

บทคัดย่อ

สหกรณ์โคนมที่ก่อตั้งขึ้นจำนวนมากประสบปัญหาในการดำเนินงาน และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมของรัฐ สมควรได้รับการแก้ไขให้เป็นองค์การที่เข้มแข็งเพื่อเป็นสถาบันหลักของการเลี้ยงโคนม การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระบบการบริหารจัดการ และปัญหาในการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมในจังหวัดสกลนคร 3 แห่ง และศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ 2 แห่ง โดยใช้วิธีการศึกษาข้อมูลมือสอง การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi structure Interviewing) และการอภิปรายกลุ่มกับสมาชิก คณะกรรมการ พนักงาน และเจ้าหน้าที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ ผลการศึกษาพบว่า

สหกรณ์โคนมสกลนคร จำกัด พัฒนามาจากกลุ่มผู้เลี้ยงโคนมในเขต อ.เมือง และ อ.พรรณานิคม จ.สกลนคร ตั้งแต่ปี 2528 จัดทะเบียนเป็นสหกรณ์เมื่อปี พ.ศ. 2532 มีสมาชิกแรกตั้ง 115 คน ปัจจุบันสหกรณ์ได้เลิกกิจการไปแล้วเมื่อต้นปี พ.ศ. 2542 ในระหว่างการทำงาน (2532 - 2541) สหกรณ์ดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้าที่จำเป็นต่อการเลี้ยงโคนม เช่น อาหารชั้นสำเร็จรูป เวชภัณฑ์ และปุ๋ยเคมี มาบริการแก่สมาชิก และธุรกิจรวบรวมนํ้านมดิบและแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์จำหน่าย โดยขอใช้ศูนย์รวมนมสถานีบำรุงพันธุ์สัตว์สกลนครเป็นสถานที่ในการดำเนินงานของสหกรณ์ ในปี 2535 สหกรณ์เลิกกิจการรวบรวมนํ้านมดิบ และแปรรูปจำหน่าย เพราะธุรกิจขาดทุนเนื่องจากจำหน่ายนมพาสเจอร์ไรส์ได้ไม่หมด ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูง กระแสไฟฟ้าขัดข้องบ่อย ทำให้นมเสียเป็นจำนวนมาก สหกรณ์ต้องงดรับซื้อนํ้านมดิบจากสมาชิกเป็นบางครั้งเมื่อเกิดเหตุดังกล่าว และค้างชำระค่านํ้านมของสมาชิกเป็นจำนวนมาก สถานีบำรุงพันธุ์สัตว์สกลนครจึงเข้าดำเนินกิจการรวบรวมนํ้านมดิบและแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์จำหน่ายแทน สหกรณ์จึงดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาบริการแก่สมาชิกเพียงอย่างเดียวตั้งแต่ปี พ.ศ. 2535 เป็นต้นมา ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ขาดทุนมาโดยตลอด ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2534 ซึ่งในปี พ.ศ. 2541 สหกรณ์ขาดทุนสะสมสูงถึง 1,201,374 บาท เป็นเหตุให้สหกรณ์ต้องเลิกกิจการในที่สุด ปัจจัยที่มีผลทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์ไม่เข้มแข็ง ยั่วยุ คือ 1.สมาชิกและคณะกรรมการ ขาดความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ วิธีการดำเนินงานตามหลักสหกรณ์ และขาดความรู้ด้านการบริหารจัดการธุรกิจ 2. การบริหารจัดการขาดการมีส่วนร่วม และสมาชิกไม่ให้ความสำคัญ 3. สหกรณ์มีทุนน้อย และไม่มีกระแสเงินทุนเพิ่มทั้งภายในและภายนอก ทำให้สหกรณ์จัดซื้อสินค้ามาโดยระบบเครดิต ทำให้สินค้าที่จำหน่ายให้แก่สมาชิกมีราคาสูงกว่าท้องตลาด 4. สมาชิกบางส่วนแยกตัวไปดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายแก่สมาชิกในราคาที่ถูกลงกว่าแข่งขันกับสหกรณ์ 5. หน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง

ข้อ ขาดการกระตุ้นให้เกิดการแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่อง เพราะมีการเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการในระดับพื้นที่บ่อย

สหกรณ์โคนมสตรีเจริญศิลป์ จำกัด จัดทะเบียนเป็นสหกรณ์เมื่อ พ.ศ. 2539 จากการรวมตัวกันของเกษตรกรที่เลี้ยงโคนม ภายใต้โครงการปรับโครงสร้างระบบการผลิตการเกษตร (คปร.) มีสมาชิกแรกตั้ง 79 คน และในปี 2541 มีสมาชิกทั้งสิ้น 140 คน คณะกรรมการดำเนินงาน 10 คน และพนักงานสหกรณ์ 1 คน ดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาบริการแก่สมาชิกแต่เพียงอย่างเดียว ส่วนน้ำมันดิบของสมาชิกสหกรณ์ส่งจำหน่ายให้แก่ศูนย์รวบรวมน้ำมันดิบอำเภอเจริญศิลป์ ของ อ.ส.ค. ในปี 2541 สหกรณ์ประสบกับภาวะขาดทุน 211,594 บาท เพราะการควบคุมค่าใช้จ่ายไม่มีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นสหกรณ์ยังค้างชำระหนี้กับบริษัทขายอาหารสัตว์สูงถึง 1,139,245 บาท เพราะสหกรณ์ไม่สามารถเก็บเงินค่าสินค้าที่ปล่อยเครดิตให้กับสมาชิกได้ เนื่องจากไม่กำหนดเขตแดนการให้เครดิต และไม่มีมาตรการบังคับชำระหนี้ของสมาชิก ทำให้สหกรณ์ขาดสภาพคล่องทางการเงินอย่างมาก เนื่องจากสหกรณ์มีทุนน้อยและไม่มีการระดมทุนเพิ่ม ปัจจุบันสหกรณ์เหลือสมาชิกผู้เลี้ยงโคนม 63 คน นอกนั้นขายโคนมหมดทั้งฟาร์ม เพราะผู้เลี้ยงมีรายได้ไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพ การขายโคนมหมดทั้งฟาร์มของสมาชิก และไม่นำเงินไปชำระหนี้กับสหกรณ์ทำให้สหกรณ์มีหนี้สงสัยจะสูญเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก ซึ่งจะมีผลต่อความยั่งยืนของสหกรณ์ หากไม่ได้รับความช่วยเหลืออย่างเร่งด่วนด้านเงินทุน การบริหารจัดการองค์กร และการจัดการเลี้ยงโคนมจากหน่วยงานภายนอก

สหกรณ์โคนมวาริชภูมิ จำกัด พัฒนามาจากกลุ่มผู้เลี้ยงโคนมในเขตอำเภовาริชภูมิ จ.อุบลราชธานี ตั้งแต่ พ.ศ. 2528 จัดทะเบียนเป็นสหกรณ์เมื่อ พ.ศ. 2535 มีสมาชิกแรกตั้ง 194 คน ในปี พ.ศ. 2541 มีสมาชิก 270 คน คณะกรรมการดำเนินงาน 15 คน และพนักงานสหกรณ์ฝ่ายต่าง ๆ 21 คน ดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้าที่จำเป็นต่อการเลี้ยงโคนมมาบริการแก่สมาชิก และธุรกิจรวบรวมน้ำมันดิบและแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์จำหน่ายให้กับโรงเรียนเป็นหลัก น้ำมันดิบที่เหลือส่งไปจำหน่ายที่สหกรณ์โคมนฤธา จำกัด และบริษัทอุตสาหกรรมนมไทย จำกัด ผลการดำเนินงานในช่วงปี 2536 - 2537 สหกรณ์ประสบกับภาวะขาดทุนเพราะ ถังเก็บน้ำมันดิบไม่เพียงพอและถังขนส่งน้ำมันดิบไปจำหน่ายไม่มี ทำให้มีหนี้เสียเป็นจำนวนมาก สหกรณ์ต้องงดรับซื้อน้ำมันดิบจากสมาชิกเป็นบางครั้ง และค้างชำระค่าน้ำมันดิบของสมาชิก แม้มีปัญหามากมายแต่สหกรณ์และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องก็ร่วมแก้ปัญหาจนสหกรณ์มีกำไรเพิ่มขึ้นตามลำดับ ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2538 เป็นต้นมา ในปี 2541 สหกรณ์ได้กำไรสูงถึง 6,362,652 บาท ค่าดัชนีสภาพคล่องและความมั่นคงทางการเงินของสหกรณ์เท่ากับ 3.54 และ 2.55 ตามลำดับ ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน คือ 1. สมาชิกมีความเชื่อมั่นในรายได้และความมั่นคงของอาชีพการเลี้ยงโคนม

2. สมาชิกมีความพร้อมด้านปัจจัยพื้นฐานในการเลี้ยงโคนม 3. สหกรณ์มีการระดมทุนจากทั้งภายใน และภายนอกสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง 4. การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม เรียนรู้ร่วมกัน และมีการตรวจสอบจากสมาชิก 5. กิจกรรมครบวงจรทั้งกิจกรรมที่มุ่งช่วยเหลือสมาชิก และกิจกรรมที่มุ่งหากำไรสู่สหกรณ์ และ 6. หน่วยงานของรัฐและเอกชนร่วมให้ความช่วยเหลือและแก้ปัญหาเกี่ยวกับสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง จริงจัง โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ และปศุสัตว์ในท้องที่

ศูนย์รวมนมสดน้ำบุงพันธุ์สัตว์สกนกร โครงการโรงนมภูพานอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ก่อตั้งเมื่อปี 2529 เพื่อรวบรวมน้ำนมดิบจากเกษตรกรในโครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมในพื้นที่ อ.เมือง และ อ.พรรณานิคม จ.สกลนคร และแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์จำหน่าย ในปี 2532 - 2534 ศูนย์รวมนมอยู่ภายใต้การดำเนินงานของสหกรณ์โคนมสกนกร จำกัด แต่ดำเนินงานขาดทุน สถานีน้ำบุงพันธุ์สัตว์สกนกรจึงเข้าดำเนินงานต่ออีกครั้งหนึ่ง (2535 - ปัจจุบัน) ในปี 2541 มีเจ้าหน้าที่และคนงานดำเนินการรวม 11 คน สมาชิกส่งนม 292 คน รับซื้อน้ำนมดิบเฉลี่ย 3,199 กก./วัน น้ำนมดิบนำไปแปรรูปเป็นนมพาสเจอร์ไรส์จำหน่าย 75.03 % โดยใช้งบประมาณของรัฐปีละประมาณ 1,000,000 บาทเศษดำเนินการ ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาหากคำนวณตามหลักเศรษฐศาสตร์แล้วอาจขาดทุน แต่ศูนย์รวมนมฯ ก็ต้องดำเนินการเพื่อช่วยเหลือและสร้างความมั่นคงในอาชีพการเลี้ยงโคนมของเกษตรกรภายใต้การส่งเสริมของรัฐ และหากกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมมีความเข้มแข็ง ศูนย์รวมนมก็พร้อมที่จะให้กลุ่มเกษตรกรเข้าดำเนินงานอีก

ศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบอำเภอเจริญศิลป์ ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2538 ภายใต้การดำเนินงานขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย ดำเนินกิจกรรมรับซื้อน้ำนมดิบ บริการสัตวแพทย์และบริการผสมเทียมแก่เกษตรกรทั้งที่เป็นสมาชิกและไม่ได้เป็นสมาชิกของสหกรณ์โคนมสตรีเจริญศิลป์ จำกัด ในเขตพื้นที่ อ.เจริญศิลป์ อ.สว่างแดนดิน และ อ.วานรนิวาส ในปี พ.ศ. 2541 มีเจ้าหน้าที่ดำเนินการในศูนย์ฯ 4 คน สมาชิกส่งนม 166 คน รับซื้อน้ำนมดิบเฉลี่ย 3,120 กก./วัน ตามราคาดมาตรฐานของ อ.ส.ค. ผลการดำเนินงานได้กำไรทุกปี อย่างไรก็ตามจากปัญหาการเลี้ยงโคนมของเกษตรกร ทำให้เกษตรกรประมาณ 60.24 % ขายโคนมหมดทั้งฟาร์ม มีผลทำให้ปริมาณน้ำนมดิบลดลง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนของศูนย์ได้ในอนาคต หากปัญหาการเลี้ยงโคนมของเกษตรกรไม่ได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน

Abstract

Efforts by the government to promote dairy production could not meet the target, because of failure in the dairy cooperatives. The dairy cooperative is an important part of the dairy business, especially for small dairy holders. To strengthen the dairy business cooperative could be an effective strategy to reach the target of dairy extension. This project aimed to study the administrative systems and operation problems of 3 dairy cooperatives in Sakhonnakorn. The data collected through semi - structure interview, group discussions and secondary data were analyzed and summarized as followed.

Sakhonnakorn Dairy Cooperative Limited was developed by groups of dairy farmers in Amphur Moug and Pananichom in Sakhon nakorn since 1985, then registered to be a cooperative in 1989 with 115 members and liquidated in early 1999. During 1989-1999, Sakhon Nakorn Dairy Cooperative carried out survices to the members such as the purchasing necessary goods for dairy production and collecting fresh milk to be pasteurized in the Milk Center of Sakhon Nakorn Animal Breeding Station (government). In 1992 Sakhon Nakorn Cooperative expenses were too high, furthermore there were problems of frequent local electrical black out causing lost of fresh milk stock. The Sakhon Nakorn cooperative was in debt to its members and couldn't pay for the fresh milk. So the Sakhon nakorn Animal Breeding Station had taken over pasteurized milk business. Since then the Sakhon Nakorn Cooperative operated on the incremental debt especially in 1998 the cumulative lost was Baht 1,201,374. So the cooperative was liquidated in 1999. The factors that caused the failure were :- 1. Cooperative members and committee didn't understand their function and role in operating cooperative system. 2. No participatory management and the members did not recognize the important of participation 3. The cooperative had small capital and didn't raise fund from both the members and outsiders. Thus the cooperative had to credit necessary goods on higher price for the members. 4. Some of members splited out to purchase cheaper goods and competed with the cooperative and 5. The involved

government agencies often changed their implementing officers so continuous problem solving was lacking

Stri Charearnsilp Dairy Cooperative Limited registered as cooperative in 1996 by a group of dairy farmers under Agricultural Production System Structure Adjustment Project with 79 foundation members. In 1998 there were 140 members, 10 members committee and 1 officer responsible for purchasing necessary goods for members on credit. The members delivered fresh milk to Charearnsilp Milk Center under the supervision of Thailand Dairy activities Promotion Organization. In 1998 The cooperative lost Bath 211,594. because of inefficient financial control. Further more the cooperative owed the animal feed company Bath 1,139,245; because the cooperative couldn't get loan payback from the members and also there was no loan ceiling regulation and active means to force the member to pay back their loan. The cooperative was seriously stuck with illiquidity and inadequate capital. The remaining member was only 63, while most of them gave up dairy farming and sold their cattle, because the production did not produce enough income to earn their families. However, they did not payback their loan to the cooperative. The cooperative would probably end up with more non-productive loan and many collapse if no capital from the outside was made available to support the management system.

Varichaphoom Dairy Cooperative Limited developed by dairy farmer group in Varichaphoom Sakhon nakorn since 1985, then registered to be the cooperative in 1992 with 194 foundation members. In 1998, there were 270 members, 15-member committee and 21 employees. The cooperative provided service of selling necessary goods for dairy production and pasteurized fresh milk that collected from the members and delivered the pasteurized milk to Primary schools. Excess pasteurized milk was sent to Udonrthani Dairy Cooperative Limited and Thai Milk Factory Company Limited. During 1993-1994 the Cooperative was on the negative balance budget because there were not enough milk storage tanks to stock and transfer to customer. From time to time the Cooperative had to skip buying fresh milk from the members and couldn't pay for the purchased milk. With the help from other organizations, although there were a lot of problems, the Cooperative

could manage to get more benefit since 1995. In 1998 the Cooperative showed the benefit of Baht 6,362,652, current ration and assets ratio was 3.54 and 2.55 respectively. The factors that strengthened the cooperative were :- 1. The members had confidence on income and stability of dairy production business. 2. The members had basic resources for dairy production. 3. The cooperative had increased the capital both from the members and outsiders 4. The participatory management made the members and committees learned together with effective monitoring system. 5. The Cooperative created both activities to earn income for the Cooperative and to share the benefit with the members. 6. Government agencies and NGO closely and continuously assisted the cooperative especially the officers from the Cooperative Extension Department and the Development of Livestock Department in Varichphoom.

Sakhonnakorn Animal Breeding Station Milk Center , Poopan Milk Plant Project, according to the royal initiation was established in 1986 to collect and pasteurize fresh milk from the dairy farmers in the dairy extension project. The implementation areas were Muang and Phannanikom districts. During 1989-1991 Sakhonnakorn dairy cooperative operated this milk center . but was unsuccessful. So the Sakhonnakorn Animal Breeding Station took over the center since 1992 until now. In 1998 there were 11 employees, and 75.03 % of average fresh milk, 3,199 kg/day, from 292 dairy farmers was pasteurized and delivered . The government paid over 1,000,000 baht per year for milk plant operation. This project seemed to be economically not viable. But to stabilize the dairy business of the dairy farmers, this milk plant had to be carried out until the dairy farmer group would be strong enough to take over.

Charearnsilp Milk Center was established in 1995 by Thailand Dairy Activity Promotion Organization to collect fresh milk by standard price from members as well as nonmembers of Stri Charearnsilp Dairy Cooperative, and also serve the farmers in veterinary needs and artificial insemination. The implementation areas covered Charearnsilp , Sawang Dandin and Vanonnivaj districts . In 1998 there were 4 officers and 166 farmers who delivered fresh milk to the center . Average milk collected by this center was 3,120 kg./day . The center

earned the benefit from business every year . But 60.24 % of the dairy farmers had given up dairy farming . So the volume of fresh milk was reduced . The decrease of fresh milk might affect the sustainability of the center , if the farmers problems were not urgently solved .