

รายงานการวิจัย

เรื่อง

การวิเคราะห์สภาพของการจัดการสหกรณ์โคนม จังหวัดขอนแก่น

ดุษฎี อายุวัฒน์ สุเกลินี สุขธีระ

วิริยะ ลิมป็นันท์ อำพน ห่อนาค

วีระ ภาคอุทัย สมใจ ศรีกล้า

ประยุทธ ชูสอน

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

คณะเกษตรศาสตร์

คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

รายงานการวิจัย

เรื่อง

การวิเคราะห์สภาพของการจัดการสหกรณ์โคนม จังหวัดขอนแก่น

คุณหญิง आयวัฒน์ สุเกสสินี สุภธีระ
วิริยะ ลิ้มปิ่นนัท อำพน ห่อนาค
วีระ ภาคอุทัย สมใจ ศรีหาล้า

ประยุทธ์ ขุสอน

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

คณะเกษตรศาสตร์

คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

2542

คำนำ

รายงานการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์สภาพการจัดการสหกรณ์โคนม จังหวัดขอนแก่น มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อ ศึกษาวิเคราะห์สภาพการจัดการของสหกรณ์โคนม เพื่อแสวงหาประเด็นวิจัย ที่จะนำไปสู่การพัฒนาให้สหกรณ์โคนมขอนแก่น มีความเข้มแข็งขึ้น การศึกษาครั้งนี้คณะผู้วิจัย ได้รับการสนับสนุนด้านเงินทุนจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย(สกว.) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และได้รับความร่วมมือจากคณะกรรมการสหกรณ์โคนม ตลอดจนสมาชิกของสหกรณ์บางส่วน ที่ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และเข้าร่วมในการอภิปรายกลุ่มเพื่อระดมสมองเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาสหกรณ์โคนมให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังได้รับความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์โคนมขอนแก่น จำกัด ที่เอื้อเฟื้อข้อมูลเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้อง และเจ้าหน้าที่รัฐหลายๆฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เช่น เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ ที่ได้ให้ข้อคิดต่างๆที่เป็นประโยชน์ คณะผู้ศึกษาใคร่ขอบขอบพระคุณกลุ่มบุคคลข้างต้นเป็นอย่างสูง ไว้ ณ โอกาสนี้

คณะผู้ศึกษา

2542

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์สภาพของการจัดการสหกรณ์โคนม จังหวัดขอนแก่น ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายสถานการณ์ของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมของจังหวัดขอนแก่น และหาประเด็นปัญหาการวิจัยเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมของจังหวัดขอนแก่น

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้เลือกศึกษาเฉพาะสหกรณ์โคนมขอนแก่น จำกัด ซึ่งสหกรณ์โคนมที่สามารถรวบรวมนํ้านมดิบขายได้เอง แต่ไม่สามารถแปรรูปผลผลิต โดยได้ศึกษาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทุติย-ภูมิต่างๆ และการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างกับคณะกรรมการสหกรณ์และสมาชิกสหกรณ์บางส่วนตามประเด็นคำถามที่พัฒนาขึ้น และข้อมูลดังกล่าวได้รับการตรวจสอบโดยการอภิปรายกลุ่ม จากกลุ่มของคณะกรรมการสหกรณ์และกลุ่มของสมาชิกสหกรณ์ แล้วจึงวิเคราะห์ประมวลผลในเชิงเนื้อหา และนำเสนอโดยการพรรณาอธิบายความ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า สหกรณ์โคนมขอนแก่น จำกัด ตั้งขึ้นบนพื้นฐานของความจำเป็นของกิจกรรมการผลิต แม้ว่าจะตั้งมาเป็นระยะเวลาพอสมควรแล้ว แต่ก็พบว่า คณะกรรมการสหกรณ์ สมาชิก และเจ้าหน้าที่ที่มีบทบาทสนับสนุน ยังไม่เข้าใจกระบวนการทำงานร่วมกันในด้านที่จะพัฒนาสหกรณ์ให้เข้มแข็ง โดยเฉพาะในด้านทักษะการบริหารจัดการของคณะกรรมการสหกรณ์ เช่น ขาดระบบฐานข้อมูลที่จะนำมาใช้ปรับปรุงการผลิตของสมาชิก ขาดทักษะในการจัดการสต็อกอาหารโค ขาดผู้จัดการ สหกรณ์ ในด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก สมาชิกบางส่วนยังไม่เข้าใจบทบาทที่ควรจะมีต่อสหกรณ์ และในด้านการสนับสนุนที่เหมาะสมจากเจ้าหน้าที่เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องยังยึดรูปแบบการบริหารราชการไปทำงานกับสหกรณ์ สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดข้อจำกัดในการบริหารจัดการของสหกรณ์ ความสามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิก การพัฒนาสมาชิก ดังนั้น ประเด็นการวิจัยที่จะนำไปสู่การพัฒนาให้สหกรณ์เข้มแข็ง จึงประกอบด้วย การพัฒนาระบบความคิดเกี่ยวกับสหกรณ์ของคณะกรรมการสหกรณ์และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานที่สนับสนุน และสมาชิกสหกรณ์ กลยุทธ์/วิธีการในการเพิ่มทักษะการบริหารจัดการและรูปแบบการดำเนินงาน กิจกรรมที่สหกรณ์ควรทำเพื่อให้มีความเข้มแข็ง ระบบฐานข้อมูลและการพัฒนา ศักยภาพเจ้าหน้าที่สหกรณ์ให้ใช้ฐานข้อมูล และรูปแบบการบริหารจัดการของสหกรณ์ที่จะตอบสนองสมาชิกที่มีความหลากหลายต่างกัน รูปแบบการสนับสนุนของหน่วยงานภายนอกกับสหกรณ์ และ รูปแบบการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ที่จะพัฒนาสหกรณ์ให้เข้มแข็ง

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ii
บทคัดย่อ	iii
สารบัญ	iv
สารบัญแผนภูมิ	v
ความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	1
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	2
ขอบเขตการวิจัย	2
กรอบแนวความคิดของการวิจัย	2
ระเบียบวิธีวิจัย	3
การทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	10
• สถานการณ์สหกรณ์โคนมขอนแก่น	10
• ประเด็นวิจัยที่จะสนับสนุนความเข้มแข็งของสหกรณ์โคนม	24
สรุปและข้อเสนอแนะ	28
เอกสารอ้างอิง	31
ภาคผนวก	32
1. สรุปผลการอภิปรายกลุ่ม ในกลุ่มสมาชิกสหกรณ์โคนม	32
2. สรุปผลการอภิปรายกลุ่มในกลุ่มคณะกรรมการสหกรณ์	39

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่	หน้า
1 ความสัมพันธ์ของประเด็นต่างๆที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์โคนมขอนแก่น	3
2 พัฒนาการด้านกิจกรรมที่สหกรณ์โคนมขอนแก่นให้บริการกับสมาชิก	13
3 กระบวนการตัดสินใจของสหกรณ์ในการแก้ปัญหาเรื่องหนึ่งเรื่องใดของสมาชิกสหกรณ์	20

การวิเคราะห์สภาพของการจัดการสหกรณ์โคนม จังหวัดขอนแก่น

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ตลอดช่วงเวลาที่ผ่านมาทศวรรษที่รัฐได้เร่งส่งเสริมการเลี้ยงโคนมให้เป็นที่แพร่หลายกับเกษตรกร ทั้งในลักษณะของการส่งเสริมกับเกษตรกรเป็นรายๆ และการส่งเสริมในรูปของการรวมกลุ่ม หรือ สหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนม ด้วยมุ่งหวังจะให้เกิดแหล่งรายได้ที่มั่นคงกับเกษตรกร และเพื่อทดแทนการนำเข้าผลิตภัณฑ์นมจากต่างประเทศ และเชื่อว่าการจัดการในลักษณะกลุ่ม หรือสหกรณ์จะมีความเหมาะสมที่สอดคล้องกับเงื่อนไขของเทคโนโลยี ก็สามารถควบคุมมาตรฐานและปริมาณน้ำนมที่ได้ ให้น่าพอใจต่อการผลิตเชิงธุรกิจ รูปแบบการรวมกลุ่มหรือสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมดังกล่าว ยังก่อให้เกิดผลดีในด้านการลดต้นทุนการผลิต โดยเฉพาะในด้านการจัดการต่างๆที่เกี่ยวข้อง เช่น การซื้ออาหาร และเวชภัณฑ์ การเก็บรักษาน้ำนมดิบ การขอรับบริการด้านสินเชื่อและบริการวิชาการจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นวิถีทางที่จะช่วยให้การดำเนินงานในรูปของสหกรณ์บรรลุเป้าหมาย ปัจจุบันในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีสหกรณ์โคนมเพิ่มขึ้นเป็น 32 แห่ง โดยมีสมาชิกรวม 4,070 รายทั้งนี้เป็นสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมของจังหวัดขอนแก่น 2 แห่ง

อนึ่งเป็นที่น่าสังเกตว่า แม้ว่าสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนม จะดำเนินงานมาอย่างต่อเนื่อง แต่ก็ไม่สามารถขยายตัวให้มีสมาชิกเพิ่มได้มากนัก ขณะเดียวกันสหกรณ์ส่วนใหญ่ก็ประสบกับปัญหาการขาดทุนมาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นกับสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมดังกล่าว ก่อให้เกิดคำถามมากมายในกลุ่มนักวิชาการว่าปัญหาของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมที่แท้จริงคืออะไร เพราะเหตุใดจึงไม่สามารถขยายสมาชิก กระบวนการจัดการของสหกรณ์มีปัญหาอย่างไร เป็นปัญหาเชิงเทคนิค หรือปัญหาที่เกี่ยวข้องกับสภาพด้านสังคมเศรษฐกิจ ดังนั้นเพื่อให้สามารถเข้าใจสภาพที่แท้จริงของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนม จึงควรที่ต้องศึกษาวิเคราะห์ ให้เห็นสภาพของปัญหาที่มีศักยภาพ (potential) ในการพัฒนาขีดความสามารถของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนม และมีความสำคัญเร่งด่วน ที่จะนำไปสู่การพัฒนาให้ระบบสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในที่สุด

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสถานการณ์ของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมของจังหวัดขอนแก่น
2. เพื่อศึกษาถึงประเด็นปัญหาการวิจัยที่มีศักยภาพในการพัฒนาขีดความสามารถ ของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมของจังหวัดขอนแก่น

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยครั้งนี้คาดว่าจะได้รับประโยชน์ต่อสหกรณ์โคนม ขอนแก่น จำกัด โดยเฉพาะในประเด็นที่จะใช้เป็นแนวทางพัฒนาให้สหกรณ์โคนม ขอนแก่น จำกัด มีความเข้มแข็งมากขึ้นในด้านการบริหารจัดการ และคาดว่าจะได้ประโยชน์ ต่อการพัฒนาโครงการวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยเฉพาะประเด็นแนวทางการวิจัยที่จะใช้หาคำตอบ เพื่อช่วยในการพัฒนาสหกรณ์ให้พัฒนายิ่งขึ้น

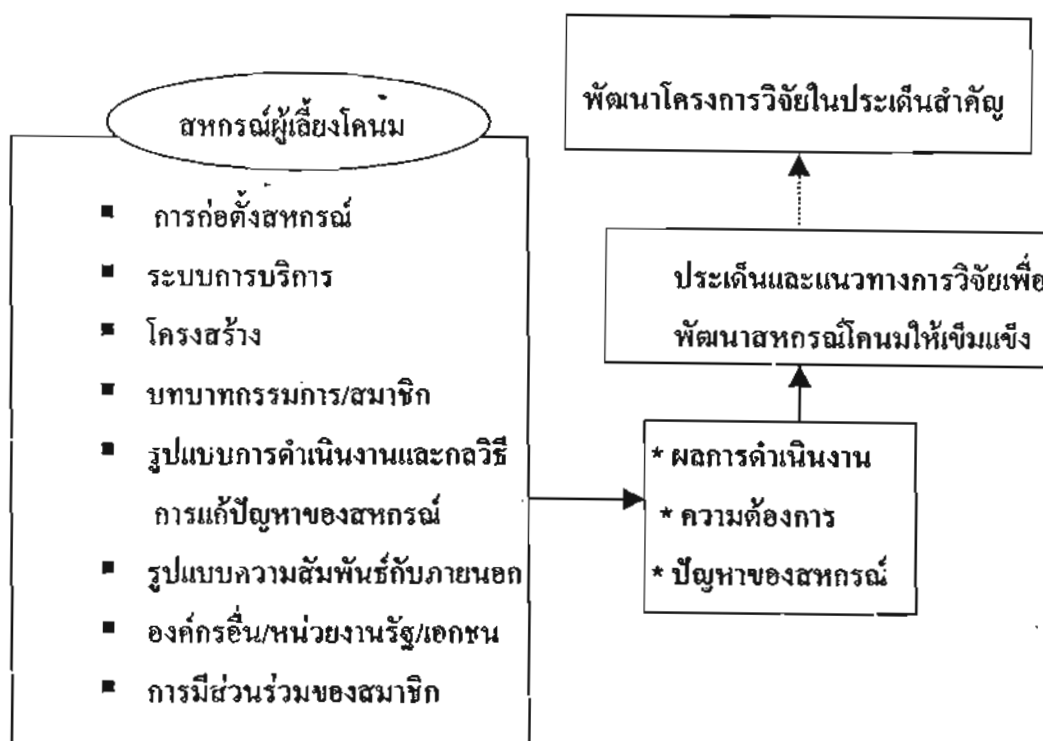
ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาวเคราะห์ถึงสถานการณ์ของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนม โดยเป็นการศึกษาเฉพาะกรณีของสหกรณ์โคนมขอนแก่น จำกัด ซึ่งเป็นสหกรณ์โคนมที่สามารถรวบรวมน้ำมันดิบขายได้เอง โดยที่ยังไม่มีกิจกรรมแปรรูปผลผลิตแต่อย่างใด

กรอบแนวความคิดของการวิจัย

เนื่องจากกิจกรรมการผลิตโคนม กล่าวได้ว่าเป็นกิจกรรมอาชีพใหม่ของเกษตรกรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และเป็นกิจกรรมอาชีพที่เน้นการผลิตเพื่อการค้า โดยผลิตผลคือน้ำมันดิบที่ต้องจำหน่ายออกสู่ตลาด ดังนั้นเมื่อมีการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม ทำให้หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องเข้ามามีบทบาทในการวางแผนด้านต่างๆ การดำเนินกิจกรรมในรูปแบบของสหกรณ์ จึงได้รับการพิจารณาว่ามีความเหมาะสมกับเทคโนโลยีการเลี้ยงโคนมเพราะเชื่อว่าจะสามารถมีส่วนช่วยเหลือหมุนระบบการผลิต โดยเฉพาะระบบการตลาด ให้มีความมั่นคงในด้านราคาและแหล่งจำหน่ายผลผลิต สหกรณ์โคนมขอนแก่นเป็นสหกรณ์โคนมอีกแห่งหนึ่งที่เกิดขึ้นด้วยเงื่อนไขดังกล่าว อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานในรูปแบบของสหกรณ์โคนมก็ยังมีข้อจำกัดในการพัฒนา ทั้งนี้ก็เกี่ยวข้องกับระบบการบริการที่มีให้กับสมาชิก รูปแบบการบริหารและบทบาทของคณะกรรมการตลอดจนการมีส่วนร่วมของสมาชิกที่มีต่อสหกรณ์ในเชิงเกื้อหนุนให้สหกรณ์เข้มแข็ง และความสามารถของสหกรณ์ในการแก้ปัญหาตลอดจนบทบาทของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่มีส่วนเสริมสร้างความเข้าใจในการดำเนินงานในรูปแบบของสหกรณ์ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ย่อมส่งผลต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์และความต้องการของสมาชิก การเข้าใจในประเด็นเหล่านี้ย่อมจะช่วยให้เข้าใจสถานการณ์ของสหกรณ์ และเห็นประเด็นที่จะสามารถพัฒนาให้สหกรณ์โคนมมีความเข้มแข็งขึ้น

(แผนภูมิที่ 1)



แผนภูมิที่ 1 ความสัมพันธ์ของประเด็นต่างๆที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์โคนมขอนแก่น

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้คณะผู้วิจัยกำหนดระเบียบวิธีวิจัยดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. แหล่งข้อมูล การวิจัยครั้งนี้ ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูล 2 แหล่ง ได้แก่

1.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ ได้เก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (primary data) โดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interviewing) ในลักษณะนักวิจัยร่วมกันสัมภาษณ์เป็นทีมกับบุคคลที่เกี่ยวข้องซึ่งประกอบด้วย 1) ผู้รู้ (key informant) ได้แก่ ประธานสหกรณ์ คณะกรรมการสหกรณ์ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ รวมทั้งสมาชิกสหกรณ์ และ (2) คราวเรือนเกษตรกร ซึ่งเป็นสมาชิกสหกรณ์ที่มีขนาดของการเลี้ยงโคนมต่างกัน (ได้แก่ สมาชิกที่ครัวเรือนเลี้ยงโคนมจำนวนมากประกอบกับการเลี้ยงมาเป็นระยะเวลานาน และสมาชิกที่เลี้ยงโคนมจำนวนน้อยคือ 5 ตัวรีด ประกอบกันอยู่ในระยะเริ่มต้นเลี้ยงไม่นาน)

2.1 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ได้เก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data) จากเอกสารต่างๆ เช่น รายงานของสหกรณ์โคนมขอนแก่น จำกัด สรุปรายงานการประชุมของสหกรณ์โคนมขอนแก่น จำกัด ตลอดจนรายงานการสัมภาษณ์ต่างๆที่เกี่ยวข้อง งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและงานวิเคราะห์

ประเด็นปัญหาพิเศษ ทั้งนี้ประเด็นที่ศึกษาครอบคลุมถึง ประวัติความเป็นมาของการก่อตั้งสหกรณ์ การดำเนินงานของสหกรณ์ตลอดช่วงที่ผ่านมา รูปแบบการดำเนินธุรกิจ บทบาทของสมาชิก กรรมการสหกรณ์และการพัฒนาศักยภาพ รูปแบบการประสานกับองค์กรภายนอก กลวิธีการแก้ปัญหาของสหกรณ์ ปัญหาและความต้องการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ ซึ่งผลการศึกษาในส่วนนี้ ทำให้ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนม ซึ่งเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์ศักยภาพและแนวทางวิจัยเพื่อพัฒนาสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมของจังหวัดขอนแก่น

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นที่จะแสวงหาประเด็นคำถามเพื่อนำไปสู่การวิจัยที่จะพัฒนาและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับสหกรณ์โคนม จึงเน้นการศึกษาเชิงคุณภาพเป็นหลัก ดังนั้นคณะผู้วิจัยจึงได้พัฒนากรอบประเด็นคำถาม หรือแนวทางสัมภาษณ์ (subtopics) สำหรับการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง กับกลุ่มเป้าหมาย 2 กลุ่มใหญ่ได้แก่

2.1 แนวทางสัมภาษณ์สำหรับคณะกรรมการสหกรณ์และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ โดยมีรายละเอียดของประเด็นดังนี้

1) ความเป็นมาของสหกรณ์โคนมขอนแก่น ในด้านการเปลี่ยนแปลงและสาเหตุการเปลี่ยนแปลง เกี่ยวกับจำนวนสมาชิก จำนวนโคนม จำนวนนํ้านมดิบ จำนวนกิจกรรมที่บริการสมาชิก

2) โครงสร้างการบริหาร ตั้งแต่เริ่มแรกจนถึงปัจจุบัน และบทบาทของกรรมการสหกรณ์และสมาชิกสหกรณ์ในการดำเนินงาน และปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น ในด้านต่างๆ ได้แก่

- ด้านการส่งเสริมการผลิต
- ด้านการควบคุมคุณภาพ
- ด้านการตลาด
- ด้านการพัฒนาสมาชิก
- ด้านบทบาทต่อชุมชน
- ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ในด้านความร่วมมือช่วยเหลือ แลกเปลี่ยนความรู้ ร่วมกันแก้ปัญหา

3) การดำเนินงานของสหกรณ์

- กิจกรรมของสหกรณ์โคนม
- ผลการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรม
- บทบาทของกรรมการสหกรณ์และสมาชิกในการตรวจสอบติดตามผลการดำเนินงานของสหกรณ์
- ปัจจัยที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์
- ปัญหาอุปสรรคสำคัญของการดำเนินงานของสหกรณ์

- บทบาทของกรรมการและสมาชิกสหกรณ์ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น
- 4) ความสัมพันธ์ของสหกรณ์โคนมขอนแก่น กับหน่วยงานอื่นๆในด้านต่างๆ
 - การสนับสนุนช่วยเหลือ เงินทุน ความรู้ทางวิชาการ
 - การส่งเสริมด้านการตลาด
 - การพัฒนาคุณภาพผลผลิตและการควบคุมคุณภาพ
- 5) การมีส่วนร่วมของสมาชิกในสหกรณ์โคนม
 - ในด้านการกำหนดกิจกรรมของสหกรณ์
 - การรับรู้บทบาทหน้าที่ของสมาชิก
 - การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์
 - ข้อเสนอแนะของสมาชิก

2.2 แนวทางสัมภาษณ์สำหรับครัวเรือนสมาชิกสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนม มีรายละเอียดของประเด็นคำถามดังต่อไปนี้

- 1) ความเป็นมาในการเลี้ยงโคนม : อาชีพเดิม การเข้าสู่กิจกรรม การจัดการและการเปลี่ยนแปลง (จำนวนแม่โค นำนม ผลตอบแทน การจัดการการเลี้ยงด้านอาหาร การผสมเทียม แรงงาน โคเถินฝูง คุณภาพน้ำนม การขายน้ำนม หนี้สินกับสหกรณ์)
- 2) การรับรู้เกี่ยวกับสหกรณ์
 - 2.1) การรับรู้เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่กรรมการ และสมาชิก ในการดำเนินงาน
 - ด้านการส่งเสริมการผลิต
 - ด้านการควบคุมคุณภาพน้ำนม
 - ด้านการตลาด
 - ด้านการพัฒนาสมาชิก
 - ด้านการควบคุม ติดตามการดำเนินงาน
 - บทบาทต่อชุมชน
 - ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม(ย่อย) ของสมาชิกทั้ง 7-8 กลุ่ม ในด้านความช่วยเหลือ การแลกเปลี่ยนความรู้ การร่วมมือแก้ปัญหา
 - 2.2) รูปแบบการดำเนินงานและ ปัญหาของสหกรณ์โคนม ในแต่ละด้านในข้อ 2.1 ตลอดจนวิธีการแก้ปัญหาเหล่านั้น
 - 2.3) สมาชิกคิดว่าตนเองได้รับผลอย่างไรบ้าง จากการดำเนินงานของสหกรณ์
 - ด้านการให้สินเชื่อ (อาหารเม็ด/เงินทุนซื้อโคนม)
 - ด้านการขายสินค้า
 - ด้านบริการ(ผสมเทียม/อาหารข้น/ความรู้ต่างๆ/การประสานงาน)

๑ ด้านการควบคุมติดตามงาน(ประสิทธิภาพการเลี้ยงและการควบคุมคุณภาพน้ำนม)

3) การดำเนินงานของสหกรณ์

- 3.1) กิจกรรมของสหกรณ์โคนม ที่ให้บริการอยู่/เกี่ยวข้องอยู่
- 3.2) ผลการดำเนินการ พึงพอใจหรือไม่ อย่างไร ควรปรับปรุงส่วนไหน
- 3.3) ความต้องการในการดำเนินงานของสหกรณ์
- 3.4) ปัจจัยที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์เช่น ประธาน สมาชิก เจ้าหน้าที่รัฐ นโยบาย ภาวะตลาด เป็นต้น
- 3.5) ปัญหาอุปสรรคและวิธีการแก้ปัญหา (เน้นบทบาทกรรมการ/สมาชิก)

4) การมีส่วนร่วมสมาชิกในสหกรณ์โคนม

- 4.1) ด้านการกำหนดกิจกรรมสหกรณ์
- 4.2) บทบาทหน้าที่ - การรับรู้ การปฏิบัติ
- 4.3) ควบคุมการดำเนินงานและประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์
- 4.4) การเสนอปัญหาและความต้องการของสมาชิก

2.3 การอภิปรายกลุ่ม เครื่องมือที่ใช้เป็นแนวทางในการอภิปรายกลุ่มมีดังนี้

2.3.1. กลุ่มคณะกรรมการ ประเด็นคำถามซึ่งเป็นแนวทางสำหรับการอภิปรายมีดังนี้

1) ระบบความคิดในเรื่องสหกรณ์

- ๑ ทำไมต้องมีสหกรณ์/สหกรณ์สำคัญอย่างไร
- ๑ เข้าใจว่า สหกรณ์ควรมีการทำงานอย่างไร
- ๑ สหกรณ์ที่แข็งแกร่งควรมีลักษณะอย่างไร

2) ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้จากสหกรณ์

- ๑ มีอะไรบ้าง ทำไม
- ๑ ผลประโยชน์ที่ได้รับแล้ว
- ๑ ผลประโยชน์ที่คาดหวังจากสหกรณ์

3) บทบาทในสหกรณ์

- ๑ ต้องทำอะไรบ้างในฐานะเป็นกรรมการสหกรณ์ ทำไม
- ๑ มีบทบาทในด้านกำหนดนโยบาย /กำกับดูแล/ควบคุม-สั่งการ/ตอบสนองความต้องการ-ปัญหาของสมาชิกอย่างไร หรือไม่ ทำไม

4) ปัญหา อุปสรรค ในสหกรณ์

- ๑ คิดว่าสหกรณ์มีปัญหา หรือไม่ ถ้ามีอะไรบ้าง ทำไมจึงเกิดปัญหาดังกล่าว(อาจต้อง Probe ในประเด็นที่ Identify ไว้ :- ความไม่ต่อเนื่อง ไม่มีเวลาของกรรมการ)

- บทบาทในการแก้ปัญหาของสหกรณ์ มีมากน้อยเพียงใด มีกระบวนการอย่างไรบ้าง
 - 5) แนวทางในการพัฒนาสหกรณ์ให้ดีขึ้น
 - ที่ผ่านมามีการคิดหาทำอะไรบ้างที่เรียกว่า ได้พัฒนาสหกรณ์
 - ถ้าต้องการให้พัฒนาสหกรณ์ให้ดีขึ้นกว่าเดิม ต้องทำอะไรบ้าง ทำไม
 - พิจารณา(1) การพัฒนาสมาชิก(2)พัฒนากิจการ (3)พัฒนาระบบการบริหารจัดการ
 - 6) แนวโน้มการเลี้ยวเบนของสมาชิกจะเป็นอย่างไร
 - ลักษณะเกษตรกรแบบใดที่จะยังคงเลี้ยวเบนต่อไป
 - ฟาร์มโคนมในอนาคตจะมีลักษณะอย่างไร
 - การขยาย/การหยุด-เลิกเลี้ยว ขึ้นกับเงื่อนไขใดบ้าง
 - แนวโน้มดังกล่าว กระทบต่อสหกรณ์อย่างไรบ้าง ทำไม
- 2.3.2 กลุ่มสมาชิกสหกรณ์ ประเด็นคำถามที่ใช้เป็นแนวทางสำหรับการอภิปรายกลุ่ม มีดังนี้
- 1) ระบบคิดเรื่องสหกรณ์
 - ทำไมต้องมีสหกรณ์
 - เข้าใจว่า สหกรณ์มีควรการทำงานอย่างไร
 - 2) ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้จากสหกรณ์
 - นิอะไรบ้าง ทำไม
 - ผลประโยชน์ที่ได้รับแล้ว
 - ผลประโยชน์ที่คาดหวังจากสหกรณ์
 - 3) บทบาทในสหกรณ์
 - บทบาทที่ต้องทำต่อสหกรณ์
 - (1) ในการตรวจสอบการทำงานของสหกรณ์
 - (2) ในการเสนอปัญหา ความต้องการ
 - บทบาทที่สะท้อนการมีส่วนร่วมของสมาชิก
 - 4) ถ้าเลี้ยวเบน โดยไม่เป็นสมาชิกสหกรณ์ คิดว่าจะเกิดอะไรขึ้นบ้าง
 - ข้อดีของการเป็นสมาชิกสหกรณ์
 - ข้อเสียของการเป็นสมาชิกสหกรณ์
 - 5) ปัญหาอุปสรรคในสหกรณ์
 - 6) แนวทางในการพัฒนาสหกรณ์
 - ถ้าต้องการให้สหกรณ์พัฒนาดีขึ้นกว่าเดิม จะทำได้อย่างไรบ้าง ทำไม
 - (1) การพัฒนาสมาชิก (2)พัฒนากิจการ (3)พัฒนาระบบการบริหารจัดการ
 - 7) แนวโน้มการเลี้ยวเบนของสมาชิกจะเป็นอย่างไร
 - ลักษณะเกษตรกรแบบใดที่จะยังคงเลี้ยวเบนต่อไป

- ฟาร์มโคนมในอนาคต จะมีลักษณะอย่างไร
- การขยาย/การหยุด-เลิกเลี้ยง ขึ้นกับเงื่อนไขใดบ้าง
- แนวโน้มดังกล่าว กระทบต่อสหกรณ์อย่างไรบ้าง ทำไม

3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล คณะผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็น 3 ขั้นตอนสำคัญได้แก่

- 1) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่างๆ
- 2) การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ภาคสนามกับผู้รู้และครัวเรือนเกษตรกรที่เกี่ยวข้อง คณะผู้วิจัยได้ร่วมกันสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายทั้งสองกลุ่มดังกล่าวแล้วข้างต้นด้วยวิธีการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) (Grandstaff and Grandstaff:1987) ในการสัมภาษณ์ดังกล่าว บางครั้งก็ดำเนินการในสำนักงานเนื่องจากคณะกรรมการสหกรณ์บางท่านมีงานประจำอยู่ในมหาวิทยาลัย การสัมภาษณ์ครัวเรือนเกษตรกรที่เป็นสมาชิกสหกรณ์โคนม ดำเนินการในพื้นที่ ทำให้มีโอกาสสังเกตสภาพของฟาร์ม และสภาพความเป็นอยู่ของครัวเรือนด้วย ตลอดจนสามารถเยี่ยมชมสำนักงานของสหกรณ์โคนมขอนแก่น จำกัด ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ดังกล่าว คณะผู้วิจัยนำมาประมวล วิเคราะห์ เพื่อหาประเด็นที่ต้องการตรวจสอบความชัดเจนเพิ่มเติมในระดับลึก ซึ่งได้พัฒนาประเด็นดังกล่าวเพื่อนำมาใช้ในการอภิปรายกลุ่มต่อไป
- 3) การอภิปรายกลุ่ม หลังจากคณะผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์แล้วได้นำประเด็นที่ต้องการตรวจสอบเพิ่มมากำหนดเป็นประเด็นสำหรับการอภิปรายกลุ่ม โดยมีกลุ่มเป้าหมาย 2 กลุ่ม ได้แก่

- (1) คณะกรรมการสหกรณ์ จำนวน 8 ท่าน
- (2) สมาชิกของสหกรณ์ที่ยังดำเนินกิจกรรมร่วมกับสหกรณ์ จำนวน 10 ท่าน ซึ่งมีทั้งชายและหญิง มีจำนวนโคนมที่เลี้ยงจำนวนแตกต่างกัน

ในการอภิปรายกลุ่มดังกล่าว นอกจากเพื่อการตรวจสอบความชัดเจนของข้อมูลแล้วยังต้องการระดมสมองเพื่อหาข้อเสนอแนะที่เป็นแนวทางในการพัฒนาสหกรณ์โคนมขอนแก่น จำกัด ซึ่งการอภิปรายกลุ่มดังกล่าวมีรูปแบบโดย มีผู้วิจัยที่ได้รับมอบหมายจากทีมซึ่งมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับประเด็นต่างๆของสหกรณ์ ทำหน้าที่ดำเนินการอภิปรายกลุ่ม นอกจากนี้คณะนักวิจัยได้เข้าร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้วย

4. การวิเคราะห์ข้อมูล เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ได้เน้นการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ดังนั้นจึงใช้การวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงการวิเคราะห์เนื้อหาเป็นหลัก อนึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดำเนินการไปพร้อมกับกระบวนการของการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วย

การทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนเอกสารและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปประเด็นได้ว่า การพัฒนาโคนมของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เกิดขึ้นจากนโยบายตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (พ.ศ.2530-2534) ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ที่ได้กำหนดเกี่ยวกับการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม เพื่อลดการนำเข้าผลิตภัณฑ์นมจากต่างประเทศ และต้องการลดพื้นที่เพาะปลูกที่มีปัญหาและผลผลิตมีราคาตกต่ำ ตลอดจนเพื่อเพิ่มพูนรายได้ให้แก่เกษตรกร

ดังนั้น หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ได้ส่งเสริมให้เกษตรกรเลี้ยงโคนมเพิ่มขึ้น และผลักดันให้มีการรวมตัวจัดตั้งเป็น “สหกรณ์โคนม” เพื่อมุ่งหวังให้เป็นแกนกลางในการดำเนินธุรกิจโคนม สหกรณ์โคนมที่จัดตั้งขึ้นได้รับการช่วยเหลือจากหลายฝ่าย ได้แก่ (สุภคณิข, 2533)

1. ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ให้การสนับสนุนด้านสินเชื่อ
2. กรมปศุสัตว์ ให้การสนับสนุนด้านป้องกันโรคและรักษาโรคของโคนม รวมถึงการผสมเทียม ตลอดจนให้การอบรมร่วมกับองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย
3. กรมส่งเสริมสหกรณ์ ให้การสนับสนุนด้านการดำเนินงานในเชิงธุรกิจของสหกรณ์ เช่น การตั้งศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ ร้านค้าจำหน่ายวัสดุอุปกรณ์ในการเลี้ยงโคนม ตลอดจนจัดหาผู้รับซื้อนํ้านมดิบ
4. มีตลาดรับซื้อนํ้านมดิบแน่นอน

ผลจากนโยบายดังกล่าวข้างต้น ทำให้จำนวนสหกรณ์โคนมทั่วประเทศเพิ่มจำนวนมากขึ้น จาก 35 สหกรณ์ในปี 2533 เป็น 87 สหกรณ์ในปี 2538 (นงลักษณ์, 2540) ในจำนวนของ สหกรณ์โคนมดังกล่าว สามารถจำแนกได้ 3 ประเภทด้วยกัน ได้แก่ 1) สหกรณ์โคนมที่สามารถดำเนินธุรกิจครบวงจรตั้งแต่การผลิต การแปรรูปจนถึงการตลาดเช่น สหกรณ์โคนมหนองโพราชบุรี 2) สหกรณ์โคนมที่สามารถรวบรวมนํ้านมดิบขายได้เอง แต่ไม่สามารถแปรรูปผลผลิต เช่น สหกรณ์โคนมขอนแก่น 3) สหกรณ์โคนมที่ดำเนินธุรกิจเฉพาะการผลิตอย่างเดียว ส่วนการขายนํ้านมดิบยังเป็นลักษณะต่างคนต่างขาย

จากการศึกษาของ นงลักษณ์(2540) พบว่า การดำเนินงานของสหกรณ์โคนมถูกคาดหวังให้เป็นองค์กรหลักในการพัฒนาการเลี้ยงโคนมในกลุ่มของเกษตรกรรายย่อย บทบาทของสหกรณ์ที่ผ่านมาเป็นแหล่งเงินทุนให้กับสมาชิกทั้งในรูปเงินสด และการจำหน่ายจำหน่ายปัจจัยการผลิตต่างๆแล้วหักเงินจากค่านํ้านมดิบของสมาชิกที่ส่งให้กับสหกรณ์ สหกรณ์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือส่วนมาก จะดำเนินธุรกิจรวมกันซื้อและรวมกันขาย คือ ซื้ออาหารสัตว์มาขายให้สมาชิก และรวบรวมนํ้านมดิบขายให้กับบริษัทเอกชน นอกจากนี้ยังพบว่าปัญหาในการดำเนินงานของสหกรณ์เป็นปัญหาดังเดิม ได้แก่ ปัญหาด้านการจัดการ ปัญหาเกี่ยวกับสมาชิก ปัญหาการ

ตลาด ซึ่งปัญหาดังกล่าวทำให้ความเข้มแข็งของสหกรณ์ลดลง และเจ้าหน้าที่ฝ่ายส่งเสริมก็ยังไม่สามารถแก้ไขได้

ในปี พ.ศ.2540 ปรีชาติ อนุชิตราตรี ศึกษาวิเคราะห์การดำเนินงานของสหกรณ์โคนมขอนแก่น จำกัด พบว่า สหกรณ์มีจำนวนสมาชิกลดลง โดยปีพ.ศ.2540 มีจำนวนสมาชิกเหลือเพียง 124 รายซึ่งลดลงจากปี พ.ศ.2537 เรื่อยมา และยังพบว่าการดำเนินงานในรอบ 5 ปีที่ผ่านมาตั้งแต่ พ.ศ. 2535-2539 สหกรณ์มีกำไรสุทธิคิดเป็นร้อยละ 1-3 ของรายได้รวม สิ่งที่ทำให้สหกรณ์มีกำไรสุทธิน้อยก็เนื่องมาจาก ในธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย มีค่าใช้จ่ายผันแปรมาก ส่วนใหญ่เป็นค่าเชื้อเพลิงซึ่งจะสูงขึ้น ซึ่งเกิดจากสมาชิกบางรายไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนด จากปี พ.ศ.2538 เป็นต้นมาค่าใช้จ่ายผันแปรลดลง และ หดไปในปี พ.ศ.2539 ทั้งนี้เพราะสหกรณ์มีการปรับรูปแบบโดยกำหนดให้เครดิตกับสมาชิกในเรื่องสินเชื่ออาหารสัตว์เพียง 15 วัน

อย่างไรก็ตามการศึกษานี้ก็ชี้ให้เห็นว่า การดำเนินงานในรอบปี สหกรณ์ได้ใช้สินทรัพย์และเงินทุนของสหกรณ์สูง แต่ได้ผลตอบแทนค่อนข้างต่ำ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการจัดการด้านการเงินของสหกรณ์มีประสิทธิภาพค่อนข้างต่ำ

นอกจากนี้ มานิตย์(2540) ศึกษา พบว่า สหกรณ์โคนมเป็นแหล่งแลกเปลี่ยนความรู้ที่ดีระหว่างสมาชิก แต่การประสานงานของคณะกรรมการยังไม่ดีพอ ซึ่งก็สอดคล้องกับสรุปผลการดำเนินงานของสหกรณ์(2537) กล่าวคือ สหกรณ์ต้องเปลี่ยนตัวเจ้าหน้าที่สหกรณ์ย่อย ระบบการดูแลสินค้าของสหกรณ์ไม่รัดกุม ระบบบัญชียังไม่เป็นปัจจุบัน และการเปลี่ยนตัวคณะกรรมการทำให้การดำเนินงานไม่ต่อเนื่อง

โดยสรุปจะเห็นได้ว่า การดำเนินงานของสหกรณ์โคนม สำหรับเกษตรกรรายย่อย มีความจำเป็น แต่การดำเนินงานที่ผ่านมาสหกรณ์ ก็ยังพบกับปัญหาเกี่ยวกับทักษะการจัดการ อย่างไรก็ตามงานศึกษาที่พบทวนมาไม่พบว่า สหกรณ์มีบทบาทในการพัฒนาสหกรณ์ทั้งในเชิงการพัฒนาสมาชิกและคณะกรรมการสหกรณ์เท่าที่ควร และแม้ว่าการดำเนินงานในรูปของสหกรณ์โคนมจะมีข้อจำกัดอยู่พอสมควรแต่สหกรณ์โคนมได้มีการปรับตัวเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้เรื่อยมาแม้ว่าจะยังมีคำถามเกี่ยวกับการพัฒนาไปสู่ความเข้มแข็งก็ตาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สถานการณ์สหกรณ์โคนมขอนแก่น

1. พัฒนาการของสหกรณ์

1.1 การก่อตั้ง เมื่อปี พ.ศ.2522 เกษตรกรจำนวนหนึ่งของหมู่บ้านช้างงาน ต.สำราญ อ.เมือง จ.ขอนแก่น มีการรวมกลุ่มกันเลี้ยงโคนม โดยมีแกนนำสำคัญผู้หนึ่ง (นายบุญธรรม สุวรรณ) ซึ่งเป็นคนมาจากพื้นที่อื่นได้นำการเลี้ยงโคนมเข้ามาเผยแพร่ ประกอบกับในถิ่นนั้นมีโรง

การพัฒนาการเลี้ยงโคนม โดยความร่วมมือของกรมปศุสัตว์ สำนักงานปฎิรูปที่ดินเพื่อการเกษตร (สปรก.) และมหาวิทยาลัยขอนแก่น จึงมีการจัดตั้งกลุ่มผู้เลี้ยงโคนมขึ้นมีสมาชิกเริ่มแรกจำนวน 15 ราย โดยมุ่งหวังให้เกษตรกรเลี้ยงโคนมเป็นอาชีพเสริม กลุ่มผู้เลี้ยงโคนมดังกล่าวได้รับสนับสนุนโคนมในระยะแรกรายละ 2 ตัว(เทวินทร์และคณะ,2535) ในระยะต่อมามหาวิทยาลัยขอนแก่นได้มีโครงการต่อเนื่องในรูปของการวิจัยที่เกี่ยวกับการเลี้ยงโคนมเรื่อยมา ทำให้เกษตรกรกลุ่มที่เลี้ยงโคนมนี้มีโอกาสในการเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง ทำให้มีจำนวนเกษตรกรที่สนใจเกี่ยวกับเทคนิคการเลี้ยงโคนมเพิ่มจำนวนมากขึ้น

จนกระทั่งในปี พ.ศ.2533 ซึ่งรัฐมนตรีทบวงเกษตรได้ประกาศนโยบายเกี่ยวกับการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม อาจเรียกได้ว่าเป็น “โครงการพัฒนาโคนม” ส่งผลให้หน่วยงานหลายฝ่ายเข้ามามีบทบาทในพื้นที่ในการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม โดยธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร(ธกส.) ให้สินเชื่อจำนวนสูงถึง 220,000 บาทโดยให้มาเป็นโคนมจำนวน 5 ตัวต่อครัวเรือนที่ขอรับบริการ ขณะเดียวกันกรมปศุสัตว์ ก็เข้ามาสนับสนุนเชิงเทคนิคเกี่ยวกับการเลี้ยงโคนม และมีกรมส่งเสริมสหกรณ์เข้ามาให้คำแนะนำเกี่ยวกับระบบการจัดการในรูปของสหกรณ์ และมีบริษัทเนสเล่ เข้ามารับซื้อน้ำนมจากกลุ่มเกษตรกรที่เลี้ยงโคนมขณะนั้น ประกอบกับทางกลุ่มผู้เลี้ยงโคนมโดยเฉพาะแกนนำของกลุ่ม ซึ่งมีความสัมพันธ์กับนักการเมืองท้องถิ่นเป็นอย่างดี มีแนวคิดที่จะผลักดันให้มีการรวมตัวกันจัดตั้งเป็นสหกรณ์เพื่อสะดวกต่อการขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ และสะดวกต่อการขายผลผลิตคือน้ำนมดิบ ดังนั้นเมื่อมีหน่วยงานต่างๆภายใต้โครงการพัฒนาโคนมเข้ามาสนับสนุน จึงทำให้มีการจัดตั้งเป็น “สหกรณ์โคนมขอนแก่น จำกัด” โดยได้รับการจดทะเบียนเมื่อวันที่ 9 มกราคม 2532 มีจำนวนสมาชิกที่ลงชื่อขอจดทะเบียนจำนวน 56 คน หลังจากนั้นได้ขยายการรับสมาชิกเพิ่มโดยมีเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมจากหมู่บ้านโนนลาน อ.เมือง จาก ต.โคกสี ต.จำจาน และบางส่วนจากอ.น้ำพองเข้าเป็นสมาชิกของสหกรณ์โคนมขอนแก่น จำกัด จากปีพ.ศ.2532 จำนวนสมาชิกของสหกรณ์โคนมเพิ่มขึ้นเรื่อยมา จนในปี พ.ศ. 2537 สหกรณ์มีสมาชิกจำนวนสูงถึง 406 คน อย่างไรก็ตามหลังจากนั้นจำนวนสมาชิกของสหกรณ์ก็เริ่มลดลง และในปีพ.ศ. 2540 จำนวนสมาชิกลดลงเหลือเพียง 124 คน ในขณะที่ทุนเรือนหุ้น กลับมีแนวโน้มเพิ่มเรื่อยมาจาก 2,300 บาท ในปี พ.ศ.2532 เป็น 750,190 บาท ในปีพ.ศ.2540 (บวรชาติ:2540)

จะเห็นได้ว่า การก่อตั้งเป็นสหกรณ์ของเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมขอนแก่นนั้น มีจุดเด่นคือการก่อตั้งอยู่บนพื้นฐานความต้องการของกลุ่มผู้เลี้ยงโคนม ประกอบกับนโยบายที่เข้ามาเชื่อมโยง จึงผลักดันให้การก่อตั้งเป็นสหกรณ์เกิดขึ้น

1.2 การดำเนินงาน ในปีพ.ศ. 2533 สหกรณ์มีการดำเนินงานอย่างมีแบบแผนชัดเจน ขึ้นเมื่อมีการจัดตั้งเป็น สหกรณ์ ในระยะแรกมีกิจกรรมสำคัญคือ

1. การรับซื้อน้ำมันดิบ จากสมาชิกเพื่อส่งขายให้กับบริษัทเนสเล่
2. การซื้ออาหารสำเร็จ มาจำหน่ายให้กับสมาชิกโดยให้เป็นระบบสินค้าภายใน 15 วัน -

ในปี พ.ศ.2534 กิจกรรมหลักที่สหกรณ์มีบริการสมาชิกยังคงเหมือนเดิมกับปี พ.ศ.2533 แต่สหกรณ์เปลี่ยนมาส่งน้ำมันดิบให้กับบริษัทอุตสาหกรรมนมไทย(มะลิ) ซึ่งเป็นผลจากการตกลงระหว่างบริษัททั้งสอง อนึ่งสหกรณ์ยังคงได้รับความอนุเคราะห์ให้ยืมอุปกรณ์เพื่อใช้รักษาคุณภาพน้ำมัน(cooling system) จากบริษัทอุตสาหกรรมนมไทย ซึ่งเป็นชุดเดิมที่บริษัทเนสเล่ใช้อยู่เดิม

การดำเนินงานของสหกรณ์ระยะแรกนี้ คณะกรรมการสหกรณ์ได้รับความช่วยเหลือแนะนำจากเจ้าหน้าที่ที่เข้ามาสนับสนุน เป็นที่น่าสังเกตว่า คณะกรรมการสหกรณ์ชุดแรกนี้ไม่ได้ผ่านการเลือกตั้งโดยสมาชิก แต่กลุ่มผู้เลี้ยงโคนมที่เป็นแกนนำเลือกกันเอง ประกอบด้วยคณะกรรมการ 12 คนมีนายชาญชัย เป็นประธาน และนายมานิตย์ ประธานสหกรณ์คนปัจจุบัน(2541-42) เป็นกรรมการร่วมอยู่ด้วย 1 ปี ในปีพ.ศ. 2535 สหกรณ์โคนมขอนแก่น ประสบกับปัญหาไม่สามารถปิดบัญชีในรอบปีนั้นได้ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการสหกรณ์ในช่วงกลางปี พ.ศ.2536 ดังนั้นจึงมีการเลือกตั้งคณะกรรมการชุดใหม่ในคราวที่มีการประชุมใหญ่สามัญประจำปี การเลือกตั้งครั้งนี้มีความชัดเจนพอควร เพราะมีการเสนอชื่อ และมีการยกมือสนับสนุน ประธานกรรมการชุดใหม่ได้แก่ นายสินสมุทร ซึ่งเป็นศึกษานิเทศก์แต่เลี้ยงโคนมด้วย อย่างไรก็ตามเป็นที่น่าสังเกตว่ากิจกรรมของสหกรณ์ยังคงเป็นเพียงการรับซื้อน้ำมันดิบและจำหน่ายอาหารสำเร็จเท่านั้น

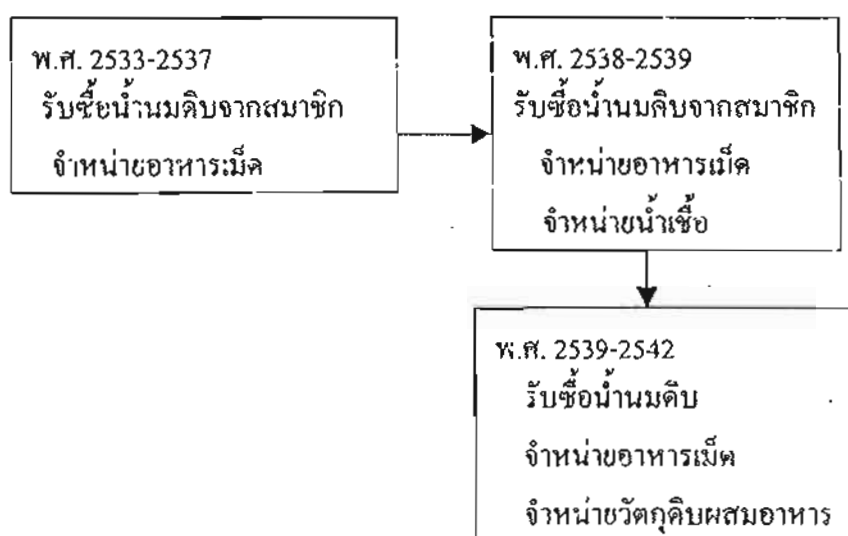
ในปี พ.ศ.2538 ได้มีการเลือกตั้งคณะกรรมการอีกแทนชุดเก่าที่หมดวาระ คือ 2 ปี นายสมักร ได้รับเลือกเป็นประธานสหกรณ์ ในปีนี้ สหกรณ์ได้เพิ่มกิจกรรมที่ให้บริการสมาชิกเพิ่มขึ้น คือ ให้บริการผสมเทียม โดยได้ตั้งซื้อน้ำเชื้อมาจำหน่ายให้กับสมาชิก ด้วยเชื่อว่าสมาชิกจะสามารถผสมเทียมเองได้ เนื่องจากก่อนนี้สมาชิกได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมความรู้จากมหาวิทยาลัยขอนแก่น เกี่ยวกับการผสมเทียม อนึ่งการอบรมดังกล่าวเป็นความต้องการของสมาชิก โดยเป็นผู้ลงทุนด้านค่าใช้จ่ายเพื่อซื้ออุปกรณ์และโคนมจำนวนหนึ่งเพื่อใช้ในการฝึกอบรมจริงๆ

จะเห็นได้ว่า สหกรณ์พยายามที่จะปรับตัวตามความต้องการของสมาชิกพอสมควร เพราะกิจกรรมซื้อน้ำเชื้อมาจำหน่ายนี้ เป็นผลจากเดิมสมาชิกใช้บริการผสมเทียมจากเจ้าหน้าที่ปศุสัตว์ แต่มีข้อจำกัดเพราะผสมไม่ติด ซึ่งสมาชิกสหกรณ์ประเมินว่าเป็นเพราะความด้อยคุณภาพของน้ำเชื้อและทักษะฝีมือของเจ้าหน้าที่ ดังนั้นจึงนำมาสู่ความต้องการเพิ่มทักษะด้านการผสมเทียมโดยการฝึกอบรม จะเห็นได้ว่าการฝึกอบรมดังกล่าวเกิดจากความต้องการของสมาชิก เพื่อแก้ปัญหาการได้บริการที่ไม่มีประสิทธิภาพจากภาครัฐ ดังนั้นจึงทำให้สมาชิกมีส่วนร่วมในกิจกรรมดังกล่าวค่อนข้างสูง

แต่อย่างไรก็ตามกิจกรรมซื้อน้ำเชื้อมาจำหน่ายก็ไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้เพราะประสบกับภาวะขาดทุน จึงได้เลิกกิจกรรมนี้ไป

ในช่วงปีพ.ศ. 2539-40 มีการเลือกตั้งกรรมการสหกรณ์ชุดใหม่ นายสมานได้รับเลือกเป็นประธานสหกรณ์แทนประธานคนเก่าที่ลาออก คณะกรรมการบางส่วนสะท้อนว่าการที่ประธานกรรมการของสหกรณ์ต้องลาออก เพราะรู้สึกว่าการบริหารงานได้ไม่คล่องตัว เนื่องจากมีเจ้าหน้าที่ของรัฐบางส่วนที่เข้าเกี่ยวข้องกับสหกรณ์ใช้รูปแบบการทำงานกับสหกรณ์เสมือนสหกรณ์เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยราชการเหล่านั้น ทำให้มีขั้นตอนมากมาย การทำงานหลายอย่างใช้ขั้นตอนของระบบราชการเช่นการประชุมคณะกรรมการ หากคณะกรรมการเสนอกิจการที่ต้องการจะทำ เจ้าหน้าที่ ก็จะตรวจสอบว่าทำได้หรือไม่ได้ ตามระเบียบของราชการ ทำให้คณะกรรมการบางส่วนรู้สึกว่า “สหกรณ์ถูกครอบงำด้านความคิด” จึงได้ขอลาออกก่อนที่จะหมดวาระ

ในปี พ.ศ.2541 มีการเลือกตั้งคณะกรรมการชุดใหม่ ได้ประธานสหกรณ์คนใหม่ต่อจากคนเดิมที่หมดวาระ ผู้ได้รับเลือกคือนายมานิตย์ ก่อนได้รับการเลือกตั้งเป็นประธานสหกรณ์นายมานิตย์ก็เป็นผู้ที่มีความผูกพันกับกลุ่มเกษตรกรที่เลี้ยงโคนมมายาวนาน และมีบทบาทในสหกรณ์โคนมขอนแก่นตลอดมา ทั้งทางตรงและทางอ้อม นอกจากบทบาทในการให้คำปรึกษาด้านวิชาการเกี่ยวกับเทคนิคการเลี้ยงโคนมแล้ว ยังเป็นที่ปรึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานของสหกรณ์ด้วย เมื่อเข้ามาเป็นประธานสหกรณ์ ได้ริเริ่มกระตุ้นให้สมาชิกสหกรณ์ผสมอาหารเลี้ยงโคนมเอง ดังนั้นสหกรณ์จึงมีกิจกรรมที่ให้บริการสมาชิกเพิ่มขึ้น จากการรับซื้อน้ำนมดิบ การจำหน่ายอาหารเม็ดและการจำหน่ายวัตถุดิบที่เป็นส่วนผสมอาหารขึ้น ในช่วงนี้สหกรณ์มีแผนที่จะสร้างโกดังเก็บวัตถุดิบ แต่ก็ถูกท้วงติงจากเจ้าหน้าที่รัฐที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ทำให้ยังไม่สามารถดำเนินการ ในเรื่องดังกล่าว โดยสรุป จะเห็นได้ว่าตั้งแต่ก่อตั้งสหกรณ์มีพัฒนาการด้านกิจกรรมที่ให้บริการกับสมาชิกดังนี้



แผนภูมิที่ 2 พัฒนาการด้านกิจกรรมที่สหกรณ์โคนมขอนแก่นให้บริการกับสมาชิก

2. ระบบบริการ นับตั้งแต่ก่อตั้งสหกรณ์โคนมขอนแก่น ระบบการบริการที่สหกรณ์ให้กับสมาชิก นับว่ามีไม่มากนัก ดังจะเห็นได้ว่า สหกรณ์มีกิจกรรมที่ให้บริการสมาชิกเพียง 3-4 อย่างเท่านั้น ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 การรับซื้อน้ำนมดิบ ในจำนวนกิจกรรมที่สหกรณ์ดำเนินการหรือมีไว้บริการสมาชิก กิจกรรมหลักคือ การรับซื้อน้ำนมดิบจากสมาชิก ในปัจจุบันพบว่า สมาชิกบางส่วนไม่ส่งน้ำนมดิบขายให้กับสหกรณ์ เนื่องจากเหตุผลหลายประการ เช่น

- สมาชิกกลุ่มดังกล่าวมีหนี้สินกับนายทุนที่ให้เงินกู้ จึงขายให้กับนายทุนดังกล่าว
- สมาชิกบางรายไม่พอใจกับระบบตรวจคุณภาพน้ำนมที่สหกรณ์ดำเนินการอยู่ เพราะสมาชิกบางรายที่คุณภาพน้ำนมไม่ได้มาตรฐานตามที่สหกรณ์กำหนด แต่สามารถนำผลผลิตไปขายให้กับแหล่งรับซื้ออื่น ทำให้มีความข้องใจต่อระบบการตรวจคุณภาพน้ำนม เมื่อนำนมตรวจแล้วไม่ผ่านมาตรฐานที่กำหนดบ่อยครั้งมากขึ้นทำให้เลิกส่งน้ำนมขายให้สหกรณ์ในที่สุด

อนึ่ง ในการรับซื้อน้ำนมดิบมีระบบที่สำคัญ คือ เมื่อสมาชิกส่งน้ำนมดิบให้กับสหกรณ์ และเมื่อน้ำนมดิบผ่านการตรวจมาตรฐานเป็นที่เรียบร้อยแล้ว สมาชิกจะได้รับรายงานเกี่ยวกับปริมาณน้ำนมดิบที่ส่ง รายงานเกี่ยวกับคุณภาพน้ำนมดิบ ซึ่งเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงราคาน้ำนมดิบส่วนที่ได้เพิ่มขึ้นจากราคาประกันขั้นต่ำที่สหกรณ์กำหนด(ค่าที่บอกถึง % ไขมันนม) นอกจากนี้จะมีรายงานเกี่ยวกับการหักหนี้สินที่สมาชิกมีต่อสหกรณ์ และรายงานเกี่ยวกับการหักเงินค่าหุ้นจากราคาน้ำนมดิบที่ส่งได้(หัก 15 %) การส่งน้ำนมดิบในทุกๆ 15 วัน สมาชิกจะได้รับเงินที่โอนผ่านทางธนาคาร ธกส.

2.2 การจำหน่ายอาหารสำเร็จ สหกรณ์ได้รับอาหารสำเร็จมาจำหน่ายให้สมาชิกในรูปแบบสินเชื่อ สมาชิกที่ใช้บริการจะจ่ายค่าอาหารสำเร็จโดยการถูกหักเงินเมื่อนำส่งน้ำนม การนำเสนอเกี่ยวกับอาหารสำเร็จนี้ ส่วนมากเป็นไปโดยมีพนักงานจากบริษัทจำหน่ายอาหารสำเร็จ เป็นผู้เข้ามาแนะนำ สาธิตการใช้ โดยสหกรณ์เป็นแค่เพียงแจ้งข่าวสารให้สมาชิกทราบอย่างไรก็ดี ประสิทธิภาพของการติดต่อกับตัวแทนจำหน่ายอาหารสำเร็จนี้ เคยนำมาซึ่งความไม่ไว้วางใจผู้จัดการสหกรณ์ในอดีต ที่เล่ากันว่าได้รับผลประโยชน์จากบริษัท ขอมให้บริษัทขายอาหารสำเร็จในราคาสูงให้แก่สมาชิก

2.3 การจำหน่ายวัตถุดิบสำหรับอาหารผสม ในช่วงหลังที่สหกรณ์ส่งเสริมการใช้อาหารผสมเลี้ยงโคนม จึงมีการจำหน่ายส่วนผสม แต่อย่างไรก็ตามกิจกรรมนี้ ก็ยังไม่ได้รับความสนใจจากสมาชิกสหกรณ์มากนัก นอกจากนี้การจัดจำหน่ายวัตถุดิบสำหรับอาหารผสม

ยังมีข้อจำกัด เป็นต้นว่า คุณภาพวัตถุดิบสำหรับอาหารผสมต่ำ เช่น มีก้อนหิน กรวดเจือปน รำไม่อ่อน มันสำปะหลังไม่ขาว และขาดส่วนผสมบางอย่าง บางครั้งวัตถุดิบสำหรับอาหารผสมมีไม่ครบ หรือจัดหาไม่ทันกับความต้องการของสมาชิก ทำให้ต้องแสวงหาจากแหล่งอื่น ซึ่งเป็นกรณีหนึ่งที่สะท้อนว่า สหกรณ์ไม่มีการบริหารจัดการเกี่ยวกับสต็อกวัตถุดิบที่สมาชิกต้องการ ทั้งนี้เพราะสหกรณ์ขาดระบบข้อมูลที่ใช้ในการติดตามการเลี้ยงโคนมของสมาชิก ทำให้ไม่สามารถจัดการเรื่องความต้องการวัตถุดิบของสมาชิก เมื่อแนวโน้มของการใช้อาหารผสมเลี้ยงโคนมมีมากขึ้นเพราะเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม ประเมินว่า การเลี้ยงด้วยอาหารผสมทำให้โคกินอาหารได้มากทำให้มีน้ำนมมาก ขณะเดียวกันการใช้อาหารผสมก็เป็นการลดต้นทุนการผลิตด้วย ดังนั้นสมาชิกจึงมีความต้องการส่วนผสมต่างๆของอาหารผสม เช่น มันเส้น รำอ่อน รำหยาบ ข้าวโพดบด รำสาลี กากถั่วเหลือง แร่ธาตุ แคลเซียม ขณะที่สหกรณ์มีเพียงบางอย่าง เช่น กากมะพร้าว กากปาล์ม กากถั่วเหลือง รำอ่อน รำสาลี เป็นต้น ทำให้สมาชิกต้องแสวงหาส่วนผสมอื่นๆที่ สหกรณ์ไม่มีเอง ทำให้สมาชิกบางส่วนโดยเฉพาะผู้ที่มิมีจำนวนโคนมจำนวนมาก ต้องรวมกลุ่มกันไปจัดหาวัตถุดิบดังกล่าวเอง เมื่อมีการรวมกลุ่มไปซื้อ ทำให้สามารถต่อรองราคา และขอเครดิตจากร้านค้าได้ และที่สำคัญร้านค้า ขนส่งวัตถุดิบมาส่งถึงฟาร์มทำให้สมาชิกกลุ่มนี้คิดว่าตนเองได้รับความสะดวกสบายจากบริการดังกล่าวมากกว่าที่ได้รับจากสหกรณ์ และที่สำคัญ เมื่อมีโคนมจำนวนมาก แต่ไม่สามารถวางแผนเรื่องอาหารผสมได้อย่างเหมาะสม สมาชิกรู้สึกว่าย่อมส่งผลกระทบต่อผลผลิตคือปริมาณน้ำนมดิบ ดังนั้นต้องหาทางออกเองโดยลดการพึ่งพิงสหกรณ์ลง

2.4 การจัดหาอุปกรณ์การผลิตที่จำเป็น นอกจากกิจกรรมข้างต้น สหกรณ์ยังจัดหาอุปกรณ์การผลิตที่สำคัญ เช่น เครื่องรีด ถังนํ้านม ฯลฯ ทั้งนี้สหกรณ์จะซื้อจากแหล่งจำหน่าย แล้วนำมาจำหน่ายให้กับสมาชิกในรูปการให้สินเชื่อ ซึ่งทำให้บางครั้งต้องคิดราคาที่สูงขึ้นเพื่อให้สหกรณ์มีกำไรบ้างจากการดำเนินการดังกล่าว ซึ่งทำให้สมาชิกบางคนไม่พอใจและรู้สึกว่ สหกรณ์ขายของแพงเอเปรียบสมาชิก ทำให้สมาชิกหาทางออกโดยการไปซื้อหาปัจจัยการผลิตดังกล่าวเอง โดยใช้บริการร้านค้าที่ตนเองสัมพันธ์อยู่

จะเห็นได้ว่ากิจกรรมที่สหกรณ์ให้บริการสมาชิกค่อนข้างจำกัด ซึ่งอาจเป็นอีกประเด็นหนึ่งที่สหกรณ์ยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้มากพอ ขณะเดียวกันแต่ละกิจกรรมที่ดำเนินการอยู่ก็ยังมีช่องว่างของความเข้าใจที่ชัดเจนของสมาชิก ทั้งการจำหน่ายอาหารสำเร็จ การจัดการเกี่ยวกับสต็อกวัตถุดิบ รวมถึงการตรวจคุณภาพน้ำนมดิบ ปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งในเรื่องนี้ที่สมาชิกกล่าวถึงคือ ในกรณีที่น้ำนมดิบมีปัญหา ทางสหกรณ์ก็จะส่งกระดาดัดถึงนมแจ้งกลับมา แต่ไม่บอกเหตุผล สมาชิกจึงไม่ทราบสาเหตุที่ชัดเจนว่าเกิดจากอะไร สมาชิกต้องพยายามช่วยเหลือตนเองในการแก้ไขปัญหาคุณภาพน้ำนมดิบ ซึ่งสมาชิกต้องการให้ทางสหกรณ์บอกเหตุผลที่น้ำนมดิบไม่ผ่าน รวมทั้งให้คำแนะนำการแก้ปัญหาดังกล่าว นอกจากนี้ สมาชิกยังกล่าวถึงการคิดเกรดน้ำนมดิบยังไม่รัดกุมพอ (ถ้าคุณภาพน้ำนมดิบดีมา 14 วัน แต่วันที่ 15 เสียก็จะเสียหมด)

ปัญหาดังกล่าวข้างต้นนับว่าเป็นจุดอ่อนอีกประเด็นหนึ่งที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพการจัดการที่จะตอบสนองความต้องการของสมาชิก

3. โครงสร้างการบริหาร สหกรณ์โคนมขอนแก่นมีโครงสร้างการบริหารเป็นไปตามระเบียบของทางราชการที่กำหนดไว้ กล่าวคือ คณะกรรมการสหกรณ์ ประกอบด้วย บุคคลที่เลือกตั้งมาจากสมาชิก จำนวน 12 คนในจำนวนนี้จะมีการเลือกตั้งใหม่ทุกปี ปีละ 6 คน ดังนั้น คณะกรรมการ สหกรณ์จึงมีความเชื่อมโยงระหว่างคนเก่ากับคนใหม่ ซึ่งน่าจะสะท้อนถึงความต่อเนื่องของกิจกรรมได้ โครงสร้างคณะกรรมการบริหารสหกรณ์ขอนแก่นในยุคเริ่มแรก เมื่อปี 2533 ประธานกรรมการจะเป็นผู้เลือกกรรมการฝ่ายต่างๆเอง คณะกรรมการยุคนี้ประกอบด้วย

ประธานกรรมการ

รองประธานกรรมการ

เหรัญญิก

เลขานุการ

กรรมการ 8 คน ซึ่งในส่วนของกรรมการนี้ได้แบ่งหน้าที่ทำงานเป็นอนุกรรมการฝ่ายต่างๆ แต่ละอนุกรรมการมีสมาชิกเข้าร่วมทำงานด้วย ได้แก่

อนุกรรมการฝ่ายอำนวยการ 5 คน

อนุกรรมการฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง 3-4 คน

อนุกรรมการฝ่ายตรวจรับ 3-4 คน

อนุกรรมการฝ่ายศึกษาอบรม 2-3 คน

อนึ่ง เลขานุการของคณะกรรมการยุคนี้ ทำหน้าที่รับผิดชอบด้านการเงินและธุรการด้วย ในปีพ.ศ. 2536 โครงสร้างคณะกรรมการของสหกรณ์โคนมขอนแก่น คงเหมือนเดิม เพียงแต่มีการประกาศรับสมัครผู้จัดการสหกรณ์โดยการสอบ ทั้งนี้คณะกรรมการสหกรณ์เป็นผู้กำหนดคุณสมบัติ โดยมีเจ้าหน้าที่สหกรณ์อำเภอเมืองคัดเลือกร่วมกับคณะกรรมการสหกรณ์ ผลการคัดเลือกได้ผู้จัดการสหกรณ์ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีด้านบริหารธุรกิจ แต่เมื่อเข้ามาบริหารงานก็พบว่ามีปัญหาหลายด้าน โดยเฉพาะการควบคุมดูแลพนักงานของสหกรณ์ และปัญหาก็เกี่ยวกับความไม่โปร่งใสในด้านการจัดการในที่สุดได้ลาออกไป อย่างไรก็ตามในช่วงนี้ก็มีผู้ช่วยผู้จัดการ ซึ่งถูกคัดเลือกเข้ามาทำงานด้วย

อย่างไรก็ตามโครงสร้างการบริหารของคณะกรรมการยังคงเหมือนเดิมเพราะเป็นไปตามข้อบังคับ ในปี พ.ศ. 2538 คณะกรรมการสหกรณ์ได้รับผู้จัดการเข้ามาบริหาร แต่ไม่ผ่านการประเมินทดลองงาน เป็นที่น่าสังเกตว่า ในการประเมินผลการทำงานของผู้จัดการ คณะกรรมการสหกรณ์ไม่มีบทบาทแต่อย่างใด เพราะสหกรณ์อำเภอเป็นผู้ประเมิน ดังนั้นในช่วงนี้จึงมี ผู้จัดการ

คนใหม่อีก แต่ก็พบว่ามีปัญหาเรื่องความไม่โปร่งใสเกี่ยวกับการซื้ออาหารสำเร็จ จึงให้ลาออกไป นับตั้งแต่ปีพ.ศ. 2538 นี่เป็นต้นมา สหกรณ์ก็ไม่มีผู้จัดการโดยตำแหน่ง แต่มีผู้ช่วยผู้จัดการซึ่งทำหน้าที่ผู้จัดการมาโดยตลอด เกี่ยวกับเรื่องนี้สมาชิกสหกรณ์มีความเห็นว่า การไม่มีผู้จัดการทำให้การบริหารล่าช้า การบริหารงานไม่ชัดเจน ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ เมื่อมีปัญหาเจ้าหน้าที่สหกรณ์ไม่กล้าตัดสินใจต้องรอคณะกรรมการตัดสินใจ

ฝ่ายคณะกรรมการเองก็เห็นความจำเป็นต้องมีผู้จัดการ แต่จากประสบการณ์ที่ผ่านมาทำให้เกรงว่า จะได้คนไม่เหมาะสม กรรมการท่านหนึ่งกล่าวว่า “ถ้าได้ผู้จัดการที่ฉลาด เก่ง ก็มักไม่ซื่อสัตย์ แต่หากได้คนไม่ฉลาด ไม่เก่ง ก็ไม่มีความสามารถพอ ผู้ไม่มีเสียดีกว่า” อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่เกิดขึ้นสะท้อนให้เห็นการขาดระบบการตรวจสอบที่ดีพอ ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของสมาชิกที่กล่าวว่า การดำเนินงานของสหกรณ์ขาดการตรวจสอบภายใน จากการสัมภาษณ์ประธานสหกรณ์คนปัจจุบันซึ่งขณะนั้นเป็นที่ปรึกษาของสหกรณ์อยู่ มีความเห็นว่าคณะกรรมการสหกรณ์ไม่คิดว่าเป็นบทบาทหน้าที่ที่คณะกรรมการสหกรณ์จะต้องตรวจสอบการทำงานของผู้จัดการ ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า ประเด็นหนึ่งที่เป็นจุดอ่อนในเชิงการบริหารก็คือ คณะกรรมการสหกรณ์ไม่เข้าใจบทบาทของตนเองในการทำงานในฐานะคณะกรรมการของสหกรณ์ นอกจากนี้ จากการศึกษาพบว่ามีข้อจำกัดที่สำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับ การได้มาซึ่งคณะกรรมการสหกรณ์ และการบริหารงานของคณะกรรมการสหกรณ์ดังนี้

1) การได้มาซึ่งคณะกรรมการสหกรณ์ แม้ว่าคณะกรรมการจะได้รับการเลือกตั้งจากสมาชิก แต่เป็นที่น่าสังเกตว่า การเลือกตั้งคณะกรรมการสหกรณ์จะทำเมื่อมีการประชุมใหญ่สามัญประจำปี ซึ่งสมาชิกส่วนมากไปร่วมประชุมเพราะไปรับเงินปันผลส่วนหนึ่ง รูปแบบการเลือกตั้งคณะกรรมการทำได้ มีการเสนอชื่อ และมีผู้ยกมือรับรอง ซึ่งสมาชิกบางส่วนที่เข้าร่วมในการเลือกตั้งได้ตั้งข้อสังเกตว่า ผู้เข้าร่วมประชุมในการประชุมใหญ่สามัญนั้น มีทั้งสมาชิกของสหกรณ์โคนมและสมาชิกในครอบครัวของบุคคลที่เป็นสมาชิกสหกรณ์โคนมด้วยจนสมาชิก

ดังนั้นจำนวนผู้เข้าประชุมจึงค่อนข้างมาก แม้จะมีการขมขี้รับรองสมาชิกที่ถูกเสนอชื่อ แต่ก็ไม่สามารถทราบได้ว่าผู้รับรองเป็นสมาชิกสหกรณ์ด้วยหรือไม่

2) การบริหารงานของคณะกรรมการสหกรณ์ จากโครงสร้างของคณะกรรมการดังกล่าวข้างต้น ทำให้คณะกรรมการสหกรณ์มีกรอบในการทำงานค่อนข้างชัดเจน โดยบทบาทหน้าที่หลักของคณะกรรมการสหกรณ์ก็คือ การประชุมเพื่อพิจารณากำหนดนโยบายเกี่ยวกับการบริหารในสหกรณ์ ซึ่งในประเด็นนี้ คณะกรรมการบางคนรู้สึกว่าการถูกเจ้าหน้าที่ของทางรัฐครอบงำในเรื่องความคิด ซึ่งสะท้อนจากการสัมภาษณ์ว่า “เจ้าหน้าที่มักจะให้ความคิดว่า เรื่องนั้นทำได้ เรื่องนี้ทำไม่ได้ ” ทำให้บางเรื่องคณะกรรมการสหกรณ์ไม่กล้าดำเนินการเพราะคิดว่าผิดระเบียบของราชการ ซึ่งคณะกรรมการส่วนใหญ่มักจะรับรู้ว่าจะไม่สามารถปรับกฎระเบียบได้ นอก

จากนี้รูปแบบการบริหารของสหกรณ์ ถูกสมาชิกมองว่า ค่อนข้างเป็นทางการ และใช้รูปแบบเหมือนราชการ ทำให้การตัดสินใจล่าช้า เช่น หากสมาชิกต้องการส่วนผสมอาหาร ก็ต้องรอให้มีการประชุม ให้คณะกรรมการพิจารณา ลงมติ ทำให้ไม่สามารถแก้ปัญหาได้ทันความต้องการของสมาชิก

อย่างไรก็ตาม โครงสร้างการบริหารงานของคณะกรรมการ อาจเรียกได้ว่าการกระจายอำนาจพอควร โดยในแต่ละฝ่ายของคณะกรรมการจะมีสมาชิกบางส่วนเข้ามาร่วมทำงานด้วย แต่ก็พบว่าสมาชิกไม่ได้ให้ความสำคัญเท่าที่ควรที่จะเข้ามาเป็นอนุกรรมการ อาจเป็นเพราะข้อจำกัดด้านเวลา และสมาชิกส่วนใหญ่ไม่เข้าใจบทบาทของตนเอง และรับรู้ว่าเป็นบทบาทหน้าที่ของเจ้าหน้าที่สหกรณ์

นอกจากนี้ เป็นที่น่าสังเกตว่า การเข้าถึงข้อมูลของสหกรณ์จากสมาชิกยังเป็นการตั้งรับ ดังจะเห็นได้ว่า แม้คณะกรรมการได้จัดตั้งหัวหน้ากลุ่มของสมาชิกผู้เลี้ยงโคนมในแต่ละพื้นที่ ซึ่งสมาชิกโดยทั่วไปรู้จักกันในนาม “หัวหน้าโซน” โดยมุ่งหวังว่าหัวหน้าโซน จะเป็นผู้เชื่อมโยงประสานระหว่างสมาชิกกับคณะกรรมการ โดยทุกครั้งที่การประชุมคณะกรรมการสหกรณ์ ประจำเดือน นอกจากคณะกรรมการ และเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เกี่ยวข้องแล้ว หัวหน้าโซนก็จะถูกเชิญให้เข้าร่วมรับฟังการประชุมด้วย แต่หัวหน้าโซนก็มิได้มีบทบาทมากนักเพราะในระยะหลังๆ หัวหน้าโซนก็ไม่ให้ความสำคัญกับการเข้าประชุม มีบางส่วนที่เข้าประชุม และนำข่าวสารมาแจ้งกับสมาชิกโดยผ่านทาง การประกาศกระจายข่าวของผู้ใหญ่บ้าน ด้วยบทบาทดังกล่าวนี้ ทำให้สมาชิกประเมินว่า หัวหน้าโซนมีบทบาทเป็นเพียง “ไปรษณีย์ขาเดียว” คือรับข่าวสารจากคณะกรรมการสหกรณ์มาแจ้งกับสมาชิกเท่านั้น แต่ไม่ได้นำความต้องการของสมาชิกไปสู่การแก้ปัญหา โดยคณะกรรมการสหกรณ์เลย

การบริหารสหกรณ์หลายส่วนที่สะท้อนว่า คณะกรรมการสหกรณ์ สมาชิก ตลอดจนเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ยังมีความสามารถด้านการบริหารจัดการไม่เพียงพอ เช่น บทบาทหน้าที่ของกรรมการสหกรณ์ ในการสนองความต้องการเรื่องส่วนผสมอาหาร การจัดหาน้ำเชื้อที่ดีสำหรับการผสมเทียม การตรวจสอบการรับส่งสินค้า การตรวจสอบบัญชี เป็นต้น

นอกจากนี้บทบาทด้านการส่งเสริมพัฒนาสมาชิก พบว่า สหกรณ์ไม่มีบทบาทมากนัก ดังจะเห็นได้จาก คณะกรรมการสหกรณ์ไม่มีการติดตามตรวจสอบ เพื่อแก้ปัญหาของสมาชิก เช่นกรณี ที่สมาชิกส่งน้ำมันดิบให้สหกรณ์ แต่ไม่สามารถผ่านการตรวจคุณภาพหลายครั้งติดต่อกัน คณะกรรมการสหกรณ์ยังไม่มีความเข้าใจ เข้าไป พบปะ หาสาเหตุของปัญหาเพื่อให้คำแนะนำช่วยเหลือสมาชิกมากเท่าที่ควร หรือในกรณีที่สมาชิกมีความต้องการที่จะเรียนรู้เทคนิคเพิ่มเติมในเรื่องการเลี้ยงโคนม ส่วนใหญ่พบว่าสมาชิกต้องแสวงหาความรู้เอง ซึ่งอาจเป็นการรวมกลุ่มขอรับความรู้จากหน่วยงานข้างนอก หรือติดต่อขอไปดูงานในฟาร์มที่มีข้อมูลว่าประสบความสำเร็จในการเลี้ยง

มีเทคนิคใหม่ๆให้เรียนรู้ จะเห็นว่า โดยรวมแล้ว คณะกรรมการสหกรณ์ ยังไม่สามารถบริหารสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

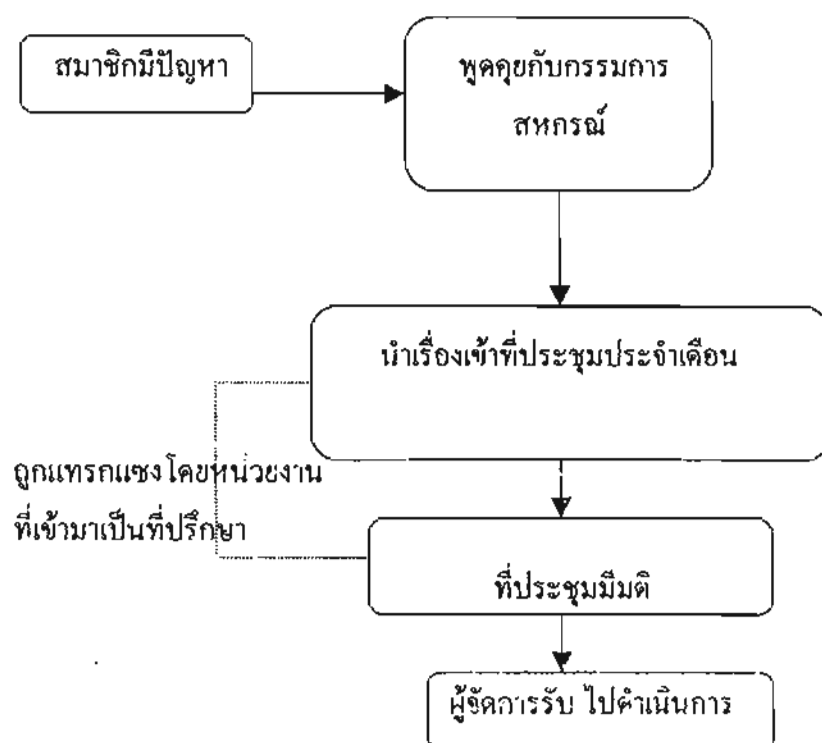
4. การมีส่วนร่วมของสมาชิก การเข้าร่วมของสมาชิก มีหลายลักษณะ ได้แก่ การถือหุ้น ครวเรือนสมัครเข้าเป็นสมาชิกโดยการถือหุ้น นอกจากนี้สหกรณ์ยังหักเงินร้อยละ 15 จากยอดขายน้ำมันทุก 15 วัน เป็นหุ้นสมทบด้วยสำหรับสมาชิกที่ขายน้ำมันดิบได้ตั้งแต่ 3,000 บาท แต่สำหรับครวเรือนที่จำหน่ายน้ำมันได้ค่อนข้างน้อย การหักจำนวนหุ้นก็จะน้อยลงแล้วแต่เงื่อนไข อย่างไรก็ตาม สมาชิกส่วนใหญ่เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมพื้นฐานของสหกรณ์ได้แก่ 1)การขายน้ำมันดิบ 2)การขอสินเชื่อในการซื้ออุปกรณ์ต่างๆที่เป็นปัจจัยการผลิต ซึ่งการเข้าร่วมในกิจกรรมบางอย่างได้แก่ การซื้ออาหารสำเร็จ ทำให้สมาชิกได้รับความรู้เพิ่มจากการอบรมเกี่ยวกับการใช้อาหารสำเร็จ โดยบริษัทที่นำสินค้ามาขายให้กับสหกรณ์จะเป็นผู้อบรมให้ 3)เข้าร่วมในการเลือกตั้งคณะกรรมการสหกรณ์(เพราะไปรับเงินปันผลด้วย) แต่สำหรับการมีส่วนร่วมในลักษณะเข้าไปตรวจสอบการทำงานของสหกรณ์ ยังพบว่ามีน้อย ส่วนหนึ่งเป็นเพราะสมาชิกคิดว่า เป็นหน้าที่ของกรรมการสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ หลายคนรู้สึกว่ “ คนก็เลือกคณะกรรมการเข้าไปบริหารแล้ว ก็ต้องให้สิทธิ์เขาเป็นคนทำ ”

ในส่วนของการมีส่วนร่วมที่มีทัศนะว่า ต้องการให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น โดยเฉพาะเมื่อสหกรณ์จัดกิจกรรมพิเศษ เช่นการทำบุญ วันสำคัญ หรือ การพัฒนาสหกรณ์ นอกจากนี้คณะกรรมการยังคิดว่าการเข้าร่วมในการตรวจรับสินค้า หรือการเข้ามาเป็นอนุกรรมการ จัดซื้อจัดจ้าง เป็นสิ่งที่สมาชิกควรจะเข้ามามีส่วนร่วมมากกว่าที่เป็นอยู่ เพราะจะช่วยสร้างความเข้าใจการทำงานในรูปของสหกรณ์ด้วย

อนึ่ง สำหรับการมีส่วนร่วมในการให้ ข้อเสนอแนะกับสหกรณ์เกี่ยวกับการดำเนินงาน พบว่ายังมีน้อย เพราะเมื่อสมาชิกมีปัญหาใดๆที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคการเลี้ยงโคนม หรือ มีปัญหาเกี่ยวกับการให้บริการของสหกรณ์ เช่น ถูกหักเงินค่าอาหารสำเร็จ ที่สมาชิกได้สินเชื่อมา ไม่ถูกต้อง สมาชิกจะพูดคุยกันในกลุ่มของตน หากในกลุ่มมีสมาชิกที่สนิทสนมกับคณะกรรมการสหกรณ์บางคนก็จะไปพูดคุยปรึกษา หรือไม่ก็ปรึกษากับเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ แต่สภาพปัญหา ดังกล่าวอาจจะไม่ถูกส่งผ่านเข้าไปยังคณะกรรมการอย่างชัดเจน ดังจะเห็นได้จากทัศนะของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ในเรื่องนี้ว่า “สมาชิกไม่เข้าใจการทำงานของสหกรณ์ ไม่เคยแสดงความคิดเห็นกับสหกรณ์โดยตรง แต่จะผ่านต่อกันมาหลายคน จนเมื่อมาถึงสหกรณ์ก็ไม่ทราบว่าเป็นปัญหา หรือเป็นความคิดของใคร” ดังนั้น แม้ว่าสหกรณ์จะพยายามสร้างช่องทางสื่อสารระหว่างสมาชิกกับสหกรณ์ โดยมีหัวหน้าโซน เป็นจุดเชื่อม แต่ด้วยบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าโซนที่เ็นอยู่ ทำให้เป็นจุดอ่อนที่สมาชิกจะเข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นเพื่อสะท้อนการทำงานของสหกรณ์ ขณะเดียวกันก็เป็นจุดอ่อนที่สหกรณ์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้อย่างทันท่วงที และเหมาะสม

สม ประกอบกับการบริหารงานที่อิงกับระบบราชการทำให้เกิดช่องว่างที่สมาชิกจะเข้ามามีส่วนร่วมด้วย

กระบวนการตัดสินใจของสหกรณ์ในแก้ปัญหาเรื่องหนึ่งเรื่องใดของสมาชิก
สหกรณ์ มีขั้นตอนดังนี้



แผนภูมิที่ 3 กระบวนการตัดสินใจของสหกรณ์ในการแก้ปัญหาเรื่องหนึ่งเรื่องใดของสมาชิกสหกรณ์

ผลกระทบจากการที่สหกรณ์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้ในบางประเด็น เช่น การจัดหาส่วนผสมของอาหาร ทำให้สมาชิกบางส่วน ที่มีจำนวนโคนมค่อนข้างมาก รวมกลุ่มกันรวมเงิน ไปซื้อส่วนผสมอาหารที่ตนต้องการ จากร้านค้าเองโดยไม่ผ่านสหกรณ์ ทั้งนี้ หากต้องรอสหกรณ์ สมาชิกกลุ่มนี้ก็ไม่มั่นใจว่าจะได้ส่วนผสมอาหารเพียงพอ และครบตามที่ต้องการ ซึ่งหากไม่พอเพียงและครบตามส่วนผสม ย่อมจะมีผลต่อปริมาณน้ำนมดิบที่ได้ ซึ่งสมาชิกบางคนประเมินผลเสียจากส่วนนี้ด้วย จากการสัมภาษณ์ พบว่า สมาชิกที่เลี้ยงโคนมจำนวนมากไม่สามารถจะรอการจัดการของสหกรณ์ได้ เพราะมีความล่าช้าและไม่แน่นอน ดังนั้นจะเห็นว่า การจัดการของสหกรณ์เอง มีความไม่คล่องตัว จนเป็นสาเหตุส่วนหนึ่งที่ไม่เกื้อหนุนการมีส่วนร่วมของสมาชิก

5. ความสัมพันธ์ระหว่างสหกรณ์กับภายนอก มีหน่วยงานหลายฝ่ายที่เข้ามามีบทบาทต่อ สหกรณ์โคนมขอนแก่น ทั้งทางตรงและทางอ้อม ได้แก่

5.1 กรมปศุสัตว์ เข้ามามีบทบาทในเชิงของการส่งเสริมดูแลด้านสุขภาพของโคนม และการผสมเทียมให้กับสมาชิก โดยมีเจ้าหน้าที่ปศุสัตว์ที่จบการศึกษาจากโรงเรียนสัตวบาล มาให้บริการในการผสมเทียม ในระยะแรกการให้บริการเป็นไปด้วยดี เพราะมีน้ำเชื้อให้บริการฟรี ต่อมาจะมีปัญหาดิดขัดบ้างในเรื่องความต่อเนื่องของการให้บริการ เพราะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อิงอยู่กับเวลาราชการและงบประมาณเบี้ยเลี้ยง แต่การผสมเทียมที่หวังผล ในความคิดเห็นของเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมที่เป็นสมาชิกของสหกรณ์ เห็นว่า ต้องให้ควมสำคัญกับ “การจับสัด” ดังนั้นเวลาการมาปฏิบัติงานที่ไม่ทันท่วงที กับโอกาสที่จะผสมติด จึงเป็นเงื่อนไขหนึ่งที่สมาชิกไม่ให้ความสนใจในการรับการผสมเทียมจากเจ้าหน้าที่ปศุสัตว์ นอกจากนี้สมาชิกสหกรณ์ ยังเห็นว่าเจ้าหน้าที่ของปศุสัตว์ ไม่มีความชำนาญในเรื่องเทคนิคดังกล่าวเพราะ ประสบการณ์น้อย เรียนมาในเชิงทฤษฎีมากกว่าปฏิบัติ ทำให้ไม่มั่นใจว่าจะมีทักษะสามารถผสมเทียมได้สำเร็จ หวังผลได้ จากประเด็นนี้ ทำให้สมาชิกสหกรณ์รวมกลุ่มกันเพื่อฝึกอบรมเรื่องการผสมเทียมจากแหล่งความรู้ที่กลุ่มมั่นใจ จะเห็นได้ว่า คิววเงื่อนไขของเทคโนโลยีของโคนม เจ้าหน้าที่รัฐที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะในที่นี้คือ เจ้าหน้าที่ปศุสัตว์ ต้องสร้างความมั่นใจกับเกษตรกรในเชิงความรู้ความสามารถตลอดจนทักษะเกี่ยวกับเทคโนโลยี

อย่างไรก็ตาม ขณะนี้เจ้าหน้าที่ปศุสัตว์ ก็ยังคงมีบทบาทอยู่ แต่บทบาทลดน้อยลง เพราะได้พัฒนากลุ่มสมาชิกบางส่วนให้เป็นแกนนำในการให้บริการด้านสุขภาพโค และการผสมเทียมเรียกว่า ปศุสัตว์อาสา ดังนั้น จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า กรมปศุสัตว์ โดยเจ้าหน้าที่ปศุสัตว์ เข้ามาสนับสนุนในเรื่องเทคนิคของการผสมเทียม ให้บริการน้ำเชื้อสำหรับผสมเทียมฟรีในระยะแรก และเข้ามกระตุ้นให้เกิดการรวมกลุ่มจากผู้ผ่านการอบรมเรื่องการผสมเทียมให้สามารถให้บริการกับสมาชิกสหกรณ์ได้

5.2 ศูนย์รวมน้ำนม ที่อยู่ใกล้

5.2.1 ศูนย์รวมน้ำนม อำเภอน้ำพอง ตั้งเมื่อปี พ.ศ.2538 สำนักงานองค์กรส่งเสริมโคนมแห่งประเทศไทย(อ.ส.ค.) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตั้งขึ้นเพื่อรวบรวมน้ำนมดิบจากเกษตรกรที่เลี้ยงโคนมในพื้นที่เพื่อส่งน้ำนมดิบให้โรงรับน้ำนมดิบที่ท่าพระของ อ.ส.ค. ผลจากการตั้งศูนย์รวมน้ำนมดังกล่าว ทำให้สมาชิกของ สหกรณ์โคนมบางส่วนที่อาศัยอยู่ใกล้ ส่งน้ำนมดิบให้กับศูนย์รวมน้ำนมแห่งนี้ จึงขาดการติดต่อส่งน้ำนมดิบให้กับสหกรณ์โคนมขอนแก่น นอกจากนี้ศูนย์รวมน้ำนมแห่งนี้ ยังถือได้ว่า เป็นคู่แข่งของสหกรณ์โคนมขอนแก่นเองด้วย เพราะนอกจากจะรับซื้อน้ำนมดิบแล้ว ยังจำหน่ายปัจจัยการผลิตต่างๆที่สมาชิกสหกรณ์บางคนเห็นว่าราคาถูกกว่า

สหกรณ์โคนมขอนแก่นด้วย เนื่องการรับซื้อน้ำมันดิบนั้น ก็ไม่เคร่งครัดกับคุณภาพน้ำมันดิบ จึงเป็นแหล่งจำหน่ายน้ำมันดิบให้กับสมาชิกสหกรณ์บางคนที่น้ำมันดิบถูกปฏิเสธเนื่องจากคุณภาพไม่ได้มาตรฐานตามที่สหกรณ์กำหนด อย่างไรก็ตาม สมาชิกสหกรณ์บางส่วนเห็นว่าศูนย์รวมน้ำมันดิบแห่งนี้แม้จะรับซื้อน้ำมันที่ไม่เคร่งครัดในเรื่องคุณภาพ แต่ก็ซื้อน้ำมันดิบในราคาที่ถูกว่าเมื่อเทียบกับสหกรณ์โคนมขอนแก่น และยังได้รับการจ่ายเงินล่าช้ากว่าด้วย ดังนั้นจะเห็นว่า นอกการความสัมพันธ์ในเชิงแข่งขันแล้ว ศูนย์รวมน้ำมันแห่งนี้ ยังเป็นเสมือนแหล่งรองรับน้ำมันดิบอีกแห่งหนึ่ง ซึ่งไม่ได้แข่งขันกับสหกรณ์ เพราะสมาชิกสหกรณ์รับรู้ว่าการกำหนดมาตรฐานของน้ำมันดิบแตกต่างกัน

5.2.2 ศูนย์รวมน้ำมันท่าพระ เป็นแหล่งรวบรวมน้ำมันจากศูนย์ต่างๆ เพื่อแปรรูป คณะกรรมการสหกรณ์โคนมขอนแก่น เคยติดต่อขอส่งน้ำมันดิบให้ ในช่วงที่ปริมาณน้ำมันมีมาก แต่ศูนย์รวมน้ำมันแห่งนี้ ก็ต้องการให้สหกรณ์ส่งน้ำมันดิบให้ตลอด อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งในทัศนะของคณะกรรมการสหกรณ์เห็นว่า เป็นไปไม่ได้ เพราะสหกรณ์ มีข้อผูกพันอยู่กับบริษัท ยูทิสสาหกรรมไทย ทำให้ไม่ได้ติดต่อกันอีก จะเห็นได้ว่า แม้ว่าปัจจุบันสหกรณ์โคนมขอนแก่น จะไม่ได้รับประโยชน์มากนักจากการมีศูนย์รวมน้ำมันท่าพระ แต่ก็มีโอกาสอยู่ไม่น้อย หากสหกรณ์ขยายจำนวนสมาชิกเพิ่มมากขึ้น ปริมาณน้ำมันดิบที่มีมากในอนาคต อาจทำให้สหกรณ์ ต้องติดต่อเป็นคู่ค้ากับ ศูนย์รวมน้ำมันแห่งนี้ก็เป็นได้

5.3 ชุมชุมสหกรณ์โคนมแห่งประเทศไทย สหกรณ์โคนมขอนแก่น เป็นสมาชิกของชุมนุมสหกรณ์โคนมแห่งประเทศไทย ซึ่งประโยชน์ที่สหกรณ์ได้รับก็คือ ใช้นโยบายการเป็นสมาชิกชุมนุมสหกรณ์โคนมแห่งประเทศไทย เป็นเครื่องมือต่อรองกับบริษัทอุตสาหกรรมนมไทย จากการสัมภาษณ์คณะกรรมการสหกรณ์ยกตัวอย่างว่า ในกรณีที่สหกรณ์ส่งน้ำมันดิบให้กับบริษัท แต่พบว่า บริษัทไม่รับน้ำมันดิบ เพราะเห็นว่าไม่ได้มาตรฐานตามที่บริษัทกำหนด(น้ำมันไม่ผ่าน) ชุมชุมสหกรณ์โคนมแห่งประเทศไทย จะเข้ามาปรับบทบาทเจรจาต่อรอง ราคาไขมันดิบที่บริษัทอ้างว่าตรวจคุณภาพไม่ผ่านนี้ กรรมการสหกรณ์บางคนรู้สึกว่าการเป็นสมาชิกชุมนุมสหกรณ์โคนมแห่งประเทศไทย ทำให้บริษัทเกรงใจ ไม่ค่อยยกหลักที่จะปฏิเสธน้ำมันดิบที่ส่งมา ขณะเดียวกันคณะกรรมการสหกรณ์ก็รู้สึกว่าตนยังมีที่พึ่งหากเกิดปัญหาขึ้น นอกจากความสัมพันธ์ในลักษณะดังกล่าวแล้ว สหกรณ์โคนมขอนแก่น ยังต้องช่วยซื้อปัจจัยการผลิตบางอย่างจากชุมนุมสหกรณ์โคนมแห่งประเทศไทย เพื่อให้ชุมนุมสหกรณ์โคนมแห่งประเทศไทย มีรายได้ ทั้งที่ราคาของปัจจัยการผลิตบางอย่างแพงกว่าแหล่งอื่น แต่คณะกรรมการสหกรณ์ก็เห็นว่ามีคามจำเป็นต้องรักษาความสัมพันธ์ดังกล่าวไว้ต่อไป ดังนั้นจะเห็นว่า ความสัมพันธ์ที่มีต่อกันระหว่างสหกรณ์โคนมกับชุมนุมสหกรณ์โคนมแห่งประเทศไทย จึงอาจเรียกได้ว่าเป็นการเกื้อกูลกัน

5.4 ธกส. มีบทบาทในการให้สินเชื่อกับสมาชิกของสหกรณ์ในระยะแรกที่เริ่มก่อตั้งสหกรณ์โคนมขอนแก่น ซึ่งเป็นบทบาทตามที่นโยบายที่รัฐบาลกำหนด นอกจากนี้ ธกส. ก็ไม่ได้มีบทบาทต่อสหกรณ์โคนมขอนแก่นแต่อย่างใด อย่างไรก็ตาม ธกส. ก็ยังเป็นแหล่งที่คณะกรรมการสหกรณ์ เห็นว่า จะสามารถร่วมมือกันในการขยายโครงการเพื่อส่งเสริมการเลี้ยงโคนมได้ต่อไป โดยจะร่วมกันหาช่องทางให้สินเชื่อเพื่อให้สมาชิกสามารถจำนองโคนม ได้มากขึ้น เพื่อความคุ้มครองในการผลิตมากยิ่งขึ้น หลังจากได้ปรับเปลี่ยนวิธีการเลี้ยงไประดับหนึ่งแล้ว

5.5 กรมส่งเสริมสหกรณ์ นับว่าเป็นอีกหน่วยงานหนึ่งที่เข้ามามีบทบาทกับสหกรณ์โดยตรงตั้งแต่เริ่มขอจัดตั้งเป็นสหกรณ์ โดยบทบาทของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ เข้ามาในฐานะผู้ให้คำแนะนำเรื่องกฎระเบียบ ในการดำเนินงานของสหกรณ์ การจัดโครงสร้างการบริหาร การจัดระเบียบปฏิบัติให้กับสหกรณ์ในส่วนที่เกี่ยวกับสมาชิก ด้วยบทบาทดังกล่าวสะท้อนออกมาในรูปของการปฏิบัติงาน โดยเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์เข้าร่วมในการประชุมประจำเดือน ซึ่งจากเอกสารรายงานการประชุมพบว่า การดำเนินการประชุมประจำเดือนของคณะกรรมการสหกรณ์ เป็นอีกบทบาทหนึ่งที่เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ทำอย่างค่อนเนื่อง ซึ่งทำให้รูปแบบการประชุมเพื่อปรึกษาหารือ มีลักษณะที่ค่อนข้างเป็นทางการ หลายครั้งที่ข้อเสนอของคณะกรรมการสหกรณ์ถูกยับยั้ง เพราะเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์อ้างถึงกฎระเบียบราชการที่ไม่เอื้ออำนวย ทำให้คณะกรรมการ สหกรณ์บางท่านรู้สึกว่ “ สหกรณ์ถูกครอบงำในด้านความคิด อยากทำอะไรก็มักจะบอกว่าไม่สอดคล้องกับกฎระเบียบที่มีอยู่ จะทำอะไร ก็บอกว่าทำไม่ได้ ” ซึ่งในการสัมภาษณ์กรรมการสหกรณ์บางท่าน แสดงทัศนคติว่า สหกรณ์ เป็นของเรา เราทำอะไรๆ ก็ไม่ได้

5.6 มหาวิทยาลัยขอนแก่น เนื่องจากมหาวิทยาลัยขอนแก่น เคยมีโครงการวิจัยที่ดำเนินการเกี่ยวกับโคนม ดังนั้นจึงทำให้นักวิชาการของมหาวิทยาลัยมีความคุ้นเคยกับพื้นที่เป็นอย่างดี นอกจากนี้ สมาชิกสหกรณ์โคนมหลายคนก็ปฏิบัติงานประจำทำในมหาวิทยาลัย ดังนั้นจึงสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีดังกล่าวได้ค่อนข้างง่าย และที่สำคัญที่ปรึกษาของสหกรณ์ซึ่งต่อมาก็ได้ดำรงตำแหน่งเป็นประธานสหกรณ์นั้นก็เป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยีเกี่ยวกับโคนม มีหลายครั้งที่มหาวิทยาลัยให้ความร่วมมือในการถ่ายทอดความรู้ในเชิงเทคนิคให้กับสมาชิกสหกรณ์ เช่น ให้การอบรมเรื่องการผสมเทียม การปลูกแปลงหญ้า การใช้อาหารผสม และการดูแลสุขภาพโคนม ดังนั้น จึงนับได้ว่า สหกรณ์มีความสัมพันธ์กับมหาวิทยาลัยขอนแก่นทั้งในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ นอกจากนี้ สหกรณ์โคนมขอนแก่นยังเป็นพื้นที่ของการศึกษาวิจัยในหลายๆประเด็นที่เกี่ยวกับโคนมทั้งของคณาจารย์และนักศึกษาที่สนใจเป็นพิเศษ หรือ ทำการศึกษาเป็นโครงการค้นคว้าอิสระในระดับบัณฑิตศึกษา

5.7 บริษัทนมที่อยู่ใกล้ ในขณะที่สหกรณ์โคนมดำเนินมาเป็นระยะเวลาหนึ่ง ได้มีบริษัทเอกชนตั้งขึ้นในบริเวณใกล้เคียง และเข้ามามีบทบาทมากขึ้น ในการรับซื้อน้ำนมจากสมาชิก สหกรณ์บางส่วนที่ไม่อยากขายน้ำนมให้กับสหกรณ์ เพราะต้องการเงินสดจำนวนหนึ่งมาใช้จ่าย ซึ่งหากขายให้กับสหกรณ์ต้องถูกหักเงินรายได้จากราคาน้ำนมดิบไว้ชำระหนี้บ้าง ไว้ลงทุนในสหกรณ์เพิ่มบ้าง ดังนั้นในคราวที่มีความจำเป็นสมาชิกบางคน อาจนำน้ำนมดิบไปจำหน่ายให้กับบริษัทเอกชนที่อยู่ใกล้เคียง หรือแม้แต่บางครั้งก็นำมาตรวจไม่ผ่านมาตรฐานที่กำหนดสมาชิกก็จะนำไปจำหน่ายให้กับบริษัทเอกชนดังกล่าว อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์ระหว่างสหกรณ์กับบริษัทเอกชนดังกล่าว ก็เป็นไปได้ไม่ลึกซึ้งนัก เป็นเพียงเคตติดต่อของยืมถึงบรรจุน้ำนมในบางครั้ง โดยเฉพาะในช่วงฤดูกาลที่มีปริมาณน้ำนมมาก

5.8 บริษัทจำหน่ายอาหารสำเร็จ บริษัทอาหารเข้ามาเกี่ยวข้องกับสหกรณ์ในการติดต่อขายสินค้า คืออาหารสำเร็จ แต่ครั้งที่ตัวแทนบริษัทอาหารนำสินค้ามาเสนอ สหกรณ์ก็จะประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกได้ทราบ เพื่อมารับการอบรม หรือจะเรียกว่า เป็นการสาธิตการใช้อาหารสำเร็จดังกล่าว ตลอดจนคุณภาพของอาหารสำเร็จดังกล่าว ความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่ในสหกรณ์โคนมกับตัวแทนบริษัทอาหารในบางยุค นำมาซึ่งปัญหาให้กับสหกรณ์ เพราะมีความไม่โปร่งใสในเรื่องราคา การเงิน จนนำมาสู่ความด้อยประสิทธิภาพในการบริหารของสหกรณ์ อย่างไรก็ตามตั้งแต่ในระยะหลัง บริษัทจำหน่ายอาหารสำเร็จ ก็ไม่ค่อยเข้ามาให้คำแนะนำอีก ความรู้เรื่องการเทคนิคการให้อาหารผสม สมาชิกได้รับคำแนะนำจากที่ปรึกษาสหกรณ์ที่ทำงานด้านโคนมในมหาวิทยาลัยขอนแก่น

ประเด็นวิจัยที่จะสนับสนุนความเข้มแข็งของสหกรณ์โคนม

จากการประมวลผลข้อมูล สามารถสรุปประเด็นปัญหาที่คาดว่าจะเกี่ยวข้องกับความเข้มแข็งของสหกรณ์โคนมได้ดังนี้

1. เกี่ยวกับคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์

1.1 ความไม่ต่อเนื่องของตัวบุคคลที่เข้ามาเป็นกรรมการสหกรณ์ และกรรมการบางคนไม่มีเวลาให้กับการทำงานในสหกรณ์ ทำให้การบริหารสหกรณ์มีประสิทธิภาพไม่เต็มที่

1.2 กรรมการสหกรณ์ยังขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบสหกรณ์ และขาดทักษะด้านการบริหารจัดการ

1.3 การบริหารและดำเนินงาน ของกรรมการอิงอยู่กับระบบราชการ ซึ่งมีขั้นตอนมากมาย ไม่คล่องตัว ทำให้มีความล่าช้าในการตัดสินใจ จึงไม่สามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้ทันทั่วทั้ง อาทิ เช่น

- 1) การให้บริการผสมเทียม
- 2) การตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาของสมาชิก
- 3) การสื่อสารข้อมูลใช้กลไกราชการ

1.4 การจัดการกับสต็อกมีข้อจำกัด เพราะ(1) มีเงินทุนหมุนเวียนน้อย ทำให้มีสินค้าที่เป็นปัจจัยการผลิตไม่เพียงพอความต้องการของสมาชิก ทำให้สมาชิกต้องพึ่งบริการจากที่อื่น (2) สหกรณ์ไม่มีระบบฐานข้อมูลและไม่มี การสำรวจความต้องการของสมาชิก อาทิเช่น ในกรณีของส่วนผสมอาหารโคนม (อย่างไรก็ตาม กรณีเดียวกันนี้ จะเห็นว่าสมาชิกเองก็ไม่มี การวางแผนที่เหมาะสม)

1.5 การบริการสมาชิกไม่ครอบคลุม ไม่ดึงดูดใจ กล่าวคือ มีบริการน้อย เป็นเพียงแหล่งรับซื้อน้ำนมดิบ และ ซื้อปัจจัยการผลิต (ก็ไม่มีครบด้วย) สำหรับบริการด้านสวัสดิการนั้นไม่มี ส่วนบริการด้านการพัฒนาสมาชิก ยังมีจำกัด อีกทั้งไม่แน่ใจว่าได้ทำอย่างต่อเนื่องและตอบสนองความต้องการของสมาชิก

1.6 เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ (1) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทักษะหน้าที่เพียงใด (อาทิ เช่น กรณีสต็อกส่วนผสมอาหาร) (2) เจ้าหน้าที่ที่มีความสำคัญ จำเป็นต้องมี คือ ตำแหน่งผู้จัดการ ไม่มี ย่อมต้องส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการ ทำให้ประสิทธิภาพในการบริหารและบริการลดลง (3) อนึ่ง ที่สำคัญเจ้าหน้าที่เหล่านี้มีความชัดเจนในเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์เพียงใด

1.7 ระบบข้อมูลของสหกรณ์ ข้อมูลของสหกรณ์ ส่วนมากบันทึกไว้ในรูปของเอกสาร ไม่มีระบบฐานข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับจำนวนโคนม จำนวนโคที่สามารถรีดได้ของสมาชิกแต่ละคน การบันทึกเกี่ยวกับปริมาณน้ำนมดิบ มีบันทึกไว้แต่ตอนสิ้นปีจึงจะสรุปรวม ว่ามีปริมาณเท่าใด ส่วนการสรุปเกี่ยวกับเกรดของน้ำนมจะมีการรวบรวมและสรุปทุก 15 วัน แต่จะไม่มีข้อมูลบันทึกว่าสมาชิกคนใดได้น้ำนมดีเกรดนั้นๆกี่ครั้งแล้ว ทำให้สหกรณ์มีข้อจำกัดในการติดตามระบบเลี้ยงโคนมของสมาชิกรายนั้นๆ และไม่สามารถมีส่วนช่วยเหลือพัฒนาสมาชิกให้สามารถผลิตน้ำนมได้มาตรฐานตามที่สหกรณ์กำหนด ซึ่งกล่าวได้ว่า เป็นข้อจำกัดในการบริการสมาชิก และพัฒนาสมาชิกด้วยอย่างหนึ่ง

1.8 การบริหารจัดการสหกรณ์ เป็นเรื่องที่มีรายละเอียดมาก เพราะสมาชิกของสหกรณ์มีระดับของการพัฒนาเทคโนโลยีที่หลากหลาย สมาชิกบางกลุ่มมีการปรับเปลี่ยนระบบการเลี้ยงโคนมไปก้าวหน้ามาก จนสามารถจัดการการผลิตได้เองโดยไม่ต้องพึ่งปัจจัยการผลิตจากสหกรณ์มากนัก ขณะที่สมาชิก สหกรณ์บางกลุ่มก็มีระบบการผลิตขนาดเล็ก ความหลากหลายที่เกิดขึ้นกับสมาชิก ทั้งในเชิงความหลากหลายของพัฒนาการของเทคโนโลยี และ ขนาดของฟาร์ม หรือจำนวน

โคนมที่ผลิตอยู่ ข่อมทำให้สมาชิกแต่ละกลุ่มต้องการการบริการจากสหกรณ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า การบริหารจัดการของสหกรณ์ จะต้องสามารถครอบคลุมที่จะให้บริการกับสมาชิกที่มีความหลากหลายด้วย

จากประเด็นปัญหาข้างต้น นำมาสู่ประเด็นคำถามในการวิจัยดังนี้ คือ

1) จะพัฒนาระบบความคิดของคณะกรรมการบริหารสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ได้อย่างไร

2) มีกลยุทธ์/วิธีการแบบใด เพิ่มทักษะความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการ (การจัดการทั่วไป ธุรกิจบริการและประสานงาน) ให้สหกรณ์มีความเข้มแข็ง

3) กิจกรรมอะไรบ้างที่สหกรณ์ ควรทำเพื่อที่จะพัฒนาให้สหกรณ์มีความเข้มแข็ง / กิจกรรมอะไร บ้างที่ควรจะให้กับสมาชิก(สหกรณ์โคนม)อย่างครบวงจร

4) สหกรณ์ควรจะมีรูปแบบการดำเนินงานอย่างไร จึงจะทำให้เข้มแข็ง(เพราะขณะนี้ถึง ราชการ)

5) ระบบฐานข้อมูลของสหกรณ์ควรจะเป็นอย่างไร และจะมีวิธีการพัฒนาคักยภาพของ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ให้ใช้ฐานข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการสหกรณ์ได้อย่างไร ข้อมูล

เกี่ยวกับการอบรม(เชิงเนื้อหาวิชาการที่อบรม/สมาชิกที่เข้าอบรม) ข้อมูลเกี่ยวกับ ปริมาณ/คุณภาพ นํ้านม/การเปลี่ยนแปลงจำนวน โคนม/การเปลี่ยนแปลงผู้ส่งนํ้านมที่มีปัญหาเรื่องคุณภาพ/ จำนวน สมาชิก/จำนวนสมาชิกที่ปลอดหนี้/จำนวนสมาชิกที่ให้อาหารผสม ข้อมูลเหล่านี้ สหกรณ์จำเป็นต้องใช้ในการวางแผน/บริหารงาน/ให้บริการ แต่ข้อเท็จจริงเป็นอย่างไร ระบบข้อมูลที่มีอยู่เป็นอย่างไร และนำไปใช้ประโยชน์อย่างไร (เช่น มีการสรุปเป็นรายเดือน ราย 3 / 6 เดือน เพื่อติดตาม สมาชิกในการให้ความช่วยเหลือ เช่น กรณีนํ้านม มีคุณภาพต่ำ-ไม่ผ่าน อย่างต่อเนื่องหลายครั้ง)

6) รูปแบบการบริหารจัดการของสหกรณ์ควรจะเป็นอย่างไร จึงจะสามารถตอบสนอง ความ ต้องการของสมาชิกที่มีความหลากหลายแตกต่างกัน

2. เกี่ยวกับหน่วยงานที่สนับสนุน

2.1 หน่วยงานที่เข้ามาสนับสนุน ซึ่งควรจะทำหน้าที่เป็น ผู้อำนวยการความสะดวกต่างๆ และเป็นพี่เลี้ยงนั้น ใช้รูปแบบของราชการ (ประกอบด้วยข้อจำกัดของคณะกรรมการสหกรณ์) จึง ทำให้การบริหาร สหกรณ์แทนที่จะคล่องตัวกลับมีชั้นตอนมากมาย และ หน่วยงานเหล่านี้ ก็มีข้อ จำกัดในการให้บริการ เช่น ปุ๋ยสัตว์ ที่มาผสมเทียม -มาช้าไม่ทัน ช่วงเวลาที่เหมาะสมกับการผสมติด -สารอาหารไม่ดีให้บริการไม่ได้ -ขึ้นกับงบประมาณ-ขาดความต่อเนื่องของเจ้าหน้าที่ ฯลฯ ขณะเดียว

กันสหกรณ์ ก็ไม่สามารถให้บริการได้ ด้วยมีข้อจำกัด ทำให้สมาชิกบางส่วนต้องค้นหาเทคโนโลยีเอง(แหล่งน้ำเชื้อดี/แหล่งส่วนผสมอาหาร ฯลฯ)

2.2 จากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ พบว่า เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานดังกล่าวยังมีระบบความคิดเกี่ยวกับการทำงานกับสหกรณ์ในลักษณะดั้งเดิม และรับรู้เกี่ยวกับสหกรณ์ในลักษณะเดิม ทั้งที่แนวคิดของการพัฒนาองค์กรของสหกรณ์อิงอยู่กับการพัฒนาแนวทางใหม่ที่ให้เกษตรกรเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา และหลายฝ่ายยังไม่เชื่อว่าคณะกรรมการสหกรณ์และสมาชิกของสหกรณ์ จะสามารถบริหารจัดการสหกรณ์ได้ ขณะที่คณะกรรมการสหกรณ์ ก็รับรู้ที่ สหกรณ์เป็นอิสระที่จะบริหารจัดการได้แต่กลับทำได้ไม่คล่องตัว ดังนั้น จะเห็นได้ว่าคณะกรรมการ สหกรณ์ และเจ้าหน้าที่ที่มีบทบาทเป็น **พี่เลี้ยง** ก็ยังมีระบบคิดเกี่ยวกับบทบาทในสหกรณ์ไม่ตรงกัน

จากประเด็นปัญหาข้างต้น นำมาสู่ประเด็นคำถามในการวิจัย คือ

- 1) การสนับสนุนหรือร่วมมือระหว่างสหกรณ์กับหน่วยงานภายนอกควรเป็นรูปแบบใด จึงจะทำให้สหกรณ์เข้มแข็ง พัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง
- 2) เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆที่ต้องทำงานเกี่ยวข้องกับสหกรณ์ เข้าใจระบบงานของสหกรณ์ และเข้าใจวิธีการทำงานกับเกษตรกรเพียงใด

3. เกี่ยวกับสมาชิกสหกรณ์

3.1 สมาชิกบางส่วนยังไม่ร่วมมือกับสหกรณ์เท่าที่ควรจะเป็น เพราะ ยังขย้าน้ำนมให้กับที่อื่น หรือส่วนใหญ่มีส่วนร่วมเพียงการไปร่วมประชุมเฉพาะเวลาที่มีการประชุมสามัญที่มีการปันผล(ซึ่งมีการเลือกตั้งกรรมการสหกรณ์ด้วยพร้อมกัน)

3.2 ยังไม่มีภาพว่า สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดโครงสร้างคณะกรรมการของสหกรณ์หรือกำหนดกิจกรรมของสหกรณ์ ตลอดจนการติดตามประเมินผลกิจกรรมที่สหกรณ์ทำอยู่

3.3 สมาชิกบางส่วนยังมีปัญหาคุณภาพน้ำนม (ซึ่งอาจแสดงว่าสมาชิกดังกล่าวอาจไม่ตั้งใจที่จะยึดและพัฒนาอาชีพนี้ หรืออาจเป็นความค้อยเรื่องเทคโนโลยี ฯลฯ)

3.4 การซื้อปัจจัยการผลิตต่างๆ สมาชิกบางส่วนยังรู้สึกว่าสหกรณ์เอากำไร ขยายแพงไม่มีสินค้าบางอย่างไว้บริการ(ด้วยข้อจำกัดของทุนและการบริหารจัดการที่กล่าวมาแล้ว)

3.5 สมาชิกบางส่วน ปรับตัวเรื่องเทคโนโลยี ได้แล้ว อาจไม่จำเป็นต้องพึ่งสหกรณ์ เช่น แสวงหาแหล่งผสมเทียมเอง ซื้อหาส่วนผสมอาหาร เอง

จากประเด็นปัญหาข้างต้น นำมาสู่ประเด็นคำถามในการวิจัยดังนี้ คือ

- 1) จะพัฒนาระบบคิดเกี่ยวกับสหกรณ์ ของสมาชิกอย่างไร เพื่อสมาชิกจะได้มีส่วนร่วมสหกรณ์ มากขึ้น
- 2) สมาชิกต้องมีรูปแบบการมีส่วนร่วมในสหกรณ์อย่างไรสหกรณ์ จึงจะพัฒนาเข้มแข็งขึ้น
- 3) สหกรณ์ไม่สามารถ(ปรับตัว) ให้บริการกับสมาชิกที่มีระดับการพัฒนาเทคโนโลยีก้าวหน้าไปแล้วจริงหรือ สำหรับสมาชิกที่มีระดับการพัฒนาเทคโนโลยีก้าวหน้าไปแล้ว สหกรณ์ จะต้องปรับ ตัวอย่างไร จึงจะทำให้สหกรณ์อยู่ได้

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์สภาพของการจัดการสหกรณ์โคนม จังหวัดขอนแก่น ครั้งที่ 1 มีวัตถุประสงค์สำคัญ เพื่ออธิบายสถานการณ์ของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมของจังหวัดขอนแก่น ทั้งนี้ เพื่อมุ่งหาประเด็นปัญหาการวิจัยที่มีศักยภาพในการพัฒนาขีดความสามารถของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนมของจังหวัดขอนแก่น

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้เลือกศึกษาเฉพาะสหกรณ์โคนมขอนแก่น จำกัด ซึ่งสหกรณ์โคนมที่สามารถรวบรวมน้ำมันดิบขายได้เอง แต่ไม่สามารถแปรรูปผลผลิต โดยได้ศึกษาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิต่างๆ และการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างกับคณะกรรมการสหกรณ์และสมาชิกสหกรณ์บางส่วน ตามประเด็นคำถามที่พัฒนาขึ้น ข้อมูลที่ได้มาดังกล่าว ได้รับการตรวจสอบโดยการอภิปรายกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มของคณะกรรมการสหกรณ์และกลุ่มของสมาชิกสหกรณ์ แล้วจึงทำการวิเคราะห์ประมวลผลในเชิงเนื้อหา และนำเสนอโดยการพรรณนาอธิบายความ

ผลการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ถึง ประเด็นปัญหาสำหรับการวิจัยเพื่อพัฒนาความเข้มแข็งของสหกรณ์โคนม ดังนี้

1. เกี่ยวกับคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์

- 1) จะพัฒนาระบบความคิดของคณะกรรมการบริหารสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ได้อย่างไร
- 2) มีกลยุทธ์/วิธีการแบบใด เพิ่มทักษะความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการ (การจัดการทั่วไป ธุรกิจ บริการและประสานงาน) ให้สหกรณ์มีความเข้มแข็ง

- 3) กิจกรรมอะไรบ้างที่สหกรณ์ ควรทำเพื่อที่จะพัฒนาให้สหกรณ์มีความเข้มแข็ง /กิจกรรมอะไรบ้างที่ควรจะให้กับสมาชิก(สหกรณ์โคนม)อย่างครบวงจร
- 4) สหกรณ์ควรจะมีรูปแบบการดำเนินงานอย่างไร จึงจะทำให้เข้มแข็ง (เพราะขณะนี้ยัง ราชการ)
- 5) ระบบฐานข้อมูลของสหกรณ์ควรจะเป็นอย่างไร และจะมีวิธีการพัฒนาศักยภาพของ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ให้ใช้ฐานข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการสหกรณ์ได้อย่างไร
- 6) รูปแบบการบริหารจัดการของสหกรณ์ควรจะเป็นอย่างไร จึงจะสามารถตอบสนอง ความต้องการ ของสมาชิกที่มีความหลากหลายแตกต่างกัน

2. เกี่ยวกับหน่วยงานที่สนับสนุน

- 1) การสนับสนุนหรือร่วมมือระหว่างสหกรณ์กับหน่วยงานภายนอกควรเป็นรูปแบบใด จึง จะทำให้สหกรณ์เข้มแข็งพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง
- 2) เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆที่ต้องทำงานเกี่ยวข้องกับสหกรณ์ เข้าใจระบบงานของ สหกรณ์ และเข้าใจวิธีการทำงานกับเกษตรกรเพียงใด

3. เกี่ยวกับสมาชิกสหกรณ์

- 1) จะพัฒนาระบบคิดเกี่ยวกับสหกรณ์ ของสมาชิกอย่างไร เพื่อสมาชิกจะได้มีส่วนร่วม สหกรณ์มากขึ้น
- 2) สมาชิกต้องมีรูปแบบการมีส่วนร่วมในสหกรณ์ อย่างไรสหกรณ์ จึงจะพัฒนาเข้มแข็งขึ้น
- 3) สหกรณ์ไม่ควรมอง(ปรับตัว) ให้บริการกับสมาชิกที่มีระดับการพัฒนาเทคโนโลยีก้าวหน้า ไปแล้วจริงหรือ สำหรับสมาชิกที่มีระดับการพัฒนาเทคโนโลยีก้าวหน้าไปแล้ว สหกรณ์ จะต้องปรับตัวอย่างไร จึงจะทำให้สหกรณ์อยู่ได้

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในเชิงระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยในลักษณะนี้ ควรให้ความสำคัญกับระดับพัฒนาการของสหกรณ์ เนื่องจากสหกรณ์ โคนมแต่ละแห่งมีระดับของการพัฒนาไม่เหมือนกัน ดังนั้น ก่อนการศึกษา หาก สามารถจำแนกระดับของการพัฒนาเทคโนโลยีโคนมในแต่ละสหกรณ์ แล้วจึงศึกษาในแต่ละระดับ (โดยอาจจะศึกษาโดยทีมวิจัยหลายทีม)เชื่อว่าจะให้ข้อสรุปที่ชัดและมีความครอบคลุมมากกว่านี้

2. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

2.1 จากการศึกษา พบว่าเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม ได้ปรับเปลี่ยนวิธีการผลิต ทั้งแบบแผนการเลี้ยง ทั้งการให้อาหาร ส่วนผสมอาหาร การจัดการแปลงหญ้า และอื่นๆ หลายคนพบว่าขนาดพื้นที่ที่มีอยู่ หากพิจารณาเปรียบเทียบกับจำนวนโคที่ทางเจ้าหน้าที่หรือนักวิชาการกำหนด จะไม่เป็นไปตามหลักวิชาการดังกล่าว แต่ก็สามารถเลี้ยงโคนมให้ได้ผลผลิตเป็นที่พอใจ ดังนั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบการเลี้ยงโคนม ควรจะต้องพิจารณาถึงแนวโน้ม ตลอดจนเข้าใจถึงเงื่อนไขของการจัดการระบบการเลี้ยงโคนมที่ผ่านการปรับเปลี่ยนโดยเกษตรกรผู้เลี้ยงแล้วและยังสามารถดำเนินการได้บรรลุผลสำเร็จ

2.2 จากการศึกษา พบว่า คุณลักษณะของเกษตรกรที่เหมาะสมกับการเลี้ยงโคนม มีความเฉพาะมาก เพราะการเลี้ยงโคนมเป็นเทคโนโลยีที่มีความเฉพาะและต้องละเอียด เนื่องจากการปฏิบัติแต่ละขั้นตอนสามารถส่งผลกระทบต่อปริมาณน้ำนมที่เป็นผลผลิตได้ นอกจากนี้การเลี้ยงโคนมยังต้องการทักษะทั้งในเชิงเทคโนโลยี และทักษะในการจัดการฟาร์ม จากการศึกษาพบว่าเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมควรมีลักษณะ เป็น “ผู้ที่มีความขยัน อดทน กล้าเสี่ยง หัวสมัยใหม่ ” เพราะการเลี้ยงโคนมในระยะเริ่มแรกหากเกษตรกรไม่อดทน ไม่มีความขยัน ก็อาจจะเลิกไป และต้องเป็นคนที่ยกเล้าเสี่ยงก็เพราะว่าการเลี้ยงโคนมเป็นเรื่องใหม่ของเกษตรกร ผู้ให้สัมภาษณ์เปรียบเทียบกับ “คนที่เลี้ยงโคนม เป็นพวกที่เป็นทุกข์ ทุกข์ที่ไม่มีญาติพี่น้อง ไม่มีบุญมีทาน ไม่มีเรือนมีخان” ซึ่งก็หมายความว่า เกษตรกรที่เลี้ยงโคนม ไม่มีเวลาที่ต้องปะทะสังสรรค์กับใครๆมากนัก ทั้งญาติพี่น้อง เพื่อนบ้าน หรือแม้แต่การไปร่วมงานบุญ จะไม่สามารถอยู่ร่วมได้ตลอด เพราะกิจกรรมการเลี้ยงโคนม เป็นกิจกรรมที่มีตารางเวลาชัดเจนในการดำเนินกิจกรรม ซึ่งหากผ่านช่วงเวลาไประยะหนึ่งที่เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมสามารถจัดระบบให้เข้ากับเทคโนโลยีนี้ ก็จะได้รับผลตอบแทนที่พอใจ ดังนั้น หน่วยงานที่จะส่งเสริมการเลี้ยงโคนม ควรจะต้องพิจารณาถึงคุณลักษณะของเกษตรกรที่เหมาะสมเหล่านี้ด้วย

เอกสารอ้างอิง

- เทวิน วงษ์พระลับและคณะ.2539. รายงานการวิจัยเรื่องการศึกษาอวสภาพในการเลี้ยงโคนมของเกษตรกรรายย่อยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. โครงการวิจัยเพื่อพัฒนาชนบทภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (CIDA) สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น .
- นงลักษณ์ สุพรรณไชยมาตย์ . 2540. “เลี้ยงโคนมแบบสหกรณ์ ” รายงานการสัมมนาเรื่อง แนวทางในการพัฒนางานวิจัยโคนมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ วันที่ 17-18 กรกฎาคม 2540 ณ โรงแรมเจริญธานีปริมณฑล.
- ปาริชาติ อนุชิตชาตรี.2540.การวิเคราะห์การดำเนินงานของสหกรณ์โคนมขอนแก่น จำกัด. เอกสารรายงานวิชาสัมมนาเศรษฐศาสตร์เกษตร ภาควิชาเศรษฐศาสตร์เกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น .
- มานิตย์ สนธิไชย.2540. การศึกษาความเห็นของเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมรายย่อยต่อการเลี้ยงโคนมในจังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุกัญฉะ ไชยวาทย์.2333 “แนวทางการพัฒนาสหกรณ์โคนมของกรมส่งเสริมสหกรณ์,” วารสารปริทัศน์สหกรณ์. สิงหาคม . 23-27.
- Grandstaff T.B. and Grandstaff S.W. 1987. A conceptual Basic for Methodological Development in Rapid Rural Appraisal. In Processing of the 1985, International Conference on Rapid Rural Appraisal, by Khon Kaen University, Rural System Research Project and Farming System Research Project.

ภาคผนวก

สรุปผลการอภิปรายกลุ่มของกลุ่มกรรมการสหกรณ์โคนมขอนแก่น

เมื่อวันที่ 27 เมษายน 2542 ณ คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

เวลาในการประชุม: 9.00-12.30 น.

ผู้ร่วมประชุม: ประธาน และกรรมการของสหกรณ์โคนมขอนแก่น รวม 8 คน และนักวิจัยและผู้ช่วยวิจัยของมหาวิทยาลัยขอนแก่น จำนวน 7 คน

สรุปผลการอภิปรายกลุ่ม

1. การพัฒนากิจการของสหกรณ์

จากประชุมร่วมกันของคณะกรรมการสหกรณ์มีความเห็นว่าในอนาคต สหกรณ์ควรมีการพัฒนาสิ่งต่างๆดังนี้

- 1) โรงผสมอาหาร
- 2) โรงงานนมพาสเจอร์ไรซ์
- 3) สมาชิกแข็งแรง (เข้มแข็ง)
- 4) สมาชิกสามารถผลิตนํ้านมดิบได้มาก เพื่อที่จะส่งให้สหกรณ์
- 5) รดชนส่งนํ้านมเพิ่ม ซึ่งปัจจุบันมีคันเดียวไม่เพียงพอ
- 5) รถบักฉสำหรับส่วนกลางใช้ในการติดต่องานได้สะดวกยิ่งขึ้น
- 7) มีส่วนราชการสนับสนุนที่เป็นประโยชน์
- 8) ปลดปล่อยเงินกู้ให้สมาชิก
- 9) ให้มีแหล่งเงินที่สนับสนุนสหกรณ์ เพื่อให้สมาชิก ซื้อแม่โคเพิ่มในฟาร์ม
- 10) ให้ความรู้ความเข้าใจเรื่องสหกรณ์กับสมาชิก
- 11) จัดอบรมดูแลสุขภาพสัตว์และการผสมเทียมให้แก่สมาชิก
- 12) ถาปดากวัดดูดิบ
- 13) การบริหารงานและการจัดการ การตลาด
- 14) การจัดการฟาร์ม แยกประเภทโค
- 15) เครื่องคอมพิวเตอร์

จากความเห็นของคณะกรรมการเกี่ยวกับสิ่งที่สหกรณ์ควรดำเนินการในอนาคตทั้ง 15 รายการดังกล่าวข้างต้นนั้น ได้ขอให้คณะกรรมการจัดลำดับความสำคัญ ซึ่งกิจกรรมที่ถูกระบุว่ามีความสำคัญในลำดับต้นๆ มีดังนี้

- 1) รดชนส่งนํ้านม จากการประชุมของคณะกรรมการสหกรณ์มีมติให้ซื้อรดชนส่งนํ้านมเพิ่ม เนื่องจากมีปริมาณนํ้านมดิบเข้ามามาก จนมีปัญหาปริมาณนํ้านมดิบล้นถัง รดคันเดียวที่มีอยู่จึง

ไม่เพียงพอ นอกจากนี้ในบางครั้งก็ประสบปัญหาการที่ไปส่งน้ำมันดิบติดอยู่ที่โรงงาน ไม่มีรถขนน้ำมันซึ่งปกติสหกรณ์รับซื้อน้ำมันดิบจากสมาชิกทุกวัน หรือในกรณีที่รถเสียต้องเข้าอุโมงค์ก็ไม่มีรถขนส่งน้ำมัน โดยทั่วไปเมื่อไม่มีรถหรือรถไม่พอต้องจ้างรถเสริม อัตราค่าจ้างประมาณเที่ยวละ 9,600 บาท (จ้างเสริมไว้ถึง 19 เที่ยว) สำหรับค่างวดรถขนส่งน้ำมันคันปัจจุบันเหลือที่จะต้องส่ง 900,000 บาท ซึ่งเงินจำนวนนี้หากสหกรณ์ต้องการที่จะใช้หนี้ทั้งหมดก็ทำได้

สำหรับข้อมูลเกี่ยวกับรถขนส่งนมและพนักงานขับรถคือ รถขนส่งนมทำประกันชั้นที่ 1 ไว้ และตำแหน่งพนักงานขับรถ จะมีคนค่าประกัน มีเงินสด/มีหลักทรัพย์ค้ำประกัน พนักงานขับรถคนก่อนไม่มีการค้ำประกัน กรรมการก็พิจารณาให้ออก

2) การบริหาร / การจัดการ / การตลาด ช่วงเวลาที่ผ่านมามีปัญหาที่พบเด่นชัดจำเป็นต้องแก้ไขคือ เมื่อที่ประชุมมีมติ และมีแผนงานออกมาแล้ว แต่จะไม่มีการดำเนินงานหรือจัดการต่อ งานจึงไม่ไปถึงไหน เนื่องจากไม่มีผู้จัดการสหกรณ์จึงไม่มีผู้รับผิดชอบหลักที่จะสานงานต่อ เดิมเคยมีการจ้างผู้จัดการเก่งๆมาอยู่ไม่ได้ เพราะทะเลาะกับกรรมการ กรรมการบางคนมีความเห็นว่า “หากได้ผู้จัดการที่เก่งมากก็กินมาก จะเข้ามาทุจริตในสหกรณ์” แต่สหกรณ์ก็เคยจ้าง “คนที่อ่อนมาเป็นผู้จัดการ ค่าก็ไม่ว่า แต่ก็ไม่ทำงาน ไม่มีปากมีเสียง และยังใช้คณะกรรมการทำงานอีก” จากประสบการณ์ที่ผ่านมาจึงยังไม่จ้างผู้จัดการ(ตำแหน่งผู้จัดการว่างมาตลอดตั้งแต่ปี 2538) งานอะไรที่กรรมการทำได้ ก็จะทำเองเพื่อให้ประหยัด

อนึ่ง กรรมการสหกรณ์ระบุว่า ปัญหาที่สำคัญในการบริหารจัดการของสหกรณ์โคนมขอนแก่นมีดังนี้

- (1) เจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ เนื่องจากกรรมการประหยัดงบประมาณ ทำให้งานไม่คล่องตัว
- (2) เจ้าหน้าที่ไม่มีประสิทธิภาพ เป็นต้นว่า เจ้าหน้าที่การตลาดก็ทำหน้าที่ขายอย่างเดียวทุกอย่างกรรมการเป็นคนหาให้ เช่น หาดตลาดที่จะซื้อวัตถุดิบ บอกราคา เจ้าหน้าที่มีหน้าที่สั่งซื้อเท่านั้น แล้วก็คอยขายอย่างเดียว เนื่องจากกรรมการไม่มั่นใจในความสามารถ มีการพูดว่า “ลุงใส่วัตถุดิบขาด (หมด) ยังต้องถาม”

(3) กรรมการไม่ต่อเนื่อง

สำหรับเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ที่มี รวมทั้งหมด 11 คน ได้แก่

- รองผู้จัดการ
- ฝ่ายโรงงาน 2 คน
- ตรวจสอบคุณภาพ 2 คน
- การตลาด
- การเงิน
- บัญชี
- พนักงานขับรถ 2 คน

- ขาม
- ส่วนคณะกรรมการมีฝ่ายต่าง ๆ ดังนี้
- ฝ่ายจัดซื้อ
- ฝ่ายจัดการ
- ฝ่ายตรวจรับ
- ฝ่ายการศึกษา
- ฝ่ายเงินกู้ / สินเชื่อ

ในกรณีที่การบริหารจัดการมีปัญหาจะมีการตั้งอนุกรรมการมาพิจารณา ซึ่งบางครั้งก็มีปัญหา เช่น ฝ่ายตรวจรับไม่ตรวจรับของที่สั่งซื้อมา เนื่องจากเห็นว่าสั่งซื้อของมาจำนวนมากเกินไป เกินกว่าปริมาณความต้องการของสมาชิกมาก จะมีของเหลือค้างสต็อกมาก เก็บไว้นานก็ไม่มีคุณภาพ ทุนก็จม

3) โรงผสมอาหาร ความต้องการเกี่ยวกับโรงผสมอาหารนั้น ผู้เข้าประชุมมีความเห็นเป็น 2 ฝ่ายกล่าวคือ ฝ่ายหนึ่งเห็นว่าสหกรณ์ควรมีโรงผสมอาหารเอง เนื่องจากเห็นว่า สหกรณ์มีความต้องการอาหารมาก (ในกลุ่มสมาชิกมีโคถึง 2,000 ตัว) และในปัจจุบันอาหารสำเร็จมีราคาแพง ถ้ามีโรงผสมอาหารเองจะสามารถลดต้นทุนได้มาก ประกอบกับในพื้นที่มีวัตถุดิบที่จะผสมอาหารเองได้ (ในกรณีที่สมาชิกผสมอาหารเองนั้น สมาชิกที่มีโนมมากก็สามารถที่จะผสมเองได้ แต่ในครัวเรือนที่มีโคมน้อยจะไม่คุ้มค่า)

วิทยากรประจำกลุ่มได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับการมีโรงผสมอาหารว่ายังเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับสหกรณ์ได้อีกทางหนึ่ง โดยยกตัวอย่างโรงผสมอาหารที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีว่าปริมาณการผลิตที่นั่นประมาณ 20 ตัน/วัน ซึ่งคำนวณแล้วจะมีต้นทุนถูกที่สุด ถ้ามารหรือน้อยกว่านี้ต้นทุนจะแพงขึ้นหรือเครื่องจะพังเร็วเกินไป

อย่างไรก็ตาม อีกฝ่ายหนึ่งเห็นว่าสหกรณ์ยังไม่จำเป็นที่จะต้องมีโรงผสมอาหาร เนื่องจากต้องลงทุนสูงมาก ซึ่งในประเด็นนี้ประธานคณะกรรมการ ได้ให้ข้อมูลว่า “หากจะมีโรงผสมอาหารจะต้องเป็นหนี้ประมาณ 20 ล้านบาท และในขณะนี้ก็มีโรงผสมอาหารเองอยู่แล้ว สมาชิกสามารถผสมอาหารเองได้” นอกจากนี้กรรมการบางคนแสดงทรรศนะเสริมว่า “การบริหารงานของสหกรณ์ ยังไม่ถึงจุดที่จะมีโรงผสมอาหาร การตลาด การจัดการ ยังไม่ดีพอ เพราะถ้าทำต้องยืมเงินเป็นจำนวนมาก” ดังนั้นสิ่งที่สหกรณ์ควรมีในขณะนี้ คือ โรงเก็บวัตถุดิบผสมอาหาร (ขนาดใหญ่ขึ้น) และอาจมีเครื่องผสมอาหารขนาดเล็กเพื่อให้สมาชิกเช่า แต่ถ้าทำโรงผสมอาหารอาจจะไม่คุ้ม เพราะเคยมีบริษัทมาเสนอราคาเครื่องผสมอาหาร เครื่องละ 27 ล้านบาท ซึ่งไม่เพียงแต่สหกรณ์จะต้องแบกรับภาระส่วนนี้ แต่สมาชิกก็ต้องแบกรับภาระส่วนนี้ร่วมกับสหกรณ์ด้วย

เมื่อสอบถามว่าการจัดสร้างโรงผสมอาหารนี้ คณะกรรมการได้มีการประชุมพิจารณา ร่วมกันหรือไม่ ปรากฏว่า เป็นประเด็นที่เคยพูดคุยกันเป็นส่วนตัวในกลุ่มกรรมการเท่านั้น และเคย คิดวางแผนร่วมกันว่าจะทำร่วมกันกับสหกรณ์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เรื่องนี้เคยคุยกันมาตั้งแต่เริ่มแรก แต่ยังไม่มีความก้าวหน้า ทำให้ไม่ได้มาตลอด เนื่องจากยังมีข้อจำกัดเกี่ยวกับการบริหารการ ตลาด ทุกปีที่เคยกันทราบว่ามีเงินให้กู้ 30 ล้านบาท แต่ขณะนี้ยังไม่กล้าทำ แต่ในอนาคตคงจะทำ

ในขณะนี้ สหกรณ์ได้ให้บริการขายวัตถุดิบสำหรับผสมอาหารแก่สมาชิก การบริการ ดังกล่าวนี้นี้เป็นประโยชน์ต่อสมาชิก เนื่องจากสหกรณ์ซื้อเป็นจำนวนมาก จึงสามารถซื้อได้ในราคาที่ ถูกลง และหากสมาชิกจะไปซื้อเองคนละเล็กคนน้อยร้านค้าก็จะไม่มาส่งให้และต้องซื้อเงินสด แต่ ถ้าสมาชิกซื้อกับสหกรณ์ จะมีเครดิตให้ 15 วัน เมื่อคิดแล้วจะถูกกว่าไปซื้อเอง

อย่างไรก็ตาม ในขณะนี้ก็มีกลุ่มหนึ่งที่รวมกันแล้วไปซื้อส่วนผสมอาหารมาเองเนื่องจากเป็น กลุ่มที่มีโคนมมาก จึงซื้อได้ในปริมาณที่มาก และร้านค้าจะมาส่งที่บ้าน ในกรณีนี้จะซื้อได้ถูกกว่ามา ซื้อที่สหกรณ์ เพราะไม่ต้องบวกเพิ่มค่าบริการ และกำไรที่สหกรณ์ก่อน ซึ่งมีการพูดกันว่าถ้ามีการ ซื้อเองแบบนี้มากๆ โรงอาหารของสหกรณ์จะเกิดขึ้นได้อย่างไรและในอนาคตการขายวัตถุดิบของ สหกรณ์ก็อาจจะมีปัญหาได้ แต่ก็มีการพูดคุยกันว่า ถ้าซื้อจากสหกรณ์จะมีการปันผลเมื่อสิ้นปี ซึ่งคิด ดูแล้วการซื้อเองก็ไม่อาจจะถูกกว่าสหกรณ์

2. การบริหาร/การจัดการ/การตลาด

2.1 ระบบข้อมูลของสหกรณ์

สหกรณ์ยังไม่มีการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นรูปแบบชัดเจนหรือเป็นระบบ จึง ขาดฐานข้อมูลที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนและการจัดการ อนึ่ง คอมพิวเตอร์ที่ สำนักงานก็เป็นเครื่องที่ยืมจากกรมปศุสัตว์ ซึ่งลักษณะการใช้งานหลักๆก็เพื่อจัดเก็บรวบรวมข้อมูล ส่งให้กรมปศุสัตว์ แต่สหกรณ์เองก็ไม่ได้นำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ประโยชน์เท่าที่ควร

ในการอภิปรายกลุ่มได้มีการพูดถึงปัญหา “ของขาด” (ของหมดสต็อก) เนื่องจากของส่งมาไม่ทัน เนื่องจากของส่งมาไม่ทัน ในกรณีที่วัตถุดิบอาหารผสมขาด จะขาดเพียง 1-2 วัน สมาชิกสามารถแก้ปัญหาได้โดยการยืมจากสมาชิกคนอื่นก่อน ในทัศนะของคณะกรรมการที่เข้าร่วมการอภิปรายกลุ่มถือว่า ไม่ใช่ปัญหาสำคัญ เพราะเกิดขึ้นไม่บ่อย สมาชิกสามารถ แก้ปัญหาได้ อีกทั้งปัจจุบันมีโรงเก็บวัตถุดิบผสมอาหาร (ขนาดเล็ก) สามารถสั่งซื้อเข้าจำนวนที่ มากได้ ซึ่งจะดีขึ้นจากก่อนหน้านี้ที่ไม่มีโรงเก็บอาหาร ต้องล้งมาปริมาณน้อยเท่านั้น

เมื่อสอบถามถึงการจัดเก็บข้อมูลของฝ่ายการตลาด พบว่ายังไม่เป็นระบบ ฝ่ายการ ตลาดจะรู้ว่าสมาชิกแต่ละรายมีโคที่รีดได้กี่ตัว กินอาหารเท่าใด โดยดูจากใบเสร็จเก่า และก็สามารถ คาดการณ์ได้ว่าสมาชิกคนใด มีโคที่กินอาหารอะไรบ้าง จำนวนเท่าใด และมีข้อมูลว่าสมาชิกแต่ละ รายซื้ออะไร ไปเท่าใด แต่ข้อมูลดังกล่าวอยู่กระจัดกระจาย และไม่มีข้อมูลในภาพรวม

2.2 การไม่มีผู้จัดการสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่มีน้อย

ปัญหาที่สำคัญอีกประการคือ การที่สหกรณ์ไม่มีผู้จัดการ ตำแหน่งนี้ว่างมา 2 ปีแล้ว และไม่ได้เลื่อนผู้ช่วยผู้จัดการขึ้นไปเป็นผู้ช่วยผู้จัดการ เนื่องจากตัวผู้ช่วยผู้จัดการเองรู้ว่าคุณสมบัติความสามารถไม่ถึง จึงไม่กล้าเป็นผู้จัดการ ในปัจจุบันงานในหน้าที่ผู้จัดการหลายอย่างที่กรรมการต้องทำงานเอง แต่กรรมการคิดว่ายังสามารถช่วยกันทำได้ เหตุผลที่สหกรณ์ปล่อยให้ตำแหน่งผู้จัดการว่างมานานสรุปได้ 2 ประการดังนี้

1) กรรมการส่วนหนึ่งมีความเห็นว่า ถ้าจะจ้างผู้จัดการ สหกรณ์ต้องทำธุรกิจมากกว่า ในปัจจุบันจึงจะทำประโยชน์ให้สหกรณ์ได้คุ้มค่า ขณะนี้สหกรณ์มีกิจกรรมเพียง 2 อย่างเท่านั้น คือ รับซื้อน้ำมันดิบจากสมาชิกแล้วนำน้ำมันดิบไปขาย และขายปัจจัยการผลิต จึงไม่จำเป็นต้องจ้างผู้จัดการ แต่หากสหกรณ์มีกิจกรรมเพิ่ม เช่น มีโรงผสมอาหารหรือโรงนมพาสเจอร์ไรซ์จึงจะจำเป็นต้องจ้างผู้จัดการ อนึ่ง กรรมการเห็นว่าต้องการให้สหกรณ์มีความพร้อมทุกอย่าง แล้วค่อยขยายกิจการ

2) ในอดีตสหกรณ์เคยมีผู้จัดการ แต่ทำงานสักพักก็โง่สหกรณ์ จึงต้องไล่ออกจากประสบการณ์ดังกล่าวทำให้กรรมการมีทัศนคติว่า “ผู้จัดการที่เก่งก็คอยใช้เงินสหกรณ์เก่งมาก กรรมการความรู้แค่ 1.4 ก็ตามผู้จัดการ ไม่ทัน แต่หากจะจ้างคนที่ไม่เก่งก็ทำงานไม่คุ้มเงิน”

อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการก็เห็นว่า การขาดผู้จัดการที่ดี ทำให้ในที่ประชุมผู้จัดการที่จะมาเสนอแนวคิดใดๆ เพื่อให้เกิดกิจกรรมใหม่ๆ

นอกจากนี้ ปัญหาที่ระบอบอีกประการขณะนี้ คือ เจ้าหน้าที่มีจำนวนน้อย งานล้นมือ สำหรับการกำหนดภาระงานนั้น กรรมการที่เข้าประชุมให้ข้อมูลว่า ในปัจจุบันงานแต่ละตำแหน่ง มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ไว้ชัดเจน

2.3 การตรวจบัญชีภายในไม่สม่ำเสมอ

เนื่องจากประหยัคก็เลยไม่จ้างคนมาตรวจบัญชี เป็นเวลาประมาณ 2 ปีแล้ว ที่ไม่ได้ตรวจบัญชีภายใน ทำให้ไม่มีการขยายกิจการสหกรณ์ ดังเช่น สหกรณ์โคนมหมวกเหล็ก

2.4 บทบาทของเจ้าหน้าที่รัฐ

ในที่ประชุมที่มีเจ้าหน้าที่ของรัฐเข้าร่วมด้วย ก็ห้ามในการที่จะทำกิจกรรมหลายอย่าง มองว่าสหกรณ์ยังไม่พร้อม แต่บางครั้งสหกรณ์ก็ตัดสินใจทำ เช่น การซื้อรถขนนมคันแรก กรรมการก็ไม่เห็นด้วย แต่เมื่อเห็นว่าสหกรณ์ทำได้ กรรมการก็ให้การสนับสนุนโดยอนุมัติเงินให้ยืม

3. ความเป็นไปได้ที่จะทำให้สหกรณ์มีกำไรเพิ่มขึ้น

1) การขยายฝูงโคของสมาชิก ปีที่แล้วก็ทำโดยการที่สหกรณ์ติดต่อ ธกส. เพื่อยืมเงินมาซื้อแม่โคเพิ่ม จำนวน 26 ราย โดยได้รายละเอียด 100,000 บาท

2) การปล่อยเงินกู้ให้กับสมาชิก สหกรณ์อยากให้เงินกู้กับสมาชิก แต่ขัดต่อระเบียบของสหกรณ์โคนม ถ้าจะทำต้องไปจดทะเบียนเป็นสหกรณ์ประเภทที่จะกู้ยืมได้อีกก่อน

3) ทำร้านค้าเบ็ดเตล็ด ในกรณีนี้ก็ขัดต่อระเบียบ ต้องไปของคหะเบียนสหกรณ์เพิ่มเติม ซึ่งมีความยุ่งยาก

ประธานสหกรณ์มีความเห็นว่าสหกรณ์โคนมในอนาคต ไม่ใช่ทำแค่เพียงกิจการที่ทำอยู่ในปัจจุบันเท่านั้น แต่ต้องมีการขยายกิจการ คือ มีการขายแม่โคสาว มีร้านค้า และมีโรงฆ่าสัตว์สำหรับโคนมที่หมดสภาพแล้ว กิจการเหล่านี้เคยพูดไว้ แต่คณะกรรมการสหกรณ์ยังไม่ให้ทำในขณะนี้ อย่างไรก็ตาม ถ้าจะทำโรงงานพลาสติกอะไรก็ยังไม่คุ้ม เพราะต้องแข่งขันด้านการตลาดกับบริษัทอื่น

4. “การพัฒนาสหกรณ์” ในทัศนะของกรรมการสหกรณ์

ในประเด็นการพัฒนาสหกรณ์นั้น กรรมการสหกรณ์มีความเห็นว่าอยากพัฒนาสมาชิกก่อน (ในที่นี้หมายถึงการพัฒนาขนาดของฟาร์ม) ในปี 2537 มีสมาชิก 470 ราย ซึ่งมีสมาชิกที่เลี้ยงโค 300 กว่าราย แต่ในปัจจุบันเหลือเพียง 122 ราย ซึ่งคนที่ไม่เลี้ยงโคนมสหกรณ์ก็ให้ลาออกไป บางส่วนก็ไม่ได้ส่งนมให้กับสหกรณ์ เช่น ที่อยู่ใกล้บ้านก็ไปส่งที่ อสค. บางคนก็ส่งสหกรณ์บางส่วน สมาชิกบางคนก็เป็นหนี้สหกรณ์ มีมูลค่าประมาณ 3 แสนกว่าบาท แต่ทำเป็นหนี้สูญ ประมาณ 100,000 บาท ถึงแม้ว่าจำนวนสมาชิกของสหกรณ์จะลดลง แต่ปริมาณน้ำนมก็มีเพิ่มขึ้น เนื่องจากคนที่เลิกไปก็ขายโคให้กับสมาชิกที่ยังอยู่ และสมาชิกเองก็ซื้อโคเพิ่มขึ้น นอกจากนั้นปริมาณน้ำนมต่อตัวก็มากขึ้นทำให้ปริมาณน้ำนมไม่ลดลง

นอกจากนี้ คณะกรรมการได้กล่าวถึงสิ่งที่อยากปรับปรุงเกี่ยวกับการดำเนินงานของสหกรณ์มีดังนี้

1) อยากให้มีการประชุมทุกเดือน และออกไปประชุมกับทุกกลุ่มสมาชิกปีละ 2 ครั้ง เพื่อจะได้ดูแลสมาชิกอื่นด้วย อีกหนึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นกันด้วยโดยแต่ละกลุ่มหมุนเวียนกันไป

2) ข้าราชการเข้ามาสนับสนุนอย่างเหมาะสม

3) มีการอบรม 2-3 ครั้ง/ปี เพื่อพูดคุย ปรีกษาหารือ ไปดูงานของคนอื่น เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจ แต่ในประเด็นนี้ กรรมการบางคนตั้งข้อสังเกตว่า “การทำตามนักวิชาการบางครั้งต้องระมัดระวัง อาจทำให้เจ๊งได้” โดยได้ยกตัวอย่างว่า คำแนะนำของนักวิชาการ บางครั้งก็ไม่ตรงกับประสบการณ์ของเกษตรกรที่เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง เช่น โค 1 ตัว ต้องมีแปลงหญ้า 1-4 ไร่ แต่ชาวบ้านเลี้ยงโค 20 ตัว มีแปลงหญ้าเพียง 4 ไร่ ก็สามารถเลี้ยงโคได้โดยให้ฟาง อาหารขี้วัวที่ดี ดังนั้น เกษตรกรที่พัฒนาการ เรียนรู้ของตนจากการปฏิบัติจริง สามารถที่จะพึ่งตัวเองได้ค่อนข้างมาก

5. ความแข็งแรง (ความเข้มแข็ง) ของสมาชิก

กลุ่มที่แข็งแรงที่สุดคือกลุ่มเนินทอง ปริมาณน้ำนมของกลุ่มนี้ ประมาณ 60% ของทั้งหมด เมื่อสอบถามถึงความหมายของคำว่าสมาชิกแข็งแรง สรุปได้ดังนี้

- 1) ต้องสนใจสหกรณ์
- 2) รู้ระเบียบสหกรณ์
- 3) เลี้ยงโคนมได้ดี มีปริมาณน้ำนมมากวันละ 200 กก. จะสามารถอยู่ได้ หรือมีแม่โครีด 15-20 ตัว หรือน้ำนม 10 กก. ต่อตัว/วัน แต่ส่วนมากจะอยู่ที่ 15 กก./ตัว/วัน และคนที่เลี้ยงได้ดีจะได้ถึง 30 กก./ตัว/วัน

4. การติดตามตรวจสอบของสหกรณ์เกี่ยวกับการส่งน้ำนมดิบของสมาชิก

มาตรการในการควบคุมสมาชิกไม่ให้ไปส่งนมที่อื่นเป็นไปได้ยาก เนื่องจากบางครั้งสมาชิกต้องการที่ขายในกรณีที่มีนมไม่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพ หรือบางกรณีก็ต้องการหลีกเลี่ยงหนี้สหกรณ์ก็ไปขายที่อื่น นอกจากนั้นที่ไม่ส่งนมกับสหกรณ์ก็เพราะบางพื้นที่อยู่ไกลจากสหกรณ์ ก็จะส่งสถานที่รับซื้อใกล้ ๆ เช่น น้ำพองก็จะส่งที่ อสค. ซึ่งสหกรณ์ก็บังคับไม่ได้ สหกรณ์ก็พยายามหามาตรการที่จะไม่ซื้อนมจากสมาชิกที่ไม่ส่งทั้งหมด อนึ่งเป็นที่น่าสังเกตว่าในปัจจุบันปริมาณน้ำนมจะไม่ลดลงไม่ว่าจะเป็นฤดูใด เพราะสมาชิกมีการปรับให้รีดผลัดกันได้ในแต่ละช่วงเพื่อให้มีรายได้ตลอดปีเพราะมีการพัฒนาด้านอาหารสัตว์เนื่องจากมีทุนในการจัดการเพิ่มขึ้น

สรุปผลการอภิปรายกลุ่มของกลุ่มสมาชิกผู้เลี้ยงโคนม

เมื่อวันที่ 27 เมษายน 2542 ณ คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

เวลาในการประชุม: 9.00-13.00 น.

ผู้ร่วมประชุม: เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมจากบ้านเนินทอง และโคกสี จำนวน 9 คน นักวิจัยและผู้ช่วยนักวิจัยของมหาวิทยาลัยขอนแก่นจำนวน 5 คน

สรุปผลการอภิปรายกลุ่ม:

1. ประโยชน์ที่สมาชิกได้จากสหกรณ์โคนมขอนแก่น

1.1 ประโยชน์ที่ได้รับมากที่สุดคือ สหกรณ์รับซื้อน้ำนมดิบจากสมาชิกโดยที่ส่วนใหญ่พอใจในราคาที่ได้รับ

1.2 ประโยชน์ที่ได้รับรองลงมาคือ สหกรณ์จัดจำหน่ายอาหารโคให้ ซึ่งมีทั้งอาหารผสมสำเร็จรูป และวัตถุดิบสำหรับนำไปผสมอาหารเอง

1.3 สมาชิกได้รับเงินปันผลปีละครั้ง โดยมักจะจ่ายตรงเวลาเสมอ

1.4 สมาชิกได้รับบริการด้านต่างๆ เช่น คำนวณรายรับ-รายจ่ายให้ทันทีโดยไม่ต้องไปที่ สหกรณ์(แบบเอกสารไปพร้อมกับถังนม) หาแหล่งสินเชื่อให้ ให้ยารักษาโรคสัตว์ ให้บริการถังนม นมผง(สำหรับเลี้ยงลูกโค) เป็นต้น

1.5 ช่วยให้สมาชิกมีอำนาจต่อรองและได้รับความเชื่อถือในนามกลุ่มสหกรณ์ เช่น สมาชิกสามารถซื้อของจากร้านค้าได้ถูกกว่าเดิม(ต่อรองได้ดีกว่าเดิม)

1.6 เป็นสถานที่ติดต่อประสานงานระหว่างสมาชิกและหน่วยงาน องค์กรต่างๆ ได้สะดวกรวดเร็ว

2. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของสหกรณ์

2.1 ขาดระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และภารกิจหลักของสหกรณ์ เช่น

- ไม่มีผู้จัดการที่มีอำนาจตัดสินใจ เคยมีการเปลี่ยนผู้จัดการหลายครั้ง ปัจจุบันยังไม่มีผู้จัดการ มีแต่ผู้ช่วยผู้จัดการทำให้การบริหารงานช้า ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ การบริหารงานไม่ชัดเจน เพราะถ้ามีปัญหา พนักงานไม่กล้าตัดสินใจ ต้องรอคณะกรรมการตัดสินใจ

- คณะกรรมการมาทำหน้าที่บริหารงานในรายละเอียด

- ระบบบัญชียังไม่มีประสิทธิภาพนัก บางครั้งเบิกจ่ายเงินสลับกันในรายที่สมาชิกมีรหัสใกล้เคียงกัน ทำให้ได้ผลตอบแทนผิดพลาด นอกจากนี้ ระบบบัญชีก็ไม่ทันสมัย เนื่องจากไม่ได้ใช้คอมพิวเตอร์บันทึกและจัดการข้อมูล ทำให้สมาชิกไม่สามารถตรวจสอบบัญชีได้ สมาชิกต้องรอถึง 15 วัน จึงจะสรุปห ค่าเฉลี่ยน้ำนมดิบได้

- สหกรณ์ไม่กล้าตัดสินใจเพื่อลงทุนบางอย่าง หรือบริหารหุ้นเพื่อให้เกิดอรรถประโยชน์เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากกลัวจะผิดระเบียบ

- วัตถุดิบสำหรับผสมอาหารที่จำหน่ายให้สมาชิกนั้น บางครั้งไม่มีคุณภาพ เช่น มีก้อนหิน กรวดเจือปน รำไม่อ่อน มันสำปะหลังไม่ขาว และบางกรณีมีไม่ครบ มีไม่พอเพียงกับความต้องการ หรือของมาไม่ทันกับความต้องการของสมาชิก
 - บางครั้งน้ำมันดิบไม่ได้มาตรฐาน ถูกดักกลับเพราะตรวจพบแบคทีเรีย กรณีถูกดักกลับในพื้นที่เกิดขึ้นไม่บ่อยนัก (ก่อนปี 2540 เกิดขึ้นบ่อย แต่ในปี 2540 ลดลง) ส่วนกรณีถูกดักกลับจากบริษัทอุตสาหกรรมนมไทยนั้นมากกว่า ในปี 2541 น้ำมันดิบของสหกรณ์โคนมขอนแก่นถูกดักกลับ 6 เทียวๆละ 13 คัน ซึ่งได้รับการแจ้งถึงสาเหตุที่ถูกดักกลับคือ “มีเชื้อเกินมาตรฐาน” แต่บางครั้งก็ไม่บอกสาเหตุ
 - ขาดระบบการติดตามงานที่ดี และการตรวจสอบภายในยังมีข้อจำกัดมาก การตรวจบัญชีภายในทำอย่างไม่สม่ำเสมอ
 - การสื่อสารข้อมูล ปัญหา หรือความต้องการระหว่างสหกรณ์และสมาชิกยังมีข้อจำกัด เช่น สมาชิกไม่ทราบวัน เวลา ในการประชุม สหกรณ์เคยออกจดหมายข่าวส่งไปยังบ้านของสมาชิก โดยแจ้งให้ทราบวัน เวลาที่จะประชุม แต่ทำได้ 1-2 เดือนก็หยุด และที่สำคัญไม่มีช่องทางที่ชัดเจนให้สมาชิกส่งข้อมูลข่าวสารไปยังสหกรณ์ โดยทั่วไป สมาชิกอาศัยความสนิทสนมเป็นส่วนตัวกับกรรมการ หรือผู้ช่วยผู้จัดการ แม้มีการจัดตั้งหัวหน้าโซน แต่ก็ไม่ได้ทำหน้าที่เชื่อมประสานระหว่างสหกรณ์และสมาชิก
- 2.2 สมาชิกยังมีส่วนร่วมในสหกรณ์ไม่มากนัก และไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองชัดเจน เช่น
- สมาชิกจำนวนหนึ่งสงสัยว่าตนเองเข้าไปร่วมในการประชุมได้หรือไม่ เนื่องจากคิดว่าได้เลือกตัวแทนเข้าไปทำงานแล้ว ก็เลยคิดว่าตนเองไม่ต้องเข้าร่วม
 - สมาชิกไม่ทราบว่า “จะไปติดตามคณะกรรมการได้หรือไม่” และโดยทั่วไป “ก็ไม่สนใจ ไม่ตรวจสอบ และไม่อยากรู้อะไร”

3 แนวทางแก้ไขปัญหา

- 3.1 ควรมีหน่วยงานราชการ หรือองค์กร หรือผู้เชี่ยวชาญเป็นที่ปรึกษา คอยให้คำแนะนำ ด้านบริหารจัดการแก่สหกรณ์อย่างใกล้ชิด
- 3.2 ปรับปรุงระบบการทำงานของกรรมการสหกรณ์ ให้ทำตามบทบาทหน้าที่ โดยเฉพาะด้านสมาชิกสัมพันธ์ ตลอดจนทั้งจัดระบบการเลือกตั้งกรรมการประจำปีให้โปร่งใส ให้ได้กรรมการที่เสียสละ ซื่อสัตย์ และมีความรู้อย่างแท้จริง
- 3.3 ควรประชาสัมพันธ์ข่าว และข้อมูลต่างๆแก่สมาชิกให้ทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ เช่น การประชุมประจำเดือน ราคาน้ำมันดิบ โดยส่งข้อมูลข่าวสารไปกับถังนมประจำวัน หรือจัดให้มีการประชุมกลุ่มย่อยแบ่งตามเขตพื้นที่ต่างๆ (โซน) เป็นต้น
- 3.4 ควรจัดอบรมให้ความรู้แก่สมาชิก กรรมการ และเจ้าหน้าที่ เพื่อให้รู้และเข้าใจ

บทบาทหน้าที่ของตน สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างแท้จริง (สมาชิกระบุว่าไม่มีการอบรมสมาชิก เรื่องสหกรณ์เลขตั้งแต่ ปี 2533)

3.5 ควรออกกฎระเบียบแนวทางปฏิบัติของสมาชิกสหกรณ์อย่างเข้มงวด เช่น การขาย น้ำมันดิบ การรักษาความสะอาดฟาร์ม การเพิ่มผลผลิต

3.6 ควรมีระบบการตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิภาพ สามารถประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วเป็นระยะๆ

3.6 สหกรณ์ควรจัดทำแผนงานโครงการประจำปีให้ชัดเจน

4. คุณสมบัติของคณะกรรมการสหกรณ์ที่สมาชิกต้องการ

สมาชิกได้ร่วมกันอภิปรายถึงคุณสมบัติของคณะกรรมการที่สมาชิกต้องการมีดังนี้

4.1 เป็นคนดี

4.2 ซื่อสัตย์ เสียสละ มีเวลาให้การบริหาร

4.3 มีความรู้เกี่ยวกับหน่วยงานหน่วยงานภายนอก เพื่อติดต่อประสานงานให้สหกรณ์เจริญก้าวหน้า

4.4 เคยเป็นคณะกรรมการมาก่อน(ประสบการณ์)

อนึ่ง สมาชิกได้ตั้งข้อสังเกตที่น่าสนใจคือ สมาชิกผู้หญิงมีมากกว่าผู้ชาย แต่เป็นคณะกรรมการน้อยกว่า เพราะกลัวเสียผู้ชายไม่ทัน

5. แนวโน้มการเลี้ยงโคนมในอนาคต

5.1 จำนวนโคนมมีแนวโน้มว่าจะเพิ่มขึ้น แต่หากหน่วยงานงานของรัฐไม่มีโครงการสนับสนุน หรือรองรับ การเพิ่มขึ้นอาจจะช้า นอกจากนี้สมาชิกของสหกรณ์จะเพิ่มขึ้นด้วยโดยสมาชิกอาจจะมาจากพื้นที่อื่นๆ เนื่องจากมันใจสหกรณ์โคนมขอนแก่นมากกว่าสหกรณ์ที่เป็นสมาชิกอยู่ ทั้งนี้เพราะการจ่ายเงินเร็วกว่า การบริหารเร็วกว่า

5.2 ลักษณะชาวบ้านที่จะเลี้ยงโคนมต่อไป ได้แก่

- ขยัน ประหยัด อดทน ซื่อสัตย์ ตรงต่อเวลา
- พัฒนาตนเอง ตื่นตัว หัวก้าวหน้า
- ฟังตนเอง รักโค

5.3 ลักษณะชาวบ้านที่เลิกเลี้ยง มีดังนี้ (โดยทั่วไปจะเริ่มเลิกเลี้ยงช่วง 3-4 ปีแรกของ การเลี้ยง)

- นมขายไม่ได้
- บริหารจัดการฟาร์มของตนเองไม่ได้
- โคไม่ดี