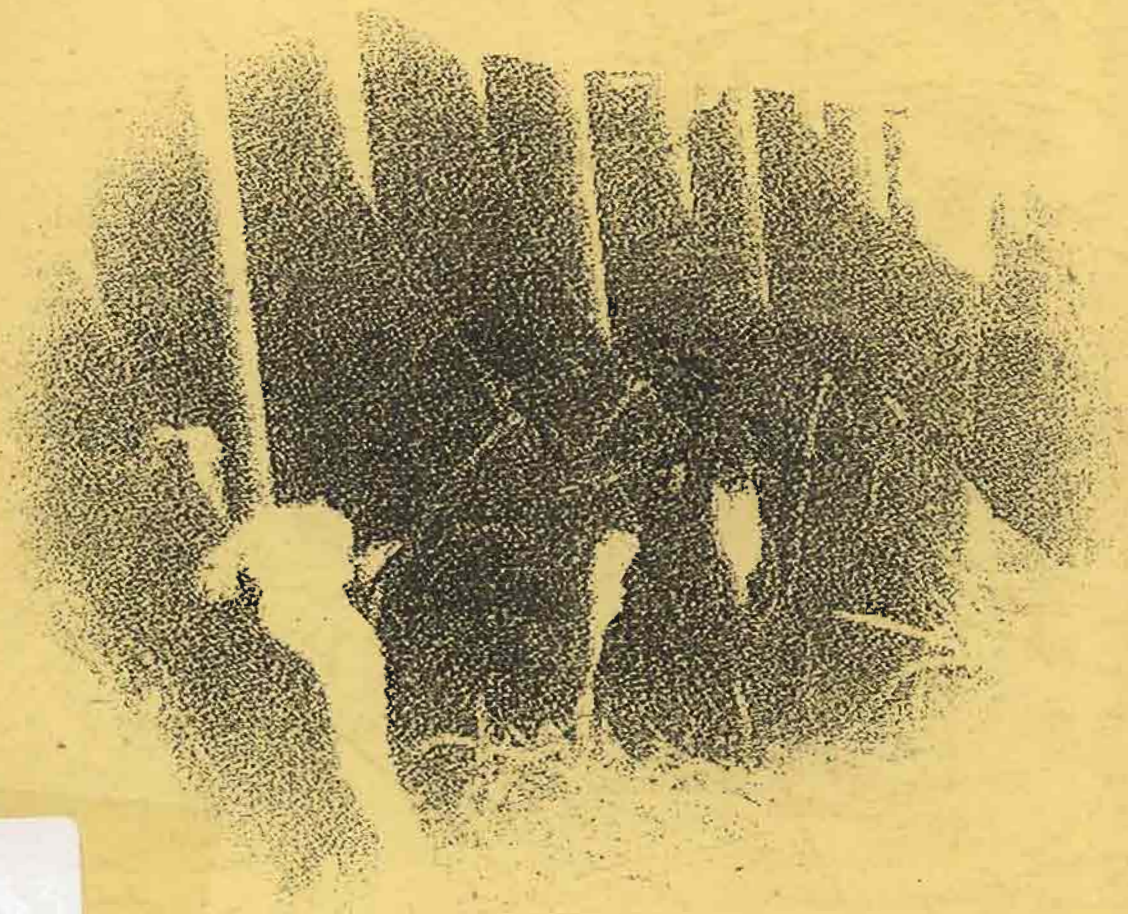




การศึกษาระบบการบริหารจัดการ สหกรณ์โคนม จังหวัดสกลนคร



สถาบันวิจัยและฝึกอบรมการเกษตรสกลนคร
สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
กระทรวงศึกษาธิการ

รายงานการวิจัย

เรื่อง

การศึกษาระบบการบริหารจัดการสหกรณ์โคนม จังหวัดสกลนคร

โดย

ณรงค์	ผดุงษ์	สุธีร	นามวงศ์
สุดารัตน์	สกุลคุ	ฉัตรกาญจน์	ดรุมาศ
ชเวง	สารคล่อง	ศกร	คุณวุฒิฤทธิ์ณ
หาญวิญ	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 วิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) โดยการให้คำแนะนำ ปรึกษาจาก รศ.ดร.สุจินต์ ลิมาธิราช ผู้ประสานกลุ่มโครงการวิจัยด้านเศรษฐกิจและสังคมของ เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ ผศ.อร่าม คุ่มกลาง ผู้อำนวยการสถาบัน วิจัยและฝึกอบรมการเกษตรสกลนคร คณะผู้ทำการวิจัยจึงขอขอบคุณหน่วยงานและบุคคลดังกล่าวเป็นอย่างสูง และขอขอบคุณ คุณฉัญทยา เหว่นวัน ผู้พิมพ์ และ อาจารย์พัชรี มงคลวัย ที่ กรณาอ่านพิสูจน์อักษร 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 ยั่วยุ คือ 1.สมาชิกและคณะกรรมการ ขาดความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ วิธีการดำเนินงานตามหลักสหกรณ์ และขาดความรู้ด้านการบริหารจัดการธุรกิจ 2. การบริหารจัดการขาดการมีส่วนร่วม และสมาชิกไม่ให้ความสำคัญ 3. สหกรณ์มีทุนน้อย และไม่มีกระแสเงินทุนเพิ่มทั้งภายในและภายนอก 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 และธุรกิจรวบรวมน้ำมันดิบและแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์จำหน่ายให้กับโรงเรียนเป็นหลัก น้ำมันดิบที่เหลือส่งไปจำหน่ายที่สหกรณ์โคนมอุดรธานี จำกัด และบริษัทอุตสาหกรรมนมไทย จำกัด ผลการดำเนินงานในช่วงปี 2536 - 2537 สหกรณ์ประสบกับภาวะขาดทุนเพราะ งดเก็บน้ำมันดิบไม่เพียงพอและยังขนส่งน้ำมันดิบไปจำหน่ายไม่มี ทำให้มีหนี้เสียเป็นจำนวนมาก สหกรณ์ต้องงดรับซื้อน้ำมันดิบจากสมาชิกเป็นบางครั้ง 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 เชื้อชนรู้ร่วมกัน 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 บริการสัตวแพทย์และบริการผสมเทียมแก่เกษตรกรทั้งที่เป็นสมาชิกและไม่ได้เป็นสมาชิกของสหกรณ์โคนม จตุรเจริญศิลป์ 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 ธุรกิจรวบรวมน้ำนมดิบและแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์จำหน่าย	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 น้ำนมดิบที่เสียง่าย ผลผลิตต้องได้คุณภาพตามมาตรฐาน และต้องมีปริมาณมากพอต่อการดำเนินธุรกิจ จึงทำให้การส่งเสริมการเลี้ยงโคนมดำเนินไปในรูปแบบของการรวมตัวเป็นกลุ่มหรือสหกรณ์ เพื่อประโยชน์ในการลดต้นทุนในการซื้ออาหาร ปัจจุบันสหกรณ์โคนมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีทั้งสิ้น 32 แห่ง มีสมาชิก 4,174 ราย และจำนวนโคนมประมาณ 37,300 ตัว แม้ว่าจะมีสหกรณ์โคนมเป็นจำนวนมาก แต่หลายแห่งประสบปัญหาในการดำเนินงาน จนต้องหยุดกิจการของสหกรณ์ไป ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงปัญหาการบริหารจัดการของสหกรณ์ในเชิงธุรกิจ สมควรได้รับการแก้ไขเพื่อให้เป็นสถาบันหลักของการเลี้ยงโคนม

จังหวัดลพบุรีได้มีการส่งเสริมให้มีการเลี้ยงโคนมตั้งแต่ปี 2538 เพื่อสนองพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช เมื่อครั้งเสด็จพระราชดำเนินทอดพระเนตรการดำเนินงานของสถานีบำรุงพันธุ์สัตว์ลพบุรี พร้อมด้วยสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี เมื่อวันที่ 14 พฤศจิกายน 2528 ซึ่งทรงมีพระราชดำริให้กรมปศุสัตว์ร่วมกับจังหวัดลพบุรี ดำเนินการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมให้กับเกษตรกรในจังหวัดลพบุรี และให้จัดทำ “โครงการโรงนมพาสเจอร์ไรต์ โดยในขั้นแรกให้ดำเนินการใช้เครื่องมือขนาดเล็ก เพื่อจะได้ทดสอบและศึกษาการแปรรูปนํ้านมสด ตลอดจนการตรวจสอบคุณภาพนํ้านม และเมื่อดำเนินการได้ผลดี พร้อมทั้งได้รับความสนใจจากผู้บริโภค ตลอดจนราษฎรในพื้นที่ให้การสนับสนุนมากขึ้น ก็อาจขยายและปรับปรุงการดำเนินงานในรูปแบบของสหกรณ์ในโอกาสต่อไป” ดังนั้นกรมปศุสัตว์ร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ในจังหวัดลพบุรี จึงได้จัดทำโครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมในจังหวัดลพบุรีหลายโครงการ ได้แก่ โครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม โดยใช้งบประมาณของกรมปศุสัตว์และองค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรี (2529 - 2530) โครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมระยะที่ 1 (2534) โครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมระยะที่ 2 (2537) และโครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมตามโครงการปรับโครงสร้างระบบการผลิตการเกษตร (เลปร.) ในปี 2538 และ 2539 ซึ่งในปี 2541 จังหวัดลพบุรี มีเกษตรกรที่เลี้ยงโคนมทั้งสิ้น 342 ราย จำนวนโคนมทั้งสิ้น 2,724 ตัว ผลผลิตนํ้านมดิบเฉลี่ย 10,229 กก./วัน มีศูนย์รวบรวมนํ้านมดิบ 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 interveiwng)

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
- ทัศนคติของการของระบบโครงสร้างการบริหารและการจัดการ
- 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

เมื่อเกษตรกรเห็นว่า การเลี้ยงโคนมให้รายได้ดี 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

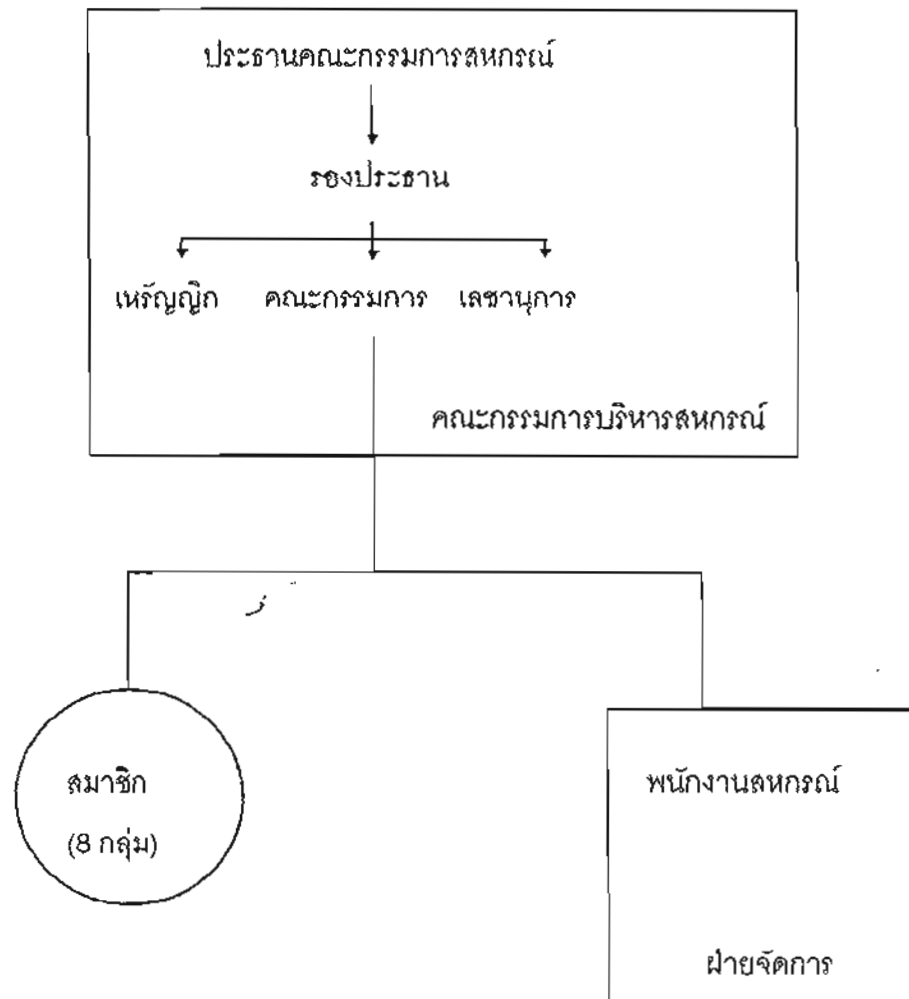
ในปี 2540 คณะกรรมการในสมัยนั้นได้ย้ายที่ทำการไปเช่าที่ของคณะกรรมการคนหนึ่ง ที่บ้านโนนสวรรค์ ซึ่งอยู่ห่างจากที่ทำการเดิมประมาณ 1 กม.เศษ โดยไม่ได้ขอมติจากสมาชิก การย้ายที่ทำการสหกรณ์ใหม่ทำให้สหกรณ์มีรายได้ลดลงอย่างมาก ไม่เพียงพอต่อค่าจ้างงานของสหกรณ์ เนื่องจากอยู่ไกลจากศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ สมาชิกไปซื้อสินค้าไม่สะดวก 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) เงินกู้ยืมจากโรงพยาบาลในปี 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 ลูกค้ากลุ่มนี้ส่วนใหญ่ซื้อนมพาสเจอร์ไรส์บรรทุกใส่มอเตอร์ไซด์ไปส่งขายหรือส่งลูกค้าประจำของแต่ละราย 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 จากร้านค้าวัสดุก่อสร้าง 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 ภายใต้การกำกับดูแลของสถาบันบำรุงพันธุ์สัตว์

ในปี 2535 - ปัจจุบัน ดำเนินการรับซื้อน้ำนมดิบโดยการดำเนินงานของสถาบันบำรุงพันธุ์สัตว์

ที่มา : รายงานผลการดำเนินงานสหกรณ์โคนมสกลนคร จำกัด ประจำปี 2534 และรายงานผลการ

ดำเนินงานของศูนย์รวมนมสถาบันบำรุงพันธุ์สัตว์สกลนคร ประจำปี 2539 - 2541

7. คู่แข่งทางธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์

เนื่องจากสหกรณ์โคนมสกนนคร จำกัดตั้งอยู่ใกล้เมืองสกนนคร (ประมาณ 5 กม.) จึงทำให้มีคู่แข่งในการประกอบธุรกิจขายอาหารสัตว์ แร่ธาตุและเวชภัณฑ์สัตว์เป็นจำนวนมาก ได้แก่

- 1) ร้านค้าขายอาหารสัตว์และเวชภัณฑ์ในเมืองสกนนครซึ่งมีจำนวนมาก และการบริการขายดีกว่าสหกรณ์ จึงทำให้สมาชิกสหกรณ์บางส่วนที่มีเงินทุนหมุนเวียนของตนเองหาซื้ออาหารชั้นโคนม แร่ธาตุ และเวชภัณฑ์ ด้วยตนเองตามร้านค้าดังกล่าว
- 2) สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดสกนนคร (สกต.) ซึ่งเป็นสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดสำหรับลูกค้าธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธกส.) โดยลูกค้าเงินกู้ของ ธกส.ทุกคนจะต้องเป็นสมาชิก สกต.โดยระเบียบ ซึ่งในปี 2537 - 2539 ได้นำอาหารชั้นสำเร็จรูปสำหรับโคนมมาจำหน่ายให้เกษตรกรในโครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมจังหวัดสกนนคร ระยะที่ 2 (2537 - 2542) จำนวน 97 คน ในเขตอำเภอเมืองสกนนคร โดยข้อกำหนดของโครงการอย่างไรก็ตาม สกต.สกนนคร ดำเนินงานได้ 3 ปี ก็ดัดให้เครดิตกับเกษตรกรในโครงการดังกล่าว เพราะเกษตรกรดังกล่าวชื้อนี้เป็นจำนวนมาก และเกษตรกรดังกล่าว (บางส่วน) จึงหันไปซื้ออาหารโคนมและเวชภัณฑ์กับสหกรณ์โคนมสกนนคร จำกัดในเวลาต่อมา
- 3) ชมรมผู้เลี้ยงโคนมไทยสกล

ชมรมผู้เลี้ยงโคนมไทยสกลก่อตั้งขึ้นเมื่อปลายปี 2541 โดยเกษตรกรในโครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม จังหวัดสกนนคร ระยะที่ 2 (บางส่วน) ร่วมกับสมาชิกสหกรณ์โคนมสกนนคร จำกัด บางส่วน รวมทั้งสิ้น 76 คน รวมกลุ่มกันขึ้นเพื่อดำเนินการซื้ออาหารชั้นสำเร็จรูปสำหรับโคนมด้วยระบบเงินสดเพื่อลดต้นทุนการผลิตน้ำนมดิบ ทั้งนี้ด้วยคำแนะนำของเจ้าหน้าที่ของกรมปศุสัตว์อำเภอเมือง ซึ่งแต่เดิมเกษตรกรกลุ่มนี้ก็ซื้ออาหารชั้นสำหรับโคนมโดยระบบเครดิตกับสหกรณ์โคนมสกนนคร จำกัด เช่นเดียวกัน แต่ในระยะปลายปี 2541 สหกรณ์ขึ้นราคาอาหารโคนมป่อย และราคาแพง เกษตรกรบางส่วนทั้งที่เป็นสมาชิกและไม่ได้เป็นสมาชิกสหกรณ์จึงแยกตัวออกมารวมกลุ่มเพื่อการดังกล่าว ซึ่งกลุ่มดำเนินการได้ 3 เดือน ก็เลิกกิจการของชมรม เพื่อไปรวมกลุ่มใหม่กับสมาชิกสหกรณ์โคนมสกนนคร 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 จึงทำให้นมไม่ได้รับความนิยมนจากผู้บริโภคเท่าที่ควร 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)

ภายหลังจากสหกรณ์เลิกดำเนินธุรกิจรวบรวมน้ำนมดิบและแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์ในเดือน มีนาคม 2535 แล้ว สหกรณ์ดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้แก่สมาชิกเพียงธุรกิจเดียวมาโดยตลอดจนเลิกกิจกรรมของสหกรณ์ ในเดือน มกราคม 2542

ผลจากการเนินธุรกิจรวบรวมน้ำนมดิบและแปรรูปนมพาสเจอร์ไรส์จำหน่ายขาดทุนและเลิกดำเนินธุรกิจนี้มีผลทำให้ เกิดการเปลี่ยนแปลงลักษณะการดำเนินงานเกิดขึ้นกับสหกรณ์ในระยะนี้หลายประการ ได้แก่

- 1) สหกรณ์ค้างชำระค่าน้ำนมดิบสมาชิก 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 และ พนักงานดังกล่าวขาดความรู้และทักษะในด้านการบริหารบัญชีของสหกรณ์ จึงทำให้สหกรณ์ไม่สามารถปิดงบดุลบัญชีได้ตั้งแต่ปี 2535 - 2541 รวมเป็นเวลา 7 ปี
- 4) สมาชิกของสหกรณ์มีการเปลี่ยนแปลงดังนี้
 - สมาชิกไม่อยากเข้าไปเป็นคณะกรรมการบริหารสหกรณ์ 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 ประกอบกับการเคลื่อนไหวของสมาชิกชนวน (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 สาเหตุที่ทำให้สหกรณ์ขาดทุนเนื่องมาจากมีสินค้าขาดขายเป็นจำนวนมากในแต่ละปี 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 ลูกหนี้รับชำระหนี้รอดัตบัญชี 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 ได้จัดหางบประมาณและดำเนินโครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรหลาย

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 กิจการกับสหกรณ์

- 6) ขาดการประเมินสถานการณ์ของสหกรณ์ และแก้ปัญหาร่วมกันระหว่างคณะกรรมการกับสมาชิก จึงทำให้การบริหารจัดการไม่มีประสิทธิภาพดีพอ

12.2 ปัญหาภายนอก

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

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 เพื่อซื้อโคบาลสร้างคอกกรีด 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 หุ้น ๗ 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 หมุดวาระในปี 2541 คณะกรรมการ
บริหารสหกรณ์ ชุดที่ 3 จึงได้ย้ายมาอยู่อาคารที่ทำการสหกรณ์การเกษตรเจริญศิลป์ และใช้โรงเก็บ
วัสดุร่วมกันดังเดิมจนถึงปัจจุบัน ซึ่งในอนาคตหากสหกรณ์มีงบประมาณจึงจะย้ายไปก่อตั้งที่ทำการ
สหกรณ์ในที่สาธารณะติดกับศูนย์รวมน้ำนมดิบเจริญศิลป์ 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

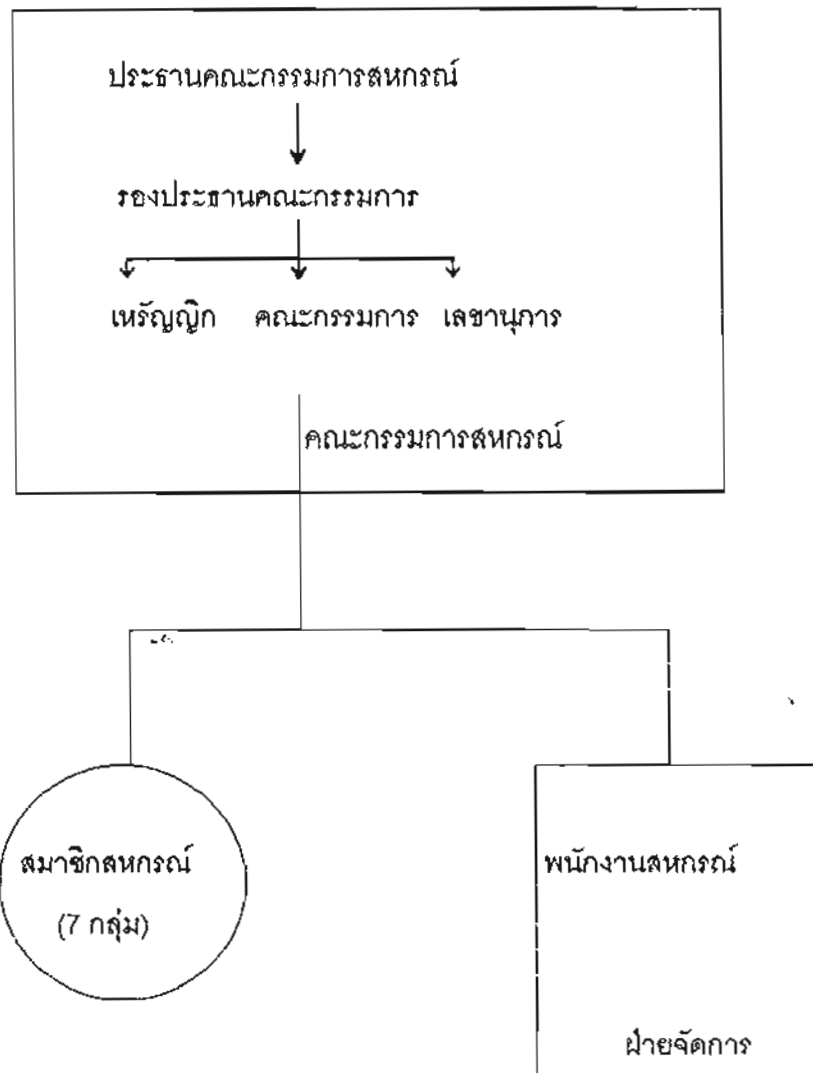
ตารางที่ 4 จำนวนบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ของสหกรณ์ปีต่าง ๆ

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 โครงสร้างการบริหารของสหกรณ์โคเมสตร์เจริญศิลป์ 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

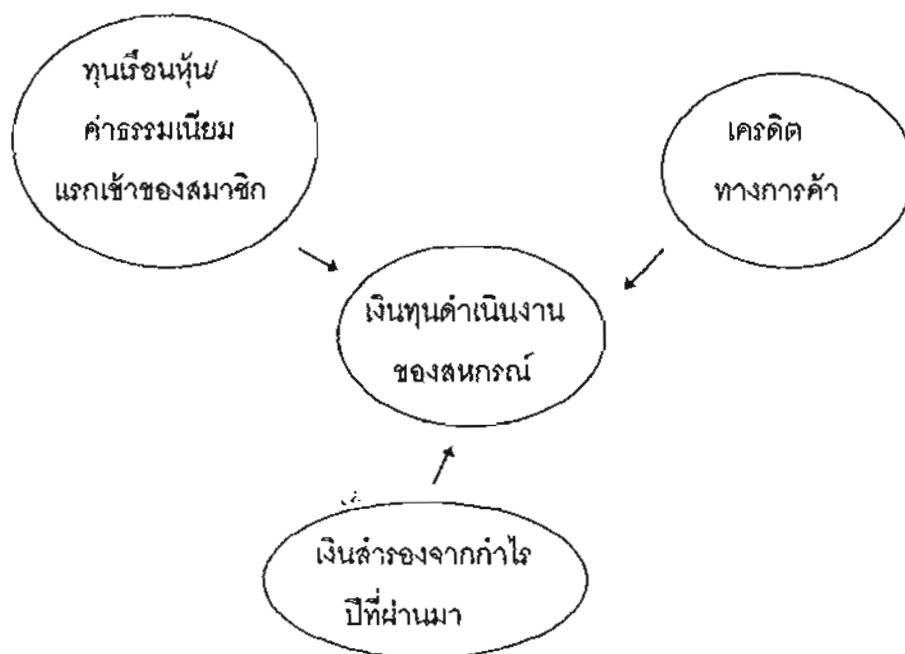
ปุ๋ยยูเรีย 10 - 15 บาท/กระสอบ

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

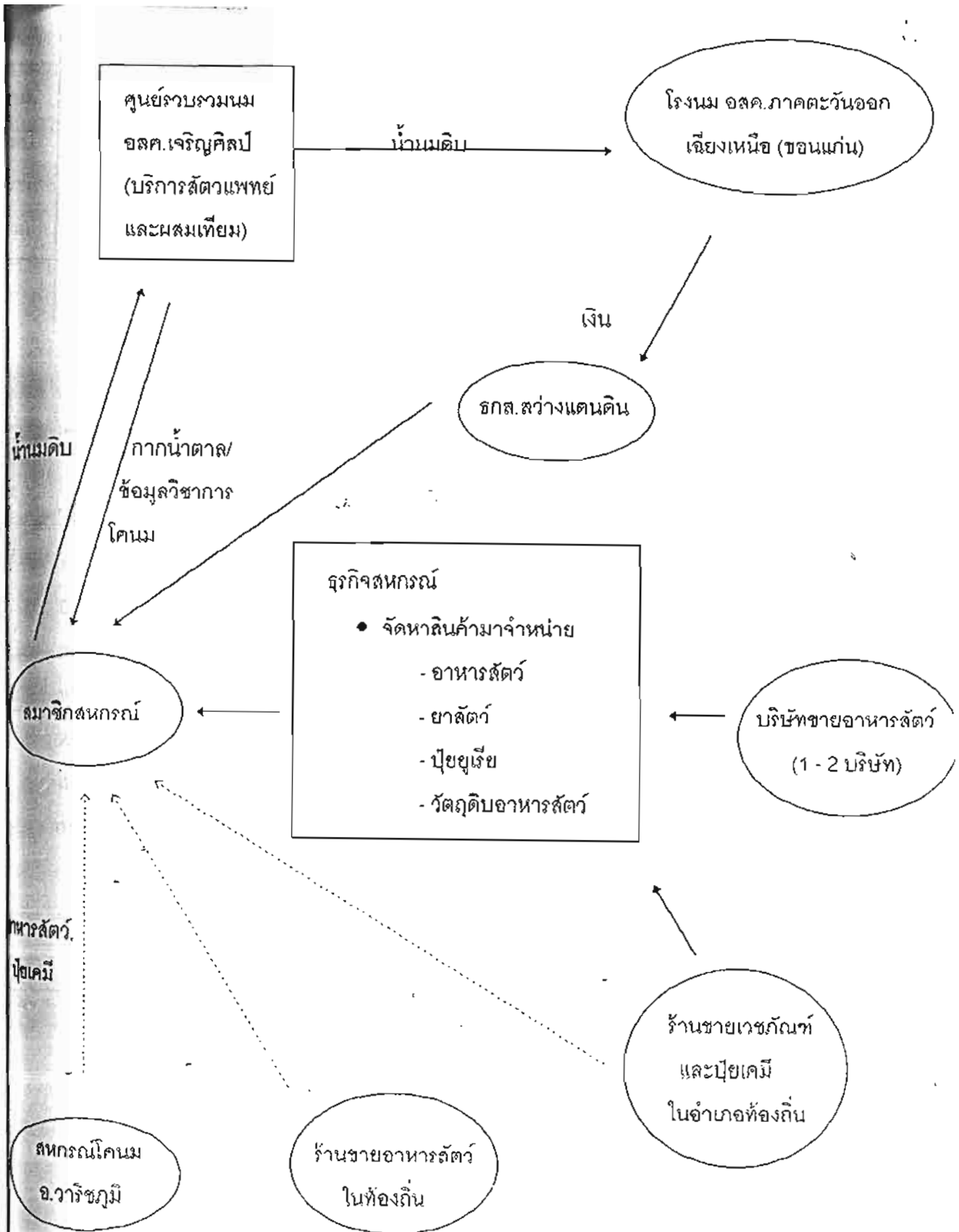
แหล่งทุน	ปี 2541	ปี 2540	ปี 2539	หมายเหตุ
1. ทุนเรือนหุ้น	34,430	84,750	51,350	หุ้นละ 10 บาท
2. เงินสำรอง	283,901	13,107	0	
3. กำไรสุทธิประจำปี	(211,594)	16,087	13,797	
4. ขาดทุนสะสม	(211,594)	0	0	
5. รวมทุนสหกรณ์	(48,778)	113,944	65,147	
6. หนี้สินสหกรณ์	2,000,537	1,292,064	1,574,111	
รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์	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 ดังนั้นอยากให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ความรู้ถึง 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 % ขายโคนมทั้งฟาร์ม และขอปลดเปลี่ยนหนี้สินโครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมจากรัฐบาล โดยการนำของสมัชชาคนจน และสมัชชาเกษตรกรรายย่อยภาคอีสาน (สยกอ.(1)) ผลจากการขายโคนมของสมาชิก และไม่นำเงินไปชำระหนี้ค่าอาหารสัตว์กับสหกรณ์ เป็นผลให้สหกรณ์ต้องค้างค่าชำระหนี้บริษัทขายอาหารสัตว์เป็นจำนวนมาก ดังนั้นสหกรณ์จึงต้องการเงินกองทุนเพื่อให้สมาชิกที่ต้องการเลี้ยงโคนมต่อไปนำไปใช้ในการปรับปรุงฟาร์มและอยากให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ความรู้ทางวิชาการด้านโคนมแก่สมาชิก โดยเฉพาะการลดต้นทุนการผลิต ตลอดจนตรวจเยี่ยมฟาร์มสมาชิกเพื่อกระตุ้นให้เกิดการแก้ปัญหาการเลี้ยงโคนม ซึ่งจะช่วยสร้างความมั่นใจต่ออาชีพการเลี้ยงโคนมของสมาชิกที่กำลังประสบปัญหาด้านการเลี้ยงโคนม ซึ่งปัญหาและสาเหตุของการเลี้ยงโคนมของสมาชิก ดังรูปที่ 7



รูปที่ 7 ความสัมพันธ์ของปัญหาและสาเหตุของการเลี้ยงโคนมของเกษตรกร อำเภอเจริญศิลป์ จ. สกลนคร
ที่มา : ผลการวิเคราะห์ปัญหาการเลี้ยงโคนมของเกษตรกร จังหวัดสกลนคร เพื่อประกอบการพิจารณาการขอปลด
เปลี่ยนหนี้เงินของเกษตรกรในโครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมจังหวัดสกลนคร
สถาบันวิจัยและพัฒนากรมการเกษตรสกลนคร (2542)

10.4 ด้านการบริหารจัดการ

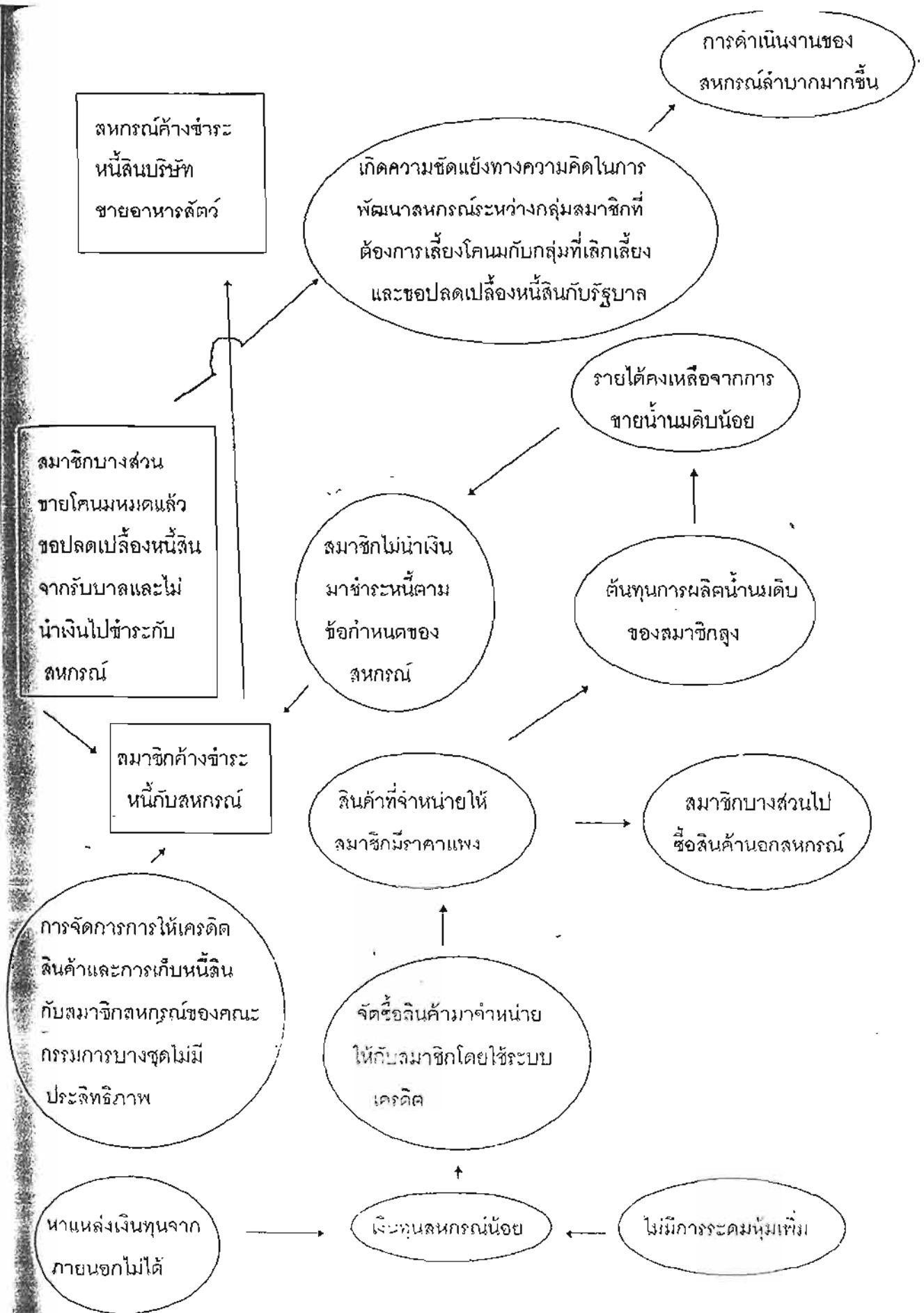
- 1) การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมน้อย จึงทำให้คณะกรรมการสหกรณ์แบกรับปัญหาแต่ฝ่ายเดียว
- 2) คณะกรรมการบางชุดบริหารงานในลักษณะไม่เป็นประชาธิปไตย ทำให้ความสนใจของสมาชิกที่จะร่วมกิจกรรมกับสหกรณ์ต่ำลง
- 3) ขาดการใช้ประโยชน์จากข้อมูลในการบริหารจัดการ
- 4) การประสานงานของคณะกรรมการชุดแรก ๆ ของสหกรณ์กับหน่วยงานต่าง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

10.5 ที่ตั้งสหกรณ์

ปัจจุบันอาคารสำนักงานของสหกรณ์การเกษตรเจริญศิลป์เป็นที่ทำการสหกรณ์และใช้โรงเก็บวัสดุของสหกรณ์ จึงไม่เป็นเอกเทศในการบริหารจัดการ ประกอบกับที่ตั้งของสหกรณ์อยู่ห่างจากศูนย์รวมร้านค้าแม่ตบ เพื่อความสะดวกต่อการให้บริการแก่สมาชิก ดังนั้นสหกรณ์จึงต้องการที่ทำการสหกรณ์ที่เป็นของกลุ่มและอยู่ใกล้ศูนย์รวมร้านค้าแม่ตบ เพื่อความสะดวกต่อการให้บริการแก่สมาชิก

1. ปัญหาภายนอก

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



รูปที่ 8 รูปปัญหาสาเหตุในการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมสตรีเจริญศิลป์ 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 กรมปศุสัตว์ให้กลุ่มยืมโคฟอพันธุ์อเมริกันบริพันธ์แท้ 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 สจ. ประยงค์ โพธิ์มณี เป็นเงิน 11,500 บาท สร้างโรงรีดโคนม 1 หลัง ขนาด 9 ช่องรีดนมโดยสมาชิกทุกคนได้รับบริจาคเสาไม้ต่างๆ และออกแรงมทบทคิดเป็นเงิน 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 และสมาชิกต้องบริจาคนเงินสมทบอีก 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