



รายงานการศึกษาความเป็นไปได้ทางธุรกิจ
ของสหกรณ์โคนมแม่โจ้และสหกรณ์การเกษตรไชยปราการ จำกัด

คณะผู้จัดทำ

- | | |
|---------------------------------|---------------|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปิฐมา | สิทธิชัย |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ชุตติ์ | จันทนพศิริ |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คลกร | ขวัญคำ |
| 4. อาจารย์ จงกล | แสงอาสภวิริยะ |
| 5. อาจารย์ พรศักดิ์ | โพธิ์อุโมงค์ |
| 6. อาจารย์ ภัทรมณ | พงษ์พิสิฐ |

มหาวิทยาลัยแม่โจ้

คำนำ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะเสนอแนวคิดว่าสหกรณ์โคนมแม่โจ้และสหกรณ์การเกษตรไชยปราการ จำกัด มีโอกาสที่จะพัฒนาเข้าสู่รูปแบบการดำเนินงานในเชิงธุรกิจได้หรือไม่ โดยการศึกษาสภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานของสหกรณ์ สำหรับประเด็นในการศึกษาจะแยกพิจารณาทางด้านการจัดการ การตลาด การผลิต และบัญชีการเงิน

ระยะเวลาในการทำงานวิจัยขึ้นนี้ ใช้เวลาทั้งสิ้น 3 เดือน นับตั้งแต่เดือนกันยายน - พฤศจิกายน 2541 ตลอดระยะเวลาการดำเนินงาน คณะผู้วิจัยได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากคณะกรรมการบริหาร พนักงาน และสมาชิกของสหกรณ์ทั้งสองแห่ง คณะผู้วิจัยขอขอบคุณบุคคลเหล่านี้ที่ได้ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัยและเพื่อพัฒนาสหกรณ์โคนมต่อไป

การวิจัยขึ้นนี้คงจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ ถ้าไม่ได้รับการสนับสนุนเงินทุนจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) และการประสานงานจากเจ้าหน้าที่ของ สกว. ภาคเหนือ รวมทั้งมหาวิทยาลัยแม่โจ้ที่สนับสนุนด้านเวลา สถานที่และอุปกรณ์ให้แก่คณะผู้วิจัย คณะผู้วิจัยขอแสดงความขอบคุณอย่างสูงมา ณ ที่นี้

สารบัญ

	หน้า
สารบัญตาราง	
สารบัญภาพ	
บทคัดย่อ	
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ในการศึกษา	2
1.3 ระยะเวลาการวิจัย	2
1.4 ขอบเขตของการวิจัย	2
1.5 ระเบียบวิธีวิจัย	2
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	3
2.1 การวิจัยที่เกี่ยวข้อง	3
2.2 ความเป็นมาของสหกรณ์โคนมแม่ใจ จำกัด	8
2.3 ลักษณะการดำเนินงานในปัจจุบันของสหกรณ์โคนมแม่ใจ	9
2.4 ความเป็นมาของสหกรณ์การเกษตรไชยปราการ จำกัด	23
2.5 ลักษณะการดำเนินงานในปัจจุบันของสหกรณ์การเกษตร ไชยปราการ	24
บทที่ 3 การวิเคราะห์ระบบงาน	41
3.1 สหกรณ์โคนมแม่ใจ จำกัด	41
3.1.1 ด้านการจัดการ	41
3.1.2 ด้านการตลาด	43
3.1.3 ด้านการผลิต	46
3.1.4 ด้านการบัญชีและการเงิน	47
3.2 สหกรณ์การเกษตรไชยปราการ จำกัด	51
3.2.1 ด้านการจัดการ	51
3.2.2 ด้านการตลาด	53

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.2.3 ด้านการผลิต	58
3.2.4 ด้านการบัญชีและการเงิน	60
บทที่ 4 สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ	64
4.1 สหกรณ์โคนมแม่โจ้ จำกัด	64
4.2 สหกรณ์การเกษตรไร่ปรการ จำกัด	66
4.3 ข้อคิดเห็นของคณะผู้วิจัย	69
เอกสารอ้างอิง	70

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนสมาชิกและจำนวนโคนมทั้งหมดของสหกรณ์โคนมแม่ใจ จำกัด ปี 2538-2540	20
2	ราคาและปริมาณน้ำนมดิบของสหกรณ์โคนมแม่ใจ จำกัด ปี 2538-2540	21
3	จำนวนสมาชิก จำนวนโคนมทั้งหมด และจำนวนโคเฉลี่ยต่อราย ของสมาชิกที่เลี้ยงโคนมของสหกรณ์การเกษตรไชยปราการ ปี 2538-2540	38
4	ราคาและปริมาณน้ำนมดิบของสหกรณ์การเกษตรไชยปราการ จำกัด ปี 2538-2540	38
5	ปริมาณน้ำนมดิบสูงสุดและต่ำสุดของสหกรณ์การเกษตรไชยปราการ จำกัด ปี 2538-2540	39
6	สรุปการวิเคราะห์ทางด้านการบัญชีและการเงินของสหกรณ์โคนม แม่ใจ จำกัด	49
7	สรุปการวิเคราะห์ระบบบัญชีสหกรณ์โคนมแม่ใจ จำกัด	50
8	สรุปการวิเคราะห์ทางด้านการบัญชีและการเงินของสหกรณ์ การเกษตรไชยปราการ จำกัด	62
9	สรุปการวิเคราะห์ระบบบัญชีสหกรณ์การเกษตรไชยปราการ จำกัด	63

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	แสดงรูปแบบการจัดองค์การของสหกรณ์โคนมแม่โจ้ จำกัด	9
2	ผังระบบข้อมูลและการจัดทำรายงานสหกรณ์โคนมแม่โจ้ จำกัด	16
3	แสดงรูปแบบการจัดองค์การของสหกรณ์การเกษตรไชยปราการ จำกัด	25
4	ผังระบบข้อมูลและการจัดทำรายงานของกิจการสหกรณ์ไชยปราการ จำกัด	33

บทคัดย่อ

การศึกษาความเป็นไปได้ทางธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรไชยปราการ จำกัด ในส่วนของกิจการโคนม และสหกรณ์โคนมแม่ใจ จำกัด มีวัตถุประสงค์หลัก 2 ประการคือ การศึกษาถึงสภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน รวมถึงการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินงานของสหกรณ์ในทางธุรกิจต่อไปในอนาคต

ผลการศึกษาในครั้งนี้สรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้คือ

1. สหกรณ์โคนมแม่ใจ จำกัด เป็นสหกรณ์ที่จัดตั้งในปี 2536 โดยแยกมาจาก สหกรณ์นิคมสันทราย จำกัด มีจำนวนสมาชิกทั้งสิ้น 117 ราย และจำนวนโค 577 ตัว กำลังผลิต น้ํานมดิบ 615,543 กิโลกรัม/ปี (2538) และในปี 2540 มีถึง 1,538,206.35 กิโลกรัม รายได้ในปี 2540 14,261,508.35 บาท มีจุดแข็งในด้านการจัดการ เนื่องจากมีที่ตั้งอยู่ใกล้ส่วนราชการ และได้รับข้อมูลข่าวสารได้รวดเร็ว และมีนักวิชาการมาคอยดูแลคำแนะนำ ด้านการตลาด สามารถกระจายข่าวให้สมาชิกได้ทราบรวดเร็ว ด้านการผลิตสมาชิกมีความรู้ในการเลี้ยงอยู่ใน เกณฑ์ดี และได้ขอเทคนิควิธีการมาจากมหาวิทยาลัย ด้านบัญชีและการเงิน พบว่า ในปี 2540 มีความสามารถทำกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นจากปี 2538-2539 สำหรับจุดอ่อนของสหกรณ์ในด้านการ จัดการ พบว่า ผู้จัดการยังขาดความรู้ในการจัดการและไม่มีที่ตั้งเป็นของตนเอง ขณะนี้ได้ใช้ บริการของสหกรณ์อำเภอ ด้านการตลาดราคาน้ํานมดิบยังไม่ได้ราคาดีเท่าที่ควร เนื่องจาก คุณภาพน้ํานมยังมีปัญหา ประกอบกับด้านการผลิตมีพื้นที่เพียงจำกัด สำหรับด้านบัญชีและ การเงินยังเป็นระบบการลงบัญชีด้วยมือ ไม่ได้ใช้คอมพิวเตอร์เข้าช่วย แต่โดยสรุปแล้วสหกรณ์ โคนมแม่ใจ จำกัด ยังมีโอกาสและศักยภาพสูงอยู่เนื่องจากคณะกรรมการสหกรณ์มีทัศนคติที่ดี และองค์กรมีขนาดเล็กสามารถพัฒนาได้ง่าย

2. สหกรณ์การเกษตรไชยปราการ จำกัด เป็นสหกรณ์ที่จัดตั้งในปี 2532 มี สมาชิกจำนวน 480 ราย ณ สิ้นปีบัญชี 2539 มีกำไรสุทธิ 598,369.39 บาท ในปี 2536 สหกรณ์ ได้เริ่มการส่งเสริมให้สมาชิกเลี้ยงโคนม โดยได้รับการสนับสนุนจากกรมปศุสัตว์ ในการเลี้ยงโค นมตามแผนปรับโครงสร้าง ระบบการผลิตการเกษตร ในปัจจุบันมีสมาชิกโคนมทั้งสิ้น 137 ราย โคนมจำนวน 1450 ตัว กำลังผลิตน้ํานมดิบทั้งปี 1,690,893 กิโลกรัม ขณะนี้ได้เตรียมการตั้ง ศูนย์รับน้ํานมดิบจากสมาชิกเอง โดยไม่ต้องใช้ศูนย์รับน้ํานมดิบของบริษัทพูนพิงค์ คาดว่าจะเปิด ใช้ได้ในปี พ.ศ. 2542 สำหรับจุดแข็งของสหกรณ์ในด้านการจัดการ พบว่า ประธานสหกรณ์มี วิสัยทัศน์ที่ก้าวหน้า และพนักงานมีความสามารถช่วยกันอย่างเข้มแข็ง มีระบบข้อมูลที่จัดเก็บ

อย่างมีระบบ แม้จะเป็นระบบมือก็ตาม ด้านการตลาด ได้มีการปรับแนวทางให้สอดคล้องกับทิศทางของผู้บริโภคตลอดเวลา ด้านการผลิต ได้รับการสนับสนุนทางวิชาการจากหลายหน่วยงาน และมีการจัดพื้นที่เฉพาะ ทำให้ลดปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี ด้านการบัญชีและการเงิน พบว่า มีความสามารถทางการเงินเพิ่มสูงขึ้นจากปีที่แล้ว (2540 เทียบกับ 2538-2539) ส่วนในด้านจุดอ่อน พบว่า การจัดรูปองค์กร ประธานสหกรณ์กับผู้จัดการเป็นคนเดียวกัน จึงเห็นควรปรับให้เป็นสากล เพื่อให้มีระบบตรวจสอบการทำงานได้ พนักงานยังช่วยกันปฏิบัติงานอยู่ แต่ควรให้ชัดเจนในลักษณะการะกิจของงาน ด้านการตลาด ราคาน้ำมันดิบยังไม่อยู่ในเกณฑ์ที่ดีพอ เนื่องจากอยู่ไกลเขตเมือง ด้านการผลิต สมาชิกมีปัญหาด้านการขยายที่ดิน และการวางแผนการเลี้ยงโคนมอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง ด้านการบัญชีและการเงิน การลงบันทึกรายการสมุดรายงานทั่วไป บัญชีแยกประเภทยังไม่สามารถลงได้ทัน เนื่องจากปริมาณข้อมูลมีมาก ระบบงานเป็นระบบมือ แต่โดยสรุปในภาพรวมแล้วเป็นสหกรณ์ที่มีโอกาสขยายตัวต่อไปได้ทางธุรกิจ เพราะมีคณะกรรมการที่เข้มแข็ง และระบบงานที่ดี

คณะผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่า สหกรณ์การเกษตรไชยปราการ จำกัด และสหกรณ์โคนมแม่ใจ จำกัด สามารถพัฒนาขยายธุรกิจต่อไปได้ แต่ควรได้รับการฝึกอบรมทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง จะเป็นสหกรณ์ตัวอย่างที่ดีในอนาคต

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของการวิจัย

อาชีพการเลี้ยงโคนม เป็นอาชีพหนึ่งที่รัฐบาลมีนโยบายชัดเจนในการส่งเสริมอย่างจริงจัง มีหน่วยงานของรัฐบาลหลายหน่วยงานที่มีบทบาทเข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น กรมปศุสัตว์ กรมส่งเสริมการเกษตร กรมส่งเสริมสหกรณ์ ฯลฯ เมื่อพิจารณาทางด้านเกษตรกรก็จะพบว่า มีแนวโน้มในการขานรับนโยบายการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมเป็นอย่างดี กล่าวคือ เกษตรกรมีการตื่นตัวและสนใจอาชีพนี้มากขึ้น เนื่องจากเกษตรกรเห็นว่าอาชีพนี้ทำรายได้ให้ค่อนข้างดี และมีความสม่ำเสมอ

อย่างไรก็ตาม อาชีพการเลี้ยงโคนมจะเป็นไปด้วยดีเพียงใดย่อมต้องอาศัยหลายๆ ปัจจัยประกอบกันไป นับตั้งแต่ตัวเกษตรกร สหกรณ์ หน่วยงานของรัฐที่ให้การสนับสนุน และหน่วยงานเอกชนที่เกี่ยวข้อง จากรายงานผลการวิจัยเกี่ยวกับการเลี้ยงโคนม พบว่ามีปัญหาสำคัญ ๆ หลายด้าน เช่น ผลผลิตต่ำ ต้นทุนการผลิตสูง การให้บริการจากรัฐ การจัดจำหน่ายน้ำนม ฯลฯ

ประเด็นที่น่าสนใจของคณะผู้วิจัย อยู่ตรงที่ว่า ปริมาณงานวิจัยที่มีอยู่เกี่ยวกับการเลี้ยงโคนมนั้น มีเพียง 1% เท่านั้นที่ทำวิจัยทางด้านการจัดการและการตลาด (สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ : 2537) ประกอบกับคณะผู้วิจัยมีพื้นฐานความรู้ด้านสหกรณ์และบริหารธุรกิจ จึงมีแนวคิดร่วมกันว่า อาชีพการเลี้ยงโคนมจะมีอนาคตที่สดใสได้ ปัจจัยสำคัญที่จะสนับสนุนด้านหนึ่งคือการที่สหกรณ์โคนมจะต้องมีความเข้มแข็งสามารถดำเนินการได้ในรูปแบบของธุรกิจ เพื่อการแข่งขันในตลาดนมต่อไป

คณะผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาศักยภาพในการดำเนินธุรกิจสหกรณ์โคนมจังหวัดเชียงใหม่ โดยมุ่งหวังว่าการศึกษาดังกล่าวน่าจะเป็นตัวชี้ให้เห็นว่าการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์โคนม ควรจะมีทิศทางไปในทางใด รูปแบบใดจึงเหมาะสม อย่างไรก็ตามก่อนที่จะคณะผู้วิจัยจะศึกษารายละเอียดที่กล่าวมานั้น เพื่อเป็นการประหยัดทรัพยากรงบประมาณและเวลาในการดำเนินงาน จึงได้จัดทำโครงการศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาศักยภาพของสหกรณ์โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญว่าสหกรณ์โคนมแม่ใจและสหกรณ์การเกษตรไชยปราการมีโอกาที่จะพัฒนาการดำเนินงานเข้าสู่รูปแบบทางธุรกิจได้หรือไม่ ถ้าศึกษาแล้วพบว่ามีโอกาส จึงทำการวิจัยในโครงการใหญ่ต่อไป

วัตถุประสงค์

1. ศึกษาสภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
2. วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานของสหกรณ์

ระยะเวลาการวิจัย

เริ่มตั้งแต่เดือน กันยายน - พฤศจิกายน 2541 รวมเวลาทั้งสิ้น 3 เดือน

ขอบเขตของการวิจัย

1. ทำการวิจัยในพื้นที่สหกรณ์โคนมแม่ใจ และสหกรณ์การเกษตรไชยปราการ (เฉพาะกิจการโคนม) จังหวัดเชียงใหม่
2. สภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ จะศึกษาทางด้านการจัดการ การตลาด การผลิต บัญชีและการเงิน

ระเบียบวิธีวิจัย

1. ประชากร ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ พนักงานและสมาชิกของสหกรณ์
2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์แต่ละ 4 คน, พนักงานสหกรณ์แต่ละ 3 คน และ สมาชิกสหกรณ์โคนมแต่ละ 20 ราย
3. การรวบรวมข้อมูล แบ่งเป็นแหล่งปฐมภูมิ และแหล่งทุติยภูมิ สำหรับแหล่งปฐมภูมิ ได้แก่ การสัมภาษณ์คณะกรรมการดำเนินงาน, พนักงานและสมาชิกของสหกรณ์โคนม ส่วนแหล่งทุติยภูมิ ได้แก่ การค้นคว้าจากรายงานการดำเนินประจำปีของสหกรณ์ เอกสารวิจัยที่เกี่ยวข้อง และรายงานทางวิชาการต่าง ๆ
4. การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์เชิงตรรกวิทยา และเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานของสหกรณ์

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จินตนา มหัทธโนวัฒน์ (2527) ได้ศึกษาเรื่องการดำเนินงานขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย พบว่าปัญหาการดำเนินงานขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทยได้แก่ ปัญหาทางด้านนโยบายการดำเนินงาน ขาดการวางแผนระยะยาว และมีการเสนอแนะว่ารัฐบาลควรพยายามเลือกผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในด้านนี้มาร่วมดำเนินการวางแผนหลัก ส่วนปัญหาทางด้านการจัดโครงสร้างองค์การและการจัดการ จะได้แก่ การไม่มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ไม่มีการวางแผนอัตรากำลังและการฝึกอบรม

ไชยยันต์ วรกุล (2522) ได้ศึกษาเรื่อง การสำรวจปัญหาการเลี้ยงโคนมของสมาชิกสหกรณ์โคนมเชียงใหม่ จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าปัญหาที่เกิดขึ้น เนื่องจากการดำเนินงานของสหกรณ์ มีดังนี้

1. ปัญหาในเรื่องเกี่ยวกับความรู้ สมาชิกส่วนใหญ่ขาดความรู้และวิธีการสหกรณ์ตลอดจนการดำเนินงานของสหกรณ์
2. ปัญหาในเรื่องเกี่ยวกับเงินทุน สมาชิกไม่ได้รับเงินทุนช่วยเหลือใด ๆ ทำให้ไม่สามารถปรับปรุงกิจการเลี้ยงโคนมให้ดีขึ้นได้
3. ปัญหาในเรื่องการจำหน่ายนม สมาชิกได้รับเงินค่าน้ำนมดิบล่าช้า ไม่ตรงตามงวด
4. การบริหารงานไม่รัดกุมเท่าที่ควร ทำให้ขาดทุน สหกรณ์มีหนี้สินคงค้างมาก

อุตสาหกรรมนมเป็นอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพแจ่มใส เพราะความต้องการบริโภคนมของคนไทยเฉลี่ยแล้วเพิ่มขึ้นร้อยละ 15-20 ต่อปี และนโยบายของรัฐบาลในการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมได้ประสบผลที่น่าพอใจในระดับหนึ่ง กล่าวคือ ปริมาณ 89,713 ตันต่อปี ใน พ.ศ. 2530 เป็น 375,302 ตันต่อปี ใน พ.ศ. 2539 แต่ก็ยังเป็นส่วนน้อย คือประมาณร้อยละ 26 เทียบกับปริมาณความต้องการนมและผลิตภัณฑ์ทั้งหมด ต้องมีการนำเข้าผลิตภัณฑ์นมอีกเป็นจำนวนมาก มูลค่าปีละไม่ต่ำกว่า 5,000 ล้านบาท ซึ่งใน พ.ศ. 2539 ประมาณการนำเข้าผลิตภัณฑ์นมทั้งหมด 143,728 ตัน มูลค่ารวมทั้งสิ้น 9,371,248 ล้านบาท และในช่วงของแผนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 ประมาณการผลิตนมนมดิบจะเพิ่มขึ้นร้อยละ 11.28 ใน พ.ศ. 2544 ไทยจะผลิตนมนมดิบจะเพิ่มขึ้นประมาณ 665,520 ตัน หรือประมาณ

ร้อยละ 60-65 ของความต้องการบริโภคนมพร้อมดื่ม และไม่เกินร้อยละ 30 ของความต้องการนมและผลิตภัณฑ์นมทั้งหมด ดังนั้นอุตสาหกรรมนมของประเทศไทยยังสามารถขยายตัวได้อีกมากเนื่องจากยังผลิตได้ไม่เพียงพอกับความต้องการของผู้บริโภคภายในประเทศ และรัฐบาลได้เน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมนมว่าเป็นเรื่องจำเป็นและสำคัญ ควรมีองค์กรที่ถาวร เช่น สภานมแห่งชาติ (Milk Board) มารองรับเพื่อการพัฒนาการเลี้ยงโคนมในประเทศไทยต่อไป (ว.โคนม, 2541, หน้า 43)

สุทธิ ชันทอง (2537: 89) ได้กล่าวถึงปัญหาการตลาดไว้ว่า ปัญหาน้านมดิบต่อหน่วยมีมูลค่าค่อนข้างต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับต้นทุนการผลิตต่อหน่วย ซึ่งจะมีผลต่างกันน้อยมาก และปัญหาเรื่องการแสวงหาตลาดเพื่อการรองรับผลผลิตในปัจจุบันผู้ซื้อผลผลิตนั้นมีอยู่เพียงไม่กี่รายและแต่ละรายก็จะเป็นผู้กำหนดราคาของผลผลิตเอง โดยจะมีความแตกต่างกันไปตามกฎเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ ขณะเดียวกันผลผลิตทางการเกษตรกรรมนั้นจะเก็บไว้ได้ไม่นานหรือเน่าเสียง่าย ทำให้เกษตรกรต้องรับจำหน่ายผลผลิตเหล่านี้โดยเร็วตามราคาที่ผู้ซื้อกำหนด เนื่องจากผู้ผลิตขาดอำนาจการต่อรองทั้ง ๆ ที่ตลาดรับซื้อผลผลิตน้านมดิบนี้ควรเป็นตลาดของผู้ขาย

ลาวัลย์ อรุณศิริวงศ์ (2532: 18-19) ได้อ้างในจินตนา ภูละออ (2521) ได้ทำการศึกษาถึงระบบโครงสร้างเป็นระบบผู้ขายน้อยราย (Oligopoly) ส่วนอุปสรรคในการเข้าสู่การค้าข้ามสัดของโรงงานคือ จำนวนน้านมดิบที่มีในปัจจุบันไม่เพียงพอ ซึ่งจะต้องส่งเสริมให้มีการเลี้ยงโคเพิ่มขึ้น สำหรับการศึกษาการดำเนินงานระบบตลาดได้ทำการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการกำหนดราคาของระบบตลาด โดยวิธีวิเคราะห์ความแตกต่างของราคา ณ ตลาดของสหกรณ์คือ ราชนบุรี-ลำปางและกรุงเทพ-ตราด และลักษณะการซื้อนมสดผู้บริโภคขอบบริโภคต่อวัน โดยเฉลี่ยแต่ละครอบครัวมีผู้บริโภคนมสด 3 คน บริโภคนมสดเฉลี่ยคนละ 170.44 ลบ.ซม. ต่อวัน ค่าใช้จ่ายซื้อนมสดของครอบครัวเฉลี่ยเดือนละ 188.97 บาท คิดเป็นร้อยละ 1.74 ของรายได้

เบญจพรรณ เอกะสิงห์ และคณะ (2540:13) ได้กล่าวถึงการตลาดน้านมดิบสำหรับการจำหน่ายน้านมดิบของเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมในภาคเหนือ พบว่ามีช่องทางในการจำหน่ายดังนี้

1. จำหน่ายให้กับสหกรณ์โคนม/สหกรณ์การเกษตรในพื้นที่ เพื่อแปรรูปเองหรือ
จำหน่ายเป็นนํ้านมดิบต่อไปให้กับบริษัทเอกชนทั้งในภาคกลาง ภาคเหนือ และ
อ.ส.ค
2. จำหน่ายให้กับบริษัทเอกชนหรือศูนย์รับซื้อนํ้านมดิบของบริษัทเอกชน ในภาค
เหนือเพื่อแปรรูปต่อ
3. จำหน่ายให้กับสถานศึกษาในพื้นที่เพื่อแปรรูป

นอกจากนี้ในหลายพื้นที่ พบว่าเกษตรกรมีการแปรรูปนมจำหน่ายเอง เช่น ใน
จังหวัดเชียงใหม่ มีเกษตรกรบางรายที่เป็นฟาร์มขนาดใหญ่ จะมีอุปกรณ์แปรรูปนมพาส
เจอร์ไรส์แบบง่าย ๆ เป็นของตนเอง ทำการแปรรูปนมขายในพื้นที่ด้วย

Jeeraphun. (1990) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยทางเศรษฐกิจและสังคมของผู้เลี้ยง
โคนมในจังหวัดนครสวรรค์ ในด้านประสิทธิภาพในการทำอาชีพเลี้ยงโคนม ขนาดของฝูงวัวนม
ขนาดของฟาร์ม และพฤติกรรมการกู้ยืมเงิน พบว่า ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติกับระดับการเพิ่ม
ผลผลิตนํ้านม แต่พบว่า จำนวนขนาดของทุ่งหญ้าหรือพื้นที่ปลูกหญ้า มีอิทธิพลในทางบวกต่อ
ระดับของการเพิ่มผลผลิตและรายได้ อย่างมีนัยสำคัญ

ผลการศึกษาในด้าน การติดต่อสื่อสารทางการเกษตรมีความสัมพันธ์ในทางบวก
กับการเพิ่มผลผลิตนํ้านมและรายได้จากการเลี้ยงโคนมอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ การอ่าน
หนังสือพิมพ์และสิ่งตีพิมพ์ทางการเกษตร การติดต่อพบปะกับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง มากขึ้นหรือ
บ่อยครั้งเท่าใด จะมีอิทธิพลต่อการเพิ่มผลผลิตนํ้านมและรายได้จากการเลี้ยงโคนมตามไปด้วย
เท่านั้น อนึ่งการติดต่อสื่อสารแบบกลุ่ม เช่น การสัมมนา การฝึกอบรม และการรับฟังข่าวสาร
ทางวิทยุและโทรทัศน์ พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับการเพิ่มผลผลิตของนํ้านม
แต่ประการใด

ในด้านปัญหาการเลี้ยงโคนมของเกษตรกรผู้เลี้ยงในจังหวัดนครสวรรค์ที่ประสบ
อยู่คือปัญหาในส่วนของราคาที่บุคคล และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมอาชีพการเลี้ยง
โคนมยังขาดประสิทธิภาพ และการบริการยังไม่ทั่วถึงกับความต้องการรับบริการของกลุ่ม
เป้าหมายปัญหาด้านการขอใบบริการผสมเทียม ปัญหาด้านการประสานงานในการที่จะสร้าง
กลุ่มผู้เลี้ยงโคนมขาดเงินทุนอุดหนุน ขาดหญ้าแห้ง อาหารสูตร และอาหารข้นมีราคาสูง ขาด
การสนับสนุนด้านการให้การศึกษาอบรมจากหน่วยงานของรัฐ และประการสุดท้ายคือปัญหา
ในเรื่องของการขนส่งนํ้านมไปยังศูนย์รับซื้อ

- สุรพล เศรษฐบุตร (2538) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มผลผลิต น้ำนมของสมาชิกกลุ่ม ผู้เลี้ยงโคนมในกรุงเทพมหานคร พบว่าตัวแปรในส่วนของสถานภาพส่วนบุคคลและเศรษฐกิจ-สังคมนั้นพบว่า จำนวนแม่โครีดนมและประสบการณ์ในการเลี้ยงโคนมมีความสัมพันธ์และสามารถทำนายความผันแปรของปริมาณผลผลิตน้ำนมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติถึง 31.69 เปอร์เซ็นต์ ($F=10.8075$, $P<0.01$) ในกลุ่มปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสารทางการเกษตรนั้นตัวแปรการพบปะกับเจ้าหน้าที่ปศุสัตว์เขตและความถี่ในการชมภาพยนตร์/ฟิล์มสไลด์
- ทำนายความผันแปรของปริมาณผลผลิตน้ำนมได้ถึง 14.30 เปอร์เซ็นต์ ($F = 4.1722$, $P<0.05$) และในกลุ่มความรู้ในหลักวิธีการนั้นพบว่าในด้านของการจัดการอาหารและโภชนาการนั้น ตัวแปรระดับความรู้เรื่องการจัดการอาหารสำหรับแม่โคให้นมกับระดับความรู้เรื่องอาหารและระบบการให้อาหารสามารถทำนายปริมาณผลผลิตน้ำนมได้ถึง 18.39 เปอร์เซ็นต์ ($F = 3.5817$, $P<0.05$) สำหรับในกลุ่มระดับของความรู้ด้านการจัดการปรับปรุงพันธุ์และการจัดการฝูงโคนมนั้นสามารถทำนายความผันแปรของปริมาณผลผลิตน้ำนมได้ถึง 9.08 เปอร์เซ็นต์ ($F = 3.2749$, $P< 0.05$) ซึ่งผลจากการทดสอบสมมติฐานการวิจัยทำให้ยอมรับสมมติฐานของการวิจัยในครั้งนี้เป็นบางส่วน

กำพล ศิริพัฒมานันท์ (2538) ได้ศึกษาถึงสภาพการผลิตน้ำนมดิบ ต้นทุน และผลตอบแทนจากการผลิตน้ำนมดิบ ตลอดจนขนาดฟาร์มโคนมที่เหมาะสม โดยแยกเป็นภาคต่าง ๆ พบว่า ฟาร์มในภาคกลางมีต้นทุนการผลิตทั้งหมด 5.92 บาท/กก. ฟาร์มในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 6.63 บาท/กก. ฟาร์มในภาคเหนือ 6.50 บาท/กก. ฟาร์มภาคใต้ 6.00 บาท/กก. และเมื่อเฉลี่ยทุกภาคมีต้นทุนการผลิตทั้งหมด 6.21 บาท/กก. ในส่วนผลตอบแทนสุทธิฟาร์มในภาคกลางได้รับกำไร 1.91 บาท/กก. ฟาร์มในตะวันออกเฉียงเหนือได้รับกำไร 1.01 บาท/กก. และเมื่อเฉลี่ยทุกภาคได้รับกำไร 1.67 บาท/กก. สำหรับการศึกษขนาดฟาร์มโคนมที่เหมาะสมเมื่อพิจารณาเป็นรายภาคพบว่า ฟาร์มในภาคกลางมีจำนวนโคนมขึ้นรีดที่เหมาะสม 40 ตัว ฟาร์มในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 9 ตัว ฟาร์มในภาคเหนือเหลือ 5 ตัว ฟาร์มในภาคใต้ 10 ตัว เมื่อพิจารณาโดยรวมทั้งประเทศ พบว่า จำนวนโคนมขึ้นรีดที่เหมาะสม 12 ตัว

สุทธิ ชันทอง (2537) ได้ศึกษา ต้นทุนและผลตอบแทนจากการเลี้ยงโคนม พบว่า ฟาร์มขนาดเล็ก มีต้นทุนรวม เท่ากับ 73,608.756 บาท/ฟาร์ม/ปี ประกอบด้วยต้นทุนผันแปร เท่ากับ 63,652.62 บาท/ฟาร์ม/ปี และต้นทุนคงที่ เท่ากับ 9,956.13 บาท/ฟาร์ม/ปี มีรายได้เฉลี่ย เท่ากับ 75,050.83 บาท/ฟาร์ม/ปี มีผลตอบแทนเหนือต้นทุนรวมเท่ากับ 1,442.08 บาท/ฟาร์ม/ปี มีผลตอบแทนเหนือต้นทุนผันแปรทั้งหมด 11,398.21 บาท/ฟาร์ม/ปี มีผลตอบแทนเหนือต้นทุนผันแปรที่เป็นตัวเงินเท่ากับ 46,506.13 บาท/ฟาร์ม/ปี และมีปริมาณการผลิต ณ จุดคุ้มทุน เท่ากับ 7,901.69 กิโลกรัม/ฟาร์ม/ปี ฟาร์มขนาดกลางมีต้นทุนรวม เท่ากับ 151,249.99 บาท/ ฟาร์ม/ปี ประกอบด้วยต้นทุนผันแปร เท่ากับ 126,022.03 บาท/ฟาร์ม/ปี และต้นทุนคงที่ เท่ากับ 25,225.96 บาท/ฟาร์ม/ปี มีรายได้เฉลี่ย เท่ากับ 199,169.45 บาท/ฟาร์ม/ปี มีผลตอบแทนเหนือต้นทุนรวม เท่ากับ 47,921.46 บาท/ฟาร์ม/ปี มีผลตอบแทนเหนือต้นทุนผันแปรทั้งหมด เท่ากับ 73,147.42 บาท/ฟาร์ม/ปี มีผลตอบแทนเหนือต้นทุนผันแปรที่เป็นตัวเงินเท่ากับ 122,236.09 บาท/ฟาร์ม/ปี และมีปริมาณการผลิต ณ จุดคุ้มทุน เท่ากับ 11,955.43 กิโลกรัม/ฟาร์ม/ปี

จากผลการศึกษาพบว่า ปริมาณผลผลิต รายได้ และผลตอบแทนจากการประกอบอาชีพการเลี้ยงโคนมเกษตรกรในฟาร์มขนาดกลางจะสูงกว่าฟาร์มขนาดเล็ก เนื่องจากในฟาร์มขนาดกลางเกษตรกรได้นำเอาเทคโนโลยีการผลิตและระบบการจัดการฟาร์มมาใช้ใน ขบวนการผลิต มีผลให้ต้นทุนการผลิตต่อปริมาณผลผลิตหนึ่งหน่วยมีมูลค่าลดลง รวมทั้งการจัดหาตลาดเพื่อการจำหน่ายผลผลิตที่ผลิตได้ในราคาที่สูงกว่า และขณะเดียวกันผลที่ได้จากการวิเคราะห์ระดับการผลิต ณ จุดคุ้มทุนในฟาร์มแต่ละขนาด เกษตรกรสามารถนำไปใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแผนการผลิตและการจัดระบบการจัดการฟาร์มที่ดีเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.2 ความเป็นมาของสหกรณ์โคนมแม่โจ้ จำกัด

กลุ่มผู้เลี้ยงโคนม เดิมเป็นกลุ่มสมาชิกของสหกรณ์นิคมสันทราย จำกัด ต่อมาได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 เมื่อวันที่ 22 กรกฎาคม พ.ศ. 2536 เลขทะเบียน ก. 013236 ชื่อสหกรณ์โคนมแม่โจ้ จำกัด ปัจจุบันสำนักงานชั่วคราวได้อาศัยอยู่กับสหกรณ์อำเภอสันทราย ตั้งอยู่ที่ 268 หมู่ 11 ตำบลหนองหาร อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ โทร. (053) 498575, 869719

วัตถุประสงค์

1. เพื่อรวบรวมน้ำนมดิบจากสมาชิกขายต่อให้กับบริษัท
2. เป็นตัวแทนในการทำธุรกิจ จัดหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ และอื่น ๆ เกี่ยวกับการเลี้ยงโคนม เพื่อให้ได้ของที่มีคุณภาพและราคาพอสมควร สามารถต่อรองได้เพราะมีจำนวนการซื้อสูง
3. ประสานงานกับองค์กรของรัฐ เพื่อขอความช่วยเหลือเกี่ยวกับการให้บริการด้านความรู้และการบริการต่าง ๆ ซึ่งอันพึงจะได้รับ
4. เป็นผู้แทนรักษาประโยชน์ร่วมกันของสมาชิก
5. ส่งเสริมการศึกษาและความรู้ของสหกรณ์
6. ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมแม่โจ้ จำกัด เพื่อประโยชน์ของสมาชิก
7. การทำการต่าง ๆ ตามที่อนุญาตไว้ในกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ที่กล่าวข้างต้น ตลอดจนดำเนินธุรกิจการอื่นบรรดาที่เกี่ยวกับ หรือเนื่องในการจัดให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ด้วย

สหกรณ์โคนมแม่โจ้ จำกัด ดำเนินงานโดยยึดอุดมการณ์สหกรณ์คือ ช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สามารถนำไปสู่ความสำเร็จที่แท้จริงของวิธีการสหกรณ์คือ ช่วยในการส่งเสริมพัฒนาอาชีพการเลี้ยงโคนมของสมาชิกให้ก้าวหน้า ช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในการผลิตและจัดการด้านการตลาดแก่สมาชิกได้ อันเป็นผลให้ปัจจุบันสมาชิกของสหกรณ์มีอาชีพที่มั่นคง มีรายได้ดีขึ้น ส่งผลให้สมาชิกมีฐานะความเป็นอยู่ดีขึ้นตามไปด้วย และนอกจากนี้ยังมีบทบาทในการส่งเสริมให้ประชาชนมีสุขภาพแข็งแรง ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ เป็นการลงทุนและสร้างผลผลิตแท้จริงในชาติ อันเป็นการช่วยพัฒนาให้ประเทศเจริญรุ่งเรืองต่อไป

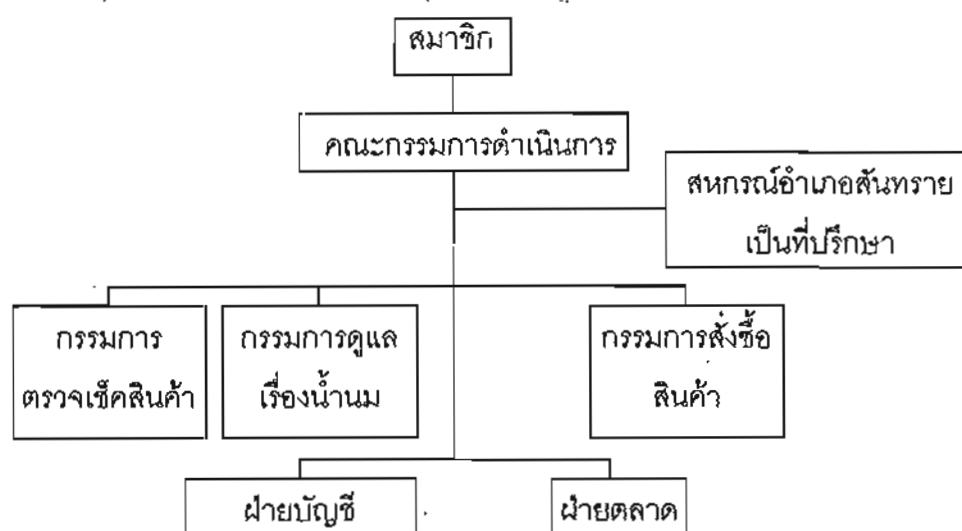
2.3 ลักษณะการดำเนินงานในปัจจุบันของสหกรณ์โคนมแม่โจ้ จำกัด

2.3.1 ด้านการจัดการ

การศึกษาทางด้านการจัดการ จะประกอบไปด้วยรายละเอียดเกี่ยวกับรูปแบบการจัดองค์การของสหกรณ์ ภารกิจของตำแหน่งต่าง ๆ แผนการปฏิบัติงาน การประเมินผล การปฏิบัติงาน และระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ การพิจารณาอาจแยกเป็นประเด็นที่กล่าวแล้วดังนี้

2.3.1.1 รูปแบบการจัดองค์การของสหกรณ์ในปัจจุบัน

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องและจากการสัมภาษณ์ ผู้ช่วยผู้จัดการและพนักงานของสหกรณ์ อาจเขียนรูปแบบการจัดองค์การของสหกรณ์โคนมแม่โจ้ จำกัด ได้ตามภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงรูปแบบการจัดองค์การของสหกรณ์โคนมแม่โจ้ จำกัด

สมาชิกของสหกรณ์โคนมแม่โจ้ จำกัด ในปัจจุบัน (2541) มีสมาชิก 135 ราย สมาชิกผู้ส่งนมได้ จำนวน 73 ราย พื้นที่ในความรับผิดชอบของสหกรณ์มี 4 อำเภอ คือ อำเภอสันทราย อำเภอแมริม อำเภอแม่แตง และอำเภอพร้าว

คณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมแม่โจ้ จำกัด มีจำนวน 8 คน ดังนี้

1. นายบุญช่วย	ชัยน	ประธานกรรมการ
2. นายเสรี	จอมบัว	รองประธานกรรมการ
3. นายอำนาจ	อินแก้ว	เลขานุการ
4. นายดวงแก้ว	วิชัย	เหรัญญิก
5. นายศรีบุตร	เทพสุด	กรรมการ
6. นายธวัช	นำภา	กรรมการ
7. นายบุญธรรม	ชมชื่น	กรรมการ
8. นายนิคม	เชื้อทรัพย์	กรรมการ

คณะกรรมการดังกล่าวจะแบ่งย่อยเป็นกรรมการ 3 ชุด ชุดละ 2-3 คน โดยแบ่งหน้าที่กันดูแลทางด้านตรวจเช็คสินค้า, ดูแลเรื่องน้ำมันและสั่งซื้อสินค้า สำหรับพนักงานของสหกรณ์ จะประกอบไปด้วย

1. พนักงานบัญชี 1 คน คือ นางวัฒนา ปรีดา
2. พนักงานการตลาด 1 คน คือ นางสาวปิยกาญจน์ ศรีโพธิ์

2.3.1.2 ภารกิจ (หน้าที่และความรับผิดชอบ) ของตำแหน่งต่าง ๆ

ภารกิจของคณะกรรมการดำเนินการ, ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ เลขานุการ และเหรัญญิก มีการระบุเป็นลายลักษณ์อักษรในข้อบังคับของสหกรณ์ แต่สำหรับภารกิจของพนักงานสหกรณ์ไม่ได้มีการกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร ข้อมูลในส่วนนี้ได้จากการสัมภาษณ์พนักงาน

รายละเอียดประกอบด้วย

ประธานกรรมการดำเนินการ รองประธานกรรมการ เลขานุการและเหรัญญิกมีอำนาจหน้าที่ระบุไว้ในข้อบังคับสหกรณ์โคนมแม่โจ้ จำกัด หมวดที่ 7 ข้อ 50 ดังนี้

ประธานกรรมการ มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

(1) เป็นประธานในที่ประชุมใหญ่ และที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการและควบคุมการประชุมดังกล่าวให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย

(2) ควบคุมดูแลการดำเนินงานทั่วไปของสหกรณ์ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและอยู่ในวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

(3) ลงลายมือชื่อในเอกสารต่าง ๆ ในนามสหกรณ์ ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับนี้

(4) ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการดำเนินการมอบหมายให้ภายใต้ข้อบังคับระเบียบ มติ หรือคำสั่งของสหกรณ์

รองประธานกรรมการ มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

(1) ปฏิบัติการในอำนาจหน้าที่ของประธานกรรมการแทนประธานกรรมการเมื่อไม่อยู่หรือไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ หรือเมื่อตำแหน่งประธานว่างลง

(2) ปฏิบัติการตามที่ประธานกรรมการมอบหมายให้

(3) ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการดำเนินการมอบหมายให้ภายใต้ข้อบังคับระเบียบ มติ หรือคำสั่งของสหกรณ์

เลขานุการ มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

(1) จัดทำรายงานการประชุมใหญ่ และรายงานการประชุมคณะกรรมการดำเนินการทุกครั้ง

(2) ดูแล รักษาเอกสาร และรายงานการประชุมของสหกรณ์ให้เรียบร้อยอยู่เสมอ

(3) แจ้งนัดประชุมไปยังบรรดาสมาชิกหรือกรรมการดำเนินการ แล้วแต่กรณี

(4) ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการดำเนินการมอบหมายให้ภายใต้ข้อบังคับระเบียบ มติ หรือคำสั่งของสหกรณ์

เหรัญญิก มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

(1) ควบคุม ดูแล ตรวจสอบการรับ จ่าย และการเก็บรักษาเงิน และทรัพย์สินของสหกรณ์ให้เป็นไปโดยถูกต้องเรียบร้อย

(2) ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการมอบหมายให้ ภายใต้ข้อบังคับ ระเบียบ มติ หรือคำสั่งของสหกรณ์

- คณะกรรมการดำเนินการ มีอำนาจหน้าที่ระบุไว้ในข้อบังคับสหกรณ์โคนมแม่ใจ จำกัด หมวดที่ 7 ข้อ 56 และ 57 ดังนี้

ข้อ 56. อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการ คณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้ดำเนินการกิจการและเป็นผู้แทนสหกรณ์ในกิจการอันเกี่ยวกับบุคคลภายนอก เพื่อการนี้ คณะกรรมการดำเนินการจะมอบหมายให้กรรมการดำเนินการคนหนึ่งหรือหลายคนหรือผู้จัดการทำการแทนก็ได้

การมอบหมายให้กรรมการดำเนินการคนใดหรือผู้จัดการทำแทนคณะกรรมการดำเนินการในกิจการอันเกี่ยวกับบุคคลภายนอก ต้องบันทึกไว้ในรายงานการประชุมพร้อมกับให้ประธานกรรมการทำเป็นหนังสือแต่งตั้งหรือมอบหมายไว้เป็นหลักฐานด้วย

ในการดำเนินกิจการ คณะกรรมการดำเนินการต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ อุดมการณ์สหกรณ์ หลักการสหกรณ์ วิธีการสหกรณ์ กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบและมติของที่ประชุมใหญ่ตลอดจนในทางอันสมควร เพื่อให้บังเกิดผลดีแก่สหกรณ์ ทั้งนี้ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและระมัดระวังรักษามลประโยชน์ของสหกรณ์ ซึ่งรวมทั้งข้อต่อไปนี้

(1) ดำเนินการในเรื่องรับสมาชิก ตลอดจนให้สมาชิกชำระค่าธรรมเนียมแรกเข้า และลงลายมือชื่อในทะเบียนสมาชิก

(2) ดำเนินการในเรื่องสมาชิกออกจากสหกรณ์ และจ่ายเงินจำนวนเงินของสมาชิกผู้ออกจากสหกรณ์

(3) พิจารณาดำเนินการในเรื่องการรับฝากเงินจากสมาชิก การกู้ยืมเงินการให้เงินกู้และการฝากหรือลงทุนเงินของสหกรณ์

(4) กำหนดและดำเนินการเกี่ยวกับการประชุมใหญ่ และเสนอขอบดลูกกับรายงานประจำปีแสดงผลการดำเนินงานของสหกรณ์ต่อที่ประชุมใหญ่

(5) เสนอการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีต่อที่ประชุมใหญ่

(6) จัดให้มีและดูแลให้เรียบร้อยซึ่งบรรดาทะเบียน สมุดบัญชี เอกสารต่าง ๆ และบรรดาอุปกรณ์ดำเนินงานของสหกรณ์

(7) พิจารณาดำเนินการแต่งตั้งและกำหนดค่าตอบแทนแก่ผู้ตรวจสอบภายใน

(8) พิจารณาดำเนินการเรื่องผลิตผลหรือผลิตภัณฑ์ของสมาชิก หรือที่ซื้อจาก สหกรณ์อื่นหรือบุคคลอื่นเพื่อจำหน่าย

(9) พิจารณาดำเนินการเรื่องการจัดซื้อสิ่งของที่บรรดาสมาชิกมีความต้องการมา จำหน่าย

(10) วางข้อกำหนดและระเบียบวิธีการจำหน่าย และการให้บริการต่าง ๆ รวมทั้ง กำหนดค่าเช่า ค่าบริการอื่น ๆ ที่สมาชิกจะต้องชำระ

(11) พิจารณาสอบสวนข้อเท็จจริงเพื่อเสนอที่ประชุมใหญ่ ขออนุมัติตั้งวันค่า บำรุงที่ดิน

(12) พิจารณาดำเนินการเรื่องการจัดให้มีเครื่องมือ เครื่องจักรกล วัสดุที่เกี่ยวข้อง กับการผลิตหรือโรงงานอุตสาหกรรม

(13) พิจารณาดำเนินการเรื่องส่งเสริมและเผยแพร่วิชาการเกษตรการผลิตทาง อุตสาหกรรม หรือการประกอบอาชีพ

(14) พิจารณาเรื่องกิจกรรมกลุ่ม รวมกันผลิต รวมกันซื้อ รวมกันขาย สะสมเงิน กองกลางของกลุ่ม และรวมกันแก้ปัญหาเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันของบรรดาสมาชิก

(15) ดำเนินการในเรื่องมอบอำนาจให้กรรมการดำเนินการคนใดคนหนึ่งหรือ หลายคนหรือผู้จัดทำกรดำเนินการกับสหกรณ์

(16) เสนอแผนงานและเป้าหมายในการดำเนินงานรวมทั้งประมาณการรายจ่าย ประจำปีให้ที่ประชุมใหญ่สามัญรับทราบ

(17) พิจารณาดำเนินการเรื่องทรัพย์สินของสหกรณ์ ดังที่ระบุไว้ในวัตถุประสงค์ ของสหกรณ์

(18) พิจารณากำหนดตัวพนักงานสหกรณ์ให้ปฏิบัติหน้าที่แทนผู้จัดการ

(19) พิจารณาแต่งตั้งที่ปรึกษาของสหกรณ์และคณะอนุกรรมการ

(20) กำหนดระเบียบต่าง ๆ ของสหกรณ์

(21) กำหนดค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ และค่าเช่าที่พักของกรรมการดำเนินการ และอนุกรรมการตามที่เห็นสมควร

(22) ดูแลที่ดิน สำนักงาน อาคาร อุปกรณ์ และทรัพย์สินอื่น ๆ

(23) พิจารณารหัสและปฏิบัติตามข้อบังคับของนายทะเบียนสหกรณ์ รองนายทะเบียนสหกรณ์หรือผู้ตรวจการสหกรณ์ หรือผู้สอบบัญชี หรือพนักงานเจ้าหน้าที่ซึ่งนายทะเบียนสหกรณ์มอบหมาย

(24) ชำระค่าบำรุงให้สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย

(25) ฟ้อง ต่อสู้ หรือดำเนินคดีที่เกี่ยวกับกิจการสหกรณ์ หรือประนีประนอมยอมความหรือมอบข้อพิพาทให้อนุญาตตุลาการพิจารณาชี้ขาด

(26) พิจารณาให้ความร่วมมือและประสานงานกับสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทยในการส่งเสริมและเผยแพร่กิจการสหกรณ์ ตลอดจนคำแนะนำช่วยเหลือหรือทางวิชาการสหกรณ์ และการศึกษาฝึกอบรมวิชาการเกี่ยวกับกิจการสหกรณ์

(27) ดำเนินกิจการอย่างอื่นบรรดาที่เกี่ยวกับหรือเนื่องในการจัดให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

ความรับผิดชอบของคณะกรรมการดำเนินการ

ข้อ 57. ความรับผิดชอบของคณะกรรมการดำเนินการ ถ้ากรรมการดำเนินการปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ หรือการทำโดยประมาทเลินเล่อเป็นเหตุให้สหกรณ์ได้รับความเสียหาย คณะกรรมการดำเนินการต้องรับผิดชอบชดใช้ค่าเสียหายให้แก่สหกรณ์

พนักงานบัญชี มีภารกิจดังนี้

1. จัดทำทะเบียนคุมเกี่ยวกับหุ้นของสมาชิก
2. จัดทำบัญชีเงินสด
3. จัดทำบัญชีแยกประเภท

พนักงานการตลาด มีภารกิจดังนี้

1. รุรการ
2. จัดทำรายงานการประชุม
3. รายงานกองทุนยาของปศุสัตว์
4. จัดซื้อสินค้า (ตามมติของที่ประชุม)
5. ขายสินค้า

2.3.1.3 แผนการปฏิบัติงานของสหกรณ์โคนมแม่โจ้ จำกัด

สหกรณ์มีการวางแผนปฏิบัติงานเป็นแผนการดำเนินงานประจำปี โดยผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการดำเนินการในการประชุมสามัญประจำปี ซึ่งรายละเอียดจะเกี่ยวกับการพิจารณา กำลังการผลิต จำนวนสมาชิก งบประมาณรายจ่ายประจำปี ต้นทุนการผลิตของสหกรณ์

ในระหว่างปีก็จะมีการยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานตามสถานการณ์โดยการหารือในที่ประชุมประจำเดือนของคณะกรรมการดำเนินการ

2.3.1.4 การประเมินผลตามแผน

การประเมินผลที่ทำอยู่จะมีลักษณะของการรายงานผลการดำเนินงานเท่านั้น ไม่ได้มีการประเมินผลตามแผนที่วางไว้ แล้วนำผลของการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนต่อไป

2.3.1.5 ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ

อาจพิจารณาได้จากการจัดเก็บเพิ่มข้อมูล และผังของระบบงานที่เป็นอยู่

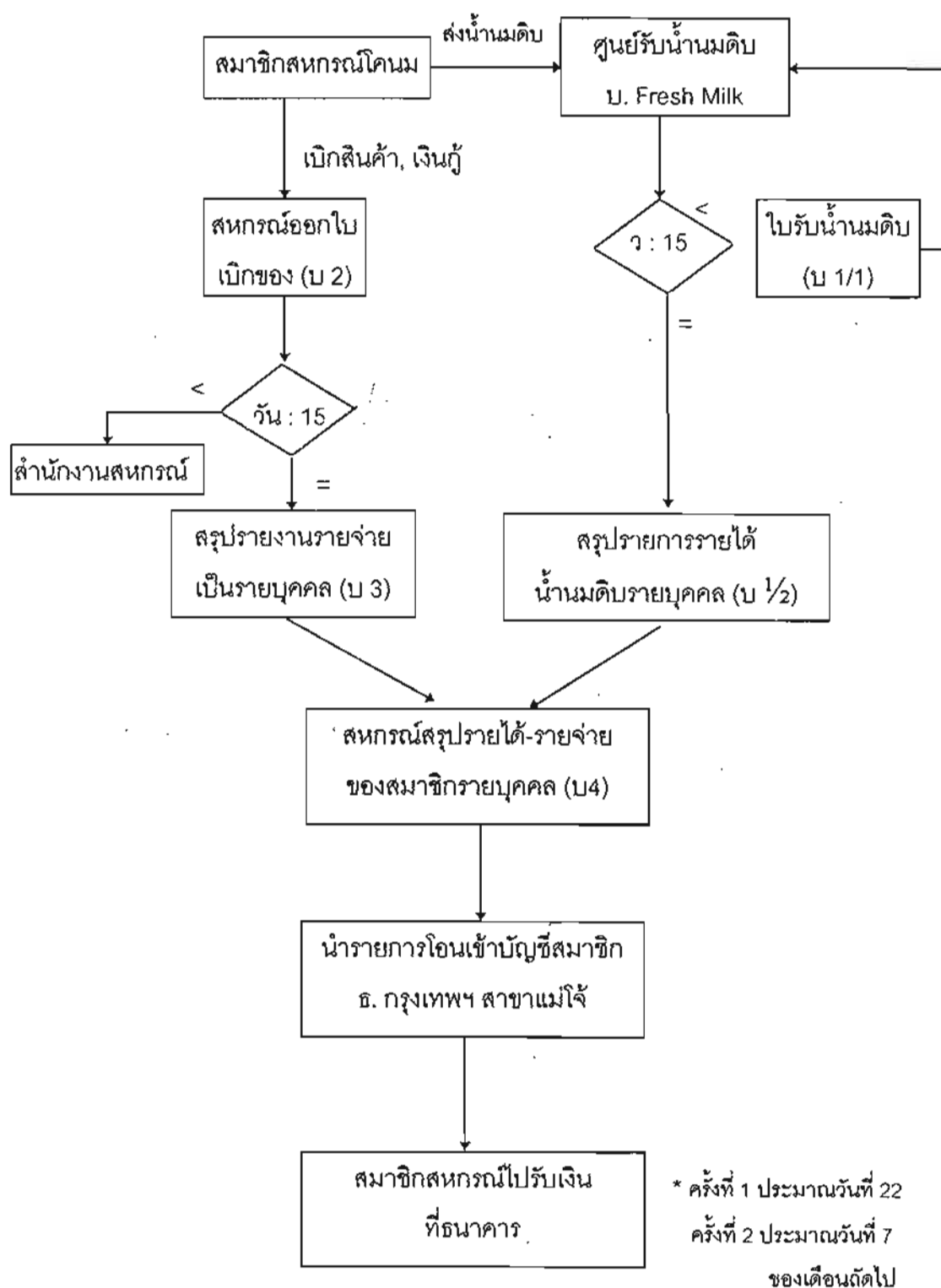
ระบบการจัดเก็บเพิ่มข้อมูลยังใช้ระบบมือ (Manual System) อยู่ ไม่ได้จัดทำเป็นระบบคอมพิวเตอร์ การจัดทำรายงานมีการออกรายงาน 2 ครั้ง คือ

ครั้งที่ 1 ทุกวันที่ 22 ของเดือน (รายงานผล วันที่ 1-15)

ครั้งที่ 2 ทุกวันที่ 7 ของเดือน (รายงานผล วันที่ 16-30)

การบันทึกข้อมูลจะเน้นลงในสมุดบัญชีรายรับ-รายจ่าย ของสมาชิกเป็นรายบุคคล แล้วทำการสรุปในแต่ละงวด ดังนั้น การสรุปผลรายงานไม่ยุ่งยากเพียงแต่มีการสรุปผลทุก 2 สัปดาห์ ซึ่งมีผังของระบบงานในตามรูปที่ 2

ภาพที่ 2 ผังระบบข้อมูลและการจัดทำรายงานสหกรณ์โคนมแม่โจ้ จำกัด



ที่มา : ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานบัญชีของสหกรณ์โคนมแม่โจ้ จำกัด

	ชื่อแบบรายงาน	เจ้าของข้อมูล	ฝ่ายที่ต้องใช้ข้อมูล
บ 1/1	ใบรับน้ำมันดิบของทางบริษัท	ฝ่ายผลิต	ฝ่ายตลาด, ฝ่ายบัญชี, ฝ่าย การจัดการ
บ 1/2	สรุปรายการรายได้น้ำมันดิบรายบุคคล	ฝ่ายผลิต	ฝ่ายตลาด, ฝ่ายบัญชี, ฝ่าย การจัดการ
บ 2	ใบเบิกสินค้า	ฝ่ายตลาด ฝ่ายบัญชี	ฝ่ายตลาด, ฝ่ายบัญชี, ฝ่ายการจัดการ
บ 3	สรุปรายงานรายจ่ายเป็นรายบุคคล	ฝ่ายบัญชี	ฝ่ายบัญชี, ฝ่ายจัดการ
บ 4	สรุปรายได้-รายจ่ายของสมาชิกเป็นรายบุคคล	ฝ่ายบัญชี, ฝ่ายผลิต	ทุกฝ่าย

2.3.2 ด้านการตลาด

2.3.2.1 สภาพแวดล้อมทางการตลาด

สหกรณ์โคนมแม่โจ้เริ่มโครงการเลี้ยงวัวนมเมื่อปี 2529 มีสมาชิกผู้เลี้ยงวัวนมทั้งสิ้น 42 ราย แต่ในปัจจุบัน (ตุลาคม 2541) เหลือเพียง 6 รายเท่านั้น และได้มีการเปลี่ยนแปลงมาเป็นลำดับ ในปัจจุบันมีสมาชิกทั้งสิ้น 135 ราย สามารถรีดนมได้ 73 ราย ปริมาณน้ำมันดิบเฉลี่ย 6 ตัน/วัน มีการขยายตัวทางด้านการตลาดอย่างมาก ประเมินการว่าในปี 2542 ปริมาณน้ำมันดิบจะเพิ่มขึ้น 9 ตันต่อวัน บริษัทรับซื้อคือบริษัทเฟรมมิลล์ จำกัด เริ่มทำสัญญาตั้งแต่ปี 2536 จนถึงปัจจุบัน และกำลังเปลี่ยนบริษัทรับซื้อใหม่คือ อ.ส.ค. เริ่มตั้งแต่ 1 ธันวาคม 2541 เนื่องจากเดิมได้ราคาต่ำกว่าราคาตลาดและมีข้อจำกัดด้านการขยายตลาด สหกรณ์โคนมแม่โจ้เป็นแหล่งรวบรวมน้ำมันดิบใน 3 อำเภอคือ อำเภอสันทราย อำเภอแม่ริม และอำเภอแม่แตง

2.3.2.2 ส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix หรือ 4 Ps) แบ่งแยกได้ 4

ด้าน ดังนี้

(1) ด้านผลิตภัณฑ์

- น้ำนมดิบไม่มีการคัดเกรด ปริมาณเฉลี่ยวันละ 7 ตัน
- มูลวัวซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์พลอยได้ (by product) ที่ผู้เลี้ยงนำไปตากแห้งบรรจุกระสอบจำหน่ายเป็นปุ๋ยคอก และมีอยู่ประมาณ 10 กว่าราย นำมูลวัวไปทำบ่อแก๊สชีวภาพเพื่อใช้ในบ้าน
- ไม่มีถึงเก็บรวบรวมน้ำนมดิบของสหกรณ์

(2) ด้านราคา

- ราคาขายในปัจจุบันราคา 10.30 บาทต่อ 1 กิโลกรัม ซึ่งเป็นราคาที่ต่ำกว่าราคาตลาด 10.50 บาท โดยหักเข้าสหกรณ์เป็นค่าดำเนินการ 30 สตางค์ และเหลือจ่ายให้สมาชิก 10 บาท
- ราคามูลวัวจำหน่ายกระสอบละ 15-20 บาท

(3) ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย

- บริษัทรับซื้อคือ บริษัทเฟรมิลล์ จำกัด เป็นผู้มารับซื้อถึงศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ
- ไม่มีที่ทำทำการของสหกรณ์ ปัจจุบันอาศัยอยู่กับสหกรณ์ที่ 5 ตำบลหนองหาร อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่

(4) ด้านการส่งเสริมการจัดจำหน่าย

- มีการจัดสรรโบนัสของคณะกรรมการบริหารให้สมาชิก โดยจัดงานเลี้ยงฉลองในวันที่ 1 ธันวาคมของทุกปี เรียกว่า "วันโดนมสหกรณ์"
- มีการติดต่อสื่อสารให้รับรู้ข้อมูลข่าวสารระหว่างสหกรณ์กับสมาชิกโดยสม่ำเสมอด้วยวิธีการดังต่อไปนี้
 1. จัดหมายเวียนโดยผ่านประธานกลุ่มมีเฉพาะเรื่องที่สำคัญ
 2. สมาชิกที่มาส่งนมจะนั่งปรึกษาและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน
 3. กรณีเป็นเรื่องด่วนจะใช้โทรศัพท์ในการติดต่อสื่อสาร

4. แจ้งข่าวให้กับสมาชิกโดยการขึ้นกระดาน แล้วบอกต่อ
เพื่อนสมาชิกรายอื่น ๆ
5. การประชุมคณะกรรมการประจำเดือน

2.3.3 ด้านการผลิต

ถึงแม้ว่าสหกรณ์โคนมแม่โจ้ จำกัด จะเริ่มดำเนินการมาเมื่อปี 2536 ก็ตาม แต่สมาชิกของสหกรณ์ที่เลี้ยงโคนมอยู่นี้ ส่วนหนึ่งก็เป็นสมาชิกดั้งเดิมของสหกรณ์การเกษตร สันทราย จำกัด ซึ่งเคยเลี้ยงโคนมมานานแต่ไม่ประสบผลสำเร็จในการเลี้ยง เนื่องจากมีสมาชิก เล็กเลี้ยงไปจำนวนมาก

ในด้านจำนวนสมาชิก พบว่า ในปี 2538 มีจำนวน 121 ราย ปี 2539 มีจำนวน 118 ราย และในปี 2540 มี 117 ราย ซึ่งจากการสอบถามมีสมาชิกบางรายเป็นเพียงสมาชิกแต่ ไม่ได้ส่งน้ำนมดิบให้แก่สหกรณ์

สำหรับจำนวนการเลี้ยงโคนมจะมีจำนวนโคนมทั้งสิ้นในปี 2538 ประมาณ 503 ตัว และเพิ่มขึ้นไม่มากนัก โดยในปี 2540 มีจำนวน 577 ตัว (ตารางที่ 1) เนื่องจากสหกรณ์ไม่เคยมีการเก็บข้อมูลในการเลี้ยงโคนมของสมาชิกสหกรณ์มาก่อนเลย และเพิ่งเริ่มเก็บข้อมูลการเลี้ยงโคนมของสมาชิกเมื่อเดือนพฤศจิกายน ปี 2541 นี้เอง การสอบถามพบว่า สมาชิกที่เลี้ยงโคนมและส่งน้ำนมดิบให้แก่สหกรณ์จะมีทั้งสิ้นประมาณ 70 ราย และจะมีโคนมโดยเฉลี่ย 15 ตัวต่อราย โดยมีจำนวนเลี้ยงสูงสุด 62 ตัวต่อราย และต่ำสุด 5 ตัวต่อราย

ในด้านการเลี้ยงนั้น สมาชิกโดยส่วนใหญ่จะเลี้ยงอยู่ในบริเวณบ้านของตนเอง ซึ่งไม่สามารถขยายปริมาณการเลี้ยงได้มากนัก ในการเลี้ยงโคนมสมาชิกจะให้อาหารข้นและอาหารหยาบ แต่จะประสบปัญหาของการให้อาหารหยาบอยู่บ้าง ทั้งนี้เนื่องจากพื้นที่ของอำเภอสันทรายจะมีลักษณะเป็นชุมชนเมือง จึงทำให้สมาชิกไม่สามารถหาหญ้าสดมาให้โคนมบริโภคได้เพียงพอ จึงต้องไปหาหญ้าสดจากพื้นที่อำเภอข้างเคียง และในบางรายจะใช้เศษวัสดุเกษตรเหลือใช้จากโรงงาน เช่น เปลือกข้าวโพดแทน

ในด้านราคาน้ำนมและปริมาณน้ำนมที่สหกรณ์โคนมแม่โจ้ จำกัด ได้รับในแต่ละเดือนระหว่างปี 2538-2540 มีดังนี้

ด้านราคาน้ำนมดิบจะมีราคา 9 บาทต่อกิโลกรัม ตั้งแต่ปี 2538-2540 และมีปริมาณน้ำนมดิบในปี 2538 เท่ากับ 615,543 กิโลกรัม และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในปี 2540 มีปริมาณ 1,583,206 กิโลกรัม (ตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 จำนวนสมาชิกและจำนวนโคนมทั้งหมดของสหกรณ์โคนมแม่ใจ จำกัด
ปี 2538-2540

ปี	จำนวนสมาชิก (ราย)	จำนวนโคทั้งหมด (ตัว)
2538	121	503
2539	118	568
2540	117	577

ตารางที่ 2 ราคาและปริมาณน้ำมันดิบของสหกรณ์โคนมแม่โจ้ จำกัด ปี 2538-2540

	2538		2539		2540	
	ราคา	ปริมาณ	ราคา	ปริมาณ	ราคา	ปริมาณ
	(บาท/กก.)	(กก.)	(บาท/กก.)	(กก.)	(บาท/กก.)	(กก.)
มกราคม	-*	-*	9	95,532.6	9	115,077.23
กุมภาพันธ์	-*	-*	9	103,957.9	9	124,805.30
มีนาคม	-*	-*	9	105,190.6	9	117,248.33
เมษายน	9	30,322.0	9	111,785.6	9	141,626.30
พฤษภาคม	9	62,930.0	9	105,230.0	9	137,606.80
มิถุนายน	9	65,597.5	9	108,854.3	9	143,887.38
กรกฎาคม	9	64,839.6	9	100,148.6	9	140,862.10
สิงหาคม	9	67,970.0	9	96,352.7	9	129,466.2
กันยายน	9	69,595.0	9	96,361.84	9	123,634.60
ตุลาคม	9	72,051.1	9	98,533.5	9	126,508.91
พฤศจิกายน	9	86,181.3	9	113,597.7	9	138,960.30
ธันวาคม	9	96,075.0	9	119,232.8	9	143,523.50
รวม		615,543.5		1,251,478.14		1,583,206.95

หมายเหตุ * ไม่มีข้อมูล

2.3.4 ลักษณะการดำเนินงานด้านบัญชี

ระบบบัญชี

เอกสารหลักฐาน จัดทำไม่เรียบร้อย ได้แก่ หนังสือสัญญาเงินกู้
 ซ้ำอุปกรณ์ เอกสารประกอบการขายสินค้า
 (สมาชิกรับสินค้าเอง)

การบันทึกบัญชี เป็นไปตามระเบียบและตามที่ทางราชการกำหนด

การบันทึกรายการบัญชี

สมุดรายการขั้นต้น - จัดทำเป็นปัจจุบัน

สมุดรายการขั้นปลาย

- บัญชีแยกประเภท จัดทำไม่เรียบร้อย มีการบันทึกรายการ
ไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน
- บัญชีย่อยลูกหนี้ จัดทำเรียบร้อย
- บัญชีย่อยเจ้าหนี้ จัดทำเรียบร้อย
- ทะเบียนสินค้า จัดทำไม่เรียบร้อยและไม่เป็นปัจจุบัน

การรายงาน

- สรุปรายรับ-รายจ่าย - ทุกสิ้นเดือน
- งบทดลอง - จัดทำทุกเดือน
- งบการเงิน - ไม่ได้จัดทำ

ประเด็นปัญหา

- ไม่สามารถคำนวณรายได้ค่าบริการน้ำมันดิบได้เอง ต้องรอใบ
แจ้งยอดจากบริษัทเชียงใหม่เฟรมิลล์
- การหักค่าน้ำมันดิบของสมาชิกเพื่อชำระหนี้ของสมาชิกที่มีต่อ
สหกรณ์ ต้องรอใบแจ้งยอดจากบริษัทเชียงใหม่เฟรมิลล์
- พนักงานบัญชีไม่สามารถจัดทำงบทดลองและงบการเงินได้เอง
เนื่องจากไม่เคยได้รับการฝึกอบรม
- การควบคุมและจัดเก็บสินค้าประเภทอาหารสัตว์ไม่รัดกุม
เนื่องจาก
 - (1) สมาชิกส่งสินค้าจากร้านจำหน่ายได้เอง และร้านค้าจัด
ส่งสินค้าให้ที่บ้านสมาชิก
 - (2) การจำหน่ายสินค้าดังกล่าวที่มีการเก็บรักษาไว้ที่บ้าน
สมาชิก ผู้รับผิดชอบจะแจ้งการจำหน่ายสินค้าให้
พนักงานการตลาดทราบโดยไม่มีรูปแบบการรายงานที่

เป็นทางการ (รายงานด้วยวาจา, รายงานโดยบันทึกใน
กระดาษ)

- (3) ผู้ที่รับผิดชอบในสินค้าไม่มีการมอบหมายและกำหนด
ความรับผิดชอบให้ชัดเจน อันอาจจะประสบกับปัญหา
เมื่อมีกรณีสินค้าขาดสิทธิเกิดขึ้น ต้องหาผู้รับผิดชอบใน
สินค้าขาดสิทธิ

2.4 ความเป็นมาของสหกรณ์การเกษตรไชยปราการ จำกัด

สหกรณ์การเกษตรไชยปราการ จำกัด จัดทะเบียนตามพระราชบัญญัติ
สหกรณ์ พ.ศ. 2511 เมื่อวันที่ 16 มกราคม 2532 เลขหมายสหกรณ์ที่ ก.001232 สำนักงานเลขที่
176 หมู่ 1 ตำบลศรีดงเย็น อำเภอไชยปราการ จังหวัดเชียงใหม่ โทร. (053) 870451

หลังจากได้รับจดทะเบียน สหกรณ์ได้เริ่มดำเนินการ⁽⁷⁾ เมื่อวันที่ 17 มีนาคม
2532 แรกตั้งมีสมาชิก 83 ราย ในระยะแรกคุณลุงเยื่อน กลั่นเรืองแสง ประธานสหกรณ์ได้ให้
ความอนุเคราะห์ให้อาศัยบ้านเป็นที่ทำการสหกรณ์นานถึง 4 ปี จนสหกรณ์เริ่มมีฐานะทางการเงิน
จึงได้จัดซื้อที่ดินสร้างสำนักงาน ฉางเอนกประสงค์เป็นของตนเอง และในปี 2538 สหกรณ์
ได้จัดซื้อที่ดินเพิ่ม จำนวน 2 แปลง เนื้อที่ 3 ไร่เศษ รวมมีที่ดิน 4 ไร่ 26 ตารางวา เพื่อจัดสร้าง
ตลาดกลางการเกษตร

ปัจจุบันสหกรณ์มีสมาชิก 490 ราย ทุนเรือนหุ้น 2,390,405.- บาท ทุนดำเนินงาน
ประมาณ 25 ล้านบาท การดำเนินธุรกิจ มีการให้เงินกู้แก่สมาชิก จัดหาวัสดุการเกษตรมา
จำหน่าย รวบรวมผลผลิต เมื่อสิ้นปีบัญชี 2539 สหกรณ์มีกำไรสุทธิ 598,369.39.- บาท สหกรณ์
ได้จ่ายเงินปันผล เงินเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจให้สมาชิก ทั้งนี้เพราะสหกรณ์เป็นสถาบันของ
สมาชิกทุกคน และก็ได้ได้รับความร่วมมือจากสมาชิกเป็นอย่างดีเสมอมา

ความเป็นมาในส่วนของกิจการโคนม

ในปี 2536 สหกรณ์ได้วางแผนส่งเสริมสมาชิกเลี้ยงโคนมเพื่อทดแทนการปลูกพืชเศรษฐกิจ เช่น กระเทียม หอมแดง ฯลฯ โดยทดลองเลี้ยงก่อนจนในปี 2538 สหกรณ์ได้รับการสนับสนุนจากกรมปศุสัตว์ในการเลี้ยงโคนมตามแผนปรับโครงสร้างระบบการผลิตการเกษตร สมาชิกเข้าร่วมโครงการ 100 รายได้รับเงินกู้ยืมละ 222,500.- บาท เลี้ยงโคนมรายละ 5 ตัว, ปี 2539 มีสมาชิกเข้าร่วมโครงการ 27 ราย และมีการขยายโครงการไปที่อำเภอฝางด้วย จำนวน 26 ราย ในปี 2541 สหกรณ์มีสมาชิกทั้งสิ้นจำนวน 137 ราย เป็นสมาชิกในอำเภอไชยปราการ 107 ราย และจากอำเภอฝาง 30 ราย

ปัจจุบันสหกรณ์มีศูนย์รับน้ำนมดิบที่สหกรณ์โดยยืมถึงเก็บนมจากบริษัทภูพิงค์แดรี่ โปรดักส์ จำกัด รับน้ำนมดิบได้วันละประมาณ 8 ตัน การดำเนินโครงการได้มีการกู้ยืมทุนหมุนเวียนส่งเสริมการสหกรณ์ จำนวน 1 ล้านบาท เพื่อจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์และอาหารโคนมช่วยเหลือสมาชิก ได้มีการส่งใช้คืนตามกำหนดสัญญา ต่อกรมส่งเสริมสหกรณ์แล้ว นอกจากนี้ยังได้กู้เงินกรมส่งเสริมสหกรณ์ เพื่อจัดสร้างศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ ขนาด 10 ตัน เป็นเงิน 3.6 ล้านบาท เป็นของสหกรณ์เอง โดยกำลังดำเนินการก่อสร้างและคาดว่าจะเป็นการดำเนินการประมาณเดือนกุมภาพันธ์ 2542

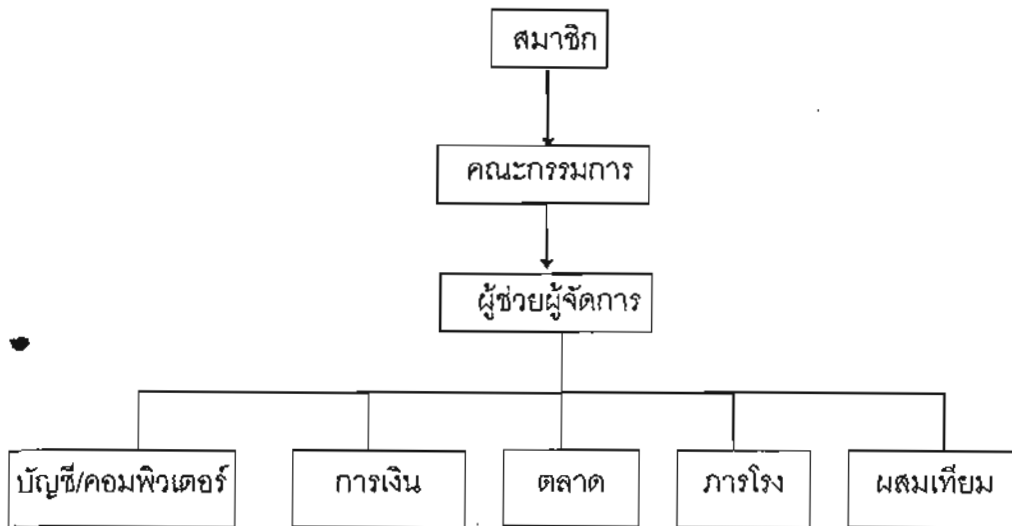
2.5 ลักษณะการดำเนินงานในปัจจุบันของสหกรณ์การเกษตรไชยปราการ จำกัด

2.5.1 ด้านการจัดการ

การศึกษาทางด้านการจัดการ จะประกอบไปด้วยรายละเอียดเกี่ยวกับรูปแบบการจัดองค์การของสหกรณ์ ภารกิจของตำแหน่งต่าง ๆ แผนการปฏิบัติงาน การประเมินผล การปฏิบัติงาน ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ การพิจารณาประเด็นดังกล่าวอาจแยกได้ดังนี้

2.5.1.1 รูปแบบการจัดองค์การของสหกรณ์ในปัจจุบัน

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง และจากการสัมภาษณ์ ผู้ช่วยจัดการและพนักงานของสหกรณ์ รูปแบบการจัดองค์การสหกรณ์การเกษตรไชยปราการ อาจแสดงได้ตามภาพ



ภาพที่ 3 แสดงรูปแบบการจัดองค์กรของสหกรณ์การเกษตรไทยปราชญ์ จำกัด

สมาชิกของสหกรณ์การเกษตรไทยปราชญ์ จำกัด ในปัจจุบัน (2541) มีสมาชิก 490 ราย ถ้าพิจารณาเฉพาะสมาชิกในส่วนของกิจการโคนม มีทั้งหมด 14 กลุ่ม 137 ราย เป็นสมาชิกในอำเภอไชยปราการ 13 กลุ่ม จำนวน 107 ราย และในอำเภอฝาง 1 กลุ่ม จำนวน 30 ราย

คณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์ ชุดปัจจุบันได้มีการเลือกตั้ง เมื่อวันที่ 21 สิงหาคม 2541 มีจำนวน 14 คน ประกอบด้วย

1. นายมนูญ	ศศิยศชาติ	ประธานกรรมการ
2. จันทรีตีบ	กันทะยานัง	รองประธานกรรมการ
3. นายบุญรอด	จันทร์ก้อน	รองประธานกรรมการ
4. นายบุญมา	กิติใจ	เลขานุการ
5. นายใจคำ	ตาละกา	เหรัญญิก
6. นายเจริญ	สมบัติดวงดี	กรรมการ
7. นายสนอง	ธรรมลังกา	กรรมการ
8. นายสุพัตร	มหาวรรณ	กรรมการ
9. นายศรีวรรณ	ใจประสิทธิ์	กรรมการ
10. นายละออง	ชัยยาศรี	กรรมการ

11. นางบัวแก้ว	ชัยยะ	กรรมการ
12. นายประเสริฐ	วงศ์สุภา	กรรมการ
13. นายศรีวรรณ	อาภัย	กรรมการ
14. นางพัชรีพรรณ	อินทระอาต	กรรมการ

สำหรับพนักงานของสหกรณ์ จะประกอบไปด้วย

ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการ	1 คน คือ	นางอินทรีรา	แสงวิสัย
ตำแหน่งพนักงานบัญชี/คอมพิวเตอร์	1 คน คือ	นางสาวมะลิวรรณ	บัววงศ์
ตำแหน่งพนักงานการเงิน	1 คน คือ	นางสาวจันทร์หา	สุวรรณ
ตำแหน่งพนักงานการตลาด	2 คน คือ	นางสาวจันทร์หา	มูลอินตะ
		และนายดำรงค์	หาอินตะ
ตำแหน่งการโรง	1 คน คือ	นางสรระเสริฐ	หาอินตะ

ตำแหน่งลูกจ้างเพื่อทำหน้าที่ผสมเทียม 2 คน คือ

2.5.1.2 ภารกิจ (หน้าที่และความรับผิดชอบ) ของตำแหน่งต่าง ๆ

จากการเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่า ภารกิจของคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ มีการระบุเป็นลายลักษณ์อักษรในข้อบังคับของสหกรณ์ แต่สำหรับภารกิจของพนักงานสหกรณ์ที่ปฏิบัติงานในสหกรณ์ไม่ได้มีการจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรข้อมูลในส่วนนี้ จึงได้จากการสัมภาษณ์พนักงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานจริงที่ได้ทำอยู่รายละเอียดทั้งหมดประกอบด้วย

ประธานกรรมการดำเนินการ มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

(1) เป็นประธานในที่ประชุมใหญ่ และที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการและความคุมการประชุมดังกล่าวให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย

(2) ควบคุมดูแลการดำเนินงานทั่วไปของสหกรณ์ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและอยู่ในวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

(3) ลงลายมือชื่อในเอกสารต่าง ๆ ในนามสหกรณ์ ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับนี้

(4) ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการดำเนินการมอบหมายให้ภายใต้ข้อบังคับระเบียบ มติ หรือคำสั่งของสหกรณ์

รองประธานกรรมการ มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

(1) ปฏิบัติการในอำนาจหน้าที่ของประธานกรรมการแทนประธานกรรมการเมื่อไม่อยู่หรือไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ หรือเมื่อตำแหน่งประธานว่างลง

(2) ปฏิบัติการตามที่ประธานกรรมการมอบหมายให้

(3) ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการดำเนินการมอบหมายให้ภายใต้ข้อบังคับระเบียบ มติ หรือคำสั่งของสหกรณ์

เลขานุการ มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

(1) จัดทำรายงานการประชุมใหญ่ และรายงานการประชุมคณะกรรมการดำเนินการทุกครั้ง

(2) ดูแล รักษาเอกสาร และรายงานการประชุมของสหกรณ์ให้เรียบร้อยอยู่เสมอ

(3) แจ้งนัดประชุมไปยังบรรดาสมาชิกหรือกรรมการดำเนินการ แล้วแต่กรณี

(4) ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการดำเนินการมอบหมายให้ภายใต้ข้อบังคับระเบียบ มติ หรือคำสั่งของสหกรณ์

ทรัพย์ภูมิ มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

(1) ควบคุม ดูแล ตรวจสอบการรับ จ่าย และการเก็บรักษาเงิน และทรัพย์สินของสหกรณ์ให้เป็นไปโดยถูกต้องเรียบร้อย

(2) ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการมอบหมายให้ ภายใต้ข้อบังคับระเบียบ มติ หรือคำสั่งของสหกรณ์

กำหนดเวลาอยู่ในตำแหน่งให้กรรมการดำเนินการอยู่ตำแหน่งคราวละ 1 ปี เมื่อครบกำหนดแล้ว หากยังไม่มีทางเลือกตั้งกรรมการดำเนินการชุดใหม่ ก็ให้คณะกรรมการดำเนิน

การชุดเดิมอยู่ในตำแหน่งต่อไปจนกว่าจะมีการเลือกตั้งกรรมการชุดใหม่ กรรมการดำเนินการซึ่งออกจากตำแหน่งตามวาระ อาจได้รับคัดเลือกตั้งซ้ำได้

สำหรับภารกิจของพนักงานของสหกรณ์ในตำแหน่งต่าง ๆ ได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ

ผู้ช่วยผู้จัดการ มีภารกิจดังนี้

- (1) จัดทำบัญชีแยกประเภท
- (2) งบการเงินประจำเดือน
- (3) ร่วมโครงการต่าง ๆ
- (4) จัดทำแผนงานประจำปี
- (5) เข้าร่วมประชุมประจำเดือน บันทึกรายงาน
- (6) รายงานการบัญชี การดำเนินงานตลาดกลาง

พนักงานบัญชี, คอมพิวเตอร์ มีภารกิจดังนี้

- (1) จัดทำบัญชีเงินสดประจำวัน
- (2) อุดการ
- (3) บัญชีลูกหนี้รายตัว
- (4) บันทึกรับฝากเงิน
- (5) ทะเบียนลูกหนี้
- (6) รับทำแผนเงินกู้ให้สมาชิก (สินเชื่อ)

พนักงานการเงิน มีภารกิจดังนี้

- (1) รับชำระหนี้
- (2) รับเงินฝาก
- (3) ทำรายงานขอเบิกเงินกู้
- (4) นำเงินฝาก, ถอนเงิน
- (5) เตรียมเอกสารการประชุม
- (6) ชำระหนี้

พนักงานการตลาด มีภารกิจดังนี้

- (1) ขายสินค้า
- (2) บัญชีลูกหนี้การค้า
- (3) สมุดซื้อ
- (4) สมุดขาย
- (5) สั่งซื้อสินค้า
- (6) สมุดเจ้าหนี้
- (7) บัญชีการซื้อ
- (8) ตัดบัญชีลูกหนี้การค้า
- (9) กองทุนยา
- (10) รับจ่ายน้ำมันดิบ
- (11) ลงสต็อกสินค้า

พนักงานการโรง มีภารกิจดังนี้

- (1) ทำความสะอาด
- (2) บริการตราซัง
- (3) บริการเช่าลานตาก

พนักงานผสมเทียม มีภารกิจดังนี้

- (1) ผสมเทียม

2.5.1.3 แผนการปฏิบัติงานของสหกรณ์การเกษตรไชยปราการ จำกัด

ในปัจจุบันสหกรณ์มีการวางแผนดำเนินงานประจำปี งบประมาณซึ่งใช้แบบฟอร์มที่ทางกรมส่งเสริมสหกรณ์ และธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรได้จัดทำขึ้น เรียกว่า ผ.สก.2 (สก-กก.4)

(1) แผนการปรับปรุงและแก้ไขข้อบกพร่อง

(1.1) ด้านบุคคล

- สมาชิก
- คณะกรรมการดำเนินงาน
- พนักงานสหกรณ์

(1.2) ด้านการดำเนินงาน

- ธุรกิจสินเชื่อ
- ธุรกิจการซื้อ
- ธุรกิจอื่น ๆ
- เอกสารหลักฐาน
- การเงินและบัญชี
- อื่น ๆ

(1.3) การทุจริต

(2) แผนการดำเนินงานของสหกรณ์

(2.1) แผนการรับสมาชิกและแผนการระดมทุน

- การรับสมาชิกเพิ่ม
 - จำนวนสมาชิก ณ วันสิ้นปี
- เงินฝากประจำ (บาท)
 - ฝากระหว่างปี
- เงินฝากออมทรัพย์
 - ฝากระหว่างปี
- ทุนเรือนหุ้น
 - ถือหุ้นเพิ่มระหว่างปี

(2.2) แผนการดำเนินธุรกิจสินเชื่อ

- การให้เงินกู้และชำระคืนเงินกู้

ธนาคารอื่น

แหล่งอื่น ๆ

(2.3) แผนการดำเนินธุรกิจการซื้อ

- แผนการซื้อสินค้าจำหน่ายแก่สมาชิก

ชนิดสินค้า

การขายสินค้า

ลูกหนี้การค้า

- แผนการเบิกเงินกู้ และชำระหนี้ต่อแหล่งเงินกู้

ธ.ก.ส.

แหล่งอื่น ๆ

เจ้าหนี้การค้า

(2.4) แผนการดำเนินธุรกิจการขาย

- แผนการขายผลิตผล

- แผนการเบิกเงินกู้และชำระหนี้ต่อแหล่งเงินกู้

(2.5) แผนการดำเนินธุรกิจอื่น

- ประเภทบริการ

- ลูกหนี้ค่าบริการ

(2.6) แผนการดำเนินการลงทุนในทรัพย์สิน

- แผนการลงทุนในทรัพย์สิน

- แผนการเบิกเงินกู้และชำระหนี้ต่อแหล่งเงินทุนเพื่อลงทุนใน
ทรัพย์สินประจำ

- แผนการดำเนินการรายได้ ค่าใช้จ่าย กำไรสุทธิ

2.5.1.4 การประเมินผลตามแผน

สหกรณ์มีการประเมินตามงวด ๆ แบ่งเป็น 4 งวดทุก 3 เดือน คือ

(1) เดือนตุลาคม-ธันวาคม

(2) เดือนมกราคม-มีนาคม

(3) เดือนเมษายน-มิถุนายน

(4) เดือนกรกฎาคม-กันยายน

โดยใช้แบบฟอร์มการประเมินผลของกรมส่งเสริมสหกรณ์ และธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เรียกว่า ผ.สก.2 (สก.-กก.5) เป็นแบบประเมินที่สอดคล้องกับแผนการดำเนินงานที่วางไว้

2.5.1.5 ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ

อาจพิจารณาได้จากการจัดเก็บแฟ้มข้อมูลและผังของระบบงานที่เป็นอยู่ ระบบการจัดเก็บแฟ้มข้อมูลยังใช้ระบบมือ (Manual System) อยู่ไม่ได้จัดระบบให้อยู่ในระบบคอมพิวเตอร์ ในปัจจุบันมีจำนวนแฟ้มเอกสารค่อนข้างมากในการจัดสรุปรายงานประจำเดือน รายรับ-รายจ่าย รวมทั้งการจ่ายเงินค่าน้ำนมดิบต้องใช้เวลานาน ประกอบกับต้องรอรายงานจากบริษัทผู้พิงค์ ทำให้ใช้เวลาจากวันสิ้นเดือนอีก 45 วัน จึงจะทราบรายงานที่สมบูรณ์และแจ้งรายได้สุทธิให้แก่สมาชิกทราบได้ เพื่อให้เห็นระบบการปฏิบัติงานประจำเดือนในระบบงานปัจจุบัน คณะผู้ศึกษาได้จัดทำผังของระบบงานที่มีการใช้แฟ้มข้อมูล ปรากฏตามภาพที่ 4