



มองภาพสหกรณ์.... ที่ดียังไม่ได้ ที่ดียังไม่ได้!

เกริ่นนำ

เมื่อตีความตามหัวข้อเรื่องที่ตั้งขึ้น ผู้เขียนใคร่สะท้อนให้เห็นถึงประเด็นความเป็นปึกแผ่นและประเด็นความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของขบวนการสหกรณ์ในประเทศไทยอันเป็นที่มาของสหกรณ์ 3 รูปแบบ โดยแต่ละรูปแบบก็มีแนวทางในการดำเนินงานที่เป็นแบบฉบับของตนเอง

● สหกรณ์ที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ สนับสนุนการจัดตั้งตามนโยบายรัฐบาล ซึ่งที่ผ่านมามันที่เชิงปริมาณมากกว่าเชิงคุณภาพ สภาพการณ์โดยทั่ว ๆ ไปจึงปรากฏว่าสหกรณ์ที่ Active มีไม่มาก ที่มีเป็นจำนวนมากจัดอยู่ในประเภท Passive และ Inactive

● สหกรณ์ที่จัดตั้งโดย ธ.ก.ส. หรือที่เรียกว่า สกต. (สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส.) ซึ่งพัฒนาต่อยอดมาจากการให้สินเชื่อที่เป็นปัจจัยการผลิต (In-kind Credit) สกต.จึงอยู่ในการดูแลของ ธ.ก.ส. โดยตรงทั้งนี้ เพื่อเป็นหลักประกันว่า การดำเนินธุรกรรมของสกต. ในแนวทางที่ธ.ก.ส. ชี้แนะจะทำให้สามารถชำระหนี้คืน ธ.ก.ส. ได้



● สหกรณ์/สถาบัน/กลุ่ม/องค์กร ที่จัดตั้งตามอุดมการณ์สหกรณ์โดยการรวมตัวของสมาชิก มีทั้งการจัดตั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ อาทิ เช่น สถาบันการเงินชุมชนหลายแห่งได้นำอุดมการณ์สหกรณ์ไปใช้ได้ผลบ้าง/ไม่ได้ผลบ้าง มีกระจัดกระจายอยู่ในทุกภูมิภาคทั่วประเทศ

คำถามเมื่ออยู่ว่า ทำไมจึงเกิดภาพข้างต้น คำตอบจึงต้องไปพิจารณาที่ข้อ 1 ซึ่งมีส่วนทำให้เกิดสหกรณ์/สถาบัน/กลุ่ม/องค์กรต่าง ๆ ในข้อ 2 และ ข้อ 3 ตามมา

การประกอบธุรกิจ

ธุรกรรมของสหกรณ์ทั้ง 3 รูปแบบข้างต้น มีทั้งกิจกรรมการผลิต-การตลาด

¹ วิชาการผู้อำนวยการสถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจการคลัง



แนวทางข้างต้นจะสัมฤทธิ์ผลได้จำเป็นต้องมี การเชื่อมโยงเครือข่าย ข้อมูล/ข่าวสารระหว่าง สหกรณ์ สถาบัน/กลุ่ม/องค์กรต่างๆเข้าด้วยกัน การสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจระหว่างกัน มีความโปร่งใส และ การมีธรรมาภิบาลที่ดีในการบริหารจัดการองค์กรโดยต้องมีหน่วยงานกำกับดูแลอีกชั้นหนึ่งด้วย

และกิจกรรมทางการเงิน บางแห่งมีกิจกรรม ครอบคลุมหลายแห่งเป็นแค่ธุรกรรมการผลิตและ/หรือการตลาด ภาพที่ปรากฏให้เห็นอยู่บ่อยครั้งในด้านการผลิตก็คือ สินค้าเกษตรล้นตลาดตามฤดูกาลในบางพื้นที่ แล้วก็เกิดการราวน เงาะ ทุเรียน ลำไย และ/หรือจำนำพืชผลอื่นๆตามมา หรือในกรณีเงินล้นสหกรณ์บางแห่งทำไม่ให้นำเงินมาปล่อยกู้ให้กับสหกรณ์ บางแห่งที่ขาดแคลนเงินทุน ทำไม่จึงไม่เกิดกระบวนการช่วยเหลือแก้ไขปัญหาให้ครบวงจรโดยขบวนการสหกรณ์

ในด้านสินค้า/บริการ: สินค้า/บริการจากแหล่งผลิตที่มีส่วนเกิน (Surplus) สามารถบริหารจัดการแปรรูป/ระบายไปยังแหล่งที่ขาด/มีความต้องการ (Deficit/Demand) ทั้งในประเทศ (ภูมิภาคอื่นๆที่ขาดแคลนสินค้า/บริการนั้นๆ) และต่างประเทศได้มากน้อยเพียงใด เป็นที่น่าสังเกตว่า หากพิจารณาในเชิงห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain) สินค้า (เกษตร) ต้นทาง (ต้นน้ำ) ผู้ผลิตที่ต้นทางมีส่วนเหลือที่เหนือต้นทุนไม่มากหรือบางครั้งก็ไม่คุ้มกับต้นทุน ในขณะที่ ราคาที่ปลายทาง-ถึงมือผู้บริโภค (ปลายน้ำ) มักจะมีส่วนเหลือที่สูงกว่าที่ต้นทาง

มาก ทำอย่างไรจึงจะสามารถจัดสรรส่วนเหลือที่สูงจากปลายทางกระจายกับคืนไปยังต้นทางได้บ้าง? ในลักษณะแบ่งปันผลกำไร

ในด้านการเงิน: เมื่อสมาชิกหรือสหกรณ์มีเงินออม/ส่วนเกิน ช่องทางที่นับเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจให้กับประเทศโดยรวม ก็คือ (1) นำเงินไปลงทุนทำธุรกิจ-ประกอบสัมมาอาชีพ (2) นำเงินไปลงทุนในหุ้น-หุ้นสหกรณ์/บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ (3) ให้กู้ยืมโดยตรงกับสหกรณ์ที่ขาดเงินทุน (4) ฝากธนาคาร-ธนาคารนำเงินไปปล่อยกู้/ลงทุนต่อ (5) ลงทุนในกองทุน เช่น กองทุนพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เป็นต้น ในสภาพการณ์ปัจจุบันมีทั้งสหกรณ์ที่ขาดแคลนเงินทุนและสหกรณ์ที่มีเงินกองทุนอยู่เหลือล้น ทำอย่างไรจึงจะทำให้สหกรณ์ที่มีเงินล้นนำเงินไปสนับสนุนสหกรณ์ที่ขาดแคลนเงินด้วยตนเอง โดยเฉพาะใน (2) และ (3)

ความเชื่อมโยงเครือข่ายสหกรณ์ สถาบันและองค์กรที่เกี่ยวข้อง

การสร้างเครือข่ายและการบริหารเครือข่ายสหกรณ์ สถาบัน/กลุ่ม/องค์กร

ต่างๆ จึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อการแก้ไขปัญหาข้างต้น โดยถูกขยาย คือสหกรณ์ สถาบัน/กลุ่ม/องค์กรต่างๆ เช่น สถาบันการเงินชุมชน/วิสาหกิจชุมชน จำต้องมีการพัฒนาและยกระดับความเข้มแข็งให้สูงขึ้น ส่วนแม่ข่ายเท่าที่พิจารณาในขณะนี้ก็พอจะเห็นภาพแต่ก็ยังไม่ชัดเจนนัก

อย่างไรก็ตาม ในด้านการเงินธนาคารที่เข้าถึงชุมชน เช่น ธ.ก.ส. และ/หรือ ธนาคารออมสินอาจเป็นแม่ข่ายในการเชื่อมโยงธุรกรรมทางการเงินให้กับเครือข่ายสหกรณ์ สถาบัน/กลุ่ม/องค์กรต่างๆ ในการทำธุรกรรมซื้อขายสินค้า/บริการ ตลอดจนการโอนเงินระหว่างกันได้ทั่วประเทศ

ในส่วนธุรกรรมซื้อขายสินค้า/บริการที่กล่าวถึงข้างต้น จำเป็นต้องมีหน่วยงานหรือองค์กรในการบริหารจัดการห่วงโซ่มูลค่าข้างต้นซึ่งอย่างน้อยต้องทำหน้าที่หลักการ 2 ประการ คือ (1) บริหารจัดการห่วงโซ่มูลค่าโดยนำมูลค่าส่วนเกินที่ปลายทางกระจายกับคืนมาให้ที่กลางน้ำ (กลางทาง) และต้นน้ำ (ต้นทาง) อย่างเป็นธรรม และ (2) การบริหารจัดการระบบโลจิสติกส์ในการส่งมอบสินค้าและบริการให้กับสมาชิกในเครือข่ายได้



หากเราไม่รีบเร่งปิดกวดเช็ดดูภายใน ปฏิรูป/ปรับกฎเกณฑ์กติกาให้ทัน กับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังมาถึง เราก็จะเป็นฝ่ายถูกกระทำ แล้วจึงมีปฏิกิริยาโต้กลับ

อย่างมีประสิทธิภาพ เทียบชั้นได้ในระดับเดียวกับ การดำเนินงานของภาคเอกชน จะเห็นได้ว่า แนวทางข้างต้นจะสัมฤทธิ์ผลได้จำเป็นต้องมีการเชื่อมโยงเครือข่ายข้อมูล/ข่าวสารระหว่าง สหกรณ์ สถาบัน/กลุ่ม/องค์กรต่างๆ เข้าด้วยกัน การสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจระหว่างกัน มีความโปร่งใส และการมีธรรมาภิบาลที่ดีในการบริหารจัดการองค์กรโดยต้องมีหน่วยงานกำกับดูแลอีกชั้นหนึ่งด้วย

คำถามมีอยู่ว่า หน่วยงานหรือ องค์กร ที่กล่าวถึงนี้จะมีหน้าตาเป็นอย่างไร จะระดมทุนและสรรหาผู้บริหาร/จัดการมาจากไหน ประเด็นเหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยมวลสมาชิกในเครือข่ายเป็นผู้กำหนด/ตัดสินใจรูปแบบและวิธีการดำเนินงาน โดยทำการปฏิรูปองค์ที่เกี่ยวข้องที่มีอยู่แล้ว หรือจัดตั้งองค์กรขึ้นมาใหม่ ในส่วนหน่วยงานกำกับดูแลก็ยังไม่มีความชัดเจนในกรณีที่ไม่เป็นสหกรณ์ แต่ก็เป็นการที่ติดอยู่กับกระทรวงการคลังและธนาคารแห่งประเทศไทยในกรณีที่ต้ององค์กร/สถาบันเหล่านี้ประสบวิกฤตการณ์ทางการเงิน อย่างไรก็ตาม ในยุคของการเปลี่ยนแปลงผ่านไปสู่การเปิดเสรีการค้าการลงทุน แนวโน้มของกฎหมายและกฎระเบียบก็มีการปรับเปลี่ยนจากการควบคุม (Control) ไปสู่การกำกับดูแล (Supervision) และ

การส่งเสริม (Promotion) มากขึ้นเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ

การจัดการการเปลี่ยนแปลง

เราจำเป็นต้องเข้าใจพลังขับเคลื่อน การเปลี่ยนแปลงที่มาจากภายนอกและภายในประเทศที่เชื่อมต่อถึงกันผ่านความเชื่อมโยงในหลายๆ ด้าน อาทิ ความเชื่อมโยงด้านโครงสร้างพื้นฐาน ความเชื่อมโยงด้านกฎระเบียบ และความเชื่อมโยงด้านประชากร ภายใต้กฎกติการายาที่ได้มีการทำความตกลงกันในเวทีระหว่างประเทศ (เช่น FTAs หรือ ASEAN Community) หากเราไม่รีบเร่งปิดกวดเช็ดดูภายใน ปฏิรูป/ปรับกฎเกณฑ์กติกาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังมาถึง เราก็จะเป็นฝ่ายถูกกระทำแล้วจึงมีปฏิกิริยาโต้กลับ (Reactive หรือ Responsive) หรือเป็นผู้ตามกระแส (Follower) การเปลี่ยนแปลง การที่เราจับปรับตัวเข้าไปสู่ Mode ที่เรียกว่า Proactive และผันตัวเองเข้าไปอยู่ในแนวหน้าได้ (Leader) เช่น อย่างน้อยในอาเซียน เราจำเป็นต้องระวังระไว (Alert) ตลอดการย่างก้าวที่ยาวไกลนี้ ดังนั้น ในการทำหน้าที่ในส่วนของสหกรณ์ สถาบัน/องค์กรเครือข่ายที่เกี่ยวข้องต้องพยายามตอบโจทย์

3 ประการ ดังต่อไปนี้

- เรามองเห็นอนาคต (ในส่วนของเกี่ยวข้องกับเรา) ก่อนที่จะมาถึงได้อย่างไร?
- จะแสวงหาแหล่งที่มาของความได้เปรียบของสหกรณ์ สถาบัน/องค์กรในเครือข่ายได้อย่างไร?
- เราจับก่อร่างสร้างอนาคตใหม่ให้กับวงการสหกรณ์ สถาบัน/องค์กร และเครือข่ายได้อย่างไร?

ข้อสังเกตส่งท้าย

โจทย์ทุกข้อไม่จำเป็นต้องมีคำตอบที่ตายตัวเสมอไป การตั้งโจทย์ที่ดีทำให้เราเรียนรู้วิธีการปรับตัวให้เข้ากับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่มีทั้งขนาดทิศทางและความเร็ว สะท้อนให้เห็นถึงผลกระทบทั้งทางด้านบวกและด้านลบ ที่มีต่อทุกภาคส่วนในสังคม ที่เรา-ท่านไม่สามารถต้านทานได้และหลีกเลี่ยงได้ แต่ต้องปรับตัวสถานเดียวเพื่อความอยู่รอด ดังนั้น จึงต้องตระหนักไว้เสมอว่า *ต้องจัดการกับสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ (Managing the Unavoidable) และหลีกเลี่ยงในสิ่งที่ไม่สามารถจัดการได้ (Avoiding the Unmanageable)*