



มุมมองของนักบริหารมืออาชีพ ต่อการบริหารจัดการสหกรณ์



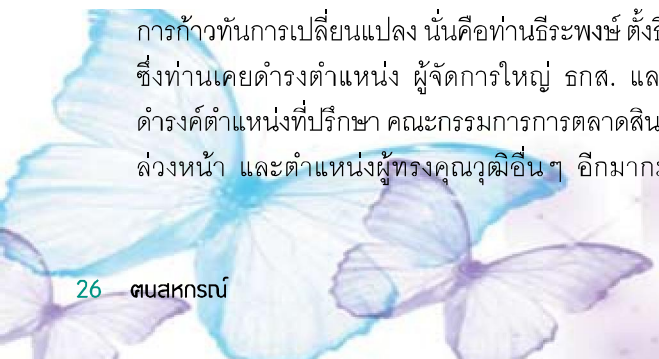
การขับเคลื่อนธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์กับการแข่งขันในท้องถิ่นที่เข้มข้น นั้นดูช่างห่างไกลหากพูดถึงเมื่อสักเกือบสิบปีก่อนหน้านี้ แต่วันนี้เมื่อเทคโนโลยีพัฒนาไปไกล ทุกอย่างที่กล่าวมาดูจะไม่ใช่ความห่างไกลอีกต่อไป จะเห็นได้จากปัญหาการถดถอยของเศรษฐกิจปัจจุบันนั้น มีความเกิดขึ้นแต่ก็ไม่ได้หมายถึงกระทบต่อผู้คนที่หมดของโลกใบนี้ ผู้ใดมีการปรับตัวเพื่อรู้เท่าทันเหตุการณ์และตั้งอยู่บนความไม่ประมาท ดูเหมือนจะได้รับผลกระทบน้อยกว่าผู้ที่หลงอยู่บนทางแห่งการมุ่งเน้นที่การจำเรียดเติบโตของบริษัทจากผลกำไร การขยายการลงทุนและเหตุผลอื่นๆ ที่ปั่นแต่งกันมาเป็นนโยบาย

วันนี้ถือเป็นโอกาสดีที่เราจะได้พบกับผู้ใหญ่ในแวดวงของนักบริหารมืออาชีพ ที่มีชื่อเสียงด้านการบริหารจัดการกับการก้าวทันการเปลี่ยนแปลง นั่นคือท่านธีรพงษ์ ตั้งธีระสุนันท์ ซึ่งท่านเคยดำรงตำแหน่ง ผู้จัดการใหญ่ ธกส. และปัจจุบันดำรงตำแหน่งที่ปรึกษา คณะกรรมการการตลาดสินค้าเกษตรล่วงหน้า และตำแหน่งผู้ทรงคุณวุฒิอื่นๆ อีกมากมาย เมื่อ

ได้เวลานัดท่ามกลางฟ้าฝนที่โปรยปรายเมื่อเวลาบ่ายโมงของวันศุกร์ที่ 1 พฤษภาคมที่ผ่านมา ณ ห้องประชุมชั้น 2 อาคารวิจัยและพัฒนา มก. ซึ่งการสัมภาษณ์ครั้งนี้ถือเป็นการพูดคุยแบบกันเอง

สรุปประเด็นที่ท่านได้ให้สัมภาษณ์ในมุมมองด้านสหกรณ์ในประเทศไทย โดยพื้นฐานท่านเอ่ยว่าลักษณะของคนสหกรณ์จะแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะคือ

- 1 คนดี มีน้ำใจ มีจิตเป็นสาธารณะ
- 2 คิดอะไรเป็นสาธารณะมีกระบวนการ เพื่อทำงานแบบมีส่วนร่วม ปัจจุบันนั้นพบว่าสหกรณ์เองมีวัตถุประสงค์ (Objective) แต่ยังขาดกระบวนการ (Process) เพื่อการจัดการที่ดี ทุกวันนี้เปรียบได้ดั่งกับคนแก่อยากขึ้นสวรรค์แต่ไม่ปฏิบัติ ไม่ทำบุญ ไม่ไปวัดจะไปสวรรค์ได้อย่างไร สหกรณ์ก็เช่นเดียวกัน ณ วันนี้ ไม่มีการถกเถียงว่าใครจะเอาสหกรณ์ไปปฏิบัติ





ดอยช้าง ตำบลลาวรี อ.แม่สรวย เชียงราย



ตราสัญลักษณ์สินค้าที่โด่งดังของกาแฟดอยช้าง

3. บ้านเมืองไทยเราชอบทำงานแบบมีรูปแบบเดียว ซึ่งความจริง สหกรณ์ต้องมีการคิดที่นอกกรอบออกไป ไม่ใช่คิดแบบเดียว (One side for all) เช่น สหกรณ์เลี้ยงไก่แล้วเลี้ยงตามกัน ถ้ามารูปแบบเดียวจะเห็นว่าขาดทุน ในสหกรณ์ก็เช่นเดียวกันถ้าทำตามกันก็จะเจ๊ง

เมื่อได้เห็นคำว่าสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ หรือ **Co-Operative Academic Institute แล้วรู้สึกได้เลยว่าดี เพราะคำว่า Academy นั้นจะมากกว่าคำว่า การศึกษา** จะเห็นได้จากช่วงเวลาที่ผ่านมาตลาดติดขัดกับคำว่า แฟชั่นสินค้าประเภทนี้ขายได้พักเดียว ก็จะเจียบหายกันไปหมด ดังนั้นปัจจุบันจะพบว่า เศรษฐกิจยังมุ่งเน้นถึงการมีสุขภาพดี (Health) เช่น อาหารก็มุ่งเน้นรูปแบบของอาหารที่ปลอดภัย (Food safety) เป็นต้น หรือการที่กาแฟ ดอยช้างได้ดำเนินธุรกิจในรูปแบบของ Co-operative Academy Center เดิมที่ ดอยช้างมีการต่างคนต่างปลูกกาแฟกันไป แต่เมื่อคุณวิชาพรหมยงค์ ประธานกรรมการบริหาร บริษัทกาแฟดอยช้างกรุ๊ป จำกัด ได้มีการพัฒนาด้านเมล็ดกาแฟ กระบวนการผลิตผงกาแฟ พัฒนากาแฟเพื่อให้ได้รสชาติดี ซึ่งได้มีการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ทำให้เกิดการพัฒนาระดับเป็นกาแฟที่อร่อยแห่งหนึ่งของโลก เนื่องจากการพัฒนา

ทุกอย่างใช้มืออาชีพทั้งนั้น แต่การพัฒนาจะอยู่ในขอบเขตที่ตนเองรู้เท่านั้น ปัจจุบันเรียกว่าเป็น Coffee Academy Center ของกาแฟในประเทศไทย หรือกล่าวได้ว่า กาแฟดอยช้างเป็นกาแฟชนิดพิเศษ ระดับโลก (World Class Speciality Coffee, Doi Chaang Estate)

ดังนั้นการดำเนินธุรกิจสหกรณ์จะต้องมีการสร้างรายได้ (Generate income) หรือสหกรณ์ที่ควรจะเป็นจริงคือต้องสามารถสร้างการกระจายรายได้ (Generate income distribution) ให้ได้ แต่ถ้ากระบวนการไม่ไป เช่นเราจะมุ่งให้สหกรณ์ทำการเกษตร **เราต้องมีการวางแผนด้านการจัดการว่าจะเป็นที่อาหาร พลังงาน หรือพืชเพื่อใช้ในอุตสาหกรรม สหกรณ์ต้องใส่คำว่าชีวิตลงไป** โดยที่ผู้ใหญ่จะต้องเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ส่วนเด็กรุ่นใหม่จะต้องเป็นผู้เข้ามาพัฒนา โดยเน้นว่าสหกรณ์มิใช่การทำบุญนี่คือค่านิยมหรือจิตสำนึก

เราจะต้องสร้างสหกรณ์ให้เป็นศูนย์กลาง แต่จุดอ่อนที่สำคัญคือการจัดการ สังเกตดูพวกผู้ประกอบการทั้งหลายประสบความสำเร็จจากการจัดการ (Management) มิใช่การลงมือทำทั้งหมด เห็นได้จากแนวคิดของทั้งญี่ปุ่นและสวีเดน คือ Poor farmer the rich ไม่ใช่ปลูกต้นไม้เพื่อหวัง

ผลระยะยาว แต่เขาจะต้องคิดว่าคนจนต้องปลูกถั่วอก
หมายความว่าเงินมันไม่สามารถที่จะรอถึงกว่าป่าจะโตได้
แต่ต้องรับในระยะสั้น

ดังนั้น การที่สหกรณ์จะเป็นศูนย์กลางได้จะ
ต้องดูถึงทรัพยากร (Resource) เพื่อนำมาจัดการ เช่น
**การปลูกผักเพื่อสร้างรายรับ การรับจ้างปลูกป่าเพื่อสร้าง
งานจากการรับจ้าง และการเลี้ยงชีพด้วยการเลี้ยงไก่
เป็นต้น เมื่อหลุดพ้นจากเรื่อง การอยู่การกินแล้ว จึงจะเป็น
เรื่องอยู่เพื่อมันคงได้** การพอใช้และรองรับอนาคตได้ ต่อไป
หรือการที่สหกรณ์เข้าไปรับจ้างปลูกป่า ก็จะสามารถเป็น
Forest industry ได้ สามารถขายเป็น Carbon credit ได้ ต้อง
ยอมรับว่าจุดอ่อนของสหกรณ์คือการจัดการ หรืออย่างที่เห็น
ได้ชัดคือสินค้าของสหกรณ์ญี่ปุ่นมีเห็ดชิตาเกะ (Shiitake) เป็น
สินค้าหลักนั้นก็เพราะว่าเขามีพื้นที่น้อยสำหรับการทำการ
เกษตรนี้เห็นได้ชัดเจนอีกกรณีหนึ่งของการมีการจัดการที่ดี

วันนี้เมื่อพูดถึง Co-op shop นั้น หลายอย่างเมื่อ
พัฒนาแล้วต้องมีวิถีชีวิต (Lifestyle) นั่นจึงเป็นเรื่องที่ใหญ่
มากซึ่งสหกรณ์ควรจะทำเกี่ยวกับเรื่องปากท้องคือการกิน
โดยทำสหกรณ์ให้เป็นเรื่องสนุก ไม่อย่างนั้นไม่มีชีวิตชีวา เนื่อง
จากว่าสินค้าเกษตรนั้นเกี่ยวกับฤดูกาล เช่นมะนาวตอนนี้ลูกละ
7 บาท แต่เมื่อถึงฤดูที่ออกมาพร้อมกันแล้วลูกละ 50
สตางค์ยังไม่มีใครซื้อ ดังนั้นตอนนี้การออกแบบจำเป็นจะต้อง
สร้างสหกรณ์ในรูปแบบใหม่ สร้างสหกรณ์ให้เรียนรู้เรื่อง สปิริต
โดยเน้นเรื่องการจัดการให้เป็นวิถีชีวิต อย่างเศรษฐกิจของญี่ปุ่น
เยอรมันนี่ ยิ่งเศรษฐกิจประเทศไทยเป็นอย่างนี้จำเป็นจะต้องนำ
เรื่องสปิริตสอนให้มากในระบบของสหกรณ์



ถ้าวันนี้สิ่งที่ควรเรียนรู้ของนักศึกษาด้านสหกรณ์
คือ ตลาดนัดสวนจตุจักร ซึ่งไปดูว่าเขาประกอบกรแบบ
ส่วนตัว (Individual business) แล้วเขาสามารถอยู่ได้
เราควรจะเรียนรู้ ว่าเขาอยู่รอดได้อย่างไร เขานำหลักของ
การต่อสู้ดิ้นรนแล้ว เขานำหลักการอะไรมาใช้ เราต้อง
ศึกษา และรู้เพราะที่จตุจักร คนที่ประกอบอาชีพเก่งที่สุด
อยู่ที่นั่น **เมื่อเรามองแล้วนั้นจะเห็นได้ว่า อาชีพ
และความรู้ควรจะไปด้วยกัน** เช่นวันก่อนผมเห็นพ่อค้า
คนหนึ่งบึ่งไก่แล้วหันเตาไปมา เลยถามเขา เขาก็บอกว่าการแล
ของลมมันสำคัญต่อการบึ่งไก่ เพราะถ้าหันผิดทางถ่านหมด
เร็วและไก่อาจจะไหม้ได้ แต่ถ้าความแรงของไฟพอดีที่
บึ่งได้ก็จะสุกพอดีมีสีสวย นี่เป็นตัวอย่างที่สังเกตเห็นได้ว่า
เป็นการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ซึ่งสังคม
ของสหกรณ์ก็เช่นกันเมื่อมีสมาชิกอยู่ก็สามารถให้สมาชิกที่
มีความเก่งด้านใดด้านหนึ่งทำในสิ่งที่ตนถนัดแล้วให้สอนคน
อื่นๆ และจะเกิดเป็นสินค้าเพื่อขายในกรบริโภคได้เช่นกัน

ดังนั้น สหกรณ์อย่าเริ่มต้นให้เขาเป็นสมาชิก
ด้วยการบังคับ เดิมทีเราจะเห็นว่าการเริ่มต้นเป็นสมาชิก
ก็เริ่มจากการ ชื้อหุ้นเลย ซึ่งถ้าไม่จ่ายค่าหุ้นถือว่าเป็น
สมาชิกอย่างไม่เป็นทางการ และถ้าเห็นตรงไหนดีให้เขา
มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และทุกวันนี้จะต้องนำไปสู่ความ
เป็นเจ้าของของสหกรณ์ที่สูงกว่าเดิม ต้องบริหารจัดการ
โดยบริหารจัดการกับเขา ถึงวันนี้คงจะพูดได้ว่าจะต้องใช้
ปัญญา (Wisdom) เพื่อ **ให้กำลังใจให้คนมีกำลังใจ ถ้าเด็ก ๆ
ที่ยังไม่เข้ามาในระบบสหกรณ์ นั่นคือโอกาสของเขา**
หรือการมองถึงความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เหมือน
สมัยตอนที่ผมเป็นเด็กนั้นรู้สึกว่าการซื้อสินค้าสหกรณ์
ดีกว่าห้าง นี่เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องเรียนรู้เพื่อให้เกิด
การพัฒนาซึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการ และให้คิดเสมอว่า
ท้องถิ่นของคุณคือโอกาสของคุณ 🦋