

## เครือข่ายคุณค่ากับการพัฒนาขบวนการสหกรณ์

โดย จุฑาทิพย์ ภักธราวาท<sup>1</sup>

หากนับถึงวันสหกรณ์สากลในปีนี้ (6 กรกฎาคม 2545) สหกรณ์ในประเทศไทยได้ถือกำเนิดขึ้นมากกว่า 86 ปีแล้ว ปัจจุบันนี้สหกรณ์มากกว่า 6,500 สหกรณ์ กระจายอยู่ทั่วประเทศเพื่อให้บริการแก่สมาชิกซึ่งมีมากกว่า 8 ล้านคน ในแนวทางของการดำเนินงานตามวิธีสหกรณ์นั้น สหกรณ์จะต้องดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บริการตามความต้องการของสมาชิก และการยกระดับฐานะความเป็นอยู่แก่สมาชิกอย่างไรก็ตาม ในสภาพความเป็นจริงพบว่า มีสหกรณ์จำนวนมากที่ซึ่งไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และไม่สามารถเกื้อหนุนสมาชิกของตนได้อย่างที่ควรจะเป็น สหกรณ์จำนวนมากไม่น้อยที่ยังคงต้องพึ่งพารัฐ องค์กรกลางที่จัดตั้งขึ้นมาทั้งในระดับจังหวัดและระดับชาติส่วนใหญ่ก็ยังไม่สามารถเป็นที่พึ่งพิงแก่สหกรณ์สมาชิกได้อย่างที่ควรจะเป็น (โดยเฉพาะในส่วนของภาคการเกษตร) แต่สิ่งที่น่าสังเกต ก็คือ กลุ่ม/องค์กรประชาชนที่มีพลุดินัยเป็นสหกรณ์ แต่ไม่ได้จดทะเบียนตาม พ.ร.บ. สหกรณ์ได้เกิดขึ้นเป็นจำนวนมากภายใต้ เหตุผลว่าไม่อยากเป็นสหกรณ์ ประเด็นนี้อยากฝากให้เป็นข้อคิดของรัฐองค์กรพัฒนาเอกชน นักพัฒนาและนักวิชาการทั้งหลายที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดตั้งกลุ่ม/องค์กรประชาชนเหล่านี้ว่าทำอะไรถึงจะสร้างโอกาสให้กลุ่ม/องค์กรที่มีอุดมการณ์อย่างเดียวกัน ได้มีโอกาสที่จะเกื้อหนุนจนเจือ เพื่อประโยชน์ซึ่งกันและกันได้

ผลการสังเคราะห์ปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินงานของสหกรณ์ ในส่วนของขบวนการสหกรณ์ที่ประกอบไปด้วยสหกรณ์ประเภทต่างๆ 6 ประเภทที่จดทะเบียนตาม พ.ร.บ.สหกรณ์พบว่าสาเหตุสำคัญที่เป็นอุปสรรคที่ทำให้สหกรณ์บางสหกรณ์ไม่สามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นที่พึ่งพาแก่สมาชิกได้เนื่องมาจากการขาดการมีส่วนร่วมจากสมาชิก การขาดศักยภาพและความพร้อมของฝ่ายบริหารจัดการสหกรณ์ สหกรณ์ไม่มีการวางแผนการดำเนินงานและการลงทุนในด้านธุรกิจของสหกรณ์มักไม่คำนึงถึงความคุ้มทุน นอกจากนั้นคนในขบวนการสหกรณ์มักคิดถึงแต่เรื่องการค้าเงินธุรกิจภายในขบวนการสหกรณ์ โดยมิได้คำนึงถึงการเชื่อมโยงธุรกิจกับผู้ประกอบการเอกชนที่ดำเนินธุรกิจอยู่ในระดับตลาดเสรี โดยที่ผ่านมามีพวกเรา มักจะคำนึงถึงเรื่องการจัดตั้งธนาคารสหกรณ์ ตลาดกลางสินค้าเกษตรของสหกรณ์ โรงนมสหกรณ์ ปิมน้ำมันสหกรณ์ ศูนย์กระจายสินค้าสหกรณ์ ฯลฯ ในขณะที่การค้าเงินธุรกิจของภาคเอกชนภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ต่างก็ให้ความสำคัญกับการสร้างพันธมิตรต่อการพัฒนาประสิทธิภาพ การลดต้นทุนค่าใช้จ่าย และความอยู่รอดของธุรกิจที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง เช่น ในกรณีของบริษัทการบินหลายบริษัทที่เข้าร่วมเป็นพันธมิตรกันเพื่อชิงแผนตารางการบินร่วมกันในการลด

<sup>1</sup> ผู้อำนวยการสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ค่าใช้จ่ายให้กับบริษัทในช่วงวิกฤต ดังที่เราจะเห็นปรากฏการณ์ที่ผู้โดยสารถือตั๋วโดยสารของบริษัทการบินไทย แต่โดยสารโดยเครื่องบินโดยสารของสิงคโปร์แอร์ไลน์ เป็นต้น

สิ่งที่นักสหกรณ์จะต้องพิจารณาบทวนให้ถี่ถ้วนในประเด็นของการพัฒนาขบวนการสหกรณ์ คือ ในบริบทของการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน การพัฒนาสหกรณ์อาจมีต้องคำนึงถึงการสร้างพันธมิตรกับเอกชน แต่เน้นไปที่การร่วมมือกันในระหว่างกลุ่ม/องค์กรประชาชนในชุมชน โดยใช้วัตถุประสงค์ในท้องถิ่น ภูมิปัญญาชาวบ้านและพึ่งพากระแสการหมุนเวียนของสินค้าและบริการในชุมชน หากแต่ในบริบทของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในกระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งในระบบเศรษฐกิจประกอบไปด้วยองค์กรธุรกิจที่มีจุดมุ่งหมายต่างกันอยู่ 3 จำพวก ได้แก่ เอกชน ซึ่งมีเป้าหมายอยู่ที่การทำกำไรให้ได้มากที่สุด รัฐวิสาหกิจ มีจุดมุ่งหมายที่การสนองความต้องการและสาธารณชน และสหกรณ์ ซึ่งเป็นองค์กรธุรกิจที่มีบทบาทคู่ คือ มีทั้งเป้าหมายทางเศรษฐกิจและสังคมเพื่อสนองความต้องการแก่สมาชิก ในบริบทดังกล่าว สหกรณ์ย่อมต้องมีบทบาทภารกิจมากกว่าการดำรงตนในบริบทของเศรษฐกิจชุมชน กล่าวคือ จะต้องให้ความสำคัญกับการที่สหกรณ์จะเข้าไปมีส่วนแทรกแซงกลไกในระบบเศรษฐกิจเพื่อลดความเอาเปรียบของภาคเอกชนที่มีต่อประชาชน ตัวอย่างเช่น หากเป็นสหกรณ์การเกษตรที่มีสมาชิกปลูกข้าว สหกรณ์การเกษตรย่อมต้องทำหน้าที่รวบรวมข้าวเปลือก ผ่านกระบวนการในห่วงโซ่อุปทาน เพื่อเคลื่อนย้ายข้าวเปลือกจากมือสมาชิกผู้ผลิตไปสู่ตลาด ซึ่งตลาดข้าวไทยที่สำคัญ คือ ตลาดส่งออก ดังนั้น เราคงปฏิเสธไม่ได้ที่จะต้องทำธุรกิจกับภาคเอกชนเพื่อการส่งออกข้าว แต่ที่ผ่านมาเรามักนึกถึงภารกิจการส่งออกข้าวให้เป็นของชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด : ชสท. โดยไม่ได้คิดต่อว่าหาก ชสท. จะส่งออกข้าวด้วย ในขณะที่เดียวกันก็มีการทำข้อตกลง การค้ากับกลุ่มผู้ค้าข้าวส่งออกอีกทางหนึ่งก็จะเป็นวิธีการขายตลาดให้แก่ข้าวของสมาชิกสหกรณ์ให้ได้มากขึ้น ในกรณีของชุมชนสหกรณ์ร้านค้าแห่งประเทศไทย จำกัด : ชสร. ที่มักนึกถึงการจัดตั้งศูนย์กระจายสินค้าของสหกรณ์ (ซึ่งมักจะมีต้นทุนสินค้าขายสูง แต่มักไม่ค่อยนึกถึงการสร้างพันธมิตรกับบริษัทผู้ผลิต/จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคในลักษณะที่ ชสร. จะเป็นตัวแทนในการจำหน่ายสินค้า ก็จะทำให้ต้นทุนสินค้าขายของสหกรณ์ต่ำลง สรุปก็คือ นักสหกรณ์มักคิดถึงรูปแบบขององค์กรมากกว่ากระบวนการดำเนินการและมาตรการที่จะบรรลุเป้าหมาย จึงยังไม่ค่อยประสบความสำเร็จอย่างที่คาดหวัง

สิ่งที่พวกเราชาวสหกรณ์น่าจะร่วมกันคิดและร่วมกันทำ ก็คือ ทำอย่างไรสหกรณ์ทั้งหลาย จะมีการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของตนในลักษณะที่คำนึงถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เราคงปฏิเสธไม่ได้ว่าปัจจัยด้านเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย คู่แข่งขัน ธุรกิจคู่ค้า และสมาชิกสหกรณ์ (ในฐานะผู้ใช้บริการ) ตลอดจนปัจจัยภายในของสหกรณ์ ได้แก่ โครงสร้างองค์กร ศักยภาพของฝ่ายบริหารจัดการ ล้วนแล้วแต่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อการทำงาน สหกรณ์ทั้งสิ้น แต่ที่ผ่านมาฝ่ายบริหารจัดการสหกรณ์มิได้นำเอาปัจจัยเหล่านี้มาพิจารณาในการวางแผนดำเนินงานสหกรณ์แต่อย่างใด เราจึงมักเห็นสภาพในหลายๆ สหกรณ์ที่สมาชิกต้องซื้อปุ๋ยยี่ห้อเดียวที่สหกรณ์จำหน่าย ทำให้สมาชิกสหกรณ์หลายสหกรณ์ต้องแอบไปซื้อปุ๋ยยี่ห้ออื่นที่ตนอยากได้จากร้านค้าปุ๋ย

ในตลาดหรือในกรณีของสหกรณ์การเกษตรที่ตั้งอยู่ใกล้ตลาดนัดชุมชน ที่พนักงานต้องชดใช้ค่าเสียหาย  
ทุกๆ เดือน เพราะแผนกสินค้าอุปโภคบริโภคไม่มีสมาชิกมาอุดหนุนแต่มีสินค้าเสียหายตลอดเวลา หรือใน  
กรณีของสหกรณ์การเกษตรที่ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐให้ดำเนินงานตลาดกลางข้าวเปลือก แต่ขาดฝ่าย  
จัดการมืออาชีพ ทำให้ต้องปล่อยให้สินค้าเสียหาย วัสดุอุปกรณ์ที่ทิ้งร้าง โดยไม่มีผู้ซื้อผู้ขายแต่อย่างใด  
ประเด็นต่างๆ ที่หยิบยกมาเป็นตัวอย่าง สามารถชี้ให้เห็นว่าหากสหกรณ์จะสามารถดำเนินงานในฐานะเป็น  
องค์กรธุรกิจที่มีบทบาท ทั้งในด้านเศรษฐกิจและสังคมที่ไม่มุ่งเน้นที่กำไรเป็นสำคัญ แต่ให้ความสำคัญกับ  
บริการตามความต้องการของสมาชิกมากกว่านั้น สหกรณ์ทั้งหลายต้องเข้มแข็ง และการสร้างความเข้มแข็ง  
ให้แก่สหกรณ์ก็ต้องเริ่มจากที่สหกรณ์ควรจัดทำนั้น ภาษาทางบริหารธุรกิจเรียกว่า “แผนกลยุทธ์” ซึ่งจะ  
เป็นลักษณะของแผนระยะยาวที่คำนึงถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมของสหกรณ์ (แต่ละแห่ง) ซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องกับ  
สหกรณ์ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน เพื่อให้การดำเนินงานสหกรณ์เป็นไปในทิศทางที่สามารถสนอง  
ความต้องการของสมาชิกได้อย่างแท้จริง กระบวนการในการจัดทำแผนกลยุทธ์จะชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่เป็  
โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนของสหกรณ์ ซึ่งทิศทาง การดำเนินงานของสหกรณ์ ภารกิจที่สหกรณ์พึง  
ดำเนินการ ตลอดจนกลยุทธ์หรือวิธีการดำเนินการที่จะบรรลุเป้าหมายและภารกิจต่างๆ ของสหกรณ์ ซึ่งกล  
ยุทธ์จะถูกนำไปกำหนดเป็นนโยบาย แผนงาน และโครงการของสหกรณ์ต่อไป

นอกจากการจัดทำแผนกลยุทธ์ซึ่งจะช่วยให้สหกรณ์มีการวางแผนการดำเนินงานที่  
สอดคล้องกับปัจจัยสภาพแวดล้อมแล้ว สิ่งที่ต้องฝากไว้สำหรับนักสหกรณ์ทั้งหลาย ก็คือ การสร้าง  
พันธมิตรระหว่างสหกรณ์กับสหกรณ์ สหกรณ์กับกลุ่มองค์กรประชาชน หรือสหกรณ์กับธุรกิจเอกชน โดย  
การสร้างพันธมิตรในแนวคิดดังกล่าวจะเป็นการสร้างข้อตกลงร่วมกันระหว่างสหกรณ์กับองค์กรอื่น โดยมี  
จุดมุ่งหมายร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งด้านเศรษฐกิจ (ธุรกิจ) สังคม และวิทยาการ เพื่อนำมาซึ่งความ  
มีประสิทธิภาพของสหกรณ์ และประโยชน์ที่สมาชิกจะได้รับเป็นสำคัญ ภาพที่อยากให้เกิดขึ้นก็คือ การที่  
สหกรณ์การเกษตรมีการรับฝากเงินจากกลุ่มออมทรัพย์ในชุมชน การที่สหกรณ์การเกษตรมีโครงการจัดหา  
และจำหน่ายปุ๋ยร่วมกัน กลุ่มเกษตรกรในอำเภอเดียวกัน การที่ชุมนุมสหกรณ์ร้านค้าแห่งประเทศไทย จำกัด เป็น  
ตัวแทนจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคของบริษัทผู้ผลิต/จำหน่ายให้กับสหกรณ์ทั่วประเทศ การที่ชมรม  
ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรเป็นตัวแทนจำหน่ายปุ๋ยของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด  
แก่สหกรณ์การเกษตรในภูมิภาค การที่ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด จัดหน่วยที่ปรึกษา  
เคลื่อนที่แก่กลุ่มออมทรัพย์ และสหกรณ์ในภูมิภาค และการที่สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย จะทำ  
หน้าที่เป็นผู้นำในการสร้างพันธมิตรแก่สหกรณ์และกลุ่ม/องค์กรประชาชนทั่วประเทศ ผลที่จะได้จากการ  
สร้างพันธมิตรต่างๆ เหล่านี้จะเกิดเป็น **เครือข่ายคุณค่า** ซึ่งจะนำมาซึ่งประโยชน์แก่สมาชิกสหกรณ์ และจะ  
ทำให้สหกรณ์ดำรงตนเพื่อเป็นที่พึ่งแก่สมาชิกอย่างยั่งยืน