสภาพคล่อง ประกอบด้วยผู้แทนจาก คกก. ดำเนินการ (แกนหลัก), คณะผู้ตรวจสอบฯ, ฝ่ายจัดการ, ภาครัฐ(กรมส่งเสริมและกรมตรวจบัญชี, สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ มก) และผู้แทนสมาชิก (ตามโครงสร้าง แนบท้าย)	X		
2) วางระบบการเบิกถอนเงินแก่สมาชิกโดยยึดหลักความเสมอภาคและเป็นธรรม	X		
3) กำหนดเกณฑ์ในการดำรงสถานะเงินสดในอัตราที่เหมาะสมหรืออย่างน้อย 1 % ของรายรับต่อวันเพื่อคงไว้ซึ่งสภาพคล่อง (เสมือนหยอดกระปุก เก็บสะสมทุกวัน)		X	
4) จัดให้มีการถ่วงดุลอำนาจระหว่าง คกก. ดำเนินการ กับ คณะผู้ตรวจสอบกิจการ	X		
5) ควบคุมการให้บริการสินเชื่อโดยใช้เกณฑ์ของสัดส่วนหนี้สิน ต่อ ทุน (D/E) เป็นหลัก			X
6) แลกผลการทำงานและจัดประชุมเป็นรายไตรมาส			X
7) ทบทวน, ปรับปรุงข้อบังคับสหกรณ์ที่มีช่องโหว่ทางกฎหมายและเป็นอุปสรรคต่อความคล่องตัวในการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการบริหารกรณีสหกรณ์กำลังประสบปัญหาวิกฤติ		X	
8) จัดทำระบบเตือนภัยด้านการบริหารการเงินของสหกรณ์ (Warning System)		X	

แผนดำเนินการ : การสื่อสารองค์กร

แผนดำเนินงาน	ระยะสั้น	ปานกลาง	ระยะยาว
1) ตั้งโต๊ะประชาสัมพันธ์ หรือ PR Corner	X		
2) จัดทำแผนและสื่อประชาสัมพันธ์ เพื่อฟื้นฟูภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Re-Branding) พร้อมกำหนดตัวบุคคลที่จะเป็นผู้ให้ข่าวสารข้อมูล (Spoke-person) พร้อมทำ Press Release เพื่อแจกสื่อมวลชน	X		
3) จัดประชุมชี้แจงข้อมูลและสถานการณ์ตามความเป็นจริง และจริงใจ ให้แก่สมาชิก รวมทั้งแผนฟื้นฟูฯ ก่อนวันที่ 1 สิงหาคม 2556	X		
4) ประชาสัมพันธ์ความคืบหน้าเป็นระยะๆ ในผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฟื้นฟูฯ เพื่อฟื้นฟูและสร้างความมั่นใจทั้งแก่สมาชิกและผู้ที่จะเข้ามาใหม่	X	X	X

โครงสร้างคณะทำงานฟื้นฟู



หมายเหตุ: ผู้แทนร่วมประกอบด้วย ผู้แทนกรรมการ, ผู้ตรวจสอบฯ, ฝ่ายจัดการและผู้แทนสมาชิก