

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 ลิมปนนท์      อำพน ห่อนาค

วีระ ภาคอุทัย      สมใจ ศรีหาล้า

ประยุทธ 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 ยังคงก่อให้เกิดผลดีในด้านการลดต้นทุนการผลิต โดยเฉพาะในด้านการจัดการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง 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

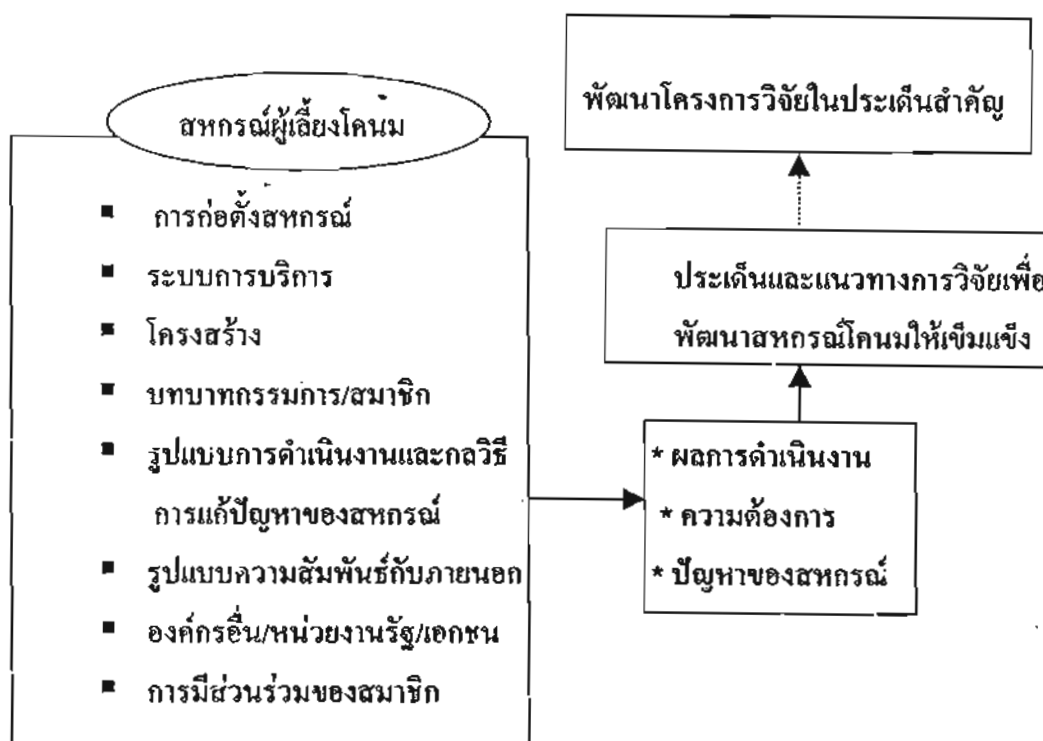
การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาวเคราะห์ถึงสถานการณ์ของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนม โดยเป็นการศึกษาเฉพาะกรณีของสหกรณ์โคนมขอนแก่น จำกัด ซึ่งเป็นสหกรณ์โคนมที่สามารถรวบรวมน้ำนมดิบขายได้เอง โดยที่ยังไม่มีกิจกรรมแปรรูปผลผลิตแต่อย่างใด

## กรอบแนวความคิดของการวิจัย

เนื่องจากกิจกรรมการผลิตโคนม กล่าวได้ว่าเป็นกิจกรรมอาชีพใหม่ของเกษตรกรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และเป็นกิจกรรมอาชีพที่เน้นการผลิตเพื่อการค้า โดยผลิตผลคือน้ำนมดิบที่ต้องจำหน่ายออกสู่ตลาด ดังนั้นเมื่อมีการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม ทำให้หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องเข้ามามีบทบาทในการวางแผนด้านต่างๆ การดำเนินกิจกรรมในรูปแบบของสหกรณ์ จึงได้รับการพิจารณาว่ามีความเหมาะสมกับเทคโนโลยีการเลี้ยงโคนมเพราะเชื่อว่าจะสามารถมีส่วนช่วยเหลือหมุนระบบการผลิต โดยเฉพาะระบบการตลาด ให้มีความมั่นคงในด้านราคาและแหล่งจำหน่ายผลผลิต สหกรณ์โคนมขอนแก่นเป็นสหกรณ์โคนมอีกแห่งหนึ่งที่เกิดขึ้นด้วยเจตนาดังกล่าว 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 ตลอดจนรายงานการสัมมนาค่างๆที่เกี่ยวข้อง งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและงานวิเคราะห์

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

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นที่จะแสวงหาประเด็นคำถามเพื่อนำไปสู่การวิจัยที่จะพัฒนาและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับสหกรณ์โคนม จึงเน้นการศึกษาเชิงคุณภาพเป็นหลัก ดังนั้นคณะผู้วิจัยจึงได้พัฒนารอบประเด็นคำถาม 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 น้านม 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)พัฒนากิจกรรรม (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)พัฒนากิจกรรรม (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 (สุภคณิช, 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 และ การจำหน่ายจำหน่ายปัจจัยการผลิตต่างๆแล้วหักเงินจากค่านํ้านมดิบของสมาชิกที่ส่งให้กับสหกรณ์ 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 หมดไปในปี 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 ซึ่งรัฐมนตรีมหาดไทยได้ประกาศนโยบายระดับชาติเกี่ยวกับการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม 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

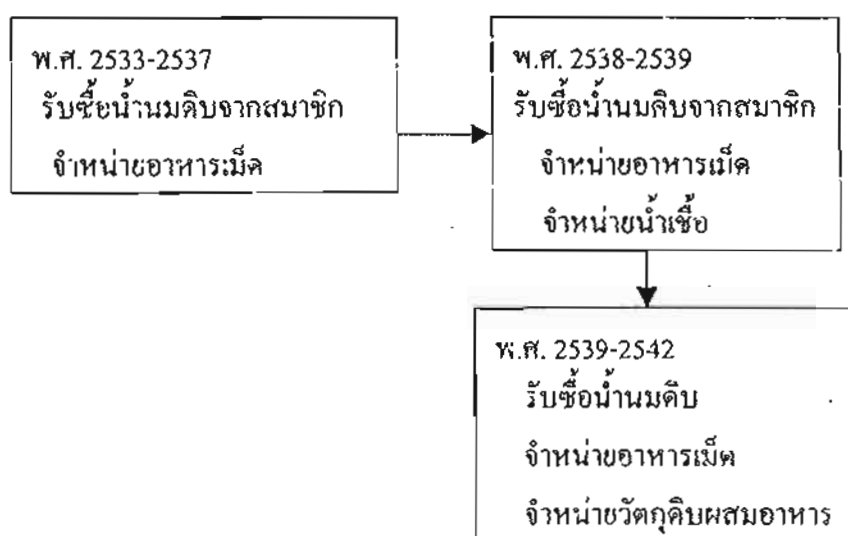
ในปี พ.ศ.2538 ได้มีการเลือกตั้งคณะกรรมการอีกแทนชุดเก่าที่หมดวาระ คือ 2 ปี นายสมักร ได้รับเลือกเป็นประธานสหกรณ์ ในปีนี้ สหกรณ์ได้เพิ่มกิจกรรมที่ให้บริการสมาชิกเพิ่มขึ้น คือ ให้บริการผสมเทียม โดยได้ตั้งซื้อน้ำเชื้อมาจำหน่ายให้กับสมาชิก ด้วยเชื่อว่าสมาชิกจะสามารถผสมเทียมเองได้ เนื่องจากก่อนนี้สมาชิกได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมความรู้จากมหาวิทยาลัยขอนแก่น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