เติมความรู้

จุฑาทิพย์ ภัทราวาท

การจัดการ โซ่อุปทาน ในธุรกิจสหกรณ์

เมื่อพิจารณาบริบทการดำเนินงานของสหกรณ์ไทยในปี 2553 จะพบว่า สหกรณ์ที่จดทะเบียน ทั้งสิ้นมี 6,418 สหกรณ์ มีจำนวนสมาชิกทั้งสิ้น 10.56 ล้านคน มีทุนดำเนินงาน 1.3 ล้านล้านบาท มูลค่าธุรกิจรวม เท่ากับ 1.4 ล้านล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 15 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ (GDP) โดยสหกรณ์มีการดำเนินธุรกิจเพื่อให้บริการแก่สมาชิก 5 ด้าน ได้แก่ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจรับเงินฝาก ธุรกิจรวบรวมผลผลิตและแปรรูป ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายและธุรกิจบริการ

ธุรกิจสินเชื่อ

ธุรกิจรวบรวมผลผลิตและแปรรูป

ธุรกิจรับเงินฝาก

ธุรกิจบริการ

ผลประกอบการของสหกรณ์ในภาพรวมในปี 2553 สหกรณ์มีกำไรสุทธิ คิดเป็นมูลค่า 44,149 ล้านบาท โดยมีอัตรากำไรสุทธิเท่ากับร้อยละ 12.40 อัตราผลตอบแทนต่อทรัพย์สินเท่ากับ 3.62 และอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของทุน เท่ากับ 7.24 สหกรณ์ดำเนินธุรกิจด้านการรวบรวมผลผลิตเกษตรกรที่สำคัญ ได้แก่ ยางพารา ข้าวเปลือก มันสำปะหลัง อ้อย กาแฟ และผลไม้

โมเดลธุรกิจ : กลยุทธ์สำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาการสหกรณ์

ในฐานขององค์การธุรกิจฐานสังคม สหกรณ์ต้องดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เพื่อการนำประโยชน์สู่สมาชิกและชุมชน อย่างไรก็ตามภายใต้สภาพการแข่งขันในปัจจุบัน สหกรณ์จำเป็นต้องนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาประยุกต์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างความเข้มแข็งเป็นปึกแผ่นในการดำเนินธุรกิจและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและการดำรงอยู่ได้ของธุรกิจ

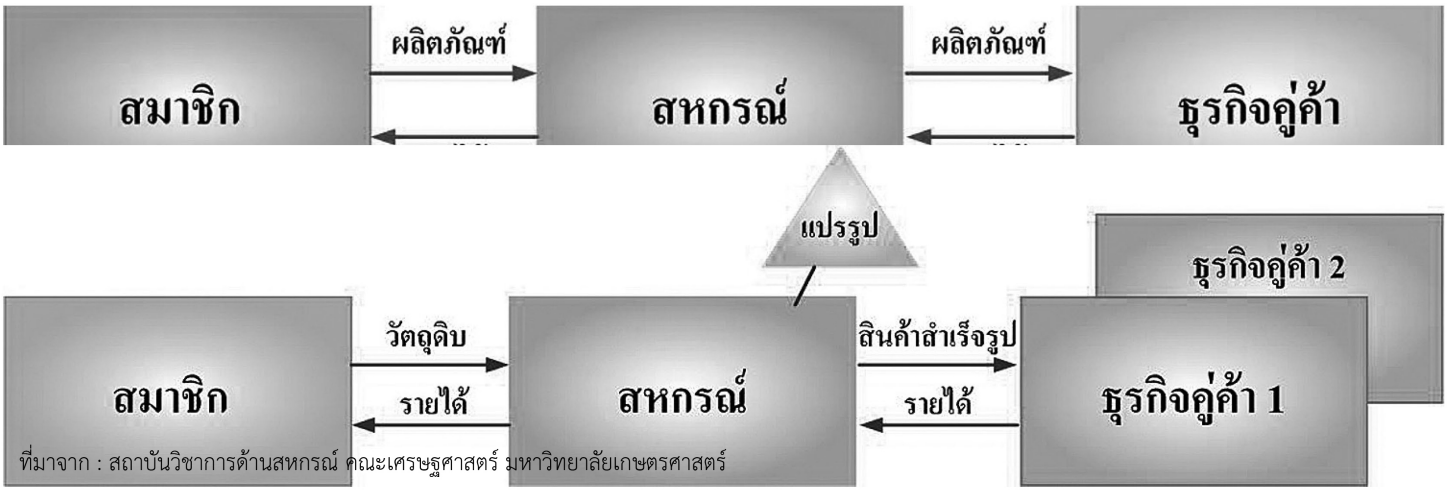
ในช่วงเวลาของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 ได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาการสหกรณ์ ที่มุ่งเน้นในประเด็นยุทธศาสตร์การเชื่อมโยงธุรกิจภายใต้โซ่อุปทาน ซึ่งหากผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการสหกรณ์ ให้ความสนใจและเข้าถึงกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้อย่างจริงจัง ก็จะเห็นได้ว่า ยุทธศาสตร์ทั้ง 5 ประการนั้น ได้ถูกออกแบบในลักษณะของการบูรณาการการพัฒนาตั้งแต่ศักยภาพศักยภาพและความพร้อมบุคลากร ความสามารถขององค์กร และการเชื่อมโยงเครือข่ายภายใต้โซ่อุปทาน โดยคาดหวังว่าองคาพยพในการขับเคลื่อนระบบธุรกิจระบบธุรกิจสหกรณ์จะสามารถเพิ่มพลังการขับเคลื่อนจากภายในสู่ภายนอก และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต้องก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสมาชิกและชุมชนอย่างแท้จริง

เพื่อสร้างความเข้าใจในประเด็นยุทธศาสตร์ การจัดการโซ่อุปทานในธุรกิจสหกรณ์ ในที่นี้จะได้กล่าวถึงโมเดลธุรกิจสหกรณ์แบบดั้งเดิมที่ดำเนินการอยู่ และในโมเดลธุรกิจสหกรณ์ที่ถูกออกแบบตามประเด็นยุทธศาสตร์ภายใต้แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 ที่มีเป้าหมายไปสู่การสร้าง “ระบบสหกรณ์ที่มีคุณค่าเพื่อการนำมาสู่สังคมอยู่เย็นเป็นสุข”

โมเดลธุรกิจสหกรณ์แบบดั้งเดิม

1. กรณีธุรกิจจัดหาและจำหน่ายสินค้า

2. กรณีธุรกิจรวบรวมผลผลิต

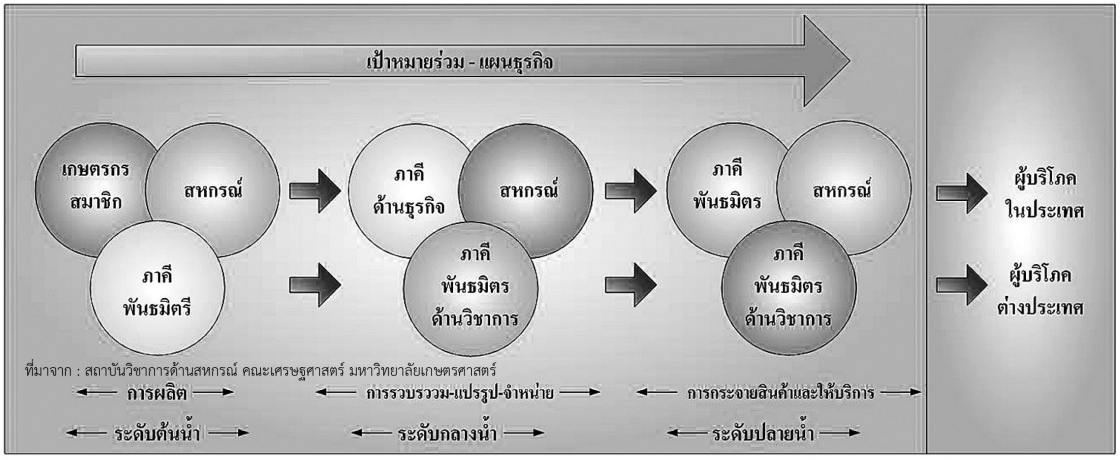


ที่มาจาก : สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ในโมเดลธุรกิจแบบดั้งเดิมนั้น ส่วนใหญ่สหกรณ์จะทำหน้าที่เสมือนเป็นตัวกลางในการทำหน้าที่รวบรวม จัดหาจำหน่าย หรือแปรรูปและจำหน่าย โดยมักจะมีธุรกิจคู่ค้าซึ่งเป็นเจ้าประจำ หรือมาในรูปโครงการสนับสนุนจากภาครัฐ ดังนั้น จึงทำให้สหกรณ์มีหน้าที่ไม่แตกต่างไปจากคนกลาง หรือ ตัวละครหนึ่งในโซ่อุปทาน ซึ่งก่อให้เกิดคุณค่า หรือสร้างมูลค่าเพิ่มได้ไม่มากนัก เพราะมีบทบาทจำกัด จะอยู่ในระดับต้นน้ำ (กรณีธุรกิจรวบรวมผลผลิต) ส่วนกรณีของธุรกิจแปรรูปสหกรณ์จะมีบทบาทอยู่ในธุรกิจต้นน้ำและกลางน้ำภายใต้ซุอุปทาน สำหรับธุรกิจจำหน่ายสินค้า สหกรณ์ก็ดูเหมือนจะไม่แตกต่างไปจากการทำหน้าที่ในฐานะธุรกิจค้าปลีก ที่จัดหาสินค้ามาจำหน่ายแก่สมาชิกเพียงเท่านั้น

แนวคิดสำหรับโมเดลธุรกิจแนวใหม่ : การบริหารจัดการโซ่อุปทานธุรกิจสหกรณ์

โอกาสและทางเลือกของสหกรณ์ภายใต้กระแสโลกาภิวัฒน์ ที่มีการแข่งขัน ซึ่งแม้ว่าจะก่อให้เกิดข้อจำกัดสำหรับธุรกิจสหกรณ์มากมาย หากแต่โอกาสที่มีอยู่ก็คือการประยุกต์ใช้นวัตกรรมที่จะนำมาใช้ในการขจัดข้อจำกัดและสร้างพลังในเชิงสร้างสรรค์ร่วมกับภาคีพันธมิตรที่มีแผนธุรกิจและเป้าหมายร่วมกัน ดังรูป



จากรูป แสดงให้เห็นความเชื่อมโยงในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ตั้งแต่ระดับต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ โดยกิจกรรมในระดับต้นน้ำ ได้แก่ กิจกรรมด้านการส่งเสริมการผลิตแก่เกษตรกรสมาชิก ซึ่งสหกรณ์ควรจะได้เชื่อมโยงธุรกิจกัน ภาคีพันธมิตร ทั้งที่เป็นผู้ประกอบธุรกิจด้านปัจจัยการผลิต และสถาบัน/หน่วยงาน ที่ทำหน้าที่ในการส่งเสริมเทคโนโลยีการผลิต

กิจกรรมในระดับต้นน้ำ

การจัดการอบรมที่แปลงนา

สหกรณ์จำหน่ายเมล็ดพันธุ์ให้แก่สมาชิก

กิจกรรมในระดับกลางน้ำ ได้แก่ การรวบรวมผลผลิต การแปรรูป และการจำหน่าย สหกรณ์สามารถสร้างพันธมิตรธุรกิจ หรือสร้างภาคีด้านวิชาการที่จะมาช่วยสนับสนุนส่งเสริมด้านนวัตกรรม/เทคโนโลยี เพื่อการลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพการทำเป็นธุรกิจ

กิจกรรมในระดับกลางน้ำ

การส่งเสริม HACCP

การขนส่งจำหน่าย

กิจกรรมในระดับปลายน้ำ ได้แก่ การกระจายสินค้าและการให้บริการ สหกรณ์สร้างภาคีพันธมิตรในการสร้างแบรนด์สินค้า หรือการเปิดช่องทางการตลาดใหม่ เพื่อการเข้าถึงผู้บริโภคทั้งในและต่างประเทศ

กิจกรรมในระดับปลายน้ำ

Outlet Farmer Shop ร้านค้าปลีก

บริษัท ทีวีบูรพา เป็นภาคีพันธมิตรช่วยเปิดตลาดข้าว

ยุทธศาสตร์การเชื่อมโยงเครือข่ายภายใต้โซ่อุปทานดังกล่าว จะบรรลุเป้าหมายร่วม ดังนั้นต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. ภาคีพันธมิตรต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในเป้าหมายร่วม
2. มีแผนธุรกิจที่จะให้ทุกฝ่ายได้ประโยชน์ร่วมกัน
3. ต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมในการออกแบบธุรกิจท้องถิ่น เพื่อประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย

ด้วยการดำเนินการดังกล่าว น่าจะเป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่จะช่วยยกระดับความสามารถของธุรกิจสหกรณ์ให้เข้มแข็งเป็นปึกแผ่นได้อย่างที่คาดหวัง โอกาสต่อไปจะได้หยิบยกเอาตัวแบบธุรกิจสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จในการจัดการโซ่อุปทาน ศิลปะในการเชื่อมโยงเครือข่ายภายใต้โซ่อุปทานมาเล่าสู่กันฟัง