

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

ประเทศไทยเริ่มมีการซื้อขายแบบมีข้อตกลงมาตั้งแต่ปี 2513 ต่อมาในปี 2520 รัฐบาลเห็นความสำคัญจึงได้ทำการสนับสนุนการซื้อขายแบบมีข้อตกลงจนเป็นที่ยอมรับจากบริษัทห้องเย็นและเกษตรกรอย่างรวดเร็วทำให้มีการขยายไปสู่สินค้าเกษตรประเภทอื่นๆ หนึ่งในนั้นคือกุ้งที่ถือเป็นสินค้าส่งออกที่สำคัญ ผลดีของการทำการซื้อขายแบบมีข้อตกลงกุ้งที่สำคัญคือบริษัทห้องเย็นได้มีการวางแผนการตลาด คำนวณต้นทุนการผลิตได้ล่วงหน้า และมั่นใจในการนำผลผลิตไปเข้าสู่ตลาดได้อย่างเพียงพอและต่อเนื่อง สำหรับเกษตรกรถือเป็นการสร้างความมั่นใจในการมีตลาดรองรับผลผลิตในราคาที่รับประกันไว้แน่นอน ช่วยลดปัญหาการขาดทุนหากราคาผลผลิตตกต่ำในอนาคต อีกทั้งยังช่วยเพิ่มสภาพคล่องให้กับเกษตรกรที่ขาดแคลนเงินทุนสามารถขอรับสินเชื่อจากธนาคารได้ง่ายขึ้นเพราะมีสัญญาข้อตกลงเป็นเอกสารยืนยัน แต่การซื้อขายแบบมีข้อตกลงที่ผ่านมาพบปัญหาอุปสรรคอยู่หลายประการ การศึกษาในครั้งนี้จึงเป็นการมุ่งพัฒนาเครือข่ายสหกรณ์ผู้เลี้ยงกุ้งต่อการซื้อขายแบบมีข้อตกลง เพื่อให้เกิดความสมดุล มั่นคง และยั่งยืนกับอุตสาหกรรมกุ้ง โดยมีวัตถุประสงค์ คือ

- 1) ศึกษาลักษณะสำคัญของเครือข่ายสหกรณ์ผู้เลี้ยงกุ้งทั้งด้านโครงสร้าง การบริหาร บทบาทและการสนับสนุนสมาชิกเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสหกรณ์
- 2) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายสหกรณ์ผู้เลี้ยงกุ้งต่อการซื้อขายแบบมีข้อตกลงในตลาดภายในประเทศและตลาดต่างประเทศ
- 3) ศึกษาความเป็นไปได้ในการนำการซื้อขายแบบมีข้อตกลงกุ้งเข้าจดทะเบียนเพื่อทำการซื้อขายในตลาดสินค้าเกษตรล่วงหน้าแห่งประเทศไทย

4) ศึกษาความเป็นไปได้ในการทำการซื้อขายแบบมีข้อตกลงการซื้อขายภายในประเทศ

ระยะเวลาศึกษา 12 เดือน นับจากวันที่ 1 ตุลาคม 2550 ถึง 30 กันยายน 2551

วิธีการศึกษาประกอบด้วย การสำรวจวิจัย การสนทนากลุ่ม การสัมมนา ประชากรที่ศึกษาคือ คณะกรรมการบริหารและสมาชิก จาก สหกรณ์ผู้เลี้ยงกุ้งลุ่มน้ำต่างๆ 6 แห่ง ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาราคากุ้งตกต่ำมาตั้งแต่ ปี 2541 และทวีความรุนแรงขึ้นเรื่อยมา จนกระทั่งในปี 2547 ได้เกิดการเรียกร้องของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงกุ้งให้รัฐบาลแก้ไขปัญหานี้ จนได้มีโครงการรับจำนำกุ้งขึ้น 2 ครั้งในปี 2547 และ ปี 2548 ต่อมารัฐบาลได้เห็นชอบตามข้อเสนอแนะของกลุ่มเกษตรกรในการทำแผนงานการทำสัญญาซื้อขายแบบมีข้อตกลงกับบริษัทห้องเย็น โดยให้เกษตรกรกู้ยืมปัจจัยการผลิต และใช้คืนในรูปแบบผลผลิตที่ได้ ที่จะคำนวณเงินต้นพร้อมดอกเบี้ย โดยมีการจัดตั้งสหกรณ์ผู้เลี้ยงกุ้งเข้ามาทำการควบคุมกระบวนการผลิตตั้งแต่เริ่มต้น

การผลิต การจัดการ การขนส่งและการตลาด ซึ่งกำหนดราคาซื้อขายแบบคงที่ จนกระทั่งมีข้อสรุปที่ให้ ภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันการเงินในสังกัดของรัฐบาลให้การสนับสนุน โดยเฉพาะสถาบันการเงินของรัฐได้ทำโครงการ 3 ประสาน โดยให้ SME Bank อนุมัติสินเชื่อจำนวน 15 - 25 ล้านบาท ให้กับสหกรณ์ ส่วน ชกส. และธนาคารออมสิน พิจารณาอนุมัติสินเชื่อให้กับสมาชิกสหกรณ์ ทำให้ปี 2548 ถึง 2550 ได้มีการจัดตั้งสหกรณ์ผู้เลี้ยงกุ้งขึ้นมา 6 แห่ง ประกอบด้วย

1. สหกรณ์ผู้เลี้ยงกุ้งลุ่มน้ำท่าจีน จำกัด ก่อตั้งขึ้นวันที่ 20 ตุลาคม 2548
2. สหกรณ์ผู้เลี้ยงกุ้งลุ่มน้ำท่าทอง จำกัด ก่อตั้งขึ้นวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2549
3. สหกรณ์ผู้เลี้ยงกุ้งลุ่มน้ำจันทบุรี จำกัด ก่อตั้งขึ้นวันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2549
4. สหกรณ์ผู้เลี้ยงกุ้งลุ่มน้ำบางปะกง จำกัด ก่อตั้งขึ้นวันที่ 4 ตุลาคม 2549
5. สหกรณ์ผู้เลี้ยงกุ้งลุ่มน้ำปากพนัง จำกัด ก่อตั้งขึ้นวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2550
6. สหกรณ์ผู้เลี้ยงกุ้งลุ่มน้ำสามร้อยยอด-ปราณบุรี จำกัด ก่อตั้งขึ้นวันที่ 6 มีนาคม 2550

ทั้งนี้ SME Bank ได้นำร่องอนุมัติให้สหกรณ์ลุ่มน้ำท่าจีน กู้เงินในวงเงินไม่เกิน 25 ล้านบาท เพื่อใช้เป็นทุนในการนำแผนงานไปสู่การปฏิบัติ และคาดว่าจะอนุมัติสินเชื่อให้กับสหกรณ์อื่นๆ ในโอกาสต่อไป ต่อมา มีนาคม 2549 สหกรณ์ลุ่มน้ำท่าจีน ลุ่มน้ำท่าทอง และลุ่มน้ำจันทบุรี ร่วมกันทำสัญญาซื้อขายแบบมีข้อตกลงกับบริษัท ยูเนี่ยน โฟรเซน โปรดักส์ จำกัด ในการรับซื้อกุ้งขนาด 35 ตัว/กก. จนถึง 120 ตัว/กก. ราคา 227-88 บาท ส่วนลุ่มน้ำท่าจีน ยังได้ทำสัญญากับ บริษัท แฟ็คฟู้ด จำกัด (มหาชน) ในการรับซื้อกุ้งขนาด 47 ตัว/กก. ถึง 52 ตัว/กก. ราคา 170 - 155 บาท/กก. ผลการดำเนินงานพบว่า มีเพียง สหกรณ์ลุ่มน้ำท่าทอง เพียงแห่งเดียวที่สามารถส่งกุ้งให้กับบริษัทห้องเย็นได้จนครบสัญญา ตลอดระยะเวลาการดำเนินงานของสหกรณ์พบว่าเกิดความขัดแย้งขึ้นดังนี้

▶ สหกรณ์ลุ่มน้ำท่าจีน เกิดปัญหาความขัดแย้งของคณะกรรมการ เรื่องการคัดเลือกตัวแทนจำหน่ายอาหารกุ้ง ด้านการส่งกุ้ง และการเบิกจ่ายอาหารกุ้งโดยไม่มีมีการตรวจสอบ และมีการตั้งเงินเดือนประธานสหกรณ์ ผู้จัดการสหกรณ์ ค่าเบี้ยเลี้ยง และค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่ค่อนข้างสูง สมาชิกส่งกุ้งให้กับบริษัทห้องเย็นได้ 18 คน จากทั้งหมด 333 คน และมีสมาชิกเป็นหนี้สหกรณ์จำนวน 52 คน เป็นเงิน 18,089,037 บาท สหกรณ์ไม่สามารถใช้หนี้ให้กับ SME Bank เป็นเงิน 13,374,640 บาท

▶ สหกรณ์ลุ่มน้ำท่าทอง เกิดปัญหาความขัดแย้งระหว่างสมาชิกกับคณะกรรมการที่สมาชิกส่วนหนึ่งเห็นว่าสหกรณ์ตั้งขึ้นมาเพื่อช่วยเหลือพวกพ้องของคณะกรรมการที่เป็นผู้มีฐานะดีอยู่แล้ว แต่สมาชิกที่ต้องการความช่วยเหลือกลับไม่ได้รับ

ความสนใจเท่าที่ควร สมาชิกส่งกึ่งให้กับห้องเย็น จำนวน 33 คนจากทั้งหมด 126 คน มีสมาชิก 5 คนส่งกึ่งได้ 55,649,708.01 บาท คิดเป็นร้อยละ 58.42 ของยอดเงินการส่งกึ่งทั้งหมด

▶ สหกรณ์ลุ่มน้ำจันทบุรี เกิดปัญหาความขัดแย้ง เรื่องผลประโยชน์ของคณะกรรมการ เมื่อสหกรณ์ประสบความสำเร็จในโครงการบ่อสาธิต และเพิ่มความรุนแรงขึ้น เมื่อคณะกรรมการอีกกลุ่มหนึ่งต้องการเข้ามามีบทบาทในการบริหารสหกรณ์มากขึ้น ทำให้มีการเรียกร้องให้เปลี่ยนคณะกรรมการสหกรณ์ชุดใหม่

ต่อมาในปี 2550 เครือข่ายสหกรณ์ทั้ง 6 แห่งได้ร่วมกันทำสัญญากับกลุ่มบริษัทธูปิคอน โดยเปลี่ยนการกำหนดราคาแบบคงที่มาเป็นกำหนดราคาตามตลาด มีเพียงสหกรณ์ลุ่มน้ำท่าทอง เพียงแห่งเดียวที่ส่งกึ่งให้บริษัทฯ ได้ แต่ทำได้ระยะหนึ่งก็ต้องยกเลิกสัญญา ก่อนสิ้นสุดสัญญา

จากปัญหาที่สหกรณ์หลายแห่งไม่ได้รับเงินกู้จาก SME Bank ทำให้สหกรณ์ 3 แห่งคือ สหกรณ์ลุ่มน้ำบางปะกง ลุ่มน้ำปากพนัง และลุ่มน้ำสามร้อยยอด-ปราณบุรี ไม่มีการดำเนินการกับการซื้อขายแบบมีข้อตกลง ทางเครือข่ายสหกรณ์จึงเปลี่ยนแผนงานมาสู่การจัดตั้งชุมนุมสหกรณ์ผู้เลี้ยงกุ้งแห่งประเทศไทย เพื่อรวบรวมสหกรณ์ในเครือข่ายเข้าเป็นสมาชิก โดยกำหนดให้สหกรณ์แต่ละแห่งเข้าถือหุ้นเรือนหุ้นแห่งละ 100,000 บาท แลกกับการมีสิทธิขอรับเงินกู้จากรัฐบาลแห่งละ 10 ล้านบาท และชุมนุมสหกรณ์ฯ อีก 10 ล้านบาท โดยมีการอนุมัติในหลักการที่ให้ ธกส. อนุมัติเงินกู้ 70 – 80 ล้านบาท ดอกเบี้ยร้อยละ 6 ต่อปี โดยรัฐบาลจะช่วยเหลือด้านดอกเบี้ยไม่เกินร้อยละ 3 ต่อปี

ด้านการกำหนดโครงสร้าง การบริหาร บทบาท และการสนับสนุนสมาชิก เครือข่ายสหกรณ์ พบว่าโครงสร้างการบริหาร มีลักษณะการรวบอำนาจไว้ที่ประธานและคณะกรรมการบางคนส่งผลให้สมาชิกที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ให้ความเห็นต่อการดำเนินการตามวัตถุประสงค์หลัก วัตถุประสงค์ทั่วไป และการดำเนินงานของเครือข่ายสหกรณ์ มีค่าระดับอยู่ในระดับน้อยทั้งหมด นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจุบันสหกรณ์ไม่มีการทำสัญญาซื้อขายแบบมีข้อตกลงกับบริษัทห้องเย็น สหกรณ์บางแห่งจึงได้อนุมัติเงินกู้ให้กับสมาชิกในรูปปัจจัยการผลิต โดยคิดดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียมตามข้อกำหนดของสหกรณ์ ทำให้รายได้ของสหกรณ์มีไม่มากนัก แต่สหกรณ์ทุกแห่งมีค่าใช้จ่ายในแต่ละเดือนสูงมาก ส่งผลให้การดำเนินงานในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา มีผลขาดทุนเป็นจำนวนมาก โดยเครือข่ายสหกรณ์มีผลขาดทุนรวม 2,787,902.09 บาท มากที่สุดคือสหกรณ์ลุ่มน้ำท่าจินขาดทุนสุทธิ 1,752,886.78 บาท รองลงมาคือลุ่มน้ำบางปะกง ขาดทุนสุทธิ 740,914.51 บาท ลุ่มน้ำสามร้อยยอด-ปราณบุรีขาดทุนสุทธิ 690,031.11 บาท และลุ่มน้ำจันทบุรี ขาดทุนสุทธิ 308,491.68 บาท มีเพียงสหกรณ์ลุ่มน้ำท่าทองยังคงมีกำไรสุทธิ 704,421.99 บาท ทำให้คาดการณ์ว่าสหกรณ์ที่มีผลขาดทุนมาก

จะต้องมีการเพิ่มทุนเรือนหุ้นเพื่อไม่ให้มูลค่าหุ้นเรือนหุ้นติดลบ ซึ่งส่งผลให้ไม่สามารถกู้เงินจากสถาบันการเงินของรัฐบาลได้ และสหกรณ์ต้องนำเงินไปซื้อหุ้นเรือนหุ้นของชุมนุมสหกรณ์อีกด้วย

จากการศึกษาพบว่า เหตุสำคัญที่ทำให้เครือข่ายสหกรณ์ประสบปัญหาการบริหารและบทบาทในการสนับสนุนสมาชิก มีดังนี้

1. ด้านโครงสร้างการบริหาร สายงานการบริหารของเครือข่ายสหกรณ์มีการกำหนดสายบังคับบัญชาระดับนโยบาย ประธานสหกรณ์เป็นผู้บริหารสูงสุด โดยมีรองประธาน เลขานุการ เหรัญญิก และกรรมการ รับผิดชอบเพียงสายงานของตนเอง ส่วนในระดับการปฏิบัติการกำหนดให้ ประธานสหกรณ์ ยังเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด โดยมีผู้จัดการสหกรณ์ รองผู้จัดการสหกรณ์ และงานในฝ่ายต่างๆ อีก 5 ฝ่าย เป็นสายการบังคับบัญชาลดหลั่นกันลงมา ซึ่งโครงสร้างการบริหารประเภทนี้ถือเป็นการบริหารงานแบบรวมศูนย์อำนาจไว้ที่ประธานสหกรณ์เพียงคนเดียวเพราะมีอำนาจทั้งการบริหารและการปฏิบัติงาน

2 ด้านบทบาทและการสนับสนุนสมาชิกเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ความคิดเห็นของสมาชิกต่อการดำเนินตามวัตถุประสงค์หลัก และวัตถุประสงค์ทั่วไปของเครือข่ายสหกรณ์พบว่าอยู่ในระดับน้อย ปัญหาเกิดจาก

2.1 ลักษณะการจัดตั้งสหกรณ์ เป็นเพียงต้องการให้สหกรณ์มีฐานะเป็นนิติบุคคลอันที่จะขอรับเงินสนับสนุนจากรัฐบาล จึงเป็นการมุ่งหวังถึงผลประโยชน์ของกลุ่มคนที่ต้องการเข้ามาจัดสรรผลประโยชน์ตามความต้องการของตนเองหรือกลุ่มของตนเองเท่านั้น ไม่ได้หวังตั้งขึ้นมาเพื่อแก้ไขปัญหาให้กับสมาชิกหรือเพื่อต้องการพัฒนาอาชีพให้กับสมาชิกยั่งยืนอย่างแท้จริง

2.2 ด้านการดำเนินงานของเครือข่ายสหกรณ์ เป็นการมุ่งหวังรายได้จากสมาชิกมากกว่าสร้างรายได้ให้กับสมาชิก

2.3 ด้านสมาชิก จากการที่สหกรณ์ใช้กลยุทธ์ในการหาสมาชิกในลักษณะจูงใจ โน้มน้าวในการเข้าสมัครเป็นสมาชิก ทำให้สมาชิกเข้าร่วมเพื่อหวังได้รับการช่วยเหลือจากสหกรณ์เพียงอย่างเดียวไม่มีความตั้งใจเข้าร่วมกันพัฒนาสหกรณ์ อีกทั้งการเปิดรับสมาชิกแบบไม่จำกัดทำให้สหกรณ์ดูแลสมาชิกไม่ทั่วถึง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเข้มแข็งเครือข่ายสหกรณ์ พิจารณาตาม 3 ขั้นตอน คือ

1) ขั้นตอนการวางแผนการดำเนินงาน เครือข่ายสหกรณ์ได้มีการร่วมมือกันในรูปแบบ "เครือข่ายวิสาหกิจ (Cluster)" ที่ครอบคลุมไปถึงกลุ่มของธุรกิจและสถาบันที่เกี่ยวข้องมารวมตัวดำเนินกิจการ มีความร่วมมือเกื้อหนุน เชื่อมโยงและเสริมกิจการของกันและกันอย่าง

ครบวงจร (Commonality & Complementarities) ทั้งในแนวดิ่งและแนวนอน โดยความเชื่อมโยงในแนวดิ่ง (Vertical Linkage) เป็นความเชื่อมโยงของธุรกิจต้นน้ำที่เครือข่ายสหกรณ์มีสมาชิกที่ดำเนินธุรกิจต้นน้ำที่มีคุณภาพ จนถึงปลายน้ำที่มีความเชื่อมโยงกับโรงงานอุตสาหกรรมแปรรูป รวมถึงความเชื่อมโยงแนวนอน (Horizontal Linkage) ของหน่วยงานภาครัฐ และสถาบันการเงินในสังกัดรัฐบาล ทำให้ เครือข่ายสหกรณ์มีศักยภาพในการผลิตและจำหน่ายกุ้งได้อย่างครบวงจร ซึ่งถือเป็นกระบวนการสร้างความเข้มแข็งในรูปแบบการวางแผนร่วมกันเพื่อให้ได้ถึงแผนงานที่มีความสมบูรณ์สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง

2) ขั้นตอนการนำแผนการดำเนินงานไปสู่การปฏิบัติ เครือข่ายสหกรณ์ไม่ได้ปฏิบัติตามข้อกำหนดหลายข้อดังนี้

2.1) ด้านการดำเนินงานของสหกรณ์ สหกรณ์ไม่ได้ดำเนินงานตามหลักการแนวทางปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าทางสหกรณ์ ในหลักการเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย และการมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก

2.2) สหกรณ์ไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดและวิธีการในการซื้อขายแบบมีข้อตกลง ในด้านประสานงานกับหน่วยงานราชการ ด้านการคัดเลือกสมาชิกเข้าร่วมโครงการ ด้านการจัดการผลผลิต ด้านการจำหน่ายลูกกุ้งและอาหารกุ้ง ด้านการตรวจสอบคุณภาพกุ้ง ด้านการจับกุ้งส่งโรงงาน/การส่งมอบ ด้านเงื่อนไขการช่วยเหลือสมาชิกที่ประสบปัญหาการเลี้ยงกุ้ง ด้านการประกันความเสี่ยง ด้านแผนรับมือในกรณีที่เกิดปัญหาราคากุ้งตกต่ำ

2.3) สหกรณ์ไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขการชำระหนี้กับธนาคาร

2.4) การใช้จ่ายของสหกรณ์ในแต่ละเดือนสูงในขณะที่ยังไม่มีแผนงานที่ชัดเจน

3) ขั้นตอนการทบทวนแผนการดำเนินงาน หลายสหกรณ์ไม่มีการทบทวนแผนการดำเนินงานเมื่อประสบปัญหาการบริหารงานภายในสหกรณ์ โดยเฉพาะการไม่ได้รับการอนุมัติเงินกู้จากธนาคาร สหกรณ์เลือกที่จะทำแผนงานใหม่เพื่อหาแหล่งเงินสนับสนุนจากแหล่งอื่นแทน

จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ สหกรณ์ขาดองค์ประกอบในการสร้างความเข้มแข็ง 5 ด้านในการดำเนินงานของสหกรณ์ คือ

3.1 หน่วยชีวิตหรือสมาชิก เครือข่ายสหกรณ์ให้ความสำคัญกับผู้บริหารสหกรณ์เพียงไม่กี่คน แต่สำหรับสมาชิกถูกกำหนดบทบาทให้ทราบในสิ่งที่สหกรณ์ต้องการให้ทราบเท่านั้น สมาชิกจึงเป็นเพียงหน่วยชีวิตที่มีหน้าที่เพียงตัดสินใจว่าจะร่วมทำตามแผนงานของ

สหกรณ์หรือไม่ สมาชิกไม่มีส่วนในการร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในแผนงานของสหกรณ์แต่อย่างใด

3.2 จุดมุ่งหมาย การดำเนินงานของเครือข่ายสหกรณ์ไม่มีจุดมุ่งหมายและกระบวนการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย การกำหนดวัตถุประสงค์เปลี่ยนแปลงไปตามความเห็นของกรรมการซึ่งไม่ได้มาจากความคิดเห็นของสมาชิกส่วนใหญ่ และเมื่อสหกรณ์เกิดปัญหาที่ไม่พยายามแก้ไขแต่เลือกในการกำหนดจุดมุ่งหมายใหม่ขึ้นมาแทน

3.3 การทำหน้าที่อย่างขาดจิตสำนึก การดำเนินงานของสหกรณ์ไม่มีส่วนเอื้อต่อการสร้างจิตสำนึกต่อส่วนรวมที่มาจากส่วนลึกภายในจิตใจของคน มีเพียงการจัดตั้งและเรียกร้องผลประโยชน์ของคนเป็นหลัก

3.4 การมีส่วนร่วมและการแลกเปลี่ยน เครือข่ายสหกรณ์ไม่มีส่วนร่วมในกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ทำให้การพัฒนาเครือข่ายสหกรณ์เป็นไปอย่างซ้ำๆ และถดถอยลง

3.5 ระบบความสัมพันธ์และการสื่อสาร สิ่งที่มีความสำคัญต่อเครือข่ายคือข้อมูลและการสื่อสารระหว่างกัน นับตั้งแต่ การสื่อสารระหว่างสมาชิกกับสมาชิก กลุ่มกับกลุ่ม และระหว่างเครือข่ายกับเครือข่าย แต่เครือข่ายสหกรณ์มีความสัมพันธ์และสื่อสารกันเฉพาะผู้บริหารเครือข่ายสหกรณ์เพียงไม่กี่คน ไม่ได้ให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์และการสื่อสารในระดับอื่นๆ

4. ความขัดแย้งในการดำเนินงานของเครือข่ายสหกรณ์ โดยหลังจากที่ได้มีจัดตั้งสหกรณ์ผู้เลี้ยงกุ้งทั้ง 6 แห่ง พบว่า แนวทางการดำเนินงานของสหกรณ์ได้แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลักๆ คือ

กลุ่มที่ 1 ต้องการทำสัญญาซื้อขายแบบมีข้อตกลงกับบริษัทห้องเย็นด้วยตนเองและไม่ต้องการเข้าร่วมกับชุมนุมสหกรณ์ เห็นว่าชุมนุมสหกรณ์ ไม่มีความชัดเจนในการดำเนินงาน ได้แก่ สหกรณ์ลุ่มน้ำท่าจีน ลุ่มน้ำท่าทอง และลุ่มน้ำปากพนัง

กลุ่มที่ 2 ต้องการทำสัญญาซื้อขายแบบมีข้อตกลงผ่านชุมนุมสหกรณ์ และไม่ต้องการทำสัญญาโดยตรงกับบริษัทห้องเย็น มุ่งเน้นขายในตลาดต่างประเทศ โดยเฉพาะประเทศญี่ปุ่น ได้แก่ สหกรณ์ลุ่มน้ำจันทบุรี ลุ่มน้ำบางปะกง และลุ่มน้ำสามร้อยยอด-ปราณบุรี

5. ความเป็นไปได้ในการทำตลาดข้อตกลงการซื้อขายภายในประเทศ พบว่าเครือข่ายสหกรณ์ควรให้ความสำคัญต่อการทำสัญญากับบริษัทห้องเย็นมากกว่าการขายตลาดไปทำสัญญากับห้างสรรพสินค้า ภัตตาคาร หรือร้านอาหาร เพราะสหกรณ์อาจประสบปัญหาและมีความเสี่ยงมากยิ่งขึ้น เนื่องจากระเบียบและข้อกำหนดของห้างสรรพสินค้า ภัตตาคาร และร้านอาหารทะเล ที่มีการสั่งซื้อเป็นรายวัน และรายสัปดาห์ในปริมาณที่ไม่มากพอ และมี

ค่าใช้จ่ายในการขนส่งที่สูงขึ้น อีกทั้งขั้นตอนและระเบียบในการรับสินค้า ทำให้มีความเสี่ยงที่อาจถูกปฏิเสธการรับซื้อได้ง่าย และที่สำคัญคือระยะเวลาการชำระเงินที่กำหนดไว้ประมาณ 14-21 วันถือว่านานเกินไป ซึ่งแตกต่างจากการทำสัญญาแบบมีข้อตกลงกับห้องเย็น ที่เป็นการซื้อกุ้งทั้งบ่อ การรับซื้อเป็นไปตามข้อกำหนดที่เคยปฏิบัติ มีการตรวจสอบคุณภาพที่ปากบ่อ ซึ่งหากกุ้งไม่ได้มาตรฐานก็สามารถส่งขายแพได้ทันที ส่วนระยะเวลาการชำระเงินบริษัทห้องเย็นกำหนดไว้ 5-14 วันเท่านั้น แต่ทั้งนี้สหกรณ์ก็มีความเป็นไปได้ในการขยายตลาดไปสู่การทำสัญญาข้อตกลงในตลาดอื่นๆ โดยเฉพาะกับห้างสรรพสินค้าและภัตตาคารบางแห่ง ได้ แต่ต้องมีการพิจารณาข้อกำหนดและเงื่อนไขของแต่ละแห่งอย่างรอบคอบ

6. ความเป็นไปได้ในการพัฒนาตลาดข้อตกลงกุ้งเข้าจดทะเบียนเพื่อทำการซื้อขายในตลาดสินค้าเกษตรล่วงหน้าแห่งประเทศไทย พบว่า ความคิดเห็นส่วนหนึ่งของผู้บริหารบริษัทห้องเย็น ไม่เห็นด้วยกับแนวทางดังกล่าว เนื่องจากการซื้อขายในตลาดสินค้าเกษตรล่วงหน้าเน้นไปที่การซื้อขายในรูปแบบกระดาษของนักเก็งกำไรมากกว่าการซื้อขายตามข้อตกลงที่แท้จริง ดังนั้นบริษัทห้องเย็นมีความเสี่ยงที่จะไม่ได้กุ้งตามเวลาที่กำหนดจะส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมกุ้งโดยรวม ในขณะที่ความคิดเห็นของเกษตรกรผู้เลี้ยงกุ้ง มีความเห็นด้วย เพราะทำให้ทราบราคาขายที่แน่นอนก่อนที่จะมีการเลี้ยงกุ้ง แต่ได้ตั้งข้อสังเกตว่าหากกุ้งที่เลี้ยงไม่ได้ขนาดหรือไม่ได้ตามจำนวนที่กำหนดย่อมส่งผลให้เกษตรกรส่งมอบกุ้งไม่ได้ตามสัญญา อย่างไรก็ตาม เกษตรกรเห็นว่าแนวทางดังกล่าวเหมาะสมกับการดำเนินงานรูปแบบสหกรณ์ที่สามารถบริหารจัดการได้ ในส่วนความคิดเห็นของผู้บริหารตลาดสินค้าเกษตรล่วงหน้ายอมรับว่าการนำสินค้าเกษตรล่วงหน้าเข้าจดทะเบียนนั้นเพื่อเป็นการสะท้อนด้านราคา และป้องกันความเสี่ยงให้กับเกษตรกรและบริษัทห้องเย็น จึงอาจมีการเก็งกำไรเกิดขึ้นได้ แต่สามารถสร้างความโปร่งใสและเป็นธรรม ที่ผ่านมาพบว่ากุ้งไม่สามารถนำเข้าจดทะเบียนได้ด้วยเหตุผล คือ การกำหนดมาตรฐานในการรับซื้อต้องมีคุณภาพอย่างไร ราคาอ้างอิงที่จะนำมาใช้เป็นราคายุติสุดท้ายขึ้นอยู่กับห้องเย็นหรือบริษัทผู้รับซื้อ ยังไม่มีหน่วยงานภาครัฐเข้ามากำหนดราคารามาตรฐาน และกุ้งแต่ละขนาดราคาขายไม่ได้เชื่อมโยงกันอย่างแท้จริงทำให้ต้องกำหนดราคากุ้งทุกขนาด ซึ่งมีความยุ่งยากมาก เช่น ในช่วงหนึ่งตลาดต้องการกุ้งขนาด 40 ตัว/กก. ทำให้ราคากุ้ง 40 ตัว/กก. มีราคาสูงขึ้นมากในขณะที่กุ้งขนาดอื่นปรับตัวลดลง เป็นต้น จึงมีความเป็นไปได้น้อยที่สุดในการนำกุ้งเข้าจดทะเบียนในตลาดสินค้าเกษตรล่วงหน้าแห่งประเทศไทย (AFET)

ข้อเสนอแนะจากการศึกษา คณะผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะต่อแนวทางการสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายสหกรณ์ผู้เลี้ยงกุ้งต่อการซื้อขายแบบมีข้อตกลงในตลาดภายในประเทศ และตลาดต่างประเทศ 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อเสนอแนะต่อแนวทางการสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายสหกรณ์ผู้เลี้ยงกุ้ง ด้านการแก้ไขปัญหาโครงสร้างการบริหารงาน บทบาทสหกรณ์ และบทบาทสมาชิกสหกรณ์

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะต่อแนวทางการแก้ไขปัญหาโครงสร้างการบริหารงาน บทบาทสหกรณ์ และบทบาทสมาชิกสหกรณ์ โดยภาครัฐที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะกรมส่งเสริมสหกรณ์ควรเข้ามามีบทบาทสำคัญในการเข้ามามีส่วนร่วมในการวางรากฐานการพัฒนาสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็ง ดังนี้

1) การพัฒนาคนที่เกี่ยวข้องกับขบวนการสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ควรเป็นหน่วยงานหลักในการเป็นพี่เลี้ยงในการพัฒนาสมาชิกสหกรณ์ ผู้แทนสมาชิก กรรมการดำเนินการสหกรณ์ ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ฝ่ายจัดการสหกรณ์ ให้มีศักยภาพและความพร้อมปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นที่การเสริมทักษะเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ บุคลากรของสหกรณ์ ให้มีความสามารถในการดำเนินงานทั้งด้านการบริหารจัดการ การวางแผนการตลาด และเทคนิคการเลี้ยงกุ้งให้มีคุณภาพ รวมถึงการเสริมสร้างการมีจิตสำนึกในการดำเนินงานเพื่อพัฒนาสหกรณ์ให้เกิดความเข้มแข็ง เพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจและเพิ่มผลผลิตกุ้งที่มีคุณภาพสามารถขายได้ในราคาที่เหมาะสม ตลอดจนการเสริมสร้างความร่วมมือให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกและระหว่างสหกรณ์

2) การพัฒนาคุณภาพสหกรณ์ ควรมีการส่งเสริมการบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า เพื่อการพัฒนากระบวนการบริหาร และจัดการองค์กรของสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ

3) การพัฒนาโครงสร้างบริหารสหกรณ์และเครือข่าย ออกกฎหมายหรือระเบียบต่างๆ ที่เอื้อต่อการปรับปรุงโครงสร้างสหกรณ์ให้เกิดการกระจายอำนาจการตัดสินใจ มีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการอย่างชัดเจน เพื่อลดความเสี่ยงต่อความล้มเหลวของการบริหารสหกรณ์ และส่งเสริมให้มีการติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันเพื่อการสร้างเครือข่ายความร่วมมืออย่างแท้จริง

4) การพัฒนาระบบสนับสนุน ควรมุ่งเน้นการพัฒนาระบบที่เอื้อต่อการพัฒนาขบวนการสหกรณ์ ได้แก่ การปรับค่านิยมร่วมใหม่ (Shared Values) จำต้องมีการปรับค่านิยมเดิมของสมาชิกสหกรณ์ใหม่ โดยให้ยึดถือสิ่งที่มีคุณค่าควรยึดถือเป็นแนวทางเดียวกัน เช่น ยึดแนวทางการดำเนินงานตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในองค์กร การมุ่งที่จะบริหารสหกรณ์ด้วยจิตอาสา การมุ่งที่จะให้สหกรณ์มีความเข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้ เป็นต้น

ส่วนที่ 2 ข้อเสนอแนะต่อแนวทางการซื้อขายแบบมีข้อตกลงเพื่อการตลาดในประเทศในอนาคต

เนื่องจากการเล็งเห็นว่ามีความผันผวนของราคาสูง วิธีการหนึ่งที่จะช่วยลดปัจจัยเสี่ยงให้เกษตรกรได้ คือ การทำสัญญาซื้อขายแบบมีข้อตกลงกับบริษัทห้องเย็น ทั้งยังเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับสมาชิกและบริษัท คือ สมาชิกจะมีตลาดที่แน่นอน ในส่วนของบริษัทก็สามารถวางแผนการผลิตได้อย่างมั่นใจ สามารถควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายได้ทั้งสองฝ่าย อย่างไรก็ตามการทำสัญญาซื้อขายสหกรณ์และสมาชิกควรพิจารณาถึงราคาเฉลี่ยทั้งปี มากกว่าสนใจเพียงการผันผวนของราคาในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งความสำเร็จของการทำสัญญาจะสำเร็จหรือไม่ต้องอยู่บนพื้นฐานของความซื่อสัตย์ทั้งสองฝ่าย โดยการทำสัญญาซื้อขายแบบมีข้อตกลงกับบริษัทห้องเย็นมีความเป็นไปได้มากกว่าสรรพสินค้า ภัตตาคาร และร้านอาหารทะเล ด้วยเหตุผล 4 ข้อ ได้แก่ 1) ปริมาณการรับซื้อ 2) ความถี่ในการสั่งซื้อ 3) ข้อกำหนดในการส่งกึ่ง และ 4) ระยะเวลาการชำระเงิน

ดังนั้น คณะผู้ศึกษา จึงมีข้อเสนอแนะต่อแนวทางการดำเนินงานของสหกรณ์และเครือข่ายสหกรณ์ที่ต้องการทำสัญญาซื้อขายแบบมีข้อตกลงในตลาดในประเทศ ดังนี้

- 1) สหกรณ์ควรสำรวจจำนวนสมาชิกที่ต้องการทำสัญญาซื้อขายแบบมีข้อตกลง เพื่อนำมาคำนวณหาปริมาณการผลิตที่สหกรณ์แต่ละแห่งสามารถส่งกึ่งให้กับบริษัทห้องเย็นได้
- 2) สหกรณ์ควรจัดชี้แจงรายละเอียดการทำสัญญาซื้อขายแบบมีข้อตกลงให้กับสมาชิกทราบ เพื่อให้เกิดการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ และร่วมรับผิดชอบ เพื่อป้องกันปัญหาราคากึ่งผันผวนในอนาคต
- 3) สหกรณ์ควรมีแผนในการส่งเสริม หรือสนับสนุนให้สมาชิกที่มีความต้องการเข้าร่วมทำสัญญาซื้อขายแบบมีข้อตกลง ได้มีโอกาสในการร่วมส่งกึ่งให้บริษัทห้องเย็น
- 4) สหกรณ์ควรปรับปรุงค่าธรรมเนียมที่คิดกับสมาชิกให้ลดลง เพื่อไม่ให้สมาชิกคิดว่าการทำสัญญาซื้อขายแบบมีข้อตกลงมีค่าใช้จ่ายสูงมากเกินไป

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะต่อแนวทางการซื้อขายแบบมีข้อตกลงเพื่อการตลาดในต่างประเทศในอนาคต

การนำกึ่งเข้าจดทะเบียนในการตลาด AFET นั้น รัฐบาลควรต้องตระหนักว่าการปล่อยให้การกำหนดราคาขึ้นอยู่กับภาคเอกชนไปเรื่อยๆ โดยไม่หาทางแก้ไขจะส่งผลเสียกับอุตสาหกรรมกึ่งโดยรวม เนื่องจากกึ่งจะถูกผูกขาดจากผู้ซื้อรายใหญ่ที่มีจำนวนไม่กี่ราย การขึ้นนำตลาดอาจจะรุนแรงขึ้น ซึ่งถ้าเป็นเช่นนั้นก็หมายความว่าเกษตรกรผู้เลี้ยงกึ่งรายย่อยจะ

ลดลง ส่งผลให้บริษัทท้องถิ่นไม่สามารถหาหุ้นไปจำหน่ายได้ รัฐบาลอาจต้องออกมาประกันราคาหุ้นอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นแนวทางแก้ปัญหาที่มีดังนี้

- 1) การสร้างระบบการซื้อขายหุ้นให้เกิดความเป็นธรรม
- 2) ผู้บริหารตลาด AFET ต้องมีส่วนร่วมในการทบทวนแนวทางการดำเนินงาน โดยศึกษาความเป็นไปได้ในการสร้างตลาดรอง เพื่อเป็นตลาดทางเลือกให้กับเกษตรกรผู้เลี้ยงกุ้ง หรือเกษตรกรอื่นๆ ที่มีข้อจำกัดในการนำสินค้าเข้าตลาด AFET โดยใช้แนวคิดจากการทำตลาดทางเลือกการลงทุน (Market of Alternative Investment : MAI) ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่เปิดโอกาสให้ธุรกิจขนาดกลางและย่อมที่เคยมีข้อจำกัดตามระเบียบเดิมสามารถเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ได้
- 3) ตลาดรองหรือตลาดทางเลือกที่ตลาด AFET จะตั้งขึ้นมาใหม่ต้องมีความเป็นอิสระในการผลักดันในสินค้าทางการเกษตรที่สำคัญๆ ของประเทศ โดยให้มีการปรับแนวทางและวิธีการพิจารณานำสินค้าเข้าทำการซื้อขายในตลาด โดยคำนึงถึงคุณลักษณะของสินค้านั้นมากกว่าการกำหนดกฎเกณฑ์ที่มีความยุ่งยากจนเป็นอุปสรรคต่อการนำสินค้าเข้าจดทะเบียน
- 4) การนำสินค้าเกษตรเข้าสู่ระบบการซื้อขายล่วงหน้าต้องมีความโปร่งใสและเป็นธรรม
- 5) ควรจัดตั้งหน่วยงานของรัฐ ที่ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการรวบรวมความต้องการของลูกค้านั้นที่จะไม่จำกัดเงื่อนไขหรือวิธีการใดๆ โดยให้กุ้งเป็นสินค้าชนิดพิเศษ ที่ผู้ซื้อ/ผู้ขายภายในประเทศและต่างประเทศ มีอิสระในการกำหนดราคา วันที่ส่งมอบ จำนวน ขนาดที่ต้องการ และมาตรฐานพิเศษเพิ่มเติม หลังจากนั้นให้หน่วยงานดังกล่าวส่งคำเสนอซื้อ/ขายส่ง ผ่านตัวแทน (Broker) เพื่อติดต่อหรือประกาศผ่านเครื่องมืออื่นๆ ไปยังสมาชิกทุกคนที่ขึ้นทะเบียนไว้ ได้รับทราบ หากคำเสนอซื้อ/ขาย ที่ไม่มีผู้สนใจภายในระยะเวลาที่กำหนด จะทำการส่งกลับไปยังผู้ซื้อ/ขายเพื่อให้พิจารณาปรับราคาหรือยกเลิกคำสั่งซื้อ/ขาย (ผู้ยกเลิกคำสั่งยกเลิกจะเสียค่าธรรมเนียม) แต่หาก Broker หาผู้จะซื้อ/ขายได้ ให้เกิดข้อตกลงที่ทุกฝ่ายจะต้องปฏิบัติตามสัญญาอย่างเคร่งครัด
- 6) การกำหนดคุณสมบัติและเงื่อนไขของสมาชิกควรกำหนดให้ผู้ที่จะทำการซื้อขายในตลาดต้องเป็นผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมกุ้ง องค์กรหรือเกษตรกรผู้เลี้ยงกุ้ง เท่านั้น
- 7) ผู้จะซื้อ/ขายสามารถเปลี่ยนมือหรือนำสัญญานั้นออกขายในตลาดรองได้ ดังเช่นปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน แต่ความรับผิดชอบจะยังคงตกอยู่กับผู้ขายที่ทำสัญญาคนแรก และผู้ถือสัญญาคนสุดท้ายที่ต้องร่วมกันรับผิดชอบต่อการส่งมอบกุ้งให้ได้ตามสัญญาที่กำหนดไว้

8) ถ้าผู้ถือสัญญาคนสุดท้ายที่ไม่สามารถส่งกึ่งให้กับผู้จะซื้อได้ ต้องเสียค่าปรับในอัตราที่สูงกับผู้จะขายที่ทำสัญญาคนแรกซึ่งยังคงมีหน้าที่ในการหาผู้ส่งให้ผู้จะซื้อตามจำนวนและคุณภาพมาตรฐานที่กำหนดตั้งแต่ต้น

9) หน่วยงานของรัฐเป็นผู้ออกหนังสือรับรอง เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้จะซื้อ/ผู้จะขายว่าเมื่อครบกำหนดตามสัญญาผู้จะซื้อและผู้จะขายจะสามารถปฏิบัติได้ตามสัญญา ดังนั้น จะเห็นได้ว่าในทุกระดับของแนวทางแก้ไขปัญหาภาครรัฐจะเป็นส่วนสำคัญในการเป็นตัวกลางในการผลักดันให้เกิดการวางรากฐานการแก้ไขปัญหาเพื่อให้เกิดการสนับสนุนสมาชิกของสหกรณ์อย่างจริงจัง รวมถึงการเสริมสร้างระบบบริหารจัดการภายในสถานการณ์ภายใต้หลักธรรมาภิบาล โดยมุ่งเน้นความโปร่งใส เป็นธรรมและตรวจสอบได้ เพื่อป้องกันไม่ให้บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามาแสวงประโยชน์จากการดำเนินงานของสหกรณ์ได้ พัฒนาการเสริมสร้างอุดมการณ์สหกรณ์ ให้เกิดขึ้นแก่สมาชิก เพื่อการพัฒนาเครือข่ายสหกรณ์ผู้เลี้ยงกุ้งในการซื้อขายแบบข้อตกลงทั้งตลาดภายในและต่างประเทศได้อย่างยั่งยืนต่อไป