

การพัฒนาเข้าสู่ธุรกิจที่สร้างมูลค่าเพิ่มของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย

Value Added Business development for Agricultural Cooperatives in Thailand

| | | |
|-----------|-----------|----------|
| Received: | April | 5, 2019 |
| Revised: | September | 17, 2019 |
| Accepted: | September | 23, 2019 |

พิมพ์พร โสววัฒนกุล (Phimphorn Sowawattanakul)*

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาธุรกิจในสหกรณ์การเกษตร ปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการเข้าสู่ธุรกิจที่สร้างมูลค่าเพิ่มของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย โดยศึกษาข้อมูลจากฐานข้อมูลธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย กรณีตัวอย่างของสหกรณ์การเกษตรต่างประเทศ การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เกี่ยวข้อง และนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับข้อมูลทฤษฎีเพื่อสรุปปัจจัยสนับสนุน อุปสรรค และแนวทางการพัฒนาสหกรณ์ในการเข้าสู่ธุรกิจที่สร้างมูลค่าเพิ่มได้ ผลการศึกษาพบว่านอกจากธุรกิจรับฝากและสินเชื่อแล้วสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทยส่วนใหญ่ดำเนินธุรกิจรวบรวมผลผลิตทางการเกษตรและในบางสหกรณ์มีการแปรรูปขั้นพื้นฐานเป็นหลักต่างกับกรณีศึกษาของสหกรณ์การเกษตรที่ประสบความสำเร็จในต่างประเทศที่มีธุรกิจครอบคลุมตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ และมีการขยายขอบเขตการดำเนินการไปสู่ธุรกิจที่เป็นกิจกรรมสนับสนุน เช่น การวิจัยพัฒนา การให้คำปรึกษา บริการด้านโลจิสติกส์ และการรับประกันความเสี่ยง เป็นต้น สหกรณ์การเกษตรในประเทศไทยมีอุปสรรคสำคัญในการเข้าสู่ธุรกิจที่มีมูลค่าเพิ่ม ได้แก่ ข้อจำกัดจากกฎระเบียบความสามารถของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง และการบริหารจัดการของสหกรณ์ และจากการศึกษาพบว่าแนวทางการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในการที่จะเข้าสู่ธุรกิจที่สร้างมูลค่าควรมีการดำเนินการปรับปรุงกฎหมายของสหกรณ์ที่เป็นข้อจำกัดโดยเฉพาะการปรับปรุงการจัดเก็บภาษี การถือหุ้นและการลงทุนของสหกรณ์ การส่งเสริมการจัดการทางการตลาด และการปรับบทบาทขององค์กรสนับสนุนหรือการสร้างองค์กรกลางเพื่อเพิ่มศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันให้กับสหกรณ์การเกษตร

คำสำคัญ : สหกรณ์การเกษตร ธุรกิจสหกรณ์ การสร้างมูลค่าเพิ่มในสหกรณ์

* อาจารย์ ดร. ประจักษ์ภาควิชาสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Dr., Department of Cooperatives, Faculty of Economics, Kasetsart University., phimphorn.s@ku.ac.th

Abstract

This research aims to study the business and factors effect to value added business diversification of agricultural cooperatives in Thailand. Data from agricultural cooperatives database, oversea agricultural cooperative case studies and in-depth interview were comparative analysis with secondary data. Results shown that, besides saving and credit, product compilation and basic transform process are main businesses of agricultural cooperatives in Thailand. Differ from oversea agricultural cooperatives those diversify their businesses among upstream to downstream businesses which impact to generate value added to cooperative business. Important obstacles of agricultural cooperatives in Thailand were regulation, personnel capability, and marketing management. This research proposed revising agricultural cooperative regulation especially, tax collection, shareholding and investment, improving cooperative marketing management, and setting the central organization to increase agricultural cooperative potential and competitive advantage.

Keywords: Agricultural cooperatives, Cooperative business, Value creation in Cooperative

บทนำ

ข้อมูลสถิติกรมส่งเสริมสหกรณ์แสดงจำนวนสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทยที่ดำเนินการอยู่ในปี 2561 มีจำนวนทั้งสิ้น 3,489 สหกรณ์ ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนกว่าร้อยละ 50.07 ของจำนวนสหกรณ์ทั้งหมด และมีจำนวนสมาชิกในภาคสหกรณ์การเกษตร 6,472,591 คน คิดเป็นกว่าร้อยละ 55.62 ของจำนวนสมาชิกสหกรณ์ทั่วประเทศ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2562) หากพิจารณาการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ตามข้อมูลธุรกิจที่รวบรวมโดยกรมส่งเสริมสหกรณ์ พบว่า ธุรกิจหลักของสหกรณ์การเกษตรส่วนใหญ่ยังจำกัดอยู่ที่ธุรกิจรับฝากและธุรกิจสินเชื่อเป็นหลัก โดยมีสหกรณ์น้อยกว่าร้อยละ 15 จากจำนวนสหกรณ์เกษตรทั้งหมดที่มีสัดส่วนของธุรกิจรวบรวมผลผลิตที่มากกว่าร้อยละ 50 ของมูลค่าธุรกิจของสหกรณ์ และเป็นการรวบรวมและแปรรูปผลิตภัณฑ์ในขั้นต้นเท่านั้น เช่น การแปรรูปผลิตภัณฑ์นมของสหกรณ์โคนม การรวบรวมผลผลิตและแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์เครื่องใช้จากยางพารา ในขณะที่สหกรณ์ในประเทศอื่นๆ ทั้งในเอเชียและยุโรปมีการเติบโตและมีรูปแบบการดำเนินกิจการของสหกรณ์ที่หลากหลาย ในบางประเทศมีเครือข่ายสหกรณ์เกษตรขนาดใหญ่ มีสหกรณ์เอนกประสงค์ที่ดำเนินการผลิตสินค้าที่ต้องใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม มีสหกรณ์เกษตรที่สามารถเติบโตจนพัฒนายกระดับกลายเป็นบริษัทผู้ผลิตสินค้าระดับอุตสาหกรรมได้ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2555) ตัวอย่างเช่น สหกรณ์การเกษตรและแปรรูปผลิตภัณฑ์นมในเนเธอร์แลนด์ สวีเดน และนิวซีแลนด์ที่มีการพัฒนาเป็นผู้ผลิตรายใหญ่และส่งผลิตภัณฑ์ขายทั่วโลก สหกรณ์การเกษตรและแปรรูปผลิตภัณฑ์เกษตรในประเทศญี่ปุ่น ที่กลายเป็นกลไกหลักในการพัฒนาเกษตรกรในประเทศ เป็นต้น

ในยุคปัจจุบันที่ประเทศไทยและทั่วโลกเน้นการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมหรือการสร้างเศรษฐกิจที่มีมูลค่าเพิ่มสูง อันจะส่งผลต่อการผลิตในภาคเกษตรที่ต้องปรับเปลี่ยนจากการผลิตแบบดั้งเดิมไปสู่การเกษตรสมัยใหม่ที่เน้นการบริหารจัดการและเทคโนโลยี สหกรณ์การเกษตรและกลุ่มสหกรณ์ของไทยในฐานะองค์กรที่ขับเคลื่อนภาคการเกษตรจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัวเข้าสู่การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการผลิตและการบริหารจัดการการเพาะปลูกและการแปรรูปผลผลิตทางการเกษตรเพื่อสร้างมูลค่าให้กับสินค้าเกษตรและมีต้นทุนการผลิตที่ลดลง อันจะนำมาซึ่งความสามารถในการแข่งขันของภาคการเกษตรของไทยและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ทันกับปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อปัจจุบัน งานวิจัยนี้จึงสนใจที่จะทำการศึกษาลักษณะธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรของไทยและปัจจัยสนับสนุนหรืออุปสรรคในการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรของไทย ตลอดจนแนวทางการแก้ไขเพื่อให้สหกรณ์สามารถเข้าสู่การผลิตสินค้าหรือบริการที่สร้างมูลค่าเพิ่มได้มากขึ้น

การทบทวนวรรณกรรม

สหกรณ์การเกษตร หมายถึง สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นจากการรวมตัวกันของผู้มีอาชีพทางการเกษตร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจการร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขปัญหาความเดือดร้อน เช่น การขาดแคลนเงินทุน การขาดแคลนที่ดินทำกิน ปัญหาในการผลิตสินค้าเกษตรและการจัดหาตลาด ตลอดจนการพัฒนาคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น สหกรณ์การเกษตรจึงมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจแบบอเนกประสงค์คือมีการดำเนินการที่หลากหลาย โดยแบ่งเป็นการดำเนินการในธุรกิจหลักๆ ได้แก่ 1) การให้เงินกู้หรือสินเชื่อ โดยสหกรณ์จะจัดหาเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำมาให้สมาชิกนำไปลงทุนจัดซื้อหรือปรับปรุงที่ดินการเกษตรซื้อวัสดุการเกษตร รวมทั้งเป็นค่าใช้จ่ายที่จำเป็นในครอบครัว 2) การรับฝากเงิน เป็นการดำเนินการเพื่อส่งเสริมการออมทรัพย์และการระดมทุนของสหกรณ์ 3) ธุรกิจรวมซื้อ ได้แก่ การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการประกอบการเกษตรของสมาชิก เช่น เมล็ดพันธุ์ ปุ๋ย ยาปราบศัตรูพืช และของใช้ในชีวิตประจำวันมาจำหน่ายแก่สมาชิกในราคาที่ถูกลง 4) ธุรกิจขายหรือการรวบรวมผลผลิต เป็นการดำเนินการเพื่อสร้างอำนาจการต่อรองให้แก่สมาชิก ลดการถูกเอารัดเอาเปรียบจากพ่อค้าและการถูกกดราคารับซื้อ 5) ธุรกิจการส่งเสริมอาชีพและบริการ ได้แก่ การที่สหกรณ์ให้ความรู้และคำแนะนำหรือการร่วมมือจากหน่วยงานราชการเพื่อให้สมาชิกมีความรู้ความเข้าใจในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและปริมาณตรงกับความต้องการของตลาด และความรู้ในการประกอบอาชีพเสริมเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับครอบครัว (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2561)

การสร้างมูลค่าเพิ่ม

ในทางเศรษฐศาสตร์ มูลค่า หมายถึงค่าของสิ่งของที่พิจารณาในเชิงปริมาณหรือตัวเงินเพื่อให้ได้รับสิ่งของนั้นแต่ในทางการตลาด มูลค่า หมายถึงราคาทางจิตใจที่ได้จากการประเมินตีค่าโดยเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่ได้รับกับต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการได้สิ่งนั้น การสร้างมูลค่าเพิ่มจึงหมายถึงการเพิ่มราคาทางจิตใจหรือมูลค่าให้เพิ่มขึ้น ทำได้โดยสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ และรวมถึงการเพิ่มมูลค่าของสินค้าหรือบริการในแต่ละขั้นตอนการผลิตตั้งแต่การเพิ่มมูลค่าของวัตถุดิบไปจนถึงการจำหน่ายไปสู่ผู้บริโภค (Aaker, 2001) การสร้างมูลค่ายังหมายรวมถึงการใช้ความได้เปรียบหรือการนำจุดแข็งมาสร้างสรรคให้สินค้าหรือบริการแตกต่างและยากต่อการลอกเลียนแบบ (สิริยา คงสมพงษ์, 2557) การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าหรือบริการสามารถทำได้

หลายวิธี เช่นการพิจารณาตามกรอบการกำหนดจัดแบ่งกิจกรรมหลักและกิจกรรมเสริมสำหรับการนำไปวิเคราะห์ เพื่อสร้างคุณค่า (Porter, 2008) การยกระดับมูลค่าผลิตภัณฑ์โดยการเชื่อมโยงภาคีและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่าน กิจกรรมภายใต้โซ่คุณค่า ตั้งแต่การออกแบบ การพัฒนา การจัดหาปัจจัยการผลิต การผลิต การตลาด การสร้าง ตราสินค้า ตามกรอบแนวคิดการยกระดับมูลค่าเพิ่มของ Smiling Curve (จุฑาทิพย์ ภัทราวาส, 2560) ซึ่งการ ยกระดับกิจกรรมด้านหน้าที่ซึ่งเกี่ยวข้องกับกรออกแบบ การพัฒนา การจัดหาปัจจัยการผลิต และด้านผลิตภัณฑ์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการตลาดและการสร้างตราสินค้าจะส่งผลต่อการเพิ่มของมูลค่าของสินค้าในระดับที่มากกว่าการ ยกระดับกิจกรรมด้านกระบวนการซึ่งเกี่ยวข้องกับปัจจัยการผลิต การผลิต และการกระจายสินค้า เช่นเดียวกับ ข้อเสนอในการสร้างมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันแก่ผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่ง ผลิตภัณฑ์ที่จำเป็นต้องพัฒนาและสร้างผลิตภัณฑ์ชุมชนด้วยความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งยังต้องมีการเพิ่มมูลค่า ผ่านการสร้างแบรนด์ บรรจุภัณฑ์ การจัดวางสินค้า และการจำหน่ายสินค้าออนไลน์ (สันติธร ภูริภักดี, 2561) และจากการศึกษาของทิพย์วรรณ สุขใจรุ่งวัฒนา (2561) ได้เสนอถึงแนวทางการในการกำหนดนโยบายเพื่อให้ ประเทศไทยสามารถขับเคลื่อนไปสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์ได้ ซึ่งได้แก่ 1) การจัดการองค์ความรู้ในการพัฒนา เศรษฐกิจด้วยทรัพยากรบุคคลเป็นสำคัญ 2) การจัดระบบความพร้อมและสร้างแนวทางการปฏิบัติด้านองค์ ความรู้และเทคโนโลยี สังคม และวัฒนธรรม 3) สร้างเศรษฐกิจสังคมสีเขียวตามแนวทางกระแสทางเลือกในการ พึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจขององค์กรใดก็ตาม จำเป็นที่ จะต้องมีการดำเนินกิจกรรมสนับสนุน เช่น การสร้างตราสินค้า การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ การจัดการ การตลาด การจัดการองค์ความรู้ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่จะส่งผลต่อการช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับธุรกิจได้

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินการของสหกรณ์

ในส่วนของปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินการของสหกรณ์จากการศึกษางานวิจัยในอดีตพบว่ามี การศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินการของสหกรณ์อยู่จำนวนมาก โดยเป็นการศึกษาถึงปัญหาและ อุปสรรคที่ส่งผลต่อการดำเนินการโดยทั่วไปและไม่ได้เป็นการศึกษาถึงปัจจัยหรือแนวทางที่ส่งผลต่อการ ดำเนินการที่เกี่ยวกับการสร้างมูลค่าเพิ่มของสหกรณ์เป็นการเฉพาะ โดยปัจจัยที่พบสามารถแบ่งได้เป็น 2 ส่วน หลัก ได้แก่ ปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยภายนอกองค์กร ในส่วนของปัจจัยภายในที่กระทบต่อสหกรณ์ ได้แก่ 1) ลักษณะรูปแบบของกิจการ พบว่า สหกรณ์ได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์กรที่สามารถช่วยเหลือและพัฒนา คุณภาพชีวิตของประชาชนทั่วไปจากการที่สหกรณ์เป็นองค์การเพื่อสังคม จัดตั้งขึ้นเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ลดการเอาเปรียบ และสร้างความเท่าเทียมในสังคม ทำให้สหกรณ์ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ รวมถึง การเข้าถึงแหล่งเงินทุน (Baverland, 2007; Hofer and Rommel, 2015) การได้รับผลประโยชน์ทางด้าน การยกเว้นภาษีซึ่งเป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันหรือการทำให้กำไรให้กับสหกรณ์ (ประสพชัย พสุนนท์, 2558) 2) บุคลากร หมายถึงรวมถึง คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการสหกรณ์ ผู้ตรวจสอบ และสมาชิกของสหกรณ์ ที่มีปัญหาการขาดความสามารถ ความเข้าใจหลักการและปรัชญาสหกรณ์ และการมีส่วนร่วมของบุคลากรที่ เกี่ยวข้อง (ประสพชัย พสุนนท์, 2558) อิทธิพลจากระบบอุปถัมภ์ การขาดความซื่อสัตย์และความทุ่มเทของฝ่าย ดำเนินการและฝ่ายจัดการ (สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ, 2555; โชคชัย สุทธาเวศ, 2556) ข้อจำกัดใน ด้านเงินทุนที่จะจัดจ้างผู้จัดการและบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ หรือมีความเชี่ยวชาญทาง ธุรกิจ (ประสพชัย พสุนนท์, 2558; โชคชัย สุทธาเวศ, 2556) ตลอดจนการดำรงตำแหน่งของผู้ตรวจสอบกิจการ

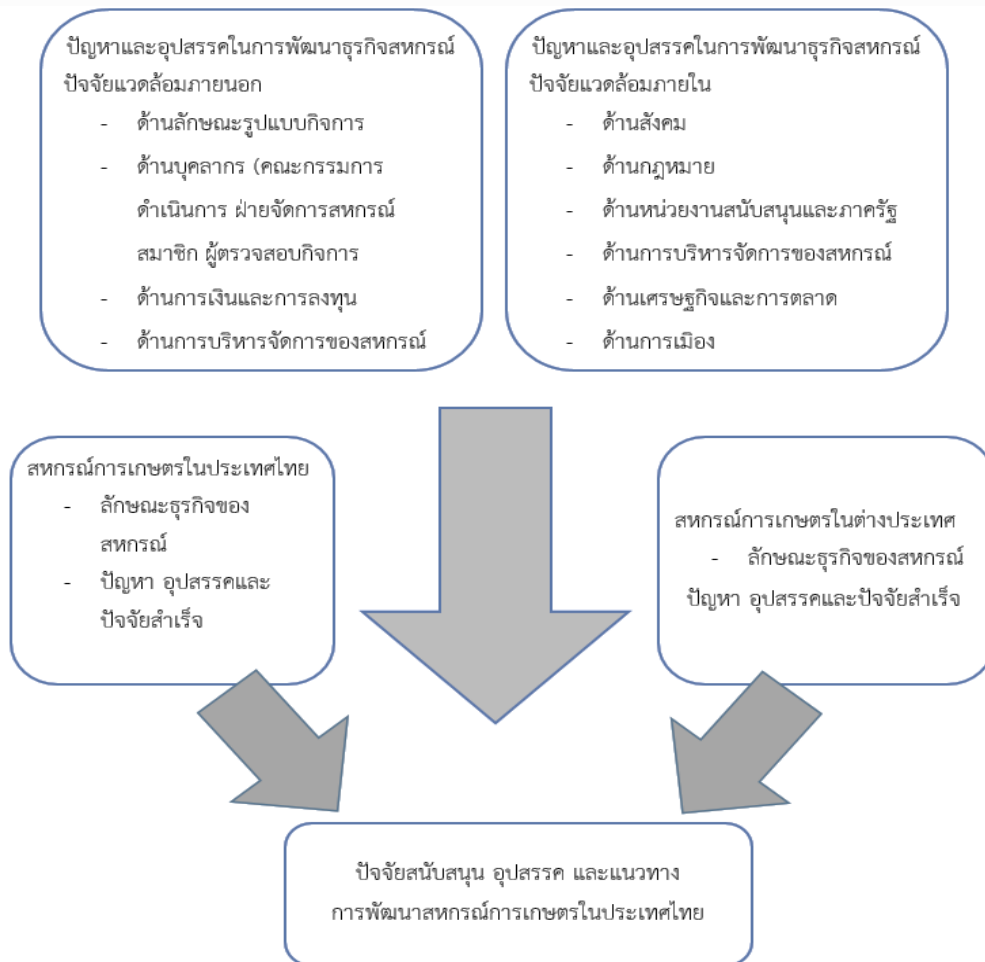
เพื่อรอให้ครบวาระในการกลับไปดำรงตำแหน่งคณะกรรมการจนเกิดการสะสมอำนาจและผลประโยชน์ในกลุ่มบุคคลขึ้น (ประสพชัย พสุนนท์, 2558) 3) การเงินการลงทุนและวัตถุประสงค์ในการดำเนินการที่สหกรณ์ยังมีเงินทุนจำกัดตามจำนวนสมาชิก และการที่สหกรณ์ถูกจัดตั้งขึ้นโดยที่ไม่มีความพร้อม ตลอดจนกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนที่กำหนดให้สหกรณ์ต้องเป็นผู้ดำเนินการ ทำให้การดำเนินการของสหกรณ์ต้องใช้เวลาในการพัฒนาธุรกิจและมีข้อจำกัดในการขยายธุรกิจ (โชคชัย สุทธาเวศ, 2556; ประสพชัย พสุนนท์, 2558; Deng, 2005) 4) การตลาดและความสามารถในการแข่งขัน สหกรณ์การเกษตรหลายแห่งประสบปัญหาความสามารถในการเข้าถึงและการจัดการด้านตลาด การขาดความสามารถในการแข่งขัน โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องให้ความสนใจอย่างจริงจัง เพราะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้สหกรณ์ไม่สามารถสร้างการเติบโตได้ (Beverland, 2007) 5) การบริหารจัดการที่ขาดประสิทธิภาพการจัดการในธุรกิจจัดหาหรือธุรกิจการซื้อของสหกรณ์ จำนวนของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีน้อย ตลอดจนการจัดการเสถียรภาพและสภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์ (โชคชัย สุทธาเวศ, 2556; สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ, 2555)

ในส่วนของปัจจัยแวดล้อมภายนอก ได้แก่ 1) ด้านสังคม ที่เกิดกระแสการพัฒนาอย่างยั่งยืนและส่งผลต่อการผลิตสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภคของสมาชิกสหกรณ์การเกษตร การเจริญเติบโตของชุมชนเมืองที่ส่งผลให้พื้นที่การทำเกษตรลดลง การผลิตและบริโภคสินค้าอินทรีย์ที่ต้องไม่มีการใช้สารเคมีในทุกขั้นตอนการผลิต ไม่มีการปนเปื้อนของสารเคมีหรือการใช้สารตัดแต่งพันธุกรรม การที่ต้องระบุและตรวจสอบได้ถึงแหล่งผลิต ตลอดจนการพัฒนาของเทคโนโลยีการสื่อสารและการคมนาคมที่ส่งผลต่อวิถีชีวิตประจำวัน รูปแบบการใช้ชีวิต มุมมอง ความคิดความเชื่อ โครงสร้างธุรกรรมทางการเงินซึ่งส่งผลต่อรูปแบบการดำเนินธุรกิจและการให้บริการที่สหกรณ์ต้องปรับตัวอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (วิจิตรศรี สงวนวงศ์ และคณะ, 2559) 2) ด้านกฎหมายของสหกรณ์ที่มีพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2553 ซึ่งเป็นกฎหมายหลักที่ครอบคลุมสหกรณ์ทั้ง 7 ประเภท บางประเด็นที่กำหนดขึ้นส่งผลต่อการบริหารงานของสหกรณ์บางประเภทแต่กลับทำให้เกิดความยากลำบากในการบริหารงานของสหกรณ์ประเภทอื่น ดังเช่น วาระการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการสหกรณ์ (ประสพชัย พสุนนท์, 2558; สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ, 2555; โชคชัย สุทธาเวศ, 2556) นอกจากนี้ การบังคับใช้กฎหมายเพื่อลงโทษหรือเอาผิดบุคคลต่างๆ กลับมีข้อจำกัดและมีความเสี่ยงในการดำเนินการของเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่ตรวจสอบ มีความล่าช้าและไม่ทันต่อการที่จะดำเนินการจัดเก็บหลักฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งทำให้ไม่สามารถเอาผิดใครได้ในท้ายที่สุด (โชคชัย สุทธาเวศ, 2556; ประสพชัย พสุนนท์, 2558) 3) ด้านหน่วยงานสนับสนุนและภาครัฐที่ยังมีปัญหาในเรื่องอัตรากำลัง การขาดความเข้มงวดในการตรวจสอบการขาดความต่อเนื่องในทิศทางนโยบายและการดำเนินการของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้การเข้าไปส่งเสริมให้คำแนะนำหรือตรวจสอบสหกรณ์ขาดความครอบคลุมและขาดประสิทธิภาพ (ประสพชัย พสุนนท์, 2558; สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ, 2555) 4) ด้านเศรษฐกิจ เนื่องจากสหกรณ์การเกษตรหลายแห่งยังต้องพึ่งพิงเงินทุนจากแหล่งต่างๆ ทั้งจากสถาบันการเงินและต้องการสนับสนุนด้านการเงินตามนโยบายภาครัฐที่ไม่มีความแน่นอนและไม่มีความต่อเนื่องตามนโยบายของภาครัฐที่เปลี่ยนแปลงตามวาระ (Deng, 2015; Lou and Hu, 2015; Agbo et al. 2015) 5) ด้านการเมือง อันเป็นผลจากระบบอุปถัมภ์ที่กระทบต่อสหกรณ์การเกษตรในทุก

ระดับทั้งการเมืองระดับภายในสหกรณ์ และการเมืองภายในหน่วยงานของรัฐการเมืองระดับท้องถิ่น ตลอดจนการเมืองระดับชาติ (ประสพชัย พสุนนท์, 2558)

วิธีการศึกษา

งานวิจัยนี้ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพโดยสืบค้นข้อมูลจากหลายแหล่งเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์สำหรับการวิเคราะห์สถานการณ์ที่ยังไม่ทราบรูปแบบชัดเจนและมีความซับซ้อน (Yin, 2011) โดยรวบรวมข้อมูลมูลค่าธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทยของปี 2559 และ 2560 จำนวนกว่า 3,000 สหกรณ์ จากฐานข้อมูลของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์มาคัดกรองจนได้สหกรณ์ที่มีการดำเนินการในธุรกิจอื่นนอกจากธุรกิจรับฝากและสินเชื่อจำนวน 869 แห่ง โดยเป็นชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติและชุมนุมสหกรณ์จำนวน 26 แห่ง และเป็นสหกรณ์ขั้นปฐมจำนวน 843 แห่ง จากนั้นนำไปสืบค้นข้อมูลการดำเนินการของแต่ละสหกรณ์เพิ่มเติมจากกรมส่งเสริมสหกรณ์และเอกสารทางวิชาการ รวมทั้งสอบถามจากสหกรณ์โดยตรงเพื่อรวบรวมธุรกิจที่สหกรณ์การเกษตรและชุมนุมสหกรณ์การเกษตรมีการดำเนินการ และนำข้อมูลมาพิจารณาถึงธุรกิจที่สหกรณ์การเกษตรดำเนินการตามแนวคิดทฤษฎีห่วงโซ่อุปทานและ Smiling curve ร่วมกับสหกรณ์การเกษตรต่างประเทศที่ได้รับการยอมรับและจากการจัดอันดับรายได้ขององค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศปี 2014 (ICA, 2014) จำนวน 7 สหกรณ์ โดยเป็นชุมนุมสหกรณ์หรือสหกรณ์ระดับชาติจำนวน 4 แห่ง ได้แก่ Zen-Noh และ Zenkyoren ของญี่ปุ่น NACF ของเกาหลี ชุมชนสหกรณ์อัลเบอร์ตาประเทศแคนาดา (ACCA) และเป็นสหกรณ์ขั้นปฐมจำนวน 3 แห่ง ได้แก่ CHS Inc. ของสหรัฐอเมริกา Fonterra Co-operative Group ของนิวซีแลนด์ และสหกรณ์เครื่องมือการเกษตรของประเทศฝรั่งเศส (CUMA) โดยรวบรวมข้อมูลของสหกรณ์เหล่านี้จากงานวิจัย บทความวิชาการ และฐานข้อมูลออนไลน์ของสหกรณ์ และนำข้อมูลมาจัดกลุ่มเปรียบเทียบลักษณะธุรกิจปัจจัยที่ส่งผลต่อการเข้าสู่ธุรกิจที่สร้างมูลค่าเพิ่มของสหกรณ์ จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบเอกสารมาสร้างแบบสอบถามเพื่อสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เกี่ยวข้อง 3 กลุ่มหลักได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญในขบวนการสหกรณ์ ผู้เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย และฝ่ายจัดการสหกรณ์ รวมจำนวน 8 คนและเพื่อหาข้อสรุปถึงปัจจัยและแนวทางการดำเนินการเพื่อเข้าสู่ธุรกิจที่สร้างมูลค่าเพิ่มของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผลการศึกษา

ลักษณะการดำเนินธุรกิจและความหลากหลายของธุรกิจของสหกรณ์การเกษตร

ปริมาณธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรทั้งหมดในปี 2560 มีมูลค่าประมาณ 2.66 แสนล้านบาท โดยเพิ่มขึ้นจากปี 2559 ที่มีมูลค่าประมาณ 2.02 แสนล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนที่เพิ่มขึ้นจากปี 2559 ร้อยละ 31.49 โดยธุรกิจรับฝากเงินและธุรกิจสินเชื่อเป็นธุรกิจหลักของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย มีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 51 ของมูลค่าธุรกิจรวมทั้งหมดในปี 2559 และเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 60 ในปี 2560 ดังแสดงในตารางที่ 1 สะท้อนให้เห็นถึงการลดลงของสัดส่วนการดำเนินการในธุรกิจอื่น ได้แก่ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิต/แปรรูป และธุรกิจการให้บริการอื่น ซึ่งเป็นอีกกลุ่มธุรกิจที่มีความสำคัญในการสร้างมูลค่าและความเข้มแข็งให้กับสหกรณ์การเกษตรและทำให้เกษตรกรมีโอกาสมีรายได้จากการทำการเกษตรที่เพิ่มสูงขึ้น

ตาราง 1 รายละเอียดของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทยจำแนกตามประเภทธุรกิจ

| รายการ | ปี 2559 (ร้อยละ) | | ปี 2560 (ร้อยละ) | | เพิ่มขึ้น/ (ลดลง) | ร้อยละ เพิ่มขึ้น/ (ลดลง) |
|---|------------------|---------|------------------|---------|----------------------|--------------------------------|
| จำนวนสหกรณ์ (แห่ง) | 3,274 | | 3,006 | | (268) | |
| จำนวนสมาชิก (คน) | 6,262,801 | | 5,787,483 | | (475,318) | |
| มูลค่าธุรกิจ (ล้านบาท) | 202,213.95 | | 265,890.82 | | 63,677 | |
| ธุรกิจรับฝากเงิน (ล้านบาท) | 69,040.25 | (34.14) | 68,741.20 | (25.85) | (299.05) | (8.29) |
| ธุรกิจให้เงินกู้ยืม (สินเชื่อ) (ล้านบาท) | 33,954.98 | (16.79) | 92,515.95 | (34.79) | 58,560.97 | 18.00 |
| ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย (ล้านบาท) | 46,528.94 | (23.01) | 46,394.26 | (17.45) | (134.68) | (5.56) |
| ธุรกิจรวบรวมผลผลิต/แปรรูป (ล้านบาท) | 51,991.41 | (25.71) | 57,910.43 | (21.78) | 5,919.02 | (3.93) |
| ธุรกิจการให้บริการอื่น (ล้านบาท) | 698.37 | (0.35) | 328.98 | (0.12) | (369.39) | (0.22) |

ที่มา: รวบรวมและวิเคราะห์จากข้อมูลของกรมส่งเสริมสหกรณ์โดยผู้วิจัย (2560)

ตาราง 2 จำนวนและสัดส่วนของสหกรณ์ในธุรกิจรวบรวมและแปรรูปผลผลิต จำแนกตามผลิตภัณฑ์

| | จำนวน สหกรณ์ที่ รวบรวม (แห่ง) | สัดส่วนต่อกลุ่ม ตัวอย่าง (ร้อยละ) | จำนวน สหกรณ์ที่แปร รูป (แห่ง) | สัดส่วนต่อกลุ่ม ตัวอย่าง (ร้อยละ) | สัดส่วนสหกรณ์ที่แปร รูปต่อสหกรณ์ รวบรวมผลผลิต |
|------------------|--|---|-------------------------------------|---|---|
| ยางพารา | 378 | 43.55 | 138 | 15.9 | 36.51 |
| ข้าวเปลือก | 203 | 23.39 | 72 | 8.29 | 35.47 |
| น้ำมันดิบ | 80 | 9.22 | 16 | 1.84 | 20.00 |
| ผลไม้ | 67 | 7.72 | 19 | 2.19 | 28.36 |
| ข้าวโพด | 53 | 6.11 | | | |
| ปาล์มน้ำมัน | 49 | 5.65 | 6 | 0.69 | 12.24 |
| มันสำปะหลัง | 48 | 5.53 | 9 | 1.04 | 18.75 |
| อ้อย | 10 | 1.15 | | | |
| อื่นๆ | 36 | 4.15 | | | |
| แปรรูปอาหารสัตว์ | | | 17 | 1.96 | |
| รวม | 869 | | 271 | | 29.33 |

ที่มา: จากการสำรวจ

การสำรวจสหกรณ์ตัวอย่างที่มีสัดส่วนธุรกิจอื่นที่นอกจากการรับฝากและให้สินเชื่อมากกว่าร้อยละ 50 จำนวน 869 สหกรณ์ พบว่า มีการดำเนินการในธุรกิจรวบรวมผลผลิตจำนวน 17 ชนิด โดยผลผลิตทางการเกษตรที่สำคัญของสหกรณ์การเกษตร ได้แก่ ยางพารา มีจำนวนสหกรณ์การเกษตรที่ดำเนินการมากที่สุด 378 สหกรณ์ รองลงมา ได้แก่ การรวบรวมข้าวเปลือกจำนวน 203 สหกรณ์ และรวบรวมน้ำมันดิบจำนวน 80 สหกรณ์ ตามลำดับ ในขณะที่มีสหกรณ์ที่นำผลิตภัณฑ์ที่รวบรวมได้มาแปรรูปกลับมีเพียง 271 สหกรณ์ โดยเป็นการแปรรูปยางพารามากที่สุด จำนวน 138 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 36.51 ของสหกรณ์ที่รวบรวมยางพารา รองลงมา ได้แก่ การแปรรูปข้าวเปลือกจำนวน 72 สหกรณ์ หรือเพียงร้อยละ 35.47 ของสหกรณ์ที่รวบรวมข้าวเปลือกดังแสดงในตารางที่ 2 และเมื่อพิจารณาจำนวนสหกรณ์ จำแนกตามประเภทของสินค้าและบริการ พบว่ามีการดำเนินการผลิตสินค้าและบริการจำแนกได้เป็น 10 ประเภท โดยธุรกิจส่วนใหญ่ที่ดำเนินการคือ การซื้อขายปุ๋ย การผลิตปุ๋ย การผลิตน้ำดื่ม และการให้บริการสถานีน้ำมันเชื้อเพลิง

ตาราง 3 จำนวนสหกรณ์และสัดส่วนจำแนกตามประเภทของสินค้าและบริการอื่นๆ

| ประเภทสินค้าและบริการ | จำนวนสหกรณ์ (แห่ง) | สัดส่วนต่อกลุ่มตัวอย่าง (ร้อยละ) |
|--|-----------------------|-------------------------------------|
| <u>การผลิตสินค้า</u> | | |
| ปุ๋ย | 22 | 2.53 |
| น้ำดื่ม | 18 | 2.07 |
| เมล็ดพันธุ์ | 10 | 1.15 |
| <u>การบริการ</u> | | |
| จำหน่ายปุ๋ย | 25 | 2.88 |
| สถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิง | 17 | 1.96 |
| อื่นๆ เช่น ลานเท ตลาดกลาง บ้านเช่า ยาสัตว์ | 11 | 1.39 |

ที่มา: จากการสำรวจ

จากการสำรวจข้อมูลความหลากหลายในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย ทำให้เห็นถึงความหลากหลายในเชิงผลิตภัณฑ์ วัตถุประสงค์ ผลผลิตทางการเกษตรที่สหกรณ์ได้มีการดำเนินการในระดับหนึ่ง แต่หากพิจารณาเปรียบเทียบกับกรณีของสหกรณ์ที่มีลักษณะโดดเด่นในต่างประเทศจำนวน 7 สหกรณ์ ซึ่งได้แก่ Zen-Noh และ Zenkyoren ของญี่ปุ่น NACF ของเกาหลี CHS Inc. ของสหรัฐอเมริกา Fonterra Co-operative Group ของนิวซีแลนด์ ชุมชมสหกรณ์อัลเบอร์ตาประเทศแคนาดา สหกรณ์เครื่องมือการเกษตรในประเทศฝรั่งเศส จะพบว่ามีการดำเนินธุรกิจที่หลากหลาย มีการบูรณาการหน่วยงานและธุรกิจประเภทต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อช่วยเสริมสร้างความสามารถในการผลิต คุณภาพชีวิตและสังคม และวิถีชีวิตของเกษตรกรสมาชิกให้มีความเข้มแข็ง มั่นคง ยั่งยืนมากขึ้น ดังการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ต่างๆ ที่แสดงไว้ในตารางที่ 4

ตาราง 4 สรุปการดำเนินธุรกิจและกิจกรรมของสหกรณ์ที่มีลักษณะโดดเด่นในต่างประเทศจำนวน 7 สหกรณ์
ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย

| สหกรณ์ | ธุรกิจ/กิจกรรมพื้นฐาน | ธุรกิจ/กิจกรรมสนับสนุน | แนวคิด/แนวทางการดำเนินการ | การขยายฐานไปยังตลาดโลก |
|---------------------|--|--|---|---|
| ชุมนุมสหกรณ์ | | | | |
| Zen-Noh (ญี่ปุ่น) | <ul style="list-style-type: none"> - ธุรกิจปลูกข้าว - ธุรกิจผัก ผลไม้ - ธุรกิจการเกษตร - ธุรกิจอุปกรณ์ ปุ๋ย และเครื่องจักรการเกษตร - ธุรกิจปศุสัตว์ - ธุรกิจสินค้าสำหรับผู้บริโภคและปีโตรเลียม | <ul style="list-style-type: none"> - ธุรกิจการส่งออกและร้านอาหารในต่างประเทศ เพื่อเป็นแหล่งกระจายสินค้า - การคิดค้นและริเริ่มการผลิตสินค้าใหม่ๆ ตามความต้องการของผู้บริโภค - งานวิจัยและงานพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มคุณภาพสินค้าอาหารสัตว์ ผัก ผลไม้ | <ul style="list-style-type: none"> - เชื่อมโยงผู้ผลิตและผู้บริโภคเพื่อสร้างจุดแข็งในการทำการตลาดและจัดหาตลาดที่แน่นอนทั้งในและต่างประเทศให้กับสหกรณ์การเกษตรของประเทศญี่ปุ่น - มีความยืดหยุ่นในการดำเนินธุรกิจ - พัฒนาความเท่าเทียมในสังคม - ส่งเสริมการเกษตรเพื่อความหลากหลาย - ลดการใช้พลังงานและใช้พลังงานแสงอาทิตย์ และหาเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อลดต้นทุนการผลิต | <ul style="list-style-type: none"> มีธุรกิจส่งออกและจัดตั้ง ZEH-NOH International Corporation. |
| Zenkyoren (ญี่ปุ่น) | <ul style="list-style-type: none"> - ธุรกิจธนาคาร (รับฝาก สินเชื่อ) | <ul style="list-style-type: none"> - ธุรกิจประกันชีวิต - ธุรกิจประกันวินาศภัย - ธุรกิจประกันภัยรถยนต์ - ธุรกิจประกันภัยทางทะเลและการขนส่งสินค้าทุกประเภท | <ul style="list-style-type: none"> - ยึดหลักช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในการสร้างชุมชนที่สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมั่นคงและปลอดภัย ให้ชุมชนเจริญเติบโตร่วมกัน - สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสหกรณ์การเกษตรในเครือJA - ปรับปรุงพัฒนาสินค้าและบริการต่างๆ อย่างต่อเนื่องในเชิงรุก - ตอบสนองความไว้วางใจและความคาดหวังของสมาชิก | <ul style="list-style-type: none"> มีการจัดตั้ง Zenkyoren Europe Limited เพื่อที่ศึกษาวิจัยและเป็นที่ปรึกษาสำหรับการลงทุนในสหรัฐอเมริกาและอังกฤษ |
| NACF (เกาหลีใต้) | <ul style="list-style-type: none"> - ธนาคาร (รับฝากและการจัดหาเงินกู้) - การผลิตและการกระจายสินค้า | <ul style="list-style-type: none"> - กลุ่มบริการสนับสนุน เช่น ประกันภัย บริการทางการตลาด การฝึกอบรมและให้ความรู้ด้านการเกษตร | <ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมการเพิ่มรายได้ของเกษตรกรผ่านการขยายช่องทางการจัดจำหน่ายและการลดต้นทุนการเพาะปลูก - พัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตร | |

| สหกรณ์ | ธุรกิจ/กิจกรรมพื้นฐาน | ธุรกิจ/กิจกรรมสนับสนุน | แนวคิด/แนวทางการดำเนินการ | การขยายฐานไปยังตลาดโลก |
|---------------------------------|---|---|---|------------------------|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> - ดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการผลิตและการจัดการของสหกรณ์สมาชิกผ่านการให้ความรู้และการอบรม - การสนับสนุนสิทธิการทำกินให้กับสมาชิก - ส่งเสริมการลงทุนเพื่อเข้าสู่เทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยและการผลิตสินค้าเกษตร | |
| Alberta – ACCA (แคนาดา) | | <ul style="list-style-type: none"> - ธุรกิจให้คำปรึกษาทางการเงินและการเพิ่มมูลค่าของสหกรณ์ที่เป็นสมาชิก - ธุรกิจการฝึกอบรมด้านการสหกรณ์ - ทำหน้าที่ฝึกฝนช่วยเหลือประสานงานสหกรณ์ในอัลเบอร์ตา | <ul style="list-style-type: none"> - สร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน โดยพัฒนาความเป็นผู้นำและเพิ่มมูลค่าให้กับสหกรณ์ - นำผลกำไรไปพัฒนาธุรกิจชุมชน - เชื่อมโยงข้อมูลระหว่างสหกรณ์และงานวิจัย เพื่อพัฒนาความรู้ทางเทคโนโลยี - มีเครือข่ายในการฝึกอบรมและสร้างขีดความสามารถของสหกรณ์ - มีกองทุนพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน - มีทีมงานพัฒนาธุรกิจที่เชี่ยวชาญเฉพาะทางจากผู้เชี่ยวชาญที่เกษียณจากการทำงานประจำแล้ว | |
| ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย | <ul style="list-style-type: none"> - ธุรกิจการค้าและการกระจายสินค้าของสหกรณ์สมาชิก - ให้สวัสดิการหรือการสงเคราะห์ - ให้สินเชื่อ ให้เช่า ให้เช่าซื้อ รับจ้างong ซึ่งทรัพย์สินแก่สมาชิกหรือของสมาชิก | | <ul style="list-style-type: none"> - เน้นการส่งเสริมให้สหกรณ์สมาชิกดำเนินกิจการร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตามวิธีการสหกรณ์ - ยึดหลักคุณธรรมพื้นฐานของสังคมและจริยธรรมในการดำเนินการเพื่อประโยชน์แก่สหกรณ์และสังคมส่วนรวมทั้งทางเศรษฐกิจ และสังคม | |

| สหกรณ์ | ธุรกิจ/กิจกรรม พื้นฐาน | ธุรกิจ/กิจกรรม สนับสนุน | แนวคิด/แนวทางการดำเนินการ | การขยายฐาน ไปยังตลาดโลก |
|---------------------------|--|--|---|--|
| สหกรณ์ขั้นปฐม | | | | |
| CHS Inc (สหรัฐอเมริกา) | <ul style="list-style-type: none"> ธุรกิจผลิตและค้าที่ครบวงจร เช่น การปลูกข้าวโพด ถั่วเหลือง คาโนล่า ทานตะวัน การผลิตอาหารสัตว์ น้ำมันพืช แป้ง อาหารสำเร็จรูป ธัญพืช สารอาหารพืช อาหารสัตว์วัตถุดิบในอุตสาหกรรมอาหาร บริการทางด้านการเงิน และบริการสินเชื่อ | <ul style="list-style-type: none"> ธุรกิจประกันภัย บริการตลาดซื้อขายล่วงหน้า บริการวางแผนปรับเปลี่ยนไร่นา การดำเนินธุรกิจใหม่ๆ เช่น ธุรกิจจัดหาพลังงานการผลิตและค้าเชื้อเพลิง เอทานอล น้ำมันหล่อลื่นและสารแต่งเติมที่เป็นวัตถุดิบในอุตสาหกรรมอาหาร | <ul style="list-style-type: none"> -ให้ความสำคัญกับการนำเสนอสินค้าและบริการที่สมาชิกต้องการในเวลาและราคาที่เหมาะสมและเทคโนโลยีการผลิตและแปรรูปที่ทันสมัย - ระวังและจัดการความเสี่ยงให้สมาชิก - เน้นสร้างความเติบโตและความเข้มแข็งของชุมชน - สร้างแรงจูงใจในผลตอบแทนแก่สมาชิก - หนุนให้นำเข้าซื้อขายในตลาดหุ้นเพื่อระดมทุน นอกเหนือจากเงินลงทุนของกลุ่มเกษตรกร - สร้างตราสินค้าของตนเองที่เป็นที่รู้จัก เช่น Ventura Foods Dean's Dips Marie's Lou Ana Cenex และสถานีบริการเชื้อเพลิงและร้านค้าปลีก 1,500 แห่ง ใน 19 รัฐ | <ul style="list-style-type: none"> มีการส่งออกธัญพืชไปยังตลาดโลก มีสำนักงานสาขา 34 แห่ง ใน 19 ประเทศทั่วโลก |
| Fonterra (นิวซีแลนด์) | <ul style="list-style-type: none"> ธุรกิจฟาร์มโคนม ธุรกิจแปรรูปผลิตภัณฑ์จากนม | <ul style="list-style-type: none"> - สร้างตราสินค้าของผลิตภัณฑ์ที่แปรรูปจากนม ที่มีชื่อเสียงในระดับโลก เช่น Anchor Anlene Mainland Anmum Chesdale - ร่วมมือกับเนสท์เล่ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อทำตลาดในทวีปอเมริกา | <ul style="list-style-type: none"> - ผู้ถือหุ้นต้องเป็นผู้จัดท้าวัตถุดิบ (นม) เท่านั้น - ธุรกิจต้องสร้างมูลค่าให้กับนมของผู้ถือหุ้น - เน้นระบบเศรษฐกิจที่ยั่งยืนในระยะยาว - ให้ข้อมูลอย่างโปร่งใส - มีการควบรวมกิจการนม (NZDG และ KIWI Coop) เพื่อทำให้มีศักยภาพในการแข่งขันระดับโลก | <ul style="list-style-type: none"> มีโรงงานแปรรูปนมในต่างประเทศ 35 แห่ง ทั่วโลกและมีการส่งสินค้าออกไปยัง 140 ประเทศ |

| สหกรณ์ | ธุรกิจ/กิจกรรมพื้นฐาน | ธุรกิจ/กิจกรรมสนับสนุน | แนวคิด/แนวทางการดำเนินการ | การขยายฐานไปยังตลาดโลก |
|---------------------------|--|--|--|------------------------|
| CUMA (ฝรั่งเศส) | - ธุรกิจให้บริการเครื่องจักรกลการเกษตร - ธุรกิจให้บริการเตรียมพื้นที่เพาะปลูก การให้ปุ๋ย วางระบบรดน้ำ การเก็บเกี่ยวพืชผล - ธุรกิจการซ่อมบำรุงเครื่องจักรกล | - ธุรกิจให้บริการคลังสินค้า - ธุรกิจให้บริการการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ ระหว่างสมาชิกและระหว่างสหกรณ์ - ปรับเปลี่ยนเพื่อใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการทำการเกษตรขนส่ง | - สมาชิกและผู้บริหารต้องเป็นคนในท้องถิ่น - ส่งเสริมการเข้าถึงเครื่องจักรกลการเกษตรของเกษตรกรรายย่อย และจูงใจให้ใช้เทคโนโลยีในการทำการเกษตร - ความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างสมาชิกในสหกรณ์และการควบคุมการดำเนินธุรกิจ - ความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างสหกรณ์ | |
| สหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย | เน้นการดำเนินการในธุรกิจรับฝากและสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และธุรกิจรวบรวมสินค้า | มีการพัฒนาแปรรูปสินค้าในขั้นต้นเพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้าในบางสหกรณ์ | - เน้นการส่งเสริมให้สหกรณ์สมาชิกดำเนินกิจการร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตามวิธีการสหกรณ์ | |

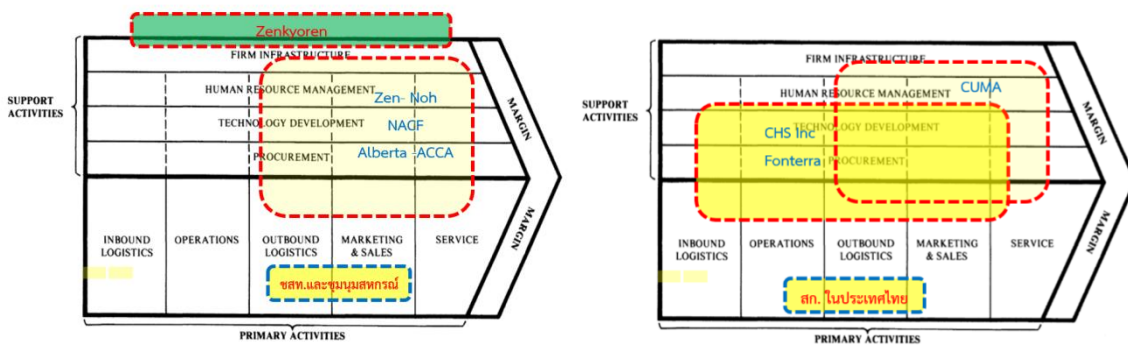
ที่มา: National Federation of Agricultural Cooperative Associations (2018); International Co-operative alliance (2018); International Cooperative and Mutual Insurance Federation Foundation (2018); Zenkyoren (2018); CHS (2018); Fonterra (2018); Reference for business (2018); สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ (2560); Herbel et al (2015)

จากการเปรียบเทียบกรณีความหลากหลายทางธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย และสหกรณ์การเกษตรในต่างประเทศจากกรณีตัวอย่าง พบว่าธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทยส่วนใหญ่จะจำกัดอยู่ในการรวบรวมสินค้าและกระจายสินค้าไปสู่ตลาดอื่นโดยไม่ได้มีการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ในระดับสูงเพิ่มขึ้นเท่าใดนัก แต่ให้ความสำคัญกับธุรกิจรับฝากและสินเชื่อที่เป็นกิจกรรมพื้นฐานที่ให้บริการกับเกษตรกรสมาชิก และมีการดำเนินการจัดหาสินค้าและบริการพื้นฐานเพื่อให้บริการสมาชิกบ้าง เช่น การจัดหาหรือผลิตปุ๋ย อาหารสัตว์ และป้อน้ำมันซึ่งการผลิตหรือมูลค่าธุรกิจในกลุ่มดังกล่าวยังจำกัดการผลิตและจำหน่ายให้กับสมาชิกเป็นหลัก โดยไม่สามารถขยายไปสู่ตลาดภายนอกสหกรณ์ได้เท่าใดนัก ซึ่งแตกต่างอย่างมากจากกรณีของสหกรณ์การเกษตรชั้นนำในต่างประเทศ ดังกรณีของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรในต่างประเทศตัวอย่างที่มีการดำเนินธุรกิจที่หลากหลายมากกว่าชุมนุมสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย มีการบูรณาการหน่วยงานและธุรกิจประเภทต่างๆ เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การตลาด ตลอดจนการมีกิจกรรมที่ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิต สังคม และวิถีชีวิตของเกษตรกรสมาชิกให้มีความเข้มแข็งและมั่นคงมากขึ้น เช่น

การเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างสหกรณ์และงานวิจัย เพื่อพัฒนาความรู้ทางเทคโนโลยี การดำเนินธุรกิจประกันภัย ธุรกิจประกันชีวิต และการให้บริการด้านโลจิสติกส์ และเช่นเดียวกับการเปรียบเทียบของสหกรณ์การเกษตรชั้นนำ ที่เมื่อเปรียบเทียบกับสหกรณ์ต่างประเทศที่ประสบความสำเร็จแล้วจะพบว่า มีขอบข่ายของการดำเนินธุรกิจ ที่นอกจากจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาในกระบวนการผลิตหลักของเกษตรกรแล้วยังมีกิจกรรมสนับสนุนและอำนวยความสะดวก การให้คำปรึกษาวางแผนจัดการให้กับเกษตรกร ตลอดจนมีการขยายการควมรวมกิจการกับ บริษัทเอกชนเพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการดำเนินการทางการตลาดทั้งภายในและต่างประเทศ

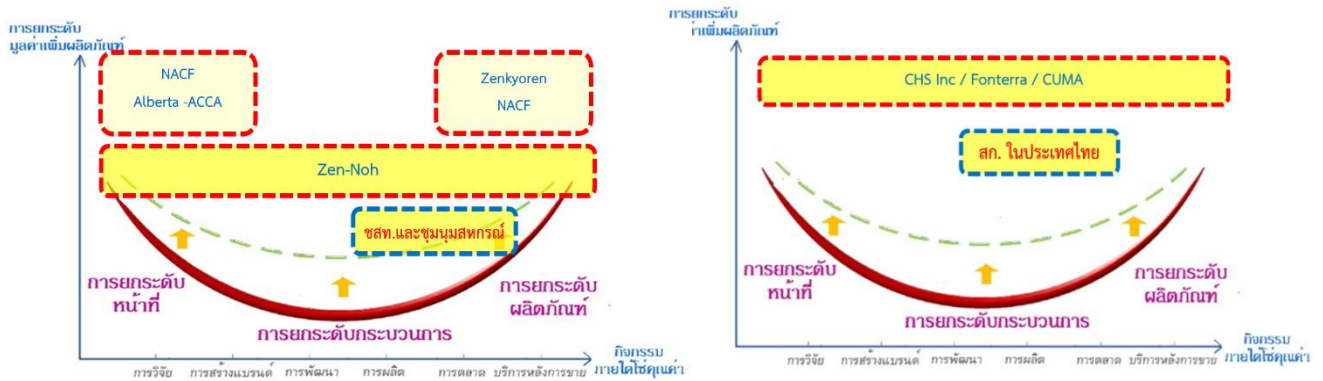
เมื่อวิเคราะห์ลักษณะธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรของไทยและต่างประเทศตามแนวคิดทฤษฎีห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain) ของ Michael E. Porter หรือ แนวคิดโซ่คุณค่าของ Stan Shih's Smiling Curve จะสามารถเห็นได้ถึงการดำเนินการของสหกรณ์การเกษตรของไทยและต่างประเทศที่มีความแตกต่างกันได้อย่างชัดเจนขึ้น ดังแสดงในรูปที่ 2 และ 3 โดยกิจกรรมที่สหกรณ์การเกษตรในต่างประเทศเข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินการจะมีความหลากหลายในกิจกรรมสนับสนุนที่นอกเหนือจากการผลิตหรือการส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้า แต่การให้ความสำคัญหรือพัฒนาในส่วนของกิจกรรมสนับสนุนต่างๆ ทฤษฎีห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain) และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการยกระดับหน้าที่และการยกระดับผลิตภัณฑ์ตามกรอบแนวคิดการยกระดับมูลค่าเพิ่มของ Smiling Curve จะส่งผลต่อการที่ทำให้เกษตรกรสมาชิกสามารถเข้าถึงการผลิตที่มีมูลค่าเพิ่มหรือสร้างรายได้ที่เพิ่มสูงขึ้นให้กับเกษตรกรสมาชิกได้ในระดับสูงกว่าการพัฒนาในกิจกรรมหลักหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการยกระดับกระบวนการเพียงเท่านั้น

รูปที่ 2 เปรียบเทียบกิจกรรมของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทยและต่างประเทศตามทฤษฎีห่วงโซ่มูลค่า



ที่มา: ดัดแปลงจาก Michael E. Porter (2008)

รูปที่ 3 เปรียบเทียบกิจกรรมของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทยและต่างประเทศตามกรอบแนวคิดการยกระดับมูลค่าเพิ่มของ Smiling Curve



ที่มา: ดัดแปลงจากจุฑาทิพย์ ภัทราวาท (2560)

ปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคสำคัญในการเข้าสู่ธุรกิจที่มีมูลค่าเพิ่ม

สหกรณ์การเกษตรของไทยได้รับโอกาสจากการที่มีทุนสนับสนุนผ่านโครงการเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรหรือการให้กู้ยืม การเข้าถึงแหล่งทุนจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร การได้รับโอกาสในการเข้าร่วมโครงการต่างๆ คำแนะนำจากหน่วยงานราชการ และการที่สินค้าของสหกรณ์ได้รับการยอมรับและสร้างความเชื่อมั่นได้ในเรื่องคุณภาพ ราคา และมาตรฐานของสินค้ามากกว่าการจำหน่ายด้วยตัวเกษตรกรเอง อย่างไรก็ตามด้วยข้อจำกัดปัญหาและอุปสรรคจำนวนมากที่เกิดขึ้นกับระบบสหกรณ์เกษตรในประเทศไทย และจากการสัมภาษณ์ ได้รับข้อคิดเห็นถึงปัญหาและอุปสรรคที่เป็นรากฐานสำคัญที่ทำให้สหกรณ์การเกษตรในประเทศไทยยังไม่สามารถดำเนินการพัฒนาไปสู่ธุรกิจที่มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นอย่างหลากหลาย โดยพบว่าปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับสหกรณ์การเกษตรประกอบด้วยปัญหาจากทั้งภายใน ได้แก่การบริหารจัดการ บุคลากรที่เกี่ยวข้อง และการขาดแคลนทรัพยากรที่เพียงพอต่อการบริหารจัดการ และปัจจัยภายนอกสหกรณ์การเกษตรที่ส่งผลให้สหกรณ์การเกษตรได้รับผลกระทบหรือแทรกแซงการทำงานของสหกรณ์ โดยจากการศึกษาพบว่าสหกรณ์การเกษตรมีปัญหาและอุปสรรคของสหกรณ์ที่ส่งผลให้สหกรณ์การเกษตรไม่สามารถเข้าสู่ธุรกิจที่สร้างมูลค่าเพิ่มได้ดังนี้

- 1) การขาดแคลนเงินทุนของสหกรณ์ ทำให้สหกรณ์ต้องนำเงินทุนมาหมุนเวียนกับกิจกรรมหลักของสหกรณ์ก่อน เช่น การรวมซื้อและการรวมขาย ทำให้สหกรณ์ยังไม่สามารถก้าวเข้าไปสู่ธุรกิจประเภทอื่นได้
- 2) สหกรณ์มักประสบปัญหาในการจัดการตลาด การหาตลาด การออกแบบพัฒนาผลิตภัณฑ์ การทำตลาดออนไลน์ การจัดการระบบสารสนเทศทางการตลาด อันส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันที่ยากต่อการแข่งขันกับภาคเอกชน และการที่จะตัดสินใจดำเนินการผลิตสินค้าใหม่ และที่สำคัญที่สุดคือความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ
- 3) ลักษณะของธุรกิจสหกรณ์การเกษตรจะเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจต่างๆ ของสหกรณ์ที่ให้บริการและให้ความช่วยเหลือสมาชิกเป็นหลัก ถึงแม้จะมีธุรกิจที่สมาชิกมีความต้องการในการดำเนินการร่วมกันหรือเป็นธุรกิจสนับสนุนธุรกิจหลักของสหกรณ์หรือสมาชิก จึงมีข้อจำกัดในการขยายธุรกิจและตลาดใหม่โดยเฉพาะในต่างประเทศ เนื่องจากหากพิจารณาตาม พ.ร.บ. สหกรณ์ที่การดำเนินการต่างๆ นั้นสมาชิกมีการมอบอำนาจให้ประธานเป็นผู้ดำเนินการ แต่ในกรณีที่จะตัดสินใจหรือดำเนินการในเรื่องตลาดที่

ต้องมีการทำสัญญาซื้อขายกับตัวแทนในต่างประเทศ ที่อาจต้องมีการมอบอำนาจให้ตัวแทนเป็นผู้ดำเนินการแทน โดยคณะกรรมการดำเนินการไม่ได้เป็นผู้เจรจาด้วยตนเอง และในเรื่องการลงทุนที่สหกรณ์ไม่สามารถดำเนินการจัดตั้งบริษัทได้เอง แต่สามารถกระทำการได้ในกรณีเป็นผู้ลงทุนในบริษัทอื่น โดยที่ในการพิจารณาอย่างคงยึดตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งสหกรณ์ คือต้องเป็นธุรกิจที่เสริมความเข้มแข็งให้กับสมาชิก และการที่สหกรณ์เข้าไปร่วมทุนกับผู้อื่น อาจเกิดผลเสียได้จากกรณีที่หากสหกรณ์ไม่ได้มีความรู้ที่ลึกซึ้งในการดำเนินการดังกล่าว สุดท้ายอำนาจในการตัดสินใจหรือการบริหารจัดการอาจจะตกไปอยู่ที่บริษัทหรือผู้ถือหุ้นรายอื่นที่สหกรณ์เข้าไปร่วมลงทุน ซึ่งทำให้เกิดความเสี่ยงต่อสหกรณ์หากไม่สามารถควบคุมติดตามการดำเนินการของผู้ถือหุ้นรายอื่นได้ นอกจากนี้การสร้างเครือข่ายระหว่างสหกรณ์ด้วยกันยังพบว่ามักไม่ยั่งยืนเนื่องจากการขัดแย้งกันในผลประโยชน์ที่มีความเห็นแตกต่างกัน 4) การดำเนินการที่มีการควบคุมค่อนข้างเข้มงวด ทั้งจากวิธีการดำเนินการตามรูปแบบสหกรณ์และการควบคุมจากหน่วยงานภาครัฐ ทำให้ขาดความคล่องตัวในการดำเนินการ การที่จะปรับตัวหรือดำเนินการบางครั้งต้องผ่านความเห็นชอบจากสมาชิกทำให้เกิดความล่าช้าในการตัดสินใจ 5) ผู้ที่จะเข้ามาเป็นผู้นำสหกรณ์ ไม่ว่าจะเป็นคณะกรรมการ หรือผู้จัดการสหกรณ์จะต้องเป็นบุคคลที่มีความเสียสละควบคู่กับการเป็นบุคคลที่มีความสามารถ ซึ่งทำให้หาบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนค่อนข้างยาก โดยเฉพาะในกรณีของคณะกรรมการสหกรณ์ที่ต้องได้รับการคัดเลือกจากสมาชิกสหกรณ์เท่านั้น 6) สำหรับในฝ่ายจัดการ พบว่าสหกรณ์มีข้อจำกัดในด้านงบประมาณในการจัดจ้างผู้ที่มีความสามารถเข้ามาดำเนินการบริหารหรือทำงานในสหกรณ์ นอกจากนี้ การที่ต้องมีเจ้าหน้าที่ทำงานประจำ ทำให้มีต้นทุนค่าใช้จ่ายและเป็นข้อเสียหากสหกรณ์ยังไม่สามารถหารายได้ได้มากเพียงพอ หรือมีขนาดเล็กเกินไป 7) การที่สมาชิกไม่เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการต่างๆ ของสหกรณ์ แต่มีความคาดหวังต่อการดำเนินการของคณะกรรมการ ทำให้กรรมการต้องดำเนินการเองเป็นหลัก แต่อยู่บนความรับผิดชอบในการตัดสินใจด้านต่างๆ ที่สมาชิกเองอาจไม่เห็นด้วย หรือต้องรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจดำเนินการใดไปแล้วไม่ประสบความสำเร็จ

นอกจากนี้ยังปัญหาจากผลกระทบภายนอกองค์กรที่ไม่สามารถควบคุมได้ที่ส่งผลให้สหกรณ์การเกษตรไม่สามารถเข้าสู่ธุรกิจที่สร้างมูลค่าเพิ่ม ดังเช่น 1) ผลกระทบจากปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ เช่น ดินฟ้าอากาศ ราคาน้ำยางที่ผันผวนตามตลาดโลก ส่งผลต่อการค้าขาระหนี้ของสมาชิก และส่งผลต่อสถานะทางการเงินของสหกรณ์ 2) ปัญหาการเมืองท้องถิ่นที่มีทั้งให้ความร่วมมือและดำเนินการขัดขวางหากกระทบต่อผลประโยชน์ของกลุ่มอิทธิพล ตลอดจนระบบอุปถัมภ์ในพื้นที่ที่ทําให้หนักการเมืองท้องถิ่นหรือผู้ที่เข้ามาเป็นผู้นำสหกรณ์ใช้สหกรณ์เป็นช่องทางในการแสวงหาผลประโยชน์ของตนเองเป็นหลัก จึงทำให้ความเป็นผู้นำของสหกรณ์หรือชุมชนไม่อยู่บนพื้นฐานของนักพัฒนาอย่างแท้จริง รวมถึงการที่มีการแทรกแซงในธุรกิจรวมซื้อ รวมขายผ่านการได้รับการเสนอผลประโยชน์จากตัวแทนผู้จำหน่ายสินค้า ทำให้การบริหารจัดการไม่เกิดประโยชน์ตามความต้องการของสมาชิกที่แท้จริง 3) ปัญหาจากการดำเนินการภาครัฐที่การมองยุทธศาสตร์ความก้าวหน้าของสหกรณ์จำกัดอยู่ในกรอบประเด็นเดิม ไม่มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง แต่ในส่วนของนโยบายที่มีการให้ภาครัฐหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการเร่งด่วน จะเป็นการดำเนินการที่ไม่มีความต่อเนื่องเปลี่ยนแปลงตามผู้บริหารในแต่ละยุคแต่ละสมัย 4) การกำหนดนโยบายต่างๆ ของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทยยังมีประเด็นในการกำหนดนโยบายโดยคำนึงถึงการดำเนินการโดยไม่แสวงหากำไร และการไม่สร้างการ

แข่งขันกับภาคเอกชน ซึ่งนักธุรกิจภาคเอกชน ยกประเด็นว่าเป็นการเอาเปรียบภาคเอกชนจากการที่สหกรณ์ไม่ต้องเสียภาษี และได้รับการสนับสนุนเงินทุนในอัตราดอกเบี้ยต่ำ 5) การติดตามการดำเนินโครงการต่างๆ ที่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณตามนโยบายโครงการเร่งด่วนมีการติดตามในส่วนของการประเมินว่ามีการใช้งบประมาณไปตามแผนหรือไม่ แต่ไม่ได้มีการประเมินในเชิงผลประโยชน์หรือมูลค่าทางเศรษฐกิจหรือสังคมที่เกิดขึ้นต่อชุมชนหรือเกษตรกรในพื้นที่อย่างแท้จริง 6) การขาดการบูรณาการร่วมกันของหน่วยงานต่างๆ เช่น เมื่อภาครัฐให้การสนับสนุนในด้านการลงทุนสำหรับขยายการผลิตเพิ่มเติม แต่ไม่ได้ส่งเสริมการตลาด สหกรณ์ก็จะติดขัดในด้านการตลาด หรือในด้านการสนับสนุนทุนสำหรับการลงทุนในเครื่องจักรอุปกรณ์ใหม่ๆ แต่ขาดบุคลากรที่มีความรู้ในการบำรุงรักษา เมื่อใช้ไปในช่วงระยะเวลาหนึ่งหากเครื่องจักรอุปกรณ์เกิดปัญหาขึ้น สหกรณ์ไม่สามารถดำเนินการแก้ไขให้กลับมาใช้งานปกติได้ ในขณะที่เจ้าหน้าที่ภาครัฐ ไม่ได้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะในด้านเทคโนโลยีหรือตัวผลิตภัณฑ์ หรือโครงการที่สหกรณ์ได้รับการสนับสนุน ทำให้ไม่สามารถให้คำแนะนำที่เป็นเรื่องเฉพาะทางของแต่ละผลิตภัณฑ์ได้

แนวทางการพัฒนาสหกรณ์เข้าสู่ธุรกิจที่มีมูลค่าเพิ่ม

จากการรวบรวมข้อมูลสามารถสรุปแนวทางในการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจที่มีมูลค่าเพิ่ม พบว่า นอกจากการให้ความสำคัญกับการพัฒนาปัจจัยสนับสนุนต่างๆ ในการสร้างความเข้มแข็งของสหกรณ์ทั้งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยีการผลิต การจัดการการตลาด และระบบการจัดการสมัยใหม่ และการเพิ่มความรู้ความสามารถของผู้นำสหกรณ์ ทั้งคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์และผู้จัดการที่มีการดำเนินการโดยภาครัฐมาอย่างต่อเนื่องที่ต้องมีการสานต่อและดำเนินการให้ครอบคลุมยิ่งขึ้น ร่วมกับการพัฒนาการจ้างและการให้ผลตอบแทนต่อผู้จัดการสหกรณ์เพื่อให้มีบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีความเสียสละ และมีจริยธรรมมาบริหารสหกรณ์แล้วนั้น สหกรณ์การเกษตรควรมีการดำเนินการตามแนวทางต่อไปนี้ร่วมด้วย

1) การพัฒนาองค์กรกลางเพื่อดำเนินกิจกรรมสนับสนุนให้กับสหกรณ์การเกษตรอันจะช่วยเพิ่มศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันให้กับสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทยดังเช่น Zen-Noh และ Zenkyoren ของญี่ปุ่น โดยจะเป็นการจัดตั้งหน่วยงานใหม่หรือการปรับเปลี่ยนบทบาทการดำเนินการของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยหรือชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย เพื่อทำหน้าที่ในการวิจัยพัฒนาให้กับสหกรณ์การเกษตรได้อย่างเต็มที่ การเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำกับสหกรณ์การเกษตร และดำเนินกิจกรรมสนับสนุนต่างๆ โดยการดำเนินการขององค์กรกลางต้องสร้างรายได้ให้กับองค์กรของตนเองเพื่อไม่ให้เกิดการพึ่งพาภาครัฐและดำเนินการได้ด้วยตนเองในระยะยาว ทั้งนี้แหล่งรายได้นี้อาจจะมาจากรายได้จากการให้คำปรึกษาแนะนำจากหน่วยงานย่อยที่ทำหน้าที่ด้านการตลาดโดยพิจารณาจากสัดส่วนตามความสำเร็จของรายได้ของสหกรณ์ที่เกิดขึ้น หรือรายได้จากการให้บริการ องค์กรกลางที่จัดตั้งเพื่อดำเนินกิจกรรมสนับสนุนนี้ยังสามารถสร้างเป็นองค์กรที่ช่วยให้คำแนะนำกับสหกรณ์การเกษตรรายสหกรณ์เพื่อวางแผนแนวทางให้กับสหกรณ์การเกษตรแต่ละสหกรณ์ในการบริหารจัดการการผลิตการตลาดของตนเองให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และแก้ปัญหาการที่สหกรณ์การเกษตรขาดบุคลากรที่มีความรู้หรือความเชี่ยวชาญทางธุรกิจ เป็นเสมือนองค์กรที่รวมผู้เชี่ยวชาญในการวางแผนและร่วมดำเนินกิจกรรมเพื่อสนับสนุนการผลิตและการตลาดให้กับสหกรณ์การเกษตร ซึ่งการรวมเป็น

องค์กรเดียวกันนี้จะทำให้สหกรณ์การเกษตรมีทรัพยากรด้านการจัดการที่ดีขึ้นโดยที่ทุกสหกรณ์ไม่ต้องมีต้นทุนในส่วนนี้เอง

2) การปรับปรุงกฎหมายเกี่ยวกับการถือหุ้นและการลงทุนของสหกรณ์ทั้งโดยสหกรณ์เอง หรือระหว่างสหกรณ์ หรือร่วมกับภาคเอกชน โดยต้องมีการศึกษาเงื่อนไขในส่วนของการดำเนินการต่างๆ ตลอดจนการพิจารณาข้อกำหนดที่รัดกุม เช่น ความเห็นชอบและบทบาทของสมาชิกสหกรณ์ ผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับสมาชิกสหกรณ์ ความเกี่ยวเนื่องกับผลผลิตของสมาชิกในทางตรงหรือทางอ้อม แนวทางการจัดการและการดำเนินการที่ส่งผลต่อสมาชิกในอนาคต ข้อกำหนดของสหกรณ์ที่สามารถเข้าไปลงทุนหรือถือหุ้นหลัก เช่น อายุของสหกรณ์ ผลการดำเนินการที่สะท้อนความสำเร็จ การลดทอนเงื่อนไขสิทธิประโยชน์โดยเฉพาะทางด้านภาษีสำหรับสหกรณ์ขนาดใหญ่ที่มีความเข้มแข็ง

3) การผลักดันให้สหกรณ์การเกษตรมีโอกาสเข้าสู่ธุรกิจใหม่ที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืนที่ทุกประเทศทั่วโลกให้ความสำคัญ เช่น ธุรกิจพลังงานหมุนเวียน ธุรกิจการจัดการขยะเพื่อสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน ธุรกิจการจัดการและใช้ประโยชน์จากของเหลือทิ้งทางการเกษตร ธุรกิจการรับประกันชีวิตและวินาศภัย ธุรกิจโลจิสติกส์ เป็นต้น ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้สหกรณ์การเกษตรเข้าสู่ธุรกิจที่มีมูลค่าเพิ่มที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืนตามเป้าหมายขององค์การสหประชาชาติ

อภิปรายผล

ปัญหาและอุปสรรคที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ สอดคล้องกับปัญหาและอุปสรรคที่มีการค้นพบในงานวิจัยที่เคยได้ศึกษาไว้ ซึ่งสะท้อนถึงประเด็นปัญหาต่างๆ ที่ยังเป็นปัญหาต่อเนื่องที่ยังไม่สามารถแก้ไขได้ในขบวนการสหกรณ์ของไทย อย่างไรก็ตาม จากการรวบรวมข้อมูลสามารถสรุปปัจจัยหลักที่เป็นปัญหาจากสหกรณ์ที่ส่งผลให้สหกรณ์การเกษตรในประเทศไทยยังไม่สามารถดำเนินการพัฒนาไปสู่ธุรกิจที่มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นได้ ได้แก่

ด้านกฎระเบียบและข้อบังคับในการดำเนินการของสหกรณ์ เป็นประเด็นอุปสรรคที่สำคัญมากต่อการเข้าสู่ธุรกิจที่มีมูลค่าเพิ่ม เนื่องจากการที่กฎระเบียบและข้อบังคับในการดำเนินการของสหกรณ์ไม่เอื้ออำนวยต่อการปรับตัว การขยายประเภทธุรกิจของสหกรณ์ และการขยายพื้นที่ในการให้บริการ ขาดความคล่องตัวในการดำเนินการ การที่จะปรับตัวหรือดำเนินการบางครั้งต้องผ่านความเห็นชอบจากสมาชิกทำให้เกิดความล่าช้าในการตัดสินใจ โดยเฉพาะในกรณีที่สหกรณ์จะขยายตลาดไปยังพื้นที่หรือในต่างประเทศจะประสบปัญหาในเรื่องความคลุมเครือในการมอบอำนาจผู้ดำเนินการแทนซึ่งอาจจะไม่สามารถตัดสินใจได้เนื่องจากไม่ถือว่าเป็นผู้ที่ได้รับการคัดเลือกหรือเสนอความเห็นได้แทนสมาชิกดังเช่นคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของโชคชัย สุทธาเวศ (2556); ประสพชัย พสุนนท์ (2558) และ Deng (2005) ที่กล่าวว่ากฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนของสหกรณ์มีการกำหนดให้สหกรณ์ต้องเป็นผู้ดำเนินการ จึงทำให้การดำเนินการของสหกรณ์ต้องใช้เวลาในการพัฒนาธุรกิจและมีข้อจำกัดในการขยายธุรกิจ อย่างไรก็ตาม ในประเด็นเรื่องการได้รับผลประโยชน์ทางการยกเว้นภาษีซึ่งเป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันหรือการทำกำไรให้กับสหกรณ์ (ประสพชัย พสุนนท์, 2558) กลับการเป็นประเด็นที่เป็นข้อจำกัดให้สหกรณ์เกิดความไม่เหมาะสมในการที่จะขยายไปสู่ธุรกิจอื่นๆ เนื่องจากภาครัฐให้ความเห็นว่าจะสร้างการแข่งขันที่ไม่ยุติธรรมกับภาคเอกชนจากการที่สหกรณ์ไม่ต้องเสียภาษี

ด้านบุคลากรที่เกี่ยวข้องของสหกรณ์ โดยคุณลักษณะที่จำเป็นของคณะกรรมการหรือผู้จัดการสหกรณ์ ที่ต้องมีความเสียสละควบคู่กับการเป็นบุคคลที่มีความสามารถ ทำให้หาบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนค่อนข้างยาก โดยเฉพาะในกรณีของคณะกรรมการสหกรณ์การเกษตรที่ต้องได้รับการคัดเลือกจากสมาชิกสหกรณ์เท่านั้น และมีการกำหนดวาระการดำเนินการที่จะต้องดำเนินการภายใต้วาระที่กำหนด สอดคล้องกับที่สถาบันพัฒนา นโยบายและการจัดการ (2555) ได้พบว่ากฎหมายหลักของสหกรณ์ที่ครอบคลุมสหกรณ์ทั้ง 7 ประเภท บางประเด็นที่กำหนดขึ้นส่งผลต่อการบริหารงานของสหกรณ์บางประเภทแต่กลับทำให้เกิดความยากลำบากในการบริหารงานของสหกรณ์ประเภทอื่น ซึ่งในประเด็นนี้ส่งผลกระทบต่อสหกรณ์การเกษตรค่อนข้างมาก เนื่องจากมีความยากในการที่จะหาสมาชิกที่มีความเสียสละและมีความสามารถในการขับเคลื่อนสหกรณ์ ซึ่งต้อง ถูกปรับเปลี่ยนตามวาระการดำเนินการที่ถูกกำหนดขึ้นและยังส่งผลให้ไม่เกิดความต่อเนื่องในการบริหารงาน นอกจากนี้ผลการศึกษาของประสพชัย พสุนนท์ (2558) และโชคชัย สุทธาเวช (2556) ที่พบว่าสหกรณ์ประสบ ปัญหาด้านเงินทุนที่จะจัดจ้างผู้จัดการและบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ หรือมีความ เชี่ยวชาญทางธุรกิจซึ่งปัญหานี้เป็นปัญหาที่กระทบต่อศักยภาพของสหกรณ์ในการที่สหกรณ์จะก้าวสู่ธุรกิจที่มี มูลค่าเพิ่มได้ ในงานวิจัยนี้ ยังพบปัญหาด้านบุคลากรอีกลักษณะที่เป็นอุปสรรคให้สหกรณ์ตัดสินใจในการ ดำเนินการต่างๆ ยากขึ้นจากการที่สมาชิกไม่เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการต่างๆ ของสหกรณ์ แต่มีความ คาดหวังต่อการดำเนินการของคณะกรรมการจึงส่งผลต่อความกดดันและความรับผิดชอบในการตัดสินใจของ คณะกรรมการดำเนินการหากการตัดสินใจดำเนินการใดไปแล้วไม่ประสบความสำเร็จหรือสมาชิกแสดงความไม่ เห็นด้วยภายหลัง ทำให้คณะกรรมการดำเนินการพยายามที่จะไม่เผชิญความเสี่ยงจากการนำพาสหกรณ์ไปสู่การ ดำเนินการที่แตกต่างจากเดิมมากเกินไป

ด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์ ซึ่งพบว่าจากการที่สหกรณ์การเกษตรบางแห่งขาดแคลนเงินทุน ของสหกรณ์ ทำให้สหกรณ์ต้องนำเงินทุนมาหมุนเวียนกับกิจกรรมหลักของสหกรณ์ก่อน เช่น การรวมซื้อและการ รวมขาย ทำให้สหกรณ์ยังไม่สามารถก้าวเข้าไปสู่ธุรกิจประเภทอื่นได้ เช่นเดียวกับการศึกษาของโชคชัย สุทธาเวช (2556); ประสพชัย พสุนนท์ (2558) และ Deng (2005) ที่พบว่าสหกรณ์ยังมีเงินทุนดำเนินการที่ค่อนข้างจำกัด เช่นเดียวกับการจัดการด้านการตลาดที่ Beverland (2007) พบว่าสหกรณ์การเกษตรหลายแห่งประสบปัญหา ความสามารถในการเข้าถึงและการจัดการด้านตลาด การขาดความสามารถในการแข่งขันและเป็นปัจจัยสำคัญที่ ทำให้สหกรณ์ไม่สามารถสร้างการเติบโตให้กับสหกรณ์ได้ และนอกจากนี้การเข้าสู่ธุรกิจที่มีมูลค่าเพิ่มนั้น จำเป็นต้องอาศัยการจัดการตลาด การหาตลาด การออกแบบพัฒนาผลิตภัณฑ์ การทำตลาดออนไลน์ การจัดการ ระบบสารสนเทศทางการตลาด การบริหารต้นทุนค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิต ความรู้ความสามารถในการผลิต เทคโนโลยีในการผลิตและระบบข้อมูลสารสนเทศในการติดต่อกับลูกค้า และที่สำคัญที่สุดคือความสามารถในการ ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเป็นผลให้สหกรณ์ไม่มีความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจใด ก็ตามกับภาคเอกชน ซึ่งสหกรณ์การเกษตรส่วนใหญ่ในประเทศยังประสบปัญหาการบริหารจัดการด้านต่างๆ ตามที่กล่าวมาได้โดยมีประสิทธิภาพ

ในส่วนของแนวทางในการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจที่มีมูลค่าเพิ่ม พบว่า ในประเด็นแรก ได้แก่ ในขบวนการสหกรณ์การเกษตรควรมีการพัฒนาองค์กรกลางเพื่อทำหน้าที่ในการวิจัย พัฒนาให้กับสหกรณ์การเกษตรได้อย่างเต็มที่ การเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำกับสหกรณ์การเกษตร และดำเนิน กิจกรรมสนับสนุนต่างๆ ให้กับสหกรณ์การเกษตรซึ่งเป็นปัญหาหนึ่งที่สหกรณ์การเกษตรยังไม่สามารถดำเนินการ ได้เองอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับสันติธ ฐริภักดี (2561) ที่ได้ให้ความเห็นต่อการสร้าง มูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันแก่ผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์นั้นจำเป็นต้องมี การพัฒนาและสร้างผลิตภัณฑ์ชุมชนด้วยความคิดสร้างสรรค์ผ่านการสร้างแบรนด์ บรรจุภัณฑ์ การจัดวางสินค้า และการจำหน่ายสินค้าออนไลน์ เช่นเดียวกับทิพย์วรรณ สุขใจรุ่งวัฒนา (2561) ที่ได้เสนอแนวทางการในการ กำหนดนโยบายขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์นั้นจำเป็นต้อง มีการจัดการองค์ความรู้และการ สร้างแนวทางการปฏิบัติด้านองค์ความรู้และเทคโนโลยี สังคม และวัฒนธรรม จึงยิ่งเป็นการสนับสนุนการสร้าง องค์กรกลางในขบวนการสหกรณ์ขึ้นเพื่อทำหน้าที่ในการวิจัยพัฒนาและจัดการองค์ความรู้ ตลอดจนเทคโนโลยี สังคม และวัฒนธรรมให้กับสหกรณ์การเกษตรที่มีลักษณะและความต้องการเฉพาะที่แตกต่างจากธุรกิจและ องค์กรประเภทอื่น สำหรับแนวทางการพัฒนาในแนวทางอื่นๆ เป็นแนวทางที่ให้ความเห็นต่อการแก้ปัญหาต่อ สหกรณ์การเกษตร โดยเฉพาะการปรับปรุงกฎหมายเกี่ยวกับการถือหุ้นและการลงทุนของสหกรณ์ที่ต้องมี การศึกษาเป็นการเฉพาะต่อไปเพื่อให้ได้ตัวกฎหมายที่เอื้ออำนวยต่อการขยายสู่ธุรกิจที่สร้างมูลค่าเพิ่มของ สหกรณ์การเกษตรและไม่กระทบต่อระดับการแข่งขันที่ไม่เป็นธรรมต่อผู้ประกอบการเอกชนอื่น

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ในปัจจุบันประเทศไทยมีหน่วยงานที่ดูแลขบวนการสหกรณ์และสหกรณ์การเกษตรในระดับชาติที่สำคัญได้แก่ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย และชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย ทั้งสองหน่วยงาน จึงควรเร่งปรับบทบาทหน้าที่และโครงสร้างการดำเนินการภายในองค์กรเพื่อให้สามารถให้การสนับสนุนด้านการ สร้างตราสินค้า การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ การจัดการการตลาดเพื่อให้เกิดการช่วยเหลือสหกรณ์การเกษตรได้ อย่างเต็มที่ โดยสามารถสร้างความร่วมมือเพื่ออาศัยความเชี่ยวชาญจากหน่วยงานต่างๆ เช่น สถาบันการศึกษา เพื่อให้ได้คำแนะนำสำหรับสหกรณ์ในการเข้าสู่ธุรกิจใหม่ที่มีประสิทธิภาพและมีความสามารถในการแข่งขัน รวมทั้งการรับฟังความต้องการและเป็นกลไกในการเจรจากับภาครัฐเพื่อผลักดันการลดทอนเงื่อนไขที่เป็น ข้อจำกัดของสหกรณ์การเกษตรในการที่จะเข้าสู่ธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์กับสมาชิกเกษตรกร

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ผลการศึกษาจากการวิจัยในครั้งนี้ ยังนำมาซึ่งประเด็นที่ควรจะต้องดำเนินการศึกษาต่อโดยเฉพาะการ ตรวจสอบข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสหกรณ์การเกษตร เช่น การศึกษาความเป็นไปได้ ปัญหา ข้อจำกัด ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นของแต่ละแนวทาง รวมทั้งการยอมรับจากสหกรณ์และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด และควรมี การศึกษาโครงสร้างภาษี ข้อกำหนด เงื่อนไขของกฎหมายของระบบสหกรณ์เปรียบเทียบระหว่างสหกรณ์ใน ประเทศไทยและสหกรณ์ในต่างประเทศที่มีการขยายธุรกิจที่หลากหลายเพื่อมาปรับใช้เป็นแนวทางในการ พัฒนาการเข้าสู่ธุรกิจที่มีมูลค่าเพิ่มของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทยต่อไป

References

- Aaker, D.A., (2001). Strategic Market Management, Cornell University, Wiley, English.
- Agbo, M., Rousselière, D. and Salaniè, J., (2015). Agricultural marketing cooperatives with direct selling: A cooperative-non-cooperative game. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 109. 56-71.
- Auditing Department]. *Journal of Humanities and Social Sciences, Sreinakharinwirot Research and Development*, 7(13), 85-101.
- Beverland, M., (2007). Can cooperatives brand? Exploring the interplay between cooperative structure and sustained brand marketing success. *Food Policy*, 32. 480-495.
- CHS, (2018). About CHS and Our business. Retrieved on June 3, 2018 from <https://www.chsinc.com/>.
- Cooperative Promotion Department, (2012). sānsahakōṅ - sahakōṅ Thai kāoklaisāsakon, [Cooperative massage: Thailand Cooperative move forward to Global], Cooperative Promotion Department, Ministry of Agriculture and Cooperatives, 11(6).
- Cooperative Promotion Department, (2017). Cooperative general information. Accessed 20 Dec. 2017. (<http://www.cpd.go.th/cpdth2560/index.php/information-cpd/general-coop>)
- Cooperative Promotion Department, (2018). Cooperative information 31 December 2017. Accessed 18 Mar. 2018. (<http://office.cpd.go.th/itc/index.php/2017-04-07-08-37-28/2017-04-07-08-52-44/76-cat-coop/624-cooperative-information-as-of-31-61>)
- Co-operative Academic Institute, (2017). kānphatthana sāhakōṅ nai ‘anbōē Tar. khon sahakōṅ Journal. 8-17, 7 February 2560 (kānphatthana sāhakōṅ nai ‘anbōē Tar.pdf)
- Deng, W., (2015). Social capital and Diversification of Cooperatives, Doctorial thesis of Erasmus University Rotterdam.
- Fonterra, (2018). About. Retrieved on June 3, 2018 from <https://www.fonterra.com>.
- Herbel D., Rocchigiani M. and Ferrier C., (2015). The role of the social and organisational capital in agricultural cooperatives' development Practical lessons from the CUMA movement. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 3, 24-31.
- Höfer H.H. and Rommel J., (2015). Internal governance and member investment behavior in energy cooperatives: An experimental approach. *Utilities Policy*, 36. 52-56.
- International Co-operative alliance, (2018). Member organizations. Retrieved on June 2, 2018 from <http://ica-ap.coop/Structure/member-organisations-0>.
- International Cooperative and Mutual Insurance Federation Foundation, (2018) Zenkyoran. Retrieved on June 2, 2018 from <https://www.icmif555.org/partners/zenkyoren-japan>.

- Kongsompong, S., (2014). *rāingānphonsarupkānchātkitchakamkānriānrūsamrapphūbōrihānphāk rat laksūt : kānsāngmūnlakhāphoēmchāktonnamthungplāinam*. [Value Creation from Upstream to Downstream: Curriculum for Government Manager Learning Activity Summary Report], APM group Co.,Ltd.
- Luo, J.L., and Hu, Z.H., (2015). Risk paradigm and risk evaluation of farmer cooperatives' technology innovation. *Economic Modelling*, 44. 80-85.
- National Federation of Agricultural Cooperative Associations, (2018). *Our business*. Retrieved on June 2, 2018 from <http://www.zennoh.or.jp/english>.
- Porter, M.E., (2008). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, Collier Macmillan, London.
- Patrawatr, J., (2017). *khūmūkānphatthana sōkhunkhāphalittaphanchutkhroṅkānwichai ,kānkhapkhūānkānphatthanāsahakōṅ lækānkhāthīpenthamrayathīpæēt* [Product value chain manual: Driven of Cooperative Development and Fair Trade 8th period Research Project], The Thailand Research Fund.
- Pasunont,P.,(2015).“panhākāndamnoēnngānkhōṅsahakōṅkānkasētnaiprathētThai:thritsadithānrāk chākharārchakānkhōṅkromsongsoēmsahakōṅlækromtruātbanchīsahakōṅ”[Operational Problems of Agricultural Cooperatives in Thailand: A Grounded Theort Developed from Government Officials in Cooperative Promotion Development and Cooperative Policy and Management Development Institute, (2012). *Implementation Project for Cooperative Development Plan (2012-2016)*, Political Faculty, Chulalongkorn University. (3). 5-73.
- Pooripakdee, S., (2018). “kānphatthanaṅ onghwāmūsamrapkānsāngmūnlakhāphoēmphalittaphanphūāphoēmkhītkhwāmsāmāthāṅkānkhāṅkhankæphūprakōpkānningtamb onnungphalittaphan(OTOP)naikhētchangwatphetburīprachūāpkhīrīkhansamutsongkhramlæsamutsākōṅ” [The Development of Knowledge for Product Value Creation to Enhance Competitiveness for OTOP Entrepreneurs in Phetchaburi, PrachuapKhirikhan, SamutSongkhram and SamutSakorn]. *Veridian E-Journal, Silpakorn University* 11,2 (May - August) : 2153-2167.
- Reference for business, (2018). *History of Fonterra Co-Operative Group Ltd*. Retrieved on June 3, 2018 from <http://www.referenceforbusiness.com/history2/48/Fonterra-Co-Operative-Group-Ltd.html#ixzz5KRaiZJ6e>.
- Sanganwong, V., Kikuchi, P., and Sowawattanakul, P., (2017). “pachāiwætloṃ phāinoṅk thīsāmkhan toṅkānphatthanaṅkhabuānkānsahakōṅ khredityūnīan Thai” [The Influence of

External Factors to Credit Union Cooperatives Movement]. The Eleventh National Conference of Economists, National Institute of Development Administration.

Sukjairungwattana, T., (2018). “krabūanthatkrasæthānglūāk :yutthasātkānkhapkhūānsētthakitsāngs aknaisangkhom Thai” [Paradigm of Alternative Flow : Strategies to Drive Creative Economy in Thai Society]. Veridian E-Journal, Silpakorn University 11,1 (January – April) : 411-427.

Sutthawet, C., (2013). khroṅkānwichāikānsāng san nawattakamkhōṅgchop won kānsahakōṅ Thai naichuāngwēlākhoṅgphāenphatthanākānsahakōṅ hāngchāt [Innovation Creativity of Thailand Cooperative Movement During Cooperative Development National Plan Research Project], The Thailand Research Fund.

Yin, R., (2011). Qualitative Research: From Start to Finish. Guilford Press: London.

Zenkyoren, (2018). Annual report. Retrieved on June 2, 2018 from <http://www.ja-kyosai.or.jp>.