



มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์



92116  
หน่วยที่ 1 - 7

ประมวลสาระชุดวิชา

# ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับ การสหกรณ์และธุรกิจชุมชน

Fundamentals of Co-operatives and Community Business



ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 3





มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

92116

ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสหกรณ์

และธุรกิจชุมชน

Fundamentals of Co-operatives and Community Business

หน่วยที่ 1-7

(ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 3)

ประมวลสาระชุดวิชา

สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์

ISBN 978-616-2812-3

---

คณะกรรมการกลุ่มปรับปรุงชุดวิชาความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสหกรณ์และธุรกิจชุมชน

รองศาสตราจารย์วิลาวัลย์ ศิลปพร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ นามวงศ์

รองศาสตราจารย์ (พิเศษ) พลโท ดร.วีระ วงศ์สรรค์

รองศาสตราจารย์ ดร.วรชัย สิงหฤกษ์

รองศาสตราจารย์สงเสริม หอมกลิ่น

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ปิติปัญญา

อาจารย์ ดร.สงกรานต์ สมบุญ

อาจารย์น้ำฝน สีสงค์

อาจารย์ ดร.วินิตา แก้วเกื้อ

อาจารย์ ดร.สีบวงศ์ ชื่นสมบัติ

นางสาวนุชนาฎ มีนพกิจ

ประธานกรรมการ

กรรมการและบรรณาธิการ

กรรมการด้านเนื้อหา

กรรมการด้านเนื้อหา

กรรมการด้านเนื้อหา

กรรมการด้านเนื้อหา

กรรมการด้านเนื้อหา

กรรมการด้านเนื้อหา

กรรมการด้านวัดผลการศึกษา

กรรมการด้านเทคโนโลยีการศึกษา

เลขานุการ

ผู้ร่วมปรับปรุง

รองศาสตราจารย์ ดร.อภิญา วนเศรษฐ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นารีรัตน์ สีระสาร

อาจารย์ ดร.บริบูรณ์ ปิ่นประยงค์

อาจารย์ ดร.ปรีชา สิทธิกรณ์ไกร

อาจารย์ ดร.พัชรี ผาสุข

อาจารย์วรัญญา ชุสกุล

## สงวนลิขสิทธิ์

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

### จัดพิมพ์โดย

สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พิมพ์ครั้งแรก พ.ศ. 2525

ปรับปรุงครั้งที่ 1 พ.ศ. 2546

ปรับปรุงครั้งที่ 2 พ.ศ. 2556

ปรับปรุงครั้งที่ 3 พ.ศ. 2565

พิมพ์ครั้งที่ 1 พ.ศ. 2565 จำนวนพิมพ์ 200 เล่ม

### จัดจำหน่ายโดย

ศูนย์หนังสือ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ปากเกร็ด นนทบุรี 11120

### ข้อมูลบัตรรายการ

ประมวลสาระชุดวิชาความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสหกรณ์และธุรกิจชุมชน = Fundamentals of co-operatives and community business/สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

--ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 3

หน่วยที่ 1-7

1. สหกรณ์. 2. ธุรกิจชุมชน.

(1) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์.

HD2961

334

STOU 92116 CCT

ISBN 978-616-16-2812-3

---

บรรณาธิการผู้ช่วย	นายบรรหาร สมสมัย ฝ่ายวิชาการ สำนักพิมพ์
จัดพิมพ์ต้นฉบับ	หน่วยเตรียมต้นฉบับ สำนักพิมพ์
ออกแบบปก	นางณัฐณี คงเมือง หน่วยศิลปะ สำนักพิมพ์
จัดหน้าชุดวิชา	หน่วยจัดหน้าชุดวิชา สำนักพิมพ์
พิมพ์ที่	โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

## คำนำ

ชุดวิชา 92116 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสหกรณ์และธุรกิจชุมชน มีเนื้อหาเกี่ยวกับความหมาย ค่านิยม อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการของสหกรณ์ ประวัติความเป็นมาของสหกรณ์ โครงสร้าง วัตถุประสงค์ ประเภทของสหกรณ์และธุรกิจชุมชน การจัดตั้ง การดำเนินงาน การบริหารงานสหกรณ์และธุรกิจชุมชน บทบาทของภาครัฐและภาคเอกชนกับสหกรณ์และธุรกิจชุมชน กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์และธุรกิจชุมชน ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ตลอดจนปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์และธุรกิจชุมชน แนวทางการพัฒนาธุรกิจชุมชน สหกรณ์ ขบวนการสหกรณ์

ทั้งนี้ ได้แบ่งประมวลสาระชุดวิชาออกเป็น 2 เล่ม สำหรับเล่มแรก จะครอบคลุมเนื้อหาหน่วยที่ 1-7 ซึ่งเป็นส่วนของเนื้อหาที่กล่าวถึง แนวคิดเกี่ยวกับการสหกรณ์ แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจชุมชน การสหกรณ์และธุรกิจชุมชนในต่างประเทศ การสหกรณ์ในประเทศไทย ธุรกิจชุมชนในประเทศไทย การดำเนินงานและการบริหารงานสหกรณ์ และการดำเนินงานและการบริหารงานธุรกิจชุมชน

ส่วนเล่มที่สอง จะครอบคลุมเนื้อหาหน่วยที่ 8-15 ซึ่งเป็นส่วนของเนื้อหาที่กล่าวถึง การดำเนินงานของสหกรณ์ภาคการเกษตร การดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน การดำเนินงานของสหกรณ์ร้านค้าและสหกรณ์บริการ บทบาทของภาครัฐและภาคเอกชนกับการสหกรณ์และธุรกิจชุมชน บทบาทสหกรณ์กับการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และการส่งเสริมวัฒนธรรม บทบาทธุรกิจชุมชนกับการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และการส่งเสริมวัฒนธรรม กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์และธุรกิจชุมชน และแนวทางการพัฒนาสหกรณ์และธุรกิจชุมชน

สำหรับชุดการสอนทางไกลประจำชุดวิชาความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสหกรณ์และธุรกิจชุมชน ประกอบด้วย 1) คู่มือการศึกษา (Study Guide) ที่กำหนดแนวทางการศึกษาของชุดวิชา ประกอบด้วย แบบประเมินผลตนเองก่อนเรียน/หลังเรียน แผนการสอนประจำหน่วย/ตอน สาระสำคัญ และกิจกรรมประจำหัวเรื่องที่กำหนดให้นักศึกษาทำระหว่างเรียน และ 2) ประมวลสาระชุดวิชา (Course Comprehensive Text: CCT) ซึ่งเป็นตำราเรียนด้วยตนเองที่บรรจุเนื้อหา กรณีศึกษา ตลอดจนสาระที่สำคัญที่เกี่ยวข้องในความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสหกรณ์และธุรกิจชุมชน และ 3) แผนกิจกรรมการศึกษาชุดวิชา (Course Bulletin) ซึ่งเป็นแผนกิจกรรมที่กำหนดให้นักศึกษาทำเพื่อประเมินความรู้

ขอให้นักศึกษาตั้งใจศึกษาเล่าเรียนเนื้อหาสาระของแต่ละหน่วยให้เข้าใจเป็นอย่างดี เพื่อจะสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษานี้ไปปรับใช้ในการดำเนินชีวิต และใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

คณะกรรมการกลุ่มปรับปรุงชุดวิชา  
ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสหกรณ์และธุรกิจชุมชน

## สารบัญ

	หน้า
คำนำ.....	(3)
รายละเอียดชุดวิชา.....	(9)
วิธีการศึกษา.....	(11)
<b>หน่วยที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการสหกรณ์.....</b>	<b>1-1</b>
แผนการสอนหน่วยที่ 1.....	1-2
แผนการสอนตอนที่ 1.1 มูลเหตุและแนวความคิดการสหกรณ์.....	1-5
เรื่องที่ 1.1.1 มูลเหตุของแนวความคิดการสหกรณ์.....	1-6
เรื่องที่ 1.1.2 แนวความคิดการสหกรณ์.....	1-11
แผนการสอนตอนที่ 1.2 ความหมายสหกรณ์และค่านิยมทางสหกรณ์.....	1-18
เรื่องที่ 1.2.1 ความหมายและความสำคัญของสหกรณ์.....	1-19
เรื่องที่ 1.2.2 ความหมายและความสำคัญของค่านิยมทางสหกรณ์.....	1-28
แผนการสอนตอนที่ 1.3 อุดมการณ์สหกรณ์.....	1-34
เรื่องที่ 1.3.1 ความหมายของอุดมการณ์สหกรณ์.....	1-35
เรื่องที่ 1.3.2 ความสำคัญของอุดมการณ์สหกรณ์.....	1-39
เรื่องที่ 1.3.3 ปัจจัยสู่เป้าหมายสูงสุดของอุดมการณ์สหกรณ์.....	1-42
แผนการสอนตอนที่ 1.4 หลักการสหกรณ์.....	1-46
เรื่องที่ 1.4.1 ความหมายและพัฒนาการของหลักการสหกรณ์.....	1-47
เรื่องที่ 1.4.2 หลักการสหกรณ์ในปัจจุบัน.....	1-53
แผนการสอนตอนที่ 1.5 วิธีการสหกรณ์.....	1-70
เรื่องที่ 1.5.1 ความหมายของวิธีการสหกรณ์.....	1-71
เรื่องที่ 1.5.2 ระบบการดำเนินงานภายใต้หลักการและวิธีการสหกรณ์.....	1-75
เรื่องที่ 1.5.3 ความสัมพันธ์ของสหกรณ์ ค่านิยมทางสหกรณ์ อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์.....	1-78
บรรณานุกรม.....	1-82

<b>หน่วยที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจชุมชน .....</b>	<b>2-1</b>
แผนการสอนหน่วยที่ 2 .....	2-2
แผนการสอนตอนที่ 2.1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจชุมชน .....	2-4
เรื่องที่ 2.1.1 ความเป็นมาของธุรกิจชุมชน .....	2-6
เรื่องที่ 2.1.2 ความหมาย ประเภท และการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน .....	2-10
เรื่องที่ 2.1.3 การจัดการธุรกิจชุมชนบนพื้นฐานเศรษฐกิจพอเพียง .....	2-16
แผนการสอนตอนที่ 2.2 การรวมกลุ่มของธุรกิจชุมชน .....	2-21
เรื่องที่ 2.2.1 การจัดตั้งกลุ่มของธุรกิจชุมชนและการกำกับดูแล .....	2-23
เรื่องที่ 2.2.2 แผนธุรกิจสำหรับธุรกิจชุมชน .....	2-26
เรื่องที่ 2.2.3 บทบาทของธุรกิจชุมชนต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ .....	2-31
แผนการสอนตอนที่ 2.3 การพัฒนาธุรกิจชุมชน .....	2-34
เรื่องที่ 2.3.1 การขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากผ่านธุรกิจชุมชน .....	2-35
เรื่องที่ 2.3.2 ปัจจัยแห่งความสำเร็จและล้มเหลวของธุรกิจชุมชน .....	2-41
บรรณานุกรม .....	2-43
<b>หน่วยที่ 3 การสหกรณ์และธุรกิจชุมชนในต่างประเทศ.....</b>	<b>3-1</b>
แผนการสอนหน่วยที่ 3 .....	3-2
แผนการสอนตอนที่ 3.1 การสหกรณ์ในทวีปยุโรป .....	3-4
เรื่องที่ 3.1.1 การสหกรณ์ในประเทศอังกฤษ .....	3-5
เรื่องที่ 3.1.2 การสหกรณ์ในประเทศเยอรมนี .....	3-21
เรื่องที่ 3.1.3 การสหกรณ์ในประเทศสวีเดน .....	3-28
แผนการสอนตอนที่ 3.2 การสหกรณ์ในทวีปอเมริกา .....	3-37
เรื่องที่ 3.2.1 การสหกรณ์ในประเทศสหรัฐอเมริกา .....	3-38
เรื่องที่ 3.2.2 การสหกรณ์ในประเทศแคนาดา .....	3-47
แผนการสอนตอนที่ 3.3 การสหกรณ์ในทวีปเอเชีย .....	3-56
เรื่องที่ 3.3.1 การสหกรณ์ในประเทศญี่ปุ่น .....	3-57
เรื่องที่ 3.3.2 การสหกรณ์ในประเทศเกาหลี .....	3-70
แผนการสอนตอนที่ 3.4 ธุรกิจชุมชนในต่างประเทศ .....	3-78
เรื่องที่ 3.4.1 ธุรกิจชุมชนในประเทศอังกฤษ .....	3-80
เรื่องที่ 3.4.2 ธุรกิจชุมชนในประเทศสหรัฐอเมริกา .....	3-84
เรื่องที่ 3.4.3 ธุรกิจชุมชนในประเทศญี่ปุ่น .....	3-93
บรรณานุกรม .....	3-102

หน่วยที่ 4 การสหกรณ์ในประเทศไทย.....	4-1
แผนการสอนหน่วยที่ 4 .....	4-2
แผนการสอนตอนที่ 4.1 มูลเหตุและจุดเริ่มต้นการสหกรณ์ไทย.....	4-5
เรื่องที่ 4.1.1 มูลเหตุและความสำคัญของการสหกรณ์ไทย .....	4-7
เรื่องที่ 4.1.2 ความเป็นมาและพัฒนาการสหกรณ์ไทย .....	4-9
เรื่องที่ 4.1.3 การเปลี่ยนแปลงการสหกรณ์ไทยครั้งสำคัญ.....	4-12
แผนการสอนตอนที่ 4.2 การแบ่งประเภทสหกรณ์.....	4-14
เรื่องที่ 4.2.1 หลักการแบ่งประเภทสหกรณ์.....	4-16
เรื่องที่ 4.2.2 การแบ่งประเภทสหกรณ์ไทยในอดีต.....	4-18
เรื่องที่ 4.2.3 การแบ่งประเภทสหกรณ์ตามกฎหมายไทย.....	4-22
แผนการสอนตอนที่ 4.3 โครงสร้างสหกรณ์.....	4-26
เรื่องที่ 4.3.1 โครงสร้างสหกรณ์ขั้นปฐม .....	4-27
เรื่องที่ 4.3.2 การผสมผสานการทำงานสหกรณ์ในแนวราบและแนวตั้ง.....	4-43
เรื่องที่ 4.3.3 ปัญหาและข้อเสนอแนะการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างสหกรณ์ .....	4-48
แผนการสอนตอนที่ 4.4 การเปรียบเทียบระหว่างสหกรณ์กับองค์กรธุรกิจอื่น.....	4-51
เรื่องที่ 4.4.1 แนวคิดสหกรณ์เชิงธุรกิจ .....	4-53
เรื่องที่ 4.4.2 การเปรียบเทียบสาระสำคัญของสหกรณ์กับองค์กรธุรกิจ .....	4-60
เรื่องที่ 4.4.3 สถานการณ์และทิศทางสหกรณ์ไทย.....	4-64
บรรณานุกรม .....	4-69
หน่วยที่ 5 ธุรกิจชุมชนในประเทศไทย.....	5-1
แผนการสอนหน่วยที่ 5 .....	5-2
แผนการสอนตอนที่ 5.1 ธุรกิจชุมชน.....	5-5
เรื่องที่ 5.1.1 ความหมายและความสำคัญของการจัดตั้งธุรกิจชุมชน.....	5-7
เรื่องที่ 5.1.2 กลุ่มธุรกิจชุมชนในประเทศไทย.....	5-11
เรื่องที่ 5.1.3 ตัวอย่างธุรกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จ.....	5-17
แผนการสอนตอนที่ 5.2 การพัฒนาธุรกิจชุมชน .....	5-23
เรื่องที่ 5.2.1 การพัฒนาธุรกิจชุมชนด้านการผลิตและการตลาด.....	5-24
เรื่องที่ 5.2.2 การพัฒนาธุรกิจชุมชนด้านการเงิน.....	5-28
เรื่องที่ 5.2.3 การพัฒนาธุรกิจชุมชนด้านการสร้างเครือข่าย.....	5-31
แผนการสอนตอนที่ 5.3 วิสาหกิจชุมชน .....	5-38
เรื่องที่ 5.3.1 ความหมายและการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชน .....	5-40
เรื่องที่ 5.3.2 ภาพรวมวิสาหกิจชุมชนในประเทศไทย .....	5-44
เรื่องที่ 5.3.3 ตัวอย่างวิสาหกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จ.....	5-48

แผนการสอนตอนที่ 5.4 ธุรกิจชุมชนในรูปแบบเกษตรพันธสัญญา.....	5-53
เรื่องที่ 5.4.1 ความหมายและประเภทของเกษตรพันธสัญญา.....	5-54
เรื่องที่ 5.4.2 เกษตรพันธสัญญาในธุรกิจชุมชน .....	5-58
เรื่องที่ 5.4.3 ประโยชน์และอุปสรรคในการทำเกษตรพันธสัญญาของชุมชน .....	5-62
บรรณานุกรม .....	5-65
<b>หน่วยที่ 6 การดำเนินงานและการบริหารงานสหกรณ์ .....</b>	<b>6-1</b>
แผนการสอนหน่วยที่ 6 .....	6-2
แผนการสอนตอนที่ 6.1 แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานและการบริหารงานสหกรณ์ .....	6-4
เรื่องที่ 6.1.1 ความหมายและความสำคัญของการดำเนินงานสหกรณ์ .....	6-5
เรื่องที่ 6.1.2 ความหมายและความสำคัญของการบริหารงานสหกรณ์ .....	6-9
เรื่องที่ 6.1.3 ประเภทและการดำเนินงานสหกรณ์.....	6-15
แผนการสอนตอนที่ 6.2 การดำเนินงานสหกรณ์ .....	6-22
เรื่องที่ 6.2.1 การดำเนินงานสหกรณ์ภาคการเกษตรและนอกภาคการเกษตร .....	6-23
เรื่องที่ 6.2.2 การดำเนินงานสหกรณ์ครบวงจร .....	6-30
แผนการสอนตอนที่ 6.3 แนวคิดการบริหารงานสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ .....	6-33
เรื่องที่ 6.3.1 ความหมาย ความสำคัญ และกระบวนการบริหารสหกรณ์ เชิงกลยุทธ์ .....	6-35
เรื่องที่ 6.3.2 การประเมินสภาพแวดล้อมของสหกรณ์.....	6-42
เรื่องที่ 6.3.3 การวางแผนกลยุทธ์สหกรณ์.....	6-48
เรื่องที่ 6.3.4 การดำเนินกลยุทธ์สหกรณ์ .....	6-58
เรื่องที่ 6.3.5 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์สหกรณ์.....	6-61
บรรณานุกรม .....	6-67
<b>หน่วยที่ 7 การดำเนินงานและการบริหารงานธุรกิจชุมชน .....</b>	<b>7-1</b>
แผนการสอนหน่วยที่ 7 .....	7-2
แผนการสอนตอนที่ 7.1 การดำเนินงานของธุรกิจชุมชน .....	7-5
เรื่องที่ 7.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับเศรษฐกิจและธุรกิจชุมชน.....	7-7
เรื่องที่ 7.1.2 รูปแบบการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน .....	7-12
เรื่องที่ 7.1.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการก่อเกิดและความสำเร็จของธุรกิจชุมชน .....	7-17
เรื่องที่ 7.1.4 กรณีศึกษาการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน.....	7-22



(8)

แผนการสอนตอนที่ 7.2 การบริหารงานของธุรกิจชุมชน .....	7-26
เรื่องที่ 7.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานธุรกิจชุมชน.....	7-28
เรื่องที่ 7.2.2 การบริหารจัดการโซ่อุปทานของธุรกิจชุมชน.....	7-30
เรื่องที่ 7.2.3 ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานธุรกิจชุมชน.....	7-36
เรื่องที่ 7.2.4 กรณีศึกษาการบริหารงานธุรกิจชุมชน.....	7-40
บรรณานุกรม .....	7-44

## รายละเอียดชุดวิชา

### 1. คำอธิบายชุดวิชา

92116 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสหกรณ์และธุรกิจชุมชน

(Fundamentals of Co-operatives and Community Business)

ความหมาย ค่านิยม อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการของสหกรณ์ ประวัติความเป็นมาของสหกรณ์ โครงสร้าง วัตถุประสงค์ ประเภทของสหกรณ์และธุรกิจชุมชน การจัดตั้ง การดำเนินงาน การบริหารงานสหกรณ์และธุรกิจชุมชน บทบาทของภาครัฐและภาคเอกชนกับสหกรณ์และธุรกิจชุมชน กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์และธุรกิจชุมชน ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ตลอดจนปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสหกรณ์และธุรกิจชุมชน แนวทางการพัฒนาธุรกิจชุมชน สหกรณ์ ขบวนการสหกรณ์

### 2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย อุดมการณ์ หลักการ วิธีการสหกรณ์ และประวัติความเป็นมาของการสหกรณ์

2.2 เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจชุมชน และประวัติความเป็นมาของธุรกิจชุมชน

2.3 เพื่อให้มีความรู้เกี่ยวกับโครงสร้าง การดำเนินงาน การบริหารงาน และจรรยาบรรณวิชาชีพของสหกรณ์และธุรกิจชุมชน

2.4 เพื่อให้มีความรู้เรื่องปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาธุรกิจสหกรณ์และธุรกิจชุมชน

### 3. รายชื่อหน่วยการสอน

- |          |    |  |
|----------|----|--|
| หน่วยที่ | 1  | แนวคิดเกี่ยวกับการสหกรณ์                             |
| หน่วยที่ | 2  | แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจชุมชน                           |
| หน่วยที่ | 3  | การสหกรณ์และธุรกิจชุมชนในต่างประเทศ                  |
| หน่วยที่ | 4  | การสหกรณ์ในประเทศไทย                                 |
| หน่วยที่ | 5  | ธุรกิจชุมชนในประเทศไทย                               |
| หน่วยที่ | 6  | การดำเนินงานและการบริหารงานสหกรณ์                    |
| หน่วยที่ | 7  | การดำเนินงานและการบริหารงานธุรกิจชุมชน               |
| หน่วยที่ | 8  | การดำเนินงานของสหกรณ์ภาคการเกษตร                     |
| หน่วยที่ | 9  | การดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน |
| หน่วยที่ | 10 | การดำเนินงานของสหกรณ์ร้านค้าและสหกรณ์บริการ          |

(10)

- หน่วยที่ 11 บทบาทของภาครัฐและภาคเอกชนกับการสหกรณ์และธุรกิจชุมชน
- หน่วยที่ 12 บทบาทสหกรณ์กับการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และการส่งเสริมวัฒนธรรม
- หน่วยที่ 13 บทบาทธุรกิจชุมชนกับการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และการส่งเสริมวัฒนธรรม
- หน่วยที่ 14 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์และธุรกิจชุมชน
- หน่วยที่ 15 แนวทางการพัฒนาสหกรณ์และธุรกิจชุมชน

## วิธีการศึกษา

การศึกษาชุดวิชาความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสหกรณ์และธุรกิจชุมชนนักศึกษาจะต้องมีความสนใจ ตั้งใจศึกษาอย่างจริงจัง ต้องซื่อสัตย์ต่อตนเอง จึงจะทำให้นักศึกษาได้รับความรู้ตามที่มหาวิทยาลัย คาดหวังเอาไว้ นักศึกษาควรอ่านวิธีการศึกษาและปฏิบัติตามคำแนะนำอย่างเคร่งครัด ดังต่อไปนี้

### 1. การเตรียมตัวเพื่อการศึกษาด้วยตนเอง

นักศึกษาจะต้องเตรียมตัวเพื่อการศึกษาด้วยตนเอง ดังนี้

1.1 ทำความรู้จักกับระบบการสอนทางไกลของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ด้วยการศึกษ จากคู่มือนักศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

1.2 การศึกษาด้วยตนเองนี้ต่างจากการศึกษาโดยเข้าชั้นเรียนอย่างมาก นักศึกษาจะต้องศึกษา และทำความเข้าใจเนื้อหาในประมวลสาระชุดวิชาตามลำพัง ดังนั้น จึงต้องอ่านประมวลสาระชุดวิชาทุก ๆ หน้า และทำกิจกรรมตามที่แจ้งไว้ในประมวลสาระชุดวิชา ซึ่งอาจเป็นการตอบคำถามหรือการลงมือทำ กิจกรรมในรูปแบบฝึกปฏิบัติ จึงจะทำให้การศึกษาเป็นไปอย่างถูกต้อง ได้ข้อมูลความรู้ครบถ้วน และเกิด ประสิทธิภาพ

1.3 การศึกษาในแต่ละหน่วย นักศึกษาควรกำหนดเวลาไว้ประมาณหน่วยละ 12 ชั่วโมง และ พยายามศึกษาเนื้อหา 1 หน่วย ภายใน 1 สัปดาห์ ก่อนอ่านเนื้อหาในแต่ละหน่วย ขอให้ศึกษาแผนการสอน ประจำหน่วยก่อน และก่อนศึกษาเนื้อหาในแต่ละตอน ก็ขอให้ศึกษาหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ ของตอน แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

### 2. การประเมินผลตนเองก่อนเรียนและหลังเรียน

ก่อนที่จะเริ่มศึกษาประมวลสาระชุดวิชา ขอให้นักศึกษาทำการประเมินผลตนเองก่อนเรียนในคู่มือ การศึกษาของแต่ละหน่วย เพื่อวัดพื้นฐานความรู้เดิมของนักศึกษาว่ามีความรู้ในเนื้อหาที่จะศึกษามาก น้อยเพียงใด และควรมุ่งสนใจในเนื้อหาใดที่นักศึกษายังขาดความรู้หรือมีความรู้ น้อย และหลังจากศึกษา ได้เข้าใจดีแล้ว ขอให้นักศึกษาทำการประเมินตนเองอีกครั้ง เพื่อดูว่าสามารถเข้าใจในเนื้อหาที่ศึกษามา แล้วอย่างถ่องแท้หรือไม่ ข้อทดสอบในแบบประเมินผลเป็นแบบปรนัย 10 ข้อ ซึ่งนักศึกษาควรใช้เวลาใน การทำข้อทดสอบไม่เกิน 20 นาที

ถึงแม้ว่า นักศึกษาทำแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนได้ดี คือ ตอบถูกมากกว่าร้อยละ 80 ของ ข้อทดสอบแบบประเมินผลก่อนเรียน ก็ไม่ควรงดศึกษาเนื้อหาในหน่วยการสอนนั้นๆ เพราะการได้ศึกษา ทบทวนเรื่องที่ตนเองมีความรู้ดีอยู่แล้ว จะช่วยให้นักศึกษาเข้าใจได้ดียิ่งขึ้น และอาจมีเนื้อหาที่แตกต่างไป จากความรู้เดิมของนักศึกษา ซึ่งจะช่วยให้มีความรู้กว้างขวาง และเพิ่มพูนความรู้ได้มากขึ้น

การประเมินผลตนเองหลังเรียนจะช่วยให้นักศึกษาสามารถทราบได้ว่าตนเองได้รับความรู้เพิ่มขึ้นจากเดิมมากน้อยเพียงใด และมีความรู้ในเนื้อหาอยู่ในเกณฑ์พอที่จะเข้าไปศึกษาหน่วยต่อไปได้หรือไม่ เกณฑ์ที่คณะกรรมการถือเป็นที่พอใจ คือ ตอบถูกมากกว่าร้อยละ 80 ของข้อทดสอบแบบประเมินผลหลังเรียน ขอให้นักศึกษาพึงตระหนักว่าการทำแบบประเมินตนเองก่อนและหลังเรียนด้วยความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองเท่านั้น จึงจะได้ผลและให้ความมั่นใจได้ว่า นักศึกษาจะสามารถสอบผ่านการสอบไล่ของมหาวิทยาลัยได้อย่างแน่นอน

### 3. การศึกษาประมวลสาระชุดวิชา

ในประมวลสาระชุดวิชาเป็นสื่อหลักที่บรรจุเนื้อหาสาระสำคัญไว้ครบถ้วน ยกเว้นเนื้อหาสาระบางอย่างที่ไม่สามารถแสดงได้แจ่มชัดในรูปของสิ่งพิมพ์ ดังนั้น นักศึกษาที่ตั้งใจศึกษาประมวลสาระชุดวิชาโดยละเอียดก็จะสามารถมีความรู้ในเนื้อหาเป็นอย่างดี ในการศึกษาประมวลสาระชุดวิชาควรกระทำอย่างมีระบบ ดังนี้

3.1 ก่อนศึกษาเนื้อหาของแต่ละหน่วย ขอให้ศึกษาแผนการสอนประจำหน่วยเสียก่อน และก่อนศึกษาเนื้อหาแต่ละหน่วยแต่ละตอน ขอให้ศึกษาหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ก่อน แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

3.2 ควรศึกษาประมวลสาระชุดวิชาและคู่มือการศึกษาให้ต่อเนื่องกัน สัปดาห์ละ 1 หน่วย แต่ละหน่วยจะแบ่งเป็นตอน และแต่ละตอนจะแบ่งเป็นเรื่อง

3.3 การอ่านเนื้อหาในแต่ละเรื่อง ควรอ่านทีละเรื่องก่อน ช่วงท้ายของแต่ละเรื่องจะมี “กิจกรรม” ขอให้นักศึกษาพยายามบันทึกสาระสำคัญ และพยายามทำกิจกรรมทุกอย่างด้วยตนเอง และตรวจสอบคำตอบกับแนวตอบที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษา

### 4. การทำกิจกรรมท้ายเรื่อง

นักศึกษาจะต้องทำกิจกรรมท้ายเรื่องทุกกิจกรรมอย่างเคร่งครัด พร้อมทั้งบันทึกสาระสำคัญของเรื่องที่ศึกษาลงในคู่มือการศึกษาด้วยตนเอง นักศึกษาจะต้องทำกิจกรรมทุกเรื่องด้วยตนเองแล้วตรวจสอบคำตอบจากแนวตอบที่ให้ไว้ในคู่มือการศึกษา ทั้งนี้ นักศึกษาจะต้องซื่อสัตย์ต่อตนเองเป็นสำคัญ โดยไม่อ่านแนวตอบก่อนที่จะทำกิจกรรมแต่ละครั้งเสร็จเรียบร้อย

### 5. การศึกษาผ่านสื่ออื่นๆ

มหาวิทยาลัยจัดให้มีสื่อเสริมประกอบชุดวิชา ซึ่งนอกเหนือจากการศึกษาในประมวลสาระชุดวิชา โดยนักศึกษาสามารถศึกษาด้วยตนเองจากสื่ออื่นๆ เช่น รายการเพื่อการศึกษา รูปแบบคลิปวิดีโอ การสอน หรือวีดิทัศน์ (ถ้ามี) E-Learning จากเว็บไซต์ <http://moodle.stou.ac.th> (ถ้ามี) เพื่อให้ นักศึกษาได้เข้าใจเนื้อหาสาระที่สำคัญในแต่ละหน่วยได้ดียิ่งขึ้น

## 6. การรับบริการ ณ ศูนย์การศึกษา และศูนย์วิทยบริการและชุมชนสัมพันธ์

นักศึกษาที่เรียนชุดวิชานี้จะสามารถใช้บริการ ณ ศูนย์การศึกษา และศูนย์วิทยบริการและชุมชนสัมพันธ์ ดังต่อไปนี้

- 6.1 รับฟังรายการเพื่อการศึกษา รูปแบบคลิปวิดีโอการสอน หรือวีดิทัศน์ที่จัดไว้ให้บริการ
- 6.2 ค้นคว้าหนังสือและเอกสารต่างๆ ที่จัดเตรียมไว้ที่ห้องสมุด
- 6.3 เข้ารับการสอนเสริมตามวัน เวลาที่กำหนดไว้ในตารางสอนเสริม (ถ้ามี)

ในการขอรับบริการ ณ ศูนย์การศึกษา และศูนย์วิทยบริการและชุมชนสัมพันธ์ นักศึกษาต้องนำบัตรประจำตัวนักศึกษาและบัตรลงทะเบียนเรียนชุดวิชาไปแสดงด้วย

## 7. การสอบ

เมื่อสิ้นสุดภาคการศึกษา นักศึกษาต้องเข้าสอบชุดวิชานี้ในการสอบไล่ประจำภาคการศึกษา ณ สนามสอบ ซึ่งจะจัดให้มีขึ้นตามวัน เวลา และสถานที่ที่มหาวิทยาลัยกำหนด ซึ่งสำนักทะเบียนและวัดผล จะแจ้งรายละเอียดให้นักศึกษา โดยจัดทำใบแจ้งการสอบแนบไปพร้อมกับประมวลสาระชุดวิชา หรืออาจส่งไปในภายหลัง

ในการเข้าสอบ ณ สนามสอบ นักศึกษาต้องนำบัตรประจำตัวนักศึกษา และบัตรประจำตัวประชาชน หรือบัตรข้าราชการหรือบัตรใดๆ ที่ทางราชการเป็นผู้ออกให้ หากขาดอย่างใดอย่างหนึ่ง นักศึกษาจะไม่มีสิทธิ์เข้าสอบ ดังนั้น โปรดเตรียมหลักฐานต่างๆ ให้ครบก่อนออกเดินทางไปสนามสอบ

หน่วยที่ 1

# แนวคิดเกี่ยวกับการสหกรณ์

อาจารย์จุมพล ชละเอม



ชื่อ

อาจารย์จุมพล ชละเอม

วุฒิ

วท.บ. (พืชไร่-นา) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตำแหน่ง

อดีตผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านนโยบายและแผน

อดีตผู้ตรวจราชการ กรมส่งเสริมสหกรณ์

หน่วยที่ปรับปรุง

หน่วยที่ 1

## แผนการสอนหน่วยที่ 1

### แนวคิดเกี่ยวกับการสหกรณ์

#### ตอนที่

- 1.1 มูลเหตุและแนวความคิดการสหกรณ์
- 1.2 ความหมายสหกรณ์และค่านิยมทางสหกรณ์
- 1.3 อุดมการณ์สหกรณ์
- 1.4 หลักการสหกรณ์
- 1.5 วิธีการสหกรณ์

#### แนวคิด

1. การปฏิบัติการปกครองในประเทศฝรั่งเศส และการปฏิบัติอุตสาหกรรมในประเทศอังกฤษทำให้เกิดแนวความคิดที่จะแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจและสังคมที่ประชาชนประสบอยู่ ด้วยการวางระบบเศรษฐกิจหลายรูปแบบ โดยแนวความคิดระบบเศรษฐกิจแบบสายกลาง (แนวคิดรูปแบบสหกรณ์) เป็นทางเลือกหนึ่งที่จะแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจและสังคมได้ ทำให้เกิดต้นแบบสหกรณ์ที่ได้รับความนิยมมาจนถึงปัจจุบัน
2. สหกรณ์เป็นองค์การอิสระของบุคคล ซึ่งรวมกันด้วยความสมัครใจ เพื่อสนองความต้องการอันจำเป็นและมีจุดมุ่งหมายร่วมกันทางเศรษฐกิจพื้นฐาน สังคม และวัฒนธรรม ผ่านวิสาหกิจที่เป็นเจ้าของร่วมกัน และควบคุมตามหลักประชาธิปไตย ความสำคัญของสหกรณ์จึงเป็นการสนองความต้องการของสมาชิกและมีการควบคุมกันตามแบบประชาธิปไตย ค่านิยมทางสหกรณ์ เป็นสิ่งดีงามและมีคุณค่าอันเป็นลักษณะเฉพาะที่มีอยู่ในตัวของสหกรณ์ ซึ่งขบวนการสหกรณ์ต่างยอมรับนำไปปฏิบัติให้เป็นประเพณีสืบทอดกันต่อไป ค่านิยมทางสหกรณ์จึงมีความสำคัญต่อการรวมกลุ่มบุคคลเป็นสหกรณ์ รวมทั้งการปฏิบัติตนของสหกรณ์และสมาชิก
3. อุดมการณ์สหกรณ์ มีความหมายว่า ความคิดที่เชื่อว่าการช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการวิธีการสหกรณ์ จะนำไปสู่การกินดีอยู่ดี ความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม ความสำคัญของอุดมการณ์สหกรณ์ เป็นการยึดเหนี่ยวให้คนมีความมุ่งมั่นไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ ซึ่งเกิดจากการช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีหลักปฏิบัติตามหลักการวิธีการสหกรณ์ พร้อมทั้งต้องมีจิตสำนึกของความเป็นสหกรณ์นั้นด้วย เป้าหมายสูงสุดของอุดมการณ์สหกรณ์ คือ การกินดีอยู่ดีมีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม ซึ่งการไปสู่เป้าหมายสูงสุดดังกล่าวเกิดจากปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การปลูกฝังและส่งเสริมการสหกรณ์ การมีผู้เกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนสหกรณ์ รวมถึงปัจจัยอื่นๆ ในทางการเมืองการปกครองซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกด้วย



4. หลักการสหกรณ์ หมายถึง แนวทางการดำเนินงานที่นำมาจากค่านิยมทางสหกรณ์ และสหกรณ์ต่างยึดถือนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดการพัฒนาสหกรณ์ของตน หลักสหกรณ์ร็อคเชลเป็นพื้นฐานของหลักการสหกรณ์ในปัจจุบันซึ่งองค์การสัมพันธ์ภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ ได้ทำการปรับปรุงพัฒนามาเป็นระยะๆ เพื่อให้เป็นหลักสหกรณ์สากล โดยทำมาแล้ว 3 ครั้ง ซึ่งครั้งที่ 3 ปรับปรุงเมื่อ ค.ศ. 1995 มีหลักการ 7 ข้อ และยังคงถือใช้เป็นหลักการสหกรณ์มาจนถึงปัจจุบัน
5. วิธีการสหกรณ์ หมายถึง การนำหลักการสหกรณ์มาประยุกต์เป็นแนวทางหรือแบบแผนการปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินกิจการทางสหกรณ์บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป็นประโยชน์ต่อมวลสมาชิก ซึ่งจะนำไปสู่การกินดีอยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม โดยไม่ละเลยหลักการธุรกิจที่ดี วิธีการสหกรณ์จึงเป็นส่วนขยายของหลักการสหกรณ์เพื่อให้มีเนื้อความที่เกิดความชัดเจนในการปฏิบัติยิ่งขึ้น ระบบการดำเนินงานภายใต้หลักการและวิธีการสหกรณ์ เป็นการจัดแบ่งการดำเนินงานตามรูปแบบและลักษณะโครงสร้างของสหกรณ์โดยทั่วไป ตามขอบเขตหลักเกณฑ์ที่เป็นหลักการสหกรณ์ แบบแผนที่เป็นวิธีการสหกรณ์ ตลอดจนธรรมเนียมประเพณีที่เคยปฏิบัติกันมา สาระสำคัญของสหกรณ์ ค่านิยมทางสหกรณ์ อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ สามารถนำมาเรียบเรียงความสอดคล้องเชื่อมโยงซึ่งกันและกันได้ด้วยความหมายและความสำคัญ ซึ่งมีลักษณะเฉพาะเป็นของตนเองไม่เหมือนกับองค์กรอื่นใด

### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาตอนที่ 1.1 “มูลเหตุและแนวความคิดการสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายมูลเหตุของแนวความคิดการสหกรณ์ และแนวความคิดการสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาตอนที่ 1.2 “ความหมายสหกรณ์และค่านิยมทางสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมายและความสำคัญของสหกรณ์ และความหมายและความสำคัญของค่านิยมทางสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาตอนที่ 1.3 “อุดมการณ์สหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมายและความสำคัญของอุดมการณ์สหกรณ์ และปัจจัยเป้าหมายสูงสุดของอุดมการณ์สหกรณ์ได้
4. เมื่อศึกษาตอนที่ 1.4 “หลักการสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมายและพัฒนาการของหลักการสหกรณ์ และหลักการสหกรณ์ในปัจจุบันได้
5. เมื่อศึกษาตอนที่ 1.5 “วิธีการสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมายของวิธีการสหกรณ์ ระบบการดำเนินงานภายใต้หลักการและวิธีการสหกรณ์ และความสัมพันธ์ของสหกรณ์ ค่านิยมทางสหกรณ์ อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ได้

### กิจกรรมระหว่างเรียน

1. ทำแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 1
2. อ่านแผนการสอนประจำหน่วยที่ 1 และอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 1.1-1.5
3. อ่านสาระสำคัญประจำตอนที่ 1.1-1.5 หรือสาระสำคัญประจำหัวเรื่อง
4. ดำเนินกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 1 ของแต่ละตอนหรือหัวเรื่อง
5. ตรวจสอบคำตอบจากแนวตอบของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 1
6. ทำแบบประเมินกิจกรรมภาคปฏิบัติเสริมประสบการณ์เพื่อเก็บคะแนน (ถ้ามี)
7. รวบรวมรายการเพื่อการศึกษา รูปแบบคลิปวิดีโอการสอน
8. ทำแบบประเมินผลตนเองหลังเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 1

### สื่อการสอน

1. คู่มือการศึกษาหน่วยที่ 1
2. ประมวลสาระชุดวิชาหน่วยที่ 1
3. รายการเพื่อการศึกษา รูปแบบคลิปวิดีโอการสอน
4. วีดิทัศน์ (ถ้ามี)
5. E-Learning (ถ้ามี)
6. การสอนเสริม ณ ศูนย์บริการการศึกษา (ถ้ามี)

### การประเมินผล

1. ประเมินความก้าวหน้าระหว่างเรียนโดยการประเมินผลตนเองก่อนเรียนและหลังเรียน (ไม่มีคะแนน)
2. ประเมินผลจากกิจกรรมภาคปฏิบัติ 20 คะแนน (ถ้ามี)
3. การสอบไล่ 80 คะแนน (ถ้ามีกิจกรรม) หรือ 100 คะแนน (ถ้าไม่มีกิจกรรม)

## แผนการสอนตอนที่ 1.1

### มูลเหตุและแนวความคิดการสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 1.1 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 1.1.1 มูลเหตุของแนวความคิดการสหกรณ์
- 1.1.2 แนวความคิดการสหกรณ์

#### แนวคิด

1. การปฏิวัติการปกครองในประเทศฝรั่งเศส และการปฏิวัติอุตสาหกรรมในประเทศอังกฤษ ทำให้เกิดผลกระทบและมีอิทธิพลทางด้านเศรษฐกิจและสังคมอย่างมากมาย ประชาชนเริ่มแสวงหาความมีเสรีภาพ ความเสมอภาค และความมีภราดรภาพ ตามแนวทางแบบประชาธิปไตย รวมทั้งเกิดแนวความคิดที่จะแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจและสังคมที่ประสบอยู่ ด้วยการวางระบบเศรษฐกิจหลายรูปแบบ โดยแนวความคิดระบบเศรษฐกิจแบบสายกลาง (แนวคิดการสหกรณ์) เป็นแนวความคิดหนึ่งในหลายทางนั้น
2. ระบบเศรษฐกิจแบบสายกลาง เป็นทางเลือกแนวความคิดที่จะแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจและสังคมแบบสหกรณ์ โดยมีรูปแบบในลักษณะการรวมกลุ่มบุคคลเพื่อช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทุกคนมีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน แนวคิดรูปแบบสหกรณ์ จึงมีส่วนในการถ่วงดุลอำนาจและอิทธิพลขององค์การเศรษฐกิจรูปแบบอื่นที่กำลังแพร่หลายในยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรมในอังกฤษและยุโรปตะวันตก ทำให้เกิดต้นแบบสหกรณ์ที่ได้รับความนิยมมาจนถึงปัจจุบัน

#### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 1.1.1 “มูลเหตุของแนวความคิดการสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายมูลเหตุของแนวความคิดการสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 1.1.2 “แนวความคิดการสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถวิเคราะห์แนวความคิดการสหกรณ์ได้

## เรื่องที่ 1.1.1

### มูลเหตุของแนวความคิดการสหกรณ์

---

คำว่า “สหกรณ์” เป็นที่รู้จักกันในประเทศไทยมาช้านาน ว่าเป็นรูปแบบการรวมกลุ่มบุคคลหรือกลุ่มประชาชนแบบหนึ่ง แต่ลึกไปกว่าการรู้จัก คือ ความเข้าใจนั้น มีกันไปต่าง ๆ นานา ใครอยู่ใกล้ผูกพัน และใช้ประโยชน์จากคำค่านี้นี้มักจะมี ความเข้าใจได้มากกว่าผู้อื่น และความเข้าใจของผู้คนยังแตกต่างกันไป อีกว่า เข้าใจได้อย่างลึกซึ้งหรือเข้าใจแต่เพียงผิวเผิน บนความเข้าใจดังกล่าวล้วนมีผลกระทบต่อ การดำเนินกิจกรรมที่ควรจะเป็นตามขอบเขตแนวทางของสหกรณ์ที่ประชาชนทั่วไปรวมกลุ่มกันจัดตั้งขึ้นมา ดังนั้น การกล่าวถึงที่มาซึ่ง เป็นมูลเหตุให้เกิดแนวความคิดการสหกรณ์จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ผู้เกี่ยวข้องของผู้สนใจ รวมถึงนักศึกษา ได้เกิดความเข้าใจในเรื่องของสหกรณ์อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

#### 1. การปฏิวัติการปกครองในประเทศฝรั่งเศส

ค.ศ. 1789 (พ.ศ. 2332) เกิดการปฏิวัติใหญ่ขึ้นในประเทศฝรั่งเศสซึ่งถือเป็นการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองการปกครองครั้งสำคัญ โดยมีสาเหตุการปฏิวัติที่มาจากปัญหาเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง การปกครอง รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในทางวัฒนธรรม กล่าวคือ

1.1 ปัญหาด้านเศรษฐกิจ เกิดจากรัฐบาลฝรั่งเศสในสมัยพระเจ้าหลุยส์ ที่ 16 (ค.ศ. 1774-1792) โดยมีการวางระบบจัดเก็บภาษีอากรจากประชาชน เพื่อนำไปชดเชยค่าใช้จ่ายที่สูญหายเป็นจำนวนมาก เนื่องจากการเข้าไปมีส่วนและยุ่งเกี่ยวกับการทำสงครามนอกประเทศบ่อยครั้ง การใช้จ่ายอย่างสิ้นเปลืองภายในราชสำนักโดยไม่ยอมแก้ไขปัญหาส่วนที่อยู่ในราชสำนักตั้งแต่ก่อนหน้าที่พระองค์จะขึ้นครองราชย์สมบัติ จนล่วงเลยมาถึงสมัยของพระองค์ แต่กลับไปปรับปรุงระบบการจัดเก็บภาษีกับประชาชนทั่วไปอย่างไม่เป็นธรรม การปรับลดค่าใช้จ่ายโดยตัดอัตรากำลังข้าราชการให้เหลือน้อยลงทำให้ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน ในหมู่ข้าราชการ รวมทั้งการประสบความเสียหายในพืชผลการเกษตร ทำให้สินค้าเกษตรเกิดการขาดแคลนอาหารมีราคาแพงไม่สมดุลกับรายได้ของประชาชน จนเกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำไปทั่วประเทศ

1.2 ปัญหาด้านสังคม โครงสร้างทางสังคมของประเทศฝรั่งเศสมีลักษณะเป็นชนชั้นของบุคคลที่มีการจัดลำดับหรือเรียกว่า ฐานันดร ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มระดับ คือ ฐานันดรที่ 1 เป็นพระ ฐานันดรที่ 2 เป็นขุนนาง และฐานันดรที่ 3 เป็นประชาชนทั่วไป กลุ่มฐานันดรที่ 1 และที่ 2 ซึ่งได้แก่ พระและนักบวชในศาสนาคริสต์ ตลอดจนขุนนางและชนชั้นสูงต่างเป็นพวกอภิสิทธิ์ชนได้รับการยกเว้นไม่ต้องเสียภาษี มีความเป็นอยู่ที่ดีเลิศสะดวกสบาย ส่วนกลุ่มฐานันดรที่ 3 ซึ่งได้แก่ ชาวนา กรรมกร พ่อค้า ช่างฝีมือ ปัญญาชน เป็นพวกสามัญชนซึ่งต่างไม่ได้รับการยกเว้นเสียภาษี ทำให้ต้องแบกภาระถูกเรียกเก็บภาษีแต่เพียงฝ่ายเดียว ในสภาพโครงสร้างทางสังคมดังกล่าวจึงทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำ ความไม่เท่าเทียมกันของชนชั้นในสังคม สร้างความไม่พอใจให้กับประชาชนทั่วไปเป็นอย่างมาก

1.3 ปัญหาด้านการเมืองการปกครอง ในระยะเวลาที่ผ่านมาฝรั่งเศสมีการปกครองในระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ พระเจ้าแผ่นดินมีพระราชอำนาจเหนือกฎหมายของบ้านเมืองมาโดยตลอด โดยเฉพาะในสมัยพระเจ้าหลุยส์ ที่ 16 มีหลายครั้งที่พระองค์ทรงใช้อำนาจโดยไม่ฟังเสียงประชาชน ความไม่สนพระทัยของพระองค์ในการบริหารกิจการบ้านเมือง ทำให้ระบบการบริหารประเทศบังเกิดความล่าช้าไม่เข้ากับยุคสมัยที่เปลี่ยนไป เช่น มีการเก็บภาษีอย่างไม่เป็นระบบ การใช้กฎหมายในประเทศมีความแตกต่างกัน โดยส่วนหนึ่งของประเทศใช้กฎหมายจารีตประเพณีแบบอังกฤษ ส่วนใต้ของประเทศใช้กฎหมายโรมัน เป็นต้น ที่สำคัญมีการเก็บภาษีที่ไม่เป็นธรรมโดยไปยกเว้นไม่เก็บภาษีกับกลุ่มฐานันดรที่ 1 และที่ 2 ซึ่งมีฐานะร่ำรวย ทำให้การแบกภาระเสียภาษีไปตกอยู่กับกลุ่มฐานันดรที่ 3 ซึ่งมีฐานะยากจนอยู่แล้วต้องพบกับความลำบากในชีวิตความเป็นอยู่ยิ่งขึ้นไปอีก

1.4 ปัญหาการเปลี่ยนแปลงในทางวัฒนธรรม ก่อนที่จะมีการปฏิวัติ ประชาชนในประเทศฝรั่งเศสต้องรับฟังข่าวสารจากพระและขุนนางมาโดยตลอด ต่อมาได้มีการเผยแพร่ความคิดใหม่ เช่น วอลแตร์ (Voltaire ค.ศ. 1694-1788) นักปรัชญาชาวฝรั่งเศส ได้ออกหนังสือเผยแพร่ความคิดทางปรัชญาไปสู่สาธารณชน ในหนังสือจะนำหลักการใช้เหตุผลเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินชีวิต รู้จักคิดพิจารณาก่อนตัดสินใจเชื่อหรือไม่เชื่อ ทำให้ประชาชนมีความเข้าใจและเห็นคุณค่าเสรีภาพในทางความคิด หรืออีกท่านหนึ่ง คือ รุสโซ (Rousseau ค.ศ. 1712-1778) นักปรัชญาสังคม นักเขียน นักทฤษฎีการเมืองชาวสวิสเชื้อสายฝรั่งเศส มีงานเขียนที่มีชื่อเสียงซึ่งเป็นเรื่องที่กำลังถกเถียงถึงมนุษย์มีสิทธิเสรีภาพโดยธรรมชาติ แต่เมื่อมาอยู่ร่วมในสังคมจึงต้องมีการจำกัดเสรีภาพในบางเรื่อง ทำให้ต้องมีการทำเป็นสัญญาประชาคม (Social Contract) เพื่อให้มีการลิดรอนในสิทธิเสรีภาพระหว่างกัน บุคคลสำคัญอีกผู้หนึ่ง คือ ชาร์ลส เดอ มงเตสกีเออ (Charles de Montesquieu ค.ศ. 1689-1755) นักคิดทางการเมืองชาวฝรั่งเศส ได้แต่งหนังสือเผยแพร่โด่งดังเป็นที่รู้จักไปทั่ว เป็นหนังสือชื่อ “The Spirits of the Laws” ซึ่งกล่าวถึงทฤษฎีแบ่งแยกอำนาจในระบอบการปกครองที่เสรีและใช้ได้จริง พื้นฐานแนวคิดทางทฤษฎีนี้กลายเป็นต้นแบบแนวความคิดประชาธิปไตยเสรีที่นำมาใช้กับประเทศต่างๆ ทั่วโลก งานเขียนเผยแพร่ของวอลแตร์ รุสโซ รวมถึงมงเตสกีเออ ล้วนมีอิทธิพลปลูกเร้าความรู้สึกนึกคิดของประชาชน และมีส่วนนำไปสู่การปฏิวัติใหญ่ในประเทศฝรั่งเศสด้วย

ภายใต้ภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ ประกอบกับความพยายามของรัฐบาลในการมุ่งแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองการปกครอง ทำให้เกิดความไม่พอใจของประชาชนในชนชั้นต่างๆ ที่ได้รับผลกระทบ จนต่อมาได้มีการลุกฮือไปทั่วประเทศกลายเป็นการปฏิวัติในที่สุด และเมื่อวันที่ 14 กรกฎาคม ค.ศ. 1789 เป็นวันเริ่มต้นเหตุการณ์ปฏิวัติใหญ่ของฝรั่งเศส (ปัจจุบันถือเอาวันนี้เป็นวันชาติของประเทศฝรั่งเศส)

ผลจากการปฏิวัติการปกครองของประเทศฝรั่งเศสใน ค.ศ. 1789 โดยรวมในระยะต่อๆ มาอีกหลายปีทำให้เกิดเปลี่ยนแปลงการปกครองจากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์มาสู่ระบอบสาธารณรัฐ (การปกครองที่มีประธานาธิบดีเป็นประมุข) ตามแนวทางประชาธิปไตย แต่ก็มิได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรโดยสิ้นเชิง เพราะยังสลับรูปแบบการปกครองไปมาที่เป็นทั้งแบบสาธารณรัฐและจักรวรรดิ (รัฐที่มีพระราชาเป็นประมุข) ต่อมาอีกหลายครั้ง (ปัจจุบันประเทศฝรั่งเศสใช้ระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตยที่เป็นสาธารณรัฐ) มีการล้มล้างกลุ่มอภิสิทธิ์ชน ทั้งพระและขุนนางหมดอำนาจ กลุ่มสามัญชน อันได้แก่ กรรมกร ชาวนา โดยเฉพาะ

ชนชั้นกลางเข้ามามีอำนาจแทนที่ นอกจากนี้ศาสนจักรได้ถูกนำเข้ามาพร้อมกับรัฐทำให้อำนาจสันตะปาปาถูกควบคุมโดยรัฐ ในส่วนของประชาชนเกิดความวุ่นวายไปทั่วประเทศ เพราะบางส่วนยังยึดติดและเคยชินกับการปกครองแบบเก่า อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงระบอบการปกครองของประเทศฝรั่งเศสภายหลังจากปฏิวัติที่มีความสำคัญอย่างหนึ่ง คือ ในวันที่ 26 สิงหาคม ค.ศ. 1789 มีการประกาศสิทธิแห่งมนุษยชนและพลเมืองโดยนำแบบอย่างมาจากรัฐธรรมนูญของประเทศสหรัฐอเมริกา ผสมรูปแบบการปกครองในประเทศอังกฤษ และแรงบันดาลใจในเรื่องสิทธิเสรีภาพของประชาชน มีการจัดตั้งสมัชชาแห่งชาติ (National Assembly) ซึ่งแปรสภาพมาจากสภาฐานันดร (Les Etats Generaux) ในสมัยพระเจ้าหลุยส์ ที่ 16 ประกาศดังกล่าวเรียกว่าปฏิญญาว่าด้วยสิทธิมนุษยชนและพลเมือง (Declaration of the Rights of Man and of the Citizen) หมายถึง ประกาศที่เป็นคำมั่นสัญญาว่าสิทธิและอำนาจอันชอบธรรมของมนุษย์และประชาชนพึงมีและยอมรับกัน

เนื้อหาของปฏิญญายอมรับในสิทธิที่มนุษย์พึงมีกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินให้ความสำคัญในความเท่าเทียมกัน ความมีเสรีภาพตามขอบเขตของกฎหมาย เน้นความสำคัญในการวางระเบียบการปกครองแบบใหม่โดยให้อำนาจอธิปไตยเป็นของปวงชน แบ่งแยกอำนาจนิติบัญญัติ อำนาจบริหาร และอำนาจตุลาการออกจากกัน กำหนดปรัชญาทางการเมืองมีส่วนประกอบหลักการสำคัญสามประการที่เป็นอุดมการณ์ของการปฏิวัติ คือ หลักการในความมีเสรีภาพ (Liberty) ซึ่งรวมไว้ด้วยเรื่องเสรีภาพทางความคิด ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา ตลอดจนการเผยแพร่ข่าวสารและการเมือง หลักการในความเสมอภาค (Equality) เป็นเรื่องความเท่าเทียมกันตามกฎหมายและความยุติธรรม ที่สำคัญได้แก่ สิทธิและหน้าที่ของประชาชนในเรื่องเสียภาษี การออกเสียงเลือกตั้ง ฯลฯ และหลักการสุดท้าย คือ ความเป็นภราดรภาพ (Fraternity) หมายถึง มนุษย์ทุกคนพึงปฏิบัติต่อกันเสมือนหนึ่งเป็นพี่น้องกัน รวมถึงไม่แยกผิวพรรณหรือเผ่าพันธุ์ และให้ความสำคัญกับข้อเรียกร้องของฐานันดรที่ 3 ที่ให้มีเนื้อหาว่ามนุษย์เกิดมาเป็นอิสระและมีสิทธิเท่าเทียมกัน

## 2. การปฏิวัติอุตสาหกรรมในประเทศอังกฤษ

ระหว่างคริสต์ศตวรรษที่ 18-19 เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในทวีปยุโรป เรียกกันทั่วไปว่าการปฏิวัติอุตสาหกรรม ทำให้สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจและสังคมของโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เนื่องจากสาเหตุความก้าวหน้าของการค้นพบเทคโนโลยีสมัยใหม่ ประกอบกับการล่าอาณานิคมของชาติที่มีอำนาจในซีกโลกด้านยุโรปแพร่ขยายไปทั่วโลก โดยมีการสำรวจพบแหล่งแร่วัตถุดิบทางธรรมชาติ ทั้งบนดิน ใต้ดิน และใต้ท้องทะเลเป็นจำนวนมาก ทั้งในพื้นที่ของตนเองและพื้นที่อาณานิคมในความปกครองดูแล ซึ่งสาเหตุเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งผลักดันให้มีการประดิษฐ์คิดค้นเครื่องมือเครื่องใช้ทางวิทยาศาสตร์เพื่อนำมาใช้ในการผลิตแปรรูปวัตถุดิบที่มาจากผลผลิตทางการเกษตร ตลอดจนทั้งวัตถุดิบที่เกิดจากธรรมชาติให้เป็นสินค้าหลากหลาย พอเพียงกับความต้องการสำหรับการอุปโภคบริโภคของประชากรโลกที่นับวันจะทวีจำนวนมากขึ้น

“ปฏิวัติอุตสาหกรรม” มาจากคำสองคำประสมกัน คือ คำว่า “ปฏิวัติ” ตามพจนานุกรมหมายความว่า การเปลี่ยนแปลงระบบ ส่วนคำว่า “อุตสาหกรรม” หมายความว่า การทำสิ่งของเพื่อให้เกิดผลประโยชน์

เป็นกำไร หรือการประกอบธุรกิจขนาดใหญ่ที่ต้องใช้ทุนมาก เมื่อนำคำสองคำนี้มารวมกันแล้วให้คำอธิบายที่สอดคล้องกับเหตุผลของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น จึงหมายถึงการเปลี่ยนแปลงรูปแบบวิธีการผลิตจากระบบเดิมที่ใช้แรงงานคนหรือสัตว์ในทางเกษตรกรรมรวมทั้งในทางธรรมชาติที่ไม่สลับซับซ้อน มาเป็นระบบใหม่ที่ใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักรกล เครื่องทุ่นแรง ที่เป็นแบบง่าย ๆ จนถึงแบบที่สลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น เพื่อให้ได้สิ่งผลิตที่มีคุณภาพ มีปริมาณมาก เหมาะสมกับการผลิตในเชิงธุรกิจขนาดใหญ่

การปฏิวัติอุตสาหกรรมเริ่มขึ้นครั้งแรกที่ประเทศอังกฤษ จากนั้นจึงขยายตัวแพร่หลายไปยังประเทศต่าง ๆ ในทวีปยุโรปด้วยกันและลุกลามไปยังชาติตะวันตกอื่น ๆ การปฏิวัติอุตสาหกรรมถูกแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ

การปฏิวัติอุตสาหกรรมระยะแรก อยู่ในช่วงประมาณ ค.ศ. 1760-1860 (พ.ศ. 2303-2403) ยุคนี้มีชื่อเรียกว่ายุคแห่งพลังไอน้ำ เหตุเพราะการปรับปรุงพัฒนาเทคโนโลยีเครื่องจักรกลของเจมส์ วัตต์ (James Watt ค.ศ. 1736-1819) นักประดิษฐ์และนักวิทยาศาสตร์ชาวอังกฤษ บุคคลผู้นี้เป็นผู้ปรับปรุงพัฒนาเครื่องจักรไอน้ำของโทมัส นิวโคเมน (Thomas Newcomen ค.ศ. 1663-1729) วิศวกรชาวอังกฤษ จนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เครื่องจักรประเภทนี้ถูกนำไปใช้ในงานทอผ้าฝ้าย ผ้าขนสัตว์ และอุตสาหกรรมทั่วไป นอกจากนี้เนื่องจากประเทศอังกฤษมีแหล่งแร่ถ่านหินและเหล็กอยู่มากมาย การนำแร่เหล็กไปถลุงเพื่อใช้ในอุตสาหกรรมต่าง ๆ จึงเป็นที่นิยมอย่างแพร่หลาย เกิดอุตสาหกรรมเหล็กขึ้นมาในยุคนี้ด้วย

การปฏิวัติอุตสาหกรรมระยะที่สอง อยู่ในช่วงประมาณ ค.ศ. 1860-1914 (พ.ศ. 2403-2457) ในยุคนี้เรียกว่ายุคเหล็กกล้า เนื่องจากการพัฒนาด้านเทคโนโลยีขยายตัวอย่างรวดเร็ว ประเทศสหรัฐอเมริกา มีความตื่นตัวในยุคนี้มาก การใช้พลังงานทดแทนเริ่มมีมากขึ้น เช่น การใช้แก๊ซ น้ำมันปิโตรเลียม และไฟฟ้ามาสร้างพลังงานแทนถ่านหินและไอน้ำซึ่งอยู่ในช่วงการปฏิวัติอุตสาหกรรมระยะแรก การนำเหล็กมาปรับปรุงเป็นส่วนประกอบของเครื่องจักรกลที่มีความแข็งแรงมากกว่าเหล็กธรรมดา (Iron) โดยการถลุงให้เป็นเหล็กกล้า (Steel) ทำให้อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องจักรกลมีประสิทธิภาพ ทนทานต่อการใช้งานในโรงงานอุตสาหกรรมมากยิ่งขึ้น

ผลของการปฏิวัติอุตสาหกรรมก่อให้เกิดผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจและสังคมที่สำคัญทั้งในด้านบวกและลบ กล่าวคือ

2.1 เกิดระบบโรงงาน หมายถึง เปลี่ยนแปลงระบบการผลิตจากการผลิตที่ทำแค่ภายในครัวเรือนมาเป็นการผลิตที่ใหญ่ขึ้นในโรงงาน ซึ่งต้องใช้เครื่องจักรกลในการผลิตสินค้าให้มีปริมาณเป็นจำนวนมากสนองความต้องการของประชาชนอย่างเพียงพอและทั่วถึง

2.2 เกิดระบบนายทุน หมายถึง ผู้เป็นเจ้าของทุนในการผลิตสินค้าซึ่งมีเป้าหมายในการผลิตเพื่อสร้างกำไรสูงสุดแก่กิจการของตนเอง บทบาทของนายทุนในยุคนี้จึงมีผลกระทบสำคัญต่อสังคมหลายประการ เช่น การกดค่าจ้างแรงงานลูกจ้าง ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดเล็กในครัวเรือนต้องเลิกกิจการเพราะแข่งขันสู้นายทุนไม่ได้ รวมทั้งลูกจ้างตกงานเนื่องจากการใช้เครื่องจักรแทนแรงงานคน เป็นต้น

2.3 เกิดการขยายตัวทางอุตสาหกรรม โดยมีการสร้างงานให้เกิดรายได้กับประชาชน ผู้คนในชนบทอพยพเข้ามาทำงานในเมืองทำให้ชุมชนแออัดขึ้น ปัญหาสังคมจึงมีตามมาอย่างหลากหลาย แต่ในขณะเดียวกันกลุ่มผู้ผลิตอุตสาหกรรมขนาดเล็ก หรือการผลิตในครัวเรือนจำพวกใช้ฝีมือแรงงานต้องเลิกงาน

และปิดตัวเอง เนื่องจากคุณภาพและมาตรฐานสินค้าสู่สินค้าที่ผลิตจากโรงงานไม่ได้ ที่สำคัญ คือ สินค้าโรงงานมีราคาย่อมเยากว่าสินค้าที่ผลิตโดยฝีมือ

2.4 เกิดการค้ำระหว่างประเทศแพร่ขยายมากยิ่งขึ้น ด้วยเทคโนโลยีใหม่ๆ ทำให้มีการผลิตสินค้าได้เป็นจำนวนมาก รวมทั้งสามารถควบคุมคุณภาพสินค้าให้เป็นที่ต้องการของประชาชนทั่วโลกได้ ประเทศที่มีศักยภาพการผลิตจึงแสวงหาตลาดเพื่อระบายสินค้า และแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเจ้ามหาอำนาจในทางการค้า

2.5 เกิดความเหลื่อมล้ำในทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศ บนความเอาเปรียบต่อกันของแต่ละประเทศ ความขยันขันแข็งของประชาชนในประเทศ และความแตกต่างกันในสภาพภูมิประเทศตลอดจนวัฒนธรรมประเพณีของแต่ละประเทศ ทำให้การเปรียบเทียบกันระหว่างประเทศพัฒนากับประเทศด้อยพัฒนาเกิดขึ้น

2.6 เกิดการแย่งชิงทรัพยากรธรรมชาติ เพื่อให้เกิดความเพียงพอในการนำทรัพยากรธรรมชาติไปใช้ในการผลิตทางอุตสาหกรรมเป็นการค้า จึงมีการสร้างจักรวรรดินิยมโดยการแสวงหาอาณานิคมทั้งในทวีปแอฟริกาและเอเชียในระยะเวลาต่อมา นับเป็นการแย่งชิงความได้เปรียบเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรธรรมชาติซึ่งมีอยู่มากมายในทุกภูมิภาคของโลก

ถึงแม้การปฏิวัติการปกครองในประเทศฝรั่งเศสจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการปกครองจากรบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์มาเป็นระบอบประชาธิปไตย การปฏิวัติอุตสาหกรรมในประเทศอังกฤษทำให้เกิดเทคโนโลยีทันสมัยกับการผลิตในทางอุตสาหกรรม ทั้งสองประเทศมีลักษณะที่เหมือนกันอย่างหนึ่ง คือ ต่างเป็นประเทศมหาอำนาจและขยายอาณาจักรโดยการล่าอาณานิคมไปทั่วโลก สถานการณ์ทางเศรษฐกิจสังคมและวัฒนธรรมจึงมีความคล้ายคลึงกันและแผ่อิทธิพลอย่างแพร่หลาย แต่ในสิ่งที่ประชาชนต้องการคือ ความมีเสรีภาพ ความเสมอภาค และภราดรภาพ ตามแนวทางประชาธิปไตย ยังได้ไม่ครบถ้วน โดยเฉพาะความเกี่ยวข้องในทางเศรษฐกิจและสังคมถึงแม้จะมีความเป็นประชาธิปไตยมากขึ้น แต่ก็มีได้หมายความว่ามีความเท่าเทียมกันในสังคม ในความเป็นจริงประชาชนยังแบ่งออกเป็นสองชนชั้น คือ ชนชั้นคนรวยและชนชั้นคนจน การแก้ไขปัญหาดังกล่าวจึงเป็นที่มาของความคิดในการวางระบบเศรษฐกิจสำหรับประชาชนหลายรูปแบบ เช่น ระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยม ระบบเศรษฐกิจแบบสังคมนิยม และระบบเศรษฐกิจแบบสายกลาง (แบบสหกรณ์) ในระยะเวลาต่อมา



**กิจกรรม 1.1.1**

1. สาเหตุการปฏิวัติการปกครองในประเทศฝรั่งเศสที่เรียกว่าการปฏิวัติใหญ่นั้นมีสาระสำคัญอะไรบ้าง จงอธิบาย
2. ผลการปฏิวัติการปกครองในประเทศฝรั่งเศสทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง
3. ปฏิวัติอุตสาหกรรมหมายความว่าอย่างไร มีการแบ่งยุคของการปฏิวัติอุตสาหกรรมไว้อย่างไร สาระสำคัญมีอะไรบ้าง
4. ผลของการปฏิวัติอุตสาหกรรม เกิดผลกระทบในด้านเศรษฐกิจและสังคมอย่างไรบ้าง จงอธิบาย

(โปรดทำกิจกรรม 1.1.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 1.1 เรื่องที่ 1.1.1)

**เรื่องที่ 1.1.2****แนวความคิดการสหกรณ์**

จากการปฏิวัติการปกครองในประเทศฝรั่งเศสมีผลเปลี่ยนแปลงการปกครองจากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์เป็นระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตยใน ค.ศ. 1789 ทำให้เกิดการเผยแพร่อุดมการณ์เกี่ยวกับเสรีภาพ เสมอภาค และภราดรภาพ ทั้งหมดมีหลักที่ว่ามนุษย์ทุกคนเกิดมามีสิทธิเสรีภาพของตนเอง ทุกคนมีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน และทุกคนพึงอยู่ร่วมกัน มีความสัมพันธ์ฉันพี่น้องด้วยความเข้าใจซึ่งกันและกัน กล่าวได้ว่าเรื่องเหล่านี้เป็นอุดมการณ์ในทางประชาธิปไตย

ในห้วงเวลาที่ใกล้เคียงกัน ได้มีการเกิดการปฏิวัติอุตสาหกรรมขึ้นในประเทศอังกฤษ คือ มีผู้คิดค้นประดิษฐ์เครื่องจักรมาแทนแรงงานคนโดยใช้แรงงานน้อยลง แต่ผลิตสินค้าได้จำนวนมากมีคุณภาพที่แน่นอนกว่าการใช้แรงงานคน ผลที่ตามมา คือ พวกช่างฝีมือและพวกประกอบอุตสาหกรรมขนาดเล็กในครัวเรือนต้องเลิกกิจการ และหันไปรับจ้างเป็นคณงานในโรงงานใหญ่ๆ ได้รับค่าจ้างในอัตราต่ำอย่างจำยอม ทำให้ผู้ใช้แรงงานหรือลูกจ้างตกอยู่ในความเสียเปรียบ เกิดความยากจนและมีหนี้สินมากขึ้น

**1. การแสวงหาระบบเศรษฐกิจเพื่อสนองความต้องการของประชาชน**

ผลที่ได้จากการปฏิวัติการปกครองในประเทศฝรั่งเศสและการปฏิวัติอุตสาหกรรมในประเทศอังกฤษ ทำให้มีการแบ่งประชาชนเป็นสองชนชั้น คือ พวกแรกเป็นชนชั้นคนรวย พวกนี้ ได้แก่ นายทุนหรือนายจ้าง มักมีฐานะร่ำรวยมีความเป็นอยู่สุขสบาย อีกพวกหนึ่ง คือ ชนชั้นคนจน บางครั้งเรียกว่า ชนชั้นกรรมาชีพ

ได้แก่ ผู้ใช้แรงงานทั้งหลาย รวมถึงผู้เป็นเกษตรกร ชนชั้นนี้เป็นประชาชนส่วนใหญ่ในประเทศ มักมีฐานะยากจน ที่อยู่อาศัยคับแคบ อาหารการกินไม่สมบูรณ์ สุขภาพอนามัยทรุดโทรม

การเปิดกว้างในทางประชาธิปไตยของยุคนี้ ย่อมให้บุคคลมีเสรีภาพในการผลิตและการค้า ทำให้เกิดระบบเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันกันมากขึ้น เรียกว่า ระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยม (Capitalism) ลักษณะเฉพาะของเศรษฐกิจแบบทุนนิยม คือ ความเป็นเจ้าของหรือกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินเป็นของเอกชน สามารถตัดสินใจลงทุนผลิตสินค้าและบริการอย่างมีเสรีภาพ กิจกรรมทางเศรษฐกิจจึงเต็มไปด้วยการแข่งขันและใช้กลไกทางราคาในการซื้อขายกันโดยที่รัฐบาลไม่ได้ควบคุมหรือเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องแต่อย่างใด การสร้างผลกำไรสูงสุดสำหรับนายทุนนอกจากการแข่งขันกำหนดราคาระหว่างนายทุนด้วยกันแล้ว การกดค่าจ้างแรงงานกับลูกจ้างผู้ใช้แรงงานในโรงงานยังเป็นปัจจัยต่อการสร้างกำไรด้วย ดังนั้น ความเหลื่อมล้ำในทางฐานะความเป็นอยู่ระหว่างนายทุนกับชนชั้นกรรมาชีพนับวันก็ยิ่งเกิดช่องว่างห่างชั้นกันมากยิ่งขึ้น

เมื่อสภาพการณ์เป็นเช่นนี้ จึงมีนักเศรษฐศาสตร์พวกหนึ่งมีความเห็นวาระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยมไม่สามารถช่วยแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจของประชาชนส่วนใหญ่ได้ ระบบเศรษฐกิจแบบนี้ทำให้มีพวคนายทุนจำนวนไม่กี่คนเท่านั้นที่ร่ำรวยโดยได้รับผลประโยชน์จากการประกอบธุรกิจทั้งหมด ส่วนพวคนงานซึ่งมีจำนวนมากจะตกอยู่ในสภาพยากจนและเสียเปรียบ ไม่มีสิทธิที่จะไปเรียกร้องหรือมีอำนาจต่อรองให้ได้ค่าจ้างเพียงพอที่จะดำรงชีพได้ จึงมีความคิดเห็นกันว่าควรยกเลิกระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยมเสีย ไม่ควรให้เอกชนมีกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สิน ทรัพย์สินทุกอย่างควรตกเป็นของรัฐบาล และรัฐเท่านั้นจะเป็นผู้ประกอบกิจการทั้งหมด ควรให้ประชาชนตกอยู่ในสภาพคณงานของรัฐ และได้รับค่าจ้างแรงงานเท่าที่จำเป็นเพียงพอต่อการดำรงชีพเท่านั้น รวมความแล้วระบบเศรษฐกิจแบบนี้รัฐจะเป็นเจ้าของปัจจัยในการผลิต การแจกจ่าย รวมทั้งเป็นผู้วางระเบียบการบริโภคผลผลิตด้วย จึงเรียกระบบเศรษฐกิจนี้ว่า ระบบเศรษฐกิจแบบสังคมนิยม (Socialism)

ทั้งระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยมและระบบเศรษฐกิจแบบสังคมนิยม ต่างเป็นระบบเศรษฐกิจที่มีแนวความคิดตรงข้ามกัน นักเศรษฐศาสตร์อีกพวกหนึ่งมีความคิดเห็นวาระบบเศรษฐกิจทั้งสองระบบไม่สามารถแก้ไขความยากจนของประชาชนส่วนใหญ่ได้ เศรษฐกิจแบบทุนนิยมถึงแม้จะมีความเป็นเสรีภาพและเป็นประชาธิปไตย แต่ก็ยังเป็นระบบที่นายทุนเอาเปรียบผู้ใช้แรงงาน กอบโกยหาผลประโยชน์เข้าตัวเองจนร่ำรวยแต่ไม่ยอมเหลียวแลผู้ใช้แรงงาน หรือแม้แต่เกษตรกรผู้ผลิตทางการเกษตรยังถูกเอาเปรียบในเรื่องราคา ต้องจำยอมขายพืชผลในราคาต่ำไม่สมดุลงกับต้นทุนการผลิต ส่วนเศรษฐกิจแบบสังคมนิยมจะขัดต่อหลักสำคัญของระบอบประชาธิปไตย ที่ไปลิดรอนสิทธิและเสรีภาพของประชาชนโดยตรง ไม่เปิดโอกาสให้เอกชนมีส่วนช่วยเสริมสร้างเศรษฐกิจส่วนรวมให้เจริญก้าวหน้า ทำลายความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความต้องการศึกษาค้นคว้าในสิ่งใหม่ๆ ของประชาชน

เมื่อแนวทางของทั้งสองระบบไม่เอื้อประโยชน์ต่อความต้องการพื้นฐานและความสงบสุขในการดำรงชีพของประชาชนส่วนใหญ่แล้ว นักเศรษฐศาสตร์จึงมีความคิดเห็นกันว่าควรจะมีระบบเศรษฐกิจแบบสายกลาง ตามความหมาย คือ เป็นวิธีการให้บุคคลที่มีฐานะยากจนหรืออัดขัดขัดสนในทางทรัพย์สิน ดำเนินการช่วยตนเอง โดยการรวมทุนและรวมกำลังเข้าด้วยกันด้วยความสมัครใจเพื่อจัดตั้งเป็นสมาคม ทุกคนที่มาด้วยกันนี้จะต้องรวมกันด้วยความสมัครใจ รวมกันทั้งกำลังใจ กำลังความคิด กำลังความสามารถ เพื่อก่อ

ให้เกิดพลัง เกิดอำนาจในการต่อรอง ทุกคนจะต้องเสียสละ ช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจของแต่ละคน ทุกคนจะต้องมีสิทธิและเสรีภาพที่เท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะเป็นสิทธิเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น สิทธิเสรีภาพในการแสดงความสามารถ หรือแม้แต่สิทธิเสรีภาพในการได้รับผลประโยชน์จากการประกอบกิจการของสมาคมที่ร่วมกันจัดตั้งขึ้นมา เมื่อบุคคลได้มารวมกันเพื่อประกอบกิจการร่วมกันจะดำเนินกิจกรรมในลักษณะช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยมีได้มีความมุ่งหมายเพื่อแสวงหากำไรมาแบ่งปันกัน ทุกคนมีความเสมอภาคเท่าเทียมกันโดยไม่ถือกำลังทรัพย์ เป็นสิ่งกำหนดสิทธิของบุคคลที่ร่วมกันจัดตั้งและเป็นเจ้าของสมาคม ดังนั้น ลักษณะของการร่วมมือกัน (Cooperation) โดยช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (Cooperate) จึงเรียกว่า “สหกรณ์ (Cooperative)” กล่าวได้ว่าระบบเศรษฐกิจแบบสายกลางมีลักษณะอย่างเดียวกันกับสหกรณ์นั่นเอง

## 2. แนวความคิดทางสหกรณ์

นักคิดทางสังคม ทางเศรษฐกิจ และทางการเมืองในยุคต่างๆ ของทวีปยุโรป นับตั้งแต่ก่อนและระหว่างการเกิดปฏิวัติฝรั่งเศส (ค.ศ. 1789) รวมถึงยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรมในอังกฤษระหว่างคริสต์ศตวรรษที่ 18-19 และหลังจากยุคเหล่านั้น ต่างก็มีส่วนในการพัฒนาความคิดทางสหกรณ์ เช่น ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการร่วมมือกันของมนุษย์ ความยุติธรรมในสังคม ความเสมอภาค การช่วยตนเอง เป็นต้น นักคิดเหล่านั้นหลายคนเป็นนักปฏิรูปสังคมได้พยายามนำความคิดของตนไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม เพื่อให้เกิดการแก้ไขและปรับปรุงสภาพทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองในสมัยนั้นให้ดีขึ้น จนในที่สุดได้มีการจัดตั้งองค์กรทางเศรษฐกิจและสังคมแบบใหม่ขึ้นที่เรียกว่า “สหกรณ์” เพื่อถ่วงดุลอำนาจและอิทธิพลขององค์กรเศรษฐกิจรูปแบบเดิมที่กำลังเฟื่องฟูอยู่ในยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรมในอังกฤษและยุโรปตะวันตก

ความคิดทางสหกรณ์เป็นความคิดของคนหลายคนในยุคนั้น เมื่อนำมาผสมเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบและสัมพันธ์กัน ความคิดเหล่านั้นจึงเป็นองค์ประกอบของความคิดทางสหกรณ์ บรรดานักคิดนักปฏิรูปสังคม นักเศรษฐศาสตร์หลายท่านมีส่วนช่วยพัฒนาระบบสหกรณ์ให้เป็นรูปธรรมในทางปฏิบัติ บางท่านนำความคิดเกี่ยวกับการรวมตัวจัดตั้งเป็นรูปสหกรณ์ไปทดลองปฏิบัติ ซึ่งบางท่านประสบความสำเร็จ และความล้มเหลว และบางท่านประสบความสำเร็จพอสมควร จึงขอยกตัวอย่างบุคคลสำคัญที่มีประวัติทางความคิด ผลงานที่ริเริ่มดำเนินงานสหกรณ์ ความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้นโดยสังเขป ดังต่อไปนี้

เอฟ. เอ็ม. บาเบ็ฟ (F.M. Babeuf ค.ศ. 1764-1797) นักอุดมคติชาวฝรั่งเศส เป็นผู้ประกาศปรัชญาแห่งความเสมอภาค โดยริเริ่มขบวนการที่เรียกว่า สภาประชาชนเพื่อกระตุ้นจิตสำนึกทางสังคมของมวลชน

แซง ซิมอง (Saint Simon ค.ศ. 1760-1825) นักอุดมคติชาวฝรั่งเศสจัดพิมพ์หนังสือชื่อ “ระบบอุตสาหกรรม” ซึ่งเน้นระบบสังคมตรงที่ว่ามนุษย์ต้องได้รับผลตอบแทนตามที่เขาได้กระทำ มิใช่เพียงแต่ความเสมอภาค ซิมองสอนเรื่องสันติภาพ ความร่วมมือ และภราดรภาพ (ความสัมพันธ์เสมอเหมือนพี่น้อง) รวมทั้งให้คำขวัญที่ว่า “แต่ละคนต้องทำงานตามความสามารถของตน และได้รับรางวัลตามผลงานของเขา” และ “หลักความเท่าเทียมแห่งโอกาสจะต้องไม่ขัดกับหลักความสามารถของคน”

หลุยส์ บลังค์ (Louis Blanc ค.ศ. 1811-1882) ชาวฝรั่งเศส เป็นผู้เน้นให้เห็นความจำเป็นของการนำความคิดทางสังคมมาหลอมรวมเข้าในระบบการเมือง บลังค์สนับสนุนความร่วมมือกัน และต่อต้านการแข่งขันที่เป็นการต่อสู้กันอย่างรุนแรง บลังค์ชี้ให้เห็นความชั่วร้ายของระบบ “มือใครยาวสาวได้สาวเอา” (Laissez Faire) ที่ขัดกับผลประโยชน์ของปัจเจกบุคคล บลังค์ยอมรับความคิดของปрудอง (Proudhon) เรื่องเสรีภาพ เสมอภาค และภราดรภาพ แต่ไม่เห็นด้วยกับการต่อสู้เพื่อปฏิวัติ บลังค์เน้นว่าความเชี่ยวชาญและความสามารถของมนุษย์ไม่เท่าเทียมกัน แม้ว่าจะให้คนมีโอกาสเท่าเทียมกัน ก็ยังคงมีคนแข็งแรงและคนอ่อนแออยู่นั่นเอง ทั้งนี้เพราะว่าคนเราไม่เท่าเทียมกันตั้งแต่เกิด เนื่องจากมรดกและสิ่งแวดล้อมต่างกัน ในสถานการณ์เช่นนี้หน้าที่ของมนุษย์ ก็คือ “คนที่แข็งแรงต้องช่วยคนที่อ่อนแอ” และด้วยเหตุผลเช่นนี้บลังค์จึงได้ให้คำขวัญว่า “แต่ละคนพึงให้ตามความสามารถ และพึงรับตามความจำเป็นของเขา” (from each according to his ability, to each according to his needs) ซึ่งเป็นจุดยืนของการสหกรณ์ในปัจจุบัน บลังค์ได้ประกาศระบบองค์กรทางสังคมที่ยึดมั่นในหลักความยุติธรรมในการแจกจ่าย (Distributive Justice) ซึ่งเป็นฐานรากของหลักการภาษีเงินได้ การสาธารณสุข ฝึกอบรม การประกันสังคม การศึกษาขั้นสูงแบบให้เปล่า การสงเคราะห์คนชรา และโครงการสวัสดิการสังคมอื่นๆ ที่คล้ายกัน ล้วนมาจากข้อเสนอของบลังค์ซึ่งในสมัยนั้นถือว่าเป็นยูโทเปียชาวฝรั่งเศสที่มีชื่อเสียงมาก

โรเบิร์ต โอเวน (Robert Owen ค.ศ. 1770-1858) เป็นชาวอังกฤษ และเป็นบุคคลแรกที่สอนให้คนทั่วไปรู้จักคำว่า “สหกรณ์” โรเบิร์ต โอเวน ซึ่งถือว่าเป็นผู้ให้กำเนิดการสหกรณ์ขึ้นในโลก และได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งสหกรณ์ เดิมโอเวนเป็นคนยากจน แต่มีความเฉลียวฉลาด และรู้จักวิธีการทำมาหากิน จึงทำให้เขาได้มีโอกาสเป็นผู้จัดการและมีหุ้นส่วนเป็นเจ้าของโรงงาน โอเวนเป็นนายจ้างที่มีความหวังดีต่อกรรมกร จึงได้ปรับปรุงสภาพความเป็นอยู่ทั่วไปของคณงานให้ดีขึ้น หลังจากนั้นโอเวนได้หาวิธีช่วยเหลือกรรมกรอื่นๆ โดยสอนให้รู้จักการช่วยตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อขจัดปัญหาความเดือดร้อนต่างๆ ซึ่งเป็นวิธีการของสหกรณ์ โอเวนเสนอให้จัดตั้ง “ชุมชนสหกรณ์” ให้ชุมชนสหกรณ์นี้ผลิตสิ่งของเครื่องใช้ต่างๆ ใช้เอง โดยไม่ใช้เครื่องจักร ทรัพย์สินของชุมชนเป็นของส่วนรวม เพื่อมิให้สภาพนายทุนปะปนอยู่ในชุมชน การจัดตั้งชุมชนสหกรณ์จะต้องใช้เงินทุนและที่ดินเป็นจำนวนมาก และโอเวนก็ได้พยายามเผยแพร่แผนการจัดตั้งชุมชนสหกรณ์เพื่อให้คนทั่วไปได้เข้าใจสหกรณ์ในฐานะสมาคมเพื่อเศรษฐกิจ แต่โอเวนยังไม่สามารถจัดตั้งชุมชนสหกรณ์ในประเทศอังกฤษได้ เพราะมีปัญหาเกี่ยวกับสภาพสังคมในสมัยนั้น โอเวนเดินทางไปประเทศสหรัฐอเมริกา ทดลองจัดตั้งชุมชนสหกรณ์ขึ้นเป็นครั้งแรกที่นิวฮาโมนี รัฐอินเดียนา สหรัฐอเมริกา ใน ค.ศ. 1825 (พ.ศ. 2368) ให้ชื่อว่า นิวฮาโมนี แต่ได้เลิกล้มไปในระยะเวลาต่อมาเนื่องจากไม่ได้คัดเลือกสมาชิก และไม่มีกิจกรรมเพียงพอให้คุ้มค่ากับค่าใช้จ่าย นอกจากนี้ยังมีปัญหาเกี่ยวกับการปกครองและศาสนา อย่างไรก็ตาม แนวความคิดของโอเวนยังมีอิทธิพลต่อนักปฏิรูปทางเศรษฐกิจ เขาได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับความร่วมมือร่วมใจระหว่างมนุษย์ในอันที่จะช่วยตัวเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อยกมาตรฐานความเป็นอยู่ให้สูงขึ้น แนวความคิดของโอเวนในเรื่องชุมชนสหกรณ์ และการขจัดกำไรเป็นพื้นฐานของการตั้งสหกรณ์ผู้บริโภคขึ้นในสมัยต่อมา

นายแพทย์วิลเลียม คิง (Dr. William King ค.ศ. 1786-1865) วิลเลียม คิง เป็นชาวอังกฤษ เป็นผู้นิยมในความคิดของโอเวน แต่เห็นว่าโครงการของโอเวนต้องใช้เงินทุนจำนวนมาก ซึ่งจะทำให้เป็นจริง

ได้ยาก เขาจึงเริ่มต้นโดยการชี้แจงให้คนงานรวมทุนกันคนละเล็กคนละน้อยตั้ง “สมาคมการค้า” ในรูปสหกรณ์ขึ้น เมื่อ ค.ศ. 1827 (พ.ศ. 2370) เป็นรูปร้านสหกรณ์จำหน่ายสินค้าแต่มีข้อแตกต่างไปจากร้านสหกรณ์ในปัจจุบัน คือ กำไรที่เกิดจากการดำเนินธุรกิจของร้านสหกรณ์นี้จะไม่นำมาแบ่งปันกัน แต่จะเก็บสมทบไว้เป็นทุนเพื่อใช้ขยายงานของร้านสหกรณ์ต่อไป จนสามารถตั้งชุมชนสหกรณ์ตามแบบของโอเวนได้ จากการกระทำดังกล่าวทำให้ร้านค้าแบบสหกรณ์ในรูปแบบนี้ไม่ประสบความสำเร็จเนื่องจากเก็บกำไรทั้งหมดไว้ไม่จ่ายคืนสมาชิกทำให้สมาชิกไม่ศรัทธาสหกรณ์ อย่างไรก็ตามกิจการของนายแพทย์คิงก็คล้ายกับร้านสหกรณ์ในปัจจุบัน ดังนั้น วงการร้านสหกรณ์ในสมัยนี้จึงให้เกียรติยกย่องแก่ท่านมาก

**ชาร์ลส์ฟูรีเอ (Charles Fourier ค.ศ. 1772-1837)** เป็นชาวฝรั่งเศส มีแนวความคิดเน้นการให้เสรีภาพแก่บุคคลอย่างแท้จริง เพราะผลจากการปฏิวัติการปกครองในประเทศฝรั่งเศสทำให้ฟูรีเอเห็นว่าไม่ได้ทำให้ฐานะของคนจนดีขึ้น ฟูรีเอแนะนำหลักการสหกรณ์ซึ่งมีหลักการร่วมมือมาใช้แทนระบบทุนนิยม และได้ทดลองตั้งสหกรณ์ในฝรั่งเศสและสหรัฐอเมริกาในรูปของนิคมสหกรณ์ ซึ่งเป็นสหกรณ์สมบูรณ์แบบเช่นเดียวกับของโอเวน แต่ก็ได้เลิกล้มไปเพราะสมาชิกขาดอุดมคติอย่างแท้จริง

**ฟิลิปป์ บูเช (Philippe Buchez ค.ศ. 1795-1865)** เป็นชาวฝรั่งเศส เป็นผู้คิดและเผยแพร่แนวความคิดด้านสมาคมผู้ผลิตให้เป็นสหกรณ์ขนาดเล็ก สมาชิกเป็นพวกช่างฝีมือประเภทต่างๆ การทำงานมีรูปแบบให้สมาชิกทำงานกันเองในโรงงาน และควบคุมกันเอง ปลายปีสมาชิกจะได้รับส่วนแบ่งกำไรในรูปเงินปันผลตามส่วนแบ่งการทำงานของตนในระหว่างปี และกันกำไรบางส่วนไว้เป็นเงินสะสมเพื่อขยายกิจการโดยไม่ต้องพึ่งเงินทุนจากภายนอก ในทางประวัติศาสตร์ บูเชถือเป็นผู้วางแนวทางให้แก่สหกรณ์ผู้ผลิต ซึ่งมีหลักการสำคัญที่ยึดถือปฏิบัติในสหกรณ์ผู้ผลิตถึงปัจจุบัน

**เฮร์มัน ชุลเซ (Hermann Schultz ค.ศ. 1836-1903)** เป็นชาวเยอรมนี เป็นผู้นำทางความคิดท่านหนึ่ง ในสมัยนั้นเกิดสภาพปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างรุนแรง อันสืบเนื่องมาจากการปฏิวัติทางอุตสาหกรรมในประเทศเยอรมนีเช่นเดียวกับประเทศอังกฤษ ชุลเซให้แนวความคิดว่าสาเหตุของปัญหาที่ชุมชนช่างฝีมือกลุ่มเล็ก เช่น ช่างไม้ ช่างรองเท้า เป็นต้น ซึ่งเป็นชุมชนที่อยู่ในเมือง ไม่ได้มาจากการเกิดขึ้นของโรงงานอุตสาหกรรม แต่มาจากการที่ชุมชนช่างฝีมือเหล่านั้นไม่สามารถรวมตัวกันทางเศรษฐกิจเพื่อร่วมกันแก้ปัญหาอย่างจริงจัง เขาจึงเสนอแนวความคิดให้มีการรวมตัวกันโดยระบบสหกรณ์ โดยสหกรณ์ที่ชุลเซริเริ่มให้ก่อตั้ง มี 2 แห่ง คือ สหกรณ์ช่างไม้ และสหกรณ์ช่างทำรองเท้า เมื่อ ค.ศ. 1849 (พ.ศ. 2392) วัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ อำนวยประโยชน์ร่วมกันในหมู่มวลชนสมาชิก ใช้วิธีการรวมซื้อวัสดุอุปกรณ์การผลิตด้วยกัน การบริหารงานยึดหลัก 3 ประการ คือ การช่วยตนเอง การบริหารงานด้วยตนเอง และการรับผิดชอบด้วยตนเอง ภายหลังการจัดตั้งสหกรณ์ทั้งสองแห่งประสบความล้มเหลว เพราะขาดแคลนเงินทุนและแหล่งสินเชื่อ เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจของประเทศในสมัยนั้นมีปัญหาขาดแคลนทรัพยากรมาก สหกรณ์พยายามแก้ปัญหาด้วยการจัดตั้งสมาคมเพื่อการสงเคราะห์ (Welfare Association) ขึ้นเพื่อเป็นแหล่งระดมทุนก็ยังไม่ประสบความสำเร็จ จนต่อมาได้ก่อตั้งสหกรณ์สินเชื่อหรือเครดิตไม่จำกัดสินเชื่อขึ้นมาจึงสามารถแก้ไขปัญหาการขาดแคลนเงินทุนไปได้ สหกรณ์ประเภทหลังนี้ได้พัฒนาเรื่อยมาจนกลายเป็นสหกรณ์ธนาคารประชาชน (People's Bank) ในเวลาต่อมา ชุลเซได้รับการเชื่อกันว่าเป็นต้นกำเนิดของสหกรณ์เครดิตในเมือง

เฟรดริค วิลเฮล์ม ไรฟ์ไฟเฟเซน (Frederich Wilhelm Raiffeisen ค.ศ. 1818-1888) เป็นชาวเยอรมัน มีแนวคิดแบบอนุรักษ์นิยมและได้รับอิทธิพลแนวคิดมาจากคริสเตียน ไรฟ์ไฟเฟเซนริเริ่มจัดตั้งสหกรณ์ในหมู่ชาวเกษตรกรซึ่งอยู่ชนบทที่ประสบปัญหาไม่ยิ่งหย่อนกว่าชุมชนเมือง โดยเกษตรกรกลุ่มเล็กต้องดำเนินธุรกิจกับพ่อค้าคนกลางในท้องถิ่น ซึ่งจัดหาปัจจัยการผลิตให้เกษตรกรในราคาแพง และรับซื้อผลผลิตจากเกษตรกรในราคาต่ำ สหกรณ์ดังกล่าวเป็นสหกรณ์ขนาดเล็ก จำกัดสมาชิกอยู่ในกลุ่มสังคมเดียวกัน มีความรู้จักและคุ้นเคยกัน สะดวกแก่การควบคุมด้านการปล่อยสินเชื่อ สมาชิกร่วมกันรับผิดชอบในหนี้สินของสหกรณ์โดยไม่จำกัด คณะกรรมการดำเนินการเป็นฝ่ายจัดการธุรกิจของสหกรณ์โดยไม่มีค่าตอบแทน การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ไม่มีการแสดงผลงานโดยตรง แต่ผลงานสามารถเห็นได้จากการสะสมทุนที่เกิดจากการจัดสรรผลกำไรมาเป็นทุนสำรองของสหกรณ์ ต่อมาสหกรณ์เครดิตนี้ยังขยายบริการแก่สมาชิกนอกเหนือไปจากธุรกิจสินเชื่อ และให้บริการด้านธุรกิจการซื้อและธุรกิจการขายอย่างกว้างขวาง กล่าวได้ว่า ไรฟ์ไฟเฟเซนเป็นผู้ให้กำเนิดสหกรณ์เครดิตในชนบท

องค์กรทางเศรษฐกิจและสังคมรูปแบบใหม่ที่เรียกว่า “สหกรณ์” นั้น ภายหลังจากได้รับความนิยมนิยมและแพร่หลายจากประชาชนไปทั่วทุกภูมิภาคของโลก ทำให้เกิดความร่วมมือต่อกันในลักษณะเชื่อมโยงเครือข่ายแลกเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจทางสหกรณ์ระหว่างกัน รวมทั้งสร้างความสัมพันธ์ในการสนับสนุนและพัฒนากิจกรรมต่างๆ เพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของขบวนการสหกรณ์ทั่วโลก ในความร่วมมือดังกล่าวจึงเกิดเป็นองค์การสหกรณ์ระหว่างประเทศขึ้นมาเรียกว่า “องค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ” มีชื่อเป็นภาษาอังกฤษว่า The International Cooperative Alliance ชื่อย่อ ICA (ไอซีเอ)

ICA เป็นองค์การระหว่างประเทศประเภทเอกชน (Non-Government Organization: NGO) ด้านสหกรณ์ที่เป็นอิสระและใหญ่ที่สุดในโลก ทำหน้าที่เป็นทั้งศูนย์รวมของสหกรณ์ เป็นตัวแทนของสหกรณ์ และเป็นผู้ให้บริการแก่สหกรณ์ทั่วโลก หรือเท่ากับทำหน้าที่เป็นทั้งผู้นำขบวนการสหกรณ์สากลและเป็นองค์การพัฒนาสหกรณ์สากล ICA มีความสำคัญต่อการพัฒนาขบวนการสหกรณ์และสหกรณ์ทั่วโลก ในลักษณะส่งเสริมขบวนการสหกรณ์บนพื้นฐานของการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามวิถีทางประชาธิปไตย ก่อตั้งเมื่อ ค.ศ. 1895 (พ.ศ. 2438) ในนครลอนดอน ประเทศอังกฤษ และจดทะเบียนจัดตั้งสำนักงานใหญ่ขึ้นในนครเจนีวา ประเทศสวิตเซอร์แลนด์เมื่อ ค.ศ. 1982 (พ.ศ. 2525) ปัจจุบัน ICA มีสถานภาพเป็นนิติบุคคลในรูปแบบสมาคมตามกฎหมายของประเทศสวิตเซอร์แลนด์ มีสมาชิกร่วมภาคีที่มาจากสหกรณ์ทั้งในระดับชาติ และระดับสากลทั่วโลกจำนวน 240 องค์การจาก 90 ประเทศ ซึ่งเป็นตัวแทนของสมาชิกสหกรณ์ทั่วโลกกว่า 800 ล้านคน และครอบคลุมสหกรณ์ทุกประเภท เช่น สหกรณ์การเกษตร การธนาคาร การประมง สุขภาพ เกษตรสถาน อุตสาหกรรม การประกันภัย การท่องเที่ยวและสหกรณ์การค้าปลีก เป็นต้น

โดยสรุป ผลจากการปฏิวัติการปกครองในประเทศฝรั่งเศสและการปฏิวัติอุตสาหกรรมในประเทศอังกฤษทำให้นักคิด นักปฏิรูปสังคม นักเศรษฐศาสตร์ในยุคนั้นมีส่วนช่วยกำหนดแนวคิดและพัฒนาระบบเศรษฐกิจแบบสหกรณ์ให้เป็นรูปธรรมในทางปฏิบัติ โดยหวังว่าจะสามารถช่วยแก้ไขปัญหาด้านเศรษฐกิจและสังคมให้กับประชาชนได้ การสหกรณ์ที่จัดตั้งในครั้งนั้นมีทั้งที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลว อย่างไรก็ตาม แนวความคิดจัดตั้งองค์กรทางเศรษฐกิจและสังคมแบบสหกรณ์ มีส่วนในการถ่วงดุลอำนาจและอิทธิพลของ

องค์การเศรษฐกิจรูปแบบอื่นที่กำลังแพร่หลายในยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรมในอังกฤษและยุโรปตะวันตก ทำให้เกิดต้นแบบสหกรณ์ที่ได้รับความสนใจนำมาปฏิบัติจนเป็นที่นิยมถึงปัจจุบัน

### กิจกรรม 1.1.2

1. จงอธิบายความเหมือนและแตกต่างกันของระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยม ระบบเศรษฐกิจแบบสังคมนิยม และระบบเศรษฐกิจแบบสายกลางตามแนวทางสหกรณ์

2. จงอธิบายแนวความคิดทางสหกรณ์ของหลุยส์ บลังค์ แนวความคิดและการดำเนินกิจกรรมทางสหกรณ์ของโรเบิร์ต โอเวน และนายแพทย์วิลเลียม คิง ว่ามีสาระสำคัญในการช่วยพัฒนาการสหกรณ์ให้เป็นรูปธรรมในทางปฏิบัติ รวมทั้งประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวอย่างไร

3. บุคคลที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นต้นกำเนิดแนวความคิดสหกรณ์เครดิตยูเนียนในเมือง และสหกรณ์เครดิตยูเนียนในชนบทเป็นใคร มีแนวความคิดในการดำเนินงานสหกรณ์อย่างไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 1.1.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 1.1 เรื่องที่ 1.1.2)

## แผนการสอนตอนที่ 1.2

### ความหมายสหกรณ์และค่านิยมทางสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 1.2 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 1.2.1 ความหมายและความสำคัญของสหกรณ์
- 1.2.2 ความหมายและความสำคัญของค่านิยมทางสหกรณ์

#### แนวคิด

1. การกำหนดความหมายของสหกรณ์นั้น มีผู้รู้ได้ให้คำอธิบายไว้หลายท่าน ซึ่งตามความหมายโดยรวมมีความสอดคล้องกันในเนื้อหา แตกต่างกันบ้างตามมุมมองความเห็นของแต่ละคน ความหมายของสหกรณ์ตามที่องค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ (ICA) กำหนดเป็นนิยามไว้ คือ สหกรณ์เป็นองค์การอิสระของบุคคลซึ่งรวมกันด้วยความสมัครใจ เพื่อสนองความต้องการอันจำเป็นและมีจุดมุ่งหมายร่วมกันทางเศรษฐกิจพื้นฐาน สังคม และวัฒนธรรม ผ่านวิสาหกิจที่เป็นเจ้าของร่วมกัน และควบคุมตามหลักประชาธิปไตย ความสำคัญของสหกรณ์จึงเป็นการสนองความต้องการของสมาชิก และมีการควบคุมกันตามแบบประชาธิปไตย
2. ค่านิยมทางสหกรณ์ เป็นสิ่งดีงามและมีคุณค่าอันเป็นลักษณะเฉพาะที่มีอยู่ในตัวของสหกรณ์ ซึ่งขบวนการสหกรณ์ต่างยอมรับนำไปปฏิบัติให้เป็นประเพณีสืบทอดกันต่อไป ค่านิยมทางสหกรณ์มีความสำคัญในการรวมกลุ่มบุคคลเป็นสหกรณ์ และในการปฏิบัติตนของสหกรณ์และสมาชิก ซึ่งพิจารณาได้จากค่านิยมทางสหกรณ์ที่เป็นพื้นฐานอันเป็นแบบอย่างที่สหกรณ์ทั้งหลายพึงมีโดยทั่วไป และค่านิยมทางสหกรณ์ที่เป็นศีลธรรมจรรยาซึ่งเป็นแบบอย่างเกี่ยวกับความประพฤติที่สหกรณ์และสมาชิกควรยึดถือปฏิบัติ

#### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 1.2.1 “ความหมายและความสำคัญของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมายและความสำคัญของสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 1.2.2 “ความหมายและความสำคัญของค่านิยมทางสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมายและความสำคัญของค่านิยมทางสหกรณ์ได้



## เรื่องที่ 1.2.1

### ความหมายและความสำคัญของสหกรณ์

แนวคิดของนักเศรษฐศาสตร์ที่นำระบบเศรษฐกิจแบบสายกลางในลักษณะบุคคลมารวมกัน แล้วใช้การร่วมมือกัน (Cooperation) มาดำเนินการช่วยตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (Cooperate) เรียกว่า “สหกรณ์” (Cooperative) การเป็นสหกรณ์ตามแนวคิดดังกล่าว ทุกคนที่มารวมกันนี้จะต้องรวมกันด้วยความสมัครใจ รวมกันทั้งกำลังใจ กำลังความคิด กำลังความสามารถ เพื่อก่อให้เกิดพลัง เกิดอำนาจ ในการต่อรอง ทุกคนจะต้องเสียสละเพื่อให้การแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจของแต่ละคนได้รับผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย ส่วนประกอบที่นอกเหนือจากนี้ได้รวมไปถึงทุกคนจะต้องมีสิทธิและเสรีภาพที่เท่าเทียมกัน โดยมีได้มีความมุ่งหมายเพื่อแสวงหาผลประโยชน์จากกำไรมาแบ่งปันกัน ความเสมอภาคเท่าเทียมกันในลักษณะที่ไม่ถือกำลังทรัพย์เป็นสิ่งที่กำหนดสิทธิของบุคคล จึงเป็นหัวใจสำคัญในการอยู่ร่วมกันตามหลักประชาธิปไตย

#### 1. ความหมายของสหกรณ์

1.1 ความหมายของสหกรณ์โดยทั่วไป ในประเทศไทยคำว่า “สหกรณ์” มาจากภาษาสันสกฤต “สห” แปลว่าร่วมกัน “กรณ์” แปลว่า “การกระทำ” คำว่า “สหกรณ์” จึงแปลว่า “การกระทำร่วมกัน” หรือ “การร่วมมือกัน” จากคำแปลนี้จะมีผู้สงสัยและสอบถามว่าถ้าเป็นเช่นนี้การกระทำร่วมกันทุกอย่างก็เป็นสหกรณ์หรือ เช่น การร่วมเดินขบวนร่วมกันเรียกร้องค่าแรงงานจากนายจ้าง การลงแขกเกี่ยวข้าว การทอดกฐิน คำตอบต้องพิจารณาเป็นสองลักษณะ ถ้าแปลคำว่าสหกรณ์ตามตัวอักษรคำตอบนั้น คือ ใช่ แต่หากจะแปลตามหลักการและความหมายแล้วคำตอบ คือ ไม่ใช่ คำว่า “สหกรณ์” จึงต้องประกอบด้วยลักษณะเฉพาะที่สำคัญ ดังนี้

- 1) มีการประกอบการธุรกิจเช่นเดียวกับธุรกิจรูปอื่นๆ โดยใช้ปัจจัยสี่อย่างเพื่อให้ธุรกิจนั้นดำเนินได้ คือ คน เงิน ทรัพยากร และการจัดการ
- 2) มีการรวมคนเป็นกลุ่มและรวมทุนด้วยความสมัครใจ เพื่อร่วมกันช่วยแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมของบุคคลในกลุ่มที่ประสบปัญหา
- 3) มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจที่แน่นอนในลักษณะช่วยตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- 4) มีการจดทะเบียนถูกต้องตามกฎหมาย โดยมีฐานะเป็นนิติบุคคล
- 5) สมาชิกในกลุ่มทุกคนต่างมีสิทธิอย่างเท่าเทียมกัน หรือด้วยความเสมอภาคกัน
- 6) มีการอบการดำเนินงานภายใต้หลักเกณฑ์แห่งกฎหมายสหกรณ์และข้อบังคับของแต่ละสหกรณ์

จากลักษณะเฉพาะของสหกรณ์ทำให้มองเห็นภาพลักษณ์ของสหกรณ์ได้ชัดเจนขึ้น แต่ในการกำหนดความหมายหรือขอบเขตของคำจำกัดความคำว่าสหกรณ์ ยังมีความแตกต่างกันไปตามมุมมองของท่านผู้รู้ทางสหกรณ์แต่ละท่าน เพราะการดำเนินกิจกรรมทางสหกรณ์ล้วนมีความเกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตของประชาชนทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ผู้ที่ให้คำจำกัดความจึงมักจะเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ มีความรอบรู้ ตลอดจนมีความชำนาญการไม่เหมือนกัน บางท่านอาศัยประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องด้านเศรษฐกิจ บางท่านให้ความสำคัญไปในทางสังคม บางท่านพิจารณาตามหลักการบริหารธุรกิจ บางท่านมุ่งเน้นการอยู่ร่วมกันอย่างมีศีลธรรมจรรยา หรือบางท่านให้นำหนักตามหลักการปกครองในแบบประชาธิปไตย เพื่อให้นักศึกษาได้เห็นความหมายในมุมมองต่างๆ กัน สามารถเข้าใจและอธิบายความหมายได้กว้างขวางยิ่งขึ้น จึงได้นำเอาคำจำกัดความของคำว่าสหกรณ์ จากผู้มีชื่อเสียงในวงการสหกรณ์หลายท่านมาประกอบการศึกษา ดังนี้

กรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ ผู้ผลักดันส่งเสริมให้มีการก่อตั้งสหกรณ์ในประเทศไทย และดำรงตำแหน่งนายทะเบียนสหกรณ์พระองค์แรก ได้ประทานคำแปลไว้ในเอกสารปาฐกถาสหกรณ์บางรูป โดยแปลมาจากคำจำกัดความของนายฮิวเบิร์ต คัลเวิร์ต (Hubert Calvert) ผู้เคยดำรงตำแหน่งนายทะเบียนสหกรณ์ของประเทศอินเดียว่า “สหกรณ์เป็นวิธีการจัดการรูปหนึ่งซึ่งบุคคลหลายคนเข้าร่วมกันโดยความสมัครใจของตนเองในฐานะที่เป็นมนุษย์ โดยความมีสิทธิเสมอหน้ากันหมด เพื่อบำรุงตนเองให้เกิดความเจริญทางทรัพย์”

พระประกาศสหกรณ์ ได้ให้ความหมายว่า “สหกรณ์เป็นวิธีประกอบกิจการทางเศรษฐกิจแบบหนึ่งที่บุคคลผู้อ่อนแอในทางเศรษฐกิจ รวมแรงรวมปัญญาและรวมทุนกัน จัดตั้งขึ้นโดยความสมัครใจ ตามหลักการช่วยเหลือตนเอง การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และการประหยัด เพื่อความเจริญทางเศรษฐกิจและสังคม”

ดร.ฮานน์ส เจบฮาร์ด (Dr. Hanns Jebhard) นักเศรษฐศาสตร์และสหกรณ์ชาวฟินแลนด์อธิบายไว้ว่า “สหกรณ์เป็นที่รวมคน ตั้งขึ้นตามหลักแห่งความเสมอภาค ไม่จำกัดจำนวนสมาชิก และเพื่อวัตถุประสงค์ที่จะดำเนินงานตามหลักเศรษฐกิจ เพื่อส่งเสริมฐานะทางการเงินและการดำเนินอาชีพของสมาชิก ด้วยวิธีช่วยตนเองตามลำพังหรือช่วยตนเองด้วยความสนับสนุนของรัฐบาล โดยมีข้อแม้ว่าผลกำไรจากประโยชน์ของการกระทำร่วมกันจะต้องแบ่งตามส่วนของงานที่สมาชิกคนหนึ่งๆ กระทำ มิใช่แบ่งตามส่วนแห่งเงินทุน”

ดร.เฟย์ (Dr. Fay) ได้กล่าวถึงวิธีการสหกรณ์ในแง่เศรษฐกิจและสังคมว่า “สมาคมสหกรณ์เป็นที่รวมคนด้วยความมุ่งหมายในลักษณะหุ้นส่วนการค้าซึ่งจัดในหมู่ผู้มีทรัพย์น้อยและวางวิธีการโน้มไปในทางมิให้บังเกิดความเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว โดยวางเงื่อนไขไว้ว่าสมาชิกจะได้รับประโยชน์แบ่งตามส่วนแห่งกิจการงานที่ทำกับสมาคม”

ชาร์ลส์ จี๊ด (Charles Jide) นักเศรษฐศาสตร์สหกรณ์ชาวฝรั่งเศส เป็นผู้หนึ่งที่ทำให้ความช่วยเหลือสหกรณ์ในด้านวิชาการเป็นอันมาก ให้ความหมายไว้สั้นๆ ว่า “สหกรณ์ คือ สมาคมที่มุ่งกำจัดเสียซึ่งกำไร”

เปอร์ซี่ เรดเฟอร์น (Persey Redfern) นักสหกรณ์ชาวอังกฤษให้ความหมายว่า “สหกรณ์ คือ ชุมชนซึ่งร่วมงานกันโดยใจสมัคร และโดยยึดวิธีการประชาธิปไตยเป็นหลัก เพื่อเสนอสิ่งของและการรับใช้ให้แก่สมาชิก เพื่อให้สมาชิกผลิตสิ่งของไว้ขาย หรือเพื่อขายสิ่งของที่สมาชิกผลิตขึ้น หรือเพื่อจะหา

ทุนให้สมาชิก หรือเพื่อรวมวัตถุประสงค์ทั้งปวงให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และในขณะเดียวกันนั้น เพื่อเฉลี่ยผลได้ตามวิธีซึ่งสมาชิกได้ตกลงกันไว้ว่าเป็นวิธีที่ยุติธรรมสำหรับคนแต่ละคน และทุกคน”

เอส. เอส. ตาลมาคิ (SS. Talmaki) นักสหกรณ์ชาวอินเดียนกล่าวว่า “สหกรณ์ คือ วิธีการจัดงานชนิดหนึ่ง ซึ่งบุคคลหลายคนร่วมกันโดยใจสมัครตามหลักแห่งความเสมอภาค เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ในทางเศรษฐกิจโดยวิธีสุจริต”

องค์การแรงงานระหว่างประเทศ (International Labour Organization: ILO) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “สหกรณ์ คือ สมาคมของคนมีรายได้น้อย ผู้ได้มารวมกันเข้าด้วยความสมัครใจ เพื่อให้ได้สามัญประโยชน์ทางทรัพย์ โดยจัดองค์การธุรกิจที่มีการควบคุมแบบประชาธิปไตย ลงเงินไปสมทบในทุนที่ต้องการโดยเสมอภาค และยอมรับความเสี่ยงภัยและผลประโยชน์ในกิจการนี้ตามส่วนที่ยุติธรรม”

หนังสือเอนไซโคลปิเดีย บริแตนิกา อธิบายศัพท์ว่า “สหกรณ์ คือ ชุมชนุมนุชที่ร่วมกันเป็นองค์การด้วยความสมัครใจและยึดถือหลักประชาธิปไตยเป็นที่ตั้ง โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะจัดหาสินค้ามาจำหน่ายแก่สมาชิกและการรับใช้แก่สมาชิกหรือเพื่อให้สมาชิกประกอบการผลิตเพื่อจำหน่าย หรือจัดการขายผลผลิตของสมาชิก หรือจัดหาทุนให้สมาชิกกู้ยืม เพื่อรวมวัตถุประสงค์เหล่านี้เข้าด้วยกันและในขณะเดียวกันเฉลี่ยผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นเนื่องจากการนี้ให้แก่สมาชิกตามส่วนซึ่งได้ตกลงเห็นพ้องกัน ว่าเป็นการเที่ยงธรรมสำหรับสมาชิกแต่ละคนและสำหรับหมู่คณะ”

กรมส่งเสริมสหกรณ์ หน่วยงานภาครัฐของประเทศได้กำหนดนิยามสหกรณ์ไว้ดังนี้ “สหกรณ์ คือ หน่วยธุรกิจซึ่งบุคคลผู้มีอาชีพอย่างเดียวกัน หรืออาศัยอยู่ในท้องที่ใกล้เคียงกันรวมกันเป็น สมาชิกและจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อนายทะเบียนสหกรณ์ตามกฎหมายว่าด้วยการสหกรณ์ เพื่อร่วมมือกันดำเนินธุรกิจอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง อันจะเป็นการปรับปรุงอาชีพและความเป็นอยู่ซึ่งแต่ละคนประสบปัญหาาร่วมกันนั้นให้ดีขึ้น โดยยึดหลักการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นแนวดำเนินงาน”

การประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ เมื่อวันที่ 4 กันยายน พ.ศ. 2544 ณ ห้องประชุมกองฝึกรวม กรมส่งเสริมสหกรณ์ กำหนดความหมายของสหกรณ์ว่า “สหกรณ์ คือ องค์การของบรรดาบุคคล ซึ่งรวมกลุ่มกันโดยสมัครใจในการดำเนินวิสาหกิจที่พวกเขาเป็นเจ้าของร่วมกันและควบคุมตามหลักประชาธิปไตย เพื่อสนองความต้องการ (อันจำเป็น) และความหวังร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม”

พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 4 บัญญัติว่า “สหกรณ์ หมายความว่า คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัตินี้”

1.2 ความหมายของสหกรณ์ตาม ICA ตั้งแต่ได้มีการก่อตั้งองค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ (ICA) เมื่อ ค.ศ. 1895 (พ.ศ. 2438) เป็นต้นมา ICA ในฐานะที่เป็นผู้นำขบวนการสหกรณ์สากลได้รับเกียรติเป็นองค์การท้ายสุดในการให้คำจำกัดความของสหกรณ์ รวมทั้งขัดเกลาหลักการสหกรณ์เพื่อให้เป็นรากฐานของสหกรณ์ ตลอดทั้งสร้างความเข้าใจให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของนักสหกรณ์ที่เป็นภาคีในขบวนการสหกรณ์ทั่วโลก ซึ่งก่อนหน้านั้น การประกาศหลักการสหกรณ์กระทำโดย ICA มาแล้วสองครั้ง ครั้งแรกใน ค.ศ. 1937 (พ.ศ. 2480) ครั้งที่สองใน ค.ศ. 1966 (พ.ศ. 2509) และครั้งนี้เป็นครั้งล่าสุด คือ

ครั้งที่สามใน ค.ศ. 1995 (พ.ศ. 2538) การประกาศแต่ละครั้งเป็นการอธิบายว่าทำอะไรจึงจะทำให้หลักการสหกรณ์เป็นหลักการสากล

สาระสำคัญในประกาศหรือแถลงการณ์ครั้งที่สามนี้เป็นการสรุปผลที่เป็นคุณลักษณะของสหกรณ์รวมสามเรื่องด้วยกัน เรียกว่า เอกลักษณ์ของการสหกรณ์หรือองค์ประกอบของการสหกรณ์ (Cooperative Identity) ประกอบด้วย “นิยาม” (Definition) ของคำว่าสหกรณ์ รายการที่เป็นหัวใจสำคัญของ “ค่านิยม” (Values) ทางสหกรณ์ และการแก้ไขปรับปรุง “หลักการ” (Principles) เพื่อให้เห็นความเป็นองค์กรสหกรณ์ (Cooperatives) โดยเน้นการพิจารณาทบทวนหลักการสหกรณ์เป็นสำคัญ

ในแถลงการณ์ของ ICA กล่าวถึงว่า การปรับปรุงแก้ไขหลักการสหกรณ์เป็นระยะๆ ทำให้เห็นความเข้มแข็งของขบวนการสหกรณ์ที่สามารถประยุกต์ใช้ได้กับการเปลี่ยนแปลงของโลกมาโดยตลอด การสหกรณ์สามารถปรับตัวเองได้ และพร้อมจะเผชิญกับความท้าทายใหม่ๆ ได้ตลอดเวลาในทุกสถานการณ์ของโลก รวมทั้งถือเป็นการทดสอบกับนักสหกรณ์ทั่วโลกว่า เจตนาพื้นฐานที่เป็นหลักการสหกรณ์นั้นสามารถนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการของกลุ่มบุคคลที่ร่วมกันดำเนินการได้ นอกจากนี้ ในความเชื่อ ความเลื่อมใสและความไว้วางใจต่อกันที่จะร่วมกันปรับตัวของคนในขบวนการสหกรณ์ตามวิธีการทางประชาธิปไตยด้วยการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จะทำให้เห็นว่าการสหกรณ์สามารถทำให้การดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจมีความเป็นไปได้ ตรงตามวัตถุประสงค์ มีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างความร่วมมือที่ดีต่อกันได้ ความเป็นเอกภาพจึงพิจารณาได้จากการใช้หลักการอย่างเดียวกันตามประเพณีที่ปฏิบัติกันสืบมา ถึงแม้ว่าในความเป็นจริงสหกรณ์จะอยู่ต่างรูปกัน มีการสนองความต้องการอย่างหลากหลาย รวมทั้งอยู่ในสังคมวัฒนธรรมที่แตกต่างกันก็ตาม

การกำหนดความหมายของสหกรณ์นั้น มีผู้รู้ได้ให้คำอธิบายไว้หลายท่านหลายแห่งดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ซึ่งตามความหมายโดยรวมมีความสอดคล้องกันในเนื้อหา แตกต่างกันบ้างตามมุมมองความเห็นของแต่ละท่าน ในที่นี้ขอใช้ความหมายที่เป็นนิยามสหกรณ์ของ ICA ซึ่งที่ประชุมของ ICA ครั้งที่ 31 ณ เมืองแมนเชสเตอร์ ประเทศอังกฤษ เมื่อวันที่ 20 กันยายน ค.ศ. 1995 ได้ให้การรับรองหลักสหกรณ์สากลใหม่ และได้จัดทำแถลงการณ์ว่าด้วยเอกลักษณ์ของการสหกรณ์ โดยแถลงไว้เมื่อวันที่ 23 กันยายน ค.ศ. 1995 ซึ่งนิยามสหกรณ์เป็นเอกลักษณ์ส่วนที่ 1 ในแถลงการณ์นั้นด้วย

Definition “A co-operative is an autonomous association of persons united voluntarily to meet their common economic, social and cultural needs and aspirations through a jointly – owned and democratically – controlled enterprise.”

ICA ให้ความหมายที่เป็นนิยามไว้ว่า “สหกรณ์เป็นองค์การอิสระของบุคคล ซึ่งรวมกันด้วยความสมัครใจ เพื่อสนองความต้องการอันจำเป็นและมีจุดมุ่งหมายร่วมกันทางเศรษฐกิจพื้นฐาน สังคม และวัฒนธรรม ผ่านวิสาหกิจที่เป็นเจ้าของร่วมกันและควบคุมตามหลักประชาธิปไตย”

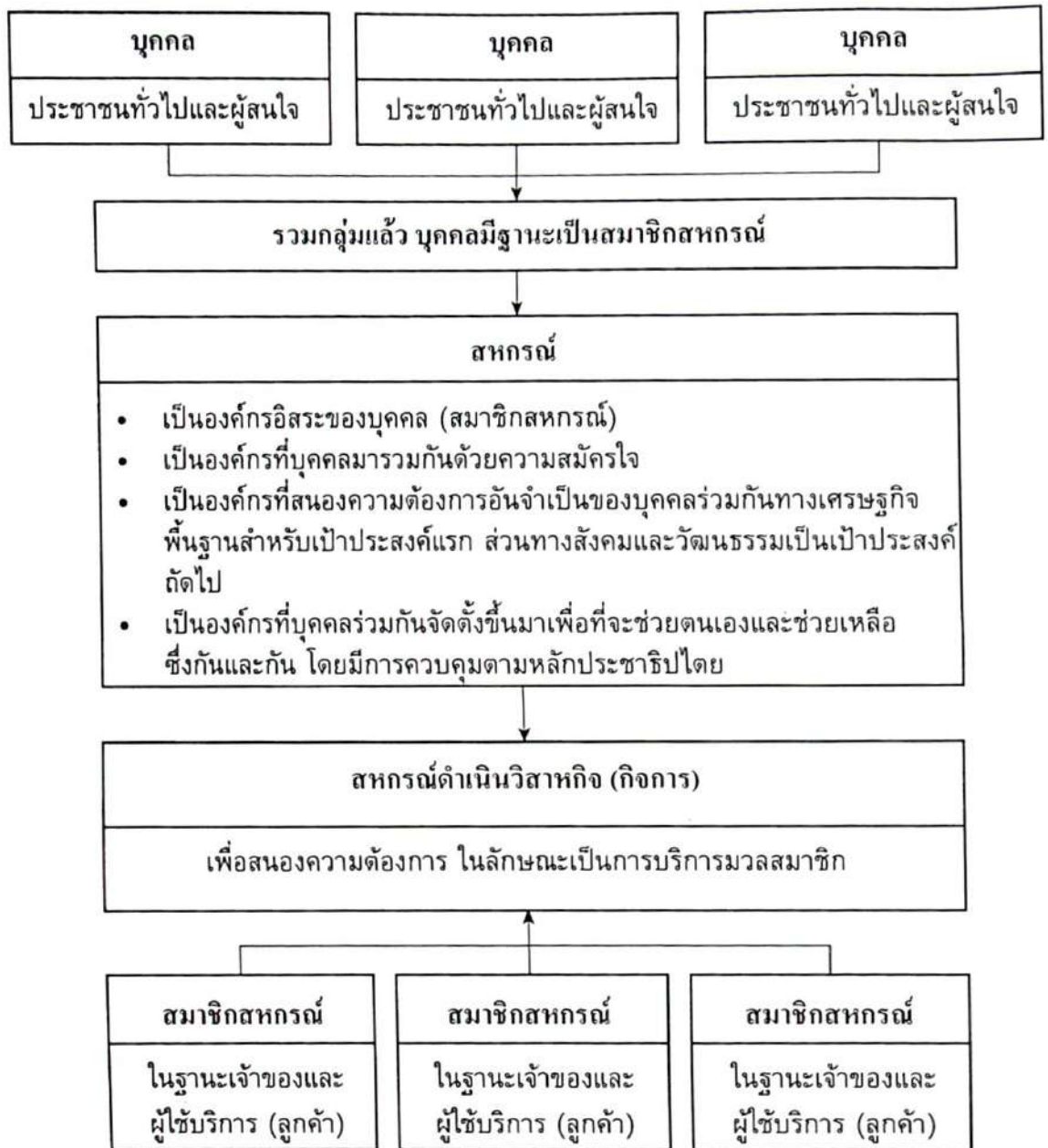
ในคำจำกัดความนี้ ICA มีเจตนากำหนดขอบเขตกว้างๆ ที่เป็นลักษณะของสหกรณ์ และเป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมาย กล่าวคือ เพื่อให้สมาชิกมีอิสระในการตั้งสหกรณ์ของตนเองในสภาพที่แตกต่างกัน เพื่อประโยชน์การร่างข้อบังคับของสหกรณ์ เพื่อการให้การศึกษาอบรมสมาชิก รวมทั้งเพื่อการเตรียมเอกสารการศึกษาทางสหกรณ์ การแยกอธิบายนิยามสหกรณ์จึงเป็นดังนี้

คำว่า “อิสระ” หมายถึง สหกรณ์เป็นตัวของตัวเองหรือเป็นอิสระจากรัฐและธุรกิจเอกชนเท่าที่จะทำได้ ส่วนความว่า “เป็นองค์การของบุคคล” (จะเรียกเป็นองค์กรก็ได้) นั้น หมายถึง สหกรณ์มีอิสระที่จะให้คำจำกัดความของบุคคลแตกต่างกันไป ตามกฎหมายของแต่ละสถานที่ เช่น สหกรณ์ในชั้นปฐมทั่วไปยอมรับสมาชิกที่เป็นบุคคลธรรมดาเท่านั้น หรือสหกรณ์ในชั้นปฐมหลายสหกรณ์ยอมรับสมาชิกที่เป็นนิติบุคคลได้ สำหรับสหกรณ์ที่นอกเหนือจากสหกรณ์ชั้นปฐม สามารถที่จะมีสหกรณ์อื่นเป็นเจ้าของ (เช่น ชุมชุมสหกรณ์มีสหกรณ์ต่างๆ เป็นเจ้าของหรือสมาชิก) นอกจากนี้การจะกำหนดให้สมาชิกเป็นบุคคลธรรมดาหรือนิติบุคคล หรือเป็นสหกรณ์ด้วยกันต่างต้องได้รับการตัดสินใจจากสมาชิกตามแบบประชาธิปไตยว่าจะกำหนดให้เป็นอย่างไร

คำว่า “สมัครใจ” หมายถึง สมาชิกในสหกรณ์ต้องมีเสรีภาพในการที่จะพิจารณาว่า จะร่วมหรือออกจากสหกรณ์โดยมิได้อยู่ในการถูกบังคับ

ข้อความที่ว่า “เพื่อสนองความต้องการอันจำเป็นและมีจุดมุ่งหมายร่วมกันทางเศรษฐกิจ พื้นฐาน สังคม และวัฒนธรรม” หมายถึง สมาชิกส่วนใหญ่มีจุดประสงค์ประการแรกเพื่อสนองความต้องการทางเศรษฐกิจ สิ่งที่จะได้ตามจุดประสงค์ คือ ได้รับบริการและได้รับผลประโยชน์จากการบริการบนความต้องการของสมาชิกซึ่งอาจมีเพียงหนึ่งเดียวหรือมีขอบเขตจำกัด หรืออาจมีความต้องการแตกต่างกันก็ได้ จุดประสงค์ที่รองลงไปอาจรวมไปถึงทางสังคมและวัฒนธรรมด้วย โดยในทางสังคมเป็นเรื่องของกิจกรรมที่เกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมเพื่อบริการด้านสุขภาพและเลี้ยงดูเด็กเล็ก ส่วนในทางวัฒนธรรม ได้แก่ การให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนวัฒนธรรมประจำชาติ การส่งเสริมสันติภาพ การสนับสนุนด้านการกีฬาและกิจกรรมทางวัฒนธรรม การมีส่วนร่วมปรับปรุงสัมพันธภาพระหว่างประชาชนในชุมชน และในอนาคตกิจกรรมความช่วยเหลือทางสหกรณ์จะขยายไปถึงการสร้างคุณภาพชีวิต สติปัญญา และจิตใจ ซึ่งจะเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่สหกรณ์สามารถให้ผลประโยชน์แก่สมาชิกรวมทั้งมีส่วนสนับสนุนชุมชน (สมาชิกสหกรณ์และประชาชนที่อยู่ร่วมกันในชุมชน) ที่สุดนอกจากที่กล่าวมาแล้ว สมาชิกต่างมีวัตถุประสงค์สำคัญร่วมกัน คือ ความคงอยู่ของสหกรณ์

ข้อความที่ว่า “วิสาหกิจที่เป็นเจ้าของร่วมกันและควบคุมตามหลักประชาธิปไตย” หมายความว่า สมาชิกเป็นเจ้าของสหกรณ์ที่มีการประกอบกิจการ (วิสาหกิจ) เพื่อรายได้ และมีส่วนในการควบคุมสหกรณ์ของตนตามหลักประชาธิปไตยโดย วิธีการเช่นนี้ทำให้กิจการของสหกรณ์มีความแตกต่างจากองค์กรธุรกิจรูปอื่น สิ่งสำคัญอันจำเป็นของสหกรณ์ คือ สหกรณ์อยู่ได้ด้วยวิธีการประกอบกิจการเพื่อหารายได้ ดังนั้น สหกรณ์จึงมีการดำเนินการทั่วไปในตลาดโดยเน้นบริการมวลสมาชิกเป็นสำคัญ



ภาพที่ 1.1 ความหมายของสหกรณ์

## 2. ความสำคัญของสหกรณ์

ตามขอบเขตความหมายของสหกรณ์โดย ICA ดังกล่าว ทำให้เห็นความสำคัญหรือความมีคุณค่าของสหกรณ์ใน 2 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

### 2.1 ความสำคัญในการสนองความต้องการของสมาชิก แบ่งออกเป็น

**2.1.1 ด้านเศรษฐกิจพื้นฐาน** คำว่าเศรษฐกิจพื้นฐาน หมายถึง รากฐานของงานที่เกี่ยวกับการผลิต การจำหน่ายแจก และการบริโภคใช้สอยสิ่งต่างๆ ในสหกรณ์ ถ้ากล่าวถึง รากฐานการผลิต คือ การทำให้มีขึ้นโดยแรงงานหรือเครื่องจักร เช่น การปลูกพืชเลี้ยงสัตว์ การแปรรูปผลิตผลเป็นผลิตภัณฑ์

รวมถึงหัตถกรรม (การทำในโรงงานอุตสาหกรรม) รากฐานการจำหน่าย คือ การขาย แจก แลกเปลี่ยนในสิ่งที่ได้จากการผลิต ส่วนรากฐานการบริโภค คือ การกินหรือใช้สอยในสิ่งมาจากการผลิตและจำหน่ายนั้น

เศรษฐกิจพื้นฐานในทางสหกรณ์ เป็นจุดมุ่งหมายหลักที่ทำให้มีการรวมกลุ่มของบุคคลขึ้นมาเป็นสหกรณ์ เมื่อศึกษาประวัติศาสตร์การปฏิวัติอุตสาหกรรมในประเทศอังกฤษ การปฏิวัติการปกครองในประเทศฝรั่งเศส ระหว่างคริสต์ศตวรรษที่ 18-19 จะเห็นได้ว่าสถานการณ์ในขณะนั้นประชาชนได้รับความเหลื่อมล้ำ และความเอารัดเอาเปรียบทางสังคมค่อนข้างสูงระหว่างคนรวยทรัพย์ มีศักดินาพวกหนึ่งกับคนยากจน เกษตรกร ผู้ใช้แรงงานอีกพวกหนึ่ง การตั้งสหกรณ์ในสมัยนั้นจึงมาจากความต้องการที่จะแก้ไขปัญหาความเหลื่อมล้ำและความเอารัดเอาเปรียบดังกล่าว ด้วยการรวมกลุ่มเพื่อแก้ปัญหาเศรษฐกิจพื้นฐานซึ่งเป็นเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องใกล้ชิดกับผู้ประสบปัญหาโดยตรงของผู้มารวมกลุ่มกัน

การแก้ปัญหาหลักในเรื่องเศรษฐกิจพื้นฐานของสหกรณ์ถือเป็นความสำคัญอย่างหนึ่งในการสนองความต้องการร่วมกันของบรรดาสมาชิกด้วยการให้บริการต่างๆ เพื่อให้ความเดือดร้อนของสมาชิกได้รับการแก้ไข องค์ประกอบของเศรษฐกิจพื้นฐานจึงเริ่มด้วยส่วนของการผลิตในหมู่เกษตรกร คือ การปลูกพืชเลี้ยงสัตว์ สิ่งที่ทำให้การปลูกพืชเลี้ยงสัตว์ได้ผล จะต้องมาจากการเตรียมดิน การหาพันธุ์ที่ดี การดูแลบำรุงรักษา การไถที่ จัดหาเมล็ดพันธุ์ รวมถึงปุ๋ย ยา (สำหรับพืชและสัตว์) อาหารสัตว์ ฯลฯ การอุตสาหกรรมในครัวเรือน ที่ต้องจัดหาวัตถุดิบมาใช้ในการผลิตหรือแปรรูป การที่สหกรณ์ไปจัดทำและหาสิ่งเหล่านี้มาบริการจำหน่ายสมาชิก แทนการที่สมาชิกแต่ละคนจะไปซื้อกันเองในตลาดทั่วไป ทำให้สมาชิกได้สินค้าที่มีคุณภาพ ราคาย่อมเยา ลดค่าใช้จ่ายในการขนส่งสินค้าเพื่อใช้ในการผลิตทางการเกษตร ประหยัดการลงทุนประกอบอาชีพ รวมทั้งหากสหกรณ์มีผลการดำเนินงานคุ้มค่าเกินไปจากทุนที่ลงไว้ อาจจัดเป็นเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนการใช้บริการซื้อสินค้าให้กับสมาชิกได้ด้วย เป็นต้น

ต่อเนื่องจากการผลิตในเศรษฐกิจพื้นฐาน คือ การจำหน่ายผลผลิตทางการเกษตรของสมาชิก ถ้าเป็นจำพวกพืชผัก ได้แก่ ข้าวเปลือก อ้อย มันสำปะหลัง ถั่ว ผลไม้ ผักต่างๆ ฯลฯ จำพวกสัตว์ ได้แก่ ไก่ เป็ด สุกร วัว ฯลฯ หรือจำพวกผลิตภัณฑ์ที่ได้จากพืชและสัตว์ เช่น นมแปรรูป ข้าวสาร จักสาน ยางแผ่น เป็นต้น สหกรณ์ที่มีความพร้อมอาจบริการสมาชิกด้วยการรวบรวมสินค้าดังกล่าวของสมาชิกไปจัดการขาย ทำให้สมาชิกได้รับประโยชน์ สามารถสร้างอำนาจการต่อรองราคาจำหน่ายผลิตผลในตลาดทำให้ได้ราคาดี สามารถจำหน่ายสินค้าเกษตรผ่านสหกรณ์ได้หลายวิธี สามารถเก็บสินค้าเกษตรเพื่อรอขายโดยมีผู้ค้างที่สหกรณ์ สามารถลดค่าใช้จ่ายในการขนส่งสินค้าเกษตร รวมทั้งอาจได้รับเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนของปริมาณสินค้าเกษตรหรือผลิตภัณฑ์สินค้าที่ส่งมอบให้สหกรณ์บริการจัดจำหน่าย เป็นต้น

ส่วนสุดท้ายของเศรษฐกิจพื้นฐาน คือ เรื่องของการบริโภค ซึ่งในชีวิตประจำวันของมนุษย์ยังคงต้องมีปัจจัย (เครื่องอาศัยยังชีพ) ในการดำรงชีวิตที่ประกอบด้วย อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค และที่อยู่อาศัย ซึ่งเรียกว่า “จุดปัจจัย” สินค้าเกษตรหรือสินค้าที่เป็นวัตถุดิบเมื่อออกจากสมาชิกผ่านช่องทางบริการของสหกรณ์ ส่วนหนึ่งถูกส่งไปยังประชาชนอื่นที่ไม่ใช่สมาชิกสหกรณ์ หรือส่งไปยังสมาชิกสหกรณ์ที่มีได้ผลิตสินค้าเหล่านี้ และบางทีก็ถูกส่งกลับมายังสมาชิกสหกรณ์รายเดิมแต่เปลี่ยนรูปเป็นสินค้าใหม่ที่เรียกว่าสินค้าแปรรูป การแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจพื้นฐานโดยมีสหกรณ์เข้าไปเกี่ยวข้องกับบริโภค จึงมีความสำคัญเช่นเดียวกับการผลิตและการจำหน่าย ประโยชน์ที่สมาชิกจะได้รับจากสหกรณ์ในส่วนนี้

เศรษฐกิจพื้นฐานด้านการอุปโภคบริโภค มีลักษณะคล้ายคลึงกับด้านการผลิตและการจำหน่าย ที่สำคัญคือ สามารถสนองความต้องการอันจำเป็นในการดำรงชีวิตของสมาชิกสหกรณ์ได้

**2.1.2 ด้านสังคมและวัฒนธรรม** คำว่าสังคม หมายถึง คนจำนวนหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กันตามระเบียบกฎเกณฑ์โดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน ส่วนวัฒนธรรม หมายถึง สิ่งที่ทำให้เจริญงอกงามแก่หมู่คณะ หรือวิถีชีวิตของหมู่คณะ การแก้ปัญหาในเรื่องทางสังคมและวัฒนธรรมเป็นความต้องการรองที่ต่อจากเศรษฐกิจพื้นฐานตามแนวทางของสหกรณ์ นับเป็นความสำคัญอีกอย่างหนึ่งในการสนองความต้องการร่วมกันของสมาชิก ด้วยเหตุที่สหกรณ์ตั้งอยู่ในชุมชน (กลุ่มคนที่อยู่รวมกันเป็นสังคม อาศัยอยู่ในอาณาบริเวณเดียวกัน) สหกรณ์จึงเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน การที่สหกรณ์มีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบในการส่งเสริมพัฒนาชุมชน ถือเป็นสิ่งมีคุณค่าแก่สมาชิกและประชาชนในสังคมที่อาศัยอยู่ร่วมกันได้เป็นอย่างดี กิจกรรมในทางสังคมและวัฒนธรรมที่เกิดจากสหกรณ์จึงมักเป็นไปในรูปแบบที่กระทำติดต่อกันไปนี้

1) การให้ความช่วยเหลือส่งเสริมและสนับสนุนวัฒนธรรมประจำชาติภายในชุมชนที่สหกรณ์ตั้งอยู่ เช่น ร่วมเป็นธุระจัดการทำบุญตักบาตรเนื่องในวันสำคัญตามประเพณีนิยมในชุมชน

2) การส่งเสริมสันติภาพโดยสันติวิธี เพื่อให้เกิดสันติสุขในชุมชน ด้วยการส่งเสริมสนับสนุนให้สมาชิกทำตนเป็นตัวอย่างในการลด ละ หรือเลิกอบายมุขทั้งปวงที่เกี่ยวกับการพนันสิ่งเสพติดให้โทษ สุราเมรัย ฯลฯ

3) การเป็นผู้อุปถัมภ์ด้านการกีฬาและกิจกรรมทางวัฒนธรรม รวมถึงการจัดประชุมเพื่อเป็นสื่อให้เกิดการพบปะสร้างสัมพันธภาพ ทำให้สมาชิกและประชาชนในชุมชนมีกิจกรรมร่วมกัน เกิดความสามัคคีขึ้นในชุมชน

4) การให้ความช่วยเหลือ และมีส่วนร่วมเสริมสร้างคุณภาพชีวิตแก่สมาชิกสหกรณ์และประชาชนในชุมชน เช่น เป็นศูนย์กลางประสานขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการป้องกันปัญหาและการเสริมสร้างด้านสุขภาพอนามัย

5) การให้ความช่วยเหลือและมีส่วนร่วมเผยแพร่ ศึกษาอบรม ฝึกฝนวิชาชีพและอาชีพ ตลอดจนศีลธรรมจรรยา เป็นการเพิ่มพูนรายได้ สร้างนิสัยให้เกิดความมีระเบียบวินัย ความสามัคคี ความช่วยเหลือเกื้อกูลในหมู่สมาชิกและประชาชนในชุมชน

**2.2 ความสำคัญในการควบคุมกันตามแบบประชาธิปไตย** ผลที่เกิดจากการปฏิบัติการปกครองในประเทศฝรั่งเศส ประชาชนเริ่มให้ความสำคัญเกี่ยวกับเสรีภาพ ภราดรภาพ และความเสมอภาค สำหรับสหกรณ์ถือว่าสมาชิกมีศักดิ์ศรีเท่าเทียมกันในความเป็นมนุษย์ สหกรณ์ถือเอาการรวมกลุ่มที่เน้นการรวมคนเป็นหลัก สมาชิกเป็นทั้งเจ้าของและเป็นผู้ให้บริการในสหกรณ์ ดังนั้น สมาชิกจึงเป็นผู้มีสิทธิสูงสุดในการควบคุมสหกรณ์ของตน โดยการใช้สิทธิหนึ่งคนหนึ่งเสียง (One Man (Member) One Vote) เพื่อที่จะหาข้อยุติในการดำเนินกิจการร่วมกันซึ่งเป็นการเท่าเทียมกันที่หาได้ในสหกรณ์ การอยู่ร่วมกันตามแบบของสหกรณ์ทำให้ความรู้สึกแตกแยกในเรื่องของชนชั้นมีความลดน้อยลง เปิดโอกาสให้ผู้ด้อยในทางทรัพย์สินและผู้มีทรัพย์สินมาอยู่ร่วมกันได้ด้วยความเสมอภาคในฐานะเจ้าของกิจการร่วมกัน มีความสามัคคีปรองดองฉันพี่น้องในหมู่สมาชิก ซึ่งแตกต่างจากองค์กรทางธุรกิจรูปแบบอื่นที่มักจะให้ความสำคัญกับการรวมทุนถือหุ้น โดยผู้ถือหุ้นจำนวนมากจะมีอำนาจในการควบคุมและออกเสียงลงมติในเรื่องต่าง ๆ



สำหรับประเทศไทย รัฐบาลได้ให้ความสำคัญในการนำระบบสหกรณ์เข้ามาส่งเสริมโดยมีวัตถุประสงค์ที่จะใช้การสหกรณ์เป็นเครื่องมือแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมของประชาชน ที่เริ่มมีการปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตด้านการทำมาหากินทางการเกษตร ซึ่งเดิมทำเพื่อบริโภคภายในครัวเรือน มาเป็นทำเพื่อการค้า แต่ด้วยความขาดแคลนทุนทรัพย์ในการประกอบอาชีพ การถูกเอารัดเอาเปรียบจากพ่อค้าคนกลางในการซื้อขายผลิตผล ตลอดจนความเสี่ยงในภัยธรรมชาตินานาประการ ล้วนเป็นสาเหตุให้รัฐบาลต้องยื่นมือเข้ามาช่วยเหลืออีกทางหนึ่ง นอกจากนี้ในความเป็นจริงการรวมกลุ่มของประชาชนเพื่อช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามรูปแบบสหกรณ์สำหรับประเทศไทยมีการพัฒนาได้ค่อนข้างช้า ความช่วยเหลือจากรัฐบาลจึงเป็นไปในรูปการสนับสนุนปัจจัยการผลิต ช่วยเหลือหาแหล่งเงินกู้เสียดอกเบี้ยต่ำ ให้เอกสิทธิ์ยกเว้นค่าธรรมเนียมต่างๆ ฯลฯ แต่ที่สำคัญกว่านั้นรัฐบาลหวังให้เกิดการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนโดยใช้การสหกรณ์เป็นเครื่องมือนำทาง สิ่งสะท้อนให้เห็นความสำคัญของการสหกรณ์ คือ ในการตราพระราชบัญญัติสหกรณ์พุทธศักราช 2471 พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 7 ทรงมีพระราชดำริส่งเสริมให้มีการตั้งสหกรณ์อย่างแพร่หลาย เพื่อให้เกิดการประหยัดทรัพย์ การช่วยซึ่งกันและกัน และการช่วยตนเอง เป็นอีกทางหนึ่งในการทำให้เกิดการขยายความจำเป็นทรัพย์ และความจำเป็นธรรมในบ้านเมืองให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น

แนวทางของสหกรณ์ที่ก่อให้เกิดความจำเป็นทรัพย์เกิดจากสองลักษณะ คือ การประหยัดโดยให้มีการจ่ายแต่ที่พอเหมาะพอควร และการเก็บหอมรอมริบเงินทองที่หามาได้ เพียงเท่านี้ก็ส่งผลให้เกิดความมั่งมีเงินทองได้ ส่วนแนวทางของสหกรณ์ที่ก่อให้เกิดความจำเป็นธรรมนั้นเป็นเรื่องของศีลธรรมจรรยา ซึ่งเป็นระเบียบประเพณีนิยมของสหกรณ์ที่ยึดถือแบบอย่างกันมาช้านานอยู่แล้ว ได้แก่ การพึ่งพาตนเอง ซึ่งแสดงถึงความเข้มแข็งในการรวมพลังของกลุ่มบุคคล การรับผิดชอบตนเองเป็นที่มาของความมีระเบียบวินัย การช่วยเหลือซึ่งกันและกันทำให้เกิดการเสียสละ มีความสามัคคีปรองดองเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน ในหมู่คณะ ความซื่อสัตย์แสดงถึงความจริงใจไม่คดโกงต่อกัน ฯลฯ ทั้งหมดที่กล่าวล้วนเป็นสิ่งดีงาม เป็นคุณประโยชน์ที่หาได้ในการสหกรณ์ทั้งสิ้น หากกลุ่มบุคคลในฐานะสมาชิกสหกรณ์ซึ่งเป็นประชาชนส่วนหนึ่งของประเทศสามารถได้รับการปลูกฝังและประพฤติปฏิบัติจนเป็นนิสัยที่เคยชิน รวมทั้งเป็นตัวอย่างแก่ประชาชนทั่วไปให้ปฏิบัติตามแล้ว เท่ากับเป็นการปลูกกระแสพัฒนาชาติบ้านเมืองให้เกิดความจำเป็นทรัพย์จำเป็นธรรมอีกทางหนึ่งด้วย

โดยสรุป ความสำคัญในการสนองความต้องการของสมาชิก คือ การแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจพื้นฐานซึ่งเกี่ยวข้องกับใกล้ตัวและจำเป็นสำหรับสมาชิกทั้งในด้านการผลิต การจำหน่าย และการบริโภคใช้สอย หรือเป็นเรื่องของการทำ ซื่อ ขายหรือแจก เพื่อใช้ซึ่งสิ่งของต่างๆ ทำให้เกิดการเพิ่มรายได้การลดค่าใช้จ่าย ซึ่งจะทำให้สมาชิกมีฐานะความเป็นอยู่ส่วนตนและครอบครัวที่ดีขึ้น การแก้ไขปัญหาสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งเป็นเรื่องการอยู่ร่วมกันของประชาชนที่ใช้ขนบธรรมเนียมประเพณีร่วมกัน ทำให้เกิดการสร้างความสามัคคีปรองดอง ความสงบสันติ ซึ่งไม่เพียงจำกัดแค่กลุ่มสมาชิกในสหกรณ์เท่านั้น ยังขยายผลไปถึงประชาชนในชุมชนที่สหกรณ์ตั้งอยู่ด้วย ส่วนความสำคัญในการควบคุมกันตามแบบประชาธิปไตย คือ การให้ความสำคัญกับการรวมกันเป็นหลัก สมาชิกอยู่ร่วมกันได้ด้วยความเสมอภาคในฐานะเจ้าของกิจการร่วมกันสามารถใช้สิทธิควบคุมสหกรณ์ของตน โดยการออกเสียงหนึ่งคนหนึ่งเสียงเพื่อตัดสินวินิจฉัยปัญหา

### กิจกรรม 1.2.1

1. จงอธิบายลักษณะเฉพาะที่สำคัญของสหกรณ์ว่ามีอะไรบ้าง
2. จงอธิบายความหมายของสหกรณ์ในมุมมองของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ดร.ฮานส์ เจบฮาร์ด และเปอร์ซี เรดเฟอร์น
3. จงอธิบายนิยามและความสำคัญของสหกรณ์ ตามที่กำหนดโดยองค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ

(โปรดทำกิจกรรม 1.2.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 1.2 เรื่องที่ 1.2.1)

## เรื่องที่ 1.2.2

### ความหมายและความสำคัญของค่านิยมทางสหกรณ์

จากแนวความคิดทางสหกรณ์ของโรเบิร์ต โอเวน และนายแพทย์วิลเลียม คิง ได้จุดประกายความต้องการและความหวังของชาวเมืองรอชเดลแห่งประเทศอังกฤษเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งระหว่าง ค.ศ. 1830-1833 (พ.ศ. 2373-2376) ชาวเมืองรอชเดลได้พยายามตั้งร้านสหกรณ์ขึ้นมาถึงสองครั้งแต่ล้มเหลวและเลิกไปทั้งสองครั้ง อย่างไรก็ตาม ชาวเมืองกลุ่มเล็กๆ กลุ่มหนึ่งยังไม่หมดความพยายาม โดยหวังที่จะจัดตั้งชุมชนสหกรณ์ตามแนวความคิดของโอเวนขึ้นมาให้ได้ เพื่อที่พวกเขาจะได้มีโรงงานทอผ้าเป็นสถานที่ทำงาน มีที่นาทำการเกษตร มีบ้าน มีโรงเรียน และมีการค้าขายของบริโภคในราคายุติธรรมสำหรับพวกเขา กลุ่มคนเหล่านี้จึงมีการประชุม อภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านสหกรณ์กันอยู่อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

ในวันที่ 15 สิงหาคม ค.ศ. 1844 (พ.ศ. 2387) เป็นวันก่อตั้งสหกรณ์รอชเดล นับเป็นสหกรณ์ประเภทผู้บริโภคแห่งแรกที่เกิดขึ้นในประเทศอังกฤษอย่างสมบูรณ์แบบ มีระบบการบริหารจัดการตามหลักการสหกรณ์ที่เรียกกันว่าร้านค้าของสหกรณ์รอชเดล สหกรณ์แห่งนี้ตั้งอยู่ที่ตรอกคางคก (Toad Lane) ในเมืองรอชเดล เมื่อแรกตั้งมีสมาชิก 28 คน มีทุนดำเนินงาน 28 ปอนด์ ระยะเวลากิจการเจริญเติบโตอย่างล่าช้า แต่ในปีต่อๆ มา กิจการของร้านสหกรณ์ได้เติบโตก้าวหน้าอย่างมั่นคงและต่อเนื่องมาโดยตลอด สหกรณ์ผู้บริโภครอชเดลมีหลักการในการดำเนินงานสหกรณ์ตามระบบประชาธิปไตย ยึดหลักความเท่าเทียมกัน ความเสมอภาค และความยุติธรรม จนเป็นที่แพร่หลายยอมรับของขบวนการสหกรณ์ประเภทต่างๆ ในการนำไปปฏิบัติกันทั่วโลก แม้หลักการสหกรณ์สากลที่ถือปฏิบัติกันในปัจจุบันยังได้แนวคิดและปรับปรุง

มาจากหลักการของสหกรณ์ร็อกเดล การดำเนินกิจการของสหกรณ์ร็อกเดลถือเป็นหนึ่งในต้นแบบค่านิยมทางสหกรณ์ด้วย

## 1. ความหมายของค่านิยมทางสหกรณ์

แถลงการณ์ว่าด้วยเอกลักษณ์ของการสหกรณ์ เมื่อวันที่ 23 กันยายน ค.ศ. 1995 (พ.ศ. 2538) ในเอกลักษณ์ส่วนที่ 2 ICA ได้กล่าวถึง Cooperative Values ไว้สองประโยค คือ

“Co-operatives are based on the values of self-help, self-responsibility, democracy, equality, equity and solidarity. In the tradition of their founders, co-operative members believe in the either values of honesty, openness, social responsibility and caring for others”

คำ “Value” ในภาษาไทยมีความหมายได้ทั้ง “คุณค่า” และ “ค่านิยม” เมื่อพิจารณาเนื้อหาของสองประโยคข้างต้นแล้ว คำแปลค่านิยมจะสื่อความหมายได้ชัดเจนกว่าคุณค่า ดังนั้น คำ “Cooperative Values” ในที่นี้ จึงเรียกว่า “ค่านิยมทางสหกรณ์”

ตามประโยคที่หนึ่งความว่า “สหกรณ์ตั้งอยู่บนพื้นฐานค่านิยมของการช่วยตนเอง การรับผิดชอบตนเอง การเป็นประชาธิปไตย การเท่าเทียมกัน การยุติธรรม และการเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน” ส่วนประโยคที่สองความว่า “ในประเพณีที่สืบทอดกันมาของผู้ก่อการ สมาชิกสหกรณ์มีความเชื่อในจรรยาของค่านิยมที่เป็นความซื่อสัตย์ ความเปิดเผย ความรับผิดชอบต่อสังคม และความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น”

ความในสองประโยคดังกล่าวข้างต้น จึงมิใช่ความหมายของคำว่า ค่านิยมทางสหกรณ์โดยตรงแต่เป็นการอธิบายความสำคัญว่าค่านิยมทางสหกรณ์นั้นเป็นอย่างไร รวมทั้งประกอบด้วยอะไรบ้าง ถ้าจะให้ความหมายกันตามลักษณะที่กล่าวไว้ทั้งสองประโยค ค่านิยมทางสหกรณ์จึงควรมีความหมายว่า “สิ่งดีงามและมีคุณค่าอันเป็นลักษณะเฉพาะที่มีอยู่ในตัวของสหกรณ์ ซึ่งขบวนการสหกรณ์ต่างยอมรับนำไปปฏิบัติให้เป็นประเพณีสืบทอดกันต่อไป”

“สิ่งดีงามและมีคุณค่าอันเป็นลักษณะเฉพาะที่มีอยู่ในตัวของสหกรณ์” หมายความว่า ลักษณะสำคัญที่ได้จากแนวคิดและการปฏิบัติของผู้ริเริ่มการก่อตั้งสหกรณ์ทั้งหลาย เช่น โรเบิร์ต โอเวน นายแพทย์ วิลเลียม คิง ชาร์ลส์ ฟูริเอ เฟรเดริก วิลเฮล์ม ไรไฟไฟเซน เป็นต้น รวมถึงสมาคมของผู้นำอันเที่ยงธรรมแห่งเมืองร็อกเดล (The Rochdale Society of Equitable Pioneers) ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งสหกรณ์ร็อกเดล ตามแนวคิดตลอดจนการปฏิบัติของบุคคลและสหกรณ์เหล่านี้ ICA เห็นว่าเป็นสิ่งดีงามและมีคุณค่าที่ทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จได้ในสองลักษณะโดยลักษณะหนึ่งเป็นแบบอย่างพื้นฐานที่สหกรณ์พึงมีโดยทั่วไป ซึ่งในความเป็นสหกรณ์นั้น คือ การที่บุคคลมามีกิจการร่วมกันโดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามแนวทางประชาธิปไตย ลักษณะเฉพาะดังกล่าวประกอบด้วย การช่วยตนเอง การรับผิดชอบตนเอง การเป็นประชาธิปไตย การเท่าเทียมกัน การยุติธรรม และการเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน อีกลักษณะหนึ่งเป็นแบบอย่างด้านความประพฤติที่สหกรณ์และสมาชิกควรยึดถือปฏิบัติ ลักษณะเฉพาะดังกล่าวประกอบด้วยความซื่อสัตย์ ความเปิดเผย ความรับผิดชอบต่อสังคม และความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น

“ซึ่งขบวนการสหกรณ์ต่างยอมรับนำไปปฏิบัติให้เป็นประเพณีสืบต่อกันต่อไป” หมายความว่า ทั้งแบบอย่างพื้นฐานการปฏิบัติที่สหกรณ์พึงมีโดยทั่วไป และแบบอย่างเกี่ยวกับความประพฤติที่สหกรณ์ และสมาชิกควรยึดถือปฏิบัติ กลุ่มของสหกรณ์ทั้งหลายที่ร่วมมือกันเพื่อดำเนินการทางธุรกิจหรือกิจการอื่นใด ในลักษณะที่มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันซึ่งเรียกว่าขบวนการสหกรณ์ ต่างให้การยอมรับว่าแบบอย่างเหล่านั้น เป็นสิ่งดีงามและเป็นสิ่งมีคุณค่า สมควรแก่การนำไปเป็นแบบอย่างการปฏิบัติในสหกรณ์ของตนสืบต่อกันไป

## 2. ความสำคัญของค่านิยมทางสหกรณ์

จากความในสองประโยคของค่านิยมทางสหกรณ์ สามารถจำแนกความสำคัญได้ดังต่อไปนี้

2.1 ความสำคัญในการรวมกลุ่มบุคคลเป็นสหกรณ์ พิจารณาจากค่านิยมทางสหกรณ์ที่เป็นพื้นฐานซึ่งเป็นแบบอย่างที่สหกรณ์พึงมีโดยทั่วไป รวม 6 ด้าน ประกอบด้วย

1) **ด้านการช่วยตนเอง (Self-help)** หรือการพึ่งพาตนเอง ตั้งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อของคนทั่วไปและนักสหกรณ์ที่ว่า คนบางคนอาจมีข้อจำกัดในความสามารถซึ่งไม่เหมือนกัน แต่ถ้ามาปฏิบัติร่วมกัน และมีความรับผิดชอบร่วมกัน ก็จะทำให้บรรลุความสำเร็จได้ โดยเฉพาะการมีบุคคลรวมกันมากๆ จะก่อให้เกิดพลังด้านการตลาดที่เข้มแข็ง สมาชิกแต่ละคนสามารถได้รับการพัฒนาผ่านช่องทางกิจกรรมสหกรณ์ ประกอบกับการเรียนรู้สร้างความเข้าใจจากสมาชิกด้วยกัน การเรียนรู้ที่มาจากสังคมนอกข้าง ซึ่งสมาชิกเป็นส่วนหนึ่ง (ประชาชน) ของสังคม เหล่านี้เป็นเหตุให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จ เพราะสมาชิกต่างมีส่วนร่วมในการปฏิบัติรวมทั้งรับผิดชอบร่วมกัน ตัวอย่างการช่วยตนเอง ได้แก่ การประชุมปรึกษาหารือเพื่อจะกระทำการสิ่งใดในสิ่งที่มีความต้องการร่วมกันในหมู่สมาชิกโดยมิได้ร้องขอจากผู้ใด การลงทุนเพื่อใช้ประโยชน์ในทุนร่วมกันของสมาชิกโดยไม่ต้องพึ่งเงินทุนจากที่อื่น เป็นต้น

2) **ด้านการรับผิดชอบตนเอง (Self-responsibility)** คือ การที่สมาชิกมีหน้าที่รับผิดชอบในสหกรณ์ของตน โดยเป็นพื้นฐานในทุกสหกรณ์ ที่เริ่มตั้งแต่การร่วมกันจัดตั้งสหกรณ์ หรือการให้สหกรณ์ดำเนินการต่อไปอย่างเข้มแข็งมั่นคง นอกจากนี้สมาชิกยังมีหน้าที่รับผิดชอบในการส่งเสริมเผยแพร่เพื่อให้ญาติมิตร เพื่อนฝูง คนรู้จัก หันมาอยู่ร่วมกันในสหกรณ์ รวมถึงสมาชิกมีหน้าที่รับผิดชอบความเป็นตัวของตัวเองของสหกรณ์ โดยไม่ถูกครอบงำจากกิจการสาธารณะอื่นๆ หรือองค์กรเอกชน ตัวอย่างการรับผิดชอบตนเอง ได้แก่ บุคคลเมื่อเข้ามาเป็นสมาชิกย่อมต้องรักษาสีทิวและปฏิบัติหน้าที่ตามขอบเขตและบทบาทที่กำหนดกันไว้อย่างเคร่งครัด ซึ่งจะทำให้สหกรณ์ของตนมีพลังสามารถยืนหยัดต่อไปได้อย่างยั่งยืน

3) **ด้านการเป็นประชาธิปไตย (Democracy)** แนวความคิดรูปแบบสหกรณ์มาจากพื้นฐานการอยู่ร่วมกันตามแบบประชาธิปไตยที่ถือคติในเสียงข้างมากสำหรับการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ และความ เป็นประชาธิปไตยนั้นถูกนำไปเป็นส่วนประกอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร การดำเนินกิจการสหกรณ์แทบจะทุกส่วนของระบบสหกรณ์ มวลสมาชิกต่างเป็นเจ้าของสหกรณ์จึงใช้สิทธิในการควบคุมสหกรณ์ของตน ทั้งในเรื่องการกำหนดนโยบาย การพิจารณาให้ความเห็นชอบเพื่อดำเนินกิจกรรมในเรื่องสำคัญ ความเป็นประชาธิปไตยในสหกรณ์จึงครอบคลุมไว้ด้วยเรื่องของสิทธิ หน้าที่ ความรับผิดชอบ รวมทั้งจิตสำนึกที่เข้าถึงความเป็นประชาธิปไตยของมวลสมาชิก

4) **ด้านการเท่าเทียมกัน (Equality)** หน่วยพื้นฐานของสหกรณ์ คือ สมาชิก ซึ่งเป็นทั้งบุคคลธรรมดาหรือกลุ่มของบุคคล สิทธิของสมาชิกที่ต้องมีความเท่าเทียมกันโดยพื้นฐานในสหกรณ์ คือ การควบคุมเบื้องต้นเกี่ยวกับผลประโยชน์จากการลงทุน ซึ่งสมาชิกมีสิทธิเข้ามามีส่วนร่วมในการควบคุมผลประโยชน์นั้น โดยการเข้ามารับรู้และมีส่วนในการตัดสินใจอย่างเท่าเทียมกันหรือเสมอภาคกัน ตัวอย่างของการเท่าเทียมกัน คือ การที่สมาชิกใช้สิทธิในการออกเสียงในที่ประชุมใหญ่หนึ่งคนหนึ่งเสียงโดยไม่จำกัดว่าจะต้องเป็นหญิงหรือชาย แม้แต่การมีเงินลงทุนในสหกรณ์เป็นหุ้นมากหรือน้อยกว่ากัน ทุกคนมีสิทธิเท่าเทียมกันหมดในความเป็นเจ้าของสหกรณ์

5) **ด้านความยุติธรรม (Equity)** เป็นสิ่งสำคัญที่สหกรณ์ต้องมีโดยพื้นฐานเช่นเดียวกัน เนื่องจากรูปแบบสหกรณ์มีแนวคิดมาจากส่วนหนึ่งในอุดมการณ์ของการปฏิวัติ คือ ความเสมอภาค (กล่าวไว้ในเรื่อง 1.1.1) เรื่องที่เกี่ยวข้องกับความยุติธรรมนั้น คือ ต้องทำกับสมาชิกอย่างเท่าเทียมกันในด้าน การให้ผลตอบแทนจากการเข้ามามีส่วนร่วมของสมาชิก ตัวอย่างการจัดเงินปันผลที่สื่อถึงการยุติธรรม ได้แก่ เมื่อสหกรณ์มีผลประกอบการเกินกว่าเงินทุนที่สมาชิกร่วมลงทุนไว้ การคืนเงินส่วนเกินดังกล่าวแก่สมาชิกอย่างมีเหตุมีผลที่ยุติธรรม คือ การคืนให้ตามสัดส่วนแห่งการลงทุน หรือการจัดสรรเป็นทุนสำรอง ซึ่งเป็นทุนของส่วนรวมย่อมมีความสำคัญมากกว่าสมาชิกรายคน เป็นต้น

6) **ด้านความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (Solidarity)** เป็นค่านิยมที่ยึดถือกันมานานในประวัติศาสตร์ของขบวนการสหกรณ์ สหกรณ์ต้องมีความรับผิดชอบในการรักษาผลประโยชน์ของมวลสมาชิก การรวมกันของสมาชิกเป็นเครื่องยืนยันการรวมความเข้มแข็งและความรับผิดชอบร่วมกันว่าจะมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันหรือไม่อย่างไร ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของสมาชิกในสหกรณ์เป็นที่มาของการช่วยตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน หรือความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของนักสหกรณ์และสหกรณ์ทั้งหลาย เป็นพื้นฐานความรับผิดชอบของการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันนั่นเอง

2.2 ความสำคัญในการปฏิบัติตนของสหกรณ์และสมาชิก พิจารณาจากค่านิยมทางสหกรณ์ที่เป็นศีลธรรมจรรยา ซึ่งเป็นแบบอย่างเกี่ยวกับความประพฤติที่สหกรณ์และสมาชิกในขบวนการสหกรณ์ควรยึดถือปฏิบัติ รวม 4 ด้าน ประกอบด้วย

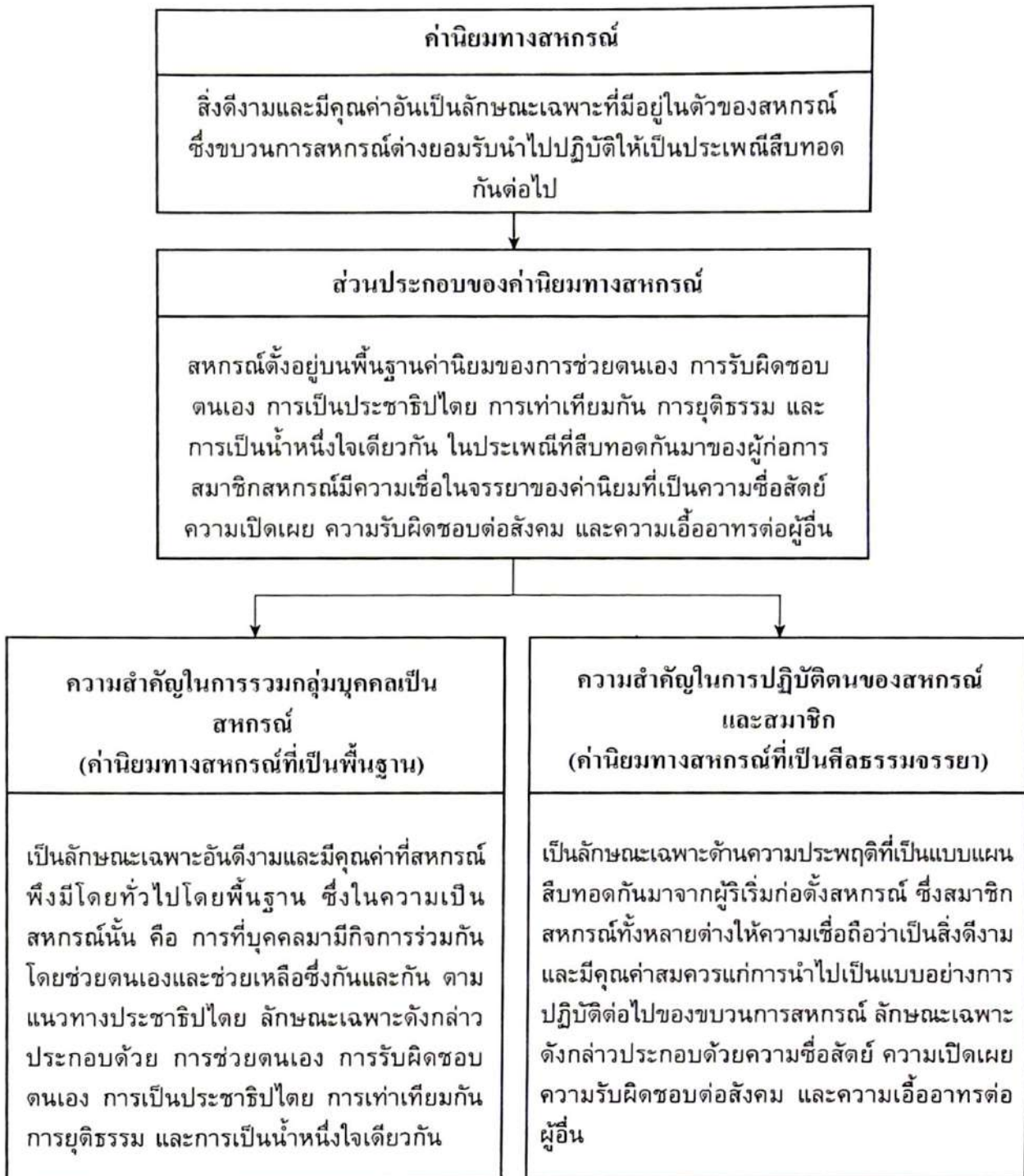
1) **ด้านความซื่อสัตย์** พฤติกรรมด้านความซื่อสัตย์ของผู้ริเริ่มแห่งสหกรณ์รอชเดล ถูกยอมรับโดยขบวนการสหกรณ์ เนื่องจากมีข้อปฏิบัติพิเศษเกี่ยวกับความซื่อตรง โดยนำไปใช้ในกิจกรรมด้านการตลาด คือ การ ชั่ง ตวง วัด ที่มีความซื่อตรง การทำสินค้าให้มีคุณภาพดี และจำหน่ายในราคา ยุติธรรม ส่วนสหกรณ์การเกษตรประสบความสำเร็จรุ่งเรืองเพราะความซื่อตรงในการจำหน่ายสินค้าที่มีคุณภาพ สำหรับสหกรณ์ที่มีกิจการทางด้านการเงินใช้แนวปฏิบัติบนความซื่อสัตย์ในการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะความซื่อตรงในการคำนวณดอกเบี้ย จนทำให้มีชื่อเสียงไปทั่วโลก นอกจากนี้สหกรณ์จะทำการซื้อขายกับสมาชิกด้วยความซื่อตรงแล้ว กับผู้ที่ไม่ใช่สมาชิกสหกรณ์ยังคงถือปฏิบัติการค้าซื้อขายด้วยความซื่อตรงเช่นเดียวกัน จรรยาที่เป็นความซื่อสัตย์ดังกล่าวเป็นสิ่งดีงามสมควรที่ขบวนการสหกรณ์นำไปเป็นแบบอย่างการปฏิบัติ

2) **ด้านความเปิดเผย** เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์รอชเดลในช่วงคริสต์ศตวรรษที่ 19 ต่างมีชื่อเสียงในการสร้างระบบการจัดการภายในสหกรณ์ที่เปิดเผย และนอกจากนี้ด้านการให้ข้อมูลข่าวสารทางสหกรณ์ สหกรณ์ยังคงให้ความเสมอภาคอย่างเปิดเผยในเรื่องดังกล่าวทั้งสมาชิกของสหกรณ์เอง และบุคคลทั่วไปที่ไม่ใช่สมาชิกสหกรณ์ด้วย การกระทำอย่างเปิดเผยของสหกรณ์ต้นแบบทั้งต่อสมาชิกและบุคคลภายนอกจึงเป็นเรื่องหาได้ยากในองค์กรอื่นๆ นับเป็นความประพจน์ที่ดึงดูดอีกลักษณะหนึ่ง

3) **ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม** การเปิดรับสมาชิกโดยสมัครใจในชุมชนนั้นๆ สหกรณ์มีความมุ่งหวังที่จะช่วยเหลือประชาชนในชุมชนให้สามารถช่วยตนเองได้ เป็นความพยายามของสหกรณ์ที่จะรับผิดชอบต่อสังคม สหกรณ์ประสงค์จะเป็นฐานะในการรวบรวมสถาบันบางแห่งในชุมชนหรือหลายชุมชนเพื่อเชื่อมสัมพันธ์กิจกรรมทางสังคมในชุมชนต่อกัน เป็นความพยายามของสหกรณ์ที่จะรับผิดชอบต่อสังคมอีกเช่นกัน กับประเพณีนิยมของชุมชนที่สมาชิกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน สหกรณ์ปรารถนาที่จะรักษาประเพณีโดยเป็นแกนนำหรือร่วมรับผิดชอบต่อประเพณีเหล่านั้น ซึ่งเป็นความพยายามของสหกรณ์ที่จะให้ความสำคัญในการรับผิดชอบต่อสังคมด้วย ทั้งหมดที่กล่าวมาทุกๆ กิจกรรมของสหกรณ์ที่จะกระทำ ต้องอยู่ภายใต้ความสามารถในทางการเงินของสหกรณ์ว่าพร้อมจะรับผิดชอบต่อสังคมนั้นได้เพียงใด

4) **ด้านความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น** กับความสำคัญในส่วนนี้หลายๆ สหกรณ์ได้พิสูจน์ให้เห็นแล้วว่า สหกรณ์เหล่านั้นมีความสามารถในการให้ความเอื้ออาทรต่อผู้อื่นได้ด้วยการนำความช่วยเหลือไปสู่ชุมชนทั้งในด้านสังคมและกำลังเงิน เช่น สหกรณ์มีส่วนร่วมเสริมสร้างคุณภาพชีวิตแก่สมาชิกสหกรณ์และประชาชนในชุมชน สหกรณ์ให้ความช่วยเหลือและมีส่วนร่วมเผยแพร่ ศึกษาอบรม ฝึกฝนวิชาชีพ และอาชีพในหมู่สมาชิกและประชาชนในชุมชน เป็นต้น นอกจากนี้สหกรณ์สามารถขยายความช่วยเหลือไปยังสหกรณ์อื่นและขบวนการสหกรณ์ทั้งในระดับภูมิภาค ระดับประเทศ และระดับระหว่างประเทศ เพื่อให้สหกรณ์ทั้งหมดเกิดความเจริญเติบโตทันกับโลกที่กำลังพัฒนา

โดยสรุปแล้ว ค่านิยมทางสหกรณ์เป็นหัวใจสำคัญในทางศีลธรรม ที่ผู้ริเริ่มจัดตั้งสหกรณ์ได้สืบทอดการประพจน์ปฏิบัติกันมาเป็นประเพณี ซึ่งขบวนการสหกรณ์ต่างยอมรับที่จะนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลตรงตามความต้องการ หรือจุดมุ่งหมายร่วมกันทั้งในทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ในทางตรงกันข้ามหากขบวนการสหกรณ์ขาดซึ่งศีลธรรมที่เป็นค่านิยมทางสหกรณ์ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นแล้ว ขบวนการสหกรณ์จะขาดพลังที่เข้มแข็ง และยากที่จะประสบความสำเร็จในจุดมุ่งหมายที่ต้องการได้



ภาพที่ 1.2 ความหมายและความสำคัญของค่านิยมทางสหกรณ์

### กิจกรรม 1.2.2

จงอธิบายความหมายและความสำคัญของค่านิยมทางสหกรณ์ มาให้เข้าใจ

(โปรดทำกิจกรรม 1.2.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 1.2 เรื่องที่ 1.2.2)

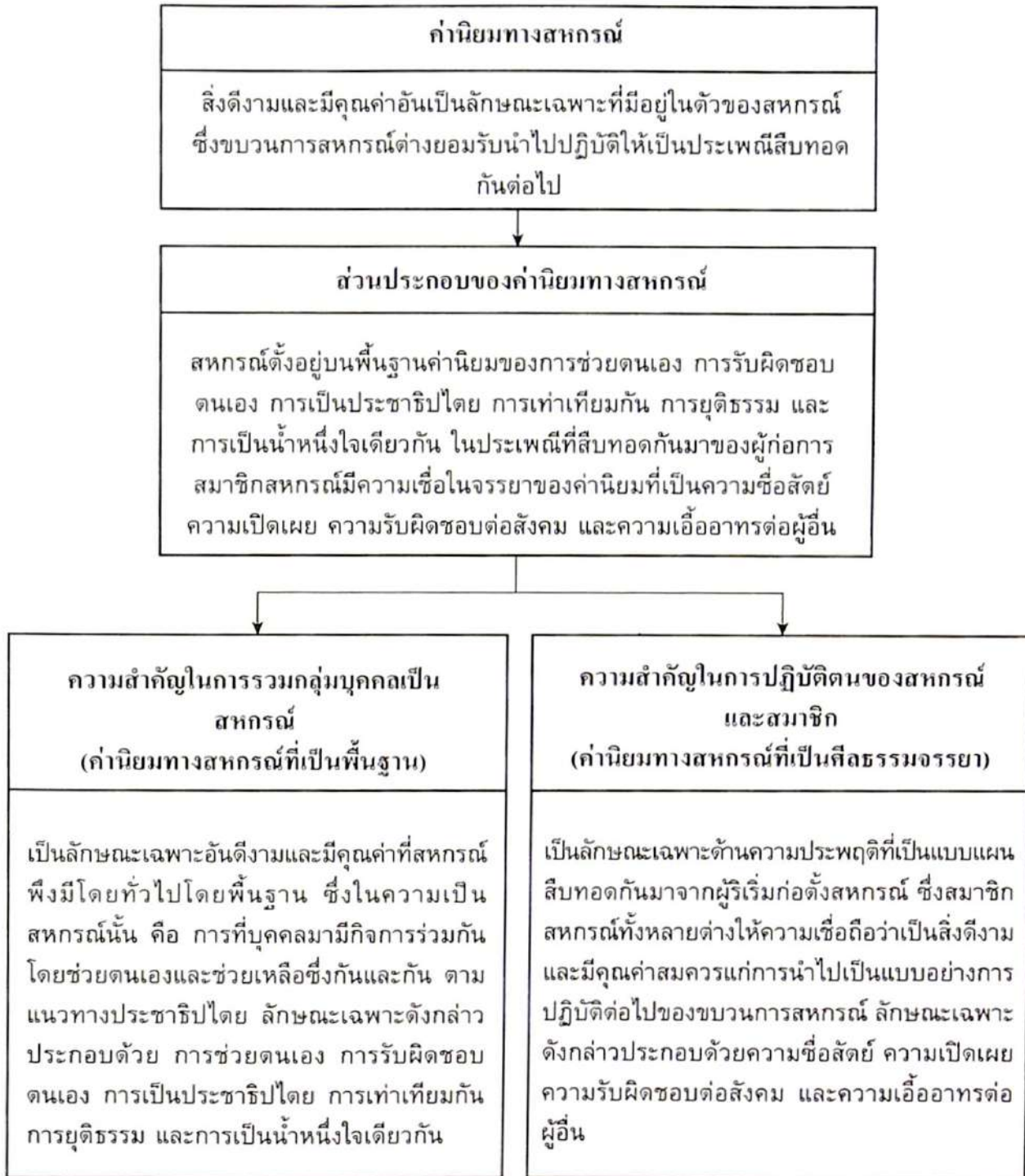
2) **ด้านความเปิดเผย** เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์รอชเดลในช่วงคริสต์ศตวรรษที่ 19 ต่างมีชื่อเสียงในการสร้างระบบการจัดการภายในสหกรณ์ที่เปิดเผย และนอกจากนี้ด้านการให้ข้อมูลข่าวสารทางสหกรณ์ สหกรณ์ยังคงให้ความเสมอภาคอย่างเปิดเผยในเรื่องดังกล่าวทั้งสมาชิกของสหกรณ์เอง และบุคคลทั่วไปที่ไม่ใช่สมาชิกสหกรณ์ด้วย การกระทำอย่างเปิดเผยของสหกรณ์ต้นแบบทั้งต่อสมาชิกและบุคคลภายนอกจึงเป็นเรื่องหาได้ยากในองค์กรอื่นๆ นับเป็นความประพุดติที่ดึงมออีกลักษณะหนึ่ง

3) **ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม** การเปิดรับสมาชิกโดยสมัครใจในชุมชนนั้นๆ สหกรณ์มีความมุ่งหวังที่จะช่วยเหลือประชาชนในชุมชนให้สามารถช่วยตนเองได้ เป็นความพยายามของสหกรณ์ที่จะรับผิดชอบต่อสังคม สหกรณ์ประสงค์จะเป็นธุระในการรวบรวมสถาบันบางแห่งในชุมชนหรือหลายชุมชนเพื่อเชื่อมสัมพันธ์กิจกรรมทางสังคมในชุมชนต่อกัน เป็นความพยายามของสหกรณ์ที่จะรับผิดชอบต่อสังคมอีกเช่นกัน กับประเพณีนิยมของชุมชนที่สมาชิกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน สหกรณ์ปรารถนาที่จะรักษาประเพณีโดยเป็นแกนนำหรือร่วมรับผิดชอบในประเพณีเหล่านั้น ซึ่งเป็นความพยายามของสหกรณ์ที่จะให้ความสำคัญในการรับผิดชอบต่อสังคมด้วย ทั้งหมดที่กล่าวมาทุกๆ กิจกรรมของสหกรณ์ที่จะกระทำ ต้องอยู่ภายใต้ความสามารถในทางการเงินของสหกรณ์ว่าพร้อมจะรับผิดชอบต่อสังคมนั้นได้เพียงใด

4) **ด้านความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น** กับความสำคัญในส่วนนี้หลายๆ สหกรณ์ได้พิสูจน์ให้เห็นแล้วว่า สหกรณ์เหล่านั้นมีความสามารถในการให้ความเอื้ออาทรต่อผู้อื่นได้ด้วยการนำความช่วยเหลือไปสู่ชุมชนทั้งในด้านสังคมและกำลังเงิน เช่น สหกรณ์มีส่วนร่วมเสริมสร้างคุณภาพชีวิตแก่สมาชิกสหกรณ์และประชาชนในชุมชน สหกรณ์ให้ความช่วยเหลือและมีส่วนร่วมเผยแพร่ ศึกษาอบรม ฝึกฝนวิชาชีพ และอาชีพในหมู่สมาชิกและประชาชนในชุมชน เป็นต้น นอกจากนี้สหกรณ์สามารถขยายความช่วยเหลือไปยังสหกรณ์อื่นและขบวนการสหกรณ์ทั้งในระดับภูมิภาค ระดับประเทศ และระดับระหว่างประเทศ เพื่อให้สหกรณ์ทั้งหมดเกิดความเจริญเติบโตทันกับโลกที่กำลังพัฒนา

โดยสรุปแล้ว ค่านิยมทางสหกรณ์เป็นหัวใจสำคัญในทางศีลธรรม ที่ผู้ริเริ่มจัดตั้งสหกรณ์ได้สืบทอดการประพุดติปฏิบัติกันมาเป็นประเพณี ซึ่งขบวนการสหกรณ์ต่างยอมรับที่จะนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลตรงตามความต้องการ หรือจุดมุ่งหมายร่วมกันทั้งในทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ในทางตรงกันข้ามหากขบวนการสหกรณ์ขาดซึ่งศีลธรรมที่เป็นค่านิยมทางสหกรณ์ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นแล้ว ขบวนการสหกรณ์จะขาดพลังที่เข้มแข็ง และยากที่จะประสบความสำเร็จในจุดมุ่งหมายที่ต้องการได้





ภาพที่ 1.2 ความหมายและความสำคัญของค่านิยมทางสหกรณ์

**กิจกรรม 1.2.2**

จงอธิบายความหมายและความสำคัญของค่านิยมทางสหกรณ์ มาให้เข้าใจ

(โปรดทำกิจกรรม 1.2.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 1.2 เรื่องที่ 1.2.2)

## แผนการสอนตอนที่ 1.3

### อุดมการณ์สหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 1.3 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 1.3.1 ความหมายของอุดมการณ์สหกรณ์
- 1.3.2 ความสำคัญของอุดมการณ์สหกรณ์
- 1.3.3 ปัจจัยสู่เป้าหมายสูงสุดของอุดมการณ์สหกรณ์

#### แนวคิด

1. อุดมการณ์สหกรณ์ มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลายในคำอธิบายที่คล้ายคลึงกัน แนวความคิดเกี่ยวกับความหมายของอุดมการณ์สหกรณ์ เป็นผลมาจากการกำหนดความคิดในทางสหกรณ์ ซึ่งมีความหมายว่า ความคิดที่เชื่อว่าการช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการวิธีการสหกรณ์ จะนำไปสู่การกินดีอยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม
2. ความสำคัญของอุดมการณ์สหกรณ์ เป็นการยึดเหนี่ยวให้คนมีความมุ่งมั่นไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ ซึ่งเกิดจากการช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกันโดยยึดหลักประพฤติกปฏิบัติตามหลักการวิธีการสหกรณ์ พร้อมทั้งต้องมีจิตสำนึกของความเป็นสหกรณ์
3. เป้าหมายสูงสุดของอุดมการณ์สหกรณ์ คือ การกินดีอยู่ดีมีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม ซึ่งการไปสู่เป้าหมายสูงสุดดังกล่าวเกิดจากปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การปลูกฝังและส่งเสริมการสหกรณ์ การมีผู้เกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนสหกรณ์ รวมถึงปัจจัยอื่นๆ ในทางการเมืองการปกครองซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกด้วย

#### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 1.3.1 “ความหมายของอุดมการณ์สหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมายของอุดมการณ์สหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 1.3.2 “ความสำคัญของอุดมการณ์สหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความสำคัญของอุดมการณ์สหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 1.3.3 “ปัจจัยสู่เป้าหมายสูงสุดของอุดมการณ์สหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายปัจจัยสู่เป้าหมายสูงสุดของอุดมการณ์สหกรณ์ได้

## เรื่องที่ 1.3.1

### ความหมายของอุดมการณ์สหกรณ์

ระบอบประชาธิปไตย (Democracy) เป็นระบอบการปกครองโดยประชาชนที่เน้นในเรื่องของสิทธิเสรีภาพ ความเสมอภาค ประชาชนเป็นเจ้าของอำนาจอธิปไตย ประชาชนทุกคนมีสิทธิเท่าเทียมกัน ในการเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ประชาชนใช้อำนาจผ่านองค์กรทางการเมืองต่างๆ ในรูปของรัฐบาลเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาตนเองและสังคม ซึ่งประธานาธิบดีอับราฮัม ลินคอล์น (ค.ศ. 1809-1865 หรือ พ.ศ. 2352-2408) กล่าวถึง การปกครองในระบอบประชาธิปไตย ได้ให้ความหมายว่า “ประชาธิปไตยเป็นการปกครองของประชาชน โดยประชาชน และเพื่อประชาชน”

การสหกรณ์เป็นการดำเนินชีวิตของกลุ่มประชาชนแบบหนึ่งที่มีพื้นฐานมาจากระบอบประชาธิปไตย ข้างต้น สหกรณ์เป็นองค์กรที่เกิดจากการรวมกลุ่มของบุคคล มาดำเนินกิจการร่วมกัน บุคคลที่มารวมกัน เรียกว่าสมาชิก (ผู้มีสิทธิและมีส่วนร่วมในองค์กร) สมาชิกทุกคนมีสิทธิเท่าเทียมกันในการเข้ามามีส่วนร่วม ดูแลกิจการสหกรณ์ของตนผ่านตัวแทนที่เลือกกันขึ้นมาเรียกว่าคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ โดยมีการควบคุมตามหลักประชาธิปไตย มีจุดมุ่งหมายที่เป็นประโยชน์ร่วมกันในทางเศรษฐกิจพื้นฐาน สังคม และวัฒนธรรม ความหมายสั้นๆ ของสหกรณ์ คือ “สหกรณ์เป็นของสมาชิก ดำเนินการโดยสมาชิก และเพื่อประโยชน์ของสมาชิก”

#### 1. ความหมายของอุดมการณ์สหกรณ์

คำว่า “อุดมการณ์สหกรณ์” มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลายในคำอธิบายที่คล้ายคลึงกัน ดังจะยกเป็นตัวอย่างไว้ดังนี้

**เชียว บำรุงวงศ์ และกฤษฎา ประศาสน์วุฒิ (2546)** อธิบายว่า “อุดมการณ์สหกรณ์เป็นความคิด ความเชื่อหรืออุดมคติของนักสหกรณ์ว่าการสหกรณ์หรือการร่วมมือกันทำงานอย่างเป็นระบบและมีระเบียบแบบแผน จะนำไปสู่ชีวิตที่อุดมสมบูรณ์หรือความเป็นอยู่ที่ดีกว่าเดิม ความเป็นธรรมในสังคมและสันติสุข”

**เรมี เจ. ชิแอสัน (Remi J. Chiasson ค.ศ. 1961 หรือ พ.ศ. 2504)** ในหนังสือ “การสหกรณ์ กุญแจที่ไขไปสู่ชุมชนที่ดีกว่าเดิม” ผู้เขียนได้กล่าวถึง “อุดมคติสหกรณ์” (Cooperative Ideals) ว่าหมายถึง “ชีวิตที่อุดมสมบูรณ์” (Abundant Life) ทั้งทางวัตถุและจิตใจ (ศีลธรรม) ประกอบกัน กุญแจสามดอกที่จะไขประตูไปสู่ชีวิตที่อุดมสมบูรณ์ดังกล่าวนี้ ได้แก่ การศึกษา (Education) ภราดรภาพ (Brotherhood) และการช่วยตนเอง (Self-Help) ตามความคิดของชิแอสันกุญแจสามดอกนี้เป็นความคิดพื้นฐานของการสหกรณ์ อันเป็นที่มาของหลักการสหกรณ์และเป็นอุดมการณ์สหกรณ์ หรืออุดมการณ์ของนักสหกรณ์ด้วย

**การประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ เมื่อวันที่ 4 กันยายน พ.ศ. 2544 ณ ห้องประชุมกองฝึกอบรม กรมส่งเสริมสหกรณ์** ให้ความหมายของอุดมการณ์สหกรณ์ไว้ว่า “อุดมการณ์สหกรณ์ คือ ความเชื่อร่วมกันที่ว่า การช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์ จะนำไปสู่การกินดีอยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม”

ประดิษฐ์ มัชฌิมา บรรยายที่มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย ในเรื่องแนวคิด หลักการ และอุดมการณ์ของสหกรณ์ เมื่อวันที่ 29-30 เมษายน พ.ศ. 2549 ให้ความหมายอุดมการณ์สหกรณ์ว่า “หลักธรรมหรือปรัชญาที่สำคัญของการสหกรณ์ เปรียบเสมือนหัวใจที่อาบและหล่อหุ้มด้วยคุณธรรมและคุณงามความดีของสหกรณ์ที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวผูกพัน และชี้้นำให้สมาชิกร่วมกันดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จได้ และนำมาซึ่งความสุข ความเจริญแก่สมาชิก ชุมชน และสังคมได้”

## 2. แนวความคิดเกี่ยวกับความหมายของอุดมการณ์สหกรณ์

คำว่า “อุดมการณ์” มีความหมายว่า อุดมคติอันสูงส่งที่จูงใจมนุษย์ให้พยายามบรรลุถึง เมื่อพิจารณาต่อไปในคำว่า “อุดมคติ” จะมีความหมายว่า จินตนาการที่ถือเป็นหลักแห่งความดี ความงาม และความจริงที่มนุษย์ถือว่าเป็นเป้าหมายแห่งชีวิต ความหมายต่อไปของคำว่า “จินตนาการ” คือ การสร้างภาพขึ้นในจิตใจ สรุปแล้วตามความหมายที่พอจะเข้าใจกัน อุดมการณ์ คือ การสร้างภาพในใจที่เป็นแรงกระตุ้นจูงใจไปสู่เป้าหมายแห่งชีวิตอันเป็นสิ่งตั้งงามซึ่งมนุษย์อยากไปให้ถึง หรือหมายถึงความคิดในสิ่งที่เป็นแรงจูงใจไปให้ถึงเป้าหมายแห่งชีวิต

เชอู บำรุงวงศ์ และกฤษฎา ประศาสน์วุฒิ (2546) อธิบายว่า “อุดมการณ์” กับ “Ideology” มีความหมายไม่ตรงกันทีเดียวนักแต่ไม่แตกต่างกันในสาระสำคัญ ข้อแตกต่างระหว่างสองคำต่างภาษาอยู่ที่การเน้นความหมาย คำ “อุดมการณ์” เน้นความหมายที่เป้าหมาย ส่วนคำ “Ideology” เน้นกลุ่มความคิด ความเชื่อหรือหลักการ

คำ “Ideology” ในภาษาอังกฤษแปลว่า ระบบความคิด จิตสำนึกแห่งความคิด ภาวะจิตสำนึก ผู้เขียนเห็นว่าระบบความคิด คือ การสร้างความคิดให้เป็นระบบ ส่วนอุดมการณ์พอเทียบเคียงเป็นระบบความคิดได้แต่ไม่ใช่ทั้งระบบความคิด โดยเหตุผลก็คือ ระบบความคิดถ้าพิจารณาอย่างง่าย ๆ ไม่ถึงกับซับซ้อน มาจากส่วนประกอบสามส่วน ได้แก่ ส่วนที่หนึ่งเป็นที่มาของความคิดเกิดจากการได้เห็น (ตา) ได้ยินหรือได้รู้ (หู) ได้ชิม (ลิ้น) ได้ดม (จมูก) ได้สัมผัส (ร่างกาย) และได้จดจำ (สมอง) ส่วนที่สองเป็นการค้นคว้าหาความจริงในสิ่งที่ได้มาของส่วนที่หนึ่ง คือ การหาข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลแล้วสรุปผล ส่วนที่สามซึ่งเป็นส่วนสุดท้ายของระบบเป็นการกำหนดความคิด คือ สร้างความคิดหรือจิตสำนึกในลักษณะของการเชื่อ (มั่นใจ) ว่า หรือการคาดหวังว่าจะบังเกิดผลในสิ่งหนึ่งสิ่งใด การกำหนดความคิดจึงมีได้อย่างหลากหลายขึ้นอยู่กับว่าจะสร้างความเชื่อให้เป็นเรื่องของอะไร

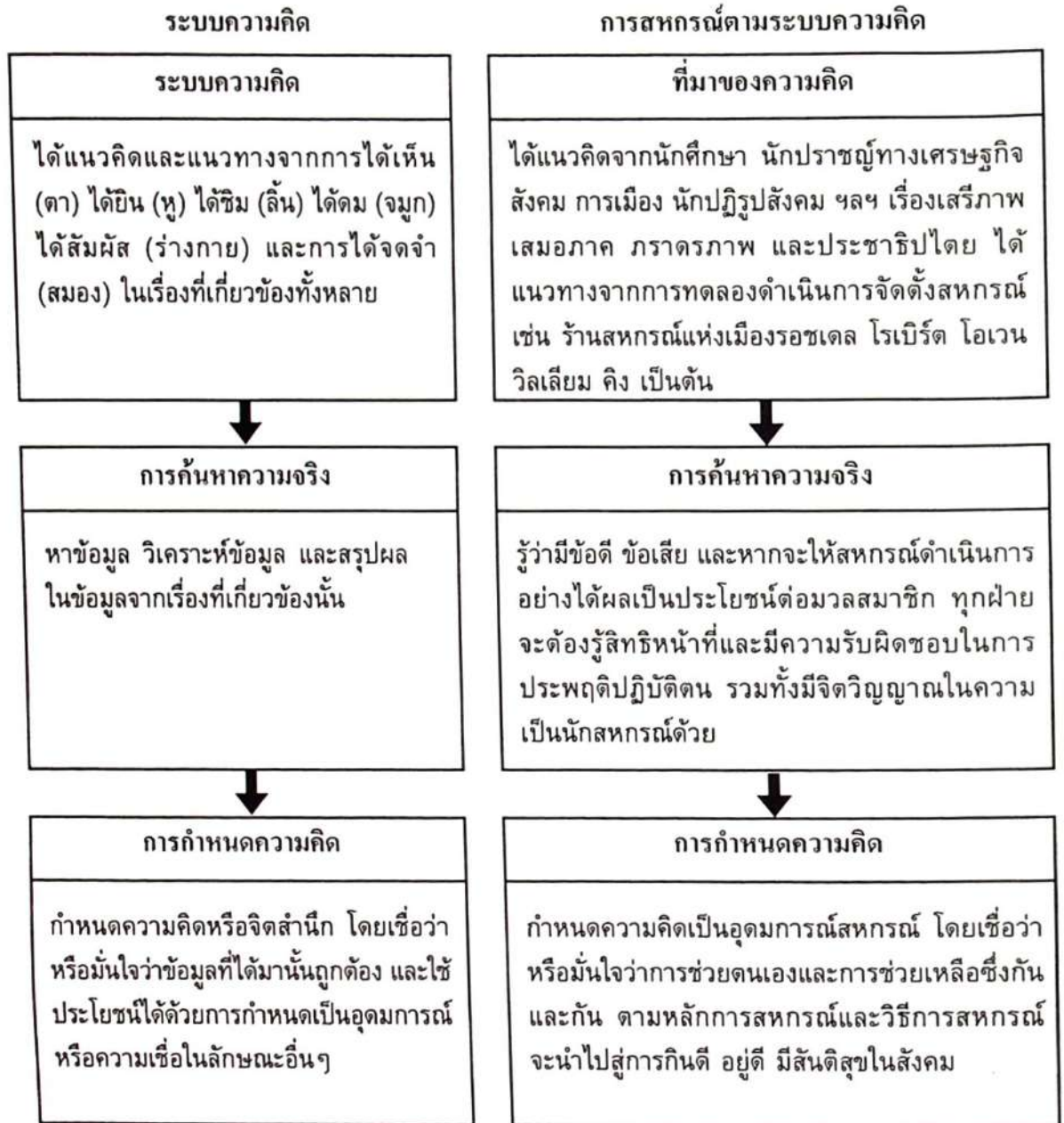
ส่วนคำ “อุดมการณ์” ในภาษาไทยหากนำมาพิจารณาร่วมกันกับคำ “ระบบความคิด” จึงถือเป็นส่วนที่สามของระบบความคิด คือ การกำหนดความคิดที่มีลักษณะเจาะจงลงไปในส่วนประกอบพื้นฐานสามส่วน คือ การกำหนดเป็นความเชื่อความมั่นใจ โดยมีแรงจูงใจให้กระทำ และมีเป้าหมายที่จะไปให้ถึงอย่างไรก็ตาม บางลักษณะของอุดมการณ์มีความเป็นระบบ แต่บางลักษณะเป็นเพียงความต้องการ (ความอยาก) ที่พูดกันขึ้นมา แต่ขาดเหตุผลในความหมายที่เป็นระบบ

“อุดมการณ์สหกรณ์” เป็นผลมาจากการกำหนดความคิดทางสหกรณ์เพื่อเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวให้คนมีความมุ่งมั่นไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ กล่าวคือ จะอยู่ในส่วนประกอบสุดท้ายของระบบความคิดที่เรียกว่า การกำหนดความคิดเป็นอุดมการณ์สหกรณ์ และมีความหมายว่า “ความคิดที่เชื่อว่าการช่วยตนเอง

และการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการวิธีการสหกรณ์ จะนำไปสู่การกินดีอยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม” โดยการสร้างความคิดส่วนแรกเป็นความเชื่อ ส่วนต่อไปเป็นแรงจูงใจ คือ การช่วยตนเอง และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตามหลักการและวิธีการสหกรณ์ และส่วนสุดท้ายเป็นเป้าหมายแห่งชีวิต คือ การกินดีอยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม

ที่มาของความคิดเกิดจากการได้แนวคิดจากนักศึกษา นักปราชญ์ทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง นักปฏิรูปสังคม ฯลฯ ในยุคการปฏิวัติการปกครองของฝรั่งเศสและการปฏิวัติอุตสาหกรรมของอังกฤษ ระหว่างคริสต์ศตวรรษที่ 18-19 หรือก่อนหน้านั้น ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเสรีภาพ เสมอภาค ภราดรภาพ และความเป็นประชาธิปไตย ได้แนวทางจากการทดลองตั้งสหกรณ์ของนักสหกรณ์ผู้ริเริ่มจัดตั้งสหกรณ์ เช่น การจัดตั้งและการดำเนินงานของสหกรณ์รอชเดล บุคคลผู้บุกเบิกด้วยแนวความคิดและการทดลองจัดตั้งสหกรณ์ ได้แก่ โรเบิร์ต โอเวน ดร.วิลเลียม คิง ไรฟ์ไฟเซน ซึ่งในการตั้งสหกรณ์นั้น มีทั้งประสบความล้มเหลว และความสำเร็จ

จากข้อมูลที่เป็นแนวคิดดังกล่าว เมื่อค้นหาความจริงโดยการศึกษาวិเคราะห์อย่างละเอียดแล้วจึง เห็นกันว่าการจัดตั้งและดำเนินงานสหกรณ์ในระยะเริ่มแรกนั้นมีข้อดีข้อเสียหลายประการ และหากจะให้สหกรณ์ดำเนินการอย่างได้ผลเป็นประโยชน์ต่อสมาชิก จนกระทั่งบรรลุเป้าหมายสูงสุดในชีวิตแล้ว ทั้งสมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องโดยตรงอยู่ในสหกรณ์ ทุกฝ่ายจะต้องรู้สิทธิ หน้าที่และมีความรับผิดชอบในการประพฤติปฏิบัติตน รวมทั้งมีจิตวิญญาณในความเป็นนักสหกรณ์ด้วย จากนั้นเมื่อได้ข้อยุติจากการวิเคราะห์ผลแล้ว จึงกำหนดความคิดขึ้นมาเป็นอุดมการณ์สหกรณ์ คือ การสร้างความคิดหรือจิตสำนึกโดยกำหนดภาพความมุ่งหวังไว้ไนใจ (ความคิด) โดยมีแรงจูงใจบนความมั่นใจ (ที่เชื่อว่า) การนำรูปแบบของสหกรณ์ในลักษณะการช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกันไปปฏิบัติตามข้อกำหนดที่บัญญัติไว้ (ตามหลักการสหกรณ์) และตามแบบแผนแนวทางปฏิบัติ (ตามวิธีการสหกรณ์) จะบรรลุ (นำไปสู่) ความสำเร็จตามจุดมุ่งหวังหรือเป้าหมายที่คิดไว้ (การกินดีอยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม) ซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมในนิยามสหกรณ์



ภาพที่ 1.3 การเปรียบเทียบระบบความคิดกับการสหกรณ์ตามระบบความคิด

**กิจกรรม 1.3.1**

1. อุดมการณ์สหกรณ์มีความหมายว่าอย่างไร จงอธิบาย
2. จงอธิบายแนวความคิดที่เปรียบเทียบกันระหว่าง “ระบบความคิด” กับ “การสหกรณ์ตามระบบความคิด”

(โปรดทำกิจกรรม 1.3.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 1.3 เรื่องที่ 1.3.1)

## เรื่องที่ 1.3.2

### ความสำคัญของอุดมการณ์สหกรณ์

อุดมการณ์สหกรณ์ในเชิงของระบบความคิด ให้ความสำคัญกับความคิดว่าแรงจูงใจในลักษณะการช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตามหลักการและวิธีการสหกรณ์ จะนำไปสู่เป้าหมายในชีวิต คือ การกินดีอยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม ดังนั้น ความสำคัญของอุดมการณ์สหกรณ์จึงเป็นการยัดเยียดให้คนมีความมุ่งมั่นไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ ซึ่งเกิดจากการช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยยึดหลักปฏิบัติตามหลักการและวิธีการสหกรณ์ รวมทั้งมีจิตสำนึกของความเป็นสหกรณ์นั้นด้วย ความสำคัญของอุดมการณ์สหกรณ์แบ่งได้ตามองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

#### 1. การช่วยตนเอง

การช่วยตนเองมีกลุ่มองค์ประกอบที่ครอบคลุมความสำคัญในด้านการพึ่งพาตนเอง การรับผิดชอบตนเอง การเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน รวมทั้งความซื่อสัตย์และความเปิดเผย สอดคล้องกับหลักการสหกรณ์ที่กล่าวถึงการเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ รวมทั้งการศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศ ความสำคัญตามองค์ประกอบเหล่านี้ คือ เมื่อได้เข้ามาเป็นสมาชิกต้องมีความตั้งใจที่จะช่วยตนเองหรือพึ่งพาตนเองในฐานะตัวบุคคล (สมาชิก) เช่น มีความขยันขันแข็งในการประกอบสัมมาชีพ มีการประหยัดอดออมในทรัพย์ที่หามาได้ มีการเลี้ยงชีวิตโดยชอบด้วยความไม่ประมาทบนหลักเศรษฐกิจพอเพียง หรือในฐานะกลุ่มบุคคล (สหกรณ์) เช่น มีความรับผิดชอบที่จะมามีข้อผูกพันใดๆ กับสหกรณ์ พิจารณาใช้เงินลงทุนที่เป็นของมวลสมาชิกไปในทางสร้างประโยชน์ร่วมกันอย่างเป็นอิสระโดยไม่ต้องพึ่งพาผู้อื่น (หากไม่จำเป็น)

สมาชิกสมควรได้รับการศึกษาแนวคิดวิธีการทางสหกรณ์ รวมทั้งความรู้อย่างละเอียดลึกซึ้งในเรื่องของสหกรณ์ วิธีปฏิบัติตนเมื่ออยู่ในสหกรณ์ ซึ่งจะทำให้สมาชิกมีความรู้ความเข้าใจอย่างเพียงพอในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสามารถปฏิบัติตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สมาชิกต้องมีความร่วมมือที่จะดำเนินกิจการร่วมกันในสหกรณ์ ด้วยความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีความซื่อสัตย์เปิดเผยและจริงใจต่อกันในหมู่สมาชิก ทั้งนี้การที่จะให้กิจการของสหกรณ์ดำเนินไปได้ด้วยดีส่วนหนึ่งมาจากตัวสมาชิกโดยตรง เพราะความเป็นสหกรณ์แตกต่างไปจากองค์กรธุรกิจเอกชนรูปแบบอื่นตรงที่ สมาชิกเป็นเจ้าของกิจการและเป็นลูกค้าในคนๆ เดียวกัน

#### 2. การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

การช่วยเหลือซึ่งกันและกันมีกลุ่มองค์ประกอบที่ครอบคลุมความสำคัญในด้านการมีเสรีภาพ การเป็นประชาธิปไตย การเท่าเทียมกัน การยุติธรรม การเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ความรับผิดชอบต่อสังคม ความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น รวมทั้งความซื่อสัตย์และความเปิดเผย สอดคล้องกับหลักการสหกรณ์ที่กล่าวถึง

การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจโดยสมาชิก การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ และการเอื้ออาทรต่อชุมชน แบ่งออกเป็น

2.1 การควบคุมองค์กรตามแบบประชาธิปไตย ความสำคัญส่วนนี้เป็นการบริหารจัดการในสหกรณ์ตามรูปแบบโครงสร้างและกระบวนการดำเนินงานของสหกรณ์ที่เป็นอิสระไม่ขึ้นอยู่ในความบังคับของผู้ใด สมาชิกต่างใช้สิทธิในฐานะเจ้าของสหกรณ์ในการเป็นผู้ควบคุมสหกรณ์ การวินิจฉัยตัดสินใจใช้รูปแบบประชาธิปไตยที่ใช้ตัวบุคคลเป็นเกณฑ์ชี้วัดการตกลงใจ สมาชิกทุกคนมีสิทธิออกเสียงลงคะแนนอย่างเท่าเทียมกันในที่ประชุมโดยวิธีหนึ่งคนหนึ่งเสียง (One Member One Vote) ความต่างของสหกรณ์ในส่วนนี้เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรธุรกิจเอกชนรูปแบบอื่น คือ ไม่ใช่จำนวนเงินลงทุนเป็นตัวชี้วัดแต่ใช้จำนวนคนที่ออกเสียงเป็นตัวตัดสิน และใช้เสียงข้างมากเป็นเสียงชี้ขาด องค์กรประกอบนี้ครอบคลุมไปในเรื่องของการจัดสรรผลประโยชน์ หรือรายได้สุทธิจากการลงทุนของสหกรณ์อย่างเป็นธรรม โดยความหมายก็คือ ผลประโยชน์จากการลงทุนร่วมกันในหมู่สมาชิก ทำอย่างไรจึงจะจัดสรรให้แก่เจ้าของทุนอย่างยุติธรรมที่สุด สาระเกี่ยวกับการควบคุมสหกรณ์ตามแบบประชาธิปไตยดังกล่าวถือเป็นความสำคัญของอุดมการณ์สหกรณ์ด้วย

2.2 การประพฤติปฏิบัติอย่างมีศีลธรรมจรรยา ความสำคัญส่วนนี้เน้นความรับผิดชอบของสหกรณ์และสมาชิกให้มีความมุ่งมั่นที่จะช่วยเหลือทั้งสมาชิกและประชาชนในสังคมชุมชนให้สามารถช่วยตนเองได้ รวมทั้งสามารถอยู่ร่วมกันอย่างรักใคร่สามัคคีปรองดอง สำหรับการช่วยเหลือประชาชนในสังคมของชุมชนที่สหกรณ์ตั้งอยู่นับเป็นความเอาใจใส่และความเอื้ออาทรที่พึงมีของสหกรณ์ โดยอาจดำเนินการผ่านช่องทางในทางทรัพย์สิน เช่น การบริจาคเงินสร้างสาธารณประโยชน์ในชุมชน ในทางความคิด เช่น ให้ความรู้ความเข้าใจส่งเสริมอาชีพ พัฒนาคุณภาพชีวิต หรือในทางพลังกาย เช่น เป็นแกนนำเสริมสร้างสัมพันธภาพประชาชนในชุมชน เป็นต้น องค์กรประกอบนี้อาจทำได้ทุกสหกรณ์เพราะขึ้นอยู่กับฐานะของสหกรณ์ในทางการเงิน แต่เมื่อใดที่สหกรณ์มีความพร้อมก็จะไม่ละเลยในสิ่งเหล่านี้ การเสริมสร้างศีลธรรมจรรยาด้วยการให้ความรู้ความเข้าใจแก่สมาชิกและผู้เกี่ยวข้องในสหกรณ์ เพื่อให้สามารถประพฤติปฏิบัติตนด้วยความซื่อตรงไม่ปิดบังต่อกัน และความซื่อตรงในการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งการให้ข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิกและบุคคลทั่วไปอย่างเสมอภาค จึงเป็นศีลธรรมจรรยาที่สำคัญอย่างหนึ่งของอุดมการณ์สหกรณ์

### 3. จิตสำนึกในความเป็นสหกรณ์

แถลงการณ์ขององค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศเมื่อ ค.ศ. 1995 เคยกล่าวถึงหลักการสหกรณ์ไว้ว่า หลักสหกรณ์ไม่ใช่เพียงเป็นแค่ข้อบัญญัติที่ต้องปฏิบัติตามกฎเท่านั้น แต่ยังคงต้องมีจิตใจที่เข้าถึงภายใต้หลักเหล่านั้นอย่างฝังแน่นอีกด้วย ความเป็นสหกรณ์ของเหล่าสมาชิกจึงเป็นลักษณะของการยึดติดกับหลักการสหกรณ์ทั้งกายและใจ แถลงการณ์ข้างต้นชี้ให้เห็นว่า นอกจากมวลสมาชิกและนักสหกรณ์จะมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องและชัดเจนในการสหกรณ์แล้ว บุคคลเหล่านี้ยังต้องมีความสำนึกและตระหนักในสิทธิหน้าที่ความรับผิดชอบของตนอย่างเต็มที่และจริงจังตลอดเวลา ซึ่งแบ่งออกเป็น



3.1 การยึดมั่นในหลักการวิธีการสหกรณ์ หลักการสหกรณ์ที่ยอมรับและถือใช้ในขบวนการสหกรณ์ทั่วโลกในเวลานี้มีทั้งสิ้น 7 ข้อ ได้แก่ การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจโดยสมาชิก การปกครองตนเอง และความเป็นอิสระ การศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศ การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ และการเอื้ออาทรต่อชุมชน ส่วนวิธีการสหกรณ์เป็นแนวทางหรือแบบแผนการปฏิบัติที่มาจากการวางหลักเกณฑ์ร่วมกันของบรรดาสมาชิกซึ่งมักปรากฏในรูปของข้อบังคับ ระเบียบ มติการประชุม และหลักเกณฑ์อื่นๆ ของสหกรณ์ การมีจิตสำนึกที่ยึดมั่นตามหลักการวิธีการสหกรณ์ดังกล่าว ย่อมนำไปสู่เป้าหมายที่เป็นความต้องการของสมาชิก คือ การกินดีอยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคมอย่างเป็นรูปธรรม

3.2 การตั้งใจปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่เป็นระเบียบแบบแผน การมีจิตสำนึกที่จะยึดมั่นในหลักการวิธีการสหกรณ์เพียงอย่างเดียวนั้นไม่เป็นการเพียงพอ ต้องมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนด้วยความมีวินัยอย่างเคร่งครัดและพร้อมเพรียงกันด้วย การประพฤติปฏิบัติเช่นนี้เมื่อทำจนเป็นปกตินิสัยโดยไม่รู้สึกรู้ว่าเป็นการบังคับ เป็นจิตสำนึกที่เรียกว่า “จิตวิญญาณสหกรณ์” (Cooperative Spirit) หรือน้ำใจสหกรณ์ จิตวิญญาณสหกรณ์เป็นคุณสมบัติพิเศษอย่างหนึ่งที่นักสหกรณ์ควรมี ซึ่งจะส่งผลให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จ ตัวสมาชิกเองตลอดจนครอบครัวก็จะได้รับประโยชน์จากสหกรณ์ของตนอย่างเต็มที่

โดยสรุป การยึดเหนี่ยวให้คนมีความมุ่งมั่นไปสู่จุดหมายที่ต้องการ โดยการช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รวมทั้งถึงพร้อมด้วยจิตสำนึกในความเป็นสหกรณ์ เป็นความสำคัญของอุดมการณ์สหกรณ์ซึ่งต้องมีในสหกรณ์

#### กิจกรรม 1.3.2

จงอธิบายความสำคัญของอุดมการณ์สหกรณ์มาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 1.3.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 1.3 เรื่องที่ 1.3.2)

## เรื่องที่ 1.3.3

### ปัจจัยสู่เป้าหมายสูงสุดของอุดมการณ์สหกรณ์

จุดประสงค์ตามแนวทางของแต่ละสหกรณ์ คือ การแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมที่สมาชิกได้รับ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ของสมาชิกและครอบครัวให้สุขสบายขึ้น เป็นตัวอย่างที่ขยายผลสู่ประชาชนในชุมชนให้สามารถนำไปประพฤติดำเนินปฏิบัติ ในลักษณะช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อันเป็นพื้นฐานการอยู่ร่วมกันฉันพี่น้องตามแนวทางประชาธิปไตย การทำให้สหกรณ์ดำเนินไปสู่ความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการ จำเป็นต้องมีวิธีการประพฤติดำเนินปฏิบัติร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้องในสหกรณ์ เพื่อจะทำให้เกิดการขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายสูงสุดของอุดมการณ์สหกรณ์

#### 1. เป้าหมายสูงสุดของอุดมการณ์สหกรณ์

ความในส่นสุดท้ายตามความหมายของอุดมการณ์สหกรณ์ ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายสูงสุด คือ การกินดีอยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม หากไปให้ถึงจุดนี้ได้ถือว่าสหกรณ์ประสบความสำเร็จตามอุดมการณ์สหกรณ์

อย่างไรก็ตาม ภายใต้จุดมุ่งหมายดังกล่าวมิได้จำกัดอยู่ที่กิจกรรมทางเศรษฐกิจแต่ขยายไปถึงกิจกรรมทางสังคม รวมทั้งมิได้จำกัดเพียงแค่สมาชิกด้วยกันแต่ครอบคลุมไปถึงประชาชนในชุมชนที่สหกรณ์ตั้งอยู่ด้วย ความมีคุณค่าของสหกรณ์เกิดขึ้นเมื่อสมาชิกสหกรณ์และประชาชนในชุมชนมีการดำเนินชีวิตที่มั่นคง ด้วยการช่วยตนเองในฐานะตัวบุคคล (สมาชิกสหกรณ์หรือประชาชน) และในฐานะกลุ่มบุคคล (สหกรณ์) ในลักษณะการประหยัดอดออมใช้จ่ายเท่าที่พอสมควร รู้จักเก็บหอมรอมริบเงินทองไว้ใช้ประโยชน์เมื่อถึงคราวจำเป็น รวมทั้งเลี้ยงชีวิตตนและครอบครัวในแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง

พื้นฐานของการเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันและการเอื้ออาทรต่อชุมชนก่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะของสมาชิกสหกรณ์และประชาชนในชุมชนที่ถือเสมือนเป็นพี่น้องกันอีกด้วย นอกจากนี้เชื่อกันว่าความเป็นชาวสหกรณ์ล้วนซึมซับแนวความคิดจากนักสหกรณ์ในยุคแรกเริ่มเกี่ยวกับความรู้สึกร่วมและความต้องการในสิ่งที่เป็นธรรม ปฏิบัติการของสมาชิกจึงมีความคุ้นเคยกฎกติกา ตลอดจนหลักเกณฑ์ต่างๆ ในสหกรณ์ได้เป็นอย่างดี ทำให้เกิดความรับผิดชอบมีวินัย มีความเสียสละ ฯลฯ การปฏิบัติตนของสมาชิกจึงเป็นตัวอย่างแก่ประชาชนในชุมชนได้ เมื่อสมาชิกสหกรณ์และประชาชนในชุมชนมีความร่วมมือต่อกันอย่างพร้อมเพรียงเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ความสงบสุขและความมั่นคงของชีวิตก็จะเกิดขึ้น ดังนั้นการกินดีอยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม จึงเป็นเป้าหมายสูงสุดของอุดมการณ์สหกรณ์ ซึ่งเป็นเป้าหมายร่วมกันของสมาชิกสหกรณ์และประชาชนในชุมชน

## 2. ปัจจัยที่ทำให้สหกรณ์ไปสู่เป้าหมายของอุดมการณ์สหกรณ์

การที่สหกรณ์จะประสบความสำเร็จในเป้าหมายสูงสุดของอุดมการณ์สหกรณ์ได้นั้น มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

### 2.1 การปลูกฝังและส่งเสริมการสหกรณ์ ประกอบด้วย

1) **การศึกษาทางสหกรณ์ (Cooperative Education)** ได้แก่ การให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการสหกรณ์ ประวัติความเป็นมาที่เป็นแนวคิดทางสหกรณ์ องค์ประกอบและวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสหกรณ์ หลักการและวิธีการดำเนินงานในสหกรณ์ ความสำคัญและประโยชน์ของสหกรณ์ ความรู้เหล่านี้จะทำให้ผู้เกี่ยวข้องในสหกรณ์ เช่น สมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการในสหกรณ์ ตลอดจนบุคคลภายนอกสหกรณ์ซึ่งเป็นประชาชนผู้มีความสนใจ ได้รับความรู้ความเข้าใจมองเห็นคุณค่าและประโยชน์ของสหกรณ์ หากเป็นประชาชนทั่วไปที่ยังไม่เคยเป็นสมาชิกของสหกรณ์ใดๆ มาก่อน จะเกิดความสนใจสมัครเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์ หรืออาจรวมกลุ่มจัดตั้งสหกรณ์ขึ้นมาใหม่

2) **การฝึกอบรมทางสหกรณ์ (Cooperative Training)** ได้แก่ การทำให้เกิดความชำนาญในการปฏิบัติตนของผู้ที่เกี่ยวข้องเมื่ออยู่ในสหกรณ์ ประกอบด้วย สมาชิก คณะกรรมการ และบุคลากรในฝ่ายจัดการ การได้รับการฝึกอบรมของผู้เกี่ยวข้องดังกล่าว จะทำให้บุคคลเหล่านั้นสามารถปฏิบัติตนได้อย่างถูกต้องเหมาะสม สำคัญในการฝึกอบรมจึงมักจะเป็นเรื่องที่ต้องปฏิบัติประจำในสหกรณ์ เช่น บทบาทหน้าที่ตลอดจนความรับผิดชอบของสมาชิก คณะกรรมการ รวมถึงฝ่ายจัดการสหกรณ์ การจัดประชุมของสหกรณ์ การบริการ และการใช้บริการในสหกรณ์ เป็นต้น

3) **การเผยแพร่สื่อสารทางสหกรณ์ (Cooperative Information)** กรณีที่เป็นการเผยแพร่ทางสหกรณ์ในลักษณะข้อมูลที่มาจากการศึกษาและฝึกอบรม ผู้ทำการเผยแพร่จึงมักจะประกอบด้วยผู้เกี่ยวข้องในสหกรณ์และประชาชนผู้มีความสนใจ ซึ่งจะช่วยเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการสหกรณ์ให้กว้างขวางออกไป กรณีที่เป็นการสื่อสาร ได้แก่ ความเคลื่อนไหวด้านการพัฒนาและบริการใหม่ๆ ของสหกรณ์ จะทำให้สมาชิกเกิดความผูกพันให้มีความสนใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมและใช้บริการจากสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการดำรงอยู่ของสหกรณ์ และนำไปสู่เป้าหมายสำคัญของอุดมการณ์สหกรณ์ในที่สุด

### 2.2 ผู้เกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนสหกรณ์ ประกอบด้วย

1) **นักสหกรณ์ (Cooperators)** คือ บุคคลที่ยึดถือและปฏิบัติตามหลักการสหกรณ์ไม่ว่าในฐานะสมาชิก กรรมการดำเนินการหรือกรรมการอื่นๆ ของสหกรณ์ซึ่งได้รับเลือกตั้งหรือแต่งตั้งจากสมาชิกสหกรณ์ อาจรวมถึงผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ สำหรับบุคคลภายนอก คือ บุคคลที่มีประสบการณ์ มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของสหกรณ์ ได้แก่ นักวิชาการสหกรณ์ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ทำหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ บุคคลเหล่านี้ถือว่าเป็นนักสหกรณ์ทั้งสิ้น ทั้งนี้ตามหลักการสหกรณ์ข้อ 5 ว่าด้วยการศึกษาฝึกอบรมและสารสนเทศ ที่สหกรณ์จะต้องทำกับสมาชิก คณะกรรมการ ผู้จัดการและลูกจ้างของสหกรณ์ เมื่อบุคคลเหล่านี้ส่วนหนึ่งได้เรียนรู้แนวคิดวิธีการทางสหกรณ์ที่ลึกซึ้งแล้ว ต่อไปจะได้เป็นกำลังสำคัญในการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจเรื่องราวทางสหกรณ์ทั้งหมด ให้กับสมาชิกใหม่ กรรมการใหม่ รวมถึงประชาชนทั่วไป ให้มีความรู้ความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน นักสหกรณ์ดังกล่าวจึงเป็นครูสหกรณ์ในอีก

ฐานะหนึ่งนอกเหนือจากหน้าที่การงานหรืออาชีพปกติ การได้นักสหกรณ์มาเป็นครูสหกรณ์ย่อมทำให้ปฏิบัติการของสมาชิก กรรมการ และผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ มุ่งไปสู่เป้าหมายของอุดมการณ์สหกรณ์ได้เป็นอย่างดี

2) **สมาชิกสหกรณ์ (Cooperative Members)** เป็นบุคคลในฐานะที่เป็นเจ้าของสหกรณ์และผู้ใช้บริการในสหกรณ์ กิจกรรมในสหกรณ์มุ่งบริการสมาชิกเป็นสำคัญ มากกว่าที่จะไปบริการบุคคลใดที่ไม่ใช่สมาชิกของสหกรณ์ สหกรณ์จะถูกขับเคลื่อนเป็นปกติหรือไม่ย่อมเกิดจากความสม่ำเสมอในการมีส่วนร่วมของสมาชิก สิ่งที่สมาชิกต้องตระหนัก คือ ความรับผิดชอบในสิทธิและหน้าที่ เริ่มตั้งแต่หลักการสหกรณ์ข้อที่ 1 ว่าด้วยการเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง โดยพื้นฐานสำคัญในการเข้ามาเป็นสมาชิกสหกรณ์ คือ ความสมัครใจเข้ามามีข้อผูกพันกับสหกรณ์ หลักการสหกรณ์ข้อที่ 2 ว่าด้วยการควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย สมาชิกมีหน้าที่เข้าร่วมประชุมเพื่อวินิจฉัยตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆ ในฐานะเจ้าของสหกรณ์ กับหลักการสหกรณ์ข้อที่ 3 ว่าด้วยการมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจโดยสมาชิก หลักการนี้ค่อนข้างสำคัญต่อสิทธิหน้าที่ของสมาชิก เพราะในความเป็นสหกรณ์อย่างหนึ่ง คือ การสนองความต้องการทางเศรษฐกิจพื้นฐาน สังคม และวัฒนธรรม ให้แก่บรรดาสมาชิก จึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่สมาชิกต้องมาร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์ เมื่อกิจการดำเนินไปอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอตามหลักปฏิบัติธุรกิจที่ดี และภายใต้หลักวิธีการสหกรณ์ย่อมทำให้การมุ่งสู่อุดมการณ์สหกรณ์ชัดเจนยิ่งขึ้น

3) **กรรมการดำเนินการสหกรณ์ (Cooperative Elected Representatives)** เป็นตัวแทนสมาชิกที่ได้รับการเลือกตั้งจากสมาชิกให้มาดูแลกิจการของสหกรณ์ กรรมการดำเนินการสหกรณ์จึงมีบทบาทในฐานะหนึ่ง คือ เป็นสมาชิกสหกรณ์ สามารถใช้สิทธิและมีหน้าที่รับผิดชอบในความเป็นเจ้าของและผู้ใช้บริการสหกรณ์ กับบทบาทในอีกฐานะหนึ่ง คือ ผู้ได้รับเลือกตั้งจากบรรดาสมาชิกให้เป็นผู้แทนในการใช้อำนาจบริหารสหกรณ์เพื่อประโยชน์ของสมาชิก กรรมการดำเนินการสหกรณ์จึงต้องมีความรับผิดชอบต่อเป็นพิเศษมากกว่าสมาชิกทั่วไป และพร้อมที่จะได้รับการตรวจสอบจากสมาชิกกระหว่างการดูแลบริหารงานในสหกรณ์ ภายใต้หลักการสหกรณ์ข้อที่ 2 ที่ว่าด้วยการควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย กับหลักการสหกรณ์ข้อที่ 4 ว่าด้วยการปกครองตนเองและความเป็นอิสระ กรรมการดำเนินการสหกรณ์ต้องระลึกเสมอว่าการปกครองตนเองและความเป็นอิสระนั้นจำกัดขอบเขตในเงื่อนไขที่ว่าสหกรณ์อยู่ภายใต้การควบคุมตามหลักประชาธิปไตยโดยสมาชิก อย่างไรก็ตาม กรรมการดำเนินการสหกรณ์ถือว่าเป็น “ผู้นำสหกรณ์” (Cooperative Leaders) ผู้หนึ่งด้วย การบริหารและการดำเนินกิจการที่เบี่ยงเบนไปจากหลักการวิธีการสหกรณ์อาจทำให้เส้นทางสู่อุดมการณ์สหกรณ์ต้องผิดพลาดได้

4) **ผู้จัดการสหกรณ์ (Cooperative Manager) และพนักงานหรือเจ้าหน้าที่สหกรณ์ (Cooperative Employees)** บุคคลเหล่านี้ถือว่าเป็นบุคลากรของสหกรณ์ที่สหกรณ์จ้างมาปฏิบัติหน้าที่โดยอยู่ในความควบคุมดูแลรับผิดชอบของคณะกรรมการดำเนินการเรียกกันทั่วๆ ไปว่า “ฝ่ายจัดการสหกรณ์” (Cooperative Management) ในทางสากลฝ่ายจัดการสหกรณ์มีความหมายรวมไปถึงคณะกรรมการดำเนินการด้วย เนื่องจากในบางสหกรณ์ใช้วิธีให้ตัวแทนสมาชิกที่เป็นกรรมการดำเนินการมาทำหน้าที่ฝ่ายจัดการสหกรณ์โดยตรง ฝ่ายจัดการสหกรณ์เป็นผู้ปฏิบัติตามนโยบายและแผนที่ถูกกำหนดมาตามลำดับชั้นให้บรรลุผลสำเร็จ ฝ่ายจัดการสหกรณ์นับว่าเป็นบุคคลสำคัญกลุ่มหนึ่งที่ทำให้การขับเคลื่อนของสหกรณ์ไปสู่อุดมการณ์สหกรณ์ได้เป็นอย่างดี

2.3 ปัจจัยอื่น ๆ ที่ทำให้สหกรณ์ไปสู่เป้าหมายของอุดมการณ์สหกรณ์ ได้แก่ ด้านการเมืองการปกครอง ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่มาในรูปของนโยบายภาครัฐ หรือในรูปความสัมพันธ์ที่มีต่อสหกรณ์อันมีส่วนสำคัญต่อผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม กล่าวคือ นโยบายของรัฐที่เกี่ยวกับสหกรณ์ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องภาษี เศรษฐกิจ หรือสังคม อาจทั้งมีส่วนที่เป็นประโยชน์หรือเป็นโทษต่อสหกรณ์ได้ เพราะรัฐเป็นผู้ออกกฎหมายที่ไปกำหนดกรอบโครงสร้างตลอดจนบทบาทหน้าที่ของสหกรณ์ไว้ ซึ่งบางครั้งอาจทำให้สหกรณ์มีความรู้สึกถูกจำกัดสิทธิ์ไม่สามารถดำเนินกิจการได้อย่างเป็นอิสระ บางเรื่องเป็นประโยชน์ต่อสมาชิกและสหกรณ์ เช่น การยกเว้นการเก็บค่าธรรมเนียมภาษีต่างๆ การอุดหนุนช่วยเหลือในรูปของงบประมาณ เป็นต้น ทำให้เกิดการประหยัดค่าใช้จ่าย มีรายได้สูงขึ้น การเข้ามามีส่วนสัมพันธ์กับสหกรณ์ของนักการเมืองซึ่งมีทั้งในลักษณะส่งเสริมความเจริญเติบโตให้กับสหกรณ์ กับในทางตรงข้ามเข้ามาครอบงำสหกรณ์เพื่อหวังประโยชน์แอบแฝง นอกจากนี้การระดมความช่วยเหลือส่งเสริมสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องด้านต่างๆ เช่น การสาธารณสุข การศึกษา การประกอบอาชีพ เป็นต้น เป็นส่วนประกอบที่มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ของสมาชิกและประชาชน เหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายของอุดมการณ์สหกรณ์ทั้งสิ้น

โดยสรุป เป้าหมายสูงสุดของอุดมการณ์สหกรณ์ คือ การกินดีอยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม หากไปให้ถึงจุดนี้ได้ก็ถือว่าสหกรณ์ประสบความสำเร็จตามอุดมการณ์สหกรณ์ ซึ่งการไปสู่เป้าหมายสูงสุดดังกล่าวเกิดจากปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การปลูกฝังและส่งเสริมการสหกรณ์ การมีผู้เกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนสหกรณ์ รวมทั้งปัจจัยอื่นๆ ด้านการเมืองการปกครองซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่มาในรูปของนโยบายภาครัฐหรือในรูปความสัมพันธ์ที่มีต่อสหกรณ์

### กิจกรรม 1.3.3

จงอธิบายปัจจัยที่นำไปสู่เป้าหมายสูงสุดของอุดมการณ์สหกรณ์ มีอะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 1.3.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 1.3 เรื่องที่ 1.3.3)

## แผนการสอนตอนที่ 1.4

### หลักการสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 1.4 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 1.4.1 ความหมายและพัฒนาการของหลักการสหกรณ์
- 1.4.2 หลักการสหกรณ์ในปัจจุบัน

#### แนวคิด

1. หลักการสหกรณ์ หมายถึง แนวทางการดำเนินงานที่นำมาจากค่านิยมทางสหกรณ์ และสหกรณ์ต่างยึดถือนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดการพัฒนาสหกรณ์ของตน หลักสหกรณ์ รอคเดลหรือหลักปฏิบัติของนักสหกรณ์รอคเดลเป็นพื้นฐานของหลักการสหกรณ์ที่มีการพัฒนามาจนถึงปัจจุบัน ICA ซึ่งเป็นศูนย์รวมของขบวนการสหกรณ์ทั่วโลกได้มีส่วนสำคัญในการปรับปรุงพัฒนาหลักการสหกรณ์ให้เป็นสากล โดยทำมาแล้วหลายครั้ง ครั้งที่ 1 เมื่อ ค.ศ. 1937 มีหลักการ 7 ข้อ ครั้งที่ 2 เมื่อ ค.ศ. 1966 มีหลักการ 6 ข้อ และครั้งที่ 3 เมื่อ ค.ศ. 1995 มีหลักการ 7 ข้อ ซึ่งหลักการสหกรณ์ที่มีการปรับปรุงในครั้งที่ 3 ยังคงถือใช้เป็นหลักการสหกรณ์มาจนถึงปัจจุบัน
2. หลักการสหกรณ์ตาม ICA ยังคงนำมาใช้เป็นแนวทางปฏิบัติของขบวนการสหกรณ์ในปัจจุบัน มีทั้งสิ้น 7 ข้อ ประกอบด้วย การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจโดยสมาชิก การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ การให้การศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศ การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ และการเอื้ออาทรต่อชุมชน ตามลำดับ โดยหลักการ 3 ข้อแรก เป็นหลักสำคัญที่มีอยู่ภายในของสหกรณ์แต่ละสหกรณ์ ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างมวลสมาชิกในสหกรณ์ หลักสหกรณ์ 4 ข้อหลัง เป็นเรื่องการจัดการภายในสหกรณ์ และความสัมพันธ์กับภายนอกสหกรณ์

#### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 1.4.1 “ความหมายและพัฒนาการของหลักการสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมายและพัฒนาการของหลักการสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 1.4.2 “หลักการสหกรณ์ในปัจจุบัน” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายหลักการสหกรณ์ในปัจจุบันได้

## เรื่องที่ 1.4.1

### ความหมายและพัฒนาการของหลักการสหกรณ์

คำในภาษาอังกฤษ “Principle” แปลว่า กฎเกณฑ์ หลัก หลักการ เป็นคำนามที่นับได้ ส่วนในภาษาไทยคำว่า “กฎเกณฑ์” หมายถึง ข้อกำหนดที่บัญญัติไว้หลักเกณฑ์ ส่วน “หลัก” หมายถึง สารที่มั่นคง และ “หลักการ” หมายถึง แนวดำเนินงาน กับคำว่า “Cooperative” แปลว่าสหกรณ์ เมื่อนำ “Principle” มาใช้ร่วมกับ “Cooperative” จึงแปลได้ว่า กฎเกณฑ์สหกรณ์ หรือหลักสหกรณ์ หรือหลักการสหกรณ์ คำผสมทั้งสามคำจึงใช้แทนกันได้ในความหมายเดียวกัน แต่ที่นิยมใช้กันแพร่หลายมักจะเป็นคำว่า “หลักสหกรณ์” หรือ “หลักการสหกรณ์” ตามแนวความคิดของผู้เขียน ระบบความคิดเกิดจากส่วนประกอบสามส่วน ได้แก่ ที่มาของความคิด การค้นคว้าหาความจริง และการสร้างความคิด ทำให้เห็นการกำหนดหลักการสหกรณ์จำเป็นต้องมีการปรับปรุงพัฒนา เพื่อให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของสหกรณ์ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และเพื่อให้สหกรณ์ทั่วโลกสามารถดำรงอยู่ได้ด้วยความเข้มแข็ง พร้อมทั้งจะพัฒนาดนเองให้มีประสิทธิภาพยั่งยืน สามารถแข่งขันกับองค์กรทางธุรกิจอื่น ๆ ในโลกได้ตลอดไป

#### 1. ความหมายของหลักการสหกรณ์

มีผู้ให้ความหมาย หรือคำอธิบายของคำว่า “หลักการสหกรณ์” ไว้หลายท่านดังนี้

วัตกินส์ (W.P. Watkins) อธิบายว่า หลักสหกรณ์เป็นความคิดที่เป็นหลักฐานภายใต้เงื่อนไข ซึ่งเป็นที่ยอมรับในการร่วมมือกันของคนกลุ่มหนึ่ง

มุงค์เนอร์ (H.H. Munkner) อธิบายว่า หลักสหกรณ์แนวทางที่กำหนดลักษณะสำคัญของสมาคมสหกรณ์ซึ่งเป็นองค์การแบบหนึ่งที่แตกต่างกันจากองค์กรอื่น ๆ และหลักสหกรณ์เป็นสิ่งที่ใช้ปฏิบัติงานที่ปฏิบัติจริง

ดูบาชิ (P.P. Dubhashi) กล่าวว่า หลักสหกรณ์เป็นการบรรยายให้เห็นคุณสมบัติขององค์การแบบสหกรณ์

คณะกรรมการหลักการสหกรณ์ขององค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ (ICA) ได้ให้คำนิยามหลักสหกรณ์ไว้สั้น ๆ ว่า “วิธีปฏิบัติอันจำเป็นที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้โดยเด็ดขาด ต่อการบรรลุความมุ่งหมายของสหกรณ์”

อภิวันท์ กำลั้งเอก สรุปว่า หลักสหกรณ์เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงปรัชญาอุดมการณ์ทางสหกรณ์ โดยสะท้อนให้เห็นความคิดทางพื้นฐานที่มีอยู่ในสหกรณ์ ซึ่งนักสหกรณ์ทั้งหลายใช้เป็นบรรทัดฐานยึดถือปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ปรารถนา รวมทั้งหลักสหกรณ์ยังเป็นแนวปฏิบัติเพื่อที่ใช้วัดความเป็นสหกรณ์อีกด้วย นอกจากนี้หลักสหกรณ์ยังปรากฏให้เห็นลักษณะพิเศษขององค์การสหกรณ์ซึ่งแตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ ในเรื่องรูปแบบของการจัดองค์การบริหาร (Form of Management) รูปแบบของการเป็นเจ้าของ (Pattern of Ownership) ระบบของการจัดการ (System of Management) และวิธีปฏิบัติงานใน

บางลักษณะ เมื่อเป็นเช่นนี้หลักสหกรณ์จึงต้องมีหลายประการ ไม่ใช่มีเพียงหลักเดียว เพราะหลักสหกรณ์เพียงหลักเดียวไม่อาจทำให้สหกรณ์แตกต่างจากองค์กรเศรษฐกิจอื่นได้

นุถุ กรยีนยงค์ สรุปลไว้ว่า หลักการสหกรณ์เป็นแนวทางสำหรับสหกรณ์ทั้งหลายในการนำค่านิยมของสหกรณ์สู่การปฏิบัติ

นายทะเบียนสหกรณ์ ออกเป็นประกาศว่าด้วยคุณค่าสหกรณ์ อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ เมื่อวันที่ 25 สิงหาคม พ.ศ. 2552 โดยกำหนดนิยามของหลักการสหกรณ์ว่า คือ แนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม

องค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ (ICA) กล่าวถึง หลักการสหกรณ์ในแถลงการณ์ว่าด้วยเอกลักษณ์ของการสหกรณ์เมื่อวันที่ 23 กันยายน ค.ศ. 1995 มีสาระสำคัญว่าหลักสหกรณ์เป็นผลที่ได้รับมาจากค่านิยมทางสหกรณ์ ซึ่งซึมซับอยู่ในสายเลือดของขบวนการสหกรณ์มาแต่แรก มีการถ่ายทอดโครงสร้างและแนวความคิดเพื่อให้สหกรณ์มีความพิเศษ สามารถปฏิบัติได้ในทุกสหกรณ์ มีความยืดหยุ่นต่อการนำไปปรับใช้บนความแตกต่างของสหกรณ์แต่ละประเภทในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน หลักการสหกรณ์มีพื้นฐานการกำหนดตามประสบการณ์หลายชั่วอายุ ตลอดทั้งแนวความคิดทางปรัชญาจากนักสหกรณ์ผู้ริเริ่มจัดตั้งสหกรณ์ ซึ่งมุ่งหวังให้เป็นแนวทางพัฒนาสหกรณ์ตลอดไป

ดังนั้น เมื่อพิจารณาสาระสำคัญตามแถลงการณ์ของ ICA แล้ว เห็นว่าหลักการสหกรณ์จึงหมายถึง “แนวทางการดำเนินงานที่นำมาจากค่านิยมทางสหกรณ์ และสหกรณ์ต่างยึดถือนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดการพัฒนาสหกรณ์ของตน”

## 2. พัฒนาการของหลักการสหกรณ์

วิธีการที่บุคคลมีฐานะยากจนหรืออึดอัดขัดสนในทางทรัพย์สิน มารวมทุนและรวมกำลังเข้าด้วยกันด้วยความสมัครใจเพื่อจัดตั้งเป็นสมาคม แล้วดำเนินกิจการร่วมกันในลักษณะช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยมีได้มีความมุ่งหมายเพื่อแสวงหากำไรมาแบ่งปันกัน ซึ่งเรียกว่าเป็นวิธีการในรูปแบบสหกรณ์ เริ่มได้รับความนิยมและแพร่หลายเพิ่มขึ้นมาโดยตลอด แต่เดิมนั้นการกำหนดหลักการดำเนินงานสหกรณ์มิได้กำหนดกันไว้โดยตรง ต่อมาภายหลังการสหกรณ์เริ่มได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นโดยตลอดและขยายผลไปสู่หลายภูมิภาคของโลก แนวความคิดที่จะรักษารูปแบบการดำเนินงานของสหกรณ์จึงเกิดขึ้นเป็นหลักปฏิบัติสำหรับสหกรณ์ทั่วไป และเมื่อสถานการณ์ในโลกมีการเปลี่ยนแปลง การกำหนดหลักการสหกรณ์จำเป็นต้องมีการปรับปรุงพัฒนาเป็นระยะๆ เพื่อให้สหกรณ์ทั่วโลกสามารถดำรงอยู่ และแข่งขันกับองค์กรทางธุรกิจอื่น ๆ ได้ โดยมีลำดับการพัฒนาดังนี้

2.1 หลักการสหกรณ์ร็อกเดล การดำเนินธุรกิจของร้านสหกรณ์ร็อกเดลจากคณะผู้ก่อตั้ง 28 คน ซึ่งมีชาร์ลส์ ฮอวาท (Charles Howarth) และเจมส์ ดาลี (James Daly) รับผิดชอบวางแนวทางและดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ โดยศึกษาข้อดีข้อเสียแนวความคิดและวิธีดำเนินงานของ โรเบิร์ต โอเวน และ ดร.วิลเลียม คิง ที่เคยตั้งร้านสหกรณ์แต่ประสบความล้มเหลวจนต้องเลิกไปในที่สุด หลักการปฏิบัติของร้านสหกรณ์ร็อกเดลวางไว้กว้างๆ เพื่อเปิดโอกาสให้ทุกคนสมัครเข้าเป็นสมาชิกได้ ไม่จำกัดเชื้อชาติ ศาสนา เพศ ไม่กีดกันทางการเมือง ผู้ที่เป็นสมาชิกมีสิทธิออกเสียงคัดเลือกคณะกรรมการเพื่อบริหาร



ดำเนินงานในสหกรณ์ รวมทั้งควบคุมการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์สมาชิกสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรี โดยใช้ผลในการตัดสินใจตามระบอบประชาธิปไตย คือ สมาชิกหนึ่งคนออกเสียงได้หนึ่งเสียง ผลประโยชน์ที่ได้จากการดำเนินธุรกิจจะจัดสรรอย่างเป็นธรรมแก่สมาชิกและสาธารณประโยชน์ ไม่เพียงเท่านั้นกลุ่มผู้จัดตั้งสหกรณ์ร็อกเดลยังมีการสนับสนุนส่งเสริมการศึกษาแก่สมาชิกและประชาชนทั่วไป เท่ากับไม่ละเลยที่จะเสริมสร้างศีลธรรมอันดีแก่มวลสมาชิกและประชาชนในสังคมของชุมชนด้วย

ร้านสหกรณ์ร็อกเดลไม่ได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติเพื่อเป็นหลักการสหกรณ์โดยตรง แต่ก็มีนักเขียนหลายๆ ท่าน ได้พยายามค้นคว้าและเรียบเรียง พร้อมทั้งได้กำหนดว่านั่น คือ หลักการของสหกรณ์ร็อกเดล นักเขียนแต่ละท่านเคยเขียนไว้แตกต่างกัน เช่น จี.เจ. โฮลลี่ โอ๊ค (G.J. Holy Oake) เขียนว่าหลักสหกรณ์ร็อกเดลมี 14 ข้อ หรือ เอช.อี. เอ็ดแมน และเจ.เอ็ม. ทินลีย์ (H.E. Erdman and J.M. Tinley) เขียนว่าหลักสหกรณ์ร็อกเดลมี 9 ข้อ ส่วน จี.ดี.เอช. โคล (G.D.H. Cole) เขียนไว้ว่าหลักสหกรณ์ร็อกเดลมี 8 ข้อ สำหรับในประเทศไทยอาจารย์มังกร ชัยพันธุ์ เขียนว่าหลักสหกรณ์ร็อกเดลมี 11 ข้อ หรือบางท่านเขียนไว้ว่า หลักสหกรณ์ร็อกเดลมี 10 ข้อ เป็นต้น ในที่นี้จะขอนำเสนอเพียง 3 ท่าน เพื่อให้นักศึกษาเปรียบเทียบจุดเน้นของแต่ละท่านผู้เขียน

หลักสหกรณ์ที่เขียนโดย จี.เจ. โฮลลี่ โอ๊ค จำนวน 14 ข้อ ประกอบด้วย

- 1) เปิดรับสมาชิกโดยทั่วไป (Open Membership)
- 2) ออกเสียงหนึ่งคนหนึ่งเสียง (One Man One Vote)
- 3) การค้าด้วยเงินสด (Cash Trading)
- 4) การให้การศึกษาแก่สมาชิก (Membership Education)
- 5) ความเป็นกลางทางการเมืองและศาสนา (Political and Religious Neutrality)
- 6) ไม่เสี่ยงภัยที่ผิดปกติ (No Unusual Risk Assumption)
- 7) จำกัดเงินปันผลแก่หุ้นเรือนหุ้น (Limited Interest on Stock)
- 8) การขายสินค้าตามราคาตลาด (Goods Sold at Regular Retail Prices)
- 9) จำกัดจำนวนหุ้นที่สมาชิกถือ (Limitation on the Number of Shares Owned)
- 10) การแบ่งเงินส่วนเกินตามส่วนแห่งธุรกิจ (Net Margins Distributed According to Patronage)

Patronage)

11) สมาชิกเป็นผู้คัดเลือกคณะกรรมการดำเนินการเพื่อบริหารกิจการของสหกรณ์ (That the Management should be in the Hands of Officers and Committee elected Periodically)

12) การบัญชีจะต้องถูกต้องและงบดุลจะต้องแสดงต่อสมาชิกโดยสม่ำเสมอ (That frequent Statment and Balance Sheets should be Presented to Members)

13) จำหน่ายสินค้าที่ดี บริสุทธิ์และไม่ปลอมปนแก่สมาชิก (That only the Perest Provisions Procurable should be Supplied to Members)

14) น้ำหนักที่ชั่งตวงวัดให้แก่สมาชิกจะต้องถูกต้องและเป็นธรรม (That full Weight and Measure should be Given)

หลักสหกรณ์ที่เขียนโดย จี.ดี.เอช. โกล จำนวน 8 ข้อ ประกอบด้วย

- 1) ควบคุมตามหลักประชาธิปไตย (Democratic Control)
- 2) เปิดรับสมาชิกโดยทั่วไป (Open Membership)
- 3) จำกัดดอกเบี้ยแก่ทุนเรือนหุ้น (Fixed or Limited Interest on Capital Subscribed to the Society)
- 4) การเฉลี่ยคืนส่วนกำไร (The Distribution of the Surplus)
- 5) ขายสินค้าด้วยเงินสด และไม่มีการขายด้วยเครดิต (Trading Strictly on the Cash Basic with no Credit)
- 6) ขายสินค้าที่ดี บริสุทธิ์ และไม่ปลอมปน (Selling only Pure and Unadulterated Goods)
- 7) จัดให้มีการศึกษาทางสหกรณ์แก่สมาชิก (Providing for the Education of the Members in Cooperative)
- 8) เป็นกลางทางการเมืองและศาสนา (Political and Religious Neutrality)

หลักสหกรณ์ที่เขียนโดยอาจารย์มังกร ชัยพันธุ์ จำนวน 11 ข้อ ประกอบด้วย

- 1) เปิดรับสมาชิกทั่วไป (Open Membership)
- 2) ให้สมาชิกได้มีการควบคุมสหกรณ์ของตนตามหลักประชาธิปไตย (Democratic Control: One Man One Vote)
- 3) ค้าด้วยเงินสด (Cash Trading)
- 4) จำกัดดอกเบี้ยที่ให้แก่ทุนเรือนหุ้น (Limited Interest on Capital)
- 5) แบ่งเงินปันผลตามส่วนแห่งการซื้อ (Divided on Purchase)
- 6) เป็นกลางทางการเมืองและศาสนา (Political and Religious Neutrality)
- 7) ส่งเสริมการศึกษาในระหว่างสมาชิกของสหกรณ์ (Promotion of Education)
- 8) ขายสินค้าตามราคาตลาดและไม่มีการขายด้วยเงินเชื่อ (That Market Prices should be Charged and no Credit given nor Asked)
- 9) ขายสินค้าที่บริสุทธิ์ ไม่ปลอมปน และซื้อตรงในเรื่องซึ่งดวงวัด (That only the Purest Provisions Procurable should be Supplied to Members)
- 10) ให้มีการประชุมโดยสม่ำเสมอและบ่อยครั้ง เพื่อแนะนำส่งเสริม และถกเถียงปัญหาของสหกรณ์ (The Officer and Director were to Meet Weekly)
- 11) การบัญชีของสหกรณ์ต้องทำให้ถูกต้อง ให้ได้รับการตรวจตราอย่างถูกต้อง และงบดุลต้องแสดงต่อสมาชิกโดยสม่ำเสมอ (That Frequent Statement and Balance Sheets should be Presented to Members)

หลักสหกรณ์ร็อกเวล หรือหลักปฏิบัติของนักสหกรณ์ร็อกเวล ซึ่งเป็นพื้นฐานของหลักการสหกรณ์ที่ได้รับการยอมรับ และยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติโดยทั่วไปสำหรับสหกรณ์ประเภทต่างๆ ทั่วโลก ตั้งแต่คริสต์ศตวรรษที่ 19 เป็นต้นมา มีทั้งหมด 7 ข้อ ดังนี้

- 1) เปิดรับสมาชิกทั่วไป (Open Membership)
- 2) สมาชิกคนหนึ่งออกเสียงลงคะแนนได้เสียงเดียว (One Man One Vote)
- 3) จ่ายเงินปันผลตามส่วนแห่งการซื้อของสมาชิก (Patronage Refund on the Basic of Purchase)
- 4) จ่ายดอกเบี้ยตามหุ้นในอัตราจำกัด (Limited Interest on Share Capital)
- 5) เป็นกลางในลัทธิการเมืองและศาสนา (Political and Religious Neutrality)
- 6) ขายสินค้าตามราคา และขายด้วยเงินสด (Cash Trading)
- 7) ส่งเสริมการศึกษาอบรมทางสหกรณ์ (Education in Cooperation)

โดยสรุป ถึงแม้สหกรณ์ร็อกเดลมิได้วางหลักการสหกรณ์ไว้ แต่ในการดำเนินกิจการผู้เขียนเห็นว่า สหกรณ์แห่งนี้มีความระมัดระวังเป็นอย่างมากที่จะเน้นให้เกิดความเป็นจริงในรูปธรรมของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ โดยเฉพาะความมีเสรีภาพ ความเสมอภาค และความยุติธรรม รวมทั้งการดำรงตนเป็นกลางไม่เอียงในทางการเมืองและศาสนา นอกจากนี้สิ่งจำเป็นที่สหกรณ์ร็อกเดลไม่มองข้าม คือ การศึกษาอบรมทางสหกรณ์ ลักษณะการดำเนินงานเช่นนี้ทำให้สหกรณ์ร็อกเดลประสบความสำเร็จและมีชื่อเสียงมากในระยะเวลาสั้น

2.2 การปรับปรุงหลักการสหกรณ์ครั้งที่ 1 ใน ค.ศ. 1937 (พ.ศ. 2480) ICA จัดประชุมสมัชชาครั้งที่ 15 ที่กรุงปารีส ประเทศฝรั่งเศส และนำหลักสหกรณ์ร็อกเดลมาพิจารณาเพื่อปรับปรุงให้เป็นหลักสหกรณ์สากลครั้งแรก การปรับปรุงครั้งนี้แม้จะผ่อนคลายนคุณลักษณะของสหกรณ์ลงไปกว่าแต่ก่อนบ้าง แต่มิได้ทำให้เอกลักษณ์ของการสหกรณ์เปลี่ยนแปลงไป การปรับปรุงดังกล่าวได้แบ่งหลักสหกรณ์เป็น 2 กลุ่มที่มีความสำคัญต่างกัน ได้แก่

**กลุ่มที่ 1 เรียกว่า หลักมูลฐาน (Fundamental Principles)** เป็นหลักสหกรณ์บังคับ ซึ่งสหกรณ์ทั้งปวงจะต้องถือปฏิบัติ ประกอบด้วย หลักสหกรณ์เดิม 4 ประการ คือ

- 1) หลักการเปิดรับสมาชิกทั่วไป (Open Membership)
- 2) หลักการควบคุมแบบประชาธิปไตย (Democratic Control)
- 3) หลักการจำกัดดอกเบี้ยที่ให้แก่เงินทุน (ทุนเรือนหุ้น) (Limited Interest on Capital)
- 4) หลักการจัดสรรเงินส่วนเกินตามส่วนการทำธุรกิจกับสหกรณ์ (Equitable Distribution of Surplus)

**กลุ่มที่ 2 เรียกว่า หลักประกอบ (Subsidiary Principles)** เป็นหลักสหกรณ์ที่รองลงมาจากกลุ่มแรกสหกรณ์ทั้งหลายจะปฏิบัติหรือไม่ก็ได้หากไม่ปฏิบัติก็มิได้สูญเสียความเป็นสหกรณ์ไป ประกอบด้วย หลักการเดิม 3 ประการ คือ

- 1) หลักการส่งเสริมการศึกษา (Cooperative Education)
- 2) หลักการเป็นกลางในทางการเมืองและศาสนา (Political and Religious Neutrality)
- 3) หลักการค้าเป็นเงินสด (Cash Trading)

2.3 การปรับปรุงหลักการสหกรณ์ครั้งที่ 2 ใน ค.ศ. 1966 (พ.ศ. 2509) ICA นำหลักการสหกรณ์มาพิจารณาปรับเปลี่ยนอีกครั้งหนึ่งเป็นครั้งที่สอง เว้นระยะจากการที่ได้ประกาศหลักการสหกรณ์ในครั้งแรกเป็นเวลา 25 ปี คณะกรรมาธิการหลักสหกรณ์ (The Commission on Cooperative Principles) ซึ่งมีหน้าที่ศึกษาปรับปรุงหลักของผู้นำรอชเดลเพื่อให้เกิดผลดีต่องานของขบวนการสหกรณ์ เมื่อดำเนินการแล้วเสร็จคณะกรรมาธิการหลักสหกรณ์ จึงได้นำเสนอรายงานการกำหนดหลักการสหกรณ์ต่อที่ประชุมสมัชชาสัมพันธ์ภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ ในการประชุมครั้งที่ 23 ณ กรุงเวียนนา ประเทศออสเตรีย เมื่อเดือนกันยายน ค.ศ. 1966 และได้มีการรับรองหลักสหกรณ์สากลใหม่ 6 ประการ ที่มีความสำคัญเท่าเทียมกัน ประกอบด้วย

- 1) การเปิดรับสมาชิกโดยทั่วไปและด้วยใจสมัคร (Open and Voluntary Membership)
- 2) การควบคุมแบบประชาธิปไตย (Democratic Control)
- 3) การจำกัดดอกเบี้ยเงินทุน (Limited Interest on Capital)
- 4) การจัดสรรเงินส่วนเกินอย่างเที่ยงธรรม (Equitable Distribution of Surplus)
- 5) การศึกษาทางสหกรณ์ (Cooperative Education)
- 6) การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ (Cooperation among Cooperatives)

2.4 การปรับปรุงหลักการสหกรณ์ครั้งที่ 3 ใน ค.ศ. 1995 (พ.ศ. 2538) ปลายคริสต์ศตวรรษที่ 20 โลกมีการเปลี่ยนแปลงไปอีกระดับหนึ่ง โดยเข้าสู่ยุคโลกไร้พรมแดน สมัชชา ICA ได้จัดประชุมครั้งที่ 31 ที่เมืองแมนเชสเตอร์ ประเทศอังกฤษ เมื่อวันที่ 20 กันยายน ค.ศ. 1995 เรียกการประชุมครั้งนี้ว่า Centennial Congress (100 ปี ICA) และได้ให้การรับรองหลักสหกรณ์สากลใหม่อีกครั้งหนึ่ง โดยครั้งนี้มิได้ประกาศเพียงหลักสหกรณ์เท่านั้น แต่ยังรวมถึงคำนิยาม และคำนิยามทางสหกรณ์เข้าไว้ด้วย เรียกว่าแถลงการณ์ว่าด้วยเอกลักษณ์ของการสหกรณ์ (The Statement of Cooperative Identity) ICA แถลงไว้ ณ วันที่ 23 กันยายน ค.ศ. 1995 การพิจารณาปรับปรุงหลักการสหกรณ์สากลใหม่ในครั้งนี้ถือเป็นครั้งที่สาม โดยได้กำหนดหลักการสหกรณ์ใหม่รวมทั้งสิ้น 7 ประการ ประกอบด้วย

- 1) การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง (Voluntary and Open Membership)
- 2) การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย (Democratic Member Control)
- 3) การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจโดยสมาชิก (Member Economic Participation)
- 4) การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ (Autonomy and Independence)
- 5) การศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศ (Education, Training and Information)
- 6) การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ (Co-operation among Co-operatives)
- 7) การเอื้ออาทรต่อชุมชน (Concern for Community)

โดยสรุป หลักสหกรณ์รอชเดลหรือหลักปฏิบัติของนักสหกรณ์รอชเดลเป็นพื้นฐานของหลักการสหกรณ์ในปัจจุบัน ต่อมา ICA ซึ่งเป็นศูนย์รวมของขบวนการสหกรณ์ทั่วโลกได้นำแนวทางการดำเนินงานของสหกรณ์ต้นแบบ คือ สหกรณ์รอชเดล รวมทั้งแนวความคิดของนักสหกรณ์ที่มีชื่อเสียงในช่วงคริสต์ศตวรรษที่ 18-19 มาประยุกต์เป็นหลักการสหกรณ์สากล เพื่อเผยแพร่ให้เป็นที่ยอมรับ สามารถนำไปปฏิบัติตามกรอบหลักเกณฑ์อย่างเดียวกันสำหรับสหกรณ์ทั่วโลก การปรับปรุงหลักการสหกรณ์ทำมาแล้ว

3 ครั้ง โดยครั้งที่ 1 เมื่อ ค.ศ. 1937 มีหลักการ 7 ข้อ ครั้งที่ 2 ค.ศ. 1966 มีหลักการ 6 ข้อ และครั้งที่ 3 ค.ศ. 1995 มีหลักการ 7 ข้อ และในครั้งที่ 3 นี้ยังคงถือใช้เป็นหลักการสหกรณ์ในปัจจุบัน การปรับปรุงหลักการสหกรณ์แต่ละระยะนอกจากจะรักษาต้นแบบส่วนใหญ่มาจากหลักการสหกรณ์โรชเดลแล้ว ยังมีการพัฒนาหลักการสหกรณ์โดยขยายขอบเขตกิจการสหกรณ์ให้กว้างขวางออกไป ได้แก่ การสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงสหกรณ์เพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างสหกรณ์ด้วยกันในทุกภูมิภาคของโลก สร้างการมีส่วนร่วมและเอาใจใส่ช่วยเหลือพัฒนาสังคมมากยิ่งขึ้นในลักษณะการเอื้ออาทรต่อชุมชน หลักการสหกรณ์จึงเป็นสิ่งมีคุณค่าและมีความสำคัญไม่เพียงเฉพาะสมาชิกแต่ละสหกรณ์เท่านั้น ยังเอื้อประโยชน์ต่อสหกรณ์ด้วยกันและแผ่ไปยังสังคมชุมชนอีกด้วย

#### กิจกรรม 1.4.1

1. จงอธิบายสาระสำคัญของการปรับปรุงหลักการสหกรณ์ครั้งที่ 1 เมื่อ ค.ศ. 1937
2. จงอธิบายสาระสำคัญของการปรับปรุงหลักการสหกรณ์ครั้งที่ 2 เมื่อ ค.ศ. 1966
3. จงอธิบายสาระสำคัญของการปรับปรุงหลักการสหกรณ์ครั้งที่ 3 เมื่อ ค.ศ. 1995

(โปรดทำกิจกรรม 1.4.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 1.4 เรื่องที่ 1.4.1)

## เรื่องที่ 1.4.2

### หลักการสหกรณ์ในปัจจุบัน

หลักการสหกรณ์ ตาม ICA ยังคงนำมาใช้เป็นแนวทางปฏิบัติของขบวนการสหกรณ์ในปัจจุบัน มีทั้งสิ้น 7 ข้อ ประกอบด้วย การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจโดยสมาชิก การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ การให้การศึกษาฝึกอบรม และสารสนเทศ การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ และการเอื้ออาทรต่อชุมชน ตามลำดับ โดยหลักการสหกรณ์ 3 ข้อแรก เป็นหลักสำคัญที่มีอยู่ภายในของสหกรณ์แต่ละสหกรณ์ ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างมวลสมาชิก หลักสหกรณ์ 4 ข้อหลังเป็นเรื่องการจัดการภายในสหกรณ์ และความสัมพันธ์กับภายนอกสหกรณ์ หลักการสหกรณ์จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาและการดำรงอยู่ของสหกรณ์ ดังรายละเอียดของแต่ละหลักการสหกรณ์ ประกอบด้วย

## หลักการสหกรณ์ข้อที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง (Voluntary and Open Membership)

“Co-operatives are voluntary organisations, open to all persons able to use their services and willing to accept the responsibilities of membership, without gender, social, racial, political or religious discrimination.”

“สหกรณ์เป็นองค์กรที่ถูกจัดตั้งขึ้นด้วยความสมัครใจ เปิดกว้างให้กับทุกคนที่สามารถใช้บริการของสหกรณ์ และจะยอมรับหน้าที่รับผิดชอบของสมาชิกโดยปราศจากการแบ่งแยกทางด้านเพศ สังคม เชื้อชาติ การเมือง หรือศาสนา”

พื้นฐานสำคัญของการที่บุคคลจะเข้ามาเป็นสมาชิกสหกรณ์นั้น ทุกคนจะต้องมีความสมัครใจในการเข้ามา มีข้อผูกพันกับสหกรณ์ ดังนั้น ก่อนตัดสินใจเข้ามาเป็นสมาชิกสหกรณ์ บุคคลเหล่านั้นต้องศึกษาทำความเข้าใจในค่านิยมทางสหกรณ์ให้ได้เสียก่อน และที่สำคัญต้องไม่เกิดจากการบีบบังคับในทางใดๆ ให้เข้ามาเป็นสมาชิกสหกรณ์ นอกจากนี้หลายประเทศอาจมีสถานการณ์ที่แตกต่างไป เช่น ปัญหาทางเศรษฐกิจ ตลอดทั้งกฎเกณฑ์ของรัฐบาล ทำให้การเข้ามาเป็นสมาชิกสหกรณ์มีข้อจำกัดในลักษณะที่ว่ามิได้เกิดจากความสมัครใจอย่างแท้จริง ในกรณีเช่นนี้ทำให้สหกรณ์ต้องพยายามเอาใจใส่มากกว่าปกติในการให้ความรู้ความเข้าใจกับสมาชิก เพื่อสมาชิกเหล่านั้นจะได้หันมาร่วมมือกันในสหกรณ์ด้วยความเข้มแข็ง เกิดความยั่งยืนในสหกรณ์ต่อไป

หลักการสหกรณ์ข้อนี้บอกวิธีเปิดกว้างในการรับสมาชิก กล่าวคือ เมื่อได้มาเป็นสมาชิกสหกรณ์สมาชิกทุกคนสามารถใช้บริการของสหกรณ์ได้ สมาชิกต้องยอมรับการเข้ามามีหน้าที่รับผิดชอบในฐานะสมาชิก และในการรับสมาชิกจะไม่มี การแบ่งแยกในเรื่องของเพศ เชื้อชาติ การเมือง หรือศาสนา เป็นต้น การเปิดกว้างในการรับสมาชิกนั้น บางสหกรณ์อาจจะต้องมีการจำกัดจำนวนผู้เข้ามาเป็นสมาชิกด้วย เพื่อให้สอดคล้องกับกรอบวัตถุประสงค์ที่มีลักษณะเฉพาะของแต่ละสหกรณ์นั้น เช่น สหกรณ์ประมงจะเหมาะกับการบริการสมาชิกผู้ทำประมง สหกรณ์เคหสถานจะบริหารจัดการได้เพียงเฉพาะที่อยู่อาศัยของสมาชิก สหกรณ์แรงงานสามารถจ้างงานสมาชิกได้จำนวนจำกัด ส่วนการยอมรับหน้าที่ที่จะรับผิดชอบในฐานะสมาชิก ซึ่งแต่ละสหกรณ์อาจกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกแตกต่างกันไป แต่ที่สำคัญได้รวมเอาไว้ในเรื่องของสิทธิการออกเสียงเข้าร่วมประชุม และเรื่องของการใช้บริการในสหกรณ์ ภายใต้เงื่อนไขว่า หากจะทำการสิ่งใดลงไปควรชอบด้วยเหตุผลหรือเกิดความยุติธรรมกับมวลสมาชิกนั้น

เกี่ยวกับเรื่องของเพศ หมายถึงว่าไม่มีการไม่กีดกันทางเพศ โดยเฉพาะผู้หญิงในสหกรณ์ย่อมมีสิทธิที่จะมีส่วนร่วมเพื่อรับการศึกษาทางสหกรณ์ ตลอดจนได้รับการส่งเสริมพัฒนาความเป็นผู้นำได้เท่าเทียมกัน สหกรณ์พยายามรวมคนที่แตกต่างกันในชนชั้นทางสังคมเข้ามาอยู่ร่วมกันให้ได้ ในความหมายด้านสหกรณ์อาจรวมไปถึงชนกลุ่มน้อย (ชนชาติหลายๆ ชาติที่อยู่รวมกันในชุมชนของประเทศใดประเทศหนึ่ง) หรือคนที่อยู่ในความปกครองของประเทศ (สัญชาติ) ซึ่งแนวคิดการรวมกลุ่มจากบุคคลเหล่านี้มาเป็นสหกรณ์ค่อนข้างจะเป็นไปได้ยาก แต่ก็ยังมีสหกรณ์บางแห่งสามารถตั้งขึ้นได้จากการรวมกลุ่มชนที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน สหกรณ์เหล่านี้สามารถดำเนินกิจการกันได้ตามวัตถุประสงค์ โดยมีข้อแม้ว่าสหกรณ์

ไม่ได้คิดขวางการดำเนินงานของสหกรณ์ในกลุ่มวัฒนธรรมอื่น หรือสหกรณ์ไม่ได้เอาเปรียบคนทั่วไปที่อยู่ในชุมชน รวมถึงสหกรณ์นั้นยอมรับที่จะร่วมสนับสนุนการพัฒนาสหกรณ์ในพื้นที่ที่สหกรณ์ตั้งอยู่นั้น

ในหลักการนี้ ได้มีความหมายรวมไปถึงเชื้อชาติด้วย โดยมุมมองหนึ่งเห็นว่าการนำเชื้อชาติมาเกี่ยวข้องในเรื่องการแบ่งแยกชนชั้น ทำให้เกิดปัญหามากมายทั้งในเรื่องสงครามและการฆ่าล้างเผ่าพันธุ์ ดังนั้น จึงไม่ควรนำเชื้อชาติมาเป็นข้อจำกัดในการรับสมาชิก แต่ในอีกมุมมองหนึ่งยังเห็นว่ากลุ่มคนที่มีพื้นฐานทางเชื้อชาติแตกต่างกันย่อมมีความคิดและการปฏิบัติตนในสหกรณ์ที่แตกต่างกัน อาจเป็นอุปสรรคต่อการอยู่ร่วมกันในสหกรณ์ ดังนั้น หากมีการพิจารณาหลักสหกรณ์ในครั้งต่อไป อาจลดความสำคัญในเรื่องเชื้อชาติ ที่จะนำมาเข้าหลักสหกรณ์นี้ก็ได้

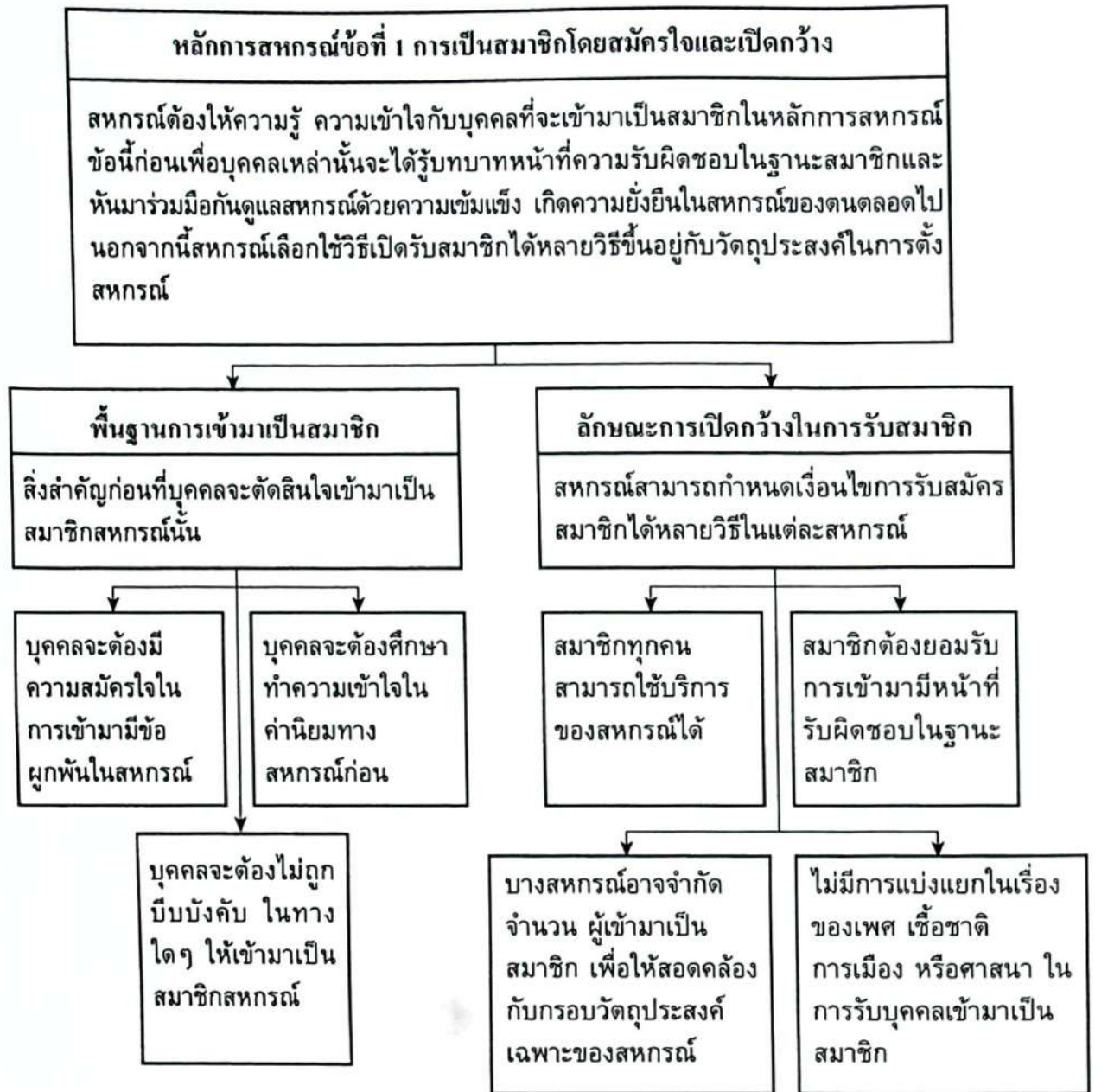
สหกรณ์สนับสนุนผู้คนที่มีความคิดและความศรัทธาในทางการเมืองที่แตกต่างกันให้เข้ามาอยู่ร่วมกันได้ ซึ่งในทางการเมืองมักจะมีแต่เรื่องความขัดแย้ง ความวุ่นวายและความตึงเครียด สหกรณ์พยายามลบล้างสิ่งเหล่านี้ออกไป นับเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่สหกรณ์อยากจะให้กลุ่มคนที่มีความแตกต่างกันในทางการเมืองเข้ามามีบทบาทร่วมกันในสหกรณ์

นอกจากนี้ สหกรณ์เกือบทั้งหมดรับสมาชิกโดยไม่คำนึงถึงความเชื่อทางศาสนา แต่ก็มีบางสหกรณ์ถูกตั้งขึ้นมาโดยโบสถ์หรือชุมชนทางศาสนาซึ่งส่วนใหญ่เป็นสหกรณ์ทางการเงิน การตั้งสหกรณ์รูปแบบนี้ถือว่าไม่ขัดกับหลักการสหกรณ์ หากว่าสหกรณ์นั้นไม่ขัดขวางการจัดตั้งสหกรณ์ระหว่างกลุ่มศาสนาอื่น ไม่ได้เอาเปรียบบุคคลในชุมชนนั้น สามารถร่วมมือกับสหกรณ์อื่นได้ทุกเรื่องที่เป็นไปได้ รวมทั้งสหกรณ์นั้นยอมรับที่จะมีส่วนร่วมพัฒนาขบวนการสหกรณ์ในพื้นที่ที่สหกรณ์ตั้งอยู่

โดยรวมแล้วสมาชิกมีสิทธิที่จะกระทำต่อกันได้ทั้งในเรื่องการเสนอความต้องการที่จะใช้บริการ การมีความรับผิดชอบร่วมกัน การเลือกตั้งผู้นำ และการจัดหาฝ่ายจัดการของสหกรณ์ ตามหลักประชาธิปไตย โดยปราศจากการแบ่งแยกเพศ สังคม เชื้อชาติ การเมือง หรือศาสนา

ในการที่จะให้สมาชิกมีความผูกพันกับสหกรณ์มากยิ่งขึ้น สหกรณ์ควรเอาใจใส่ดูแลสมาชิก รับฟังข้อเรียกร้องจากสมาชิก ดังนั้น หากจะเลือกผู้นำ (กรรมการ) ในสหกรณ์และฝ่ายจัดการสหกรณ์ซึ่งถือว่าเป็นผู้มีหน้าที่ให้บริการมวลสมาชิก จึงต้องคำนึงการเลือกผู้นำและฝ่ายจัดการที่มีความสามารถ ในจำนวนที่พอเพียง ทั้งผู้นำและฝ่ายจัดการจะต้องมีความเข้าใจในตัวสมาชิก โดยวางตัวเป็นกลางไม่เอนเอียงไปยังสมาชิกฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งที่มีลักษณะแตกต่างกันในทางศาสนา การเมือง เพศ วัฒนธรรมหรือพื้นฐานทางสังคม การสร้างความผูกพันเพื่อให้สมาชิกยอมรับในสหกรณ์จึงต้องเป็นไปในลักษณะที่เป็นความสัมพันธ์ที่พิเศษลึกซึ้ง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อสหกรณ์ทำให้สหกรณ์สามารถกำหนดแนว โครงสร้าง รวมทั้งแผนการดำเนินธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มาจากความต้องการของสมาชิกได้ ที่สำคัญสหกรณ์สามารถทำให้สมาชิกมีความภาคภูมิใจและยินยอมอยู่ร่วมกันในสหกรณ์ได้ตลอดไป

โดยสรุป ความสำคัญของหลักการสหกรณ์ข้อนี้จะเห็นได้ว่า แนวทางการรับสมาชิกของสหกรณ์ยึดถือความสมัครใจของผู้เข้าเป็นสมาชิก รวมทั้งเปิดกว้างในวิธีการรับสมาชิกเพื่อให้ได้สมาชิกตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ และไม่กีดกันในเรื่องเพศ สังคม เชื้อชาติ การเมือง และศาสนา ซึ่งจะทำให้สหกรณ์ได้สมาชิกที่มีใจผูกพันกับสหกรณ์ ได้สมาชิกที่ร่วมใช้บริการจากสหกรณ์อย่างคุ้มค่า รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีความสามารถต่างกันมาปฏิบัติและรับผิดชอบร่วมกันจำนวนมากในฐานะสมาชิก



ภาพที่ 1.4 หลักการสหกรณ์ข้อที่ 1

**หลักการสหกรณ์ข้อที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย (Democratic Member Control)**

“Co-operatives are democratic organizations controlled by their members, who actively participate in setting their policies and making decisions. Men and women saving as elected representatives are accountable to the membership. In primary co-operatives members have equal voting rights (one member, one vote) and co-operatives at other levels are also organised in a democratic manner.”



“สหกรณ์เป็นองค์กรประชาธิปไตยที่ถูกควบคุมโดยสมาชิก ผู้ซึ่งมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และทำการตัดสินใจ ทั้งผู้ชายและผู้หญิงที่ถูกเลือกเป็นตัวแทนของสหกรณ์สามารถถูกตรวจสอบได้โดยสมาชิก ในสหกรณ์ชั้นปฐมสมาชิกทุกคนต่างมีสิทธิในการเลือกตั้งเท่าเทียมกัน (หนึ่งคน หนึ่งเสียง) และสหกรณ์ในชั้นอื่นๆ ก็มีวิธีปฏิบัติทางประชาธิปไตยเช่นเดียวกัน”

คำว่า “ประชาธิปไตย” เป็นคำที่มีความหมายหลายอย่างในทางการเมือง ซึ่งในช่วง 2 ศตวรรษที่ผ่านมาใช้หลักประชาธิปไตยไปในทางการเมืองใช้สิทธิของประชาชน แต่ในทางสหกรณ์เป็นการนำเรื่องของประชาธิปไตยมาพิจารณาความหมายทั้งในเรื่องของสิทธิ หน้าที่ ความรับผิดชอบ และมากไปกว่านั้นต้องพร้อมด้วยการมีจิตใจที่เข้าถึงในความเป็นประชาธิปไตยด้วย ประชาธิปไตยในสหกรณ์ถูกมองว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ มีคุณค่า ซึ่งปฏิบัติกันไม่ได้ง่าย ๆ นัก จึงต้องกำหนดให้เป็นภาระหน้าที่อย่างหนึ่งสำหรับสมาชิกสหกรณ์

ในข้อความที่กล่าวว่า “สหกรณ์เป็นองค์กรประชาธิปไตยที่ถูกควบคุมโดยสมาชิก ผู้ซึ่งมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและทำการตัดสินใจ” ความในส่วนนี้มีความหมายว่า

- 1) สมาชิกมีสิทธิสูงสุดในการควบคุมสหกรณ์ของตน
- 2) สมาชิกพึงมีหน้าที่ปฏิบัติตามแนวทางของประชาธิปไตย
- 3) สมาชิกมีบทบาทเกี่ยวข้องในสหกรณ์ด้านกำหนดนโยบายและการตัดสินใจ เพื่อกระทำการในสิ่งที่สำคัญต่าง ๆ โดยรวมถึงการพิจารณาให้ความเห็นชอบกิจกรรมสำคัญทั้งหลายด้วย

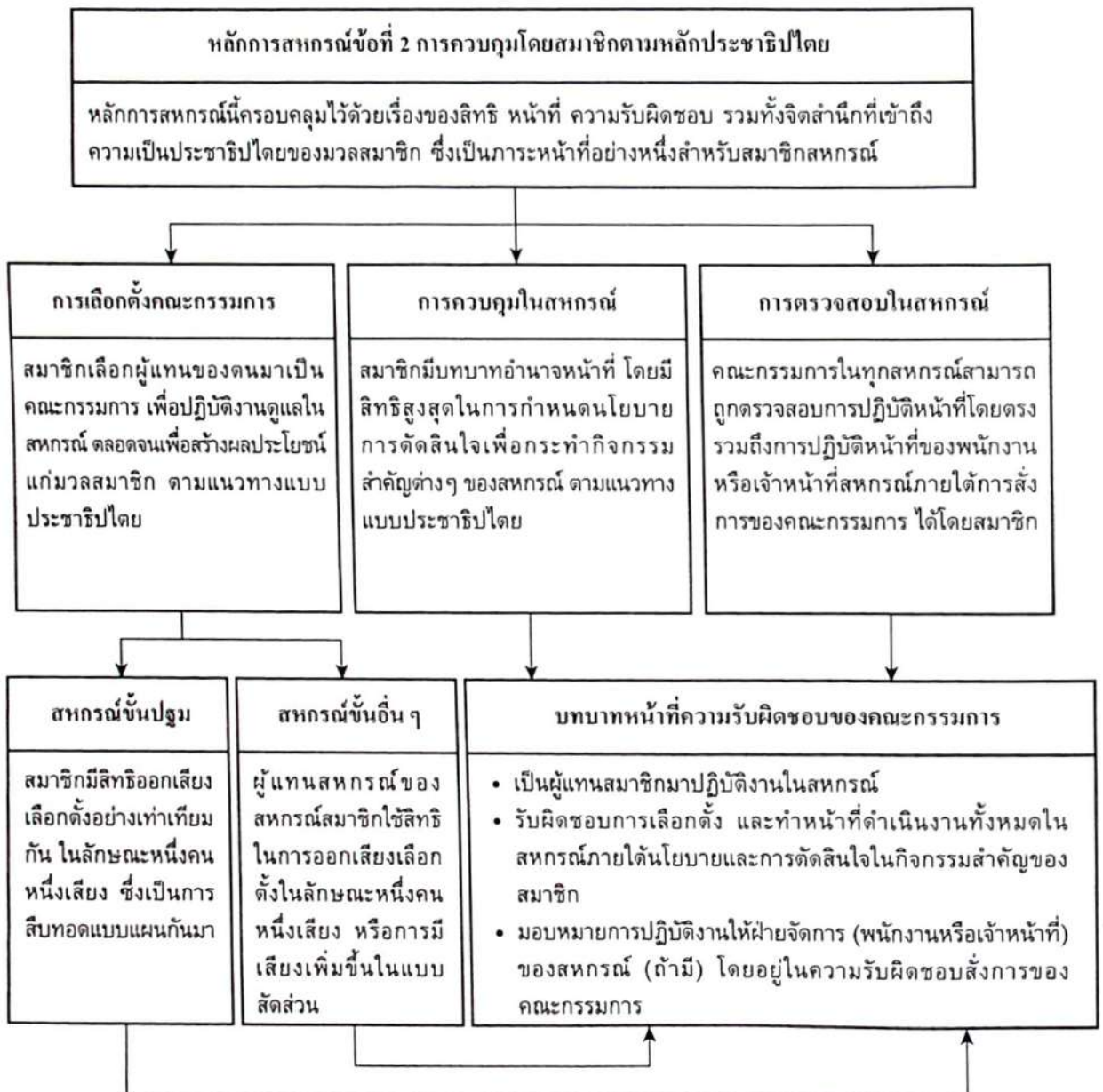
4) ในสหกรณ์อื่นๆ เช่น สหกรณ์แรงงาน สหกรณ์การตลาด สหกรณ์เคหสถาน สมาชิกจะมีส่วนร่วมในกิจกรรมแต่ละวันของสหกรณ์ที่มากกว่าการจะกำหนดนโยบายและการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญ ยกตัวอย่างเช่น สหกรณ์แรงงานสมาชิกซึ่งรับจ้างทำงานในสหกรณ์เป็นประจำทุกวัน (ประเทศไทยมีสหกรณ์แบบนี้แต่ยังไม่ชัดเจนตามความหมายของสหกรณ์ทั่วไปในต่างประเทศ) สหกรณ์การตลาด สมาชิกอาจนำผลิตภัณฑ์หรือผลิตภัณฑ์มาให้สหกรณ์เพื่อจัดการจำหน่ายให้ เป็นต้น

ในหลักการสหกรณ์ข้อนี้ ผู้ชายและผู้หญิงที่ได้ถูกเลือกเป็นผู้แทน (คณะกรรมการ) ในทุกสหกรณ์สามารถถูกตรวจสอบได้โดยสมาชิก กรรมการสหกรณ์ที่เป็นผู้แทนสมาชิกเป็นผู้เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ดูแลในสหกรณ์ เพื่อสร้างผลประโยชน์ให้กับสมาชิกทั้งในห้วงเวลาระยะสั้น หรือระยะยาว ตลอดทั้งสหกรณ์ที่มีคณะกรรมการมาปฏิบัติหน้าที่ในสหกรณ์โดยตรง และสหกรณ์ที่มีการจัดหาพนักงานหรือเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติหน้าที่ภายใต้การสั่งการของคณะกรรมการ ต่างอยู่ในความรับผิดชอบของคณะกรรมการซึ่งจะทำหน้าที่ทั้งเรื่องของการเลือกตั้ง และเรื่องอื่นใดทั้งหมดที่ต้องทำให้กับสมาชิก

สำหรับข้อความที่กล่าวว่า “ในสหกรณ์ชั้นปฐม สมาชิกทุกคนมีสิทธิในการเลือกตั้งเท่าเทียมกัน (หนึ่งคน หนึ่งเสียง) และสหกรณ์ในชั้นอื่นๆ ก็มีวิธีปฏิบัติทางประชาธิปไตยเช่นเดียวกัน” มีความหมายว่าถือเป็นกฎตายตัวสำหรับการเลือกตั้งในสหกรณ์ชั้น (ชั้น) ปฐมที่มีการสืบทอดแบบแผนกันมาในการใช้สิทธิของสมาชิกตามแนวทางประชาธิปไตย (หนึ่งคน หนึ่งเสียง) ส่วนในสหกรณ์ชั้นอื่นๆ กฎการออกเสียงเลือกตั้งไม่ได้กำหนดไว้ตายตัว สหกรณ์ในชั้นมัธยม (ชุมนุมสหกรณ์ระดับภูมิภาค) และที่สูงกว่าชั้นมัธยม (ชุมนุมสหกรณ์ระดับประเทศ) หลายแห่งมักใช้ระบบสัดส่วนในการออกเสียงเพื่อความเหมาะสมในเรื่องของส่วนได้ส่วนเสียและการผูกพันของแต่ละสหกรณ์สมาชิก ซึ่งมีสมาชิกของแต่ละสหกรณ์มากน้อยต่างกัน การกำหนดระบบสัดส่วนในการออกเสียงสำหรับสหกรณ์ระดับอื่นๆ จึงมีการปรับใช้ปนระยะๆ โดยไม่ได้

กำหนดตายตัวเหมือน เช่น สหกรณ์ชั้นปฐม แต่มักจะมีข้อเสียของการกำหนดระบบสัดส่วนในการออกเสียง เนื่องจากสหกรณ์เล็กๆ ที่เป็นสหกรณ์สมาชิกในสหกรณ์ชั้นมัธยมหรือที่สูงกว่าชั้นมัธยม มักจะมีสิทธิในการจัดการต่างๆ ที่น้อยมากรวมถึงข้อได้เปรียบเสียเปรียบในสิทธิการออกเสียงด้วย ซึ่งทำให้สหกรณ์สมาชิกซึ่งเป็นสหกรณ์ขนาดเล็กไม่ค่อยพอใจมาโดยตลอด

โดยสรุป หลักการสหกรณ์ข้อนี้ให้ความสำคัญกับการรวมคน ทำให้คนทุกคนชั้นมีโอกาสเข้ามาเป็นสมาชิกในฐานะเจ้าของสหกรณ์ รวมทั้งมีอำนาจอย่างเท่าเทียมกันในการใช้สิทธิออกเสียงพิจารณาหาข้อยุติเรื่องสำคัญต่างๆ ในสหกรณ์อย่างเป็นอิสระโดยไม่อยู่ในบังคับหรือสั่งการของผู้ใด และความเป็นประชาธิปไตยในสหกรณ์นั้นไม่เพียงให้ความสำคัญแต่เรื่องของสิทธิ หน้าที่ ความรับผิดชอบเท่านั้นแต่ยังรวมไปถึงการมีจิตใจที่เข้าถึงในความเป็นประชาธิปไตยอีกด้วย



ภาพที่ 1.5 หลักการสหกรณ์ข้อที่ 2

### หลักการสหกรณ์ข้อที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจโดยสมาชิก (Member Economic Participation)

“Members contribute equitably to and democratically control, the capital of their co-operative. At least part of that capital is usually the common property of the co-operative. Members usually receive limited compensation, if any, on capital subscribed as a condition of membership. Members allocate surpluses for any or all of the following purposes: developing their co-operative, possibly by setting up reserves, part of which at least would be indivisible; benefiting members in proportion to their transactions with the co-operative and supporting other activities approved by the membership.”

“สมาชิกมีส่วนร่วมในสิทธิที่เท่าเทียมกันตามวิธีการทางประชาธิปไตยในการควบคุมทุนในสหกรณ์ของตน อย่างน้อยที่สุดส่วนหนึ่งของทุนก้อนนั้นจะเป็นทรัพย์สินร่วมกันในสหกรณ์ สมาชิกจะได้รับผลตอบแทนที่จำกัดในทุนใดๆ ก็ตามที่ได้จ่ายไปในเงื่อนไขของการเป็นสมาชิก สมาชิกจะจัดสรรเงินส่วนเกินเป็นบางส่วนหรือทั้งหมดเพื่อวัตถุประสงค์ในการพัฒนาสหกรณ์ของตน เป็นไปได้ที่จะมีการจัดตั้งทุนสำรองซึ่งในที่สุดแล้วจะไม่สามารถนำมาแบ่งปันกันได้ โดยจ่ายให้กับสมาชิกตามสัดส่วนของปริมาณธุรกิจที่ทำกับสหกรณ์ และสนับสนุนกิจกรรมที่ได้รับความเห็นชอบจากสมาชิก”

สิ่งสำคัญที่สหกรณ์จะดำรงอยู่ได้ คือ การสนองความต้องการของสมาชิก การดำเนินงานของสหกรณ์จัดเรื่องทุนในสหกรณ์เป็นส่วนรองต่อจากเรื่องการสนองความต้องการ และเนื้อหาในหลักการบ่งบอกว่าสมาชิกลงทุนในสหกรณ์ และเมื่อลงทุนแล้วเกิดผลประโยชน์ขึ้นมา สมาชิกจะจัดการผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นนั้นกันอย่างไร ส่วนที่ว่า สมาชิกมีส่วนร่วมในสิทธิที่เท่าเทียมกัน และมีวิธีการทางประชาธิปไตยในการควบคุมทุนในสหกรณ์ของตนหมายความว่า สมาชิกต้องร่วมกันลงทุนในสหกรณ์กับต้องจัดสรรเงินทุนที่ลงทุนไว้อย่างเป็นธรรม โดยตามหลักการนี้จำแนกการจัดการในส่วนของเงินทุนไว้สองเรื่อง ได้แก่ การจัดสรรเงินทุน และการควบคุมเงินทุนของสหกรณ์ กล่าวคือ

ในการจัดสรรเงินทุนหรือการจัดให้ได้มาซึ่งเงินทุนสามารถแบ่งส่วนที่กระทำได้ 4 วิธี ได้แก่

**วิธีที่หนึ่ง** สมาชิกถูกเรียกร้องให้ลงทุนในสหกรณ์ โดยมีวัตถุประสงค์ให้สมาชิกแสดงความเป็นเจ้าของทุนกับใช้ประโยชน์จากสหกรณ์ วิธีนี้สมาชิกอาจให้ความร่วมมือน้อย จึงได้ทุนโดยรวมน้อยเกินไปซึ่งไม่สามารถทำให้เกิดผลประโยชน์ส่วนเกินได้ การจ่ายคืนผลประโยชน์ในส่วนนี้จึงไม่ค่อยได้พบเห็นนัก

**วิธีที่สอง** สหกรณ์ที่ดำเนินการได้ผล (มีผลประโยชน์ส่วนเกินจากการลงทุน) อาจกำหนดให้มีทุนสำรองไว้ แล้วนำผลประโยชน์ส่วนเกิน (กำไรจากการดำเนินงาน) นี้ ไปเก็บสะสมไว้ในทุนสำรองจะเป็นส่วนมากหรือทั้งหมดก็ได้ ทุนสำรองนี้ส่วนใหญ่แล้วไม่สามารถนำมาแบ่งปันกันระหว่างสมาชิก หากมีการเลิกสหกรณ์ ทุนสำรองจะถูกจัดไปให้กับวิสาหกิจชุมชนหรือสหกรณ์อื่น

**วิธีที่สาม** สหกรณ์อาจมีความต้องการเงินทุนที่มากขึ้น ขณะเดียวกันก็ต้องการให้มีการประหยัดค่าใช้จ่ายในการลงทุนด้วย สหกรณ์อาจขอหรือคาดหวังจากสมาชิกในการแบ่งเงินปันผลบางส่วนกลับเข้ามาไว้เป็นทุนในสหกรณ์ วิธีนี้สมาชิกจะไม่ได้ผลตอบแทน แต่สมาชิกจะได้รับสิทธิการมีส่วนร่วมในสหกรณ์ รวมทั้งมีสิทธิรับเงินปันผลในระยะเวลาข้างหน้า

**วิธีที่สี่** การให้สมาชิกเกิดความตั้งใจที่จะนำเงินมาลงทุนในสหกรณ์ สหกรณ์อาจให้สิ่งดึงดูดใจบางอย่างแก่สมาชิก เช่น การจ่ายผลตอบแทนในอัตราที่สอดคล้องกับอัตราดอกเบี้ยธนาคารของรัฐบาล หรือธนาคารพาณิชย์ต่างๆ การจ่ายผลตอบแทนในลักษณะนี้แก่อัตราที่พอแข่งขันดึงดูดใจสมาชิกเท่านั้น ไม่ใช่อัตราที่เป็นการเก็งกำไรในสหกรณ์

ส่วนการควบคุมเงินทุนของสหกรณ์ สมาชิกมีวิธีการควบคุม 2 วิธี ได้แก่

**วิธีที่หนึ่ง** สหกรณ์จัดหาเงินทุนมาได้ด้วยวิธีใดก็ตาม หากจะพิจารณาการใช้เงินทุนนั้น ผู้ที่ตัดสินใจสุดท้ายเป็นอำนาจของมวลสมาชิก

**วิธีที่สอง** ทุนที่เกิดจากสมาชิกมีส่วนร่วมในการลงทุน สมาชิกมีสิทธิตัดสินใจในผลประโยชน์ที่ได้จากเงินลงทุนนั้น

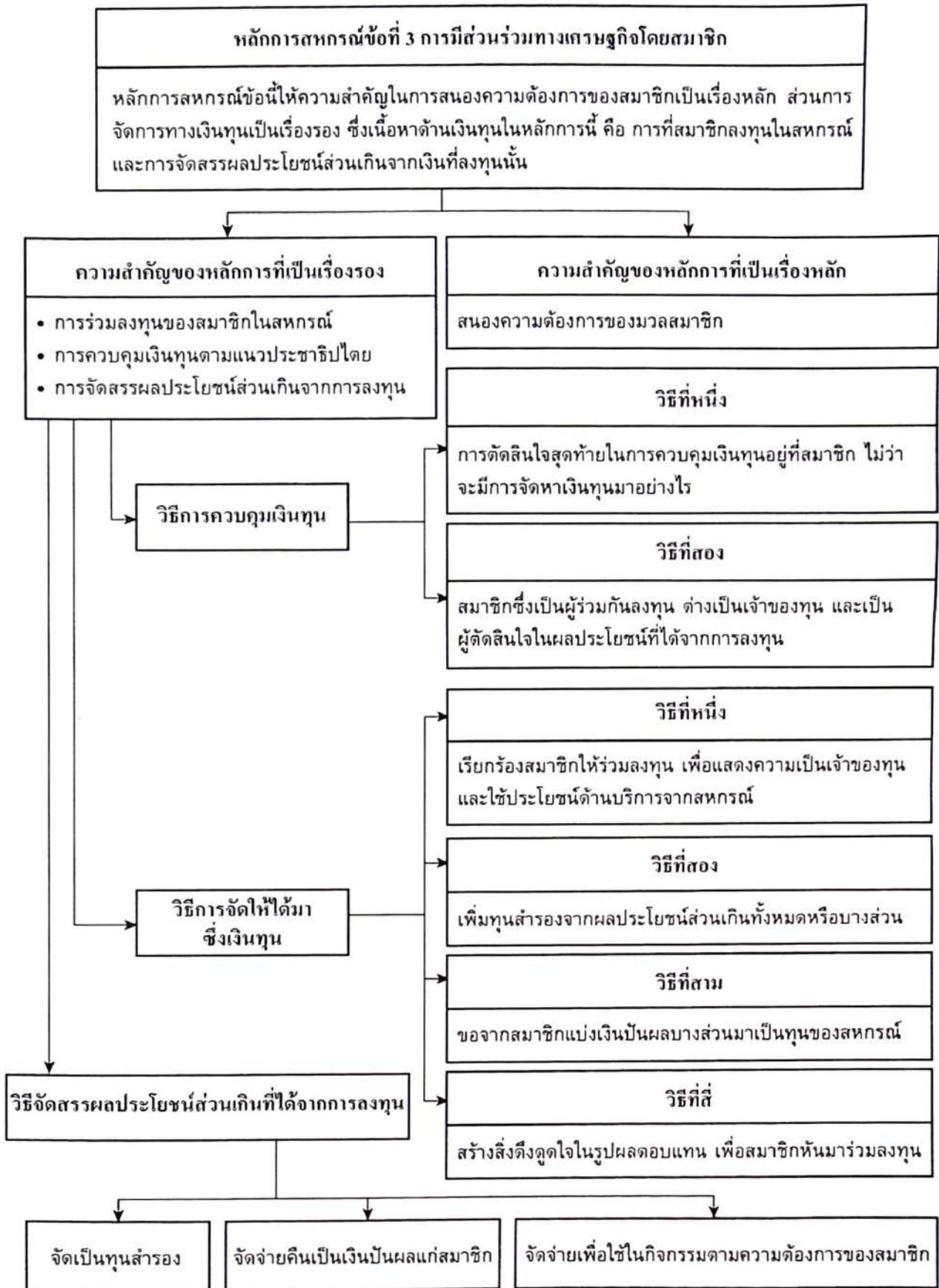
เมื่อสหกรณ์นำเงินทุนเหล่านั้นไปสร้างผลประโยชน์แล้วมีเงินส่วนเกินเกิดขึ้น มวลสมาชิกเป็นผู้พิจารณาจัดสรรผลประโยชน์ส่วนเกินนั้น ในแต่ละข้อหรือทุกข้อ ดังต่อไปนี้

1) จัดสรรเพื่อเก็บไว้เป็นทุนพัฒนาสหกรณ์ ในรูปของ “เงินทุนสำรอง” ทุนจำนวนนี้จะไม่สามารถนำมาแบ่งกันได้ในกลุ่มสมาชิก

2) จัดสรรเพื่อจ่ายคืนสมาชิกในรูปของ “เงินปันผล” โดยการจ่ายตามส่วนของการลงทุน (ถือหุ้น) ของสมาชิกสหกรณ์ ซึ่งทำกันเป็นประเพณีปฏิบัติ เป็นการให้รางวัลกับสมาชิกที่มาร่วมลงทุนไว้กับสหกรณ์

3) จัดสรรเพื่อใช้ในกิจกรรมตามความต้องการของมวลสมาชิก ที่เห็นว่าสำคัญมากและสมควรจะจัดสรรในลักษณะนี้ ได้แก่ การนำไปพัฒนาขบวนการสหกรณ์ ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค และระดับประเทศ

โดยสรุป หลักการสหกรณ์ข้อนี้สรุปได้ว่า กิจกรรมของสหกรณ์มีลักษณะแตกต่างจากกิจการขององค์กรธุรกิจเอกชนอื่นๆ เนื่องจากสมาชิกสหกรณ์เป็นทั้งเจ้าของและลูกค้าในเวลาเดียวกัน การที่สหกรณ์จะดำรงอยู่ได้สมาชิกต้องร่วมกันใช้บริการจากสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ จึงจะเกิดความคุ้มค่าในการลงทุน และการที่สมาชิกมีความสนใจใช้บริการจากสหกรณ์ได้เป็นจำนวนมากหรือน้อย อยู่ที่การบริการของสหกรณ์ ดังนั้น การพัฒนาด้านการบริการของสหกรณ์จะได้ผลดีจึงเกิดจากการเผยแพร่สื่อสารระหว่างสหกรณ์กับสมาชิกอย่างเป็นปัจจุบันด้วย สำหรับการร่วมทุนของสมาชิกซึ่งเป็นเรื่องรองต่อจากเรื่องการสนองความต้องการ เนื้อหาในหลักการเมื่อลงทุนในสหกรณ์แล้วเกิดผลประโยชน์ขึ้นมา สมาชิกจะจัดการผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นนั้นกันอย่างไรจึงจะเป็นธรรมต่อกัน



ภาพที่ 1.6 หลักการสหกรณ์ข้อที่ 3

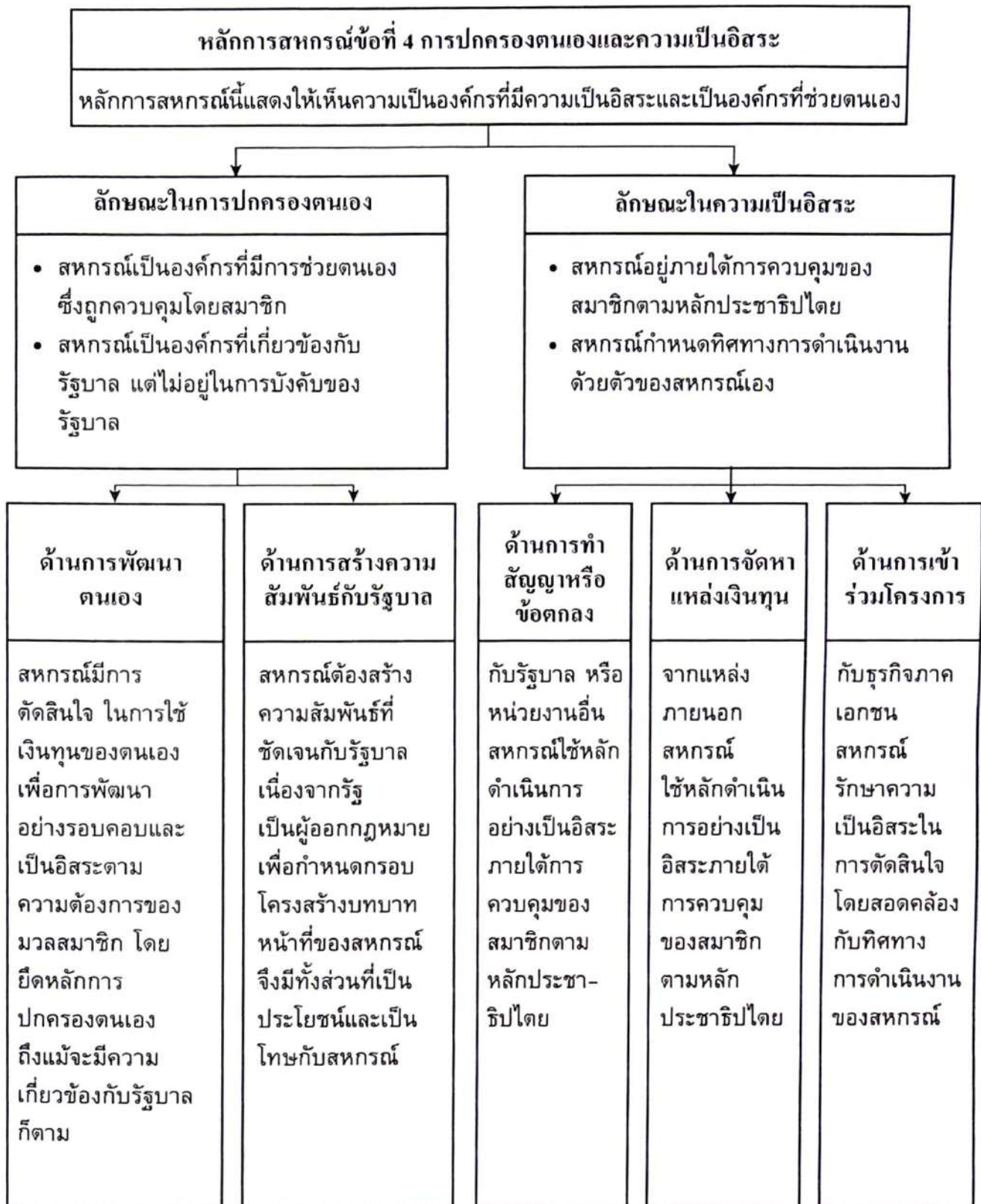
#### หลักการสหกรณ์ข้อที่ 4 การปกครองตนเอง และเป็นอิสระ (Autonomy and Independence)

“Co-operatives are autonomous, self-help organisations controlled by their members. If they enter into agreements with other organizations, including governments, or raise capital from external sources, they do so on terms that ensure democratic control by their members and maintain their co-operative autonomy.”

“สหกรณ์เป็นองค์กรที่มีความเป็นอิสระ และเป็นองค์กรที่มีการช่วยตนเอง ซึ่งถูกควบคุมโดยสมาชิก ถ้าสหกรณ์มีการทำสัญญา หรือกระทำข้อตกลงกับหน่วยงานอื่นรวมถึงรัฐบาล หรือมีการจัดหาเงินทุนจากแหล่งภายนอก สหกรณ์นั้นได้กระทำโดยอิสระ และกระทำภายใต้เงื่อนไขที่ว่าสหกรณ์ยังคงอยู่ภายใต้การควบคุมตามหลักประชาธิปไตย และการปกครองตนเองของสหกรณ์ยังคงถูกรักษาไว้”

ในหลักการสหกรณ์ข้อนี้ สหกรณ์ต้องมีความรอบคอบในการพัฒนาตนเอง รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ที่ชัดเจนกับรัฐบาล นโยบายของรัฐที่เกี่ยวกับสหกรณ์ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องภาษี เศรษฐกิจ หรือสังคม อาจทั้งมีส่วนที่เป็นประโยชน์หรือเป็นโทษต่อสหกรณ์ได้ เพราะรัฐเป็นผู้ออกกฎหมายที่ไปกำหนดกรอบโครงสร้าง ตลอดจนบทบาทหน้าที่ของสหกรณ์ไว้ หลักสำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาตนเองที่สหกรณ์จะต้องยึดถือ คือ การปกครองตนเอง โดยเฉพาะการตัดสินใจใช้เงินทุนของตนเองอย่างเป็นอิสระตามความต้องการของมวลสมาชิก ซึ่งไม่อยู่ภายใต้การบังคับของรัฐบาล ในการนี้ยังหมายรวมถึงการทำสัญญา ทำข้อตกลงกับหน่วยงานอื่น ตลอดทั้งรัฐบาล รวมถึงการจัดหาเงินทุนจากแหล่งภายนอก ล้วนใช้หลักดำเนินการอย่างเป็นอิสระ ภายใต้การควบคุมของสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย แม้กระทั่งการเข้าร่วมโครงการใดๆ กับภาคเอกชน สหกรณ์ก็ยังคงต้องรักษาความเป็นอิสระในการตัดสินใจที่สอดคล้องกับทิศทางของสหกรณ์เมื่อต้องไปทำข้อตกลงกับภาคเอกชนเหล่านั้น

โดยสรุป ความสำคัญของหลักการสหกรณ์ข้อนี้ กล่าวถึงการปกครองตนเอง คือ ลักษณะของการดูแลตนเองหรือการตัดสินใจที่จะกระทำสิ่งใดมาจากตัวเองโดยไม่อยู่ในบังคับของผู้ใด ส่วนความเป็นอิสระของสหกรณ์ คือ ลักษณะของการเป็นตัวของตัวเองหรือการพึ่งพาตนเอง คำว่า “ตนเอง” ในที่นี้ หมายถึง สหกรณ์ซึ่งมีมวลสมาชิกในฐานะเป็นทั้งเจ้าของและผู้ควบคุมสหกรณ์นั้น



ภาพที่ 1.7 หลักการสหกรณ์ข้อที่ 4

## หลักการสหกรณ์ข้อที่ 5 การศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศ (Education, Training and Information)

“Co-operatives provide education and training for their members, elected representatives, managers and employees so they can contribute effectively to the development of their co-operatives. They inform the general public – particularly young people and opinion leaders – about the nature and benefits of co-operation.”

“สหกรณ์ให้การศึกษากับสมาชิกของสหกรณ์ ตัวแทนที่ได้รับการเลือกตั้ง ผู้จัดการ และลูกจ้าง ซึ่งบุคคลเหล่านี้มีส่วนช่วยที่จะพัฒนาสหกรณ์ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการบอกกล่าวแก่มวลชนทั่วไป โดยเฉพาะคนหนุ่มสาวและผู้นำทางความคิดของชุมชน เกี่ยวกับลักษณะที่เป็นและประโยชน์ของการร่วมมือกัน”

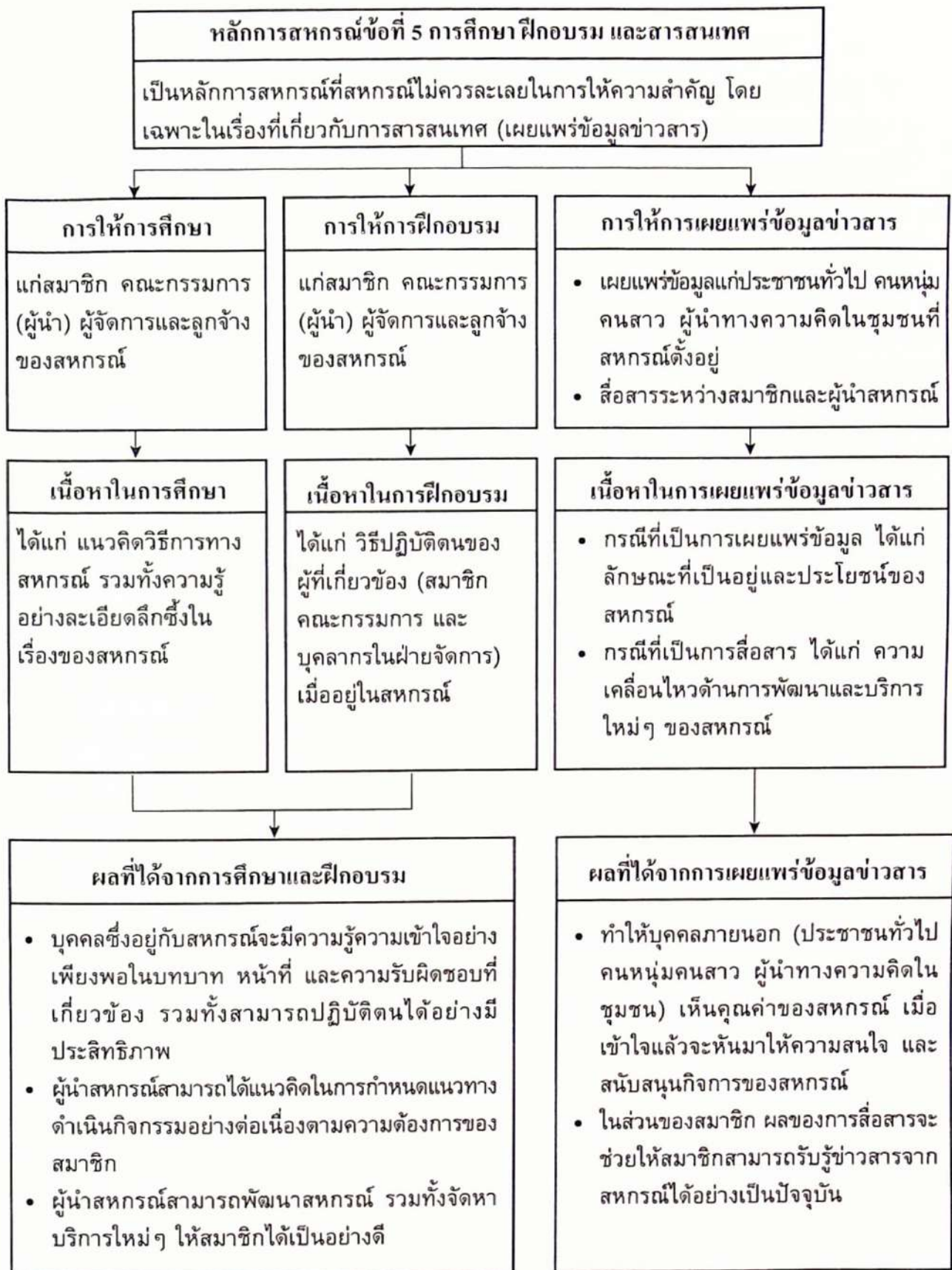
โดยหลักการสหกรณ์ข้อนี้ การให้การศึกษากับสมาชิกและการฝึกอบรมซึ่งสหกรณ์จะต้องดำเนินการกับสมาชิก คณะกรรมการ ผู้จัดการและลูกจ้างของสหกรณ์ ซึ่งผลจากการศึกษาและฝึกอบรมจะก่อให้เกิดผลกับบุคคลต่างๆ ข้างต้น ดังนี้

- 1) ทำให้สมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการได้บังเกิดความรู้ความเข้าใจแนวคิดวิธีการทางสหกรณ์อย่างลึกซึ้ง
- 2) ทำให้บุคคลซึ่งอยู่กับสหกรณ์มีความสามารถอย่างเพียงพอในการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) ทำให้ผู้นำของสหกรณ์สามารถเข้าใจความต้องการของสมาชิก ซึ่งผู้นำเหล่านั้นย่อมเกิดแนวคิดในการกำหนดแนวทางการดำเนินกิจกรรมของสหกรณ์ได้อย่างต่อเนื่อง
- 4) ทำให้ผู้นำสหกรณ์ นำแนวทางการพัฒนาสหกรณ์หรือการให้บริการใหม่ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อนไปเผยแพร่แก่สมาชิกโดยตรง ในลักษณะการสื่อสารแบบสองทางซึ่งวิธีการนี้ค่อนข้างจะทำแล้วได้ผล

ส่วนสุดท้ายของหลักการสหกรณ์ คือ สารสนเทศหรือการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่ให้แก่สาธารณชนทั่วไป โดยเฉพาะคนหนุ่มสาวและผู้นำทางความคิดของชุมชน (เช่น นักการเมือง ข้าราชการ สื่อสารมวลชน และนักการศึกษา) ในเรื่องของลักษณะความเป็นสหกรณ์ตลอดจนประโยชน์ของสหกรณ์โดยคาดหวังว่าบุคคลเหล่านี้จะบังเกิดความเข้าใจ เห็นคุณค่าของสหกรณ์ และหันมาให้ความสนใจ สนับสนุนกิจการทางสหกรณ์ในที่สุด บทบาทการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารจึงถือเป็นหน้าที่รับผิดชอบของสหกรณ์ที่สำคัญอย่างหนึ่ง ท้ายที่สุดในห้วงทศวรรษที่ผ่านมา สหกรณ์จำนวนมากในหลายประเทศเพิกเฉยไม่ให้ความสำคัญด้านสารสนเทศ จึงหวังว่าต่อจากนี้ไปถ้าสหกรณ์ทำได้จะทำให้เพิ่มขีดความสามารถของสหกรณ์ให้เป็นที่ประจักษ์ต่อสาธารณชนได้ มากยิ่งขึ้น

โดยสรุป หลักการสหกรณ์ข้อนี้ให้ความสำคัญไว้สามด้าน คือ ด้านการศึกษา การฝึกอบรม และด้านสารสนเทศ โดยมีเป้าหมายอยู่ที่สมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการของสหกรณ์ รวมถึงบุคคลทั่วไป สำหรับด้านการศึกษาทางสหกรณ์ได้ถูกกำหนดเป็นหลักการสหกรณ์มาตั้งแต่สมัยการดำเนินงานของสหกรณ์รอชเดลและทุกครั้งที่มีการปรับปรุงหลักการสหกรณ์โดย ICA ส่วนด้านการฝึกอบรมและสารสนเทศเพียงจะกำหนดไว้ในหลักการสหกรณ์ที่มีการปรับปรุงครั้งหลังสุด





ภาพที่ 1.8 หลักการสหกรณ์ข้อที่ 5

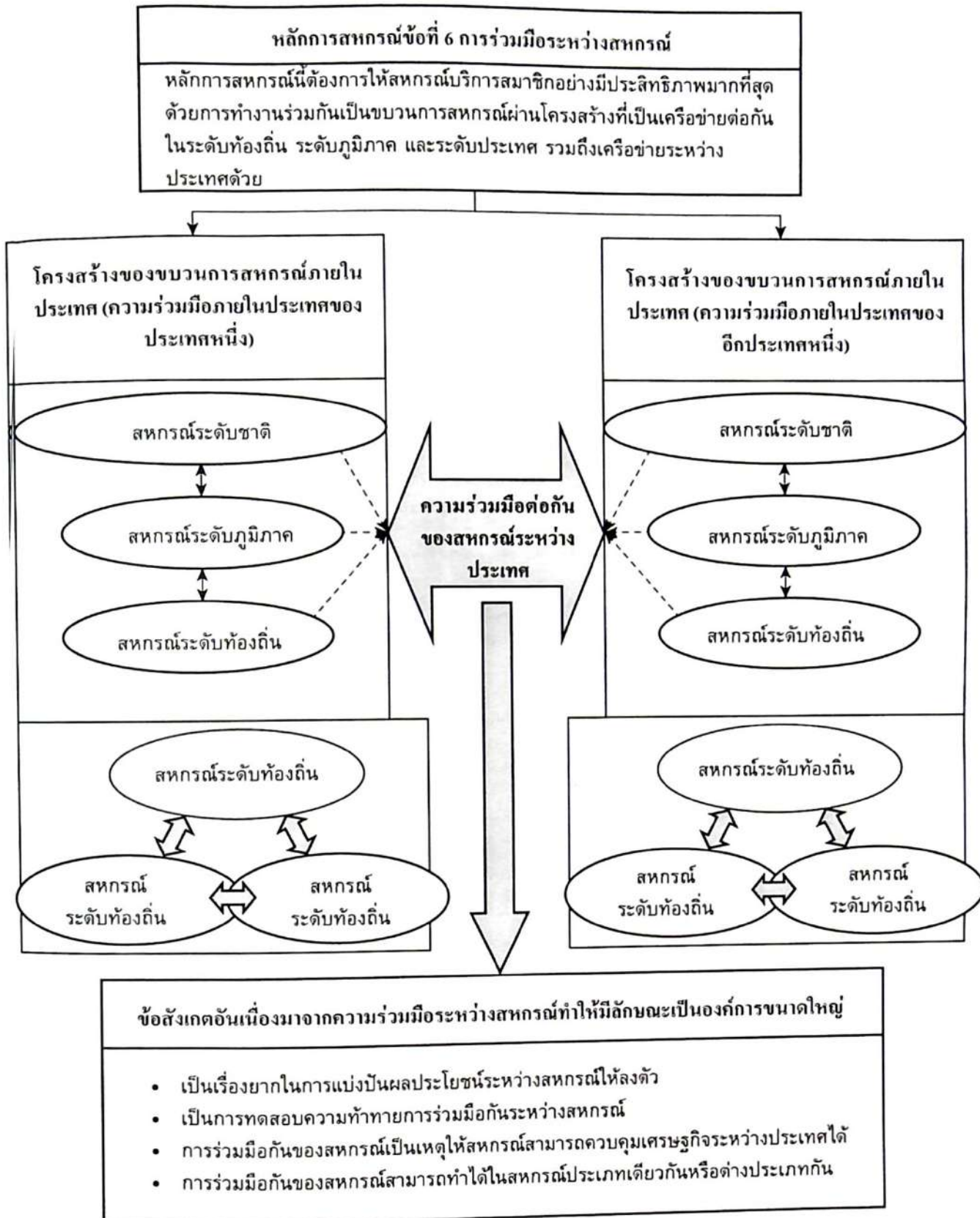
### หลักการสหกรณ์ข้อที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ (Co-operation among Co-operatives)

"Co-operatives serve their members most effectively and strengthen the co-operative movement by working together through local, national, regional and international structures.

"สหกรณ์ให้บริการสมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด และทำให้สหกรณ์เข้มแข็งด้วยการทำงานร่วมกันผ่านโครงสร้างระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ ระดับภูมิภาค และระดับระหว่างประเทศ"

ในหลักการสหกรณ์ข้อนี้ เป็นการนำหลักสหกรณ์ที่เคยปรับปรุงในครั้งที่ 2 (ค.ศ. 1966 หรือ พ.ศ. 2509) มาขยายผลเพื่อให้เกิดความเข้มข้นมากยิ่งขึ้นโดยเฉพาะการหลีกเลี่ยงการแทรกแซงจากรัฐบาลและหันมาใช้ประโยชน์บนความร่วมมือระหว่างสหกรณ์ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายอย่างมีความเข้มแข็ง โดยเฉพาะสหกรณ์ระดับท้องถิ่น อาจดำเนินการให้ประสบความสำเร็จด้วยตัวเองได้ แต่ในความเป็นสหกรณ์ควรจะสร้างประโยชน์ให้แก่ขบวนการสหกรณ์ได้มากยิ่งขึ้นกว่านั้น ด้วยการร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์ เกิดเป็นลักษณะขององค์การขนาดใหญ่ ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องยากในการแบ่งปันผลประโยชน์ให้กับผู้เกี่ยวข้องในขบวนการสหกรณ์ได้อย่างลงตัว บนความยากดังกล่าวข้างต้น นับเป็นการทดสอบความท้าทายและความร่วมมือต่อกันระหว่างสหกรณ์อย่างแท้จริง อนึ่งความเป็นรัฐของแต่ละประเทศ ไม่สามารถที่จะควบคุมเศรษฐกิจระหว่างประเทศได้ แต่ความเป็นสหกรณ์กลับมีโอกาสที่แตกต่างไปจากรัฐ ซึ่งสหกรณ์สามารถทำได้โดยการร่วมมือต่อกันในระหว่างประเทศ ถึงบัดนี้จะต้องยอมรับกันว่า การร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์ในด้านการสนับสนุนและดำเนินกิจกรรมร่วมกันเป็นสิ่งจำเป็น และต้องทำให้เข้มข้นมากกว่าในอดีตที่ผ่านมา นอกจากนี้การร่วมมือต่อกันระหว่างสหกรณ์นั้นย่อมทำได้ในสหกรณ์ประเภทเดียวกันและต่างประเภทกัน

โดยสรุป ตามหลักการสหกรณ์นี้เป็นพัฒนาการของความร่วมมือระหว่างขบวนการสหกรณ์ซึ่งสามารถทำได้ในระหว่างสหกรณ์ในระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค และระดับชาติ รวมถึงความร่วมมือของสหกรณ์ในระหว่างประเทศ การร่วมมือของขบวนการสหกรณ์ทุกระดับดังกล่าวหากทำได้อย่างเข้มแข็งและจริงจังย่อมเปิดโอกาสให้ขบวนการสหกรณ์ สามารถแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิก รวมทั้งสามารถควบคุมเศรษฐกิจทั้งในประเทศและระหว่างประเทศได้



ภาพที่ 1.9 หลักการสหกรณ์ข้อที่ 6

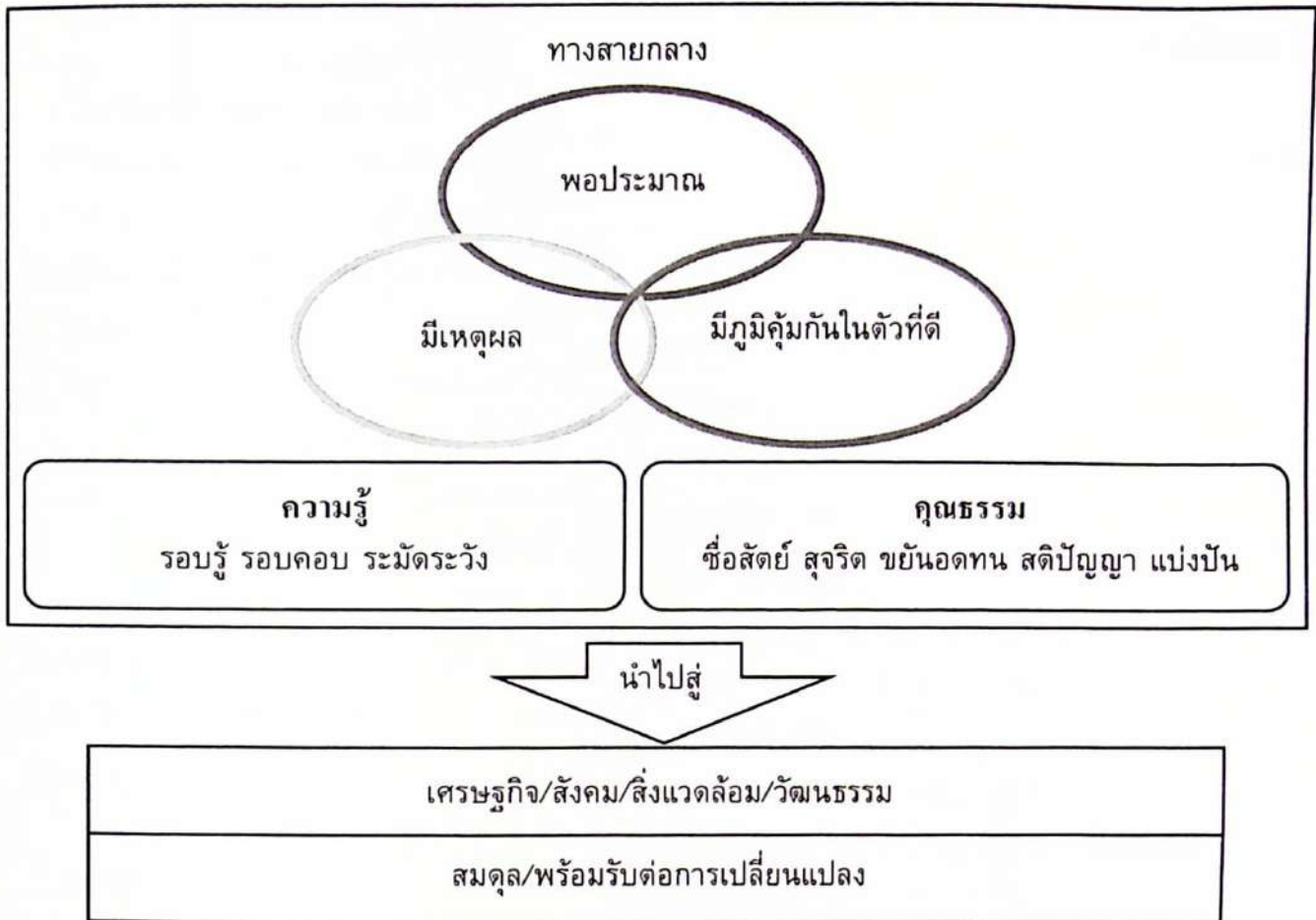
## เรื่องที่ 2.1.3

### การจัดการธุรกิจชุมชนบนพื้นฐานเศรษฐกิจพอเพียง

การพัฒนาประเทศในระยะที่ผ่านมา ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม สำหรับผลการพัฒนาที่เกิดขึ้นมีทั้งด้านบวกและลบ โดยผลการพัฒนา ด้านบวก เช่น การเติบโตทางเศรษฐกิจ ประเทศมีความทันสมัยในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารและ ระบบสาธารณูปโภค การกระจายการศึกษา เป็นต้น อย่างไรก็ตาม กลับพบว่าผลประโยชน์ต่างๆ จากการ พัฒนาไปสู่ชนบทและคนจนมีสัดส่วนที่น้อยกว่าคนรายได้สูงในสังคมเมือง นอกจากนี้ยังส่งผลกระทบต่อภาค ชนบทให้อ่อนแอลง เนื่องจากต้องพึ่งพิงตลาดและพ่อค้าคนกลางในการส่งสินค้าทุน การพัฒนาได้ทำให้เกิดความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติที่มีการใช้มากเกินไปและไม่มีประสิทธิภาพ ระบบความสัมพันธ์ แบบเครือญาติ และการรวมกลุ่มกันตามประเพณีเพื่อการจัดการทรัพยากรที่เคยมีอยู่แต่เดิมแตกสลายลง ภูมิความรู้ที่เคยใช้แก้ปัญหาและสิ่งสมปรับเปลี่ยนแปลงกันมาถูกลืมเลือนและเริ่มสูญหายไป (มูลนิธิชัยพัฒนา, 2565) ใน พ.ศ. 2517 พระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ได้มีพระราชดำริว่าด้วยเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อวางพื้นฐานการพัฒนาให้ชนบทสามารถพึ่งพาตนเองได้

#### 1. ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

“เศรษฐกิจพอเพียง” เป็นแนวพระราชดำริในพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพล อดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตรที่พระราชทานมานานกว่า 30 ปี เป็นแนวคิดที่ตั้งอยู่บนรากฐานของ วัฒนธรรมไทย เป็นแนวทางการพัฒนาที่ตั้งบนพื้นฐานของทางสายกลาง และความไม่ประมาท คำนี้ถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล การสร้างภูมิคุ้มกันในตัวเอง ตลอดจนใช้ความรู้และคุณธรรม เป็นพื้นฐาน ในการดำรงชีวิต ที่สำคัญจะต้องมี “สติ ปัญญา และความเพียร” ซึ่งจะนำไปสู่ “ความสุข” ในการดำเนินชีวิต อย่างแท้จริง (มูลนิธิชัยพัฒนา, 2565)



ภาพที่ 2.3 ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ที่มา: ส่วนอำนวยการ สำนักส่งเสริมการปลูกป่า กรมป่าไม้. (2564, ออนไลน์).

ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นการดำเนินชีวิตตามทางสายกลาง มีแนวคิดที่เข้าใจง่าย คือ “3 ห่วง 2 เงื่อนไข” โดยความพอเพียง หรือ 3 ห่วง หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควร ต่อการกระทบใดๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก ในขณะที่ 2 เงื่อนไข ได้แก่ ความรู้ และคุณธรรม ซึ่งต้องมีทั้งความรู้รอบรู้ รอบคอบ และระมัดระวัง รวมทั้งมีคุณธรรม คือ ความซื่อสัตย์สุจริต ขยันอดทน สติปัญญา และแบ่งปัน ซึ่งจะนำไปสู่ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม

สำหรับแนวพระราชดำริในการดำเนินชีวิตแบบพอเพียง ที่พระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตรได้พระราชทานไว้ ได้แก่ (มูลนิธิชัยพัฒนา, 2565)

- 1) ยึดความประหยัด ดัดทอนค่าใช้จ่ายในทุกด้าน ลดละความฟุ่มเฟือยในการใช้ชีวิต
- 2) ยึดถือการประกอบอาชีพด้วยความถูกต้อง ซื่อสัตย์สุจริต
- 3) ละเลิกการแก่งแย่งผลประโยชน์และแข่งขันกันในทางการค้าแบบต่อสู้กันอย่างรุนแรง
- 4) ไม่หยุดนิ่งที่จะหาทางให้ชีวิตหลุดพ้นจากความทุกข์ยาก ด้วยการขวนขวายใฝ่หาความรู้ให้มีรายได้เพิ่มพูนขึ้น จนถึงขั้นพอเพียงเป็นเป้าหมายสำคัญ
- 5) ปฏิบัติตนในแนวทางที่ดี ลดละสิ่งชั่ว ประพฤติตนตามหลักศาสนา

## 2. การจัดการธุรกิจชุมชนด้วยเศรษฐกิจพอเพียง

โดยทั่วไปชุมชนจะมีความเข้มแข็งมักจะมีองค์ประกอบสำคัญ เช่น มีการรวมกลุ่มของสมาชิกในชุมชนเพื่อทำกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมร่วมกัน มีการจัดการการเงินและทุนชุมชนที่เป็นระบบและมีกองทุนของชุมชนที่เข้มแข็ง มีการดูแลสิ่งแวดล้อมด้วยวิถีชุมชนเพื่อให้เกิดความยั่งยืนและสามารถพึ่งพาตนเองได้ มีกติกาการอยู่ร่วมกันและเป็นที่ยอมรับของสมาชิก มีความรู้คู่คุณธรรม มีระบบสวัสดิการ การดูแลซึ่งกันและกัน รวมทั้งสมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในประเด็นต่างๆ ร่วมกัน ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการจัดการธุรกิจชุมชนเพื่อให้เกิดความเข้มแข็งนั้นสามารถนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ได้

สำหรับกรอบแนวคิดสำคัญในการนำไปสู่การปฏิบัติให้สามารถพึ่งตนเองได้ คือ

2.1 ด้านจิตใจ ปลูกฝังสมาชิกในชุมชนให้มีน้ำใจ เอื้ออาทรต่อผู้อื่น มุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน มีจิตสำนึกที่ดี รวมทั้งมีความซื่อสัตย์สุจริต ขยันอดทน มีสติปัญญา และแบ่งปัน

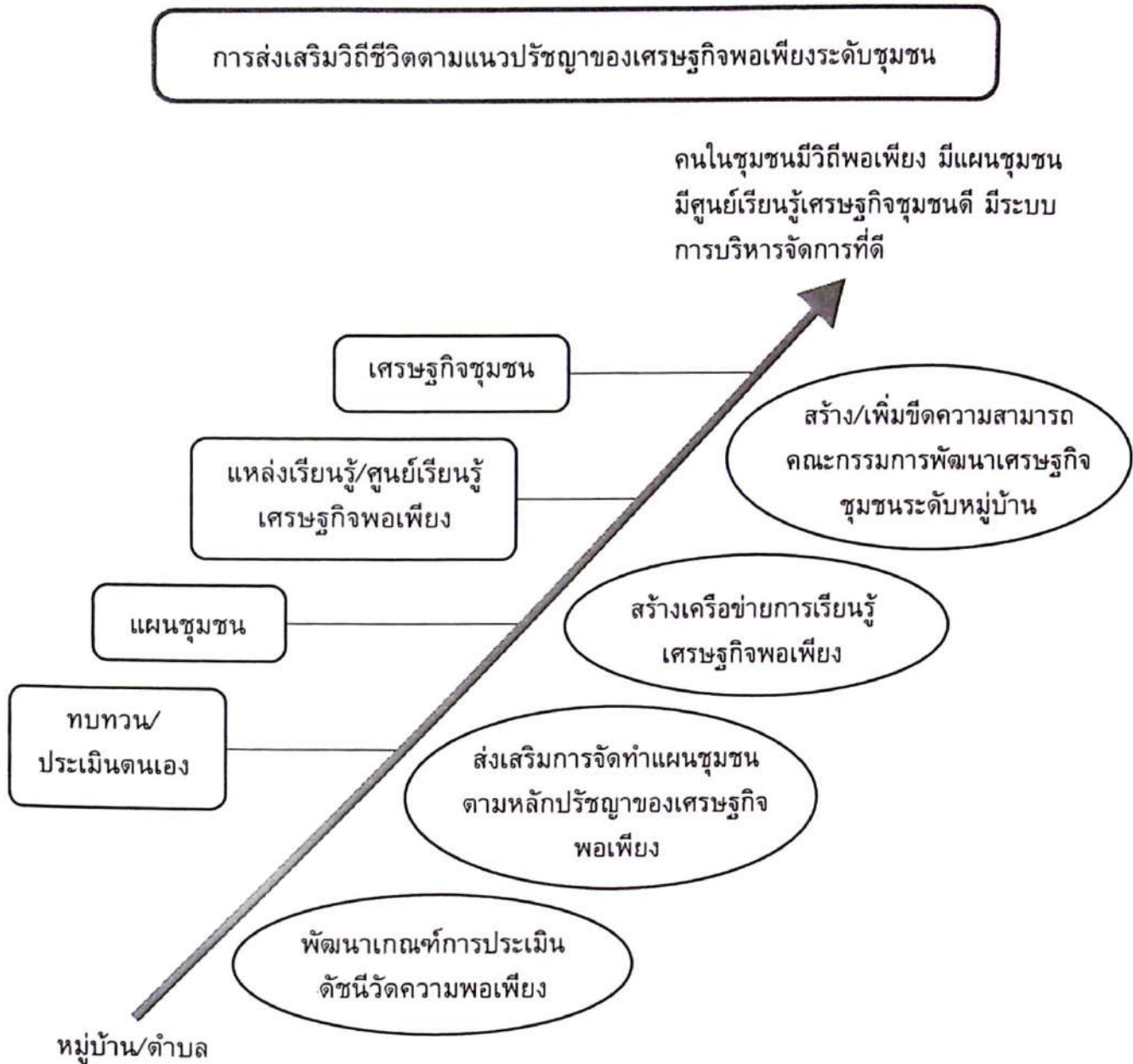
2.2 ด้านเศรษฐกิจ มีการพัฒนาอาชีพในชุมชนเพื่อสร้างรายได้ โดยการส่งเสริมให้เกิดการรวมกลุ่มในการประกอบอาชีพต่างๆ ที่เป็นไปตามความต้องการของสมาชิกและมีตลาดรองรับ รวมทั้งมีระบบการเงินและทุนของชุมชนที่ปรากฏเป็นรูปธรรม เช่น การจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์ เป็นต้น ซึ่งจะต้องทำด้วยความรอบคอบและสามารถตรวจสอบได้ มีการแบ่งปันผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม โดยนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในเรื่องของการลดค่าใช้จ่าย เพิ่มรายได้ ยึดหลักพอมีพอกิน

2.3 ด้านสังคม เน้นให้ชุมชนมีความรักและสามัคคีกัน มีเป้าหมายเดียวกันในการพัฒนาชุมชน ซึ่งผู้นำชุมชนจะมีบทบาทสำคัญในการเป็นแกนกลางที่จะขับเคลื่อนด้วยการทำกิจกรรมในชุมชนร่วมกันมีการสร้างเครือข่ายที่เข้มแข็ง โดยการเชื่อมโยงประสานการทำงานร่วมกันของขบวนการองค์กรชุมชนที่ทำงานในลักษณะเดียวกันทั้งภายในและภายนอกชุมชน

2.4 ด้านสิ่งแวดล้อม ในปัจจุบันปัญหาสิ่งแวดล้อมในชุมชนทวีความรุนแรงขึ้น ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการใช้ทรัพยากรมากเกินไปที่จะฟื้นตัวทันและถูกละเลยในการดูแลร่วมกันจนเกิดปัญหาขึ้น เช่น การจัดการขยะ ป่าเสื่อมโทรม และการประมงชายฝั่งที่มีผลผลิตต่ำ เป็นต้น ดังนั้นในการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนควรให้ความสำคัญกับการอนุรักษ์ควบคู่กับการใช้สอยที่ยึดหลักพอประมาณเพื่อให้เกิดความยั่งยืนทำให้คนรุ่นหลังได้ใช้ทรัพยากรเหล่านี้ด้วย

2.5 ด้านเทคโนโลยี ให้ความสำคัญกับการผลิตสินค้าและบริการที่ใช้ปัจจัยการผลิตและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อให้คนในชุมชนมีงานทำ มีการพัฒนาต่อยอดภูมิปัญญาที่มีอยู่ให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่ม และผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่มีความหลากหลาย

สำหรับแนวทางในการนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปสู่ภาคปฏิบัติ ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชุมชน ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 วิธีชีวิตตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงระดับชุมชน

ที่มา: โรงเรียนแม่สายประสิทธิ์ศาสตร์. (2564, ออนไลน์).

เพื่อให้ธุรกิจชุมชนสามารถบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จ ทำให้คนในชุมชนมีวิถีพอเพียง มีศูนย์เรียนรู้ชุมชน แผนชุมชน และมีระบบการบริหารจัดการที่ดี ในทางปฏิบัติมักเริ่มจากการรวมกลุ่มของสมาชิกในชุมชนตามหมู่บ้านและตำบลต่างๆ โดยให้ชุมชนเริ่มทบทวนประเมินตนเองว่ากลุ่มมีความพร้อมและศักยภาพในด้านใดบ้าง เพื่อค้นหาสินค้าและบริการที่จะนำมาทำธุรกิจชุมชน รวมทั้งศึกษาความต้องการของตลาด ภูมิปัญญา และฐานทรัพยากรที่ท้องถิ่นมีอยู่ ในลำดับต่อมาส่งเสริมให้ทำแผนธุรกิจของชุมชน เพื่อให้ทราบเป้าหมายและทิศทาง รวมทั้งขั้นตอนในการดำเนินงาน มีการสร้างเครือข่ายและศูนย์เรียนรู้ตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง นำไปสู่การเป็นเศรษฐกิจชุมชนที่เข้มแข็ง

**กิจกรรม 2.1.3**

จงอธิบายแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 2.1.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 2.1 เรื่องที่ 2.1.3)



## แผนการสอนตอนที่ 2.2

### การรวมกลุ่มของธุรกิจชุมชน

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 2.2 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 2.2.1 การจัดตั้งกลุ่มของธุรกิจชุมชนและการกำกับดูแล
- 2.2.2 แผนธุรกิจสำหรับธุรกิจชุมชน
- 2.2.3 บทบาทของธุรกิจชุมชนต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ

#### แนวคิด

1. การรวมกลุ่มของชุมชนมีความหลากหลาย อาจเป็นกลุ่มแบบไม่เป็นทางการหรือเป็นทางการก็ได้ ในการจัดตั้งกลุ่มของธุรกิจชุมชนมักจะเริ่มจากการหาข้อมูล โดยการสำรวจความต้องการของชุมชน รวมทั้งปัญหาของชุมชนที่ต้องแก้ไขร่วมกัน อาจจะมีการจัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และระดมสมองร่วมกัน หรือจัดประชาพิจารณ์เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น นำไปสู่การวิเคราะห์ปัญหาชุมชนและผลประโยชน์ของชุมชน เพื่อให้ทราบถึงความต้องการและปัญหาของชุมชน
2. แผนธุรกิจสำหรับธุรกิจชุมชน นับเป็นเครื่องมือสำคัญในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การออกแบบแผนการดำเนินธุรกิจชุมชนอย่างเป็นขั้นตอน โดยการจัดทำแผนธุรกิจสำหรับธุรกิจชุมชนมาจากต้องการให้การดำเนินงานเป็นธุรกิจเพื่อชุมชน เพื่อคนในท้องถิ่น เกิดการช่วยเหลือเอื้อเฟื้อซึ่งกันและกัน และเกิดการพัฒนาด้านต่างๆ อย่างเข้มแข็งและยั่งยืน
3. ธุรกิจชุมชนมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่น โดยการขับเคลื่อนเศรษฐกิจชุมชนด้วยการสร้างอาชีพ สร้างรายได้ จะช่วยสร้างความเข้มแข็งให้กับฐานรากและเกิดการกระจายรายได้และแก้ปัญหาความยากจนอีกทางหนึ่ง ทำให้องค์กรชุมชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นและสามารถพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ยังส่งเสริมการเติบโตของเศรษฐกิจท้องถิ่นจากการที่ธุรกิจชุมชนให้ความสำคัญกับการใช้ปัจจัยการผลิตและแรงงานในชุมชน

### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 2.2.1 “การจัดตั้งกลุ่มของธุรกิจชุมชนและการกำกับดูแล” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการจัดตั้งกลุ่มของธุรกิจชุมชนและการกำกับดูแลได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 2.2.2 “แผนธุรกิจสำหรับธุรกิจชุมชน” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแผนธุรกิจสำหรับธุรกิจชุมชนได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 2.2.3 “บทบาทของธุรกิจชุมชนต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายบทบาทของธุรกิจชุมชนต่อการพัฒนาเศรษฐกิจได้

## เรื่องที่ 2.2.1

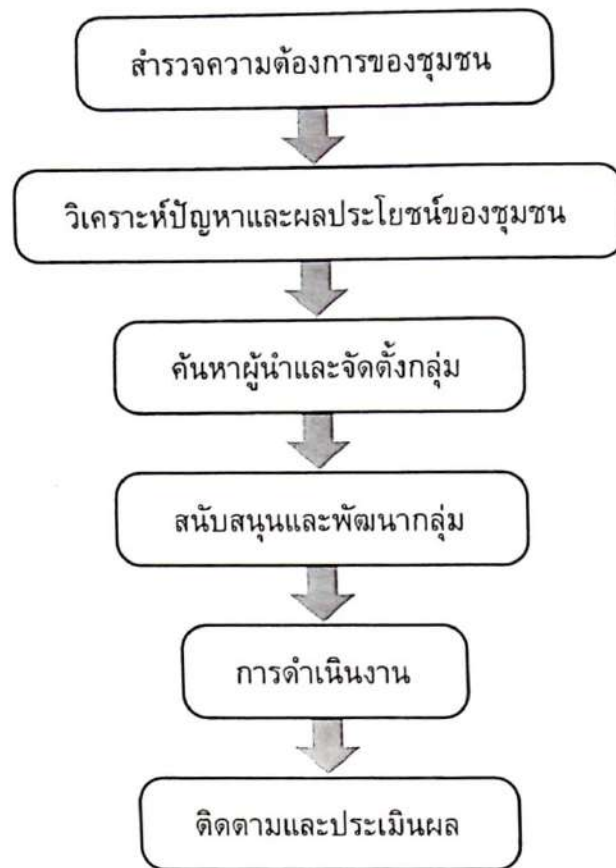
### การจัดตั้งกลุ่มของธุรกิจชุมชนและการกำกับดูแล

โดยทั่วไปในการรวมกลุ่มของชุมชนมีความหลากหลาย เช่น อาจมีการรวมกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ (Informal Group) โดยสมาชิกมีการรวมตัวกันตามธรรมชาติเพื่อทำกิจกรรมร่วมกัน ไม่มีการจดทะเบียนตามกรอบกฎหมายใดๆ ข้อดี คือ ความเป็นอิสระในการดำเนินงาน แต่ก็มีข้อเสีย คือ ไม่สามารถทำนิติกรรมในนามกลุ่มได้ และการระดมทุนเพื่อมาขยายกิจการทำได้ในวงจำกัด ส่วนการรวมกลุ่มแบบเป็นทางการ (Formal Group) จะมีการจดทะเบียนตามกฎหมายในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เช่น สหกรณ์ วิสาหกิจชุมชน เป็นต้น มักเกิดจากการที่ภาครัฐให้การสนับสนุนในด้านต่างๆ อาทิ งบประมาณ องค์กรความรู้ และมีกฎหมาย กฎระเบียบรองรับ แต่การบริหารจัดการอาจมีความซับซ้อนและล่าช้า

อย่างไรก็ตาม การรวมกันจัดตั้งกลุ่มอาจไม่ประสบความสำเร็จและยั่งยืนเสมอไป สำหรับกลุ่มที่ประสบความสำเร็จมักมีปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญคล้ายๆ กัน เป็นต้นว่าคนในกลุ่มมีแนวคิดเดียวกัน หรือมองเห็นอนาคตข้างหน้าร่วมกัน แต่ละคนทำหน้าที่ของตนจนสุดความสามารถ ทุกคนมีเป้าหมายเดียวกันที่จะขับเคลื่อนธุรกิจชุมชนและมีผลประโยชน์ร่วมกัน นอกจากนี้การมีส่วนร่วมของคนในชุมชนเป็นสิ่งสำคัญ เพราะจะนำไปสู่ความรักความสามัคคีในกลุ่ม ความเป็นมิตรและเอื้ออาทรต่อกัน มีการสื่อสารที่เข้าใจอย่างทั่วถึงกับสมาชิกในกลุ่ม รวมทั้งการมีผู้นำที่เข้มแข็งและสามารถตอบสนองความต้องการและแก้ปัญหาต่างๆ ในชุมชนได้ดีจะทำให้กลุ่มมีเอกภาพและยั่งยืน

#### 1. การจัดตั้งกลุ่มของธุรกิจชุมชน

โดยทั่วไปการจัดตั้งกลุ่มของธุรกิจชุมชนมักจะเริ่มจากการหาข้อมูล โดยเริ่มจาก 1) การสำรวจความต้องการของชุมชน รวมทั้งปัญหาของชุมชนที่ต้องแก้ไขร่วมกัน อาจจะมีการจัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และระดมสมองร่วมกัน หรือจัดประชาพิจารณ์เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เพื่อนำไปสู่การ 2) การวิเคราะห์ปัญหาชุมชนและผลประโยชน์ของชุมชน เพื่อให้ทราบถึงความต้องการและปัญหาของชุมชนมีกิจกรรมใดบ้างที่จะต้องดำเนินการ ต่อมาต้องมี 3) การค้นหาผู้นำกลุ่มที่จะมานำกลุ่มให้เดินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ทั้งนี้ผู้นำต้องมีความเข้าใจว่าจะต้องดำเนินการอย่างไร โดยศักยภาพของผู้นำส่งผลต่อการพัฒนาและการสร้างความเชื่อมั่นให้คนในชุมชน ในหลายกรณีที่ธุรกิจชุมชนประสบความสำเร็จเพราะมีผู้นำที่มีความคิดริเริ่มและเข้มแข็ง หลังจากได้ผู้นำแล้วก็มี การจัดตั้งกลุ่มกำหนดขอบเขตงาน การแบ่งงานกันทำในหน้าที่ต่างๆ เช่น ประธาน รองประธาน เลขานุการ เหรัญญิก และประชาสัมพันธ์ เป็นต้น โดยสมาชิกในกลุ่มเลือกกันเอง เพื่อให้เกิดความเป็นรูปธรรมมากขึ้น 4) การสนับสนุนพัฒนากลุ่ม โดยการพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้ที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงาน มีการขยายผลต่อยอดจากสินค้าและบริการเดิม เพื่อให้มีได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและตอบสนองความต้องการของตลาด 5) การดำเนินงานเกิดขึ้นในเวลาต่อมา



ภาพที่ 2.5 ขั้นตอนการจัดตั้งและพัฒนากลุ่ม

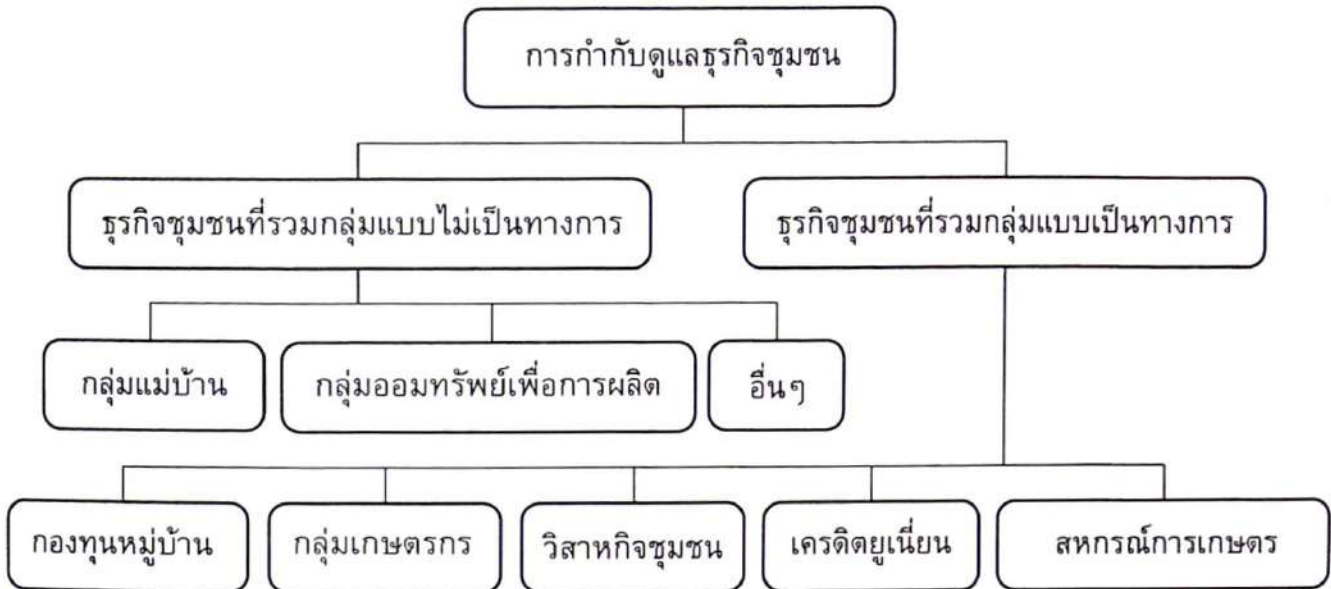
ที่มา: ดัดแปลงจากกรมการพัฒนาชุมชน. (2565, ออนไลน์).

เมื่อมีการดำเนินงานมาระยะหนึ่งแล้วจะต้องมี 6) การติดตามและประเมินผลเพื่อแก้ปัญหาและสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน สำหรับในกรณีที่เป็นกลุ่มที่จัดตั้งเป็นทางการ เช่น สหกรณ์ อาจต้องมีการตรวจสอบจากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ที่เป็นหน่วยงานภายนอก หรือในบางกลุ่มอาจดูแลโดยหน่วยงานราชการอื่น เช่น กรมการพัฒนาชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตร กรมส่งเสริมสหกรณ์ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม การที่กระบวนการกลุ่มจะมีประสิทธิภาพได้นั้น คนในกลุ่มต้องมีแนวคิดเดียวกัน หรือมีอุดมการณ์ร่วมกัน สมาชิกแต่ละคนมีการร่วมแรงร่วมใจกันทำหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ มีประสิทธิภาพและความโปร่งใส ทุกคนมีผลประโยชน์ร่วมกันและกระจายผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม ทำให้มีความรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม นอกจากนี้ต้องให้ความสำคัญกับการตัดสินใจและการแก้ปัญหาแบบมีส่วนร่วมเพื่อลดความขัดแย้งที่อาจตามมา ควรสร้างบรรยากาศการอยู่ร่วมกันฉันมิตร มีความรัก เอื้ออาทรต่อกัน มีระบบการสื่อสารภายในกลุ่มทั้งแนวบนและแนวราบ มีผู้นำกลุ่มที่เข้มแข็งและเสียสละ และประการสุดท้ายต้องมีงบประมาณที่เพียงพอต่อการดำเนินงานของกลุ่ม

## 2. การกำกับดูแลธุรกิจชุมชน

สำหรับการกำกับดูแลธุรกิจชุมชนจะมีความแตกต่างหลากหลาย ขึ้นอยู่กับประเภทของธุรกิจชุมชน โดยในที่นี้จะพิจารณาจากธุรกิจชุมชนที่รวมกลุ่มแบบเป็นทางการ และธุรกิจชุมชนรวมกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ มีหน่วยงานกำกับดูแล ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 ภาพรวมการกำกับดูแลธุรกิจชุมชน

2.1 ธุรกิจชุมชนที่รวมกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ ซึ่งประกอบด้วย กลุ่มแม่บ้าน และกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต เป็นการรวมตัวกันตามความสมัครใจ และไม่มีการจดทะเบียนหรือไม่มีกฎหมายรองรับ ดังนั้นการดำเนินการของกลุ่มนี้จึงเป็นไปตามธรรมชาติและความคิดเห็นของสมาชิกเป็นหลัก มีการดูแลและควบคุมกันเอง ไม่มีหน่วยงานภายนอกมากำกับดูแลอย่างชัดเจน อาจได้รับความช่วยเหลือจากส่วนราชการและเอกชนเป็นครั้งคราว

2.2 ธุรกิจชุมชนที่รวมกลุ่มแบบเป็นทางการ ซึ่งประกอบด้วย กลุ่มเกษตรกร มีกรมส่งเสริมสหกรณ์ทำหน้าที่ในการกำกับดูแล สำหรับวิสาหกิจชุมชน มีกองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตรทำหน้าที่ในการกำกับดูแล ส่วนเครดิตยูเนียนและสหกรณ์การเกษตร มีกรมส่งเสริมสหกรณ์และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ทำหน้าที่ในการกำกับดูแล

### กิจกรรม 2.2.1

ในการจัดตั้งกลุ่มของธุรกิจชุมชนมีกระบวนการอย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 2.2.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 2.2 เรื่องที่ 2.2.1)

## เรื่องที่ 2.2.2

### แผนธุรกิจสำหรับธุรกิจชุมชน

แผนธุรกิจ (Business Plan) มีความสำคัญสำหรับผู้ประกอบการ เพราะจะทำให้ทราบถึงกระบวนการคิดและดำเนินการ โดยมีกรอบเวลา เป้าหมาย และผลผลิตที่ชัดเจน รวมทั้งวางแผนการดำเนินธุรกิจอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ในการดำเนินธุรกิจของชุมชนจึงควรจัดทำแผนธุรกิจสำหรับธุรกิจชุมชน โดยเฉพาะชุมชนที่เริ่มดำเนินการในระยะแรกๆ จะทำให้ชุมชนมีข้อมูลที่ครบถ้วนและมองเห็นโอกาสในการผลิต และการเข้าสู่ตลาด รวมทั้งมองหาเครือข่ายที่จะเกื้อหนุนกันในการดำเนินธุรกิจ โดยมีการเปรียบเทียบว่าแผนธุรกิจเปรียบเหมือนแผนที่ในการเดินทางว่าเราจะเดินทางไปไหน และต้องผ่านพื้นที่ใดบ้าง ทั้งนี้แผนธุรกิจจะชี้แนะขั้นตอนต่างๆ ในการดำเนินงานให้สมาชิกทราบเพื่อให้เกิดความสะดวกในการดำเนินงานและการบริหารจัดการ รวมทั้งการติดตามประเมินผลอีกด้วย

แผนธุรกิจสำหรับธุรกิจชุมชน นับเป็นเครื่องมือสำคัญในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการออกแบบแผนการดำเนินธุรกิจชุมชนอย่างเป็นขั้นตอน การจัดทำแผนธุรกิจสำหรับธุรกิจชุมชนมาจากต้องการให้การดำเนินงานเป็นธุรกิจเพื่อชุมชน เพื่อคนในท้องถิ่น เกิดการช่วยเหลือเอื้อเฟื้อซึ่งกันและกัน และเกิดการพัฒนาด้านต่างๆ อย่างเข้มแข็งและยั่งยืน ในพื้นที่ที่หลากหลายทั้งผู้คน ชุมชน ประเพณีวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และทรัพยากรธรรมชาติ ให้มีความสำคัญกับการที่ชุมชนต้องพึ่งพาตนเองโดยใช้ทุนที่เป็นปัจจัยการผลิตในท้องถิ่น

ในทางปฏิบัติการจัดทำแผนธุรกิจสำหรับธุรกิจชุมชนประกอบด้วยการทำ 1) แบบจำลองทางธุรกิจเพื่อชุมชน 2) แผนการดำเนินงาน และ 3) ปฏิทินงาน เพื่อใช้เป็นกรอบในการดำเนินงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. แบบจำลองทางธุรกิจเพื่อชุมชน

สำหรับแบบจำลองทางธุรกิจเพื่อชุมชนที่จัดทำโดยสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน ซึ่งเพื่อให้ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ ได้แบ่งขั้นตอนต่างๆ ไว้ 9 ขั้นตอน ดังภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 แบบจำลองทางธุรกิจเพื่อชุมชน

ที่มา: สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน. (2564, ออนไลน์).

**1.1 การค้นหาจุดขายเพื่อสร้างแบรนด์** การค้นหาคุณค่าของสินค้าและบริการที่ลูกค้าจะได้รับ ในประเด็นที่สินค้าและบริการมีความแตกต่างโดดเด่นกว่าคู่แข่ง เช่น คุณภาพและความเป็นเอกลักษณ์ของสินค้า ความงดงาม ความคงทน ความประทับใจในการต้อนรับผู้มาเยือน การส่งมอบงานที่รวดเร็วและตรงเวลา เป็นต้น นำไปสู่การสร้างแบรนด์ หรือตราสัญลักษณ์ เพื่อให้ลูกค้าสามารถจดจำได้ และเลือกซื้อซ้ำในอนาคต

**1.2 การค้นหาลูกค้าที่ชัดเจนและลูกค้าในอนาคต** ในการทำธุรกิจชุมชนจะต้องมีการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้ชัดเจน ว่าใครคือผู้ซื้อ/ผู้ใช้สินค้า/รับบริการ เพื่อที่จะได้ออกแบบสินค้าและบริการให้ตอบสนองกับความต้องการของลูกค้าได้ รวมทั้งการค้นหากลุ่มลูกค้าในอนาคตเพื่อขยายฐานลูกค้าให้กว้างขึ้น อาจจะต้องใช้การระดมความเห็นของสมาชิกให้ครอบคลุมลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย

**1.3 การสื่อสารการตลาด** หลังจากที่ได้ความชัดเจนในเรื่องของคุณค่าของสินค้าและบริการ และลูกค้ากลุ่มเป้าหมายแล้ว จะต้องมีการสื่อสารการตลาดออกไปเพื่อให้ลูกค้าได้รู้จักสินค้าและบริการของชุมชนที่จะนำมาเสนอขาย หรือเป็นการเพื่อสร้างการรับรู้ ความเข้าใจ และการยอมรับระหว่างชุมชนกับผู้บริโภค โดยมีเป้าหมายให้เกิดการขาย การซื้อซ้ำ และการสร้างความจงรักภักดีต่อตราสินค้า ดังนั้น กิจกรรมการสื่อสารการตลาดจึงประกอบด้วยส่วนสำคัญ เช่น การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ และการส่งเสริมการขาย เป็นต้น

**1.4 การปิดการขายและการซื้อซ้ำ** ในการทำตลาดการปิดการขายเป็นเรื่องสำคัญอีกประการหนึ่ง เพราะเป็นกระบวนการขายขั้นสุดท้ายที่จะกระตุ้นให้เกิดการตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการของชุมชน ทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าจะต้องเลิกลังเลแล้วตัดสินใจซื้อเลย เช่น การเสนอเงื่อนไขให้ส่วนลดร้อยละ 30 หรือ ซื้อ 2 แถม 1 แต่ต้องซื้อภายในเดือนนี้เท่านั้น เป็นต้น นอกจากการปิดยอดขายแล้วการซื้อซ้ำก็มีความสำคัญเช่นกัน

เพราะจะช่วยเพิ่มยอดขายในอนาคต การซื้อซ้ำจะเกิดเมื่อลูกค้าเคยใช้สินค้าแล้วและเกิดความพึงพอใจและกลับมาซื้ออีก ซึ่งเชื่อมโยงกับความภักดีต่อแบรนด์หรือตราหือ นั่นคือ เมื่อลูกค้าซื้อแล้วจะกลับมาซื้อซ้ำอย่างสม่ำเสมอ

1.5 ช่องทางเพิ่มของรายได้ จากสินค้าและบริการที่ชุมชนมีอยู่นั้น ชุมชนควรมีการระดมสมองว่าจะสามารถเพิ่มรายได้ให้กับสินค้าและบริการได้อย่างไร เช่น การต่อยอดสินค้าและบริการให้มีมูลค่าเพิ่ม การคิดค้นสินค้าและบริการใหม่ๆ การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายโดยอาจพิจารณาใช้การจำหน่ายผ่านทางออนไลน์เพิ่มเติม หรือสร้างเครือข่ายตัวแทนจำหน่าย และการจำหน่ายตามงานแสดงสินค้าต่างๆ เพื่อขยายฐานลูกค้าและสร้างรายได้เพิ่มเติม

1.6 แผนการดำเนินงานกิจกรรมหลักเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการผลิตและการตลาด เพื่อให้กิจกรรมหลักที่จะสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ตามกรอบเวลาที่ต้องการ ภายหลังจากดำเนินการตามลำดับข้างต้นแล้ว ดังนั้นชุมชนต้องจัดทำแผนการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความชัดเจนว่าจะต้องทำกิจกรรมใดบ้าง เช่น การผลิต การตลาด และการจัดองค์กร เป็นต้น ทั้งนี้จะต้องพิจารณาในประเด็นเหล่านี้ร่วมด้วย ได้แก่ ค้นหากิจกรรม/ปัจจัยการผลิตที่ทำเองได้ กิจกรรมที่ต้องร่วมมือกับภาคีเครือข่าย และต้องใช้งบประมาณในกิจกรรมใดบ้างตามความจำเป็น

1.7 ค้นหากิจกรรม/ปัจจัยการผลิตที่ทำเองได้ ในการดำเนินงานหากกิจกรรมใดที่ชุมชน/กลุ่มสามารถทำได้เองก็ควรทำเอง เพื่อให้คนในชุมชนมีงานทำและประหยัดค่าใช้จ่าย นอกจากนี้ควรนำปัจจัยการผลิตอื่นๆ ที่ยังใช้ได้ไม่เต็มที่มาใช้ให้เกิดประโยชน์และสร้างรายได้อีกทางหนึ่ง

1.8 กิจกรรมที่ต้องร่วมมือกับภาคีเครือข่าย ควรสำรวจว่ากิจกรรมใดที่กลุ่มสามารถทำได้เอง และกิจกรรมใดที่ทำโดยลำพังไม่ได้ มีความจำเป็นต้องร่วมมือกับภายนอกหรือภาคีเครือข่าย เช่น เครือข่ายทางการตลาด และช่องทางการจัดจำหน่าย เป็นต้น

1.9 ค่าใช้จ่ายที่จำเป็น ในการดำเนินการธุรกิจชุมชนควรพิจารณาว่าต้องใช้งบประมาณในกิจกรรมใดบ้างตามความจำเป็น กิจกรรมใดสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายหรือ ใช้ปัจจัยการผลิตในชุมชน หรือดำเนินการเองเพื่อลดค่าใช้จ่าย

จากแบบจำลองทางธุรกิจเพื่อชุมชนข้างต้น สามารถนำมาแจกแจงเพื่อใส่รายละเอียดในแต่ละกิจกรรม ได้แก่ ในช่อง 1) คุณค่าของสินค้ามีอะไรบ้างที่ชุมชนจะสามารถเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าและบริการของตนได้ หรือในช่อง 2) กลุ่มลูกค้าปัจจุบันมีใครบ้าง และกลุ่มลูกค้าในอนาคตมีใคร 3) ช่องทางการสื่อสารทางการตลาดและกระบวนการโดยรวมของการจัดการวิธีการได้มา จัดเก็บ และขนส่งทรัพยากรไปยังปลายทางสุดท้าย (Logistic) 4) ความสัมพันธ์ต่อลูกค้า การปิดการขาย การสร้างและรักษาตราหือ (Brand) 5) ที่มาของรายได้ 6) กิจกรรมหลัก คือ ดำเนินการข้อ 3-5 7) ปัจจัยการผลิตที่ต้องใช้มีอะไรบ้าง 8) สิ่งที่ทำเพียงลำพังไม่ได้ต้องร่วมมือกับพันธมิตร/ภาคี/หน่วยงานภายนอก และ 9) ต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่จำเป็น ดังตารางที่ 2.2



ตารางที่ 2.2 แบบจำลองทางธุรกิจเพื่อชุมชน 9 ข้อ

(1) Value Propositions (คุณค่าของสินค้า)	(2) Customer Segments (กลุ่มลูกค้าปัจจุบัน/อนาคต)	(3) Channels (การสื่อสารการตลาด และ Logistic)	(4) Customer Relationships (ความสัมพันธ์ต่อลูกค้า การปิดการขาย การสร้างและรักษา Brand)	(5) Revenue Streams (ที่มาของรายได้)
(6) Key Activities กิจกรรมหลักที่ (ทำให้ข้อ 3-5 เป็นจริง)			(7) Key Resources (ปัจจัยการผลิตที่ต้องใช้ ธรรมชาติ, 1 สมอง 2 มือ, การร่วมมือ ร่วมใจแทนเงิน)	
(8) Key Partners (สิ่งที่ทำเพียงลำพังไม่ได้ต้องร่วมกับ ภายนอก/พันธมิตร/ภาคี/หน่วยงาน)			(9) Cost Structure (ต้นทุน/ค่าใช้จ่ายที่จำเป็นต้องใช้ น้อยที่สุด)	

ที่มา: สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน. (2564, ออนไลน์).

## 2. แผนการดำเนินงาน

การนำแบบจำลองทางธุรกิจเพื่อชุมชนข้างต้นไปสู่การปฏิบัติ จำเป็นต้องจัดทำแผนการดำเนินงาน ขึ้นมาเพื่อวางกรอบการดำเนินงานให้เกิดความชัดเจนในแต่ละกิจกรรมที่จะทำว่ามีกิจกรรมอะไรบ้าง แต่ละกิจกรรมจะทำอย่างไร มีใครเป็นผู้รับผิดชอบ จะแล้วเสร็จเมื่อใด และระบุงบประมาณที่ใช้ในกิจกรรมนั้นๆ ดังตัวอย่างในตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 สรุปแผนการดำเนินงาน

(1) ทำอะไร	(2) ทำอย่างไร	(3) ใครทำ (ผู้รับผิดชอบ)	(4) เสร็จเมื่อใด (ระบุวันเดือนปี)	(5) ใช้งบฯ หรือไม่
กิจกรรมที่ 1.. (จากข้อ 1)	1.1 ... 1.2 ...	1.1 ... 1.2 ...	1.1 ... 1.2 ...	1.1 ... 1.2 ...
กิจกรรมที่ 2.. (จากข้อ 2)	2.1 ... 2.2 ...	2.1 ... 2.2 ...	2.1 ... 2.2 ...	2.1 ... 2.2 ...
กิจกรรมที่ 3.. (จากข้อ 3)	3.1 ... 3.2 ...	3.1 ... 3.2 ...	3.1 ... 3.2 ...	3.1 ... 3.2 ...
ต่อไปเรื่อยๆ				

ที่มา: สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน. (2564, ออนไลน์).

### 3. ปฏิทินงาน

นอกจากการจัดทำแบบจำลองทางธุรกิจเพื่อชุมชนและแผนการดำเนินงานแล้ว เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเวลาที่ต้องการ ดังนั้น จะต้องมีการจัดทำปฏิทินงาน ซึ่งเป็นกิจกรรมที่บันทึกไว้ว่าต้องทำอะไร เมื่อไหร่อย่างไรบ้าง มีใครเป็นผู้รับผิดชอบ มีการใช้งบประมาณหรือไม่ หากมีการใช้งบประมาณก็ระบุจำนวนเงินให้ชัดเจน ซึ่งจะทำให้ทราบว่าต้องมีการจ่ายเงินออกไปเมื่อใดด้วย ดังตัวอย่างในตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 ปฏิทินงาน

(4) เสร็จเมื่อไร (ระบุวันเดือนปี)	(3) ใครทำ (ผู้รับผิดชอบ)	(1) ทำอะไร	(5) ใช้งบหรือไม่
1.1 ...	1.1 ...	1.1 ...	1.1 ...
1.2 ...	1.2 ...	1.2 ...	1.2 ...
2.1 ...	2.1 ...	2.1 ...	2.1 ...
2.2 ...	2.2 ...	2.2 ...	2.2 ...
3.1 ...	3.1 ...	3.1 ...	3.1 ...
3.2 ...	3.2 ...	3.2 ...	3.2 ...

ที่มา: สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน. (2564, ออนไลน์).

โดยทั่วไปเมื่อดำเนินการตามแผนธุรกิจสำหรับธุรกิจชุมชนเรียบร้อยแล้ว จะมีการติดตามและประเมินผล เพื่อเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นจริงกับแผนธุรกิจที่วางไว้ว่าการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคอะไร แนวทางในการแก้ปัญหาเป็นอย่างไร สำหรับประเด็นที่ประสบความสำเร็จอาจจะนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่าย/ชุมชนอื่น หรือมีการจัดเป็นศูนย์เรียนรู้ในชุมชน เพื่อให้เกิดการขยายผลต่อไป อย่างไรก็ตาม แผนธุรกิจสำหรับธุรกิจชุมชนอาจมีขอบเขตที่แคบกว่าแผนธุรกิจขนาดใหญ่ โดยจะให้ความสำคัญเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้อง เช่น การผลิต การตลาด การจัดองค์กร และงบประมาณเป็นหลัก

#### กิจกรรม 2.2.2

การจัดทำแบบจำลองทางธุรกิจเพื่อชุมชน 9 ขั้นตอนประกอบด้วยอะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 2.2.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 2.2 เรื่องที่ 2.2.2)

## เรื่องที่ 2.2.3

### บทบาทของธุรกิจชุมชนต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ

ธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่เป็นธุรกิจขนาดเล็กที่กระจายอยู่ตามท้องถิ่นในพื้นที่ชนบท ซึ่งสะท้อนถึงเศรษฐกิจชุมชนและการพัฒนาท้องถิ่น หากธุรกิจชุมชนมีความเข้มแข็งสร้างรายได้สม่ำเสมอ จะช่วยให้ชุมชนมีความเป็นอยู่ดีขึ้น คนในชุมชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี จะเห็นได้ว่าธุรกิจชุมชนช่วยให้เกิดการจ้างงาน และใช้ปัจจัยการผลิตภายในท้องถิ่น เกิดการหมุนเวียนของเงินทุนในท้องถิ่น โดยทั่วไปเศรษฐกิจชุมชนและธุรกิจชุมชนมีความเชื่อมโยงกัน นั่นคือ เศรษฐกิจชุมชนจะเกี่ยวข้องกับวิถีการผลิตสินค้าและบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์ด้วยปัจจัยการผลิตในชุมชน และเอื้อต่อวิถีการดำเนินชีวิตของคนในชุมชน ในขณะที่ธุรกิจชุมชนจะเป็นการรวมตัวกันทำมาหากิน การผลิตสินค้าและบริการเพื่อจำหน่ายเพื่อสร้างรายได้โดยคนในชุมชน

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจชุมชนกับการพัฒนาเศรษฐกิจ

สืบเนื่องจากโครงสร้างทางเศรษฐกิจของไทยได้เปลี่ยนแปลงไปจากในอดีต ภาคเกษตรกรรมมีสัดส่วนเล็กลงในขณะที่ภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการมีการขยายตัวสูงและมีสัดส่วนในระบบเศรษฐกิจมากขึ้น โดยในระยะที่ผ่านมารัฐบาลได้เน้นการพัฒนาเศรษฐกิจตามแบบของระบบเศรษฐกิจทุนนิยมหรือระบบเศรษฐกิจแบบเสรี ที่ให้ความสำคัญกับการขยายตัวทางเศรษฐกิจเป็นหลัก ส่งเสริมการผลิตเพื่อการส่งออก นำเข้า และการเงินระหว่างประเทศ รวมทั้งมีการพึ่งพาภาคการท่องเที่ยวในสัดส่วนสูงอีกด้วย เพื่อดึงดูดเงินทุนจากต่างประเทศ การที่ประเทศไทยมีการพึ่งพาภาคต่างประเทศในสัดส่วนสูงซึ่งมักจะเป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ จะส่งผลต่อเสถียรภาพของระบบเศรษฐกิจให้มีความผันผวนสูงและยากต่อการบริหารจัดการ รวมทั้งเกิดการใช้ปัจจัยการผลิตและทรัพยากรธรรมชาติอย่างไร้ประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดปัญหาการพัฒนาเศรษฐกิจที่ไม่สมดุล ภาคเกษตรถูกละเลยหรือไม่ได้รับการดูแลเท่าที่ควร

จากการพัฒนาที่ขาดสมดุลนำไปสู่ปรากฏการณ์ที่พบเห็น คือ การแลกเปลี่ยนไม่เสมอภาค มีการซื้อสินค้าเกษตรจากภาคชนบทราคาถูก แล้วนำไปผ่านกระบวนการผลิตและขายสินค้าอุตสาหกรรมในราคาแพง ดังนั้น ส่วนเกินหรือกำไรที่ภาคเกษตรผลิตได้ก็จะถูกถ่ายโอนสู่ภาคอุตสาหกรรมผ่านกลไกตลาด ในขณะเดียวกันโครงสร้างตลาดจะมีผู้ขาย คือ เกษตรกรรายย่อยจำนวนมาก ส่วนผู้ซื้อ คือ ภาคอุตสาหกรรมที่มีจำนวนน้อย ทำให้ภาคอุตสาหกรรมมีอำนาจในการต่อรองสูงกว่าและเป็นผู้กำหนดราคารับซื้อสินค้าอยู่บ่อยครั้ง นอกจากนี้ยังพบว่าการเคลื่อนย้ายแรงงานจากภาคเกษตร/ชนบทสู่ภาคอุตสาหกรรม เพื่อหางานทำที่สร้างรายได้สูงกว่า ประกอบกับในภาคเกษตรจะมีการว่างงานตามฤดูกาล ดังนั้น ในช่วงที่ว่างงานจากภาคเกษตรจะเข้าไปหางานทำในเมืองใหญ่แทน

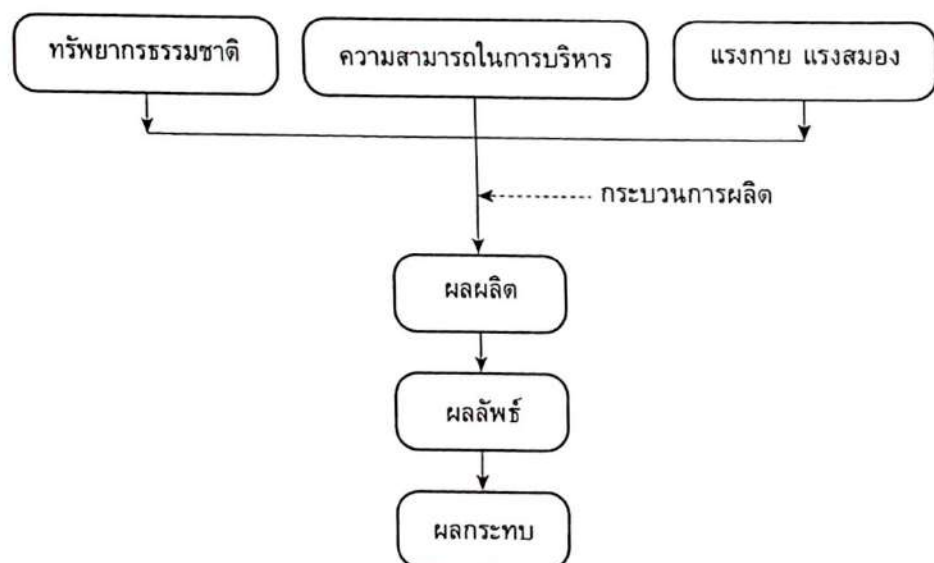
จากปรากฏการณ์การพัฒนาที่ขาดสมดุลดังกล่าวได้สร้างความเหลื่อมล้ำทางรายได้เพิ่มขึ้นอีกด้วย ดังนั้นในระยะต่อมาภาครัฐได้หันมาแก้ปัญหาให้กับภาคเกษตรและชนบท โดยให้ความสำคัญกับการกระจาย

ความเจริญสู่ชนบท การพัฒนาท้องถิ่น และสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน เพื่อให้สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน และนอกจากการสร้างความสำเร็จผ่านการสร้างระบบสาธารณูปโภคต่างๆ เช่น ถนนหนทาง ไฟฟ้า ประปา และคลองส่งน้ำ เป็นต้น ยังให้ความสำคัญกับการสร้างอาชีพตามความถนัดและฐานทรัพยากรในท้องถิ่น นั่นก็คือ การสร้างธุรกิจชุมชนนั่นเอง

## 2. ธุรกิจชุมชนกับการพัฒนาเศรษฐกิจ

ธุรกิจชุมชนได้กลายมาเป็นเครื่องมือสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาท้องถิ่น เนื่องจากชุมชนเป็นฐานรากในระบบเศรษฐกิจ การที่ชุมชนอ่อนแอไม่สามารถช่วยตนเองได้ จะทำให้เศรษฐกิจฐานรากของประเทศมีความเปราะบางและยากที่จะขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้ ประกอบกับธุรกิจชุมชนมีการกระจายตัวตามพื้นที่ต่างๆ ในชนบทซึ่งมีประชากรจำนวนมากและส่วนใหญ่มีรายได้น้อย ดังนั้นการขับเคลื่อนเศรษฐกิจชุมชนด้วยการสร้างอาชีพ สร้างรายได้ จะช่วยสร้างความเข้มแข็งให้กับฐานรากและเกิดการกระจายรายได้ และแก้ปัญหาความยากจนอีกทางหนึ่ง ทำให้องค์กรชุมชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นและสามารถพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ยังส่งเสริมการเติบโตของเศรษฐกิจท้องถิ่นจากการที่ธุรกิจชุมชนให้ความสำคัญกับการใช้ปัจจัยการผลิตและแรงงานในชุมชน รวมทั้งสนับสนุนกิจการชุมชนในอันที่จะช่วยพัฒนาทักษะและศักยภาพของคนในชุมชนให้สร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณค่าออกสู่ตลาดได้ นับเป็นการสนับสนุนการพัฒนาทุนมนุษย์ เศรษฐกิจ และสังคมไปพร้อมๆ กันนั่นเอง

ในทางปฏิบัติการใช้ธุรกิจชุมชนเพื่อขับเคลื่อนและสร้างความเข้มแข็งให้กับการพัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่น มักจะยึดหลักการพึ่งพาตนเอง และการมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดความยั่งยืน สำหรับกระบวนการพัฒนาชุมชนสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนนั้น ชุมชนต้องให้ความสำคัญกับการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ตามธรรมชาติของท้องถิ่น รวมเข้ากับแรงกายแรงสมองของคนในชุมชน และความสามารถในการบริหารจัดการซึ่งในบางกรณีอาจได้รับการถ่ายทอดจากองค์กรภายนอก เช่น หน่วยงานราชการ และภาคเอกชน เป็นต้น



ภาพที่ 2.8 การพัฒนาธุรกิจชุมชนสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

เมื่อนำปัจจัยการผลิตเข้าสู่กระบวนการผลิตแล้วจะได้ผลผลิตที่เป็นสินค้าและบริการ อย่างไรก็ตาม นอกจากผลผลิตดังกล่าวแล้ว ยังมีผลลัพธ์จากการทำงานร่วมกันในกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ จากการมีส่วนร่วมนี้ทำให้เกิดความรักความสามัคคีกันในชุมชนและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน ส่วนผลกระทบที่เกิดจากกระบวนการผลิตอาจมีทั้งด้านบวกและลบ เช่น การสร้างรายได้ ความเสื่อมของทรัพยากรจากการใช้มากเกินไป หรืออาจเกิดการฟื้นฟูทรัพยากรจากการบำรุงรักษาให้องค์งามก็ได้ ชุมชนต้องพยายามสร้างผลกระทบด้านบวก และหลีกเลี่ยงผลกระทบด้านลบจากการทำธุรกิจของชุมชน

### กิจกรรม 2.2.3

จงอธิบายว่าธุรกิจชุมชนสำคัญกับการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 2.2.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 2.2 เรื่องที่ 2.2.3)

## แผนการสอนตอนที่ 2.3

### การพัฒนาธุรกิจชุมชน

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 2.3 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 2.3.1 การขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากผ่านธุรกิจชุมชน
- 2.3.2 ปัจจัยแห่งความสำเร็จและล้มเหลวของธุรกิจชุมชน

#### แนวคิด

1. การขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากผ่านธุรกิจชุมชนเป็นแนวทางหนึ่งที่รัฐบาลนำมาใช้ในการพัฒนาท้องถิ่นผ่านหลายหน่วยงานของรัฐ โดยสนับสนุนและให้การช่วยเหลือแก่องค์กรชุมชนและเครือข่ายองค์กรชุมชนเกี่ยวกับการประกอบอาชีพ การพัฒนาอาชีพ การเพิ่มรายได้ การพัฒนาที่อยู่อาศัยและสิ่งแวดล้อม และการพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของสมาชิกในชุมชนทั้งในเมืองและชนบท ทั้งนี้ฐานงานที่นำไปสู่การพัฒนาระบบเศรษฐกิจและทุนชุมชน ได้แก่ การเงินและทุน การพัฒนาอาชีพ/รายได้ การอนุรักษ์ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม และการสร้างสวัสดิการ
2. ปัจจัยแห่งความสำเร็จและล้มเหลว ได้แก่ ปัจจัยด้านการเงินและเงินทุน ปัจจัยด้านการตลาด ปัจจัยด้านการผลิต ปัจจัยด้านการบริหารและจัดการ ปัจจัยด้านผู้นำ และปัจจัยการมีส่วนร่วมของสมาชิก

#### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 2.3.1 “การขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากผ่านธุรกิจชุมชน” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากผ่านธุรกิจชุมชนได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 2.3.2 “ปัจจัยแห่งความสำเร็จและล้มเหลวของธุรกิจชุมชน” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายปัจจัยแห่งความสำเร็จและล้มเหลวของธุรกิจชุมชนได้

## เรื่องที่ 2.3.1

### การขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากผ่านธุรกิจชุมชน

ตามที่ทราบแล้วว่าธุรกิจชุมชนมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาท้องถิ่น การขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากผ่านธุรกิจชุมชนเป็นแนวทางหนึ่งที่รัฐบาลนำมาใช้ในการพัฒนาท้องถิ่นผ่านหลายหน่วยงานของรัฐ เช่น สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) หรือ พอช. ที่ก่อตั้งขึ้นใน พ.ศ. 2543 สังกัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ โดยในมาตรา 7 ได้ระบุไว้ว่า “สนับสนุนและให้การช่วยเหลือแก่องค์กรชุมชนและเครือข่ายองค์กรชุมชนเกี่ยวกับการประกอบอาชีพ การพัฒนาอาชีพ การเพิ่มรายได้ การพัฒนาที่อยู่อาศัยและสิ่งแวดล้อม และการพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของสมาชิกในชุมชนทั้งในเมืองและชนบท โดยยึดหลักการพัฒนาแบบองค์รวมหรือบูรณาการ และหลักการพัฒนาที่สมาชิกชุมชนมีส่วนร่วมเป็นแนวทางสำคัญ ทั้งนี้ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและประชาสังคม” (สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน, 2564) ทั้งนี้กรมการพัฒนาชุมชนได้เข้าไปมีบทบาทในโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) ซึ่งสอดคล้องกับภารกิจในการส่งเสริมกระบวนการพัฒนาท้องถิ่นให้เข้มแข็งพึ่งตนเองได้ เป็นต้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างงานและเพิ่มรายได้ให้แก่ชุมชน เสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนและให้ความสำคัญกับการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น นอกจากนี้ยังต้องการส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในชุมชน และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของชุมชนอีกด้วย

นอกจากนี้ กรมพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ก็เป็นอีกหน่วยงานหนึ่งที่ทำางานเกี่ยวกับการพัฒนาชุมชน โดยมีความเห็นว่าประชาชนเป็นแกนกลางของพลังขับเคลื่อนทางสังคม เมื่อแนวคิดการพัฒนาชุมชนนี้เผยแพร่ออกไปจนก่อให้เกิดเป็นปรัชญาเกี่ยวกับการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดระหว่างประชาชนกับรัฐบาลในการปรับปรุงสภาพความเป็นอยู่ของชุมชน ซึ่งเรียกว่าขบวนการพัฒนาชุมชนนั่นเอง ในการพัฒนาชุมชนได้มุ่งไปที่การพัฒนาแบบมีส่วนร่วมโดยให้ภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการพัฒนาด้วย ที่จะมองทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมควบคู่กันไป โดยมีพันธกิจที่สำคัญคือ พัฒนาระบบกลไกการมีส่วนร่วมและการเรียนรู้การพึ่งตนเอง พัฒนาการบริหารจัดการชุมชนให้พึ่งตนเองได้ สร้างระบบกลไกและกิจกรรมทางเศรษฐกิจฐานรากให้มั่นคงตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง พัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง และบุคลากรมีอุดมการณ์ในงานพัฒนาชุมชนและเชี่ยวชาญการทำงานเชิงบูรณาการ (กรมพัฒนาชุมชน, 2560) ซึ่งในด้านเศรษฐกิจได้มีโครงการสำคัญ เช่น โครงการปลูกผักสวนครัวเพื่อความมั่นคงทางอาหาร เป็นต้น

#### 1. ธุรกิจชุมชนกับการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก

ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากผ่านธุรกิจชุมชน สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนได้มีการกำหนดการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน โดยมีแนวทางที่สำคัญ คือ 1) การใช้พื้นที่ตำบลเป็นตัวตั้ง โดยกำหนดให้มีเป้าหมาย คือ ระบบเศรษฐกิจชุมชนสร้างความสุขที่ยั่งยืน 2) มียุทธศาสตร์

ที่สำคัญ คือ การสร้างระบบเศรษฐกิจและทุนชุมชนฐานรากด้วยหลักเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อสังคมมีความสุข และพึ่งพาตนเองได้ในระยะยาว ภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ภูมิปัญญาท้องถิ่น และนวัตกรรมเทคโนโลยี และ 3) เน้นการดำเนินการแบบครบวงจร คือ การผลิต การบริโภค การแปรรูป การซื้อขาย ทุนและกำไร

นอกจากนี้ ในด้านการบริหารจัดการนั้น 1) มีแนวทางให้มีการพัฒนาแกนนำระดับตำบล อำเภอ จังหวัด โดยตำบลและหน่วยงานในพื้นที่ ทั้งภาครัฐ และภาคธุรกิจเอกชน ต้องรับรู้ ทำความเข้าใจต่อเป้าหมาย และวางแผนงานร่วมกัน 2) มีการสร้างกลไกขับเคลื่อนร่วมกันในหน่วยงานภาคีเครือข่าย และ 3) มีการจัดทำแผนในด้านต่างๆ เช่น การผลิต การตลาด การพัฒนาองค์กร เป็นต้น เพื่อนำไปสู่การเพิ่มรายได้ ลดภาระหนี้สิน และการมีคุณภาพชีวิตที่ดี ในด้านการพัฒนาองค์ความรู้ที่มาจากกรอบคิดการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากโดยชุมชน จะต้องจัดให้มีการพัฒนาเป็นระบบฐานข้อมูล องค์ความรู้ ขยายผล เผยแพร่ ใช้ประโยชน์ให้เหมาะสมกับการจัดการทรัพยากรในชุมชน รวมทั้งอาศัยความร่วมมือจากระบบเครือข่าย ทั้งที่มีอยู่เดิมและพัฒนาขึ้นมาใหม่เพื่อให้เอื้อต่อการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากต่อไป (สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน, 2564)

#### ฐานงานที่นำไปสู่การพัฒนาาระบบเศรษฐกิจและทุนชุมชน

ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากมักจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาเศรษฐกิจและทุนชุมชน<sup>3</sup> ควบคู่กันไป เพื่อให้เกิดการพึ่งพาตนเองและมีความยั่งยืน สำหรับฐานงานที่นำไปสู่การพัฒนาระบบเศรษฐกิจและทุนชุมชนนั้น เพื่อให้ทราบรายละเอียดในกิจกรรมต่างๆ ที่จะสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง โดยฐานงานที่นำไปสู่การพัฒนาระบบเศรษฐกิจและทุนชุมชนสามารถแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มที่สำคัญ ได้แก่ 1) ระบบการเงินและทุน 2) การพัฒนาอาชีพ/รายได้ 3) การอนุรักษ์ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม และ 4) การสร้างสวัสดิการ มีรายละเอียดดังนี้

<sup>3</sup> ทุนชุมชน มิได้หมายถึงเฉพาะเรื่องเงินทุนเท่านั้น โดยจะหมายถึงสิ่งต่างๆ ที่มีอยู่ในชุมชน ทั้งที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ และเกิดขึ้นจากสิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้น เช่น ภูมิปัญญาที่เป็นมรดกสืบทอดกันมา เป็นต้น นอกจากนี้ยังรวมถึงทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม คน วัฒนธรรม ประเพณี หรือปัจจัยบริการด้านโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ อีกด้วย





ภาพที่ 2.9 ฐานงานที่นำไปสู่การพัฒนาเศรษฐกิจและทุนชุมชน

ที่มา: สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน. (2563).

1.1 ระบบการเงินและทุน ในส่วนนี้จะเกี่ยวข้องกับระบบการเงินและทุนของชุมชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้คนในชุมชนรู้จักการออม และสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนจากภายในชุมชนเอง เพื่อเป็นการช่วยเหลือด้านการเงินระหว่างสมาชิกด้วยกันได้ รวมทั้งช่วยลดภาระหนี้ดอกเบี้ยที่สูง เพราะในหลายกรณีที่คนในชุมชนไม่สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนจากสถาบันการเงินทั่วไปได้ อาจเนื่องมาจากคุณสมบัติ/เงื่อนไขไม่ครบถ้วน และหันไปกู้หนี้ยืมสินนอกระบบแทน ยกตัวอย่างฐานงานในกลุ่มระบบการเงินและทุน เช่น กลุ่มออมทรัพย์ สินเชื่อเพื่อการพัฒนา การแก้หนี้ในระบบ และสถาบันการเงินชุมชน เป็นต้น

1.2 การพัฒนาอาชีพ/รายได้ นับเป็นเรื่องสำคัญอีกประการหนึ่งเพราะการที่จะบรรลุเป้าหมายการพัฒนาท้องถิ่นที่ต้องการให้คนในชุมชนมีความกินดีอยู่ดีและเกิดความยั่งยืนนั้น คนจะต้องมีงานทำ มีอาชีพ และมีรายได้ในเบื้องต้นก่อน โดยต้องมีการวางแผนการผลิต การประกอบอาชีพ การทำบัญชีครัวเรือน เพื่อให้ทราบรายรับรายจ่ายในแต่ละช่วง และการรวมกลุ่ม เป็นต้น ดังนั้น ตัวอย่างฐานงานเพื่อพัฒนาอาชีพและรายได้ เช่น การรวมกลุ่มอาชีพ การจัดทำบัญชีครัวเรือน ธุรกิจชุมชน/วิสาหกิจชุมชน แผนชุมชน ระบบการผลิต และเกษตรยั่งยืน เป็นต้น

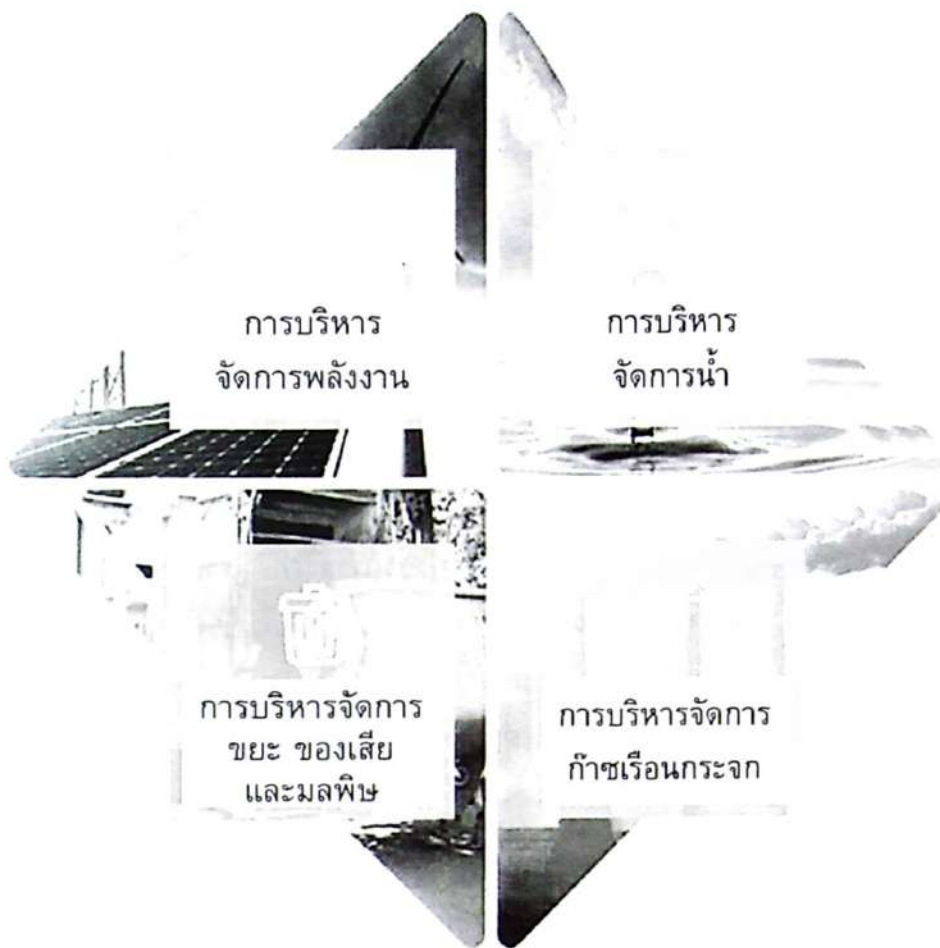
1.3 การอนุรักษ์ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม ฐานทรัพยากรเป็นทุนชุมชนที่มีค่าสำหรับคนในชุมชน เพราะสามารถนำมาเป็นปัจจัยการผลิตที่นำมาใช้ทางธุรกิจและสร้างรายได้ อย่างไรก็ตาม ในกระบวนการผลิตของชุมชนอาจนำไปสู่การเสื่อมโทรมของทรัพยากร เนื่องจากมีการนำมาใช้มากเกินไปและละเลยการฟื้นฟูที่เหมาะสม จึงอาจทำให้คนในรุ่นหลังเสียโอกาสที่จะได้ใช้ทรัพยากรอีกต่อไป ประกอบกับการผลิตสินค้าและบริการก็อาจนำไปสู่ปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมได้เช่นเดียวกัน เช่น การเกิดน้ำเสีย ขยะมูลฝอย และการเสื่อมโทรมของดิน เป็นต้น ดังนั้นตัวอย่างฐานงานเกี่ยวกับการอนุรักษ์ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมที่นำมาใช้ในการดูแลเรื่องเหล่านี้ เช่น การอนุรักษ์น้ำ ป่าชุมชน การประมงชายฝั่ง เกษตรยั่งยืนและความมั่นคงทางอาหาร การจัดการขยะ และการดูแลที่ดิน เป็นต้น

1.4 การสร้างสวัสดิการ เป็นการมุ่งให้เกิดการกินดีอยู่ดีของคนในชุมชน เช่น การมีสุขภาพดี มีความเจริญรุ่งเรือง มีความเพียงพอในการจับจ่าย และมีความสุข เป็นต้น ซึ่งออกมาในรูปของบริการหรือกิจกรรมต่างๆ หรือเงินให้เปล่าที่ชุมชน หรือภาครัฐ หรือภาคเอกชนจัดทำให้ ตัวอย่างฐานงานเกี่ยวกับการสร้างสวัสดิการ ได้แก่ กองทุนสวัสดิการชุมชน กองทุนผู้สูงอายุ กองทุนรักษาดินรักษาน้ำ สวัสดิการชาวบ้าน และกองทุนฌาปนกิจ เป็นต้น

## 2. การพัฒนาธุรกิจชุมชนเพื่อความยั่งยืน

สิ่งสำคัญในการพัฒนาธุรกิจชุมชนจะต้องคำนึงถึงทั้งปัจจัยภายในของธุรกิจ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับ การผลิต การตลาด การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม และปัจจัยแวดล้อมภายนอก เช่น การก่อกมลพิษต่างๆ ทั้งทางน้ำ อากาศ การเสื่อมโทรมของทรัพยากร และขยะของเสีย เป็นต้น ทั้งนี้วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตสินค้าและบริการส่วนใหญ่มาจากทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่อย่างจำกัด ในขณะที่ความต้องการบริโภคมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ความต้องการใช้ทรัพยากรมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเช่นเดียวกัน อย่างไรก็ตาม สิ่งแวดล้อมเป็นปัจจัยภายนอกที่ได้รับผลกระทบจากกระบวนการผลิตและการบริโภคไม่ว่าจะเป็น การใช้พลังงาน การใช้น้ำ การสร้างของเสียและมลพิษ รวมถึงการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ดังนั้น ธุรกิจชุมชนจะต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมในเรื่องเหล่านี้ด้วย เพื่อไม่สร้างความเดือดร้อนกับบุคคลอื่น และทำให้เกิดความยั่งยืนในระยะยาว

เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงและการสร้างโอกาสของการแข่งขันของธุรกิจชุมชนในระยะยาวไปพร้อมกัน ดังนั้นชุมชนเองจะต้องมีการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต เช่น พลังงาน การบริหารจัดการน้ำ การบริหารจัดการขยะ ของเสีย และมลพิษต่างๆ และการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก เป็นต้น



ภาพที่ 2.10 ความรับผิดชอบของธุรกิจชุมชนในมิติสิ่งแวดล้อม

ที่มา: ศูนย์พัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2564, ออนไลน์).

2.1 การบริหารจัดการพลังงาน เนื่องจากการผลิตสินค้าและการส่งมอบสู่ผู้บริโภคตลอดห่วงโซ่อุปทาน จะมีการใช้พลังงานเข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น การใช้เครื่องจักรต้องใช้ไฟฟ้าหรือเชื้อเพลิงอื่น การขนส่งต้องใช้น้ำมัน เป็นต้น สำหรับแนวทางในการบริหารจัดการพลังงานนั้น ชุมชนจึงควรบริหารจัดการพลังงานอย่างรู้คุณค่าและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ควรพิจารณาพลังงานทางเลือก/พลังงานทดแทน เช่น พลังงานแสงอาทิตย์ พลังงานน้ำ พลังงานลม และพลังงานชีวมวล เป็นต้น มาแทนที่การใช้พลังงานจากเชื้อเพลิงฟอสซิลที่มีอยู่อย่างจำกัด และพลังงานทดแทนยังเป็นพลังงานสะอาดซึ่งจะช่วยลดการก่อมลพิษอีกทางหนึ่ง

2.2 การบริหารจัดการน้ำ โดยน้ำนับเป็นทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการผลิตสินค้าและบริการเช่นเดียวกัน ปัญหาเรื่องน้ำจะส่งผลกระทบต่อกระบวนการผลิตรวมทั้งการอุปโภคและบริโภคของชุมชน ทั้งนี้ปัญหาเรื่องน้ำที่พบได้บ่อย เช่น การขาดแคลนน้ำเนื่องจากความต้องการน้ำมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตามจำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้น ดังนั้น ควรพิจารณาใช้น้ำตามความจำเป็น หากเป็นไปได้ควรมีการนำน้ำกลับมาใช้ซ้ำ นอกจากนี้ยังเกิดจากภัยธรรมชาติที่บางปีฝนแล้งบางปีน้ำท่วม ทำให้การบริหารจัดการน้ำทำได้ยากขึ้น และในหลายกรณี พบว่า สภาพน้ำเสื่อมโทรมจึงมีความจำเป็นต้องมีการฟื้นฟูทรัพยากรเหล่านี้ขึ้นมาใหม่

ในบางพื้นที่อาจมีการใช้แหล่งน้ำร่วมกันในหลายชุมชน ต้องมีการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน และคำนึงถึงความเท่าเทียมกันในการใช้น้ำด้วย

2.3 การบริหารจัดการขยะ ของเสีย และมลพิษ จากกระบวนการผลิตสินค้าและบริการของชุมชน จะเกิดของเสียจากการผลิต นั่นคือ ขยะ ของเสีย และมลพิษ รวมทั้งการขนส่งก็ก่อให้เกิดอากาศเสียไม่มากนักน้อย ชุมชนสามารถบริหารจัดการขยะ ของเสีย และมลพิษอย่างมีประสิทธิภาพได้ โดยให้ความสำคัญกับการลดการใช้ การนำกลับไปใช้ซ้ำหรือรีไซเคิล มีการคัดแยกขยะเป็นประเภทต่างๆ เช่น ขยะย่อยสลายง่าย เช่น ผัก พืช เปลือกผลไม้ และเศษอาหาร เป็นต้น ขยะรีไซเคิล เช่น กระดาษ แก้ว และเศษโลหะ เป็นต้น ขยะอันตราย เช่น ขยะมีพิษต่างๆ และขยะทั่วไป เช่น ถุงพลาสติก การจัดการควรให้เหมาะกับขยะแต่ละประเภท นอกจากนี้ ชุมชนควรเลือกใช้วัสดุที่มีการย่อยสลายได้ง่ายเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมทั้งสร้างจิตสำนึกให้กับชุมชนและผู้บริโภคในการรักษาสิ่งแวดล้อม

2.4 การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก ในการผลิตสินค้าและบริการจะมีการปล่อยการก๊าซเรือนกระจกออกมาตลอดห่วงโซ่อุปทาน เช่น การปล่อยก๊าซเรือนกระจกโดยตรงจากการผลิตไฟฟ้า ความร้อนหรือไอน้ำ และการปล่อยก๊าซเรือนกระจกโดยอ้อมผ่านการซื้อพลังงานมาใช้ เช่น พลังงานไฟฟ้า พลังงานไอน้ำ นอกจากนี้ยังมีการปล่อยก๊าซเรือนกระจกโดยอ้อมอื่นๆ เช่น จากกิจกรรมทางธุรกิจระหว่างองค์กรและผู้ผลิตภายนอกองค์กร โดยการว่าจ้างผลิตและบริการ การบำบัดของเสีย และซากผลิตภัณฑ์ของบริษัท เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ก๊าซเรือนกระจกเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ดังนั้น ชุมชนต้องให้ความระมัดระวังในการปล่อยก๊าซเรือนกระจกให้น้อยลง

**กิจกรรม 2.3.1**

ฐานงานที่นำไปสู่การพัฒนาาระบบเศรษฐกิจและทุนชุมชนมีอะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 2.3.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 2.3 เรื่องที่ 2.3.1)

## เรื่องที่ 2.3.2

### ปัจจัยแห่งความสำเร็จและล้มเหลวของธุรกิจชุมชน

จากประสบการณ์ที่ผ่านมาพบว่า การดำเนินธุรกิจของชุมชนไม่ได้อยู่บนเส้นทางราบเรียบเสมอไป บางธุรกิจประสบความสำเร็จด้วยดี ในขณะที่มีธุรกิจชุมชนจำนวนมากต้องประสบกับความล้มเหลว และดำเนินการต่อไปไม่ได้ ดังนั้น ในส่วนต่อไปนี้จะสะท้อนให้เห็นถึงปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จและล้มเหลวของธุรกิจชุมชน เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในอนาคต

การประสบความสำเร็จของธุรกิจชุมชนมีความแตกต่างหลากหลายตามลักษณะธุรกิจ โครงสร้างตลาด ท่าเลที่ตั้ง และแต่ละแห่งไม่มีสูตรสำเร็จตายตัว ในขณะที่ความล้มเหลวของธุรกิจชุมชนก็เช่นเดียวกัน ดังนั้น ในส่วนต่อไปนี้จะกล่าวถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จและความล้มเหลวของธุรกิจชุมชนในลักษณะเป็นภาพรวมทั่วไป ดังนี้

1. ปัจจัยด้านการเงินและเงินทุน นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอันดับต้นๆ สำหรับธุรกิจชุมชน เพราะในการดำเนินธุรกิจนั้นมีความจำเป็นต้องใช้เงินทุนทั้งในระยะก่อตั้งและต้องดำเนินงานไปอย่างต่อเนื่อง กลุ่มกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่สามารถพึ่งตนเองด้านเงินทุน หรือสามารถระดมทุนจากชุมชนได้เอง จะมีโอกาสอยู่รอดและเติบโตได้มากกว่ากลุ่มที่พึ่งเงินทุนจากการกู้ยืม/แหล่งภายนอกที่มีต้นทุนสูงและสามารถเข้าถึงได้ยาก เพราะสถาบันการเงินจะมีการกำหนดเงื่อนไขต่างๆ ที่ชุมชนอาจไม่มี และในการวางแผนทางการเงิน ก่อนเริ่มต้นธุรกิจขนาดเล็ก ควรต้องมีการคิดคำนวณว่าต้องใช้เงินเท่าไรในการดำเนินธุรกิจ นอกจากเงินทุนดังกล่าวแล้วการบริหารจัดการเงินอย่างรอบคอบมีการตรวจสอบที่ดี มีการจัดหาเงินที่มีต้นทุนต่ำ มีระบบบัญชีที่มีความถูกต้องแม่นยำและมีมาตรฐาน และการบันทึกตัวเลขต้องเป็นสากล จะทำให้สามารถสร้างผลกำไรอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งผลดีต่อการทำธุรกิจของชุมชนให้ประสบความสำเร็จได้ ในกรณีที่มีการจัดการการเงินไม่ดีไม่มีเงินทุนหมุนเวียน ไม่รู้จักวิธีการทำบัญชี หรือเกิดการทุจริตก็จะนำไปสู่ความล้มเหลวอาจถึงขั้นเลิกกิจการได้

2. ปัจจัยด้านการตลาด สำหรับกลุ่มธุรกิจชุมชนที่มีตลาดเป้าหมายชัดเจนว่าจะขายสินค้าให้ใคร มีลูกค้าที่แน่นอน เมื่อผลิตสินค้าออกมาแล้วมีผู้รับซื้อแน่นอน และมีขนาดตลาดใหญ่เพียงพอจะเป็นธุรกิจชุมชนที่สามารถดำเนินการอยู่ได้และขยายตัวอย่างต่อเนื่อง หรือที่เรียกว่าประสบความสำเร็จ แต่อย่างไรก็ตาม สำหรับธุรกิจชุมชนที่ไม่มีตลาดแน่นอน ไม่เข้าใจความต้องการของตลาดและขาดการศึกษาที่ชัดเจน ทำให้ผลิตสินค้าออกมาแล้วขายได้น้อย ตลาดแคบ หรือเข้าไม่ถึงตลาดเนื่องจากช่องทางการจัดจำหน่ายมีจำกัดไม่สามารถหาช่องทางอื่นที่หลากหลายได้ เช่น ช่องทางออนไลน์ ตัวแทนจำหน่าย เป็นต้น ก็จะประสบความล้มเหลวในที่สุด

3. ปัจจัยด้านการผลิตและบริการ ก่อนอื่นสินค้าที่ชุมชนผลิตขึ้นมานั้นจะต้องมีคุณภาพดี และมีคุณสมบัติตรงตามที่ถูกค้าต้องการ เช่น สี สัน ลวดลาย ความคงทน รูปลักษณ์ หรือถ้าเป็นอาหารก็ต้องรสชาติดีตามที่ลูกค้าชื่นชอบ เป็นต้น โดยเฉพาะหากมีเอกลักษณ์และสร้างความแตกต่างที่ไม่เหมือน

คนอื่นก็จะเพิ่มอำนาจในการแข่งขันให้กับผลิตภัณฑ์ของชุมชนได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้การที่ชุมชนจะประสบความสำเร็จด้านการผลิตจะต้องอาศัยฝีมือ ทักษะและความชำนาญของผู้ผลิต ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะทำให้ชุมชนประสบความสำเร็จได้ อย่างไรก็ตาม ยังพบว่าในชุมชนหลายแห่งที่ล้มเหลว มาจากปัญหาด้านการผลิตเช่นกัน ยกตัวอย่าง เช่น สินค้าไม่มีคุณภาพเท่ากับเจ้าอื่นในตลาด ผลิตสินค้าไม่ได้ตามกำหนด หรือ ขาดการควบคุมคุณภาพสินค้าทำให้คุณภาพไม่คงที่ เช่น บางชิ้นดีบางชิ้นไม่ดี อาหารมีรสชาติไม่เหมือนเดิมที่เคยซื้อครั้งก่อนๆ หรือการให้บริการที่ไม่มีมาตรฐานบางคนบริการดีขณะที่บางคนบริการไม่ดี เป็นต้น สิ่งต่างๆ เหล่านี้นำไปสู่ความล้มเหลวได้

4. ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ในการดำเนินธุรกิจของชุมชน หากมีการบริหารจัดการที่ดีมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจนว่าใครทำหน้าที่อะไร ใครเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องใด หรือใช้การตัดสินใจในรูปคณะกรรมการเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วม มีการจัดโครงสร้างการบริหาร ใน 3 ระบบหลัก คือ ระบบการเงิน ระบบงาน และระบบบุคลากร เพื่อให้งานในส่วนต่างๆ มีการประสานกัน สามารถตรวจเช็คได้โดยเฉพาะในเรื่องการเงิน จะทำให้การทำงานมีความราบรื่นไม่เกี่ยงงานกัน ปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยส่งเสริมให้ธุรกิจชุมชนประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติปัญหาที่มักพบบ่อย เช่น ไม่มีกฎระเบียบชัดเจน ไม่มีการแบ่งหน้าที่ทำให้เกิดการเกี่ยงงานและเกิดความเสียหายได้ ไม่มีการตรวจสอบนำไปสู่การทุจริต ไม่มีระบบการฝึกฝน ถ่ายทอด พัฒนาทักษะในการทำงาน โดยเฉพาะในเรื่องบัญชีและการเงิน เป็นต้น ซึ่งอาจนำไปสู่ความล้มเหลวนั่นเอง

5. ปัจจัยด้านผู้นำ นับว่ามีความสำคัญไม่น้อยกว่าปัจจัยอื่น เพราะธุรกิจชุมชนที่ก่อตั้งโดยบุคคล หรือโดยคณะบุคคลที่เป็นที่ยอมรับของชาวบ้าน การมีผู้นำที่เข้มแข็งจะสามารถนำพากลุ่มให้เดินสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ การมีวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์ และกล้าตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ของผู้นำ จะทำให้การระดมทุนทำได้ง่ายขึ้น เนื่องจากสมาชิกมีความเชื่อมั่นในผู้นำของเขา ธุรกิจจะสามารถขยายตัวได้เร็ว และมีโอกาสประสบความสำเร็จสูงอีกด้วย

6. ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก ในการดำเนินธุรกิจชุมชนนั้น การมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม/ดำเนินการต่างๆ จะมีผลต่อความสำเร็จและล้มเหลวของธุรกิจได้ เพราะการเกิดขึ้น การคงอยู่ และการเติบโตของธุรกิจชุมชน จะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของชุมชน ต้องร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันตัดสินใจ และร่วมกันรับผิดชอบจึงจะนำไปสู่ความสำเร็จและเป็นธุรกิจของชุมชนอย่างแท้จริง การมีส่วนร่วมอย่างเอาการเอางานจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสามารถในการพึ่งตนเองของคนในชุมชน ในทางตรงกันข้ามหากสมาชิกไม่มีส่วนร่วมหรือให้ความร่วมมือ ก็จะไม่มีความยั่งยืนหรือไม่ประสบความสำเร็จ

### กิจกรรม 2.3.2

จงอธิบายถึงปัจจัยสำคัญที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จและล้มเหลวของธุรกิจชุมชน

(โปรดทำกิจกรรม 2.3.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 2.3 เรื่องที่ 2.3.2)

## บรรณานุกรม

- กรมการพัฒนาชุมชน. (2560). *แนวทางการจัดตั้งและพัฒนากลุ่มอาชีพ*. สำนักเสริมสร้างความเข้มแข็งชุมชน. กลุ่มงานส่งเสริมสัมมาชีพชุมชน. กรุงเทพฯ: กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย.
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2564, 8 ธันวาคม). *การจัดตั้งกลุ่มเกษตรกร*. สืบค้นจาก <http://office.cpd.go.th/dacfg/images/2561/MainInfo/Guidelines-FG-.pdf>
- กระทรวงมหาดไทย. (2560). *แผนยุทธศาสตร์กรมการพัฒนาชุมชน พ.ศ. 2560-2564*. กรุงเทพฯ: กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย.
- กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตร. (2564, 12 ธันวาคม). *วิสาหกิจชุมชน*. สืบค้นจาก <https://smce.doae.go.th/aboutus.php>
- จักรพงษ์ นวลชื่น. (2560). *แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้ยั่งยืนด้วยภูมิปัญญาท้องถิ่น ศึกษากรณี วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนครพนมและจังหวัดสกลนคร*. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 60 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ.
- ทิวากร เหล่าลือชา. (2564, 11 พฤศจิกายน). *ธุรกิจชุมชน*. สืบค้นจาก <https://www.gotoknow.org/posts/647733>
- เทศบาลตำบลเวียงพาคำ. (2564, 12 ธันวาคม). *การสร้างความเข้มแข็งของกลุ่มชุมชน*. สืบค้นจาก <http://www.wiangphangkham.go.th/images/1206771081/4.pdf>
- มูลนิธิชัยพัฒนา. (2565, 4 มกราคม). *แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง*. สืบค้นจาก [https://www.chaipat.or.th/site\\_content/item/3579-2010-10-08-05-24-39.html](https://www.chaipat.or.th/site_content/item/3579-2010-10-08-05-24-39.html)
- โรงเรียนแม่สายประสิทธิ์ศาสตร์. (2564, 23 ธันวาคม). *เศรษฐกิจพอเพียง*. สืบค้นจาก <https://sites.google.com/a/maesai.ac.th/aunchittha/xeksar-prakxb-kar-sxn-sangkamsuksa-m-2/sersthsastr-m-2/hnwy-thi-3-sersthkic-phx-pheiyng-kab-kar-phlit-sinkha-laea-brikar>
- ศูนย์พัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2564, 21 ธันวาคม). *การพัฒนาธุรกิจชุมชนเพื่อความยั่งยืน*. สืบค้นจาก <https://www.setsustainability.com/page/environment>
- สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน. (2559). *การพัฒนาระบบเศรษฐกิจและทุนชุมชนสู่ชุมชนเข้มแข็งจัดการตนเอง*. กรุงเทพฯ: กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์.
- สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน. (2563). *คู่มือการจัดทำแผนธุรกิจเพื่อชุมชน*. กรุงเทพฯ: กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์.
- สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน. (2564, 20 พฤศจิกายน). *เศรษฐกิจฐานราก*. สืบค้นจาก [https://web.codi.or.th/development\\_project/20201125-20029/](https://web.codi.or.th/development_project/20201125-20029/)
- ส่วนอำนวยการ สำนักส่งเสริมการปลูกป่า กรมป่าไม้. (2564, 11 พฤศจิกายน). *ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง*. สืบค้นจาก <https://www.forest.go.th/reforest-admin/ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง/>
- สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอสีชมพู. (2564, 12 ธันวาคม). *กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต*. สืบค้นจาก <https://district.cdd.go.th/sichomphu/>





## การสหกรณ์และธุรกิจชุมชนในต่างประเทศ

---

ศาสตราจารย์โอภาวดี เข้มทอง  
อาจารย์นำฝน สีสงค์



ชื่อ ศาสตราจารย์โอภาวดี เข้มทอง  
วุฒิ วท.บ. (เกษตรศาสตร์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
พ.บ.ม. (บริหารธุรกิจ) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์  
ตำแหน่ง ข้าราชการบำนาญ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
หน่วยที่ปรับปรุง หน่วยที่ 3



ชื่อ อาจารย์นำฝน สีสงค์  
วุฒิ ศศ.บ. (สื่อสารมวลชน) มหาวิทยาลัยรามคำแหง  
วท.ม. (เศรษฐศาสตร์สหกรณ์) มหาวิทยาลัยแม่โจ้  
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำพิเศษ สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
หน่วยที่ปรับปรุง หน่วยที่ 3

## แผนการสอนหน่วยที่ 3

### การสหกรณ์และธุรกิจชุมชนในต่างประเทศ

#### ตอนที่

- 3.1 การสหกรณ์ในทวีปยุโรป
- 3.2 การสหกรณ์ในทวีปอเมริกา
- 3.3 การสหกรณ์ในทวีปเอเชีย
- 3.4 ธุรกิจชุมชนในต่างประเทศ

#### แนวคิด

1. วิวัฒนาการของการสหกรณ์ในทวีปยุโรปนั้น มีรากฐานมาจากการปฏิวัติอุตสาหกรรมซึ่งทำให้ชนชั้นใช้แรงงานประสบกับภาวะยากแค้นในการดำรงชีวิต จึงทำให้เกิดการรวมตัวเพื่อช่วยกันและกันในการแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งเป็นไปตามอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการทางสหกรณ์ โดยอังกฤษและสวีเดนประสบความสำเร็จมากในด้านสหกรณ์ผู้บริโภคล้วนเยอรมนีประสบความสำเร็จในด้านของสหกรณ์ผู้ผลิตหรือในหมู่เกษตรกรนั่นเอง
2. วิวัฒนาการของสหกรณ์ในทวีปอเมริกาเหนือ โดยเฉพาะในสหรัฐอเมริกาและแคนาดานั้น เป็นการนำเอาแนวความคิดทางสหกรณ์ที่ติดตัวผู้อพยพมาตั้งถิ่นฐานในประเทศเกิดใหม่ทั้งสอง มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม จนประสบผลสำเร็จอย่างกว้างขวางและเป็นตัวอย่างที่ดีของการเชื่อมโยงเครือข่ายของขบวนการสหกรณ์ทุกประเภทเข้าด้วยกัน
3. วิวัฒนาการของการเกิดสหกรณ์ในทวีปเอเชีย เริ่มมาจากความต้องการแก้ไขปัญหาภาวะหนี้สินและการขาดแคลนเงินทุนในการผลิตในบรรดาเกษตรกรรายย่อยผู้ยากจนและขาดแคลนที่ดินทำกิน รวมทั้งปัจจัยด้านชาตินิยมที่ต้องการจะพัฒนาเศรษฐกิจการผลิตของประเทศให้เข้มแข็งเพื่อประเทศจะได้มีความมั่นคง ทั้งนี้ประเทศที่ประสบความสำเร็จอย่างโดดเด่นเป็นตัวอย่างแก่นานาชาติในเรื่องความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตร ได้แก่ ญี่ปุ่น และเกาหลี
4. ธุรกิจชุมชนในประเทศอังกฤษ อเมริกา และญี่ปุ่น วิวัฒนาการจากรวมตัวกันเป็นองค์กรทั้งแสวงหากำไรและไม่แสวงหากำไร เพื่อผลประโยชน์ต่อตนเองและส่วนรวม แกนกลางการพัฒนาชุมชนทั้งสามประเทศ คือ การมีส่วนร่วมของประชาชนตามหลักประชาธิปไตย การขับเคลื่อนอย่างเป็นระบบของขบวนการชุมชนในประเทศอังกฤษ การมีส่วนร่วมทางการเมืองเพื่อประโยชน์ของประชาชนและชุมชนในประเทศสหรัฐอเมริกา การริเริ่มพัฒนาเศรษฐกิจและการอภิปรายโครงการพัฒนาในประเทศญี่ปุ่น รวมถึงองค์กรจิตอาสาของทั้งสามประเทศในการร่วมพัฒนาชุมชนเพื่อการมีตัวตนในสังคมและให้ผ่านพ้นทุกข์ภัยต่างๆ

### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาตอนที่ 3.1 “การสหกรณ์ในทวีปยุโรป” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการสหกรณ์ในประเทศอังกฤษ การสหกรณ์ในประเทศเยอรมนี และการสหกรณ์ในประเทศสวีเดนได้
2. เมื่อศึกษาตอนที่ 3.2 “การสหกรณ์ในทวีปอเมริกา” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการสหกรณ์ในประเทศสหรัฐอเมริกา และการสหกรณ์ในประเทศแคนาดาได้
3. เมื่อศึกษาตอนที่ 3.3 “การสหกรณ์ในทวีปเอเชีย” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการสหกรณ์ในประเทศญี่ปุ่น และการสหกรณ์ในประเทศเกาหลีได้
4. เมื่อศึกษาตอนที่ 3.4 “ธุรกิจชุมชนในต่างประเทศ” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายธุรกิจชุมชนในประเทศอังกฤษ ธุรกิจชุมชนในประเทศสหรัฐอเมริกา และธุรกิจชุมชนในประเทศญี่ปุ่นได้

### กิจกรรมระหว่างเรียน

1. ทำแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 3
2. อ่านแผนการสอนประจำหน่วยที่ 3 และอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 3.1-3.4
3. อ่านสาระสำคัญประจำตอนที่ 3.1-3.4 หรือสาระสำคัญประจำหัวเรื่อง
4. ดำเนินกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 3 ของแต่ละตอนหรือหัวเรื่อง
5. ตรวจสอบคำตอบจากแนวตอบของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 3
6. ทำแบบประเมินกิจกรรมภาคปฏิบัติเสริมประสบการณ์เพื่อเก็บคะแนน (ถ้ามี)
7. รับชมรายการเพื่อการศึกษา รูปแบบคลิปวิดีโอการสอน
8. ทำแบบประเมินผลตนเองหลังเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 3

### สื่อการสอน

1. คู่มือการศึกษาหน่วยที่ 3
2. ประมวลสาระชุดวิชาหน่วยที่ 3
3. รายการเพื่อการศึกษา รูปแบบคลิปวิดีโอการสอน
4. วีดิทัศน์ (ถ้ามี)
5. E-Learning (ถ้ามี)
6. การสอนเสริม ณ ศูนย์บริการการศึกษา (ถ้ามี)

### การประเมินผล

1. ประเมินความก้าวหน้าระหว่างเรียนโดยการประเมินผลตนเองก่อนเรียนและหลังเรียน (ไม่มีคะแนน)
2. ประเมินผลจากกิจกรรมภาคปฏิบัติ 20 คะแนน (ถ้ามี)
3. การสอบไล่ 80 คะแนน (ถ้ามีกิจกรรม) หรือ 100 คะแนน (ถ้าไม่มีกิจกรรม)

## แผนการสอนตอนที่ 3.1

### การสหกรณ์ในทวีปยุโรป

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 3.1 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 3.1.1 การสหกรณ์ในประเทศอังกฤษ
- 3.1.2 การสหกรณ์ในประเทศเยอรมนี
- 3.1.3 การสหกรณ์ในประเทศสวีเดน

#### แนวคิด

1. สหกรณ์แรกที่เกิดขึ้นในประเทศอังกฤษ คือ สหกรณ์ผู้บริโภครหรือร้านสหกรณ์ ก่อตั้งขึ้นมาเพื่อเป็นการร่วมมือกันแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจของชุมชนอุตสาหกรรม และเป็นแบบอย่างให้ชุมชนเกษตรกรรมเจริญรอยตามในเวลาต่อมา และทำให้ขบวนการสหกรณ์ในประเทศอังกฤษเจริญเติบโตและมีพัฒนาการที่ดีมาจนปัจจุบัน
2. สหกรณ์แรกที่เกิดขึ้นในประเทศเยอรมนี คือ สหกรณ์สินเชื่อหรือสหกรณ์เครดิตที่เกิดขึ้นในชุมชนอุตสาหกรรมและชุมชนเกษตรกรรมในเวลาใกล้เคียงกัน เป็นแบบอย่างของการรวมตัวกันเพื่อช่วยแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจของชุมชนและตนเอง และเป็นรากฐานของการพัฒนาขบวนการสหกรณ์ในประเทศเยอรมนีให้เจริญเติบโตจนปัจจุบัน
3. สหกรณ์แรกที่เกิดขึ้นในประเทศสวีเดน คือ สหกรณ์ร้านค้าหรือสหกรณ์ผู้บริโภคเช่นกัน เกิดขึ้นในยุคที่มีการขยายตัวอย่างรวดเร็วในทางอุตสาหกรรม จนประชากรในชนบทที่มีรายได้ไม่แน่นอนไม่สามารถตอบสนองความต้องการสินค้าบริโภคอุปโภคของตนได้ จึงเกิดการรวมตัวขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาของตนเองและกลุ่ม และยังเจริญก้าวหน้ามาถึงปัจจุบัน จนสามารถขยายขนาดตลาดให้ใหญ่ขึ้นไปในกลุ่มประเทศสแกนดิเนเวียได้

#### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 3.1.1 “การสหกรณ์ในประเทศอังกฤษ” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการสหกรณ์ในประเทศอังกฤษได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 3.1.2 “การสหกรณ์ในประเทศเยอรมนี” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการสหกรณ์ในประเทศเยอรมนีได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 3.1.3 “การสหกรณ์ในประเทศสวีเดน” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการสหกรณ์ในประเทศสวีเดนได้

## เรื่องที่ 3.1.1

### การสหกรณ์ในประเทศอังกฤษ

แนวคิดการสร้างสังคมในอุดมคติมีสันติสุขปราศจากอาชญากรรม ได้วิวัฒนาการสร้างรูปแบบหน่วยธุรกิจ เรียกว่า สหกรณ์ ที่ถือกำเนิดขึ้นหลากหลายรูปแบบในประเทศต่างๆ ของทวีปยุโรป โดยแนวคิดที่โดดเด่น นำไปสู่การจัดตั้งสหกรณ์ให้ประสบผลสำเร็จมีธรรมเนียมพื้นฐานที่ถือปฏิบัติไปทั่วโลก ได้ถือกำเนิดขึ้นเป็นครั้งแรกที่ประเทศอังกฤษ การจัดตั้งสหกรณ์ในระดับชุมชนท้องถิ่นมีบุคคลธรรมดาเป็นสมาชิก เรียกว่า สหกรณ์ชั้นปฐม การมีความร่วมมือระหว่างสหกรณ์ ทั้งความร่วมมือระหว่างประเภทธุรกิจเดียวกันและต่างประเภทกัน การเข้าร่วมกันเป็นเครือข่ายองค์กรในระดับที่สูงขึ้น รวมกันจัดตั้งเป็นสหกรณ์ชั้นมัธยม ชุมชมสหกรณ์ระดับชาติ สหภาพสหกรณ์ องค์กรของสหกรณ์หรือสหกรณ์เป็นเจ้าของ และ องค์กรสหกรณ์ระหว่างประเทศ โดยมีประวัติความเป็นมาและรายละเอียด ดังต่อไปนี้

#### 1. การกำเนิดสหกรณ์ในประเทศอังกฤษ

1.1 แนวคิดสหกรณ์ การถือกำเนิดสหกรณ์ในประเทศอังกฤษถือเป็นต้นแบบของสหกรณ์ทั่วโลก ในช่วง ค.ศ. 1760 การทดลองจัดตั้งสมาคมสหกรณ์เป็นการทั่วไปในสหราชอาณาจักร เริ่มต้นขึ้นที่สกอตแลนด์ ช่วงต้น ค.ศ. 1830 มีสมาคมสหกรณ์ ประมาณ 300 แห่ง แต่การดำเนินงานประสบปัญหาการขาดความน่าเชื่อถือ และขาดประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ สหกรณ์บางแห่งไม่สามารถรับสมาชิกใหม่เพิ่มขึ้น รวมถึงไม่สามารถขับเคลื่อนวิธีการสหกรณ์ไปสู่คนรุ่นใหม่ได้ คณะผู้บุกเบิกสหกรณ์แห่งรอชเดล ได้พัฒนารูปแบบและช่วยกันริเริ่มหลักการสหกรณ์ขึ้นมา โดยเรียนรู้จากประสบการณ์ของสหกรณ์เหล่านั้น รวมทั้งแนวคิดของโรเบิร์ต โอเวน (Robert Owen, 1771-1858) ซึ่งเป็นที่รู้จักของบุคคลทั่วไป ในฐานะบิดาแห่งความร่วมมือที่เกี่ยวข้องกับขบวนการของสมาคมทางการค้า ซึ่งในยุคหนึ่งมีการตื่นตัวกับแนวคิดการเปลี่ยนแปลงสังคมอย่างมาก มีข้อเขียนและการอภิปรายถึงความร่วมมือตามวิธีการสหกรณ์ และการพัฒนาสหกรณ์ที่หลากหลาย (Wilson M., Shaw L. and Lonergan G., 2012)

โรเบิร์ต โอเวน เป็นชาวเวลส์ เกิดที่เมืองนิวทาวน์ บิดาเป็นช่างทำอานม้าและพ่อค้าขายเครื่องเหล็ก โอเวนเริ่มชีวิตการทำงานเมื่ออายุ 10 ปี โดยเป็นลูกจ้างร้านขายผ้าที่เมืองสแตนฟอร์ดและกรุงลอนดอน ต่อมาย้ายไปขายเครื่องแต่งกายที่เมืองแมนเชสเตอร์ ทำงานเข้มแข็งจนได้เป็นหุ้นส่วน และเจ้าของโรงงานทอผ้าในที่สุด โอเวนมีชื่อเสียงในการบริหารโรงงานทอผ้าและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ประสบการณ์ในการบริหารทำให้โอเวนกำหนดแนวทางของตนเองขึ้น โดยปฏิเสธระบบทุนนิยมและการแสวงหากำไรสูงสุด โดยเสนอแนวคิดในการตั้งชุมชนสหกรณ์ หรือ Owen's Communities ขึ้นเพื่อรองรับคนยากจนที่จะมาใช้ชีวิตอยู่ร่วมกัน โดยชุมชนหนึ่งจะใช้เนื้อที่ระหว่าง 2,500-3,750 ไร่ สามารถจุคนได้ประมาณ 1,000 คน ชุมชนในแนวความคิดของโอเวนนี้ได้รับการจัดตั้งขึ้นหลายแห่งในช่วง ค.ศ. 1825-1845 และ

โอเวนยังได้เดินทางไปจัดตั้งชุมชนแบบนี้ชื่อ นิว ฮาร์โมนี (New Harmony) ในช่วง ค.ศ. 1825-1827 แต่ทั้งหมดประสบความสำเร็จล้มเหลวและได้เลิกกันไป แต่แนวคิดนี้ยังฝังแน่นอยู่ในกลุ่มผู้ใช้แรงงานจำนวนมาก



ภาพที่ 3.1 โรเบิร์ต โอเวน (Robert Owen) บิดาสังคมนิยมของสหราชอาณาจักร

ที่มา: Terry MacEwen. (2565).

แนวคิดของโรเบิร์ต โอเวน ที่ให้ความสำคัญต่อการศึกษา การสาธารณสุข การพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยหลักการการพึ่งพาตนเองและความรับผิดชอบร่วมกัน และโอเวนมีความเชื่อด้วยว่าหลักการนี้ประชาชนสามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนให้ดีขึ้นมาได้ สามารถหลุดพ้นจากวังวนของอาชญากรรมต่างๆ โอเวนได้กลายมาเป็นผู้โน้มน้าวผู้คนให้ร่วมกันจัดตั้งสหกรณ์ วรรณคดีให้ชนชั้นสูงได้รับรู้และสนับสนุนการรวมตัวกับประชาชน บทความของโอเวนที่เรียกว่า “นิว วิว ออฟ โซไซตี้” (New View of Society) ได้เผยแพร่หลักการที่สามารถนำไปสู่ทางปฏิบัติ และวรรณคดีให้บรรดาเจ้าของโรงงานอุตสาหกรรม สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร และผู้ปกครองประเทศ ได้ให้การสนับสนุนและแก้ไขกฎหมายเพื่อสนับสนุนผู้ใช้แรงงานให้สามารถจัดตั้งสหกรณ์ขึ้นมา เพื่อดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมต่างๆ จากเงินทุนโดยการสะสมเงินหุ้นและสามารถจ่ายปันผลเมื่อสิ้นปีทางบัญชี (Robert Owen, 1813-1816) ในเดือนพฤษภาคม ค.ศ. 1831 โอเวนได้เป็นประธานที่ประชุมสภาสหกรณ์ (Co-operative Congress) เป็นครั้งแรกที่แมนเชสเตอร์ จัดโดยสมาคมแมนเชสเตอร์ (Manchester Association) เพื่อการเผยแพร่องค์ความรู้สหกรณ์ (Spread of Co-operative Knowledge)

บุคคลสำคัญของอังกฤษที่สนับสนุนหลักการช่วยเหลือตนเองและการรับผิดชอบร่วมกัน คือ จอร์จ เจคอบ ฮอลลีโอก George Jacob Holyoake (1817-1906) และ ดร.วิลเลียม คิง (Dr. William King 1786-1865)

จอร์จ เจคอบ ฮอลลีโอก ได้เดินทางไปทั่วประเทศอังกฤษ ระหว่างทศวรรษที่ 1830 เพื่อพูดคุยเกี่ยวกับความร่วมมือและแนวคิดของโอเวน ซึ่งฮอลลีโอกเป็นนักสนับสนุนและโฆษณาประชาสัมพันธ์ที่ขยันหมั่นในการสร้างความร่วมมือและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้คนร่วมกันก่อตั้งสหกรณ์ ใน ค.ศ. 1857 ฮอลลีโอก ได้เขียนบทความการช่วยเหลือตนเองโดยประชาชนในหนังสือประวัติของสหกรณ์รอชเดล หนังสือนี้ได้ช่วยกระจายแนวคิดของผู้บุกเบิกไปทั่วประเทศอังกฤษ และได้แปลเป็นภาษาฝรั่งเศส เยอรมัน และรัสเซีย (Wilson M., Shaw L. and Lonergan G., 2012)

ดร.วิลเลียม คิง เป็นชาวเมืองไบรท์ตัน เป็นผู้ที่สนใจในแนวคิดทางสหกรณ์ของโอเวนมาโดยตลอด และได้เผยแพร่แนวคิดนี้ได้ขยายออกไป รวมทั้งได้วิเคราะห์ข้อบกพร่องบางประการของแผนการจัดตั้งชุมชนสหกรณ์ของโอเวนที่ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติได้ ใน ค.ศ. 1827 ดร.คิงและชาวเมืองไบรท์ตันได้ร่วมกันจัดตั้งสหกรณ์ขึ้นสองแห่ง ชื่อว่า The Brighton Cooperative Benevolent Association และ The Cooperative Trading Association สมาคมหรือสหกรณ์แรกคล้ายกับชุมชนสหกรณ์ของโอเวน สมาคมที่สองดำเนินธุรกิจค้าปลีก โดยหวังจะสะสมทุนจากกำไรไปสร้างชุมชนสหกรณ์ แต่สิ่งที่ทำให้แนวคิดด้านสหกรณ์เผยแพร่ไปในวงกว้างยิ่งขึ้นกว่าเดิม คือ การที่ ดร.คิงได้ออกนิตยสารรายเดือนชื่อ “นักสหกรณ์” หรือ The Cooperators (1828-1830) ออกจำหน่ายอย่างแพร่หลาย นิตยสารนี้ได้เผยแพร่แนวคิดทางสหกรณ์ออกไปอย่างกว้างขวางโดยใช้ภาษาเรียบง่ายที่ชาวบ้านทั่วไปสามารถเข้าใจและปฏิบัติตามได้ โดยอาศัยสามัญสำนึกและหลักปฏิบัติทางศาสนา จึงมีอิทธิพลอย่างลึกซึ้งซึ่งมากต่อขบวนการสหกรณ์ในหัวเวลานั้น

1.2 การจัดตั้งสหกรณ์รอชเดล ชาวเมืองรอชเดลได้รับแนวความคิดทางสหกรณ์ทั้งจากของโอเวนและคิงมาเป็นเวลานานหลายปี ในระหว่าง ค.ศ. 1830-1833 ชาวรอชเดลได้พยายามตั้งร้านสหกรณ์ขึ้น โดยชาวเมืองกลุ่มเล็กๆ กลุ่มหนึ่งยังมีความมานะพยายาม ในการจัดตั้งชุมชนสหกรณ์ตามแนวคิดของโอเวนขึ้นมาให้ได้ เพื่อที่พวกเขาจะได้มีโรงงานทอผ้าเป็นสถานที่ทำงาน มีที่นาทำการเกษตร มีบ้าน มีโรงเรียน และมีร้านค้าขายของบริโภคในราคาถูกสำหรับพวกเขา เขาจึงมีการประชุมอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านสหกรณ์กันอยู่อย่างต่อเนื่องตลอดมา

ผู้นำในการก่อตั้งสหกรณ์รอชเดลนั้นส่วนใหญ่เป็นช่างทอผ้า แต่มีอีกบ้างบางคนที่เป็นช่างฝีมือค่าแรงสูง บ้างเป็นนักธุรกิจ พลังงูใจของคนกลุ่มนี้จึงมิใช่ความอดอยากจนเพียงอย่างเดียว แต่ยังเป็นความปรารถนาในการจัดระเบียบทางสังคมให้ดีขึ้น เมื่อได้ประชุมกำหนดวัตถุประสงค์ในการก่อตั้งสหกรณ์และวางแผนงานแล้ว จึงได้มีการระดมทุนเพื่อการจัดร้านค้า ข้อตกลงแต่แรกเริ่มนั้นกำหนดไว้ว่า สมาชิกคนหนึ่งต้องถือหุ้นมูลค่า 4 ปอนด์ หลังจากที่ใช้เวลาสองปี พบว่า รวบรวมเงินทุนได้เพียง 28 ปอนด์รวมทั้งการขอกู้เงิน บรรดาผู้นำจึงช่วยกันร่างกฎระเบียบที่จะใช้ในการบริหารจัดการ และควบคุมการดำเนินงานของร้านขึ้นมาตามหลักการประชาธิปไตย คณะกรรมการเป็นผู้บริหารร้าน การซื้อขายต้องกระทำเป็น

เงินสด ผลกำไรที่เกิดขึ้นต้องจัดสรรในแนวทางที่สร้างสรรค์ ซึ่งกำหนดไว้ว่าให้จ่ายปันผลต่อหุ้นในอัตรา ร้อยละ 3.5 ต่อปี ส่วนกำไรที่เหลือให้เฉลี่ยคืนต่อสมาชิกตามส่วนของธุรกิจที่ทำกับสหกรณ์

การประชุมใหญ่ครั้งแรกในวันที่ 11 สิงหาคม ค.ศ. 1844 นั้น ที่ประชุมได้เลือกตั้งคณะกรรมการ ดำเนินการชุดแรก ประกอบด้วย ประธาน เฮอร์ญิก และเลขานุการ สามคนนี้นับว่าเป็นเจ้าหน้าที่ (Officers) และมีกรรมการดำเนินการ (Board of Director's Members) อีก 5 คน มีกรรมการควบคุม (Trustees) 3 คน มีผู้สอบบัญชี 2 คน และอนุญาโตตุลาการ 5 คน

สหกรณ์จัดการประชุมครั้งที่สองในวันที่ 15 สิงหาคม ค.ศ. 1844 และมีมติให้บันทึกวันนี้เป็นวัน ก่อตั้งสหกรณ์ร็อกเดล สหกรณ์ได้เช่าโกดังเก็บสินค้าแห่งหนึ่งในเมืองร็อกเดลทำเป็นร้านค้าปลีก เปิดทำการ ร้านครั้งแรกในตอนเย็นของวันที่ 21 ธันวาคม ค.ศ. 1844 ใช้ชื่อร้านว่า “ร็อกเดลของผู้นำความเสมอภาค” (Rochdale Society of Equitable Pioneers) เมื่อแรกตั้งมีสมาชิก 28 คน มีทุนดำเนินงาน 28 ปอนด์ และกู้ยืมจากสมาคมทอผ้า เพื่อการเริ่มดำเนินธุรกิจร้านค้าและปรับปรุงประตุนำร้าน ซึ่งการดำเนินงาน ของสหกรณ์มุ่งเน้นการประหยัด เช่น โตะแคชเชียร์ใช้ถังและไม้พาด การจัดหาสินค้าจำเป็นมาจำหน่ายใน ครั้งแรกได้เพียง 5 ชนิด คือ เนย น้ำตาล แป้งข้าวโพด ข้าวโอ๊ต และเทียนไข ในระยะต้นกิจการเติบโต อย่างล่าช้า เมื่อสิ้นปีทีหนึ่งมีสมาชิกเพิ่มขึ้นเป็น 74 คน มียอดขายสินค้า 710 ปอนด์ มีทุนดำเนินการ 181 ปอนด์ และมีกำไรสุทธิ 22 ปอนด์เท่านั้น ผู้นำสหกรณ์ร็อกเดลจึงมีแนวคิดในการรณรงค์จัดตั้งสหกรณ์ให้ มากขึ้น เพื่อขยายความร่วมมือทางธุรกิจให้แพร่หลายออกไป แนวคิดความร่วมมือทางการค้าได้รับความ นิยมจากประชาชนอย่างมาก การจัดตั้งสหกรณ์ในช่วงศตวรรษที่ 19 มากกว่า 1,651 สหกรณ์ ใน สหราชอาณาจักร มีผลิตภัณฑ์มากกว่า 150 รายการ มีตั้งแต่เสื้อผ้าจนถึงผลิตภัณฑ์ใหญ่ๆ การดำเนินงาน ที่ประสบผลสำเร็จส่งผลให้ผู้คนจากทั่วทุกมุมโลกเดินทางมาศึกษาดูงานที่ร็อกเดล (Wilson M., Shaw L. and Lonergan G., 2012)

ความพากเพียรของผู้นำแห่งร็อกเดล คือ การก้าวเข้าไปในกิจกรรมการผลิตสินค้า ใน ค.ศ. 1850 สหกรณ์ร็อกเดลจึงร่วมมือกับสหกรณ์แห่งอื่นๆ จัดตั้งโรงงานบดข้าวขึ้นเพื่อผลิตแป้งและข้าวป่นที่ปราศจาก สิ่งเจือปน โรงงานนี้สามารถเปิดทำการได้ใน ค.ศ. 1851 นับว่าเป็นตัวอย่างการร่วมทุนของสหกรณ์ผู้บริโภคน หลายแห่งเพื่อดำเนินกิจกรรมการผลิต หรือสหกรณ์ผู้ผลิต ซึ่งได้มีการจัดตั้งขึ้นมาอีกหลายแห่งในรูปของ การลงทุนร่วมกันของสหกรณ์ผู้บริโภค นอกจากนั้น ชาวเมืองร็อกเดลยังได้รับแนวคิดจากผู้นำร็อกเดลไป จัดตั้งสหกรณ์ประเภทอื่นๆ ขึ้นอีก อาทิ สหกรณ์สงเคราะห์ผู้ป่วยและจัดการงานศพ สหกรณ์การเคหะ และสหกรณ์ประกันภัย เป็นต้น

งานสำคัญของผู้นำแห่งร็อกเดลอีกอย่างที่ควรกล่าวถึงด้วยความยกย่อง คือ การดำเนินกิจกรรม การศึกษาอบรมทางสหกรณ์ เนื่องจากมีความเชื่อมั่นว่า ความสำเร็จของการดำเนินการทางสหกรณ์ ส่วนหนึ่งมีผลมาจากการให้การศึกษอบรมทางสหกรณ์ ดังนั้น จึงมีการจัดให้มีการบรรยายและอภิปราย ณ อาคารที่ทำการของสหกรณ์ในคืนวันจันทร์ถึงศุกร์ และในวันอาทิตย์เป็นประจำ จัดให้มีห้องอ่านหนังสือ และห้องสมุดสหกรณ์ขึ้น จนต่อมาได้พัฒนาเป็นแผนกการศึกษาอบรม มีการจัดตั้งโรงเรียนสำหรับเยาวชน ขึ้นใน ค.ศ. 1850-1855 จัดตั้งโรงเรียนสำหรับผู้ใหญ่ จัดให้มีการบรรยายทางวิชาการโดยอาจารย์จาก มหาวิทยาลัย จนกลายเป็นจุดเริ่มต้นของการให้การศึกษอบรมทางสหกรณ์โดยมหาวิทยาลัย



1.3 หลักการสหกรณ์ร็อกเดล สหกรณ์ร็อกเดลนั้น มีหลักการในการดำเนินงานสหกรณ์ตามระบอบประชาธิปไตย โดยยึดหลักความเท่าเทียมกัน ความเสมอภาค และความยุติธรรม จนเป็นที่ยอมรับและเผยแพร่ไปทั่วโลก โดยที่ขบวนการสหกรณ์ประเภทต่างๆ ได้ยอมรับและนำไปปฏิบัติกันทั่วโลก ซึ่งเป็นพื้นฐานของหลักการสหกรณ์สากล ได้มีแนวคิดและปรับปรุงมาจากหลักการของสหกรณ์ร็อกเดล ซึ่งได้แถลงไว้ในปฏิทินการดำเนินงานประจำปี ค.ศ. 1860 ข้อกำหนดในการดำเนินงานของสหกรณ์ร็อกเดลหรือหลักการสหกรณ์ร็อกเดลนี้ มีสาระสำคัญพอสรุปได้ดังนี้

- 1) มีการควบคุมแบบประชาธิปไตย
- 2) เปิดรับสมาชิกทั่วไปโดยใจสมัคร
- 3) จ่ายดอกเบี้ยแก่เงินทุนเรือนหุ้นในอัตราที่กำหนดไว้ตายตัว
- 4) จ่ายคืนเงินส่วนเกินให้แก่สมาชิกตามส่วนของการซื้อ
- 5) ขายสินค้าด้วยเงินสดตามราคตลาด
- 6) ขายสินค้าบริสุทธิ์และมีคุณภาพ
- 7) จัดให้มีการศึกษาอบรมแก่สมาชิก
- 8) มีความเป็นกลางทางการเมืองและศาสนา

1.4 การจัดตั้งสหภาพสหกรณ์แห่งชาติ การเติบโตของสมาคมสหกรณ์มีจำนวนมากขึ้น ผู้นำสหกรณ์ร็อกเดลได้เสนอให้มีการจัดตั้งองค์กรใหม่ ใน ค.ศ. 1869 ผู้แทนสหกรณ์ได้ร่วมกันประชุมสภาสมาชิก (Congress) ของสหกรณ์อังกฤษเป็นครั้งแรก เพื่อจัดตั้งสหภาพสหกรณ์แห่งชาติ (Cooperative Union) และเรียกว่า สหกรณ์แห่งสหราชอาณาจักร (Co-operative UK) เพื่อให้บริการข้อมูลข่าวสาร การให้คำแนะนำสหกรณ์ และแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นระหว่างกัน โดยสหกรณ์แห่งสหราชอาณาจักรมีฐานะเป็นสหกรณ์ และมีสหกรณ์เป็นสมาชิก (Wilson M., Shaw L. and Lonergan G., 2012) สหภาพสหกรณ์แห่งชาติ เป็นองค์กรสูงสุดระดับชาติ (Apex Organization) ของขบวนการสหกรณ์ หลังจากการประชุมสมัชชาสหกรณ์ใน ค.ศ. 1870 สหภาพสหกรณ์แห่งชาติได้ทำหน้าที่เป็นองค์กรกลางของสหกรณ์ทั้งหมด โดยได้รับอนุมัติให้ใช้ธรรมนูญฉบับแรก เมื่อ ค.ศ. 1875 โครงสร้างของการจัดองค์กร ประกอบด้วย คณะกรรมการเขต (Sectional Boards) 5 คณะ จาก 5 เขต คณะกรรมการเขตทั้งหมดรวมกันเป็น คณะกรรมการกลาง (Central Boards) อันประกอบด้วยผู้แทนของแต่ละเขต และมีชื่อเรียกอย่างเป็นทางการว่า United Board สหภาพสหกรณ์นี้ได้จดทะเบียนตามกฎหมายสมาคมอุตสาหกรรม (Industrial and Provident Societies Act) ใน ค.ศ. 1889 ในชื่อเต็มว่า Cooperative Union Ltd. มีสำนักงานใหญ่ที่ถาวรอยู่ที่เมืองแมนเชสเตอร์ ทำหน้าที่เป็นองค์กรสูงสุดระดับชาติของขบวนการสหกรณ์ มิได้ดำเนินธุรกิจการค้า (เว้นแต่การจำหน่ายสิ่งพิมพ์) แต่ทำหน้าที่ให้บริการในการศึกษาอบรมทางสหกรณ์ เป็นศูนย์กลางประสานงานของสหกรณ์ และเป็นแกนนำในการแก้ไขปัญหาในระดับชาติ กำหนดขอบข่ายนโยบายสหกรณ์ทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ

1.5 การจัดตั้งวิทยาลัยสหกรณ์ สหภาพสหกรณ์ของอังกฤษได้จัดการศึกษาตามแบบอย่างของสหกรณ์ร็อกเดล จัดให้มีห้องสมุดและสถานที่การศึกษาฝึกอบรมแก่สมาชิกสหกรณ์ ใน ค.ศ. 1853 สหกรณ์ได้ร่วมกันจัดสรรเงินจากกำไรสุทธิร้อยละ 2.5 เพื่อการศึกษา ใน ค.ศ. 1883 คณะกรรมการการศึกษาของ

สหภาพสหกรณ์ได้ดำเนินการจัดการศึกษาฝึกอบรม โดยใช้งบประมาณ 17,182 ปอนด์ ไปในการศึกษารวมถึงเป็นทุนการศึกษาให้สมาชิกไปเรียนต่อในระดับมหาวิทยาลัย และสหภาพสหกรณ์ได้จัดทำหลักสูตรและจัดการฝึกอบรม โดยจัดการฝึกอบรมให้ทั้งผู้ใหญ่และเยาวชน

ใน ค.ศ. 1919 ได้ก่อตั้งวิทยาลัยสหกรณ์ (Co-operative College) ภายใต้การบริหารจัดการของสหภาพสหกรณ์ ได้เปิดสอนหลักสูตรๆ รวมถึงหลักสูตรในการพัฒนาเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ได้สอนวิทยาการในการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน การเขียนหนังสือ การตกแต่งสำนวน รวมถึงปรัชญาและคุณธรรมของการร่วมมือกัน ในช่วงปลาย ค.ศ. 1940 วิทยาลัยสหกรณ์ได้ฝึกสอนเจ้าหน้าที่ของรัฐบาลจากเครือจักรภพอังกฤษ รวมทั้งนักสหกรณ์จากสหกรณ์ประเทศต่างๆ ที่เข้ามาเรียนรู้เกี่ยวกับขบวนการสหกรณ์อังกฤษ

1.6 การจัดตั้งกลุ่มสหกรณ์ การดำเนินงานของสหกรณ์ร็อกเวลล์มีความเจริญก้าวหน้าและขยายธุรกิจมากขึ้น ใน ค.ศ. 1867 ได้เช่าดึกที่ถนน Toad Lane เพื่อเปิดร้านสหกรณ์ให้เป็นศูนย์กลางและสำนักงานของร้านสหกรณ์ร็อกเวลล์ มีพื้นที่กว้างขวางชั้นบนได้ทำเป็นห้องสมุดสำหรับสมาชิก ห้องทำงานของคณะกรรมการ และห้องประชุมบรรจุนักได้ 1,500 คน ใน ค.ศ. 1925 ได้ซื้อดึกนี้ทั้งหมดและเป็นพิพิธภัณฑน์ใน ค.ศ. 1931

แนวคิดของผู้บุกเบิกสหกรณ์ร็อกเวลล์ได้แพร่หลายอย่างรวดเร็วและสมาคมสหกรณ์ได้ตั้งขึ้นทั่วไปในประเทศอังกฤษ นักสหกรณ์ได้สังเกตเห็นศักยภาพของการขายส่งและการจัดหาสินค้าเพื่อการเติบโตของสมาคมสหกรณ์ผู้บริโภค (ขายปลีก) ตั้งแต่ ค.ศ. 1850-1852 หน่วยงานสหกรณ์กลาง (Central Co-operative Agency) ที่ดำเนินการในกรุงลอนดอนได้สนับสนุนพัฒนาให้จัดส่งสินค้าให้สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นใหม่ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ บรรดาสมาคมสหกรณ์ทางตอนเหนือได้ร้องขอต่อสหกรณ์ร็อกเวลล์ให้จัดตั้งฝ่ายค้าส่ง (Wholesaling Department) เพื่อจัดหาสินค้าระหว่างภูมิภาคมาให้สมาคมสหกรณ์ ฝ่ายค้าส่งได้เปิดดำเนินการตั้งแต่ ค.ศ. 1856-1859 ซึ่งเป็นสมาคมสหกรณ์ที่แยกออกมาจากสหกรณ์ร็อกเวลล์ เพื่อให้บริการสหกรณ์สมาชิก การประชุมจัดตั้งมีขึ้นใน ค.ศ. 1860 ที่จัมโบการเกษตร (Jumbo Farm) ใกล้กับเมืองมิดเดิลตัน (Middleton) แลนเคสเชียร์ (Lancashire) และในแมนเชสเตอร์ เนื่องจากข้อกำหนดในการขอจดทะเบียนสมาคมสหกรณ์ไม่อนุญาตให้ลงทุนในสหกรณ์อื่นหรือเพื่อการจัดตั้งสหกรณ์ขึ้นมัธยม และการประชุมหารือได้ใช้ระยะเวลา 2 ปี ในการรณรงค์จนกระทั่งมีการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย สมาคมสหกรณ์ค้าส่งภาคเหนือประเทศอังกฤษ (North of England Co-operative Wholesale Society) จึงได้จัดตั้งขึ้นใน ค.ศ. 1863 โดยมีผู้แทนสหกรณ์ร็อกเวลล์ร่วมเป็นคณะกรรมการชุดแรก 3 คน คือ วิลเลียม คอปเปอร์ (William Cooper) เจมส์ สมิธิส์ (James Smithies) และอับบราฮัม กรีนวูด (Abraham Greenwood) มีสหกรณ์ระดับปฐมเป็นสมาชิก และมีสมาชิกเข้าถือหุ้นเมื่อแรกก่อตั้งจำนวน 58 สหกรณ์ด้วยกัน ต่อมาสมาคมสหกรณ์ค้าส่งภาคเหนือประเทศอังกฤษ เป็นที่รู้จักในนาม ชุมนุมสหกรณ์ค้าส่ง (Co-operative Wholesale Society: CWS) ใน ค.ศ. 1868 ขบวนการสหกรณ์ในสกอตแลนด์ ได้จัดตั้งสมาคมสหกรณ์ค้าส่งสกอตแลนด์ (Scottish Co-operative Wholesale Society: SCWS) ขึ้นเช่นกัน และชุมนุมสหกรณ์ SCWS ได้ใช้เวลา 40 ปี จึงสามารถเปิดดำเนินการร้านสหกรณ์ ณ พื้นที่แห่งนั้นได้ เนื่องจากเป็นพื้นที่ที่มีการขยายการจัดตั้งสมาคมสหกรณ์ที่ยากลำบาก

CWS ได้เริ่มดำเนินกิจการ ใน ค.ศ. 1864 โดยการเช่าสำนักงานมีลูกจ้าง 3 คน ในปีที่ 5 CWS ได้สร้างคลังสินค้าจำนวน 6 แห่ง ที่ถนนบอลลูน ในแมนเชสเตอร์ และก่อสร้างอาคารอื่นๆ ตั้งแต่ ค.ศ. 1868 CWS ได้เปิดคลังจัดซื้อสินค้าในต่างประเทศ เริ่มขึ้นที่ไอร์แลนด์ ต่อมาเป็นยุโรป แอฟริกา ออสเตรเลีย อเมริกาเหนือและอเมริกาใต้ และ CWS เริ่มมีกองเรือเดินสมุทรเป็นของตนเองใน ค.ศ. 1878 เพื่อนำสินค้าเข้ามาที่ประเทศอังกฤษ

CWS และ SCWS ได้รวมเข้าด้วยกันใน ค.ศ. 1973 ส่งผลให้ CWS ได้เข้ามาเกี่ยวข้องในการค้าส่งโดยตรงกับร้านค้าในสกอตแลนด์เป็นครั้งแรก การรวมเข้าด้วยกันส่งผลให้ CWS ได้กลายเป็นสมาคมผู้บริโภคที่ใหญ่ที่สุดในประเทศอังกฤษ ใน ค.ศ. 2000 สหกรณ์บริการค้าปลีก (Co-operative Retail Services: CRS) ได้เข้าร่วมกับ CWS และสหกรณ์อื่นในภูมิภาคต่างๆ โดยการดำเนินธุรกิจในนาม “กลุ่มสหกรณ์ (Co-operative Group)” และมีสำนักงานใหญ่ยังคงอยู่ที่แมนเชสเตอร์ (Wilson M., Shaw L. and Lonergan G., 2012)

1.7 กลุ่มสหกรณ์การเกษตรที่ใหญ่ที่สุด สหกรณ์การเกษตรจัมโบ (Jumbo Farm) เป็นถิ่นกำเนิดของชุมชนสหกรณ์ CWS ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น สหกรณ์การเกษตรจัมโบตั้งอยู่ที่มิดเดิลตันไกลกับรอชเดล ซึ่งก่อตั้งขึ้นใน ค.ศ. 1851 โดยมีความร่วมมือกับกลุ่มช่างทอผ้าของสหกรณ์รอชเดลที่เช่าที่ดิน 6 เอเคอร์ เพื่อจัดทำโรงบรรจุภัณฑ์อาหารร่วมกับสหกรณ์การเกษตรจัมโบ (Jumbo Co-operative Society) ในโครงการกองทุนการช่วยเหลือ ต่อมาใน ค.ศ. 1860 ได้มีการประชุมสังสรรค์ดื่มชา (Tea Party) เพื่อการจัดตั้งจัดตั้งชุมชนสหกรณ์ขายส่ง (Co-operative Wholesale Society: CWS) เป็นครั้งแรกที่ Jumbo Farm แห่งนี้

ชุมชนสหกรณ์ CWS หรือกลุ่มสหกรณ์ (Co-operative Group) ได้เริ่มธุรกิจการเกษตรและอาหารในเดือนมิถุนายน ค.ศ. 1896 โดย CWS ซื้อที่ดิน 742 เอเคอร์ ที่ Roden Estate ใน Shropshire เพื่อปลูกผลไม้สำหรับทำโรงงานแย้ม พีชผลรุ่นแรกที่ปลูกมีสตอเบอร์รี่ ราสเบอร์รี่ ลูกเกด และมะยม รวมทั้งโรงเรือนเพื่อปลูกแตงกวาและมะเขือเทศได้ก่อสร้างขึ้น

การขยายไร่ทางการเกษตรของชุมชนโดยรอบได้เพิ่มสินทรัพย์ของ CWS จนกลุ่มสหกรณ์ (Co-operative Group) กลายเป็นกลุ่มเกษตรกรของสหราชอาณาจักรที่ใหญ่ที่สุด ครอบคลุมเนื้อที่ 50,000 เอเคอร์ของที่ดินจากอเบอร์เดนเชียร์ (Aberdeenshire) ไปจนถึงเคนท์ (Kent) ที่ดำเนินการโดยสหกรณ์การเกษตร (Co-operative Farms) ซึ่งมีโรงบรรจุภัณฑ์เป็นของตัวเอง เป็นที่ล้างและบรรจุผลไม้และผักสดให้พร้อมจัดส่งสำหรับร้านค้า (Wilson M., Shaw L. and Lonergan G., 2012)

1.8 โรงงานของสหกรณ์ ตั้งแต่ ค.ศ. 1873 CWS ได้สร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพของการผลิตสินค้าโดยเปิดโรงงานของตนเอง เริ่มจากผลิตภัณฑ์ขนมปังกรอบที่ Crumpsall และโรงงานทำรองเท้าที่ Leicester ในศตวรรษนี้ CWS ได้กลายเป็นหนึ่งในสิบของธุรกิจที่มีขนาดใหญ่ที่สุด และอันดับของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้ด้วยโรงงานของตนเองได้ขยายครอบคลุมอาหาร เสื้อผ้า เครื่องเรือน และสินค้าเครื่องใช้ภายในครัวเรือน

ใน ค.ศ. 1881 SCWS ได้เปิดโรงงานแห่งแรกในการทำเครื่องเรือน ต่อมาได้พัฒนาเป็นนิคมอุตสาหกรรมตั้งอยู่ที่ Sheildhall ซึ่งอยู่ห่างออกไปจากที่ตั้งสำนักใหญ่ของ SCWS เพียง 3 ไมล์ นอกจากนี้ ยังมีโรงงานทอผ้าสักหลาดชนิดหนานุ่มที่ Selkirk (Wilson M., Shaw L. and Lonergan G., 2012)

1.9 การจัดตั้งธนาคารสหกรณ์ ชุมชนสหกรณ์ CWS ได้เปิดบริการฝ่ายธุรกิจสินเชื่อและรับฝาก ใน ค.ศ. 1872 เพื่อนำเสนอบริการการธนาคารสำหรับสมาคมสหกรณ์ ต่อมาเป็นที่รู้จักในนามธนาคาร ชุมชนสหกรณ์ค้าส่ง (CWS Bank) อีกทั้งได้ขยายบริการนักสหกรณ์ทั่วไป สมาคมการค้า ชมรมคนวัยทำงานและเจ้าหน้าที่ท้องถิ่น โดยเปลี่ยนชื่อเป็น “ธนาคารสหกรณ์ (Co-operative Bank)” ใน ค.ศ. 1971 (Wilson M., Shaw L. and Lonergan G., 2012)

1.10 การจัดตั้งพรรคการเมืองสหกรณ์ ขบวนการสหกรณ์อังกฤษได้ริเริ่มก่อตั้งพรรคการเมือง ของขบวนการสหกรณ์ เนื่องจากในภาวะสงครามโลกครั้งที่ 1 มีการเกณฑ์ทหาร อาหารและพลังงาน เชื้อเพลิงมีอย่างจำกัด สมาคมสหกรณ์ที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของศาลและคณะกรรมการกระจายสินค้า สหกรณ์เริ่มประสบปัญหาได้รับการจัดสรรทรัพยากรน้อย ในขณะที่สหกรณ์ได้สนับสนุนกองทัพเช่นเดียวกับ หน่วยธุรกิจอื่น จึงทำให้จุดยืนของความเป็นกลางทางการเมืองที่มีมายาวนานได้ดำเนินมาถึงจุดเปลี่ยน ใน ค.ศ. 1917 ขบวนการสหกรณ์ได้ร่วมกันก่อตั้งพรรคสหกรณ์ตั้งขึ้น ใน ค.ศ. 1918 สมาชิกพรรคสหกรณ์ได้ รับเลือกตั้งเป็นสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรคนแรก ค.ศ. 1927 ได้เข้าร่วมรัฐบาลกับพรรคแรงงาน ความสำเร็จ ของพรรคสหกรณ์ด้านกฎหมายในการปกป้องสิทธิของผู้บริโภค การเผยแพร่อุดมการณ์ ค่านิยม และ หลักการสหกรณ์ในสภาสูง สภาขุนนาง สภาชาวสกอตแลนด์ สภาระดับชาติแห่งเวลส์ และสภาท้องถิ่น (Wilson M., Shaw L. and Lonergan G., 2012)

1.11 การจัดตั้งองค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ สหราชอาณาจักรเป็นถิ่นกำเนิด ขององค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ (International Cooperative Alliance: ICA) ก่อตั้ง ขึ้นที่กรุงลอนดอนระหว่างการประชุมสภาสมาชิกสหกรณ์ ครั้งที่ 1 เมื่อ ค.ศ. 1895 มีผู้แทนขบวนการ สหกรณ์จากประเทศอาร์เจนตินา ออสเตรเลีย เบลเยียม อังกฤษ เดนมาร์ก ฝรั่งเศส เยอรมนี ฮอลแลนด์ อินเดีย อิตาลี สวิตเซอร์แลนด์ เซอร์เบีย และสหรัฐอเมริกา เข้าร่วมประชุม ที่ประชุมได้กำหนดวัตถุประสงค์ ขององค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารสารสนเทศ การรักษาเอกลักษณ์ และหลักการสหกรณ์ การพัฒนาการค้าระหว่างประเทศ (ICA, 2022)

ใน ค.ศ. 1995 ที่ประชุมสภาสมาชิกขององค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ ได้กำหนด ความหมาย ค่านิยม และหลักการสหกรณ์สากล ดังนี้

ความหมาย “สหกรณ์เป็นสมาคมอิสระของบุคคลที่เข้าร่วมกันด้วยความสมัครใจ เพื่อ ตอบสนองความต้องการทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม โดยแรงบันดาลใจพื้นฐานในการร่วมกันเป็น เจ้าของและควบคุมวิสาหกิจตามหลักประชาธิปไตย”

ค่านิยม “สหกรณ์อยู่บนพื้นฐานค่านิยมของการช่วยตนเอง รับผิดชอบต่อตนเอง ประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเท่าเทียม และความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ตามธรรมเนียมของผู้ก่อตั้ง สมาชิกสหกรณ์เชื่อในคุณค่าทางจริยธรรมของความซื่อสัตย์ การเปิดกว้าง ความรับผิดชอบต่อสังคม และ การดูแลผู้อื่น”

## หลักการสหกรณ์

- 1) เปิดรับสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง (Voluntary and Open Membership)
- 2) ควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย (Democratic Member Control)
- 3) การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจโดยสมาชิก (Member Economic Participation)
- 4) การปกครองตนเองและเป็นอิสระ (Autonomy and Independence)
- 5) การศึกษา การฝึกอบรม และข้อมูลข่าวสาร (Education, Training and Information)
- 6) ความร่วมมือระหว่างสหกรณ์ (Cooperation among Cooperatives)
- 7) การเอื้ออาทรชุมชน (Concern for Community)

การขับเคลื่อนขบวนการสหกรณ์โดยผู้แทนสหกรณ์นานาชาติ ภายใต้การดำเนินงานขององค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ (ICA) เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งองค์การด้วยดี มีการขับเคลื่อนขบวนการสหกรณ์ในเวทีโลก และการขับเคลื่อนเพื่อภายในขบวนการสหกรณ์สมาชิก ดังนี้

1) **การขับเคลื่อนขบวนการสหกรณ์ในเวทีโลก** องค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศได้รับการยอมรับจากสหประชาชาติ (United Nations: UN) ในการร่วมฉลองวันสหกรณ์สากล และการประกาศให้ ค.ศ. 2012 เป็นปีสากลของสหกรณ์ การทำงานอย่างใกล้ชิดกับองค์การแรงงานระหว่างประเทศ (International Labour Organization: ILO) ซึ่งองค์การชำนาญพิเศษของสหประชาชาติ และความร่วมมือด้านการพัฒนาสหกรณ์ด้วยดีกับสหภาพยุโรป (European Union: EU) องค์การ ICA เคยตั้งสำนักงานไปอยู่ที่กรุงเจนีวา ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ ต่อมาได้ย้ายมาที่กรุงบรัสเซลส์ ประเทศเบลเยียม มีสำนักงานสาขาใน 4 ภูมิภาค คือ ทวีปยุโรป ทวีปเอเชียและแปซิฟิก ทวีปอเมริกา และทวีปแอฟริกา (ICA, 2022)

2) **การขับเคลื่อนพัฒนาสมาชิก** ใน ค.ศ. 2022 องค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ มีสมาชิก จำนวน 110 ประเทศ องค์กรสมาชิก จำนวน 320 องค์กร ประกอบด้วย องค์การระหว่างประเทศ สหภาพสหกรณ์ ชุมชุมสหกรณ์ระดับชาติ และองค์กรของสหกรณ์ การขับเคลื่อนองค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศมีการกำกับดูแลและควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย โดยการเลือกตั้งคณะกรรมการจากกลุ่มสมาชิก ซึ่งแยกกลุ่มสมาชิกเป็นคณะกรรมการเชี่ยวชาญพิเศษเฉพาะทางที่สอดคล้องกับประเภทธุรกิจในการให้บริการและรับฟังเสียงสะท้อนความต้องการของสมาชิก สำหรับองค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ สำนักงานเอเชียและแปซิฟิก มีคณะกรรมการระดับภูมิภาค และองค์การภาคส่วนระดับโลก (ICA AP, 2022) ดังนี้

3) **คณะกรรมการระดับภูมิภาค** มีสมาชิกคณะกรรมการเฉพาะภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิก ประกอบด้วย

- คณะกรรมการด้านการเกษตรขององค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ-เอเชียและแปซิฟิก (ICA-AP Committee on Agriculture)

- คณะกรรมการด้านความร่วมมือผู้บริโภคขององค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ-เอเชียและแปซิฟิก (ICA-AP Committee on Consumer Cooperation)

- คณะกรรมการด้านสินเชื่อและการธนาคารขององค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ-เอเชียและแปซิฟิก (ICA-AP Committee on Credit and Banking)
  - คณะกรรมการด้านสหกรณ์ในสถาบันการศึกษาขององค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ-เอเชียและแปซิฟิก (ICA-AP Committee on Co-operatives in Educational Institutions: ICEI)
  - คณะกรรมการด้านป่าไม้ขององค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ-เอเชียและแปซิฟิก (ICA-AP Committee on Forestry)
  - คณะกรรมการด้านการวิจัยสหกรณ์ขององค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ-เอเชียและแปซิฟิก (ICA-AP Committee on Cooperative Research)
  - คณะกรรมการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ-เอเชียและแปซิฟิก (ICA-AP Committee on Human Resource Development)
  - คณะกรรมการด้านการค้าและธุรกิจขององค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ-เอเชียและแปซิฟิก (ICA-AP Committee on Trade and Business)
  - คณะกรรมการด้านสตรีขององค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ-เอเชียและแปซิฟิก (ICA-AP Committee on Women)
  - คณะกรรมการด้านความร่วมมือเยาวชนขององค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ-เอเชียและแปซิฟิก (ICA-AP Committee on Youth Cooperation)
- 4) **องค์การระดับโลก** สมาชิกในองค์การมาจากทุกสำนักงานภูมิภาคทั้ง 4 ภูมิภาค ดังได้กล่าวข้างต้น องค์การระดับโลกที่สำนักงานภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิกเข้าร่วมเป็นสมาชิก ประกอบด้วย
- องค์การสหกรณ์การเกษตรระหว่างประเทศ (International Co-operative Agricultural Organisation: ICAO)
  - สมาคมธนาคารสหกรณ์ระหว่างประเทศ (International Co-operative Banking Association: ICBA)
  - สหกรณ์ผู้บริโภคทั่วโลก (Consumer Co-operative Worldwide: CCW)
  - องค์การสหกรณ์ประมงระหว่างประเทศ (International Co-operative Fisheries Organisation: ICFO)
  - องค์การสหกรณ์สุขภาพระหว่างประเทศ (International Health Co-operative Organisation: IHCO)
  - องค์การสหกรณ์การเคหะระหว่างประเทศ (International Co-operative Housing Organisation)
  - ชุมนุมสหกรณ์และการประกันกันร่วมกันระหว่างประเทศ (International Co-operative and Mutual Insurance Federation: ICMIF)
  - องค์การระหว่างประเทศของสหกรณ์อุตสาหกรรมและบริการ (International Organisation of Industrial and Service Cooperatives: CICOPA)

ขบวนการสหกรณ์แต่ละประเทศสามารถสมัครเป็นสมาชิกองค์การสัมพันธ์ภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศเพื่อให้บริการเต็มรูปแบบหรือให้บริการเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องได้ ดังนั้น ในหนึ่งประเทศอาจเป็นสมาชิกองค์การ ICA เพียงองค์กรเดียวหรือหลายองค์กรขึ้นอยู่กับตามความต้องการในการใช้บริการของสมาชิก

## 2. ขบวนการสหกรณ์ในประเทศอังกฤษ

สหกรณ์ผู้บริโภคนับว่าเป็นสหกรณ์ประเภทแรกที่มีการจัดตั้งขึ้นในประเทศอังกฤษ ซึ่งเป็นตัวอย่างให้มีการจัดตั้งสหกรณ์ประเภทอื่นๆ ติดตามมา แม้ว่าใช้เวลานานมากก็ตาม อาจจะเป็นเพราะขาดผู้นำความคิดในสังคมเกษตรกรรม แต่อย่างไรก็ตามยังมีผู้รับแนวความคิดของโอเวนในเรื่องชุมชนสหกรณ์มาจัดตั้งสหกรณ์การเกษตรขึ้นใน ค.ศ. 1864 โดยจัดตั้งขึ้นเป็น Cooperative Farming สองสามแห่งในแถบตอนกลางของประเทศ แต่ไม่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานได้ล้มเลิกไป เพราะเผชิญกับภาวะเศรษฐกิจตกต่ำใน ค.ศ. 1876 ซึ่งห้วงเวลาเดียวกันนั้น สหกรณ์การเกษตรในไอร์แลนด์ เวลส์ และสกอตแลนด์กลับประสบความสำเร็จดีมาก จนเป็นจุดเริ่มต้นของขบวนการสหกรณ์การเกษตรในประเทศอังกฤษ สำหรับสหกรณ์การเกษตรและสหกรณ์ประเภทอื่นๆ ที่มีการจัดตั้งในประเทศอังกฤษ มีรายละเอียดดังนี้

### 2.1 สหกรณ์การเกษตร มีจัดตั้งอยู่หลายรูปแบบ ดังนี้

1) **สหกรณ์บริการวัสดุการเกษตร (Cooperative Supply Societies)** ทำหน้าที่จัดหาวัสดุอุปกรณ์การเกษตรมาบริการสมาชิกในราคาถูกขี้น และยังทำหน้าที่ส่งเสริมเผยแพร่ความรู้และวิทยาการด้านการเกษตรแก่สมาชิกสหกรณ์อีกด้วย

2) **สหกรณ์การตลาด (Cooperative Marketing Societies)** เป็นสหกรณ์ที่ทำหน้าที่แปรรูปผลผลิตเกษตรของสมาชิก เช่น สหกรณ์นมเนย (Cooperative Creameries) บางสหกรณ์มีสหกรณ์ขายส่งเข้าถือหุ้นด้วย

3) **สหกรณ์สินเชื่อ (Credit Cooperative Society)** ทำหน้าที่ให้บริการสินเชื่อเพื่อการเกษตร แต่น่าจะมีแรงผลักดันสำหรับสหกรณ์ประเภทนี้น้อยมาก จึงมีการจัดตั้งขึ้นเพียงสหกรณ์เดียวในช่วงที่มีการจัดตั้งสหกรณ์บริการวัสดุการเกษตร

2.2 **สหกรณ์การผลิตในภาคอุตสาหกรรม (Industrial Cooperative Societies)** ในภาคอุตสาหกรรมนั้นมีการจัดตั้งสหกรณ์ขึ้นสองรูปแบบ ดังนี้

1) **สหกรณ์คนงาน (Working Men's Associations)** เป็นสหกรณ์การผลิตของคนงานจัดตั้งขึ้นโดยความริเริ่มของกลุ่มผู้นำสังคมนิยมคริสเตียน (Christian Socialists) ซึ่งรับแนวคิดมาจากสองทาง คือ แนวคิดการจัดนิคมคนงานของชาร์ลส์ ฟूरियร์ (Charles Fourier, 1772-1837) และแนวคิดโรงงานสังคมนิยมของหลุยส์ บลังก์ (Louis Blanc, 1811-1882) สหกรณ์คนงานสหกรณ์แรกจัดตั้งขึ้นใน ค.ศ. 1850 และมีการจัดตั้งขึ้นอีกหลายสหกรณ์ด้วยกัน เช่น สหกรณ์ในพวกช่างทำขนมปัง ช่างก่อสร้าง ช่างตัดเสื้อผ้า ช่างทอผ้า ช่างพิมพ์ เป็นต้น

2) สหกรณ์หุ้นส่วนร่วม (Cooperative Co-partnership) เป็นสหกรณ์การผลิตทางอุตสาหกรรมที่ผู้นำแห่งรอชเดลได้ก่อตั้งขึ้น ที่มีชื่อเสียงที่สุด ได้แก่ สหกรณ์อุตสาหกรรมรอชเดล ตั้งขึ้นใน ค.ศ. 1854 เป็นสหกรณ์ที่สมาชิกลงทุนถือหุ้นร่วมกันเหมือนกับบริษัทรวมทุน (Joint Stock Company)

2.3 สหกรณ์ประกันภัย (Cooperative Insurance Company) ครั้งแรกจัดตั้งขึ้นใน ค.ศ. 1867 ในรูปบริษัทรวมทุนของสหกรณ์ผู้บริโภคร่วมกันโดยผู้นำแห่งรอชเดล เพราะกฎหมายสหกรณ์ขณะนั้นยังไม่อนุญาตให้สหกรณ์ดำเนินธุรกิจประกันภัย ต่อมาเมื่อมีการแก้กฎหมายใน ค.ศ. 1899 จึงได้จัดรูปองค์การใหม่และเปลี่ยนเป็นสหกรณ์ประกันภัย ต่อมาใน ค.ศ. 1913 สหกรณ์ผู้ค้าส่งทั้ง 2 แห่ง คือ CWS และ SCWS จึงได้เข้ามาดำเนินการในลักษณะเป็นกิจการร่วมทุนของสหกรณ์ผู้ค้าส่งทั้งสอง

2.4 สหกรณ์การพิมพ์ (Cooperative Printing Society) เกิดขึ้นในช่วงที่ขบวนการสหกรณ์เห็นความสำคัญของการเผยแพร่ข่าวสารสหกรณ์สู่สมาชิกตามแนวคิดของนายแพทย์วิลเลียม คิง จึงได้มีการจัดตั้งสหกรณ์การพิมพ์ขึ้นใน ค.ศ. 1871 และได้เป็นต้นกำเนิดและพัฒนาการของสหกรณ์ หนังสือพิมพ์ (Cooperative Press) อันนับว่าเป็นชุมนุมสหกรณ์การพิมพ์ของประเทศอังกฤษ

2.5 สหกรณ์การเคหะ (Housing Societies) ในตอนช่วงท้ายๆ ของศตวรรษที่ 19 ได้มีการก่อตั้งสหกรณ์การเคหะขึ้นหลายสหกรณ์โดยสมาคมแรงงาน แต่จัดเข้าอยู่ในประเภทสหกรณ์การผลิตที่เรียกว่า Co-partnership Tenants Societies ต่อมาใน ค.ศ. 1884 จึงมีการจัดตั้งสหกรณ์การเคหะที่สมบูรณ์แบบขึ้นเรียกว่า Cooperative Permanent Building Society มีบทบาทอย่างมากในการสร้างบ้านให้สมาชิกในระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 1 และได้เจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว

ขบวนการสหกรณ์ในประเทศอังกฤษนั้น นับได้ว่าประสบความสำเร็จเกือบทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นขบวนการสหกรณ์ผู้บริโภครวมกันซึ่งเกิดขึ้นมาเป็นสหกรณ์แรก นอกจากปริมาณธุรกิจค้าปลีกจะเติบโตขึ้นมาโดยสม่ำเสมอแล้ว สหกรณ์ค้าปลีกบางแห่งยังมีธุรกิจการผลิตทั้งสินค้าและบริการอีกด้วย นอกจากนั้นยังสามารถจัดตั้งสหกรณ์ขายส่งขึ้นมาเป็นชุมนุมของสหกรณ์ขายปลีกเพื่อขยายฐานให้กว้างและมั่นคงยิ่งขึ้น ชุมชนสหกรณ์ขายส่งที่จัดตั้งขึ้นมานี้ยังดำเนินการจัดตั้งธุรกิจธนาคารและธุรกิจประกันภัย เพื่อให้เป็นฐานการเงินที่จะมาสนับสนุนกิจกรรมของสหกรณ์ไปในตัว ส่วนในภาคเกษตรกรรมนั้น แม้สหกรณ์การเกษตรจะเติบโตอย่างช้าๆ แต่ก็มั่นคงและมีการจัดตั้งชุมนุมสหกรณ์การเกษตรขึ้นมาสามองค์กร องค์กรหนึ่งมีหน้าที่ให้การศึกษอบรม ให้คำปรึกษาแนะนำ และประสานงานระหว่างประเทศ ได้แก่ British Agricultural Organization Society และต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็น Agricultural Organization Society และเริ่มดำเนินกิจกรรมการค้าโดยเปลี่ยนรูปมาเป็นสหกรณ์ขายส่งการเกษตร (Agricultural Wholesale Society) ใน ค.ศ. 1918 เรียกได้ว่าเป็นชุมนุมของสหกรณ์บริการวิสาหกิจเกษตร ส่วนอีกชุมนุมหนึ่ง ได้แก่ ชุมชนสหกรณ์การผลิต (Production Cooperative Federation) ซึ่งได้จัดตั้งขึ้นใน ค.ศ. 1882 เพื่อเป็นศูนย์กลางการประสานงานระหว่างสหกรณ์การผลิตที่มีอยู่ในขณะนั้นจำนวน 15 สหกรณ์ เป็นศูนย์กลางจัดหาทุนและตลาดผลิตภัณฑ์ให้สหกรณ์สมาชิก เมื่อมีการจัดตั้งชุมนุมฯ ขึ้นแล้ว มีผลทำให้การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การผลิตทางอุตสาหกรรมขยายตัวอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วง ค.ศ. 1894-1899 สุดท้าย คือ ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งชาติ (Federation of Agricultural Cooperative of Great Britain & Ireland หรือ FAC) ตั้งขึ้นใน ค.ศ. 1949 เป็นองค์กรสูงสุดของสหกรณ์การเกษตร มี



วัตถุประสงค์ในการให้การศึกษาอบรมทางสหกรณ์ ปกป้องคุ้มครองขบวนการสหกรณ์การเกษตร เป็นตัวแทนของสหกรณ์การเกษตรในชุมชนสหกรณ์ผู้ผลิตระหว่างประเทศ โดยมีสำนักงานถาวรอยู่ในกรุงลอนดอน

ส่วนสหกรณ์ประเภทอื่นๆ นั้น สหกรณ์การผลิตแบบมีการลงทุนร่วมนั้น มีการจัดตั้งชุมชนสหกรณ์การผลิตด้วยเหมือนกัน แต่ปริมาณสมาชิกลดลงเรื่อยๆ เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นสหกรณ์การผลิตเสื้อผ้าและรองเท้า และมีปัญหาทางเศรษฐกิจที่ทำให้จำนวนสหกรณ์ลดลงเรื่อยๆ นับมาตั้งแต่สงครามเกาหลี

สำหรับสหกรณ์ประกันภัยและสหกรณ์การเคหะนั้น แม้ไม่ปรากฏว่ามีการตั้งชุมชนสหกรณ์ทั้งสองประเภทขึ้นก็ตาม แต่การดำเนินงานของสหกรณ์ทั้งสองประเภทก็ก้าวหน้าและเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วตามความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยเฉพาะการประกันชีวิตด้านอุตสาหกรรม การประกันชีวิตทั่วไป และการประกันรถยนต์ ส่วนสหกรณ์การเคหะก็มีบทบาทมากในการให้บริการและเติบโตอย่างรวดเร็วทั้งในด้านจำนวนสมาชิก ทุนเรือนหุ้น และทุนสำรอง

### 3. การขับเคลื่อนขบวนการสหกรณ์ในประเทศอังกฤษ

ขบวนการสหกรณ์ในประเทศอังกฤษมีการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างมาก และเป็นแบบอย่างของการเติบโตในแนวตั้ง โดยการนำของสหภาพสหกรณ์แห่งชาติที่เป็นศูนย์รวมของขบวนการสหกรณ์ในประเทศ ซึ่งองค์การสัมพันธ์ภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ รายงานข้อมูลขบวนการสหกรณ์อังกฤษใน ค.ศ. 2020 ว่า สหกรณ์ จำนวน 7,063 แห่ง ทั่วประเทศ สมาชิกรายคน จำนวน 14,008,457 คน การจ้างงานจำนวน 241,714 ตำแหน่ง แยกออกเป็นภาคส่วนธุรกิจสหกรณ์ ได้แก่ อสังหาริมทรัพย์ คิดเป็นร้อยละ 22.2 การค้าส่งและการค้าปลีก คิดเป็นร้อยละ 22.1 การเกษตรและอาหาร คิดเป็นร้อยละ 20.6 สุขภาพของมนุษย์และงานสังคมสงเคราะห์ คิดเป็นร้อยละ 20.5 และการธนาคาร คิดเป็นร้อยละ 14.6 ตามลำดับ (#coops4dev, ICA, 2022)

ขบวนการสหกรณ์ในประเทศอังกฤษ เป็นแบบอย่างที่ดีของขบวนการสหกรณ์ทั่วโลกในหลายด้านการสร้างบรรทัดและเพื่อรักษาอัตลักษณ์สหกรณ์โดยร่วมมือกับนานาชาติในการจัดตั้งองค์การสัมพันธ์ภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศดังที่ได้กล่าวมาแล้ว และขบวนการสหกรณ์ในประเทศอังกฤษ มีองค์กรที่เข้าเป็นสมาชิกองค์การสัมพันธ์ภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ จำนวน 2 องค์กร คือ สหกรณ์แห่งสหราชอาณาจักร (Co-operatives UK) และสหกรณ์มิดเคาน์ตี (Midcounties Co-operative)

3.1 สหกรณ์แห่งสหราชอาณาจักร สหกรณ์แห่งสหราชอาณาจักร (Co-operatives UK) เป็นสมาชิกองค์การสัมพันธ์ภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศเต็มรูปแบบในฐานะสหภาพสหกรณ์ของขบวนการสหกรณ์ในประเทศอังกฤษ และทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการขับเคลื่อนขบวนการสหกรณ์ในประเทศอังกฤษ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1.1 วัตถุประสงค์ของสหกรณ์แห่งสหราชอาณาจักร สหกรณ์แห่งสหราชอาณาจักร (Co-operatives UK) ยังคงทำหน้าที่เป็นสหภาพสหกรณ์แห่งชาติอย่างต่อเนื่องในการสนับสนุนขบวนการสหกรณ์ในประเทศ การดูแลวิทยาลัยสหกรณ์ พรรคการเมืองของสหกรณ์ และการส่งเสริมจัดตั้งสหกรณ์ โดยการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร (Co-operatives UK, 2022) ดังต่อไปนี้

- 1) การส่งเสริมสหกรณ์ โดยการโน้มน้าวผู้กำหนดนโยบายและยกระดับการตระหนักรู้เกี่ยวกับสหกรณ์สู่สาธารณะโดยผ่านกิจกรรมการรณรงค์ต่างๆ
- 2) การพัฒนาสหกรณ์ โดยมีผู้เชี่ยวชาญให้บริการคำแนะนำสำหรับธุรกิจสหกรณ์และการสร้างความมั่นคงด้านเงินทุน เพื่อสนับสนุนการเติบโตในภาคส่วนธุรกิจให้เจริญรุ่งเรือง
- 3) การสร้างเอกภาพของขบวนการสหกรณ์ โดยการจัดกิจกรรมการประชุมระดับชาติ การประชุมเชิงปฏิบัติการระดับท้องถิ่น และสร้างอาณาเขตทางเครือข่าย เพื่อให้สหกรณ์เชื่อมโยง เรียนรู้ และทำธุรกิจร่วมกัน

**3.1.2 การจัดกลุ่มสมาชิก** ขบวนการสหกรณ์ในประเทศไทยเป็นระบบเศรษฐกิจขนาดใหญ่อย่างมีเอกภาพ ถึงแม้ว่าสหกรณ์สมาชิกจะประกอบไปด้วยกลุ่มธุรกิจหลากหลายภาคส่วน แต่การขับเคลื่อนขบวนการสหกรณ์ให้สอดคล้องกับประเภทธุรกิจและการดำเนินงานของสมาชิก เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสหภาพสหกรณ์ เพื่อการส่งเสริมสหกรณ์ การพัฒนาสหกรณ์ และการสร้างเอกภาพของขบวนการสหกรณ์ ดังนั้น สหกรณ์แห่งสหราชอาณาจักร ได้วางโครงสร้างการดำเนินงานเพื่อการตอบสนองความต้องการของสมาชิก โดยกำหนดให้มีสภาสมาชิกและคณะกรรมการฝ่ายต่างๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการใช้บริการและการใช้สิทธิของสมาชิก โดยแยกกลุ่มสมาชิกออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1) กลุ่มสมาชิกที่เป็นทางการ (Formal Member Groups) กลุ่มเหล่านี้ มีแง่มุมของการอ้างอิง การเลือกตั้งคณะกรรมการของสหกรณ์แห่งสหราชอาณาจักร และในการประชุมกลุ่มมีจัดบันทึกรายงานการประชุมไว้เป็นหลักฐาน แยกเป็น 7 กลุ่ม ดังนี้

(1) สภาสหกรณ์แรงงาน (Worker Co-op Council) เป็นสภาที่จัดลำดับกลยุทธ์ที่มีความแหลมคมสำหรับสหกรณ์แรงงานและลูกจ้าง-ผู้เป็นเจ้าของหรือสมาชิกสหกรณ์ในสหราชอาณาจักร สภาดำเนินการอย่างกว้างขวางในประเด็นปัญหาที่สำคัญ สมาชิกสหกรณ์แรงงานเป็นผู้เลือกตัวแทนเป็นสมาชิกสภาสหกรณ์แรงงาน และสภาสหกรณ์แรงงานเป็นผู้เลือกตัวแทน 2 คน เป็นสมาชิกในคณะกรรมการสหกรณ์แห่งสหราชอาณาจักร

(2) องค์กรคณะผู้เชี่ยวชาญธรรมาภิบาลสหกรณ์ (Co-operative Governance Expert Reference Panel) เป็นคณะกรรมการอิสระและเชื่อถือได้ในภาคสหกรณ์ สำหรับแนวทางการปฏิบัติที่ดีในการกำกับดูแลสหกรณ์

(3) สภาทรัพยากรมนุษย์ (HR Forum) ประกอบด้วย สมาชิกที่สมัครเข้ารับบริการด้านชุดการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดำเนินการโดยคณะผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ สหกรณ์ในการพบปะประชุมกลุ่มความร่วมมืออย่างสม่ำเสมอเพื่อหารือและแบ่งปันแนวทางปฏิบัติที่ดีด้านทรัพยากรมนุษย์ ในฐานะที่สหกรณ์เป็นผู้จ้างงานที่ดี การปฏิบัติที่สอดคล้องตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

(4) คณะกรรมการผลการดำเนินงานสหกรณ์ (Co-operative Performance Committee) เป็นองค์กรที่ปรึกษาของผู้เชี่ยวชาญในแนวปฏิบัติด้านการบัญชีและผลการดำเนินงานของสหกรณ์ คณะกรรมการเป็นผู้กำหนดและให้คำแนะนำในประเด็นเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญเฉพาะภาคส่วนสหกรณ์

(5) สภาพัฒนาสหกรณ์ (Co-operative Development Forum) ได้เพิ่มความสามารถขององค์กร ซึ่งช่วยสนับสนุนธุรกิจสหกรณ์และการช่วยเหลือซึ่งการและกัน เพื่อแบ่งปันแนวทางปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาสหกรณ์ รวมทั้งแนวทางแก้ไขปัญหที่กำลังเกิดขึ้น

(6) คณะกรรมการทุนสหกรณ์และชุมชน (Co-operative and Community Capital Committee) ช่วยเพิ่มความสามารถให้สมาชิกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการกำหนดขอบเขตแนวทางปฏิบัติที่ดีสำหรับขบวนการสหกรณ์ในประเทศอังกฤษเฉพาะด้านทุนของสมาชิก รวมไปถึงการให้คำแนะนำมาตรฐานการถือหุ้นในชุมชน คู่มือการถือหุ้นในชุมชน หลักปฏิบัติเกี่ยวกับการถือหุ้น และแนวทางที่เกี่ยวข้อง

(7) สภาผู้บริโภค (Consumer Council) เป็นการช่วยเพิ่มความสามารถของคณะกรรมการ และการแต่งตั้งตัวแทนของสมาคมสหกรณ์ค้าปลีกที่เป็นกลุ่มขนาดใหญ่ เพื่อการพัฒนาเครือข่ายและการอภิปรายกับเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์สามัญทั่วไป การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและแนวคิด และการสร้างโอกาสสำหรับการให้คำปรึกษาแนะนำโดยสหภาพสหกรณ์แห่งชาติกับสถานการณ์ทั่วไปที่เกิดขึ้นสำหรับค้าปลีกของสหกรณ์ผู้บริโภค

2) กลุ่มสมาชิกที่ไม่เป็นทางการ (Informal Member Groups) เป็นกลุ่มของสมาชิกที่รวมเข้าด้วยกันเพื่อแบ่งปันแนวคิด การเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และการแสวงหาโอกาสในการร่วมมือกันแยกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

(1) เครือข่ายสมาชิกและชุมชน (Membership and Communities Network: MACN) เป็นการเข้าร่วมโดยการทำงานของประชาชนในฐานะสมาชิกและมีบทบาทด้านการตลาดในสมาคมค้าปลีกขนาดใหญ่ โดยมีการประชุม 3-4 ครั้งใน 1 ปี เพื่อแบ่งปันความรู้ ข้อมูลภายในเพื่อการพัฒนาโครงการรณรงค์ร่วมกัน

(2) เครือข่ายเลขาธิการสมาคมค้าปลีก (Retail Society Secretaries Network) การเข้าร่วมของเลขาธิการสมาคมค้าปลีกของสมาคมค้าปลีกขนาดใหญ่ และการให้โอกาสสำหรับเหล่าเลขาธิการเพื่อดำรงรักษาแนวทางปฏิบัติที่ดีในการกำกับดูแลให้อยู่ในระดับสูง

**3.1.3 การอ้างอิงกลุ่มสมาชิกในการเลือกตั้งคณะกรรมการ** กลุ่มสมาชิกที่เป็นทางการของสหกรณ์แห่งสหราชอาณาจักร เป็นกลุ่มอ้างอิงสำหรับที่มาของคณะกรรมการสหกรณ์แห่งสหราชอาณาจักร ซึ่งคณะกรรมการมีวาระการดำรงตำแหน่ง 3 ปี จำนวน 22 ตำแหน่ง มาจากการเลือกตั้งของกลุ่มสหกรณ์สมาชิก จำนวน 20 คน ได้แก่ กลุ่มสหกรณ์ จำนวน 6 คน สหกรณ์มิดเคาน์ตี จำนวน 2 คน สหกรณ์ผู้บริโภค จำนวน 4 คน สหกรณ์ผู้บริโภคค้าปลีกระดับชาติ 1 คน สหกรณ์ที่เป็นเจ้าของโดยผู้บริโภคอื่น จำนวน 1 คน สภาสหกรณ์แรงงาน จำนวน 2 คน วิชาทกิจที่สหกรณ์เป็นเจ้าของ จำนวน 1 คน สหกรณ์ที่มีเจ้าของแบบผสม จำนวน 1 คน องค์กรพัฒนาสหกรณ์ จำนวน 1 คน ชุมชนสหกรณ์ จำนวน 1 คน และอีก จำนวน 2 คน เป็นกรรมการที่แต่งตั้งจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ โดยคณะกรรมการที่มาจากกลุ่มสมาชิก จำนวน 20 ตำแหน่ง

**3.2 สหกรณ์มิดเคาน์ตี (Midcounties Co-operative)** เป็นสมาชิกองค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศในฐานะชุมชนสหกรณ์ผู้บริโภคระดับชาติ และเป็นชุมชนสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จอย่างสูง

ในการทำงานสร้างสรรค์พัฒนาความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น การสร้างโลกที่ยุติธรรมและยกระดับคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน ลูกค้า และชุมชน รวมไปถึงการนำเสนอบริการด้านการเดินทาง การจัดการงานศพ พลังงาน การบริการโทรศัพท์ การดูแลเด็ก อาหาร และร้านขายยา

สหกรณ์มิดเคาน์ตี้เป็นมรดกของสหกรณ์ร็อกเชสเตอร์ ในช่วง 40 ปี ที่ผ่านมา ประชาชนในสหราชอาณาจักรยังนิยมในการจัดตั้งสหกรณ์ผู้บริโภคขึ้นมา และในช่วง 20 ปีให้หลัง ที่เมืองสวินดอน (Swindon) กลอสเตอร์ (Gloucester) วอลซอลล์ (Walsall) ชิปปิง นอร์ตัน (Chipping Norton) ออกซฟอร์ด (Oxford) และซินเดอร์ฟอร์ด (Cinderford) มีการจัดตั้งสหกรณ์ขึ้นเช่นกัน เมื่อปลายศตวรรษที่ 19 มีสหกรณ์ประมาณ 12 แห่ง ได้รวมกันจัดตั้งสหกรณ์ออกซฟอร์ด สวินดอน และกลอสเตอร์ (Oxford, Swindon and Gloucester Co-op) และสหกรณ์เวสต์มิดแลนด์ (West Midlands Co-op) ต่อมาได้กลายเป็นสหกรณ์มิดเคาน์ตี้ (Midcounties Co-operative) ใน ค.ศ. 2005 (Midcounties Co-operative, 2022)

กล่าวได้ว่า การเติบโตของขบวนการสหกรณ์ในแนวคิดในความร่วมมือกับนานาชาติ การร่วมมือกันเองภายในประเทศ การวางโครงสร้างกลุ่มสมาชิกที่สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิก การมีเวทีการอภิปรายที่สร้างสรรค์และสุจริต ช่วยลดความขัดแย้ง ยืดประโยชน์ส่วนรวม สร้างพลังสามัคคี การสร้างนโยบายจากข้างล่างเพื่อนำเสนอผู้กำหนดนโยบาย และกิจกรรมรณรงค์โครงการพัฒนาลงสู่ชุมชน สร้างโอกาสในการขยายธุรกิจ ช่องทางการผลิตและการจัดจำหน่าย แนวทางขับเคลื่อนพัฒนาของขบวนการสหกรณ์ประเทศอังกฤษได้ส่งผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมที่ยั่งยืน

#### กิจกรรม 3.1.1

1. สหกรณ์ในประเทศอังกฤษถือกำเนิดอย่างไร
2. ขบวนการสหกรณ์ในประเทศอังกฤษขับเคลื่อนขบวนการสหกรณ์อย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 3.1.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 3.1 เรื่องที่ 3.1.1)

## เรื่องที่ 3.1.2

### การสหกรณ์ในประเทศเยอรมนี

#### 1. การกำเนิดสหกรณ์ในประเทศเยอรมนี

สหกรณ์ประเภทแรกที่เกิดขึ้นในประเทศเยอรมนีนั้น มี 2 ประเภท คือ สหกรณ์ในภาคอุตสาหกรรมของพวกช่างฝีมือชั้นเล็ก เช่น ช่างไม้ ช่างรองเท้า และสหกรณ์ในภาคเกษตรกรรม เป็นสหกรณ์เครดิตและออมทรัพย์ โดยที่แรงผลักดันและจูงใจให้มีการจัดตั้งสหกรณ์ขึ้นนั้นมาจากปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมที่สืบเนื่องมาจากการปฏิวัติอุตสาหกรรม เหมือนกันกับที่เกิดขึ้นในประเทศอังกฤษเช่นกัน และช่วงเวลาที่เกิดระบบสหกรณ์ขึ้นเป็นช่วงเวลาเดียวกัน คือ ในตอนกลางของศตวรรษที่ 19

สหกรณ์ของช่างฝีมือชั้นเล็กนั้นอาจจะเรียกได้ว่าเป็นสหกรณ์ของชุมชนเมือง หรือสหกรณ์ของภาคอุตสาหกรรม ในช่วงแรกก่อตั้งสหกรณ์เกิดมาในพวกช่างฝีมือชั้นเล็กอิสระ ซึ่งประสบปัญหาการแข่งขันที่รุนแรงกับโรงงานอุตสาหกรรมที่เบิกบานขึ้นในยุคของการปฏิวัติอุตสาหกรรม ผู้นำทางความคิดของสหกรณ์ชุมชนเมืองที่มีบทบาทมากในตอนนั้น ได้แก่ เฮอร์แมน ซูลเซ-เดลิทซ์ (Hermann Schulze-Delitzsch) ซูลเซ-เดลิทซ์ให้แนวความคิดว่า สาเหตุแห่งปัญหาที่ชุมชนช่างฝีมือชั้นเล็กประสบอยู่นั้นไม่ได้มาจากการเกิดขึ้นของโรงงานอุตสาหกรรม แต่มาจากการที่ชุมชนฯ ไม่สามารถรวมตัวกันทางเศรษฐกิจเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหา ซูลเซ-เดลิทซ์ เสนอแนวคิดให้มีการรวมตัวกันในระบบสหกรณ์ และใช้วิธีการประชาธิปไตยในการบริหารงานที่จะทำให้ระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยมเข้มแข็งขึ้นโดยวิธีการสหกรณ์

สหกรณ์ 2 สหกรณ์แรกที่ซูลเซ-เดลิทซ์ ริเริ่มให้ก่อตั้งขึ้น ได้แก่ สหกรณ์ช่างไม้ และสหกรณ์ช่างทำรองเท้า ใน ค.ศ. 1849 วัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ อำนวยประโยชน์ร่วมกันในมวลหมู่สมาชิก ใช้วิธีการรวมซื้อวัสดุอุปกรณ์การผลิตด้วยกัน การบริหารงานยึดหลัก 3 ประการ คือ การช่วยตนเอง การบริหารงานด้วยตนเอง และการรับผิดชอบด้วยตนเอง หลังการจัดตั้งสหกรณ์ทั้งสองแห่งประสบความล้มเหลวเพราะขาดแคลนเงินทุนและแหล่งสินเชื่อ ด้วยภาวะเศรษฐกิจของประเทศในสมัยนั้นมีปัญหาขาดแคลนทรัพยากรมาก ประเทศต้องใช้ทรัพยากรและเงินทุนที่มีในการขยายฐานอุตสาหกรรมและลงทุนในสาขาอุปโภคขั้นพื้นฐานต่างๆ สหกรณ์พยายามแก้ปัญหาด้วยการจัดตั้งสมาคมเพื่อการสงเคราะห์ (Welfare Association) ขึ้นเพื่อเป็นแหล่งระดมทุน ยังไม่ประสบความสำเร็จ จนได้ก่อตั้งสหกรณ์สินเชื่อหรือเครดิตไม่จำกัดสินไช้ ขึ้นมา จึงสามารถแก้ปัญหาขาดแคลนเงินทุนไปได้ และสหกรณ์ประเภทหลังนี้ได้พัฒนาเรื่อยมาจนกลายเป็นสหกรณ์ธนาคารประชาชน หรือ People's Bank ขึ้นมา

ในช่วงเวลาเดียวกันนั้น เกษตรกรชั้นเล็กประสบปัญหาได้ยิ่งหย่อนกว่าชุมชนเมือง โดยเกษตรกรชั้นเล็กเหล่านั้นต้องดำเนินธุรกิจกับพ่อค้าคนกลางในท้องถิ่น ซึ่งจัดหาปัจจัยการผลิตให้เกษตรกรในราคาแพง และรับซื้อผลผลิตจากเกษตรกรในราคาต่ำ ดังนั้น จึงมีผู้นำทางแนวคิดสหกรณ์อีกท่านหนึ่ง คือ ฟรีดริช วิลเฮล์ม ไรฟ์ไฟเซน (Friedrich Wilhelm Raiffeisen) ได้ริเริ่มจัดตั้งสหกรณ์เครดิตและออมทรัพย์ขึ้นในภาคเกษตรเป็นครั้งแรกใน ค.ศ. 1862 โดยที่ไรฟ์ไฟเซนนั้นมีแนวคิดแบบอนุรักษ์นิยมและ

ในการทำงานสร้างสรรค์พัฒนาความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น การสร้างโลกที่ยุติธรรมและยกระดับคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน ลูกค้า และชุมชน รวมไปถึงการนำเสนอบริการด้านการเดินทาง การจัดการงานศพ พลังงาน การบริการโทรศัพท์ การดูแลเด็ก อาหาร และร้านขายยา

สหกรณ์มิดเคาน์ตีเป็นมรดกของสหกรณ์รอชเดล ในช่วง 40 ปี ที่ผ่านมา ประชาชนในสหราชอาณาจักรยังนิยมในการจัดตั้งสหกรณ์ผู้บริโภคขึ้นมา และในช่วง 20 ปีให้หลัง ที่เมืองสวินดอน (Swindon) กลอสเตอร์ (Gloucester) วอลซอลล์ (Walsall) ชิปปิง นอร์ดัน (Chipping Norton) ออกซฟอร์ด (Oxford) และซินเดอร์ฟอร์ด (Cinderford) มีการจัดตั้งสหกรณ์ขึ้นเช่นกัน เมื่อปลายศตวรรษที่ 19 มีสหกรณ์ประมาณ 12 แห่ง ได้รวมกันจัดตั้งสหกรณ์ออกซฟอร์ด สวินดอน และกลอสเตอร์ (Oxford, Swindon and Gloucester Co-op) และสหกรณ์เวสต์มิดแลนด์ (West Midlands Co-op) ต่อมาได้กลายเป็นสหกรณ์มิดเคาน์ตี (Midcounties Co-operative) ใน ค.ศ. 2005 (Midcounties Co-operative, 2022)

กล่าวได้ว่า การเติบโตของขบวนการสหกรณ์ในแนวคิดในความร่วมมือกับนานาชาติ การร่วมมือกันเองภายในประเทศ การวางโครงสร้างกลุ่มสมาชิกที่สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิก การมีเวทีการอภิปรายที่สร้างสรรค์และสุจริต ช่วยลดความขัดแย้ง ยืดประโยชน์ส่วนรวม สร้างพลังสามัคคี การสร้างนโยบายจากข้างล่างเพื่อนำเสนอผู้กำหนดนโยบาย และกิจกรรมรณรงค์โครงการพัฒนาลงสู่ชุมชน สร้างโอกาสในการขยายธุรกิจ ช่องทางการผลิตและการจัดจำหน่าย แนวทางขับเคลื่อนพัฒนาของขบวนการสหกรณ์ประเทศอังกฤษได้ส่งผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมที่ยั่งยืน

#### กิจกรรม 3.1.1

1. สหกรณ์ในประเทศอังกฤษถือกำเนิดอย่างไร
2. ขบวนการสหกรณ์ในประเทศอังกฤษขับเคลื่อนขบวนการสหกรณ์อย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 3.1.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 3.1 เรื่องที่ 3.1.1)

## เรื่องที่ 3.1.2

### การสหกรณ์ในประเทศเยอรมนี

#### 1. การกำเนิดสหกรณ์ในประเทศเยอรมนี

สหกรณ์ประเภทแรกที่เกิดขึ้นในประเทศเยอรมนีนั้น มี 2 ประเภท คือ สหกรณ์ในภาคอุตสาหกรรมของพวกช่างฝีมือชั้นเล็ก เช่น ช่างไม้ ช่างรองเท้า และสหกรณ์ในภาคเกษตรกรรม เป็นสหกรณ์เครดิตและออมทรัพย์ โดยที่แรงผลักดันและจูงใจให้มีการจัดตั้งสหกรณ์ขึ้นนั้นมาจากปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมที่สืบเนื่องมาจากการปฏิวัติอุตสาหกรรม เหมือนกันกับที่เกิดขึ้นในประเทศอังกฤษเช่นกัน และช่วงเวลาที่เกิดระบบสหกรณ์ขึ้นเป็นช่วงเวลาเดียวกัน คือ ในตอนกลางของศตวรรษที่ 19

สหกรณ์ของช่างฝีมือชั้นเล็กนั้นอาจจะเรียกได้ว่าเป็นสหกรณ์ของชุมชนเมือง หรือสหกรณ์ของภาคอุตสาหกรรม ในช่วงแรกก่อตั้งสหกรณ์เกิดมาในพวกช่างฝีมือชั้นเล็กอิสระ ซึ่งประสบปัญหาการแข่งขันที่รุนแรงกับโรงงานอุตสาหกรรมที่เบิกบานขึ้นในยุคของการปฏิวัติอุตสาหกรรม ผู้นำทางความคิดของสหกรณ์ชุมชนเมืองที่มีบทบาทมากในตอนนั้น ได้แก่ เฮร์แมน ชูลเซ-เดลิทซ์ (Hermann Schulze-Delitzsch) ชูลเซ-เดลิทซ์ให้แนวความคิดว่า สาเหตุแห่งปัญหาที่ชุมชนช่างฝีมือชั้นเล็กประสบอยู่นั้นไม่ได้มาจากการเกิดขึ้นของโรงงานอุตสาหกรรม แต่มาจากการที่ชุมชนฯ ไม่สามารถรวมตัวกันทางเศรษฐกิจเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหา ชูลเซ-เดลิทซ์ เสนอแนวคิดให้มีการรวมตัวกันในระบบสหกรณ์ และใช้วิธีการประชาธิปไตยในการบริหารงานที่จะทำให้ระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยมเข้มแข็งขึ้นโดยวิธีการสหกรณ์

สหกรณ์ 2 สหกรณ์แรกที่ชูลเซ-เดลิทซ์ ริเริ่มให้ก่อตั้งขึ้น ได้แก่ สหกรณ์ช่างไม้ และสหกรณ์ช่างทำรองเท้า ใน ค.ศ. 1849 วัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ อำนวยประโยชน์ร่วมกันในมวลหมู่สมาชิก ใช้วิธีการรวมซื้อวัสดุอุปกรณ์การผลิตด้วยกัน การบริหารงานยึดหลัก 3 ประการ คือ การช่วยตนเอง การบริหารงานด้วยตนเอง และการรับผิดชอบด้วยตนเอง หลังการจัดตั้งสหกรณ์ทั้งสองแห่งประสบความล้มเหลวเพราะขาดแคลนเงินทุนและแหล่งสินเชื่อ ด้วยภาวะเศรษฐกิจของประเทศในสมัยนั้นมีปัญหาขาดแคลนทรัพยากรมาก ประเทศต้องใช้ทรัพยากรและเงินทุนที่มีในการขยายฐานอุตสาหกรรมและลงทุนในสาขาอุปโภคขั้นพื้นฐานต่างๆ สหกรณ์พยายามแก้ปัญหาด้วยการจัดตั้งสมาคมเพื่อการสงเคราะห์ (Welfare Association) ขึ้นเพื่อเป็นแหล่งระดมทุน ยังไม่ประสบความสำเร็จ จนได้ก่อตั้งสหกรณ์สินเชื่อหรือเครดิตไม่จำกัดสินเชื่อ ขึ้นมา จึงสามารถแก้ปัญหาขาดแคลนเงินทุนไปได้ และสหกรณ์ประเภทหลังนี้ได้พัฒนาเรื่อยมาจนกลายเป็นสหกรณ์ธนาคารประชาชน หรือ People's Bank ขึ้นมา

ในช่วงเวลาเดียวกันนั้น เกษตรกรชั้นเล็กประสบปัญหาได้ยิ่งหย่อนกว่าชุมชนเมือง โดยเกษตรกรชั้นเล็กเหล่านั้นต้องดำเนินธุรกิจกับพ่อค้าคนกลางในท้องถิ่น ซึ่งจัดหาปัจจัยการผลิตให้เกษตรกรในราคาแพง และรับซื้อผลผลิตจากเกษตรกรในราคาต่ำ ดังนั้น จึงมีผู้นำทางแนวคิดสหกรณ์อีกท่านหนึ่ง คือ ฟรีดริช วิลเฮล์ม ไรฟ์ไฟเซน (Friedrich Wilhelm Raiffeisen) ได้ริเริ่มจัดตั้งสหกรณ์เครดิตและออมทรัพย์ขึ้นในภาคเกษตรเป็นครั้งแรกใน ค.ศ. 1862 โดยที่ไรฟ์ไฟเซนนั้นมีแนวคิดแบบอนุรักษ์นิยมและ

ได้รับอิทธิพลในแนวคิดมาจากคริสเตียน สหกรณ์เครดิตที่ไรฟ์ไฟเซิน ริเริ่มก่อตั้งขึ้นมาจึงเป็นสหกรณ์เล็กๆ จำกัด สมาชิกอยู่ในกลุ่มสังคมเดียวกัน มีความรู้จักและคุ้นเคยกัน สะดวกแก่การควบคุมด้านการปล่อยสินเชื่อ สมาชิกร่วมกันรับผิดชอบในหนี้สินของสหกรณ์โดยไม่จำกัด คณะกรรมการดำเนินการเป็นฝ่ายจัดการธุรกิจของสหกรณ์โดยไม่มีค่าตอบแทน การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ไม่มีการแสดงผลงานโดยตรง แต่ผลงานสามารถเห็นได้จากการสะสมทุนที่เกิดจากการจัดสรรผลกำไรมาเป็นทุนสำรองของสหกรณ์ ต่อมาสหกรณ์เครดิตนี้ยังขยายบริการแก่สมาชิกออกไปจากธุรกิจสินเชื่อ ยังให้บริการด้านธุรกิจการซื้อและธุรกิจการขายอย่างกว้างขวาง

## 2. ขบวนการสหกรณ์ในประเทศเยอรมนี

การเกิดของสหกรณ์สองรูปแบบในตอนกลางศตวรรษที่ 19 ขบวนการสหกรณ์ในประเทศเยอรมนี ได้พัฒนาและขยายตัวออกไปเรื่อยๆ โดยที่ใน ค.ศ. 1871 มีการประกาศใช้กฎหมายสหกรณ์ฉบับแรกในประเทศปรัสเซีย ซึ่งมีผลบังคับใช้ในประเทศเยอรมนีด้วย จึงทำให้มีการจัดตั้งสหกรณ์ระดับปฐมขึ้นเป็นจำนวนมาก ยังผลให้มีการพัฒนาโครงสร้างของขบวนการสหกรณ์ในแนวตั้งขึ้นมาด้วยเช่นกัน

ต่อมาได้มีการแก้ไขกฎหมายสหกรณ์ฉบับแรกใน ค.ศ. 1889 ทำให้มีผลดีต่อการขยายตัวของขบวนการสหกรณ์ในประเทศเยอรมนีเป็นอย่างมาก และมีประเด็นสำคัญที่ช่วยทำให้การขยายตัวของสหกรณ์มีความมั่นคงขึ้น 2 ประการ คือ ไม่ให้มีการจดทะเบียนสหกรณ์แบบไม่จำกัดสินใช้อีกต่อไปเพราะมีความเสี่ยงสูง และกำหนดให้สหกรณ์ต้องมีการตรวจสอบบัญชีกับสมาคมผู้ตรวจสอบบัญชี อันมีผลทำให้การจัดการและการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เป็นไปอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การพัฒนาขบวนการสหกรณ์ในแนวตั้งที่สามารถมีสมาคมกลางเป็นองค์กรสูงสุดในแต่ละประเภทพอสรุปได้ดังนี้

1) สมาคม EDEKA เป็นสมาคมกลางหรือองค์กรระดับยอดของสหกรณ์การค้าปลีกสินค้าประเภทอาหาร และพัฒนาเป็น Edeka Group ในปัจจุบัน ซึ่งเป็นบริษัทซูเปอร์มาร์เก็ตใหญ่ที่สุดของเยอรมนี

2) วิสาหกิจการค้าส่ง (GEG หรือ Gross Einkaufs Genossenschaft) เป็นองค์กรระดับชาติที่จัดตั้งขึ้นโดยสหกรณ์ผู้บริโภคเพื่อดำเนินธุรกิจการนำเข้า และดำเนินกิจการโรงงานผลิตสินค้าเครื่องอุปโภคบริโภคเองเพื่อสหกรณ์ลูกต่างๆ

3) ตลาดกลางเยอรมนีไรฟ์ไฟเซิน (The Central German Raiffeisen Commodities) เป็นองค์กรระดับชาติที่จัดตั้งขึ้นมาโดยสหกรณ์ประเภทต่างๆ ในภาคเกษตรกรรม เพื่อทำหน้าที่ทางด้านการตลาดให้แก่สหกรณ์สมาชิก

4) ธนาคารสหกรณ์กลางแห่งปรัสเซีย (Prussian Central Cooperative Bank) เป็นองค์กรระดับชาติที่รัฐจัดตั้งขึ้นมาเพื่อเป็นแหล่งเงินทุนของสหกรณ์การเกษตรในปรัสเซีย

นอกจากนี้แล้วในด้านการพัฒนากำลังคนและการให้การศึกษาอบรมนั้น ไม่มีการจัดตั้งองค์กรระดับชาติขึ้นมารับผิดชอบโดยเฉพาะ แต่สมาคมกลางต่างๆ นี้ได้รับผิดชอบดูแลในเรื่องการพัฒนากำลังคน การฝึกอบรมต่างๆ การมีบำเหน็จบำนาญหลังเกษียณ และมหาวิทยาลัยต่างๆ ก็ยังยอมรับให้สหกรณ์เป็น



วิชาการในเชิงวิทยาศาสตร์ ที่ว่าด้วยหลักการในเชิงพัฒนาหลักเกณฑ์และกฎระเบียบเป็นพิเศษเพื่อการรวมตัวกันบริหารธุรกิจ หรือการจัดการในรูปห้างหุ้นส่วนหรือบริษัทจำกัด

จากจุดเริ่มต้นในการจัดตั้งสหกรณ์สองประเภทในชุมชนเมืองและชุมชนเกษตรมาจนปัจจุบัน ขบวนการสหกรณ์ในประเทศเยอรมนีได้พัฒนาและเติบโตก้าวหน้ามา จนในปัจจุบันสหกรณ์อาจจะแบ่งออกเป็นกลุ่มใหญ่ได้ 5 ประเภท คือ

- 1) สหกรณ์เครดิต (Credit Cooperatives)
- 2) สหกรณ์การค้าและบริการ (Trade and Service Cooperatives)
- 3) สหกรณ์การขนส่ง (Transport Cooperatives)
- 4) สหกรณ์ผู้บริโภค (Consumers' Cooperatives)
- 5) สหกรณ์การเคหะหรือการก่อสร้าง (Housing or Construction Cooperatives)

สหกรณ์ระดับปฐมแต่ละประเภทนี้จะมีบทบาทหน้าที่สนับสนุนและให้บริการประชาชนได้ทุกกลุ่ม ทุกหมู่เหล่า อาทิ สหกรณ์เครดิตแบบไรฟไฟเฟเชนนี้จะมีจัดตั้งทั่วไปในชนบทและในเมือง และในกลุ่มผู้มีอาชีพต่างๆ กัน สหกรณ์เครดิตเหล่านี้ได้มีการรวมตัวกันในแนวตั้ง จัดโครงสร้างออกเป็นสามระดับ คือ ระดับปฐม (Local Level or Primary Level) ระดับภาค (Regional Level) ซึ่งมีทั้งในรูปธนาคารและสหกรณ์กลาง (Regional Cooperative Central Banks) และระดับชาติ (National Level) คือ ธนาคารสหกรณ์แห่งเยอรมนี หรือ German Cooperative Bank ที่เรียกสั้นว่า DG Bank องค์กรระดับภาคและระดับชาติของขบวนการสหกรณ์เครดิตนี้ จัดตั้งขึ้นอย่างถูกต้องตามกฎหมายมีฐานะเป็นบริษัทมหาชน (Stock Company) มีสหกรณ์เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ธนาคารสหกรณ์แห่งเยอรมนีนั้น รัฐบาลเข้าถือหุ้นด้วยแต่ในอัตราส่วนที่น้อยมากเพียงร้อยละ 1 เท่านั้น ดังนั้น ธนาคารสหกรณ์กลางและธนาคารสหกรณ์เยอรมนีจึงบริหารงานตามความต้องการของผู้ถือหุ้นรายใหญ่ คือ ขบวนการสหกรณ์เครดิตเท่านั้นเอง

สหกรณ์การค้าและบริการ มีด้วยกันถึง 7 รูปแบบ ได้แก่ สหกรณ์แบบไรฟไฟเฟเชนที่ประกอบธุรกิจการค้าด้วย สหกรณ์การซื้อและการขาย สหกรณ์โคนมและผลิตภัณฑ์นม สหกรณ์ผลไม้และผัก สหกรณ์ชาวสวนองุ่น สหกรณ์ผลิตภัณฑ์สัตว์ และสหกรณ์ประเภทสินค้าและบริการอื่นๆ สหกรณ์ประเภทนี้มีจำนวนมากที่สุดใน ค.ศ. 1980 แม้จะมีปริมาณธุรกิจไม่สูงมากนักแต่ก็ได้ให้บริการแก่สมาชิกจำนวนมากขึ้นๆ ทุกวัน สหกรณ์ประเภทการค้าและบริการนี้ได้จัดโครงสร้างของขบวนการออกเป็น 2 แบบ คือ แบบ 3 ระดับ ได้แก่ ระดับปฐม ระดับภาค และระดับชาติ กับแบบ 2 ระดับ ได้แก่ ระดับปฐมและระดับชาติ ตามความเหมาะสมทางเศรษฐกิจและชนิดของผลิตภัณฑ์ที่ดำเนินธุรกิจการค้าและบริการอยู่ เช่น สหกรณ์ผักและผลไม้ไม่มีระดับภาค แต่สหกรณ์โคนมและผลิตภัณฑ์นม และสหกรณ์การผลิตและการจำหน่ายไวน์ มีทั้งระดับภาคและระดับชาติ องค์กรระดับภาคและระดับชาติของสหกรณ์การค้าและบริการนี้มีสถานะเป็นบริษัทมหาชนตามกฎหมายเช่นเดียวกับสหกรณ์เครดิต ดังนั้น องค์กรระดับสูงเหล่านี้จึงต้องบริหารงานและดำเนินธุรกิจเพื่ออำนวยความสะดวกโดยตรงแก่ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ได้แก่ บรรดาสหกรณ์ลูกนั่นเอง

สหกรณ์ประเภทการขนส่ง มีชุมนุมระดับชาติ 2 ชุมนุมด้วยกัน คือ ชุมนุมสหกรณ์กลางการขนส่งทางบก (Federal Central Cooperative Road Transport) กับสหกรณ์กลางรถแท็กซี่ (Taxi Central Cooperative) เป็นชุมนุมระดับชาติของสหกรณ์การขนส่งทางบกและสหกรณ์แท็กซี่ตามลำดับ และใน

เยอรมนียังมีการจัดตั้งสมาคมตรวจบัญชีสหกรณ์การขนส่ง มีหน้าที่ตรวจบัญชีสหกรณ์การขนส่งทุกระดับทั่วประเทศ ดังนั้น สหกรณ์ขนส่งทุกรูปและทุกระดับต้องเป็นสมาชิกของสมาคมตรวจบัญชีสหกรณ์การขนส่งแห่งนี้โดยอัตโนมัติ

สหกรณ์อีกสองประเภท คือ สหกรณ์ผู้บริโภค กับสหกรณ์การเคหะหรือก่อสร้างนั้นยังไม่มีการจัดตั้งชุมนุมสหกรณ์ แต่ประสบความสำเร็จในสหกรณ์ระดับปฐมเป็นอย่างดี

นอกจากนี้แล้วภายในขบวนการสหกรณ์ของประเทศเยอรมนียังมีองค์กรระดับชาติที่ทำหน้าที่ให้บริการด้านวิชาการและด้านสนับสนุน ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับดำเนินการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ อีก 2 ประเภท ดังนี้

1) ประเภทการตรวจสอบบัญชีและการให้คำปรึกษาแนะนำ องค์กรประเภทนี้ ได้แก่ สมาคมตรวจสอบบัญชีและที่ปรึกษาระดับภาค (Regional Audit Associations) และสมาคมตรวจสอบบัญชีพิเศษ (Special Audit Associations)

2) ประเภทให้บริการทางวิชาการและการส่งเสริมการสหกรณ์ องค์กรประเภทนี้ ได้แก่ สมาคมเยอรมนีไรฟ์ไฟเซิน (German Raiffeisen Association: DRV) ชุมนุมสมาคมธนาคารประชาชนเยอรมนีและธนาคารสหกรณ์ไรฟ์ไฟเซิน (Federal Association of German People's Banks and Raiffiesen Cooperative: BVR) สมาคมอุตสาหกรรมกลางของสหกรณ์ขายส่งและวิสาหกิจบริการ (Central Association of Wholesale Cooperatives and Service Enterprise: ZENGENO) และสหกรณ์เยอรมนีและสมาคมไรฟ์ไฟเซิน (German Cooperative and Raiffiesen Association: DGRV)

### 3. การขับเคลื่อนขบวนการสหกรณ์ประเทศเยอรมนี

ขบวนการสหกรณ์ในประเทศเยอรมนีเป็นหนึ่งในผู้ร่วมก่อตั้งองค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ การขับเคลื่อนขบวนการสหกรณ์ในประเทศเยอรมนีได้วางโครงสร้างการจัดกลุ่มสมาชิกที่สอดคล้องกับองค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศคล้ายคลึงกับประเทศอังกฤษ ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของสหกรณ์สมาชิกได้ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนของขบวนการสหกรณ์ โดยองค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ รายงานภาพรวมข้อมูลของขบวนการสหกรณ์ในประเทศเยอรมนี ใน ค.ศ. 2017 พบว่าสหกรณ์ทุกประเภททั่วประเทศที่สังกัดองค์กรสมาชิกของ ICA มีสหกรณ์ จำนวน 7,300 แห่ง สมาชิกรายคน จำนวน 22,539,000 คน และลูกจ้างของสหกรณ์ จำนวน 943,579 คน สหกรณ์ในประเทศเยอรมนีมีตั้งแต่สหกรณ์ผู้รับบริการ สหกรณ์ผู้ผลิต สหกรณ์แรงงาน และสหกรณ์ของผู้มีส่วนได้เสียที่เป็นอเนกประสงค์ องค์กร ICA ได้จำแนกข้อมูลสหกรณ์ในแต่ภาคส่วน คือ การเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร คิดเป็นร้อยละ 38.2 กิจกรรมอสังหาริมทรัพย์ คิดเป็นร้อยละ 28.1 สาธารณูปโภค คิดเป็นร้อยละ 13.4 การธนาคาร คิดเป็นร้อยละ 12.9 บริการที่พักและอาหาร คิดเป็นร้อยละ 12.7 ตามลำดับ (#coops4dev, ICA, 2022)

3.1 การเป็นสมาชิกองค์กรสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ องค์กรสหกรณ์ระดับชาติเป็นตัวแทนของขบวนการสหกรณ์ในประเทศเยอรมนีที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนพัฒนาสหกรณ์ รวมถึงการเป็นสมาชิกองค์กรสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ ได้สะท้อนภาพขบวนการเครือข่ายโอกาสในการเป็นหุ้นส่วน ตลอดจนการสนับสนุนและการเพิ่มพลังให้กับนักสหกรณ์โดยการจัดหา

เครื่องมือเพื่อการขับเคลื่อนเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก โดยมีองค์กรสหกรณ์ในประเทศเยอรมนีที่เป็นสมาชิก องค์กร ICA จำนวน 3 องค์กร คือ

1) สหกรณ์เยอรมนีและสมาพันธ์ไรฟ์ไฟเซน (German Cooperative and Raiffeisen Association) (DGRV-Deutscher Genossenschafts-und Raiffeisenverband e.V.) เป็นองค์กร ตัวแทนของสหกรณ์ทุกภาคส่วน

2) ชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติในภาคส่วนการเคหะ หรือสมาคมกลางของอุตสาหกรรม การเคหะในประเทศเยอรมนี (Central Association of the Housing Industry in Germany) (GdW Bundesverband deutscher Wohnungs-und Immobilienunternehmen e.V.) โดย GdW เป็น ตัวแทนของสมาคมที่อยู่อาศัยทั่วประเทศ และในระดับทวีปยุโรป โดยได้ก่อสร้างบ้านให้กับประชาชน มากกว่า 13 ล้านคนในประเทศเยอรมนี มีความยุติธรรมในราคาสามารถจ่ายได้ และปลอดภัย ซึ่งดำเนินการ มานานกว่า 150 ปี

3) ชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติในภาคส่วนของสหกรณ์ผู้บริโภค หรือสมาคมกลางของสหกรณ์ ผู้บริโภคประเทศเยอรมนี (Central Association of German Consumer Cooperatives eV) (Zentral- verband deutscher Konsumgenossenschaften (ZdK) e.V.) กลุ่มสมาชิกสหกรณ์ผู้บริโภคมีการขยาย ตัวอย่างมากในการบริโภคอาหารและสินค้าอุปโภคบริโภค สหกรณ์ได้มุ่งเน้นความสำคัญของการบริการ โดยการบริการครอบคลุมไปถึงสหกรณ์ในโรงเรียนและผู้พิการ ใน ค.ศ. 2022 ZdK มีสมาชิก จำนวน 527 สหกรณ์ สมาชิกรายคน จำนวน 350,000 คน (ZdK, 2022)

**3.2 สหกรณ์เยอรมนีและสมาพันธ์ไรฟ์ไฟเซน (The German Cooperative and Raiffeisen Confederation: DGRV)** เป็นองค์กรสูงสุดของขบวนการสหกรณ์ประเทศเยอรมนี มีการจัดกลุ่มสมาชิก ในลักษณะของสมาคมซึ่งสอดคล้องกับประเภทธุรกิจของสมาชิก (DGRV, 2022) โดยมีรายละเอียดดังนี้

**3.2.1 วัตถุประสงค์ของสหกรณ์เยอรมนีและสมาพันธ์ไรฟ์ไฟเซน** องค์กรสูงสุดของ ขบวนการสหกรณ์ในประเทศเยอรมนี คือ สหกรณ์เยอรมนีและสมาพันธ์ไรฟ์ไฟเซน (DGRV) เป็นสมาคม ที่ควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย และเปรียบเสมือนกระดูกสันหลังของเศรษฐกิจขนาดกลางและ ห้างสรรพสินค้าไปในทุกภูมิภาคของประเทศเยอรมนี ในการเป็นแกนนำและสมาคมการตรวจสอบบัญชี โดย สมาคมมีความมุ่งมั่นจริงจังต่อความเข้มแข็งของบรรดาสหกรณ์ โดยหน้าที่หลักของ DGRV ในการ ส่งเสริมสหกรณ์ ดังนี้

1) ความมุ่งมั่นต่อด้านการเมืองและหน่วยงานที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความช่วยเหลือ แก่สหกรณ์ นับตั้งแต่ข้อบังคับ กฎหมายสหกรณ์ไปจนถึงข้อสงสัยเกี่ยวกับการบัญชีและการตรวจสอบบัญชี รวมถึงปัญหาด้านภาษี กฎระเบียบ และด้านพลังงาน

2) การทำหน้าที่ของสมาคมสูงสุดและการตรวจสอบด้านอุตสาหกรรม โดยได้รวม บริการตรวจสอบและรับรองจากส่วนกลาง ซึ่ง DGRV ทำหน้าที่ประสานงานกับผู้เชี่ยวชาญของสหกรณ์ และเป็นตัวแทนผลประโยชน์ร่วมกันของสหกรณ์ในเยอรมนีและยุโรป โดยเฉพาะการสอบบัญชี DGRV มี ผู้เชี่ยวชาญให้บริการด้านบัญชีและการตรวจสอบ โดยนำเสนอบริการที่หลากหลายแก่สมาชิกและลูกค้าใน

ด้านการตรวจสอบ คำแนะนำด้านกฎหมาย และคำแนะนำด้านภาษี มีขอบเขตรวมไปถึงการบริหารธุรกิจ ครอบคลุมตลาดการธนาคารและการเงิน การจัดฝึกอบรมด้านกฎหมาย และการธนาคาร

3) การกำหนดรูปแบบการแสดงความคิดเห็นโดยเชื่อมโยงกับการมองการณ์ไกล การพัฒนาจุดยืนทั่วไป และแนวทางที่เป็นเอกภาพ ซึ่ง DGRV เชื่อมโยงตัวเองกับสมาชิกอย่างเป็นสถาบัน ที่เกี่ยวข้องกันกับทุกภาคส่วน ภูมิภาค และเครือข่ายความร่วมมือระหว่างประเทศ

4) การส่งเสริมแนวคิดสหกรณ์ทั่วโลก และสนับสนุนการจัดตั้งโครงสร้างสหกรณ์ภายใต้กรอบความร่วมมือด้านการพัฒนาของเยอรมนี ด้วยโครงการระดับนานาชาติของ DGRV โดยการสร้างความแข็งแกร่งให้กับสหกรณ์

5) DGRV ทำหน้าที่ในเป็นนักแก้ไขปัญหาที่มีความคิดก้าวหน้าในการดึงความสามารถของตัวเอง ด้วยวิธีที่เราสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรสหกรณ์ทั้งหมด โดยการสนับสนุนของสมาชิก และลูกค้ามาอย่างยาวนาน

6) DGRV จัดทำโครงการพัฒนาสหกรณ์ในทวีปแอฟริกา เอเชีย และลาตินอเมริกา ใน 30 ประเทศทั่วโลก

3.2.2 การจัดกลุ่มสมาชิก สมาชิกของ DGRV แบ่งเป็นสมาชิกโดยอ้อม และสมาชิกโดยตรง ดังนี้

1) สมาชิกโดยอ้อม สหกรณ์ชั้นปฐมเป็นสมาชิกของ DGRV โดยทางอ้อมในการเข้าร่วมกับสมาคมหรือชุมนุมสหกรณ์

2) สมาชิกโดยตรงของ DGRV ประกอบด้วย สมาคม ชุมนุมสหกรณ์ และองค์กรกลาง

สมาคมและชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติ ดังนี้

(1) ชุมนุมสมาคมธนาคารประชาชนเยอรมนีและธนาคารสหกรณ์ไรฟ์ไฟเซิน (Federal Association of German Volksbanken and Raiffeisenbanken e. V.: BVR)

(2) สมาคมเยอรมนีไรฟ์ไฟเซิน (German Raiffeisen Association e. V.: DRV)

(3) สมาคมขนาดกลาง (The Medium-Sized Association e. V.: ZGV)

(4) ชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติในภาคส่วนของสหกรณ์ผู้บริโภค (Central Association of German Consumer Cooperatives e. V.: ZdK)

สมาคมและชุมนุมสหกรณ์การค้า ดังนี้

(1) สมาคมระดับภูมิภาค 4 แห่ง ได้แก่ สมาคมสหกรณ์บาเดน-เว็ทเทมแบร์ก (Baden-Württemberg Cooperative Association e. V.) สมาคมสหกรณ์แห่งบาวาเรีย (Cooperative Association of Bavaria e. V.) สมาคมสหกรณ์-สมาคมของภูมิภาค (Cooperative Association-Association of Regions e. V.) และสมาคมสหกรณ์เวเซอร์-เอมส์ (Cooperative Association Weser-Ems e. V.)

(2) สมาคมการค้า 5 สมาคม ได้แก่ สมาคมสหกรณ์การพาณิชย์เอเดก้า (EDEKA Association of Commercial Cooperatives e. V.) สมาคมการสอบบัญชีสหกรณ์การขนส่ง การบริการและการบริโภคแห่งเยอรมนี (Auditing Association of the German Transport, Service and Consumer Cooperatives e. V.) สมาคมส่งเสริมสหกรณ์อาร์อีดับเบิลยูอี (REWE – Cooperative Promotion Association e. V.) สมาคมธนาคารพีเอสดี (Association of PSD Banks e. V.) และ สมาคมธนาคารสปราดา (Association of Sparda Banks e. V.)

(3) การเข้าร่วมในเครือข่ายทางการเงินสหกรณ์โวลคสเบนเคน ไรฟ์ไฟเซินเบนเคน (Volksbanken and Raiffeisenbanken) จำนวน 6 แห่ง ได้แก่ เบาสพาแคส สเวบิช ฮอลล์ (Bausparkasse Schwäbisch Hall AG) ธนาคารดีแซด (DZ BANK AG) มินเชนเนอร์ ไฮโปเทคธนาคาร (Münchener Hypothekenbank eG) อาร์พลัสพี อัลกามาเยน่า เวอร์ซิเชรุง (R+V Allgemeine Versicherung AG) และสมาคมบริหารทรัพย์สินโฮลดิ้ง (Union Asset Management Holding AG)

(4) การเข้าร่วมสำนักงานใหญ่และเครือข่ายไรฟ์ไฟเซิน จำนวน 39 แห่ง

(5) การเข้าร่วมเครือข่ายและสมาชิกอื่นๆ จำนวน 13 แห่ง

(6) การเข้าร่วมกลุ่มเบคโค (BÄKO Group) จำนวน 28 แห่ง

(7) การเข้าร่วมกลุ่มอาร์อีดับเบิลยูอี (REWE Group) จำนวน 24 แห่ง

**3.2.3 การกำกับดูแลองค์กร DGRV** กำกับดูแลองค์กรโดยองค์กรคณะ แยกเป็น 3 องค์กรคณะ ประกอบด้วย องค์กรคณะสูงสุดและเป็นตัวแทนของสมาชิก คือ “สภาสมาคม (Association Council)” รองลงมา คือ “คณะกรรมการดำเนินการ (Board of Directors)” ทำหน้าที่ติดตามตรวจสอบการบริหาร กิจการและการออกรายงานของคณะผู้บริหารในเรื่องพื้นฐานสำคัญที่เกิดขึ้น และต่อมาเป็นคณะเจ้าหน้าที่ บริหาร (Executive Board) ทำหน้าที่บริหารจัดการกิจการของสมาคมด้วยความรับผิดชอบต่อองค์กรและ เป็นตัวแทนขององค์กรทั้งในศาลและนอกศาล (DGRV, 2022) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) สภาสมาคม (Association Council) เป็นสภาสูงสุด ประกอบด้วย สมาชิกสมาคม 2 ภาคส่วน คือ ภาคส่วนที่เป็นสมาชิกเต็มรูปแบบที่มาจากผู้แทนสมาคมของสหกรณ์ และภาคส่วนที่เป็น สมาชิกรายบุคคลซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ โดยมีสัดส่วนที่เท่ากัน คือ ฝ่ายละ 39 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 78 คน โดยประธานและรองประธานสภามาจากผู้แทนสมาคมของสหกรณ์

2) คณะกรรมการ (Board of Directors) ประกอบด้วย สมาชิก 2 ภาคส่วน คือ ภาคส่วนที่เป็นสมาชิกเต็มรูปแบบที่มาจากผู้แทนสมาคมของสหกรณ์ และภาคส่วนที่เป็นรายบุคคล ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ แต่ละภาคส่วนมีจำนวน 9 คน รวมทั้งสิ้น 18 คน ประธานและรองประธานของ คณะกรรมการมาจากผู้แทนสมาคมของสหกรณ์

3) คณะผู้บริหาร (Executive Board) มี 2 ตำแหน่ง ประกอบด้วย ประธานเจ้าหน้าที่ บริหาร คือ Dr. Eckhard Ott เป็นผู้รับผิดชอบด้านวิเทศสัมพันธ์ การสนับสนุนสมาชิกของ BÄKO สหกรณ์พลังงาน การจัดตั้งสหกรณ์ ฝ่ายนโยบาย ประชาสัมพันธ์ กฎหมาย ภาษี และคณะเจ้าหน้าที่ระดับ บริหาร ส่วน Mr. Andreas Schneider เป็นผู้รับผิดชอบฝ่ายตรวจสอบบัญชี บริหารทั่วไป เทคโนโลยี สารสนเทศ ตรวจสอบภายใน ทรัพยากรมนุษย์ และการบัญชี/การควบคุม

กล่าวได้ว่า ขบวนการสหกรณ์ในประเทศเยอรมนี มีความเป็นเอกภาพหนึ่งเดียวโดยการนำของ DGRV ที่มีองค์กรสมาชิกเป็นผู้ควบคุมกำกับดูแลองค์กรตามหลักประชาธิปไตย การวางโครงสร้างกลุ่มสมาชิกมีความสอดคล้องในการใช้บริการ DGRV ยังคงเดินหน้าขับเคลื่อนขบวนการสหกรณ์ให้ประสบผลสำเร็จในหลายด้าน โดยเฉพาะด้านการส่งเสริมจัดตั้งสหกรณ์ ใน ค.ศ. 2020 สหกรณ์เพิ่มขึ้นจากปีก่อนจำนวน 101 สหกรณ์ ประเภทสหกรณ์ที่ส่งเสริมจัดตั้ง ได้แก่ สหกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ สหกรณ์สุขภาพ สหกรณ์พลังงาน สหกรณ์สินค้าอุตสาหกรรมและบริการ สหกรณ์ที่ดิน ป่าไม้ และเกษตร การดำเนินงานของ DGRV มีลักษณะพิเศษที่มีคณะผู้เชี่ยวชาญจำนวนมากในสภาสมาคม และคณะกรรมการของ DGRV สามารถให้คำแนะนำ สนับสนุนความมุ่งมั่น เพื่อสร้างความเข้มแข็งและพัฒนาในภาคส่วนสหกรณ์

### กิจกรรม 3.1.2

1. สหกรณ์ในประเทศเยอรมนีถือกำเนิดอย่างไร
2. ขบวนการสหกรณ์ในประเทศเยอรมนีขับเคลื่อนขบวนการสหกรณ์อย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 3.1.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 3.1 เรื่องที่ 3.1.2)

## เรื่องที่ 3.1.3

### การสหกรณ์ในประเทศสวีเดน

#### 1. การกำเนิดสหกรณ์ในประเทศสวีเดน

สหกรณ์ประเภทแรกที่เกิดขึ้นในประเทศสวีเดนและยังคงมีบทบาทสำคัญมากต่อชีวิตความเป็นอยู่ของชาวสวีเดนในปัจจุบัน ได้แก่ สหกรณ์ผู้บริโภคร หรือสหกรณ์ร้านค้านั่นเอง เพราะปัจจุบันนี้สวีเดนมีประชากรประมาณ 10.4 ล้านคน แต่หนึ่งในสามของประชากรนั้นเป็นสมาชิกของขบวนการสหกรณ์ผู้บริโภคร ที่เรียกเป็นภาษาสวีดิชว่า Kooperativ Forbundet หรือเรียกย่อๆ ว่า KF ส่วนในภาคเกษตรกรรมนั้น แม้ว่าจะมีปัญหาในด้านสินค้า แต่การแก้ปัญหาเหล่านั้นทำในรูปของการจัดตั้งธนาคารจำนอง ต่อมาจึงได้มีการจัดตั้งสมาคมการเกษตร และสหกรณ์จัดซื้อวัสดุโดยลำดับ แต่อย่างไรก็ดี สวีเดนได้เปลี่ยนแปลงประเทศจากประเทศเกษตรกรรมมาเป็นประเทศอุตสาหกรรมนับตั้งแต่ปลายศตวรรษที่ 19 ดังนั้น สหกรณ์ที่ยังคงความสำคัญอยู่ตลอดมา คือ สหกรณ์ผู้บริโภคร ซึ่งนอกจากจะคงความสำคัญในประเทศแล้ว ยังมีความพยายามที่จะขยายขนาดตลาดของสหกรณ์ให้กว้างขึ้น โดยการรวมตัวกันสามประเทศที่ตั้งอยู่บนคาบสมุทรสแกนดิเนเวียด้วยกัน

สหกรณ์ผู้บริโภคร้านแรกในสวีเดนได้รับการจัดตั้งขึ้นใน ค.ศ. 1850 ในชนบทของสวีเดน ด้วยสาเหตุที่ว่า ในช่วงปลายศตวรรษที่ 19 นั้น สวีเดนมีการขยายตัวทางอุตสาหกรรมอย่างมาก ระบบเศรษฐกิจแบบพึ่งพาตนเองเปลี่ยนไปเป็นระบบการผลิตเพื่อการค้า ประชาชนจึงทวีความต้องการสินค้าบริโภคมากขึ้น ในขณะที่ประชากรในชนบทอีกจำนวนมากยังมีรายได้ที่ไม่แน่นอน ไม่มีที่ดินเป็นของตนเอง จึงมีความพยายามที่จะรวมกลุ่มกันจัดตั้งสหกรณ์ขึ้นมาจัดหาสินค้าบริโภคมาบริการให้สมาชิกในรากายดิธรรม และตามหลักการสหกรณ์ในขณะนั้น นั่นก็คือ หลักการสหกรณ์ของรอชเดลนั่นเอง หลังการจัดตั้งสหกรณ์ผู้บริโภคแห่งแรกแล้ว ร้านสหกรณ์ก็ได้ทวีจำนวนมากขึ้นอย่างรวดเร็วในช่วงระหว่าง ค.ศ. 1860-1870 จนต่อมาใน ค.ศ. 1899 สหกรณ์ผู้บริโภคจำนวน 40 สหกรณ์จึงได้รวมตัวกันจัดตั้งองค์กรกลางระดับชาติขึ้นมาที่เรียกว่า KF หรือ Kooperativ Forbundet เพื่อทำหน้าที่ในการจัดหาสินค้าอุปโภคบริโภคมากระจายให้สหกรณ์สมาชิก ซึ่งในยุคแรกนั้น KF ได้ดำเนินการจัดหาโดยการตั้งโรงงานผลิตสินค้าของสหกรณ์เอง และจัดหาจากบริษัทผู้ผลิตแล้วบวกราคาเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นแนวเดียวกับการดำเนินการของผู้ค้าส่งนั่นเอง

ส่วนสหกรณ์ในภาคเกษตรนั้น สหกรณ์แรกที่เกิดขึ้นเป็นสหกรณ์การซื้อวัสดุการเกษตรที่จัดตั้งขึ้นใน ค.ศ. 1850 ที่เมืองอูซุนด์สโบร (Orsundsbro) โดยที่ก่อนหน้านั้นเกษตรกรสวีเดนจะมีการรวมตัวกันโดยธรรมชาติอยู่แล้ว เห็นได้จากการช่วยกันทำงานในหมู่บ้านเดียวกันในการเพาะปลูกพืช จนมีการจัดตั้งบริษัทประกันภัยพืชผลที่อาจจะเสียหายจากไฟ ใน ค.ศ. 1800 ต่อมาขยายวงไปถึงภัยจากลูกเห็บ และมีการประกันปศุสัตว์ด้วย และมีการจัดตั้งสมาคมการเกษตรในเมืองใหญ่ๆ ในช่วง ค.ศ. 1851-1891 เป็นจำนวน 26 สมาคมเพื่อร่วมมือกันในการส่งเสริมการเพาะปลูก และรวมกันซื้อวัสดุอุปกรณ์ในการประกอบอาชีพเกษตรกรรม จึงได้มีการจัดตั้งสหกรณ์การซื้อวัสดุแห่งแรกขึ้นดังกล่าวมาแล้วข้างต้น

การจัดตั้งสหกรณ์ในภาคเกษตรกรรมนี้ ผสมผสานมาจากแนวคิดของโรเบิร์ต โอเวน แนวคิดของผู้นำแห่งรอชเดล แนวคิดของโรฟีไฟเซน และแนวคิดของซูลเซเดลิชชั่น์นั่นเอง นอกจากนั้นการได้เห็นตัวอย่างของการพัฒนาเกษตรกรโดยการฝึกอบรมของประเทศเดนมาร์กซึ่งเป็นเพื่อนบ้านใกล้เคียง ทำให้มีการจัดตั้งโรงเรียนเกษตรกรรมและโรงเรียนมัธยมเกษตรสำหรับผู้ใหญ่ (Folk Highschool) ขึ้นในสวีเดน ใน ค.ศ. 1868 จัดตั้งโรงเรียนเกษตรกรรมก้าวหน้าขึ้นใน ค.ศ. 1862 ผนวกกับมีการออกกฎหมายฉบับต่างๆ ได้แก่ พระราชกฤษฎีกาเสรีภาพทางการค้า (Freedom of Commerce Decrees) และกฎหมายว่าด้วยสมาคมเศรษฐกิจ ประกอบกับมีการเปลี่ยนแปลงเทศบัญญัติและมีการปฏิรูประบบรัฐสภา เหล่านี้ต่างเป็นปัจจัยช่วยส่งเสริมให้ขบวนการสหกรณ์มีรากฐานและขยายตัวได้อย่างมั่นคง

ต่อมาในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 สวีเดนได้เปลี่ยนแปลงจากประเทศเกษตรกรรมมาเป็นประเทศอุตสาหกรรม ประมาณปลาย ค.ศ. 1880 ในตอนนั้นประชากรสามในสี่ยังคงมีอาชีพเกษตรกรรม อยู่ร่วมกันเป็นหมู่บ้านและมีที่ดินทำการเกษตรกระจายเป็นจุดเล็กจุดน้อย รัฐบาลสวีเดนจึงเห็นความจำเป็นที่จะต้องมีการปฏิรูปที่ดิน ซึ่งได้เริ่มขึ้นในตอนปลายศตวรรษที่ 18 โดยการอพยพโยกย้ายเกษตรกรจากหมู่บ้านไปอยู่ในที่ดินทำกินที่รับการจัดรูปใหม่แล้วนั้น ในกรณีนี้เกษตรกรจึงมีความต้องการสินเชื่อการเกษตรสูง จึงได้มีการจัดตั้งธนาคารจำนวนขึ้นมาให้สินเชื่อระยะยาวแก่เกษตรกรโดยใช้ทรัพย์สินเป็นประกัน ธนาคารจำนวนเกิดขึ้นเป็นครั้งแรกในตอนใต้ของประเทศแล้วจึงมีเกิดตามมาอีก 6 แห่ง ซึ่งธนาคารจำนวนเหล่านี้ต้องระดมทุนโดยการขายหุ้นในประเทศเยอรมนี ฝรั่งเศส และอังกฤษ ต่อมาคณะกรรมการแห่งชาติได้

ออกพระราชกฤษฎีกาให้จัดตั้งธนาคารจํานองกลาง (The General Mortgage Bank of Sweden) ขึ้นมาใน ค.ศ. 1861 เพื่อระดมทุนให้แก่ธนาคารจํานองสาขาต่างๆ นำไปกู้แก่เกษตรกรอีกต่อหนึ่ง โดยไม่มีส่วนเหลือมของดอกเบี้ยแต่เกษตรกรต้องรับภาระค่าดำเนินการของธนาคารจํานองเหล่านั้น จึงเรียกได้ว่าธนาคารจํานองเหล่านี้เป็นอีกรูปแบบหนึ่งของความร่วมมือเพื่อช่วยเหลือกันและกันในภาคเกษตรกรรมของสวีเดน

นอกจากนี้ ในภาคเกษตรกรรมของสวีเดนมีการรวมตัวกันในระดับล่างที่จะจัดตั้งสหกรณ์ต่างๆ ขึ้นมาในช่วงปลายศตวรรษที่ 18 และต้นศตวรรษที่ 19 อาทิ สหกรณ์การซื้อวัสดุการเกษตรและการขายพืชผลเกษตร สหกรณ์ผลิตภัณฑนม สหกรณ์การขายไข่และเนื้อสัตว์ สหกรณ์เครดิตแบบไร้ไฟเฟเชน สหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนม และสหกรณ์ผู้ปลูกป่าไม้ ในภาคบริการหรือชุมชนก็มีการรวมตัวกันจัดตั้งสหกรณ์ขึ้นมาเช่นกัน ตัวอย่างเช่น สหกรณ์โรงเลื่อย สหกรณ์โรงไม้แปรง สหกรณ์โรงทำอิฐ สหกรณ์ประกันภัย สหกรณ์เคหสถาน สหกรณ์ผู้ใช้รถยนต์และเชื้อเพลิง สหกรณ์การท่องเที่ยว สหกรณ์จัดพิธีฝังศพ และสหกรณ์ไฟฟ้าในชนบท เป็นต้น

## 2. ขบวนการสหกรณ์ในประเทศสวีเดน

สหกรณ์ระดับปฐมที่เกิดขึ้นในภาคเศรษฐกิจต่างๆ ของสวีเดน ต่างก็มีการขยายตัวทั้งในแนวราบและแนวดิ่ง สามารถจัดโครงสร้างของขบวนการสหกรณ์ได้ ดังนี้

2.1 ขบวนการสหกรณ์ผู้บริโภค ประเภทและกิจกรรมของสหกรณ์ผู้บริโภคในสวีเดน ได้แก่ ร้านสหกรณ์หรือสหกรณ์ร้านค้าที่จัดหาสินค้าอุปโภคบริโภคมาบริการแก่สมาชิกและบุคคลทั่วไป สหกรณ์การประกันภัย ซึ่งครอบคลุมทั้งกิจการประกันชีวิตทั้งแบบบุคคลและแบบกลุ่ม ประกันภัยทรัพย์สิน ทั้งอุบัติเหตุ อัคคีภัย วินาศภัยและโจรภัย ประกันภัยรถยนต์ สหกรณ์เคหสถาน ซึ่งให้บริการจัดหาที่พักอาศัยมาให้สมาชิกเช่าซื้อหรือเช่า สหกรณ์ผู้ใช้รถยนต์และเชื้อเพลิงให้บริการสถานีน้ำมัน ขายเป็นไฮล่อและอุปกรณ์รถยนต์ให้กับสมาชิก สหกรณ์การท่องเที่ยวที่ให้บริการจัดจองโรงแรม นำเที่ยว และประชุมทั้งภายในและภายนอกประเทศให้กับสมาชิก สหกรณ์จัดพิธีฝังศพที่ให้บริการฝังศพตามประเพณีโดยคิดค่าบริการต่ำ จำหน่ายโลงศพ ดอกไม้ประดับโลงและหลุมศพ ให้บริการแนะนำข้อกฎหมาย สหกรณ์ผู้บริโภคเหล่านี้จะจัดโครงสร้างขบวนการเป็นสามระดับ คือ ระดับท้องถิ่น (Local Societies) ระดับภูมิภาค (Regional Societies) ซึ่งมีอยู่ 15 เขต และระดับชาติ (National Associations) ซึ่งสหกรณ์ทุกชนิดจะมีโครงสร้างสามระดับ เว้นแต่สหกรณ์ประกันภัยเท่านั้นที่มีแต่ระดับชาติ

2.2 ขบวนการสหกรณ์การเกษตร ประเภทและกิจกรรมของสหกรณ์การเกษตรที่มีอยู่ในประเทศสวีเดน ได้แก่ สหกรณ์ผลิตภัณฑนมซึ่งให้บริการปรับปรุงคุณภาพนํ้านม ตรวจสอบสุขภาพแม่โค บริการผสมเทียม บริการขนส่งนมสู่โรงงานแปรรูปที่รวดเร็วและป้องกันการบูดเสียอย่างมีประสิทธิภาพ สหกรณ์การขายเนื้อสัตว์ให้บริการจัดหาสัตว์ให้สมาชิกเลี้ยง บริการให้คำแนะนำปรึกษาในด้านการผลิตและการดูแลรักษาสัตว์ บริการสินเชื่อ และบริการข่าวสารการตลาดปศุสัตว์ให้แก่สมาชิก สหกรณ์การขายไข่ให้บริการแนะนำการผลิต การดูแลรักษาไก่ไข่ ให้บริการสินเชื่อเพื่อการซื้อไก่สาว รวมทั้งบริการบรรจุหีบห่อ คัดเกรด และการจัดจำหน่าย สหกรณ์การซื้อวัสดุการเกษตรและการขายผลิตผลให้บริการจัดหาวัสดุอุปกรณ์



การเกษตร อาทิ ปุ๋ย สารเคมี อาหารสัตว์ เมล็ดพันธุ์ เครื่องจักรเครื่องมือ เลยกไปถึงวัสดุก่อสร้างและน้ำมัน ให้บริการแก่สมาชิก บริการรวบรวมผลผลิตไปจำหน่ายทั้งในประเทศและส่งออกต่างประเทศ โดยสหกรณ์ ระดับภูมิภาคและระดับชาติ เพราะสหกรณ์ระดับท้องถิ่นไม่มีสถานที่เก็บรักษาผลผลิตและไม่มีโรงงานแปรรูป นอกจากนี้ ก็มีบริการให้คำปรึกษาแนะนำด้านการเพาะปลูก/ผลิตสัตว์ การใช้พันธุ์ ปุ๋ย สารเคมี ป้องกันและกำจัดศัตรูพืชและสัตว์ การควบคุมศัตรูพืช คำแนะนำในการใช้เครื่องมือวัสดุอุปกรณ์การเกษตร บริการฝึกสอนวิธีการใช้และการซ่อมแซมบำรุงรักษา ให้บริการข่าวสารข้อมูลสภาพอากาศ ราคาตลาดของผลผลิต ฯลฯ สหกรณ์ผู้ปลูกป่าไม้ให้บริการด้านการปลูกป่า อาทิ การเตรียมดิน การปลูก ให้บริการแรงงานรับจ้างที่ชำนาญการปลูก และบริการให้เช่าเครื่องจักรเครื่องมือทันสมัยและราคาแพง สหกรณ์ผสมพันธุ์และผลิตปศุสัตว์ให้บริการคำแนะนำในการดูแลสุขภาพสัตว์ และปรับปรุงพันธุ์สัตว์เพื่อเพิ่มผลผลิตทางเศรษฐกิจ

ธนาคารสหกรณ์เริ่มต้นมาจากสหกรณ์แบบไร้ไฟไฟเซน ให้บริการสินเชื่อการเกษตรและการกำกับแนะนำ ร่วมกับบริษัทประกันภัยให้บริการประกันภัย และร่วมกับบริษัทที่ดินให้บริการซื้อขายที่ดินแก่เกษตรกร ธนาคารจำนองให้บริการจัดหาสินเชื่อมาบริการสมาชิกโดยไม่มีส่วนเหลือม นอกจากนี้ก็ยังมีสหกรณ์การเกษตรย่อยๆ เช่น สหกรณ์ผู้ผลิตแป้งจากมันฝรั่ง สหกรณ์ผู้ผลิตสัตว์ให้ชน สหกรณ์ผู้ปลูกพืชน้ำมัน สหกรณ์ผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์พืช สหกรณ์ผู้ปลูกหัวบีทหวาน สหกรณ์ผู้ปลูกพืชบรรจุกะปอง และสหกรณ์ผู้ปลูกมันฝรั่งเพื่อกลิ้นสุรา ขบวนการสหกรณ์การเกษตรเหล่านี้ จัดโครงสร้างออกเป็นสามระดับเช่นเดียวกับขบวนการสหกรณ์ผู้บริโภคร่วมกัน โดยสหกรณ์การเกษตรที่มีทุกระดับ ได้แก่ สหกรณ์ผลิตภัณฑ์นม สหกรณ์การซื้อวัสดุการเกษตรและการขายพืชผล และธนาคารสหกรณ์ สำหรับสหกรณ์การเกษตรที่มีแต่ระดับท้องถิ่นและระดับชาติ ได้แก่ สหกรณ์การขายไข่ และสหกรณ์ผู้ปลูกป่าไม้

สำหรับการศึกษาอบรมด้านการสหกรณ์นั้น ขบวนการสหกรณ์ทั้งสองรูปแบบต่างมีองค์กรที่ทำหน้าที่ให้การศึกษอบรมของตนเองภายในขบวนการ กล่าวคือ ชุมหมู่มสหกรณ์การเกษตรระดับชาติของสวีเดน ที่มีชื่อเรียกว่า "Federation of Swedish Farmers" หรือเรียกย่อๆ ว่า "LRF" นั้นจัดตั้งศูนย์การศึกษอบรมระดับชาติที่ แซงกาซาบี (Sanga Saby) อยู่ห่างจากกรุงสต็อกโฮล์มอันเป็นเมืองหลวงของสวีเดนไปทางตะวันตกประมาณ 40 กิโลเมตร ส่วนขบวนการสหกรณ์ผู้บริโภค หรือ KF Project ก็ได้จัดตั้งศูนย์การศึกษอบรมของขบวนการขึ้นที่วาร์การ์ด (Vargard) อยู่ใกล้ๆ กรุงสต็อกโฮล์ม ให้การศึกษอบรมแก่สหกรณ์สมาชิกในขบวนการ เพื่อขยายความช่วยเหลือด้านการศึกษอบรมนี้ไปยังประเทศกำลังพัฒนาตามหลักการสหกรณ์ โดยให้ความช่วยเหลือผ่านองค์กร Swedish International Development Agency หรือ SIDA ของรัฐบาล เช่น ให้ความช่วยเหลือเพื่อพัฒนาขบวนการสหกรณ์ผู้บริโภคในประเทศต่างๆ ให้แข็งแกร่งขึ้น เช่น ให้ความช่วยเหลือแก่ขบวนการสหกรณ์ผู้บริโภคในประเทศไทย ฟิลิปปินส์ เวียดนาม และยูเครน เป็นต้น ในรูปของการส่งผู้เชี่ยวชาญจากสวีเดนมาให้การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการในด้านต่างๆ ได้แก่ การค้าปลีก การรวมซื้อ การตลาดร่วมกัน และการสมาชิกสัมพันธ์ และใน ค.ศ. 1958 ขบวนการสหกรณ์สวีเดนยังได้ก่อตั้งศูนย์กลางสหกรณ์สวีเดน (Swedish Cooperative Centre: SCC) ขึ้น ใน ค.ศ. 2022 SCC ยังทำโครงการพัฒนาในพื้นที่มากกว่า 20 ประเทศ ในแอฟริกา เอเชีย ลาตินอเมริกา และยุโรปเพื่อให้ความช่วยเหลือแก่กลุ่มเป้าหมายที่เป็นทั้งหญิงและชายผู้ยากจนในพื้นที่ชนบท

เพื่อพัฒนาศักยภาพสมาชิกขององค์กรประชาธิปไตย เช่น องค์กรสหกรณ์ สมาคมเกษตรกร รวมทั้งกลุ่มที่ไม่เป็นทางการต่างๆ (Inga-Lill Hammer, 2009)

ขบวนการสหกรณ์ผู้บริโภคในสวีเดนนั้นได้รับความสำเร็จมากจนเป็นที่ยกย่องในระดับนานาชาติ เพราะความสำเร็จในระดับประเทศและภูมิภาค ดังที่ได้กล่าวแล้วว่า ในบรรดาประชากรชาวสวีเดนที่มีอยู่ 10.4 ล้านคนนั้น หากเดินมาสวมคน หนึ่งในสามก็ต้องเป็นสมาชิกสหกรณ์ ชุมชนสหกรณ์ผู้บริโภคที่จัดตั้งมาเพื่อดำเนินจัดหาและกระจายสินค้าให้สหกรณ์สมาชิกนั้น ในยุคที่เศรษฐกิจตกต่ำจำเป็นต้องปรับกระบวนการและเปลี่ยนแปลงวิธีการในการบริหารงาน จึงทำให้อยู่รอดและเข้มแข็งได้จนทุกวันนี้ กล่าวคือเพื่อต่อสู้กับภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ KF จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการค้าปลีก จึงได้ขายโรงงานผลิตสินค้าตราสหกรณ์ออกไปจนหมดเพื่อเสริมสภาพคล่องของชุมชนฯ แต่ยังคงเก็บตราสินค้าไว้เพื่อการจ้างโรงงานอื่นผลิตสินค้าให้กับสหกรณ์ ซึ่งจะทำให้ต้นทุนรวมต่ำกว่ามีโรงงานผลิตเอง ส่วนการตั้งราคาสินค้า (Mark up Price) ที่เคยทำในลักษณะผู้ขายส่งในอดีต เปลี่ยนแปลงมาใช้วิธีการจัดตั้งศูนย์รวมซื้อและกระจายสินค้าโดยรวบรวมปริมาณขาย (Volume) ทั้งปีของทั้งขบวนการสหกรณ์ แล้วทำการต่อรองราคากับ Suppliers และ Producers ในยอดรวมทั้งปีนั้น ตกลงทำกรอบสัญญาในการซื้อขาย (Frame Contracts) แล้วดำเนินการกระจายสินค้าไปยังสหกรณ์สมาชิกเองโดยชุมชนฯ คิดเพียงค่าบริการขนส่งและกระจายสินค้าตามปริมาณสั่งซื้อเท่านั้น ในวิธีการเช่นนี้ชุมชนฯ ทำให้สหกรณ์สมาชิกได้สินค้าไปขายในราคาที่ถูกลงลดต้นทุนในการเก็บรักษาสินค้าคงคลังของตนเอง เพราะชุมชนฯ ใช้ระบบกระจายสินค้าที่มีประสิทธิภาพ และชุมชนฯ ไม่ได้หารายได้จากการบวกราคาสินค้าเพิ่ม แต่ชุมชนฯจะมีรายได้จากค่าบริการในการกระจายสินค้าซึ่งมีวิธีการคิดและเรียกเก็บจากสหกรณ์สมาชิกโดยยุติธรรมและโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้

นอกจากการรวมซื้อที่ทำให้ต้นทุนต่ำลงนี้ ชุมชนฯ ยังให้บริการฝึกอบรมในด้านการค้าปลีกที่มีประสิทธิภาพ อาทิ การจัดชั้นวางสินค้า การตกแต่งจุดส่งเสริมการขาย การวิเคราะห์สินค้า และการบริหารจัดการด้านการค้าปลีกในร้านสหกรณ์ที่มีอยู่หลายระดับ ตั้งแต่ KONSUM ที่เป็นซูเปอร์มาร์เก็ตขนาดเล็กและกลาง DOMUS และ ROBINHOOD ซึ่งเป็นดีพาร์ทเมนท์สโตร์ OBS ซึ่งเป็นไฮเปอร์มาร์เก็ต นอกจากนี้ยังมีร้านค้าของสหกรณ์ที่เป็นร้านประเภท Category Killer อีกหลายแห่ง ซึ่งหมายรวมทั้งการกำหนด Shop Concept และ Business Concept การกำหนด สีร่วม โลโก้ร่วม ฯลฯ นอกจากนั้น KF ก็มีบทบาทในด้านดำเนินการส่งเสริมการตลาดและการขายร่วมกันของร้านสหกรณ์ในทุกๆระดับ สุดท้าย คือ การทำสมาชิกสัมพันธ์ร่วมกัน สมาชิกของร้านสหกรณ์ทุกแห่งจะถือบัตรสมาชิก ซึ่งมีชื่อเรียกเป็นภาษาสวีดิชว่า Miasmak ซึ่งบัตรใบเดียวนี้สมาชิกสามารถใช้ได้กับร้านสหกรณ์ทุกร้าน ทุกสาขา ทุกๆระดับในประเทศสวีเดน ด้วยความสามารถและวิธีการดังกล่าวมานี้ขบวนการสหกรณ์ผู้บริโภคของสวีเดนจึงเข้มแข็งมาก สามารถต่อสู้กับการค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) ในปัจจุบันได้เป็นอย่างดี และยังได้ขยายขนาดตลาดและความร่วมมือตามหลักการสหกรณ์ ไปยังประเทศในเขตสแกนดิเนเวีย ได้แก่ นอร์เวย์ เดนมาร์ก และฟินแลนด์ ด้วยการจัดตั้งชุมชนสหกรณ์ระดับนานาชาติขึ้น เรียกว่า "KOOP NORTH"

ความสำคัญของขบวนการสหกรณ์การเกษตรในการผลิตอาหารหล่อเลี้ยงประเทศสวีเดน แม้ช่วงแรกตั้งประสบปัญหาการดำเนินงานเนื่องจากอยู่ในกำกับดูแลของกฎหมายบริษัทร่วมทุน เมื่อรัฐบาลได้ออกกฎหมายเฉพาะสหกรณ์ ใน ค.ศ. 1895 ได้ส่งผลให้สหกรณ์ผู้ผลิตได้รับการสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น

เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำครั้งใหญ่ใน ค.ศ. 1930 ส่งผลต่อราคาสินค้าเกษตรตกต่ำที่สุด ณ เวลานั้น รัฐบาลได้ใช้มาตรการแทรกแซงราคาอันเป็นรากฐานนโยบายด้านการเกษตรของสวีเดนในเวลาต่อมา ค.ศ. 1947 รัฐบาลได้ตัดสินใจตรึงราคาพืชผลและอาหาร ดังนั้น สหกรณ์จึงได้รับความเข้มแข็งภายใต้นโยบายปกป้องการเกษตรของสวีเดนที่กระตุ้นทั้งการเกษตรและความร่วมมือต่าง ๆ

ใน ค.ศ. 2002 ประเทศสวีเดน มีสหกรณ์การเกษตรราว 50 แห่ง การดำเนินงานมุ่งไปที่การตลาด การแปรรูปเนื้อสัตว์ เกษตรกรรมและป่าไม้ กฎพื้นฐานตลาดการแข่งขันในสวีเดนเป็นไปตามกฎหมายการแข่งขันของสวีเดน (Swedish Competition Act: SCA) เมื่อเริ่มแรกในการถือใช้ SCA สหกรณ์ไม่ได้รับยกเว้นตามกฎหมายนี้ เมื่อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ฉบับใหม่มีผลถือใช้ใน ค.ศ. 1994 กฎหมาย SCA จึงยกเว้นให้กับสมาคมสหกรณ์มากเท่าที่สมาคมสหกรณ์ปฏิบัติตามกฎหมายสหกรณ์และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ นอกจากแนวปฏิบัติด้านสหกรณ์แล้ว สหกรณ์การเกษตรสวีเดนยังให้ความสำคัญด้านคุณภาพและสิ่งแวดล้อม เกษตรกรที่เข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์ต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านคุณภาพและสิ่งแวดล้อมนี้ (Jarka Chloupková, 2002)

### 3. การขับเคลื่อนขบวนการสหกรณ์ในประเทศสวีเดน

ขบวนการสหกรณ์ในประเทศสวีเดนมีความเป็นเอกภาพร่วมไม่ร่วมมือกันอย่างเข้มแข็ง องค์กรระดับชาติมีสมาชิกรวมหรือสหภาพสมาชิกของตนเองซึ่งเป็นการจัดประชุมกลุ่มสมาชิก เพื่อรับฟังเสียงสะท้อนที่ก่อให้เกิดการพัฒนาทางธุรกิจ และการดำเนินธุรกิจสอดคล้องตามความต้องการของสมาชิก ตามปรัชญาและหลักการสหกรณ์ และการทำหน้าที่ในการเป็นพลเมืองที่ดีของโลก โดยมีรายละเอียดดังนี้

การเป็นสมาชิกองค์กรสัมพันธ์ภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ องค์กรระดับชาติที่เป็นตัวแทนของขบวนการสหกรณ์ ในการสมัครเข้าเป็นสมาชิกองค์กรสัมพันธ์ภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ จำนวน 6 องค์กร แยกเป็นสมาชิกประเภทสมาคม จำนวน 2 องค์กร คือ คอมพานีเยน (Coompanion) และ เฟรเมีย (Fremia) และองค์กรที่เป็นสมาชิกประเภทเต็มรูปแบบ จำนวน 4 องค์กร คือ โฟล์คซัม (Folksam) เอชเอสบี ริคส์เฟอร์บุนด์ (HSB Riksförbundet or Union of Housing Co-operatives) สมาคมสหกรณ์ผู้บริโภค (Kooperativa Förbundet: KF or The Swedish Co-operative Union) และริกสบิกเกน (Riksbyggen or Co-operative Housing Union) (Cooperatives Europe, 2022) โดยมีรายละเอียดดังนี้

**3.1 คอมพานีเยน (Coompanion)** เป็นองค์กรระดับชาติมีบทบาทในการส่งเสริมสหกรณ์ภายในประเทศ โดยคอมพานีเยนทำหน้าที่ (Coompanion, 2022) ดังต่อไปนี้

**1) การส่งเสริมวิสาหกิจสหกรณ์** คอมพานีเยนได้ส่งเสริมการประกอบวิสาหกิจที่อยู่บนพื้นฐานของความเท่าเทียม ความเป็นเจ้าของและการกำกับดูแลตามหลักประชาธิปไตย ซึ่งมีมุมมองของความยั่งยืนทางสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมที่ได้รับการปกป้อง องค์กรมีผลการดำเนินงานที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม และสร้างผลกระทบทางสังคมเชิงบวก การพัฒนาในระดับท้องถิ่นและระดับภูมิภาคในการสนับสนุนรูปแบบความเป็นเจ้าขององค์กรที่หลากหลายในชุมชนเชิงธุรกิจของประเทศสวีเดน

2) **การสร้างความเป็นเอกภาพ** คอมพาเนียนมีองค์กรอิสระระดับภูมิภาค จำนวน 25 แห่ง ทั่วประเทศสวีเดน เป็นเจ้าของและบริหารจัดการในพื้นที่โดยสมาชิก สมาชิกในแต่ละภูมิภาคต่างตระหนักถึงคุณค่าของการร่วมกันคิดร่วมกันทำและเป็นประชาธิปไตย โดยสมาชิกเข้าร่วมประชุมสภาสมาชิกทั้ง 25 แห่ง ซึ่งคอมพาเนียนได้ทำงานส่งเสริมและพัฒนาชุมชน สร้างงาน สร้างอาชีพ การตลาด และสนับสนุนให้รวมกลุ่ม จำนวนกว่า 1,000 แห่ง ส่งเสริมให้เป็นองค์กร สหกรณ์ วิสาหกิจทางสังคม สมาคมการศึกษา และภาคส่วนสาธารณะต่างๆ เป็นการทำงานเพื่อส่งเสริมสหกรณ์ทุกประเภท และสนับสนุนพัฒนาสหกรณ์สมาชิกทุกประเภทให้ดีขึ้น

3) **การให้บริการคำแนะนำ** การทำหน้าที่ของคอมพาเนียนในแต่ละภูมิภาค ในการให้บริการด้านให้คำแนะนำ และข้อมูลข่าวสารไม่มีค่าใช้จ่ายและใกล้บ้าน การให้บริการแนะนำตามความต้องการในริเริ่มธุรกิจ คอมพาเนียนได้ให้การสนับสนุนที่กว้างขวางรอบด้านตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการจนครบถ้วนทุกขั้นตอน โดยคอมพาเนียนได้รับงบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาลสวีเดน ผ่านทางสำนักงานเพื่อเศรษฐกิจและการเติบโตระดับภูมิภาคประเทศสวีเดน (Swedish Agency for Economic and Regional Growth) ซึ่งทำงานร่วมกับเทศบาล หน่วยงานในภูมิภาค และภาคส่วนอื่นๆ นอกจากนี้ ยังกระบวนการร่วมกันคิดร่วมกันทำของกลุ่ม สมาคม และการร่วมมือกันในการแบ่งปันแนวคิด การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปใช้ ตลอดจนการฝึกอบรมและพัฒนาตามความจำเป็นที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของคณะกรรมการ กลุ่มที่เป็นพลวัต การจัดการความขัดแย้ง การพัฒนาธุรกิจหรือการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรประชาธิปไตย โดยมีหลักสูตรสำหรับการประกอบวิสาหกิจในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งเป็นทั้งการสร้างแรงบันดาลใจและการให้การศึกษา

4) **โครงการพัฒนา** คอมพาเนียนได้ทำโครงการพัฒนาท้องถิ่นและภูมิภาค โดยการร่วมกลุ่มการพัฒนาและดำเนินการโครงการสร้างและปรับปรุงเงื่อนไขสำหรับการประกอบวิสาหกิจสหกรณ์ และการทำงานส่งเสริมธุรกิจนั้น เป็นผลประโยชน์ทางสังคมและการเข้าร่วมทางสังคมเพื่อการดำรงชีพ หลายครั้งที่คอมพาเนียนได้เปิดตลาดแรงงานสำหรับประชาชนจำนวนมาก เช่น ผู้ที่มาใหม่ที่ต้องการเริ่มต้นชีวิตใหม่ในประเทศสวีเดน หรือผู้ที่มีปัญหาในการเข้าสู่ตลาดแรงงานด้วยเหตุผลหลายประการ ด้วยธุรกิจรูปแบบสหกรณ์ ประชาชนเหล่านี้จึงได้รับโอกาสในการสร้างงานด้วยตัวเองกับโครงการพัฒนาของคอมพาเนียน การสร้างโอกาสในการทำงานและการเข้าร่วมเป็นหุ้นส่วนกับคอมพาเนียน จึงเป็นความสามารถทั้งทางด้านความเป็นที่ดีส่วนบุคคลและสังคมโดยรวม

5) **การดำเนินโครงการพัฒนาความเท่าเทียมและประชาธิปไตยของสังคม** ยังค้นพบแนวโน้มทางสังคมประเภทต่างๆ เช่น สังคมดิจิทัล เศรษฐกิจแบบการจ้างงานชั่วคราว และการลดจำนวนประชากรในชนบท เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ได้ส่งผลกระทบต่อสังคม ตลาดแรงงาน และการดำเนินธุรกิจ

6) **แนวทางการสนับสนุนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน** คอมพาเนียนเป็นองค์กรหนึ่งที่สนับสนุนสหประชาชาติเช่นเดียวกับประเทศต่างๆ ทั่วโลก ในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของโลกในการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) การผสมผสานการมีส่วนร่วมและประชาธิปไตยเข้ากับการพัฒนาธุรกิจและผลประโยชน์ทางสังคม ตามรูปแบบทางธุรกิจที่สามารถเปลี่ยนแปลงโลกได้ด้วยการลงมือทำ ซึ่งการพัฒนาสังคมที่เท่าเทียมและเป็นประชาธิปไตย ในการประกอบ

การวิสาหกิจที่โดดเด่นอย่างยั่งยืนและความร่วมมือไม่ร่วมมือเพื่อไปถึงเป้าหมายที่ 5 ความเท่าเทียมทางเพศ เป้าหมายที่ 8 งานที่มีคุณค่าและการเติบโตทางเศรษฐกิจ เป้าหมายที่ 10 ลดความเหลื่อมล้ำ เป้าหมายที่ 11 เมืองและชุมชนที่ยั่งยืน เป้าหมายที่ 12 การผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน และเป้าหมายที่ 17 ความร่วมมือและการพัฒนาที่ยั่งยืน ดังภาพที่ 3.2



ภาพที่ 3.2 เป้าหมายระดับโลกของคอมพาเนียนที่สนับสนุนแนวทางสหประชาชาติ

ที่มา: <https://www.ica.coop/en/our-members/search-our-members>. (2565).

**3.2 โฟล์คซัม (Folksam)** เป็นบริษัทประกันของสหกรณ์ที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในประเทศสวีเดน ในธุรกิจประกันภัย เงินบำนาญ และเงินออมระยะยาว รวมถึงโอกาสทางธุรกิจที่ดีในการเพิ่มสินทรัพย์ให้กับลูกค้า และลูกค้า คือ เจ้าของบริษัท มีสินทรัพย์ 455 พันล้านโครนสวีเดน ซึ่งลงทุนในตราสารหนี้ หุ้น และอสังหาริมทรัพย์ และอื่นๆ ทรัพย์สินภายใต้การบริหารทั้งหมดอยู่ภายใต้แนวทางปฏิบัติโดยพิจารณาจากวิธีที่สามารถรับผิดชอบและเรียกร้องจากบริษัทที่ลงทุนได้ (Folksam, 2022)

**3.3 เฟรเมีย (Fremia)** เป็นสมาคมสหกรณ์ของนายจ้างและลูกจ้างที่ร่วมกันเป็นเจ้าของ ก่อตั้งขึ้นเมื่อ ค.ศ. 1906 โดยการริเริ่มในที่ประชุมสภาสมาชิกของสมาคมสหกรณ์ผู้บริโภคร่วม (Kooperativa Förbundet: KF) ในการหารือเกี่ยวกับปัญหาแรงงานและการเป็นนายจ้างที่ดี ต่อมา KF ได้ร่วมกับเคเอฟ อินดริสทริเออร์ (KF-industrier) คอนซุม (Konsum) และโฟล์คซัม (Folksam) จัดตั้งสหกรณ์ขององค์กรการเจรจา (Cooperative's Negotiation Organization: KFO) โดยทำข้อตกลงกับกรมแรงงาน ใน ค.ศ. 1947 มีการจัดตั้งสภากรงาน (Works Councils) คณะกรรมการที่ปรึกษาและข้อเสนอ (Consultations and Proposal Committees) เพื่อมุ่งเน้นการให้คำปรึกษา ความปลอดภัยในการทำงาน ความเป็นอยู่ที่ดี สภาพแวดล้อมในการทำงาน การศึกษา และข้อมูลข่าวสาร ต่อมา มีสหกรณ์นายจ้างเข้าร่วมถึงห้าหมื่นคน ใน ค.ศ. 2020 KFO ได้ควมรวมเข้ากับสมาคมสหกรณ์นายจ้างไอเดีย (Employers' Association Idea) กลายเป็น เฟรเมีย (Fremia) จนกระทั่ง ค.ศ. 2021 สหกรณ์เฟรเมียมีสมาชิกที่เป็นองค์กรนายจ้าง จำนวน 5,400 แห่ง และสมาชิกที่เป็นลูกจ้าง จำนวน 145,000 คน (Fremia, 2022)

**3.4 สมาคมสหกรณ์ผู้บริโภคร่วม (Kooperativa Förbundet: KF or The Swedish Co-operative Union)** เป็นขบวนการสหกรณ์ระดับชาติที่ทำหน้าที่เป็นสภาสหกรณ์ผู้บริโภครับฟังความคิดเห็นของสมาชิกและเสียงสะท้อนด้านนโยบายของขบวนการสหกรณ์ผู้บริโภคร่วม เพื่อการพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์ที่ทรงอิทธิพล เช่น นโยบายการบริโภคเฉพาะอาหารอินทรีย์ ไข่ไก่อินทรีย์ เป็นต้น ใน ค.ศ. 2022 KF มีสมาชิก จำนวน 28 สหกรณ์ สมาชิกรายคนที่เข้าร่วม จำนวน 3.7 ล้านคน (KF, 2022)

3.5 เอชเอสบี ริคส์เฟอ์บุนด์ และริกส์บิกเกน (HSB Riksförbund or Union of Housing Co-operatives) และริกส์บิกเกน (Riksbyggen or Co-operative Housing Union) ทั้งสององค์กรเป็นขบวนการสหกรณ์การเคหะระดับชาติ

กล่าวได้ว่า ขบวนการสหกรณ์ของประเทศสวีเดนมีความมุ่งมั่น มานะบากบั่นในการพัฒนา การสร้างงาน สร้างชุมชนที่มั่นคง ส่งเสริมประชาชนทุกภาคในเชิงธุรกิจตามปรัชญาและหลักการสหกรณ์ ส่งเสริมผู้ผลิต สนับสนุนผู้บริโภค การประกันความเสี่ยงในการดำเนินชีวิต ช่วยเหลือแรงงาน การเป็นนายจ้างและลูกจ้างที่ดี และร่วมพัฒนาเศรษฐกิจโลกตามแนวทางสหกรณ์

**กิจกรรม 3.1.3**

1. สหกรณ์ในประเทศสวีเดนถือกำเนิดอย่างไร
2. ขบวนการสหกรณ์ในประเทศสวีเดนมีลักษณะโดดเด่นอย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 3.1.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 3.1 เรื่องที่ 3.1.3)

## แผนการสอนตอนที่ 3.2 การสหกรณ์ในทวีปอเมริกา

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 3.2 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

### หัวเรื่อง

- 3.2.1 การสหกรณ์ในประเทศสหรัฐอเมริกา
- 3.2.2 การสหกรณ์ในประเทศแคนาดา

### แนวคิด

1. สหกรณ์แรกที่เกิดขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกา คือ สหกรณ์ประกันภัย และสหกรณ์ผู้ผลิตในภาคเกษตรกรรม เพราะสหรัฐอเมริกาเป็นประเทศเกิดใหม่ซึ่งมีผู้อพยพโยกย้ายมาตั้งถิ่นฐานจากหลายประเทศในยุโรป จึงได้นำแนวความคิดด้านการสหกรณ์มาทดลองปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อม จนประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี โดยระบบการกระจายสินเชื่อที่เป็นเอกภาพ และมีการเชื่อมโยงในเครือข่ายขบวนการสหกรณ์ด้วยกัน
2. สหกรณ์แรกที่เกิดขึ้นในประเทศแคนาดา คือ สหกรณ์ประกันอัครภัย ซึ่งก่อตั้งในหมู่เกษตรกรชาวนา จัดว่าเป็นประเภทสหกรณ์บริการ แคนาดาเองก็เป็นประเทศเกิดใหม่ที่เคยอยู่ใต้การปกครองของฝรั่งเศสและอังกฤษมาก่อนที่จะได้รับอิสรภาพและประกาศตัวเป็นประเทศในเครือจักรภพอังกฤษ แนวคิดทางสหกรณ์จึงมาจากทางฝรั่งเศสและอังกฤษ ซึ่งก็ประสบความสำเร็จทั้งด้านสหกรณ์ผู้ผลิตและสหกรณ์ผู้บริโภค

### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 3.2.1 “การสหกรณ์ในประเทศสหรัฐอเมริกา” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการสหกรณ์ในประเทศสหรัฐอเมริกาได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 3.2.2 “การสหกรณ์ในประเทศแคนาดา” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการสหกรณ์ในประเทศแคนาดาได้

## เรื่องที่ 3.2.1

### การสหกรณ์ในประเทศสหรัฐอเมริกา

---

#### 1. การกำเนิดสหกรณ์ในประเทศสหรัฐอเมริกา

สหรัฐอเมริกาเป็นประเทศที่มีเนื้อที่กว้างใหญ่ โดยพลเมืองที่อยู่อาศัยในสหรัฐอเมริกานั้นอพยพโยกย้ายมาจากทวีปต่างๆ จนเปรียบได้เหมือนชามสลัดที่รองรับพืชผักชนิดต่างๆ ประชาชนที่อพยพโยกย้ายถิ่นมาตั้งหลักแหล่งใหม่ในสหรัฐอเมริกานั้นมีทั้งมาจากประเทศอังกฤษ เยอรมนี สวีเดน เดนมาร์ก เนเธอร์แลนด์ โปแลนด์ สเปน และชนเผ่าพื้นเมือง ฯลฯ ได้นำแนวคิดด้านสหกรณ์มาด้วย และนำมาปรับใช้ในที่ใหม่ ดังนั้น สหกรณ์ที่ถือกำเนิดในสหรัฐอเมริกานั้นมีวิวัฒนาการมาเรื่อยๆ โดยอาจเรียงลำดับตาม ค.ศ. ได้ดังนี้

ปี ค.ศ. 1752 ธุรกิจสหกรณ์แห่งแรกที่ได้รับการยอมรับในสหรัฐอเมริกา คือ สหกรณ์ประกันภัย เนื่องจากการสูญเสียบ้านด้วยอัคคีภัย (Insurance of Houses From Loss by Fire) เป็นบริษัทประกันอัคคีภัย (Mutual Fire Insurance Company) เพื่อการช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ก่อตั้งโดยเบนจามิน แฟรงคลิน (Benjamin Franklin) รัฐบุรุษของสหรัฐอเมริกาซึ่งได้รับอิทธิพลจากสมาคมประกันภัยประเทศอังกฤษในช่วงปลายศตวรรษที่ 17 และสหกรณ์ยังคงดำเนินกิจการต่อเนื่องเรื่อยมา (Lynn Pitman, 2018 and ICA, 2022)

ปี ค.ศ. 1780 เกษตรกรได้รวมตัวกันเพื่อนำเข้าวัวพันธ์แท้ แล้วกระจายต่อไปยังเมืองชายฝั่งทะเลด้านตะวันออก รวมทั้งมีการรวมตัวกันเป็นกลุ่มย่อยๆ อีกหลายกลุ่ม

ปี ค.ศ. 1810 เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมมีการรวมตัวกัน จัดตั้งสหกรณ์ผลิตเนยแข็งขึ้นในเมืองกอสเชียร์ รัฐคอนเนทิคัต และเมืองเซาธ์ เทนตัน ในรัฐนิวยอร์ก จัดว่าเป็นสหกรณ์การแปรรูปชนิดหนึ่ง

ปี ค.ศ. 1820 เกษตรกรในรัฐโอไฮโอ รวมตัวกันจัดตั้งกลุ่มแปรรูปหมู เพื่อส่งไปจำหน่ายในตลาดในมอนทรีออลโดยทางเรือ

ปี ค.ศ. 1830 มีการจัดตั้งสหกรณ์ในโรงงานขนาดเล็กในกลุ่มผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ ตู้ เครื่องจักรสานสิ่งทอ และผู้ตัดเย็บเสื้อผ้า

ปี ค.ศ. 1840 มีการจัดตั้งร้านสหกรณ์หรือสหกรณ์ร้านค้าขึ้น โดยการสนับสนุนของสหภาพแรงงานการบริหารงานในตอนแรกๆ ประสบความสำเร็จ แต่ต่อมามีผลลัพท์เพราะระบบการจัดการที่ไม่มีประสิทธิภาพและความไม่ภักดีต่อสหกรณ์ของมวลสมาชิก

ปี ค.ศ. 1840 กลุ่มผู้นิยมลัทธิมอร์มอนที่อาศัยอยู่ทางตะวันตกของประเทศ ได้ริเริ่มจัดตั้งสหกรณ์ชลประทาน บริการน้ำเพื่อการเกษตรแก่สมาชิก ได้รับความสำเร็จเป็นอย่างดีทั้งๆ ที่ยึดหลักการให้บริการแก่สมาชิกในราคาต้นทุน

ปี ค.ศ. 1850 มีการจัดตั้งสหกรณ์การเคหะและการกู้ยืมขึ้น เพราะสภาวะราคาปลุกบ้านที่สูงขึ้นมากในขณะนั้น มีการตั้งนิคมสหกรณ์ตามความคิดของโอเวน แต่ล้มเหลวไปในเวลาเพียง 3 ปีหลังการจัดตั้ง



ปี ค.ศ. 1850 เกษตรกรในรัฐอิลลินอยส์ และรัฐวิสคอนซิน ได้รวมตัวกันดำเนินการจัดหาวัสดุ การเกษตรมาให้บริการกันเองในกลุ่ม

ปี ค.ศ. 1857 มีการจัดตั้งสหกรณ์ขนส่งธัญพืชที่เมืองเมตลัน รัฐวิสคอนซิน แต่ไม่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ เพราะมีการทุจริตเกิดขึ้นในฝ่ายจัดการเกษตรกรในเมืองริเวอร์เฮด รัฐนิวยอร์ก ได้จัดตั้งสหกรณ์การซื้อเพื่อจัดหาปุ๋ยมาบริการให้กับเกษตรกรสมาชิก มีการจัดตั้งสหกรณ์การตลาด ผลไม้ ในรัฐนิวเจอร์ซีย์

จากวิวัฒนาการด้านสหกรณ์ในสหรัฐอเมริกาที่เรียงลำดับมานี้ พอสรุปได้ว่าสหกรณ์ประเภทแรกที่เกิดขึ้นในสหรัฐอเมริกา คือ สหกรณ์ประกันภัยที่ได้รับอิทธิพลจากยุโรป ต่อมาเป็นสหกรณ์ประเภท การเกษตรที่มีรากฐานมาจากลักษณะการดำเนินธุรกิจในสมาคมชาวนา (National Grange) และ สมาพันธ์ภาพชาวนา (Farmers' Alliance) ซึ่งมีอิทธิพลอย่างสำคัญต่อขบวนการสหกรณ์ภาคเกษตร โดยที่สมาคมชาวนานั้นก่อตั้งขึ้นใน ค.ศ. 1875 โดยการสนับสนุนของกระทรวงเกษตรสหรัฐ บทบาทสำคัญ ที่ดำเนินการในระยะแรกๆ คือ สหกรณ์การตลาด และสหกรณ์การจัดซื้อปัจจัยการผลิต ต่อมาได้ขยาย บทบาทไปในการจัดตั้งร้านสหกรณ์ ขึ้นมาทำหน้าที่ขายสินค้าทั้งสินค้าอุปโภคบริโภคและปัจจัยการผลิต ทางการเกษตร ส่วนสมาพันธ์ภาพชาวนานั้นก่อตั้งขึ้นใน ค.ศ. 1870 ในพื้นที่ที่ไม่มีสมาคมชาวนา การ ดำเนินงานมีลักษณะคล้ายคลึงกัน และประสบความสำเร็จอย่างมากใน ค.ศ. 1880

การเรียนรู้หลักการสหกรณ์จากการลองผิดลองถูก และปรับใช้หลักการสหกรณ์ขององค์กรสหกรณ์ ทั้งสองนั้นเป็นรากฐานให้รัฐบาลกลางให้ความสนใจกับการสหกรณ์ และให้การสนับสนุนมากมายหลาย ประการโดยเฉพาะกับสหกรณ์ภาคเกษตร อาทิ ใน ค.ศ. 1908 รัฐบาลกลางสหรัฐอเมริกาโดยประธานาธิบดี ซีโอดอร์ รูสเวลท์ ได้จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาชนบท ซึ่งคณะกรรมการนี้เรียกร้องให้สนใจในประเด็นที่ ว่า สหกรณ์สามารถเป็นเครื่องมือในการพัฒนาชนบทให้ก้าวหน้าขึ้น โดยดูจากตัวอย่างความสำเร็จของ สหกรณ์สินเชื่อนิวยุโรป และตั้งแต่ ค.ศ. 1908 เป็นต้นมา มหาวิทยาลัยของรัฐก็เริ่มต้นสอนวิชาสหกรณ์ โดยบรรจุไว้ในหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง เริ่มมีการวิจัยทางสหกรณ์ และนำผลไปปรับใช้ในชนบท ใน ค.ศ. 1913 ประธานาธิบดีวูดร็อดโฮว์ได้จัดส่งคณะกรรมการชุดหนึ่งไปยุโรป เพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาขบวนการสหกรณ์ ต่อมาผลการศึกษานี้มีผลให้มีการตราพระราชบัญญัติสินเชื่อเพื่อเกษตรกรรวม (Federal Farm Loan Act) ผ่านสภา ทำให้มีผลทางปฏิบัติต่อการให้สินเชื่อระยะยาวแก่เกษตรกร กล่าวได้ว่า พระราชบัญญัติฉบับนี้ เป็นการจุดประกายให้กับระบบของสหกรณ์สินเชื่อนิวอเมริกาในเวลาต่อมา

นอกจากนั้น ยังมีกฎหมายที่เกี่ยวกับสหกรณ์ผ่านออกมาจากสภาในช่วง ค.ศ. 1920-1929 อีก หลายฉบับ อาทิ The Capper-Volstead Act (1922) ที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินการของสหกรณ์การ ตลาด The Cooperative Marketing Act (1926) ออกมาเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานของ กองสหกรณ์การตลาด กระทรวงเกษตร ที่ต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็นกองบริการสหกรณ์การเกษตร The Agricultural Marketing Act (1929) ซึ่งมีผลต่อการจัดตั้งคณะกรรมการการเกษตรแห่งชาติ (Federal Farm Board) ซึ่งมีอำนาจในการใช้เงินจำนวนประมาณหนึ่งหมื่นล้านบาทในการรักษาระดับราคาสินค้าเกษตร และให้เกษตรกรกู้ยืม

ในช่วงยุคนี้การเกษตรของสหรัฐอเมริกาได้ก้าวเข้าสู่ยุคตลาดสินค้าเฉพาะอย่าง (Commodity Marketing) ขบวนการสหกรณ์ได้ปรับกระบวนการทำตามสถานการณ์ โดยแนวความคิดของอารอน ฮาบีโร ให้จัดตั้งสหกรณ์ที่ดำเนินการเฉพาะอย่างในระดับรัฐ เพื่อดำเนินการอย่างครบถ้วนตลอดวงจรการผลิตและการตลาด จึงได้มีการจัดตั้งสหกรณ์การตลาดในระดับรัฐขึ้น และมีการจัดตั้งองค์กรระดับชาติขึ้นมา 2 แห่ง คือ สถาบันทางสหกรณ์แห่งสหรัฐอเมริกา (American Institute of Cooperation: AIC) และสภาสหกรณ์การเกษตรแห่งชาติ (National Council Farmer Cooperatives: NCFC)

ต่อมาในช่วง ค.ศ. 1933-1945 เกิดภาวะตกต่ำทางเศรษฐกิจ และเกิดสงครามโลกครั้งที่ 2 ยังผลให้การผลิตทางการเกษตรต้องเปลี่ยนไปใช้เครื่องจักรมากขึ้น เพื่อสนองความต้องการสินค้าเกษตรที่เพิ่มสูงขึ้น ในช่วงนี้ขบวนการสหกรณ์ได้เติบโตขึ้นทั้งปริมาณธุรกิจและจำนวนสมาชิก มีการให้ความสำคัญกับการศึกษาและวิจัยโดยเริ่มต้นจากกระทรวงเกษตร แล้วขยายลงสู่สถาบันการศึกษาและองค์กรสหกรณ์เอง นอกจากนี้ได้ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมฝ่ายจัดการ เพื่อให้ตามความก้าวหน้าของระบบธุรกิจ

หลังสงครามโลกครั้งที่สองเป็นต้นมา ขบวนการสหกรณ์ในสหรัฐอเมริกาเกิดมีการผสมผสาน (Cooperative Integration) ขึ้น โดยสหกรณ์ที่คล้ายๆ กันได้รวมตัวในแนวราบเกิดสหกรณ์ขนาดใหญ่ขึ้น นอกจากนี้มีการรวมตัวของสหกรณ์การตลาดกับสหกรณ์จัดหาปัจจัยการผลิต มีการจัดตั้งสหกรณ์การต่อรอง (Bargaining Cooperative) ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อเกษตรกรโคนม เพราะสหกรณ์เป็นผู้จัดจำหน่ายผลผลิตนมประมาณร้อยละ 50 ของจำนวนผลผลิตที่เกษตรกรผลิตได้ มีการผสมผสานในแนวตั้งเป็นสหกรณ์ระดับภาคและระดับชาติ เช่น ในสินค้าอาหารสัตว์ ธัญพืช ปุ๋ย และน้ำมัน เป็นต้น สหกรณ์ได้ปรับตนเข้าสู่ความทันสมัยโดยมีการลงทุนในการสร้างโรงงานและคลังพัสดุ สหกรณ์เป็นเจ้าของโรงงานปุ๋ย โรงงานแปรรูปปีโตรเลียม โรงงานอาหารสัตว์ สหกรณ์บางแห่งเป็นเจ้าของรถไฟและเรือสินค้า สหกรณ์ผู้บริโภคก็ได้ปรับปรุงกิจการขายปลีกให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

## 2. ขบวนการสหกรณ์ในประเทศสหรัฐอเมริกา

ตั้งแต่ ค.ศ. 1933 ที่มีการจัดตั้งสหกรณ์ประเภทต่างๆ ขึ้นในพื้นที่ต่างๆ ของสหรัฐอเมริกา จึงมีการจัดแบ่งประเภทออกเป็น 2 อย่าง ได้แก่ สหกรณ์ผู้ผลิตทางการเกษตร (Agricultural Producers' Associations) และสหกรณ์ผู้บริโภค (Consumers' Cooperative Associations) ซึ่งยังเป็นลักษณะการแบ่งประเภทที่กว้างเกินไป ดังนั้น ต่อมาใน ค.ศ. 1937 แบคเคน และชาร์ส (Bakken and Schaars) จึงได้แบ่งประเภทของสหกรณ์ในสหรัฐอเมริกาออกเป็นกลุ่มใหญ่ๆ 4 ประเภท ด้วยกันดังนี้ คือ

2.1 สหกรณ์การขาย (Cooperative Sales Associations) ในบางครั้งเรียกว่า สหกรณ์การตลาดในกลุ่มนี้ประกอบด้วย สหกรณ์การตลาดสินค้าเฉพาะอย่าง (Commodity Marketing Association) และสหกรณ์ต่อรองราคาผลผลิต (Collective Bargaining Association)

2.2 สหกรณ์การซื้อ (Cooperative Purchasing Association) ประกอบด้วย สหกรณ์การซื้อทางการเกษตร (Agricultural Purchasing Cooperative) และสหกรณ์ผู้บริโภค (Consumer Cooperatives)

2.3 สหกรณ์บริการ (Cooperative Service Association) ซึ่งประกอบด้วย สหกรณ์ธนกิจ สหกรณ์ประกันภัย สหกรณ์โทรศัพท์ สหกรณ์ไฟฟ้า (ชนบท) สหกรณ์ชลประทาน สหกรณ์ขนส่ง สหกรณ์ยาและโรงพยาบาล สหกรณ์ภัตตาคาร สหกรณ์เคหะ และอื่นๆ

2.4 สหกรณ์คนงาน (Worker's Cooperative Association) ประกอบด้วย สหกรณ์แรงงาน สหกรณ์ผู้ใช้แรงงานทางการเกษตร สหกรณ์ผู้ใช้แรงงานทางอุตสาหกรรม เป็นต้น

ต่อมาใน ค.ศ. 1964 ศาสตราจารย์รอย (Professor Ewell Pual Roy) ได้แบ่งประเภทของ สหกรณ์ในสหรัฐอเมริกาออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่

- 1) สหกรณ์ผู้ผลิตทางด้านเกษตร (Agricultural Producer Cooperatives)
- 2) สหกรณ์ผู้บริโภค (Consumer-owned and Operated Cooperatives)
- 3) สหกรณ์ผู้เป็นเจ้าของธุรกิจและอุตสาหกรรม (Business-Industrial Association)
- 4) สหกรณ์การผลิตของผู้ใช้แรงงาน (Workers' Productive Association)
- 5) องค์กรกึ่งสหกรณ์ (Quasi Cooperatives) ซึ่งมีเป็นจำนวนมาก และการที่เรียกเช่นนี้

เพราะองค์กรเหล่านี้มีการปฏิบัติตามหลักการและวิธีการสหกรณ์เพียงบางส่วนเท่านั้น

สำหรับโครงสร้างของขบวนการสหกรณ์แต่ละประเภทในสหรัฐอเมริกา ไม่ว่าจะแบ่งแบบใดก็ตาม สามารถแบ่งการจัดโครงสร้างออกได้เป็น 3 แบบ คือ แบบชุมชน แบบรวมเข้าสู่ศูนย์กลาง และแบบผสมของ 2 แบบแรก โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) โครงสร้างแบบชุมชน (Federal) จะแบ่งออกเป็นสหกรณ์ระดับปฐม หรือระดับท้องถิ่น หลากๆ สหกรณ์รวมตัวกันจัดตั้งองค์กรระดับชาติขึ้น ซึ่งเรียกว่า ชุมชุมสหกรณ์

2) โครงสร้างแบบรวมเข้าสู่ศูนย์กลาง สหกรณ์ประเภทนี้จะไม่มียุติการระดับท้องถิ่น เพราะองค์กรระดับภาคจะให้บริการถึงตัวสมาชิกโดยตรง ดังนั้น องค์กรระดับภาคจะมีแผนดำเนินการที่กว้างมาก และให้บริการผ่านตัวแทนหรือสาขาระดับท้องถิ่น จากองค์กรระดับภาคก็จะเป็นองค์กรระดับชาติเลย ตัวอย่างของสหกรณ์ประเภทนี้ ได้แก่ สหกรณ์อู๋งในรัฐนิวยอร์ก สหกรณ์ส้มในรัฐแคลิฟอร์เนีย เป็นต้น

3) โครงสร้างแบบผสม เป็นแบบที่ผสมผสานโครงสร้างแบบชุมชน และแบบรวมศูนย์เข้าด้วยกัน คือ สมาชิกขององค์กรระดับภาคจะมีทั้ง 2 แบบ คือ สมาชิกที่เป็นปัจเจกชน และสมาชิกที่เป็น สหกรณ์ ตัวอย่างของโครงสร้างแบบนี้ คือ สหกรณ์แห่งรัฐภาคใต้ (Southern State) ที่เมืองริชมอน รัฐเวอร์จิเนีย เป็นต้น

ลักษณะที่โดดเด่นของขบวนการสหกรณ์ในสหรัฐอเมริกานั้น น่าจะเป็นด้านสินเชื่อเพื่อการเกษตรกรรม ซึ่งสามารถย้อนภาพแห่งความสำเร็จกลับไปได้ถึง ค.ศ. 1933 ซึ่งประธานาธิบดีโรสเวลต์ ได้จัดตั้งองค์การบริหารสินเชื่อเพื่อเกษตรกร (The Farm Credit Administration: FCA) ขึ้นเมื่อ 27 มีนาคม ค.ศ. 1933 และได้ประกาศใช้รัฐบัญญัติสินเชื่อการเกษตร ในเดือนมิถุนายนปีเดียวกัน ยังผลให้มีการจัดตั้งธนาคารสหกรณ์ และสถาบันสินเชื่อเพื่อการผลิตขึ้น การดำเนินงานในระยะแรกของ FCA มีเป้าหมายในการประสานให้การปล่อยสินเชื่อจากสถาบันต่างๆ เป็นเอกภาพสำหรับเกษตรกร โดยวิธีการสหกรณ์ที่มีเกษตรกรเป็นเจ้าของและผู้ควบคุม ดังนี้ ศาสตราจารย์ไมเออร์ (Myer) แห่งมหาวิทยาลัยคอร์เนล จึงได้ช่วยวางระบบโครงสร้างและการบริหารงานของ FCA ให้ โดยจะประสานให้หน่วยงาน

ทั้งหมดที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการกระจายสินเชื่อเพื่อการเกษตรเข้ามาอยู่ในร่มของ FCA หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเหล่านี้ก็ ได้แก่

- 1) ธนาคารที่ดิน (The Federal Land Bank System)
- 2) สหกรณ์สินเชื่อเพื่อการผลิต (Production Credit Cooperatives)
- 3) ธนาคารสหกรณ์ (Bank for Cooperatives)

FCA ดำเนินงานโดยผ่านลงไปในระดับภาคซึ่งมีอยู่ด้วยกันทั้งหมด 12 ภาค เพราะสหรัฐอเมริกาเป็นประเทศที่กว้างใหญ่ไพศาลมาก สำนักงาน FCA ภาคจะได้รับบริการและคำปรึกษาจาก FCA ส่วนกลางซึ่งตั้งอยู่ที่กรุงวอชิงตัน DC คณะกรรมการบริหาร FCA ระดับภาคจะมาจากคณะกรรมการของธนาคารที่ดิน คณะกรรมการธนาคารสหกรณ์ และคณะกรรมการสหกรณ์สินเชื่อเพื่อการผลิตในอัตราส่วนเท่าๆ กัน และคณะกรรมการเหล่านั้นจะถูกเลือกมาจากสมาชิกขององค์กรนั้นๆ อีกต่อหนึ่ง คณะกรรมการบริหาร FCA ระดับภาคนั้นมี 7 คน ในเมื่อมาจากสหกรณ์ระดับปฐม 3 แห่งๆ ละ 2 คน คนที่ 7 จึงมาจากการแต่งตั้ง โดยผู้ว่าการ FCA

ในระดับชาติ รัฐสภาได้กำหนดให้มีคณะกรรมการที่จะวางนโยบาย 13 คน โดยที่ 12 คน มาจากคณะกรรมการระดับภาคของ FCA และอีก 1 คน มาจากการแต่งตั้งของประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกา คณะกรรมการระดับชาติชุดนี้เป็นผู้แต่งตั้งผู้ว่าการ FCA สำหรับสหกรณ์ที่อยู่ในระบบโครงสร้างของ FCA นั้น ได้มีการแบ่งแยกหน้าที่ในการให้สินเชื่อระยะต่างๆ กันอย่างชัดเจน ได้แก่

1) **ธนาคารที่ดิน** จัดตั้งขึ้นใน ค.ศ. 1917 ภายใต้รัฐบัญญัติการกู้ยืมเพื่อการเกษตรกรรม 1916 (Federal Farm Loan Act of 1916) โดยจัดตั้งขึ้นในมลรัฐต่างๆ มากกว่า 40 รัฐ มีวัตถุประสงค์ในการให้สินเชื่อระยะยาวแก่เกษตรกร ต่อมาใน ค.ศ. 1933 เมื่อมีการประกาศใช้กฎหมายรัฐบัญญัติสินเชื่อเพื่อการเกษตร ธนาคารที่ดินได้กลายมาเป็นส่วนหนึ่งของระบบสินเชื่อเพื่อการเกษตร และใน ค.ศ. 1947 ธนาคารที่ดินได้ตกเป็นของเกษตรกรโดยสมบูรณ์ โดยวิธีการซื้อหุ้นคืนจากรัฐบาล คำว่าระยะยาวของธนาคารที่ดิน คือ สินเชื่ออายุระหว่าง 5-40 ปี โดยมีหลักทรัพย์ค้ำประกัน โดยที่ผู้ขอกู้อาจเป็นเกษตรกร บรรษัทหรือห้างหุ้นส่วนที่ทำการเกษตร หรือธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการเกษตรอย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้

2) **สหกรณ์สินเชื่อเพื่อการผลิต** เกิดจากการประกาศใช้รัฐบัญญัติสินเชื่อเพื่อการเกษตร ค.ศ. 1933 จึงได้มีการจัดตั้งสหกรณ์สินเชื่อเพื่อการผลิตขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ในการให้กู้เงินระยะสั้น เพื่อที่เกษตรกรจะได้นำไปใช้ในการจัดหาปัจจัยการผลิตต่างๆ อาทิ เมล็ดพันธุ์ ปุ๋ย สารเคมีป้องกันกำจัดศัตรูพืช โดยที่สหกรณ์เป็นส่วนหนึ่งของระบบสหกรณ์สินเชื่อทางการเกษตร ในระยะแรกก่อตั้งในระดับภาค 12 ภาค เท่านั้น เกษตรกรหรือนิติบุคคลที่ทำการเกษตรสามารถกู้ยืมเงินจากสหกรณ์ได้ โดยที่ในการกู้สมาชิกต้องถือหุ้นแบบ B ซึ่งผู้ถือหุ้นมีสิทธิออกเสียงตามสัดส่วนการกู้ยืม แต่สมาชิกบางส่วนอาจต้องการลงทุนให้สหกรณ์โดยไม่ต้องการกู้ยืม สามารถถือหุ้นแบบ A ซึ่งเป็นหุ้นที่ไม่มีสิทธิออกเสียง แต่สมาชิกที่ถือหุ้นแบบ B หากไม่มีการกู้ยืมเงินจากสหกรณ์ภายในเวลา 2 ปี หุ้นแบบ B จะถูกแปลงเป็นแบบ A โดยอัตโนมัติ นอกจากนี้ตามกฎหมายสหกรณ์สามารถให้สินเชื่อแก่เกษตรกรผู้เช่าได้อีกด้วย ต่อมาใน ค.ศ. 1971 วัตถุประสงค์ในการให้กู้เพื่อปัจจัยการผลิตได้ขยายขอบเขตออกไปยังการซื้อ ซ่อม หรือปรับปรุงบ้าน ในชนบทการผลิตสัตว์น้ำ การบริหารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร และสมทบกับการขอกู้จากธนาคาร

พาณิชย์ ใน ค.ศ. 1974 เกษตรกรได้เป็นเจ้าของและผู้ควบคุมสหกรณ์โดยสมบูรณ์โดยมีเงินทุนทั้งหมดถึง 32 พันล้านบาท เมื่อเทียบกับแรกก่อตั้งที่มีทุนดำเนินการเพียง 163 ล้านบาทต่อ 1 สหกรณ์

3) **ธนาคารสหกรณ์** เกิดขึ้นจากการประกาศใช้รัฐบัญญัติสินเชื่อเพื่อการเกษตร ค.ศ. 1933 เช่นเดียวกัน โดยได้มีการก่อตั้งธนาคารสหกรณ์ขึ้นในระดับชาติและระดับภาค โดยระยะแรกได้รับเงินสนับสนุนจาก FCA และสมาชิกสหกรณ์เข้าถือหุ้นเป็นบางส่วน แต่จำนวนหุ้นในส่วนของสมาชิกสหกรณ์ก็ได้เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จนถึง ค.ศ. 1968 หุ้นในส่วนของรัฐบาลก็ถูกซื้อคืนทั้งหมดโดยสมาชิก

การจัดตั้งธนาคารสหกรณ์โดยความสนับสนุนจาก FCA นั้น สาเหตุเพราะในระยะนั้นขบวนการสหกรณ์การเกษตรกำลังขยายตัวอย่างมากในการดำเนินธุรกิจและการให้บริการ รวมทั้งมีการขยายตัวในโครงสร้างเป็นระดับภาคและระดับชาติ จึงต้องการความช่วยเหลือด้านการเงินหรือสินเชื่อเป็นอย่างมาก ธนาคารสหกรณ์จึงได้ถูกจัดตั้งมาเพื่อสนองความต้องการด้านสินเชื่อ แต่ในการดำเนินการนั้นธนาคารสหกรณ์จะมีให้สินเชื่อแก่สมาชิกรายบุคคลแต่ละให้สินเชื่อกับสหกรณ์การเกษตรเท่านั้น ตามวัตถุประสงค์เพื่อการเก็บรักษา หนีบห่อ แปรรูป จัดมาตรฐานสินค้า ตรวจสอบ การจัดซื้อ และจัดจำหน่ายสินค้าเกษตร ทั้งพืช และสัตว์น้ำ นอกจากนี้ สหกรณ์การเกษตรยังอาจถูกไปเพื่อดำเนินธุรกิจให้บริการแก่สมาชิกในด้าน การผลิต การเก็บเกี่ยวทั้งพืชและสัตว์น้ำ การพิจารณาให้สินเชื่อแก่สหกรณ์นั้น ธนาคารสหกรณ์จะพิจารณาจากชื่อเสียงในการดำเนินธุรกิจ สถานะทางการเงิน ความสามารถในการใช้คืนสินเชื่อ วัตถุประสงค์ในการกู้ หลักฐานการค้ำประกัน และการสนับสนุนของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรนั้นๆ

### 3. การขับเคลื่อนขบวนการสหกรณ์ในประเทศสหรัฐอเมริกา

การประกอบกันขึ้นของหลายๆ รัฐรวมกันในดินแดนอันกว้างใหญ่ของประเทศสหรัฐอเมริกา จึงเป็นปัญหาที่ท้าทายอย่างมาก ในการรวมกันเป็นหนึ่งเดียวของขบวนการสหกรณ์ในประเทศสหรัฐอเมริกา แต่ไม่เกินความพากเพียรของนักเคลื่อนไหวทางสังคมอเมริกัน ในการใช้หลักการและวิธีสหกรณ์ที่ยังรากลึกลงไปชุมชน จนกลายเป็นความร่วมมือของระบบสหกรณ์ที่สร้างพลังทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของเครือข่ายองค์กรสหกรณ์จากระดับจุลภาค ระดับกลาง ระดับมหภาค และความร่วมมือกับนานาชาติ (Green J.J., 2002)

ขบวนการสหกรณ์ในประเทศสหรัฐอเมริกามีองค์ประกอบที่ซับซ้อนและหลากหลาย มีการจ้างงานมากมายหลายตำแหน่ง และประชากรที่เข้าสมาชิกสหกรณ์จำนวนมาก ตามรายงานขององค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศที่สำรวจข้อมูลสหกรณ์ในประเทศสหรัฐอเมริกา ใน ค.ศ. 2017 มีสหกรณ์ จำนวน 29,285 แห่ง ลูกจ้าง จำนวน 856,310 คน และสมาชิก จำนวน 350,871,790 คน (ICA, 2022) ซึ่งมีจำนวนสมาชิกรายคนมากกว่าประชากรของประเทศสหรัฐอเมริกา เนื่องจากขบวนการสหกรณ์ประเทศสหรัฐอเมริกาได้ให้ความช่วยเหลือแก่สหกรณ์ในต่างประเทศ และสหกรณ์เหล่านั้นสมัครเข้าเป็นสมาชิกของสหกรณ์ประเทศสหรัฐอเมริกา เช่น ขบวนการสหกรณ์การเกษตรในประเทศเม็กซิโกเป็นสมาชิกของสหกรณ์ห้างสรรพสินค้า (SuperMarket Cooperative) ในมลรัฐมิสซิสซิปปี (Mississippi) และเป็นสมาชิกขององค์การแนวร่วมชนบท (Rural Coalition) ณ กรุงวอชิงตัน ดี.ซี. (Washington, D.C.) (Green J.J., 2002) เป็นต้น

3.1 ระบบเครือข่ายองค์กรหลายชั้น การวางโครงสร้างความสัมพันธ์ของขบวนการสหกรณ์ในประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นระบบเครือข่ายสหกรณ์หลายชั้น (Green J.J., 2002) ดังตัวอย่างต่อไปนี้

1) ระดับจุลภาคเป็นชั้นของสหกรณ์ขั้นปฐม เช่น สหกรณ์การเกษตรบีท โฟร์ (Beat Four Farm Cooperative) สมาคมเกษตรกรอินเดียนสปริง (Indian Springs Farmers Association) สมาคมสหกรณ์มาเอลสตัน (Milestone Cooperative Association) และสหกรณ์ครอบครัวเกษตรกร (Family Farmers Cooperative) เป็นต้น

2) ระดับกลางเป็นชั้นของสหกรณ์ขั้นมัธยม ได้แก่ ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนตะวันออก (East Central Federal Credit Union) ให้บริการด้านอุตสาหกรรมทำไม้และบริการด้านการเงิน มีสหกรณ์ขั้นปฐมเป็นสมาชิก หนึ่งในจำนวนสหกรณ์สมาชิก คือ สหกรณ์การเกษตรบีท โฟร์

3) ระดับกลางเป็นชั้นของสหกรณ์ระดับมลรัฐ คือ สมาคมของสหกรณ์มิสซิสซิปปี (Mississippi Association of Cooperatives: MAC) เป็นชุมนุมสหกรณ์ระดับมลรัฐ มีสมาชิกเป็นสหกรณ์ขั้นปฐม (เช่น สหกรณ์การเกษตรบีท โฟร์ และสมาคมเกษตรกรอินเดียนสปริง เป็นต้น) ชุมนุมสหกรณ์ ได้แก่ ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนตะวันออก และชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนเชลบี/โบลิวาร์ (Shelby/Bolivar Federal Credit Union) และองค์กรชุมชนอื่นๆ MAC ทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนสหกรณ์สมาชิกด้านการผลิต คุณภาพการผลิต และการตลาดสินค้าเกษตร รวมถึงการจัดจ้างผู้เชี่ยวชาญเพื่อทำงานร่วมกับเจ้าหน้าที่ลงพื้นที่ให้คำปรึกษาแนะนำแก่เกษตรกรสมาชิกสหกรณ์ ร่วมมือกับองค์กรเครือข่ายสหกรณ์ระดับมหภาคและรัฐบาลในการจัดโครงการพัฒนาเกษตรกรสมาชิกและชุมชน

4) ระดับมหภาคเป็นชั้นของสหกรณ์ระดับภูมิภาคของหลายรัฐ คือ ชุมนุมของสหกรณ์ทางตอนใต้/กองทุนช่วยเหลือที่ดิน (Federation of Southern Cooperatives/Land Assistance Fund) มีหน้าที่หลักเกี่ยวกับการจัดหาที่ดินและรักษาที่ดินให้คงอยู่กับเกษตรกรสมาชิกของสหกรณ์ ร่วมมือกับองค์กรเครือข่ายสหกรณ์ระดับมหภาคและรัฐบาลในการจัดโครงการพัฒนาเกษตรกรสมาชิกและชุมชน

5) ระดับมหภาคเป็นชั้นของสหกรณ์ระดับชาติและนานาชาติ คือ องค์กรการแนวร่วมชนบท (Rural Coalition) มีบทบาทหน้าที่ในการสร้างนโยบายด้านการเกษตรจากระดับจุลภาคในชุมชนไปสู่ผู้กำหนดนโยบายในระดับรัฐบาลและรัฐสภา การจัดทำโครงการพัฒนาชุมชนและการตลาดสินค้าเกษตร รวมไปถึงการสร้างความสัมพันธ์สามัคคีเป็นเอกภาพหนึ่งเดียวของขบวนการสหกรณ์การเกษตร นอกจากนี้ยังมีความร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับประเทศแคนาดา และเม็กซิโก ตลอดจนให้การช่วยเหลือพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในหลายประเทศ

3.2 สหภาพสหกรณ์ของประเทศสหรัฐอเมริกา สมาคมธุรกิจสหกรณ์แห่งชาติ (National Cooperative Business Association: NCBA) เป็นสหภาพสหกรณ์ของขบวนการสหกรณ์ในประเทศสหรัฐอเมริกา เดิมชื่อ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย (Cooperative League of the United States of America: CLUSA) ก่อตั้งขึ้นใน ค.ศ. 1916 เพื่อส่งเสริมการขยายสหกรณ์ให้กว้างขวางออกไปทั่วประเทศ CLUSA ได้รับการสนับสนุนจัดตั้งจากขบวนการสหกรณ์ผู้บริโภครวมกลุ่มสหกรณ์เชื้อสายฟินแลนด์ใน Upper Midwest และสมาคมจัดซื้อของสหกรณ์การเกษตรนำโดยนายแพทย์เจมส์ พี. วอร์เบส (James P. Warbasse) CLUSA ได้ขยายขอบข่ายไปทั่วประเทศสหรัฐอเมริกา และ

เริ่มให้ความช่วยเหลือแก่สหกรณ์ต่างประเทศ ใน ค.ศ. 1985 ต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็น สมาคมธุรกิจสหกรณ์แห่งชาติ (National Cooperative Business Association: NCBA) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า สมาคมธุรกิจสหกรณ์แห่งชาติระหว่างประเทศคลูซ่า (National Cooperative Business Association CLUSA International: NCBA CLUSA)

1) บทบาทหน้าที่ NCBA CLUSA มีบทบาทหน้าที่ในการส่งเสริมและปกป้องธุรกิจของสหกรณ์ ครอบคลุมเศรษฐกิจของสหกรณ์ทุกประเภททั่วประเทศ โดยการติดตามแผนงานโครงการพัฒนาชุมชนของรัฐบาลกลาง มลรัฐ และท้องถิ่นด้วยการวิจัยภาคสนาม ต่อจากนั้นนำเสนอแนะที่ได้รับมาวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอแนะที่ประชุมสภาสมาชิกกำหนดเป็นนโยบายขบวนการสหกรณ์ สิ่งที่ขบวนการสามารถทำได้เอง บรรดาสหกรณ์ร่วมมือกันลงมือทำด้วยความสมัครสมานสามัคคี ส่วนที่เป็นประเด็นปัญหาที่ไม่สามารถดำเนินการได้เองโดยขบวนการสหกรณ์ ได้นำเสนอต่อผู้มีอำนาจในการกำหนดนโยบายและออกกฎหมายต่อไป ทั้งนี้ เป็นความมุ่งมั่นทำงานเพื่อสร้างการเติบโตของสหกรณ์ การยกระดับการทำงานของสหกรณ์ที่มุ่งลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและเชื้อชาติในประเทศสหรัฐอเมริกา

2) สภาสหกรณ์ เพื่อการขับเคลื่อนพัฒนาขบวนการสหกรณ์ NCBA CLUSA มีสภานักเศรษฐศาสตร์สหกรณ์ ที่ประกอบไปด้วยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญสหกรณ์ สถาบันวิจัย สถาบันการศึกษา และสมาคมการสำรวจผลกระทบทางเศรษฐกิจและศักยภาพของสหกรณ์ที่หลากหลาย สมาชิกของสภาส่วนใหญ่มีความเชี่ยวชาญด้านเศรษฐกิจ ผู้เชี่ยวชาญบางท่านได้นำความรู้ด้านกฎหมาย การเงิน การจัดการ แรงงานสัมพันธ์หรือสังคมวิทยาเข้าสู่สภา

3) การแบ่งปันประสบการณ์สหกรณ์ NCBA CLUSA มีความเชี่ยวชาญในการส่งเสริมให้สมาชิก (ลูกค้า) เป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจในการแก้ปัญหาความต้องการด้านการพัฒนาเร่งด่วนที่สุดของตนเอง มีกระบวนการอำนวยความสะดวกการเปลี่ยนแปลงด้วยตนเองโดยชุมชน รัฐบาล และระบบที่ NCBA CLUSA ทำงาน โดยเป็นวิธีการที่สร้างขึ้นในท้องถิ่น ซึ่ง NCBA CLUSA ได้เพิ่มพลังประชาชนให้สะท้อนเสียงออกมา ส่งเสริม และจัดการอย่างยั่งยืน ด้วยประสบการณ์การทำงานนี้ NCBA CLUSA ได้ดำเนินการให้ความช่วยเหลือพัฒนาสหกรณ์ทั่วโลกยาวนานมากกว่า 65 ปี (NCBA CLUSA, 2022)

3.3 การเป็นสมาชิกองค์กรสัมพันธ์ภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ ขบวนการสหกรณ์ขนาดใหญ่ในประเทศสหรัฐอเมริกา ประกอบด้วยองค์กรสหกรณ์ระดับชาติจำนวนมาก ซึ่งองค์กรระดับชาติที่มีตัวแทนเข้าเป็นสมาชิกองค์กรสัมพันธ์ภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศของภาคส่วนนั้นๆ จำนวน 10 องค์กร ดังนี้

1) สมาคมธุรกิจสหกรณ์แห่งชาติระหว่างประเทศคลูซ่า (NCBA CLUSA) ในฐานะองค์กรสูงสุดของประเทศ

2) บริษัทประกันภัยร่วมกันแห่งชาติ (Nationwide Mutual Insurance Company) เป็นสมาชิกในภาคส่วนการประกันภัย

3) ธนาคารสหกรณ์แห่งชาติ (National Cooperative Bank: NCB) เป็นสมาชิกในภาคส่วนการธนาคาร

4) สมาคมสหกรณ์ไฟฟ้าชนบทแห่งชาติ (National Rural Electric Cooperative Association: NRECA) เป็นสมาชิกในภาคส่วนโครงสร้างพื้นฐาน

- 5) สมาคมเครดิตยูเนียนแห่งชาติ จำกัด (Credit Union National Association, Inc.: CUNA) เป็นสมาชิกในภาคส่วนการธนาคาร
- 6) ซีเอสเอส จำกัด (CHS Inc.) เป็นสมาชิกในภาคส่วนการเกษตร
- 7) สหกรณ์ร้านค้าแห่งชาติ (National Co+op Grocers: NCG) เป็นสมาชิกในภาคผู้บริโภค
- 8) โคแบงก์ (CoBank, ACB) เป็นสมาชิกในภาคส่วนการธนาคาร
- 9) สมาคมบัญชีแห่งชาติสำหรับสหกรณ์ (National Society of Accounts for Co-operatives: NSAC) เป็นสมาชิกในภาคส่วนงานที่เกี่ยวข้อง
- 10) องค์การพัฒนาที่ดินแห่งชาติโอ เลค (Land O'Lakes International Development) เป็นสมาชิกในภาคส่วนการเกษตร

ขบวนการสหกรณ์ในประเทศสหรัฐอเมริกา มีการรักษาการมีส่วนร่วมของสมาชิกอย่างเข้มข้น ดังกรณีตัวอย่างสหกรณ์การเกษตรบิท โฟร์ มีคณะกรรมการถาวรในการประชุมใหญ่รับฟังปัญหาการดำรงชีพของสมาชิกทุกเดือน เพื่อนำไปพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์ หากสมาชิกรายใดไม่มาประชุมติดต่อกันเกิน 3 เดือน เมื่อกลับเข้ามาร่วมประชุมใหม่ต้องจ่ายค่าธรรมเนียมเข้าอีกครั้ง นอกจากนี้ สหกรณ์ยังมีระบบลัทธิอาสาสมัครนิยมที่เข้มแข็ง โดยสหกรณ์แต่งตั้งอาสาสมัครร่วมการทำงานโครงการเพื่อพัฒนาชุมชนกับองค์กรระดับสูง อาสาสมัครยังทำงานกับองค์กรศาสนา และฝึกสอนเยาวชนให้เรียนรู้ระบบสหกรณ์ ในส่วนองค์กรระดับสูงของขบวนการสหกรณ์ในประเทศสหรัฐอเมริกาทุกองค์กร ล้วนมีเป้าหมายการทำงานเพื่อการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น สำหรับสหกรณ์และองค์กรพื้นฐานชุมชนสามารถใช้บริการกับองค์กรระดับชาติได้โดยตรง แต่การใช้สิทธิออกเสียงเป็นการใช้สิทธิโดยอ้อมผ่านชุมนุมสหกรณ์แต่ละระดับชั้น ซึ่งเป็นระบบการพัฒนาผู้นำตามลำดับขั้นขึ้นไป อย่างไรก็ตาม หากผู้นำสหกรณ์ใดที่เป็นนักขับเคลื่อนทางสังคมที่เข้มแข็ง มีภาวะผู้นำและคุณธรรมสูงอาจได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการองค์กรในฐานะผู้ก่อตั้งได้

กล่าวโดยสรุป ขบวนการสหกรณ์การสหกรณ์ในประเทศสหรัฐอเมริกา มีลักษณะโดดเด่นในการขับเคลื่อนนโยบายจากล่างสู่บนเช่นเดียวกับขบวนการสหกรณ์ประเทศอังกฤษและเยอรมนี คือ มีสมาชิกขององค์กรแต่ละองค์กร เพื่อรับฟังเสียงสะท้อนปัญหาการดำรงชีพของสมาชิกสหกรณ์ เช่น สภาสมาชิกขององค์กรแนวร่วมชนบท และสภาสมาชิกของสมาคมธุรกิจสหกรณ์แห่งชาติระหว่างประเทศคลูซ่า (NCBA CLUSA) เป็นต้น

#### กิจกรรม 3.2.1

1. สหกรณ์ในประเทศสหรัฐอเมริกาถือกำเนิดอย่างไร
2. ขบวนการสหกรณ์ในประเทศสหรัฐอเมริกามีลักษณะโดดเด่นอย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 3.2.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 3.2 เรื่องที่ 3.2.1)



## เรื่องที่ 3.2.2

### การสหกรณ์ในประเทศแคนาดา

#### 1. การกำเนิดสหกรณ์ในประเทศแคนาดา

แคนาดานั้นเป็นประเทศเกิดใหม่เริ่มจากชาวฝรั่งเศสได้ค้นพบอ่าวเซนต์ลอเรนซ์ ใน ค.ศ. 1534 จึงได้นำชาวฝรั่งเศสมาตั้งถิ่นฐานในแคนาดา มาสร้างเมืองควีเบค (ค.ศ. 1608) และมอนทรี ออล (ค.ศ. 1642) และประกาศตัวเป็นอาณานิคมของฝรั่งเศส ใน ค.ศ. 1663 ต่อมาอังกฤษก็ได้รุกคืบเข้าไปครอบครองควีเบคและส่วนอื่นๆ ใน ค.ศ. 1763 แต่ยังให้สิทธิทางภาษา ศาสนา และกฎหมายแก่คนฝรั่งเศส จนถึง ค.ศ. 1867 ที่อังกฤษได้ครอบครองแคนาดาอย่างสมบูรณ์ แต่ได้ค่อยๆ ผ่อนคลายให้สิทธิในการปกครองตนเองเรื่อยมาจนใน ค.ศ. 1931 แคนาดาได้รับสิทธิปกครองตนเองโดยสมบูรณ์ และประกาศตนเป็นประเทศในเครือจักรภพอังกฤษ

สหกรณ์แรกที่เกิดในแคนาดาเป็นสหกรณ์ประกันอัคคีภัย ที่ก่อตั้งโดยเกษตรกรชาวนาในมณฑลควีเบค ใน ค.ศ. 1852 และได้ขยายกิจการเพิ่มขึ้นจนเป็นสหกรณ์ประกันชีวิตใน ค.ศ. 1863 สหกรณ์ประกันภัยนี้ เป็นสหกรณ์สำคัญที่เกิดขึ้นในมณฑลควีเบค แล้วแพร่ขยายไปสู่มณฑลอื่นๆ ทั่วประเทศแคนาดา ซึ่งมี 10 มณฑล และ 2 เขตปกครองพิเศษ

สหกรณ์ผู้บริโภครหรือร้านสหกรณ์แห่งแรกในแคนาดา ก่อตั้งขึ้นใน ค.ศ. 1861 โดยชาวเหมืองถ่านหินในมณฑลโนวาสโกเชีย ต่อมา มีการจัดตั้งสหกรณ์ประเภทนี้ขึ้นอีกหลายแห่งในมณฑลนี้ แต่ได้ล้มเลิกไปหมดสิ้นในช่วงก่อนสงครามโลกครั้งที่ 1 หรือก่อน ค.ศ. 1900 จนกระทั่งใน ค.ศ. 1906 จึงได้มีการก่อตั้งร้านสหกรณ์อังกฤษแคนาดา (British Canadian Cooperative Society) ขึ้นอีกครั้งหนึ่งในมณฑลเดิม ซึ่งผลการดำเนินการถือว่าเป็นสหกรณ์ผู้บริโภคที่เก่าแก่ที่สุด และประสบความสำเร็จมากที่สุด สหกรณ์หนึ่งของแคนาดา

สหกรณ์ออมทรัพย์แห่งแรก ชื่อ ลาเซซปอปปูแลร์ (La Caisse Populaire de Levis) หรือภาษาอังกฤษเรียกว่า เครดิต ยูเนียน (Credit Union) แห่งแรกเกิดขึ้นเมื่อ ค.ศ. 1900 ในมณฑลควีเบคโดยการนำของ อัลฟองส์ เดจาแดงส์ (Alphones Desgardins) เป็นจุดเริ่มต้นของสหกรณ์ประเภทออมทรัพย์ ซึ่งปัจจุบันมีบทบาทสำคัญมากในระบบเศรษฐกิจของแคนาดา ซึ่งก่อน ค.ศ. 1930 สหกรณ์แบบลาเซซ-ปอปปูแลร์จะแพร่หลายอยู่ในเฉพาะมณฑลควีเบค แต่หลังจากมีการตรากฎหมายพิเศษเกี่ยวกับสหกรณ์ในมณฑลอื่นๆ สหกรณ์ออมทรัพย์ประเภทนี้ได้เติบโตอย่างรวดเร็ว จนใน ค.ศ. 1953 ได้มีการก่อตั้งชุมนุมสหกรณ์เครดิตระดับชาติ (Canadian Cooperative Credit Society) เป็นองค์กรกลางด้านเครดิตสำหรับขบวนการสหกรณ์ทั้งหมด มีสมาชิก ประกอบด้วย สหกรณ์เครดิตระดับมณฑล หรือชุมนุมเครดิตยูเนียน และลาเซซปอปปูแลร์ และชุมนุมสหกรณ์การซื้อ

สหกรณ์การซื้อแห่งแรกเกิดขึ้นใน ค.ศ. 1915 ในมณฑลควีเบค เป็นสหกรณ์จัดหาปัจจัยการผลิตของเกษตรกรชาวนา และในมณฑลควีเบคอีกเช่นกันที่มีการจัดตั้งสหกรณ์ประเภทนี้ขึ้นใน ค.ศ. 1923 ใน ค.ศ.

1935 เกษตรกรชาวนาในมณฑลแพรรี่ได้รวมตัวกันจัดตั้งสหกรณ์โรงกลั่นน้ำมันขึ้น และเป็นสหกรณ์แรกของโลกที่มีโรงกลั่นน้ำมัน

สหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเกษตรนั้นเกิดขึ้นในมณฑลแพรรี่ ซึ่งมีการผลิตธัญพืชเป็นปริมาณมาก ซึ่งพัฒนาการของการผลิตทำให้เกษตรกรในมณฑลนี้รวมตัวกันก่อตั้ง สหกรณ์การตลาดธัญพืชขนาดใหญ่ขึ้นใน ค.ศ. 1906 เพื่อแก้ปัญหาการตลาดธัญพืช ผลประกอบการเป็นไปด้วยดีมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องจนได้พัฒนาเป็นระบบกงสี ใน ค.ศ. 1925 ตัวอย่างความสำเร็จนี้ทำให้เกิดการขยายตัวอย่างรวดเร็วในขบวนการสหกรณ์ เกิดการก่อตั้งสหกรณ์การซื้อและการตลาดสินค้าเกษตรขนาดเล็กขึ้นอีกมากมายหลายแห่ง แต่สหกรณ์เหล่านี้ไม่อาจเผชิญกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของระดับราคาในช่วงปี ค.ศ. 1916-1924 ได้ จึงประสบกับภาวะการดำเนินการที่ล้มลุกคลุกคลานอยู่ ดังนั้น เกษตรกรในเขตตะวันตกของแคนาดาจึงเริ่มสร้างระบบสหกรณ์คลังพืชผล และพัฒนาการตลาดมาใช้ระบบกงสี มีการตั้งสหกรณ์นมเนยขึ้นด้วย ผลในการใช้ระบบกงสีทำให้สมาชิกได้รับราคาที่ดีขึ้น แต่ผลจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำอย่างหนักใน ค.ศ. 1929 ทำสหกรณ์พบกับภาวะยุ่งยากจนถึงสหกรณ์ขนาดเล็กต้องล้มละลาย เพราะภาวะราคาพืชผลตกต่ำอย่างมาก สหกรณ์กงสีขนาดใหญ่ก็ยังไม่สามารถรักษาเสถียรภาพราคาธัญพืชไว้ได้ จึงต้องมีการตั้งคณะกรรมการข้าวสาลีแห่งแคนาดา (Canada Wheat Board: CWB) ขึ้นมาช่วยดำเนินกิจการกงสีในการขายธัญพืชของมณฑลแพรรี่ โดยให้สหกรณ์การตลาดธัญพืชทำหน้าที่ตัวแทนรวบรวมผลผลิต จึงสามารถรักษาความเข้มแข็งของขบวนการสหกรณ์ไว้ได้

สหกรณ์ผู้บริโภคหรือสหกรณ์การซื้อแบบที่ไม่มีในประเทศอื่น คือ สหกรณ์ขายปลีก ซึ่งดำเนินการขายสินค้าอุปโภคบริโภคให้กับสมาชิกในราคาต้นทุน (ราคาขายส่ง) มีการจัดตั้งขึ้นใน ค.ศ. 1964 แคนาดาเรียกสหกรณ์ประเภทนี้ว่า "Direct Charge" และดำเนินกิจการประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีในภาคตะวันออกของประเทศ

ส่วนในระดับชาตินั้น ใน ค.ศ. 1909 มีการจัดตั้งสหภาพสหกรณ์แห่งแคนาดา (Cooperative Union of Canada: CUC) ขึ้นเป็นองค์กรกลาง ทำหน้าที่ประสานงานและให้การศึกษอบรมแก่สหกรณ์ทั้งในประเทศและนานาชาติ และมีการจัดตั้งองค์กรกลางทางสหกรณ์แบบเดียวกันนี้ในท้องที่ๆ ใช้ภาษาฝรั่งเศส เรียกว่า สภาสหกรณ์แห่งแคนาดา (Le Conseil Canadian de la Cooperation)

ชุมนุมสหกรณ์การซื้อ ซึ่งทำหน้าที่ขายส่งระหว่างมณฑล (Interprovincial Cooperatives Ltd.: IPCO) ได้ก่อตั้งขึ้นใน ค.ศ. 1940 โดยมีสมาชิกเป็นชุมนุมสหกรณ์การซื้อระดับมณฑล และระดับภูมิภาคจำนวน 8 ชุมชน IPCO นอกจากทำหน้าที่จัดซื้อสินค้าประเภทอาหาร เครื่องใช้ในบ้านและวัสดุการเกษตรให้สหกรณ์สมาชิกแล้ว ยังลงทุนดำเนินกิจการโรงงานเคมีภัณฑ์ โรงงานผลิตอาหาร และโรงงานผลิตสารเคมีกำจัดวัชพืช และทำหน้าที่ควบคุมมาตรฐานผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์อีกด้วย

## 2. ขบวนการสหกรณ์ในประเทศแคนาดา

สหกรณ์ในประเทศแคนาดานั้น อาจจัดแบ่งได้เป็น 4 ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่ สหกรณ์การซื้อและการผลิต สหกรณ์ธนกิจ สหกรณ์การเกษตร และสหกรณ์บริการ ซึ่งในแต่ละประเภทก็ยังคงแบ่งย่อยออกไปอีก ดังมีรายละเอียดดังนี้

2.1 สหกรณ์การซื้อและการผลิต สหกรณ์ประเภทนี้สามารถแบ่งออกได้เป็น สหกรณ์การซื้อกับ สหกรณ์การผลิต สหกรณ์การซื้อเป็นสหกรณ์ที่จัดหาสินค้าอุปโภคบริโภคมาจำหน่ายให้กับสมาชิก ซึ่งมีโครงสร้างแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค และระดับชาติ เพราะแคนาดาเป็นประเทศ กว้างใหญ่ไพศาล ส่วนสหกรณ์การผลิต ได้แก่ สหกรณ์ที่สมาชิกประกอบอุตสาหกรรมการผลิต ซึ่งมีอยู่ เป็นจำนวนน้อยในประเทศแคนาดา สำหรับสหกรณ์การซื้อก็จะแบ่งออกดังนี้

1) **สหกรณ์ขายปลีกหรือร้านสหกรณ์** ซึ่งในแคนาดาจะมี 2 แบบ คือ ร้านแบบสหกรณ์ รอยเดลที่มีการปันผลและเฉลี่ยคืนตามส่วนแห่งธุรกิจให้กับสมาชิก กับร้านแบบแคนาดาที่ขายสินค้าให้กับ สมาชิกในราคาต้นทุน (ราคาขายส่ง) ซึ่งเรียกว่า Direct Charge Cooperatives สหกรณ์ประเภทนี้จะ ขายสินค้าเฉพาะสินค้าจำเป็น และทำธุรกิจเฉพาะกับสมาชิกเท่านั้น ไม่มีการขายให้บุคคลภายนอกอย่างเด็ดขาด สมาชิกต้องลงทุนหรือถือหุ้นในสหกรณ์เป็นค่าดำเนินการ และไม่ได้รับปันผลคืนในส่วนนี้ นอกจากนั้น ยังต้องเสียค่าธรรมเนียมให้สหกรณ์เป็นรายสัปดาห์เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ร้านสหกรณ์ประเภทนี้ มีมากในมณฑลแอตแลนติกทางด้านตะวันออกของแคนาดา สมาชิกของร้านสหกรณ์มีทั้งเกษตรกรผู้ผลิต และชาวเมือง ซึ่งแม้จะมีผลประโยชน์ที่ขัดกันอยู่บ้าง แต่สหกรณ์ก็ทำหน้าที่ประสานและสะท้อนความต้องการของคนสองกลุ่มได้เป็นอย่างดี เช่น สหกรณ์แคลการี (Calgary) ในมณฑลแอลเบอร์ตา

องค์กรกลางของสหกรณ์ขายปลีก คือ ชุมนุมสหกรณ์การซื้อระดับภูมิภาค ซึ่งทำหน้าที่จัดหา สินค้าอุปโภคบริโภคและปัจจัยการผลิต ส่งให้สหกรณ์ขายปลีก ภูมิภาคหนึ่งๆ ประกอบด้วยมณฑลหลาย มณฑล เว้นแต่บางภูมิภาคที่ชุมนุมสหกรณ์การซื้อมีแดนดำเนินงานคาบเกี่ยวกัน ซึ่งชุมนุมสหกรณ์การซื้อ ระดับภูมิภาค มี 6 ชุมนุม ได้แก่

(1) Federated Cooperatives Limited: FCL เป็นชุมนุมการซื้อในภูมิภาคแคนาดา ตะวันตก FCL มีสหกรณ์ผู้บริโภคนและสหกรณ์จัดหาปัจจัยการผลิต เป็นสมาชิกประมาณ 425 สหกรณ์ FCL จัดหาสินค้าให้สหกรณ์สมาชิกหลายประเภท ได้แก่ สินค้าประเภทเคมีภัณฑ์ ปุ๋ย วัสดุก่อสร้าง น้ำมัน เชื้อเพลิง เครื่องเหล็ก อาหารสัตว์ อาหาร ยา และสินค้าสำเร็จรูปอื่นๆ นอกจากนี้ FCL ยังมีกิจการ โรงเลื่อย และโรงงานทำไม้อัด มีการร่วมลงทุนในกิจการขนาดใหญ่ ได้แก่ ร่วมลงทุนกับสหกรณ์โรงงาน กลั่นน้ำมัน (Consumers' Cooperative Refineries Limited: CCR) ในเรจนา (Regina) มณฑล ซาสเกตเซวัน ซึ่งเป็นโรงงานกลั่นน้ำมัน แห่งเดียวในประเทศที่ประชาชนเป็นเจ้าของโดยสมบูรณ์ นอกจากนี้ แล้ว FCL ยังให้บริการแก่สหกรณ์สมาชิกในด้านการทำบัญชี การสอบบัญชี การบริหารบุคลากรและ แรงงานสัมพันธ์ บริการด้านการพิมพ์ การออกแบบก่อสร้างและวางผัง (Lay Out) ร้านค้าสหกรณ์

(2) United Farmers of Alberta Cooperative Limited: UFA เป็นชุมนุมสหกรณ์ การซื้อระดับภูมิภาคอีกหนึ่งแห่งของภูมิภาคแคนาดาตะวันตก UFA เน้นการบริการแก่สหกรณ์สมาชิกใน ด้านการจัดหาวัสดุการเกษตร เป็นแหล่งใหญ่ที่สุดในมณฑลแอลเบอร์ตาที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม และวัสดุการเกษตร มีสาขาจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงแก่สหกรณ์สมาชิก และมีศูนย์จำหน่ายและกระจายวัสดุ การเกษตรทั่วทั้งมณฑล UFA ได้เริ่มลงทุนดำเนินกิจการปิโตรเลียมใน ค.ศ. 1935 และได้ตั้งสหกรณ์ สมาชิกทั่วทั้งมณฑลเข้าร่วมในกิจการนี้ด้วย

(3) United Cooperative of Ontario: UCO เป็นชุมนุมสหกรณ์การซื้อหรือขายส่งที่มีกิจการกว้างขวางที่สุดองค์กรหนึ่งในแคนาดา UCO ดำเนินกิจการจำหน่ายเนื้อสัตว์และปศุสัตว์ที่ใหญ่ที่สุดในออนตาริโอ ดำเนินธุรกิจการตลาดค้าปลีกของเกษตรกรชาวนา ผลิตและจำหน่ายไก่กระพงและไก่วง ในตราสินค้า "Tend-R-Fresh" UCO ผลิตเมล็ดพันธุ์คุณภาพสูงในตราสินค้าของตนเอง และยังจัดจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิง ผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม เครื่องเหล็ก เสื้อผ้า ชุดทำงานในฟาร์มและโรงงานไม้ที่ใช้ในการก่อสร้างทุกชนิด เครื่องมือการเกษตร และ UCO ยังดำเนินกิจการโรงงานผลิตอาหารทุกชนิดอีกด้วย

(4) La Cooperative Federec de Quebec: CFQ เป็นชุมนุมสหกรณ์ 1 ใน 2 ของมณฑลควิเบค สมาชิกของ CFQ ประกอบด้วย สหกรณ์ท้องถิ่นในควิเบคประมาณ 170 สหกรณ์ สินค้าที่ CFQ ให้บริการแก่สหกรณ์สมาชิก ได้แก่ เนื้อสัตว์ ปศุสัตว์ ผลิตภัณฑ์สัตว์ปีกแปรรูป ผลไม้และผัก นม วัสดุการเกษตร น้ำมันเชื้อเพลิง และปุ๋ย

(5) Federation des Magasing Co-op.: FMC เป็นชุมนุมสหกรณ์แห่งที่ 2 ของมณฑลควิเบค สมาชิกของ FMC ประกอบด้วย สหกรณ์ขายปลีกหรือสหกรณ์ผู้บริโภคชั้นปฐมในมณฑลควิเบค ประมาณ 225 สหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จในระดับสูงในตลาดค้าปลีก FMC ร่วมกับสหกรณ์สมาชิก ทำโครงการเสริมสร้างสหกรณ์ร้านค้าให้เข้มแข็ง โดยจัดระบบร้านค้าสาขาในภูมิภาคตั้งแต่ ค.ศ. 1976 เพื่อขยายบริการของสหกรณ์ไปยังท้องถิ่นที่ยังไม่มีบริการของสหกรณ์

(6) Coop Atlantic: CA เป็นชุมนุมสหกรณ์การซื้อในภูมิภาคแอตแลนติก เดิมชื่อว่า Maritime Cooperative Services สมาชิกของชุมนุมแห่งนี้ ประกอบด้วย สหกรณ์ขายปลีกหรือร้านสหกรณ์ในชนบทและชุมชนเมืองประมาณ 150 สหกรณ์ CA นอกจากจัดจำหน่ายสินค้าให้กับสหกรณ์สมาชิกแล้ว ยังขายให้กับสโมสรหรือสมาคมการซื้อ (Buying Club) อีกประมาณ 30 แห่ง สินค้าที่ CA ให้บริการแก่สมาชิก ได้แก่ สินค้าสำเร็จรูปและวัสดุการเกษตรแทบทุกชนิด และ CA ยังมีการลงทุนประกอบกิจการโรงงานผลิตอาหารสัตว์ โรงงานแปรรูปนม และอื่นๆ ผลิตภัณฑ์ของ CA จะขายส่งในภูมิภาคแอตแลนติก (ทางตะวันออกของแคนาดา) รวม 4 มณฑล CA มีบริการให้แก่สหกรณ์สมาชิกในการด้านการจัดการ อาทิ การจัดหาผู้จัดการ การวางแผนระยะยาว การจัดทำงบประมาณ การเจรจาตกลงกับสหภาพแรงงาน การปรับปรุงตกแต่งร้านให้ทันสมัย นอกจากนี้ CA ยังให้บริการจัดสร้างบ้านราคาถูกให้กับสมาชิกรายบุคคลในหลายท้องถิ่น โดยจัดตั้งองค์กรในเครือขึ้นมาทำธุรกิจสร้างบ้านนี้ เรียกว่า "Atlantic People Housing Limited" และมีการสร้างห้องชุด (Apartment) ให้แก่ประชาชนทั่วไป โดยความสนับสนุนของรัฐบาล

ส่วนในระดับชาตินั้น แคนาดาเรียกว่า "ชุมนุมสหกรณ์ระหว่างภูมิภาค (Interregional Cooperatives)" ซึ่งชุมนุมสหกรณ์การซื้อระดับชาติแคนาดานี้ มีอยู่ 3 ชุมชน ได้แก่

(1) Interprovincial Cooperatives Limited: IPCO เป็นชุมนุมสหกรณ์การซื้อระดับชาติ ก่อตั้งขึ้นโดยชุมนุมสหกรณ์การซื้อระดับภูมิภาคใน ค.ศ. 1940 เพื่อทำหน้าที่จัดหาสินค้าอุปโภคบริโภคและวัสดุการเกษตรให้กับสหกรณ์สมาชิก และ IPCO ยังทำหน้าที่ควบคุมมาตรฐานผลิตภัณฑ์สินค้าต่างๆ ที่ผลิตภายใต้ตราสินค้าของสหกรณ์ และจัดจำหน่ายในร้านค้าปลีกของสหกรณ์

(2) Western Cooperative Fertilizers Limited: WCF เป็นสหกรณ์อุตสาหกรรมปุ๋ยเคมีขนาดใหญ่ ร่วมกันจัดตั้งโดย FCL และสหกรณ์กองสีข้าวสาลี แอลเบอร์ตา และซาสเกตเซวันใน ค.ศ. 1964 ต่อมาใน ค.ศ. 1965 สหกรณ์กองสีข้าวสาลีมานิโตบาได้เข้าเป็นสมาชิกด้วย WCF ดำเนินกิจการโรงงานผลิตปุ๋ยเคมีจำหน่ายให้แก่สหกรณ์สมาชิกทั้งหมดในเขตมณฑลตะวันตกของแคนาดา

(3) Canadian Fertilizers Limited: CF เป็นสหกรณ์อุตสาหกรรมปุ๋ยเคมีขนาดใหญ่ เช่นเดียวกัน ก่อตั้งใน ค.ศ. 1974 โดย WCF ร่วมกับ UCO CFQ และ CF Industries ซึ่ง CF Industries นี้ เป็นสหกรณ์อุตสาหกรรมปุ๋ยเคมีระหว่างประเทศของอเมริกาเหนือ เป็นการลงทุนร่วมของ CFA UCO และสหกรณ์ในสหรัฐอเมริกา มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่นครชิคาโก ประเทศสหรัฐอเมริกา

2) **สหกรณ์การผลิต** สหกรณ์ที่ดำเนินกิจการด้านการผลิตนั้นยังมีไม่มาก แคนาดาจึงจัดรวมไว้ในกลุ่มสหกรณ์การซื้อ สหกรณ์ที่จัดเข้ามาในประเภทนี้ ได้แก่ สหกรณ์อุตสาหกรรมการผลิต (Manufacturing Coop) สหกรณ์ของผู้ประกอบการฟาร์มและป่าไม้ (Production Coop) และสหกรณ์คนงานหรือแรงงาน (Workers' Coop) สหกรณ์อุตสาหกรรมการผลิตขนาดใหญ่มีแห่งเดียว คือ สหกรณ์เครื่องมือการเกษตรแคนาดา (Canadian Co-operative Implement Limited: CCI) ตั้งขึ้นใน ค.ศ. 1940 เป็นสหกรณ์ของเกษตรกรชาวนา สำนักงานใหญ่อยู่ที่นครวินนิเพก มณฑลมานิโตบา CCI ประกอบอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ คือ ผลิตเครื่องจักรกลการเกษตร โดยมีสมาชิกอยู่ในทั่วมณฑลแพร์รี และทางตะวันออกเฉียงเหนือของมณฑลออนตาริโอ แม้ว่าใน ค.ศ. 1979 CCI จะประสบภาวะวิกฤตทางการเงิน เพราะการตลาดซบเซา แต่ก็ยังสามารถพัฒนาต่อมาได้โดยรัฐบาลสหพันธรัฐมานิโตบา ซาสเกตเซวัน แอลเบอร์ตา และสหกรณ์เครดิตแคนาดา ร่วมกันสนับสนุนทางการเงินในแนวทางของสหกรณ์ สหกรณ์การผลิตอีกแห่งก็ได้แก่ Federated Cooperative Limited: FCL ที่ดำเนินกิจการอุตสาหกรรมผลิตไม้แปรรูปและไม้อัด และวัสดุก่อสร้างอื่นๆ สหกรณ์คนงานนั้น เพิ่งริเริ่มก่อตั้งในมณฑลควิเบค โดยคนงานได้ร่วมกันลงทุนซื้อกิจการโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอแล้วดำเนินกิจการในระบบสหกรณ์ โดยคนงานทุกคนร่วมกันบริหารกิจการตามหลักการสหกรณ์

2.2 **สหกรณ์ธนกิจ** สหกรณ์ธนกิจหรือสหกรณ์ประเภทที่ดำเนินการเกี่ยวข้องกับเรื่องการเงิน ไม่ที่จะเป็นการรับฝากเงิน การสินเชื่อ การประกันภัย จะจัดเข้าอยู่ในประเภทนี้ทั้งหมด ในแคนาดา ได้แก่ เครดิตยูเนียนและเชชปอปปูแลร์ สหกรณ์เงินทุนหลักทรัพย์ และสหกรณ์ประกันภัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) **เครดิตยูเนียนและเชชปอปปูแลร์** นับว่าเป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ชั้นปฐม เช่น ในประเทศอื่นๆ เชชปอปปูแลร์ เกิดขึ้นเป็นครั้งแรกในโลกที่เมืองเลวิส (Levis) ในมณฑลควิเบค เมื่อ ค.ศ. 1900 มีหน้าที่ส่งเสริมสมาชิกในการออมทรัพย์ และการให้เงินกู้แก่สมาชิกในอัตราดอกเบี้ยที่สมาชิกรับได้ ปัจจุบันเชชปอปปูแลร์ส่วนใหญ่มีบริการส่งเสริมการออมแบบต่างๆ โดยกว้างขวาง มีบริการให้สมาชิกใช้เช็ค ให้คำปรึกษาทางการเงิน การใช้ตัวแลกเงินเพื่อเดินทาง การรับฝากเงินโดยใช้ตัว บริการเกี่ยวกับการประกันความเสี่ยงของเงินฝาก บริการรับฝากเงินด่วน (นอกเวลาทำการ) การประกันภัย และบริการวางแผนการออมเพื่อเสียวินัย บริการให้เช่าทรัพย์สิน บริการออกบัตรเครดิต บริการสหกรณ์การ และอื่นๆ สมาชิกของเชชปอปปูแลร์และเครดิตยูเนียนชั้นปฐมนี้ ควรจะประกอบด้วย กลุ่มคนที่มีพันธะร่วมกัน เช่น อาศัยในชุมชนเดียวกัน ทำงานในองค์กรเดียวกัน กลุ่มอาชีพเดียวกัน หรือกลุ่มเชื้อชาติเดียวกัน

2) **ชุมนุมเครดิตยูเนียนและเซชปอปปูแลร์** เป็นชุมชนสหกรณ์ในระดับมณฑล ซึ่งอาจเรียกชื่อแตกต่างกันไปในแต่ละมณฑล อาจจะเป็น Credit Union Central, Federation, Leagues หรือ Credit Society ก็ได้ และในบางมณฑลอาจมีชุมนุมระดับนี้มากกว่า 1 ชุมชน เช่น มณฑลควิเบค มีชุมนุมเครดิตยูเนียนและเซชปอปปูแลร์ถึง 6 ชุมชน ชุมชนระดับมณฑลนี้ทำหน้าที่ทางธุรกิจในการส่งเสริมความก้าวหน้าของสหกรณ์ สมาชิกตามที่ได้รับอำนาจตามกฎหมายของมณฑลในการรับฝากเงินจากสหกรณ์สมาชิก และให้เงินกู้ตามความต้องการของสหกรณ์สมาชิก และให้การสนับสนุนด้านการศึกษาอบรม การโฆษณาประชาสัมพันธ์ การใช้เครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ในการจัดเก็บข้อมูล ทำหน้าที่ประสานงานกับรัฐมณฑล สมาชิกของชุมนุมฯ นั้น นอกจากเครดิตยูเนียนและเซชปอปปูแลร์ขั้นปฐมแล้ว ยังมีสหกรณ์ประเภทอื่นๆ เช่น สหกรณ์การผลิต สหกรณ์การตลาด และสหกรณ์บริการ เป็นต้น

3) **ชุมนุมสหกรณ์เครดิตแคนาดา (Canadian Cooperative Credit Society Limited: CCCS)** เป็นองค์กรระดับชาติที่ร่วมมือกันจัดตั้งมาโดยชุมนุมเครดิตยูเนียนและเซชปอปปูแลร์ระดับมณฑลใน ค.ศ. 1953 เพื่อทำหน้าที่ประสานกิจกรรมระดับชาติในด้านการจัดการ การพัฒนาข่ายงานติดต่อสื่อสาร การตลาด และการโฆษณาเผยแพร่ ให้บริการส่งเสริม การวิจัย และวางแผนและเป็นตัวแทนของสหกรณ์สมาชิกในการติดต่อกับรัฐบาลสหพันธรัฐในเรื่องกฎหมาย และ CCCS ยังทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางทางการเงินระดับชาติของสหกรณ์ต่างๆ อีกจำนวนมากในการจัดหาเงินกู้ระยะสั้น ปานกลาง และระยะยาว CCCS เป็นสมาชิกของสภาเครดิตยูเนียนโลก (World Council of Credit Union) ซึ่งเป็นตัวแทนของสมาชิกเครดิตยูเนียนทั่วโลก

4) **สหกรณ์เงินทุนหลักทรัพย์ (Trust Cooperatives)** สหกรณ์การเงินรูปแบบนี้มีในแคนาดามานานแล้ว โดยมีสหกรณ์เงินทุนหลักทรัพย์ 2 สหกรณ์ คือ สหกรณ์เงินทุนหลักทรัพย์แห่งแคนาดา (Cooperative Trust Company of Canada: CTCC) และฟิดูซี ดูย ควิเบค (Fiducie du Quebec: FQ) ซึ่งโดยลักษณะการดำเนินงานของสหกรณ์ทั้งสองแห่งเป็นการให้บริการเช่นเดียวกับที่บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ทำอยู่เพียงแต่ดำเนินการในระบบสหกรณ์ กิจกรรมดังกล่าว ได้แก่ การวางแผนหลักทรัพย์ (Estate Planning) การพิทักษ์ทรัพย์ การจัดแผนบริหารบำเหน็จบำนาญ แผนการมีกรรมสิทธิ์ในบ้านพัก การจัดการอสังหาริมทรัพย์ และให้บริการสหกรณ์การ ลักษณะการให้บริการของสหกรณ์เงินทุนหลักทรัพย์ทั้งสองเป็นสหกรณ์ระดับชาติ โดยที่ CTCC มีสำนักงานใหญ่ที่เมืองแซชคาตูน ในมณฑลซาสแคตเชวัน จัดให้บริการโดยผ่านสหกรณ์และเครดิตยูเนียนให้มากที่สุด ส่วน FQ นั้นก่อตั้งมาโดยนักธุรกิจชาวควิเบค ใน ค.ศ. 1962 และใน ค.ศ. 1963 ขบวนการสหกรณ์เซชปอปปูแลร์ก็ได้เข้าดำเนินกิจการเพื่อสนองตอบความต้องการของสหกรณ์สมาชิกในด้านการออมทรัพย์ เครดิต และการประกันภัย

5) **สหกรณ์ประกันภัย** ให้บริการสมาชิกในทุกมณฑล โดยมีบริการประกันภัยประเภทต่างๆ ได้แก่ ประกันชีวิต รถยนต์ อัคคีภัย ลูกเห็บ อุบัติเหตุ ประกันความซื่อสัตย์ และประกันการรักษาพยาบาล สหกรณ์ประกันภัยเป็นสหกรณ์ระดับสอง และระดับสาม โดยที่มีสมาชิกเป็นสหกรณ์ขั้นปฐม เช่น เครดิตยูเนียนและเซชปอปปูแลร์ สหกรณ์การตลาดรัฐพิช สหกรณ์ขายปลีกและอื่นๆ และสหกรณ์ประกันภัยในแคนาดาหลายสหกรณ์เป็นสมาชิกของชุมนุมสหกรณ์ประกันภัยระหว่างประเทศ (International Coop-

erative Insurance Federation) ซึ่งเป็นองค์การประกันภัยในสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ (International Cooperative Alliance)

2.3 สหกรณ์การเกษตร ภาคเกษตรของแคนาดาพัฒนาขึ้นโดยมีสหกรณ์เป็นเครื่องมือมากกว่าประเทศอื่นๆ สหกรณ์ที่สำคัญในภาคเกษตรมี 3 ประเภท คือ สหกรณ์การตลาดธัญพืช สหกรณ์นม และ สหกรณ์ประมง

1) **สหกรณ์การตลาดธัญพืช** มีบทบาทในการจำหน่ายผลผลิตธัญพืชเป็นอย่างมาก สหกรณ์ประเภทนี้ 4 สหกรณ์ที่ดำเนินงานอยู่ในเขตออนตาริโอ มานิโตบา ซาสเกตเซวัน แอลเบอร์ตา และ บริติชโคลัมเบีย ได้แก่ สหกรณ์กสิข้าวสาลีแอลเบอร์ตา (Alberta Wheat Po: AWP) สหกรณ์กสิข้าวสาลีซาสเกตเซวัน (Saskatchewan Wheat Pool: SWP) สหกรณ์กสิคัลลังพืชผลมานิโตบา (Manitoba Pool Elevators: MPE) และสหกรณ์สหรัฐพืช (United Grain Growers Ltd: UGG) นับว่าเป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่ดำเนินกิจกรรมการตลาดเพื่อสมาชิกและยังทำหน้าที่จัดหาวัสดุการเกษตรและอื่นๆ นอกจากนี้แล้วสหกรณ์กสิทั้ง 4 แห่ง ยังได้ลงทุนร่วมกับสหกรณ์การซื้อ (Federated Cooperatives Ltd) ในอุตสาหกรรมผลิตปุ๋ยและจัดจำหน่าย นอกจากนี้อุตสาหกรรมปุ๋ย สหกรณ์ทั้ง 4 แห่ง ก็ยังดำเนินกิจกรรมแปรรูป และการตลาดพืชน้ำมันหลายชนิด SWP และ MPE มีโรงงานสกัดน้ำมันพืช และยังดำเนินธุรกิจการตลาดปศุสัตว์ด้วย ในการดำเนินกิจกรรมการตลาดธัญพืชนี้สหกรณ์ต้องให้ความสำคัญกับการค้นคว้าวิจัย และการติดต่อสื่อสารรวบรวมข้อมูลเพื่อจะได้ช่วยเกษตรกรสมาชิกได้อย่างดีในด้านการผลิต การตลาด และการพัฒนานโยบายฟาร์ม

2) **สหกรณ์นม** ดำเนินการอยู่ในภาคตะวันออกและภาคกลางของแคนาดา สหกรณ์นมขนาดใหญ่ประมาณ 12 สหกรณ์เป็นเจ้าของส่วนแบ่งตลาดนม 50% ของประเทศ เช่นเดียวกับประเทศอื่นๆ ที่ธุรกิจนมจะต้องแข่งขันอย่างรุนแรงกับธุรกิจต่างประเทศ จึงเป็นความท้าทายที่สหกรณ์นมจะต้องพัฒนาการตลาดและการแปรรูปอย่างมาก เพื่อแก้ไขสถานการณ์การผลิตที่ผลิตได้เกินกว่าความต้องการนภายในประเทศ องค์การระดับชาติของสหกรณ์นมมี 2 องค์การ คือ Dairy Farmers of Canada และ Dairy Council of Canada แต่สหกรณ์นมบางแห่งเป็นสมาชิกสหภาพสหกรณ์แห่งแคนาดาหรือ CUC ด้วย

3) **สหกรณ์ประมง** แคนาดามีสหกรณ์ประมงทั้งขนาดใหญ่และชุมชนระดับภูมิภาคที่มีสมาชิกเป็นชาวประมงทั้งฝั่งแอตแลนติกและฝั่งแปซิฟิก ในเขตซาสเกตเซวันก็มีสหกรณ์ประมงน้ำจืด และรวมตัวกันเข้าเป็นชุมชนสหกรณ์ประมงเช่นกัน กล่าวโดยสรุปสหกรณ์ประมงในแคนาดา จะประกอบด้วยสหกรณ์ขั้นปฐมประมาณ 80 สหกรณ์ มีสหกรณ์ขนาดใหญ่และรวมศูนย์กลาง 1 สหกรณ์ และมีชุมชนสหกรณ์ 2 ชุมชน คือ Prince Rupert Fishermen's Cooperative Association: FRECA ก่อตั้งใน ค.ศ. 1939 เป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่แบบรวมศูนย์ ดำเนินการในเขตบริติชโคลัมเบีย มีอุตสาหกรรมผลิตแปรรูป และทำการตลาดสินค้าปลานานาชนิดจากฝั่งแปซิฟิก และส่งไปจำหน่ายทั่วโลก ชุมชน สหกรณ์ประมงอีก 3 แห่ง ได้แก่ Pecheur Unis du Quebec: PUQ ก่อตั้งใน ค.ศ. 1939 เช่นกัน ดำเนินกิจการในเขตควีเบคและแอตแลนติก ประกอบธุรกิจแปรรูปสัตว์น้ำ อาหารทะเล นำเข้าและส่งออกผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำ และดำเนินกิจการต่อเรือประมง มีสหกรณ์สมาชิกประมาณ 13 แห่ง United Maritime Fishermen Ltd: UMF เป็นชุมชนสหกรณ์ประมงที่ก่อตั้งใน ค.ศ. 1930 ดำเนินกิจการในเขตแอตแลนตา แคนาดา ใน

กิจกรรมการตลาดและแปรรูป ธุรกิจที่สำคัญ ได้แก่ การจำหน่ายกุ้ง ปลาสด ปลาแช่แข็ง และปลาแปรรูป เนื้อปลา เนื้อปู สดท้าย คือ Saskatchewan Cooperative Fisheries Ltd: SCF เป็นชุมชนสหกรณ์ ประมงน้ำจืดมีสมาชิก 10 สหกรณ์ SCF มีบทบาทสำคัญมากต่อธุรกิจปลาน้ำจืดในเขตซาซแคตเซวัน

2.4 สหกรณ์บริการ สหกรณ์ประเภทบริการในแคนาดามีหลายประเภท แต่ที่มีประวัติศาสตร์อันเนิ่นนานก่อตั้งขึ้นใน ค.ศ. 1930 ก็คือ สหกรณ์การเคหะแบบสมาชิกร่วมกันสร้างที่เรียกว่า Building Cooperative สหกรณ์แบบนี้ดำเนินการเพื่อการปลูกสร้างบ้านร่วมกันของสมาชิก โดยมากเป็นบ้านเดี่ยว ซึ่งสมาชิกแต่ละคนจะได้เป็นเจ้าของ ต่อมาสหกรณ์การเคหะได้พัฒนารูปแบบมาเป็น Housing Cooperative ซึ่งการดำเนินการเป็นแบบที่ปลูกสร้างอาคารที่อยู่อาศัยแล้วให้สมาชิกได้อยู่ร่วมกัน และสหกรณ์ยังคงเป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์ในตัวอาคาร ซึ่งการดำเนินกิจการรูปแบบหลังนี้ สามารถสนองตอบความต้องการที่อยู่อาศัยของสมาชิกที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็วได้ดีกว่า องค์กระระดับชาติของสหกรณ์การเคหะในแคนาดา ได้แก่ ชุมชนสหกรณ์การเคหะแห่งแคนาดา (Cooperative Housing Federation of Canada: CHF) ซึ่งก่อตั้งขึ้นใน ค.ศ. 1968 โดยสหภาพสหกรณ์แคนาดา สภาแรงงานแคนาดา และสหภาพนักศึกษาแคนาดา CHF มีหน้าที่ส่งเสริมและช่วยเหลือในการพัฒนาสหกรณ์การเคหะในแคนาดาเป็นผู้ให้บริการข่าวสารการติดต่อสื่อสาร ให้บริการด้านกฎหมาย มีการออกจูลสารรายเดือน และช่วยติดต่อประสานงานระหว่างสหกรณ์ต่างๆ ช่วยวางแผนการประชุม เป็นตัวแทนสหกรณ์ในการติดต่อกับรัฐ บริการข้อมูลสถิติต่างๆ บริการงานค้นคว้าวิจัยและพัฒนาทรัพยากรในภูมิภาคต่างๆ

นอกจากสหกรณ์การเคหะแล้ว แคนาดาก็ยังมีสหกรณ์บริการอื่นๆ ที่มีได้มีชุมชนระดับภูมิภาคและระดับชาติ เช่น สหกรณ์การติดต่อสื่อสารและสาธารณูปโภค มีอยู่ในเขตซาซแคตเซวัน ให้บริการเฉพาะด้าน เช่น ให้บริการโทรทัศน์ตามสาย (Cable Television) สำหรับสมาชิกสหกรณ์ สหกรณ์บริการสังคม ให้บริการด้านสันตนาการ การเลี้ยงเด็ก และการดูแลคนผู้สูงอายุ เป็นต้น

### 3. การขับเคลื่อนขบวนการสหกรณ์ในประเทศแคนาดา

ขบวนการสหกรณ์ในประเทศแคนาดานับเป็นขบวนการสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จอีกแห่งหนึ่ง เป็นขบวนการสหกรณ์ขนาดใหญ่ แกนนำในการขับเคลื่อนขบวนการสหกรณ์ที่เป็นสมาชิกองค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ ซึ่งมีเพียงองค์กรสูงสุดเพียงแห่งเดียว โดยขบวนการสหกรณ์ในประเทศแคนาดา ประกอบด้วย สหกรณ์จำนวนมากกว่า 7,000 แห่ง และสหกรณ์เครือข่ายอีก 750,000 แห่ง กระจายอยู่ทั่วโลก ขบวนการสหกรณ์มีปริมาณธุรกิจ อยู่ที่ 85.9 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ สินทรัพย์จำนวน 503.2 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ การจ้างพนักงานเกือบ 200,000 คน และคิดเป็นร้อยละ 3.4 ของรายได้ประชาชาติมวลรวม (CMC, 2022)

สหภาพสหกรณ์ของขบวนการสหกรณ์ในประเทศแคนาดา ได้แก่ สหกรณ์และสหพันธ์แคนาดา (Co-operatives and Mutuals Canada: CMC) เป็นสมาคมที่ขับเคลื่อนโดยสมาชิกที่สนับสนุนและเป็นตัวแทนสูงสุดของสหกรณ์และธุรกิจร่วมกันของชาวแคนาดาทุกระดับ โดยทำงานร่วมกับบุคคลสำคัญทั้งในภาคส่วนสหกรณ์และรัฐบาล ช่วยพัฒนาและส่งเสริมผลประโยชน์ของธุรกิจสหกรณ์ขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ของประเทศแคนาดา เพื่อสร้างและทำงานกับชุมชนในการสนับสนุนเศรษฐกิจ สังคม และ



พัฒนาการเมือง นอกจากนี้ CMC ทำหน้าที่ของสหภาพสหกรณ์ในการส่งเสริมจัดตั้งสหกรณ์ พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ใหม่ๆ ช่วยให้ผู้คนเรียนรู้วิธีการสร้างสรรคงานสหกรณ์ เรียนรู้แนวทางการเชื่อมโยงกับองค์กรที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดความพากเพียรในการดำเนินกิจการสหกรณ์ รวมทั้งเป็นสื่อกลางในการจัดหาเงินทุนเพื่อการพัฒนาสหกรณ์ในโครงการให้เงินกู้ยืมสำหรับสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นใหม่ และเงินอุดหนุนโครงการเตรียมความพร้อมการลงทุนในวงจรธุรกิจจากรัฐบาล เงินทุนสนับสนุนให้ทุนการศึกษาสำหรับเยาวชนสหกรณ์ และเงินช่วยเหลือสหกรณ์ที่กำลังเติบโตและขยายธุรกิจโครงการพัฒนาสหกรณ์จากขบวนการสหกรณ์

ขบวนการสหกรณ์ในประเทศแคนาดา ได้ให้ความไว้วางใจแก่ CMC ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาชุมชน โดยสนับสนุนงบประมาณในโครงการความร่วมมือในประเทศกำลังพัฒนา ส่วนใหญ่อยู่ในอเมริกาใต้ แอฟริกา และเอเชีย โดยร่วมมือกับมูลนิธิพัฒนาสหกรณ์แห่งแคนาดา (The Co-operative Development Foundation of Canada: CDF) องค์กรความร่วมมือเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศ (The International Development Co-operation Company: SOCODEVI) สถาบันพัฒนาระหว่างประเทศของกลุ่มสหกรณ์เดจาแดงส์ (Développement International Desjardins: DID) และองค์กรดาดฟ้า (Rooftops Canada) ของกลุ่มสหกรณ์การเคหะ (CMC, 2022)

กล่าวได้ว่า ขบวนการสหกรณ์ในประเทศแคนาดาเป็นขบวนการสหกรณ์ที่เข้มแข็งมาก มีความสมัครสมานสามัคคี รวมพลังขับเคลื่อนพัฒนาสหกรณ์ภายในประเทศ และให้การช่วยเหลือขบวนการสหกรณ์ในประเทศกำลังพัฒนาให้เจริญเติบโตขึ้น

### กิจกรรม 3.2.2

1. สหกรณ์ในประเทศแคนาดาถือกำเนิดอย่างไร
2. ขบวนการสหกรณ์ในประเทศแคนาดามีลักษณะโดดเด่นอย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 3.2.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 3.2 เรื่องที่ 3.2.2)

## แผนการสอนตอนที่ 3.3

### การสหกรณ์ในทวีปเอเชีย

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 3.3 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

3.3.1 การสหกรณ์ในประเทศญี่ปุ่น

3.3.2 การสหกรณ์ในประเทศเกาหลี

#### แนวคิด

1. สหกรณ์แรกที่เกิดขึ้นในประเทศญี่ปุ่น คือ สหกรณ์ในหมู่ผู้ผลิตทางการเกษตร แต่ต่อมา สหกรณ์ที่เจริญรุ่งเรืองจนเป็นกรณีศึกษาของนานาประเทศกลับเป็นสหกรณ์ร้านค้าหรือสหกรณ์ผู้บริโภค และญี่ปุ่นยังเป็นที่น่าทึ่งในด้านการให้การศึกษาอบรมด้านสหกรณ์
2. สหกรณ์แรกที่เกิดขึ้นในประเทศเกาหลี คือ สหกรณ์การเกษตร เพราะเกาหลีในสมัยนั้นตกอยู่ใต้การปกครองของญี่ปุ่นจึงรับแนวคิดทางสหกรณ์มาจากญี่ปุ่น และเมื่อกลับมาปกครองตนเองเกษตรกรมีฐานะยากจนมาก จึงจำเป็นต้องรวมตัวกันเพื่อช่วยแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจของตนเอง เมื่อเกาหลีพัฒนาประเทศจนกลายเป็นประเทศอุตสาหกรรมแล้ว ขบวนการสหกรณ์ที่เข้มแข็งและประสบความสำเร็จจนเป็นตัวอย่างจึงกลายมาเป็นสหกรณ์ออมทรัพย์ หรือสหกรณ์เครดิตในชุมชน

#### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 3.3.1 “การสหกรณ์ในประเทศญี่ปุ่น” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการสหกรณ์ในประเทศญี่ปุ่นได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 3.3.2 “การสหกรณ์ในประเทศเกาหลี” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการสหกรณ์ในประเทศเกาหลีได้

## เรื่องที่ 3.3.1

### การสหกรณ์ในประเทศญี่ปุ่น

#### 1. การกำเนิดสหกรณ์ในประเทศญี่ปุ่น

ประเทศญี่ปุ่นเป็นประเทศที่ประกอบด้วยเกาะใหญ่ 4 เกาะ คือ ฮอกไกโด ฮอนชู ชิโกกุ และ คิวชู และยังมีรวมเกาะเล็กเกาะน้อยอีกพันเกาะ ที่ตั้งอยู่นอกฝั่งทะเลและด้านตะวันออกของทวีปเอเชียมีเนื้อที่ที่เป็นแผ่นดินประมาณ 377,708 ตารางกิโลเมตร แต่มีพลเมืองประมาณ 200 ล้านคน นับเป็นประเทศที่มีประชากรมากเป็นอันดับ 7 ของโลก

ใน ค.ศ. 1900 นั้น ประเทศญี่ปุ่นยังเป็นประเทศเกษตรกรรม ประชากรร้อยละ 78-80 ประกอบอาชีพเกษตร รายได้ของประเทศร้อยละ 65 มาจากสินค้าเกษตร เศรษฐกิจของประเทศจึงขึ้นอยู่กับภาคเกษตร เป็นสำคัญ แต่ประชากรส่วนใหญ่ในภาคเกษตรนี้มีปัญหาในการประกอบอาชีพของตน เพราะญี่ปุ่นสมัยนั้นมีการปกครองในระบอบศักดินา เกษตรกรต้องเช่าที่ดินเพื่อการเกษตรจากเจ้าของที่ดิน ซึ่งคิดค่าเช่าในอัตราสูง และกู้ยืมเงินจากเจ้าของที่ดินมาลงทุน เมื่อขายผลผลิตได้หลังจากการใช้หนี้จะมีข้าวชนิดคุณภาพต่ำเหลืออยู่แทบไม่พอกิน ต้องนำมาหุงปนมันเทศหรือข้าวฟ่าง ให้พอดำรงชีพอยู่ได้ ส่วนเกษตรกรประมาณที่อยู่ห่างไกลไปจากศูนย์กลางปกครองต้องถูกเก็บส่วยจากหัวหน้าหมู่บ้าน ซึ่งมีหน้าที่เก็บส่งเจ้าเมืองอีกที แต่บางหมู่บ้านในเกาะเซโตะ ได้เริ่มที่จะมีความริเริ่มที่จะค้าขายปลาในรูปแบบสหกรณ์บ้างแล้ว แต่เป็นเพียงจุดเริ่มเล็กๆ ทั้งเกษตรกรชาวนา และเกษตรกรชาวประมง ต่างก็ยังมีปัญหารุนแรงในเรื่องหนี้สินที่กู้มาประกอบอาชีพ และค่าเช่าที่ดินทำการเกษตรที่มีราคาแพง ซึ่งรัฐบาลในสมัยราชวงศ์เมจิได้มีการเริ่มต้นในการช่วยแก้ปัญหาเหล่านี้ของชาวนาและชาวประมง แต่ก็ยังไม่สามารถแก้ปัญหาของเกษตรกรส่วนใหญ่ได้

อย่างไรก็ตาม ในปลายศตวรรษที่ 18 นี้ ยังมีการจัดตั้งสหกรณ์ขึ้นในหมู่เกษตรกรบางอาชีพ เช่น สหกรณ์การขายไหมดิบ ชา และสินค้าอื่นๆ ที่มีการขายออกไปภายนอกประเทศด้วย มีการจัดตั้งสหกรณ์สาวไหม (ค.ศ. 1878) สหกรณ์อุตสาหกรรมชา (ค.ศ. 1883) โดยเป็นการรวมตัวกันเพื่อช่วยเหลือกันและกันในด้านสินเชื่อ และในการรวมซื้อปัจจัยการผลิต เช่น ปุ๋ย แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าไม่มีการจัดตั้งสหกรณ์ในหมู่เกษตรกรปลูกข้าวเลย ทั้งนี้เพราะถูกขัดขวางจากนายทุนเจ้าของที่ดิน และพ่อค้าข้าวที่อยู่ในธุรกิจอยู่เดิม เมื่อมีการแก้ไขระบบภาษีใหม่ใน ค.ศ. 1873 ให้มีการชำระภาษีด้วยเงินสด แทนการชำระด้วยสิ่งของแบบเดิม เจ้าของที่ดินก็ผลัดภาระภาษีนี้ไปสู่ชาวนา โดยเก็บภาษีอย่างรุนแรงมากขึ้นจากผู้เช่าที่ดิน เพื่อนำไปลงทุนพัฒนาอุตสาหกรรมในเมือง ยังผลให้ภาวะหนี้สินทวีความรุนแรงมากขึ้นในหมู่เกษตรกรชาวนาชาวไร่ทั้งหลาย

รัฐบาลในสมัยราชวงศ์เมจิได้พยายามช่วยเกษตรกรให้พ้นภาวะหนี้สิน โดยการจัดตั้งธนาคารพาณิชย์ขึ้นในท้องถิ่นต่างๆ เพื่อให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่เกษตรกร และได้เสนอร่างกฎหมายสหกรณ์สินเชื่อ (The Credit Cooperative Association Law) เข้าสภาใน ค.ศ. 1890 แต่เกิดการยุบสภาเสียก่อนจึงไม่มีการพิจารณาร่างกฎหมายนี้ จนต่อมาใน ค.ศ. 1900 คือ สิบปีต่อมาได้มีการนำร่าง

กฎหมายฉบับดังกล่าวกลับมาพิจารณาใหม่ จึงได้ผ่านสภาออกมาแต่ได้รับอนุมัติให้ตราเป็นกฎหมายในชื่อกฎหมายสหกรณ์อุตสาหกรรม (The Industrial Cooperative Association Law) นับเป็นกฎหมายสหกรณ์ฉบับแรกของญี่ปุ่น แม้ว่าจะใช้ชื่อสหกรณ์อุตสาหกรรม แต่ก็มีลักษณะเดียวกับสหกรณ์การเกษตรในปัจจุบัน ภายใต้กฎหมายฉบับดังกล่าวนี้ ให้มีการจัดตั้งสหกรณ์ได้ 4 ประเภท คือ สหกรณ์สินเชื่อ สหกรณ์การซื้อ สหกรณ์การขาย และสหกรณ์การแปรรูป สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นจะอยู่ในความดูแลควบคุมของรัฐบาล โดยผู้ว่าราชการจังหวัดและรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องมีอำนาจควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์ ในด้านการจัดตั้งและการยุบเลิกสหกรณ์

หลังการประกาศใช้กฎหมายฉบับนี้ เกษตรกรได้รวมตัวกันจัดตั้งสหกรณ์สินเชื่อ สหกรณ์การซื้อ และสหกรณ์การขายอย่างแพร่หลาย และได้มีการพัฒนาอย่างรวดเร็วโดยเฉพาะสหกรณ์สินเชื่อ แต่หลักการสหกรณ์สากลในข้อที่ว่า หนึ่งคนหนึ่งเสียง ยังไม่ถูกนำมาปฏิบัติอย่างจริงจังการดำเนินการของสหกรณ์หลายแห่งจึงยังคงอยู่ในมือเจ้าของที่ดินเช่นเดิม ส่วนสหกรณ์การซื้อส่วนใหญ่ดำเนินธุรกิจขายปุ๋ย ซึ่งเกี่ยวข้องกับเจ้าของที่ดินและพ่อค้าคนกลางอย่างมาก และในเมื่อเกษตรกรขาดความสามารถด้านการจัดการที่เพียงพอ การดำเนินงานของสหกรณ์การขายและสหกรณ์การซื้อจึงยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ รัฐบาลจึงได้ปรับปรุงการสหกรณ์โดยแก้ไขกฎหมายใน ค.ศ. 1906 อนุญาตให้สหกรณ์สินเชื่อทำธุรกิจอื่นๆ ได้ด้วย ยังผลให้สหกรณ์หลายแห่งเปลี่ยนมาทำธุรกิจอเนกประสงค์ทำให้ขยายโอกาส ขยายทุน และมีความเข้มแข็งขึ้นกว่าเดิม

ต่อมาใน ค.ศ. 1909 รัฐบาลออกกฎหมายให้จัดตั้งชุมนุมสหกรณ์การเกษตรในระดับจังหวัดและระดับชาติได้ ทำให้สหภาพกลางของสหกรณ์อุตสาหกรรม (The Central Union of Industrial Cooperative Associations) ที่สหกรณ์ต่างๆ ได้รวมกันจัดตั้งใน ค.ศ. 1906 กลายเป็นองค์กรที่ถูกต้องตามกฎหมายฉบับนี้ สหภาพฯ ทำหน้าที่ในการให้ข่าวสาร ให้คำแนะนำ และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อสมาชิก โดยมีการสื่อสารใกล้ชิดกับรัฐบาล ผลของกฎหมายฉบับนี้ทำให้มีการก่อตั้งชุมนุมฯ ในระดับจังหวัดขึ้นอีกเป็นจำนวนมาก ต่อจากนั้นมารัฐบาลก็ได้มีการออกกฎหมายอีกหลายฉบับที่มีส่วนสนับสนุนช่วยเหลือให้ขบวนการสหกรณ์เติบโตและมั่นคง และยังมีกิจกรรมที่ช่วยสนับสนุน อาทิ

ปี ค.ศ. 1907 รัฐบาลให้การรับรองในการค้าประกันเงินทุนของสหกรณ์โดยผ่านธนาคารเพื่อการเกษตรและอุตสาหกรรม (The Agricultural and Industrial Bank) ทำให้สหกรณ์มีความมั่นคงด้านทุนดำเนินการ

ปี ค.ศ. 1919 รัฐบาลประกาศใช้กฎหมายคลังสินค้า (The Warehouse Business Law) อันมีผลทำให้สหกรณ์การเกษตรสามารถให้บริการด้านการเก็บรักษาพืชผลแก่สมาชิกได้เพิ่มขึ้นอีกธุรกิจหนึ่ง

ในช่วงต้นศตวรรษที่ 19 นี้เองที่จำนวนสหกรณ์การเกษตรได้ทวีเพิ่มขึ้น เกษตรกรเข้าเป็นสมาชิกของสหกรณ์เพิ่มมากขึ้น โดยการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากภาครัฐ ไม่ว่าจะเป็นด้านเงินทุน และการออกกฎหมายสนับสนุนต่างๆ รัฐให้ความสำคัญกับการนำสหกรณ์มาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารการเกษตรของประเทศ มีการเผยแพร่แนวความคิดในเรื่องสหกรณ์และขบวนการสหกรณ์ โดยผ่านวารสารที่ชื่อว่า "อีโนะฮิคาริ" (Ie - No - Hikari) รวมทั้งการจัดตั้งชุมนุมการซื้อระดับชาติของสหกรณ์การเกษตร (The National Purchasing Federation of Agricultural Cooperative Associations) เพื่อทำธุรกิจการ

ชื่อในระดับชาติ และจัดตั้งธนาคารกลางเพื่อสหกรณ์อุตสาหกรรม (The Central Bank for Industrial Cooperative Associations) ขึ้น เพื่อเป็นแหล่งเงินทุนกลางอีกแห่งหนึ่งของสหกรณ์การเกษตร ดังนั้น สหกรณ์การเกษตรของญี่ปุ่นจึงมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วในตอนต้นศตวรรษที่ 19 ทั้งในด้านจำนวนและปริมาณธุรกิจ แต่ต่อมาใน ค.ศ. 1921 ความก้าวหน้าดังกล่าวได้ชะงักลง เนื่องจากเกิดภาวะราคาข้าวในตลาดโลกได้ลดลงร้อยละ 50 ราคาผลผลิตอื่นๆ ลดลงตามมาด้วยในอัตราสูง ทำให้ภาวะการผลิตทางการเกษตรของประเทศตกอยู่ในฐานะที่ตกต่ำลง บรรดาสหกรณ์การเกษตรจึงมีปัญหาด้านการเงินอย่างมากอีกครั้ง ใน ค.ศ. 1929 ภาวะเศรษฐกิจทั่วโลกตกต่ำลงอย่างทั่วถึง โดยมีจุดเริ่มมาจากสหรัฐอเมริกา และส่งผลกระทบต่อญี่ปุ่นในปีต่อมา คือ ค.ศ. 1930 เนื่องจากสหกรณ์ผลิตข้าวได้มากที่สุดแต่ราคาข้าวในประเทศได้ลดลงไปถึงร้อยละ 30-40 ราคาไร่ใหม่ดิบลดลงเหลือเพียง 1 ใน 3 ของราคาเดิม รัฐจึงต้องรณรงค์ใช้วิธีการสหกรณ์ให้มากขึ้นในการแก้ไขปัญหา ยังผลให้จำนวนสมาชิกเพิ่มมากขึ้นอย่างรวดเร็ว รัฐได้ออกกฎหมายเพื่อความสะดวกในการเข้ามาเป็นผู้รับซื้อข้าวเอง การช่วยเหลือของรัฐที่ให้แก่เกษตรกรจะทำผ่านสหกรณ์เท่านั้น ผลก็คือ จำนวนสหกรณ์การเกษตรเติบโตขึ้นอย่างมากมาย จนใน ค.ศ. 1931 จึงมีการจัดตั้งชุมนุมสหกรณ์การขายระดับชาติขึ้นเพื่อทำธุรกิจการขายในระดับชาติ นับว่าโครงสร้างของขบวนการสหกรณ์ในภาคเกษตรได้เกิดขึ้นอย่างสมบูรณ์แบบ

นอกจากขบวนการสหกรณ์การเกษตรซึ่งดำเนินธุรกิจสินเชื่อการขายและการซื้อแล้ว เกษตรกรในชนบทของญี่ปุ่นยังมีการรวมตัวเป็นกลุ่มโดยสมัครใจขึ้นหลายกลุ่ม โดยมีวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงวิธีการทำการเกษตรกรรม และถ่ายทอดความรู้ให้แก่กันและกัน โดยเรียกว่า “สมาคมกิจกรรมการเกษตร” (Agricultural Affairs Society หรือ Agricultural Discussion Groups) ซึ่งกลุ่มเหล่านี้มีการจัดตั้งมาตั้งแต่ ค.ศ. 1890 เช่นกัน และได้รวมตัวกันก่อตั้งสมาคมการเกษตรในระดับชาติด้วย รัฐบาลเห็นว่าการดำเนินงานของกลุ่มและสมาคมระดับชาตินี้ สอดรับกับนโยบายของรัฐในอันที่จะส่งเสริมและปรับปรุงวิธีการผลิตทางการเกษตรกรรมทั่วประเทศ รัฐจึงให้การสนับสนุนโดยประกาศใช้กฎหมายสมาคมการเกษตร (The Agricultural Association Law) โดยที่ในขณะนั้นสหกรณ์การเกษตรยังไม่มีวัตถุประสงค์หลักในด้านการส่งเสริม สมาคมเหล่านี้จึงมีอยู่ทุกหมู่บ้าน โดยมีเจ้าหน้าที่รัฐเป็นประธาน ต่อมาจึงได้กลายเป็นหน่วยงานให้บริการส่งเสริมการเกษตรของรัฐบาล

ส่วนสหกรณ์ประมงในญี่ปุ่นนั้น เกิดมาจากการล้มเลิกระบบศักดินาใน ค.ศ. 1868 กิจการประมงมีปัญหาการทะเลาะวิวาทมากในเรื่องเขตการจับปลาและอื่นๆ ใน ค.ศ. 1884 รัฐบาลจึงได้ออกระเบียบการจัดตั้งสมาคมประมงให้ถูกต้องเพื่อการจัดระเบียบสิทธิในการทำประมง เรียกว่า “Standard Rules For Fishery Associations” และต่อมาได้ออกกฎหมายประมงใน ค.ศ. 1901 เพื่อกำหนดวิธีการให้สิทธิในการทำประมง ใบอนุญาตทำประมง และการจัดตั้งสหกรณ์ประมง โดยมอบให้สหกรณ์ประมงเป็นองค์กรที่ดูแลบริหารงานการให้สิทธิทำประมงด้วย กฎหมายประมงนี้มีการแก้ไข 1 ครั้ง ใน ค.ศ. 1910 เพื่อเปิดโอกาสให้สหกรณ์ประมงได้ดำเนินธุรกิจอื่นๆ นอกจากการออกใบอนุญาตสิทธิประมง เช่น การทำตลาดประมงปลาสะพานปลา ต่อมาเมื่อสงครามโลกครั้งที่ 2 เริ่มขึ้น ใน ค.ศ. 1940 รัฐบาลได้เข้าควบคุมสหกรณ์ทุกประเภทเพื่อการเพิ่มผลผลิตอาหารให้พอเพียงเลี้ยงประชากรและทหาร และหารายได้เพื่อใช้ในยามสงคราม สหกรณ์จึงกลายเป็นตัวแทนรัฐบาลในการรวบรวมผลผลิตเกษตร จัดหาวัสดุการเกษตร จัดสรรโควตาส่งมอบข้าว

ของเกษตรกร ออกพันธบัตรเงินกู้ให้รัฐบาล ต่อมาใน ค.ศ. 1943 รัฐบาลออกกฎหมายให้องค์การที่เกี่ยวข้องกับการเกษตรทั้งหมดรวมตัวเป็นหน่วยงานเดียวกัน เรียกว่า สมาคมการเกษตร (Agricultural Associations) กำหนดให้มีการจัดตั้งสมาคมการเกษตรนี้ทุกหมู่บ้าน และทุกเมือง เกษตรกรทุกคนต้องเข้าเป็นสมาชิก การดำเนินงานต้องอยู่ใต้การควบคุมของรัฐ ความเป็นสหกรณ์การเกษตรจึงหมดสภาพลง

สหกรณ์ประมงต้องเป็นหน่วยงานเศรษฐกิจของรัฐเช่นกันในระหว่างสงคราม มีการจัดตั้งสหกรณ์ประมง 1 สหกรณ์ในทุกเมืองและหมู่บ้าน ให้ประธานสหกรณ์รับการแต่งตั้งจากผู้ว่าราชการจังหวัด ไม่มีการเลือกตั้ง และรัฐก็สนับสนุนเงินทุนอย่างมาก เช่น ช่วยเหลือในการก่อสร้างสะพานปลา ด้วยงบประมาณร้อยละ 70 ของยอดงบประมาณการประมงแต่ละปี ทำให้สหกรณ์แข็งแกร่งมาก ไม่ถูกแทรกแซงทางธุรกิจจากพ่อค้า แต่มิได้ดำเนินการตามอุดมการณ์สหกรณ์อย่างแท้จริง

สำหรับสหกรณ์ผู้บริโภคนั้น มีการจัดตั้งร้านค้าสหกรณ์ (Cooperative Firm) ขึ้นใน ค.ศ. 1877 ในเมืองใหญ่ 3 เมืองที่มีประชากรหนาแน่น คือ โตเกียว โอซาก้า และโกเบ โดยบรรดาประชาชนที่มีการศึกษา ชักชวนกันนำเงินมาลงทุนร่วมกันให้เกิดประโยชน์ ร้านค้าสหกรณ์เหล่านี้มีเงินทุนมากและดำเนินธุรกิจอย่างเป็นอิสระจากรัฐ แต่ก็ล้มเลิกไปในเวลาหลายปีต่อมา เพราะสินค้าจำเป็นของร้านสหกรณ์ไม่เป็นที่สนใจของสมาชิกที่มีสังคมระดับสูง

ในช่วง ค.ศ. 1921 หลังสงครามโลกครั้งที่ 1 ล้มเหลว เกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำทั่วโลก ในญี่ปุ่นมีธุรกิจที่ต้องล้มละลาย เลิกบริษัท ประชาชนตกงาน สินค้าสหกรณ์มีราคาสูง นักปฏิรูปสังคมและผู้สอนศาสนาคริสต์ผู้หนึ่งซึ่งอยู่ในถิ่นสลัมในเมืองโกเบ คือ ดร.โตโยฮิโกะ คากาวา (Dr Toyohiko Kagawa) ได้ชักชวนคนงานของอุตสาหกรรมเรือคาวาซากิ จัดตั้งร้านสหกรณ์โกเบขึ้นที่เมืองโกเบ และต่อมาในเวลาใกล้เคียง มีการจัดตั้งสหกรณ์ร้านค้าขึ้นที่เมืองนาตะ และเกิดสหกรณ์ร้านค้าตามมาอีกหลายแห่ง แต่ในระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 สหกรณ์ร้านค้าหลายแห่งต้องปิดตัวลงเพราะสมาชิกต้องอพยพโยกย้าย หลบภัยสงครามมีเพียงบางสหกรณ์เท่านั้นที่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ โดยรัฐบาลเข้าควบคุมการจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคให้กับประชาชน

เมื่อสงครามโลกครั้งที่ 2 ล้มเหลวใน ค.ศ. 1945 ญี่ปุ่นแพ้สงครามต้องตกอยู่ภายใต้การปกครองของฝ่ายสัมพันธมิตร ญี่ปุ่นประสบปัญหามากมาย อาทิ ที่ดินทำกินถูกทำลาย ขาดแคลนอาหารบริโภค มีอัตราเงินเฟ้อสูงมาก ประชาชนเข้ามาอัดแอในเมืองหลวง ดังนั้น รัฐบาลญี่ปุ่นและกองกำลังสัมพันธมิตรจึงร่วมกันดำเนินการ และออกกฎหมายต่างๆ มาสนับสนุนเพื่อฟื้นฟูการเกษตร และการสหกรณ์ก็ได้ฟื้นคืนกลับมาอีกครั้งดังนี้

ค.ศ. 1946 รัฐบาลประกาศใช้กฎหมายปฏิรูปที่ดิน จัดสรรที่ดินให้เกษตรกรอย่างเท่าเทียมกัน ครอบครองหนึ่งจะครอบครองที่ดินได้ไม่เกิน 3 เฮกเตอร์ (ในจังหวัดฮอกไกโดไม่เกิน 12 เฮกเตอร์) เกษตรกรที่เคยเป็นผู้เช่าจึงได้กลับเป็นเจ้าของที่ดิน และมีอิสระเต็มที่ในการรวมตัวกันจัดตั้งสหกรณ์การเกษตร

ค.ศ. 1947 รัฐบาลประกาศใช้กฎหมายสหกรณ์การเกษตร (The Agricultural Cooperative Association Law) ฉบับใหม่ ทำให้สมาคมการเกษตรต้องเล็กลง และเกิดการจัดตั้งสหกรณ์การเกษตรขึ้นใหม่ทั่วประเทศ กฎหมายฉบับนี้กำหนดให้สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นมาดำเนินธุรกิจได้หลายอย่างแบบ

ครบวงจรตั้งแต่ สินเชื่อ การตลาด การซื้อ การแปรรูป การสวัสดิการ การประกันภัย ฯลฯ และมีการดำเนินการภายใต้หลักการสหกรณ์ทุกประการ

ค.ศ. 1951 รัฐบาลประกาศใช้กฎหมายฟื้นฟูและปรับปรุงสหกรณ์การเกษตร ป่าไม้ และประมง เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาคอขวดของเศรษฐกิจของสหกรณ์ที่เกิดจากภาวะยุ่งเหยิงทางเศรษฐกิจของชาติ และการเปลี่ยนแปลงของนโยบายรัฐ การออกกฎหมายนี้ทำให้รัฐสามารถจัดสรรงบประมาณมาช่วยกองทุนฐานะการเงินของสหกรณ์ และยังออกกฎหมายส่งเสริมและปรับปรุงชุมนุมสหกรณ์การเกษตร ประมง และป่าไม้ อีก เพื่อช่วยปรับปรุงโครงสร้างของขบวนการสหกรณ์ใหม่

ค.ศ. 1954 ได้มีการจัดตั้งสหภาพกลางสหกรณ์การเกษตร (The Central Union of Agricultural Cooperatives) ขึ้นมาใหม่ และยังคงดำเนินการอยู่จนปัจจุบัน

ค.ศ. 1961 รัฐประกาศใช้กฎหมายควบสหกรณ์การเกษตร (The Law of Amalgamation Assistance for Agricultural Cooperatives) เพื่อส่งเสริมให้มีการควบสหกรณ์ระดับหมู่บ้านเข้าด้วยกัน ซึ่งแม้จะทำให้จำนวนสหกรณ์ทั่วประเทศลดลง แต่ก็ทำให้สหกรณ์มีพื้นฐานเข้มแข็งมากขึ้น และสามารถดำเนินธุรกิจอเนกประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ค.ศ. 1948 รัฐดำเนินการแก้ไขกฎหมายสหกรณ์ประมง โดยมีสาระสำคัญว่า สิทธิและใบอนุญาตทำประมงนั้น ออกให้แก่ชาวประมงและวิสาหกิจที่ทำประมงของตนเองเท่านั้น ห้ามออกให้แก่ผู้เข้ากิจการให้สหกรณ์ประมงหรือองค์กรที่ใช้หลักการเดียวกันเป็นผู้พิจารณาให้สิทธิดังกล่าวข้างต้น และให้มีการจัดตั้งคณะกรรมการประสานงานประมงทุกเขตทะเล เพื่อให้ธุรกิจนี้มีความเป็นเอกภาพ ผลของการใช้กฎหมายนี้ทำให้มีการพัฒนาอุตสาหกรรมประมงของญี่ปุ่นอย่างมาก สหกรณ์ได้โอกาสทำหน้าที่อย่างเต็มที่ในการให้สินเชื่อและบริการจัดประมงปลา

รัฐส่งเสริมการจัดตั้งร้านสหกรณ์ผู้บริโภคให้มีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เพื่อช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนสินค้าอุปโภคบริโภค

ค.ศ. 1945 ได้มีการจัดตั้งสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย (The Japanese Cooperative League หรือ JCL) ขึ้น เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานของขบวนการสหกรณ์ทุกประเภท โดยมี ดร.คากาวา เป็นประธานสันนิบาตคนแรก และมีการรณรงค์ให้ประกาศใช้กฎหมายสหกรณ์ผู้บริโภค (The Consumers' Cooperative Law) ใน ค.ศ. 1948 แต่กฎหมายนี้กลับเป็นข้อจำกัดต่อความเติบโตของร้านสหกรณ์ เพราะระบุมิให้จำหน่ายสินค้าแก่ผู้มีได้เป็นสมาชิกและห้ามจัดตั้งสหกรณ์ขายส่ง ฯลฯ แม้สันนิบาตจะเสนอขอแก้ไขกฎหมายในเวลาต่อมา แต่กฎหมายที่แก้ไขแล้วนี้ก็ยังเป็นอุปสรรคในด้านเงินทุน เพราะสหกรณ์ผู้บริโภคยังไม่สามารถทำธุรกรรมการเงินกับสหกรณ์ประเภทอื่น เช่น เกษตรหรือป่าไม้ได้ ขบวนการสหกรณ์ผู้บริโภคจึงร่วมกันกับสหภาพแรงงาน จัดตั้งธนาคารแรงงาน (The Labor Bank) ขึ้นใน ค.ศ. 1950 เพื่อเป็นสถาบันการเงินของสหกรณ์ผู้บริโภคและผู้ใช้แรงงานทั่วประเทศ ระยะแรกก็จัดตั้งขึ้นภายใต้กฎหมายสหกรณ์วิสาหกิจขนาดเล็ก (The Small Enterprises' Cooperative Law) แต่ต่อมาใน ค.ศ. 1953 เปลี่ยนมาจัดตั้งตามกฎหมายที่ออกใหม่ คือ กฎหมายธนาคารแรงงาน (The Labor Bank Law) สหภาพแรงงานนั้นมีการส่งเสริมสวัสดิการของผู้ใช้แรงงานอย่างกว้างขวาง จึงได้ร่วมกับสันนิบาตสหกรณ์จัดตั้งสภาสวัสดิการผู้ใช้แรงงานแห่งชาติ (The National Council of Laborer' Welfare) ขึ้นมาเพื่อ

ความร่วมมืออย่างใกล้ชิดระหว่างผู้ใช้แรงงานกับสหกรณ์ผู้บริโภค ยังผลให้เกิดการจัดตั้งสหกรณ์ผู้บริโภค ขึ้นมาอีกหลายรูปนอกจากสหกรณ์ร้านค้า เช่น สหกรณ์ประกันภัย สหกรณ์เคหสถาน สหกรณ์คนงานในชนบท สหกรณ์ชาวเหมืองถ่านหิน และสหกรณ์ครู เป็นต้น

ค.ศ. 1951 สหกรณ์ผู้บริโภคระดับท้องถิ่นและระดับจังหวัด รวมกันจัดตั้งสหภาพสหกรณ์ผู้บริโภคแห่งญี่ปุ่น (The Japanese Consumers' Cooperative Union: JCCU) ขึ้นตามกฎหมายสหกรณ์ผู้บริโภค เพราะสันนิบาตสหกรณ์ลดบทบาทที่มีต่อผู้บริโภคให้น้อยลงไป JCCU จึงเข้ามาทำหน้าที่เหมือนสันนิบาตสหกรณ์ ในด้านที่เกี่ยวกับสหกรณ์ผู้บริโภค และรักษาผลประโยชน์ในระดับชาติให้ ดังนั้นสันนิบาตสหกรณ์จึงได้สลายตัวไป

ค.ศ. 1958 สหกรณ์ผู้บริโภคระดับท้องถิ่นและสหภาพระดับจังหวัดได้ร่วมกันจัดตั้งสหกรณ์ขายส่งแห่งญี่ปุ่น (The All Japan Cooperative Wholesale Society) ขึ้น เพื่อทำหน้าที่ขายส่งแต่เพียงองค์กรเดียว การค้าขายของขบวนการสหกรณ์ก็เริ่มมีประสิทธิภาพขึ้น ซึ่งเริ่มมีปฏิภพต่อด้านจากเอกชน และสมาคมอุตสาหกรรมก็เข้ามาแทรกแซงด้วย ขบวนการสหกรณ์ผู้บริโภค สหภาพแรงงาน สมาคมสตรีต่างๆ และสหกรณ์ผู้ผลิต จึงรณรงค์ให้จัดตั้งองค์กรประสานงานระดับชาติของขบวนการผู้บริโภค (The National Liaison Committee of Consumers' Organization) ขึ้นใน ค.ศ. 1956 เพื่อทำหน้าที่ประสานความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

ในช่วง ค.ศ. 1961-1965 ได้รับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญชาวอเมริกัน สหกรณ์ผู้บริโภคจึงได้มีการปรับปรุงรูปลักษณะของร้านค้าปลีกของสหกรณ์เป็นอย่างมาก เพื่อต่อสู้แข่งขันกับระบบค้าปลีกที่ทันสมัย โดยสหกรณ์เริ่มใช้ระบบเปิด คือ เปิดเป็นร้าน Supermarket ที่เหมือนแบบ Chain Store ของเอกชนด้วยเช่นกัน มีการปรับปรุงระบบบริหารและกระจายสินค้า โดยร้านค้าปลีกของสหกรณ์ไม่จำเป็นต้องเก็บสต็อกสินค้าไว้มากๆ แต่ให้มีระบบการสั่งซื้อที่มีประสิทธิภาพ และให้มีระบบการกระจายสินค้าที่จับใจจากศูนย์กระจายสินค้า (Distribution Center) ในแต่ละภาค ขบวนการสหกรณ์ผู้บริโภคในญี่ปุ่นจึงเจริญก้าวหน้า และสามารถแข่งขันกับระบบการค้าสมัยใหม่ (Modern Trade) ได้เป็นอย่างดี ในปัจจุบัน JCCU ก็ได้ให้ความช่วยเหลือแก่ขบวนการสหกรณ์ผู้บริโภคในประเทศอื่นๆ ที่ยังอ่อนแอ โดยให้จัดส่งผู้จัดการร้านสหกรณ์ไปฝึกอบรมที่ร้านสหกรณ์ในประเทศญี่ปุ่นได้เป็นเวลาครั้งละ 1 เดือน เพื่อนำเอาความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากสหกรณ์ร้านค้าในญี่ปุ่น มาปรับปรุงกิจการค้าปลีกของร้านสหกรณ์ในประเทศของตนเอง

## 2. ขบวนการสหกรณ์ในประเทศญี่ปุ่น

สหกรณ์ในประเทศญี่ปุ่น แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ประมง สหกรณ์ป่าไม้ และสหกรณ์ผู้บริโภค แต่ละประเภทมีกฎหมายสหกรณ์ของตนเองโดยเฉพาะในการบริหารและดำเนินงาน ซึ่งแต่ละประเภทจะมีโครงสร้างของขบวนการ ดังนี้

### 2.1 สหกรณ์การเกษตร

1) **ระดับท้องถิ่น** แบ่งออกเป็น 2 ประเภทย่อย คือ สหกรณ์อเนกประสงค์ (Multi Purpose Cooperatives) ซึ่งทำธุรกิจหลายอย่าง ทั้งด้านสินเชื่อ การซื้อ การขาย การแปรรูป การประกันภัยการใช้อุปกรณ์ร่วมกัน และการส่งเสริมแนะนำ กับสหกรณ์เอกประสงค์ (Single Purpose Cooperatives) ที่



จัดตั้งขึ้นมาทำหน้าที่ขายผลิตผลเฉพาะอย่าง เช่น ผลไม้ ผัก ไหม ฯลฯ หรือสหกรณ์ผู้เลี้ยงปศุสัตว์ สหกรณ์ผู้เลี้ยงไหม ทั้งนี้เกษตรกรสามารถเป็นสมาชิกได้ทั้งสหกรณ์เอกประสงค์ และสหกรณ์เอกประสงค์ในเวลาเดียวกัน

2) **ระดับจังหวัด** มี 2 แบบ คือ ชุมนุมสหกรณ์ระดับจังหวัด (Prefectural Federations) โดยมีสหกรณ์การเกษตรระดับปฐมจะร่วมกันจัดตั้ง ชุมนุมสหกรณ์ระดับจังหวัดขึ้นตามประเภทธุรกิจของสหกรณ์โดยทำธุรกิจแบบเอกประสงค์ ชุมนุมสหกรณ์จังหวัดนี้ยังแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่ ชุมนุมสหกรณ์จังหวัดที่สมาชิกส่วนใหญ่เป็นสหกรณ์เอกประสงค์ (ดำเนินธุรกิจหลายอย่าง) เช่น ชุมนุมเศรษฐกิจจังหวัด (Prefectural Economic Federations) ทำธุรกิจด้านการซื้อและการขาย ชุมนุมสินเชื่อจังหวัด (Prefectural Credit Federations) ทำหน้าที่ด้านสินเชื่อ ชุมนุมประกันภัยจังหวัด (Prefectural Mutual Insurance Federations) ทำหน้าที่ด้านประกันภัย และชุมนุมสวัสดิการจังหวัด (Prefectural Welfare Federations) ทำหน้าที่ด้านสวัสดิการ เรียกว่า มีชุมนุมระดับจังหวัดครบตามธุรกิจที่สหกรณ์ระดับท้องถิ่นดำเนินการอยู่ อีกประเภทหนึ่งเป็นชุมนุมระดับจังหวัดที่สหกรณ์แบบเอกประสงค์เข้าเป็นสมาชิก เช่น ชุมนุมสหกรณ์โคนม ชุมนุมสหกรณ์ผู้เลี้ยงไหม และชุมนุมสหกรณ์ผู้ปลูกผักผลไม้ เป็นต้น

แบบที่สองเป็นสหภาพสหกรณ์ระดับจังหวัด (Prefectural Unions) ในแต่ละจังหวัดจะมีจัดตั้งขึ้น 1 สหภาพเท่านั้น สมาชิกเป็นสหกรณ์การเกษตรระดับท้องถิ่น เรียกว่า มีสมาชิกร่วมกัน แต่สหภาพจะไม่ได้ทำธุรกิจแข่งกับชุมนุมสหกรณ์ฯ แต่จะทำหน้าที่ให้คำแนะนำ สำรวจ วิจัย ให้การศึกษาอบรม ให้ข่าวสาร ประสานงาน และให้บริการตรวจบัญชีแก่สหกรณ์ระดับปฐมและชุมนุมระดับจังหวัด

3) **ระดับชาติ** ในระดับชาติยังแบ่งเป็น 2 ประเภท เหมือนระดับจังหวัด โดยที่มีชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติ (National Federation) ซึ่งยังแบ่งตามประเภทสหกรณ์สมาชิกว่าเป็นแบบเอกประสงค์ หรือแบบเอกประสงค์ โดยที่ถ้ามีสมาชิกเป็นสหกรณ์แบบเอกประสงค์ จะมีชุมนุมระดับชาติ ดังนี้ ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรระดับชาติ (The National Federation of Agricultural Cooperative Associations) ชุมนุมประกันภัยของสหกรณ์การเกษตรระดับชาติ (The National Mutual Insurance Federation of Agricultural Cooperatives) และชุมนุมสวัสดิการของสหกรณ์การเกษตรระดับชาติ (The National Welfare Federation of Agricultural Cooperatives) และแบบที่มีสมาชิกเป็นสหกรณ์เอกประสงค์ ได้แก่ ชุมนุมสหกรณ์ผู้ปลูกผักผลไม้ระดับชาติ ชุมนุมสหกรณ์โคนมระดับชาติ ชุมนุมสหกรณ์เลี้ยงสัตว์ระดับชาติ และชุมนุมสหกรณ์ผู้เลี้ยงไหมระดับชาติ

ประเภทที่สองในระดับชาติ คือ สหภาพกลางของสหกรณ์การเกษตร (The Central Union of Agricultural Cooperatives) เป็นองค์กรขั้นสูงสุดที่ไม่ทำหน้าที่ทางธุรกิจแข่งขันกับชุมนุม แต่มุ่งเน้นทางการศึกษาอบรม เผยแพร่ข่าวสาร และสำรวจวิจัย โดยมีหน่วยงานระดับชาติที่เกี่ยวกับขบวนการสหกรณ์การเกษตรเข้าเป็นสมาชิกสมทบ อาทิ ธนาคารสหกรณ์กลางเพื่อการเกษตรและป่าไม้ (The National Association of Prefectural Credit Federations) บริษัทสหกรณ์การค้า จำกัด (UNICOOP JAPAN) ซึ่งจัดตั้งขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่การค้าระหว่างประเทศ โดยผู้ถือหุ้นใหญ่ คือ ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรระดับชาติ ผู้ถือหุ้นรายอื่นๆ ได้แก่ ชุมนุมระดับชาติประเภทอื่นๆ

2.2 สหกรณ์ประมง การทำประมงในญี่ปุ่นนั้น ผู้ประกอบกิจการต้องได้รับทั้งสิทธิการทำประมง (Fishing Rights) และใบอนุญาตทำประมง (Fishing Licenses) สำหรับประมงชายฝั่งและการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำขนาดเล็กและกลาง รัฐบาลจะให้สิทธิแก่สหกรณ์เท่านั้น ส่วนประมงน้ำลึกและการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำขนาดใหญ่ รัฐบาลให้สิทธิแก่สหกรณ์ ชาวประมงอิสระ และบริษัทประมงทั่วไปด้วย ด้วยเหตุนี้จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ชาวประมงชายฝั่งและการเพาะเลี้ยงขนาดย่อม ต้องเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์ประมง จึงจะได้รับสิทธิในการประมง ขบวนการสหกรณ์ประมงของญี่ปุ่นนั้นมีโครงสร้าง ดังนี้

1) *ระดับท้องถิ่น* มีสหกรณ์ประมงชั้นปฐมอยู่ 4 ประเภท คือ (1) สหกรณ์ประมงตามเขตพื้นที่ ได้แก่ สหกรณ์ประมงชายฝั่ง และสหกรณ์ประมงน้ำจืด (เป็นประมงเพาะเลี้ยง) (2) สหกรณ์ประมงเฉพาะอย่าง (3) สหกรณ์การผลิตทางประมง และ (4) สหกรณ์ผู้แปรรูปผลิตภัณฑ์ประมง สหกรณ์ประมงทุกประเภททำธุรกิจครบวงจร ได้แก่ การรับฝากเงิน การให้สินเชื่อ การจัดหาปัจจัยการผลิต และการตลาด

2) *ระดับจังหวัด* มี 2 ประเภท คือ (1) ชุมนุมสหกรณ์ประมงจังหวัด (The Prefectural Federation of Fishery Cooperatives) และ (2) ชุมนุมสินเชื่อจังหวัดของสหกรณ์ประมง (The Prefectural Credit Federation of Fishery Cooperatives) โดยที่ชุมนุมสหกรณ์ประมงจังหวัดจัดตั้งขึ้นมาโดยสมาชิก ได้แก่ สหกรณ์ประมงตามเขตพื้นที่ สหกรณ์ประมงเฉพาะอย่าง สหกรณ์การผลิตทางการประมง และชุมนุมสหกรณ์ประมงอำเภอ (สหกรณ์ประมงหลายสหกรณ์ที่อยู่ในเขตอำเภอหนึ่ง อาจรวมตัวกันเป็นชุมนุมฯ ได้) ส่วนสหกรณ์ผู้แปรรูปประมงสามารถเป็นสมาชิกสมทบได้ ชุมนุมระดับจังหวัดนี้ทำหน้าที่ประสานธุรกิจอื่นๆ ยกเว้นธุรกิจสินเชื่อ โดยหน้าที่สำคัญ คือ ธุรกิจการซื้อ และธุรกิจการขาย นอกจากนั้นให้การศึกษอบรมและข่าวสารการประมงแก่สมาชิก ส่วนประเภทที่ 2 คือ ชุมนุมสินเชื่อของสหกรณ์ประมงระดับจังหวัดนั้นๆ มีสมาชิกร่วมกับชุมนุมสหกรณ์ประมงระดับจังหวัดเช่นกัน ทำธุรกิจทางด้านธนกิจ โดยเฉพาะการรับฝากเงินและการให้สินเชื่อแก่สหกรณ์สมาชิก และได้รับสินเชื่อจากแหล่งทุนที่สำคัญ คือ ธนาคารสหกรณ์กลางเพื่อการเกษตรและป่าไม้

3) *ระดับชาติ* มีองค์การสำคัญระดับชาติ 4 องค์การ ได้แก่ (1) ชุมนุมสหกรณ์ประมงแห่งชาติ (The National Federation of Fishery cooperative Association) ซึ่งจัดตั้งโดยชุมนุมสหกรณ์ประมงระดับจังหวัด ชุมนุมสินเชื่อจังหวัดของสหกรณ์ประมง และชุมนุมสหกรณ์ประมงเฉพาะอย่าง เพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ เป็นตัวแทนด้านผลประโยชน์ในการเจรจาดูรองกับรัฐบาลและหน่วยงานอื่น ให้บริการด้านโรงงานแช่แข็ง สถานีบริการน้ำมันทั่วประเทศ จัดหาปัจจัยเพื่อการประมง การจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ประมง ตลอดจนหน้าที่ให้การศึกษอบรมแก่สหกรณ์สมาชิก (2) ธนาคารสหกรณ์กลางเพื่อการเกษตรและป่าไม้ (The Central Cooperative Bank for Agriculture and Forestry) มีสมาชิก ได้แก่ ชุมนุมสหกรณ์ประมงระดับชาติ และชุมนุมสหกรณ์ประมงเฉพาะอย่าง ธนาคารนี้ทำหน้าที่เป็นแหล่งเงินทุนของสหกรณ์ประมงทั่วประเทศญี่ปุ่น (3) ชุมนุมสหกรณ์ประมงเฉพาะอย่าง (The Federation of Specific Fishery Cooperative Association) และ (4) ชุมนุมสหกรณ์ผู้แปรรูปประมงระดับชาติ (The National Federation of Fish Processors Cooperative Association)

นอกจากองค์กรระดับชาติทั้ง 4 นี้ ยังมีองค์กรระดับชาติที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องในเรื่องของเกษตรกรรมประมงอีก ได้แก่

- (1) ชุมนุมระดับชาติของสมาคมประกันภัยประมง (The National Federation of Fishery Mutual Insurance Association)
- (2) สมาคมประกันภัยประมงแห่งชาติ (The National Fishery Insurance Association)
- (3) สมาคมกลางของสมาคมการประกันภัยเรือประมง (The Central Society of Fishing Insurance)
- (4) สมาคมกลางเพื่อการสินเชื่อประมง (The Central Society for Fishery Credit Fund)

### 2.3 สหกรณ์ป่าไม้ สหกรณ์ประเภทนี้มีโครงสร้าง 3 ระดับ ได้แก่

1) **ระดับท้องถิ่น** เป็นสหกรณ์ชั้นปฐมที่มีสมาชิกเป็นเจ้าของป่าไม้ในเนื้อที่อย่างต่ำ 1 เอเคอร์ ส่วนใหญ่แล้วสมาชิกมีเนื้อที่ป่าไม้ ประมาณ 2 เอเคอร์ต่อครอบครัว ประมาณร้อยละ 90 ของสมาชิก สหกรณ์ป่าไม้ เป็นสมาชิกของสหกรณ์การเกษตรด้วยในเวลาเดียวกัน นอกจากเกษตรกรรายย่อยแล้ว นิติบุคคลหรือเทศบาลนครที่เป็นเจ้าของป่าไม้ก็สามารถเป็นสมาชิกสหกรณ์ป่าไม้ได้เช่นกัน

2) **ระดับจังหวัด** เป็นชุมนุมสหกรณ์ป่าไม้ระดับจังหวัด จัดตั้งขึ้นโดยสหกรณ์ชั้นปฐมเพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือสหกรณ์สมาชิกในการขายไม้ การแปรรูปไม้ การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการปลูกป่า และให้บริการอื่นๆ ที่จำเป็น

3) **ระดับชาติ** ได้แก่ ชุมนุมสหกรณ์ป่าไม้แห่งชาติ (The National Federation of Forest Owners Cooperative Association) ทำหน้าที่ให้ความช่วยเหลือและบริการต่างๆ แก่สหกรณ์สมาชิกในระดับชาติ ชุมนุมสหกรณ์ป่าไม้ฯ นี้ยังเป็นสมาชิกของธนาคารสหกรณ์กลางเพื่อการเกษตรและป่าไม้ด้วย

### 2.4 สหกรณ์ผู้บริโภค มีโครงสร้าง 3 ระดับ ได้แก่

1) **ระดับปฐม** ได้แก่ สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์การแพทย์ สหกรณ์ประกันภัย และสหกรณ์เคหสถาน ซึ่งสหกรณ์ร้านค้าในประเทศญี่ปุ่นจะมีการดำเนินการกว้างขวางและประสบความสำเร็จมาก เช่นเดียวกับสหกรณ์ร้านค้าในประเทศสวีเดน สหกรณ์ร้านค้าในประเทศญี่ปุ่นจะมี 2 แบบ คือ (1) แบบปิดที่ตั้งขึ้นในหน่วยงานรัฐและเอกชน ในสถานศึกษา และ (2) แบบเปิดที่มีประชาชนทั่วไปเป็นสมาชิก

2) **ระดับจังหวัด** ได้แก่ สหภาพสหกรณ์ผู้บริโภคระดับจังหวัด (The Prefectural Union of Consumers' Cooperative) ซึ่งมีสมาชิก ได้แก่ สหกรณ์ร้านค้าต่างๆ ในจังหวัด หน้าที่ของสหภาพระดับจังหวัด คือ ให้บริการด้านที่ปรึกษาในการดำเนินธุรกิจ และประสานงานกับองค์กรท้องถิ่น และรัฐ

3) **ระดับชาติ** ได้แก่ (1) สหภาพสหกรณ์ผู้บริโภคแห่งญี่ปุ่น (The Japanese Consumer's Cooperative Union หรือ JCCU) ซึ่งมีสมาชิกเป็นสหกรณ์ร้านค้าแบบเปิด (2) ชุมนุมสหกรณ์ในมหาวิทยาลัยระดับชาติ (The National Federation of University Cooperatives Associations) หรือ U-Coop มีสมาชิก ได้แก่ สหกรณ์ร้านค้าในมหาวิทยาลัย (3) ชุมนุมสหกรณ์ประกันภัยระดับชาติเพื่อผู้ใช้แรงงานและผู้บริโภค (The National Federation of Insurance for Labors and Consumers's Cooperatives) มีสมาชิก ได้แก่ สหกรณ์ประกันภัยระดับปฐม และ (4) ชุมนุมสหกรณ์เคหสถานระดับชาติ

(The National Federation of Housing Cooperative) มีสมาชิก ได้แก่ สหกรณ์เคหสถานชั้นปทุม ซึ่งชุมชนระดับชาติทั้ง 3 องค์กรหลังนี้ต่างก็เป็นสมาชิกของ JCCU ด้วยอีกโสดหนึ่ง

ขบวนการสหกรณ์ในประเทศญี่ปุ่นนั้นกล่าวได้ว่าประสบความสำเร็จในทุกประเภท อาทิ ขบวนการสหกรณ์การเกษตรก็ประสบความสำเร็จในด้านรวมกันซื้อปัจจัยการผลิต หรือลงทุนในธุรกิจร่วมกัน เช่น ธุรกิจอาหารสัตว์ ขบวนการสหกรณ์ประมงก็ประสบความสำเร็จในด้านรวมตัวกันซื้อปัจจัยการผลิตเพื่อการประมง การแปรรูป และการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ประมง ในเรื่องการสินเชื่อและการประกันภัย ขบวนการสหกรณ์ก็ทำหน้าที่ของขบวนการไปอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ความสำเร็จที่โดดเด่นและได้รับการกล่าวถึงในระดับนานาชาติ น่าจะเป็นความสำเร็จของขบวนการสหกรณ์ผู้บริโภค โดยเฉพาะสหกรณ์ร้านค้า ทั้งสหกรณ์ร้านค้าในระบบเปิดและระบบปิด ร้านค้าบางแห่งของสหกรณ์นั้นมีขนาดใหญ่โต ระดับห้างสรรพสินค้าใหญ่ๆ ที่ทันสมัย ได้แก่ ร้านของสหกรณ์คานากาวา (KANAGAWA) ในเมืองโยโกฮาม่า เป็นตึกขนาดใหญ่มี 4 ชั้น แบ่งเป็นแผนกต่างๆ ชั้นล่างเป็น Super Market ขนาดใหญ่ สมาชิกใช้บัตรสมาชิกซึ่งเป็นบัตรเครดิตด้วยในเวลาเดียวกัน ในการทำธุรกิจซื้อขายกับสหกรณ์ ผู้ลงทุนถือหุ้นในตัวอาคาร และบริจาคที่ดินให้ คือ สหกรณ์การเกษตรในโยโกฮาม่านั้นเอง สหกรณ์ร้านค้าในระดับปทุมเหล่านี้ มีคณะกรรมการดำเนินการ เรียกว่า District Managing Committee คัดเลือกมาจากสมาชิกในท้องที่ คณะกรรมการชุดนี้ไม่ได้รับผิดชอบในการจัดการสหกรณ์ แต่ทำหน้าที่เหมือนสภาสมาชิก โดยประสานงานกับกลุ่มสมาชิก

สมาชิกของสหกรณ์ร้านค้าในญี่ปุ่นส่วนใหญ่เป็นเจ้าของบ้านฝ่ายหญิง ดังนั้น ความสำเร็จที่โดดเด่นของสหกรณ์ร้านค้าในญี่ปุ่น ก็คือ สมาชิกสตรีเหล่านี้ในคอนโดมิเนียม 1 หลัง หรือหมู่บ้าน 1 หมู่บ้านจะรวมตัวกันเป็นกลุ่มสมาชิก เรียกเป็นภาษาญี่ปุ่นว่า HAN (ฮัน กรุ๊ป) ฮันกลุ่มหนึ่งๆ มีสมาชิกประมาณ 10-12 คน การมารวมตัวนี้เพื่อทำกิจกรรมร่วมกัน เช่น การรวมกันสั่งซื้อสินค้าเป็นปริมาณมากๆ ต่อครั้ง ซึ่งทางร้านสหกรณ์จะนำสินค้าส่งให้ถึงบ้านโดยสมาชิกกลุ่มอื่นช่วยกันออกค่าขนส่ง ในกรณีนี้กลุ่มจะได้ส่วนลดมากกว่าการมาซื้อเป็นรายบุคคล นอกจากนั้นกลุ่มฮันก็จะมีการประชุมและร่วมกันทำกิจกรรมอื่นๆ อาทิ การจัดทำบัญชีรายจ่ายในครอบครัวตามแบบที่ JCCU กำหนด การทดลองใช้และพัฒนาสินค้าตราสหกรณ์ การทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์แก่สังคม เช่น การลดมลพิษทางอากาศในหมู่บ้าน การรีไซเคิลกล่องนมมาประดิษฐ์เป็นของใช้ในบ้านหรือของที่ระลึก เป็นต้น

ส่วนสหภาพระดับจังหวัดและระดับชาติ แต่เดิมเคยทำหน้าที่ขายส่ง คือ จัดหาสินค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศมาจำหน่ายให้สหกรณ์ร้านค้า ในปัจจุบันที่มีการแข่งขันกับการค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) ก็ได้เปลี่ยนบทบาทมาเป็นผู้กระจายสินค้าเช่นเดียวกันในสวีเดน โดยมีการตั้งศูนย์กระจายสินค้า (Distribution Center) ในภาคต่างๆ จัดทำการตลาดร่วมโดยการกำหนดช่วงของการส่งเสริมการขาย (Sale Promotion) ในช่วงเวลาเดียวกัน ร่วมกันทำแคตตาล็อกสินค้า แผ่นปลิวโบรชัวร์ และซัพพลายเออร์ (Supplier) ร่วมกันเพื่อลดต้นทุนการผลิต ทั้งนี้กลุ่มฮันจึงสามารถสั่งซื้อสินค้าได้โดยสะดวก โดยเลือกจากแคตตาล็อกสินค้าและโบรชัวร์ ดังกล่าว สำหรับสินค้าเกษตรบางชนิด สหภาพถึงกับตั้งบริษัทตัวแทนเพื่อจัดหาในประเทศผู้ผลิต เพื่อที่จะได้ทำหน้าที่ควบคุมคุณภาพ (QC) เพราะผู้บริโภคในประเทศญี่ปุ่นให้ความสนใจกับสินค้าเกษตรคุณภาพมาก กล่าวคือ ต้องผลิตแบบเกษตรอินทรีย์ และยังคงปลอดแมลงในการขนส่งไปประเทศญี่ปุ่น แต่ก็ห้ามการรมสารเคมีในกระบวนการขนส่งอย่างเด็ดขาด ในประเทศไทยมี

การจัดตั้ง Coop Food Thailand ขึ้น เพื่อจัดส่งสินค้าเกษตรประเภทพืช ผัก ผลไม้ อาหารทะเลแช่แข็ง ส่งไปประเทศญี่ปุ่น และกระจายให้สหกรณ์ต่างๆ ในประเทศญี่ปุ่น โดยสหภาพ ได้จัดตั้งขึ้นภายใต้ร่วมของ Coop Trade Japan Ltd. บริษัทดังกล่าวทำหน้าที่นำเข้าและส่งออกสินค้า ซึ่ง Coop Trade Japan Ltd. นี้ทำการค้ากับประเทศต่างๆ มากกว่า 25 ประเทศ นอกจากประเทศไทยแล้วยังค้าขายกับสหรัฐอเมริกา แคนาดา ลาตินอเมริกาบางประเทศ จีน ฟิลิปปินส์ ประชาคมยุโรป เป็นต้น ธุรกิจอื่นๆ ที่มีใช้ธุรกิจอาหารแต่ทำแล้วประสบความสำเร็จมาก ก็ได้แก่ ธุรกิจท่องเที่ยว

ความสำเร็จของขบวนการสหกรณ์ผู้บริโภคในประเทศญี่ปุ่นนี้ นอกจากจะเป็นตัวอย่างที่โดดเด่นเห็นเป็นรูปธรรมแล้ว ทั้ง JCCU และ U-Coop ก็ยังได้กระจายความช่วยเหลือทางวิชาการไปยังประเทศต่างๆ ในภูมิภาคเอเชียนี้ด้วย โดยให้ทุนฝึกอบรมแก่บุคลากรในขบวนการสหกรณ์ร้านค้าของประเทศต่างๆ ไปฝึกอบรมด้านการค้าปลีกในระบบสหกรณ์ ยังสหกรณ์ต่างๆ ในประเทศญี่ปุ่น เช่น สหกรณ์โกเบ สหกรณ์มียากิ และสหกรณ์คานากาวา เป็นต้น

### 3. การขับเคลื่อนขบวนการสหกรณ์ในประเทศญี่ปุ่น

ขบวนการสหกรณ์ประเทศญี่ปุ่นนับเป็นขบวนการสหกรณ์ขนาดใหญ่ ดำเนินธุรกิจหลากหลายประเภท สามารถตอบสนองการดำรงชีพของประชาชนได้อย่างกว้างขวาง และมีความร่วมมือกันภายในขบวนการสหกรณ์อย่างเข้มแข็ง โดยองค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศได้สำรวจข้อมูลของขบวนการสหกรณ์ญี่ปุ่นครอบคลุมทั้งประเทศ ใน ค.ศ. 2018 พบว่า มีสหกรณ์ จำนวน 42,000 แห่ง การจ้างงานจำนวน 570,000 ตำแหน่ง และสมาชิกรายคน จำนวน 105,000,000 คน (#coops4dev, ICA, 2022)

3.1 การเป็นสมาชิกองค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ การดำเนินธุรกิจของขบวนการสหกรณ์ญี่ปุ่น สามารถครอบคลุมการดำรงชีพของประชาชนได้อย่างกว้างขวาง และองค์การสหกรณ์ระดับชาติของขบวนการสหกรณ์ประเทศญี่ปุ่นประสบความสำเร็จจำนวนมาก และสมัครเข้าเป็นสมาชิกองค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศจำนวน 17 แห่ง (#coops4dev, ICA, 2022) ดังนี้

- 1) สมาคมกลางของสหกรณ์การเกษตร (Central Union of Agricultural Cooperatives: JA-ZENCHU)
- 2) สมาคมสหกรณ์ผู้บริโภคแห่งประเทศไทย (Japanese Consumers' Cooperative Union: JCCU)
- 3) สมาคมอิ โนะ ฮิการิ (IE-NO-HIKARI Association)
- 4) บริษัทสมาคมประกันภัยสหกรณ์แห่งประเทศไทย (Japan Cooperative Insurance Association Incorporated: JCIA)
- 5) สมาคมสหกรณ์แรงงานแห่งประเทศไทย (Japanese Workers' Cooperative Union: JWCU)
- 6) ชุมนุมสหกรณ์สุขภาพและสวัสดิการแห่งประเทศไทย (Japanese Health and Welfare Cooperative Federation: HeW Coop)
- 7) สมาคมระดับชาติของธนาคารแรงงาน (National Association of Labour Banks)

- 8) ชุมนุมระดับชาติของสมาคมสหกรณ์การเกษตร (National Federation of Agricultural Cooperative Associations)
- 9) ชุมนุมระดับชาติของสมาคมสหกรณ์ประมง (National Federation of Fisheries Cooperative Association)
- 10) ชุมนุมระดับชาติของสมาคมสหกรณ์เจ้าของสวนป่า (National Federation of Forest Owners' Cooperative Associations: ZENMORI-REN)
- 11) ชุมนุมระดับชาติของสมาคมสหกรณ์ในมหาวิทยาลัย (National Federation of University Cooperative Associations: NFUCA)
- 12) ชุมนุมระดับชาติของสหกรณ์แรงงานและผู้บริโภคเคียวไซ (National Federation of Workers and Consumers Kyosai Cooperatives: Kokumin Kyosai Coop-ZENROSAI)
- 13) ชุมนุมสหกรณ์ประกันภัยร่วมกันระดับชาติของสหกรณ์การเกษตร (National Mutual Insurance Federation of Agricultural Cooperatives ZENKYOREN)
- 14) สถานีโทรทัศน์การเกษตรประเทศญี่ปุ่น (The Japan Agricultural News: Nihon-Nogyo-Shimbun)
- 15) ธนาคารโนรินชุกิน (The Norinchukin Bank: Central Cooperative Bank for Agriculture and Forestry)
- 16) องค์สัมพันธภาพสหกรณ์ประเทศญี่ปุ่น (Japan Cooperative Alliance: JCA)
- 17) ชุมนุมสหกรณ์ประกันภัยสหกรณ์ผู้บริโภคประเทศญี่ปุ่น (Japan Co-op Insurance Consumers' Cooperative Federation: JCIF)

3.2 องค์สัมพันธภาพสหกรณ์ประเทศญี่ปุ่น องค์กรที่ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางความร่วมมือของสหกรณ์ประเทศญี่ปุ่น คือ องค์กรสัมพันธภาพสหกรณ์ญี่ปุ่น หรือองค์กรความร่วมมือสหกรณ์ญี่ปุ่น (Japan Cooperative Alliance or Japan Cooperative Cooperation Organization: JCA) เป็นองค์กรส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์เช่นเดียวกับสหภาพสหกรณ์ประเทศอื่นๆ ทำหน้าที่กำหนดนโยบายขบวนการสหกรณ์ระดับประเทศ กำหนดเป้าหมายเพื่อการพัฒนาสหกรณ์ในประเทศญี่ปุ่น สร้างสรรค์การดำรงชีพและการมีงานทำในชุมชนท้องถิ่นอย่างยั่งยืน JCA เป็นองค์กรถาวรเพียงองค์กรเดียวที่มุ่งสร้างเวทีการเชื่อมโยงด้วยการเรียนรู้ของสหกรณ์ในประเทศญี่ปุ่น (JCA, 2022) โดยดำเนินการดังนี้

1) การจัดเวทีประชุมการเรียนรู้ร่วมกัน ในการจัดเวทีประชุมการเรียนรู้ร่วมกันของขบวนการสหกรณ์ในประเทศญี่ปุ่น โดยองค์กรความร่วมมือสหกรณ์ญี่ปุ่นนั้น ท่ามกลางภาวะโลกร้อน วิกฤตโคโรนาไวรัส ปัญหาประชากรญี่ปุ่นลดลง ความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและความยากจนที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นจุดเปลี่ยนในการสร้างการตระหนักรู้กับองค์กรสมาชิก โดยมีเป้าหมายในการทำงานที่ยิ่งใหญ่ขึ้น คือ “ขยายความร่วมมือและเปลี่ยนแปลงประเทศญี่ปุ่น” ที่ผ่านมา JCA ได้จัดเวทีประชุมความร่วมมือระดับจังหวัด ในประเด็นที่หลากหลาย ได้แก่ ประเภทหุ้นส่วนการผลิตและการบริโภค ประเภทความร่วมมือทางธุรกิจ ประเภทความร่วมมือระดับภูมิภาค กลุ่มการศึกษา/ประเภทกิจกรรมที่จัดขึ้นเนื่องในโอกาสต่างๆ ประเภทการสนับสนุนด้านภัยพิบัติ และประเภทการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2) **ความร่วมมือระหว่างประเทศ JCA** ให้ความร่วมมือกลับสหประชาชาติด้วยดี ตามที่สหประชาชาติได้ส่งเสริมสหกรณ์ร่วมกับองค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ (ICA) ผ่านสภาเศรษฐกิจและสังคม (Economic and Social Council) ตลอดจน นอกจากนี้ยังมีองค์การเชี่ยวชาญพิเศษของสหประชาชาติ องค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ILO) และองค์การอาหารและการเกษตรแห่งสหประชาชาติ (FAO) ที่มีความเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับสหกรณ์ และขบวนการสหกรณ์ญี่ปุ่นเข้าร่วมกิจกรรมอยู่เสมอ รวมไปถึงการรณรงค์ตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)

3) **การศึกษา/การวิจัย JCA** ได้ทำการวิจัยในหลายด้าน ได้แก่ การสำรวจและวิจัยชุมชนท้องถิ่นและการเกษตร ป่าไม้ และประมง และการสำรวจพฤติกรรมผู้บริโภคสินค้าเกษตรและปศุสัตว์ โดยมีผลการวิจัยเผยแพร่และนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาธุรกิจสหกรณ์จำนวนมาก รวมทั้งการให้การศึกษแก่ผู้พนักงานบริการเหล้าองุ่นและอาหาร/การให้การศึกษาด้านธุรกิจอาหาร เป็นต้น ซึ่ง JCA มีคณะกรรมการและนักวิจัยที่มีความเชี่ยวชาญในการทำงานภาคสนาม และร่วมมือกับสมาชิกอย่างเข้มข้นในการทำการวิจัยและพัฒนา

กล่าวโดยสรุป ขบวนการสหกรณ์ญี่ปุ่นมีความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ การขับเคลื่อนขบวนการสหกรณ์ไปในทิศทางความร่วมมือกัน ตั้งแต่ในระดับจังหวัด ระดับชาติ และนานาชาติ เช่นเดียวกับขบวนการสหกรณ์นานาชาติ

#### กิจกรรม 3.3.1

1. สหกรณ์ในประเทศญี่ปุ่นถือกำเนิดอย่างไร
2. ขบวนการสหกรณ์ในประเทศญี่ปุ่นขับเคลื่อนขบวนการสหกรณ์อย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 3.3.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 3.3 เรื่องที่ 3.3.1)

## เรื่องที่ 3.3.2

### การสหกรณ์ในประเทศเกาหลี

#### 1. การกำเนิดสหกรณ์ในประเทศเกาหลี

สหกรณ์ประเภทแรกที่เกิดขึ้นในประเทศเกาหลีนั้น ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร กล่าวคือ ใน ค.ศ. 1957 รัฐบาลได้จัดให้มีสหกรณ์การเกษตรขั้นปฐมขึ้นในระดับหมู่บ้านทั่วทั้งประเทศ ซึ่งเป็นไปตามการพิจารณาของนักวิชาการซึ่งได้ศึกษาร่ำเรียนมาจากต่างประเทศ กับผู้นำทางการเมืองในขณะนั้น โดยมีความเห็นว่าสหกรณ์การเกษตรขั้นปฐมระดับหมู่บ้านจะทำหน้าที่ได้ดีทั้งในด้านสินเชื่อ และการตลาดสำหรับสมาชิกสหกรณ์ แต่หลังจากได้ดำเนินงานไประยะหนึ่ง ก็พบว่า แดนดำเนินการระดับหมู่บ้านมีขนาดเล็กเกินไป ขนาดของธุรกิจที่ดำเนินการไม่คุ้มค่าใช้จ่าย ไม่สามารถขยายขอบเขตธุรกิจให้ทันต่อความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจได้ จึงใน ค.ศ. 1960 ได้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างโดยการควมรวม สหกรณ์ระดับหมู่บ้าน (Village Level) ขึ้นไปเป็นระดับอำเภอ (Township District Level) ทำให้สหกรณ์การเกษตรระดับปฐมเจริญรุ่งเรือง และแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจของเกษตรกรในชนบทได้เป็นอย่างดี

ความจริงแล้วก่อนหน้าที่จะมีการจัดตั้งสหกรณ์การเกษตรใน ค.ศ. 1957 นั้น ก่อนหน้านั้นในภาคเกษตรของเกาหลีก็มีการนำแนวคิดทางสหกรณ์มาปฏิบัติ กล่าวคือ ใน ค.ศ. 1920 ภาคเกษตรกรรมของเกาหลีมีการจัดตั้งสมาคมชาวนา (Farmers Association) ขึ้นมาแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจของเกษตรกร โดยการสนับสนุนอย่างจริงจังของรัฐบาล ซึ่งในช่วง ค.ศ. 1920-1945 นั้น เกาหลีอยู่ใต้การปกครองของญี่ปุ่น รัฐบาลในขณะนั้นมีนโยบายด้านการเกษตร คือ เพิ่มผลผลิตข้าวให้สูงขึ้นอย่างเร่งรีบ

ในช่วงที่รัฐบาลเกาหลีอยู่ใต้การปกครองของญี่ปุ่นนั้น เกษตรกรเกาหลีกว่าร้อยละ 50 เป็นผู้เช่าที่ดิน ค่าเช่าเรียกเก็บเป็นผลผลิต ได้แก่ ข้าว เพื่อรวบรวมแล้วส่งไปประเทศญี่ปุ่น สมาคมชาวนาที่ตั้งขึ้นมาทำหน้าที่รวบรวมข้าวเปลือกจากเกษตรกรมาสีเป็นข้าวสาร เก็บรักษาในคลังสินค้าแล้วลำเลียงส่งไปญี่ปุ่น นายทุนเจ้าของที่ดินส่วนใหญ่ก็เป็นชาวญี่ปุ่นที่มั่งคั่งร่ำรวยในเกาหลี แต่การดำเนินการด้านการตลาดของสมาคมชาวนาก็ยังไม่ประสบความสำเร็จเพราะพื้นที่ชนบทกว้างขวางมาก และระบบคมนาคมยังไม่เจริญพอที่จะเอื้อให้เกษตรกรมาติดต่อทำธุรกิจกับสมาคมชาวนาได้อย่างสะดวก

ในกลาง ค.ศ. 1920 รัฐบาลเกาหลีภายใต้ปกครองของญี่ปุ่น (Colonial Government) ได้ริเริ่มตั้งองค์กรอีกประเภท เรียกว่า สมาคมสินเชื่อการเกษตร (Farm Credit Association) ขึ้นทุกอำเภอ แต่ก็ด้วยเหตุผลเดียวกัน คือ ระบบคมนาคมที่ไม่สมบูรณ์ทำให้เกษตรกรไม่สามารถเดินทางมาทำธุรกิจฝากเงินและกู้เงินกับสมาคมได้สะดวก อีกทั้งสมาคมสินเชื่อการเกษตรนี้ดำเนินงานเพื่อประโยชน์ส่วนใหญ่แก่เจ้าของที่ดินขนาดใหญ่และนายทุน เนื่องจากมีทุนจำกัดไม่สามารถจัดสรรเงินกู้แก่เกษตรกรรายย่อยผู้เช่านา ซึ่งมีหนี้สินกู้จากนายทุนท้องถิ่นเสียดอกเบี้ยในอัตราสูง สมาคมจึงไม่เอื้อประโยชน์แก่เกษตรกรรายย่อยที่เป็นชนกลุ่มใหญ่ของประเทศ



ต่อมาในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 (ช่วง ค.ศ. 1945-1955) เกาหลีพ้นจากการปกครองของญี่ปุ่น เมื่อวันที่ 15 สิงหาคม ค.ศ. 1945 แต่เป็นช่วงที่เศรษฐกิจตกต่ำ อัตราเงินเฟ้อสูงมาก และผลจากสงครามเย็นทำให้สหรัฐอเมริกาวางแผนคุ้มกันเกาหลีเพื่อต่อต้านคอมมิวนิสต์ส่งผลให้เกิดการแยกประเทศเมื่อ ค.ศ. 1948 เกิดเป็นสองประเทศที่มีระบบเศรษฐกิจและการปกครองต่างกัน เป็นเกาหลีใต้ หรือสาธารณรัฐเกาหลี และเกาหลีเหนือ หรือสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนเกาหลี การดำเนินการต่างๆ ของสมาคมชวานา และสมาคมสินเชื่อการเกษตรก็ต้องหยุดชะงักลง เกษตรกรผู้เช่าจึงเกิดปัญหาขัดแย้งกับนายทุนเจ้าของที่ดินอย่างรุนแรง เพื่อการแก้ปัญหาขัดแย้งนี้ รัฐบาลได้ดำเนินการโครงการจัดรูปที่ดิน (Land Redistribution Program) ในช่วง ค.ศ. 1950-1955 โดยนำที่ดินขนาดใหญ่ของนายทุนมาจัดสรรขายให้เกษตรกรผู้เช่ารายย่อย จึงทำให้เกษตรกรรายย่อยได้มีโอกาสเป็นเจ้าของที่ดิน และเป็นโครงการที่ได้รับความสำเร็จมาก ภาวะเศรษฐกิจเริ่มกระเตื้องขึ้น จึงมีการริเริ่มรวมตัวกันเป็นสหกรณ์ในช่วง ค.ศ. 1955-1970 ประเทศก็เริ่มเปลี่ยนทิศทางไปในทางพัฒนาอุตสาหกรรม รัฐบาลได้จัดตั้งธนาคารเพื่อการเกษตรขึ้นใน ค.ศ. 1956 เพื่อทำหน้าที่ให้สินเชื่อแทนสมาคมสินเชื่อซึ่งได้เลิกล้มไปในปีนั้น และในปีถัดมา (ค.ศ. 1957) จึงได้เกิดการจัดตั้งสหกรณ์การเกษตรขั้นปฐมขึ้นมาตามกฎหมายทั่วประเทศในระดับหมู่บ้านดังกล่าว เมื่อได้ควบเข้าเป็นระดับอำเภอใน ค.ศ. 1960 แล้ว ต่อมาใน ค.ศ. 1961 รัฐบาลได้ประกาศใช้กฎหมายสหกรณ์การเกษตรฉบับใหม่ซึ่งให้มีการรวมธนาคารเพื่อการเกษตรกับสหกรณ์การเกษตรเข้าด้วยกัน เพื่อให้สามารถอำนวยความสะดวกแก่เกษตรกรได้อย่างเต็มที่ ได้มีการจัดตั้งชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งชาติ (National Agricultural Cooperative Federation) ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกและหน้าที่การตลาด ต่อมาเพิ่มหน้าที่ประกันภัยใน ค.ศ. 1965 และใน ค.ศ. 1970 ได้ทำธุรกิจค้าปลีกแบบเชื่อมโยง (Chain Store) ขึ้นเป็นแผนกหนึ่งของชุมนุมสหกรณ์ฯ ด้วย

## 2. ขบวนการสหกรณ์ในประเทศเกาหลีใต้

สหกรณ์ในประเทศเกาหลีแต่เดิมไม่มีการแบ่งประเภท เพราะเป็นประเทศเกษตรกรรมมาก่อนในระยะแรกจึงจัดตั้งสหกรณ์การเกษตรเพื่อพัฒนาภาคเกษตรกรรมเป็นพื้นฐาน โดยการออกกฎหมายสหกรณ์การเกษตรใน ค.ศ. 1957 ต่อมาก็ประกาศใช้กฎหมายสหกรณ์การประมง ใน ค.ศ. 1962 ได้มีการจัดตั้งสหกรณ์การประมงขึ้นมาอีกประเภท ใน ค.ศ. 1980 มีการประกาศใช้กฎหมายสหกรณ์การปศุสัตว์เพิ่มขึ้น จึงได้โอนสหกรณ์การปศุสัตว์ซึ่งเดิมจัดตั้งขึ้นภายใต้กฎหมายสหกรณ์การเกษตร ออกมาจัดตั้งเป็นสหกรณ์การปศุสัตว์ภายใต้กฎหมายใหม่ สหกรณ์อีกประเภทหนึ่งที่จัดตั้งขึ้นตามกฎหมายยูเนียน ค.ศ. 1972 เรียกว่า เครดิตยูเนียน ทำธุรกิจคล้ายสหกรณ์ออมทรัพย์ กล่าวคือ รับฝากเงิน ให้สินเชื่อ และให้บริการด้านประกันชีวิตกับสมาชิก จึงพอสรุปได้ว่า สหกรณ์ในประเทศเกาหลีซึ่งในปัจจุบันจัดเป็นประเทศอุตสาหกรรมนั้น มีสหกรณ์ 4 ประเภท คือ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์การประมง สหกรณ์การปศุสัตว์ และเครดิตยูเนียน แต่ละประเภทก็จัดตั้งขึ้นมาโดยกฎหมายเฉพาะของตน และมีโครงสร้างในขบวนการสหกรณ์ดังนี้

2.1 โครงสร้างของสหกรณ์การเกษตร ในยุคแรกก่อน ค.ศ. 1980 สหกรณ์ประเภทการเกษตรมีโครงสร้าง 3 ระดับ คือ ระดับปฐมเป็นสหกรณ์ระดับอำเภอ ระดับจังหวัด เป็นสหกรณ์ที่ตั้งในเมืองใหญ่ๆ

หรือจังหวัดกับระดับชาติ ซึ่งเป็นชุมนุม (Federation) ต่อมาใน ค.ศ. 1981 เกาหลีมีแนวคิดจะปรับปรุงสหกรณ์การเกษตรระดับปฐมให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น และให้สามารถติดต่อกับระดับชาติได้โดยตรงจึงมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างให้เหลือ 2 ระดับ คือ ระดับปฐม และระดับชาติ ส่วนสหกรณ์ระดับจังหวัดให้เปลี่ยนแปลงเป็นสาขาของชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติ โดยให้มีผลตั้งแต่ 1 มกราคม ค.ศ. 1981 เป็นต้นมา

2.2 โครงสร้างของสหกรณ์การประมง มี 2 ระดับเช่นเดียวกับโครงสร้างของสหกรณ์การเกษตรโดยแบ่งเป็นระดับปฐม และชุมนุมสหกรณ์การประมงแห่งชาติ และยังมีสาขาของชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติอยู่ในบางจังหวัดประมาณ 8 จังหวัด ทั้งนี้โดยเรียนรู้จากประสบการณ์ของสหกรณ์การเกษตร

2.3 โครงสร้างของสหกรณ์การปศุสัตว์ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า ก่อน ค.ศ. 1981 นั้น สหกรณ์การปศุสัตว์ยังรวมอยู่ในสหกรณ์การเกษตร โดยเรียกว่า “สหกรณ์การเกษตรรูปพิเศษ” แต่ใน ค.ศ. 1981 เกาหลีเห็นความสำคัญว่า จำเป็นต้องแยกสหกรณ์การปศุสัตว์ออกมา เพราะสังคมเกาหลีได้เปลี่ยนแปลงไปในทางที่มีการบริโภคอาหารเนื้อสัตว์เพิ่มขึ้นอย่างมาก จึงควรที่จะมีการวางแผนการพัฒนาการผลิตปศุสัตว์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จึงมีการออกกฎหมายจัดตั้งสหกรณ์การปศุสัตว์ขึ้นมาเป็นการเฉพาะ และผลของกฎหมายฉบับนี้จึงมีการจัดตั้งชุมนุมสหกรณ์การปศุสัตว์แห่งชาติขึ้นมา และรับโอนสหกรณ์สมาชิกมาจากชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งชาติ โครงสร้างของสหกรณ์การปศุสัตว์จึงมี 2 ระดับ ได้แก่ ระดับปฐม และระดับชาติ เช่นเดียวกับสหกรณ์ 2 ประเภทแรก

2.4 เครดิตยูเนียน ซึ่งเกาหลีถือว่าเป็นสหกรณ์ประเภทหนึ่ง เกิดขึ้นใน ค.ศ. 1960 โดยผู้ริเริ่ม คือ ซิสเตอร์ กาเบรียลลา มุลเฮอริน (Sister Gabriella Mulherin) ซึ่งได้เผยแพร่แนวความคิดของสหกรณ์ออมทรัพย์ในสหรัฐอเมริกาที่เรียกกันว่า “เครดิตยูเนียน” ขึ้นที่เมืองปูซาน ซึ่งเป็นเมืองท่าที่อยู่ทางใต้ของกรุงโซลซึ่งเป็นเมืองหลวง ในระยะแรกก็ได้มีการจัดตั้งเครดิตยูเนียนระดับท้องถิ่นขึ้นโดยไม่มียกกฎหมายรองรับ แม้ใน ค.ศ. 1964 ผู้นำเครดิตยูเนียนในเกาหลีได้ร่วมกันจัดตั้ง สันนิบาตเครดิตยูเนียนแห่งเกาหลี (Korea Credit Union League) ขึ้น ก็ยังมีได้มียกกฎหมายรองรับแต่ประการใด จนกระทั่งใน ค.ศ. 1971 ผู้นำเครดิตยูเนียนในทวีปเอเชียรวมเก้าประเทศ ได้ร่วมกันจัดตั้งสมาพันธ์เครดิตยูเนียนเอเชีย (Asian Confederation of Credit Union: ACCU) ขึ้น และได้พร้อมใจกันเลือกให้กรุงโซลเป็นที่ตั้งของสำนักงานเลขาธิการ รัฐบาลเกาหลีจึงเห็นความสำคัญของขบวนการเครดิตยูเนียนที่ได้ช่วยให้สมาชิกที่มีระดับรายได้ต่ำ ไม่สามารถทำธุรกรรมกับธนาคารได้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น จนเป็นที่รับรองของนานาชาติ รัฐจึงได้ออกกฎหมายว่าด้วยเครดิตยูเนียนขึ้นใน ค.ศ. 1972 ยังผลให้ขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์หรือเครดิตยูเนียนของเกาหลีได้เป็นสถาบันที่ถูกต้อง ได้รับรองโดยกฎหมายตั้งแต่นั้นมา และสหภาพเครดิตยูเนียนของเกาหลีนี้ก็มีผลงานที่โดดเด่นเป็นที่ศึกษาดูงานของนานาชาติตลอดมา

นับจากปีที่ก่อตั้งสหกรณ์การเกษตรเป็นต้นมา ขบวนการสหกรณ์ในเกาหลีนับได้ว่าประสบความสำเร็จในการดำเนินงานทั้งสหกรณ์ภาคเกษตรและนอกภาคเกษตร แต่ถ้าจะเปรียบเทียบตัวเลขในเชิงปริมาณแล้วสหกรณ์ที่มีผลงานโดดเด่นเชิงปริมาณทั้งจำนวนสหกรณ์ จำนวนสมาชิก และจำนวนสินทรัพย์รวมจะ ได้แก่ สหกรณ์ออมทรัพย์ชุมชน (Community Credit Cooperative: CC) ซึ่งมีจำนวนสหกรณ์มากเป็นอันดับหนึ่ง คือ 2,743 สหกรณ์ มีสมาชิกจำนวน 6,285,489 คน มีสินทรัพย์รวม 364,714 ร้อยล้านวอน รองลงมาเป็นอันดับสอง คือ สหกรณ์เครดิตยูเนียน ซึ่งมีจำนวน 1,666 สหกรณ์ สมาชิก 5,169,489 คน

และมีสินทรัพย์ 192,719 ร้อยล้านวอน ทั้ง 2 แบบจัดว่าเป็นประเภทสหกรณ์ออมทรัพย์ทั้งคู่ ส่วนสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ปศุสัตว์ สหกรณ์ประมง สหกรณ์ป่าไม้ สหกรณ์โสมเกาหลี สหกรณ์ไบยาสูบ และสหกรณ์ร้านค้า ทั้งหมดนี้รวมกันแล้วเพิ่งเป็นจำนวน 1,881 สหกรณ์เท่านั้น ดังนั้น จึงใคร่ขออธิบายรายละเอียดของสหกรณ์ออมทรัพย์ชุมชน ซึ่งเกาหลีเรียกละเอียดว่า CC และสหกรณ์เครดิตยูเนียน ซึ่งเรียกละเอียดว่า CU เพื่อให้เห็นตัวอย่างของความสำเร็จในการดำเนินงานสหกรณ์ประเภทออมทรัพย์

สหกรณ์ออมทรัพย์ชุมชน (CC) จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ที่จะปลูกฝังจิตวิญญาณความรักชาติของชาวเกาหลี และเพื่อเป็นการระดมทุนเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจของชาติ โดยผ่านกระบวนการสะสมทุนในระบบสหกรณ์ แล้วจึงนำทุนนั้นมาใช้จ่ายเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และสถานภาพของสมาชิก รวมทั้งการพัฒนาท้องถิ่นโดยมีพื้นฐานมาจากการรวมตัว ช่วยเหลือกันและกันด้วยความสมัครใจของคนในท้องถิ่นเอง ซึ่งความสัมพันธ์ทางสังคมนี้ มีรากฐานมาจากระบบความสัมพันธ์ทางสายเลือดหรือตระกูล (Blood Relationship) หรือเรียกว่า “สังคมนตระกูลแซ่” (Chan Society) ซึ่งในเกาหลีนั้นคนที่ใช้นามสกุลหรือแซ่เดียวกัน มักจะตั้งถิ่นฐานอยู่ในท้องถิ่นเดียวกัน เป็นหมู่บ้านตระกูลแซ่ต่างๆ คนในหมู่บ้านมักจะใช้แซ่เดียวกัน มีวัฒนธรรมและความเป็นอยู่คล้ายคลึงกัน ดังนั้น จึงมีจิตวิญญาณของความรักใคร่ กลมเกลียว สามัคคี ประรณาดูดีต่อกัน ช่วยเหลือกันและกัน และรวมตัวกันเพื่อพัฒนาท้องถิ่น การนำระบบสหกรณ์เข้าไปในหมู่บ้านจึงเป็นเรื่องง่าย

สหกรณ์ออมทรัพย์ชุมชน (CC) ได้เริ่มก่อตั้งเมื่อเดือนพฤษภาคม ค.ศ. 1963 โดยมีกระทรวงมหาดไทย (Ministry of Government Administration of Home Affairs) ทำหน้าที่กำกับดูแล และได้ทวีจำนวนขึ้นเรื่อยๆ ในแต่ละตำบล จนได้รวมตัวกันจัดตั้งชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์ชุมชนแห่งประเทศไทย (The Korean Federation of Community Credit Cooperative หรือเรียกละเอียดว่า KFCC) ขึ้นเมื่อวันที่ 22 มีนาคม ค.ศ. 1973 ทั้งนี้เป็นการจัดตั้งก่อนมีการประกาศใช้กฎหมายสหกรณ์ออมทรัพย์ชุมชน ซึ่งได้ประกาศใช้ครั้งแรกเมื่อ 31 ธันวาคม ค.ศ. 1982 และได้มีการแก้ไขเรื่อยมา

CC นั้นเกิดจากแนวคิด “เริ่มจากเล็กๆ ไปสู่สิ่งใหญ่” คนชยันต้องช่วยเหลือกันและกัน ลดค่าใช้จ่ายมาเก็บหอมรอมริบเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและคุณภาพชีวิต CC แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) CC ภูมิภาคและสมาคม ซึ่งจัดตั้งในหมู่บ้านหรือชุมชนเมือง และ 2) CC พนักงาน จัดตั้งขึ้นในสถานประกอบการหรือส่วนราชการเดียวกัน

ส่วน KFCC มีหน้าที่ควบคุมดูแลการดำเนินงานของ CC เพื่อส่งเสริมและพัฒนาให้เกิดความเข้มแข็งขึ้นโดยมีสำนักงานใหญ่ 2 แห่ง สำนักงานระดับจังหวัด 13 แห่ง และสำนักงานสาขา 7 แห่ง ภารกิจหลักที่ KFCC ดำเนินการ ได้แก่

- 1) การให้คำแนะนำ สรรวจและวิจัย การทำประชาสัมพันธ์ธุรกิจของ CC
- 2) การให้การศึกษอบรมแก่สมาชิก และเจ้าหน้าที่ของ CC
- 3) สนับสนุนการทำธุรกิจของ CC
- 4) ทำธุรกิจสินเชื่อ โดยรับฝากจาก CC ให้ CC กู้ยืมเงิน แลกเปลี่ยนธุรกิจ CC กับสมาชิก ทดแทนค่าเสียหายให้กับ CC และสมาชิก แต่ละ CC จะทำธุรกิจกันเองโดยตรงไม่ได้ ต้องทำผ่าน KFCC

- 5) ทำธุรกิจประกันภัยของสหกรณ์ ซึ่งริเริ่มใน ค.ศ. 1992 และเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วทั้งการประกันชีวิตและการประกันวินาศภัย
  - 6) บริหารทุนเพื่อความมั่นคงในการคืนเงินฝากให้สมาชิก
  - 7) สร้างมาตรฐานทางบัญชี สมุดบัญชี และแบบฟอร์มต่างๆ ของ CC ให้เป็นแนวเดียวกัน
  - 8) ทำธุรกรรมอื่นๆ ที่ได้รับอนุญาตจากกระทรวงมหาดไทย
  - 9) ตรวจสอบ CC เพื่อติดตามการพัฒนา CC อย่างถูกต้อง
  - 10) พัฒนา Software และดำเนินการด้าน Computer ให้กับ CC เพื่อให้บริการที่รวดเร็วแก่สมาชิก
  - 11) ริเริ่มธุรกิจกองทุนประกันเงินฝากเพื่อสนับสนุนสวัสดิการแก่สมาชิก เจ้าหน้าที่ของ CC และ KFCC
  - 12) จัดตั้งมูลนิธิสวัสดิการสหกรณ์ออมทรัพย์ชุมชน (The Korean Community Credit Cooperative Welfare Foundation: KCCWF) เพื่อช่วยเหลือและสนับสนุนด้านสวัสดิการแก่สมาชิก และเจ้าหน้าที่ของ CC และ KFCC
  - 13) ความร่วมมือกับนานาชาติในเรื่องการฝึกอบรมและการแลกเปลี่ยน
- สหกรณ์เครดิตยูเนียน (CU) สหกรณ์เครดิตยูเนียน จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการปลูกฝังจิตวิญญาณความรักชาติ และเพื่อการระดมทุนไปใช้ในการพัฒนาการเศรษฐกิจของเกาหลี โดยกระจายเงินผ่านกองทุน (สหกรณ์เครดิตยูเนียน) ต่างๆ เพื่อช่วยยกระดับชีวิตความเป็นอยู่ของสมาชิกสหกรณ์ การจัดตั้งสหกรณ์เครดิตยูเนียนเป็นไปตามกฎหมายสหกรณ์เครดิตยูเนียน ซึ่งประกาศใช้เมื่อวันที่ 17 สิงหาคม ค.ศ. 1972 โดยมีกระทรวงเศรษฐกิจการคลัง (Ministry of Finance & Economy) เป็นผู้รับผิดชอบกำกับดูแล สหกรณ์เครดิตยูเนียน ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2544 มีจำนวน 2,158 แห่ง จำนวนสมาชิก 5,169,489 คน มีการจัดตั้งชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนในระดับชาติ จัดได้ว่าเป็นลำดับที่สองรองจากสหกรณ์ออมทรัพย์ชุมชนในเรื่องของจำนวนสหกรณ์และจำนวนสมาชิก

### 3. การขับเคลื่อนขบวนการสหกรณ์ในประเทศเกาหลีใต้

ขบวนการสหกรณ์ในประเทศเกาหลีใต้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชนและเป็นพลังร่วมสร้างการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ ธุรกิจของสหกรณ์มีการเติบโตในหลากหลายประเภท โดยองค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ รายงานผลการสำรวจข้อมูลของขบวนการสหกรณ์ในประเทศเกาหลีใต้ ค.ศ. 2016 พบว่า สหกรณ์ในประเทศเกาหลีใต้มีจำนวน 5,100 แห่ง การจ้างงาน จำนวน 22,000 ตำแหน่ง และสมาชิกสหกรณ์รายคน จำนวน 313,000 คน (#coops4dev, ICA, 2022)

การสมัครเข้าเป็นสมาชิกองค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ เป็นการรับรองสถานภาพของขบวนการสหกรณ์ในประเทศนั้นๆ ว่า ยึดถือปรัชญาสันติสุขของประชาชน ส่งเสริมสังคมที่ปลอดภัย ไร้อาชญากรรม แสดงถึงการเป็นองค์กรช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (Self Help Organisations: SHOs) เป็นพลเมืองที่ดีของโลก การเข้าเวทีการประชุมในด้านต่างๆ ใน ICA ในแต่ละด้าน

หรือทุกด้าน สำหรับองค์กรระดับชาติของขบวนการสหกรณ์ในประเทศเกาหลีใต้ที่เป็นสมาชิกองค์การสัมพันธ์ภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ จำนวน 7 องค์กร (ICA AP, 2022) ดังต่อไปนี้

**3.1 ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรระดับชาติ** ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรระดับชาติหรือนองไฮย็อบ (National Agricultural Cooperative Federation: NACF) เป็นชุมนุมสหกรณ์อเนกประสงค์ ประกอบธุรกิจด้านการขยายบริการ การตลาดและการจัดหา ปศุสัตว์ การธนาคารและการประกันภัย NACF ก่อตั้งขึ้นโดยสหกรณ์การเกษตรและธนาคารเพื่อการเกษตร ใน ค.ศ. 1961 นับแต่บัดนั้นเป็นต้นมา NACF ได้ดำเนินบทบาทสำคัญไม่เพียงแต่การปรับปรุงสภาพทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของเกษตรกรเท่านั้น แต่ยังให้การสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจที่สมดุลของประเทศเกาหลีใต้ NACF และสหกรณ์สมาชิกมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางธุรกิจ และมีบริการสนับสนุนเพื่อตอบสนองความต้องการของเกษตรกรที่เป็นสมาชิกและลูกค้ารายอื่นที่หลากหลาย (ICA AP, 2022)

**3.2 ชุมนุมสหกรณ์ผู้บริโภคไอโคออป (iCOOP Korea)** เป็นชุมนุมสหกรณ์ที่ประกอบด้วยสหกรณ์ผู้บริโภคที่มีสมาชิกที่มีความสามัคคีเหนียวแน่นระหว่างผู้บริโภคและผู้ผลิต ในการบริโภคอาหารปลอดภัย ตระหนักรู้ต่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและการเกษตรของประเทศเกาหลีใต้ iCOOP เป็นผู้นำในการเผยแพร่จริยธรรมในการบริโภค ส่งเสริมจริยธรรมการผลิตไปพร้อมๆ กัน เริ่มจากชุมชนใกล้เคียงขยายไปสู่โลก ซึ่งเป็นพื้นฐานของธุรกิจและกิจกรรมที่ต้องการให้สังคมผู้บริโภคที่อยู่ในเมืองและผู้ผลิตในชนบทสามารถรอดพ้นจากทุกข์ภัยไปด้วยกัน

iCOOP ได้พัฒนาธุรกิจที่ได้รับความนิยมของขบวนการสหกรณ์ผู้บริโภค สร้างระบบอาหารปลอดภัยในสมาคมท้องถิ่น เปิดร้านอาหารชมธรรมชาติในฝัน ธุรกิจการจัดส่งอาหารในโรงเรียน สร้างและจัดหาโครงสร้างพื้นฐานสำหรับกลุ่มผู้ผลิตอาหารเกษตรอินทรีย์ (ICA AP, 2022)

**3.3 ชุมนุมสหกรณ์ประเทศเกาหลีของเครดิตยูเนียนชุมชน (Korean Federation of Community Credit Cooperatives: KFCC)** จัดตั้งขึ้นตามกฎหมายสหกรณ์เครดิตยูเนียนชุมชน (Community Credit Cooperative law) เพื่อการพัฒนาสหกรณ์เครดิตยูเนียนในชุมชนและส่งเสริมการเติบโตร่วมกัน ธุรกิจและบทบาทหน้าที่หลัก ได้แก่ การตรวจสอบและทดสอบสหกรณ์เครดิตยูเนียน การให้คำแนะนำการบริหารจัดการ ธุรกิจสินเชื่อและการประกันภัย การศึกษาอบรมแก่เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ การวิจัย การประชาสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างประเทศ ทั้งนี้ การให้บริการให้คำแนะนำของ KFCC ได้ซึมลึกเข้าไปในทุกการปฏิบัติการทางธุรกิจของสหกรณ์ (ICA AP, 2022)

**3.4 ชุมนุมสหกรณ์ประมงแห่งชาติเกาหลี (Korean National Federation of Fisheries Coops: NFFC)** มีบทบาทสำคัญมากต่อชาวประมง (ICA AP, 2022) ดังนี้

1) **คำแนะนำและการเผยแพร่** การจัดหาสวัสดิการเพื่อชุมชนชาวประมง นั้น NFFC จัดทำโครงการพัฒนาสร้างการเติบโตของรายได้จากการทำประมง อนุรักษ์และสำรวจทรัพยากรการประมง และแนวทางการทำประมงอย่างปลอดภัย และส่งเสริมจิตวิญญาณขบวนการสหกรณ์ โดยการศึกษาและกิจกรรมสาธารณะ

2) **การตลาดและการจัดหา** การส่งเสริมสมาชิกชาวประมงในการจัดเตรียม การแปรรูป การจัดซื้อ และการจัดจำหน่ายเพื่อเพิ่มมูลค่าของสินค้าประมง การสนับสนุนการปรับปรุงผลประโยชน์ร่วมกัน

ของผู้ผลิตและผู้บริโภคผ่านโครงการซื้อและขายโดยตรงและราคาเสถียรภาพ การจัดหาน้ำมันเชื้อเพลิงที่ได้รับการยกเว้นภาษี และการจัดหาเครื่องมือและวัสดุการทำประมง

3) **การธนาคารและการประกันภัย** การจัดหาเงินทุนที่ทันเวลา โดย NFFC ได้ดำเนินการด้านการธนาคารที่หลากหลายและมีความมุ่งมั่นในการเป็นธนาคารของลูกค้ำที่รวมกันด้านการเงินทางทะเล ซึ่งมีบทบาทสำคัญในฐานะธนาคารสหกรณ์กับความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้ำ ในการสร้างเสริมประสิทธิภาพของธุรกิจธนาคาร

3.5 **ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย (National Credit Union Federation of Korea: NACUFOK)** เป็นสถาบันที่ไม่แสวงหากำไรหรือรายได้มาแบ่งปันกัน ซึ่งเป็นสมาคมการค้าสูงสุด ศูนย์กลางทางการเงิน และเป็นองค์กรทางธุรกิจของบรรดาสหกรณ์เครดิตยูเนียน ในฐานะสมาคมการค้า NACUFOK ทำหน้าที่เป็นตัวแทนสหกรณ์สมาชิกในการเชื่อมโยงกับรัฐบาล เป็นหน่วยงานในการกำกับดูแล และเป็นสมาคมเครดิตยูเนียนในความร่วมมือระหว่างประเทศ การดำเนินกิจกรรมสาธารณะ การตรวจสอบ การให้คำแนะนำด้านการบริหารจัดการและการศึกษา ในฐานะการเป็นศูนย์กลางทางการเงิน ทำหน้าที่ในการจัดการให้บริการการกู้ยืมเงิน โดยเป็นศูนย์กลางในการอำนวยความสะดวกทางการเงิน และการนำสภาพคล่องส่วนเกินไปลงทุนในกองทุนที่ให้ผลตอบแทนสูง ชื่อพันธบัตรรัฐบาล และตราสารหนี้ และหลักทรัพย์อื่นๆ

NACUFOK นำเสนอบริการประกันภัยร่วมกันที่หลากหลายด้วยผลิตภัณฑ์ 53 รายการ และมีกรรมกรรม จำนวน 594,750 สัญญากับสมาชิก ทั้งนี้ เครดิตยูเนียนเป็นสหกรณ์ทางการเงินที่ไม่แสวงหาผลกำไร โดย NACUFOK ได้ให้บริการด้านการธนาคารแก่สมาชิกที่หลากหลาย การบริการสมาชิกในด้านอื่น เนื่องจากสหกรณ์เครดิตยูเนียนจัดอยู่ในประเภทชุมชน กลุ่มลูกจ้าง และสมาคม/กลุ่มพื้นฐานเครดิตยูเนียน การบริการทางการเงินอื่นๆ เครดิตยูเนียนส่งเสริมการพัฒนาชุมชนด้วยการศึกษา กิจกรรมทางสังคม และการให้ทุนแก่ผู้ด้อยโอกาส (ICA AP, 2022)

3.6 **ชุมนุมสหกรณ์ป่าไม้แห่งชาติ (National Forestry Cooperatives Federation: NFCF)** ก่อตั้งขึ้น เมื่อ ค.ศ. 1962 เพื่อปกป้องสิทธิของเจ้าของสวนป่าไม้และสมาชิกสหกรณ์ ในการส่งเสริมการจัดการป่าไม้ที่ยั่งยืนเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศเกาหลีใต้ การก่อตั้ง NFCF ได้ส่องสว่างถึงความสำเร็จของการปลูกป่าบนภูเขาที่ถูกตัดทำลายอย่างรุนแรงในประเทศ ภายในระยะเวลาที่สั้นที่สุดในประวัติศาสตร์การปลูกป่าในโลกของการปลูกป่าไม้ แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการปลูกป่าไม้บนภูเขาที่ถูกตัดทำลายอย่างรุนแรง โดยใช้ระยะเวลาอันสั้นในการปลูกป่าทดแทน หากปราศจากสมาชิกสหกรณ์ซึ่งเป็นพลเมืองที่อุทิศตน จำนวน 2 ล้านคน ในการสร้างความสำเร็จ NFCF ได้เติบโตไปพร้อมกับสมาชิกผู้ปลูกต้นไม้ในการจัดการแผนงานและโครงการที่หลากหลาย เช่น โครงการส่งเสริมการจัดการป่าไม้ โครงการสร้างฐานทรัพยากรป่าไม้ การตลาดผลิตภัณฑ์ป่าไม้ทั้งรายใหญ่และรายย่อย การสร้างถนนและสาธารณูปโภคพื้นฐานเพื่อการจัดการป่าไม้ที่ยั่งยืน บริการธนาคารและการเงิน และโครงการพัฒนาป่าไม้ระหว่างประเทศ นอกจากนี้ NFCF มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาป่าไม้ของประเทศเกาหลีใต้ ในการเพิ่มคุณภาพชีวิตให้กับประชาชน และสร้างสรรค์มูลค่าใหม่ด้านการป่าไม้ในภูมิภาคภูเขาสูงที่เป็นชุมชนท้องถิ่นที่อาศัยอยู่กับป่า (ICA AP, 2022)

3.7 สหกรณ์ผู้บริโภคร่วมกันระหว่างประเทศแห่งประเทศเกาหลี (International Solidarity of Korea Cooperatives: ISKC) เป็นองค์กรแนวร่วมของสมาคมสหกรณ์แห่งใหม่ในประเทศเกาหลีใต้ จัดตั้งขึ้นใน ค.ศ. 2008 โดยร่วมมือกัน 3 องค์กรสมาชิกของ ICA คือ ชุมนุมแห่งชาติเกาหลีของสหกรณ์แรงงาน (Korea Federation of Worker Cooperatives: KFWC) สมาคมสหกรณ์ผู้บริโภคเดร์ (Dure Consumer's Cooperative Union: DCCU) และชุมนุมสหกรณ์ประเทศเกาหลีของสหกรณ์ในมหาวิทยาลัย (Korea Federation of University Cooperative: KFUC) เพื่อรวมกันเป็นหนึ่งเดียวให้เป็นองค์กรระหว่างประเทศในการสมัครเข้าเป็นสมาชิก ICA ซึ่ง ISKC เป็นองค์กรของสหกรณ์ผู้บริโภคในการทำหน้าที่ทางเศรษฐกิจและสังคมของเกาหลีใต้ (ICA AP, 2022)

กล่าวได้ว่า ขบวนการสหกรณ์ในประเทศเกาหลีใต้แต่ละประเภท มีความมุ่งมั่นในการสร้างมูลค่าและคุณประโยชน์ทางเศรษฐกิจและการพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชนในด้านต่างๆ อีกทั้งขบวนการสหกรณ์เกาหลีใต้สนใจใฝ่รู้ในการเชื่อมความสัมพันธ์กับนานาชาติระยะประเทศ เพื่อนำองค์ความรู้มาพัฒนาขบวนการสหกรณ์ของตน และเป็นพลเมืองที่ดีของโลกในด้านต่างๆ โดยเฉพาะการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

#### กิจกรรม 3.3.2

1. สหกรณ์ในประเทศเกาหลีถือกำเนิดอย่างไร
2. ขบวนการสหกรณ์ในประเทศเกาหลีมีลักษณะโดดเด่นอย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 3.3.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 3.3 เรื่องที่ 3.3.2)

## แผนการสอนตอนที่ 3.4

### ธุรกิจชุมชนในต่างประเทศ

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 3.4 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 3.4.1 ธุรกิจชุมชนในประเทศอังกฤษ
- 3.4.2 ธุรกิจชุมชนในประเทศสหรัฐอเมริกา
- 3.4.3 ธุรกิจชุมชนในประเทศญี่ปุ่น

#### แนวคิด

1. ธุรกิจชุมชนในประเทศอังกฤษมีวิวัฒนาการของชุมชนหลายยุคหลายสมัย จนนำมาสู่ การได้รับการคุ้มครองจากกฎหมายถ่ายโอน ในยุคหลัง ค.ศ. 2022 มีถือใช้พระราชบัญญัติ สหกรณ์และสมาคมเพื่อผลประโยชน์ของชุมชน การขับเคลื่อนขบวนการพัฒนาชุมชน เป็นไปอย่างระบบโดยการนำของขบวนการสหกรณ์ในประเทศอังกฤษ องค์การกุศลเพื่อ การพัฒนาชนบทเป็นผู้สนับสนุนสหกรณ์แห่งสหราชอาณาจักรในการพัฒนาชุมชน ท้องถิ่น ตลอดจนมีการขับเคลื่อนเปลี่ยนแปลงแก้ไขกฎหมายให้สอดคล้องอยู่เสมอ
2. ธุรกิจชุมชนในประเทศสหรัฐอเมริกามีวิวัฒนาการจากการรวมชาติ เพื่อแยกตัวเป็น เองราชจากเจ้าอาณานิคม หลังสงครามกลางเมืองจึงเริ่มจัดตั้งชุมชนที่เป็นระบบ ความ หลากหลายทางเชื้อชาติและการนิยมรวมตัวกันในองค์กร สมาคมการค้า อุตสาหกรรม และการกุศล การสร้างอัตลักษณ์ของคนอเมริกันในการพึ่งพาตนเอง สนใจใฝ่รู้ด้านการ ศึกษา การมีแกนกลางของการมีส่วนร่วมตามหลักประชาธิปไตยในการเมืองที่ส่งผลต่อ การพัฒนาชุมชนท้องถิ่น
3. ธุรกิจชุมชนในประเทศญี่ปุ่นมีลักษณะของการมีส่วนร่วมตามหลักประชาธิปไตย เช่นเดียวกับประเทศอังกฤษและอเมริกา การพัฒนาชุมชนที่ก่อเกิดการเปลี่ยนแปลงโดย การส่งเสริมให้ประชาชนริเริ่มกิจกรรมทางเศรษฐกิจด้วยตนเอง การอภิปรายผลกระทบ ที่เกิดขึ้นจากโครงการพัฒนา ปัญหาเศรษฐกิจและการจ้างงานที่เข้มงวด และภัยพิบัติ ต่างๆ รูปแบบชุมชนและองค์กรชุมชนได้เข้ามาขับเคลื่อนเปลี่ยนแปลงให้มีความยืดหยุ่น และสมดุลระหว่างเมืองและชนบท การมีผู้นำทางการเมืองที่เล็งเห็นผลประโยชน์ของ ประชาชนและชุมชน การพึ่งพาตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้ผ่านพ้นจาก ภัยพิบัติต่างๆ



### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 3.4.1 “ธุรกิจชุมชนในประเทศอังกฤษ” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายธุรกิจชุมชนในประเทศอังกฤษได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 3.4.2 “ธุรกิจชุมชนในประเทศสหรัฐอเมริกา” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายธุรกิจชุมชนในประเทศสหรัฐอเมริกาได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 3.4.3 “ธุรกิจชุมชนในประเทศญี่ปุ่น” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายธุรกิจชุมชนในประเทศญี่ปุ่นได้

## เรื่องที่ 3.4.1

### ธุรกิจชุมชนในประเทศอังกฤษ

---

ธุรกิจชุมชนในประเทศอังกฤษอาจมีความหมายและประวัติความเป็นมาของชุมชน รูปแบบชุมชน และองค์กรชุมชน การพัฒนาชุมชนและธุรกิจชุมชนอาจมีความเหมือนคล้ายหรือต่างกับประเทศอื่น โดยมีความหมายและประวัติความเป็นมา รูปแบบชุมชนและองค์กรชุมชน และตัวอย่างการพัฒนาและธุรกิจชุมชนในประเทศอังกฤษ ดังนี้

#### 1. ความหมายและประวัติความเป็นมาของธุรกิจชุมชนในประเทศอังกฤษ

1.1 ความหมายของธุรกิจชุมชน นักวิชาการและองค์กรที่เกี่ยวข้องด้านการพัฒนาชุมชนในประเทศอังกฤษ ได้ให้ความหมาย คำว่า “ธุรกิจชุมชน” ดังต่อไปนี้

ทอม วูดิน (Tom Woodin) เดวิด ครูก (David Crook) และวินเซนท์ คาร์เพนทีเยร์ (Vincent Carpentier) ได้ให้ความหมายธุรกิจชุมชน หมายถึง การมีอัตลักษณ์ ความเป็นเจ้าของร่วมกัน การสร้างความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ สวัสดิการ และการเป็นสมาคมสาธารณประโยชน์ของประชาชนในชุมชน (Tom Woodin, David Crook and Vincent Carpentier, 2010)

องค์กรการกุศล พาวเวอร์ ทู เชนจ์ (Power to Change) ในประเทศอังกฤษได้ให้ความหมายธุรกิจชุมชน หมายถึง ธุรกิจชุมชนมีหลายรูปแบบและหลายขนาด ที่องค์กรที่มีรากฐานมาจากท้องถิ่น รับผิดชอบต่อชุมชน การค้าขายเพื่อประโยชน์ของชุมชน โดยการสร้างผลกระทบต่อชุมชนในวงกว้างนั้น ได้ส่งผลกระทบต่ออย่างยิ่งต่อการเสริมสร้างพลังให้ผู้คนทำให้สถานที่ในท้องถิ่นของตนดีขึ้น และสนับสนุนให้องค์กรชุมชนแข็งแกร่งขึ้น (Power to Change, 2022)

ในความหมายของคำว่า ธุรกิจชุมชนของประเทศอังกฤษ ให้ความสำคัญต่อความเป็นอัตลักษณ์ ความเป็นเจ้าของร่วมกัน การสร้างความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ สวัสดิการ และการเป็นสมาคมสาธารณประโยชน์ของประชาชนในชุมชน การมีรูปแบบและขนาดที่หลากหลาย การเสริมสร้างพลังให้ผู้คน และสนับสนุนองค์กรชุมชนให้เข้มแข็งขึ้น

1.2 ประวัติความเป็นมาของชุมชนในประเทศอังกฤษ ประเทศอังกฤษยังคงเป็นสังคมของการริเริ่ม ความปรารถนาให้สังคมมีสันติสุข และเป็นประชาธิปไตย แม้มีประวัติความเป็นมาจากระบบศักดินา ซึ่งเป็นที่มาที่มีความเกี่ยวข้องกับการสร้างชุมชนของประชาชน และก่อให้เกิดลักษณะที่โดดเด่น โดยทอม วูดิน เดวิด ครูก และวินเซนท์ คาร์เพนทีเยร์ (Tom Woodin, David Crook and Vincent Carpentier, 2010) ได้แบ่งยุคของวิวัฒนาการของชุมชนในประเทศอังกฤษ ดังนี้

1) *สังคมยุคแรก (Early Societies)* ของประเทศอังกฤษมีลักษณะเป็นชนเผ่าและองค์กรชุมชน ซึ่งการมีสิทธิ์เป็นเจ้าของที่ดินเป็นการชั่วคราว และโดยบังเอิญหรือเพื่อส่วนรวมเท่านั้น การให้ความสำคัญในการมีกรรมสิทธิ์ที่ดินของประชาชน เมื่ออังกฤษรบชนะโรมันและแองโกล-แซกซอน (Anglo-Saxons) ได้แจกที่ดินและให้กรรมสิทธิ์กับผู้สนับสนุนที่ภักดี ยุคนี้จึงมีความหมายในการเริ่มต้นของเกษตรกรรมอิสระ

2) **ยุคศักดินา (Feudal Period)** ในระบบศักดินา (Feudalism) ที่ดินและทรัพย์สินเป็นเจ้าของโดยกษัตริย์และเจ้านายผู้ปกครองที่ดิน แต่ความสัมพันธ์เป็นแบบพึ่งพาอาศัยกันโดยชาวนาอาจได้รับแปลงที่ดินที่ตอบแทนความภักดีต่อเจ้านาย และยังสามารถเข้าถึงพื้นที่ส่วนกลางขนาดใหญ่และที่ดินเปล่าที่ตอบสนองความต้องการที่หลากหลาย อย่างไรก็ตาม การเอารัดเอาเปรียบในการเก็บภาษีสร้างความไม่พอใจในวงกว้าง และมองว่าระบบเจ้าของศักดินาไม่มีความเป็นธรรม ได้ก่อให้เกิดจลาจลใน ค.ศ. 1381 อีกทั้งความเชื่อทางศาสนาซึ่งเกี่ยวข้องกับโมคทรัพย์ทางโลกและบาป แรงกระตุ้นด้านการกุศล และแนวคิดด้านราคาสินค้าและบริการ

3) **ยุคต้นสมัยใหม่ (Early Modern Period)** นับตั้งแต่พุทธศักราชที่ 16 จนถึงศตวรรษที่ 18 เป็นยุคการล่มสลายของระบบศักดินา การมีเสรีภาพส่วนบุคคลและเสรีภาพของการเชื่อมโยงกันเพิ่มมากขึ้น สิทธิความเป็นเจ้าของทรัพย์สินส่วนตัว การโต้แย้งโจมตีมีมากขึ้น รวมไปถึงการอภิปรายเพื่อคุณค่าของส่วนรวมและรูปแบบการเป็นเจ้าของร่วมกัน

4) **ยุคทุนนิยมอุตสาหกรรม (Industrial Capitalism Period)** ในระบบทุนนิยมอุตสาหกรรม (Industrial Capitalism) ช่วงศตวรรษที่ 19 การเป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์ที่ดินเดิมได้เปลี่ยนมือไปในการพัฒนาอุตสาหกรรมและเมืองครั้งใหญ่ การเติบโตของระบบทุนนิยมส่งผลกระทบทางสังคมและเศรษฐกิจที่ต้องเผชิญกับยากจน สังคมได้ตอบสนองโดยการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การขยายตัวขององค์กรสหกรณ์ได้ก่อตัวขึ้นตลอดศตวรรษ และการจัดตั้งองค์กรการกุศล ในความไม่เท่าเทียมกันได้ขยายไปสู่ศตวรรษที่ 20 ของการเป็นเจ้าของเทศบาลและองค์กรของรัฐมีความโดดเด่นมากขึ้น

5) **ยุคหลัง ค.ศ. 1945 (Post-1945 Period)** การเป็นเจ้าของรัฐถือเป็นวิธีการเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนทั่วไป โดยนิยมการให้บริการสวัสดิการและการควบคุมทางเศรษฐกิจ แม้ว่าในช่วงทศวรรษที่ 1980 เมื่อกรรมสิทธิ์ของประชาชนถูกแปรสภาพไปเป็นอุตสาหกรรมของชาติ ชุมชนและองค์กรช่วยเหลือซึ่งกันและกันถูกกัดกัดที่สุดแล้ว ความสนใจนโยบายที่มุ่งเน้นไปที่การถ่ายโอนสินทรัพย์ไปยังชุมชน ให้ร่วมกันเป็นเจ้าของซึ่งเป็นบทบาทเพื่อส่วนรวม และส่งผลไปถึงการบริการสาธารณะ

6) **ยุคหลัง ค.ศ. 2022 (Post-2022 period)** การถือใช้พระราชบัญญัติสหกรณ์และสมาคมเพื่อผลประโยชน์ของชุมชน (Co-operative and Community Benefit Societies Act 2014: CCBSA 2014) ของประเทศอังกฤษ โดยสหกรณ์และสมาคมชุมชนตามกฎหมาย CCBSA 2014 มีลักษณะที่แตกต่างกันในการจัดสรรผลประโยชน์ สหกรณ์สามารถปันผลตามหุ้นให้แก่สมาชิกได้ แต่สมาคมชุมชนดำเนินการเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวมของชุมชน การเป็นเจ้าของร่วมกัน ทรัพย์สินส่วนกลางที่ไม่สามารถโอนให้แก่ผู้ใดผู้หนึ่ง อย่างไรก็ตาม กฎหมายนี้ได้ส่งเสริมสหกรณ์และสมาคมเพื่อผลประโยชน์ของชุมชนซึ่งมีกองทุนของรัฐบาลให้งบประมาณสนับสนุนโครงการการพัฒนาชุมชนให้แก่องค์กรการกุศล เช่น คอมมูนิตี้แชร์ สกอตแลนด์ (Community Shares Scotland) รอยัลตีคอล (Royaltical) มูลนิธิพลันเกตต์ (Plunkett Foundation) และพาวเวอร์ ทู เซนจ์ (Power to Change) เป็นต้น ซึ่งองค์กรพัฒนาชุมชนเหล่านี้เป็นผู้สนับสนุนของสหกรณ์แห่งสหราชอาณาจักร โดยคณะกรรมการสหกรณ์และทุนชุมชน (Co-operative and Community Capital Committee) ของสหกรณ์แห่งสหราชอาณาจักร มีนโยบายส่งเสริมให้สมาชิกสหกรณ์และประชาชนในชุมชนเข้าถึงแหล่งทุนในการจัดทำโครงการพัฒนาชุมชนร่วมกับองค์กรพัฒนาเอกชนเหล่านี้

นอกจากนี้ คณะกรรมการสหกรณ์และทุนชุมชน ช่วยให้สมาชิกและชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับการขับเคลื่อนขบวนการสหกรณ์ในประเทศอังกฤษด้านทุนของสมาชิก รวมถึงทุนเรือนหุ้นที่ถอนได้ในสหกรณ์และสมาคมเพื่อประโยชน์ชุมชน การกำหนดค่ามาตรฐานหุ้นชุมชน คู่มือหุ้นชุมชน หลักปฏิบัติเกี่ยวกับทุนที่สามารถถอนได้และแนวทางที่เกี่ยวข้อง โดยแนวปฏิบัติเหล่านี้สหกรณ์แห่งสหราชอาณาจักรเป็นผู้นำเสนอต่อหน่วยงานภาครัฐเพื่อรับรอง ในช่วง ค.ศ. 2022 ขบวนการสหกรณ์อยู่ระหว่างเสนอร่างแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายเพื่อให้สมาคมเพื่อผลประโยชน์ชุมชนสามารถระดมทุนเพื่อการพัฒนาสิ่งแวดล้อมชุมชนให้มากขึ้น (Co-operative UK, 2022)

## 2. รูปแบบชุมชนและองค์กรชุมชนในประเทศอังกฤษ

ในระยะยาวชุมชนและการเป็นเจ้าของร่วมกันยังมีศักยภาพในการจัดสรรสังคมที่สำคัญและร่วมสมัย เป็นความสามารถในกำหนดขอบเขตทางเศรษฐกิจและสังคม การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องทางการเงิน การพัฒนาชนบทและเมือง อาหาร ที่พักอาศัย การบริการสาธารณะ ผลิตภัณฑ์พลังงาน และการพัฒนา ระหว่างประเทศ ซึ่งทอม วูดิน เดวิด ครูก และวินเซนทร์ คาร์เพนทีเยร์ ได้ให้ข้อเสนอแนะสำหรับแนวทางที่ชุมชนต้องการการเติบโตและการเป็นเจ้าของร่วมกัน เพื่อตอบสนองปัญหาทางสังคม จึงควรมีโครงสร้างสังคม และลักษณะที่เปิดโอกาสการเป็นเจ้าของต้องได้รับการยอมรับควบคู่ไปกับแนวทางการพัฒนาพื้นฐานค่านิยมร่วมกัน สำหรับชุมชนและรูปแบบการเป็นเจ้าของร่วมกันที่ประสบความสำเร็จต้องการการยอมรับตามกาลเวลาและการพัฒนาประชาธิปไตย โดยได้แบ่งรูปแบบชุมชนและองค์กรชุมชนตามลักษณะความเป็นเจ้าของ (Tom Woodin, David Crook and Vincent Carpentier, 2010) ดังนี้

2.1 ที่ดินส่วนกลางของชุมชน การเป็นเจ้าของที่ดินส่วนกลางและสิทธิร่วมกันภายในกลุ่ม มีมาตั้งแต่ยุคศักดินาเพื่อช่วยอำนวยความสะดวกทางเศรษฐกิจ เนื่องจากการขยายเครือข่ายทางสังคมกว้างขวางขึ้น และความรู้สึกที่มีคุณธรรมของเศรษฐกิจ รัฐจึงสนับสนุนให้กันพื้นที่ส่วนกลางและปกป้องไว้ โดยเฉพาะในศตวรรษที่ 20 พื้นที่ส่วนกลางที่มีความสำคัญมากในรูปแบบพื้นที่ส่วนกลางของหมู่บ้านสวนสาธารณะ และสิทธิในพื้นที่ทางเดิน เป็นต้น

2.2 การดำรงชีพในชุมชน แนวคิดเจ้าของชุมชนมีขอบเขตที่กว้างไกล การอยู่อาศัยในชุมชนดำเนินการโดยนิกายศาสนา นักสังคมนิยม และการแสวงหาวิถีชีวิตทางเลือกหลากหลาย ขบวนการตั้งถิ่นฐาน การขยายของชุมชนเมืองทำให้ชุมชนเดิมเสียสิทธิ การสร้างเมืองในสวน การเป็นหุ้นส่วนกัน ขบวนการเมืองใหม่ การเป็นเจ้าของชุมชนตามสิทธิที่อยู่อาศัยและพื้นที่สาธารณะของผู้ถือครองรายย่อย การจัดสรรที่ดิน ลานประชุมหมู่บ้าน และการทำกินในที่ดินชุมชนท้องถิ่นยังมีการสืบทอดกันมา การเป็นเจ้าของชุมชนซึ่งเป็นแหล่งทรัพยากรยังถือครองโดยบุคคลและครอบครัว การเป็นเจ้าของร้านค้าหมู่บ้าน ร้านเหล้าเล็กๆ ไร่นาการเกษตรและการรับรู้ถึงแผนการจัดสรรต่างๆ ทั้งนี้ ความเป็นเจ้าของชุมชนยังคงเป็นกลไกทางความคิดสร้างสรรค์ที่ชี้นำสังคมในวงกว้าง

2.3 สหกรณ์และการเป็นเจ้าของร่วมกัน สหกรณ์รุ่งเรืองขึ้นในศตวรรษที่ 19 ตามความต้องการพื้นฐานของประชาชนในการประชุมหารือกันที่เกี่ยวข้องกับการออมเงิน การประกัน อาหาร และที่อยู่อาศัย โดยการก่อตั้งสมาคมสหกรณ์ สมาคมมิตรภาพ สมาคมก่อสร้าง และวิสาหกิจร่วมกันอื่นๆ ในช่วงท้าย

ศตวรรษที่ 19 สหกรณ์เติบโตทางธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญบนพื้นฐานการควบคุมของสมาชิกตามหลักประชาธิปไตยและโครงสร้างของชุมชนสหกรณ์ ระหว่างศตวรรษที่ 20 บทบาทของสหกรณ์ถูกตัดทอนโดยการเติบโตของสวัสดิการแห่งรัฐ ซึ่งเป็นบริบทแวดล้อมที่ส่งผลกระทบมากที่สุด แต่สัญญาณใหม่ในการฟื้นฟูขึ้นมาอีกครั้ง โดยการเติบโตของสหกรณ์แรงงาน สหกรณ์เครดิตยูเนียน ผู้สนับสนุนกีฬาฟุตบอล และการแพร่กระจายของหลักการช่วยเหลือซึ่งกันและกันไปสู่อุปการะสาธารณะ โดยธุรกิจรูปแบบสหกรณ์ชุมชนในการเป็นเจ้าของร่วมกัน สหกรณ์สามารถจัดตั้งเป็นหน่วยธุรกิจขนาดเล็กแล้วขยายออกไปเป็นวงกว้างได้

**2.4 องค์การการกุศล** แรงกระตุ้นด้านการกุศลพบเห็นตลอดประวัติศาสตร์และตัวอย่างอันดับต้นๆ ของความเป็นเจ้าของ ได้แก่ บ้านพักคนชราและโรงพยาบาล องค์การการกุศลได้รับการยอมรับทางกฎหมายในช่วงเปลี่ยนผ่านของศตวรรษที่ 17 จำนวนและขนาดขององค์การการกุศลเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญในการตอบสนองการปฏิวัติอุตสาหกรรม ในช่วงศตวรรษที่ 20 ทั้งองค์การสมัครใจและโรงพยาบาลเพื่อการกุศลมีบทบาทด้านการกุศลลดน้อยลงเมื่อรัฐเริ่มมีบทบาทโดดเด่นในด้านสวัสดิการ องค์การการกุศลบางแห่งถูกมองว่าเป็นผู้แสวงหาผลประโยชน์ ในช่วงทศวรรษที่ 1980 องค์การการกุศลมีบทบาทสำคัญในข้อผูกพันสำหรับการให้บริการด้านสวัสดิการ ความเป็นเจ้าขององค์การการกุศลมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเป็นทวีคูณเนื่องจากเป็นองค์การตามกฎหมายที่ต้องเสียภาษี และยังมีแรงกระตุ้นในการช่วยเหลือผู้อื่นที่ก่อให้เกิดความเข้าใจในการปฏิบัติงานที่กว้างขวางขององค์การการกุศล

**2.5 เทศบาลและรัฐบาล** การพัฒนาการมีส่วนร่วมของเป็นเจ้าของเทศบาลและรัฐบาลของประชาชนในชุมชน เริ่มตั้งแต่ปลายศตวรรษที่ 19 โดยการเพาะเมล็ดพันธุ์ในการอภิปรายเกี่ยวกับการจัดองค์การเพื่อประโยชน์ส่วนรวม การทดลองดำเนินการในช่วงต้นเทศบาลได้จัดการเรื่องไฟฟ้า ก๊าซ ท่อน้ำทิ้ง การขนส่ง การศึกษา และที่อยู่อาศัย การเป็นเจ้าของร่วมกันกลายเป็นวัตถุประสงค์หลักสำหรับนักการเมืองฝ่ายซ้ายที่แข่งขันกันเกี่ยวกับรูปแบบความเป็นเจ้าของชุมชน หลังจาก ค.ศ. 1945 ประเทศอังกฤษให้ความสำคัญกับธุรกิจโรงพยาบาลแต่ถูกมองว่าเป็นการผูกขาดของรัฐ จนถึงทศวรรษที่ 1980 โรงพยาบาลภาคเอกชนมีขนาดที่เติบโตขึ้น รัฐกลับถูกวิจารณ์ว่าไร้ประสิทธิภาพและไม่สามารถตอบสนองความต้องการของชุมชน เนื่องจากชุมชนมีความต้องการบริการสาธารณะที่กว้างขวาง อย่างไรก็ตาม รัฐยังจำเป็นต้องเป็นเจ้าของทรัพยากรและควบคุมอย่างเต็มรูปแบบ

### 3. ตัวอย่างการพัฒนาชุมชนและธุรกิจชุมชนในประเทศอังกฤษ

การพัฒนาสังคมและชุมชนของประเทศอังกฤษถือเป็นแบบอย่างของการมีส่วนร่วมของประชาชนในชุมชนตามหลักประชาธิปไตย และประเทศอังกฤษมีองค์กรพัฒนาเอกชน ที่ให้การส่งเสริมสนับสนุนชุมชนดำเนินกิจกรรมที่หลากหลาย ขอยกตัวอย่างองค์การการกุศลที่พัฒนาชุมชนและธุรกิจชุมชนหนึ่งตัวอย่าง ดังนี้

การพัฒนาธุรกิจชุมชนโดยองค์การการกุศล องค์การการกุศลพาวเวอร์ ทู เซนจ์ (Power to Change) เป็นองค์กรเพื่อการพัฒนาชุมชนที่มีความเข้มแข็งของประเทศอังกฤษ ก่อตั้งขึ้นใน ค.ศ. 2015 ด้วยเงินบริจาค 150 ล้านปอนด์จากกองทุนสลากแห่งชาติ (National Lottery Community Fund:

NLCF) และใน ค.ศ. 2022 เนื่องจากประชาชนได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โควิด-19 กองทุนให้  
งบประมาณเพิ่มเติมอีก 20 ล้านปอนด์ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ห้าปีในการสนับสนุนธุรกิจชุมชนต่อไป

พาวเวอร์ ทู เซนจ์ มีผลการดำเนินงานโครงการพัฒนาชุมชนและธุรกิจชุมชนรวม ใน ค.ศ. 2020  
จำนวน 11,300 ธุรกิจชุมชน และจัดทำโครงการพัฒนา จำนวน 26,000 โครงการ ในการศึกษาครั้งนี้  
ขอยกตัวอย่างโครงการพัฒนาชุมชนและธุรกิจชุมชนของพาวเวอร์ ทู เซนจ์ หนึ่งตัวอย่าง ดังนี้

โครงการเบนิสเตอร์ เฮ้าส์ โซลาร์ (Banister House Solar) เป็นวิสาหกิจด้านพลังงานที่ชุมชนเป็น  
เจ้าของแห่งแรกในเมืองแฮคเนย์ (Hackney) โดยสหกรณ์เบเนสเตอร์ เฮ้าส์ โซลาร์ ติดตั้งโซลาร์เซลล์แสง  
อาทิตย์บนชั้นดาดฟ้าบนอาคาร 14 หลังที่เบนิสเตอร์ เฮ้าส์ เอสเตท (Banister House Estate)  
(Co-operative UK, 2022) สหกรณ์ได้รับงบประมาณสนับสนุน 149,500 ปอนด์ ฝึกอบรมเยาวชน จำนวน  
14 คน โครงการนี้ ได้รับการชื่นชมด้านการใช้พลังงานแสงอาทิตย์ที่ลดก๊าซคาร์บอนสู่ชั้นบรรยากาศ  
เยาวชนที่เข้าร่วมโครงการลดการต่อต้านสังคม และได้รับเงินตอบแทนในการทดลองงาน สมาชิกในชุมชน  
ทุกคนร่วมกันทำงานตั้งแต่เด็กเล็กรวมไปถึงคณะกรรมการสหกรณ์ที่อายุ 84 ปี โครงการนี้จึงถือเป็น  
โครงการที่มีความยืดหยุ่นระหว่างคนในชุมชนรุ่นทุกช่วงวัย (Power to Change, 2022)

#### กิจกรรม 3.4.1

1. ธุรกิจชุมชนในประเทศอังกฤษถือกำเนิดอย่างไร
2. ธุรกิจชุมชนในประเทศอังกฤษมีลักษณะโดดเด่นอย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 3.4.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 3.4 เรื่องที่ 3.4.1)

### เรื่องที่ 3.4.2

## ธุรกิจชุมชนในประเทศสหรัฐอเมริกา

ธุรกิจชุมชนในประเทศสหรัฐอเมริกามีความเป็นมาตั้งแต่ยุคล่าอาณานิคมและการก่อตั้งประเทศ  
ลักษณะของประชาชนนิยมการสมาคม ประชาชนหลากหลายเชื้อชาติมาตั้งถิ่นฐานอยู่รวมกันผสมผสาน  
กลายเป็นอัตลักษณ์ของชุมชนอเมริกัน โดยมีความหมายและประวัติความเป็นมา รูปแบบชุมชนและองค์กร  
ชุมชน และตัวอย่างการพัฒนาและธุรกิจชุมชนในประเทศสหรัฐอเมริกา ดังต่อไปนี้

## 1. ความหมายและประวัติความเป็นมาของธุรกิจชุมชนในประเทศสหรัฐอเมริกา

1.1 ความหมายของธุรกิจชุมชน ไบรอัน เอ็ม. ไฟเฟอร์ (Bryan M. Phifer) ได้ให้ความหมาย การพัฒนาชุมชน หมายถึง ความพากเพียรของประชาชนในชุมชนในการร่วมมือกันดำเนินกิจการ การช่วยเหลือจากภาครัฐ การช่วยเหลือจากภาคเอกชน การศึกษาเพื่อการพัฒนาชุมชน และวิชาชีพด้านการพัฒนาชุมชน (Bryan M. Phifer, 1990)

เฮโรลด์ พี. เวลสช์ และบารบารา เอ. คีนส์ (Harold P. Welsch and Barbara A. Kuhns) กล่าวว่า วิสาหกิจชุมชนดูเหมือนมีส่วนสนับสนุนเพื่อความอยู่รอดทางสังคมและเศรษฐกิจ และอาจนำไปสู่การพัฒนาในพื้นที่ชายขอบในสหรัฐอเมริกา วิสาหกิจชุมชนถูกกำหนดให้เป็นความคิดริเริ่มของผู้ประกอบการ ซึ่งช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตและการพัฒนาเศรษฐกิจของภูมิภาคใดภูมิภาคหนึ่ง การดำเนินการวิสาหกิจชุมชนในสถานการณ์ที่หลากหลายในสหรัฐอเมริกาและทั่วโลก วิสาหกิจชุมชนเกี่ยวข้องกับหลากหลายด้าน รวมถึงการประกอบการทางสังคม การพัฒนาเศรษฐกิจ เขตอำนาจ วิสาหกิจระดับรากหญ้า และการประกอบการร่วมกัน (Harold P. Welsch and Barbara A. Kuhns, 2001)

ในความหมายของคำว่า ธุรกิจชุมชนของประเทศสหรัฐอเมริกา กล่าวได้ว่า ธุรกิจชุมชนมีขอบเขตที่กว้างขวางถึงความมานะบากบั่น ความคิดริเริ่ม ร่วมมือกันประกอบการ การช่วยเหลือจากภาครัฐ การช่วยเหลือจากภาคเอกชน การศึกษาเพื่อการพัฒนาชุมชน และวิชาชีพด้านการพัฒนาชุมชน วิสาหกิจชุมชนเกี่ยวข้องกับหลากหลายด้านรวมถึงการประกอบการทางสังคม การพัฒนาเศรษฐกิจ และเขตอำนาจ

1.2 ประวัติความเป็นมาของชุมชนในประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศสหรัฐอเมริกามีประวัติความเป็นมาของการเข้าครอบครองดินแดน และการเข้ามาตั้งถิ่นฐานโดยเจ้าอาณานิคมจากหลายประเทศ การแยกตัวเป็นเอกราชจากเจ้าอาณานิคม ต้องผ่านสงครามกลางเมืองจึงสามารถรวมชาติได้ การสร้างชุมชน และการตั้งถิ่นฐานของประชาชน จึงเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาประเทศ โดยมีประวัติความเป็นมาที่เกี่ยวข้องกับชุมชนพอสังเขป ดังต่อไปนี้

1) **การเริ่มจัดตั้งชุมชนที่เป็นระบบ** สหรัฐอเมริกาเป็นประเทศที่มีประชากรหลากหลายเชื้อชาติ โยกย้ายเข้ามาตั้งถิ่นฐานในดินแดนที่กว้างใหญ่แห่งนี้ การจัดการชุมชนอย่างเป็นระบบที่ดีว่าเป็นชุมชนแห่งแรก คือ เจมส์ทาวน์ (Jamestown) เป็นพื้นฐานการดำรงชีพของคนอเมริกันในช่วงปลายศตวรรษที่ 19 การอยู่รอดของชุมชนขึ้นอยู่กับความช่วยเหลือตนเองและการพึ่งพาทรัพยากรท้องถิ่นทั้งหมด ชุมชนอเมริกันส่วนใหญ่ในยุคต้น เป้าหมายหลักถูกกำหนดทิศทางในลักษณะการควบคุมที่เป็นทางการอย่างมาก การมีส่วนร่วมในเชิงประชาธิปไตยมีเพียงเล็กน้อยเท่านั้น (Bryan M. Phifer, 1990)

2) **การรวมตัวกันทางสังคม** สังคมชาวอเมริกันทุกประเภท ทุกวัย และทุกการดำรงชีพ มีแนวโน้มไปในทิศทางการรวมกันจัดตั้งองค์กร ไม่เพียงแต่สมาคมการค้าและอุตสาหกรรมเท่านั้น ยังรวมไปถึงทุกส่วนที่มีความแตกต่างหลากหลาย เช่น ศาสนา ศิลธรรม ความเอาใจจริงเอาใจ ความไร้ประโยชน์ การดำรงอยู่อย่างสามัญทั่วไปและการมีอยู่อย่างจำกัด ความยิ่งใหญ่มหาดลและข้อจำกัดเหลือหลาย แต่มีสิ่งสะท้อนถึงความนิยมคบค้าสมาคมกันทั้งในเขตพื้นที่การปกครองของฝรั่งเศส อังกฤษ และอื่นๆ ชาวอเมริกันมักรวมตัวกันในงานเฉลิมฉลอง งานสัมมนา การสร้างโบสถ์ การแจกจ่ายหนังสือ การส่งมิชชันนารี ไปยังพื้นที่ที่ห่างไกล โรงพยาบาล ที่คุ้มขังนักโทษ และโรงเรียน เป็นต้น (Alexis de Tocqueville, 1966)

3) **การริเริ่มพัฒนาชุมชน** การช่วยเหลือตนเองและการพึ่งพาตนเองเป็นแกนกลางทางประวัติศาสตร์ของชาวอเมริกันในยุคแรก ความพยายามที่เต็มเปี่ยมไปด้วยเป้าหมายเพื่อการพัฒนาชนบทได้นำพาการมีส่วนร่วมตามหลักประชาธิปไตยที่ดีที่สุดให้เท่ากับการพึ่งพาตนเองเท่าที่จะทำได้ โดยเริ่มต้นขึ้นในปลายทศวรรษที่ 19 และต้นศตวรรษที่ 20 ซึ่งเป็นอิทธิพลพื้นฐานก่อให้เกิดการพัฒนาชุมชนสืบเนื่องต่อมาจนในศตวรรษนี้ ในยุคหลังสงครามกลางเมืองนั้น องค์กรและขบวนการมากมายที่อุทิศตนให้กับการพัฒนาการดำรงชีพในชนบท และเติบโตขึ้นพร้อมกับนโยบายประชานิยมของพรรคการเมือง แต่ไม่สามารถตอบสนองวิกฤตการณ์เกษตรได้ คณะกรรมการการดำรงชีพในชนบทของประธานาธิบดีธีโอดอร์ รูสเวลต์ (Theodore Roosevelt's Country Life Commission) เป็นกำลังสำคัญในการเรียกร้องให้กระทรวงเกษตรสหรัฐอเมริกาและการสนับสนุนที่ดินสำหรับจัดตั้งวิทยาลัย (U.S. Department of Agriculture and land grant colleges) ให้ดำเนินบทบาทการพัฒนาการดำรงชีพในชนบทที่เข้มข้นมากขึ้น (Summers, G. F., 1986)

ในรายงานของคณะกรรมการของประธานาธิบดีรูสเวลต์ทำได้ครอบคลุมและมีลักษณะโดดเด่นมากที่สุดเกี่ยวกับการดำรงชีพในชนบทสหรัฐอเมริกา และลักษณะของการเหยียวย่าที่เป็นไปได้ (Bailey, 1945, p. 246) ข้อเสนอแนะที่เร่งด่วนที่สุด คือ การจัดตั้งหน่วยงานและส่งเจ้าหน้าที่ขยายกำลังให้ทั่วประเทศ การมีวิทยาลัยเกษตรและชุมชนที่เพียงพอต่อการรับใช้ของรัฐ (Senate Document 705, 1909, p. 56) นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอของ ดร.ซีแมน เอ. คเนปปี (Dr. Seaman A. Knapp) ปรมาจารย์การเกษตรของสหรัฐอเมริกาที่ได้รายงานผลการทดลองที่ประสบผลสำเร็จในการควบคุมของแมลงปอฝ้ายที่ทำลายพืชผลที่สำคัญที่สุดของภาคใต้ ซึ่งการทำงานของ ดร.ซีแมน เอ. คเนปปี ได้รับการชื่นชมและมีอิทธิพลต่อรัฐสภา (Bailey, 1945) การบังเกิดผลของความพากเพียรเป็นแรงผลักดันที่มากมาย ได้นำไปสู่การผ่านร่างกฎหมายสมิท-เลเวอร์ ค.ศ. 1914 (Smith-Lever Act of 1914) ได้ก่อตั้งหน่วยงานบริการส่งเสริมสหกรณ์ (Cooperative Extension Service) ขึ้นในกระทรวงเกษตรสหรัฐอเมริกาและการจัดหาที่ดินให้วิทยาลัย (U.S. Congress, 1915, p. 5)

## 2. รูปแบบชุมชนและองค์กรชุมชนในประเทศสหรัฐอเมริกา

ประวัติความเป็นมาของชุมชนในประเทศสหรัฐอเมริกามีความแตกต่างจากประเทศอังกฤษ ในการมีที่มาของประเทศอิสราเอลจากเจ้าอาณานิคม ดังที่กล่าวมาแล้ว แต่เป้าหมายสำคัญของทั้งสองประเทศมุ่งเน้นความสำคัญในการพัฒนาประเทศให้มีความเจริญเติบโตตั้งแต่ฐานรากในชุมชนเช่นเดียวกัน อย่างไรก็ตาม การริเริ่มพัฒนาฐานชุมชนมาจากความต้องการพัฒนาโดยการดิ้นรนของประชาชนในชุมชนที่ต้องการความอยู่รอดในการดำรงชีพ การตั้งองค์กรชุมชนของตนเอง การได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐที่เป็นตามความต้องการของชุมชน ฉะนั้น รูปแบบชุมชนและองค์กรชุมชนในประเทศสหรัฐอเมริกามีรูปแบบดังต่อไปนี้

2.1 **องค์กรชุมชนชนบท** ในการติดตามการจัดตั้งองค์กรชุมชนชนบทของคณะกรรมการดำรงชีพชนบทของประธานาธิบดีรูสเวลต์ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ได้รายงานปัญหาหลักของประชาชนชนบทขาดการจัดตั้งองค์กร การผ่านร่างกฎหมายสมิท-เลเวอร์ ช่วงต้นทศวรรษที่ 1920 ได้ขยายงานการจัดตั้งองค์กร



ชุมชนในหลายรัฐ เช่น Georgia, Kentucky, Mississippi, Missouri, New York, North Carolina, West Virginia and Virginia ใน ค.ศ. 1923 หน่วยงานความสัมพันธ์ของกระทรวงเกษตรสหรัฐอเมริกา (USDA's States Relation) ได้รายงานว่ องค์กรชุมชนจำนวนมากกว่า 21,000 แห่ง ได้เข้าร่วมจัดทำแผนงานโครงการในการพัฒนาชุมชน ความพยายามได้ประสบผลสำเร็จมากในการเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ของประชาชนท้องถิ่น เป็นความต้องการอย่างมีอัตลักษณ์และโครงการพัฒนาด้านการศึกษาอย่างเหมาะสม (True, 192, p. 175)

2.2 สมาคมการศึกษา การจัดตั้งสถาบันการศึกษาได้สนับสนุนพัฒนาชุมชนอย่างยาวนาน มีการวิจัยในภาคสนามและนำไปสู่การปฏิบัติ โดยสมาคมศึกษามหาวิทยาลัยแห่งชาติ (National University Education Association: NUEA) ใน ค.ศ. 1960 ได้จัดตั้งคณะกรรมการองค์กรชุมชน Community Organization Committee ขึ้น ใน ค.ศ. 1948 มีสมาชิกสมาคม NUEA จำนวน 13 แห่ง ที่ทำงานด้านการพัฒนาชุมชน นอกจากนี้ ยังมีสมาคมการศึกษาผู้ใหญ่ (Adult Education Association) ได้สนับสนุนการพัฒนาชุมชนเช่นกัน ใน ค.ศ. 1960 มีการจัดทำคู่มือที่สำคัญ คือ คู่มือการศึกษาผู้ใหญ่ (Handbook of Adult Education) บรรณาธิการโดย มาลคอล์ม (Malcolm) ซึ่งมีบทที่ว่าด้วย “การพัฒนาชุมชน” เขียนโดย โฮวาร์ด แมคคลัสกี (Howard McClusky) ซึ่งเป็นนักวิชาการผู้บุกเบิกงานพัฒนาชุมชน

2.3 สาขาวิชาพัฒนาชุมชน ประเทศแคนาดาและสหรัฐอเมริกามีความเกี่ยวข้องกันมาตั้งแต่ยุคล่าอาณานิคม ด้านการพัฒนาชุมชนและสหกรณ์ยังมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกัน ยุคแรกในการเปิดสอนหลักสูตรพัฒนาชุมชนได้ถือกำเนิดขึ้นในประเทศแคนาดา โดยมหาวิทยาลัยเซนต์ ฟรานซิส แซเวียร์ (St. Francis Xavier University) ในแอนติโกนิช (Antigonish) โนวา สโกเชีย (Nova Scotia) เป็นผู้บุกเบิก ซึ่งโครงการได้เริ่มขึ้นช่วงทศวรรษที่ 1920 เป็นที่ทราบกันดีในนามของขบวนการแอนติโกนิช (Antigonish Movement) นำโดยบาทหลวงเอ็ม. เอ็ม. คอดี้ (M. M. Coady) ได้ให้การช่วยเหลือในการจัดตั้งสหกรณ์ประมงยูไนเต็ด มาริทาม (United Maritime Fishermen Cooperative) คอดี้ (Coady) ได้กลายเป็นผู้อำนวยการคนแรกของแผนกพัฒนาชุมชนของมหาวิทยาลัยซาเวียร์ (Xavier University) ที่ได้รับเสียงชื่นชมจากนานาชาติในฐานะขบวนการแอนติโกนิช (Antigonish Movement) ต่อมาใน ค.ศ. 1959 สถาบันนานาชาติคอดี้ (Coady International Institute) ได้ก่อตั้งขึ้น มุ่งเน้นไปที่การฝึกอบรมในระดับรากหญ้าเพื่อการพัฒนาชนบท

ยุคต้นของมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกาแม้ว่าจะได้รับอิทธิพลจากแคนาดาและยังไม่ได้เปิดสอนการพัฒนาชุมชนโดยตรง แต่เป็นส่วนหนึ่งในสาขาสังคมสงเคราะห์และสังคมวิทยาชนบทเพื่อการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานในการส่งเสริมชุมชน การนำเสนอรายงานผลการวิจัยชุมชนครั้งแรกใน ค.ศ. 1919 ในการประชุมชีวิตชนบทระดับชาติ (National Country Life Conference) นำเสนอโดยดไวท์ แซนเดอร์สัน (Dwight Sanderson) จากมหาวิทยาลัยคอร์เนลล์ (Cornell University) ในหัวข้อ “องค์กรชุมชนสำหรับการส่งเสริมผู้ปฏิบัติงาน (Community Organization for Extension Workers)” (Cary, 1980 pp. 144-45) เพื่อไปสอนขององค์กรชุมชนในสาขาสังคมวิทยาชนบทมุ่งเน้นไปที่ชุมชนชนบทขนาดเล็ก โดยมุ่งศึกษาองค์กรมากกว่าวิธีปฏิบัติการ ต่อมา ใน ค.ศ. 1976 วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยได้เปิดสอนวิชาเอกการพัฒนาชุมชนประมาณ 63 แห่ง (Cary, 1976)

2.4 สถาบันพัฒนาชุมชน การจัดตั้งองค์กรได้กลายเป็นพาหนะที่สำคัญของการขับเคลื่อนพัฒนาชุมชนในช่วงต้นทศวรรษที่ 1920 ซึ่งเริ่มจากสังคมนิยมวิทยาและงานสังคมสงเคราะห์ ในช่วงต้น ค.ศ. 1887 สแตนตัน คอยท์ (Stanton Coit) ได้สร้างบ้านพักสำหรับผู้ยากไร้ในนิวยอร์ก ซิตี้ (New York City) ค.ศ. 1889 นักสังคมวิทยา เจน อัดัมส์ และเอลเลน สตาร์ (Jane Addams and Ellen Starr) ได้สร้างบ้านพักที่โด่งดัง ชื่อ ฮัลล์ เฮ้าส์ (Hull House) ขึ้นในชิคาโก (Chicago) ภายใน 5 ปี การดำเนินงานของ ฮัลล์ เฮ้าส์ (Hull House) มีการจัดตั้งสโมสรกว่า 40 แห่ง กิจกรรมชุมชน 11 ชนิด เชื่อมโยงประชาชนหมื่นเวียนเข้ามาใช้บริการมากกว่า 2,000 คน ต่อสัปดาห์ การทำงานของเจน อัดัมส์ (Jane Addams) ในรอบหลายปีและงานเขียนที่น่าสนใจทำให้ อัดัมส์ (Addams) ได้รับรางวัลโนเบลสาขาสันติภาพใน ค.ศ. 1931 (Deegan, 1988; Fritz, 1989) การดำเนินงานของบ้านพักมุ่งเน้นในความพยายามพื้นฐาน เพื่อช่วยเหลือผู้ย้ายถิ่นฐานไปอยู่เมืองใหญ่ในการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมใหม่ ความสำคัญอันดับสูงสุดเพื่อการย้ายถิ่นฐานของคนอเมริกันที่ไม่สามารถพูดภาษาอังกฤษได้ การพักอาศัยอยู่ในสภาพที่แออัดและไม่ถูกสุขอนามัย การทำงานในห้างร้านที่มีเครื่องโทรมกาย บ้านพักจึงจัดให้มีชั้นเรียนภาษาอังกฤษและการศึกษาผู้ใหญ่ สถานรับเลี้ยงเด็ก ห้องอาบน้ำ นันทนาการ และธนาคารการออม การดำเนินกิจกรรมของบ้านพักได้กลายเป็นศูนย์กลางของชุมชน และเป็นชุมชนสมัยใหม่หลายแห่งในเวลาต่อมา (Fritz, 1989, p. 99)

แนวทางการมีส่วนร่วมเพื่อการพัฒนาชุมชน ที่เรียกว่า “ขบวนการหลังบ้าน (Back of the Yards)” ได้เริ่มขึ้นที่ชิคาโก (Chicago) โดยนักสังคมวิทยาคลินิกในช่วงทศวรรษที่ 1930 วัตถุประสงค์หลักเพื่อความยั่งยืนของชุมชนในระแวกใกล้เคียง (Alinsky, 1969) เนื่องจากคนงานคลังสินค้าชาวโปแลนด์ต้องทนทานต่อแรงผลักดัน โดยอลินสกี (Alinsky) ได้พยายามรักษาความกลมเกลียวของการอยู่ร่วมกัน ใน ค.ศ. 1940 อลินสกี (Alinsky) ได้เริ่มจัดตั้งมูลนิธิพื้นที่อุตสาหกรรม (Industrial Areas Foundation) มีเป้าหมายในการเพิ่มพลังให้ประชาชนโดยใช้ความพยายามจัดองค์กรด้วยตนเอง ซึ่งเป็นที่รู้จักในแนวทางของการลดความขัดแย้งและการพบปะกัน การทำงานของอลินสกี (Alinsky) ตลอดระยะเวลา 60 ปี ไม่เฉพาะในชิคาโกเท่านั้น แต่ได้ขยายไปยังเมืองใหญ่ๆ ซึ่งทักษะในการจัดการชุมชนเป็นที่ยอมรับในระดับชาติ แสดงให้เห็นว่า การทำงานในการสร้างองค์กรมีความสำคัญที่ก่อให้เกิดพลังของการมีส่วนร่วมอย่างมาก อุปสรรคที่ก่อตัวขึ้นมักแปรสภาพให้พังทลายลงไปเมื่อต้องเผชิญกับพลังสามัคคี (Fritz, 1989, pp. 82-83)

ภายใต้กฎหมายพัฒนาชุมชน (Community Development Act) ของรัฐบาลกลางเกือบทั้งหมดของเขตเมืองและชุมชนเล็กๆ มีองค์กรหรือแผนกของการพัฒนาชุมชน ในเบื้องต้นมุ่งไปที่การสร้างและการบริหารเงินทุนช่วยเหลือจากรัฐบาล ขบวนการศึกษาชุมชนโดยระบบโรงเรียนท้องถิ่น ยังมีบทบาทการพัฒนาชุมชนที่สำคัญที่เริ่มต้นขึ้นในช่วงกลางทศวรรษที่ 1940 โดยมูลนิธิเคลล็อกก์ และมอตต์ (Kellogg and Mott Foundations) การขับเคลื่อนจิตใจชุมชนโดยใช้โรงเรียนสำหรับการทำกิจกรรมที่หลากหลายในชุมชนหลังเลิกเรียน ใน ค.ศ. 1974 การผ่านร่างกฎหมายการพัฒนาการศึกษาชุมชนแห่งชาติ (National Community Education Development) ได้ให้เงินอุดหนุนเพื่อเริ่มต้นแผนงานโครงการด้าน

การศึกษาของชุมชนให้เติบโตขึ้น การศึกษาผู้ใหญ่เป็นไปตามวัฒนธรรมดั้งเดิม บทบาทการสหกรณ์และการศึกษาของชุมชนมุ่งเน้นไปที่ประเด็นปัญหาชุมชนซึ่งเกี่ยวข้องกับพลเมือง

**2.5 โครงการสนับสนุนโดยรัฐบาลมลรัฐ** ในแต่ละรัฐของสหรัฐอเมริกา มีโครงการเป็นที่ยอมรับด้านการพัฒนาชุมชน โครงการเหล่านี้มักให้รางวัลเงินสด โส่ประกาศเกียรติคุณ และป้ายแสดงความสำเร็จ ซึ่งแต่ละชุมชนได้ติดตั้งป้ายไว้ริมถนนหลวงที่นำทางไปสู่ชุมชนนั้นๆ โครงการส่วนใหญ่เป็นพื้นฐานของความสำเร็จตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดเป็นเป้าหมายไว้ และมีบรรทัดฐานในวัดการริเริ่มพัฒนา การมีส่วนร่วม และความสำเร็จของท้องถิ่นตามโครงการของรัฐมิสซูรี เป็นที่รู้จักในนามโครงการการปรับปรุงชุมชนมิสซูรี (Missouri Community Betterment: MCB) เริ่มขึ้นเมื่อ ค.ศ. 1963 การดำเนินโครงการได้จัดชั้นของเมืองให้ห่างออกไปเป็นหกชั้นตามจำนวนประชากร เพื่อประโยชน์ของการรวมชุมชนในระแวกใกล้เคียงเข้าด้วยกัน ชุมชนที่มีขนาดใหญ่และตั้งอยู่ใกล้เคียงกันได้เข้าแข่งขันเพื่อให้ได้รับการรับรอง คณะกรรมการที่มาตรวจเยี่ยมจะเสนอรายชื่อชุมชนที่เข้ารอบสุดท้ายเพื่อการประเมินความสำเร็จ โดยผู้ว่าราชการรัฐเป็นผู้มอบโล่รางวัลและรางวัลอื่นๆ ให้กับชุมชนที่ชนะโครงการรางวัลประจำปี

ในแต่ละรัฐมีแผนการพัฒนาชุมชนและเศรษฐกิจเพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจของตนเอง เพื่อให้การช่วยเหลือแก่ชุมชนท้องถิ่นทางด้านวิชาการและความช่วยเหลือด้านการเงิน รวมทั้งการนำเสนอต่อรัฐบาลกลาง โดยบางรัฐต้องการสิ่งจูงใจเป็นพิเศษในความพยายามพัฒนาพื้นที่ที่ถดถอย รวมไปถึงสิทธิประโยชน์ทางภาษีเพื่อส่งเสริมการลงทุน ซึ่งการดำเนินของโครงการช่วยเหลือพื้นที่ใกล้เคียงของรัฐมิสซูรี (Missouri's Neighborhood Assistance Program) ไม่มีการเก็บภาษีธุรกิจและอุตสาหกรรมสำหรับการลงทุนในโครงการนี้

**2.6 สมาคมพัฒนาชุมชน** การฝึกสอนผู้ปฏิบัติงานและครูเพื่อการพัฒนาชุมชนของสมาคมการศึกษามหาวิทยาลัยแห่งชาติ (National University Education Association: NUEA) ส่งเสริมให้มีการจัดตั้งสมาคมพัฒนาชุมชน (Community Development Society) เพื่อเป็นสมาคมวิชาชีพก่อตั้งขึ้นในโคลัมเบีย (Columbia) รัฐมิสซูรี (Missouri) ในเดือนมกราคม ค.ศ. 1969 สมาคมได้รับใบอนุญาตเมื่อวันที่ 15 ตุลาคม ค.ศ. 1969 ซึ่งต่อมา ใน ค.ศ. 1989 มีสมาชิกจำนวน 555 คน ที่อยู่ในสหรัฐอเมริกาและอีก 15 ประเทศ วัตถุประสงค์ของสมาคมเพื่อการพัฒนาวิชาชีพพัฒนาชุมชน โดยวิธีการทางการศึกษาและวิทยาศาสตร์ มีอำนาจหน้าที่ในการจัดประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์และการเผยแพร่การประกอบวิชาชีพและงานวิชาการ การส่งเสริมความเป็นเลิศด้านทุนพัฒนาชุมชน วิจัย และปฏิบัติเพื่อประโยชน์ของมวลมนุษยชาติ ตลอดจนการให้โอกาสและการอำนวยความสะดวกร่วมกันระหว่างสมาชิกของสมาคม สมาคมได้เผยแพร่วารสาร 2 ฉบับ คือ Journal of the Community Development Society ออกเป็นราย 2 ครั้งต่อปี และวารสาร Vanguard ออกเป็นรายไตรมาส

**2.7 สมาคมพัฒนาชุมชนคริสเตียน (Christian Community Development Association)** ก่อตั้งที่ Chicago ในเดือนตุลาคม ค.ศ. 1989 เกิดขึ้นจากที่ประชุมสภาพันธกิจชุมชนจัดขึ้นเมื่อวันที่ 26-29 ตุลาคม ค.ศ. 1989 มีผู้นำชาวคริสเตียนมากกว่า 300 คนเข้าร่วมประชุม เพื่อมุ่งดำเนินงานอยู่ข้างคนยากจนให้พวกเขาหลุดพ้นความยากจนด้วยตัวเขาเอง

2.8 การขับเคลื่อนของรัฐบาลกลาง การมีส่วนร่วมของรัฐบาลกลางที่สำคัญในการพัฒนาชุมชน มาพร้อมกับโครงการพัฒนาชนบท (Rural Development Program) ของกระทรวงเกษตรสหรัฐอเมริกา (USDA) ในช่วงกลางทศวรรษที่ 1950 กองทุนพิเศษที่ได้รับอนุมัติโดยรัฐสภาสำหรับการจ้างงานของหน่วยงานพัฒนาชนบทโดยการขยายบริการของการจัดหาที่ดินสำหรับมหาวิทยาลัย ต่อมาในช่วงต้นทศวรรษที่ 1960 มีโครงการการบริหารการพัฒนาพื้นที่ขึ้นใหม่ (Area Redevelopment Administration) ซึ่งเป็นหนึ่งในโครงการรัฐบาลกลางครั้งแรกที่ได้เสนอสิ่งจูงใจทางการเงินเพื่อการพัฒนาชุมชน ส่วนโครงการทำสงครามกับความยากจนของประธานาธิบดีจอห์นสัน (President Johnson's War on Poverty) ได้เริ่มขึ้นใน ค.ศ. 1964 โดยจัดตั้งหน่วยงานปฏิบัติการชุมชนให้เงินอุดหนุนผ่านสำนักงานโอกาสทางเศรษฐกิจ (Office of Economic Opportunity) ยังมีโครงการที่ดำเนินการในช่วงทศวรรษที่ 1960 และ 1970 เช่น โครงการให้ทุนสำหรับพัฒนาท้องถิ่น ภูมิภาค มลรัฐ และร่วมกับหลายรัฐ

ในช่วงกลางทศวรรษที่ 1960 มีหมวดหมู่แรกของโครงการความช่วยเหลือภายในประเทศของรัฐบาลกลาง (Federal Domestic Assistance Programs) ออกสู่สาธารณะมากกว่า 1,100 โครงการ โครงการมากมายเหล่านี้ได้นำเสนอด้านวิทยากร และความช่วยเหลือด้านการเงินสำหรับโครงการปรับปรุงชุมชน โดยโครงการเหล่านี้เป็นที่รู้จักกันทั่วไปว่าเป็นโครงการให้การสนับสนุนจ่ายขาด และข้อจำกัดตามวัตถุประสงค์ที่เจาะจง เช่น โรงพยาบาล ห้องสมุด หรือการก่อสร้างสระว่ายน้ำ จึงถูกมองว่าเป็นการนำเงินกองทุนท้องถิ่นเข้าไปในโครงการที่ไม่จำเป็น การกีดกันพลเมืองไม่ให้มีส่วนร่วมยกเว้นที่มีกฎหมายกำหนด การพึ่งพาการเงินของรัฐบาลกลางมากกว่าที่ใช้ทรัพยากรในท้องถิ่น การกีดกันมุมมององค์รวมของชุมชนและการบูรณาการตามแนวทางการพัฒนาของหลักการพัฒนาชุมชนและแนวทางปฏิบัติที่แท้จริง และในช่วงทศวรรษที่ 1960 โครงการทุนของรัฐบาลกลางได้ขยายตัวมากขึ้น ชุมชนได้ใช้ประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ

การตอบสนองความต้องการปรับปรุงกองทุนชุมชนของรัฐบาลกลาง โดยประธานาธิบดีนิกสัน (President Nixon) ได้นำเสนอกฎหมายการจัดสรรรายได้ (Revenue Sharing Act) ซึ่งรัฐสภาได้เห็นชอบใน ค.ศ. 1972 และถือใช้จนกระทั่ง ค.ศ. 1986 เป็นความพิเศษในการพัฒนาชุมชนเพื่อให้ชุมชนได้จัดจอบกับการเรียงลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์ระดับชาติที่กำหนดไว้อย่างกว้างๆ และยืดหยุ่นมากขึ้นเพื่อการควบคุมท้องถิ่นในใช้ทุนรัฐบาลกลางมากขึ้น สำหรับกรณีโครงการที่มีวัตถุประสงค์ที่เจาะจงและแยกเป็นส่วนๆ ได้รวมเข้าด้วยหลายโครงการช่วยลดงานเอกสารและงานที่คลังคลังลดลง การรวมโครงการภายใต้ชื่อการพัฒนาชุมชน เมืองส่วนใหญ่มีฝ่ายพัฒนาชุมชนซึ่งวัตถุประสงค์เบื้องต้นเพื่อบริหารโครงการเงินทุนอุดหนุน แต่ละมลรัฐมีคณะกรรมการวางแผนระดับภูมิภาคหรือสภาของรัฐบาล และการกำหนดโครงการพัฒนาของท้องถิ่น มลรัฐ และรัฐบาลกลางมีความแตกต่างกันไป ซึ่งการมีส่วนร่วมของพลเมืองและการริเริ่มโครงการเหล่านั้น ส่วนใหญ่กำหนดทิศทางโดยหน่วยงานรัฐบาลเกือบทั้งหมด

### 3. ตัวอย่างการพัฒนาชุมชนและธุรกิจชุมชนในประเทศสหรัฐอเมริกา

การแก้ไขปัญหาความยากจนของนักปรับปรุงสังคมในสหรัฐอเมริกาช่วงปลายศตวรรษที่ 20 ที่ต้องการขยายความพากเพียรให้กว้างขวางขึ้นและมีความเป็นพลวัต การทำงานด้านการพัฒนาชุมชนมี

ความเชี่ยวชาญมากขึ้น มีการดำเนินการพัฒนาองค์กรชุมชนที่ไม่แสวงหากำไรเป็นจำนวนมากทั้งในเขตเมืองและชนบทที่ยากจนของประเทศ ซึ่งเป็นความภาคภูมิใจและจิตกุศลที่ช่วยชีวิตชุมชน บุคคล และครอบครัวมิให้เสถียรภาพ แม้ว่าการพัฒนาชุมชนและคุณภาพชีวิตประชาชนไม่สามารถทำได้โดยง่าย แต่ระบบการกระจายอำนาจช่วยให้การพัฒนาชุมชนมีความเป็นไปได้มากขึ้น การพัฒนาชุมชนภาคสนามที่ออกจากเงาของแนวทางบนลงล่าง การทำสงครามต่อต้านความยากจนต้องผสมผสานความนิยมในความยุติธรรมทางสังคมให้สอดคล้องกับการจัดการและแนวปฏิบัติทางธุรกิจที่เป็นไปได้ การเรียนรู้เพื่อรักษาผู้ปฏิบัติงานให้รับผิดชอบงานและวัดความสำเร็จได้ ในขณะที่ขบวนการของผู้นำต้องมีการเติบโตและมีการแปรสภาพโดยการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ใหม่ๆ ที่มีเป้าหมายในความสามารถทางการเงินและทรัพย์สินส่วนบุคคล แทนการมองปัญหาเชิงสถานที่ ทั้งนี้ การรักษาระบบการกระจายอำนาจให้เป็นไปได้โดยมีความเกี่ยวข้องกับเงินทุน และการมีสถาบันการเงินให้การสนับสนุนควบคู่ไปกับองค์การการกุศลต่างๆ รวมถึงรัฐบาลให้การสนับสนุนทางการเงินที่เพียงพอ (Alexander von Hoffman, 2012) โดยขอยกตัวอย่างดังต่อไปนี้

**การพัฒนาธุรกิจชุมชนโดยกลุ่มศาสนา คณะกรรมการบริการเพื่อนอเมริกา (American Friends Service Committee: AFSC) ซึ่งเป็นกลุ่มทางศาสนาในมณฑลทูลูเลรี (Tulare County) รัฐแคลิฟอร์เนีย (California) ต้องการแก้ไขปัญหาด้านแรงงานของชุมชนการเกษตร โดยส่งเสริมจัดตั้งองค์การแรงงานจดทะเบียนเป็นสหกรณ์ เรียกชื่อว่า "สมาคมแรงงานการเกษตรเซควอยา" (Sequoia Farm Labor Association) เนื่องจากในหุบเขากการเกษตรอันกว้างใหญ่ของแคลิฟอร์เนียประสบปัญหาแรงงาน เนื่องจากรัฐบาลไม่ได้ขยายระยะเวลาโครงการจ้างงานเม็กซิโกออกไป การจ้างเหมาแรงงานการเกษตรตามฤดูกาลส่วนใหญ่เป็นกลุ่มแรงงานต่างชาติ เช่น จีน ญี่ปุ่น เม็กซิโก เป็นต้น การจ้างเหมาแรงงานต่างชาติประสบปัญหาด้านการสื่อสาร ภาษา และวัฒนธรรม รวมไปถึงการทำงานตามคำสั่งหัวหน้างานชาติเดียวกันกับแรงงาน (Franz Dolp, 1964)**

**โครงการจัดตั้งสหกรณ์แรงงานการเกษตรเซควอยา การจัดตั้งสหกรณ์แรงงานการเกษตรเซควอยาเต็มไปด้วยความพากเพียรของคณะกรรมการเพื่อนอเมริกา เนื่องจากต้องรณรงค์ทำความเข้าใจกับเกษตรกรซึ่งเป็นสมาชิกสหกรณ์การเกษตร รวมถึงการค้นหาแรงงานจากตลาดแรงงานเพื่อเป็นลูกจ้างหรือสมาชิกของสหกรณ์แรงงานเซควอยา การจัดหาแหล่งทุนสนับสนุนเพิ่มเติม เนื่องจากสหกรณ์แรงงานต้องใช้เงินทุนจำนวนมากในการเริ่มดำเนินโครงการรับเหมางานเพื่อจัดหาเครื่องจักร เครื่องมือ อุปกรณ์ยานพาหนะ และอื่นๆ โดยมีมูลนิธิฟอร์ด (Ford Foundation) ให้การสนับสนุนที่เป็นทางการ โดยให้มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย (University of California) ทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ การดำเนินโครงการจัดตั้งสหกรณ์แรงงานเซควอยาสามารถประสบผลสำเร็จได้ โดยการสร้างแรงจูงใจให้บรรลุป้าหมายของทั้งเกษตรกรและแรงงาน แยกสิ่งจูงใจออกเป็น 3 ด้าน ดังต่อไปนี้**

**1) สิ่งจูงใจที่เสนอโดยสหกรณ์เพื่อแรงงานและเกษตรกร** ในส่วนของแรงงานมีสิ่งจูงใจเป็นการจ้างงานและการมีรายได้ ในสถานะที่แรงงานเป็นลูกจ้างสหกรณ์ รับบริการจัดหางานจากสหกรณ์ มีงานทำตลอดทั้งปีทั้งงานในไร่และนอกไร่ สภาพการทำงานที่เหมาะสมที่จัดหาโดยสหกรณ์ ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา การได้รับการคุ้มครองตามกฎหมายเป็นแรงงานในระบบ แรงงานเป็นเจ้าของสหกรณ์มีการลงทุนสะสมหุ้นในสหกรณ์ ในฐานะเจ้าของ-ผู้ลงทุนได้รับเงินปันผลตามหุ้น และได้รับเงิน

เฉลี่ยคืนตามทางส่วนธุรกิจในการทำงานเป็นลูกจ้างรับจ้างเหมางานโดยสหกรณ์ แรงงานได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำและการเป็นตัวแทนทางสังคม ในการเป็นเสียงสะท้อนหรือเข้าร่วมรณรงค์เสนอร่างกฎหมายสำหรับเกษตรกรผู้เพาะปลูกมีแรงจูงใจในการจ้างงานสหกรณ์ เนื่องจากความสามารถในการจัดการอัตราหมุนเวียนของคณงาน สหกรณ์สามารถปฏิบัติงานลุล่วงตามสัญญาจ้าง สหกรณ์กำกับดูแลกลุ่มคณงานได้ดี กลุ่มคณงานสามารถทำงานได้อย่างมีคุณภาพ กลุ่มคณงานมีผลผลิตต่อชั่วโมงการทำงานของหนึ่งคนได้ดี รวมถึงกลุ่มคณงานมีทักษะและประสบการณ์ทำงานทั่วไป

2) การสนับสนุนแรงงานและเกษตรกรให้มีความมั่นคงโดยการจัดตั้งสหกรณ์แรงงาน สหกรณ์สามารถสนับสนุนแรงงานโดยการรักษาการมีส่วนร่วมให้มั่นคง การปรับปรุงคุณภาพคณงานของสหกรณ์ และความมั่นคงของสมาชิกสหกรณ์ ส่วนการสนับสนุนเกษตรกรผู้เป็นนายจ้างสหกรณ์ต้องมีประสิทธิภาพในการรักษาการมีส่วนร่วมกับเกษตรกรนายจ้างอย่างเข้มแข็ง และการช่วยเหลือเกษตรกรในฐานะที่สหกรณ์แรงงานเป็นสถาบันในการเข้าร่วมต่อรองแทนเกษตรกรในโอกาสต่างๆ

3) การสนับสนุนสภาพแรงงานไปสู่สิ่งจูงใจในการทดลองดำเนินการตามหลักประชาธิปไตย ซึ่งเป็นระดับของกระบวนการตัดสินใจ 4 ระดับ คือ ระดับเจ้าหน้าที่ คณะกรรมการดำเนินการหัวหน้าคณงาน และสมาชิกของสหกรณ์ตามแนวทางประชาธิปไตยในการแบ่งอำนาจหน้าที่ระหว่างกัน รวมไปถึงการกระจายอำนาจไปยังสำนักงานสาขา เพื่อการขยายบริการสำหรับเกษตรกรผู้ว่าจ้างและแรงงานที่สนใจสมัครเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์

แม้ว่าสมาคมสหกรณ์แรงงานการเกษตรเซควาญา สามารถดำเนินการผ่านพ้นปัญหาอุปสรรคมาได้ด้วยดี มีการพัฒนาผู้นำสหกรณ์และกิจการสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ แต่คณะกรรมการบริการเพื่อนอเมริกา ยังคงติดตามให้การสนับสนุนโดยตลอด เพื่อให้สหกรณ์ดำเนินการกิจกรรมด้านแรงงานอย่างยั่งยืนและเป็นประโยชน์ต่อชุมชนในมณฑลทูลูเลรีสืบไป

#### กิจกรรม 3.4.2

1. ธุรกิจชุมชนในประเทศสหรัฐอเมริกาถือกำเนิดอย่างไร
2. ธุรกิจชุมชนในประเทศสหรัฐอเมริกามีลักษณะโดดเด่นอย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 3.4.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 3.4 เรื่องที่ 3.4.2)

## เรื่องที่ 3.4.3

### ธุรกิจชุมชนในประเทศญี่ปุ่น

ธุรกิจชุมชนในประเทศญี่ปุ่นสืบเนื่องจากปัญหาการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศที่มุ่งเน้นการพัฒนาอุตสาหกรรม ขาดความสมดุลระหว่างเมืองและชนบท และการเสาะแสวงหาแนวทางในการลดความเหลื่อมล้ำ จึงก่อให้เกิดการพัฒนาธุรกิจชุมชนขึ้น โดยมีความหมายและประวัติความเป็นมา รูปแบบชุมชนและองค์กรชุมชน และตัวอย่างการพัฒนาชุมชนและธุรกิจชุมชนในประเทศญี่ปุ่น ดังนี้

#### 1. ความหมายและประวัติความเป็นมาของธุรกิจชุมชนในประเทศญี่ปุ่น

1.1 ความหมายของธุรกิจชุมชน Dai Nakaiima กล่าวว่า องค์กรธุรกิจชุมชนประเทศญี่ปุ่นที่กฎหมายมีผลบังคับใช้ตั้งแต่ปี 1998 อนุญาตให้ประชาชนมีการรวมตัวกัน ซึ่งไม่เพียงแต่ให้บริการสาธารณะเท่านั้น ยังเป็นได้ทั้งองค์กรที่แสวงหาแสวงหาผลกำไรและไม่แสวงหาผลกำไร องค์กรชุมชนที่ไม่แสวงหากำไรไม่จ่ายเงินปันผลให้ผู้ถือหุ้น และต้องนำกำไรกลับมาลงทุนในกิจกรรมหลักที่ไม่แสวงหากำไร การให้ความหมายคำว่า “กำไร” ให้เป็นไปตามรายได้ทางธุรกิจและเป็นเงินคงเหลือหลังจากหักค่าใช้จ่าย หรือจ่ายค่าแรงงานสูงมาก จ่ายเงินปันผลให้ผู้ถือหุ้นน้อย ยังเป็นการวิพากษ์ที่จะแยกแยะระหว่างองค์กรชุมชนที่แสวงหากำไรและไม่แสวงหากำไร ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับแนวทางการดำเนินงานขององค์กรแห่งนั้น ซึ่งในบางครั้งองค์กรที่แสวงหาผลกำไรอาจถือได้ว่าเป็นธุรกิจชุมชนในประเทศญี่ปุ่น (Nakaiima Dai, 1998)

อากิโอะ โดอิตูชิ (Akio Doetuchi) กล่าวถึง การให้ความหมายธุรกิจชุมชนว่า เป็นเรื่องยากที่จะชี้ชัดลงไปถึงแนวคิดของทุกคน และมีนักวิจัยที่ให้ความหมายธุรกิจชุมชนที่หลากหลาย โดยโดอิตูชิได้ให้ความหมายธุรกิจชุมชน หมายถึง พื้นฐานความจำเป็นและการคาดหมายผลกระทบทางสังคม โดยการดำเนินการภายในชุมชน เพื่อชุมชน และโดยชุมชน (Akio Doetuchi, 2003)

กล่าวได้ว่า ธุรกิจชุมชนของประเทศญี่ปุ่น เป็นองค์กรที่มีรูปแบบหลากหลายเป็นทั้งองค์กรที่แสวงหากำไรและไม่แสวงหากำไร ที่ดำเนินการบนพื้นฐานตามความจำเป็นและการคาดทางสังคม เพื่อผลประโยชน์ของสมาชิกในชุมชนและผลประโยชน์ส่วนรวมของชุมชน

1.2 ประวัติความเป็นมาของชุมชนในประเทศญี่ปุ่น ยุคต้นของการพัฒนาระบบเศรษฐกิจของประเทศญี่ปุ่น มุ่งใช้ทรัพยากรทุกด้านไปที่การพัฒนาอุตสาหกรรมและธุรกิจขนาดใหญ่ ได้ส่งผลกระทบทางสังคมและชุมชน เพื่อการตอบสนองทางสังคมในพัฒนาชุมชนชนบท ประเทศญี่ปุ่นได้เลือกใช้รูปแบบสหกรณ์ องค์กรพัฒนาเอกชน องค์กรการกุศล และองค์กรชุมชนเพื่อการพึ่งพาตนเอง ในการพัฒนาชุมชนสนับสนุนโดยรัฐบาลกลางและรัฐบาลท้องถิ่น โดยมีประวัติความเป็นมาของชุมชนในจังหวัดโออิตะ ความเป็นมาขององค์กรการกุศล และองค์กรชุมชนเพื่อการพึ่งพาตนเองในจังหวัดเฮียวโงะ ดังต่อไปนี้

1.2.1 ชุมชนในจังหวัดโออิตะ จังหวัดโออิตะ (Oita Prefecture) เป็นต้นกำเนิดของขบวนการหนึ่งหมู่บ้านหนึ่งผลิตภัณฑ์ (One Village One Product: OVOP Movement) มีรายละเอียดดังนี้

1) โครงการตะขบร้อยขาของสหกรณ์การเกษตรโอยามา ใน ค.ศ. 1954 เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมในประเทศญี่ปุ่นอย่างมาก ประชาชนอพยพจากชนบทสู่เขตเมือง ก่อให้เกิดความแออัดของเมืองและมลภาวะ ประชากรในชนบทลดลงและผู้สูงอายุมีมากขึ้น การออกไปของ คนหนุ่มสาวจึงไร้ผู้สืบทอด ชุมชนชนบทไร้แนวคิดเพื่อการพัฒนา การพึ่งพาตนเองกลายเป็นความ คาดหวังรอคอยความช่วยเหลือจากข้างนอก และประชาชนคาดหวังการสนับสนุนจากรัฐบาล จังหวัดโออิตะ (Oita Prefecture) มีลักษณะทางภูมิศาสตร์สามารถลงทุนเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจได้เฉพาะแถบชายฝั่งทะเล ส่วนที่เหลือเป็นภูเขา ในรอบหนึ่งปีรายได้ของเมืองโอยามา (Oyama) เป็นครึ่งหนึ่งของรายได้เฉลี่ยทั้ง จังหวัดโออิตะ ในขณะนั้นรัฐบาลระดับชาติของประเทศญี่ปุ่นมีนโยบายส่งเสริมให้เพาะปลูกข้าว ส่วนรัฐบาล ระดับจังหวัดส่งเสริมให้เลี้ยงสัตว์ (Takafumi Ueda, 2021)

ในขณะที่นายยาฮาจิ (Mr. Yahagi) ดำรงตำแหน่งประธานสหกรณ์การเกษตรโอยามา (Oyama Agricultural Cooperative) ได้ส่งเสริมครอบครัวสมาชิกทำเหล้าจากข้าว การจูงใจจ้างงานคนหนุ่มสาวให้มีรายได้สูง การทำงาน 8 ชั่วโมงต่อวัน หยุด 3 วัน ต่อ 1 สัปดาห์ และความต้องการทำกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่มากกว่าการปลูกข้าวและเลี้ยงวัว ท่ามกลางวิกฤตการณ์ขาดคนหนุ่มสาว ได้มีการตระเตรียมด้านสติปัญญาองค์ความรู้ โดยออกเดินทางไปศึกษาดูงาน ด้านการผลิต การตลาด และศักยภาพต่างๆ ทั่วประเทศญี่ปุ่น รวมถึงการจูงใจคนหนุ่มสาวบอกเล่าเรื่องราวพร้อมยกตัวอย่างความสำเร็จในการทำงานที่บ้านเกิด ใน ค.ศ. 1961 สหกรณ์ได้เริ่มโครงการขบวนการปลูกพลัมและเกาลัดใหม่ (New Plums and Chestnuts Movement) ภายใต้คำขวัญที่ว่า “มาปลูกพลัมและเกาลัด แล้วไปฮาวายกัน” (Let's plant plums & chestnuts and go to Hawaii) โครงการปลูกพลัมประสบผลสำเร็จ แต่เกาลัดต้องล้มเลิกไปอย่างไรก็ตาม ถือเป็นประสบการณ์ที่ดีในการเริ่มโครงการใหม่ ภายใต้กลยุทธ์การเกษตรตะขบ (Centipede Agriculture Strategy) โดยสมาชิกมีการตัดสินใจร่วมกันที่จะยืนบนร้อยขา เพื่อผลิตสินค้าที่หลากหลาย ได้แก่ ผัก เห็ด และสมุนไพร การส่งเสริมผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายนำไปสู่กระบวนการแปรรูป สหกรณ์ได้ไปศึกษาดูงานการแปรรูปที่คิบบูตซ์ (Kibbutz) ประเทศอิสราเอล เพื่อแปรรูปแยม น้ำผลไม้ ของว่าง ขนมอบ น้ำแข็ง ครีมน้ำ และเหล้าพลัม เป็นต้น ใน ค.ศ. 1990 สหกรณ์ได้เปิดร้านค้าและร้านอาหารทั้งในจังหวัดโออิตะ 8 แห่ง และที่ฟูกูโอกะ (Fukuoka) 1 แห่ง มียอดขาย 16 ล้านเยน มีผู้มาเยือน 1.9 ล้านคน (Takafumi Ueda, 2021)

กระแสการตื่นตัวของชุมชนก่อให้เกิดกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่ดำเนินการโดยภาครัฐและเอกชน มีร้านเหล้าพลัม โรงงานขนาดเล็ก โรงงานผลิตเหล้าพลัมโดยกิจการร่วมทุนของบริษัท นิกก้า วิสกี ดิสทิลลิ่ง จำกัด (Nikka Whisky Distilling Co., Ltd.) ที่พัก ร้านอาหาร สถานที่จัดประชุม แหล่งน้ำพุร้อน และร้านค้าผลิตภัณฑ์ท้องถิ่น (Takafumi Ueda, 2021)

ชุมชนเมืองยูฟูอิน ยูฟูอิน (Yufuin) เป็นเมืองน้ำพุร้อน ตั้งอยู่แถบอ่างน้ำยูฟู มีโรงแรมขนาดใหญ่ โรงแรมขนาดเล็ก พืชภัณฑ์ และร้านค้า ในแต่ละปีมีนักท่องเที่ยวมาเยือนปีละ 4 ล้านคน เดิมเมืองยูฟูอินเป็นชุมชนเกษตรกรรมกับบางส่วนเป็นโรงแรมน้ำพุร้อนขนาดเล็ก วิวัฒนาการของเมืองผ่านการโต้เถียงเกี่ยวกับแผนการก่อสร้างเขื่อนขนาดใหญ่ของเกษตรกรและเจ้าของโรงแรมน้ำพุร้อนขนาดเล็ก ต่อมามีการเปิดตัวโครงการใหม่รีสอร์ทเพื่อสุขภาพของเทศบาล การอภิปรายเกี่ยวกับแผนพัฒนาขนาดใหญ่



เช่น สนามกอล์ฟ ซาฟารีปาร์ค เป็นต้น ใน ค.ศ. 1975 เมืองยูฟูอินได้รับผลกระทบจากแผ่นดินไหวครั้งใหญ่ และการฟื้นฟูพัฒนาเมืองได้ริเริ่มชุดการท่องเที่ยวใหม่ การนั่งรถม้าชมเมือง เทศกาลชิมเนื้อและตะกอน และเทศกาลภาพยนตร์เมืองยูฟูอิน

2) จุดเริ่มต้นขบวนการหนึ่งหมู่บ้านหนึ่งผลิตภัณฑ์ ใน ค.ศ. 1975 ดร.โมริฮิโกะ ฮิรามัตสึ (Dr.Morihiko Hiramatsu) ได้รับแต่งตั้งให้เป็นรองผู้ว่าราชการจังหวัดโออิตะ และได้เดินทางไปตรวจเยี่ยมทั่วจังหวัด พบแนวคิดริเริ่มของเมืองโอยามาและยูฟูอิน หลังจากได้รับเลือกตั้งเป็นผู้ว่าราชการจังหวัด ใน ค.ศ. 1979 ดร.ฮิรามัตสึ ได้เริ่มโครงการขบวนการหนึ่งหมู่บ้านหนึ่งผลิตภัณฑ์ เพื่อการขับเคลื่อนในจังหวัดโออิตะ โดยอยู่บนพื้นฐานความคิดริเริ่มที่มีอยู่ในท้องถิ่น ให้ท้องถิ่นพัฒนาแนวคิดริเริ่มด้วยตนเองโดยกำหนดและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ในท้องถิ่นด้วยมุมมองระดับโลก ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการเรียกขาน ขบวนการหนึ่งหมู่บ้านหนึ่งผลิตภัณฑ์ คือ การระดมสรรพกำลังประชาชน และให้ถือเป็นนโยบายสาธารณะเพื่อพัฒนาชุมชนโดยส่งเสริมกิจกรรมทางธุรกิจ ให้มีแนวทางเชิงบวกบนพื้นฐานของความได้เปรียบของท้องถิ่น ให้มุ่งความชัดเจนไปที่สิ่งที่มี ไม่ใช่สิ่งที่ไม่มี สิ่งที่มีเป็นทรัพยากร เป็นสมบัติของท้องถิ่น อาจเป็นทรัพยากรการเกษตร ป่าไม้ ประมง ทรัพยากรแร่ ทรัพยากรการท่องเที่ยว (สิ่งแวดล้อมธรรมชาติ ภูมิสถาปัตยกรรม มรดกทางวัฒนธรรม ประวัติศาสตร์ เทศกาล อาหาร/เครื่องดื่มท้องถิ่น) และทรัพยากรมนุษย์ (ทักษะเฉพาะทาง ทักษะดั้งเดิม การประกอบการ และรูปแบบการดำเนินชีวิต)

### 3) หลักการหนึ่งหมู่บ้านหนึ่งผลิตภัณฑ์

(1) ท้องถิ่นระดับโลก พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นเอกลักษณ์และบริการที่ใช้ทรัพยากรในท้องถิ่น ตั้งเป้าเป็นหนึ่งเดียวในโลก ไม่จำเป็นต้องส่งออก

(2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หล่อเลี้ยงคนที่สามารถฝึกคนได้อีกสองคน

(3) ฟึ่งตนเองและความคิดสร้างสรรค์ จังหวัดช่วยผู้ที่ช่วยตนเอง โดยส่งเสริมการเป็นผู้ประกอบการ

4) การดำเนินโครงการหนึ่งหมู่บ้านหนึ่งผลิตภัณฑ์ จังหวัดโออิตะไม่ได้ให้เงินอุดหนุนใหม่หรือโครงการเงินกู้ (ไม่บ่อนทำลายฟืนตนเอง) และไม่ได้มอบหมายฝ่ายที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านให้รับผิดชอบ และจังหวัดดำเนินการ ดังต่อไปนี้

(1) ส่งเสริมความคิดริเริ่ม ดร.ฮิรามัตสึ ใช้เวลา 2 ปี ในการประชุมนายกเทศมนตรีและประชุมกับประชาชน การรณรงค์ผ่านสื่อสารมวลชนและสาธารณะ และให้รางวัลเมืองที่มีแนวปฏิบัติดี รางวัลแรก คือ เมืองโอยามาและยูฟูอิน

(2) ส่งเสริมการใช้แผนการสนับสนุนที่มีอยู่ทั้งระดับจังหวัดและระดับชาติ สำนักงานผู้ว่าราชการจังหวัด กลายเป็นศูนย์ประสานงาน ส่งเสริมให้ชุมชนขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานและสถาบันต่างๆ ในแผนงานระดับชาติที่กระทรวงเกษตร ประมง และป่าไม้ ส่วนแผนงานระดับจังหวัดเป็นศูนย์เชี่ยวชาญเฉพาะทางระดับจังหวัด เช่น ศูนย์คำแนะนำการแปรรูปเกษตร ศูนย์แนะแนวการปลูกดอกไม้ ศูนย์แนะแนวการแปรรูปผลิตภัณฑ์ทางทะเล เป็นต้น

(3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จัดให้มีหลักสูตรพัฒนาความเป็นผู้นำ หลักสูตรรายสาขา หลักสูตรเยาวชนและสตรี

(4) สนับสนุนการสำรวจตลาด ส่งเสริมยอดขายสูงสุดทั้งจังหวัด จัดงานโออิตะที่กรุงโตเกียว และจัดจำหน่ายในห้างสรรพสินค้าท้องถิ่น

ใน ค.ศ. 2008 ผลิตภัณฑ์ของจังหวัดโออิตะได้กลายเป็นเครื่องหมายการค้าระดับชาติ เช่น เห็ดหอมแห้ง มะนาวคาโบส ส้มเขียวหวาน เนื้อบันโก เป็นต้น นักท่องเที่ยวมาเยือนหนึ่งล้านคน เมือง/หมู่บ้าน 58 เมือง ดำเนินการตามแนวคิดริเริ่มด้วยตนเอง การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การพัฒนาชุมชน อาคารสิ่งอำนวยความสะดวกในท้องถิ่นหลังการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และการอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น รวม 810 รายการ (Takafumi Ueda, 2021)

5) การประยุกต์ใช้แนวทางหนึ่งหมู่บ้านหนึ่งผลิตภัณฑ์ในต่างประเทศ โครงการความร่วมมืออาเซียน (ASEAN Cooperation Project) ของสำนักงานเลขาธิการอาเซียน ได้รายงานผลการวิจัยการปรับปรุงสภาพความเป็นอยู่ชนบทด้วยขบวนการหนึ่งหมู่บ้านหนึ่งผลิตภัณฑ์ ว่า โออิตะเป็นจังหวัดที่ยากจนที่สุดของประเทศญี่ปุ่นในขณะนั้น การดำเนินโครงการหนึ่งหมู่บ้านหนึ่งผลิตภัณฑ์ส่งผลให้จังหวัดโออิตะกลายเป็นจังหวัดที่ร่ำรวยเป็นอันดับสามของประเทศ ดร.อิรามัตสึ ได้รับเลือกตั้งเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดโออิตะ 6 สมัย ความสำเร็จของขบวนการหนึ่งหมู่บ้านหนึ่งผลิตภัณฑ์ในประเทศญี่ปุ่นเป็นแรงบันดาลใจให้ประเทศอื่นๆ ทั่วโลกทั้งประเทศกำลังพัฒนาและประเทศที่พัฒนาแล้ว ในกลุ่มอาเซียนทุกประเทศยกเว้นสิงคโปร์ ได้นำแนวทางของขบวนการหนึ่งหมู่บ้านหนึ่งผลิตภัณฑ์มาประยุกต์ใช้ โดยการดำเนินโครงการของประเทศสมาชิกอาเซียน การมีแนวทางการปฏิบัติที่คล้ายคลึงกับแนวทางของขบวนการหนึ่งหมู่บ้านหนึ่งผลิตภัณฑ์ของประเทศญี่ปุ่น และประยุกต์ใช้ในรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับประเทศของตนเอง (ASEAN Cooperation Project, 2014)

**1.2.2 ความเป็นมาขององค์กรการกุศล** ภาวะเศรษฐกิจหลังฟองสบู่แตกในประเทศญี่ปุ่นก่อให้เกิดการว่างงานเพิ่มมากขึ้น เศรษฐกิจในภูมิภาคอ่อนแอลง อัตราการว่างงาน ใน ค.ศ. 1990 อยู่ที่ร้อยละ 2.1 ใน ค.ศ. 2002 อยู่ที่ร้อยละ 5.4 ระบบเศรษฐกิจที่จริงจังและการจ้างงานตลอดชีพของญี่ปุ่นส่งผลต่อตลาดแรงงานที่ด้อยการพัฒนา การจ้างงานที่เพิ่มขึ้นผูกติดกับอุตสาหกรรมหรือธุรกิจขนาดใหญ่ โดยท้องถิ่นไม่สามารถพัฒนางานด้วยตนเอง ความล้มเหลวในการบริการสาธารณะของรัฐบาล ทำให้องค์กรพัฒนาเอกชนซึ่งเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร (Nonprofit Organizations: NPOs) เข้ามามีบทบาทในการสร้างงานสำหรับชุมชน โดยการจ้างงานไม่จำกัดรูปแบบ ไม่เลือกหญิง ชาย หรือแม้แต่ผู้เกษียณอายุงาน การพัฒนาชนบทของญี่ปุ่นได้รับอิทธิพลจากยุโรปมาช่วยผ่อนคลายนโยบายแวดล้อมทางธุรกิจที่เข้มงวดและกระตุ้นเศรษฐกิจท้องถิ่น (Koji Kanagawa, 2003) โดยนำแบบอย่างธุรกิจชุมชนในสหราชอาณาจักรเป็นดำเนินการด้านการกุศลมากที่สุด มีการจัดตั้งหน่วยธุรกิจชุมชนจำนวนมากเนื่องจากข้อจำกัดการรองรับของบริษัท ซึ่งธุรกิจชุมชนได้ทำหน้าที่เป็นองค์กรการค้า เป็นเจ้าของ และควบคุมโดยชุมชนท้องถิ่น มีเป้าหมายเพื่อสร้างงานในการสนับสนุนตนเอง ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาท้องถิ่น การขยายการจ้างงาน หรือเพื่อประโยชน์ของชุมชนในวิธีอื่นตามทำเลที่ตั้งและผลประโยชน์ต่างๆ ของชุมชน (Kay Alan, 2000)

**1.2.3 องค์กรชุมชนเพื่อการพึ่งพาตนเองในจังหวัดเฮียวโงะ** ประวัติขององค์กรเพื่อการพึ่งพาตนเองของกลุ่มแม่บ้านในการดูแลบุตรหลานในชุมชน เมื่อ ค.ศ. 1994 สถานบริการดูแลเด็กออริเท

(Arete Childcare Services) ได้ก่อตั้งขึ้น เรียกชื่อตามพระนามของเจ้าหญิงอริเดแห่งราชวงศ์ฮิโรอินท์ โดยแม่บ้าน 3 คน ได้ร่วมกันจัดชั้นเรียนเพื่อให้บริการเลี้ยงเด็กในเมืองอิตามิ (Itami) จังหวัดเฮียวโงะ (Hyogo) การดำเนินกิจการมีชั้นเรียนสำหรับเด็ก รับเลี้ยงเด็กชั่วคราว และการจัดชั้นเรียนสำหรับผู้ปกครอง แต่ส่วนใหญ่มุ่งไปที่การดูแลเด็ก ในระยะแรกอัตราครูด่อนักเรียนค่อนข้างน้อย ผู้สนใจลงทะเบียนใช้บริการ 400 คน ซึ่งทั้งหมดเป็นแม่บ้าน แบ่งเป็นลูกคำคิดเป็นร้อยละ 90 และอีกร้อยละ 10 ได้รับการจ้างงานให้ทำงานในสถานรับเลี้ยงเด็ก การคิดค่าบริการดูแลเด็กอยู่ในอัตราที่ต่ำ และมีการปรับปรุงเพื่อให้กิจการสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ ใน ค.ศ. 1997 ได้เข้าร่วมกับโรงเรียนกิจการร่วมค้าโดยการสนับสนุนของจังหวัดเฮียวโงะ (Hyogo) รวมถึงได้แสวงหาผู้ร่วมลงทุน อย่างไรก็ตาม แม้ว่ากฎหมายได้เอื้อต่อการเป็นบริษัทได้ แต่สถานบริการดูแลเด็กอริเดยังประสงค์ที่จะเป็นองค์กรไม่แสวงหากำไรต่อไป (Matsuura, 1998)

## 2. รูปแบบชุมชนและองค์กรชุมชนในประเทศญี่ปุ่น

ธุรกิจชุมชนของประเทศญี่ปุ่นอาจมีลักษณะที่แตกต่างจากประเทศอื่น เนื่องจากกฎหมายได้อนุญาตให้ทำได้ โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อวัตถุประสงค์ทางสังคม ชนิดของสินค้ามุ่งให้บริการเป็นหลัก เป็นทั้งองค์กรประเภทแสวงหากำไรและไม่แสวงหากำไร สถานะทางกฎหมายเป็นทั้งบริษัทร่วมทุน บริษัทจำกัด สหกรณ์ และบริษัทที่ไม่แสวงหากำไรรูปแบบพิเศษ ที่ผู้มีได้ส่วนเสียเป็นประชาชนคนทำงานในชุมชน และการดำเนินการด้านการเงินมีรับเงินอุดหนุนจากรัฐบาล เอกชน การกู้ยืมจากภายนอก การรับบริจาค และการนำเงินไปลงทุน ส่วนการพัฒนาชุมชนของรัฐบาลญี่ปุ่นด้านที่อยู่อาศัยนั้น รัฐบาลมีบทบาทในการพัฒนา ด้านสิ่งปลูกสร้าง ส่วนการให้บริการสังคมดำเนินการโดยธุรกิจชุมชน เช่น การดูแลสุขภาพสำหรับผู้สูงอายุ และเด็ก เป็นต้น (Koji Kanagawa, 2003) ในเรื่องนี้ ขอกล่าวถึงเฉพาะองค์กรไม่แสวงหากำไร และองค์กรชุมชนในจังหวัดเฮียวโงะ ดังนี้

**2.1 องค์กรไม่แสวงหากำไร** การบริหารกิจการสาธารณะไม่สามารถจัดการได้โดยง่าย ภายใต้ประเด็นปัญหาของชุมชนที่กำลังเผชิญกับสังคมผู้สูงอายุที่ผลักดินตันทุนความมั่นคงทางสังคมให้สูงขึ้นงบประมาณการคลังของประเทศตึงตัว การพัฒนาระบบเศรษฐกิจและสังคมขึ้นมาใหม่จึงมีเงื่อนไขที่ต้องลดต้นทุนค่าใช้จ่ายของรัฐบาล การถือใช้กฎหมายเพื่อการส่งเสริมพิเศษกิจกรรมองค์กรไม่แสวงหากำไร (Law to Promote Specified Nonprofit Activities: NPO Law) ใน ค.ศ. 1998 การจัดตั้งองค์กรไม่แสวงหากำไร จำนวนกว่า 10,000 แห่ง ในขอบเขตดำเนินการ ได้แก่ สวัสดิการและการศึกษาที่หลากหลาย การจัดการสิ่งแวดล้อม และการพัฒนาชุมชน ในภาคส่วนอาสาสมัครซึ่งเป็นองค์กรไม่แสวงหากำไร ได้สร้างตำแหน่งงานและการเติบโตที่เป็นพลังขับเคลื่อนเศรษฐกิจที่เป็นปัจจัยแวดล้อม เรียกว่า “ธุรกิจชุมชน” ซึ่งเป็นบทบาททางเศรษฐกิจรูปแบบใหม่ที่หยั่งรากในชุมชนจนกลายเป็นความโดดเด่นในสังคมมากขึ้น

การดำเนินการของธุรกิจชุมชนเป็นเหมือนกระแสดลื่นในด้านต่างๆ อย่างกว้างขวาง เช่น การดูแลผู้สูงอายุ การส่งเสริมอุตสาหกรรมท้องถิ่น การส่งเสริมการจ้างงาน การสนับสนุนการศึกษาและดูแลเด็ก และการรักษาสิ่งแวดล้อม โดยใน ค.ศ. 2000 มีการริเริ่มการประกันดูแลสุขภาพในระยะยาวขึ้น ซึ่งธุรกิจนี้ดำเนินการได้ดีด้านสวัสดิการผู้สูงอายุ องค์กรธุรกิจชุมชนที่ดำเนินกิจการตามรูปแบบขององค์กร

ไม่แสวงหากำไร ได้แก่ กลุ่มกิจกรรมอาสาสมัคร สหกรณ์ หรืออาจเป็นรูปแบบบริษัทเพื่อแสวงหากำไรขึ้นอยู่กับปัญหาที่ต้องการแก้ไขและวัตถุประสงค์ (Akio Doetuchi, 2003)

2.2 องค์กรชุมชนในจังหวัดเฮียวโงะ การเผชิญกับปัญหาโครงสร้างประชากรและองค์ประกอบของครัวเรือนเปลี่ยนแปลง การขยายตัวของเมือง การลดลงของประชากรเด็ก และการเติบโตของครัวเรือนคนเดียว การช่วยเหลือซึ่งกันและกันและกันลดลง การศึกษาและการพาณิชย์เสื่อมโทรม ตลอดจนปัญหาภัยพิบัติ โดยเฉพาะการเกิดแผ่นดินไหวได้ทำลายโครงสร้างพื้นฐานรวมทั้งชีวิตประชาชนในชุมชน รวมถึงการเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ที่ส่งผลต่อการเคลื่อนย้ายเงินทุนอย่างเป็นอิสระไปทั่วโลกเพื่อค้นหาผลตอบแทนการลงทุนที่สูงขึ้น การมุ่งเติบโตของประเทศญี่ปุ่นด้านอุตสาหกรรม โดยเฉพาะเหล็กและยานยนต์ เป็นการเติบโตทางอุตสาหกรรมที่ปราศจากการคำนึงถึงกิจกรรมอาสาสมัคร สภาพแวดล้อม และชุมชน ดังนั้น การทำงานรูปแบบใหม่ที่ไม่ได้มุ่งเป้าไปที่การหารายได้และสร้างฐานทางเศรษฐกิจ แต่เพื่อความพึงพอใจในงานและความสำเร็จของการมีตัวตนสำหรับคนทำงาน ซึ่งธุรกิจชุมชนได้ช่วยให้เกิดการดำเนินงานรูปแบบธุรกิจชุมชนขึ้นมา

รัฐบาลได้มีนโยบายให้การสนับสนุนธุรกิจชุมชนในด้านต่างๆ เช่น กิจกรรมการขยายพันธุ์สัตว์ และการให้ความรู้ที่เกี่ยวข้อง การดำเนินการสำรวจข้อมูลธุรกิจชุมชน การอุดหนุนค่าใช้จ่าย การให้ความรู้และการจัดหาทำเลที่ตั้ง นอกจากนี้ ยังมีวัตถุประสงค์เพื่อการสนับสนุนอุตสาหกรรมท้องถิ่น การสร้างงาน การสนับสนุนองค์การไม่แสวงหากำไร สนับสนุนการก่อสร้างชุมชน การกำกับดูแลและสนับสนุนโครงการของรัฐบาล นั้น มีความแตกต่างหลากหลายขึ้นอยู่กับพื้นที่และขอบเขตทางธุรกิจนั้นๆ โดยเฉพาะในพื้นที่จังหวัดเฮียวโงะธุรกิจชุมชนมีความเจริญรุ่งเรืองมาก

การเติบโตของธุรกิจชุมชนในจังหวัดเฮียวโงะ ท่ามกลางการบูรณะหลังจากมหาภัยพิบัติแผ่นดินไหวฮานชิน อวาจิ (Great Hanshin-Awaji Earthquake) เมื่อ ค.ศ. 1995 เนื่องจากความช่วยเหลือจากรัฐบาลไม่เพียงพอต่อผู้ประสบภัยจำนวนมาก ประชาชนผู้อยู่อาศัยได้ร่วมกันจัดตั้งโครงการจิตอาสาเพื่อส่งเสริมการฟื้นฟูขึ้น ในเดือนกันยายน ค.ศ. 2002 มีการสำรวจองค์กรสมัครใจหลังจากภัยพิบัติที่ดำเนินการด้านสวัสดิการคนพิการและผู้สูงอายุ การพัฒนาชุมชน และการดูแลระยะยาวการบริการ ขนาดขององค์การส่วนใหญ่มีรายได้อยู่ระหว่าง 10 ถึง 50 ล้านเยนต่อปี (Akio Doetuchi, 2003)

### 3. ตัวอย่างการพัฒนาชุมชนและธุรกิจชุมชนในประเทศญี่ปุ่น

ชุมชนญี่ปุ่นมีความต้องการบริการสาธารณะใหม่ๆ และผู้ให้บริการจึงมีหลากหลายเช่นกัน อีกทั้ง ความสำเร็จของธุรกิจชุมชนขึ้นกับการตอบสนองของชุมชนท้องถิ่น และระบบสนับสนุนท้องถิ่นเพื่อการพัฒนาธุรกิจชุมชน โดยขอยกตัวอย่างดังต่อไปนี้

3.1 ธุรกิจชุมชนในจังหวัดเฮียวโงะ จังหวัดเฮียวโงะ มีสำนักงานของรัฐบาลที่ดำเนินการด้านการพัฒนาชุมชน คือ ส่วนงานการจ้างงานของอุตสาหกรรมและแผนกกิจการแรงงาน (Employment Section of the Industrial and Labor Affairs Division) โครงการสนับสนุนชุมชนแบ่งเป็น 3 ประเภท ตามที่มาของแหล่งทุน คือ

1) โครงการให้ทุนเพื่อการบูรณะเมืองขึ้นมาใหม่ครอบคลุม 10 เมือง และ 10 ธุรกิจชุมชนในพื้นที่ภัยพิบัติ ประกอบด้วย โครงการเพื่อสนับสนุนการเริ่มต้นของธุรกิจในพื้นที่ภัยพิบัติ (ค.ศ. 1999) โครงการสนับสนุนเครือข่ายสำหรับธุรกิจในพื้นที่ภัยพิบัติ (ค.ศ. 2000) ศูนย์สนับสนุนสำหรับความสนใจในการทำงาน (ค.ศ. 2000) และโครงการที่ปรึกษาทางธุรกิจสำหรับธุรกิจชุมชน

2) โครงการให้ทุนโดยงบประมาณของจังหวัด คือ โครงการสนับสนุนการสร้างสรรค์ธุรกิจชุมชน (ค.ศ. 2001)

3) โครงการที่ได้รับทุนจากหน่วยงานระดับชาติ งบประมาณโครงการสร้างโอกาสการจ้างงานฉุกเฉิน คือ โครงการสนับสนุนธุรกิจชุมชนกับความสามารถของนักธุรกิจเชิงรุก (ค.ศ. 2002) (Akio Doetuchi, 2003)

3.2 ธนาคารแรงงานคินกิ ใน ค.ศ. 1989 เอราอิเครดิตยูเนียน (Eirai Credit Union) ในกรุงโตเกียว เป็นธนาคารประชาชนก่อตั้งขึ้นตามรูปแบบของธนาคารเอโค (Eco Bank) ของเยอรมนี ตั้งแต่ ค.ศ. 1995 ระบบการให้สินเชื่อของธนาคารได้จัดตั้งขึ้นในหลายภูมิภาค รวมถึงธนาคารยามางาตะ โชะคุซัน (Yamagata Shokusan) ในจังหวัดยามางาตะ ธนาคารอิเคดะ (Ikeda Bank) ในโอซากา (Osaka) และโออิตะเครดิตยูเนียน (Oita Credit Union) ในจังหวัดโออิตะ (Oita) นอกจากนี้ ระบบธนาคารรูปแบบการให้สินเชื่อนี้ยังได้ขยายการจัดตั้งไปยังองค์กรไม่แสวงหากำไร คือ ธนาคารแรงงานคินกิ (Kinki Labour Bank) โดยเริ่มให้สินเชื่อเพื่อสนับสนุนวิสาหกิจที่ไม่แสวงหากำไรในเดือนเมษายน ค.ศ. 2000

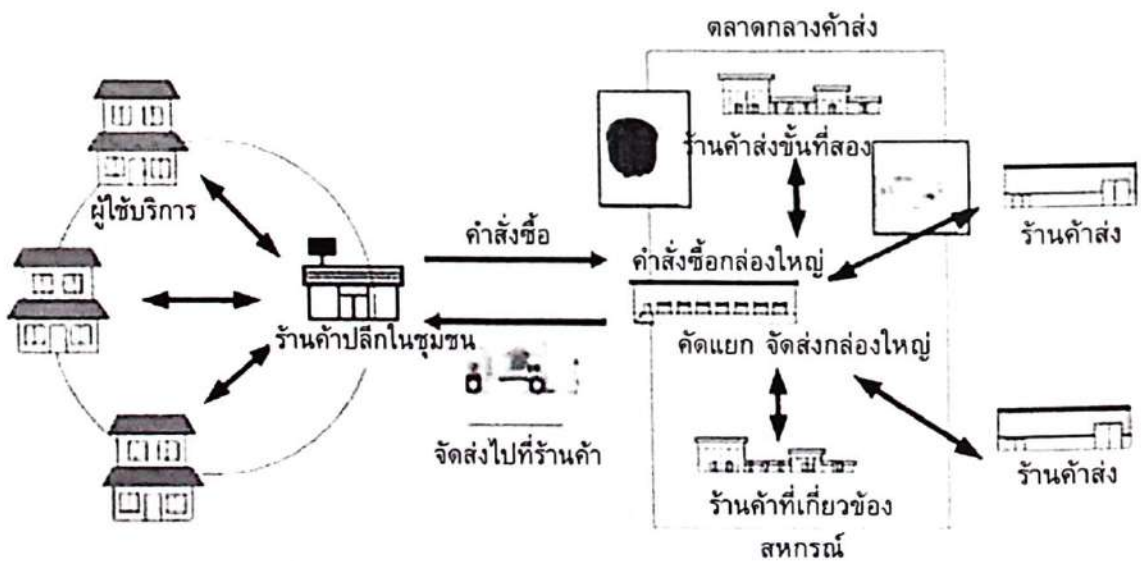
ภายใต้กฎหมายสมาคมสินเชื่อเพื่อแรงงาน (Labor Credit Association Law) ธนาคารแรงงานได้จัดตั้งขึ้นทั่วประเทศ ในทศวรรษที่ 1950 เพื่อประโยชน์ของแรงงาน ใน ค.ศ. 1998 ธนาคารแรงงานคินกิ (Kinki Labour Bank) เป็นสถาบันการเงินที่ใหญ่ที่สุด เท่ากับสมาคมธนาคารแบบเดียวกันรวมกัน 7 แห่ง ณ วันที่ 31 มีนาคม ค.ศ. 2001 มีเงินรับฝาก 1.35 ล้านล้านเยน ยอดสินเชื่อคงเหลือ 92,800 ล้านเยน ฐานองค์การลูกค้า จำนวน 9,084 แห่ง แผนการบริหารล่าสุดของธนาคารกำหนดบทบาททางสังคมในการสร้างเครือข่ายสวัสดิการชุมชน ในความร่วมมือกับบรรดาองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรได้มุ่งมั่นเพื่อจัดสวัสดิการแก่แรงงานเป็นกิจกรรมหลัก ธนาคารสามารถขยายวงเงินสินเชื่อเป็น จำนวน 200 ล้านเยน สามารถขอกู้ได้ 10 ล้านเยนต่อหนึ่งโครงการ โดยไม่มีหลักประกันและไม่มีข้อจำกัดของการประเมินมูลค่าหลักประกัน รวมถึงการคาดการณ์จำนวนเงินการชำระคืน องค์กรไม่แสวงหากำไรสามารถรับเงินกู้เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการเริ่มต้นและการดำเนินกิจกรรมต่างๆ

การบริการของธนาคารมีระบบการประเมินโครงการขอสินเชื่อที่มีรูปแบบเฉพาะของตนเอง ธนาคารให้บริการสินเชื่อแก่องค์กรแรงงานที่ไม่แสวงหากำไร โครงการที่ขอสินเชื่อต้องให้บริการแก่สาธารณะ ธนาคารมีแหล่งทุนสนับสนุนทางการเงินมากมายทั้งจากรัฐบาลและบุคคลทั่วไป และอาสาสมัครของธนาคารมีวิธีการที่หลากหลายเพื่อให้การช่วยเหลือแก่องค์กรที่ไม่แสวงหากำไรให้มีสิทธิ์ในการขอสินเชื่อ และให้คำแนะนำสำหรับการเสนอโครงการให้ได้รับการอนุมัติสินเชื่อตามการประเมินของระบบธนาคาร (Koji Kanagawa, 2003) ธนาคารแรงงานคินกิเป็นหนึ่งในสมาชิกของสมาคมระดับชาติของธนาคารแรงงาน (National Association of Labour Banks) และสมาคมระดับชาติของธนาคารแรงงาน เป็นสมาชิกองค์กรสัมพันธ์ภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ (ICA) (National Association of Labour Banks, 2022)

3.3 ธุรกิจชุมชนของสภาเมืองฟูนาบาชิ สหกรณ์ค้าส่งฟูนาบาชิเป็นผู้สนับสนุนหลักของสภาเมืองฟูนาบาชิ เพื่อปรับปรุงการส่งมอบสำหรับสนับสนุนการดำรงชีพประจำวัน (Funabashi Council to Improve Distribution for Daily Living Support) ในการดำเนินโครงการจับมือกันฟูนาบาชิ (Handshake Project Funabashi) เป็นโครงการเพื่อการส่งมอบสินค้าให้กับผู้สูงอายุตามบ้าน โดยสหกรณ์ค้าส่งเป็นผู้จัดหาสินค้าตามคำสั่งซื้อของร้านค้าแต่ละชุมชนที่ตั้งอยู่รอบๆ ตลาดค้าส่งกลางฟูนาบาชิ (Funabashi Central Wholesale Market) ในเมืองฟูนาบาชิ ซึ่งร้านค้าชุมชนเป็นเจ้าของโดยสมาชิกในชุมชน การตั้งราคาขายสินค้าในการนำส่งให้สมาชิกเพื่อให้มีส่วนเกินของร้านค้าชุมชน เป็นการกำหนดราคาอย่างประนีประนอม ผู้สูงอายุที่ยังกระตือรือร้นมีส่วนร่วมการทำงาน เช่น รับคำสั่งซื้อ และการนำส่งมอบสินค้าให้กับสมาชิกผู้สูงอายุ เป็นต้น

ชุมชนเมืองฟูนาบาชิ (Funabashi City) ตั้งอยู่ชานกรุงโตเกียว ณ เดือนตุลาคม 2002 มีประชากร 560,000 คน ของ 230,000 ครัวเรือน อัตราผู้สูงอายุคิดเป็นร้อยละ 14.1 อัตราของช่วงกลางวันต่อประชากรคิดเป็นร้อยละ 81 แนวโน้มของประชากรเกษียณอายุมากขึ้นส่งผลให้มีคนอยู่บ้านในเวลากลางวันมากขึ้นและความต้องการของผู้สูงอายุมีแตกต่างกันหลากหลาย

การดำเนินโครงการจับมือกันฟูนาบาชิของสหกรณ์ค้าส่งได้บรรลุเป้าหมายที่สามารถทำให้ผู้คนรู้สึกถึงพันธกิจ และกระตุ้นให้ผู้สูงอายุมีส่วนร่วมในสิ่งที่มีความหมายต่อสังคมขึ้นมา เพราะผู้สูงอายุมีสุขภาพแข็งแรง มีเวลาว่าง และมีเงินสดในมือ การสร้างโอกาสในการทำงานจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญกว่าการได้ใช้เวลาไปวันต่อวันหรือการหาเงิน รวมถึงความสำเร็จในเป้าหมายทางธุรกิจในการร่วมมือกับร้านค้าชุมชน โครงการจับมือกันฟูนาบาชิไม่เพียงแต่ส่งมอบสินค้าและบริการถึงบ้านเท่านั้น แต่ได้สร้างความสัมพันธ์ใหม่ๆ จากรุ่นนี้สู่รุ่นที่ผู้สูงอายุได้เกื้อหนุนกันต่อไป และมีความเป็นไปได้จริงในการสร้างชุมชนที่สันติสุขขึ้นมา (Akio Doetuchi, 2003)



ภาพที่ 3.3 โครงการจับมือกันฟูนาบาชิของสภาเมืองฟูนาบาชิและสหกรณ์ค้าส่ง

ที่มา: Akio Doetuchi. (2003).

กล่าวโดยสรุป ธุรกิจชุมชนในประเทศญี่ปุ่นวิวัฒนาการจากความต้องการอุดหนุนของประชาชนในชุมชนที่ได้รับผลกระทบจากการพัฒนาอุตสาหกรรมและเมือง การริเริ่มการผลิตและการตลาดของสหกรณ์ การเกษตร การมีส่วนร่วมทางการเมืองในการอภิปรายถึงผลกระทบจากโครงการพัฒนา ปัญหาเศรษฐกิจ และการจ้างงานที่เข้มงวด และภัยพิบัติต่างๆ รูปแบบชุมชนและองค์กรชุมชนได้เข้ามาขับเคลื่อนเปลี่ยนแปลงให้มีความยืดหยุ่นและสมดุลระหว่างเมืองและชนบท การมีผู้นำทางการเมืองที่เล็งเห็นผลประโยชน์ของประชาชนและชุมชน การพึ่งพาตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้ผ่านพ้นจากภัยพิบัติต่างๆ

### กิจกรรม 3.4.3

1. ธุรกิจชุมชนในประเทศญี่ปุ่นถือกำเนิดอย่างไร
2. ธุรกิจชุมชนในประเทศญี่ปุ่นมีลักษณะโดดเด่นอย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 3.4.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 3.4 เรื่องที่ 3.4.3)

## บรรณานุกรม

- ถวิล เลิศประเสริฐ. (2529). หน่วยที่ 4 การสหกรณ์ในประเทศไทย. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาสหกรณ์เปรียบเทียบ* หน่วยที่ 1-7. นนทบุรี: สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- พีรรัตน์ อังกรรัต. (2529). หน่วยที่ 12 การสหกรณ์ในประเทศสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาสหกรณ์เปรียบเทียบ* หน่วยที่ 8-15. นนทบุรี: สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- พูลสุข ไทยสวัสดิ์. (2529). หน่วยที่ 11.การสหกรณ์ในประเทศสวีเดน. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาสหกรณ์เปรียบเทียบ* หน่วยที่ 8-15. นนทบุรี: สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- มานิตย์ กมลเวช. (2529). หน่วยที่ 5 การสหกรณ์ในประเทศญี่ปุ่น. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาสหกรณ์เปรียบเทียบ* หน่วยที่ 1-7. นนทบุรี: สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- วินัย อางคงการณ. (2529). หน่วยที่ 13 การสหกรณ์ในประเทศสหรัฐอเมริกา. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาสหกรณ์เปรียบเทียบ* หน่วยที่ 8-15. นนทบุรี: สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- อนันต์ ชำนาญกิจ.(2529). หน่วยที่ 16 การสหกรณ์ในประเทศสาธารณรัฐเกาหลี. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาสหกรณ์เปรียบเทียบ* หน่วยที่ 1-7. นนทบุรี: สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- โอภาวดี เข็มทอง. (2546). หน่วยที่ 2 วิวัฒนาการสหกรณ์ในต่างประเทศ. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสหกรณ์* หน่วยที่ 1-7 (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1). นนทบุรี: สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- A. de Tocqueville. (1966). *Democracy in America 1835*. A new translation by George Lawrence. J. P. Moyes and M. Lerner, eds. New York: Harper and Row.
- Agricultural Cooperative Movement Based on Long-term Planning. (1979). *Case Study on MikabiCho Agricultural Cooperative Society*.
- Akio Doetuchi. (2003). *Community Businesses and the "Slow Life"- Exploring New Social Values for the 21<sup>st</sup> Century*. Social Development Research Group, NLI Research, Japan.
- Akira Kurimoto. (1979). *History of consumer Cooperative Movement in Japan and Its Experiences*. Japanese Consumer Cooperative Union.
- Alan Kay. (2000). *International Comparative Study on Community Business Development: Community Business Development in Scotland, U.K. and Europe*. A lecture at Kansai Institute of Information Systems, 9 February.



- Alexander von Hoffman. (2012). *The Past, Present, and Future of Community Development in the United States*. Joint Center for Housing Studies, Harvard University.
- Alfred Charles True. (1928). *History of Agricultural Extension Work in the United States: 1785-1923*. USDA, Miscellaneous Publication 15. Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office.
- American Institute of Cooperation. (1940). *American Cooperation*. Washington D.C.: American Institute of Cooperation,
- ASEAN Cooperation Project No. IND/SME/11/003/REG. (2014). *Improvement Rural Living Condition Through One Village One Product (OVOP) Movement*. Final Report.
- Bakken and Schaars. (1937). *The Economics of Cooperative Marketing*. New York: McGraw-Hill Book Co.,
- Bryan M. Phifer. (1990). *Community Development in America: A Brief History*. Sociological Practice: Vol. 8: Iss. 1, Article 4.
- CMC. (2022). *About Co-operatives and Mutuals Canada*. Retrieved April 30, 2022, from <https://canada.coop/en/about/>
- Consumer Cooperative of Agriculture. (1980). *Cooperative in Canada*. Ottawa: Publication 1119.
- Consumer Cooperative in Sweden KF. (1980). *International Department*. Sweden: Stockholm.
- Coompanion. (2022). *About Coompanion*. Retrieved May 1, 2022, from <https://coompanion.se/coompanion/om-coompanion/>
- Cooperative Canada. (1980). 79-80 Ottawa.
- Cooperative College of Canada. (1983). *Cooperative Outlooks*. ed. Saskatoon: Modern Press,
- Cooperatives Europe. (2022). *Our members*. Retrieved May 1, 2022, from <https://coopseurope.coop/our-members/?filter=true&country=sweden>
- Cooperatives in Korea Research department. (1981). *National Agriculture Cooperative Federation*. Seoul Republic of Korea.
- Cooperatives in Kerea. (1983). *National Agriculture Cooperative Federation*. Seoul Korea
- Cooperative Union of Canada. (1978). *Cooperatives Canada*. 78 Ottawa.
- Cooperatives Europe. (2022). *Our members*. Retrieved May 1, 2022, from <https://coopseurope.coop/our-members/?filter=true&country=sweden>
- Co-opertive UK. (2022). *Directory of Co-operatives*. Retrieved May 4, 2022, from <https://www.uk.coop/directory/banister-house-solar>
- Co-operatives UK. (2022). *Member groups*. Retrieved April 30, 2022, from <https://www.uk.coop/about-us/our-governance/member-groups>
- Craig, J.G. Multinational. (1976). *Cooperatives for World Development*. Saskatoon: Western Producer Praries Books.

- #coops4dev. (2022). *United-Kingdom*. Retrieved April 29, 2022, from <https://coops4dev.coop/en/4deveurope/united-kingdom>
- #coops4dev, ICA. (2022). *Japan*. Retrieved April 11, 2022, from <https://coops4dev.coop/en/4deasia/japan>
- #coops4dev, ICA. (2022). *Germany*. Retrieved March 6, 2022, from <https://coops4dev.coop/Germany>
- #coops4dev, ICA. (2022). *Republic Korea*. Retrieved April 4, 2022, <https://coops4dev.coop/en/4deasia/republic-korea>
- #coops4dev, ICA. (2022). *United-kingdom*. Retrieved April 30, 2022, <https://coops4dev.coop/en/4deveurope/united-kingdom>
- #coops4dev, ICA. (2022). *USA*. Retrieved March 6, 2022, from <https://coops4dev.coop/en/4devamericas/usa>
- Department of Exernal Affairs. (1999). *Cooperative Business inv Canada*. Ottawa.
- DGRV. (2022). *The association*. Retrieved May 1, 2022, from <https://www.dgrv.de/der-verband/>
- Ewell Paul Roy. (1964). *Cooperative Today and Tomorrow*. Illinois: The Institute Printer & Publishers Inc.
- Facts on the Farmers. (1979). *Organizations in Sweden: Federation of Swedish Farmers*. Stockholm Sweden.
- Facts Sheets on Sweden. (1980). *The Swedish Institute*. Stockholm Sweden.
- Farmers' Cooperation in Sweden Lts. (1980). *Stockholm Sweden*.
- Fisheries Cooperatives in Kora. (1998). *Year Book*.
- Franz Dolp. (1964). *Stabilizing Employment of Farm Labor through Cooperative Organization: A Study of Sequoia Farm Labor Association, Tulare County, California*. University of California, Berkeley.
- Folksam. (2022). *About Folksam*. Retrieved May 1, 2022, from <https://www.folksam.se/om-oss/om-folksam>
- Fremia. (2022). *About Fremia*. Retrieved May 1, 2022, from <https://www.fremia.se/om-oss/#snabbafakta>
- Green J. J., (2002). *Community-based cooperatives and networks: participatory social movement assessment of four organizations* (ProQuest Information and Learning 300 North Zeeb Road, Ann Arbor, MI 48106-1346 USA).
- Harold P. Welsch and Barbara A. Kuhns. (2001). *Community-Based Enterprises: Propositions and Cases*. Retrieved May 23, 2022, from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.198.4265&rep=rep1&type=pdf>
- ICA AP. (2022). *Regional Committees and Global Sectoral Organizations*. Retrieved April 30, 2022, from <https://www.icaap.coop/regional-committee/ica-ap-committee-agriculture>

- ICA AP. (2022). *Our history*. Retrieved April 29, 2022, from <https://www.ica.coop/en/cooperatives/history-cooperative-movement>
- ICA AP. (2022). *Our history*. Retrieved April 30, 2022, from <https://www.ica.coop/>
- Inga-Lill Hammer. (2009). *Training for Board Member*. Swedish Cooperative Centre.
- Jarka Chloupková. (2002). *European Cooperative Movement-Background and common denominators*. Royal Veterinary and Agricultural University Department of Economics and Natural Resources
- Japanese Consumers Cooperative Union. (1998). *Facts & Figure*.
- Japanese Consumers Cooperative Union. (2002). *Annual Report*.
- Japanese Consumers Cooperative Union. (2002). *Co-op for a Better Tomorrow*.
- JCA. (2022). *Japan Co-operative Alliance*. Retrieved May 1, 2022, from <https://japan.coop/>
- John Higton, Rachael Archer, Dr Rebecca Steer, Irshad Mulla and Amelia Hicklin. (2019). *The Community Business Market in 2019*. Research Institute Report No. 24, Power to Change Research Institute, UK.
- Joseph Cannon Bailey and Seaman A. Knapp. (1945). *Schoolmaster of American Agriculture*. New York: Columbia University Press.
- KF. (2022). *About KF*. Retrieved May 1, 2022, from <https://kf.se/>
- Koji Kanagawa. (2003). *The Socioeconomic Impact of Community Businesses in Shunichi Furukawa & Toshihiro Menju (eds.), The Japan's Road to Pluralism: Transforming Local Communities in the Global Era*. Japan Center for International Exchange.
- Lee Richards, Donna Vascott, Claudia Blandon and Lorna. (2018). *Manger Factors that contribute to community business success March 2018*. Research Institute Report No.13, Power to Change Research Institute, UK.
- Livestocks Cooperatives in Korea. (1998). *Year Book*.
- Lynn Pitman. (2018). *History of Cooperative in United States: An Overview Center for Cooperative*. University of Wisconsin-Madison.
- Matsuura Kazue. (1998). *Yume wo katachini*. Making dreams come true in Orora, vol.8.
- Matin, A Abrahamsen. (1976). *Cooperative Business Enterprise*. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Mervyn Wilson, Linda Shaw and Gillian Lonergan. (2012). *Our Story Rochdale Pioneers Museum*. Co-operative Heritage Trust, Printed by RAP Spiderweb Clowes Street, Hollinwood, Oldham OL9 7LY.
- Midcounties Co-operative. (2022). *Our History & Heritage*. Retrieved April 29, 2022, from <https://www.midcounties.coop/who-are-we/our-history--heritage/>
- M.D. Cruz. (1979). *Member Activities in the Japanese Consumer Cooperative Movement*. International Cooperative Alliance Regional Office & Education Centre for South-East Asia New Delhi.

- Nakaiima Dai. (1998). *Shimin iigyo (Citizen Enterprise)*. In Toshinordai Kenkyu 89: 3.
- National Association of Labour Banks. (2022). *Member*. Retrieved May 5, 2022, from <https://www.rokin.or.jp/>
- National Agricultural Cooperative Federation. (1981). *General Introduction to the Kangseo Primary Agricultural Cooperative Republic of Korea*.
- National Federation of Fisheries Cooperative Associations. (1982). *Fishery Cooperative Cooperative Associations in Japan*.
- National Federation of Fisheries Cooperative Association Japan. (1979). *The fisheries Cooperative Association Law*.
- National Federation of Forest Consumers' Cooperative Association. (1982). *Forest Owners' Cooperative Association in Japan*.
- Pattan, Havard S. [n.d.]. *Grain Growers' Cooperation in Western Canada*. Harvard Economic Studies Mass: Harvard Univesity Press
- Power to Change. (2022). *ABOUT US*. Retrieved May 1, 2022, from <https://www.powertochange.org.uk/about-us/>
- Robert Owen. (1813-1816). *A New View of Society, Or, Essays on the Principle of the Formation of the Human Character and the Application of the Principle to Practice*. Owen's New View.
- Shigern Tanaka. (1981). *Forest Cooperatives As A Policy Measure For Small Woodlands National Federation of Forest Cooperatives Association Japan*.
- Shiro Morita. (1960). *The Development of Agricultural Associations in Japan*. Food and Agriculture Organization (FAO).
- Staples, R.S. (1969). *A Road to Consumer Sovereignty: A Description of Direct-Charge Cooperatives*. Ontario: United Cooperatives of Ontario.
- Summers, G. F. (1986). *Rural community development*. Annual Review of Sociology 12:347-71.
- Swedish Agriculture. (1979). Swedish Agriculture Information office Sweden.
- Takafumi Ueda. (2021). *One Village One Product (OVOP) Movement*. Japan International Cooperation Agency (JICA).
- The Central Union of Agricultural Cooperative. (1982). *Agricultural Cooperative Movement in Japan*.
- Tom Woodin, David Crook and Vincent Carpentier. (2010). *Community and mutual Ownership a Historical Review*. UK: Joseph Rowntree Foundtoin.
- United States Congress, House. (1915). *Committee on Agriculture*. Cooperative Agricultural Extension Work: Report to Accompany H.R. 7951. 63rd Congress, 2nd Session, House of Representatives 110.
- ZdK. (2022). *Members*. Retrieved April 29, 2022, from <https://www.zdk-hamburg.de/der-zdk/ueber-uns/>

## การสหกรณ์ในประเทศไทย

รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ จรรยาสุภาพ  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ นามวงศ์



ชื่อ  
วุฒิ  
ตำแหน่ง  
หน่วยที่ปรับปรุง

รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ จรรยาสุภาพ  
วท.บ. (เศรษฐศาสตร์สหกรณ์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
ทษ.ม. (เศรษฐศาสตร์สหกรณ์) มหาวิทยาลัยแม่โจ้  
ค.ด. (พัฒนศึกษา-เศรษฐศาสตร์การศึกษา)  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
นักสหกรณ์แห่งชาติ  
คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ  
รองศาสตราจารย์ประจำคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้  
หน่วยที่ 4



ชื่อ  
วุฒิ  
ตำแหน่ง  
หน่วยที่ปรับปรุง

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ นามวงศ์  
ค.อ.บ. (อุตสาหกรรมเกษตร) เกียรตินิยมอันดับหนึ่ง  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
วท.ม. (เศรษฐศาสตร์สหกรณ์) มหาวิทยาลัยแม่โจ้  
ปร.ค. (เศรษฐศาสตร์ประยุกต์) มหาวิทยาลัยแม่โจ้  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
หน่วยที่ 4 เรื่องที่ 4.2.3 เรื่องที่ 4.3.1 และเรื่องที่ 4.4.3

## แผนการสอนหน่วยที่ 4

### การสหกรณ์ในประเทศไทย

#### ตอนที่

- 4.1 มูลเหตุและจุดเริ่มต้นการสหกรณ์ไทย
- 4.2 การแบ่งประเภทสหกรณ์
- 4.3 โครงสร้างสหกรณ์
- 4.4 การเปรียบเทียบสหกรณ์กับองค์กรธุรกิจอื่น

#### แนวคิด

1. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเศรษฐกิจไทยจากเดิม คือ ระบบเศรษฐกิจเพื่อเลี้ยงตัวเอง เป็นระบบเศรษฐกิจแบบแลกเปลี่ยน ทำให้ชาวนาไทยเปลี่ยนแปลงวิถีการปลูกข้าว โดยพึ่งพาทุนจำนวนมากจากพ่อค้า หนี้สินจึงเป็นปัญหาสำคัญที่แก้ไขไม่ได้ สหกรณ์จึงเป็นทางเลือกหนึ่งที่รัฐนำมาเป็นเครื่องมือสำคัญในการแก้ปัญหาเศรษฐกิจ โดยจัดตั้งสหกรณ์แห่งแรกที่ชื่อว่า สหกรณ์วัดจันทร์ไม่จำกัดสินใช้ ใน พ.ศ. 2459 และมีการขยายเพิ่มขึ้นเป็นลำดับ โดยที่สมัยหนึ่งในช่วงของอาจารย์ปรีดี พนมยงค์ ได้นำเอาวิธีการสหกรณ์เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจ โดยบรรจุแนวคิดระบบเศรษฐกิจแบบสหกรณ์ในเค้าโครงเศรษฐกิจแห่งชาติ ในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงการปกครองประเทศไทย พ.ศ. 2475
2. การแบ่งประเภทของสหกรณ์ ไม่เพียงแต่เป็นการสร้างความเข้าใจและง่ายต่อการศึกษาสหกรณ์ แต่จะมีผลกระทบต่อการส่งเสริมสนับสนุนสหกรณ์จากภาครัฐ ซึ่งมักเน้นไปที่สหกรณ์ภาคการเกษตร การแบ่งประเภทสหกรณ์มีหลักเกณฑ์ที่แตกต่างกันไปตามแต่จุดมุ่งหมายที่กำหนด ทั้งนี้ เป็นที่ทราบกันดีว่าปัจจุบันพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 มาตรา 33/1 สหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียนตามมาตรา 33 แบ่งเป็น 8 ประเภท ได้แก่ 1) สหกรณ์การเกษตร 2) สหกรณ์นิคม 3) สหกรณ์ประมง 4) สหกรณ์ร้านค้า 5) สหกรณ์บริการ 6) สหกรณ์ออมทรัพย์ 7) สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน และ 8) สหกรณ์อื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง
3. การศึกษาโครงสร้างของสหกรณ์ จะทำให้เข้าใจถึงการบริหารและการดำเนินงานสหกรณ์เป็นอย่างดี โดยอาจแบ่งเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่ 1) สหกรณ์ชั้นปฐม หรือสหกรณ์ระดับท้องถิ่น 2) สหกรณ์ระดับมัธยม หรือสหกรณ์ที่มีเครือข่ายเป็นสหพันธ์ หรือชุมนุม ทั้งนี้ สหกรณ์ชั้นปฐมมีองค์กรประกอบสำคัญ ได้แก่ ที่ประชุมใหญ่ของสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ ผู้จัดการ และพนักงาน รวมถึงผู้ตรวจสอบกิจการ ส่วนสหกรณ์ชั้นมัธยม ได้แก่ 1) สหพันธ์สหกรณ์ หรือชุมนุมสหกรณ์ และ 2) สหกรณ์แบบรวมศูนย์ โดยที่โครงสร้างสหกรณ์แต่ละประเภทมีจุดดีจุดด้อย แตกต่างกันไป รวมถึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลถึงความสำเร็จของสหกรณ์ด้วย

4. สหกรณ์ถือเป็นองค์การธุรกิจประเภทหนึ่งที่มีลักษณะการดำเนินงานแตกต่างจากธุรกิจอื่น โดยมิได้มีจุดมุ่งหมายเพื่อการทำกำไรเป็นสำคัญเช่นธุรกิจทั่วไป แต่มุ่งแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจสังคมของกลุ่มคน จุดสำคัญของความแตกต่างจากธุรกิจนั้น คือ องค์กรประกอบธุรกิจ ได้แก่ ผู้เป็นเจ้าของ ผู้ควบคุม และผู้ให้บริการ เป็นกลุ่มคนเดียวกัน คือ สมาชิก ดังนั้น จึงไม่มีประโยชน์แต่อย่างใดในการทำกำไรสูงสุดเช่นธุรกิจทั่วไป หัวใจสำคัญจึงอยู่ที่การให้บริการโดยยึดหลักการช่วยตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การดำเนินธุรกิจมุ่งลดต้นทุน ไม่ใช่การทำกำไรสูงสุด ทั้งนี้ หากมีค่าใช้จ่ายส่วนเกินจะคืนกำไรในรูปเงินปันผล และเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจ

### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาตอนที่ 4.1 “มูลเหตุและจุดเริ่มต้นการสหกรณ์ไทย” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายมูลเหตุและความสำคัญของสหกรณ์ไทย ความเป็นมาและพัฒนาการสหกรณ์ไทย และการเปลี่ยนแปลงการสหกรณ์ไทยครั้งสำคัญได้
2. เมื่อศึกษาตอนที่ 4.2 “การแบ่งประเภทสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายหลักการแบ่งประเภทสหกรณ์ การแบ่งประเภทสหกรณ์ไทยในอดีต และการแบ่งประเภทสหกรณ์ตามกฎหมายไทยได้
3. เมื่อศึกษาตอนที่ 4.3 “โครงสร้างสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายโครงสร้างสหกรณ์ชั้นปฐม การผลานการทำงานสหกรณ์ในแนวราบและแนวตั้ง และปัญหาข้อเสนอแนะการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างสหกรณ์ได้
4. เมื่อศึกษาตอนที่ 4.4 “การเปรียบเทียบสหกรณ์กับองค์กรธุรกิจอื่น” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวคิดสหกรณ์เชิงธุรกิจ การเปรียบเทียบสาระสำคัญของสหกรณ์กับองค์กรธุรกิจ และสถานการณ์และทิศทางสหกรณ์ไทยได้

### กิจกรรมระหว่างเรียน

1. ทำแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 4
2. อ่านแผนการสอนประจำหน่วยที่ 4 และอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 4.1-4.4
3. อ่านสาระสำคัญประจำตอนที่ 4.1-4.4 หรือสาระสำคัญประจำหัวเรื่อง
4. ดำเนินกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 4 ของแต่ละตอนหรือหัวเรื่อง
5. ตรวจสอบคำตอบจากแนวตอบของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 4
6. ทำแบบประเมินกิจกรรมภาคปฏิบัติเสริมประสบการณ์เพื่อเก็บคะแนน (ถ้ามี)
7. รับชมรายการเพื่อการศึกษา รูปแบบคลิปวิดีโอการสอน
8. ทำแบบประเมินผลตนเองหลังเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 4

### สื่อการสอน

1. คู่มือการศึกษาหน่วยที่ 4
2. ประมวลสาระชุดวิชาหน่วยที่ 4
3. รายการเพื่อการศึกษา รูปแบบคลิปวิดีโอการสอน
4. วีดิทัศน์ (ถ้ามี)
5. E-Learning (ถ้ามี)
6. การสอนเสริม ณ ศูนย์บริการการศึกษา (ถ้ามี)

### การประเมินผล

1. ประเมินความก้าวหน้าระหว่างเรียนโดยการประเมินผลตนเองก่อนเรียนและหลังเรียน (ไม่มีคะแนน)
2. ประเมินผลจากกิจกรรมภาคปฏิบัติ 20 คะแนน (ถ้ามี)
3. การสอบไล่ 80 คะแนน (ถ้ามีกิจกรรม) หรือ 100 คะแนน (ถ้าไม่มีกิจกรรม)



## แผนการสอนตอนที่ 4.1

### มูลเหตุและจุดเริ่มต้นการสหกรณ์ไทย

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 4.1 แล้วศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 4.1.1 มูลเหตุและความสำคัญของสหกรณ์ไทย
- 4.1.2 ความเป็นมาและพัฒนาการสหกรณ์ไทย
- 4.1.3 การเปลี่ยนแปลงการสหกรณ์ไทยครั้งสำคัญ

#### แนวคิด

1. ความเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาประเทศ ในสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวเพื่อให้ทัดเทียมต่อประเทศที่เจริญแล้ว ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบเศรษฐกิจไทยจากเดิมเพื่อเลี้ยงตัวเองไปสู่ระบบเศรษฐกิจแบบแลกเปลี่ยน ทำให้เกิดความต้องการค้าขายมากขึ้น การผลิตต่อชาวนาแต่ละรายจึงมากขึ้นเป็นลำดับ การกักขังของชาวนามากขึ้นเป็นผลทำให้เกิดหนี้สินมากขึ้นด้วย แนวคิดในการแก้ปัญหาโดยใช้สหกรณ์ จึงเกิดขึ้นโดยพระราชวรวงศ์เธอ กรมหมื่นพิทยาลงกรณ์เป็นผู้เริ่มต้น จนปัจจุบันถูกยกย่องว่าเป็นพระบิดาแห่งการสหกรณ์ไทย
2. วิธีการสหกรณ์ที่ถูกเลือกมาใช้แก้ปัญหาหนี้สินของชาวนา คือ สหกรณ์หาทุนแบบไร้ไฟไฟเซิน ของประเทศเยอรมนี โดยเลือกเอาจังหวัดพิษณุโลกเป็นที่ทดลองตั้งสหกรณ์ ทั้งนี้ ได้นำเอาพระราชบัญญัติสมาคม พ.ศ. 2457 เป็นเครื่องมือจัดตั้ง ในช่วงเริ่มต้นไปพลางก่อน โดยจัดตั้ง “สหกรณ์วัดจันทร์ ไม่จำกัดสินใช้” จังหวัดพิษณุโลก เป็นแห่งแรก จดทะเบียนเมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2459 และได้ถือเอาทุกวันที่ 26 เดือน กุมภาพันธ์ ของทุกปี เป็นวันสหกรณ์แห่งชาติจนถึงปัจจุบัน
3. การเปลี่ยนแปลงสหกรณ์ไทยมีมาพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงการปกครองไทย เมื่อวันที่ 24 มิถุนายน พ.ศ. 2475 จากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ เป็นระบอบรัฐธรรมนูญ โดยที่พระยามโนปกรณ์นิติธาดา นายกรัฐมนตรี มอบหมายให้อาจารย์ปรีดี พนมยงค์ เป็นผู้ร่างเค้าโครงเศรษฐกิจชาติ ซึ่งได้บรรจุแนวคิดในการนำเอาระบบเศรษฐกิจแบบสหกรณ์มาใช้ในประเทศไทย โดยต้องการเปลี่ยนการปกครองท้องถิ่นระดับตำบลให้เป็นสหกรณ์ทั้งหมด หลังจากนั้นยังมีการเปลี่ยนแปลงการสหกรณ์ไทยอีกหลายเหตุการณ์ เช่น การจัดตั้งรวมถึงเลิกล้มธนาคารเพื่อการสหกรณ์ เป็นต้น

### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 4.1.1 “มูลเหตุและความสำคัญของสหกรณ์ไทย” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายเหตุและความคิดที่จัดตั้งสหกรณ์ไทย ตลอดจนบุคคลสำคัญที่มีส่วนสำคัญในการจัดตั้งได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 4.1.2 “ความเป็นมาและพัฒนาการสหกรณ์ไทย” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความเป็นมาและพัฒนาการสหกรณ์ไทย ตั้งแต่เริ่มต้นได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 4.1.3 “การเปลี่ยนแปลงการสหกรณ์ไทยครั้งสำคัญ” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายถึงเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงของสหกรณ์ไทยครั้งสำคัญๆ ได้

## เรื่องที่ 4.1.1

### มูลเหตุและความสำคัญของสหกรณ์ไทย

ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว เกิดความเปลี่ยนแปลงและพัฒนาประเทศเป็นอย่างมาก สืบเนื่องจากที่พระองค์ทรงเล็งเห็นว่า หากประเทศไทยเรายังอยู่ที่เดิมจะล้าหลังกว่าต่างชาติ และเป็นประเทศด้อยพัฒนาอีกยาวนาน จึงทรงนำประเทศเข้าสู่ความเจริญสมัยใหม่แบบตะวันตก โดยการพัฒนาประเทศในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการศึกษา สาธารณูปโภค การสื่อสารโทรคมนาคม การเลิกทาส ซึ่งเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญ การพัฒนาด้านการค้ากับต่างประเทศอันมีผลต่อการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ตรงนี้เองเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางเศรษฐกิจจากเดิม ระบบเศรษฐกิจเพื่อเลี้ยงตัวเอง (Subsistence Economy) ซึ่งเป็นการผลิตเพื่ออุปโภคบริโภคในครัวเรือนเท่านั้น โดยเฉพาะชาวนาก็จะปลูกข้าวพอเลี้ยงครอบครัวในช่วงปีหนึ่งๆ และแลกเปลี่ยนผลผลิตเพียงเล็กน้อย กลายเป็นระบบเศรษฐกิจแบบแลกเปลี่ยน (Exchange Economy) โดยการใช้เงินตรามีบทบาทมากขึ้น ซึ่งทำให้เกิดการผลิตจำนวนมากๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลผลิตการเกษตร ซึ่งถือว่าข้าวเป็นผลผลิตหลัก ความต้องการในการค้าข้าวจึงขยายตัวขึ้นเป็นลำดับ

จากพื้นฐานชาวนาไทยที่มีพื้นที่ทำงานต่อครัวเรือนไม่มากนัก รวมถึงการใช้แรงงานในการผลิตเพียงในครัวเรือน จึงไม่ทันและไม่เพียงพอต่อความต้องการ ซึ่งเริ่มมีการส่งออกข้าวมากขึ้นทุกขณะ เงินทุนจึงมีบทบาทต่อปัจจัยการผลิตข้าวมากขึ้น นับตั้งแต่พันธุ์ข้าว ปุ๋ย สารเคมีกำจัดศัตรูพืช แรงงาน ทุน ตลอดจนจนถึงการแปรรูป รวมถึงการจ้างสีข้าวด้วย ดังนั้น การกักยืมเงินเป็นทุนในการผลิต นับตั้งแต่เริ่มฤดูกาลผลิตจนถึงเก็บเกี่ยว จึงเป็นวิถีชีวิตของชาวนาไทยอย่างทั่วหน้า และด้วยเหตุที่รู้แค่เพียงวิธีการผลิตแต่ไม่เข้าใจหรือรู้เท่าทันพ่อค้า นายทุน จึงทำให้ต้องกู้เงินเป็นปัจจัยการผลิตที่เสียดอกเบี้ยสูง อาจรวมไปถึงการขาดความรู้ในด้านกฎหมาย ทำสัญญาถูกและสงฆ์ชำระเงินที่เสียเปรียบ ทำให้ชาวนากลับมีหนี้เพิ่มขึ้นมากกว่าที่คาดการณไว้ เพราะเปลี่ยนวิธีการปลูกเพื่อขายแล้วคิดว่าน่าจะทำให้มีรายได้ดีกว่าเดิม แต่กลับกลายเป็นนานปีเข้าก็ขาดทุนอย่างต่อเนื่อง จากดอกเบี้ยเงินกู้ที่เพิ่มพูนขึ้นเรื่อยๆ ยิ่งไปกว่านั้น หากปีใดการทำนาประสบภัยธรรมชาติ น้ำท่วม ฝนแล้ง รวมทั้งราคาข้าวตกต่ำ หนี้สินเหล่านั้นก็จะพอกพูนขึ้นเป็นเงาตามตัว วัฏจักรของการเป็นหนี้สินของชาวนา จึงดูเหมือนเป็นปัญหาสำคัญของชาติ

การที่ชาวนาจำนวนมากเป็นหนี้สินเพิ่มมากขึ้น บางรายถึงกับต้องขายที่ดินของตน และกลายเป็นผู้เช่าทำกินไป ถือเป็นวิกฤตของรัฐบาลในขณะนั้นที่ต้องหาแนวทางช่วยเหลือชาวนาให้ลืมตาอ้าปากได้ แนวคิดหนึ่งในการแก้ปัญหา คือ การจัดตั้งธนาคารเกษตรขึ้น โดยให้มีสาขาขยายไปในภูมิภาคเพื่อให้เงินกู้เกษตรกร แต่ความคิดดังกล่าวถูกระงับไปเนื่องจากติดปัญหาเรื่องเงินทุนหลักประกันเงินกู้ และวิธีการที่จะควบคุมให้ชาวนาส่งชำระหนี้คืนแก่ธนาคาร

ต่อมา พ.ศ. 2456 เมื่อธนาคารสยามกัมมาจล จำกัด (ถือเป็นธนาคารแห่งแรกในประเทศไทย โดยต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็นธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด เป็นธนาคารพาณิชย์แห่งแรกและเป็นหนึ่งในห้า

ธนาคารที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย ก่อตั้งโดยพระบรมราชานุญาตในพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวเมื่อ พ.ศ. 2449) ประสบภาวะวิกฤต กระทรวงพระคลังมหาสมบัติ (กระทรวงการคลัง) ต้องเข้าช่วยเหลือโดยเพิ่มหุ้นและทุนให้ จึงถือโอกาสปรับปรุงธนาคารสยามกัมมาจลให้เป็นธนาคารที่ประชาชนสามารถกู้ยืมเงินไปลงทุนทางการเกษตรและปลดเปลื้องหนี้สินได้ ตามแบบอย่างของธนาคารเบงกอล ธนาคารแห่งมัทราส และธนาคารแห่งบอมเบย์ ของประเทศอินเดียในสมัยนั้น กระทรวงพระคลังมหาสมบัติ จึงได้เชิญนายเบอร์นาร์ด ฮันเตอร์ (Bernard Hunter) นายธนาคารแห่งมัทราส เข้ามาศึกษาเพื่อหา路子จัดการในเรื่องนี้ และ พ.ศ. 2457 ท่านผู้นี้ได้ให้คำแนะนำแก่รัฐบาลว่าควรจัดตั้ง “ธนาคารเงินกู้แห่งชาติ” (National Loan Bank) โดยโอนทุนเดิมของธนาคารสยามกัมมาจลมาก่อตั้งธนาคารใหม่ ทั้งนี้ กระทรวงพระคลังมหาสมบัติได้เพิ่มทุนสมทบกับทุนเดิม เป็นจำนวน 6 ล้านบาท เป็นทุนดำเนินงาน การให้กู้ยืมเงินกับประชาชนก็ได้ยึดที่ดิน หรือหลักทรัพย์อื่นๆ เป็นหลักประกัน ส่วนการควบคุมมิให้ชาวนาหลบหนี้แล้วทอดทิ้งที่นา ซึ่งเป็นปัญหาที่แก้ไม่ได้สมัยที่มีดาร์จะตั้งธนาคารเกษตรนั้น ก็ได้เสนอให้จัดตั้งสมาคมที่เรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า “Cooperative Society” ซึ่งต่อมาพระราชวรวงศ์เธอ กรมหมื่นพิทยาลงกรณทรงบัญญัติศัพท์ภาษาไทยว่า “สหกรณ์” โดยใช้มาจนถึงทุกวันนี้ อย่างไรก็ตามแนวคิดนี้ได้รับการต่อต้านจากคณะกรรมการบริหารธนาคารสยามกัมมาจล ซึ่งเกรงว่าเมื่อเปลี่ยนสภาพธนาคารไปเป็นธนาคารเงินกู้แห่งชาติแล้ว จะไม่มีธนาคารพาณิชย์ของคนไทยเหลืออยู่เลย

ความคิดที่จะจัดตั้งสหกรณ์ยังมีการสานต่อ โดยพิจารณาว่ารูปแบบสหกรณ์ที่เหมาะสมที่สุดน่าจะเป็นสหกรณ์เครดิตแบบไรไฟฟ์เซิน (Raiffisen) เพราะเป็นสหกรณ์ขนาดเล็ก มีขอบเขตดำเนินงานแคบๆ สมาชิกรู้จักกันดีจึงน่าจะควบคุมซึ่งกันและกันได้ ปัญหาที่วิตกเกี่ยวกับการหลบหนี้และทิ้งที่ดินน่าจะพอแก้ไขได้ โดยใช้ความรับผิดชอบร่วมกันทุกคน หรือเป็นสหกรณ์แบบไม่จำกัดความรับผิดชอบ กระทรวงพระคลังมหาสมบัติจึงเชิญอุปราชและสมุหเทศาภิบาล มาปรึกษาหารือและตกลงจะทดลองจัดตั้งดูสัก 2 แห่งก่อน โดยกรมพาณิชย์และสถิติพยากรณ์ เป็นผู้รับผิดชอบงานส่งเสริมสหกรณ์ ซึ่งมีพระราชวรวงศ์เธอ กรมหมื่นพิทยาลงกรณทรงดำรงตำแหน่งอธิบดีเป็นพระองค์แรก พระองค์พยายามเผยแพร่งานสหกรณ์ ทรงนิพนธ์หนังสือชื่อ “สหกรณ์” ซึ่งถือเป็นวรรณกรรมว่าด้วยการสหกรณ์ฉบับแรกในประเทศไทย โดยคำแนะนำช่วยเหลือของนาย เจ.เอ. เคเบิล (J.A. Cable) ที่ปรึกษากรมพาณิชย์และสถิติพยากรณ์ แจกจ่ายไปยังผู้ว่าราชการจังหวัดต่างๆ ด้วยความพยายามริเริ่มการส่งเสริมสหกรณ์มาแต่ต้น จึงได้รับการยกย่องว่าพระองค์เป็นพระบิดาการสหกรณ์ไทยมาจนถึงทุกวันนี้

ทั้งนี้ พ.ศ. 2456 ก่อนมีการจัดตั้งสหกรณ์ได้จัดส่งข้าราชการไปศึกษาวิธีการสหกรณ์ต่างๆ ในประเทศอินเดีย โดยเลือกรูปแบบสหกรณ์แบบไรไฟฟ์เซินที่มีกำเนิดจากประเทศเยอรมนี จากจุดนี้อาจกล่าวได้ว่า ขบวนการสหกรณ์ไทยถือกำเนิดมาจากยุโรปผ่านทางอินเดียเข้ามา และมีรูปแบบการส่งเสริมหรือการพัฒนาจากบนลงล่าง (Top-Down) หรือจากรัฐสู่ประชาชน

## กิจกรรม 4.1.1

1. มูลเหตุแห่งการจัดตั้งสหกรณ์ไทยตั้งแต่เริ่มต้น มีความเป็นมาอย่างไรบ้าง
2. รูปแบบของสหกรณ์ที่ถูกนำมาใช้ในประเทศไทยเป็นแบบใด มีลักษณะอย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 4.1.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 4.1 เรื่องที่ 4.1.1)

## เรื่องที่ 4.1.2

## ความเป็นมาและพัฒนาการสหกรณ์ไทย

รัฐได้พิจารณาความเหมาะสมโดยเลือกเอารูปแบบสหกรณ์หาทุนแบบไรฟ์ไฟเซน (Raiffeisen) ของประเทศเยอรมนีเป็นต้นแบบในการจัดตั้งสหกรณ์ในบ้านเราแล้ว ในปลาย พ.ศ. 2458 กระทรวงพระคลังมหาสมบัติจึงส่งนาย เจ.เอ. เคเบิล (J.A. Cable) ที่ปรึกษากรมพาณิชย์และสถิติพยากรณ์ มาให้คำแนะนำจัดตั้งสหกรณ์เป็นตัวอย่างสัก 2 แห่งก่อน โดยมีพระราชวรวงศ์เชอ กรมหมื่นพิทยาลงกรณ์เป็นอธิบดีกรมพาณิชย์และสถิติพยากรณ์ท่านแรก เป็นประธานเลือกรูปแบบสหกรณ์และเป็นนายทะเบียนสหกรณ์มีอำนาจจัดตั้งและรับจดทะเบียน โดยท่านได้เลือกจังหวัดพิษณุโลกเป็นที่ทดลองจัดตั้งสหกรณ์เป็นแห่งแรก โดยมีข้าราชการ 2 นาย ได้แก่ นายเสริม ชูโต และนายประดิษฐ์ สุจริตกุล (ภายหลังเป็นพระเสริม-พาณิชย์ และพระประดิษฐ์สหการ) เป็นผู้สำรวจความเป็นอยู่ของราษฎรในจังหวัดพิษณุโลก ก่อนจัดตั้งซึ่งพบว่าส่วนใหญ่มีฐานะความเป็นอยู่ค่อนข้างยากจน และยังมีราษฎรที่เพิ่งอาศัยจองที่ดินทำมาหากินใหม่จำนวนมาก รวมถึงยังมีบันทึกไว้ว่า “การริเริ่มจัดตั้งสหกรณ์หาทุนในจังหวัดพิษณุโลกเป็นแห่งแรกนั้น พระยาสุรบดินทร์ สุรินทร์ฤาไชย (พระจารุจินดา) สมุหเทศาภิบาลมณฑลพิษณุโลก เป็นผู้สนใจในงานสหกรณ์และได้ร้องขอให้จัดตั้งเป็นตัวอย่างในจังหวัดพิษณุโลก” ด้วย

การดำริจัดตั้งสหกรณ์ในสมัยนั้น ได้นำเอาพระราชบัญญัติสมาคม พุทธศักราช 2457 เป็นเครื่องมือกำหนดหลักเกณฑ์การจัดตั้ง การดำเนินงาน การให้สภาพนิติบุคคล ตลอดจนการให้ความคุ้มครองแก่สหกรณ์ เช่นเดียวกับกฎหมายที่ให้สิทธิและความคุ้มครองแก่สมาคมอื่นๆ เพราะเห็นว่าสหกรณ์ที่จะจัดตั้งขึ้นเป็นสมาคมของบุคคลที่ไม่แสวงหากำไรมาแบ่งปันกันเช่นกัน และได้จัดตั้งสหกรณ์แห่งแรกของประเทศไทยที่ชื่อว่า “สหกรณ์วัดจันทร์ ไม่จำกัดสินใช้” โดยมีการปรับปรุงพระราชบัญญัติสมาคมที่มีอยู่แล้วเป็นพระราชบัญญัติสมาคมเพิ่มเติม พุทธศักราช 2459 จดทะเบียนเมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2459

สหกรณ์วัดจันทร์ ไม่จำกัดสินใช้ นับเป็นสหกรณ์แห่งแรกที่ได้รับการจดทะเบียนอย่างถูกต้องตามกฎหมาย ทำให้วันที่รับจดทะเบียน คือ วันที่ 26 กุมภาพันธ์ ถูกเสนอเป็นวันสหกรณ์แห่งชาติไปด้วย

สหกรณ์แห่งนี้ตั้งอยู่ในท้องที่ตำบลวัดจันทร์ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก เมื่อแรกตั้งมีสมาชิก 16 คน นำโดยกำนันชุ่ม ไจสุกใส มีทุนจดทะเบียนเมื่อแรกตั้งจากเงินกู้จากธนาคารสยามกัมมาจล จำนวน 3,000 บาท และค่าหุ้น 80 บาท โดยธนาคารสยามกัมมาจล ในปัจจุบัน คือ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด

เงินที่ได้จากธนาคารสยามกัมมาจลเป็นเงิน 3,000 บาทนั้น ธนาคารได้คิดดอกเบี้ยร้อยละ 6 บาทต่อปี สหกรณ์ให้สมาชิกกู้เต็มจำนวน โดยคิดดอกเบี้ยร้อยละ 12 บาทต่อปี กำหนดให้สมาชิกส่งคืนต้นเงินกู้ภายในสิ้นปี พ.ศ. 2460 เป็นจำนวนเงิน 1,300 บาท ปรากฏว่า เมื่อครบกำหนดสิ้นปี พ.ศ. 2460 สมาชิกส่งคืนต้นเงินกู้ได้จริง 1,500 บาท รวมทั้งดอกเบี้ยได้เต็มทุกราย และ พ.ศ. 2459 การทำนาของสมาชิกเคยได้ 83.5 เกวียน แต่ พ.ศ. 2460 ได้ข้าวถึง 125 เกวียน ปริมาณข้าวที่ได้เพิ่มขึ้นนี้ แม้จะไม่มากนัก แต่เป็นสิ่งบอกเหตุได้ว่าจะสามารถเพิ่มปริมาณผลผลิตได้ ทั้งนี้ เนื่องจากในปีแรกสมาชิกได้กู้เงินไปใช้หนี้เก่าเป็นส่วนใหญ่ คงเหลือเงินกู้ไว้เพื่อการประกอบอาชีพเพียงเล็กน้อย ดังนั้น หากสมาชิกหมดหนี้สินที่ผูกพันไว้แล้วมีเงินสำรองซื้อสัตว์พาหนะหรือซื้อที่ดินเพิ่มเติม ก็จะทำให้มีกำลังใจในการประกอบอาชีพมากขึ้น

เมื่อสิ้น พ.ศ. 2460 จำนวนสมาชิกของสหกรณ์ได้เพิ่มขึ้นอีกหนึ่งเท่า เป็น 32 คน ทุนดำเนินงานของสหกรณ์เพิ่มขึ้น เป็น 3,743 บาท ประกอบด้วย ทุนกู้ยืมจากธนาคารสยามกัมมาจล ทุนจำกัด 3,335.86 บาท และทุนของสหกรณ์ 407.14 บาท

ผลการตั้งสหกรณ์วัดจันทร์ ไม่จำกัดสินใช้ จึงไม่เพียงแต่จะอำนวยประโยชน์ให้กับสมาชิก ซึ่งอาจวัดได้ด้วยจำนวนเงินที่สมาชิกเป็นหนี้ลดน้อยลงเท่านั้น ยังวัดได้จากการทำนาได้ผลมากขึ้นด้วย ประโยชน์ที่สำคัญยิ่งที่วัดได้ยากนั้น ได้แก่ ความเข้าใจในการทำงาน ช่วยกันคิด ช่วยกันรักษาทรัพย์สิน และร่วมกันคิดทำมาหากิน ซึ่งเป็นสิ่งที่รัฐบาลต้องการเป็นอย่างยิ่ง

หลังจากได้จัดตั้งสหกรณ์แรกขึ้นมาก็มิได้จัดตั้งสหกรณ์เพิ่มขึ้นอีกเลยตลอดปีนั้น พ.ศ. 2460 ก็มิได้จัดตั้งสหกรณ์เพิ่ม เพราะภานายทะเบียนสหกรณ์ อธิบดีกรมพาณิชย์และสถิติพยากรณ์ในขณะนั้นได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้พิทักษ์ทรัพย์คนชาติศัตรู อันสืบเนื่องมาจาก “ประชาชนสยาม” (ประเทศไทยในปัจจุบัน) ประเทศไทยได้ประกาศเข้าร่วมกับประเทศพันธมิตรในสงครามโลกครั้งที่ 1 เมื่อวันที่ 22 กรกฎาคม พ.ศ. 2460 จึงได้ยึดตัวข้าราชการแผนกการสหกรณ์ไปใช้งานนั้นหลายคน

พ.ศ. 2461 เมื่อสงครามสงบ จึงได้จัดตั้งสหกรณ์เพิ่มขึ้นในจังหวัดพิษณุโลกเพียง 1 สหกรณ์ และในระหว่าง พ.ศ. 2462-2463 ได้จัดตั้งสหกรณ์เพิ่มขึ้นในจังหวัดพิษณุโลก และขยายการจัดตั้งไปยังจังหวัดลพบุรี อันเป็นจังหวัดที่ราษฎรทำนาเพื่อการค้าขายมากแห่งหนึ่งในภาคกลางของประเทศ เมื่อสิ้น พ.ศ. 2463 จึงมีสหกรณ์หาทุนทั้งสิ้น 60 สหกรณ์

สืบเนื่องจากการขยายตัวสหกรณ์จำนวนมาก ใน พ.ศ. 2465 พระราชวรพงศ์เธอ กรมหมื่นพิทยาลงกรณ์นายทะเบียนสหกรณ์ได้รับพระบรมราชานุญาตให้ไปดูงานจัดสหกรณ์ในประเทศพม่า และประเทศอินเดีย ซึ่งขณะนั้นอยู่ภายใต้การปกครองของประเทศอังกฤษ และมีการจัดสหกรณ์แบบไร้ไฟเฟเชนอยู่แล้ว พระองค์ได้ทรงนำที่ปรึกษากระทรวงพาณิชย์ คือ นาย อาร์. เอส. เลอเมย์ (R.S. LeMay) และข้าราชการกรมสหกรณ์ 2 คนไปด้วย เพื่อศึกษาดูงานการจัดสหกรณ์ในประเทศทั้งสอง และนำมาพิจารณาปรับใช้ให้เหมาะสมกับประเทศไทยต่อไป การศึกษาดูงานครั้งนั้นใช้เวลา 6 เดือน ตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2465 ถึงเดือนเมษายน พ.ศ. 2466

หลังจากมีการจัดตั้งสหกรณ์วัดจันทร์ ไม่จำกัดสินใช้ และสหกรณ์เพิ่มขึ้นอีก 1 แห่ง พ.ศ. 2461 และจาก พ.ศ. 2462-2463 จึงเร่งขยายสหกรณ์เพิ่มขึ้นอีก 58 สหกรณ์ ในจังหวัดพิษณุโลกและลพบุรี จากนั้นได้หยุดการจัดตั้งสหกรณ์ พ.ศ. 2464 เพราะวงเงินกู้ยืมจากธนาคารสยามกัมมาจลหมด และหลังจากรับชำระเงินจากสหกรณ์ที่ตั้งไปก่อนหน้าแล้ว จึงตั้งเพิ่มอีก 20 สหกรณ์ พ.ศ. 2465-2470 รวมทั้งสิ้นตั้งแต่แรกถึง พ.ศ. 2470 จำนวน 80 สหกรณ์ โดยเป็นสหกรณ์หาทุนขนาดเล็ก ตั้งอยู่ในหมู่บ้านหรือ 2-3 หมู่บ้าน ติดต่อกันในตำบล มีวัตถุประสงค์หลักเพียงอย่างเดียว คือ การบริการสินเชื่อ และอาจรวมถึงการรับฝากเงินด้วย และจากนั้นจนถึง พ.ศ. 2477 ทางราชการก็ยังคงส่งเสริมการจัดตั้งสหกรณ์หาทุนเพียงประเภทเดียว รวม 440 สหกรณ์ ใน 14 จังหวัด

นับจาก พ.ศ. 2478 ราชการจึงส่งเสริมจัดตั้งสหกรณ์ประเภทอื่นๆ เช่น สหกรณ์เช่าซื้อที่ดิน สหกรณ์นิคมกสิกรรม สหกรณ์ผู้บริโภครือสหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์ขายข้าวและพืชผล สหกรณ์บำรุงที่ดิน สหกรณ์อุตสาหกรรมเพื่อส่งเสริมชานาและครอบครัว เป็นต้น ดังปรากฏว่า นอกจากสหกรณ์วัดจันทร์ ไม่จำกัดสินใช้ เป็นสหกรณ์ประเภทการเกษตรแห่งแรกที่จัดตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2459 แล้ว ยังมีสหกรณ์ร้านค้าบ้านเกาะ จำกัดสินใช้ (ประเภทสหกรณ์ร้านค้า) อำเภอสนา จังหวัดอยุธยา ตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2480 สหกรณ์เช่าซื้อที่ดินลำลูกกา จำกัด (ประเภทสหกรณ์นิคม) อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี ตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2478 สหกรณ์นิคมสันทราย (ประเภทสหกรณ์นิคม) อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ จัดตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2481 สหกรณ์ผู้ทำร่มบ่อสร้าง จำกัดสินใช้ (ประเภทสหกรณ์บริการ) อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ จัดตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2484 สหกรณ์ประมงพิษณุโลก จำกัด (ประเภทสหกรณ์ประมง) อำเภอพรมพิราม จังหวัดพิษณุโลก จัดตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2492 สหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด (ประเภทสหกรณ์ออมทรัพย์) กรุงเทพฯ จัดตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2492 และสหกรณ์เครดิตยูเนียนศูนย์กลางเทวา จำกัด จัดตั้งขึ้น พ.ศ. 2508 เป็นต้น

การที่สหกรณ์มีการจัดตั้งขึ้นเป็นจำนวนมากนี้เองทำให้เงินทุนไม่เพียงพอ ธนาคารสยามกัมมาจลไม่สามารถให้บริการได้อย่างเพียงพอ รัฐบาลจึงได้ดำริจัดตั้ง “ธนาคารเพื่อการสหกรณ์” เมื่อวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2490 โดยมีรัฐบาลเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ และมีการขยายกิจการในส่วนภูมิภาคใน 2 สาขา ได้แก่ จังหวัดเชียงใหม่ และจังหวัดอุดรดิตต์ โดยต่อมาได้เปลี่ยนเป็น ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร หรือ ธ.ก.ส. ตั้งแต่ พ.ศ. 2509 เป็นต้นมา

#### กิจกรรม 4.1.2

1. สถานที่ใดใช้เป็นที่ทดลองในการจัดตั้งสหกรณ์แห่งแรก และมีพัฒนาการสหกรณ์นั้นอย่างไร
2. ท่านคิดว่าการจัดตั้งสหกรณ์แห่งแรกมีผลดีต่อเกษตรกรหรือไม่อย่างไร อธิบายมาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 4.1.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 4.1 เรื่องที่ 4.1.2)

## เรื่องที่ 4.1.3

### การเปลี่ยนแปลงการสหกรณ์ไทยครั้งสำคัญ

---

การพัฒนาสหกรณ์ไทยมีมาเกือบศตวรรษ ทั้งในภาคราชการ และภาคสหกรณ์เอง ถือเป็นจุดเปลี่ยนแปลงสำคัญต่อขบวนการสหกรณ์ไทย โดยในที่นี้ ผู้เขียนขอยกตัวอย่างสำคัญของการเปลี่ยนแปลงการสหกรณ์ไทย มาพอสังเขป เพียง 2 สถานการณ์ คือ 1) แนวคิดสหกรณ์กับการเปลี่ยนแปลงการปกครองไทย ซึ่งเป็นสถานการณ์สำคัญที่ผู้บริหารประเทศคิดนำเอาวิธีการสหกรณ์เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาบ้านเมือง และ 2) การจัดตั้งและล้มเลิกธนาคารเพื่อการสหกรณ์ ถือเป็นสถานการณ์สำคัญต่อสหกรณ์ไทย ในการจัดตั้งธนาคารเพื่อการสหกรณ์ แก่สหกรณ์ แต่ก็ต้องถูกยุบเลิกไปในที่สุด

#### 1. แนวคิดสหกรณ์กับการเปลี่ยนแปลงการปกครองไทย

การเติบโตของสหกรณ์ นับแต่แรกตั้ง พ.ศ. 2459 จนถึง พ.ศ. 2470 นับว่า ยังมีปริมาณสหกรณ์ไม่มากนัก เพียง 80 แห่งเท่านั้น และเริ่มขยายตัวมากขึ้นในช่วง 7 ปีถัดมา อีกเกือบ 300 แห่ง จากการทดลองจัดตั้งสหกรณ์ ซึ่งเห็นว่าได้ผลดีในระยะแรก พอมีจำนวนสหกรณ์มากขึ้น ปัญหาต่างๆ ก็เริ่มเห็นชัดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเงินทุนที่ยังไม่เพียงพอแก่ความต้องการ อย่างไรก็ตาม ทำให้ทางราชการเริ่มมองเห็นถึงแนวทางการใช้สหกรณ์เป็นเครื่องมือแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจบ้างแล้ว

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการปกครองในประเทศไทย เมื่อวันที่ 24 มิถุนายน พ.ศ. 2475 หลวงประดิษฐมนูธรรม (อาจารย์ปรีดี พนมยงค์) ซึ่งเป็นบุคคลสำคัญของคณะราษฎร ที่เปลี่ยนแปลงการปกครองจากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ เป็นระบอบรัฐธรรมนูญประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ได้จัดทำนโยบายที่ระบุชัดเจนว่า จะวางโครงการเศรษฐกิจแห่งชาติ โดยในปีเดียวกันนี้ พระยามโนปกรณนิติธาดา นายกรัฐมนตรี ได้มอบหมายให้หลวงประดิษฐมนูธรรม เป็นผู้ร่าง “เค้าโครงเศรษฐกิจแห่งชาติ” หรือสมุดปกเหลือง ซึ่งบรรจุแนวคิดในการนำเอาระบบเศรษฐกิจแบบสหกรณ์มาใช้ในประเทศไทยอย่างน่าสนใจ

โดยที่ อาจารย์ปรีดี พนมยงค์ ได้ศึกษาอยู่ที่ประเทศฝรั่งเศส ระหว่าง พ.ศ. 2463-2469 ได้ศึกษาดำรงเศรษฐศาสตร์ของศาสตราจารย์ชาร์ลส์ จีดี (Charles Gide) อย่างแตกฉาน หนังสือที่ชาร์ลส์ จีดี เขียนเกี่ยวข้องกับสหกรณ์ คือ “Communist and Cooperative Colonies” ซึ่งเปรียบเทียบระบบคอมมิวนิสต์กับระบบสหกรณ์ สิ่งที่ชาร์ลส์ จีดี ชี้ให้เห็นคือความไม่เสมอภาคของสังคมเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ยิ่งกว่านั้น ความไม่เสมอภาคกันทางเศรษฐกิจมิได้เกิดจากธรรมชาติ แต่เป็นสิ่งที่มนุษย์กระทำขึ้น ทำให้อาจารย์ปรีดี พนมยงค์ ได้ถ่ายทอดมโนทัศน์ในเรื่องระบบเศรษฐกิจแบบสหกรณ์มาจากศาสตราจารย์ผู้นี้อย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เห็นว่า ระบบเศรษฐกิจแบบสหกรณ์ สามารถดูแลการวิภาครายได้ (การกระจายรายได้) ให้เกิดความยุติธรรมยิ่งกว่าจะใช้เครื่องมือทางกฎหมาย สหกรณ์ไม่เลิกล้างกรรมสิทธิ์เอกชน แต่กลับจะทำให้ทุกคนอาจมีกรรมสิทธิ์ได้ สหกรณ์ไม่ทำลายเงินทุน แต่กลับถือว่าเป็น



ทุนพัฒนาสำคัญและจำเป็น เพียงแต่ใช้เงินทุนเป็นเครื่องมือ มิใช่เป็นนายหรือผู้บงการ จึงมีความพยายามใช้แนวคิดสหกรณ์ในการพัฒนาประเทศในฐานะระบบเศรษฐกิจระบบหนึ่ง ซึ่งผสมผสานระหว่างลัทธิลิเบอรัล (Liberal) และลัทธิโซเชี่ยลลิสต์ (Socialist) โดยต้องการเปลี่ยนการปกครองท้องถิ่นระดับตำบลให้เป็นสหกรณ์ทั้งหมด แต่น่าเสียดายที่แนวคิดดังกล่าวยังไม่ไปได้ไกล โดยมีความขัดแย้งกันในคณะรัฐมนตรี และอาจารย์ปรีดี พนมยงค์ ถูกส่งตัวไปประเทศฝรั่งเศส เมื่อวันที่ 12 เมษายน พ.ศ. 2476

## 2. การจัดตั้งและเลิกล้มธนาคารเพื่อการสหกรณ์

จากการขยายการจัดตั้งสหกรณ์ รวมถึงขยายประเภทสหกรณ์มากขึ้นเรื่อยๆ จึงมีความจำเป็นต้องมีแหล่งเงินทุนสนับสนุนสหกรณ์ โดย พ.ศ. 2486 รัฐบาลได้ออกพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการสหกรณ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นศูนย์กลางทางการเงินของสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์ร่วมถือหุ้นตามศักยภาพของตน และเป็นธนาคารเพื่อการพัฒนา แต่มิได้มุ่งหวังเพื่อการแสวงหากำไร เช่น ธนาคารพาณิชย์ หลังจากนั้น พ.ศ. 2494 รัฐบาลจึงสนับสนุนให้สหกรณ์หาทุนในจังหวัดเชียงใหม่ และจังหวัดลำพูน จัดตั้งธนาคารสหกรณ์ เชียงใหม่ ทำหน้าที่เป็นธนาคารกลางระดับจังหวัด เช่นเดียวกับธนาคารสหกรณ์กลางประจำภูมิภาคของประเทศเยอรมนี ที่มีสหกรณ์เครดิตแบบไรไฟไฟเซินในภูมิภาคเป็นสมาชิก ซึ่งนับว่าดำเนินงานประสบผลสำเร็จมาตลอด หลังจากนั้นปลาย พ.ศ. 2495 ถึง พ.ศ. 2496 จึงได้จัดตั้งธนาคารสหกรณ์อุดรดิตถ์ขึ้น แต่ใน พ.ศ. 2505 ต้องเปลี่ยนเป็นชุมนุมสหกรณ์ธกษทั้งเชียงใหม่และอุดรดิตถ์ เนื่องจากรัฐบาลได้ออกพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ ห้ามบุคคลใดใช้ชื่อธนาคารนอกจากธนาคารพาณิชย์ นับจากนั้นธนาคารเพื่อการสหกรณ์ จึงถูกเปลี่ยนเป็นธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ตั้งแต่ พ.ศ. 2509 เป็นต้นมา จนหลายยุคหลายสมัยมีการกล่าวขานถึงการกลับมาของธนาคารเพื่อการสหกรณ์อยู่อย่างต่อเนื่อง

### กิจกรรม 4.1.3

1. การเปลี่ยนแปลงการสหกรณ์ไทยเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงการปกครองของไทย ใน พ.ศ. 2475 หรือไม่ อย่างไร
2. อธิบายถึงเหตุผลการจัดตั้งและเลิกล้มธนาคารเพื่อการสหกรณ์มาพอเข้าใจ

(โปรดทำกิจกรรม 4.1.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 4.1 เรื่องที่ 4.1.3)

## แผนการสอนตอนที่ 4.2

### การแบ่งประเภทสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 4.2 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 4.2.1 หลักการแบ่งประเภทสหกรณ์
- 4.2.2 การแบ่งประเภทสหกรณ์ไทยในอดีต
- 4.2.3 การแบ่งประเภทสหกรณ์ตามกฎหมายไทย

#### แนวคิด

1. การจัดแบ่งประเภทสหกรณ์ในประเทศกับต่างประเทศมีความแตกต่างกันไป ทำให้เกิดความสับสนถึงเหตุผลในการจัดแบ่ง แต่ในประเทศไทยการจัดแบ่งประเภทสหกรณ์มักเน้นไปเพื่อความสะดวกต่อการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐ ทั้งนี้ เนื่องจากสหกรณ์ในบ้านเราเป็นสหกรณ์ที่มีจุดเริ่มต้นจากการผลักดันจากภาครัฐ ตลอดจนถึงยังคงได้รับการสนับสนุนในรูปแบบต่างๆ จากภาครัฐอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะการแบ่งประเภทสหกรณ์จะเป็นเช่นไร ก็มักจะขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายในการจัดแบ่งเป็นสำคัญ
2. การจัดแบ่งประเภทสหกรณ์ต่างๆ ในอดีตตามที่ปรากฏหลักฐาน พบว่า มีการแบ่งตามหน้าที่ ได้แก่ 1) สหกรณ์การผลิต หรือสหกรณ์การขาย เน้นการผลิตหรือจำหน่ายผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ให้แก่สมาชิก หรือรับซื้อจากสมาชิก ซึ่งหากเป็นกรณีแรก หากเป็นเครื่องอุปโภคบริโภคหรือปัจจัยการผลิต อาจเรียกสหกรณ์เพื่อการซื้อ 2) สหกรณ์เพื่อการเครดิต หรือสหกรณ์ธุรกิจ เน้นการจัดหาทุน หรือสินเชื่อแก่เกษตรกร อาจรวมไปถึงการรับฝากเงินด้วย และ 3) สหกรณ์บริการ เป็นสหกรณ์ที่เน้นหน้าที่การบริการอย่างใดอย่างหนึ่งเป็นสำคัญ
3. การแบ่งประเภทสหกรณ์ที่เป็นทางการและเป็นที่ยอมรับกันระหว่างสหกรณ์ต่างๆ คือ พระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 มาตรา 33/1 สหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียนตามมาตรา 33 แบ่งเป็น 8 ประเภท ได้แก่ 1) สหกรณ์การเกษตร 2) สหกรณ์นิคม 3) สหกรณ์ประมง 4) สหกรณ์ร้านค้า 5) สหกรณ์บริการ 6) สหกรณ์ออมทรัพย์ 7) สหกรณ์เครดิตยูเนียน และ 8) สหกรณ์อื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 4.2.1 “หลักการแบ่งประเภทสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายเกณฑ์การแบ่งประเภทสหกรณ์ตามจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกันได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 4.2.2 “การแบ่งประเภทสหกรณ์ไทยในอดีต” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมายของประเภทต่างๆ ของสหกรณ์ในอดีตได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 4.2.3 “การแบ่งประเภทสหกรณ์ตามกฎหมายไทย” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมายของสหกรณ์ทั้ง 7 ประเภท ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ที่ได้แบ่งประเภทสหกรณ์ไว้ได้

## เรื่องที่ 4.2.1

### หลักการแบ่งประเภทสหกรณ์

---

ความจำเป็นที่ต้องทราบถึงประเภทของสหกรณ์ ก็เพราะในบ้านเรากับอีกหลายประเทศแบ่งประเภทสหกรณ์ไว้ต่างกันอยู่บ้าง การศึกษาเปรียบเทียบกันในบางครั้งจึงยากต่อความเข้าใจ แม้กระทั่งในบ้านเราเอง สหกรณ์หลายแห่งมีชื่อที่คล้ายคลึงกันแต่อาจจะจัดอยู่คนละประเภท หรือมีชื่อที่แตกต่างกันมากแต่กลับจัดอยู่ในประเภทเดียวกัน จึงเกิดความสับสนในการศึกษา นอกจากนี้ การจัดประเภทสหกรณ์ก็สัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการส่งเสริม และให้การสนับสนุนของภาครัฐอยู่มาก ตัวอย่างที่ชัดเจนพบว่า สหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเกษตรจะได้รับการอุดหนุน ทั้งทางด้านเงินทุน บุคลากร และวัสดุอุปกรณ์ จากรัฐค่อนข้างมากกว่าสหกรณ์ประเภทอื่นๆ เป็นต้น การได้ทราบถึงเกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่งประเภท เพื่อจุดมุ่งหมายต่างๆ การแบ่งประเภทสหกรณ์ที่ใช้ในประเทศไทย และปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการแบ่งประเภทสหกรณ์ จะช่วยให้เข้าใจสหกรณ์อย่างลึกซึ้งมากขึ้น

การแบ่งสหกรณ์เป็นประเภทต่างๆ ดูเป็นความยุ่งยากพอสมควร เพราะสหกรณ์ต่างๆ อาจจะเข้าเป็นประเภทที่แบ่งไว้ได้มากกว่าหนึ่งประเภท สุดแต่จะกำหนดกฎเกณฑ์นั้นไว้เพื่อความมุ่งหมายใด ในที่นี้ขอเสนอเกณฑ์การแบ่งประเภทสหกรณ์ไว้ 6 เกณฑ์ด้วยกัน คือ

1. เกณฑ์ผลประโยชน์ของสมาชิก ยึดเอาประโยชน์ของสมาชิกใน 2 ลักษณะ คือ การผลิตและการบริโภคเป็นเกณฑ์ ดังนั้น สหกรณ์ใดที่เกี่ยวข้องกับการผลิต เช่น สหกรณ์ที่มีสมาชิกทำนา ปลูกพืช หรือเลี้ยงสัตว์ ก็จะใช้เรียกสหกรณ์เช่นนี้ว่าเป็นสหกรณ์ผู้ผลิต ส่วนสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริโภค เช่น สหกรณ์ที่มีสมาชิกต้องการใช้สินค้าบริการต่างๆ มาบริโภค ก็จะใช้เรียกสหกรณ์เช่นนี้ว่าสหกรณ์ผู้บริโภค

2. เกณฑ์ความรับผิดชอบสมาชิกสหกรณ์ ตามเกณฑ์จะแบ่งสหกรณ์ได้เป็น 2 ประเภท คือ สหกรณ์ไม่จำกัด (Unlimited Liability) และสหกรณ์จำกัด (Limited Liability) สหกรณ์ไม่จำกัด หมายถึงสมาชิกแต่ละคนมีความรับผิดชอบต่อหนี้สินของสหกรณ์ไม่จำกัดจำนวน ซึ่งในอดีตสหกรณ์ของไทยเป็นสหกรณ์ประเภทนี้ตั้งแต่แรกตั้ง เช่น สหกรณ์วัดจันทร์ ไม่จำกัดสินใช้ เป็นต้น สำหรับสหกรณ์จำกัด สมาชิกจะรับผิดชอบต่อหนี้สินเพียงไม่เกินจำนวนค่าหุ้นของตนที่ถืออยู่เท่านั้น ปัจจุบันสหกรณ์ในบ้านเราเป็นประเภทจำกัดทั้งสิ้น

3. เกณฑ์การแบ่งกำไรของสหกรณ์ กล่าวคือ เป็นสหกรณ์ 2 ประเภท ได้แก่ สหกรณ์ที่แบ่งกำไรให้แก่สมาชิก และสหกรณ์ที่ไม่แบ่งกำไรให้แก่สมาชิก ในปัจจุบันสหกรณ์เกือบทั้งหมดเป็นสหกรณ์จำกัด ความรับผิดชอบ มีทุนเรือนหุ้น มีการเก็บค่าธรรมเนียมสมาชิก เป็นสหกรณ์ที่มีการจดทะเบียนถูกต้องตามกฎหมายสหกรณ์ จึงมีการแบ่งกำไรให้แก่สมาชิก ส่วนสหกรณ์ที่ไม่แบ่งกำไรให้แก่สมาชิก เป็นสหกรณ์ที่ไม่จำกัดความรับผิดชอบ ปัจจุบันมีอยู่น้อยมาก เช่น สหกรณ์เครดิตแบบไร้ไฟไฟเซิน ซึ่งสหกรณ์ประเภทไม่แบ่งกำไรนี้ จะจัดสรรกำไรส่วนใหญ่เป็นเงินสำรองของสหกรณ์ เป็นเงินกองกลาง เพื่อนำมาขยายธุรกิจของสหกรณ์ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

4. เกณฑ์การกำหนดระดับของสหกรณ์ การกำหนดระดับของสหกรณ์อาจแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ ประเภทที่ 1 เป็นสหกรณ์ขั้นปฐม (Primary Cooperatives) หรือสหกรณ์ท้องถิ่น มีสมาชิกซึ่งเป็นปัจเจกบุคคล ประเภทที่ 2 เป็นสหกรณ์แบบสหพันธ์ (Federated Cooperatives) หรือในบ้านเราเรียกว่า ชุมนุมสหกรณ์ ที่มีสมาชิกเป็นสหกรณ์ท้องถิ่นหากชุมนุมมีหลายระดับ อาจเป็นชุมนุมระดับจังหวัด เช่น ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรจังหวัดเชียงใหม่มีสหกรณ์การเกษตรต่างๆ ในจังหวัดเป็นสมาชิกชุมนุม หรือชุมนุมระดับชาติ เช่น ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด เป็นต้น สำหรับสหกรณ์ประเภทที่ 3 เป็นสหกรณ์แบบผสม ที่มีลักษณะของสหกรณ์ขั้นปฐม และชุมนุมสหกรณ์อยู่ด้วย คือ อาจมีสมาชิกที่เป็นบุคคล และมีสมาชิกที่เป็นสหกรณ์อยู่ด้วย

5. เกณฑ์ความมุ่งหมายของธุรกิจของสหกรณ์ ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ สหกรณ์ที่มีวัตถุประสงค์เดียว หรือสหกรณ์เอกประสงค์ (Single-Purpose Cooperative) และสหกรณ์ที่มีวัตถุประสงค์หลายอย่าง หรือสหกรณ์อเนกประสงค์ (Multi-Purpose Cooperative) สหกรณ์ในแถบยุโรปมักเป็นสหกรณ์แบบเอกประสงค์ทั้งสิ้น เช่น สหกรณ์โคนม สหกรณ์ขายไข่ไก่ เป็นต้น สำหรับสหกรณ์อเนกประสงค์ เช่น สหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย มีหน้าที่ให้บริการทางธุรกิจหลายอย่าง เช่น ให้สินเชื่อ จัดหาปัจจัยการผลิต สินค้าอุปโภคบริโภค จัดจำหน่ายผลผลิตของสมาชิก บริการด้านการส่งเสริมการเกษตรอื่นๆ เช่น การปรับปรุง บำรุงที่ดิน เป็นต้น

6. เกณฑ์ประเภทบริการธุรกิจของสหกรณ์ เกณฑ์ประเภทนี้แยกตามบริการที่สหกรณ์ให้แก่สมาชิก เช่น ซี. อาร์. เฟย์ (C. R. Fay) ได้แบ่งสหกรณ์ตามเกณฑ์นี้เป็น 4 ประเภท ได้แก่ สหกรณ์เครดิต สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์คนงาน และร้านสหกรณ์ (สหกรณ์การเกษตรเน้นธุรกิจซื้อ ขาย และแปรรูปเท่านั้น สหกรณ์คนงานทำหน้าที่ผลิตสินค้าอุตสาหกรรมอย่างเดียว) ส่วนเฮนรี เอช. เบคเคน (Henry H. Bakken) และมาร์วิน เอ. ชาร์ลส์ (Marvin A. Schaars) แบ่งสหกรณ์ตามเกณฑ์นี้เป็น 5 ประเภท คือ สหกรณ์ผู้ขาย สหกรณ์ผู้ซื้อทางเกษตร สหกรณ์ผู้บริโภค สหกรณ์บริการ และสหกรณ์ของคนงาน (สหกรณ์คนงานรวมคนงานภาคเกษตรเข้าไปด้วย)

นอกจากเกณฑ์ดังกล่าวมาแล้ว ยังมีผู้ใช้วิธีการอื่นๆ ในการแบ่งประเภทอีกมากมาย เช่น แบ่งตามขนาดธุรกิจหรือสมาชิก แบ่งตามอาณาเขตการให้บริการ แบ่งตามหน้าที่หรือธุรกรรม และแบ่งตามภาคเศรษฐกิจ เป็นต้น

#### กิจกรรม 4.2.1

จงอธิบายถึงหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่ใช้ในการแบ่งประเภทสหกรณ์มาให้เข้าใจ

(โปรดทำกิจกรรม 4.2.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 4.2 เรื่องที่ 4.2.1)

## เรื่องที่ 4.2.2

### การแบ่งประเภทสหกรณ์ไทยในอดีต

---

เท่าที่ปรากฏเป็นหลักฐาน พบว่า มีนักสหกรณ์ไทยได้แบ่งประเภทสหกรณ์เอาไว้ เพื่อครอบคลุมสหกรณ์ในประเทศไทย 2 ท่าน ได้แก่ ดร.ทนต์ ศาสตราภักย์ และศาสตราจารย์ ดร.ทิพย์ ทิพย์ชัยเมธา ดังนี้

#### 1. การแบ่งประเภทสหกรณ์ของ ดร.ทนต์ ศาสตราภักย์

ในการแบ่งประเภทสหกรณ์ของ ดร.ทนต์ ศาสตราภักย์ ได้จำแนกออกเป็น 3 ประเภท ดังต่อไปนี้

##### 1.1 สหกรณ์เพื่อการซื้อ ซึ่งแยกออกเป็น 2 ชนิด คือ

1.1.1 สหกรณ์จัดหาเครื่องอุปโภคบริโภค หรือสหกรณ์ร้านค้า

1.1.2 สหกรณ์จัดหาอุปกรณ์อาชีพ เป็นสหกรณ์ผู้ผลิต ซึ่งสามารถแยกออกได้เป็น 3 รูปแบบ

1) สหกรณ์จัดหาอุปกรณ์การอาชีพให้ผู้ผลิตวัตถุดิบ ได้แก่ จัดหาปุ๋ย พันธุ์พืช อาหารสัตว์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการเกษตร เป็นต้น

2) สหกรณ์จัดหาวัตถุดิบให้แก่ผู้ผลิตวัตถุดิบสำเร็จรูป สหกรณ์ประเภทนี้ส่งเสริมช่างฝีมือ โดยจัดหาวัตถุดิบมาจำหน่ายในราคาถูก เช่น สหกรณ์มีดอรัญญิก จำกัด จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ซึ่งจัดหาเหล็กมาจำหน่ายให้แก่สมาชิก เป็นต้น

3) สหกรณ์จัดหาอุปกรณ์ประกอบอาชีพให้แก่ผู้ผลิตบริการ ผู้ผลิตบริการดังกล่าว ได้แก่ คนขับรถแท็กซี่ แพทย์ ทันตแพทย์ คนขับรถม้า ครู ทนายความ ตัวอย่างของสหกรณ์ประเภทนี้ในเมืองไทยหายาก ในกรุงปารีสมีสหกรณ์รถม้ามีหน้าที่จัดหาช่าง บังเหียน หลังกา ฯลฯ มาจำหน่ายให้แก่สมาชิกในราคาถูก นอกจากนี้ ยังมีหน้าที่ซ่อมแซมอุปกรณ์เกี่ยวกับรถม้าและม้าด้วย ในยุโรปบางประเทศมีสหกรณ์การแพทย์ มีอุปกรณ์การแพทย์ ที่พักแพทย์ซึ่งทำงานในโรงพยาบาล เป็นต้น สหกรณ์ประเภทนี้ทำหน้าที่คล้ายสหกรณ์ผู้ซื้อในภาคเกษตร ซึ่งมีหน้าที่ซื้อปัจจัยการผลิตการเกษตร รวมทั้งสินค้าอุปโภคและบริโภคให้แก่สมาชิก

1.2 สหกรณ์เพื่อการเครดิต เป็นสหกรณ์สำหรับคนชั้นกลางและชั้นผู้น้อย มีหน้าที่จัดหาทุนมาให้สมาชิกกู้โดยสะดวก และคิดดอกเบี้ยในอัตราย่อมเยา สหกรณ์เครดิตสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภทย่อย ได้แก่

1.2.1 สหกรณ์ให้เงินกู้ระยะยาว ได้แก่ สหกรณ์เครดิตแบบไร้ไฟไฟเซิน ซึ่งถือกำเนิดในประเทศเยอรมนี เป็นสหกรณ์ที่ให้เงินกู้แก่สมาชิกเกษตรกร สมาชิกไร้ไฟไฟเซินอาจกู้เงินได้ยาวนานถึง 10 ปี ถ้ามีความจำเป็น ผู้กู้ต้องมีหนังสือสัญญา และมีผู้ค้ำประกัน 2 คน

1.2.2 สหกรณ์ให้เงินกู้ระยะสั้น ได้แก่ สหกรณ์เครดิตแบบซูลซ์ เดลิตซ์ ซึ่งถือกำเนิดในประเทศเยอรมนีเช่นกัน สหกรณ์ซูลซ์ เดลิตซ์ ให้เงินกู้แก่สมาชิกที่เป็นช่างฝีมือและพ่อค้าย่อย กำหนดระยะเวลาส่งคืนเงินกู้ภายใน 3 เดือน

1.2.3 สหกรณ์รับจำนองที่ดิน ได้แก่ สหกรณ์เครดิตประเภทหนึ่งที่ให้เงินกู้แก่สมาชิก โดยรับจำนองที่ดินเป็นหลักประกันเงินกู้ ตามปกติแล้วสมาชิก คือ เกษตรกร กำหนดระยะเวลาส่งคืนเงินกู้ได้นานกว่า 1 ปี

1.3 สหกรณ์เพื่อการขาย เป็นสหกรณ์ของเกษตรกรมีหน้าที่ซื้อผลิตผลจากสมาชิก แล้วนำออกจำหน่ายให้ได้ราคาดี เพื่อให้สมาชิกมีรายได้มากกว่าเดิม โดยหน้าที่ดังกล่าวนี้เอง จึงแบ่งสหกรณ์เพื่อการขายออกเป็น 2 ประเภทย่อย คือ

1.3.1 สหกรณ์ที่ขายผลิตผลโดยไม่ได้แปรรูป สหกรณ์ประเภทแรกนี้ ผลิตผลของสมาชิกนำออกจำหน่ายตามสภาพที่เป็นอยู่ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงใดๆ

1.3.2 สหกรณ์ที่แปรสภาพผลิตผลก่อนนำออกจำหน่าย ส่วนสหกรณ์ประเภทที่สองนี้ ต้องนำผลิตผลมาแปรรูปก่อน เช่น การรับซื้อข้าวเปลือกนำมาสีเป็นข้าวสารขาย หรือการที่สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด จังหวัดเพชรบุรี ได้รับซื้อกล้วยจากสมาชิกแล้วนำมาอบเป็นกล้วยตากออกจำหน่าย เป็นต้น จะสังเกตได้ว่า สหกรณ์ที่สามารถแปรรูปผลิตผลได้ต้องเป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่ มีทุนดำเนินงานสูง ธนาคารให้ความเชื่อถือมาก สหกรณ์การขายที่ประสบความสำเร็จจึงเกิดขึ้นได้ยากในประเทศโลกที่สาม เพราะลำพังขายแต่ผลิตผลตามสภาพโดยไม่มีการแปรรูป มีแนวโน้มถูกกดราคาจากพ่อค้าคนกลางได้ง่าย

การแบ่งประเภทสหกรณ์ตามความเห็นของ ดร.ทนต์ ศาสตราภักดิ์ นับได้ว่าเป็นความเหมาะสมอย่างยิ่ง เพราะแม้สหกรณ์บางประเภทจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้จริง แต่ก็ทำให้ผู้ศึกษาสหกรณ์รุ่นหลังได้เข้าใจว่า ธุรกิจสหกรณ์สามารถเกิดขึ้นได้ในธุรกิจเกือบทุกประเภทในโลก

## 2. การแบ่งประเภทสหกรณ์ของ ศาสตราจารย์ ดร.ทิพย์ ทิพย์ชัยเมธา

การแบ่งประเภทสหกรณ์ของ ศาสตราจารย์ ดร.ทิพย์ ทิพย์ชัยเมธา มีความละเอียดน้อยกว่าการแบ่งประเภทสหกรณ์ของ ดร.ทนต์ ศาสตราภักดิ์ ทั้งนี้ คงเป็นผลมาจากที่อาจารย์ได้ใช้ประสบการณ์ของขบวนการสหกรณ์ในประเทศไทยเป็นหลักในการจัดแบ่ง

สหกรณ์ของ ศาสตราจารย์ ดร.ทิพย์ ทิพย์ชัยเมธา มี 5 ประเภท คือ

2.1 สหกรณ์การผลิต เป็นสหกรณ์ของสมาชิกในเมืองหรือในพื้นที่ชนบท ซึ่งผลิตสินค้าอย่างใดอย่างหนึ่ง สหกรณ์การผลิตมีหน้าที่ผลิตและจำหน่ายผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ให้แก่สมาชิกสหกรณ์ แยกย่อยเป็น 2 ประเภท ดังนี้

2.1.1 สหกรณ์การผลิตการเกษตร ได้แก่ สหกรณ์ทำฟาร์ม สหกรณ์นิคม สหกรณ์ผู้เช่า (ที่ดิน) สหกรณ์เช่าซื้อที่ดิน สหกรณ์การประมง สหกรณ์ผสมพันธุ์สัตว์ เป็นต้น

2.2.2 สหกรณ์การผลิตด้านอุตสาหกรรม ได้แก่ สหกรณ์การผลิตของโรงงานหรือกรรมการทำหน้าที่ผลิตสินค้าอุตสาหกรรม และจัดการจำหน่ายให้ได้ราคาดี โรงงานหรือกรรมการเป็นเจ้าของกิจการ โดยการถือหุ้น และยังเป็นลูกจ้างในเวลาเดียวกัน ทำงานภายใต้การจัดการของผู้จัดการ ซึ่งสมาชิกทั้งหมดเป็นผู้เลือกตั้งเอง นักสหกรณ์บางท่านเรียกว่า “สหกรณ์โรงงาน (Cooperative Workshop)”

สหกรณ์โรงงานในทัศนะของ ศาสตราจารย์ ดร.ทิพย์ ทิพย์ชัยเมธา มีรูปแบบคล้ายโรงงานสังคม (Social Workshops) ของหลุยส์ บลอง (Louis Blanc) อย่างมาก เป็นเรื่องที่น่าสนใจเพราะใน

ประเทศไทยยังไม่มีผู้ใดสนใจจะทำให้สหกรณ์ของคนงานเกิดขึ้นได้จริง บางทีไม่มีใครนึกถึงสหกรณ์โรงงานด้วยซ้ำไป เพราะภาพลักษณ์ของขบวนการสหกรณ์ในหมู่คนงาน มีลักษณะเป็นสหภาพแรงงาน ซึ่งวิถีทางแห่งชีวิตเป็นการร้องขอและการเจรจากับนายจ้าง มากกว่าการเป็นสหกรณ์ซึ่งเป็นวิถีทางแห่งการช่วยเหลือตนเองโดยร่วมมือซึ่งกันและกัน หลุย บลอง เห็นว่า การมีสหกรณ์ผู้ผลิตน่าจะเป็นผลดีแก่คนงานมาก แทนวิธีการแข่งขันกันแบบทุนนิยม เป็นสหกรณ์ผู้ผลิตที่ปกครองตนเองอย่างแท้จริง โดยไม่มีนายทุนเข้ามาเกี่ยวข้อง

2.2 สหกรณ์การขาย มีหน้าที่รวบรวมรับซื้อผลิตผลเกษตรของสมาชิกสหกรณ์ และจัดการคัดแยกผลิตผลที่รวบรวมมาได้ตามคุณภาพของผลิตผล (Grading) บรรจุหีบห่อหรือภาชนะ กำหนดตราหรือเครื่องหมายการค้า และเก็บรักษาไว้เพื่อจำหน่ายในเวลาที่มีราคาดี สหกรณ์การขายบางแห่งทำหน้าที่ขายอย่างเดียว แต่บางสหกรณ์ทำหน้าที่ทั้งซื้อและขายร่วมกัน ตัวอย่างเช่น สหกรณ์ขายผักและผลไม้ สหกรณ์ขายเปิดและไก่ สหกรณ์ขายน้ำมันดิบและผลิตภัณฑ์จากน้ำมันดิบ สหกรณ์ขายเนื้อสัตว์ สหกรณ์ยางแผ่น สหกรณ์ประมง สหกรณ์ขายหมู เป็นต้น สหกรณ์การขายอาจแยกย่อยออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้คือ

2.2.1 สหกรณ์การขายทั่วไป ซึ่งทำหน้าที่ด้านการตลาดให้แก่สมาชิก สหกรณ์ที่ทำหน้าที่ในด้านการตลาดจะรับซื้อผลิตผลจากสมาชิกก่อน และนำมาจำหน่ายในภายหลัง

2.2.2 สหกรณ์ต่อรองราคา สหกรณ์มีหน้าที่ต่อรองราคารับซื้อผลิตผลกับผู้ซื้อแทนสมาชิกสหกรณ์ หลังจากตกลงราคากันแล้ว สหกรณ์จึงแจ้งให้สมาชิกทราบเพื่อทำการส่งมอบผลิตผลของตนให้แก่ผู้ซื้อโดยตรง และสหกรณ์จะคิดค่านายหน้าจากสมาชิกเป็นรายได้ของสหกรณ์ต่อไป วิธีการคิดค่านายหน้าอาจเป็นทางตรงหรือทางอ้อม เช่น ผู้ซื้อชำระเงินกับสหกรณ์ สหกรณ์จะหักค่านายหน้าไว้ และส่งเงินที่เหลือคืนให้แก่สมาชิก แต่ถ้าผู้ซื้อชำระเงินให้แก่สมาชิกผู้ส่งมอบโดยตรง ผู้ซื้อมีหน้าที่หักเงินค่านายหน้าที่จ่ายไว้ให้แก่สหกรณ์ด้วย เป็นต้น สหกรณ์ต่อรองราคามีแพร่หลายในสหรัฐอเมริกา โปรดสังเกตว่า สหกรณ์ต่อรองราคาจะไม่ถือสินค้าอยู่ในมือโดยเด็ดขาด

2.2.3 สหกรณ์ขายฝาก มีหน้าที่รับฝากพืชผลและสัตว์ให้แก่สมาชิกแต่ละคน และพยายามจัดการจำหน่ายให้ได้ราคาที่ดีที่สุด สหกรณ์ขายฝากเมื่อทำการขายพืชผลให้แก่สมาชิกแล้ว จะหักค่านายหน้าไว้โดยตรง และคืนเงินส่วนที่เหลือให้แก่สมาชิกต่อไป

2.3 สหกรณ์จัดซื้อ คือ สหกรณ์ที่รวมกำลังซื้อของสมาชิกไว้ด้วยกัน เพื่อซื้อสินค้าหรือปัจจัยการผลิตที่สมาชิกต้องการในราคาที่เป็นธรรม และมีคุณภาพดีมาขายให้แก่สมาชิกสหกรณ์จัดซื้ออาจแยกออกเป็น 2 ประเภท คือ

2.3.1 สหกรณ์จัดซื้อสินค้าผู้ผลิต (Producers' Cooperative) สหกรณ์ประเภทนี้แพร่หลายมากในยุโรป เช่น ในประเทศเนเธอร์แลนด์ เดนมาร์ก เยอรมนี เป็นต้น ในประเทศไทยอาจยกตัวอย่างสหกรณ์มีดอร์ญิก จำกัด จังหวัดพระนครศรีอยุธยา และสหกรณ์ร่มหัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้บ่อสร้าง จำกัด จังหวัดเชียงใหม่

2.3.2 สหกรณ์จัดซื้อสินค้าผู้บริโภค (Consumers' Cooperative) ได้แก่ สหกรณ์ร้านค้าทั่วไป



โปรดสังเกตว่า สหกรณ์จัดซื้อในความหมายที่รวมทั้งสหกรณ์จัดซื้อสินค้าผู้ผลิตและผู้บริโภค ในทัศนะของ ศาสตราจารย์ ดร.ทิพย์ ทิพย์ชัยเมธา เป็นความหมายที่แตกต่างไปจากความเข้าใจดั้งเดิม สหกรณ์จัดซื้อในความเดิม คือ Purchasing Cooperative ซึ่งเป็นสหกรณ์ในภาคเกษตร ที่ทำหน้าที่ซื้อสินค้าอุปโภคบริโภคและปัจจัยการผลิตมาจำหน่ายให้แก่สมาชิกซึ่งเป็นเกษตรกร

2.4 สหกรณ์ธนกิจ เป็นสหกรณ์ของผู้ผลิตและผู้บริโภคที่ต้องการสินเชื่อเพื่อใช้ในการผลิตหรืออุปโภคบริโภค และต้องการออมทรัพย์หรือฝากเงิน สหกรณ์ธนกิจมีหน้าที่จัดหาเงินทุนให้แก่สมาชิก โดยคิดดอกเบี้ยในอัตราต่ำ ทั้งรับฝากเงินจากสมาชิกด้วย นอกจากนี้ยังส่งเสริมการประหยัดและการออมทรัพย์ในหมู่สมาชิก สหกรณ์ธนกิจ แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

2.4.1 สหกรณ์การเงิน ได้แก่ สหกรณ์เครดิต สหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นต้น

2.4.2 สหกรณ์ประกันภัย มีหน้าที่รับประกันภัยในชีวิต ทรัพย์สิน พืช สัตว์ ปศุสัตว์ เป็นต้น

2.5 สหกรณ์บริการ เป็นสหกรณ์ที่มีหน้าที่ให้บริการอย่างใดอย่างหนึ่งแก่สมาชิก เช่น สหกรณ์โทรศัพท์ สหกรณ์การไฟฟ้า สหกรณ์ระบายน้ำและท่อน้ำ (ในประเทศไทยมีสมาคมผู้ใช้น้ำชลประทาน ซึ่งจัดตั้งขึ้นในเขตที่สามารถรับน้ำชลประทานได้ น่าจะอนุโลมให้เป็นสหกรณ์บริการประเภทหนึ่ง) สหกรณ์โรงพยาบาล สหกรณ์เคหสถาน และสหกรณ์ขนส่ง เป็นต้น

การแบ่งประเภทสหกรณ์ของไทยจะเน้นเกณฑ์การให้บริการแก่สมาชิกเป็นสำคัญ

#### กิจกรรม 4.2.2

1. จงอธิบายถึงสหกรณ์ประเภทต่างๆ ตามแนวคิดของ ดร.ท努 ศาสตราภักดิ์
2. จงอธิบายถึงสหกรณ์ประเภทต่างๆ ตามแนวคิดของ ศาสตราจารย์ ดร.ทิพย์ ทิพย์ชัยเมธา

(โปรดทำกิจกรรม 4.2.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 4.2 เรื่องที่ 4.2.2)

## เรื่องที่ 4.2.3

### การแบ่งประเภทสหกรณ์ตามกฎหมายไทย

---

สหกรณ์เป็นองค์การอิสระมีฐานะเป็นนิติบุคคลที่จัดตั้งและจดทะเบียนตามกฎหมายสหกรณ์ หรือพระราชบัญญัติสหกรณ์ ในปัจจุบันการดำเนินการของสหกรณ์ เป็นไปตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 ภายใต้บทนิยาม คณะกรรมการพัฒนาสหกรณ์แห่งชาติ อำนาจกำกับดูแลนายทะเบียนสหกรณ์ สหกรณ์ สมาชิกสมทบ อำนาจระทำการของสหกรณ์ กรรมการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่การบัญชี การกำกับดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์และเครดิตยูเนียน ชุมนุมสหกรณ์ การพิจารณาอุทธรณ์ และบทลงโทษ นอกจากนี้ การบริหารงานเกี่ยวข้องกับกฎกระทรวง ข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์ ที่ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานสหกรณ์ตามวัตถุประสงค์สหกรณ์

ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 มาตรา 33/1 สหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียนตาม มาตรา 33 แบ่งประเภทได้ดังต่อไปนี้ 1) สหกรณ์การเกษตร 2) สหกรณ์ประมง 3) สหกรณ์นิคม 4) สหกรณ์ร้านค้า 5) สหกรณ์บริการ 6) สหกรณ์ออมทรัพย์ 7) สหกรณ์เครดิตยูเนียน และ 8) สหกรณ์อื่น ตามที่กำหนดในกฎกระทรวง โดยลักษณะของสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียน วัตถุประสงค์ และขอบเขตแห่ง การดำเนินการที่จะพึงดำเนินการได้ของสหกรณ์แต่ละประเภทตามวรรคหนึ่ง ให้เป็นไปตามที่กำหนด ในกฎกระทรวง ซึ่งผู้มีอำนาจกำหนดประเภทของสหกรณ์อื่นที่จะรับจดทะเบียน ได้แก่ กระทรวงเกษตร และสหกรณ์ โดยให้ออกเป็นกฎกระทรวง ดังนั้น ประเภทของสหกรณ์ที่ทางราชการจะรับจดทะเบียนจึง อาจเปลี่ยนแปลงได้เสมอ

ทั้งนี้ ใน พ.ศ. 2564 ยังไม่มีการประกาศกฎกระทรวง กำหนดประเภทของสหกรณ์ที่จะรับ จดทะเบียนออกมาใหม่ ดังนั้น ประเภทสหกรณ์ในประเทศไทยจึงยังใช้การแบ่งตามประกาศกฎกระทรวง กำหนดประเภทของสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียน พ.ศ. 2548 เมื่อวันที่ 29 มิถุนายน พ.ศ. 2548 กระทรวง เกษตรและสหกรณ์ ได้ออกกฎกระทรวงเพื่อกำหนดประเภทของสหกรณ์ที่จะจดทะเบียน โดยอาศัยอำนาจ ตามความในมาตรา 5 และมาตรา 33 วรรคสองแห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 อันเป็นพระราช- บัญญัติที่มีบทบัญญัติบางประการเกี่ยวกับการจำกัดสิทธิและเสรีภาพของบุคคล ซึ่งมาตรา 29 ประกอบ กับมาตรา 35 และมาตรา 45 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย บัญญัติให้กระทำได้โดยอาศัยอำนาจ ตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ออกกฎกระทรวงไว้ เป็น 7 ประเภท โดยประเภทของสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียน มีดังต่อไปนี้ 1) สหกรณ์การเกษตร 2) สหกรณ์นิคม 3) สหกรณ์ประมง 4) สหกรณ์ร้านค้า 5) สหกรณ์บริการ 6) สหกรณ์ออมทรัพย์ และ 7) สหกรณ์เครดิต ยูเนียน ทั้งนี้ ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 122 ตอนที่ 63 ก วันที่ 4 สิงหาคม พ.ศ. 2548 มี ผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 5 สิงหาคม พ.ศ. 2548 เป็นต้นไป โดยจะได้อธิบายถึงลักษณะวิธีการดำเนินงาน ของสหกรณ์ทั้ง 7 ประเภท อย่างกว้างๆ ในลำดับต่อไป

อย่างไรก็ดี สหกรณ์ 3 ประเภทแรก คือ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม และสหกรณ์ประมง อาจกล่าวได้ว่าเป็นสหกรณ์ในภาคเกษตร ส่วนสหกรณ์ 4 ประเภทหลัง คือ สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ

สหกรณ์ออมทรัพย์ และสหกรณ์เครดิตยูเนียน เป็นสหกรณ์นอกภาคเกษตร ซึ่งส่วนใหญ่เป็นสหกรณ์ของผู้บริโภคมากกว่า รายละเอียดของสหกรณ์ ทั้ง 7 ประเภท มีดังต่อไปนี้

## 1. สหกรณ์การเกษตร

สหกรณ์การเกษตร (Agricultural Cooperative) หมายถึง สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้มีอาชีพทางการเกษตรรวมตัวกันจัดตั้งและจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อนายทะเบียนสหกรณ์ มีหน้าที่ในการส่งเสริมการผลิตเพื่อเพิ่มพูนรายได้ให้แก่เกษตรกรที่เป็นสมาชิก ทำหน้าที่เป็นสหกรณ์เอนกประสงค์ ให้บริการด้านสินเชื่อ รับฝากเงิน จัดหาวัสดุ อุปกรณ์การเกษตร และสินค้าที่จำเป็นในการบริโภค รวบรวมผลผลิตการเกษตรมาจำหน่าย หรือแปรรูป บริการปรับปรุงบำรุงที่ดิน เป็นต้น สหกรณ์การเกษตรในประเทศไทยส่วนใหญ่ มีอาณาเขตดำเนินการครอบคลุมในพื้นที่อำเภอหนึ่งๆ ซึ่งถือเป็นสหกรณ์ชั้นปฐมหรือสหกรณ์ท้องถิ่น อย่างไรก็ตาม อาจมีสหกรณ์การเกษตรบางแห่งมีพื้นที่ดำเนินงานกว้างกว่านั้น เช่น สหกรณ์ผู้ปลูกมันฝรั่งเชียงใหม่ จำกัด และสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. เชียงใหม่ จำกัด ที่มีพื้นที่ดำเนินงานครอบคลุมในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ เป็นต้น

ทั้งนี้ สหกรณ์การเกษตรมีโครงสร้างใน 3 ระดับ คือ ระดับท้องถิ่น ระดับจังหวัด และระดับชาติ หรือเป็นลักษณะสหพันธ์สหกรณ์ หรือชุมนุมสหกรณ์ (Federated Cooperative) ส่วนสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. เป็นสหกรณ์ที่เป็นแบบรวมศูนย์ (Centralized Cooperative) มีแผนดำเนินงานระดับจังหวัดที่มีหน่วยบริการ ในพื้นที่อำเภอต่างๆ แต่ไม่ได้ทำหน้าที่ให้บริการด้านสินเชื่อ เนื่องจาก ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ได้ให้บริการอยู่แล้ว

สำหรับสหกรณ์การเกษตร จะมีการแบ่งโครงสร้างภายในของสมาชิกออกเป็นกลุ่มๆ ตามอาณาเขตพื้นที่ที่สมาชิกอยู่ เรียกว่า กลุ่มสมาชิก สมาชิกแต่ละกลุ่มก็จะมีการบริหารกลุ่มเอง โดยเลือกประธานกลุ่ม และเลขานุการกลุ่ม หรือผู้ทำหน้าที่อื่นๆ เพิ่มเติม ตามความจำเป็น และประธานกลุ่มนี้เองจะถูกเลือกขึ้นไปเป็นคณะกรรมการดำเนินการเพื่อบริหารสหกรณ์ต่อไป

## 2. สหกรณ์นิคม

สหกรณ์นิคม (Land Settlement Cooperative) เป็นสหกรณ์อีกประเภทหนึ่งที่มีความคล้ายคลึงกับสหกรณ์ประเภทสหกรณ์การเกษตร เพราะมีการดำเนินงานของสหกรณ์เหมือนกัน แต่จุดเริ่มต้นของสหกรณ์อาจแตกต่างกันบ้างในเรื่องของการจัดสรรที่ดิน โดยรัฐเข้ามาเกี่ยวข้องอย่างมากในการจัดสรรที่ดินให้ราษฎรที่ยากจนเข้าทำกิน ใน 3 รูปแบบ คือ สหกรณ์นิคม สหกรณ์เช่าที่ดิน และสหกรณ์เช่าซื้อที่ดิน เพื่อประกอบอาชีพทางการเกษตร ภาครัฐโดยกรมส่งเสริมสหกรณ์จัดที่ดินให้โดยราษฎรอาจได้กรรมสิทธิ์ในอนาคตต่อมา หรือเป็นผู้เช่าที่ดินก็ได้ ทั้งนี้ อาจจัดให้มีการสร้างปัจจัยพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้อยู่อาศัย เช่น ถนนหนทาง ระบบสาธารณูปโภค เป็นต้น หลังจากนั้นราษฎรก็ต้องรวมตัวกันจัดตั้งเป็นสหกรณ์เพื่อดำเนินงาน เช่น การจัดหาสินเชื่อ ปัจจัยการผลิตและสิ่งของที่จำเป็น การแปรรูปผลิตผลทางการเกษตร การส่งเสริมอาชีพ รวมทั้งกิจการให้บริการสาธารณูปโภคแก่สมาชิก ให้บรรลุวัตถุประสงค์เช่นเดียวกับสหกรณ์การเกษตรดังที่กล่าวมาแล้ว

### 3. สหกรณ์ประมง

สหกรณ์ประมง (Fishery Cooperative) คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ชาวประมง เพื่อแก้ปัญหาและอุปสรรคในการประกอบอาชีพ ส่วนใหญ่อยู่ในจังหวัดชายทะเล มีหน้าที่คล้ายคลึงกับสหกรณ์การเกษตร แต่ที่แบ่งประเภทสหกรณ์ประมงออกจากสหกรณ์การเกษตร เพราะเห็นว่ามีลักษณะอาชีพที่แตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด และถือเป็นการให้ความสำคัญแก่การประมงเป็นพิเศษ จุดประสงค์ของสหกรณ์ประมง นอกจากให้บริการสินเชื่อแก่สมาชิกชาวประมงแล้ว ยังดำเนินการให้ความรู้ทางด้านวิชาการในเรื่องการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ประมงที่เหมาะสม และมีคุณภาพในการเพาะเลี้ยง การเก็บรักษา การแปรรูปผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำ และการตลาดแก่สมาชิก รวมทั้งให้ความช่วยเหลือทางด้านธุรกิจการประมง คือ การจัดหาเงินทุนให้สมาชิกไปลงทุนประกอบอาชีพ การจัดหาวัสดุการประมงมาจำหน่าย การจัดจำหน่ายสัตว์น้ำและผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำ การรับฝากเงินและสงเคราะห์สมาชิกเมื่อประสบภัยพิบัติ

อย่างไรก็ดี สหกรณ์ประมงเมื่อเทียบกับสหกรณ์ประเภทอื่นๆ แล้ว ยังนับว่ามีไม่มากนัก สหกรณ์บางท่านจึงเห็นว่าน่าจะเป็นประเภทสหกรณ์การเกษตร หรือสหกรณ์การผลิตได้

### 4. สหกรณ์ร้านค้า

สหกรณ์ร้านค้า (Store Cooperative) คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้บริโภค มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บริการจัดหาเครื่องอุปโภค บริโภค มาจำหน่ายแก่สมาชิกในราคายุติธรรม เป็นการป้องกันไม่ให้ผู้บริโภคหรือสมาชิกร้านสหกรณ์ถูกเอารัดเอาเปรียบ หรือไม่ได้รับความเป็นธรรมในการซื้อสินค้า สหกรณ์ร้านค้า อาจแบ่งเป็น 2 รูปแบบ คือ สหกรณ์ร้านค้าแบบเปิด คือ สหกรณ์ที่ให้บริการแก่สมาชิกทั่วไป มีขอบเขตพื้นที่การดำเนินงานกว้าง และอาจมีสาขาต่างๆ ให้บริการ เช่น ร้านสหกรณ์กรุงเทพฯ ร้านสหกรณ์พระนคร เป็นต้น และสหกรณ์ร้านค้าแบบปิด คือ สหกรณ์ที่ให้บริการแก่สมาชิกในหน่วยงานต่างๆ เช่น หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ เอกชน สถาบันการศึกษา เป็นต้น อย่างไรก็ดี หลังจากที่ห้างสรรพสินค้ารายใหญ่ทั้งในและต่างประเทศเปิดดำเนินกิจการในประเทศไทย ส่งผลกระทบต่อร้านโชห่วย และสหกรณ์ร้านค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งร้านสหกรณ์แบบเปิดก็ได้รับผลกระทบด้วยเช่นกัน ทำให้แนวโน้มสหกรณ์ร้านค้าลดลงไปด้วย

### 5. สหกรณ์บริการ

สหกรณ์บริการ (Service Cooperative) เป็นสหกรณ์ที่สมาชิกประสงค์ได้รับบริการอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่าง นอกเหนือไปจากสหกรณ์ทั้ง 4 ประเภทดังกล่าวแล้ว บางครั้งจึงกล่าวกันว่า หากไม่สามารถจัดสหกรณ์ใดสหกรณ์หนึ่งเข้าเป็นประเภทอื่นๆ ได้แล้ว ก็ถือเป็นสหกรณ์บริการ ซึ่งปกติมักไม่เกี่ยวข้องกับด้านการเกษตร ตัวอย่างของสหกรณ์ประเภทนี้ ได้แก่ สหกรณ์ผู้ขับรถรับจ้าง สหกรณ์เคหสถาน สหกรณ์บริการไฟฟ้า สหกรณ์หัตถกรรมต่างๆ สหกรณ์ผู้ผลิตน้ำดื่ม และสหกรณ์การท่องเที่ยว เป็นต้น สหกรณ์ประเภทนี้จึงมีความหลากหลายค่อนข้างมาก บางครั้งก็ยากที่จะแยกแยะว่าเป็นสหกรณ์บริการ เช่น ร้านสหกรณ์เลมอนฟาร์ม ซึ่งดูเหมือนจะเป็นสหกรณ์ประเภทสหกรณ์ร้านค้า แต่กลายเป็นสหกรณ์ประเภทสหกรณ์บริการ เพราะถือว่าเน้นในเรื่องการให้บริการที่เป็นผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ เป็นต้น

## 6. สหกรณ์ออมทรัพย์

สหกรณ์ออมทรัพย์ (Savings Cooperative) หมายถึง สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในกลุ่มคนที่ทำงานอยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรืออาศัยอยู่ถิ่นฐานใกล้เคียงกัน มีวัตถุประสงค์หลักในการส่งเสริมการออมทรัพย์ และให้สมาชิกกู้ยืมเงินเมื่อมีความจำเป็น หรือเพื่อก่อประโยชน์นอกวง สหกรณ์ออมทรัพย์ส่วนใหญ่เป็นสหกรณ์ของกลุ่มข้าราชการ หรือผู้มีเงินได้รายเดือน ได้แก่ สหกรณ์ออมทรัพย์ครู ตำรวจ ข้าราชการส่วนราชการต่างๆ พนักงานองค์กร รัฐวิสาหกิจ และบริษัทเอกชน ทั้งนี้ลักษณะของการดำเนินงาน จะมีการหักเงินได้รายเดือนเป็นค่าหุ้นของสหกรณ์ ทำให้สหกรณ์มีเงินเพิ่มขึ้นเป็นลำดับตามระยะเวลา ขณะที่สามารถหักหนี้ของสมาชิกได้สะดวก เนื่องจากเป็นบุคคลที่อยู่ภายในหน่วยงาน จึงทำให้สหกรณ์ประเภทนี้มีความมั่นคง และก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว สหกรณ์ออมทรัพย์มีอยู่ 2 ระดับ คือ สหกรณ์ออมทรัพย์ระดับท้องถิ่น และสหกรณ์ออมทรัพย์ในระดับชาติ คือ ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

## 7. สหกรณ์เครดิตยูเนียน

สหกรณ์เครดิตยูเนียน (Credit Union Cooperative) เป็นสหกรณ์ที่พัฒนามาจากสหกรณ์แบบไรไฟเฟเซน (Raiffeisen) ซึ่งจัดตั้งขึ้นในหมู่สมาชิกที่อยู่ในวงสัมพันธ์เดียวกัน ซึ่งหมายถึง 1) มีถิ่นที่อยู่ ในท้องถิ่นเดียวกัน 2) การมีอาชีพการงานเดียวกัน และ 3) การเป็นสมาชิกในสมาคมเดียวกัน มีความปรารถนาจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยวิธีการนำเงินของตนเองมาสะสมไว้เป็นกองทุน สมาชิกทุกๆ คน จะต้องสะสมเงินตามความสามารถของตนเป็นประจำสม่ำเสมอตามที่สหกรณ์กำหนด และเงินในกองทุนนี้ จะสามารถช่วยเหลือสมาชิกที่มีความจำเป็นและเดือดร้อนทางการเงิน สามารถกู้ยืมเงินไปแก้ไขปัญหา และบำบัดความเดือดร้อนเหล่านั้น หรือถ้าไม่มีความเดือดร้อนเรื่องการเงิน การสะสมเงินกองทุนไว้ก็จะมีมากขึ้น สหกรณ์เครดิตยูเนียนจึงเป็นสหกรณ์ที่มุ่งหวังให้สมาชิกช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน บริหารงานโดยสมาชิกและทำกิจการทุกอย่าง เพื่อเกิดประโยชน์สูงสุดกับสมาชิก แม้สหกรณ์รูปแบบนี้ สมาชิกอาจไม่มีเงินได้เป็นรายเดือน แต่ถือว่าค่อนข้างจะประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน มีสหกรณ์ระดับชาติ คือ ชุมนุมสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย จำกัด ทั้งนี้ สหกรณ์รูปแบบนี้มีจุดเด่นตรงที่เป็นการรวมกลุ่มของชุมชนเพื่อช่วยเหลือกันและกัน ยึดคุณธรรม 5 ประการ ประกอบด้วย 1) ความซื่อสัตย์ 2) ความเสียสละ 3) ความรับผิดชอบ 4) ความเห็นใจกัน และ 5) ความไว้วางใจกัน โดยมีจิตตารมณ์ 4 ประการ ประกอบด้วย 1) ความสนใจ 2) ความหวังโย 3) การแบ่งปันกัน และ 4) การรับใช้กัน

อย่างไรก็ดี รายละเอียดการดำเนินงานของสหกรณ์แต่ละประเภทจะได้อธิบายเพิ่มเติมให้เข้าใจเพิ่มขึ้นในหน่วยต่อไป

### กิจกรรม 4.2.3

จงอธิบายลักษณะของสหกรณ์ประเภทต่างๆ ที่กำหนดไว้ตามกฎหมายกระทรวง กำหนดประเภทของสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียน พ.ศ. 2548

(โปรดทำกิจกรรม 4.2.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 4.2 เรื่องที่ 4.2.3)

## แผนการสอนตอนที่ 4.3

### โครงสร้างสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 4.3 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 4.3.1 โครงสร้างสหกรณ์ชั้นปฐม
- 4.3.2 การผสมผสานการทำงานสหกรณ์ในแนวราบและแนวตั้ง
- 4.3.3 ปัญหาและข้อเสนอแนะการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างสหกรณ์

#### แนวคิด

1. โครงสร้างสหกรณ์ชั้นปฐมหรือสหกรณ์ระดับท้องถิ่น มีองค์ประกอบสำคัญที่ประกอบไปด้วย  
1) ที่ประชุมใหญ่สมาชิก 2) คณะกรรมการดำเนินการ และ 3) ผู้จัดการและพนักงาน รวมถึงผู้ตรวจสอบกิจการ โดยแต่ละองค์ประกอบมีบทบาทหน้าที่ของตน ที่มุ่งให้สหกรณ์บรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้
2. การทำหน้าที่ของสหกรณ์ชั้นปฐมมีขอบเขตจำกัดในด้านพื้นที่และปริมาณธุรกิจ โดยหลักของการประหยัดต่อขนาด การทำงานร่วมกันทำให้เกิดอำนาจการต่อรองมากขึ้น จึงมีการรวมตัวกันระหว่างสหกรณ์ทั้งแนวราบและแนวตั้ง ในระดับแนวตั้งสหกรณ์อาจรวมตัวกันในลักษณะที่เรียกว่า ชุมชุมสหกรณ์ ส่วนในแนวราบอาจอยู่ในรูปสหกรณ์แบบรวมศูนย์ หรือรวมกันทำงานระหว่างสหกรณ์ชั้นปฐมแบบไม่เป็นทางการก็ได้
3. โครงสร้างสหกรณ์ ถือเป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์อย่างมาก ปัญหาเชิงโครงสร้าง ทั้งในส่วนของสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และพนักงานสหกรณ์ จึงเป็นประเด็นสำคัญที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องแก้ไขและพัฒนา เพราะเป็นกลไกสำคัญที่จะพัฒนาสหกรณ์ให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จในอนาคต

#### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 4.3.1 “โครงสร้างสหกรณ์ชั้นปฐม” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายถึงองค์ประกอบสำคัญของสหกรณ์ชั้นปฐม ตลอดจนบทบาท หน้าที่ แต่ละองค์ประกอบได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 4.3.2 “การผสมผสานการทำงานสหกรณ์ในแนวราบและแนวตั้ง” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายถึงสหกรณ์ระดับมัธยม ซึ่งทำหน้าที่ผสมผสานการทำงานสหกรณ์ทั้งในแนวราบและแนวตั้งได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 4.3.3 “ปัญหาและข้อเสนอแนะการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายถึงปัญหาและแนวทางแก้ไขในโครงสร้างสหกรณ์ได้

## เรื่องที่ 4.3.1

### โครงสร้างสหกรณ์ขั้นปฐม

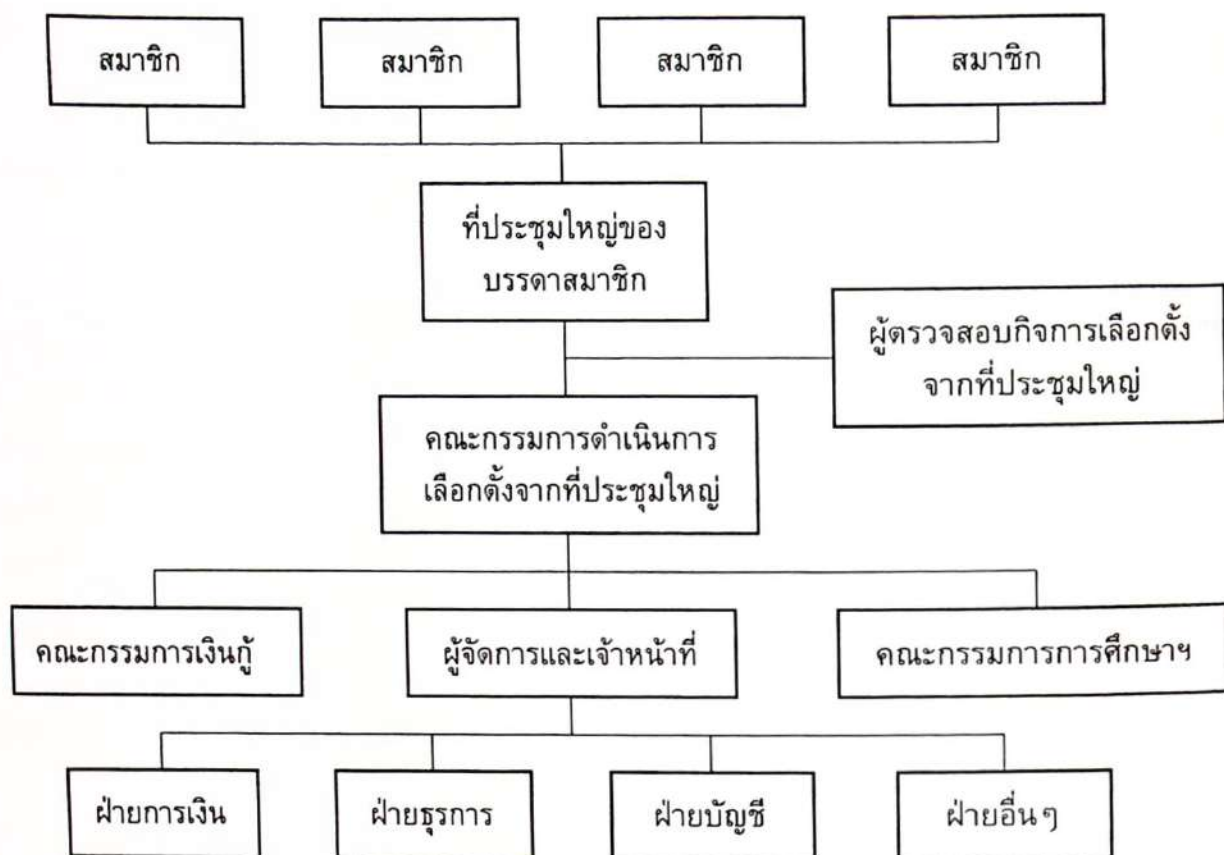
---

โครงสร้างสหกรณ์ที่จะกล่าวต่อไปนี้ ขอให้มองเป็นโครงสร้าง 2 ประเภท ได้แก่ โครงสร้างภายในแต่ละสหกรณ์ ที่เป็นสหกรณ์ระดับท้องถิ่น หรือสหกรณ์ขั้นปฐม (Primary Cooperative) ที่มีสมาชิกเป็นปัจเจกบุคคลหรือบุคคลธรรมดา และโครงสร้างของขบวนการสหกรณ์ที่มีเครือข่ายเชื่อมโยง ระหว่างสหกรณ์ที่มีสมาชิกเป็นสหกรณ์ (นิติบุคคล) หรืออาจมีสมาชิกเป็นบุคคลธรรมดาร่วมด้วย ที่แบ่งโครงสร้างเช่นนี้ เพราะผู้เรียบเรียงประสงค์ให้ผู้อ่านได้ศึกษาในบริบท (Context) ของโครงสร้างที่ต่างกับบริบทในการศึกษาโครงสร้างภายในสหกรณ์ขั้นปฐมที่จะเน้นในเรื่องของประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการบริหารจัดการ แต่โครงสร้างของขบวนการสหกรณ์ เน้นไปที่การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ เพื่อเพิ่มปริมาณธุรกิจให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (Economies of Scale)

โครงสร้างภายในสหกรณ์ องค์ประกอบที่สำคัญของโครงสร้างภายในสหกรณ์แต่ละแห่งที่เป็นสหกรณ์ขั้นปฐม ไม่แตกต่างกันมากนัก โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่

1. มีประชุมใหญ่สมาชิก หรือผู้แทนสมาชิก (General Meeting)
2. คณะกรรมการดำเนินการ (Board of Directors)
3. ผู้จัดการและพนักงาน (Manager and Staff)

ทั้งนี้สหกรณ์บางแห่งอาจมีองค์ประกอบอื่นๆ เพิ่มเติม เช่น ผู้ตรวจสอบกิจการ (Supervisor) ที่ปรึกษาสหกรณ์ (Consultant) เป็นต้น ดังภาพที่ 4.1 โครงสร้างสหกรณ์ต่อไปนี้เป็นต้น



ภาพที่ 4.1 โครงสร้างสหกรณ์

จากภาพที่ 4.1 โครงสร้างสหกรณ์เป็นโครงสร้างพื้นฐานของสหกรณ์โดยทั่วไป ทั้งนี้การแบ่งโครงสร้างภายในสหกรณ์ขึ้นกับความเหมาะสมสอดคล้องกับจำนวนสมาชิก ทรัพยากรในการบริหาร และการให้บริการแก่สมาชิกของแต่ละสหกรณ์ ซึ่งไม่จำเป็นต้องแบ่งโครงสร้างภายในเหมือนกันทุกสหกรณ์ แต่จะยึดหลักเดียวกัน คือ บริหารงานโดยสมาชิก สมาชิกทุก ๆ คน จะเลือกตัวแทนซึ่งเรียกว่า “คณะกรรมการดำเนินการ” จากที่ประชุมใหญ่ ซึ่งคณะกรรมการดำเนินการจะมีหน้าที่กำหนดนโยบายการบริหารงานให้สหกรณ์ โดยจัดจ้าง “ผู้จัดการ” ให้ปฏิบัติงานในสหกรณ์ภายใต้การควบคุมดูแลของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์

นอกจากนี้ กฎกระทรวงการดำเนินงานและการกำกับดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน พ.ศ 2564 ข้อ 6 ให้คณะกรรมการของสหกรณ์ขนาดใหญ่แต่งตั้งคณะอนุกรรมการเพื่อทำหน้าที่และรับผิดชอบการดำเนินการเฉพาะด้าน ซึ่งอย่างน้อยต้องมีคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงโดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดในข้อบังคับของสหกรณ์นั้น ดังนั้นคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์สามารถแต่งตั้งคณะกรรมการอื่นได้ เช่น คณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการเงินกู้ คณะกรรมการศึกษาและประชาสัมพันธ์ เป็นต้น ได้ตามความเหมาะสมในการดำเนินกิจการของสหกรณ์



## 1. ที่ประชุมใหญ่สมาชิก

ที่ประชุมใหญ่สมาชิก หรือผู้แทนสมาชิก (General Meeting) ถือเป็นองค์ประกอบโครงสร้างสหกรณ์ขั้นสูงสุดของสหกรณ์ การตัดสินใจวินิจฉัยปัญหาต่างๆ ถือเป็นที่สุด ทั้งนี้กลไกควบคุมสหกรณ์เป็นไปตามวิถีประชาธิปไตย ซึ่งมีความแตกต่างอย่างสิ้นเชิงจากธุรกิจเอกชนอื่นๆ ที่มีการควบคุมจากคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการเท่านั้น ที่ประชุมใหญ่สมาชิกเป็นที่รวมของสมาชิกทั้งหมด หรือตัวแทนสมาชิก (กรณีที่สมาชิกจำนวนมากๆ ไม่สะดวกต่อการดำเนินงาน) โดยปกติมักมีการประชุมใหญ่สามัญประจำปี ปีละหนึ่งครั้ง แต่กรณีที่มีเรื่องเร่งด่วน อาจมีการประชุมใหญ่วิสามัญก็ได้ โดยเรื่องสำคัญที่มักพิจารณากันที่ประชุมใหญ่ ได้แก่ การเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ การพิจารณาถือใช้หรือแก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับของสหกรณ์ การพิจารณารับรองงบการเงิน หรือผลการดำเนินงานประจำปี การอนุมัติแผนงาน รายได้-ค่าใช้จ่ายประจำปี การจัดสรรกำไรสุทธิประจำปี การเลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการ การพิจารณารายงานของผู้ตรวจสอบกิจการ และการกำหนดนโยบายการดำเนินงานของสหกรณ์ เป็นต้น ความสำเร็จของสหกรณ์จึงอยู่ที่สมาชิกเป็นสำคัญว่าจะมีบทบาทมีส่วนร่วมในการควบคุมดูแลกิจการสหกรณ์ ซึ่งถือว่าเป็นเจ้าของมากน้อยเพียงใด

ศาสตราจารย์อเล็กซานเดอร์ ฟราเซอร์ เลดลอร์ กล่าวว่า สหกรณ์มีความแตกต่างที่สำคัญกับองค์กรธุรกิจอื่น คือ สมาชิกจะมีหน้าที่ที่สำคัญ 3 ประการ คือ เป็นเจ้าของ เป็นผู้ควบคุม และผู้ใช้บริการพร้อมกันไป หากสมาชิกเพียงทำหน้าที่แต่เพียงการใช้บริการเท่านั้น ไม่ใส่ใจดูแลกิจการอันถือว่าตนเองเป็นเจ้าของสหกรณ์ ก็อาจมีปัญหาในการบริหารจัดการได้

บทบาทและหน้าที่ของสมาชิก สมาชิกในฐานะเป็นทั้งเจ้าของและผู้ใช้บริการแล้ว ยังต้องมีหน้าที่สำคัญต่อการจัดการ คือ การควบคุมให้การจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงไม่เพียงเป็นผู้ใช้บริการฝ่ายเดียว แต่ต้องให้ความสนใจดูแลและเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติงานของสหกรณ์ ซึ่งพอจะสรุปได้ ดังนี้

- 1) คัดเลือกสมาชิกที่มีความสามารถและมีคุณสมบัติที่เหมาะสมที่สุด เพื่อเข้าไปเป็นกรรมการในคณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์
- 2) ปฏิบัติตามข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์ และมติที่ประชุมใหญ่
- 3) พิจารณาและให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของทุนดำเนินการ
- 4) พิจารณาการเพิ่มหรือลดทุนดำเนินการ
- 5) ดูแลให้คณะกรรมการและพนักงานของสหกรณ์ปฏิบัติตามข้อบังคับของสหกรณ์
- 6) ต้องมีความพยายามในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์
- 7) ยอมรับถึงความเป็นจริงที่ว่าบางอย่างเป็นข้อจำกัดของสหกรณ์ และสมาชิกก็อย่ามุ่งหวังมากเกินไปกว่าที่สหกรณ์จะให้ได้
- 8) มีความซื่อสัตย์ และให้การสนับสนุนสหกรณ์
- 9) เข้าประชุมอย่างสม่ำเสมอ
- 10) ควรหลีกเลี่ยงที่จะเข้าไปแทรกแซงงานของฝ่ายจัดการสหกรณ์
- 11) ช่วยคณะกรรมการดำเนินการในการกำหนดนโยบาย โดยเสนอข้อคิดเห็นในแง่ของสมาชิก

- 12) ในการเลือกคณะกรรมการใหม่แต่ละครั้ง ให้สมาชิกระลึกไว้ว่าการเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้งจะต้องมีการพัฒนาใหม่ๆ
- 13) ทำทุกสิ่งทุกอย่างที่จะเป็นการเพิ่มปริมาณของธุรกิจ เพื่อเป็นการปรับปรุงบริการสำหรับสมาชิก
- 14) ให้ผู้จัดการมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ โดยผ่านคณะกรรมการดำเนินงาน

## 2. คณะกรรมการดำเนินการ

คณะกรรมการดำเนินการ (Board of Directors) เป็นตัวแทนของสมาชิกที่ได้รับความไว้วางใจให้เป็นผู้ดำเนินการแทน คณะกรรมการดำเนินการจึงมีความรับผิดชอบต่อสมาชิก ในฐานะชั้นอาสาเข้ามาทำงานให้สหกรณ์เจริญรุ่งเรืองและก้าวหน้ามั่นคง สร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาแก่มวลสมาชิก ที่มาของคณะกรรมการดำเนินการต้องเป็นไปตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติมในพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 มาตรา 50 วรรคแรก ซึ่งกำหนดให้สหกรณ์มีคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ประกอบด้วย ประธานกรรมการ 1 คน และกรรมการอื่นอีกไม่เกิน 14 คน ซึ่งที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งจากสมาชิก นอกจากนี้ ข้อบังคับสหกรณ์ได้กำหนดเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเพิ่มเติมจากพระราชบัญญัติสหกรณ์ กล่าวคือ ให้กรรมการดำเนินการเลือกตั้งระหว่างกันเองขึ้นดำรงตำแหน่งรองประธานกรรมการ 1 คน หรือหลายคน เลขานุการ 1 คน และ/หรือเหรัญญิก 1 คน นอกนั้นเป็นกรรมการ และปิดประกาศให้ทราบ โดยทั่วกัน ณ สำนักงานของสหกรณ์

ทั้งนี้ สหกรณ์จะจัดให้มีการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการอย่างไรนั้น ต้องพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมและความเหมาะสม รวมทั้งคำนึงถึงสิทธิของสมาชิกในการเลือกตั้งเป็นสำคัญ และต้องไม่ขัดกับกฎหมายและข้อบังคับสหกรณ์ เช่น สหกรณ์ที่มีขนาดใหญ่และมีสมาชิกจำนวนมาก อาจใช้วิธีการให้สมาชิกในแต่ละเขตหรือพื้นที่ลงคะแนนเลือกตั้ง หรือสรรหาบุคคลที่จะเป็นกรรมการดำเนินการสหกรณ์ในเบื้องต้น ก่อนกำหนดวันประชุมใหญ่ของสหกรณ์ แล้วนำเสนอรายชื่อบุคคลเหล่านั้นต่อที่ประชุมใหญ่สหกรณ์ เพื่อเลือกตั้งเป็นกรรมการดำเนินการสหกรณ์ต่อไป เป็นต้น ด้วยวิธีการนี้สหกรณ์สามารถกระทำต่อเมื่อมีการกำหนดระเบียบของสหกรณ์ว่าด้วยการสรรหาบุคคลเพื่อเข้ารับการเลือกตั้งเป็นกรรมการดำเนินการ โดยได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมใหญ่สหกรณ์แล้ว

คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ นอกจากจะต้องเป็นสมาชิกสหกรณ์และได้รับเลือกตั้งจาก ที่ประชุมใหญ่สหกรณ์แล้วควรเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติ ดังนี้

- 1) มีความศรัทธาในแนวคิดคุณค่า อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์
- 2) ประพฤติตนอยู่ในกรอบศีลธรรมอันดี และเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ผู้อื่น
- 3) อุทิศตนเพื่องานสหกรณ์ด้วยความสุจริตเสียสละ และมีความรับผิดชอบ
- 4) มีภาวะผู้นำ มีความพร้อมและเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่กรรมการดำเนินการสหกรณ์
- 5) รับฟังความคิดเห็น และยอมรับในเหตุผลของผู้อื่น
- 6) มีความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการธุรกิจ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และด้านอื่นๆ

ตามที่กล่าวข้างต้นเป็นเพียงคุณสมบัติเบื้องต้นเท่านั้น ในพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 และพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 มาตรา 52 และมาตรา 53 รวมถึงข้อบังคับสหกรณ์ได้กำหนดเกี่ยวกับลักษณะต้องห้ามของบุคคลที่จะเป็นหรือทำหน้าที่กรรมการดำเนินการสหกรณ์ไว้ เพื่อป้องกันมิให้สหกรณ์ได้รับความเสียหายจากการประพฤตินิยมชอบของผู้ทำหน้าที่กรรมการดำเนินการสหกรณ์ ดังนี้

1) เคยได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท หรือความผิดลหุโทษ

2) เคยถูกไล่ออก ปลดออกให้ออกจากราชการ องค์กรหรือหน่วยงานของรัฐ หรือเอกชนฐานทุจริตต่อหน้าที่

3) เคยถูกให้พ้นจากตำแหน่งกรรมการ หรือมีคำวินิจฉัยเป็นที่สุดให้พ้นจากตำแหน่งกรรมการ ตามมาตรา 22(4)

4) เคยถูกที่ประชุมใหญ่มีมติให้ถอดถอนจากตำแหน่งกรรมการ เพราะเหตุทุจริตต่อหน้าที่

5) สมาชิกซึ่งผิดนัดการชำระหนี้ไม่ว่าต้นเงิน หรือดอกเบี้ยในระยะเวลา 2 ปีทางบัญชีนับแต่ปีที่ผิดนัด ถึงปีที่เลือกตั้งกรรมการดำเนินการ เว้นแต่การผิดนัดนั้นมิได้เกิดจากการกระทำของตนเอง เคยถูกสั่งให้พ้นจากตำแหน่งกรรมการหรือผู้จัดการตามมาตรา 89/3 วรรคสอง

6) ผู้ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ในสหกรณ์นี้ เป็นกรรมการหรือผู้จัดการในสหกรณ์ที่ถูกสั่งเลิกตามมาตรา 89/3 วรรคสอง

7) เป็นบุคคลที่มีลักษณะต้องห้ามตามระเบียบที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด

มาตรา 53 จำนวน คุณสมบัติและลักษณะต้องห้าม วิธีการรับสมัคร และการขาดจากการเป็นผู้ตรวจสอบกิจการ ตลอดจนอำนาจหน้าที่ของผู้ตรวจสอบกิจการตามวรรคหนึ่ง ให้เป็นไปตามระเบียบที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด โดยอาจกำหนดให้แตกต่างกันตามขนาดและประเภทของสหกรณ์ก็ได้

สำหรับวาระการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ต้องเป็นไปตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 มาตรา 50 วรรคสอง ซึ่งกำหนดให้คณะกรรมการดำเนินการมีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละ 2 ปีนับแต่วันเลือกตั้ง ในวาระเริ่มแรกเมื่อครบ 1 ปีนับแต่วันเลือกตั้ง ให้กรรมการดำเนินการออกจากตำแหน่งเป็นจำนวน 1 ใน 2 ของกรรมการดำเนินการทั้งหมด โดยวิธีจับสลากและให้ถือว่าเป็นการพ้นจากตำแหน่งตามวาระ รวมถึงมาตรา 50 วรรคสาม ให้กรรมการดำเนินการซึ่งพ้นจากตำแหน่งอาจได้รับเลือกตั้งอีกได้แต่ต้องไม่เกิน 2 วาระติดต่อกัน

นอกจากนี้ ข้อบังคับสหกรณ์ได้กำหนดเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเพิ่มเติมจากพระราชบัญญัติสหกรณ์ กล่าวคือ ภายหลังให้กรรมการดำเนินการออกจากตำแหน่งโดยวิธีจับสลาก ในปีต่อไปให้กรรมการดำเนินการที่อยู่ในตำแหน่งจนครบวาระ หรืออยู่นานที่สุดออกจากตำแหน่งสลับกันไปทุก ๆ ปีและเมื่อครบกำหนดแล้ว หากยังไม่มีมติดังตั้งคณะกรรมการดำเนินการชุดใหม่ ให้คณะกรรมการดำเนินการชุดเดิมรักษาการจนกว่าจะมีการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการชุดใหม่แต่ต้องไม่เกิน 150 วัน นับแต่วันครบวาระ ในกรณีที่กรรมการดำเนินการต้องพ้นจากตำแหน่งทั้งคณะ ให้กรรมการดำเนินการที่ได้รับเลือกตั้งใหม่อยู่ในตำแหน่งได้เช่นเดียวกับกรรมการดำเนินการชุดแรก และดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรา 50 วรรคสอง

คณะกรรมการดำเนินการมีหน้าที่กำหนดนโยบายของสหกรณ์ จัดจ้างและควบคุมการปฏิบัติงานของผู้จัดการและพนักงาน ให้สามารถนำนโยบายไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ หากมีภาระงานมาก ก็อาจแบ่งหน้าที่กันเป็นกลุ่มได้ เช่น คณะกรรมการเงินกู้ คณะกรรมการการศึกษา เป็นต้น คณะกรรมการดำเนินการจะมีการประชุมประจำเดือน เพื่อหารือและกำหนดแนวทางปฏิบัติงาน เดือนละ 1 ครั้ง หรืออาจมากกว่าตามความจำเป็น จึงถือเป็นผู้นำของสมาชิกที่สำคัญ หากคณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ก็จะสามารถช่วยพัฒนาสหกรณ์ได้สมตามความมุ่งหมาย ตรงกันข้ามหากเป็นผู้มุ่งหวังหรือต้องการกอบโกยผลประโยชน์ส่วนตน ก็จะทำให้สหกรณ์ประสบความหายนะ

บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการ คณะกรรมการดำเนินการถือเป็นผู้บริหารระดับสูงที่เป็นตัวแทนของเจ้าของหรือสมาชิก เมื่อได้รับความไว้วางใจจากสมาชิก จึงควรมีความรับผิดชอบต่อสมาชิก ดูแลผลประโยชน์ของสมาชิก และอำนวยความสะดวกให้เป็นไปอย่างดี โดยมีภาระหน้าที่สำคัญ ดังนี้

- 1) กำหนดนโยบาย เป้าหมาย การดำเนินงานของสหกรณ์
- 2) ควบคุมการดำเนินงานเพื่อให้ทราบว่าการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการเป็นไปตามนโยบายหรือไม่
- 3) จัดจ้างผู้จัดการและพนักงานสหกรณ์
- 4) อนุมัติการทำสัญญาทางธุรกิจกับตัวแทนทางการค้าหรือธุรกิจ
- 5) ประเมินผลการทำงานของฝ่ายจัดการ เพื่อปรับปรุงในโอกาสต่อไป
- 6) มอบหมายอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบให้คณะกรรมการหรือผู้จัดการ ในกรณีจำเป็นเพื่อ

ความคล่องตัว

- 7) ตรวจสอบหลักฐานทางบัญชีและการเงิน

อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายสหกรณ์พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 และพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 กำหนดเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ดังนี้

มาตรา 51 ให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เป็นผู้ดำเนินกิจการ และเป็นผู้แทนสหกรณ์ในกิจการอันเกี่ยวกับบุคคลภายนอก เพื่อการนี้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์จะมอบหมายให้กรรมการคนหนึ่งหรือหลายคน หรือผู้จัดการทำการแทนได้

อำนาจหน้าที่ตามมาตรา 51 เป็นอำนาจในการดำเนินกิจการทั้งปวงของสหกรณ์ซึ่งเป็นไปตามที่กำหนดในข้อบังคับ ระเบียบ มติและคำสั่งของสหกรณ์

มาตรา 51/1 ในการดำเนินกิจการของสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ กรรมการ หรือผู้จัดการต้องปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตแห่งการดำเนินกิจการ ที่จะพึงดำเนินการได้ของสหกรณ์ ข้อบังคับของสหกรณ์ และมติที่ประชุมใหญ่ ทั้งนี้ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และระมัดระวังรักษาผลประโยชน์ของสหกรณ์หรือสมาชิก

มาตรา 51/2 คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ กรรมการ หรือผู้จัดการต้องรับผิดชอบร่วมกันในความเสียหายต่อสหกรณ์ในกรณีดังต่อไปนี้

- (1) แสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบ
- (2) ไม่ปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์

(3) ดำเนินกิจการนอกขอบวัตถุประสงค์หรือขอบเขตแห่งการดำเนินการที่จะพึงดำเนินการได้ของสหกรณ์

เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ผู้ใดมีส่วนร่วมในการกระทำของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ กรรมการ หรือผู้จัดการ อันเป็นเหตุให้เกิดความเสียหายแก่สหกรณ์ เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ผู้นั้นต้องรับผิดชอบร่วมกับคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ กรรมการ หรือผู้จัดการ ในความเสียหายต่อสหกรณ์

มาตรา 51/3 คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ กรรมการ หรือผู้จัดการไม่ต้องรับผิดชอบตามมาตรา 51/2 ในกรณีดังต่อไปนี้

(1) พิสูจน์ได้ว่าตนมิได้ร่วมกระทำการอันเป็นเหตุให้เกิดความเสียหายต่อสหกรณ์

(2) ได้คัดค้านในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์โดยปรากฏในรายงานการประชุม หรือได้ทำคำคัดค้านเป็นหนังสือยื่นต่อประธานที่ประชุมภายใน 3 วันนับแต่สิ้นสุดการประชุม

มาตรา 54 ให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เรียกประชุมใหญ่สามัญปีละ 1 ครั้ง ภายใน 150 วัน นับแต่วันสิ้นปีทางบัญชีของสหกรณ์นั้น

อำนาจหน้าที่ตามมาตรา 54 เป็นอำนาจในการเรียกประชุมใหญ่สามัญ ซึ่งต้องใช้มติที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ประธานกรรมการ หรือรองประธานกรรมการ หรือกรรมการคนหนึ่งคนใด จะใช้อำนาจเรียกประชุมใหญ่สามัญด้วยตนเองไม่ได้

มาตรา 55 วรรคแรก เมื่อมีเหตุอันสมควร คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์จะเรียก ประชุมใหญ่วิสามัญเมื่อใดก็ได้แต่ถ้านายทะเบียนสหกรณ์มีหนังสือแจ้งให้เรียกประชุมใหญ่วิสามัญ หรือในกรณีที่สหกรณ์ ขาดทุนเกินกึ่งของจำนวนทุนเรือนหุ้นที่ชำระแล้ว ต้องเรียกประชุมใหญ่วิสามัญโดยมิชักช้าแต่ไม่เกิน 30 วัน นับแต่วันที่สหกรณ์ทราบ

มาตรา 55 วรรคสอง สมาชิกซึ่งมีจำนวนไม่น้อยกว่า 1 ใน 5 ของจำนวนสมาชิกทั้งหมดหรือไม่น้อยกว่า 100 คน หรือผู้แทนสมาชิกในกรณีที่มีผู้แทนสมาชิกตามมาตรา 56 ซึ่งมีจำนวนไม่น้อยกว่า 1 ใน 5 ของจำนวนผู้แทนสมาชิกทั้งหมด หรือไม่น้อยกว่า 50 คนลงลายมือชื่อทำหนังสือร้องขอต่อคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ให้เรียกประชุมใหญ่วิสามัญก็ได้

มาตรา 55 วรรคท้าย ในกรณีสมาชิก หรือผู้แทนสมาชิกของสหกรณ์เป็นผู้ร้องขอให้เรียก ประชุมใหญ่วิสามัญ ให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เรียกประชุมใหญ่วิสามัญภายใน 30 วัน นับแต่วันที่รับคำร้องขอ ถ้าคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ไม่เรียกประชุมใหญ่วิสามัญภายในกำหนดระยะเวลาดังกล่าวให้นายทะเบียนสหกรณ์มีอำนาจเรียกประชุมใหญ่วิสามัญภายในระยะเวลาตามที่เห็นสมควรก็ได้

อำนาจหน้าที่ตามมาตรา 55 เป็นอำนาจในการเรียกประชุมใหญ่วิสามัญได้ตามที่ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เห็นสมควร ซึ่งต้องใช้มติที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ เช่นเดียวกับการเรียกประชุมใหญ่สามัญ สมาชิกหรือผู้แทนสมาชิกไม่สามารถเรียกประชุมใหญ่วิสามัญได้ หากแต่ร้องขอต่อคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ให้เรียกประชุมใหญ่วิสามัญได้ เว้นแต่กรณีคณะกรรมการ ดำเนินการสหกรณ์ไม่เรียกประชุมใหญ่วิสามัญ ตามที่สมาชิกหรือผู้แทนสมาชิกร้องขอภายในระยะเวลาที่กำหนด นายทะเบียนสหกรณ์สามารถเรียกประชุมใหญ่วิสามัญได้ตามที่เห็นสมควร

อำนาจหน้าที่ตามข้อบังคับสหกรณ์กำหนดเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ดังนี้

คณะกรรมการดำเนินการมีอำนาจหน้าที่ดำเนินกิจการทั้งปวงของสหกรณ์ให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติและคำสั่งของสหกรณ์กับทั้งในทางอันจะทำให้เกิดความจำริญแก่สหกรณ์ซึ่งรวมทั้งในข้อต่อไปนี้

- 1) พิจารณาในเรื่องการรับสมาชิกและสมาชิกออกจากสหกรณ์ ตลอดจนดูแลให้สมาชิกปฏิบัติตามต่าง ๆ ตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์
- 2) พิจารณาดำเนินการเรื่องผลิตผลและผลิตภัณฑ์ของสมาชิก หรือที่ซื้อจากสหกรณ์อื่น หรือบุคคลอื่น เพื่อจำหน่าย
- 3) พิจารณาดำเนินการเรื่องการจัดซื้อสิ่งของที่บรรดาสมาชิกมีความต้องการมาจำหน่าย
- 4) วางข้อกำหนดและระเบียบวิธีการจ่ายน้ำ และการให้บริการต่าง ๆ รวมทั้งกำหนดค่าเช่าค่าบริการอื่น ๆ ที่สมาชิกต้องชำระ
- 5) พิจารณาสอบสวนข้อเท็จจริงเพื่อเสนอที่ประชุมใหญ่ขออนุมัติเงินค้ำประกันที่ดิน
- 6) พิจารณาดำเนินการเรื่องการจัดให้มีเครื่องมือ เครื่องจักรกล วัสดุเกี่ยวกับการผลิต หรือโรงงานอุตสาหกรรม
- 7) พิจารณาเรื่องกิจกรรมกลุ่ม รวมกันผลิต รวมกันซื้อ รวมกันขาย สะสมเงินกองกลางของกลุ่ม และรวมกันแก้ปัญหาเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันของบรรดาสมาชิก
- 8) พิจารณาเรื่องการรับฝากเงิน การกู้ยืมเงิน การให้เงินกู้ และการฝาก หรือลงทุนเงินของสหกรณ์
- 9) กำหนดและดำเนินการเกี่ยวกับการประชุมใหญ่ การเสนองบแสดงฐานะการเงินและรายงานประจำปีแสดงผลการดำเนินงานของสหกรณ์ต่อที่ประชุมใหญ่
- 10) เสนอแนะการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีต่อที่ประชุมใหญ่
- 11) เสนอแผนงานและงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้ที่ประชุมใหญ่อนุมัติ
- 12) พิจารณามอบอำนาจในการดำเนินงานให้แก่กรรมการดำเนินการ ผู้จัดการและบุคคลที่เกี่ยวข้องตามความเหมาะสม
- 13) พิจารณากำหนดตัวเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ให้ปฏิบัติหน้าที่แทนผู้จัดการ
- 14) พิจารณาดำเนินการแต่งตั้ง หรือจ้าง และกำหนดค่าตอบแทนของผู้จัดการ ตลอดจนควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้จัดการให้เป็นการถูกต้อง
- 15) พิจารณาดำเนินการแต่งตั้ง และกำหนดค่าตอบแทนแก่ผู้ตรวจสอบกิจการ
- 16) กำหนดระเบียบต่างๆ ของสหกรณ์
- 17) จัดให้มีและดูแลให้เรียบร้อยซึ่งบรรดาทะเบียน สมุดบัญชีเอกสารต่างๆ และบรรดาอุปกรณ์ดำเนินงานของสหกรณ์
- 18) พิจารณาให้สหกรณ์สมัครเข้าเป็นสมาชิกและออกจากชุมนุมสหกรณ์ และองค์การอื่น
- 19) พิจารณาดำเนินการแต่งตั้งและถอดถอนคณะกรรมการ หรือคณะอนุกรรมการ หรือคณะทำงานเพื่อประโยชน์ในการดำเนินกิจการของสหกรณ์

20) พิจารณาและปฏิบัติตามหนังสือของนายทะเบียนสหกรณ์ รองนายทะเบียนสหกรณ์ผู้ตรวจการสหกรณ์ ผู้สอบบัญชี หรือพนักงานเจ้าหน้าที่ซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์มอบหมาย

21) พิจารณาให้ความเที่ยงธรรมแก่บรรดาสมาชิก เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ตลอดจนสอดส่องดูแลโดยทั่วไป เพื่อให้กิจการของสหกรณ์ดำเนินไปด้วยดี

22) พิจารณารายงานของคณะกรรมการอื่น ผู้ตรวจสอบกิจการ ความเห็นของผู้จัดการ และสมาชิกเกี่ยวกับกิจการของสหกรณ์

23) เชิญสมาชิก หรือบุคคลภายนอกที่เห็นสมควรเป็นที่ปรึกษาของสหกรณ์ ตลอดจนกำหนดค่าตอบแทนให้ตามที่เห็นสมควร

24) ฟ้อง ต่อสู้ หรือดำเนินคดีเกี่ยวกับกิจการของสหกรณ์ หรือประนีประนอมยอมความ หรือมอบข้อพิพาทให้อนุญาตตุลาการพิจารณาชี้ขาด

25) พิจารณาดำเนินการต่างๆ เกี่ยวกับทรัพย์สิน ดังระบุไว้ในวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

26) พิจารณาแต่งตั้งกรรมการดำเนินการเป็นผู้แทนสหกรณ์เพื่อเข้าประชุมใหญ่และออกเสียง ในการประชุมใหญ่ของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมนุมสหกรณ์และองค์การอื่นซึ่งสหกรณ์นี้เป็นสมาชิก ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามที่ข้อบังคับของสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมนุมสหกรณ์ และองค์การนั้นกำหนดไว้

27) พิจารณามอบหมายอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานให้แก่ประธาน รองประธาน เลขานุการ เภรัณยูภิก ผู้จัดการและบุคคลที่เกี่ยวข้องได้ตามความเหมาะสม

นอกจากนี้ พระราชบัญญัติสหกรณ์ ข้อบังคับสหกรณ์ยังกำหนดเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของกรรมการดำเนินการในแต่ละตำแหน่ง ประกอบด้วย ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ เลขานุการ และเฝ้ารัณยูภิก และกำหนดให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์สามารถแต่งตั้งคณะกรรมการอื่นได้ ประกอบด้วย คณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการเงินกู้ คณะกรรมการศึกษาและประชาสัมพันธ์ และคณะอนุกรรมการอื่นๆ ที่ได้ตามความเหมาะสมในการดำเนินกิจการของสหกรณ์ ซึ่งสามารถศึกษารายละเอียดอำนาจหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งเพิ่มเติมได้จากเว็บไซต์กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ความรับผิดชอบของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ข้อบังคับสหกรณ์กำหนดเกี่ยวกับความรับผิดชอบของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ในกรณีที่กระทำการ หรืองดเว้นกระทำการ หรือกระทำการโดยประมาทเลินเล่อในการปฏิบัติหน้าที่ของตนจนทำให้เสื่อมเสียผลประโยชน์ของสหกรณ์ หรือสมาชิกอันเป็นเหตุให้สหกรณ์มีข้อบกพร่องเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี หรือกิจการ หรือฐานะการเงินตามรายงานการสอบบัญชี หรือรายงานการตรวจสอบเป็นเหตุให้สหกรณ์ได้รับความเสียหาย คณะกรรมการดำเนินการต้องรับผิดชอบชดใช้ค่าเสียหายให้แก่สหกรณ์ ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 ได้กำหนดเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวไว้ และมีความรับผิดชอบตามกฎหมายทั่วไป ได้แก่ ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ประมวลกฎหมายอาญา และกฎหมายอื่นๆ ดังต่อไปนี้

1) ความรับผิดชอบตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 ในกรณีที่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์กระทำการหรืองดเว้นกระทำการในการปฏิบัติหน้าที่ของตน อันอาจทำให้เสื่อมเสีย

ผลประโยชน์ของสหกรณ์ หรือสมาชิก หรือสหกรณ์ มีข้อบกพร่องเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี หรือกิจการหรือฐานะการเงิน ตามรายงานการสอบบัญชี หรือตามรายงานการตรวจสอบ ความรับผิดชอบกำหนดไว้ในหมวด 10 บทกำหนดโทษ ดังนี้

**มาตรา 130** ผู้ใดไม่มาชี้แจงข้อเท็จจริงหรือไม่ส่งเอกสารเกี่ยวกับการดำเนินงาน หรือรายงานการประชุมของสหกรณ์หรือชุมนุมสหกรณ์ตามคำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์ รองนายทะเบียนสหกรณ์ ผู้ตรวจการสหกรณ์ ผู้สอบบัญชี หรือพนักงานเจ้าหน้าที่ซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์มอบหมาย ซึ่งสั่งการตามมาตรา 17 หรือไม่มาชี้แจงข้อเท็จจริงหรือไม่ส่งเอกสารเกี่ยวกับการดำเนินงาน หรือรายงานการประชุมของกลุ่มเกษตรกรตามคำสั่งของนายทะเบียนกลุ่มเกษตรกรหรือพนักงานเจ้าหน้าที่ซึ่งนายทะเบียน กลุ่มเกษตรกรมอบหมายตามมาตรา 128 แล้วแต่กรณี ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินหนึ่งเดือน หรือปรับไม่เกินหนึ่งหมื่นบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

**มาตรา 131** ผู้ใดขัดขวางหรือไม่ให้คำชี้แจงแก่นายทะเบียนสหกรณ์ รองนายทะเบียน สหกรณ์ ผู้ตรวจการสหกรณ์ ผู้สอบบัญชี หรือพนักงานเจ้าหน้าที่ซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์มอบหมาย ตามมาตรา 18 หรือขัดขวางหรือไม่ให้คำชี้แจงแก่นายทะเบียนกลุ่มเกษตรกรหรือพนักงานเจ้าหน้าที่ ซึ่งนายทะเบียนกลุ่มเกษตรกรมอบหมายตามมาตรา 124 ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินหนึ่งปี หรือปรับไม่เกินหนึ่งแสนบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

**มาตรา 132** ผู้ใดฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามที่นายทะเบียนสหกรณ์สั่งการตามมาตรา 22 ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินหนึ่งปี หรือปรับไม่เกินหนึ่งแสนบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

**มาตรา 133** กรรมการหรือผู้จัดการของสหกรณ์ผู้ใดดำเนินกิจการของสหกรณ์นอกขอบเขตแห่งการดำเนินกิจการของสหกรณ์ที่จะพึงดำเนินการได้ตามกฎกระทรวงที่ออกตามความในมาตรา 33/1 วรรคสอง ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินหนึ่งปี หรือปรับไม่เกินหนึ่งแสนบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

**มาตรา 133/1** กรรมการหรือผู้จัดการของสหกรณ์ผู้ใดดำเนินกิจการของสหกรณ์โดยผิดวัตถุประสงค์ของสหกรณ์และการดำเนินกิจการนั้นเป็นภัยอันตรายต่อความสงบสุขของประชาชน หรือความมั่นคงของรัฐ ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินหนึ่งปี หรือปรับไม่เกินหนึ่งแสนบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

**มาตรา 133/2** ผู้ใดฝ่าฝืนไม่จัดการรักษาทรัพย์สินของสหกรณ์ หรือไม่ส่งมอบทรัพย์สิน สมุดบัญชี เอกสาร และสิ่งอื่นของสหกรณ์ให้แก่ผู้ชำระบัญชีตามมาตรา 78 ต้องระวางโทษปรับไม่เกินหนึ่งแสนบาท

**มาตรา 133/3** ผู้ใดฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามกฎกระทรวงที่ออกตามความในมาตรา 89/2 (4) (5) (6) (7) (8) (10) (11) (12) หรือ (13) ต้องระวางโทษปรับไม่เกินหนึ่งแสนบาท

**มาตรา 133/4** ผู้ใดฝ่าฝืนไม่แก้ไขข้อบกพร่องหรือระงับการดำเนินการตามที่นายทะเบียนสหกรณ์สั่งการตามมาตรา 89/3 ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินสองปี หรือปรับไม่เกินสองแสนบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

**มาตรา 133/5** ในกรณีที่สหกรณ์กระทำความผิดตามพระราชบัญญัตินี้ กรรมการหรือผู้จัดการของสหกรณ์ซึ่งเป็นผู้ลงมติให้สหกรณ์ดำเนินการหรืองดเว้นการดำเนินการ หรือเป็นผู้ดำเนินการ หรือรับผิดชอบในการดำเนินการนั้น ได้กระทำความผิดหน้าที่ของตนด้วยประการใดๆ โดยทุจริต ต้องระวางโทษจำคุกตั้งแต่หนึ่งปีถึงห้าปี และปรับไม่เกินห้าแสนบาท



2) ความรับผิดตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ คณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้ดำเนินกิจการ และเป็นผู้แทนสหกรณ์ในกิจการอันเกี่ยวกับบุคคลภายนอก กรณีที่คณะกรรมการดำเนินการใช้อำนาจเกินขอบเขต หรือละเว้นการกระทำที่พึงกระทำจะต้องรับผิดในฐานะผู้กระทำการแทนสหกรณ์ ซึ่งถือเป็นความผิดตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 812 ซึ่งกำหนดไว้ว่า ถ้ามีความเสียหายเกิดขึ้นอย่างใด ๆ เพราะความประมาทเลินเล่อของตัวแทนก็ดี เพราะไม่ทำการเป็นตัวแทนก็ดี หรือเพราะทำการโดยปราศจากอำนาจ หรือนอกเหนืออำนาจก็ดี ท่านว่าตัวแทนจะต้องรับผิด

นอกจากจะต้องรับผิดในฐานะผู้กระทำการแทนสหกรณ์แล้ว กรณีที่คณะกรรมการดำเนินการกระทำการละเมิดต่อสหกรณ์จนเป็นเหตุให้เกิดความเสียหายขึ้นจะต้องรับผิดฐานละเมิดด้วย ซึ่งถือเป็นความผิดตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์มาตรา 420 ซึ่งกำหนดไว้ว่า ผู้ใดจงใจ หรือประมาทเลินเล่อทำต่อบุคคลอื่นโดยผิดกฎหมายให้เขาเสียหายถึงแก่ชีวิตก็ดี แก่ร่างกายก็ดี อนามัยก็ดี เสรีภาพก็ดีทรัพย์สินหรือสิทธิอย่างหนึ่งอย่างใดก็ดี ท่านว่าผู้นั้นทำละเมิดจำต้องใช้ค่าสินไหมทดแทนเพื่อการนั้น

3) ความรับผิดตามประมวลกฎหมายอาญา คณะกรรมการดำเนินการอาจกระทำผิดทางอาญาได้โดยส่วนใหญ่เป็นความผิดเกี่ยวกับการยกยอกทรัพย์สิน หรือการทำและใช้เอกสารปลอม ซึ่งถือเป็นความผิดตามประมวลกฎหมายอาญา ดังนี้

มาตรา 352 ความผิดฐานยกยอก กำหนดไว้ว่าผู้ใดครอบครองทรัพย์สินซึ่งเป็นของผู้อื่น หรือซึ่งผู้อื่นเป็นเจ้าของรวมอยู่ด้วย เบียดบังเอาทรัพย์สินนั้นเป็นของตน หรือบุคคลที่สามโดยทุจริต ผู้นั้นกระทำความผิดฐานยกยอกต้องระวางโทษจำคุกไม่เกิน 3 ปี หรือปรับไม่เกินหกพันบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ และถ้าทรัพย์สินนั้นได้ตกมาอยู่ในความครอบครองของผู้กระทำความผิด เพราะผู้อื่นส่งมอบให้โดยสำคัญผิดไปด้วยประการใด หรือเป็นทรัพย์สินหายซึ่งผู้กระทำความผิดเก็บได้ ผู้กระทำต้องระวางโทษแต่เพียงกึ่งหนึ่ง

มาตรา 264 ความผิดเกี่ยวกับเอกสาร กำหนดไว้ว่าผู้ใดทำเอกสารปลอมขึ้นทั้งฉบับ หรือแต่ส่วนหนึ่งส่วนใด เดิม หรือดัดทอนข้อความ หรือแก้ไขด้วยประการใด ๆ ในเอกสารที่แท้จริง หรือประทับตราปลอม หรือลงลายมือชื่อปลอมในเอกสารโดยประการที่น่าจะเกิดความเสียหายแก่ผู้อื่น หรือประชาชน ถ้าได้กระทำเพื่อให้ผู้หนึ่งผู้ใดหลงเชื่อว่าเป็นเอกสารที่แท้จริง ผู้นั้นกระทำความผิดฐานปลอมเอกสารต้องระวางโทษจำคุกไม่เกิน 3 ปี หรือปรับไม่เกินหกพันบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ และผู้ใดกรอกข้อความลงในแผ่นกระดาษ หรือวัตถุอื่นใดซึ่งมีลายมือชื่อของผู้อื่นโดยไม่ได้รับความยินยอม หรือโดยฝ่าฝืนคำสั่งของผู้นั้น ถ้าได้กระทำเพื่อนำเอาเอกสารนั้นไปใช้ในกิจการที่อาจเกิดความเสียหายแก่ผู้หนึ่งผู้ใด หรือประชาชนให้ถือว่า ผู้นั้นปลอมเอกสารต้องระวางโทษเช่นเดียวกัน

4) ความรับผิดตามกฎหมายอื่น ๆ นอกจากความรับผิดตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ประมวลกฎหมายอาญาแล้ว การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์อาจต้องเกี่ยวข้องกับกฎหมายอื่น ๆ เช่น ประมวลกฎหมายที่ดิน พระราชบัญญัติความผิดอันเกิดจากการใช้เช็ค ประมวลรัษฎากร พระราชบัญญัติป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน และพระราชบัญญัติภาษีโรงเรือนและที่ดิน เป็นต้น จึงควรให้ความสนใจและศึกษาเกี่ยวกับกฎหมายต่าง ๆ ด้วย

### 3. ผู้จัดการและพนักงาน

ผู้จัดการและพนักงาน (Manager and Staff) เป็นบุคลากรที่คณะกรรมการดำเนินการจัดจ้างมาเพื่อปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายที่ได้วางเอาไว้ ผู้จัดการและพนักงานจึงต้องทำหน้าที่ให้บริการแก่สมาชิกเป็นประจำวัน ในทางเศรษฐศาสตร์ผู้จัดการต้องสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เช่น บุคลากร เงินทุน วัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ เป็นต้น ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด สหกรณ์จึงจำเป็นต้องมีผู้จัดการที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสหกรณ์ขนาดใหญ่ๆ ด้วยแล้ว ความรับผิดชอบจะมีเพิ่มขึ้นเป็นทวีคูณ ผู้จัดการต้องมีความรู้ถึงหลักการจัดการตั้งแต่การวางแผนงานไปจนถึงการควบคุม ประเมินผลปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันต้องสามารถสนองตอบการให้บริการแก่สมาชิกได้อย่างทั่วถึง ต้องคำนึงอยู่เสมอว่าสมาชิกเป็นเจ้าของ เป็นผู้ที่ต้องให้บริการด้วยความเต็มใจ สำหรับงานที่ต้องให้บริการต่างๆ ก็จะมีพนักงานแต่ละฝ่ายเป็นผู้รับผิดชอบ เช่น พนักงานสินเชื่อ การตลาด การบัญชี เป็นต้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภท และขนาดของสหกรณ์นั้น ผู้จัดการและพนักงานจึงเป็นฝ่ายที่ต้องเผชิญกับคณะกรรมการดำเนินการ เพื่อรับนโยบายมาปฏิบัติและรับข้อเสนอปัญหาการใช้บริการของสมาชิกมาเพื่อพัฒนา ซึ่งถือเป็นตัวจักรสำคัญของงานสหกรณ์ ทั้งนี้ ในบางสหกรณ์อาจเรียก “พนักงานสหกรณ์” ว่า “เจ้าหน้าที่สหกรณ์”

บทบาทหน้าที่ของผู้จัดการ ผู้จัดการเป็นผู้ที่ต้องให้บริการแก่สมาชิก โดยใช้ทรัพยากรบุคคล และวัสดุ อุปกรณ์ ที่มีจำกัดให้เป็นประโยชน์สูงสุด จึงต้องเป็นผู้ที่มีความชำนาญเฉพาะอย่าง สามารถทำงานได้รอบด้าน มีความรับผิดชอบสูง และคาดการณ์ได้อย่างแม่นยำ โดยมีหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

- 1) รับผิดชอบต่อสหกรณ์ ไม่ว่าจะโดยตรง หรือให้ความช่วยเหลือตามนโยบายที่คณะกรรมการดำเนินการกำหนด
- 2) ตระหนักในวัตถุประสงค์ของสหกรณ์และปฏิบัติตามนโยบายที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
- 3) ให้ข่าวสารสำคัญแก่คณะกรรมการดำเนินการ และขอแนะนำสำหรับการกำหนดวัตถุประสงค์ใหม่ๆ เปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และควบคุมการดำเนินงาน
- 4) คัดเลือก ฝึกอบรม กำกับแนะนำ และพัฒนาพนักงานผู้ช่วยและบุคลากรอื่นๆ
- 5) กำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายทดแทนให้เป็นไปตามสภาพที่เป็นจริง
- 6) ดำเนินงานสหกรณ์ตามหลักธุรกิจที่ดี โดย
  - (1) การพัฒนาโครงสร้างธุรกิจที่ให้ประสิทธิผล
  - (2) การใช้งบประมาณการดำเนินงานและงบประมาณการเงิน
  - (3) การพัฒนาและจัดให้มีระบบบัญชีและระเบียบไว้อย่างเพียงพอ
  - (4) พัฒนาความสัมพันธ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
  - (5) การริเริ่มในสิ่งใหม่ๆ ในด้านการซื้อ การตลาด และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการตั้งราคา
  - (6) การหาความสำเร็จในความชำนาญทางเทคนิคเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่จัดการและอุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินงาน
  - (7) การศึกษา วางแผน และการวิจัยปัญหาที่เป็นประโยชน์แก่สหกรณ์
  - (8) รวบรวมและใช้ทรัพยากรภายนอกที่เป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหาสหกรณ์

7) สร้างความไว้วางใจ ความเข้าใจ และความภาคภูมิใจในหมู่สมาชิกโดยการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล สร้างความเชื่อถือได้ทางธุรกิจ คอยติดตามการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงกิจการที่จำเป็นเพื่อบริการสมาชิก ในทางที่สร้างสรรค์กว่า (สมาชิกสัมพันธ์)

8) พัฒนาความไว้วางใจกับธุรกิจที่เกี่ยวข้องและส่งเสริมความเข้าใจเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ภายในชุมชน (การประชาสัมพันธ์)

9) ยอมรับว่าการจัดการสหกรณ์โดยปกติเป็นงานที่ต้องทำเต็มเวลา และจงเข้าใจว่าการที่ผู้จัดการไปทำกิจกรรมอื่นๆ อาจนำไปสู่ความขัดแย้งในผลประโยชน์ได้

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบสำคัญของโครงสร้างภายในสหกรณ์ที่ประกอบด้วย สมาชิก คณะกรรมการ และผู้จัดการและพนักงานสหกรณ์ เป็นส่วนสำคัญต่อผลสำเร็จของสหกรณ์ยิ่ง หากสมาชิกมีส่วนร่วมในการควบคุมสหกรณ์ โดยใช้อำนาจสูงสุดในที่ประชุมใหญ่กำหนดนโยบายทั่วไป มอบหมายอำนาจให้คณะกรรมการดำเนินการปฏิบัติ ออกกฎและแก้ไขข้อบังคับ ลงทุนและอุดหนุนสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการเป็นฝ่ายควบคุมกิจการ เสนอแนะในการแก้ไขเปลี่ยนแปลงนโยบายทั่วไป กำหนดนโยบายของสหกรณ์ตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย จัดจ้างและอำนวยความสะดวกจัดการและเสนอรายงานต่อสมาชิก ส่วนผู้จัดการทำหน้าที่บริหารนโยบายรายได้ การอำนวยความสะดวกจัดการและเสนอธุรกิจประจำวันของสหกรณ์ เสนอแนะโครงการและการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือนโยบายใหม่ๆ จัดจ้างและบังคับบัญชาพนักงานสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแต่ละฝ่ายมีการประสานการทำงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ก็เชื่อว่าสหกรณ์ต่างๆ จะบรรลุผลตามที่มุ่งหวังไว้

นอกจากองค์ประกอบที่สำคัญของโครงสร้างภายในสหกรณ์ดังกล่าวแล้ว ยังมีบุคคลหรือกลุ่มคนอื่นที่เกี่ยวข้องอีก เช่น ผู้ตรวจสอบกิจการ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ เป็นต้น

**ผู้ตรวจสอบกิจการ (Supervisor)** หมายถึง สมาชิกของสหกรณ์นั้น หรือบุคคลภายนอกซึ่งเป็นผู้ตรวจสอบหรือนิติบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและได้รับการเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ให้เป็นผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ผู้ตรวจสอบกิจการอาจจะมีเพียงคนเดียวหรือหลายคนก็ได้ แล้วแต่ที่ประชุมใหญ่จะเห็นชอบ แต่ที่ประชุมใหญ่จะเลือกตั้งกรรมการดำเนินการหรือผู้ที่ดำรงตำแหน่งประจำในสหกรณ์เป็นผู้ตรวจสอบกิจการไม่ได้

ผู้ตรวจสอบกิจการอยู่ในตำแหน่งได้มีกำหนดเวลาแตกต่างกันตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์แต่ละประเภท เช่น 1-3 ปี ซึ่งเมื่อครบกำหนดแล้ว ให้มีการเลือกตั้งใหม่ในที่ประชุมใหญ่ครั้งต่อไป แต่ถ้ายังไม่มีการเลือกตั้งผู้ตรวจสอบกิจการขึ้นใหม่ก็ให้ผู้ตรวจสอบกิจการคนเดิมปฏิบัติหน้าที่ไปก่อน อย่างไรก็ตาม ผู้ตรวจสอบกิจการซึ่งครบกำหนดเวลาปฏิบัติงาน และต้องออกไปนั้น มีสิทธิได้รับการเลือกตั้งซ้ำ ทั้งนี้ผู้ตรวจสอบกิจการจะได้รับค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานเป็นจำนวนเท่าใด ขึ้นอยู่กับการพิจารณาเห็นชอบของสหกรณ์นั้นๆ

ในกรณีที่มีผู้ตรวจสอบกิจการหลายคน ให้ผู้ตรวจสอบกิจการเลือกตั้งในระหว่างกันเองเป็นหัวหน้าผู้ตรวจสอบกิจการคนหนึ่ง แล้วเสนอให้ที่ประชุมใหญ่ทราบ ทั้งนี้ตามระเบียบนายทะเบียนสหกรณ์ ว่าด้วยการตรวจสอบกิจการของสหกรณ์ พ.ศ. 2563 ข้อ 9 ให้สหกรณ์กำหนดจำนวนผู้ตรวจสอบกิจการที่พึงมีไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์ แต่ต้องไม่เกินห้าคนหรือหนึ่งนิติบุคคล

ผู้ตรวจสอบกิจการมีคุณสมบัติ ดังนี้

1) เป็นสมาชิกของสหกรณ์นั้น หรือบุคคลภายนอก ที่ได้รับการเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์

2) ผ่านการอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบกิจการจากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ หรือหน่วยงานอื่นที่ได้รับการรับรองหลักสูตรจากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

กรณีคณะผู้ตรวจสอบกิจการของสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียนขนาดใหญ่ ต้องมีอย่างน้อยหนึ่งคนที่มีคุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีด้านการเงิน การบัญชี การบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์

ผู้ตรวจสอบกิจการต้องไม่มีลักษณะต้องห้าม ดังต่อไปนี้

1) เป็นคนไร้ความสามารถ หรือคนเสมือนไร้ความสามารถ

2) เป็นบุคคลล้มละลายหรือเคยเป็นบุคคลล้มละลายทุจริต

3) เคยได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

4) เคยถูกไล่ออก ปลดออก หรือให้ออกจากราชการ องค์กรหรือหน่วยงานของรัฐ หรือเอกชน ฐานทุจริตต่อหน้าที่

5) เคยถูกให้ออกจากการเป็นสมาชิกสหกรณ์นั้น หรือสหกรณ์อื่น

6) เคยถูกให้พ้นจากตำแหน่งกรรมการ หรือขาดจากการเป็นผู้ตรวจสอบกิจการหรือมีคำวินิจฉัยเป็นที่สุดให้พ้นจากตำแหน่งกรรมการ หรือขาดจากการเป็นผู้ตรวจสอบกิจการของสหกรณ์นั้น หรือสหกรณ์อื่น

7) เคยถูกที่ประชุมใหญ่มีมติให้ถอดถอนออกจากตำแหน่งกรรมการหรือผู้ตรวจสอบกิจการ เพราะเหตุทุจริตต่อหน้าที่ของสหกรณ์นั้น หรือสหกรณ์อื่น

8) เป็นผู้จัดการหรือเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์นั้น หรือสหกรณ์อื่น หรือเคยถูกให้ออกจากตำแหน่งผู้จัดการหรือเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์นั้น หรือสหกรณ์อื่นฐานทุจริตต่อหน้าที่

9) เป็นคู่สมรส บุตร บิดามารดาของกรรมการ หรือผู้จัดการ หรือเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์นั้น

10) เป็นกรรมการของสหกรณ์นั้น เว้นแต่ได้พ้นจากตำแหน่งกรรมการมาแล้วไม่น้อยกว่าสองปี บัญชีของสหกรณ์

11) เป็นผู้สอบบัญชี หรือผู้ช่วยผู้สอบบัญชี หรือบุคคลที่อยู่ในสังกัดนิติบุคคลที่รับงานสอบบัญชีของสหกรณ์ในปีบัญชีนั้น เว้นแต่ได้พ้นจากการเป็นผู้สอบบัญชี หรือผู้ช่วยผู้สอบบัญชี หรือลาออกจากนิติบุคคลที่รับงานสอบบัญชีสหกรณ์นั้นมาแล้วไม่น้อยกว่าหนึ่งปี

12) เป็นผู้อยู่ระหว่างการถูกสั่งพัก หรือเพิกถอนใบอนุญาตเป็นผู้สอบบัญชีรับอนุญาต

13) เป็นผู้อยู่ระหว่างการถูกสั่งพัก หรือขีดชื่อออกจากทะเบียนรายชื่อผู้สอบบัญชีรับอนุญาต หรือบุคคลอื่นของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

ผู้ตรวจสอบกิจการมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- 1) ตรวจสอบกิจการ การเงินและการบัญชี ตลอดจนเอกสาร หลักฐาน ทรัพย์สินและหนี้สินต่างๆ ของสหกรณ์ เพื่อให้ทราบฐานะและข้อเท็จจริงทางการเงินของสหกรณ์
- 2) ตรวจสอบการดำเนินงานธุรกิจแต่ละประเภทของสหกรณ์ เพื่อประมวลผลและให้ข้อแนะนำ ทั้งทางวิชาการและทางปฏิบัติสำหรับธุรกิจนั้นๆ
- 3) ติดตามผลการดำเนินงานของคณะกรรมการดำเนินการ เพื่อพิจารณาหาทางปรับปรุงแผนงาน ข้อบังคับและระเบียบต่างๆ
- 4) รายงานผลการตรวจสอบ เสนอที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการเป็นประจำทุกเดือน และเสนอผลการตรวจสอบโดยสรุปประจำปีทางบัญชีนั้นๆ เสนอที่ประชุมใหญ่สามัญของสหกรณ์
- 5) ตรวจสอบกิจการอื่นใดตามที่กำหนดไว้ในระเบียบ หรือตามที่ประชุมใหญ่มอบหมาย
- 6) เข้าร่วมประชุมใหญ่หรือประชุมคณะกรรมการดำเนินการได้เสมอ เพื่อชี้แจงเกี่ยวกับรายงานการตรวจสอบกิจการซึ่งเสนอต่อที่ประชุม

นอกจากนี้ ระเบียบนายทะเบียนสหกรณ์ว่าด้วยการตรวจสอบกิจการของสหกรณ์ พ.ศ. 2563 หมวด 4 การตรวจสอบกิจการสหกรณ์ กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ตรวจสอบกิจการไว้ในข้อ 18 ดังต่อไปนี้

ผู้ตรวจสอบกิจการมีหน้าที่ตรวจสอบการดำเนินงานทั้งปวงของสหกรณ์ ทั้งด้านการปฏิบัติเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี และด้านปฏิบัติการในการดำเนินธุรกิจตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์ รวมถึงการประเมินผลการควบคุมภายใน การรักษาความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศของสหกรณ์ และการตรวจสอบในเรื่องต่างๆ ดังนี้

- 1) ตรวจสอบความถูกต้องของการบันทึกบัญชีเพื่อให้เป็นไปตามแบบและรายการที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด
- 2) ประเมินความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ เพื่อให้ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบของสหกรณ์
- 3) สอบทานระบบการปฏิบัติงานของสหกรณ์ เพื่อให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบนายทะเบียนสหกรณ์ ข้อบังคับ และระเบียบของสหกรณ์ รวมถึงคำสั่งของส่วนราชการที่กำกับดูแลกำหนดให้ต้องปฏิบัติ
- 4) ตรวจสอบและสอบทานระบบการควบคุม ดูแลรักษาทรัพย์สินของสหกรณ์ วิเคราะห์ และประเมินผลความมีประสิทธิภาพในการใช้ทรัพย์สินของสหกรณ์ เพื่อให้การใช้ทรัพย์สินเป็นไปอย่างเหมาะสมและคุ้มค่า

ข้อ 19 คณะผู้ตรวจสอบกิจการของสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียนขนาดใหญ่ นอกจากจะต้องตรวจสอบภายใต้ข้อกำหนดในข้อ 18 แล้ว คณะผู้ตรวจสอบกิจการต้องกำหนดขอบเขตการตรวจสอบและเสนอรายงานผลการตรวจสอบเฉพาะด้าน ในเรื่องดังต่อไปนี้ด้วย

1) ตรวจสอบรายงานทางการเงิน ให้คณะผู้ตรวจสอบกิจการตรวจสอบและเสนอรายงานผลการตรวจสอบเกี่ยวกับการเปิดเผยรายการในงบการเงินของสหกรณ์เป็นไปโดยถูกต้อง และได้ปฏิบัติตามกฎหมาย ประกาศ คำสั่ง ระเบียบ คำแนะนำ แนวปฏิบัติที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนดตรวจสอบการจัดทำรายการย่อแสดงสินทรัพย์และหนี้สินครบถ้วนและได้เปิดเผยให้สมาชิกได้รับทราบ เป็นประจำทุกเดือน รวมทั้งได้มีการจัดส่งข้อมูลรายงานทางการเงินตามแบบและรายการที่กำหนดในกฎกระทรวง

2) ตรวจสอบการบริหารความเสี่ยง ให้คณะผู้ตรวจสอบกิจการตรวจสอบการวางกลยุทธ์ด้านการบริหารความเสี่ยงสอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยง และเสนอรายงานผลการตรวจสอบเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายและการวางกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง เช่น ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ความเสี่ยงด้านการลงทุน ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ เป็นต้น เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้

3) ตรวจสอบการบริหารด้านสินเชื่อ ให้คณะผู้ตรวจสอบกิจการตรวจสอบและเสนอรายงานผลการตรวจสอบเกี่ยวกับการให้สินเชื่อประเภทต่าง ๆ ของสหกรณ์เป็นไปตามนโยบายด้านสินเชื่อที่วางไว้สามารถประเมิน ติดตาม และดูแลความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการที่ลูกหนี้ไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนดในสัญญา ตรวจสอบการวางกลยุทธ์และระบบปฏิบัติการเป็นไปตามนโยบายด้านสินเชื่อและหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวง

4) ตรวจสอบการบริหารด้านการลงทุน ให้คณะผู้ตรวจสอบกิจการตรวจสอบและเสนอรายงานผลการตรวจสอบเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายด้านการลงทุน การลงทุนของสหกรณ์ต้องอยู่ภายใต้กรอบนโยบายที่กำหนดและเป็นไปตามกฎหมายสหกรณ์ และได้ดำเนินการภายใต้เกณฑ์ที่กำหนดในกฎกระทรวง

5) ตรวจสอบการบริหารสภาพคล่อง ให้คณะผู้ตรวจสอบกิจการตรวจสอบและเสนอรายงานผลการตรวจสอบเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายหรือแผนงานในการควบคุมการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของสหกรณ์ การดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องเป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

กรณีพบการทุจริต การขัดแย้งทางผลประโยชน์หรือมีสิ่งผิดปกติหรือมีความบกพร่องที่สำคัญในระบบการควบคุมภายใน การฝ่าฝืนกฎหมายสหกรณ์หรือกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง การฝ่าฝืนระเบียบ คำสั่งนายทะเบียนสหกรณ์ คณะผู้ตรวจสอบกิจการต้องเปิดเผยไว้ในรายงานผลการตรวจสอบกิจการและนำเสนอ ต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์และที่ประชุมใหญ่

ผู้ตรวจสอบกิจการมีส่วนช่วยการทำงานของคณะกรรมการดำเนินการเป็นอันมาก เนื่องจากคณะกรรมการดำเนินการอาจจะควบคุมดูแลในรายละเอียดเกี่ยวกับบัญชีและการเงินได้ไม่ทั่วถึง หรือมีความรู้ความชำนาญทางด้านนี้ไม่ทัดเทียมผู้ตรวจสอบกิจการ ข้อมูลหรือรายงานของผู้ตรวจสอบกิจการจึงเป็นเครื่องมือช่วยการควบคุมและการบริหารของคณะกรรมการดำเนินการ

**กิจกรรม 4.3.1**

โครงสร้างสหกรณ์ขั้นปฐม ประกอบด้วยอะไรบ้าง และมีบทบาทหน้าที่ในแต่ละองค์ประกอบอย่างไร

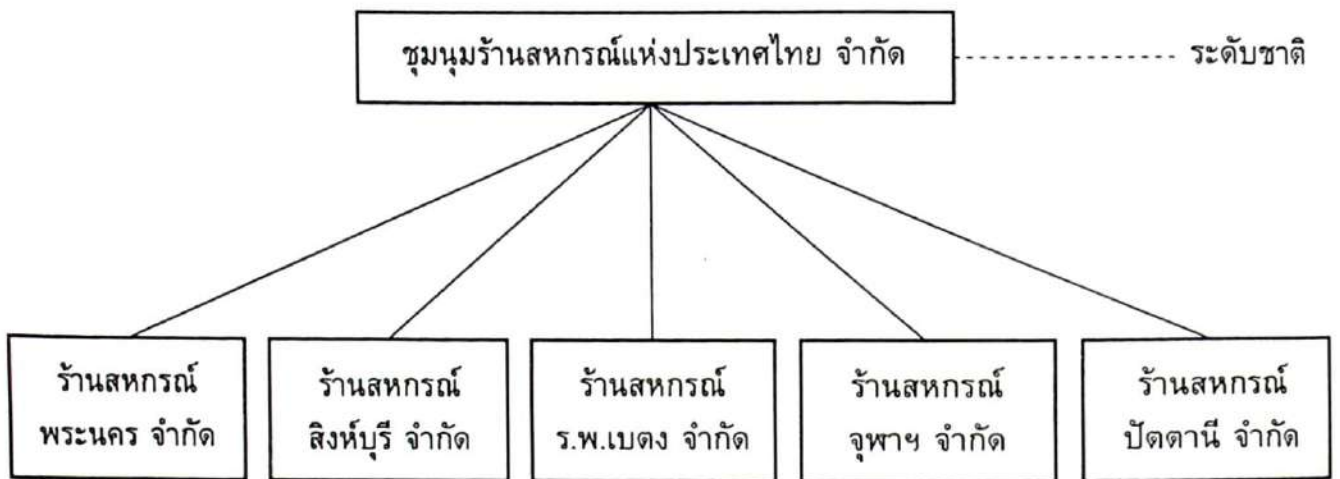
(โปรดทำกิจกรรม 4.3.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 4.3 เรื่องที่ 4.3.1)

**เรื่องที่ 4.3.2****การผสมการทำงานสหกรณ์ในแนวราบและแนวตั้ง**

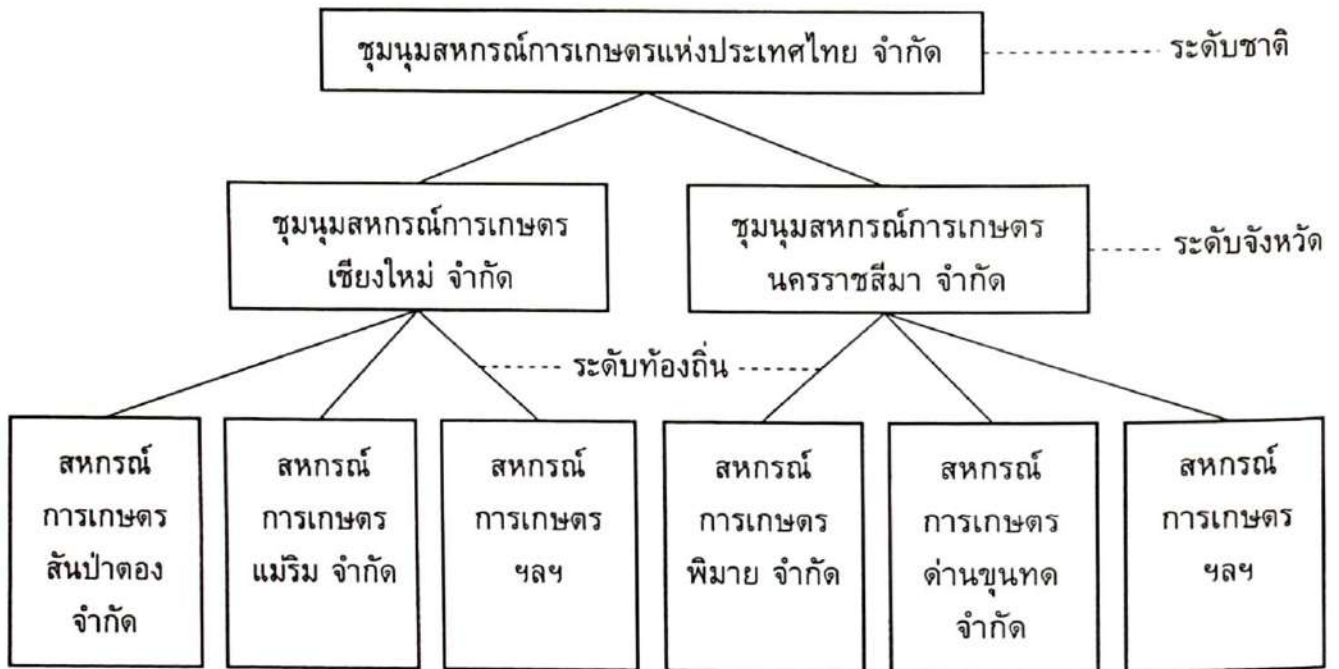
โครงสร้างของสหกรณ์นี้ ประกอบไปด้วย สหกรณ์ท้องถิ่น (Primary Cooperative) จำนวนหนึ่ง ที่รวมกันเป็นเครือข่ายเกิดสหกรณ์ในระดับสูงขึ้น อาจเป็นสหกรณ์ระดับมัธยม (Secondary Cooperative) หรือระดับสูงขึ้นไปอีก ซึ่งเรียกว่าเป็น สหพันธ์สหกรณ์ หรือชุมนุมสหกรณ์ (Federted Cooperative) อีกกรณีหนึ่ง มีโครงสร้างคล้ายคลึงกับสหกรณ์ท้องถิ่น แต่มีแผนดำเนินงานที่กว้างกว่า อาจเป็นระดับจังหวัด ภาค หรือประเทศก็ได้ จึงต้องมีหน่วยบริการหรือสาขา เรียกว่าเป็น สหกรณ์แบบรวมศูนย์ (Centralized Cooperative) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**1. สหพันธ์สหกรณ์ หรือชุมนุมสหกรณ์**

สหพันธ์สหกรณ์ หรือชุมนุมสหกรณ์ (Federted Cooperative) คือ การที่สหกรณ์ระดับท้องถิ่น หรือสหกรณ์ขั้นปฐม รวมกันก่อตั้งเป็นสหกรณ์ขั้นสูงขึ้น เรียกว่าเป็นการสร้างเครือข่ายในแนวตั้ง (Vertical Integration) เพื่อให้สหกรณ์มีศักยภาพที่สูงขึ้น มีปริมาณธุรกิจที่มากขึ้นโครงสร้างแบบนี้อาจมีมากกว่า 1 ระดับก็ได้ สหกรณ์ท้องถิ่นอาจรวมตัวกันเป็นชุมนุมสหกรณ์ในระดับจังหวัด เช่น ชุมชุมสหกรณ์จังหวัด เชียงใหม่ จำกัด มีสมาชิกเป็นสหกรณ์ต่างๆ ในจังหวัดเชียงใหม่ หรือชุมนุมร้านสหกรณ์แห่งประเทศไทย จำกัด มีสหกรณ์ระดับท้องถิ่นเป็นสมาชิก ซึ่งทั้งสองตัวอย่างแม้มีโครงสร้างแบบสหกรณ์ 2 ชั้นเหมือนกัน แต่ชุมนุมหนึ่งมีแผนดำเนินงานระดับจังหวัด อีกชุมนุมหนึ่งมีแผนดำเนินงานระดับประเทศ กรณีที่เป็นชุมนุมสหกรณ์แบบ 3 ชั้น เช่น ชุมชุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด มีสหกรณ์ในระดับจังหวัด ได้แก่ ชุมชุมสหกรณ์จังหวัดเชียงใหม่ จำกัด ชุมชุมสหกรณ์จังหวัดนครราชสีมา จำกัด ฯลฯ เป็นสมาชิก ซึ่งแต่ละชุมนุมในจังหวัดยังมีสหกรณ์ขั้นปฐมเป็นสมาชิกอีกทอดหนึ่ง ดังภาพที่ 4.2 และภาพที่ 4.3



ภาพที่ 4.2 โครงสร้างชุมนุมสหกรณ์แบบ 2 ชั้น



ภาพที่ 4.3 โครงสร้างชุมนุมสหกรณ์แบบ 3 ชั้น

## 2. สหกรณ์แบบรวมศูนย์

สหกรณ์แบบรวมศูนย์ (Centralized Cooperative) เป็นสหกรณ์ที่มีโครงสร้างภายในเช่นเดียวกับสหกรณ์ชั้นปฐม แต่มีอาณาเขตดำเนินงานกว้างขวางกว่ามาก อาจครอบคลุมระดับจังหวัดหรือภาคก็ได้ และเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างทั่วถึง อาจมีหน่วยบริการ หรือสาขาเพื่อให้สามารถบริการแก่สมาชิกได้อย่างทั่วถึงก็ได้ แต่อย่างไรก็ดี สหกรณ์แบบรวมศูนย์หน้าที่ต่างๆ จะถูกวางแผน และอำนวยความสะดวกจากสำนักงานกลาง หรือสำนักงานใหญ่เท่านั้น ตัวอย่างเช่น สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. ที่มีอยู่ในจังหวัดต่างๆ ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัด ร้านสหกรณ์กรุงเทพ จำกัด ร้านสหกรณ์ผู้ปฏิบัติงาน



การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จำกัด เป็นต้น แต่ละสหกรณ์มีสาขาต่างๆ และมีการวางแผนงานในขั้นสูงสุดจากสำนักงานใหญ่ แต่ละสาขาอาจมีอนุกรรมการปฏิบัติงานได้ งานมีพื้นที่ดำเนินใกล้เคียงกัน ดังภาพที่ 4.4



ภาพที่ 4.4 โครงสร้างสหกรณ์แบบรวมศูนย์

### 3. เปรียบเทียบโครงสร้างแบบชุมนุมสหกรณ์และสหกรณ์แบบรวมศูนย์

อברהฮัมเซน (Abrahamsen) ได้ประมวลข้อดี ข้อจำกัด ของโครงสร้างสหกรณ์ทั้ง 2 ประเภทไว้ดังนี้

#### 3.1 สหกรณ์แบบชุมนุมสหกรณ์หรือสหพันธ์สหกรณ์ (Federated Cooperative)

ข้อดี

- 1) สมาชิกมีความรู้สึกในความเป็นเจ้าของ การควบคุม ความรับผิดชอบ และความภาคภูมิใจ เพราะสมาชิกลงทุนและควบคุมสหกรณ์ท้องถิ่นโดยตรง ทำให้มีการพัฒนาลักษณะผู้นำในระดับท้องถิ่นได้มากกว่า
- 2) การติดต่อและการสื่อสารกับสมาชิกอาจทำได้ง่ายกว่าและดีกว่าและสมาชิกมีความเข้าใจในสหกรณ์ดีกว่า และมีส่วนในกิจการสหกรณ์มากกว่า
- 3) การควบคุมระบบทั้งปวงแผ่ขยายไปจากเบื้องล่างยิ่งกว่าการควบคุมจากเบื้องต้น
- 4) สหกรณ์ท้องถิ่นมีความฉับไวต่อความต้องการของสมาชิกมากกว่า และทำการตัดสินใจในผลประโยชน์ของตนเองในระดับท้องถิ่นได้เร็วกว่า
- 5) การประชาสัมพันธ์ในชุมชนระดับท้องถิ่นมักจะทำได้ดีกว่าและเข้มแข็งกว่า
- 6) การหาทุนสำหรับอุปกรณ์ต่างๆ ในท้องถิ่นสามารถทำได้ง่ายกว่า

7) เงินออมสุทธิของสหกรณ์ท้องถิ่นแต่ละสหกรณ์จะจ่ายให้แก่สมาชิกของตนไม่นำไปรวมกับสหกรณ์หรือสาขาอื่นๆ

8) แทนที่จะก่อข้อผูกพันขึ้นทั้งระบบ การขาดทุนหรือหนี้สินโดยปกติจะจำกัดอยู่ภายในภาคหรือสหกรณ์ท้องถิ่นที่เป็นสมาชิก

#### ข้อจำกัด

1) สหกรณ์กลางไม่มีอำนาจโดยตรงในการควบคุมพนักงานหรือเจ้าหน้าที่สหกรณ์ท้องถิ่นที่เป็นสมาชิก ทำได้แต่เพียงการสนับสนุนและแนะนำนโยบาย และช่วยในการฝึกอบรมพนักงานสหกรณ์ท้องถิ่น

2) การตัดสินใจที่สำคัญซึ่งมีผลกระทบต่อสหกรณ์กลางอาจทำได้ล่าช้า

3) เงินทุนและบุคลากรในสหกรณ์ท้องถิ่นไม่พร้อมที่จะจัดสรรหรือเคลื่อนย้ายไปสู่อาณาบริเวณที่ขาดแคลน การหาทุนจากสมาชิกสำหรับใช้ในสหกรณ์ยิ่งทำได้ยาก เพราะสหกรณ์ท้องถิ่นก็มีความต้องการทุนเช่นเดียวกัน

4) อำนาจการกั๊กมีน้อย เพราะมิได้รวมเป็นระบบอันเดียวกัน และมีได้รวมการเสี่ยงภัยไว้ในสหกรณ์เดียว

5) หน้าที่ในการซื้อ การผลิตสินค้า และการจำหน่าย ไม่ประสานกันเท่าที่ควร เพราะสหกรณ์กลางอาจไม่รู้ถึงส่วนสัดปริมาณที่สหกรณ์ท้องถิ่นต้องการจึงเป็นอุปสรรคในการพัฒนาแผนระยะยาว

6) การผลิตสินค้าหรือการดำเนินการอื่นๆ ให้ผสมผสานกันในแนวตั้งไม่อาจทำได้โดยสหกรณ์กลาง เพราะไม่สามารถควบคุมผลกำไรได้ทุกระดับ

7) การบัญชีและการสอบบัญชีไม่เป็นรูปแบบเดียวกันและเพียงพอในทุกสหกรณ์ จึงเป็นอุปสรรคในการวิเคราะห์เปรียบเทียบประสิทธิภาพการดำเนินงาน

### 3.2 สหกรณ์แบบรวมศูนย์ (Centralized Cooperative)

#### ข้อดี

1) สำนักงานกลางของสหกรณ์มีอำนาจควบคุมพนักงานในระดับท้องถิ่นโดยสมบูรณ์ รวมทั้งการคัดเลือกการฝึกอบรม การโยกย้าย และบังคับบัญชี จึงเป็นผลดีต่อการสร้างปริมาณธุรกิจและทำให้การดำเนินงานบรรลุประสิทธิภาพ

2) การตัดสินใจที่สำคัญๆ ซึ่งมีผลกระทบต่อการขายส่งและการผลิตสินค้าสามารถทำและปฏิบัติได้เร็วกว่า

3) เงินทุนและบุคลากรมีพร้อมที่จะจัดสรรให้กิจกรรมที่ต้องการรีบด่วน

4) การหาทุนจากสมาชิกโดยส่วนรวมอาจทำได้ง่ายกว่า เพราะสหกรณ์กลางมีลักษณะผสมผสานกันมากกว่า และไม่มีการแข่งขันในการลงทุนของสมาชิกที่อาจมีอยู่ระหว่างองค์กรกลางแบบสหพันธ์และสหกรณ์ท้องถิ่น

5) อำนาจการกั๊กมีโดยปกติมีมากกว่าเพราะการกั๊กในปริมาณมากกว่า มีการเสี่ยงภัยร่วมกันและเข้าถึงตลาดเงินได้มากกว่า

6) หน้าที่ในการซื้อ การผลิตสินค้า และการจำหน่าย มีการประสานกันดีกว่าและทำให้เกิดประสิทธิภาพดีกว่า เพราะสินค้าที่ขายปลีกทั้งหมดจะส่งมาจากสหกรณ์กลาง จึงสามารถพัฒนาแผนระยะยาวได้ประสิทธิผลมากกว่า

7) การบัญชีรวมอยู่ในส่วนกลางเป็นแบบเดียวกัน และจัดทำได้ประสิทธิภาพมากกว่าการสอบบัญชีภายในและการวิเคราะห์ห้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นผลให้มีการควบคุมที่ดีขึ้น

8) การผลิตสินค้าและการแปรรูป และการดำเนินการอื่นๆ ให้ผสมผสานกันในแนวตั้งสามารถทำได้ง่ายกว่า เพราะสหกรณ์ควบคุมผลกำไรทุกระดับของการดำเนินการ

9) ธุรกิจส่วนใหญ่ของผู้มิได้เป็นสมาชิกสามารถดำเนินการได้โดยร้านค้าบางแห่ง ในเมื่อเป็นผลดี โดยไม่มีผลกระทบอย่างมากมายต่อเปอร์เซ็นต์ทั้งหมดของธุรกิจสหกรณ์

#### ข้อจำกัด

1) สมาชิกอาจมีความรู้สึกในความเป็นเจ้าของ การควบคุม ความรับผิดชอบ และความภักดีน้อยกว่า เพราะศูนย์การดำเนินการอยู่ห่างไกลจากสมาชิกกว่าในกรณีของสหกรณ์ท้องถิ่น และเพราะว่าสมาชิกมีเสียงโดยตรงในการกำหนดนโยบายน้อยกว่า

2) สมาชิกอาจมีการติดต่อและการสื่อสารกับฝ่ายจัดการน้อยกว่าและดังนั้นจึงมีความเข้าใจและมีส่วนร่วมในกิจการสหกรณ์น้อยกว่า

3) การควบคุมระบบทั้งปวงบางที่มักเป็นแบบครอบงำโดยเจ้าหน้าที่ (กรรมการผู้บริหาร) มากกว่า หรือถูกควบคุมจากเบื้องบน

4) ฝ่ายปฏิบัติการอาจมีความฉะฉานต่อความต้องการของสมาชิกน้อยกว่า และสามารถปรับปรุงและเพิ่มบริการท้องถิ่นได้ช้ากว่า

5) ประสิทธิภาพในด้านนโยบายดำเนินงาน และวิธีปฏิบัติในระดับท้องถิ่นมักจะไม่พร้อมอย่างในระบบสหพันธ์ที่สหกรณ์ท้องถิ่นมีความเป็นอิสระ

6) การที่จะชำระไว้ซึ่งการประชาสัมพันธ์ที่ดีในระดับท้องถิ่นอาจทำได้ยากกว่า

7) สมาชิกสาขาที่มีเงินออมสูงอาจต้องดูกลั่นการขาดทุนของสาขาอื่นๆ หรือต้องเฉลี่ยเงินออมกับสาขาอื่น

8) การขาดทุน การมีหนี้สิน เป็นภาระของสหกรณ์กลางทั้งหมด แทนที่จะแบ่งสรรระหว่างสหพันธ์และสหกรณ์ท้องถิ่นที่เป็นสมาชิก

#### กิจกรรม 4.3.2

1. จงอธิบายความหมายของสหกรณ์ระดับมัธยม (Secondary Cooperative)
2. ชุมชุมสหกรณ์ (Federted Cooperative) แตกต่างจากสหกรณ์แบบรวมศูนย์ (Centralized Cooperative) อย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 2.3.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 4.3 เรื่องที่ 4.3.2)

## เรื่องที่ 4.3.3

### ปัญหาและข้อเสนอแนะการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างสหกรณ์

โครงสร้างสหกรณ์ก็เปรียบเสมือนฐานรากที่สำคัญของบ้าน หากโครงสร้างที่วางไว้ไม่เหมาะสมกับองค์ประกอบของบ้าน หรือการวางรากฐานไว้ในอดีตไม่อาจรองรับกับสภาพความเป็นอยู่ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ สหกรณ์ก็อาจเปรียบได้กับบ้านจะดำรงอยู่หรือพัฒนาไปได้ยาก หากจะย้อนถึงการพัฒนาสหกรณ์ไทยตั้งแต่ยุคแรกถึงปัจจุบัน อาจกล่าวได้ว่ายังไม่เคยมีการพัฒนาโครงสร้างหรือปรับเปลี่ยนโครงสร้างไปจากเดิมแต่อย่างใด ทั้งโครงสร้างภายในของสหกรณ์ชั้นปฐม หรือสหกรณ์ท้องถิ่น และโครงสร้างที่เป็นเครือข่ายระหว่างสหกรณ์

#### 1. ปัญหาและข้อเสนอแนะของโครงสร้างภายในของสหกรณ์ท้องถิ่น

หากพิจารณาองค์ประกอบตามโครงสร้างของสหกรณ์ท้องถิ่น อันได้แก่ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และผู้จัดการกับพนักงาน ทำให้เห็นปัญหาเชิงโครงสร้าง ดังนี้

1.1 ปัญหาโครงสร้างที่เกี่ยวข้องกับสมาชิก พบว่า โครงสร้างของสหกรณ์ไม่ได้มีการพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนไปตามขนาดและประเภทของสหกรณ์ สหกรณ์เกือบทุกแห่งและทุกประเภทจะมีการใช้โครงสร้างองค์การที่ไม่แตกต่างกัน แม้จะมีจำนวนสมาชิก ขนาดธุรกิจ และพนักงานสหกรณ์เพิ่มขึ้นก็ตาม ทั้งนี้ส่วนใหญ่จะดำเนินตามโครงสร้างที่ใช้กันมาตั้งแต่สมัยแรกตั้ง โดยรัฐเป็นผู้วางรากฐานไว้ให้ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสมาชิก หากสหกรณ์มีขนาดใหญ่ขึ้น การมีส่วนร่วม ความรู้สึกเป็นเจ้าของจะลดน้อยลงไปอย่างเห็นได้ชัด กิจกรรมต่างๆ ที่สมาชิกจะร่วมกับสหกรณ์เป็นไปได้น้อยมาก หากไม่มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง หลายสหกรณ์ใช้ตัวแทนสมาชิกในการประชุมใหญ่ เพราะความไม่สะดวกในการจัดประชุมสมาชิกจำนวนมากๆ รวมถึงค่าใช้จ่ายที่มากตามไปด้วย ขณะเดียวกันการใช้บริการของสมาชิกก็อาจทำได้ยาก หากสหกรณ์ไม่ปรับเปลี่ยนโครงสร้างเพื่อให้บริการสมาชิกจำนวนมากอย่างทั่วถึง หรือสหกรณ์บางประเภท เช่น ร้านสหกรณ์ที่มีสมาชิกขอบเขตการดำเนินงานที่กว้าง การมีส่วนร่วมเพียงแค่ซื้อสินค้าเท่านั้น ไม่มีการผูกพันด้วยการถือหุ้นอย่างต่อเนื่องดังเช่นสหกรณ์ประเภทอื่น เมื่อไม่อาจแข่งขันด้านผลิตภัณฑ์ได้ กิจกรรมต่างๆ ของสมาชิกก็ลดน้อยลงไป ความเป็นเจ้าของซึ่งเป็นเอกลักษณ์สำคัญของความเป็นสหกรณ์ก็หมดไป จึงดูเหมือนว่าขนาดและประเภทสหกรณ์ที่ต่างกัน ต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้สอดคล้องกันด้วย

“นักสหกรณ์บางท่าน เริ่มสับสน ตกเถียงในประเด็นที่ว่า สหกรณ์ที่จะประสบความสำเร็จควรเป็นสหกรณ์ขนาดเล็ก เนื่องจากมีความใกล้ชิด มีส่วนร่วมกันในความเป็นเจ้าของมากกว่า ขณะที่บางท่านเห็นว่าหากธุรกิจสหกรณ์ไม่มากพอ จะทำให้ไม่สามารถลดต้นทุนการดำเนินงานได้ ผู้เขียนเห็นว่า สหกรณ์เป็นองค์การธุรกิจ ความจำเป็นในทางเศรษฐศาสตร์การทำให้ต้นทุนดำเนินการและต้นทุนสินค้าต่ำเป็นสิ่งจำเป็น การมีปริมาณธุรกิจที่มากพอจำเป็นยิ่ง หากต้องการพัฒนาและขยายธุรกิจแต่การขยายธุรกิจที่ใหญ่ สมาชิกที่มากจะทำให้ความรู้สึกเป็นเจ้าของของสหกรณ์ลดลงจึงต้องมีโครงสร้างที่พัฒนาระดับล่างควบคู่ไปด้วย การขยายสาขาและการพัฒนาโครงสร้างสมาชิกในระดับกลุ่มจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง”

1.2 ปัญหาโครงสร้างที่เกี่ยวกับคณะกรรมการดำเนินการ คณะกรรมการดำเนินการถือเป็นผู้บริหารระดับสูงของสหกรณ์ เป็นผู้กำหนดนโยบายและกรอบการดำเนินงานอย่างกว้างๆ ของสหกรณ์ ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของสหกรณ์ ผู้เขียนเห็นว่าประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างในองค์ประกอบนี้คือ 1) การได้มาซึ่งคณะกรรมการ และ 2) การตรวจสอบการทำงานของคณะกรรมการ

1) การได้มาซึ่งคณะกรรมการ มีผลต่อศักยภาพของคณะกรรมการปัญหาที่พบ คือ คณะกรรมการที่ขาดความรู้และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ วิธีการเลือกตั้งคณะกรรมการไม่ได้เป็นวิธีที่ดีที่สุดที่จะได้คณะกรรมการที่ต้องการ หลายครั้งที่สมาชิกเลือกผู้ที่ตนเองเห็นว่าเป็นคนดี ซื่อสัตย์ หรือด้วยความคุ้นเคย จึงพบในสหกรณ์ไม่น้อยว่าได้คณะกรรมการที่ซื่อสัตย์ เสียสละ แต่ไม่มีทักษะเชิงธุรกิจ ขาดวิสัยทัศน์เชิงบริหาร การพัฒนาสหกรณ์จึงเป็นไปได้ช้า ในทางตรงข้ามหากได้คณะกรรมการที่เก่งมีความรู้ แต่ขาดความซื่อสัตย์สุจริตก็ไม่ใช่ผลที่ดีต่อสหกรณ์ จึงมีความพยายามที่จะไม่ให้คณะกรรมการดำรงอยู่เกิน 2 วาระ ซึ่งถือเป็นการแก้ปัญหาที่ไม่ตรงจุด ผู้เขียนเห็นว่าคณะกรรมการที่ได้รับการเลือกตั้ง ควรมีการกำหนดคุณสมบัติที่สำคัญเบื้องต้น เช่น คุณวุฒิ ประสบการณ์ เป็นต้น ที่คิดว่าจะเป็นประโยชน์กับสหกรณ์มากที่สุด ขณะเดียวกันก็สามารถกำหนดค่าตอบแทนที่จูงใจในการทำงานด้วย ในกรณีที่ไม่สามารถจะหาบุคคลที่เหมาะสมได้ โครงสร้างสหกรณ์ควรยืดหยุ่นให้มีกลุ่มคณะบุคคลที่มีความสามารถในจำนวนที่ไม่มากกว่ากึ่งหนึ่งของคณะกรรมการเป็นผู้บริหาร โดยได้รับผลตอบแทนพอสมควร

2) การตรวจสอบการทำงานของคณะกรรมการ สำหรับในกรณีที่ได้คณะกรรมการที่มีการทุจริต หรืออาจทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ควรมีกลุ่มบุคคลที่มีอำนาจตรวจสอบ ประเมินผลการทำงานของคณะกรรมการได้อย่างอิสระ ปัจจุบันแม้จะมีผู้ตรวจสอบกิจการแล้วก็ตาม แต่อำนาจหน้าที่ยังไม่ครอบคลุมภารกิจดังกล่าว ขณะที่สหกรณ์อีกหลายแห่ง ผู้ตรวจสอบกิจการยังทำงานไม่ได้เต็มที่ กลุ่มบุคคลดังกล่าวต้องไม่อยู่ภายใต้การควบคุม หรือรายงานการปฏิบัติงานต่อคณะกรรมการ ควรรายงานผลโดยตรงต่อสมาชิกเท่านั้น

1.3 ปัญหาโครงสร้างที่เกี่ยวข้องกับผู้จัดการและพนักงาน สหกรณ์ท้องถิ่นหรือสหกรณ์ชั้นปฐมส่วนใหญ่มีสมาชิกไม่มากนัก ทำให้มีพนักงานสหกรณ์ไม่มากเช่นกัน โครงสร้างสหกรณ์ขนาดเล็กแต่ละแห่ง ทำให้ค่าใช้จ่ายดำเนินงานค่อนข้างสูง อัตราค่าจ้างแต่ละแห่งจึงต่ำ เมื่อเทียบกับธุรกิจเอกชนอื่นๆ ขณะเดียวกัน ความก้าวหน้าในตำแหน่งต่างๆ มีน้อย ยิ่งถ้าเป็นสหกรณ์ขนาดเล็กมากเท่าใด ปัญหาดังกล่าวก็จะมากตามไปด้วยในทางตรงข้าม หากโครงสร้างสหกรณ์เป็นแบบรวมศูนย์ (Centralized Cooperative) ที่มีขนาดใหญ่ ดันทุนพนักงานและความก้าวหน้าของตำแหน่งการโยกย้ายทำได้ง่ายกว่า รวมไปถึงการพัฒนาบุคลากรในการฝึกอบรมและการพัฒนาระบบงาน จะมีประสิทธิภาพมากกว่าและทำได้อย่างต่อเนื่อง สหกรณ์ท้องถิ่นขนาดเล็กและขนาดกลาง จึงจำเป็นต้องสร้างเครือข่ายระหว่างกัน เพื่อลดต้นทุนดำเนินงาน ผู้เขียนเห็นว่าหากได้ใช้โครงสร้างการรวมศูนย์ที่มีสาขาต่างๆ โดยการรวมควบกันเป็นสหกรณ์เดียว หรือมีข้อตกลงร่วมกันระหว่างสหกรณ์ ซึ่งกรณีหลังอาจมีปัญหาในทางปฏิบัติที่สหกรณ์แต่ละแห่งมีอิสระต่อกัน และความไม่ต่อเนื่องของผู้บริหารสหกรณ์ สำหรับการควบสหกรณ์ในกรณีแรก ก็อาจเกิดปัญหาในเรื่องการลดบทบาทอำนาจของผู้บริหารสหกรณ์บางแห่ง หรือไม่เช่นนั้นก็ต้องมีองค์กรที่จัดตั้งขึ้นเพื่อจัดการด้านบุคลากรระหว่างสหกรณ์โดยเฉพาะ โดยการร่วมทุนระหว่างสหกรณ์ เป็นต้น

## 2. ปัญหาและข้อเสนอแนะโครงสร้างสหกรณ์ภายนอกหรือโครงสร้างแบบเครือข่าย

โครงสร้างสหกรณ์จะกล่าวต่อไปนี้เป็นโครงสร้างสหกรณ์แบบชุมนุมสหกรณ์ (Federated Cooperative) ที่มีความสัมพันธ์ของสหกรณ์แต่ละระดับ และในระดับเดียวกัน ในโครงสร้างสหกรณ์แบบรวมศูนย์ (Centralized Cooperative) ที่มีสาขาต่างๆ ของสหกรณ์ เป็นตัวเชื่อมโยงกับสมาชิกในพื้นที่

2.1 ปัญหาโครงสร้างแบบชุมนุมสหกรณ์ ความพยายามผสมผสาน หรือเชื่อมโยงสหกรณ์ท้องถิ่น (Cooperative Integration) เพื่อสร้างพลังให้มากขึ้น เป็นชุมนุมสหกรณ์ทั้งในระดับจังหวัดจนถึงระดับประเทศ ยังมีปัญหาเชิงโครงสร้างอยู่มาก นับตั้งแต่ชุมนุมสหกรณ์ระดับจังหวัดที่พบว่า ผู้บริหารหรือคณะกรรมการของชุมนุมสหกรณ์จังหวัดที่มาจากตัวแทนสหกรณ์แต่ละแห่ง ปฏิบัติหน้าที่เพื่อสหกรณ์ท้องถิ่นแต่ละแห่งมากกว่าในฐานะผู้บริหารงานชุมนุมสหกรณ์จังหวัด ซึ่งถือเป็นการทำงานส่วนรวม การดำเนินงานของชุมนุมสหกรณ์ทั้งระดับจังหวัด และระดับประเทศ จึงเป็นไปได้ด้วยความยากลำบาก อำนาจเบ็ดเสร็จในการทำงานไม่มี ต้องอาศัยความยินยอมของสหกรณ์ท้องถิ่นที่มีความเป็นอิสระของแต่ละแห่ง นอกจากนั้นยังทำให้การบริหารงานเกิดความล่าช้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากมีระดับชั้น (Level) ของสหกรณ์อยู่มาก

2.2 ปัญหาโครงสร้างสหกรณ์แบบรวมศูนย์ อำนาจเบ็ดเสร็จอยู่ที่คณะกรรมการชุดเดียว ซึ่งมีความเป็นเอกภาพมากกว่าหากเทียบกับชุมนุมสหกรณ์ แต่ที่เป็นปัญหาในปัจจุบันก็คือ สาขาหรือหน่วยย่อยต่างๆ ของสหกรณ์ ยังไม่สามารถเชื่อมโยงกับสาขาใหญ่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็ไม่อาจทำให้สมาชิกในสาขาต่างๆ มีกิจกรรมหรือมีส่วนร่วมอย่างเพียงพอ ทำให้ขาดความรู้สึกเป็นเจ้าของโครงสร้างในระดับสาขาหรือหน่วยย่อย จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของโครงสร้างแบบนี้ที่ต้องให้ความสำคัญมากขึ้น

### กิจกรรม 4.3.3

1. จงอธิบายปัญหาที่สำคัญของโครงสร้างสหกรณ์ท้องถิ่น และโครงสร้างแบบเครือข่าย
2. ท่านมีแนวคิดที่จะแก้ปัญหาในข้อ 1 อย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 4.3.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 4.3 เรื่องที่ 4.3.3)

## แผนการสอนตอนที่ 4.4

### การเปรียบเทียบสหกรณ์กับองค์กรธุรกิจอื่น

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 4.4 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 4.4.1 แนวคิดสหกรณ์เชิงธุรกิจ
- 4.4.2 การเปรียบเทียบสาระสำคัญของสหกรณ์กับองค์กรธุรกิจ
- 4.4.3 สถานการณ์และทิศทางสหกรณ์ไทย

#### แนวคิด

1. สหกรณ์เป็นองค์การที่มีจุดมุ่งหมายทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม แต่ในด้านเศรษฐกิจ สหกรณ์ถือเป็นธุรกิจที่มีความพิเศษหรือเป็นวิสาหกิจธุรกิจแตกต่างจากธุรกิจอื่น กล่าวคือ เป็นองค์การธุรกิจที่ผู้เป็นเจ้าของ ผู้ควบคุม และผู้ใช้บริการ เป็นกลุ่มคนเดียวกัน คือ สมาชิกนั่นเอง
2. นอกจากความแตกต่างระหว่างสหกรณ์กับธุรกิจอื่นในข้อ 1 แล้ว ยังมีความแตกต่างในด้านธรรมชาติของการรวมกัน กล่าวคือ สหกรณ์เน้นการรวมคนมากกว่าการรวมทุน โดยสหกรณ์ยอมให้ทุนทำหน้าที่ได้ประการเดียว คือ ผลตอบแทนในรูปเงินปันผล นอกจากนี้ หากได้รับกำไรซึ่งเรียกว่า เป็นเงินส่วนเกินจะนำมาแบ่งปันกัน รวมถึงมูลค่าของหุ้นจะไม่มี การขึ้นลงเช่นธุรกิจอื่น ๆ
3. มองโดยภาพรวม พบว่า สหกรณ์ที่มีบทบาทความสำคัญต่อประเทศมากที่สุด เห็นจะเป็นสหกรณ์ภาคการเกษตร ซึ่งรวมถึงสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม และสหกรณ์ประมง เพราะมีส่วนช่วยพยุงฐานะของเกษตรกรได้มาก แต่หากพิจารณาถึงอัตราความเจริญเติบโต โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านเงินทุน พบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์มีอัตราความเจริญสูงมากที่สุด ตรงกันข้ามสหกรณ์ร้านค้าจะเป็นสหกรณ์ที่มีการถดถอยลงเป็นอย่างมาก เพราะมีคู่แข่งทางการค้าที่สำคัญและได้เปรียบ ทิศทางของสหกรณ์จะเป็นอย่างไรนั้น ภาครัฐยังคงมีบทบาทสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 4.4.1 “แนวคิดสหกรณ์เชิงธุรกิจ” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายถึงแนวคิดสหกรณ์ในด้านธุรกิจได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 4.4.2 “การเปรียบเทียบสาระสำคัญของสหกรณ์กับองค์กรธุรกิจ” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายถึงความแตกต่างของสหกรณ์กับองค์กรธุรกิจได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 4.4.3 “สถานการณ์และทิศทางสหกรณ์ไทย” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายถึงสถานการณ์สหกรณ์ไทยในภาคการเกษตรและนอกภาคการเกษตร รวมถึงทิศทางในอนาคตได้



## เรื่องที่ 4.4.1

### แนวคิดสหกรณ์เชิงธุรกิจ

โบล และสก๊อต (Blau and Scott) แบ่งองค์การออกเป็น 4 ประเภท คือ 1) องค์การผลประโยชน์ร่วมกัน (Mutual Benefit Organizations) 2) องค์การบริการ (Service Organizations) 3) องค์การสาธารณสมบัติ (Commonweal Organizations) และ 4) องค์การธุรกิจ (Business Organizations) องค์การผลประโยชน์ร่วมกัน เช่น สโมสร พรรคการเมือง สหภาพแรงงาน องค์การศาสนา ฯลฯ มีจุดมุ่งหมายอำนวยความสะดวกแก่สมาชิกของตนเป็นเบื้องต้น สหกรณ์มีข้อองค์การที่ว่านี้ องค์การบริการ เช่น โรงพยาบาล โรงเรียน ฯลฯ มีจุดมุ่งหมายอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนผู้ใช้บริการ สหกรณ์ก็ไม่จัดอยู่ในองค์การประเภทนี้ เช่นเดียวกัน สหกรณ์ก็ไม่ใช่องค์การสาธารณสมบัติ เช่น กรมตำรวจ กองทัพ กรมสรรพากร ฯลฯ ที่อำนวยความสะดวกแก่สาธารณชนอย่างสมบูรณ์ ส่วน องค์การธุรกิจ ที่มีจุดมุ่งหมายอำนวยความสะดวกแก่ผู้เป็นเจ้าของ องค์การประเภทนี้ ได้แก่ อุตสาหกรรม การค้า บริษัทประกันภัย ธนาคาร สหกรณ์จัดเข้าอยู่ในองค์การประเภทหลังนี้

เห็นได้ชัดว่า โบล และสก๊อตมองสหกรณ์ในฐานะที่เป็นองค์การธุรกิจ เป็นการมองสหกรณ์ในแง่เศรษฐกิจ จากคำอธิบายนี้ หากจะสรุปเอาว่า สหกรณ์มีหน้าที่เพียงด้านเดียว คือ ทำธุรกิจหรือกิจกรรมทางเศรษฐกิจ ย่อมเป็นข้อสรุปที่คลาดเคลื่อน

ดร.ยอร์ช โฟเกต์ กล่าวว่า “สิ่งที่ทำให้สถาบันสหกรณ์แตกต่างไปจากกิจการและสมาคมแบบอื่นๆ คือ สถาบันสหกรณ์เดินมุ่งสู่จุดหมายโดยมรรควิธีจัดองค์การกิจกรรมทางเศรษฐกิจ ดังนั้น ข้อแตกต่างจึงอยู่ที่ส่วนประกอบสองอันที่เชื่อมต่อกัน คือ อันหนึ่งคือ สังคม และอันหนึ่งคือ เศรษฐกิจ”

ถ้าจะเปรียบกับเงินเหรียญ เราอาจมองสหกรณ์ได้สองด้านเช่นเดียวกัน คือ ด้านหัวเป็นเศรษฐกิจ ด้านก้อยเป็นสังคม แต่ก่อนอื่นจะแนะนำให้ท่านรู้จักสหกรณ์ในด้านเศรษฐกิจ ซึ่งน่าจะต้องให้ความสำคัญเป็นอันมาก ในด้านเศรษฐกิจสหกรณ์เป็นวิสาหกิจธุรกิจ (Business Enterprise) หรือองค์การธุรกิจเช่นเดียวกับธุรกิจอื่น ดังที่ โบล และสก๊อต อ้างถึง แต่ธุรกิจสหกรณ์เป็นธุรกิจแบบพิเศษ มีลักษณะพื้นฐานแตกต่างจากธุรกิจอื่นอย่างเห็นได้ชัด

วิสาหกิจธุรกิจในระบบเศรษฐกิจแบบผสม ถ้าหากไม่นับรวมรัฐวิสาหกิจแล้ว อาจแบ่งออกได้ 4 ประเภท คือ 1) ธุรกิจที่ดำเนินการหรือเป็นเจ้าของโดยบุคคลคนเดียว (Single or Individual Proprietorships) 2) ธุรกิจแบบห้างหุ้นส่วน (Partnerships) 3) บริษัท หรือบริษัท จำกัด (Regular Corporations or Limited Company) และ 4) สหกรณ์ (Cooperative)

วิสาหกิจธุรกิจ 3 ประเภทแรก ก่อตั้งขึ้นเพื่อความมุ่งหมายในการผลิต หรือแจกจ่ายสินค้าหรือบริการ และขายสินค้าและบริการดังกล่าวให้แก่ลูกค้า ผู้เป็นเจ้าของ หุ้นส่วน หรือผู้ถือหุ้นในกิจการมิได้ลงทุนเพื่อจัดหาสินค้าหรือบริการมาสนองความต้องการของตนเองแต่อย่างใด การที่เอกชนเปิดร้านจำหน่ายสินค้า ก่อตั้งโรงงานอุตสาหกรรม หรือดำเนินกิจการจัดรถรับส่งผู้โดยสาร มิใช่เพราะมีความต้องการบริโภค

สินค้าที่เขาจำหน่ายหรือผลิตขึ้น หรือต้องการใช้รดโดยสารของตนเอง แต่ลงทุนเพื่อผลตอบแทนทางการเงิน หรือหากำไรจากการขายสินค้าและบริการให้คนอื่น ๆ

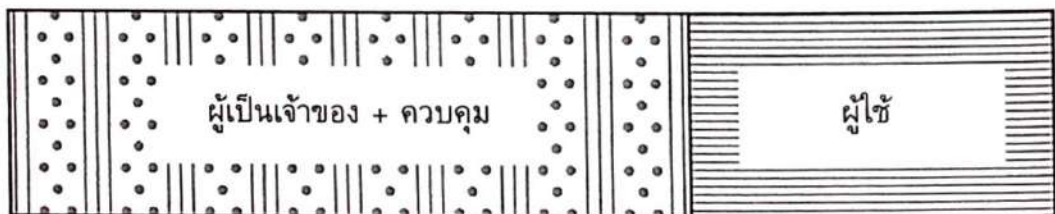
สหกรณ์เป็นธุรกิจที่มีวิธิดำเนินงานแตกต่างจากธุรกิจอื่น สหกรณ์เกิดขึ้นโดยกลุ่มคนที่มีความต้องการร่วมกัน การที่ประชาชนรวมกันก่อตั้งสหกรณ์และนำเงินมาลงทุนในสหกรณ์มิใช่เพื่อขายสินค้าหรือบริการให้บุคคลอื่น แต่เพราะต้องการใช้สินค้าหรือบริการสำหรับตนเอง เช่น มีความต้องการซื้อสิ่งของเครื่องใช้จากสหกรณ์ ต้องการสินเชื่อจากสหกรณ์ ต้องการขายหรือให้สหกรณ์จัดการขายผลิตผลหรือผลิตภัณฑ์ของตนเอง ต้องการบริการรถโดยสาร หรือบริการอื่นๆ ของสหกรณ์

ศาสตราจารย์เอกซานเดอร์ ฟราเซอร์ เลดลอร์ ให้คำนิยาม เพื่อเน้นถึงธรรมชาติและลักษณะสำคัญขององค์การสหกรณ์ในฐานะที่เป็นวิสาหกิจธุรกิจ โดยศึกษาการเชื่อมโยงระหว่างการเป็นเจ้าของ การควบคุม และการใช้บริการ ว่า ในธุรกิจทุนนิยมขนาดใหญ่มีส่วนประกอบที่ต่างกันและแยกกันเป็น 3 ส่วน คือ 1) ผู้ลงทุนซึ่งเป็นเจ้าของ 2) ผู้บริหารระดับสูงเป็นฝ่ายควบคุม และ 3) ลูกค้าผู้ใช้บริการ ส่วนทั้ง 3 นี้แสดงให้เห็นการแบ่งแยก และความขัดแย้งในผลประโยชน์ของแต่ละฝ่ายที่มักจะมียู่เสมอ



ภาพที่ 4.5 องค์ประกอบธุรกิจขนาดใหญ่

ในธุรกิจขนาดเล็ก สถานการณ์จะดีกว่าธุรกิจขนาดใหญ่มาก เพราะสองส่วนแรกมักจะเป็นอันเดียวกันหรือสัมพันธ์กันใกล้ชิด แต่คงมีการแยกออกเป็นส่วนตัวอยู่นั่นเอง ดังภาพที่ 4.6



ภาพที่ 4.6 องค์ประกอบธุรกิจขนาดเล็ก

แต่ธุรกิจสหกรณ์มีความมุ่งหมายเพื่อให้ส่วนประกอบดังกล่าวเป็นอันเดียวกัน และด้วยเหตุนี้จึงสร้างระบบรวม ทำให้เกิดเอกภาพในความมุ่งหมาย ดังภาพที่ 4.7



ภาพที่ 4.7 องค์ประกอบธุรกิจสหกรณ์

ดังนั้น อาจให้คำนิยามได้ว่า “สหกรณ์เป็นองค์การธุรกิจซึ่งส่วนประกอบการเป็นเจ้าของ การควบคุม และการใช้รวมอยู่ในประชาชนกลุ่มเดียวกัน คือ สมาชิก” เลดลอร์ กล่าวว่า ถ้าคำนิยามนี้ถือว่าถูกต้องแล้ว ก็เป็นการง่ายที่จะตัดสิน “ความเป็นสหกรณ์” ของธุรกิจที่เรียกว่าสหกรณ์ ไม่ว่าจะอำนาจการเป็นเจ้าของ ความรับผิดชอบในการควบคุม และผลประโยชน์จากการใช้บริการ อย่างน้อยที่สุดจะเป็นของกลุ่มคนที่รวมกันเป็นสมาชิกได้หรือไม่

คำนิยามอีกอันหนึ่งที่ เลดลอร์ ได้ยกเป็นตัวอย่างและให้ความเห็นว่าแม้คำนิยามนี้จะเขียนขึ้นมาแล้ว แต่นักคิดและผู้นำสหกรณ์จำนวนมากในปัจจุบันอาจเห็นด้วย ได้แก่ คำนิยามของศาสตราจารย์ชาร์ลส์ จีต (Charles Gide, ค.ศ. 1847-1932) นักเศรษฐศาสตร์ และนักสหกรณ์ผู้มีชื่อเสียงชาวฝรั่งเศส ซึ่งกล่าวไว้ว่า “สหกรณ์ คือ กลุ่มคนที่มุ่งดำเนินการตามจุดมุ่งหมายร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคม และการศึกษา โดยมรรควิธีธุรกิจ” เลดลอร์ ชี้ว่าข้อดีของคำนิยามนี้อยู่ที่ จีต เห็นว่าการดำเนินธุรกิจมิใช่จุดหมายปลายทางในตัวของมันเอง แต่เป็นมรรควิธีที่ทำให้ความต้องการของมนุษย์ได้รับประกันและเป็นที่น่าพอใจ

เลดลอร์ อธิบายว่า สหกรณ์ทุกรูปแบบมีลักษณะสำคัญที่เด่นชัดดังนี้

- 1) สหกรณ์ประกอบด้วยกลุ่มคนร่วมมือกันทำกิจการบางอย่าง ซึ่งถ้าหากต่างคนต่างทำแล้วจะไม่สามารถทำกิจการนั้นได้ดีเท่าที่ควร
  - 2) สหกรณ์มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บริการบางอย่างที่จำเป็นหรือต้องการในชีวิตของประชาชน
  - 3) การดำเนินงานของสหกรณ์ยึดหลักการช่วยตนเอง กล่าวคือ ประชาชนรวมกันเข้าเป็นสหกรณ์เพื่อแก้ปัญหาของตนเอง
  - 4) การทำธุรกิจของสหกรณ์เกิดจากแรงจูงใจที่จะให้บริการ มิใช่เพื่อความมุ่งหมายในการหากำไร
- ลักษณะสำคัญของสหกรณ์ทั้ง 4 ประเภทนี้ เป็นการอธิบายสหกรณ์ในฐานะที่เป็นองค์การธุรกิจ ซึ่งอาจอธิบายเพิ่มเติมให้ชัดเจน ดังนี้

**ประการที่ 1** สหกรณ์คือคณะบุคคล หรือกลุ่มคนที่ร่วมมือกันดำเนินกิจการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างเพื่อแก้ไขปัญหาที่มีอยู่ร่วมกัน เมื่อร่วมมือกันแล้วจะสามารถทำได้ดีกว่าที่ต่างคนต่างทำ ลักษณะข้อนี้แสดงให้เห็นว่า สหกรณ์จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อประชาชนมีความต้องการร่วมกัน มีปัญหาทางเศรษฐกิจ (อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง) ที่จะต้องร่วมกันแก้ไข เช่น ต้องการสินเชื่อหรือกู้ยืมเงินไปใช้ในการผลิตหรือบริโภค โดยเสียดอกเบี้ยย่อมเยา ต้องการซื้อสิ่งของเครื่องใช้ที่จำเป็นและมีคุณภาพดีในราคา

พอสมควร โดยไม่ถูกเอาเปรียบคดโกง ต้องการขายผลิตภัณฑ์หรือสิ่งผลิตให้ได้ราคาดี หรือได้รับผลตอบแทนสูงขึ้น ต้องการที่อยู่อาศัยในราคาถูก ต้องการบริการในด้านการชลประทาน กระแสไฟฟ้า บริการขนส่ง การประกันภัย ฯลฯ และเมื่อรวมกลุ่มกันเป็นสหกรณ์จะสามารถแก้ไขปัญหาที่มีอยู่ร่วมกันได้ดีกว่า หรือมีประสิทธิภาพกว่าที่ต่างคนต่างแก้ปัญหาของตนเอง ภายใต้การร่วมมือกันอย่างจริงจังและดำเนินงานเป็นปึกแผ่นอย่างมีระบบและภายใต้เงื่อนไขบางประการ ย่อมทำให้เกิดอำนาจการต่อรอง เกิดการประหยัด และได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนสูง เพราะสามารถจัดกำไรของพ่อค้าคนกลางที่ไม่จำเป็นออกไปได้ ยกตัวอย่าง เมื่อประชาชนรวมกันก่อตั้งเป็นองค์การถาวร (เช่น สหกรณ์) ก็สามารถจัดหาสินค้าหรือเงินกู้มาได้จำนวนมาก ในอัตราดอกเบี้ยต่ำ สามารถสั่งซื้อสิ่งของที่ต้องการมาไว้คราวละมากๆ และได้ราคาถูกกว่าที่ต่างคนต่างซื้อ ถ้ายังสามารถผลิตสินค้าขึ้นเองก็ยิ่งจะทำให้ราคาถูกลง ในด้านการขายถ้ารวมกันขายคราวละมากๆ หรือแปรรูปก่อนขาย จะทำให้มีอำนาจในการต่อรองกับผู้ซื้อและได้รับผลตอบแทนสูงกว่าที่ต่างคนต่างขาย ถ้าสามารถส่งผลิตภัณฑ์ หรือสินค้าไปขายยังตลาดปลายทางหรือส่งออกต่างประเทศ ก็ย่อมได้ราคาดีกว่าขายในตลาดท้องถิ่น หรือถ้าคนงานรวมกันก่อตั้งสหกรณ์การผลิต โดยร่วมกันผลิตสินค้าโดยคนงานเป็นเจ้าของและควบคุมโรงงานอุตสาหกรรม ย่อมจะได้รับผลตอบแทนสูงกว่าการรับจ้างเป็นพนักงานในโรงงาน

ประการที่ 2 จุดมุ่งหมายของสหกรณ์ก็คือการให้บริการแก่ประชาชน การที่ประชาชนรวมกลุ่มกันเป็นสหกรณ์ หรือเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์ ก็เพื่อที่จะให้สหกรณ์จัดบริการสนองความต้องการของสมาชิก เช่น บริการในด้านสินเชื่อ การซื้อ การขายหรือการตลาด การประกันภัย การจัดหาที่อยู่อาศัย ฯลฯ ดังได้กล่าวมาแล้ว จึงกล่าวได้ว่าหน้าที่ของสหกรณ์ คือ การให้บริการ ฉะนั้นเงื่อนไขสำคัญของการก่อตั้งสหกรณ์ก็คือ ความต้องการของประชาชน ต้องการบริการ เพื่อสนองความต้องการของตนเอง

ประการที่ 3 สหกรณ์เป็นองค์การช่วยตนเอง โดยการร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหมู่ประชาชนที่เป็นสมาชิก เพื่อแก้ปัญหาที่มีอยู่ร่วมกัน คติที่สหกรณ์ยึดถืออย่างมั่นคง คือ “ช่วยตนเองและช่วยซึ่งกันและกัน (Self Help and Mutual Help) และแต่ละคนเพื่อส่วนรวมและส่วนรวมเพื่อแต่ละคน (One for All and All for One)”

ประการที่ 4 การที่ประชาชนรวมกลุ่มเป็นสหกรณ์มิใช่เพื่อหากำไรจากการลงทุนให้มากที่สุด หรือหวังผลตอบแทนจากการลงทุนสูงสุดอย่างในธุรกิจอื่น แต่เพื่อจะให้สหกรณ์จัดบริการที่ดีที่สุดแก่สมาชิก นั่นคือ ความคิดพื้นฐานอย่างหนึ่งของสหกรณ์ เพื่อสนับสนุนแนวความคิดนี้ให้หนักแน่นยิ่งขึ้น นักสหกรณ์จึงมักจะกล่าวว่า สหกรณ์เป็นสมาคมที่ให้บริการทางเศรษฐกิจโดยไม่คิดกำไรในฐานะผู้ประกอบการ เป็นการยืนยันว่า หน้าที่ของสหกรณ์ คือ การให้บริการ และเพื่อเป็นการเน้นเจตนารมณ์ให้หนักแน่นยิ่งขึ้น นักสหกรณ์จะใช้คำว่า “บริการในราคาต้นทุน” (Service at Cost) ซึ่งหมายความว่า ให้บริการโดยไม่คิดกำไร

เลดลอร์ กล่าวว่า การอธิบายสหกรณ์ในแง่จุดมุ่งหมายอาจทำให้เข้าใจสหกรณ์ง่ายยิ่งขึ้น จุดมุ่งหมายของสหกรณ์มีดังต่อไปนี้

- 1) สหกรณ์มีจุดมุ่งหมายเพื่อจัดหาสินค้าและบริการในราคาต้นทุน
- 2) สหกรณ์มีจุดมุ่งหมายขจัดกำไรที่ไม่จำเป็นของพวกคนกลางในการค้าและพาณิชย์

- 3) สหกรณ์พยายามป้องกันการแสวงหาประโยชน์ของสมาชิกที่อ่อนแอในสังคม
- 4) สหกรณ์มีจุดมุ่งหมายเพื่อป้องกันสิทธิของประชาชน ทั้งในฐานะผู้ผลิตและผู้บริโภค
- 5) สหกรณ์ส่งเสริมความเข้าใจซึ่งกันและกัน และการศึกษาในหมู่สมาชิกและประชาชนทั่วไปใน

ที่สุด

การอธิบายสหกรณ์ในแง่ของจุดมุ่งหมายนี้ สามารถชี้ให้เห็นลักษณะทางสังคมของสหกรณ์ด้วย รายงานคณะกรรมการหลักสหกรณ์ องค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ (International Cooperative Alliance: ICA) กล่าวว่า “สหกรณ์นั้นมีจุดมุ่งหมายไกลกว่าการส่งเสริมผลประโยชน์ของสมาชิกรายบุคคลที่ประกอบเป็นสหกรณ์ จุดมุ่งหมายของสหกรณ์ คือ การส่งเสริมความก้าวหน้าและสวัสดิภาพของมนุษยชาติมากกว่า ด้วยจุดมุ่งหมายอันนี้ทำให้สหกรณ์แตกต่างจากวิสาหกิจเศรษฐกิจธรรมดา และแสดงเหตุผลที่ทดสอบได้ ไม่เพียงแต่เหตุผลง่าย ๆ จากจุดยืนของสหกรณ์ที่เป็นธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ แต่จากจุดยืนที่สหกรณ์ส่งเสริมค่านิยมทางสังคมและจริยธรรม ซึ่งยกระดับชีวิตมนุษย์ให้สูงกว่าวัตถุและสัตว์ทั้งปวง”

นอกจากนี้ยังมีการนิยามคำว่าสหกรณ์ที่มีความหมายเกี่ยวข้องกับธุรกิจหรือเศรษฐกิจ ดังเช่น

- สหกรณ์เป็นองค์การแบบหนึ่งที่บุคคลรวมกันเข้าด้วยความสมัครใจ ในฐานะที่เป็นมนุษย์ โดยยึดหลักความเสมอภาค เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจของตนเอง
- สหกรณ์เป็นสมาคมที่ก่อตั้งขึ้นในกลุ่มคนอ่อนแอ เพื่อความมุ่งหมายในการค้าร่วมกัน และดำเนินการด้วยน้ำใจที่ไม่เห็นแก่ตัว โดยมีข้อกำหนดว่า ทุกคนที่พร้อมจะปฏิบัติหน้าที่สมาชิกภาพ มีส่วนในผลตอบแทนตามส่วนการใช้ประโยชน์สมาคมของตน
- สหกรณ์เป็นสมาคมที่ให้บริการทางเศรษฐกิจโดยไม่คิดกำไรในฐานะผู้ประกอบการ และบุคคลผู้รับบริการของสมาคมต่างก็เป็นเจ้าของและเป็นผู้ควบคุมกิจการโดยเท่าเทียมกัน
- สหกรณ์เป็นสมาคมของบุคคลที่รวมกันเข้าด้วยความสมัครใจเพื่อบรรลุจุดหมายร่วมกัน โดยการก่อตั้งองค์การธุรกิจที่ควบคุมแบบประชาธิปไตย ร่วมกันออกทุนที่ต้องการอย่างเที่ยงธรรม และยอมรับการมีส่วนอย่างยุติธรรมในการเสี่ยงภัยและผลประโยชน์ของการดำเนินงานที่สมาชิกมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน
- สหกรณ์เป็นประชาธิปไตยทางสังคม-เศรษฐกิจ (Socio-Economic Democracies) เป็นเจ้าของและควบคุมโดยสมาชิกผู้ถือหุ้น และมีความมุ่งหมายเพื่อดำเนินการให้บริการที่จำเป็นแก่สมาชิกในราคาต้นทุน
- สหกรณ์เป็นธุรกิจที่สมาชิกเป็นเจ้าของด้วยความสมัครใจ และควบคุมโดยสมาชิกผู้ถือหุ้น และดำเนินการโดยสมาชิกและเพื่อสมาชิก โดยยึดหลักไม่แสวงหากำไร

จากการศึกษาคำนิยามเหล่านี้ พอจะทำให้นักศึกษาทราบลักษณะสำคัญบางประการของสหกรณ์ที่นักสหกรณ์มีความเห็นสอดคล้องกัน และในขณะเดียวกันจะช่วยให้สามารถเข้าใจลักษณะพิเศษอื่นๆ จากการมองสหกรณ์ในแง่มุมต่างๆ ในยุคสมัยและในสภาวะการณ์ที่ต่างกัน อย่างไรก็ตาม นักศึกษาไม่ควรจะยึดมั่นในคำนิยามอันใดอันหนึ่งจนเกินไป และไม่ควรถัดสินว่าคำนิยามใดถูกต้องมากกว่ากัน เพราะดังได้กล่าวมาแล้วว่าสหกรณ์ที่เกิดขึ้นหรือมีอยู่ในส่วนต่างๆ ของโลกจะต้องปรับตัวไปตามเงื่อนไขหรือสภาวะการณ์ที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ พื้นฐานความรู้ ภูมิหลัง และประสบการณ์ของนักวิชาการแต่ละคน

นับว่าเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดความเชื่อของเขาด้วย ความจริงมีอยู่ว่า ในโลกของการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่ยอมรับกันว่าเหมาะสมและถูกต้องในอดีต อาจจะไม่เป็นที่ยอมรับในปัจจุบันหรืออนาคต แต่สิ่งที่เป็นอยู่หรือเกิดขึ้นในอดีตย่อมมีคุณค่าต่อปัจจุบันและอนาคตเสมอ

โดยที่สหกรณ์เป็นสถาบันเศรษฐกิจและองค์การทางสังคมในเวลาเดียวกัน การที่จะทำความเข้าใจสหกรณ์ให้แจ่มชัดตั้งแต่ต้น ควรทราบแนวความคิดในเรื่อง ธรรมชาติ 2 ประการของสหกรณ์ (The Dual Nature of Cooperatives) ซึ่ง เลดลอร์ อธิบายว่า

สหกรณ์เป็นธุรกิจและเป็นส่วนหนึ่งของขบวนการสังคมในเวลาเดียวกัน สหกรณ์เป็นธุรกิจที่ประสานความมุ่งหมายทางสังคม ธุรกิจเอกชนนั้น โดยปกติอาจบรรลุบทบาทและสำเร็จความมุ่งหมายของกิจการ โดยดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์เพียงประการเดียว คือ หากำไรให้เจ้าของกิจการหรือผู้ลงทุน แต่สำหรับสหกรณ์ไม่อาจทำเช่นนั้นได้ และยังคงยึดมั่นในความมุ่งหมายของสหกรณ์ คือ ต้องแสดงบทบาทที่ยากกว่าด้วยการเป็นธุรกิจที่มีประสิทธิผล และเป็นสถาบันทางสังคมในเวลาเดียวกัน ดังที่ เมอร์เรย์ ดี. ลินคอล์น (Murray D. Lincoln) นักสหกรณ์คนสำคัญชาวอเมริกัน กล่าวไว้ว่า

“ธุรกิจของเราเป็นธุรกิจที่ท่านอาจหากำไรได้มหาศาลและยังคงล้มเหลว แต่สหกรณ์เป็นธุรกิจที่แม้ดำเนินงานเพียงแค่อะไรก็ตาม แต่อาจได้รับความสำเร็จอย่างใหญ่หลวง”

แนวความคิด “คู่” ในสหกรณ์นี้มักจะก่อให้เกิดความตึงเครียดต่อระบบสหกรณ์ เพราะแนวความคิดดังกล่าวยังเป็นที่ยังใจผิดอยู่เสมอและได้รับการปฏิเสธโดยสิ้นเชิงจากพวกที่ถือเอาวิธีการและจุดมุ่งหมายของธุรกิจอื่นเป็นเครื่องวัดความสำเร็จทางสหกรณ์แต่แนวความคิดนี้เป็นแนวทางอันสำคัญสำหรับผู้ที่มีได้วัดธุรกิจสหกรณ์ว่าเป็นเสมือนวิสาหกิจอื่นแต่แตกต่างอย่างสำคัญ ความแตกต่างนี้ จะพบในหน้าที่ทางการศึกษาของสหกรณ์ และมีความสำคัญขนาดที่ในการวางหลักสูตรสหกรณ์ในปัจจุบันได้กำหนดความรับผิดชอบแก่สหกรณ์เพื่อดำเนินบทบาทในด้านการศึกษา

ลักษณะอันเป็นเอกลักษณ์ของสหกรณ์ที่ให้มีบทบาทคู่ และมีความรับผิดชอบสองประการพร้อมกันนี้ อัลเฟรด มาร์แชล (Alfred Marshall, ค.ศ. 1842-1924) นักสหกรณ์รุ่นแรกชาวอังกฤษ ได้กล่าวว่า “ขบวนการอื่นๆ มีจุดมุ่งหมายทางสังคมอันสูงส่ง ขบวนการอื่นๆ มีฐานทางธุรกิจอันกว้างขวาง สหกรณ์มีอย่างเดี่ยวเท่านั้นที่มีสองอย่าง”

การสหกรณ์ถือเป็นระบบเศรษฐกิจหนึ่งหรือไม่ หรือเป็นแต่เพียงภาคหนึ่งในระบบเศรษฐกิจอื่นยังเป็นประเด็นที่ยังถกเถียงกันอยู่มาก นักสหกรณ์จำนวนมากในประเทศที่ขบวนการสหกรณ์เจริญก้าวหน้าทั้งในยุโรปและอเมริกา ยืนยันว่าภาคสหกรณ์มีเหตุผลและหลักฐานอย่างเพียงพอ ที่แสดงว่าสหกรณ์เป็นระบบเศรษฐกิจอีกระบบหนึ่งต่างหาก ขณะที่บางคนเห็นว่าหลักสูตรสหกรณ์เกี่ยวข้องกับด้านจุลภาค ไม่ใช่มหภาค เพราะไม่ได้พยายามอธิบายสังคมหรือเศรษฐกิจส่วนร่วม แต่หากระบบสหกรณ์สามารถนำไปสู่คำตอบของสองปัญหาสำคัญบนเศรษฐกิจ คือ 1) การจัดสรรทรัพยากรการผลิต และ 2) การกระจายรายได้ก็น่าจะถือเป็นระบบเศรษฐกิจได้

การมองว่าการสหกรณ์เป็นระบบเศรษฐกิจนั้น เป็นผลสืบเนื่องมาจากการกำหนดให้สหกรณ์มีฐานะเป็นอุดมการณ์ ทั้งนี้ ประพันธ์ เศวตนันท์ (2538) อาจารย์ทางด้านสหกรณ์ เห็นว่าระบบสหกรณ์มีปรัชญาทางเศรษฐกิจในด้านสังคมนิยม ด้วยเหตุผลต่อไปนี้

1) สหกรณ์ต้องการเน้นประโยชน์ร่วมกันของสมาชิกทุกคนเป็นส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ของสมาชิกแต่ละคน

2) สหกรณ์ต้องการให้สมาชิกแต่ละคนช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

3) ระบบสหกรณ์ที่ดีมักจัดระบบเศรษฐกิจโดยวางแผนการผลิต ทั้งในระดับมหภาค และจุลภาค สหกรณ์ในอุดมการณ์จะพยายามให้กลไกราคามีบทบาทน้อยที่สุดในกิจกรรมของตน

4) สหกรณ์ต่อต้านระบบคนกลาง และต่อต้านการผูกขาดทางเศรษฐกิจ ไม่ต้องการมุ่งหากำไรสูงสุด เพียงแต่ต้องการสร้างอำนาจต่อรอง (Bargaining Power)

5) สหกรณ์ต้องการส่งเสริมความเท่าเทียมกันระหว่างมวลสมาชิกทั้งหมด

อนึ่ง การมองสหกรณ์ในฐานะเป็นระบบเศรษฐกิจจะระบบหนึ่ง จะต้องเป็นระบบอย่างแท้จริง เพราะคำว่าสหกรณ์และระบบสหกรณ์ มีความหมายแตกต่างกันในญี่ปุ่น จีน ประเทศในยุโรป ฯลฯ เรียกได้ว่าเป็นระบบสหกรณ์ แต่ในประเทศไทยสหกรณ์มิได้มีโครงสร้างเป็นระบบ เพราะสหกรณ์แต่ละแห่งเป็นเอกเทศ เป็นอิสระจากกัน จึงอาจมองได้ว่าเป็นองค์การธุรกิจธรรมดาๆ ประเภทหนึ่ง

ทิพย์ ทิพย์ชัยเมธา (2527) มองสหกรณ์ในระดับเศรษฐกิจมหภาคว่า เป็นระบบเศรษฐกิจเล็กๆ อย่างหนึ่งที่เรียกว่า “ระบบสหกรณ์” (Cooperative System or Cooperativism) ที่มุ่งส่งเสริมฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมของประชาชน ให้เจริญเติบโต โดยระบบของสหกรณ์ ประกอบด้วย ส่วนดีของระบบทุนนิยม (หรือเสรีนิยม) และส่วนดีของระบบสังคมนิยม แบบบังคับ (หรือระบบคอมมิวนิสต์) ซึ่งผู้ให้กำเนิดสหกรณ์ได้เลือกสรรเอามารวมไว้ ระบบสหกรณ์ไม่มีลักษณะที่ไม่พึงประสงค์ของระบบทุนนิยม และระบบคอมมิวนิสต์รวมอยู่ด้วยเลย

สหกรณ์เป็นองค์การที่มีอยู่แทบทุกประเทศในโลก ไม่ว่าจะเป็นประเทศทุนนิยม หรือสังคมนิยม และเป็นที่ยอมรับเป็นสากลว่า ขบวนการสหกรณ์ที่แข็งแกร่ง เป็นเครื่องมือสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ในประเทศที่การสหกรณ์เจริญก้าวหน้ามาก เช่น ฟินแลนด์ สวีเดน เดนมาร์ก ไอร์แลนด์ และประเทศในยุโรปหลายประเทศ รวมทั้งแคนาดา อิสราเอล และญี่ปุ่น ขบวนการสหกรณ์มีบทบาทอย่างสำคัญในการช่วยยกระดับชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน

หากจะมองในด้านธุรกิจและการให้บริการของสหกรณ์ ในปัจจุบันนี้ สหกรณ์สามารถดำเนินธุรกิจให้บริการแก่ประชาชนแทบทุกด้าน นับตั้งแต่ธุรกิจด้านสินเชื่อ การซื้อ การตลาด การทำฟาร์ม ประมง อุตสาหกรรม เหมืองแร่ ป่าไม้ การเคหะ บริการสาธารณสุข ปลอดภัย ประกันภัย ขนส่ง และอื่นๆ สหกรณ์ในบางประเทศจัดบริการครอบครัวสมาชิกตั้งแต่เกิดจนถึงการจัดการศพ ในด้านความเติบโตของธุรกิจ ถ้าจะเปรียบเทียบขนาดธุรกิจและทุนดำเนินงานระหว่างธุรกิจสหกรณ์กับธุรกิจเอกชน โดยทั่วไป ธุรกิจสหกรณ์ยังนับว่าเป็นรอง แต่ในหลายประเทศที่ขบวนการสหกรณ์เข้มแข็งถึงขนาด ธุรกิจของสหกรณ์ในบางด้านอาจมีขนาดทัดเทียมหรือใหญ่กว่าของเอกชนเสียด้วยซ้ำ สหกรณ์ผู้บริโภคนิยมในบางประเทศมีโรงงานผลิตสินค้าจำหน่าย มีปริมาณธุรกิจนับแสนล้านบาทต่อปี สหกรณ์การเกษตรในหลายประเทศสามารถครอบครองผลิตผลการเกษตรบางชนิด ตั้งแต่ 70 ถึง 100 เปอร์เซ็นต์ สหกรณ์ในบางประเทศเป็นผู้นำในการค้าปลีกและการส่งออก ขบวนการสหกรณ์ที่แข็งแกร่งเช่นนี้ย่อมเป็นผู้นำในการกำหนดราคาและมาตรฐานสินค้าทั่วประเทศ

#### กิจกรรม 4.4.1

1. สหกรณ์เป็นองค์การที่แตกต่างจากองค์การอื่นทั่วไป ซึ่งบางที่เรียกว่าเป็นวิสาหกิจ (Business Enterprise) ให้อธิบายถึงองค์ประกอบของผู้เป็นเจ้าของ ผู้ควบคุม และผู้ใช้บริการ
2. จงอธิบายแนวคิด “คู่” ของสหกรณ์ (The Dual Nature of Cooperative) ว่าหมายความว่าอย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 4.4.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 4.4 เรื่องที่ 4.4.1)

### เรื่องที่ 4.4.2

#### การเปรียบเทียบสาระสำคัญของสหกรณ์กับองค์กรธุรกิจ

สหกรณ์ถือเป็นองค์การธุรกิจประเภทหนึ่ง ซึ่งเรียกว่าเป็นวิสาหกิจธุรกิจ หรือธุรกิจที่มีลักษณะเฉพาะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีแนวคิด จุดประสงค์สำคัญที่แตกต่างกับธุรกิจอื่นๆ ค่อนข้างมากทีเดียว ประกอบด้วยบุคคลทั่วไปยังมีความเข้าใจสหกรณ์ค่อนข้างน้อย เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนขึ้น ผู้เขียนจึงจะได้เปรียบเทียบสหกรณ์กับธุรกิจอื่นๆ รวมถึงองค์กรต่างๆ ด้วย

##### สหกรณ์กับองค์การการกุศล

องค์การการกุศล มีจุดมุ่งหมายประการหนึ่ง เพื่อสงเคราะห์คนยากจนผู้พึ่งตนเองไม่ได้ หรือ ประสพภัย หรือกิจกรรมบางอย่างในรูปของการกุศล เช่น มูลนิธิ กองทุนต่างๆ ตลอดจนสวัสดิการในหน่วยงาน ที่ทำเพื่อประโยชน์ของบุคคลบางพวก จะเห็นได้ว่าผู้ได้รับการช่วยเหลือจากองค์การการกุศลเหล่านั้น ไม่ได้รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำรงอยู่ขององค์การ หรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์การแต่อย่างใด ขณะที่องค์การนั้นได้รับความช่วยเหลือจากภายนอกองค์การ ไม่มีขาดทุนของการพึ่งตนเอง การช่วยเหลือตนเองโดยการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อันเป็นลักษณะสำคัญของสหกรณ์แต่ประการใด

##### สหกรณ์กับสหภาพแรงงาน

สหภาพแรงงานเป็นองค์การของลูกจ้าง มีจุดมุ่งหมายทำให้ลูกจ้างมีเสียง หรือมีกำลังเป็นปึกแผ่น ในการกำหนดเงื่อนไขการทำงานโดยทั่วไป และบางครั้งยังคลุมถึงเรื่องการเมืองด้วย ทั้งนี้ วัตถุประสงค์หลักของสหภาพแรงงาน ได้แก่ การต่อรองกับนายจ้าง เพื่อทำให้ค่าจ้างของลูกจ้างสูงขึ้น ซึ่งหากได้รับการปฏิเสธจากนายจ้าง ก็อาจใช้การหยุดงานเป็นการบังคับ ทั้งนี้ องค์การดังกล่าวมิได้ประกอบธุรกิจเพื่อหากำไรแต่อย่างใด



**สหกรณ์กับรัฐวิสาหกิจ**

รัฐวิสาหกิจถือเป็นองค์การของรัฐที่จัดบริการให้ประชาชนเป็นสำคัญ มิได้มีจุดมุ่งหมายหลักในการทำกำไร แต่ต้องสามารถเลี้ยงตัวเองอยู่ได้ เช่น การรถไฟ การประปา องค์การขนส่งมวลชน เป็นต้น ผู้รับบริการจากรัฐวิสาหกิจ มิได้เป็นผู้จัดตั้งองค์การขึ้น และมีได้ดำเนินงานโดยหลักวิธีการของสหกรณ์แต่ประการใด

**สหกรณ์กับธุรกิจอื่น**

สหกรณ์มีลักษณะคล้ายคลึงกับองค์กรธุรกิจอื่นๆ เช่น บริษัท ห้างหุ้นส่วน ฯลฯ ในแง่ที่มีการรวมทุนและการประกอบธุรกิจซื้อขาย แต่ก็มีความมุ่งหมาย หลักการแตกต่างกันหลายประการ รายละเอียดดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ข้อเปรียบเทียบระหว่างสหกรณ์กับองค์กรธุรกิจรูปอื่น

ลักษณะ	สหกรณ์	ธุรกิจอื่น
1. วัตถุประสงค์	<p><b>ให้บริการแก่สมาชิก</b></p> <p>ความสำเร็จทางธุรกิจของสหกรณ์วัดจากความสามารถในการให้บริการที่ดีที่สุดหรือมีประสิทธิภาพสูงสุด มิใช่วัดจากผลกำไร</p>	<p><b>หากำไรให้ผู้ลงทุน</b></p> <p>พยายามหากำไรให้ได้มากที่สุด ในตลาดที่มีการแข่งขัน ถ้าไม่มีกำไร ต้องเลิกกิจการ</p>
2. ความเป็นเจ้าของ	<p><b>เป็นองค์การของผู้ใช้ (บริการ)</b></p> <p>โดยปกติสหกรณ์จะรับบุคคลที่มีความต้องการใช้บริการของสหกรณ์ เข้าเป็นสมาชิกอยู่เสมอเท่าที่จะทำได้ แต่ผู้สมัครเข้าเป็นสมาชิก จะต้องมีความสัมพันธ์ตามที่สหกรณ์กำหนด และมีภูมิลำเนาหรือประกอบอาชีพอยู่ในอาณาเขตดำเนินการของสหกรณ์</p>	<p><b>เป็นองค์การของผู้ลงทุน</b></p> <p>จำนวนผู้เป็นเจ้าของถูกจำกัดโดยหุ้นที่ออกจำหน่าย เช่น บุคคลคนหนึ่งประสงค์จะดำเนินธุรกิจในรูปบริษัท จำกัด และต้องการเงินทุนในระยะแรก 10 ล้านบาท จึงเปิดการจำหน่ายหุ้นมูลค่า 10 ล้านบาท เมื่อมีผู้ถือหุ้นครบ 10 ล้านบาทแล้ว แม้จะมีผู้ถือหุ้นเพียง 7-8 คน ก็ก่อตั้งบริษัทได้ (ถ้าหากมีผู้ถือหุ้นครบจำนวนที่กฎหมายกำหนด) และจะไม่มีกรจำหน่ายหุ้นหรือเปิดรับผู้ลงทุนอีก เว้นแต่ในกรณีที่ต้องการเพิ่มทุนขยายกิจการผู้เป็นเจ้าของ หรือผู้ลงทุนในธุรกิจจะมีภูมิลำเนา หรือถิ่นฐานบ้านช่องอยู่ ณ ที่ใดก็ได้</p>

#### กิจกรรม 4.4.2

จงอธิบายความแตกต่างระหว่างสหกรณ์กับธุรกิจอื่น ตามองค์ประกอบดังนี้ 1) วัตถุประสงค์ 2) ความเป็นเจ้าของ 3) การควบคุม 4) ธรรมชาติของการรวมกัน 5) หน้าที่ของทุนและผลตอบแทน 6) ผลกำไร 7) มูลค่าหุ้น และ 8) ทักษะคติเกี่ยวกับการให้ข้อเท็จจริง

(โปรดทำกิจกรรม 4.4.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 4.4 เรื่องที่ 4.4.2)

### เรื่องที่ 4.4.3

#### สถานการณ์และทิศทางสหกรณ์ไทย

จากมูลเหตุและความเป็นมาของสหกรณ์ไทยในอดีต ที่เริ่มต้นปัญหาหนี้สินของเกษตรกรจำนวนมาก รัฐจึงศึกษาวิธีการ “สหกรณ์” เป็นเครื่องมือเพื่อแก้ปัญหาจึงอาจกล่าวได้ว่า รัฐเป็นผู้ก่อกำเนิดการสหกรณ์ในประเทศไทย จนถึงปัจจุบัน ยังคงส่งเสริมสนับสนุนและคุ้มครองระบบสหกรณ์อยู่ พัฒนาการสหกรณ์นับแต่แรกที่สำคัญเป็นสหกรณ์ภาคการเกษตรที่มีลักษณะเป็นสหกรณ์เอกประสงค์หรือสหกรณ์ที่มีวัตถุประสงค์หลักเพียงอย่างเดียว เช่น สหกรณ์ที่ดิน สหกรณ์ขายข้าว ฯลฯ จนถึงปัจจุบันเป็นสหกรณ์เอกประสงค์หรือมีวัตถุประสงค์ดำเนินงานที่หลากหลายมากขึ้น และหากดูถึงสถานการณ์ของสหกรณ์โดยรวมในแต่ละประเภทแล้ว อาจอธิบายได้พอสังเขป ดังนี้

1. สหกรณ์มีเพิ่มจากเดิมเป็น 8 ประเภท ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 มาตรา 33/1 สหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียนตามมาตรา 33 แบ่งประเภท ได้แก่ 1) สหกรณ์การเกษตร 2) สหกรณ์ประมง 3) สหกรณ์นิคม 4) สหกรณ์ร้านค้า 5) สหกรณ์บริการ 6) สหกรณ์ออมทรัพย์ 7) สหกรณ์เครดิตยูเนียน และ 8) สหกรณ์อื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง โดยลักษณะของสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียน วัตถุประสงค์ และขอบเขตแห่งการดำเนินกิจการที่จะพึงดำเนินการได้ของสหกรณ์แต่ละประเภทตามวรรคหนึ่ง ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง ซึ่งในปัจจุบัน พ.ศ. 2564 ยังไม่มีการประกาศกฎกระทรวง กำหนดประเภทของสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียนออกมาใหม่ ดังนั้น ประเภทสหกรณ์ในประเทศไทย จึงยังมีการแบ่งออกตามประกาศกฎกระทรวง กำหนดประเภทของสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียน พ.ศ. 2548 จึงเป็นที่น่าสนใจว่าประเภทสหกรณ์อื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวงจะมีรูปแบบการดำเนินกิจการเป็นไปในแนวทางใด

เดิมสหกรณ์เครดิตยูเนียน ซึ่งเป็นสหกรณ์ประเภทใหม่ มีบุคลากรที่มีคุณภาพ กระตือรือร้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง มีจิตตารมณ์อันดีถือเป็นปรัชญาในการทำงานที่พิเศษไปกว่าสหกรณ์ประเภทอื่นๆ จึง

น่าเชื่อว่าเป็นสหกรณ์น้องใหม่ที่น่าจับตามอง แต่ด้วยการทุจริตที่เกิดขึ้นในสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียนหลายแห่งต่อเนื่อง ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมาและส่งผลกระทบต่อเงินฝากเงินหุ้นของสมาชิก และความล้มเหลวในการดำเนินกิจการ อาจทำให้ภาพลักษณ์การดำเนินกิจการของสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียนไม่เป็นที่น่าเชื่อถือ กรมส่งเสริมสหกรณ์จึงปรับปรุงพระราชบัญญัติสหกรณ์เดิมเพื่อให้ทันกับธุรกรรมทางการเงินที่เปลี่ยนไป นำมาสู่การแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติสหกรณ์ และกฎกระทรวงต่างๆ เพื่อมาควบคุมการดำเนินกิจการโดยเฉพาะ เช่น พระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 ในหมวดการกำกับดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน ได้แก่ มาตรา 89/1 มาตรา 89/2 มาตรา 89/3 และมาตรา 89/4 มีรายละเอียดดังนี้

**มาตรา 89/1** เว้นแต่จะได้บัญญัติไว้เป็นการเฉพาะในหมวดนี้ ให้การดำเนินงานและการกำกับดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียนเป็นไปตามบทบัญญัติในหมวดอื่นด้วย

**มาตรา 89/2** การดำเนินงานและการกำกับดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียนในเรื่องดังต่อไปนี้ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่กำหนดในกฎกระทรวง ทั้งนี้ อาจกำหนดให้แตกต่างกันไปตามขนาดของสหกรณ์ก็ได้

- (1) การกำหนดขนาดของสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน
  - (2) การกำหนดคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามอื่นของกรรมการดำเนินการสหกรณ์ และ
- ผู้จัดการ
- (3) การกำหนดอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์
  - (4) การให้กู้และการให้สินเชื่อ
  - (5) การรับฝากเงิน การก่อหนี้ และการสร้างภาระผูกพัน ซึ่งรวมถึงการกู้ยืมเงิน หรือการ
- ค้ำประกัน
- (6) การดำรงเงินกองทุน
  - (7) การบริหารสินทรัพย์และการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่อง
  - (8) การฝากเงินหรือการลงทุน
  - (9) การกำกับดูแลด้านธรรมาภิบาล
  - (10) การจัดชั้นสินทรัพย์และการกันเงินสำรอง
  - (11) การจัดทำบัญชี การจัดทำและการเปิดเผยงบการเงิน การสอบบัญชี และการแต่งตั้ง

ผู้สอบบัญชี

- (12) การจัดเก็บและรายงานข้อมูล
- (13) เรื่องอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานและการกำกับดูแล

ในการออกกฎกระทรวงตามวรรคหนึ่ง ให้กระทรวงเกษตรและสหกรณ์หารือร่วมกับกระทรวงการคลัง และธนาคารแห่งประเทศไทย หลังจากการประกาศใช้พระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 มีการออกกฎกระทรวงต่างๆ ที่มาถือใช้ เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์ เงื่อนไขให้กับสหกรณ์ปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย ซึ่งมีเป้าหมายสูงสุด คือ การส่งเสริมความเข้มแข็งของระบบสหกรณ์และรักษาประโยชน์สูงสุดของสมาชิกโดยยึดหลักธรรมาภิบาลและหลักการสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน

เกิดความเข้มแข็งอย่างยั่งยืนตามเจตนารมณ์ของทุกภาคส่วน ทั้งนี้ กฎกระทรวงทุกฉบับได้มีการกำหนด บทเฉพาะกาล เพื่อให้ระยะเวลาสหกรณ์ในการปรับตัว และด้วยขนาดของสหกรณ์ก็ทำให้มีการกำหนดข้อปฏิบัติที่ต่างกัน เพื่อความเหมาะสมของขนาดธุรกรรมและความสามารถของสหกรณ์

การออกกฎกระทรวงตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินกิจการสหกรณ์ มีผลกระทบต่อสหกรณ์โดยเฉพาะผลกระทบต่อภาระงานของสหกรณ์ประเภทสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน เช่น ในประเด็นเรื่องการกำหนดงวดชำระหนี้ของสมาชิก รายได้คงเหลือหลังจากหักหนี้ของสมาชิกในการดำรงชีวิต การจัดหาแหล่งเงินทุนที่กำหนดให้ต้องกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินและนิติบุคคลที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะเพื่อไม่ให้เงินระดมทุนจากประชาชนเป็นการทั่วไป หรือการให้เงินกู้หรือการให้สินเชื่อแก่สมาชิกที่กำหนดว่าการให้เงินกู้สามัญแก่สมาชิกต้องไม่กำหนดงวดชำระหนี้ยาวเกินไป และสมาชิกจะต้องมีเงินได้คงเหลือหลังหักชำระหนี้แล้วไม่น้อยกว่าร้อยละ 30 รวมทั้งการกำหนดให้สมาชิกที่มีการขอกู้ยืมเงินเกิน 1 ล้านบาท ต้องส่งข้อมูลเครดิตบูโร (Credit Bureau) ประกอบการพิจารณา เป็นต้น โดยจะได้ศึกษารายละเอียดกฎกระทรวงที่ได้มีการออกประกาศแล้ว ในหน่วยที่เกี่ยวข้องต่อไป

สหกรณ์ประเภทที่จะกล่าวถึง ได้แก่ “สหกรณ์ออมทรัพย์” ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับสหกรณ์เครดิตยูเนียนเป็นอย่างยิ่ง แต่เน้นสมาชิกที่เป็นผู้มีเงินเดือนประจำตามหน่วยงานต่างๆ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นมนุษย์เงินเดือนขณะที่สหกรณ์เครดิตยูเนียน มีสมาชิกที่มีอาชีพหลากหลาย สหกรณ์ออมทรัพย์มีความได้เปรียบ โดยรูปแบบที่มีการหักเงินได้รายเดือนจากสมาชิกเป็นประจำทุกเดือน เป็นค่าหุ้น จึงทำให้ทุนดำเนินการของแต่ละสหกรณ์เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ยั่งยืนไป สหกรณ์ประเภทนี้ก็มีแต่จะโต และมีฐานะทางการเงินที่มั่นคงขึ้น ยกเว้นบางแห่งที่มีปัญหาทุจริต ซึ่งเกิดจากการควบคุมภายในที่ไม่ดี แต่ก็ไม่น้อยมาก รัฐจึงให้ความสนใจสหกรณ์ประเภทนี้เป็นอย่างยิ่ง นับตั้งแต่กำหนดให้เป็นสถาบันการเงินประเภทหนึ่ง ยิ่งไปกว่านั้น มีการรวมตัวกันเป็นชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ทำให้เกิดความมั่นคง เป็นปีกแผ่นอย่างยิ่ง หากสหกรณ์ประเภทใดเทียบได้ (ฐานะทางการเงิน) การดำเนินกิจกรรมใดๆ ของสหกรณ์ประเภทนี้จึงดูมีน้ำหนัก และเป็นที่น่าสนใจของบุคคลทั่วไป แต่สหกรณ์ประเภทนี้ก็ยังมีความที่ต้องพัฒนาบ้างเช่นกัน โดยธรรมชาติของสหกรณ์ประเภทนี้เป็นการซื้อ-ขายเงินตรา คล้ายคลึงกับสถาบันการเงิน สมาชิกส่วนใหญ่จึงมุ่งหวังผลประโยชน์จากสหกรณ์เป็นใหญ่ หากอัตราเงินปันผลยิ่งสูง สมาชิกก็จะมีใจพอใจยิ่ง ผู้บริหาร (คณะกรรมการ) ไม่น้อย จึงพยายามเอาใจสมาชิกในด้านประโยชน์ตอบแทน การร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ความเอื้ออาทรกันระหว่างสมาชิกจึงมีน้อย สมาชิกที่มีหุ้นและเงินฝากจึงต้องการเงินปันผลและดอกเบี้ยสูงๆ โดยผลตอบแทนทั้งสองได้มาจากดอกเบี้ยเงินกู้ของสมาชิกอีกกลุ่มหนึ่ง ซึ่งค่อนข้างดีต่อร้อน การขึ้นดอกเบี้ยเงินฝากหรือการขึ้นดอกเบี้ยเงินกู้ จึงมีผลกระทบต่อบุคคลสองกลุ่ม ซึ่งผู้บริหารต้องพิจารณาอย่างรัดกุม นอกจากใช้หลักเศรษฐศาสตร์ หรือหลักบริหารธุรกิจ แล้ว ยังต้องนำอุดมการณ์ของสหกรณ์มาพิจารณาให้มาก และต้องปลุกฝังให้สมาชิกเข้าใจปรัชญา รู้จักเสียสละเอื้ออาทรกับผู้อื่นด้วย

2. สหกรณ์การเกษตร เป็นสหกรณ์ที่มีสมาชิกเป็นเกษตรกร ส่วนใหญ่มีฐานะยากจน มีความเดือดร้อนในด้านเงินทุนประกอบอาชีพ ตลอดจนราคาสินค้าเกษตรที่มีการผันผวนไม่แน่นอน มีความเสี่ยงสูง สหกรณ์

ซึ่งเป็นที่พึงของเกษตรกรในด้านเงินทุน การจัดหาปัจจัยการผลิตและการจำหน่ายผลผลิตได้มาก แม้อัตราการก้าวหน้าของสหกรณ์การเกษตรจะไม่สามารถทัดเทียมกับสหกรณ์ออมทรัพย์ได้ แต่หวังที่ภาวะเศรษฐกิจในบ้านเราดกต่ำ ราว พ.ศ. 2541-2543 สหกรณ์การเกษตรกลับไม่ได้รับผลกระทบมากสักเท่าไร ไม่มีสหกรณ์การเกษตรใดที่ต้องปิดตัวเอง นั้นแสดงว่าสหกรณ์การเกษตรก็มีรากฐานที่มั่นคงอยู่ไม่น้อย

อย่างไรก็ดี สหกรณ์การเกษตรส่วนใหญ่ จะเน้นการดำเนินธุรกิจในด้านสินเชื่อ หรือให้เงินกู้กับสมาชิก เนื่องด้วยสามารถสร้างรายได้ให้กับสหกรณ์จำนวนมาก เป็นรายได้หลักของสหกรณ์เลยทีเดียว ตรงกันข้ามธุรกิจการขาย หรือการหาตลาดผลผลิตเกษตร ตลอดจนการแปรรูป กลับเป็นจุดอ่อนที่สหกรณ์ประเภทนี้ หลีกเลี่ยงที่จะดำเนินการเพราะมีความเสี่ยงค่อนข้างสูง ประกอบกับเป็นปัญหาระดับชาติที่เชื่อมโยงกับนโยบายด้านเกษตรภาครัฐที่แทรกแซงต่อสหกรณ์ ทำให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับสหกรณ์อยู่เนือง ๆ เช่น ผลผลิตข้าว ลำไย เป็นต้น

ขณะที่ภาครัฐเอง ก็มีนโยบายไม่ชัดเจนที่จะใช้สหกรณ์เป็นเครื่องมือด้านการตลาดอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ขาดการวิจัย ปัญหาระบบการตลาดที่ใช้สหกรณ์เป็นผู้นำ อย่างไรก็ดี ยังมีสหกรณ์การเกษตรอีกรูปแบบหนึ่ง ที่น่าสนใจ คือ สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. หรือ สกต. ที่ทำหน้าที่ด้านการตลาดเกษตรเป็นหลัก ไม่ได้ทำธุรกิจด้านสินเชื่อ อีกทั้งยังมีสมาชิกในแต่ละแห่งเป็นเรือนหมื่น บางแห่งเรือนแสน ทำให้มีศักยภาพด้านการตลาดสูง อยู่ภายใต้การกำกับ ส่งเสริม จากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรอย่างใกล้ชิด หลายแห่งของ สกต. มีประสิทธิภาพการดำเนินงานดีเยี่ยม เป็นที่น่าติดตามอย่างยิ่ง

3. สหกรณ์ร้านค้า เป็นสหกรณ์ประเภทที่น่ากังวลยิ่ง เหตุเนื่องมาจากเป็นธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่อย่างรุนแรง เช่นเดียวกับร้านโชห่วย และธุรกิจค้าปลีกรายย่อย ประกอบกับนโยบายรัฐเปิดทางสะดวกแก่ธุรกิจขนาดใหญ่ดังกล่าว ขณะที่ไม่ได้มีมาตรการมารองรับผลกระทบดังกล่าวกับร้านสหกรณ์แต่อย่างใด ทำให้จำนวนและผลประกอบการของร้านสหกรณ์ในประเทศลดลงอย่างเห็นได้ชัด ประกอบกับร้านสหกรณ์ส่วนใหญ่มีขนาดเล็กถึงขนาดกลาง ไม่มีศักยภาพเพียงพอในการปรับตัวเพื่อแข่งขันกับเอกชนเหล่านั้นได้ มีเพียงร้านสหกรณ์บางแห่งที่มีรากฐานมั่นคง ที่พอจะคงตัวอยู่ได้เท่านั้น และส่วนใหญ่เป็นร้านสหกรณ์ในหน่วยงานที่มีลูกค้าประจำ โดยมีความได้เปรียบในด้านสถานที่อยู่แล้ว ประกอบกับการปรับโครงสร้างภาครัฐของหน่วยงานส่งเสริมสหกรณ์อยู่บ่อยครั้ง ทำให้หน่วยงานส่งเสริมสหกรณ์ร้านค้าลดบทบาทลงอย่างยิ่ง เป็นข้อสังเกตว่ารัฐจะเลิกใส่ใจสหกรณ์ประเภทนี้แล้วหรืออย่างไร

อย่างไรก็ดี เรากลับเห็นว่ากิจกรรมสหกรณ์ร้านค้า กลายเป็นกิจกรรมที่สมเด็จพระกนิษฐาธิราชเจ้า กรมสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ทรงสนพระทัยนำไปส่งเสริมให้นักเรียนโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนทั่วประเทศ ดำเนินการ ฝึกหัด ทดลอง ตลอดจนส่งเสริมกิจกรรมดังกล่าวไปยังนักเรียนในประเทศกับพหุชาอีกด้วย กรมส่งเสริมสหกรณ์ และกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งน่าจะทบทวนนโยบายการส่งเสริมสหกรณ์ในโรงเรียนใหม่อีกครั้ง เพื่อให้เกิดผลอย่างเป็นจริงเป็นจัง และเชื่อว่า หากเยาวชนไทยเข้าใจเรื่องการสหกรณ์เป็นอย่างดี อนาคตก็จะมีทายาทที่ช่วยพัฒนาขบวนการสหกรณ์อย่างเข้มแข็ง รวมถึงเป็นการฝึกฝนให้เข้าใจวิธีการของระบอบประชาธิปไตยเป็นอย่างดี

ส่วนสหกรณ์ประเภทที่ไม่ได้เอ่ยถึง ได้แก่ สหกรณ์ประมง และสหกรณ์นิคมนั้น เนื่องจากมีลักษณะการดำเนินงานเช่นเดียวกับสหกรณ์การเกษตร และสหกรณ์บริการค่อนข้างมีรูปแบบที่หลากหลาย เช่น สหกรณ์เคหสถาน สหกรณ์เดินรถ เป็นต้น

อย่างไรก็ดี สหกรณ์ในแต่ละประเภท ยังมีองค์กรระดับสูงที่มีบทบาท ความสำคัญแตกต่างกันไป อาทิ ชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติ มีชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ที่ค่อนข้างมีบทบาทในการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่สหกรณ์ออมทรัพย์ระดับท้องถิ่นค่อนข้างมาก รวมถึง เรื่องการให้การศึกษาอบรม ถึงกระนั้นก็ดี ยังคงไม่สามารถครอบคลุมสหกรณ์ออมทรัพย์ได้ทั่วประเทศ แต่นับเป็นเรื่องดีที่มีสหกรณ์ออมทรัพย์ระดับท้องถิ่นช่วยสร้างเครือข่ายในระดับจังหวัด และระดับภาคให้ความร่วมมือช่วยเหลือกันได้มาก จึงอาจนับได้ว่าเป็นสหกรณ์ประเภทที่มีอัตราการเจริญเติบโตอยู่ในเกณฑ์สูงมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางการเงิน

สำหรับสหกรณ์ภาคการเกษตร มีชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด ที่มีบทบาทให้ความช่วยเหลือแก่สหกรณ์ท้องถิ่นในด้านการตลาด สำหรับด้านการเงิน เป็นบทบาทของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และสถาบันการเงินอื่นเป็นส่วนใหญ่ แต่ที่น่าเป็นห่วง คือ ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรในระดับจังหวัด ที่นับว่าจะมีบทบาทลดลงเรื่อยๆ เนื่องจากภารกิจบางอย่างซ้ำซ้อนกับสหกรณ์ท้องถิ่นที่สำคัญขาดการพัฒนาโครงสร้าง กำหนดบทบาทให้ชัดเจน จนทำให้ต้องปิดตัวลง หรือเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่เป็นอย่างอื่นเป็นจำนวนมาก

สำหรับชุมนุมสหกรณ์อื่นๆ ดูจะมีบทบาทต่อสหกรณ์ท้องถิ่นบ้างแต่ไม่มากนัก ส่วนสถาบันอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร หน่วยงานราชการอื่นๆ จะได้ศึกษารายละเอียดในหน่วยถัดไป

#### กิจกรรม 4.4.3

จงอธิบายสถานการณ์และทิศทางสหกรณ์ไทย ตามประเภทต่างๆ ว่ามีแนวโน้มเป็นอย่างไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 4.4.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 4.4 เรื่องที่ 4.4.3)

## บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2550). *การสหกรณ์ในประเทศไทย*. กส. 24/2550 ฝ่ายเผยแพร่และประชาสัมพันธ์.  
กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมสหกรณ์.
- คลินิกกฎหมาย กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2564, 24 ธันวาคม). *พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม*. สืบค้นจาก [http://e-service.cpd.go.th/elib/pdf\\_file/CooperativeACT2542&amended.pdf](http://e-service.cpd.go.th/elib/pdf_file/CooperativeACT2542&amended.pdf)
- คลินิกกฎหมาย กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2564, 24 ธันวาคม). *พระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553*. สืบค้นจาก [http://e-service.cpd.go.th/elib/pdf\\_file/cooperatives\\_act\\_2\(2553\).pdf](http://e-service.cpd.go.th/elib/pdf_file/cooperatives_act_2(2553).pdf)
- คลินิกกฎหมาย กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2564, 24 ธันวาคม). *ระเบียบนายทะเบียนสหกรณ์ ว่าด้วยการตรวจสอบกิจการของสหกรณ์ พ.ศ. 2563*. สืบค้นจาก [http://e-service.cpd.go.th/elib/pdf\\_file/2563T\\_0002\(1\).PDF](http://e-service.cpd.go.th/elib/pdf_file/2563T_0002(1).PDF)
- ฉัตรทิพย์ นาถสุภา. (2541). *ลัทธิเศรษฐกิจการเมือง*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เชิญ บำรุงวงศ์. (2553). หน่วยที่ 3 วิวัฒนาการสหกรณ์ไทย. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสหกรณ์* (หน่วยที่ 1-7, ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1). นนทบุรี: สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ถวิล เลิศประเสริฐ. (2523). *วิสาหกิจสหกรณ์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ทิพย์ ทิพย์ชัยเมธา. (2527). *เศรษฐศาสตร์สหกรณ์ 1*. กรุงเทพฯ: แสงจันทร์การพิมพ์.
- ประพันธ์ เสวตนันท์. (2538). *เศรษฐศาสตร์สหกรณ์*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประเสริฐ จรรยาสุภาพ. (2545). *การสหกรณ์*. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- ประเสริฐ จรรยาสุภาพ. (2556). หน่วยที่ 2 การสหกรณ์ในประเทศไทย. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสหกรณ์* (หน่วยที่ 1-7, ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2). นนทบุรี: สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วิจิตวงศ์ ณ ป้อมเพชร. (2551). *ถอดรหัสเศรษฐศาสตร์เพื่อเข้าใจเศรษฐกิจ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แสงดาว.
- สยมพร โยธาสมุทร, วินัย อัจจงหาญ และนุกูล กรยีนยงค์. (2528). *การจัดการสหกรณ์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำกัด. (2565, 5 มกราคม). *พระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562*. สืบค้นจาก <http://www.savings.chula.ac.th/images/upload/editor/source/About/rule-sec-1/welfare/341175.pdf>

## ธุรกิจชุมชนในประเทศไทย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นารีรัตน์ สีระสาร  
รองศาสตราจารย์ ดร.อภิญา วนเศรษฐ

ชื่อ  
วุฒิ



ตำแหน่ง

หน่วยที่ปรับปรุง

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นารีรัตน์ สีระสาร  
วท.บ. (บริหารธุรกิจเกษตร) สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตสุรินทร์  
วท.ม. (ส่งเสริมการเกษตร) มหาวิทยาลัยขอนแก่น  
Ph.D. (Agricultural Resources and Environmental Economics),  
Chinese Academy of Agricultural Sciences (CAAS), Beijing,  
People's Republic of China

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
หน่วยที่ 5 ตอนที่ 5.1 และตอนที่ 5.2

ชื่อ  
วุฒิ



ตำแหน่ง

หน่วยที่ปรับปรุง

รองศาสตราจารย์ ดร.อภิญา วนเศรษฐ  
วท.บ. (เศรษฐศาสตร์), บธ.ม. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
พบ.ม. (พัฒนาการเศรษฐกิจ), ปร.ด. (เศรษฐศาสตร์)  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาเศรษฐศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
หน่วยที่ 5 ตอนที่ 5.3 และตอนที่ 5.4



## แผนการสอนหน่วยที่ 5

### ธุรกิจชุมชนในประเทศไทย

#### ตอนที่

- 5.1 ธุรกิจชุมชน
- 5.2 การพัฒนาธุรกิจชุมชน
- 5.3 วิสาหกิจชุมชน
- 5.4 ธุรกิจชุมชนในรูปแบบเกษตรพันธสัญญา

#### แนวคิด

1. ธุรกิจชุมชนเป็นหนึ่งในกิจกรรมของการพัฒนาชุมชนโดยอาศัยพลังของชุมชนในการบริหารชุมชนของตนเอง ซึ่งเป็นรากฐานหลักของการพัฒนาของประเทศอย่างยั่งยืนในการฟื้นฟูเศรษฐกิจชุมชนเป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์เศรษฐกิจชุมชนพึ่งตนเองของกระทรวงมหาดไทยที่ต้องการให้ธุรกิจชุมชนเป็นตัวนำทำให้ชุมชนเข้มแข็ง
2. การพัฒนาธุรกิจชุมชน 1) ด้านการผลิตและการตลาด โดยการผลิตต้องคำนึงถึงจะผลิตอะไร ผลิตกับใคร ผลิตอย่างไร ผลิตทำไม ผลิตเพื่ออะไร และให้ความสำคัญกับการสร้างตลาด 2) ด้านการเงินควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการเงินทุนในชุมชน และ 3) ด้านการสร้างเครือข่ายธุรกิจชุมชนจะทำให้ชุมชนเกิดความเข้มแข็ง
3. วิสาหกิจชุมชน หมายถึง กิจกรรม/ธุรกิจของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้าและบริการต่างๆ การจำหน่าย หรือกิจกรรมทางการตลาด เพื่อจัดการทุนชุมชนโดยให้ความสำคัญกับภูมิปัญญาท้องถิ่นในการดำเนินการ และในระยะที่ผ่านมาได้มีแนวคิดในการทำงานเพื่อสังคมของชุมชนมากขึ้น โดยจัดตั้งในรูปแบบของวิสาหกิจเพื่อสังคม มีวัตถุประสงค์เพื่อสังคมเป็นเป้าหมายหลักของกิจการตามข้อใดข้อหนึ่ง คือ 1) เพื่อส่งเสริมการจ้างงานแก่บุคคลผู้สมควรได้รับการส่งเสริมเป็นพิเศษ 2) แก้ไขปัญหาหรือพัฒนาชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม และ 3) เพื่อประโยชน์ส่วนรวมอื่นหรือคืนประโยชน์แก่สังคม
4. ธุรกิจชุมชนในรูปแบบเกษตรพันธสัญญา เป็นการทำสัญญาที่ตกลงกันระหว่างเกษตรกรและบริษัทเอกชน เกี่ยวกับการผลิต การตลาด ปริมาณ ราคา และคุณภาพ รวมทั้งระยะเวลาในการส่งมอบ โดยภาพรวมวิสาหกิจชุมชนในประเทศไทย พบว่า ส่วนใหญ่กว่าร้อยละ 80 เป็นกลุ่มการผลิตสินค้า เนื่องจากวิถีชีวิตและพื้นฐานเดิมของชุมชนโดยเฉพาะในชนบท จะเกี่ยวข้องกับการทำอาชีพเกษตรกรรมและการแปรรูปสินค้าเกษตร สำหรับวิสาหกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จมักจะมีจุดเด่นในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และชุมชนมีวินัยในการดำเนินกิจการ

## วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาตอนที่ 5.1 “ธุรกิจชุมชน” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมายและความสำคัญของการจัดตั้งธุรกิจชุมชน กลุ่มธุรกิจชุมชนในประเทศไทย และตัวอย่างธุรกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จได้
2. เมื่อศึกษาตอนที่ 5.2 “การพัฒนาธุรกิจชุมชน” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการพัฒนาธุรกิจชุมชนด้านการผลิตและการตลาด การพัฒนาธุรกิจชุมชนด้านการเงิน และการพัฒนาธุรกิจชุมชนด้านการสร้างเครือข่ายได้
3. เมื่อศึกษาตอนที่ 5.3 “วิสาหกิจชุมชน” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมายและการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชน ภาพรวมวิสาหกิจชุมชนในประเทศไทย และตัวอย่างวิสาหกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จได้
4. เมื่อศึกษาตอนที่ 5.4 “ธุรกิจชุมชนในรูปแบบเกษตรพันธสัญญา” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมาย ประเภทของเกษตรพันธสัญญา เกษตรพันธสัญญาในธุรกิจชุมชน และประโยชน์และอุปสรรคในการทำเกษตรพันธสัญญาของชุมชนได้

## กิจกรรมระหว่างเรียน

1. ทำแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 5
2. อ่านแผนการสอนประจำหน่วยที่ 5 และอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 5.1-5.4
3. อ่านสาระสำคัญประจำตอนที่ 5.1-5.4 หรือสาระสำคัญประจำหัวเรื่อง
4. ดำเนินกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 5 ของแต่ละตอนหรือหัวเรื่อง
5. ตรวจสอบคำตอบจากแนวตอบของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 5
6. ทำแบบประเมินกิจกรรมภาคปฏิบัติเสริมประสบการณ์เพื่อเก็บคะแนน (ถ้ามี)
7. รับชมรายการเพื่อการศึกษา รูปแบบคลิปวิดีโอการสอน
8. ทำแบบประเมินผลตนเองหลังเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 5

## สื่อการสอน

1. คู่มือการศึกษาหน่วยที่ 5
2. ประมวลสาระชุดวิชาหน่วยที่ 5
3. รายการเพื่อการศึกษา รูปแบบคลิปวิดีโอการสอน
4. วีดิทัศน์ (ถ้ามี)
5. E-Learning (ถ้ามี)
6. การสอนเสริม ณ ศูนย์บริการการศึกษา (ถ้ามี)

### การประเมินผล

1. ประเมินความก้าวหน้าระหว่างเรียนโดยการประเมินผลตนเองก่อนเรียนและหลังเรียน (ไม่มีคะแนน)
2. ประเมินผลจากกิจกรรมภาคปฏิบัติ 20 คะแนน (ถ้ามี)
3. การสอบไล่ 80 คะแนน (ถ้ามีกิจกรรม) หรือ 100 คะแนน (ถ้าไม่มีกิจกรรม)

## แผนการสอนตอนที่ 5.1

### ธุรกิจชุมชน

โปรดอ่าน หัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 5.1 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 5.1.1 ความหมายและความสำคัญของการจัดตั้งธุรกิจชุมชน
- 5.1.2 กลุ่มธุรกิจชุมชนในประเทศไทย
- 5.1.3 ตัวอย่างธุรกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จ

#### แนวคิด

1. ธุรกิจชุมชนเป็นกิจกรรมทางเศรษฐกิจของชุมชนที่การดำเนินกิจกรรมโดยอาศัยปัจจัยการผลิตที่มีอยู่ในท้องถิ่นเป็นหลัก การประกอบการผลิต การแปรรูป การค้าหรือบริการ เพื่อแสวงหากำไร โดยกลุ่มชาวบ้านหรือองค์กรชุมชนเป็นเจ้าของทุน การบริหารจัดการ และการรับผลกำไร (ขาดทุน) ของกิจการทั้งหมด โดยสมาชิกในชุมชนมีส่วนร่วมทุนร่วมผลิตและดำเนินธุรกิจ และร่วมรับผลประโยชน์จากการทำธุรกิจนั้น เช่น กลุ่มเกษตรกร สหกรณ์ กลุ่มแม่บ้าน กลุ่มทอผ้า และกลุ่มออมทรัพย์ เพื่อมุ่งพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนและให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน
2. กลุ่มธุรกิจชุมชนมีทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมบนฐานความรู้ การเพิ่มศักยภาพฐานการผลิตและบริการเดิมที่มีศักยภาพให้ต่อยอดไปสู่ฐานการผลิตและบริการที่ใช้เทคโนโลยีที่เข้มข้น และมีนวัตกรรมมากขึ้นควบคู่กับการวางรากฐาน เพื่อสร้างและพัฒนาภาคการผลิตและบริการสำหรับอนาคต ทั้งในด้านการเตรียมศักยภาพคนและโครงสร้างพื้นฐาน ตลอดจนการสร้างกลไกและเครือข่ายความร่วมมือของธุรกิจ
3. ตัวอย่างกลุ่มธุรกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จ จะกล่าวถึงกลุ่มเกษตรกร กลุ่มแม่บ้าน และกองทุนหมู่บ้าน โดยปัจจัยความสำเร็จของกลุ่มธุรกิจชุมชน ประกอบด้วย 1) ด้านการเงิน การดำเนินธุรกิจชุมชนมีการระดมทุนจากสมาชิกเป็นหลักโดยให้สมาชิกได้ถือหุ้นร่วมกัน 2) ด้านการจัดหาสินค้า จัดหาปัจจัยการผลิตมาจำหน่ายตามความต้องการของสมาชิกชุมชนโดยสินค้าส่วนใหญ่จะต้องมีราคาที่ไม่แพงกว่าราคาในท้องตลาดมีคุณภาพ และ 3) ด้านการตลาด การดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจชุมชนจะต้องมีตลาดที่แน่นอนชัดเจน

### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 5.1.1 “ความหมายและความสำคัญของการจัดตั้งธุรกิจชุมชน” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมายและความสำคัญของการจัดตั้งธุรกิจชุมชนได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 5.1.2 “กลุ่มธุรกิจชุมชนในประเทศไทย” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายกลุ่มธุรกิจชุมชนในประเทศไทยได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 5.1.3 “ตัวอย่างธุรกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จ” แล้ว นักศึกษาสามารถวิเคราะห์ตัวอย่างธุรกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จได้

## เรื่องที่ 5.1.1

### ความหมายและความสำคัญของการจัดตั้งธุรกิจชุมชน

การจัดการธุรกิจชุมชน (Community Business Management) เป็นการร่วมมือของคนในชุมชนที่มีการเรียนรู้ การจัดการร่วมกัน เพื่อดำเนินการทางธุรกิจชุมชน ทั้งที่เป็นกิจกรรมการผลิต การแปรรูป การค้า โดยใช้ทุนทางสิ่งแวดล้อม ทุนทางเศรษฐกิจ ทุนทางวัฒนธรรม ทุนทางสังคมของชุมชน เริ่มต้นจากการระดมทุน การทำกิจการร่วมกัน การแบ่งปันผลประโยชน์ เพื่อการพึ่งตนเองและการเพิ่มรายได้ให้กับชุมชน โดยมุ่งเน้นประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับคนในชุมชน รวมทั้งสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน ซึ่งในการจัดการธุรกิจชุมชน (จิตนา กาญจนวิสุทธิ์, 2563) ต้องมีการเรียนรู้เกี่ยวกับความหมายของธุรกิจชุมชน ความสำคัญของธุรกิจชุมชน และแนวคิดและขั้นตอนการจัดตั้งกลุ่มธุรกิจชุมชน ซึ่งจะได้ศึกษาจากเนื้อหาต่อไปนี้

#### 1. ความหมายของธุรกิจชุมชน

ธุรกิจชุมชน (Community Business) ภาษาอังกฤษแทนความหมายอาจใกล้เคียงกับคำว่า "Community Enterprise" พบว่า มีการนำคำว่าวิสาหกิจชุมชน (Small and Micro Community Enterprise: SMCE) มาใช้แทนคำว่าธุรกิจชุมชน เนื่องจากมีความหมายคล้ายคลึงกัน โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของ "ธุรกิจชุมชน" ไว้ดังนี้

ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ (2557) ธุรกิจชุมชน หมายถึง กิจกรรมทางเศรษฐกิจของชุมชนที่ต้องการได้กำไรโดยพิจารณาว่าธุรกิจใดหรือธุรกิจธุรกรรมทางเศรษฐกิจใดเป็นของชุมชนหรือไม่จึงต้องพิจารณาจากข้อเท็จจริง เช่น ปัจจัยการผลิต ที่ดิน ทุน แรงงาน หรือองค์กรแห่งธุรกรรมนั้นเป็นของชุมชนหรือไม่ ชุมชนมีอำนาจมากน้อยแค่ไหนในการควบคุมและครอบครองเพื่อให้ได้บรรลุเป้าหมายของชุมชน

วาสนา พิทักษ์ธรรม (2554) ธุรกิจชุมชน หมายถึง การดำเนินกิจกรรมโดยอาศัยปัจจัยการผลิตที่มีอยู่ในท้องถิ่นเป็นหลัก เป็นกิจกรรมที่เป็นทั้งการผลิตและการบริการที่เกื้อกูลกัน เหมาะสมต่อวิถีชีวิตตลอดจนระบบนิเวศของแต่ละชุมชน ธุรกิจชุมชนเกิดจากการรวมตัวกันของกลุ่มชาวบ้านในชุมชนท้องถิ่นเป็นหลัก โดยมุ่งหวังให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ (Decision Making Process) ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การทำการผลิตไปจนถึงการจัดจำหน่ายเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของคนส่วนใหญ่ในชุมชน และเพื่อให้ชาวบ้านมีความพร้อมที่จะพึ่งพาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เบญจวรรณ นาราสิจจ์ (2547) ธุรกิจชุมชน หมายถึง การประกอบการผลิต การแปรรูป การค้าหรือบริการเพื่อแสวงหากำไร โดยกลุ่มชาวบ้านหรือองค์กรชุมชนเป็นเจ้าของทุน การบริหารจัดการ และการรับผลกำไร (ขาดทุน) ของกิจการทั้งหมดหรือบางส่วน ซึ่งกลุ่มชาวบ้านอาจเป็นองค์กรชุมชนอย่างเป็นทางการ เช่น สหกรณ์ หรือไม่เป็นทางการก็ตาม ทั้งนี้กิจกรรมที่ต้องทำไม่ก่อให้เกิดผลเสียต่อความเป็นอยู่ของคนในชุมชนหรือสภาพแวดล้อมของชุมชน

โครงการศึกษาเพื่อส่งเสริมกิจกรรมนอกภาคเกษตร (2565) ธุรกิจชุมชน หมายถึง การรวมตัวกันของชาวบ้านเพื่อลงทุนทำธุรกิจในชุมชนชนบท เช่น กลุ่มเกษตรกร กลุ่มแม่บ้าน กลุ่มออมทรัพย์ เพื่อมุ่งพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนและเพื่อร่วมกันจัดตั้ง ทั้งด้านแปรรูป การตลาด โดยคนในชุมชนมีส่วนร่วมกำหนดทิศทางและการบริหารจัดการกันเอง โดยใช้ทรัพยากรท้องถิ่นในการผลิตและจัดการกลุ่ม (วัตถุดิบ ความรู้ และแรงงาน และการทำกิจกรรม) คำนี้ถึงความเหมาะสมต่อสภาพแวดล้อมทางสังคมและเศรษฐกิจในชุมชนที่ดำเนินงานอยู่

ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ (2540) ธุรกิจชุมชน หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลหรือองค์กรในชุมชนมีส่วนเป็นเจ้าของกิจการและ/หรือ ช่วยกันดำเนินงานบางส่วนหรือทั้งหมด โดยประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ มีการเรียนรู้และการจัดการร่วมกันเพื่อดำเนินการในกิจกรรมการผลิต การแปรรูป การค้า และการบริการ ที่มุ่งพัฒนาเศรษฐกิจของชุมชนได้อย่างสอดคล้องกับสังคม วัฒนธรรม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของชุมชน อันจะนำไปสู่ชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีและการพัฒนาที่ยั่งยืน

กล่าวโดยสรุป ธุรกิจชุมชน หมายถึง กิจกรรมทางเศรษฐกิจของชุมชนที่การดำเนินกิจกรรมโดยอาศัยปัจจัยการผลิตที่มีอยู่ในท้องถิ่นเป็นหลัก การประกอบการผลิต การแปรรูป การค้าหรือบริการเพื่อแสวงหากำไรโดยกลุ่มชาวบ้านหรือองค์กรชุมชนเป็นเจ้าของทุน การบริหารจัดการ และการรับผลกำไร (ขาดทุน) ของกิจการทั้งหมด โดยสมาชิกในชุมชนมีส่วนร่วมทุนร่วมผลิตและดำเนินธุรกิจ และร่วมรับผลประโยชน์จากการทำธุรกิจนั้น เช่น สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร กลุ่มแม่บ้าน กลุ่มทอผ้า กลุ่มออมทรัพย์ เพื่อมุ่งพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนและให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน

## 2. ความสำคัญของการจัดตั้งธุรกิจชุมชน

การจัดตั้งธุรกิจชุมชนมีความสำคัญในด้านเศรษฐกิจ สังคม การพัฒนาคน และการพัฒนาประเทศ โดยมีรายละเอียดความสำคัญ ดังนี้ (ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ, 2557)

2.1 ด้านเศรษฐกิจ ไม่ว่าจะเป็ธุรกิจชุมชนของประเทศใดๆ ก็ตาม นับว่าการประกอบธุรกิจชุมชนนั้น ส่วนใหญ่เริ่มต้นมาจากกลุ่มคนในชุมชนที่ไม่ได้มีทุนทรัพย์จำนวนมาก ไม่ได้มีฐานะร่ำรวย แต่คนเหล่านั้นกลับเป็นดั่งชีวิตความเข้มแข็งของเศรษฐกิจในประเทศได้

2.2 ด้านสังคม ธุรกิจชุมชนเป็นการส่งเสริมให้ชาวบ้านมีโอกาสได้เรียนรู้วิธีการจัดการธุรกิจ เพื่อพัฒนาชุมชน และเพื่อตัวเองสามารถปรับตัวให้กับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้

2.3 ด้านการพัฒนาคน การจัดตั้งธุรกิจชุมชนเป็นอีกแนวทางในการพัฒนาคนในชุมชน เพื่อสร้างรากฐานให้ชุมชนมีความเข้มแข็ง มีรายได้ มีสวัสดิการ มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น และพึ่งตนเอง

2.4 ด้านการพัฒนาประเทศ การประกอบธุรกิจชุมชนเท่ากับเป็นการเปิดโอกาสให้มีการประกอบการก่อให้เกิดการว่างงานในท้องถิ่น ส่งเสริมการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรม และสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน ลดปัญหาในระดับครอบครัว เช่น ปัญหายาเสพติด ปัญหาโรคเอดส์ และปัญหาโสเภณีเด็ก เป็นต้น

### 3. แนวคิดและขั้นตอนการจัดตั้งกลุ่มธุรกิจชุมชน

การจัดตั้งกลุ่มธุรกิจชุมชนเป็นการดำเนินกิจกรรมใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิต หรือการแลกเปลี่ยนสินค้า หรือการให้บริการทางการเงิน หรืออื่นๆ แก่ประชาชนเพื่อให้ได้กำไร โดยมีแนวคิดและขั้นตอนการจัดตั้งกลุ่มธุรกิจชุมชน ดังนี้

3.1 แนวคิดการจัดตั้งกลุ่มธุรกิจชุมชน เกิดจากการรวมตัวกันของชาวบ้านเพื่อลงทุนทำธุรกิจในชุมชน ทั้งนี้ อาจเป็นการระดมทุนโดยการซื้อหุ้นเพื่อทำธุรกิจเป้าหมายโดยสมาชิกกลุ่มเท่านั้น หรือเป็นการร่วมลงทุนระหว่างชาวบ้าน หรือหน่วยงานภายนอก บริหารจัดการกลุ่มโดยสมาชิก ใช้ทรัพยากรท้องถิ่นในการผลิตและจัดการกลุ่ม (วัตถุดิบ ความรู้ และแรงงาน) และการทำงานคำนึงถึงความเหมาะสมต่อสภาพแวดล้อมทางสังคมและเศรษฐกิจในชุมชนที่ดำเนินอยู่ โดยเครือข่ายชนบทไทยแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2545) กล่าวถึง แนวคิดการจัดตั้งกลุ่มธุรกิจชุมชนไว้ ดังนี้

1) **ความเข้าใจของสมาชิก** สมาชิกจะต้องเข้าใจในความแตกต่าง ขอบเขต และข้อจำกัดของกลุ่มที่จะจัดตั้งขึ้น

2) **ความต้องการและเป้าหมายของสมาชิกชุมชน** เป้าหมายของแต่ละชุมชนไม่เหมือนกัน บางชุมชนอาจต้องการผลิตแค่พออยู่พอกิน รูปแบบของกลุ่มจึงอาจเป็นเพียงกลุ่มเพื่อการผลิต เช่น กลุ่มทำนา กลุ่มเลี้ยงสัตว์ บางชุมชนอาจมีเป้าหมายเพื่อการสร้างผลกำไร เพื่อนำกำไรมายกระดับชีวิต การดำเนินธุรกิจจึงต้องใช้ทุนดำเนินงานมาก หากการระดมทุนจากสมาชิกได้ไม่เพียงพออาจต้องกู้ยืมจึง จัดตั้งเป็นกลุ่มที่เป็นทางการเพื่อประโยชน์ในการทำธุรกรรมเงินกู้

3) **ความต้องการด้านเงินทุน** กิจกรรมธุรกิจชุมชนควรเน้นการพึ่งพาตนเองเป็นหลัก เงินทุนเป็นปัจจัยกำหนดความสำเร็จของธุรกิจชุมชน การกู้เงินมาหากบริหารจัดการไม่ดีก็อาจทำให้เกิดความล้มเหลวขาดทุน ดังนั้น การดำเนินธุรกิจชุมชนจึงเริ่มจากเล็กไปใหญ่ และค่อยๆ สะสมเงินทุนจากชุมชน เพื่อสร้างความแข็งแกร่ง ความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นในชุมชน แต่ถ้ามั่นใจว่าธุรกิจไปได้ดีสามารถผลิตและแข่งขันได้ การรวมเงินทุนที่ละเล็กละน้อยอาจช้าเกินไป ชุมชนจะต้องระดมทุนในรูปแบบของสหกรณ์หรือบริษัทก็ได้ แต่ควรกำหนดให้ผลประโยชน์ตกเป็นของคนในชุมชนอย่างแท้จริง

4) **ความต้องการทรัพยากรบุคคล** การจัดการและการบริหารองค์กรที่ดีนั้นต้องการคนที่มีความรู้ความสามารถ ทั้งด้านภูมิปัญญาท้องถิ่น และวิทยาการใหม่ๆ ต้องทำงานประสานงานกับคนภายในและภายนอกชุมชนได้ดี มีความสามารถในการบริหารธุรกิจชุมชน ซึ่งบุคคลประเภทนี้จะต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

(1) ต้องเป็นคนที่รักงานของชุมชน ชอบงานท้าทาย มีความเสียสละ ไม่หวังผลตอบแทนมากเกินไป ซึ่งจะหาคนประเภทนี้ได้ยาก เพราะความเสียสละนั้นมีจำกัดและคนก็มีความโลภ ควรหาวิธีที่จะควบคุมความโลภไม่ให้มีมากเกินไป

(2) สมาชิกทุกคนต้องเข้าใจในความโลภของคน และกล้าตัดสินใจในเชิงการลงทุนซึ่งให้ผลตอบแทน การสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ทำงาน ผู้มีความรู้ เพื่อพัฒนาธุรกิจชุมชนให้เจริญเติบโต และพัฒนาชีวิตคนในชุมชนให้เจริญก้าวหน้า มีคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี



5) การมีส่วนร่วมของคนในชุมชน เป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการจัดตั้งธุรกิจชุมชน ถ้าสมาชิกไม่ร่วมมือธุรกิจชุมชนก็เกิดขึ้นไม่ได้ สมาชิกควรมี 4 ร่วม คือ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบ การริเริ่มอาจเกิดจากบางคนแต่ถ้าต้องการทำให้เป็นของชุมชนต้องเสนอให้สมาชิกร่วมกำหนดแนวทาง ร่วมตัดสินใจ จากนั้นก็ร่วมลงมือกระทำและรับผิดชอบต่อผลการกระทำนั้น ช่วยกันประเมินและปรับปรุงให้ดีขึ้น การสร้างการมีส่วนร่วมไม่ง่ายเพราะต้องมีผู้นำที่คนในชุมชนยอมรับ เช่น พระหรือครู ธุรกิจชุมชนที่เกิดจากความต้องการของชุมชนเอง จะเป็นกลุ่มที่มีความยั่งยืนมากกว่ากลุ่มที่เกิดจากการจัดตั้งโดยหน่วยงานรัฐบาล

### 3.2 ขั้นตอนการจัดตั้งกลุ่มธุรกิจชุมชน

1) ศึกษาปัญหาความต้องการของคนในหมู่บ้าน เป็นการศึกษาให้รู้ว่าชุมชนมีความเดือดร้อนอะไร หรือต้องการอะไร

2) ประชุมวิเคราะห์ปัญหาความต้องการของชุมชน เป็นการนำเอาข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาร่วมกันวิเคราะห์ดูว่าปัญหาของชาวบ้านจริงๆ คืออะไร และให้ชุมชนได้ช่วยกันกำหนดปัญหาที่แท้จริงด้วยตัวเอง

3) กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา เป็นการตกลงกันว่าวิธีการแก้ไขปัญหาเหล่านั้น จะต้องทำอย่างไรบ้าง

4) การรวมกลุ่มคนที่มีความต้องการเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกันจัดตั้งเป็นกลุ่มขึ้น กล่าวโดยสรุปว่า แนวคิดการจัดตั้งกลุ่มธุรกิจชุมชน ประกอบด้วย ความเข้าใจของสมาชิก ความต้องการและเป้าหมายของสมาชิกชุมชน ความต้องการด้านเงินทุน ความต้องการทรัพยากรบุคคล และการมีส่วนร่วมของคนในชุมชน ในการจัดตั้งกลุ่มธุรกิจชุมชนต้องดำเนินการตามขั้นตอน คือ 1) ศึกษาปัญหาความต้องการของคนในหมู่บ้าน 2) ประชุมวิเคราะห์ปัญหาความต้องการของชุมชน 3) กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา และ 4) การรวมกลุ่มคนที่มีความต้องการ

#### กิจกรรม 5.1.1

จงอธิบายความหมายของธุรกิจชุมชน มาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 5.1.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 5.1 เรื่องที่ 5.1.1)

## เรื่องที่ 5.1.2

### กลุ่มธุรกิจชุมชนในประเทศไทย

ธุรกิจชุมชนมีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจ ช่วยให้เกิดการสร้างงาน เกิดการหมุนเวียนเงินทุนภายในประเทศ ธุรกิจชุมชนมีการบริหารงานที่เป็นอิสระ เน้นการสร้างงานในชุมชนให้เพิ่มมากขึ้นเป็นหลักในการดำเนินธุรกิจโดยทั่วๆ ไปมีกิจกรรมหรือหน้าที่หลักๆ คือ การผลิต การจัดการด้านการตลาด การเงิน บุคลากร และอื่นๆ ดังนั้น ธุรกิจไม่ว่าจะอยู่ในรูปแบบใด ก็ไม่สามารถหลีกเลี่ยงการจัดการในเรื่องดังกล่าวได้ เพียงแต่รูปแบบในการจัดการจะแตกต่างกันออกไปตามรูปแบบและขนาดของธุรกิจแต่ที่สำคัญหน้าที่ทุกด้านต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564 ได้น้อมนำหลัก “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” มาเป็นปรัชญานำทางในการพัฒนาประเทศอย่างต่อเนื่องจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9-11 เพื่อเสริมสร้างภูมิคุ้มกันและช่วยให้สังคมไทยสามารถยืนหยัดอยู่ได้อย่างมั่นคง เกิดภูมิคุ้มกัน และมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ส่งผลให้การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืน (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565)

นอกจากนี้ การแก้ไขปัญหาความยากจนและความเหลื่อมล้ำยังต้องเร่งดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย ความยากจนยังกระจุกตัวหนาแน่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคเหนือ ในขณะที่ความแตกต่างของรายได้ระหว่างกลุ่มคนรวยที่สุดกับกลุ่มคนจนที่สุดแตกต่างกันถึง 30.9 เท่า ในปี 2556 สาเหตุพื้นฐานสำคัญมาจากคุณภาพบริการทางสังคมที่เป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาคนมีความแตกต่างกันระหว่างในพื้นที่และเมือง โครงสร้างเศรษฐกิจที่ไม่สมดุล การกระจายโอกาสของการพัฒนายังไม่ทั่วถึง และการเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมยังมีความเหลื่อมล้ำ รวมทั้งโอกาสการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร องค์กรความรู้ แหล่งทุน และบริการทางสังคมที่มีคุณภาพสำหรับประชาชนที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลก็มีในวงแคบกว่า ซึ่งในอนาคตนั้นแนวโน้มที่จะมีความเสี่ยงมากขึ้น ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่รวดเร็วในทุกด้าน ความเหลื่อมล้ำมีความรุนแรงมากขึ้น แต่ในด้านการพัฒนาชุมชนซึ่งเป็นจุดเน้นสำคัญมาตลอดช่วงแผนพัฒนาฯ ที่ผ่านมาส่งผลให้ชุมชนมีความเข้มแข็งมากขึ้น มีการรวมกลุ่มเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายเพื่อทำกิจกรรมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อแก้ปัญหาและสนองตอบความต้องการของชุมชนได้ดีขึ้น อาทิ ชุมชนจัดการภัยพิบัติการจัดการทำแผนชุมชนที่ครอบคลุมทุกพื้นที่ และบูรณาการเป็นแผนตำบลเพื่อเชื่อมโยงกับแผนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แผนพัฒนาอำเภอ และแผนพัฒนาจังหวัด และการรวมกันเป็นกลุ่มธุรกิจชุมชนและอาชีพ ร้อยละ 32.51 และองค์กรการเงิน ร้อยละ 26.77 ขององค์กรทั้งหมด (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565) ซึ่งจะเห็นได้ว่าแผนพัฒนาเศรษฐกิจจะกล่าวถึง การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ อีกทั้งการนำยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจชุมชนและยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มาเชื่อมโยงกับธุรกิจชุมชน ลักษณะของกลุ่มธุรกิจชุมชน และแนวทางการจัดการธุรกิจชุมชน โดยมีรายละเอียดดังนี้

## 1. การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ

ทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมบนฐานความรู้ การเพิ่มศักยภาพฐานการผลิตและบริการ เดิม ที่มีศักยภาพให้ต่อยอดไปสู่ฐานการผลิตและบริการที่ใช้เทคโนโลยีที่เข้มข้นและมีนวัตกรรมมากขึ้น ควบคู่กับการวางรากฐานเพื่อสร้างและพัฒนาภาคการผลิตและบริการสำหรับอนาคต ทั้งในด้านการเตรียม ศักยภาพคนและโครงสร้างพื้นฐาน ตลอดจนการสร้างกลไกและเครือข่ายความร่วมมือของธุรกิจในลักษณะ คลัสเตอร์ (Cluster) การส่งเสริมสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจกระแสใหม่ อาทิ เศรษฐกิจดิจิทัล เศรษฐกิจฐานชีวภาพ เศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรม และการพัฒนาวิสาหกิจตั้งใหม่ (Start Up) และวิสาหกิจเพื่อสังคม รวมถึงการสร้างสังคมผู้ประกอบการเพื่อต่อยอดฐานการผลิตและบริการ การสร้าง ขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ โดยมีรายละเอียด ดังนี้ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ, 2565)

1.1 การสร้างความเชื่อมโยงระหว่างภาคการผลิต เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจขยายฐาน เศรษฐกิจให้กว้างขึ้น และต่อยอดห่วงโซ่การผลิตให้เข้มแข็งขึ้น โดยการเชื่อมโยงเครือข่ายการผลิต และ นำผลการวิจัยและการพัฒนาที่เกี่ยวข้องมาใช้ประโยชน์ในการสร้างผลิตภัณฑ์เชิงพาณิชย์ที่หลากหลายและ สอดคล้องกับความต้องการของตลาด โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาความเชื่อมโยงด้านคมนาคมขนส่ง โลจิสติกส์ และโทรคมนาคม

1.2 การพัฒนาวิสาหกิจขนาดย่อย ขนาดเล็กและขนาดกลาง วิสาหกิจชุมชนและวิสาหกิจเพื่อ สังคม เพื่อขยายฐานการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากให้มีความครอบคลุมมากขึ้น เป็นการสร้างโอกาสทาง เศรษฐกิจสำหรับกลุ่มต่างๆ ในสังคม โดยดำเนินการควบคู่ไปกับการพัฒนาและส่งเสริมสังคมผู้ประกอบการ เพื่อส่งเสริมผู้ประกอบการให้เกิดการขายอย่างถูกต้อง

กล่าวโดยสรุป การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ประกอบด้วย การสร้างความ เชื่อมโยงระหว่างภาคการผลิต และการพัฒนาวิสาหกิจขนาดย่อย ขนาดเล็กและขนาดกลาง วิสาหกิจชุมชน และวิสาหกิจเพื่อสังคม

## 2. ยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจชุมชน

ยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจชุมชนได้กล่าวถึง ในการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาของแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 พ.ศ. 2540-2544 โดยกล่าวถึงการพัฒนาศักยภาพของคน การ พัฒนาสภาพแวดล้อมของสังคมให้เอื้อต่อการพัฒนาคน การเสริมสร้างศักยภาพการพัฒนาของภูมิภาคและ ชนบทเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนอย่างทั่วถึง การพัฒนาสมรรถนะทางเศรษฐกิจเพื่อสนับสนุน การพัฒนาคน และคุณภาพชีวิต และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561-2580 เป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับ แรกของประเทศไทยตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทย บรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตาม หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ภายในช่วงเวลาดังกล่าว เพื่อความสุขของคนไทยทุกคน

2.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนา พ.ศ. 2540-2544 (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ, 2565) เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายการพัฒนา จึงกำหนดยุทธศาสตร์ การพัฒนาของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8 พ.ศ. 2540-2544 ได้กล่าวถึงธุรกิจชุมชนอย่างชัดเจน ดังนี้

1) **การพัฒนาศักยภาพของคน** ประกอบด้วย การส่งเสริมให้ประเทศมีโครงสร้างประชากรที่เหมาะสม และมีการกระจายตัวของประชากรที่สอดคล้องกับศักยภาพและโอกาสการพัฒนาในแต่ละพื้นที่ของประเทศ การปรับปรุงกระบวนการเรียน ด้านการพัฒนาจิตใจให้เกิดผลในทางปฏิบัติ การพัฒนาสติปัญญา และทักษะฝีมือแรงงานให้คนไทยทุกคนมีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้นในกระบวนการผลิต และสามารถปรับตัวได้กับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งการพัฒนาสุขภาพและพละนาสัยที่มุ่งเสริมสร้างโอกาสให้คนไทยทุกคนมีสุขภาพดีถ้วนหน้า และมีความรู้ความเข้าใจในการป้องกันโรค

2) **การพัฒนาสภาพแวดล้อมของสังคมให้อื้อต่อการพัฒนาคน** ประกอบด้วย แนวทางการเสริมสร้างความเข้มแข็งของครอบครัวและชุมชน การสร้างโอกาสให้คน ครอบครัว ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นของตนเองและสังคม การพัฒนาระบบความมั่นคงทางสังคมเพื่อสร้างหลักประกันด้านต่างๆ แก่ประชาชนอย่างทั่วถึง การเสริมสร้างขีดความสามารถในระบบอำนาจความยุติธรรม และระบบความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินให้แก่ประชาชน และการส่งเสริมให้วัฒนธรรมมีบทบาทในการพัฒนาคน และประเทศให้สมดุลและยั่งยืน

3) **การเสริมสร้างศักยภาพการพัฒนาของภูมิภาคและชนบทเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนอย่างทั่วถึง** ประกอบด้วย แนวทางการกระจายโอกาสและความเจริญด้วยการพัฒนาพื้นที่ในภูมิภาค การพัฒนาการมีส่วนร่วมในการพัฒนาและการกระจายการพัฒนา ด้วยการเพิ่มศักยภาพขององค์กรชุมชน การสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้และขยายเครือข่ายการเรียนรู้ของชุมชน การเสริมสร้างโอกาสการพัฒนาเพื่อสร้างอาชีพและการมีงานทำด้วยการส่งเสริมบทบาทของภาคธุรกิจเอกชน และองค์กรพัฒนาเอกชน การกระจายกิจกรรมทางเศรษฐกิจและบริการทางสังคม การแก้ไขปัญหาและรักษาสุขภาพแวดล้อมเมือง การบริหารจัดการงานพัฒนาในลักษณะพหุภาคี ทั้งในงานพัฒนาทั่วไป และในระดับพื้นที่

4) **การพัฒนาสมรรถนะทางเศรษฐกิจเพื่อสนับสนุนการพัฒนาคน และคุณภาพชีวิต** ประกอบด้วย แนวทางการเสริมสร้างระบบเศรษฐกิจให้เข้มแข็งและเจริญเติบโตอย่างมีเสถียรภาพ การปรับโครงสร้างการผลิตให้เข้มแข็งเพื่อให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของตลาดโลก และยกระดับคุณภาพชีวิตของคนไทย การพัฒนาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีเพื่อเป็นฐานของการพัฒนาที่ยั่งยืน ตลอดจนการพัฒนาพื้นที่ชุมชนและบริการโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และยกระดับคุณภาพชีวิต

2.2 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561-2580 หากกล่าวถึงยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561-2580 เป็นแผนการพัฒนาประเทศที่กำหนดกรอบ และแนวทางการพัฒนาให้หน่วยงานของรัฐทุกภาคส่วนต้องทำตาม เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ประเทศไทยที่ว่า “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือเป็นคติพจน์ประจำชาติว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” เพื่อสนองตอบต่อผลประโยชน์แห่งชาติ โดยที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา 65 กำหนดให้รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่างๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกัน เพื่อให้เกิดพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม พัฒนาพื้นที่เมือง ชนบท เกษตรกรรม และ

อุตสาหกรรมเชิงนิเวศ มุ่งเน้นความเป็นเมืองที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง มีข้อกำหนด รูปแบบ และกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะการใช้พื้นที่ตามศักยภาพและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยเน้นการพัฒนา “เมืองน่าอยู่ ชนบทมั่นคง เกษตรยั่งยืน อุตสาหกรรมเชิงนิเวศ” โดยให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนผังภูมินิเวศ การพัฒนาเมือง ชนบท พื้นที่เกษตรกรรม อุตสาหกรรม รวมถึงพื้นที่อนุรักษ์ตามศักยภาพและความเหมาะสมทางภูมินิเวศ ซึ่งภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติได้กล่าวถึงธุรกิจชุมชนไว้ดังนี้

1) การพัฒนาเครือข่ายองค์กรพัฒนาเมืองและชุมชน รวมทั้งกลุ่มอาสาสมัคร ด้วยกลไกการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในท้องถิ่น โดยการสนับสนุนการพัฒนาเครือข่ายองค์กรพัฒนาเมือง ชุมชน และเครือข่าย

2) ความร่วมมือของภาคีสำคัญตามบริบทของพื้นที่อย่างเป็นรูปธรรม เชื่อมโยงการพัฒนา ร่วมกันในทุกระดับ และพัฒนาศักยภาพองค์กรเพื่อการพัฒนาเมือง ชุมชน และเครือข่าย ให้มีทักษะทัดเทียมกับประเทศอื่นในระดับสากล

3) การพัฒนาสหกรณ์ วิสาหกิจชุมชน หรือองค์กรธุรกิจประจำชุมชน เพื่อส่งเสริมให้เกิดกลไกทางเศรษฐกิจในการพัฒนาผลผลิตตามมาตรฐานสากล ธุรกิจชุมชนแบบครบวงจร และตลาดเพื่อเกษตรกรโดยเกษตรกร พร้อมกับส่งเสริมกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์และรายได้ให้กับชุมชน

กล่าวโดยสรุป ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ได้นำมโนทัศน์ของพระราชสาส์นการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยยึดหลัก 3 ประการ คือ “มีความพอประมาณ มีเหตุผล มีภูมิคุ้มกัน” มาเป็นหลักในการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติควบคู่กับการนำเป้าหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืน เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดที่จะผลักดันดำเนินการเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกมิติ ทั้งมิติด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ธรรมชาติ ความเป็นหุ้นส่วน ความร่วมมือระหว่างกัน ทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างบูรณาการ โดยมีวิสัยทัศน์เพื่อให้ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

### 3. ลักษณะของกลุ่มธุรกิจชุมชน

ธุรกิจชุมชน แบ่งเป็น 2 รูปแบบ (ปรับปรุงจาก ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ, 2557, น. 127-128) ได้แก่

3.1 รูปแบบที่ไม่เป็นทางการ (Informal) คือ รูปแบบของกลุ่ม หรือองค์กรที่ไม่ได้จดทะเบียน ไม่อยู่ในกรอบของกฎหมายใดกฎหมายหนึ่งโดยเฉพาะ แต่เป็นการดำเนินงานที่ไม่ผิดศีลธรรม ไม่ขัดต่อความสงบเรียบร้อยของบ้านเมืองและสังคม เช่น กลุ่มสัจจะออมทรัพย์ต่างๆ กลุ่มพัฒนาอาชีพต่างๆ เป็นต้น กลุ่มพัฒนาอาชีพอาจมีลักษณะเป็นกลุ่มแม่บ้าน กลุ่มทำนา กลุ่มการผลิตต่างๆ เป็นต้น รูปแบบนี้มีข้อดีคือ มีความคล่องตัวไม่อยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ของทางราชการ เป็นองค์กรที่สร้างรายได้แต่ไม่อยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ของนิติบุคคล แต่มีปัญหาในกรณีที่ต้องไปทำนิติกรรมกับองค์กรอื่นๆ ที่เป็นทางการ เช่น กลุ่มสัจจะออมทรัพย์จะไม่สามารถทำนิติกรรม เช่น การกู้เงินจากธนาคารในนามขององค์กรได้ จะต้องกู้ในนามบุคคลเท่านั้น

3.2 รูปแบบที่เป็นทางการ (Formal) คือ รูปแบบของกลุ่ม หรือองค์กรที่ดำเนินงานภายใต้กรอบของกฎหมายใดกฎหมายหนึ่ง เช่น กลุ่มเกษตรกร และสหกรณ์ ซึ่งมีการจัดตั้งขึ้นมาตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์เครดิตยูเนียน และกลุ่มเกษตรกรที่เป็นลูกค้าของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ (ธ.ก.ส.) เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีบริษัทที่จดทะเบียนกับกระทรวงพาณิชย์ และดำเนินงานในรูปแบบของบริษัทธุรกิจชุมชน คือ ผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่เป็นชาวบ้านดำเนินงานในรูปแบบบริษัท มีวัตถุประสงค์ที่กว้างกว่าสหกรณ์ รูปแบบคล้ายบริษัทมหาชน เช่น บริษัทอุทัยศกิจ จังหวัดยโสธร บริษัทชุมชนหัวไทร จังหวัดนครศรีธรรมราช เป็นต้น กลุ่มหรือองค์กรที่เป็นทางการนี้สามารถทำนิติกรรม หรือไปกู้เงินในนามองค์กรได้

โดยสรุป รูปแบบธุรกิจชุมชนมี 2 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบที่ไม่เป็นทางการ (Informal) คือ รูปแบบของกลุ่ม หรือองค์กรที่ไม่ได้จดทะเบียน ไม่อยู่ในกรอบของกฎหมายใดกฎหมายหนึ่งโดยเฉพาะ แต่เป็นการดำเนินงานที่ไม่ผิดศีลธรรม ไม่ขัดต่อความสงบเรียบร้อยของบ้านเมืองและสังคม และรูปแบบที่เป็นทางการ (Formal) คือ รูปแบบของกลุ่ม หรือองค์กรที่ดำเนินงานภายใต้กรอบของกฎหมายใดกฎหมายหนึ่ง เช่น กลุ่มเกษตรกร และสหกรณ์ ซึ่งมีการจัดตั้งขึ้นมาตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์เครดิตยูเนียน และกลุ่มเกษตรกรที่เป็นลูกค้าของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ (ธ.ก.ส.) เป็นต้น

#### 4. แนวทางการจัดการธุรกิจชุมชน

การพัฒนาที่มุ่งเน้นด้านอุตสาหกรรมบนพื้นฐานแนวคิดทฤษฎีการพัฒนาแบบตะวันตก เน้นการแข่งขันเป็นสำคัญกลับทำให้ช่องว่างของรายได้ของคน ระหว่างภาคอุตสาหกรรมกับภาคเกษตรกรรม ช่องว่างระหว่างคนที่จนกับคนรวยขยายห่างออกไปมากยิ่งขึ้น จากรายงานดัชนีความมั่งคั่งโลก ปี 2561 จัดทำโดยเครดิตสวิส ระบุว่าไทยเป็นประเทศที่มีความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจมากเป็นอันดับ 1 ของโลก สัดส่วนรายได้กลุ่มคนรวยร้อยละ 10 เป็นเจ้าของรายได้ร้อยละ 36.80 แตกต่างกับกลุ่มคนจนล่างสุดร้อยละ 10 ถือครองรายได้เพียงร้อยละ 1.1 มีความแตกต่างรายได้ห่างกันถึง 24.62 เท่า ซึ่งแสดงถึงความไม่สมดุลทางรายได้ โดยคนจนส่วนใหญ่เป็นครัวเรือนที่ประกอบอาชีพเกษตรกรรมอาศัยอยู่ในชนบท (สภาพพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565)

นอกจากส่งผลกระทบต่อการพัฒนาระดับฐานรากของชุมชน (Grassroots Level) ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจส่วนรวม และเป็นการทำลายการพึ่งตนเองของชุมชนชนบท ซึ่งมีปัญหาความยากจนเป็นพื้นฐาน ทางออกอีกทางหนึ่งที่รัฐบาล คือ การพัฒนาและส่งเสริมธุรกิจชุมชน ซึ่งถือเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาตามแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง จึงได้รับการสนับสนุนให้ตราเป็นพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 (วิสาหกิจเพื่อสังคม, 2565) มีเจตนาที่จะพัฒนารูปแบบวิสาหกิจชุมชนและธุรกิจชุมชน ให้มีความเข้มแข็งพร้อมสำหรับการแข่งขันทางการค้าในอนาคต รวมไปถึงการพัฒนาธุรกิจชุมชนไปสู่การเป็นผู้ประกอบการกิจการขนาดย่อมและขนาดกลางต่อไป

องค์กรเอกชนได้จัดตั้งส่งเสริมการดำเนินงานกลุ่มธุรกิจชุมชนที่หลากหลายมีการจัดการและประกอบกิจกรรมที่แตกต่างกันไป เช่น การพัฒนาหรือแปรรูปผลิตภัณฑ์จากผลผลิตของชุมชน การออม

และการจัดตั้งองค์กรการเงินชุมชน การจัดตั้งร้านค้าหรือศูนย์สาธิตรับซื้อและจำหน่ายสินค้า โดยมีกรมพัฒนาชุมชนเป็นอีกหน่วยงานหนึ่งที่เป็นแนวทางการจัดการธุรกิจชุมชนให้ดำรงอยู่ได้อย่างมีเสถียรภาพปรับตัวและพัฒนาการได้อย่างสอดคล้องกับระบบธุรกิจขนาดใหญ่ สามารถขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนแบบก้าวหน้า เพื่อเป็นการพิสูจน์ศักยภาพที่ว่า “คนในชุมชนชนบทที่มีอาชีพเกษตรกรรมก็สามารถจัดการธุรกิจชุมชนให้ประสบผลสำเร็จ แต่ละกลุ่มธุรกิจชุมชนเหล่านี้กลับสามารถยืนหยัดและแข่งขันกับธุรกิจค้าปลีกที่เป็นกลุ่มทุนขนาดใหญ่ในจังหวัดได้ (สกุล วงษ์ภาพสินธุ์, 2563) โดย ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ (2557) ได้กล่าวถึงแนวทางการจัดการธุรกิจชุมชนไว้ ดังนี้

4.1 การวางแผนและงบประมาณ กลุ่มธุรกิจชุมชนต้องวางแผนทั้งระยะสั้น ระยะยาว ทั้งด้านการเงินการจัดซื้อสินค้า และระดมทุนภายในชุมชนร่วมกัน

4.2 การจัดบุคลากรองค์กร กลุ่มธุรกิจชุมชนต้องประกอบด้วยคนที่หลากหลาย มีความซื่อสัตย์ เสียสละต่อประโยชน์ของกลุ่ม และมีผู้เชี่ยวชาญหรือปราชญ์ชุมชนเป็นที่ปรึกษา

4.3 การควบคุมงานและการรายงานผลการปฏิบัติงาน กลุ่มควรจ้างผู้ตรวจสอบภายนอกเพื่อตรวจสอบบัญชี และควรมีระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการควบคุมการซื้อขาย

4.4 การแก้ไขข้อผิดพลาด ควรจัดทำกฎระเบียบข้อบังคับ และการลงโทษผู้ทำผิดกฎระเบียบ

4.5 งบประมาณระดมทุนภายในชุมชน การจัดสรรกำไรเพื่อเป็นทุนสะสม และเพื่อช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาสในชุมชน

4.6 การจัดการธุรกิจชุมชนเพื่อสังคม กลุ่มต้องยึดหลักการมีส่วนร่วมของสมาชิก มีการจัดสรรผลกำไรที่คืนสู่สังคม และสร้างนวัตกรรมด้านผู้นำให้มีภาวะผู้นำรับผิดชอบต่อสังคม

นอกจากนี้ ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจชุมชน ยังประกอบด้วย การจัดการด้านการเงิน ด้านการจัดหาสินค้า ด้านการตลาด ด้านสถานที่หรือร้านค้า ด้านกฎระเบียบข้อบังคับ ด้านสมาชิก ด้านผู้นำกลุ่ม และด้านการสร้างเครือข่ายกับองค์กรภายนอกที่มีประสิทธิภาพ

#### กิจกรรม 5.1.2

ยุทธศาสตร์ชาติได้กล่าวถึงธุรกิจชุมชนอะไรบ้าง อธิบายมาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 5.1.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 5.1 เรื่องที่ 5.1.2)

## เรื่องที่ 5.1.3

### ตัวอย่างธุรกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จ

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ได้นำเสนอทิศทางการพัฒนาที่ตระหนักถึงสถานการณ์และความเสี่ยงซึ่งเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงในระดับโลกและภายในประเทศ โดยเฉพาะภาวะผันผวนด้านเศรษฐกิจ พลังงาน และภูมิอากาศ ที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว และส่งผลกระทบต่อประเทศไทย ทำให้มีการหาทิศทางในการบริหารจัดการประเทศภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว สนับสนุนให้ใช้จุดแข็งและศักยภาพที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ เพื่อสร้างความเข้มแข็งและรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจของประเทศ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาเศรษฐกิจภายในประเทศ ที่เน้นการเสริมสร้างความเข้มแข็งของฐานการผลิตภาคเกษตร และการประกอบการของธุรกิจชุมชน (ประมา ศาสตรระวี และณัฐกฤตย์ ดิจูวิรุฬห์, 2561) ธุรกิจชุมชนได้เข้ามามีบทบาทเป็นอย่างมากต่อการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก ที่สามารถยกระดับรายได้แก่ครัวเรือนในชุมชน พัฒนาศักยภาพของสมาชิกในชุมชนให้พึ่งพิงตนเองได้อย่างแท้จริง และสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน ตัวอย่างกลุ่มธุรกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จในที่นี่จะกล่าวถึงธุรกิจชุมชนไว้ 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มเกษตรกร กลุ่มแม่บ้าน และกลุ่มกองทุนหมู่บ้าน โดยจะกล่าวถึงความเป็นมาของกลุ่ม จุดเด่นของกลุ่ม และปัญหาที่เกิดขึ้นของกลุ่ม ดังต่อไปนี้

#### 1. ตัวอย่างกลุ่มเกษตรกร

ในตัวอย่างนี้จะกล่าวถึงกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดสุรินทร์ ซึ่งเป็นกลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกข้าวอินทรีย์ที่มีความเข้มแข็งและประสบความสำเร็จ เนื่องจากจังหวัดสุรินทร์เป็นจังหวัดหนึ่งที่มีการปลูกข้าวอินทรีย์มากที่สุดในประเทศไทย (สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรที่ 5, 2564) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 ความเป็นมาของกลุ่มเกษตรกรเกษตรอินทรีย์ตำบลบุญธานี ซึ่งเป็นกลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกข้าวอินทรีย์ในจังหวัดสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์มีเนื้อที่เพาะปลูกข้าวอินทรีย์ทั้งจังหวัด 29,040 ไร่ ปีเพาะปลูก 2559/60 จากการลงพื้นที่ในจังหวัดสุรินทร์ สํารวจกลุ่มตัวอย่างเกษตรกรรายย่อยที่ปลูกข้าวอินทรีย์พบว่า ดันทุนและผลตอบแทนข้าวอินทรีย์ มีต้นทุนรวม 3,673.77 บาทต่อไร่ และเมื่อพิจารณาผลตอบแทนที่เกษตรกรได้รับ พบว่า มีผลผลิตเฉลี่ย 335.21 กิโลกรัมต่อไร่ ราคาที่ขายได้เฉลี่ย 13.81 บาทต่อกิโลกรัม และมีรายได้จากการขายผลผลิต 4,629.25 บาทต่อไร่ ซึ่งเมื่อหักต้นทุนการผลิตแล้ว จะได้กำไรสุทธิเฉลี่ย 955.48 บาทต่อไร่ จังหวัดสุรินทร์ขึ้นชื่อได้ว่าเป็นจังหวัดนำร่องในการขยายตลาดผลผลิตข้าวหอมมะลิอินทรีย์ที่มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคทั่วไป ทำให้เกษตรกรที่ผลิตข้าวอินทรีย์รวมตัวกันเพื่อจัดตั้งเป็นกลุ่มผู้ผลิตข้าวอินทรีย์ ส่วนใหญ่ถ้าเป็นการขายข้าวในรูปแบบข้าวเปลือกอินทรีย์ เกษตรกรจะนำไปขายให้กับกองทุนข้าวเกษตรอินทรีย์จังหวัดสุรินทร์ และเกษตรกรในแต่ละกลุ่มจะได้รับใบรับรอง



มาตรฐานเกษตรอินทรีย์ และกลุ่มเกษตรกรเกษตรอินทรีย์ตำบลบุฤๅษี เป็นกลุ่มหนึ่งที่มีความเข้มแข็งในด้านการผลิตข้าวอินทรีย์ (นาริรัตน์ สิริสาร, 2561)

กลุ่มเกษตรกรเกษตรอินทรีย์ตำบลบุฤๅษี มีสมาชิก 320 ราย โดยมีนายตู้ สุขนึก เป็นประธาน ตั้งอยู่ที่ตำบลบุฤๅษี อำเภอ จังหวัดสุรินทร์ ซึ่งมีพื้นที่ปลูกข้าวอินทรีย์ประมาณร้อยละ 20 ของตำบลที่ปลูกข้าว (19,225ไร่) ข้าวที่กลุ่มปลูกมีหลายพันธุ์ ได้แก่ ข้าวหอมมะลิ มะลิแดง ไรซ์เบอร์รี่ หอมนิล มะลินิลสุรินทร์ และปะกาอำปี้ล เป็นต้น กลุ่มเริ่มก่อตั้งขึ้นในปี 2546 โดยระยะแรกปลูกข้าวแบบข้าวปลอดสารพิษไว้บริโภคและแบ่งขายบางส่วน ต่อมาเมื่อมีผู้บริโภคสนใจข้าวปลอดสารพิษมากขึ้น ทางกลุ่มจึงปรับเปลี่ยนเป็นปลูกข้าวอินทรีย์แทน ทำให้กลุ่มมีช่องทางตลาดที่ขยายเพิ่มมากขึ้นทั้งในและต่างประเทศ เช่น อังกฤษ สิงคโปร์ มาเลเซีย เป็นต้น

### 1.2 จุดเด่นของกลุ่มเกษตรกรเกษตรอินทรีย์ตำบลบุฤๅษี

1) ด้านมาตรฐาน กลุ่มมีความมุ่งมั่นในโดยตั้งเป้าหมายไว้ในปี 2561 ต้องมีพื้นที่ปลูกข้าวอินทรีย์ร้อยละ 40 และ ปี 2562 ร้อยละ 60 ปี 2563 ร้อยละ 80 ปี 2564 ร้อยละ 100 โดยจะเป็นข้าวอินทรีย์ที่ได้รับมาตรฐาน Organic Thailand และมาตรฐานต่างประเทศ เช่น USDA EU NOP เป็นต้น (กองแผนและงบประมาณ องค์การบริหารส่วนจังหวัดสุรินทร์, 2559)

2) ด้านการผลิต สมาชิกในกลุ่มมีความรู้และเข้าใจระบบการผลิตข้าวอินทรีย์อย่างแท้จริง ทำให้สามารถผลิตข้าวได้ตามมาตรฐานทุกขั้นตอน

3) ผู้นำกลุ่มมีความเข้มแข็งและมีเครือข่ายสมาชิกหลายระดับ เนื่องจากกลุ่มมีความเข้าใจกันและกัน และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

4) กลุ่มมีโรงสีเป็นของตนเองซึ่งมีกำลังการผลิต 16 ตันต่อวัน ซึ่งเป็นโรงสีที่กลุ่มสามารถดำเนินการผลิตให้แก่สมาชิกและบุคคลภายนอกได้

### 1.3 ปัญหาของกลุ่มเกษตรกรเกษตรอินทรีย์ตำบลบุฤๅษี

1) ขาดการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ ไม่มีระบบการตรวจสอบย้อนกลับความปลอดภัยของข้าวอินทรีย์ได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากข้อมูลส่วนใหญ่ยังเก็บไว้ในรูปแบบเอกสาร ในอนาคตหากกลุ่มไม่มีระบบเพื่อมารองรับการตรวจสอบย้อนกลับที่ชัดเจน จะส่งผลกระทบต่อส่งออกข้าวไปยังต่างประเทศ

2) กลุ่มอาจได้รับผลกระทบจากการกีดกันด้านการค้า ที่ใช้มาตรการเรื่องการตรวจสอบย้อนกลับมาเป็นปัญหาของการส่งออก เนื่องจากกลุ่มยังไม่มีระบบในการตรวจสอบย้อนกลับตั้งแต่ตัวของเกษตรกร ส่งผลต่อการส่งออก ซึ่งไม่สามารถตรวจสอบได้ว่าข้าวอินทรีย์ที่ส่งให้กลุ่มเป็นของเกษตรกรรายใด

## 2. ตัวอย่างกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร

ในตัวอย่างนี้จะกล่าวถึงกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรในจังหวัดยโสธร ซึ่งได้รับรางวัลกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรดีเด่นแห่งชาติ ประจำปี พ.ศ. 2559 (กลุ่มพัฒนาแม่บ้านเกษตรกรและเคหกิจเกษตร กองพัฒนาเกษตรกร กรมส่งเสริมการเกษตร, 2563) โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 ความเป็นมาของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรกรบ้านสร้างแป้น กลุ่มเริ่มจัดตั้งเมื่อ พ.ศ. 2532 โดยมีสมาชิกแรกตั้ง 40 คน และปัจจุบันมีสมาชิก 105 คน โดยมี นางสุภาศิริ สนธิสัมพันธ์ เป็นประธานกรรมการของกลุ่ม และมีที่ทำการกลุ่มอยู่ที่บ้านเลขที่ 172 หมู่ที่ 6 ตำบลสงยาง อำเภอมหาชัยชนะ จังหวัดยโสธร สมาชิกกลุ่มฯ ส่วนใหญ่มีอาชีพทำนา และทำไร่มันสำปะหลัง แต่รายได้ไม่เพียงพอกับรายจ่าย เนื่องจากราคาผลผลิตตกต่ำและเกิดวิกฤตภัยแล้ง ทำนา ทำไร่ได้ผลไม่ดีจึงมีความคิดที่จะนำวัตถุดิบการเกษตรในชุมชนที่มีจำนวนมาก ได้แก่ “ไม้ไผ่” มาแปรรูปเพื่อเพิ่มมูลค่า จึงมีการระดมทุนจากสมาชิกเพื่อทำกิจกรรมไม้ปิ้งไก่จนเป็นที่ต้องการของร้านค้าขายไก่อย่างกว้างขวาง เนื่องจากไก่ย่างตัวจะโตเนื้อไม่หดเล็ก กลายเป็นเอกลักษณ์เด่นของชุมชนเรียกว่า “ไม้ปิ้งไก่บ้านสร้างแป้นเงินล้าน”

นอกจากนี้ มีการขยายผลต่อยอดโดยการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ผ้าไหมทอมือจากฟืม (ฟืม คือ อุปกรณ์สำหรับทอผ้า มีลักษณะคล้ายหวีสำหรับหวีผม มีช่องเล็กๆ ซี่ฟืมฟืม สำหรับใส่เส้นยืนเข้าไป (เส้นยืน = เครื่องทอ) ความถี่ของฟืมฟืมที่เลือกใช้ ต้องเลือกให้เหมาะสมกับขนาดของเส้นไหม เช่น ไหมเส้นใหญ่ ใช้ฟืม 35, 40 เป็นต้น) เป็นการทอผ้าลายง่าย ๆ เช่น การทอผ้าฟืม 14 ผ้าขาวม้าลายขาวดำ และผ้าซิดหมอน เป็นต้น ต่อมามีการพัฒนาการทอผ้าโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ จึงทำให้ผลิตภัณฑ์ผ้าไหมทอมือมีหลากหลายชนิดมากขึ้น มีคุณภาพได้มาตรฐานเป็นที่ต้องการของตลาด สามารถสร้างงานสร้างรายได้ให้ครอบครัวและชุมชนอย่างเพียงพอ และลดการเคลื่อนย้ายแรงงานจากชนบทเข้าสู่เมือง และสามารถพัฒนากิจกรรมของกลุ่มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เช่น ทำไม้ปิ้งไก่ เพาะเห็ดและผลิตก้อนเชื้อเห็ด เย็บถุงมือ เลี้ยงไหม แปรรูปผลิตภัณฑ์ข้าวหอมมะลิคุณภาพ เช่น ข้าวหอมนิล ข้าวไรซ์เบอร์รี่ และข้าวกล้อง มีสถานที่จำหน่ายสินค้าของกลุ่มโดยใช้งบประมาณของกลุ่มและส่วนราชการสนับสนุนบางส่วน มีการส่งเสริมการออมในชุมชน ดำเนินการโดยสถาบันการเงินชุมชนตำบลสงยาง ปัจจุบันมีเงินทุนหมุนเวียน 18 ล้านบาท และมีการทำปุ๋ยอินทรีย์ชีวภาพใช้เองในไร่นา เป็นต้น

## 2.2 จุดเด่นของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรกรบ้านสร้างแป้น

1) กลุ่มมีการประชุมร่วมกันระหว่างฝ่ายต่างๆ เดือนละ 1 ครั้ง เพื่อรับทราบความก้าวหน้า การดำเนินงานของแต่ละฝ่ายและหากมีปัญหาที่ทำการแก้ปัญหาพร้อมกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการวางแผนการผลิต การตลาด และการแก้ไขปัญหาต่างๆ ของกลุ่ม

2) สมาชิกรับรู้และเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีความเสียสละ ช่วยเหลือกลุ่มและพัฒนากลุ่ม และสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้งานสำเร็จลุล่วงได้

3) สมาชิกมีการพัฒนาศักยภาพ เช่น การฝึกอบรม การศึกษาเรียนรู้ และมีบทบาทในชุมชน เช่น เป็นกรรมการศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบล ผู้ใหญ่บ้าน กรรมการ กองทุนหมู่บ้าน และกรรมการหมู่บ้าน เป็นต้น

## 2.3 ปัญหาของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรกรบ้านสร้างแป้น

1) ขาดวัตถุดิบ ทำให้กลุ่มต้องมีการส่งเสริมการปลูกไม้เพื่อการแก้ไขปัญหาวัตถุดิบไม่เพียงพอในการผลิต

2) ขาดการพัฒนาเรื่องบรรจุภัณฑ์ให้รองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน และขาดการพัฒนาสถานที่ผลิตผลิตภัณฑ์แปรรูปข้าวให้ได้มาตรฐานสากลเน้นการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ในการขยายอัตรากำลังการผลิตเพิ่มขึ้น

3) ขาดวัสดุอุปกรณ์การผลิตที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ๆ โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ ให้ตรงกับความต้องการของตลาดมากขึ้น

### 3. ตัวอย่างกลุ่มกองทุนหมู่บ้าน

ในตัวอย่างนี้จะกล่าวถึงกลุ่มกองทุนหมู่บ้านในจังหวัดสุพรรณบุรี ซึ่งได้รับรางวัลรองชนะเลิศอันดับ 2 การประกวดกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองดีเด่น ระดับจังหวัด ประจำปี พ.ศ. 2549 (สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ (สทบ.), 2565) โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 ความเป็นมาของกลุ่มกองทุนหมู่บ้านดอนแจ่งพัฒนา จุดเริ่มต้นของกองทุนหมู่บ้านดอนแจ่งพัฒนา ตำบลหนองบ่อ อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี เป็นหมู่บ้านที่แยกมาจาก หมู่ 5 บ้านดอนพรม ตำบลหนองบ่อ อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี ทำการเกษตรเป็นอาชีพหลัก รองลงมา คือ ค้าขาย และรับจ้าง ได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 23 มิถุนายน พ.ศ. 2544 ได้รับโอนเงิน 1 ล้านบาท เมื่อวันที่ 27 กันยายน พ.ศ. 2544 มีสมาชิกเริ่มแรก รวม 70 คน ต่อมาได้ทำการประชาคมเพื่อจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน รวม 12 คน และมีการแบ่งหน้าที่ในการดำเนินงานกองทุน คือ การจัดทำระบบทะเบียน/ระบบบัญชีกองทุน การตรวจสอบสมาชิกกองทุนทุกระยะ และการจัดเก็บเอกสารให้เป็นระบบ สามารถตรวจสอบได้ทุกโอกาส ปัจจุบันมีสมาชิก รวม 181 คน และคณะกรรมการบริหารงาน รวม 12 คน สมาชิกกองทุนบ้านดอนแจ่งพัฒนาเป็นผู้มีความรู้และมีภูมิปัญญาท้องถิ่นที่หลากหลาย เช่น นายรุ่งโรจน์ วงษ์ใส มีความรู้ด้านยาสมุนไพร นายสิทธิชัย วงษ์นามใหม่ มีความรู้ด้านปฎิชีวภาพ นายสมศักดิ์ ตันวิวัฒน์เสรี มีความรู้ด้านขนบธรรมเนียมประเพณีจีน เป็นต้น ในปัจจุบันกองทุนมียอดเงินในบัญชีเงินล้าน รวม 1,196,668 บาท และบัญชีเงินฝากสะสมทรัพย์ รวม 1,843,314 บาท มีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างคณะกรรมการและสมาชิกเดือนละครั้ง

#### 3.2 จุดเด่นของกลุ่มกองทุนหมู่บ้านดอนแจ่งพัฒนา

1) การมีส่วนร่วมของสมาชิกและกรรมการ ในการดำเนินกิจกรรมกองทุนสามารถจัดสวัสดิการให้กับสมาชิกและสาธารณประโยชน์ เช่น มอบเงินรับขวัญเด็กแรกเกิดให้กับสมาชิกกองทุนรายละ 500 บาท มอบทุนการศึกษาให้กับเด็กนักเรียนในหมู่บ้าน จัดสรรเงินสมทบกิจการกลุ่มสตรี/อสม/ชมรมผู้สูงอายุ

2) มีการจัดทัศนศึกษาดูงานสถานที่ต่างๆ ให้กับกลุ่มผู้สูงอายุ เช่น วัด และสถานที่ท่องเที่ยว เป็นต้น เพื่อพัฒนาสมาชิกให้มีการพัฒนาศักยภาพจากการศึกษาดูงาน ทำให้เกิดการเรียนรู้จากการศึกษาในสถานที่จริง

#### 3.3 ปัญหาของกลุ่มกองทุนหมู่บ้านดอนแจ่งพัฒนา

1) ขาดการสนับสนุนและพัฒนากองทุนสู่การเป็นสถาบันการเงินชุมชน ซึ่งเป็นความมุ่งหวังของกลุ่มกองทุนหมู่บ้านที่จะนำกลุ่มไปสู่การเป็นสถาบันการเงินของชุมชน

2) ยังขาดการจัดสวัสดิการให้กับสมาชิกกองทุนมีสิทธิได้รับการรักษาพยาบาลฟรีทุกคน ซึ่งเป็นความคาดหวังของกลุ่มที่จะทำให้เกิดสวัสดิการให้กับสมาชิกทุกคนในอนาคต

กล่าวโดยสรุป จากตัวอย่างกลุ่มธุรกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จของธุรกิจชุมชน 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มเกษตรกร กลุ่มแม่บ้าน และกลุ่มกองทุนหมู่บ้าน โดยกล่าวถึงความเป็นมาของกลุ่ม จุดเด่นของกลุ่ม และปัญหาที่เกิดขึ้นของกลุ่ม ทั้งนี้ การที่แต่ละกลุ่มจะประสบผลสำเร็จต้องอาศัยปัจจัยความสำเร็จและหลีกเลี่ยงปัจจัยที่มีผลต่อความล้มเหลวของธุรกิจชุมชนดังที่จะกล่าวในหัวข้อต่อไป

#### 4. ปัจจัยความสำเร็จและปัจจัยที่มีผลต่อความล้มเหลวของธุรกิจชุมชน

การดำเนินงานธุรกิจชุมชนโดยทั่วไปจะพบปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจชุมชน และปัจจัยที่มีผลต่อความล้มเหลวของธุรกิจชุมชน ในประเด็นที่คล้ายคลึงกันดังนี้

##### 4.1 ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจชุมชน

1) **ด้านการเงิน** การดำเนินธุรกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จ พบว่ามีการระดมทุนจากสมาชิกเป็นหลัก โดยให้สมาชิกได้ถือหุ้นร่วมกัน ซึ่งแสดงถึงการเป็นเจ้าของธุรกิจร่วมกันของคนภายในชุมชน

2) **ด้านการจัดหาสินค้า จัดหาปัจจัยการผลิตมาจำหน่าย** ต้องดำเนินการตามความต้องการของสมาชิกชุมชนโดยสินค้าส่วนใหญ่จะต้องมีราคาที่ไม่แพงกว่าราคาในท้องตลาดมีคุณภาพ

3) **ด้านการตลาด** การดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจชุมชนต้องมีตลาดที่แน่นอนชัดเจน กลุ่มเป้าหมายของธุรกิจชุมชน คือ สมาชิกทุกครัวเรือนในชุมชน และหมู่บ้านบริเวณใกล้เคียง

4) **ด้านสถานที่หรือร้านค้า** สถานที่ตั้งของกลุ่มชุมชนมีความเหมาะสม ตั้งอยู่ในหมู่บ้านที่สะดวกต่อการให้บริการของสมาชิก แต่การจัดวางสินค้ายังไม่เป็นหมวดหมู่ ซึ่งสถานที่ตั้งจะอยู่ไกลหรือใกล้ก็ไม่มีผลต่อการซื้อสินค้าของสมาชิก

5) **ด้านกฎระเบียบข้อบังคับ** ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงาน เพราะธุรกิจชุมชนจะต้องมีกฎระเบียบ เพื่อเป็นกรอบไว้ให้ธุรกิจชุมชนได้ดำเนินการและปฏิบัติตาม ตลอดทั้งคณะกรรมการและสมาชิกต้องปฏิบัติตาม เพื่อป้องกันความเสียหายไว้ล่วงหน้า

6) **ด้านสมาชิก** สมาชิกมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการธุรกิจชุมชนให้ประสบผลสำเร็จ มีส่วนร่วมในการถือหุ้นแทบทุกครัวเรือน มีส่วนร่วมในการลงมติเลือกคณะกรรมการบริหารกลุ่ม มีส่วนร่วมในการซื้อสินค้าจากกลุ่มเป็นประจำ และมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ทั้งทางตรงต่อตนเอง

7) **ด้านผู้นำกลุ่ม** พบว่า คณะกรรมการจะต้องมีภาวะผู้นำ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีความมุ่งมั่นตั้งใจ มีความเสียสละ ซื่อสัตย์และมีคุณธรรม โปร่งใส และต้องเปิดใจกว้างยอมรับความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ คำแนะนำ และปัญหาจากสมาชิก แล้วมาปรึกษาหารือกันแก้ไขร่วมกัน

8) **ด้านการสร้างเครือข่ายกับองค์กรภายนอก** พบว่า การสร้างเครือข่ายกับร้านค้าจำหน่ายสินค้า การสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานภาครัฐ เพื่อสนับสนุนงบประมาณและองค์ความรู้ จะทำให้สมาชิกและกรรมการเกิดการเรียนรู้แนวคิดด้านการจัดการกลุ่มได้ดีขึ้น

#### 4.2 ปัจจัยที่มีผลต่อความล้มเหลวของธุรกิจชุมชน

- 1) **ด้านการผลิต** มักประสบปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบ และสินค้าขาดคุณภาพไม่ตรงตามมาตรฐาน
- 2) **ด้านการตลาด** เกิดความไม่สมดุลระหว่างปริมาณสินค้าที่ผลิตได้กับปริมาณความต้องการของตลาด ไม่มีตลาดรองรับที่แน่นอน แหล่งที่ตั้งของตลาดหรือการกระจายสินค้ายังจำกัดอยู่ในท้องถิ่น
- 3) **ด้านการเงิน** เงินทุนและสินเชื่อมีจำกัด ขาดหลักทรัพย์ค้ำประกันตามวงเงินที่สถาบันการเงินกำหนด
- 4) **ด้านการบัญชี** ระบบบัญชีและการตรวจสอบควบคุมยังไม่ได้มาตรฐาน ขาดความน่าเชื่อถือในระบบการเงินและบัญชีขององค์กร
- 5) **ด้านแรงงาน** ขาดแคลนแรงงาน และระดับฝีมือของแรงงานค่อนข้างต่ำ
- 6) **ด้านการบริหารจัดการ** ผู้นำและทีมบริหารงานองค์กรธุรกิจชุมชนขาดความสามารถและทักษะในทางบริหารจัดการ ทั้งในด้านการผลิต การตลาด การเงินและการบัญชี และการบริหารงานบุคคล
- 7) **ด้านการทำงานเป็นกลุ่ม** เนื่องจากธุรกิจขนาดย่อมโดยทั่วไปเป็นการประกอบการโดยบุคคลหรือเอกชนผู้เป็นเจ้าของ ในขณะที่ธุรกิจชุมชนเป็นการดำเนินการโดยกลุ่ม หรือองค์กรของชุมชน ซึ่งต้องอาศัยการทำงานเป็นกลุ่ม เป็นทีม จึงต้องมีการพัฒนาทักษะการทำงานกลุ่ม อันจะส่งผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการทำธุรกิจชุมชน
- 8) **ด้านความร่วมมือ** ขาดการประสานความร่วมมืออย่างแท้จริงจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนให้คนในชุมชนเกิดการเรียนรู้ และเกิดความเข้มแข็งในการบริหารจัดการ
- 9) **ด้านการมีส่วนร่วม** ขาดการมีส่วนร่วมของคนในชุมชนในการเป็นเจ้าของและดำเนินกิจกรรมในขั้นตอนต่างๆ นอกจากนี้ นโยบายของรัฐยังไม่เอื้ออำนวยทั้งในด้านภาษี ด้านสินเชื่อ ตลอดจนระบบโครงสร้าง

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยความสำเร็จของการดำเนินงานธุรกิจชุมชน ขึ้นอยู่กับความสามารถในการรวมตัว มีการร่วมทุน ร่วมผลิตและดำเนินธุรกิจ ร่วมรับประโยชน์บนหลักการเศรษฐกิจพอเพียง สามารถกระจายสวัสดิการสู่ชุมชน สามารถกระจายเครือข่ายให้เข้าถึงธุรกิจชุมชนอื่น และต้องมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคนิคการผลิต เพื่อให้สามารถอยู่ในตลาดอย่างต่อเนื่องตลอดไป

#### กิจกรรม 5.1.3

จงบอกปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจชุมชนประกอบด้วยอะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 5.1.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 5.1 เรื่องที่ 5.1.3)

## แผนการสอนตอนที่ 5.2

### การพัฒนาธุรกิจชุมชน

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 5.2 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 5.2.1 การพัฒนาธุรกิจชุมชนด้านการผลิตและการตลาด
- 5.2.2 การพัฒนาธุรกิจชุมชนด้านการเงิน
- 5.2.3 การพัฒนาธุรกิจชุมชนด้านการสร้างเครือข่าย

#### แนวคิด

1. การพัฒนาธุรกิจชุมชนด้านการผลิตและการตลาด ต้องมีการวางแผนการผลิต โดยกลุ่มกำหนดหน้าที่ให้ฝ่ายผลิตเป็นผู้ดำเนินการวางแผนโดยประสานกับฝ่ายที่เกี่ยวข้องส่วนใหญ่วางแผนการผลิตหลังจากมียอดการสั่งซื้อสินค้าเข้ามา สำหรับช่วงที่มียอดสั่งซื้อเข้ามาน้อย ปรธานกลุ่มจะสังเกตผลิตภัณฑ์ในร้าน หากผลิตภัณฑ์ชนิดใดมีจำนวนน้อยจึงสั่งให้สมาชิกผลิต โดยมีการวางแผนด้านการตลาดโดยดูจากตัวผลิตภัณฑ์
2. การพัฒนาธุรกิจชุมชนด้านการเงิน ด้วยธุรกิจชุมชนเป็นหน่วยเศรษฐกิจที่สำคัญหน่วยหนึ่งของประเทศ และประเทศจะพัฒนาไปได้อย่างมั่นคงแข็งแกร่งก็ต่อเมื่อประชาชนในชุมชนสามารถพัฒนาไปสู่การพึ่งตนเองได้ และมีศักยภาพเพียงพอที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างคนในชุมชน และระหว่างชุมชนกับชุมชนในการทำงานในมิติต่างๆ
3. การพัฒนาธุรกิจชุมชนด้านการสร้างเครือข่าย เป็นเทคนิคในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดขององค์กรขนาดเล็ก โดยการรวมตัวกันขององค์กรขนาดเล็กหลายๆ องค์กรเพื่อให้ได้ประโยชน์เทียบเท่าธุรกิจขนาดใหญ่ ในขณะที่ยังคงรักษาจุดเด่นของกิจการไว้สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กสามารถดำเนินธุรกิจเพื่อความอยู่รอด และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้

#### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 5.2.1 “การพัฒนาธุรกิจชุมชนด้านการผลิตและการตลาด” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการพัฒนาธุรกิจชุมชนด้านการผลิตและการตลาดได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 5.2.2 “การพัฒนาธุรกิจชุมชนด้านการเงิน” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการพัฒนาธุรกิจชุมชนด้านการเงินได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 5.2.3 “การพัฒนาธุรกิจชุมชนด้านการสร้างเครือข่าย” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการพัฒนาธุรกิจชุมชนด้านการสร้างเครือข่ายได้

## เรื่องที่ 5.2.1

### การพัฒนาธุรกิจชุมชนด้านการผลิตและการตลาด

---

การพัฒนาธุรกิจชุมชนด้านการผลิตและการตลาด ซึ่งธุรกิจชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของเศรษฐกิจชาติ ในการพัฒนาเศรษฐกิจระดับล่าง คือ ชุมชนชนบทจะต้องมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาเศรษฐกิจระดับบน คือ ประเทศ อีกทั้งยังต้องสัมพันธ์กับการเมือง การปกครอง การศึกษา และวัฒนธรรมของคนทั้งประเทศ การเน้นความสัมพันธ์ของเศรษฐกิจชุมชนโดยคำนึงถึงการพัฒนาธุรกิจชุมชนด้านการผลิตและการตลาด ตลอดจนแนวทางการพัฒนาธุรกิจชุมชนด้านการผลิตและการตลาด (มงคล ด้านชารินทร์, 2541) มีรายละเอียดดังที่จะกล่าวต่อไปนี้

#### 1. การพัฒนาธุรกิจชุมชนด้านการผลิต

1.1 ผลิตอะไร ธุรกิจชุมชนไม่ใช่ของใหม่แต่อย่างใด ที่จริงก็คือ การทำงานเพื่อดำรงชีพในแนว อาชีพเพื่อการอยู่ร่วมกันกับชุมชนอื่นในหมู่บ้านนั่นเอง ดังนั้น ชุมชนที่สนใจจะรวมกลุ่มในการผลิต ได้แก่

1) การปลูกพืช ได้แก่ ข้าว พืชไร่ ไม้ผล ไม้ดอก ไม้ประดับ สมุนไพร ปศุสัตว์ สัตว์น้ำ รวมอยู่ในพื้นที่เดียวกัน

2) กิจกรรมการผลิตที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการเกษตร เช่น การแปรรูปข้าว ผลไม้ น้ำผลไม้ ไวน์ผลไม้ และการแปรรูปสมุนไพร เป็นต้น

3) กิจกรรมการผลิตนอกเหนือจากการเกษตร เช่น การร่วมทำอิฐบล็อก การจักสาน การ ทอผ้า และการตัดเย็บเสื้อผ้าสำเร็จรูป เป็นต้น

4) กิจกรรมบริการ เช่น การบูรณะโบราณสถานในพื้นที่ร่วมกับผู้นำ และเจ้าหน้าที่ของรัฐ เพื่อเป็นแหล่งท่องเที่ยวสำหรับหารายได้เข้าหมู่บ้าน เป็นต้น

1.2 ผลิตกับใคร ชุมชนอาจรวมกลุ่มกันอย่างไม่เป็นทางการ หรือใช้กลุ่มที่เป็นนิติบุคคล เช่น กลุ่ม เกษตรกร สหกรณ์ มูลนิธิ หรือสมาคม เป็นศูนย์กลางในการทำกิจกรรม หรืออาจร่วมกับนักพัฒนา เอกชน เจ้าหน้าที่พัฒนาของรัฐ เช่น พัฒนาการตำบล เกษตรตำบล นักวิชาการ ซึ่งอาจเรียกรวมกันว่า พหุภาคีในการแปรรูปผลผลิตหรือทำการตลาด อีกทั้งอาจร่วมทุนกับพ่อค้าหรือนักอุตสาหกรรม ทำ การผลิตและแปรรูปเป็นสินค้าตามที่ผู้บริโภคต้องการ

1.3 ผลิตอย่างไร โดยรวมกลุ่มในข้อ 2 ผลิตกับใครแล้วทำการผลิตแปรรูป แลกเปลี่ยนสินค้า ค่าขาย หรือบริการในประเภทต่าง ๆ

1.4 ผลิตทำไม เนื่องจากชาวบ้านมีระดับการทำมาหากินต่างกัน บ้างก็อยู่ที่ระดับพอมีพอกิน บ้างก็อยู่ที่ระดับการค้า ดังนั้น การรวมกลุ่มกันผลิตจึงอาจเป็นไปได้เพื่อความตั้งใจ เพื่อให้เกิดความพอกอยู่ พอกิน เพื่อความพึงพอใจ เพื่อให้คุ้มค่ากับการลงทุน และเพื่อกำไร

**1.5 ผลิตเพื่ออะไร** โดยที่การรวมกลุ่มเพื่อกิจกรรมทางเศรษฐกิจนี้ ถือว่าเป็นการรวมตัวในระดับล่างสุดของสังคม ดังนั้น การร่วมกันทำงานก็เพื่อให้เกิดผลให้คนในชุมชนมีความสุข เมื่อต่างก็พึงพอใจแล้วก็จะทำให้ชุมชนเกิดความเข้มแข็ง

**กล่าวโดยสรุป** การพัฒนาด้านการผลิตต้องคำนึงถึงจะผลิตอะไร ผลิตกับใคร ผลิตอย่างไร ผลิตทำไม ผลิตเพื่ออะไร ก็เพื่อให้เกิดผลให้คนในชุมชนมีความสุข เมื่อต่างก็พึงพอใจแล้วก็จะทำให้เกิดความเข้มแข็งต่อชุมชน โดยมีนโยบายและมาตรการในการส่งเสริมธุรกิจชุมชนด้านการผลิตจากภาครัฐให้การสนับสนุน

**1.6 แนวทางการพัฒนาธุรกิจชุมชนด้านการผลิต** สำหรับแนวทางในการพัฒนาการผลิตควรพิจารณา ดังนี้

**1) การบริหารการผลิต** รูปแบบการผลิตส่วนใหญ่มี 2 ลักษณะ คือ การผลิตที่บ้านตนเอง และผลิตที่บ้านประธานกลุ่ม ทุกกลุ่มจะเน้นที่วัดฤดูบทางธรรมชาติที่มีอยู่ในชุมชนหรือพื้นที่ใกล้เคียง เพื่อให้เกิดประโยชน์ และการผลิตสินค้าจะมีการคิดค้นสูตรการผลิตขึ้นเอง โดยสมาชิกผลิตเองที่บ้านแต่ละราย บริหารการผลิตด้วยตนเองทั้งหมด แต่ก็มีปัญหาตามมา คือ สมาชิกที่ผลิตที่บ้านจะผลิตสินค้าที่ไม่ได้ขนาด และมาตรฐานตามที่กำหนดไว้ จึงแก้ไขปัญหาโดยการรวมตัวผลิตที่บ้านประธานกลุ่ม เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีมาตรฐานเดียวกัน สำหรับส่วนการบริหารงานอยู่ภายใต้การจัดการของประธานกลุ่ม ซึ่งจัดหาปัจจัยการผลิตและรับภาระต้นทุนการผลิตทั้งหมด

**2) การวางแผนการผลิต** สำหรับการวางแผนการผลิต กลุ่มกำหนดหน้าที่ให้ฝ่ายผลิตเป็นผู้ดำเนินการวางแผนโดยประสานกับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ส่วนใหญ่วางแผนการผลิตหลังจากมียอดการสั่งซื้อสินค้าเข้ามาแต่สำหรับช่วงที่มียอดสั่งซื้อเข้ามามาก ประธานกลุ่มจะสังเกตผลิตภัณฑ์ในร้านหากผลิตภัณฑ์ชนิดใดมีจำนวนน้อยจึงสั่งให้สมาชิกผลิตเพิ่ม

**กล่าวโดยสรุป** แนวทางการพัฒนาธุรกิจชุมชนด้านการผลิต ประกอบด้วย การบริหารการผลิต รูปแบบการผลิตส่วนใหญ่มี 2 ลักษณะ คือ 1) การผลิตที่บ้านตนเอง ทุกกลุ่มจะเน้นที่เป็นวัดฤดูบทางธรรมชาติที่มีอยู่ในชุมชนหรือพื้นที่ใกล้เคียงเพื่อให้เกิดประโยชน์ การผลิตสินค้าจะมีการคิดค้นสูตรการผลิตขึ้นเอง โดยสมาชิกผลิตเองที่บ้านแต่ละราย บริหารการผลิตด้วยตนเองทั้งหมด 2) การผลิตที่บ้านประธานกลุ่มเพื่อให้ได้มาตรฐานเดียวกัน และในการวางแผนการผลิต เป็นหน้าที่ของฝ่ายผลิตโดยประสานงานกับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

## 2. การพัฒนาธุรกิจชุมชนด้านการตลาด

การสนับสนุนการพัฒนาธุรกิจชุมชนด้านการตลาดที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจชุมชน จำแนกได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 2.1 การสร้างตลาด

1) การส่งเสริมพัฒนาองค์กรชุมชน ให้สามารถดำเนินกิจการเปิดช่องจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค และผลิตภัณฑ์ของชุมชนได้ เช่น ศูนย์สาธิตการตลาด ร้านค้าชนบท ร้านค้าชุมชน สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์การตลาด เป็นต้น โดยกรมการพัฒนาชุมชน สำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบท กรมการค้าภายใน กรมส่งเสริมสหกรณ์ และธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรให้การสนับสนุน



2) การจัดงานจำหน่ายสินค้าและเปิดโอกาสให้ชุมชนนำสินค้ามาร่วมขาย โดยไม่คิดค่าใช้จ่ายใดๆ รวมทั้งจัดสร้างศูนย์แสดงสินค้า โดยกรมการค้าภายใน กรมส่งเสริมการเกษตร และกรมส่งเสริมสหกรณ์ ฯลฯ

3) การดำเนินการรับซื้อผลผลิตจากกลุ่ม เพื่อทำการแปรรูปและจัดจำหน่าย เช่น องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) ที่เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ผู้ผลิตนมโคแท้ 100% ตราไทย-เดนมาร์ก เป็นต้น

## 2.2 การประสานการจัดการตลาด

1) การทำหน้าที่ช่วยประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อจัดการด้านการตลาดของท้องถิ่นและภูมิภาค เช่น จัดตลาดกลาง ตลาดท้องถิ่น การจัดเวทีเจรจาธุรกิจระหว่างเกษตรกรกับพ่อค้า และการจัดตลาดซื้อขายสินค้าเกษตรล่วงหน้า เป็นต้น โดยกรมส่งเสริมการเกษตร กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมปศุสัตว์ และสำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบทช่วยในการประสานงานดำเนินการ

2) การสนับสนุนให้ธุรกิจเอกชนเข้ามาร่วมทุนดำเนินการธุรกิจชุมชน โดยกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

3) ส่งเสริมให้ราษฎรผลิตสินค้าขาย/รวมกลุ่มเพื่อรับช่วงผลผลิตสินค้าระหว่าง หมู่บ้านและ/หรือระหว่างหมู่บ้านกับโรงงาน โดยกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

## 2.3 การสร้างข้อมูลทางการตลาด

1) การสนับสนุนทางอ้อมโดยจัดทำฐานข้อมูลกลุ่มอาชีพ กลุ่มผู้ผลิตเพื่อประชาสัมพันธ์ให้ผู้ผลิตรายใหญ่/ผู้รับจ้างเข้าไปทำธุรกิจกับชุมชนต่างๆ ได้โดยสะดวก โดยกระทรวงมหาดไทย

2) การทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตลาดและการส่งออกสินค้าเกษตร โดยกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

## 2.4 การควบคุมคุณภาพปริมาณและราคาสินค้า

1) การสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ที่พัฒนาคุณภาพสินค้าเกษตรให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด การแปรรูปสินค้า การบรรจุภัณฑ์ และสร้างปัจจัยพื้นฐานทางการตลาดให้แก่เกษตรกร เช่น กรมการค้าภายใน กรมส่งเสริมการเกษตร กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย กรมปศุสัตว์ กรมประชาสัมพันธ์ กรมการพัฒนาชุมชน และธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เป็นต้น

2) การกำหนดเขตการผลิตเพื่อการส่งออกและคุณภาพของการผลิตให้เหมาะสมกับพื้นที่และภูมิประเทศ โดยกรมส่งเสริมการเกษตร รวมทั้งการควบคุมผู้ผลิต ผู้นำเข้า และผู้ขายอาหารสัตว์ เพื่อรักษาระดับราคา และกรมปศุสัตว์กำหนดปริมาณการผลิต

3) การจัดตั้งหน่วยงานกลางเพื่อกำหนดมาตรฐานสินค้า และตรวจสอบคุณภาพสินค้า โดยกรมส่งเสริมการเกษตร

4) การสนับสนุนเงินชดเชยเพื่อประกันรายได้สินค้า โดยกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

5) สนับสนุนงบประมาณตั้งกองทุนหมุนเวียนเพื่อการตลาด ทั้งไม่คิดดอกเบี้ยและดอกเบี้ยต่ำ โดยกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาธุรกิจชุมชนด้านการตลาด ประกอบด้วย 1) การสร้างตลาด โดยการส่งเสริมพัฒนาองค์กรชุมชนให้สามารถดำเนินกิจการเปิดช่องจำหน่ายสินค้าอุปโภค บริโภค และผลิตภัณฑ์ของชุมชนได้ การจัดงานจำหน่ายสินค้าและเปิดโอกาสให้ชุมชนนำสินค้ามาร่วมขาย การดำเนินการรับซื้อผลผลิตจากกลุ่มเพื่อทำการแปรรูปและจัดจำหน่าย 2) การประสานการจัดการตลาด โดยการทำหน้าที่ช่วยประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน 3) การสร้างข้อมูลทางการตลาด โดยการสนับสนุนทางอ้อมโดยจัดทำฐานข้อมูลกลุ่มอาชีพ และ 4) การควบคุมคุณภาพปริมาณและราคาสินค้า โดยสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ที่พัฒนาคุณภาพสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด

2.5 แนวทางการพัฒนาธุรกิจชุมชนด้านการตลาด จะกล่าวถึงการบริหารจัดการการตลาด และการบูรณาการด้านการเรียนการสอนของชุมชน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) **การบริหารจัดการการตลาด** ต้องสร้างนักการตลาดขึ้นมาทำหน้าที่ประสานความร่วมมือกันระหว่างเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานภาครัฐบาลที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น พาณิชย์จังหวัด อุตสาหกรรมจังหวัด เกษตรอำเภอ องค์กรบริหารส่วนตำบล ผู้นำชุมชน นักวิชาการด้านการตลาด เป็นต้น

2) **การบูรณาการด้านการเรียนการสอนกับชุมชน** สำหรับในด้านการสำรวจตลาด ศึกษาความต้องการของตลาด และส่งเสริมการตลาด หรือเชิญผู้ประกอบการหรือกลุ่มอื่นๆ ที่จัดตั้งในลักษณะเดียวกันที่ประสบความสำเร็จในการประกอบกิจการ เพื่อเป็นการบอกเล่าประสบการณ์หรือให้คำแนะนำการจัดการด้านการตลาดอย่างไรจึงประสบความสำเร็จ และเพิ่มการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องและทั่วถึง โดยผ่านสื่อหลายชนิด เช่น จัดทำ Home Page วารสารของหน่วยงานต่างๆ แผ่นพับ และทางวิทยุกระจายเสียงให้ความคิดเห็นและชี้แนะ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป แนวทางการพัฒนาธุรกิจชุมชนด้านการตลาด ประกอบด้วย 1) การบริหารจัดการการตลาด ต้องสร้างนักการตลาดขึ้นมาทำหน้าที่ประสานความร่วมมือกันระหว่างเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานภาครัฐบาลที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และ 2) การบูรณาการด้านการเรียนการสอนกับชุมชน สำหรับในด้านการสำรวจตลาด ศึกษาความต้องการของตลาด และส่งเสริมการตลาด หรือเชิญผู้ประกอบการหรือกลุ่มอื่นๆ มาให้คำแนะนำ

การพัฒนาธุรกิจชุมชนส่งผลต่อชุมชนทางด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ รายได้ และผลกำไร พบว่า ฐานะทางเศรษฐกิจของสมาชิกดีขึ้น ปัญหาหนี้สินลดลง ในด้านสังคมนอกจากทำให้ชุมชนเข้มแข็งแล้ว ยังส่งผลถึงความสามัคคีและสัมพันธ์ภาพอันดีในชุมชน ชุมชนได้เรียนรู้การอยู่ร่วมกัน มีความเอื้ออาทรต่อกันความสัมพันธ์นอกจากภายในองค์กรแล้ว ยังส่งผลต่อความน่าเชื่อถือ และทำให้องค์กรธุรกิจชุมชนมีความสามารถในการต่อรองการตลาดมากขึ้นด้วย เช่น กลุ่มแม่บ้านที่สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ จนเป็นที่ยอมรับ ในเรื่องคุณภาพแล้ว กลุ่มสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้สนับสนุนทั้งในภาครัฐและเอกชนว่ากลุ่มสามารถขยายและพัฒนากลุ่มสู่ความยั่งยืนได้ การสนับสนุนด้านต่างๆ ทั้งทุน เทคนิค และองค์ความรู้ได้ถูกถ่ายทอดเข้ากลุ่มได้โดยง่าย เป็นต้น

### กิจกรรม 5.2.1

ข้อควรคำนึงถึงการพัฒนาด้านการผลิตประกอบด้วยอะไรบ้าง อธิบายมาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 5.2.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 5.2 เรื่องที่ 5.2.1)

## เรื่องที่ 5.2.2

### การพัฒนาธุรกิจชุมชนด้านการเงิน

ชุมชนเป็นหน่วยเศรษฐกิจที่สำคัญหน่วยหนึ่งของประเทศและประเทศจะพัฒนาไปได้อย่างมั่นคง แข็งแกร่งก็ต่อเมื่อประชาชนในชุมชนสามารถพัฒนาไปสู่การพึ่งตนเองได้ และมีศักยภาพเพียงพอที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างคนในชุมชน และระหว่างชุมชนกับชุมชน จนทำให้ชุมชนที่เป็นพื้นฐานของระบบเศรษฐกิจของประเทศ และมีภูมิคุ้มกันต่อปัจจัยภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การเข้าถึงบริการทางการเงินเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของชุมชน เนื่องจากจะช่วยให้ผู้ที่มีรายได้น้อย หรือมีฐานะยากจนมีโอกาสในการพัฒนาตนเองผ่านการสร้างงาน (Job Creations) และสะสมสินทรัพย์ (Accumulated Assets) แม้ว่าจะมีองค์การการเงินในชุมชนหลายประเภท เช่น สหกรณ์ต่างประเภทต่างๆ กระจายตามภูมิภาคต่างๆ ก็ตาม โดยจะชี้ให้เห็นองค์การการเงินชุมชนที่มีบทบาทหรือความผูกพันกับชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนระดับชาวบ้านหรือระดับฐานรากอย่างแนบแน่น

#### 1. แนวทางการพัฒนาธุรกิจชุมชนด้านการเงิน

แนวทางการพัฒนาธุรกิจชุมชนด้านการเงิน โดยเสนอให้มีการจัดตั้งสถาบันทางเศรษฐกิจฐานรากที่จัดตั้งขึ้นจากการบูรณาการเชื่อมโยงการบริหารจัดการของกลุ่มองค์กรกองทุนการเงินต่างๆ ร่วมกันบริหารจัดการเงินทุนในชุมชน เพื่อให้เกิดการใช้เงินทุนในชุมชนอย่างคุ้มค่าเกิดประโยชน์สูงสุด (กรมการพัฒนาชุมชน, 2554) จะกล่าวถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และประโยชน์ ของการพัฒนาธุรกิจชุมชนด้านการเงิน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 วัตถุประสงค์ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานกลุ่ม องค์กร และกองทุนการเงินชุมชน ให้มีประสิทธิภาพและใช้ประโยชน์จากเงินทุนชุมชนให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการบูรณาการด้านการบริหารจัดการร่วมกันอย่างเป็นระบบ

1.2 เป้าหมาย เพื่อให้หมู่บ้าน/ชุมชนมีการบริหารจัดการกองทุนและเงินทุนในชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ

### 1.3 ประโยชน์ของการพัฒนาธุรกิจชุมชนด้านการเงิน

- 1) กลุ่ม องค์กร กองทุนการเงินในหมู่บ้าน/ชุมชนมีการบริหารจัดการที่เข้มแข็งร่วมกันบริหารจัดการอย่างเป็นระบบเป็นไปในทิศทางเดียวกันป้องกันการสูญหาย
- 2) การบริหารจัดการกองทุนชุมชนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถแก้ไขปัญหาความยากจน (ปรับโครงสร้างหนี้) ชุมชนมีการจัดสวัสดิการ

## 2. การจัดตั้งสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน

การจัดตั้งสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน มีขั้นตอนการจัดตั้ง 4 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** การเผยแพร่แนวคิดแนวทางการดำเนินงานให้กับกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ประธานกลุ่ม/กรรมการ/ผู้แทนองค์กรกองทุนชุมชน และผู้นำชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิ ภาคีการพัฒนา ได้แก่ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ธนาคารออมสิน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

**ขั้นตอนที่ 2** การสำรวจวิเคราะห์ข้อมูลกองทุนชุมชน

**ขั้นตอนที่ 3** การประชุมกลุ่มเป้าหมายในขั้นตอนที่ 1 เพื่อเตรียมการวางแผนการจัดตั้งสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน เช่น กองทุนต่างๆ ที่เข้าร่วม สถานที่ดำเนินการ เป็นต้น

**ขั้นตอนที่ 4** การจัดตั้งสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน โดยการประชุมประธานกลุ่ม/กรรมการ/ผู้แทนองค์กรกองทุนชุมชนที่ได้รับมอบอำนาจเป็นผู้แทนกลุ่มสมัครเป็นสมาชิกสถาบันฯ และผู้นำชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิ ภาคีการพัฒนา ได้แก่ ธ.ก.ส. ธนาคารออมสิน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรรมการพัฒนาชุมชน เพื่อดำเนินการเลือกคณะกรรมการบริหารร่างระเบียบข้อบังคับ กำหนด/วางแผนการจัดทำกิจกรรมของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน

## 3. ขั้นตอนการจัดทำระเบียบข้อบังคับของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน

การจัดทำระเบียบข้อบังคับของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนมีการจัดทำ 5 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** คณะกรรมการบริหารสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน ดำเนินการยกร่างระเบียบข้อบังคับของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน

**ขั้นตอนที่ 2** คณะกรรมการบริหารสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน ยกร่างระเบียบข้อบังคับของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน มอบให้กับคณะกรรมการกองทุนต่างๆ ที่สมัครใจเข้าเป็นสมาชิกสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน ไปศึกษาและให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมที่สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ของกลุ่มกองทุนที่เป็นสมาชิกสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน เพื่อประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน

**ขั้นตอนที่ 3** คณะกรรมการบริหารสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน พิจารณาให้ความเห็นชอบร่างระเบียบข้อบังคับของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน ที่ผ่านความเห็นชอบของสมาชิกตามขั้นตอนที่ 2

**ขั้นตอนที่ 4** นำร่างระเบียบข้อบังคับฉบับที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน เข้าเสนอที่ประชุม ซึ่งประกอบด้วย คณะกรรมการบริหารสถาบันการจัดการเงิน

ทุนชุมชน คณะกรรมการกองทุนต่างๆ ที่เป็นสมาชิก และที่ปรึกษาของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบระเบียบข้อบังคับฉบับดังกล่าว

ขั้นตอนที่ 5 คณะกรรมการบริหารสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนนำร่างระเบียบข้อบังคับที่ผ่านความเห็นชอบตามขั้นตอนที่ 4 ประกาศใช้ระเบียบข้อบังคับของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนให้สมาชิกทราบและใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ

#### 4. การจัดทำแผนการดำเนินงานของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน

สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนจะต้องมีการจัดทำแผนการดำเนินงานที่มีทิศทางการทำงานที่ชัดเจน เพราะแผนการดำเนินงานจะทำให้สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนดำเนินงานอย่างมีเป้าหมาย และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งแผนการดำเนินงานควรเป็นแผนระยะปานกลาง และแผนปฏิบัติการประจำปี ดังนี้

4.1 แผนระยะปานกลาง เป็นแผนการดำเนินงานที่มีการวางแผนการทำงานของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนมีระยะเวลา 3-5 ปี ซึ่งเป็นการคาดการณ์ล่วงหน้าว่าในอนาคตจะเกิดอะไรขึ้น สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนควรจะต้องเตรียมตัวอย่างไร

4.2 แผนปฏิบัติการประจำปี เป็นการนำแผนระยะปานกลางมาทบทวนและจัดทำเป็นแผนงาน/โครงการประจำปีของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน ซึ่งจะดำเนินการในรอบปีของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน โดยปรากฏไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี ประเมินผลที่ไม่ยึดวัตถุประสงค์ของโครงการ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาธุรกิจชุมชนด้านการเงิน ประกอบด้วย 1) การจัดตั้งสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน มีขั้นตอนการจัดตั้ง 4 ขั้นตอน (1) การเผยแพร่แนวคิดแนวทางการดำเนินงานให้กับกลุ่มเป้าหมาย (2) การสำรวจวิเคราะห์ข้อมูลกองทุนชุมชน (3) การประชุมกลุ่มเป้าหมาย และ (4) การจัดตั้งสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน ตลอดจน 2) ขั้นตอนการจัดทำระเบียบข้อบังคับของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน และ 3) การจัดทำแผนการดำเนินงานของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน

##### กิจกรรม 5.2.2

การจัดตั้งสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนมีกี่ขั้นตอนอย่างไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 5.2.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 5.2 เรื่องที่ 5.2.2)

## เรื่องที่ 5.2.3

### การพัฒนาธุรกิจชุมชนด้านการสร้างเครือข่าย

การสร้างเครือข่ายธุรกิจเป็นการปรับเทคนิคและกลยุทธ์ใหม่ซึ่งจะช่วยสร้างพลังให้กับการดำเนินธุรกิจให้เกิดเครือข่ายทางธุรกิจที่หลากหลาย สามารถเชื่อมโยงด้านการตลาด ด้านราคา และแหล่งผลิตสินค้าเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ในหลายประเทศใช้พลังของการสร้างเครือข่ายธุรกิจเพื่อการร่วมมือและเกื้อกูลกัน ทั้งที่เป็นเครือข่ายเชื่อมโยงในแนวตั้งและแนวนอน

ดังนั้น หากศึกษาหลักการและแนวทางการสร้างเครือข่ายในรูปแบบที่เป็นพื้นฐานประกอบกับตัวแบบที่ประสบผลสำเร็จและมีความสมบูรณ์ในการดำเนินงานในรูปแบบเครือข่าย การสร้างเครือข่ายธุรกิจไทยที่มีศักยภาพในการแข่งขันทางการค้าจะเพิ่มมากขึ้น (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2543)

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างเครือข่ายธุรกิจ

สุรศักดิ์ นานานุกูล (2555) ให้นิยาม การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ (Business to Business Networking) หมายถึง วิธีการร่วมมือระหว่างธุรกิจหลายๆ แห่ง ในรูปแบบต่างๆ ตลอดจนวิธีการสร้างความสัมพันธ์ และการทำธุรกิจร่วมกันในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้ธุรกิจเครือข่ายนั้นสามารถทำงานที่แต่ละคนทำตามลำพังไม่ได้โดยที่ธุรกิจเครือข่ายทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน เสมือนเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ เพราะดำเนินการร่วมกันเพื่อประโยชน์ร่วมกัน จึงมีความสามารถสูงกว่าประสิทธิภาพสูงกว่าความคล่องตัวสูงกว่า และความคิดริเริ่มดีกว่าที่ธุรกิจแต่ละแห่งจะทำตามลำพัง ธุรกิจเครือข่ายจะทำให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถอยู่รอด และแข่งขันกับธุรกิจระดับโลกได้ การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจเป็นเทคโนโลยีการจัดองค์กร เพื่อให้ธุรกิจขนาดเล็กหลายๆ แห่งรวมตัวเพื่อให้ได้ประโยชน์เท่ากับธุรกิจขนาดใหญ่ในด้านที่รวมตัวกัน ในขณะที่ยังคงรักษาจุดเด่นของธุรกิจขนาดเล็กไว้ในด้านที่ได้รวมตัวกันด้วย การจัดองค์กรเช่นนี้ จะต้องออกแบบให้เหมาะสมกับสภาพในท้องที่ คือ สภาพของภาคอุตสาหกรรม (Economic Sectors) สภาพของนักธุรกิจ (Entrepreneurs) และวัฒนธรรมของกลุ่ม (Business Cultures)

จุฑาทิพย์ ภัทราวาท (2554) ได้ศึกษา “เครือข่าย” กับการพัฒนาการสหกรณ์ กล่าวว่า จากการศึกษาระบบการเชื่อมโยงเครือข่ายตามกรอบยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 1 โดยมุ่งเน้นไปที่การสร้างเครือข่ายที่ถูกออกแบบให้มีการเรียนรู้และทำงานร่วมกัน ในทิศทางของการปรับวิธีคิดวิธีการทำงาน โดยใช้ “คุณค่าสหกรณ์” มาเป็นปณิธานร่วมของเครือข่ายที่มีฐานคิดในการพึ่งพาตนเอง ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อนำไปสู่การยกระดับความสามารถของสหกรณ์และกลุ่มองค์กรในพื้นที่จังหวัดนั้น มีข้อสรุปจากการวิจัยว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเชื่อมโยงเครือข่าย (คุณค่า) ที่สำคัญมี 5 ประการ ได้แก่ จิตสำนึกการพึ่งพาและร่วมมือกันของผู้นำ (Co-ops. Spirit) ความเชื่อถือไว้วางใจของภาคี (Trust) การมีกลไกการติดต่อสื่อสารที่สามารถเข้าถึงภาคี การจัดการความรู้เพื่อการปรับ

วิธีคิดให้ได้ว่ารู้เท่าทันสถานการณ์ (Knowledge Sharing) และการมีระบบการบริหารจัดการเครือข่าย (Network's Management System) ภายใต้เป้าหมายร่วม (Target Goal)

จะเห็นได้ว่า การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs การมีเครือข่ายทางธุรกิจส่งผลให้องค์กรมีโอกาสเข้าถึงข้อมูลข่าวสารทรัพยากรและความรู้ ทั้งนี้ ธุรกิจ SMEs มีทรัพยากรภายในที่จำกัด ทำให้ต้องค้นหาและเชื่อมโยงทรัพยากรจากหน่วยงานภายนอกองค์กร เช่น เชื่อมโยงความร่วมมือในกลุ่มอุตสาหกรรมที่ธุรกิจ SMEs นั้น เป็นสมาชิก ซึ่งหากเครือข่ายอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ให้ความช่วยเหลือด้านนวัตกรรมกับธุรกิจ SMEs แล้ว จะส่งผลให้ภาพรวมของต้นทุนผลิตของอุตสาหกรรมลดลง ลดความไม่แน่นอนในการส่งมอบวัตถุดิบจากธุรกิจ SMEs ส่งผลให้สามารถสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันในโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมได้ ในส่วนของการสร้างความร่วมมือในการพัฒนา กับหน่วยงานภาครัฐนั้น โดยทั่วไปแล้วหน่วยงานภาครัฐจะมีนโยบายส่งเสริม และสร้างความเข้มแข็งให้กับธุรกิจ SMEs เพื่อให้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจของประเทศมีความน่าสนใจ และดึงดูดนักลงทุน

กล่าวโดยสรุป การมีเครือข่ายทางธุรกิจภายนอกองค์กรของ SMEs มีส่วนช่วยผลักดันผลการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs การขยายความร่วมมือในเครือข่ายความสัมพันธ์ทางธุรกิจ ส่งผลต่อความสามารถในการพัฒนาความได้เปรียบในเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืน และจัดข้อจำกัดเกี่ยวกับทรัพยากร

## 2. การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ หรือพันธมิตรทางธุรกิจ

การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ เครือข่ายความร่วมมือด้านการจัดหา ด้านสินค้าหรือบริการ ด้านการส่งเสริมการตลาด ด้านราคา และด้านการขนส่ง/การจัดจำหน่าย (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2543) ควรดำเนินการดังนี้

### 2.1 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในด้านการจัดหา

- 1) ธุรกิจควรมีการวางแผนการจัดหาวัตถุดิบที่ดี โดยศึกษาในภาพรวมทั้งระบบห่วงโซ่อุปทาน
- 2) ธุรกิจควรมีความร่วมมือและมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบ
- 3) ธุรกิจควรมีการประสานงานและข้อตกลงร่วมกัน เกี่ยวกับคุณภาพของวัตถุดิบกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบ
- 4) ธุรกิจควรมีระบบการจัดหาปัจจัยการผลิตที่มีประสิทธิภาพ เช่น ระบบทันเวลาพอดี เป็นต้น

### 2.2 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านสินค้าหรือบริการ

- 1) ธุรกิจควรมีการศึกษาความต้องการของลูกค้าและออกแบบสินค้าตามความต้องการของลูกค้า
- 2) ธุรกิจควรมีความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ ในการผลิตสินค้าและบริการ
- 3) ธุรกิจควรมีการประสานความร่วมมืออันดีกับแหล่งตลาด หรือตัวแทนจำหน่ายสินค้า

### 2.3 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการส่งเสริมการตลาด

- 1) ธุรกิจควรมีการทำการส่งเสริมการตลาดกับภาคีเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง

2) ธุรกิจควรมีการนำสินค้าของตนไปแสดงตามงานแสดงสินค้าต่างๆ ตามที่หน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชนจัด

3) ธุรกิจควรสนับสนุนส่งเสริม ในการส่งเสริมการตลาดจากภาคีเครือข่าย หน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชนอย่างสม่ำเสมอ

#### 2.4 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านราคา

1) ราคาสินค้าต้องมีมาตรฐาน และได้รับการยอมรับจากภาคีเครือข่าย

2) มีการทำความร่วมมือด้านการขาย และการกำหนดราคาสินค้ากับภาคีเครือข่าย

#### 2.5 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการขนส่ง/การจัดจำหน่าย

1) การมีข้อตกลงร่วมกันในด้านการขนส่งระหว่างภาคีเครือข่าย เช่น ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ และผู้จัดจำหน่าย

2) ได้รับความร่วมมือในด้านช่องทางการจัดจำหน่ายให้หลากหลาย เช่น ทางอินเทอร์เน็ต

3) มีหน่วยงานมาให้ความรู้ และสนับสนุนผลักดันการผลิตเพื่อส่งออกต่างประเทศ

กล่าวโดยสรุป การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ ประกอบด้วย การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในด้านการจัดหา ด้านสินค้าหรือบริการ ด้านการส่งเสริมการตลาด ด้านราคา และด้านการขนส่ง/การจัดจำหน่าย

### 3. แนวทางการสร้างเครือข่ายธุรกิจ

เครือข่ายธุรกิจ (Business Networks) หมายถึง การเข้ามาร่วมมือกันของธุรกิจในรูปแบบต่างๆ อาทิ การสร้างความสัมพันธ์ และการทำธุรกิจร่วมกัน การเชื่อมโยงกันทางด้านการผลิตหรือการตลาด เพื่อให้ต่างฝ่ายต่างได้รับประโยชน์จากความร่วมมือนั้น

การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ (Business Networking) หมายถึง วิธีการร่วมมือระหว่างธุรกิจในรูปแบบต่างๆ ตลอดจน วิธีการสร้างความสัมพันธ์และการทำธุรกิจร่วมกันในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้ธุรกิจเครือข่ายสามารถทำงานที่แต่ละฝ่ายทำตามลำพังไม่ได้ หรือทำได้แต่ไม่มีประสิทธิภาพ และมีความคิดริเริ่มที่ดีกว่าการดำเนินการแต่ลำพัง จึงเกิดประโยชน์ร่วมกันและมีศักยภาพในการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้เครือข่ายธุรกิจอาจเป็นทางออก เพื่อการอยู่รอดในสภาวะที่มีการแข่งขันกันสูงทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

หากกล่าวว่าการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจเป็น “เทคโนโลยี” การจัดองค์กรที่ทำให้วิสาหกิจขนาดเล็กหลายแห่งรวมตัวกันดำเนินการให้ได้ประโยชน์ดังเช่นธุรกิจขนาดใหญ่ ในขณะที่ยังคงรักษาจุดเด่นของธุรกิจขนาดเล็ก เช่น ความคล่องตัว และการเข้าถึงสภาพในท้องถิ่น

ในความหมายกว้างๆ ของเครือข่ายธุรกิจ ที่หมายถึง การเข้ามาร่วมมือกันของธุรกิจต่างๆ ย่อมแสดงให้เห็นว่ารูปแบบของเครือข่ายมีหลากหลาย ทั้งนี้เพื่อสนองต่อการแก้ปัญหา หรือการแสวงหาแนวทางที่จะเกิดประโยชน์จากการร่วมมือกันทางธุรกิจ

รูปแบบของเครือข่ายธุรกิจที่เกิดขึ้นมีอยู่มากมาย อาจเป็นรูปแบบเครือข่ายที่มีขอบเขตความร่วมมือในวงแคบหรือกว้าง มีระยะเวลาความร่วมมือสั้นหรือยาวนาน มีความเชื่อมโยงระหว่างเครือข่ายในแนวดิ่งหรือแนวราบ โดยมีรูปแบบที่สำคัญดังนี้



1) เครือข่ายที่รวมตัวกันตามแนวตั้ง (Vertical Networks) หมายถึง การร่วมมือเป็นเครือข่ายของธุรกิจที่มีการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) เดียวกัน

2) เครือข่ายที่รวมตัวกันตามแนวนอน (Horizontal Networks) หมายถึง การร่วมมือเป็นเครือข่ายของธุรกิจที่มีการดำเนินการในธุรกิจที่อยู่ในระดับเดียวกัน เช่น ทำธุรกิจประเภทเดียวกัน ทำธุรกิจคนละประเภทแต่ตอบสนองต่อกลุ่มเป้าหมายเดียวกัน และสามารถเอื้อผลประโยชน์ต่อกันได้

3) เครือข่ายแบบชั่วคราว หรือพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Alliance) หมายถึง การทำข้อตกลงระหว่างธุรกิจ โดยปกติจะทำเพื่อการลดต้นทุน และการปรับปรุงบริการให้ดีขึ้นสำหรับลูกค้า ความร่วมมือมักจะอยู่ในรูปของข้อตกลงแบบเดี่ยว (Single Agreement) ที่มีการแบ่งปันทั้งโอกาสและความเสี่ยงเท่าๆ กันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง นอกจากนั้นการสร้างพันธมิตรธุรกิจอาจอยู่ในรูปแบบที่เรียกว่า พันธมิตรทางธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Alliances) เพื่อร่วมกันวางกลยุทธ์อันเป็นเป้าหมายใหญ่ของธุรกิจในระดับชาติร่วมกัน

กล่าวโดยสรุป แนวทางการสร้างเครือข่ายธุรกิจ สามารถดำเนินการในรูปแบบเครือข่ายธุรกิจที่สำคัญ 3 รูปแบบ ประกอบด้วย เครือข่ายที่รวมตัวกันตามแนวตั้ง เครือข่ายที่รวมตัวกันตามแนวนอน และเครือข่ายแบบชั่วคราว หรือพันธมิตรทางธุรกิจ

#### 4. กระบวนการสร้างเครือข่าย

กระบวนการสร้างเครือข่ายออกเป็น 4 ขั้นตอน (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2543, น. 61) โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.1 ขั้นตอนการก่อรูปเครือข่าย (Network Forming) การก่อตัวของเครือข่ายนั้นอาจเกิดได้สองแนวทางใหญ่ๆ แนวทางแรก คือ เครือข่ายที่เกิดจากรัฐเข้าไปริเริ่ม (State Initiative) และเครือข่ายที่ประชาชนเป็นแกนนำจัดตั้ง (Citizen Initiative) และในการรวมตัวของเครือข่ายที่สองนั้น หน่วยงานภาครัฐก็อาจเข้าไปช่วยในฐานะของผู้สนับสนุน (Supporter) และผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ให้การจัดตั้งเครือข่ายทำได้ง่ายขึ้น ซึ่งกระบวนการก่อตัวของเครือข่ายมีดังนี้

1) การสร้างเครือข่ายตระหนักในปัญหา และสำนึกในการรวมตัว เกิดจากจิตสำนึกของทุกภาคีที่เกี่ยวข้องอันจะนำมาซึ่งความร่วมมือร่วมใจ และมีความจำเป็นในการสร้างกระแสให้เป็นกระแสสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระแสที่ลงไปสู่ประชาชนในระดับรากหญ้า ใช้กลยุทธ์ในการประชาสัมพันธ์ เช่น การใช้สื่อมวลชน การจัดรายการโทรทัศน์หรือวิทยุ การทำจดหมาย ข่าว การเปิดเวทีระดมความคิดเห็น การให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการจัดสัมมนา เป็นต้น เพื่อสร้างความเข้าใจและสร้างภาพลักษณ์ สื่อสารให้สังคมได้รับรู้โดยการกำหนดกลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจน

2) การสร้างจุดร่วมของผลประโยชน์ เป็นการหาประเด็น (Issues) ที่จะป็นศูนย์กลางที่จะทำให้เกิดการรวมตัวกันและการเข้าหากันอย่างเป็นกลุ่มเป็นก้อน ซึ่งอาจเป็นได้ตั้งแต่ประเด็นที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม

3) **การแสวงหาแกนนำที่ดีของเครือข่าย** โดยการหาผู้เล่นหลัก (Key Actors) ในแต่ละภาคีและกลุ่มเป้าหมายที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และมีอิทธิพลเพียงพอในการผลักดันด้านต่างๆ เช่น ด้านนโยบาย ด้านการสร้างกระแส และด้านข้อมูลข่าวสาร เป็นต้น

4) **การสร้างแนวร่วมสมาชิกของเครือข่าย** เป็นการสร้างแนวร่วมของสมาชิกเครือข่ายให้กว้างขวางและการดึงปัจเจกบุคคล กลุ่ม องค์กรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าเป็นสมาชิกเครือข่ายในลักษณะของ “ดาวกระจาย” โดยเน้นที่แกนนำของกลุ่มหรือองค์กรที่มีการรวมตัวหรือเข้มแข็งอยู่ก่อนแล้ว จะทำให้การก่อตั้งเครือข่ายเป็นไปได้เร็วขึ้น

4.2 **การจัดระบบบริหารเครือข่าย (Network Organizing)** เป็นการจัดระบบเครือข่ายที่จะช่วยให้เครือข่ายสามารถดำเนินงานไปได้อย่างราบรื่น โดยมีองค์ประกอบดังนี้

1) **การจัดผังกลุ่มเครือข่าย (Mapping)** หน่วยงานที่รับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูลของเครือข่ายทุกกลุ่มในประเทศ โดยเอาข้อมูลของแต่ละเครือข่ายมาทำการจัดแผนที่ หรือแผนผังของเครือข่าย (Network Map) ในภาพรวมระดับประเทศ จัดผังตามความสนใจและวัตถุประสงค์ของเครือข่าย เพื่อที่จะได้ทราบว่าเครือข่ายที่กลุ่มที่มีเป้าหมายการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน กระจายตัวของเครือข่ายตามเป้าหมายการทำงานเป็นอย่างไร เพื่อที่จะทราบเป้าหมายที่ยังขาดเครือข่ายเข้าไปช่วยจัดการ ด้วยเหตุนี้จึงควรที่จะมีแผนที่เครือข่ายที่ชัดเจนและทันสมัย จะช่วยสนับสนุนการรวมตัวเพื่อเครือข่าย แต่ต้องคำนึงถึงการยินยอมในการเข้าร่วมเครือข่าย รวมทั้งค่านิยม ความเชื่อ และวัฒนธรรมของแต่ละพื้นที่ที่แตกต่างกัน

2) **การจัดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในเครือข่าย (Role and Responsibility)** หลักการสำคัญในการจัดแบ่งบทบาทหน้าที่ คือ การนำเอาความสนใจ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญของสมาชิกแต่ละคนมาเสริมสร้างกัน การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบควรเป็นไปในลักษณะที่เอื้อให้สมาชิกเข้าร่วมได้แม้มีเวลาจำกัด ซึ่งผู้ที่มีบทบาทในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ คือ ผู้นำ นั่นเอง

3) **การจัดระบบติดต่อสื่อสาร (Communication System)** เปรียบเสมือนกลไกที่เชื่อมสมาชิกของเครือข่ายเข้าด้วยกัน อีกทั้งยังเป็นช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และแพร่กระจายความคิด ซึ่งมีผลต่อการรักษาและขยายตัวของเครือข่าย ซึ่งแนวทางการสร้างระบบการติดต่อสื่อสารสามารถกระทำได้ทั้งแบบเป็นทางการ เช่น การจัดเวทีประชาคม การประชุม และการสัมมนา เป็นต้น และช่องทางการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ เช่น การพบปะสังสรรค์ระหว่างบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในโอกาสสำคัญต่างๆ และจดหมายข่าวระหว่างสมาชิก เป็นต้น

4) **การจัดระบบเรียนรู้ร่วมกัน (Learning System)** เครือข่ายจะพัฒนาให้ก้าวหน้าไปได้มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับระดับการเรียนรู้ความสามารถของสมาชิกเครือข่ายด้วย การทำให้เครือข่ายแข็งแกร่งจึงต้องอาศัยระบบการพัฒนาสมาชิกของเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง ผ่านระบบการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งในรูปแบบของการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การสัมมนา และการเรียนรู้จากการปฏิบัติร่วมกัน (Interactive Action Learning) ซึ่งกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันจะดำเนินไปก็ต่อเมื่อสมาชิกในเครือข่ายต้องมีใจเปิดกว้างยินดีรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง สมาชิกแต่ละคนให้ความสนใจและเคารพต่อความคิดเห็นของผู้อื่นต่างคนต่างประนีประนอมภายใต้ความคิดเห็นที่แตกต่าง มิใช่ยึดมั่นในความคิดของตนเองเป็นสำคัญ

5) การจัดระบบสารสนเทศ (Information System) การมีหน่วยงานเป็นแกนกลางทำหน้าที่จัดระบบฐานข้อมูลทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมาย รูปแบบ วิธีการ ความสำเร็จ ปัญหาและอุปสรรค และข้อมูลอื่นๆ ที่จำเป็น ระบบสารสนเทศควรยึดหลักการใช้งานได้ง่าย (User Friendly) เป็นข้อมูลที่ทุกคนสามารถเข้าถึงและใช้งานได้ (Accessible) และเผยแพร่ได้กระจายออกไปอย่างกว้างขวาง ซึ่งเครือข่ายฐานข้อมูลที่ดีจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการแลกเปลี่ยนข้อมูลและเรียนรู้ระหว่างกัน

#### 4.3 การใช้ประโยชน์เครือข่าย (Network Utilizing)

1) การใช้เครือข่ายเพื่อเป็นเวทีกลางประสานงานร่วมกัน เป็นช่องทางในการประสานความเข้าใจระหว่างกันในด้านวัตถุประสงค์ ขอบข่าย แผนการทำงาน วิธีการทำงาน ตลอดจนแนวทางปฏิบัติให้ไปในทิศทางเดียวกัน

2) การใช้เครือข่ายเพื่อเป็นเวทีแลกเปลี่ยนสารสนเทศและความรู้ ยิ่งเครือข่ายมีอัตราการหมุนเวียนแลกเปลี่ยน (Velocity of Exchange) สารสนเทศและความรู้ระหว่างสมาชิกมากขึ้นเท่าใด เครือข่ายนั้นก็ยิ่งเกิดการเรียนรู้ระหว่างกันมากขึ้นเท่านั้น เพราะการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ หรือบทเรียนใหม่ๆ ที่ค้นพบขึ้นมาจะช่วยต่อยอดความคิด และความรู้ระหว่างสมาชิกเครือข่าย อีกทั้งยังช่วยประสานงานให้รู้ว่าปัจจุบันใครสนใจเรื่องเดียวกันบ้าง ซึ่งอัตราหมุนเวียนของการแลกเปลี่ยนขึ้นอยู่กับความสะดวกของการพบปะกันระหว่างสมาชิก ความสามารถในการเข้าถึงสารสนเทศ และประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศของเครือข่าย ดังนั้น เครือข่ายพึงกระทำให้สมาชิกพบปะกันให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ และทำให้สมาชิกเข้าถึงสารสนเทศได้ง่ายที่สุดเช่นเดียวกัน

3) การใช้เครือข่ายเพื่อเป็นเวทีแลกเปลี่ยนและระดมทรัพยากร ควรมีหน่วยงานกลางเข้ามาทำหน้าที่สนับสนุนเงินทุนเพิ่มจากส่วนที่เครือข่ายได้ระดมจากสมาชิกในกลุ่มอยู่แล้ว โดยอาจดำเนินการประสานงานกับองค์การระหว่างประเทศ หรือมูลนิธิในต่างประเทศที่มีจุดหมายเหมือนกันกับเครือข่ายนั้น หรืออาจทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางข้อมูลข่าวสารเรื่องแหล่งเงินทุน วัสดุ อุปกรณ์ และบุคลากร เพื่อให้เครือข่ายเข้ามาสืบค้นได้ โดยมีหน่วยงานกลางดำเนินการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างประเทศ แทนเครือข่ายก็ได้ นอกจากนี้ ก็อาจใช้วิธีสร้างระบบรับรองเครือข่าย เช่น การออกเอกสารรับรองเครือข่าย เพื่อให้เครือข่ายสามารถนำไปใช้ขอทุนจากธุรกิจโดยตรงได้

4) การใช้เครือข่ายเพื่อเป็นเวทีสร้างสรรค์และพัฒนาความรู้ใหม่ๆ ควรให้สมาชิกของแต่ละเครือข่ายมีทักษะในการศึกษาวิจัยด้วยตนเอง ในกระบวนการที่เป็นวิทยาศาสตร์ (Scientific Thinking) ซึ่งองค์ความรู้ใหม่ๆ จะเกิดจากเครือข่าย หากมีการแลกเปลี่ยนความรู้และลงมือศึกษาค้นคว้าร่วมกันระหว่างสมาชิก และลักษณะองค์ความรู้ที่ได้รับจะสอดคล้องกับบริบทแวดล้อมของพื้นที่ของตนเอง

5) การใช้เครือข่ายเพื่อเป็นเวทีสร้างกระแสผลักดันประเด็นใหม่ๆ เครือข่ายสามารถเป็นผู้ปลุกกระแสบางเรื่อง เพื่อปลุกให้สังคมเกิดความตื่นตัวในเรื่องนั้นๆ และอาจรวมถึงการขยายผลออกไปในวงกว้างขึ้นด้วย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระดับความกว้างและความเข้มแข็งของเครือข่าย รวมไปถึงความสามารถของเครือข่ายในการครอบคลุมกลุ่มคนหลักๆ ของสังคม ความต่อเนื่องของกิจกรรม และความเป็นเอกภาพในการร่วมมือ

#### 4.4 การรักษาเครือข่าย (Network Maintaining)

1) **การจัดกิจกรรมร่วมที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง** การจะรักษาเครือข่ายสามารถกระทำได้ด้วยกำหนดโครงสร้างของกิจกรรมอย่างชัดเจน ทั้งในแง่ของเวลา ความถี่ และการจัดกิจกรรมที่มีความน่าสนใจเพียงพอที่จะดึงดูดสมาชิกให้เข้าร่วม

2) **การรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างสมาชิกเครือข่าย** สัมพันธ์ที่ดีเป็นองค์ประกอบสำคัญยิ่งในการช่วยรักษาเครือข่ายให้ยั่งยืนต่อไป ซึ่งควรมีการจัดกิจกรรมบางอย่าง เพื่อการกระชับความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกโดยเฉพาะและควรจัดอย่างสม่ำเสมอ และเมื่อใดที่เกิดความขัดแย้งหรือความไม่เข้าใจกันที่อาจเกิดขึ้นได้ ก็ต้องรีบแก้ไข

3) **การจัดหาทรัพยากรสนับสนุนอย่างเพียงพอ** หลายเครือข่ายต้องหยุดดำเนินการไปเนื่องจากขาดทรัพยากรที่มาสับสนุนการดำเนินการ ดังนั้น หน่วยงานของรัฐควรจะมีบทบาทในการสนับสนุนการดำเนินงานของเครือข่าย อีกทั้งประสานงานและอำนวยความสะดวกให้แก่องค์กรเอกชนในการจัดตั้งโครงการสนับสนุนการดำเนินงานอีกทางหนึ่งด้วย

4) **การใช้ความช่วยเหลือและช่วยแก้ปัญหา** แต่ละเครือข่ายอาจจะเกิดปัญหาระหว่างการดำเนินการได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเครือข่ายที่เพิ่งเริ่มต้นดำเนินการใหม่ๆ การมีที่ปรึกษาที่ดีคอยให้คำแนะนำและความช่วยเหลือจะช่วยให้เครือข่ายสามารถดำเนินการต่อไปได้

5) **การสร้างผู้นำรุ่นใหม่อย่างต่อเนื่อง** กุญแจหลักของการรักษาเครือข่ายให้คงอยู่และดำเนินต่อไปได้อย่างยั่งยืน คือ การสร้างผู้นำรุ่นใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งแต่ละเครือข่ายจะต้องมีการคัดเลือกฝึกฝน และส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ขึ้นมาอยู่เสมอ โดยแต่ละเครือข่ายต้องคัดเลือกที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ การมีประสบการณ์ร่วมกับเครือข่าย และเป็นที่ยอมรับนับถือและสามารถเป็นศูนย์รวมใจของคนในเครือข่ายได้

#### กิจกรรม 5.2.3

จงอธิบายองค์ประกอบการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจมาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 5.2.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 5.2 เรื่องที่ 5.2.3)

## แผนการสอนตอนที่ 5.3

### วิสาหกิจชุมชน

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 5.3 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 5.3.1 ความหมายและการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชน
- 5.3.2 ภาพรวมวิสาหกิจชุมชนในประเทศไทย
- 5.3.3 ตัวอย่างวิสาหกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จ

#### แนวคิด

1. วิสาหกิจชุมชน หมายถึง กิจการ/ธุรกิจของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้าและบริการต่างๆ การจำหน่าย หรือกิจกรรมทางการตลาด เพื่อจัดการทุนชุมชนโดยให้ความสำคัญกับภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพันกัน มีวิถีชีวิตร่วมกัน ในการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชนนั้น จะต้องมีความสอดคล้องกับเกณฑ์ที่ภาครัฐกำหนด และมีการจดทะเบียนกับหน่วยงานของรัฐเพื่อรับสิทธิประโยชน์ต่างๆ
2. ภาพรวมวิสาหกิจชุมชนในประเทศไทย พบว่า มีการทำกิจกรรมที่หลากหลายตามความถนัดและฐานทรัพยากรในท้องถิ่นแต่ละแห่ง โดยส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มการผลิตสินค้า โดย 3 อันดับแรก ได้แก่ การผลิตพืช การผลิตปศุสัตว์ และการผลิตอาหารและการแปรรูป ส่วนกลุ่มการให้บริการมีสัดส่วนไม่มากนัก 3 อันดับแรก ได้แก่ ออมทรัพย์ชุมชน ร้านค้าชุมชน และการท่องเที่ยว
3. วิสาหกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จ มักมีจุดเด่นในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ทำให้ประสบความสำเร็จไม่ว่าจะเป็นการมีผู้นำที่เข้มแข็ง การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ การประหยัดจากขนาดที่ทำให้ต้นทุนการผลิตต่ำลงและความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น นอกจากนี้การมีฐานทรัพยากรที่อุดมสมบูรณ์ การมีสินค้าและบริการที่เป็นเอกลักษณ์ และมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ก็เป็นอีกแรงขับเคลื่อนหนึ่งที่จะทำให้วิสาหกิจชุมชนประสบความสำเร็จได้

**วัตถุประสงค์**

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 5.3.1 “ความหมายและการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชน” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมายและการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชนได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 5.3.2 “ภาพรวมวิสาหกิจชุมชนในประเทศไทย” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายภาพรวมวิสาหกิจชุมชนในประเทศไทยได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 5.3.3 “ตัวอย่างวิสาหกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จ” แล้ว นักศึกษาสามารถวิเคราะห์ตัวอย่างวิสาหกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จได้

## เรื่องที่ 5.3.1

### ความหมายและการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชน

การพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและชุมชนในชนบทให้เกิดความเข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้ และมีความยั่งยืนในระยะยาวนั้น กลายมาเป็นเป้าหมายหนึ่งของรัฐบาลในการพัฒนาประเทศ เพื่อสร้างความกินดีอยู่ดีให้กับประชาชนกลุ่มนี้และลดความเหลื่อมล้ำทางรายได้ระหว่างสังคมเมืองและชนบท โดยแนวทางการพัฒนาได้ให้ความสำคัญกับการรวมกลุ่มสมาชิกในชุมชน เพื่อทำกิจกรรมทางเศรษฐกิจร่วมกัน เพื่อสร้างรายได้จากฐานทรัพยากรที่ชุมชนแต่ละแห่งมีอยู่ ทั้งนี้ การรวมกลุ่มของสมาชิกชุมชนมีทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ สำหรับในส่วนนี้จะกล่าวถึงวิสาหกิจชุมชนเป็นสำคัญ

#### 1. ความหมายและความเป็นมาของวิสาหกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชน (Small and Micro Community Enterprise: SMCE) หมายถึง กิจการ/ธุรกิจของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้าและบริการต่างๆ การจำหน่าย หรือกิจกรรมทางการตลาด เพื่อจัดการทุนชุมชนโดยให้ความสำคัญกับภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพันกัน มีวิถีชีวิตร่วมกัน และรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าว ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของสมาชิกในชุมชน ทั้งนี้อาจรวมตัวกันเป็นนิติบุคคลในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง หรือไม่เป็นนิติบุคคลก็ได้ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างรายได้ สร้างอาชีพ สามารถแข่งขันได้ และพึ่งพาตนเองของคนในชุมชน ส่วนความหมายของ “วิสาหกิจชุมชน” ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 คือ กิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการหรือการอื่นๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าว ไม่ว่าจะ เป็นนิติบุคคลในรูปแบบใดหรือไม่เป็นนิติบุคคล เพื่อสร้างรายได้และเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชน และระหว่างชุมชน ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการประกาศกำหนด

ในการประกาศใช้พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้มีการรับรองสถานะการประกอบกิจการในลักษณะของ “วิสาหกิจชุมชน” หรือ “เครือข่ายวิสาหกิจชุมชน” โดยวิสาหกิจชุมชนหรือเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนที่จดทะเบียนแล้วสามารถขอรับการส่งเสริมหรือสนับสนุนจากคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน หรือมาตรการต่างๆ จากหน่วยงานของรัฐหรือเอกชนที่ให้การสนับสนุนกิจการวิสาหกิจชุมชน และเพื่อที่รัฐบาลหน่วยงานของรัฐและเอกชนทราบข้อมูลและความต้องการของวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน เพื่อใช้ในการส่งเสริมและสนับสนุน เช่น ให้ความช่วยเหลือในการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชน ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการนำวัตถุดิบ หรือทรัพยากร หรือภูมิปัญญาของชุมชนมาผลิตสินค้าและบริการ หรือต่อยอด/สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการที่มีอยู่แล้ว

สำหรับความเป็นมาของวิสาหกิจชุมชนในประเทศไทยเกิดขึ้นมานานแล้ว เริ่มจากการที่ชุมชนมีการรวมกลุ่มแบบไม่เป็นทางการอาศัยการมีอุดมการณ์/วัตถุประสงค์ร่วมกัน เพื่อประกอบอาชีพในท้องถิ่น

และอาศัยพึ่งพากันเองทางด้านเศรษฐกิจและสังคม จนกระทั่งต่อมารัฐบาลเห็นความสำคัญของการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากด้วยการใช้ชุมชนเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อน จึงได้มีการตราพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 ขึ้น และต่อมาได้มีการออกพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2562 โดยที่เป็นการแก้ไขเพิ่มเติมอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน และองค์ประกอบคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนทั้งในระดับชาติและในระดับจังหวัด ยกเลิกคณะกรรมการประสานนโยบายกองทุนเพื่อพัฒนากิจการวิสาหกิจชุมชน และกำหนดหน้าที่ของกรมส่งเสริมการเกษตรในการทำหน้าที่เป็นสำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ดังกล่าวมาแล้ว ในหน่วยที่ 2 ทั้งนี้ พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนทั้งสองฉบับช่วยให้เกิดการขยายตัวของวิสาหกิจชุมชนมากขึ้น เนื่องจากมีประกาศกำหนดเกณฑ์ต่างๆ ที่มีความชัดเจนและมีกฎหมายรองรับ นอกจากนี้ยังมีการให้ความช่วยเหลือ/ผลประโยชน์จากนโยบายของรัฐสู่ชุมชนผ่านช่องทางนี้ด้วย จึงจูงใจให้ชุมชนสนใจเข้าร่วมมากขึ้น ในปัจจุบันวิสาหกิจชุมชนได้กลายมาเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจในท้องถิ่น ในการสร้างอาชีพ สร้างรายได้ และการจ้างงาน ทำให้คนในท้องถิ่นมีความเป็นอยู่ดีขึ้น และสามารถพึ่งพาตนเองได้ในระยะยาว

## 2. การจัดตั้งวิสาหกิจชุมชน

ในการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชนนั้น เริ่มจากการเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เข้าหลักเกณฑ์ในการจดทะเบียนจัดตั้งวิสาหกิจชุมชน/เครือข่ายวิสาหกิจชุมชน เช่น จะต้องมีการที่เกี่ยวกับการผลิตสินค้าและบริการ หรือกิจการอื่นที่ทำให้เกิดการพัฒนาและแก้ไขปัญหาของชุมชน อาทิ การผลิตไฟฟ้าพลังน้ำในชุมชน การทำโซล่าฟาร์ม เป็นต้น นอกจากนี้จะต้องรวมกลุ่มในชุมชนไม่น้อยกว่า 7 คน ไม่อยู่ในครอบครัวเดียวกัน และไม่มีชื่อในทะเบียนบ้านเดียวกัน รวมทั้งมีการดำเนินกิจการเพื่อสร้างรายได้ พึ่งพาตนเองและประโยชน์สุขของคนในชุมชน และไม่ขัดต่อกฎหมาย ความสงบเรียบร้อย ศีลธรรมอันดี นอกจากนี้ชุมชนจะร่วมกันจัดทำแผนวิสาหกิจชุมชน หรือกิจการของวิสาหกิจชุมชนที่มีความสอดคล้องกับแผนชุมชน เพื่อให้ทราบถึงกิจกรรมที่จะทำรวมทั้งเป้าหมายและทิศทางที่จะดำเนินการต่อไป เช่น การวางแผนการผลิตและปัจจัยการผลิตที่จะนำมาใช้ การตลาดมีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน สินค้าที่ผลิตได้จะจำหน่ายให้ใครและผ่านช่องทางใด รวมทั้งมีการวางแผนด้านการเงินและบัญชีเพื่อควบคุมรายรับรายจ่าย ลดการทุจริตที่จะเกิดขึ้น อย่างไรก็ตามในการดำเนินธุรกิจชุมชนนั้น การจัดตั้งเป็นวิสาหกิจชุมชนยังมีข้อดีในเรื่องสิทธิประโยชน์ต่างๆ และมีกฎหมายยอมรับ ดังนี้

**2.1 สิทธิประโยชน์ที่จะได้รับ** ในการจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชน/เครือข่ายวิสาหกิจชุมชนนั้น เมื่อจดทะเบียนแล้วจะได้รับสิทธิประโยชน์ คือ 1) ได้การรับรองตามกฎหมาย 2) สามารถขอรับการส่งเสริมหรือสนับสนุนจากคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนตามวิธีการที่คณะกรรมการกำหนด และ 3) มีสิทธิได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนากิจกรรมตามมาตรการที่กำหนด

**2.2 เอกสารประกอบการจดทะเบียน** ประกอบด้วย 2 กรณี คือ กรณีไม่เป็นนิติบุคคล และกรณีเป็นนิติบุคคล และกรณีจดทะเบียนเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน ต้องมีการรวมตัวกันของวิสาหกิจชุมชนตั้งแต่ 2 แห่งขึ้นไป



3.2 วิชาสหกิจเพื่อสังคมที่ไม่ประสงค์จะแบ่งปันกำไร กล่าวคือ เมื่อวิชาสหกิจเพื่อสังคมมีผลกำไรเกิดขึ้น จะไม่นำมาแบ่งปันให้แก่ผู้เป็นหุ้นส่วนหรือผู้ถือหุ้นแต่อย่างใด ทั้งนี้วิชาสหกิจเพื่อสังคมประเภทนี้อาจมีรายได้ไม่น้อยกว่า 50 มาจากการจำหน่ายสินค้าหรือการบริการก็ได้ ซึ่งวิชาสหกิจเพื่อสังคมนี้อาจมีรายได้ที่มาจากการบริจาคหรือรายได้จากเงินลงทุนที่มีอยู่ก็ได้

#### กิจกรรม 5.3.1

วิชาสหกิจเพื่อสังคมมีความหมายว่าอย่างไร อธิบายมาพอสังเขป

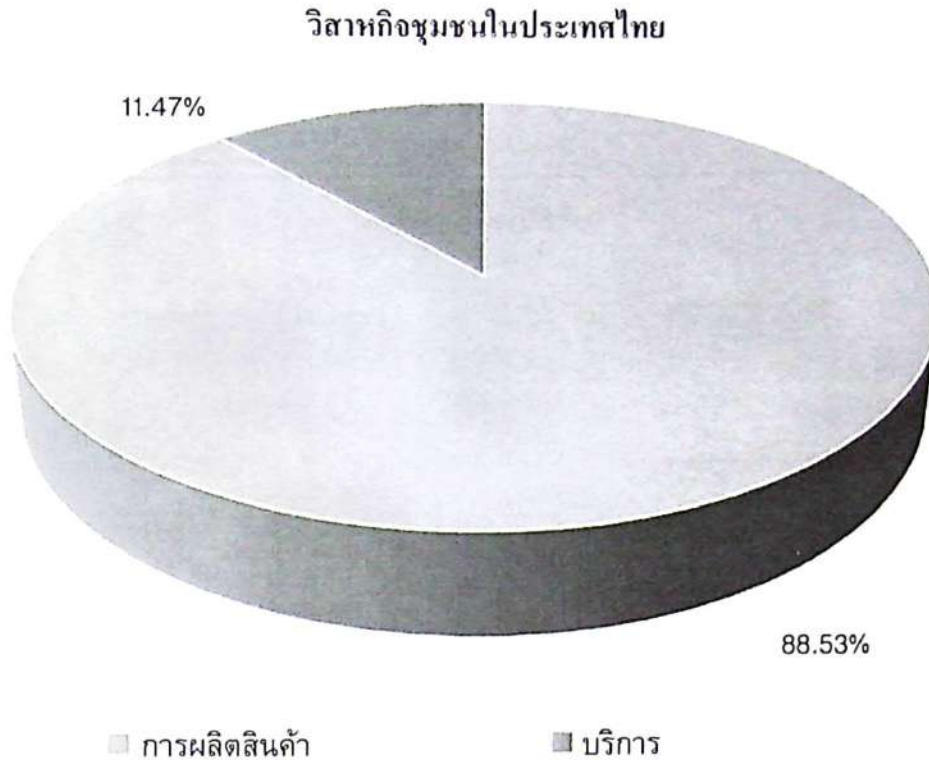
(โปรดทำกิจกรรม 5.3.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 5.3 เรื่องที่ 5.3.1)

### เรื่องที่ 5.3.2

#### ภาพรวมวิชาสหกิจชุมชนในประเทศไทย

---

วิชาสหกิจชุมชนในประเทศไทยที่มีการจดทะเบียนแล้วนั้น พบว่า มีการทำกิจกรรมที่หลากหลายตามความถนัดและฐานทรัพยากรในท้องถิ่นแต่ละแห่ง โดยกรมส่งเสริมการเกษตรได้แบ่งวิชาสหกิจชุมชนออกเป็นกลุ่มการผลิตสินค้าและกลุ่มการให้บริการ โดยข้อมูล ณ เดือนมกราคม พ.ศ. 2565 คิดเป็นกลุ่มการผลิตสินค้าจำนวน 125,048 แห่ง หรือคิดเป็นร้อยละ 88.53 และกลุ่มการให้บริการจำนวน 16,208 แห่ง หรือคิดเป็นร้อยละ 11.47



ภาพที่ 5.2 วิสาหกิจชุมชนในประเทศไทยแบ่งตามการผลิตสินค้าและบริการ

ที่มา: กรมส่งเสริมการเกษตร. (2565).

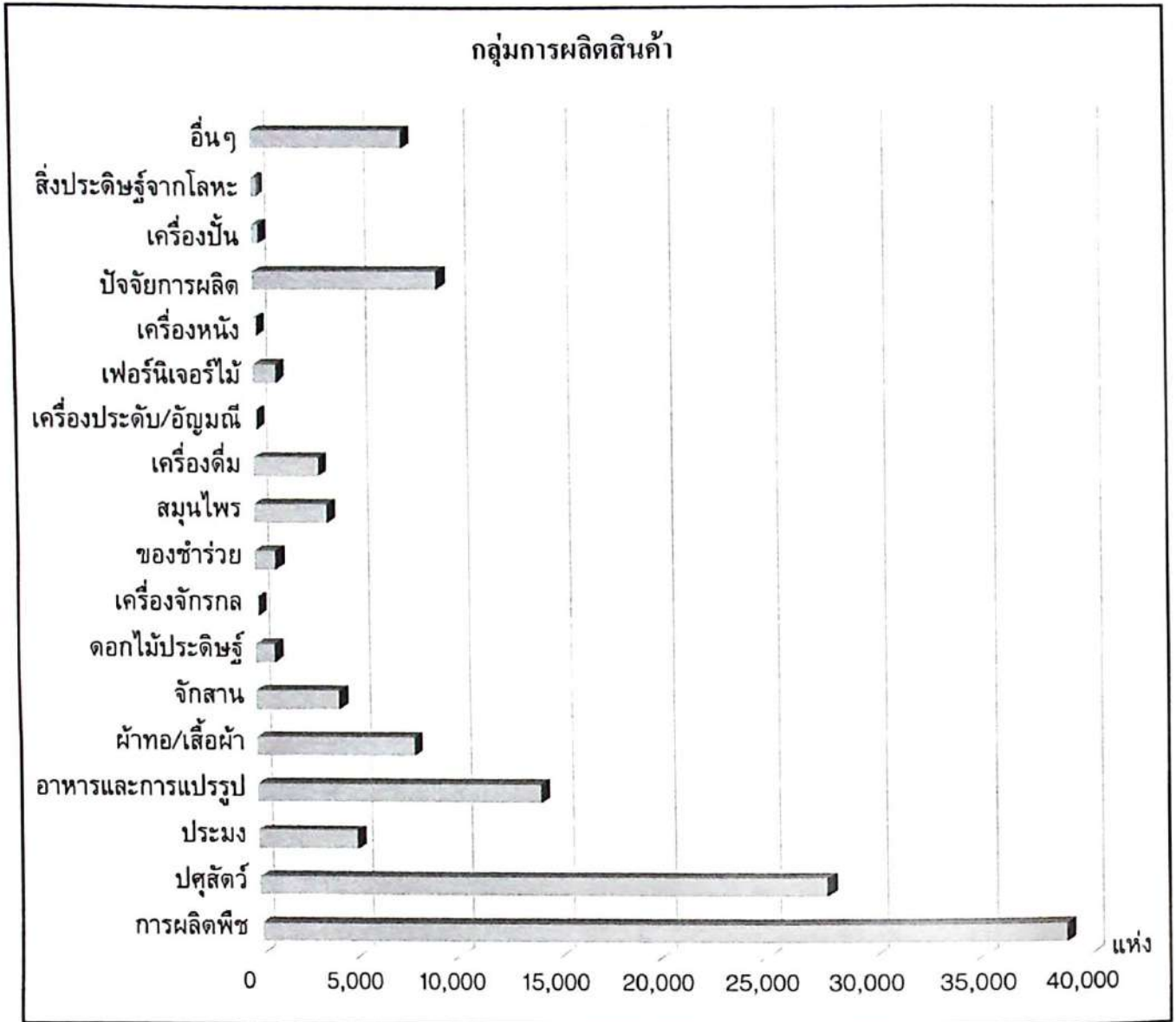
จากภาพที่ 5.2 จะเห็นว่า วิสาหกิจชุมชนของไทยส่วนใหญ่มีการกระจุกตัวในภาคการผลิตสินค้าเป็นหลัก ในขณะที่ภาคบริการมีสัดส่วนไม่มากนัก เนื่องจากพื้นฐานของชุมชนและทรัพยากรที่มีอยู่จะเกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าไม่ว่าจะเป็นการผลิตพืชและการผลิตสัตว์ต่างก็เป็นอาชีพหลักของคนในท้องถิ่น ส่วนภาคบริการมักจะเชื่อมโยงกับการท่องเที่ยว การออมทรัพย์ชุมชน และร้านค้าในชุมชน ซึ่งการท่องเที่ยวต้องอาศัยฐานทรัพยากรที่เป็นสถานที่ท่องเที่ยวจึงจะสามารถพัฒนาต่อยอดได้

### ประเภทกิจการวิสาหกิจชุมชน

เมื่อพิจารณาประเภทกิจการวิสาหกิจชุมชน จากข้อมูลจากกรมส่งเสริมการเกษตรได้แบ่งออกเป็นกลุ่มการผลิตสินค้า และกลุ่มการให้บริการ ดังนี้

1. **กลุ่มการผลิตสินค้า** วิสาหกิจชุมชนในกลุ่มการผลิตสินค้า ส่วนใหญ่จะเป็นการผลิตพืช เช่น การทำนา ทำสวน เป็นต้น เนื่องจากเป็นพื้นฐานทรัพยากรและอาชีพดั้งเดิมของท้องถิ่นในแต่ละภูมิภาค นอกจากนี้การผลิตปศุสัตว์ เช่น การเลี้ยงไก่ สุกร วัว และกึ่ง เป็นต้น ที่เป็นอาชีพดั้งเดิมเช่นกันทำให้มีวิสาหกิจจำนวนหนึ่งสนใจดำเนินธุรกิจเหล่านี้ และนำไปสู่การการผลิตอาหารและการแปรรูปตามมา ทั้งนี้กลุ่มการผลิตสินค้า พบว่า มีการกระจุกตัวมากในบางประเภท ได้แก่ การผลิตพืชมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 31.14 รองลงมา ได้แก่ การผลิตปศุสัตว์ ร้อยละ 22.28 และการผลิตอาหารและการแปรรูป ร้อยละ 11.26

ซึ่งทั้งสามรายการรวมกันเกินกว่าร้อยละ 60 ซึ่งสอดคล้องกับการเป็นสังคมที่ประชากรในชนบทยังคงเป็นสังคมเกษตรกรรมนั่นเอง

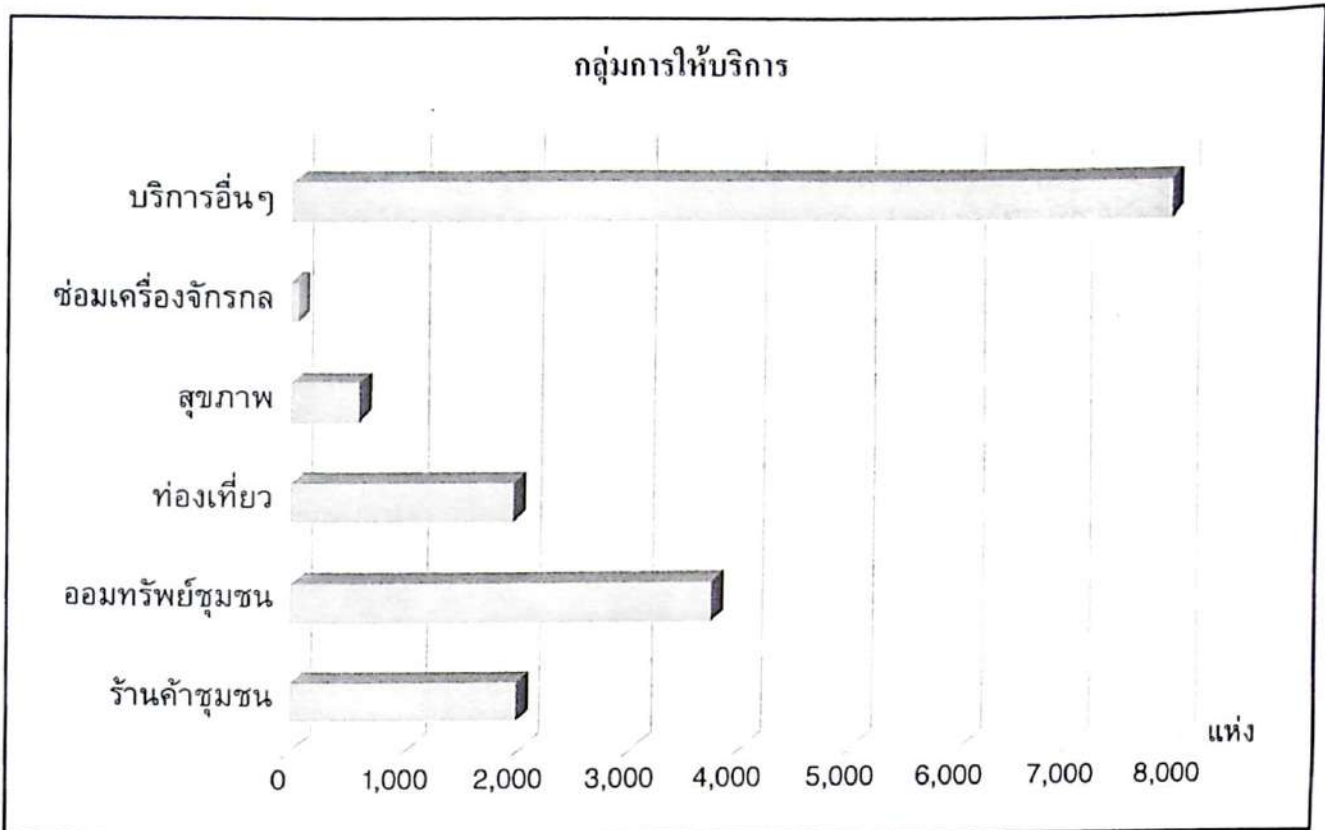


ภาพที่ 5.3 ประเภทของวิสาหกิจชุมชนในกลุ่มการผลิตสินค้า

ที่มา: กรมส่งเสริมการเกษตร. (2565).

2. กลุ่มการให้บริการ วิสาหกิจชุมชนในกลุ่มการให้บริการ อาจจะเป็นเรื่องใหม่สำหรับธุรกิจชุมชน จึงทำให้วิสาหกิจชุมชนในกลุ่มนี้มีสัดส่วนไม่มากนัก โดยทั่วไปจะเป็นเรื่องการออมทรัพย์ ร้านค้า และการท่องเที่ยว โดยจำนวนวิสาหกิจชุมชน 3 อันดับแรกในกลุ่มนี้ ได้แก่ ออมทรัพย์ชุมชน คิดเป็นร้อยละ 22.94 ร้านค้าชุมชน ร้อยละ 12.30 และการท่องเที่ยว ร้อยละ 12.01 ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม คาดว่ากลุ่มการท่องเที่ยวน่าจะมีศักยภาพขยายตัวได้อีกในอนาคตเมื่อชุมชนมีการบุกเบิกพื้นที่ท่องเที่ยวใหม่ๆ เพราะ

ความต้องการในอุตสาหกรรมนี้ยังคงมีอีกมาก โดยเฉพาะเมื่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) จบลง



ภาพที่ 5.4 ประเภทของวิสาหกิจชุมชนในกลุ่มการให้บริการ

ที่มา: กรมส่งเสริมการเกษตร. (2565).

**กิจกรรม 5.3.2**

วิสาหกิจชุมชนในกลุ่มการผลิตสินค้ามีการกระจุกตัวในกิจการประเภทใด

(โปรดทำกิจกรรม 5.3.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 5.3 เรื่องที่ 5.3.2)

## เรื่องที่ 5.3.3

### ตัวอย่างวิสาหกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จ

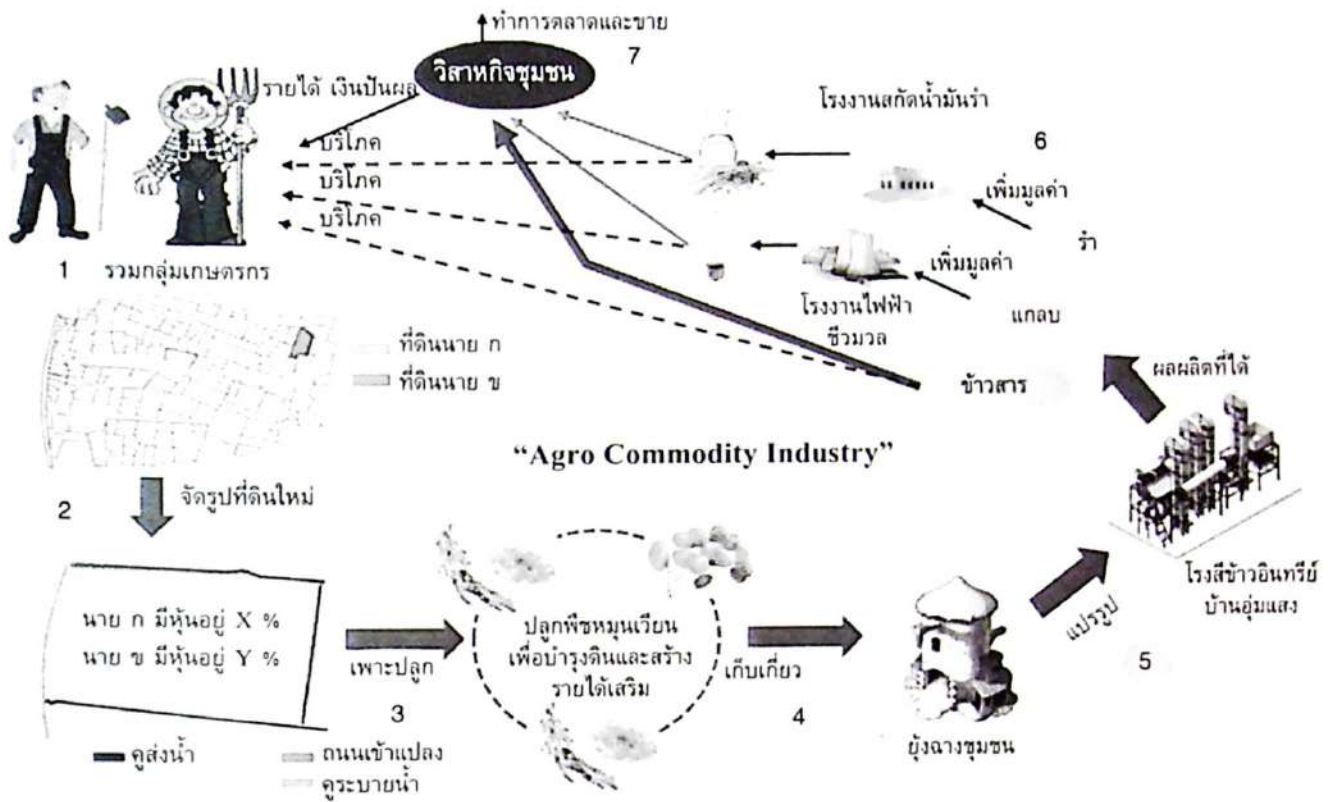
ในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนอาจไม่ราบรื่นเสมอไป หลายแห่งประสบความสำเร็จด้วยดี ในขณะที่มีอีกจำนวนมากที่ล้มเหลว หรือไม่ก็เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ดังนั้น เพื่อเป็นการถอดบทเรียนของวิสาหกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จ และนำไปเป็นต้นแบบ/ตัวอย่างต่อไป โดยในส่วนนี้จะกล่าวถึงความน่าสนใจของตัวอย่างวิสาหกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จดังนี้

#### 1. วิสาหกิจชุมชนด้านการผลิตพืช

สำหรับวิสาหกิจชุมชนด้านการผลิตพืชจะขอยกตัวอย่าง วิสาหกิจชุมชนศูนย์ข้าวชุมชนบ้านอุ่มแสง (เกษตรทิพย์) จังหวัดศรีสะเกษ ซึ่งได้รับรางวัลวิสาหกิจชุมชนต้นแบบสัมมาชีพประเภทการผลิตและแปรรูปจากมูลนิธิสัมมาชีพ ใน พ.ศ. 2560 โดยเป็นวิสาหกิจชุมชนที่ทำนาปลูกข้าวแบบใช้วิถีเกษตรอินทรีย์ นำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ ทั้งนี้อำเภอรามันศรีสะเกษ เป็นส่วนหนึ่งของพื้นที่ทุ่งกุลาร้องไห้ ซึ่งเป็นแหล่งปลูก “ข้าวหอมมะลิ 105” ข้าวหอมพันธุ์ดี รสชาติอร่อยที่สุดของโลก ในอดีตชาวนาทุ่งกุลาร้องไห้นิยมปลูกข้าวนาหว่านโดยใช้ปุ๋ยเคมีและสารเคมีในแปลงนาเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการบริหารจัดการ ทำให้มีสารตกค้างในดินและไม่ดีต่อสุขภาพของเกษตรกรอีกด้วย และยังทำให้ความหอมของข้าวหอมมะลิลดลง มีต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้นจากการที่ต้องจ่ายซื้อทั้งปุ๋ยและสารเคมีต่างๆ เมื่อเจอปัญหาราคาข้าวตกต่ำ ชาวนาประสบปัญหาขาดทุนอย่างหนัก รายได้จากการขายข้าวไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่าย ทำให้มีภาระหนี้สินรุงรังแทบไม่เหลือเงินทุนสำหรับใช้ลงทุนทำนาในฤดูถัดไป (เทคโนโลยีชาวบ้าน, 2565) จากปัญหาข้างต้นได้นำไปสู่การปรับเปลี่ยนวิถีการปลูกข้าวมาเป็นเกษตรอินทรีย์แทนเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาที่เกิดขึ้นแบบเดิมๆ ในอดีต ภายใต้การนำของคุณบุญมี สุระโคตร ผู้นำชุมชนที่ชักชวนสมาชิกเข้าสู่การปลูกข้าวอินทรีย์

การปลูกข้าวอินทรีย์และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้สินค้าผ่านการสร้างผลิตภัณฑ์ในรูปแบบต่างๆ การสร้างตราห่อและบรรจุภัณฑ์ที่สวยงาม ได้ทำให้วิสาหกิจชุมชนศูนย์ข้าวชุมชนบ้านอุ่มแสง (เกษตรทิพย์) เกิดการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตและความเป็นอยู่ของสมาชิกในทางดีขึ้น โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกคนในชุมชนขยายการปลูกข้าวอินทรีย์ มุ่งลดต้นทุนการผลิตจากการลดค่าใช้จ่ายในการซื้อสารเคมีมาใช้ปุ๋ยอินทรีย์ และสารอินทรีย์อื่นที่เกษตรกรสามารถผลิตขึ้นใช้เองได้ นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการเพิ่มผลผลิต การเพิ่มคุณภาพผลผลิตและการแปรรูป โดยนำเครื่องจักรกลการเกษตรที่ทันสมัย และเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในกระบวนการแปรรูปผลผลิตเพื่อสร้างมูลค่า โดยการใช้ร่วมกันภายในกลุ่มจะทำให้ได้รับประโยชน์จากการประหยัดต่อขนาด (Economies of Scales) สำหรับข้าวอินทรีย์ที่ผลิตได้ส่งออกไปจำหน่ายต่างประเทศประมาณร้อยละ 80 สำหรับกิจกรรมที่ดำเนินการเริ่มจาก 1) รวมกลุ่มเกษตรกร เพื่อเข้าร่วมโครงการโดยแต่ละคนมีที่ทำกินที่ใช้ในการปลูกข้าว 2) จัดรูปที่ดินใหม่เป็นแปลงใหญ่ มีการสร้าง

ระบบสาธารณูปโภคที่ใช้ร่วมกัน เช่น ถนนเข้าแปลง คูส่งน้ำ และระบายน้ำ รวมทั้งแบ่งสัดส่วนการถือหุ้นของแต่ละคนให้ชัดเจน 3) เพาะปลูก 4) เก็บเกี่ยว 5) แปรรูป 6) นำผลผลิตที่ได้มาสร้างมูลค่าเพิ่ม และ 7) ทำการตลาดและขาย ดังภาพที่ 5.5



ภาพที่ 5.5 การบริหารจัดการเกษตรแปลงใหญ่

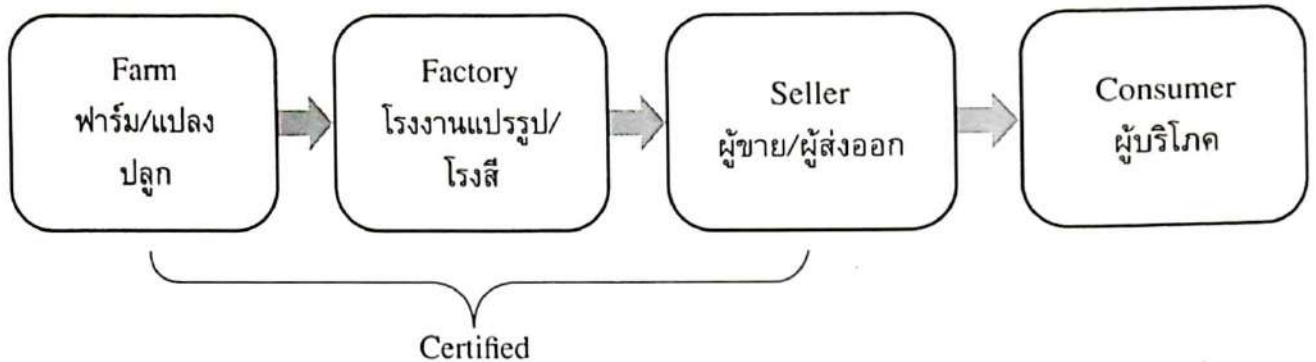
ที่มา: ขจรรัฐ สุระโคตร. (2561).

จุดเด่นประการหนึ่งที่ทำให้ประสบความสำเร็จ ก็คือ การบริหารจัดการในรูปแบบเกษตรแปลงใหญ่ เพื่อให้เกิดการประหยัดจากขนาดดังกล่าวแล้ว ยังมีผลผลิตมากเพียงพอที่จะส่งออกไปจำหน่ายในตลาดโลก โดยเฉพาะในยุโรปและสหรัฐที่มีความต้องการข้าวอินทรีย์สูง เกษตรกรสามารถจำหน่ายได้ราคาสูงในการบริหารจัดการเริ่มจากการรวมกลุ่มเกษตรกร จัดรูปที่ดินใหม่เพื่อให้ความเหมาะสมกับการปลูกข้าวอินทรีย์ จัดทำคูส่งน้ำ ถนนเข้าแปลง และระบายน้ำ ทำการปลูกข้าวในฤดู ช่วงนอกฤดูจะปลูกพืชหมุนเวียนเพื่อบำรุงดินและสร้างรายได้เสริม เมื่อมีการเก็บเกี่ยวข้าวแล้วก็จะนำไปแปรรูปเป็นข้าวสาร ซึ่งจะมีผลพลอยได้ คือ แกลบและรำ สำหรับข้าวจะจำหน่ายผ่านวิสาหกิจชุมชนศูนย์ข้าวชุมชนบ้านอุ่มแสง (เกษตรทิพย์) ส่วนแกลบนำไปทำโรงไฟฟ้าชีวมวลเพื่อผลิตไฟฟ้าใช้ในชุมชน และรำนั้นจะนำเข้าโรงงานสกัดน้ำมันรำข้าวนำไปจำหน่ายและบริโภค

เนื่องจากข้าวอินทรีย์ที่ผลิตได้ส่วนใหญ่ส่งออกไปจำหน่ายในต่างประเทศ ดังนั้น จะต้องได้รับตรามาตรฐานในระดับนานาชาติ หรือเป็นมาตรฐานของประเทศผู้สั่งซื้อ โดยหากพิจารณาจากห่วงโซ่ระบบเกษตรอินทรีย์ของวิสาหกิจชุมชนศูนย์ข้าวชุมชนบ้านอุ่มแสง (เกษตรทิพย์) พบว่า จากฟาร์มผ่านโรงสีและ

ผู้ขาย/ผู้ส่งออก จะต้องได้รับมาตรฐานการผลิตต่างๆ เช่น Organic EU, National Organic Program (NOP) และ Japanese Agricultural Standard (JAS) เป็นต้น เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้ซื้อในต่างประเทศว่าสินค้าดีจริงและมีมาตรฐาน นอกจากนี้ได้จำหน่ายสินค้าทางเว็บไซต์ ตลาดออนไลน์ และงานแสดงสินค้าต่างๆ อีกด้วย ทั้งนี้สินค้าแปรรูปจากข้าวโดยเฉพาะน้ำมันรำข้าวเป็นสินค้าขายดี ผลิตไม่ทันความต้องการของตลาด อีกทั้งยังมีสินค้าใหม่ๆ เช่น ผลิตภัณฑ์สปา เป็นต้น ความสำเร็จจนได้รับรางวัลวิสาหกิจชุมชนต้นแบบสัมมาชีพ ประเภทการผลิตและแปรรูป จากมูลนิธิสัมมาชีพนั้น ส่วนหนึ่งเกิดจากการมีผู้นำที่เข้มแข็งและมีวิสัยทัศน์ ชุมชนมีความสามัคคี และมีวินัยในการผลิตและรักษามาตรฐานสินค้า

- Organic EU, NOP, JAS
- Organic EU, NOP, JAS
- Organic EU, NOP, JAS
- Fairtrade
- Fairtrade
- Fairtrade
- Codex GMP, HACCP, BRC



ภาพที่ 5.6 ห่วงโซ่ระบบเกษตรอินทรีย์

ที่มา: ปรับปรุงจาก ขจรรัฐ สุระโคตร. (2561).

## 2. วิสาหกิจชุมชนด้านการท่องเที่ยว

วิสาหกิจชุมชนด้านการท่องเที่ยวที่น่าสนใจ จะขอยกตัวอย่างวิสาหกิจชุมชนเชิงเกษตรบ้านมหาสอน จังหวัดลพบุรี ซึ่งเกิดจากการพลิกวิกฤตเป็นโอกาส และสร้างสรรค์บริการแบบผสมผสานจากฐานทรัพยากรในท้องถิ่นที่มีอยู่จนประสบความสำเร็จ และได้รับรางวัลวิสาหกิจชุมชนดีเด่นระดับเขต พ.ศ. 2564 โดย “ชุมชนมหาสอน” เป็นชุมชนที่อยู่ติดลุ่มน้ำบางขาม มีความเป็นอยู่ที่เรียบง่ายและมีภูมิปัญญาในการดำรงชีพ ทำอาชีพเกษตรกรรมเป็นหลักส่วนมากจะทำนาข้าวประมาณร้อยละ 90 ของพื้นที่เกษตรทั้งหมด ปลูกผักกิมน้ำ และเลี้ยงปลา ใน พ.ศ. 2558 ประสบปัญหาภัยแล้งจนถึง พ.ศ. 2559 จึงไม่สามารถทำการเกษตรได้ แต่เนื่องจากชุมชนมหาสอนที่อยู่ติดลุ่มน้ำบางขาม เป็นแหล่งน้ำที่อุดมสมบูรณ์ และทิวทัศน์ที่สวยงาม สงบเหมาะแก่การพักผ่อน และในอดีตมีฉายาว่าอู่ข้าว ซึ่งเป็นพื้นที่ราบลุ่มเหมาะแก่การปลูกข้าวจึงทำให้ข้าวที่เพาะปลูกบริเวณนี้มีคุณภาพที่ดี ทั้งยังมีประวัติศาสตร์ที่ยาวนานมากกว่าพันปีในยุคทวารวดีต้นกำเนิดธิดาเมืองละโว้ “พระนางจามเทวี” เส้นทางแม่น้ำบางขามของพระนางจามเทวีจากลพบุรีไปสู่เมืองลำพูน ล้วนเป็นแหล่งท่องเที่ยวมีสีสันประวัติศาสตร์ท้องถิ่น เหมาะแก่การท่องเที่ยวทางเลือกไปเมืองรองสู่ท้องถิ่นลพบุรี ชุมชนจึงเกิดแนวความคิดนำภูมิปัญญาของคนในท้องถิ่นมาผลิตสินค้า

คุณภาพร่วมกับการท่องเที่ยว ปัจจุบันลุ่มน้ำบางขามได้กลายเป็นแหล่งท่องเที่ยววิถีชุมชนเชิงเกษตรที่กำลังได้รับความสนใจจากนักท่องเที่ยว จึงได้เกิดการรวมตัวกันของคนในชุมชนจัดตั้งเป็น “วิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยววิถีชุมชนเชิงเกษตรบ้านมหาสอน” หรือ “บ้านสวนขวัญ”

สำหรับจุดเด่นของวิสาหกิจชุมชนนี้ คือ การนำเสนอวิถีชีวิตของคนชุมชนใน 3 ด้าน ประกอบด้วย วิถีเกษตรกรรม วิถีชุมชน และวิถีคนลุ่มน้ำบางขาม ผ่านกิจกรรมต่างๆ ของแหล่งท่องเที่ยว อีกทั้งยังอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่นที่สืบทอดกันมายาวนาน โดยผ่านวันสำคัญต่างๆ เช่น พิธีแห่พระแม่โพสพ พิธีบายศรีข้าว เชื่อมโยงกับประเพณีใส่กระจาด หรือเสอกระจาด ซึ่งเป็นประเพณีของชาวไทยพวนในอำเภอบ้านหมี่ (ลพบุรี) และได้จดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชน เมื่อวันที่ 29 มกราคม 2560 จะเห็นว่า วิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยววิถีชุมชนเชิงเกษตรบ้านมหาสอน มีแนวความคิดในการสร้างโอกาส การนำภูมิปัญญาของคนในท้องถิ่น มาผลิตสินค้าคุณภาพ สร้างกิจกรรมเพื่อร่วมพลังในการแก้ไขปัญหาของตนเอง แก้ปัญหาของกลุ่มได้อย่างตรงประเด็น เช่น ความยากจน หนี้สิน ลดความเหลื่อมล้ำด้านต่างๆ และการรับมือจากภัยธรรมชาติ เป็นต้น จึงเป็นอีกหนึ่งแหล่งเรียนรู้ด้านการเกษตรและวิถีชุมชนที่น่าสนใจ มีดีในตัวแบบพอดีและพอเพียง และไม่ได้ประดิษฐ์จนกลายเป็นการเปลี่ยนวิถีชุมชนเพื่อธุรกิจมากเกินไป หากแต่ทำไปเพื่อหล่อเลี้ยงคนในชุมชนแห่งลุ่มน้ำบางขามแบบเกื้อกูลและเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน



ภาพที่ 5.7 กิจกรรมล่องแพเปียก บ้านมหาสอน

ที่มา: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2565).

การที่วิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยววิถีชุมชนเชิงเกษตรบ้านมหาสอน ได้รับคัดเลือกให้เป็นวิสาหกิจชุมชนดีเด่นระดับเขต ส่วนหนึ่งมาจากการที่กลุ่มมีกิจกรรมหลากหลาย เชื่อมโยงเกื้อกูลกันในการสร้างโอกาส และการนำภูมิปัญญาของคนในท้องถิ่นมาผลิตสินค้าคุณภาพ ส่งผลให้เกิดการลดความเสี่ยงในการประกอบกิจการ มีการจัดสวัสดิการให้สมาชิกอย่างเป็นระบบ ทำให้สมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้น หนี้ของสมาชิกลดลง สมาชิกและกลุ่มมีเงินออมมากขึ้น กลุ่มมีเงินทุนสำรองสำหรับประกอบการได้อย่างต่อเนื่อง กิจกรรม



5-52 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสหกรณ์และธุรกิจชุมชน

มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง มีสมาชิกเพิ่มขึ้นทุกปี และมีการเตรียมการเพื่อสืบทอดกิจการในอนาคต (สยามรัฐออนไลน์, 2565)

**กิจกรรม 5.3.3**

จุดเด่นของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยววิถีชุมชนเชิงเกษตรบ้านมหาสอน คืออะไร

(โปรดทำกิจกรรม 5.3.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 5.3 เรื่องที่ 5.3.3)

## แผนการสอนตอนที่ 5.4

### ธุรกิจชุมชนในรูปแบบเกษตรพันธสัญญา

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 5.4 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 5.4.1 ความหมายและประเภทของเกษตรพันธสัญญา
- 5.4.2 เกษตรพันธสัญญาในธุรกิจชุมชน
- 5.4.3 ประโยชน์และอุปสรรคในการทำเกษตรพันธสัญญาของชุมชน

#### แนวคิด

1. เกษตรพันธสัญญา คือ สัญญาที่ตกลงกันระหว่างเกษตรกรและบริษัทเอกชน เกี่ยวกับการผลิต การตลาด ปริมาณ ราคา และคุณภาพ รวมทั้งระยะเวลาในการส่งมอบ โดยเป็นแนวคิดที่มุ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน โดยทั่วไปเกษตรพันธสัญญาสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภทที่สำคัญ ได้แก่ การประกันรายได้ การประกันราคา และการประกันตลาด
2. ระบบเกษตรพันธสัญญาเข้าสู่ธุรกิจชุมชนในรูปแบบของธุรกิจเกษตรลักษณะต่างๆ ได้แก่
  - 1) การทำปศุสัตว์ เช่น การเลี้ยงไก่ และการเลี้ยงสุกร
  - 2) การปลูกพืช เช่น ข้าวโพด ผักอ่อน ข้าว อ้อย กาแฟ สับปะรด มันสำปะหลัง การผลิตเมล็ดพันธุ์พืช และกล้วยหอม เป็นต้น
  - 3) กิจกรรมอื่นๆ เช่น การผลิตไฟฟ้าจากชีวมวล
3. ประโยชน์ในการทำเกษตรพันธสัญญาของชุมชน ได้แก่ สร้างความมั่นคงทางรายได้ให้กับชุมชน ลดความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาตลาด การถ่ายทอดเทคโนโลยีสมัยใหม่ สินค้ามีคุณภาพและปริมาณที่เพียงพอ และสร้างรายได้จากการส่งออก/ลดงบประมาณในการส่งเสริมการเกษตร ส่วนอุปสรรคในการทำเกษตรพันธสัญญาของชุมชน ได้แก่ การถูกเอารัดเอาเปรียบจากคู่สัญญา และการขาดทุนและหนี้สินเพิ่มขึ้น

#### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 5.4.1 “ความหมายและประเภทของเกษตรพันธสัญญา” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมายและประเภทของเกษตรพันธสัญญาได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 5.4.2 “เกษตรพันธสัญญาในธุรกิจชุมชน” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายเกษตรพันธสัญญาในธุรกิจชุมชนได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 5.4.3 “ประโยชน์และอุปสรรคในการทำเกษตรพันธสัญญาของชุมชน” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายประโยชน์และอุปสรรคในการทำเกษตรพันธสัญญาของชุมชนได้

## เรื่องที่ 5.4.1

### ความหมายและประเภทของเกษตรพันธสัญญา

โครงสร้างทางเศรษฐกิจของไทยได้เปลี่ยนแปลงไปจากในอดีต โดยภาคการเกษตรกรรมมีแนวโน้มสัดส่วนที่เล็กลง จากการที่ภาคเกษตรกรรมมีการขยายตัวช้ากว่าภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการนั่นเอง อย่างไรก็ตาม ภาคเกษตรกรรมยังคงมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทยอย่างมาก เนื่องจากมีการจ้างงานในภาคเกษตรกรรมสูงถึงกว่าร้อยละ 30 นอกจากนี้วิถีในการทำเกษตรกรรมของไทยได้เปลี่ยนแปลงไปเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลก นั่นคือ การลดการใช้กำลังแรงงานในการทำเกษตรหรือเป็นการทำเกษตรแบบใช้แรงงานเข้มข้น (Labor Intensive) โดยหันไปใช้เครื่องจักรกล อุปกรณ์ และเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาทดแทนมากขึ้น ซึ่งเป็นการทำเกษตรแบบใช้ทุนเข้มข้น (Capital Intensive) ทั้งนี้ในระยะหลังความต้องการอาหารได้มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตามจำนวนประชากรโลก โดยประเทศไทยนับเป็นประเทศหนึ่งที่เกิดสินค้าเกษตร/อาหารเพื่อส่งออก ดังนั้น การผลิตในภาคเกษตรได้ปรับเปลี่ยนจากการเน้นการขยายตัวเชิงปริมาณมาเป็นเชิงคุณภาพมากขึ้น เนื่องจากสินค้าเกษตรหลายชนิดโดยเฉพาะปศุสัตว์มีการส่งออกไปจำหน่ายต่างประเทศในรูปแบบอาหาร เช่น ไก่ หมู กุ้ง และปลา ส่วนการปลูกพืช เช่น ข้าวโพดฝักอ่อน ข้าวโพดหวาน เป็นต้น ดังนั้น สินค้าจะต้องได้มาตรฐานในระดับสากลจึงจะเป็นที่ยอมรับในตลาดโลก

ในการผลิตขนาดใหญ่มีความจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรจำนวนมากทั้งในเรื่องปัจจัยการผลิต พื้นที่ในการเลี้ยง/การเพาะปลูก คนดูแล และการบริหารจัดการฟาร์ม รวมทั้งเงินลงทุน สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การควบคุมคุณภาพในฟาร์มและผลผลิตที่ได้อีกด้วย การที่บริษัทเอกชนจะลงทุนและดูแลเองทั้งหมดเพื่อให้ได้ผลผลิตจำนวนมากเพื่อส่งออกจึงเป็นไปได้ยาก ดังนั้น จึงมีแนวคิดที่จะกระจายการผลิตไปสู่เกษตรกรรายย่อย โดยบริษัทเอกชนเป็นผู้ควบคุมคุณภาพ ประกันความเสี่ยงในเรื่องราคาซื้อหรือตลาด จึงเป็นที่มาของเกษตรพันธสัญญานั้นเอง

#### 1. ความหมายของเกษตรพันธสัญญา

เกษตรพันธสัญญา (Contract Farming) คือ สัญญาที่ตกลงกันระหว่างเกษตรกรและบริษัทเอกชน เกี่ยวกับการผลิต การตลาด ปริมาณ ราคา และคุณภาพ รวมทั้งระยะเวลาในการส่งมอบ โดยเป็นแนวคิดที่มุ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ซึ่งนับเป็นระบบเกษตรกรรมที่มุ่งเน้นให้การพัฒนาธุรกิจมีระบบครบวงจรการผลิต โดยอยู่ภายใต้การดำเนินการระหว่างบริษัททางการเกษตรรายใหญ่ (เช่น บริษัทเจริญโภคภัณฑ์ บริษัทเบทาโกร ฯลฯ) ร่วมกับเกษตรกรผู้ผลิต ซึ่งอาจจะมีทั้งในรูปแบบของบุคคล กลุ่มเกษตรกร วิสาหกิจชุมชน และสหกรณ์ โดยวัตถุประสงค์หลักของธุรกิจแบบเกษตรพันธสัญญามีหลายประการที่สำคัญ คือ เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตรทั้งมีการปรับปรุงคุณภาพสินค้า และเพื่อให้ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยลดลงโดยการนำการบริหารจัดการและใช้

เทคโนโลยีมาใช้ในการผลิตเพื่อก่อให้เกิดการประหยัดต่อขนาด มีการวางแผนการผลิตเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดโลกในภาวะที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง ฯลฯ โดยแนวคิดดังกล่าวเชื่อว่าทั้งผู้ซื้อ (บริษัทฯ) กับผู้ขาย (เกษตรกร) จะได้ผลประโยชน์ร่วมกัน ผู้ซื้อหรือบริษัทสามารถควบคุมคุณภาพและต้นทุนการผลิตที่ลดลง โดยผ่านการบริหารจัดการตลอดจนเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารกับเกษตรกรในด้านการผลิตและการตลาด ส่วนเกษตรกรย่อมได้ประโยชน์จากราคาสินค้ารับซื้อที่แน่นอน ลดความผันผวนทางด้านรายได้และราคา เสถียรภาพของรายได้จึงมีมากขึ้นเพราะมีตลาดรับซื้อที่แน่นอน (พอพันธ์ อูยานนท์, อภิญา วนเศรษฐ และรัชณี โตอาจ, 2558)

โดยหลักการเกษตรพันธสัญญาจะเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งธุรกิจ เกษตรกร รวมทั้งรัฐบาลด้วย เกษตรพันธสัญญาเพื่อลดความเสี่ยงจากความผันผวนทางด้านราคา ผลผลิต และรายได้ของเกษตรกร ในแง่ธุรกิจเอกชน บริษัทผู้รับซื้อสามารถควบคุมปริมาณ มาตรฐานของผลผลิต ตลอดจนสามารถคาดการณ์ วางแผนด้านการผลิต การตลาด และการส่งออก และส่งผลให้เกิดการขยายตัวของการลงทุนของภาคเอกชนในภาคเกษตรกรรม ซึ่งเป็นการขยายตัวด้านอุปทานก็นับเป็นแรงผลักดันอีกด้านหนึ่งต่อการขยายตัวของเกษตรพันธสัญญา จากการเปิดเสรีทางการค้าและนโยบายส่งเสริมการส่งออกของประเทศต่างๆ ในระยะที่ผ่านมา ส่งผลให้ปริมาณการค้าของโลกขยายตัวอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้การขยายตัวของเกษตรพันธสัญญาจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่เกษตรกรในแง่ที่ว่าเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้าเกษตรให้สูงขึ้น เพิ่มทักษะในการบริหารจัดการ และใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ มีตลาดแน่นอน และความมั่นคงทางด้านราคาและรายได้ ในส่วนของรัฐบาลสามารถลดภาระของงบประมาณในการประกันราคาสินค้าเกษตรเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรนั่นเอง อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติบางครั้งยังคงพบปัญหาความขัดแย้งระหว่างคู่สัญญา และปัญหาเกษตรกรถูกเอาเปรียบบ้าง เช่น บริษัทเอกชนมักจะทำสัญญาในรูปแบบสัญญาเชิงเอาเปรียบเกษตรกรในเรื่องของผลตอบแทน ความเสี่ยง และความเป็นธรรม ในขณะที่เดียวกันเงินลงทุนต่อฟาร์มค่อนข้างสูงเมื่อเปรียบเทียบกับรายได้ที่จะเกิดขึ้น เป็นต้น

จากปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างบริษัทเอกชนกับเกษตรกรสะสมมายาวนาน ดังนั้น เพื่อให้ได้ใช้ประโยชน์จากระบบเกษตรพันธสัญญาเป็นอย่างดีและลดปัญหาความขัดแย้งดังกล่าวลง รัฐบาลจึงได้ระดมความคิดเห็นทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องและได้ตราพระราชบัญญัติส่งเสริมและพัฒนาระบบเกษตรพันธสัญญา พ.ศ. 2560 ขึ้น โดยมีสาระสำคัญ คือ การขึ้นทะเบียนเกษตรกร การเข้ามาดูแลสัญญาให้มีความโปร่งใสเป็นธรรม การไกล่เกลี่ยข้อพิพาท และเปรียบเทียบปรับกรณีที่ไม่ปฏิบัติตาม พ.ร.บ. โดยมีรายละเอียดดังนี้

## สาระสำคัญของพระราชบัญญัติส่งเสริมและพัฒนา

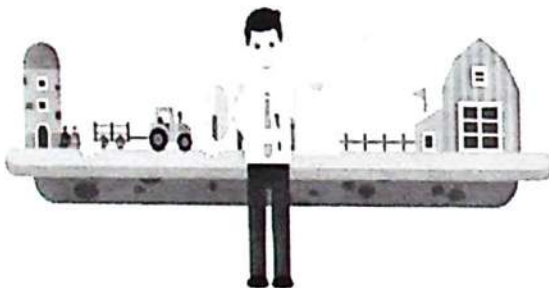
# ระบบเกษตรพันธสัญญา

พ.ศ. 2560

1

### การจดทะเบียน ผู้ประกอบการทางการเกษตร

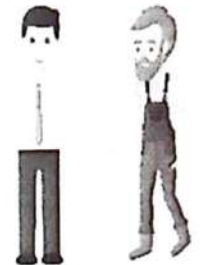
- ผู้ประกอบการทางการเกษตรแจ้งการประกอบธุรกิจ หรือยกเลิกการประกอบธุรกิจ ต่อสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จัดทำทะเบียนผู้ประกอบการทางการเกษตร และเปิดเผยให้ประชาชนตรวจสอบได้



2

### การทำสัญญา ในระบบเกษตรพันธสัญญา

- ให้ผู้ประกอบการทางการเกษตรจัดทำเอกสาร สำหรับการซื้อและร่างสัญญาให้เกษตรกรทราบล่วงหน้า และเอกสารสำหรับการซื้อคือเป็นส่วนหนึ่งของสัญญา
- ผู้ประกอบการทางการเกษตรต้องส่งสำเนาเอกสาร สำหรับการซื้อให้สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- เอกสารสำหรับการซื้อ และสัญญาที่จำเป็นต้องมีรายละเอียดตามที่ พ.ร.บ. กำหนด
- ถ้าสัญญาที่ทำไม่มีรายละเอียดตามที่กำหนด เกษตรกรมีสิทธิ์ เลือกเพิ่มรายละเอียดในสัญญา หรือจะบอกเลิกสัญญาก็ได้
- ข้อตกลงหรือเงื่อนไขที่ไม่เป็นธรรมหรือเอาเปรียบคู่สัญญา ไม่ใช้บังคับ
- ห้ามแบ่งสัญญาเพื่อหลีกเลี่ยง ให้ให้เจ้าลักษณะสัญญา ในระบบเกษตรพันธสัญญา
- ห้ามบอกเลิกสัญญาด้วยเหตุผล เกี่ยวกับสภาพพื้นที่ หรือ ภาวะตลาดเปลี่ยนแปลงไป ยกเว้นกรณีมีข้อตกลงข้อยกเว้นให้แก่อีกฝ่ายหนึ่งอย่างเป็นธรรม



3

### กระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท

- กำหนดให้มีกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท เพื่อแก้ไขปัญหาและระงับข้อพิพาทที่เกิดจากสัญญา
- ห้ามดำเนินการใด ๆ ที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่อีกฝ่าย ในระหว่างการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท



4

### การเปรียบเทียบปรับ

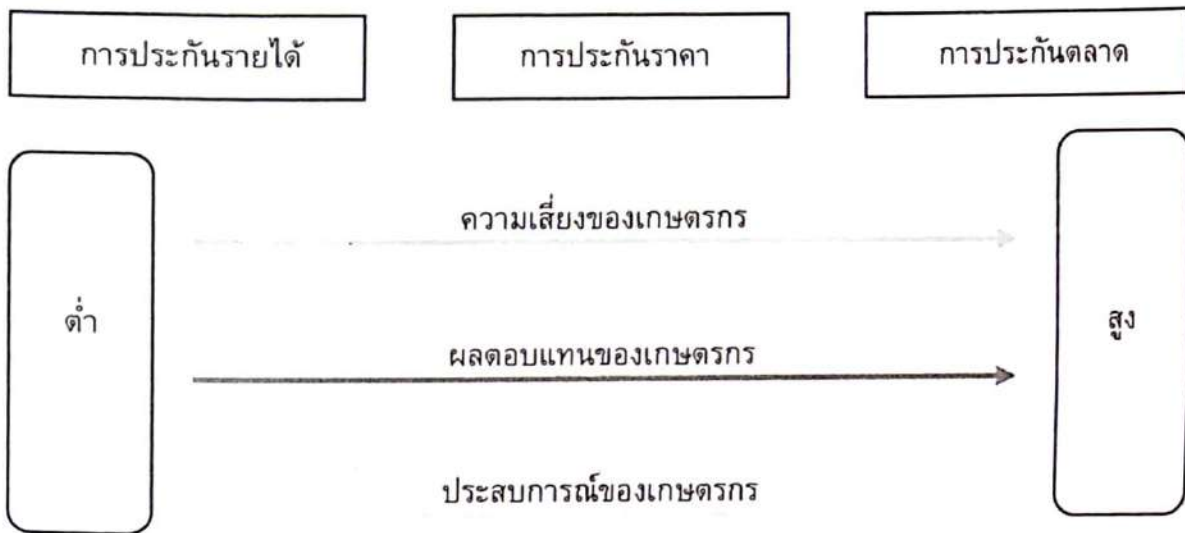
- กำหนดโทษปรับทางอาญาสำหรับผู้ฝ่าฝืน หรือไม่ปฏิบัติตาม พ.ร.บ. นี้ เพื่อให้การบังคับใช้กฎหมายมีประสิทธิภาพ



ภาพที่ 5.8 สาระสำคัญของพระราชบัญญัติส่งเสริมและพัฒนา ระบบเกษตรพันธสัญญา พ.ศ. 2560  
ที่มา: กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2565).

## 2. ประเภทของเกษตรพันธสัญญา

ในการทำเกษตรพันธสัญญานั้น เกษตรกรและคู่สัญญาที่เป็นบริษัทเอกชนจะต้องพิจารณาแล้วว่า การทำเกษตรพันธสัญญา มีความคุ้มค่า และสามารถลดความเสี่ยงในเรื่องต่างๆ ของตนเองได้ ในทางปฏิบัติ การทำเกษตรพันธสัญญา มีความหลากหลายขึ้นอยู่กับคู่สัญญาว่ามีความต้องการจะผูกพันกันในเรื่องใดบ้าง โดยทั่วไปเกษตรกรที่มีประสบการณ์ในการทำเกษตรกรรมน้อยจะเหมาะกับการรับความเสี่ยงต่ำ ในขณะที่เกษตรกรที่มีประสบการณ์มายาวนานและสามารถรับความเสี่ยงได้มากก็เหมาะกับการรับความเสี่ยงที่สูงขึ้นเพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่มากขึ้น



ภาพที่ 5.9 ประเภทของเกษตรพันธสัญญา ความเสี่ยง ผลตอบแทน และประสบการณ์ของเกษตรกร ที่มา: พงษ์พันธ์ อูยานนท์, อภิญา วนเศรษฐ และรัชณี ไตอาจ. (2558).

โดยทั่วไปเกษตรพันธสัญญาสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภทที่สำคัญ คือ

**2.1 การประกันรายได้** เป็นระบบที่บริษัทเอกชนควบคุมการผลิต บังคับการผลิต และบริการต่างๆ โดยเป็นผู้ลงทุนเองและเกษตรกรจะได้รับรายได้ตามที่ตกลงกันไว้ในเบื้องต้น หรือกล่าวได้ว่าเกษตรกรเป็นผู้รับจ้างในการผลิตนั่นเอง การประกันรายได้เหมาะกับเกษตรกรที่มีประสบการณ์น้อย บริษัทเอกชนจะเข้ามาดูแลให้คำแนะนำในด้านต่างๆ ในกรณีนี้เกษตรกรจะมีความเสี่ยงต่ำขณะเดียวกันก็ได้รับผลตอบแทนที่ต่ำด้วย

**2.2 การประกันราคา** เป็นระบบที่บริษัทเอกชนควบคุมบังคับการผลิตบางส่วน เกษตรกรจัดหาเองบางส่วน และเกษตรกรทำสัญญาขายผลผลิตให้กับบริษัทในราคา ปริมาณและคุณภาพตามกำหนด ในระบบการประกันราคานี้ เกษตรกรไม่มีความเสี่ยงเรื่องราคาและตลาดเพราะได้ทำสัญญาไว้ล่วงหน้าแล้วว่าจะขายที่ราคาใด เกษตรกรเป็นเหมือนผู้ร่วมทุนและเมื่อขายผลผลิตแล้ว บริษัทเอกชนจะจ่ายส่วนต่างให้เกษตรกร ซึ่งเป็นราคาซื้อหักด้วยต้นทุนบางส่วนที่บริษัทเอกชนเป็นผู้จัดหาบังคับการผลิตให้ เช่น พันธุ์สัตว์ อาหารสัตว์ วัคซีน และปุ๋ย เป็นต้น สำหรับความเสี่ยงในการผลิตเกษตรกรเป็นผู้รับเอง

2.3 การประกันตลาด เป็นระบบที่เกษตรกรขายวัตถุดิบให้กับผู้แปรรูป ภายใต้คุณภาพและเวลาที่กำหนด โดยเกษตรกรมีอำนาจการตัดสินใจด้านการผลิตเองทั้งหมด ซึ่งจะมีตลาดรองรับที่แน่นอน เกษตรกรต้องเสี่ยงกับราคาที่สูงขึ้นและความเสี่ยงอื่นๆ จากการผลิต เช่น การเกิดโรคระบาด ผลผลิตที่ไม่ได้มาตรฐาน เป็นต้น ดังนั้น ระบบการประกันตลาดจึงเหมาะกับเกษตรกรที่มีประสบการณ์ในการทำเกษตรสูงรวมทั้งมีเงินทุนเพียงพอ การทำเกษตรพันธสัญญาในระบบนี้เกษตรกรจะได้รับผลตอบแทนสูงกว่าสองแบบแรก

#### กิจกรรม 5.4.1

เกษตรพันธสัญญาคืออะไร อธิบายมาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 5.4.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 5.4 เรื่องที่ 5.4.1)

### เรื่องที่ 5.4.2

#### เกษตรพันธสัญญาในธุรกิจชุมชน

เกษตรพันธสัญญาเริ่มนำมาใช้ในประเทศไทยครั้งแรกเมื่อประมาณ 5-6 ทศวรรษที่ผ่านมา ซึ่งเรียกว่าเป็นการทำเกษตรแบบครบวงจร โดยเป็นการผลิตที่ต้องนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้เพื่อเพิ่มผลผลิต เพื่อให้ผลิตได้คราวละมากๆ ทำให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (Economies of Scale) ช่วยลดต้นทุนการผลิตซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต เพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดต่างประเทศได้ และต่อมาภาครัฐได้เข้ามาส่งเสริมอย่างจริงจัง โดยกำหนดให้อยู่ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2530-2534) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตทางการเกษตร สามารถเพิ่มปริมาณการผลิต และคุณภาพให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดทั้งภายในและต่างประเทศ และเพื่อลดปัญหาความยากจนซึ่งจะเน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมเกษตร เพื่อการส่งออกและทดแทนการนำเข้า ระบบเกษตรพันธสัญญาจึงเริ่มเข้ามาแพร่หลายมากขึ้น บริษัทเอกชนเข้ารับการทำเกษตรพันธสัญญาโดยเฉพาะการทำเกษตรพันธสัญญากับการเลี้ยงปศุสัตว์ เช่น ไก่ สุกร โค เป็นต้น ทั้งนี้การทำเกษตรพันธสัญญานั้นเกษตรกรจำเป็นต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมาก ในช่วงแรกรัฐบาลจึงจัดทำโครงการร่วมกับสถาบันการเงินในนามของโครงการสี่ประสานซึ่งประกอบด้วยภาครัฐ สถาบันการเงิน เกษตรกร และภาคเอกชน (ผู้ประกอบการ) โดยภาครัฐมีกระทรวงเกษตรและสหกรณ์รับผิดชอบประสานงานระหว่างเกษตรกรกับผู้ประกอบการ และสถาบันการเงินมีธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ให้สินเชื่อในการลงทุน

## 1. เกษตรพันธสัญญาในธุรกิจชุมชน

เกษตรพันธสัญญาในธุรกิจชุมชน นับเป็นการทำธุรกิจร่วมกันระหว่างเกษตรกรและบริษัทเอกชน โดยเป็นการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามเงื่อนไขที่กำหนด รวมทั้งแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นร่วมกัน การทำธุรกิจของชุมชนอาจเป็นรูปแบบการรวมกลุ่ม วิสาหกิจชุมชน สหกรณ์ หรือรายย่อยก็ได้ โดยหลักการแล้วจะทำให้ชุมชนสามารถสร้างรายได้และลดความเสี่ยงจากอาชีพเกษตรกรรมได้ภายใต้ระบบเกษตรพันธสัญญา โดยบริษัทเอกชนที่นำเอาระบบนี้มาใช้เป็นรายแรกๆ และยังคงดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มาจนถึงปัจจุบัน คือ บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) หรือซีพีเอฟ ภายใต้ “โครงการส่งเสริมเกษตรกรรายย่อย” นอกจากนี้ยังมีบริษัทเอกชนขนาดใหญ่และบริษัทท้องถิ่นจำนวนมากที่ใช้ระบบเกษตรพันธสัญญาในการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับความต้องการอาหารของโลกเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้ภาคการเกษตรของไทยมีการปรับกระบวนการผลิตจากเดิมที่เกษตรกรใช้ระบบการผลิตแบบครัวเรือนหรือในฟาร์มขนาดเล็ก สู่การผลิตภายใต้ระบบเกษตรพันธสัญญาที่ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ และถูกควบคุมคุณภาพการผลิตและได้รับการจัดหาปัจจัยการผลิตจากบริษัทเอกชนคู่สัญญา รวมทั้งเป็นผู้รวบรวมผลผลิตทั้งหมดออกสู่ตลาด

ทั้งนี้ระบบเกษตรพันธสัญญาเข้าสู่ธุรกิจชุมชนในรูปแบบของธุรกิจเกษตรลักษณะต่างๆ ได้แก่

**1.1 การทำปศุสัตว์** ระบบเกษตรพันธสัญญาในการทำปศุสัตว์ เช่น การเลี้ยงไก่ การเลี้ยงสุกร และการเลี้ยงโคเนื้อ เป็นต้น ซึ่งเป็นอาหารโปรตีนหลักของประชากรโลก การทำเกษตรพันธสัญญานี้ได้มีการขยายตัวอย่างรวดเร็วในระยะสามทศวรรษที่ผ่านมา โดยบริษัทเอกชนขนาดใหญ่ในการทำปศุสัตว์ของไทยได้นำระบบการผลิตครบวงจรมาใช้ เช่น การผลิตปัจจัยการผลิต การผลิตสินค้า การแปรรูป และการทำตลาดทั้งในและต่างประเทศ เป็นต้น และเพื่อสร้างความมั่นคงในระบบการผลิต และลดต้นทุนการผลิต โดยในส่วนของ การผลิตสินค้าหรือการเลี้ยงสัตว์นั้น ได้นำระบบเกษตรพันธสัญญาเข้ามาใช้เป็นส่วนหนึ่งในห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งบริษัทเอกชนได้ทำสัญญากับเกษตรกรเพื่อให้ผลิตสินค้าตามที่ต้องการ ในปริมาณและคุณภาพที่ตกลงกัน ซึ่งในบางครั้งอาจเป็นการประกันรายได้ หรือการประกันราคา หรืออาจเป็นแค่การประกันตลาดก็ได้

**1.2 การปลูกพืช** สำหรับระบบเกษตรพันธสัญญาในการปลูกพืช เช่น ข้าวโพดฝักอ่อน ข้าว อ้อย กาแฟ สับปะรด มันสำปะหลัง การผลิตเมล็ดพันธุ์พืช และกล้วยหอม เป็นต้น ยกตัวอย่าง เช่น

1) บริษัท โดล ไทยแลนด์ จำกัด ต.หนองพลับ อ.หัวหิน จ.ประจวบคีรีขันธ์ เป็นโรงงานผู้ผลิตผลไม้กระป๋องรายใหญ่ นับเป็นอีกบริษัทหนึ่งที่ได้แจ้งจัดเข้าสู่ระบบเกษตรพันธสัญญา ปัจจุบันมีโรงงานอยู่ 2 แห่งมีความต้องการรับซื้อผลผลิตจากเกษตรกรปีละประมาณ 200,000 ตัน ครอบคลุมพื้นที่ปลูกใน 3 จังหวัด คือ ประจวบคีรีขันธ์ เพชรบุรี และระยอง

2) เกษตรกรผู้ปลูกหม่อนเลี้ยงไหมระบบแปลงใหญ่ ภายใต้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนผู้ปลูกหม่อนเลี้ยงไหมจำหน่ายรังในพื้นที่ชุมชน 4 สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (สปก.) อุทัยธานี ได้ตกลงทำสัญญาซื้อ-ขายรังไหมรังขาวหรือไหมอุตสาหกรรมระบบเกษตรพันธสัญญากับบริษัท จุลไหมไทย จำกัด โดยสัญญาครอบคลุมการซื้อ-ขายตั้งแต่มีนาคม-กรกฎาคม 2562 เป็นระยะเวลา 5 ปี ทำให้ตนและ

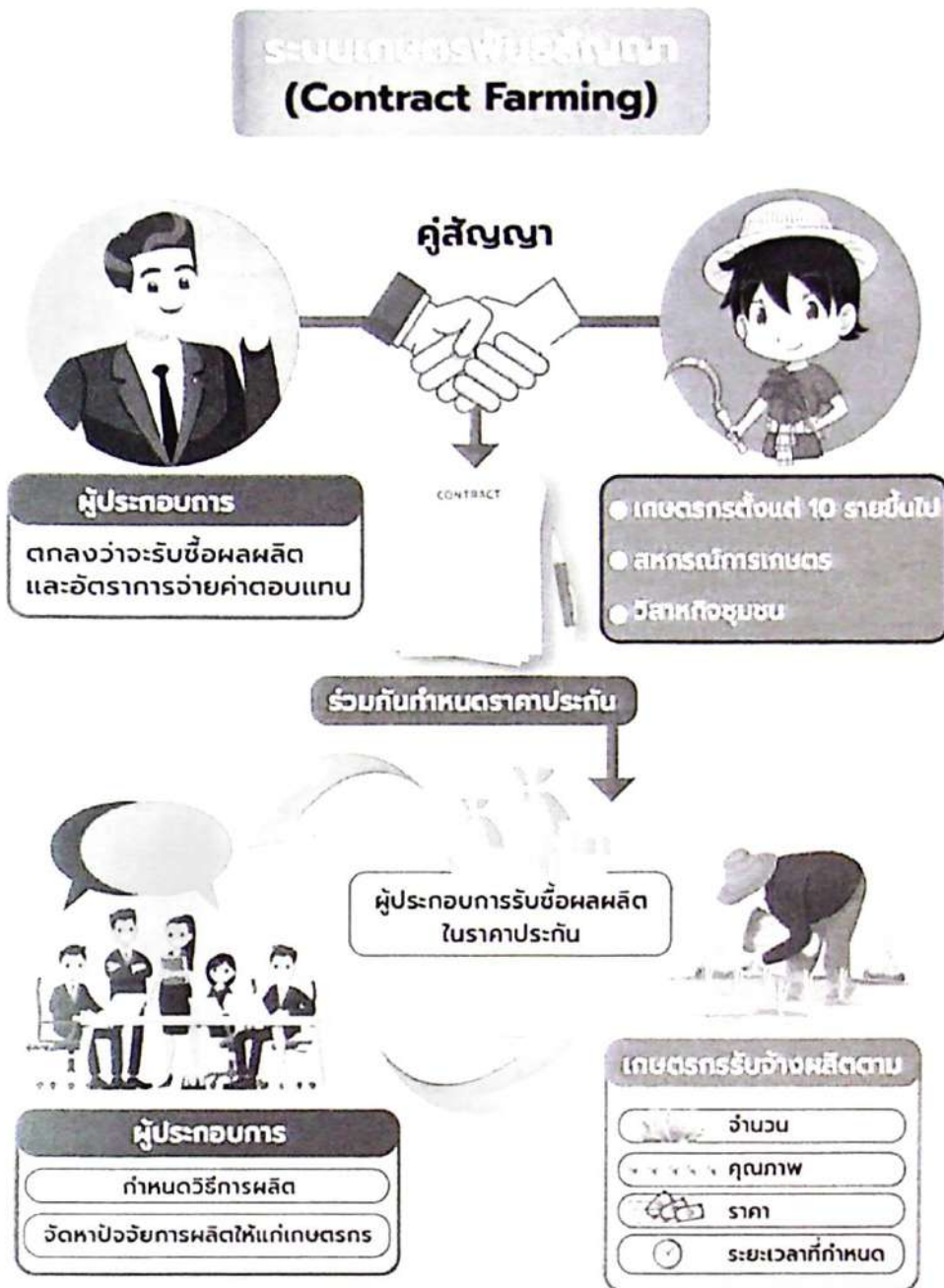


ครอบครัวมีความมั่นใจในรายได้และการทำอาชีพปลูกหม่อนเลี้ยงไหมมากขึ้น จากเดิมต้องประสบปัญหา ราคาขึ้น-ลงผันผวน ทำให้มีรายได้ไม่แน่นอน

3) บริษัท ราชสีมา กรีน เอ็นเนอร์ยี จำกัด เป็นบริษัทในเครือโรงงานน้ำตาลมิตรผลและเป็นหนึ่งในผู้ผลิตแป้งมันสำปะหลังชั้นนำของไทยมีโรงงานตั้งอยู่ที่ ต.ห้วยบง อ.ด่านขุนทด จ.นครราชสีมา เป็นหนึ่งในผู้ประกอบการที่ได้จัดตั้งเป็นผู้ประกอบธุรกิจในระบบเกษตรพันธสัญญา ปัจจุบันมีกำลังการผลิตหัวมันสำปะหลังสด 1,200 ตัน/วัน ผลิตแป้งดิบ 350 ตัน โดยบริษัทฯ จะเข้าไปถ่ายถอดเทคโนโลยีการผลิตสมัยใหม่เพื่อเพิ่มผลผลิตและลดต้นทุนแก่เกษตรกรที่เป็นสมาชิก รวมทั้งส่งเสริมปัจจัยการผลิตที่มีคุณภาพ ช่วยให้เกษตรกรผลิตมันสำปะหลังที่มีคุณภาพและได้ปริมาณที่เพิ่มขึ้นจากเดิม ในขณะที่ต้นทุนการผลิตลดลง รวมถึงมีการรับซื้อผลผลิตในราคาที่เป็นธรรม จนสามารถยกระดับคุณภาพชีวิตให้กับเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการได้

4) เกษตรกรผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ฟักทองลูกผสมพันธุ์โอโตะ ภายใต้พันธสัญญากับตราครุฑแดง ปลูกฟักทองเพื่อผลิตเมล็ดพันธุ์ฟักทองคุณภาพบนเนื้อที่กว่า 1 ไร่ เนื่องจากบริษัทได้เชิญชวนให้ปลูกพร้อมเสนอเงื่อนไขราคาซื้อที่เป็นธรรม โดยบริษัทฯ ได้เข้ามาสนับสนุนต้นกล้าฟักทอง ปุ๋ย และสารกำจัดศัตรูพืช พร้อมส่งเจ้าหน้าที่เข้ามาให้คำแนะนำทุกขั้นตอนการผลิต เพื่อให้ได้เมล็ดพันธุ์ฟักทองที่มีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยได้มีการประกันราคาผลผลิตกิโลกรัมละ 800 บาท

1.3 กิจกรรมอื่นๆ นอกจากการทำเกษตรพันธสัญญาในปศุสัตว์ และการปลูกพืชแล้ว ยังมีการทำเกษตรพันธสัญญาในกิจกรรมอื่นๆ อีกด้วย โดยเฉพาะการผลิตไฟฟ้าชุมชนที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ เช่น การผลิตไฟฟ้าจากชีวมวล ซึ่งเป็นการผลิตไฟฟ้าจากกากหรือเศษวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตร หรือจากการผลิตผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม หรือผลิตภัณฑ์การเกษตร นับเป็นโครงการสำคัญในการสร้างความมั่นคงในระบบไฟฟ้า และสร้างรายได้ให้กับเกษตรกรที่ปลูกพืชพลังงาน มีเป้าหมายให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของไฟฟ้า และสามารถขายวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตรหรือพืชพลังงาน เพื่อป้อนเป็นวัตถุดิบในการผลิตกระแสไฟฟ้า โดยได้มีการนำระบบเกษตรพันธสัญญามาใช้ในการจ้างผลิต/รับซื้อวัตถุดิบจากเกษตรกร เพื่อให้มีความมั่นคงในเรื่องปัจจัยการผลิตที่จะป้อนโรงงานไฟฟ้า



ภาพที่ 5.10 การทำเกษตรพันธสัญญาการผลิตไฟฟ้าจากชีวมวล

ที่มา: <https://today.line.me/th/v2/article/LeWL1n?imageSlideIndex=1> (2565)

ในการทำเกษตรพันธสัญญาการผลิตไฟฟ้าจากชีวมวล ผู้ประกอบการทำสัญญากับเกษตรกร โดยตกลงว่าจะรับซื้อผลผลิตและราคาที่จ่ายตอบแทน ในส่วนของเกษตรกรอาจรวมตัวกันอย่างน้อย 10 คน หรือเป็นสหกรณ์การเกษตร หรือวิสาหกิจชุมชนก็ได้ เมื่อมีผลผลิตออกมาแล้ว ผู้ประกอบการจะรับซื้อผลผลิตในราคาที่ประกัน ทั้งนี้ผู้ประกอบการกำหนดวิธีการผลิตและจัดหาปัจจัยการผลิตให้กับเกษตรกร และเกษตรกรรับจ้างผลิตตามจำนวน คุณภาพ ราคา และระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งจะช่วยลดความเสี่ยงด้านรายได้ของเกษตรกร ส่วนผู้ประกอบการก็จะได้รับผลผลิตตามที่ต้องการ

#### กิจกรรม 5.4.2

เกษตรพันธสัญญาในธุรกิจชุมชนมีรูปแบบธุรกิจที่สำคัญอะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 5.4.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 5.4 เรื่องที่ 5.4.2)

### เรื่องที่ 5.4.3

## ประโยชน์และอุปสรรคในการทำเกษตรพันธสัญญาของชุมชน

การทำเกษตรพันธสัญญาของชุมชนมีมาอย่างต่อเนื่องและยาวนาน โดยทั่วไปแล้วระบบเกษตรพันธสัญญาเป็นเครื่องมือลดความเสี่ยงระหว่างเกษตรกรผู้ผลิตและบริษัทเอกชนที่รับซื้อผลผลิต ทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพของผลผลิต ราคา และการตลาด ดังนั้นคู่สัญญาน่าจะได้รับประโยชน์ร่วมกัน รวมทั้งภาครัฐด้วยที่ได้รับประโยชน์จากมูลค่าทางเศรษฐกิจที่เพิ่มขึ้นจากการขยายตัวของผลผลิตในภาคเกษตรจากระบบเกษตรพันธสัญญา อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติยังคงพบอุปสรรคและความขัดแย้งระหว่างคู่สัญญาเกิดขึ้นบ้าง แต่นับจากพระราชบัญญัติส่งเสริมและพัฒนาระบบเกษตรพันธสัญญา พ.ศ. 2560 ประกาศใช้ ได้ช่วยบรรเทาปัญหาต่างๆ ลงได้ในระดับหนึ่ง

### 1. ประโยชน์ในการทำเกษตรพันธสัญญาของชุมชน

สำหรับประโยชน์ในการทำเกษตรพันธสัญญาของชุมชน เช่น

1.1 สร้างความมั่นคงทางรายได้ให้กับชุมชน การที่ชุมชนเข้าร่วมเกษตรพันธสัญญาจะทำให้ได้รับรายได้ที่แน่นอนมากขึ้น จากการผลิตที่ต่อเนื่องและขายผลผลิตทางการเกษตรให้กับบริษัทเอกชนคู่สัญญา นอกจากนี้ ยังเพิ่มรายได้ อาชีพ และการจ้างงานในชุมชน ทำให้คนในชุมชนสามารถเข้าถึงอาชีพได้มากขึ้น และใช้เงินในการลงทุนน้อยลง เนื่องจากคู่สัญญาสนับสนุนปัจจัยการผลิตให้ เช่น พันธุ์สัตว์ อาหารสัตว์ ยารักษาโรค เมล็ดพันธุ์พืช และปุ๋ย เป็นต้น การที่ชุมชนมีรายได้ที่มั่นคงก็ทำให้ความเป็นอยู่ดีขึ้นตามมา

1.2 ลดความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาตลาด การที่ชุมชนเข้าร่วมเป็นคู่สัญญากับบริษัทเอกชนจะทำให้มีตลาดรับซื้อที่แน่นอนในราคาที่ตกลงไว้ (การประกันราคา) จึงทำให้สามารถลดความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาได้ เนื่องจากขายได้ในราคาที่ต้องการแม้ว่าราคาตลาดจะเปลี่ยนแปลงไปแล้วก็ตาม รวมทั้งสามารถเข้าถึงตลาดที่มีการแข่งขันสูงและขยายฐานตลาดได้ง่ายขึ้น ซึ่งหากไม่มีระบบ

พันธสัญญาแล้วเกษตรกรอาจเข้าไม่ถึงตลาดเหล่านี้ เช่น ตลาดในต่างประเทศที่มีการกำหนดมาตรฐานสินค้าในระดับสากล เป็นต้น จึงลดภาระของชุมชนในการทำตลาด/กระจายผลผลิตเอง

1.3 การถ่ายทอดเทคโนโลยีสมัยใหม่ ในระบบเกษตรพันธสัญญานั้น บริษัทเอกชนมักเป็นผู้จัดหาวัตถุดิบ ปัจจัยการผลิต และเทคโนโลยีการผลิตที่มีมาตรฐานให้กับเกษตรกรผู้เลี้ยง ทำให้เกษตรกรได้เรียนรู้กระบวนการผลิตที่เป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น การเลี้ยงไก่/สุกร ในฟาร์มระบบปิดที่มีความสะอาด และลดการสร้างมลพิษให้กับสิ่งแวดล้อม การดูแลเรื่องสุขอนามัยของสัตว์เลี้ยง เป็นต้น ซึ่งจะทำให้สามารถพัฒนาเทคโนโลยีทางการผลิตที่มีมาตรฐาน เนื่องจากได้รับข้อมูลข่าวสารและคำแนะนำจากบริษัทเอกชนคู่สัญญา

1.4 สินค้ามีคุณภาพและปริมาณที่เพียงพอ ในด้านของบริษัทเอกชนจะได้รับสินค้ามีคุณภาพในปริมาณที่ต้องการโดยไม่ต้องทำการผลิตเองผ่านระบบพันธสัญญา ทั้งนี้บริษัทจะสามารถลดต้นทุนการผลิต เนื่องจากไม่ต้องลงทุนซื้อที่ดินและสิ่งปลูกสร้างเอง และไม่ต้องจ้างแรงงานในฟาร์มทำให้ไม่มีภาระเรื่องสวัสดิการของแรงงาน ในขณะที่เดียวกันบริษัทสามารถควบคุมคุณภาพผลผลิตได้ทุกขั้นตอนการผลิต เพื่อให้ได้สินค้าที่ตอบสนองความต้องการของตลาดในเรื่องมาตรฐานสินค้าได้ รวมทั้งระบบพันธสัญญามีความยืดหยุ่นในการขยายตัวมากกว่าการลงทุนผลิตเอง

1.5 สร้างรายได้จากการส่งออก/ลดงบประมาณในการส่งเสริมการเกษตร สำหรับภาครัฐจะได้รับการประโยชน์จากการที่ระบบพันธสัญญา จะช่วยเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับประเทศได้อีกทางหนึ่ง โดยเฉพาะมูลค่าสินค้าอาหาร/สินค้าเกษตรส่งออกที่มาจากระบบพันธสัญญา นอกจากนี้การที่ภาครัฐก็มีการส่งเสริมความรู้/เทคโนโลยีสมัยใหม่ให้กับชุมชน จะทำให้รัฐบาลประหยัดงบประมาณและกำลังคนในส่วนนี้

## 2. อุปสรรคในการทำเกษตรพันธสัญญาของชุมชน

แม้ว่าการทำเกษตรพันธสัญญาจะมีประโยชน์หลายด้านดังกล่าว อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติยังคงพบปัญหาและอุปสรรคอยู่บ้าง เช่น

2.1 การถูกเอาเปรียบจากคู่สัญญา หากบริษัทเอกชนคู่สัญญาขาดการบริหารจัดการที่เป็นธรรมอาจนำมาซึ่งความขัดแย้งกับเกษตรกรได้ โดยทั่วไปเกษตรกร/ชุมชนมักมีอำนาจในการต่อรองและความสามารถในการวิเคาะห์ต้นทุนผลตอบแทนต่ำกว่าบริษัทเอกชนคู่สัญญา จึงมักถูกเอาเปรียบได้ง่าย อย่างไรก็ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมและพัฒนาระบบเกษตรพันธสัญญา พ.ศ. 2560 ได้สร้างความโปร่งใสในกระบวนการเอกสารสัญญาต่างๆ ได้มากขึ้น รวมทั้งการใกล้เคียงข้อพิพาทและบทลงโทษต่างๆ

2.2 การขาดทุนและหนี้สินเพิ่มขึ้น การทำเกษตรพันธสัญญานับเป็นการร่วมทำธุรกิจรูปแบบหนึ่งระหว่างชุมชนกับบริษัทเอกชน แน่แน่นอนว่าอาจมีกำไรหรือขาดทุนเกิดขึ้นก็ได้ รวมทั้งมีเงินลงทุนค่อนข้างสูง และต้องรับผิดชอบการควบคุมผลผลิตให้ได้คุณภาพและปริมาณตรงตามที่กำหนดในสัญญา หากชุมชน/ผู้เลี้ยงขาดความรอบคอบ หรือดำเนินการผิดพลาดจะต้องรับความเสี่ยงเอง อาจถึงขั้นขาดทุนและมีหนี้สินเพิ่มได้

**กิจกรรม 5.4.3**

จงอธิบายถึงประโยชน์ในการทำเกษตรพันธสัญญาของชุมชนมาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 5.4.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 5.4 เรื่องที่ 5.4.3)

## บรรณานุกรม

- กรมการพัฒนาชุมชน. (2565, 25 พฤษภาคม). *กลุ่มธุรกิจชุมชน*. สืบค้นจาก <https://www.cdd.go.th/กรมปลุสัตรี>. (2565, 14 มกราคม). *พระราชบัญญัติส่งเสริมและพัฒนาระบบเกษตรพันธสัญญา*. สืบค้นจาก <https://dld.go.th/th/index.php/th/service-people/infographic-menu/17669-25611103-02moac-posterimportant>
- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2565, 19 มกราคม). *วิสาหกิจชุมชนบ้านมหาสอน*. สืบค้นจาก <https://thailandtourismdirectory.go.th/th/attraction/22178>
- กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2565, 18 มกราคม). *พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548*. สืบค้นจาก [https://www.moac.go.th/law\\_agri-preview-391991791824](https://www.moac.go.th/law_agri-preview-391991791824)
- กลุ่มพัฒนาแม่บ้านเกษตรกรและเคหกิจเกษตรกร กองพัฒนาเกษตรกร กรมส่งเสริมการเกษตร. (2564). *การคัดเลือกเกษตรกร บุคคลทางการเกษตร และสถาบันเกษตรกรดีเด่น ประจำปี 2564 ประเภท กลุ่มยุว เกษตรกร*. กรุงเทพฯ: กองพัฒนาเกษตรกร กรมส่งเสริมการเกษตร.
- กิตติพงศ์ อรุณีพัฒน์พงศ์. (2565, 25 พฤษภาคม). *วิสาหกิจเพื่อสังคม แนวคิดใหม่ในการทำธุรกิจเพื่อสังคม*. สืบค้นจาก <https://www.moneyandbanking.co.th/article/the-guru/the-guru-business-law-mb446>
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2543). *การจัดการเครือข่าย: กลยุทธ์สำคัญสู่ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: บริษัท ชัคเชส มีเดีย.
- เกษตรพันธรัฐ. (2565, 18 มกราคม). *การจดทะเบียนจัดตั้งวิสาหกิจชุมชน*. สืบค้นจาก <https://www.kaset1009.com/th/articles/203649>
- ขจรรัฐ สุระโคตร. (2561). *Case Study #ข่าวอินทรีย์สูงบุญมี. กลุ่มวิสาหกิจชุมชนศูนย์ข่าวชุมชนบ้านอุ่มแสง (เกษตรทิพย์) จังหวัดศรีสะเกษ*. สืบค้นจาก <https://www.thairicedb.com/nichemarketgroup-detail.php?id=191>
- โครงการศึกษาเพื่อส่งเสริมกิจกรรมนอกภาคเกษตร. (2565, 25 พฤษภาคม). *แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับธุรกิจชุมชน*. สืบค้นจาก <https://kb.psu.ac.th/psukb/bitstream/2553/4646/15/ch2.pdf>
- จุฬาทิพย์ ภัทราวาท. (2550). *แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550-2554)*. กรุงเทพฯ: สถาบันวิชาการสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จินดา กาญจนวิสุทธ์. (2563). *ธุรกิจชุมชน: เส้นทางการพัฒนาอาชีพ และการวิจัยในชุมชน*. กรุงเทพฯ: มีเซอร์วิส ซัพพลาย จำกัด.
- ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ. (2557). *ธุรกิจชุมชนเส้นทางที่เป็นไปได้*. กรุงเทพฯ: ออฟเซ็ทครีเอชั่น.
- เทคโนโลยีชาวบ้าน. (2565, 19 มกราคม). *กลุ่มวิสาหกิจชุมชนศูนย์ข่าวชุมชนอุ่มแสง*. สืบค้นจาก [https://www.technologychaoban.com/agricultural-technology/article\\_21462](https://www.technologychaoban.com/agricultural-technology/article_21462)
- นาวิรัตน์ สีระสาร. (2562). *แนวทางการส่งเสริมการผลิตสินค้าข้าวตามมาตรฐานฮาลาลของเกษตรกร*. *วารสารสหวิทยาการ วิทยาลัยสหวิทยาการ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*, 16(2), 152 - 175.

- เบญจวรรณ นาราสาจจ์. (2547). ธุรกิจชุมชน ก้าวต่อไปของการพัฒนา. วารสารศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น (ปีที่ 8 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน-มิถุนายน 2543). ขอนแก่น: ศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ประมา ศาสตราจารย์ และณัฐกฤตย์ ดิฐวิรุฬห์. (2561). แนวทางการพัฒนาการดำเนินงานธุรกิจชุมชนผ่านระบบสารสนเทศออนไลน์ของชุมชนหัตถ์ ตำบลหัตถ์ อำเภอมะนัง จังหวัดนครนายก. วารสารศรีนครินทรวิโรฒวิจัยและพัฒนา (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์) ปีที่ 10 ฉบับที่ 20 กรกฎาคม-ธันวาคม 2561.
- ปาริชาติ วลัยเสถียร, จิตติ มงคลชัยอรัญญา และโกวิทย์ พวงงาม. (2540). นโยบายและมาตรการในการส่งเสริมธุรกิจชุมชน. กรุงเทพฯ: กองทุนสนับสนุนการวิจัยชุดโครงการเศรษฐกิจชุมชน
- ปรียานุช ป้องภัย. (2547). ธุรกิจชุมชนหรือธุรกิจทางเลือก ชุมชนเข้มแข็ง: บทเรียนภาคปฏิบัติ. คณะกรรมการประสานงานองค์กรเอกชนพัฒนาชนบท ภาคอีสาน.
- มงคล ด่านธานีนท์. (2541). เศรษฐกิจชุมชนพึ่งตนเองเชิงระบบ: หลักการและแนวทางปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2565, 17 มกราคม). เกษตรพันธสัญญา. สืบค้นจาก <https://www.stou.ac.th/stouonline/lom/data/sec/Lom19/01-02.html>.
- วาสนา พิทักษ์ธรรม. (2554) การจัดการธุรกิจชุมชน ในรูปแบบของวิสาหกิจชุมชนและธุรกิจชุมชน กรณีศึกษา กลุ่มแม่บ้านอำเภอดอกพะอี่ จังหวัดปัตตานี. ยะลา: มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- สกุล วงษ์ภาพสินธุ์. (2563). การจัดการธุรกิจชุมชนต้นแบบในจังหวัดนครราชสีมา. นครราชสีมา: วารสารชุมชนวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565, 20 กุมภาพันธ์). การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม. สืบค้นจาก <https://www.nesdc.go.th/main.php?filename=index>
- สยามรัฐออนไลน์. (2565, 10 กุมภาพันธ์). วิสาหกิจชุมชนเชิงเกษตรบ้านมหาสอน จ.ลพบุรี คว่ำรางวัลวิสาหกิจชุมชนดีเด่นระดับเขต ปี 2564. สืบค้นจาก <https://siamrath.co.th/n/272332>
- สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ (สทบ.). (2565, 20 กุมภาพันธ์). กองทุนหมู่บ้าน. สืบค้นจาก <http://www.villagefund.or.th/>
- สำนักงานเกษตรจังหวัดนนทบุรี. (2565, 18 มกราคม). วิสาหกิจชุมชน. สืบค้นจาก [http://www.nonthaburi.doae.go.th/community\\_01\\_001.html](http://www.nonthaburi.doae.go.th/community_01_001.html).
- สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรที่ 5. (2564). เกษตรอินทรีย์จังหวัดสุรินทร์. การบริหารส่วนจังหวัดสุรินทร์. สุรินทร์: กองแผนและงบประมาณ องค์การบริหารส่วนจังหวัดสุรินทร์.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565, 20 กุมภาพันธ์). ยุทธศาสตร์ชาติ. สืบค้นจาก <https://www.nesdc.go.th/main.php?filename=index>
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม. (2565, 18 มกราคม). วิสาหกิจชุมชนเพื่อสังคม. สืบค้นจาก <https://www.osep.or.th/>
- สุรศักดิ์ นานานุกูล. (2555, 26 กรกฎาคม). การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจทางอยู่รอดของธุรกิจขนาดย่อม. สืบค้นจาก <http://www.defence.thaigov.net/inform/network.html>

หน่วยที่ 6

## การดำเนินงานและการบริหารงานสหกรณ์

---

รองศาสตราจารย์สงเสริม หอมกลิ่น



ชื่อ

รองศาสตราจารย์สงเสริม หอมกลิ่น

วุฒิ

ศ.บ. (เศรษฐศาสตร์การเกษตร)

ตำแหน่ง

บธ.ม. (บริหารการเงิน) มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต  
อาจารย์ประจำพิเศษ สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช

หน่วยที่ปรับปรุง

หน่วยที่ 6



## แผนการสอนหน่วยที่ 6

### การดำเนินงานและการบริหารงานสหกรณ์

#### ตอนที่

- 6.1 แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานและการบริหารงานสหกรณ์
- 6.2 การดำเนินงานสหกรณ์
- 6.3 แนวคิดการบริหารงานสหกรณ์เชิงกลยุทธ์

#### แนวคิด

1. การดำเนินงานสหกรณ์เป็นการดำเนินวิสาหกิจหรือธุรกิจสหกรณ์ในสองลักษณะ คือ การดำเนินงานในฐานะสหกรณ์ และการดำเนินงานในฐานะธุรกิจ เพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของสมาชิก ส่วนการบริหารงานสหกรณ์เป็นการบริหารทรัพยากรการบริหาร ตามกระบวนการบริหารและหน้าที่ธุรกิจ เพื่อให้การดำเนินงานสหกรณ์บรรลุตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์
2. การดำเนินงานสหกรณ์ในฐานะธุรกิจเป็นการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ได้แก่ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิต ธุรกิจแปรรูปผลผลิต ธุรกิจบริการ และธุรกิจเงินลงทุน ซึ่งสหกรณ์แต่ละประเภทจะสามารถดำเนินธุรกิจได้ตามวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์ประเภทนั้น
3. การบริหารงานสหกรณ์เชิงกลยุทธ์เป็นการประเมินสภาพแวดล้อม กำหนดแผนกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์ เพื่อให้การดำเนินงานสหกรณ์บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสหกรณ์

#### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาตอนที่ 6.1 “แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานและการบริหารงานสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมาย ความสำคัญของการดำเนินงานและการบริหารงานสหกรณ์ และประเภทและการดำเนินงานสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาตอนที่ 6.2 “การดำเนินงานสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการดำเนินงานสหกรณ์ภาคการเกษตร สหกรณ์นอกภาคการเกษตร และสหกรณ์ครบวงจรได้
3. เมื่อศึกษาตอนที่ 6.3 “แนวคิดการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมาย ความสำคัญ กระบวนการบริหารงานสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ การประเมินสภาพแวดล้อม การวางแผน การดำเนินงาน และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์สหกรณ์ได้

## กิจกรรมระหว่างเรียน

1. ทำแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 6
2. อ่านแผนการสอนประจำหน่วยที่ 6 และอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 6.1-6.3
3. อ่านสาระสำคัญประจำตอนที่ 6.1-6.3 หรือสาระสำคัญประจำหัวเรื่อง
4. ดำเนินกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 6 ของแต่ละตอนหรือหัวเรื่อง
5. ตรวจสอบคำตอบจากแนวตอบของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 6
6. ทำแบบประเมินกิจกรรมภาคปฏิบัติเสริมประสบการณ์เพื่อเก็บคะแนน (ถ้ามี)
7. รับชมรายการเพื่อการศึกษา รูปแบบคลิปวิดีโอการสอน
8. ทำแบบประเมินผลตนเองหลังเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 6

## สื่อการสอน

1. คู่มือการศึกษาหน่วยที่ 6
2. ประมวลสาระชุดวิชาหน่วยที่ 6
3. รายการเพื่อการศึกษา รูปแบบคลิปวิดีโอการสอน
4. วีดิทัศน์ (ถ้ามี)
5. E-Learning (ถ้ามี)
6. การสอนเสริม ณ ศูนย์บริการการศึกษา (ถ้ามี)

## การประเมินผล

1. ประเมินความก้าวหน้าระหว่างเรียนโดยการประเมินผลตนเองก่อนเรียนและหลังเรียน (ไม่มีคะแนน)
2. ประเมินผลจากกิจกรรมภาคปฏิบัติ 20 คะแนน (ถ้ามี)
3. การสอบไล่ 80 คะแนน (ถ้ามีกิจกรรม) หรือ 100 คะแนน (ถ้าไม่มีกิจกรรม)

## แผนการสอนตอนที่ 6.1

### แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานและการบริหารงานสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 6.1 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 6.1.1 ความหมายและความสำคัญของการดำเนินงานสหกรณ์
- 6.1.2 ความหมายและความสำคัญของการบริหารงานสหกรณ์
- 6.1.3 ประเภทและการดำเนินงานสหกรณ์

#### แนวคิด

1. การดำเนินงานสหกรณ์เป็นการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ ซึ่งมีสองลักษณะ คือ การดำเนินงานในฐานะสหกรณ์ เพื่อสนองความต้องการทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของสมาชิก โดยอาศัยอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ และการดำเนินงานในฐานะองค์การธุรกิจ เพื่อการบรรลุเป้าหมายของสหกรณ์ต้องอาศัยหลักการบริหารจัดการธุรกิจ ความสำคัญของการดำเนินงานทำให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์ของการรวมตัวกันเป็นสหกรณ์ของสมาชิก
2. การบริหารงานสหกรณ์เป็นการดำเนินงานสหกรณ์ในฐานะองค์การธุรกิจต้องอาศัยหลักการบริหารธุรกิจสหกรณ์ เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ซึ่งการดำเนินงานสหกรณ์ในฐานะธุรกิจจะต้องอาศัยทรัพยากรการบริหาร เพื่อนำมาสู่การบริหารตามกระบวนการบริหาร และการจัดการธุรกิจตามหน้าที่ธุรกิจ ความสำคัญของการบริหารงานสหกรณ์ เพื่อให้การดำเนินงานสหกรณ์บรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์
3. ประเภทสหกรณ์ในประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงมาเป็นลำดับ ปัจจุบันประเภทสหกรณ์ที่มีการแบ่งได้ชัดเจน มี 7 ประเภท การดำเนินงานสหกรณ์เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์แต่ละประเภท ทั้งสหกรณ์ภาคการเกษตรและนอกการภาคเกษตร

#### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 6.1.1 “ความหมายและความสำคัญของการดำเนินงานสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมายและความสำคัญของการดำเนินงานสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 6.1.2 “ความหมายและความสำคัญของการบริหารงานสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมายและความสำคัญของการบริหารงานสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 6.1.3 “ประเภทและการดำเนินงานสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายประเภทและการดำเนินงานสหกรณ์ได้

## เรื่องที่ 6.1.1

### ความหมายและความสำคัญของการดำเนินงานสหกรณ์

สหกรณ์เป็นองค์การอิสระของบุคคลซึ่งรวมกันด้วยความสมัครใจ เพื่อสนองความต้องการและความมุ่งหมายร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม โดยการดำเนินวิสาหกิจที่เป็นเจ้าของร่วมกัน และควบคุมตามแนวประชาธิปไตย ทั้งนี้ การดำเนินวิสาหกิจของสหกรณ์เป็นการดำเนินงานของสหกรณ์ในสองลักษณะด้วยกัน คือ การดำเนินงานในฐานะสหกรณ์โดยอาศัยอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ และการดำเนินงานในฐานะธุรกิจหรือองค์การธุรกิจ โดยอาศัยหลักการบริหารธุรกิจทั่วไปในการดำเนินงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของบุคคลที่มาร่วมกันหรือสมาชิกสหกรณ์นั้น การดำเนินงานสหกรณ์มีความหมาย และความสำคัญดังนี้

#### 1. ความหมายของการดำเนินงานสหกรณ์

การดำเนินงานสหกรณ์ หมายถึง การดำเนินวิสาหกิจหรือการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ รวมถึงกิจกรรมอื่นที่เกี่ยวข้องกัน เพื่อให้การดำเนินงานสหกรณ์บรรลุความมุ่งหมายร่วมกันของบุคคลที่มาร่วมกันหรือสมาชิกนั่นเอง โดยมุ่งประโยชน์ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของสมาชิก การดำเนินงานสหกรณ์จึงมีสองลักษณะ คือ การดำเนินงานในฐานะสหกรณ์ และการดำเนินงานในฐานะองค์การธุรกิจ ซึ่งมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1.1 การดำเนินงานสหกรณ์ในฐานะสหกรณ์ สหกรณ์เป็นองค์การของบุคคลตั้งแต่ 10 คนขึ้นไป รวมกันจัดตั้งขึ้นด้วยความสมัครใจ ดำเนินวิสาหกิจหรือดำเนินกิจกรรมที่ทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน และควบคุมตามหลักประชาธิปไตยเพื่อสนองความต้องการของสมาชิกที่ร่วมกันจัดตั้งในทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ดังนั้น สหกรณ์จึงดำเนินงานทั้งในทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมร่วมกันเพื่อความอยู่ดี กินดี มีสันติสุขของสมาชิก

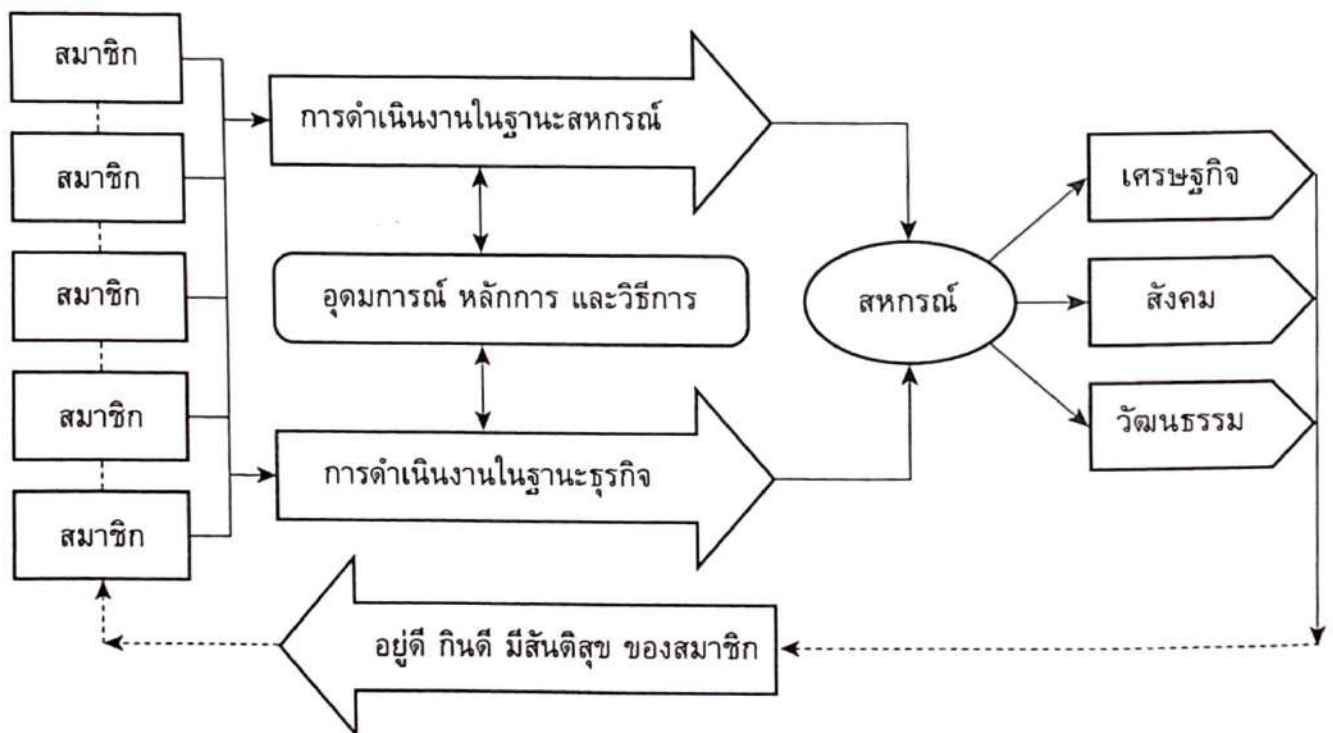
การดำเนินงานสหกรณ์ทางเศรษฐกิจที่สหกรณ์ดำเนินงาน เช่น การรวมกันออมของสมาชิก โดยการถือหุ้นกับสหกรณ์ การรวมกันจัดหาเงินทุน การรวมกันซื้อ รวมกันขาย การรวมกันแปรรูป และการรวมกันบริการต่างๆ ที่จำเป็นอื่นๆ เป็นต้น เป้าหมายของกิจกรรมทางเศรษฐกิจของสมาชิกเพื่อให้สมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้น หรือประหยัดรายจ่าย และมีการออมเพิ่มขึ้น รวมถึงมีการลงทุนเพิ่มขึ้นซึ่งนั่นหมายถึงทำให้สมาชิกมีรายได้

ส่วนการดำเนินงานสหกรณ์ในทางสังคมและวัฒนธรรมเพื่อความมีสันติสุขของสมาชิก เช่น การรวมกลุ่ม การทำงานเป็นกลุ่ม การเรียนรู้ร่วมกัน การจัดสวัสดิการทางสังคมต่างๆ การส่งเสริมวัฒนธรรม ประเพณีอันดีงามของชุมชน เป็นต้น ทั้งหมดเพื่อความสุขของสมาชิกและสังคมโดยรวม และสอดคล้องกับวัฒนธรรมชุมชนด้วย

การดำเนินงานของสหกรณ์เพื่อการบรรลุเป้าหมายดังกล่าว พิจารณาได้สองลักษณะที่ต่อเนื่องกัน คือ สหกรณ์ในฐานะองค์การของสมาชิกต้องเข้มแข็ง และจะเกื้อหนุนให้สมาชิกมีความอยู่ดีกินดี ซึ่งจะย้อนกลับมาสู่สหกรณ์ให้เข้มแข็งต่อไป การดำเนินงานดังกล่าวของสหกรณ์ทั่วโลกรวมถึงการดำเนินงานสหกรณ์ในประเทศไทยอาศัยอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ร่วมกันในการดำเนินงาน และนำหลักการบริหารธุรกิจมาใช้เพื่อการบรรลุเป้าหมายของสหกรณ์โดยรวม

ทั้งนี้ อุดมการณ์สหกรณ์ (Cooperative Ideology) เป็น “ความเชื่อร่วมกันที่ว่า การช่วยตนเอง และการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์จะนำไปสู่การกินดีอยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม” ส่วน หลักการสหกรณ์ (Cooperative Principles) เป็น “แนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม” และ วิธีการสหกรณ์ (Cooperative Practices) คือ “การนำหลักการสหกรณ์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิกและชุมชน โดยไม่ละเลยหลักการธุรกิจที่ดี”

ดังนั้น การดำเนินงานสหกรณ์ในฐานะสหกรณ์นอกจากจะใช้อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์เป็นหลักในการดำเนินงานสหกรณ์แล้ว ต้องไม่ละเลยหลักการธุรกิจที่ดีด้วย เป็นการดำเนินงานสหกรณ์ในฐานะธุรกิจ ซึ่งกล่าวได้ว่า สหกรณ์สามารถดำเนินงานสหกรณ์ในฐานะธุรกิจได้ประสบความสำเร็จจะทำให้การดำเนินงานสหกรณ์ในฐานะสหกรณ์ประสบความสำเร็จไปด้วย และถ้าสหกรณ์ดำเนินงานสหกรณ์ในฐานะสหกรณ์ประสบความสำเร็จ การดำเนินงานสหกรณ์ในฐานะธุรกิจก็จะประสบความสำเร็จด้วยเช่นกัน ดังภาพที่ 6.1



ภาพที่ 6.1 การดำเนินงานสหกรณ์

1.2 การดำเนินงานสหกรณ์ในฐานะธุรกิจ การดำเนินงานสหกรณ์เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมนั้นนอกจากจะอาศัยอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ดังกล่าวแล้วจะต้องดำเนินงานในฐานะองค์การธุรกิจด้วย เพื่อให้สหกรณ์เป็นองค์การธุรกิจที่ดำเนินกิจกรรมร่วมกัน เพื่อประโยชน์ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม

ทั้งนี้ การดำเนินงานหรือธุรกิจสหกรณ์โดยทั่วไป ได้แก่ ธุรกิจสินเชื่อ หรือการให้เงินกู้แก่สมาชิก ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย หรือธุรกิจซื้อ ธุรกิจรวบรวมผลผลิตของสมาชิก หรือธุรกิจขาย ธุรกิจแปรรูปผลผลิต ธุรกิจบริการ และธุรกิจเงินลงทุน ทั้งนี้สหกรณ์จะสามารถดำเนินธุรกิจได้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้นั้นจำเป็นต้องมีทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ที่เรียกกันโดยทั่วไป คือ ทรัพยากรการบริหาร (Administration Resources) ได้แก่ คน (Man) เงินทุน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) และการจัดการ (Management) หรือที่เรียกว่า 4 M's ทั้งนี้บางองค์การอาจจะให้ความสำคัญกับทรัพยากรการบริหารด้านอื่นๆ ด้วยก็ได้ เช่น การตลาด (Marketing) เทคโนโลยีและสารสนเทศ (Technology and Information) เป็นต้น

เมื่อสหกรณ์มีทรัพยากรการบริหารแล้วจำเป็นต้องนำมาบริหารตาม กระบวนการบริหาร (Administration Process) โดยทั่วไป ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) หรือการสั่งการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) เพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

นอกจากนี้ การบริหารธุรกิจสหกรณ์เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์นั้น จะต้องบริหารจัดการตามหน้าที่ธุรกิจ (Function of Business Management) ที่สอดคล้องกับทรัพยากรการบริหารของสหกรณ์ด้วย และต้องบริหารธุรกิจของสหกรณ์แต่ละธุรกิจ เพื่อให้ธุรกิจสหกรณ์แต่ละธุรกิจประสบผลสำเร็จ และจะทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จโดยรวมได้ การบริหารจัดการตามหน้าที่ธุรกิจ ได้แก่ การจัดการการตลาด (Marketing Management) การจัดการการผลิตและปฏิบัติการ (Production and Operation Management) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) และการจัดการการเงิน (Financial Management) เพื่อการจัดการธุรกิจของสหกรณ์แต่ละธุรกิจ และการจัดการสหกรณ์โดยรวมทั้งสหกรณ์

## 2. ความสำคัญของการดำเนินงานสหกรณ์

การดำเนินงานสหกรณ์ หรืออาจเรียกว่า “การดำเนินธุรกิจ” หรือการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของสหกรณ์เพื่อการบรรลุเป้าหมายของการร่วมกันทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของบุคคล ที่มาร่วมกันดำเนินธุรกิจ ความสำคัญของการดำเนินงานสหกรณ์สรุปได้ ดังนี้

2.1 ทำให้มีการดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ เมื่อมีการจัดตั้งสหกรณ์แล้วไม่มีการดำเนินงาน หรือหยุดดำเนินการจะไม่เกิดกิจกรรมตามที่สมาชิกได้ร่วมกันจัดตั้งขึ้น

2.2 ทำให้สมาชิกมีฐานะทางเศรษฐกิจที่ดีขึ้น เมื่อสหกรณ์ดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจจะทำให้สมาชิกมีรายได้หรือประหยัดรายจ่าย มีการลงทุนและมีการออมเพิ่มขึ้น ฐานะทางเศรษฐกิจของสมาชิกจะดีขึ้น เช่น สมาชิกร่วมกันซื้อปัจจัยการผลิตสินค้าทางการเกษตรผ่านสหกรณ์จำนวนมากย่อมประหยัดได้

มากกว่าสมาชิกต่างคนต่างซื้อ นั้นหมายถึงสมาชิกประหยัดต้นทุนการผลิต หรือสมาชิคนำผลผลิตมารวมกันขายกับสหกรณ์จำนวนมากเพื่อให้สหกรณ์ไปจำหน่ายต่อ หรือแปรรูป การขายจำนวนมากทำให้สามารถต่อรองราคาและค่าขนส่งได้ทำให้สมาชิกมีรายได้มากขึ้น หรือประหยัดต้นทุน หรือสมาชิกต้องการเงินทุนเพื่อการประกอบอาชีพสามารถมาขอกู้เงินกับสหกรณ์ ซึ่งจะเสียดอกเบี้ยในอัตราที่ต่ำกว่ากู้ยืมเงินภายนอก คือ สมาชิกมีต้นทุนการกู้ที่ต่ำลงหรือประหยัดรายจ่ายนั่นเอง หรือถ้าสมาชิกมีเงินเหลือมาออมกับสหกรณ์ในรูปของเงินฝากจะได้ผลตอบแทนเป็นดอกเบี้ยเงินฝากทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้น เป็นต้น

**2.3 ทำให้สมาชิกมีฐานะทางสังคมที่ดีขึ้น** การดำเนินงานสหกรณ์ต้องอาศัยการรวมกลุ่มกันเพื่อให้เกิดพลังทั้งทางเศรษฐกิจและให้สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข มีความเอื้ออาทรช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งและกัน นอกจากเฉพาะสมาชิกแล้วสหกรณ์ยังรวมทั้งสังคมในชุมชนและสังคมด้วยเพื่อให้สังคมโดยรวมดีขึ้น

**2.4 ทำให้สมาชิกมีการดำเนินการสอดคล้องกับวัฒนธรรมสังคมชุมชน** การดำเนินงานสหกรณ์ต้องไม่ขัดต่อศีลธรรม วัฒนธรรม และประเพณีอันดีงามของสังคม รวมถึงการใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อมด้วย นอกจากนั้น สหกรณ์มีการดำเนินงานตามหลักประชาธิปไตยถือเป็นการดำเนินงานที่สอดคล้องกับการเมืองการปกครองของประเทศ จัดว่าสหกรณ์เป็นองค์กรที่ฝึกการดำเนินการตามประชาธิปไตยด้วย

โดยสรุป สหกรณ์เป็นองค์การอิสระของบุคคลซึ่งรวมกันด้วยความสมัครใจ เพื่อสนองความต้องการและความมุ่งหมายร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม โดยการดำเนินวิสาหกิจที่เป็นเจ้าของร่วมกัน และควบคุมตามแนวทางประชาธิปไตย การดำเนินวิสาหกิจหรือการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกันนั้นโดยอาศัยอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์มาดำเนินงานร่วมกัน

การดำเนินงานสหกรณ์มีสองลักษณะ คือ การดำเนินงานในฐานะสหกรณ์ เพื่อสนองความต้องการทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของสมาชิกโดยอาศัยอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ และการดำเนินงานในฐานะองค์การธุรกิจ เพื่อการบรรลุเป้าหมายดังกล่าวต้องอาศัยหลักการจัดการธุรกิจที่ดีด้วย ซึ่งจะต้องมีทรัพยากรการบริหาร กระบวนการบริหาร และการจัดการตามหน้าที่ธุรกิจ

ความสำคัญของการดำเนินงานสหกรณ์ ได้แก่ ทำให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์ของการรวมตัวกันเป็นสหกรณ์ของสมาชิก ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของบุคคลที่มาร่วมกัน รวมทั้งทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ทำให้สมาชิกมีฐานะทางเศรษฐกิจที่ดีขึ้น ทำให้สมาชิกมีฐานะทางสังคมที่ดีขึ้น และทำให้สมาชิกมีการดำเนินการสอดคล้องกับวัฒนธรรมสังคมชุมชน

#### กิจกรรม 6.1.1

การดำเนินงานในฐานะสหกรณ์และในฐานะธุรกิจหมายถึงอะไร มีหลักการความสำคัญในการดำเนินงานอย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 6.1.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 6.1 เรื่องที่ 6.1.1)

## เรื่องที่ 6.1.2

### ความหมายและความสำคัญของการบริหารงานสหกรณ์

การจะดำเนินงานสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ทั้งในฐานะสหกรณ์ และในฐานะธุรกิจได้นั้น จำเป็นต้องมีการจัดการ หรือการบริหาร ซึ่งการจัดการหรือการบริหารโดยทั่วไป เป็นคำที่มีความหมายเหมือนกันและใช้แทนกันได้เสมอในคำภาษาอังกฤษจะใช้คำว่า "Administration" หมายถึง การบริหาร ส่วน "Management" หมายถึง การจัดการ ทั้งนี้ การจัดการหรือการบริหารได้มี ผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

#### 1. ความหมายของการบริหาร

การบริหาร หรือการจัดการ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2565) ได้ให้ความหมายของคำว่า "จัดการ" หมายถึง สิ่งงาน ควบคุมงาน ดำเนินงาน ส่วน "บริหาร" หมายถึง ก. ดำเนินการ, จัดการ เช่น บริหารธุรกิจ

เฟรนส์ และซาเวอร์ด์ (French and Seward) (อ้างใน เสน่ห์ จัยโต และพิมลจรรย์ นามวัฒน์, 2544, น. 17) ได้นิยามคำว่า Management (การจัดการ) ไว้ในพจนานุกรมการจัดการ (Dictionary of Management) ว่า "การจัดการ" คือ กระบวนการ กิจกรรม หรือการศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ ในอันที่จะเชื่อมั่นได้ว่า กิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปในแนวทางที่จะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน้าที่ในอันที่จะสร้างและรักษาไว้ ซึ่งสภาวะที่จะเอื้ออำนวยต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ด้วยความพยายามร่วมกันของกลุ่มบุคคล

เสน่ห์ จัยโต และพิมลจรรย์ นามวัฒน์ (2544, น. 18) ได้สรุปว่า "การจัดการ คือ การประสมประสานทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล" และอธิบายเพิ่มเติมว่า ในปัจจุบันอาจมีการให้ความหมายไว้ว่า "การจัดการเป็นเรื่องเกี่ยวกับการวางตำแหน่งทางการแข่งขันขององค์กร การดำเนินงานในรูปของวิสัยทัศน์ การกิจ นโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่ชัดเจน และใช้เป็นแนวทางสำหรับใช้กำกับการใช้ทรัพยากรในแผนงานต่างๆ โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อนำองค์กรไปสู่การมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีการเจริญเติบโตที่ยั่งยืนในระยะยาว"

จากความหมายของการจัดการข้างต้น อาจสรุปความหมายของ การบริหารหรือการจัดการ หมายถึง การสั่งการ การควบคุมการดำเนินงาน หรือการประสมประสานทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ จากความหมายดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการจัดการประกอบด้วยสาระสำคัญที่ต้องบริหาร หรือจัดการ ได้แก่ 1) การสั่งการ การควบคุมการดำเนินงาน หรือการประสมประสาน 2) ทรัพยากรต่างๆ และ 3) การบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการจัดการทุกกิจกรรม

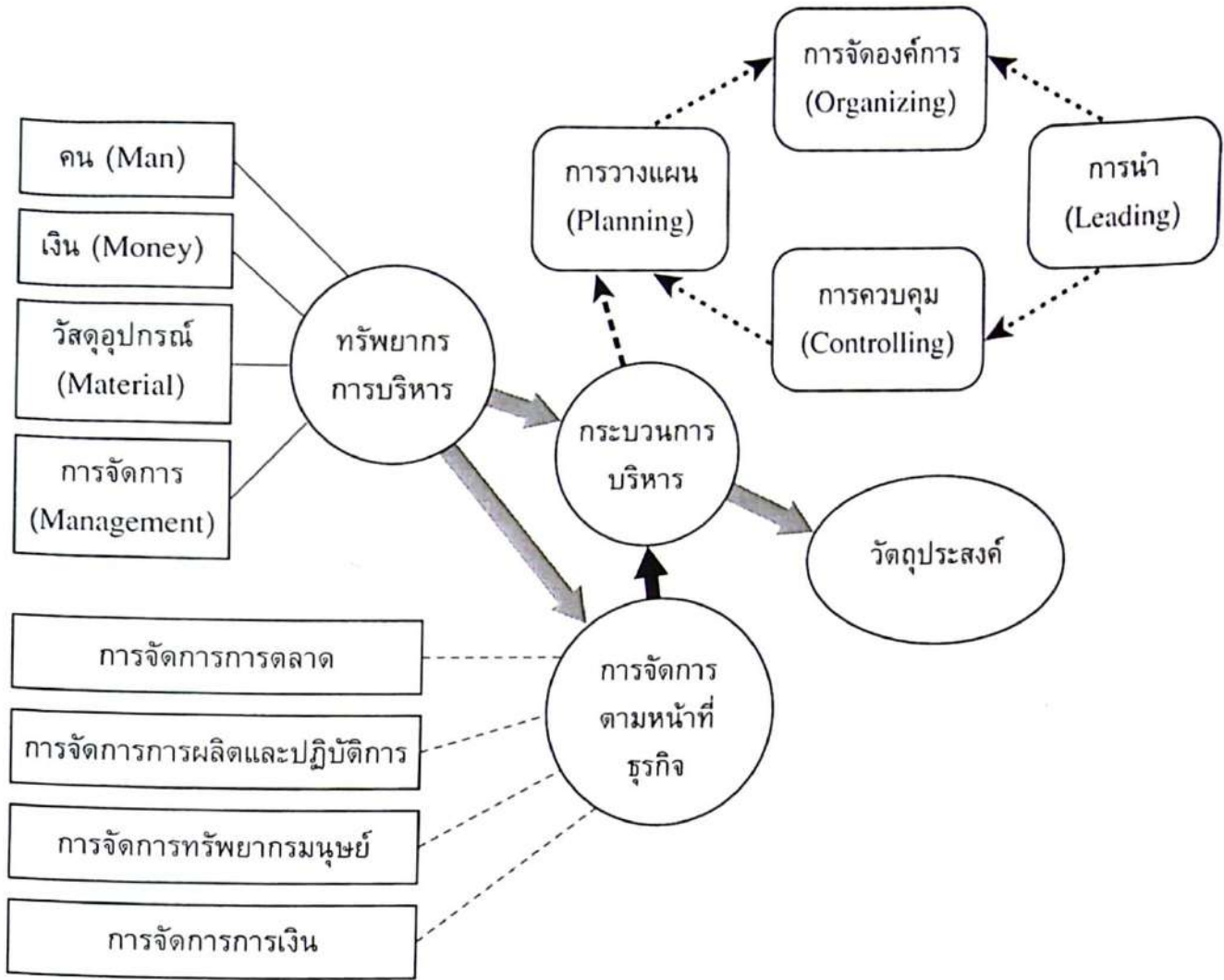


หรือทุกองค์การ หรือสหกรณ์จะต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน การจะจัดการสหกรณ์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้นั้นจำเป็นต้องมีการประสมประสาน หรือมีการสั่งการ การควบคุมการดำเนินงานนั่นเอง ซึ่งเรียกว่า “กระบวนการบริหาร” หรือ “หน้าที่การบริหาร” ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการหรือการนำ (Directing or Leading) และการควบคุม (Controlling) หรือ นักวิชาการบางท่านอาจจะกำหนดองค์ประกอบของกระบวนการบริหารที่ต่างกันไปได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุม หรืออาจจะใช้การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ การประสานงาน การงบประมาณ และการควบคุม เป็นต้น ซึ่งไม่ต่างกันแล้วแต่จะเลือกใช้ลักษณะใด เพราะอาจจะนำรายละเอียดในบางประเด็นมารวมกันก็ได้

การดำเนินงานสหกรณ์เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมนั้น นอกจากจะอาศัยอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ดังกล่าวแล้ว จะต้องดำเนินงานในฐานะองค์การธุรกิจด้วย เพื่อให้สหกรณ์เป็นองค์การธุรกิจที่ดำเนินกิจกรรมร่วมกัน เพื่อประโยชน์ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม

ดังนั้น การบริหารงานสหกรณ์จะสามารถบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้นั้น จำเป็นต้องมีทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ที่เรียกกันโดยทั่วไป คือ ทรัพยากรการบริหาร ได้แก่ คน (Man) เงินทุน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) และการจัดการ (Management) หรือที่เรียกว่า “4 M's” นั้นเอง ทั้งนี้ ในปัจจุบันอาจจะให้ความสำคัญกับทรัพยากรการบริหารด้านอื่นๆ ด้วย เช่น การตลาด (Marketing) เทคโนโลยีและสารสนเทศ (Technology and Information) เป็นต้น

เมื่อสหกรณ์มีทรัพยากรการบริหารแล้ว จำเป็นต้องนำมาบริหารตามกระบวนการบริหาร โดยทั่วไป ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) หรือการสั่งการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) เพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ นอกจากนี้ การบริหารงานหรือบริหารธุรกิจสหกรณ์เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์นั้น จะต้องบริหารจัดการตามหน้าที่ธุรกิจที่สอดคล้องกับทรัพยากรการบริหารของสหกรณ์ด้วย และต้องบริหารธุรกิจของสหกรณ์แต่ละธุรกิจเพื่อให้ธุรกิจสหกรณ์แต่ละธุรกิจประสบผลสำเร็จ และจะทำให้สหกรณ์โดยรวมประสบความสำเร็จได้ การจัดการตามหน้าที่ธุรกิจ ได้แก่ การจัดการการตลาด การจัดการการผลิตและปฏิบัติการ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการการเงิน วัตถุประสงค์การจัดการธุรกิจของสหกรณ์แต่ละธุรกิจ และการบริหารสหกรณ์โดยรวม หรือบางครั้งเรียกรวมเป็น “การบริหารจัดการสหกรณ์” สามารถสรุปเป็นภาพการบริหารจัดการสหกรณ์ในฐานะธุรกิจได้ ดังภาพที่ 6.2



ภาพที่ 6.2 การบริหารจัดการสหกรณ์ในฐานะธุรกิจ

จากภาพที่ 6.2 การบริหารจัดการสหกรณ์ในฐานะธุรกิจ โดยรวมจะเห็นได้ว่าการจะบริหารจัดการสหกรณ์ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์นั้น นอกจากสหกรณ์ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ที่ต้องการอย่างชัดเจนแล้ว สหกรณ์จะต้องมีทรัพยากรการบริหารที่เพียงพอและมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะนำมาสู่กระบวนการบริหาร ตลอดจนการจัดการธุรกิจตามหน้าที่ทางธุรกิจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

## 2. กระบวนการบริหาร

กระบวนการบริหารเป็นขั้นตอนการบริหารจัดการสหกรณ์ให้เป็นตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การนำหรือการสั่งการ และการควบคุม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

**2.1 การวางแผน** เป็นกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ แนวทางและแนวปฏิบัติเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ไว้ล่วงหน้า ซึ่งจะต้องมีการวางแผนในแต่ละธุรกิจของสหกรณ์ และของสหกรณ์โดยรวม ซึ่งการวางแผนของสหกรณ์อาจจะกำหนดเป็นแผนระยะสั้น แผนระยะยาว เช่น สามปี ห้าปี หรือสิบปี เป็นต้น

แผนงานของสหกรณ์จะเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสหกรณ์ทุกด้าน ตั้งแต่การตลาด การผลิตหรือบริการ ทรัพยากรมนุษย์ และการเงินในสหกรณ์ ตลอดจนอุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ เช่น ในปีถัดไปสหกรณ์มีแผนจะทำกำไรจากการทำธุรกิจสินเชื่อ 25 ล้านบาท ซึ่งสหกรณ์มีแผนการให้สินเชื่อแก่สมาชิกเพิ่มขึ้นอีก 100 ล้านบาท ซึ่งแผนดังกล่าวต้องสอดคล้องกับความต้องการของสมาชิก และสหกรณ์สามารถจัดหาเงินทุนมาบริการสมาชิกได้ และมีทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์อย่างเพียงพอที่จะให้บริการสมาชิกได้ด้วย เป็นต้น

2.2 การจัดองค์การ เป็นการจัดโครงสร้างการบริหารจัดการบุคคลในสหกรณ์หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ เพื่อให้มีสายการบังคับบัญชาการดำเนินงานอย่างเหมาะสมเป็นลำดับเพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปตามแผนงานและบรรลุเป้าหมายของสหกรณ์และคนในสหกรณ์พอได้ด้วย เช่น สหกรณ์มีโครงสร้างการดำเนินงานตั้งแต่ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ ผู้จัดการ หัวหน้าฝ่ายงาน และเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ เป็นต้น ตลอดจนการจัดบุคคลที่เหมาะสมเข้าทำงานในแต่ละหน้าที่ การอบรมพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและแรงจูงใจ ตลอดจนการธำรงรักษาบุคคลของสหกรณ์

2.3 การนำหรือการสั่งการ เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการเป็นผู้นำและการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน หน้าที่การสั่งการจะถูกปฏิบัติโดยผ่านทาง การติดต่อสื่อสาร การสั่งการส่วนใหญ่เกิดขึ้นภายในสภาพแวดล้อมของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยอยู่บนพื้นฐานของการเผชิญหน้า การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะมีความสำคัญต่อหน้าที่การสั่งการหรือการนำของผู้นำ

2.4 การควบคุม เป็นการควบคุมการกระทำต่างๆ ในองค์กรจะทำให้องค์กรมุ่งไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการควบคุมจะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ 3 อย่าง คือ 1) การกำหนดมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน 2) การวัดผลการปฏิบัติงาน และทำการเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และ 3) การแก้ไขผลการปฏิบัติงานใดๆ ที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์

### 3. การจัดการตามหน้าที่ธุรกิจ

สหกรณ์เป็นองค์การธุรกิจการบริหารจัดการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการจำเป็นต้องมีการบริหารหรือจัดการตามหน้าที่ธุรกิจ หรือแม้แต่การบริหารธุรกิจสหกรณ์แต่ละธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจการเงิน ซึ่งได้แก่ การให้สินเชื่อ บางครั้งจะรวมการรับเงินฝากเข้าเป็นธุรกิจสหกรณ์ด้วย ธุรกิจการตลาด ซึ่งรวมถึงการรวมซื้อหรือธุรกิจการซื้อ และธุรกิจรวมขายหรือธุรกิจรวบรวมผลผลิต รวมถึงธุรกิจตลาดกลาง ธุรกิจแปรรูปผลผลิต เช่น ธุรกิจโรงสีข้าว โรงงานแปรรูปน้ำมันดิบ โรงงานอาหารสัตว์ เป็นต้น ธุรกิจการส่งเสริมการเกษตร และธุรกิจบริการอื่นๆ หรืออาจจะพิจารณาสหกรณ์ในรูปขององค์การรวมหรือระดับองค์กรนั่นเอง ส่วนธุรกิจแต่ละธุรกิจของสหกรณ์ ซึ่งสนับสนุนการดำเนินงานของสหกรณ์โดยรวมทุกองค์การหรือทุกธุรกิจจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการตามหน้าที่ธุรกิจด้วย หน้าที่ธุรกิจจะสอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรการบริหารของสหกรณ์ ได้แก่ การจัดการการตลาด การจัดการการผลิตและปฏิบัติการ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการการเงิน การบริหารจัดการสหกรณ์โดยรวมไม่ว่าจะด้านใด จำเป็นจะต้องมีการควบคุม ตรวจสอบ และประเมินการดำเนินงาน

3.1 การจัดการการตลาด หรือบริหารการตลาดไม่ใช่การจัดการธุรกิจการตลาดของสหกรณ์ การจัดการการตลาด หมายถึง การจัดการการตลาดของสหกรณ์และการจัดการการตลาดของธุรกิจสหกรณ์ในแต่ละธุรกิจ ปัจจุบันธุรกิจต่างๆ ให้ความสำคัญกับการตลาดเป็นอันดับแรก โดยสหกรณ์จะต้องทราบว่าสินค้าหรือบริการของสหกรณ์คืออะไร ลูกค้าของสหกรณ์คือใคร เพราะเป้าหมายของการตลาดคือสนองความต้องการของผู้บริโภคหรือลูกค้านั่นเอง คือทำอย่างไรให้ลูกค้ามาซื้อหรือใช้บริการสินค้าของสหกรณ์และซื้อหรือใช้อย่างต่อเนื่อง นั่นหมายถึงยอดขายและบริการของสหกรณ์ก็จะเพิ่มขึ้นนั่นเองและจะนำไปสู่การมีรายได้ที่เพิ่มมากขึ้น การจัดการการตลาด ประกอบด้วย การวางแผนการตลาด การดำเนินการตลาด และการควบคุมการตลาด

3.2 การจัดการการผลิตและปฏิบัติการ เป็นกระบวนการแปลงสภาพปัจจัยการผลิตให้เป็นสินค้าหรือบริการตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เป้าหมายเพื่อให้มีสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ ปริมาณ ตามที่ต้องการและต้นทุนต่ำด้วย ซึ่งการจัดการการผลิตจะประกอบด้วยปัจจัยนำเข้าหรือปัจจัยการผลิต นำเข้าสู่กระบวนการแปลงสภาพ เพื่อให้ได้สินค้าหรือบริการตามต้องการและจะต้องมีการย้อนกลับเพื่อการควบคุมทั้งปัจจัยนำเข้า และกระบวนการจัดการการผลิตเพื่อให้ได้สินค้าหรือบริการตามต้องการ นอกจากนั้นยังต้องพิจารณาสภาวะแวดล้อมภายนอกที่เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย

การบริหารการผลิตและปฏิบัติการของสหกรณ์จะต้องสอดคล้องกับการตลาดด้วย ตั้งแต่การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือสินค้าหรือบริการของสหกรณ์ ซึ่งจะนำมาสู่การออกแบบสินค้าหรือบริการที่ต้องการจะผลิต เพื่อสนองความต้องการของผู้บริโภคนั่นเอง ซึ่งเป็นการออกแบบตัวสินค้าในเบื้องต้นของสหกรณ์ เช่น การจะออกแบบสินค้าประเภทใหม่ หรือเงินฝากประเภทใหม่มาบริการสมาชิก ซึ่งสหกรณ์จะต้องมีการวางแผนตัวผลิตภัณฑ์ว่าจะออกมาเป็นอย่างไร มีเงื่อนไขอะไรบ้าง เพื่อการออกแบบสินค้าที่ต้องการจริง และนำมาสู่การวางแผนระบบการผลิตและแปลงสภาพ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนกำลังการผลิต การวางแผนเลือกทำเลที่ตั้งโรงงานกรณีต้องตั้งโรงงานใหม่ การวางแผนผังโรงงานหรือสถานประกอบการ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการออกแบบ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นสะดวกและประหยัดค่าใช้จ่ายมากที่สุด นอกจากนั้นยังต้องมีการวางแผนการใช้ระบบการผลิตและแปลงสภาพ ซึ่งประกอบด้วย การพยากรณ์การผลิต การวางแผนการผลิตรวม การจัดตารางการผลิต การจัดการวัสดุสำหรับนำมาผลิต การควบคุมการผลิตและการควบคุมคุณภาพ ตลอดจนการควบคุมต้นทุนการผลิต การบำรุงรักษาเครื่องจักรโรงงาน การวางแผนการจัดลำดับงาน และการวางแผนกำลังคน ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารการผลิตและปฏิบัติการของสหกรณ์เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ

3.3 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์นับว่าเป็นทรัพยากรการบริหารที่สำคัญที่สุดเพราะคนจะเป็นผู้ที่มีหน้าที่บริหารจัดการทรัพยากรการบริหารทั้งหมด คนมีความรู้สึก มีความต้องการ และเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้คนทำงานสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ งานเสร็จตามเวลาและประหยัด และเพื่อให้คนในสหกรณ์นั้นมีความพึงพอใจมีความสุขในการทำงานโดยพิจารณาที่ผลประโยชน์ตอบแทนเหมาะสมคุ้มค่า มีความปลอดภัยและมั่นคงในการทำงาน

ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์มิได้มีเฉพาะพนักงานเจ้าหน้าที่สหกรณ์เหมือนกิจการทั่วไปเท่านั้น แต่ในสหกรณ์ทรัพยากรมนุษย์จะรวมถึงคณะกรรมการดำเนินการ และสมาชิกสหกรณ์ ทั้งนี้การที่สหกรณ์จะได้ทรัพยากรมนุษย์ที่ดีมาร่วมดำเนินงาน ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเริ่มตั้งแต่การจัดหาหรือการสรรหา การฝึกอบรมและพัฒนา การสร้างแรงจูงใจ การให้ค่ารางวัลและตอบแทน และการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าไว้ในสหกรณ์

3.4 การจัดการการเงิน หรือการบริหารการเงินของสหกรณ์จะเกี่ยวเนื่องกับการบัญชีของสหกรณ์ ซึ่งการบัญชีเป็นศิลปะในการจัดบันทึกตัวเลขเหตุการณ์ การจัดหมวดหมู่ การสรุปผลรายงานการเงิน และการตีความผลสรุป เพื่อให้ได้ข้อมูลทางการเงินเป็นรายงานทางการเงิน เพื่อใช้ในการวางแผน การควบคุม การดำเนินงาน และเพื่อใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับภายในสหกรณ์

ส่วนการจัดการการเงิน เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทางการเงินของสหกรณ์ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับแผนการตลาด การผลิตหรือบริการ การวิจัยและพัฒนา และทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ด้วย เมื่อสหกรณ์มีการวางแผนทางการเงินแล้ว กิจกรรมต่อไป คือ การจัดหาเงินทุนเพื่อให้มีเงินทุนตามต้องการและต้นทุนต่ำที่สุด การจัดสรรเงินทุนที่อยู่เพื่อการลงทุนให้เกิดรายได้กับสหกรณ์มากที่สุด และในการจัดการการเงินจะต้องมีการควบคุมการดำเนินงานทางการเงินด้วย และเมื่อสหกรณ์มีกำไรจะต้องพิจารณาถึงนโยบายเงินปันผลที่เหมาะสมต่อไปเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ทั้งนี้ วัตถุประสงค์การจัดการการเงิน คือ สร้างความมั่นคงให้กับสมาชิกผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของ หรือทำให้สหกรณ์มีกำไรอย่างต่อเนื่องมีฐานะทางการเงินมั่นคง

นอกจากการบริหารจัดการสหกรณ์ตามหน้าที่ ด้านการจัดการการตลาด ด้านการจัดการการผลิต และปฏิบัติการ ด้านการจัดการทรัพยากร และด้านการจัดการการเงินแล้ว การควบคุมการดำเนินงาน การตรวจสอบการดำเนินงาน และประเมินการดำเนินงานสหกรณ์มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้การดำเนินงานสหกรณ์ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ นอกจากนั้นในขบวนการสหกรณ์มีการรวมตัวกันเป็นเครือข่ายทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อความร่วมมือซึ่งกันและกันในขบวนการสหกรณ์เพื่อให้สหกรณ์เข้มแข็งเป็นที่พึ่งของมวลสมาชิกได้ การบริหารจัดการสหกรณ์ยังต้องมีการวิจัยและพัฒนาการดำเนินการด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อหาองค์ความรู้ใหม่และพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์โดยรวม รวมถึงการดำเนินงานร่วมกันภายใต้นโยบาย และกฎหมายในส่วนงานที่เกี่ยวข้องกำหนดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานสหกรณ์ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ คือ ความอยู่ดี กินดี มีสันติสุขของสมาชิก

การบริหารธุรกิจสหกรณ์เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ เป็นการดำเนินงานสหกรณ์ในฐานะธุรกิจจะต้องอาศัยทรัพยากรการบริหาร ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ นำมาสู่กระบวนการบริหาร ซึ่งได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำหรือการสั่งการ และการควบคุม และการจัดการธุรกิจตามหน้าที่ธุรกิจ ตั้งแต่การจัดการการตลาด การจัดการการผลิตและปฏิบัติการ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการการเงินในสหกรณ์ เพื่อการบรรลุตามวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของสมาชิก ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่าการดำเนินงานสหกรณ์หรือการดำเนินธุรกิจสหกรณ์จะสามารถดำเนินการได้บรรลุตามวัตถุประสงค์จะต้องอาศัยการบริหารจัดการตาม

กระบวนการบริหาร และสหกรณ์ต้องมีทรัพยากรการบริหารที่เพียงพอ รวมทั้งมีการบริหารจัดการสหกรณ์ ภายใต้อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์อีกด้วย

### กิจกรรม 6.1.2

กระบวนการบริหารสหกรณ์มีขั้นตอนอะไรบ้าง มีความเกี่ยวข้องกับทรัพยากรการบริหาร สหกรณ์อย่างไร จงอธิบาย

(โปรดทำกิจกรรม 6.1.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 6.1 เรื่องที่ 6.1.2)

## เรื่องที่ 6.1.3

### ประเภทและการดำเนินงานสหกรณ์

ประเภทสหกรณ์เป็นกลุ่มสหกรณ์ที่มีความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์หลักอย่างเดียวกัน เช่น กลุ่มสหกรณ์การเกษตร กลุ่มสหกรณ์ประมง กลุ่มสหกรณ์นิคม กลุ่มสหกรณ์ร้านค้า เป็นต้น ประเภทของสหกรณ์ ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 33 ประเภทของสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียนให้ กำหนดโดยกฎกระทรวง ซึ่งกฎกระทรวง พ.ศ. 2548 กำหนดประเภทสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียนไว้ 7 ประเภท ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ประมง สหกรณ์นิคม สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ สหกรณ์ ออมทรัพย์ และสหกรณ์เครดิตยูเนียน ถึงแม้ว่าในพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 ได้เพิ่มเติมประเภทสหกรณ์ที่รับจดทะเบียนเป็น 8 ประเภท โดยเพิ่มสหกรณ์อื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง เป็นสหกรณ์ประเภทที่ 8 ทั้งนี้ กฎกระทรวงฉบับใหม่ยังไม่ได้มีการกำหนดคำนิยามและรายละเอียดของ สหกรณ์ประเภทสหกรณ์อื่นไว้ชัดเจน ดังนั้น ในที่นี้การแบ่งประเภทสหกรณ์ยังคงเป็น 7 ประเภท

สหกรณ์ทุกประเภทสามารถกำหนดวัตถุประสงค์รองเหมือนกันหรือแตกต่างกันอย่างไรก็ได้ โดยไม่ถือว่าเป็นกฎเกณฑ์ในการแบ่งแยกประเภทของสหกรณ์ มีเพียงเฉพาะวัตถุประสงค์หลักเท่านั้นที่เป็นกฎเกณฑ์ในการแบ่งแยกประเภทสหกรณ์ ทั้งนี้ เพราะสหกรณ์เกิดขึ้นจากการรวมกลุ่มบุคคลที่มีความต้องการในด้านเศรษฐกิจและสังคมที่ดีเป็นอย่างเดียวกันหรือเหมือนกัน เพื่อร่วมกันดำเนินธุรกิจหรือ วิสาหกิจบนพื้นฐานของการช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพราะฉะนั้นกฎเกณฑ์ของการ กำหนดวัตถุประสงค์ของสหกรณ์จึงแตกต่างกับการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การธุรกิจรูปอื่น เช่น ห้างหุ้นส่วน บริษัท หรือรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น โดยห้างหุ้นส่วน บริษัท สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการ

จดทะเบียนจัดตั้งได้อย่างกว้างขวางมากกว่าสหกรณ์ ส่วนรัฐวิสาหกิจมีวัตถุประสงค์ตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งรัฐวิสาหกิจนั้นๆ หรือตามนโยบายของรัฐบาล

1. เหตุผลในการจัดประเภทสหกรณ์ การจัดประเภทของสหกรณ์นั้น มีเหตุผลสำคัญในการจัดประเภทเพื่อประโยชน์ ดังนี้ (ปรับปรุงจาก กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2555)

1.1 การกำหนดนโยบายด้านสหกรณ์ของรัฐบาล โดยทั่วไปรัฐบาลจะมีหน้าที่แนะนำส่งเสริมสหกรณ์ซึ่งแต่ละรัฐบาลจะมีนโยบายว่าจะเน้นการส่งเสริมสหกรณ์ประเภทใด ภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากรด้านต่างๆ

1.2 การรวมตัวของสหกรณ์ในแนวตั้ง คือ การตั้งชุมนุมสหกรณ์ หรือสันนิบาตสหกรณ์ หรือสหพันธ์หรือสหภาพสหกรณ์ในระดับภูมิภาคหรือระดับประเทศ ในกรณีชุมนุมสหกรณ์หรือสหพันธ์สหกรณ์ซึ่งเป็นการรวมกันทางธุรกิจหรือวิสาหกิจ สมาชิกจะต้องเป็นสหกรณ์ประเภทเดียวกันเท่านั้น เช่น ชุมชุมสหกรณ์การเกษตร ชุมชุมสหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นต้น

กรณีสันนิบาตสหกรณ์หรือสหภาพสหกรณ์ สมาชิกไม่จำกัดว่าต้องเป็นสหกรณ์ประเภทเดียวกัน เพราะว่าเป็นการรวมกันในด้านอุดมการณ์เพื่อส่งเสริมและเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจ และความเจริญก้าวหน้าทั้งด้านวิชาการ ด้านความสัมพันธ์ภายในขบวนการสหกรณ์ของชาติ และกับรัฐบาล ขบวนการสหกรณ์ต่างประเทศ รวมทั้งองค์การระหว่างประเทศและบุคคลหรือสถาบันต่างๆ

1.3 การจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลสถิติของสหกรณ์ สำหรับสหกรณ์แต่ละประเภทอย่างเป็นระบบ เพื่อศึกษาวิจัยและทำรายงานความก้าวหน้าของสหกรณ์แต่ละประเภทประจำปี อันจะเป็นประโยชน์แก่การวางแผนปรับปรุงและพัฒนาขบวนการสหกรณ์ในทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสม และเป็นประโยชน์แก่ประชาชน ชุมชน สังคม และประเทศชาติอย่างแท้จริง

1.4 การส่งเสริมและพัฒนาขบวนการสหกรณ์ ทั้งนี้เพื่อให้ตรงกับความต้องการของประชาชน และเหมาะสมกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ และของโลก

1.5 การวางแผนถ่ายโอนอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบ สำหรับประเทศที่ยังใช้การสหกรณ์ที่รัฐอุปถัมภ์ เพื่อประโยชน์ในการวางแผนถ่ายโอนอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของรัฐในการส่งเสริม การกำกับแนะนำ และการตรวจสอบสหกรณ์ให้แก่ขบวนการสหกรณ์อย่างค่อยเป็นค่อยไปตามความพร้อมและความเจริญก้าวหน้า ในการพึ่งตนเองและการปกครองตนเองได้ของสหกรณ์แต่ละประเภท จนในที่สุดรัฐจะมีอำนาจหน้าที่เพียงรับจดทะเบียนสหกรณ์และควบคุมดูแลให้สหกรณ์ดำเนินงานให้ถูกต้องตามกฎหมายและหลักการสหกรณ์เท่านั้น เช่นเดียวกับการควบคุมดูแลห้างหุ้นส่วนบริษัทหรือองค์การธุรกิจที่เน้นการแสวงหากำไรจากการลงทุนนั่นเอง สหกรณ์และองค์การธุรกิจรูปอื่นในภาคเอกชนก็จะมีความเป็นอิสระเช่นเดียวกัน

2. การจัดประเภทสหกรณ์ในประเทศ การรวมตัวเป็นสหกรณ์ในประเทศต่างๆ นั้นการจัดประเภทของสหกรณ์มี 2 วิธี คือ 1) โดยบทบัญญัติแห่งกฎหมายสหกรณ์ และ 2) โดยคำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์ (ไม่มีบทบัญญัติในกฎหมายสหกรณ์) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 การจัดประเภทสหกรณ์โดยอาศัยบทบัญญัติแห่งกฎหมายสหกรณ์ แบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

ลักษณะที่ 1 ประเทศที่ใช้ระบบกฎหมายสหกรณ์หลายฉบับ เช่น ประเทศญี่ปุ่น และประเทศเกาหลีใต้ เป็นต้น มีกฎหมายสหกรณ์สำหรับสหกรณ์แต่ละประเภท เช่น กฎหมายสหกรณ์การเกษตรสำหรับประเภทสหกรณ์การเกษตร กฎหมายสหกรณ์ประมงสำหรับประเภทสหกรณ์ประมง กฎหมายสหกรณ์ปศุสัตว์สำหรับสหกรณ์ปศุสัตว์ กฎหมายสหกรณ์ป่าไม้สำหรับสหกรณ์ป่าไม้ กฎหมายสหกรณ์เครดิตยูเนียนสำหรับสหกรณ์เครดิตยูเนียน เป็นต้น และในประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศแคนาดา ซึ่งใช้ระบบกฎหมายสหกรณ์หลายฉบับมีกฎหมายสหกรณ์สำหรับสหกรณ์แต่ละประเภทในทำนองเดียวกัน

ลักษณะที่ 2 ประเทศที่ใช้ระบบกฎหมายสหกรณ์ฉบับเดียว เช่น ประเทศไทย และฟิลิปปินส์ เป็นต้น มีกฎหมายสหกรณ์ฉบับเดียวใช้บังคับแก่สหกรณ์ทุกประเภท เช่น พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 และพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ของไทย มาตรา 33 วรรคสุดท้าย บัญญัติไว้เหมือนกันว่า “ประเภทของสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียนให้กำหนดโดยกฎกระทรวง” จึงมีกฎกระทรวง พ.ศ. 2548 ออกตามความในพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ใช้บังคับอยู่ โดยกำหนดให้มีสหกรณ์ 7 ประเภท คือ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ประมง สหกรณ์นิคม สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ สหกรณ์ออมทรัพย์ และสหกรณ์เครดิตยูเนียน

ส่วนประเทศฟิลิปปินส์ ประมวลกฎหมายสหกรณ์สาธารณรัฐฟิลิปปินส์ ค.ศ. 1990 มาตรา 23 ได้แบ่งประเภทสหกรณ์ไว้ 6 ประเภท คือ สหกรณ์สินเชื่อ สหกรณ์ผู้บริโภค สหกรณ์ผู้ผลิต สหกรณ์การตลาด สหกรณ์บริการ และสหกรณ์อเนกประสงค์

**2.2 การจัดประเภทสหกรณ์โดยคำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์** ประเทศต่างๆ ที่ใช้กฎหมายสหกรณ์ฉบับเดียวส่วนมากไม่มีบทบัญญัติว่าด้วยประเภทสหกรณ์ไว้โดยเฉพาะเจาะจง แต่ให้อยู่ในดุลยพินิจของนายทะเบียนสหกรณ์ที่จะกำหนดว่าสหกรณ์ที่เสนอขอจดทะเบียนนั้น ควรจัดให้อยู่ในประเภทใดโดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์ตามที่ปรากฏในร่างข้อบังคับของสหกรณ์นั้นเอง ในทางปฏิบัติจึงมีระเบียบหรือคำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์ เรื่อง การกำหนดประเภทของสหกรณ์ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมของรัฐให้คำแนะนำแก่คณะผู้จัดตั้งสหกรณ์และช่วยเหลือในการกร่างข้อบังคับสหกรณ์

การกำหนดประเภทสหกรณ์ในกลุ่มประเทศเหล่านี้จึงมีลักษณะยืดหยุ่น และสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนซึ่งรวมกลุ่มกันจัดตั้งสหกรณ์ได้เสมอ เช่น ประเทศสิงคโปร์จัดอยู่ในกลุ่มประเทศที่ไม่ได้กำหนดประเภทของสหกรณ์ไว้ในกฎหมาย เป็นต้น

**3. วิวัฒนาการประเภทของสหกรณ์ไทย** การสหกรณ์ในประเทศไทยเริ่มขึ้นใน พ.ศ. 2459 ซึ่งมีสหกรณ์เพียงประเภทเดียวหลังจากนั้นได้มีการเปลี่ยนแปลงประเภทของสหกรณ์ให้สอดคล้องกับสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งมีวิวัฒนาการ ดังนี้ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2555)

**ครั้งที่ 1 พ.ศ. 2459** ประเภทของสหกรณ์ออกตามความในพระราชบัญญัติสมาคมเพิ่มเติม พ.ศ. 2459 มีจำนวน 1 ประเภท เนื่องจากการส่งเสริมการจัดตั้งสหกรณ์หาทุนเพียงประเภทเดียว คือ ประเภทสหกรณ์หาทุน



**ครั้งที่ 2 พ.ศ. 2494** ประเภทของสหกรณ์ออกตามความในพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2471 มาตรา 6 กำหนดให้เสนาบดีประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นคราวๆ ว่าจะยอมรับจดทะเบียนสหกรณ์ชนิดใดและประเภทใดบ้างซึ่งในระยะแรกได้กำหนดให้มีประเภทสหกรณ์จำนวน 8 ประเภท เพราะการจัดตั้งสหกรณ์หาทุนประสบความสำเร็จจึงได้ขยายการส่งเสริมสหกรณ์ประเภทอื่นๆ โดย 7 สหกรณ์แรกเป็นสหกรณ์เอกประสงค์ (ทำธุรกิจเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง) และอีก 1 สหกรณ์เป็นสหกรณ์เอกประสงค์ (ทำธุรกิจได้หลายประเภท) ได้แก่ 1) สหกรณ์หาทุน 2) สหกรณ์เช่าซื้อที่ดินเพื่อเกษตรกรรม 3) สหกรณ์นิคมกสิกรรม 4) สหกรณ์ผู้บริโภคร้านสหกรณ์ 5) สหกรณ์ขายข้าวและพืชผล 6) สหกรณ์บำรุงที่ดิน (สหกรณ์ชลประทาน) 7) สหกรณ์อุตสาหกรรมในครัวเรือน และ 8) สหกรณ์หาทุนและบำรุงที่ดิน

**ครั้งที่ 3 พ.ศ. 2505** ประเภทของสหกรณ์ออกตามความแห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2471 มีจำนวน 20 ประเภท จาก 3 กลุ่มสหกรณ์หลัก เนื่องจากประชาชนมีความต้องการจัดตั้งสหกรณ์หลายประเภทมากขึ้น โดยมี 3 กลุ่มสหกรณ์หลัก ดังนี้

1) กลุ่มสหกรณ์ธุรกิจ (สหกรณ์การเงิน) ประกอบด้วยสหกรณ์ 4 ประเภท คือ สหกรณ์หาทุน สหกรณ์เครดิตเพื่อผลิตกรรม สหกรณ์ออมทรัพย์และเครดิตสำหรับคนมีเงินเดือน และธนาคารสหกรณ์จังหวัด (ชุมชนสหกรณ์การเงินระดับจังหวัด)

2) กลุ่มสหกรณ์ที่ดิน (สหกรณ์เพื่อการจัดหาที่ดินเกษตรกรรม และโครงสร้างพื้นฐานอื่นๆ สำหรับเกษตรกร) ประกอบด้วยสหกรณ์ 6 ประเภท คือ สหกรณ์บำรุงที่ดิน สหกรณ์นิคมกสิกรรม สหกรณ์นิคมเกลือ สหกรณ์ (นิคม) การประมง สหกรณ์การเช่าซื้อที่ดิน และสหกรณ์ผู้เช่าที่ดิน

3) กลุ่มสหกรณ์พาณิชย์ ประกอบด้วยสหกรณ์ 10 ประเภท คือ สหกรณ์ขายข้าว สหกรณ์ขายพืชผลและผลิตผล สหกรณ์ขายเกลือ สหกรณ์ผู้บริโภค (สหกรณ์ร้านค้า) สหกรณ์อุตสาหกรรม สหกรณ์บริการสาธารณูปโภค สหกรณ์บำรุงและค้าสัตว์ สหกรณ์ประมงและสหกรณ์ประมงกลาง สหกรณ์รูปอื่น (เบ็ดเตล็ด) และชุมชนสหกรณ์ขายข้าวและพืชผล

**ครั้งที่ 4 กฎกระทรวง (พ.ศ. 2511)** ประเภทของสหกรณ์ออกตามความในพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 มีจำนวน 8 ประเภท โดยกฎหมายบัญญัติให้รัฐมนตรีประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นคราวๆ ว่าจะรับจดทะเบียนสหกรณ์ประเภทใดในท้องที่ใด รวมทั้งอาชีพของผู้ซึ่งจะเป็นสมาชิกของสหกรณ์แต่ละประเภท ทำให้จำนวนประเภทของสหกรณ์ลดลงจาก 20 ประเภท เหลือเพียง 8 ประเภท ได้แก่

1) สหกรณ์การธุรกิจ มาจากสหกรณ์หาทุน สหกรณ์เครดิตเพื่อผลิตกรรม สหกรณ์ออมทรัพย์และเครดิตชุมชน และสหกรณ์ธุรกิจ

2) สหกรณ์การซื้อ มาจากร้านสหกรณ์ และสหกรณ์ขายส่งแห่งประเทศไทย

3) สหกรณ์การขาย มาจากสหกรณ์ขายข้าว สหกรณ์ขายพืชผล สหกรณ์ขายเกลือ สหกรณ์บำรุงและค้าสัตว์ สหกรณ์ประมงกลาง และสหกรณ์ประมง

4) สหกรณ์บริการ มาจากสหกรณ์บริการสาธารณูปโภค สหกรณ์อุตสาหกรรม สหกรณ์เดินรถ และสหกรณ์เคหสถาน

5) สหกรณ์การเช่าที่ดิน มาจากสหกรณ์เช่าที่ดินเกษตรกรรม

6) สหกรณ์การเช่าซื้อที่ดิน มาจากสหกรณ์ผู้เช่าซื้อที่ดินเกษตรกรรม

7) สหกรณ์นิคม มาจากสหกรณ์กิจกรรม สหกรณ์นิคมฝ้าย สหกรณ์นิคมเกลือ และ สหกรณ์นิคมประมง

8) สหกรณ์อเนกประสงค์ มาจากสหกรณ์เครดิตเพื่อผลิตกรรม

**ครั้งที่ 5 กฎกระทรวง ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2516)** ประเภทสหกรณ์ออกตามความแห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 มีจำนวน 6 ประเภท เนื่องจากข้อจำกัดของความหมายสหกรณ์แต่ละประเภท ก่อให้เกิดปัญหาความไม่สะดวกในทางปฏิบัติ จึงเปลี่ยนประเภทสหกรณ์ใหม่ให้มีจำนวน 6 ประเภท โดยยึดวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์ รวมทั้งอาชีพหรือกิจกรรมหลักของสมาชิก ในการแบ่งประเภทสหกรณ์ทั้ง 6 ประเภท ได้แก่

1) สหกรณ์การเกษตร ดำเนินธุรกิจอเนกประสงค์ มีสมาชิกทั้งหมดเป็นเกษตรกร มีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนผู้ประกอบการอาชีพเกษตรกร

2) สหกรณ์ประมง ดำเนินธุรกิจอเนกประสงค์ มีสมาชิกทั้งหมดเป็นชาวประมง มีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนชาวประมง

3) สหกรณ์นิคม ดำเนินธุรกิจอเนกประสงค์ มีสมาชิกทั้งหมดเป็นเกษตรกรหรือ ชาวนาเกลือ มีวัตถุประสงค์เพื่อการจัดการเกี่ยวกับการถือครองที่ดินทำกินของสมาชิกสหกรณ์

4) สหกรณ์ร้านค้า ดำเนินธุรกิจค้าปลีกและค้าส่ง มีสมาชิกได้หลากหลายอาชีพ มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือผู้บริโภค

5) สหกรณ์บริการ ดำเนินธุรกิจผลิตสินค้าหรืออำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิกผู้ใช้บริการ โดยตรง

6) สหกรณ์ออมทรัพย์ ดำเนินธุรกิจเอกประสงค์ มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมและอำนวยความสะดวกในการออมทรัพย์ และให้สินเชื่อแก่สมาชิก สหกรณ์เครดิตยูเนียนจะรวมอยู่ในประเภทสหกรณ์ออมทรัพย์

**ครั้งที่ 6 กฎกระทรวง (พ.ศ. 2548)** ประเภทสหกรณ์ออกตามความแห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มีจำนวน 7 ประเภท เนื่องจากเดิมรวมสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน เป็นประเภทสหกรณ์ออมทรัพย์ แต่สหกรณ์ออมทรัพย์จัดเป็นสถาบันการเงินตามประกาศกระทรวง การคลัง จึงทำให้ต้องแยกสหกรณ์เครดิตยูเนียนออกมา เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์ สหกรณ์ทั้ง 7 ประเภท ได้แก่

1) สหกรณ์การเกษตร ดำเนินธุรกิจอเนกประสงค์ มีสมาชิกทั้งหมดเป็นเกษตรกร มีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนผู้ประกอบการอาชีพเกษตรกร

2) สหกรณ์ประมง ดำเนินธุรกิจอเนกประสงค์ มีสมาชิกทั้งหมดเป็นชาวประมง มีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนชาวประมง

3) สหกรณ์นิคม ดำเนินธุรกิจอเนกประสงค์ มีสมาชิกทั้งหมดเป็นเกษตรกรหรือ ชาวนาเกลือมีวัตถุประสงค์เพื่อการจัดการเกี่ยวกับการถือครองที่ดินทำกินของสมาชิกสหกรณ์

4) สหกรณ์ร้านค้า ดำเนินธุรกิจค้าปลีกและค้าส่ง มีสมาชิกได้หลากหลายอาชีพ มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือผู้บริโภค

5) สหกรณ์บริการ ดำเนินธุรกิจผลิตสินค้าหรืออำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิกผู้ใช้บริการ โดยตรง

6) สหกรณ์ออมทรัพย์ ดำเนินธุรกิจเอกประสงค์ มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมและอำนวยความสะดวกในการออมทรัพย์และให้สินเชื่อแก่สมาชิก

7) สหกรณ์เครดิตยูเนียน ดำเนินธุรกิจเอกประสงค์ มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมและอำนวยความสะดวกในการออมทรัพย์ของสมาชิกในชุมชน รวมทั้งช่วยเหลือในการรวบรวมผลิตภัณฑ์หรือจำหน่ายสิ่งของให้แก่บรรดาสมาชิก

การแบ่งประเภทสหกรณ์ข้างต้น 7 ประเภทนั้น ยังแบ่งออกเป็นสหกรณ์ภาคการเกษตร ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ประมง และสหกรณ์นิคม ส่วนสหกรณ์นอกภาคการเกษตร ได้แก่ สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ สหกรณ์ออมทรัพย์ และสหกรณ์เครดิตยูเนียน

ครั้งที่ 7 พระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 ได้เพิ่มเติมประเภทสหกรณ์ที่รับจดทะเบียนเพิ่มเติมจากเดิม 7 ประเภท ตามกฎกระทรวง พ.ศ. 2548 เป็น 8 ประเภท โดยประเภทที่ 8 คือ สหกรณ์อื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง แต่ขณะนี้ยังไม่มีกำหนดประเภทเพิ่มตามกฎกระทรวง

ทั้งนี้ ตามกฎหมายสหกรณ์ให้สหกรณ์ประเภทเดียวกันตั้งแต่ 5 สหกรณ์ขึ้นไปรวมกันจัดตั้งเป็นชุมนุมสหกรณ์ได้จัดเป็นการรวมตัวในแนวตั้ง เช่น สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเพชรบุรี รวมตัวกันเป็นชุมนุมสหกรณ์การเกษตรเพชรบุรี จำกัด และชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแต่ละจังหวัดหรือสหกรณ์การเกษตรรวมตัวกันเป็นชุมนุมสหกรณ์ระดับชาติได้ รายละเอียดข้อมูลและสถิติสหกรณ์ในประเทศไทยสามารถสืบค้นเพิ่มเติมได้จากเว็บไซต์กรมส่งเสริมสหกรณ์ [www.cpd.go.th](http://www.cpd.go.th) หรือ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ [www.cad.go.th](http://www.cad.go.th)

โดยสรุป ประเภทของสหกรณ์เป็นกลุ่มสหกรณ์ที่มีความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์หลักอย่างเดียวกัน ปัจจุบันเป็นไปตามกฎกระทรวงกำหนดประเภทสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียน พ.ศ. 2548 กำหนดประเภทสหกรณ์ไว้ 7 ประเภท ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ประมง สหกรณ์นิคม สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ สหกรณ์ออมทรัพย์ และสหกรณ์เครดิตยูเนียน

การจัดแบ่งประเภทของสหกรณ์ เพื่อประโยชน์ในการกำหนดนโยบายของรัฐ การรวมตัวของสหกรณ์ในแนวตั้ง การจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลทางสถิติของสหกรณ์ การส่งเสริมและพัฒนาขบวนการสหกรณ์ และการวางแผนถ่ายโอนอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของรัฐ การจัดประเภทของสหกรณ์ในประเทศต่างๆ มี 2 วิธี ได้แก่ โดยบทบัญญัติแห่งกฎหมายสหกรณ์ และคำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์

วิวัฒนาการประเภทของสหกรณ์ไทยตั้งแต่เริ่มมีสหกรณ์ในประเทศไทย พ.ศ. 2459 จากสหกรณ์เพียงประเภทเดียว ได้มีการเปลี่ยนแปลงหลายครั้งจนปัจจุบันเป็นไปตามกฎกระทรวง พ.ศ. 2548 กำหนดประเภทสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียน กำหนดไว้ 7 ประเภท การดำเนินงานสหกรณ์ทั้ง 7 ประเภทนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์แต่ละประเภท ซึ่งสามารถดำเนินธุรกิจได้เฉพาะตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ของสหกรณ์เท่านั้น ทั้งนี้การดำเนินธุรกิจสหกรณ์ต่างๆ จะกล่าวถึงในตอนต่อไป

กิจกรรม 6.1.3

การแบ่งประเภทสหกรณ์มีประโยชน์อย่างไร จงอธิบาย

(โปรดทำกิจกรรม 6.1.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 6.1 เรื่องที่ 6.1.3)

## แผนการสอนตอนที่ 6.2

### การดำเนินงานสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 6.2 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 6.2.1 การดำเนินงานสหกรณ์ภาคการเกษตรและนอกภาคการเกษตร
- 6.2.2 การดำเนินงานสหกรณ์ครบวงจร

#### แนวคิด

1. การดำเนินงานสหกรณ์ภาคการเกษตรและนอกภาคการเกษตร สามารถดำเนินงานตามกฎหมายสหกรณ์ที่กำหนดไว้ และระบุไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์ การดำเนินงานของสหกรณ์ภาคการเกษตรทั่วไป ได้แก่ การดำเนินธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายหรือธุรกิจซื้อ ธุรกิจรวบรวมผลผลิตหรือธุรกิจขาย ธุรกิจแปรรูปผลผลิต ธุรกิจบริการ และธุรกิจเงินลงทุน โดยสหกรณ์นอกภาคการเกษตรสามารถดำเนินธุรกิจได้เฉพาะบางธุรกิจตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ของสหกรณ์แต่ละประเภท
2. การดำเนินงานสหกรณ์ครบวงจรเป็นการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ทุกธุรกิจที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันเป็นเหตุปัจจัยสนับสนุนซึ่งกันและกัน ตั้งแต่การถือหุ้น ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายหรือธุรกิจซื้อ ธุรกิจรวบรวมผลผลิตหรือธุรกิจขาย ธุรกิจแปรรูปผลผลิต ธุรกิจบริการ และธุรกิจเงินลงทุน รวมถึงการส่งเสริมการออมโดยการฝากเงินกับสหกรณ์และการถือหุ้นเพิ่ม วัตถุประสงค์เพื่อประโยชน์ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของสมาชิก

#### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 6.2.1 “การดำเนินงานสหกรณ์ภาคการเกษตรและนอกภาคการเกษตร” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการดำเนินงานสหกรณ์ภาคการเกษตรและนอกภาคการเกษตรได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 6.2.2 “การดำเนินงานสหกรณ์ครบวงจร” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการดำเนินงานสหกรณ์ครบวงจรได้

## เรื่องที่ 6.2.1

### การดำเนินงานสหกรณ์ภาคการเกษตรและนอกภาคการเกษตร

การดำเนินงานหรือการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ เกิดจากการรวมกลุ่มของบุคคลเพื่อจัดตั้งเป็นสหกรณ์ หลังจากการจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์แล้ว สหกรณ์สามารถดำเนินงานต่างๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่เกิดประโยชน์แก่สมาชิกมากที่สุด ซึ่งสหกรณ์จะต้องกำหนดการดำเนินงานสหกรณ์ไว้ในวัตถุประสงค์ และข้อบังคับของสหกรณ์ การดำเนินงานของสหกรณ์ตามกฎหมายสหกรณ์กำหนดไว้ดังนี้

#### 1. การดำเนินงานสหกรณ์ตามกฎหมายสหกรณ์

การดำเนินงานสหกรณ์ตามกฎหมายสหกรณ์กำหนดไว้ ตามมาตรา 46 ในพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติมตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 และตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 ได้กำหนดให้สหกรณ์สามารถมีอำนาจกระทำการ ดังต่อไปนี้ได้

- 1) ดำเนินธุรกิจการผลิต การค้า การบริการ และอุตสาหกรรมเพื่อประโยชน์สมาชิก
- 2) ให้สวัสดิการหรือการสงเคราะห์ตามสมควรแก่สมาชิกและครอบครัว
- 3) ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่สมาชิก
- 4) ขอหรือรับความช่วยเหลือทางวิชาการจากราชการหรือหน่วยงานของต่างประเทศหรือบุคคลอื่นใด
- 5) รับฝากเงินประเภทออมทรัพย์หรือประเภทประจำจากสมาชิกหรือสหกรณ์อื่น หรือสมาคม ฌาปนกิจสงเคราะห์ซึ่งมีสมาชิกของสมาคมนั้นไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งเป็นสมาชิกของสหกรณ์ผู้รับฝากเงิน หรือนิติบุคคลซึ่งมีบุคลากรหรือลูกจ้างไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของนิติบุคคลนั้น เป็นสมาชิกของสหกรณ์ผู้รับฝากเงิน ทั้งนี้ ตามระเบียบของสหกรณ์ที่ได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์
- 6) ให้กู้ ให้สินเชื่อ ให้ยืม ให้เช่า ให้เช่าซื้อ โอน รับจำนองหรือรับจำนำ ซึ่งทรัพย์สินแก่สมาชิกหรือของสมาชิก
- 7) จัดให้ได้มา ซื้อ ถือกรรมสิทธิ์หรือทรัพย์สิน ครอบครอง กู้ ยืม เช่า เช่าซื้อ รับโอน สิทธิ การเช่าหรือสิทธิการเช่าซื้อ จำนองหรือจำนำ ขายหรือจำหน่ายด้วยวิธีอื่นใดซึ่งทรัพย์สิน
- 8) ให้สหกรณ์อื่นกู้ยืมเงินได้ตามระเบียบของสหกรณ์ที่ได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์
- 9) ดำเนินกิจการอย่างอื่นบรรดาที่เกี่ยวกับหรือเนื่องในการจัดให้สำเร็จแห่งวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

จากพระราชบัญญัติสหกรณ์นั้น จะเห็นได้ว่าสหกรณ์สามารถดำเนินงานหรือดำเนินธุรกิจได้หลายธุรกิจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์ที่จะจัดตั้งขึ้นได้นั้นจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์

ไว้อย่างชัดเจนในข้อบังคับของสหกรณ์ และต้องสอดคล้องกับกฎหมายสหกรณ์ รวมทั้งกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์

การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ในประเทศไทยในสหกรณ์ประเภทต่างๆ โดยทั่วไปแล้วจะคล้ายกัน เช่น สหกรณ์ภาคการเกษตร ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม และสหกรณ์ประมง สามารถดำเนินธุรกิจได้อเนกประสงค์หรือหลายธุรกิจ ส่วนสหกรณ์นอกภาคการเกษตร ได้แก่ สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ จะดำเนินธุรกิจได้เฉพาะบางธุรกิจเท่านั้น ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์แต่ละประเภท ส่วนสหกรณ์เครดิตยูเนียนจัดเป็นสหกรณ์นอกภาคการเกษตร ซึ่งปัจจุบันสามารถดำเนินธุรกิจได้หลากหลายมากขึ้นคล้ายสหกรณ์ภาคการเกษตร

## 2. การดำเนินงานของสหกรณ์โดยทั่วไป

สหกรณ์แต่ละประเภทของประเทศไทยจะดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกันแต่โดยทั่วไปแล้วธุรกิจที่สหกรณ์ดำเนินการส่วนใหญ่ สามารถจัดกลุ่มได้เป็น 6 ธุรกิจ โดยแบ่งเป็นธุรกิจที่ก่อให้เกิดรายได้ให้กับสหกรณ์โดยพิจารณาในด้านสินทรัพย์ของสหกรณ์เป็นการพิจารณาสหกรณ์ในฐานะที่เป็นองค์การของสมาชิก ถ้าสหกรณ์สามารถดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จจะส่งผลต่อสมาชิกสหกรณ์ด้วย ธุรกิจของสหกรณ์โดยทั่วไป ได้แก่ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายหรือธุรกิจซื้อ ธุรกิจรวบรวมผลผลิตหรือธุรกิจขาย ธุรกิจการแปรรูปผลผลิต ธุรกิจบริการ และธุรกิจเงินลงทุน

การแบ่งธุรกิจตามรายงานข้อมูลจากศูนย์สารสนเทศกรมส่งเสริมสหกรณ์ หรือกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ซึ่งรวมธุรกิจรับเงินฝากเป็นธุรกิจหนึ่งของสหกรณ์ จัดเป็นธุรกิจการเงินซึ่งรวมธุรกิจสินเชื่อเข้าไปด้วย ทั้งนี้ เงินรับฝากของสหกรณ์เป็นการจัดหาเงินทุนของสหกรณ์จากการรับฝากเงินเพื่อนำเงินฝากดังกล่าวไปลงทุนในธุรกิจต่างๆ ของสหกรณ์เพื่อให้เกิดรายได้ ธุรกิจเงินรับฝากจากสมาชิกล้วนสหกรณ์มีภาระต้องจ่ายดอกเบี้ยเงินรับฝากเป็นต้นทุนไม่ก่อให้เกิดรายได้ และจากความหมายของธุรกิจจากพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2565) ให้ไว้ ดังนี้ ธุรกิจ หมายถึง การงานประจำเกี่ยวกับอาชีพค้าขาย หรือกิจการอย่างอื่นที่สำคัญและที่ไม่ใช่ราชการ หรือการประกอบกิจการเพื่อมุ่งการค้าหากำไร ดังนั้น ในที่นี้จึงไม่รวมการรับเงินฝากเป็นธุรกิจหนึ่งของสหกรณ์ แต่จัดเป็นการจัดหาเงินทุนแล้วนำเงินทุนนั้นไปลงทุนในธุรกิจอื่นเพื่อก่อให้เกิดรายได้

2.1 ธุรกิจสินเชื่อ หมายถึง การให้สินทรัพย์สิ่งของหรือบริการที่เป็นประโยชน์ตรงกับความต้องการของสมาชิก โดยมีเงื่อนไขเมื่อถึงกำหนดเวลาต้องนำมาส่งคืนพร้อมผลตอบแทน เช่น ดอกเบี้ยหรือผลตอบแทนอื่นๆ ตามข้อตกลงร่วมกันด้วยความเชื่อถือกัน เป็นธุรกิจดั้งเดิมของสหกรณ์ที่มีพื้นฐานมาจากการอยู่ร่วมกันของมนุษย์ที่ต้องการความเชื่อถือไว้วางใจกัน เพื่อแก้ปัญหาความเดือดร้อนของสมาชิกในเรื่องการขาดแคลนเงินทุนในการประกอบอาชีพ การลงทุน ความเป็นอยู่ หรือความเดือดร้อนอื่นๆ ให้สมาชิกมีความเป็นอยู่ดีขึ้น จากการใช้ประโยชน์ไม่ว่าจะเป็นเงินทุนหรือสิ่งของต่างๆ ทดแทนการขาดแคลน

วัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจสินเชื่อ คือ ต้องการให้สมาชิกได้กู้ยืมเงินกับสหกรณ์และสามารถชำระคืนเงินกู้ได้ตามกำหนดทั้งเงินต้นและดอกเบี้ย ซึ่งสหกรณ์จะมีรายได้จากดอกเบี้ยเงินให้กู้กับสมาชิก ทั้งนี้อาจจะให้กู้กับสหกรณ์อื่นๆ ด้วยก็ได้ ดังนั้น ถ้าสหกรณ์ให้สินเชื่อจำนวนมาก และมีอัตราดอกเบี้ยสูง

รายได้จากดอกเบี้ยเงินกู้ของสหกรณ์จำนวนมากด้วย ซึ่งเมื่อสหกรณ์มีกำไรสุทธิจากธุรกิจนี้อาจจะเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจแก่สมาชิกในภายหลังเท่ากับเป็นการคืนดอกเบี้ยเงินกู้แก่สมาชิกส่วนหนึ่ง

สหกรณ์ที่ดำเนินธุรกิจสินเชื่อโดยทั่วไป ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม สหกรณ์ประมง สหกรณ์ออมทรัพย์ และสหกรณ์เครดิตยูเนียน

**2.2 ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย** หมายถึง การจัดหาสิ่งของที่สมาชิกต้องการมาจำหน่ายเพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิก ให้สมาชิกได้ซื้อสินค้าที่มีคุณภาพในราคายุติธรรม ปราศจากการเอาเปรียบหรือเรียกว่า “ธุรกิจซื้อ” คือ สมาชิกรวมกันมาซื้อจากสหกรณ์ โดยสหกรณ์ภาคการเกษตรมักจะทำธุรกิจนี้เพื่อบริการสมาชิกที่ทำการเกษตร สินค้าที่สหกรณ์จัดจำหน่ายจึงมักเป็นวัสดุการเกษตร เช่น ปุ๋ย สารปราบศัตรูพืช พันธุ์พืช น้ำมันรถ รถไถหรือสินค้าอุปโภค เช่น ข้าวสาร เสื้อผ้า ของใช้ในครัวเรือน เป็นต้น สำหรับสหกรณ์ร้านค้าเป็นสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินกิจการด้านนี้โดยตรง โดยเน้นที่สินค้าอุปโภคบริโภค ปัจจุบันอาจจะรวมถึงสหกรณ์บริการ และสหกรณ์เครดิตยูเนียนด้วย

วัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ได้แก่ รายได้จากส่วนต่างของราคาของสิ่งของที่สหกรณ์จัดหามาจำหน่าย เช่น สหกรณ์จัดหาปุ๋ย สำหรับไม้ผลมาตันละ 10,000 บาท ซึ่งรวมถึงค่าขนส่งและค่าใช้จ่ายในการขายแล้ว ถ้าสหกรณ์สามารถนำมาจำหน่ายได้ในราคาตันละ 11,000 บาท สหกรณ์จะมีส่วนต่าง ๆ จากธุรกิจนี้ จำนวน 1,000 บาทต่อตัน ดังนั้นถ้าสหกรณ์จำหน่ายได้มากๆ สหกรณ์จะมีรายได้จากส่วนต่างสูง และจะทำให้สหกรณ์โดยรวมมีกำไรสุทธิจำนวนมากด้วยซึ่งเมื่อสหกรณ์มีกำไรสุทธิจากธุรกิจนี้อาจจะเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจแก่สมาชิกในภายหลังเท่ากับลดราคาปุ๋ยให้สมาชิกส่วนหนึ่ง

สหกรณ์ที่ทำธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม สหกรณ์ประมง สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ และสหกรณ์เครดิตยูเนียน

**2.3 ธุรกิจรวบรวมผลผลิต** หรืออาจเรียกธุรกิจรวบรวมผลผลิตก็ได้ หมายถึง การที่สหกรณ์ดำเนินการรวบรวมผลผลิตของสมาชิกไปจำหน่ายหรือแปรรูป เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับสมาชิกเนื่องจากกลไกทางการตลาดปัจจุบันผู้ซื้อเป็นผู้กำหนดราคาผลผลิต ผู้ซื้อซึ่งเป็นพ่อค้าคนกลางจึงมักจะกำหนดราคาซื้อต่ำ หรืออาจจะเรียก “ธุรกิจขาย” คือ สมาชิกนำผลผลิตมาขายให้สหกรณ์ การรวมกันขายให้กับสหกรณ์เพื่อสหกรณ์นำไปจำหน่ายจะสามารถต่อรองราคากับผู้ซื้อหรือผู้บริโภคได้ เพราะมีปริมาณผลผลิตจำนวนมาก จึงสามารถกำหนดราคาผลผลิตอย่างเป็นธรรม และการขายผลผลิตของสมาชิกให้กับสหกรณ์ ซึ่งสมาชิกมีความเป็นเจ้าของจะมีความเที่ยงธรรม ตลอดจนสามารถทำให้สหกรณ์สามารถวางแผนการผลิตให้เหมาะสมกับตลาดผู้บริโภค โดยสหกรณ์สามารถสำรวจตลาดก่อนแนะนำการผลิต ให้สมาชิกที่มีผลผลิตที่ตลาดต้องการมีช่วงเวลาเก็บเกี่ยวที่เหมาะสม

วัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจรวบรวมผลผลิต เพื่อให้สหกรณ์สามารถรวบรวมผลผลิตจำนวนมากและนำไปจำหน่ายต่อหรือแปรรูป เพื่อสหกรณ์จะได้ส่วนต่างของราคาซื้อจากสมาชิก หรือได้รับค่าบริการจากการดำเนินธุรกิจรวบรวมผลผลิตซึ่งจัดเป็นรายได้ของสหกรณ์ เช่น การรวบรวมข้าวเปลือกของสมาชิก การรวบรวมข้าวโพด การรวบรวมยางพารา การรวบรวมน้ำมันดิบ เป็นต้น เมื่อสหกรณ์มีกำไรสุทธิจากธุรกิจนี้อาจจะเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจแก่สมาชิกในภายหลังเท่ากับเพิ่มราคาผลผลิตให้สมาชิกส่วนหนึ่ง



สหกรณ์ที่ทำธุรกิจการรวบรวมผลผลิต ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร (สหกรณ์โคนมจัดเป็นสหกรณ์การเกษตร) สหกรณ์นิคม และสหกรณ์ประมง ปัจจุบันอาจจะรวมถึงสหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ และสหกรณ์เครดิตยูเนียนด้วย

**2.4 ธุรกิจแปรรูปผลผลิต** หมายถึง กิจกรรมที่สหกรณ์จัดให้มีขึ้นเพื่อการแปรรูปผลผลิตของสมาชิกเพื่อเพิ่มมูลค่าผลผลิตของสมาชิก ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นธุรกิจที่ต่อเนื่องกับธุรกิจรวบรวมผลผลิตของสมาชิก เช่น สหกรณ์การเกษตรรวบรวมข้าวเปลือกของสมาชิก นำมาเข้าโรงสีข้าวของสหกรณ์เพื่อการแปรรูปข้าวเปลือกเป็นข้าวสาร สหกรณ์โคนมรวบรวมน้ำนมดิบจากสมาชิกมาแปรรูปเป็นนมกล่อง ยู เอช ที หรือนมพาสเจอร์ไรซ์ สหกรณ์สวนยางพารารับน้ำยางดิบมาแปรรูปเป็นยางแผ่นรมควัน หรือสหกรณ์โคนมนำวัตถุดิบต่างๆ มาแปรรูปเป็นอาหารสัตว์ เป็นต้น

วัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจแปรรูปผลผลิต ทำให้มีปริมาณธุรกิจเพิ่มขึ้นจากการแปรรูปผลผลิตของสมาชิกและทำให้สหกรณ์มีรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ รวมทั้งเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ด้วยซึ่งวัตถุประสงค์หลักจะทำให้สหกรณ์มีรายได้จากธุรกิจหรือมีกำไรจากการดำเนินธุรกิจ เช่น ธุรกิจการแปรรูปน้ำนมดิบของสมาชิกมาเป็นนมกล่อง ยู เอช ที หรือนมพาสเจอร์ไรซ์ การแปรรูปน้ำยางสดเป็นยางแผ่นรมควัน การแปรรูปลำไยสดเป็นลำไยอบแห้ง การแปรรูปข้าวเปลือกเป็นข้าวสาร การแปรรูปผลปาล์มเป็นน้ำมันปาล์ม เป็นต้น

โดยทั่วไปแล้วธุรกิจแปรรูปของสหกรณ์จะเชื่อมโยงต่อเนื่องกับธุรกิจรวบรวมผลผลิตของสหกรณ์ เช่น สหกรณ์รวบรวมข้าวเปลือกจากสมาชิกนำมาแปรรูปในโรงสีของสหกรณ์ สหกรณ์รวบรวมน้ำนมดิบมาแปรรูปเป็นนมปรุงแต่งรสต่างๆ เป็นต้น

สหกรณ์ที่ทำธุรกิจแปรรูปผลผลิต ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม สหกรณ์ประมง และจะรวมถึงสหกรณ์บริการที่นำผลผลิตต่างๆ ของสมาชิกมาแปรรูป เช่น สหกรณ์หัตถกรรมร่วมบ่อสร้าง สหกรณ์หัตถกรรมต่างๆ ที่นำผ้าไหมมาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าสำเร็จรูป หรือผลิตภัณฑ์อื่นๆ เป็นต้น

**2.5 ธุรกิจบริการ** หมายถึง กิจกรรมที่สหกรณ์จัดให้มีขึ้น เพื่อบริการอำนวยความสะดวกตอบสนองความต้องการของสมาชิก เป็นบริการที่เกี่ยวข้องกับการประกอบอาชีพ เช่น สมาชิกทำนา สหกรณ์จัดบริการรถเกี่ยวข้าว บริการสูบน้ำเพื่อการเกษตร บริการส่งเสริมการเกษตร สมาชิกเลี้ยงโคนม สหกรณ์จัดบริการผสมเทียม การตรวจสุขภาพและรักษาโรค หรือสมาชิกต้องการบ้านที่อยู่อาศัย สหกรณ์จัดบริการปลูกบ้านให้สมาชิก เป็นต้น

วัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจบริการ เพื่อให้สหกรณ์มีรายได้จากค่าบริการต่างๆ จากสมาชิกและบุคคลทั่วไป เช่น บริการรถเกี่ยวข้าว บริการสูบน้ำเพื่อการเกษตร บริการส่งเสริมการเกษตร บริการเคาน์เตอร์บริการ (ชำระค่าน้ำประปา ไฟฟ้า โทรศัพท์ บัตรเครดิต อื่นๆ) บริการทัศนศึกษา และบริการการศึกษาอบรมทางสหกรณ์ต่างๆ เป็นต้น

ธุรกิจบริการของสหกรณ์รวมถึงบริการรถแท็กซี่ ในสหกรณ์แท็กซี่ สหกรณ์รถเล็กบริการ และยังรวมถึงสหกรณ์เคหสถาน และตลาดกลางสินค้าเกษตร เป็นต้น

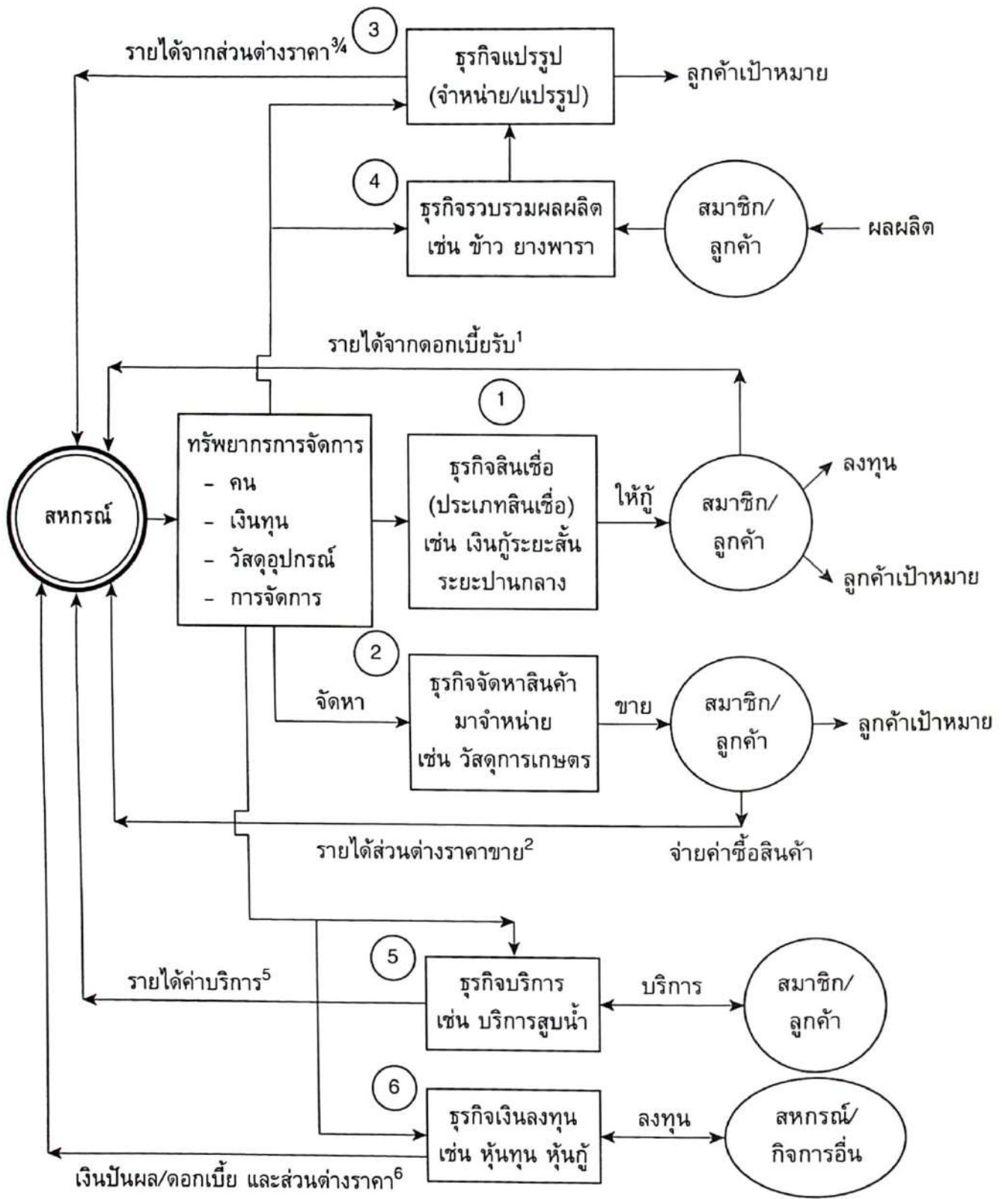
สหกรณ์ที่ทำธุรกิจการบริการ ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม สหกรณ์ประมง สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์บริการ และเครดิตยูเนียน หรือสหกรณ์ทุกประเภทนั่นเอง

2.6 ธุรกิจเงินลงทุน เป็นธุรกิจของสหกรณ์มีเงินทุนจากการระดมทุนจากสมาชิกไม่ว่าจากการออมโดยการถือหุ้นหรือการรับเงินฝากจากสมาชิกก็ตาม สหกรณ์นอกจากการนำเงินทุนดังกล่าวมาลงทุนในธุรกิจต่างๆ ตามที่กล่าวมาแล้ว โดยเฉพาะสหกรณ์ออมทรัพย์หากสหกรณ์มีเงินทุนเหลือก็สามารถนำเงินทุนไปลงทุนในหลักทรัพย์ เช่น หุ้นหรือหุ้นสามัญ หุ้นกู้ หรือพันธบัตร เป็นต้น ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อก่อให้เกิดรายได้สามารถจัดเป็นธุรกิจเงินลงทุนของสหกรณ์ เป็นการลงทุนทางการเงินของสหกรณ์แต่ต้องอยู่ภายใต้กรอบของพระราชบัญญัติสหกรณ์

วัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจเงินลงทุน ส่วนใหญ่จะเป็นธุรกิจของสหกรณ์ขนาดใหญ่ที่มีเงินทุนเหลือจากการให้บริการแก่สมาชิก การที่สหกรณ์นำเงินส่วนเกินไปลงทุนซึ่งอาจจะเป็นหลักทรัพย์ต่างๆ เช่น ลงทุนในหุ้นชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ลงทุนในตั๋วสัญญาใช้เงินชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ลงทุนในพันธบัตรรัฐบาล หุ้นกู้ของบริษัทมหาชนต่างๆ เป็นต้น วัตถุประสงค์สำคัญเพื่อให้สหกรณ์มีรายได้จากเงินลงทุนนั่นเอง เช่น ดอกเบี้ยรับจากเงินลงทุนในหุ้นหุ้นหรือหุ้นสามัญ หรือเงินปันผลตามหุ้นจากการลงทุนซื้อหุ้นหุ้น และส่วนต่างของราคาจากเงินลงทุนกรณีลงทุนในหุ้นสามัญบริษัทมหาชน เป็นต้น

สำหรับสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม และสหกรณ์ประมงสามารถทำธุรกิจได้หลายธุรกิจหรือธุรกิจอเนกประสงค์ ทั้งนี้ ถ้ามีความสามารถจัดทำธุรกิจได้อย่างครบวงจรเพื่ออำนวยความสะดวกได้ตั้งแต่การให้สินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิต ธุรกิจแปรรูปผลผลิต จนถึงธุรกิจบริการต่างๆ ซึ่งเป็นธุรกิจที่ต่อเนื่องกันได้ และยังรวมไปถึงการส่งเสริมการออมทรัพย์โดยการรับฝากเงินจากสมาชิก และโดยการถือหุ้นในสหกรณ์ก็ยิ่งจะทำให้สหกรณ์มีรายได้และเข้มแข็งมากขึ้น

การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์แต่ละธุรกิจวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อการบริการสมาชิก และสหกรณ์จะมีรายได้จากการขายหรือบริการ และสหกรณ์จะมีกำไรจากการดำเนินธุรกิจแต่ละธุรกิจนั่นเอง ซึ่งสามารถสรุปวัตถุประสงค์การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ได้ตามภาพที่ 6.3



ภาพที่ 6.3 ธุรกิจและวัตถุประสงค์การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์

หมายเหตุ: ตัวยก 1, 2, 3, 4, 5 และ 6 เป็นวัตถุประสงค์การธุรกิจแต่ละธุรกิจ

สำหรับการส่งเสริมการออมทรัพย์ โดยการรับฝากเงิน หมายถึง การที่สมาชิกนำเงินมาฝากกับสหกรณ์ สหกรณ์ทำหน้าที่รับฝากเงินของสมาชิกไว้ เมื่อสมาชิกมีความจำเป็นต้องการใช้เงินสามารถถอนเงินฝากดังกล่าวได้ ระหว่างที่ฝากไว้สมาชิกได้รับผลตอบแทนจากสหกรณ์ในรูปดอกเบี้ยเงินฝาก การรับฝากเงินนี้บางครั้งก็รวมอยู่กับธุรกิจสินเชื่อ เนื่องจากต้องอาศัยความเชื่อใจกันจึงจะนำมาฝากไว้ การจัดให้มีขึ้นของการรับฝากเงินจากสมาชิกสหกรณ์ ควรได้รับความสำคัญเป็นลำดับแรกของธุรกิจสหกรณ์ ทั้งนี้เพราะเป็นการสนับสนุนอุดมการณ์สหกรณ์ในการมุ่งให้สมาชิกพึ่งพาตนเองได้ การพึ่งพาตนเองได้จะต้องมีเงินออมเป็นทุนในการประกอบอาชีพ เป็นทุนในการดำเนินชีวิต การรับฝากเงินจึงเป็นการส่งเสริมวินัยในการออมทรัพย์อันเป็นการสร้างความมั่นคงให้กับชีวิตความเป็นอยู่ในอนาคต และเป็นการช่วยเหลือสมาชิกด้วยกัน อันเป็นการเอื้ออาทรระหว่างกันในสถานะสมาชิกที่มีฐานะดีกว่า ช่วยเหลือสมาชิกที่ฐานะด้อยกว่า สมาชิกแข็งแรงช่วยเหลือสมาชิกอ่อนแอกว่า

โดยสรุปแล้ว การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เป็นไปตามข้อกำหนดตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ แต่สหกรณ์บางประเภททำธุรกิจได้จำกัดตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ประเภทนั้น ธุรกิจของสหกรณ์โดยทั่วไป ได้แก่ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิต ธุรกิจแปรรูปผลผลิต ธุรกิจบริการ รวมถึงธุรกิจเงินลงทุน ซึ่งแต่ละธุรกิจที่สหกรณ์ดำเนินการเพื่อให้สหกรณ์มีรายได้ และมีกำไรสุทธิจากการดำเนินธุรกิจเพื่อให้ปันผลคืนแก่สมาชิกผู้ถือหุ้น และเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจที่สมาชิกได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจกับสหกรณ์ เพื่อการเพิ่มฐานะทางเศรษฐกิจแก่สมาชิกนั่นเอง

#### กิจกรรม 6.2.1

การดำเนินงานสหกรณ์ภาคเกษตรและนอกภาคเกษตรต่างกันอย่างไร จงอธิบาย

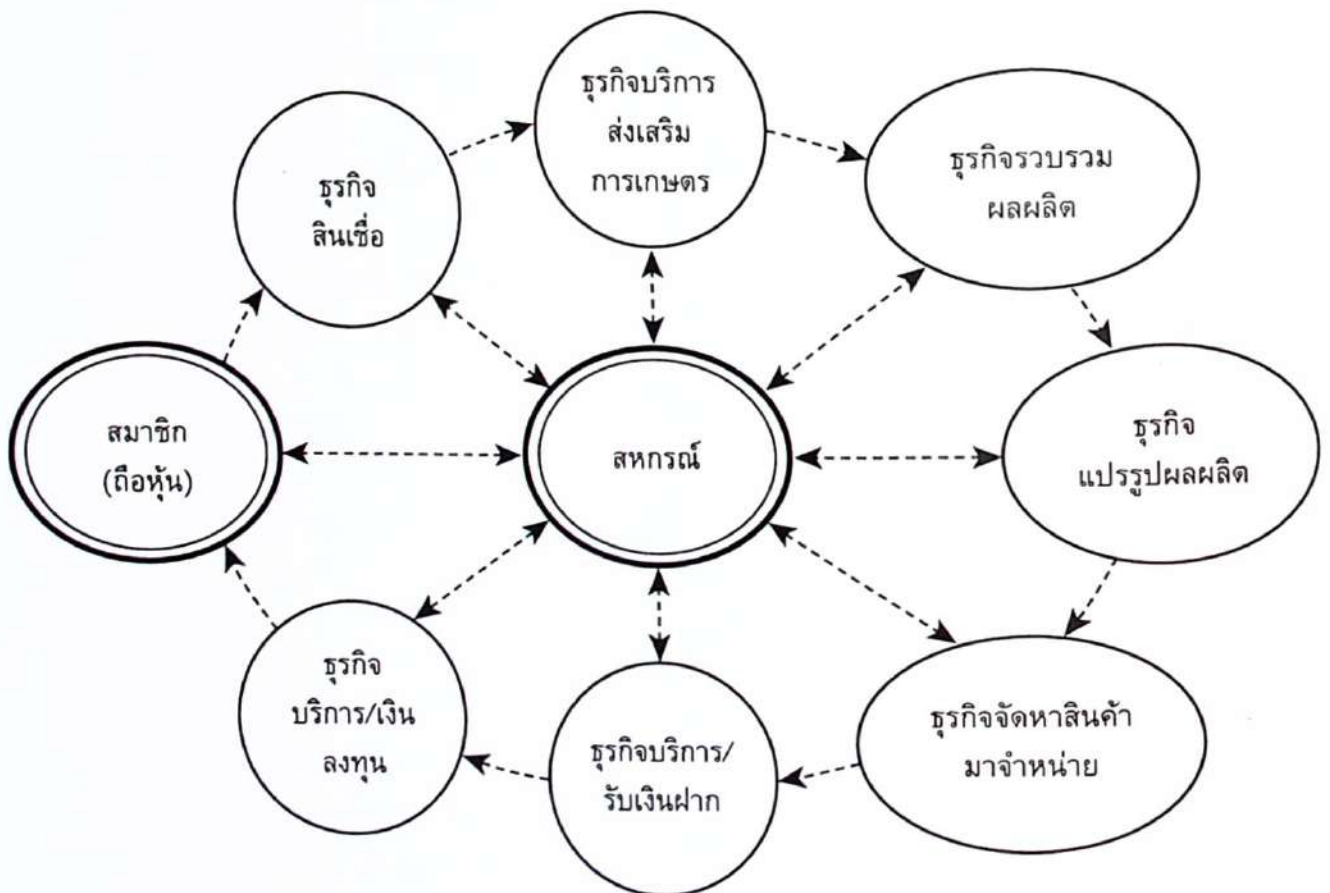
(โปรดทำกิจกรรม 6.2.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 6.2 เรื่องที่ 6.2.1)

## เรื่องที่ 6.2.2

### การดำเนินงานสหกรณ์ครบวงจร

สหกรณ์ภาคการเกษตรสามารถดำเนินธุรกิจได้หลายธุรกิจเพื่อประโยชน์ของทั้งสมาชิกและสหกรณ์ในฐานะองค์กรของสมาชิกด้วย ซึ่งในการทำการเกษตรนั้นสหกรณ์สามารถเสริมหนุนการดำเนินการของสมาชิกเกษตรกรได้ ตั้งแต่การจัดหาปัจจัยการผลิต ที่ดิน แรงงาน เงินทุน และการประกอบการ จนถึงการจัดจำหน่าย การแปรรูป การส่งเสริมการออมเงิน และเสริมสวัสดิการต่างๆ เพื่อประโยชน์ของสมาชิก ซึ่งจะย้อนกลับมาเป็นสมาชิกที่ดีซื่อสัตย์ ภักดีต่อสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง ธุรกิจของสหกรณ์ ได้แก่ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิต ธุรกิจแปรรูปผลผลิต ธุรกิจบริการ และธุรกิจเงินลงทุน สำหรับสหกรณ์นอกภาคการเกษตรอาจจะทำธุรกิจครบวงจรได้น้อย เนื่องจากจำกัดโดยวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ทุกธุรกิจมีความเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงกันเป็นเหตุปัจจัยสนับสนุนซึ่งกันและกันโดยเฉพาะ ซึ่งเรียกว่าการดำเนินธุรกิจแบบครบวงจรก็ว่าได้ ดังภาพที่ 6.4



ภาพที่ 6.4 การดำเนินธุรกิจสหกรณ์ครบวงจร

จากภาพที่ 6.4 ดังกล่าว เริ่มจากสมาชิกรวมตัวกันทำธุรกิจผ่านสหกรณ์ ซึ่งผลประโยชน์เกือบก็จะกลับมาสู่สมาชิกในด้านเศรษฐกิจและสังคมเป็นหลัก และสอดคล้องกับวัฒนธรรม ทั้งนี้เริ่มที่สมาชิกรวมตัวกันถือหุ้นในสหกรณ์ ถ้าสมาชิกมีความต้องการสินเชื่อเพื่อการประกอบอาชีพทางการเกษตรหรือเพื่อการดำเนินชีวิตที่ดีขึ้น สามารถทำธุรกิจสินเชื่อกับสหกรณ์ คือ ขอกู้เงินกับสหกรณ์ได้ เพื่อไปลงทุนประกอบอาชีพ ทั้งนี้ ถ้าสมาชิกต้องการความรู้เพิ่มเติมไม่ว่าจะเป็นการวางแผนในการผลิต การดูแลรักษาหรือบริการอื่นจากสหกรณ์จะขอรับบริการส่งเสริมการเกษตรหรือบริการด้านอื่นๆ เป็นธุรกิจบริการ เพื่อให้ผลผลิตทางการเกษตรของสมาชิกได้มีปริมาณและคุณภาพตามที่ตลาดต้องการ และเมื่อสมาชิกมีผลผลิตทางการเกษตรออกมาแล้ว เพื่อเพิ่มอำนาจในการต่อรองด้านการขายและเรื่องราคาจะทำธุรกิจรวบรวมผลผลิตหรือธุรกิจขายโดยผ่านสหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์อาจจะนำไปขายเพื่อให้ได้ราคาที่ยุติธรรมหรือนำผลผลิตของสมาชิกรวมมาทำธุรกิจแปรรูปผลผลิตต่อ เพื่อเพิ่มผลผลิตให้กับสมาชิกและสหกรณ์ ซึ่งทำให้สมาชิกมีรายได้ ซึ่งนอกจากจะชำระคืนสินเชื่อที่ขอรับจากสหกรณ์แล้ว สมาชิกยังทำธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายหรือธุรกิจซื้อ คือ รวมกันซื้อสินค้าหรือบริการจากสหกรณ์ เช่น ปุ๋ย สารกำจัดศัตรูพืช หรือเครื่องอุปโภคบริโภคผ่านสหกรณ์ เป็นต้น เมื่อรวมกันซื้อจะสามารถซื้อได้ราคาที่ยุติธรรม และเมื่อสมาชิกมีเงินเหลือก็นำมาฝากกับสหกรณ์เป็นธุรกิจบริการรับเงินฝากหรือซื้อหุ้นเพิ่ม ซึ่งสมาชิกก็จะได้รับผลตอบแทนเป็นดอกเบี้ยเงินฝาก และยังเป็นทุนของสหกรณ์ให้สมาชิกรายอื่นกู้ยืมได้อีกด้วย นอกจากนั้นสหกรณ์ยังทำธุรกิจบริการอื่นๆ ตามที่สมาชิกต้องการและยังจัดสวัสดิการอื่นๆ เพื่อการบริการสมาชิกและเพื่อประโยชน์ของสมาชิกโดยรวมนั่นเองและย้อนกลับมาสู่สหกรณ์ด้วย

จากภาพที่ 6.4 จะเห็นได้ว่า สหกรณ์สามารถอำนวยความสะดวกสมาชิกได้ทุกด้านตามความต้องการของสมาชิกเพื่อประโยชน์ของสมาชิกทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม เช่น นายส่งสุข เป็นสมาชิกของสหกรณ์การเกษตรแห่งหนึ่ง ต้องการเงินกู้จำนวน 50,000 บาท ในธุรกิจสินเชื่อ เพื่อไปปลูกข้าว เพื่อเป็นค่าจ้างแรงงานในการทำนาและค่าพันธุ์ข้าว กู้เงินสหกรณ์ไปทำนาแล้วปรากฏว่ามีแมลงศัตรูข้าวระบาดหนักก็ต้องการคำแนะนำช่วยเหลือจากสหกรณ์ในการดูแลแปลงข้าว และจำเป็นต้องใช้ปุ๋ยและสารกำจัดแมลงจะไปขอซื้อจากสหกรณ์ในธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

เมื่อถึงฤดูเก็บเกี่ยวข้าวสมาชิกสามารถขอรับบริการรถเกี่ยวข้าวจากสหกรณ์ และนำข้าวทั้งหมดที่ผลิตได้ส่งขายให้สหกรณ์มีรายได้ 100,000 บาท ซึ่งสหกรณ์นำข้าวเปลือกดังกล่าวไปสีเป็นข้าวสารจำหน่ายต่อไป สมาชิกมีรายได้จากการขายข้าวชำระหนี้เงินกู้ และค่าซื้อปุ๋ย สารกำจัดศัตรูพืช มีเงินเหลือส่วนหนึ่งจะซื้อของใช้ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเครื่องอุปโภคบริโภคในชีวิตประจำวันกลับไป และถ้ามีเงินเหลืออีกจำนวนหนึ่งฝากไว้กับสหกรณ์เพื่อการลงทุนต่อหรือสะสมออมเพิ่มขึ้นต่อไป และเมื่อมีความจำเป็นอื่นก็ขอรับบริการหรือสวัสดิการอื่นจากสหกรณ์ เป็นต้น

ดังนั้น การดำเนินธุรกิจสหกรณ์ครบวงจรนั้น ต้องพิจารณาการบริหารธุรกิจทุกธุรกิจอย่างครบวงจรเพราะทุกธุรกิจของสหกรณ์จะมีความต่อเนื่องเชื่อมโยงกัน ซึ่งใช้หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์เช่นเดียวกัน ตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ของธุรกิจให้ชัดเจนในแต่ละธุรกิจที่จะต่อเนื่องเชื่อมโยงกัน

วัตถุประสงค์สำคัญของธุรกิจครบวงจรของสหกรณ์เพื่อให้สหกรณ์มีรายได้จากการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์นั้น ซึ่งอาจจะเป็นการบริหารธุรกิจสหกรณ์ทั้งสหกรณ์ก็ได้ เพราะความจริงแล้วไม่ว่าสหกรณ์

ทำธุรกิจอะไรก็ตามทุกธุรกิจของสหกรณ์จะต้องมีความต่อเนื่องเชื่อมโยงกันหรือต่อเนื่องกัน เพื่อเสริมการดำเนินงานธุรกิจของสหกรณ์โดยรวม แต่เนื่องจากสหกรณ์ส่วนใหญ่เป็นสหกรณ์ขนาดกลางลงมา และการมีบุคลากรที่มีความสามารถไม่มากนัก โดยเฉพาะคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ที่เข้ามาบริหารสหกรณ์ตามวาระของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เท่านั้น การบริหารจัดการธุรกิจจึงมักจะมองเฉพาะปัญหาเฉพาะหน้ามากกว่าจะมีการบริหารธุรกิจแบบครบวงจร และฝ่ายจัดการสหกรณ์มักได้รับผลตอบแทนที่ไม่จูงใจมากพอที่จะทำให้ฝ่ายจัดการใช้ความสามารถมากพอที่จะบริหารจัดการสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้สหกรณ์ขนาดใหญ่หลายสหกรณ์ในปัจจุบันที่เริ่มให้ความสำคัญ และนำแนวทางการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์มาเป็นแนวในการบริหารจัดการสหกรณ์มากขึ้น โดยเฉพาะสหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่ และสหกรณ์เครดิตยูเนียนขนาดใหญ่

การดำเนินธุรกิจครบวงจรมันเป็นการบริหารธุรกิจสหกรณ์ทั้งสหกรณ์นั่นเอง จะต้องมีการประเมินสภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์หรือวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินตามกลยุทธ์ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ รายละเอียดจะได้ศึกษาในตอนต่อไป

การบริหารธุรกิจสหกรณ์ครบวงจรเป็นเป้าหมายสูงสุดที่สหกรณ์ต้องการดำเนินการ เพราะจะทำให้ทุกกิจกรรมของสมาชิกที่ดำเนินการโดยผ่านวิธีการสหกรณ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อสมาชิกและสหกรณ์ และทำให้สมาชิกภักดีต่อสหกรณ์อย่างยั่งยืน สมาชิกต้องการอะไรสหกรณ์ทำได้หรือสหกรณ์ต้องการขยายธุรกิจหรือบริการใดให้คำนึงถึงสหกรณ์ตั้งแต่เกิดจนตายก็ว่าได้ เพราะประโยชน์สุดท้ายก็จะกลับคืนมาสู่สมาชิกทุกคนนั่นเอง

ทั้งนี้ สหกรณ์ประเภทเดียวกันสามารถรวมตัวกันจัดตั้งเป็นชุมนุมสหกรณ์ถือเป็นการเกื้อหนุนการดำเนินงานสหกรณ์เพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองมากยิ่งขึ้น ถือเป็นการรวมตัวในแนวตั้ง ส่วนสหกรณ์ในระดับเดียวกันหรือต่างประเภทกันสามารถรวมตัวเป็นเครือข่ายสหกรณ์ทำธุรกิจร่วมกัน เช่น สหกรณ์การเกษตรรวมเครือข่ายกับสหกรณ์ร้านค้า หรือสหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นต้น

### กิจกรรม 6.2.2

การดำเนินธุรกิจสหกรณ์ครบวงจรหมายความว่าอย่างไร จงอธิบาย

(โปรดทำกิจกรรม 6.2.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 6.2 เรื่องที่ 6.2.2)

## แผนการสอนตอนที่ 6.3

### แนวคิดการบริหารสหกรณ์เชิงกลยุทธ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 6.3 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 6.3.1 ความหมาย ความสำคัญ และกระบวนการบริหารสหกรณ์เชิงกลยุทธ์
- 6.3.2 การประเมินสภาพแวดล้อมของสหกรณ์
- 6.3.3 การวางแผนกลยุทธ์สหกรณ์
- 6.3.4 การดำเนินกลยุทธ์สหกรณ์
- 6.3.5 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์สหกรณ์

#### แนวคิด

1. การบริหารสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดแผนกลยุทธ์ การดำเนินตามแผนกลยุทธ์ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ของสหกรณ์ ความสำคัญของการบริหารสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ช่วยให้สหกรณ์กำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางในอนาคตได้อย่างชัดเจน ทำให้สหกรณ์ต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างกว้างขวาง คำนึงถึงผลทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การบริหารสหกรณ์มุ่งเน้นที่ประสิทธิภาพและประสิทธิผล กระบวนการบริหารสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ มี 4 ขั้นตอน ได้แก่ การประเมินสภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์หรือวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์หรือนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์
2. การประเมินสภาพแวดล้อมสหกรณ์ เป็นการวิเคราะห์และการประเมินสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ที่กระทบต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ทั้งในระดับสหกรณ์และระดับธุรกิจ เพื่อทราบจุดแข็งและจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของสหกรณ์
3. การวางแผนกลยุทธ์สหกรณ์ เป็นขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์ของสหกรณ์ หลังจากการประเมินสภาพแวดล้อมของสหกรณ์แล้วนำมาจับคู่กำหนดเป็นกลยุทธ์ของสหกรณ์ในระดับสหกรณ์และในระดับธุรกิจ
4. การดำเนินกลยุทธ์สหกรณ์ เป็นการแปลงกลยุทธ์สหกรณ์ไปเป็นแผนปฏิบัติการ แผนงาน โครงการและกิจกรรม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป
5. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์สหกรณ์ เป็นการพิจารณาว่ากลยุทธ์ที่สหกรณ์กำหนดขึ้นสามารถใช้ได้ดี และทำให้บรรลุผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ ส่วนการประเมินกลยุทธ์เป็นการวัดเพื่อประเมินการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้



### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 6.3.1 “ความหมาย ความสำคัญ และกระบวนการบริหารสหกรณ์เชิงกลยุทธ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมาย ความสำคัญ และกระบวนการบริหารสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 6.3.2 “การประเมินสภาพแวดล้อมของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการประเมินสภาพแวดล้อมของสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 6.3.3 “การวางแผนกลยุทธ์สหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการวางแผนกลยุทธ์สหกรณ์ได้
4. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 6.3.4 “การดำเนินกลยุทธ์สหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการดำเนินกลยุทธ์สหกรณ์ได้
5. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 6.3.5 “การควบคุมและประเมินกลยุทธ์สหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการควบคุมและประเมินกลยุทธ์สหกรณ์ได้

## เรื่องที่ 6.3.1

### ความหมาย ความสำคัญ และกระบวนการบริหารสหกรณ์เชิงกลยุทธ์

สหกรณ์เป็นองค์การธุรกิจหนึ่งที่ทำเนนกิจกรรมทางธุรกิจกับสมาชิกเป็นหลักเพื่อสนองความต้องการของสมาชิกทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมอันดีงาม สหกรณ์ในประเทศไทยมีหลายประเภทการดำเนินธุรกิจหลักตามประเภทของสหกรณ์ ซึ่งแต่ละสหกรณ์อาจจะดำเนินธุรกิจเฉพาะด้าน เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ หรือสหกรณ์ร้านค้า เป็นต้น แต่บางสหกรณ์จะดำเนินธุรกิจหลายด้าน เช่น สหกรณ์ภาคการเกษตร เป็นต้น การบริหารสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์ของสหกรณ์นั้น ต้องพิจารณาเป็นสองระดับ คือ สหกรณ์ทั้งสหกรณ์หรือระดับองค์การ และธุรกิจของสหกรณ์แต่ละธุรกิจ เพราะสหกรณ์โดยรวมจะประสบความสำเร็จได้ การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์แต่ละธุรกิจต้องประสบความสำเร็จมาก่อน เช่น ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจรวบรวมผลผลิตของสมาชิกประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของแต่ละธุรกิจจะรวมเป็นธุรกิจทั้งหมดของสหกรณ์ ซึ่งจะนำสหกรณ์โดยรวมประสบความสำเร็จด้วย ในที่นี้จึงเน้นการบริหารสหกรณ์ในแต่ละธุรกิจในเชิงกลยุทธ์มุ่งทำให้ธุรกิจสหกรณ์ประสบความสำเร็จแล้ว สหกรณ์จะประสบความสำเร็จด้วย

อนึ่ง ความหมาย ความสำคัญ และกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้มีนักวิชาการได้สรุปไว้หลายแนวทาง และมีการปรับปรุงเพิ่มเติมในบางประเด็นที่อาจจะแตกต่างกันบ้าง แต่โดยหลักการจะเป็นไปในทิศทางเดียวกันตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### I. ความหมายของการบริหารสหกรณ์เชิงกลยุทธ์

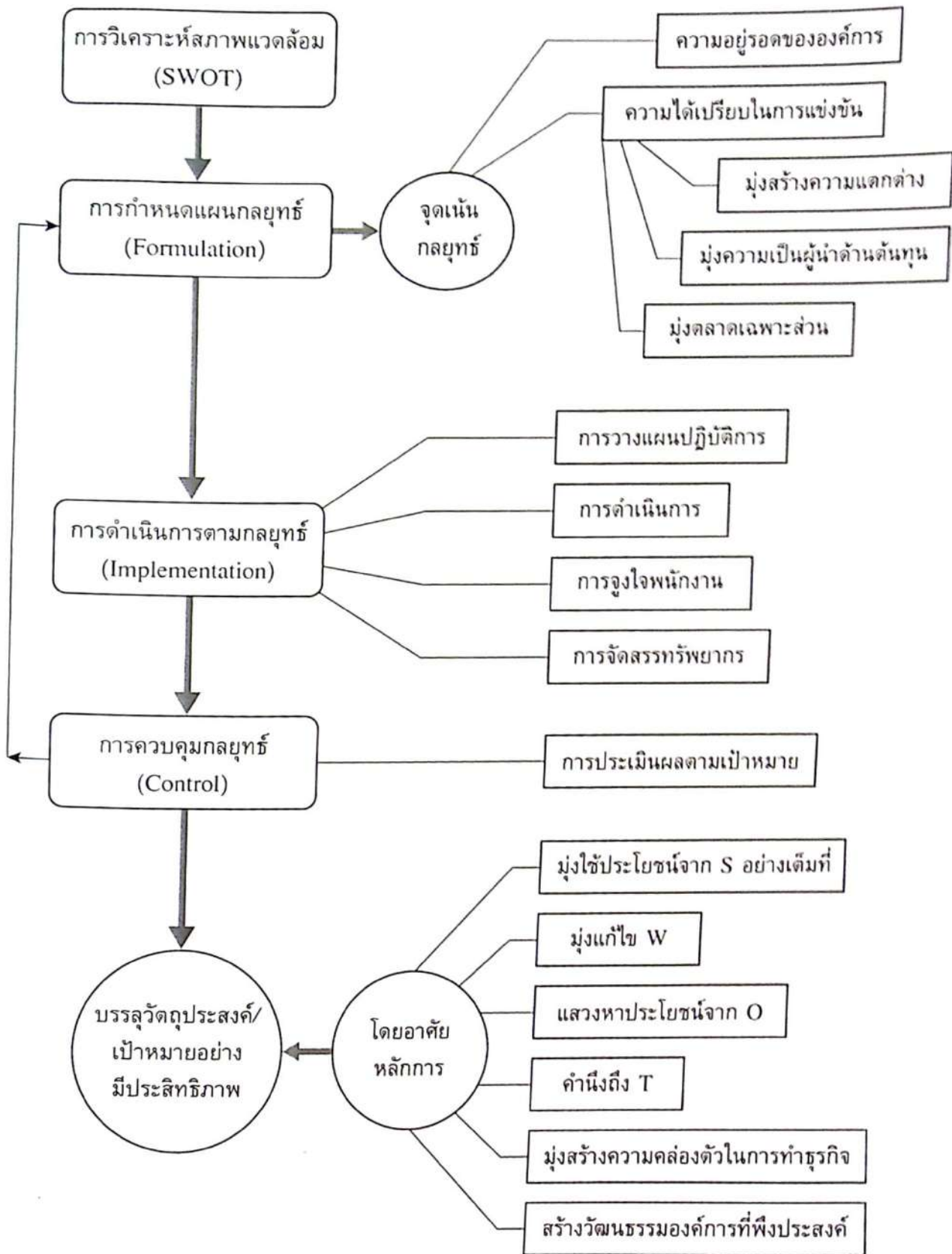
กลยุทธ์ (Strategy) มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้ ฟิตส์ และเลย์ (Fitts and Lei, 2000, p. 6) กลยุทธ์เป็นความคิด แผนงาน และการกระทำที่องค์การนำมาใช้ก่อให้เกิดผลสำเร็จและได้เปรียบคู่แข่งชั้นเชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 2002, p. 203) กลยุทธ์ หมายถึง แผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการที่มีความสำคัญสำหรับองค์การเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประโยชน์ในการแข่งขัน อนิวิช แก้วจำนงค์ (2551, น. 2) กลยุทธ์ หมายถึง แบบแผนหรือวิธีการที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติโดยผ่านการตัดสินใจและการประเมินแล้วว่าสามารถนำไปบรรลุผลสำเร็จได้ตามที่องค์การต้องการ กิ่งพร ทองใบ (2545, น. 5) กลยุทธ์ หมายถึง แผนระยะยาวขององค์การที่กำหนดขึ้นโดยอาศัยการประเมินสภาวะแวดล้อมขององค์การเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คำว่า “กลยุทธ์” นี้ในบางตำราหรือบางวิชาชีพก็ใช้ว่า “ยุทธศาสตร์” ซึ่งเป็นคำที่นิยมใช้ในทางการทหารมากกว่าวิชาชีพอื่น ๆ

ส่วน การจัดการหรือบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ต่างกัน ดังนี้ กิ่งพร ทองใบ (2545, น. 5) การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผน การดำเนินการ และการควบคุมในแนวทางเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จุดเน้นทางการจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งพิจารณาในแง่กระบวนการหรือหน้าที่ทางการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การดำเนินการ หรือการนำแผนไปปฏิบัติ และการควบคุมในเชิงกลยุทธ์ กล่าวคือ การเลือกทางเลือกในการจัดการที่เหมาะสมโดยอาศัยการประเมินสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกในระยะยาว

ชาว์ โรจนแสง และโอภาวดี เข็มทอง (2548, น. 1-7) การจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Business Strategic Management) หมายถึง การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Formulation) การดำเนินกลยุทธ์ (Implementation) และการควบคุมกลยุทธ์ (Control) เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การกำหนดกลยุทธ์จะมีความสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจที่เรียกว่าการวิเคราะห์ SWOT (Strengths: S, Weaknesses: W, Opportunities: O, Threats: T) การดำเนินกลยุทธ์เป็นการดำเนินการตามเป้าหมายโดยเริ่มจากการวางแผนปฏิบัติการ การดำเนินการ การจูงใจพนักงาน การจัดสรรทรัพยากรเพื่อบรรลุเป้าหมายธุรกิจที่กำหนดไว้ การควบคุมกลยุทธ์เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานตามเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

สหกรณ์เป็นองค์การธุรกิจหนึ่งการบริหารจัดการสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ใช้หลักการจัดการเช่นเดียวกับธุรกิจทั่วไป แม้ว่าเป้าหมายสุดท้ายของธุรกิจสหกรณ์จะต่างกับธุรกิจทั่วไป แต่อย่างไรก็ตามเป้าหมายพื้นฐานต้องการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารสหกรณ์เชิงกลยุทธ์เป็นแนวทางที่จะทำให้การบริหารสหกรณ์บรรลุตามเป้าหมาย ดังนั้น การบริหารสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดแผนกลยุทธ์ การดำเนินตามแผนกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์ เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ของสหกรณ์ โดยยึดหลักการสำคัญ ได้แก่ 1) มุ่งใช้ประโยชน์จากความเข้มแข็ง (S) ของธุรกิจอย่างเต็มที่ 2) มุ่งแก้ไขข้อบกพร่องหรือความอ่อนแอ (W) ของธุรกิจ 3) มุ่งแสวงหาผลประโยชน์ (O) จากความได้เปรียบของธุรกิจ 4) คำนึงถึงข้อเสียเปรียบหรือข้อจำกัด (T) ของธุรกิจ 5) มุ่งสร้างความคล่องตัวให้กับธุรกิจ และ 6) สร้างวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของธุรกิจ การบริหารสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ สามารถสรุปได้ดังภาพที่ 6.5



ภาพที่ 6.5 การบริหารสหกรณ์เชิงกลยุทธ์

## 2. ความสำคัญของการบริหารสหกรณ์เชิงกลยุทธ์

การบริหารสหกรณ์เชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการดำเนินงานสหกรณ์โดยรวมและการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์แต่ละธุรกิจ ดังนี้

2.1 ทำให้สหกรณ์มีการกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และทิศทางที่ชัดเจน ด้วยการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ทั้งในระดับองค์กร และในระดับธุรกิจ จึงจะนำมาสู่การกำหนดแผนกลยุทธ์ การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย

2.2 ทำให้สหกรณ์ต้องมีการคำนึงถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างกว้างขวาง หมายถึง ผู้ที่มีส่วนในการตัดสินใจและกำหนดนโยบายของสหกรณ์ ได้แก่ สมาชิก กรรมการ ฝ่ายจัดการ สมาคมการค้า ผู้ขายส่ง วัตถุดิบ ผู้จำหน่าย ผู้ลงทุน ชุมชนในท้องถิ่น และรัฐบาล ซึ่งการกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์ของสหกรณ์จะต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องเหล่านี้ด้วย

2.3 ทำให้สหกรณ์ต้องคำนึงถึงผลทั้งระยะสั้นและระยะยาว การบริหารเชิงกลยุทธ์ทำให้ผู้บริหารสหกรณ์ต้องกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ระยะยาวขึ้นก่อน หลังจากนั้นจึงมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบในระดับต่ำลงมานำกลยุทธ์ระยะยาวเหล่านั้นไปกำหนดแผนปฏิบัติงานตามหน้าที่ของธุรกิจในแต่ละด้าน ได้แก่ แผนปฏิบัติการการตลาด การผลิตหรือการบริการ ทรัพยากรมนุษย์ และการเงิน ดังนั้น กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นผลให้ผู้บริหารได้คำนึงถึงความสอดคล้องของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานอันเป็นผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

2.4 ทำให้การบริหารสหกรณ์มุ่งเน้นทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นเกณฑ์ที่ใช้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงาน และการควบคุมการดำเนินงานด้วย

นอกจากนั้น การบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้มีการคาดคะเนปัญหาและแนวทางแก้ไขไว้ล่วงหน้ายังช่วยในการสร้างผู้นำทำให้ผู้บริหารสหกรณ์มีวิสัยทัศน์กว้างไกล

โดยสรุปแล้ว การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดแผนกลยุทธ์ การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ และการควบคุมเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์จะมีความสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก การดำเนินกลยุทธ์เป็นการดำเนินการตามเป้าหมาย การควบคุมกลยุทธ์เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานตามเป้าหมายของธุรกิจที่กำหนดไว้ ดังนั้น การบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การกำหนดแผนกลยุทธ์ การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์ เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ของสหกรณ์ทั้งในระดับสหกรณ์ และในระดับธุรกิจ

ความสำคัญของการบริหารสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ ได้แก่ ช่วยให้สหกรณ์กำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางในอนาคตได้อย่างชัดเจน ทำให้สหกรณ์ต้องคำนึงถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างกว้างขวาง คำนึงถึงผลทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การบริหารสหกรณ์มุ่งเน้นที่ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### 3. กระบวนการบริหารสหกรณ์เชิงกลยุทธ์

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นขั้นตอนในการจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์ ตั้งแต่การกำหนดแผนหรือวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์ ทั้งนี้ ได้มีผู้สรุปกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

กึ่งพร ทองใบ (2545, น. 14) แสดงขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 การประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร (External and Internal Environment Analysis) การประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ สภาวะแวดล้อมโดยทั่วไป และสภาวะแวดล้อมของการดำเนินงาน และการประเมินสภาวะแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ โครงสร้างขององค์กร ระบบและระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน บรรยากาศการทำงาน และทรัพยากรการจัดการ ขั้นที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุทิศทางหรือภารกิจหลัก การกำหนดเป้าหมาย การพัฒนากลยุทธ์ และการกำหนดนโยบาย ขั้นที่ 3 การดำเนินกลยุทธ์ (Strategic Implementation) ประกอบด้วย โครงการ งบประมาณ และระเบียบวิธีปฏิบัติงาน และขั้นที่ 4 การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Controlling) ประกอบด้วย การจัดตั้งมาตรฐาน การวัดผลการปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน และการดำเนินการแก้ไข

เฟร็ด อาร์ เดวิด (อ้างถึงใน สาโรจน์ โอพิทักษ์ชิวิน, 2545, น. 5, น. 14) ได้อธิบายกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (The Strategic Management Process) ประกอบด้วยขั้นตอน 3 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การสร้างกลยุทธ์ ประกอบด้วย การพัฒนาคำประกาศ และวิชั่น (Vision) และมิชชั่น (Mission) การตรวจสอบภายนอกและภายในองค์กร ขั้นที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย การกำหนดการประเมินและการเลือกกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การผลิต การปฏิบัติการ การตลาด การเงิน การบัญชี และการวิจัย และขั้นที่ 3 การประเมินกลยุทธ์ การวัดและประเมินผลการประกอบการ

เชาว์ โรจนแสง (2548, น. 1) ได้แสดงแบบจำลองการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การประเมินสภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการควบคุม

ดังนั้นสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

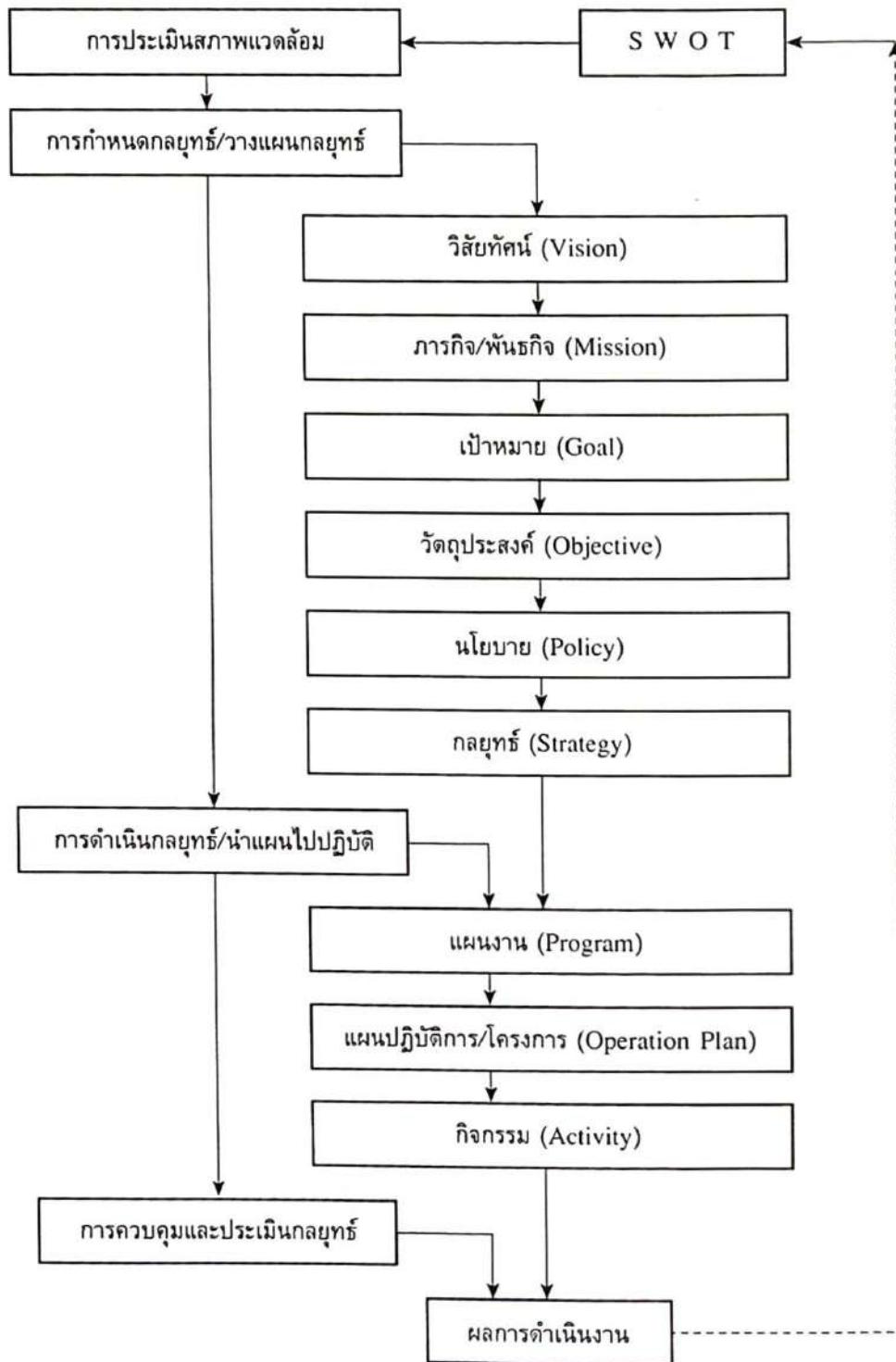
**ขั้นที่ 1 การประเมินสภาพแวดล้อม** เป็นการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายนอก และภายในสหกรณ์ที่กระทบต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ทั้งในระดับสหกรณ์และในระดับธุรกิจ หรือที่เรียกว่าการวิเคราะห์ SWOT นั่นเอง เพื่อต้องการทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจสหกรณ์ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของสหกรณ์ การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อการทำงานสหกรณ์ เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกสหกรณ์

**ขั้นที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์หรือการวางแผนกลยุทธ์** ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์ของสหกรณ์ทั้งในระดับสหกรณ์และระดับธุรกิจ หลังจากที่ได้ประเมินสภาพแวดล้อมแล้ว เพื่อจะได้นำไปสู่การดำเนินการตามกลยุทธ์ เพื่อการบรรลุเป้าหมายต่อไป

**ขั้นที่ 3 การดำเนินกลยุทธ์หรือการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ** เป็นการแปลงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการและดำเนินการจริง ซึ่งประกอบด้วย แผนงาน แผนปฏิบัติการ โครงการ และกิจกรรม

ขั้นที่ 4 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐาน การวัดผลการปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน และการดำเนินการแก้ไข

โดยสรุป กระบวนการบริหารสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ การประเมินสภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์หรือการวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์หรือการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ดังภาพที่ 6.6



ภาพที่ 6.6 กระบวนการบริหารสหกรณ์เชิงกลยุทธ์

กระบวนการบริหารสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย “การประเมินสภาพแวดล้อม” ทั้งภายในและภายนอก หรือการวิเคราะห์ SWOT หลังจากนั้นนำมาสู่ “การกำหนดกลยุทธ์” หรือการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย

**วิสัยทัศน์ (Vision)** เป็นการกำหนดทิศทาง แนวทาง หรือเป้าหมายที่พึงปรารถนาในอนาคตให้สอดคล้องกับปรัชญาหรืออุดมการณ์ของสหกรณ์ โดยมีสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จ เป็นองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ที่กำหนดโดยผู้บริหารสูงสุดของสหกรณ์

**ภารกิจหรือพันธกิจ (Mission)** เป็นถ้อยแถลงความมุ่งหมายของการดำรงอยู่ของสหกรณ์ภายในองค์กรการ เป็นสิ่งที่สะท้อนถึงปรัชญาและวิสัยทัศน์ขององค์กรการ ซึ่งเป็นถ้อยแถลงที่กำหนดสิ่งที่เป็นภารกิจหลักขององค์กรการหรือสหกรณ์

**เป้าหมายหรือจุดหมาย (Goal)** เป็นสิ่งที่กำหนดให้เป็นผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายที่พึงปรารถนาภายในระยะเวลาใดเวลาหนึ่งที่องค์กรการหรือสหกรณ์ต้องการให้เกิดขึ้นในช่วงเวลาข้างหน้า

**วัตถุประสงค์ (Objective)** เป็นเงื่อนไขต่างๆ ที่ต้องการจะได้รับในอนาคตเมื่อได้กระทำสิ่งต่างๆ ที่จัดในขอบข่ายพันธกิจขององค์กรการ

**นโยบาย (Policy)** เป็นแนวทางที่องค์กรการยึดเป็นกรอบในการวินิจฉัยเลือกที่จะดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และจุดหมายที่ต้องการ นโยบายจึงเป็นถ้อยแถลงที่บ่งบอกถึงหลักการปฏิบัติหรือหลักเกณฑ์การทำงานขององค์กรการ การกำหนดนโยบายจึงเป็นการกำหนดกรอบ กำหนดเกณฑ์ในการเลือกสรรสิ่งต่างๆ ที่พึงกระทำ

**กลยุทธ์ (Strategy)** วิธีการหรือแนวปฏิบัติที่องค์กรการยึดเป็นกรอบสำหรับเลือกแผนงาน/งาน/โครงการ ที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และจุดหมายที่องค์กรการกำหนด

ขั้นต่อไปเป็น “การดำเนินกลยุทธ์” หรือนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย

**แผนงาน (Program)** เป็นแผนรวมของแผนปฏิบัติการ เป็นแผนที่กำหนดเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องปฏิบัติ หรืออีกนัยหนึ่ง คือ ขั้นตอนต่างๆ แยกแยะเป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องในการที่จะนำมาซึ่งผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

**แผนปฏิบัติการ (Operation Plan)** เป็นแผนปฏิบัติการเป็นแผนซึ่งกำหนดกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องปฏิบัติโดยให้รายละเอียดว่า จะทำอะไร อย่างไร ที่ใด เมื่อไหร่ โดยใคร และใช้งบประมาณเท่าใด แผนปฏิบัติการมีรายละเอียดที่เป็นรูปธรรมในระดับที่ทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถนำไปดำเนินการได้

**กิจกรรม (Activity)** เป็นรายละเอียดปลีกย่อยของกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องการดำเนินการในแผนปฏิบัติการหรือโครงการ

ขั้นสุดท้ายของการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ ได้แก่ “การควบคุมและประเมินกลยุทธ์” เป็นการเทียบกับการดำเนินงานกับแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงให้สอดคล้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป



### กิจกรรม 6.3.1

การบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์หมายถึงอะไร และมีความสำคัญอย่างไรต่อสหกรณ์  
จงอธิบาย

(โปรดทำกิจกรรม 6.3.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 6.3 เรื่องที่ 6.3.1)

## เรื่องที่ 6.3.2

### การประเมินสภาพแวดล้อมของสหกรณ์

การประเมินสภาพแวดล้อม หรือการประเมินสถานการณ์ เป็นการประเมินทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ที่กระทบต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ทั้งในระดับสหกรณ์และระดับธุรกิจ หรือเรียกว่า “การวิเคราะห์ SWOT” เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสหกรณ์ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกสหกรณ์ เมื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสหกรณ์ได้แล้วนำมาสู่การประเมินสภาพแวดล้อมโดยรวมทั้งภายในเพื่อทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของสหกรณ์ และประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อทราบโอกาสและอุปสรรคของสหกรณ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ มีแนวทางในการวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมของสหกรณ์ ดังนี้

#### 1. การวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกสหกรณ์

สภาพแวดล้อมภายนอกสหกรณ์ หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่อยู่ภายนอกและมีอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ สิ่งเหล่านี้ผู้บริหารสหกรณ์ไม่สามารถควบคุมได้ แต่จำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ของสหกรณ์ให้สอดคล้องเหมาะสม สภาพแวดล้อมภายนอกสหกรณ์สามารถจำแนกได้เป็นสภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมของการดำเนินงาน

1.1 สภาพแวดล้อมทั่วไป เป็นสภาพแวดล้อมที่ไม่มีผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานในระยะสั้นแต่จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในระยะยาวของสหกรณ์ สภาพแวดล้อมทั่วไป เช่น สภาพเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยี การเมือง และกฎหมาย เป็นต้น

1.2 สภาพแวดล้อมของการดำเนินงาน เป็นสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ แต่เป็นสภาพแวดล้อมที่อยู่ภายนอกสหกรณ์ เช่น คู่แข่งขัน ลูกค้า ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ สมาชิก หรือผู้ถือหุ้น เจ้าหนี้ กลุ่มผลประโยชน์ สหภาพแรงงาน สมาคมการค้า สาธารณชน และรัฐบาล เป็นต้น

การประเมินสภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมของการดำเนินงาน จะทำให้ผู้บริหารสหกรณ์ตระหนักถึงโอกาสและอุปสรรคของสหกรณ์ระยะยาว การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมดังกล่าว อาจก่อให้เกิดได้ทั้งโอกาสและอุปสรรคแก่สหกรณ์ จุดมุ่งหมายไม่ใช่ที่จะพัฒนาทุกๆ ปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อธุรกิจสหกรณ์ แต่มีจุดประสงค์ที่จะระบุถึงตัวแปรที่ให้การตอบสนองที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง สหกรณ์ควรตอบสนองเชิงรุกและเชิงรับต่อปัจจัยโดยการวางแผนกลยุทธ์ที่สามารถฉวยประโยชน์จากโอกาสภายนอกหรือลดผลกระทบจากอุปสรรค

กระบวนการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกสหกรณ์นั้น จำเป็นต้องให้คณะกรรมการดำเนินการฝ่ายจัดการ และสมาชิกชั้นนำเข้ามาเกี่ยวข้องมากที่สุดที่จะทำได้เพื่อจะได้มีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารจัดการสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ก่อให้เกิดความเข้าใจ และค้ำประกันสัญญาจากสมาชิกทั้งหลายภายในสหกรณ์ บุคคลในสหกรณ์จะรู้สึกพึงพอใจที่มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น และได้รับความเข้าใจที่ดีขึ้นเกี่ยวกับธุรกิจของสหกรณ์ที่ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง

การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก เริ่มตั้งแต่ประมวลข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายนอกที่กระทบต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ดังที่กล่าวแล้ว และจัดทำรายงานผลการประมวลข้อมูลสารสนเทศเป็นระยะๆ เช่น ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง และกฎหมาย เป็นต้น

หลังจากนั้นนำมาสู่การวิเคราะห์และประเมินค่า โดยมีการประชุมร่วมกันของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ สมาชิกชั้นนำ เป็นต้น เพื่อจะได้ประมวลสารสนเทศที่ได้มาว่าเป็นโอกาสหรืออุปสรรคที่สำคัญที่สหกรณ์กำลังเผชิญอยู่คืออะไร โดยทุกคนร่วมกันจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเหล่านั้น โดยจะประเมินค่าเป็นระดับคะแนน และถ่วงน้ำหนักตามลำดับความสำคัญ

การวิเคราะห์และการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกสหกรณ์ หลังจากที่สหกรณ์ได้วิเคราะห์แล้วว่าปัจจัยใดเป็นโอกาส และปัจจัยใดเป็นอุปสรรคของสหกรณ์ แล้วนำมาให้คะแนนถ่วงน้ำหนัก เพื่อแปลข้อมูลเชิงคุณภาพเป็นข้อมูลเชิงปริมาณที่ง่ายต่อการตัดสินใจมากขึ้น ดังนี้

1) ถ่วงน้ำหนักแต่ละปัจจัย โดยให้คะแนนตั้งแต่ 0.00 (ไม่สำคัญ) ไปถึง 1.00 (สำคัญมาก) เช่น 10 ปัจจัย รวมน้ำหนักทุกปัจจัย เท่ากับ 1

2) ให้คะแนนแต่ละปัจจัย โดยการประเมินคะแนน 4 3 2 และ 1 (หรืออาจแบ่งเป็น 5 ช่วงก็ได้) โดยคะแนนมากกว่าการประเมินจะดีกว่าคะแนนน้อย เช่น โอกาส ประเด็นแรก ถ่วงน้ำหนัก 0.05 และให้คะแนน การเป็นโอกาส 3 เป็นต้น นำมาคำนวณคะแนนถ่วงน้ำหนัก คือ การนำค่าการถ่วงน้ำหนักคูณด้วยการให้คะแนน เช่น 0.05 คูณ 3 รวม 0.15

3) ผลการประเมินคะแนนถ่วงน้ำหนักเฉลี่ยทุกประเด็น เช่น ได้ค่าเฉลี่ย 2.15 ซึ่งมีค่าต่ำกว่าค่าเฉลี่ยรวม 2.50 ดังตารางที่ 6.1 แสดงว่าปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสของสหกรณ์มีผลกระทบต่อสหกรณ์ต่ำกว่าปัจจัยที่เป็นอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อสหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์ไม่อาจจะควบคุมได้ แต่อาจจะหาวิธีการป้องกันได้ไม่ให้อุปสรรคดังกล่าวมีผลกระทบต่อสหกรณ์มากเกินไป ดังตารางที่ 6.1

ตารางที่ 6.1 ตัวอย่างการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกสหกรณ์

ปัจจัยภายนอก	การถ่วงน้ำหนัก	การให้คะแนน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
<b>โอกาส</b>			
1. แนวโน้มอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจมีอัตราการเจริญเติบโตตลอดปี	0.05	3	0.15
2. ยุทธศาสตร์การปลูกข้าวของผู้ว่า CEO	0.03	3	0.09
3. มีวัตถุดิบในท้องถิ่นที่สามารถแปรรูปได้	0.04	2	0.08
4. อัตราดอกเบี้ยเงินฝากของธนาคารต่ำขณะที่สหกรณ์กำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินฝากไว้สูงเป็นอีกช่องทางหนึ่งในการระดมทุนของสหกรณ์	0.06	3	0.18
5. กฎหมายเกี่ยวกับสหกรณ์ในปัจจุบันเป็นโอกาสให้สหกรณ์มีอิสระลดบทบาทของเจ้าหน้าที่ของรัฐลงเพื่อพัฒนาให้สหกรณ์มีความเข้มแข็ง	0.03	2	0.06
6. กฎหมายที่ดินยกเว้นภาษีการทำนิติกรรมเกี่ยวกับที่ดินให้กับสหกรณ์	0.07	4	0.28
7. กฎหมายส่งเสริมให้รัฐสนับสนุนผลิตผลทางการเกษตร	0.02	5	0.10
8. มีหน่วยงานสนับสนุนหลายหน่วยงาน	0.05	3	0.15
9. โครงการความร่วมมือระหว่างสหกรณ์กับภาคธุรกิจเอกชนต่างๆ	0.02	3	0.06
10. โครงการความร่วมมือระหว่างสหกรณ์กับสหกรณ์และหน่วยงานอื่น	0.02	3	0.06
<b>อุปสรรค</b>			
1. รัฐบาลมีนโยบายจัดสรรเงินกองทุนต่างๆ สู่หมู่บ้านเพื่อการประกอบอาชีพ	0.08	1	0.08
2. ภาวะตลาดไม่มีความแน่นอน	0.07	1	0.07
3. ผู้บริโภคมุ่งเน้นการกั๊ยมมากกว่าการเพิ่มหุ้นและมีหนี้หลายทาง	0.07	2	0.14
4. ผู้บริโภคบริโภคตามกระแสใช้จ่ายเกินตัวไม่คำนึงถึงรายได้ของตนเอง	0.08	2	0.16
5. สถานการณ์ในการประกอบอาชีพของสมาชิกและชุมชน	0.07	1	0.07
6. ความรู้ ความเข้าใจเรื่องสหกรณ์	0.06	1	0.06
7. คู่แข่งขันทางการค้ามีประสบการณ์ในการทำธุรกิจสูง	0.05	2	0.10
8. อำนาจในการตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจ	0.05	2	0.10
9. บทบาทการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. และธนาคารพาณิชย์	0.04	2	0.08
10. บทบาทการดำเนินงานของโรงสีคนกลางต่างๆ	0.04	2	0.08
<b>รวม</b>	<b>1.00</b>	<b>-</b>	<b>2.15</b>

## 2. การวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมภายในสหกรณ์

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสหกรณ์ เป็นการตรวจสอบสมรรถนะของสหกรณ์ที่จะช่วยบ่งบอก ถึงจุดแข็งที่จะใช้ประโยชน์ กับจุดอ่อนที่จะต้องแก้ไขในการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ต่อไปไม่ว่าปัจจัยภายนอกจะเป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ก็ตาม

เทคนิคในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์การรวมถึงสหกรณ์ด้วย ได้มีผู้ศึกษาเทคนิคการวิเคราะห์ไว้หลายแนวทางด้วยกัน เช่น การวิเคราะห์ตาม 7 S's Model ของ Mckinsey's การวิเคราะห์ตามห่วงโซ่อุปทาน (Value Chain) หรือการวิเคราะห์ตามหน้าที่ธุรกิจ (Business Functions) และการวิเคราะห์ตามทรัพยากรที่สหกรณ์มี (Resource Based) เป็นต้น (สามารถค้นคว้าเพิ่มเติมได้จากชุดวิชาการบริหารหรือการจัดการเชิงกลยุทธ์ หรือค้นคว้าในเว็บไซต์สำหรับสืบค้นทั่วไป) แต่ในที่นี้เน้นการวิเคราะห์ตามหน้าที่ธุรกิจ

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในสหกรณ์ หลังจากที่ได้วิเคราะห์แล้วปัจจัยภายในสหกรณ์อะไรที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนของสหกรณ์นำมาสู่การวิเคราะห์และประเมินค่า โดยมีการประชุมร่วมกันของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อจะได้ประมวลสารสนเทศที่ได้มาว่าเป็นจุดแข็งและจุดอ่อน โดยทุกคนร่วมกันจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเหล่านั้น โดยจะประเมินค่าเป็นระดับคะแนน และถ่วงน้ำหนักตามลำดับความสำคัญก็ได้ การถ่วงน้ำหนัก การให้คะแนน คะแนนถ่วงน้ำหนัก คำนวณเช่นเดียวกับการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก

สมมติการประเมินสภาพแวดล้อมภายในของสหกรณ์มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.33 ซึ่งต่ำกว่าค่าเฉลี่ย (2.50) ดังตารางที่ 6.2 แสดงว่าปัจจัยภายในของสหกรณ์มีจุดอ่อนมากกว่า ตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์จำเป็นต้องพิจารณาปรับปรุงจุดอ่อนต่อไป ในขณะที่จุดแข็งสหกรณ์ต้องยังคงรักษาและพัฒนาให้เป็นจุดแข็งเพิ่มมากขึ้น หรือพยายามใช้ประโยชน์จากจุดแข็งเหล่านั้น ดังตารางที่ 6.2

ตารางที่ 6.2 ตัวอย่างการประเมินสภาพแวดล้อมภายในสหกรณ์

ปัจจัยภายนอก	การถ่วงน้ำหนัก	การให้คะแนน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
<b>จุดแข็ง</b>			
1. โครงสร้างองค์การเอื้อต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและความยั่งยืนเป็นไปในทิศทางที่เหมาะสมเอื้อต่อการเป็นธรรมาภิบาล	0.04	4	0.16
2. ระบบงานและการควบคุมเอื้อต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และเอื้อต่อการให้บริการ มีระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจนเอื้อต่อการพิจารณาความดีความชอบ	0.04	4	0.16
3. มีระบบรายงานของผู้ตรวจสอบกิจการสม่ำเสมอ	0.05	3	0.15
4. มีเงินทุนเพียงพอ แหล่งที่มาและใช้ไปของเงินสดคล่องและเป็นไปได้ มีสภาพคล่องและความมั่นคงทางการเงิน	0.06	4	0.24
5. คณะกรรมการมีส่วนร่วมในฐานะผู้บริหารอย่างเหมาะสม	0.05	3	0.15
6. เจ้าหน้าที่มีขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความพึงพอใจในการเป็นเจ้าหน้าที่ และเข้าใจในภารกิจและความรับผิดชอบของตน	0.04	3	0.12
7. การยอมรับความรู้ความสามารถของผู้จัดการ	0.06	3	0.18
8. สำนักงาน/เทคโนโลยี/อุปกรณ์ที่ใช้มีความคุ้มค่าเป็นประโยชน์ต่อสมาชิก มีการดูแลรักษาที่เอื้อต่อการใช้งานและถูกสุขลักษณะตามกฎหมาย	0.02	3	0.06
9. บริการ/ธุรกิจของสหกรณ์ครบวงจรตามกฎหมายและสนองความต้องการและแก้ไขปัญหาของสมาชิก	0.06	4	0.24
10. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาอาชีพ	0.03	3	0.09
<b>จุดอ่อน</b>			
1. โครงสร้างองค์การมีบุคลากรสอดคล้องกับภาระงานไม่มากหรือน้อยเกินไป	0.02	2	0.04
2. ระบบงานเอื้อต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพโปร่งใสตรวจสอบได้	0.03	2	0.06
3. ระบบงานมีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงานที่ชัดเจนทำให้เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้หน้าที่ของตนเอง ไม่มีการกระจุกตัวของภาระงานที่ผู้หนึ่งผู้ใดมากเกินไป	0.03	1	0.03
4. มีคำสั่งและมาตรการลงโทษสำหรับการกระทำผิดระเบียบที่ปฏิบัติได้จริง	0.05	1	0.05
5. ด้านการเงินมีการวางแผนด้านการเงิน การคาดการณ์ในอนาคตทางด้านการเงินของสหกรณ์	0.06	1	0.06

ตารางที่ 6.2 (ต่อ)

ปัจจัยภายนอก	การถ่วงน้ำหนัก	การให้คะแนน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
6. ผลการดำเนินงานด้านการเงินที่ผ่านมาและแนวโน้มไปในทิศทางที่มั่นคง โปร่งใส ตรวจสอบได้	0.06	1	0.06
7. การจัดสรรกำไรสุทธิของสหกรณ์เป็นไปในทิศทางที่เอื้อประโยชน์ของส่วนรวมและความมั่นคงของสหกรณ์	0.06	1	0.06
8. คณะกรรมการ มีวิสัยทัศน์ มีเวลาเอาใจใส่ในฐานะผู้บริหาร มีความรู้เรื่องกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบของสหกรณ์ การใส่ใจพัฒนาตนเองและการมีข้อมูลความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการสหกรณ์	0.03	2	0.06
9. เจ้าหน้าที่ มีวิสัยทัศน์ การยอมรับความรู้ ความสามารถของคณะกรรมการและการตระหนัก/เห็นความสำคัญในการพัฒนางาน	0.05	2	0.10
10. สำนักงาน/เทคโนโลยี/อุปกรณ์ ความเหมาะสมและเพียงพอต่อการให้บริการและเอื้อต่อการประหยัด	0.05	2	0.10
11. บริการ/ธุรกิจ/สวัสดิการที่เอื้อต่อสมาชิกและสมาชิกพึงพอใจ	0.06	1	0.06
12. บริการ/ธุรกิจมีระบบฐานข้อมูลสมาชิกเพียงพอที่จะเอื้อต่อการพัฒนาบริการที่ถูกต้อง	0.05	2	0.10
รวม	1.00	-	2.33

โดยสรุป การประเมินสภาพแวดล้อมของสหกรณ์เริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อทราบโอกาสและอุปสรรคของสหกรณ์ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของสหกรณ์ หลังจากนั้นนำปัจจัยทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน มาประเมินสภาพแวดล้อมทั้งหมดเป็นคะแนนเพื่อทราบว่าโดยรวมแล้วเป็นโอกาสหรือข้อจำกัด เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน

การประเมินปัจจัยภายนอกทำให้ทราบถึงโอกาส และอุปสรรคของสหกรณ์ ซึ่งประกอบด้วย พลังผลักดันด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม ด้านการเมืองการปกครองและกฎหมาย ด้านเทคโนโลยี และด้านการแข่งขัน ซึ่งจะมีผลกระทบต่อธุรกิจสหกรณ์และผู้เกี่ยวข้องต่างๆ สำหรับปัจจัยภายในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอาจจะมีหลายปัจจัย ได้แก่ การตลาด การผลิตและการปฏิบัติการ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การเงินและการบัญชี วัฒนธรรมองค์กร การวิจัยและพัฒนา และระบบบริหารสารสนเทศ การวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมจะทำให้สหกรณ์สามารถไปกำหนดกลยุทธ์ต่อไป

### กิจกรรม 6.3.2

การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในสหกรณ์ การประเมินดังกล่าวเพื่อประโยชน์  
อย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 6.3.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 6.3 เรื่องที่ 6.3.2)

## เรื่องที่ 6.3.3

### การวางแผนกลยุทธ์สหกรณ์

การวางแผนกลยุทธ์หรือการกำหนดกลยุทธ์สหกรณ์ เป็นการสร้างกลยุทธ์หลังจากได้วิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมแล้ว ในการพิจารณาทางเลือกที่เป็นไปได้ในการกำหนดกลยุทธ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจสหกรณ์นั้น ทั้งนี้ ไม่จำเป็นจะต้องกำหนดกลยุทธ์ทุกกลยุทธ์เนื่องจากมีกลยุทธ์อยู่อย่างไม่จำกัด ดังนั้น ควรจะพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เป็นไปได้โดยเปรียบเทียบถึงผลประโยชน์ที่ได้ของกลยุทธ์นั้นกับต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นด้วย

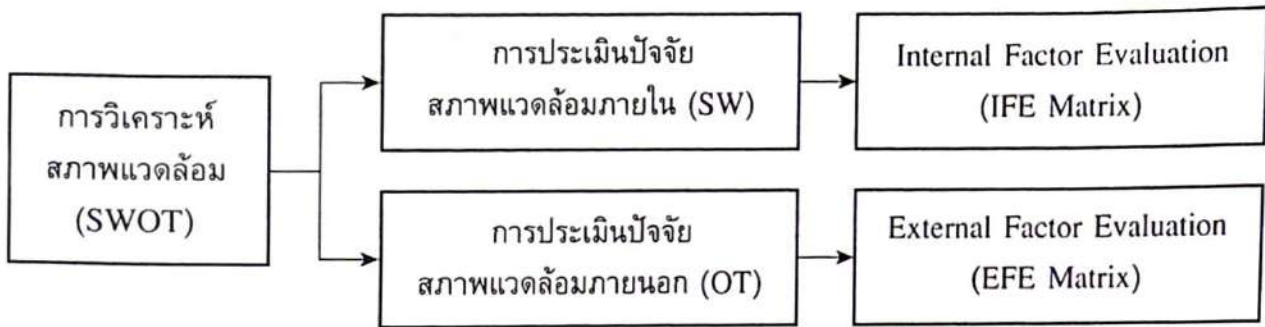
การกำหนดกลยุทธ์ควรจะเกี่ยวข้องกับคนทุกฝ่ายในสหกรณ์ทั้งคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ รวมถึงสมาชิกชั้นนำบางส่วน ซึ่งทุกคนมีส่วนในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสหกรณ์ ได้ทำการวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมด้วยแล้ว ทั้งนี้ พยายามให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมจะเป็นวิธีที่ดีที่สุดที่จะช่วยให้ทุกฝ่ายเข้าใจว่าสหกรณ์กำลังทำอะไร ทำทำไม และมีคำมั่นสัญญาที่จะช่วยให้การดำเนินงานสหกรณ์บรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ การจับคู่ และการตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ ดังนี้

#### 1. การวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ

การวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศเป็นสิ่งที่ต่อเนื่องกับการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์สภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ดังที่กล่าวแล้วแต่เนื่องจากปัจจัยต่างๆ ในการวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมต่างๆ อาจจะมีอยู่หลายปัจจัยทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ซึ่งในความเป็นจริงนั้นคงจะไม่สามารถนำมาพิจารณาได้ทุกประเด็น บางประเด็นอาจจะดำเนินการโดยใช้การดำเนินงานประจำที่ดำเนินการอยู่ก็ได้หรืออาจจะแก้ไขเพียงระยะเวลาไม่มากนักก็ได้ ดังนั้น จำเป็นต้องนำมาวิเคราะห์เฉพาะเท่าที่จำเป็นและมีผลกระทบต่อสหกรณ์จำนวนมาก หรือการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่นำไปสู่การจับคู่เพื่อกำหนดกลยุทธ์ต่อไป เพราะในการบริหารจัดการคงไม่สามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาดำเนินการเชิง

กลยุทธ์ไปพร้อมกันในทุกด้านโดยเฉพาะในการบริหารจัดการสหกรณ์ซึ่งมีข้อจำกัดหลายประการ โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

ขั้นการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ สามารถสรุปเป็นแผนภาพความต่อเนื่องการวิเคราะห์และวิธีการได้ดังภาพที่ 6.7



ภาพที่ 6.7 การวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศ

จากภาพที่ 6.7 การวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม นำมาประเมินปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก และจัดทำตารางการประเมินปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Factor Evaluation: IFE Matrix) ดังตัวอย่างตารางที่ 6.2 เพื่อสรุปน้ำหนักคะแนนเพื่อชี้ให้เห็นว่าโดยรวมแล้วเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน และการประเมินปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก (External Factor Evaluation: EFE Matrix) ดังตัวอย่างตารางที่ 6.1 เพื่อสรุปน้ำหนักคะแนน เพื่อชี้ให้เห็นว่าโดยรวมแล้วเป็นโอกาสหรืออุปสรรค ดังที่กล่าวมาแล้ว การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการประเมินสภาพแวดล้อมจะทำให้สหกรณ์สามารถนำไปกำหนดกลยุทธ์ต่อไปได้ ซึ่งศึกษาแล้วในเรื่องที่ผ่านมา

## 2. การจับคู่

การจับคู่หลังจากได้มีการวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมซึ่งจะมีปัจจัยสภาพแวดล้อมหลายปัจจัยซึ่งจะต้องประเมินโดยใช้ตารางการประเมินปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน และการประเมินปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อทราบว่าธุรกิจสหกรณ์มีจุดแข็งมากกว่าจุดอ่อนและมีประเด็นสำคัญใดบ้าง ประเด็นโอกาสและอุปสรรคก็เช่นกัน การจับคู่ดังกล่าวเพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์

ทั้งนี้ กลยุทธ์ของสหกรณ์มีทั้งระดับสหกรณ์หรือระดับองค์การ และกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เทคนิคการจับคู่ในการกำหนดกลยุทธ์จะต่างกันออกไปซึ่งกลยุทธ์ในแต่ละระดับก็จะต่างกันด้วย ซึ่งแยกพิจารณาเทคนิคในการจับคู่เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในระดับสหกรณ์และในระดับธุรกิจดังนี้

2.1 เทคนิคการกำหนดกลยุทธ์ระดับสหกรณ์ มีอยู่หลายเทคนิคซึ่งแต่ละเทคนิคมีวิธีการกำหนดกลยุทธ์ที่ต่างกัน มีวิธีการตลอดจนรายละเอียดที่ไม่เหมือนกัน อย่างไรก็ตามทุกเทคนิคมีจุดประสงค์เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การหรือสหกรณ์เหมือนกัน เทคนิคในการกำหนดกลยุทธ์โดยทั่วไป ได้แก่ เทคนิคการกำหนดจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด (SWOT Matrix หรือ TOWS Matrix) เทคนิค



การจัดการพอร์ตโฟลิโอ (Boston Consulting Group หรือ BCG Matrix) เทคนิคการกำหนดตำแหน่งกลยุทธ์และการประเมินการกระทำ (Strategic Position and Action Evaluation หรือ SPACE Matrix) และเทคนิคการประเมินปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน (External Factor Evaluation: EFE Matrix) ซึ่งในที่นี้เน้นเฉพาะสองเทคนิคแรก ส่วนรายละเอียดเทคนิคอื่นสามารถค้นคว้าเพิ่มเติมจากเอกสารอ้างอิงท้ายหน่วยนี้

**2.1.1 เทคนิคการกำหนดจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด (SWOT Matrix หรือ TOWS Matrix)** เป็นการแยกวิเคราะห์หรือออกเป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนของสหกรณ์ รวมถึงการเป็นโอกาสและอุปสรรคของสหกรณ์ เป็นการจับคู่วิธีหนึ่งทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่แบ่งเป็น 4 ลักษณะด้วยกัน ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์ในช่องต่างๆ จะกำหนดกลยุทธ์ต่างกัน ดังนี้

- 1) ช่องที่เป็น SO หมายถึง การใช้จุดแข็งเพื่อแสวงหาประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่
- 2) ช่องที่เป็น ST หมายถึง การใช้กลยุทธ์ที่เน้นจุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค
- 3) ช่องที่เป็น WO หมายถึง การใช้กลยุทธ์การเอาชนะจุดอ่อนโดยการแสวงหาประโยชน์จากโอกาสที่ดี
- 4) ช่องที่เป็น WT หมายถึง การใช้กลยุทธ์การลดความสูญเสียจากจุดอ่อนที่น้อยที่สุดและพยายามเลี่ยงอุปสรรค

การใช้เทคนิคนี้จะช่วยให้การตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ อย่างมีเหตุผลโดยอาศัยทั้งภายในและภายนอกมาพิจารณา ดังตัวอย่างในธุรกิจของสหกรณ์ร้านค้า ดังตารางที่ 6.3

ตารางที่ 6.3 ตัวอย่างการวิเคราะห์ SWOT Matrix ในธุรกิจของสหกรณ์ร้านค้า

<div style="text-align: center;">Internal</div> <div style="text-align: center;">External</div>	Strength – S	Weakness – W
	S1 สถานที่ตั้งสะดวก S2 ได้เงินปันผล/เฉลี่ยคืน	W1 ราคาแพงกว่า W2 สินค้ามีไม่มาก
Opportunities – O O1 การลดต้นทุนโดยการซื้อร่วมกัน O2 การให้บริการอื่นประกอบ	SO Strategy	WO Strategy
	การให้บริการแก่สมาชิกได้สะดวก รวดเร็ว และธุรกิจครบวงจร	การปรับปรุงวิธีการจ่ายเงินโดยการลดราคาทันที
Threats – T T1 การแข่งขันที่ค่อนข้างสูง T2 บริหารที่เทียบกับคู่แข่งไม่ได้	ST Strategy	WT Strategy
	การประชาสัมพันธ์ให้เห็นประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับในฐานะที่เป็นเจ้าของกิจการ	การลดสินค้าที่มีอัตราการจำหน่ายน้อยลงไป และการเพิ่มสินค้าประเภทใหม่ที่นำเสนอมากขึ้น

จากตารางที่ 6.3 จะเป็นการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายในและภายนอกสหกรณ์ที่มีผลต่อธุรกิจ ซึ่งจะได้เป็น 4 กลยุทธ์หลัก เช่น สหกรณ์มีจุดแข็ง S1 สถานที่ตั้งสะดวกทำให้สมาชิกสะดวกที่จะเข้าซื้อสินค้าของสหกรณ์ได้ และ S2 เมื่อสิ้นปีสมาชิกได้รับเงินเฉลี่ยคืนซึ่งเป็นการได้รับส่วนลดค่าซื้อสินค้าด้วย

และยังได้เงินปันผลตามหุ้นในฐานะที่เป็นเจ้าของสหกรณ์ ในขณะที่โอกาสของสหกรณ์ O1 การลดต้นทุน โดยการซื้อร่วมกันจำนวนมากๆ ผ่านสหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์อาจจะลดราคาขายได้ด้วยหรือเฉลี่ยคืนได้มาก และ O2 สหกรณ์ยังมีบริการอื่นประกอบด้วย

ดังนั้น สหกรณ์จึงกำหนดกลยุทธ์เน้นการให้บริการที่สะดวกรวดเร็ว เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับสมาชิกมาซื้อสินค้าหรือบริการของสหกรณ์มากยิ่งขึ้น และจัดหาสินค้าและบริการเสริมเพิ่มขึ้นเป็นธุรกิจครบวงจร และอาจจะไปผนวกรวมกับประเด็นที่เป็นจุดอ่อน คือ W1 ราคาอาจจะแพงกว่า และ W2 มีสินค้าไม่มาก โดยใช้กลยุทธ์วิธีการจ่ายเงินโดยลดทันทีไม่ต้องรอเฉลี่ยคืนสิ้นปี เป็นต้น

ในขณะเดียวกันอาจจะเสริมด้วยกลยุทธ์อื่นๆ ที่วิเคราะห์สภาพแวดล้อมแล้วพบจุดแข็งจุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ซึ่งจะเป็นการวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางหรือกลยุทธ์ปรับปรุงแก้ไขให้การดำเนินงานของสหกรณ์บรรลุวัตถุประสงค์หลักที่ต้องการนั่นเอง

**2.1.2 เทคนิคการจัดการพอร์ตโฟลิโอของกลุ่มบริษัทที่ปรึกษาแห่งบอสตัน (Boston Consulting Group หรือ BCG Matrix)** เป็นเทคนิคที่ช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรโดยการกำหนดจุดมุ่งหมายหลักของการพัฒนาบริษัทในกลุ่มธุรกิจว่าควรจะเน้นการดำเนินการหรือให้ความสำคัญกับธุรกิจใด ควรมีการจัดการทรัพยากรให้กับแต่ละธุรกิจแตกต่างกันอย่างไร เพื่อให้ได้รับประโยชน์ร่วมกันสูงสุด ซึ่ง BCG Matrix เป็นเทคนิคที่ช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถทราบตำแหน่งทางการแข่งขันของธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดขององค์กรว่ามีความได้เปรียบหรือเสียเปรียบคู่แข่งขั้น โดยแบ่งองค์การออกเป็นหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ วางตำแหน่งทางการแข่งขันของแต่ละธุรกิจ เป็น 4 ช่องเปรียบเทียบระหว่างส่วนครองตลาดเปรียบเทียบกับอัตราการเจริญเติบโตของตลาด โดยแบ่งช่วงเป็นสูง กลาง ต่ำ ดังภาพที่ 6.8



ภาพที่ 6.8 BCG Matrix

จากภาพที่ 6.8 ในช่องที่เป็นสัญลักษณ์ ดาว (Stars) หมายถึง สถานภาพของกิจการมีส่วนแบ่งของตลาดเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งและมีอัตราการเจริญเติบโตของตลาดสูงด้วย ส่วนช่องวัวเงิน (Cash Cows) หมายถึง กิจการมีส่วนแบ่งของตลาดสูงแต่อัตราการเจริญเติบโตของตลาดต่ำ ช่องสุนัข (Dogs) หมายถึง กิจการมีส่วนแบ่งการตลาดต่ำและมีอัตราการเจริญเติบโตของตลาดต่ำด้วย และช่องเครื่องหมายคำถาม (Question Marks) หมายถึง กิจการมีส่วนแบ่งการตลาดต่ำแต่อัตราการเจริญเติบโตของตลาดสูง

โดยทั่วไปองค์กรควรจะจัดสรรทรัพยากรให้กับหน่วยธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในช่องดาว และวัวเงินมากที่สุด เนื่องจากเป็นหน่วยธุรกิจที่ทำรายได้ให้กับกิจการ แต่ควรจัดสรรทรัพยากรอย่างระมัดระวังสำหรับธุรกิจในช่วงเครื่องหมายคำถาม ส่วนกิจการที่อยู่ในช่องสุนัขควรจัดสรรทรัพยากรให้น้อยที่สุดหรือบางครั้งอาจยุบเลิกไปเลย หรือกิจการอาจจะจำเป็นต้องช่วยเหลือเพื่อความอยู่รอดของกิจการ

2.2 เทคนิคการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจแต่ละรูปแบบมีจุดเน้นที่ต่างกันไป และมีวัตถุประสงค์สำหรับการค้นหาแนวทางในการดำเนินกลยุทธ์ที่จะทำให้ธุรกิจมีผลประกอบการที่ดี มีความสามารถในการแข่งขันและมีผลกำไรให้แก่กิจการ รูปแบบการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ได้แก่ กลยุทธ์การแข่งขันของ ไมเคิล อี. พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) และกลยุทธ์การแข่งขันของบริษัทที่ปรึกษาแมคคินซี (McKinsey Co., Ltd.) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.2.1 กลยุทธ์การแข่งขันของ ไมเคิล อี. พอร์เตอร์ ได้เสนอรูปแบบการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจจากแนวคิดสำคัญ 2 ประการ (อ้างใน ณรงค์ศักดิ์ ธนวิบูลย์ชัย, 2548, น. 6-16) ได้แก่

1) ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ซึ่งสามารถเลือกได้จาก 2 แนวทาง คือ ทางด้านต้นทุน (Cost) ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการดำเนินธุรกิจเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งและมีประสิทธิภาพ หรือมีต้นทุนที่ต่ำกว่า และอีกทางหนึ่งได้แก่การสร้างลักษณะเฉพาะ (Uniqueness) ซึ่งหมายถึง ลักษณะเฉพาะที่คู่แข่งไม่มี หรือสินค้าที่มีคุณค่าในสายตาของลูกค้าที่ไม่อาจได้จากคู่แข่ง

2) ขอบเขตของการแข่งขัน (Competitive Scope) ซึ่งสามารถแยกออกเป็น 2 ทาง ได้แก่ เป้าหมายในวงกว้าง (Broad Target) ซึ่งหมายถึง การกำหนดตลาดเป้าหมายในระดับใหญ่ หรือมองภาพรวมของตลาดและเป้าหมายในวงแคบ (Narrow Target) ซึ่งมองตลาดใดตลาดหนึ่งโดยเฉพาะ จากแนวคิดทั้ง 2 ประการ พอร์เตอร์ ได้เสนอรูปแบบกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ดังนี้

กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) เป็นการใช้ต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งสามารถทำได้โดยวิธีต่างๆ ได้แก่ การประหยัดเนื่องจากขนาด ซึ่งมีต้นทุนต่อหน่วยที่ต่ำลงเมื่อมีขนาดการผลิตที่ใหญ่ขึ้น การลดต้นทุนจากความชำนาญ อันเนื่องมาจากสามารถผลิตได้เร็วขึ้นเมื่อมีการผลิตซ้ำๆ กันทุกๆ วัน หรือประสบการณ์การควบคุมต้นทุนการผลิตอย่างเข้มงวดเพื่อลดต้นทุน ความสูญเปล่า การหลีกเลี่ยงลูกค้าที่ไม่ดีที่อาจก่อให้เกิดหนี้สูญ และการลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลง สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้ธุรกิจมีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่งและกลายเป็นผู้นำสำหรับธุรกิจนั้น

*กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy)* เป็นการทำให้ผลิตภัณฑ์สินค้าหรือบริการมีลักษณะพิเศษสำหรับลูกค้าที่ไม่สามารถหาได้จากคู่แข่ง ซึ่งความแตกต่างอาจมาจากตัวผลิตภัณฑ์เอง มาจากการให้บริการ มาจากภาพลักษณ์และชื่อเสียงของกิจการ มาจากด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี มาจากการผลิตและด้านอื่นๆ ที่มีลักษณะแตกต่างอย่างเห็นได้ชัดจากคู่แข่งและเป็นส่วนช่วยให้กิจการได้เปรียบคู่แข่ง

*กลยุทธ์การมุ่งต้นทุน (Cost Focus Strategy)* เป็นกลยุทธ์การแข่งขันด้วยต้นทุนต่ำที่เน้นกลุ่มลูกค้าเฉพาะ เช่น กรณีธุรกิจการท่องเที่ยวอาจเน้นลูกค้าที่มาจากประเทศสาธารณประชาชนจีน ซึ่งมีลักษณะแตกต่างจากลูกค้าที่มีจากทวีปยุโรปหรืออเมริกา กลยุทธ์แบบนี้เป็นการประเมินความได้เปรียบทางด้านต้นทุนจากส่วนแบ่งการตลาดที่เป็นเป้าหมายแล้วดำเนินกลยุทธ์ทุ่มเทความพยายามที่จะเจาะให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

*กลยุทธ์การมุ่งความแตกต่าง (Focused Differentiation Strategy)* เป็นกลยุทธ์ที่สร้างความแตกต่างในส่วนของการตลาดที่เจาะจงหรือขอบเขตการแข่งขันที่แคบ การมุ่งความแตกต่างมีเพียงลักษณะเดียวกับกลยุทธ์สร้างความแตกต่างแต่มีจุดเน้นเฉพาะขอบเขตของลูกค้าที่เจาะจงเช่นลูกค้าที่มีรายได้ต่างกันที่เข้ามาใช้บริการของสหกรณ์ร้านค้า หรือลูกค้าที่มีอาชีพต่างกันที่มาใช้บริการของสหกรณ์การเกษตร เป็นต้น

**2.2.2 กลยุทธ์การแข่งขันของบริษัทที่ปรึกษาแมคคินซี** ได้พัฒนาแนวคิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันโดยสรุปได้ว่า ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน คือ ฐานะที่มีโอกาสทำกำไรได้สูงกว่าคู่แข่ง ซึ่งเกิดจากการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation) การมุ่งเน้นตลาดที่เฉพาะเจาะจง (Market Concentration) การมุ่งเน้นการผลิตหรือช่องทางการจัดจำหน่าย (Production or Distribution Channel) และการใช้โครงสร้างราคาหรือต้นทุนและเลือกสรร (Selective Price or Cost Structure) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

- 1) การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ เป็นการแสวงหาความได้เปรียบของคู่แข่งโดยสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ซึ่งมาจากรูปร่าง บริการหลังการขาย ภาพลักษณ์ที่พึงปรารถนา นวัตกรรมด้านเทคโนโลยี ชื่อเสียงของกิจการ และสัญลักษณ์ที่แสดงสถานภาพของสินค้า
- 2) การมุ่งเน้นตลาดที่เฉพาะเจาะจง เป็นการเน้นตลาดในวงจำกัดหรือลูกค้าเฉพาะ เพื่อสร้างจุดได้เปรียบคู่แข่ง เช่น อยู่ช่อมรณดย์ที่ช่อมเฉพาะรณดย์ยี่ห้อใดยี่ห้อหนึ่งเพียงอย่างเดียว เป็นต้น
- 3) การมุ่งเน้นการผลิตหรือช่องทางการจัดจำหน่าย เป็นการผลิตเฉพาะอย่างหรือการผลิตในปริมาณมากๆ ย่อมก่อให้เกิดความชำนาญและประหยัดเนื่องจากการผลิตขนาดใหญ่ ส่วนกลยุทธ์ทางด้านช่องทางการจัดจำหน่ายมุ่งเน้นการให้บริการที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า เช่น การจัดส่งสินค้าถึงมือผู้ซื้อในเวลาที่รวดเร็วโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย เป็นต้น
- 4) การใช้โครงสร้างราคาหรือต้นทุนและเลือกสรร เป็นการกำหนดราคาที่ต้องกับต้นทุนที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่มีการแข่งขันทางด้านราคาจากคู่แข่งไม่ว่าจะเป็นรายเก่าหรือรายใหม่ นอกจากนี้การกำหนดราคาต้องพิจารณาถึงลักษณะของสินค้าว่ามีความ

ได้เปรียบเหนือคู่แข่งหรือไม่ ถ้ามี การตั้งราคาให้สูงกว่าคู่แข่งไม่ทำให้สูญเสียลูกค้าไป แต่การตั้งราคาให้สูงกว่าคู่แข่งอาจมีผลต่อส่วนแบ่งตลาดไม่มากนักน้อย ดังนั้น หลักสำคัญในการตั้งราคา คือ การตั้งราคาที่สามารถเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้าได้ และการตั้งราคาที่กลุ่มเป้าหมายมองเห็นคุณค่าในผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้อาจจะกำหนดกลยุทธ์แข่งขันพื้นฐาน ได้แก่ การเป็นผู้บุกเบิกตลาด ปกป้องตลาด การแสวงหาโอกาสในตลาด และปฏิกิริยาโต้ตอบ กลยุทธ์การลงทุน และกลยุทธ์การบุกเบิก ซึ่งจากกลยุทธ์ดังกล่าวนี้ อาจจะไม่ต้องแตกต่างกันแต่มุ่งเน้นที่การแข่งขัน

### 3. การตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ได้จากการจับคู่ในทางเลือกต่างๆ ซึ่งจะให้ทางเลือกกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ กลยุทธ์เหล่านี้เมื่อนำมาวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อม หรือการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งโดยทั่วไปจะประเมินในเชิงคุณภาพว่าเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส หรือข้อจำกัด โดยอาศัยประสบการณ์และข้อตกลงร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง การประเมินข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการให้น้ำหนักคะแนน เป็นการทำให้ข้อมูลเชิงคุณภาพเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ ทำให้สามารถนำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

การนำผลการประเมินสภาพแวดล้อมมากำหนดกลยุทธ์ก็เช่น โดยการให้คะแนนเรียงลำดับตามคะแนนจาก 1 ถึง 4 เพื่อให้สามารถเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดต่อไปได้ เทคนิคที่ใช้ในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ได้แก่ ตารางวางแผนเชิงกลยุทธ์เชิงปริมาณ (Quantitative Strategy Planning Matrix: QSPM) ซึ่งจะช่วยให้เห็นอย่างเป็นรูปธรรมว่ากลยุทธ์ทางเลือกที่ดีที่สุดได้ เทคนิคนี้ นำปัจจัยนำเข้าจากการวิเคราะห์และประเมินปัจจัย และการจับคู่ มาตัดสินใจอย่างเป็นรูปธรรมในการเลือกกลยุทธ์ต่างๆ ทั้งนี้ มีพื้นฐานบนการค้นพบปัจจัยแห่งความสำเร็จของภายในและภายนอกที่สำคัญเช่นเดียวกับเครื่องมือการวิเคราะห์กลยุทธ์อื่นๆ ซึ่งก็ต้องใช้วิจารณ์เฉพาะในการตัดสินใจเช่นกัน รูปแบบของตาราง QSPM โดยกำหนดสัญลักษณ์ ดังนี้

- ST 1 หมายถึง กลยุทธ์พัฒนาธุรกิจแบบครบวงจร
- ST 2 หมายถึง กลยุทธ์พัฒนาเครือข่ายธุรกิจ
- ST 3 หมายถึง กลยุทธ์พัฒนาระบบการวางแผนทางการเงิน
- ST 4 หมายถึง กลยุทธ์พัฒนาองค์กร
- ST 5 หมายถึง กลยุทธ์พัฒนาการบริหารจัดการ
- AS หมายถึง ระดับคะแนนระหว่าง 1 ถึง 4
- TAS หมายถึง ระดับคะแนนรวมเท่ากับน้ำหนักคูณกับระดับคะแนน

ตารางที่ 6.4 ตารางการวางแผนเชิงกลยุทธ์เชิงปริมาณ QSPM

ปัจจัยสำคัญ	ทางเลือกกลยุทธ์										
	น้ำหนัก	ST 1		ST 2		ST 3		ST 4		ST 5	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<b>โอกาส</b>											
1. นโยบายอัตราดอกเบี้ยของธนาคารต่ำกว่าของสหกรณ์	.05	4	.20	3	.15	4	.20	-	-	-	-
2. กฎหมายลดบทบาทเจ้าหน้าที่รัฐ สหกรณ์ไม่มีอิสระบริหารงาน	.02	3	.06	3	.06	2	.04	-	-	-	-
3. กฎหมายยกเว้นภาษีนิติกรรมของสหกรณ์	.06	4	.24	4	.24	-	-	-	-	-	-
4. มีหน่วยงานสนับสนุนหลายแห่งมาก	.04	3	.12	4	.16	4	.16	3	.12	3	.12
5. โครงสร้างความร่วมมือระหว่างสหกรณ์และหน่วยงานอื่น	.02	4	.08	4	.08	2	.04	1	.02	1	.02
<b>อุปสรรค</b>											
1. นโยบายกองทุนหมู่บ้านของรัฐ	.07	4	.28	4	.28	-	-	-	-	-	-
2. ภาวะตลาดไม่แน่นอน	.06	4	.24	4	.24	-	-	-	-	-	-
3. ผู้บริโภคเห็นการกั๊ยมมากกว่าการเพิ่มหุ้นและมีหนี้หลายทาง	.06	3	.18	2	.12	-	-	3	.18	3	.18
4. คู่แข่งขันทางการค้ามีประสบการณ์ธุรกิจสูง	.04	4	.16	4	.16	4	.16	4	.16	4	.16
5. บทบาทของ ธ.ก.ส. และธนาคาร	.03	4	.12	4	.12	-	-	4	.12	4	.12
6. บทบาทการดำเนินงานของโรงสีคนกลาง	.03	4	.12	3	.09	-	-	4	.12	4	.12
<b>จุดแข็ง</b>											
1. มีระบบและการควบคุมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	.03	4	.12	3	.09	4	.12	4	.12	4	.12
2. มีเงินทุนเพียงพอ จัดการเหมาะสม	.05	4	.20	3	.15	4	.20	3	.15	3	.15
3. เจ้าหน้าที่มีขวัญกำลังใจ พอใจ และเข้าใจหน้าที่ความรับผิดชอบ	.03	4	.12	4	.12	2	.06	3	.09	4	.12
4. ความสามารถของผู้จัดการ	.05	4	.20	4	.20	4	.20	3	.15	4	.20
5. ธุรกิจครบวงจรสนองความต้องการของสมาชิก	.05	4	.20	4	.20	4	.20	4	.20	4	.20
6. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาอาชีพ	.02	4	.08	4	.08	-	-	3	.06	3	.06
<b>จุดอ่อน</b>											
1. ระบบงาน คำบรรยายงาน การกระจุกตัวของภาระงาน	.04	4	.16	4	.16	3	.12	4	.16	4	.16
2. คำสั่ง มาตรการการลงโทษ	.05	4	.20	4	.20	4	.20	4	.20	4	.20
3. การวางแผนทางการเงิน	.05	4	.20	4	.20	4	.20	3	.15	3	.15
4. ผลการดำเนินงานด้านการเงินที่ผ่านมา แนวโน้มมั่นคง ไปรุ่งใส	.05	2	.10	2	.10	4	.20	3	.15	3	.15
5. คณะกรรมการมีวิสัยทัศน์ ความรู้การบริหารจัดการ	.04	4	.16	4	.16	4	.16	4	.16	4	.16
6. สำนักงาน/เทคโนโลยี/อุปกรณ์	.02	3	.06	3	.06	3	.06	2	.04	2	.04
7. ระบบฐานข้อมูลสมาชิกที่เพียงพอ	.04	4	.16	4	.16	4	.16	3	.12	3	.12
<b>รวม</b>	<b>1.00</b>	<b>-</b>	<b>3.76</b>	<b>-</b>	<b>3.58</b>	<b>-</b>	<b>2.48</b>	<b>-</b>	<b>2.47</b>	<b>-</b>	<b>2.55</b>

จากตารางที่ 6.4 จะเห็นได้ว่าแต่ละกลยุทธ์จะมีระดับคะแนนรวมต่าง ๆ โดยกลยุทธ์ที่ระดับคะแนนรวมมากที่สุดเป็นกลยุทธ์ที่สหกรณ์จะต้องพัฒนาในลำดับแรก คือ กลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจแบบครบวงจร (ST 1) ส่วนกลยุทธ์ระดับถัดไป คือ กลยุทธ์พัฒนาเครือข่ายธุรกิจ (ST 2) และกลยุทธ์อื่นๆ ตามลำดับ ทั้งนี้ถ้าสหกรณ์มีความพร้อมจะสามารถพัฒนากลยุทธ์ทั้ง 5 กลยุทธ์ไปพร้อมๆ กันก็ได้

ทั้งนี้ เมื่อได้พัฒนาหลักของสหกรณ์แล้ว จำเป็นต้องพัฒนากลยุทธ์ในระดับธุรกิจและพัฒนากลยุทธ์ในระดับหน้าที่เพื่อนำไปสู่การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติต่อไปเพื่อให้การพัฒนาทุกระดับมีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน

#### 4. กลยุทธ์ระดับหน้าที่

กลยุทธ์ระดับหน้าที่เป็นกลยุทธ์การจัดการภายในสหกรณ์ ที่มุ่งปรับปรุงกระบวนการทำงานของสหกรณ์ให้มีศักยภาพในการแข่งขัน การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโครงสร้างของกลยุทธ์เอง จะทำให้สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถของกิจการ ที่จะบรรลุและคงประสิทธิภาพในการแข่งขันไว้ได้ ทั้งนี้ การดำเนินกลยุทธ์ระดับหน้าที่จะส่งผลให้เห็นเป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยเฉพาะกิจการหรือสหกรณ์ขนาดใหญ่การบริหารในแต่ละธุรกิจจำเป็นจะต้องมีการจัดการการตลาด การจัดการการผลิตหรือบริการ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการการเงินในแต่ละธุรกิจด้วย กลยุทธ์ระดับหน้าที่มักจะครอบคลุมด้านต่างๆ ดังนี้

4.1 กลยุทธ์การตลาด เป็นการดำเนินงานด้านการตลาดในแต่ละธุรกิจเพื่อจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์หรือบริการให้ได้มากขึ้นและสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งได้ ลักษณะของกลยุทธ์การตลาดที่ดีจะต้องมีเป้าหมายที่สามารถครอบคลุมทุกๆ เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้และเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องและสนับสนุนซึ่งกันและกันใช้ประโยชน์ได้เต็มที่มีความเหมาะสม และที่สำคัญคือสามารถนำไปปฏิบัติได้ กลยุทธ์การตลาดที่สำคัญ ได้แก่ กลยุทธ์ผู้นำตลาด กลยุทธ์ผู้ทำชิง กลยุทธ์ผู้ตาม และกลยุทธ์เจาะตลาดเฉพาะ เพื่อให้ลูกค้าเป้าหมายซื้อสินค้าหรือบริการอย่างต่อเนื่อง นั้นหมายถึงกิจการหรือสหกรณ์จะมีรายได้จากการขายและบริการ

4.2 กลยุทธ์การผลิตหรือบริการ เป็นวิธีการจัดการกระบวนการเปลี่ยนแปลงปัจจัยการผลิต (Input) เพื่อให้เป็นผลผลิต (Output) อย่างเป็นระบบ ตามความต้องการของตลาด ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์ด้านการผลิตที่มีประสิทธิภาพจะต้องวางแผนให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตหรือบริการเกิดการประสานกันอย่างมีประสิทธิภาพ มีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด หรือต้นทุนต่ำสุด ทั้งปริมาณและคุณภาพ เพื่อให้การดำเนินการผลิตอย่างต่อเนื่องไม่หยุดชะงักและทันต่อความต้องการของตลาด

4.3 กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ เป็นการดำเนินการด้านบุคลากรของกิจการซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดของกิจการ การกำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลประโยชน์ของนายจ้างและบุคลากรควบคู่กันไป กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร โดยพิจารณาว่าหน่วยงานใดขององค์กรต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่มีทักษะในงานระดับใด ระดับค่าแรงในระดับใด และจะต้องฝึกอบรมและพัฒนา

ให้มีความรู้ความสามารถของงานในระดับใดเพื่อให้เหมาะสมกับงานที่จะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

4.4 กลยุทธ์การเงิน เป็นการประเมินความต้องการเงินทุนของกิจการ การตัดสินใจและการวิเคราะห์เกี่ยวกับแหล่งเงินทุนและต้นทุนของเงินทุน รวมทั้งการพิจารณาเกี่ยวกับการใช้เงินทุนให้เกิดประสิทธิภาพ ตลอดจนการออกแบบและการวางระบบข้อมูล การวางแผนและการควบคุมทางการเงินเพื่อให้การตัดสินใจเกี่ยวกับการได้มาและการใช้ไปของเงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และทำให้สหกรณ์มีกำไร และมีฐานะมั่นคง

นอกจากนั้นในองค์กรหรือสหกรณ์ขนาดใหญ่จะต้องมีกลยุทธ์การวิจัยและพัฒนา มาเสริมด้วยการคิดค้นและทดลองเพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์และการดัดแปลงหรือปรับปรุงเพื่อให้ผลิตภัณฑ์ดีขึ้นกว่าเดิม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการผลิต ปรับปรุงวิธีการผลิตให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ค้นหาหาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ออกสู่ตลาดเพื่อสามารถแข่งขันกับคู่แข่งอื่นได้เพิ่มกำไรให้กับกิจการ และเพื่อให้ผู้บริโภคใช้สินค้าของกิจการตลอดไป

โดยสรุป การกำหนดกลยุทธ์สหกรณ์เป็นการกำหนดกลยุทธ์ทั้งระดับสหกรณ์และระดับธุรกิจของสหกรณ์ ซึ่งเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ หรือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ นำมาสู่การประเมินปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสหกรณ์ จากนั้นมาจับคู่เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งมีเทคนิคการกำหนดกลยุทธ์ทั้งในระดับสหกรณ์ การกำหนดกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ และนำมาจัดลำดับกลยุทธ์เพื่อจะนำไปสู่การดำเนินการตามกลยุทธ์ต่อไป และจะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้วย ซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การผลิตหรือบริการ กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ และกลยุทธ์การเงิน เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจต่อไป

### กิจกรรม 6.3.3

1. ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์สหกรณ์ควรทำอย่างไร จงอธิบาย
2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจของสหกรณ์มีกลยุทธ์อะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 6.3.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 6.3 เรื่องที่ 6.3.3)



## เรื่องที่ 6.3.4

### การดำเนินกลยุทธ์สหกรณ์

การดำเนินกลยุทธ์หรือการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นการแปลงกลยุทธ์มาสู่ขั้นตอนการปฏิบัติโดยละเอียด ทั้งในระดับสหกรณ์รวมถึงการดำเนินกลยุทธ์ระดับธุรกิจสหกรณ์ด้วย การเริ่มต้นกระบวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติผู้กำหนดกลยุทธ์จะต้องพิจารณาประเด็นสำคัญว่า ใครคือผู้ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ มีกิจกรรมใดบ้างที่ต้องทำการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางใหม่ที่ได้ตั้งไว้ และมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้สมาชิกทุกคนในสหกรณ์ปฏิบัติตามที่ต้องการ ทั้งนี้ในการดำเนินกลยุทธ์สหกรณ์ มีแนวทางการดำเนินกลยุทธ์ และมีขั้นตอนในการนำกลยุทธ์สหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนี้

#### 1. แนวทางการดำเนินกลยุทธ์สหกรณ์

แนวทางการดำเนินกลยุทธ์สหกรณ์ในการแปลงแผนกลยุทธ์ธุรกิจไปสู่การปฏิบัติ คณะกรรมการดำเนินการ ผู้จัดการ หัวหน้าฝ่ายต่างๆ ของสหกรณ์ตลอดจนสมาชิกชั้นนำจะต้องร่วมกันพัฒนาแผนงาน แผนปฏิบัติการหรือโครงการ และกิจกรรมต่างๆ ที่จะต้องดำเนินการ ซึ่งรวมถึงการจัดทำงบประมาณ และวิธีการทำงานด้วย เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามกลยุทธ์ นอกจากนี้ยังต้องผนึกกำลังกันระหว่างฝ่ายต่างๆ เพื่อนำไปสู่การวางรากฐานและการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.1 แผนงาน เป็นการนำกลยุทธ์แต่ละกลยุทธ์มาพัฒนาเป็นแผนงานเพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติตามกลยุทธ์ ซึ่งอาจจะมีทั้งแผนงานระยะยาวและระยะสั้นเป็นการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักนั่นเอง

1.2 แผนปฏิบัติการหรือโครงการ เป็นการดำเนินงานต่อเนื่องจากแผนงาน ซึ่งในแต่ละแผนงานจำเป็นต้องมีแผนปฏิบัติการหรือโครงการที่จะต้องดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนงาน และในแผนปฏิบัติการหรือโครงการนั้นจะต้องมีการกำหนดกิจกรรมและช่วงเวลาต่างๆ ที่ต้องดำเนินงานด้วย

1.3 การจัดทำงบประมาณ หลังจากการพัฒนาแผนงาน โครงการต่างๆ เสร็จสิ้นแล้ว กระบวนการงบประมาณจะเป็นงานที่ต้องดำเนินการควบคู่กันไปด้วย การวางแผนด้านงบประมาณเป็นการตรวจสอบถึงความเป็นไปได้ในกลยุทธ์ที่สหกรณ์ได้เลือกไว้เพราะบางครั้งกลยุทธ์อย่างที่ดีที่เลือกไว้อาจจะไม่เหมาะสมที่จะนำไปปฏิบัติ ซึ่งจะทราบก็ต่อเมื่อได้เริ่มดำเนินการตามแผนงานอย่างหนึ่งอย่างใดไปแล้ว และพบว่ามีความสูงเกินไปจนไม่สามารถรับได้ และจะเป็นเครื่องมือหนึ่งในการควบคุมการดำเนินงานได้อีกด้วย

1.4 การพัฒนามาตรฐานวิธีการทำงาน โดยทั่วไปจะเป็นการแจกแจงรายละเอียดของกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องดำเนินการให้ลุล่วงตามแผนงานของสหกรณ์ที่ได้วางไว้ เมื่อกำหนดเรียบร้อยแล้วจะต้องมีการแก้ไขปรับปรุงให้ทันสมัยสอดคล้องกับเทคโนโลยีและกลยุทธ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ความสำคัญของการกำหนด

วิธีการทำงานเหล่านี้เพื่อสร้างแบบแผนและความมั่นใจได้ว่าวิธีการทำงานในแต่ละวัน แต่ละสัปดาห์ แต่ละเดือนข้างหน้าจะต้องดำเนินการอย่างไร

## 2. ขั้นตอนการนำกลยุทธ์สหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติ

การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติตามกลยุทธ์ต้องมีการเปลี่ยนแปลงหลายประการอาจจะต้องมีการเคลื่อนย้ายสลับเปลี่ยนความรับผิดชอบซึ่งอาจจะก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งในสหกรณ์ได้ ดังนั้น การสร้างกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงต้องการการมีส่วนร่วมมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติประกอบด้วย ขั้นตอนดังนี้

2.1 การสร้างวัตถุประสงค์ประจำปี เปรียบเสมือนพื้นฐานให้วัตถุประสงค์ระยะยาวประสบความสำเร็จด้วย ทั้งนี้ วัตถุประสงค์ระยะสั้นที่มีประสิทธิภาพควรมีคุณสมบัติพื้นฐานดังนี้ เป็นวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงและสามารถวัดได้ มีการกำหนดเวลาที่แน่นอนในการทำงานให้สำเร็จ และสามารถบรรลุเป้าหมายและมีความท้าทายเพียงพอที่จะทำให้เกิดความสนใจและตั้งใจได้ นอกจากนี้วัตถุประสงค์ระยะสั้นต้องมีทิศทางที่เหมาะสมแต่จะต้องมีความยืดหยุ่น เพราะสภาพแวดล้อมภายนอกอาจเปลี่ยนแปลงโดยไม่คาดไว้ล่วงหน้า ผู้บริหารต้องนำแนวคิดระยะสั้นเป็นเสมือนกองหน้าของกิจกรรมแต่อยู่ภายใต้แผนระยะยาวและการรวบรวมกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาวเป็นกลยุทธ์หนึ่งเดียวกันเป็นสิ่งจำเป็น และจะต้องเชื่อมสองกลยุทธ์เข้าด้วยกัน

2.2 การวางแผนนโยบาย เป็นการกำหนดนโยบายในทางปฏิบัติเนื่องจากสถานการณ์จำนวนมากที่เผชิญไม่อยู่ในรูปแบบที่เหมือนกันตลอดไป ดังนั้นวิธีที่เหมาะสมที่สุดคือการทำหน้าที่ผู้บริหารต้องกำหนดนโยบายที่สามารถประยุกต์กับเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ โดยที่กฎ นโยบาย หรือขั้นตอนต่างๆ เป็นสิ่งที่ใช้เพื่อกำหนดกิจกรรมที่สหกรณ์ใช้ในการจัดการกับเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นเป็นประจำได้

2.3 การจัดสรรทรัพยากร ต้องมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมโดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรทางการเงิน และทรัพยากรมนุษย์ โดยพิจารณาขนาดของสหกรณ์ และต้องอาศัยข้อมูลที่ต้องการและทันเหตุการณ์ และยังคงจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้เป็นพื้นฐานสำคัญในการแข่งขันในระยะยาว

2.4 การบริหารความขัดแย้ง การจัดการเชิงกลยุทธ์ซึ่งต้องประสานกับบุคคลที่เกี่ยวข้องหลายฝ่าย อาจจะมี ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ ผู้บริหารจะต้องบริหารให้มีความขัดแย้งได้แต่ต้องไม่ทำให้การดำเนินงานด้อยประสิทธิภาพลง

2.5 การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ในการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อให้กลยุทธ์ดำเนินการไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพภายในสหกรณ์ อาจจะต้องมีการปรับโครงสร้างสหกรณ์ให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ต่างๆ

2.6 การจับคู่โครงสร้างกับกลยุทธ์ เนื่องจากกลยุทธ์บางกลยุทธ์จะต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กรดังกล่าวแล้วสหกรณ์จะต้องจับคู่โครงสร้างกับกลยุทธ์ให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจจะเลือกโครงสร้างที่ต่างกันในแต่ละกลยุทธ์ก็ได้

2.7 การเชื่อมประสานผลงานกับค่าตอบแทนเข้ากับกลยุทธ์ ในการดำเนินงานกลยุทธ์นั้นต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ดำเนินการซึ่งไม่ใช้การดำเนินงานตามภาระงานปกติ ต้องใช้กลยุทธ์ความรู้

ความสามารถและประสบการณ์เพิ่มมากขึ้น ดังนั้น จะต้องใช้แรงจูงใจให้บุคคลอยากทำงานเชิงกลยุทธ์ ซึ่งส่วนใหญ่จัดให้ในรูปค่าตอบแทนต่างๆ

2.8 การบริหารการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยทั่วไปในสหกรณ์จะมีพนักงานเจ้าหน้าที่เดิมอยู่แล้วทุกสหกรณ์ และมักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นเพราะไม่แน่ใจในความสำเร็จของการดำเนินงานและจะสามารถดำเนินการได้หรือไม่ โดยพื้นฐานของการจัดการเชิงกลยุทธ์ต้องสร้างความเข้าใจและข้อตกลงโดยรวม กลยุทธ์ต่างๆ ต้องได้รับการยอมรับและมีการต่อต้านน้อยที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารต้องสร้างการยอมรับของกลุ่มการเมืองในสหกรณ์ให้ได้ด้วยซึ่งจะลดกระแสการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้

2.9 การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนกลยุทธ์ การจัดการเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องอาศัยการประสานความร่วมมือกับบุคคลทุกฝ่าย สหกรณ์ต้องมีการปลูกฝังการมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน ผู้บริหารจะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีการเรียนรู้อยู่เสมอ เพื่อจะขับเคลื่อนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

2.10 การคำนึงถึงการผลิตและปฏิบัติการตามกลยุทธ์ กระบวนการผลิตที่มีอยู่อาจจะต้องปรับกระบวนการผลิตเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่จะเลือกใช้ เช่น ต้องการสินค้าที่มีปริมาณและคุณภาพสูง แต่กิจการไม่สามารถผลิตได้ ก็ต้องนำมาปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสม เป็นต้น ซึ่งจะมีผลต่อต้นทุนการผลิตนั่นเอง

2.11 การคำนึงถึงทรัพยากรมนุษย์ต้องปฏิบัติตามกลยุทธ์ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้กลยุทธ์สำเร็จหรือล้มเหลวจำเป็นจะต้องพัฒนาสมรรถนะของบุคคลในสหกรณ์ให้รองรับการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้วย เช่น สหกรณ์จะใช้ระบบสารสนเทศมาช่วยในการดำเนินงานแต่บุคลากรของสหกรณ์ยังไม่มีความสามารถที่จะดำเนินการได้ เป็นต้น

นอกจากนั้น กรณีที่สหกรณ์ทำตามกลยุทธ์แล้วมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมทั่วไป และสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ จำเป็นต้องมีการจัดการสิ่งแวดล้อมทั้งทางสังคมและทางกฎหมายด้วย

โดยสรุป การดำเนินกลยุทธ์สหกรณ์หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นขั้นตอนการแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการ แผนงาน โครงการ และกิจกรรม ซึ่งมีขั้นตอนในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และจะนำไปสู่การควบคุมและประเมินกลยุทธ์

#### กิจกรรม 6.3.4

แนวทางการดำเนินกลยุทธ์สหกรณ์มีอะไรบ้าง จงอธิบาย

(โปรดทำกิจกรรม 6.3.4 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 6.3 เรื่องที่ 6.3.4)

## เรื่องที่ 6.3.5

### การควบคุมและประเมินกลยุทธ์สหกรณ์

การบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์มีกิจกรรมสำคัญ ตั้งแต่การประเมินสภาพแวดล้อม การวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และในขั้นสุดท้ายเป็นการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ซึ่งจะต้องมีความสอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในขั้นของการวางแผนกลยุทธ์ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์เป็นกิจกรรมที่ต้องทำควบคู่กัน โดยการวางแผนเป็นกิจกรรมของการกำหนดแนวทางให้ยึดไปปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงการติดตามและตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ส่วนการควบคุมเป็นกิจกรรมการค้นหามาตรการและเครื่องมือต่างๆ ที่จะป้องกันมิให้เกิดสถานการณ์ที่ทำให้ผลลัพธ์ที่ได้ต่างไปจากเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ การควบคุมกลยุทธ์ธุรกิจสหกรณ์ยังรวมถึงการประเมินกลยุทธ์ธุรกิจสหกรณ์ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. ขั้นตอนการควบคุมกลยุทธ์สหกรณ์

การควบคุมกลยุทธ์ เป็นการพิจารณาว่ากลยุทธ์ที่สหกรณ์กำหนดขึ้นสามารถใช้ได้ดีและทำให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หากพบว่าเป้าหมายและวัตถุประสงค์ไม่ได้รับการตอบสนองตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ การควบคุมจะช่วยให้มีการปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ หรือประยุกต์กลยุทธ์ เพื่อเพิ่มความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ การควบคุมกลยุทธ์ มีขั้นตอนการควบคุม ดังนี้

1.1 การกำหนดสิ่งที่จะควบคุมและประเมิน งานควบคุมเป็นกิจกรรมคู่กับงานวางแผน ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์ซึ่งต้องให้ความสำคัญของการควบคุมการดำเนินกลยุทธ์ไปด้วย ซึ่งเป็นกิจกรรมค้นหา เพื่อให้ได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การควบคุมจึงต้องรู้ว่าสหกรณ์กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ อย่างไร การควบคุมและประเมินตามวัตถุประสงค์นั้นๆ ดังนั้นจึงต้องกำหนดสิ่งที่จะควบคุมและประเมินตามกลยุทธ์

1.2 การกำหนดมาตรฐานของผลการปฏิบัติ มาตรฐานที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นรายละเอียดของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้วนั่นเอง โดยเป็นการคาดหวังถึงการวัดในเชิงพฤติกรรมที่ปรากฏผลออกมาและสามารถวัดเพื่อการควบคุมได้ มาตรฐานจึงต้องมีความชัดเจน ยืดหยุ่น และระบุถึงช่วงเวลาของมาตรฐานที่จะนำไปใช้ด้วย

1.3 การวัดผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง เป็นการบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการควบคุมนั้นต้องทำในช่วงเวลาของการปฏิบัติงานจริง เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไข ทันกับเหตุการณ์ และต้องทำอย่างต่อเนื่องมิใช่รอให้สิ้นสุดโครงการ และการวัดผลงานของตนเองควรเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้นอย่างต่อเนื่องด้วยเช่นกัน

1.4 การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ ผลการปฏิบัติงานที่วัดหรือจดบันทึกไว้ต้องนำมาใช้ประโยชน์ คือ นำไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้เพื่อหาผลต่างซึ่งทำให้รู้ว่ามีคามเบี่ยงเบนเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหรือไม่

1.5 การพิจารณาหาสาเหตุของความเบี่ยงเบนจากมาตรฐาน เป็นการค้นหาว่าอะไรคือต้นเหตุแห่งปัญหา และอะไรคือผลที่เกิดขึ้นจากมูลเหตุ เป็นสิ่งที่ต้องทำในขั้นนี้ ซึ่งชี้ชัดให้เห็นถึงการควบคุมกลยุทธ์ คือ การค้นหาสาเหตุที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามมาตรฐาน ซึ่งจะต้องพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและภายนอกสหกรณ์ด้วย

1.6 การปรับปรุงแก้ไขในสิ่งที่ผิดปกติ โดยทั่วไปในผลการปฏิบัติงานที่วัดและนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานนั้นไม่ว่าจะสูงกว่าหรือต่ำกว่ามาตรฐานจะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขทั้งสิ้น ผลต่างในทางบวกหรือสามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานนั้น ผลการวิเคราะห์อาจจะพบว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้อาจต่ำหรือง่ายเกินไป ซึ่งหมายความว่าต้องทำการปรับมาตรฐานให้สูงขึ้น และในทางตรงกันข้ามผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานอาจวิเคราะห์และพบว่ามาตรฐานสูงเกินไป หรือมาตรฐานอาจเหมาะสมแล้วก็ได้ แต่เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบทำให้ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามแผนที่กำหนดไว้

ดังนั้น การปรับปรุงแก้ไขจึงอาจทำการปรับปรุงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ หรือแม้แต่แผนปฏิบัติการด้วย ซึ่งการปรับปรุงแก้ไขดังกล่าวจำเป็นจะต้องพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและภายนอกสหกรณ์

โดยสรุป การควบคุมกลยุทธ์เป็นการพิจารณาว่ากลยุทธ์ที่สหกรณ์กำหนดขึ้นสามารถใช้ได้ดีและทำให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยมีขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ การกำหนดสิ่งที่จะควบคุมและประเมิน การกำหนดมาตรฐานของผลการปฏิบัติ การวัดผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ การพิจารณาหาสาเหตุของความเบี่ยงเบนจากมาตรฐาน และการปรับปรุงแก้ไขในสิ่งที่ผิดปกติ

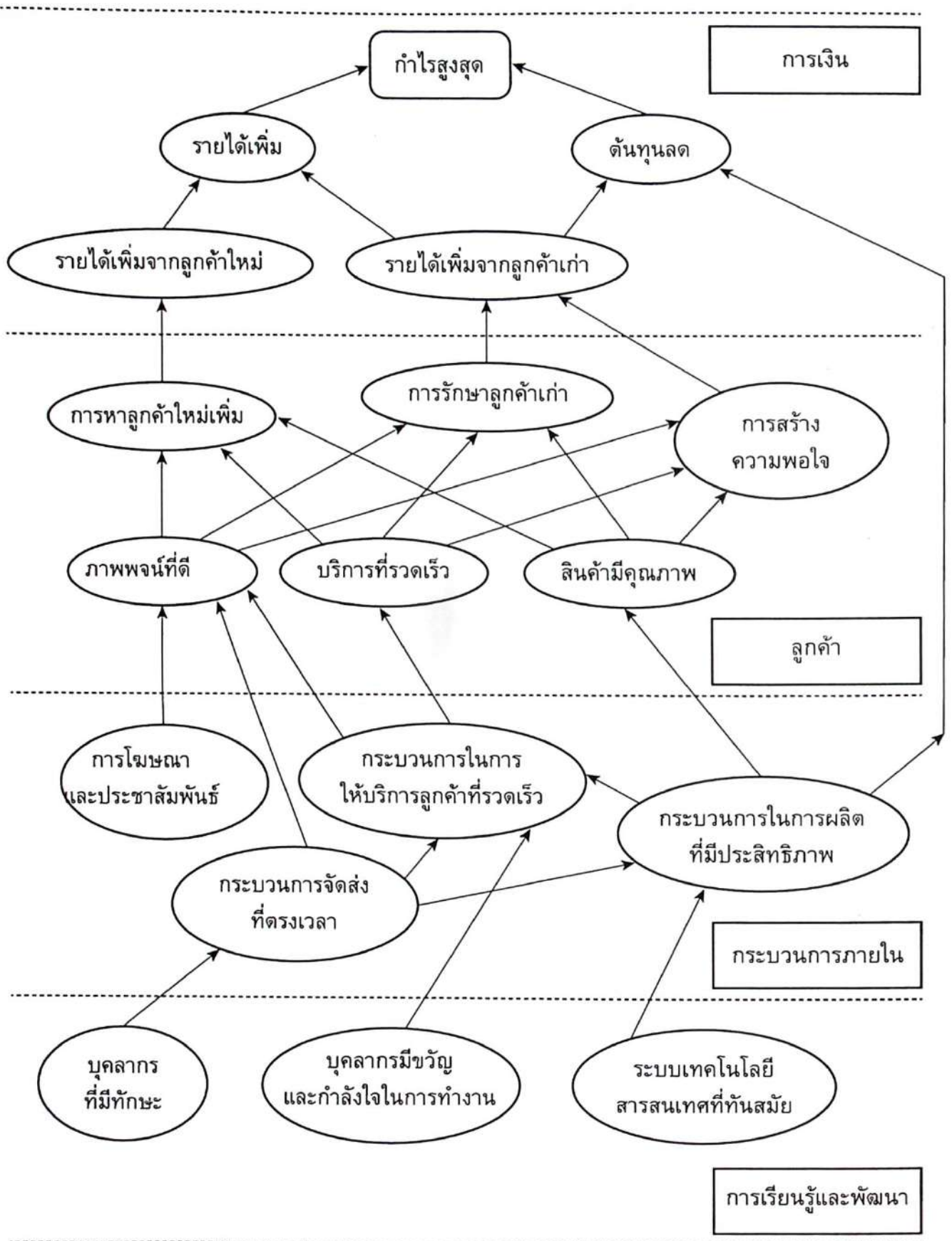
## 2. การประเมินกลยุทธ์สหกรณ์

การประเมินกลยุทธ์สหกรณ์เป็นการวัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะอย่างไร หรือใช้วิธีการใดขึ้นอยู่กับสหกรณ์ที่เป็นผู้ประเมิน หรือหน่วยงานที่จะประเมิน และวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้รับการประเมินแผนกลยุทธ์ควรจะมีการประเมินอย่างต่อเนื่อง วิธีการที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวัดและประเมินกลยุทธ์มีหลายวิธีด้วยกัน เช่น การวัดอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน การวัดจากบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสหกรณ์ การวัดมูลค่าที่เพิ่มขึ้น การประเมินผู้บริหารระดับสูง และการประเมินโดย Balanced Scorecard: BSC เป็นต้น ที่นิยมโดยทั่วไป ได้แก่ การประเมินโดย Balanced Scorecard: BSC ซึ่งใช้ได้ทั้งการวางแผนและการประเมินกลยุทธ์ธุรกิจสหกรณ์

BSC เป็นเครื่องมือที่ใช้ได้ทั้งการวางแผนและการควบคุมและประเมินกลยุทธ์โดยแนวคิดของ BSC จะมีการวางแผนและควบคุมและประเมินกลยุทธ์ใน 4 ด้าน หรือ 4 มุมมองประกอบกัน ได้แก่ 1) ด้านการเงิน (Financial Perspective) 2) ด้านลูกค้าหรือสมาชิก (Customer Perspective) 3) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และ 4) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

ทั้งนี้ เป็นการพิจารณาการวางแผน การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ทั้ง 4 ด้าน โดยพิจารณาที่เป้าหมายทางการเงินซึ่งสหกรณ์ต้องการให้สหกรณ์มีรายได้หรือมีกำไรมากที่สุด ซึ่งเป็นการวัดในทางการเงินซึ่งจะวัดผลได้ชัดเจนที่สุด แต่การที่การจัดการสหกรณ์จะบรรลุเป้าหมายทางการเงินได้ จำเป็นจะต้องพิจารณาลูกค้าหรือสมาชิก คือ ต้องมีลูกค้ามาใช้บริการจำนวนที่เพิ่มขึ้น ฟังพอใจที่จะใช้บริการของสหกรณ์ซึ่งก็มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการ และการที่ลูกค้าจะพึงพอใจหรือใช้บริการของสหกรณ์ จะต้องพิจารณาในด้านกระบวนการภายในของสหกรณ์เป็นกระบวนการบริหารจัดการภายใน การให้บริการต่างๆ ที่จะสนองความต้องการของสมาชิกหรือลูกค้าให้ได้ตามที่สมาชิกต้องการ และการที่สหกรณ์จะสามารถมีกระบวนการภายในที่มีประสิทธิภาพได้นั้นต้องพิจารณาถึงด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งเป็นเรื่องของทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนระบบเทคโนโลยีต่างๆ ที่สนับสนุนการดำเนินงานของกระบวนการภายในของสหกรณ์ ซึ่งทั้ง 4 ด้านจะสนับสนุนเสริมกันทุกด้าน

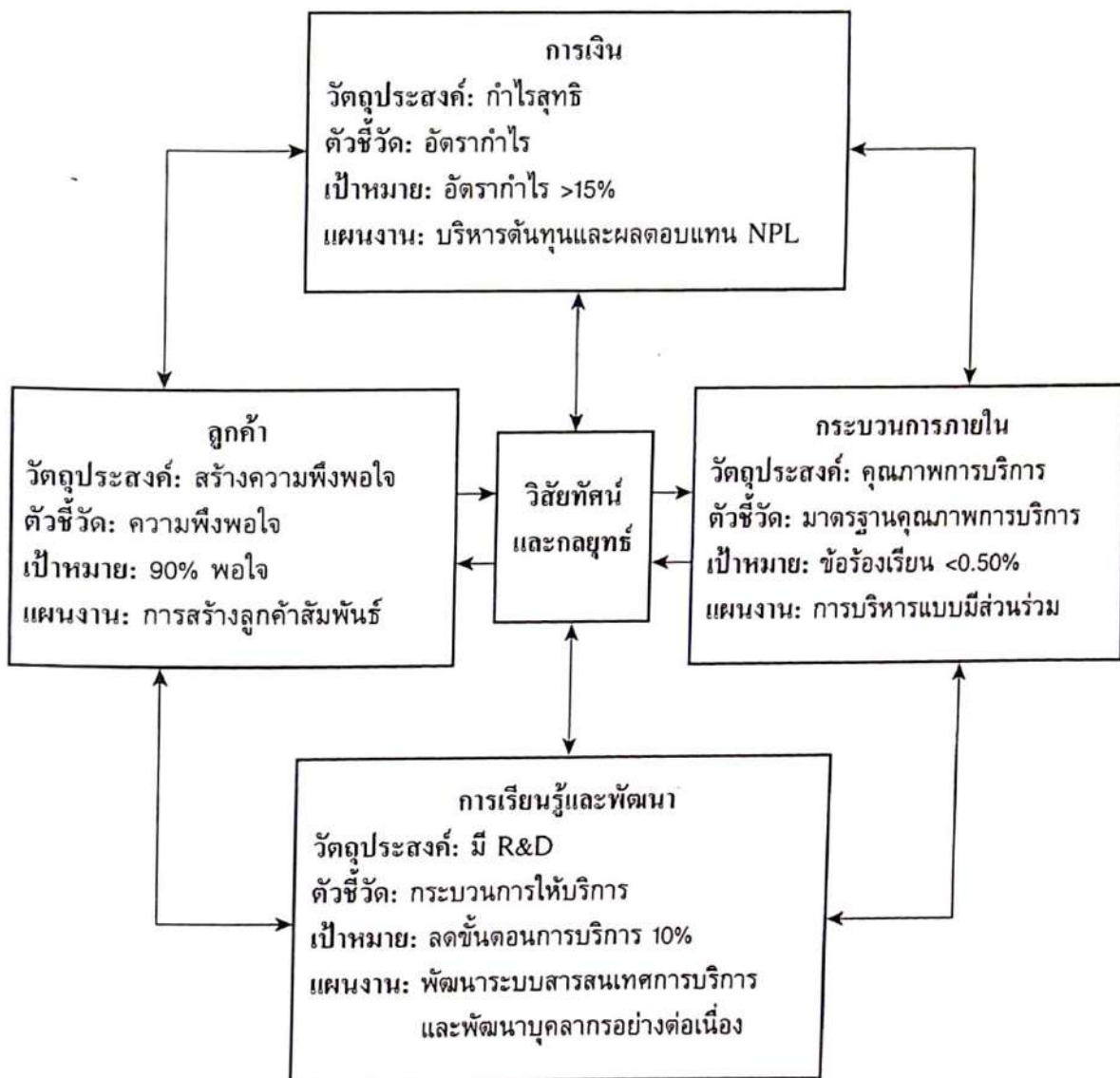
ตัวอย่างการวางแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์โดย BSC ซึ่งจัดทำเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ของสหกรณ์ หรือกิจการที่ผลิตสินค้า ดังภาพที่ 6.9



ภาพที่ 6.9 แผนที่ยุทธศาสตร์ของสหกรณ์ที่ผลิตสินค้าตามมุมมอง BSC

จากภาพที่ 6.9 แผนที่ยุทธศาสตร์ของสหกรณ์ที่ผลิตสินค้าที่พิจารณาทั้ง 4 ด้าน ทั้งด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งจะต่อเนื่องเชื่อมโยงกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายทางการเงินของสหกรณ์ ซึ่งตามตัวอย่างวัดจากกำไรสูงสุด ซึ่งการที่สหกรณ์จะมีกำไรต้องมีรายได้เพิ่มและ/หรือต้นทุนลดลง ซึ่งมาจากลูกค้าทั้งเก่าและใหม่ ซึ่งจะเชื่อมโยงมาที่มุมมองของลูกค้า เช่น ลูกค้าเก่า ลูกค้าใหม่ ต้องมีความพึงพอใจในสินค้าและบริการของสหกรณ์ ซึ่งอาจจะมาจากภาพพจน์ที่ดี บริการที่รวดเร็ว สินค้ามีคุณภาพ และจะต้องเชื่อมโยงกับกระบวนการภายใน และเชื่อมโยงกับการเรียนรู้และพัฒนาด้วย

การใช้ BSC เป็นเครื่องมือในการควบคุมและประเมินกลยุทธ์มีลักษณะเช่นเดียวกับการใช้เครื่องมือในการควบคุม กล่าวคือ จะต้องมีการจัดทำ BSC ขึ้นเพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการควบคุม ซึ่งมีกระบวนการ 4 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การในแต่ละด้านที่ต้องการสิ่งใด 2) กำหนดตัวชี้วัด 3) กำหนดเป้าหมาย และ 4) กำหนดแผนงาน โครงการหรือกิจกรรม ดังตัวอย่างดังภาพที่ 6.10 ข้างล่างนี้



ภาพที่ 6.10 การถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การควบคุมและประเมินกลยุทธ์โดย BSC



จากภาพที่ 6.10 การถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การควบคุมและประเมินกลยุทธ์โดย BSC ในแต่ละด้าน จะมีการกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดตัวชี้วัดหรือการวัด การกำหนดเป้าหมาย และการกำหนดแผนงานหรือการริเริ่มแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม เช่น ใน ด้านการเงิน วัตถุประสงค์ทางการเงิน คือ กำไรสุทธิ วัดได้จากอัตรากำไร โดยเป้าหมายอัตรากำไรสุทธิมากกว่าร้อยละ 15 โดยแผนงานหรือโครงการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย คือ การบริหารต้นทุนและผลตอบแทน สำหรับ ด้านลูกค้า วัตถุประสงค์ คือ สร้างความพึงพอใจของลูกค้าหรือสมาชิก การวัดได้จากความพึงพอใจของสมาชิก เป้าหมายร้อยละ 90 พื่อใจแผนงานหรือโครงการที่ดำเนินการ ได้แก่ การบริหารลูกค้าสัมพันธ์

ส่วน ด้านกระบวนการภายใน วัตถุประสงค์คุณภาพการบริการ การวัด ได้แก่ การวัดที่มาตรฐานคุณภาพการบริการ เป้าหมาย ร้อยละของข้อร้องเรียนน้อยกว่าร้อยละ 0.50 แผนงานหรือโครงการ คือ การบริหารแบบมีส่วนร่วม และด้านการเรียนรู้และพัฒนา วัตถุประสงค์ให้มีการวิจัยและพัฒนา (R&D) การวัดที่กระบวนการให้บริการ เป้าหมายลดขั้นตอนการให้บริการลงร้อยละ 10 แผนงานและโครงการ ได้แก่ การพัฒนาระบบสารสนเทศการบริการ และพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ การดำเนินการทั้ง 4 ด้านเป็นไปตามกลยุทธ์ของสหกรณ์เพื่อสนองวิสัยทัศน์ของสหกรณ์

โดยสรุป การควบคุมเป็นกิจกรรมการค้นหามาตรการและเครื่องมือต่างๆ ที่จะป้องกันมิให้เกิดสถานการณ์ที่ทำให้ผลลัพธ์ที่ได้ต่างไปจากเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ การควบคุมกลยุทธ์สหกรณ์มีขั้นตอนที่สำคัญตั้งแต่ การกำหนดสิ่งที่ควบคุมและประเมิน การกำหนดมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน การวัดผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ การพิจารณาหาสาเหตุของความเบี่ยงเบนจากมาตรฐาน และการปรับปรุงแก้ไขในสิ่งที่ผิดปกติ ส่วนการประเมินกลยุทธ์สหกรณ์เป็นการวัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งวิธีที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวัดและประเมินกลยุทธ์มีหลายวิธีที่นิยมใช้ ได้แก่ Balanced Scorecard: BSC เป็นเครื่องมือที่ใช้ได้ทั้งการวางแผนและการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ซึ่งในการวางแผนและควบคุมและประเมินกลยุทธ์ในทั้ง 4 มุมมอง คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา

#### กิจกรรม 6.3.5

1. การควบคุมกลยุทธ์สหกรณ์มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่ออะไร มีขั้นตอนอะไรบ้าง จงอธิบาย
2. การประเมินกลยุทธ์สหกรณ์โดยใช้ Balanced Scorecard: BSC มีการประเมินในด้านใดบ้าง จงอธิบาย

(โปรดทำกิจกรรม 6.3.5 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 6.3 เรื่องที่ 6.3.5)

## บรรณานุกรม

- กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ. (2546). หน่วยที่ 15 การพัฒนาขบวนการสหกรณ์ไทย. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ. (2550). หน่วยที่ 1 แนวคิดทฤษฎีการสหกรณ์โลก. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาสหกรณ์นานาชาติ*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2555, 9 กรกฎาคม). *การจัดประเภทสหกรณ์*. สืบค้นจาก [www.cpd.go.th](http://www.cpd.go.th)
- กิงพร ทองใบ. (2545). *กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ* (พิมพ์ครั้งที่ 5). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัย-ธรรมมาธิราช.
- กิงพร ทองใบ. (2545). หน่วยที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เชาว์ โรจนแสง. (2548). หน่วยที่ 3 แนวคิดการจัดทำแผนกลยุทธ์ (แนวคิดเชิงกลยุทธ์). ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เชาว์ โรจนแสง และโอภาวดี เข็มทอง. (2548). หน่วยที่ 1 แนวคิดการจัดทำแผนกลยุทธ์ (แนวคิดเชิงกลยุทธ์). ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เชิญ บำรุงวงศ์ และกฤษฎา ประศาสน์วุฒิ. (2546). หน่วยที่ 1 หลักการ อุดมการณ์สหกรณ์ และวิธีการสหกรณ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัย-ธรรมมาธิราช.
- ณรงค์ศักดิ์ ธนวิบูลย์ชัย. (2548). หน่วยที่ 6 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์: การกำหนดกลยุทธ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2535). *กลยุทธ์การจัดการ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: รุ่งแสงการพิมพ์.
- นุกูล กรยีนยงค์. (2542). *ประวัติพัฒนาการสหกรณ์*. ภาควิชาสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ประพันธ์ เศวตมันท์. (2541). *เศรษฐศาสตร์สหกรณ์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปัญญา หิรัญญ์ศรี. (2538). หน่วยที่ 10 แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาเศรษฐศาสตร์เกษตรและสหกรณ์*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เฟร็ด อาร์ เดวิด. (2546). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. (สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2565, 12 มกราคม). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554*. สืบค้นจาก <https://dictionary.orst.go.th/index.php>
- ลัดดา พิศาลบุตร และส่งเสริม หอมกลิ่น. (2553). แนวคิดและหลักการดำเนินงานสหกรณ์. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาเศรษฐศาสตร์เกษตรและสหกรณ์*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2542). *การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา* (ฉบับสมบูรณ). กรุงเทพฯ: บริษัท ซีรฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2540). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- สมคิด จาคูศรีพิทักษ์, อุดม สวายายน และสุนัย ต่อศิริ. (2530). *กลยุทธ์ทางธุรกิจ*. ใน *วารสารบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์* ปีที่ 1 ฉบับที่ 1 ปี 2530.
- สมยศ นาวิการ. (2543). *การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991 จำกัด.
- อัจฉรา จันทร์ฉาย. (2545). *สู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ คู่มือการวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ BSC (Balanced Scorecard)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- โอภาวดี เข้มทอง และสงเสริม หอมกลิ่น. (2548). หน่วยที่ 8 *การบริหารธุรกิจสหกรณ์ภาคการเกษตรเชิงกลยุทธ์*. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- โอภาวดี เข้มทอง และสงเสริม หอมกลิ่น. (2548). หน่วยที่ 9 *การบริหารธุรกิจสหกรณ์นอกภาคการเกษตรเชิงกลยุทธ์*. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

หน่วยที่ 7

## การดำเนินงานและการบริหารงานธุรกิจชุมชน

---

อาจารย์ ดร.พัชรี ผาสุข



ชื่อ  
วุฒิ

อาจารย์ ดร.พัชรี ผาสุข  
วศ.บ., ศ.ม. (เศรษฐศาสตร์ธุรกิจ)  
Ph.D. (Applied Economics)  
National Chung Hsing University, Taiwan

ตำแหน่ง

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาเศรษฐศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

หน่วยที่ปรับปรุง

หน่วยที่ 7

## แผนการสอนหน่วยที่ 7

### การดำเนินงานและการบริหารงานธุรกิจชุมชน

#### ตอนที่

- 7.1 การดำเนินงานของธุรกิจชุมชน
- 7.2 การบริหารงานของธุรกิจชุมชน

#### แนวคิด

1. ธุรกิจชุมชนอาจกล่าวได้ว่าเป็นธุรกิจที่ดำเนินการโดยชุมชนเป็นหลัก ใช้ทรัพยากรของชุมชน และผลประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินธุรกิจก็เป็นที่ไปเพื่อการพัฒนาชุมชน การดำเนินงานของธุรกิจชุมชนมีหลากหลายรูปแบบ ได้แก่ การดำเนินงานในรูปแบบของคณะกรรมการหมู่บ้าน คณะกรรมการชุมชน สหกรณ์ หรือความร่วมมือกันทำงานของกลุ่มคนในชุมชนที่เชื่อมโยงกันไว้ด้วยผลประโยชน์ของชุมชนเป็นที่ตั้ง และการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนจะขึ้นกับบริบทของธุรกิจชุมชนนั้นๆ การดำเนินการของธุรกิจชุมชนให้ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องอาศัยความสามัคคีร่วมมือร่วมใจกันดำเนินงานไปในแนวทางที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งมักก่อเกิดมาจากการรวมตัวกันเพื่อต่อสู้ให้ชุมชนได้รับคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากความบีบคั้นของสภาวะทางสังคมและเศรษฐกิจ เช่น ความยากจน การไม่สามารถเข้าถึงสิทธิขั้นพื้นฐาน ภาวะสงคราม เป็นต้น ในกรณีศึกษาที่แสดงให้เห็นถึงแนวคิดในการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน จะกล่าวถึงกรณีของขบวนการเคลื่อนไหว “หนึ่งหมู่บ้านหนึ่งผลิตภัณฑ์” ซึ่งถือได้ว่าเป็นต้นกำเนิดของโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ของประเทศไทย
2. การบริหารจัดการธุรกิจชุมชนก็มีส่วนคล้ายกับการบริหารธุรกิจโดยทั่วไปที่ต้องมีการบริหารจัดการโซ่อุปทานตั้งแต่ต้นน้ำ ได้แก่ การจัดการวัตถุดิบ กลางน้ำ คือ การผลิตและการกระจายสินค้า และปลายน้ำ คือ ช่องทางการจัดจำหน่าย โดยธุรกิจชุมชนมีข้อจำกัด ได้แก่ ธุรกิจมีขนาดเล็กและเงินทุนไม่สูง ดังนั้น ในการบริหารจัดการนอกจากจะต้องคำนึงถึงโซ่อุปทานแล้วยังต้องให้ความสำคัญต่อโซ่คุณค่า ซึ่งเป็นสิ่งที่จะช่วยเพิ่มความแตกต่างและมูลค่าของผลิตภัณฑ์ของธุรกิจชุมชน ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานของธุรกิจชุมชน ได้แก่ ปัจจัยด้านการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ปัจจัยด้านความเสี่ยงและความไม่แน่นอน ปัจจัยด้านทิศทางของตลาดด้านเครือข่ายและความเชื่อมโยง ด้านสภาพสังคม ด้านวัฒนธรรม ด้านเศรษฐกิจ ด้านสภาพการเมืองและกฎหมาย สำหรับกรณีศึกษาในด้านการบริหารจัดการธุรกิจชุมชนได้ยกตัวอย่างการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนกาแฟดอยช้าง เพื่อเป็นกรณีศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการโซ่อุปทาน และโซ่คุณค่าของธุรกิจชุมชน

## วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาตอนที่ 7.1 “การดำเนินงานของธุรกิจชุมชน” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวคิดเกี่ยวกับเศรษฐกิจและธุรกิจชุมชน รูปแบบการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน ปัจจัยที่ส่งผลต่อการก่อเกิดและความสำเร็จของธุรกิจชุมชน และกรณีศึกษาการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนได้
2. เมื่อศึกษาตอนที่ 7.2 “การบริหารงานของธุรกิจชุมชน” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานธุรกิจชุมชน การบริหารจัดการโซ่อุปทานของธุรกิจชุมชน ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานธุรกิจชุมชน และกรณีศึกษาการบริหารงานธุรกิจชุมชนได้

## กิจกรรมระหว่างเรียน

1. ทำแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 7
2. อ่านแผนการสอนประจำหน่วยที่ 7 และอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 7.1-7.2
3. อ่านสาระสำคัญประจำตอนที่ 7.1-7.2 หรือสาระสำคัญประจำหัวเรื่อง
4. ดำเนินกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 7 ของแต่ละตอนหรือหัวเรื่อง
5. ตรวจสอบคำตอบจากแนวตอบของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 7
6. ทำแบบประเมินกิจกรรมภาคปฏิบัติเสริมประสบการณ์เพื่อเก็บคะแนน (ถ้ามี)
7. รับชมรายการเพื่อการศึกษา รูปแบบคลิปวิดีโอการสอน
8. ทำแบบประเมินผลตนเองหลังเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 7

## สื่อการสอน

1. คู่มือการศึกษาหน่วยที่ 7
2. ประมวลสาระชุดวิชาหน่วยที่ 7
3. รายการเพื่อการศึกษา รูปแบบคลิปวิดีโอการสอน
4. วีดิทัศน์ (ถ้ามี)
5. E-Learning (ถ้ามี)
6. การสอนเสริม ณ ศูนย์บริการการศึกษา (ถ้ามี)

## การประเมินผล

1. ประเมินความก้าวหน้าระหว่างเรียนโดยการประเมินผลตนเองก่อนเรียนและหลังเรียน (ไม่มีคะแนน)
2. ประเมินผลจากกิจกรรมภาคปฏิบัติ 20 คะแนน (ถ้ามี)
3. การสอบไล่ 80 คะแนน (ถ้ามีกิจกรรม) หรือ 100 คะแนน (ถ้าไม่มีกิจกรรม)

## ความนำ

---

ธุรกิจระดับชุมชนหรือที่รู้จักในชื่อธุรกิจชุมชน (Community Business) หรือวิสาหกิจชุมชน (Community Enterprise) รวมทั้งธุรกิจเพื่อชุมชน (Social Enterprise) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินธุรกิจที่ตอบสนองความต้องการด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของชุมชน (Bailey, 2012) ไม่เพียงเท่านั้นธุรกิจชุมชนนอกจากจะตอบสนองความต้องการในระดับชุมชนแล้ว ยังมีบทบาทต่อองค์กรรวมด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมในระดับประเทศอีกด้วย จากการศึกษาของเพเรโดและคริสแมน (Peredo and Chrisman, 2006) ซึ่งให้เห็นถึงศักยภาพของธุรกิจชุมชนในการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน ภายใต้การบูรณาการอย่างแนบแน่นระหว่างทุนทางสังคม วัฒนธรรม และทรัพยากรธรรมชาติของชุมชน และการพัฒนาทางเศรษฐกิจ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาจากหลายๆ ประเทศ ได้แก่ อินเดีย อินโดนีเซีย เวียดนาม สาธารณรัฐประชาชนจีน รวมทั้งประเทศไทย

จากที่ได้กล่าวมา จึงเห็นได้ว่าการศึกษเกี่ยวกับดำเนินงานและการบริหารงานของธุรกิจชุมชนนั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนในการตอบสนองความต้องการของชุมชน และส่งผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศในองค์รวมอย่างแท้จริง เนื้อหาของหน่วยนี้ประกอบด้วย 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 7.1 จะกล่าวถึง แนวคิดเกี่ยวกับเศรษฐกิจและธุรกิจชุมชน รูปแบบการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน ปัจจัยส่งผลต่อการเกิดและความสำเร็จของธุรกิจชุมชน และกรณีศึกษาการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน และ ตอนที่ 7.2 จะกล่าวถึง แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานธุรกิจชุมชน การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจชุมชน ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานธุรกิจชุมชน รวมทั้งกรณีศึกษาการบริหารงานธุรกิจชุมชน

## แผนการสอนตอนที่ 7.1

### การดำเนินงานของธุรกิจชุมชน

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 7.1 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 7.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับเศรษฐกิจและธุรกิจชุมชน
- 7.1.2 รูปแบบการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน
- 7.1.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการก่อเกิดและความสำเร็จของธุรกิจชุมชน
- 7.1.4 กรณีศึกษาการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน

#### แนวคิด

1. เศรษฐกิจชุมชน หมายถึง ระบบเศรษฐกิจระดับชุมชนหรือท้องถิ่นที่มีการบูรณาการรากฐานชีวิตของท้องถิ่นทั้งระบบการผลิตและกิจกรรมการผลิตที่มุ่งการพึ่งตนเองและการพึ่งพากันและกัน คำนึงถึงสิทธิ โอกาส และทางเลือกที่หลากหลาย ก่อให้เกิดความสมดุลทั้งในมิติครอบครัว สังคม สภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมท้องถิ่น สำหรับธุรกิจชุมชนจะมุ่งเน้นเกี่ยวกับการผลิตสินค้าและบริการของชุมชน และที่สำคัญกิจกรรมนั้นจะต้องเป็นไปเพื่อการพัฒนาชุมชนและมีการบริหารจัดการโดยชุมชนเป็นหลัก
2. รูปแบบการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนมีรูปแบบหลากหลายขึ้นอยู่กับบริบทของธุรกิจชุมชนนั้น ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์ของธุรกิจชุมชน บริบทด้านท้องถิ่นและสังคม รวมทั้งเศรษฐกิจ การเข้าถึงทรัพยากรของชุมชน ขนาดขององค์กร ข้อกำหนดทางกฎหมาย การเข้ามามีส่วนร่วมของภาครัฐและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภาคส่วนอื่น และที่สำคัญที่สุด การดำเนินงานจะต้องสะท้อนความต้องการทางสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมของชุมชนอย่างแท้จริง
3. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจชุมชน ประกอบด้วย ความช่วยเหลือของภาครัฐ ความสามารถในการระดมทุน รายได้ของผู้ร่วมธุรกิจชุมชน การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ ความเข้าใจของสมาชิกที่มีต่อธุรกิจชุมชน ความต้องการและเป้าหมายของธุรกิจชุมชน ทรัพยากรบุคคล และการมีส่วนร่วมของชุมชน
4. จากกรณีศึกษาขบวนการหนึ่งหมู่บ้านหนึ่งผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นจุดเริ่มธุรกิจชุมชนของประเทศญี่ปุ่น พบว่า แนวทางการดำเนินงานของโครงการหนึ่งหมู่บ้านหนึ่งผลิตภัณฑ์จะอาศัยหลักการสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การประยุกต์ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้อย่างเป็นสากล การพึ่งพาตนเองและความคิดสร้างสรรค์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์



### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 7.1.1 “แนวคิดเกี่ยวกับเศรษฐกิจและธุรกิจชุมชน” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวคิดเกี่ยวกับเศรษฐกิจและธุรกิจชุมชนได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 7.1.2 “รูปแบบการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน” แล้ว นักศึกษาสามารถวิเคราะห์รูปแบบการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 7.1.3 “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการก่อเกิดและความสำเร็จของธุรกิจชุมชน” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายปัจจัยที่มีผลต่อการก่อเกิดและความสำเร็จของธุรกิจชุมชนได้
4. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 7.1.4 “กรณีศึกษาการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายสาระสำคัญของกรณีศึกษาการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนได้

## เรื่องที่ 7.1.1

### แนวคิดเกี่ยวกับเศรษฐกิจและธุรกิจชุมชน

---

แนวทางการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นของรัฐบาลที่ผ่านมาทั้งในอดีตและปัจจุบัน จะมุ่งเน้นการอัดฉีดเม็ดเงินผ่านนโยบายประชานิยมเป็นจำนวนมาก โดยคาดหวังให้เกิดการประกอบอาชีพ การแก้ไขปัญหาความยากจน และการขยายตัวทางเศรษฐกิจของท้องถิ่นตามเป้าหมายที่รัฐบาลต้องการ แต่ดูเหมือนว่าการดำเนินการดังกล่าวเป็นเพียงการเพิ่มรายได้ให้กับประชาชนบางกลุ่มอาชีพ ประชาชนส่วนใหญ่ยังไม่สามารถพึ่งพาตนเองได้ จึงไม่ก่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนในการพัฒนาเศรษฐกิจของท้องถิ่นอย่างแท้จริง อาจกล่าวได้ว่าวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนไม่ได้เป็นไปเพื่อเพิ่มรายได้ หรือเพิ่มผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ แน่่อนว่าการประกอบธุรกิจโดยย่อต้องมีผลตอบแทนแต่ผลตอบแทนนั้นต้องเป็นไปเพื่อการพัฒนาชุมชนให้เกิดความสมดุลทั้งในเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ดังนั้น ก่อนที่จะเริ่มดำเนินงานธุรกิจชุมชนควรมีความรู้เกี่ยวกับแนวคิดและลักษณะของเศรษฐกิจและธุรกิจชุมชน เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจในแนวทางและเป้าหมายของธุรกิจชุมชน เพื่อนำไปสู่การคิดเชิงบูรณาการในการออกแบบและสร้างสรรค์ธุรกิจชุมชนที่ยั่งยืนได้ในลำดับต่อไป

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับเศรษฐกิจชุมชน

1.1 ความหมายของเศรษฐกิจชุมชน กระทรวงมหาดไทยใน พ.ศ. 2541 ได้นิยามความหมายของเศรษฐกิจชุมชน หมายถึง เศรษฐกิจทุกสาขาของชุมชนและหมู่บ้าน ซึ่งดำเนินอยู่บนพื้นฐานการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมอย่างเหมาะสมคุ้มค่าและยั่งยืนเป็นการผลิตที่เลี้ยงชีวิตครอบครัวและชุมชนได้อย่างพอเพียง ส่วนเกินแห่งผลผลิตนี้เป็นเศรษฐกิจแห่งการแลกเปลี่ยน ซื้อขาย หรือแปรรูปตามกำลังและวัฒนธรรมของชุมชนเอง (กระทรวงมหาดไทย, 2541) จากนิยามความหมายเศรษฐกิจชุมชนดังกล่าว ได้มีการพัฒนาการนิยามความหมายของเศรษฐกิจชุมชนผ่านงานวิชาการต่างๆ เช่น งานวิจัย งานบริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคม ประสพการณ์การทำงานในการพัฒนาชุมชนและสังคมขององค์กรที่เกี่ยวกับการพัฒนาท้องถิ่นในด้านต่างๆ เช่น กรมการพัฒนาชุมชน กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เป็นต้น ทำให้มีการสะสมองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับเศรษฐกิจชุมชนและนำมาสู่การให้นิยามความหมายของเศรษฐกิจชุมชนของนักวิชาการหลายท่าน

ความหมายเศรษฐกิจชุมชนที่เป็นที่ยอมรับและนำมากล่าวถึงในงานวิชาการอย่างกว้างขวาง คือ ความหมายเศรษฐกิจชุมชนของ ศาสตราจารย์ประเวศ วะสี (2542) ที่กล่าวว่า เศรษฐกิจชุมชนไม่ใช่เศรษฐกิจที่คำนึงถึงเงินโดดๆ แต่สัมพันธ์กับครอบครัว ชุมชน วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมไปพร้อมกัน สิ่งเหล่านี้ไม่สามารถแยกขาดจากกันได้ เป็นเศรษฐกิจแบบบูรณาการที่เชื่อมโยงจิตใจ สังคม และสิ่งแวดล้อม และการให้ความหมายของเศรษฐกิจชุมชนในเวลาต่อมา ความหมายเศรษฐกิจชุมชนจะเน้นถึงความเป็นชุมชน ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน การพึ่งตนเองและการพึ่งพากันและกัน โดยอาศัยทรัพยากรที่มีในชุมชน

(พิทยา ว่องกุล, 2542) และเน้นถึงวิธีการผลิต และวิถีของการทำมาหากินของคนชุมชน โดยเกี่ยวข้องกับ เรื่องปากท้อง การมีสิทธิ มีโอกาส มีทางเลือกที่หลากหลาย (วิวัฒน์ชัย อัดถาวร, 2546) และเมื่อบริบท ของชุมชนหรือท้องถิ่นมีการเปลี่ยนแปลงไปตามการพัฒนาประเทศทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม ส่งผลให้ เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของเศรษฐกิจชุมชน ทำให้นิยามความหมายของเศรษฐกิจชุมชนจะ มุ่งเน้นให้ความสำคัญในเรื่องของระบบเศรษฐกิจระดับชุมชนหรือท้องถิ่นที่มีลักษณะเป็นองค์รวม ที่มีใช่เป็น เพียงด้านเศรษฐกิจที่เป็นตัวเลขของรายได้ รายจ่าย และการบริโภคเท่านั้น แต่เป็นระบบเศรษฐกิจที่เป็น ส่วนหนึ่งของสังคมและวัฒนธรรม (ธเนศ ศรีวิชัยลำพันธ์, 2556) และเน้นหลักเศรษฐกิจที่คำนึงถึงความ เป็นมนุษย์ ผู้คน สังคม สภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมของแต่ละท้องถิ่น หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า เศรษฐศาสตร์วัฒนธรรม (ฉัตรทิพย์ นาถสุภา, 2554) โดย สุนทรชัย ขอบยศ (2561, น. 10-11) ได้กล่าวถึง ความหมายของเศรษฐกิจชุมชนจากการสรุปรวมความหมายจากนักวิชาการหลายๆ ท่าน ซึ่งสรุปว่า เศรษฐกิจ ชุมชน หมายถึง ระบบเศรษฐกิจของชุมชนที่มีการบูรณาการรากฐานชีวิตของท้องถิ่นทั้งระบบการผลิตและ กิจกรรมการผลิตที่มุ่งการพึ่งตนเองและก่อให้เกิดความสมดุลทั้งในมิติผู้คน ครอบครัว สังคม สภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมท้องถิ่น

กล่าวโดยสรุป เศรษฐกิจชุมชน หมายถึง ระบบเศรษฐกิจระดับชุมชนหรือท้องถิ่นที่มีการบูรณาการ รากฐานชีวิตของท้องถิ่น ทั้งระบบการผลิตและกิจกรรมการผลิตที่มุ่งการพึ่งตนเองและการพึ่งพากันและกัน คำนึงถึงสิทธิ โอกาส และทางเลือกที่หลากหลาย ก่อให้เกิดความสมดุลทั้งในมิติครอบครัว สังคม สภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมท้องถิ่น

1.2 ลักษณะของเศรษฐกิจชุมชน เศรษฐกิจชุมชนเป็นกลยุทธ์สำคัญในการพัฒนาท้องถิ่น และจะ ต้องมีการจัดการความสมดุลระหว่างการแข่งขันและการทำงานร่วมกัน ให้ความสำคัญกับภาวะอุปทานหรือ ทรัพยากรการผลิตในท้องถิ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการฝึกอบรม ทุนส่วน ความเข้มแข็งของบริบทของภูมิภาค และเพิ่มความสำคัญในการพัฒนาความยั่งยืนของเศรษฐกิจชุมชน

แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของเศรษฐกิจชุมชน สามารถสรุปได้ 3 ประการ ดังนี้

- 1) เศรษฐกิจชุมชนจะไม่มุ่งเน้นการแข่งขัน แต่จะเน้นให้ความสำคัญกับความร่วมมือของ คนในชุมชน
- 2) ไม่มีการผูกขาดในกิจกรรมใดๆ ที่ก่อให้เกิดขึ้นโดยบุคคลหรือตัวตนใด และต้องมีการ กระจายรายได้โดยมีความเห็นพ้องต้องกัน ในการตกลงแบ่งสรรปันส่วนผลประโยชน์ที่ได้รับเพราะชุมชน เป็นเจ้าของร่วมกัน
- 3) ตัวชี้วัดทางเศรษฐกิจชุมชนจะเป็นการผสมผสานระหว่างตัวเลขเศรษฐกิจกับตัวชี้วัดทาง สังคม และตัวชี้วัดความอยู่เย็นเป็นสุขของผู้คนในชุมชนนั้นๆ อาจกล่าวได้ว่าผลประโยชน์ที่ได้รับจากการ ดำเนินงานธุรกิจชุมชนอาจไม่อยู่ในรูปตัวเงิน แต่ขึ้นอยู่กับสิ่งที่ชุมชนเห็นว่าเป็นผลประโยชน์ ไม่ว่าจะเป็น ความเป็นอยู่ที่ดี ปัจจัยพื้นฐาน ความปลอดภัย การได้รับการศึกษาของเด็กในชุมชน เป็นต้น

แนวคิดเศรษฐกิจชุมชน ประกอบด้วย 1) หน่วยผลิตแรงงานมาจากสมาชิกของคนในครอบครัว 2) เศรษฐกิจชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของสังคมและวัฒนธรรม 3) เศรษฐกิจชุมชนเป็นเศรษฐกิจแบบแนวนอน ไม่กระจุกตัวเหมือนเศรษฐกิจรัฐหรือเศรษฐกิจทุน และ 4) การติดต่อค้าขายโดยตลาดท้องถิ่น เน้นการ

ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในลักษณะของเครือข่าย จึงสามารถกล่าวได้ว่า ลักษณะเศรษฐกิจชุมชน คือ การบริหารจัดการทรัพยากรหรือปัจจัยการผลิตพื้นฐานที่ให้ทุกคนในชุมชนมีส่วนร่วมในความเป็นเจ้าของ ทำให้สามารถจัดตั้งองค์กรชุมชนของตัวเอง มีกลุ่มหรือเครือข่ายความร่วมมือที่เข้มแข็งเป็นระบบเศรษฐกิจสามารถสร้างโอกาสสำหรับแต่ละคนให้ใช้ศักยภาพที่มีอยู่เพื่อชุมชนหรือท้องถิ่น

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจชุมชน

กรมพัฒนาชุมชน (2542) ได้นิยามความหมาย ธุรกิจชุมชน คือ การส่งเสริมหรือสร้างพื้นฐานและสมรรถนะขององค์กรชุมชน เพื่อพัฒนาอาชีพและรายได้เพื่อนำไปสู่การเป็นธุรกิจชุมชนโดยการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้เพื่อให้เกิดทักษะในเชิงธุรกิจ

นอกจากนี้ ได้มีการนิยามความหมายของธุรกิจชุมชนโดยหน่วยงาน บุคคล และนักวิชาการ โดยส่วนใหญ่ จะมุ่งเน้นเกี่ยวกับการผลิตสินค้าและบริการของชุมชน และในการผลิตสินค้าและบริการของชุมชนนั้น จะต้องเป็นไปเพื่อการพัฒนาชุมชนและมีการบริหารจัดการโดยชุมชน ยกตัวอย่างเช่น ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ (2542) ให้ความหมายว่า ธุรกิจชุมชน หมายถึง กิจกรรมทางเศรษฐกิจของชุมชนที่ต้องการได้กำไร ดิเรกสาระวดี (2540) ได้ให้ความหมายของธุรกิจชุมชน ว่าหมายถึง ชมรมหรือสหกรณ์หรือชื่ออื่นก็ได้ โดยจะมีการจดทะเบียนหรือไม่ก็ตาม เป็นองค์กรที่เกิดจากการรวมตัวด้วยความสมัครใจของประชาชนจำนวนหนึ่ง เพื่อทำธุรกิจชุมชน มีวัตถุประสงค์และอุดมการณ์ร่วมกันและดำเนินการโดยชุมชน สำหรับ เศรษฐสยาม (2540) และจันทนา เกตุแก้ว (2539) ได้ให้ความหมายกับธุรกิจชุมชนที่เน้นให้เห็นถึงความพยายาม และการมีส่วนร่วมของชาวบ้านในการคิดและบริหารจัดการเพื่อเพิ่มศักยภาพทางการผลิตและการตลาด ทุกสิ่งเริ่มต้นจากชุมชน คือ การระดมทุน การจัดการและผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นสู่ชุมชน เป็นการทำธุรกิจเพื่อเรียนรู้พัฒนาคนและชุมชนควบคู่กัน เพื่อให้เกิดแนวทางพึ่งพาตนเองและอยู่ร่วมกันของชุมชนในรูปแบบของธุรกิจที่เริ่มต้นจากผลผลิตที่มีชุมชนเป็นหลัก มีเป้าหมายเพื่อยกระดับรายได้ของสมาชิก และอภิชัย พันธเสน (2545) ให้ความหมายว่า ธุรกิจที่เป็นของชุมชน เพื่อชุมชน และบริหารจัดการโดยชุมชน

จากการนิยามความหมายของธุรกิจชุมชนดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปความหมายของธุรกิจชุมชนได้ว่า ธุรกิจชุมชน หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลหรือองค์กรในชุมชนมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของเพื่อดำเนินการในกิจกรรมการผลิตการค้า การบริการ และการบริหารจัดการ โดยประสานความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ เพื่อการเรียนรู้และมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์จากการประกอบกิจการนั้นๆ ยกระดับรายได้ของสมาชิกนำไปสู่ความเป็นอยู่ที่ดีของชุมชน ดังนั้น หลักการสำคัญของธุรกิจชุมชนสามารถสรุปได้ว่า ธุรกิจชุมชนจะต้องก่อให้เกิดประโยชน์ ชุมชนเป็นเจ้าของและบริหารกิจการโดยชุมชน จะต้องส่งเสริมสินค้าและบริการที่คำนึงถึงความปลอดภัยของผู้บริโภคและไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม จะต้องสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้กับชุมชนและผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง จะต้องคำนึงถึงการจัดสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานอย่างเป็นธรรม และต้องส่งเสริมการค้าที่เป็นธรรม

### 2.1 ความสำคัญของธุรกิจชุมชน ธุรกิจชุมชนมีความสำคัญ ดังนี้

1) เป็นช่องทางและโอกาสสำหรับผู้ที่มีความต้องการในการประกอบธุรกิจด้วยตนเอง ร่วมกับสมาชิกคนอื่น สมาชิกในชุมชนที่มีความสามารถมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สามารถหาประสบการณ์

และพิสูจน์ความสามารถ โดยเข้าร่วมประกอบธุรกิจชุมชน ซึ่งใช้เงินทุนน้อยเน้นการสร้างงานในท้องถิ่น เป็นสำคัญ ถ้ามีประสบการณ์เพิ่มมากขึ้นในอนาคตธุรกิจชุมชนขนาดเล็กก็สามารถพัฒนาไปสู่การประกอบ ธุรกิจชุมชนที่มีขนาดใหญ่ต่อไปได้

2) *ก่อให้เกิดการจ้างงานในท้องถิ่นและมีการพัฒนาฝีมือแรงงานอย่างต่อเนื่องพร้อมกันไป* ด้วย แทนที่จะถูกว่าจ้างให้เป็นแรงงานไร้ฝีมือ ทั้งนี้เพราะทุกคนมีส่วนเป็นเจ้าของกิจการจึงสามารถใช้ กิจการที่มีเป็นเครื่องมือในการพัฒนาฝีมือแรงงานของตัวเองตามความต้องการ ยกเว้นแต่จะมีความ พึงพอใจที่จะทำงานในเฉพาะส่วนที่ตนมีความชำนาญเท่านั้น

3) *ส่งเสริมการพัฒนาธุรกิจในอนาคต* โดยธุรกิจในอนาคตขนาดใหญ่บางประเภท จำเป็นต้องอาศัยวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนประกอบจากหลายๆ แหล่ง เพื่อนำมาผลิตสินค้าในอนาคต ประเภทนั้นๆ ธุรกิจชุมชนจึงเป็นแหล่งที่ช่วยในการผลิตชิ้นส่วนประกอบ และนำส่งให้ธุรกิจขนาดใหญ่อีก ทอดหนึ่ง เพื่อผลิตเป็นสินค้าที่ได้มาตรฐานต่อไป โดยในระยะแรกธุรกิจชุมชนได้รับประโยชน์จากการฝึกอบรม และทักษะที่จำเป็นจากธุรกิจขนาดใหญ่ที่มาจากจ้างสำหรับการผลิตชิ้นส่วนหรือวัตถุดิบ ทำให้ลดต้นทุนใน การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อให้มีทักษะที่ดีมีความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ

4) *สร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน* เกิดการกระจายรายได้สู่ชุมชนอย่างต่อเนื่อง ช่วยลดอัตรา การว่างงานเพราะมีการจ้างงานในธุรกิจชุมชน เนื่องจากประชาชนมีรายได้ มีงานทำ มีการกระจายอำนาจ ทางเศรษฐกิจไปสู่กลุ่มผู้ประกอบการและกลุ่มคนในท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลทำให้ปัญหาอาชญากรรม ลดลงด้วย ประชาชนมีความเป็นอยู่ดีขึ้น

5) *ลดปัญหาสังคมที่เป็นภัยคุกคามของประเทศชาติ* กล่าวคือ ถ้าหากธุรกิจชุมชนบรรลุ เป้าหมายสมาชิกในชุมชนมีรายได้เพิ่มมากขึ้น ชุมชนก็จะมีคามเข้มแข็ง ปัญหาสังคมที่มีอยู่ในขณะนี้ ไม่ว่าจะเป็นยาเสพติดในหมู่เยาวชน ปัญหาโรคเอดส์ ปัญหาโสเภณีเด็ก ปัญหาการมีเพศสัมพันธ์ก่อน วัยอันควร ปัญหาความรุนแรงในครอบครัว ปัญหาครอบครัวแตกแยกหรือล่มสลายก็จะได้รับการบรรเทา พร้อมกับไปด้วยช่วยให้สังคมมีความร่มเย็นเป็นสุขต่อไป

2.2 *ลักษณะของธุรกิจชุมชน* ธุรกิจชุมชนเป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนาชุมชนให้มีความเข้มแข็ง เป็นสำคัญในการลดสภาวะปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขได้ในระดับครอบครัว โดยได้รับความร่วมมือจากหน่วยงาน ทั้งภาครัฐและเอกชน โดยลักษณะของธุรกิจชุมชนสามารถสรุปได้ ดังนี้

1) *เป็นธุรกิจขนาดเล็กมีความคล่องตัวในการบริหาร* ผู้บริหารหรือตัวแทนกลุ่มสามารถตัดสินใจ ในธุรกิจได้ทันทีและรวดเร็วและการบริหารงานไม่ซับซ้อน สามารถตัดสินใจปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ หรือการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ ตลาด และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสมาชิกของกลุ่มได้อย่างรวดเร็ว โดยประเภทของธุรกิจชุมชนแบ่งออกได้เป็น ธุรกิจการผลิต ธุรกิจค้าปลีก ธุรกิจค้าส่ง และธุรกิจบริการ

2) *รายได้จากยอดขายในระยะเริ่มต้นจะไม่มากนัก* ธุรกิจชุมชนจะทำการจำหน่ายสินค้า หรือบริการ หรือผลิตสินค้าในปริมาณที่จุกคุ่มทุนและได้กำไรเพื่อแบ่งให้แก่สมาชิกตามปกติ โดยคำนึงถึง ขนาดของตลาดที่มีอยู่เป็นสำคัญจึงทำให้รายได้จากยอดขายไม่มากนัก แต่เพียงพอที่จะทำให้ธุรกิจดำเนิน กิจการอยู่ได้อย่างราบรื่น และมีผลในการสร้างงานให้แก่สมาชิกเพื่อช่วยเสริมการดำรงชีพให้อยู่ได้

3) **ต้นทุนในการดำเนินกิจการค้า** ธุรกิจชุมชนนั้นดำเนินงานโดยเน้นให้คนมีงานทำในสภาพการทำงานที่เป็นมิตรและมีความสุขจึงไม่จำเป็นต้องจ่ายค่าจ้างมาก ในขณะที่เดียวกันต้นทุนในการจัดหาอุปกรณ์และเครื่องใช้เป็นไปตามความจำเป็นในการประกอบธุรกิจซึ่งเน้นการประหยัดไม่ฟุ่มเฟือย

4) **การติดต่อและการให้บริการลูกค้าเป็นไปอย่างใกล้ชิด** ธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่ดำเนินงานโดยสมาชิกในชุมชน ซึ่งทำให้การติดต่อสื่อสารกับลูกค้าเป็นไปในลักษณะเป็นกันเอง และเป็นเพื่อนบ้านช่วยให้ทราบความต้องการของลูกค้าโดยตรงสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับลูกค้าได้ทันที่

5) **การเริ่มต้นธุรกิจทำได้ง่าย** ธุรกิจชุมชนสามารถเริ่มต้นได้ง่ายโดยคณะบุคคลที่ไม่ใช่เครือญาติ มีวัตถุประสงค์ที่จะทำธุรกิจร่วมกันเพื่อประโยชน์ของกลุ่มและชุมชน การที่บุคคลจำนวนหนึ่งสนใจทำธุรกิจร่วมกันมีผลทำให้ปัญหาเงินทุนไม่เป็นอุปสรรคเพราะใช้เงินทุนไปไม่มาก ทุกคนเป็นสมาชิกไม่มีเจ้าของผูกขาดแต่เพียงผู้เดียว แต่อาจจะมีตัวแทนของกลุ่มที่ได้รับคัดเลือกทำหน้าที่บริหารจัดการหรือเป็นตัวแทนที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิก

6) **แจกจ่ายสินค้าให้ผู้บริโภค** กิจกรรมการส่งสินค้าจากแหล่งผลิตไปยังโรงงานอุตสาหกรรมหรือไปยังผู้บริโภค เรียกว่า การแจกจ่าย เป็นการทำให้สินค้าไหลลื่นสม่ำเสมอจากไร่นา ป่าไม้ จากบ่อแร่ จากโรงงานไปสู่ผู้ประสงค์จะใช้

2.3 **หน้าที่ของธุรกิจชุมชน** ธุรกิจชุมชนสามารถดำรงอยู่ได้ด้วยการจำหน่ายสินค้าและบริการ ออกสู่ตลาดหรือออกสู่ผู้บริโภค ดังนั้น ผู้บริโภคจึงเป็นกลุ่มสำคัญกลุ่มแรกที่มีผลต่อความอยู่รอด และการสะสมทุนภายในท้องถิ่นของธุรกิจชุมชน ซึ่งการที่ธุรกิจชุมชนจะประสบความสำเร็จได้จะต้องรับผิดชอบต่อผู้บริโภค โดยธุรกิจชุมชนมีหน้าที่รับผิดชอบต่อผู้บริโภค ดังนี้

- 1) ผลิตสินค้าและบริการเพื่อสนองความต้องการของผู้บริโภคอย่างแท้จริง
- 2) จำหน่ายสินค้าและบริการที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานความปลอดภัย โดยต้องพร้อมจะรับผิดชอบต่อความเสียหายอันเกิดจากความบกพร่องของสินค้าหรือบริการนั้น
- 3) ให้ข้อมูลทั้งในส่วนจุดเด่นและข้อจำกัดของสินค้าและบริการนั้นอย่างครบถ้วนชัดเจนและตรงไปตรงมา
- 4) จำหน่ายสินค้าและบริการในราคาที่เหมาะสม สมเหตุสมผลกับคุณภาพและโอกาส
- 5) ดำเนินธุรกิจด้วยจริยธรรมไม่หลอกล่อ อำพราง ฉ้อฉลแก่ผู้บริโภค
- 6) ผู้บริโภคมีอิสระในการตัดสินใจซื้อ ไม่รบกวนหรือรบกวนให้ธุรกิจได้ประโยชน์แต่เพียงฝ่ายเดียว แต่ควรดำเนินการให้ผู้บริโภคได้รับประโยชน์ด้วย
- 7) รับผิดชอบต่อสินค้าที่บกพร่องโดยทันที
- 8) การจำหน่ายสินค้าหรือให้บริการ ผู้จำหน่ายหรือผู้ให้บริการจะต้องไม่ละลาบละล้วงหรือยุ่งเกี่ยวกับเรื่องส่วนตัวของผู้บริโภค

การดำเนินการธุรกิจชุมชนควรต้องตระหนักถึงการสร้างจิตสำนึก โดยจะต้องทำให้สังคมของท้องถิ่นมีการพัฒนาที่ยั่งยืนด้วยการเพิ่มขีดความสามารถให้คนในชุมชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งขีดความสามารถทางปัญญา ไม่ทำลายทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และช่วยทำให้สังคมมีความสงบสุข รักใคร่กลมเกลียวช่วยเหลือเกื้อกูลอันเป็นการเพิ่มทุนทางสังคม

**2.4 ประเภทของธุรกิจชุมชน** ธุรกิจชุมชนก็เหมือนกับธุรกิจทั่วไป สามารถแบ่งประเภทของธุรกิจชุมชน ได้ดังนี้

1) **ธุรกิจการผลิต** เป็นการผลิตสินค้าโดยอาศัยวัตถุดิบที่มีอยู่ในท้องถิ่น เช่น เครื่องปั้นดินเผา เครื่องจักสาน ผ้าทอ เป็นต้น สินค้าที่ผลิตได้เองจำหน่ายเองโดยตรงหรือผ่านช่องทางอื่น เช่น พ่อค้าคนกลางหรือตัวแทนจำหน่ายสินค้า

2) **ธุรกิจค้าปลีก** เป็นกิจการที่ทำการขายสินค้าให้ถึงมือผู้บริโภค ได้แก่ สินค้าอุปโภคบริโภคทุกชนิด เช่น ของใช้จำเป็นในบ้าน โดยเน้นการร่วมทุนของสมาชิกเพื่อลดค่าใช้จ่ายจากการที่จะต้องจัดซื้อจัดหาสินค้ามาจำหน่ายทั้งแก่สมาชิกและผู้ที่ไม่ได้เป็นสมาชิก

3) **ธุรกิจค้าส่ง** เป็นกิจการที่ดำเนินการรับซื้อสินค้าจากผู้ผลิตเป็นจำนวนครั้งละมากๆ และนำสินค้านั้นมาขายต่อให้กับผู้ค้าปลีกเป็นทอดๆ เช่น โรงสีข้าวชุมชน เป็นต้น

4) **ธุรกิจบริการ** เป็นการรวมกลุ่มของสมาชิกเพื่อประกอบธุรกิจบริการ ได้แก่ บริการนวดแผนไทย บริการท่องเที่ยว

#### กิจกรรม 7.1.1

จงอธิบายความหมายของเศรษฐกิจชุมชนและธุรกิจชุมชนมาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 7.1.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 7.1 เรื่องที่ 7.1.1)

## เรื่องที่ 7.1.2

### รูปแบบการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน

ธุรกิจชุมชน คือ องค์กรที่มีรากฐานมาจากชุมชนท้องถิ่นในระดับพื้นที่ใกล้เคียง ซึ่งอาจทำงานโดยตนเองหรือทำงานร่วมกับภาครัฐและเอกชน และมีการให้บริการที่หลากหลายทั้งในรูปแบบของผลิตภัณฑ์หรือลักษณะการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการทางสังคม ดังนั้น ไม่ว่าจะเป็ธุรกิจชุมชนในระดับใด ย่อมต้องมีการดำเนินงานการองค์กรของตนเอง เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรธุรกิจชุมชนนั้น

#### 1. รูปแบบการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนในประเทศและต่างประเทศ

จากการศึกษาวรรณกรรมเกี่ยวกับรูปแบบการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนบางแห่งแสดงข้อมูลดังตารางที่ 7.1

ตารางที่ 7.1 รูปแบบการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนจากการศึกษาวรรณกรรม

ชื่อและที่ตั้ง	ลักษณะธุรกิจ	รูปแบบการดำเนินงาน	หมายเหตุ	แหล่งอ้างอิง
รูปแบบการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนในประเทศ				
ชุมชนการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ จังหวัดเชียงราย	ให้บริการการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ ได้แก่ การนำเที่ยวเส้นทางทั้งแบบเดินเท้าหรือขี่ช้าง รวมทั้งกิจกรรมอื่นๆ เช่น การขายของที่ระลึก	ผู้นำหมู่บ้านเลือกโดยสมาชิกหมู่บ้านหน่วยงานรัฐ เช่น กรมป่าไม้ กรมอุทยาน และหน่วยงานการปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบริษัทจัดการท่องเที่ยวภาคเอกชน	ชุมชนส่วนใหญ่เป็นชาวเขาทั้งที่มีและไม่มีที่ทำกิน เป็นของตนเอง ให้บริการการท่องเที่ยวเป็นกิจกรรมเสริมจากการทำการเกษตร	Palmer and Chuamuangphan (2018)
วิสาหกิจชุมชนผู้ปลูกข้าวในเขตอำเภอเมืองทัพทัน ลานสักหนองฉางหนองขาหย่าง และสว่างอารมณ์ จังหวัดอุทัยธานี	ผลิตจำหน่ายข้าวและข้าวอินทรีย์ป้อนตลาดเฉพาะ (Niche Market)	เลือกตั้งประธานและคณะกรรมการตามหลักประชาธิปไตย	วิสาหกิจเอื้อประโยชน์แก่สมาชิกในรูปแบบการออมสินเชื่อและการประสานงานด้านการจัดหาวัตถุดิบราคาถูก	Petcho, Szabo, Kusakabe, and Yukongdi (2019)
ธุรกิจชุมชนต้นแบบศูนย์สาธิตการตลาดจังหวัดนครราชสีมา	จัดซื้อจัดหาจำหน่ายสินค้าจากผลผลิตในชุมชนผ่านศูนย์สาธิตการตลาด (ร้านค้าชุมชน)	คณะกรรมการบริหารมาจากการเลือกตั้งโดยสมาชิก	การวางแผนกลุ่มธุรกิจชุมชน มีการวางแผนแบบง่ายตามวิถีชีวิตชุมชน คือ การจัดสรรผลกำไรเพื่อสวัสดิการแก่สมาชิก และเป็นเงินทุนพัฒนาสาธารณประโยชน์ของชุมชน	สกุล วงษ์กาฬสินธุ์, ลือชัย วงษ์ทองและกิจจุฑา ไกรवास (2020)
รูปแบบการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนในต่างประเทศ				
กลุ่มไม้ไผ่ปิงชาง (PingShang)	ผลิตจำหน่ายตะเกียบจากไม้ไผ่	สมาชิกหมู่บ้านเลือกตั้งคณะกรรมการบริหาร	คณะกรรมการบริหาร 1 ตำแหน่ง	West and Aldridge (2006)



ตารางที่ 7.1 (ต่อ)

ชื่อและที่ตั้ง	ลักษณะธุรกิจ	รูปแบบการดำเนินงาน	หมายเหตุ	แหล่งอ้างอิง
Bamboo Group) มณฑลกุ้ยโจว สาธารณรัฐ ประชาชนจีน			ประกอบด้วย ตัวแทนของหน่วย- งาน Natural Nature Reserve	
บานาเบนี (BanaBeni) อัลโตเบนี โปลิเวีย	ผลิตจำหน่ายกล้วย อินทรีย์ ทดแทน การปลูกโคคา	สมาชิกเกษตรกร เลือกตั้งผู้อำนวยการ มีวาระการดำเนินงาน 1 ปี	เป็นผู้ป้อนวัตถุดิบ หลักสำหรับโครง- การอาหารเข้า โรงเรียน	Garming, Guardia, Pocasangre and Staver (2011)
บริษัทที่อยู่อาศัย มัลเบอร์เจน (BewonersBedrijf Malburgen) อาร์นเฮม เนเธอร์แลนด์	บริหารจัดการ อสังหาริมทรัพย์ซึ่ง บูรณะจากบ้านเก่า ให้เช่าเพื่อการอยู่ อาศัย สำนักงาน สันตนาการ และ กิจกรรมเพื่อสังคม อื่นๆ เน้นกลุ่มที่มี รายได้น้อย	รูปแบบมูลนิธิตาม กฎหมายและรูปแบบ องค์กรตามที่สมาคม ผู้อยู่อาศัยแห่งชาติ เนเธอร์แลนด์สนับสนุน	ผู้เช่าจะต้องมี ลักษณะการดำเนิน งานที่มีส่วนในการ สนับสนุนและมี ส่วนร่วมในกิจกรรม ทางสังคมต่างๆ ในการพัฒนาชุมชน	Bailey, Kleinhans, and Lindbergh (2018)
ออร์แกนิกเลอา (OrganicLea) วอลท์แฮม ลอนดอน สหราชอาณาจักร	ปลูกและจำหน่ายผัก ผลไม้ น้ำผึ้ง และไวน์ มีแผงขายของใน ตลาด และขายให้กับ ร้านอาหารและร้าน กาแฟ รวมถึงมี หลักสูตรฝึกอบรม	รูปแบบสหกรณ์ โดย พนักงานสัญญาจ้าง ที่มีการทำงานมากกว่า 8 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ขึ้นไปจะได้เป็นสมาชิก สหกรณ์	สนับสนุนและฝึก อบรมอาสาสมัคร รวมถึงผู้ที่มีปัญหา ด้านการเรียนรู้ บางส่วน	Bailey et al. (2018)
กองทุนที่ได้รับ อนุญาตในการผลิต สุราและเครื่องดื่ม แอลกอฮอล์ (Alcohol Licensing Trusts) นิวซีแลนด์	ผลิตจำหน่ายสุรา และเครื่องดื่ม แอลกอฮอล์	สมาชิกในชุมชนเลือก คณะกรรมการดูแล ผลประโยชน์	ชุมชนหรือองค์กร ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการจำหน่ายสุรา และเครื่องดื่ม แอลกอฮอล์สามารถ จัดให้มีการลง คะแนน	Rychert and Wilkins (2019)

ตารางที่ 7.1 (ต่อ)

ชื่อและที่ตั้ง	ลักษณะธุรกิจ	รูปแบบการดำเนินงาน	หมายเหตุ	แหล่งอ้างอิง
			(Competition Poll) เพื่อตัดสินใจกำหนดทิศทางการดำเนินงานของทรัสต์	
วิสาหกิจป่าชุมชน (Community Forestry Enterprise) เมียนมาร์	ผลิตจำหน่ายผลิตภัณฑ์จากป่าไม้ รวมทั้งบริหารจัดการทรัพยากรป่าไม้	คณะกรรมการป่าชุมชนทำหน้าที่บริหารจัดการพื้นที่ป่าในระดับท้องถิ่น โดยมีผู้คนในพื้นที่ป่าชุมชนเป็นสมาชิก	นอกจากคณะกรรมการป่าชุมชน ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารจัดการพื้นที่ป่าในระดับท้องถิ่นแล้ว ยังมีหน่วยงานของรัฐบาลและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมรับผิดชอบการบริหารงานในระดับเขต ระดับภูมิภาค และระดับประเทศ	World Bank (2019)

จากตัวอย่างธุรกิจชุมชนดังแสดงในตารางที่ 7.1 แสดงให้เห็นว่า รูปแบบการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน มีรูปแบบหลากหลายขึ้นอยู่กับบริบทของธุรกิจชุมชนนั้น ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์ของธุรกิจชุมชน บริบทด้านท้องถิ่นและสังคม รวมทั้งเศรษฐกิจ การเข้าถึงทรัพยากรของชุมชน ขนาดขององค์กร ข้อกำหนดทางกฎหมาย การเข้ามามีส่วนร่วมของภาครัฐและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภาคส่วนอื่น และที่สำคัญที่สุด การดำเนินงานจะต้องสะท้อนความต้องการทางสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมของชุมชนอย่างแท้จริง

## 2. ตัวอย่างการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน

ในหัวข้อนี้จะกล่าวถึงตัวอย่างการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน ในกรณี PingShang Bamboo Group (PBG) มณฑลกุ้ยโจว สาธารณรัฐประชาชนจีน มีรูปแบบการดำเนินงานที่เป็นเอกเทศแยกออกจากการควบคุมโดยภาครัฐ ซึ่งการเข้าถึงทรัพยากรเชิงพาณิชย์ต่างๆ อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐบาลจีนอย่างไรก็ดี ในคณะกรรมการบริหารกลุ่มธุรกิจชุมชนจะประกอบด้วยตัวแทนของภาครัฐ ได้แก่ ตัวแทนจาก

หน่วยงานอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ เนื่องจากธุรกิจชุมชนมีการเข้าถึงทรัพยากรป่าไม้ของประเทศ การใช้ทรัพยากรจึงต้องคำนึงถึงความยั่งยืนเป็นสำคัญ ที่มาของคณะกรรมการบริหารนี้ มาจากการเลือกตั้งโดยผู้คนในหมู่บ้าน หลังจากนั้นคณะกรรมการจึงแต่งตั้งประธานกรรมการร่วม รวมทั้งผู้จัดการ เพื่อทำหน้าที่ในการบริหารงานของธุรกิจชุมชน การดำเนินงานของธุรกิจชุมชนต้องมีเป้าหมายเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน เพื่อปรับปรุงชีวิตความเป็นอยู่ของคนในชุมชน ใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน ส่งเสริมและพัฒนาโอกาสของสมาชิกและพัฒนาองค์กรธุรกิจชุมชน

ในกรณีของป่าชุมชนนี้ ต้องคำนึงถึงความหลากหลายทางพันธุกรรมของสิ่งมีชีวิตในป่า รวมทั้งการรักษาป่าให้คงอยู่เพื่อสามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างยั่งยืน ปริมาณการผลิตจะต้องได้รับการพิจารณาร่วมกันจากคณะกรรมการบริหาร และตัวแทนจากหน่วยงานอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติเพื่อกำหนดปริมาณการผลิต ซึ่งขึ้นอยู่กับปริมาณไม้ไผ่ในป่าเพื่อให้มีความสมดุลกับไม้ไผ่ที่เกิดทดแทนขึ้นมาใหม่ การทำงานของสมาชิกในชุมชนจะมีลักษณะเป็นแบบ “เฉพาะกิจ” เป็นหลัก กล่าวคือ ชาวบ้านไม่จำเป็นต้องขอใบอนุญาตในการเก็บเกี่ยวไม้ไผ่ อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการจะดูแลไม่ให้เกิดการใช้มากเกินไปโดยชาวบ้านสามารถใช้ไม้ไผ่ เพื่อวัตถุประสงค์ใดก็ตามแต่ยกเว้นการใช้เป็นปริมาณมากเพื่อเป็นเชื้อเพลิง การทำงานในลักษณะเฉพาะกิจนี้มีข้อดี กล่าวคือ สมาชิกสามารถมีอิสระในการตัดสินใจว่าจะทำมากหรือน้อยเพียงใด ซึ่งมีความแตกต่างกับธุรกิจชุมชนทั่วไป สำหรับขั้นตอนพื้นฐานในการจัดการกับความขัดแย้งภายในอันดับแรกเริ่มที่ผู้จัดการเป็นผู้จัดการปัญหา ตามด้วยประธานคณะกรรมการร่วม และสุดท้าย คือ คณะกรรมการบริหาร หากมีความขัดแย้งระหว่าง PBG และผู้ซื้อในเรื่องคุณภาพผลิตภัณฑ์ จะมีการแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างจริงจังถึงมาตรฐานคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง หากคุณภาพลดลงเป็นวงกว้างอย่างมีนัยสำคัญจะต้องมีการประชุมแก้ปัญหาร่วมกันของสมาชิกทั้งหมดของ PBG

จากตัวอย่างข้างต้น ในกรณีของ OrganicLea ดูเหมือนจะมีการใช้คำว่า “สหกรณ์” (Co-Operative) นั้นหมายถึง คนที่มารวมตัวกันเพื่อบริหารจัดการการรับผลประโยชน์ของกลุ่มร่วมกัน ในธุรกิจชุมชนของอังกฤษที่สหกรณ์ไม่ใช่รูปแบบองค์กรที่จัดตั้งขึ้นตามกฎหมายเช่นเดียวกับในเนเธอร์แลนด์ แนวความคิดสหกรณ์นี้หมายถึงการใช้หลักการประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกในชุมชน ดังนั้นสหกรณ์จึงถูกใช้เป็นการเรียกหลักการเพื่อสะท้อนถึงวิธีการทำงานมากกว่าการอ้างถึงสถาบันทางกฎหมายหรือรูปแบบสหกรณ์ดั้งเดิมตามที่เข้าใจกัน

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น จึงอาจกล่าวได้ว่ารูปแบบการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนมีหลากหลายไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบคณะกรรมการหมู่บ้าน คณะกรรมการชุมชน สหกรณ์ หรือความร่วมมือกันทำงานของกลุ่มคนในชุมชนที่เชื่อมโยงกันไว้ด้วยผลประโยชน์ของชุมชนเป็นที่ตั้ง การดำเนินงานของธุรกิจชุมชนจึงขึ้นกับบริบทของธุรกิจชุมชนนั้นๆ แต่โดยทั่วไปรูปแบบการจัดตั้งคณะกรรมการซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการในลักษณะคล้ายคลึงกับการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้น ปรากฏในหลายธุรกิจชุมชนรวมถึงวิสาหกิจชุมชนในประเทศไทย แต่อาจมีความแตกต่างเกี่ยวกับบทบาทและควมรับผิดชอบของสมาชิกในคณะกรรมการ ประธานกรรมการอาจมีหน้าที่รับผิดชอบทางกฎหมาย สำหรับปัญหาด้านทรัพยากรบุคคลและพนักงาน พนักงานทุกคนอาจมีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แต่คณะกรรมการโดยรวมยังคงทำหน้าที่เป็นนิติบุคคลที่เป็นตัวแทนของธุรกิจชุมชนในการดำเนินการที่เกี่ยวข้อง

ทางกฎหมาย (อย่างไรก็ดี ในกรณีของประเทศไทย ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 วิสาหกิจชุมชนไม่จำเป็นต้องมีสถานะเป็นนิติบุคคล) ในกรณีส่วนใหญ่มีการจัดสรรความรับผิดชอบอย่างเป็นทางการสำหรับกิจกรรมต่างๆ ในบางกรณีคณะกรรมการชุดย่อยจะประกอบด้วย สมาชิกในคณะกรรมการ เพื่อมุ่งเน้นประเด็นเฉพาะ เช่น กลยุทธ์ระยะยาว การเงิน หรือการสรรหาพนักงาน เป็นต้น สำหรับประเทศไทย พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนไม่ได้กำหนดลักษณะการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนไว้ แต่ให้ไปตามข้อบังคับของวิสาหกิจชุมชนนั่นเอง นอกจากนี้ ยังมีแนวโน้มใหม่ที่กำลังขยายวงกว้างขึ้น คือ รูปแบบขององค์กรใหม่ที่เกิดขึ้นจากการผสมผสานกันระหว่างองค์กรภาคสังคมและภาคเอกชน จึงถือได้ว่าเป็นสะพานเชื่อมระหว่างภาคส่วนต่างๆ การผสมผสานกันระหว่างจุดมุ่งหมายด้านการช่วยเหลือชุมชนและด้านการแสวงหาผลกำไร (Doherty, Haugh & Lyon, 2014) ในองค์กรใหม่ดังกล่าวกำลังเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว และควรให้ความสำคัญ เนื่องจากแม้ว่าวัตถุประสงค์หลักของธุรกิจชุมชน คือ การคืนผลประโยชน์ให้แก่ชุมชน แต่ธุรกิจจะดำเนินต่อไปได้นั้นย่อมต้องมีผลกำไร รูปแบบการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนเพื่อแสวงหาความสมดุลของรูปแบบการผสมผสานดังกล่าวจึงยังคงเป็นที่ต้องศึกษาต่อไป

### กิจกรรม 7.1.2

จงอธิบายถึงรูปแบบการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศมาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 7.1.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 7.1 เรื่องที่ 7.1.2)

## เรื่องที่ 7.1.3

### ปัจจัยที่ส่งผลต่อการก่อเกิดและความสำเร็จของธุรกิจชุมชน

ธุรกิจชุมชนเป็นกิจกรรมทางเศรษฐกิจของชุมชนที่ประกอบด้วยกิจกรรมทางการผลิต การซื้อ/การขายผลผลิต และการบริโภคของชุมชน การที่รากฐานของชุมชนจะเข้มแข็งได้นั้น จะต้องอาศัยความร่วมมือหรือการมีส่วนร่วมของคนในชุมชนในการพัฒนากลุ่มธุรกิจของชุมชนที่จัดตั้งขึ้นให้มีความเจริญเติบโต ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนาความเป็นอยู่ของประชาชนที่อยู่ในภาคชนบทให้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นต่อไป การดำเนินการของธุรกิจชุมชนให้ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องอาศัยความสามัคคีร่วมมือร่วมใจกันดำเนินงานไปในแนวทางที่เห็นพ้องต้องกันโดยมุ่งมั่นไม่สั่นคลอนต่ออุปสรรคที่เกิดขึ้น การที่ชุมชนใดจะสามารถฝ่าฟันอุปสรรคนานัปการไปได้ ชุมชนนั้นต้องมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันหยั่งรากลึกลงไปในความเชื่อของคนในชุมชน จึงต้องมีปัจจัยที่เป็นตัวเร่งเร้าในการก่อเกิดธุรกิจชุมชน ได้แก่

- 1) ความบีบคั้นทางสังคมและเศรษฐกิจ
- 2) การสังมประสพการณ์จากการเรียนรู้
- 3) ทูทางสังคม
- 4) ขนาดของชุมชน

ซึ่งปัจจัยดังกล่าวข้างต้นจะทำให้เกิดการรวมตัวกันทั้งแนวคิดและการกระทำเป็นกลุ่มก้อน ซึ่งจะนำไปสู่การก่อเกิดธุรกิจชุมชน และเมื่อมีความเป็นชุมชนที่เข้มแข็งธุรกิจชุมชนก็อาจประสบความสำเร็จได้ และทำให้เกิดการยกระดับคุณภาพของการดำรงชีวิต และเรียนรู้ถึงปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจชุมชนได้

### 1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการก่อเกิดธุรกิจชุมชน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการก่อเกิดธุรกิจชุมชน ประกอบด้วย ความบีบคั้นทางสังคมและเศรษฐกิจ การสังมประสพการณ์จากการเรียนรู้ ทูทางสังคม และขนาดของชุมชน มีรายละเอียดดังนี้

1.1 ความบีบคั้นทางสังคมและเศรษฐกิจ ชุมชนอาจมีต้นกำเนิดขึ้นมาจากความพยายามของชุมชนที่ต้องการจะแก้ปัญหาของตนเองที่เป็นผลมาจากแรงกดดันที่เกิดขึ้นปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคม บางครั้งรวมถึงการไร้ซึ่งพลังหรือปากเสียงในสังคม ธุรกิจชุมชนมีลักษณะเฉพาะที่เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือประกอบกันหลายสิ่งดังต่อไปนี้ (1) วิกฤตเศรษฐกิจและการขาดโอกาสส่วนบุคคล (2) กระบวนการของการสลายตัวทางสังคม (3) ความแปลกแยกทางสังคมของชุมชนหรือกลุ่มชายขอบจากสังคมกระแสหลัก (4) ความเสื่อมโทรมของสิ่งแวดล้อม (5) การฟื้นฟูในช่วงสภาวะหลังสงคราม และ (6) ความผันผวนของธุรกิจทุนขนาดใหญ่

โดยส่วนใหญ่ธุรกิจชุมชนทั่วไปเท่าที่คนส่วนใหญ่รู้จักมักก่อเกิดขึ้นจากปัจจัยในข้อ (1) ให้ได้อย่างชัดเจนจากความพยายามที่จะมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของชุมชนในชนบท แต่โดยแก่นแท้แล้วแรงผลักดันสำคัญสำหรับการพัฒนาของธุรกิจชุมชนดังที่กล่าวมานั้น ล้วนแล้วแต่เกิดขึ้นจากสิ่งที่ชุมชนเห็นว่าเป็นภัยคุกคามที่ทำให้ชุมชนได้รับรู้ถึงความไม่สมดุลในวิถีชีวิตของพวกเขา หรือสภาวะสมดุลที่ต่ำกว่าเงื่อนไขดุลยภาพเดิมมากกว่าที่พวกเขาจะยอมรับได้ (Peredo & Chrisman, 2006) จึงเป็นสิ่งจำเป็นแล้วที่ชุมชนจะต้องแสวงหาโอกาส และมีการนำทรัพยากรใหม่ๆ มาใช้ผสมผสานกันเพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจและสังคม โดยรวมแล้วธุรกิจชุมชนจึงเกิดขึ้นมาจากความต้องการของชุมชนที่จะควบคุมหรือกลับมาควบคุมวิถีชีวิตในท้องถิ่นของตนเองได้ด้วยตนเอง ตัวอย่างหนึ่งที่น่าสนใจของปัจจัยความบีบคั้นทางสังคมและเศรษฐกิจที่ผลักดันให้เกิดธุรกิจชุมชนขึ้น คือ เมืองเอลเลียตเลค (Elliot Lake) มลรัฐออนตาริโอ ประเทศแคนาดา ที่เลี้ยงตัวเองภายใต้อุตสาหกรรมเดี่ยว คือ เหมืองแร่ยูเรเนียม เมื่อเหมืองยูเรเนียมซึ่งสนับสนุนประชากรและวิถีชีวิตของชุมชนถูกปิดลง เมืองจึงเผชิญกับปัญหาจำนวนประชากรที่ลดลงอย่างรวดเร็วจนเกือบเข้าขั้นเมืองร้างดังตัวอย่างของเมืองที่เกิดขึ้นเพื่อสนับสนุนอุตสาหกรรมเดี่ยวที่รู้จักกันดีผ่านสื่อบันเทิงต่างๆ คือ เกาะฮาซิมะ หรือ “เกาะเรือรบ” เป็นเมืองซึ่งสร้างขึ้นเพื่อรองรับคนงานเหมืองแร่ถ่านหินโดยบริษัทมิตซูบิชิ แต่ในกรณีของ Elliot Lake ชุมชนได้ดำเนินการร่วมกันและได้พัฒนาแนวคิดเกิดเป็นวิสาหกิจชุมชนที่ดำเนินกิจการเป็นชุมชนเกษียณอายุสโตนฟลอริดา (Peredo & Chrisman, 2006) ผลที่ได้ คือ องค์กรที่ดำเนินกิจการโดยชุมชนซึ่งดึงดูดทั้งประชากรใหม่และยังสามารถสร้างวิถีชีวิตของชุมชนขึ้นมาใหม่ได้

1.2 การสั่งสมประสบการณ์จากการเรียนรู้ ธุรกิจชุมชนเป็นผลมาจากกระบวนการที่มีพื้นฐานมาจากประสบการณ์ร่วมกัน บ่อยครั้งชุมชนที่ธุรกิจเกิดขึ้นนั้นเคยมีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินการทางการเมืองร่วมกัน เช่น อาจเพียงต้องการเรียกร้องการเข้าถึงบริการพื้นฐานจากรัฐบาล ได้แย้งการปฏิรูปของรัฐบาล หรืออาจถึงขั้นการประท้วงต่อต้านโดยการก่อความไม่สงบ กิจกรรมเหล่านี้อาจส่งผลให้เกิดการพัฒนาความรู้โดยปริยาย (Tacit Knowledge) ที่ฝังแน่นในชุมชนเกิดเป็นการดำเนินงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ชุมชน Quero ในเทือกเขา Andes ของเปรู (Peredo & Chrisman, 2006) เกิดจากการรวมตัวกันของผู้คนที่มีความเชื่อเรียกร้องสิทธิที่ดินพึงจะได้ เช่น การเรียกร้องให้เข้าถึงบริการพื้นฐาน เช่น น้ำและไฟฟ้า และราคาของผลิตภัณฑ์ อย่างไรก็ตาม เหตุการณ์ที่อาจเรียกได้ว่าเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการรวมตัวกันของชุมชน คือ ช่วงความไม่สงบที่เกิดจากความขัดแย้งทางการเมืองตั้งแต่ปี 1979 ถึง 1992 Quero เป็นหนึ่งในหลายชุมชนที่ถูกทำลายจากความขัดแย้งทั้งที่เกิดโดยฝ่ายต่อต้านรัฐและจากฝ่ายรัฐเอง สมาชิกของชุมชนถูกขับไล่ให้ต้องไปซ่อนตัวในภูเขาเพื่อหลีกเลี่ยงการบาดเจ็บหรือเสียชีวิต จึงเป็นที่มาของการร่วมมือกันเพื่อต่อสู้กับความทุกข์ยาก มีการจัดตั้งหน่วยลาดตระเวนขึ้นเพื่อสอดส่องกลุ่มผู้ก่อความไม่สงบและแจ้งเตือนชุมชน เพื่อให้สามารถระดมกำลังตอบโต้ได้ ประสบการณ์เหล่านี้ทำให้เกิดความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จนนำไปสู่วิสัยกิจฟาร์มเลี้ยงแกะของชุมชนได้ในเวลาต่อมา (Peredo & Chrisman, 2006)

1.3 ทูทางสังคม ไม่ใช่แต่ทรัพยากรวัตถุดิบในท้องถิ่นเท่านั้นที่จัดเป็นปัจจัยสำคัญของการดำเนินงานธุรกิจชุมชน แต่เป็นปัจจัยทุนทางสังคมที่เป็นทรัพยากรหลักของธุรกิจชุมชน ธุรกิจชุมชนมักเกิดขึ้นจากลักษณะเฉพาะของการขาดแคลนทรัพยากรวัตถุดิบที่สำคัญ ในหลายกรณีแหล่งที่ดินของชุมชนมีลักษณะแห้งแล้งไม่สามารถทำกินได้และชุมชนก็ไม่สามารถเข้าถึงตลาดทุนได้ ในสถานการณ์เช่นนี้ ผู้คนต้องพึ่งพาอาศัยความสัมพันธ์ทางสังคมหรือทุนทางสังคมเพื่อตอบสนองความต้องการที่จำเป็นในการใช้ชีวิตประจำวันของพวกเขา ธุรกิจชุมชนอาจก่อตั้งขึ้นบนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมทางวัฒนธรรม สังคม และชาติพันธุ์ สิ่งเหล่านี้เป็นผลผลิตทางประวัติศาสตร์ที่สร้างความสามัคคีในหมู่สมาชิกในชุมชนและมีความรับผิดชอบการกระทำร่วมกันเป็นหมู่คณะ เครื่องมือชุมชนจึงเป็นเครื่องมือในการรวบรวมทรัพยากร ดำเนินการประสานงาน และสร้างเครือข่ายความปลอดภัยที่ช่วยลดความเสี่ยงสำหรับสมาชิกในชุมชนเนื่องจากการกระทำของชุมชนไม่ใช่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ตัวอย่างที่ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของทุนทางสังคมที่มีต่อธุรกิจชุมชน ได้แก่ กรณีของราเรกัน สิทธิ (Ralegan Siddhi) ซึ่งเป็นหมู่บ้านที่ตั้งอยู่ในเขตฝนแล้งในเขตอาห์มาदनาการ์ (Ahmednagar) ตอนกลางของรัฐมหาราษฏระ (Maharashtra) ประเทศอินเดีย (Mehta & Satpathy, 2008) ชุมชนมีการระดมเป้าหมายร่วมกันสำหรับองค์กรร่วมของชุมชน รวมถึงการจ้างงานและการศึกษา ชาวบ้านได้ให้ความสำคัญกับการอนุรักษ์ทรัพยากรน้ำที่ขาดแคลนเพื่อการผลิตและการใช้ในชุมชนเป็นลำดับต้น สมาชิกได้ร่วมกันทำงานอาสาสมัครโดยไม่รับค่าแรงหรือที่เรียกว่า “ชรัมदान” (Shramdaan) ในการสร้างบ่อขุดน้ำเพื่อรวบรวมน้ำฝน (ลักษณะโครงสร้างที่สร้างลงบนทิวบริเวณพื้นดินเพื่ออนุรักษ์และเพิ่มปริมาณน้ำในดิน) และระบบชลประทานในที่สูง (Lift Irrigation) ร่วมกันกับเงินสนับสนุนจากรัฐบาล และกฎระเบียบการแบ่งปันทรัพยากรน้ำที่สมาชิกต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดภายใต้การนำของผู้นำชุมชนที่ฉลาดและทุ่มเท (Hajāre, 1997) สิ่งเหล่านี้กลายเป็นกระดูกสันหลังของการทำเกษตรที่เจริญรุ่งเรืองขึ้น กว่าร้อยละ 25 ของชาวบ้านมีรายได้เพิ่มขึ้นเป็น 11,000 ดอลลาร์สหรัฐ เงินออมส่วนบุคคล

รวมกว่า 700,000 ดอลลาร์สหรัฐ “เมื่อคิดถึงความจริงที่ว่าเพียงไม่ถึงร้อยละ 1 ของครัวเรือนในอินเดียที่มีรายได้มากกว่าหนึ่งล้านรูปีต่อปีและคนเหล่านี้ถือว่า “รวยมาก” จากเกณฑ์ของสภาวิจัยเศรษฐกิจแห่งชาติ สำหรับหมู่บ้านที่ครั้งหนึ่งเคยเสื่อมโทรมทั้งในด้านเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม สิ่งนี้นับเป็นปาฏิหาริย์อย่างแท้จริง” (Narain & Agarwal, 2007)

1.4 ขนาดของชุมชน เช่นเดียวกับกับกิจการใดๆ การเริ่มต้นและความสำเร็จของธุรกิจชุมชน จะต้องสามารถเข้าถึงทรัพยากรที่เพียงพอ สำหรับชุมชนที่ยากจนและขาดแคลนทรัพยากรหรืออาจกล่าวได้ว่าปริมาณทรัพยากรต่อหัวของผู้คนในชุมชนโดยทั่วไปมีน้อย ดังนั้น ชุมชนขนาดใหญ่จึงมีข้อได้เปรียบในการสร้างธุรกิจชุมชน อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์ระหว่างการเข้าถึงทรัพยากรและขนาดของชุมชนนั้นไม่ควรมีลักษณะเป็นแบบเส้นตรง (Peredo & Chrisman, 2006) ดังที่กล่าวมาก่อนหน้านี้ทรัพยากรที่สำคัญสำหรับธุรกิจชุมชน คือ ทุนทางสังคมที่มีอยู่ในชุมชน เนื่องจากจำนวนความสัมพันธ์ที่เป็นไปได้ในชุมชนนั้นเพิ่มขึ้นเป็นสัดส่วนทวีคูณตามจำนวนบุคคลใหม่ที่เพิ่มเข้ามาในชุมชน ชุมชนขนาดใหญ่มากอาจจะมีเครือข่ายสังคมที่ซับซ้อนและกระจัดกระจายมิได้มีลักษณะรวมกันเป็นกลุ่มก้อน ซึ่งอาจเอื้อต่อการเป็นผู้ประกอบการเป็นรายบุคคล แต่ลักษณะเครือข่ายที่แตกย่อยดังกล่าวอาจส่งผลด้านลบต่อการก่อตัวของธุรกิจชุมชน Peredo and Chrisman (2006) เสนอว่า ธุรกิจชุมชนมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นและคงอยู่ในชุมชนที่มีขนาดปานกลางมากกว่าชุมชนที่มีประชากรขนาดเล็กหรือใหญ่มาก และยกตัวอย่างกรณีบริษัทสหกรณ์มอนดราگون (Mondragon Corporation Cooperative: MCC) ในแคว้นบาสก์ (Basque) ของสเปน (Flecha & Santa Cruz, 2011) ซึ่งก่อตั้งขึ้นในช่วงทศวรรษที่ 1950 ในรูปแบบของสหกรณ์ผู้ใช้แรงงาน โดยมุ่งเน้นการสร้างการจ้างงาน และการสร้างสถานที่ทำงาน

ในปัจจุบัน MCC ได้มีการกระจายธุรกิจและสร้างสหกรณ์ใหม่สำหรับกิจการใหม่ในระบบชุมชน เช่น Fagor Ederlan เป็นส่วนหนึ่งของแผนกอุตสาหกรรมของ MCC เป็นผู้ผลิต ส่งออกชิ้นส่วนยานยนต์ Caja Laboral ทำหน้าที่บริหารการเงินของกลุ่มสหกรณ์ Lagun Aro บริหารด้านสวัสดิการและระบบประกันตนของสมาชิก และมหาวิทยาลัยมอนดราگون (Mondragon Unibertsitate) ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยที่ก่อตั้งขึ้นโดยสหกรณ์ในกลุ่ม MCC ที่มีประสบการณ์ในงานด้านการศึกษา เป็นต้น ดังนั้น ในขณะที่สหกรณ์ยังคงประสานองค์กรและกิจกรรมของตนเป็นองค์กรเดียว แต่ “หน่วยธุรกิจ” แต่ละหน่วยก็มีการดำเนินการโดยจำกัดด้านขนาดโดยยังคงรักษารากเง้าของแนวทางการดำเนินแบบธุรกิจชุมชน โดยปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจชุมชนเกิดขึ้นจากการขาดสมดุลของเงื่อนไขที่ยอมรับได้ (ความยากจน การเข้าไม่ถึงความต้องการ ความขัดแย้งทางแนวคิดและอุดมการณ์) ความรู้ที่เกิดขึ้นโดยสังขมประสบการณ์ขององค์กร และทรัพยากรทางสังคมที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้องค์กรทางสังคมพัฒนากลายเป็นองค์กรทางเศรษฐกิจ

## 2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจชุมชน

การประกอบธุรกิจชุมชนประกอบด้วยปัจจัยพื้นฐานอย่างน้อย 6 อย่าง ได้แก่ การตลาด การจัดการข้อมูล ทุน แรงงาน และวัตถุดิบ ซึ่งหากพิจารณาในปัจจัยดังกล่าว จะพบว่า ชุมชนหรือกลุ่มชาวบ้านในชนบทส่วนใหญ่มีแต่ปัจจัยแรงงาน ส่วนปัจจัยอื่นหากมีก็ไม่สมบูรณ์ ดังนั้น ภาครัฐและเอกชนควรส่งเสริมสนับสนุนให้ชุมชนประกอบธุรกิจชุมชนได้ เช่น

1) การสนับสนุนในรูปแบบการร่วมลงทุน เช่น ช่วยในเรื่องตลาด การจัดการ และเงินทุน โดยจะต้องให้ชุมชนดำเนินการเป็นเจ้าของเองตั้งแต่การคิด การวางแผน การทำ และการแบ่งปันผลประโยชน์ ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้และความเข้าใจในการทำธุรกิจชุมชน ซึ่งการร่วมลงทุนถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญ (Partnership) ที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจชุมชน

2) การสนับสนุนในลักษณะการจัดเวทีถ่ายทอดความรู้ในทักษะที่จะทำให้ธุรกิจชุมชนดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ความรู้ด้านภาษา การคลังท้องถิ่น เพื่อให้ท้องถิ่นมีความเข้มแข็ง และสิ่งที่ภาครัฐควรสนับสนุนธุรกิจชุมชนอีกประการหนึ่ง คือ การสร้างระบบจูงใจ

3) การสร้างระบบจูงใจ เพื่อให้ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมมีการกระจายธุรกิจไปสู่ภูมิภาคที่จะทำให้เกิดความสัมพันธ์กับธุรกิจชุมชน ทั้งนี้จะต้องศึกษาว่าอุตสาหกรรมที่ไปลงทุนในชุมชนนั้นจะสามารถพัฒนาชุมชนโดยเสริมสร้างความเข้มแข็งของธุรกิจชุมชนไปด้วยได้อย่างไร

นอกจากความช่วยเหลือของภาครัฐแล้ว ธุรกิจชุมชนก็ยังคงอาศัยปัจจัยด้านเศรษฐกิจและสังคมซึ่งประกอบด้วย

1) ความสามารถในการระดมทุนในการขยายกิจการ เพราะเงินทุนเป็นปัจจัยหนึ่งที่กำหนดความสำเร็จของธุรกิจชุมชน ดังนั้น การดำเนินธุรกิจชุมชนจึงควรเริ่มจากกิจกรรมเล็กไปใหญ่ ค่อยๆ สะสมเงินทุนจากชุมชนเพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้เกิดกับธุรกิจ การรวมทุนที่เล็กละน้อยอาจเข้ากันได้ ชุมชนอาจสามารถระดมทุนในรูปแบบของสหกรณ์หรือบริษัทก็ได้

2) การดูแลรายได้ของผู้ร่วมธุรกิจชุมชน และผลประโยชน์ที่สมาชิกจะได้รับอย่างทั่วถึง

3) การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ ทั้งภายในและภายนอกชุมชนอย่างเข้มแข็ง

4) ความเข้าใจของสมาชิกที่มีต่อธุรกิจชุมชน สมาชิกจะต้องเข้าใจในความแตกต่าง ขอบเขต และข้อจำกัดของกลุ่มที่จัดตั้งขึ้น

5) ความต้องการและเป้าหมายของธุรกิจชุมชน ซึ่งบางชุมชนอาจทำการผลิตแค่พออยู่พอกิน รูปแบบของกลุ่มอาจเป็นเพียงกลุ่มเพื่อการผลิต เช่น กลุ่มทำนา หรือกลุ่มเลี้ยงสัตว์ บางชุมชนอาจมีเป้าหมาย คือ กำไร เพื่อนำกำไรมายกระดับชีวิตความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น

6) ทรัพยากรบุคคล ซึ่งบุคคลประหล่านี้จะต้องมีความรู้ความสามารถ ทั้งด้านภูมิปัญญาท้องถิ่น และวิทยาการใหม่ๆ ทั้งนี้ต้องเป็นคนที่รักงานของชุมชน ชอบงานท้าทาย มีความเสียสละ ไม่หวังผลตอบแทนมากเกินไป

7) การมีส่วนร่วมของชุมชน เป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการจัดตั้งธุรกิจชุมชน ถ้าสมาชิกไม่ร่วมมือ ธุรกิจชุมชนก็เกิดขึ้นไม่ได้ โดยที่สมาชิกควรมี 4 ร่วม คือ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบ

### กิจกรรม 7.1.3

ปัจจัยที่เป็นตัวเร่งเร้าในการก่อเกิดธุรกิจชุมชน ได้แก่ ปัจจัยใดบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 7.1.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 7.1 เรื่องที่ 7.1.3)



## เรื่องที่ 7.1.4

### กรณีศึกษาการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน

โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ของประเทศไทยหรือที่รู้จักกันในชื่อโอท็อป (One Tambon One Product: OTOP) เป็นที่รู้จักกันดีอันเนื่องมาจากความพยายามของรัฐบาลในสมัยของพันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร ในปี 2544 ได้มีการผลักดันให้เกิดการพัฒนาในระดับชุมชนรากหญ้าทั่วประเทศ โดยการส่งเสริมให้มีการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของแต่ละชุมชน เพื่อให้เกิดมูลค่าและส่งผลให้เกิดรายได้ เพื่อการพัฒนาชุมชน อย่างไรก็ตาม กรณีศึกษาที่จะกล่าวถึงในหัวข้อนี้เป็นโครงการที่ถือได้ว่าเป็นต้นแบบของโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ของประเทศไทย อีกทั้งยังเป็นต้นแบบให้กับโครงการวิสาหกิจชุมชนในอีกหลายประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้รวมทั้งประเทศในภูมิภาคอื่นๆ ทั่วโลก มีชื่อเรียกว่าขบวนการเคลื่อนไหวหนึ่งหมู่บ้านหนึ่งผลิตภัณฑ์ (One Village One Product Movement: OVOP Movement) มีต้นกำเนิดมาจากกลุ่มเกษตรกรในหมู่บ้านโอยามะ (Oyama) จังหวัดโออิตะ (Oita Prefecture) ประเทศญี่ปุ่นในช่วงทศวรรษที่ 1960

ประเทศญี่ปุ่นนับแต่ยุคทศวรรษ 1960 เป็นต้นมาได้เปลี่ยนแปลงรูปแบบเศรษฐกิจในภาคเกษตรกรรมมาเป็นภาคอุตสาหกรรม ทำให้เกิดการพัฒนาคือความเป็นเมือง (Urbanization) อย่างรวดเร็ว เศรษฐกิจในชนบทถูกกลืนและสูญเสียดังกล่าวได้ไป เนื่องจากไม่สามารถแข่งขันกับสินค้าที่มีราคาถูกอันเป็นผลมาจากการพัฒนาเศรษฐกิจแบบเมืองใหญ่ได้ นอกจากนี้ยังส่งผลให้เกิดปัญหาการลดลงของประชากรในชนบท โดยเฉพาะประชากรในวัยทำงานและกำลังก้าวสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มรูปแบบ เป็นผลให้หมู่บ้านในชนบทซึ่งยังคงมีวิถีชีวิตพึ่งพาการเกษตรเกิดความทรุดโทรม รัฐบาลญี่ปุ่นมีความพยายามมาเป็นเวลานานในการแก้ปัญหาเพื่อฟื้นฟูเมืองและเศรษฐกิจในชนบทซึ่งยังคงมีการพัฒนาที่ล่าช้าเมื่อเปรียบเทียบกับเมืองใหญ่ จึงเป็นที่มาของความคิดริเริ่มในการจัดตั้งขบวนการเคลื่อนไหว OVOP โดยโมริฮิโกะ ฮิรามัตสึ (Morihiko Hiramatsu) ผู้ว่าการจังหวัดโออิตะในปี 1979 (และดำรงตำแหน่งต่อเนื่องถึง 6 สมัยจนถึงปี 2003) โดยอาศัยการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรในหมู่บ้านโอยามะ จังหวัดโออิตะ ซึ่งย้อนหลังไปในช่วงทศวรรษที่ 1960 เป็นต้นแบบ (Miagina, Biso & Kembauw, 2021) โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อต่อสู้กับความยากจน โดยการพลิกฟื้นเศรษฐกิจของชุมชนในชนบท แต่ดั้งเดิมหมู่บ้านโอยามะก็ประสบปัญหาความยากจนเช่นเดียวกับชนบทในญี่ปุ่นหลายๆ แห่ง ถึงแม้รัฐบาลจะมีการสนับสนุนเม็ดเงินลงสู่ชุมชนเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจแต่กระบวนการสนับสนุนดังกล่าวมีลักษณะเป็นการตัดสินใจจากส่วนกลาง หรือเรียกว่าแบบ “บนลงล่าง” โดยมีได้พิจารณาบริบทของชุมชนและการมีส่วนร่วมของคนในชุมชน มาตรการดังกล่าวจึงไม่ประสบผลอย่างเป็นรูปธรรม (Haraguchi, 2008)

ในที่สุดกลุ่มเกษตรกรในหมู่บ้านโอยามะได้ร่วมตัดสินใจในการปลูกพืชอื่นที่มีมูลค่าสูงทดแทนการปลูกข้าวโดยพิจารณาถึงภูมิประเทศที่เป็นเนินเขาซึ่งไม่เหมาะสมในการทำเป็นพื้นที่ขนาดใหญ่สำหรับปลูกข้าว ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้ คือ การปลูกพลัม (Plum) และเกาลัด (Chestnut) ภายใต้คำขวัญ “ไปฮาวายด้วยกันโดย

การปลูกพลัมและเกาลัด” (Haraguchi, 2008) แน่หนอนว่าย่อมต้องมีบางส่วนคัดค้านกับแนวความคิดดังกล่าว แต่ด้วยกลไกของการหาทางออกร่วมกันในชุมชน ในที่สุดหมู่บ้านจึงได้ลงทุนลงแรงในการดำเนินการปลูกพลัมและเกาลัดทดแทนการปลูกข้าวอย่างจริงจัง การตัดสินใจอย่างเฉียบขาดที่ต้องอาศัยทั้ง ความมุ่งมั่นของเกษตรกร ความพยายามของผู้นำที่เข้มแข็ง และความเชื่อมั่นของผู้บริหารเมืองว่าจำเป็นจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่ออนาคตที่ดีขึ้นของชุมชนนี้ ซึ่งประสบผลสำเร็จในที่สุดเมื่อเศรษฐกิจของจังหวัดโออิตะได้ฟื้นฟูลงขึ้น โดยรายได้ต่อหัวของจังหวัดโออิตะเพิ่มขึ้นจาก 1.405 ล้านเยน ในปี 1980 เป็น 2.647 ล้านเยน ในปี 2003 (Haraguchi, 2008) กรณีศึกษาของโอยามะช่วยให้ผู้คนเปลี่ยนมุมมองเกี่ยวกับเมืองและเกษตรกรรม ช่วยในการสร้างระบบจำหน่ายของตนเองโดยตรงผ่านร้านค้าและร้านอาหารที่ดำเนินการโดยชุมชนเอง ทำให้ธุรกิจชุมชนได้มีโอกาสในการรับทราบข้อมูลการตอบสนองของผู้บริโภคต่อผลิตภัณฑ์ของตนเพื่อส่งเสริมความสามารถในการพัฒนาตลาดใหม่ ซึ่งขณะนี้ก็สามารถหาผลิตภัณฑ์ไวน์จากพลัมชื่อ “ยูเมะฮิบิกิ” (Yumehibiki) ซึ่งได้รับรางวัลเหรียญทองจากการประกวดไวน์จากพลัม (Umeshu) ระดับประเทศในปี 2015 ที่ผลิตจากโออิตะได้บนเว็บไซต์ออนไลน์ไกลถึงภูมิภาคยุโรป

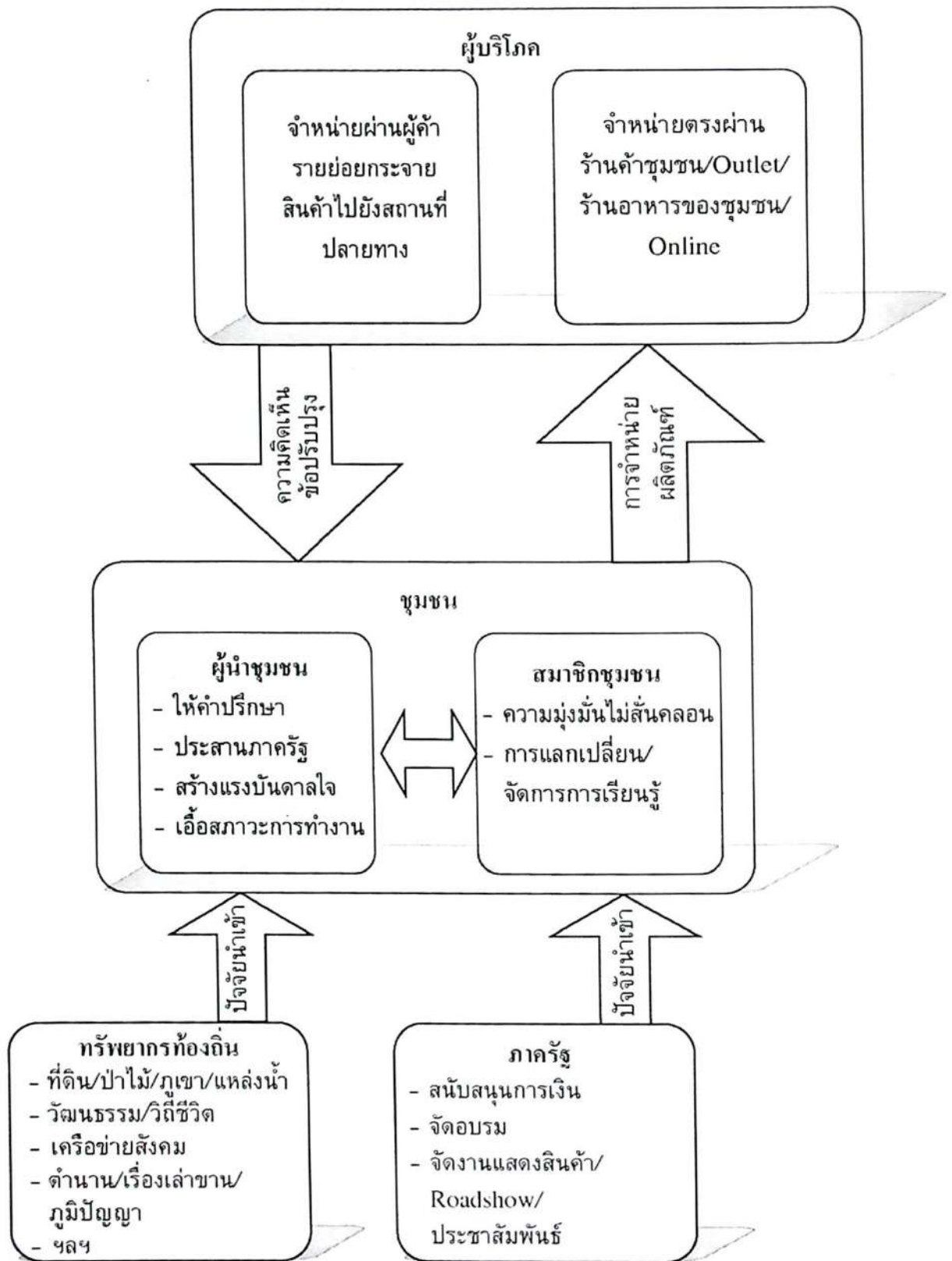
แนวทางของ OVOP ในการดำเนินงานอาศัยหลักการสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1) ภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นสากล การพัฒนาขบวนการ OVOP มุ่งหวังที่จะเพิ่ม พัฒนา และส่งเสริมผลิตภัณฑ์หนึ่งเดียวที่คนในท้องถิ่นภาคภูมิใจได้ โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์ที่สามารถทำการตลาดได้ทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งหมายความว่าผลิตภัณฑ์และบริการที่สามารถสะท้อนถึงสัมผัสและความภาคภูมิใจในท้องถิ่น แต่ในขณะเดียวกันก็สามารถตอบสนองความต้องการของโลกได้

2) การพึ่งพาตนเองและความคิดสร้างสรรค์ แรงผลักดันของขบวนการ OVOP คือ ความคิดริเริ่มของคนในท้องถิ่น โดยใช้ศักยภาพของตนเองและภูมิปัญญาท้องถิ่นบนพื้นฐานว่าคนในชุมชนย่อมต้องรู้จักตนเองดีที่สุดในที่สุดจึงจะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโดยสร้างผลิตภัณฑ์อย่างอิสระและสร้างสรรค์ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ของตนเอง

3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความเป็นผู้นำในท้องถิ่นที่มีวิสัยทัศน์และการเสริมพลังของชุมชนมีความสำคัญต่อขบวนการ OVOP จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้นำท้องถิ่นจะต้องกระตุ้นและสนับสนุนชุมชนท้องถิ่นเพื่อปลูกฝังให้เกิดศักยภาพและความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงสร้างเครือข่ายเพื่อให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้และทักษะ

อาจกล่าวได้ว่า “ขบวนการเคลื่อนไหว OVOP ไม่ได้เป็นเพียงการก่อตั้งสถาบันใดสถาบันหนึ่ง แต่เป็นกระบวนการที่ทำให้ชุมชนตระหนักถึงสินทรัพย์และข้อจำกัดของตนเอง และนำมาใช้พัฒนาให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นเอกลักษณ์” (Haraguchi, 2008) หากแต่กระบวนการดังกล่าวไม่ใช่สูตรสำเร็จที่เมื่อปฏิบัติแล้วจะเกิดผลสำเร็จเสมอไป หรืออาจจะไม่ประสบความสำเร็จในครั้งแรก แต่จะต้องอาศัยการลองผิดลองถูก พร้อมกับการสั่งสมประสบการณ์ไปเรื่อยๆ ผลลัพธ์ของการดำเนินงานนั้นอาจแตกต่างและขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายด้าน ได้แก่ บริบททางสังคม เศรษฐกิจ นโยบายของรัฐในการสนับสนุน และกระบวนการดำเนินงานของ OVOP แสดงดังภาพที่ 7.1



ภาพที่ 7.1 แนวคิดการดำเนินงานของขบวนการ OVOP

ภาพที่ 7.1 แสดงให้เห็นแนวทางในการดำเนินกิจกรรม OVOP โดยทั่วไป เนื่องจากชุมชนต้องเป็นผู้นำในการดำเนินธุรกิจชุมชน จึงไม่มีกลไกสถาบันที่เป็นทางการที่ซับซ้อน โดยปกติจะมีองค์กรประสานงานซึ่งสมาชิกดำเนินการร่วมกัน ในการให้คำแนะนำด้านเทคนิคและการตลาดแก่สมาชิก ในทางกลับกันสมาชิกก็สามารถให้ข้อมูลด้านการตลาดแก่องค์กร ทั้งหมดนี้ผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนและจัดการการเรียนรู้ของชุมชน และในบางกรณีที่ต้องดำเนินการส่วนที่ต้องใช้เงินทุนสูงสำหรับสมาชิกเพื่อให้เอื้อต่อการดำเนินงานก็อาจจะเป็นการลงทุนในลักษณะเพื่อเป็นเจ้าของและใช้อุปกรณ์ร่วมกัน หน่วยงานรัฐประจำจังหวัดให้การสนับสนุนเสริมในรูปแบบของบริการส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้และการส่งเสริมผลิตภัณฑ์เท่านั้น รูปแบบการดำเนินงานที่ค่อนข้างเรียบง่ายนี้ไม่ได้มีลักษณะเฉพาะใดๆ และสามารถพบได้ในโครงการพัฒนาชุมชนหรือองค์กรอื่นๆ ด้วยเหตุผลนี้ความสำเร็จของโครงการ OVOP ไม่ได้ขึ้นอยู่กับการจัดการของสถาบันใดสถาบันหนึ่ง แต่อยู่ที่แง่มุมเชิงคุณภาพของชุมชนเองมากกว่า เช่น ความเป็นผู้นำ ความมุ่งมั่นของสมาชิกในชุมชน และความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในชุมชน

แนวทางของ OVOP ได้ถูกนำไปปรับใช้กับหลายประเทศด้วยผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน เช่น อดตรประเทศ อินเดีย (Tripathi & Agrawal, 2021) เขตโตเบโลตะวันตก (West Tobelo) อินโดนีเซีย (Miagina et al., 2021) จังหวัดกว๋าง นิญ (Quang Ninh) เวียดนาม (Hoang Thanh, Ta Nhat, Nguyen Dang, Ho & Lebailly, 2018) มณฑลซานซี สาธารณรัฐประชาชนจีน (Yang & Zhang, 2021) เกาะกวม (Li & Schumann, 2013) และประเทศไทย (Denpaiboon & Amatasawatdee, 2012; Kurokawa, 2009; Natsuda, Igusa, Wiboonpongse & Thoburn, 2012) แต่อาจสรุปสาระสำคัญในการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนได้ว่าเป็นการดำเนินงานแบบ “ล่างขึ้นบน” นั่นคือ ชุมชนเป็นกลไกหลักในการทำให้เกิดผลลัพธ์ขึ้น โดยภาครัฐเป็นเพียงผู้สนับสนุน ซึ่งแตกต่างกับกรณี OTOP ของประเทศไทย ซึ่งในหลายวรรณกรรมชี้ว่าเป็นการดำเนินงานจากส่วนกลางหรือแบบ “บนลงล่าง” และชี้ว่าเป็นตัวการสำคัญที่ทำให้โครงการ OTOP ไม่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาชุมชน เนื่องจากการเน้นการขายธุรกิจโดยการเพิ่มยอดขายและรายได้โดยละเลยการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของชุมชนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ แลกเปลี่ยน พัฒนา และถ่ายทอดองค์ความรู้ในธุรกิจชุมชนอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นหนึ่งในสามหลักการสำคัญของ OVOP (Denpaiboon & Amatasawatdee, 2012; Kurokawa, 2009; Natsuda et al., 2012)

#### กิจกรรม 7.1.4

จงอธิบายอาศัยหลักการสำคัญ 3 ประการของการดำเนินงานของขบวนการเคลื่อนไหวหนึ่งหมู่บ้านหนึ่งผลิตภัณฑ์ของประเทศญี่ปุ่นมาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 7.1.4 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 7.1 เรื่องที่ 7.1.4)

## แผนการสอนตอนที่ 7.2

### การบริหารงานของธุรกิจชุมชน

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 7.2 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 7.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานธุรกิจชุมชน
- 7.2.2 การบริหารจัดการโซ่อุปทานของธุรกิจชุมชน
- 7.2.3 ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานธุรกิจชุมชน
- 7.2.4 กรณีศึกษาการบริหารงานธุรกิจชุมชน

#### แนวคิด

1. รูปแบบการบริหารของธุรกิจชุมชนไม่มีลักษณะตายตัวหากแต่ขึ้นปัจจัยหลายประการ สมาชิกในชุมชนจะเป็นหลักในการดำเนินการ ในขณะที่สถาบันภาครัฐและเอกชน สถาบันวิชาการ รวมทั้งองค์กรพัฒนาเอกชน จะทำหน้าที่เป็นเพียงผู้สนับสนุน
2. โซ่อุปทาน คือ การเชื่อมต่อระหว่างฟังก์ชันทั้งหมดที่เริ่มต้นจากการนำเข้าวัตถุดิบสู่กระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์และสิ้นสุดเมื่อผลิตภัณฑ์ถึงลูกค้าขั้นสุดท้าย ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารจัดการธุรกิจชุมชนหรือธุรกิจใดๆ ซึ่งต้องมีการบริหารจัดการการนำเข้าวัตถุดิบ การผลิต และการกระจายสินค้าไปยังผู้บริโภค ในขณะที่โซ่คุณค่าช่วยให้บริษัทสามารถสร้างมูลค่าที่สูงกว่าต้นทุนในการจัดหาสินค้าหรือบริการให้แก่ลูกค้าได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีของธุรกิจชุมชน กิจกรรมในโซ่คุณค่าจะช่วยเพิ่มมูลค่าและสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ เพื่อให้สามารถแข่งขันกับผลิตภัณฑ์กระแสหลักที่มีราคาถูกกว่าได้
3. ธุรกิจชุมชนเน้นเป้าหมายการคืนผลกำไรให้ชุมชน สิ่งแวดล้อม และสังคมมากกว่าผลกำไรในรูปตัวเงิน ดังนั้น การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานของธุรกิจชุมชน จึงต้องคำนึงถึงบริบทที่เกี่ยวข้องด้วย ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานธุรกิจชุมชนจากการศึกษาธุรกิจขนาดเล็กและขนาดเล็กลงมา ได้แก่ การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ความเสี่ยงและความไม่แน่นอน ทิศทางของตลาด เครือข่ายและความเชื่อมโยง สภาพทางสังคม วัฒนธรรม และเศรษฐกิจ รวมถึงสภาพการเมือง และกฎหมาย

4. วิสาหกิจชุมชนผู้ปลูกกาแฟในพื้นที่หมู่บ้านดอยช้างจังหวัดเชียงราย ได้เริ่มปลูกกาแฟทดแทนการปลูกฝิ่น ซึ่งในช่วงแรกก็ได้ประสบปัญหาในการขายผลผลิต จนกระทั่งได้มีการจัดตั้งบริษัท ดอยช้าง คอฟฟี่ ออร์จินอล จำกัด ขึ้นและได้ดำเนินธุรกิจจนประสบความสำเร็จในปัจจุบัน และในขณะเดียวกันก็มุ่งพัฒนาชุมชนชาวเขาในหมู่บ้านดอยช้างจนมีระดับคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

### วัตถุประสงค์

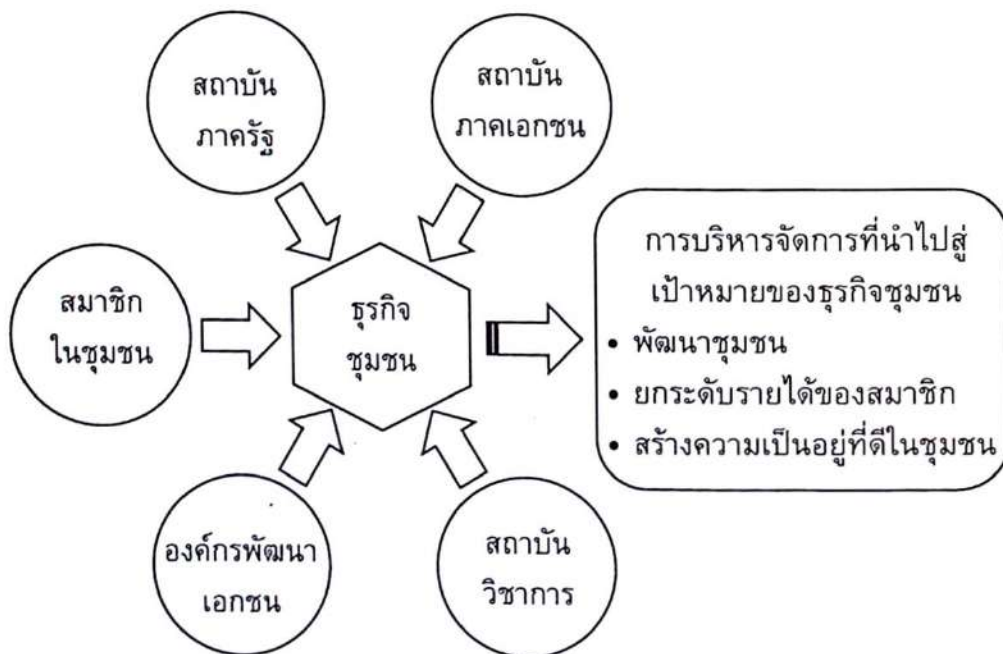
1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 7.2.1 “แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานธุรกิจชุมชน” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานธุรกิจชุมชนได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 7.2.2 “การบริหารจัดการโซ่อุปทานของธุรกิจชุมชน” แล้ว นักศึกษาสามารถวิเคราะห์ลักษณะการบริหารจัดการโซ่อุปทานของธุรกิจชุมชนได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 7.2.3 “ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานธุรกิจชุมชน” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานธุรกิจชุมชนได้
4. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 7.2.4 “กรณีศึกษาการบริหารงานธุรกิจชุมชน” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายสาระสำคัญของกรณีศึกษาการบริหารงานธุรกิจชุมชนได้

## เรื่องที่ 7.2.1

### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานธุรกิจชุมชน

จากแนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจชุมชนดังที่กล่าวถึงในหัวข้อที่ผ่านมา นอกจากความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนแล้ว ยังจะต้องให้ความสำคัญในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานของธุรกิจชุมชน เพื่อให้ทราบถึงแนวคิดและรูปแบบในการบริหารจัดการธุรกิจชุมชน และที่สำคัญคือ การบริหารจัดการโซ่อุปทานของธุรกิจชุมชน ซึ่งถือได้ว่าเป็นหัวใจของการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน รวมทั้งมีความรู้และความเข้าใจถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการบริหารงานธุรกิจชุมชน นอกจากนี้ยังควรศึกษาทำความเข้าใจกรณีตัวอย่างในการบริหารงานของธุรกิจชุมชน เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการประยุกต์แนวคิดทฤษฎีไปใช้ในการบริหารงานขององค์กรธุรกิจชุมชนต่างๆ ในรูปแบบเชิงประจักษ์อีกด้วย ดังจะกล่าวถึงในลำดับถัดไปในหัวข้อของเรื่องนี้ ซึ่งประกอบด้วย แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานธุรกิจชุมชน การบริหารจัดการโซ่อุปทานของธุรกิจชุมชน ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานธุรกิจชุมชน และกรณีศึกษาการบริหารงานธุรกิจชุมชน

รูปแบบการบริหารของธุรกิจชุมชนไม่มีลักษณะตายตัวหากแต่ขึ้นกับปัจจัยหลายประการดังที่กล่าวมาข้างต้น อย่างไรก็ตาม การบริหารงานของธุรกิจชุมชนหากพิจารณาในแง่ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบริหารของธุรกิจชุมชนอาจประกอบด้วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ 1) สมาชิกในชุมชน 2) สถาบันภาครัฐ 3) สถาบันภาคเอกชน 4) สถาบันวิชาการ และ 5) องค์กรพัฒนาเอกชน ซึ่งผู้ดำเนินการหลักก็คือชุมชน ในขณะที่สถาบันต่างๆ จะทำหน้าที่เป็นเพียงตัวสนับสนุน (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, 2539) ดังแสดงในภาพที่ 7.2



ภาพที่ 7.2 รูปแบบการบริหารในแง่ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อธุรกิจชุมชน

บทบาทของสถาบันภาครัฐในการบริหารงานของธุรกิจชุมชนอาจเป็นในรูปของการสนับสนุนทั้งในรูปงบประมาณหรือนโยบาย ดังตัวอย่างที่ชัดเจนดังกล่าวถึงในกรณีศึกษาของขบวนการเคลื่อนไหว OVOP หรือในกรณี OTOP ของประเทศไทย นอกจากนี้ยังมีการสนับสนุนในรูปแบบของการจัดการความรู้ การอบรมสัมมนา การเอื้อสถานะทางกฎหมายของธุรกิจชุมชน และการจัดให้มีช่องทางในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ และการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

บทบาทของสถาบันภาคเอกชนที่มีต่อการบริหารจัดการธุรกิจชุมชนมักรู้จักกันในชื่อ Social Enterprise ซึ่งก็จัดเป็นรูปแบบหนึ่งของธุรกิจชุมชน (Somerville & McElwee, 2011) บทบาทของสถาบันภาคเอกชนต่อการพัฒนาสังคมไม่ใช่เป็นเพียงการบริจาคและการสร้างภาพลักษณ์ หรือเป็นเพียงงานที่เกี่ยวข้องกับการรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) เท่านั้น หากแต่ Social Enterprise ในที่นี้มีความหมายที่ลึกซึ้งกว่านั้น บทบาทของสถาบันภาคเอกชนที่มีต่อการพัฒนาชุมชนส่วนหนึ่งอาจมาจากการยอมรับในความจริงที่ว่าประชากรโลกมีอัตราการเติบโตในประเทศกำลังพัฒนาสูงกว่าประเทศพัฒนาแล้ว เมื่อประเทศเหล่านี้ได้รับการพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน ได้แก่ การศึกษา ระบบโทรคมนาคม และระบบการขนส่ง ก็จะกลายเป็นโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ ที่อาจทำกำไรได้ทั้งในฐานะที่เป็นตลาดและในฐานะซัพพลายเออร์ที่สามารถแข่งขันในด้านต้นทุนได้ (Nwankwo, Phillips & Tracey, 2007)

สำหรับบทบาทของสถาบันวิชาการที่มีต่อการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชน จะเน้นไปทางด้านการจัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แต่การให้ความรู้ที่แก่นักวิชาการโดยเฉพาะอย่างยิ่งในมหาวิทยาลัยอาจมีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนเนื่องจากละเลยถึงบทบาทของชุมชนในธุรกิจชุมชนเอง การให้ความรู้ในที่นี้ไม่ใช่การ “สอนให้ทำ” แต่น่าจะเป็นการ “สอนเพื่อให้เรียนรู้ที่จะทำ” นั่นก็คือ นักวิชาการไม่สามารถชี้แนะได้ว่าทำสิ่งใดดีหรือไม่ดี เนื่องจากชุมชนควรต้องเป็นผู้ที่เข้าใจในสิ่งที่ชุมชนต้องการทำมากที่สุด ดังนั้น บทบาทของนักวิชาการจึงควรเป็นการให้ความรู้ที่สนับสนุนต่อการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การให้ความรู้เกี่ยวกับบริหารจัดการโซ่อุปทานเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินการบริหารจัดการวัตถุดิบ กระบวนการผลิต การกระจายสินค้า และการจำหน่ายสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เป็นต้น ดังแสดงให้เห็นจากหลายวรรณกรรมในเรื่องนี้ รวมทั้งกรณีที่จะกล่าวถึงในหัวข้อการบริหารจัดการโซ่อุปทานของธุรกิจชุมชนในลำดับถัดไปด้วย

#### กิจกรรม 7.2.1

จงอธิบายบทบาทของสถาบันวิชาการที่มีต่อการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนมาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 7.2.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 7.2 เรื่องที่ 7.2.1)



## เรื่องที่ 7.2.2

### การบริหารจัดการโซ่อุปทานของธุรกิจชุมชน

หลังจากที่ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์กรธุรกิจชุมชนโดยภาพกว้างแล้วนั้นในหัวข้อนี้จะกล่าวถึงการบริหารจัดการโซ่อุปทานของธุรกิจชุมชน ซึ่งถือได้ว่าเป็นหัวใจของการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน ธุรกิจชุมชนนั้นจัดเป็นหน่วยธุรกิจหนึ่งซึ่งมีเป้าหมายในการแสวงหาผลกำไร เพียงแต่วัตถุประสงค์ของผลกำไรนั้นเป็นไปเพื่อตอบสนองต่อประโยชน์ทางสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมของชุมชนนั่นเอง มิได้เป็นไปเพื่อประโยชน์ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลหนึ่งใด ในบางครั้งผลกำไรนั้นอาจไม่อยู่ในรูปของตัวเงิน ยกตัวอย่างของการบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยวชุมชน หากบริหารจัดการโดยใช้ทรัพยากรแหล่งท่องเที่ยวอย่างเต็มที่เพื่อรองรับนักท่องเที่ยวจำนวนมากต่อปีก็อาจได้ผลตอบแทนในรูปตัวเงินเป็นจำนวนมาก แต่อีกแนวทางหนึ่งหากบริหารจัดการโดยการรักษาสภาพแวดล้อมให้ดี โดยไม่ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเกินกำลัง จึงอาจไม่ได้รับผลตอบแทนในรูปตัวเงินจากนักท่องเที่ยวในปริมาณมาก หากแต่สภาพนิเวศวิทยาที่สมบูรณ์ของแหล่งท่องเที่ยวนั้นจะส่งผลดีในระยะยาวส่งผลให้ดึงดูดนักท่องเที่ยวให้มาเยือนแหล่งท่องเที่ยวชุมชนแห่งนั้นอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการสิ่งที่เรียกว่าโซ่อุปทาน (Supply Chain) ของธุรกิจชุมชนว่าจะมีแนวทางอย่างไร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การบริหารจัดการตั้งแต่วัตถุดิบจากแหล่งทรัพยากร กระบวนการผลิต และการส่งมอบผลิตภัณฑ์ไปจนถึงมือผู้บริโภคนั่นเอง

#### 1. โซ่อุปทานของธุรกิจชุมชน

โซ่อุปทาน คือ การเชื่อมต่อระหว่างฟังก์ชันทั้งหมดที่เริ่มต้นจากการนำเข้าวัตถุดิบสู่กระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์ และสิ้นสุดเมื่อผลิตภัณฑ์ถึงลูกค้าขั้นสุดท้าย โซ่อุปทานเป็นการบูรณาการกิจกรรมในสหสาขาวิชาเข้าด้วยกันเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่บริษัท ผ่านการบูรณาการด้านทรัพยากรที่หลากหลาย การลดต้นทุนและปรับปรุงประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ ซึ่งส่งผลต่อการเพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการในระดับที่สูงขึ้น การจัดการห่วงโซ่อุปทานอาจแบ่งเป็นกระบวนการดังภาพที่ 7.3

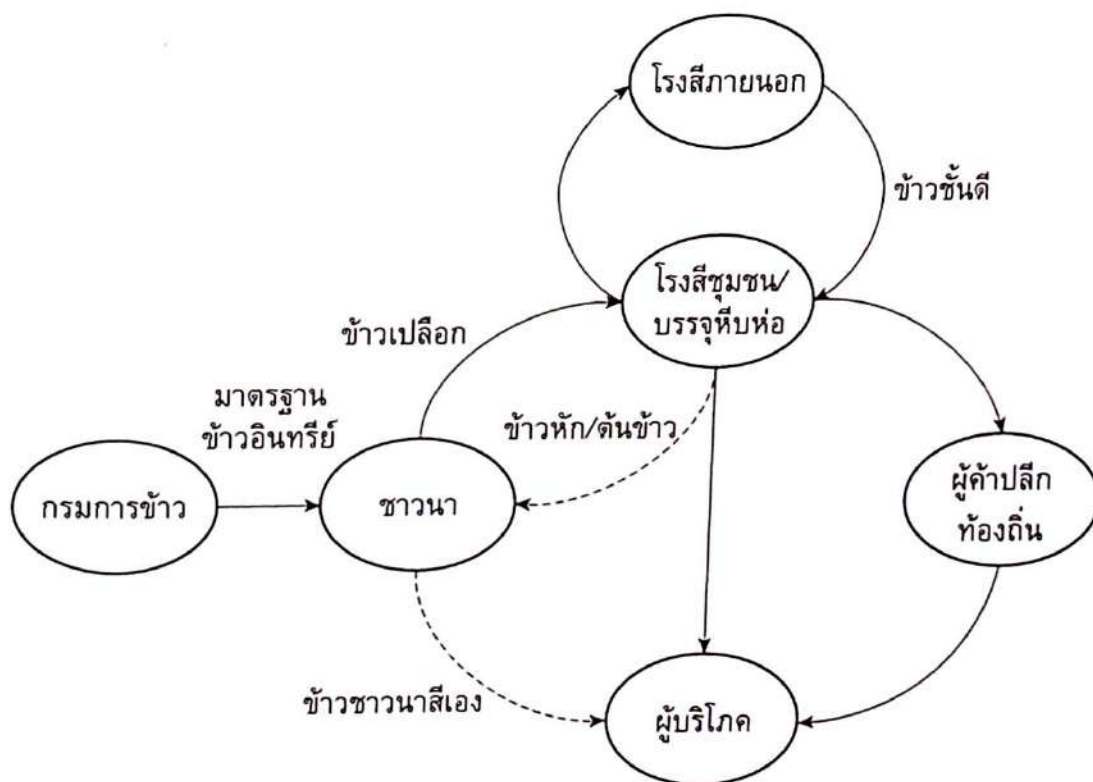


ภาพที่ 7.3 โซ่อุปทาน

ภาพที่ 7.3 กระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทาน สามารถอธิบายได้ดังนี้

- การจัดหา (การหาแหล่งวัตถุดิบที่ให้ราคาถูกที่สุดสำหรับสินค้าเหล่านั้น)
- การจัดซื้อจัดจ้าง (ที่เกี่ยวข้องกับการได้มาซึ่งสินค้าและบริการ ตามแนวทางของบริษัท เช่น การค้าที่เป็นธรรม ความยั่งยืน เป็นต้น)
- การแปลงวัตถุดิบเป็นผลผลิต (เช่น การแปรรูปวัตถุดิบจากโลหะเป็นชิ้นส่วนยานยนต์)
- การประกอบ (การประกอบชิ้นส่วนยานยนต์)
- โลจิสติกส์ (ความสามารถในการนำส่งผลิตภัณฑ์ไปยังผู้บริโภค)
- การเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์หรือบริการ (การวางระบบ Infotainment ปัญญาประดิษฐ์ และซอฟต์แวร์อื่นๆ ลงในรถยนต์ เป็นต้น)

เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจชุมชน ขอให้พิจารณาตัวอย่างของธุรกิจชุมชนในประเทศไทยจากการศึกษาของ ญาณิกา ประเสริฐวัฒนกุล และพรธิภา องค์กรคุนารักษ์ (Prasertwattanakul & Ongkunaruk, 2016) เกี่ยวกับห่วงโซ่อุปทานของวิสาหกิจชุมชนผลิตจำหน่ายข้าวอินทรีย์ บ้านหนองแวง จังหวัดอุทัยธานี วัตถุประสงค์ของการศึกษานี้ คือ เพื่อศึกษาและวิเคราะห์กระบวนการทางธุรกิจและระบุปัญหาของห่วงโซ่อุปทานข้าวอินทรีย์ที่เน้นเกษตรกรและวิสาหกิจชุมชน และเพื่อให้ได้แนวทางที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพของห่วงโซ่อุปทานข้าวอินทรีย์ของไทย ห่วงโซ่อุปทานข้าวอินทรีย์ของวิสาหกิจชุมชนแสดงดังภาพที่ 7.4



ภาพที่ 7.4 ห่วงโซ่อุปทานข้าวอินทรีย์ของวิสาหกิจชุมชน

ที่มา: ปรับจาก Prasertwattanakul and Ongkunaruk. (2016).

จากภาพที่ 7.4 ชาวนาปลูกข้าวอินทรีย์ตามมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ไทยรับรองโดยกรมการข้าว หลังจากนั้นเกษตรกรบางส่วนขายข้าวเปลือกให้วิสาหกิจชุมชน แต่บางส่วนสามารถสีข้าวได้เองและขายเองตามเส้นประในภาพที่ 7.4 ซึ่งเกษตรกรที่ขายข้าวให้วิสาหกิจจะได้ราคาสูงกว่าราคาตลาดทั่วไป ถัดไป ข้าวที่สีแล้วจะถูกเก็บไว้ที่ยังฉางของสมาชิกเนื่องจากไม่มีโกดังกลาง จากนั้นจึงถูกส่งไปยังโรงสีข้าวในท้องถิ่น ซึ่งเป็นทรัพย์สินของวิสาหกิจตามคำสั่งซื้อจากลูกค้าในท้องถิ่น ในทางกลับกัน สำหรับข้าวระดับพรีเมียม (Premium) จะถูกจ้างจากบริษัทภายนอกไปยังโรงสีข้าวคุณภาพสูง เนื่องจากข้อจำกัดด้านกำลังการผลิต เทคโนโลยี และสxonนามัยของเครื่องสีของวิสาหกิจชุมชน สองขั้นตอนสุดท้าย คือ การบรรจุห่อสุญญากาศ และติดฉลาก ก่อนส่งมอบให้กับลูกค้าที่เป็นร้านค้าปลีกในท้องถิ่นและผู้บริโภคปลายทาง อย่างไรก็ตาม ในขณะที่ทำการศึกษานี้ วิสาหกิจชุมชนรวมทั้งโรงสีภายนอกยังไม่ได้รับการรับรองภายใต้กระบวนการผลิตอินทรีย์จากกรมการข้าว (Prasertwattanakul & Ongkunaruk, 2016)

ผู้ศึกษาได้นำเสนอแนวทางในการปรับปรุงโซ่อุปทานของวิสาหกิจชุมชน โดยแบ่งตามผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ ชาวนา และวิสาหกิจชุมชน ดังแสดงในตารางที่ 7.2

ตารางที่ 7.2 ผลสรุปและข้อเสนอแนะจากการศึกษาที่มีต่อชาวนาและวิสาหกิจชุมชน

กิจกรรม	ชาวนา	วิสาหกิจชุมชน
การวางแผน	<ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินการบริหารความเสี่ยง</li> <li>วางแผนการผลิตที่เหมาะสม</li> </ul>	-
การจัดหาวัตถุดิบ	<ul style="list-style-type: none"> <li>เตรียมการชลประทานของฟาร์มโดยการขุดบ่อน้ำ</li> <li>การฝึกอบรม</li> <li>กำหนดปัจจัยนำเข้าที่เหมาะสมที่สุด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดหาซื้อเครื่องวัดความชื้นมาตรฐาน</li> <li>บันทึกข้อมูลในรูปแบบฟอร์มหรือสเปรดชีต</li> <li>มีการประเมินเกษตรกร</li> </ul>
การผลิต	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดหาเครื่องวัดความชื้นทั่วไป</li> <li>การใช้ปัจจัยนำเข้าที่เหมาะสมที่สุด โดยการเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดการความรู้</li> <li>กำหนด KPI ที่เหมาะสม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ใช้ระบบ TPM/ไคเซ็น</li> <li>กำหนด KPI ที่เหมาะสม</li> </ul>
การนำส่ง	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดตั้งโรงสีข้าวคุณภาพสูงในท่าเลใจกลางเมือง</li> </ul>	-
การบริการ	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>วิเคราะห์สาเหตุของการรั่วซึมของห่อสุญญากาศ หาสภาพที่เหมาะสมสำหรับการบรรจุ</li> </ul>

ที่มา: ปรับจาก Prasertwattanakul and Ongkunaruk. (2016).

## 2. โซ่คุณค่าของธุรกิจชุมชน

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นการบริหารจัดการโซ่คุณค่าเป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานของธุรกิจชุมชนประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ต้องพิจารณาไปพร้อมกันกับการบริหารจัดการโซ่คุณค่า นั่นก็คือ การบริหารจัดการโซ่คุณค่า (Value Chain) ในขณะที่โซ่คุณค่าจะเกี่ยวข้องกับทุกฝ่ายงานในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้า โซ่คุณค่า คือ ชุดของกิจกรรมที่มีความเชื่อมโยงกันที่หน่วยธุรกิจนำมาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับหน่วยธุรกิจอื่น (Porter, 2001) เรียกว่า “การบริหารจัดการโซ่คุณค่า” โซ่คุณค่าช่วยให้บริษัทสามารถสร้างมูลค่าที่สูงกว่าต้นทุนในการจัดหาสินค้าหรือบริการให้แก่ลูกค้าได้โดยอาจใช้กระบวนการดังต่อไปนี้

- โลจิสติกส์ขาเข้า ได้แก่ การรับ การจัดเก็บ และการควบคุมสินค้าคงคลัง เพื่อลดเวลาสำหรับลูกค้าจากการซื้อ
- การดำเนินงาน ได้แก่ กิจกรรมสร้างมูลค่าที่เปลี่ยนปัจจัยนำเข้าเป็นผลิตภัณฑ์ เช่น การพัฒนาแอปพลิเคชันที่ช่วยในการดำเนินงาน
- โลจิสติกส์ขาออก ได้แก่ กิจกรรมที่จำเป็นในการนำส่งผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปให้กับลูกค้า เช่น การมีจุดกระจายสินค้า
- การตลาดและการขาย ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการให้ผู้คนซื้อผลิตภัณฑ์รวมถึงการทำให้ผู้คนรับรู้ถึงผลิตภัณฑ์
- การบริการ ได้แก่ กิจกรรมที่รักษาและเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์ เช่น การบริการหลังการขาย เป็นต้น

ถึงแม้ว่าแบบจำลองโซ่คุณค่าของพอร์เตอร์ (Porter) ช่วยให้เข้าใจขั้นตอนและความเชื่อมโยงระหว่างแต่ละกระบวนการที่สำคัญภายในองค์กรในการสร้างมูลค่าให้กับลูกค้าหรือผู้บริโภค ซึ่งจะนำไปสู่ส่วนต่างหรือกำไร แต่ทว่าตัวแบบจำลองดังกล่าวยังไม่สมบูรณ์ที่จะอธิบายภายในบริบทขององค์กรธุรกิจชุมชนด้วย ปัจจัยบางประการที่เป็นอุปสรรคต่อการสร้างคุณค่าและความแตกต่างเพื่อความได้เปรียบ ได้แก่

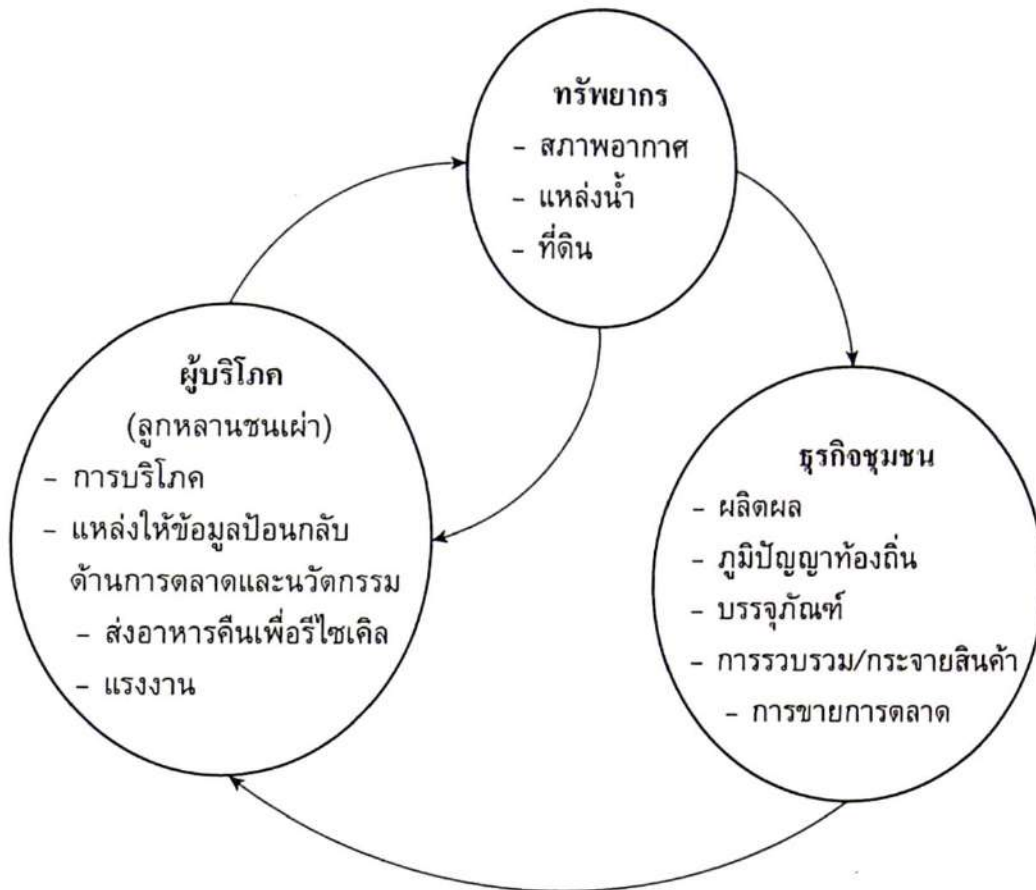
- 1) ธุรกิจขนาดเล็กมาก (Micro-Enterprise) มักมีความยากลำบากในการเข้าถึงเงินทุน ช่องทางการจัดจำหน่าย การสนับสนุนทางธุรกิจและตลาด (Prasad & Tata, 2010)
- 2) ธุรกิจชุมชนมักมีปริมาณการผลิตต่ำและข้อจำกัดในการเข้าถึงเทคโนโลยีจึงจำกัดการประหยัดต่อขนาด (Prasad & Tata, 2010)
- 3) บางครั้งธุรกิจชุมชนไม่ได้ถูกขับเคลื่อนด้วยผลกำไร หรือความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือผู้อื่น แต่เป็นการสร้างสมดุลระหว่างคุณค่าทางวัฒนธรรมและเศรษฐกิจ (Kawharu, 2019)
- 4) อุปสรรคที่เกิดจากกฎระเบียบและการปฏิบัติทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งอาจจะไม่เป็นอุปสรรคต่อบริษัทขนาดใหญ่ เช่น นโยบายที่เข้มงวดส่งผลให้ต้นทุนการทำธุรกรรมเพิ่มขึ้น (Pulhin & Ramirez, 2016)

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการบริหารจัดการโซ่คุณค่าโดยมุ่งเน้นไปยังกรณีของธุรกิจชุมชน พิจารณาผลการศึกษาเกี่ยวกับโซ่คุณค่าของธุรกิจชุมชนในชื่อว่า พาโตเพลท (Pā to Plate) ซึ่งมีความหมายว่า ผู้คนและผืนแผ่นดิน โดยเป็นธุรกิจชุมชนที่เกิดจากความร่วมมือกันของทั้งชุมชนชาวพื้นเมืองเผ่าเมารีและ

กลุ่มนักวิจัยใน เบย์ ออฟ ไอแลนด์ (Bay of Islands) ประเทศนิวซีแลนด์ (Kawharu, 2019) จุดมุ่งหมายขององค์กร คือ การปลูกและจำหน่ายผลิตผลและผลิตภัณฑ์อื่นๆ จากทรัพยากรที่ดินและแหล่งน้ำไปยังลูกหลานผู้สืบเชื้อสายเมารี ไม่ว่าผู้นั้นจะอาศัยอยู่ที่ใด เป้าหมายสำคัญสำหรับโครงการนี้ คือ การพัฒนาองค์กรที่เชื่อมโยงลูกหลานเชื้อสายเมารีเข้ากับวัฒนธรรมถิ่นกำเนิดของชนเผ่าผ่านอาหาร เป้าหมายระยะยาว คือ การแนะนำให้ลูกหลานเชื้อสายเมารีได้กลับมารู้จักกับอาหารตามขนบธรรมเนียมดั้งเดิมของชาวเผ่าเมารีอีกครั้ง

โอกาสดังกล่าวอาจเกิดขึ้นได้ผ่านผลิตผล/ผลิตภัณฑ์ที่พวกเขาซื้อ ผ่านทางความเชื่อมโยงเสมือนเป็นเครือข่ายติดกันกับผู้จัดจำหน่าย ผู้ผลิต และหรือผู้เฒ่าของชนเผ่าที่เป็นแนวทางในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ผ่านการส่งคืนเศษอาหารกลับไปยังแหล่งที่มา (เป็นธรรมเนียมปฏิบัติในการอนุรักษ์ผืนแผ่นดินของชาวเมารี) และผ่านการกลับมาช่วยงานกิจกรรมของชนเผ่าในลักษณะ “ฝังงาน” ในช่วงแรกโซ่คุณค่าของ Pā to Plate มีขอบเขตอยู่ที่อาหารและทรัพยากรที่ไม่เฉพาะเจาะจงว่าเป็นอาหารเฉพาะตามแบบชนเผ่าเมารี ที่ผลิตในผืนดินของบรรพบุรุษที่ตกทอดกันมาใน Bay of Islands ทั้งที่ผลิตโดยธุรกิจของคนพื้นเมืองในท้องถิ่นหรือไม่ใช่คนพื้นเมือง แต่ไม่เน้นขายอาหารที่มีต้นกำเนิดจากพื้นที่อื่น การพัฒนาในขั้นต่อไปจึงได้พยายามสร้างผลิตภัณฑ์อาหารที่มีความเฉพาะเจาะจงตามแบบของชาวเมารีมากขึ้น เช่น ปลาไหลน้ำจืดหรือปลาทูน่า แต่ขณะที่ทำการศึกษานี้ยังไม่มีวิสาหกิจใดใน Bay of Islands ที่สามารถสร้างผลิตภัณฑ์ดังกล่าวในรูปแบบเชิงพาณิชย์ได้ (Kawharu, 2019)

จะเห็นได้ว่า Pā to Plate ไม่ได้มุ่งหวังในการควบคุมและการมีบทบาทใหม่ในระบบอาหารหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือไม่ได้หวังผลกำไรเป็นหลัก แต่เป็นความเชื่อมโยงทางวัฒนธรรมและเศรษฐกิจและที่สำคัญอย่างยิ่ง คือ ความรับผิดชอบในดินแดนบรรพบุรุษ ไม่ว่าที่ดินนั้นจะยังคงอยู่ในการครอบครองของชุมชนพื้นเมืองหรือถูกจัดสรรโดยภาครัฐไปแล้วก็ตาม ไม่เพียงแต่อาหารเท่านั้นที่เป็นเครื่องมือที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จ ยังต้องมีทรัพยากรอื่นๆ ได้แก่ ที่ดินและแหล่งน้ำของชนเผ่าด้วยเช่นกัน (Kawharu, 2010) ซึ่งเป็นสิ่งหล่อเลี้ยงความเชื่อมโยงทางวัฒนธรรมและเศรษฐกิจร่วมกับชุมชนเครือข่ายที่กระจายตัวอยู่ทั้งใกล้และไกล การพิจารณาโซ่คุณค่าของธุรกิจชุมชนของชนพื้นเมืองนี้ จึงขาดไม่ได้ที่จะต้องคำนึงถึงบริบทด้านวัฒนธรรมของชนเผ่า ซึ่งโซ่คุณค่าของธุรกิจชุมชนของชนพื้นเมืองจากการศึกษาของ Kawharu (2019) แสดงดังภาพที่ 7.5



ภาพที่ 7.5 องค์ประกอบหลักของวงวนโซ่คุณค่าของธุรกิจชุมชนพื้นเมือง

ที่มา: ปรับจาก Kawharu. (2019).

จากภาพที่ 7.5 กิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดคุณค่าและความได้เปรียบ เทียบกับคู่แข่งมีประเด็นที่น่าสนใจ ได้แก่ ในส่วนของกิจกรรมของธุรกิจชุมชนการเกิดเพิ่มคุณค่า คือ ภูมิปัญญาท้องถิ่นเกี่ยวกับความรู้ด้านภูมิทัศน์ของวัฒนธรรม เช่น ความรู้ที่ถือโดยผู้เฒ่าผู้แก่ที่แม้จะไม่อยู่ในวัยทำงาน แต่ยังคงนำความรู้เชิงวัฒนธรรมที่มีอยู่เป็นตัวชี้้นำให้การดำเนินงานที่เกี่ยวกับโซ่คุณค่าของ Pā to Plate เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับเงื่อนไขทางวัฒนธรรม อีกประเด็นหนึ่ง คือ ความแตกต่างของโซ่คุณค่าตามแนวคิดของ Porter ที่มีลักษณะเป็นเชิงเส้นเริ่มต้นจากการนำเข้าวัตถุดิบ ผ่านผู้ผลิต และมุ่งไปยังผู้บริโภค และโซ่คุณค่าของ Pā to Plate ซึ่งนอกเหนือจากปัจจัยภายในองค์กรแล้วยังเกี่ยวข้องกับปัจจัยภายนอก ได้แก่ ผู้บริโภคที่เป็นผู้สืบทอดสายเลือดชนเผ่า สิ่งแวดล้อม สังคม รวมทั้งปัจจัยทางประวัติศาสตร์ ทำให้โซ่คุณค่ามีลักษณะเป็นวงวนย้อนกลับมาที่ต้นกำเนิดอีกครั้งในรูปของคุณค่าที่เกิดจากการที่ลูกหลานชนเผ่ากลับไปร่วมกิจกรรมของท้องถิ่นและกลับไปเป็นแรงงานในการพัฒนาสังคม สิ่งแวดล้อม และธุรกิจชุมชนของชนเผ่าอีกครั้งหนึ่ง

**กิจกรรม 7.2.2**

จงอธิบายความสำคัญของโซ่คุณค่าที่มีผลต่อการบริหารจัดการของธุรกิจชุมชนมาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 7.2.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 7.2 เรื่องที่ 7.2.2)

**เรื่องที่ 7.2.3****ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานธุรกิจชุมชน**

ในเรื่องที่ผ่านมาแสดงให้เห็นถึงความสำคัญในการบริหารจัดการโซ่คุณค่าของธุรกิจชุมชน จึงจำเป็นที่จะต้องศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานของธุรกิจชุมชน เนื่องจากองค์กรธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่ต่างก็มีกระบวนการจัดการโซ่คุณค่าเช่นเดียวกันกับหน่วยธุรกิจทั่วไป แต่ก็มีข้อจำกัดดังที่กล่าวมาแล้ว ได้แก่ การเข้าถึงเงินทุน ธุรกิจชุมชนมักมีขนาดเล็กและอยู่ในภูมิภาคกำลังพัฒนา สมาชิกมักอยู่ในเครือข่ายครอบครัวและเครือญาติ (Prasad & Tata, 2010) ข้อแตกต่างที่สำคัญอีกประการระหว่างธุรกิจชุมชนและธุรกิจโดยทั่วไป คือ ธุรกิจชุมชนเน้นเป้าหมายการคืนผลกำไรให้ชุมชน สิ่งแวดล้อม และสังคมมากกว่าผลกำไรในรูปตัวเงิน ดังนั้น การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานของธุรกิจชุมชนจึงต้องคำนึงถึงบริบทที่เกี่ยวข้องด้วย นอกจากการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานธุรกิจชุมชนแล้ว ยังควรพิจารณาถึงลักษณะธุรกิจที่มีบริบทที่ความคล้ายคลึงกัน ได้แก่ ธุรกิจขนาดเล็กและขนาดเล็มากซึ่งเป็นธุรกิจส่วนใหญ่ของประเทศด้วย ยกตัวอย่างเช่น การศึกษาของประสาท ทาทา และ มาदान (Prasad, Tata & Madan, 2005) ได้นำเสนอปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการธุรกิจขนาดเล็กมากในประเทศอินเดีย ได้แก่ ข้อมูลข่าวสาร ความไม่แน่นอน ตลาด ความเชื่อมโยง สภาพทางสังคม/วัฒนธรรม รวมถึงสภาพทางการเมืองและเศรษฐกิจ

อย่างไรก็ดี ตัวอย่างข้างต้นเป็นเพียงบางส่วนจากงานการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานของธุรกิจชุมชนเท่านั้น ในขณะที่มีการศึกษาเป็นจำนวนมากเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในหลายภูมิภาคทั่วโลก แต่การศึกษานี้มีผลต่อการบริหารที่มุ่งเน้นไปยังธุรกิจชุมชน และธุรกิจขนาดเล็กและขนาดเล็มากยังมีอยู่น้อย เพื่อพิจารณาภาพรวมของปัจจัยต่างๆ ในเรื่องนี้จึงอาศัยการเรียบเรียงและสรุปผลจากผลการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารของธุรกิจชุมชน และธุรกิจลักษณะอื่นที่มีบริบทคล้ายคลึงกันกับธุรกิจชุมชน ได้แก่ ธุรกิจขนาดเล็กและขนาดเล็มาก โดยพิจารณาผลการศึกษาจากแหล่งที่มาที่หลากหลายไม่ได้จำกัดเฉพาะภูมิภาคในกลุ่มประเทศกำลังพัฒนาเท่านั้น ทั้งนี้ เพื่อแสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ

บริหารธุรกิจชุมชน ซึ่งขึ้นอยู่กับบริบทในหลายด้านทั้งทางด้านวัฒนธรรม เศรษฐกิจ และการเมืองดังที่กล่าวมา ผลการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานของธุรกิจชุมชนจากแหล่งที่มาต่างๆ อาจสรุปเรียบเรียงได้ดังนี้

### 1. ปัจจัยด้านการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการธุรกิจขนาดเล็กและขนาดเล็มากในประเทศกำลังพัฒนา พบว่าระดับความซับซ้อนของข้อมูลข่าวสารอาจส่งผลกระทบต่อการจัดการและผลประกอบการขององค์กรขนาดเล็กได้ แสดงให้เห็นว่าประสิทธิภาพในการบริหารจัดการโซ่อุปทานเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณภาพของข้อมูล อย่างไรก็ตาม ในยุคของเทคโนโลยีข่าวสารในปัจจุบัน ช่วยให้ธุรกิจขนาดเล็กมีความได้เปรียบมากขึ้นผ่านทางแพลตฟอร์มออนไลน์ต่างๆ เนื่องจากหน่วยธุรกิจขนาดเล็กเหล่านี้สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อรับทราบข้อมูล และสามารถวิเคราะห์ตลาด ซัพพลายเออร์ (Supplier) ได้มากขึ้นจากข้อมูลที่ได้รับ แต่ก็ยังคงเป็นที่น่าเสียดายที่ธุรกิจขนาดเล็กส่วนใหญ่ในประเทศกำลังพัฒนาอาจไม่มีโครงสร้างพื้นฐานหรือความสามารถทางเทคนิคในการใช้ประโยชน์จากโอกาสดังกล่าวได้อย่างเต็มที่

### 2. ปัจจัยด้านความเสี่ยงและความไม่แน่นอน

การบริหารงานของธุรกิจชุมชนในประเทศกำลังพัฒนามีแนวโน้มที่จะได้รับผลกระทบอย่างมากจากระดับความไม่แน่นอน ความเสี่ยงและความไม่แน่นอนสามารถสร้างความเสียหายให้กับห่วงโซ่อุปทานได้ ความไม่แน่นอนในระดับที่มากขึ้นส่งผลกระทบต่อการผลิตและการจัดการสินค้าคงคลังสำหรับการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจขนาดเล็กมาก เนื่องจากหน่วยธุรกิจขนาดเล็กเหล่านี้มักขาดความเชี่ยวชาญและเมื่อต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่ปั่นป่วน ความไม่แน่นอนอาจเกิดจากหลายแหล่งที่มา เช่น วิกฤติชุมชนผลิตข้าวของประเทศไทยที่ยังคงต้องพึ่งพาน้ำและสภาวะอากาศจึงได้รับผลกระทบจากความไม่แน่นอนเป็นอย่างมาก รวมทั้งปัจจัยอื่นๆ เช่น ราคาปุ๋ย กระบวนการผลิต ศัตรูพืช ภัยธรรมชาติ รัสเซีย พ่อค้าคนกลาง ความต้องการของตลาด รวมทั้งสภาพเศรษฐกิจและการเมือง (Chiamsathit, Janya & Khumyos, 2020; Vorapai & Ongkunaruk, 2016) ในกรณีที่มีการนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศ ธุรกิจขนาดเล็กมากอาจได้รับผลกระทบจากความไม่แน่นอนเพิ่มขึ้นอีกด้วย วิธีหนึ่งที่เป็นไปได้สำหรับวิสาหกิจขนาดเล็กเพื่อลดความเสี่ยงและความไม่แน่นอน คือ การจัดการโซ่อุปทาน (Prasad & Tata, 2010)

### 3. ปัจจัยด้านทิศทางของตลาด

นอกจากนี้ ระดับของการพึ่งพาอาศัยกันกับตลาดอาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการบริหาร (Prasad & Tata, 2010) เนื่องจากลูกค้ามีแนวโน้มเป็นผู้กำหนดตลาด ส่วนหนึ่งเนื่องจากการที่ผู้ผลิตไม่สามารถเข้าถึงหรือสัมผัสกับผู้บริโภคขั้นสุดท้ายได้ ธุรกิจชุมชนจึงมีความยากลำบากในการปรับเปลี่ยนกระบวนการในการปฏิบัติงานในด้านคุณภาพ การออกแบบ เวลารอคอยสินค้า และปริมาณการผลิต ให้ตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของลูกค้าได้ ตัวอย่างหนึ่งที่แสดงให้เห็นถึงผลกระทบของปัจจัยด้าน



การตลาดที่มีผลต่อการบริหารงานของวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ การศึกษาถึงผลกระทบของบรรทัดฐานส่วนตัวของผู้บริโภค (แรงกดดันทางสังคมที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมส่วนตัว) จิตสำนึกด้านสุขภาพของผู้บริโภค และความรู้ในการตรวจสอบแหล่งที่มาของผลิตภัณฑ์ข้าวอินทรีย์มีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริโภคในการซื้อผลิตภัณฑ์ข้าวอินทรีย์ของวิสาหกิจชุมชนในประเทศไทย (Cavite, Mankeb & Suwanmaneepong, 2021) ซึ่งผลการศึกษาจะช่วยให้วิสาหกิจชุมชนในประเทศไทยพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยพิจารณาจากแรงจูงใจของตลาดในการบริโภคข้าวอินทรีย์

#### 4. ปัจจัยด้านเครือข่ายและความเชื่อมโยง

ในทำนองเดียวกัน การบริหารโซ่อุปทานธุรกิจขนาดเล็กมักต้องการจัดหาวัตถุดิบอย่างรวดเร็วเมื่อมีการร้องขอ ซึ่งต้องมีการประสานงานและความเชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิดกับผู้จัดหาวัตถุดิบ (Prasad & Tata, 2010) ทำให้การสร้างเครือข่ายของธุรกิจชุมชนในทุกส่วนของโซ่อุปทานตั้งแต่ด้านการจัดหาวัตถุดิบ การผลิต การกระจายสินค้า มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการโซ่อุปทาน เช่นเดียวกัน Wajirum and Inwang (2018) ได้ศึกษากลยุทธ์ทางธุรกิจของธุรกิจชุมชนสมุนไพรในพื้นที่ภาคกลางตอนล่างของประเทศไทย ปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการพัฒนาและปรับปรุงธุรกิจชุมชนผลิตภัณฑ์สมุนไพร คือ การพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง และการสร้างพันธมิตร เครือข่าย และสมาชิก กลุ่มวิสาหกิจชุมชนมักมีจุดอ่อนที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาตนเอง คือ การขาดการจัดการและการรวมกลุ่มร่วมกัน อีกตัวอย่างหนึ่ง ได้แก่ การศึกษาของ Napompech (2011) ซึ่งได้ศึกษารูปแบบการสร้างเครือข่ายของธุรกิจชุมชนที่มีลักษณะของผลิตภัณฑ์แบบเดียวกันในจังหวัดสมุทรสงคราม จากผลการศึกษา พบว่า รูปแบบในการสร้างเครือข่ายธุรกิจชุมชนอาจประกอบด้วย การจัดการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้ ยังมีการร่วมกันกำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์ การจัดกิจกรรมตลาดนัดเพื่อส่งเสริมการขาย และการฝึกทักษะด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการอีกด้วย

#### 5. ปัจจัยด้านสภาพสังคม วัฒนธรรม และเศรษฐกิจ

สำหรับปัจจัยด้านสภาพสังคม วัฒนธรรม และเศรษฐกิจของประเทศ McIntosh and Renard (2009) ได้ศึกษาเกี่ยวกับธุรกิจชุมชนของประเทศในแถบหมู่เกาะแคริบเบียน และได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของปัจจัยด้านสภาพสังคม วัฒนธรรม และเศรษฐกิจของประเทศในแถบแคริบเบียน คือ ระบบการถือครองที่ดินซึ่งเป็นมรดกตกทอดจากยุคอาณานิคม โดยที่ดินส่วนใหญ่มีเจ้าของและจัดการโดยเจ้าของที่ดินรายใหญ่เพียงไม่กี่ราย หรือโดยรัฐที่มีผลต่อการบริหารงานของธุรกิจชุมชน เป็นเหตุให้ทรัพยากรสินทรัพย์ส่วนรวมที่สำคัญ เช่น ป่าไม้และพื้นที่ชุ่มน้ำ จึงไม่สามารถเข้าถึงได้โดยตรง แม้ว่าทรัพยากรเหล่านี้จะมีศักยภาพสำหรับกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่ยั่งยืนและเพื่อการดำรงชีวิตในท้องถิ่น McIntosh and Renard (2009) ยังได้ยกตัวอย่างกรณีชุมชนที่มีเชื้อสายอินเดียเป็นส่วนใหญ่คิดเป็นร้อยละ 40 ของประชากรในตรินิแดด ซึ่งให้คุณค่าที่แน่นอนในที่ดินและการใช้ทรัพยากรร่วมกันมากกว่าเมื่อเทียบกับในหมู่ผู้ที่มีเชื้อสายแอฟริกันในชนบทตรินิแดด ซึ่งดำรงชีวิตผ่านระบบเจ้าขุนมูลนายมาตั้งแต่ยุคอาณานิคม นอกจากนี้ระบบ

เศรษฐกิจของหมู่เกาะแคริบเบียนมีโครงสร้างในลักษณะที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาวิสาหกิจอิสระขนาดเล็ก และยังคงถูกขับเคลื่อนโดยการผลิตขนาดใหญ่สำหรับตลาดส่งออก ได้แก่ เกษตรกรรม เหมืองแร่ การผลิตพลังงาน และโดยการส่งมอบบริการให้กับลูกค้าภายนอก เช่น การท่องเที่ยว และการธนาคาร (McIntosh & Renard, 2009)

## 6. ปัจจัยด้านสภาพการเมืองและกฎหมาย

ลักษณะทางการเมืองและกฎหมายของประเทศก็มีอิทธิพลต่อห่วงโซ่อุปทานได้ วรรณกรรมชี้ให้เห็นว่าธุรกิจขนาดเล็กในประเทศกำลังพัฒนาหลายกรณีดำเนินการในตลาดสีเทา ซึ่งการปฏิบัติตามกฎและกฎหมายที่บังคับใช้ทั้งหมดนั้นทำให้ไม่สามารถดำเนินการวิสาหกิจชุมชนได้เลย ดังตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเกี่ยวกับข้อจำกัดในการผลิตสุราในระดับชุมชน ในกรณีการเสนอร่างกฎหมาย “สุราก้าวหน้า” (บีบีซีไทย, 2022) หรืออาจมีผลกระทบทำให้ค่าดำเนินการต่างๆ เพิ่มสูงขึ้นจนเป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการธุรกิจชุมชนดังตัวอย่างของวิสาหกิจป่าชุมชนในฟิลิปปินส์ (Pulhin & Ramirez, 2016) ระบบทางการเมืองและกฎหมายที่มีประสิทธิภาพจะสนับสนุนและปรับปรุงประสิทธิภาพของห่วงโซ่อุปทาน อย่างไรก็ตาม ในประเทศกำลังพัฒนาส่วนใหญ่ ระบบการจัดจำหน่ายได้รับการควบคุมอย่างเข้มงวดจากภาครัฐเป็นผลให้ประสิทธิภาพของห่วงโซ่อุปทานลดลงอย่างมาก อีกตัวอย่างหนึ่งซึ่งสนับสนุนแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมายที่มีผลต่อการบริหารงานของธุรกิจชุมชน ได้แก่ การศึกษาเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนขนาดเล็กและขนาดเล็กมากในเขตจังหวัดสมุทรปราการที่ได้รับและไม่ได้รับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชนหรือ Thai Community Product Standard (Lerdkasemphol, Mankeb, Suwanmaneepong & Chulilung, 2016) ถึงแม้ว่าการได้รับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชนนั้นไม่ได้เป็นข้อบังคับตามกฎหมายแต่ก็เป็นนโยบายที่ส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนในการสร้างผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐาน ผลการศึกษาชี้ว่า วิสาหกิจชุมชนที่ได้รับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชนมีรายรับ ปริมาณการผลิต และความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ที่สูงกว่าวิสาหกิจชุมชนที่ไม่ได้รับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน และปัจจัยที่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการได้รับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชนปัจจัยหนึ่ง ได้แก่ นโยบายการสนับสนุนจากภาครัฐในการอบรมบุคลากร และส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นต้น

### กิจกรรม 7.2.3

ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานธุรกิจชุมชนได้แก่ปัจจัยใดบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 7.2.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 7.2 เรื่องที่ 7.2.3)

## เรื่องที่ 7.2.4

### กรณีศึกษาการบริหารงานธุรกิจชุมชน

กาแฟจัดเป็นเครื่องดื่มยอดนิยมของผู้คนทั่วโลกซึ่งขายมาเป็นเวลานานและมีการเติบโตของตลาดอย่างต่อเนื่อง มูลค่าผลิตภัณฑ์ของธุรกิจกาแฟมีมูลค่ากว่า 18,000 ล้านบาท และคนไทยดื่มกาแฟเฉลี่ย 1.07 กิโลกรัมต่อคนต่อปี (Arre, Seesuriyachan & Wattanutchariya, 2021) ในปัจจุบันสำหรับประเทศไทยนั้นไม่อาจปฏิเสธถึงความนิยมในการบริโภคกาแฟได้ จะพบว่า มีร้านกาแฟในหลากหลายรูปแบบอยู่ทุกช่วงตึกในเมืองใหญ่โดยเฉพาะกรุงเทพฯ แบรรนด์ที่ผู้คนส่วนใหญ่รู้จักกันดี ได้แก่ กาแฟアマゾン (Amazon) เนื่องจากเป็นแบรรนด์แรกๆ ที่ทำการตลาดโดยสร้างโซ่ร้านกาแฟในสถานที่ที่เป็นที่นัดพบของผู้คนโดยเริ่มต้นจากในสาขาของสถานีบริการน้ำมัน ปตท. จึงทำให้มีสาขาเป็นจำนวนมาก นอกจากนั้นยังมีกาแฟที่เรียกว่ากาแฟพิเศษ (Specialty Coffee) ซึ่งเป็นกาแฟที่มีถิ่นกำเนิด การปลูก การดูแล รวมทั้งการผลิตอย่างพิถีพิถันทำให้มีความลุ่มลึกทั้งกลิ่นและรส โดยจะต้องได้คะแนนตั้งแต่ 80 คะแนนขึ้นไปจากมาตรฐานของสมาคมกาแฟพิเศษ (Specialty Coffee Association) ซึ่งมีอยู่ในสหรัฐอเมริกาและประเทศอื่นๆ ทั่วโลก เห็นได้ว่าร้านกาแฟจะต้องใช้วัตถุดิบ คือ เมล็ดกาแฟ โดยเฉพาะร้านกาแฟพิเศษก็จะต้องใช้เมล็ดกาแฟที่มีคุณภาพพิเศษ ในบรรดามล็ดกาแฟที่ผลิตในประเทศไทยแบรรนด์ที่รู้จักกันมากที่สุดคงจะเป็นแบรรนด์ดอยช้างซึ่งมีตราสัญลักษณ์ที่สะดุดตา เป็นคำใบ้หน้าของผู้อาวุโสจากชุมชนผู้ปลูกกาแฟของหมู่บ้านดอยช้าง จังหวัดเชียงราย เมล็ดกาแฟจัดเป็นพืชเศรษฐกิจสำคัญของหมู่บ้านดอยช้าง ชุมชนปลูกกาแฟแห่งนี้ได้ผ่านการเรียนรู้และพัฒนาตนเองจนตกผลึกในการคัดเลือกสายพันธุ์กาแฟและการควบคุมคุณภาพในกระบวนการผลิตเมล็ดกาแฟ ส่งผลให้เมล็ดกาแฟจากดอยช้างเป็นเมล็ดกาแฟชั้นเลิศที่ได้รับการยอมรับทั้งในประเทศและต่างประเทศ ปัจจุบันหมู่บ้านดอยช้างมีวิสาหกิจชุมชนหลายแห่ง รวมทั้งมีแบรรนด์กาแฟหลายแบรรนด์ที่ใช้เมล็ดกาแฟที่ปลูกจากพื้นที่ดอยช้าง จังหวัดเชียงราย จึงเป็นที่มาของกรณีศึกษาในหัวข้อนี้ คือ กรณีศึกษาของบริษัท ดอยช้าง คอฟฟี่ ออร์จินอล จำกัด ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นแบรรนด์กาแฟที่เป็นที่รู้จักและได้รับความนิยมชมชอบจากหมู่คอกาแฟมากที่สุดในปัจจุบันก็ว่าได้

ในหัวข้อนี้จะกล่าวถึง ประวัติความเป็นมา แนวคิดในการดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงการพัฒนาชุมชนและการบริหารจัดการโซ่อุปทานตั้งแต่ต้นน้ำ ได้แก่ ชุมชนชาวอาข่าบนดอยช้างที่เป็นผู้ปลูกเมล็ดกาแฟกลางน้ำ คือ การผลิตและกระจายสินค้าไปยังปลายน้ำ คือ ช่องทางต่างๆ ในการขาย เช่น ร้านอาหาร ร้านกาแฟ รวมทั้งการขายแฟรนไชส์ด้วย

#### 1. ประวัติความเป็นมาและแนวคิดการดำเนินธุรกิจของบริษัท ดอยช้าง คอฟฟี่ ออร์จินอล จำกัด

แต่เดิมชาวเขาในหมู่บ้านดอยช้างดำรงชีวิตโดยการปลูกฝิ่น แฝ้วถางป่าและทำไร่เลื่อนลอย ชาวบ้านส่วนใหญ่เป็นชนเผ่าอาข่าและจีนยูนนาน ไม่ได้รับสัญชาติไทย ไม่สามารถเข้าถึงปัจจัยในการดำรงชีวิตได้เหมือนพลเมืองทั่วไป ต่อมาในปี 2519 ได้เริ่มมีการส่งเสริมให้เกษตรกรชาวเขาปลูกพืชเมืองหนาวเพื่อ

ทดแทนการปลูกฝิ่นรวมทั้งมีการทดลองเริ่มปลูกกาแฟอาราบิก้า อย่างไรก็ตาม ถึงแม้จะได้รับการสนับสนุนจากรัฐและโครงการความร่วมมือระหว่างประเทศ แต่การปลูกกาแฟเพื่อยกระดับชีวิตความเป็นอยู่ของชาวบ้านก็ยังไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากไม่สามารถขายผลผลิตได้ ขาดความรู้ทำให้ถูกเอาเปรียบจากพ่อค้าคนกลาง ขาดทิศทาง และขาดการฝึกกำลังคนในชุมชน ประกอบกับในช่วงเวลานั้นกาแฟยังไม่ได้รับความนิยมในสังคมไทยเท่ากับที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน จึงเป็นจุดเริ่มต้นของการก่อตั้งบริษัท ดอยช้าง คอฟฟี่ ออร์จินอล จำกัด ขึ้นในปี 2546 จากครอบครัวของนายปณชัย พิสัยเลิศ (อดีตผู้ใหญ่บ้านหมู่บ้านดอยช้างในปี 2544) ร่วมมือกับนายวิชา พรหมยงค์ และนายพิษณุชัย แก้วพิชัย เป็นผู้ร่วมก่อตั้งและที่ปรึกษาธุรกิจ (บริษัท ดอยช้าง คอฟฟี่ ออร์จินอล จำกัด, 2565) วัตถุประสงค์หลักของบริษัท คือ ต้องการให้เกษตรกรผู้ปลูกกาแฟดอยช้างได้ราคาที่ยุติธรรมสำหรับการผลิต พัฒนาดราสินค้าเมล็ดกาแฟดอยช้างในประเทศและต่างประเทศ ตลอดจนพัฒนาคุณภาพของเมล็ดกาแฟดอยช้าง (Lilavanichakul, 2019) ศูนย์การศึกษากาแฟดอยช้างเปิดดำเนินการในปี 2550 ทำหน้าที่เป็นแหล่งเรียนรู้เกี่ยวกับกาแฟสำหรับผู้ปลูกผู้ผลิต และผู้ประกอบการด้านกาแฟทั้งในและต่างประเทศ (บริษัท ดอยช้าง คอฟฟี่ ออร์จินอล จำกัด, 2565) นอกจากนี้มูลนิธิกาแฟดอยช้างยังส่งเสริมการศึกษาและการเข้าถึงการรักษาพยาบาลแก่ผู้คนในหมู่บ้านดอยช้างด้วย

## 2. การบริหารจัดการโซ่อุปทานของบริษัท ดอยช้าง คอฟฟี่ ออร์จินอล จำกัด

เมื่อพิจารณาโซ่อุปทาน เริ่มจากแหล่งวัตถุดิบพื้นที่ปลูกกาแฟส่วนใหญ่เป็นของชาวไร่กาแฟบางส่วนดำเนินการโดยบริษัทดอยช้างฯ โดยไม่ได้ระบุข้อตกลงสัญญากับผู้ปลูกกาแฟ จำนวนผู้ปลูกกาแฟที่เป็นซัพพลายเออร์หลักของกาแฟดอยช้างเพิ่มขึ้นตั้งแต่ปี 2555 ปัจจุบันมีสมาชิกที่ลงทะเบียนปลูกกาแฟทั้งหมดประมาณ 570 ราย Lilavanichakul (2019) ในส่วนกลางน้ำบริษัทดอยช้างฯ เป็นผู้ผลิตและการกระจายสินค้า โดยการแปรรูปและคั่วกาแฟที่โรงงานกาแฟดอยช้างและคลังสินค้า ซึ่งตั้งอยู่ที่อำเภอแม่สรวย มีผลิตภัณฑ์คือ เมล็ดกาแฟเขียว หรือเมล็ดกาแฟสดที่ยังไม่ได้คั่ว (Green Coffee Bean) และเมล็ดกาแฟคั่ว (Roasted Coffee Bean) จากนั้นจึงจัดส่งให้ตัวแทนจำหน่ายที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพฯ เพื่อจำหน่ายในประเทศและส่งออกต่างประเทศ ในส่วนช่องทางการจำหน่าย ได้แก่

- ร้านกาแฟทั่วไป ในรูปแบบการขายเมล็ดกาแฟโดยที่ร้านกาแฟมีอิสระในการดำเนินการของตนเอง
- แฟรนไชส์ โดยใช้ระบบนี้เมล็ดกาแฟคั่วจะถูกจัดส่งให้กับแฟรนไชส์ตามข้อตกลง ระบบแฟรนไชส์มีข้อดีในการลดความเสี่ยงโดยไม่ต้องลงทุนในการดำเนินการเองทั้งหมด สัดส่วนที่จำหน่ายแก่ร้านกาแฟทั่วไปรวมทั้งแฟรนไชส์มีสัดส่วนมากที่สุดเป็นร้อยละ 75 (Lilavanichakul, 2019)
- ร้านอาหาร/โรงแรม/Café ผลิตภัณฑ์หลัก คือ กาแฟบด และกาแฟทั้งเมล็ดจำหน่ายตามข้อตกลงรวมทั้งการให้เช่าเครื่องชงกาแฟด้วย
- ผู้ค้าปลีก จำหน่ายผ่านโมเดิร์นเทรดต่างๆ ในรูปแบบการทำสัญญาแบบฝากขาย
- ผู้ส่งออก มีร้านแฟรนไชส์มากกว่า 38 แห่งกระจายอยู่ในประเทศแถบเอเชีย เช่น สิงคโปร์ มาเลเซีย กัมพูชา ลาว และเกาหลีใต้ (Lilavanichakul, 2019)

ดังที่กล่าวข้างต้น เนื่องจากมีการแข่งขันในธุรกิจร้านกาแฟอย่างมาก แบรินด์กาแฟดอยช้างก็มีความแตกต่างและกลับเป็นที่ต้องการของผู้บริโภคบางกลุ่มแม้จะมีราคาที่สูงกว่ากาแฟกระแสหลักทั่วไป ดังนั้น จึงจำเป็นต้องศึกษาถึงโซ่คุณค่าของกาแฟดอยช้างด้วย เมื่อพิจารณาถึงโซ่คุณค่าของกาแฟดอยช้างพบว่า ปัจจัยนำเข้าของการผลิตเมล็ดกาแฟดอยช้าง คือ การปลูกบนพื้นที่สูง 1,000–1,700 เมตร จากระดับน้ำทะเล รวมทั้งเป็นบริเวณที่มีอากาศหนาวเย็นตลอดปี เป็นทรัพยากรชุมชนที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะถิ่นและไม่สามารถลอกเลียนได้โดยง่าย รวมทั้งกระบวนการผลิตที่พิถีพิถันเป็นสิ่งที่เพิ่มมูลค่าของเมล็ดกาแฟดอยช้าง นอกจากนี้ยังรวมถึงภาพลักษณ์ที่ดีที่เกิดจากการมุ่งถ่ายทอดความรู้และการพัฒนาชุมชนโดยศูนย์การศึกษากาแฟดอยช้าง และมูลนิธิกาแฟดอยช้างซึ่งถือได้ว่าเป็นการนำผลประโยชน์ที่ได้จากการดำเนินกิจการกลับไปสร้างคุณค่าในชุมชน ดังแสดงโดย โซ่คุณค่าในส่วนต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ และการย้อนกลับคืนไปสู่ชุมชนดังในตารางที่ 7.3

ตารางที่ 7.3 โซ่คุณค่าของกาแฟดอยช้าง

ระดับ	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ต้นน้ำ-ผู้ปลูก	กลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกกาแฟ
กลางน้ำ-ผู้ผลิต กระจายสินค้า	บริษัท ดอยช้าง คอฟฟี่ ออริจินอล จำกัด
ปลายน้ำ-ช่องทางการจำหน่าย	ร้านกาแฟ ร้านอาหาร โรงแรม แพรนไฮส์ ผู้ค้าปลีก ผู้ส่งออก
การย้อนกลับคืนไปสู่ชุมชน	ศูนย์การศึกษากาแฟดอยช้าง และมูลนิธิกาแฟดอยช้าง

ที่มา: ปรับจาก Lilavanichakul. (2019).

นอกเหนือจากประเด็นดังที่กล่าวมาแล้ว การท่องเที่ยวกาแฟ (Coffee Tourism) ก็เป็นอีกหนึ่งผลพวงของความนิยมในกาแฟของคนทั่วโลก การท่องเที่ยวกาแฟเป็นประสบการณ์การท่องเที่ยวที่เกี่ยวข้องกับการบริโภคกาแฟ ซึ่งนักท่องเที่ยวจะมีโอกาสได้สัมผัสประวัติศาสตร์ ประเพณี วัฒนธรรม ผลิตภัณฑ์ คุณลักษณะของชุมชนกาแฟที่เป็นต้นกำเนิดของกาแฟที่มีชื่อเสียง และอาจได้มีโอกาสการเยี่ยมชมสถานที่ปลูกและผลิตเมล็ดกาแฟด้วย (Smith, Suthitakon, Gulthawatvichai & Karnjanakit, 2019) หมู่บ้านดอยช้างก็จัดเป็นหนึ่งในเป้าหมายที่นักท่องเที่ยวจะมาเยี่ยมชม สมธิ และคณะ (Smith et al., 2019) ได้ชี้ให้เห็นถึง ศักยภาพของการท่องเที่ยวกาแฟในภาคเหนือของประเทศไทย โดยใช้แบบจำลองการท่องเที่ยวกาแฟจากหมู่บ้านดอยช้างเป็นต้นแบบในการพัฒนารูปแบบการท่องเที่ยวที่ประกอบด้วย การเรียนรู้จากกาแฟและเอกลักษณ์ของชุมชนผู้ปลูกและผลิตเมล็ดกาแฟ เพื่อพัฒนากิจกรรมการท่องเที่ยวกาแฟในจังหวัดอื่นๆ ในภาคเหนือของประเทศไทย ได้แก่ เชียงใหม่ แม่ฮ่องสอน และลำปาง ก่อให้เกิดการสร้างมูลค่าขึ้นในโซ่คุณค่าของกาแฟ สร้างธุรกิจการท่องเที่ยวกาแฟให้เติบโต และสร้างรายได้ให้กับประเทศ

อย่างไรก็ดี สิ่งที่ได้เน้นย้ำเสมอตั้งแต่ต้นว่าวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของธุรกิจชุมชน คือ การพัฒนาความเป็นอยู่และยกระดับคุณภาพของการดำรงชีวิตของชุมชนให้ดีขึ้น เช่นเดียวกับผลตอบแทนของธุรกิจกาแฟดอยช้างก็อาจไม่อยู่ในรูปตัวเงินทั้งหมด แต่เป็นการพัฒนาของชุมชนในด้านรายได้ ความเป็นอยู่ และการศึกษาของสมาชิกชุมชนดอยช้าง ซึ่งแต่เดิมต้องยอมรับว่ามีสภาวะคุณภาพที่ต่ำกว่าผู้คนในสวนอื่นๆ ของประเทศไทยมาเป็นเวลานาน ดังนั้น ธุรกิจกาแฟดอยช้างแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ธุรกิจและชุมชนได้ร่วมกันสร้างให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นของคนชายขอบ และเป็นกรณีที่น่าสนใจสำหรับการศึกษา ทำความเข้าใจ และประยุกต์ในการบริหารจัดการธุรกิจชุมชน

#### กิจกรรม 7.2.4

จากกรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนผู้ปลูกกาแฟหมู่บ้านดอยช้าง จังหวัดเชียงราย ช่องทางในการจำหน่ายเมล็ดกาแฟในช่วงปลายน้ำของโซ่อุปทานมีช่องทางใดบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 7.2.4 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 7.2 เรื่องที่ 7.2.4)

## บรรณานุกรม

- กระทรวงมหาดไทย. (2541). ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการดำเนินงานโครงการเศรษฐกิจชุมชน พ.ศ. 2541. ประกาศ ณ วันที่ 15 กันยายน.
- จันทนา เกตุแก้ว. (2539). กลุ่มธุรกิจชุมชนโครงการพัฒนาอาชีพตลาดโตนด. ใน วลัยพร อดออมพานิช และสุภา ไยเมือง (บรรณาธิการ), ตลาดทางเลือก: หุ่นส่วนเพื่อสังคมใหม่ (125). กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- ใจมนัส พลอยดี. (2540). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของธุรกิจชุมชนเปรียบเทียบระหว่างภาพรวมและภาพย่อย (อำเภอเขื่อนแก้ว จังหวัดยโสธร และอำเภอลานสกา จังหวัดนครศรีธรรมราช). วิทยานิพนธ์ปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฉัตรทิพย์ นาถสุภา. (2554). แนวคิดเศรษฐกิจชุมชน: ข้อเสนอทางทฤษฎีในบริบทต่างสังคม (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: บริษัทสำนักพิมพ์สร้างสรรค์ จำกัด.
- ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ. (2542). ธุรกิจชุมชน เส้นทางที่เป็นไปได้. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- ดิเรก สารวดี. (2540). ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาชุมชน. ขอนแก่น: สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ธเนศ ศรีวิชัยลำพันธ์. (2556). การพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน *Community Economic Development*. คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- บริษัท ดอยช้าง คอฟฟี่ ออร์จินอล จำกัด. (2565, 17 กุมภาพันธ์). กาแฟดอยช้าง. สืบค้นจาก <https://doichaang-coffee.co.th/>
- บีบีซีไทย. (2565, 9 กุมภาพันธ์). ประชุมสภา: มติสภาผู้แทนฯ ส่งร่างกฎหมายปลดล็อกผลิตเหล้าเบียร์ ให้ ครม. พิจารณาภายใน 60 วัน. สำนักข่าว BBC ภาคภาษาไทย. สืบค้นจาก <https://www.bbc.com/thai/thailand-60314229>
- ประเวศ วะสี. (2542). เศรษฐกิจพอเพียงและประชาสังคม แนวทางพลิกฟื้นเศรษฐกิจสังคม. กรุงเทพฯ: หมอชาวบ้าน.
- พิทยา ว่องกุล. (2542). (บรรณาธิการ). รับวิกฤตโลกปี 2000 เศรษฐกิจยั่งยืน. กรุงเทพฯ: โครงการวิถึทรรศน์.
- วิวัฒน์ชัย อัดถากร. (2546). ยุทธศาสตร์ใหม่ของชาติกับเศรษฐกิจการเมืองภาคประชาชนในยุคทุนนิยมโลกาภิวัตน์ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: มูลนิธิ 14 ตุลา.
- วีระศักดิ์ เครือเทพและคณะ. (2550). เครือข่าย: นวัตกรรมการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- เศรษฐกิจสยาม (นามแฝง). (2540). ลัทธิบริโภคนิยมกับชุมชน. กรุงเทพฯ: สมาพันธ์.
- สกุล วงษ์กาฬสินธุ์, ลีอชัย วงษ์ทอง และกิจจุฑา ไกรवास. (2020). การจัดการธุรกิจชุมชนต้นแบบในจังหวัดนครราชสีมา. วารสารชุมชนวิจัยมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, 14(2), 255-265.
- สัมพันธ์ เดชะอริก และคณะ. (2541). ความเข้มแข็งขององค์กรชาวบ้าน. กรุงเทพฯ: สถาบันชุมชนเพื่อท้องถิ่นพัฒนา.
- สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย. (2539). รายงานการสำรวจสถานะความรู้เกี่ยวกับธุรกิจชุมชน. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- สุนทรชัย ขอบยศ. (2561). โรงสีข้าวชุมชน: แนวคิดและแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่นที่ยั่งยืน. มหาสารคาม: หจก. อภิชาติการพิมพ์.

- สุทธิชัย หาญตระกูล. (2543). *ความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจชุมชน กรณีศึกษาโรงสีข้าวชุมชนเขตอีสานใต้*. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- โสภณ สุภาพงษ์. (2537, 15 สิงหาคม). *เศรษฐกิจชุมชน: กุญแจสู่การพัฒนาชุมชนในช่วงแผนฯ 8*. เรียบเรียงจากการนำเสนอในการประชุมคณะกรรมการวางแผนพัฒนาชนบททรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อมและกระจายความเจริญสู่ภูมิภาค. ณ ห้องประชุม เดช สนิทวงศ์.
- อภิชัย พันธเสน. (2545). *การจัดการธุรกิจชุมชน*. ใน *เอกสารชุดของสำนักมาตรฐานการศึกษา*. สถาบันราชภัฏกระทรวงศึกษาธิการ สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา ทบวงมหาวิทยาลัย.
- Arre, B., Seesuriyachan, P. & Wattanutchariya, W. (2021). *Holistic management approach to local coffee entrepreneur in northern Thailand*. Paper presented at the AIP Conference Proceedings.
- Bailey, N., Kleinhans, R. & Lindbergh, J. (2018). *An assessment of community-based social enterprise in three European countries* (1911324136).
- Cavite, H. J., Mankeb, P. & Suwanmaneepong, S. (2021). Community enterprise consumers' intention to purchase organic rice in Thailand: the moderating role of product traceability knowledge. *British Food Journal, ahead-of-print (ahead-of-print)*. doi:10.1108/BFJ-02-2021-0148.
- Chiamsathit, C., Janya, S. & Khumyos, P. (2020). Community Participation in the Solutions to Recurrent Flooding and Water Shortages of Banchan Village, Kalasin Province. *Area Based Development Research Journal, 12*(6), 416-431.
- Denpaiboon, C. & Amatasawatdee, C. (2012). Similarity and difference of one village one product (OVOP) for rural development strategy in *Japan and Thailand*. *Japanese Studies Journal Special Issue: Regional Cooperation for Sustainable Future in Asia* (Thammasat, 2012).
- Doherty, B., Haugh, H. & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International journal of management reviews, 16*(4), 417-436.
- Flecha, R. & Santa Cruz, I. (2011). Cooperation for economic success: the Mondragon case. *Analyse & Kritik, 33*(1), 157-170.
- Garming, H., Guardia, S., Pocasangre, L. & Staver, C. (2011). Farmers' community enterprise for marketing organic bananas from Alto Beni, Bolivia: Impacts and threats. *Enterprise Development and Microfinance Journal, 22*(3), 210.
- Hajāre, A. (1997). *Ralegan Siddhi: a Veritable Transformation: Raleganshiddhi Pariwar*.
- Haraguchi, N. (2008). The One-Village-One-Product (OVOP) movement: What it is, how it has been replicated, and recommendations for a UNIDO OVOP-type project. *United Nations Industrial Development Organization, Research and Statistics Branch Working Paper, 3*, 2008.
- Hoang Thanh, L., Ta Nhat, L., Nguyen Dang, H., Ho, T. M. H. & Lebailly, P. (2018). One Village One Product (OVOP)-A rural development strategy and the early adaption in Vietnam, the case of Quang Ninh Province. *Sustainability, 10*(12), 4485.



- Kawharu, M. (2010). Environment as a marae locale. *Māori and the environment: Kaitiaki*. Huia, Wellington, Aotearoa, New Zealand, 221-237.
- Kawharu, M. (2019). Reinterpreting the value chain in an indigenous community enterprise context. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*.
- Kurokawa, K. (2009). Effectiveness and limitations of the 'One Village One Product' (OVOP) approach as a government-led development policy: Evidence from Thai 'One Tambon One Product' (OTOP). *Studies in regional science*, 39(4), 977-989.
- Lerdkasemphol, C., Mankeb, P., Suwanmaneepong, S. & Chulilung, P. (2016). Determinants of the certified Thai community product standard of small and micro community enterprise groups in Samut Sakhon Province, Thailand. *International Journal of Agricultural Technology*, 12(7.2), 1785-1795.
- Li, N. & Schumann, F. R. (2013). The one village one product (OVOP) model and economic development on Guam. *Journal of economics and economic education research*, 14(3), 21-33.
- Lilavanichakul, A. (2019). PGI Doi Chaang Coffee in Thailand. In F. Arfini & V. Bellassen (Eds.), *Sustainability of European Food Quality Schemes: Multi-Performance, Structure, and Governance of PDO, PGI, and Organic Agri-Food Systems* (pp. 287-302). Cham: Springer International Publishing.
- McIntosh, S. & Renard, Y. (2009). Placing the commons at the heart of community development: three case studies of community enterprise in Caribbean Islands. *International Journal of the Commons*, 4(1).
- Mehta, A. K. & Satpathy, T. (2008). Escaping poverty: the Ralegan Siddhi case. Available at SSRN 1538891.
- Miagina, A., Biso, H. & Kembauw, E. (2021). Sustainable Development Through the One Village One Product (OVOP) Approach for Local Commodities. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 755(1), 012071. doi:10.1088/1755-1315/755/1/012071
- Napompech, K. (2011). Management Model And Network Development of Community Enterprise In Samutsongkram Province, Thailand. *International Journal of Arts & Sciences*, 4(9), 343.
- Narain, S. & Agarwal, A. (2007). Harvesting The Rain Fighting Ecological Poverty Through Participatory Democracy. In S. Narain, J. K. Boyce, & E. A. Stanton (Eds.), *Reclaiming Nature* (pp. 89-109): Anthem Press.
- Natsuda, K., Igusa, K., Wiboonpongse, A. & Thoburn, J. (2012). One Village One Product-rural development strategy in Asia: the case of OTOP in Thailand. *Canadian Journal of Development Studies/Revue canadienne d'études du développement*, 33(3), 369-385.

- Nwankwo, E., Phillips, N. & Tracey, P. (2007). Social investment through community enterprise: The case of multinational corporations involvement in the development of Nigerian water resources. *Journal of business ethics*, 73(1), 91-101.
- Palmer, N. J. & Chuamuangphan, N. (2018). Governance and local participation in ecotourism: Community-level ecotourism stakeholders in Chiang Rai province, Thailand. *Journal of Ecotourism*, 17(3), 320-337.
- Peredo, A. M. & Chrisman, J. J. (2006). Toward a theory of community-based enterprise. *Academy of management Review*, 31(2), 309-328.
- Petcho, W., Szabo, S., Kusakabe, K. & Yukongdi, V. (2019). Farmers' Perception and Drivers of Membership in Rice Production Community Enterprises: Evidence from the Central Region, Thailand. *Sustainability*, 11(19), 5445.
- Porter, M. E. (2001). *The value chain and competitive advantage*. Understanding business processes, 2, 50-66.
- Prasad, S. & Tata, J. (2010). Micro-enterprise supply chain management in developing countries. *Journal of Advances in Management Research*.
- Prasad, S., Tata, J. & Madan, M. (2005). Build to order supply chains in developed and developing countries. *Journal of Operations Management*, 23(5), 551-568.
- Prasertwattanakul, Y. & Ongkunaruk, P. (2016). The Improvement of a Thai Organic Rice Supply Chain: A Case Study of a Community Enterprise. *KnE Life Sciences*, 156-160.
- Pulhin, J. M. & Ramirez, M. A. M. (2016). Timber regulation and value chain in community-based timber enterprise and smallholder forestry in the Philippines. *Forests*, 7(8), 152.
- Rychert, M. & Wilkins, C. (2019). A 'community enterprise' model for recreational cannabis: Lessons from alcohol licensing trusts in New Zealand. *International Journal of Drug Policy*, 67, 72-78. doi:<https://doi.org/10.1016/j.drugpo.2019.03.007>.
- Smith, N., Suthitakon, N., Gulthawatvichai, T. & Karnjanakit, S. (2019). Creating a coffee tourism network in the north of Thailand. *Local Economy*, 34(7), 718-729. doi:10.1177/0269094219893272.
- Tripathi, A. P. & Agrawal, N. (2021). Impact of an economic revitalization programme on export and employment generation: a case study of One District One Product Programme in Uttar Pradesh, India. *Public Administration and Policy*, 24(3), 306-319. doi:10.1108/PAP-03-2021-0018.
- Vorapai, P. & Ongkunaruk, P. (2016). Geographical indication rice supply chain risk management for a community enterprise. *KnE Life Sciences*, 146-150.
- Wajirum, W. & Inwang, K. (2018). Development of Business Strategies of Community Enterprise Entrepreneurs : A Case Study on Herbal Product Business in Lower Central Region 1. *ABAC ODI Journal Vision. Action. Outcome*, 5(1), 117.

- West, R. A. & Aldridge, C. H. (2006). PingShang Bamboo Group: A case study of a community enterprise in China's bamboo sub-sector. *Community-based Forest Enterprises in Tropical Forest Countries: Scoping Study*.
- World Bank. (2019). Myanmar Country Environmental Analysis: Assessing the Opportunities for Scaling Up Community Forestry and Community Forestry Enterprises in Myanmar. World Bank: Washington, DC. Retrieved from <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/31892> on January, 27 2022.
- Yang, Q. & Zhang, D. (2021). The influence of agricultural industrial policy on non-grain production of cultivated land: A case study of the “one village, one product” strategy implemented in Guanzhong Plain of China. *Land Use Policy*, 108, 105579. doi:<https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2021.105579>.