

การพัฒนาความเข้มแข็งสหกรณ์การเกษตรให้เป็นกลไก ในการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก

นำเสนอในที่ประชุมคณะอนุกรรมการด้านการสหกรณ์ ในคณะกรรมการการเกษตรและสหกรณ์ วุฒิสภา



โดย

รองศาสตราจารย์จุฑาทิพย์ ภัทราวาท

ผู้อำนวยการสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

9 กันยายน 2563

ณ ห้องประชุม 2201 ชั้น 22 อาคารสุขประพฤติ ถ.ประชาชื่น เขตบางซื่อ กรุงเทพฯ

การพัฒนาความเข้มแข็งสหกรณ์การเกษตรให้เป็นกลไกในการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก

รศ. จุฑาทิพย์ ภัทราวาท¹

เกริ่นนำ:

บทความในที่นี่มีสาระสำคัญประกอบด้วย ข้อมูลเชิงสังเคราะห์บริบทการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร ช่องว่างเชิงยุทธศาสตร์และนโยบายที่เป็นอยู่ ตลอดจนประเด็นที่เป็นโอกาสท้าทายและข้อเสนอแนวทางการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรให้เป็นกลไกการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก

ข้อมูลเชิงสังเคราะห์ประมวลมาจากแหล่งข้อมูลจาก 3 หน่วยงาน ได้แก่ กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ที่มีการดำเนินการวิจัยเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรมอย่างต่อเนื่อง ภายใต้การสนับสนุนเงินทุนจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (ปัจจุบันคือสกว.) ตั้งแต่ปี 2543 เป็นต้นมา โดยผลงานวิจัยได้ถูกนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงนโยบาย ธุรกิจ และวิชาการ ในขบวนการสหกรณ์และชุมชนทั้งในและต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง ปัจจุบันการดำเนินการวิจัยอยู่ในรูปแบบของโครงการ “หน่วยส่งเสริมการเรียนรู้การพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากที่ใช้นวัตกรรม” โดยมุ่งเป้าในการแก้ปัญหาความเหลื่อมล้ำและความยากจนสำหรับกลุ่มประชาชนรายได้ต่ำ (สกว., 2563)

บริบทสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย:

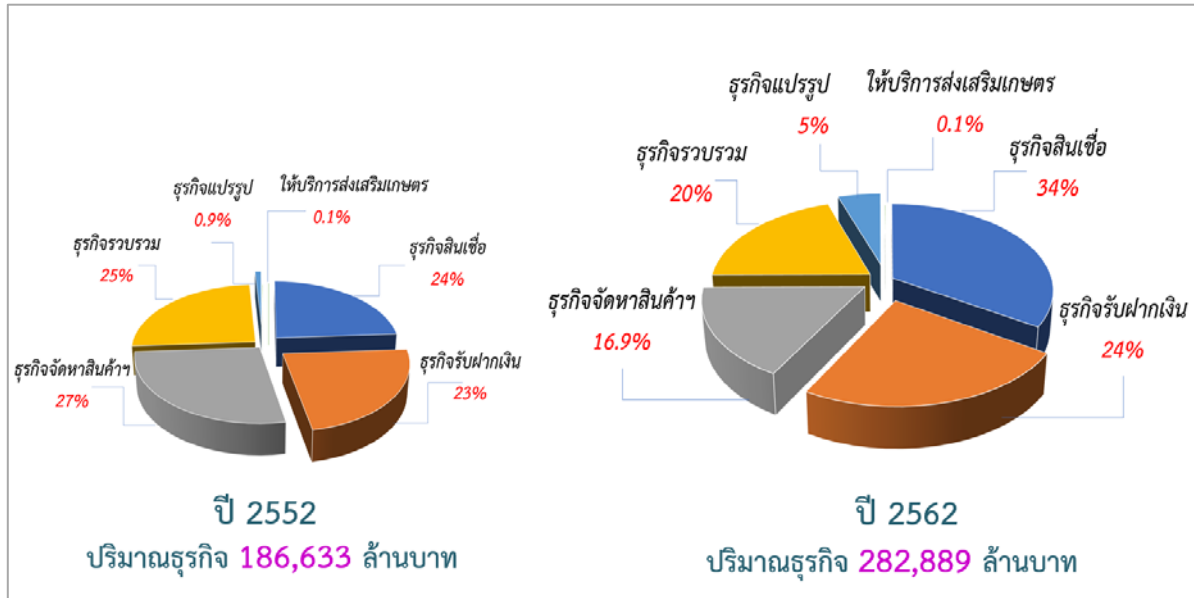
ข้อมูลกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ชี้ว่า สหกรณ์การเกษตร ณ สิ้นปี 2562 มีจำนวนทั้งสิ้น 3,061 สหกรณ์ ลดลงร้อยละ 10 จากปีก่อน มีสมาชิก 6.3 ล้านคน สินทรัพย์รวม 278,028 ล้านบาท โดยแหล่งที่มาของสินทรัพย์เป็นเงินรับฝากคิดเป็นร้อยละ 33 ทุนของสหกรณ์คิดเป็นร้อยละ 31 เงินกู้ยืม & เครดิตทางการค้า และอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 36 ทางใช้ไปของเงินทุนส่วนใหญ่ใช้ไปในการให้กู้ยืมแก่สมาชิกคิดเป็นร้อยละ 61 เงินสดและเงินฝากคิดเป็นร้อยละ 12 สินทรัพย์อื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 27

ในรอบปี 2562 สหกรณ์การเกษตรดำเนินธุรกิจตามวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์รวม 6 ด้าน ได้แก่ การรับฝากเงิน การให้เงินกู้ การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย การรวบรวมผลผลิต การแปรรูปผลผลิต การให้บริการและส่งเสริมการเกษตร มีมูลค่ารวมทั้งสิ้น 282,889 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อนคิดเป็นร้อยละ 2.85 ธุรกิจที่มีมูลค่าสูงสุดคือธุรกิจ ให้สินเชื่อ จำนวน 95,931 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 34 รองลงมาคือ ธุรกิจรับฝากเงิน จำนวน 68,884 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 24 ผลการดำเนินงานในภาพรวม มีกำไรสุทธิ 3,621 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 10 สหกรณ์ที่มีกำไรมีจำนวน 2,146 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 70 ของสหกรณ์ทั้งหมด สหกรณ์ที่ขาดทุนและไม่ได้ดำเนินงานมีจำนวน 915 สหกรณ์คิดเป็นร้อยละ 30 ของสหกรณ์ทั้งหมด

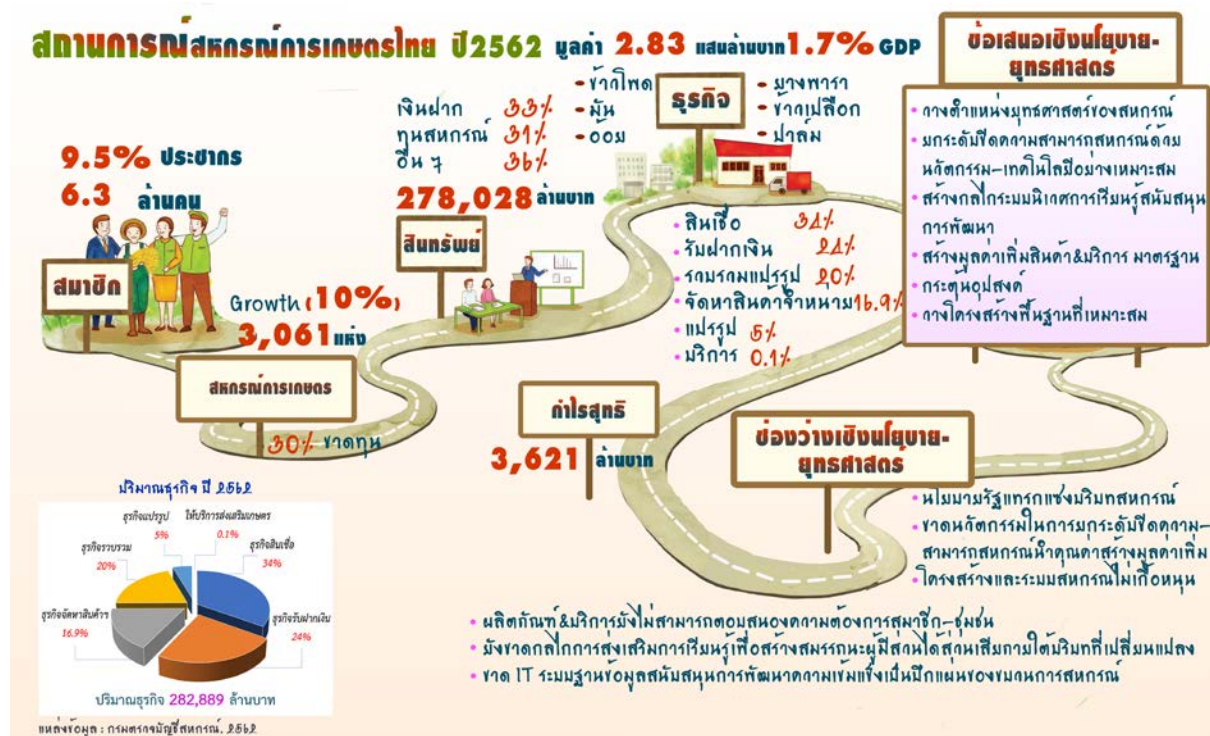
เมื่อพิจารณาข้อมูลเชิงเปรียบเทียบสำหรับการดำเนินธุรกิจสหกรณ์การเกษตรในรอบทศวรรษที่ผ่านมา (ระหว่างปี 2552-2562) จะเห็นว่าจำนวนสหกรณ์การเกษตรลดลงจากเดิม 3,417 เหลือ 3,061 สหกรณ์ ในส่วนของมูลค่าธุรกิจรวมเพิ่มจาก 186,633 ล้านบาท เป็น 282,889 ล้านบาท โดยมีข้อสังเกตว่าธุรกิจสินเชื่อ

¹ ผู้อำนวยการสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

และรับเงินฝากยังเป็นธุรกิจหลักของสหกรณ์การเกษตร โดยมีสัดส่วนเพิ่มจากร้อยละ 47 มาเป็นร้อยละ 58 ของมูลค่าธุรกิจรวม ในขณะที่ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิต ลดลงจากเดิมเหลือเป็น สัดส่วนร้อยละ 16.9 และ 20 ตามลำดับ ธุรกิจแปรรูปผลผลิตเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 5 ของมูลค่าธุรกิจรวม ในขณะที่ธุรกิจให้บริการและส่งเสริมเกษตรมีสัดส่วนเพียงร้อยละ 0.1 ของมูลค่าธุรกิจรวม (รูปที่ 1,2)



รูปที่ 1 เปรียบเทียบมูลค่าธุรกิจสหกรณ์การเกษตรในรอบทศวรรษระหว่างปี 2552-2562



รูปที่ 2 สถานการณ์สหกรณ์การเกษตรไทย ปี 2562

บทวิเคราะห์ช่องว่างเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์:

ข้อสรุปสำหรับช่องว่างเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ ภายใต้กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนา สหกรณ์ของสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ ซึ่งได้นำไปเป็นข้อมูลในการระดมความคิดและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาขบวนการสหกรณ์ภายใต้ห้วงเวลายุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยเมื่อ 18 ธันวาคม 2559 มีสาระสำคัญดังนี้ (รูปที่ 3)

1. รัฐมีมาตรการการกำกับดูแลที่เข้มงวด และสวนทางกับปรัชญาแนวคิดการสหกรณ์มากขึ้นกว่าที่ ผ่านมา ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานสหกรณ์
2. ขาดนวัตกรรมในส่งเสริมเพื่อยกระดับขีดความสามารถเชิงธุรกิจของสหกรณ์และสร้างมูลค่าเพิ่ม ผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับบริบทปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง
3. โครงสร้างและระบบสหกรณ์ในลักษณะที่เน้นการเชื่อมโยงในแนวดิ่ง (Vertical Integration) ไม่ เกื้อหนุนการพัฒนาในระบบสหกรณ์ภายใต้บริบทโครงสร้างเศรษฐกิจปัจจุบัน
4. ผลิตภัณฑ์และบริการ ส่วนใหญ่เป็นวัตถุดิบที่จำหน่ายต่อคนกลาง โรงงานแปรรูปและส่งออก ผลิตภัณฑ์ในรูปสินค้าอุปโภคบริโภคมีน้อย จึงไม่สามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิก ชุมชนได้
5. ขาดกลไกส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อสร้างสมรรถนะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ผู้นำ ฝ่ายจัดการ)ให้มีมุมมอง ทั้งในมิติของฉกาทิศการพัฒนาและทักษะในการบริหารจัดการสหกรณ์ให้สอดคล้องกับบริบทที่มีการ เปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต
6. ขาดระบบเทคโนโลยีและระบบฐานข้อมูลสนับสนุนพัฒนาระบบบริหารจัดการสหกรณ์ และการ เชื่อมโยงธุรกิจ ทั้งในลักษณะ Intra-net ในสหกรณ์ชั้นปฐมและInter-net ระหว่างกันในขบวนการสหกรณ์

ข้อเสนอเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์: (รูปที่ 3)

1. กำหนด Agenda การพัฒนาภายใต้ทิศทางเชิงยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการพัฒนาสหกรณ์ การเกษตรให้เป็นกลไกการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากอย่างเป็นรูปธรรม
2. ส่งเสริมให้สหกรณ์การเกษตรประยุกต์ใช้นวัตกรรมการพัฒนาโซ่คุณค่า (Value chain Development Platform) ตัวแบบธุรกิจแบบมีส่วนร่วม (Inclusive Business Model) มาใช้เพื่อก้าวข้าม ช่องว่างและข้อจำกัด
3. การพัฒนาระบบนิเวศการเรียนรู้สนับสนุนแผนขับเคลื่อนการยกระดับขีดความสามารถแก่ ขบวนการสหกรณ์การเกษตร ได้แก่ แผนวิจัย&พัฒนา ชุดความรู้&นวัตกรรม หลักสูตรเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ที่มี แนวปฏิบัติที่ดี หน่วยส่งเสริมการเรียนรู้ ทีมโค้ช
4. จัดให้มีแหล่งทุนส่งเสริมสหกรณ์การเกษตรเป็นกลไกการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากเพื่อพัฒนา ผลิตภัณฑ์-บริการของสหกรณ์และสมาชิกที่มีมูลค่าเพิ่ม
5. การปรับปรุงกฎหมาย นโยบายรัฐในทิศทางตามคำแนะนำองค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ILO Recommendation 193) และสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ (ICA Blueprint)
6. จัดให้มีแผนงาน โครงการ เพื่อกระตุ้นอุปสงค์ผู้บริโภคในผลิตภัณฑ์สหกรณ์การเกษตรอย่าง ต่อเนื่อง อาทิ การจำหน่ายสินค้าสหกรณ์ออนไลน์ ตลาดสินค้าสหกรณ์การเกษตร ร้านค้า farmers shop



รูปที่ 3 ข้อเสนอเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์

กรณีศึกษาที่เป็นตัวแบบและแนวปฏิบัติที่ดี: สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด

สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด มีสมาชิก 9,149 คน ส่วนใหญ่มีอาชีพทำนา เลี้ยงวัว ปลูกกล้วยหอมทอง GAP ส่งออกไปญี่ปุ่น ข้อมูล ณ สิ้นปีบัญชี 2559 สหกรณ์มีสินทรัพย์รวม 1,316 ล้านบาท ทำธุรกิจสินเชื่อ จัดหาปัจจัยการผลิตและสินค้าอุปโภคบริโภคจำหน่าย รวบรวมข้าวเปลือก แปรรูปข้าวสาร ส่งเสริมปลูกกล้วยหอมทองส่งออกไปญี่ปุ่น มีมูลค่าธุรกิจ 220 ล้านบาท มีกำไรสุทธิ 29.4 ล้านบาท (รูปที่ 4)



รูปที่ 4 ข้อมูลสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด ก่อนเริ่มโครงการวิจัยฯ

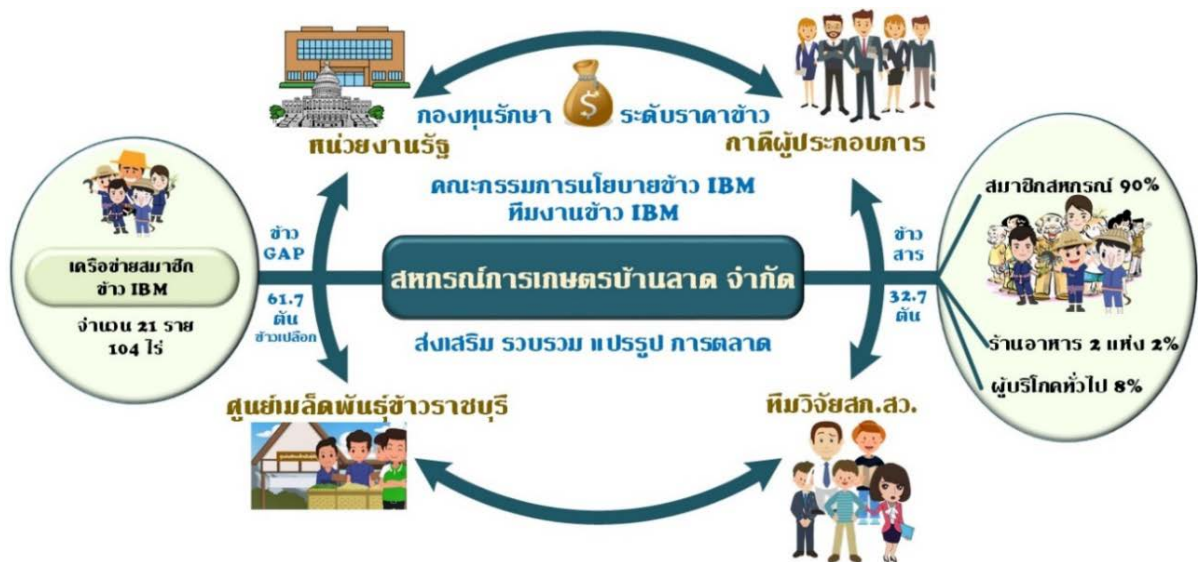
ในปี 2560 คณะกรรมการดำเนินการชุดที่ 40 มีมติเห็นชอบเข้าร่วมโครงการวิจัย “การพัฒนาธุรกิจแบบมีส่วนร่วมเพื่อสร้างสมดุลทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม” โดยมีสมาชิกก็เข้าร่วมโครงการนำร่องปรับเปลี่ยนมาปลูกข้าว GAP จำนวน 60 คน โดยได้เข้าสู่กระบวนการเรียนรู้สู่การเป็น Smart farmers ภายใต้แผนธุรกิจข้าว IBM ควบคู่กับการแต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายและทีมงานส่งเสริมธุรกิจข้าว IBM มีการจัดทำแผนธุรกิจที่เชื่อมโยงภารกิจอย่างบูรณาการภายใต้วิสัยทัศน์ ทำให้เกิดผลสำเร็จเป็นต้นแบบที่ดีในการยกระดับขีดความสามารถเชิงธุรกิจในการนำนวัตกรรมการพัฒนาโซ่คุณค่าเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มมาใช้ (รูปที่ 5) นอกจากนี้ยังได้พัฒนาเป็นศูนย์เรียนรู้ชุมชนที่สมาชิกภายใต้โครงการนำร่องทีมงานข้าว IBM มีสมรรถนะเป็นวิทยากรให้ความรู้ทักษะการทำนา GAP และธุรกิจข้าวแบบมีส่วนร่วมเผยแพร่แก่สมาชิกและคนในชุมชน



การวางแผนธุรกิจข้าว IBM บ้านลาด				
Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segment
<ul style="list-style-type: none"> - เครือข่ายเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการ - ทีมวิจัยสกล. - ทีมงานศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวราชบุรี - ทีมตรวจประเมินศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวราชบุรี 	<ul style="list-style-type: none"> - การส่งเสริมสมรรถนะเกษตรกร, ยกระดับมาตรฐานเมล็ดพันธุ์, การยกระดับนาที่เครือข่าย - การยกระดับธุรกิจสหกรณ์กระตุ้นส่งเสริมเกษตรกรในชุมชน 	<ul style="list-style-type: none"> - การส่งเสริมการผลิตที่มีมิตรกับสิ่งแวดล้อม - ศึกษานวัตกรรมที่สามารถแก้ปัญหาเกษตรกรอย่างยั่งยืน - องค์กร, การสร้างความมั่นคงทางอาหารในชุมชน 	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดการความความสัมพันธ์เครือข่ายสมาชิกสหกรณ์ ภาคี-ผู้ประกอบกิจการในชุมชน 	<ul style="list-style-type: none"> - สมาชิกสหกรณ์ - ร้านอาหารในชุมชน - ผู้บริโภคทั่วไป
	Key Resources		Channels	
	<ul style="list-style-type: none"> - เครือข่ายเกษตรกร 21 ราย - คณะกรรมการนโยบายข้าว IBM ของสกล. - คณะกรรมการตรวจรับรอง GAP, ทีมงาน IBM - ทุนทรัพยากรของสหกรณ์ 		<ul style="list-style-type: none"> - สมาชิกที่เข้าร่วมโครงการ - จำนวนตามออเดอร์ - แกรนด์ฟาร์ม 	
Cost Structure		Revenue Streams		
<ul style="list-style-type: none"> - ต้นทุนค่าใช้จ่ายดำเนินการตามแผนธุรกิจ 		<ul style="list-style-type: none"> - รายได้จากจำหน่ายข้าวสารแบรนด์ IBM 		

รูปที่ 5 การวางแผนธุรกิจข้าว IBM บ้านลาด ตามแนวคิด Business Model Canvas

ตัวแบบธุรกิจข้าว IBM สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด จ.เพชรบุรี ได้ประยุกต์แนวคิด “การพัฒนาโซ่คุณค่า (Value chain Development)” มาใช้ในการเชื่อมโยงภาคีพันธมิตรธุรกิจ การจัดการความสัมพันธ์และบูรณาการการทำงานร่วมกันภายใต้วิสัยทัศน์ร่วม “มุ่งยกระดับสมรรถนะชาวนาในการผลิตข้าว GAP สู่อินทรีย์ เพื่อความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” (รูปที่ 6)



รูปที่ 6 ตัวแบบธุรกิจข้าว IBM สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด

ผลการดำเนินงานในปี 2561 มีการรวบรวมผลผลิตข้าวของเกษตรกรที่ผ่านการตรวจรับรอง GAP ตามระบบควบคุมภายใน (ICS) จำนวน 21 ราย เนื้อที่การผลิตรวม 104 ไร่ โดยคณะกรรมการนโยบายเห็นชอบให้กำหนดราคารับซื้อผลผลิตตันละ 10,000 บาท (ความชื้นร้อยละ 15) ผลการรวบรวมข้าวเปลือกภายใต้โครงการมีจำนวน 67.4 ตันข้าวเปลือก รับซื้อโดยพิจารณาตามเปอร์เซ็นต์ความชื้น ราคาเฉลี่ยตันละ 9,850 บาท คิดเป็นมูลค่า 618,942 บาท โดยสหกรณ์ใช้เงินกองทุนรักษาระดับราคาผลผลิตมาอุดหนุนโครงการเป็นเงิน 2,487 บาท/ตัน รวมทั้งสิ้น 153,506 บาท จำหน่ายข้าวสารราคา กิโลกรัมละ 20 บาท คิดเป็นมูลค่า 778,915 บาท ต้นทุนการผลิตรวม 618,942 บาท/ตัน มีกำไรขั้นต้น 159,973 บาท และมีกำไรสุทธิ 150,523 บาท

รูปแบบการดำเนินธุรกิจข้าว IBM สกก.บ้านลาดดังกล่าวชี้ให้เห็นบทบาทของสถาบันเกษตรกรในการพาเกษตรกรรายย่อยก้าวข้ามข้อจำกัด/อุปสรรคและยกระดับการดำเนินธุรกิจโดยนำนวัตกรรมกระบวนการมาใช้ในการพัฒนาเกษตรกรปรับแนวทางการดำเนินธุรกิจ โดยเน้นไปที่การส่งเสริมสมรรถนะเกษตรกร การยกระดับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ การจัดการความสัมพันธ์เครือข่ายและการกระตุ้นอุปสงค์ผู้บริโภคที่เป็นสมาชิกและร้านค้าชุมชน โดยแผนในอนาคตจะ ใช้เครือข่ายเกษตรกร GAP ที่เป็นกลุ่มนำร่องช่วยรณรงค์และสนับสนุนให้สมาชิกเกษตรกรที่เหลืออีกกว่า 6,000 ครัวเรือนหันมาผลิตข้าว GAP และต่อยอดไปผลิตข้าวอินทรีย์เมื่อมีความพร้อม ในขณะเดียวกันคณะกรรมการ ดำเนินการและทีมงานสกก.บ้านลาด จำกัด มีนโยบายและแผนงานในการดำเนินงานศูนย์เรียนรู้ “ธุรกิจข้าว IBM” โดยคาดหวัง จะนำความรู้ ทักษะ ประสบการณ์เผยแพร่แนวคิดและเป็นแหล่งเรียนรู้การพัฒนาธุรกิจแบบมีส่วนร่วมใน ชุมชนต่อไป

เอกสารอ้างอิง

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. 2562. สถานการณ์สหกรณ์ไทย. www.cad.go.th

จุฑาทิพย์ ภัทราวาท และคณะ. 2563. การพัฒนาธุรกิจข้าวแบบมีส่วนร่วมเพื่อแก้ปัญหาชาวนาอย่างยั่งยืน ระยะที่ 2. เผยแพร่สถานีวิจัยกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์รัฐสภา เมื่อวันที่ 18 กรกฎาคม 2563.

จุฑาทิพย์ ภัทธราวาท และคณะ. 2562. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ “การพัฒนาธุรกิจข้าวแบบมีส่วนร่วมเพื่อสร้างสมดุลทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม: กรณีศึกษาสหกรณ์และวิสาหกิจชุมชน ระยะที่ 2”. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม.

จุฑาทิพย์ ภัทธราวาท. 2562. เอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง “ข้อเสนอเชิงแนวทางปิดช่องว่างเชิงนโยบายและนวัตกรรมนำการพัฒนาสหกรณ์” ในเวทีการประชุมทิศทางการพัฒนาสหกรณ์ไทย เมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2562 ณ โรงแรมรามารการ์เด็นส์ จัดโดยสันนิบาตสหกรณ์ประเทศไทย.

จุฑาทิพย์ ภัทธราวาท และคณะ. 2561. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ “การพัฒนาธุรกิจข้าวแบบมีส่วนร่วมเพื่อสร้างสมดุลทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม: กรณีศึกษาสหกรณ์และวิสาหกิจชุมชน ระยะที่ 1”. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม.

จุฑาทิพย์ ภัทธราวาท. 2560. ข้อเสนอเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์: การปฏิรูปการสหกรณ์สู่ศตวรรษที่สอง. กรุงเทพฯ: บริษัท แดเน็กซ์ อินเทอร์เน็ตปอเรชั่น จำกัด. สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม.