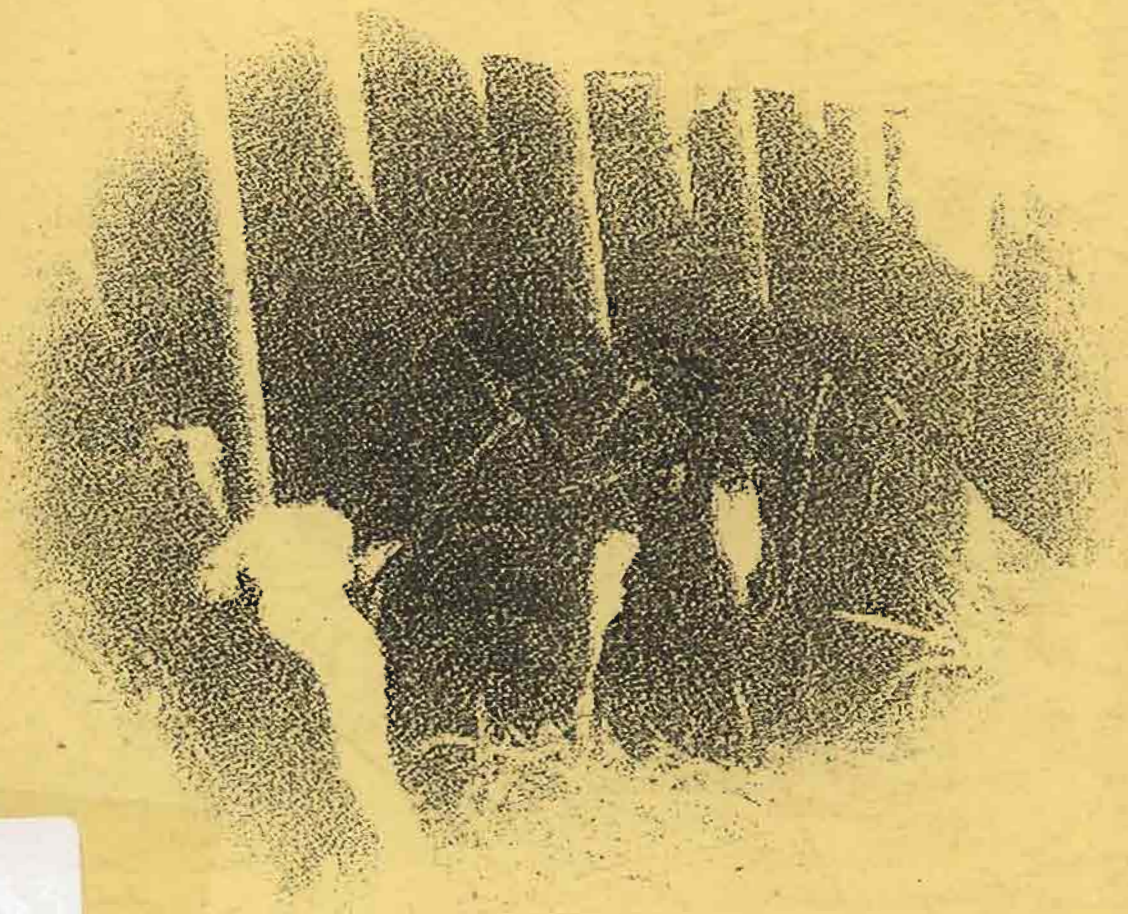




การศึกษาระบบการบริหารจัดการ สหกรณ์โคนม จังหวัดสกลนคร



สถาบันวิจัยและฝึกอบรมการเกษตรสกลนคร
สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
กระทรวงศึกษาธิการ

รายงานการวิจัย

เรื่อง

การศึกษาระบบการบริหารจัดการสหกรณ์โคนม จังหวัดสกลนคร

โดย

ณรงค์	ผดุงษ์	สุธีธร	นามวงศ์
สุดารัตน์	สกุลคุ	ฉัตรกาญจน์	ดรุมาศ
ชเวง	สารคล่อง	ศกร	คุณวุฒิฤทธิ์ณ
พาขวัญ	สารคล่อง	กรรณิการ์	สมบุญ
	วุฒิพงษ์	ฮามวงศ์	

สถาบันวิจัยและฝึกอบรมการเกษตรสกลนคร

สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

กระทรวงศึกษาธิการ

ตุลาคม 2542

ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

คำนิยม

คณะผู้วิจัยขอแสดงความขอบคุณเป็นอย่างสูงต่อสมาชิก คณะกรรมการ และพนักงาน สหกรณ์ทุกท่านของสหกรณ์โคนมสกลนคร จำกัด สหกรณ์โคนมสตรีเจริญศิลป์ จำกัด และสหกรณ์ โคนมวาริชภูมิ จำกัด ตลอดจนเจ้าหน้าที่ พนักงานศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบอำเภอเจริญศิลป์ และ ศูนย์รวมนมถั่วเหลืองพันธุ์สัตว์สกลนครทุกท่าน เจ้าหน้าที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อันได้แก่ กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรมปศุสัตว์ และ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การ เกษตรในพื้นที่ที่ศึกษาทุกท่าน ที่เสียสละเวลาให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่มีค่ายิ่งต่อการทำวิจัยครั้งนี้ งาน วิจัยนี้ที่ได้รับทุนอุดหนุนจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) โดยการให้คำแนะนำ ปรึกษาจาก รศ.ดร.สุจินต์ ลิมาธิราช ผู้ประสานกลุ่มโครงการวิจัยด้านเศรษฐกิจและสังคมของ เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ ผศ.อร่าม คุ่มกลาง ผู้อำนวยการสถาบัน วิจัยและฝึกอบรมการเกษตรสกลนคร คณะผู้ทำการวิจัยจึงขอขอบคุณหน่วยงานและบุคคลดังกล่าวเป็นอย่างสูง และขอขอบคุณ คุณฉัตรทยา เหวะวัน ผู้พิมพ์ และ อาจารย์พัชรี มงคลวัย ที่ กรุณาอ่านพิสูจน์อักษร รายงานผลการวิจัยนี้

บทคัดย่อ

สหกรณ์โคนมที่ก่อตั้งขึ้นจำนวนมากประสบปัญหาในการดำเนินงาน และส่งผลกระทบต่อความจำเป็นในการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมของรัฐ 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 สถานีบำรุงพันธุ์สัตว์สกลนครจึงเข้าดำเนินการรวบรวมนํ้านมดิบและแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์จำหน่ายแทน สหกรณ์จึงดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาบริการแก่สมาชิกเพียงอย่างเดียวตั้งแต่ปี พ.ศ. 2535 เป็นต้นมา ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ขาดทุนมาโดยตลอด ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2534 ซึ่งในปี พ.ศ. 2541 สหกรณ์ขาดทุนสะสมสูงถึง 1,201,374 บาท เป็นเหตุให้สหกรณ์ต้องเลิกกิจการในที่สุด ปัจจัยที่มีผลทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์ไม่เข้มแข็ง ยั่วยิบ คือ 1.สมาชิกและคณะกรรมการ ขาดความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ วิธีการดำเนินงานตามหลักสหกรณ์ และขาดความรู้ด้านการบริหารจัดการธุรกิจ 2.การบริหารจัดการขาดการมีส่วนร่วม และสมาชิกไม่ให้ความสำคัญ 3. สหกรณ์มีทุนน้อย และไม่มีภาระตมทุนเพิ่มทั้งภายในและภายนอก ทำให้สหกรณ์จัดซื้อสินค้ามาโดยระบบเครดิต ทำให้สินค้าที่จำหน่ายให้แก่สมาชิกมีราคาสูงกว่าท้องตลาด 4. สมาชิกบางส่วนแยกตัวไปดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายแก่สมาชิกในราคาที่ถูกลงกว่าแข่งขันกับสหกรณ์ 5. หน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง

ข้อ ขาดการกระตุ้นให้เกิดการแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่อง เพราะมีการเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการในระดับพื้นที่บ่อย

สหกรณ์โคนมสตรีเจริญศิลป์ จำกัด จดทะเบียนเป็นสหกรณ์เมื่อ 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 เนื่องจากสหกรณ์มีทุนน้อยและไม่มีการระดมหุ้นเพิ่ม ปัจจุบันสหกรณ์เหลือสมาชิกผู้เลี้ยงโคนม 63 คน นอกนั้นขายโคนมหมดทั้งฟาร์ม เพราะผู้เลี้ยงมีรายได้ไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพ การขายโคนมหมดทั้งฟาร์มของสมาชิก และไม่นำเงินไปชำระหนี้กับสหกรณ์ทำให้สหกรณ์มีหนี้สงสัยจะสูญเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก ซึ่งจะมีผลต่อความยั่งยืนของสหกรณ์ หากไม่ได้รับความช่วยเหลืออย่างเร่งด่วนด้านเงินทุน การบริหารจัดการองค์กร และการจัดการเลี้ยงโคนมจากหน่วยงานภายนอก

สหกรณ์โคนมวาริชภูมิ จำกัด พัฒนามาจากกลุ่มผู้เลี้ยงโคนมในเขตอำเภовาริชภูมิ จ.อุบลราชธานี ตั้งแต่ พ.ศ. 2528 จดทะเบียนเป็นสหกรณ์เมื่อ พ.ศ. 2535 มีสมาชิกแรกตั้ง 194 คน ในปี พ.ศ. 2541 มีสมาชิก 270 คน คณะกรรมการดำเนินงาน 15 คน และพนักงานสหกรณ์ฝ่ายต่าง ๆ 21 คน ดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้าที่จำเป็นต่อการเลี้ยงโคนมมาบริการแก่สมาชิก และธุรกิจรวบรวม น้ำมันดิบและแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์จำหน่ายให้กับโรงเรียนเป็นหลัก น้ำมันดิบที่เหลือส่งไปจำหน่ายที่สหกรณ์โคนมอุดรธานี จำกัด และบริษัทอุตสาหกรรมนมไทย จำกัด ผลการดำเนินงาน ในช่วงปี 2536 - 2537 สหกรณ์ประสบกับภาวะขาดทุนเพราะ กังเก็บน้ำมันดิบไม่เพียงพอและกังขนส่งน้ำมันดิบไปจำหน่ายไม่มี ทำให้มหนี้เสียเป็นจำนวนมาก สหกรณ์ต้องงัดรับซื้อน้ำมันดิบจากสมาชิกเป็นบางคาบ และค้างชำระค่าน้ำมันดิบของสมาชิก แม้มีปัญหามากมายแต่สหกรณ์และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องก็ร่วมแก้ปัญหาจนสหกรณ์มีกำไรเพิ่มขึ้นตามลำดับ ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2538 เป็นต้นมา ในปี 2541 สหกรณ์ได้กำไรสูงถึง 6,362,552 บาท ค่าดัชนีสภาพคล่องและความมั่นคงทางการเงินของสหกรณ์เท่ากับ 3.54 และ 2.55 ตามลำดับ ปัจจุบันที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน คือ 1 สมาชิกมีความเชื่อมั่นในรายได้และความมั่นคงของอาชีพการเลี้ยงโคนม

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

ศูนย์รวมนมสถานีบำรุงพันธุ์สัตว์สกลนคร โครงการโรงนมภูพานอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ก่อตั้งเมื่อปี 2529 เพื่อรวบรวมนํ้านมดิบจากเกษตรกรในโครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมในพื้นที่ อ.เมือง และ อ.พรรณานิคม จ.สกลนคร และแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์จำหน่าย ในปี 2532 - 2534 ศูนย์รวมนมอยู่ภายใต้การดำเนินงานของสหกรณ์โคนมสกลนคร จำกัด แต่ดำเนินงานขาดทุน สถานีบำรุงพันธุ์สัตว์สกลนครจึงเข้าดำเนินงานต่ออีกครั้งหนึ่ง (2535 - ปัจจุบัน) ในปี 2541 มีเจ้าหน้าที่และคนงานดำเนินการรวม 11 คน สมาชิกส่งนม 292 คน รับซื้อนํ้านมดิบเฉลี่ย 3,199 กก./วัน นํ้านมดิบนำไปแปรรูปเป็นนมพาสเจอร์ไรส์จำหน่าย 75.03 % โดยใช้งบประมาณของรัฐปีละประมาณ 1,000,000 บาทเศษดำเนินการ ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาหากคำนวณตามหลักเศรษฐศาสตร์แล้วอาจขาดทุน แต่ศูนย์รวมนมฯ ก็ต้องดำเนินการเพื่อช่วยเหลือและสร้างความมั่นคงในอาชีพการเลี้ยงโคนมของเกษตรกรภายใต้การส่งเสริมของรัฐ และหากกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมมีความเข้มแข็ง ศูนย์รวมนมก็พร้อมที่จะให้กลุ่มเกษตรกรเข้าดำเนินงานอีก

ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบอำเภอเจริญศิลป์ ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2538 ภายใต้การดำเนินงานขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย ดำเนินกิจกรรมรับซื้อนํ้านมดิบ บริการสัตวแพทย์และบริการผสมเทียมแก่เกษตรกรทั้งที่เป็นสมาชิกและไม่ได้เป็นสมาชิกของสหกรณ์โคนมจตุรเจริญศิลป์ จำกัด ในเขตพื้นที่ อ.เจริญศิลป์ อ.สว่างแดนดิน และ อ.วานรนิวาส ในปี พ.ศ. 2541 มีเจ้าหน้าที่ดำเนินการในศูนย์ฯ 4 คน สมาชิกส่งนม 166 คน รับซื้อนํ้านมดิบเฉลี่ย 3,120 กก./วัน ตามราคามาตรฐานของ อ.ส.ค. ผลการดำเนินงานได้กำไรทุกปี อย่างไรก็ตามจากปัญหาการเลี้ยงโคนมของเกษตรกร ทำให้เกษตรกรประมาณ 60.24 % ขายโคนมหมดทั้งฟาร์ม มีผลทำให้ปริมาณนํ้านมดิบลดลง 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 services 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 Udonthani 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 economicaly 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 .

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	1
- ความสำคัญและที่มาของโครงการ	1
- วัตถุประสงค์ของการศึกษา	2
บทที่ 2 วิธีการศึกษา	3
- ขอบเขตของการศึกษา	3
- วิธีการศึกษา	3
บทที่ 3 ผลการศึกษา	6
ก. สหกรณ์โคนมสกปรก จำกัด	6
1. ประวัติความเป็นมา	6
2. วัตถุประสงค์การก่อตั้งสหกรณ์	7
3. ที่ตั้งสหกรณ์	7
4. โครงสร้างการบริหารสหกรณ์	7
5. ทุนดำเนินการสหกรณ์	9
6. ธุรกิจของสหกรณ์	10
6.1 ธุรกิจรวบรวมน้ำนมดิบและแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์จำหน่าย	10
6.2 ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้แก่สมาชิก	11
7. คู่แข่งทางธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์	13
8. ผลการดำเนินงาน	13
9. ฐานะทางการเงินของสหกรณ์	19
10. การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสหกรณ์ของสมาชิก	21
11. บทบาทของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	21
12. ปัญหาในระหว่างการดำเนินกิจกรรมสหกรณ์	23

13. การดำเนินงานของผู้เลี้ยงโคนมหลังจากเลิกกิจกรรมของสหกรณ์ 24

ข. สหกรณ์โคนมสตรีเจริญศิลป์ จำกัด	25
1. ประวัติความเป็นมา	25
2. วัตถุประสงค์ของการก่อตั้งสหกรณ์	25
3. ที่ตั้งสหกรณ์	26
4. โครงสร้างการบริหารของสหกรณ์	26
5. ทุนดำเนินการของสหกรณ์	28
6. ธุรกิจของสหกรณ์และการบริหารจัดการธุรกิจ	30
7. ผลการดำเนินงาน	32
8. การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของสมาชิกสหกรณ์	35
9. บทบาทของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	35
10. ปัญหาและความต้องการของสหกรณ์	36
ค. สหกรณ์โคนมวาริชภูมิ จำกัด	41
1. ประวัติความเป็นมา	41
2. วัตถุประสงค์ของการก่อตั้งสหกรณ์	44
3. ที่ตั้งสหกรณ์	44
4. โครงสร้างการบริหารและการจัดการ	44
5. ทุนและการระดมเงินทุนของสหกรณ์	50
6. ธุรกิจของสหกรณ์และการจัดการ	52
6.1 ธุรกิจรวบรวมนมดิบและแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์จำหน่าย	52
6.2 ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้แก่สมาชิก	57
7. ผลการดำเนินงาน	58
7.1 ผลการดำเนินงานโดยรวมของสหกรณ์	58
7.2 ผลการดำเนินงานเฉพาะธุรกิจ	63
7.3 การจัดสรรกำไรของสหกรณ์	66
8. การมีส่วนร่วมของสมาชิกในการบริหารจัดการสหกรณ์	69
9. บทบาทของหน่วยงานภายนอก	69

10. ปัญหาในการดำเนินงานของสหกรณ์	71
11. ความต้องการของสหกรณ์	77
จ. ศูนย์รวมนมสถานีบำรุงพันธุ์สัตว์สกลนคร	79
1. ประวัติการก่อตั้ง	79
2. วัตถุประสงค์การก่อตั้ง	79
3. โครงสร้างการบริหารศูนย์รวมนม	80
4. งบประมาณดำเนินการ	83
5. กิจกรรมและบริหารจัดการกิจกรรมของศูนย์รวมนม	84
5.1 การรวบรวมน้ำนมดิบของศูนย์รวมนม	86
5.2 การผลิตนมพาสเจอร์ไรส์จำหน่าย	87
6. ผลการดำเนินงาน	90
7. ปัญหาในการดำเนินงาน	91
จ. ศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบอำเภอเจริญศิลป์	92
1. ประวัติและวัตถุประสงค์การก่อตั้ง	92
2. โครงสร้างการบริหาร	92
3. กิจกรรมและการบริหารจัดการ	93
4. ผลการดำเนินงาน	96
5. ปัญหาในการดำเนินงาน	98
บทที่ 4 สรุป และวิจารณ์	100
เอกสารอ้างอิง	108

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญและที่มาของโครงการ

ที่ผ่านมารัฐเร่งส่งเสริมการเลี้ยงโคนมกับเกษตรกรรายย่อยเป็นจำนวนมาก ทั้งนี้เพื่อทดแทนการนำเข้าผลิตภัณฑ์นมจากต่างประเทศ แต่ด้วยเงื่อนไขการผลิต น้ำนมดิบที่เสี้ง่าย ผลผลิตต้องได้คุณภาพตามมาตรฐาน และต้องมีปริมาณมากพอต่อการดำเนินธุรกิจ จึงทำให้การส่งเสริมการเลี้ยงโคนมดำเนินไปในรูปแบบของการรวมตัวเป็นกลุ่มหรือสหกรณ์ เพื่อประโยชน์ในการลดต้นทุนในการซื้ออาหาร ปัจจุบันสหกรณ์โคนมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีทั้งสิ้น 32 แห่ง มีสมาชิก 4,174 ราย และจำนวนโคนมประมาณ 37,300 ตัว แม้ว่าจะมีสหกรณ์โคนมเป็นจำนวนมาก แต่หลายแห่งประสบปัญหาในการดำเนินงาน จนต้องหยุดกิจการของสหกรณ์ไป ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงปัญหาการบริหารจัดการของสหกรณ์ในเชิงธุรกิจ สมควรได้รับการแก้ไขเพื่อให้เป็นสถาบันหลักของการเลี้ยงโคนม

จังหวัดลกลนครได้มีการส่งเสริมให้มีการเลี้ยงโคนมตั้งแต่ปี 2538 เพื่อสนองพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช เมื่อครั้งเสด็จพระราชดำเนินทอดพระเนตรการดำเนินงานของสถานีบำรุงพันธุ์สัตว์ลกลนคร พร้อมด้วยสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี เมื่อวันที่ 14 พฤศจิกายน 2528 ซึ่งทรงมีพระราชดำริให้กรมปศุสัตว์ร่วมกับจังหวัดลกลนคร ดำเนินการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมให้กับเกษตรกรในจังหวัดลกลนคร และให้จัดทำ “โครงการโรงนมพาสเจอร์ไรต์ โดยในขั้นแรกให้ดำเนินการใช้เครื่องมือขนาดเล็ก เพื่อจะได้ทดสอบและศึกษาการแปรรูปน้ำนมสด ตลอดจนการตรวจสอบคุณภาพน้ำนม และเมื่อดำเนินการได้ผลดี พร้อมทั้งได้รับความสนใจจากผู้บริโภค ตลอดจนราษฎรในพื้นที่ให้การสนับสนุนมากขึ้น ก็อาจขยายและปรับปรุงการดำเนินงานในรูปแบบของสหกรณ์ในโอกาสต่อไป” ดังนั้นกรมปศุสัตว์ร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ในจังหวัดลกลนคร จึงได้จัดทำโครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมในจังหวัดลกลนครหลายโครงการ ได้แก่ โครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม โดยใช้งบประมาณของกรมปศุสัตว์และองค์การบริหารส่วนจังหวัดลกลนคร (2529 - 2530) โครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมระยะที่ 1 (2534) โครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมระยะที่ 2 (2537) และโครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมตามโครงการปรับโครงสร้างระบบการผลิตการเกษตร (เลปร.) ในปี 2538 และ 2539 ซึ่งในปี 2541 จังหวัดลกลนคร มีเกษตรกรที่เลี้ยงโคนมทั้งสิ้น 342 ราย จำนวนโคนมทั้งสิ้น 2,724 ตัว ผลผลิตน้ำนมดิบเฉลี่ย 10,229 กก./วัน มีศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ 2 แห่ง คือ ศูนย์รวมนมสถานีบำรุงพันธุ์สัตว์

สกลนคร (โรงแรมภูพาน) อันเนื่องมาจากพระราชดำริ และศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบอำเภอเจริญศิลป์ และมีสหกรณ์โคนม 3 แห่ง คือ สหกรณ์โคนมสกลนคร จำกัด สหกรณ์โคนมสตรีเจริญศิลป์ จำกัด และสหกรณ์โคนมวาริชภูมิ จำกัด (สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดสกลนคร, 2541) จากข้อมูลเบื้องต้นพบว่า สหกรณ์โคนมสกลนคร จำกัด ดำเนินการประสบกับปัญหาการขาดทุน และเลิกกิจการ สหกรณ์ สหกรณ์โคนมสตรีเจริญศิลป์ จำกัด ก็ประสบปัญหาการขาดทุนแต่ยังดำเนินกิจกรรมของ สหกรณ์ ในขณะที่สหกรณ์โคนมวาริชภูมิ จำกัด ดำเนินงานประสบความสำเร็จในเชิงธุรกิจ ดังนั้น อะไรคือปัจจัยและเงื่อนไขที่ทำให้สหกรณ์โคนมประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลว เป็นคำถามวิจัยที่น่าจะหาคำตอบ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการสหกรณ์โคนมให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาระบบการบริหารจัดการสหกรณ์โคนม
2. เพื่อศึกษาผลการดำเนินงาน ปัญหา ข้อจำกัดและความต้องการในการดำเนินงานของสหกรณ์โคนม
3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในเชิงธุรกิจ
4. เพื่อหาแนวทางและประเด็นวิจัยที่จะพัฒนาสหกรณ์โคนมให้เข้มแข็ง ยั่งยืน

บทที่ 2

วิธีการศึกษา

ขอบเขตของการศึกษา

ศึกษาระบบการบริหารจัดการสหกรณ์โคนมและศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบในจังหวัดสกลนคร รวมทั้งสิ้น 5 แห่ง ได้แก่ สหกรณ์โคนมสกลนคร จำกัด สหกรณ์โคนมสตรีเจริญศิลป์ จำกัด สหกรณ์โคนมวาริชภูมิ จำกัด ศูนย์รวมนมสถานีบำรุงพันธุ์สัตว์สกลนครและศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบอำเภอเจริญศิลป์ ตามขอบเขตของเนื้อหาในกรอบแนวคิดการวิจัย รูปที่ 1 โดยทำการศึกษาระหว่างเดือน เมษายน - กรกฎาคม 2542

วิธีการศึกษา

การศึกษาใช้หลายวิธีการร่วมกันตามลำดับขั้นตอนของการศึกษาดังนี้

1. การศึกษาข้อมูลมือสอง

คณะผู้ทำการวิจัยได้ศึกษาข้อมูลมือสองของสหกรณ์โคนม และศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบตามกรอบเนื้อหาการวิจัย เพื่อจะได้เข้าใจการดำเนินงานของสหกรณ์และกำหนดประเด็นในการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมในภาคสนาม

2. การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure interviewng)

ภายหลังจากศึกษาข้อมูลมือสองเรียบร้อยแล้ว คณะผู้ทำการวิจัยได้ออกเก็บข้อมูลในภาคสนามโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างตามประเด็นหัวข้อ (Sub topics) ที่คณะผู้วิจัยได้กำหนดให้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ ซึ่งประเด็นหัวข้อสอดคล้องกับกรอบแนวคิดการวิจัย โดยแบ่งกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ดังนี้

- 1) คณะกรรมการบริหารสหกรณ์ หรือศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ จำนวน 5 - 10 คน
- 2) สมาชิกสหกรณ์หรือศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มย่อยตามระดับรายได้การขายนํ้านมดิบคือ
 - กลุ่มสมาชิกที่มีรายได้จากการขายนํ้านมดิบมาก จำนวน 5 คน
 - กลุ่มสมาชิกที่มีรายได้จากการขายนํ้านมดิบปานกลาง จำนวน 10 คน
 - กลุ่มสมาชิกที่มีรายได้จากการขายนํ้านมดิบน้อย จำนวน 5 คน
- 3) พนักงานสหกรณ์หรือศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ จำนวน 5 - 8 คน
- 4) เจ้าหน้าที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หน่วยงาน 2 -3 คน

3. การเยี่ยมชมกิจการของสหกรณ์หรือศูนย์รวบรวมน้ำมันดิบ เช่น การประชุมของคณะกรรมการสหกรณ์ การประชุมวิสามัญ และการประชุมสามัญ ประจำปีของสหกรณ์ เพื่อสังเกตการดำเนินงานกิจกรรมของสหกรณ์

4. การอภิปรายกลุ่ม

หลังจากกรวบรวมข้อมูลตามกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ เรียบร้อยแล้วจึงได้จัดให้มีการอภิปรายกลุ่มโดยแบ่งกลุ่มผู้อภิปรายออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

(1) กลุ่มคณะกรรมการบริหารและพนักงานสหกรณ์ (2) กลุ่มสมาชิกสหกรณ์ และ (3) กลุ่มเจ้าหน้าที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาแนวคิดในการพัฒนาสหกรณ์โคนมให้เข้มแข็ง ยั่งยืนต่อไป

จากนั้นนำข้อมูลทั้งหมดที่ได้มาวิเคราะห์ ประมวลผล และเขียนรายงานสรุปผลการวิจัย

สหกรณ์โคนม
ราชมานน้ำนมดิบ

- ความเป็นมาและวัตถุประสงค์การก่อตั้ง
- โครงสร้างของสหกรณ์
- ระบบการบริหารจัดการ
- พัฒนาการของระบบโครงสร้างการบริหารและการจัดการ
- การดำเนินงานกิจกรรมของสหกรณ์
- ความเข้าใจและการมีส่วนร่วมของสมาชิก
- ความสัมพันธ์กับกลุ่มหรือสหกรณ์อื่น ๆ
- บทบาทของหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง
- ผลการดำเนินงาน
- ปัญหาข้อจำกัด ความต้องการของสหกรณ์

แนวทางหรือประเด็นวิจัยที่จะ
พัฒนาระบบการบริหารจัดการ
สหกรณ์โคนมสู่ความล้ำไ้ใน
เชิงธุรกิจหรือเป้าหมายอื่น ๆ
ของสหกรณ์

รูปที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3

ผลการศึกษา

ก. สหกรณ์โคนมสกลนคร จำกัด

1. ประวัติความเป็นมา

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว พร้อมด้วยสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี เสด็จพระราชดำเนินทอดพระเนตรการดำเนินงานของสถานีบำรุงพันธุ์สัตว์สกลนคร เมื่อวันที่ 14 พฤศจิกายน 2528 ทรงมีพระราชดำรัส ให้กรมปศุสัตว์ร่วมกับจังหวัดสกลนครดำเนินการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม ให้เกษตรกรในจังหวัดสกลนคร และให้จัดทำ "โครงการโรงนมพาสเจอร์ไรส์" โดยในขั้นแรกให้ดำเนินการใช้เครื่องมือขนาดเล็กเพื่อจะได้เป็นการทดสอบ และศึกษาการแปรรูปนมสดตลอดจนการตรวจสอบคุณภาพน้ำนม เมื่อดำเนินการได้ผลดีแล้วเป็นที่สนใจของผู้บริโภค และราษฎรในพื้นที่ ก็อาจขยายและปรับปรุงการดำเนินงานในรูปแบบสหกรณ์ในโอกาสต่อไป

เพื่อสนองพระราชดำริดังกล่าว ในปี พ.ศ. 2528 หน่วยงานของกรมปศุสัตว์จึงได้รวบรวมเกษตรกรที่สนใจในพื้นที่ใกล้เคียง ๆ กับสถานีบำรุงพันธุ์สัตว์สกลนคร หาไปดูงานการเลี้ยงโคนมที่สวนจิตรดา และการเลี้ยงโคนมของเกษตรกรบ้านชำจาน จ.ขอนแก่น ตลอดจนจัดหาแหล่งเงินทุนหมุนเวียนของกรมปศุสัตว์ ให้เกษตรกรกู้ยืมไปซื้อโคนม 2 ตัว/คน โดยมีเกษตรกรที่ร่วมโครงการในระยะแรก 10 คน

ปี พ.ศ. 2529 เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม - โคนม รวมตัวกันจัดตั้งกลุ่มผู้เลี้ยงสัตว์โนนสวรรค์ โดยการชักนำของเจ้าหน้าที่กรมปศุสัตว์ โดยกลุ่มได้รวบรวมน้ำนมดิบบรรจุขวดให้ลูกหลานสมาชิกนำไปขายที่ตลาดสกลนคร และส่งตามบ้านของผู้บริโภคโดยเฉพาะศูนย์ราชการต่าง ๆ เพื่อรณรงค์ผลิตนมพาสเจอร์ไรส์ ที่กำลังก่อสร้างในพื้นที่ของสถานีบำรุงพันธุ์สัตว์สกลนคร ด้วยงบประมาณของกรมปศุสัตว์ และกลุ่มผู้เลี้ยงสัตว์ได้ดำเนินการผลิตนมพาสเจอร์ไรส์ขายโดยใช้ระบบหม้อนิ่งเกิด ในปี พ.ศ. 2530

เมื่อเกษตรกรเห็นว่าการเลี้ยงโคนมให้รายได้ดี จึงเลี้ยงโคนมกันมากขึ้น ทั้งลงทุนด้วยเงินของตนเอง และจากการส่งเสริมจากหน่วยงานต่าง ๆ เช่น กรมปศุสัตว์ กรมปศุสัตว์ จึงทำให้มีผู้เลี้ยงโคนมมากจึงมีปริมาณน้ำนมมากขึ้น ทำให้นมพาสเจอร์ไรส์เริ่มขายไม่หมดในปี 2531 กลุ่มผู้เลี้ยงสัตว์จึงว่าจ้างผู้จัดการเข้ามาดำเนินการด้านตลาดนมพาสเจอร์ไรส์ ซึ่งในช่วงนี้เองผู้จัดการได้ยกยอเงินที่ได้จากการขายนมของสหกรณ์ประมาณ 40,000 บาท แล้วหลบหนีไป จากเหตุการณ์ดังกล่าวทำให้ผู้เลี้ยงโคนมยื่นคำร้องขอจัดตั้งสหกรณ์ เพื่อให้มีกฎหมายรองรับในการรวมตัวเป็นนิติบุคคลและช่วยเหลือกันในกิจกรรมการเลี้ยงโคนม ตามคำแนะนำของเจ้าหน้าที่ นายทะเบียนสหกรณ์ ได้รับจดทะเบียน "สหกรณ์โคนมสกลนคร จำกัด" ประเภทสหกรณ์การเกษตร เมื่อวันที่ 26 เมษายน 2532 และได้เริ่มธุรกิจเมื่อวันที่ 11 กรกฎาคม 2532

สหกรณ์มีทั้งที่ดำเนินงานทุกอำเภอและกิ่งอำเภอในจังหวัดสกลนคร โดยมีสมาชิกแรกตั้ง 115 คน และกำหนดให้วันที่ 31 ธันวาคม ของทุกปีเป็นวันสิ้นสุดปีบัญชีของสหกรณ์

2. วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์

เพื่อช่วยเหลือกันในการประกอบอาชีพการเลี้ยงโคนมทั้งด้านการผลิต การจำหน่ายผลผลิต และการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการเลี้ยงโคนม เพื่อลดต้นทุนการเลี้ยงโคนม

3. ที่ตั้งสหกรณ์

สหกรณ์โคนมสกลนคร จำกัด ตั้งอยู่ในพื้นที่ของสถานีบำรุงพันธุ์สัตว์สกลนคร โดยกรมปศุสัตว์ ได้จัดหางบประมาณทั้งภาครัฐและเอกชนมาใช้ในการก่อสร้างอาคารที่ทำการ โรงเก็บวัสดุและโรงงานแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์ให้กับสหกรณ์ใช้ในการดำเนินงาน ดังนี้ทรัพย์สินถาวรต่าง ๆ เหล่านี้จึงเป็นกรรมสิทธิ์ของกรมปศุสัตว์

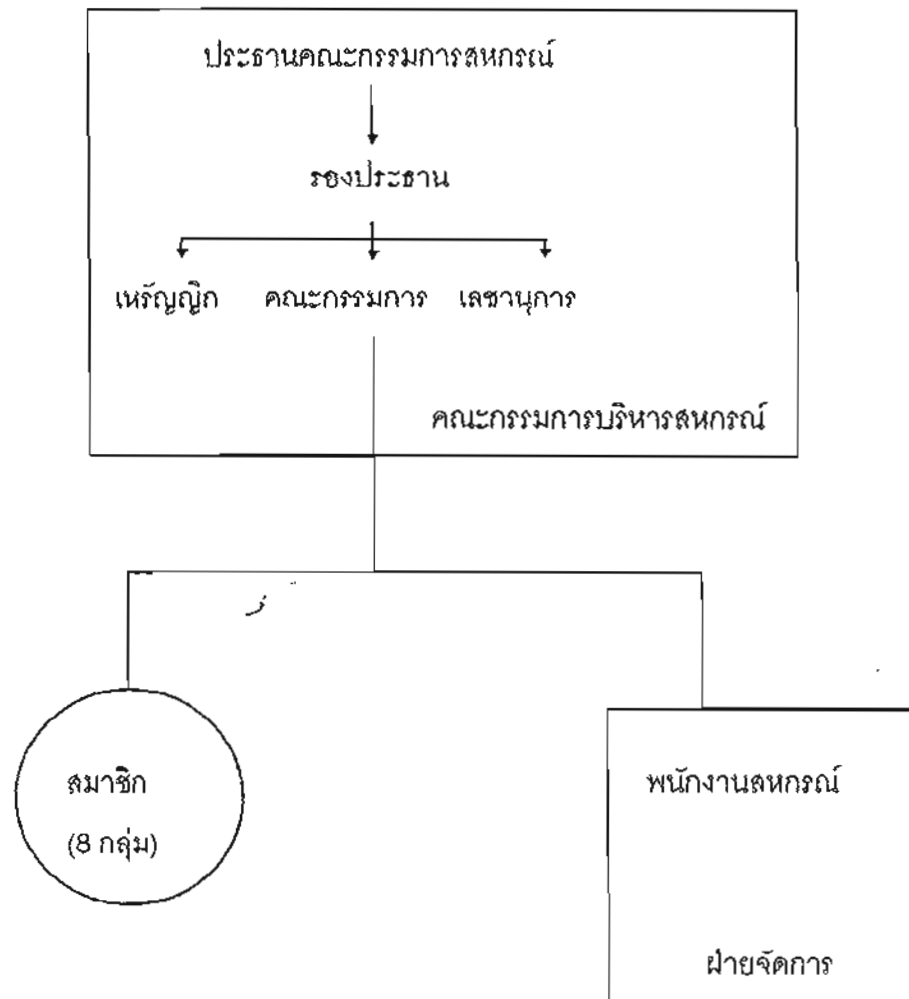
ในปี 2540 คณะกรรมการในสมัยนั้นได้ย้ายที่ทำการไปเช่าที่ของคณะกรรมการคนหนึ่ง ที่บ้านโนนสวรรค์ ซึ่งอยู่ห่างจากที่ทำการเดิมประมาณ 1 กม.เศษ โดยไม่ได้ขอมติจากสมาชิก การย้ายที่ทำการสหกรณ์ใหม่ทำให้สหกรณ์มีรายได้ลดลงอย่างมาก ไม่เพียงพอต่อค่าจ้างงานของสหกรณ์ เนื่องจากอยู่ไกลจากศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ สมาชิกไปซื้อสินค้าไม่สะดวก ดังนั้นคณะกรรมการสหกรณ์จึงได้ย้ายที่ทำการสหกรณ์ไปอยู่ที่ทำการเดิมในสถานีบำรุงพันธุ์สัตว์สกลนครอีกครั้งหนึ่ง ประมาณกลางปี 2540 และใช้ดำเนินงานสหกรณ์เรื่อยมาจนสหกรณ์ล้มเลิกกิจการสหกรณ์ในวันที่ 17 มกราคม 2542

4. โครงสร้างการบริหารสหกรณ์

คณะกรรมการบริหารสหกรณ์ประกอบด้วยบุคลากร 3 ฝ่าย ได้แก่ สมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการบริหารสหกรณ์ และพนักงานสหกรณ์ (ฝ่ายจัดการ) ซึ่งการบริหารจัดการบุคลากรแต่ละฝ่ายมีดังนี้

4.1 สมาชิกสหกรณ์

สมาชิกสหกรณ์โคนมสกลนคร จำกัด มีทั้งเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมและโคเนื้อ มีทั้งหมด 8 กลุ่ม กระจายอยู่ในเขตพื้นที่อำเภอเมืองสกลนคร ในรัศมี 25 กม. จากพื้นที่ทำการสหกรณ์ ในปี 2541 มีสมาชิกทั้งสิ้น 213 คน เพิ่มขึ้นจากปี 2534 เพียง 29 คน และมีเฉพาะสมาชิกผู้เลี้ยงโคนมเท่านั้นที่ทำธุรกิจกับสหกรณ์จำนวน 142 คน ซึ่งโครงสร้างการบริหารสหกรณ์ดังรูปที่ 2



รูปที่ 2 โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์โคมนมสกลนคร จำกัด

4.2 คณะกรรมการบริหารสหกรณ์

- คณะกรรมการมีทั้งสิ้น 7 - 15 คน ขึ้นอยู่กับมติที่ประชุมของสมาชิกที่จะคัดเลือก คณะกรรมการอยู่ในวาระได้ 1 ปี ในคณะกรรมการประกอบด้วย

ประธาน	1 คน
รองประธาน	1 คน
เหรัญญิก	1 คน
เลขาธิการ	1 คน
กรรมการ	3 - 11 คน

ที่มาของคณะกรรมการบริหารสหกรณ์

คณะกรรมการบริหารสหกรณ์ได้มาจากการคัดเลือกของสมาชิกกลุ่มเพื่อเป็นตัวแทนของเกษตรกรในแต่ละกลุ่มพื้นที่ (เขต) ๆ ละ 2 คน จากนั้นกลุ่มผู้ได้รับการคัดเลือกจากเขตต่าง ๆ ก็ไปคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ กันเองในคณะกรรมการ ซึ่งคณะกรรมการดังกล่าวมีหน้าที่กำหนดนโยบาย กำกับ ดูแล ติดตามการปฏิบัติงานของพนักงานสหกรณ์ (ฝ่ายจัดการ) และประสานงานระหว่างสมาชิกกลุ่มกับสหกรณ์

4.3 พนักงานสหกรณ์

ในช่วงปี 2532 - 2534 สหกรณ์มีพนักงานฝ่ายต่าง ๆ 10 คน ได้แก่ (1) ผู้จัดการ (2) รองผู้จัดการ (3) พนักงานบัญชี (4) พนักงานการเงิน (5) พนักงานฝ่ายขาย (6) พนักงานการตลาด (7) พนักงานฝ่ายผลิตนม พาสเจอร์ไรส์ 4 คน มีหน้าที่รับผิดชอบตามภาระงานต่าง ๆ ในตำแหน่ง ให้บรรลุตามนโยบายของคณะกรรมการบริหารสหกรณ์

เนื่องจากในปี 2534 สหกรณ์ประสบกับภาวะขาดทุน ดังนั้นในปี 2535 สหกรณ์จึงหยุดกิจการรวบรวมและแปรรูปน้ำนมดิบจำหน่ายและเลิกจ้างพนักงานฝ่ายต่าง ๆ เหลือเพียงพนักงานขายอาหารสัตว์ เวชภัณฑ์ และจัดทำบัญชี เพียงคนเดียวเท่านั้น จนถึงปี 2540 จึงได้จ้างพนักงานเพิ่มอีก 1 คน เพื่อช่วยสรุปงบดุลบัญชีซึ่งยังปิดงบดุลบัญชีไม่ได้ มาตั้งแต่ปี 2535 โดยจ้างพนักงานทั้ง 2 คนในอัตรา 2,000 - 2,500 บาท/เดือน ซึ่งพนักงานดังกล่าวเป็นบุตรหลานของคณะกรรมการสหกรณ์

5. ทุนดำเนินการสหกรณ์

5.1 แหล่งเงินทุน

เงินทุนที่ใช้ในการดำเนินการของสหกรณ์ ได้มาจาก 3 แหล่งหลัก ๆ คือ

- 1) ทุนของสหกรณ์ ได้แก่ ทุนเรือนหุ้นแรกเข้า 100 บาท/คน (10 หุ้น ๆ ละ 10 บาท) ค่าธรรมเนียมแรกเข้า 50 บาท/คน และทุนสะสมซึ่งเป็นกำไรเฉพาะในช่วง 2 ปีแรก (2532 - 2533) ของการดำเนินงานสหกรณ์ ซึ่งในปี 2541 สหกรณ์มีเงินทุนทั้งสิ้น 78,855 บาท เท่านั้น
- 2) เงินกู้ยืมจากโรงแรมภูพานในปี 2532 เป็นเงิน 99,476 บาท
- 3) งบประมาณจากกรมปศุสัตว์และภาคเอกชนบริจาคในการสร้างศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบและแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์ ที่ทำการสหกรณ์และโรงเก็บวัสดุของสหกรณ์

จะเห็นได้ว่าสหกรณ์มีงบประมาณในการดำเนินงานเพียง 178,331 บาทเท่านั้น ซึ่งไม่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาบริการแก่สมาชิก

5.2 การระดมทุนของสหกรณ์

เนื่องจากทุนเรือนหุ้นแรกเข้ามีน้อยไม่เพียงพอในการดำเนินธุรกิจจัดซื้อสินค้ามาจำหน่ายให้แก่สมาชิก สหกรณ์จึงได้ระดมทุนเพิ่มเติมจากสมาชิกในปี 2534 จำนวน 10 บาท/คน/ครั้ง ที่ได้รับรายได้จากการขายน้ำมันดิบ (2 ครั้ง/เดือน) แต่ระดมทุนได้เพียงปีเดียวเท่านั้น เมื่อสหกรณ์เลิกดำเนินธุรกิจรวบรวมน้ำมันดิบและแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์จำหน่ายในปี 2535 เพราะประสบภาวะขาดทุน ก็ไม่ได้ดำเนินการระดมทุนต่อ ทั้งกรรมการบริหารและสมาชิกสหกรณ์เริ่มไม่ให้ความสำคัญกับกิจกรรมของสหกรณ์

6. ธุรกิจของสหกรณ์

สหกรณ์โคนมสกลนคร จำกัด มีการดำเนินธุรกิจ 2 ประเภท คือ ธุรกิจรวบรวมน้ำมันดิบและแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์ และธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายแก่สมาชิก ได้แก่ อาหารชั้นสำเร็จรูปโคนม เวชภัณฑ์ และปุ๋ยเคมี ซึ่งแต่ละธุรกิจมีการบริหารจัดการดังนี้

6.1 ธุรกิจรวบรวมน้ำมันดิบและแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์จำหน่าย

ธุรกิจนี้สหกรณ์ดำเนินงานอยู่ 3 ปี (2532 - 2534) จึงยุติกิจการ เพราะประสบกับภาวะขาดทุน และสหกรณ์ค้างชำระค่าน้ำมันดิบของสมาชิกประมาณ 200,000 บาท ซึ่งธุรกิจรวบรวมน้ำมันดิบและแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์จำหน่ายมีการบริหารจัดการดังนี้

6.1.1 การรับซื้อน้ำมันดิบจากสมาชิก

สหกรณ์รับซื้อน้ำมันดิบจากสมาชิกวันละ 2 เวลา เช้าและเย็น โดยซื้อน้ำมันดิบตามราคามาตรฐาน ของ อสค. ในปี 2532 2533 และ 2534 สหกรณ์ซื้อน้ำมันดิบจากสมาชิกจำนวน 823 900 และ 1,051 กก./วัน ตามลำดับ (ตารางที่ 1) และซื้อในราคา 7 - 7.50 บาท/กก. ซึ่งน้ำมันดิบที่สหกรณ์ซื้อทั้งหมดนำไปแปรรูปเป็นนมพาสเจอร์ไรส์จำหน่าย

6.1.2 การแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์

สหกรณ์มีการผลิตนมพาสเจอร์ไรส์ โดยใช้หม้อต้มระบบใช้แก๊สและเปลี่ยนมาใช้เครื่องพาสเจอร์ไรส์ ขนาด 500 ลิตร/ชม. ของสถานีบำรุงพันธุ์ ทำการผลิตนมพาสเจอร์ไรส์ ซึ่งมี 3 รส ได้แก่ รสหวาน รสติดคอเบอร์รี่ และรสช็อคโกแลต ขนาดบรรจุ 200 ซีซี/ถุง และต่อมาเปลี่ยนขนาดบรรจุเป็น 220 ซีซี/ถุง โดยทำการผลิตประมาณ 4,000 ถุง/วัน และใช้พนักงานในการผลิต 4 คน

6.1.3 การตลาดนมพาสเจอร์ไรส์

นมพาสเจอร์ไรส์ที่สหกรณ์ทำการผลิต สหกรณ์จำหน่ายให้กับลูกค้ากลุ่มต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ร้านค้าทั่วไปในเขตจังหวัดสกลนครและนครพนม ซึ่งเป็นลูกค้ารายใหญ่ของสหกรณ์ โดยรับนมพาสเจอร์ไรส์ไปจำหน่ายให้กับผู้บริโภคอีกทอดหนึ่ง ซึ่งร้านค้าเหล่านี้ไม่มีการประกันหรือทำสัญญาซื้อขายกับสหกรณ์แต่อย่างใด โดยสหกรณ์นำนมพาสเจอร์ไรส์ไปส่ง 1 - 3 วัน/ครั้ง และรับ

เงินค้ำกับร้านค้าในการส่งมอบต่อไป ปริมาณที่ขายให้กับร้านค้าต่าง ๆ ในแต่ละครั้งไม่แน่นอน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าร้านค้าจำหน่ายให้กับผู้บริโภคได้มากน้อยเพียงใด

- 2) ผู้บริโภคประจำ ผู้บริโภคกลุ่มนี้รับนมเป็นประจำกับสหกรณ์ ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการตามศูนย์ราชการต่าง ๆ โดยสหกรณ์นำนมพาสเจอร์ไรส์ไปส่งตามบ้าน 2 - 3 วัน/ครั้ง และเก็บเงินคืนสหกรณ์เช่นเดียวกับวิธีการเก็บเงินค่านมพาสเจอร์ไรส์ที่ส่งตามร้านค้า
- 3) พ่อค้าคนกลาง ลูกค้ากลุ่มนี้ส่วนใหญ่ซื้อนมพาสเจอร์ไรส์บรรทุกไปส่งขายหรือส่งลูกค้าประจำของแต่ละราย โดยสหกรณ์ขายนมพาสเจอร์ไรส์ระบบเงินสดให้กับพ่อค้ากลุ่มนี้ซึ่งมีประมาณ 10 ราย
- 4) ผู้บริโภคทั่วไป ซึ่งลูกค้ากลุ่มนี้ไปซื้อนมด้วยเงินสดกับสหกรณ์โดยตรง

การส่งนมพาสเจอร์ไรส์ของสหกรณ์สู่ร้านค้าและผู้บริโภคประจำ ในช่วงแรกสหกรณ์จ้างรถยนต์ส่ง และต่อมาสหกรณ์จึงซื้อรถยนต์และจ้างคนขับเพื่อการจำหน่ายนมพาสเจอร์ไรส์ ทั้งนี้เพื่อความสะดวกตัวในการจำหน่ายและการใช้รถยนต์เพื่อการหาตลาดด้วย เพราะเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ ผู้บริโภคยังไม่เชื่อมั่นในคุณภาพ ประกอบกับมีนมพาสเจอร์ไรส์จากนอกเขตจังหวัดสกลนคร นำเข้ามาจำหน่ายแข่งขัน 2 - 3 ยี่ห้อ จึงทำให้นมพาสเจอร์ไรส์ของสหกรณ์จำหน่ายได้ไม่ดีนัก

6.2 ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้แก่สมาชิก

ประเภทสินค้าที่สหกรณ์จัดนามาจำหน่ายให้แก่สมาชิกได้แก่ อาหารชั้นสำเร็จรูปโคนม เวชภัณฑ์สัตว์ และปุ๋ยเคมี ธุรกิจนี้สหกรณ์ดำเนินการมาโดยตลอดตั้งแต่ก่อตั้งสหกรณ์

การจัดซื้อสินค้า สินค้าที่สหกรณ์จัดนามาจำหน่ายให้กับสมาชิกส่วนใหญ่จัดซื้อโดยระบบเครดิต จากร้านค้าวัสดุเกษตร 1 - 2 ร้าน ในเมืองสกลนคร และเป็นร้านค้ารายเดิมที่ค้าขายร่วมกันมาตั้งแต่เริ่มก่อตั้งสหกรณ์ ทั้งนี้เพราะสหกรณ์มีเงินทุนน้อย

การจำหน่ายสินค้า สหกรณ์จำหน่ายสินค้าต่าง ๆ ให้แก่สมาชิกและผู้เลี้ยงโคนมที่ไม่ได้เป็นสมาชิกสหกรณ์โดยใช้เครดิตในราคาเดียวกันโดยสหกรณ์บวกค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของสหกรณ์ เพิ่มจากราคาต้นทุนของสินค้าชนิดต่าง ๆ ดังนี้

อาหารชั้นสำเร็จรูปโคนม 5 บาท/กระสอบ

เวชภัณฑ์สัตว์ 5 - 15 บาท/ชิ้น

ปุ๋ยเคมี 10 - 15 บาท/กระสอบ

ซึ่งการจำหน่ายสินค้า สหกรณ์ให้เครดิตกับสมาชิก 40 - 50 % ของรายได้ขายน้ำมันดิบรายปี และสหกรณ์เก็บเงินชำระหนี้สินทั้งหมดโดยการหักเงินรายได้จากการขายน้ำมันดิบของสมาชิกในปีถัดไปผ่านศูนย์รวบรวมน้ำมันดิบสถานีบำรุงพันธุ์สัตว์สกลนคร (โรงนมภูพาน)

ตารางที่ 1 ปริมาณน้ำนมดิบที่สหกรณ์โคนมสกลนคร จำกัด รับซื้อจากสมาชิก ปี 2532 - 2534

ปี	ปริมาณน้ำนมเฉลี่ย (กก./วัน)	ราคาน้ำนมดิบ (บาท/กก.)
2529	194	7.00
2530	372	7.50
2531	536	7.50
2532	823	7.50
2533	900	7.50
2534	1,051	7.50
2535	1,320	7.50
2536	2,183	7.50
2537	2,612	7.50
2538	4,132	8.00
2539	4,105	8.25
2540	3,623	8.25
2541	3,199	9.75

หมายเหตุ : ในปี 2529 - 2531 ดำเนินงานรับซื้อน้ำนมดิบโดยกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม ภายใต้การกำกับดูแลของสถานีบำรุงพันธุ์สัตว์

ในปี 2535 - ปัจจุบัน ดำเนินการรับซื้อน้ำนมดิบโดยการดำเนินงานของสถานีบำรุงพันธุ์สัตว์

ที่มา : รายงานผลการดำเนินงานสหกรณ์โคนมสกลนคร จำกัด ประจำปี 2534 และรายงานผลการ

ดำเนินงานของศูนย์รวมนมสถานีบำรุงพันธุ์สัตว์สกลนคร ประจำปี 2539 - 2541

7. คู่แข่งทางธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์

เนื่องจากสหกรณ์โคนมสกปรก จำกัด ตั้งอยู่ใกล้เมืองสกปรก (ประมาณ 5 กม.) จึงทำให้มีคู่แข่งในการประกอบธุรกิจขายอาหารสัตว์ แร่ธาตุและเวชภัณฑ์สัตว์เป็นจำนวนมาก ได้แก่

- 1) ร้านค้าขายอาหารสัตว์และเวชภัณฑ์ในเมืองสกปรกซึ่งมีจำนวนมาก และการบริการขายดีกว่าสหกรณ์ จึงทำให้สมาชิกสหกรณ์บางส่วนที่มีเงินทุนหมุนเวียนของตนเองหาซื้ออาหารชั้นโคนม แร่ธาตุ และเวชภัณฑ์ ด้วยตนเองตามร้านค้าดังกล่าว
- 2) สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดสกปรก (สกต.) ซึ่งเป็นสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดสำหรับลูกค้าธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธกส.) โดยลูกค้าเงินกู้ของ ธกส.ทุกคนจะต้องเป็นสมาชิก สกต.โดยระเบียบ ซึ่งในปี 2537 - 2539 ได้นำอาหารชั้นสำเร็จรูปสำหรับโคนมมาจำหน่ายให้เกษตรกรในโครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมจังหวัดสกปรก ระยะที่ 2 (2537 - 2542) จำนวน 97 คน ในเขตอำเภอเมืองสกปรก โดยข้อกำหนดของโครงการอย่างไรก็ตาม สกต.สกปรก ดำเนินงานได้ 3 ปี ก็ดัดให้เครดิตกับเกษตรกรในโครงการดังกล่าว เพราะเกษตรกรดังกล่าวจำเป็นต้องเป็นจำนวนมาก และเกษตรกรดังกล่าว (บางส่วน) จึงหันไปซื้ออาหารโคนมและเวชภัณฑ์กับสหกรณ์โคนมสกปรก จำกัด ในเวลาต่อมา
- 3) ชมรมผู้เลี้ยงโคนมไทยสกปรก

ชมรมผู้เลี้ยงโคนมไทยสกปรกก่อตั้งขึ้นเมื่อปลายปี 2541 โดยเกษตรกรในโครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม จังหวัดสกปรก ระยะที่ 2 (บางส่วน) ร่วมกับสมาชิกสหกรณ์โคนมสกปรก จำกัด บางส่วน รวมทั้งสิ้น 76 คน รวมกลุ่มกันขึ้นเพื่อดำเนินการซื้ออาหารชั้นสำเร็จรูปสำหรับโคนมด้วยระบบเงินสดเพื่อลดต้นทุนการผลิตน้ำนมดิบ ทั้งนี้ด้วยคำแนะนำของเจ้าหน้าที่ของกรมปศุสัตว์อำเภอเมือง ซึ่งแต่เดิมเกษตรกรกลุ่มนี้ก็ซื้ออาหารชั้นสำหรับโคนมโดยระบบเครดิตกับสหกรณ์โคนมสกปรก จำกัด เช่นเดียวกัน แต่ในระยะเวลาปลายปี 2541 สหกรณ์ขึ้นราคาอาหารโคนมปอ่ย และราคาแพง เกษตรกรบางส่วนทั้งที่เป็นสมาชิกและไม่ได้เป็นสมาชิกสหกรณ์จึงแยกตัวออกมารวมกลุ่มเพื่อการดังกล่าว ซึ่งกลุ่มดำเนินการได้ 3 เดือน ก็เลิกกิจการของชมรม เพื่อไปรวมกลุ่มใหม่กับสมาชิกสหกรณ์โคนมสกปรก จำกัด ที่ล้มเลิกกิจกรรมของสหกรณ์ไปแล้วเมื่อเดือน มีนาคม 2542 ซึ่งช่วงที่ชมรมดำเนินกิจกรรมอยู่นั้นทำให้ยอดขายสินค้าและรายได้ของสหกรณ์ลดลงเป็นอย่างมาก

8. ผลการดำเนินงาน

การดำเนินงานของสหกรณ์โคนมแบ่งได้เป็น 2 ระยะ ตามประเภทของธุรกิจที่สหกรณ์ดำเนินการ

8.1 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในระยะที่ 1 (ปี 2532 - 2534)

ในระยะนี้สหกรณ์ดำเนินธุรกิจรวบรวมน้ำนมดิบและแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์จำหน่าย และธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้กับสมาชิกซึ่งผลการดำเนินงานมีดังนี้

8.1.1 รายได้

ในปี 2533 และ 2534 สหกรณ์มีรายได้จากการดำเนินธุรกิจทั้งสิ้น 5,135,613 และ 4,564,833 บาท ตามลำดับ (ตารางที่ 2) ซึ่งรายได้ส่วนใหญ่ได้จากการขายนมพาสเจอร์ไรส์

8.1.2 รายจ่าย

ในปี 2533 และ 2534 สหกรณ์มีรายจ่ายในการดำเนินงานทั้งสิ้น 4,976,117 และ 4,905,047 บาท ตามลำดับ (ตารางที่ 2) ซึ่งรายจ่ายส่วนใหญ่เป็นรายจ่ายจากต้นทุนขายและบริการรองลงมาเป็นค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานตามลำดับ

8.1.3 กำไรสุทธิ

ในปี 2532 และ 2533 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ได้กำไรสุทธิ เท่ากับ 138,220 และ 159,459 บาท ตามลำดับ ซึ่งกำไรส่วนใหญ่ได้จากการขายนมพาสเจอร์ไรส์ แต่ในปี 2534 สหกรณ์ต้องประสบกับภาวะขาดทุนทั้งสิ้น 340,214 บาท (ตารางที่ 2) ทั้งนี้เพราะสาเหตุหลายประการดังนี้

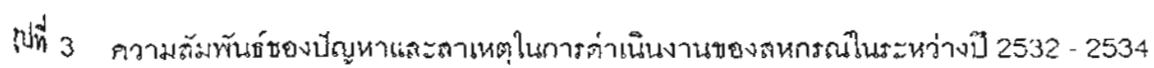
1) ปัญหาด้านการตลาด

สหกรณ์จำหน่ายนมพาสเจอร์ไรส์ที่ผลิตได้ไม่หมดเนื่องจากปริมาณนมมากขึ้น เพราะการบริหารการขายไม่มีประสิทธิภาพ และขาดการประชาสัมพันธ์ด้านการตลาด จึงทำให้นมไม่ได้รับความนิยจากผู้บริโภคเท่าที่ควร ประกอบในช่วงฤดูหนาวผู้บริโภคยังบริโภคลดน้อยลง จึงทำให้นมเหลือทิ้งเป็นจำนวนมาก แม้ว่าสหกรณ์จะพยายามแก้ปัญหาโดยส่งน้ำนมดิบบางส่วนไปจำหน่ายที่สหกรณ์โคนมอุดรธานี จำกัด แต่ก็ต้องประสบกับภาวะขาดทุนอีกเช่นกัน เพราะค่าขนส่งต่อหน่วยน้ำนมดิบสูง เนื่องจากน้ำนมดิบที่ส่งไปจำหน่ายมีปริมาณไม่ถึงจุดคุ้มทุน

2) ภัยธรรมชาติ ในช่วงฤดูฝน เริ่มตั้งแต่ เดือน เมษายน เป็นต้นไป กระแสไฟฟ้าเกิดขัดข้องบ่อยครั้ง และครั้งที่ก่อให้เกิดผลเสียหายมากที่สุดคือช่วงเดือน สิงหาคม 2534 พายุฝนทำให้เสาไฟฟ้าหักโค่น สหกรณ์ไม่มีไฟฟ้าใช้ประมาณ 1 สัปดาห์ จึงทำให้น้ำนมดิบและนมพาสเจอร์ไรส์เน่าเสียเป็นจำนวนมากในช่วงปีนี้

3) ต้นทุนการผลิตนมพาสเจอร์ไรส์สูงขึ้นเนื่องจากเครื่องจักรเครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการผลิตนมพาสเจอร์ไรส์ชำรุดและซ่อมแซมบ่อยครั้ง แต่ก็ใช้การไม่ดีเท่าที่ควรจึงทำให้การผลิตนมพาสเจอร์ไรส์มีการสูญเสียในระหว่างขั้นตอนการผลิตเป็นจำนวนมาก

จากสภาพดังกล่าวข้างต้นจึงทำให้สหกรณ์หยุดดำเนินการรวบรวมน้ำนมดิบและแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์จำหน่ายในเดือน มีนาคม 2535 โดยคณะกรรมการบริหารสหกรณ์ไม่ได้ประชุมหารือสมาชิกสหกรณ์ในการหยุดดำเนินการธุรกิจนี้ จากนั้นสถานีบำรุงพันธุ์สัตว์สกลนครก็เข้าดำเนินการรวบรวมน้ำนมดิบจากสมาชิกสหกรณ์ และแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์จำหน่ายแทน ซึ่งความสัมพันธ์ของปัญหาและสาเหตุในการดำเนินงานสหกรณ์ระหว่างปี 2532 - 2534 ดังรูปที่ 3



8.2 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ในระยะที่ 2 (2535 - 2541 : เลิกกิจกรรมของสหกรณ์)

ภายหลังจากสหกรณ์เลิกดำเนินธุรกิจรวบรวมน้ำมันดิบและแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์ในเดือน มีนาคม 2535 แล้ว สหกรณ์ดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้แก่สมาชิกเพียงธุรกิจเดียวมาโดยตลอดจนเลิกกิจกรรมของสหกรณ์ ในเดือน มกราคม 2542

ผลจากการเนินธุรกิจรวบรวมน้ำมันดิบและแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์จำหน่ายขาดทุนและเลิกดำเนินธุรกิจนี้มีผลทำให้ เกิดการเปลี่ยนแปลงลักษณะการดำเนินงานเกิดขึ้นกับสหกรณ์ในระยะนี้หลายประการ ได้แก่

- 1) สหกรณ์ค้างชำระค่าน้ำมันดิบสมาชิก 2 ปีเศษ จำนวนเงินประมาณ 250,000 บาท
- 2) คณะกรรมการบริหารสหกรณ์ ชุดที่บริหารงานขาดทุนในปี 2534 และได้บริหารงานต่อจนถึงปี 2536 มีความสนใจในการบริหารจัดการติดตามงานของสหกรณ์น้อยลง ดังจะเห็นได้จากการประชุมของคณะกรรมการบริหารสหกรณ์ จากเดิมมีการประชุมอย่างน้อย 1 ครั้ง/เดือน มาเป็นการประชุม 3 เดือน/ครั้ง หรือมากกว่า และไม่มีการประชุมสามัญประจำปีในบางปี ได้แก่ปี 2535 2538 และ 2539 เป็นต้น
- 3) ลดจำนวนพนักงานสหกรณ์ จากเดิม 10 คน เหลือเพียง 1 คน ซึ่งเป็นบุตรของกรรมการ และพนักงานดังกล่าวขาดความรู้และทักษะในด้านการบริหารบัญชีของสหกรณ์ จึงทำให้สหกรณ์ไม่สามารถปิดงบดุลบัญชีได้ตั้งแต่ปี 2535 - 2541 รวมเป็นเวลา 7 ปี
- 4) สมาชิกของสหกรณ์มีการเปลี่ยนแปลงดังนี้
 - สมาชิกไม่อยากจะเข้าไปเป็นคณะกรรมการบริหารสหกรณ์ เนื่องจากกลัวเกรงว่าจะรับผิดชอบหนี้สินของสหกรณ์ความยุ่งยาก จึงทำให้การเลือกตั้งคณะกรรมการบริหารสหกรณ์ส่วนใหญ่ได้กรรมการคนเก่าเข้าไปบริหารจัดการ
 - สมาชิกไม่สนใจในการติดตามตรวจสอบการบริหารงานของคณะกรรมการเนื่องจากไม่เชื่อถือและไม่เข้าใจในระบบสหกรณ์
- 5) การบริหารจัดการ

การบริหารงานของคณะกรรมการ ขาดการมีส่วนร่วมของสมาชิก ขาดการชี้แจงข้อมูลข่าวสารระหว่างสหกรณ์กับสมาชิก ประกอบกับการนำบุตรของกรรมการบางท่านมาเป็นพนักงานสหกรณ์ และจัดการธุรกิจของสหกรณ์ทุกอย่างเพียงคนเดียว อีกทั้งสหกรณ์ไม่สามารถปิดงบดุลบัญชีได้ จึงทำให้สมาชิกส่วนใหญ่มองภาพลักษณ์ของการบริหารงานสหกรณ์ไม่โปร่งใส อย่างไรก็ตามสมาชิกก็ไม่ได้มีกระบวนการติดตามตรวจสอบการบริหารงานของคณะกรรมการตามระบบสหกรณ์แต่อย่างใด

จากความพยายามของสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์สกลนครจึงสามารถปิดงบดุลบัญชีของสหกรณ์โคมนมสกลนคร จำกัด ตั้งแต่ปี 2535 - 2541 ได้ ซึ่งผลการดำเนินงานมีดังนี้

8.2.1 รายได้

ในปี 2535 - 2538 สหกรณ์มีรายได้ส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 1,449,731 - 1,633,520 บาท และในปี 2539 สหกรณ์มีรายได้เพิ่มขึ้นเป็น 2,945,925 บาท (ตารางที่ 2) ทั้งนี้เพราะเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมในโครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม ระยะที่ 2 จังหวัดสกลนคร หันมาซื้ออาหารชั้นโคนม เวชภัณฑ์สัตว์ และปุ๋ยเคมีกับสหกรณ์โคนมสกลนคร จำกัด มากขึ้น แม้ว่าลูกค้าของสหกรณ์กลุ่มนี้จะได้เป็นสมาชิกสหกรณ์ เพราะเป็นสมาชิกสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดของลูกค้านาคาร์เพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรสกลนคร (สกต.สกลนคร) แล้ว แต่สหกรณ์โคนมสกลนคร จำกัด ก็ให้เครดิตสินค้าเช่นเดียวกับสมาชิก

ในปี 2540 และ 2541 รายได้ของสหกรณ์มีรายได้ลดลง 2,621,883 และ 2,401,939 บาท ตามลำดับ ทั้งนี้เนื่องจากสาเหตุ 2 ประการ คือ 1.) เกษตรกรในโครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม ระยะที่ 2 จังหวัดสกลนครบางส่วนเลี้ยงโคนมไม่ประสบความสำเร็จ ประกอบกับการเคลื่อนไหวของสมัชชาคนจน (ปี 2540) เพื่อขอยกเลิกหนี้สินโครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมให้กับเกษตรกร จึงทำให้เกษตรกรขายโคนมออกจากฟาร์มเป็นจำนวนมาก และ 2.) จำนวนลูกค้าของเกษตรกรลดลงเนื่องจากการดำเนินธุรกิจขายอาหารชั้นโคนมของกลุ่มโคนมไทยสกล

8.2.2 รายจ่าย

ในปี 2535 - 2538 สหกรณ์มีรายจ่ายส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 1,589,202 - 1,701,452 บาท และในปี 2539 2540 และ 2541 สหกรณ์มีรายจ่ายทั้งสิ้นเท่ากับ 3,691,921 2,529,185 และ 2,452,037 บาท ตามลำดับ (ตารางที่ 2) ซึ่งรายจ่ายส่วนใหญ่เป็นค่าต้นทุนขายและบริการ ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ตามลำดับ ยกเว้นในปี 2540 และ 2541 มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานมากกว่าค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ

8.2.3 กำไร

ผลจากการดำเนินงานระหว่างปี 2535 - 2541 ส่วนใหญ่แล้วสหกรณ์ประสบกับภาวะขาดทุนเป็นจำนวนเงิน 50,098 - 745,996 บาท/ปี ยกเว้นในปี 2538 และ 2540 สหกรณ์ดำเนินงานได้กำไรเท่ากับ 44,318 และ 92,698 บาท ตามลำดับ สาเหตุที่ทำให้สหกรณ์ขาดทุนเนื่องมาจากมีสินค้าขาดหายเป็นจำนวนมากในแต่ละปี จึงเป็นเหตุให้สหกรณ์ขาดทุนสะสมตั้งแต่ปี 2534 - 2541 เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 1,201,374 บาท (ตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 รายได้ รายจ่าย และกำไร จากการดำเนินงานธุรกิจของสหกรณ์โคกเมสกลนคร จำกัด ปี 2533 - 2541

หัวข้อ	2533	2534	2535	2536	2537	2538	2539	2540	2541
รายได้และค่าใช้จ่าย									
1) รายได้									
1.1 ขาย	5,103,005	4,543,739	1,424,833	837,213	1,629,825	1,632,874	2,945,351	2,574,115	2,397,474
1.2 รายได้อื่น ๆ	32,608	21,094	24,897	15,873	2,094	646	574	47,768	4,465
รวม	5,135,613	4,564,833	1,449,731	853,086	1,631,919	1,633,520	2,945,925	2,621,883	2,401,939
2) รายจ่าย									
2.1 ต้นทุนขายและบริการ	4,347,015	4,177,068	1,190,870	775,927	1,098,988	1,479,701	2,657,858	2,419,847	2,315,352
2.2 ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	357,267	386,399	315,193	155,739	574,516	85,296	1,013,048	36,708	33,469
2.3 ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	244,836	341,580	195,389	10,638	33,631	24,205	21,015	72,630	103,217
รวม	4,976,117	4,905,047	1,701,452	942,305	1,707,135	1,589,202	3,691,921	2,529,185	2,452,037
3) กำไรสุทธิ	159,495	(340,214.39)	(251,721.75)	(89,218.91)	(75,215.94)	44,318	(745,996.11)	92,698	(50,098.53)
4) ขาดทุนสะสม			(176,238)	(427,960)	(517,178)	(592,394)	(548,077)	(1,294,073)	(1,201,374)

ที่มา : รายงานผลการดำเนินงานสหกรณ์โคกเมสกลนคร จำกัด ประจำปี 2534 และ 2541

9. ฐานะทางการเงินของสหกรณ์

9.1 ความมั่นคงทางการเงิน

ความมั่นคงทางการเงินมีค่าเท่ากับ มูลค่าทรัพย์สินรวมทั้งหมด หักด้วยหนี้สินรวมทั้งหมด หากมีค่ามาก (มากกว่า 1) แสดงว่ามีความมั่นคงทางการเงินมาก เมื่อพิจารณาความมั่นคงทางการเงินของสหกรณ์โคกเมสกลนคร จำกัด แล้วจะเห็นว่าในปี 2534 ค่าดัชนีความมั่นคงทางการเงินของสหกรณ์เท่ากับ 1.45 แต่ในปี 2534 - 2541 ค่าดัชนีความมั่นคงทางการเงินของสหกรณ์มีค่าอยู่ระหว่าง 0.16 - 0.89 (ตารางที่ 3) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าสหกรณ์มีความมั่นคงทางการเงินต่ำมาก ทั้งนี้เพราะสหกรณ์มีหนี้ค้างชำระกับร้านค้าอาหารสัตว์และมีหนี้สินหมุนเวียนอื่น ๆ เป็นจำนวนมาก ได้แก่ ลูกหนี้รับชำระหนี้รอดัดบัญชี และค่าใช้จ่ายค้างชำระ เป็นต้น

9.2 สภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์

ดัชนีชี้วัดสภาพคล่องทางการเงินมีค่าเท่ากับสินทรัพย์หมุนเวียนทั้งหมด หักด้วยหนี้สินหมุนเวียนทั้งหมด หากมีค่ามาก (มากกว่า 1) แสดงว่ามีสภาพคล่องทางการเงินมาก ซึ่งในปี 2534 ดัชนีชี้วัดสภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์โคกเมสกลนคร จำกัด มีค่าเท่ากับ 1.56 แต่ในปี 2534 - 2541 ดัชนีชี้วัดสภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์มีค่าอยู่ระหว่าง 0.15 - 0.69 (ตารางที่ 3) ชี้ให้เห็นว่าสหกรณ์มีสภาพคล่องทางการเงินต่ำมาก ทั้งนี้เพราะสหกรณ์มีหนี้ค้างชำระกับร้านขายอาหารสัตว์ และหนี้สินหมุนเวียนอื่น ๆ เป็นจำนวนมาก

ตารางที่ 3 ฐานะทางการเงินของสหกรณ์โคนมสกลนคร จำกัด ปี 2533 - 2541

หัวข้อ	2533	2534	2535	2536	2537	2538	2539	2540	2541
1. ทรัพย์สินรวมทั้งหมด	966,651	843,877	546,356	165,607	202,277	722,462	224,462	415,734	395,288
2. หนี้สินรวมทั้งหมด	667,200	945,611	898,161	604,631	716,516	1,192,383	1,440,535	1,538,854	1,567,907
ความมั่นคง (1/2)	1.45	0.89	0.61	0.27	0.28	0.61	0.16	0.27	0.25
3. สินทรัพย์หมุนเวียนทั้งหมด	558,603	488,025	527,010	151,542	193,491	713,737	216,591	402,957	379,820
4. หนี้สินหมุนเวียนทั้งหมด	358,380	705,108	883,654	590,124	702,009	1,177,876	1,426,028	1,524,347	1,553,400
สภาพคล่อง (3/4)	1.56	0.69	0.60	0.26	0.28	0.61	0.15	0.26	0.24

ที่มา : รายงานผลการดำเนินงานสหกรณ์โคนมสกลนคร จำกัด ประจำปี 2534 และ 2541

10. การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสหกรณ์ของสมาชิก

ในช่วง 3 ปีแรก (2532 - 2534) ของการดำเนินงานสหกรณ์โคนมสกลนคร จำกัด สหกรณ์และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของสมาชิก ในการบริหารจัดการสหกรณ์มาก ดังจะเห็นได้จากกิจกรรมการประชุมกลุ่มย่อยของสมาชิกรายเดือน นอกเหนือจากประชุมประจำปีของสหกรณ์ ซึ่งในการประชุมนี้สมาชิกมีส่วนร่วมในการอนุมัติแผนการดำเนินงานสหกรณ์ อนุมัติวงเงินกู้ การแก้ไขกฎข้อบังคับของสหกรณ์ เป็นต้น

ตั้งแต่ปี 2535 หลังจากสหกรณ์เลิกดำเนินธุรกิจการรวบรวมแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์จำหน่าย ทั้งคณะกรรมการและสมาชิกได้ให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสหกรณ์น้อยลงอย่างมาก บางปีไม่มีการประชุมสามัญประจำปีของสหกรณ์ แม้ภาพลักษณ์ของการบริหารของคณะกรรมการบางชุดไม่โปร่งใสก็ไม่มีการตรวจสอบของสมาชิกตามหลักการวิธีการดำเนินงานของสหกรณ์ ประกอบกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องขาดการกระตุ้นให้เกิดการแก้ปัญหาอย่างจริงจัง จึงทำให้สมาชิกขาดความมั่นใจในการดำเนินงานของสหกรณ์

11. บทบาทของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

หน่วยงานหลักที่มีบทบาทสำคัญในการดำเนินกิจกรรมของสหกรณ์โคนมสกลนคร จำกัด มีดังนี้

11.1 กรมปศุสัตว์ มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนช่วยเหลือกลุ่มผู้เลี้ยงโคนมตั้งแต่ก่อนที่ยังไม่ก่อตั้ง

เป็นสหกรณ์ และให้ความช่วยเหลือมาโดยตลอดระยะเวลาการดำเนินงานของสหกรณ์ ซึ่งหน่วยงานต่าง ๆ ของกรมปศุสัตว์ได้แก่ สำนักงานปศุสัตว์จังหวัด สำนักงานปศุสัตว์อำเภอ สถานีบำรุงพันธุ์สัตว์ และสถานีพืชอาหารสัตว์สกลนคร ได้ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือสหกรณ์โคนม

สกลนคร จำกัด ในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1) ด้านส่งเสริมการเลี้ยงโคนม หน่วยงานของกรมปศุสัตว์ร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ในจังหวัด

สกลนคร ได้จัดทำงบประมาณและดำเนินโครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรหลาย

โครงการ ได้แก่ การส่งเสริมการเลี้ยงโคนมโดยใช้งบประมาณเงินทุนหมุนเวียนของธนาคารโค -

- กระบือ โครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมจังหวัดสกลนคร ระยะที่ 1 และ 2 เป็นต้น ทั้งนี้โดยให้ความรู้ด้านวิชาการเลี้ยงโคนม การดูแลสุขภาพสัตว์ และการให้บริการผสมเทียมแก่สมาชิกของสหกรณ์

2) การจัดการน้ำบาดาลและการแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์

กรมปศุสัตว์ได้ให้ความรู้ในการจัดการน้ำบาดาลและการแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์แก่สหกรณ์

ตลอดจนหาคณะกรรมการสหกรณ์ไปหาตลาดนมพาสเจอร์ไรส์ในช่วงแรก ๆ ของการดำเนินงาน

3) บริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม

ในช่วงที่ผู้เลี้ยงโคนมรวมกลุ่มเป็น "กลุ่มผู้เลี้ยงสัตว์" (2529 - 2531) หน่วยงานของกรม

ปศุสัตว์ถือว่าเป็นหน่วยงานหลักที่กำกับดูแลและให้ความรู้ในการบริหารจัดการธุรกิจรวบรวมและแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์ เพื่อเป็นพื้นฐานในการดำเนินงานในรูปแบบของสหกรณ์ และเมื่อก่อตั้งเป็นสหกรณ์โคมนมสกนนคร จำกัด ในปี 2532 กรมส่งเสริมสหกรณ์จึงเข้าไปกำกับดูแลการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมแทน

4) โครงการพื้นฐานในการดำเนินของสหกรณ์

กรมปศุสัตว์ได้ให้ความช่วยเหลือโดยใช้สถานที่และอุปกรณ์ของศูนย์รวมนมสดानीป่ารุงพันธุ์สัตว์สกนนครเป็นสถานที่ดำเนินงานของสหกรณ์

5) รับซื้อน้ำนมดิบจากสมาชิกสหกรณ์

ในปี 2535 สหกรณ์หยุดดำเนินธุรกิจรวบรวมน้ำนมดิบและแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์จำหน่ายเนื่องจากประสบกับภาวะขาดทุน ศูนย์รวมนมสดानीป่ารุงพันธุ์สัตว์สกนนคร (โรงนมภูพาน) ก็เข้าดำเนินการต่อจากสหกรณ์โคมนมสกนนคร จำกัด จนถึงปัจจุบัน เพื่อบรรเทาความเดือดร้อนของสมาชิกในการจำหน่ายน้ำนมดิบ ซึ่งนอกจากรับน้ำนมดิบจากสมาชิกสหกรณ์ไปแปรรูปเป็นนมพาสเจอร์ไรส์จำหน่ายบางส่วนแล้ว ยังช่วยดำเนินการหักหนี้สินของสมาชิกให้กับสหกรณ์ด้วย

จากการสัมภาษณ์คณะกรรมการและสมาชิกสหกรณ์ ส่วนใหญ่มีความเห็นว่ากรมปศุสัตว์ให้การสนับสนุนช่วยเหลือสหกรณ์ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงแรกของการดำเนินงานของกลุ่มผู้เลี้ยงสัตว์และในช่วง 3 ปีแรกหลังก่อตั้งสหกรณ์ (2532 - 2534) ทั้งนี้เพราะสหกรณ์ยังดำเนินธุรกิจรวบรวมน้ำนมดิบและแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์จำหน่าย

11.2 กรมส่งเสริมสหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์เป็นหน่วยงานหลักที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมตั้งแต่ปี 2532 เป็นต้นมา โดยให้ความรู้ความเข้าใจในความสำคัญ วิธีการดำเนินงานสหกรณ์ บทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละฝ่ายของสหกรณ์ ตลอดจนการกำกับดูแลให้คำแนะนำ ปรึกษาการดำเนินงานของสหกรณ์และประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้ความช่วยเหลือสหกรณ์

จากการสัมภาษณ์คณะกรรมการและสมาชิกสหกรณ์ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า เจ้าหน้าที่จากหน่วยงานดังกล่าว ดูแล เอาใจใส่ กิจกรรมของสหกรณ์ดีในช่วง 3 ปีแรก ของการดำเนินงานสหกรณ์ ตั้งแต่ ปี 2535 สหกรณ์โคมนมสกนนคร จำกัด เริ่มได้รับความสนใจน้อยลง ซึ่งเกษตรกรมีข้อสังเกตว่าอาจเป็นเพราะมีการเปลี่ยนแปลงเจ้าหน้าที่สหกรณ์บ่อย โดยเฉลี่ย 1.5 คน/ปี อาจทำให้การติดตามงานไม่ต่อเนื่อง ประกอบกับการดำเนินกิจกรรมกลุ่มของสหกรณ์ก็น้อยลงไปด้วย เช่น การประชุมคณะกรรมการ การประชุมของสมาชิกกลุ่มย่อยและการประชุมสามัญประจำปี เป็นต้น

11.3 กรมตรวจบัญชีสหกรณ์

ให้ความช่วยเหลือในการแนะนำพนักงานสหกรณ์ในการจัดทำบัญชีสหกรณ์และตรวจสอบบัญชีสหกรณ์

12. ปัญหาในระหว่างการดำเนินกิจกรรมสหกรณ์

12.1 ปัญหาภายใน

12.1.1 บุคลากร

1) คณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์

- ไม่เข้าใจในบทบาท หน้าที่ของตนเองอย่างถ่องแท้
- ภาพลักษณ์การบริหารงานของคณะกรรมการบางชุดไม่โปร่งใส

2) ฝ่ายจัดการ

- ไม่มีพนักงานประจำ แค่จากพนักงาน 1 - 2 คน ให้อำนาจและจัดทำบัญชี
- พนักงานขาดประสบการณ์ในการจัดทำธุรกิจ และขาดทักษะเรื่องบัญชี

3) สมาชิกสหกรณ์

- ไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง จึงทำให้ขาดความสนใจ และไม่เห็นความสำคัญ ในการบริหารจัดการสหกรณ์
- ขาดความเข้าใจในวิธีการดำเนินงานสหกรณ์
- การขาดความรู้สึกเป็นเจ้าของสหกรณ์ของสมาชิกและคณะกรรมการ ทำให้ไม่ร่วมกันพยายาม แก้ปัญหา และไม่มีภาระกระตุ้นจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ร่วมกันแก้ปัญหา แต่เป็นการตัด ปัญหาโดยการเข้ามารับทอดกิจการเอง ทำให้สหกรณ์ขาดการเรียนรู้ในการแก้ปัญหา

12.1.2 ด้านเงินทุน

สหกรณ์มีทุนน้อย ทำให้ต้องบริหารจัดการธุรกิจซื้อขายแบบเงินเชื่อ ส่งผลให้ต้นทุนการผลิต โคนมของสมาชิกสูง ทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุผลตามหลักการของสหกรณ์ เนื่องจากไม่มีการระดมทุนจากสมาชิก เพื่อขยายธุรกิจและพัฒนางานของสหกรณ์

12.1.3 ด้านการบริหารและการจัดการ

- 1) การวางแผนงาน การตรวจสอบ และการติดตามงานของคณะกรรมการสมาชิก ยังไม่ได้ทำอย่างจริงจัง
- 2) ขาดการนำข้อมูลไปใช้ในการบริหารจัดการ
- 3) ขาดการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารระหว่างสหกรณ์กับสมาชิกอย่างยิ่ง จึงทำให้คณะกรรมการถูกมองว่าบริหารงานไม่โปร่งใส
- 4) ขาดการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมตามหลักการของสหกรณ์ ไม่มีการประชุมระดมความคิดเห็นแก้ปัญหาร่วมกัน ทำให้สมาชิกเข้าใจว่าการบริหารจัดการงานสหกรณ์เป็นบทบาทของ คณะกรรมการเพียงฝ่ายเดียว
- 5) ขาดการสร้างแรงจูงใจกับสมาชิกให้เห็นความสำคัญ อันจะกระตุ้นให้สมาชิกอยากร่วม กิจกรรมกับสหกรณ์

- 6) ขาดการประเมินสถานการณ์ของสหกรณ์ และแก้ปัญหาร่วมกันระหว่างคณะกรรมการกับสมาชิก จึงทำให้การบริหารจัดการไม่มีประสิทธิภาพดีพอ

12.2 ปัญหาภายนอก

- 1) หน่วยงานที่มีหน้าที่พัฒนา ส่งเสริมและกำกับดูแลงานสหกรณ์ ไม่ได้กำกับกระตุ้นและร่วมแก้ปัญหาของสหกรณ์ ฯ เท่าที่ควร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบัญชีของสหกรณ์
- 2) การประสานงานระหว่างหน่วยงานที่พัฒนาส่งเสริมสหกรณ์ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตโคมนั้นยังไม่ได้เท่าที่ควร

13. การดำเนินงานของผู้เลี้ยงโคนมหลังจากเลิกกิจกรรมของสหกรณ์

หลังจากสหกรณ์โคนมสกลนคร จำกัด เลิกดำเนินกิจกรรมของสหกรณ์ เมื่อเดือน มีนาคม 2542 เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม ทั้งที่เคยเป็นสมาชิกสหกรณ์และไม่เคยเป็นสมาชิกสหกรณ์ได้รวมตัวกันตั้งเป็นชมรมผู้เลี้ยงโคนม และได้ประชุมคัดเลือกตัวแทนกลุ่มพื้นที่เข้าไปเป็นกรรมการดำเนินงานทั้งสิ้น 18 คน โดยการชักนำของเจ้าหน้าที่กรมปศุสัตว์ เพื่อดำเนินงานจัดซื้ออาหารข้นสำเร็จรูปจากบริษัทขายอาหารสัตว์ด้วยระบบเงินสดด้วยเงินของผู้เลี้ยงโคนมเอง และสถานีบำรุงพันธุ์สัตว์สกลนครให้เงินกลุ่มผู้เลี้ยงโคนมยืมไปดำเนินการอีกจำนวนหนึ่ง เพื่อบรรเทาความเดือดร้อนของผู้เลี้ยงโคนมไปพลางก่อน จนกว่ากลุ่มผู้เลี้ยงโคนมจะดำเนินการก่อตั้งสหกรณ์ขึ้นมาใหม่

ข. สหกรณ์โคนมสตรีเจริญศิลป์ จำกัด

1. ความเป็นมา

ในปี พ.ศ. 2538 และ ปี พ.ศ. 2539 กรมปศุสัตว์ องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) และธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ (ธ.ก.ส.) ได้ร่วมกันส่งเสริมการเลี้ยงโคนมภายใต้โครงการปรับปรุงสร้างระบบการผลิตทางเกษตร (คปร.) แก่เกษตรกรในเขตอำเภอเจริญศิลป์ วานรนิวาส และสว่างแดนดิน จังหวัดสกลนคร โดย อ.ส.ค. ที่มีหน้าที่จัดหาโคบาลให้กับเกษตรกร และตั้งศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบที่ บ้านหนองแวง ต.หนองแวง อ.เจริญศิลป์ เพื่อรับซื้อนํ้านมดิบจากเกษตรกร และธ.ก.ส.เป็นผู้สนับสนุนเงินทุนกู้ยืม ทยอยละ 220,000 - 240,000 บาท เพื่อซื้อโคนม สร้างคอกกรีด จัดหาแหล่งนํ้า ซึ่อุปโภคบริโภคที่จำเป็นต่อการเลี้ยงโคนม สร้างแปลงหญ้า ซึ่อาหารสัตว์ และเป็นค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมด้านกฏระเบียบการเลี้ยงโคนมของเกษตรกร มีกำหนดส่งคืนเป็นระยะเวลา 15 ปี อัตราดอกเบี้ย 5 % ปลอดชำระดอกเบี้ยในช่วง 3 ปีแรก

ด้วยลักษณะของกิจกรรมดังกล่าวจำเป็นต้องดำเนินงานในรูปแบบกลุ่ม หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจึงชักนำให้เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมรวมกลุ่มในรูปแบบของสหกรณ์ โดยประชุมสมาชิกผู้ขอจัดตั้งสหกรณ์ ในวันที่ 2 กันยายน 2538 ที่ประชุมมีมติให้ใช้ชื่อสหกรณ์ว่า "สหกรณ์โคนมสตรีเจริญศิลป์ จำกัด" สาเหตุที่ใช้คำว่า "สตรี" เพราะสตรีมีบทบาทสำคัญในกิจกรรมการเลี้ยงโคนม จึงเป็นการให้เกียรติแก่สตรีดังกล่าว สหกรณ์มีพื้นที่ดำเนินงานในเขตอำเภอเจริญศิลป์และอำเภอใกล้เคียง ได้แก่ อ.สว่างแดนดิน และ อ.วานรนิวาส จ.สกลนคร มีสมาชิกแรกตั้ง 5 กลุ่ม รวม 79 คน จัดทะเบียนเป็นสหกรณ์โคนมสตรีเจริญศิลป์ จำกัด เมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2539 เลขทะเบียนสหกรณ์ ก.002839 ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2511 มีการประชุมสามัญครั้งแรก เมื่อวันที่ 26 เมษายน 2539 กำหนดค่าธรรมเนียมแรกเข้าคนละ 50 บาท หักแรกเข้าอย่างน้อย 100 หั้ว ละ 10 บาท (1,000 บาท) โดยถือใช้ข้อบังคับสหกรณ์ฉบับ 100 ปี กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ตามแบบที่นายทะเบียนกำหนด และมีการเลือกตั้งคณะกรรมการชุดแรก 10 คน โดยกำหนดในวันที่ 31 ธันวาคม ของทุกปีเป็นวันสิ้นสุดปีบัญชีของสหกรณ์

2. วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อให้เกษตรกรสมาชิกช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการประกอบอาชีพการเลี้ยงโคนม
- 2) เพื่อส่งเสริมเกษตรกรสมาชิก กลุ่มสตรีสหกรณ์และกลุ่มเยาวชนสหกรณ์ รวมกันซื้อรวมกันขายในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการเลี้ยงโคนม เพื่อลดต้นทุนการผลิตและสร้างอำนาจการต่อรอง

- 3) เพื่อส่งเสริมและเผยแพร่อาชีพการเกษตร หัตถกรรม อุตสาหกรรม ในครัวเรือนหรืออาชีพ
อย่างอื่น ๆ ในหมู่บ้านและครอบครัวสมาชิก เพื่อความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของครอบครัว
สมาชิก

3. ที่ตั้งสหกรณ์

ในช่วงแรกของการก่อตั้งสหกรณ์ ที่ประชุมของสมาชิกผู้ก่อตั้งสหกรณ์มีมติให้ตั้งสำนักงาน
ณ บริเวณศูนย์รวมน้ำนมดิบเจริญศิลป์ เพื่อความสะดวกในการให้บริการแก่สมาชิก โดยศูนย์
รวมน้ำนมดิบอนุญาตให้สหกรณ์ใช้อาคารที่ทำการของศูนย์เป็นการชั่วคราว เพราะสหกรณ์ยัง
ไม่มีงบประมาณในการก่อสร้างสำนักงานของตนเอง แต่เนื่องจากศูนย์รวมน้ำนมดิบไม่มีโรงเก็บ
วัสดุ สหกรณ์โคมนมสตรีเจริญศิลป์ จำกัด จึงไปขอใช้สำนักงานและโรงเก็บวัสดุร่วมกับสหกรณ์การ
เกษตรเจริญศิลป์ ต.เจริญศิลป์ อ.เจริญศิลป์ จ.สกลนคร ซึ่งอยู่ห่างจากศูนย์รวมน้ำนมดิบเจริญ
ศิลป์ ประมาณ 22 กม.

ปี 2540 สหกรณ์โคมนมสตรีเจริญศิลป์ คณะกรรมการชุดที่ 2 ได้ย้ายที่ทำการสหกรณ์ไปอยู่ที่
บ้านประธานคณะกรรมการ โดยไม่ได้ขอมติที่ประชุม ทั้งนี้เพราะประธานคณะกรรมการสหกรณ์
ต้องการให้สหกรณ์พึ่งพาตนเอง เมื่อคณะกรรมการชุดที่ 2 หมดยวาระในปี 2541 คณะกรรมการ
บริหารสหกรณ์ ชุดที่ 3 จึงได้ย้ายมาอยู่อาคารที่ทำการสหกรณ์การเกษตรเจริญศิลป์ และใช้โรงเก็บ
วัสดุร่วมกันดังเดิมจนถึงปัจจุบัน ซึ่งในอนาคตหากสหกรณ์มีงบประมาณจึงจะย้ายไปก่อตั้งที่ท่า
การสหกรณ์ในที่สาธารณะติดกับศูนย์รวมน้ำนมดิบเจริญศิลป์ ดังกล่าว

4. โครงสร้างการบริหารของสหกรณ์

4.1 บุคลากร

บุคลากรของสหกรณ์ประกอบด้วย บุคคล 3 ฝ่ายดังนี้

4.1.1 สมาชิกสหกรณ์

สมาชิกสหกรณ์ทั้งหมดเป็นผู้เลี้ยงโคนมอยู่ในเขตอำเภอเจริญศิลป์ สว่างแดนดิน และวานร
นิวาส จ.สกลนคร ซึ่งในปี 2541 มีจำนวน 7 กลุ่ม ตำบลที่ตั้งฟาร์มของผู้เลี้ยงโคนม มีสมาชิกทั้งสิ้น
140 คน (ตารางที่ 4) เพิ่มขึ้นจากปี 2539 2 กลุ่ม จำนวน 57 คน สมาชิกสหกรณ์ตั้งฟาร์มอยู่
กระจัดกระจายห่างจากที่ทำการสหกรณ์ในรัศมี 35 กม.

4.1.2 คณะกรรมการบริหารสหกรณ์

คณะกรรมการแต่ละปีมีจำนวนทั้งสิ้น 10 คน โดยสมาชิกกลุ่มเลือกตั้งตัวแทนของตนเอง
เข้ามาเป็นกรรมการกลุ่มละ 1 - 2 คน จากนั้นผู้ที่ถูกเลือกเข้ามาเป็นคณะกรรมการบริหาร
สหกรณ์จะเลือกให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ได้แก่ ประธาน รองประธาน เลขานุการ และเหรัญญิก

ตำแหน่งละ 1 คน ที่เหลือเป็นกรรมการ โดยมีตำแหน่ง 1 ปี คณะกรรมการมีการประชุมทุกเดือน อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง

ในช่วงปี 2539 และ 2540 สมาชิกสหกรณ์ต้องการที่จะเป็นคณะกรรมการสหกรณ์หากได้รับการคัดเลือก แต่ในปี 2541 เป็นต้นมา สมาชิกที่ถูกเสนอชื่อได้เป็นคณะกรรมการไม่ค่อยอยากเป็นกรรมการสหกรณ์ ทั้งนี้เพราะสหกรณ์มีการระเหินเงินมาจากการบริหารของคณะกรรมการชุดแรก

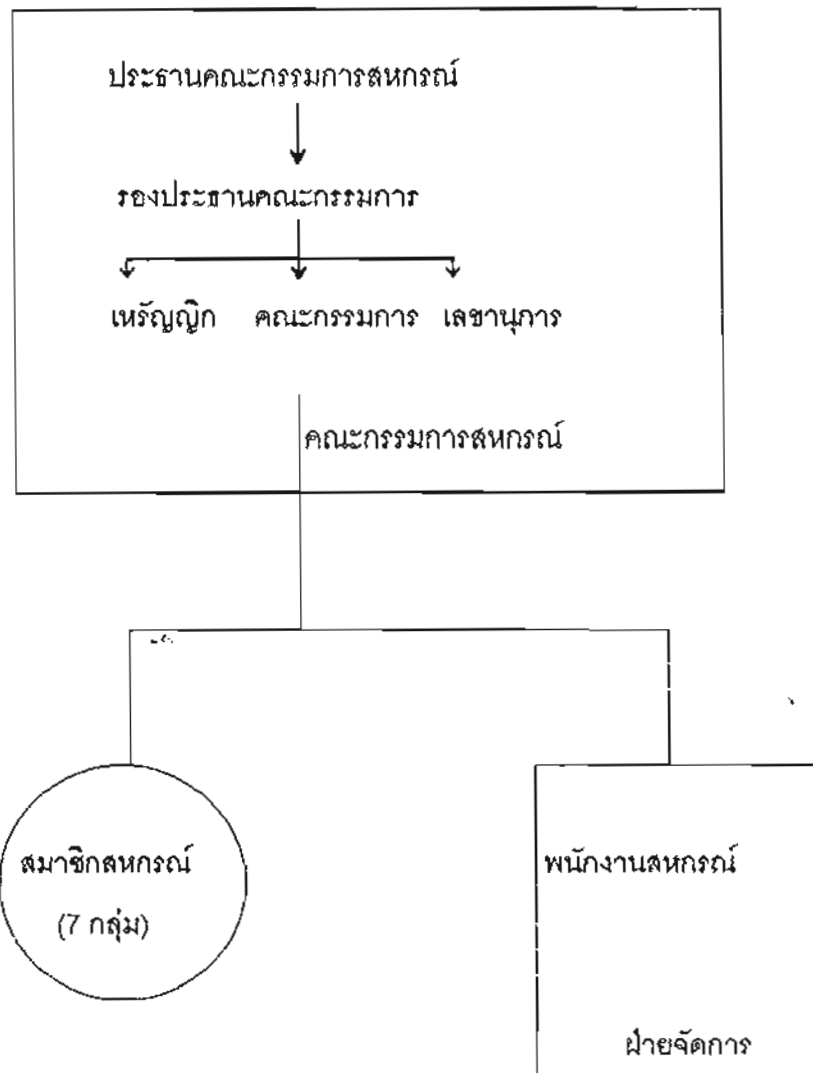
ตารางที่ 4 จำนวนบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ของสหกรณ์ปีต่าง ๆ

ประเภท	ปี 2539	ปี 2540	ปี 2541
1. คณะกรรมการสหกรณ์ (คน)	10	10	10
2. ฝ่ายจัดการ (คน)	1	1	1
3. สมาชิกทั้งหมด (คน)	79	119	140
4. จำนวนสมาชิก (คน)	5	7	7

หมายเหตุ 1. คณะกรรมการปี 2541 ลาออก 1 คน เหลือบริหารงานสหกรณ์ 9 คน
 2. สมาชิกโครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม (คปร.) ในเขต อ.สว่างแดนดิน
 เจริญศิลป์ และวานรนิวาส รวมทั้งสิ้น 167 คน (ไม่เป็นสมาชิกสหกรณ์โคนม
 สตรีเจริญศิลป์ จำกัด 27 คน)

4.1.3 พนักงานสหกรณ์ (ฝ่ายจัดการ)

สหกรณ์มีพนักงานฝ่ายจัดการ 1 คน (วุฒิการศึกษา ปวส.บัญชี) เพราะสหกรณ์มีรายได้น้อย และประกอบธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้กับสมาชิกเท่านั้น ซึ่งพนักงานสหกรณ์ทำหน้าที่ทุกอย่างได้แก่ งานบัญชี จัดซื้อสินค้า ขายสินค้า งานธุรการและอื่น ๆ ตามคณะกรรมการมอบหมาย โดยจ้างในอัตราขั้นแรก 4,100 บาท/เดือน และพิจารณาขึ้นเงินเดือนทุกปี อย่างไรก็ตามแม้สหกรณ์มีพนักงานสหกรณ์จำนวนน้อย แต่ก็มีประสบการณ์ในการจัดการธุรกิจ และทำบัญชีสหกรณ์ด้านการเกษตรมากกว่า 16 ปี ซึ่งถือว่าเป็นจุดแข็งในการดำเนินงานของสหกรณ์แห่งนี้ นอกจากนั้นการรับพนักงานฝ่ายจัดการเข้าทำงาน ต้องมีการคัดกรองด้วยบุคคลหรือหลักทรัพย์ เพื่อป้องกันความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับสหกรณ์ ซึ่งโครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์ ดังรูปที่ 4



รูปที่ 4 โครงสร้างการบริหารของสหกรณ์โคเนมสตรีเจริญศิลป์ จำกัด จ.สกลนคร

5. ทุนดำเนินการของสหกรณ์

เงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานของสหกรณ์ได้มาจาก 3 แหล่งเท่านั้น คือ ทุนเรือนหุ้นแรกเข้า และเงินสำรองซึ่งเป็นกำไรที่ไม่ได้จัดสรรให้กับสมาชิกสะสมมาจากปีที่ผ่านมา ๆ มา และเครดิตทางการค้า (รูปที่ 5) ซึ่งในปี 2540 สหกรณ์มีเงินทุนทั้งสิ้น 113,944 บาท ทั้งนี้ไม่รวมหนี้สินของสหกรณ์ (ตารางที่ 5) ซึ่งไม่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย จึงต้องซื้อสินค้าบางอย่างโดยใช้เครดิตทางการค้าสหกรณ์ยังไม่สามารถระดมทุนเพิ่มเติมจากสมาชิกได้เนื่องจากรายได้จากการเลี้ยงโคนมของสมาชิกส่วนใหญ่เหลือน้อย คณะ

8. ธุรกิจของสหกรณ์และการบริหารจัดการธุรกิจ

6.1 ประเภทธุรกิจ

สหกรณ์โคนมสตรีเจริญศิลป์ จำกัด ดำเนินการประกอบธุรกิจเพียงประเภทเดียวเท่านั้น คือ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้กับสมาชิก ได้แก่ อาหารสัตว์ เวชภัณฑ์ ปุ๋ยยูเรีย และวัตถุดิบอาหารสัตว์บางชนิด เช่น มันเส้น กากเบียร์สด เป็นต้น ส่วนธุรกิจรวบรวมน้ำนมดิบนั้นเป็นหน้าที่ของศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบเจริญศิลป์ โดยการดำเนินงานขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อสมท.)

6.2 การจัดซื้อสินค้ามาจำหน่าย

การจัดซื้อสินค้ามาจำหน่ายให้แก่สมาชิกของสหกรณ์มี 2 วิธี คือ

- 1) การซื้อแบบใช้เครดิต โดยเฉพาะอาหารชั้นสำเร็จรูปและแร่ธาตุ ทั้งนี้เพราะสหกรณ์มีทุนจำกัด และเป็นสินค้าที่สมาชิกใช้เป็นจำนวนมากถึง 13 ตัน/เดือน ในปี 2539 สหกรณ์ซื้ออาหารชั้นสำเร็จรูปจากผู้ผลิต 4 - 5 บริษัท แต่ในปี 2540 - 2541 หลายบริษัทได้งดให้เครดิตกับสหกรณ์ เหลือบริษัทที่ยังให้เครดิตกับสหกรณ์เพียง 1 - 2 บริษัท เท่านั้น ทั้งนี้เนื่องจากสหกรณ์ค้างชำระหนี้ค่าอาหารสัตว์กับบริษัทเป็นจำนวนมาก เพราะสหกรณ์ไม่สามารถเก็บหนี้กับสมาชิกได้
- 2) การซื้อสินค้าด้วยเงินสด ได้แก่ ปุ๋ยยูเรีย วัตถุดิบ อาหารสัตว์ และเวชภัณฑ์ โดยซื้อตามร้านค้าในอำเภอใกล้เคียงได้แก่ อำเภอพังโคน และสว่างแดนดิน จ.สกลนคร ทั้งนี้เพราะซื้อจำนวนน้อยไม่สามารถซื้อโดยใช้เครดิตได้

6.3 การจำหน่ายสินค้าของสหกรณ์

สหกรณ์จำหน่ายสินค้าให้แก่สมาชิกสหกรณ์ โดยใช้ระบบการให้เครดิตกับสมาชิก หากไม่เป็นสมาชิกสหกรณ์จะจำหน่ายเงินสดในราคาเดียวกันกับที่ขายให้กับสมาชิก โดยสหกรณ์บวกค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเพิ่มจากต้นทุนซื้อดังนี้

อาหารชั้นสำเร็จรูป 5 - 8 บาท/กระสอบ

แร่ธาตุชนิดผง 10 - 15 บาท/กระสอบ

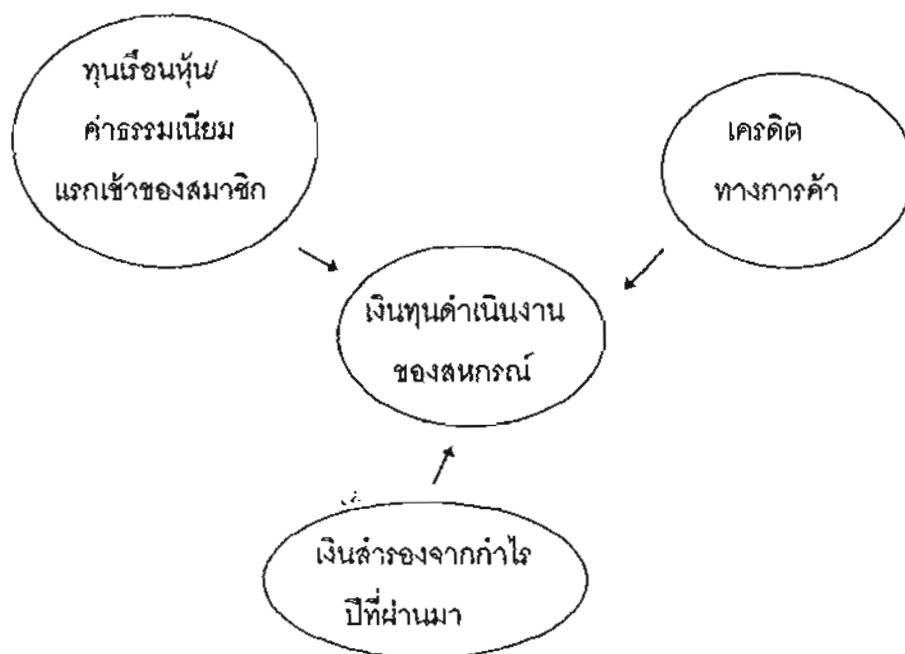
ปุ๋ยยูเรีย 10 - 15 บาท/กระสอบ

เวชภัณฑ์สัตว์ 5 - 10 บาท/ชิ้น

วัตถุดิบอาหารสัตว์ 0.25 บาท/กก.

ด้วยการซื้อสินค้าของสหกรณ์ใช้ระบบเครดิต และสหกรณ์ต้องบวกค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน จึงทำให้ราคาสินค้าที่สหกรณ์จำหน่ายแพง ด้วยเหตุดังกล่าวจึงทำให้สมาชิกสหกรณ์บางส่วนที่มีเงินทุนหมุนเวียนของตนเองหันไปซื้อสินค้าดังกล่าวจากร้านค้าในอำเภอท้องถิ่น หรือไปซื้อสินค้าจากสหกรณ์โคนมวาริชภูมิ จำกัด เพราะราคาถูกกว่า (รูปที่ 6)

กรรมการจึงพยายามหาแหล่งเงินกู้จากภายนอกเข้าไปใช้ในสหกรณ์แต่ยังไม่มีหน่วยงานใดให้เครดิต



รูปที่ 5 แหล่งเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมสตรีเจริญศิลป์ จำกัด

ตารางที่ 5 ทุนของสหกรณ์โคนมสตรีเจริญศิลป์ จำกัด

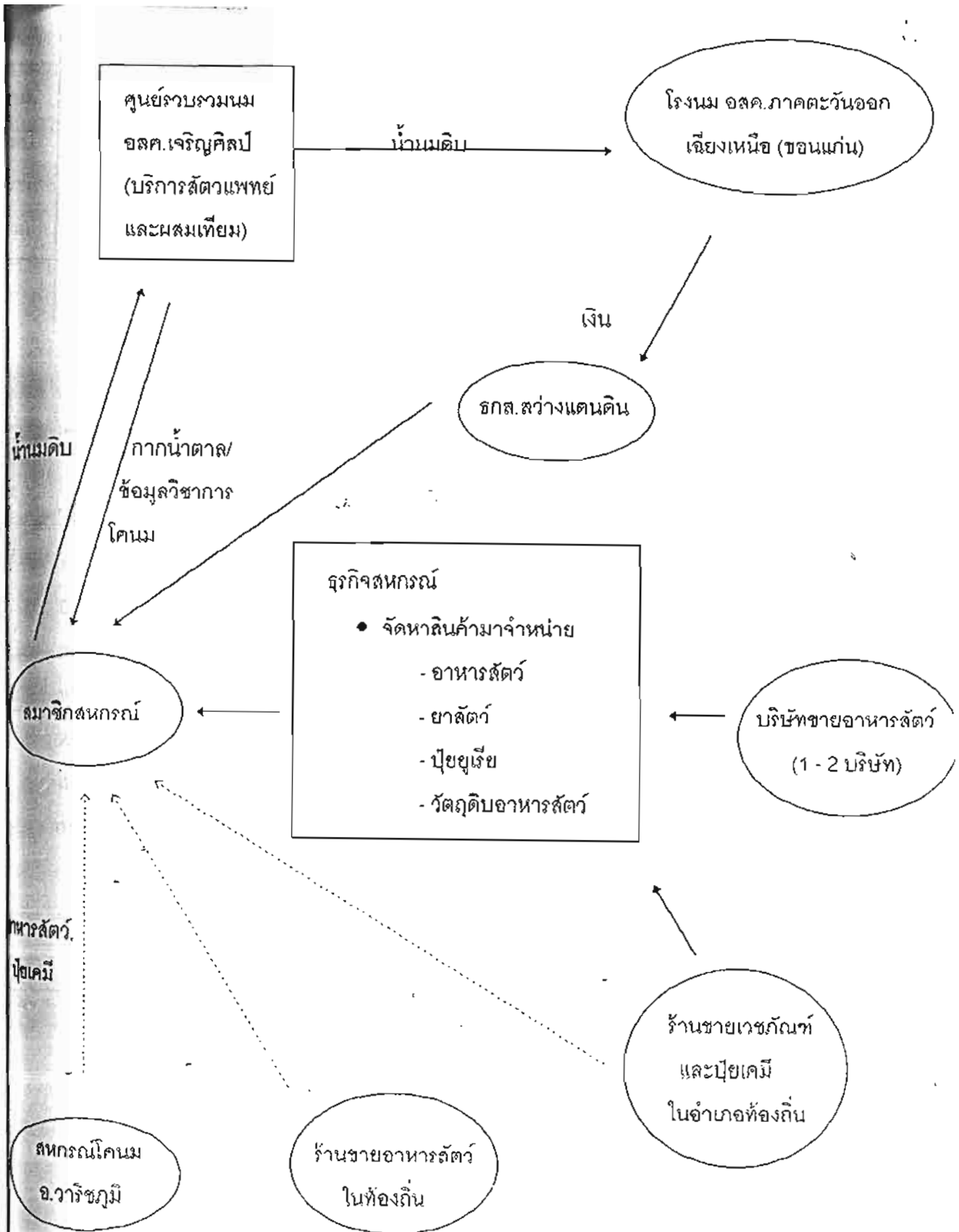
แหล่งทุน	ปี 2541	ปี 2540	ปี 2539	หมายเหตุ
1. ทุนเรือนหุ้น	34,430	84,750	51,350	หุ้นละ 10 บาท
2. เงินสำรอง	283,901	13,107	0	
3. กำไรสุทธิประจำปี	(211,594)	16,087	13,797	
4. ขาดทุนสะสม	(211,594)	0	0	
5. รวมทุนสหกรณ์	(48,778)	113,944	65,147	
6. หนี้สินสหกรณ์	2,000,537	1,292,064	1,574,111	
รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์	2,049,310	1,406,008	1,639,258	

หมายเหตุ 1) ตัวเลขในวงเล็บเป็นตัวเลขติดค่าลบ

2) ปี 2541 สหกรณ์มีการเผื่อนี้ลงลยจะสูญจากลูกหนี้การค้า (สมาชิกสหกรณ์)

288,466 บาท จึงทำให้ขาดทุนสุทธิตามบัญชี

ที่มา : รายงานผลการดำเนินงานสหกรณ์โคนมสตรีเจริญศิลป์ จำกัด ประจำปี 2539 - 2541



รูปที่ 6 ธุรกิจของสหกรณ์โคนมสตรีเจริญศิลป์ จำกัด

การให้เครดิตสินค้าแก่สมาชิกของคณะกรรมการบริหารสหกรณ์แต่ละชุดจัดการแตกต่างกัน กล่าวคือ การบริหารงานของคณะกรรมการชุดที่ 1 (ปี 2539) ไม่มีการจำกัดการให้เครดิตสินค้าแก่สมาชิกประกอบกับการจัดการเก็บหนี้สินจากสมาชิกไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีมาตรการบังคับชำระหนี้ของสมาชิกจึงทำให้สมาชิกมีหนี้สินค้างชำระกับสหกรณ์เป็นจำนวนมากถึง 984,240 บาท คิดเป็น 62.88 % ของหนี้สินเจ้าหนี้การค้าของสหกรณ์ (ดำเนินการเพียง 9 เดือน ตั้งแต่ เมษายน - ธันวาคม 2539)

คณะกรรมการบริหารสหกรณ์ชุดที่ 2 (ปี 2540) มีการจำกัดเพดานการให้เครดิตสินค้าแก่สมาชิกไม่เก็บรายได้จากการขายน้ำมันดิบในเดือนก่อน และมีการเข้มงวดในการตามเก็บหนี้สินเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะหนี้สินของสมาชิกที่ก่อขึ้นใหม่ อย่างไรก็ตามสหกรณ์ก็ยังไม่สามารถเก็บหนี้ค้างชำระได้จากสมาชิกได้หมดทั้งนี้เนื่องจากสมาชิกบางส่วนเริ่มขายโคนมดทั้งฟาร์ม จึงทำให้ในปี 2540 สมาชิกค้างชำระหนี้สินกับสหกรณ์เป็นเงินทั้งสิ้น 1,019,539 บาท

คณะกรรมการบริหารสหกรณ์ชุดที่ 3 (ปี 2541) มองเห็นจุดอ่อนของการให้เครดิตสินค้าแก่สมาชิกที่ผ่านมา จึงได้ปรับวิธีการให้เครดิตและการเก็บหนี้สินกับสมาชิกเพื่อไม่ให้มีหนี้ค้างจากสมาชิก โดยสหกรณ์ทยอยเก็บหนี้เก่า 5% ของยอดหนี้ และหากยอดหนี้ที่เหลือเกิน 10,000 บาท สมาชิกต้องจ่ายดอกเบี้ย 0.25 % ของยอดหนี้ที่เกิน 10,000 บาท สำหรับการเครดิตสินค้าแก่สมาชิก สหกรณ์ให้เครดิตเพียง 50 % ของรายได้น้ำมันดิบที่เหลือจากหักใช้หนี้ ธกส.แล้ว และเก็บหนี้สินใหม่ให้หมดตามรอบการชำระเงินค่าน้ำมันดิบของศูนย์รวบรวมน้ำมัน อย่างไรก็ตามสหกรณ์ก็ไม่สามารถเก็บหนี้สินค้างชำระเดิมของสหกรณ์ได้หมด ทั้งนี้เพราะในช่วงปี 2541 สมาชิกสหกรณ์กว่า 50 % ขายโคนมดทั้งฟาร์มเนื่องจากเห็นว่ามียาได้ไม่คุ้มกับการลงทุน จึงทำให้ไม่สามารถหักหนี้กับสหกรณ์ในปี 2541 เป็นเงินทั้งสิ้น 988,412 บาท ผลดังกล่าวทำให้สหกรณ์ค้างชำระหนี้กับบริษัทขายอาหารสัตว์ในปี 2541 จำนวน 1,139,245 บาท

7. ผลการดำเนินงาน

7.1 ผลการดำเนินงานด้านธุรกิจสหกรณ์

ผลการดำเนินงานธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้แก่สมาชิกในรอบ 3 ปี มีดังนี้

1) รายได้

สหกรณ์มีรายได้จากการดำเนินธุรกิจเพิ่มมากขึ้นทุกปี กล่าวคือ ในปี 2539 - 2540 และ 2541 สหกรณ์มีรายได้ทั้งสิ้น 2,089,912 3,635,876 และ 4,241,244 บาทตามลำดับ ซึ่งมีรายได้ส่วนใหญ่ได้มาจากการจำหน่ายสินค้าให้แก่สมาชิกสหกรณ์ (ตารางที่ 6)

2) รายจ่าย

สหกรณ์ไม่สามารถควบคุมรายจ่ายให้มีประสิทธิภาพได้ ซึ่งทำให้รายจ่ายสูงมากในปี 2539 2540 และ 2541 สหกรณ์มีรายจ่ายรวมทั้งสิ้น 2,076,115 3,619,788 และ 4,452,838 บาท ตามลำดับ ซึ่งรายจ่ายส่วนใหญ่เป็นรายจ่ายต้นทุนขาย คิดเป็น 97.45 96.89 และ 102.41 % ของราย

ได้ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาถึงเปอร์เซ็นต์ของรายจ่ายที่เป็นต้นทุนขายและค่าใช้จ่ายดำเนินการแล้วจะเห็นว่าแนวโน้มสูงขึ้น (ตารางที่ 6)

3) กำไร และผลตอบแทนต่อการลงทุน

ผลจากการดำเนินงานธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้แก่สมาชิกในรอบ 3 ปี จะเห็นว่าสหกรณ์ได้กำไรในช่วง 2 ปีแรก และขาดทุนในปีที่ 3 กล่าวคือ ในปี 2539 และ 2540 สหกรณ์ได้กำไรสุทธิ 13,797 และ 16,087 บาท ตามลำดับ แต่ในปี 2541 สหกรณ์ขาดทุน 211,594 บาท (ตารางที่ 6) ทั้งนี้เพราะสหกรณ์มีการตั้งค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญจากลูกหนี้การค้า (สมาชิกสหกรณ์) เนื่องจากการเลิกเลี้ยงวัวนมไว้สูงถึง 288,446 บาท

เมื่อพิจารณาผลตอบแทนจากการลงทุนหมุนเวียนแล้วจะเห็นว่าแนวโน้มลดลงทุกปี กล่าวคือในปี 2539 2540 และ 2541 สหกรณ์ได้ผลตอบแทนจากเงินลงทุนหมุนเวียน เท่ากับ 0.66 0.44 และ - 4.75 % ตามลำดับ (ตารางที่ 6)

ทั้งนี้เป็นผลมาจากการควบคุมค่าใช้จ่ายไม่มีประสิทธิภาพ ต้นทุนสินค้าที่ขายและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูงขึ้นมาก

ตารางที่ 6 งบกำไรขาดทุนของสหกรณ์โคนมสตรีเจริญศิลป์ จำกัด

หัวข้อ	2539	2540	2541
1. รายได้			
1.1 จากการขายสินค้า	2,084,494 (99.74)	3,630,419 (99.85)	4,225,631 (99.63)
1.2 รายได้อื่น ๆ	5,417 (0.26)	5,457 (0.15)	15,613 (0.37)
รวมรายได้	2,089,912 (100)	3,635,876 (100)	4,241,244 (100)
2. รายจ่าย			
2.1 ต้นทุนขาย	2,037,270 (97.48)	3,522,938 (96.89)	4,343,597 (102.41)
2.2 ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	38,845 (1.86)	96,850 (2.66)	109,241 (2.58)
รวมค่าใช้จ่าย	2,076,115 (99.34)	3,619,788 (99.56)	4,452,838 (104.99)
3. กำไรสุทธิ	13,797 (0.66)	16,087 (0.44)	- 211,594 (-4.75)
4 ผลตอบแทนจากเงินลงทุนหมุนเวียน	(0.66)	(0.44)	(-4.75)

หมายเหตุ 1) รายได้อื่น ๆ ได้แก่ ดอกเบี้ยเงินฝาก ดอกเบี้ยหนี้สินของสมาชิก ค่าธรรมเนียมแรกเข้า

ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ได้แก่ เงินเดือนพนักงานสหกรณ์ ค่าเบี้ยเลี้ยง และค่ายาน

พาหนะของกรรมการ ค่าวัสดุสำนักงาน ค่าสาธารณูปโภค ค่าเสื่อมราคาต่าง ๆ ฯลฯ

ที่มา : รายงานผลการดำเนินงานสหกรณ์โคนมสตรีเจริญศิลป์ จำกัด ประจำปี 2539 - 2541

7.2 ฐานะทางการเงินของสหกรณ์

1) ความมั่นคงทางการเงินของสหกรณ์

ดัชนีชี้วัดความมั่นคงทางการเงินซึ่งเป็นการวัดเพียงของทรัพย์สินที่ใช้ในการชำระหนี้ทั้งหมด ค่าเท่ากับทรัพย์สินรวมทั้งหมดหารด้วยหนี้สินรวมทั้งหมดของสหกรณ์ หากมีค่ามากกว่าแสดงว่ามีความมั่นคงทางธุรกิจมาก (อย่างน้อยควรมีค่ามากกว่า 1) ซึ่งในปี 2539 2540 ดัชนีความมั่นคงทางการเงินของสหกรณ์โคเนมสตรีเจริญศิลป์ มีค่าเท่ากับ 1.04 1.09 และ 0.98 ตามลำดับ (ตารางที่ 7) จะเห็นว่าสหกรณ์มีความมั่นคงทางธุรกิจต่ำ และมีแนวโน้มลดลงซึ่งมีความเสี่ยงต่อการดำรงอยู่ของสหกรณ์

2) สภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์

ดัชนีชี้วัดสภาพคล่องทางการเงินมีค่าเท่ากับสินทรัพย์หมุนเวียนทั้งหมด หารด้วยหนี้สินหมุนเวียนทั้งหมด เป็นความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นหากมีค่ามากกว่าแสดงว่ามีสภาพคล่องทางการเงินมาก (อย่างน้อยมีค่ามากกว่า 1) ซึ่งในปี 2539 2540 และ 2541 ดัชนีชี้วัดสภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์โคเนมสตรีเจริญศิลป์ จำกัด มีค่าเท่ากับ 1.04 1.10 และ 0.98 ตามลำดับ (ตารางที่ 7) จะเห็นว่าสหกรณ์มีสภาพคล่องทางการเงินต่ำและมีแนวโน้มลดลง ทั้งนี้เพราะสหกรณ์ไม่สามารถเก็บหนี้สินจากสมาชิกได้ โดยเฉพาะสมาชิกที่ขายโคหมดทั้งฟาร์ม จึงทำให้สมาชิกมีหนี้สินกับบริษัทขายอาหารสัตว์เป็นจำนวนมาก จึงเป็นเหตุให้สหกรณ์ถูกงดเครดิตทางการค้ากับบริษัท

ตารางที่ 7 ฐานะทางการเงินของสหกรณ์โคเนมสตรีเจริญศิลป์ จำกัด

หัวข้อ	2539	2540	2541
1. สินทรัพย์รวมทั้งหมด	1,639,258	1,406,008	2,049,310
2. หนี้สินรวมทั้งหมด	1,574,111	12,921	2,098,084
ความมั่นคง	1.04	1.09	0.98
3. สินทรัพย์หมุนเวียนทั้งหมด	1,635,715	1,400,643	2,045,324
4. หนี้สินหมุนเวียน	1,574,111	1,277,659	2,083,679
สภาพคล่อง	1.04	1.10	0.98

หมายเหตุ 1) ความมั่นคง = สินทรัพย์รวมทั้งหมด หารด้วยหนี้สินรวม

2) สภาพคล่อง = สินทรัพย์หมุนเวียนทั้งหมด หารด้วยหนี้สินหมุนเวียน

ที่มา : รายงานผลการดำเนินงานสหกรณ์โคเนมสตรีเจริญศิลป์ จำกัด 2539 - 2541

8. การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของสมาชิกสหกรณ์

การบริหารจัดการสหกรณ์โคมนสตรีเจริญศิลป์ จำกัด ในช่วง 2 ปีแรก (2539 - 2540) ส่วนใหญ่สมาชิกมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ในกิจกรรมวันประชุมสามัญประจำปีของสหกรณ์เท่านั้น ได้แก่ การอนุมัติแผนการดำเนินงาน การอนุมัติวงเงินกู้ การแก้ไขกฎระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ เป็นต้น การขอเปิดประชุมวิสามัญสมาชิกของคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ เพื่อปรึกษาหารือสมาชิกมีน้อยมาก การบริหารจัดการส่วนใหญ่เป็นของคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์กับพนักงานสหกรณ์ และการบริหารจัดการสหกรณ์ของคณะกรรมการสหกรณ์บางชุดไม่ได้สนใจความคิดเห็นของสมาชิกเท่าที่ควร นอกจากนั้นสหกรณ์ก็ไม่มีกิจกรรมที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกด้วย

ในปีที่ 3 (2541) ของการดำเนินงานสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสหกรณ์มากขึ้น โดยคณะกรรมการเรียกประชุมวิสามัญสมาชิก เพื่อหารือในการแก้ปัญหาหนี้สินของสหกรณ์ และการลดต้นทุนค่าอาหารชั้นโคมนของสมาชิก 2 - 3 ครั้ง นอกเหนือจากการมีส่วนร่วมในกิจกรรมวันประชุมสามัญประจำปี อย่างไรก็ตามในช่วงปีนี้สมาชิกบางส่วนไม่สนใจกิจกรรมของสหกรณ์แล้ว เพราะค้างชำระหนี้ค่าอาหารชั้นโคมนของสหกรณ์ และขายโคมนออกจากฟาร์มทั้งหมด เมื่อเห็นว่าเลี้ยงโคมนไม่ประสบความสำเร็จ

9. บทบาทของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

สหกรณ์โคมนสตรีเจริญศิลป์ จำกัด มีหน่วยงานที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงานดังนี้

1) สำนักงานสหกรณ์อำเภอเจริญศิลป์

เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของสหกรณ์ โดยมีบทบาทสำคัญในการให้ความรู้แก่คณะกรรมการ พนักงาน และสมาชิกของสหกรณ์ให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ วิธีการดำเนินงานตามระบบของสหกรณ์ การจัดการธุรกิจและการบัญชีของสหกรณ์ ตลอดจนการให้คำแนะนำ ปรึกษา และกำกับดูแลการดำเนินงานของสหกรณ์

อย่างไรก็ตามที่ผ่านมาสมาชิกสหกรณ์มีความเห็นว่า เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ยังดำเนินการได้ไม่ดีนัก เนื่องจากการเปลี่ยนเจ้าหน้าที่สหกรณ์อำเภอบ่อย โดยเฉลี่ย 1 คน / 1 ปี และเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ก็ไปราชการบ่อย จึงทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ ของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ตามแผนงานที่วางไว้ร่วมกับสหกรณ์ไม่ต่อเนื่อง

2) สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์สกลนคร

มีบทบาทสำคัญในการให้คำแนะนำในการทำบัญชีสหกรณ์ให้กับเจ้าพนักงานสหกรณ์โคมนสตรีเจริญศิลป์ จำกัด โดยเฉพาะในช่วงแรก ๆ ของการก่อตั้งสหกรณ์ และตรวจบัญชีเมื่อสิ้นปีดำเนินงานสหกรณ์

3) ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบเจริญศิลป์ จังหวัดสกลนคร

ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบแห่งนี้ดำเนินงานโดยองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) มีหน้าที่รับนํ้านมดิบจากสมาชิกสหกรณ์ บริการผสมเทียม บริการสัตวแพทย์ ให้คำแนะนำทางวิชาการด้านโคนมให้แก่สมาชิกสหกรณ์ และจำหน่ายปัจจัยการผลิตที่สหกรณ์โคนมสตรีเจริญศิลป์ จำกัด ไม่จัดหามาจำหน่ายด้วย เช่น กากนํ้าตาล เป็นต้น นอกจากนี้ศูนย์ ฯ ยังให้บริการด้านข้อมูลรายได้จากการขายนํ้านมดิบของสมาชิกสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์นำไปใช้ในการพิจารณาหักหนี้ และการให้สินเชื่อปัจจัยการผลิตแก่สมาชิกสหกรณ์ ตลอดจนเข้าร่วมประชุมร่วมกับคณะกรรมการของสหกรณ์ เพื่อให้คำแนะนำในการดำเนินงานของสหกรณ์ด้วย

4) สำนักงานปศุสัตว์อำเภอเจริญศิลป์

สหกรณ์โคนมสตรีเจริญศิลป์ จำกัด ได้ประโยชน์จากเจ้าหน้าที่กรมปศุสัตว์หลายด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริการสัตวแพทย์ บริการผสมเทียม และคำแนะนำทางวิชาการด้านการเลี้ยงโคนมแก่สมาชิกสหกรณ์ คำแนะนำด้านการจัดซื้อวัตถุดิบอาหารสัตว์มาจำหน่ายให้กับสมาชิกผสมอาหารชั้นให้เองเพื่อลดต้นทุนการผลิต เข้าร่วมประชุมประจำเดือนกับคณะกรรมการสหกรณ์ เพื่อให้คำแนะนำการดำเนินงานของสหกรณ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการผลิตนํ้านมดิบ

10. ปัญหาและความต้องการของสหกรณ์

จากการศึกษาพอสรุปปัญหาและความต้องการของสหกรณ์ได้ดังนี้

ก. ปัญหาภายใน

10.1 ด้านบุคลากร

10.1.1 คณะกรรมการสหกรณ์

- 1) มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และวิธีการดำเนินงานสหกรณ์ไม่ถ่องแท้
- 2) ขาดทักษะในการบริหารจัดการธุรกิจและบัญชี โดยเฉพาะในการให้สินเชื่อและการเก็บหนี้กับสมาชิกจึงทำให้ สหกรณ์มีหนี้สินเป็นจำนวนมาก

10.1.2 สมาชิกสหกรณ์

- 1.) มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และวิธีการดำเนินงานสหกรณ์น้อย เนื่องจากได้รับการถ่ายทอดความรู้ด้านการดำเนินงานสหกรณ์น้อย ดังนั้นอยากให้นายงาบทที่เกี่ยวข้องให้ความรู้ถึง บทบาทหน้าที่และวิธีการดำเนินงานสหกรณ์แก่สมาชิก และคณะกรรมการ เพื่อให้มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในระบบสหกรณ์ ตลอดจนให้ความรู้ด้านการบริหารจัดการธุรกิจและบัญชีสหกรณ์
- 2.) สมาชิกบางส่วนไม่ซื่อสัตย์กับสหกรณ์ เช่นไปซื้อสินค้านอกสหกรณ์ ไม่นำเงินมาชำระหนี้สินกับสหกรณ์ เป็นต้น

3.) สมาชิกยังขาดการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมกับสหกรณ์เช่น การเลือกคณะกรรมการ
การแสดงความคิดเห็น

10.1.3 พนักงานสหกรณ์ มีน้อย (1 คน) ไม่เพียงพอกับการะงาน และทำให้ขาดระบบในการตรวจสอบ ดังนั้นสหกรณ์จึงอยากได้พนักงานเพิ่มอีก 1 คน เพื่อแบ่งเบาภาระงานของกรรมการและเป็นการเพิ่มระบบในการตรวจสอบการดำเนินงานด้วย อย่างไรก็ตามในสถานะการณ์ปัจจุบันสหกรณ์คงเพิ่มจำนวนพนักงานสหกรณ์ไม่ได้ ทั้งนี้เพราะมีข้อจำกัดทางการเงิน

10.2 ด้านเงินลงทุน

สหกรณ์มีทุนน้อยไม่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ และไม่มีการระดมทุนเพิ่มจากสมาชิก ทำให้บริหารจัดการธุรกิจซื้อสินค้ามาจำหน่ายให้กับสมาชิกแบบเครดิตทำให้สหกรณ์ต้องจำหน่ายสินค้าราคาแพง เป็นผลให้การดำเนินงานของสหกรณ์ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งสหกรณ์ในการรวมกลุ่มช่วยเหลือกันเพื่อจะได้ซื้อปัจจัยการผลิตในราคาถูก ดังนั้นสหกรณ์จึงตั้งกองทุนหมุนเวียนจากภายนอก เพื่อนำไปจัดซื้อสินค้ามาบริการลูกค้าด้วยเงินสด อันจะช่วยลดต้นทุนการเลี้ยงโคนมของสมาชิก

10.3 ปัญหาด้านการเลี้ยงโคนมของสมาชิกสหกรณ์

กล่าวคือสมาชิกมีรายได้คงเหลือจากการขายน้ำนมดิบต่ำ ไม่เพียงพอต่อการใช้จ่ายในครัวเรือน ทั้งนี้เป็นผลเนื่องมาจากเกษตรกรมีอาหารหยาบไม่เพียงพอ ทำให้สุขภาพโคนมไม่ดี ส่งผลให้โคนมเป็นสัตว์ล้มตายเป็นจำนวนมาก ให้ผลผลิตน้ำนมดิบต่ำ และจากสาเหตุอาหารหยาบไม่เพียงพอ ทำให้เกษตรกรใช้อาหารข้นเพิ่มขึ้นทดแทนอาหารหยาบ ประกอบด้วยอาหารข้นมีราคาแพง จึงทำให้ต้นทุนการผลิตน้ำนมดิบสูงส่งผลให้รายได้จากการขายน้ำนมดิบต่ำไม่เพียงพอใช้จ่ายในครัวเรือน ทำให้สมาชิกของสหกรณ์ประมาณ 60.24 % ขายโคนมดทั้งฟาร์ม และขอปลดเปลี่ยนหนี้สินโครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมจากรัฐบาล โดยการนำของสมาชิกคนจน และสมาชิกเกษตรกรรายย่อยภาคอีสาน (สยกอ.(1)) ผลจากการขายโคนมของสมาชิก และไม่นำเงินไปชำระหนี้ค่าอาหารสัตว์กับสหกรณ์ เป็นผลให้สหกรณ์ต้องค้างค่าชำระหนี้บริษัทขายอาหารสัตว์เป็นจำนวนมาก ดังนั้นสหกรณ์จึงต้องการเงินกองทุนเพื่อให้สมาชิกที่ต้องการเลี้ยงโคนมต่อไปนำไปใช้ในการปรับปรุงฟาร์มและอยากให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ความรู้ทางวิชาการด้านโคนมแก่สมาชิก โดยเฉพาะการลดต้นทุนการผลิต ตลอดจนตรวจเยี่ยมฟาร์มสมาชิกเพื่อกระตุ้นให้เกิดการแก้ปัญหาการเลี้ยงโคนม ซึ่งจะช่วยสร้างความมั่นใจต่ออาชีพการเลี้ยงโคนมของสมาชิกที่กำลังประสบปัญหาด้านการเลี้ยงโคนม ซึ่งปัญหาและสาเหตุของการเลี้ยงโคนมของสมาชิก ดังรูปที่ 7

10.4 ด้านการบริหารจัดการ

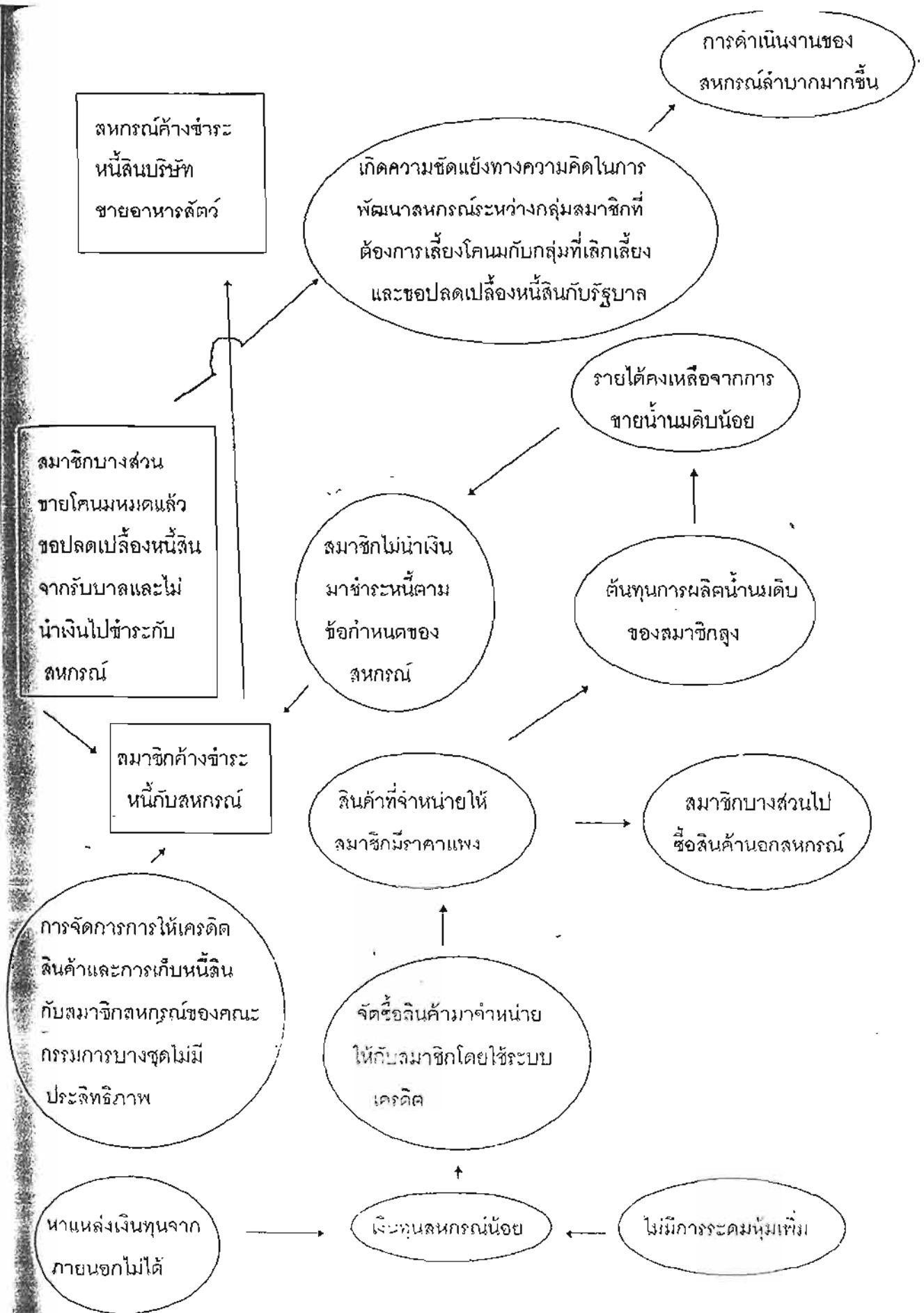
- 1) การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมน้อย จึงทำให้คณะกรรมการสหกรณ์แบกรับปัญหาแต่ฝ่ายเดียว
- 2) คณะกรรมการบางชุดบริหารงานในลักษณะไม่เป็นประชาธิปไตย ทำให้ความสนใจของสมาชิกที่จะร่วมกิจกรรมกับสหกรณ์ต่ำลง
- 3) ขาดการใช้ประโยชน์จากข้อมูลในการบริหารจัดการ
- 4) การประสานงานของคณะกรรมการชุดแรก ๆ ของสหกรณ์กับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ศูนย์รวมน้าแม่ติบเจริญศิลป์และ ธกส. ไม่ได้ ทำให้การบริหารจัดการเก็บหนี้สินจากสมาชิกไม่มีประสิทธิภาพ เป็นเหตุให้สมาชิกค้างชำระหนี้กับสหกรณ์เป็นจำนวนมากดังกล่าวมาแล้วข้างต้น
- 5) ขาดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารระหว่างสมาชิกกับสมาชิก หรือระหว่างสมาชิกกับสหกรณ์

10.5 ที่ตั้งสหกรณ์

ปัจจุบันอาคารสำนักงานของสหกรณ์การเกษตรเจริญศิลป์เป็นที่ทำการสหกรณ์และใช้โรงเก็บวัสดุของสหกรณ์ จึงไม่เป็นเอกเทศในการบริหารจัดการ ประกอบกับที่ตั้งของสหกรณ์อยู่ห่างจากศูนย์รวมน้าแม่ติบ เพื่อความสะดวกต่อการให้บริการแก่สมาชิก ดังนั้นสหกรณ์จึงต้องการที่ทำการสหกรณ์ที่เป็นของกลุ่มและอยู่ใกล้ศูนย์รวมน้าแม่ติบ เพื่อความสะดวกต่อการให้บริการแก่สมาชิก

1. ปัญหาภายนอก

- 1) สมาชิกคนจนและสมาชิกเกษตรกรรายย่อยภาคอีสาน (ลกยอ.(1)) เข้าไปเคลื่อนไหวเพื่อขอปลดปล่อยหนี้สินให้กับเกษตรกรในโครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมจากรัฐบาล ทำให้การพัฒนางานของสหกรณ์ลำบากขึ้น เนื่องจากความขัดแย้งทางความคิดของสมาชิกระหว่างกลุ่มที่ต้องการเลิกเลี้ยงโคนมและขอปลดปล่อยหนี้สินกับรัฐบาลกับกลุ่มที่ต้องการเลี้ยงโคนมต่อไป ซึ่งความล้มเหลวปัญหาและสาเหตุในการดำเนินงานของสหกรณ์ ดังรูปที่ 8



รูปที่ 8 รูปปัญหาสาเหตุในการดำเนินงานของสหกรณ์โคมนครเจริญศิลป์ จำกัด

ค. สหกรณ์โคนมวาริชภูมิ จำกัด

1. ประวัติความเป็นมา

ในปี พ.ศ. 2521 เกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์บ้านป่าโจดและบ้านดงบัง ตำบลค้อเขียว อำเภวาริชภูมิ จังหวัดสกลนคร ได้รวมกลุ่มกันขึ้นโดยการชักนำของกรมปศุสัตว์ มีวัตถุประสงค์เพื่อรับบริการจากเจ้าหน้าที่ของกรมปศุสัตว์ ในเรื่องการปรับปรุงพันธุ์โค การป้องกันโรคระบาด และการผลิตเมล็ดพันธุ์พืชอาหารสัตว์ เช่นเมล็ดพันธุ์หญ้า กล้วยข้าว และ ถั่วเขียวดำ จำหน่ายให้กรมปศุสัตว์

ปี พ.ศ. 2522 กรมปศุสัตว์ให้กลุ่มยืมโคฟอพันธุ์อเมริกันบราห์มันพันธุ์แท้ จำนวน 1 ตัว เพื่อบริการผสมโคของสมาชิกกลุ่ม และชาวบ้านทั่วไป

ปี พ.ศ. 2524 สำนักงานปศุสัตว์อำเภวาริชภูมิ ได้ส่งเสริมขยายการบริการผสมเทียมโคกระบือ โดยเฉพาะกลุ่มเพื่อผลิตลูกโคจำหน่ายให้องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.)

ปี พ.ศ. 2525 ได้รับรางวัลการประกวดหมู่บ้านปศุสัตว์พัฒนาดีเด่น อันดับที่ 2 ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการปรับปรุงพันธุ์สัตว์ พืชอาหารสัตว์ การป้องกันโรค และขบวนการกลุ่ม

ปี พ.ศ. 2526 - 2527 องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) ได้รับซื้อโคนมลูกผสมเพศเมีย ในราคาประกัน กิโลกรัมละ 40 บาท จนถึงปลายปี พ.ศ. 2527 อ.ส.ค. ได้สั่งซื้อโคนม ขณะนั้นปรากฏว่ามีโคนมลูกผสมเพศเมียคงเหลือ 5 ตัว

ปี พ.ศ. 2528 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และพระบาทสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ได้เสด็จพระราชดำเนินทอดพระเนตร การดำเนินงานของสถานีบำรุงพันธุ์สัตว์ สกลนคร ทรงมีพระราชดำรัสให้กรมปศุสัตว์ร่วมกับจังหวัดสกลนคร ส่งเสริมการเลี้ยงโคนมในจังหวัดสกลนคร จังหวัดสกลนครจึงได้จัดทำโครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมอำเภวาริชภูมิ โดยส่งเสริมในเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ บ้านป่าโจดและดงบัง ตำบลค้อเขียว อำเภวาริชภูมิ ขึ้น สมาชิกของกลุ่มฯ ได้ช่วยกันบริจาคเงินซื้อที่ดินสร้างที่ทำการกลุ่มฯ เนื้อที่ 2 ไร่ เป็นเงิน 6,000 บาท นอกจากนี้ยังได้รับบริจาคจาก ลจ.ประยงค์ โพธิ์มิล เป็นเงิน 11,500 บาท สร้างโรงรีดโคนม 1 หลัง ขนาด 9 ช่องรีดนมโดยสมาชิกทุกคนได้รับบริจาคเสาไม้ต่างๆ และออกแรงมทบคิดเป็นเงิน 49,000 บาท

ปี พ.ศ. 2529 กลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์บ้านป่าโจดและดงบัง ได้เริ่มดำเนินการรีดนมเป็นครั้งแรก จำหน่ายในรูปน้ำนมดิบบรรจุขวดในเขต อ.วาริชภูมิ และ อ.ส่องดาว โดยมีสมาชิกกลุ่ม

จำนวน 3 คน เป็นผู้รับน้ำนมดิบไปขาย และในปีนี้กรมปศุสัตว์ได้อนุมัติเงินทุนหมุนเวียน ซื้อแม่โคนมให้กลุ่ม ฯ จำนวน 20 ตัว ๆ ละ 7,000 บาท กลุ่ม ฯ ได้แจกจ่ายให้สมาชิกเลี้ยงคนละ 1 ตัว โดยผ่อนชำระคืนกับกรมปศุสัตว์เป็นเวลา 3 ปี

ปี พ.ศ. 2530 กลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์บ้านป่าโจดและบ้านตงบัง ซึ่งมีสมาชิก 32 ราย ได้ขอจดทะเบียนเป็นกลุ่มเกษตรกรตามประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 141 และได้รับจดทะเบียนเลขที่ 28/2530 เมื่อวันที่ 7 ตุลาคม 2530 จากผู้ว่าราชการจังหวัดสกลนคร ในฐานะนายทะเบียนกลุ่มเกษตรกรประจำท้องที่ โดยให้ชื่อว่า "กลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์คือเขี้ยว" จังหวัดสกลนครได้อนุมัติเงิน 32,000 บาท เพื่อจัดซื้อหม้อต้มน้ำนมระบบแก๊ส ต้มน้ำนมได้ครั้งละ 300 กิโลกรัม ต่อ 3 ชั่วโมง และกลุ่มได้รับการสนับสนุนเงินจากองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 80,000 บาท เพื่อจัดซื้อแม่โคนม 16 ตัว ๆ ละ 5,000 บาท ให้แก่กลุ่ม ฯ และได้ยืมเงินจากโรงพยาบาลสกลนคร จำนวน 32,000 บาท เพื่อก่อสร้างอาคารศูนย์รวมนมแต่ไม่เพียงพอ จึงได้ยืมเงินจากกองทุนพัฒนาชนบทอีก เป็นเงิน 35,000 บาท และสมาชิกกลุ่ม ฯ ได้จัดหาวัสดุก่อสร้าง ตลอดจนขนส่งแรงงานสมทบจึงดำเนินการก่อสร้างอาคารศูนย์รวมนมได้แล้วเสร็จ

สำหรับอาคารรีดนมเดิมรีดได้ 9 ช่องรีดนั้น ได้รับการต่อเติมออกไปเป็น 19 ช่องรีด (กว้าง 4 เมตร ยาว 12 เมตร) ได้รับการสนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นวัสดุสมทบ คิดเป็นเงิน 10,000 บาท และคุณจีระมิตร เขียมเจริญอุดมดี ส.ส.จังหวัดสกลนคร ได้บริจาคเป็นวัสดุสมทบ คิดเป็นเงิน 10,000 บาท ตลอดทั้งสมาชิกได้จัดหาวัสดุก่อสร้างเป็นไม้เสา และแรงงานสมทบ คิดเป็นเงิน 40,000 บาท

กลุ่มได้ดำเนินการรีदनน้ำนมจากโคนม 17 ตัว มีสมาชิกเป็นเจ้าของโคนม 12 ราย ได้น้ำนมวันละ 150 กิโลกรัม ส่งให้ศูนย์รวมนมของกลุ่ม ฯ ดำเนินการพาสเจอร์ไรส์บรรจุขนาด 200 ซีซี จำนวนยกลงละ 3 บาท ในเขตอำเภวาริชภูมิ , พังโคน และส่องดาว โดยมีสมาชิกกลุ่มประมาณ 3 คน รับผิดชอบ

ปี พ.ศ. 2531 กลุ่ม ฯ ได้ก่อสร้างอาคารบ้านพักสำหรับพนักงานผลิตนม จำนวน 1 หลัง เป็นเงิน 30,000 บาท ซื้อตู้แช่เย็น ขนาด 10 คิว เป็นเงิน 30,000 บาท มีสมาชิกที่รีดนม 20 ราย - จำนวนโคนม 42 ตัว ได้น้ำนมดิบวันละ 290 กิโลกรัม จำหน่ายนมพาสเจอร์ไรส์เพิ่มอีก 3 อำเภอ คือ อำเภอนวนนิวาส อำเภอโนนสูง จังหวัดสกลนคร และอำเภอวังสามหมอ จังหวัดอุดรธานี

ปี พ.ศ. 2532 - 2533 กลุ่ม ฯ ได้จัดซื้อรถยนต์ปิคอัพ 1 คัน โดยวิธีผ่อนชำระ เพื่อนำมาใช้ส่งจำหน่ายนมพาสเจอร์ไรส์ และนมผลิตนมพาสเจอร์ไรส์ชนิดปรุงแต่ง รสหวาน รสกาแฟ รสสตอเบอร์รี่ ทั้งแบบบรรจุจำหน่ายให้แก่นักเรียน แบบบรรจุขวดพลาสติก ขนาด 150 ซีซี และ 500 ซีซี นอกจากนั้นกลุ่มยังได้รณรงค์ส่งเสริมการบริโภคนม ส่งเสริมการเลี้ยงโคนม รับสมาชิกเพิ่ม และได้จัดซื้อตู้แช่อีก 1 ตู้ เป็นเงิน 22,000 บาท

ปี พ.ศ. 2534 กลุ่ม ฯ ได้ดำเนินการต่อเติมอาคารศูนย์รวมนมออกไปอีก เป็นเงิน 47,000 บาท จัดซื้อหม้อต้มระบบแก๊สอีก 1 ชุด เป็นเงิน 32,000 บาท และเริ่มจำหน่ายน้ำนมดิบ ให้กับ สหกรณ์โคนมอุดรธานี จำกัด ในราคา 6.50 บาท/กก. โดยกลุ่ม ฯ รวบรวมรับซื้อจากสมาชิก ราคา 6 บาท/กก. ทั้งนี้เนื่องจากน้ำนมดิบมากเกินไปกำลังการผลิตนมพาสเจอร์ไรส์ และดูแลไม่เพียงพอ

ในปลายปี 2534 นี้เองสมาชิกกลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์คือเขี้ยว รวมทั้งเกษตรกรใกล้เคียง จำนวน 216 ราย ได้เข้าชื่อร้องขอจัดตั้งสหกรณ์โคนม และในวันที่ 9 มกราคม 2535 ได้มีการ ประชุมใหญ่ ผู้ซึ่งจะเป็นสมาชิกสหกรณ์ ที่ประชุมมีมติให้ใช้ชื่อสหกรณ์ว่า "สหกรณ์โคนมวาริชภูมิ จำกัด" มีที่ตั้งสำนักงานอยู่ ณ ศูนย์รวมนมของกลุ่มเกษตรกรเลี้ยงสัตว์คือเขี้ยว เลขที่ 18 หมู่ที่ 4 บ้านป่าโจด ตำบลคือเขี้ยว อำเภอวาริชภูมิ จังหวัดสกลนคร ร้องรับการดำเนินงานของสมาชิกใน เขต 5 อำเภอ ได้แก่ เขตอำเภอวาริชภูมิ , อำเภอส่องดาว , อำเภอนิคมน้ำอูน , อำเภอกุดบาก , อำเภอพังโคน มีสมาชิกแรกตั้ง 16 กลุ่ม รวม 194 ราย เลือกคณะผู้จัดตั้งรวม 15 คน มีนายสงกา พงศรี เป็นประธานคณะผู้จัดตั้ง และจัดทำรายงานขอจัดตั้งต่อนายทะเบียนสหกรณ์

นายทะเบียนสหกรณ์ได้รับจดทะเบียนสหกรณ์โคนมวาริชภูมิ จำกัด เมื่อวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2535 เลขทะเบียน ก.003135 ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์โคนม พ.ศ. 2511 ได้มีการประชุมใหญ่ สามัญครั้งแรก เมื่อวันที่ 11 เมษายน 2535 กำหนดธรรมเนียมแรกเข้าคนละ 20 บาท หุ้นแรกเข้า อย่างน้อยคนละ 10 หุ้น ๆ ละ 10 บาท และสมาชิกต้องบริจาคเงินสมทบอีก 3,000 บาท/คน เพื่อใช้ในการดำเนินงาน มีการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ชุดแรก รวม 15 คน มีนายนา พงศรี เป็นประธานกรรมการ และกำหนดให้ทุก ๆ วันที่ 31 ธันวาคม ของทุกปีเป็นวันสิ้นสุดบัญชี ของสหกรณ์โคนมวาริชภูมิ จำกัด

2. วัตถุประสงค์ของก่อตั้งสหกรณ์

การรวมกลุ่มของเกษตรกรเพื่อจัดตั้งสหกรณ์ มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อช่วยให้เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมสามารถช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
2. เพื่อให้เกษตรกรสามารถช่วยเหลือตนเองในการประกอบอาชีพ
3. ให้ความช่วยเหลือในด้านการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ
4. ให้ความสนับสนุนให้สมาชิกผลิตน้ำนมดิบที่สะอาด บริสุทธิ์ และมีคุณภาพดี
5. ส่งเสริมการปรับปรุงพันธุ์โคนม การคัดเลือกพันธุ์ การผสมเทียม และการแพร่พันธุ์โคนม ให้แก่สมาชิก
6. จัดหาวัสดุอุปกรณ์การเกษตรตามความต้องการของสมาชิก จัดให้มีโรงงานแปรรูปนมเพื่อทำผลิตภัณฑ์นมที่มีคุณภาพดีจำหน่าย

3. ที่ตั้งสหกรณ์

สหกรณ์โคนมวาริชภูมิ จำกัด ตั้งอยู่บ้านป่าโจด ต.ค้อเขียว อ.วาริชภูมิ จ.สกลนคร มีพื้นที่ทั้งหมด 5 ไร่ สำหรับก่อตั้งที่ทำการสหกรณ์ โรงเก็บวัสดุ ถังเก็บน้ำนมดิบ โรงงานผลิตนมพาสเจอร์ไรส์ ลานเอนกประสงค์ โรงเก็บรถขนส่งน้ำนมดิบ และที่พักอาศัยของพนักงานสหกรณ์

4. โครงสร้างการบริหารและการจัดการ

บุคลากรของสหกรณ์มีอยู่ 3 ฝ่าย ซึ่งแต่ละฝ่ายมีการบริหารจัดการ ดังนี้

4.1 สมาชิกสหกรณ์

สมาชิกสหกรณ์โคนมวาริชภูมิ จำกัด มีทั้งเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมและไม่ได้เลี้ยงโคนม อยู่ในเขตอำเภовาริชภูมิ สองดาว และกุศบาก อย่างไรก็ตามสมาชิกผู้เลี้ยงโคนมส่วนใหญ่อยู่ในเขตอำเภовาริชภูมิ ที่ตั้งฟาร์มห่างจากที่ทำการสหกรณ์ ในรัศมี 3 กม. และสมาชิกส่วนใหญ่เป็นกลุ่มเครือญาติกัน

การเปลี่ยนแปลงของจำนวนสมาชิก

ปัจจุบันสหกรณ์มีจำนวนสมาชิก 15 กลุ่ม ซึ่งไม่เปลี่ยนแปลงเมื่อเทียบกับช่วงแรกที่ก่อตั้งสหกรณ์ แต่จำนวนสมาชิกมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจาก 236 คน ในปี 2535 เป็น 282 คน ในปี 2540 และในปี 2541 คงเหลือสมาชิกทั้งสิ้น 270 คน (ตารางที่ 8) ทั้งนี้เพราะสมาชิกที่ไม่ได้เลี้ยงโคนมอยู่ไกลจากที่ทำการสหกรณ์และไม่ได้ทำธุรกิจกับสหกรณ์ ได้ลาออกไป

ตารางที่ 8 จำนวนบุคลากรสหกรณ์โคนมวาริชภูมิ จำกัด

ตำแหน่ง	2535	2536	2537	2538	2539	2540	2541
1. คณะกรรมการสหกรณ์	15	15	7	15	15/9	15	15
2 ฝ่ายจัดการ							
2.1 ผู้จัดการ	-	-	1	1	1	1	1
2.2 บัญชี	1	1	1	1	1	1	1
2.3 การเงิน	1	1	1	1	1	1	1
2.4 การตลาด	-	-	-	-	2	2	2
2.5 การขาย	1	1	1	1	1	1	1
2.6 รวบรวม/แปรรูปนม	6	8	8	8	7	7	6
2.7 ตรวจสอบคุณภาพนม	1	1	1	1	1	1	1
2.8 พนักงานส่งเสริม	-	-	-	-	1	1	1
2.9 พนักงานสัตวบาล	-	-	-	-	-	-	2
2.10 ช่าง	-	-	-	-	2	2	2
2.11 พนักงานขับรถ	1	1	1	1	1	1	1
2.12 นักการภารโรง/ขาม	-	1	1	1	1	1	1
รวมฝ่ายจัดการ	12	14	15	15	19	19	20
จำนวนสมาชิกทั้งหมด	236	243	266	275	275	282	270
จำนวนกลุ่ม	15	15	15	15	15	15	15

ที่มา : รายงานผลการดำเนินงานสหกรณ์โคนมวาริชภูมิ จำกัด ประจำปี 2535 - 2541

การเปลี่ยนแปลงคุณสมบัติของสมาชิก

จากข้อบังคับเดิมของสหกรณ์โคนมวาริชภูมิ จำกัด ไม่ได้จำกัดอาชีพของผู้ที่จะสมัครเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์ จึงทำให้สหกรณ์มีสมาชิกแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มที่เลี้ยงโคนมและกลุ่มที่ไม่ได้เลี้ยงโคนม ในขณะที่การดำเนินงานกิจกรรมของสหกรณ์ส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับกิจการโคนม จึงทำให้สมาชิกกลุ่มที่ไม่ได้เลี้ยงโคนมไม่สนใจเข้าร่วมกิจกรรมของสหกรณ์ เช่น การประชุมสมาชิกเพื่อหารือหรือชี้แจงข้อเท็จจริงต่าง ๆ จึงทำให้สหกรณ์ดำเนินการประชุมไม่ได้เพราะไม่ครบองค์ประชุมตามระเบียบของสหกรณ์ ประกอบกับผลผลิตนมพาสเจอร์ไรส์ไม่เพียงพอกับความต้องการของตลาด เพราะน้ำนมดิบของสมาชิกมีน้อย ดังนั้นเพื่อให้สมาชิกเลี้ยงโคนมมากขึ้น และสหกรณ์ต้องการรับสมัครที่สนใจเลี้ยงโคนมเท่านั้น สหกรณ์จึงแก้ไขข้อบังคับเพิ่มเติมในหมวดคุณสมบัติของสมาชิกว่า "สมาชิกต้องตั้งบ้านเรือนและเลี้ยงโคนมในท้องที่ดำเนินงานของสหกรณ์ และต้องส่งน้ำนมดิบให้สหกรณ์โคนมวาริชภูมิ จำกัด เท่านั้น กรณีสมาชิกผู้ไม่ได้เลี้ยงโคนมถ้ามีอยู่ก่อนวันที่ข้อบังคับฉบับแก้ไขเพิ่มเติม ครั้งที่ 1 พ.ศ. 2542 ถือใช้ต้องเลี้ยงโคนมภายใน 1 ปี นับตั้งแต่ข้อบังคับถือใช้" ซึ่งการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการแบบนี้ สมาชิกสหกรณ์มีความเห็นว่า ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสั้นเกินไป ทำให้การดำเนินงานตามนโยบายไม่ต่อเนื่อง ดังนั้นในปี 2539 - 2541 พระราชบัญญัติสหกรณ์จึงได้แก้ไขการคัดเลือกคณะกรรมการดำเนินการใหม่ โดยให้ที่ประชุมเลือกตั้งสมาชิกเป็นกรรมการดำเนินการสหกรณ์ มีจำนวนไม่เกิน 15 คน และให้คณะกรรมการดำเนินการเลือกตั้งระหว่างกันเองขึ้นเป็นประธาน 1 คน รองประธาน 1 คน เลขานุการ 1 คน และเหรัญญิก 1 คน แล้วเสนอให้ที่ประชุมใหญ่ทราบ โดยมีกำหนดอยู่ในวาระคราวละ 2 ปี โดยถือปีทางบัญชีของสหกรณ์ และในวันประชุมใหญ่สามัญประจำปีคราวต่อไปให้กรรมการดำเนินการที่หนึ่ง (ถ้ามีเศษให้ปิดทิ้ง) ของจำนวนกรรมการทั้งหมดออกจากตำแหน่ง โดยวิธีการจับสลากและที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งกรรมการดำเนินการเข้าดำรงตำแหน่งแทนเท่ากับจำนวนกรรมการดำเนินการที่ออกไป สำหรับปีต่อไปกรรมการดำเนินการที่อยู่ในตำแหน่งนานที่สุดออกจากตำแหน่ง ซึ่งกรรมการดำเนินการที่ออกจากตำแหน่งตามวาระอาจได้รับเลือกตั้งซ้ำได้ แต่จะอยู่ในตำแหน่งได้ไม่เกิน 4 ปี ติดต่อกัน ซึ่งการเลือกตั้งแบบนี้สมาชิกมีความเห็นว่าดีกว่าระบบเดิมเพราะ การดำเนินงานของโครงการที่ต่อเนื่องสามารถดำเนินต่อไปได้ด้วยดี โดยมีคณะกรรมการชุดเดิมประธานต่อและเปิดโอกาสให้คณะกรรมการชุดใหม่ทำงาน

4.2 คณะกรรมการดำเนินการ

คณะกรรมการบริหารของสหกรณ์โคนมวาริชภูมิ จำกัด มี 2 ระดับ คือ

4.2.1 คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ มีจำนวน 7 - 15 คน ตามข้อบังคับของสหกรณ์

(ตารางที่ 8) มีบทบาทหน้าที่ในการบริหารงาน กำกับดูแลการดำเนินงานของสหกรณ์ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

การคัดเลือกคณะกรรมการบริหารสหกรณ์

ในการคัดเลือกคณะกรรมการดำเนินการ สหกรณ์โคนมวาริชภูมิ จำกัด ใช้วิธีการคัดเลือกคณะกรรมการตามพระราชบัญญัติสหกรณ์มาโดยตลอด กล่าวคือ

ในปี 2535 - 2538 ที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งสมาชิกเป็นคณะดำเนินการจำนวนไม่เกิน 15 คน และกรรมการดำเนินการเลือกตั้งระหว่างกันเองขึ้นเป็นประธานกรรมการ 1 คน ที่เหลือเป็นกรรมการ โดยคณะกรรมการอยู่ในตำแหน่งคราวละ 1 ปี ตามบัญชีของสหกรณ์ ทั้งนี้จนกว่าจะมีการเลือกตั้งกรรมการดำเนินการชุดใหม่ เป็นสิ่งที่ดีเพราะกรรมการดำเนินการมีเวลาในการทำงานตามนโยบายมากขึ้น และการเหลือกรรมการเก่าไว้ในแต่ละปีจะช่วยให้การดำเนินงานของสหกรณ์มีความต่อเนื่องยั่งยืนขึ้น และเป็นพี่เลี้ยงในการทำงานให้กับกรรมการที่ถูกเลือกเข้าไปใหม่ได้

ในปี 2542 สหกรณ์โคนมวาริชภูมิ จำกัด ได้แก้ไขข้อบังคับเพิ่มเติมในการเลือกคณะกรรมการดำเนินการอีก โดยให้ที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งสมาชิกเป็นประธานกรรมการ 1 คน และกรรมการอื่นอีกไม่เกิน 14 คน จากนั้นให้กรรมการดำเนินการเลือกตั้งระหว่างกันเองเป็นรองประธาน 1 คน เลขานุการ 1 คน และ/หรือ เหรัญญิก 1 คน อยู่ในตำแหน่งคราวละ 2 ปี นับแต่วันเลือกตั้ง ในวาระเริ่มแรกเมื่อครบ 1 ปี นับแต่วันเลือกตั้งให้กรรมการดำเนินการสหกรณ์ออกจากตำแหน่งเป็นจำนวน 1 ใน 2 ของกรรมการดำเนินการทั้งหมด โดยวิธีจับฉลาก และถือว่าเป็นการพ้นจากตำแหน่งตามวาระ กรรมการดำเนินการที่พ้นจากตำแหน่งอาจได้รับเลือกตั้งอีกได้ แต่ไม่เกิน 2 วาระติดต่อกัน

จากข้อมูลข้างต้นชี้ให้เห็นว่า สหกรณ์โคนมวาริชภูมิ จำกัด มีการปรับปรุงและใช้ข้อบังคับของสหกรณ์ตามการเปลี่ยนแปลงของพระราชบัญญัติสหกรณ์ เพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์ดีขึ้นอยู่โดยตลอด

4.2.2 คณะกรรมการดำเนินการกลุ่ม

เพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์ สหกรณ์จึงมีการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินงานกลุ่ม จำนวน 15 ชุด ตามจำนวนกลุ่มสมาชิกสหกรณ์ โดยสมาชิกกลุ่มสหกรณ์เป็นผู้เลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินงานกลุ่ม จำนวน 3 - 5 คน ประกอบด้วยประธานกรรมการ 1 คน รองประธาน 1 คน และเลขานุการ 1 คน จำนวนที่เหลือเป็นกรรมการดำรงตำแหน่งคราวละ 2 ปี ซึ่งคณะกรรมการดำเนินงานกลุ่มมีหน้าที่ประสานงานระหว่างสมาชิกกลุ่มกับสหกรณ์ ซึ่งโครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์โคนมวาริชภูมิ จำกัด ดังรูปที่ 9

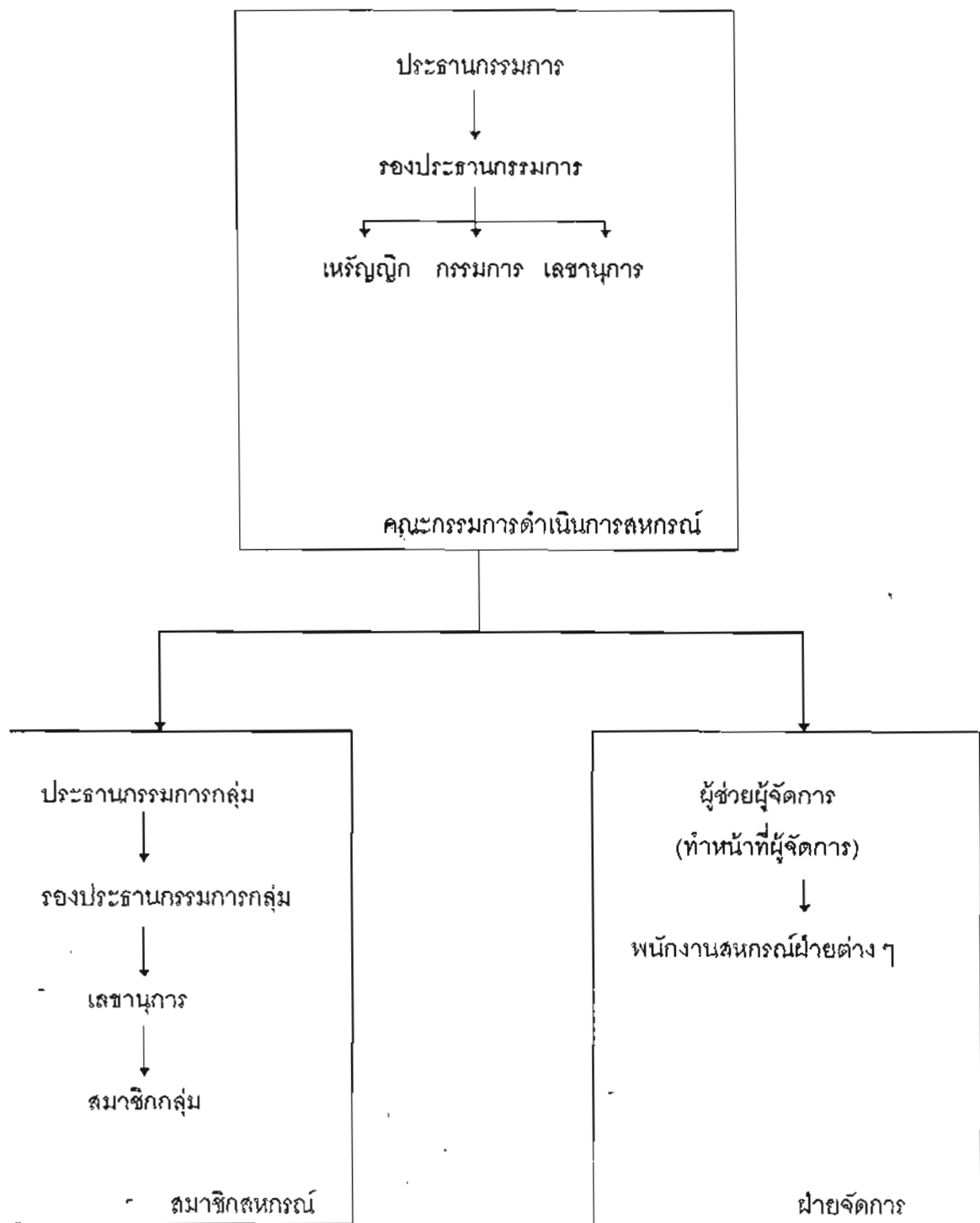
4.3 พนักงานสหกรณ์ (ฝ่ายจัดการ)

ในปี 2535 สหกรณ์มีพนักงานฝ่ายจัดการทั้งสิ้น 12 คน และมีจำนวนเพิ่มขึ้นทุกปี ตามความจำเป็นของงาน ซึ่งในปี 2541 สหกรณ์มีพนักงานฝ่ายจัดการทั้งสิ้น 20 คน ทำงานในตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ดังนี้ ผู้ช่วยผู้จัดการ (ทำหน้าที่ผู้จัดการ) บัญชี การเงิน การตลาด การขาย รวบรวมและแปรรูปนม ตรวจสอบคุณภาพนม พนักงานส่งเสริม พนักงานสัตวบาล ช่าง พนักงานขับรถ และนักการภารโรง/ยาม จำนวนบุคลากรในแต่ละตำแหน่งขึ้นกับความจำเป็นของงาน (ตารางที่ 8)

พนักงานสหกรณ์ส่วนใหญ่เป็นบุตรหลานของสมาชิกซึ่งถือเป็นนโยบายสำคัญในการรับสมัครบุคลากรเข้าทำงานกับสหกรณ์ ทั้งนี้เพราะเหตุผลหลายประการ คือ

- 1.) สหกรณ์มีโอกาสสูงที่จะได้คนที่มีความประพฤติดี เข้าทำงานเพราะรู้จักประวัติมาก่อน
- 2.) พนักงานสหกรณ์จะมีความรู้สึกร่วมรับผิดชอบในกิจกรรมของสหกรณ์สูงเพราะหากพนักงานสหกรณ์ปฏิบัติงานไม่ดีจะส่งผลกระทบต่อญาติพี่น้องโดยตรง
- 3.) เพื่อความคล่องตัวในการใช้งานของสมาชิก
- 4.) เป็นการสร้างงานให้แก่ครอบครัวของสมาชิก

อย่างไรก็ตามแม้พนักงานสหกรณ์จะเป็นบุตรหลานของสมาชิก เมื่อเข้าทำงานกับสหกรณ์ต้องมีหลักประกัน อาจเป็นอสังหาริมทรัพย์หรือบุคคลรับรอง เพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นกับสหกรณ์



รูปที่ 9 โครงสร้างการบริหารของสหกรณ์โคนมวาริชภูมิ จำกัด

5. ทู่นและการระดมเงินทุนของสหกรณ์

5.1 ระดมทุนก่อนจัดตั้งเป็นสหกรณ์

จากประวัติก่อนการจัดตั้งสหกรณ์ กลุ่มผู้เลี้ยงสัตว์คือเขี้ยว มีการระดมทุนสำหรับนำมาใช้ในการพัฒนากิจกรรมของกลุ่มผู้เลี้ยงโคนมวาริชภูมิในหลายรูปแบบได้แก่

1.) การขอสนับสนุนเงินทุนหรือวัสดุจากหน่วยงานและภาคเอกชนต่าง ๆ มากมายได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรจังหวัดสกลนคร สมาชิกสภาจังหวัดสกลนคร เป็นต้น

2.) การกู้ยืมเงินช่วยเหลือจากหน่วยงานต่าง ๆ ได้แก่ กรมพัฒนาชุมชน โรงนมภูพาน

3.) การสนับสนุนงบประมาณส่งเสริมจากรัฐ ได้แก่ กรมปศุสัตว์

4.) ผลกำไรในการดำเนินธุรกิจของกลุ่ม กลุ่มผู้เลี้ยงโคนมจัดสรรให้เป็นทุนสำรองที่ใช้ในการพัฒนากิจกรรมของกลุ่ม

5.) การบริจาคของสมาชิกกลุ่มทั้งเงินทุน วัสดุและแรงงาน (รูปที่ 10)

5.2 การระดมทุนภายหลังจัดตั้งเป็นสหกรณ์

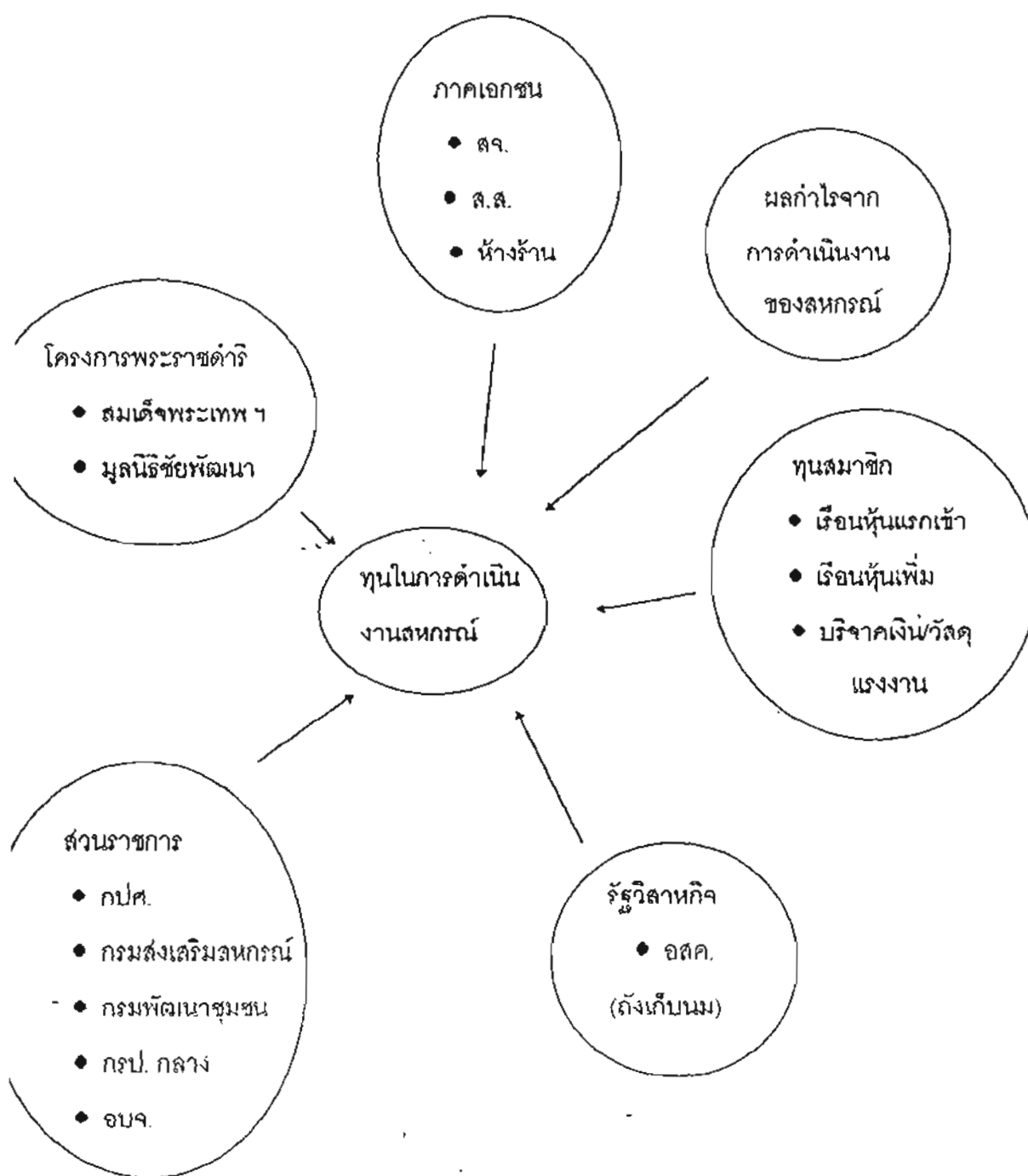
เนื่องจากการกิจกรรมการเลี้ยงโคนมของสมาชิกเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้ความต้องการปัจจัยการผลิตในการเลี้ยงโคนมเพิ่มขึ้นตลอดเวลา และสหกรณ์ต้องพัฒนาระบบการผลิตนมพาสเจอร์ไรต์ให้มีกำลังการผลิตเพียงพอกับปริมาณน้ำนมดิบ และได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตามมาตรฐานขององค์การอาหารและยา (อย.) เพื่อเพิ่มโอกาสในการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ในนมในตลาด สหกรณ์จึงมีการระดมทุนจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ในการกิจกรรมของสหกรณ์ให้เจริญก้าวหน้าดังนี้

1.) การระดมทุนเรือนหุ้นจากสมาชิก

ในปี 2535 สหกรณ์มีเงินทุนเรือนหุ้นของสมาชิก มีข้อบังคับให้สมาชิกทุกคนระดมหุ้น 1 หุ้น (10 บาท)/เดือน แต่ไม่ได้ตามข้อบังคับของสหกรณ์ ดังนั้นในปีต่อมาจึงเปลี่ยนข้อบังคับของสหกรณ์ โดยให้ระดมทุนเรือนหุ้นของสมาชิกโดยหัก 1 % ของรายได้จากการขายน้ำนมดิบของสมาชิกทุกครั้งที่สหกรณ์ชำระค่าน้ำนมดิบให้แก่สมาชิก

2.) ผลกำไรจากการดำเนินธุรกิจสหกรณ์

ในช่วงปี 2535-2538 ผลกำไรที่ได้จากการดำเนิน ธุรกิจสหกรณ์จัดสรรกำไรเป็นทุนสำรองของสหกรณ์ทั้งหมด ซึ่งเป็นเงินข้อ 1 และ 2 ไม่เพียงพอในการแก้ปัญหาและพัฒนากิจกรรมของสหกรณ์เพื่อรองรับกับปัญหาที่เกิดขึ้น ดังนั้นสหกรณ์จึงได้หาเงินจากแหล่งอื่นมาช่วยเหลือสหกรณ์เพิ่มเติม



รูปที่ 10 แหล่งเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมวาริชภูมิ จำกัด

3.) เงินช่วยเหลือจากสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ในช่วงปี 2537 - 38 ซึ่งเป็นปีที่สหกรณ์โคนมวาริชภูมิประสบปัญหาในการรวบรวมน้ำนมดิบ และการผลิตนมพาสเจอร์ไรส์อย่างหนักเพราะถึงเก็บน้ำนมดิบ และห้องเย็นสำหรับเก็บนมพาสเจอร์ไรส์ไม่เพียงพอ สหกรณ์จึงได้ถวายฎีกาขอความช่วยเหลือจากสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี

พระองค์จึงได้พระราชทานงบประมาณในการก่อสร้างถังเก็บน้ำนมดิบขนาด 10 ตัน เป็นเงิน 2,568,000 บาท ในปี 2537 และในปี 2538 พระองค์จึงได้มอบเงิน "กองทุนพระราชทาน" ให้อีก 1,090,000 บาท เพื่อให้สหกรณ์สำรองจ่ายหนี้ค้ำชำระค่าน้ำนมดิบให้แก่สมาชิก

4.) เงินกู้ ในปี 2537 สหกรณ์กู้เงินจากมูลนิธิชัยพัฒนา 1,200,000 บาท เพื่อนำไปใช้ในการต่อเติมอาคารรับน้ำนมดิบสร้างโรงเก็บวัสดุ สร้างหอระปะา ติดตั้งระบบไฟฟ้าแบบ 3 เฟส ซ้อมที่ดินเพิ่ม 1 ไร่ และซื้อเครื่องตรวจสอบคุณภาพนม โดยมีเงื่อนไขในการผ่อนชำระ 6 ปี อัตราดอกเบี้ย 2 %

ในปี 2538 สหกรณ์กู้เงินจากกรมส่งเสริมสหกรณ์การเกษตร 4,000,000 บาท เพื่อนำไปใช้ในการก่อสร้างโรงงานผลิตนมพาสเจอร์ไรส์ให้ได้ผลิตภัณฑ์ตามมาตรฐานขององค์การอาหารและยา เพื่อแก้ปัญหาการตลาดนมโรงเรียน เงื่อนไขชำระหนี้ 1,000,000 บาท/ปี โดยไม่คิดดอกเบี้ย

5.) ขอกการสนับสนุนงบประมาณหรือวัสดุอุปกรณ์จากหน่วยงานอื่นได้แก่ หน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ที่ 26 สกสนคร (นพค. ที่ 26) สนับสนุนงบประมาณในการเทศอนกรีตลานเอนกประสงค์ของสหกรณ์ในปี 2539 - และ 2540 รวมเป็นเงิน 477,071 บาท และสมาชิกสหกรณ์ช่วยกันก่อสร้างโดยไม่คิดค่าแรงงาน เป็นต้น

6. ธุรกิจของสหกรณ์และการจัดการ

สหกรณ์โคนมวาริชภูมิ จำกัด มีการดำเนินธุรกิจ 2 ประเภทใหญ่ คือ ธุรกิจรวบรวมน้ำนมดิบและแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์จำหน่าย และธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายแก่สมาชิก ซึ่งรายละเอียดของการบริหารจัดการแต่ละธุรกิจ มีดังนี้

6.1 ธุรกิจรวบรวมน้ำนมดิบและแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์จำหน่าย

6.1.1 การรวบรวมน้ำนมดิบ

สหกรณ์รับซื้อน้ำนมดิบจากสมาชิก และไม่ได้เป็นสมาชิกของสหกรณ์ 2 ครั้ง/วัน โดยภาคเช้าระหว่างเวลา 6.00-7.30 น. และภาคบ่าย เวลา 16.00-17.30 น. ซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่ก็นำน้ำนมดิบมาส่งด้วยตนเอง ยกเว้นสมาชิกกลุ่มบ้านทรายทองเพียงกลุ่มเดียวเท่านั้นที่ร่วมกันเหมารถไปส่งเพราะอยู่ห่างไกลกับสหกรณ์ เมื่อสมาชิกนำน้ำนมดิบมาถึงสหกรณ์ พนักงานสหกรณ์ทำการเก็บตัวอย่างเพื่อทดสอบโดยใช้แอลกอฮอล์ 70 % หากผลการทดสอบผ่านจึงนำน้ำนมดิบไปชั่งน้ำหนักและเก็บในถังเก็บน้ำนมดิบเพื่อรอการจำหน่ายน้ำนมดิบหรือผลิตนมพาสเจอร์ไรส์ต่อไป ซึ่งในปี

2535 - 2538 สหกรณ์รับซื้อน้ำนมดิบจากสมาชิกประมาณ 1,266 - 4,000 กก./วัน ราคาเฉลี่ย 6 - 7.5 บาท/กก. โดยประมาณ และราคาน้ำนมดิบเพิ่มขึ้นทุกปี โดยเฉพาะในปี 2537 - 2538 ปริมาณน้ำนมดิบเพิ่มขึ้นมาก (ตารางที่ 9)

ในปี 2539 - 2541 สหกรณ์รับซื้อน้ำนมดิบโดยให้ราคาตามเกรดของน้ำนมที่ข้อบังคับของสหกรณ์กำหนดไว้ ซึ่งส่วนใหญ่อิงตามระเบียบ การรับซื้อน้ำนมดิบของ อสค. สหกรณ์รับซื้อน้ำนมดิบในราคาเฉลี่ย 8.22 - 10.70 บาท/กก. (ตารางที่ 9) ทั้งนี้ยังไม่รวมราคาน้ำนมดิบที่เฉลี่ยคืนให้แก่สมาชิก ซึ่งในปี 2539 และ 2540 สหกรณ์เฉลี่ยคืนให้แก่สมาชิก 0.30 บาท/กก. และในปี 2541 สหกรณ์เฉลี่ยคืนให้แก่สมาชิก 1 บาท/กก. ในการรับซื้อน้ำนมดิบของสหกรณ์ฯ ใช้พนักงานสหกรณ์ดำเนินงาน 2 คน โดยทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพนม 1 คน และชั่งน้ำหนักและบันทึกบัญชีปริมาณน้ำนมดิบของสมาชิก 1 คน ซึ่งในช่วงเปิดเทอมน้ำนมดิบส่วนใหญ่ที่สหกรณ์รับซื้อนำไปใช้ในการแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์จำหน่ายให้กับโรงเรียนในโครงการนมโรงเรียนในเขตจังหวัดสกลนคร หากเหลือจากแปรรูปค่อยส่งขายให้กับสหกรณ์โคนมอุตสาหกรรมนมไทย จำกัด (ตรามะลิ) แต่ในช่วงปิดเทอมน้ำนมดิบส่วนใหญ่ส่งขายในรูปของน้ำนมดิบตามแหล่งรับซื้อดังกล่าวข้างต้น

ตารางที่ 9 ปริมาณนมดิบที่สหกรณ์โคนมวาริชภูมิ จำกัด รับซื้อ ปี 2535 - 2541

]	ปริมาณเฉลี่ย (กก./วัน)	ราคารับซื้อเฉลี่ย (บาท/กก.)	ราคารวมที่เกษตรกรได้รับหลังการปันผล (บาท/กก.)
35	1,266	6.00	6.02
36	1,946	6.5	6.5
37	3,190	7.00	7.00
38	4,000	7.20	7.20
39	4,810	8.22	8.42
40	4,681	9.25	9.55
41	4,405	10.70	11.70

หมายเหตุ 1) N = ไม่มีข้อมูล

ที่มา : รายงานงบการเงิน สหกรณ์โคนมวาริชภูมิ จำกัด ประจำปี 2535 - 2541

6.1.2 การแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์

การแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์ สหกรณ์ให้ความสำคัญกับธุรกิจนี้มาโดยตลอดตั้งแต่กลุ่มผู้เลี้ยงโคนมยังไม่จดทะเบียนเป็นสหกรณ์ ทั้งนี้เพราะสมาชิกของสหกรณ์ส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นธุรกิจที่สร้างกำไรได้มากกว่าการจำหน่ายนํ้านมดิบ ดังนั้นในการแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์จึงเป็นธุรกิจที่สหกรณ์มุ่งมั่นต่อสู้ และแก้ปัญหาต่าง ๆ มาโดยตลอดทั้งปัญหาทางด้านการผลิตและการตลาด

ปริมาณการผลิต สหกรณ์มีการเพิ่มปริมาณการผลิตนมพาสเจอร์ไรส์เพิ่มขึ้นทุกปี (ตารางที่ 10) ตามการขยายตัวของตลาด โดยทำการผลิตนมพาสเจอร์ไรส์ 4 รส ได้แก่ รสจืด รสหวาน ช็อกโกแลต และ สตรอเบอร์รี่ ขนาดบรรจุถุงละ 200 ซีซี และบรรจุขวดในช่วงปี 2535 - 2537 ขนาดบรรจุ 150 250 และ 500 ซีซี โดยใช้แรงงานคน และได้เลิกบรรจุขวดในปี 2538 เป็นต้นมา เพราะต้นทุนการผลิตสูง ซึ่งในปี 2541 สหกรณ์ทำการผลิตนมพาสเจอร์ไรส์ จำนวนทั้งสิ้น 1,160,898 กก. คิดเป็น 72.54 % ของปริมาณนํ้านมดิบที่สหกรณ์รวบรวมได้ทั้งหมด โดยทำการผลิตปริมาณ 40,000 ถุง/วัน ในช่วงโรงเรียนเปิดเทอม ซึ่งไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาดเพราะปริมาณนํ้านมดิบไม่เพียงพอ

การตลาดนมพาสเจอร์ไรส์

ในสมัยก่อนปี 2536 นมพาสเจอร์ไรส์ของสหกรณ์ส่วนใหญ่ จำหน่ายให้แก่ร้านค้า และผู้บริโภคทั่วไป แต่ในปี 2536 เป็นต้นมา สหกรณ์มุ่งจำหน่ายให้แก่โรงเรียนและศูนย์เด็กเล็กในโครงการส่งเสริมการบริโภคนมในโรงเรียนของรัฐบาลเป็นหลัก ซึ่งนมพาสเจอร์ไรส์ที่ผลิตได้เกือบทั้งหมด สหกรณ์ส่งจำหน่ายให้กับลูกค้ากลุ่มดังกล่าว สาเหตุที่สหกรณ์ยึดตลาดนมโรงเรียน เพราะปริมาณการสั่งซื้อแน่นอนง่ายแก่การจัดการจำหน่าย เก็บเงินค่านมง่าย เป็นตลาดที่มีขนาดใหญ่และมีความมั่นคงสูง อย่างไรก็ตามการยึดกับตลาดนมโรงเรียน ทำให้สหกรณ์ประสบกับปัญหาในการจำหน่ายนมพาสเจอร์ไรส์ในช่วงโรงเรียนปิดเทอม ซึ่งสหกรณ์ปรับวิธีการจำหน่าย โดยจำหน่ายในรูปนํ้านมดิบเป็นส่วนใหญ่ให้แก่สหกรณ์โคนมอุดรธานี หรือบริษัทอุตสาหกรรมนมไทย (ตรามะลิ) ซึ่งสหกรณ์มักขาดทุนจากการส่งนํ้านมดิบขาย เนื่องจากราคาขายใกล้เคียงกับราคาที่รับซื้อจากสมาชิกและต้องเสียค่าขนส่งสูง

พื้นที่จำหน่ายนํ้านมพาสเจอร์ไรส์

พื้นที่ในการจำหน่ายนมพาสเจอร์ไรส์ของสหกรณ์โคนมวาริชภูมิ จำกัด มีการขยายตลาดเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ตามปริมาณการเพิ่มขึ้นของนํ้านมดิบ โดยคณะกรรมการของสหกรณ์มี

ตารางที่ 10 ปริมาณน้ำฝนที่ส่งจำหน่าย และปริมาณการผลิตนมพาสเจอร์ไรส์ของสหกรณ์
โคนมวาริชภูมิ จำกัด ปี 2535 - 2541

ปี พ.ศ.	ปริมาณน้ำฝนที่ส่งจำหน่าย (กก./ปี)	ปริมาณน้ำฝนที่แปรรูปเป็น นมพาสเจอร์ไรส์ (กก./ปี)
2535	135,139 (29.24)	327,043 (70.76)
2536	234,000 (32.93)	476,630 (67.07)
2537	320,001 (28.48)	803,651 (71.52)
2538	N	N
2539	861,930 (49.21)	889,617 (50.79)
2540	492,562 (28.82)	1,216,213 (71.18)
2541	439,562 (27.46)	1,160,898 (72.54)

หมายเหตุ 1.) N = ไม่มีข้อมูล

2.) ตัวเลขในวงเล็บมีหน่วยเป็นเปอร์เซ็นต์

ที่มา : รายงานงบทดลองเงินสหกรณ์โคนมวาริชภูมิ จำกัด ประจำปี 2535 - 2541

บทบาทสำคัญในการหาตลาดเพื่อจำหน่ายนมพาสเจอร์ไรส์ ซึ่งในปี 2540 - 2541 สหกรณ์มี
ลูกค้าอยู่ในพื้นที่ 7 จังหวัด ดังนี้

- 1.) จังหวัดสกลนคร ในเขตอำเภอเมืองวาริชภูมิ พังโคน ส่องดาว สว่างแดนดิน
พรรณานิคม วาสนาวิบูลย์ ภูพานาครุฑ เจริญศิลป์ คำตากล้า น้ำอูน กุดบากและเต่างอย
- 2.) จังหวัดอุดรธานี ในเขตอำเภอเมือง วังสามหมอ ไชยวาน หนองหาน ทุ่งฝน
บ้านดุง และศรีธาตุ
- 3.) จังหวัดกาฬสินธุ์ ในเขตอำเภอกมลาไสย
- 4.) จังหวัดขอนแก่น ในเขตอำเภอกระนวน
- 5.) จังหวัดร้อยเอ็ด ในเขตอำเภอเมือง
- 6.) จังหวัดหนองคาย ในเขตอำเภอหนองสองห้อง
- 7.) จังหวัดนครพนม ในเขตอำเภอนาหว้า

วิธีการจำหน่ายนมพาสเจอร์ไรส์

การจัดจำหน่ายนมพาสเจอร์ไรส์ สหกรณ์ได้มีการทดลองใช้วิธีการจำหน่ายหลายวิธี และมีการปรับปรุงวิธีการจัดจำหน่ายนมพาสเจอร์ไรส์มาโดยตลอด เพื่อประโยชน์ของสหกรณ์ดังนี้

ในช่วงปี 2535 - 2536 สหกรณ์จำหน่ายนมพาสเจอร์ไรส์ โดยผ่านตัวแทนจำหน่าย 3 - 4 คน นำไปจำหน่ายให้แก่ลูกค้าที่ตัวแทนจำหน่ายหามาเองอีกทอดหนึ่ง โดยขายระบบเงินสดหรือให้เครดิตระยะสั้น นอกจากนั้นสหกรณ์ยังใช้วิธีขายตรงโดยคณะกรรมการนารถยนต์ของสหกรณ์ไปจำหน่ายนมด้วย ในระยะแรกยังไม่ได้กำหนดวงเงินสูงสุดของการให้เครดิต และไม่มีเงินค้ำประกัน ต่อมาในปี 2537 สหกรณ์ได้ยกเลิกระบบจำหน่ายผ่านตัวแทนจำหน่าย เพราะผู้แทนจำหน่ายค้างชำระหนี้ค่านมกับสหกรณ์เป็นจำนวนมาก และมีปัญหานมเสียมาก เนื่องจากสหกรณ์ไม่สามารถควบคุมการขนส่งนมพาสเจอร์ไรส์ของตัวแทนจำหน่ายได้ จึงทำให้ผู้บริโภคไม่มั่นใจในการผลิตนมของสหกรณ์ เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว ดังนั้นปี 2537 - 2539 สหกรณ์จึงใช้ระบบการจ้างรถยนต์ ไปส่งนมให้กับลูกค้าที่สหกรณ์หาไว้ นอกจากนั้นผู้รับจ้างส่งนมต้องหาตลาดจำหน่ายนมช่วยสหกรณ์ด้วย การขายระบบใหม่นี้สหกรณ์จะทำสัญญากับผู้รับจ้างโดยมีบุคคลรับรองและมีเงินสดค้ำประกัน 70 % ของมูลค่านมที่จำหน่ายในเดือนแรก และกำหนดคุณสมบัติทั่วไปที่สหกรณ์กำหนดไว้ ลูกค้าของสหกรณ์ที่เปิดเครดิตทางการค้าจะกระทำร่วมกับสหกรณ์โดยตรง ผู้รับจ้างส่งนมต้องมีบุคคลรับรองและมีเงินสดค้ำประกัน เพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นกับสหกรณ์ โดยสหกรณ์เสียค่าขนส่ง 0.40 - 0.60 บาท/ถุง (ขนาดบรรจุ 200 ซีซี) ขึ้นกับระยะทาง ในช่วงนี้มีผู้รับจ้างส่งนมประมาณ 10 คน

ในปี 2540 สมาชิกสหกรณ์ที่มีรถยนต์เห็นว่าการรับจ้างขนส่งนมพาสเจอร์ไรส์ ไปส่งลูกค้าให้กับสหกรณ์มีรายได้ดี จึงได้เรียกร้องที่จะรับจ้างขนส่งนมให้กับสหกรณ์ ประกอบกับน้ำมันดิบที่สหกรณ์รวบรวมได้มีปริมาณลดลง ดังนั้นเพื่อกระตุ้นให้มีการเลี้ยงโคนมเพิ่มมากขึ้น และเป็นการช่วยเหลือให้สมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้นอีกทางหนึ่ง คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์จึงมีมติให้สมาชิกเป็นผู้รับจ้างขนส่งนมให้กับสหกรณ์ โดยสหกรณ์มีการกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่รับจ้างส่งนมไว้ดังนี้

- 1.) ต้องเลี้ยงโคนม
- 2.) มีเงินสดค้ำประกันกับสหกรณ์ 33,000 บาท (ประมาณ 30 % ของมูลค่านมที่จำหน่ายในเดือนแรก)
- 3.) เสียค่าธรรมเนียมให้กับสหกรณ์ 5,000 บาท/ปี (เป็นรายได้ของสหกรณ์)

ซึ่งการให้สมาชิกสหกรณ์เป็นผู้รับจ้างส่งนมให้กับสหกรณ์นั้น คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์มีความเห็นว่ามิขัดฉินหลายประการ คือ

- 1.) ช่วยในการขยายตลาด และการควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์นมของสหกรณ์
- 2.) ทำหน้าที่เป็นผู้สื่อข่าวสารระหว่างลูกค้ากับสหกรณ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงให้บริการ กลยุทธ์ทางการตลาดและการพัฒนาผลิตภัณฑ์
- 3.) ทำหน้าที่เก็บเงินค่านมลูกค้า ทำให้สหกรณ์ลดภาระงานในการตามหนี้กับลูกค้า
- 4.) สหกรณ์สามารถพึ่งพาตนเองได้ ในด้านตลาดจำหน่ายผลิตภัณฑ์นมของสหกรณ์

ในปี 2541 มีสมาชิกสหกรณ์รับจ้างส่งนมให้กับลูกค้าของสหกรณ์ จำนวน 32 ราย และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี เนื่องจากสหกรณ์ไม่ได้กำหนดจำนวน การมีผู้รับจ้างส่งนมให้กับสหกรณ์จำนวนมากเช่นนี้ มีผลทำให้ค่าใช้จ่ายในการขนส่งนมของสหกรณ์สูงขึ้น เนื่องจากปริมาณนมพาสดเจอไรส์ที่ผู้รับจ้างขนส่งแต่ละรายมีปริมาณน้อยลง โดยสหกรณ์เสียค่าใช้จ่ายในการขนส่งนมให้กับผู้รับจ้างส่งนม 0.40 - 0.68 บาท/ถุง (ขนาดบรรจุ 200 ซีซี)

ราคานมพาสดเจอไรส์ ในปี 2535 - 2538 สหกรณ์จำหน่ายนมพาสดเจอไรส์ ราคาอยู่ระหว่าง 2.5 - 3.5 บาท/ถุง (ขนาดบรรจุ 200 ซีซี) และในปี 2539 - 2541 สหกรณ์จำหน่ายนมพาสดเจอไรส์ ราคาขายปลีกหน้าโรงงานถุงละ 3.50 บาท และราคาขายส่งรวมค่าใช้จ่ายทางการตลาดที่จำหน่ายให้โครงการนมโรงเรียนถุงละ 4.80 บาท โดยราคานมพาสดเจอไรส์เพิ่มขึ้นทุกปีตามราคาต้นทุนการผลิต

6.2 ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้แก่สมาชิก

ประเภทของสินค้าที่สหกรณ์จัดหาจำหน่ายให้แก่สมาชิกส่วนใหญ่ เป็นสินค้าที่นำไปใช้ในกิจกรรมการเลี้ยงโคนมเป็นหลัก ได้แก่อาหารข้นสำเร็จรูป เวชภัณฑ์สัตว์ ปุ๋ยเคมี สำหรับนำไปใช้ในการทำฟางหมักยูเรียใส่แปลงหญ้าอาหารสัตว์ นาข้าวและพืชไร่ต่าง ๆ กากน้ำตาล และเครื่องมือต่าง ๆ เช่น เครื่องตัดหญ้าเป็นต้น ธุรกิจประเภทนี้สหกรณ์มุ่งช่วยเหลือสมาชิกให้มีแหล่งซื้อวัตถุดิบและเครื่องมือ เป็นหลัก จึงมีกำไรน้อยมาก

6.2.1 การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

ในช่วงแรกของการก่อตั้งสหกรณ์ (ปี 2535 - 2537) สินค้าส่วนใหญ่ที่สหกรณ์จัดหามาบริการให้แก่สมาชิก ซื้อโดยระบบเครดิตจากร้านค้าในอำเภอสว่างแดนดิน พังโคน และอำเภอเมืองสกลนคร ทั้งนี้เพราะสหกรณ์ยังมีทุนหมุนเวียนน้อยไม่เพียงพอที่จะซื้อสินค้าแบบเงินสดมาบริการให้แก่สมาชิกอย่างทั่วถึง ยกเว้นสินค้าที่ซื้อปริมาณเล็กน้อยเท่านั้นที่ต้องซื้อเงินสด จึงทำให้ราคาสินค้าที่สหกรณ์จำหน่ายให้แก่สมาชิกมีราคาแพง

ในช่วงปี 2538 เป็นต้นมาถึงปัจจุบันสหกรณ์ซื้อสินค้าชนิดต่าง ๆ มาบริการให้แก่สมาชิกโดยใช้เงินสด ทั้งนี้เพราะสหกรณ์มีเงินทุนหมุนเวียนมากขึ้นจากการระดมทุนจากสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ

เสนอและเงินกองทุนพระราชทานจากสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี จำนวน 1,090,000 บาท การจัดหาสินค้าในช่วงนี้สหกรณ์พยายามหาซื้อจากแหล่งที่คิดว่าซื้อสินค้าได้ราคาต่ำสุด เช่น บริษัทผู้ผลิตอาหารชั้นสำเร็จรูป องค์การตลาดสินค้าเกษตร (อ.ต.ก.) (กรณีปุ๋ยเคมี) และโรงน้ำตาล (กากน้ำตาล) เป็นต้น จึงทำให้ราคาสินค้าที่สหกรณ์จำหน่ายให้แก่สมาชิกมีราคาที่ต่ำกว่าท้องตลาดมาก ซึ่งสหกรณ์พยายามจัดหาชนิดและปริมาณสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิก

6.2.2 การจำหน่ายสินค้าให้แก่สมาชิก

สินค้าที่สหกรณ์จัดหามาบริการแก่สมาชิกสหกรณ์จัดจำหน่ายโดยให้สหกรณ์จะหักเงินค่าสินค้าทั้งหมด จากรายได้น้ำมันดิบจากสมาชิกในปีก่อนต่อไปเครดิตแก่สมาชิก และจำหน่ายแบบเงินสดสำหรับผู้ไม่ได้เป็นสมาชิก โดยสหกรณ์มีการจำกัดการให้เครดิตสินค้า ไม่เกินรายได้น้ำมันดิบของสมาชิกแต่ละราย ทั้งนี้เพื่อป้องกันไม่ให้สมาชิกเป็นหนี้สินสะสมกับสหกรณ์ อย่างไรก็ตามหากสมาชิกมีเหตุจำเป็นไม่สามารถชำระค่าสินค้าในปีก่อนนั้น ๆ ได้ทั้งหมด สหกรณ์ต้องชำระค่าสินค้าทั้งหมดให้เรียบร้อยในปีก่อนต่อไป ในการจำหน่ายสหกรณ์จะเพิ่มราคาจากต้นทุนซื้อกับสินค้าชนิดต่าง ๆ เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินการของสหกรณ์ดังนี้

อาหารชั้นสำเร็จรูปโคนม 5 บาท/กระสอบ

ปุ๋ยเคมี 15 บาท/กระสอบ

กากน้ำตาล 0.25 - 0.50 บาท/กก.

เวชภัณฑ์อาหารสัตว์ 3 - 5 % ของราคาค้นทุน

ซึ่งราคาสินค้าที่เพิ่มขึ้นนี้สหกรณ์จะเฉลี่ยคืนให้แก่สมาชิกในภายหลังจากผลการดำเนินงานของสหกรณ์มีกำไร ที่ผ่านมาสหกรณ์มีการเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้แก่สมาชิกตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์ ตามชนิดของสินค้าที่ซื้อดังนี้

- ปุ๋ยเคมี เฉลี่ยคืน 10 บาท/กระสอบ

- อาหารชั้นสำเร็จรูปโคนมเฉลี่ยคืน 4 บาท/กระสอบ

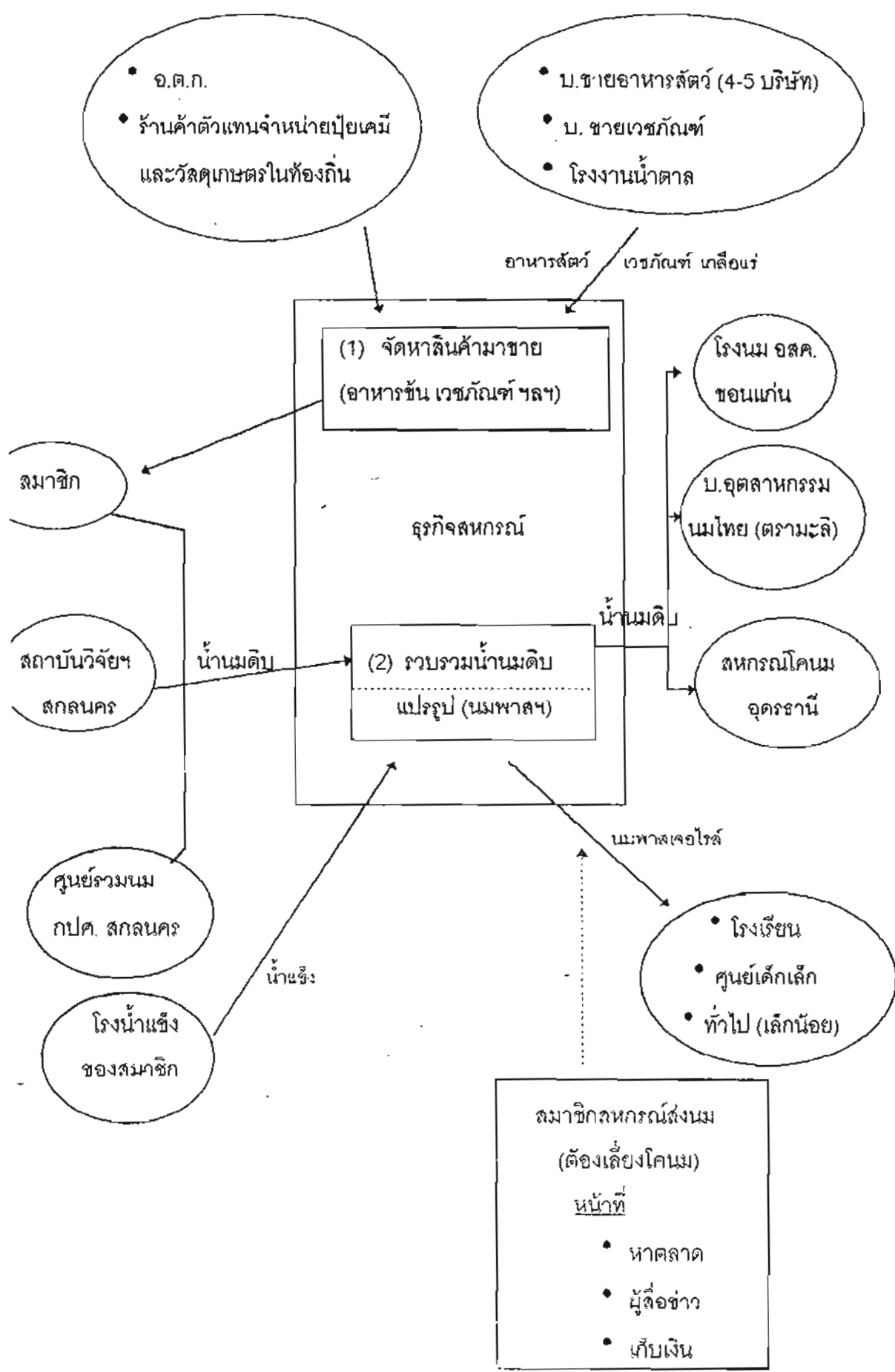
- สินค้าอื่น ๆ เฉลี่ยคืน 3 % ของมูลค่าสินค้าที่สมาชิกซื้อ

ซึ่งวิธีการตลาดของธุรกิจสหกรณ์แสดงในรูปที่ 11

7. ผลการดำเนินงาน

7.1 ผลการดำเนินงานโดยรวมของสหกรณ์

เพื่อพิจารณาผลกำไรจากการดำเนินธุรกิจ ความมั่นคงและสภาพคล่องทางการเงิน แล้วพอแบ่งผลการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมวาริชภูมิ จำกัด ออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะขาดทุน



รูปที่ 11 วิธีการตลาดของธุรกิจของสหกรณ์โคนมวาริชภูมิ จำกัด

ระยะฟื้นตัว และระยะที่มีกำไรและแบ่งปันผลประโยชน์ ซึ่งผลในการดำเนินงานในแต่ละระยะมีดังนี้

1.) ระยะขาดทุน (2535 - 2537) ซึ่งเป็นระยะ 3 ปี แรกของการดำเนินงานในรูปแบบของสหกรณ์ ซึ่งผลการดำเนินงานมีดังนี้

รายได้รวมในปี 2535 2536 และ 2537 สหกรณ์มีรายได้รวมเพิ่มขึ้นทุกปี คือ 5,167,336 8,126,108 และ 16,674,453 บาท ตามลำดับ ในทำนองเดียวกันกับรายจ่ายรวมของสหกรณ์ ในปี 2535 2536 และ 2537 สหกรณ์มีรายจ่ายรวมเท่ากับ 5,143,350 8,149,722 และ 16,805,759 บาท ตามลำดับ (ตารางที่ 11) รายจ่ายส่วนใหญ่เป็นต้นทุนขายและบริการ (79.89 - 87.90 % ของรายได้ทั้งหมด) และเมื่อพิจารณากำไรสุทธิแล้วจะเห็นว่าในปี 2535 สหกรณ์ได้กำไรสุทธิ 23,986 บาท แต่ในปี 2536 และ 2537 สหกรณ์ขาดทุนเท่ากับ 23,803 และ 131,306 บาท รวมเงินที่ขาดทุนสะสมทั้งสิ้น 130,923 บาท

ฐานะทางการเงินของสหกรณ์ในระยะนี้จะเห็นว่าทั้งความมั่นคงและสภาพคล่องทางการเงินที่มีแนวโน้มลดลง กล่าวคือในปี 2535 2536 และ 2537 สหกรณ์มีค่าดัชนีความมั่นคงทางการเงินเท่ากับ 2.23 1.44 และ 1.13 ตามลำดับ และมีค่าดัชนีสภาพคล่องทางการเงินเท่ากับ 2.40 1.29 และ 1.20 ตามลำดับ

2.) ระยะฟื้นตัว (2538) เป็นระยะที่สหกรณ์สภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์สูงขึ้น ดังจะเห็นได้จากค่าดัชนีชี้วัดสภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์ในปี 2538 มีค่าถึง 3.24 ทั้งนี้เพราะสหกรณ์ได้รับการช่วยเหลือทางการเงินจากภายนอกเป็นจำนวนมากและผลการดำเนินงานสหกรณ์มีกำไรสุทธิเล็กน้อยเท่ากับ 129,896 บาท (ตารางที่ 11) แต่สหกรณ์ยังขาดทุนสะสมเท่ากับ 1,027 บาท ซึ่งนับว่าสถานการณ์ของการดำเนินงานธุรกิจของสหกรณ์ดีขึ้น

3.) ระยะที่มีกำไรและแบ่งปันผลประโยชน์ (2539 - 2541) ผลการดำเนินงานธุรกิจในระยะนี้สหกรณ์มีรายได้และกำไรเพิ่มขึ้นทุกปีและมีจำนวนสูงกว่าผลการดำเนินงานในระยะที่ผ่านมา กล่าวคือ ในปี 2539 2540 และ 2541 สหกรณ์มีรายได้รวมจากการดำเนินงานเท่ากับ 32,217,146 39,460,921 และ 47,189,698 บาท ตามลำดับ และมีกำไรสุทธิเท่ากับ 3,525,483 3,731,555 และ 6,362,652 บาท ตามลำดับ (ตารางที่ 11) เมื่อพิจารณาถึงความมั่นคงทางการเงินและสภาพคล่องทางการเงิน ก็มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเช่นเดียวกัน โดยในปี 2539 2540 และ 2541 สหกรณ์มีค่าดัชนีความมั่นคงทางการเงินเท่ากับ 1.52 1.89 และ 2.55 ตามลำดับ และมีค่าดัชนีสภาพคล่องทางการเงินเท่ากับ 2.56 3.07 และ 3.54 ตามลำดับ (ตารางที่ 11) ทั้งนี้เพราะการดำเนินงานในช่วงนี้สหกรณ์มีความพร้อมหลายประการ ทั้งทางด้านบุคลากร ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ เงินทุน และความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ได้แก่ ถึง

เก็บน้ำนมดิบ รถส่งน้ำนมดิบ โรงงานผลิตนมพาสเจอร์ไรส์ ระบบสาธารณสุขโลก และโรงเรียนวัสดุ
อุปกรณ์ต่างเป็นต้น

ตารางที่ 11 ฐานะทางการเงินตามงบดุลของคณะกรรมาธิการ ประจำปี 2535 - 2541

หัวข้อ	2535	2536	2537	2538	2539	2540	2541
1 ทรัพย์สินทั้งหมด	709,959.00	1,423,920.42	3,991,932.11	7,856,813.66	12,716,313.99	15,648,950.54	21,035,530.04
2 หนี้สินรวมทั้งหมด	311,297.70	990,044.86	3,529,494.15	7,136,546.47	8,342,559.30	8,277,531.36	8,263,947.64
ครุภัณฑ์ (1/2)	223	144	113	110	152	189	255
3 สินทรัพย์หมุนเวียนทั้งหมด	351,661.20	1,131,844.26	2,710,152.08	2,743,400.16	8,259,602.13	11,536,185.11	16,186,212.42
4 หนี้สินหมุนเวียนทั้งหมด	146,297.70	874,044.85	2,268,494.15	646,546.47	3,222,085.30	3,768,240.44	4,577,281.99
สภาพคล่อง (3/4)	240	129	120	324	258	307	354
5 งบกำไรสุทธิ							
1) รายได้							
1.1 ราย	5,106,626.09 (98.83)	8,116,005.93 (99.87)	16,856,763.98 (99.91)	22,432,603.21 (98.92)	31,903,484.30 (99.04)	38,943,351.89 (98.69)	45,680,396.07 (96.80)
1.2 รายได้อื่น ๆ	60,708.66 (1.73)	10,162.85 (0.13)	15,699.38	245,218.10 (1.08)	308,661.76 (0.96)	517,569.51 (1.31)	712,618.59 (1.51)
1.3 รายการพิเศษ							796,683.55 (1.69)
รวม	5,167,336.77 (100)	8,126,168.88 (100)	16,874,453.36 (100)	22,677,821.31 (100)	32,212,146.06 (100)	39,460,921.40	47,169,698.21 (100)
2) รายจ่าย							
2.1 ต้นทุนทางเทคนิค	4,521,132.44 (87.51)	7,152,920.27 (87.90)	13,326,273.92 (79.03)	13,459,162.30 (59.40)	22,833,097.09 (70.87)	28,055,545.19 (71.10)	32,047,306.56 (67.97)
2.2 ค่าใช้จ่ายทางธุรกิจ	173,985.00 (3.61)	422,525.69 (5.05)	2,760,093.78 (16.55)	2,444,145.46 (10.78)	6,692,256.39 (20.76)	6,371,789.45 (16.14)	6,989,819.84 (14.81)
2.3 ค่าใช้จ่ายด้านบริหาร	484,792.86 (9.63)	514,566.38 (6.33)	709,426.95 (4.25)	1,071,417.02 (4.72)	1,166,309.05 (3.62)	1,302,030.16 (3.30)	1,162,919.07 (3.74)
2.4 ค่าใช้จ่ายอื่น				573,200.30 (2.53)			
รวม	5,143,350.29	8,149,722.34	16,805,759.65	22,547,925.08	28,691,802.53	35,729,384.81	40,827,045.47
3) กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	23,986.48 (0.46)	(23,603.66) (-0.29)	(131,306.29) (-0.79)	129,896.23 (0.57)	3,520,483.53 (10.94)	3,731,555.84 (9.46)	6,362,652.74 (13.48)
6 ผลตอบแทนการดำเนินงาน (%)	(0.47)	(-0.28)	(-0.78)	(0.58)	(12.29)	(10.44)	(15.58)

หมายเหตุ 1) ตัวเลขในวงเล็บคือ เปอร์เซ็นต์ของ

ที่มา: รายงานผลการดำเนินงานของคณะกรรมาธิการ ประจำปี 2535 - 2541

7.2 ผลการดำเนินงานเฉพาะธุรกิจ

1.) ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้กับสมาชิก

จากตารางที่ 12 ชี้ให้เห็นว่ากำไรที่ได้จากการจัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้กับสมาชิกเป็นธุรกิจที่ได้กำไรน้อย ซึ่งผลการดำเนินงานในรอบ 7 ปี (2535 - 2541) สหกรณ์เคยได้กำไรสูงสุดจากกิจกรรมนี้ในปี 2540 เพียง 234,561 บาท เท่านั้น หรือคิดเป็น 3.17 % ของรายได้ในธุรกิจนี้ ทั้งนี้ เพราะเป็นกิจกรรมที่สหกรณ์มุ่งช่วยเหลือสมาชิก มากกว่าการหากำไร

2.) ธุรกิจรวบรวมบ้านมดขี้และแปรรูปมพาสเจอร์ไรส์จำหน่าย

จากตารางที่ 13 ชี้ให้เห็นกำไรที่ได้จากธุรกิจรวมน้ำนมดิบและแปรรูปมพาสเจอร์ไรส์เป็นธุรกิจที่ให้ผลกำไรสูง และสหกรณ์ดำเนินการได้กำไรทุกปี ซึ่งในปี 2541 สหกรณ์ได้กำไรจากธุรกิจนี้สูงถึง 6,877,255 บาท หรือคิดเป็น 17.99 % ของรายได้เฉพาะธุรกิจนี้ ซึ่งคณะกรรมการมีความเห็นว่าเป็นธุรกิจที่สหกรณ์มุ่งหากำไรได้โดยสมาชิกไม่เสียประโยชน์

หัวข้อ	2535	2536	2537	2538	2539	2540	2541
1. รายได้							
ขายสินค้า	468,871.50 (100)	1,096,338.20 (100)	2,578,270.83 (100)	3,378,043.00 (97.96)	5,746,953.00 (100)	7,388,680.65 (100)	7,873,108.00 (100)
รวม							
2. ค่าใช้จ่าย							
ต้นทุนขาย	462,762.00 (98.70)	1,118,415.90 (102)	2,249,210.10 (87.24)	3,009,161.88 (97.96)	5,589,478.76 (97.26)	7,044,340.21 (95.34)	7,590,347.92 (96.41)
ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ		24,200 (2.21)	64,525.00 (2.50)	164,305.01 (4.86)	84,341.00 (1.44)	109,779.00 (1.49)	127,726.00 (1.62)
รวม		1,142,615.90	2,313,738.10	3,473,466.89	5,673,819.76	7,154,119.21	7,718,073.92
3. กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	6,112.50 (1.30)	(48,277.70) (- 4.22)	264,534.73 (10.26)	(95,423.89) (- 2.82)	73,133.24 (1.27)	234,561.44 (3.17)	155,034.08 (1.97)

หมายเหตุ 1) ตัวเลขในวงเล็บมีค่าเป็นเปอร์เซ็นต์

ที่มา รายงานงบการเงินของสหกรณ์โคนมเวทวิบูลย์ จำกัด ปี 2535 - 2541

ตารางที่ 13 ผลการดำเนินงานธุรกิจรวมตามน้ำหนักสินค้าและประเภทพาณิชย์จำกััด ปี 2535 - 2541

หน่วย	2535	2536	2537	2538	2539	2540	2541
1. รายได้							
1.1 ขายสินค้า	๒78,๙๐9.03 (18.94)	1,687,294.51 (24.04)	2,233,639.30 (15.86)	13,945,928.91 (73.19)	8,939,165.80 (34.17)	5,163,731.80 (16.26)	522,567.85 (13.66)
1.2 ขายบริการ	3,759,344.50 (81.06)	5,332,373.12 (75.96)	11,846,843.85 (84.14)	5,108,731.30 (26.80)	17,219,065.50 (65.83)	26,389,289.44 (83.09)	32,563,503.44 (85.19)
1.3 รายได้อื่น				2,162.65 (0.01)		206,000 (0.65)	438,246.80 (1.15)
รวม	4,637,753.59 (100)	7,019,687.63 (100)	14,080,483.15 (100)	19,056,722.86 (100)	26,158,231.30 (100)	31,758,021.24 (100)	38,223,308.09 (100)
2. ค่าใช้จ่าย							
2.1 ต้นทุนขาย	4,058,970.44 (87.52)	6,021,564.37 (85.82)	11,087,023.82 (78.74)	15,150,000.42 (79.50)	17,243,618.33 (65.92)	21,011,204.98 (66.16)	24,483,958.64 (64.06)
2.2 ค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ	127,985 (2.97)	468,125.59 (6.67)	2,895,572.78 (19.14)	2,279,840.45 (11.96)	4,607,915.39 (17.62)	6,262,010.46 (19.72)	6,862,093.84 (17.95)
รวม	4,196,855.44	6,492,690.06	13,782,596.60	17,429,840.87	21,851,533.72	27,273,215.44	31,346,052.48
3. กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	440,498.15 (9.51)	526,977.57 (7.51)	297,886.55 (2.12)	1,626,881.99 (8.54)	4,306,697.58 (16.46)	4,484,805.80 (14.12)	6,877,265.61 (17.99)

หมายเหตุ 1) ตัวเลขในวงเล็บมีค่าเป็นเปอร์เซ็นต์

ที่มา หน่วยงานบริหารงานเศรษฐกิจกรมการค้าภายใน ปี 2535 - 2541

7.3 การจัดสรรกำไรของสหกรณ์

กำไรที่ได้จากการดำเนินธุรกิจในปี 2535 - 2538 สมาชิกมีมติให้สหกรณ์เก็บไว้เป็นทุนสำหรับใช้ในการพัฒนางานกิจกรรมของสหกรณ์ทั้งหมด เพราะสหกรณ์มีทุนน้อยไม่เพียงพอในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์สามารถจัดสรรกำไรคืนให้แก่สมาชิกตั้งแต่ปี 2539 เป็นต้นมา เพราะสหกรณ์มีความมั่นคงและสภาพคล่องทางการเงินมากขึ้น โดยสหกรณ์มีการจัดสรรกำไรเพื่อการต่าง ๆ ดังนี้

7.3.1) เพื่อใช้เป็นทุนและพัฒนางานของสหกรณ์ ได้แก่ การจัดการเพื่อเป็นเงินทุนสำรองทุนสะสมเพื่อการพัฒนา กิจกรรมของสหกรณ์ การรับโอนหุ้น ทุนรักษาระดับเงินปันผล ทุนรักษาระดับราคาน้ำมันดิบ โดยจัดสรรกำไรตามข้อบังคับของสหกรณ์ ซึ่งในปี 2539 2540 และ 2541 สหกรณ์จัดสรรกำไรไว้เพื่อการดังกล่าวรวมเป็นเงินทั้งสิ้น 2,363,527 2,447,981 และ 3,396,625 บาท ตามลำดับ หรือคิดเป็น 67.04 65.60 และ 63.73 % ของกำไรสุทธิ ตามลำดับ (ตารางที่ 14)

7.3.2) เพื่อใช้พัฒนา และเป็นสวัสดิการของบุคลากร ได้แก่ การศึกษาอบรมของสมาชิก และทุนสงเคราะห์พนักงานสหกรณ์ ซึ่งในปี 2539 - 2541 สหกรณ์จัดสรรกำไรไว้เพื่อการใช้รวมเป็นเงิน 200,000 บาทปี หรือคิดเป็น 4.73 % ของกำไรสุทธิ

7.3.3) เงินปันผลและเฉลี่ยคืนให้แก่สมาชิก

1.) การปันผลกำไรให้แก่สมาชิก ในปี 2539 - 2541 สหกรณ์ปันผลให้แก่สมาชิก 13 % ของทุนเรือนหุ้นตามที่สหกรณ์กำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์

2.) การเฉลี่ยคืนให้กับสมาชิก สหกรณ์มีการจัดสรรกำไรให้แก่สมาชิก ดังนี้

2.1) เฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์ ให้แก่สมาชิกตามชนิดของสินค้าที่ซื้อดังนี้

- ปุ๋ยเคมี เฉลี่ยคืน 10 บาท/กระสอบ
- อาหารสัตว์เฉลี่ยคืน 4 บาท/กระสอบ
- สินค้าอื่น ๆ เฉลี่ยคืน 3 % ของมูลค่าสินค้าที่สมาชิกซื้อ

2.2) เฉลี่ยคืนตามส่วนน้ำมันดิบ ในปี 2539 และ 2540 สหกรณ์เฉลี่ยคืนให้แก่สมาชิก 0.20 บาท/กก. ตามส่วนน้ำมันดิบที่รวบรวมจากสมาชิก ส่วนในปี 2541 สหกรณ์เฉลี่ยคืนกำไรให้แก่สมาชิก 1 บาท/กก. ตามส่วนน้ำมันดิบที่รวบรวมจากสมาชิก เพราะปีนั้นสหกรณ์ได้กำไรมากจึงเฉลี่ยคืนให้แก่สมาชิกได้มาก

3.) โบนัสของคณะกรรมการและพนักงานสหกรณ์ ซึ่งตามข้อบังคับของสหกรณ์โคเนมวาริชภูมิ จำกัด จัดสรรได้ไม่เกิน 10 % ของกำไรสุทธิ ในปี 2539 2540 และ 2541 สหกรณ์จัดสรร

นั้สให้แก่งรรมการและพนักงานสหกรณ์ เป็นเงิน 300,000 335,840 และ 550,000 บาท ตามลำดับ (ตารางที่ 14)

เมื่อพิจารณากำหนดเงินรวมที่สหกรณ์ปันผลและเฉลี่ยคืนให้แก่สมาชิกแล้วจะเห็นว่ามีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี โดยในปี 2539 2540 และ 2541 เป็นจำนวนเงิน 951,955 953,574 และ 096,916 บาท ตามลำดับ (ตารางที่ 14)

7.3.4) เพื่อบำรุงสันนิบาตรสหกรณ์ ซึ่งตามข้อบังคับสหกรณ์ต้องจัดสรรกำไรเพื่อบำรุงสันนิบาตรสหกรณ์ 5 % ของกำไรสุทธิแต่ไม่เกิน 10,000 บาท ซึ่งในปี 2539 - 2541 สหกรณ์จัดสรรกำไรเพื่อบำรุงสันนิบาตรสหกรณ์ 10,000 บาท/ปี (ตารางที่ 14)

โครงสร้างหนี้ของสหกรณ์โคนมราชบุรี จำกัด ปี 2539 - 2541

	ปี 2539		ปี 2540		ปี 2541		เฉลี่ย (%)
	จำนวนเงิน (บาท)	เปอร์เซ็นต์ (%)	จำนวนเงิน (บาท)	เปอร์เซ็นต์ (%)	จำนวนเงิน (บาท)	เปอร์เซ็นต์ (%)	
รวม	3,525,483.00	100.00	3,731,555.00	100.00	6,362,562.00	100.00	
สินทรัพย์							
สินทรัพย์หมุนเวียน (%)							
การค้า	2,143,527.00	60.80	2,247,981.00	60.24	1,344,625.00	31.49	
การค้าระยะยาว							
สินทรัพย์ถาวร	200,000.00	5.67	200,000.00	5.36	1,000,000.00	15.71	
ที่ดิน	20,000.00	0.57	-	-	40,000.00	0.63	
เงินฝาก	-	-	-	-	12,000.00	0.19	
สินทรัพย์ถาวรอื่น	-	-	-	-	1,000,000.00	15.71	
รวม	2,363,527.00	67.04	2,447,981.00	65.60	3,396,625.00	63.73	65.46
หนี้สิน							
หนี้สินระยะยาว (%)							
สินเชื่อรวม	100,000.00	2.84	100,000.00	2.68	100,000.00	1.57	
สินเชื่อระยะยาว	100,000.00	2.84	100,000.00	2.68	100,000.00	1.57	
รวม	200,000.00	5.68	200,000.00	5.36	200,000.00	3.14	4.73
หนี้สินระยะสั้น							
หนี้สินระยะสั้น							
รวม	39,570.00	1.12	56,535.00	1.52	70,105.00	1.10	
รวม							
เงินกู้ยืม	261,354.00	7.41	98,749.00	5.32	158,772.00	2.50	
รวม							
เงินกู้ยืมระยะยาว	351,131.00	9.96	462,450.00	12.40	1,318,039.00	20.72	
เงินกู้ยืมระยะสั้น	300,000.00	8.51	335,840.00	9.00	550,000.00	8.64	
รวม	951,955.00	27.00	953,574.00	28.24	2,096,916.00	32.96	25.40
เงินกู้ยืมระยะยาว	10,000.00	0.28	10,000.00	0.27	10,000.00	0.15	
รวม							

หนี้สินของสหกรณ์โคนมราชบุรี จำกัด ประจำปี 2539 - 2541

8. การมีส่วนร่วมของสมาชิกในการบริหารจัดการสหกรณ์

คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์วารีขุมิ จำกัด ได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสหกรณ์ และการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกเป็นอย่างสูง ดังจะเห็นได้จากการให้ความสำคัญต่อการประชุมใหญ่วิสามัญกับสมาชิกแทบทุกครั้ง เมื่อสหกรณ์ประสบปัญหาในการดำเนินงาน นอกเหนือจากการประชุมใหญ่สามัญประจำปีที่สมาชิกมีส่วนร่วมในการอนุมัติแผนการดำเนินงาน งบประมาณ การจัดสรรกำไร และการแก้ไขระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ของสหกรณ์ นอกจากนั้นสหกรณ์ยังมีกิจกรรมที่ส่งเสริมการรับรู้ข้อมูลข่าวสารระหว่างสหกรณ์กับสมาชิกหรือสหกรณ์กับลูกค้าของสหกรณ์ เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการและพัฒนางานของสหกรณ์ให้ทันต่อเหตุการณ์ได้เป็นอย่างดี กิจกรรมดังกล่าวได้แก่ การส่งนํ้านมดิบให้กับสหกรณ์ด้วยตนเองของสมาชิก กิจกรรมผสมเทียมและดูแลสุขภาพสัตว์ให้แก่สมาชิกสหกรณ์ และกิจกรรมที่ส่งเสริมให้สมาชิกรับจ้างขนส่งนมพาสเจอร์ไรส์และหาลาดนมพาสเจอร์ไรส์ร่วมกับสหกรณ์ นับว่าเป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการเรียนรู้และบริหารจัดการสหกรณ์ได้เป็นอย่างดียิ่ง นอกจากนั้นสมาชิกยังได้ตรวจสอบการบริหารงานของคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ โดยสมาชิกขอเปิดประชุมวิสามัญสมาชิกสหกรณ์ เมื่อเห็นว่าการดำเนินงานของคณะกรรมการสหกรณ์ไม่โปร่งใส หรือคณะกรรมการทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ก่อผลเสียหายกับสหกรณ์ เพื่อซักถามข้อสงสัยกับคณะกรรมการสหกรณ์ และหามาตรการป้องกันแก้ไขร่วมกัน ที่ผ่านมาสมาชิกเคยขอเปิดประชุมวิสามัญสมาชิกสหกรณ์มาแล้ว 2 ครั้ง ในปี 2538 และ 2542

9. บทบาทของหน่วยงานภายนอก

การที่สหกรณ์โคเนวารีขุมิ จำกัด ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานสหกรณ์นั้น ปัจจัยหนึ่งเป็นการสนับสนุนช่วยเหลือของหน่วยงานต่าง ๆ มากมายทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งคณะกรรมการและสมาชิกสหกรณ์ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญ อันดับที่ 4 ที่มีผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงานสหกรณ์ รองจากความพร้อมของบุคลากรทุกฝ่ายของสหกรณ์ เงินทุนและตลาดนม และเป็นโครงการพระราชดำริ ซึ่งหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของสหกรณ์ได้แก่

9.1 กรมปศุสัตว์ ได้แก่ สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดสกลนคร สถานีบำรุงพันธุ์สัตว์สกลนคร สถานีพืชอาหารสัตว์สกลนคร และสำนักงานปศุสัตว์อำเภอวาริชภูมิ มีส่วนสำคัญในการวางพื้นฐานที่เหมาะสมต่อการเลี้ยงโคนมให้ประสบความสำเร็จ ทั้งด้านการเลือกพันธุ์ เลือกเกษตรกร การให้ความรู้ด้านการเลี้ยงโคนม การให้ความรู้ด้านการผลิตนมพาสเจอร์ไรส์ การสนับสนุนปัจจัยการผลิต เช่น เวชภัณฑ์ เมล็ดพันธุ์พืชอาหารสัตว์ เครื่องจักรอัดฟางข้าว และการจัดหางบประมาณให้

สมาชิกสหกรณ์ผู้ยืมชื่อโคนม ตลอดจนการติดตามให้คำแนะนำ ปรีกษา ร่วมแก้ปัญหาต่าง ๆ ของเจ้าหน้าที่ปศุสัตว์ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ปศุสัตว์ของสำนักงานปศุสัตว์อำเภอวาริชภูมิ ซึ่งเป็นหน่วยงานส่งเสริมในพื้นที่ ประกอบกับเกษตรกรมีความมั่นใจในอาชีพการเลี้ยงโคนม เพราะเกษตรกรเห็นว่ามียารักษาได้ดีกว่าและมีความมั่นคงกว่าอาชีพการเกษตรอื่น ๆ ที่เกษตรกรเคยทำมา จึงทำให้เกษตรกรมีความมั่นใจในการต่อสู้ เพื่อความอยู่รอดของอาชีพการเลี้ยงโคนม ทำให้ผลการเลี้ยงโคนมของเกษตรกรในอำเภอวาริชภูมิดีกว่าท้องถิ่นอื่น ๆ ในจังหวัดสกลนคร นอกจากนั้นหน่วยงานของกรมปศุสัตว์ยังได้วางพื้นฐานความรู้ด้านการบริหารจัดการกลุ่ม และการจัดการธุรกิจให้กับกลุ่มผู้เลี้ยงโคนมก่อนที่จะขอจดทะเบียนเป็นสหกรณ์โคนมด้วย

9.2 กรมส่งเสริมสหกรณ์ ซึ่งมี 2 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสกลนคร และสำนักงานสหกรณ์อำเภอวาริชภูมิ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสหกรณ์อำเภอวาริชภูมิซึ่งปฏิบัติงานในพื้นที่ตั้งของสหกรณ์ มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยให้การฝึกอบรมบุคลากรทั้งคณะกรรมการ สมาชิกและพนักงานของสหกรณ์ในด้านต่าง ๆ ได้แก่

- 1.) การวางระบบการจัดการการบัญชี โดยประสานกับผู้ตรวจบัญชีสหกรณ์ มาให้คำแนะนำ ปรีกษา
- 2.) แนะนำด้านการจัดจ้าง จัดซื้อวัสดุ และสินค้าต่าง ๆ เพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพและต้นทุนต่ำ
- 3.) แนะนำด้านการผลิตนมพาสเจอร์ไรส์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการด้านความสะอาดในการผลิตนม
- 4.) ช่วยเหลือในด้านการหาตลาดจำหน่ายนมพาสเจอร์ไรส์ การส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์ โดยพาประธานและกรรมการสหกรณ์ไปหาตลาดด้วย เพื่อให้คณะกรรมการดำเนินงานได้เรียนรู้ถึงวิธีการเจรจาและการให้ข้อมูลทางธุรกิจ
- 5.) ให้ความรู้ด้านวิธีการดำเนินงานสหกรณ์ และกฎระเบียบใหม่ ๆ ของสหกรณ์ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตลอดจนกำกับดูแลการนำใช้ระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์อย่างจริงจัง เพื่อให้คณะกรรมการ สมาชิกและพนักงานสหกรณ์ได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- 6.) ช่วยให้คำปรึกษาให้ข้อมูลในการบริหารจัดการ และข้อมูลสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานของคณะกรรมการสหกรณ์ โดยเน้นให้สมาชิกสหกรณ์พิจารณาแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจกันเอง เป็นสำคัญ
- 7.) ประสานงานให้คณะกรรมการได้เรียนรู้ถึงการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ เพื่อช่วยแก้ปัญหา
- 8.) ประสานความร่วมมือกับปศุสัตว์อำเภอวาริชภูมิอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง ตั้งแต่แรกตั้งสหกรณ์โคนมวาริชภูมิ จำกัด เพื่อร่วมกันดูแลงานของสหกรณ์ จึงทำให้สหกรณ์ได้รับข้อมูลและคำ

แนะนำปรึกษาทั้งทางด้านการบริหารจัดการกลุ่ม และการบริหารจัดการด้านการเลี้ยงโคนมอย่างเชื่อมโยง

9.) ร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่จะเป็นประโยชน์กับสหกรณ์ โดยเชิญเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน ร่วมประชุมกับคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์เพื่อให้คำแนะนำปรึกษา เดือนละ 1 ครั้ง และร่วม ประชุมสามัญประจำปีของสหกรณ์ เป็นต้น

9.3 กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ได้แก่งานสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์จังหวัดสกลนคร ช่วยให้การคำแนะนำในการจัดทำบัญชีสหกรณ์ ตรวจและรับรองงบดุลบัญชีประจำปีของสหกรณ์

9.4 องค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ให้การสนับสนุนเงินทุนเพื่อให้สมาชิกสหกรณ์นำไปซื้อ โคนม

9.5 หน่วยงานการเคลื่อนที่ ที่ 26 สกลนคร ให้การสนับสนุนงบประมาณ วัสดุ และเครื่องจักร กลสำหรับการก่อสร้างลานเอนกประสงค์ของสหกรณ์

9.6 กรมพัฒนาชุมชน ให้การสนับสนุนเงินกู้เพื่อก่อสร้างศูนย์รวมนม

9.7 สถาบันวิจัยและฝึกอบรมการเกษตรสกลนคร ให้การฝึกอบรมด้านการเลี้ยงโคนมแก่สมาชิก สหกรณ์ นอกจากนั้นยังให้ความช่วยเหลือ ให้สหกรณ์ใช้โรงงานแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์และห้องเย็น สำหรับเก็บนมพาสเจอร์ไรส์ ในช่วงที่เครื่องผลิตนมพาสเจอร์ไรส์ของสหกรณ์มีปัญหาด้วย

9.8 สำนักงานจัดรูปที่ดินจังหวัดสกลนคร ได้สนับสนุนให้แม่บ้านของสมาชิกสหกรณ์รวมกลุ่มกัน เพื่อผสมอาหารข้นใช้เองในฟาร์ม และจำหน่ายให้แก่สมาชิกสหกรณ์ ทั้งนี้เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการ ซื้ออาหารข้นโคนมของสมาชิกสหกรณ์

10. ปัญหาในการดำเนินงานของสหกรณ์

ตั้งแต่ก่อตั้งสหกรณ์เป็นต้นมา สหกรณ์ประสบกับปัญหาและได้แก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น มาโดยตลอด ซึ่งปัญหา สาเหตุ และการแก้ไขปัญหานั้นแต่ละระยะของการดำเนินงานสรุปได้ดังนี้

10.1 ปัญหาในการดำเนินงานสหกรณ์ระหว่างปี 2535 - 2537

1. ด้านบุคลากร คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์และสมาชิกสหกรณ์ ไม่เข้าใจบทบาท และวิธีการดำเนินงานสหกรณ์ ซึ่งไม่สามารถแบ่งหน้าที่ระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายบริหาร จัดการได้ชัดเจน โดยฝ่ายบริหารจัดการจะทำงานภายใต้มติของคณะกรรมการเกือบทุกเรื่อง

2. ด้านการดำเนินงานธุรกิจของสหกรณ์

2.1 ธุรกิจรวบรวมน้ำนมดิบ ประสบปัญหาต่าง ๆ ดังนี้

1.) น้ำนมดิบที่สหกรณ์รับซื้อจากสมาชิก เน่าเสีย ในปี 2537 รวมทั้งสิ้น 66,913 กก. คิดเป็นเงินประมาณ 468,391 บาท (ราคา 7 บาท/ กก.) ทั้งนี้เกิดจากสาเหตุหลายประการได้แก่

- ในช่วงเดือนมกราคม - กันยายน 2537 สหกรณ์ยังไม่มีถังเก็บน้ำนมดิบ จึงทำให้สหกรณ์รวบรวมน้ำนมดิบจากสมาชิกและส่งจำหน่ายที่สหกรณ์โคนมอุดรธานีทันที่วันละ 2 ครั้ง โดยใช้รถบรรทุกของสหกรณ์ เนื่องจากไม่สามารถจ้างรถขนส่งน้ำนมดิบจากบริษัทเอกชนได้เพราะปริมาณน้อยเกินไป ไม่คุ้มกับค่าจ้าง

- การขนส่งน้ำนมดิบไปจำหน่ายที่สหกรณ์โคนมอุดรธานีโดยรถบรรทุกของสหกรณ์ ใช้ถังนมของฟาร์มสมาชิกซึ่งไม่มีฉนวนกันความร้อน ใส่ น้ำนมดิบไปจำหน่าย ประกอบกับต้องใช้เวลาในการเดินทางนาน ประมาณ 1.5 ชม. จึงทำให้น้ำนมดิบเน่าเสีย

- ผู้รับซื้อน้ำนมดิบจากสหกรณ์รับซื้อน้ำนมดิบได้ในปริมาณจำกัด และปริมาณรับซื้อได้ไม่แน่นอน ทั้งนี้เพราะผู้รับซื้อมีปัญหาด้านถังเก็บน้ำนมดิบไม่เพียงพอเช่นเดียวกัน จึงทำให้น้ำนมดิบของสหกรณ์จำหน่ายได้ไม่หมด และเน่าเสีย โดยเฉพาะในช่วงปลายปี 2537 (ตุลาคม - ธันวาคม) ซึ่งเป็นช่วงที่ปริมาณน้ำนมดิบเพิ่มขึ้นอย่างมาก จากโครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมจังหวัดสกลนคร ระยะที่ 2

- ในช่วงวันหยุด เสาร์ - อาทิตย์ และช่วงโรงเรียนหยุด สหกรณ์ผลิตนมพาสเจอร์ไรส์ปริมาณน้อยลงมากและขายในรูปน้ำนมดิบเป็นส่วนใหญ่ แต่ด้วยข้อจำกัดในการขนส่งน้ำนมดิบไปจำหน่ายจึงทำให้น้ำนมดิบเหลือค้างถึงนาน เมื่อนำไปจำหน่ายจึงทำให้เน่าเสียได้ง่าย

การแก้ปัญหา เมื่อประสบปัญหาสหกรณ์ให้ความสำคัญกับการประชุมใหญ่สมาชิกผู้ส่งนมเพื่อชี้แจง รับทราบปัญหาและหาแนวทางแก้ไขร่วมกันดังนี้

1.) สหกรณ์ได้ขอยืมถังเก็บน้ำนมดิบ ขนาดบรรจุ 4 ตัน จาก อ.ส.ค. ซึ่งเป็นระบบทำความสะอาดเย็นแบบสะสมความเย็น จึงช่วยบรรเทาปัญหาได้บ้าง อย่างไรก็ตามหากเครื่องและอุปกรณ์ของถังเก็บน้ำนมดิบขัดข้องก็ทำให้สหกรณ์ประสบปัญหาเป็นระยะ ๆ เนื่องจากไม่มีถังเก็บน้ำนมดิบสำรอง

2.) งดการรับซื้อน้ำนมดิบจากสมาชิกเป็นบางคาบหากสหกรณ์เห็นว่าไม่มีที่เก็บน้ำนมดิบ ซึ่งในปี 2537 สหกรณ์งดรับซื้อน้ำนมดิบจากสมาชิก 4 คาบ ในช่วงปลายปี ประมาณ 7,600 กก. ซึ่งในช่วงที่สหกรณ์งดรับซื้อ สมาชิกแก้ปัญหาในการจำหน่ายน้ำนมดิบกันเอง นำไปแลกสิ่งของ หรือใช้เลี้ยงสุกร เพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

3.) ขยายตลาดนมโรงเรียนเพิ่มขึ้นเพื่อให้น้ำนมดิบเหลือน้อยลง

4.) ติดต่อบริษัทเอกชน เพื่อจ้างขนส่งน้ำนมดิบไปจำหน่าย แต่ไม่สามารถจ้างได้ เพราะปริมาณน้ำนมดิบน้อย ประกอบกับเงื่อนไขการรับจ้างของบริษัทไม่เหมาะสม สหกรณ์จึงไม่สามารถดำเนินการจ้างขนส่งน้ำนมดิบได้ เพราะเห็นว่าไม่คุ้มกับการลงทุน

2.2 ธุรกิจการผลิตนมพาสเจอร์ไรส์จำหน่าย มีปัญหาดังนี้

1.) นมพาสเจอร์ไรส์เน่าเสียและถูกฉ้อฉลเสียหาย ทั้งนี้เกิดจากสาเหตุหลายประการได้แก่

- น้ำนมดิบที่ร่อตัม เก็บไว้ที่อุณหภูมิห้องธรรมดา โดยมีได้รักษาความเย็น ทำให้นมเสื่อมสภาพ เมื่อนำไปแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์จึงทำให้น่าง่าย

- เครื่องซีลล์ถุงนมใช้งานหนัก ขาดการบำรุงรักษาที่ถูกต้อง และเมื่อซ่อมแซมก็ได้วัสดุอุปกรณ์ที่ไม่ได้คุณภาพจึงทำให้เครื่องทำงานได้ไม่มีประสิทธิภาพ

- ตู้เย็นเก็บนมพาสเจอร์ไรส์ไม่เพียงพอ บางครั้งไฟฟ้าหรือตู้เย็นเก็บนมพาสเจอร์ไรส์ขัดข้อง จึงทำให้นมเน่าเสีย

- พนักงานฝ่ายผลิตนมพาสเจอร์ไรส์ เข้า - ออก บ่อยเนื่องจากงานหนัก จึงทำให้ขาดทักษะในการผลิต

อย่างไรก็ตามแม้ปัญหาดังกล่าวจะเกิดขึ้นแต่คณะกรรมการ สมาชิกและพนักงานสหกรณ์ก็ประชุมใหญ่สมาชิก เพื่อชี้แจงและหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกันตามศักยภาพของสหกรณ์จะทำได้โดยแก้ปัญหาดังกล่าวดังนี้

- นำถังน้ำนมดิบที่ร่อตัมไปเก็บในถังเก็บน้ำแข็งเท่าที่สามารถเก็บได้

- ซื้อมัถ์นมดิบเพิ่มขึ้นอีก 1 ใบ เพื่อให้สามารถผลิตนมพาสเจอร์ไรส์ได้มากขึ้น เพื่อมิให้เก็บน้ำนมดิบร่อตัมเป็นเวลานาน

- ซื้อเครื่องซีลล์ถุงนมเพิ่มเติม เพื่อให้มีประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น

- สร้างโรงเก็บน้ำแข็ง และซื้อน้ำแข็งสำรองไว้เพื่อใช้เก็บนมพาสเจอร์ไรส์ในกรณีไฟฟ้าหรือตู้เย็นเก็บนมพาสเจอร์ไรส์ไม่เพียงพอ โดยเก็บนมพาสเจอร์ไรส์ในอ่างที่มีน้ำแข็ง เพิ่มเติม อย่างไรก็ตามบางเวลาผู้ขายน้ำน้ำแข็งมาส่งไม่ทันตามที่ต้องการหรือน้ำแข็งขาดตลาดก็เป็นสาเหตุให้นมเน่าเสียเช่นกัน

- รับพนักงานฝ่ายผลิตนมพาสเจอร์ไรส์มาเพิ่ม และแบ่งการทำงานออกเป็น 2 ผลัด ทำการผลิตนมพาสเจอร์ไรส์ทั้งภาคกลางวันและกลางคืน ตลอด 24 ชม. เพื่อให้ทันกับปริมาณน้ำนมดิบและเพียงพอต่อความต้องการของตลาด

2.) การจำหน่ายนมพาสเจอร์ไรส์ สหกรณ์ได้รับเงินจากลูกค้าค้าชำและมีลูกหนี้ค้างเป็นจำนวนมาก ทั้งนี้เพราะบุคลากรทุกฝ่ายของสหกรณ์ขาดประสบการณ์ในการจัดการ และโรงเรียนซึ่งเป็นตลาดหลักในการจำหน่ายนมพาสเจอร์ไรส์ของสหกรณ์ เบิกจ่ายโดยระบบเงินสดทั้งหมด วิธีการส่งเงินชำระหนี้ไม่สะดวก ทำให้เสียเวลาและไม่ได้เงินครบถ้วนทันตามกำหนด ดังนั้นสหกรณ์จึงใช้ทุกวิถีทางเพื่อให้ได้เงินมาโดยเร็ว ได้แก่ การให้โรงเรียนโอนเงินเข้าบัญชีสหกรณ์ การให้โรงเรียนส่งเช็คไปให้สหกรณ์กับผู้ส่งนม และการไปติดต่อเก็บเงินโดยตรงที่โรงเรียน เป็นต้น ซึ่งการดัง

ช่วงนี้ค่ามพาสเจอไรส์เป็นจำนวนมากของลูกค้าทำให้สหกรณ์ขาดสภาพคล่องทางการเงินอย่างมาก

3.) การผลิตนมพาสเจอไรส์ยังไม่ได้รับรองคุณภาพจากองค์การอาหารและยา (อย.) กระทรวงสาธารณสุข ผู้บริโภคขาดความเชื่อมั่นและศักยภาพทางการตลาดต่ำเมื่อเทียบกับคู่แข่ง ทั้งนี้เพราะสหกรณ์มีโรงงานและระบบการผลิตนมพาสเจอไรส์ยังไม่ได้มาตรฐานตามข้อกำหนดขององค์การอาหารและยา ดังนั้นเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้าสหกรณ์จึงได้ขอความร่วมมือจากสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสกลนคร ออกใบรับรองคุณภาพให้กับสหกรณ์ และวางแผนก่อสร้างโรงงานผลิตนมพาสเจอไรส์ที่ทันสมัยได้มาตรฐานตามข้อกำหนดขององค์การอาหารและยา กระทรวงสาธารณสุข เพื่อเพิ่มกำลังการผลิตรองรับปริมาณน้ำนมดิบที่เพิ่มขึ้นของสมาชิก และได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน อย. เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันด้านการตลาด

3. พนักงานซึ่งมีส่วนใหญ่เป็นบุตรหลานสมาชิกและคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ ขาดความรู้ในการบริหารจัดการธุรกิจ ซึ่งทำให้เสียค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูง ดังนั้นในปี 2536 เป็นต้นมา สหกรณ์อำเภอ จึงได้ให้การศึกษอบรมแก่คณะกรรมการ สมาชิกและพนักงานสหกรณ์ ให้ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ ภาวะเบี่ยง วิธีการดำเนินงานตามระบบสหกรณ์ ให้ความรู้ด้านการบัญชี การเงินและการบริหารจัดการธุรกิจ คณะกรรมการและพนักงานของสหกรณ์ นอกจากนั้นยังพาคณะกรรมการไปดูงานสหกรณ์โคนมต่าง ๆ ทั่วทุกภูมิภาค เพื่อให้คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ได้เรียนรู้การบริหารจัดการธุรกิจจากสหกรณ์โคนมอื่น ๆ

ในด้านการพัฒนาพนักงานสหกรณ์ สหกรณ์ได้ส่งพนักงานสหกรณ์ไปอบรมหลักสูตรระยะสั้น และส่งเสริมให้พนักงานศึกษาต่อ เป็นต้น

4. พนักงานบัญชีสหกรณ์ ยังขาดความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการจัดทำบัญชีสหกรณ์ เพราะไม่ได้จบการศึกษาทางด้านบัญชี ทำให้เสียเวลาเรียนรู้และจัดทำงานบัญชีของสหกรณ์ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ซึ่งจะเห็นว่าสหกรณ์ไม่สามารถปิดงบการเงินของสหกรณ์เพื่อประชุมสมาชิกตามัญประจำปีได้ ตั้งแต่ปี 2535 - 2537

ด้านเงินลงทุน

1. สหกรณ์ขาดเงินทุนอย่างหนัก ได้แก่

1.1 เงินทุนเพื่อนำไปใช้ในการลงทุนกับปัจจัยพื้นฐานในธุรกิจรวบรวมน้ำนมและแปรรูปนมพาสเจอไรส์จำหน่าย ที่สำคัญได้แก่ คูลลิ่งแทงค์เก็บน้ำนมดิบ และห้องเย็นสำหรับเก็บนมพาสเจอไรส์เป็นต้นจึงทำให้มี คูลลิ่งแทงค์ไม่เพียงพอสำหรับเก็บนมดิบ ทำให้นมดิบเสียเป็นจำนวนมากในปี 2537 เพราะปริมาณน้ำนมดิบเพิ่มขึ้นจากปี 2536 จาก 1.9 ตันวัน เป็น 3.2 ตันวัน ในปี 2537

เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของโคนมของโครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมจังหวัดสกลนคร ระยะที่ 2 (เกษตรกร อ.วาริชภูมิเข้าร่วมโครงการ 95 คน รวมโคนมทั้งสิ้น 475 ตัว)

1.2 เงินทุนหมุนเวียนในธุรกิจรวบรวมนํ้านมดิบและแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์จำหน่าย และธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้แก่สมาชิก ทั้งนี้เพราะสมาชิกมีการให้อาหารข้นสำเร็จรูปให้แก่โคนม ปุ๋ยเคมีและกากนํ้าตาลมากขึ้น ประกอบกับนํ้านมดิบที่สหกรณ์รับซื้อจากสมาชิกเน่าเสียเป็นจำนวนมากมีรายจ่ายสูง และลูกค้าของสหกรณ์ค้างชำระหนี้นมพาสเจอร์ไรส์กับสหกรณ์เป็นจำนวนมาก จึงทำให้สหกรณ์ขาดสภาพคล่องทางการเงิน และค้างชำระค่านํ้านมดิบของสหกรณ์ถึง 2 เดือน (พฤศจิกายน - ธันวาคม 2537)

การแก้ปัญหาค่านเงินลงทุน

ด้วยปัญหาด้านขาดสภาพคล่องทางการเงินของสหกรณ์ในช่วงดังกล่าวสหกรณ์จึงได้ประชุมสมาชิกให้รับทราบสถานการณ์และหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน โดยคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์เร่งรัดติดตามหนี้สินค่านนมพาสเจอร์ไรส์จากลูกค้าทุกรูปแบบที่จะทำได้ และหาแหล่งเงินทุนหรือเงินช่วยเหลือจากภายนอกเข้ามาใช้ในการดำเนินงานของสหกรณ์

ด้านการบริหารจัดการ

คณะกรรมการบริหารสหกรณ์มีความเห็นว่าการบริหารจัดการบุคลากรและธุรกิจสหกรณ์ในช่วงนี้ บุคลากรทุกฝ่ายทั้งกรรมการ สมาชิกและพนักงานสหกรณ์ยังเรียนรู้ร่วมกัน ยังไม่มีรูปแบบหรือระบบบริหารจัดการในเรื่องต่าง ๆ ที่แน่นอนตายตัว มีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาพปัญหาที่ได้เรียนรู้อยู่ตลอด โดยอาศัยวิธีการประชุม ชี้แจง ปัญหา สาเหตุ และหาวิธีการแก้ไขหรือกำหนดแนวทางการบริหารจัดการร่วมกันระหว่างสมาชิกสหกรณ์ โดยมีสหกรณ์อำเภอและปศุสัตว์อำเภอ คอยให้ข้อมูลคำปรึกษาอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง โดยเฉพาะช่วง 3 - 4 ปี แรกของการดำเนินงานสหกรณ์

10.2 ปัญหาในการดำเนินงานของสหกรณ์ในปี 2538

ในปี 2538 ถือได้ว่าเป็นปีที่มีการระดมแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เป็นผลมาจากการดำเนินงานในช่วง 3 ปีแรกของสหกรณ์ ได้แก่

1. แก้ไขปัญหากลังเก็บนํ้านมดิบ ไม่เพียงพอเก็บนํ้านมดิบ

สหกรณ์ขอพระราชทานถังเก็บนํ้านมดิบจากสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาสยามบรมราชกุมารี ซึ่งพระองค์ได้พระราชทานถังเก็บนํ้านมดิบขนาด 10 ตัน ให้แก่สหกรณ์ คิดเป็นมูลค่า 2,568,000 บาท สหกรณ์จึงสามารถแก้ไขปัญหานมดิบเน่าเสียได้

2. แก้ปัญหาการขนส่งน้ำนมดิบไปจำหน่ายให้แก่สหกรณ์โคนมอุดรธานีหรือบริษัท
อุตสาหกรรมนมไทย (ตราเมลิ) โดยสหกรณ์ติดต่อและทำสัญญาให้บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งเป็นผู้ขนส่ง
ได้สำเร็จ เพราะมีปริมาณน้ำนมดิบเพียงพอ และประสานขอความร่วมมือจากแหล่งรับซื้อน้ำนม
ดิบของสหกรณ์ให้รับซื้อในปริมาณที่แน่นอน

3. แก้ไขปัญหาด้านกำลังการผลิตนมพาสเจอร์ไรส์และการรับรองคุณภาพผลิตภัณฑ์จาก
องค์การอาหารและยา (อย.)

ระบบการแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์แบบหม้อนึ่งใช้แก๊สที่สหกรณ์ใช้อยู่เดิมมีกำลังการผลิตต่ำไม่
เพียงพอต่อการผลิตนมพาสเจอร์ไรส์ให้เพียงพอต่อความต้องการของตลาด โดยเฉพาะตลาดนม
โรงเรียนที่สหกรณ์ขยายตลาดมากขึ้น ดังนั้นสหกรณ์จึงกู้เงินจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ไปสร้างโรง
งานแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์ที่ทันสมัยมีกำลังการผลิตสูงขึ้น และได้มาตรฐานตามข้อกำหนดของ
องค์การอาหารและยา กระทรวงสาธารณสุข จึงทำให้ผลิตนมพาสเจอร์ไรส์ของสหกรณ์ ได้รับรอง
คุณภาพจากองค์การอาหารและยาในปีนั้นเช่นเดียวกัน นอกจากนี้ยังช่วยลดเวลา แรงงาน ค่าใช้
จ่ายในการผลิต และการเก็บรักษา ตลอดจนลดการสูญเสียของนมพาสเจอร์ไรส์จากการรั่วของถุง
และการเน่าเสียจากการเก็บรักษาด้วย

4. แก้ไขปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงิน สหกรณ์ถวายฎีกาขอความช่วยเหลือจาก
สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ซึ่งพระองค์ได้มอบเงินกองทุนพระราชทานให้กับ
สหกรณ์ เป็นเงิน 1,090,000 บาท เพื่อเป็นกองทุนสำรองจึงทำให้สหกรณ์มีสภาพคล่องทางการเงิน
มากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งเงินจำนวนดังกล่าวสหกรณ์นำไปชำระค่าน้ำนมดิบให้แก่สมาชิกที่
สหกรณ์ค้างจ่าย และนำเงินไปใช้ในธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้แก่สมาชิกด้วยการจัดซื้อระบบ
เงินสด ทำให้เปอร์เซ็นต์ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานลดลง จึงทำให้ผลการดำเนินงานของสหกรณ์
เริ่มดีขึ้น

อย่างไรก็ตามในช่วงปีนี้สหกรณ์สหกรณ์เริ่มมีปัญหาด้านการแข่งขันรองตลาด โดยเฉพาะ
ตลาดนมโรงเรียนซึ่งมีนมพาสเจอร์ไรส์จากนอกเขตจังหวัดสกลนครนำเข้าไปจำหน่ายแข่งขัน
ประมาณ 3 ยี่ห้อ ซึ่งคณะกรรมการสหกรณ์มีความเห็นว่าเป็นปัญหาที่สำคัญ เพราะศักยภาพใน
การแข่งขันของสหกรณ์ต่ำ เนื่องจากต้นทุนการผลิตสูง เพราะนมพาสเจอร์ไรส์ของสหกรณ์ผลิตจาก
นมดิบ 100 %

10.3 ปัญหาในการดำเนินงานของสหกรณ์ในปี 2539 - 2541

จากการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ สมาชิกและพนักงานของสหกรณ์
เป็นมายาวนานตั้งแต่กลุ่มผู้เลี้ยงสัตว์คือเขียวจนถึงเป็นสหกรณ์ ทำให้ปัญหาต่าง ๆ ลดลงตาม

ลำดับ ทั้งด้านการบริหารจัดการบุคลากร ทุนการดำเนินงานของสหกรณ์ และการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ อย่างไรก็ตามการดำเนินงานของสหกรณ์ในช่วงนี้มีปัญหาสำคัญเพียง 3 ประการ คือ

1.) ผลผลิตน้ำนมดิบลดลง ไม่เพียงพอต่อการแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์ให้เพียงพอต่อความต้องการของตลาดในช่วงเปิดภาคเรียน ทั้งนี้เนื่องมาจากปัญหาด้านระบบสืบพันธุ์ โคนมผสมติดยาก และการเลี้ยงดูไม่ดีเท่าที่ควร โคให้ผลผลิตน้ำนมต่ำ จึงทำให้เกษตรกรขายแม่โคที่ปัญหาออกจากฟาร์ม ซึ่งสหกรณ์ก็พยายามกระตุ้นให้สมาชิกที่ยังไม่ได้เลี้ยงโคนมเลี้ยงโคนม โดยการออกกฎข้อบังคับของสหกรณ์ (ปี 2541) นอกจากนั้นยังกำหนดเงื่อนไขให้ผู้ที่ต้องการรับจ้างขนส่งนมพาสเจอร์ไรส์ของสหกรณ์ต้องเลี้ยงโคนมเพื่อกระตุ้นให้มีการเลี้ยงโคนมมากขึ้น

2.) ปัญหาด้านการแข่งขันด้านการตลาดนมพาสเจอร์ไรส์ ซึ่งเพิ่มความรุนแรงขึ้นตั้งแต่ปี 2540 เป็นต้นมา โดยเฉพาะตลาดนมโรงเรียนซึ่งเป็นตลาดหลักของนมพาสเจอร์ไรส์ของสหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์ได้แก้ไขโดยการประชาสัมพันธ์เชิญผู้บริหารโรงเรียนไปดูโรงงานแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์เพื่อให้เกิดความมั่นใจในคุณภาพมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ ให้การสนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียน และเน้นรักษาจุดแข็งของผลิตภัณฑ์นมพาสเจอร์ไรส์ที่ผลิตจากน้ำนมดิบ 100 % เป็นจุดขาย

3.) ปัญหาขาดตลาดนมพาสเจอร์ไรส์ในช่วงปิดเทอม สหกรณ์ต้องขนส่งนมดิบไปขายให้บริษัทเอกชน ทำให้มีการขาดทุนจากการส่งขายน้ำนมดิบในช่วงนี้

11.ความต้องการของสหกรณ์

แม้ว่าปัจจุบันการดำเนินงานของสหกรณ์มีความมั่นคงทางการเงินและสภาพคล่องทางการเงินสูง แต่สหกรณ์ยังมีความต้องการที่จะพัฒนาองค์ประกอบของสหกรณ์ให้มีความพร้อมมากขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์ได้แก่

11.1 การพัฒนาด้านบุคลากร

แม้ว่าปัจจุบันบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ทั้งคณะกรรมการสมาชิกและพนักงานสหกรณ์จะมีความรู้ความเข้าใจในวิธีการดำเนินงานของสหกรณ์พอสมควร แต่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์ให้มากขึ้น สหกรณ์จึงมีความต้องการให้ฝึกอบรมให้กับสมาชิกให้เข้าใจบทบาทหน้าที่และวิธีการดำเนินงานเพิ่มเติม และโดยเฉพาะอย่างยิ่งการฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการธุรกิจ ซึ่งสหกรณ์จะทำการขยายธุรกิจเพิ่มขึ้นในโอกาสต่อไป

นอกจากนั้นยังต้องการเพิ่มจำนวนบุคลากรเพื่อนำไปเสริมในงานที่ยังมีบุคลากรไม่เพียงพออีกด้วย เช่น พนักงานฝ่ายขาย เป็นต้น

11.2 กฎระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์

กฎระเบียบบางอย่างของสหกรณ์มีข้อจำกัดในการดำเนินงานด้านธุรกิจให้เกิดความคล่องตัว จึงจำเป็นต้องมีการแก้ไข

ด้านระเบียบของวาระการดำเนินงานของสหกรณ์ ควรให้กรรมการสหกรณ์มีวาระการดำเนินงานอย่างน้อย 3 ปี ทั้งนี้เพื่อความต่อเนื่องของการดำเนินงาน และควรมีการตั้งคณะกรรมการตรวจสอบจากภายนอกเข้าไปตรวจสอบผลการดำเนินงานและให้ข้อเสนอแนะปรึกษาในการดำเนินงานให้แก่สหกรณ์

11.3 การกำหนดแผนการดำเนินงานของสหกรณ์

ปัจจุบันแผนการดำเนินงานของสหกรณ์มีการกำหนดและอนุมัติแผนการดำเนินงาน 1 ครั้ง/ปี การร่วมการประชุมสามัญประจำปีของสหกรณ์ ซึ่งเป็นแผนการดำเนินงานในลักษณะตั้งรับกับปัญหา ดังนั้นสหกรณ์ต้องการมีแผนระยะยาวเพื่อกำหนดทิศทางและป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น

11.4 ด้านการขยายธุรกิจของสหกรณ์

- 1.) ส่งเสริมการเลี้ยงโคนมแก่สมาชิก ให้เลี้ยงโคนมเพิ่มมากขึ้น เพื่อผลิตนมให้เพียงพอแก่ประชากรในจังหวัดสกลนคร
- 2.) เพิ่มกำลังการผลิตของโรงงานผลิตนมพาสเจอร์ไรส์ของสหกรณ์ ให้สูงขึ้น
- 3.) สหกรณ์จะผลิตอาหารสัตว์เอง เพื่อลดต้นทุนอาหารชั้นโคนมของสมาชิก
- 4.) ขยายธุรกิจอื่น ๆ เพื่อให้ครบวงจร ได้แก่ ธุรกิจป้อนน้ำมัน ธุรกิจโรงน้ำแข็ง เป็นต้น นอกจากนี้ ยังจะจัดตั้งกลุ่มฌาปนกิจระหว่างสมาชิกสหกรณ์ เพื่อช่วยเหลือกันระหว่างสมาชิกอีกด้วย

จ. ศูนย์รวมนมสถานีบำรุงพันธุ์สัตว์สกลนคร

1. ประวัติการก่อตั้ง

ศูนย์รวมนมสถานีบำรุงพันธุ์สัตว์สกลนคร เป็นโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ เมื่อครั้งที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราช พร้อมด้วยสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ได้เสด็จพระราชดำเนินทอดพระเนตรการดำเนินงานสถานีบำรุงพันธุ์สัตว์สกลนคร เมื่อวันที่ 14 พฤศจิกายน 2528 และทรงมีพระราชดำริให้กรมปศุสัตว์ร่วมกันดำเนินการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมให้กับเกษตรกรในเขตจังหวัดสกลนคร และให้จัดทำโครงการโรงนมพาสเจอร์ไรส์ โดยในขั้นแรกให้ใช้เครื่องมือขนาดเล็ก เพื่อจะได้ทดสอบและศึกษาการแปรรูปนมสด ตลอดจนการตรวจสอบคุณภาพน้ำนม เมื่อดำเนินการได้ผลดี พร้อมทั้งได้รับความสนใจจากผู้บริโภค ตลอดจนราษฎรในพื้นที่ให้การสนับสนุนมากขึ้น ก็อาจขยายและปรับปรุงการดำเนินงานในรูปแบบสหกรณ์ในโอกาสต่อไป

เพื่อสนองพระราชดำริดังกล่าว กรมปศุสัตว์จึงได้เริ่มส่งเสริมการเลี้ยงโคนม และก่อตั้งศูนย์รวมนมสถานีบำรุงพันธุ์สัตว์สกลนคร โครงการโรงนมพาสเจอร์ไรส์อันเนื่องมาจากพระราชดำริ ในปี 2529 ซึ่งตั้งอยู่ในสถานีบำรุงพันธุ์สัตว์สกลนคร ต.พังขว้าง อ.เมือง จ.สกลนคร โดยได้รับการสนับสนุนงบประมาณจาก สำนักงานเลขาธิการ คณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สน.กปร.) 250,000 บาท และงบประมาณจากกรมปศุสัตว์ 94,981 บาท เพื่อดำเนินการจัดตั้งศูนย์รวมนม และโรงงานพาสเจอร์ไรส์ขนาดเล็ก โดยเริ่มดำเนินงานรับน้ำนมดิบจากเกษตรกรมาแปรรูปเป็นนมพาสเจอร์ไรส์ เมื่อเดือน กันยายน 2529 จำนวน 194 กก.จากแม่โครีดนม 25 ตัว

2. วัตถุประสงค์การก่อตั้ง

- 1.) เพื่อเป็นการทดสอบและวิจัยการแปรรูปนมสด ตลอดจนการตรวจสอบคุณภาพนม
- 2.) เพื่อเพิ่มพูนรายได้ให้แก่เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมรายย่อย และเพิ่มพูนสุขภาพพลานามัยของประชากรที่จะได้รับบริโภคน้ำนมสะอาด บริสุทธิ์ และได้มาตรฐาน

3. โครงสร้างการบริหารศูนย์รวมนม

การบริหารจัดการศูนย์รวมนม แบ่งได้เป็น 3 ระยะ ตามความรับผิดชอบในการดำเนินงาน ดังนี้

1. ระยะที่ 1 (กันยายน 2529 - กรกฎาคม 2532) การบริหารศูนย์รวมนมในช่วงนี้สถานีบำรุงพันธุ์สัตว์และสำนักงานปศุสัตว์จังหวัดสกลนคร เป็นหน่วยงานประสานและรับผิดชอบหลัก โดยมีคณะกรรมการดำเนินงานในระดับต่าง ๆ ดังนี้

ก. คณะกรรมการบริหาร ประกอบด้วย

ผู้ว่าราชการจังหวัดสกลนคร	ที่ปรึกษา
ผู้อำนวยการโครงการส่วนพระองค์สวนจิตรลดา	ที่ปรึกษา
1. อธิบดีกรมปศุสัตว์	ประธานกรรมการบริหาร
2. เจ้าหน้าที่งานโครงการส่วนพระองค์ (โรงนม)	กรรมการ
3. หัวหน้างานสัตว์แพทย์สาธารณสุข	กรรมการ
4. ปศุสัตว์เขต 4	กรรมการ
5. หัวหน้างานสถานีบำรุงพันธุ์สัตว์สกลนคร	กรรมการ
6. ประธานกลุ่มผู้เลี้ยงโคนมภูพาน สกลนคร	กรรมการ
7. ปศุสัตว์จังหวัดสกลนคร	กรรมการและเลขานุการ

หน้าที่ของคณะกรรมการบริหาร

1. กำหนดนโยบายการดำเนินงานของโรงนมให้เป็นไปตามพระราชดำริ
2. จัดหาและสนับสนุนด้านการเงิน เครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ในการดำเนินงานของโรงนม
3. พิจารณาแต่งตั้งและถอดถอน คณะทำงานโรงนมตามพระราชดำริ จังหวัดสกลนคร
4. รับผิดชอบ แก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ให้คณะทำงานโรงนม
5. พิจารณาอนุมัติการใช้จ่ายเงินคณะทำงาน ตั้งแต่ 20,000.00 บาท ขึ้นไป
6. ดำเนินกิจการอื่น ๆ ที่จะสนับสนุนและขยายกิจการโรงนม

ข. คณะทำงานศูนย์รวมนม ฯ ประกอบด้วย

- | | |
|---------------------------------------|------------------|
| 1. หัวหน้าสถานีบำรุงพันธุ์สัตว์สกลนคร | ประธานคณะกรรมการ |
| 2. ปศุสัตว์จังหวัดสกลนคร | รองประธาน |

- | | |
|--|-----------------------------|
| 3. ปศุสัตว์อำเภอเมืองสกลนคร | คณะทำงาน |
| 4. ปศุสัตว์อำเภวาริชภูมิ | คณะทำงาน |
| 5. นักวิชาการสัตวบาล สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดสกลนคร | คณะทำงาน |
| 6. ตัวแทนกลุ่มผู้เลี้ยงโคนม กลุ่มละ 2 คน
(ต้องเป็นกรรมการกลุ่มย่อย) | คณะทำงาน |
| 7. นักวิชาการสัตวบาล สถานีบำรุงพันธุ์สัตว์สกลนคร | คณะทำงานและเลขานุการ |
| 8. เจ้าหน้าที่ สถานีบำรุงพันธุ์สัตว์สกลนคร | คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ |

หน้าที่ของคณะทำงาน

1. ดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนด โดยกรรมการบริหาร
2. รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงนม ทั้งในด้านการบริหารและการเงิน
3. ช่วยจัดหาตลาดจำหน่ายน้ำนม และโฆษณาประชาสัมพันธ์
4. ให้การฝึกอบรมและความรู้ทางด้านวิชาการ
5. ให้การช่วยเหลือในด้านการจัดหาพันธุ์ และการผสมเทียมโคนมที่ใช้ในโครงการ
6. ให้การช่วยเหลือในการป้องกันกำจัดโรค
7. ช่วยกำหนดนโยบายบริหารของกลุ่มผู้เลี้ยงโคนมแต่ละกลุ่ม
8. ช่วยติดต่อและหาแหล่งเงินทุนให้แก่สมาชิกกลุ่มผู้เลี้ยงโคนม เฉพาะในกิจการเลี้ยงโคนม

โดยได้ดำเนินการวางแผนทางการดำเนินงานให้แก่กลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม และดำเนินงานตั้งแต่วันที่ 31 สิงหาคม 2529 ซึ่งในระยะแรกของการดำเนินงาน หัวหน้าสถานีบำรุงพันธุ์สัตว์สกลนคร ประธานคณะทำงานทำหน้าที่ควบคุมการทำงานและแก้ไขปัญหาร่วมกับคณะทำงานทุกคน จนกระทั่งกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมสามารถดำเนินงานด้วยตนเองได้ จึงให้กลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมบริหารจัดการและได้กำหนดลักษณะการทำงานของศูนย์ฯ ออกเป็น 6 ฝ่าย 3 แผนก ซึ่งในช่วงนี้กลุ่มเกษตรกรเข้าดำเนินการ โดยมีคณะทำงานเป็นที่ปรึกษาได้แล้ว 4 ฝ่าย 3 แผนก คือ

- ฝ่ายทะเบียนประวัติสมาชิกศูนย์รวมนมฯ และจำนวนโคนม
- ฝ่ายตรวจคอกโรงเรือนและอุปกรณ์การรีดนม
- ฝ่ายตรวจสอบนมที่จะจำหน่ายและควบคุมผู้จำหน่าย
- ฝ่ายตรวจรอบการเงินและบัญชี
- แผนกตรวจสอบคุณภาพน้ำนมดิบ
- แผนกผลิตและบรรจุ
- แผนกจำหน่าย

สำหรับอีก 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคนม และฝ่ายโฆษณาประชาสัมพันธ์ กรมปศุสัตว์ยังต้องสนับสนุนและเป็นผู้ดำเนินการ

ข. เจ้าหน้าที่พนักงานของศูนย์รวมนม ซึ่งมีทั้งข้าราชการของสถานีบำรุงพันธุ์สัตว์สกลนครและลูกจ้างชั่วคราวของศูนย์ มีหน้าที่ดำเนินงานตามนโยบายของคณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ

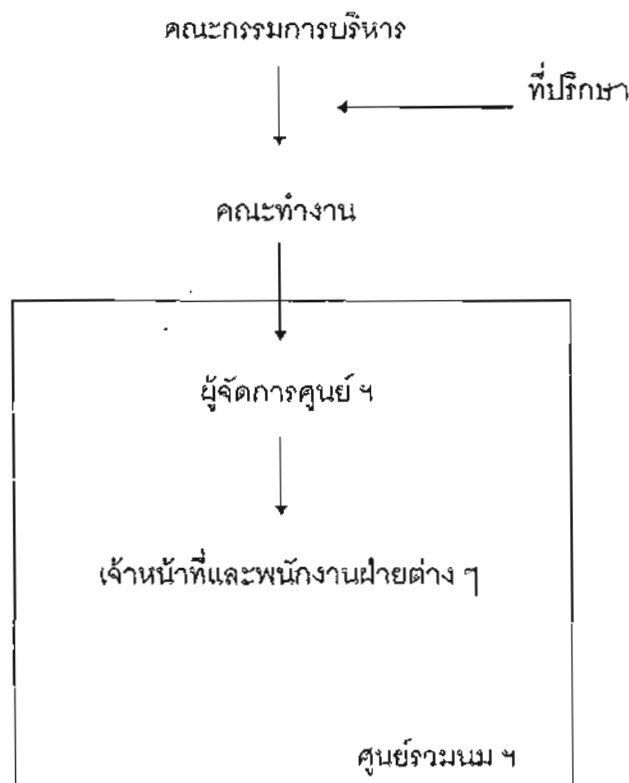
2. ระยะที่ 2 (สิงหาคม 2532 - กุมภาพันธ์ 2535)

ระยะนี้สหกรณ์โคนมสกลนคร จำกัด เป็นผู้บริหารจัดการศูนย์รวมนม กล่าวคือ ในปี 2532 กลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมได้จดทะเบียนจัดตั้งเป็น "สหกรณ์โคนมสกลนคร จำกัด" และขอใช้สถานที่และเครื่องจักรอุปกรณ์ของศูนย์รวมนมสถานีบำรุงพันธุ์สัตว์สกลนคร เพื่อดำเนินธุรกิจรวบรวมน้ำนมดิบของสมาชิกสหกรณ์ และแปรรูปเป็นนมพาสเจอร์ไรส์จำหน่าย ซึ่งในเดือน กรกฎาคม 2532 ช่วงแรกสหกรณ์ดำเนินงานประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจ จนประมาณ กลางปี 2534 สหกรณ์เริ่มประสบปัญหาเนื่องจากไม่สามารถจำหน่ายนมพาสเจอร์ไรส์ได้หมด และยังประสบปัญหากระแสไฟฟ้าดับบ่อยเป็นเวลานาน จึงทำให้น้ำนมดิบที่รับซื้อจากสมาชิกและนมพาสเจอร์ไรส์ที่ผลิตนำเลยทำให้สหกรณ์ขาดทุนและค้างชำระค่าน้ำนมดิบของสมาชิก เมื่อสหกรณ์จำหน่ายนมพาสเจอร์ไรส์ได้ไม่หมด หรือ กระแสไฟฟ้าดับ สหกรณ์จึงรับซื้อน้ำนมดิบจากสมาชิก ทำให้สมาชิกได้รับความเดือดร้อนเนื่องจากไม่สามารถส่งน้ำนมจำหน่ายได้ ด้วยปัญหาดังกล่าวเกษตรกรส่วนใหญ่เกิดวิกฤติศรัทธาต่ออาชีพการเลี้ยงโคนม ซึ่งรายละเอียดของการจัดการบริหารธุรกิจรวบรวมน้ำนมดิบและแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์จำหน่ายดังได้กล่าวมาแล้ว ในส่วนของการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมสกลนคร จำกัด

ระยะที่ 3 (มีนาคม 2535 - ปัจจุบัน)

จากปัญหาการดำเนินงานธุรกิจรวบรวมน้ำนมดิบและแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์จำหน่ายของสหกรณ์โคนมสกลนคร จำกัด ดังกล่าวข้างต้น (ระยะที่ 2) กรมปศุสัตว์จึงได้มีการประชุมคณะกรรมการบริหารศูนย์รวมนมในเดือน กุมภาพันธ์ 2535 ที่ประชุมจึงมอบหมายให้สถานีบำรุงพันธุ์สัตว์สกลนครเข้าดำเนินการควบคุมดูแลกิจการทั้งหมดของศูนย์รวมนมโครงการโรงนมภูพานอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ตั้งแต่การรับซื้อน้ำนมดิบจากเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมการตรวจสอบคุณภาพน้ำนม การแปรรูป และจำหน่ายตั้งแต่เดือน มีนาคม 2535 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน ซึ่งการบริหารจัดการอาศัยโครงสร้างการบริหารเช่นเดียวกับการบริหารงานศูนย์รวมนมในระยะที่ 1 คือ มีคณะกรรมการบริหาร/ที่ปรึกษา คณะทำงานศูนย์รวมนม และเจ้าหน้าที่พนักงานดำเนินงานของศูนย์รวมนม ยกเว้นไม่มีตัวแทนของเกษตรกรเข้าไปเป็นกรรมการคณะทำงาน

ปัจจุบันเจ้าหน้าที่พนักงานดำเนินงานของศูนย์รวมนมมีข้าราชการของสถานีบำรุงพันธุ์สัตว์
 สกลนคร ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการศูนย์รวมนม และมีลูกจ้างฝ่ายต่าง ๆ จำนวน 11 คน ซึ่งส่วนใหญ่ได้
 รับเงินเดือน 4,700 บาท/เดือน โครงสร้างการบริหารของศูนย์รวมนมสถานีบำรุงพันธุ์สัตว์
 สกลนคร ดังรูปที่ 12



รูปที่ 12 โครงสร้างการบริหารของศูนย์รวมนมสถานีบำรุงพันธุ์สัตว์สกลนคร

4. งบประมาณดำเนินการ

งบประมาณในการดำเนินการ สถานีบำรุงพันธุ์สัตว์สกลนคร ได้งบประมาณจากกรมปศุสัตว์
 ปีละประมาณ 1 ล้านบาทเศษ (ตารางที่ 15) ซึ่งในการรับจ่ายเงินของโรงนมภูพานอันเนื่องมาจาก
 พระราชดำริ จะมีระเบียบว่าด้วยการรับจ่ายเงินและการบัญชีของโรงนม ฯ โดยเฉพาะ

ตารางที่ 15 งบประมาณที่ศูนย์รวมนมสถานีบำรุงพันธุ์สัตว์สกกลนคร ได้รับจากปรมปศุสัตว์สำหรับ
ใช้ในการดำเนินงานปี 2536 - 2541

ปีงบประมาณ	งบประมาณ (บาท/ปี)
2536	1,027,200
2537	1,130,300
2538	1,225,900
2539	2,861,000
2540	1,034,340
2541	1,117,440

ที่มา : ศูนย์รวมนมสถานีบำรุงพันธุ์สัตว์สกกลนคร (2542)

5. กิจกรรมและการบริหารจัดการกิจกรรมของศูนย์รวมนม

1. การดำเนินงานในระยะที่ 1 (กันยายน 2529 - กรกฎาคม 2532)

การดำเนินกิจกรรมของศูนย์รวมนมในช่วงนี้ อยู่ภายใต้การดำเนินงานของสถานีบำรุงพันธุ์สัตว์สกกลนคร และเป็นช่วงที่หน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง เตรียมการเรียนรู้ให้กับกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการรวบรวมน้ำนมดิบ การแปรรูปเป็นนมพาสเจอร์ไรส์จำหน่าย การเขียนระบบการเงิน การบัญชี การตลาดนม การดำเนินงานในรูปแบบกลุ่ม และการบริหารจัดการธุรกิจรวมน้ำนม และแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์จำหน่ายผ่านตัวแทนเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม กลุ่มละ 2 คน (รวม 10 คน) ที่เข้าไปเป็นคณะทำงานของศูนย์รวมนม เพื่อเตรียมกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมให้ดำเนินงานในรูปแบบของสหกรณ์ในโอกาสต่อไป ตามพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ฯ ดังกล่าวข้างต้น

ศูนย์รวมนมได้ดำเนินการรับซื้อน้ำนมจากเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมในปี 2529, 2530 และ 2531 เท่ากับ 194 372 และ 823 กก./วัน ตามลำดับ (ตารางที่ 16) น้ำนมดิบทั้งหมดนำไปแปรรูปเป็นนมพาสเจอร์ไรส์จำหน่าย โดยให้ลูกหลานสมาชิกผู้เลี้ยงโคนมนำไปจำหน่ายในช่วงแรก ภายใต้การกำกับดูแลของสถานีบำรุงพันธุ์สัตว์ และสำนักงานปศุสัตว์จังหวัดสกกลนคร

ตารางที่ 16 ปริมาณน้ำนมดิบที่ศูนย์รวมนม ฯ รับซื้อจากเกษตรกร ปี 2529 - 2541

ปี	ปริมาณน้ำนมเฉลี่ย (กก./วัน)	ราคาน้ำนมดิบ (บาท/กก.)
2529	194	7.00
2530	372	7.50
2531	536	7.50
2532	823	7.50
2533	900	7.50
2534	1,051	7.50
2535	1,320	7.50
2536	2,183	7.50
2537	2,612	7.50
2538	4,132	8.00
2539	4,105	8.25
2540	3,623	8.25
2541	3,199	9.75

ที่มา : รายงานผลการดำเนินงานสหกรณ์โคนมสกปรนคร จำกัด ประจำปี 2534 และรายงานผลการดำเนินงานของศูนย์รวมนมสถานีบำรุงพันธุ์สัตว์สกปรนคร ประจำปี 2539 - 2541

2. การดำเนินงานในระยะที่ 2 (สิงหาคม 2532 - กุมภาพันธ์ 2535)

ในช่วงนี้ศูนย์รวมนมอยู่ภายใต้การดำเนินงานของสหกรณ์โคนมสกปรนคร จำกัด โดยทำการรวบรวมน้ำนมดิบจากสมาชิกและแปรรูปเป็นนมพาสเจอร์ไรส์จำหน่าย แต่มีปัญหาในการดำเนินงานดังกล่าวมาแล้วข้างต้น สถานีบำรุงพันธุ์สัตว์จึงได้รับเข้าไปดำเนินการแทน ตั้งแต่เดือนมีนาคม 2535

3. การดำเนินงานในระยะที่ 2 (มีนาคม 2535 - ปัจจุบัน)

เมื่อสถานีบำรุงพันธุ์สัตว์เข้าดำเนินการศูนย์รวมนมต่อจากสหกรณ์โคนมสกปรนคร จำกัด จึงได้ทำการรับซื้อน้ำนมดิบและแปรรูปเป็นนมพาสเจอร์ไรส์จำหน่าย ซึ่งรายละเอียดของการบริหารจัดการแต่ละกิจกรรมมีดังนี้

5.1 การรวบรวมนํ้านมดิบของศูนย์รวมนม

ศูนย์รวมนมทำการรับซื้อนมดิบจากเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมในเขตอำเภอเมือง และ

ว.พรณานิคม จ.สกลนคร ทั้งหมด 11 กลุ่ม จำนวนสมาชิก 292 ราย ได้แก่

อำเภอเมือง กลุ่มที่ 1 กลุ่มบ้านโนนสวรรค์

กลุ่มที่ 2 กลุ่มบ้านดงยอ

กลุ่มที่ 3 กลุ่มบ้านหนองปลาตุก

กลุ่มที่ 4 กลุ่มบ้านหนองยาง

กลุ่มที่ 5 กลุ่มบ้านมะขามป้อม

กลุ่มที่ 6 กลุ่มบ้านดงมะไฟ

กลุ่มที่ 7 กลุ่มบ้านดงสมบุรณ์

กลุ่มที่ 8 กลุ่มบ้านป่าหว้าน

กลุ่มที่ 9 กลุ่มโครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม ระยะที่ 1

กลุ่มที่ 10 กลุ่มโครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม ระยะที่ 2

อ.พรณานิคม กลุ่มที่ 11 กลุ่มบ้านหินพอกน้อย

ซึ่งสมาชิกศูนย์รวมนมดังกล่าวมี ทั้งเกษตรกรที่เป็นสมาชิกสหกรณ์โคนม

สกลนคร จำกัด และไม่ได้เป็นสมาชิกสหกรณ์

ศูนย์รวมนมรับซื้อนํ้านมจากสมาชิก 2 เวลา คือ ตอนเช้า เวลา 7.30 - 9.00 น. และตอนเย็น เวลา 16.30 - 17.30 น. สมาชิกส่วนใหญ่จ้างรถไปส่งนม ยกเว้นสมาชิกที่อยู่ใกล้ศูนย์รวมนม จะนำนมดิบไปส่งด้วยตนเองที่ศูนย์รวมนม

ปริมาณนํ้านมดิบที่รับซื้อจากสมาชิกในปี 2535 - 2533 อยู่ระหว่าง 1,051 - 2,612 กก./วัน ละเพิ่มขึ้นเป็น 4,132 และ 4,105 กก./วัน ในปี 2538 และ 2539 ตามลำดับ ทั้งนี้เพราะจำนวนโคนมเพิ่มขึ้นจากโครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมจังหวัดสกลนคร ระยะที่ 2 หลังจากนั้นปริมาณนมลดลงเรื่อย ๆ เป็น 3,199 กก./วัน ในปี 2541 (ตารางที่ 16) เพราะจำนวนโคนมลดลงเนื่องจาก ภัยแล้ง สมมติยาก และการขายโคนมดทั้งฟาร์มของเกษตรกร เพราะไม่สามารถจัดการเลี้ยงให้คุ้มกับการลงทุน

การซื้อนํ้านมดิบจากเกษตรกร ศูนย์รวมนม ฯ ให้ราคานํ้านมดิบตามเกรดของนํ้านมดิบซึ่ง ราคานํ้านมดิบที่รับซื้อนํ้านมดิบจากเกษตรกร มีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อย ๆ จากราคา 7 บาท/กก. ในปี 529 เป็น 9.75 บาท/กก. ในปี 2541 (ตารางที่ 16) การให้ราคานํ้านมดิบแก่เกษตรกรศูนย์รวมนม ฯ ตามระเบียบว่าด้วยการให้ราคานํ้านมดิบของศูนย์รวมนม ฯ ซึ่งอิงตามหลักเกณฑ์ของ อ.ส.ค.

5.2 การผลิตนมพาสเจอร์ไรส์จำหน่าย

ศูนย์รวมนมสดถ้าน้ำพุร้อนพัลลวีสกลนคร ทำการแปรรูปน้ำนมดิบเป็นผลิตภัณฑ์นมพาสเจอร์ไรส์ ภายใต้ชื่อผลิตภัณฑ์ “นมภูพาน” มี 2 รส คือ รสหวานและรสช็อคโกแลต ขนาดบรรจุ 200 มิลลิลิตร/ถุง ปริมาณการผลิตนมพาสเจอร์ไรส์ของศูนย์รวมนม ฯ มีแนวโน้มสูงขึ้น กล่าวคือในปี 2536 ศูนย์รวมนม ฯ ทำการผลิตนมพาสเจอร์ไรส์ทั้งสิ้น 473,449 กก.หรือคิดเป็น 60 % ของปริมาณน้ำนมดิบ ในปี 2536 และเพิ่มเป็น 876,250 กก. ในปี 2541 หรือคิดเป็น 75.93 % ของปริมาณน้ำนมดิบ (ตารางที่ 17) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ศูนย์รวมนม ฯ สามารถขยายตลาดนมพาสเจอร์ไรส์ได้มากขึ้น

ตารางที่ 17 ปริมาณน้ำนมดิบที่ศูนย์รวมนม ฯ ส่งจำหน่ายและการผลิตนมพาสเจอร์ไรส์
ปีงบประมาณ 2536 - 2541

ปีงบประมาณ	ปริมาณน้ำนมดิบที่ส่งจำหน่าย (กก./ปี)	การผลิตนมพาสเจอร์ไรส์ (กก./ปี)
2536	315,631 (40.00)	473,449 (60.00)
2537	177,424 (19.44)	735,315 (80.56)
2538	699,369 (46.40)	740,940 (49.10)
2539	573,108 (38.20)	888,747 (59.30)
2540	372,382 (30.00)	928,000 (70.00)
2541	271,480 (23.24)	876,250 (75.03)

หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บมีหน่วยเป็นเปอร์เซ็นต์

ที่มา : รายงานผลการดำเนินงานศูนย์รวมนมสดถ้าน้ำพุร้อนพัลลวีสกลนคร โครงการโรงนมภูพาน
อันเนื่องมาจากพระราชดำริ ประจำปี 2539 - 2541

6.2.1 การตลาด

การตลาดนมพาสเจอร์ไรส์

นมพาสเจอร์ไรส์ที่ผลิตได้ส่วนใหญ่ศูนย์รวมนม ฯ ขายให้กับพ่อค้าคนกลางด้วยระบบจำหน่ายเงินสดที่หน้าโรงงาน แล้วพ่อค้าก็นำไปจำหน่ายให้กับร้านค้าหรือผู้บริโภคโดยตรงอีกทีหนึ่ง ซึ่งส่วนใหญ่เป็นโครงการนมโรงเรียนในเขตจังหวัดสกลนคร นครพนมและมุกดาหาร โดยในระหว่าง

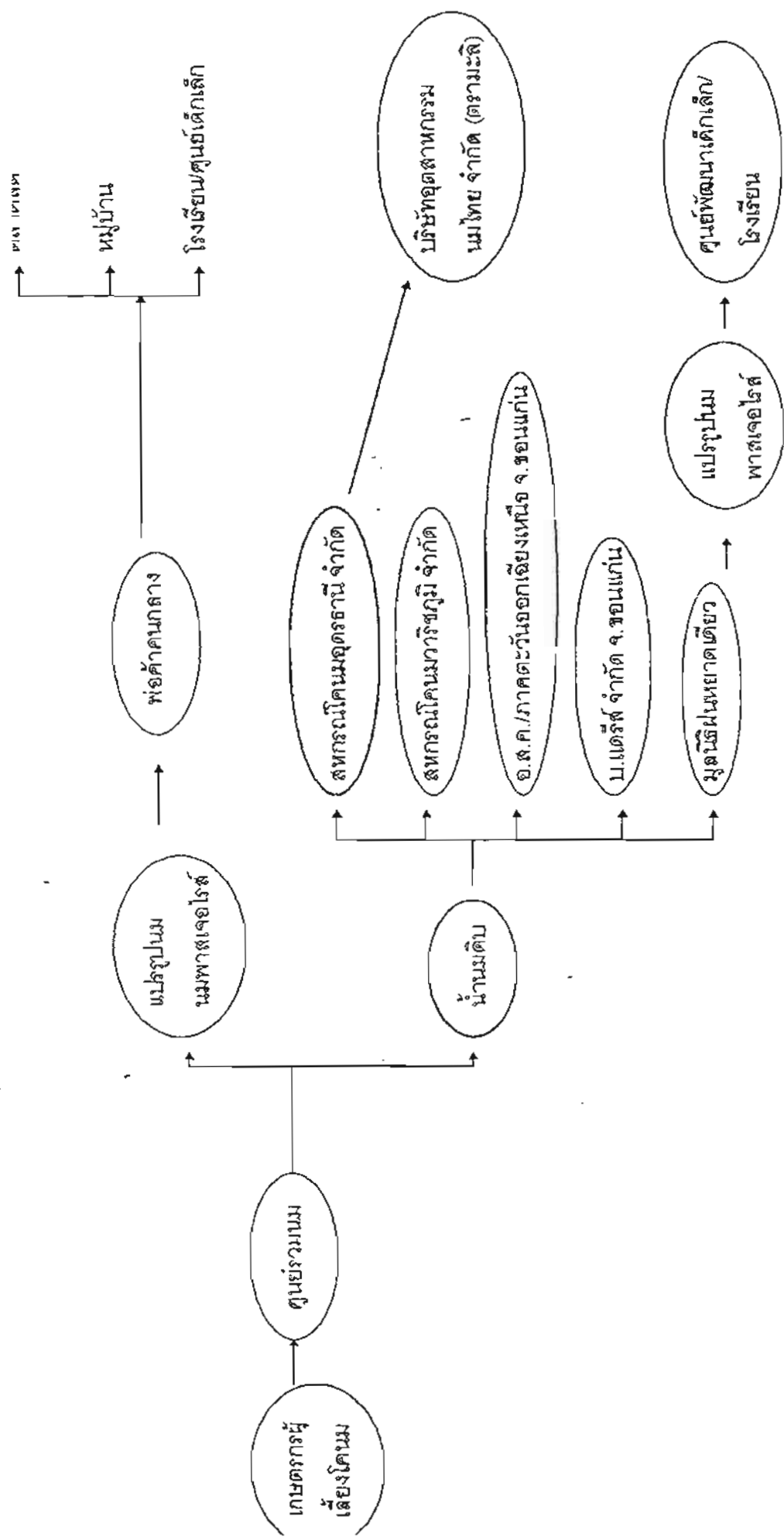
ปี 2539 - 2541 มีพ่อค้าคนกลางมาซื้อนมไปจำหน่าย 43 - 47 คน นมพาสเจอร์ไรส์บางส่วนศูนย์รวมนม ฯ จำหน่ายตรงให้กับผู้บริโภคที่ไปซื้อจากโรงงาน

ราคานมพาสเจอร์ไรส์ที่ศูนย์รวมนมจำหน่าย มีการปรับราคาขึ้นกับต้นทุนการผลิต โดยในปี 2539 2540 และ 2541 ศูนย์จำหน่ายนมพาสเจอร์ไรส์ในราคา 3.3 และ 3.50 บาท/ถุง ในปี 2539 - 2541 ศูนย์รวมนม ฯ จำหน่ายนมพาสเจอร์ไรส์ได้ 8,500 - 9,000 ถุง/วัน และเพิ่มเป็น 2 เท่า ในช่วงเปิดเทอม

5.2.2 การตลาดบ้านมดืบ

น้ำนมดิบที่รับซื้อจากเกษตรกรส่วนใหญ่ศูนย์รวมนม ฯ นำไปแปรรูปเป็นนมพาสเจอร์ไรส์จำหน่าย น้ำนมดิบที่เหลือประมาณ 23.24 % (ปี 2541) ส่งจำหน่ายให้กับองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สหกรณ์โคนมวาริชภูมิ จำกัด และบริษัทเอกชนขอนแก่น แดรี่ จำกัด จ.ขอนแก่น โดยรถขนส่งน้ำนมดิบขนาด 5 ตัน ของศูนย์รวมนม ฯ

ก่อนปี 2541 น้ำนมดิบที่เหลือจากการแปรรูป ศูนย์รวมนมส่งจำหน่ายให้กับสหกรณ์โคนมอุดรธานี จำกัด และมูลนิธิฝนหยาดเดียว ซึ่งสหกรณ์โคนมอุดรธานี จำกัด ส่งจำหน่ายให้กับบริษัทอุตสาหกรรมนมไทย จำกัด (ตรามะลิ) และมูลนิธิฝนหยาดเดียวนำไปแปรรูปเป็นนมพาสเจอร์ไรส์จำหน่ายให้กับศูนย์เด็กเล็กและโรงเรียนในเขตจังหวัดสกลนครอีกทอดหนึ่ง การขนส่งน้ำนมดิบไปจำหน่ายศูนย์รวมนม ฯ จำหน่ายเป็นผู้นำส่ง ซึ่งวิธีการตลาดน้ำนมดิบและนมพาสเจอร์ไรส์ของศูนย์รวมนม ลถานีน้ำพุพันธุ์สัตว์สกลนคร แสดงในรูปที่ 13



รูปที่ 13 วิธีการผลลิตานำแบบและแบบพาสเจอไรส์ของศูนย์รวมนมถั่วเหลืองแปรรูปเพื่อสุขภาพ

6. ผลการดำเนินงาน

ในปี 2541 ศูนย์รวมนม ฯ มีรายได้ รายจ่าย และกำไร ทั้งหมดเท่ากับ 16,244,682 16,318,374 และ - 73,692 บาทตามลำดับ ทั้งนี้เพราะศูนย์รวมนม ฯ เสียค่าใช้จ่ายซ่อมแซมเครื่องจักรเป็นจำนวนมาก แต่ในปี 2539 และ 2540 ศูนย์รวมนม ฯ ได้กำไรจากการดำเนินงานสูงถึง 2,077,131 และ 2,691,963 บาทตามลำดับ (ตารางที่ 18) อย่างไรก็ตามรายจ่ายนี้ยังไม่ได้รวมรายจ่ายที่เป็นค่าจ้าง ค่าทำการล่วงเวลาของเจ้าหน้าที่และลูกจ้างที่ดำเนินงานทั้งหมด ค่าสาธารณูปโภคต่าง ๆ ตลอดจนค่าเสื่อมราคาของโรงงาน ซึ่งถ้าหากรวมรายจ่ายเหล่านี้แล้ว ศูนย์รวมนม ฯ คงได้กำไรน้อยมาก ถึงแม้ว่าศูนย์รวมนม ฯ จะได้กำไรน้อยหรือประสบกับภาวะขาดทุน แต่ศูนย์รวมนม ฯ ก็ต้องดำเนินงาน ทั้งนี้เพื่อสร้างความมั่นคงในอาชีพการเลี้ยงโคนมของเกษตรกรภายใต้การส่งเสริมของรัฐ

ตารางที่ 18 รายได้รายจ่ายและกำไรของการดำเนินงานของศูนย์รวมนมสถานีบำรุงพันธุ์สัตว์
लगलनर पी 2539 - 2541

รายการ	2539	2540	2541
1. รายได้ (บาท/ปี)	17,689,969	16,703,754	16,244,682
2. รายจ่าย (บาท/ปี)	15,612,838	14,011,791	16,318,374
3. กำไร (บาท/ปี)	2,077,131	2,691,963	-73,692

หมายเหตุ 1) รายได้ เป็นรายได้จากการจำหน่ายนมพาสเจอร์ไรส์ และการจำหน่ายน้ำนมดิบ

2) รายจ่าย เป็นรายจ่ายค่าน้ำนมดิบเกษตรกร ค่าวัสดุการผลิต เคมีภัณฑ์ ตลอดจนค่าซ่อมแซมเครื่องจักรกล เครื่องมือต่าง ๆ ภายในโรงงานผลิตนมพาสเจอร์ไรส์

ที่มา : รายงานผลการดำเนินงานศูนย์รวมนมสถานีบำรุงพันธุ์สัตว์लगलनर โครงการโรงนมภูพาน
อันเนื่องมาจากพระราชดำริ ประจำปี 2539 - 2541

7. ปัญหาในการดำเนินงาน

ในช่วงแรกที่สถานีบำรุงพันธุ์สัตว์สกลนครเข้าไปดำเนินงานรวบรวมนํ้านมดิบ และแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์จำหน่ายต่อจากสหกรณ์โคนมสกลนคร จำกัด นั้น ศูนย์รวมนมประสบปัญหาหลายประการ ได้แก่ ต้นทุนการผลิตนมพาสเจอร์ไรส์สูง และประสิทธิภาพการผลิตต่ำ เนื่องจากเครื่องจักรชำรุดบ่อย และปัญหาการตลาดของนมพาสเจอร์ไรส์ ซึ่งก็ได้รับความร่วมมือจากสื่อมวลชน ในจังหวัดสกลนครและสถานีโทรทัศน์ทุกช่อง ช่วยโฆษณา ประชาสัมพันธ์จนเป็นที่รู้จักของประชาชนทั่วไป ใน นม "นมภูพาน" ปัจจุบันปัญหาการจำหน่ายนมพาสเจอร์ไรส์มีเฉพาะในช่วงโรงเรียนปิดเทอมเท่านั้น ซึ่งแก้ปัญหาโดยส่งจำหน่ายในรูปของนํ้านมดิบ นอกจากนั้นตั้งแต่ปี 2540 เป็นต้นมา ปริมาณนํ้านมดิบเริ่มลดลงจากการขายโคนมของสมาชิก ซึ่งในปี 2540 - 2541 มีเกษตรกรในเขตอำเภอเมือง และอำเภอพรรณานิคม จ.สกลนคร ขายโคนมหมดทั้งฟาร์ม ประมาณ 85 ราย (29.11 %) ทั้งนี้เพราะประสบปัญหาในการเลี้ยงโคนมเช่นเดียวกับเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมอำเภอเจริญศิลป์ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจของศูนย์รวมนม หากปัญหาการเลี้ยงโคนมไม่ได้รับการแก้ไขเร่งด่วน

๑. ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบอำเภอเจริญศิลป์

1. ประวัติและวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง

ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบอำเภอเจริญศิลป์ จ.สกลนคร ก่อตั้งเมื่อปี 2538 ภายใต้การดำเนินงานขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) โดยมีวัตถุประสงค์การก่อตั้ง คือ

1.) เพื่อรองรับนํ้านมดิบของเกษตรกรในโครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมตามโครงการปรับโครงสร้างระบบการเกษตร (คปร.) ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

2.) เพื่อเป็นศูนย์บริการสัตวแพทย์และการผสมเทียมตลอดจนคำแนะนำทางวิชาการด้านโคนมแก่เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมในโครงการ ฯ

ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบอำเภอเจริญศิลป์ เริ่มดำเนินการรับนํ้านมดิบในเดือน พฤศจิกายน 2538 จากเกษตรกรในโครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม (คปร.) ในเขตอำเภอเจริญศิลป์ สว่างแดนดิน จ.สกลนคร โดยมีถึงเก็บนํ้านมดิบขนาดบรรจุ 10 ตัน

2. โครงสร้างการบริหาร บุคลากรที่ใช้ในการบริหารจัดการศูนย์ ฯ มีทั้งสิ้น 4 คน ได้แก่

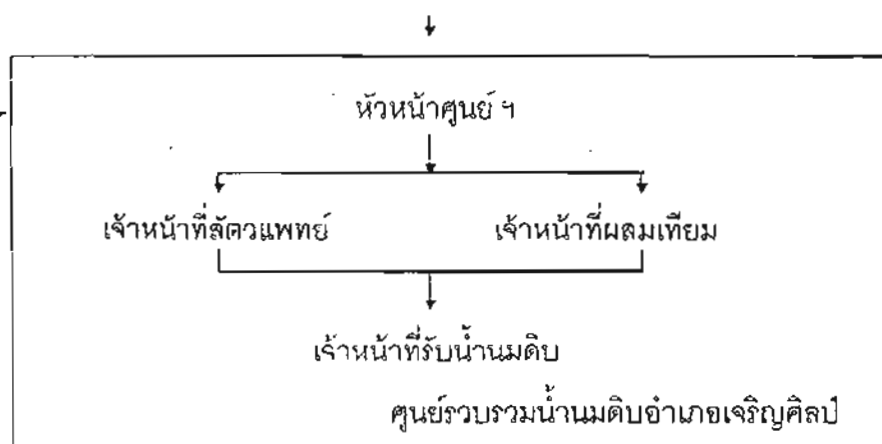
1.) หัวหน้าศูนย์ 1 คน มีหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานของศูนย์ให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายของ อ.ส.ค.

2.) สัตวแพทย์ 1 คน มีหน้าที่ในการให้บริการคำแนะนำด้านสุขภาพสัตว์ ตรวจโรคและรักษาสัตว์โดยเฉพาะโคนมของเกษตรกรในโครงการ ฯ

3.) เจ้าหน้าที่ผสมเทียม 1 คน มีหน้าที่ให้บริการผสมเทียมโคนมของเกษตรกร

4.) เจ้าหน้าที่รับนํ้านมดิบ 1 คน มีหน้าที่รับนํ้านมดิบจากเกษตรกรซึ่งเป็นสมาชิกของศูนย์ ฯ ซึ่งโครงสร้างการบริหารของศูนย์ ฯ ดังรูปที่ 14

ผอ.กองส่งเสริมกิจการโคนมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ



รูปที่ 14 โครงสร้างการบริหารของศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบอำเภอเจริญศิลป์

3. กิจกรรมและการบริหารจัดการกิจกรรมของศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ อำเภอเจริญศิลป์

3.1 การรวบรวมนํ้านมดิบ

ศูนย์ ฯ ดำเนินการรวมนํ้านมดิบจากสมาชิกของศูนย์ ฯ 2 ครั้ง/วัน ภาคเช้าเวลา 7.00-8.00 น. ภาคบ่ายเวลา 16.00-17.00 น. หากส่งช้าเกินกว่ากำหนด 30 นาที สมาชิกจะถูกหักราคาค่านม 0.25 บาท/กก. และ หากส่งนํ้านมดิบช้าเกินกว่ากำหนด 1 ชม. สมาชิกจะถูกหักราคาค่านม 0.50 บาท/กก. แต่หากสมาชิกส่งนํ้านมดิบช้ากว่ากำหนดเกิน 1 ชม. ศูนย์จะไม่รับซื้อนํ้านมจากสมาชิก ทั้งนี้เพื่อควบคุมคุณภาพของนํ้านมดิบของศูนย์

3.2 การตรวจคุณภาพนํ้านมดิบ

เมื่อสมาชิกนํ้านมมาถึงศูนย์ ฯ เจ้าหน้าที่รับนํ้านมดิบทำการวัดความถ่วงจำเพาะนํ้านมดิบเพื่อตรวจการปนน้ำ และทำการสุมนํ้านมดิบเพื่อตรวจคุณภาพนํ้านมดิบ โดยใช้แอลกอฮอล์ หากคุณภาพนํ้านมผ่านจึงทำการชั่งน้ำหนัก สุ่มเก็บตัวอย่างนํ้านมดิบเพื่อนำไปวิเคราะห์ปริมาณไขมันและความสะอาดของนํ้านมดิบ เพื่อนำไปใช้ในการจัดเกรดนํ้านมดิบ และการกำหนดราคานํ้านมดิบของสมาชิกแต่ละราย ซึ่งการสุ่มตัวอย่างนํ้านมดิบเพื่อนำไปตรวจไขมันและความสะอาดของนมที่ศูนย์ ฯ ทำการสุ่ม 2 ครั้ง/เดือน โดยตัวอย่างนํ้านมดิบที่สุ่มได้ศูนย์ส่งไปวิเคราะห์ที่สำนักงานส่งเสริมกิจการโคนมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จ.ขอนแก่น ซึ่งผลการวิเคราะห์คุณภาพนํ้านม ในปี 2539 - 2541 จะเห็นว่า สมาชิกส่วนใหญ่มีนํ้านมดิบคุณภาพต่ำ คือคุณภาพนํ้านมดิบในระดับเกรด 1 สูงถึง 90.94 % (ตารางที่ 19)

ตารางที่ 19 คุณภาพนํ้านมดิบของสมาชิกผู้ส่งนมศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบอำเภอเจริญศิลป์

จ. ตกสินกร ปี 2539 - 2541

ระดับเกรดนํ้านมดิบ	จำนวนเกษตรกร (%)			เฉลี่ย
	2539	2540	2541	
ไม่ได้ตรวจ	0.36	1.44	4.74	2.16
เกรด 1	93.18	89.58	90.05	90.94
เกรด 2	3.37	7.48	2.51	4.45
เกรด 3	1.67	1.44	2.74	1.96
เกรด 4	1.47	0	0	0.49
รวม	100	100	100	100

ที่มา : สรุปจากรายงานผลการดำเนินงานของส่งเสริม รายเดือนปี 2539 - 2541

(สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ)

สมาชิกผู้ส่งนมของศูนย์ ฯ ในปี 2539 มีทั้งสิ้น 79 คน และ เพิ่มขึ้นเป็น 166 คน ในปี 2540 และ 2541 (ตารางที่ 20) จากเกษตรกรในโครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม ค.ป.ร. ปี 2539 ปริมาณ น้ํานมดิบที่ศูนย์รับซื้อจากสมาชิก ในปี 2539 2540 และ 2541 เท่ากับ 2,253 3,600 และ 3,120 กก./วัน จะเห็นได้ว่าปริมาณน้ํานมดิบในปี 2541 ลดลงเนื่องจากจำนวนโครีดนมลดลงจาก ปัญหาการผสมติดยาก ราคาน้ํานมดิบเฉลี่ยที่ศูนย์รับซื้อจากสมาชิกมีแนวโน้มสูงขึ้น จาก 9.21 - 9.24 บาท/กก. ในปี 2539 - 2540 เป็น 11.73 บาท/กก. ในปี 2541 (ตารางที่ 20) ปริมาณน้ํานมดิบที่ศูนย์ ฯ รวบรวมได้ ส่วนหนึ่งจำหน่ายให้กับบุคคลหรือองค์กรภายนอก เช่น มูลนิธิผ่านหยาด เดียว ประมาณ 8,000 - 9,000 กก./เดือน โดยเฉพาะในช่วงโรงเรียนเปิดเทอม น้ํานมดิบส่วนที่เหลือทั้งหมดส่งเข้าโรงงานนม อ.ส.ค. จ.ขอนแก่น 3วัน/ครั้ง โดยรถบรรทุกนมของ อ.ส.ค.

ตารางที่ 20 จำนวนสมาชิกผู้ส่งนมและปริมาณนมเฉลี่ยต่อวันที่ศูนย์รวบรวมน้ํานมดิบรับซื้อจากสมาชิกปี 2539 - 2541

หัวข้อ	2539	2540	2541
1. สมาชิกผู้ส่งนมทั้งหมดของศูนย์ ฯ (คน)	79	166	166
2. จำนวนโครีดนมเฉลี่ยต่อเดือน (ตัว)	304	572	323
3. จำนวนโคหนุตรีดนมเฉลี่ยต่อเดือน (ตัว)	83	181	464
4. จำนวนโคนมทั้งหมด (ตัว)	582	1,251	1,264
5. ปริมาณน้ํานมเฉลี่ยต่อวัน (กก.)	2,253	3,600	3,120
6. ราคาเฉลี่ย (บาท/กก.)	9.24	9.21	11.73

หมายเหตุ 1.) เป็นข้อมูลเฉลี่ยรายเดือน มกราคม - ธันวาคม ของทุกปี

ที่มา . สรุปจากรายงานผลการดำเนินงานของส่งเสริมรายเดือนปี 2539 - 2541 (สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ)

การจ่ายค่าบริการนมดิบให้แก่สมาชิก

ค่าน้ํานมดิบของศูนย์รวบรวมน้ํานมดิบอำเภอเจริญศิลป์ที่จำหน่ายได้ โรงงานนมมากเหล็ก (อ.ส.ค.) ทำการโอนเงินไปที่สำนักงานส่งเสริมกิจการโคนมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จ.ขอนแก่น เพื่อกหักหนี้ของสมาชิกที่ค้างชำระกับศูนย์รวบรวมน้ํานมดิบ ฯ จากนั้นสำนักงานส่งเสริมกิจการโค

นมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทำการโอนเงินที่เหลือเข้าบัญชีของเกษตรกร ธนาคารเพื่อการเกษตร และสหกรณ์การเกษตร (ธกส.) สาขาต่างแดนดิน อำเภอต่างแดนดิน จ.สกลนคร (สมาชิกผู้ส่งนมในเขต อ.ต่างแดนดิน และ อ.เจริญศิลป์) และ ธ.ก.ส. สาขาวานรนิวาส จ.สกลนคร (สมาชิกผู้ส่งนมในเขตอำเภอกวนรนิวาส) พร้อมส่งบัญชีรายรับ-รายจ่ายเงินของเกษตรกรแต่ละรายไปให้ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ ฯ และธนาคารดังกล่าว จากนั้น ธ.ก.ส. ทำการหักหนี้สินของเกษตรกรที่ค้างชำระกับธนาคาร และหักหนี้สินของเกษตรกรที่ค้างชำระให้กับสหกรณ์โคนมสตรีเจริญศิลป์ จำกัด จำนวนเงินค่านํ้านมดิบที่เหลือจากการหักชำระหนี้ดังกล่าวจึงเป็นรายได้คงเหลือของเกษตรกร สมาชิกผู้ส่งนม แต่ก่อน อ.ส.ค.จ่ายเงินค่านํ้านมดิบให้กับสมาชิก 1 ครั้ง/เดือน ต่อมากลางปี 2539 - ปัจจุบัน อ.ส.ค.ได้เปลี่ยนการจ่ายเงินค่านํ้านมดิบให้กับสมาชิก เป็น 2 ครั้ง/เดือน โดยมีกำหนดจ่ายทุกวันที่ 9 และ วันที่ 24 ของเดือน ทั้งนี้เพราะบรรเทาความเดือดร้อนของสมาชิกผู้ส่งนม

3.3 การให้บริการสัตวแพทย์

ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ ฯ ได้จัดการให้บริการตรวจโรค ป้องกันและรักษาโรคโคนมโดยคิดมูลค่าวัสดุ เวชภัณฑ์และในการให้บริการแก่สมาชิก โดยสมาชิกฝากข้อความแจ้งความจำนงค์ขอใช้บริการไปกับรถส่งนมหรือไปติดต่อขอใช้บริการสัตวแพทย์ด้วยตนเองที่ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ ฯ ก็ได้ ซึ่งศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ ฯ มีเจ้าหน้าที่สัตวแพทย์ให้บริการ 1 คน

ในปี 2539 - 2541 ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ ฯ ได้ให้บริการด้านสัตวแพทย์แก่สมาชิกจำนวน 57 - 116 คน/เดือน หรือประมาณ 2 - 4 คน (ฟาร์ม)/วัน จำนวนโคนมที่รับบริการจำนวน 64 - 116 ตัว/เดือน และจำนวนครั้งที่ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบให้บริการเท่ากับ 58 - 135 ครั้ง/เดือน (ตารางที่ 21)

ตารางที่ 21 การให้บริการสัตวแพทย์ของศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบอำเภอเจริญศิลป์ ปี 2539 - 2541

หัวข้อ	2539	2540	2541
1 จำนวนสมาชิกที่รับบริการเฉลี่ย (คน/เดือน)	61	116	57
2. จำนวนโคนมเฉลี่ย (ตัว/เดือน)	79	166	64
3. จำนวนครั้งที่ให้บริการเฉลี่ย (ครั้ง/เดือน)	62	135	58

ที่มา : รายงานผลการดำเนินงานกองส่งเสริม รายเดือน ปี 2539 - 2541 สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3.4 การให้บริการผสมเทียม

ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ ฯ จัดให้มีการบริการผสมเทียมโดยคิดค่าให้บริการผสมเทียมอัตรา 99 - 306 บาท/ครั้ง ขึ้นกับราคาของน้ำเชื้อของพ่อพันธุ์ โดยสมาชิกฝากข้อความแจ้งความจำนงค์ขอใช้บริการไปกับรถส่งนมหรือติดต่อขอใช้บริการด้วยตนเองที่ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบก็ได้ ซึ่งศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ ฯ มีเจ้าหน้าที่ผสมเทียมให้บริการ 1 คน นอกจากนั้นยังให้บริการอื่น ๆ ได้แก่ การดูแลสุขภาพ การแต่งกีบ โดยสมาชิกเสียค่าใช้จ่าย 15 - 20 บาท/ตัว ตลอดจนการให้คำแนะนำทางวิชาการต่าง ๆ ซึ่งในช่วงปี 2538 - 2541 ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ ฯ มีการประชุมสมาชิกเพื่อให้คำแนะนำในการแก้ปัญหาการเลี้ยงโคนมร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 21 เดือน/ครั้ง และจัดฝึกอบรมเพิ่มเติมในด้านต่าง ๆ แก่สมาชิก ได้แก่ การผสมและการใช้อาหารชั้นโคนม การจัดการแปลงหญ้า อาหารสัตว์ เป็นต้น

ในปี 2539 - 2541 ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ ฯ ได้ให้บริการผสมเทียมแก่สมาชิก จำนวน 44 - 98 คน/เดือน หรือประมาณ 2 - 3 คน (ฟาร์ม)/วัน จำนวนโคนมที่ผสมเทียม จำนวน 48 - 103 ตัว/เดือน และจำนวนครั้งที่ศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ ฯ ให้บริการ เท่ากับ 48 - 98 ครั้ง/เดือน (ตารางที่ 22)

ตารางที่ 22 การให้บริการผสมเทียมของศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบอำเภोजेरูคิลป์ ปี 2539 - 2541

-	หัวข้อ	2539	2540	2541
1.	จำนวนสมาชิกที่ขอบริการเฉลี่ย (คน/เดือน)	44	98	96
2.	จำนวนโคนมเฉลี่ย (ตัว/เดือน)	48	103	101
3.	จำนวนครั้งที่ให้บริการเฉลี่ย (ครั้ง/เดือน)	48	98	96

ที่มา . รายงานผลการดำเนินงานกองส่งเสริมรายเดือน ปี 2539 - 2541 สำนักงาน อ.จ.ค.

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

4. ผลการดำเนินงาน

ผลจากการดำเนินงานด้านธุรกิจของศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบอำเภोजेरูคิลป์ ในรอบ 3 ปี (2539 - 2541) มีดังนี้

1.) รายได้

รายได้ทั้งหมดจากการดำเนินงานรวบรวมน้ำนมดิบจำหน่าย การให้บริการสัตวแพทย์และการให้บริการผสมเทียม ในปี 2539 2540 และ 2541 เท่ากับ 8,560,518 13,933,570 และ 13,721,276 บาท ตามลำดับ รายได้ส่วนใหญ่ได้จากการจำหน่ายน้ำนมดิบ รองลงมาได้จากการให้บริการสัตวแพทย์และการให้บริการผสมเทียม ตามลำดับ (ตารางที่ 23)

2.) รายจ่าย

รายจ่ายทั้งหมดของศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ ฯ ในปี 2539 2540 และ 2541 เท่ากับ 8,484,314 13,301,556 และ 13,040,802 บาท ตามลำดับ ซึ่งค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่เป็นค่าซื้อน้ำนมดิบรองลงมาได้แก่ ค่าขนส่งน้ำนมดิบ เงินเดือนและค่าจ้าง ค่าใช้สอย และวัสดุ ตามลำดับ (ตารางที่ 23)

3.) กำไร

กำไรที่ได้จากการดำเนินงานของศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ ฯ ในปี 2539 2540 และ 2541 เท่ากับ 76,204 632,014 และ 680,474 บาท ตามลำดับ (ตารางที่ 23) ซึ่งเมื่อพิจารณากิจกรรมที่ทำกำไรให้กับศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ ฯ แล้วจะเห็นว่ามีเฉพาะธุรกิจรวบรวมน้ำนมดิบจำหน่ายเท่านั้นที่ได้กำไร ส่วนการให้บริการด้านสัตวแพทย์ และการให้บริการผสมเทียม ศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ ฯ ประสบกับภาวะขาดทุนมาโดยตลอดทั้ง 3 ปี ทั้งนี้เพราะเป็นกิจกรรมที่มุ่งช่วยเหลือสมาชิก ประกอบกับสมาชิกผู้ให้บริการมีจำนวนจำกัด จึงทำให้ผลการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวขาดทุน

ตารางที่ 23 ผลการดำเนินงานของศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบอำเภอเจริญศิลป์ ปี 2539 - 2541

หัวข้อ	2539	2540	2541
1. การรวบรวมน้ำนมดิบ			
1.1 รายได้ (บาท)	8,394,757	13,519,024	13,469,351
1.2 รายจ่าย (บาท)	8,228,876	12,814,396	12,768,964
1.3 กำไร (บาท)	165,881	704,628	700,387
2. บริการสัตวแพทย์			
2.1 รายได้ (บาท)	120,018	299,793	151,640
2.2 รายจ่าย (บาท)	157,474	312,562	159,706
2.3 กำไร (บาท)	-37,456	-12,769	-8,066
3. บริการผสมเทียม			
3.1 รายได้ (บาท)	45,743	114,753	100,285
3.2 รายจ่าย (บาท)	97,964	174,598	112,132
3.3 กำไร (บาท)	-52,221	-59,845	-11,847
รวมรายได้ (บาท)	8,560,518	13,933,570	13,721,276
รวมรายจ่าย (บาท)	8,484,314	13,301,556	13,040,802
รวมกำไรสุทธิ (บาท)	76,204	632,014	680,474

ที่มา : สรุปจากรายงานผลการดำเนินงาน กองส่งเสริม รายเดือน ปี 2539 - 2541 สำนักงาน

อ.ส.ค.ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

5. ปัญหาในการดำเนินงาน

ที่ผ่านมาศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ ๔ ประสบกับปัญหาในการดำเนินงานดังนี้

1. ศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ ๔ ไม่มียานพาหนะและระบบติดต่อสื่อสารทางโทรศัพท์ ทำให้ขาดความคล่องตัว

2. อ.ส.ค. ขาดสภาพคล่องทางการเงิน ในปี 2540 ทำให้ศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบค้างจ่ายค่าน้ำนมดิบแก่สมาชิก 3 เดือน (สิงหาคม - ตุลาคม 2540) อย่างไรก็ดีตาม อ.ส.ค.แก้ปัญหาโดยการกู้ยืม

เงินกองทุนลงเคราะห์เกษตรกร โดยใช้เครดิตของสหกรณ์โคนมสตรีเจริญศิลป์ จำกัด กู้ยืมผ่านกรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

3. สมัชชาคนจน และสมัชชาเกษตรกรรายย่อยภาคอีสาน (1) เข้าเคลื่อนไหวเพื่อปลดปล่อยหนี้สินจากโครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม เกษตรกรประมาณ 60.24 % ขยายโคนมต้งฟาร์ม ทำให้ปริมาณธุรกิจรวบรวมน้ำนมดิบของศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบลดลงไปด้วย ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนของศูนย์ในอนาคต

บทที่ 4

สรุปและวิจารณ์

ผลจากการศึกษาระบบบริหารจัดการสหกรณ์โคนม สรุปได้ว่าทุกสหกรณ์โคนมที่ทำการศึกษาในจังหวัดสกลนคร มีวิธีการดำเนินงาน รูปแบบการบริหารจัดการ และระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ ตามระเบียบข้อบังคับพระราชบัญญัติสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นหลัก อย่างไรก็ตามบุคลากรของแต่ละสหกรณ์ทั้งสมาชิก คณะกรรมการ และพนักงานของสหกรณ์มีการเรียนรู้เรื่องดังกล่าวได้แตกต่างกันไป มีผลทำให้ผลการดำเนินงานของแต่ละสหกรณ์มีความแตกต่างกัน ซึ่งหากจำแนกสหกรณ์ตามผลการดำเนินงานของสหกรณ์แล้ว พอสรุปได้ว่าสหกรณ์โคนมวาริชภูมิ จำกัด ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ทั้งนี้เพราะบรรลุวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งสหกรณ์เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันของสมาชิกและดำเนินธุรกิจของสหกรณ์มีกำไร สามารถจัดสรรกำไรคืนสู่สมาชิกได้ สหกรณ์มีสภาพความมั่นคงและสภาพคล่องทางการเงินสูงขึ้นเป็นลำดับ ในขณะที่สหกรณ์โคนมสกลนคร จำกัด ประสบความล้มเหลวในการดำเนินงานตลอดจนต้องยกเลิกกิจกรรมของสหกรณ์ และสหกรณ์โคนมสตรีเจริญศิลป์ จำกัด ก็ไม่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งสหกรณ์มีหนี้ค้างชำระของสมาชิกที่สูงขึ้นเรื่อยๆ จากการขายโคนมหมดทั้งฟาร์มแล้วไม่นำเงินไปชำระกับสหกรณ์ ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานของสหกรณ์ สรุปได้ดังนี้

ปัจจัยที่มีผลต่อความเข้มแข็ง ยั่งยืนของสหกรณ์โคนม

1. บุคลากรในสหกรณ์ ซึ่งประกอบด้วย สมาชิก คณะกรรมการและพนักงานของสหกรณ์ ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ
 - 1.1 วัตถุประสงค์และเป้าหมายในการก่อตั้งสหกรณ์ เพื่อให้เป็นจุดร่วมในการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละฝ่ายมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน
 - 1.2 บทบาทหน้าที่ หลักการ และวิธีการดำเนินงานสหกรณ์ บุคลากรในสหกรณ์ทุกฝ่ายจำเป็นต้องมีที่ตรงกัน มีความรู้ ความเข้าใจ ซึ่งผลจากการศึกษาชี้ให้เห็นว่าบุคลากรของสหกรณ์โคนมวาริชภูมิ จำกัด ได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องมากกว่าบุคลากรของสหกรณ์โคนมสกลนคร จำกัด และสหกรณ์โคนมสตรีเจริญศิลป์ จำกัด จึงทำให้ลักษณะการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมวาริชภูมิ จำกัด มีความชัดเจนตามวิธีการดำเนินงานของสหกรณ์
 - 1.3 การบริหารจัดการธุรกิจสหกรณ์

ผลจากการศึกษาชี้ให้เห็นว่าสหกรณ์โคนมวาริชภูมิ จำกัด ซึ่งถือว่าประสบความสำเร็จใน

การดำเนินธุรกิจ มีคณะกรรมการและพนักงานสหกรณ์มีความรู้ ความเข้าใจด้านการบริหาร ธุรกิจสหกรณ์ดีกว่าอีก 2 สหกรณ์ เนื่องจากมีการส่งบุคลากรไปฝึกอบรมและดูงานการดำเนินงานของสหกรณ์ต่าง ๆ ทั่วทุกภูมิภาคของประเทศ

1.4 การบริหารจัดการทั่วไป

จะเห็นว่าสหกรณ์โคนมวาริชภูมิ จำกัด มีการบริหารที่เป็นระบบ มีการแบ่งหน้าที่ชัดเจน ทั้งคณะกรรมการและพนักงานสหกรณ์ มีการเคารพกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์มีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ซึ่งมีการตรวจสอบการบริหารงานของสมาชิก คณะกรรมการมีเวลาในการบริหารงาน และที่สำคัญ คือ มีการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรทุกฝ่าย จึงทำให้สหกรณ์สามารถแก้ปัญหาวิกฤตต่าง ๆ มาได้ทุกครั้ง ในขณะที่สหกรณ์โคนมสกลนคร จำกัด และสหกรณ์โคนมสตรีเจริญศิลป์ จำกัด สมาชิกให้ความสำคัญในการดำเนินงานของสหกรณ์น้อยหวังพึ่งสหกรณ์มากกว่าการช่วยเหลือกลุ่ม ไม่มีการตรวจสอบการดำเนินงานของคณะกรรมการ และสมาชิกไม่ซื่อสัตย์กับสหกรณ์ ไม่เคารพข้อบังคับของสหกรณ์ จึงทำให้ทั้ง 2 สหกรณ์ ไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของการก่อตั้ง

1.5 จิตสำนึกของบุคลากรที่ต้องการให้สหกรณ์รุ่งเรือง

จากพฤติกรรมของการดำเนินงานสหกรณ์ชี้ให้เห็นว่าบุคลากรทุกฝ่ายของสหกรณ์โคนมวาริชภูมิ จำกัด ทั้งสมาชิก คณะกรรมการ และพนักงานของสหกรณ์ซึ่งส่วนใหญ่เป็นบุตรหลานของสหกรณ์ มีความปรารถนาต้องการให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ดังจะเห็นได้จาก คณะกรรมการมีความทุ่มเทในการแก้ปัญหา สมาชิกมีการลงหุ้นอย่างต่อเนื่อง การตรวจสอบของสมาชิกเพื่อความโปร่งใส เป็นต้น ทั้งนี้เพราะสมาชิกมีความมั่นใจในรายได้อาชีพการเลี้ยงโคนม ซึ่งหากการดำเนินงานของสหกรณ์มีปัญหาจะส่งผลกระทบต่อรายได้เลี้ยงโคนมอย่างแน่นอน โดยเฉพาะตลาดรับซื้อน้ำนมดิบเพราะสหกรณ์รับซื้อน้ำนมดิบเอง ในขณะที่สหกรณ์โคนมสกลนคร จำกัด และสหกรณ์โคนมสตรีเจริญศิลป์ จำกัด สมาชิกมีพฤติกรรมหวังพึ่งสหกรณ์เป็นส่วนใหญ่ และเห็นความสำคัญในการดำเนินงานหรือแก้ปัญหาของสหกรณ์น้อย

2. เงินทุนในการดำเนินงาน เป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานสหกรณ์โคนม ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับเงินทุนสนับสนุนจากภายนอก โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากสหกรณ์จะดำเนินธุรกิจรวบรวมน้ำนมดิบและแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์จำหน่ายเอง ทั้งนี้เพราะเป็นธุรกิจที่ต้องอาศัยเงินลงทุนและความรู้ในการบริหารจัดการสูง ซึ่งผลจากการศึกษาชี้ให้เห็นว่า สหกรณ์โคนมวาริชภูมิ จำกัด มีความสามารถในการหาเงินทุนจากภายนอกเข้าไปใช้ในการพัฒนากิจการของสหกรณ์จนประสบความสำเร็จ ในขณะที่สหกรณ์โคนมสกลนคร จำกัด และสหกรณ์โคนมสตรีเจริญศิลป์ จำกัด มีแหล่งเงินทุนสนับสนุนจากภายนอกน้อยมาก ทำให้มีเงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอต่อการจัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้กับสมาชิก ต้องซื้อสินค้าแบบใช้ระบบเครดิต ทำให้ราคาสินค้าที่จำหน่ายให้แก่สมาชิกมีราคาแพงกว่าท้องตลาด จึงทำให้สมาชิกบางส่วนที่มีเงิน

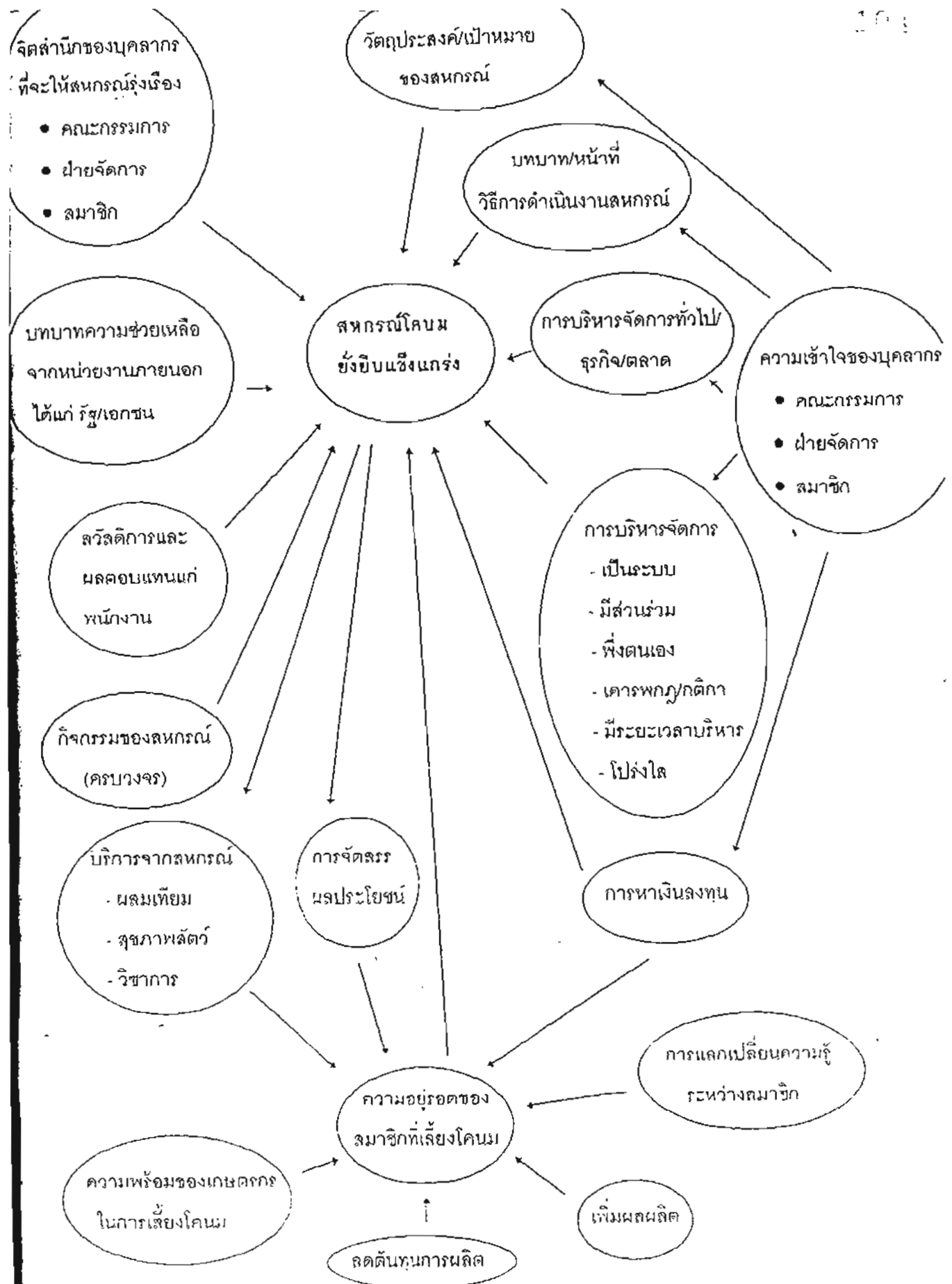
ลงทุนของตนเองไม่เห็นความสำคัญในการรวมกลุ่มเป็นสหกรณ์ ดังนั้นแหล่งเงินทุนสนับสนุนจากภายนอกจึงเป็นปัจจัยสำคัญอันหนึ่งที่จะเพิ่มความเข้มแข็งให้กับสหกรณ์โคนมของเกษตรกรรายย่อย

3. ความขรุขระของสมาชิกสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนม ซึ่งขึ้นอยู่กับความพร้อมในการเลี้ยงโคนมของสมาชิก ที่สำคัญได้แก่ สภาพพื้นที่ ขนาดพื้นที่ถือครอง จำนวนแรงงาน เงินทุน ความรู้ด้านการเลี้ยงโคนม ตลอดจนความเชื่อมั่นในอาชีพการเลี้ยงโคนม เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะมีผลต่อความสำเร็จของการเลี้ยงโคนม และความมั่นคงของสหกรณ์โคนม ซึ่งผลจากการศึกษาชี้ให้เห็นว่า สมาชิกของสหกรณ์โคนมวาริชภูมิ จำกัด มีปัจจัยพื้นฐานต่าง ๆ พร้อมกว่าและมีกำไรจากการเลี้ยงโคนมมากกว่าสมาชิกสหกรณ์โคนมสกลนคร จำกัด และสหกรณ์โคนมสตรีเจริญศิลป์ จำกัด ทั้งนี้เพราะว่าสมาชิกจำหน่ายน้ำนมดิบได้ราคาสูงกว่าและมีต้นทุนการผลิตต่ำกว่า โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายด้านอาหารชั้นโคนม เพราะสหกรณ์ซื้ออาหารชั้นโคนมมาบริการสมาชิกด้วยระบบเงินสด ในขณะที่อีก 2 สหกรณ์ ซื้ออาหารชั้นโคนมแบบใช้เครดิตมาบริการสมาชิก นอกจากนั้นสหกรณ์โคนมวาริชภูมิ จำกัด ยังมีบริการผสมเทียม การดูแลสุขภาพสัตว์และการฝึกอบรมด้านวิชาการโคนมให้กับสมาชิกเพิ่มเติมจากบริการของหน่วยงานของรัฐด้วย ในขณะที่อีก 2 สหกรณ์ ยังไม่มีบริการให้กับสมาชิก ดังนั้นความพร้อมของสมาชิกสหกรณ์ในการเลี้ยงโคนมจึงเป็นประเด็นที่สำคัญต่อความเข้มแข็งของสหกรณ์ ซึ่งหน่วยงานของรัฐหรือเอกชนที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมต้องตระหนักอย่างสูง

4. กิจกรรมของสหกรณ์ครบวงจร จะเห็นว่ากิจกรรมของสหกรณ์โคนมวาริชภูมิ จำกัด มีทั้งกิจกรรมที่มุ่งช่วยเหลือสมาชิก กิจกรรมที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการบริหารจัดการสหกรณ์ ได้แก่ กิจกรรมจัดหาสินค้ามาบริการสมาชิก การรับซื้อน้ำนมดิบของสมาชิก การบริการผสมเทียมและดูแลสุขภาพสัตว์ การให้สมาชิกเป็นผู้ขนส่งและหาตลาดนมพาสเจอร์ไรส์ เป็นต้น และกิจกรรมที่มุ่งหากำไรเข้าสหกรณ์ ได้แก่ การแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์จำหน่าย จึงทำสหกรณ์มีเงินเป็นผลสมาชิกและเงินทุนหมุนเวียนจากผลกำไรของธุรกิจเพื่อพัฒนาสหกรณ์เป็นจำนวนมาก ในขณะที่สหกรณ์โคนมสกลนคร จำกัด และสหกรณ์โคนมสตรีเจริญศิลป์ จำกัด มีเฉพาะกิจกรรมจัดหาสินค้ามาบริการเพื่อช่วยเหลือสมาชิกเท่านั้น จึงไม่มีกำไรมากพอที่จะเป็นผลกำไรคืนให้แก่สมาชิกได้ ในขณะเดียวกันก็ซื้อสินค้าจากสหกรณ์ในราคาแพงอีกด้วย ซึ่งผลดังกล่าวทำให้สมาชิกบางส่วนของทั้ง 2 สหกรณ์ที่มีเงินทุนของตนเองไม่ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานของสหกรณ์ ดังนั้นกิจกรรมที่จะทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์มีความเข้มแข็งยั่งยืน จึงเป็นประเด็นที่สำคัญอันหนึ่งที่หน่วยงานส่งเสริมสหกรณ์จะต้องพิจารณา

5. บทบาทหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีความสำคัญมากโดยเฉพาะหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการเลี้ยงโคนม ซึ่งจะมีผลต่อความสำเร็จของการเลี้ยงโคนมและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการสหกรณ์ ซึ่งจะมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์โคนม ซึ่งผลจากการศึกษาทั้ง 3 สหกรณ์โค

นมชี้ให้เห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการ ตลอดจนกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์ต้องอิงตาม กฎหมายสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ดังนั้นการถ่ายทอดความรู้และการกระตุ้นให้ บุคลากรทุกส่วนของสหกรณ์โคนม ทั้งสมาชิก คณะกรรมการ และพนักงานสหกรณ์ ได้เรียนรู้ เรื่องดังกล่าว จึงเป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์โคนม ซึ่งผลจาก การศึกษาชี้ให้เห็นว่า (1) ความต่อเนื่องในการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐ (2) การประสาน ความร่วมมืออย่างดีระหว่างสหกรณ์โคนม เจ้าหน้าที่ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชี สหกรณ์ และกรมปศุสัตว์ (3) การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่แบบเกาะติดกับปัญหา และหาทาง ป้องกัน แก้ไขปัญหาร่วมกับสหกรณ์โคนมและหน่วยงานภายนอก (4) กระบวนการถ่ายทอด ความรู้ให้กับบุคลากรของสหกรณ์โคนมในขณะปฏิบัติงานจริง (On the Job Training) และ (5) การกระตุ้นให้บุคลากรของสหกรณ์โคนมทุกฝ่ายมีการเรียนรู้วิธีการดำเนินงานสหกรณ์อย่าง ต่อเนื่อง และเรียนรู้กฎระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์ โดยการนำไปใช้อย่างจริงจัง น่าจะมีผล ต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมวาริชภูมิ จำกัด ในขณะที่บทบาทของเจ้า หน้าที่ในพื้นที่ต้นตงของสหกรณ์โคนมสกลนคร จำกัด และสหกรณ์โคนมสตรีเจริญศิลป์ จำกัด ไม่ เป็นไปในลักษณะดังกล่าวข้างต้น ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของสหกรณ์โคนม ดังแสดงในรูปที่ 15



รูปที่ 15 ปัจจัยที่มีผลต่อความแข็งแรงยั่งยืนของสหกรณ์โคนม

ข้อเสนอแนะในการพัฒนาสหกรณ์โคนม

1. ข้อเสนอแนะในการพัฒนาสหกรณ์โคนม ในจังหวัดสกลนคร

จากการศึกษาคณะผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะที่สำคัญในการพัฒนาสหกรณ์โคนมจังหวัดสกลนคร ให้มีความเข้มแข็งยั่งยืนต่อไป ดังนี้

1.1 สหกรณ์โคนมทุกแห่งและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรเร่งทำความเข้าใจในบทบาทของสมาชิกและกรรมการสหกรณ์ เพื่อให้สมาชิกทุกฝ่ายของสหกรณ์ตระหนักถึงความสำคัญของหน้าที่และบทบาทของแต่ละฝ่ายในการร่วมกันดำเนินงาน เพื่อทั้งประโยชน์ส่วนตนและส่วนรวม

1.2 สหกรณ์โคนมหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรดำเนินการจัดการจัดหาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อความเข้มแข็งของสหกรณ์โคนมดังกล่าวข้างต้นให้มีความพร้อมต่อการดำเนินกิจกรรมของสหกรณ์ มากยิ่งขึ้น และให้มีสมาชิกสหกรณ์เรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะด้านความรู้ความเข้าใจในวิธีการดำเนินงานสหกรณ์ การบริหารจัดการธุรกิจ การบัญชีสหกรณ์ การตลาด การจัดการทั่วไป และการระดมทุนทั้งในและนอกสหกรณ์ โดยเฉพาะสหกรณ์โคนมสตรีเจริญศิลป์ จำกัด

1.3 สหกรณ์โคนมและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วนในการแก้ปัญหาการเลี้ยงโคนมของเกษตรกรโดยเฉพาะการจัดหาอาหารหยาบคุณภาพดีให้เพียงพอต่อความต้องการของโคนม การแก้ปัญหาการผสมติดยาก และการลดต้นทุนการเลี้ยงโคนมด้วยการลดค่าใช้จ่ายค่าอาหารชั้นลำเล็กรูปโคนม เพื่อความอยู่รอดของเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม

1.4 การระดมทุนในการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยเฉพาะสหกรณ์โคนมสตรีเจริญศิลป์ จำกัด ควรระดมทุนจากสมาชิกและแหล่งเงินทุนช่วยเหลือจากภายนอก เพื่อดำเนินการจัดซื้อสินค้าด้วยเงินสด เพื่อลดต้นทุนการเลี้ยงโคนมของสมาชิก

1.5 ทุกสหกรณ์โคนมควรให้ความสำคัญในการใช้ข้อมูลเพื่อวางแผนการดำเนินงานสำหรับเตรียมการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น และควรมีแผนงานระยะยาวมากกว่าการดำเนินงานแบบตามแก้ปัญหาเหมือนอย่างที่ผ่านมา

1.6 การส่งเสริมการเลี้ยงโคนมที่อาจมีขึ้นในอนาคตของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ดำเนินงานของสหกรณ์โคนมควรวางแผนการดำเนินงานไปพร้อมกับการส่งเสริมกิจกรรมของสหกรณ์ โดยให้คำนึงศักยภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์ ทั้งด้านการตลาดและการผลิต ทั้งนี้เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น เช่น ภัยแล้งน้ำนมดิบของสหกรณ์ไม่เพียงพอ สหกรณ์จัดหาเงินค่ามาบริการสมาชิกได้ไม่เพียงพอ เนื่องจากสหกรณ์มีต้นทุนน้อย เหมือนที่ทุกสหกรณ์โคนมที่ศึกษาเคยประสบปัญหามาแล้ว เป็นต้น

1.7 สหกรณ์โคนมที่สามารถพึ่งพาตนเองได้ เช่น สหกรณ์โคนมวาริชภูมิ จำกัด ควรเน้นการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และลดความเสี่ยงในการดำเนินงานของสหกรณ์ เช่น

การลดความเสี่ยงเนื่องจากเบิกจ่ายโดยใช้ระบบเงินสด การควบคุมสต็อกและการเบิกจ่าย
สินค้า ตลอดจนการจัดการเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันด้านการตลาดเฉพาะเจาะจง เช่น
การแก้ไขกฎระเบียบของสหกรณ์ ให้การดำเนินงานมีความคล่องตัวมากขึ้น การประชาสัมพันธ์
สินค้าของสหกรณ์ เป็นต้น

2. ข้อเสนอแนะในการส่งเสริมสหกรณ์โคนมในอนาคต

หากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะมีการส่งเสริมให้มีการก่อตั้งสหกรณ์โคนมต่อไปในอนาคต
เพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์โคนมมีความเข้มแข็ง คณะผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะที่สำคัญดังนี้

2.1 การส่งเสริมสหกรณ์โคนมควรดำเนินการควบคู่ไปกับการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม หรือ
เป็นโครงการย่อยโครงการหนึ่งในโครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม ทั้งนี้เพื่อเตรียมความพร้อม
ของกิจกรรมสหกรณ์โคนมให้มีความสอดคล้องกับการเลี้ยงโคนมของเกษตรกร เช่น ขนาดของ
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาบริการแก่สมาชิก ถึงเก็บน้ำนมดิบ หากดำเนินธุรกิจรวบรวมน้ำนมดิบ เป็น
ต้น และในการฝึกอบรมควรบรรจุเนื้อหาเกี่ยวกับการดำเนินงานสหกรณ์รวมเข้าไปในหลักสูตร
การเลี้ยงโคนมด้วย ดังนั้นการประสานงานของหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการส่งเสริมสหกรณ์กับ
หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม ต้องประสานงานดำเนินงานร่วมกันอย่าง
ใกล้ชิดทุกขั้นตอน ทั้งนี้เพราะความสำเร็จหรือล้มเหลวของการเลี้ยงโคนมหรือสหกรณ์โคนมจะมี
ผลกระทบต่อกันโดยตรง

2.2 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมสหกรณ์โคนม และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการ
ส่งเสริมการเลี้ยงโคนม ต้องตระหนักถึงปัจจัยที่มีผลต่อความเข้มแข็งและยั่งยืนของการดำเนิน
งานสหกรณ์โคนมและกิจกรรมการเลี้ยงโคนม และต้องเตรียมการ จัดการปัจจัยต่าง ๆ ให้มี
ความพร้อมก่อนที่จะให้เกษตรกรดำเนินกิจกรรมการเลี้ยงโคนมหรือสหกรณ์โคนม โดยเฉพาะ
อย่างยิ่งวิทยาการการเลี้ยงโคนม บทบาทหน้าที่ในสหกรณ์โคนม วิธีการดำเนินงานสหกรณ์ การ
บริหารจัดการธุรกิจ การตลาด การบัญชีสหกรณ์ และการบริหารจัดการทั่วไปในสหกรณ์โคนม

2.3 กิจกรรมของสหกรณ์โคนมควรบรรจุ ควรมีทั้งกิจกรรมที่มุ่งช่วยเหลือสมาชิกทั้งเพื่อ
เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และลดต้นทุนการผลิตน้ำนมดิบของสมาชิก เช่น การจัดหาสินค้า
มาบริการแก่สมาชิก การบริการผสมเทียม การบริการดูแลสุขภาพสัตว์ การประสานกับหน่วย
งานวิชาการเพื่อถ่ายทอดความรู้สู่สมาชิกทั้งด้านการเลี้ยงโคนม การบริหารจัดการสหกรณ์ เป็น
ต้น และกิจกรรมที่มุ่งหากำไรสู่สหกรณ์ เช่น ธุรกิจรวบรวมนมและแปรรูปจำหน่าย การจำหน่าย
น้ำมันเชื้อเพลิงที่ใช้ในกิจกรรมต่าง ๆ ของการเลี้ยงโคนมของสมาชิก เป็นต้น นอกจากนั้น
สหกรณ์ควรมีกิจกรรมที่กระตุ้นหรือส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสหกรณ์ เช่น การ
ลงนามแปรรูปไปสู่ตลาด การหาตลาดจำหน่ายน้ำนมดิบ เป็นต้น

2.4 สหกรณ์โคนม ต้องให้ความสำคัญในการระดมทุนทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพียงพอในการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ด้วยระบบเงินสด

2.5 การบริหารจัดการสหกรณ์เน้นการมีส่วนร่วมการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการรับรู้ปัญหาและการแก้ปัญหาร่วมกันระหว่างสมาชิก มีการเรียนรู้กฎระเบียบข้อบังคับ ตลอดจนการนำใช้อย่างจริงจัง และต่อเนื่อง ทั้งนี้โดยมีหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องเป็นผู้ให้การสนับสนุน โดยไม่แทรกแซงกระบวนการบริหารของกลุ่มเกษตรกรในสหกรณ์

ประเด็นคำถามหลักเพื่อการศึกษาวิจัยต่อไป

ผลจากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ยังมีหลายประเด็นที่ยังไม่ชัดเจน และมีผลต่อความเข้มแข็งและยั่งยืนต่อสหกรณ์โคนมสมควรที่จะมีการศึกษา วิจัย ต่อไป ซึ่งประเด็นคำถามหลักมีดังนี้

1. จัดสำนึกของบุคลากรในสหกรณ์ ทั้งสมาชิก คณะกรรมการ และพนักงานสหกรณ์ที่ต้องการให้สหกรณ์มีความรุ่งเรือง และเห็นความสำคัญในการดำเนินงานของสหกรณ์ มีผลอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์ ดังนั้นจะมีวิธีการสร้างจิตสำนึกนี้ได้อย่างไร
2. ความเข้าใจของบุคลากรในสหกรณ์ถึงเป้าหมาย บทบาท หน้าที่ วิธีการดำเนินงานสหกรณ์ ตลอดจนการบริหารจัดการทั่วไป มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์ ดังนั้นกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้บุคลากรทุกส่วนของสหกรณ์ได้เข้าใจในเรื่องดังกล่าวควรเป็นอย่างไร
3. กิจกรรมที่จะทำให้สหกรณ์โคนมมีความเข้มแข็ง ยั่งยืน ในเชิงธุรกิจในแต่ละระยะพัฒนาการของสหกรณ์ ควรมีกิจกรรมอะไรบ้าง
4. บทบาทของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์โคนมโดยเฉพาะอย่างยิ่ง กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการกลุ่ม และกรมปศุสัตว์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตน้ำนมของโคนม มีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จในอาชีพการเลี้ยงโคนม ดังนั้น บทบาท ความช่วยเหลือระหว่างสหกรณ์โคนมกับหน่วยงานภายนอกดังกล่าวควรเป็นอย่างไร
5. การบริหารจัดการสหกรณ์โคนมปัจจุบันอิงตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับสหกรณ์ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นหลัก ซึ่งไม่คล่องตัวในการดำเนินงานเชิงธุรกิจ ดังนั้นสหกรณ์มีโอกาสที่จะคิดรูปแบบหรือร่างกฎระเบียบข้อบังคับ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการสหกรณ์ของตนเอง หรือไม่ อย่างไร
6. สภาพพื้นที่ในการดำเนินการสหกรณ์ที่มีสภาพความเป็นกลุ่มก้อนของผู้เลี้ยงโคนม และการกระจายตัวของฟาร์มโคนมของสมาชิก มีผลต่อการรวมกลุ่มหรือไม่
7. การพัฒนาธุรกิจสหกรณ์โดยไม่หวังแหล่งทุนจากภายนอกมีความเป็นไปได้หรือไม่

เอกสารอ้างอิง

_____ . 2539 . ข้อบังคับของสหกรณ์โคนมวาริชภูมิ จำกัด . 30 หน้า .

_____ . 2539 . ข้อบังคับของสหกรณ์โคนมสตรีเจริญศิลป์ จำกัด . 30 หน้า .

กองส่งเสริมกิจการโคนมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ . _____ . รายงานประจำปีงบประมาณ 2539 .
สำนักงานส่งเสริมกิจการโคนม องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย .

กองส่งเสริมกิจการโคนมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ . _____ . รายงานประจำปีงบประมาณ 2540 .
สำนักงานส่งเสริมกิจการโคนม องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย .

กองส่งเสริมกิจการโคนมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ . _____ . รายงานประจำปีงบประมาณ 2541 .
สำนักงานส่งเสริมกิจการโคนม องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย .

สถาบันวิจัยและพัฒนาบ่มการเกษตรสกลนคร . 2539 . ผลการประเมินการเลี้ยงโคนมของเกษตรกร
ในโครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม จังหวัดสกลนคร ระยะที่ 2 . สถาบันเทคโนโลยี
ราชมงคล อ. หังโคน จ. สกลนคร .

สถาบันวิจัยและพัฒนาบ่มการเกษตรสกลนคร . 2542 . รายงานผลการวิเคราะห์ปัญหาการเลี้ยง
โคนมของเกษตรกรในโครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม จังหวัดสกลนคร . สถาบัน
เทคโนโลยีราชมงคล กระทรวงศึกษาธิการ .

สถาบันบำรุงพันธุ์สัตว์สกลนคร . 2539 . รายงานผลการดำเนินงานศูนย์รวมนมสถาบันบำรุงพันธุ์สัตว์
สกลนคร โครงการโรงงานนมอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ประจำปี 2539
สถาบันบำรุงพันธุ์สัตว์สกลนคร กองบำรุงพันธุ์สัตว์ กรมปศุสัตว์

สถานีบำรุงพันธุ์สัตว์สกลนคร . 2540 . รายงานผลการดำเนินงานศูนย์รวมนมสถานีบำรุงพันธุ์สัตว์
สกลนคร โครงการโรงนมภูพานอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ประจำปี 2540 .
สถานีบำรุงพันธุ์สัตว์สกลนคร กองบำรุงพันธุ์สัตว์ กรมปศุสัตว์.

สถานีบำรุงพันธุ์สัตว์สกลนคร . 2541 . รายงานผลการดำเนินงานศูนย์รวมนมสถานีบำรุงพันธุ์สัตว์
สกลนคร โครงการโรงนมภูพานอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ประจำปี 2541 .
สถานีบำรุงพันธุ์สัตว์สกลนคร กองบำรุงพันธุ์สัตว์ กรมปศุสัตว์.

สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดสกลนคร . ____ . สถิติจำนวนสัตว์ปี 2541 . สำนักงานปศุสัตว์จังหวัด
สกลนคร จ.สกลนคร .

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสกลนคร,สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์สกลนคร และสถานีบำรุงพันธุ์สัตว์
สกลนคร . 2542 . รายงานผลการดำเนินงาน สหกรณ์โคนมสกลนคร จำกัด
ประจำปี 2541 .

สหกรณ์โคนมวาริชภูมิ จำกัด . 2537 . รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2535 และ 2536 .
สหกรณ์โคนมวาริชภูมิ จำกัด , ตุลาคม 2537.

สหกรณ์โคนมวาริชภูมิ จำกัด . 2538 . รายงานผลการดำเนินงาน ประจำปี 2537 . สหกรณ์โคนม
วาริชภูมิ จำกัด . 27 ตุลาคม 2538 .

สหกรณ์โคนมวาริชภูมิ จำกัด . 2540 . รายงานผลการดำเนินงาน ประจำปี 2538/39 . สหกรณ์โค
นมวาริชภูมิ จำกัด . 24 ตุลาคม 2540 .

สหกรณ์โคนมวาริชภูมิ จำกัด . 2541 . รายงานผลการดำเนินงาน ประจำปี 2540 . สหกรณ์โคนม
วาริชภูมิ จำกัด . 13 พฤษภาคม 2541

สหกรณ์โคนมวาริชภูมิ จำกัด . 2542 . รายงานผลการดำเนินงาน ประจำปี 2541 . สหกรณ์โคนม
วาริชภูมิ จำกัด . 30 พฤษภาคม 2542

สหกรณ์โคนมสกลนคร จำกัด . 2535 . ผลการดำเนินงานสหกรณ์โคนมสกลนคร จำกัด ประจำปี
2534 . สหกรณ์โคนมสกลนคร จำกัด .

สหกรณ์โคนมสตรีเจริญศิลป์ จำกัด . 2540 . รายงานผลการดำเนินงาน ประจำปี 2539 . สหกรณ์
โคนมสตรีเจริญศิลป์ จำกัด . 11 กรกฎาคม 2540 .

สหกรณ์โคนมสตรีเจริญศิลป์ จำกัด . 2541 . รายงานผลการดำเนินงาน ประจำปี 2540 . สหกรณ์
โคนมสตรีเจริญศิลป์ จำกัด . 22 พฤษภาคม 2541 .

สหกรณ์โคนมสตรีเจริญศิลป์ จำกัด . 2542 รายงานผลการดำเนินงาน ประจำปี 2541 . สหกรณ์โค
นมสตรีเจริญศิลป์ จำกัด . 9 กรกฎาคม 2542 .