

บทที่ 7

การวิเคราะห์เครือข่ายสหกรณ์และแนวทางการสร้างความเข้มแข็ง

เครือข่ายสหกรณ์เกิดจากการรวมตัวของสหกรณ์ลุ่มน้ำต่างๆ จำนวน 6 แห่ง ประกอบด้วย สหกรณ์ลุ่มน้ำท่าจีน ลุ่มน้ำท่าทอง ลุ่มน้ำจันทบุรี ลุ่มน้ำบางปะกง ลุ่มน้ำปากพนัง และลุ่มน้ำสามร้อยยอด-ปราณบุรี ผลการวิเคราะห์นำเสนอประเด็นต่างๆ ดังนี้

7.1 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมของสหกรณ์

7.1.1 วิเคราะห์โครงสร้างการบริหาร บทบาทและการสนับสนุนสมาชิกให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

7.1.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบในการสร้างความเข้มแข็งเครือข่ายสหกรณ์

7.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเข้มแข็งของเครือข่ายสหกรณ์

7.3 การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของสหกรณ์ต่อการซื้อขายแบบมีข้อตกลง

7.4 แนวทางการสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายสหกรณ์ต่อการซื้อขายแบบมีข้อตกลง

7.1 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมของสหกรณ์

ผู้ศึกษานำเสนอการวิเคราะห์ ใน 2 ประเด็น ได้แก่ 1) การวิเคราะห์โครงสร้างการบริหาร บทบาทและการสนับสนุนสมาชิกให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ และ 2) การวิเคราะห์องค์ประกอบในการสร้างความเข้มแข็งสหกรณ์ ดังนี้

7.1.1. วิเคราะห์โครงสร้างการบริหาร บทบาทและการสนับสนุนสมาชิกให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

เครือข่ายสหกรณ์มีจุดมุ่งหมายเพื่อการทำสัญญาซื้อขายแบบมีข้อตกลงกับบริษัท ห้องเย็นอันจะเป็นการลดความเสี่ยงให้กับเกษตรกร โดยให้เกษตรกรกู้ยืมปัจจัยการผลิต และใช้คืนในรูปแบบผลผลิต (กุ้ง) แทนรูปแบบเดิมที่ต้องกู้หนี้เป็นเงินแล้วจ่ายคืนเป็นตัวเงินพร้อมดอกเบี้ย โดยสหกรณ์ทำการควบคุมกระบวนการผลิตตั้งแต่เริ่มต้นการผลิต การจัดการ การขนส่งและการตลาด ซึ่งกำหนดราคาคงที่ตลอดระยะเวลา 8 เดือน

จากข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องทางด้านโครงสร้าง การบริหาร บทบาท และการสนับสนุนสมาชิกเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ และข้อมูลที่เป็นปัจจัยต่อการสร้างความเข้มแข็งของสมาชิกและเครือข่ายสหกรณ์ในการทำสัญญาซื้อขายแบบข้อตกลงเป็นดังนี้

เครือข่ายสหกรณ์มีการกำหนดโครงสร้าง การบริหาร บทบาท และการสนับสนุนสมาชิกที่มีลักษณะแบบเดียวกัน จำแนกได้ดังนี้

1) ด้านโครงสร้างการบริหาร สายงานการบริหารของเครือข่ายสหกรณ์มีการกำหนดสายบังคับบัญชาระดับนโยบายมี ประธานสหกรณ์เป็นผู้บริหารระดับสูงสุด โดยมีรองประธาน เลขานุการ เภรัญญิก และกรรมการ รับผิดชอบสายงานของตน ในระดับปฏิบัติการ ประธานสหกรณ์ ยังเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด โดยมีผู้จัดการสหกรณ์ รองผู้จัดการสหกรณ์ และงานในฝ่ายต่างๆ อีก 5 ฝ่าย มีระดับสายการบังคับบัญชาที่ลดหลั่นกันลงมา ซึ่งโครงสร้างการบริหารประเภทนี้ถือเป็นการบริหารงานแบบรวมศูนย์อำนาจไว้ที่ประธานสหกรณ์เพียงคนเดียวทั้งระดับการบริหารและระดับปฏิบัติงาน ซึ่งนิยมใช้กันในรูปแบบบริษัท จำกัด ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีอำนาจเบ็ดเสร็จเด็ดขาด เพื่อให้แน่ใจว่าจะรักษาผลประโยชน์ของตนเองที่มีฐานะเป็นผู้ลงทุนรายใหญ่ แตกต่างจากหลักการบริหารแบบสหกรณ์ ที่เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภายใต้หลักการประชาธิปไตย ที่สมาชิกทุกคนต้องร่วมแรงกายใจ และสติปัญญาในการดำเนินการและควบคุมดูแลการดำเนินงานของตนเอง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยผ่านช่องทางของคณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบกิจการและที่ประชุมใหญ่ ที่มีหน้าที่เพียงรับฟังความคิดเห็นของสมาชิคนำมาวิเคราะห์และประเมินความคิดเห็นดังกล่าวนำไปสู่การปฏิบัติ เพราะฉะนั้นสมาชิกทุกคนจะร่วมกันกำหนดแผนงานและนโยบายของตนเอง ซึ่งคณะกรรมการต้องรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกเป็นหลัก ดังนั้นโครงสร้างการบริหารของเครือข่ายสหกรณ์จึงมีความเสี่ยงสูงต่อความอยู่รอดของสหกรณ์ เนื่องจากอำนาจการตัดสินใจอยู่ที่คนเพียงคนเดียว คือ ประธานสหกรณ์ เพราะถ้าประธานสหกรณ์ เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ คุณธรรม ความรับผิดชอบ และมีธรรมภิบาลดี ก็อาจเป็นผลดีกับสหกรณ์และสมาชิก แต่ในทางกลับกัน หากประธานสหกรณ์ เป็นผู้ที่ไม่มีความซื่อสัตย์ ขาดคุณธรรม ไม่มีจิตสำนึกและหวังแต่ประโยชน์ส่วนตัว ย่อมส่งผลต่อความล้มเหลวของสหกรณ์ได้เช่นกัน ดังนั้น ตามหลักการสหกรณ์จึงได้พยายามให้ความสำคัญไปที่หน่วยชีวิตหรือสมาชิกเพื่อป้องกันบุคคลที่จะเข้ามาหวังผลประโยชน์ จึงได้มีข้อกำหนดในการจำกัดการถือครองหุ้นเรือนหุ้นของสมาชิกแต่ละคนต้องไม่เกินร้อยละ 5

ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่าความคิดเห็นของสมาชิกต่อการดำเนินงานของสหกรณ์แต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน โดยสหกรณ์ที่มีระดับคะแนนในระดับมาก คือ สหกรณ์ลุ่มน้ำปากพอง และ ลุ่มน้ำบางปะกง ซึ่งเป็นสหกรณ์ที่ยังไม่มีการดำเนินงานใดๆ ที่ชัดเจน ส่วนสหกรณ์ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย คือ สหกรณ์ลุ่มน้ำสามร้อยยอด-ปราณบุรี ลุ่มน้ำท่าจีน และลุ่มน้ำจันทบุรี เป็นสหกรณ์ที่มีการให้สินเชื่อในรูปแบบปัจจัยการผลิต และสหกรณ์ที่มีระดับคะแนนในระดับปานกลางคือ สหกรณ์ลุ่มน้ำท่าทอง จึงสรุปได้ว่า ความคิดเห็นของสมาชิกเห็นด้วยกับแผนการดำเนินงานของสหกรณ์อย่างมาก (เนื่องจากสหกรณ์ที่ยังไม่มีการดำเนินงานใดๆ สมาชิกทราบว่าสหกรณ์มีแผนงานที่ดีแต่ยังไม่สามารถดำเนินงานได้เพราะขาดแหล่งเงินทุน) แต่เมื่อสหกรณ์นำแผนงานดังกล่าวมาปฏิบัติจริงกลับทำให้สมาชิกรู้สึกว่าสหกรณ์ไม่ได้ดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนดไว้ ส่งผลให้คะแนนอยู่ในระดับน้อย สำหรับสหกรณ์ที่อยู่ในระดับปานกลาง พบว่า ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) สูงถึง 1.07 แสดงว่าสมาชิกมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน โดยสิ้นเชิง ทั้งนี้ เกิดจากสมาชิกแต่ละคนได้รับการปฏิบัติจากสหกรณ์ไม่เท่ากัน (สมาชิกที่เข้าร่วมกับสหกรณ์อาจมีความคิดเห็นในเชิงบวก ในขณะที่สมาชิกที่ไม่เคยเข้าร่วมกับสหกรณ์อาจมีความคิดเห็นในเชิงลบ (ตารางที่ 5.40)

2) บทบาทและการสนับสนุนสมาชิกเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ จะเห็นได้ว่าภาพรวมความคิดเห็นของสมาชิกต่อการดำเนินตามวัตถุประสงค์หลัก และวัตถุประสงค์ทั่วไปของเครือข่ายสหกรณ์ (ตารางที่ 5.38-5.39) พบว่า สหกรณ์ที่ยังไม่มีการดำเนินงาน (สหกรณ์ลุ่มน้ำบางปะกง และลุ่มน้ำปากพอง) มีค่าระดับมาก เกิดจากแผนการดำเนินการตามวัตถุประสงค์สหกรณ์ในการจัดตั้งและที่ได้มีการชี้แจงให้กับสมาชิกนั้น สมาชิกมีความคิดเห็นว่าจะสามารถช่วยเหลือสมาชิกได้มาก แต่เมื่อสหกรณ์ที่มีการดำเนินการ (สหกรณ์ ลุ่มน้ำท่าทอง ลุ่มน้ำท่าจีน และลุ่มน้ำจันทบุรี) นำไปสู่การปฏิบัติ สหกรณ์ไม่ได้คำนึงถึงบทบาทและการสนับสนุนสมาชิกเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์จนทำให้ระดับคะแนนของสหกรณ์ที่มีการดำเนินงานแล้วอยู่ในระดับน้อย และน้อยที่สุด ทั้งนี้ แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์ไม่ได้ดำเนินการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การดำเนินการส่วนใหญ่เป็นการมุ่งหวังผลประโยชน์หรือกำไรให้กับสมาชิกบางคน บางกลุ่มเท่านั้น ซึ่งไม่ได้เป็นไปตามอุดมการณ์สหกรณ์ที่ว่า “ความเชื่อร่วมกันที่ว่าจะช่วยเหลือตนเอง และการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์จะนำไปสู่การกินดีอยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม” โดยเกิดจากปัญหา 3 ประการคือ

- ลักษณะการก่อตั้งสหกรณ์ การก่อตั้งสหกรณ์ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์สหกรณ์ ซึ่งเป็นองค์กรชุมชนที่ประชาชนมารวมตัวกันโดยความสมัครใจ เพื่อดำเนินกิจการ

ทางเศรษฐกิจและสังคมร่วมกัน เพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิก โดยไม่มุ่งหวังผลกำไรและการดำเนินกิจการของสหกรณ์ต้องยึดหลักการประชาธิปไตย คือ สหกรณ์เป็นสมาชิกและควบคุมโดยสมาชิก แต่เครือข่ายสหกรณ์จัดตั้งขึ้นเพื่อการขอรับเงินสนับสนุนจากรัฐบาล จึงเป็นการมุ่งหวังถึงผลประโยชน์ของกลุ่มคนที่ต้องการเข้ามาจัดสรรผลประโยชน์ตามความต้องการของตนเองหรือกลุ่มของตนเองเท่านั้น ไม่ได้ตั้งขึ้นมาเพื่อแก้ไขปัญหาให้กับสมาชิกหรือเพื่อต้องการพัฒนาอาชีพให้กับสมาชิกอย่างแท้จริง

การศึกษายังพบว่า สหกรณ์ที่เข้าร่วมในการซื้อขายแบบมีข้อตกลงกับบริษัท ห้างหุ้นมีปัญหาคความขัดแย้ง สามารถสรุปได้ดังนี้

○ สหกรณ์ลุ่มน้ำท่าจีน เกิดความขัดแย้งเรื่องการคัดเลือกตัวแทนจำหน่ายอาหารกุ้ง และการตั้งเงินเดือนประธานสหกรณ์ ผู้จัดการสหกรณ์ รวมถึงการจ่ายค่าเบี้ยเลี้ยงและค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่ค่อนข้างสูง ต่อมาเกิดความขัดแย้งทางด้านการส่งกุ้ง และการเบิกจ่ายอาหารกุ้งของสมาชิกบางคน โดยไม่มีการตรวจสอบ ในขณะที่สมาชิกอีกกลุ่มได้รับการปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมเรื่องราคาจำหน่ายพันธุ์ลูกกุ้งและอาหารกุ้งที่ค่อนข้างสูง

○ สหกรณ์ลุ่มน้ำท่าทอง เกิดปัญหาระหว่างสมาชิกกับสหกรณ์ ที่สมาชิกส่วนหนึ่งเห็นว่าสหกรณ์ตั้งขึ้นมาเพื่อช่วยเหลือพวกพ้องของคณะกรรมการที่เป็นผู้มีฐานะดีอยู่แล้ว แต่สมาชิกที่ต้องการความช่วยเหลือกลับไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร

○ สหกรณ์ลุ่มน้ำจันทบุรี เกิดความขัดแย้งในคณะกรรมการเมื่อสหกรณ์ประสบความสำเร็จในโครงการบ่อสาธิต โดยกลุ่มหนึ่งเห็นว่าการบริหารในสหกรณ์มีเพียงไม่กี่คน ในขณะที่คณะกรรมการคนอื่นๆ ไม่ได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องสำคัญๆ

● **การดำเนินงานของสหกรณ์** เป็นการมุ่งหวังรายได้จากสมาชิกมากกว่าสร้างรายได้ให้กับสมาชิก เงินจากการดำเนินงานของสหกรณ์มาจากค่าสมัครเป็นสมาชิก แต่สหกรณ์กลับนำเงินนั้นไปใช้จ่ายในด้านการบริหารและดำเนินธุรกิจของตัวเอง สหกรณ์หลายแห่งใช้เงินทุนไปกับการหาเงินกู้แหล่งใหม่ และเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดตั้งเครือข่ายสหกรณ์ (ชุมนุมผู้เลี้ยงกุ้งแห่งประเทศไทย) สมาชิกส่วนหนึ่งต้องการถอนหุ้นคืนจากสหกรณ์ แต่ไม่สามารถทำได้เนื่องจากสหกรณ์หลายแห่งมีผลการดำเนินงานขาดทุน

● **ด้านสมาชิก** การที่สหกรณ์ใช้กลยุทธ์ในการให้สมาชิกสมัครเข้าสหกรณ์จำนวนมาก โดยไม่คำนึงถึงอุดมการณ์และความมุ่งมั่นของสมาชิกแต่ละคน ทำให้สมาชิกสมัครเข้ามาเพื่อหวังได้รับการช่วยเหลือจากสหกรณ์เท่านั้น ไม่มีความตั้งใจในการเข้ามาเพื่อพัฒนาสหกรณ์ ดังนั้น สมาชิกกลุ่มนี้ซึ่งมีกำลังพอที่จะช่วยเหลือตัวเองได้ ก็จะไม่เข้าร่วม

กิจกรรมกับสหกรณ์อีก นอกจากนี้ ยังพบว่า สมาชิกส่วนใหญ่เข้าร่วมกับสหกรณ์เพราะต้องการปัจจัยการผลิตและต้องการความช่วยเหลือด้านเงินทุนหรือฟืนฟู่หนี้เท่านั้น

7.1.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบในการสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายสหกรณ์

จากการศึกษา พบว่า สหกรณ์ ต้องให้ความสำคัญกับการแก้ไข/ปรับปรุงด้านการบริหารจัดการต่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้สหกรณ์และเครือข่าย สรุปดังนี้

องค์ประกอบในการสร้างความเข้มแข็งสหกรณ์ กลุ่มน้ำท่าเงิน มีดังนี้

- การมีเป้าหมายร่วมกัน พบว่า สมาชิกสหกรณ์ยังขาดเป้าหมายร่วมกัน และเชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์กันด้วยประโยชน์สาธารณะ ดังจะเห็นได้จากการศึกษาเอกสารและสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทำให้เชื่อได้ว่ากรรมการสหกรณ์และสมาชิกบางคนดำเนินการเพื่อผลประโยชน์ตัวเองมากกว่าประโยชน์ของสหกรณ์โดยรวม เช่น การปล่อยให้เบิกพันธุ์ลูกกุ้งและอาหารกุ้งจำนวนมากโดยไม่มีการตรวจสอบ การเบิกจ่ายปัจจัยการผลิตนอกรายการที่กำหนด การใช้จ่ายไม่เหมาะสมและการไม่ชำระหนี้ธนาคาร สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดพฤติกรรมที่ว่า “มือใครยาว สาวได้สาวเอา” อีกทั้งแนวทางการจัดตั้งสหกรณ์ที่เกิดจากการต้องการเงินช่วยเหลือจากรัฐบาล ทำให้เกิดกลุ่มผลประโยชน์ที่ต้องการเข้ามาเพื่อจัดสรรผลประโยชน์ให้กับกลุ่มของตัวเองมากกว่าการเข้าร่วมกันเพื่อมีเป้าหมายที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สาธารณะ

- การพึ่งพาตนเอง พบว่า สหกรณ์ขาดจิตสำนึกของการพึ่งตนเอง รักษาเอื้ออาทรต่อกัน และมีความรักท้องถิ่นรักชุมชน การที่สหกรณ์ออกกระเบียบบังคับให้สมาชิกทุกคนต้องกู้เงินในรูปแบบปัจจัยการผลิตหรือให้ฝากเงินเต็มจำนวนโดยไม่ยอมให้สมาชิกซื้อเป็นเงินสด เพื่อต้องการหาช่องทางในการไม่ส่งเงินคืนธนาคาร (สมาชิกเลี้ยงกุ้งไม่ได้ขนาดต้องส่งขายแพ) และหลังจากประสบปัญหาทางการเงินสหกรณ์ก็ไม่มีแผนในการปรับปรุงการดำเนินงานแต่เลือกวิธีการหาแหล่งเงินกู้ใหม่เพื่อนำมาใช้จ่ายในสหกรณ์ (ในช่วงที่กำลังเขียนโครงการใหม่เพื่อขอเงินสนับสนุนจากรัฐบาล) ถือได้ว่าสหกรณ์ขาดจิตสำนึกในการที่จะเป็นองค์กรพึ่งตนเอง อีกทั้งการดำเนินงานสหกรณ์ต้องการหารายได้และผลประโยชน์กับสมาชิกมากกว่าการช่วยเหลือจึงทำให้สหกรณ์ขาดการรักษาเอื้ออาทรต่อสมาชิกโดยรวม

- การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม พบว่า สหกรณ์ขาดการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำและร่วมรับผิดชอบ จากการสัมภาษณ์สมาชิกหลายคนกล่าวว่า สหกรณ์บริหารงาน

ด้วยการรณรงค์เพียงไม่กี่คน จึงทำให้สมาชิกไม่รู้เรื่องการทำสัญญากับห้องเย็น หลายคนไม่ทราบแม้แต่ว่าสหกรณ์ทำสัญญากับบริษัทห้องเย็นชื่ออะไร การขาดโอกาสในการร่วมคิดร่วมตัดสินใจ ร่วมทำและร่วมรับผิดชอบส่งผลให้การส่งกุ้งในครั้งที่ 1 ได้เพียงเดือนละ 30 ตัน ในขณะที่สัญญาทำได้เดือนละ 88.75 ตัน ไม่ครบตามจำนวนที่กำหนด แต่สหกรณ์ไม่ได้ปรับปรุงแก้ไขแนวทางการบริหารเพื่อเพิ่มศักยภาพการผลิตให้สามารถทำตามสัญญาได้ ในขณะเดียวกันได้มีการทำสัญญาต่อในครั้งที่ 2 เดือนละ 180 ตัน (ในช่วง 4 เดือนแรก) เพียงเพื่อต้องการเงินกู้จากธนาคารเป็นหลัก

- การติดต่อสื่อสาร พบว่า สหกรณ์มีปัญหาการติดต่อสื่อสาร หรือการให้ข้อมูลระหว่างกันไม่ทั่วถึง ส่งผลต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่สหกรณ์ต้องการสื่อสารกับสมาชิก ทำให้ได้ข้อมูลที่คลาดเคลื่อน ไม่ตรงกับความจริง หรือไม่ทราบข้อมูล ทั้งนี้ อาจด้วยรูปแบบการบริหารงานแบบแบ่งกลุ่ม โดยหัวหน้ากลุ่มแต่ละกลุ่มรับผิดชอบคนในกลุ่ม โดยเห็นว่าหากมีผลประโยชน์จะทำให้กลุ่มต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมกับสหกรณ์เอง และเมื่อมีการขัดผลประโยชน์ระหว่างกลุ่มต่างๆ สหกรณ์ก็ไม่ทำการติดต่อสื่อสารกับสมาชิกโดยตรง อีกทั้งการติดต่อสื่อสารกับสมาชิก พบว่า สหกรณ์เลือกให้ข้อมูลเพียงบางส่วนกับสมาชิก แทนการให้ข้อมูลอย่างละเอียดส่งผลให้สมาชิกไม่เข้าร่วมกิจกรรมกับสหกรณ์

- การสร้างเครือข่าย พบว่า สหกรณ์ไม่มีระบบการจัดการบริหารกลุ่มที่หลากหลายและเครือข่ายที่ดี การที่สหกรณ์มีการแบ่งกลุ่มสมาชิกออกเป็นกลุ่มย่อย แต่สหกรณ์ไม่สามารถบริหารกลุ่มต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งทั้งทางด้านผลประโยชน์ และแนวทางการดำเนินงาน ส่งผลให้สมาชิกส่วนหนึ่งไม่เข้าร่วมทำกิจกรรมกับสหกรณ์ จนเป็นเหตุไม่สามารถส่งกุ้งให้กับบริษัทห้องเย็นได้ครบตามจำนวน

- การบริหารจัดการทรัพยากร พบว่า สหกรณ์ขาดการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งๆที่มีความพร้อมในทุกๆ ด้าน ทั้งทางด้านเงินทุน และจำนวนสมาชิก แต่สหกรณ์ไม่สามารถส่งกุ้งให้บริษัทห้องเย็นได้ครบตามจำนวนทั้งที่ราคากุ้งตามสัญญาสูงกว่าราคาท้องตลาดมาก สะท้อนให้เห็นการด้อยความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรของสหกรณ์ การที่สหกรณ์เลือกให้สินเชื่เฉพาะกรรมการและสมาชิกบางคนมากเกินไปทำให้สหกรณ์ไม่สามารถกระจายเงินให้กับสมาชิกได้อย่างทั่วถึง อีกทั้งสหกรณ์มีสมาชิกถึง 333 คน แต่มีเพียง 60 คน คิดเป็นร้อยละ 18 ได้เข้าร่วมกิจกรรมกับสหกรณ์ ส่วนที่เหลืออีก 250 คน คิดเป็นร้อยละ 82 ไม่เคยเข้าร่วมกิจกรรมกับสหกรณ์เลย สหกรณ์ก็ไม่มีแนวทางที่ให้สมาชิกยอมรับที่จะเข้าร่วมกิจกรรมกับสหกรณ์ได้ ทั้งนี้เป็น

เพราะความคิดของกรรมการบางคนที่มีความเห็นว่า “(ถ้ามีโครงการดีๆ) ถึงตอนนั้นก็คิดว่าจะมีสมาชิกเข้าร่วมกับสหกรณ์มากขึ้น” ซึ่งเป็นแนวคิดที่ไม่สอดคล้องกับหลักการของสหกรณ์

องค์ประกอบในการสร้างความเข้มแข็งสหกรณ์ กลุ่มน้ำท่าทอง มีดังนี้

- การมีเป้าหมายร่วมกัน พบว่า สหกรณ์ขาดเป้าหมายร่วมกันและเชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์กันด้วยประโยชน์สาธารณะของสมาชิก การดำเนินงานของสหกรณ์ที่เสมือนเป็นองค์กรธุรกิจ ที่ทำเป็นเพียงตัวแทนนายหน้า (Broker) ทำให้สมาชิกส่วนมากไม่ได้รับการส่งเสริมหรือสนับสนุนให้เข้ามีส่วนร่วมในกิจกรรมใดๆ ของสหกรณ์ จึงไม่ถือเป็นการบริหารจัดการตามหลักเกณฑ์ของสหกรณ์ที่กำหนดให้เป็น “องค์กรชุมชนที่ประชาชนมาร่วมกันโดยความสมัครใจ เพื่อดำเนินกิจการทางเศรษฐกิจและสังคมร่วมกัน เพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิก โดยไม่หวังผลกำไรในการดำเนินกิจการของสหกรณ์ต้องยึดหลักการประชาธิปไตยที่สหกรณ์เป็นสมาชิกและควบคุมโดยสมาชิก และเพื่อประโยชน์ร่วมกันของสมาชิก”

- การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม พบว่า สหกรณ์ขาดการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำและร่วมรับผิดชอบ ทั้งนี้ เกิดจากการดำเนินงานของสหกรณ์อยู่บนพื้นฐานการดำเนินธุรกิจ อาจส่งผลกระทบต่อการทำสัญญาซื้อขายแบบมีข้อตกลงในช่วงที่ราคาพุ่งเกิดความผันผวน และมีความเสี่ยงต่อการตัดสินใจผิดพลาดได้มาก ดังเช่นกรณีที่สหกรณ์ตัดสินใจทำสัญญาเฉพาะอันดามัน ซีฟู๊ด แทนที่จะทำกับทั้งสองบริษัทไปพร้อมๆ กัน เนื่องจากพรานทะเลรับซื้อแบบราคาคงที่ ในขณะที่อันดามันรับซื้อตามราคาดตลาด ซึ่งสมาชิกจะมีทางเลือกหรือตัดสินใจในการทำสัญญากับทั้ง 2 บริษัท อีกทั้งยังถือเป็นการรักษาความสัมพันธ์อันดีกับพรานทะเล การปฏิบัติตามข้อกำหนดจัดตั้งสหกรณ์เรื่องการกำหนดราคาตามสัญญา “ที่กำหนดให้มีการประชุมร่วมกันระหว่างสหกรณ์กับบริษัทห้องเย็น เพื่อกำหนดราคาและปริมาณรับซื้อกุ้ง การกำหนดราคาร่วมกันจะต้องนำต้นทุนการผลิตของเกษตรกรและราคาที่บริษัทห้องเย็นได้รับจากต่างประเทศมาหารือกัน แล้วกำหนดราคาขึ้น ทั้งนี้ราคาที่กำหนดจะต้องเป็นราคาที่เกษตรกรต้องคุ้มค่าต้นทุนการผลิตและบริษัทห้องเย็นไม่ขาดทุน เป็นการช่วยให้ระบบอุตสาหกรรมกุ้งสามารถอยู่ได้ทั้งระบบ ไม่มีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดได้เปรียบ เมื่อได้ราคาที่ชัดเจนและสหกรณ์พอใจแล้วจะประกาศให้สมาชิกทราบล่วงหน้าเป็นเวลา 3 เดือน”

องค์ประกอบในการสร้างความเข้มแข็งสหกรณ์ กลุ่มน้ำจันทบุรี มีดังนี้

- การมีเป้าหมายร่วมกัน พบว่า สหกรณ์ขาดเป้าหมายร่วมกันและเชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์กันด้วยประโยชน์สาธารณะของสมาชิก การที่สหกรณ์ไม่สามารถดำเนินงานได้

อย่างอิสระส่งผลเสียต่อการกำหนดเป้าหมายและการยึดถือประโยชน์ของสมาชิก จากการศึกษาพบว่าสมาชิกคนหนึ่งในสหกรณ์ ลุ่มน้ำทำเงินเป็นเจ้าหน้าที่สำคัญของสหกรณ์ทำให้แนวทางการดำเนินงานต้องเป็นไปตามข้อกำหนดของเจ้าหน้าที่รายนั้น สหกรณ์มีการเปลี่ยนแปลงการทำงานตลอดเวลา ตั้งแต่การทำธุรกิจแพรับซื้อกุ้ง การรวบรวมปลานิลจากเกษตรกรผู้เลี้ยงเพื่อส่งขายโรงงานอาหารสัตว์ หรือการให้สินเชื่อเป็นปัจจัยการผลิตให้กับสมาชิก สิ่งต่างๆ เหล่านี้แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์ขาดความเป็นอิสระในการบริหารงานส่งผลให้การกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานขาดความชัดเจน อีกทั้งการดำเนินงานของสหกรณ์ก็ไม่มีข้อเท็จจริงที่แสดงให้เห็นว่าได้มุ่งให้เกิดประโยชน์กับสมาชิกอย่างแท้จริง

- การพึ่งพาตนเอง พบว่า สหกรณ์ขาดจิตสำนึกของการพึ่งพาตนเอง เอื้ออาทรต่อกัน มีความรักท้องถิ่น และรักชุมชน ดังจะเห็นได้จากเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการสหกรณ์ ได้บริหารงานโดยการกู้ยืมเงินโดยหวังทำบัญชีให้ทุนเรือนหุ้นให้สูงขึ้นเพื่อนำไปกู้เงินกับ ธกส. รวมทั้งการชักชวนให้สมาชิกสมัครเป็นสมาชิกของสหกรณ์เพื่อหวังสร้างรายได้ค่าธรรมเนียมให้กับสหกรณ์ สะท้อนให้เห็นว่าสหกรณ์ไม่มีการเอื้ออาทรต่อสมาชิก รวมถึงไม่มีการรักท้องถิ่น รักชุมชน หรือแม้กระทั่งรักในองค์กรของตนเอง

- การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม พบว่า สหกรณ์ขาดการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำและร่วมรับผิดชอบ ดังจะเห็นได้จากการที่สมาชิกของสหกรณ์ ลุ่มน้ำทำเงิน คนหนึ่งเข้ามาบิบบทบาทสำคัญต่อการบริหารงานของสหกรณ์ ดังนั้นการดำเนินงานของสหกรณ์จึงขาดความเป็นอิสระ สหกรณ์ไม่สามารถให้สมาชิกร่วมคิด ร่วมทำ หรือร่วมตัดสินใจอะไรได้เลย และไม่ปรากฏว่าสหกรณ์ได้จัดประชุมสมาชิกแม้แต่ครั้งเดียว

- การบริหารจัดการทรัพยากร พบว่า สหกรณ์ไม่ได้มีการดำเนินการในเรื่องการระดมใช้ทรัพยากรในชุมชนอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ

- การสร้างเครือข่าย พบว่า สหกรณ์ขาดการเรียนรู้ เชื่อมโยงกัน เป็นเครือข่าย และติดต่อสื่อสารกันระหว่างสหกรณ์ด้วยกันเป็นอย่างดี เพราะจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างไม่พบว่าสหกรณ์ได้มีการดำเนินงานในเรื่องนี้แต่อย่างใด

7.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเข้มแข็งของเครือข่ายสหกรณ์

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเข้มแข็งของเครือข่ายสหกรณ์ต่อการทำสัญญาซื้อขายแบบมีข้อตกลงสามารถวิเคราะห์ออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ

- 1) ขั้นตอนการวางแผนการดำเนินงาน
- 2) ขั้นตอนการแปลงแผนการดำเนินงานไปสู่การปฏิบัติ
- 3) ขั้นตอนการทบทวนแผนการดำเนินงาน

1) ขั้นตอนการวางแผนการดำเนินงาน เครือข่ายสหกรณ์ได้มีการจัดตั้งสหกรณ์ผู้เลี้ยงกุ้งตามลุ่มน้ำต่างๆ ด้วยแผนงานที่มีความละเอียดรอบคอบ รวมทั้งความร่วมมือและประสานงานกันอย่างดีในเครือข่ายสหกรณ์ที่เริ่มต้นจาก 3 สหกรณ์ประกอบด้วย สหกรณ์ลุ่มน้ำท่าจีน ลุ่มน้ำท่าทอง และลุ่มน้ำจันทบุรี ได้เข้ามามีส่วนผลักดันที่ต้องการให้แผนงานนำมาสู่การปฏิบัติได้เป็นรูปธรรม ทำให้กลุ่มเกษตรกร หน่วยงานภาครัฐ สถาบันการเงิน และภาคเอกชน เห็นประโยชน์จึงให้การสนับสนุน ถึงแม้ว่าสหกรณ์แต่ละแห่งมีความแตกต่างทางด้านภูมิศาสตร์ที่มีความห่างไกลกัน แต่สหกรณ์มีการประชุม ปรึกษาหารือร่วมกันอย่างต่อเนื่อง การดำเนินงานของเครือข่ายสหกรณ์ ที่ประกอบไปด้วยผู้มีความรู้ความสามารถ ทั้งด้านการผลิต การจำหน่ายและการวางแผนในการกำหนดแผนงานอย่างเป็นทางการขึ้นตอน จนอาจกล่าวได้ว่าเป็นการร่วมมือกันในรูป "เครือข่ายวิสาหกิจ (Cluster)" ที่ครอบคลุมไปถึงกลุ่มของธุรกิจและสถาบันที่เกี่ยวข้องมารวมตัวดำเนินกิจการ มีความร่วมมือเกื้อหนุน เชื่อมโยงและเสริมกิจการของกันและกันอย่างครบวงจร (Commonality & Complementarities) ทั้งในแนวดิ่งและแนวนอน โดยความเชื่อมโยงในแนวดิ่ง (Vertical Linkage) เป็นความเชื่อมโยงของธุรกิจต้นน้ำที่เครือข่ายสหกรณ์มีสมาชิกที่ดำเนินธุรกิจต้นน้ำที่มีคุณภาพ ได้แก่ โรงเพาะพันธุ์ลูกกุ้งในจังหวัดนครปฐม ฉะเชิงเทรา และประจวบคีรีขันธ์ ทางด้านอาหารกุ้งสหกรณ์มีสายสัมพันธ์ที่ดีกับบริษัทผลิตอาหารกุ้งขนาดใหญ่ ด้านการผลิตพบว่าสมาชิกมีประสบการณ์ในเลี้ยงกุ้งมาเป็นระยะเวลานาน (โดยเฉลี่ย 10.7 ปี) จนถึงปลายน้ำที่มีความเชื่อมโยงกับโรงงานอุตสาหกรรมแปรรูป รวมถึงความเชื่อมโยงแนวนอน (Horizontal Linkage) ของหน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และกระทรวงพาณิชย์ รวมถึงสถาบันการเงินในสังกัดของรัฐบาล รวมกัน ทำให้เครือข่ายสหกรณ์มีศักยภาพในการผลิตและจำหน่ายกุ้งได้อย่างครบวงจรโดยมุ่งหวังให้

แผนงานดังกล่าวเข้ามาช่วยแก้ไขปัญหให้กับเกษตรกรผู้เลี้ยงกุ้งที่ประสบปัญหาด้านราคามาตั้งแต่ปี 2541

2) ขั้นตอนการแปลงแผนการดำเนินงานไปสู่การปฏิบัติ หลังจากทีแผนงานได้รับการพิจารณาจากหลายฝ่าย จนนำมาสู่การปฏิบัติพบว่า สหกรณ์แต่ละแห่งมีแนวทางการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน ที่มุ่งทำสัญญาข้อตกลงกับบริษัทห้องเย็น โดยในปี 2549 หลังจากจัดตั้งสหกรณ์ 3 แห่ง ได้แก่ สหกรณ์ลุ่มน้ำท่าจีน ลุ่มน้ำท่าทอง และลุ่มน้ำจันทบุรี ได้ทำสัญญากับ บริษัท ยูเนี่ยน โฟรเซ่น โปรดักส์ จำกัด ต่อมาปี 2550 เครือข่ายสหกรณ์ได้ร่วมกันทำสัญญากับกลุ่มบริษัทธรมิคอน ถึงแม้ว่าในภายหลังจากมีเพียงสหกรณ์ลุ่มน้ำท่าทองที่สามารถทำได้ตามข้อตกลงก็ตาม แต่ถือได้เป็นความร่วมมือของเครือข่ายสหกรณ์ และในปี 2550 ได้ร่วมกันจัดตั้ง ชุมนุมสหกรณ์ผู้เลี้ยงกุ้งแห่งประเทศไทย ให้เป็นตลาดค้าส่งกุ้งที่สำคัญในจังหวัดปทุมธานี จึงถือว่าเครือข่ายสหกรณ์ได้มีการขยายแผนงานได้อย่างรวดเร็ว แต่ด้วยการเร่งขยายงานนี้เองได้ทำให้สหกรณ์ประสบปัญหา โดยสรุปดังนี้

○ สหกรณ์ลุ่มน้ำท่าจีน ประสบปัญหาการขาดสภาพคล่องไม่สามารถชำระหนี้ให้กับธนาคาร และต้องหยุดการทำการซื้อขายแบบมีข้อตกลงทั้งหมดทั้งที่ยังมีคำสั่งซื้อจากบริษัทห้องเย็นอีกจำนวนมาก ทั้งนี้เกิดจากปัญหาการบริหารงานภายใน และวิธีการตรวจสอบการเบิกจ่ายอาหารกุ้ง โดยคาดว่าสมาชิกเข้าร่วมทำสัญญาข้อตกลงกับสหกรณ์ประมาณ 60 คน ส่งกุ้งได้ 18 คน และมีสมาชิกคิดหนี้ 52 คน เป็นเงิน 18,089,037.10 บาท

○ สหกรณ์ลุ่มน้ำท่าทอง เป็นสหกรณ์ที่มีการทำสัญญาซื้อขายแบบมีข้อตกลงมากที่สุดเมื่อเทียบเป็นปริมาณและราคา ในช่วงรอกการอนุมัติสินเชื่อจากธนาคาร SME Bank การดำเนินการสหกรณ์เป็นเพียงตัวกลางในการประสานงานระหว่างสมาชิกที่มีความพร้อมด้านเงินทุนกับบริษัทห้องเย็น โดยสหกรณ์คิดค่าธรรมเนียมตามข้อกำหนด และจากปัญหาธนาคารกำลังเตรียมฟ้องคณะกรรมการลุ่มน้ำท่าจีนในฐานะผู้ค้ำประกันเงินกู้ของสหกรณ์ ทำให้สหกรณ์มีนโยบายใหม่ที่จะไม่กู้เงินจากสถาบันการเงินทุกแห่ง โดยขอใช้เงินทุนของสหกรณ์หรือเงินกู้ยืมจากกรรมการตามความเหมาะสม ส่งผลทำให้สหกรณ์ไม่ได้เข้าไปช่วยเหลือสมาชิกตามแผนงานการจัดตั้งสหกรณ์

○ สหกรณ์ลุ่มน้ำจันทบุรี ในช่วงรอกการอนุมัติสินเชื่อจากธนาคาร สหกรณ์ทำโครงการบ่อสาธิตที่ให้สมาชิกเลี้ยงและสหกรณ์ออกค่าใช้จ่ายในการเลี้ยงทั้งหมด หลังจากนั้นเกิดความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ และความไม่ลงรอยกันระหว่างคณะกรรมการที่แบ่งออกเป็นฝักเป็นฝ่าย ทำให้มีสมาชิกส่วนหนึ่งลาออก ต่อมา มีการเปลี่ยนคณะกรรมการบริหารได้มีการกำหนดแนวทางการดำเนินงานของสหกรณ์ใหม่ โดยให้สมาชิกเข้าร่วมเป็น

สมาชิกสมทบของสหกรณ์ลุ่มน้ำท่าจีน และให้สมาชิกกู้เงินในรูปแบบการให้พันธบัตรกู้ยืมและอาหารโดยคิดดอกเบี้ย

○ สหกรณ์ลุ่มน้ำบางปะกง เป็นสหกรณ์ที่มีจำนวนสมาชิกมากที่สุดโดยมีการแบ่งออกเป็นกลุ่มถึง 47 กลุ่ม ใช้เวลาส่วนใหญ่ในการเจรจาหนี้ให้กับกองทุนฟื้นฟูฯ และขอเงินกู้จากสถาบันการเงินแต่ธนาคารสินเชื่อให้ต่ำกว่าที่คาด ทำให้สหกรณ์ยังไม่มี การดำเนินงานตามแผนงานอย่างชัดเจน

○ สหกรณ์ลุ่มน้ำปากพนัง เป็นสหกรณ์แห่งเดียวที่ไม่มีที่ตั้งสำนักงาน (ปัจจุบันยืมใช้สถานที่ของหน่วยงานราชการ) ยังไม่มีการดำเนินการใดๆ เนื่องจากรอการอนุมัติสินเชื่อจากสถาบันการเงิน

○ สหกรณ์ลุ่มน้ำสามร้อยยอด-ปราณบุรี เป็นสหกรณ์ที่ใช้ธุรกิจการจำหน่ายอาหารกุ้งเป็นฐาน จึงเลือกแนวทางปล่อยสินเชื่อในรูปแบบของปัจจัยการผลิตให้กับสมาชิก และเป็นผู้ส่งอาหารกุ้งรายสำคัญให้กับสหกรณ์ลุ่มน้ำท่าจีน และลุ่มน้ำจันทบุรีในช่วงขาดสภาพคล่อง ที่คาดว่าหนี้ค้างจ่ายมากกว่า 3 ล้านบาท การดำเนินงานส่วนใหญ่ยังไม่มีความคืบหน้าใดๆ

การศึกษาประเด็นการแปลงแผนงานไปสู่การปฏิบัติ พบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นเกิดจากสาเหตุดังนี้

2.1) การดำเนินงานของสหกรณ์ เครือข่ายสหกรณ์ไม่ได้ดำเนินงานตามหลักการแนวทางปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าทางสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม ในหลักการที่ 1, 2, และ 3 ดังนี้

หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง

○ สหกรณ์ต้องพึงตระหนักว่าการเข้าและออกจากการเป็นสมาชิก จะต้องเกิดจากความประสงค์อย่างแท้จริงของสมาชิกที่สมาชิกเข้าใจและเห็นประโยชน์จากการสมัครเป็นสมาชิกของสหกรณ์อย่างแท้จริง มิใช่การสมัครเป็นสมาชิกโดยการโน้มน้าว หรือชักจูงของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

○ สมาชิกสมทบนั้น ที่มีข้อกำหนดว่าให้มีแต่เฉพาะกรณีของสหกรณ์บางประเภทที่มีลักษณะพิเศษและจำเป็นเท่านั้น ไม่ควรให้มีในสหกรณ์ทั่วไปหรือทุกประเภท เพราะตามปกติสมาชิกสมทบมาจากบุคคลซึ่งขาดคุณสมบัติที่จะเป็นสมาชิกธรรมดา หากสหกรณ์ได้รับสมาชิกสมทบจำนวนมาก ก็อาจกระทบต่อการส่งเสริมผลประโยชน์ของสมาชิกธรรมดาได้ แม้ว่ากฎหมายจะได้ห้ามมิให้สมาชิกสมทบบีสิทธิบางประการก็ตาม

ผลการศึกษาพบว่า สหกรณ์หลายแห่งมีการชักชวนให้เกษตรกรสมัครเข้าเป็นสมาชิกจำนวนมาก ส่วนหนึ่งเพื่อหวังให้มีจำนวนทุนเรือนหุ้นมากขึ้น อันจะนำไปขอลินเชื่อจาก ธกส. ที่กำหนดเงื่อนไขการให้สินเชื่อ 6 เท่าของทุนเรือนหุ้น ทำให้สหกรณ์ใช้วิธีการชักชวนเกษตรกรในลักษณะการชักจูง โน้มน้าว ให้เข้ามาสมัครเป็นสมาชิก ซึ่งไม่แตกต่างจากการดำเนินธุรกิจขายตรง ทั้งนี้ จากผลการสำรวจพบว่าสมาชิกของเครือข่ายสหกรณ์ทั้งหมด มีเพียงร้อยละ 18.8 ที่สมัครเป็นสมาชิกเพราะต้องการเข้าร่วมการทำสัญญาซื้อขายแบบมีข้อตกลงกับบริษัทห้องเย็น แต่สมาชิกส่วนใหญ่ร้อยละ 69.3 สมัครเป็นสมาชิกเพราะต้องการได้รับความช่วยเหลือด้านปัจจัยการผลิตและต้องการความช่วยเหลือด้านเงินทุนหรือฟื้นฟูหนี้สิน ทำให้เกษตรกรผู้เลี้ยงกุ้งส่วนหนึ่งเข้าใจผิด และสมัครเข้าเป็นสมาชิกเพื่อต้องการความช่วยเหลือจากสหกรณ์เท่านั้น

หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย โดยหลักการนี้เป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคนที่จะต้องร่วมแรงกายใจ และสติปัญญาในการดำเนินการและควบคุมดูแลการดำเนินงานของสหกรณ์ตามวิถีทางประชาธิปไตย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผ่านช่องทางหรือองค์กรต่างๆ เช่น คณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบกิจการและที่ประชุมใหญ่

ผลการศึกษาไม่พบว่าสหกรณ์มีกลไกการบริหารงานตามหลักประชาธิปไตยที่เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนที่จะต้องร่วมแรงกายใจ และสติปัญญาในการดำเนินการและควบคุมดูแลการดำเนินงานของสหกรณ์ การบริหารงานของสหกรณ์เป็นไปตามการตัดสินใจของคณะกรรมการบางส่วนเท่านั้น แม้แต่เรื่องการทำสัญญาข้อตกลงที่ถือเป็นวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งสหกรณ์ จากผลการสำรวจ พบว่ามีสมาชิกเพียงร้อยละ 46.9 รู้จักการทำสัญญาซื้อขายแบบมีข้อตกลง ในขณะที่สมาชิกร้อยละ 53.1 ไม่รู้เรื่องเลย ประกอบกับผลสำรวจความคิดเห็นของสมาชิกในหัวข้อ สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ สหกรณ์จัดประชุมสมาชิกเพื่อร่วมประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์อยู่เสมอ ค่าระดับอยู่ในเกณฑ์ น้อย โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.38 และ 2.37 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์ให้ความสำคัญต่อการการบริหารงานตามหลักประชาธิปไตยน้อยด้วยเช่นกัน

หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก

1) มุ่งเน้นให้สมาชิกทุกคนพึงตระหนักว่าบทบาทที่สำคัญของตน คือ การที่ต้องเป็นทั้งเจ้าของและลูกค้าในคนเดียวกัน (Co-owners and Customers) จึงต้องทำหน้าที่

เป็นผู้สมทบทุน ผู้ควบคุม และผู้อุดหนุน หรือผู้ใช้บริการของสหกรณ์ มิใช่มาเป็นสมาชิก เพียงเพื่อมุ่งหวังได้รับประโยชน์จากสหกรณ์เท่านั้น

เครือข่ายสหกรณ์ไม่ได้แสดงบทบาทออกมาชัดเจนในการให้สมาชิกเป็นเจ้าของและลูกค้าในคนเดียวกัน แต่การดำเนินงานของสหกรณ์ที่มีลักษณะเสมือนธุรกิจขายตรง ที่มุ่งหวังรายได้จากค่าสมัครสมาชิกของเกษตรกร คนละ 500-1,000 บาท โดยมีการ โนม์แน่ว ชักจูง ที่จะให้ปัจจัยการผลิต หรือให้เงินทุนในการผลิต แต่เมื่อเกษตรกรสมัครเป็นสมาชิกแล้วกลับไม่ได้รับในสิ่งที่ระบุไว้ จึงดูเหมือนว่าสหกรณ์พยายามหารายได้จากสมาชิกมากกว่าการให้สมาชิกเป็นทั้งเจ้าของและลูกค้าในคนเดียวกัน ทำให้สมาชิกส่วนใหญ่ที่สมัครเข้ามาเพื่อมุ่งหวังได้รับประโยชน์จากสหกรณ์ ได้ส่งผลสหกรณ์หลายแห่งไม่สามารถดำเนินการใดๆ ได้เลย เมื่อแผนงานของสหกรณ์ไม่ได้รับการอนุมัติสินเชื่อจากธนาคาร

2.2) สหกรณ์ไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดและวิธีการในการซื้อขายแบบมีข้อตกลง การที่เครือข่ายสหกรณ์ได้มีการกำหนดแผนในการจัดตั้งสหกรณ์เพื่อทำสัญญาซื้อขายแบบมีข้อตกลง ซึ่งมีการประชุมร่วมกันจากหลายฝ่าย ทั้งฝ่ายรัฐบาล ภาคเอกชน และผู้ก่อตั้งสหกรณ์ มีหลายประเด็นที่เครือข่ายสหกรณ์ไม่ได้ปฏิบัติตาม ดังนี้

○ ด้านประสานงานกับหน่วยงานราชการ โดยเฉพาะ ประมงจังหวัด ศูนย์วิจัยและเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำชายฝั่ง จากการสัมภาษณ์หัวหน้าส่วนงานและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง พบว่า เครือข่ายสหกรณ์เกือบทั้งหมด มีเพียงการประสานระหว่างเจ้าหน้าที่กับสมาชิกที่เป็นการติดต่อกันเป็นปกติอยู่แล้ว มีเพียงหน่วยงานส่งเสริมสหกรณ์ สังกัดสหกรณ์จังหวัด เพียงหน่วยงานเดียวที่เครือข่ายสหกรณ์ให้ความสำคัญ ทั้งนี้เพราะต้องการให้เป็นที่ปรึกษาในขั้นตอนการดำเนินงาน เช่น การจัดทำบัญชีสหกรณ์ การหาแหล่งเงินกู้ ให้คำปรึกษาระเบียบและวิธีปฏิบัติของสหกรณ์ เป็นต้น

○ ด้านการคัดเลือกสมาชิกเข้าร่วมโครงการ ที่กำหนดให้เน้นความสามารถ ความสมัครใจ และความพร้อมของบ่อเลี้ยงกุ้ง เป็นอันดับแรก แต่สหกรณ์เน้นการเพิ่มจำนวนสมาชิกด้วยการจูงใจ โนม์แน่วในรูปแบบต่างๆ ทำให้ยากแก่การบริหารและการควบคุมดูแลสมาชิกให้ได้อย่างทั่วถึง

○ ด้านการจัดการผลผลิต ได้มีการกำหนดให้การผลิตกุ้งภายใต้กฎความปลอดภัยด้านอาหาร (Food Safety) การจัดทำฐานข้อมูลจากสมุดควบคุมเพื่อนำไปสู่ฐานข้อมูลทางด้านสู่ระบบ ซึ่งระบุจำนวนบ่อ ระบบนิเวศน์การเลี้ยง ปริมาณลูกกุ้งที่เลี้ยง อัตราการเจริญเติบโต อาหาร และยาปฏิชีวนะ ที่เข้าคอมพิวเตอร์เชื่อมโยงข้อมูลการเลี้ยงของสมาชิกให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ เช่น กรมประมง สถาบันการเงิน โรงงานแปรรูป/

บริษัทส่งออก และบริษัทที่รับซื้อในต่างประเทศ ซึ่งทุกหน่วยงานจะสามารถเฝ้าติดตาม ขั้นตอนและกระบวนการเลี้ยงไปพร้อมกัน การผลิตกุ้งภายใต้กรรมวิธีที่สามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ เรียนรู้ถึงความสำคัญของการตลาดที่เชื่อมโยงกับการผลิต รับผิดชอบต่อกติกาต่างๆ ของสหกรณ์ เช่น ปริมาณ ขนาด ราคาของกุ้งที่สมาชิกเข้าร่วม ในด้านนี้ถือเป็นหลักการที่สำคัญ แต่สหกรณ์ไม่มีการปฏิบัติอย่างจริงจัง สหกรณ์หลายแห่งไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการจัดทำระบบฐานข้อมูล แต่กลับพบว่าสหกรณ์ ลุ่มน้ำท่าจีนมีการจ่ายค่าลิขสิทธิ์ในอัตราที่สูงแต่ไม่ได้นำมาใช้ ส่วนการผลิตกุ้งภายใต้กรรมวิธีที่สามารถตรวจสอบย้อนกลับพบมีกุ้งจำนวนมากไม่ได้ผลิตมาจากสมาชิกของสหกรณ์ ด้านการเรียนรู้หรือการรับทราบของสมาชิกต่อการทำสัญญาซื้อขายแบบมีข้อตกลง พบว่าเกษตรกรไม่ทราบรายละเอียดด้านราคาหรือวิธีปฏิบัติ สมาชิกส่วนใหญ่รับทราบข้อมูลทั่วไปจากหัวหน้ากลุ่มหรือผู้ดูแลซึ่งเป็นผู้ดำเนินการนำกุ้งไปขาย และโอนเงินให้เท่านั้น สมาชิกไม่ทราบรายละเอียดว่ากุ้งขายได้ราคาเท่าไร ขายกุ้งให้บริษัทอะไร และวิธีการขายเป็นอย่างไร เป็นต้น

○ ด้านพันธุ์ลูกกุ้งและอาหารกุ้ง พบว่า สหกรณ์กำหนดราคาพันธุ์ลูกกุ้งและอาหารกุ้งให้กับสมาชิกแต่ละคนไม่เท่ากัน อยู่ระหว่างตัวละ 6-12 สตางค์ ขึ้นอยู่กับอำนาจการต่อรองของสมาชิกแต่ละคน อีกทั้งสมาชิกบางรายไม่ใช้พันธุ์ลูกกุ้งและ/หรืออาหารกุ้งที่สหกรณ์จัดให้ ทำให้เกิดความไม่เท่าเทียมกันของสมาชิกแต่ละคน ส่วนอาหารกุ้งพบว่า มีการเปลี่ยนยี่ห้ออาหารกุ้งบ่อยจนเกิดความสับสน ซึ่งส่วนหนึ่งเกิดจากกรรมการสหกรณ์บางคนหวังผลประโยชน์ของตนเองมากกว่าผลประโยชน์ของส่วนรวม

○ การตรวจสอบคุณภาพกุ้ง ตามข้อกำหนดในขั้นตอนการเลี้ยงต้องมีเจ้าหน้าที่ของกรมประมง เจ้าหน้าที่ของโรงงานแปรรูป และเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ให้คำแนะนำขั้นตอนการเลี้ยงอย่างถูกวิธี และให้มีการตรวจสอบคุณภาพ กุ้งก่อนจับส่งโรงงานแปรรูป 7-10 วัน เพื่อตรวจสอบคุณภาพกุ้งได้ตามกำหนดเพื่อให้แน่ใจว่ากุ้งไม่มีสารปฏิชีวนะต้องห้ามตกค้าง ขั้นตอนดังกล่าวสมาชิกส่วนใหญ่ให้ข้อมูลว่ามีเพียงเจ้าหน้าที่สหกรณ์เข้ามาตรวจสอบเป็นบางครั้ง เท่านั้น

○ การจับกุ้งส่งโรงงาน/การส่งมอบ มีการกำหนดให้สหกรณ์เป็นผู้รับซื้อผลผลิต คัดเลือก และส่งมอบโรงงาน โดยคณะทำงานของสหกรณ์ ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามเงื่อนไขที่มีการรับซื้อที่ปากบ่อ ไม่รวมค่าขนส่งไปโรงงาน แต่ต่อมาสหกรณ์ได้ทำสัญญาการรับซื้อกุ้งให้ใช้วิธีการรับซื้อหน้าโรงงาน ทำให้เกิดนายหน้ารับซื้อกุ้งจากสมาชิกและเกษตรกรทั่วไปนำไปส่งให้กับบริษัทห้องเย็น

○ เงื่อนไขการช่วยเหลือสมาชิกที่ประสบปัญหาการเลี้ยงกุ้ง มีการกำหนดว่าหากสมาชิกเลี้ยงกุ้งไม่ผ่าน 2 รอบติดต่อกัน สมาชิกต้องอนุญาตให้สหกรณ์เข้าไปดำเนินการเลี้ยงเอง โดยสมาชิกจะเป็นผู้ร่วมลงทุนด้านแรงงานและอื่นๆ เมื่อขายกุ้งได้ สหกรณ์จะหักต้นทุนดำเนินการไว้และแบ่งกำไรออกเป็นสองส่วนเท่าๆ กัน ส่วนหนึ่งจะนำไปชำระหนี้ อีกส่วนหนึ่งจะคืนให้สมาชิก จนกว่าหนี้สินจะหมด และสหกรณ์จึงจะคืนพื้นที่เลี้ยงให้กับสมาชิก ซึ่งสมาชิกจะได้เรียนรู้ และปฏิบัติในแนวทางที่ถูกต้องต่อไปโดยมีเจ้าหน้าที่ของกรมประมงและสภาวิจัยแห่งชาติเข้ามาดูแลขั้นตอนการผลิตให้ถูกวิธีและให้มีมาตรฐานความปลอดภัยในระบบ GAP และ CoC หน่วยงานสนับสนุนด้านการเพาะเลี้ยงวิจัยและการตลาด ได้แก่ ประมงจังหวัด ศูนย์วิจัยและเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำชายฝั่งจังหวัด พบว่ามีสมาชิกบางรายที่ประสบปัญหาเลี้ยงกุ้ง 2 รอบไม่ผ่านติดต่อกัน สหกรณ์ไม่ได้เข้าไปช่วยเหลือแต่อย่างใด แต่ให้สมาชิคนำพันธุ์ลูกกุ้งและอาหารกุ้งไปเลี้ยงในจำนวนที่เพิ่มขึ้นเกือบเท่าตัว

○ การประกันความเสี่ยง เพื่อป้องกันสมาชิกที่ทำสัญญาซื้อขายแบบมีข้อตกลงกับสหกรณ์นำกุ้งแอบไปขายที่อื่น สหกรณ์จะเก็บใบเกิด (Fry Movement Document : FMD) ของลูกกุ้ง ซึ่งเป็นหนังสือรับรองแหล่งกำเนิดของลูกกุ้ง ที่ผู้เพาะพันธุ์ลูกกุ้งมอบให้สมาชิกที่ซื้อมาเลี้ยง โดยสมาชิกจะจับกุ้งต้องนำใบเกิด (FMD) ไปยื่นขอใบอนุญาตจับ (Movement Document : MD) ต่อกรมประมง ตามระเบียบการจับสัตว์น้ำของกรมประมง และส่งมอบใบ (MD) ให้กับโรงงานแปรรูป เพื่อเป็นหลักฐานในการตรวจสอบแหล่งที่มาของกุ้ง ขั้นตอนนี้สหกรณ์ต้องนำใบเกิดพันธุ์ลูกกุ้งเก็บไว้ที่ธนาคาร SME Bank เพื่อป้องกันการนำกุ้งไปขายโดยไม่แจ้งให้ธนาคารทราบ แต่ในทางปฏิบัติกลับสหกรณ์บางแห่งกลับนำกุ้งที่เลี้ยงไม่ได้ขนาดส่งขายแพ แล้วไม่นำเงินเข้าสหกรณ์

○ ในกรณีที่เกิดปัญหาราคาจากต่างประเทศตกต่ำ สหกรณ์จะต้องเปิดศูนย์จำหน่ายกุ้งขึ้นในพื้นที่ภาคเหนือ 1 แห่ง จังหวัดลำปาง และภาคอีสาน 1 แห่ง จังหวัดบุรีรัมย์ โดยแต่ละศูนย์จะจัดจ้างบุคลากรเพื่อขายกุ้งของสหกรณ์ให้กับผู้ค้าปลีกรายย่อย หรือสหกรณ์จัดขายเองตามโรงแรม ร้านค้า หรือรีสอร์ท ในแหล่งท่องเที่ยวต่างๆ โดยจำหน่ายในรูปแบบทั้งกุ้งสดทั้งตัวและกุ้งแช่แข็งแบบเป็นบล็อก ศูนย์จำหน่ายสินค้าของสหกรณ์ประกอบด้วย ตู้คอนเทนเนอร์ติดเครื่องปรับอากาศขนาด 7 ตันหรือ 15 ตัน เพื่อใช้เป็นที่เก็บกุ้งเพื่อให้มีอายุในการเก็บนานขึ้น โดยกุ้งไม่เสียหายหรือเสื่อมคุณภาพและการลำเลียงกุ้งของสหกรณ์ขึ้นไปขายจะกระทำอย่างต่อเนื่อง ภายใต้แผนการตลาดของสหกรณ์โดยเน้นการซื้อกุ้งของสหกรณ์ขึ้นไปขายจะกระทำอย่างต่อเนื่องภายใต้แผนการตลาดของสหกรณ์ โดยเน้น

การซื้อกุ้งจากสมาชิกในราคาที่ต่ำกว่าตลาดกลาง ทั้งนี้ เพื่อสร้างมาตรฐานด้านราคาให้กับ
 วงการกุ้งด้วย สหกรณ์ไม่มีแนวคิดทำตามข้อกำหนดดังกล่าว แต่กลับนำวิธีการไปนี้ไปสู่การ
 จัดตั้งชุมนุมสหกรณ์ผู้เลี้ยงกุ้งขึ้นมาแทน โดยขอรับเงินสนับสนุนเป็นสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำจาก
 รัฐบาลในวงเงิน 70 – 80 ล้านบาท

2.3) สหกรณ์ไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขการชำระหนี้กับธนาคาร ทั้งนี้ เนื่องจาก
 สหกรณ์มีค่าใช้จ่ายการดำเนินงานและการบริหารสูงทำให้รายได้ไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่าย
 ดังกล่าว อีกทั้งปัญหาด้านการผลิตที่สมาชิกบางรายประสบปัญหากุ้งตาย หรือกุ้งไม่ได้ขนาด
 สมาชิกจึงไม่สามารถจ่ายเงินจ่ายคืนได้ และยังพบปัญหาการทุจริต คอร์รัปชันในการเบิกจ่าย
 อาหารกุ้ง

2.4) การใช้จ่ายของสหกรณ์ พบว่า สหกรณ์ทุกแห่งมีค่าใช้จ่ายในการ
 บริหารและการดำเนินงานในแต่ละเดือนสูงมาก โดยเฉพาะมีการจ้างพนักงานประจำจำนวนมาก
 ในขณะที่สหกรณ์ยังไม่มีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน อีกทั้งมีการกำหนดค่าเบี้ยประชุม
 ค่าเดินทาง การพาหนะ และค่าเช่าสำนักงาน ในอัตราที่สูงเช่นกัน จากงบการเงินแสดงให้เห็น
 เห็นว่า สหกรณ์ส่วนใหญ่มีผลการดำเนินงานขาดทุนมากที่สุด คือ สหกรณ์ลุ่มน้ำทำจิ้น
 ขาดทุนสุทธิ 1,752,886.78 บาท รองลงมา คือ สหกรณ์ลุ่มน้ำบางปะกง ขาดทุนสุทธิ
 740,914.51 บาท สหกรณ์ลุ่มน้ำสามร้อยยอด-ปราณบุรีขาดทุนสุทธิ 690,031.11 บาท และ
 สหกรณ์จันทบุรี ขาดทุนสุทธิ 359,067.80 บาท มีเพียงสหกรณ์ลุ่มน้ำท่าทองยังคงมีกำไรสุทธิ
 704,421.99 บาท และเมื่อนำผลการดำเนินงานของเครือข่ายสหกรณ์ มาคิดคำนวณรวมกัน
 แล้วพบว่า มีผลขาดทุนสุทธิ 2,787,902.09 บาท

หากพิจารณาเฉพาะสหกรณ์ที่ได้มีการส่งกุ้งให้บริษัทห้องเย็น

◆ ในปี 2549 พบว่า สหกรณ์ 3 แห่งที่เข้าร่วม สหกรณ์ลุ่มน้ำทำจิ้น
 ขาดทุน 1,334,735.59 บาท ลุ่มน้ำท่าทอง กำไร 802,967.59 บาท และลุ่มน้ำจันทบุรีกำไร
 50,576.12 บาท

◆ ปี 2550 สหกรณ์ลุ่มน้ำท่าทองขาดทุน 98,545.60 บาท (ดังตารางที่ 7.1)

ตารางที่ 7.1
ผลกำไรขาดทุนต่อการดำเนินงานของเครือข่ายสหกรณ์

สหกรณ์	ปี 2549	ปี 2550	กำไร/(ขาดทุน)สุทธิ
สหกรณ์ ลุ่มน้ำท่าจีน	(1,334,735.59)	(418,151.19)	(1,752,886.78)
สหกรณ์ ลุ่มน้ำท่าทอง	802,967.59	(98,545.60)	704,421.99
สหกรณ์ ลุ่มน้ำจันทบุรี	50,576.12	(359,067.80)	(308,491.68)
สหกรณ์ ลุ่มน้ำบางปะกง	-	(740,914.51)	(740,914.51)
สหกรณ์ ลุ่มน้ำปากพนัง	-	-	-
สหกรณ์ ลุ่มน้ำสามร้อยยอด-ปราณบุรี	-	(690,031.11)	(690,031.11)
รวม กำไร/(ขาดทุน) สุทธิ	(481,191.88)	(2,306,710.21)	(2,787,902.09)

3) ขั้นตอนการทบทวนแผนการดำเนินงาน ขั้นตอนการทบทวนแผนการดำเนินงาน พบว่า มีเพียงสหกรณ์ลุ่มน้ำจันทบุรี ที่มีการทบทวนแผนงานให้สอดคล้องหลังจากสหกรณ์ยังไม่ได้รับเงินกู้จากธนาคาร สหกรณ์ได้มีการทำโครงการบ่อสาธิต ให้สมาชิกทำหน้าที่เลี้ยงกุ้งและสหกรณ์ออกค่าใช้จ่ายในการเลี้ยงทั้งหมด และจัดสรรผลกำไรให้กับสมาชิกที่เข้าร่วมโดยหวังจะขยายแผนนี้ออกไปเมื่อโครงการแล้วเสร็จ ต่อมาเมื่อมีความขัดแย้งในคณะกรรมการ หลังจากมีการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการได้มีความพยายามทำโครงการนี้ขึ้นมาใหม่แต่ไม่สำเร็จ หลังจากนั้นไม่มีการทบทวนแผนงานใดๆ นอกจากการขอความช่วยเหลือจากผู้บริหารสหกรณ์ ลุ่มน้ำท่าจีนและลุ่มน้ำสามร้อยยอดเท่านั้น ส่วนสหกรณ์ ลุ่มน้ำท่าทองมีการปรับเปลี่ยนแผนบางส่วนโดยให้สมาชิกที่มีความพร้อมส่งกุ้งให้บริษัทห้องเย็นเท่านั้น ทำให้สหกรณ์ไม่ได้เข้าไปมีส่วนช่วยเหลือสมาชิกได้ตามแผนงานที่ตั้งไว้ สหกรณ์ลุ่มน้ำท่าจีนหลังจากขาดสภาพคล่องก็ไม่มีทบทวนแผนงานแต่อย่างใด แต่กลับเป็นผู้นำในการรวมเครือข่ายสหกรณ์จัดตั้งชุมนุมสหกรณ์ผู้เลี้ยงกุ้งแห่งประเทศไทย เพื่อขอรับเงินทุนสนับสนุนจากรัฐบาล

แสดงให้เห็นได้ว่า เครือข่ายสหกรณ์ประสบผลสำเร็จต่อการกำหนดแผนงานที่มีการวางแผนงานได้อย่างละเอียด รอบคอบ ก่อนนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งเกิดจากการร่วมมือกันอันมีความมุ่งมั่นที่จะจัดตั้งสหกรณ์ แต่เมื่อมีการนำแผนงานมาสู่การปฏิบัติกลับไม่สามารถดำเนินงานตามแผนงานได้ ปัญหาสำคัญส่วนหนึ่งพบว่า เมื่อสู่ขั้นตอนการนำแผนงานไปสู่การปฏิบัติ เครือข่ายสหกรณ์ไม่เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามารับรู้ รับทราบ ต่อ

แผนงาน อีกทั้งสมาชิกถูกจำกัดในการให้ข้อมูลที่สหกรณ์ต้องการให้ทราบเท่านั้น จึงถือได้ว่าการร่วมมือกันของเครือข่ายสหกรณ์ในระดับกรรมการบริหารของเพียงไม่กี่คน ผลการศึกษาความคิดเห็นของสมาชิกต่อการดำเนินตามวัตถุประสงค์หลัก วัตถุประสงค์ทั่วไป และการดำเนินงานของสหกรณ์ผลปรากฏว่า สหกรณ์ได้คะแนนการเข้าไปมีส่วนร่วมหรือการรับรู้ถึงการดำเนินงานของสหกรณ์อยู่ในระดับคะแนนในระดับน้อยและน้อยที่สุด จึงเป็นสิ่งยืนยันว่าสหกรณ์ขาดกระบวนการสร้างความเข้มแข็งในระดับฐานล่างที่มีองค์ประกอบที่ต้องคำนึงถึง 5 ด้าน คือ

- หน่วยชีวิตหรือสมาชิก เป็นหน่วยเบื้องต้นของความเป็นเครือข่ายที่สร้างระบบปฏิสัมพันธ์โดยแต่ละหน่วยชีวิตและแต่ละปัจเจกบุคคล ต้องดำเนินการสานต่อเพื่อหาแนวทางร่วมในการสร้างสรรค์ คือ สิ่งต่างๆ เพื่อให้เกิดการดำรงอยู่ร่วมกัน ตามหลักธรรมชาติของสรรพสิ่งจะต้องพึ่งพาอาศัยและสร้างกระบวนการที่สืบเนื่องเพื่อรักษาความเป็นไปของชีวิต ดังนั้น หน่วยชีวิต หรือสมาชิกในเครือข่ายสหกรณ์จะเป็นองค์ประกอบหลักที่ก่อให้เกิดความเป็นเครือข่าย แต่ปรากฏว่าเครือข่ายสหกรณ์ให้ความสำคัญกับผู้บริหารสหกรณ์เพียงไม่กี่คน และสมาชิกถูกกำหนดบทบาทให้ทราบในสิ่งที่สหกรณ์ต้องการให้ทราบเท่านั้น หลังจากนั้นให้สมาชิกตัดสินใจว่าจะร่วมทำตามแผนงานดังกล่าวหรือเปล่าเท่านั้น

- จุดมุ่งหมาย ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ หากการดำเนินงานอย่างไร ความมุ่งหมาย หรือไม่มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ไม่มีการกำหนดเพื่อทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์และกระบวนการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์เปลี่ยนแปลงไปตามความเห็นของกรรมการซึ่งไม่ได้มาจากสมาชิกโดยตรง ทำให้เมื่อเกิดปัญหาสหกรณ์จะไม่พยายามแก้ไขปัญหาคือเลือกทางในการกำหนดจุดมุ่งหมายใหม่ขึ้นมาแทน

- การทำหน้าที่อย่างมีจิตสำนึก การที่แต่ละหน่วยชีวิตหรือการที่แต่ละบุคคลจะมารวมกันนั้น สิ่งที่จะยึดโยงสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกัน คือ การทำหน้าที่ต่อกันและการกระทำอย่างมีจิตสำนึก เพราะหากขาดจิตสำนึกต่อส่วนรวมที่มาจากส่วนลึกภายในจิตใจของตนแล้ว กระบวนการนั้น จะเป็นเพียงการจัดตั้งและเรียกร้องผลประโยชน์ตอบแทนเท่านั้น และการที่คนจะมารวมกลุ่มเป็นองค์กรเครือข่ายได้นั้น นอกจากจะมีความสนใจหรืออุปนิสัยใจคอที่คล้ายคลึงกันแล้ว บุคคลยังต้องมีจิตสำนึกต่อส่วนรวม กล่าวคือ เมื่อพวกเขาเห็นปัญหาหรือต้องการที่จะพัฒนาและเปลี่ยนแปลงสิ่งใดสิ่งหนึ่ง จิตใจที่มุ่งมั่นซึ่งเป็นปัจจัยภายในของแต่ละบุคคล ย่อมเป็นแรงขับที่นำไปสู่การคิดวิเคราะห์และการค้นคว้าเพื่อ

แก้ปัญหาต่างๆ รวมทั้งแสวงหาแนวร่วมจากเพื่อนร่วมอุดมการณ์ เพื่อสร้างพลังอำนาจในการต่อรองหรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน จนกลายเป็นองค์เครือข่ายที่ทุกฝ่ายต่างก็มี ความไว้วางใจต่อกัน ซึ่งถือเป็นเรื่องสำคัญที่เครือข่ายสหกรณ์ต้องสร้างจิตสำนึกดังกล่าว ขึ้นมาในทันที

○ การมีส่วนร่วมและการแลกเปลี่ยน ในองค์ประกอบของความเป็น เครือข่าย สิ่งหนึ่งที่จะขาดมิได้ ก็คือ การมีส่วนร่วม การพึ่งพาอาศัยกันและการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของสมาชิกจะเป็นปัจจัยที่หนุนเสริมให้เครือข่ายมี พลังมากขึ้น เพราะการมีส่วนร่วมจะทำให้สมาชิกมีความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของ เครือข่าย ซึ่งจะช่วยให้ทุกฝ่ายหันหน้าเข้าหากันและพึ่งพากันมากขึ้น นอกจากนี้ในระบบ ความสัมพันธ์ของเครือข่าย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเพราะจะนำไปสู่ การให้และรับ รวมถึงการระดมทรัพยากรเพื่อให้ภารกิจที่เครือข่ายดำเนินการร่วมกันนั้น บรรลุถึงเป้าหมาย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จึงเป็นทั้งแนวคิด กระบวนการ และวิธีการของการ จัดการเครือข่าย เป็นกระบวนการสร้างข้อมูลที่ต่อเนื่องเพราะถ้าไม่มีกระบวนการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ร่วมกันที่มาจากการมีส่วนร่วมแล้ว พัฒนาการของเครือข่ายจะเป็นไปอย่างช้าๆและ อาจจะถดถอยลง ดังนั้น การมีส่วนร่วมและการแลกเปลี่ยนจึงเป็นแรงผลักดันให้ความเป็น เครือข่ายดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง

○ ระบบความสัมพันธ์และการสื่อสาร เครือข่ายจัดเป็นความสัมพันธ์ที่ เชื่อมโยงแล้ว สิ่งที่มีความสำคัญต่อเครือข่าย คือ ข้อมูลและการสื่อสารระหว่างกัน นับตั้งแต่ การสื่อสารระหว่างปัจเจกบุคคลกับปัจเจกบุคคล กลุ่มกับกลุ่ม และระหว่างเครือข่ายกับ เครือข่าย รวมทั้งระบบความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยกระบวนการสื่อสารนั้นจะ ช่วยให้ผู้สมาชิกในเครือข่ายเกิดการรับรู้ เกิดการยอมรับในกระบวนการทำงานและช่วยรักษา สัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจากการติดต่อสื่อสารที่ต่อเนื่องเช่นนี้ เป็น องค์ประกอบที่สำคัญของเครือข่าย ถ้าระบบความสัมพันธ์ไม่ได้รับการตอบสนองหรือขาด การติดต่อแล้ว ความเป็นเครือข่ายก็อยู่ในภาวะเสื่อมถอย ดังนั้น การพัฒนาระบบเครือข่าย จะต้องยึดหลักการของความสัมพันธ์และการสื่อสารระหว่างกัน โดยมีกิจกรรมและข้อมูล เพื่อให้เกิดการเคลื่อนไหวของเครือข่ายนั้นๆ

7.3 การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของสหกรณ์ต่อการซื้อขายแบบมีข้อตกลง

การวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งของสหกรณ์ที่ทำสัญญาซื้อขายแบบมีข้อตกลง และสามารถส่งกึ่งให้บริษัทห้องเย็นได้จำนวน 3 สหกรณ์ คือ สหกรณ์ ลุ่มน้ำทำเงิน ลุ่มน้ำท่าทอง และลุ่มน้ำจันทบุรี โดยคณะผู้วิจัยได้นำหลักการ 5 M ได้แก่ เงิน (Money) ทรัพยากรบุคคล (Man) การตลาด (Marketing) การบริหารจัดการ (Management) และใจ (Moral) ซึ่งเป็นหลักในการบริหารความสำเร็จขององค์กรนำมาวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของสหกรณ์ที่เข้าร่วมส่งกึ่งให้บริษัทห้องเย็น เพื่อหาปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความเข้มแข็งของสหกรณ์แต่ละแห่ง เป็นดังนี้คือ

สหกรณ์ผู้เลี้ยงกุ้งลุ่มน้ำทำเงิน เป็นสหกรณ์ที่มีความพร้อมในหลายๆด้าน ทั้งทางด้านแหล่งเงินทุนและการสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐบาล รวมถึงการมีฐานสมาชิกจากชมรมและสมาคมผู้เลี้ยงกุ้งต่างๆ ทำให้สหกรณ์มีจุดแข็งทางด้านแหล่งเงินทุน ทรัพยากรบุคคล และการตลาด ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการทำการซื้อขายแบบมีข้อตกลง แต่อย่างไรก็ตามยังพบว่า สหกรณ์ยังคงมีจุดอ่อนในเรื่องการบริหารจัดการและการยอมรับของสมาชิก (ใจของสมาชิก) โดยแบ่งออกได้ดังนี้

จุดแข็ง

1) เงินทุน (Money) เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การทำงานทุกอย่างสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี การที่สหกรณ์ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล ผ่านธนาคารของรัฐบาลประกอบด้วย SME ธกส. และออมสิน (ตามโครงการ 3 ประสาน) ทำให้สหกรณ์สามารถจัดสรรเงินกู้ให้กับสมาชิกได้อย่างทั่วถึงและเพียงพอต่อการดำเนินงาน ทั้งในรูปแบบสินเชื่อที่อนุมัติให้สหกรณ์โดยตรง สินเชื่อที่อนุมัติไปยังสมาชิก และสินเชื่อเพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการผลิตให้มีต้นทุนการผลิตต่ำสามารถแข่งขันได้

2) ทรัพยากรบุคคล (Man) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด สหกรณ์เป็นแหล่งรวมผู้มีความรู้ ความสามารถ และเป็นผู้มีประสบการณ์สูง (การเลี้ยงกุ้งเฉลี่ย 10.07 ปี) มีผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจกุ้งทั้งคั้นน้ำ จนถึงปลายน้ำ

3) การตลาด (Marketing) การได้รับการสนับสนุนจากบริษัทห้องเย็น ทำให้สหกรณ์มีจุดแข็งทางการตลาด สมาชิกสามารถผลิตสินค้าโดยมีตลาดรองรับที่แน่นอน สมาชิกไม่ต้องกังวลว่าเลี้ยงกุ้งจะประสบภาวะขาดทุนหรือขายกุ้งไม่ได้ อีกทั้งสมาชิกสามารถควบคุมต้นทุนได้ง่าย เพราะทราบราคาขายล่วงหน้า

จุดอ่อน

4) การบริหารจัดการ (Management) สหกรณ์ขาดการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสมาชิก แต่ใช้หลักการบริหารแบบบริษัทจำกัด ที่ใช้อำนาจการบริหารและการตัดสินใจอยู่กับกรรมการเพียงไม่กี่คน ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งทางด้านความคิดและผลประโยชน์ ทำให้กระทบต่อการดำเนินงานของสหกรณ์

5) ใจ (Moral) ความสำเร็จขององค์กร คือสมาชิกทุกคนต้องร่วมกันทำงานอย่างจริงจัง แต่พบว่าสมาชิกเห็นว่าการบริหารงานของสหกรณ์ไม่โปร่งใส ขาดการตรวจสอบ สะท้อนให้เห็นการขาดความซื่อสัตย์สุจริต ไม่จริงใจกับสมาชิก ทำให้เกิดความไม่เชื่อมั่นและไม่ศรัทธาต่อผู้นำ ทำให้สมาชิกไม่ให้ความร่วมมือซึ่งจะเป็นผลดีกับสมาชิกก็ตาม

สหกรณ์ผู้เลี้ยงกุ้งลุ่มน้ำท่าทอง สหกรณ์ ลุ่มน้ำท่าทอง เป็นสหกรณ์ที่มีการส่งกุ้งให้กับห้องเย็นได้ปริมาณมากที่สุด และเป็นสหกรณ์เดียวที่สามารถส่งกุ้งให้บริษัทห้องเย็นอย่างต่อเนื่องถึง 2 ปี เมื่อวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของสหกรณ์ โดยแบ่งออกเป็นข้อๆ ได้ดังนี้

จุดแข็ง

1) เงินทุน (Money) เป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ แม้ว่าสหกรณ์จะไม่ได้รับเงินกู้จากธนาคาร แต่ก็สามารถส่งกุ้งให้กับบริษัทห้องเย็นได้จำนวนมาก อีกทั้งสมาชิกส่วนหนึ่งที่มีเครือข่ายในการทำธุรกิจกุ้ง ได้ช่วยให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จ จนกระทั่งไม่ขอรับเงินกู้จากสถาบันการเงินอื่น เป็นสิ่งยืนยันได้ว่าสหกรณ์มีความเข้มแข็งด้านเงินทุน

2) ทรัพยากรบุคคล (Man) พบว่า สมาชิกมีประสบการณ์การเลี้ยงกุ้งมากที่สุดเฉลี่ย 11.14 ปี เมื่อเปรียบเทียบกับสหกรณ์ ลุ่มน้ำอื่น และยังมีส่วนหนึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในด้านจำหน่ายกุ้งครบวงจร จึงเห็นได้ว่าเป็นการรวมกลุ่มของผู้ที่มีประสบการณ์ในธุรกิจ ทำให้สหกรณ์มีความเข้มแข็งมากขึ้น

3) การตลาด (Marketing) สหกรณ์มีการทำสัญญากับบริษัทห้องเย็นในครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 ถือได้ว่าสหกรณ์มีความสามารถในการเจรจากับบริษัทห้องเย็นจนได้รับคำสั่งซื้อจำนวนมาก

4) ใจ (Moral) ด้วยความสำเร็จต่อการทำสัญญากับห้องเย็น ทำให้สมาชิกที่ได้อำนาจเข้าร่วมส่งกุ้งให้ห้องเย็น ให้ความร่วมมืออย่างจริงใจ ถึงแม้สหกรณ์จะไม่มีการทำสัญญากับบริษัทห้องเย็น สมาชิกส่วนหนึ่งก็พร้อมช่วยเหลือสหกรณ์ ด้วยการจ่ายเงินให้บ่อละ 2,000 บาท

จุดอ่อน

5) การบริหารจัดการ (Management) สหกรณ์ขาดการบริหารงานแบบให้สมาชิกมีส่วนร่วม แต่ใช้หลักการบริหารแบบบริษัทจำกัด ที่ใช้อำนาจการบริหารและการ

ตัดสินใจอยู่กับกรรมการเพียงไม่กี่คน เนื่องจากกรรมการสหกรณ์เป็นผู้เลี้ยงกุ้งรายใหญ่ ซึ่งมี ส่วนได้เสียทำให้ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของตนเองเป็นหลัก

สหกรณ์ผู้เลี้ยงกุ้งลุ่มน้ำจันทบุรี ในช่วงการทำสัญญาซื้อขายแบบมีข้อตกลงกับ พรานทะเล สหกรณ์ ลุ่มน้ำจันทบุรีมีความพร้อมในการดำเนินงานน้อยที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับสหกรณ์ ลุ่มน้ำท่าจีน และลุ่มน้ำท่าทอง จึงทำให้สหกรณ์ส่งกุ้งให้กับบริษัทห้องเย็นใน จำนวนไม่มากนัก เมื่อวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของสหกรณ์ต่อการทำสัญญาข้อตกลง แบ่งเป็นประเด็นสำคัญดังนี้

จุดแข็ง

1) การบริหารงาน (Management) สหกรณ์มีจุดแข็งในการบริหารที่เมื่อ แผนงานไม่ได้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ สหกรณ์มีแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ชัดเจน จะเห็น ได้จากการทำโครงการบ่อสาธิต ซึ่งประสบความสำเร็จได้ยาก หากไม่มีการประเมิน สถานการณ์และต้องแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ และเป็นขั้นตอน ได้สร้างความสำเร็จให้กับ สหกรณ์และสมาชิกบางส่วน แนวทางการบริหารงานได้ยึดหลักการเป็นองค์กรที่พึ่งพา ตัวเองซึ่งเป็นหัวใจสำคัญต่อการดำเนินงานของสหกรณ์

2) ใจ (Moral) เป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จ พบว่า การทำโครงการบ่อสาธิต เกิดอุปสรรคหลายๆ ด้าน ทั้งทางด้านเงินทุน การควบคุมดูแลสมาชิก และการขาดบุคลากร ในการทำงาน ซึ่งถือเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงาน แต่สหกรณ์ก็สามารถ ทำโครงการฯ ได้จนประสบความสำเร็จ จึงถือว่ามีใจที่มุ่งมั่นจะเดินไปตามจุดมุ่งหมาย

3) การตลาด (Marketing) เป็นจุดแข็งอีกประการหนึ่งที่เป็นจุดแข็งในการ ดำเนินงานของสหกรณ์ เพราะการมีตลาดที่ชัดเจน รู้ราคาขายล่วงหน้า ทำให้สหกรณ์และ สมาชิกที่เข้าร่วมโครงการสามารถควบคุมค่าใช้จ่าย และสามารถวางแผนการผลิตได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

จุดอ่อน

4) เงินทุน (Money) ด้วยการที่สหกรณ์ตั้งใหม่ และมีทุนเรือนหุ้นไม่มากนัก ทำให้ได้รับการปฏิเสธการให้สินเชื่อ ส่งผลทำให้การดำเนินงานอยู่ในขอบเขตจำกัด ไม่สามารถ ตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกได้อย่างทั่วถึง ทำให้สมาชิกที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการ อาจมองว่าสหกรณ์ไม่เป็นธรรม

5) ทรัพยากรบุคคล (Man) พบว่า สมาชิกของสหกรณ์ ลุ่มน้ำจันทบุรี มี ประสบการณ์การเลี้ยงกุ้งน้อยกว่าสหกรณ์ลุ่มน้ำท่าจีนและลุ่มน้ำท่าทอง ที่มีการส่งกุ้งให้กับ บริษัทห้องเย็น โดยสหกรณ์ ลุ่มน้ำจันทบุรี มีประสบการณ์การเลี้ยงกุ้งเฉลี่ย 8.56 ปี และด้วย

ปัญหาด้านเงินทุนทำให้สหกรณ์จ้างพนักงานด้านการปฏิบัติงานมีจำนวนน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับสหกรณ์อื่น ๆ เช่นกัน

แม้ว่าสหกรณ์จะมีจุดแข็งหลายประการ แต่ด้วยปัญหาด้านเงินทุนและทรัพยากรบุคคล (พนักงาน) ซึ่งเป็นหัวใจในการขับเคลื่อนที่สำคัญ สหกรณ์ก็สามารถส่งกึ่งให้กับบริษัทห้องเย็นได้ แสดงให้เห็นความมุ่งมั่นของคณะกรรมการที่จะผลักดันให้งานประสบผลสำเร็จ แต่สิ่งเหล่านี้กลับเป็นผลเสียเมื่อกรรมการบางส่วนมองผลประโยชน์ของตนเองมากกว่าผลประโยชน์ของสหกรณ์ จนได้กลายเป็นความขัดแย้งและมีการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการชุดใหม่ จึงเริ่มมีแนวคิดที่ขอความช่วยเหลือจากสหกรณ์อื่น ทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์ขาดความเป็นอิสระ ถูกชี้นำและไม่สามารถบริหารงานด้วยตัวเองได้ ส่งผลให้สหกรณ์ประสบปัญหาทางการเงิน รวมถึงขาดการยอมรับจากสมาชิก (ดังตารางที่ 7.2)

ตารางที่ 7.2

สรุปจุดแข็ง – จุดอ่อน ตามหลัก 5 M ของสหกรณ์

สหกรณ์ผู้เลี้ยงกุ้ง	หลัก 5 M				
	Man	Money	Management	Marketing	Moral
ลุ่มน้ำทำจัน	√	√	⚙	√	⚙
ลุ่มน้ำท่าทอง	√	√	⚙	√	√
ลุ่มน้ำจันทบุรี	⚙	⚙	√	√	√

7.4 แนวทางการสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายสหกรณ์ต่อการซื้อขายแบบมีข้อตกลง

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นสะท้อนให้เห็นว่าเครือข่ายสหกรณ์ยังคงมีจุดอ่อนที่เป็นเงื่อนไขการเสริมสร้างความเข้มแข็งต่อเครือข่ายสหกรณ์ จึงจำเป็นที่สหกรณ์ควรที่จะพัฒนาจุดแข็งให้ดียิ่งขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็ต้องกำจัดจุดอ่อนให้ลดน้อยลง เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับตนเอง โดยการปรับปรุงและพัฒนาองค์ประกอบสำคัญ 7 ประการ ดังนี้

1) การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม กล่าวคือ การรับรู้มุมมองร่วมกัน สหกรณ์และสมาชิกควรเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความรู้สึกนึกคิดและร่วมรับรู้ร่วมกันถึงเหตุผลในการดำเนินงานของสหกรณ์หรือเครือข่าย เพื่อจะได้สร้างความเข้าใจในการดำเนินงาน เข้าใจถึงปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงาน มีสำนึกในการแก้ไขปัญหาพร้อมกัน

หรือมีความต้องการความช่วยเหลือในด้านต่างๆ ซึ่งจะส่งผลให้สมาชิกเกิดความรู้สึกผูกพัน ในการดำเนินงานของสหกรณ์และเครือข่ายสหกรณ์เพื่อจะได้หาแนวทางร่วมกันในการดำเนินงานหรือป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

2) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน กล่าวคือ ถ้าสมาชิกหรือสหกรณ์ได้มีการร่วมกัน กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้ว จะช่วยเสริมให้เครือข่ายสหกรณ์มองเห็นจุดมุ่งหมายใน อนาคตร่วมกันระหว่างสมาชิกกับสหกรณ์ หรือสหกรณ์กับเครือข่ายสหกรณ์ การรับรู้และ เข้าใจทิศทางและเป้าหมายที่จะดำเนินไปด้วยกัน จะช่วยทำให้การขับเคลื่อนเครือข่าย สหกรณ์มีพลัง เกิดเอกภาพ และช่วยบรรเทาความขัดแย้งอันเกิดจากมุมมองที่แตกต่างกัน

3) การยึดมั่นในเจตนารมณ์การก่อตั้งสหกรณ์ กล่าวคือ การมีผลประโยชน์และ ความสนใจร่วมกันในหลักพื้นฐานของสหกรณ์ เป็นเรื่องสำคัญในการที่หน่วยชีวิตหรือ สมาชิกที่เข้าร่วมกันเพื่อผลประโยชน์ ความต้องการและความสนใจร่วมกัน ซึ่งผลประโยชน์ และความต้องการนั้นจะไม่บรรลุผลสำเร็จได้หากสมาชิกต่างคนต่างทำ ดังนั้นการรวมตัวกัน จะทำให้มีการรักษาผลประโยชน์ของส่วนร่วมด้วย

4) การขยายการมีส่วนร่วมของสมาชิกเครือข่ายอย่างกว้างขวางทุกระดับ คือ การที่สมาชิกของสหกรณ์แต่ละแห่ง ได้เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆของสหกรณ์ เป็นการสร้าง ฐานพลังที่สำคัญต่อการพัฒนาความเข้มแข็งของเครือข่าย เพราะกระบวนการมีส่วนร่วมเป็น เงื่อนไขที่ทำให้เกิดการร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมลงมือกระทำอย่างเข้มแข็ง ดังนั้นสหกรณ์จึงควรเสริมสร้างความสัมพันธ์ในลักษณะของความเท่าเทียมและในฐานะ หุ้นส่วนของเครือข่ายและควรสานสัมพันธ์ในแนวราบไปพร้อมๆ กันด้วย

5) การส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน กล่าวคือ การส่งเสริมให้ สมาชิกได้มีเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยการเรียนรู้จากความสำเร็จและ ความล้มเหลว (best practice) ของอีกฝ่ายเพื่อไปปรับใช้กับบริบทของตนเอง กระบวนการ ดังกล่าวจะช่วยทำให้สมาชิกได้มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กันมากขึ้น ทั้งยังก่อให้เกิดการประสาน ผลประโยชน์ร่วมกัน

6) การส่งเสริมให้เกิดกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ (CoP: Community of Practice) กล่าวคือ สมาชิกทุกคนมีประสบการณ์ที่แตกต่างกัน มีองค์ความรู้ที่แตกต่างกัน ดังนั้น หากแต่ละสหกรณ์มีปัญหากเกิดขึ้นและได้มีการสร้างกระบวนการเรียนรู้วิธีแก้ไขปัญหา ร่วมกัน จะช่วยให้สมาชิกหรือสหกรณ์มีการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะส่งผลให้ สหกรณ์มีความเข้มแข็งเพิ่มมากขึ้นสามารถช่วยคลี่ปัญหาการบริหารจัดการภายในสหกรณ์ ลงได้

7) การบริหารจัดการภายใต้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง กล่าวคือ สหกรณ์ยังคงมีจุดอ่อนเกี่ยวกับคน การบริหารจัดการ การตลาด ใจ และเงิน (ตารางที่ 7.2) ดังนั้น การบริหารจัดการตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง คือ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล การมีภูมิคุ้มกันภายใต้เงื่อนไขความรู้คู่คุณธรรม จะช่วยให้สหกรณ์มีภูมิคุ้มกันที่เพียงพอในการเลี้ยงกุ้งซึ่งมีความเสี่ยงสูง อันจะนำมาซึ่งความเข้มแข็งอย่างยั่งยืนในที่สุด

องค์ประกอบทั้ง 7 ประการนี้ถือเป็นสิ่งสำคัญต่อการลดจุดอ่อนของสหกรณ์ในขณะเดียวกันก็จะช่วยในการปรับปรุงและพัฒนาเครือข่ายสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็งขึ้นอย่างไรก็ตามความเข้มแข็งของสหกรณ์จะเกิดขึ้นได้สิ่งสำคัญที่สุดคือสมาชิกทุกคน และคณะกรรมการสหกรณ์ต้องร่วมมือ ร่วมใจกัน และช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์อย่างแท้จริง จึงจะสามารถนำพาสหกรณ์ให้ไปสู่เป้าหมายร่วมกันได้