

นมในกลุ่มแรกจะไม่สนใจการรวมตัวเป็นเครือข่าย กับ สหกรณ์นอกเลย เพราะสหกรณ์เองจับมือกันอยู่ภายใต้ อสค. แล้ว ส่วนสหกรณ์โคนมในกลุ่มหลังนี้ เมื่อคณะผู้วิจัยได้พยายามจัดประชุมระดมสมองให้ ก็จะมีผู้สนใจมาเข้าร่วมอยู่สองแห่งคือ สหกรณ์โคนมมวกเหล็ก จำกัด และสหกรณ์โคนมในเขตปฏิรูปที่ดินลำพญากลาง จำกัด ซึ่งมีปัญหารุนแรงที่เผชิญร่วมกันอยู่คือ การต้องเทน้ำนมที่เกินปริมาณที่บริษัทเอกชนรับซื้อทิ้งในปริมาณมากเป็นประจำ ซึ่งทำให้ สหกรณ์ประสบภาวะกำไรน้อยลงกว่าปีก่อนและถ้าปล่อยให้สถานการณ์เป็นเช่นนี้ไปเรื่อย ๆ ก็จะต้องประสบภาวะขาดทุนในไม่ช้า

ทางทีมวิจัยได้ติดต่อขอผู้เชี่ยวชาญด้านโคนมจากสถานทูตอิสราเอลมาให้คำปรึกษา ซึ่งทางสถานทูตอิสราเอล ประจำประเทศไทยได้ให้ความอนุเคราะห์นำผู้เชี่ยวชาญด้านโคนมมาพบปะร่วมประชุมกับคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์โคนมทั้งสองคือสค.มวกเหล็ก และสค.ลำพญากลาง ผู้เชี่ยวชาญได้วิเคราะห์สถานการณ์แล้ว เสนอวิธีการแก้ปัญหา 3 แนวทางคือ

- 1) สหกรณ์ควรกำหนดโควตารับซื้อน้ำนมดิบจากเกษตรกรสมาชิกตามโควตาซื้อของบริษัท ซีพี เมจิ บริษัทฟร้อมส์ และโรงนมจิตรลดา
- 2) สหกรณ์โคนมควรเริ่มแนะนำให้สมาชิกเปลี่ยนไปผลิตโคเนื้อประเภทพรีเมียมเพื่อส่งโรงแรมและภัตตาคารเป็นบางส่วน เป็นการลดปริมาณโคนมลงจะได้ทำให้ปริมาณน้ำนมที่ผลิตผลิตได้ไม่เกินโควตาซื้อจากบริษัทเอกชน
- 3) สหกรณ์ทั้งสองแห่ง และอาจรวมกับชุมนุมสหกรณ์โคนม ร่วมกันลงทุนในลักษณะร่วมทุนกันในการจัดตั้งโรงงานแปรรูปนมขนาดกำลังผลิต 40 ตันน้ำนมดิบ เพื่อแปรรูปเป็นนมพร้อมดื่มแบบยูเอชที โยเกิร์ตพร้อมดื่ม และไอศกรีมนมสด ลักษณะเดียวกันกับของฟาร์มโชคชัย

ผลของการประชุมร่วมกันนั้น สหกรณ์โคนมทั้งสองตกลงใจเลือกทางเลือกที่ 3 และคิดว่าจะพยายามสร้างเครือข่ายพันธมิตรในชีกของสหกรณ์โคนมอิสระเพื่อลงทุนทำธุรกิจร่วมกันในการแปรรูปน้ำนมดิบส่วนเกินที่ต้องเททิ้งนั้นเป็นผลิตภัณฑ์นมแบบต่าง ๆ ซึ่งนอกจากจะแก้ปัญหาของสหกรณ์แล้ว ยังมีผลดีต่อเนื่องต่อเยาวชนในจังหวัดสระบุรี และลูกหลานเกษตรกรที่จะได้มีโอกาสบริโภคผลิตภัณฑ์นมที่พ่อแม่ของตนเองผลิตและแปรรูปขายเองในจังหวัด และจังหวัดใกล้เคียง อันจะมีผลทำให้เยาวชนสระบุรีรุ่นใหม่จะมีพัฒนาการของสมองและร่างกายที่ดีขึ้นเพราะได้บริโภคอาหารที่มีประโยชน์ต่อการเจริญเติบโตของสมองและร่างกาย ดังนั้นสหกรณ์ทั้งสองก็ต้องเดินหน้าต่อไปในการจัดทำโครงการโดยทำแผนธุรกิจ และทำการประเมินโครงการ (Project appraisal) เพื่อยื่นเสนอแหล่งทุนต่อไป ทีมวิจัยจึงมีความหวังที่จะได้เห็นผลิตภัณฑ์นมจากสหกรณ์โคนมภายใต้เครื่องหมายการค้าของสหกรณ์ตราโคนมที่ดกอกทานตะวันในอนาคตอันใกล้

6.1.3 ปัญหาของเครือข่ายสหกรณ์โคนมในระยะแรก

สำหรับสหกรณ์โคนมทั้ง 9 แห่งนั้น มีปัญหาในการดำเนินงานเครือข่ายดังนี้ คือ

1) ขาดจิตสำนึกสหกรณ์ในการที่จะรวมตัวกัน โดยที่สหกรณ์หลายแห่งไม่มีความเดือดร้อนในเรื่องของการเทน้ำนมทิ้งเนื่องจากผลิตได้ไม่เกินกว่าปริมาณที่โรงงานแปรรูปจะรับซื้อ เพราะสหกรณ์โคนมเหล่านั้นอยู่ในร่มขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมไทย-เดนมาร์ก สหกรณ์เหล่านั้นก็จะไม่สนใจรับฟังเรื่องของการซื้อขาย เพราะเห็นว่าตนไม่ได้เดือดร้อนอะไร ดังนั้นในการตกลงที่จะดำเนินการจัดตั้งโรงงานแปรรูปขนาดเล็ก ประมาณกำลังผลิต 40 ตัน จึงมีเพียง 2 สหกรณ์โคนมที่จะตกลงเข้าร่วมด้วย คือ สหกรณ์โคนมในเขตปฏิรูปที่ดินลำพญากลาง จำกัด และสหกรณ์โคนมมวกเหล็ก จำกัดเท่านั้นหนึ่ง สหกรณ์โคนมที่เหลือ อาทิ สหกรณ์โคนมวิหารแดง นั้น ไม่มีปัญหาในเรื่องนมล้น เพราะมีการบริหารจัดการที่ดีมีการควบคุมปริมาณแม่วัวนมอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ควบคุมการผลิตน้ำนมได้ตามปริมาณที่ต้องการ สหกรณ์นี้มีสมาชิกสหกรณ์ที่น่าสนใจ 1 ท่าน เป็นอดีตรัฐมนตรีหลายสมัย และน้ำนมจากฟาร์มนี้แห่งเดียวก็เป็นปริมาณครึ่งหนึ่งของปริมาณรับซื้อต่อวันของสหกรณ์แล้ว ส่วนสหกรณ์โคนมอีก 1 แห่ง คือ สหกรณ์โคนมวังม่วง จำกัดซึ่งยังขาดข้อมูลในความไม่ชัดเจนของการดำเนินการต่อหรือจะล้มเลิกกิจการสหกรณ์

2) ชุมชนสหกรณ์โคนมไทย – เดนมาร์ก จำกัด ซึ่งเป็นโครงสร้างระดับมัธยมในจังหวัดสระบุรีก็ได้สนใจที่จะทำธุรกิจที่สหกรณ์ระดับปฐมไม่สามารถดำเนินการได้ เช่น ในเดือนตุลาคม 2546 เกิดโรคระบาดปากและเท้าเปื่อยชนิดรุนแรงในเขตจังหวัดสระบุรี ซึ่งไม่สามารถรอคอยบริการวัคซีนจากสำนักงานปศุสัตว์จังหวัดสระบุรีได้ เพราะไม่ได้ร้องขอวัคซีนจากศูนย์ผลิตที่ปากช่องไว้ล่วงหน้า และเจ้าหน้าที่ให้บริการฉีดวัคซีนของสำนักงานก็มีจำนวนน้อย ไม่สามารถออกไปให้บริการได้ทันทั่วทั้ง ในกรณีนี้หากทางชุมชนฯมีวิสัยทัศน์ในเรื่องธุรกิจบริการ ก็น่าจะมีแผนให้บริการวัคซีนให้กับโคนมของเกษตรกรสมาชิกของสหกรณ์สมาชิก เพราะเกษตรกรที่เลี้ยงโคนมนั้นจัดว่าเป็นเกษตรกรที่มีรายได้ดี ควรจะรวมตัวกันและพึ่งตนเองได้ ไม่ควรนั่งอมมือรอความช่วยเหลืออย่างเดียว เพราะกำลังเจ้าหน้าที่มีน้อย และควรต้องช่วยเหลือเกษตรกรชั้นเล็กที่มีฐานะอ่อนแอทางเศรษฐกิจก่อน จึงจะยุติธรรม หากชุมชนฯมีวิสัยทัศน์ในเรื่องธุรกิจบริการเช่นนี้แล้ว ก็อาจจะขยายธุรกิจบริการไปยังบริการอื่นๆ อาทิ บริการผสมเทียม บริการตรวจและรับรองโรคติดต่อ หรือแม้จะขยายธุรกิจไปยังสายการผลิตอื่น เช่น ธุรกิจแปรรูป ธุรกิจอาหารสัตว์ ก็จะมีส่วนทำให้สหกรณ์สมาชิกเข้ามาทำธุรกิจกับชุมชนฯมากกว่าในปัจจุบันที่สหกรณ์สมาชิกมิได้ทำ ดังนั้น ชุมชนฯควรจะพิจารณาบทบาทของตนเองใหม่เพิ่มขึ้นให้สอดคล้องต่อความต้องการในภาพรวมของความต้องการของสมาชิกสหกรณ์ที่สหกรณ์ระดับปฐมทำไม่ได้ และไม่เข้าซ้อนทับธุรกิจของสมาชิกสหกรณ์ระดับปฐมด้วย

6.2.เครือข่าย สหกรณ์โคนมในระยะที่ 2 ซึ่งได้ดำเนินการไปแล้ว

6.2.1 กระบวนการพัฒนาเครือข่าย

- 1) ติดตามเยี่ยมเยียนลงพื้นที่ สหกรณ์โคนมวกเหล็ก 2 สัปดาห์ต่อครั้ง เพื่อติดตามข้อมูลข่าวสารและผลการดำเนินการ
- 2) ประสานความร่วมมือโดยหาผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดตั้งโรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์นมไปพบกับสหกรณ์โคนมวกเหล็กและสหกรณ์โคนมลำพญากลาง เมื่อวันที่ 24 พฤษภาคม 2547

6.2.2 ผลการดำเนินงานในระยะที่ 2 พอสรุปได้ดังนี้

1) ได้ทราบข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับปัญหานมล้น นมเกิน สค.มวกเหล็กจะเกินไม่น้อยกว่าวันละ 10 ตัน ส่วนสค.ลำพญากลางจะเกินประมาณวันละประมาณ 5 ตัน แต่ถ้าอยู่ในช่วงที่แม่โคนมให้นมได้ปริมาณสูงสุด (ช่วงฤดูหนาว) แต่ละสหกรณ์จะมีนมดิบเกิน สหกรณ์ละประมาณ 40 ตันต่อวัน ซึ่งนับว่าสูงมาก นำนมส่วนเกินนี้จะนำไปเททิ้ง หรือไม่ก็ให้เกษตรกรนำไปทำปุ๋ยน้ำต่อไป เรื่องนี้ได้ให้กลุ่มเกษตรกรกลุ่มพญาทลองนำน้ำนมดิบที่จะเททิ้งนี้ไปทดลองทำปุ๋ยน้ำ ผลการทดลองยังไม่ปรากฏผลต้องรออีกระยะเวลาหนึ่ง ปัญหาในเรื่องนี้ มีการนำเสนอถึงทางแก้ไขหลายทางได้แก่

(1) ให้ลดปริมาณแม่วันมลง โดยการขายเป็นวัวเนื้อในส่วนที่เกินความต้องการและการควบคุมโควตาการขายน้ำนมดิบของสมาชิกสหกรณ์

(2) นำนมดิบในส่วนที่เกินมาจากทั้ง 2 สหกรณ์ให้จัดทำเป็นนมพร้อมดื่มต่อไป อาจทำในรูปของนมถุงหรือนมกล่อง หรืออาจจะหาทางแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์อื่นที่ได้จากนมวัว อาทิ นมเปรี้ยว โยเกิร์ต ไอศกรีมนมสด เป็นต้น ซึ่ง 2 ทางเลือกนี้เป็นข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญโคนมจากประเทศอิสราเอล

(3) ให้กรมส่งเสริมสหกรณ์จัดงบประมาณ ส่วนหนึ่งเพื่อทำการศึกษาวิจัยถึงความคุ้มค่าและความเป็นไปได้ของการนำน้ำนมดิบมาทำเป็นปุ๋ยชีวภาพ ส่งเสริมให้สมาชิกในสหกรณ์การเกษตรได้ใช้ปุ๋ยชีวภาพอย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ และก่อความผาสุกให้แก่ตนเอง และสังคมชุมชนรอบตัว นอกเหนือจากความสะอาดของสิ่งแวดล้อม เป็นการส่งเสริมการทำเกษตรชีวภาพ

(4) ให้ลงทุนหรือระดมทุนร่วมเพื่อจัดตั้งโรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์นม แนวทางนี้สหกรณ์ทั้ง 2 แห่งที่ประสบปัญหานมล้นนั้นมีความเห็นชอบ อยากให้มีโครงการดังกล่าว แต่ว่าจะต้องจริงใจที่จะร่วมทุนต่อไปอย่างจริงจัง และต้องพิจารณาความแน่นอนของจำนวนปริมาณน้ำนมดิบให้มีเพียงพอต่อการแปรรูปอย่างต่อเนื่องและระยะยาว

2) ผลการเจรจาเพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหานมล้นโดยการแปรรูปนี้ คณะผู้วิจัยได้เรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญชาวต่างประเทศในด้านการสร้างโรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์นมขนาดเล็ก ชาวอิสราเอลมาให้ข้อคิดเห็นแลกเปลี่ยนประสบการณ์และข้อมูลต่อกัน ระหว่างคณะกรรมการสหกรณ์โคนมวกเหล็ก ผู้เชี่ยวชาญชาวอิสราเอลและคณะนักวิจัย ดังนี้

- (1) สหกรณ์ต้องการแก้ไขปัญหานมล้น นมเททิ้ง ซึ่งเกิดขึ้นตามฤดูกาล คือช่วงฤดู

หนาว และช่วงโรงเรียนปิดเทอมเท่านั้น เวลานอกจากนี้สหกรณ์ไม่มีปัญหาหรือมีแต่เพียงเล็กน้อย เพราะสามารถส่งนมให้แก่บริษัทเอกชนได้ทั้งหมด จะเห็นได้ว่า ปัญหานมล้นเป็นปัญหาเฉพาะกิจ เฉพาะหน้าเท่านั้น

(2) การแก้ปัญหาที่สหกรณ์ต้องการสร้างโรงงานเพื่อทำการแปรรูปผลิตภัณฑ์นมในหลายประเภท ทั้งเพื่อการบริโภคโดยตรง และแปรรูปเป็นนมผงเพื่อเลี้ยงลูกวัว วงเงินที่สหกรณ์มักเหล็กได้จัดตั้งไว้ในแผนปฏิบัติการเพื่อขออนุมัติจากที่ประชุมใหญ่ สำหรับการลงทุนในปี 2547 (จะขออนุมัติในช่วงประชุมใหญ่) วงเงินประมาณ 40 ล้านบาท ทั้งนี้จะร่วมมือกับสค. ลำพูนกลาง ลงทุนคนละ 20 ล้านบาท สร้างโรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์นม เน้นการแปรรูปเป็นนมผงเพื่อใช้เลี้ยงลูกวัวแทนการแปรรูปเพื่อให้คนบริโภค

(3) ได้ขอให้ผู้เชี่ยวชาญช่วยจัดทำผังการสร้างโรงงาน โรงงานพร้อมเครื่องจักร ภายในกรอบงบประมาณของโรงงานขนาดเล็ก ในวงเงินไม่เกิน 40 ล้านบาท ซึ่ง ผู้เชี่ยวชาญอิสราเอลรับว่า จะช่วยดูแลให้ แต่ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรทำการแปรรูปเพื่อการบริโภคของคนจะเหมาะสมกว่า

3) ผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการจัดตั้งโรงงานแปรรูป ดังนี้

(1) ความร่วมมือระหว่าง สค.มวกเหล็ก กับ สค. ลำพูนกลาง ในฐานะหุ้นส่วนทางธุรกิจคนละครึ่ง ไม่ได้บรรลุผลสำเร็จเพราะ สค.มวกเหล็กมีแนวคิดว่าจะเป็นผู้ลงทุนแต่เพียงผู้เดียวทั้งที่ สค.ลำพูนกลาง พร้อมที่จะร่วมทุน เชื้อเพลิงเครือข่ายด้วย

(2) ที่ประชุมใหญ่ของ สค. มวกเหล็ก เห็นชอบในหลักการให้พัฒนาการจัดตั้งโรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์นมได้ในวงเงิน 40 ล้านบาท แต่เนื่องจากสค.มวกเหล็กไม่มีทุนเพียงพอ และสภาพคล่องในขณะนี้ไม่ดีขึ้นจึงไม่อาจลงทุนได้ ได้สอบถามคณะกรรมการของสหกรณ์โคนมชุดใหม่เมื่อวันที่ 16 สิงหาคม 2547 ในเรื่องโรงงานแปรรูปนี้ ได้รับคำตอบว่าอยากจะสร้างแน่นอนถ้ามีเงินและรัฐบาลให้การสนับสนุนทางการเงิน แต่ถ้าใช้งบประมาณของสหกรณ์มวกเหล็กคงจะขอชะลอไปก่อนจนกว่าจะ พร้อม และการร่วมมือกับ สค.ลำพูนกลางจะพิจารณาทบทวนการร่วมมือกันใหม่อีกครั้งหนึ่ง ดังนั้นแนวโน้มการจัดตั้งโรงงานแปรรูปคงเกิดขึ้นจริงได้ยาก

(3) ได้รับคำตอบทาง e-mail จาก ผู้เชี่ยวชาญโคนมชาวต่างประเทศ เมื่อวันที่ 11 มิถุนายน 2547 ส่งให้หัวหน้าโครงการวิจัยในเรื่องการสร้างโรงงานแปรรูปนมผง ซึ่งมีข้อคิดเห็นและข้อควรพิจารณา 2 ประเด็น คือ

ก. ข้อมูลที่ สค. มวกเหล็ก อ้างว่า โรงงานผลิตนมผงจาก Australia โรงงานละ 17 ล้านบาทนั้น ราคาโรงงานไม่น่าจะต่ำขนาดนี้ เพราะแม้แต่ผู้ผลิตนมรายใหญ่ของ Israel ที่ชื่อว่า Tnuva ยังต้องใช้เงินสร้างโรงงานขนาดเล็กไม่น้อยกว่า 80 ล้านบาท

ข. ในการผลิตนมผง 1 กก. ต้องใช้น้ำนมดิบ 10 ลิตร ถ้าสหกรณ์ซื้อนมดิบในปัจจุบันราคาลิตรละ 11 บาท จะเสียต้นทุนนม 110 บาท ซึ่งยังไม่รวมค่าแรงงาน ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ทุกประเภท ในขณะที่ราคานมผงเลี้ยงลูกโคนมสั่งซื้อจากต่างประเทศขายในราคาตลาด ก.ก.ละ 100 บาท ดังนั้น

ส่วนต่างจะขาดทุนทันที กก. ละ 10 บาท แต่ถ้าเราจะยอมลดคุณภาพนมลงจากอัตราส่วน 10 : 1 มาเป็น 7 : 1 (7 ลิตร นำนมดิบผลิตนมผง 1 กก.แทน) ก็ยังขาดทุนอยู่นั่นเอง ถ้าเป็นเช่นนี้เราจะตั้งโรงงานแปรรูปนมผงทำไม

โดยสรุป ไม่ควรสร้างโรงงานแปรรูปนมผง แต่ควรพิจารณาโรงงานแปรรูปนมพร้อมดื่มหรือผลิตภัณฑ์นมอื่นเพื่อให้คนบริโภคโดยตรงจะดีกว่า เพราะสามารถทำการแปรรูปได้ผลิตภัณฑ์หลายแบบและโรงงานที่จะสร้างราคาแตกต่างกันตามประเภทของผลิตภัณฑ์แต่ทั้งหมดก็ยังถูกกว่าการสร้างโรงงานแปรรูปนมผง

6.3 เครือข่ายสหกรณ์โคนมในระยะที่ 3

6.3.1 ติดตามการพัฒนาเครือข่าย (ต่อเนื่อง 1)จากที่สหกรณ์โคนมในเขตปฏิรูปที่ดินลำพูนากลางจำกัด

การประชุมเชิงปฏิบัติการร่วม ในวันที่ 16 สิงหาคม 2547ระหว่างส่วนราชการ (สหกรณ์จังหวัด) ทีมวิจัยและ สหกรณ์โคนม จำนวน 8 แห่ง คือ

1. สค. มวกเหล็ก
2. สค. พระพุทธบาท
3. สค. ชับสนุ่น
4. สค. วิหารแดง
5. สค. ชับกระดาน
6. สค. ลำพูนากลาง (ไทย-เคนมาร์ก)
7. สค. ลำพูนากลาง
8. สค. มิตรภาพ (ไทย-เคนมาร์ก)

รวม 35 คนการประชุมใช้รูปแบบการระดมสมอง โดยมี ประธานฯ สค. ในเขตปฏิรูปที่ดินลำพูนากลาง จำกัด เป็นประธานฯ ที่ประชุม

สรุปผลการติดตามการพัฒนาเครือข่าย(ต่อเนื่อง 1)

1) ปัญหาที่สหกรณ์โคนมประสบร่วมกัน คือ

1.1 นำนมดิบขึ้น ประมาณวันละ 20-30 ตัน ต้องหาทางระบายออก โดยวิธีการต่างๆ กัน รวมทั้งการเทนมทิ้ง ซึ่งเรื่องนี้ยังไม่สามารถแก้ไขได้ชัดเจนนัก เพราะขาดเจ้าภาพ หรือผู้ประสานงานกลางอย่างแท้จริง จึงอยากให้ทุกสหกรณ์พิจารณาร่วมกัน

1.2 การรวมตัวของสหกรณ์ฯ เพื่อช่วยเหลือกัน ในรูปเครือข่ายไม่แน่นแฟ้น ไม่ถาวร ทั้งนี้ อาจเกิดจากสาเหตุสหกรณ์หลายแห่งไม่ประสบปัญหาในการบริหารงาน จึงไม่ได้รวมตัวกันให้ความช่วยเหลือกัน ต่างคนต่างอยู่ แต่เมื่อมาประสบปัญหามลันในครั้งนี้ จึงรวมตัวกันเพื่อหาทางแก้ปัญหาร่วม ในลักษณะการรวมตัวแบบเฉพาะกิจ คือมีปัญหาจึงมาสหกรณ์ฯ เพื่อขอความช่วยเหลือไม่เคยคิดจะจับมือกัน ร่วมกัน ช่วยเหลือกัน เอื้ออาทรต่อกัน ในการดำเนินธุรกิจร่วมกัน ตามอุดมการณ์สหกรณ์

1.3 ราคานมดิบที่สหกรณ์ฯ ขายให้แก่บริษัทเอกชนผู้รับซื้อนมดิบ เพื่อนำไปผลิตเป็นนมพร้อมดื่มต่อไปที่กำหนดให้ราคา กก.ละ 12.50 บาท นั้น สหกรณ์มักจะไม่ได้รับตามราคาข้างต้น จะถูกหักลดราคาเนื่องจากข้ออ้างด้านคุณภาพของนมดิบ บางครั้งแทบไม่คุ้มทุนของการผลิตที่ต้องจ่ายประมาณ กก.ละ 11 บาท เรื่องนี้ สหกรณ์โคนมในเขตปฏิรูปที่ดินลำพูนกลางกำลังจะช่วยเพื่อนชาวสหกรณ์ได้ในเร็ววันนี้ เพราะ สค. ลำพูนกลางกำลังจะได้รับประกาศนียบัตรจากกรมปศุสัตว์ด้าน GMP. จะเป็นศูนย์ด้านตรวจสอบคุณภาพนํานมดิบในภาคกลางอีกแห่งหนึ่ง โดยมีเจ้าหน้าที่ตรวจ QC ถึง 6 คน ซึ่งจะแก้ปัญหานี้ได้ในระดับหนึ่ง การถูกเอารัดเอาเปรียบจากบริษัทเอกชนจะลดลง

1.4 แนวทางในการแก้ไขปัญหามลันจากการจำหน่ายให้แก่บริษัทรับซื้อนมดิบของเอกชน มีการดำเนินการใน 2 ระยะด้วยกัน คือ

1) ระยะเร่งด่วน เป็นการแก้ไขปัญหาละเฉพาะหน้า ซึ่งแต่ละวันจะมีนมเกินจากการจำหน่ายตาม Quota ให้แก่เอกชนประมาณวันละ 20-30 ตัน เป็นเวลาช่วงสั้นๆ ช่วงโรงเรียนปิดเทอม สหกรณ์ที่ประสบปัญหานี้ ได้แก่ สหกรณ์โคนมววกเหล็ก จะมีนมล้นมาก และสหกรณ์โคนมลําพูนกลาง จะมีนมล้นน้อยกว่า สหกรณ์อื่นจะไม่ประสบปัญหาในด้านนี้ แนวทางแก้ไขปัญหานี้ในเรื่องนี้ คือ ส่งนมดิบให้แก่บริษัท Formost บรรจุในกล่อง UHT แล้วส่งคืนสหกรณ์ฯ ขายต่อไป โดยใช้เงินงบประมาณสนับสนุนจากผู้ว่าราชการจังหวัด (โครงการผู้ว่า CEO) สระบุรี จำนวน 3 ล้านบาท ให้ สค. ววกเหล็ก 2 ล้านบาท และ สค. ลำพูนกลาง 1 ล้านบาท

- รายละเอียดของรายการรายจ่าย ในด้านการบรรจุนมกล่อง ดังนี้

- ค่าบรรจุกล่องพร้อมกล่องและขนส่งกล่องละ 3.30 บาท

(รายจ่ายส่วนนี้จ่ายจากโครงการผู้ว่า CEO. สนับสนุนให้สหกรณ์เป็นเงินหมุนเวียนเงิน ไม่ต้องจ่ายคืน)

- ค่านมดิบ กก.ละ 12.50 บาท บรรจุได้ 5 กล่อง ต้นทุน กล่องละ 2.50 บาท

รวมต้นทุน = 5.80 บาท

- ราคาขายกล่องละ 200 บาท หรือกล่องละ = 5.34 บาท

ดังนั้น ขาดทุนกล่องละ = 0.46 บาท หรือประมาณ 50 สตางค์

สรุป คือ ขาดทุนกล่องละ 50 สตางค์ ยิ่งผลิตมาก ยิ่งขาดทุนมาก

2) ระยะยาว ต้องวางแผนและกำหนดมาตรการให้ชัดเจน คือ

- จัดทำข้อมูล (ฐานข้อมูล) ด้านนมวัวให้ชัดเจน ได้แก่ จำนวนเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม จำนวนโคนม พันธุ์โคนม ปริมาณการให้นมต่อวัน ความสามารถในการรับซื้อนมของบริษัทเอกชน

- จำกัดจำนวนเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม และจำนวนโคนมให้มีความเหมาะสม
- เน้นคุณภาพของนม และผลิตภัณฑ์นม
- ลดรายจ่ายในการดำเนินงาน เช่น การใช้อุปกรณ์ยานพาหนะ โรงงานร่วมกันในกลุ่ม / สหกรณ์
- การจัดทำศูนย์รับน้ำนมดิบร่วมกัน (Milk Tank Bank)

อนึ่ง ในการจัดทำข้อมูล ขอให้ทุกสหกรณ์รับดำเนินการส่ง สค. มวกเหล็ก ภายในวันที่ 30 ส.ค. นี้ เพราะจะต้องรีบวางแผนป้องกันนมล้น ในช่วงฤดูหนาว แล้วนำนมล้นไปดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

1.5 การเกิดเครือข่ายข้ามกลุ่มระหว่างสหกรณ์ฯ มวกเหล็ก จำกัด กับสหกรณ์โคนมไทย – เดนมาร์ก (มิตรภาพ) จำกัด ในเครือของ อสค. คือ สค.มวกเหล็กยินดีช่วยเหลือเพื่อนสหกรณ์ สค. มิตรภาพ แบบร่วมมือกัน คือรับนมส่วนเกินจาก Quota ของ สค.มิตรภาพที่ขายให้แก่บริษัทเอกชน แล้วเหลือนมดิบทั้งหมดเพื่อแก้ปัญหานมล้นร่วมกันประมาณ เดือนละ 16-17 ตันมาจำหน่ายไว้ใน Quota ของ สค. มวกเหล็กหรือจาก Quota ของ สค. อื่น ๆ ที่เชื่อมโยงเครือข่ายกันแล้ว

เหตุการณ์นี้นับได้ว่าเป็นนิมิตหมายที่ดีที่ สค. ในเครือของ อสค. มาจับมือเชื่อมโยงเครือข่ายกับ สค.มวกเหล็ก แทนที่จะเป็นผู้แข่งทางการธุรกิจอย่างเดียว แม้ว่าการเชื่อมโยงในครั้งนี้จะเป็นการเชื่อมโยงระยะสั้น

2. แนวทางการพัฒนาเครือข่ายโคนม เพิ่มเติมจากที่มีความสัมพันธ์กันแบบหลวม ๆ ให้มีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น โดยขอให้พัฒนารูปแบบการเชื่อมโยง เครือข่ายออกเป็น 4 ระดับคือ

1) ระดับพื้นที่ ให้สหกรณ์ฯ แต่ละแห่งไปเชื่อมโยงเครือข่ายกลุ่มเกษตรกรที่เลี้ยงโคนม และศูนย์รับซื้อนมของเอกชนที่มีอยู่หลายแห่ง (6 ศูนย์ 20 กลุ่ม) ในลักษณะพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งหลายศูนย์ยินดีจะร่วมเครือข่ายด้วย แต่ไม่ประสงค์จะจัดตั้งเป็นสหกรณ์ และมีกฎระเบียบต้องปฏิบัติมาก ไม่เอื้อต่อการดำเนินงานของกลุ่ม ในระดับนี้ให้แต่ละสหกรณ์เป็นศูนย์กลาง

2) ระดับจังหวัด ให้เครือข่ายในระดับพื้นที่เชื่อมโยงเครือข่ายกันในทุกสหกรณ์โคนม มอบหมายให้สหกรณ์โคนมมวกเหล็กเป็นผู้ประสานงานกลาง (ศูนย์ประสานงาน) ในการเชื่อมโยงเครือข่ายนี้จะใช้การดำเนินธุรกิจร่วมแบบแบ่งปันผลตอบแทน เป็นศูนย์ฯ แก้ไขปัญหาด้านโคนมร่วมกันทุกเรื่อง ได้แก่ นมล้น เจริญจากการกำหนด Quota กับบริษัทรับซื้อนมเอกชน การดูแลป้องกันโรคติดต่อของโคนม การประชาสัมพันธ์ และกระจายข่าวสารต่าง ๆ

3) ระดับภาค ขอเชิญชวนให้ทุกสหกรณ์เข้าร่วมดำเนินกิจกรรมของชุมนุมสหกรณ์โค

นมแห่งประเทศไทย ขอบข่ายของภาคกลางในระดับภาคนี้ ประธานสหกรณ์โคนมในเขตปฏิรูปที่ดิน ลำพูนกลาง (นายเชวงศักดิ์ สงวนวงศ์จิตร) ได้รับการแต่งตั้งจากชุมนุมสหกรณ์โคนมแห่งประเทศไทยให้เป็นผู้รับผิดชอบในเขตภาคกลาง รับเป็นศูนย์กลาง (เจ้าภาพ) ในการประสานงาน โดยการรับลูกต่อจากสหกรณ์มวกเหล็กในระดับจังหวัด เครือข่ายในระดับภาคนี้จะประกอบด้วยภาคเหนือ ได้ ตะวันออก ตะวันออกเฉียงเหนือ มีการรวมตัวเป็นเครือข่ายแล้ว ขาดแต่ภาคกลางจึงขอให้ทุกคน (ทุกสหกรณ์) ได้ร่วมมือกัน สร้างเครือข่ายในระดับภาคกลางต่อไป ในระดับภาคนี้จะเชื่อมโยงเครือข่ายกับภาคอื่น ๆ เป็นเครือข่ายระดับประเทศ ในรูปของชุมนุม สหกรณ์โคนมแห่งประเทศไทย มีประธานสหกรณ์โคนมกำแพงเพชร เป็นประธานชุมนุม โดยมีเป้าหมาย 3 ประการคือ

(1) จะต้องไม่นำนมดิบเหลือทิ้งต่อไป

(2) จะศึกษา ติดตามและดูแลการส่งนมผงเข้าประเทศอย่างใกล้ชิด

(3) จะศึกษาและพิจารณาแก้ไข พรบ. นมและผลิตภัณฑ์นมให้เหมาะสมต่อไป โดยจะเชิญหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของโคนม นมและผลิตภัณฑ์นมมาประชุมระดมสมองร่วมกัน ทั้ง อสค. สหกรณ์ ภาคเอกชน กลุ่มเกษตรกรที่เกี่ยวข้องและภาคราชการจะดูแลและพิจารณาการจัดสรรส่วนแบ่งตลาดและเครือข่ายการขายนมโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพและใกล้ชิดมากยิ่งขึ้น

6.3.2 ติดตามการพัฒนาเครือข่าย (ต่อเนื่อง 2) ที่ สหกรณ์โคนมมวกเหล็ก จำกัด

การประชุมเชิงปฏิบัติการร่วม ในวันที่ 18 สิงหาคม 2547 ระหว่างส่วนราชการ (สหกรณ์จังหวัด) ทีมวิจัยและ สหกรณ์โคนม 3 แห่ง รวม 25 คน คือ

1. สค.มวกเหล็ก
2. สค.ลำพูนกลาง
3. สค. ชัยสนุ่น

อบต. 6 แห่ง คือ

1. อบต.ไผ่ขวาง บ้านหมอ
2. อบต.ธารเกษม พระพุทธบาท
3. อบต.มิตรภาพ
4. อบต.หนองปลิง
5. อบต.โคกราช
6. อบต.วิหารแดง

การประชุมใช้รูปแบบการระดมสมองร่วมกัน โดยมี ประธาน สหกรณ์โคนมมวกเหล็ก จำกัด (นายตระการศักดิ์ ประสาร) เป็นประธานในที่ประชุม

สรุปผลการติดตามการพัฒนาเครือข่าย(ต่อเนื่อง 2)

1. มีการกล่าวถึงปัญหามลพิษ นมเกินจากการขายให้ บริษัทเอกชน จนทำให้ต้องเททิ้ง อยากจะให้หน่วยงาน อบต. ช่วยซื้อนมให้เด็กดื่ม อยากจะให้ดำเนินการแบบคนสระบุรีผลิตนม ให้เด็กในสระบุรีได้กินโดยทั่วหน้า หรือคนสระบุรีกินนมสระบุรี ในลักษณะสร้างท้องถิ่นนิยม ซึ่งแนวคิดนี้ อบต. เห็นชอบด้วย อบต. มีเงินจากทางราชการตั้งงบประมาณไว้ให้จัดซื้อนมให้นักเรียน ได้ดื่มเพียงพอ ประกอบกับผู้ว่าราชการจังหวัดสระบุรี มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ด้านส่งเสริมการเลี้ยงโคนม และให้นักเรียนในจังหวัดได้ดื่มนมของจังหวัดเอง มีการสนับสนุนงบประมาณมาให้ 3 ล้านบาท เพื่อช่วยเหลือปัญหามลพิษของสหกรณ์คือ สค. มวกเหล็ก 2 ล้านบาท สค.ในเขตปฏิรูปที่ดิน ลำพูนกลาง 1 ล้านบาท เพื่อทำการแปรรูปเป็นนมพร้อมดื่ม โดยจ้างบริษัท Formost บรรจุกล่องให้ แล้วส่งคืนให้สหกรณ์ขายต่อไป เรื่องนี้ อบต. ไม่ขัดข้องและเห็นชอบตามแนวคิดนี้ และได้เคยมีการประสานร่วมมือ เชื่อมเครือข่ายการซื้อขาย – ขายนมกันมาแล้วตั้งแต่ปีที่ผ่านมา (2546) ดังนั้น ในการที่จะพัฒนาเครือข่ายให้กว้างขวางยิ่งขึ้น แน่นแฟ้นยิ่งขึ้นย่อมเป็นไปได้ โดยมีข้อเสนอให้พิจารณาร่วมกัน ดังนี้

1) นมที่จะผลิต จะผลิตเป็นนมสดอุณหภูมิเย็น UHT กล่อง ควรกำหนดให้ชัดเพราะมีผลต่อการจัดซื้อของ อบต. คือ ถ้าเป็นกรณีนมสด (นมสด) จะต้องผ่านการรับรอง ให้ความเห็นชอบจากกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ก่อนจึงจะซื้อส่งให้นักเรียนดื่มได้ ประกอบกับมีข้อกำหนดว่า โรงผลิตนมใดหากรับซื้อนมดิบจากเกษตรกร (โคนม) ในพื้นที่ใดก็จะมีสิทธิในการขายนมดิบให้แก่ นักเรียนในพื้นที่นั้นก่อน แต่ถ้ากรณีที่เป็นนม UHT อบต.สามารถจัดซื้อได้โดยตรงไม่ต้องเสียเวลา และไม่ยุ่งยากต่อการบริหารจัดการ ของ อบต. แต่ อบต.ต้องการซื้อนมดิบมากกว่านมกล่อง เพราะได้นมสดจริงมีคุณภาพสูงกว่า แต่จะประสบปัญหาด้านนมเสียและการได้รับนมซ้ำ

2) ปริมาณการผลิตเพื่อขายให้ อบต. ถ้าหากต้องการผลิตปริมาณมาก ควรจะประสานกับ อบจ. เพื่อของบประมาณสนับสนุนเพิ่มนอกเหนือจากขายให้อบต.ซึ่งเล็กกว่าอบจ.มาก

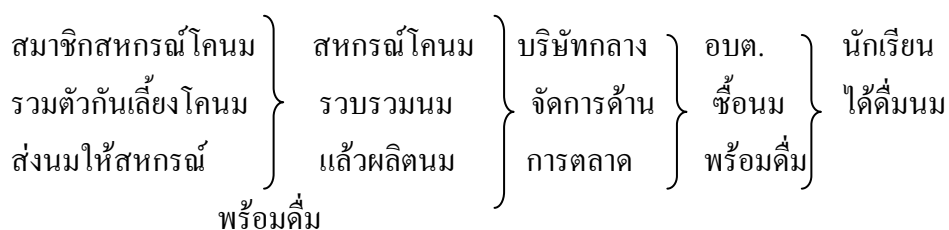
3) การตลาด ควรมีการกำหนดกลยุทธ์และการบริหารจัดการด้านการตลาดที่ดีมีประสิทธิภาพ เพราะที่ผ่านมาไร้ประสิทธิภาพ เช่น มีคนรับผิดชอบการตลาดด้านสายส่งเพียงคนเดียว ซึ่งจัดได้ว่าน้อยมาก ไม่พอเพียง และไม่ทันต่อการให้บริการแก่ผู้บริโภคจึงควรแก้ไข โดยยกตัวอย่างของ จังหวัดลพบุรีมาให้เห็นว่า ผู้ว่าราชการจังหวัดลพบุรีได้ขอรับรองให้อบต. ในจังหวัดช่วยซื้อนมของ จังหวัดลพบุรีให้เด็กได้ดื่มก่อนซื้อจากบริษัทเอกชน ซึ่งทำให้จังหวัดลพบุรีไม่มีปัญหามลพิษ นมเททิ้ง แนวทางการแก้ไขเรื่องตลาดได้เสนอแนวทางไว้ดังนี้

(1) ให้เพิ่มพนักงานขายมากยิ่งขึ้น

(2) เพิ่มปริมาณสายส่งมากยิ่งขึ้น เพิ่มจำนวนเที่ยวในการส่งนมมากขึ้น แต่จะต้องไม่เพิ่มยานพาหนะรถยนต์ แนวทางนี้คือการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพนั่นเอง

(3) กระจายพื้นที่การขายให้มากยิ่งขึ้นให้ครอบคลุมทั้งจังหวัด

2. แนวทางการพัฒนาเครือข่าย จากการเชื่อมโยงเครือข่ายในข้อ 1 เพื่อแก้ปัญหาหนี้สินเท่านั้น ซึ่งไม่แน่นแฟ้น เกิดแบบเฉพาะกิจ ในช่วงวิกฤตของนมล้นที่มีปัญหาด้านการผลิตและการตลาดหลายประการ ดังนั้นการเชื่อมโยงเครือข่ายให้ถาวรยิ่งขึ้นควรรหาทางลดปัญหาที่เกิดขึ้นให้มากที่สุด แล้วจับมือกันพัฒนาธุรกิจร่วมกันอย่างแข็งแกร่ง ต่อเนื่องและยั่งยืน โดยกำหนดแนวทางจัดตั้งบริษัทกลางขึ้นมาบริษัทหนึ่ง ประกอบด้วยนักบริหาร นักการตลาดมืออาชีพ ปลอดจากการแทรกแซงของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ มีอิสระและความคล่องตัวต่อการจัดทำธุรกิจด้านการตลาดแทนสหกรณ์ รูปแบบของเครือข่ายจะเป็นดังนี้



แผนภาพที่ 24 รูปแบบเครือข่ายโคนม

ข้อควรพิจารณาในแนวคิดนี้ คือ

(1) นโยบายรัฐต้องส่งเสริมการดำเนินการอย่างแท้จริงในการชี้แนะให้หน่วยงานในสังกัดของรัฐ ชื้อนมพร้อมดื่มจากนมเกษตรกรไทยผ่านสหกรณ์ก่อนชื้อนมจากบริษัทเอกชน และนมผงส่งจากต่างประเทศ

(2) สหกรณ์ต้องปรับตัวของตนเอง เปลี่ยนแนวทางเข้าสู่ตลาดแข่งขันมากขึ้นให้สอดคล้องต่อสภาพแวดล้อมของสหกรณ์ทางธุรกิจแข่งขัน

(3) โครงสร้างและกฎหมายด้านสหกรณ์ จะต้องมีการพิจารณา ปรับปรุงให้มีความเหมาะสม สอดคล้องต่อการดำเนินงานด้านธุรกิจแข่งขันมากยิ่งขึ้น

(4) หน่วยงานจัดตั้งใหม่ หรือบริษัทใหม่ หรือบริษัทกลาง หรือบริษัทลูก จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบตามที่กล่าวมาแล้ว สำหรับการจัดตั้งจะมาจากการจัดตั้งโดยสหกรณ์เดียวจากการระดมทุน จากการขายหุ้นร่วมทุน หรือ จากการจัดตั้งโดยชุมนุมสหกรณ์ หรืออาจร่วมทุนกับเอกชนหรือหน่วยงานนอกสหกรณ์ที่สนใจจะร่วมทุนก็ได้ไม่มีข้อจำกัด แต่จะต้องไม่ถูกก้าวก่ายในทางการบริหารจัดการของบริษัท

(5) แนวทางการผลิตนมพร้อมดื่ม อาจทำได้ใน 2 แนวทางคือ

ก. จัดสร้างโรงงานเอง ต้องใช้ทุนมาก ควรพิจารณาให้รอบคอบ

ข. จ้างบริษัทเอกชนดำเนินการให้ ในลักษณะเดียวกับการแก้ไขปัญหานี้

3. ข้อตกลงร่วมในเบื้องต้นสำหรับในคราวนี้คือ

1) ให้นำหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดทำข้อมูลเร่งด่วนเพื่อวางแผนการแก้ไขและการผลิตนมพร้อมดื่ม ในอนาคต ดังนี้

- ก. ปริมาณน้ำนมดิบมีเท่าใด คาดว่าจะมีนมล้นเท่าใด
 - ข. ค่าผลิต (ราคาต้นทุน) ของนมกล่องพร้อมดื่มรวมน้ำนมดิบด้วยราคาเท่าใด
 - ค. อบต. ต้องการสั่งซื้อเพื่อการบริโภคเท่าใด
 - ง. สหกรณ์จะตั้งราคาขายเท่าใด และจะให้ค่าการ ตลาดแก่ผู้จำหน่ายเท่าใด
- 2) ขั้นตอนการดำเนินงานให้แต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการดังนี้
- ก. ให้ อบต. ไปรวบรวมข้อมูลรายชื่อของบริษัทที่เป็นผู้ขายนมให้แก่ อบต. ส่งให้ สหกรณ์โคนมมวกเหล็ก
 - ข. ให้สหกรณ์โคนมมวกเหล็กเป็นผู้เจรจาในเรื่องการผลิต / การตลาด กับสมาชิก และบริษัทเอกชน และบริษัทผู้ขายนมให้แก่ อบต. ในยุทธศาสตร์ Win – Win ระหว่าง สหกรณ์ : อบต. : เอกชน
- 3) เน้นแก้ปัญหาระยะสั้นโดยผลิตและขายนมกล่องก่อน ส่วนระยะยาวจะพัฒนาในขั้นต่อไป

6.3.3 ติดตาม การพัฒนาเครือข่าย (ต่อเนื่อง 3) ที่สหกรณ์โคนมมวกเหล็ก จำกัด

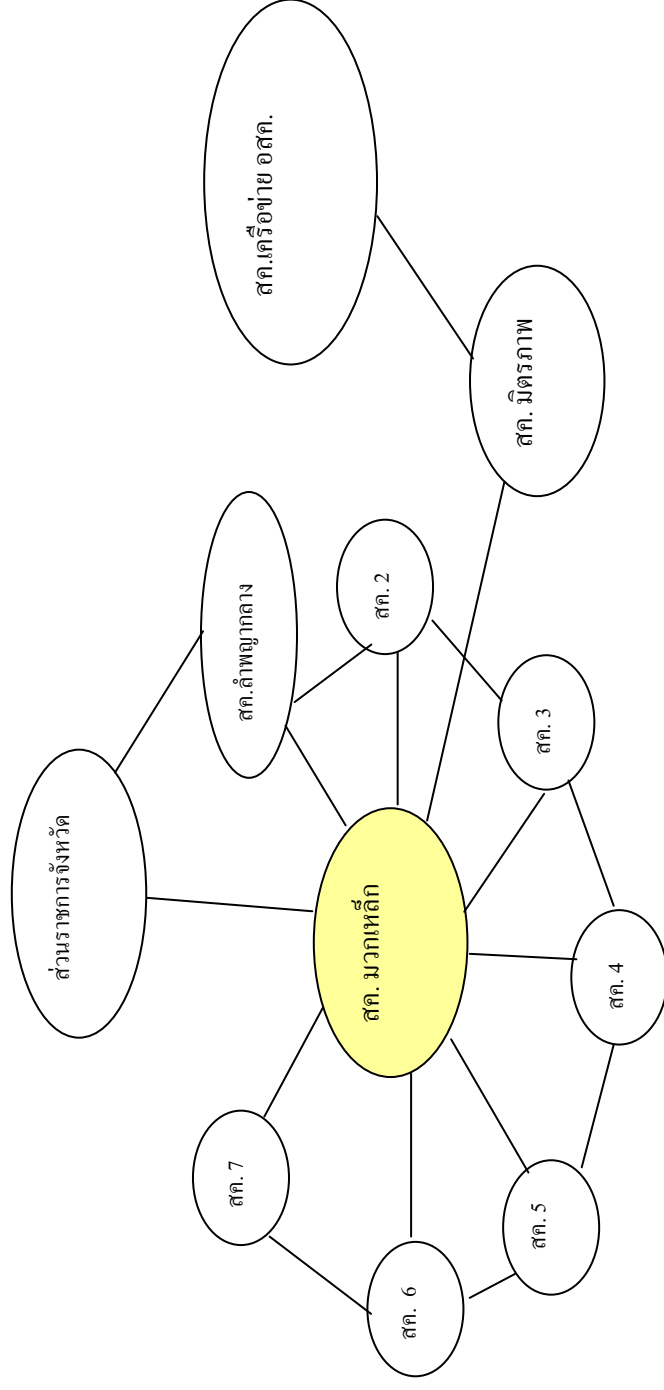
การเจรจาร่วมธุรกิจ ผู้แทนโครงการวิจัยนำผู้แทนสหกรณ์ในเครือข่ายฯ ไปร่วมเจรจารัฐกิจ เมื่อวันที่ 26 ส.ค. 2547 กับ สค.มวกเหล็ก จำกัด รวม 10 คน

สรุปผลการติดตามการพัฒนาเครือข่าย(ต่อเนื่อง 3)

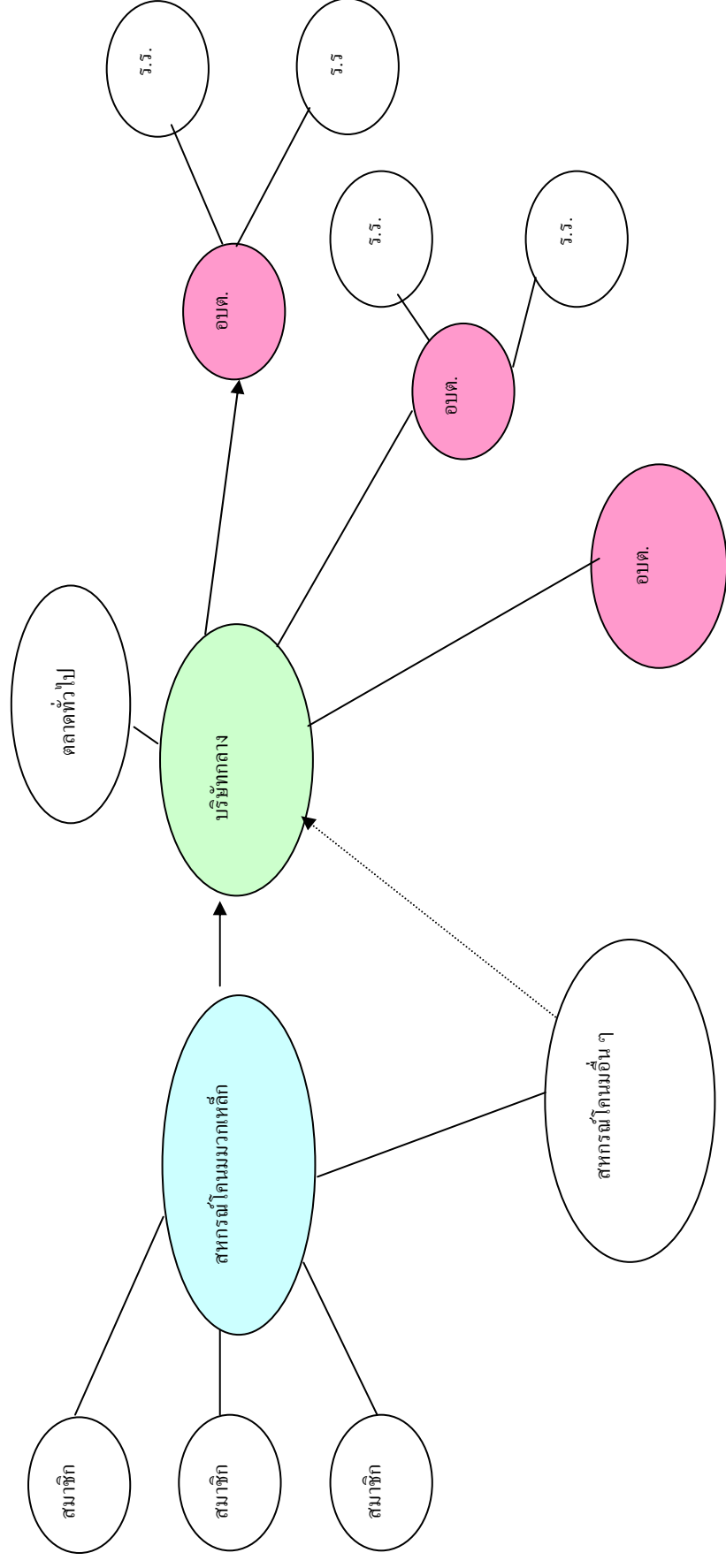
คณะวิจัยได้นำผู้แทนชุมนุมร้านสหกรณ์ในสถานศึกษา ชุมชนร้านสหกรณ์แห่งประเทศไทย ร้านสหกรณ์พระนคร และคณะไปศึกษาดูงานและเจรจาเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจในด้านธุรกิจข้าวสาร ปุ๋ยน้ำ และนม ร่วมกับ สกก. เมือง สค. มวกเหล็ก และร้านค้าสหกรณ์ของ อสค. เพื่อเป็นการขยายเครือข่ายให้กว้างขวางยิ่งขึ้น และเชื่อมเครือข่ายออกนอกกรอบจังหวัดสระบุรี ในที่นี้จะกล่าวเฉพาะในเรื่องโคนมเท่านั้นว่า ได้เกิดธุรกิจร่วมขึ้นระหว่าง สค. มวกเหล็ก กับ ร้านสหกรณ์พระนครและชุมนุมร้านสหกรณ์ฯ ขึ้น ซึ่งร้านสหกรณ์พระนครและชุมนุมร้านฯ ต้องการความมั่นใจในเรื่องเป้าหมายของการผลิตของสหกรณ์โคนมมวกเหล็กว่ามีความคงที่สม่ำเสมอ พร้อมทั้งจะส่งนมพร้อมดื่มให้แก่ร้านสหกรณ์ และชุมนุมฯ ได้อย่างต่อเนื่อง มีคุณภาพสูง ตรงตามความต้องการอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้เพื่อชุมนุมร้านฯ จะได้นำไปเป็นข้อมูลเพื่อการวางแผนการตลาดเพื่อจัดจำหน่ายต่อไปให้แก่นักเรียนหน่วยงานอื่นทั่วประเทศไทย อาทิ Coop-ART และอาจส่งออกไปประเทศเพื่อนบ้านต่อไป

อนึ่ง ในขณะนี้ร้านค้าสหกรณ์ มสธ. ได้มีการเชื่อมโยงเครือข่ายด้านการขายนมกับสหกรณ์โค

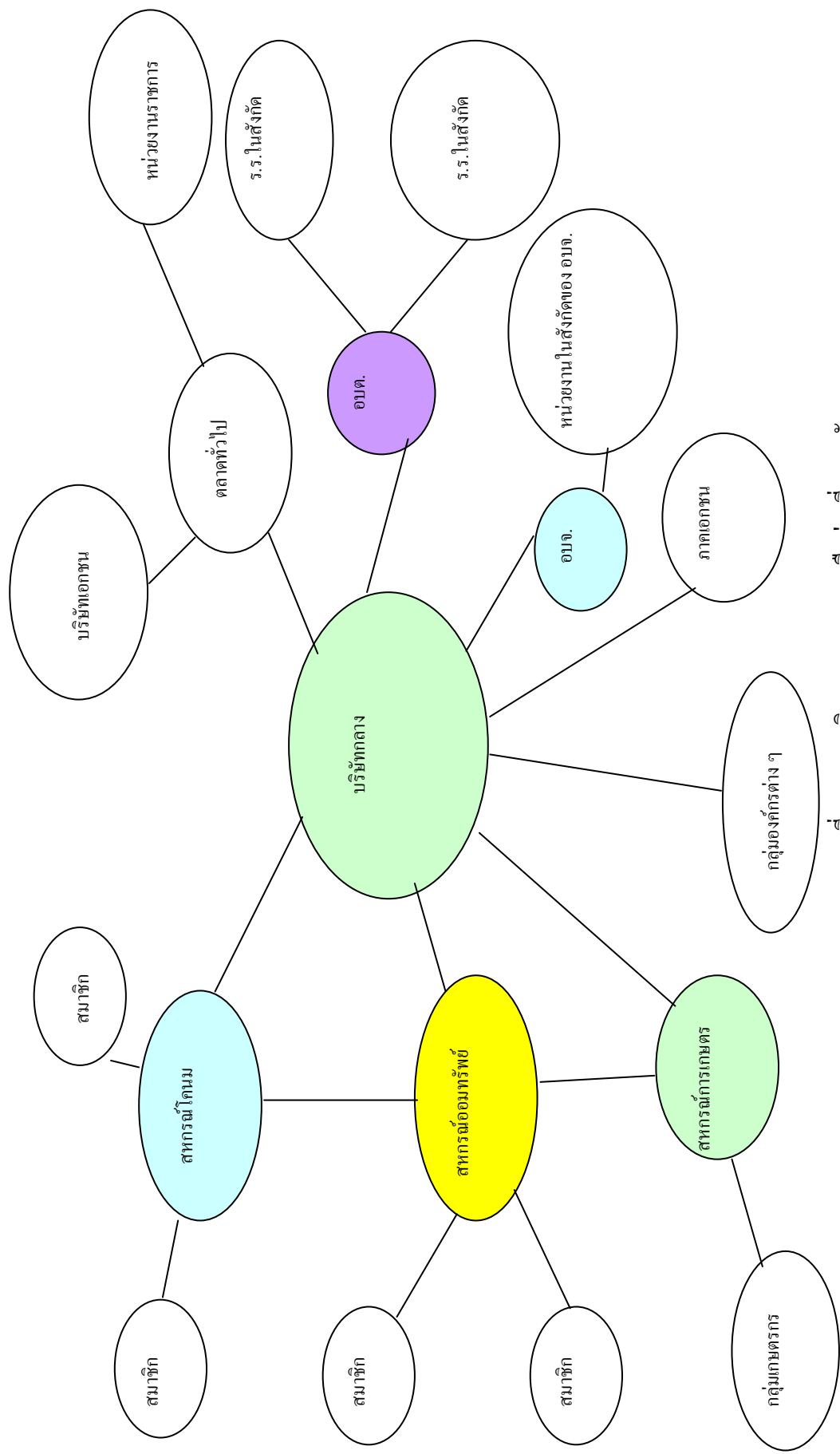
นมมวกเหล็กและช่วยในการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจกับชุมชนร้านสหกรณ์ และร้านค้า สหกรณ์อื่นอีกด้วย ได้แก่ ร้านสหกรณ์เกษตรศาสตร์ อ.กำแพงแสน จ.นครปฐม และร้านสหกรณ์ มศว. อ.องครักษ์ จ.นครนายกทำให้เครือข่ายการเชื่อมโยงของสหกรณ์ กระจายออกไปนอกจังหวัดสระบุรีผ่านสหกรณ์ร้านค้ามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ดัง แผนภาพที่ 25-30 ต่อไปนี้



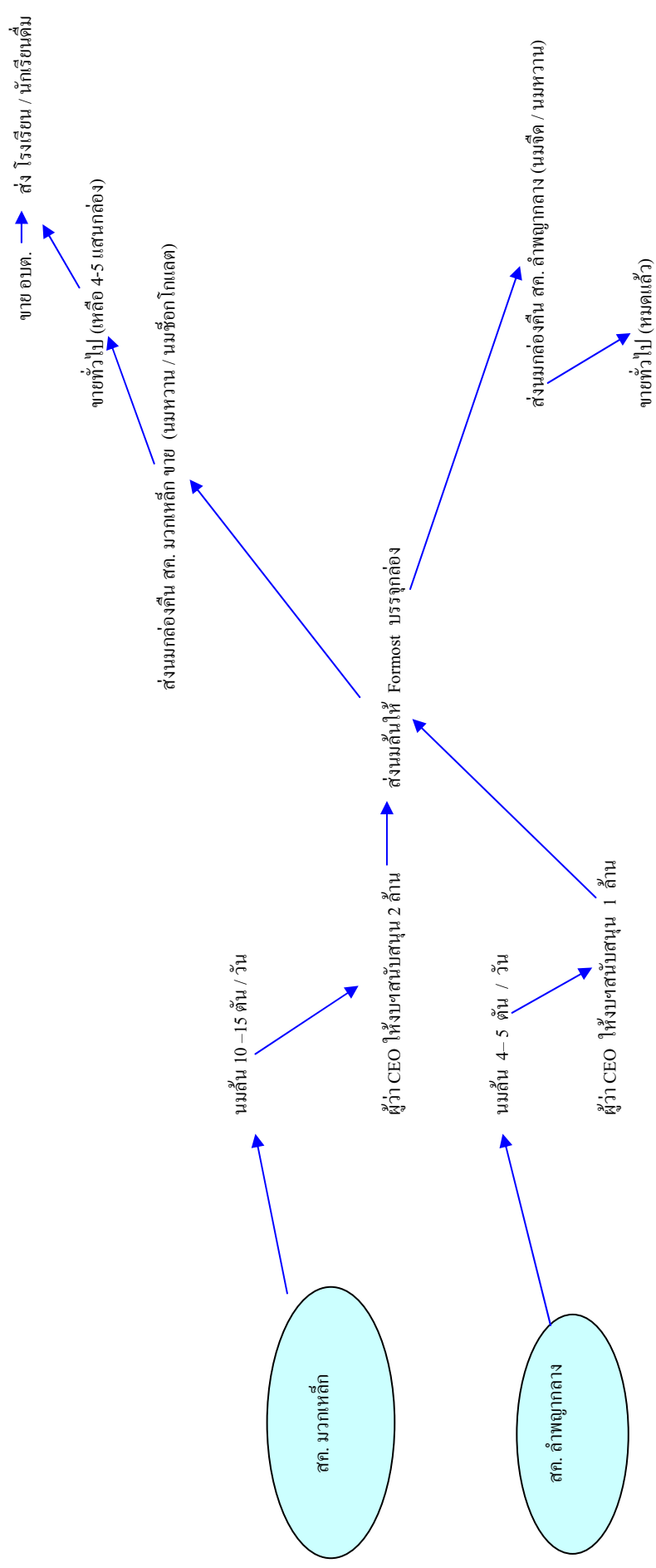
แผนภาพที่ 26 การเชื่อมโยงเครือข่ายของสหกรณ์โคนม เพื่อการแก้ปัญหานมข้น



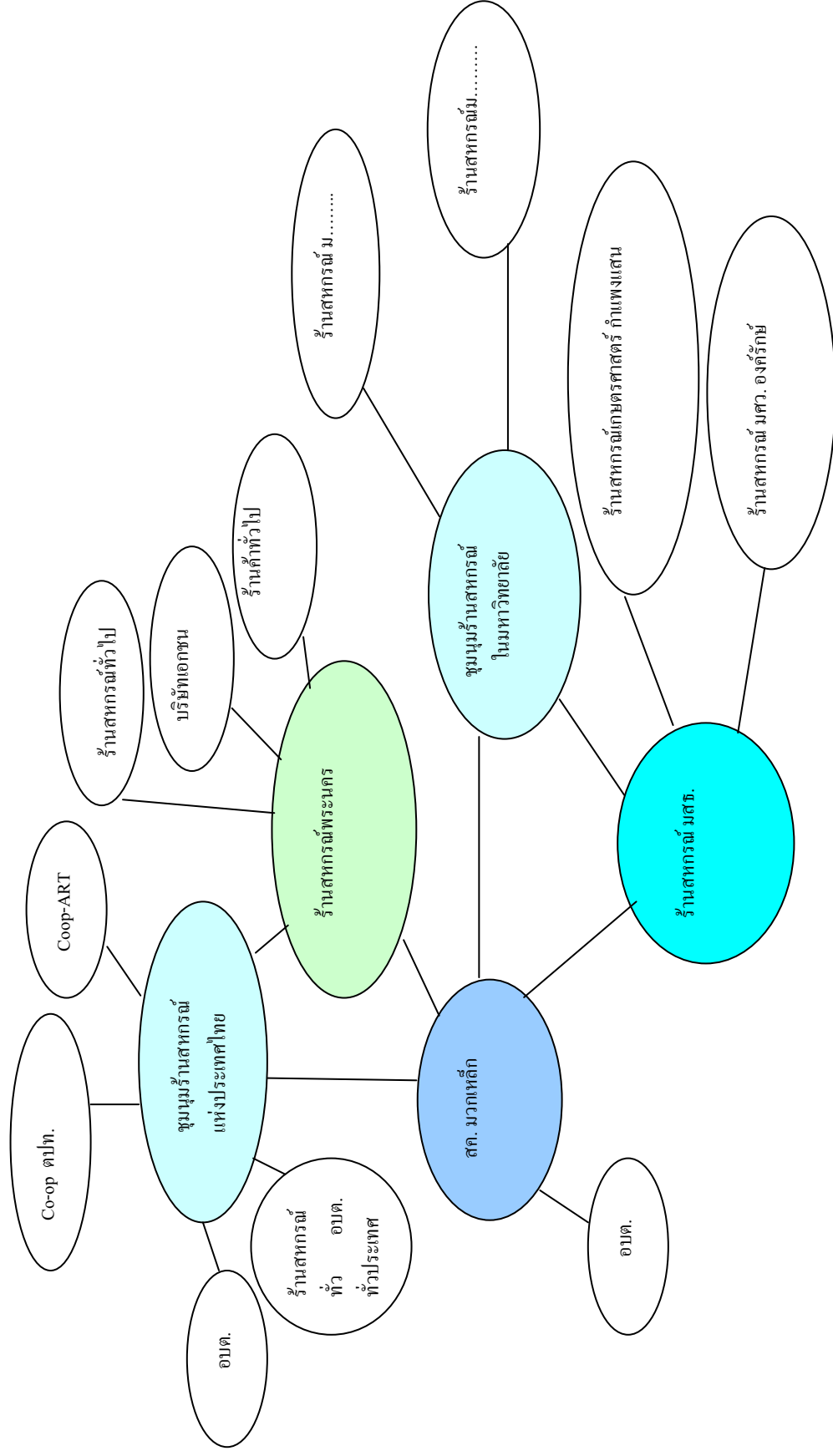
แผนภาพที่ 27 การเชื่อมโยงเครือข่ายโดยผ่านบริษัทกลาง ซึ่งเป็นหน่วยงานอิสระด้านการตลาด



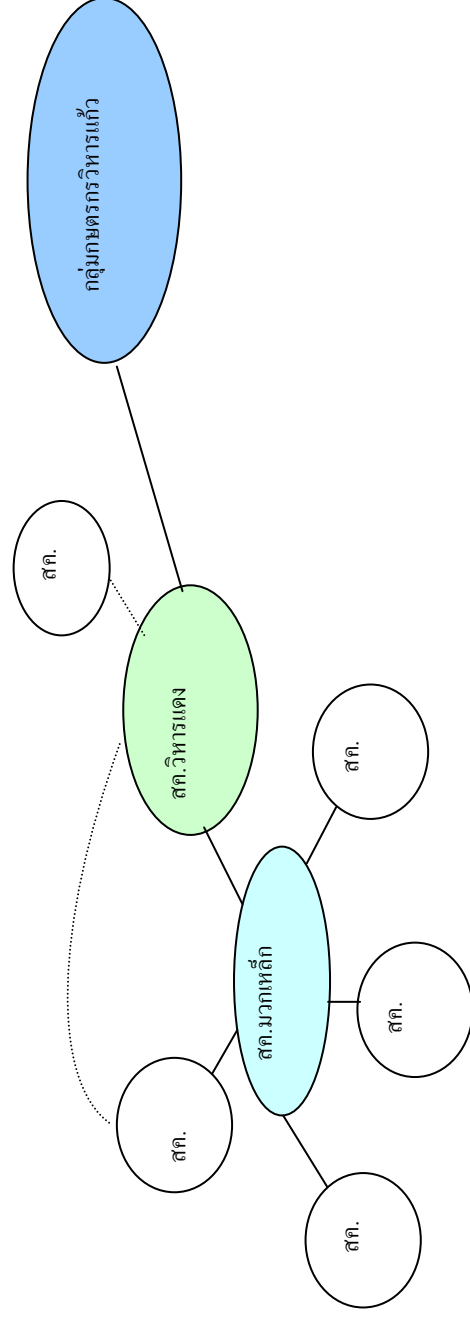
แผนภาพที่ 28 แนวคิดภาพรวมของเครือข่ายที่คลาดหวัง



แผนภาพที่ 29 ช่องทางการเชื่อมโยงเครือข่าย



แผนภาพที่ 30 การเชื่อมโยงเครือข่ายด้านระหว่างสหกรณ์ เกษตรกรเล็กกับชุมนุมร้านสหกรณ์ฯ และร้านสหกรณ์ มสธ.



แผนภาพที่ 31 การเชื่อมโยงเครือข่ายทางด้านอาหารสัตว์

6.2.7 เครือข่ายด้านโรงงานผลิตอาหารสัตว์

ในจังหวัดสระบุรีจะมีโรงงานผลิตอาหารสัตว์ในเครือข่าย สหกรณ์โคนม จำนวน 2 แห่ง คือ สหกรณ์โคนมลำพญากลาง ซึ่งเป็นโรงงานขนาดเล็กกำลังผลิตประมาณชั่วโมงละ 4 ตัน ซึ่งยังไม่อาจช่วยเหลือเพื่อนสมาชิกสหกรณ์เครือข่ายได้ อีกแห่งหนึ่งคือ สหกรณ์โคนมมวกเหล็ก ซึ่งมีโรงงาน 2 ขนาด คือ ขนาดเล็ก และขนาดใหญ่ กำลังการผลิตสูง เฉพาะโรงงานใหญ่สามารถผลิตอาหารสัตว์ได้ ชั่วโมงละ 10 ตัน สามารถเพิ่มกำลังผลิตขึ้นไปได้อีก จึงไม่มีปัญหาในด้านการผลิต ในขณะนี้อรอนุมัติสูตรอาหารสัตว์ก่อน ได้ขอความร่วมมือทางวิชาการจาก ดร.วิศิษฐ์พร สุขสมบัติ สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ช่วยพิจารณาให้ หากได้รับการอนุมัติแล้วสามารถจะช่วยเหลือสหกรณ์อื่น ๆ ในด้านอาหารสัตว์นี้ได้

อนึ่ง ในเรื่องอาหารสัตว์นี้ในเขตของสหกรณ์โคนมวิหารแดง มีกลุ่มเกษตรกรแห่งหนึ่ง มีโรงงานผลิตอาหารสัตว์และผลิตอาหารสัตว์ขายให้สหกรณ์โคนมวิหารแดงด้วย ชื่อว่า กลุ่มเกษตรกรวิหารแก้ว ดังนั้นหากสหกรณ์ใดสนใจจะร่วมเครือข่ายด้านนี้ผ่าน สหกรณ์โคนมวิหารแดงก็ได้ (ดูแผนภาพที่ 30)

6.2.8 ความยั่งยืนของการสร้างเครือข่าย นอกจากมอบหมายให้ สค. มวกเหล็ก เป็นผู้ประสานงานกลางแล้ว ได้กำหนดให้มีการจัดประชุมสร้างความสามัคคีในเครือข่าย พบปะแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันเดือนละ 1 ครั้ง โดยหมุนเวียนการเป็นเจ้าภาพจัดสถานที่ประชุม ผู้มาร่วมประชุมจะช่วยเหลือกัน ร่วมลงขันในค่าใช้จ่ายร่วมกัน สำหรับเป็นค่าอาหารและอาหารว่างสำหรับผู้เข้าประชุม

6.3 เครือข่ายของสหกรณ์โคนม ในระยะที่ 3

6.3.1 กระบวนการพัฒนาเครือข่าย

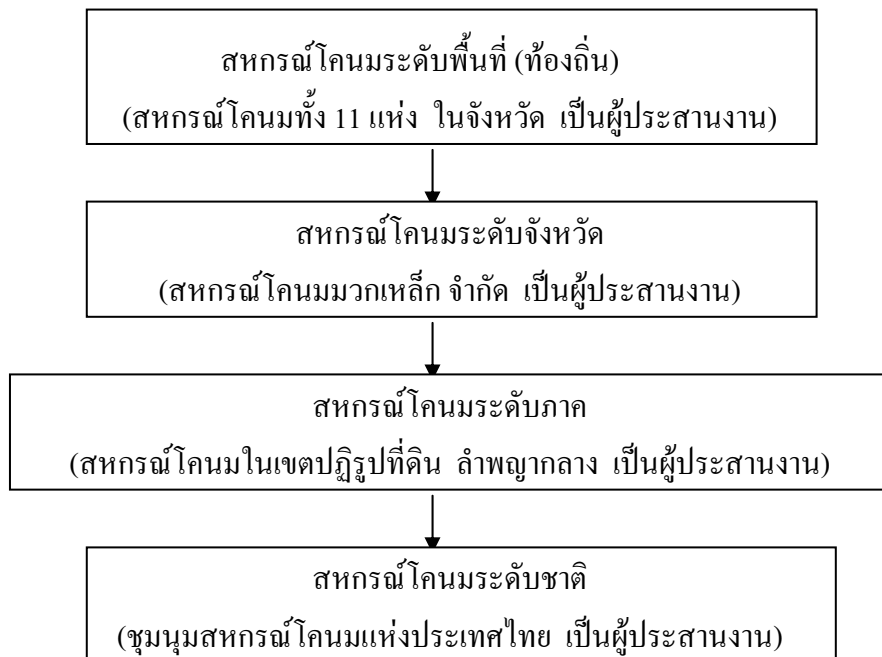
- 1) ติดตามเยี่ยมเยียนลงพื้นที่ และติดตามข้อมูลข่าวสารทางโทรศัพท์
- 2) ติดตามข้อมูลจากเอกสารรายงานการประชุมของที่ประชุมเครือข่ายโคนม และจากเอกสารรายงานการประชุมของสหกรณ์
- 3) ประชุมเชิงปฏิบัติการระดมสมองเพื่อหาผลสรุปของการเชื่อมโยงเครือข่าย เมื่อวันที่ 3 – 4 มีนาคม ที่ แลนด์บริช รีสอร์ท ปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา ประกอบด้วย สหกรณ์โคนมมวกเหล็ก สหกรณ์โคนมวังม่วง สหกรณ์โคนมในเขตปฏิรูปที่ดินลำพญากลาง สหกรณ์โคนมไทย-เดนมาร์ก(มิตรภาพ) สหกรณ์โคนมไทย-เดนมาร์ก(ซบกระดาน) และสหกรณ์โคนมไทย-เดนมาร์ก(พระพุทธบาท)

6.3.2 ผลการดำเนินงานในระยะ 3 นี้ พอสรุปได้ดังนี้

- 1) ปัญหาเรื่องน้ำมันดิบสิ้น วิธีการที่ได้แก้ไขปัญหามาตามแนวทางระยะสั้น ประสบความสำเร็จด้วยดี สหกรณ์ไม่ต้องเทน้ำมันดิบทิ้ง แต่ต้องใช้งบประมาณที่สนับสนุนโดยผู้ว่า CEO จำนวน 3 ล้านบาท แนวทางการเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างสหกรณ์โค

นมมวกเหล็ก จำกัด กับ องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ไม่เกิดขึ้น เพราะปัญหาน้ำนมดิบล้นได้ถูกขจัดไปแล้ว อบต. จึงไม่ต้องเข้ามาช่วยเหลือในปีนี้ ซึ่งอบต.ก็รู้สึกว่าการจะซื้อนมโรงเรียนจากเครือข่ายกลายเป็นเรื่องไม่แน่นอน ประเด็นเรื่องนี้ควรจะมีการดำเนินการต่อไป เพื่อเตรียมการแก้ไขปัญหาน้ำนมดิบล้นในรอบปีต่อไป เนื่องจากปัญหาน้ำนมดิบล้นยังไม่หมดสิ้นไปอย่างถาวร

- 2) แนวทางการแก้ไขปัญหาระยะยาว ยังไม่มีการดำเนินการใดๆ ในเชิงรูปธรรม การเชื่อมโยงเครือข่ายทางธุรกิจในระยะยาว ระหว่างสหกรณ์โคนม – อบต. – บริษัทกลางยังไม่เกิดขึ้น ยังไม่มีการสานต่อเป็นเพียงแต่แนวคิดที่เกิดขึ้นในการเจรจาในช่วงที่สองและสามของการวิจัย การร่วมมือจะสร้างโรงงานแปรรูปนมผงของทั้งสองสหกรณ์ยุติลง ยังไม่มีการพิจารณาสานงานต่อ การเชื่อมโยงเครือข่ายในเชิงรูปธรรมได้เน้นไปด้านการแก้ไขปัญหาน้ำนมดิบล้น ซึ่งเป็นปัญหาเฉพาะหน้าตามฤดูกาลแต่ต่อเนื่องแทน เครือข่ายด้านโคนมมีการเชื่อมโยงร่วมกับสหกรณ์โคนมอื่นๆ ทุกแห่งในจังหวัดสระบุรี กำแพงค่ายระหว่างใน อสค. กับนอก อสค. ได้ถูกทำลายลงด้วยผลกระทบจากเรื่องปริมาณน้ำนมดิบล้นโควตาการรับซื้อจากบริษัทนมเอกชน และผลกระทบจากเขตการค้าเสรี (FTA) ที่รัฐบาลได้ลงนามกับต่างประเทศ โดยเฉพาะกับประเทศออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ในเรื่องการเปิดเสรีด้านนมและผลิตภัณฑ์นม การเชื่อมโยงเครือข่ายโคนมจึงเกิดการรวมตัวกันแน่นแฟ้นยิ่งขึ้น ดังแผนภาพ



การเชื่อมโยงเครือข่ายโคนมที่ดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมนี้ เกาะเกี่ยวเชื่อมโยงกันภายใต้

กรอบของการแก้ไขปัญหาหนี้สินค้ำประกันเป็นส่วนใหญ่ ไม่มีการกล่าวถึงธุรกิจนมและผลิตภัณฑ์นมในลักษณะร่วมซื้อและร่วมขายตามหลักการ อุดมการณ์สหกรณ์ มีการเชื่อมโยงเครือข่ายถึงระดับชาติเพื่อการเจรจากับภาครัฐ (กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ : - รณช.เนวิน ชิดชอบ เมื่อวันที่ 24 มกราคม 2548) โดยสหกรณ์โคนมต่างๆ ทั่วประเทศ ศูนย์รับนมเอกชน และโรงงานผลิตนมพร้อมดื่มของภาคเอกชนมาร่วมเจรจากันเพื่อหาแนวทางและวิธีการแก้ไขปัญหาให้แก่เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมทั่วประเทศ อันเนื่องมาจากผลกระทบจากนโยบายของรัฐบาลในเรื่องเขตการค้าเสรี (FTA) ระหว่างประเทศไทยกับออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ ซึ่งที่ประชุมได้กำหนดกรอบข้อตกลงเบื้องต้นว่า โรงงานนมเอกชนใดที่มีความประสงค์ที่จะขายนมโรงเรียน เพิ่ม 1 ส่วน จะต้องซื้อน้ำนมดิบจากเกษตรกรจำนวน 2 ส่วน จึงจะขายนมโรงเรียนได้ 1 ส่วน (1 : 2) และโรงงานนมเอกชนใดที่มีความต้องการ (ส่งเข้า) นมผง 1 ตัน ต้องซื้อน้ำนมดิบจากเกษตรกรจำนวน 6 ตัน (1 : 6) จึงจะสามารถนำเข้านมผงได้ 1 ตัน และมีการจำกัดโควตาการนำเข้านมผงจำนวน 55,000 ตัน ผลของการเจรจาในเรื่องนี้ยังไม่มีข้อยุติต้องมีการเจรจาต่อไปอีกในระดับชาติ

6.3.3 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการเชื่อมโยงเครือข่ายโคนม จากการวิจัยทั้ง 3 ระยะ พอสรุปได้ดังนี้

(1) สภาพแวดล้อมภายนอกกลุ่ม ดังนี้

(1.1) การแบ่งเป็น 2 ค่าย คือ ค่ายภายใต้ร่มขององค์การส่งเสริมกิจการโคนม ไทย-เดนมาร์ก และนอกค่าย ทำให้เกิดการแข่งขันกัน ไม่ช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกัน จึงขาดพลังในการต่อรองกับองค์กรเอกชน

(1.2) ตลาดน้ำนมดิบเป็นของผู้ซื้อเอกชน บริษัทรับซื้อน้ำนมดิบของภาคเอกชนจะมีอำนาจต่อรองสูงในการกำหนด Quota การรับซื้อน้ำนมดิบ ตลอดจนกำหนดราคาในการรับซื้อน้ำนมดิบ

(1.3) ศูนย์ตรวจสอบคุณภาพที่ทันสมัยส่วนใหญ่เป็นของเอกชน ทำให้เอกชนมีอำนาจในการกำหนดราคาตามการกำหนดมาตรฐานนมของบริษัทเอกชน สหกรณ์ยากที่จะหักท้วงหรือต่อรองราคาได้

(1.4) การเลี้ยงโคนมต้องใช้พื้นที่มาก ใช้เทคโนโลยีสูง และต้องเลี้ยงแม่โคนมพันธุ์ดี ซึ่งแต่ละปัจจัยต้องลงทุนสูง เกษตรกรโคนมไทยในสหกรณ์ไม่มีเงินทุนเพียงพอ จึงทำให้การพัฒนาโคนมไม่เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

(1.5) นโยบายของรัฐบาล ในการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมทำให้มีปริมาณแม่โคนมจำนวนมาก ซึ่งผลที่ตามมาคือมีน้ำนมดิบล้นความต้องการ และการเลี้ยงโคนมกระจุกกระจาย ขาดการเลี้ยงโคนมอย่างเป็นระบบและเกิดประสิทธิภาพ

(1.6) นโยบายของรัฐบาลในเรื่องการเปิดเขตการค้าเสรี (FTA) ด้านนมและผลิตภัณฑ์นม ส่งผลทำให้เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมทั่วประเทศ ต้องประสบกับภาวะขาดทุน เนื่องจากไม่สามารถจะแข่งขันกับประเทศที่เป็นมหาอำนาจในด้านนี้ คือประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ได้ เพราะต้นทุนของเกษตรกรไทยในการเลี้ยงต่อตัวสูงกว่าและให้น้ำนมคือน้อยกว่า เกษตรกรต้องรับภาระค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น ทำให้ยากจนลง และท้ายที่สุดคืออาจต้องเลิกเลี้ยงโคนม

(1.7) นักการเมืองมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้นำและสมาชิกสหกรณ์ หากแนวคิดของนักการเมืองส่งเสริมและสนับสนุนการเชื่อมโยงเครือข่าย ก็จะไปมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจให้คนในสหกรณ์ โดยเฉพาะผู้นำสหกรณ์ที่ใกล้ชิด และคาดหวังพึ่งพานักการเมืองนั้น เกิดการเชื่อมโยงเครือข่ายผลประโยชน์ร่วมกัน เพื่อรองรับเป็นฐานคะแนนของนักการเมืองในโอกาสต่อไป

(2) สภาพแวดล้อมภายในกลุ่ม ดังนี้

(2.1) สหกรณ์โคนมหลายแห่งขาดเสถียรภาพ ขาดสภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจ ไม่อาจจะขยายธุรกิจให้เติบโตออกไปได้ตามแผนที่ตั้งไว้

(2.2) คนในสหกรณ์มักจะอ้างว่ามีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันตามหลักการ อุคมการณ์ของสหกรณ์ และมีน้ำใจสหกรณ์เต็มเปี่ยม แต่ในทางปฏิบัติหาเป็นเช่นที่กล่าวอ้างไม่ มักจะไม่ไว้วางใจกัน ไม่ช่วยเหลือกันจริง ขาดการร่วมมือร่วมใจเป็นหนึ่งเดียว มักจะแก่งแย่งเพื่อหาช่องทางรอดเพียงฝ่ายเดียวเสมอ

(2.3) การตัดสินใจของสหกรณ์มักจะอิงตามความคิดเห็นของผู้นำสหกรณ์ที่มีอำนาจอิทธิพลมากกว่า จึงทำให้การตัดสินใจของสหกรณ์ขึ้นอยู่กับผลประโยชน์ ความชอบ / ไม่ชอบ และทัศนคติของผู้นำ จึงทำให้สหกรณ์และสมาชิกเสียประโยชน์ในภาพรวม การเชื่อมโยงเครือข่ายจึงมักถูกอิทธิพลของผู้นำครอบงำ

(2.4) วาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการสหกรณ์ จำนวน 2 ปี ไม่เกิน 2 วาระรวม 4 ปี ส่งผลต่อการพัฒนาสหกรณ์ในการเชื่อมโยงเครือข่ายเป็นอย่างมาก คณะกรรมการไม่กล้าที่จะตัดสินใจร่วมจับมือกับสหกรณ์อื่นเป็นพันธมิตรคู่ทุกข์คู่สุขกันอย่างจริงจัง เพราะไม่แน่ใจในชะตากรรมของสหกรณ์และของตนเองเมื่อผ่านพ้นวาระไปแล้ว ดังนั้น การเชื่อมโยงเครือข่ายจึงเน้นการกระทำแบบระยะสั้น เฉพาะหน้าชั่วคราว มากกว่าถาวรระยะยาว

(2.5) สมาชิกของสหกรณ์โคนมยังขาดความรู้ความเข้าใจในผลดีของการเข้าร่วมเครือข่าย จึงทำให้ขาดความร่วมมือกันอย่างจริงจัง มักจะมองประโยชน์ระยะสั้นที่เป็นตัวเงินเพื่อความอยู่รอดของตนเองมากกว่าผลประโยชน์ร่วมของสหกรณ์ที่จะเสริมสร้าง และพัฒนาขบวนการสหกรณ์ให้ยั่งยืน รวมทั้งสมาชิกไม่ค่อยมีบทบาทส่วนร่วมในการบริหารจัดการสหกรณ์อย่างเต็มที่แท้จริง

(2.6) สหกรณ์ส่วนใหญ่ขาดวิสัยทัศน์ระยะยาว การดำเนินธุรกิจจะพิจารณาแบบเฉพาะหน้า ระยะสั้นมากกว่าการวางแผนเพื่อทำธุรกิจต่อเนื่องถาวรระยะยาว สหกรณ์ยังไม่มีมีการจัดทำแผนธุรกิจที่เป็นรูปธรรม การดำเนินธุรกิจมักจะอาศัยฐานการดำเนินงานจากปีก่อนๆ แล้วปรับลดตัวเลขให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน ทั้งๆ ที่หลายสหกรณ์มีแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์แล้ว แต่ก็ไม่เคยนำแผนกลยุทธ์นั้นมากำหนดเป็นแผนปฏิบัติการรองรับ จึงทำให้การเชื่อมโยงเครือข่ายของสหกรณ์ไร้ทิศทางและก่อประโยชน์สูงสุดแก่สหกรณ์ได้ยาก

6.3.4 ความสำเร็จ / ยั่งยืน

เครือข่ายโคนมมีการเชื่อมโยงเครือข่ายกันมาก่อนหน้านี้แล้ว ในลักษณะจับมือกันหลวมๆ ไม่แน่นแฟ้น เป็นเครือข่ายเพื่อแก้ไขปัญหาที่ประปรายร่วมกันในระยะสั้นๆ ตามฤดูกาล เมื่อปัญหาได้ถูกขจัดออกไปก็จะยุติการเชื่อมโยงเครือข่ายไว้ก่อน หากปัญหาเกิดขึ้นอีกตามรอบฤดูกาลก็จะมาเชื่อมโยงกันใหม่ แต่จากการวิจัยในครั้งนี้ พบว่าเครือข่ายโคนมน่าจะมีโอกาสพัฒนาให้เป็นเครือข่ายถาวร ต่อเนื่องต่อไปได้ ทั้งนี้เพราะผลกระทบจากนโยบายของรัฐบาลในเรื่องเขตการค้าเสรี (FTA) ทำให้เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม สหกรณ์โคนมทุกแห่ง ศูนย์รับน้ำหนักดิบเอกชนและบริษัทรับซื้อน้ำหนักขนาดเล็กได้รับผลกระทบโดยทั่วหน้ากันในทางลบ จึงหันหน้าเข้าหากันจับมือร่วมแรงร่วมใจกัน เพื่อต่อสู้กับเรื่องนี้ เป็นการก่อกำเนิดการเชื่อมโยงเครือข่ายในสภาวะวิกฤต ดังนั้นคณะนักวิจัยจึงขอเสนอแนะว่า ควรแปรสภาพจากวิกฤตในเรื่อง FTA มาเป็นโอกาสแห่งการเชื่อมโยงเครือข่ายโคนมที่ถาวรต่อไป เพราะหากไม่มีการพัฒนาเครือข่ายร่วมกันโดยเร่งด่วนแล้ว ในอนาคตสหกรณ์โคนมและผู้มีอาชีพเกี่ยวกับการเลี้ยงโคนมคงสูญสลายเป็นแน่แท้ เมื่อถึงเวลานั้นมนต์ขลังของคำว่า “นมดี กระหรี่ดัง” ของสระบุรี คงเป็นเพียงแต่ประวัติศาสตร์หน้าหนึ่งเท่านั้น

7. เครือข่ายที่ 7 เครือข่ายเรียนรู้เรื่องการบริหารจัดการ

ในการประชุมระดมสมองในระยะที่สองนั้น สหกรณ์ และ กลุ่มเกษตรกรหลายแห่งที่มีจุดอ่อนในเรื่องการบริหารจัดการโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการบันทึกบัญชี สาเหตุเพราะไม่สามารถจัดจ้างเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ด้านบัญชีเป็นของตนเองได้ ในบรรดาแม่ข่ายย่อยทั้ง 4 แห่งนั้น แม้จะสามารถดำเนินงานด้านบัญชีได้ แต่ก็ไม่มีเวลาพอที่จะออกไปเป็นผู้ให้ในเรื่องนี้ได้ ดังนั้น ทางสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสระบุรี จึงได้ของบประมาณมาดำเนินการช่วยเหลือในเรื่องนี้ โดยจัดทำโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการในสถาบันเกษตรกร โดยได้รับงบประมาณมาดำเนินการในปีงบประมาณ 2547 (1 ตุลาคม 2546 ถึง 30 กันยายน 2547) โดยจัดจ้างลูกจ้างชั่วคราว 11 คน แบ่งเป็นวุฒิปริญญาตรี 5 คน วุฒิ ปวส. 6 คน โดยที่ลูกจ้างชั่วคราว 1 คนจะต้องรับผิดชอบสหกรณ์/กลุ่ม

เกษตรกร 4 แห่ง ทั้งนี้มีสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรที่ประสงค์เข้าร่วมโครงการหรือเครือข่าย ฯ นี้ 44 แห่ง รายละเอียดในภาคผนวก

โครงการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อจะช่วยเหลือและสนับสนุนให้คณะกรรมการดำเนินการของ สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรที่ขอเข้าร่วมโครงการได้พัฒนาความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ ด้านบัญชีและการดำเนินธุรกิจ อันจะเกิดประโยชน์ต่อมวลสมาชิกและทำให้การเข้าร่วมเครือข่ายฯ มีความโปร่งใส ได้รับความเชื่อถือ และเพิ่มโอกาสในความยั่งยืนของเครือข่ายฯ มากขึ้น สหกรณ์และ กลุ่มเกษตรกรที่เข้าร่วมจะต้องนำเรื่องแจ้งที่ประชุมคณะกรรมการฯ และมีหนังสือยินยอมที่จะให้ ลูกจ้างชั่วคราวเข้าไปร่วมปฏิบัติงานพร้อมแจ้งชื่อกรรมการที่มีความพร้อมในการเรียนรู้ด้านบัญชีและ บริหารจัดการอย่างน้อย 1 คน

ในช่วงของการดำเนินการนี้ ลูกจ้างชั่วคราวจะเข้าไปปฏิบัติงานด้านบัญชีโดยต้องสอน และ แนะนำให้กรรมการเรียนรู้ควบคู่ไปด้วย ซึ่งบัญชีที่จะแนะนำให้จัดทำคือ บัญชีแยกประเภท สมุด รายวันทั่วไป งบทดลอง งบการเงิน ซึ่งจะต้องดำเนินการให้เสร็จสิ้นภายใน 7 วันทำการของเดือน ถัดไป ในการดำเนินงานนี้ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้จัดส่งเจ้าหน้าที่มาแนะนำและสอน รวมทั้ง แนะนำการใช้โปรแกรมบัญชีที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้พัฒนาขึ้นมา สำหรับสหกรณ์และกลุ่ม เกษตรกรที่มีคอมพิวเตอร์ใช้งานอีกด้วย สำนักงานสหกรณ์จังหวัดเองก็ได้จัดข้าราชการที่มีความรู้ทาง บัญชีเป็นที่ปรึกษาในการแนะนำ นิเทศงาน ติดตามงาน และรายงานผลการดำเนินงานให้กรมส่งเสริม สหกรณ์ทราบอย่างต่อเนื่องและใกล้ชิด

ในเรื่องเครือข่ายการเรียนรู้ด้านการบริหารจัดการนี้ ทีมวิจัยทำตัวเป็นผู้สังเกตการณ์โดย แท้จริง แต่ก็เห็นสอดคล้องว่า สหกรณ์ผู้ใช้น้ำฯ และ กลุ่มเกษตรกรต่าง ๆ นั้น มีจุดอ่อนในการบริหาร จัดการด้านการบัญชีและการเงินเป็นอย่างมาก ทำให้เป็นอุปสรรคในการเข้าร่วมกับเครือข่ายพันธมิตร อื่นๆ ทีมวิจัยมีความตั้งใจว่าจะเข้าไปติดตามผลการเรียนรู้ด้านการบัญชีและการเงินนี้ในระยะสุดท้าย ของโครงการวิจัย เนื่องจากโครงการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการนี้จะสิ้นสุดลงในวันที่ 30 กันยายน 2547

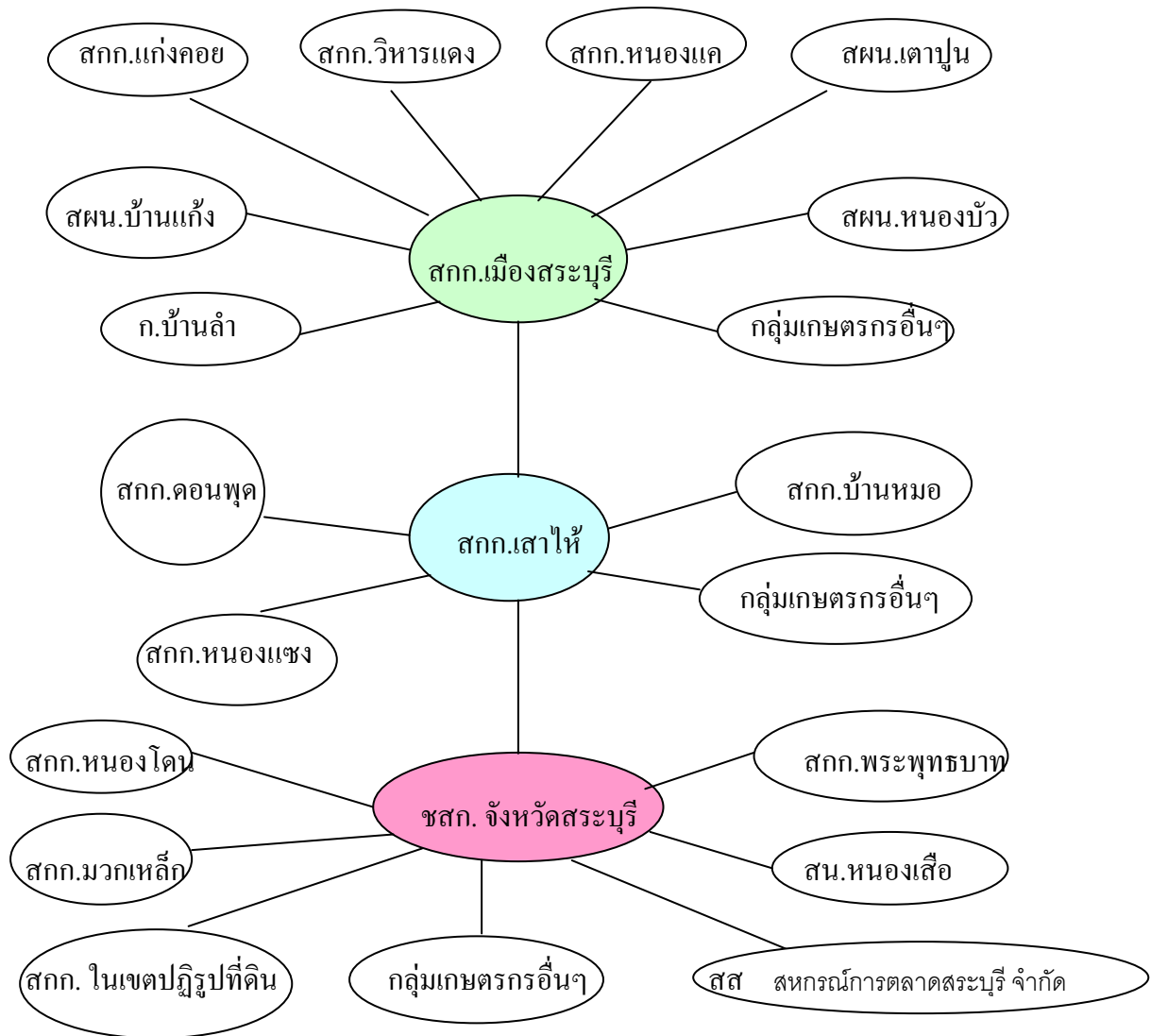
8. เครือข่ายเกิดใหม่

เครือข่ายที่ 1 เครือข่ายโรงสีข้าว

สหกรณ์การเกษตรและชุมนุมสหกรณ์ในพื้นที่จังหวัดสระบุรีที่มีธุรกิจโรงสีเป็นของสหกรณ์ เอง มีอยู่ 4 แห่ง คือ สหกรณ์การเกษตรเมืองสระบุรี จำกัด สหกรณ์การเกษตรเสาไห้ จำกัด สหกรณ์ การเกษตรพระพุทธบาท จำกัด และชุมนุมสหกรณ์การเกษตรจังหวัดสระบุรี จำกัด ส่วนกลุ่มเกษตรกร นั้นจะมีโรงสีข้าวเล็ก ๆ ที่เรียกว่า โรงสีข้าวชุมชน เป็นโรงสีที่มีกำลังผลิตต่ำ เหมาะสมสำหรับ เกษตรกรผู้ผลิตแบบพึ่งตนเอง ในปัจจุบันสหกรณ์ที่มีโรงสีทั้ง 4 แห่งต่างก็ทำธุรกิจของตนเองไปโดย

ไม่มีการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร ต่างก็แข่งขันกันในเรื่องขายข้าวสาร ไม่เคยแลกเปลี่ยนข้อมูลข้าวสารซึ่งกันและกัน ไม่เคยช่วยแก้ปัญหาของอีกฝ่าย เช่น ปัญหาขาดบรรทุกในเวลาที่ต้องการ แต่เมื่อได้มีโอกาสพบปะพูดคุยระดมสมอง วิเคราะห์ตนเองในการสร้างเครือข่ายพันธมิตรอื่น ๆ ประกอบกับได้เรียนรู้ประสบการณ์ของสหกรณ์จังหวัดคนใหม่ที่ย้ายมาจากจังหวัดนครราชสีมา เล่าให้ฟังถึงเครือข่ายโรงสีของสหกรณ์ 7 แห่งในจังหวัดนครราชสีมาที่ได้มีการรวมตัวกันเป็นเครือข่ายพันธมิตรเพื่อช่วยแก้ปัญหาของกันและกัน รวมทั้งการแลกเปลี่ยนข้อมูลข้าวสารและการพัฒนาพันธุ์ข้าว สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดสระบุรีจึงมีแนวคิดที่จะสร้างเครือข่ายโรงสีขึ้นมาบ้าง โดยมีการนัดหมายเพื่อประชุมระดมสมองโดยทีมวิจัยและนักวิจัยพื้นที่เป็นเพียงผู้สังเกตการณ์เท่านั้น ทั้ง 4 สหกรณ์ผลักดันเป็นเจ้าภาพในการประชุมพบปะระดมสมองดังกล่าว โดยเป็นที่ตกลงกันว่า เครือข่ายโรงสีที่เกิดขึ้นนี้จะเป็นการรวมตัวกันเพื่อดำเนินธุรกิจข้าวสารร่วมกัน โดยมีการพึ่งพาอาศัยกันในเรื่องวัตถุดิบ เครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ในการประกอบกิจการโรงสี อาทิ ปริมาณข้าว การขนส่ง การบริการ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข้าวสาร รวมทั้งการพัฒนาเมล็ดพันธุ์ ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นนี้ เป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นแบบไม่เป็นทางการหรืออุปนัย เป็นการเชื่อมโยงเครือข่ายในแนวนอน ไม่มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ ไม่จำเป็นต้องจ้างฝ่ายจัดการ และ ไม่ได้เป็นการทำธุรกิจร่วมกันแบบจะต้องมีการแบ่งปันผลกำไรหรือขาดทุนตามหุ้น แต่เป็นการเชื่อมโยงเพื่อช่วยแก้ปัญหาของกันและกันด้วยจิตตารมณ์สหกรณ์ โดยทุกสหกรณ์มีความเสมอภาคกันไม่ว่า จะเป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก ชุมชุมสหกรณ์การเกษตรฯเองก็มีฐานะเท่ากับสหกรณ์ชั้นปฐมอื่น ๆ เช่นเดียวกันในเครือข่ายพันธมิตรนี้ แม้ว่าตามนิตินัยแล้วชุมนุมสหกรณ์ฯนั้นเป็นการรวมตัวกันในแนวดิ่ง ต้องจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ สหกรณ์ต่างๆจะเข้ามารวมตัวต้องเป็นสมาชิกและถือหุ้น ต้องมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ต้องมีการจ้างฝ่ายจัดการ ต้องดำเนินธุรกิจให้มีกำไรเพื่อให้สามารถจ่ายเงินปันผลและเฉลี่ยคืนให้กับสมาชิกได้ แต่เมื่อธุรกิจที่ทำนั้นเป็นธุรกิจชนิดเดียวกันกับสหกรณ์สมาชิก และต้องดำเนินการในลักษณะที่แข่งขันกับสมาชิก ก็ไม่น่าจะถูกต้องตามอุดมการณ์สหกรณ์ ดังนั้นการรวมตัวกันเป็นเครือข่ายพันธมิตรแบบนี้จะเป็นการดีแก่ขบวนการฯ โดยธุรกิจที่อาจเกิดขึ้นการเป็นธุรกิจของทวิภาคี ไตรภาคี หรือพหุภาคี ก็แล้วแต่จะเกิดธุรกิจขึ้น การแบ่งส่วนความรับผิดชอบและผลประโยชน์ก็เป็นไปตามที่ตกลงกันในระหว่างภาคีของกลุ่มตน สหกรณ์ใดได้รับประโยชน์มากน้อย ก็ควรรับผิดชอบมากน้อยไปตามส่วนผลประโยชน์ที่ได้รับ ประโยชน์ที่จะได้รับจากเครือข่ายฯ คือ การลดความขัดแย้งและการแข่งขันที่เคยมี ได้ลดค่าใช้จ่ายลงจากการรวมกันใช้ประโยชน์จากอุปกรณ์และสินทรัพย์ของกลุ่ม สามารถสร้างความไว้วางใจและน่าเชื่อถือในระหว่างภาคีพันธมิตร โดยทุกสหกรณ์และกลุ่มต้องลดความเห็นแก่ตัวเอง ต้องเผื่อแผ่ให้เพื่อน ต้องมีความซื่อสัตย์ ความจริงใจ มีความโปร่งใส และลดอคติทั้งสี่ประการให้หมดสิ้น ไม่คิดเอาเปรียบเพื่อนและไม่คิดว่าถูกเพื่อนเอาเปรียบ ผลที่เกิดขึ้นจากการประชุมพบปะ ระดมสมองและตกลงกันจึงเกิดเครือข่ายพันธมิตรโรงสีข้าวขึ้นตามแผนภาพที่ 31 ซึ่งสหกรณ์การเกษตรเมืองสระบุรี จำกัด สหกรณ์การเกษตรเสาไห้

จำกัด และชุมนุมสหกรณ์ฯสระบุรี จำกัดนั้น เรียกตนเองว่าเป็นแกนนำหรือผู้ประสานงานเครือข่ายฯ มิใช่ผู้นำหรือหัวหน้าแต่อย่างใด การประชุมพบปะที่ตกลงกันว่าจะดำเนินการให้เป็นประจำสม่ำเสมอ นั้น ก็จะดำเนินการโดยมีการลงขัน หากมีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น ซึ่งทางที่มวิจัยจะติดตามผลการดำเนินงานของเครือข่ายพันธมิตรนี้ต่อไปในระยะสุดท้ายของโครงการวิจัย



แผนภาพที่ 31 เครือข่ายโรงสีข้าว

เครือข่ายที่ 2 เครือข่ายการตลาด

ในระหว่างการค้าดำเนินงานวิจัยระยะที่สามนี้ ทีมวิจัยพยายามที่จะช่วยแก้ปัญหาของเครือข่าย โดยจัดหาผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ และสหกรณ์หรือเอกชนจากภายนอกเข้าร่วมแนะนำ ระดมสมอง เพื่อหาแนวทางในการกระตุ้นและพัฒนาเครือข่ายของกลุ่มองค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดสระบุรี ในช่วงที่เครือข่ายโคนมได้งบประมาณจากผู้ว่าราชการจังหวัดมาจัดจ้างบริษัทโพรโมสต์ผลิตภัณฑ์นมกล่อง

เพื่อแก้ไขปัญหาบนล้นนั้น เป็นช่วงเวลาเดียวกันกับที่ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัดซึ่งเพิ่งฟื้นตัวจากภาระหนี้สินจำนวนมหาศาลอันเกิดจากการลงทุนในกิจกรรมที่ไม่เหมาะสม ได้เข้าร่วมในโครงการร่วมค้ากับ ร้านค้าปลีกเข้มแข็ง หรือ ART ของกระทรวงพาณิชย์ โดยนอกจากจะทำการรวมซื้อเพื่อการลดต้นทุนสินค้าที่จะให้บริการแก่สมาชิกทั้งของสหกรณ์และของร้านค้าปลีกเข้มแข็งแล้ว ยังมีการร่วมกันผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคและปัจจัยการผลิตทางการเกษตร เช่น ข้าวสาร เครื่องแกง เครื่องเทศ เครื่องปรุงรส กล้วยพืช น้ำดื่ม น้ำผลไม้ ขนมหอม เมล็ดพันธุ์ ผลิตภัณฑ์ชีวภาพ และปัจจัยการผลิตทางการเกษตรอื่นๆ โดยสินค้าที่เครือข่ายจะผลิตเองนี้ จะใช้ตราสัญลักษณ์ CO-OP ART โดยสหกรณ์พระนครจะเป็นผู้กระจายสินค้านี้ไปให้ร้านค้าปลีกเข้มแข็งและร้านค้าของสหกรณ์พระนคร 7 แห่ง โมบายยูนิค อีก 100 หน่วย และร้านค้าสหกรณ์ที่เป็นสมาชิกของชุมนุมร้านสหกรณ์แห่งประเทศไทย จำกัด ในอนาคตคาดว่าร้านสหกรณ์ของสหกรณ์ทั้ง 6 ประเภท อันได้แก่ ร้านค้าของสหกรณ์บริการ ประมาณ 1,000 แห่ง ร้านค้าของสหกรณ์ออมทรัพย์ ประมาณ 2,000 แห่ง ร้านค้าของสหกรณ์ร้านค้า ทั้งแบบเปิดและปิด ร้านค้าของสหกรณ์ประมง และร้านค้าของสหกรณ์นิคม รวมกันแล้วประมาณ 6,000 – 7,000 แห่ง น่าจะเข้าร่วมในเครือข่ายนี้เพราะจะทำให้สามารถแข่งขันการค้าปลีกสมัยใหม่ได้ นอกจากนั้นยังได้เป็นช่องทางกระจายสินค้าเกษตรจากสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ประมง และสหกรณ์นิคมเข้ามาให้เครือข่ายฯ และได้กระจายสินค้าประเภทปัจจัยการผลิตทางการเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภคกลับไปสู่สหกรณ์ประเภทการเกษตรทั้งสามประเภทในราคาเอื้ออาทรแบบสหกรณ์อีกด้วย

ดังนั้น ผู้แทนของร้านสหกรณ์พระนคร จำกัดจึงได้นำความมาพบปะเจรจากับสหกรณ์โคนมมวกเหล็ก สหกรณ์การเกษตรเมืองสระบุรี จำกัด และ สหกรณ์การเกษตรบ้านหมอ จำกัด ในชั้นต้นได้ตกลงที่จะรับซื้อนมกล่องที่เหลือทั้งหมดไปกระจายในเครือข่าย ในขั้นต่อไปมีความสนใจที่จะรับซื้อข้าวสารจากเครือข่ายโรงสีไปรีแพคในตรา CO-OP ART สนใจที่จะรับซื้อปุ๋ยน้ำชีวภาพจากสกก.เมืองสระบุรี จำกัด ไปจัดทำบรรจุภัณฑ์เอง สนใจที่จะรับซื้อเมล็ดพันธุ์ข้าวจากสกก.เสนาให้และสกก.เมืองสระบุรี สนใจที่จะซื้อดินอินทรีย์จากสกก.บ้านหมอ ซึ่งทั้งสามอย่างนี้จะเป็นปัจจัยการผลิตที่สหกรณ์พระนครมีโครงการจะผลิตในตรา CO-OP ART และสุดท้ายสนใจที่จะร่วมลงทุนในโรงงานแปรรูปนมกับเครือข่ายโคนม โดยแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์นมในตรา CO-OP ART เช่นกัน เนื่องจากการพบปะเจรจานี้เกิดขึ้นในช่วงท้ายของโครงการวิจัยระยะที่สาม จึงยังไม่มีรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินการเนื่องจากทุกสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องยังต้องนำเรื่องเข้าหารือในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการของตน และในบางกรณีที่อาจจำเป็นต้องมีการลงทุนจำนวนมาก อาจจำเป็นต้องผ่านการประชุมใหญ่วิสามัญตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ ทีมวิจัยจึงมีความตั้งใจว่าในระยะสุดท้ายของโครงการวิจัย จำเป็นจะต้องปรับแผนดำเนินงาน โดยต้องลงพื้นที่ต่อเนื่องในเรื่องนี้เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางการตลาดนี้ให้บังเกิด เพราะการตลาดเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาการเกษตรตามทฤษฎีของโมเชอร์ (Mosher: 1978) โดยโมเชอร์กล่าวว่า ปัจจัยที่จำเป็นสำหรับ

การพัฒนาการเกษตรมี 5 ปัจจัย คือ ตลาดสำหรับผลผลิตเกษตร เทคโนโลยีที่เหมาะสม วัสดุอุปกรณ์ และเครื่องมือที่มีในท้องถิ่น สิ่งจูงใจเกษตรกรในการผลิต และ การคมนาคมขนส่ง ส่วนปัจจัยที่เป็นตัวเร่งการพัฒนา โมเชอร์ก็กล่าวว่ามี 5 ปัจจัยเช่นกัน ได้แก่ การศึกษาวิจัยเพื่อการพัฒนา สินเชื่อเพื่อการผลิต การรวมกลุ่มของเกษตรกร การปรับปรุงและขยายพื้นที่การเกษตร และการมีแผนพัฒนาการเกษตร ดังนั้นจะเห็นได้ว่าหากมีการพัฒนาเครือข่ายการตลาดนี้ให้เกิดขึ้นพร้อมๆ กับการพัฒนาเครือข่ายภายในจังหวัดให้แข็งแรงยิ่งขึ้น ก็จะเป็นการสร้างทั้งปัจจัยจำเป็นและปัจจัยตัวเร่งในการพัฒนาให้แก่เครือข่ายองค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดสระบุรี ตามแนวคิดของโมเชอร์

สรุปผลการศึกษาวิจัยระยะที่ 3

ผลการศึกษาวิจัยในระยะที่ 3 นี้มีวัตถุประสงค์สำคัญดังนี้

- 1) ศึกษารูปแบบและกระบวนการในการเชื่อมโยงเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่ ที่เกิดจากการสร้างความร่วมมือระหว่างกันในลักษณะที่ก่อให้เกิดประโยชน์ซึ่งกันและกัน และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ
- 2) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในกระบวนการเชื่อมโยงเครือข่ายฯ ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นทั้งจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในของกลุ่ม/องค์กรประชาชนที่เข้าร่วมในเครือข่ายฯ และ
- 3) ศึกษาวิธีการพัฒนารูปแบบและแนวทางในการเชื่อมโยงเครือข่าย กลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่ ในลักษณะของความร่วมมือระหว่างกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่ กับองค์กรภายนอกที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสมาชิก เกิดความเข้มแข็ง และ ความยั่งยืน ของเครือข่าย กลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดสระบุรี

ผลจากการศึกษาดังแต่กระบวนการและขั้นตอนในการพัฒนาเครือข่าย สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของเครือข่าย ตลอดจนการเกิดเครือข่ายที่มีความสำเร็จ/ความยั่งยืน ของเครือข่าย ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

1. รูปแบบและกระบวนการพัฒนาเครือข่าย รูปแบบและกระบวนการพัฒนาเครือข่าย ทั้งกระบวนการ AIC และกระบวนการมีส่วนร่วม เป็นกระบวนการที่เป็นไปได้ที่จะช่วยสร้างความร่วมมือในการพัฒนาและเข้าร่วมเครือข่ายในทางทฤษฎี แต่วิธีการที่จะนำกระบวนการพัฒนาเครือข่าย และกระบวนการมีส่วนร่วมนั้นมาใช้ในทางปฏิบัติต้องใช้วิธีการและรูปแบบที่หลากหลาย และต้องอาศัยวิทยากรที่มีความรู้สามารถอย่างสูงและต้องใช้เวลาในการพัฒนาอย่างยาวนานและต่อเนื่อง และควรจะต้องลงลึกถึงระดับรากหญ้าหรือระดับชุมชนที่เกิดหรือปัญหาร่วมกันมากกว่า เพราะการที่ทีมวิจัยเริ่มต้นการสร้างเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในระดับผู้บริหาร/จัดการนั้น แม้ผู้แทนกลุ่ม/องค์กรฯ จะมีความเข้าใจในผลของการร่วมมือกันในเครือข่ายพันธมิตร รับแนวคิดได้อย่างรวดเร็ว แต่ก็ยังเกิด

ปัญหาและอุปสรรคในด้านกฎระเบียบและข้อจำกัดในการบริหารองค์กร และปัญหาในการถ่ายทอดแนวคิดในการพัฒนาเครือข่ายฯ ให้ถึงระดับสมาชิกของตน ยิ่งในกลุ่มองค์กรที่ยังรวมตัวกันไม่แข็งแรงด้วยแล้ว ยิ่งเป็นการยากที่จะเข้าร่วมกับเครือข่ายใหญ่ ด้วยข้อจำกัดในองค์กรของตนเอง การทำงานวิจัยครั้งนี้จึงดูเหมือนการกระทำที่ข้ามขั้นไป น่าจะเริ่มต้นจากการพัฒนา กลุ่มเกษตรกรให้แข็งแรง โปร่งใส และมีจิตตารมณ์สหกรณ์เสียก่อน จึงจะพร้อมเข้าร่วมมือกับกลุ่มสหกรณ์ที่ดูจะเข้มแข็งกว่าในการบริหารองค์กรและความร่วมมือกันในมวลหมู่สมาชิก

ดังนั้น คณะผู้วิจัยเห็นว่า กระบวนการพัฒนาเครือข่าย ทั้งกระบวนการ AIC และกระบวนการมีส่วนร่วมควรพัฒนาในระดับกลุ่มสมาชิกควบคู่พร้อมกันไป ด้วยการพัฒนาระดับผู้แทนกลุ่ม/องค์กรประชาชนและฝ่ายจัดการ เนื่องจากถ้าระดับกลุ่มสามารถแก้ปัญหาของตนเองได้ ระดับนโยบาย(กรรมการ)มีวิสัยทัศน์ที่จะแก้ปัญหาของกลุ่มซึ่งจะนำมาสู่การแก้ปัญหาในระดับองค์กรได้ ในขณะเดียวกันระดับปฏิบัติการ(ฝ่ายจัดการ)ก็จะสามารถดำเนินการได้ตามนโยบายกรรมการกำหนด หรือถ้าพิจารณาในระดับของปัญหา ทั้งฝ่ายสมาชิก กรรมการ และฝ่ายจัดการ ปัญหาที่ต้องการแก้ไขต่างกัน การจะพัฒนาน่าจะพัฒนาทีละกลุ่มแล้วนำมาเชื่อมภายในกลุ่ม แล้วจึงพัฒนาไปสู่เครือข่ายระดับองค์กรต่อไป

ในขณะเดียวกันทีมวิจัยไม่ว่าจะเป็นทีมวิจัยจากส่วนกลางหรือทีมวิจัยในท้องถิ่นที่ต้องการพัฒนากระบวนการกลุ่ม ควรต้องจัดหาทีมเฉพาะกิจที่มีความสามารถในการใช้กระบวนการกลุ่มในการพัฒนาทีมงานที่จะสามารถนำกระบวนการดังกล่าวไปปฏิบัติสู่ชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะต้องใช้เวลาในการดำเนินการที่ยาวนานและต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง และต้องพยายามสร้างผู้นำกลุ่มเพื่อเป็นแกนนำที่มีประสิทธิภาพในพัฒนาเครือข่ายต่อไป

2. การเกิดกลุ่มเครือข่าย การเกิดกลุ่มเครือข่ายโดยธรรมชาติแล้วในระดับกลุ่ม/องค์กรประชาชนจะเกิดเครือข่ายอยู่แล้วในระยะแรกที่ได้มีการกระตุ้น โอกาสที่จะพัฒนาต่อยอดในอนาคตจะเพิ่มมากขึ้น โดยข้อแม้ที่ว่ามีองค์กรหรือผู้นำที่ช่วยกระตุ้นอย่างต่อเนื่อง สถานการณ์ของเครือข่ายฯ ในปัจจุบัน ส่วนใหญ่เกิดขึ้นอย่างหลวมๆตามแรงกระตุ้น ไม่ว่าจะเป็นเครือข่าย เงินทุน เครือข่ายปุ๋ยเคมี เครือข่ายเมล็ดพันธุ์ข้าว เครือข่ายปุ๋ยอินทรีย์ เครือข่ายรถเกี่ยวข้าว เป็นต้น เพราะสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ได้รุนแรงและกระทบต่อความเป็นอยู่ของตนเองมากนัก และผู้บริหารสหกรณ์ยังไม่ค่อยตระหนักที่จะต้องแก้ปัญหา เพราะมิได้เกิดผลกระทบต่อสหกรณ์มากนักและตัวผู้บริหารเองก็ไม่ได้รับผลกระทบอย่างใดเพราะมักจะเป็นเกษตรกรรายใหญ่ ผู้ที่ได้รับผลกระทบน่าจะเป็นสมาชิกบางส่วนที่เป็นเกษตรกรรายย่อยเท่านั้น ซึ่งก็ผลกระทบนี้ก็ไม่รุนแรงพอและสามารถหาทางออกได้ด้วยตนเอง โดยอาจจะไปขอรับบริการจากองค์กรอื่น

แต่เครือข่ายที่คาดว่าจะเกิดอย่างแน่นอนน่าจะได้แก่เครือข่าย ได้แก่ 1) เครือข่ายสหกรณ์โคนม เนื่องจากประสบปัญหาที่รุนแรงและต่อเนื่องมาหลายปี ผลกระทบนี้มีผลต่อทั้งตัวสมาชิกและตัวสหกรณ์จนทำให้ผู้บริหารเองก็ได้รับผลกระทบนั้นค่อนข้างมากด้วย และ 2) เครือข่ายโรงสีข้าว ก็

อาจจะเกิดขึ้นได้ เนื่องจากทุกกลุ่มเห็นปัญหาที่จะเกิดขึ้นร่วมกันถ้าไม่พัฒนาเครือข่าย นอกจากนั้นยังได้รับแรงสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง

3. ปัญหาอุปสรรค ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการพัฒนาเครือข่าย เกิดทั้งภายในกลุ่มและนอกกลุ่ม การพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนมีปัญหาและอุปสรรคสำคัญดังนี้

- (1) ปัญหาพื้นฐานเนื่องมาจากการเกิดกลุ่ม/องค์กรประชาชนและระบบการส่งเสริมสนับสนุนของภาครัฐในอดีตจนถึงปัจจุบัน ไม่ได้สะท้อนถึงปัญหาความต้องการที่แท้จริงของสมาชิกภายในกลุ่ม นอกจากนั้นสะท้อนถึงกระบวนการแก่งแย่งประชาชนเพื่อการแข่งขันก้าวหน้าในส่วนราชการที่รับผิดชอบ กลายเป็นการสร้างลักษณะที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาในรูปแบบการพึ่งตนเอง ซึ่งก็จะนำไปสู่การขาดจิตตารมณ์สหกรณ์ร่วมกัน เกษตรกรเคยความเคยชินที่จะเป็นผู้รับแต่ฝ่ายเดียว ไม่เคยมีความคิดจะเป็นผู้ให้การรวมตัวกันก็เพื่อเป็นกลุ่มจัดตั้งเฉพาะกิจเพื่อรับผลประโยชน์ ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มเกษตรกร กลุ่มผลิตเมล็ดพันธุ์ กลุ่มถ่ายทอดเทคโนโลยี กลุ่มสตรีโอท็อป
- (2) กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ และคำแนะนำต่างไม่เอื้อต่อการพัฒนาเครือข่ายเนื่องมาจากปัญหาพื้นฐานตาม(1) ต่างฝ่ายต่างพยายามปกป้องตนเองเพื่อไม่ให้เกิดความบกพร่อง และทำให้กระบวนการในการพัฒนาเป็นไปได้ยากหรือล่าช้ามาก
- (3) ความสามารถในการบริหารจัดการกลุ่ม/องค์กรประชาชนเองไม่ว่าจะเป็นสหกรณ์หรือกลุ่มองค์กรอื่นๆ ไม่แสดงศักยภาพในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพพอที่จะเอื้อประโยชน์ต่อสมาชิกที่จะเข้ามาขอใช้บริการ ไม่ว่าจะเป็นกรรมการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ควรได้รับการพัฒนาศักยภาพในการให้บริการให้มากขึ้น ปัจจุบันการให้บริการของสมาชิกไม่เพียงพอที่จะช่วยแก้ปัญหาพื้นฐานของสมาชิกได้ จึงเป็นเหตุให้สมาชิกต่างคนต่างพึ่งตนเองหรือหาแหล่งที่พึ่งจากหลายแหล่ง จนกลายเป็นวุ่นวายหลักในเรื่องการขอรับสินเชื่อ รับจากแหล่งหนึ่งไปใช้อีกแหล่งหนึ่ง ทำให้แก้ไขปัญหาได้ยากยิ่งขึ้น
- (4) เป้าหมายร่วมของกลุ่มคนในองค์กรสหกรณ์หรือกลุ่มเกษตรกรต่างกัน ระหว่างบุคคลที่มีส่วนยังต่อการพัฒนาองค์กร ได้แก่ สมาชิก กรรมการและฝ่ายจัดการ ขาดการพัฒนาเป้าหมายการพัฒนาที่ตรงกันและเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกันและเอื้อประโยชน์ต่อองค์กรโดยรวมภาวะการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันทำให้สมาชิกมีทางเลือกที่จะได้รับบริการที่ตนคิดว่าดีที่สุดมากมาย ความสามารถทางธุรกิจของกลุ่มและองค์กรประชาชนมีน้อย
- (5) ขาดองค์กรหรือผู้นำที่เข้มแข็งที่จะช่วยกระตุ้นหรือพัฒนากลุ่มองค์กรประชาชนอย่างแท้จริงและต้องการพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่ใช่เป็นไปตามกระแสเช่นอดีตและปัจจุบัน
- (6) กฎหมายสหกรณ์ฉบับปัจจุบันที่กำหนดวาระของคณะกรรมการดำเนินการให้มีเพียง 2 วาระ วาระละ 2 ปี นั้น และในแต่ละปีให้มีผู้หมดวาระทีละครั้งชุด ทำให้ไม่มีความต่อ

เนื่องในนโยบายบริหาร และการลงทุนขนาดใหญ่แทบจะไม่มีโอกาสเกิดขึ้นได้หรือเกิดขึ้นได้ยากมาก หากวัตถุประสงค์เบื้องหลังของกฎหมายมาตรานี้คือการพยายามป้องกันทุจริตในสหกรณ์ โดยไม่ให้คณะกรรมการอยู่ในตำแหน่งยาวนานแบบฝังรากลึก ก็ควรไปดำเนินการแก้ไขแบบอื่น เช่น ให้มีคณะกรรมการสรรหาบุคคลที่ดี เชื่อสัตย์และมีความสามารถขึ้นมารับการเลือกตั้งเป็นกรรมการดำเนินการ

4.วิธีการพัฒนารูปแบบ และแนวทางการเชื่อมโยงเครือข่าย กลุ่มองค์กรประชาชน

วิธีการพัฒนาการเชื่อมโยงเครือข่ายกลุ่มองค์กรประชาชน คณะผู้วิจัยเห็นว่าควรมีแนวทางพัฒนาดังนี้

(1) กลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาควรพัฒนาในหมู่ของกลุ่ม/องค์กรที่มีปัญหาร่วมกันจริงๆ และปัญหานั้นๆควรเป็นปัญหาที่มีผลกระทบอย่างแรงต่อตนเองและกลุ่ม/องค์กร ดังเช่น ตัวอย่างของเครือข่ายโคนม และเครือข่ายโรงสีข้าว

(2) กระบวนการในการพัฒนากลุ่ม ต้องพัฒนาในระดับเครือข่าย พร้อมๆกับการพัฒนาในระดับองค์กรรากหญ้า โดยที่ในระดับองค์กรต้องพัฒนาทั้ง กรรมการ ฝ่ายจัดการและสมาชิก ส่วนการพัฒนาในระดับเครือข่ายต้องการพัฒนากลุ่มคนที่เกี่ยวข้องกับทุกองค์กร รวมทั้งส่วนราชการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

(3) ควรพัฒนาจิตตรามณ์สหกรณ์ไปพร้อมๆกับการพัฒนาเครือข่ายด้วย การพัฒนาจิตตรามณ์สหกรณ์นั้น ต้องพัฒนาทั้งฝ่ายเกษตรกร และฝ่ายหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยฝ่ายรัฐต้องไม่ทำงานในลักษณะช่วงชิงประชาชน และใช้เม็ดเงินหรือผลประโยชน์เข้าล่อ จนเกิดความเคียดแค้นที่จะเป็นผู้รับแต่ฝ่ายเดียว รัฐไม่ควรนำเงินงบประมาณไปใช้ในลักษณะหวังความนิยมในการเลือกตั้งในอนาคตอันใกล้ เพราะผลที่เกิดขึ้นกับมวลชนนั้น ติดฝังในกมลสันดานไปในระยะยาวนานมากกว่าที่คนที่มีได้ลงสัมผัสในพื้นที่ที่จะเข้าใจได้อย่างลึกซึ้ง

3.4 ผลการศึกษาวิจัยระยะสุดท้าย

การศึกษาวิจัยแนวทางการพัฒนาเครือข่าย กลุ่ม/องค์กรประชาชนในระยะสุดท้าย จะเป็นการติดตามสรุปผลการดำเนินกิจกรรมของเครือข่ายที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและเป็นการประเมินผลสรุปการพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนตั้งแต่ระยะแรกจนถึงสิ้นสุดโครงการ ซึ่งผลการดำเนินงานโดยสรุปแต่ละเครือข่าย ดังนี้

3.4.1 เครือข่ายที่คาดว่าจะดำเนินการได้

ผลจากการศึกษาวิจัยตั้งแต่ระยะแรกจนถึงระยะสุดท้ายสรุปแต่ละระยะดังนี้

1. ระยะแรก ระยะแรกนั้นกลุ่มองค์กรประชาชนร่วมมือกันที่จะสร้างเครือข่ายที่เป็นรูปธรรม โดยแบ่งเป็น 5 เครือข่าย ตามเขตพื้นที่ ได้แก่ เครือข่ายอำเภอเมืองสระบุรี เครือข่ายอำเภอเสนา ให้ เครือข่ายอำเภอบ้านหมอ เครือข่ายอำเภอหนองแค และเครือข่ายสหกรณ์โคนม ซึ่งเมื่อได้ดำเนินการไประยะหนึ่งกลุ่ม/องค์กรในเครือข่าย มีความเห็นตรงกันว่าเครือข่ายลักษณะดังกล่าวอาจจะไม่สามารถดำเนินการได้เนื่องจากประกอบด้วยกลุ่ม/องค์กรประชาชนหลายรูปแบบและมีความต้องการที่หลากหลายมาก จึงไม่อาจจะรวมกันได้จึงปรับเปลี่ยนรูปแบบเครือข่ายเป็นเครือข่ายทางธุรกิจ
2. ระยะที่สอง ผลจากการสร้างเครือข่ายตามที่ในระยะแรกไม่อาจจะดำเนินการได้ จึงได้ปรับเปลี่ยนเป็นการพัฒนาเครือข่ายในรูปแบบของเครือข่ายธุรกิจ ซึ่งได้รวมเครือข่ายทางธุรกิจทั้งหมด 6 เครือข่าย ได้แก่ เครือข่ายเงินทุน เครือข่ายปุ๋ยเคมี เครือข่ายเมล็ดพันธุ์ เครือข่ายปุ๋ยอินทรีย์ เครือข่ายเครื่องเกี่ยวข้าว และเครือข่ายโคนม ซึ่งผลจากการศึกษาวิเคราะห์ตนเองทั้งสถานะแวดล้อมภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับเครือข่ายธุรกิจทั้ง 6 เครือข่ายนั้นกลุ่ม/องค์กรประชาชนคาดว่าจะสามารถดำเนินงานได้เพียงบางเครือข่ายเท่านั้นและเกิดเครือข่ายใหม่ขึ้นมาอีกซึ่งจะกล่าวในระยะต่อไป
3. ระยะที่สาม เครือข่ายทั้ง 6 เครือข่ายมีการเชื่อมโยงธุรกิจกันบ้างซึ่งเป็นไปตามปกติของการดำเนินธุรกิจของกลุ่ม/องค์กรประชาชนโดยเฉพาะสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรโดยทั่วไปส่วนใหญ่เป็นเครือข่ายเดิมๆที่มีความร่วมมือกันอยู่แล้วและจะเป็นเพียงลักษณะคู่ค้ามากกว่า เครือข่ายที่คาดว่าจะเกิดความร่วมมือกันอย่างเป็นรูปธรรมและพยายามสร้างเครือข่าย ได้แก่ เครือข่ายปุ๋ยเคมี เครือข่ายเมล็ดพันธุ์ แต่ก็ไม่สามารถสานต่อไปได้ รวมทั้งเครือข่ายเงินทุน เครือข่ายเครื่องเกี่ยวข้าว เครือข่ายปุ๋ยอินทรีย์ ส่วนเครือข่ายที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและมีกิจกรรมได้แก่เครือข่ายสหกรณ์โคนม เนื่องจากประสบปัญหาความต้องการที่ตรงกัน และเกิดการพัฒนาเครือข่ายใหม่ที่คาดว่าจะเกิด ได้แก่ เครือข่ายโรงสีข้าว เครือข่ายเรียนรู้การบริหารจัดการ และเครือข่ายการตลาด

3.4.2 เครือข่ายในระยะสุดท้าย

ผลจากการพัฒนาเครือข่ายในระยะที่สามที่คาดว่าจะสามารถดำเนินธุรกรรมได้ ซึ่งเหลือเพียงเครือข่ายโรงสีข้าว เครือข่ายโคนม เครือข่ายการตลาด และ เครือข่ายการเรียนรู้การบริหารจัดการ ผลสรุปแต่ละเครือข่ายเป็นดังนี้

เครือข่ายโรงสีข้าว

สหกรณ์การเกษตรและชุมนุมสหกรณ์การเกษตรในพื้นที่จังหวัดสระบุรีที่มีธุรกิจโรงสีเป็นของตนเอง มีอยู่ 4 แห่ง คือ สหกรณ์การเกษตรเมืองสระบุรี จำกัด กำลังผลิต 40 ตันต่อวัน สหกรณ์การเกษตรเสาไห้ จำกัด กำลังผลิต 40 ตันต่อวัน สหกรณ์การเกษตรพระพุทธบาท จำกัด กำลังผลิต 24 ตันต่อวัน และชุมนุมสหกรณ์การเกษตรจังหวัดสระบุรี จำกัด กำลังผลิต 60 ตันต่อวัน รวม 4 แห่งนี้ตก 164 ตันต่อวัน ส่วนกลุ่มเกษตรกรนั้นจะมีโรงสีข้าวเล็ก ๆ ที่เรียกว่า โรงสีข้าวชุมชน เป็นโรงสีที่มีกำลังผลิตต่ำ เหมาะสมสำหรับเกษตรกรผู้ผลิตแบบพึ่งตนเอง ในปัจจุบันสหกรณ์ที่มีโรงสีทั้ง 4 แห่งต่างก็ทำธุรกิจของตนเองโดยไม่มีการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร ต่างก็แข่งขันกันในเรื่องขายข้าวสาร ไม่เคยแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน ไม่เคยช่วยแก้ปัญหาของอีกฝ่าย เช่น ปัญหาขาดรถบรรทุกในเวลาที่ต้องการ แต่เมื่อได้มีโอกาสพบปะพูดคุยระดมสมอง วิเคราะห์ตนเองในการสร้างเครือข่ายพันธมิตรอื่น ๆ ประกอบกับได้เรียนรู้ประสบการณ์ของสหกรณ์จังหวัดคนใหม่ที่ย้ายมาจากจังหวัดนครราชสีมา เล่าให้ฟังถึงเครือข่ายโรงสีของสหกรณ์การเกษตร 7 แห่งในจังหวัดนครราชสีมาที่ได้มีการรวมตัวกันเป็นเครือข่ายพันธมิตรเพื่อช่วยแก้ปัญหาของกันและกัน รวมทั้งการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและการพัฒนาพันธุ์ข้าว สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดสระบุรีจึงมีแนวคิดที่จะสร้างเครือข่ายโรงสีขึ้นมาบ้าง โดยมีการนัดหมายเพื่อประชุมระดมสมองโดยทีมวิจัยและนักวิจัยพื้นที่เป็นเพียงผู้สังเกตการณ์เท่านั้น ทั้ง 4 สหกรณ์ผลัดกันเป็นเจ้าภาพในการประชุมพบปะระดมสมองดังกล่าว โดยเป็นที่ตกลงกันว่า เครือข่ายโรงสีที่เกิดขึ้นนี้จะเป็นการรวมตัวกันเพื่อดำเนินธุรกิจข้าวสารร่วมกัน โดยมีการพึ่งพาอาศัยกันในเรื่องวัตถุดิบ เครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ในการประกอบกิจการโรงสี อาทิ ปริมาณข้าว การขนส่ง การบริการ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งการพัฒนาเมล็ดพันธุ์ ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นนี้ เป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นแบบไม่เป็นทางการหรืออรูปนัย เป็นการเชื่อมโยงเครือข่ายในแนวนอน ไม่มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ ไม่จำเป็นต้องจ้างฝ่ายจัดการ และ ไม่ได้เป็นการทำธุรกิจร่วมกันแบบจะต้องมีการแบ่งปันผลกำไรหรือขาดทุนตามหุ้น แต่เป็นการเชื่อมโยงเพื่อช่วยแก้ปัญหาของกันและกันด้วยจิตคารมณสหกรณ์ โดยทุกสหกรณ์มีความเสมอภาคกันไม่ว่า จะเป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก ชุมชนสหกรณ์การเกษตรเองก็มีฐานะเท่ากับสหกรณ์ชั้นปฐมอื่น ๆ เช่นเดียวกันในเครือข่ายพันธมิตรนี้ แม้ว่าตามนิตินัยแล้วชุมนุมสหกรณ์นั้นเป็นการรวมตัวกันในแนวดิ่ง ต้องจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ สหกรณ์ต่างๆจะเข้าร่วมตัวต้องเป็นสมาชิกและถือหุ้น ต้องมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ต้องมีการจ้างฝ่ายจัดการ ต้องดำเนินธุรกิจให้มีกำไรเพื่อให้สามารถจ่ายเงินปันผลและเฉลี่ยคืนให้กับสมาชิกได้ แต่เมื่อธุรกิจที่ทำนั้นเป็นธุรกิจชนิดเดียวกันกับสหกรณ์สมาชิก และต้องดำเนินการในลักษณะที่แข่งขันกับสมาชิก ก็ไม่น่าจะถูกต้องตามอุดมการณ์สหกรณ์ ดังนั้นการรวมตัวกันเป็นเครือข่ายพันธมิตรแบบนี้ น่าจะเป็นการดี

แก่ขบวนการฯ โดยธุรกิจที่อาจเกิดขึ้นการเป็นธุรกิจของทวิภาคี ไตรภาคี หรือพหุภาคี ก็แล้วแต่จะเกิดธุรกิจขึ้น การแบ่งส่วนความรับผิดชอบและผลประโยชน์ก็เป็นไปตามที่ตกลงกันในระหว่างภาคีของกลุ่มคน สหกรณ์ใดได้รับประโยชน์มากขึ้น ก็ควรรับผิดชอบมากขึ้นไปตามส่วนผลประโยชน์ที่ได้รับ ประโยชน์ที่จะได้รับจากเครือข่ายฯคือ การลดความขัดแย้งและการแข่งขันที่เคยมี ได้ลดค่าใช้จ่ายลงจากการรวมกันใช้ประโยชน์จากอุปกรณ์และสินทรัพย์ของกลุ่ม สามารถสร้างความไว้วางใจและน่าเชื่อถือในระหว่างภาคีพันธมิตร โดยทุกสหกรณ์และกลุ่มต้องลดความเห็นแก่ตัวของตัวเอง ต้องเผื่อแผ่ให้เพื่อน ต้องมีความซื่อสัตย์ ความจริงใจ มีความโปร่งใส และลดอคติทั้งสี่ประการให้หมดสิ้น ไม่คิดเอาเปรียบเพื่อนและไม่คิดว่าถูกเพื่อนเอาเปรียบ ผลที่เกิดขึ้นจากการประชุมพบปะ ระดมสมองและตกลงกันจึงเกิดเครือข่ายพันธมิตร โรงสีข้าวขึ้นตามแผนภาพ ซึ่งสหกรณ์การเกษตรเมืองสระบุรี จำกัด สหกรณ์การเกษตรเสาไห้ จำกัด และชุมนุมสหกรณ์ฯสระบุรี จำกัดนั้น เรียกตนเองว่าเป็นแกนนำหรือผู้ประสานงานเครือข่ายฯ มิใช่ผู้นำหรือหัวหน้าแต่อย่างใด การประชุมพบปะที่ตกลงกันว่าจะดำเนินการให้เป็นประจำสม่ำเสมอ นั้น ก็จะดำเนินการโดยมีการลงขัน หากมีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้นซึ่งทางที่มิวิจัยได้ติดตามผลการดำเนินการของเครือข่ายพันธมิตรนี้เป็นระยะ ๆ และสังเกตว่า แม้จะมีการพบปะเป็นประจำทุกเดือนก็จริง แต่ก็ไม่มีกิจกรรมของเครือข่ายเกิดขึ้นตามข้อตกลง การพบปะกันเกิดขึ้น กินอาหารกลางวันร่วมกันแล้วแยกย้ายกันกลับไป ไม่มีการบันทึกการประชุม ไม่มีการติดตามงานตามข้อตกลงในการตกลงกันในการพบปะครั้งที่ผ่านมา และ ไม่มีการแบ่งแยกหน้าที่และแบ่งงานกันทำในเครือข่ายที่ชัดเจน สินค้าของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรสระบุรี จก. สกก.เมือง และสกก.เสาไห้ เป็นสินค้าชนิดเดียวกัน คือ ข้าวเสาไห้ และข้าวหอมมะลิ ซึ่งคุณภาพและราคาแตกต่างกัน ส่วนสกก.พระพุทธบาทนั้นไม่ค่อยมาประชุมเครือข่ายโรงสี

เมื่อที่มิวิจัยจัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการและให้สมาชิกในเครือข่ายเปิดใจและประเมินผลตนเองในการดำเนินงานเครือข่ายโรงสี สกก.พระพุทธบาทบอกว่าโรงสีกำลังผลิต 24 ตัน/วันที่ได้รับความช่วยเหลือมาจากกรมส่งเสริมสหกรณ์นั้นเปลืองไฟมาก เมื่อเปิดเครื่องครั้งหนึ่งตก 5,000 บาท จึงไม่สามารถดำเนินการสีข้าวให้คุ้มทุนได้ และประกาศยกโรงสีให้แก่สหกรณ์หรือกลุ่มที่มาประชุมหากสหกรณ์หรือกลุ่มใดมีความประสงค์อยากได้โรงสีของตนไปดำเนินการต่อไป ชุมชนสหกรณ์ฯเปิดใจว่า สกก.เมืองและสกก.เสาไห้ทำธุรกิจขายข้าวสารแข่งกับชุมนุมฯ โดยขายให้สกก.บางน้ำเปรี้ยว จำกัด ฉะเชิงเทรา และโดยที่สินค้าเป็นตัวเดียวกัน จึงมีการแข่งขันกันดังกล่าว ส่วนในกรณีที่มิวิจัยนำสหกรณ์พระนคร เข้ามาซื้อข้าวสารในปริมาณมากเพื่อไปจำหน่ายในเครือร้าน Coop-ART และส่งออกต่างประเทศนั้น เครือข่ายโรงสีไม่กล้ารับงาน เพราะสาเหตุ 2 ประการ คือ ไม่เคยทำธุรกิจส่งออกข้าวสาร โดยเฉพาะข้าวสาร 25 % ปริมาณมากถึง 12,000 ตันนั้น ยิ่งไม่กล้ารับสัญญาเพราะปริมาณมากกว่าที่เคยทำธุรกิจอยู่อย่างมากมาย และ ไม่เคยทำข้าว 25 % ส่วนเหตุผลประการที่ 2 คือ ไม่มีใครที่จะรับเป็นคู่สัญญากับฝ่ายผู้ซื้อในนามของเครือข่ายฯ เพราะไม่แน่ใจในความสามารถและความร่วมมือของสมาชิกในเครือข่าย หากไม่สามารถทำตามสัญญาซื้อ-ขายได้ ผู้ลงนามในสัญญาก็

จะต้องเป็นผู้ถูกปรับ ชุมชนฯเองไม่พร้อมที่จะเป็นหัวขบวนในเรื่องนี้ และประกอบกับผู้จัดการลาออกอีกด้วย ชุมชนฯนั้นใช้ผู้จัดการเปลืองมากในช่วงของการทำวิจัยครั้งนี้ ชุมชนฯได้เปลี่ยนผู้จัดการเป็นครั้งที่ 4 แล้ว

เครือข่ายโคนม

การเชื่อมโยงเครือข่ายโคนมของกลุ่ม / องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดสระบุรี เริ่มจากคณะวิจัยเชิญชวนให้สหกรณ์โคนมในพื้นที่จังหวัดสระบุรี ที่มีด้วยกัน 10 สหกรณ์ 1 ชุมชมสหกรณ์ รวมเป็น 11 แห่ง และมีกลุ่มเกษตรกรที่ประกอบอาชีพด้านการเลี้ยงโคนมอีกจำนวนหนึ่งได้แก่

1. สหกรณ์โคนมมวกเหล็ก จำกัด
2. สหกรณ์โคนมในเขตปฏิรูปที่ดินลำพญากลาง จำกัด
3. สหกรณ์โคนมในเขตปฏิรูปที่ดินชัยสนุ่น จำกัด
4. สหกรณ์โคนมวิหารแดง จำกัด
5. สหกรณ์โคนมไทย – เดนมาร์ก (มิตรภาพ) จำกัด
6. สหกรณ์โคนมไทย – เดนมาร์ก (ลำพญากลาง) จำกัด
7. สหกรณ์โคนมไทย – เดนมาร์ก (ชัยกระดาน) จำกัด
8. สหกรณ์โคนมไทย – เดนมาร์ก (หนองย่างเสือ) จำกัด
9. สหกรณ์โคนมไทย – เดนมาร์ก (พระพุทธรบาท) จำกัด
10. สหกรณ์โคนมวังม่วง จำกัด
11. ชุมชมสหกรณ์โคนมไทย – เดนมาร์ก จำกัด

ปรากฏว่ามีผู้สนใจเข้าร่วมประชุมในครั้งแรกเพียง 2 สหกรณ์ เท่านั้น คือ สหกรณ์โคนมมวกเหล็ก จำกัด และสหกรณ์โคนมในเขตปฏิรูปที่ดินลำพญากลาง จำกัด ซึ่งทั้ง 2 สหกรณ์ มีปัญหาร่วมกัน คือ การขาดเงินทุนที่จะขยายการลงทุน และที่สำคัญที่สุดคือ มีปริมาณน้ำนมดิบเกินปริมาณที่โรงงานเอกชนจะรับซื้อน้ำนมดิบได้ ทำให้ต้องเทน้ำนมดิบทิ้งเดือนละประมาณ 100 ตัน หรือเฉลี่ยวันละ 3 ตัน จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น คณะผู้วิจัยได้พยายามสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้สหกรณ์ทั้งสองได้จับมือร่วมกันเพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหาาร่วมดังกล่าว โดยในระยะเริ่มต้นคณะผู้วิจัยได้ติดต่อบริษัท ชิตโต กรุ๊ป ซึ่งมีความสนใจจะผลิตฮอว์โมนพีชจากน้ำนมดิบว่าจะสามารถรองรับปริมาณน้ำนมดิบส่วนเกินนี้หรือไม่อย่างไร ซึ่งทางบริษัทได้ขอเวลาเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการก่อน

คณะนักวิจัยได้ติดตามผลการเชื่อมโยงเครือข่ายโคนมมาอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

โดยผ่านทางการประชุมประจำเดือนของปศุสัตว์จังหวัด และสหกรณ์จังหวัดนอกเหนือจากการมาสอบถามด้วยตนเองและทางโทรศัพท์ของคณะนักวิจัย พบว่าการรวมตัวของกลุ่มสหกรณ์โคนมและกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมในจังหวัดสระบุรี มีการแบ่งกลุ่มออกเป็น 2 ค่ายอย่างเห็นได้ชัด คือกลุ่มสหกรณ์โคนมที่อยู่ภายใต้ปีกขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมไทย-เดนมาร์ก ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจ และกลุ่มสหกรณ์โคนมอิสระของชาวบ้านที่มีสหกรณ์โคนมมวกเหล็ก จำกัด เป็นหัวเรือใหญ่ และมีสหกรณ์โคนมในเขตปฏิรูปที่ดินลำพญากลาง จำกัด เป็นพันธมิตรสำคัญ และสหกรณ์โคนมเล็กๆ อีก 2-3 แห่ง เป็นพันธมิตรร่วม ได้แก่สหกรณ์โคนมวิหารแดง จำกัด สหกรณ์โคนมในเขตปฏิรูปที่ดินซับสนุ่น จำกัด เป็นต้น ซึ่งสหกรณ์ระดับเล็กนี้ มีบทบาทน้อยมากต่อการเชื่อมโยงเครือข่ายโคนมของสหกรณ์ จากการแบ่งค่ายกันนี้พบว่า การเชื่อมโยงเครือข่ายข้ามกลุ่มไม่มี เพราะสหกรณ์โคนมในกลุ่มแรกจะไม่สนใจการรวมตัวเป็นเครือข่ายกับสหกรณ์นอก อสค. เพราะสหกรณ์โคนมเหล่านั้นถือว่าสหกรณ์ของตนเองได้จับมือเป็นเครือข่ายกันแล้วภายใต้ร่ม อสค. หรือโคนมไทย-เดนมาร์ก ดังนั้นเมื่อคณะผู้วิจัยได้พยายามนำเสนอกระตุ้นให้สหกรณ์โคนมจับมือสร้างพันธมิตรเป็นเครือข่ายโคนมร่วมกัน จึงมีผู้สนใจอย่างแท้จริงเพียง 2 สหกรณ์ คือ สหกรณ์โคนมมวกเหล็ก จำกัด และสหกรณ์โคนมลำพญากลาง จำกัด ซึ่งทั้งสองสหกรณ์ประสบปัญหาสำคัญร่วมกันคือ สหกรณ์ผลิตน้ำนมดิบเกินปริมาณ (โควต้า) การรับซื้อน้ำนมดิบจากกลุ่มบริษัท ผลิตนมเอกชน จนทำให้ต้องเทน้ำนมดิบทิ้งทุกวัน โดยเฉพาะในช่วงปิดภาคโรงเรียนและในช่วงฤดูหนาวที่โคนมจะให้น้ำนมดิบต่อตัวสูงกว่าปกติ เรื่องน้ำนมดิบเกินปริมาณนี้ คณะทีมวิจัยได้ติดต่อขอผู้เชี่ยวชาญด้านโคนมจากสถานทูตอิสราเอล มาให้คำปรึกษา ซึ่งทางสถานทูตอิสราเอล ประจำประเทศไทยได้ให้ความอนุเคราะห์นำเข้า Mr. Lio Yaron มาพบปะร่วมประชุมกับคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์โคนมทั้งสองคือ สหกรณ์โคนมมวกเหล็ก และสหกรณ์ลำพญากลาง ผู้เชี่ยวชาญได้วิเคราะห์สถานการณ์แล้ว เสนอวิธีการแก้ปัญหาในเบื้องต้น 3 แนวทางคือ

- (1) สหกรณ์ควรกำหนดโควต้ารับซื้อน้ำนมดิบจากเกษตรกรสมาชิกให้แน่นอนตามโควต้ารับซื้อของบริษัท ซีพี เมจิ บริษัทฟร้อมอสท์ โรงนมจิตรลดา และบริษัทเอกชนที่รับซื้อนมดิบ
- (2) สหกรณ์โคนมควรเริ่มแนะนำให้สมาชิกเปลี่ยนไปผลิตโคเนื้อประเภทพรีเมียมเพื่อส่งโรงแรม และภัตตาคารเป็นบางส่วน เป็นการลดปริมาณโคนมลงซึ่งจะให้ปริมาณน้ำนมที่ผลิตได้ไม่เกินโควต้ารับซื้อ และสมาชิกสหกรณ์ยังคงมีรายได้ไม่ลดลง
- (3) สหกรณ์ทั้งสองแห่ง และอาจรวมกับชุมนุมสหกรณ์โคนม ร่วมกันลงทุนในลักษณะการลงทุนร่วมกันในการจัดตั้งโรงงานแปรรูปนมขนาดกำลังผลิต 40 ตันน้ำนมดิบ เพื่อแปรรูปเป็นนมพร้อมดื่มแบบยูเอชที โยเกิร์ตพร้อมดื่ม และไอศกรีมนมสด ลักษณะเดียวกันกับของฟาร์มโชคชัย

ผลของการประชุมร่วมกันนั้น สหกรณ์โคนมทั้งสองตกลงใจเลือกทางเลือกที่ 3 และคิดว่า จะพยายามสร้างเครือข่ายพันธมิตรในชีกของสหกรณ์โคนมอิสระเพื่อลงทุนทำธุรกิจร่วมกันในการแปรรูปน้ำมันดิบส่วนเกินที่ต้องเททิ้งนั้นเป็นผลิตภัณฑ์นมแบบต่างๆ ซึ่งนอกจากจะแก้ปัญหาของสหกรณ์แล้ว ยังมีผลดีต่อเนื่องต่อเยาวชนในจังหวัดสระบุรี และลูกหลานเกษตรกรที่จะได้มีโอกาสบริโภคผลิตภัณฑ์นมที่พ่อแม่ของตนเองผลิต และแปรรูปขายเองในจังหวัด และจังหวัดใกล้เคียง อันจะมีผลทำให้เยาวชนสระบุรีรุ่นใหม่มีพัฒนาการทางสมองและร่างกายที่ดีขึ้นเพราะได้บริโภคอาหารที่มีประโยชน์ต่อการเจริญเติบโตของสมองและร่างกาย

เมื่อสหกรณ์ทั้ง 2 ได้เลือกแนวทางที่ 3 คือการร่วมมือกันในการลงทุนร่วมเพื่อจัดตั้งโรงงานแปรรูปนมและผลิตภัณฑ์นมขนาดเล็ก กำลังผลิตไม่เกิน 40 ตันน้ำมันดิบ ตามปริมาณนมล้นของสหกรณ์ คณะนักวิจัยได้เรียนเชิญ Mr. Dov Geva ผู้เชี่ยวชาญชาวอิสราเอลในด้านการสร้างโรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์นมขนาดเล็ก มาให้ข้อคิดเห็นแลกเปลี่ยนประสบการณ์และข้อมูลระหว่างกันระหว่าง 3 ฝ่ายคือ คณะกรรมการสหกรณ์โคนมมวกเหล็ก จำกัด ผู้เชี่ยวชาญ Mr.Dov Geva และคณะนักวิจัยได้เห็นพ้องต้องกันให้ขอความช่วยเหลือขอให้ Mr.Dov Geva ช่วยจัดทำผังการสร้างโรงงาน กำหนดขนาดโรงงานพร้อมเครื่องจักรภายในวงเงินงบประมาณไม่เกิน 40 ล้านบาท ซึ่งทางผู้เชี่ยวชาญยินดีจัดทำให้ แต่ผลการดำเนินงานในเรื่องการจัดตั้งโรงงานแปรรูปนมผงบไม่บรรลุผลสำเร็จตามที่คาดหวังไว้ เนื่องจากความร่วมมือระหว่าง สหกรณ์โคนมมวกเหล็ก กับสหกรณ์โคนมลำพูนากลาง ในฐานะหุ้นส่วนทางธุรกิจคนละครั้ง ไม่ได้บรรลุผลสำเร็จเพราะสหกรณ์โคนมมวกเหล็กมีแนวคิดว่าจะเป็นผู้ลงทุนแต่เพียงผู้เดียวต่างๆ ที่ สหกรณ์โคนมลำพูนากลาง พร้อมทั้งจะร่วมทุนเชื่อมโยงเครือข่ายด้วยก็ตาม

(1) ที่ประชุมใหญ่ของ สหกรณ์โคนมมวกเหล็ก เห็นชอบในหลักการให้พัฒนาการจัดตั้งโรงงาน แปรรูปผลิตภัณฑ์นมได้ในวงเงิน 40 ล้านบาท แต่เนื่องจาก สหกรณ์โคนมมวกเหล็กไม่มีทุนเพียงพอ และสภาพคล่องในขณะนั้นไม่คืนก็จึงไม่อาจลงทุนได้ ได้สอบถามคณะกรรมการของสหกรณ์โคนมชุดใหม่ ในปี พ.ศ. 2547 ในเรื่องโรงงานแปรรูปนี้ ได้รับคำตอบว่าอยากจะสร้างแน่นอนถ้ามีเงินและรัฐบาลให้การสนับสนุนทางการเงิน แต่ถ้าใช้งบประมาณของสหกรณ์มวกเหล็กเองก็คงจะขอชะลอไปก่อนจนกว่าจะพร้อมกว่านี้ และการร่วมมือกับสหกรณ์โคนมลำพูนากลางนั้นก็ขอพิจารณาทบทวนการร่วมมือกันใหม่อีกครั้งหนึ่ง ดังนั้นแนวโน้มการจัดตั้งโรงงาน แปรรูปคงเกิดขึ้นจริงได้ยาก

(2) ได้รับคำตอบทาง e-mail จาก Mr. Dov Geva ที่ส่งให้หัวหน้าโครงการวิจัย รศ. โอภาวดี เข้มทอง ในเรื่องการสร้างโรงงานแปรรูปนมผงบ ว่าโรงงานแปรรูปนมขนาดเล็กกำลังผลิตตามที่อ้างถึงนั้น ต้องใช้เงินไม่น้อยกว่า 80 ล้านบาท และต้นทุนการผลิตนมผงบของสหกรณ์สูงมากไม่คุ้มทุน กิโลกรัมละเกือบ 110 บาท ไม่รวมค่าใช้จ่ายอื่นๆ อีก จึงเสนอแนะว่าควรแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์นมพร้อมดื่ม หรือบริโภคโดยตรงดีกว่าผลิตเป็นนมผงบ

เนื่องจากการแก้ปัญหาเดิมเป็นปัญหาเฉพาะกิจ เป็นการแก้ปัญหาสำคัญระดับชาติ สหกรณ์จังหวัดสระบุรี ที่ได้รับนโยบายจากรัฐบาลให้แก้ปัญหานี้โดยเร่งด่วน จึงได้ขออนุมัติสนับสนุนจากผู้ว่าราชการจังหวัดจากโครงการผู้ว่า CEO จำนวน 3 ล้านบาท เพื่อแก้ปัญหานี้ โดยส่งมอบให้สหกรณ์โคนมมวกเหล็ก 2 ล้านบาท และสหกรณ์โคนมลำพูนกลาง 1 ล้านบาท เพื่อนำไปแก้ปัญหามลพิษ โดยการจ้างบริษัทเอกชนคือบริษัท Foremost ช่วยบรรจุกล่องผลิตเป็นนมสดพร้อมดื่ม UHT แล้วขายในราคาต่ำกว่าทุน วิธีการนี้แม้จะไม่ถูกต้อง แต่เป็นการบรรเทาความเดือดร้อนเฉพาะหน้าและเป็นการแก้ไขปัญหาในระยะสั้นเท่านั้น คณะนักวิจัย และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่องโคนมมีความเห็นพ้องกันว่าควรหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาในระยะยาวต่อไป ปัญหามลพิษในครั้งนี้ แม้ว่าจะก่อผลกระทบทางด้านความเสียหายให้แก่ทุกสหกรณ์ แต่ก็เกิดเหตุการณ์พิเศษขึ้นนับเป็นนิมิตหมายที่ดีในการเชื่อมโยงเครือข่ายข้ามกลุ่มกันขึ้น ระหว่างสหกรณ์โคนมในเครือของ อสค. คือ สหกรณ์โคนมไทย-เดนมาร์ก (มิตรภาพ) จำกัด ได้มาเข้าร่วมเครือข่ายในการแก้ไขปัญหาหมลพิษร่วมกับ สหกรณ์โคนมมวกเหล็ก จำกัด ในช่วงนี้มีการนำเสนอแนวทางการเชื่อมโยงเครือข่ายกันใกล้ชิดกันยิ่งขึ้น โดยเสนอการเชื่อมโยงเครือข่ายเป็น 4 ระดับ คือ

1) ระดับพื้นที่ ให้สหกรณ์ฯ แต่ละแห่งไปเชื่อมโยงเครือข่ายกลุ่มเกษตรกรที่เลี้ยงโคนม และศูนย์ฯ รับซื้อนมของเอกชนที่มีอยู่หลายแห่ง ในลักษณะพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งหลายศูนย์ยินดีจะร่วมเครือข่ายด้วย แต่ไม่ประสงค์จะจัดตั้งเป็นสหกรณ์ ซึ่งมีกฎระเบียบต้องปฏิบัติตาม ไม่เอื้อต่อการดำเนินงานของกลุ่ม ในระดับนี้ให้แต่ละสหกรณ์เป็นศูนย์กลาง

2) ระดับจังหวัด ให้เครือข่ายในระดับพื้นที่เชื่อมโยงเครือข่ายกันในทุกสหกรณ์โคนม มอบหมายให้สหกรณ์โคนมมวกเหล็กเป็นผู้ประสานงานกลาง (ศูนย์ประสานงาน) ในการเชื่อมโยงเครือข่ายนี้จะใช้การดำเนินธุรกิจร่วมแบบแบ่งปันผลตอบแทน เป็นศูนย์กลางการแก้ไขปัญหาด้านโคนมร่วมกันทุกเรื่อง ได้แก่ มลพิษ เจริญจากการกำหนด Quota กับบริษัทรับซื้อนมเอกชน การดูแลป้องกันโรคติดต่อของโคนม การประชาสัมพันธ์ และการกระจายข่าวสารต่างๆ

3) ระดับภาค ขอเชิญชวนให้ทุกสหกรณ์เข้าร่วมดำเนินกิจกรรมของชุมนุมสหกรณ์โคนมแห่งประเทศไทย ขอบข่ายของภาคกลางในระดับภาคนี้ ประธานสหกรณ์โคนมในเขตปฏิรูปที่ดินลำพูนกลาง (นายเชวงศักดิ์ สงวนวงศ์วิจิตร) ได้รับการแต่งตั้งจากชุมนุมสหกรณ์โคนมแห่งประเทศไทยให้เป็นผู้รับผิดชอบในเขตภาคกลาง

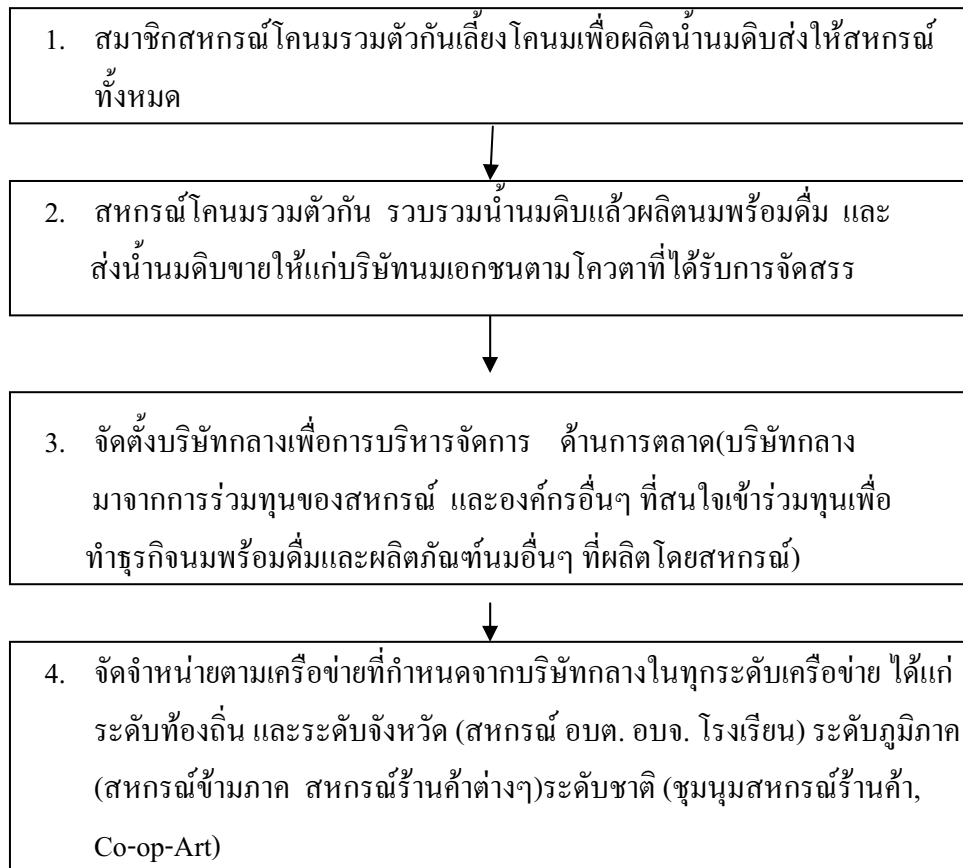
4) ระดับประเทศ การเชื่อมโยงเครือข่ายจะอยู่ในรูปของชุมนุมสหกรณ์โคนมแห่งประเทศไทย ประธานสหกรณ์โคนมกำแพงเพชร จำกัด เป็นประธานชุมนุม โดยมีเป้าหมายดำเนินงาน 3 เรื่องคือ

- (1) จะต้องไม่นำนมดิบเหลือทิ้งต่อไป
- (2) จะศึกษา ติดตามและดูแลการส่งนมผงเข้าประเทศอย่างใกล้ชิด
- (3) จะศึกษาและพิจารณาแก้ไข พรบ. นม และผลิตภัณฑ์นมให้เหมาะสมต่อไป

จะเห็นว่า ปัญหาที่สหกรณ์โคนมต้องร่วมกันแก้ไขคือ ปัญหานำนมดิบสิ้นโควตาการขายให้แก่บริษัทผลิตนมเอกชน ซึ่งเป็นปัญหาเฉพาะหน้าตามฤดูกาลแต่เป็นปัญหาต่อเนื่องที่ต้องประสบในทุกครั้งที่โรงเรียนปิดเทอมและในฤดูหนาว ดังนั้น สหกรณ์จังหวัดสระบุรี คณะผู้วิจัย และสหกรณ์โคนมที่เกี่ยวข้อง จึงได้นำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาเรื่องนี้ ใน 2 ระยะคือ

1. ระยะสั้น โดยการเสนอให้สหกรณ์จังหวัดนำเสนอจังหวัดของงบประมาณสนับสนุนการช่วยเหลือจากผู้ว่าราชการจังหวัดในโครงการผู้ว่า CEO ต่อไป พร้อมกันนี้ได้กระตุ้นให้เกิดการสร้างเครือข่ายโคนมออกไปนอกเครือข่ายโคนมให้มากยิ่งขึ้น ได้แก่ การเชื่อมโยงเครือข่ายกับองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ในพื้นที่จังหวัดสระบุรี ให้รับซื้อนมพร้อมดื่ม เพื่อส่งมอบให้เด็กนักเรียนในพื้นที่ความรับผิดชอบของ อบต. ได้ดื่ม ซึ่งทาง อบต. ยินดีให้ความร่วมมือเต็มที่เพราะนอกจากเป็นการช่วยเหลือข้ามหน่วยงานกันแล้ว ยังเป็นการกระตุ้นการสร้างความรักท้องถิ่นให้มากยิ่งขึ้น นอกเหนือจากวิธีข้างต้นแล้ว ยังกระตุ้นให้สหกรณ์โคนมทั้งสองสร้างเครือข่ายการตลาดกับตลาดภายนอกให้มากยิ่งขึ้น เช่น กับสหกรณ์ร้านค้าต่างๆ เป็นต้น

2. ระยะยาว เนื่องจากการแก้ไขปัญหาในระยะสั้น เป็นเพียงการแก้ไขปัญหา
นำนมดิบสิ้นตามฤดูกาล เป็นการแก้ไขปัญหาเฉพาะกิจ เมื่อปัญหายุติลง การเชื่อมโยงเครือข่ายความช่วยเหลือกันก็จะยุติลงเช่นกันด้วย แต่ปัญหานำนมดิบสิ้นก็ไม่ได้ยุติลงอย่างถาวร เพราะยังไม่ได้แก้ไขปัญหอย่างแท้จริง จึงมีการนำเสนอแนวทางการพัฒนาเครือข่าย เพื่อการแก้ไขปัญหาอย่างถาวรขึ้น ดังนี้



จากการติดตามความก้าวหน้าของการแก้ไขปัญหา นํ้านมดิบ และการพัฒนาเครือข่ายการเชื่อมโยงในช่วงสุดท้ายของการวิจัยพบว่าการแก้ไขปัญหาหระยะสั้นเฉพาะ ปี พ.ศ. 2546 นี้ ประสบความสำเร็จก็สามารถแก้ไขปัญหา นํ้านมดิบได้แล้ว โดยการช่วยเหลือจากโครงการผู้ว่า CEO ซึ่งให้เงินสนับสนุนมา 3 ล้านบาท พร้อมๆ กับการร่วมมือกับสหกรณ์ภายนอก เช่นสหกรณ์ร้านค้ามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช จำกัด เป็นต้น ช่วยรับซื้อนมกล่องพร้อมบริโภค (นม UHT) ไปจำหน่าย ปัญหาในเรื่องนํ้านมดิบครั้งนี้สำหรับปี 2547 และปีต่อไป สหกรณ์คงต้องหาทางแก้ปัญหาต่อไปตามวงจรเวลา เนื่องจากไม่ได้แก้ไขต้นเหตุของปัญหาอย่างแท้จริง

ดังนั้น การเชื่อมโยงเครือข่ายโคนม ยังคงต้องพัฒนาอีกนาน เพราะสหกรณ์แต่ละแห่งมองแต่เฉพาะการร่วมมือกันเพื่อการแก้ไขปัญหา นํ้านมดิบสั้นเท่านั้น ซึ่งการเชื่อมโยงเครือข่ายในขณะนี้ (มีนาคม พ.ศ. 2548) ได้ก้าวหน้าไปสู่ระดับชาติแล้ว การเชื่อมโยงเครือข่ายโคนมในจังหวัดสระบุรีในขณะนี้ไม่มีการแยกค่ายเป็นค่ายใน อสค. และนอกค่าย อสค. แต่ทุกสหกรณ์ได้ร่วมมือกันเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหา ร่วมในเรื่องนมและผลิตภัณฑ์นมตามผลกระทบที่จะเกิดจากนโยบายของรัฐบาลในเรื่องเขตการค้าเสรี (FTA-Free Trade Area) ซึ่งเป็นปัญหาระดับชาติและส่งผลกระทบต่อผู้เลี้ยงโคนมทุกคน และทุกสหกรณ์ การเชื่อมโยงเครือข่ายนี้มีสหกรณ์โคนมมวกเหล็กเป็นเจ้าภาพผู้

ประสานงานกลางตามโครงสร้างพันธมิตรระดับจังหวัดที่นำเสนอแล้ว ในรายละเอียดของผลการวิจัย สำหรับแนวทางการแก้ไขปัญหาระยะยาวยังไม่ประสบความสำเร็จ ยังคงต้องประชุมตกลงหาข้อยุติ ในหลายเรื่องด้วยกัน เช่น ปริมาณน้ำนมดิบที่จะผลิตในแต่ละปี เพื่อมิให้เกิดปัญหานมดิบล้นในระยะสั้น แนวทางการร่วมมือเป็นเครือข่ายการร่วมมือรวบรวมน้ำนมดิบ เพื่อรองรับระบบการผลิตร่วมระบบการขายร่วม ซึ่งยังไม่มีข้อยุติ

โดยสรุป จากการติดตามผลของโครงการวิจัย แนวทางพัฒนาเครือข่าย กลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดสระบุรี คณะนักวิจัยพบว่า การเชื่อมโยงเครือข่ายของสหกรณ์โคนมในจังหวัดสระบุรีในภาพรวมครั้งนี้ เป็นการเชื่อมโยงเครือข่ายด้านโคนมเน้นเฉพาะเพื่อการแก้ไขปัญหา น้ำนมดิบล้นตามฤดูกาล ซึ่งเป็นการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น ซึ่งปัญหานี้จะแก้ไขให้ยุติอย่างถาวรตลอดไปไม่ได้ ยังคงจะมีปัญหาต่อไปอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าปี พ.ศ. 2546 จะสามารถจะแก้ไขได้ก็เนื่องมาจากการให้การช่วยเหลือจากภาครัฐคือจากผู้ว่าราชการจังหวัด CEO ซึ่งให้เงินมาสนับสนุน แก้ไขปัญหานี้ จำนวน 2 ล้านบาท ส่วนการเชื่อมโยงเครือข่ายด้านอื่นๆ มีน้อยมาก เช่น การรวมซื้อ-รวมขายปุ๋ย อาหารสัตว์ ยารักษาสัตว์ เป็นต้น สำหรับการเชื่อมโยงเครือข่ายด้านโคนมในระยะยาว ยังไม่เกิดเป็นรูปธรรม ถือว่าไม่ประสบความสำเร็จ เพราะแต่ละสหกรณ์โคนมที่มีอยู่ไม่ว่าทั้งเล็กและใหญ่ ต่างต้องช่วยเหลือตนเองเพื่อความอยู่รอด มีการตัดราคาขายนมดิบ ทำให้ราคาน้ำนมดิบลดลง การรวมตัวกัน ร่วมมือกัน ช่วยเหลือตนเอง และช่วยเหลือผู้อื่นซึ่งกันและกัน เอื้ออาทรต่อกันเพื่อดำเนินธุรกิจร่วมกันตามหลักการอุดมการณ์ สหกรณ์ไม่อาจเกิดขึ้นได้ นอกจากนี้ แนวคิดของบางสหกรณ์ยังหวังจะพึ่งพาความช่วยเหลือจากทางราชการและทางกรมมากกว่าการให้ความสำคัญในเรื่องช่วยเหลือพึ่งพาตัวเองและช่วยเหลือพึ่งพาเพื่อนชาวสหกรณ์ด้วยกัน ดังนั้นการเชื่อมโยงเครือข่ายของสหกรณ์จึงอยู่ในลักษณะเครือข่าย ไม่แน่นแฟ้น ไม่ถาวรยั่งยืน จะมารวมตัวกันเพื่อเป็นเครือข่ายต่อเมื่อประสบปัญหาร่วมกัน มาขอความช่วยเหลือมากกว่าการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการมาร่วมกันเพื่อหาทางแก้ปัญหาร่วม แต่การมาร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหาร่วมในด้านน้ำนมดิบล้น และหาแนวทางการแก้ปัญหาจากผลกระทบจาก FTA ทำให้เกิดความร่วมมือด้านเครือข่ายระดับจังหวัดขึ้น กำแพงของ 2 ค่าย ได้ทุกทำลายลงไม่มีคำว่าในค่าย อสก. และนอกค่าย อสก. ต่อไป นับว่าการเชื่อมโยงเครือข่ายประสบความสำเร็จในระดับเริ่มต้น ซึ่งควรจะสานสัมพันธ์กันที่ยั่งยืนต่อไปในระยะยาว เพื่อพัฒนาสู่การทำธุรกิจร่วมในระดับจังหวัด ในระดับภาคและระดับชาติ ตามลำดับ

ดังนั้น การพัฒนาเครือข่ายด้านโคนมในจังหวัดสระบุรี จึงต้องมีการกระตุ้นและพัฒนาอีกในหลายด้าน โดยเฉพาะการพัฒนาให้ความรู้แก่สมาชิกและคณะกรรมการสหกรณ์ในเรื่องการแก้ไขปัญหาและการวางแผนด้านธุรกิจระยะยาวแทนการมองในเรื่องระยะสั้น เฉพาะสหกรณ์ตนเอง และเฉพาะหน้าเท่านั้น ซึ่งเรื่องนี้ไม่มีใครคนใดคนหนึ่งจะทำได้ นอกจากทุกคนในสหกรณ์มีจิตวิญญาณ และอุดมการณ์แห่งความเป็นนักสหกรณ์อย่างแท้จริง

เครือข่ายเรียนรู้เรื่องการบริหารจัดการ

ในการประชุมระดมสมองในระลอกที่สองนั้น สหกรณ์ และ กลุ่มเกษตรกรหลายแห่งที่มีจุดอ่อนในเรื่องการบริหารจัดการโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการบันทึกบัญชี สาเหตุเพราะไม่สามารถจัดจ้างเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ด้านบัญชีเป็นของตนเองได้ ในบรรดาเครือข่ายย่อยทั้ง 4 แห่งนั้น แม้จะสามารถดำเนินงานด้านบัญชีได้ แต่ก็ไม่มีเวลาพอที่จะออกไปเป็นผู้ให้ในเรื่องนี้ได้ ดังนั้น ทางสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสระบุรี จึงได้ของบประมาณมาดำเนินการช่วยเหลือในเรื่องนี้ โดยจัดทำโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการในสถาบันเกษตรกร โดยได้รับงบประมาณมาดำเนินการในปีงบประมาณ 2547 (1 ตุลาคม 2546 ถึง 30 กันยายน 2547) โดยจัดจ้างลูกจ้างชั่วคราว 11 คน แบ่งเป็น วุฒิปริญญาตรี 5 คน วุฒิ ปวส. 6 คน โดยที่ลูกจ้างชั่วคราว 1 คนจะต้องรับผิดชอบสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร 4 แห่ง ทั้งนี้มีสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรที่ประสงค์เข้าร่วมโครงการหรือเครือข่าย ฯ นี้ 44 แห่ง ได้แก่

1. สหกรณ์ผู้ใช้น้ำสถานีสูบน้ำด้วยไฟฟ้าเตาปูน จำกัด
2. สหกรณ์ผู้ใช้น้ำสถานีสูบน้ำด้วยไฟฟ้าบ้านสองคอน จำกัด
3. สหกรณ์ผู้ใช้น้ำบ้านแก่งพัฒนา จำกัด
4. สหกรณ์ผู้ใช้น้ำสถานีสูบน้ำด้วยไฟฟ้าบ้านหนองบัว จำกัด
5. สหกรณ์ผู้ใช้น้ำสถานีสูบน้ำด้วยไฟฟ้าร่วมพัฒนาโซน 8 จำกัด
6. สหกรณ์ผู้ใช้น้ำบ้านกลีบ จำกัด
7. สหกรณ์การเกษตรมงคลชัยพัฒนา จำกัด
8. กลุ่มเกษตรกรทำไร่บ้านป่า
9. กลุ่มเกษตรกรทำไร่สองคอน
10. กลุ่มเกษตรกรทำสวนชะอม
11. กลุ่มเกษตรกรทำไร่ท่าตูม
12. กลุ่มเกษตรกรทำนาตาลเดี่ยว
13. กลุ่มเกษตรกรทำไร่ท่ามะปราง
14. กลุ่มเกษตรกรทำนาห้วยบง
15. กลุ่มเกษตรกรทำไร่ท่าคล้อ
16. กลุ่มเกษตรกรทำนาดงตะงาว
17. กลุ่มเกษตรกรทำนาบ้านหลวง
18. กลุ่มเกษตรกรทำนาโคกใหญ่
19. กลุ่มเกษตรกรทำนาไผ่ขวาง

20. กลุ่มเกษตรกรทำไร่สร้างโคก
21. กลุ่มเกษตรกรทำนาหริเทพ
22. กลุ่มเกษตรกรทำนาตลาดน้อย
23. กลุ่มเกษตรกรทำไร่พุดจาน
24. กลุ่มเกษตรกรทำไร่ลำสมพุง
25. กลุ่มเกษตรกรทำไร่ชัยสนุ่น
26. กลุ่มเกษตรกรทำนาหนองปลาไหล
27. กลุ่มเกษตรกรทำนาตลิ่งชัน
28. กลุ่มเกษตรกรทำนาคุนบกเปล้า
29. กลุ่มเกษตรกรทำนาโคกสว่าง
30. กลุ่มเกษตรกรทำไร่วังม่วง
31. กลุ่มเกษตรกรทำไร่คำพราน
32. กลุ่มเกษตรกรทำนาบ้านลำ
33. กลุ่มเกษตรกรทำนาหนองสรวง
34. กลุ่มเกษตรกรทำนาวิหารแดง
35. กลุ่มเกษตรกรทำนาเริงราง
36. กลุ่มเกษตรกรทำนาหนองจิก
37. กลุ่มเกษตรกรทำนาห้วยขมิ้น
38. กลุ่มเกษตรกรทำนาหนองจรเข้
39. กลุ่มเกษตรกรทำนาทุ่งหักพัฒนา
40. กลุ่มเกษตรกรทำนาบัวลอย
41. กลุ่มเกษตรกรทำนาไผ่ดำ
42. กลุ่มเกษตรกรทำนาบ้านโป่ง
43. กลุ่มเกษตรกรทำนาคอนทอง
44. กลุ่มเกษตรกรทำนาบ้านแก้ง

โครงการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อจะช่วยเหลือและสนับสนุนให้คณะกรรมการดำเนินการของ สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรที่ขอเข้าร่วมโครงการได้พัฒนาความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ ด้านบัญชีและการดำเนินธุรกิจ อันจะเกิดประโยชน์ต่อมวลสมาชิกและทำให้การเข้าร่วมเครือข่ายมีความโปร่งใส ได้รับความเชื่อถือ และเพิ่มโอกาสในความยั่งยืนของเครือข่ายมากขึ้น สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรที่เข้าร่วมจะต้องนำเรื่องแจ้งที่ประชุมคณะกรรมการ และมีหนังสือยินยอมที่จะให้ลูกจ้างชั่วคราวเข้าไปร่วมปฏิบัติงานพร้อมแจ้งชื่อกรรมการที่มีความพร้อมในการเรียนรู้ด้านบัญชีและบริหารจัดการอย่างน้อย 1 คน

ในช่วงของการดำเนินการนี้ ลูกจ้างชั่วคราวจะเข้าไปปฏิบัติงานด้านบัญชีโดยต้องสอน และแนะนำให้กรรมการเรียนรู้ควบคู่ไปด้วย ซึ่งบัญชีที่จะแนะนำให้จัดทำคือ บัญชีแยกประเภท สมุทราয়วันทั่วไป งบทดลอง งบการเงิน ซึ่งควรจะต้องดำเนินการให้เสร็จสิ้นภายใน 7 วันทำการของเดือนถัดไป ในการดำเนินงานนี้ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้จัดส่งเจ้าหน้าที่มาแนะนำและสอน รวมทั้งแนะนำการใช้โปรแกรมบัญชีที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้พัฒนาขึ้นมา สำหรับสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรที่มีคอมพิวเตอร์ใช้งานอีกด้วย สำนักงานสหกรณ์จังหวัดเองก็ได้จัดข้าราชการที่มีความรู้ทางบัญชีเป็นที่ปรึกษาในการแนะนำ นิเทศงาน ติดตามงาน และรายงานผลการดำเนินงานให้กรมส่งเสริมสหกรณ์ทราบอย่างต่อเนื่องและใกล้ชิด

ในเรื่องเครือข่ายการเรียนรู้ด้านบริหารจัดการนี้ ทีมวิจัยทำตัวเป็นผู้สังเกตการณ์โดยแท้จริง แต่ก็เห็นสอดคล้องว่า สหกรณ์ผู้ใช้น้ำฯ และ กลุ่มเกษตรกรต่าง ๆ นั้น มีจุดอ่อนในการบริหารจัดการด้านการบัญชีและการเงินเป็นอย่างมาก ทำให้เป็นอุปสรรคในการเข้าร่วมกับเครือข่ายพันธมิตรอื่นๆ ทีมวิจัยมีความตั้งใจว่าจะเข้าไปติดตามผลการเรียนรู้ด้านการบัญชีและการเงินนี้ในระยะสุดท้ายของโครงการวิจัย เนื่องจากโครงการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการนี้จะสิ้นสุดลงในวันที่ 30 กันยายน 2547

ในการดำเนินการวิจัยในระยะที่สี่นี้ ทีมวิจัยเข้าไปติดตามและประเมินผลการทำงานของเครือข่าย ซึ่งได้พบความจริงเกี่ยวกับโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการในสถาบันเกษตรกร โดยเฉพาะในด้านการบัญชีการเงินในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้ปฏิบัติงาน คือ ลูกจ้างชั่วคราวของโครงการ ที่จัดจ้างโดยเงินงบประมาณของกรมส่งเสริมสหกรณ์ รายละเอียดเป็นไปตามตารางต่อไปนี้

ที่	ชื่อ สกุล ผู้รับผิดชอบ	สหกรณ์/กลุ่มกก. ที่เข้าร่วมโครงการ	สามารถปิดบข.ได้			การจัดทำ บข.			ความสามารถ ของผู้เรียน บข.		
			สิ้นสุดปี บข.	ภายใน 150 วัน	เกิน 150 วัน	ใช้โปร แกรมได้	ไม่ใช้ โปร แกรม	งบทดลอง เป็น ปัจจุบันถึง สค. 47	เขียน ใบสำคัญ ได้	ลง สมุด บข. เงินสด ได้	ลง บข. สด ย่อย ได้
1	นส.เกวลี สัมพันธ์	.สผน.เตาปูน จก.	30 มีค.	✓			✓	✓	✓	✓	
		กลุ่ม กก. บ้านป่า	31 มีค.	✓			✓	✓	✓	✓	
		กลุ่ม กก.ทำไร่สองคอน	31 มีค.	✓		✓		✓	✓	✓	
		กลุ่ม กก.ทำไร่ท่ามะปราง	31 มีค.	✓		✓		✓	✓	✓	✓
2	นางจุฑามาศ อันยงค์	สผน.โชน 8 จก.	31 มีค.	✓			✓	✓	✓	✓	
		สผน.บ้านกล้วย จก.	31 มีค.	✓			✓	✓	✓	✓	
		กลุ่ม กก.ทำนาดอนทอง	31 มีค.	✓		✓		✓	✓	✓	
		กลุ่ม กก.ทำนาบ้านโป่ง	31 มีค.	✓		✓		✓	✓	✓	
3	นส.สิริสุข อยู่สมบูรณ์	กลุ่ม กก.ทำนาตลาดน้อย	31 มีค.	✓			✓	✓	✓	✓	✓
4	นส.สิริสุข อยู่สมบูรณ์(ต่อ)	กลุ่มกก.ทำนาหรรเทพ	31 มีค.	✓			✓	✓	✓	✓	
		กลุ่มกก.ทำนาโคกใหญ่	31 มีค.	✓		✓		✓	✓	✓	✓
		กลุ่มกก.ทำไร่พุดจาน	31 มีค.	✓			✓	✓	✓	✓	
5	นส.อัญชลี วงศ์ทิม	กลุ่มกก.ทำนาวิหารแดง	31 มีค.	✓		✓	✓	✓	✓	✓	
		กลุ่มกก.บ้านลำ	31 มีค.		เอกสาร อยู่ที่ ผู้สอบ		✓	✓	✓	✓	✓
		กลุ่มกก.ทำนาหนองสรวง	31 มีค.	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
		กลุ่มกก.ทำนาเวียงราง	31 มีค.	✓		✓	✓	✓	✓	✓	
5	นส.สุรีย์ คงสมทอง	กลุ่มกก.ทำนาโลกสว่าง	31 มีค.		เอกสาร อยู่ที่ ผู้สอบ		✓	✓	✓		✓
		กลุ่มกก.ทำนาภูคนเป่ล้า	31 มีค.	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
		กลุ่มกก.ทำนาหนองปลา ไหล	31 มีค.	✓			✓	✓	✓	✓	✓
		กลุ่มกก.ทำนาคลังชั้น	31 มีค.	✓			✓	✓	✓	✓	✓
6.	นางชไมพร คิดแท้	สผน.หนองบัว จก.	31 มีค.	✓		✓		✓	✓	✓	
		สผน.บ้านแก้งพัฒนา จก.	31 มีค.	✓		✓		✓	✓	✓	
		กลุ่มกก. ทำนาตาลเดี่ยว	31 มีค.	✓		✓		✓	✓	✓	✓
		กลุ่มกก.ทำไร่ท่าตูม	31 มีค.	✓		✓		✓	✓	✓	

ที่	ชื่อ สกุล ผู้รับผิดชอบ	สหกรณ์/กลุ่มกก. ที่เข้าร่วมโครงการ	สามารถปิดบข. ได้			การจัดทำ บข.			ความสามารถ ของผู้เรียน บข.		
			สิ้นสุด ปี บข	ภายใน 150 วัน	เกิน 150 วัน	ใช้โปร แกรม ได้	ไม่ใช้ โปร แกรม	งบทดลอง เป็น ปัจจุบันถึง สค. 47	เขียน ใบ สำคัญ ได้	ลงสมุด บข.เงิน สดได้	ลง บข. สด ย่อยได้
7.	นส.สวารส ฤทธิ์ประเสริฐ	สหณ.สองคอน	31 มีค.	✓		✓		✓	✓	✓	
		สกก.มงคลชัยพัฒนา	31 มีค.	อยู่ระหว่างขอเลิกสหกรณ์			✓	✓	--	--	--
		กลุ่มกก.ทำไร่ท่ากล้อ	31 มีค.	✓		✓		✓	✓	✓	
		กลุ่มกก.ทำนาบ้านแก้ง	31 มีค.	✓		✓		✓	✓	✓	
8.	นส.จริยา พงษ์วิเชียร	กลุ่มกก.ทำนาห้วยขมิ้น	31 มีค.	✓		✓		✓	✓	✓	✓
		กลุ่มกก.ทำนาไผ่ดำ	31 มีค.	✓		✓		✓	✓		
		กลุ่มกก.ทำนาหนองจรเข้	31 มีค.	✓		✓		✓	✓	ต้องอยู่ ด้วย	
		กลุ่มกก.สวนชะอม	31 มีค.	✓		✓		✓	✓	ต้องอยู่ ด้วย	
9.	นส.สังวาลย์ เขื่อนาค	กลุ่มกก.กุ่มหักพัฒนา	31 มีค.	✓		✓		✓			ต้องอยู่ ด้วย
		กลุ่มกก.ทำนาหนองจิก	31 มีค.	✓		✓		✓	✓		✓
		กลุ่มกก.ทำนาบัวลอย	31 มีค.	✓		✓		✓	✓	✓	✓
		กลุ่มกก.ทำนาห้วยบง	31 มีค.		เอก สาร อยู่ที่ ผู้สอบ		✓	✓	✓		✓
10	นายสิทธิรินทร์ คนโททอง	กลุ่มกก.ทำไร่คำพราน	31 มีค.	ปิดไม่ได้ตั้งแต่ปี 2544			✓	บันทึกรับ จ่ายไว้	✓	ต้องอยู่ ด้วย	✓
		กลุ่มกก.ทำไร่ลำสมพุง	31 มีค.	ปิดไม่ได้ตั้งแต่ปี 2543			✓	บันทึกรับ จ่ายไว้	✓	ต้องอยู่ ด้วย	✓
		กลุ่มกก.ทำไร่วังม่วง	31 มีค.	✓		✓		✓	✓	✓	✓
		กลุ่มกก.ทำไร่ชัยสนุ่น	31 มีค.	✓		✓		✓	✓	✓	✓
11	นส.ชุติมา แก้วนิล	กลุ่มกก.ทำนาคงตะงาว	31 มีค.	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
		กลุ่มกก.ทำนาบ้านหลวง	31 มีค.	✓		✓	✓	✓	✓	ต้องอยู่ ด้วย	
		กลุ่มกก.ทำนาไผ่ขวาง	31 มีค.	✓			✓	✓	✓	ต้องอยู่ ด้วย	
		กลุ่มกก.ทำไร่สร้างโชค	31 มีค.	✓			✓	✓	✓	ต้องอยู่ ด้วย	

จากตารางนั้น แสดงความสามารถโดยละเอียดในการบริหารจัดการด้านการเงินการบัญชีที่เพิ่มขึ้นของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร แต่ข้อเท็จจริงที่นักวิจัยพบ คือ มีความไม่ต่อเนื่องในการเรียนรู้ทั้งฝ่ายผู้ให้และผู้รับ โดยที่ทางฝ่ายผู้ให้นั้น อัตราที่ได้รับมาเป็นอัตราลูกจ้างชั่วคราว เมื่อได้งานที่ดีกว่า ก็จำเป็นต้องลาออกไปทำงานที่ดีกว่า ส่วนความไม่ต่อเนื่องในด้านผู้รับคือกรรมการของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร เมื่อถึงคราวต้องออกตามวาระ ก็ต้องพักเป็นเวลา 1 ปีตามกฎหมาย ความต่อเนื่องในการเรียนรู้และนำไปปฏิบัติจึงค่อนข้างมีปัญหาอยู่มาก

ในปีงบประมาณ 2548 สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสระบุรี ได้รับงบประมาณมาดำเนินการในโครงการนี้อีก 10 เดือน จึงได้จัดจ้างลูกจ้างชั่วคราวต่ออีก 10 เดือน เพื่อสืบสานงานโครงการนี้ต่อไป โดยให้ลูกจ้างชั่วคราวที่จัดจ้างมานี้ มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ช่วยเหลือ ดูแล แนะนำ หรือ จัดทำบัญชีให้เป็นปัจจุบันและสามารถปิดบัญชีได้ตามกำหนด
2. ให้คำแนะนำวิธีการบันทึกข้อมูลทางบัญชีที่ถูกต้องและกำหนดการเก็บเอกสารหลักฐานทางบัญชีแก่กรรมการหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง
3. รวบรวมใบสำคัญหรือข้อมูลที่แสดงความเคลื่อนไหวทางการเงิน เพื่อจัดทำสมุดรายวันสมุดบัญชีแยกประเภท งบทดลอง งบการเงินของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรภายใน 7 วันทำการของเดือนถัดไป โดยจัดทำทั้งระบบบันทึกบัญชีด้วยมือ และใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ที่สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสระบุรี
4. แนะนำให้ความรู้เบื้องต้นในการใช้ประโยชน์จากข้อมูลทางบัญชีแก่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร
5. ช่วยข้าราชการในการวางแผนพัฒนาสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรเป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ รวมทั้งแนะนำส่งเสริมการดำเนินธุรกิจโดยเอื้อประโยชน์ต่อมวลสมาชิก
6. ช่วยข้าราชการศึกษาวิเคราะห์การดำเนินงานของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรที่รับผิดชอบ
7. แนะนำ ส่งเสริม และช่วยเหลือด้านการบัญชีและการดำเนินงานตามโครงการต่างๆที่สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรที่รับผิดชอบได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ

แต่เนื่องจากการสอบคัดเลือกลูกจ้างชั่วคราวใหม่ และมีการคัดเลือกสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรเป้าหมายใหม่ ซึ่งมีบางส่วนที่แตกต่างไปจากเดิมทั้งทางด้านผู้ให้และผู้รับ ดังนั้นเพื่อความต่อเนื่องของโครงการฯ จึงได้มีการแก้ไขจุดอ่อนโดยการเพิ่มข้าราชการให้เป็นที่ปรึกษาแก่ลูกจ้างชั่วคราวตามโครงการฯ ในการนี้จึงได้มีการกระจายภาระงานใหม่ตามตารางต่อไปนี้

ที่	รายชื่อลูกจ้างชั่วคราว	รายชื่อสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร	จำนวนสมาชิก	วันสิ้นปีบช.	รายชื่อข้าราชการที่ปรึกษา
1	นางจุฑามาศ อ้นยงค์	สปร.การเกษตรบ้านครัว จก.	105	31 มีค.	นายวัชร แสงเสวต
		สพน.บ้านกล้วยพัฒนา จก.	52	31 มีค.	นายวัชร แสงเสวต
		สพน.สถานีร่วมพัฒนาโซน 8 จก.	77	31 มีค.	นายวัชร แสงเสวต
		กลุ่ม กก.ทำนุบ้านโป่ง	97	31 มีค.	นายวัชร แสงเสวต
		กลุ่ม กก.ทำไร่สร้างโชค	153	31 มีค.	นายวัชร แสงเสวต
		กลุ่ม กก.ทำนาดอนพุด	47	31 มีค.	นายวัชร แสงเสวต
		กลุ่ม กก.ทำนาดอนทอง	304	31 มีค.	นายวัชร แสงเสวต
		กลุ่ม กก.ทำไร่หนองบัว	230	31 มีค.	นายวัชร แสงเสวต
2	นางชไมพร คัดแท้	สพน.บ้านเตาปูน จก.	80	30 มิย.	นส.สมศรี จันทอง
		สพน.บ้านแก้งพัฒนา จก.	96	31 มีค.	นส.สมศรี จันทอง
		กลุ่ม กก.ทำนาหนองปลาหมอ	107	31 มีค.	นางประไพพิศ เขยสูงเนิน
		กลุ่ม กก.ทำนาตาลเดี่ยว	100	31 มีค.	นส.สมศรี จันทอง
		กลุ่ม กก.ทำไร่ท่าตูม	113	31 มีค.	นส.สมศรี จันทอง
2	นางชไมพร คัดแท้(ต่อ)	กลุ่ม กก.ทำนาทับทิม	87	31 มีค.	นส.สมศรี จันทอง
		กลุ่ม กก.ทำนาบ้านธาตุ	50	31 มีค.	นส.สมศรี จันทอง
		กลุ่ม กก.ทำนาเตาปูน	86	31 มีค.	นส.สมศรี จันทอง
3	นส.เสาวรส ฤทธิ์ประเสริฐ	สพน.สองคอน จก.	101	31 มีค.	นส.สมศรี จันทอง
		สค.หินซ้อน จก.	65	30 กย.	นส.สมศรี จันทอง
		กลุ่ม กก.ทำไร่หัวปลวก	206	31 มีค.	นายสรวิศ ชีระเกียรติ
		กลุ่ม กก.ทำไร่ท่าคล้อ	303	31 มีค.	นส.สมศรี จันทอง
		กลุ่ม กก.ทำนาบ้านแก้ง	148	31 มีค.	นส.สมศรี จันทอง
		กลุ่ม กก.เลี้ยงสัตว์หินซ้อน	142	31 มีค.	นส.สมศรี จันทอง
		กลุ่ม กก.ทำนาห้วยแห้ง	258	31 มีค.	นส.สมศรี จันทอง
		กลุ่ม กก.ทำสวนสองคอน	43	31 มีค.	นส.สมศรี จันทอง
4.	นส.วิชุดา ปัญญาทิพย์	สค.เกษตรกรรมปลอดภัย ป่าสักสระบุรี จก.	30	31 มค.	นางสุรีย์ จิรจินดา
		กลุ่ม กก.ทำไร่วังม่วง	221	31 มีค.	นางสุรีย์ จิรจินดา
		กลุ่ม กก.ทำไร่ชัยสนุ่น	228	31 มีค.	นางสุรีย์ จิรจินดา
		กลุ่ม กก.เลี้ยงสัตว์หนองยางเสือ	31	31 มีค.	นางสุรีย์ จิรจินดา
		กลุ่ม กก.เลี้ยงสัตว์ลำสมพุง	75	31 มีค.	นางสุรีย์ จิรจินดา
		กลุ่ม กก.ทำไร่คำพราน	52	31 มีค.	นางสุรีย์ จิรจินดา
		กลุ่ม กก.ทำไร่แสงพัน	202	31 มีค.	นางสุรีย์ จิรจินดา
		กลุ่ม กก.ทำไร่วังสมพุง	91	31 มีค.	นางสุรีย์ จิรจินดา

ที่	รายชื่อลูกจ้างชั่วคราว	รายชื่อสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร	จำนวนสมาชิก	วันสิ้นปีช.	รายชื่อข้าราชการที่ปรึกษา
5.	นส.ปวีณา หุ่นสาระ	กลุ่ม กก.ทำนาผึ้งรวง	105	31 มีค.	น.ส.สมศรี จันทอง
		กลุ่ม กก.เลี้ยงสัตว์ผึ้งรวง	45	31 มีค.	น.ส.สมศรี จันทอง
		กลุ่ม กก.ทำนาพุแค	91	31 มีค.	น.ส.สมศรี จันทอง
		กลุ่ม กก.ทำนาเขาหินพัฒนา	62	31 มีค.	น.ส.สมศรี จันทอง
		กลุ่ม กก.ทำไร่หินซ้อน	139	31 มีค.	น.ส.สมศรี จันทอง
		กลุ่ม กก.ทำไร่สองคอน	47	31 มีค.	น.ส.สมศรี จันทอง
		กลุ่ม กก.ทำไร่บ้านป่า	133	31 มีค.	น.ส.สมศรี จันทอง
		กลุ่ม กก.ทำไร่ท่ามะปราง	227	31 มีค.	น.ส.สมศรี จันทอง
4	น.ส.สังวาลย์ เขื่อนาค	กลุ่ม กก.กุ่มหักพัฒนา	281	31 มีค.	นางประไพพิศ เขยสูงเนิน
		กลุ่ม กก.ทำนาหนองจิก	160	31 มีค.	นางประไพพิศ เขยสูงเนิน
		กลุ่ม กก.ทำนาบัวลอย	117	31 มีค.	นางประไพพิศ เขยสูงเนิน
4	น.ส.สังวาลย์ เขื่อนาค(ต่อ)	กลุ่ม กก.ทำนาห้วยบง	206	31 มีค.	น.ส.สมศรี จันทอง
		กลุ่ม กก.ทำนาโคกแย้	153	31 มีค.	นางประไพพิศ เขยสูงเนิน
		กลุ่ม กก.ทำนาเจริญธรรม	116	31 มีค.	นางประไพพิศ เขยสูงเนิน
		กลุ่ม กก.เลี้ยงสัตว์เจริญธรรม	30	31 มีค.	นางประไพพิศ เขยสูงเนิน
		กลุ่ม กก.ทำสวนหนองโรง	119	31 มีค.	นางประไพพิศ เขยสูงเนิน
5.	น.ส.จรรยา พงษ์วิเชียร	กลุ่ม กก.ทำนาโพธิ์ทอง	80	31 มีค.	นางประไพพิศ เขยสูงเนิน
		กลุ่ม กก.ทำนาหนองนาถ	22	31 มีค.	นางประไพพิศ เขยสูงเนิน
		กลุ่ม กก.ทำนาห้วยทราย	61	31 มีค.	นางประไพพิศ เขยสูงเนิน
		กลุ่ม กก.ทำสวนชะอม	97	31 มีค.	น.ส. สมศรี จันทอง
		กลุ่ม กก.ทำนาหนองแขม	10	31 มีค.	นางประไพพิศ เขยสูงเนิน
		กลุ่ม กก.ทำนาห้วยขมิ้น	64	31 มีค.	นางประไพพิศ เขยสูงเนิน
		กลุ่ม กก.ทำนาไผ่ต่ำ	129	31 มีค.	นางประไพพิศ เขยสูงเนิน
		กลุ่ม กก.ทำนาหนองจรเข้	79	31 มีค.	นางประไพพิศ เขยสูงเนิน
6.	น.ส.เพ็ญศรี เดชสิมา	กลุ่ม กก.ทำนาเขาหิน	35	31 มีค.	นายสรุจ ชีรเถลิงเกียรติ์
		กลุ่ม กก.ทำนาหนองควายโซ	166	31 มีค.	นายสรุจ ชีรเถลิงเกียรติ์
		กลุ่ม กก.ทำนาเสาไห้	90	31 มีค.	นายสรุจ ชีรเถลิงเกียรติ์
		กลุ่ม กก. เลี้ยงสัตว์หนองโน	16	31 มีค.	นายสรุจ ชีรเถลิงเกียรติ์
		กลุ่ม กก.ทำนาบ้านหลวง	94	31 มีค.	นายวัชร แสงเสวต
		กลุ่ม กก.ทำนาดงตะกาว	52	31 มีค.	นายวัชร แสงเสวต
		กลุ่ม กก.ทำนาไผ่ขวาง	195	31 มีค.	นายวัชร แสงเสวต
		กลุ่ม กก.ทำนาเมืองเก่า	178	31 มีค.	นายสรุจ ชีรเถลิงเกียรติ์

ที่	รายชื่อลูกจ้างชั่วคราว	รายชื่อสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร	จำนวนสมาชิก	วันสิ้นปีบช.	รายชื่อข้าราชการที่ปรึกษา
7	น.ส.สิรินุช อยู่สมบูรณ์	กลุ่ม กก.ทำนาหรรเทพ	276	31 มีค.	นายวัชร แสงเสวต
		กลุ่ม กก.ทำนาโคกใหญ่	136	31 มีค.	นายวัชร แสงเสวต
		กลุ่ม กก.ทำนาตลาดน้อย	219	31 มีค.	นายวัชร แสงเสวต
		กลุ่ม กก.ทำไร่พุดำจาน	230	31 มีค.	นายวัชร แสงเสวต
		กลุ่ม กก.ทำไร่นายาว	197	31 มีค.	นายวัชร แสงเสวต
		กลุ่ม กก.ทำไร่เขาวง	160	31 มีค.	นายวัชร แสงเสวต
		กลุ่ม กก.ทำนาพุกร่าง	268	31 มีค.	นายวัชร แสงเสวต
		กลุ่ม กก.ทำนาหนองโดน	156	31 มีค.	นายวัชร แสงเสวต
8	น.ส.สุรีย์ คงสมทอง	กลุ่ม กก.ทำนาโคกสว่าง	124	31 มีค.	นายสรุข ชีรเดลิ้งเกียรติ์
		กลุ่ม กก.ทำนาคลังชั้น	59	31 มีค.	นายสรุข ชีรเดลิ้งเกียรติ์
		กลุ่ม กก.ทำนาคุณนกเปล้า	129	31 มีค.	นายสรุข ชีรเดลิ้งเกียรติ์
		กลุ่ม กก.ทำนาหนองปลาไหล	175	31 มีค.	นายสรุข ชีรเดลิ้งเกียรติ์
		กลุ่ม กก.ทำนาท่าช้าง	124	31 มีค.	นายสรุข ชีรเดลิ้งเกียรติ์
		กลุ่ม กก.ทำนาพระยาทศ	142	31 มีค.	นายสรุข ชีรเดลิ้งเกียรติ์
		กลุ่ม กก.ทำนาบ้านยาง	184	31 มีค.	นายสรุข ชีรเดลิ้งเกียรติ์
		กลุ่ม กก.ทำนาม่วงหวาน	95	31 มีค.	นายสรุข ชีรเดลิ้งเกียรติ์
9.	น.ส.อัญชลี วงศ์ทิม	กลุ่ม กก.ทำนาเรีงราง	197	31 มีค.	นายสรุข ชีรเดลิ้งเกียรติ์
		กลุ่ม กก.ทำนาวิหารแดง	57	31 มีค.	นางประไพพิศ เขยสูงเนิน
		กลุ่ม กก.ทำนาบ้านลำ	47	31 มีค.	นางประไพพิศ เขยสูงเนิน
		กลุ่ม กก.ทำนาหนองสรวง	60	31 มีค.	นางประไพพิศ เขยสูงเนิน
		กลุ่ม กก.ทำนาหนองกบ	89	31 มีค.	นายสรุข ชีรเดลิ้งเกียรติ์
		กลุ่ม กก.ทำนาดาวเรือง	52	31 มีค.	นายสรุข ชีรเดลิ้งเกียรติ์
		กลุ่ม กก.ทำนาหนองสีดา	52	31 มีค.	นายสรุข ชีรเดลิ้งเกียรติ์
		กลุ่ม กก.ทำนาโคกสะอาด	185	31 มีค.	นายสรุข ชีรเดลิ้งเกียรติ์

จะเห็นว่าในปี 2548 เครือข่ายบริหารจัดการนี้มีการขยายตัวในด้านผู้รับ โดยจำนวนสหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการมี 8 สหกรณ์ สมาชิก 606 ราย และ กลุ่มเกษตรกรทวีมากขึ้นถึง 80 กลุ่ม สมาชิก 10,186 ราย โดยที่จำนวนลูกจ้างชั่วคราวที่กรมส่งเสริมสหกรณ์จ้างมาเพื่อการนี้กลับเหลือน้อยลงเหลือเพียง 9 คน และมีเวลาปฏิบัติงานเพียง 10 เดือนเท่านั้น ทีมวิจัยจึงเสนอแนะว่า ควรมีการดำเนินการในโครงการตามรูปแบบใหม่ คือ ฝ่ายผู้ให้พยายามฝึกให้ฝ่ายผู้รับคือกลุ่มเกษตรกร/สหกรณ์รู้จักการลงบันทึกและเก็บรวบรวมใบสำคัญ ลงบัญชีลด-ย่อยรับจ่าย จากนั้นฝ่ายผู้ให้คือกลุ่มลูกจ้าง

ชั่วคราวจะเป็นผู้จัดทำบัญชีและปิดงบทดลองให้ทันภายในกำหนดเวลา เมื่อสิ้นสุดงบประมาณปีนี้แล้ว การถือกุศลกันในโครงการนี้ยังคงดำเนินต่อไปได้โดย สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรจะต้องเป็นผู้จ่ายค่าจ้างในการจัดทำบัญชีแก่กลุ่มลูกจ้างชั่วคราวกลุ่มนี้ ดังนั้นก็จะเกิดประโยชน์ด้วยกันทั้งสองฝ่ายและยังแก้ไขปัญหาความไม่ยั่งยืนและต่อเนื่องของฝ่ายรับการพัฒนาความสามารถด้านการเงินการบัญชีอีกด้วย และในด้านผู้ให้เงิน แม้จะได้งานอื่นทำแล้วก็ตามแต่ก็ยังสามารถรับจ้างสหกรณ์/กลุ่มที่เคยดูแลทำบัญชีให้ได้ โดยมาทำงานนอกเวลางานของตน

เครือข่ายการตลาด

ในระหว่างการค้าเนงานวิจัยระยะที่สามนี้ ทีมวิจัยพยายามที่จะช่วยแก้ปัญหาของเครือข่ายโดยจัดหาผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ และสหกรณ์หรือเอกชนจากภายนอกเข้าร่วมแนะนำ ระดมสมองเพื่อหาแนวทางในการกระตุ้นและพัฒนาเครือข่ายของกลุ่มองค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดสระบุรี ในช่วงที่เครือข่ายฯ โคนมได้งบประมาณจากผู้ว่าราชการจังหวัดมาจัดจ้างบริษัท โฟร์โมสต์ผลิตภัณฑ์เกษตรเพื่อแก้ไขปัญหาหนี้สินนั้น เป็นช่วงเวลาเดียวกันกับที่ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัดซึ่งเพิ่งฟื้นตัวจากภาระหนี้สินจำนวนมหาศาลอันเกิดจากการลงทุนในกิจกรรมที่ไม่เหมาะสม ได้เข้าร่วมในโครงการร่วมค้ากับ ร้านค้าปลีกเข้มแข็ง หรือ ART ของกระทรวงพาณิชย์ โดยนอกจากจะทำการรวมซื้อเพื่อการลดต้นทุนสินค้าที่จะให้บริการแก่สมาชิกทั้งของสหกรณ์และของร้านค้าปลีกเข้มแข็งแล้วยังมีการร่วมกันผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคและปัจจัยการผลิตทางการเกษตร เช่น ข้าวสาร เครื่องแกง เครื่องเทศ เครื่องปรุงรส ธัญพืช น้ำดื่ม น้ำผลไม้ ขนม เมล็ดพันธุ์ ผลิตภัณฑ์ชีวภาพ และปัจจัยการผลิตทางการเกษตรอื่นๆ โดยสินค้าที่เครือข่ายฯจะผลิตเองนี้ จะใช้ตราสัญลักษณ์ CO-OP ART โดยสหกรณ์พระนครจะเป็นผู้กระจายสินค้านี้ไปให้ร้านค้าปลีกเข้มแข็งและร้านค้าของสหกรณ์พระนคร 7 แห่ง โมบายยูนิต อีก 100 หน่วย และร้านค้าสหกรณ์ที่เป็นสมาชิกของชุมนุมร้านสหกรณ์แห่งประเทศไทย จำกัด ในอนาคตคาดว่าร้านสหกรณ์ของสหกรณ์ทั้ง 6 ประเภท อันได้แก่ ร้านค้าของสหกรณ์บริการประมาณ 1,000 แห่ง ร้านค้าของสหกรณ์ออมทรัพย์ ประมาณ 2,000 แห่ง ร้านค้าของสหกรณ์ร้านค้าทั้งแบบเปิดและปิด ร้านค้าของสหกรณ์ประมง และร้านค้าของสหกรณ์นิคม รวมกันแล้วประมาณ 6,000 – 7,000 แห่ง น่าจะเข้าร่วมในเครือข่ายนี้เพราะจะทำให้สามารถแข่งขันการค้าปลีกสมัยใหม่ได้ นอกจากนั้นยังได้เป็นช่องทางกระจายสินค้าเกษตรจากสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ประมง และ สหกรณ์นิคมเข้ามาให้เครือข่ายฯ และได้กระจายสินค้าประเภทปัจจัยการผลิตทางการเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภคกลับไปสู่สหกรณ์ประเภทการเกษตรทั้งสามประเภทในราคาเอื้ออาทรแบบสหกรณ์อีกด้วย

ดังนั้น ผู้แทนของร้านสหกรณ์พระนคร จำกัดจึงได้นำคํามาพบปะเจรจากับสหกรณ์โคนม มวกเหล็ก สหกรณ์การเกษตรเมืองสระบุรี จำกัด และ สหกรณ์การเกษตรบ้านหมอ จำกัด ในชั้นต้นได้ตกลงที่จะรับซื้อนมกล่องที่เหลือทั้งหมดไปกระจายในเครือข่ายฯ ในขั้นต่อไปมีความสนใจที่จะรับซื้อข้าวสารจากเครือข่ายโรงสีไปรีแพคในตรา CO-OP ART สนใจที่จะรับซื้อปุ๋ยน้ำชีวภาพจากสกก.เมืองสระบุรี จำกัด ไปจัดทำบรรจุภัณฑ์เอง สนใจที่จะรับซื้อเมล็ดพันธุ์ข้าวจากสกก.เสาให้และสกก.เมืองสระบุรี สนใจที่จะซื้อดินอินทรีย์จากสกก.บ้านหมอ ซึ่งทั้งสามอย่างนี้จะป็นปัจจัยการเกษตรที่สหกรณ์พระนครมีโครงการจะผลิตในตรา CO-OP ART และสุดท้ายสนใจที่จะร่วมลงทุนในโรงงานแปรรูปนมกับเครือข่ายโคนม โดยแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์นมในตรา CO-OP ART เช่นกัน เนื่องจากการพบปะเจรจานี้เกิดขึ้นในช่วงท้ายของโครงการวิจัยระยะที่สาม จึงยังไม่มีรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินการเนื่องจากทุกสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องยังต้องนำเรื่องเข้าหารือในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการของตน และในบางกรณีที่ต้องจำเป็นต้องมีการลงทุนจำนวนมาก อาจจำเป็นต้องผ่านการประชุมใหญ่วิสามัญตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ ทีมวิจัยเห็นว่าการตลาดเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาการเกษตรตามทฤษฎีของโมเซอร์ (Mosher: 1978) โดยโมเซอร์ กล่าวว่า ปัจจัยที่สำคัญสำหรับการพัฒนาการเกษตรมี 5 ปัจจัย คือ ตลาดสำหรับผลผลิตเกษตร เทคโนโลยีที่เหมาะสม วัสดุอุปกรณ์ และเครื่องมือที่มีในท้องถิ่น สิ่งจูงใจเกษตรกรในการผลิต และการคมนาคมขนส่ง ส่วนปัจจัยที่เป็นตัวเร่งการพัฒนา โมเซอร์ก็กล่าวว่ามี 5 ปัจจัยเช่นกันได้แก่ การศึกษาวิจัยเพื่อการพัฒนา สินเชื่อเพื่อการผลิต การรวมกลุ่มของเกษตรกร การปรับปรุงและขยายพื้นที่การเกษตร และการมีแผนพัฒนาการเกษตร ดังนั้นจะเห็นได้ว่าหากมีการพัฒนาเครือข่ายการตลาดนี้ให้เกิดขึ้นพร้อมๆ กับการพัฒนาเครือข่ายภายในจังหวัดให้แข็งแรงยิ่งขึ้น ก็จะเป็นการสร้างทั้งปัจจัยจำเป็นและปัจจัยตัวเร่งในการพัฒนาให้แก่เครือข่ายองค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดสระบุรี ตามแนวคิดของโมเซอร์

แต่ผลที่ได้รับจากการติดตามสังเกตการประชุมร่วมของเครือข่ายฯ พบว่ามีลักษณะการเหมือนเครือข่ายโรงสี คือมีการพบปะ กินอาหาร แล้วแยกย้ายกันกลับไป ไม่มีการบันทึกการประชุม ไม่มีหัวหน้าทีมที่จะดำเนินการติดตามงาน และไม่มีการแบ่งแยกหน้าที่ในการทำงานที่ชัดเจน การลงทุนในเรื่องนั้นๆ หมดความจำเป็นเพราะปัญหานั้นได้หมดไปชั่วคราว สก.มวกเหล็ก และสก.ลำพูนกลางจึงคิดว่าไม่ต้องแก้ปัญหาร่วมกันแล้ว และไม่ต้องหาผู้ซื้อไม่ว่าจะเป็นสหกรณ์พระนครหรือ อบต. ก็ตาม ส่วนการขายข้าวสาร ขายพันธุ์ข้าว ขายปุ๋ยน้ำ หรือขายดินปลูกอินทรีย์ก็ตาม ทางเครือข่ายฯ ก็ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องขยายธุรกิจ ฝ่ายกรรมการเองเห็นว่า ผลการดำเนินการในปัจจุบันก็เป็นพอใจของสมาชิกอยู่แล้ว โดยเฉพาะข้าวสารปีนี้สหกรณ์ก็ขายได้ราคาดี ส่วนปัจจัยการผลิตที่สหกรณ์พระนครจะรับซื้อนั้น ทางเครือข่ายสระบุรีก็เห็นว่าไม่มีความจำเป็นที่จะต้องขยายธุรกิจฝ่ายจัดการเองก็ไม่มี ความจำเป็นที่จะต้องทำงานหนักมากขึ้น โดยได้รับผลตอบแทนเท่าเดิม หรือมากกว่าเดิมนิดหน่อยตามบัญชีเงินเดือน ทางฝ่ายผู้ซื้อคือสหกรณ์พระนครและ อบต.จึงต้องล่าถอยไปในที่สุด เพราะสหกรณ์พระนครก็สามารถหาซื้อข้าวสารและปัจจัยการผลิตได้จากสหกรณ์ในจังหวัด

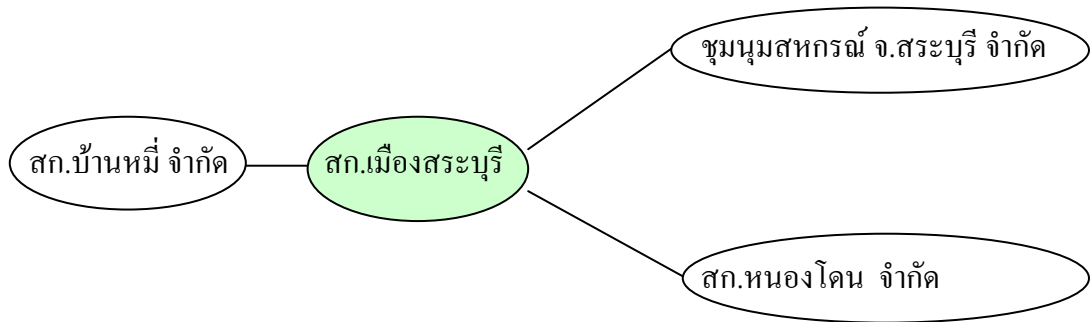
อื่นๆ และอบต.เองก็สามารถช้อนมโรงเรียนได้จากผู้ประมูตราายอื่นอยู่แล้ว ไม่จำเป็นต้องมาของง้อให้
ความร่วมมือกับเครือข่าย จ.สระบุรี ที่ไม่ได้ต้องการความร่วมมือดังกล่าว

สรุปผลการเชื่อมโยงเครือข่ายเมื่อสิ้นสุดโครงการ

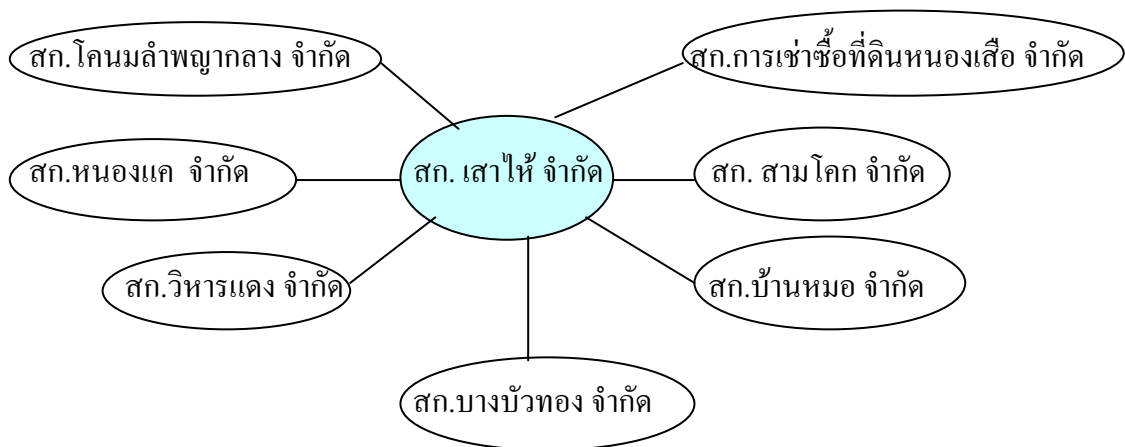
ผลจากการศึกษาการเชื่อมโยงเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดสระบุรี ตั้งแต่
เริ่มโครงการ ได้ศึกษาบริบททั่วไปของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในจังหวัดสระบุรี ซึ่งได้มีการเชื่อม
เครือข่ายกันอยู่เดิมบ้างแล้ว และเมื่อมีโครงการวิจัยแนวทางการพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชน
ได้มีการพัฒนาการเชื่อมโยงเครือข่ายตั้งแต่ระยะแรกจนถึงสิ้นสุดโครงการดังนี้

1. เครือข่ายเดิมก่อนทำโครงการ

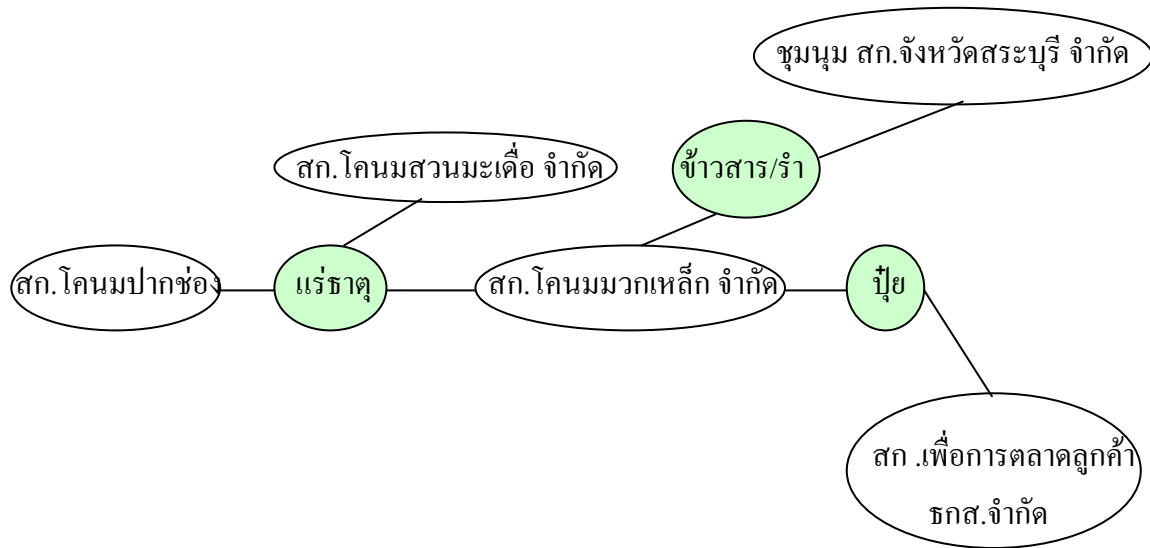
รูปแบบที่ 1 การเชื่อมโยงเครือข่ายตามธุรกิจประเภทเดียว : เงินฝาก



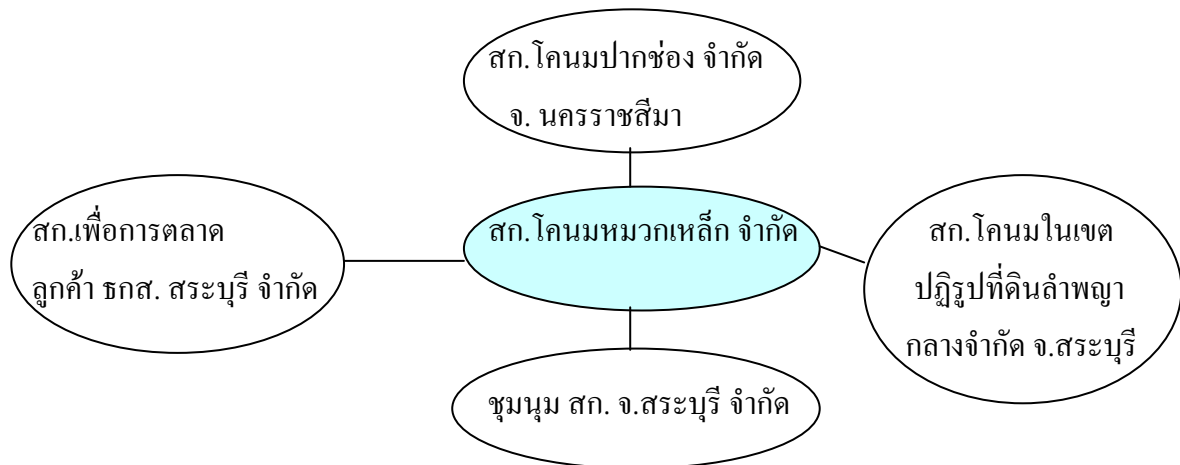
รูปแบบที่ 2 การเชื่อมโยงเครือข่ายตามธุรกิจประเภทเดียว : ข้าวสาร



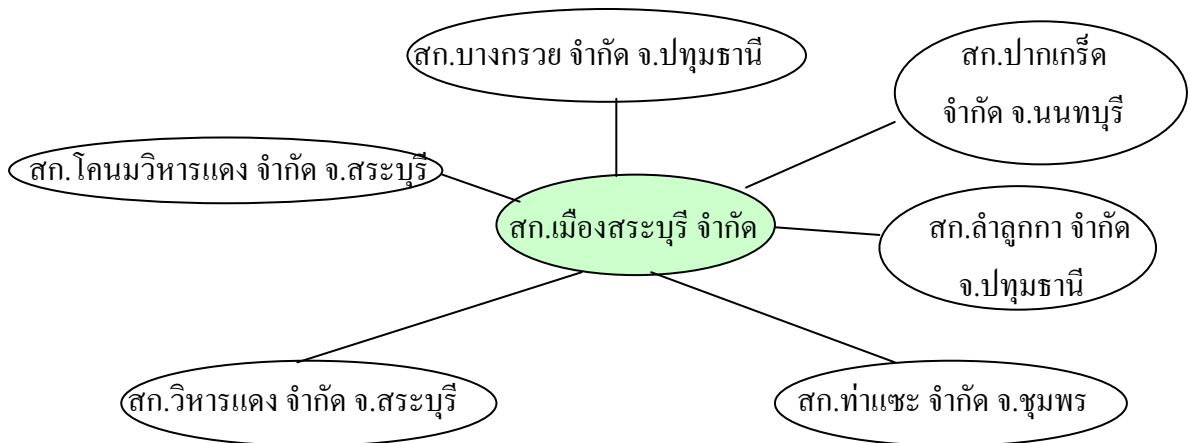
รูปแบบที่ 3 การเชื่อมโยงเครือข่ายตามธุรกิจมากประเภท



รูปแบบที่ 4 การเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างสหกรณ์ในจังหวัดทั้งประเภทเดียวกันและต่างประเภท



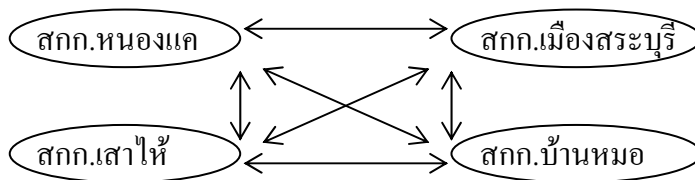
รูปแบบที่ 5 การเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างสหกรณ์ทั้งในจังหวัดและนอกจังหวัด



โดยสรุปการเชื่อมโยงเครือข่ายของสหกรณ์ในจังหวัดสระบุรีนั้น มีหลากหลายรูปแบบ ส่วนใหญ่เป็นการเชื่อมโยงเครือข่ายของสหกรณ์ในภาคการเกษตร

2. เครือข่ายโครงการในระยะแรก

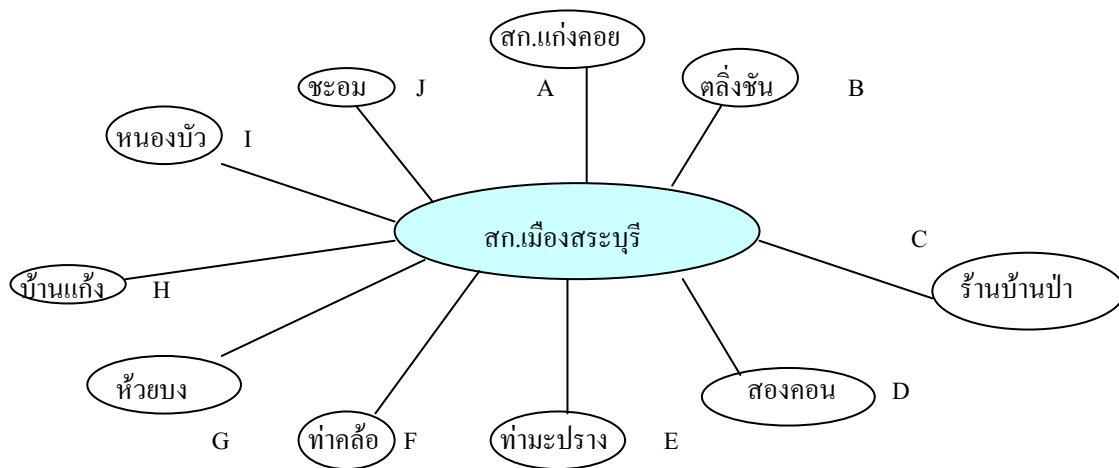
รูปแบบของการเชื่อมโยงเครือข่าย มี 4 กลุ่ม(ไม่รวมกลุ่มโคนมในอำเภอมวกเหล็ก)เป็นแกนนำในแต่ละพื้นที่อำเภอ แล้วให้ทั้ง 4 กลุ่มเชื่อมโยงกันและกันอีกทอดหนึ่ง สรุปจากแผนภาพที่ 7



สรุปจากแผนภาพที่ 7 การเชื่อมโยงเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชน กลุ่มหลัก

กลุ่มที่ 1. กลุ่มอำเภอเมือง, แก่งคอย, เฉลิมพระเกียรติ

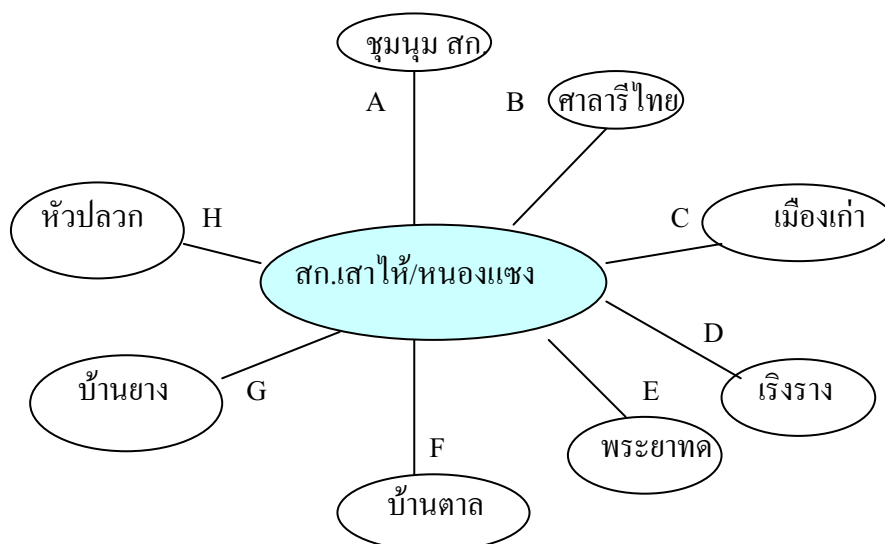
การสร้างเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนดำเนินการที่สหกรณ์การเกษตรเมืองสระบุรี จำกัด ประกอบด้วยสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร 11 แห่ง โดยมีสหกรณ์การเกษตรเมืองสระบุรี จำกัดเป็นแกนนำกลุ่ม สหกรณ์/กลุ่มทั้งหมดมีความประสงค์จะเข้าร่วมสร้างเครือข่ายร่วมกัน โดยมีธุรกิจที่สำคัญ ๆ จำนวน 13 ชนิด โดยสรุปจากแผนภาพที่ 8 ดังนี้



สรุปจากแผนภาพที่ 8 เครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนกลุ่มที่ 1 กลุ่มอำเภอเมือง, แก่งคอย,
เฉลิมพระเกียรติ

กลุ่มที่ 2. กลุ่มอำเภอเสนาให้, หนองแขง

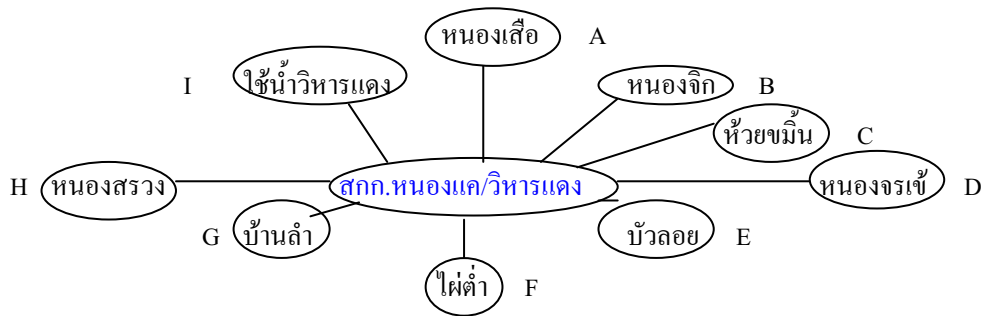
การดำเนินการสร้างเครือข่ายมีสหกรณ์การเกษตรเสนาให้ จำกัด เป็นผู้นำกลุ่ม สหกรณ์/กลุ่ม
ทั้งหมดมีความประสงค์จะเข้าร่วมสร้างเครือข่ายร่วมกัน โดยมีธุรกิจที่สำคัญ ๆ จำนวน 13 ชนิดโดย
สรุปจากตามแผนภาพที่ 9



สรุปจากแผนภาพที่ 9 เครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนกลุ่มที่ 2 กลุ่มอำเภอเสนาให้
และอำเภอหนองแขง

กลุ่มที่ 3. กลุ่มอำเภอหนองแค, วิหารแดง

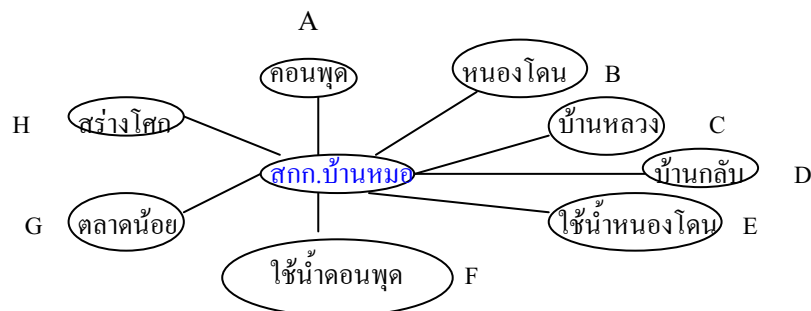
การดำเนินการโดยมีสหกรณ์การเกษตรหนองแค จำกัดเป็นผู้นำกลุ่ม สหกรณ์/กลุ่มทั้งหมดมีความประสงค์จะเข้าร่วมสร้างเครือข่ายร่วมกัน โดยมีธุรกิจที่สำคัญ ๆ จำนวน 13 ชนิดโดยสรุปจากแผนภาพที่ 10



สรุปจากแผนภาพที่ 10 เครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนกลุ่มที่ 3 กลุ่มอำเภอหนองแค
และอำเภอวิหารแดง

กลุ่มที่ 4 กลุ่มอำเภอบ้านหมอ ดอนพุด หนองโดนและ พระพุทธบาท

ดำเนินการโดยมีสหกรณ์การเกษตรบ้านหมอจำกัดเป็นผู้นำกลุ่ม สหกรณ์/กลุ่มทั้งหมดมีความประสงค์จะเข้าร่วมสร้างเครือข่ายรวมกัน โดยมีธุรกิจที่สำคัญ ๆ จำนวน 13 ชนิด โดยสรุปจากแผนภาพที่ 11



สรุปจากแผนภาพที่ 11 เครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนกลุ่มที่ 4
กลุ่มอำเภอบ้านหมอ ดอนพุด หนองโดน และ พระพุทธบาท

2. การพัฒนาเครือข่ายในระยะ 2

ภาพรวมการพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในจังหวัดสระบุรี เครือข่ายที่กลุ่ม/องค์กรประชาชนร่วมกันพิจารณาเพื่อร่วมกิจกรรมในลำดับแรก 6 กิจกรรม ได้แก่ 1) เงินทุน 2) ปุ๋ยเคมี

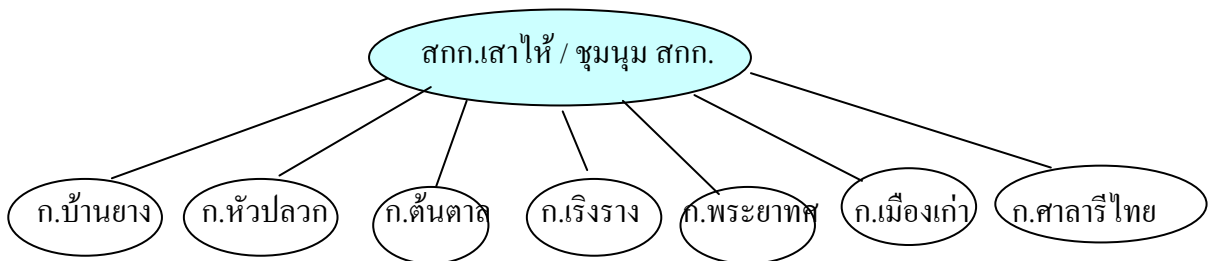
3) เมล็ดพันธุ์ข้าว 4) ปุ๋ยอินทรีย์ 5) เครื่อง (รถ) เกี่ยข้าว และ 6) โคนม ซึ่งสามารถสรุปเป็นภาพรวม ในแต่ละเครือข่าย แยกตามกลุ่มท้องที่อำเภอ ดังนี้

1. เครือข่ายเงินทุน

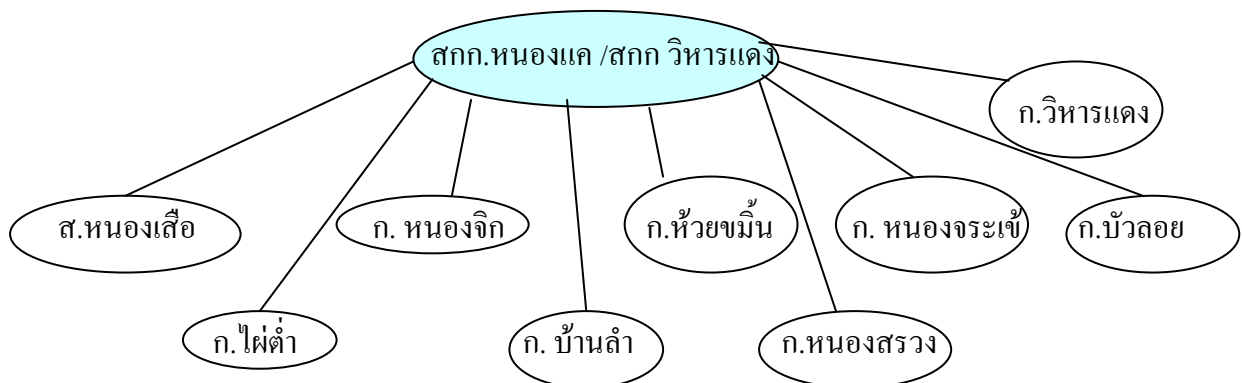
กลุ่มที่ 1 อำเภอเมือง อำเภอแก่งคอย และอำเภอเฉลิมพระเกียรติ



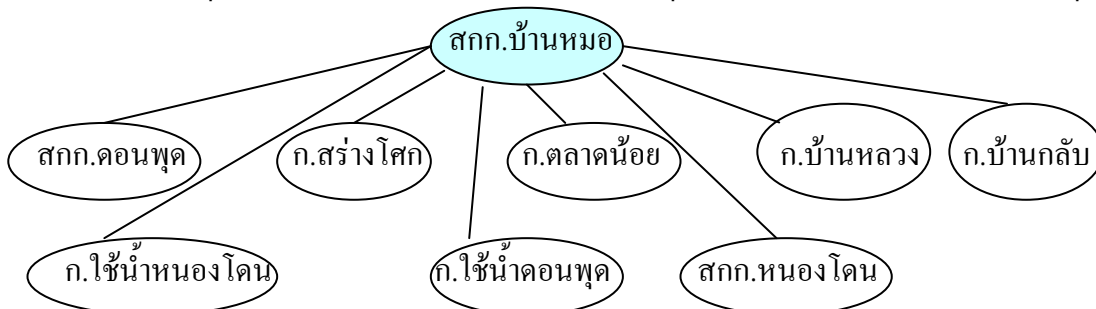
กลุ่มที่ 2 อำเภอเสนาให้ และอำเภอหนองแซง



กลุ่มที่ 3 อำเภอหนองแค และอำเภอวิหารแดง



กลุ่มที่ 4 อำเภอหนองบ้านหม้อ อำเภอคอนปุด อำเภอหนองโคนและอำเภอพระพุทธบาท



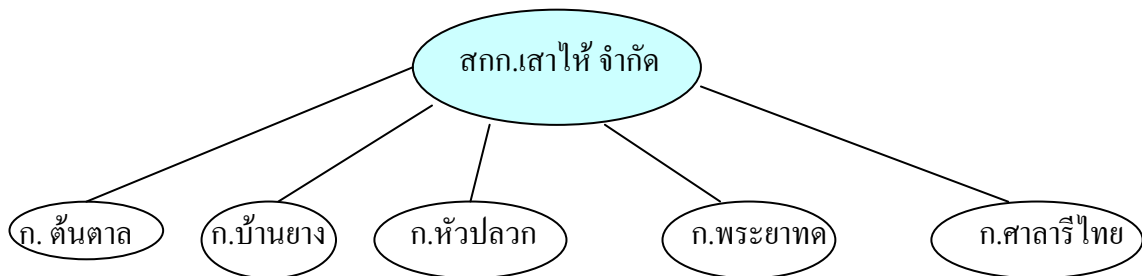
สรุปจากแผนภาพที่ 12 เครือข่ายเงินทุน

2. เครือข่ายปุ๋ยเคมี

กลุ่มที่ 1 อำเภอเมือง อำเภอแก่งคอย และอำเภอเฉลิมพระเกียรติ



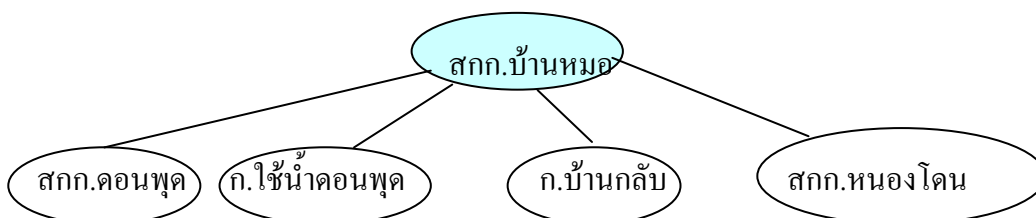
กลุ่มที่ 2 อำเภอเสนาให้ และอำเภอหนองแซง



กลุ่มที่ 3 อำเภอหนองแค และอำเภอวิหารแดง



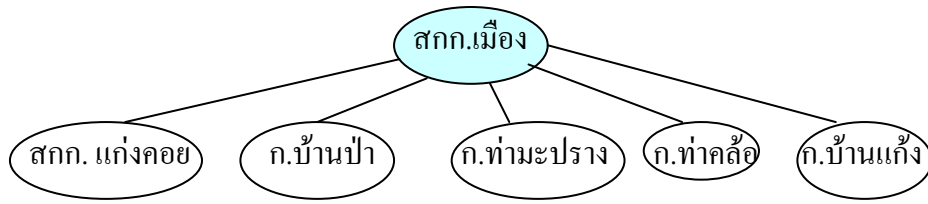
กลุ่มที่ 4 อำเภอหนองบ้านหม้อ อำเภอดอนพุด หนองโดนและอำเภอพระพุทธบาท



สรุปจากแผนภาพที่ 13 เครือข่ายปุ๋ยเคมี

3.เครือข่ายเมล็ดพันธุ์ข้าว

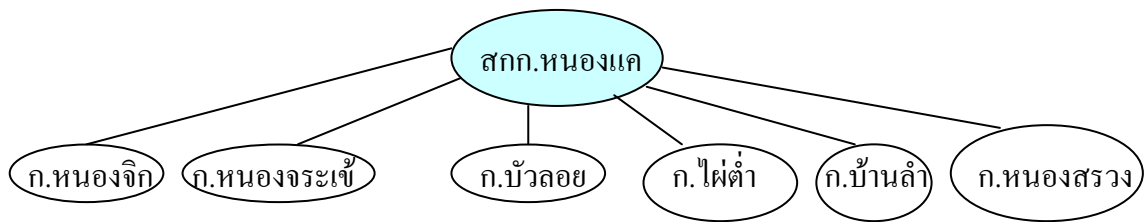
กลุ่มที่ 1 อำเภอเมือง อำเภอแก่งคอย และอำเภอเฉลิมพระเกียรติ



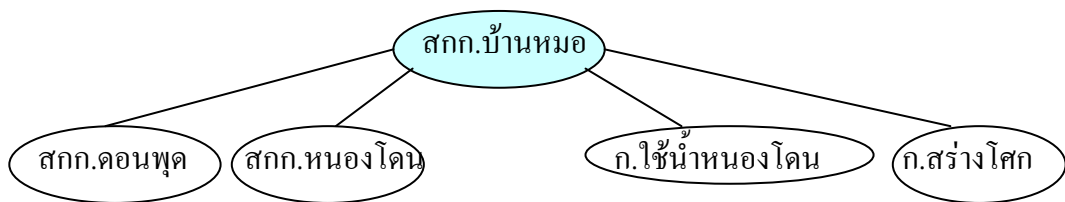
กลุ่มที่ 2 อำเภอเสนาห์ และอำเภอหนองแซง



กลุ่มที่ 3 อำเภอหนองแค และอำเภอวิหารแดง



กลุ่มที่ 4 อำเภอหนองบ้านหม้อ อำเภอคอนปุด อำเภอหนองโดน และอำเภอพระพุทธบาท



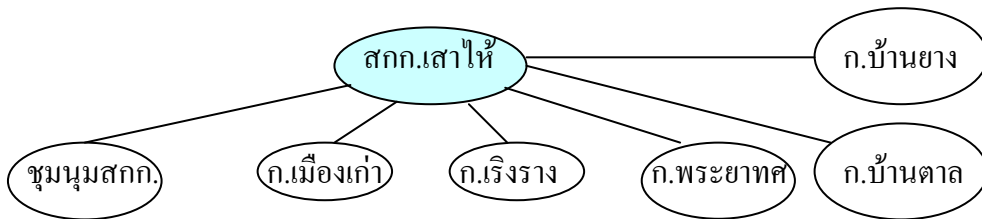
สรุปจากแผนภาพที่ 14 เครือข่ายเมล็ดพันธุ์ข้าว

4.เครือข่ายปฏินทรีย์

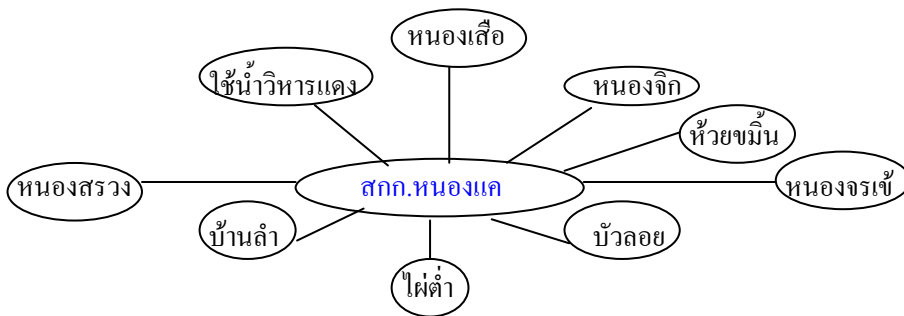
กลุ่มที่ 1 อำเภอเมือง อำเภอแก่งคอย และอำเภอเฉลิมพระเกียรติ



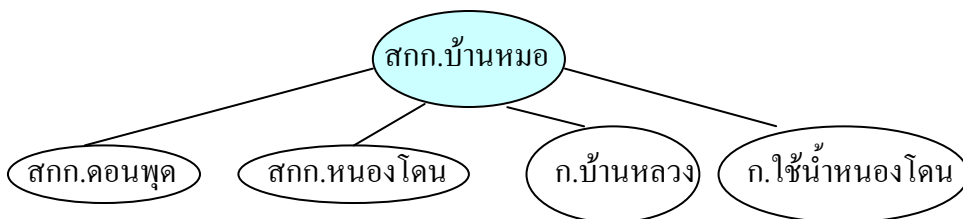
กลุ่มที่ 2 อำเภอเสนาให้ และอำเภอหนองแซง



กลุ่มที่ 3 อำเภอหนองแค และอำเภอวิหารแดง



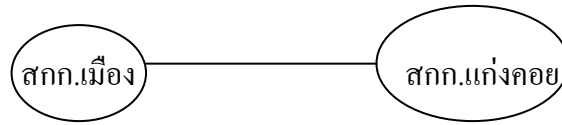
กลุ่มที่ 4 อำเภอหนองบ้านหมอ อำเภอดอนพุด อำเภอหนองโดนและอำเภอพระพุทธบาท



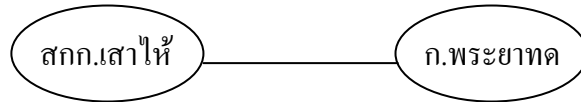
สรุปจากแผนภาพที่ 15 เครือข่ายปฏินทรีย์

5. เครือข่ายเครื่อง(รถ)เกี่ยวข้าว

กลุ่มที่ 1 อำเภอเมือง อำเภอแก่งคอย และอำเภอเฉลิมพระเกียรติ



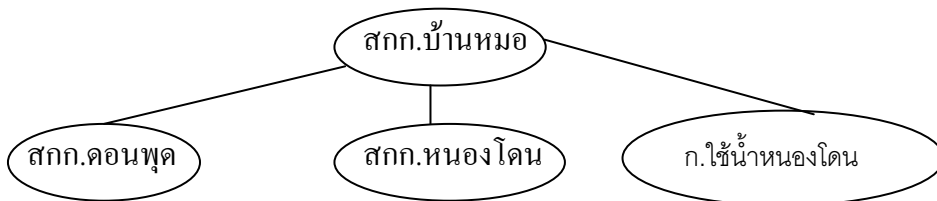
กลุ่มที่ 2 อำเภอเสนาห์ และอำเภอหนองแซง



กลุ่มที่ 3 อำเภอหนองแค และอำเภอวิหารแดง

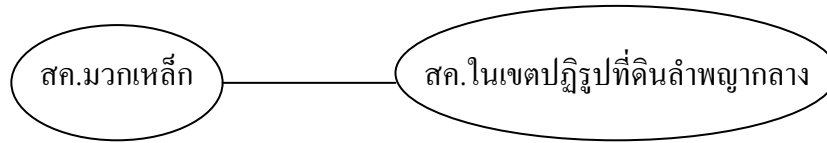


กลุ่มที่ 4 อำเภอหนองบ้านหมอ อำเภอดอนพุด อำเภอหนองโค้นและอำเภอพระพุทธรบาท



สรุปจากแผนภาพที่ 16 เครือข่ายเครื่อง(รถ)เกี่ยวข้าว

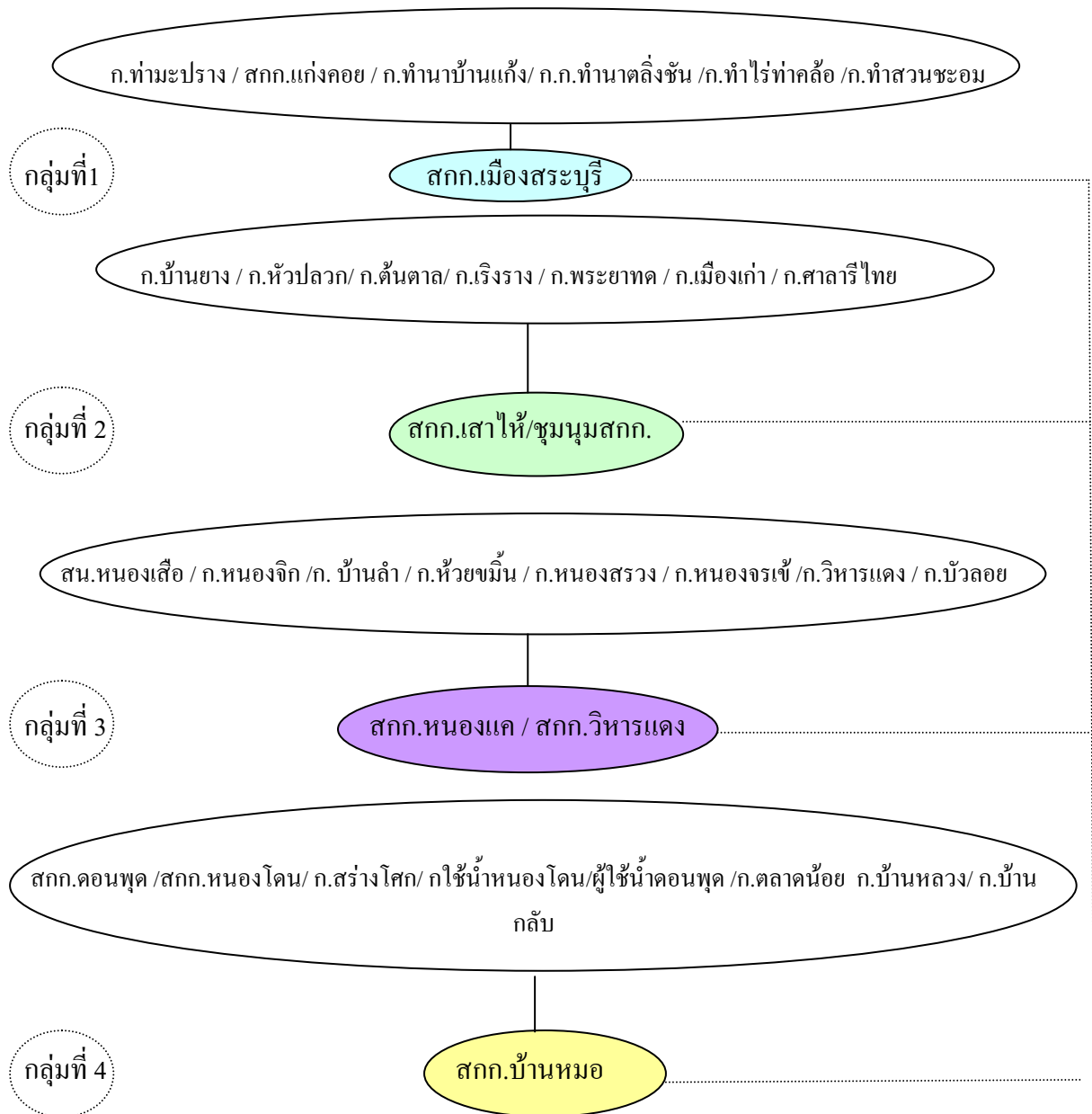
6. เครือข่ายโคนม



3. การพัฒนาเครือข่ายในระยะที่ 3

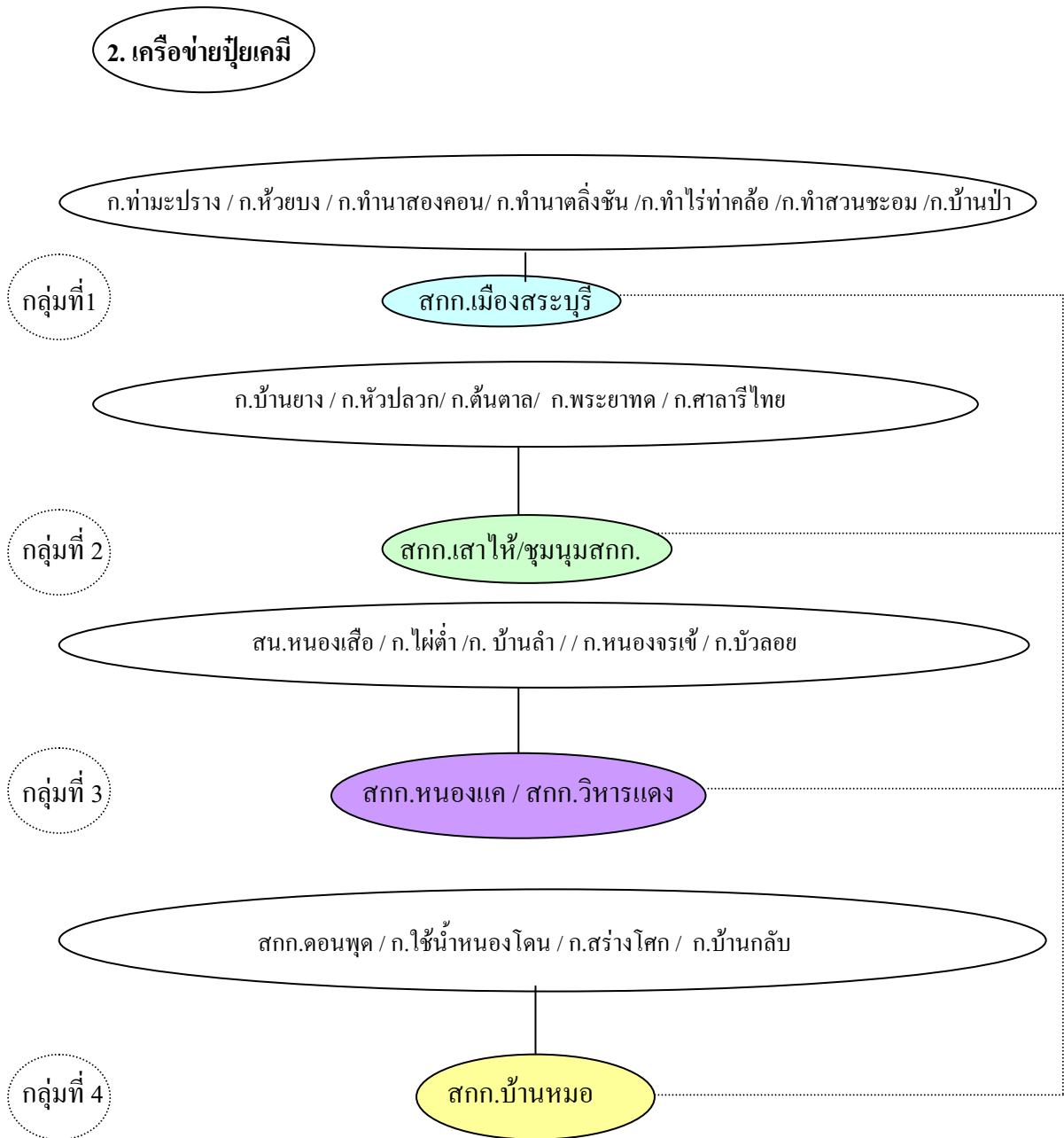
1. เครือข่ายเงินทุน

ผลจากการดำเนินงานในระยะที่ 2 นั้นในด้านเครือข่ายเงินทุนของพื้นที่จังหวัดสระบุรี แบ่งตามเขตพื้นที่ เป็น 4 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 อำเภอเมือง อำเภอแก่งคอย และอำเภอเฉลิมพระเกียรติ กลุ่มที่ 2 อำเภอเสาไห้และอำเภอหนองแค กลุ่มที่ 3 อำเภอหนองแคและอำเภอเฉลิมพระเกียรติ และกลุ่มที่ 4 อำเภอบ้านหมอ อำเภอดอนพุด อำเภอหนองโดน และอำเภอพระพุทธบาท สรุปจากแผนภาพที่ 18 ในหน้าต่อไป



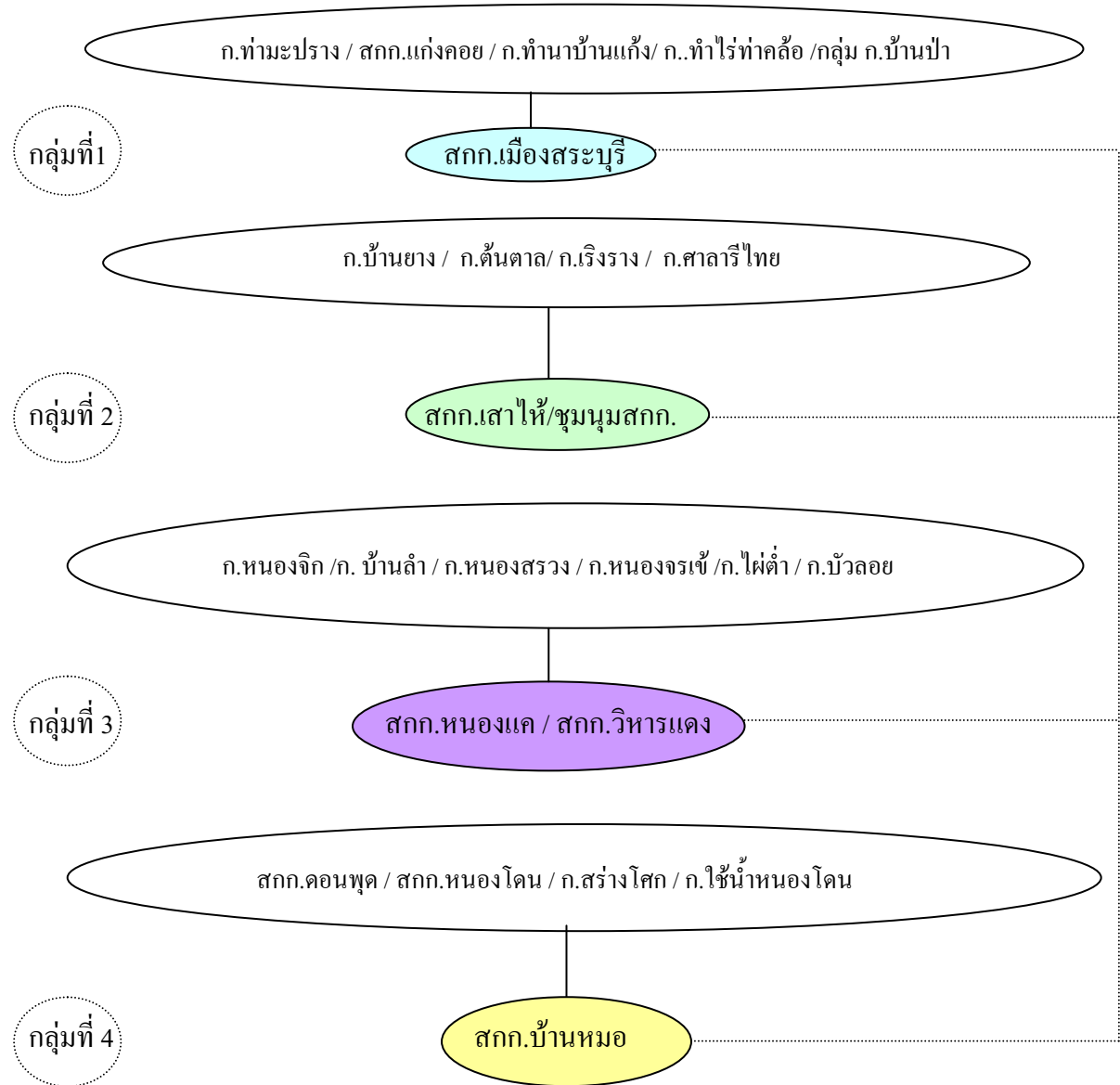
สรุปจากแผนภาพที่ 18 เครือข่ายเงินทุน

2. เครือข่ายปุ๋ยเคมี

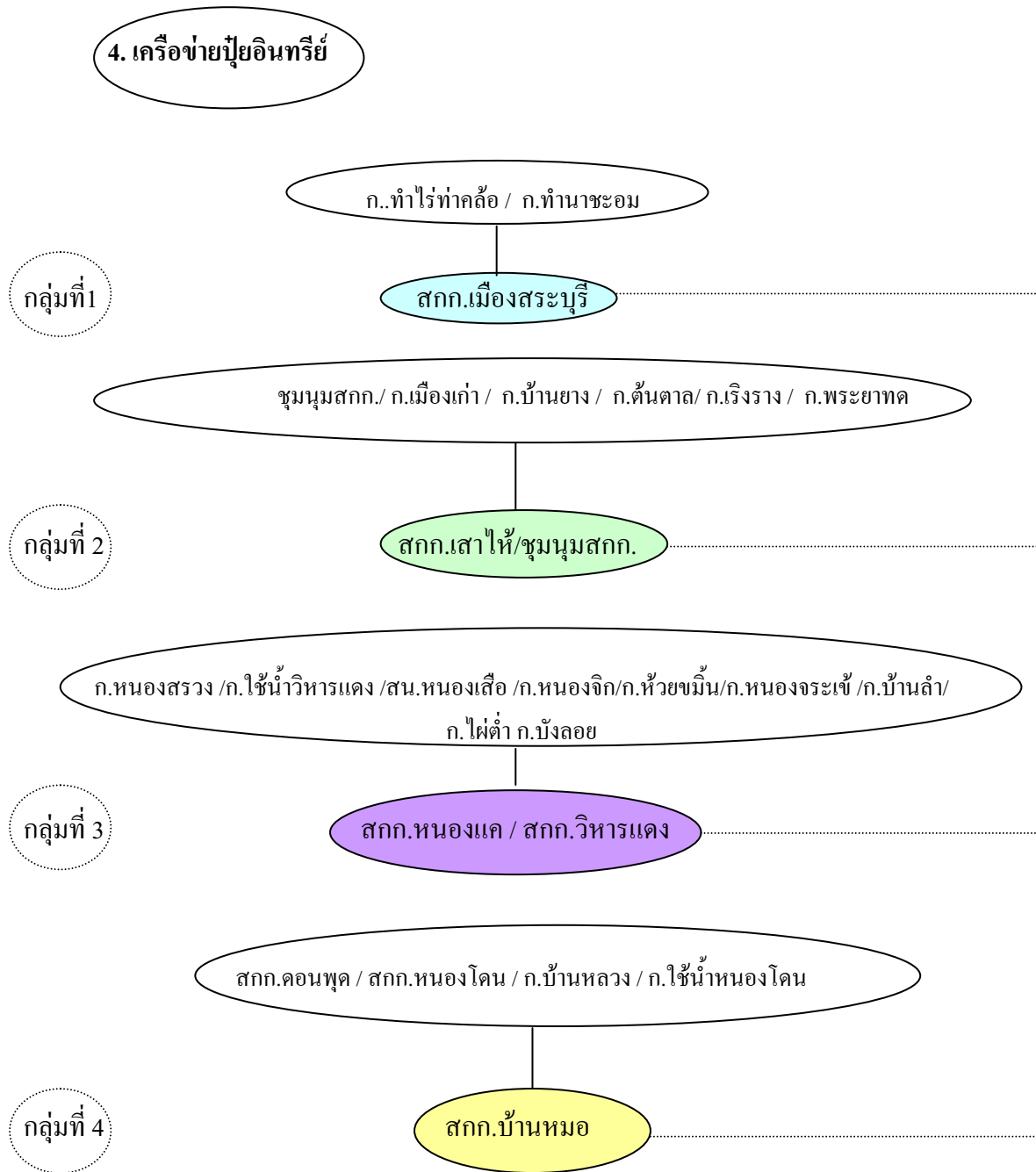


สรุปจากแผนภาพที่ 19 เครือข่ายปุ๋ยเคมี

3. เครือข่ายเมล็ดพันธุ์ข้าว

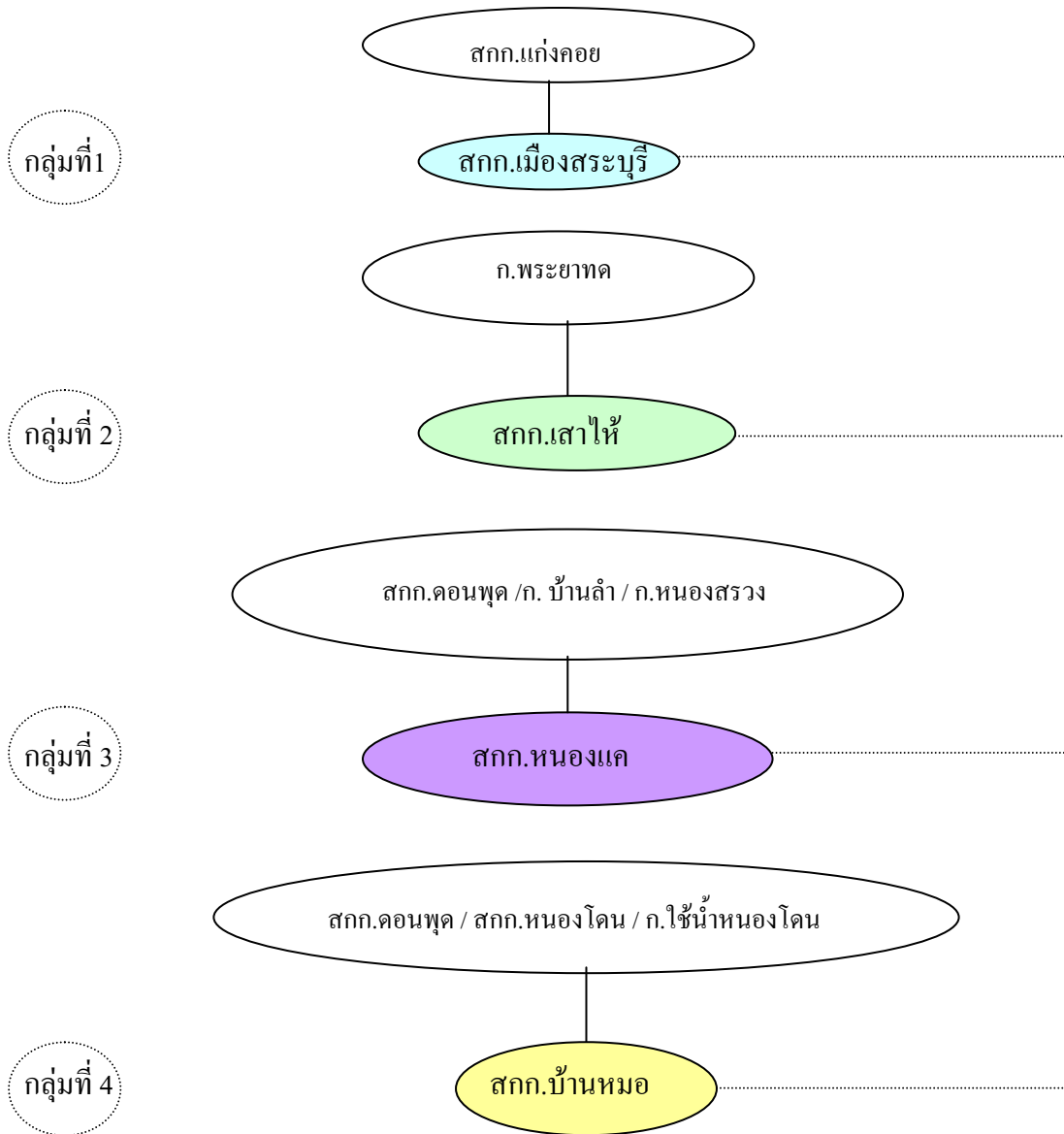


สรุปจากแผนภาพที่ 20 เครือข่ายเมล็ดพันธุ์ข้าว

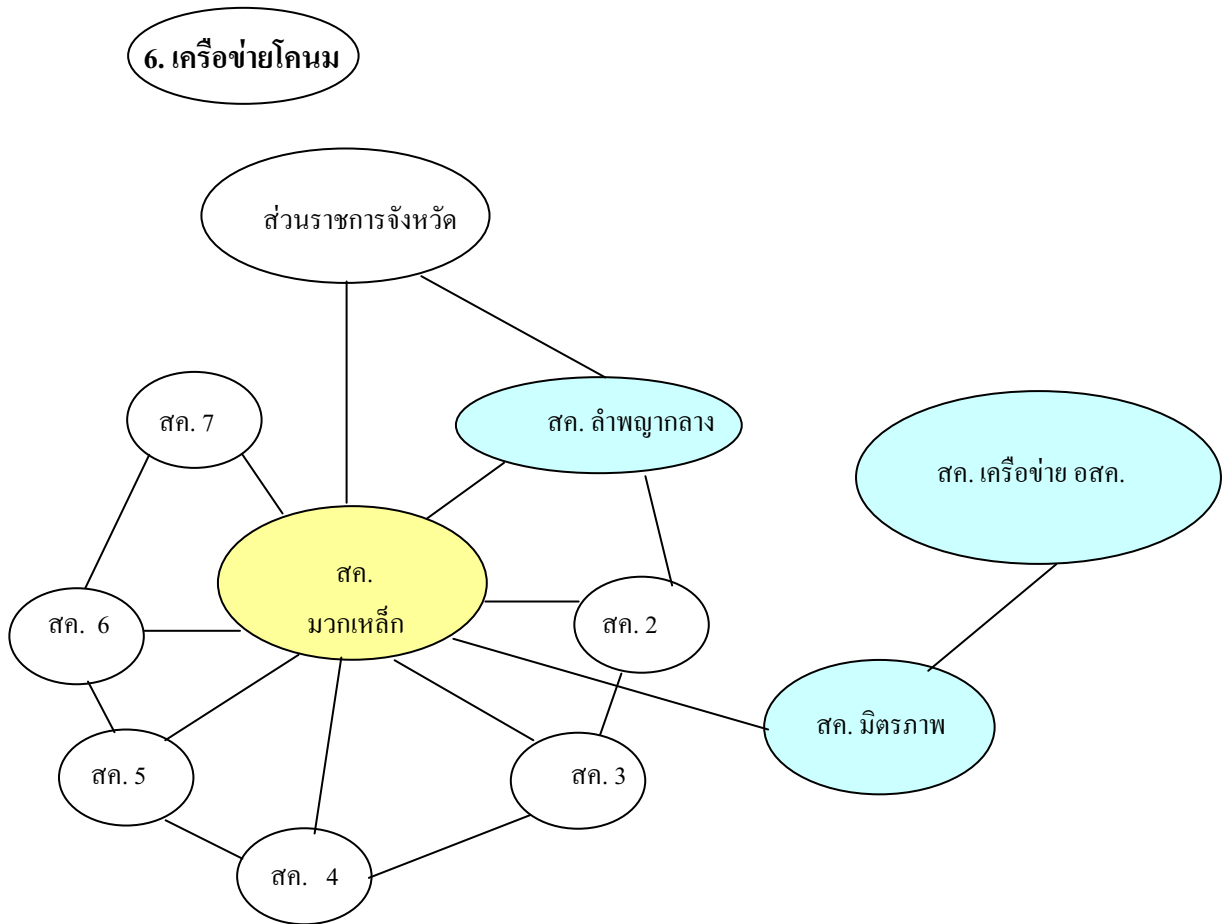


สรุปจากแผนภาพที่ 21 เครือข่ายปฏินิทรีย์

5. เครือข่ายเครื่องเกี่ยวข้าว



สรุปจากแผนภาพที่ 22 เครือข่ายเครื่องเกี่ยวข้าว

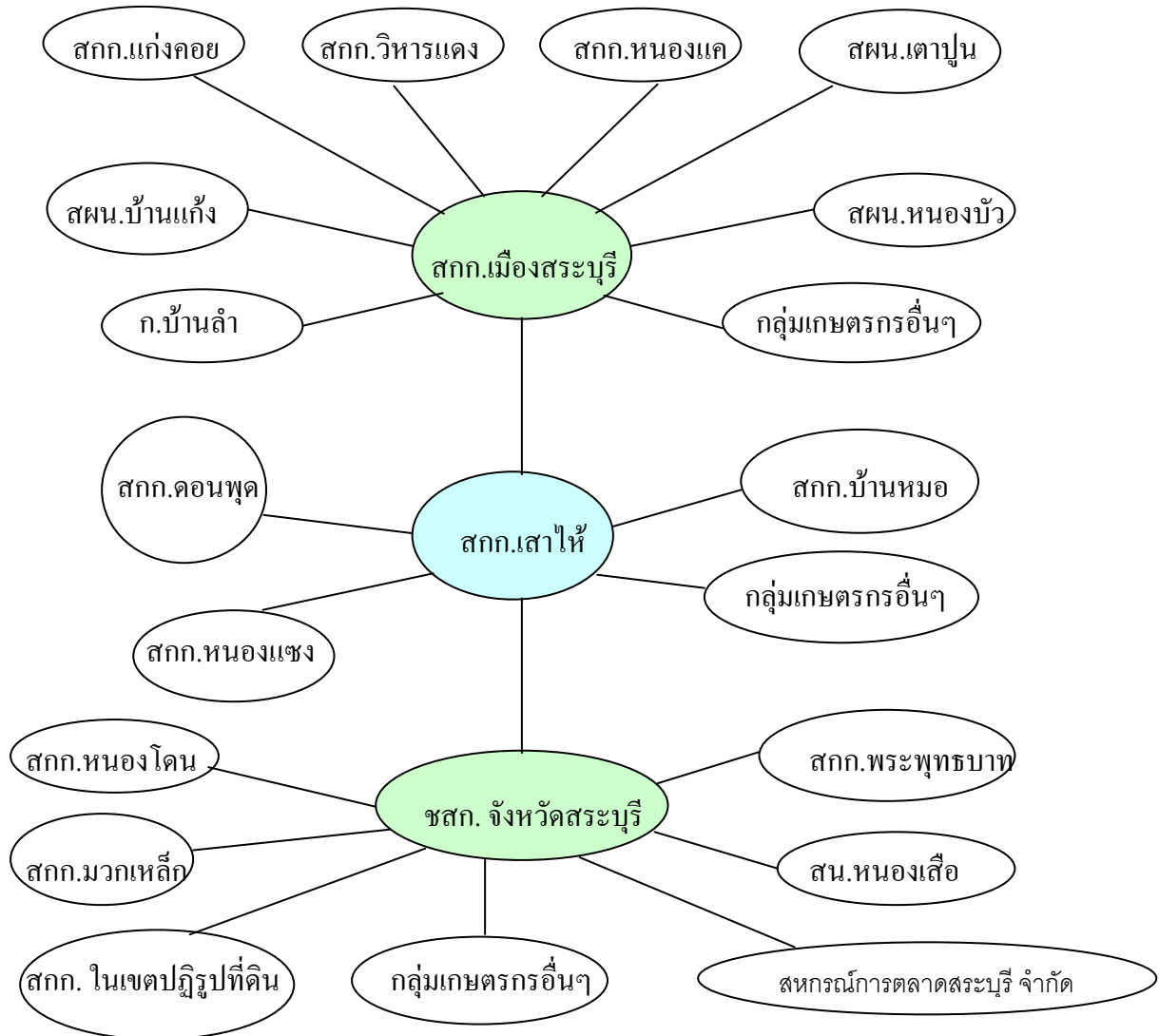


สรุปแผนภาพที่ 26 การเชื่อมโยงเครือข่ายของสหกรณ์โคนม เพื่อการแก้ปัญหานมล้น

เครือข่ายเกิดใหม่

การพัฒนาเครือข่ายในระยะที่ 3 นี้ได้พัฒนาเครือข่ายใหม่ ได้แก่

- 1) เครือข่ายเรียนรู้เรื่องการบริหารจัดการ โดยการทำงานสหกรณ์จังหวัดสระบุรี ร่วมกับแม่ข่าย ให้ความรู้ การอบรม ช่วยเหลือสนับสนุนการจัดทำบัญชีกลุ่มเกษตรกร 44 แห่ง
- 2) เครือข่ายโรงสีข้าว ที่ตกลงร่วมกันดำเนินกิจกรรมโรงสีข้าว จากแผนภาพที่ 31
- 3) เครือข่ายการตลาด ที่ช่วยประสานการจำหน่ายนมแปรรูปบรรจุกล่อง



สรุปจากแผนภาพที่ 31 เครือข่ายโรงสีข้าว

4. การพัฒนาเครือข่ายในระยะสุดท้าย

การพัฒนาเครือข่ายในระยะสุดท้ายซึ่งเป็นผลต่อเนื่องมาจากการพัฒนาเครือข่ายในระยะที่ 3 ซึ่งเครือข่ายที่คาดว่าจะสามารถทำธุรกรรมร่วมกันจะมีเพียง เครือข่ายโรงสีข้าว เครือข่ายโคนม เครือข่ายการตลาด และเครือข่ายการเรียนรู้การบริหารจัดการ ซึ่งผลสุดท้ายโดยสรุปดังนี้

- 1) เครือข่ายโรงสีข้าว ซึ่งมีขุมขุมสหกรณ์การเกษตรจังหวัดสระบุรี จำกัด เป็นแม่ข่าย และ

ประกอบด้วย สหกรณ์การเกษตรเมืองสระบุรี จำกัด สหกรณ์การเกษตรเสาไห้ จำกัด สหกรณ์การเกษตรพระพุทธบาท จำกัด ผลการพัฒนาเครือข่ายไม่สามารถรวมกันดำเนินธุรกิจการสีข้าวร่วมกันได้เนื่องจากปัญหาหลายประการ เช่น ความสามารถในการแปรรูปข้าว ความสามารถทางการตลาด ชนิดของข้าว ศักยภาพในการบริหารจัดการ และกำลังการผลิตที่แตกต่างกัน เป็นต้น แต่เครือข่ายเองก็พยายามที่จะร่วม โดยชุมนุมสหกรณ์การเกษตรจังหวัดสระบุรี รับที่จะเป็นแม่ข่ายในการประสานงานต่อไป

2) เครือข่ายโคนม ผลจากการพัฒนาเครือข่ายในระยะที่ 3 พบว่าสหกรณ์ที่มีปัญหาน้ำนมล้นพร้อมที่จะแก้ไขปัญหารวมตัวกันเป็นเครือข่ายและทำธุรกรรมแปรรูปน้ำนมสดเป็นนมกล่องสำเร็จรูปร่วมกันหรือนมผง และพยายามที่จะเชื่อมโยงเครือข่ายกับองค์กรอื่นๆ ในด้านการตลาดจำหน่ายน้ำนมแปรรูป จำหน่าย แต่สหกรณ์ในเครือข่ายไม่สามารถที่จะดำเนินงานการตลาดได้อย่างต่อเนื่อง จะทำการแปรรูปเฉพาะเมื่อมีปัญหาเท่านั้น ซึ่งเมื่อถึงระยะสุดท้ายปัญหาน้ำนมล้นไม่มี สหกรณ์ก็ไม่คิดที่จะร่วมเครือข่าย กันอีกจึงไม่มีกิจกรรมที่ต่อเนื่อง

3) เครือข่ายการตลาด มีลักษณะเช่นเดียวกันเครือข่ายโคนม ซึ่งสหกรณ์อื่นๆที่จะช่วยเชื่อมโยงเครือข่ายในการจำหน่ายนมแปรรูป เมื่อสหกรณ์โคนมไม่มีการผลิตอย่างต่อเนื่อง ส่วนกิจกรรมการตลาดอื่นๆก็จะมี การติดต่อประสานงานกันโดยตรงซึ่งเป็นการทำกันอยู่เดิมแล้ว

4) เครือข่ายการเรียนรู้ด้านการบริหารจัดการ เป็นโครงการที่ได้รับการสนับสนุนโดยส่วนราชการสำนักงานสหกรณ์จังหวัด และสำนักงานตรวจสอบบัญชีสหกรณ์จังหวัด มาช่วยสนับสนุนซึ่งเมื่อส่วนราชการไม่มีงบประมาณสนับสนุนเครือข่ายดังกล่าวก็จะค่อยๆหมดไป แต่ก็พร้อมจะร่วมมือกันในลักษณะ win-win ระหว่างลูกจ้างที่จะรวมกลุ่มกันรับจ้างทำบัญชีต่อไป โดยสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรต้องจ่ายค่าป่วงการ

นอกจากนั้นเครือข่ายยังได้ร่วมกันพิจารณาที่จะดำเนินการเครือข่ายปุ๋ยเคมีอีกครั้งหนึ่ง เพราะเห็นว่ามีมีความสำคัญและแต่ละสหกรณ์ยังมีความต้องการปุ๋ยเคมีแต่ละปีเป็นจำนวนมาก ทั้งนี้อาจจะดำเนินการโดยชุมนุมสหกรณ์การเกษตรจังหวัดสระบุรี จำกัดรับไปเป็นผู้ประสานงานโครงการพัฒนาเครือข่ายปุ๋ยเคมีขึ้นมามีอีกครั้งหนึ่ง หรือ อาจจะมอบหมายให้ชมรมผู้จัดการสหกรณ์จังหวัดสระบุรี รับไปดำเนินการ แต่ในระยะแรกนี้จะมอบให้ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรสระบุรี จก.รับไปดำเนินการก่อน

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษาวิจัย

ผลจากการศึกษาวิจัย แนวทางการพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดสระบุรีตั้งแต่เริ่มโครงการ โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ 6 ประการด้วยกันนั้นคณะผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิจัยแล้วสามารถสรุปผลการศึกษาวิจัยตามวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

- 1) เพื่อศึกษาสถานการณ์การดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานตลอดจนความร่วมมือระหว่างกันของ กลุ่ม/องค์กรประชาชน และประเมินความสนใจในการพัฒนาความร่วมมือระหว่างกันของกลุ่ม/องค์กรประชาชน
- 2) เพื่อศึกษาหารูปแบบและกระบวนการในการวิเคราะห์และกำหนดทิศทางการดำเนินงานของกลุ่ม/องค์กรประชาชน ที่เอื้อประโยชน์ มีประสิทธิภาพและความยั่งยืนของกลุ่ม/องค์กรประชาชน ในลักษณะของการตัดสินใจอย่างเป็นอิสระ
- 3) เพื่อศึกษาหารูปแบบและกระบวนการในการเชื่อมโยงเครือข่าย กลุ่ม//องค์กรประชาชน ในพื้นที่เกิดจากการสร้างความร่วมมือระหว่างกัน ในลักษณะที่ก่อให้เกิดประโยชน์ซึ่งกันและกันและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ
- 4) เพื่อศึกษาหารูปแบบการพัฒนาและปรับเปลี่ยนแนวความคิดของบุคคลในขบวนการสหกรณ์และขบวนการสหกรณ์ภาคประชาชนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสมโดยผ่านกระบวนการเรียนรู้
- 5) เพื่อศึกษาหารูปแบบกระบวนการเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการของกลุ่ม/องค์กรประชาชน ที่เอื้อต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานและความยั่งยืนของกลุ่ม/องค์กรประชาชนให้อยู่บนพื้นฐานของการตัดสินใจด้วยตนเองอย่างเป็นอิสระ
- 6) เพื่อพัฒนารูปแบบและแนวทางในการเชื่อมโยงเครือข่าย กลุ่ม/องค์กรประชาชน ในพื้นที่ ในลักษณะของความร่วมมือระหว่างกลุ่มองค์กร/ประชาชนและองค์กรอื่นๆที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสมาชิก ของกลุ่ม/องค์กรประชาชน ตลอดจนความเข้มแข็งและยั่งยืนของกลุ่ม/องค์กรประชาชน

วัตถุประสงค์ที่ 1

ศึกษาสถานการณ์การดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานตลอดจนความร่วมมือระหว่างกันของ กลุ่ม/องค์กรประชาชน และประเมินความสนใจในการพัฒนาความร่วมมือระหว่างกันของกลุ่ม/องค์กรประชาชน

ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ได้ดำเนินการในระยะที่ 1 ผลสรุปเป็นดังต่อไปนี้

1.1 สถานการณ์การดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน ของกลุ่ม/องค์กรประชาชน สถานการณ์ของกลุ่มที่ศึกษาวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย สหกรณ์ภาคการเกษตร กลุ่มเกษตรกร สหกรณ์นอกภาคการเกษตรและสหกรณ์โคนม ในการทำกระบวนการวิจัยเพื่อการวิเคราะห์ตนเอง จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค และโอกาส ของกลุ่ม/องค์กรประชาชนสรุปแยกเป็นกลุ่มได้ดังนี้

1) กลุ่มสหกรณ์ภาคการเกษตรและกลุ่มเกษตรกร

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<ol style="list-style-type: none"> มีเงินทุนอย่างเพียงพอ ได้แก่สหกรณ์การเกษตร บ้านหมอ สหกรณ์การเกษตรเมือง และสหกรณ์การเกษตรหนองเสือ บุคลากรในสหกรณ์มีการทำงานเป็นทีมสามารถทำงานร่วมกันได้ดี มีการผลิตข้าวที่มีคุณภาพดี มีวัสดุอุปกรณ์ที่ครบถ้วนที่ใช้ในการดำเนินงาน มีสมาชิกส่วนหนึ่งให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี สหกรณ์สามารถดำเนินธุรกิจมีกำไรและมีการจัดสรรกำไรคืนสมาชิกเฉลี่ย ร้อยละ 5 ขึ้นไป มีการผลิตสินค้าอื่นที่สนองความต้องการได้เช่น การผลิต ไม้ดอก ไม้ประดับ ของ สหกรณ์การเกษตรสวนป่า เป็นต้น 	<ol style="list-style-type: none"> สมาชิกส่วนหนึ่งไม่ให้ความร่วมมือ ขาดความเข้าใจในการดำเนินงานสหกรณ์ มีหลายสหกรณ์ที่ไม่มีสำนักงานของตนเอง หรือสำนักงานอยู่ไกลสมาชิก ผลผลิตของสมาชิกไม่สามารถกำหนดราคาได้ บางสหกรณ์ขาดแคลนเงินทุน ในการขยายงาน หรือซื้อวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น บางสหกรณ์ขาดแคลนบุคลากร หรือมีบุคลากรที่ไม่มีประสิทธิภาพ สหกรณ์ถูกจำกัดเรื่องจำนวนสมาชิกที่มีน้อย ขาดแคลนสิ่งบริโภค ผลิตได้ไม่ดีหรือผลิตไม่ได้การบริหารงานขาดความคล่องตัว

อุปสรรค	โอกาส
<ol style="list-style-type: none"> 1. เงินทุนหมุนเวียนมีน้อย 2. สมาชิกมีหนี้สินค้างชำระกับสหกรณ์มาก 3. ราคาผลผลิตทางการเกษตรและการตลาดไม่แน่นอน 4. สหกรณ์ไม่สามารถบริการให้สมาชิกได้อย่างทั่วถึง 5. สหกรณ์มีสินค้าไม่หลากหลายให้สมาชิกได้เลือกใช้บริการ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. สหกรณ์ได้รับการสนับสนุนจากทางราชการเป็นอย่างดี ทั้งด้านเงินทุน ความร่วมมือ และการส่งเสริมให้ความรู้ 2. สหกรณ์ได้รับความร่วมมืออย่างดีจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร 3. สหกรณ์มีแนวทางในการพัฒนาธุรกิจได้อีกหลายด้าน แต่ด้วยข้อจำกัดด้านเงินทุนไม่เพียงพอในบางสหกรณ์ และการขาดความร่วมมือที่ยั่งยืนและต่อเนื่อง

2) กลุ่มสหกรณ์นอกภาคการเกษตร(สหกรณ์ออมทรัพย์)

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<ol style="list-style-type: none"> 1. มีเงินทุนที่เพียงพอและเหลือล้นเป็นจำนวนมาก 2. มีระบบการจัดการที่ดี ระบบบัญชีดี การตรวจสอบบัญชีดี โอกาสที่จะทุจริตยาก 3. สมาชิกมีคุณภาพดี เข้าใจสหกรณ์ และสามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนด 4. การให้บริการของสหกรณ์สะดวก เช่น การกู้ยืมง่าย กู้ได้มากกว่ากู้ธนาคาร ดอกเบี้ยเงินฝากสูงกว่าธนาคาร เป็นต้น 5. สหกรณ์มีการจ่ายเงินปันผลและเงินเฉลี่ยคืนแก่สมาชิกต่อเนื่องและสมาชิกพึงพอใจ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีเงินคงเหลือมาก ล้นระบบเป็นภาระของสหกรณ์ที่จะสามารถหาผลตอบแทน 2. ระเบียบจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ มีการเปลี่ยนแปลงซ้ำไม่ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และทำให้การบริหารงานไม่คล่องตัว ควบคุมมากเกินไป 3. ไม่มีผู้บริหารมืออาชีพ 4. สมาชิกมีหนี้มาก สามารถก่อหนี้ได้หลายทาง สมาชิกมีรสนิยมสูง ขาดวินัยในการใช้จ่ายเงิน

อุปสรรค	โอกาส
<ol style="list-style-type: none"> 1. ข้อกำหนดทางกฎหมายสหกรณ์ทำให้สหกรณ์ถูกจำกัดการลงทุนด้านอื่นๆ 2. ขาดความต่อเนื่องของกรรมการบริหารที่มีอำนาจในการตัดสินใจ 3. การดำเนินงานของสหกรณ์มีเฉพาะในหน่วยงานและต้องดำเนินงานกับสมาชิกเท่านั้นทำให้การขยายฐานการทำธุรกิจถูกจำกัด 4. ความรู้ความเข้าใจในวิธีการสหกรณ์ทั้งของสมาชิก กรรมการและเจ้าหน้าที่ยังมีน้อย 5. คณะกรรมการไม่กล้าเสี่ยงต่อการลงทุนเพราะต้องรับผิดชอบหากเกิดปัญหา 	<ol style="list-style-type: none"> 1. สหกรณ์มีอำนาจในการตัดสินใจกำหนดนโยบายต่างๆด้วยคณะกรรมการมากพอสมควร เช่น การกำหนดอัตราดอกเบี้ยทั้งเงินกู้และเงินฝาก 2. สมาชิกสหกรณ์เป็นบุคคลในหน่วยงานสามารถติดตามและตรวจสอบและสามารถหักเงินได้รายเดือน ณ.ที่จ่ายได้ ทำให้เกิดหนี้สูญมาก 3. ภาวะการเงินของสถาบันการเงินภายนอกปรับเปลี่ยนบ่อยครั้งและมีแนวโน้มลดลง

3) กลุ่มสหกรณ์โคนม

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<ol style="list-style-type: none"> 1. มีเงินทุนหมุนเวียนที่เพียงพอ 2. เป็นอาชีพที่มั่นคง มีรายได้แน่นอน ผลผลิตมีตลาดรองรับแน่นอนมีผลพลอยได้จากการเลี้ยงวัว เช่น ลูกวัว มูลวัว 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การประชุมใหญ่สามัญและวิสามัญ องค์ประชุม 100 คน น้อยไป ควรกำหนดตามร้อยละของสมาชิก 2. กรรมการ ผู้จัดการ และสมาชิก ยังขาดความเข้าใจในระบบการบริหารจัดการสหกรณ์ 3. คุณภาพของผลผลิตไม่คงที่และระบบการควบคุมคุณภาพของสหกรณ์ยังไม่ดีพอ 4. ขาดการส่งเสริมจากภาครัฐในด้านเทคโนโลยี เช่น ไม่มีเครื่องมือตรวจสอบคุณภาพ การช่วยเหลือไม่ทันกาล การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า 5. ไม่ได้รับความเป็นธรรมและเสมอภาคในการส่งเสริมสนับสนุนจากภาครัฐ 6. มีน้ำนมเสียจำนวนมากเนื่องจากมีคุณภาพไม่ได้มาตรฐาน 7. สมาชิกไม่ซื่อสัตย์ต่อสหกรณ์ จะส่งนมกับแหล่งรวมนมมากกว่า 1 แห่ง

อุปสรรค	โอกาส
<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการแบ่งกลุ่มสหกรณ์อย่างชัดเจนระหว่างกลุ่ม อสค.และกลุ่มที่ไม่ใช่ อสค. เกิดการแข่งขันกันเองระหว่างกลุ่ม 2. น้ำนมดิบจำเป็นต้องจัดส่งโรงงานทันทีที่ไม่สามารถ เก็บไว้ได้นาน ต้องอาศัยโควตารับซื้อน้ำนมจาก บริษัทเอกชน 3. ปริมาณน้ำนมดิบไม่แน่นอนในแต่ละช่วงเวลา ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ 4. ความสามารถในการบริหารจัดการของสหกรณ์ ยังน้อย 5. นโยบายการเปิดการค้าเสรีของรัฐบาลส่งผลกระทบรุนแรงต่อเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมและสหกรณ์โคนม 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนหลายหน่วยงาน 2. การตลาดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ยังมีมาก 3. รัฐบาลส่งเสริมสนับสนุนให้นักเรียนและประชาชนดื่มนมโดยถ้วนหน้า

1.2 ความสนใจในการพัฒนาความร่วมมือระหว่างกลุ่ม/องค์กรประชาชน

ความสนใจในการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดสระบุรีนั้น ผลสรุปเป็นดังนี้

1) กลุ่ม/องค์กรประชาชนมีความ เข้าใจในความหมายของการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในกลุ่มในแนวทางเดียวกัน แต่ก็ยอมรับว่าเป็นสิ่งใหม่ ในมิติเดิมทางความคิดของการรวมตัวกันในระบบสหกรณ์ เพราะคุ้นเคยแต่การรวมตัวในแนวตั้งตามกฎหมายเท่านั้น การรวมตัวในแนวนอนเช่นนี้ยังไม่เคยมาก่อนและไม่มีกฎหมายรองรับ

2) กลุ่มมีความเห็นตรงกันว่า เครือข่ายการรวมตัวที่ยั่งยืนนั้น ต้องเป็นเครือข่ายทางธุรกิจที่ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมตาม win-win theory คือทุกฝ่ายได้เต็มเต็มส่วนพร้อมหรือระบายส่วนเกินของตนเอง และระบบธุรกิจที่จะดำเนินการนั้นต้องโปร่งใส และ ตรวจสอบได้จากทุกฝ่ายที่มาร่วมมือกัน

3) กลุ่ม/องค์กรประชาชน มีความยินดีที่จะช่วยกันสร้างแนวทางความร่วมมือในด้านธุรกิจขึ้นมา โดยขอคำแนะนำและผลของการระดมสมองกลับไปถ่ายทอดในกลุ่มของตนเอง ก่อนที่จะขอมติมานำเสนอที่ประชุมรวมนี้

4) การร่วมมือทางธุรกิจที่กลุ่มคิดว่า อาจเป็นไปได้คือการลงทุนในธุรกิจปุ๋ยอินทรีย์เคมีจากมูลวัว และ ปุ๋ยอินทรีย์น้ำจากนมที่ไม่ผ่านคุณภาพรับซื้อของโรงงานแปรรูป เพราะกลุ่ม/สหกรณ์การเกษตรที่ผลิต กุหลาบ และ องุ่น ต้องใช้ปุ๋ยน้ำและฮอร์โมน ในปริมาณมาก สหกรณ์การเกษตรที่ผลิตข้าว ส้ม และ ไม้ล้อย่อม ก็มีความต้องการปุ๋ยอินทรีย์และปุ๋ยอินทรีย์เคมีในปริมาณมาก

เช่นกัน การร่วมมือกันในด้านเงินทุนระหว่างสหกรณ์มีเงินต้น และ สหกรณ์ที่มีเงินทุนขาด และ ความร่วมมือทางด้านการรวมซื้อรวมขายสินค้า(joint purchasing) เช่น สินค้าปัจจัยการผลิต และ สินค้าอุปโภค บริโภค

5) กลุ่ม/องค์กรประชาชนทุกแห่งที่มาเข้าร่วมประชุมในครั้งนี้ รับจะนำความคิดและแนวทางกลับไปศึกษาต่อและเสนอผ่านสหกรณ์จังหวัดเพื่อที่จะขอให้มีการประชุมระดมสมองในครั้งต่อไปเพื่อลงลึกในข้อมูลทางธุรกิจที่ชัดเจนและ ศึกษารูปแบบความเป็นไปได้ในการที่จะลงทุนร่วมกันในธุรกิจที่จะเอื้ออำนวยประโยชน์ให้กับทุกกลุ่ม/องค์กรประชาชนที่จะร่วมสร้างเครือข่ายในครั้งนี้

นอกจากนั้นเมื่อศึกษาบริบทของพื้นที่จังหวัดสระบุรี ทั้งสภาพภูมิศาสตร์ บุคคลในจังหวัด และการประกอบอาชีพ พบว่าจังหวัดสระบุรีมีพื้นที่ที่กว้างขวางพอสมควร มีอาชีพที่แตกต่างกันมาก การติดต่อเชื่อมโยงกันจึงค่อนข้างทำได้ยาก ส่วนใหญ่มีอาชีพความเป็นอยู่ในระดับกลางถึงความเป็นอยู่ที่ดี มีวิถีชีวิตของคนภาคกลางใกล้เคียงกับกรุงเทพมหานคร โอกาสความเดือดร้อนต่างมีไม่มาก บุคคลมาจากหลากหลายกลุ่มชนด้วยกัน

วัตถุประสงค์ที่ 2

ศึกษาหารูปแบบและกระบวนการในการวิเคราะห์และกำหนดทิศทางการดำเนินงานของกลุ่ม/องค์กรประชาชน ที่เอื้อประโยชน์ มีประสิทธิภาพและความยั่งยืนของกลุ่ม/องค์กรประชาชน ในลักษณะของการตัดสินใจอย่างเป็นอิสระ

การศึกษารูปแบบและกระบวนการในการวิเคราะห์และกำหนดทิศทางของกลุ่ม/องค์กรประชาชน นั้นคณะผู้วิจัย เลือกใช้กระบวนการ AIC ที่เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบสำคัญ ตั้งแต่ “A” (appreciation)ก่อให้เกิดพลังความผูกพันทางจิตวิญญาณระหว่างกัน “I” (influence)ก่อให้เกิดการเรียนรู้จนได้วิธีการ “C” (control)ก่อให้เกิดการจัดการและการควบคุมเพื่อก่อให้เกิดพลังที่ไม่มีขอบเขต

ผลของกระบวนการ AIC จะสร้างพลังสร้างสรรค์ขึ้นเมื่อฝ่ายต่างๆเข้ามาทำกิจกรรมร่วมกันด้วยความรักความเมตตา “A”(appreciation) นั่นคือ ธรรมะอย่างสูง ได้แก่ความรัก และความเมตตาคนอื่น นับรับฟัง อดทนและยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ซึ่งตรงกับหลักของพระพุทธศาสนา เพราะ “A” (appreciation) ทำให้เกิดพลังความดีเข้ามา อาจเรียกว่าเป็น “การพัฒนาทางจิตวิญญาณ” (spiritual development) เมื่อคนที่เข้าร่วมกิจกรรมมีความรักความเมตตาต่อกันแล้ว ก็จะทำให้การเรียนรู้ร่วมกันจากการทำงานด้วยกันที่เรียกว่า การคิดและเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีปฏิสัมพันธ์ โดยการปฏิบัติจริง (interactive learning through action) จะทำให้การพัฒนาประสบความสำเร็จเพราะทำให้เกิดการ

เรียนรู้ที่แท้จริงซึ่งมีพลังมาก เพราะฉะนั้นการพัฒนาต้องการการเรียนรู้อย่างมากของทุกฝ่าย นั่นคือต้องมี “I” (influence) ได้แก่การเรียนรู้ร่วมกันให้เกิดพลัง ต้องมี “C” (control) การจัดการซึ่งได้แก่การจัดการและแผนปฏิบัติที่กำหนดว่าใครจะทำอะไร อย่างไร เมื่อไร มีค่าใช้จ่ายเท่าไร จะได้มาจากไหน ถ้าไม่พอจะทำอย่างไร เป็นต้น

นอกจากนั้นยังใช้กระบวนการมีส่วนร่วม และความร่วมมือในรูปแบบสหกรณ์ โดยการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการตามกระบวนการทั้งหมดตั้งแต่เริ่มโครงการ

ผลจากการศึกษาตั้งแต่กระบวนการและขั้นตอนในการพัฒนาเครือข่าย สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของเครือข่าย ตลอดจนการเกิดเครือข่ายที่มีความสำเร็จ/ความยั่งยืน ของเครือข่าย ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

1. รูปแบบและกระบวนการพัฒนาเครือข่าย รูปแบบและกระบวนการพัฒนาเครือข่าย ทั้งกระบวนการ AIC และกระบวนการมีส่วนร่วม เป็นกระบวนการที่เป็นไปได้ที่จะช่วยสร้างความร่วมมือในการพัฒนาและเข้าร่วมเครือข่ายในทางทฤษฎี แต่วิธีการที่จะนำกระบวนการพัฒนาเครือข่าย และกระบวนการมีส่วนร่วมนั้นมาใช้ในทางปฏิบัติต้องใช้วิธีการและรูปแบบที่หลากหลาย และต้องอาศัยวิทยากรที่มีความรู้สามารถอย่างสูงและต้องใช้เวลาในการพัฒนาอย่างยาวนานและต่อเนื่อง และควรจะต้องลงลึกถึงระดับรากหญ้าหรือระดับชุมชนที่เกิดหรือปัญหาร่วมกัน การที่ทีมวิจัยเริ่มต้นการสร้างเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในระดับผู้บริหาร/จัดการนั้น แม้ผู้แทนกลุ่ม/องค์กรฯจะมีความเข้าใจในผลของการร่วมมือกันในเครือข่ายพันธมิตร รับแนวคิดได้อย่างรวดเร็ว แต่ก็ยังเกิดปัญหาและอุปสรรคในด้านกฎระเบียบและข้อจำกัดในการบริหารองค์กร และปัญหาในการถ่ายทอดแนวคิดในการพัฒนาเครือข่ายฯให้ถึงระดับสมาชิกของตน ยิ่งในกลุ่มองค์กรที่ยังรวมตัวกันไม่แข็งแรงด้วยแล้ว ยิ่งเป็นการยากที่จะเข้าร่วมกับเครือข่ายใหญ่ ด้วยข้อจำกัดในองค์กรของตนเอง การทำงานวิจัยครั้งนี้จึงดูเหมือนการกระทำที่ข้ามขั้นไป น่าจะเริ่มต้นจากการพัฒนากลุ่มเกษตรกรให้แข็งแรง โปร่งใส และมีจิตตารมณ์สหกรณ์เสียก่อน จึงจะพร้อมเข้าร่วมมือกับกลุ่มสหกรณ์ที่ดูจะเข้มแข็งกว่าในการบริหารองค์กรและความร่วมมือกันในมวลหมู่สมาชิก

ดังนั้น คณะผู้วิจัยเห็นว่า กระบวนการพัฒนาเครือข่าย ทั้งกระบวนการ AIC และกระบวนการมีส่วนร่วมควรพัฒนาในระดับกลุ่มสมาชิกควบคู่พร้อมกันไปด้วยการพัฒนาระดับผู้แทนกลุ่ม/องค์กรประชาชนและฝ่ายจัดการ เนื่องจากถ้าระดับกลุ่มสามารถแก้ปัญหาของตนเองได้ ระดับนโยบาย(กรรมการ)มีวิสัยทัศน์ที่จะแก้ปัญหาของกลุ่มซึ่งจะนำมาสู่การแก้ปัญหาในระดับองค์กรได้ ในขณะที่เดียวกันระดับปฏิบัติการ(ฝ่ายจัดการ)ก็จะสามารถดำเนินการได้ตามนโยบายที่กรรมการกำหนดหรือถ้าพิจารณาในระดับของปัญหา ทั้งฝ่ายสมาชิก กรรมการ และฝ่ายจัดการ ปัญหาที่ต้องการแก้ไขต่างกัน การจะพัฒนาน่าจะพัฒนาทีละกลุ่มแล้วนำมาเชื่อมภายในกลุ่ม แล้วจึงพัฒนาไปสู่เครือข่ายระดับองค์กรต่อไป

ในขณะเดียวกันทีมวิจัยไม่ว่าจะเป็นทีมวิจัยจากส่วนกลางหรือทีมวิจัยในท้องถิ่นที่ต้องการพัฒนากระบวนการกลุ่ม ควรต้องจัดหาทีมเฉพาะกิจที่มีความสามารถในการใช้กระบวนการกลุ่มในการพัฒนาทีมงานที่จะสามารถนำกระบวนการดังกล่าวไปปฏิบัติสู่ชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะต้องใช้เวลาในการดำเนินการที่ยาวนานและต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง และต้องพยายามสร้างผู้นำกลุ่มเพื่อเป็นแกนนำที่มีประสิทธิภาพในพัฒนาเครือข่ายต่อไป

2. การเกิดกลุ่มเครือข่าย การเกิดกลุ่มเครือข่ายโดยธรรมชาติแล้วในระดับกลุ่ม/องค์กรประชาชนจะเกิดเครือข่ายอยู่แล้วในระยะแรกที่ได้มีการกระตุ้น โอกาสที่จะพัฒนาต่อยอดในอนาคตจะเพิ่มมากขึ้น โดยข้อแม้ที่ว่าเมืองค์กรหรือผู้นำที่ช่วยกระตุ้นอย่างต่อเนื่อง สถานการณ์ของเครือข่ายฯในปัจจุบัน ส่วนใหญ่เกิดขึ้นอย่างหลวมๆตามแรงกระตุ้น ไม่ว่าจะเป็นเครือข่าย เงินทุน เครือข่ายปุ๋ยเคมี เครือข่ายเมล็ดพันธุ์ข้าว เครือข่ายปุ๋ยอินทรีย์ เครือข่ายรถเกี่ยวข้าว เป็นต้น เพราะสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ได้รุนแรงและกระทบต่อความเป็นอยู่ของตนเองมากนัก และผู้บริหารสหกรณ์ยังไม่ค่อยตระหนักที่จะต้องแก้ปัญหา เพราะมิได้เกิดผลกระทบต่อสหกรณ์มากนักและตัวผู้บริหารเองก็ไม่ได้รับผลกระทบอย่างใดเพราะมักจะเป็นเกษตรกรรายใหญ่ ผู้ที่ได้รับผลกระทบน่าจะเป็นสมาชิกบางส่วนที่เป็นเกษตรกรรายย่อยเท่านั้น ซึ่งก็ผลกระทบนี้ก็ไม่รุนแรงพอและสามารถหาทางออกได้ด้วยตนเอง โดยอาจจะไปขอรับบริการจากองค์กรอื่น

3. ปัญหาอุปสรรค ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการพัฒนาเครือข่าย เกิดทั้งภายในกลุ่มและนอกกลุ่ม การพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนมีปัญหาและอุปสรรคสำคัญดังนี้

(1) ปัญหาพื้นฐานเนื่องมาจากการเกิดกลุ่ม/องค์กรประชาชนและระบบการส่งเสริมสนับสนุนของภาครัฐในอดีตจนถึงปัจจุบัน ไม่ได้สะท้อนถึงปัญหาความต้องการที่แท้จริงของสมาชิกภายในกลุ่ม นอกจากนั้นสะท้อนถึงกระบวนการแก่งแย่งประชาชนเพื่อการความเจริญก้าวหน้าในส่วนราชการที่รับผิดชอบ กลายเป็นการสร้างลักษณะที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาในรูปแบบการพึ่งตนเอง ซึ่งก็จะนำไปสู่การขาดจิตตารมณ์สหกรณ์ร่วมกัน เกษตรกรเคยความเคยชินที่จะเป็นผู้รับแต่ฝ่ายเดียว ไม่เคยมีความคิดจะเป็นผู้ให้ การรวมตัวกันก็เพื่อเป็นกลุ่มจัดตั้งเฉพาะกิจเพื่อรับผลประโยชน์ ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มเกษตรกร กลุ่มผลิตเมล็ดพันธุ์ กลุ่มถ่ายทอดเทคโนโลยี กลุ่มสตรีโอท็อป

(2) กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ และคำแนะนำต่างไม่เอื้อต่อการพัฒนาเครือข่าย เนื่องมาจากปัญหาพื้นฐานตาม(1) ต่างฝ่ายต่างพยายามปกป้องตนเองเพื่อไม่ให้เกิดความบกพร่อง และทำให้กระบวนการในการพัฒนาเป็นไปได้ยากหรือล่าช้ามาก

(3) ความสามารถในการบริหารจัดการกลุ่ม/องค์กรประชาชนเองไม่ว่าจะเป็นสหกรณ์หรือกลุ่มองค์กรอื่นๆ ไม่แสดงศักยภาพในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะเอื้อประโยชน์ต่อสมาชิกที่จะเข้ามาขอใช้บริการ ไม่ว่าจะเป็นกรรมการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ควรได้รับการพัฒนาศักยภาพในการให้บริการให้มากขึ้น ปัจจุบันการได้รับการบริการของสมาชิกไม่เพียงพอที่จะช่วยแก้ปัญหาพื้นฐานของสมาชิกได้ จึงเป็นเหตุให้สมาชิกต่างคนต่างพึ่งตนเองหรือหาแหล่งที่พึ่งจาก

หลายแหล่ง จนกลายเป็นวาทันหลักในเรื่องการขอรับสินเชื่อ รับจากแหล่งหนึ่งไปใช้อีกแหล่งหนึ่ง ทำให้แก้ไขปัญหาได้ยากยิ่งขึ้น

(4) เป้าหมายร่วมของกลุ่มคนในองค์กรสหกรณ์หรือกลุ่มเกษตรกรต่างกัน ระหว่างบุคคลที่มีส่วนสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาองค์กร ได้แก่ สมาชิก กรรมการและฝ่ายจัดการซึ่งทั้งสามฝ่ายขาดการพัฒนาเป้าหมายในการพัฒนาสหกรณ์ที่ตรงกันและเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกันและเอื้อประโยชน์ต่อองค์กรโดยรวม

(5) ภาวะการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันทำให้สมาชิกมีทางเลือกที่จะได้รับบริการที่ตนคิดว่าดีที่สุดมากมาย ความสามารถทางธุรกิจของกลุ่มและองค์กรประชาชนมีน้อยจึงทำให้ยากที่จะแข่งขันกับธุรกิจเอกชน

(6) ขาดองค์กรหรือผู้นำที่เข้มแข็งที่จะช่วยกระตุ้นหรือพัฒนากลุ่ม/องค์กรประชาชนอย่างแท้จริงซึ่งต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่ใช่เป็นไปตามกระแสเช่นอดีตและปัจจุบัน

(7) กฎหมายสหกรณ์ฉบับปัจจุบันที่กำหนดวาระของคณะกรรมการดำเนินการให้มีเพียง 2 วาระ วาระละ 2 ปี นั้น และในแต่ละปีให้มีผู้หมดวาระทีละครึ่งชุด ทำให้ไม่มีความต่อเนื่องในนโยบายบริหาร และการลงทุนขนาดใหญ่แทบจะไม่มีโอกาสเกิดขึ้นได้หรือเกิดขึ้นได้ยากมาก หากวัตถุประสงค์เบื้องหลังของกฎหมายมาตรานี้คือการพยายามป้องกันทุจริตในสหกรณ์ โดยไม่ให้คณะกรรมการอยู่ในตำแหน่งยาวนานแบบฝังรากลึก ก็ควรไปดำเนินการแก้ไขแบบอื่น เช่น กำหนดไว้ในข้อบังคับให้มีคณะกรรมการสรรหา (Screening Committee) เพื่อสรรหาสมาชิกที่ดี เชื่อสัจและมีความสามารถขึ้นมารับการเลือกตั้งเป็นกรรมการดำเนินการ

วัตถุประสงค์ที่ 3

ศึกษาหารูปแบบและกระบวนการในการเชื่อมโยงเครือข่าย กลุ่ม/องค์กรประชาชน ในพื้นที่ที่เกิดจากการสร้างความร่วมมือระหว่างกันในลักษณะที่ก่อให้เกิดประโยชน์ซึ่งกันและกันและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

นอกจากกระบวนการ AIC ที่กล่าวข้างต้นนั้นคณะผู้วิจัยได้ใช้กระบวนการในการวิเคราะห์ จุด แข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค (SWOT) ในการร่วมคิดเพื่อการพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชน ผลจากการวิเคราะห์และวิธีการพัฒนาการเชื่อมโยงเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชน คณะผู้วิจัยเห็นว่าควรมีแนวทางพัฒนา ดังนี้

(1) กลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาควรพัฒนาในหมู่ของกลุ่ม/องค์กรที่มีปัญหาร่วมกันจริงๆและปัญหานั้นๆควรเป็นปัญหาที่มีผลกระทบอย่างแรงต่อตนเองและกลุ่ม/องค์กร ดังเช่น ตัวอย่างของเครือข่ายโคนม และเครือข่ายโรงสีข้าว

(2) กระบวนการในการพัฒนากลุ่ม ต้องพัฒนาในระดับเครือข่าย พร้อมๆกับการพัฒนาใน

ระดับองค์กรรากหญ้า โดยที่ในระดับองค์กรต้องพัฒนาทั้ง กรรมการ ฝ่ายจัดการและสมาชิก ส่วนการพัฒนาในระดับเครือข่ายต้องพัฒนากลุ่มคนที่เกี่ยวข้องทุกองค์กร รวมทั้งส่วนราชการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

(3) ควรพัฒนาจิตตารมณ์สหกรณ์ไปพร้อมๆกันกับการพัฒนาเครือข่ายด้วย การพัฒนาจิตตารมณ์สหกรณ์นั้น ต้องพัฒนาทั้งฝ่ายเกษตรกร และฝ่ายหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยฝ่ายรัฐต้องไม่ทำงานในลักษณะช่วงชิงประชาชน และใช้เม็ดเงินหรือผลประโยชน์เข้าล่อ จนเกิดความเคียดแค้นที่จะเป็นผู้รับแต่ฝ่ายเดียว รัฐไม่ควรนำเงินงบประมาณไปใช้ในลักษณะหวังความนิยมในการเลือกตั้งในอนาคตนั่นเอง เพราะผลที่เกิดขึ้นกับมวลชนนั้น จะติดฝังในจิตใจในระยะยาวนานมากกว่า

วัตถุประสงค์ที่ 4

ศึกษาหารูปแบบการพัฒนาและปรับเปลี่ยนแนวความคิดของบุคคลในขบวนการสหกรณ์และขบวนการสหกรณ์ภาคประชาชนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสมโดยผ่านกระบวนการเรียนรู้

จากการที่คณะผู้วิจัยได้นำเสนอกระบวนการ AIC ผ่านการมีส่วนร่วมของทุกคนที่เข้าร่วมในโครงการ โดยคณะนักวิจัยเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการดำเนินการแบบมีส่วนร่วมและเป็นผู้สังเกตการณ์อย่างใกล้ชิด พบว่าในระยะแรกของโครงการ แนวความคิดของบุคคลมีการเปลี่ยนแปลงไปน้อย ความสัมพันธ์ระหว่าง ประธานกรรมการ – คณะกรรมการ- ฝ่ายจัดการ(ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่) ยังคงสภาพเดิม คือประธานกรรมการบางคนยังมีอำนาจสิทธิขาดสูงสุด ทุกคนเกรงกลัว ฝ่ายจัดการไม่กล้าเสนอแนวความคิดความเห็นเกรงจะไม่มั่นคงต่อตำแหน่งหน้าที่และต้องรับผิดชอบเพิ่มเติม ดังนั้น แนวคิดของบุคคลในสหกรณ์จึงไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงแต่นำกระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ เช่น จัดทำ Walk Rally สอดแทรกเพิ่มเติมปรากฏว่าเกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมในหลายด้าน ได้แก่ ลดกำแพงเงาที่ขวางกั้นระหว่างคณะกรรมการกับฝ่ายจัดการลงบางส่วน เช่น มีการถกประเด็นอย่างเปิดเผย กล้าพูด กล้าแสดงออก เสนอแนวความคิดมากขึ้น นั้นแสดงว่าแนวทางที่จะต้องนำเสนอเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสมโดยผ่านกระบวนการเรียนรู้จึงควรมาจาก 2 แนวคิดใหญ่คือ

- ลดความรู้สึกลังเลในอำนาจของตำแหน่งประธานกรรมการดำเนินการลงหรือต้องลดอัตตาตัวตนลงบ้างเพิ่มความรู้สึกลังเลความกล้าของฝ่ายจัดการให้มากขึ้น ซึ่งความกล้าในที่นี้หมายถึงความกล้าคิดใหม่ กล้าเสนอความเห็นใหม่ กล้าทดลองทำสิ่งใหม่ และกล้าสร้างสรรค์สิ่งใหม่

จากแนวคิดทั้งสองข้างต้น คณะผู้วิจัยมีความเห็นว่ารูปแบบของการพัฒนา คือ การศึกษาอย่างมีส่วนร่วมใกล้ชิดต่อกัน เรียนรู้ร่วมกันอย่างเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาอบรมทั้งที่จัดโดยสหกรณ์เองหรือจัดโดยหน่วยงานอื่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงานร่วมกัน การพัฒนานี้ควรกระทำอย่างต่อเนื่อง กำหนดอยู่ในแผนปฏิบัติการประจำปีของทุกปี เมื่อจัดดำเนินการแล้วควรจะมีการประเมินผลทุกครั้ง สรุปเพื่อหาแนวทางการพัฒนาใหม่ๆยิ่งขึ้นต่อไป

วัตถุประสงค์ที่ 5

ศึกษาหารูปแบบกระบวนการเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการของกลุ่ม/องค์กรประชาชน ที่เอื้อต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานและความยั่งยืนของกลุ่ม/องค์กรประชาชนให้อยู่บนพื้นฐานของการตัดสินใจด้วยตนเองอย่างเป็นอิสระ

ผลจากการศึกษาการพัฒนาเครือข่ายตั้งแต่ระยะแรกของกลุ่ม/องค์กรประชาชนที่ตกลงที่จะสร้างเครือข่ายการดำเนินกิจกรรมร่วมกัน เป็นรูปแบบความตกลงร่วมกันกำหนดผู้รับผิดชอบในรูปแบบของแม่ข่ายผู้ประสานลูกข่ายที่ต้องการเข้าร่วมเครือข่ายและมีการประชุมปรึกษาหารือที่จะดำเนินกิจกรรมร่วมกัน ซึ่งจัดได้เป็นรูปแบบการบริหารจัดการของกลุ่ม/องค์กรประชาชนอย่างไม่เป็นทางการ อาจกล่าวได้ว่าได้มีการกำหนดทิศทางทางการดำเนินงานที่ชัดเจนตั้งแต่แรก มิได้มีการกำหนดผู้รับผิดชอบการดำเนินงานอย่างชัดเจน รวมทั้งมิได้มีการวางแผนการดำเนินงาน ตลอดจนการควบคุมการดำเนินงานอย่างชัดเจนด้วย เช่นเดียวกัน เครือข่ายความร่วมมือที่เกิดขึ้นจึงเป็นแบบหลวมๆหรือเฉพาะกิจเท่าที่มีความจำเป็น

ดังนั้น คณะผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าการพัฒนาหรือการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกันนั้น หลังจากที่ได้วิเคราะห์ตนเอง และกำหนดปัญหาหรือกิจกรรมที่จะต้องทำร่วมกันแล้วนั้นเครือข่ายควรจะร่วมกันกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการที่ชัดเจนโดยควรจะใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ตามกระบวนการบริหารจัดการโดยเริ่มตั้งแต่

- 1) การวิเคราะห์ตนเองทั้งภายในและภายนอกเครือข่าย ว่าถ้าเครือข่ายจะดำเนินกิจกรรมของเครือข่ายนั้น มีจุดแข็ง มีจุดอ่อน มีโอกาส และข้อจำกัด อย่างไร
- 2) การกำหนดจุดมุ่งหมาย เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายร่วมกันในการดำเนินงานของเครือข่ายเป้าหมายสุดท้ายที่ต้องการควรจะเป็นอย่างไร
- 3) การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการกำหนดกลยุทธ์หรือยุทธวิธีเพื่อให้การดำเนินงานของเครือข่ายไปสู่เป้าหมายได้อย่างไร
- 4) การกำหนดแผนปฏิบัติการ เป็นการกำหนดแผนที่จะดำเนินงานของโครงการว่าจะเริ่มดำเนินการอย่างไร ดำเนินการเมื่อไร อย่างไร ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติ ต้องมีงบประมาณในการดำเนินการอย่างไร และผลประโยชน์ที่จะได้นั้นจะให้ผลตอบแทนกลับคืนอย่างไร
- 5) การปฏิบัติงานและการประเมินผลการดำเนินงาน เป็นการนำแผนปฏิบัติการของเครือข่ายไปปฏิบัติงานตามแผนที่ได้วางไว้ และมีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานในขั้นสุดท้าย

ทั้งนี้ถ้าเครือข่ายได้คิดวิเคราะห์และได้กำหนดรูปแบบการบริหารจัดการที่ชัดเจนการพัฒนาเครือข่ายน่าจะเกิดผลที่เป็นรูปธรรม

วัตถุประสงค์ที่ 6

พัฒนารูปแบบและแนวทางในการเชื่อมโยงเครือข่าย กลุ่ม/องค์กรประชาชน ในพื้นที่ ในลักษณะของความร่วมมือระหว่างกลุ่มองค์กร/ประชาชนและองค์กรอื่นๆที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสมาชิก ของกลุ่ม/องค์กรประชาชน ตลอดจนความเข้มแข็งและยั่งยืนของกลุ่ม/องค์กรประชาชน

ผลการศึกษาวิจัยการพัฒนารูปแบบและแนวทางในการเชื่อมโยงเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดสระบุรี กลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่ได้พยายามพัฒนารูปแบบของการเชื่อมโยงเครือข่าย ซึ่งในระยะแรกเป็นเครือข่ายตามพื้นที่เพราะถือตามความสะดวกในการติดต่อตามพื้นที่ ตามอำเภอที่ในระยะต่อมาได้พัฒนาเป็นเครือข่ายตามการดำเนินธุรกิจ ร่วมกับเครือข่ายตามพื้นที่ โดยมีแม่ข่ายแต่ละพื้นที่ในการดำเนินการรวมเครือข่ายทางธุรกิจ และรวมเครือข่ายสหกรณ์โคนม และได้พยายามรวมกันดำเนินกิจกรรมที่คาดว่าจะดำเนินการได้ ในระยะสุดท้ายจะคงเหลือเครือข่ายทางธุรกิจที่คาดว่าจะดำเนินการได้เพียงเครือข่ายโรงสีข้าว เครือข่ายสหกรณ์โคนม และเครือข่ายการตลาด และมีเครือข่ายความร่วมมือการบริหารจัดการ และจะพัฒนาเครือข่ายปุ๋ยเคมีขึ้นมาใหม่

ดังนั้นการพัฒนารูปแบบและแนวทางในการเชื่อมโยงเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรในพื้นที่ที่ควรจะเป็นควรจะเป็นเครือข่ายทางด้านการดำเนินธุรกิจร่วมกันและเพื่อประโยชน์ในการประสานงานระหว่างเครือข่ายควรที่จะเป็นเครือข่ายตามพื้นที่ควบคู่กันไปด้วย แต่อย่างไรก็ตามกลุ่มจะเกิดได้ต้องเกิดจากการมีปัญหาร่วมกันอย่างแท้จริง และเมื่อเกิดไม่ว่าจะรูปแบบใดควรมีการกำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อการนำไปสู่การปฏิบัติและประเมินผลอย่างจริงจังจึงจะเกิดเครือข่ายที่มั่นคงและยั่งยืน

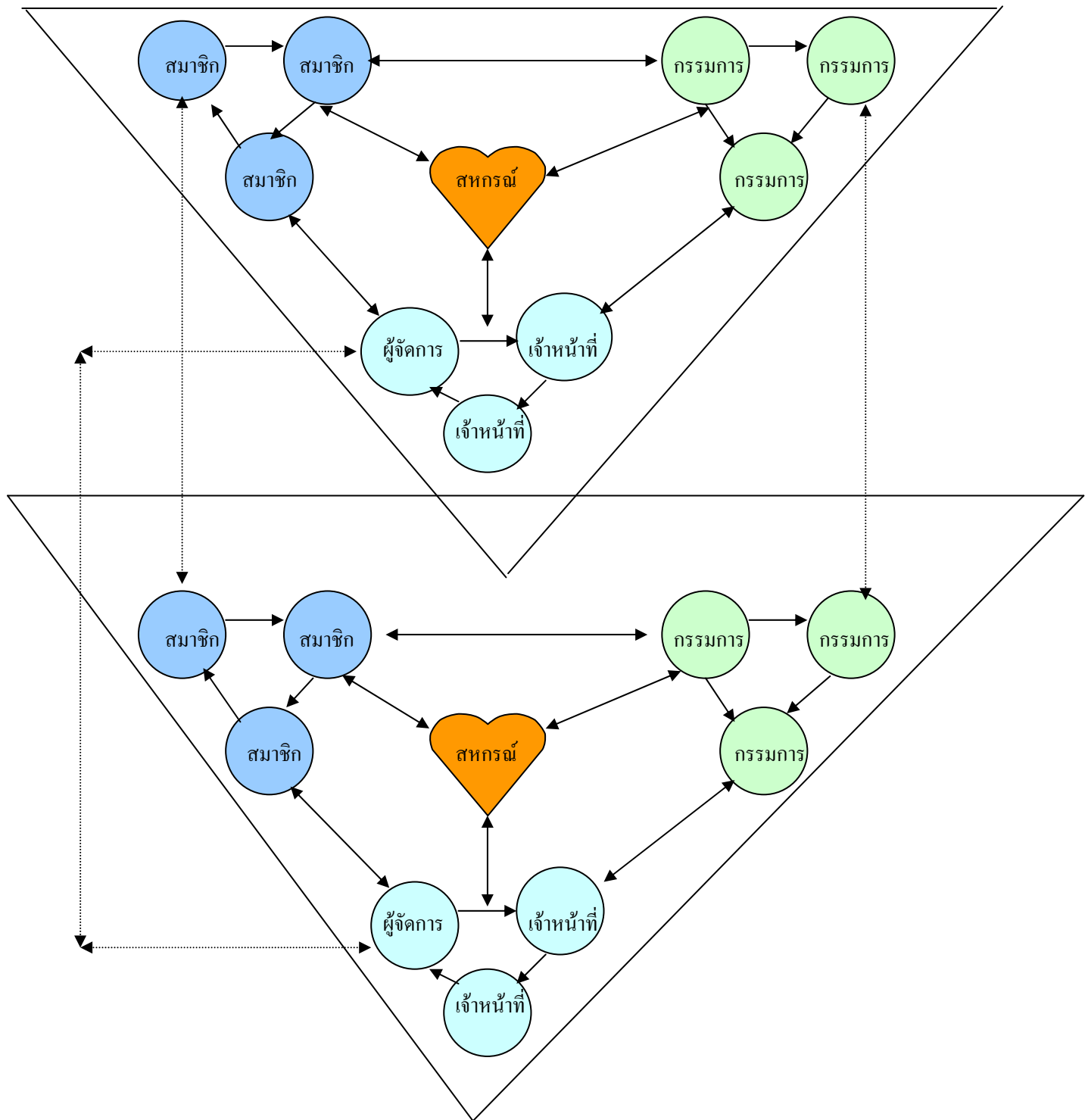
โดยสรุปในการพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดสระบุรี ที่คณะผู้วิจัยพัฒนาเครือข่ายโดยมุ่งเน้นที่ผู้นำกลุ่ม/องค์กรประชาชนที่เป็นสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกรเป็นส่วนใหญ่เพราะเป็นความต้องการของกลุ่ม/องค์กรที่มีปัญหาร่วมกันและมีความต้องการร่วมกันโดยกระบวนการแล้วเลือกบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาเครือข่าย เป็นกรรมการบริหารสหกรณ์หรือกลุ่ม เช่น ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ และกรรมที่สนใจเข้าร่วม เจ้าหน้าที่สหกรณ์ระดับผู้จัดการ หรือหัวหน้างาน ซึ่งเข้าร่วมแต่ละสหกรณ์จำนวน 3- 5 คน ซึ่งในการเข้าร่วมแต่ละครั้งตลอดระยะเวลา 2 ปี นี้ก็มีการเปลี่ยนแปลงบุคคลไปบ้างหรือมีกลุ่มใหม่เข้ามาร่วมอยู่เสมอ

การวิจัยนี้ยังไม่ได้ลงไปสร้างเครือข่ายในระดับสมาชิกสหกรณ์ในระดับกลุ่มดังนั้นการสร้างเครือข่ายในระหว่าง กรรมการ ฝ่ายจัดการ รวมถึงสมาชิกจึงอาจขาดตอนไป เช่นกรรมการที่เข้าร่วมเครือข่ายก็ไม่มีอำนาจเต็มในการจะสร้างเครือข่ายต่อระหว่างกรรมการด้วยกัน ผู้จัดการเองก็ไม่ได้มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระดับเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายอย่างต่อเนื่อง และยิ่งกับสมาชิกแล้วสหกรณ์ได้มีการลงกลุ่มสมาชิกลน้อยมาก เพียงปีละครั้ง ดังนั้นคณะผู้วิจัยเห็นว่าการสร้างเครือข่ายไม่ว่าจะใช้กระบวนการใดก็ตามควรจะเริ่มตั้งแต่เครือข่ายความร่วมมือระดับสมาชิกด้วย

ในขณะเดียวกัน ตัวกลุ่ม/องค์กรประชาชนเองต่างก็มีปัญหาของแต่ละกลุ่มที่ต้องดำเนินการและพัฒนาตนเองให้เข้มแข็งก่อน ผู้จัดการสหกรณ์เองมีภาระความรับผิดชอบที่ต้องดำเนินงานของตนเองมากอยู่แล้ว การสร้างหรือพัฒนาเครือข่ายใหม่แม้ว่าจะเห็นประโยชน์แต่เป็นภาระงานและความรับผิดชอบที่เพิ่มมากขึ้น ในขณะที่ผลตอบแทนหรือแรงจูงใจคณะกรรมการหรือผู้บริหารยังไม่ได้ให้ความสำคัญ

ส่วนของกรรมการบริหารงานสหกรณ์ก็มีความเห็นตรงกับฝ่ายจัดการเนื่องจากเป็นภาระงานที่ต้องเพิ่มมากขึ้นในขณะที่กรรมการเข้ามาบริหารสหกรณ์เพียงระยะสั้นเท่านั้น การสร้างเครือข่ายที่เกินกำลังความสามารถของสหกรณ์และของกรรมการจึงไม่อาจจะเกิดได้ สหกรณ์จะพยายามทำเท่าที่ความสามารถที่มีอยู่ในปัจจุบัน ไม่กล้าที่จะสร้างงานใหม่เกรงกลัวจะเป็นชนกคิตัวต่อเนื่องไปแม้จะพ้นวาระไปแล้วก็ตาม

ดังนั้นคณะผู้วิจัยจึงขอเสนอตัวแบบในการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือที่คาดว่าจะเป็นการพัฒนาที่ระบบในสหกรณ์เพื่อให้สหกรณ์แต่ละสหกรณ์เข้มแข็งพอและสามารถยืนได้ด้วยตนเองและสร้างเครือข่ายความร่วมมือไปพร้อมๆกัน เรียกว่า ตัวแบบสามประสานฐานพลังสร้างสรรค์เครือข่าย หรือ THM (Tri-Heart Model) ดังแผนภาพในหน้าต่อไป



ตัวแบบสามประสาน สถานพลังสร้างสรรค์เครือข่าย

จากตัวแบบสามประสาน สามพลังสร้างสรรค์เครือข่าย นี้ควรมีการสร้างสรรค์เครือข่ายในระดับขององค์กรสหกรณ์เองให้มีความมั่นคง ยั่งยืน ไปพร้อมๆกับการสร้างสรรค์เครือข่ายระดับองค์กร โดยจะต้องสร้างสรรค์เครือข่ายทั้งระดับเจ้าหน้าที่สหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ และสมาชิก ซึ่งเมื่อเกิดเครือข่ายที่เข้มแข็งแล้วก็นำมาสู่องค์กรสหกรณ์ที่เข้มแข็ง และพัฒนาไปสู่เครือข่ายระหว่างสหกรณ์ต่อไปในการพัฒนาเครือข่ายอาจจะพัฒนาเครือข่ายทีละเครือข่ายตามลำดับความสำคัญหรือตามความจำเป็น

บทที่ 6

บทสังเคราะห์และข้อเสนอแนะ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

คำว่า เครือข่ายพันธมิตรนั้น ในภาษาอังกฤษ อาจใช้ได้หลายคำ ได้แก่ partnerships, alliance, collaborative, coalitions หรือ network ซึ่งอาจจะมี ความหมายทางเทคนิคที่แตกต่างกันไปบ้าง ซึ่งความแตกต่างที่ว่านี้ อาจจะแตกต่างกันในแง่ระดับของความร่วมมือ ขนาดของความร่วมมือ รูปแบบของความร่วมมือ และประเภทของความร่วมมือ การเข้ามาร่วมมือเป็นเครือข่ายพันธมิตรกันนั้น ทุกฝ่ายจะต้องตระหนักในบทบาท หน้าที่ และระดับของการมีส่วนร่วมในเครือข่ายของตน ทุกฝ่ายต้องเข้าใจและยอมรับในการตัดสินใจร่วมกันโดยใช้มติเอกฉันท์ มนตรบาทที่สำคัญที่สุดที่ใช้ในการสร้างเครือข่ายพันธมิตรให้เข้มแข็งและยั่งยืน ก็คือ “ยิ่งเป็นผู้ให้คนอื่นมากเท่าไร ก็ย่อมจะได้รับกลับมาตอบแทนนั้นในอนาคตข้างหน้า” (Susan Ortega :2004)

เครือข่ายพันธมิตรจังหวัดสระบุรีนั้น เข้าใจได้ถึงประโยชน์และความจำเป็นของการสร้างเครือข่าย โดยไม่จำเป็นต้องให้ทีมวิจัยมาบอก ทุกฝ่ายทราบดีว่า การมีเครือข่ายจะทำให้ต้นทุนการผลิตต่ำลง (โดยการรวมกันซื้อปัจจัยการผลิต) การมีเครือข่ายจะทำให้มีโอกาสเกื้อกูลกันในการการตลาด เช่น การใช้เศษเหลือของอีกฝ่ายไปเป็นปัจจัยการผลิตของอีกฝ่าย หรือว่าการมีเครือข่ายจะทำให้การแข่งขันกันขาย ตัดราคากันเอง ลดน้อยลง จะทำให้มีพลังทางการตลาดมากขึ้น และอาจทำให้มีการขยายตลาดร่วมกันออกไปภายนอกจังหวัดหรือภายนอกประเทศ

แต่ในการดำเนินการนั้น เครือข่ายพันธมิตรจังหวัดสระบุรี มิได้ดำเนินการไปตามทฤษฎีที่ยกมาข้างต้น เพราะปัจจัยแห่งความสำเร็จประการแรกของการดำเนินเครือข่ายคือ การทำความเข้าใจอย่างชัดเจน ในเรื่องของวิสัยทัศน์และพันธกิจของเครือข่ายที่ได้ระบุเป้าหมายและผลลัพธ์สุดท้ายไว้อย่างชัดเจน(Clearly define mission/vision with specific goals and outcome)

ประการต่อมา หลังการกำหนดพันธกิจร่วมและเป้าหมายร่วมที่ชัดเจนแล้ว ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สองคือ เครือข่ายพันธมิตรจะต้องกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของสมาชิกเครือข่ายทุกฝ่ายอย่างชัดเจน (Identify roles and responsibilities for each member) การกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบนี้จะทำให้พันธมิตรแต่ละฝ่ายสามารถบรรลุเป้าหมายได้ตามพันธกิจที่ได้กำหนดไว้นั้น การแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบนี้ก็ควรแบ่งตามความชำนาญเฉพาะทางของแต่ละฝ่าย แต่ละองค์กร ซึ่งที่ประชุมควรได้ทำให้ทุกฝ่ายตระหนักและภูมิใจในบทบาทหน้าที่ของตนที่มีต่อเครือข่ายฯ ซึ่งปัจจัยนี้สามารถอธิบายได้ดีถึงผลลัพธ์ของเครือข่ายสระบุรีในช่วงเวลาสองปีนี้ได้ เพราะเครือข่ายมีการประชุมมีข้อตกลงร่วมกัน แต่ไม่มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และ

ความรับผิดชอบของแต่ละองค์กรสมาชิก ดังนั้นจึงไม่มีองค์กรใดรับผิดชอบต่อการดำเนินการไม่บรรลุข้อตกลงร่วมของเครือข่ายฯ

ปัจจัยที่สามที่ยังความสำเร็จของเครือข่ายพันธมิตรก็คือ องค์กรสมาชิกเครือข่ายควรได้มีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำ ความมีอำนาจหน้าที่ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (**Members should share leadership, authority, and decision making**) สมาชิกเครือข่ายฯทุกฝ่ายควรได้รับการยกย่องชมเชยในบทบาทในการเป็นผู้ให้แก่เครือข่ายฯ แต่ก็ต้องระมัดระวังมิให้การเป็นผู้ให้เช่นนั้นทำให้มีอิทธิพลครอบงำสมาชิกอื่นๆในเครือข่ายฯ การพบปะ อภิปราย และมีข้อยุติร่วมกันที่สมาชิกในเครือข่ายฯเห็นพ้องต้องกันในทางที่ทำให้เกิดการเป็นผู้ให้และผู้รับที่สมดุล เป็นวิธีการที่ดีที่สุดของเครือข่ายฯ ความหลากหลายและแตกต่างกันขององค์กรสมาชิกน่าจะเป็นสิ่งที่ดีที่สุดของการสร้างเครือข่ายพันธมิตรในลักษณะนี้

ปัจจัยที่สี่ในความสำเร็จของเครือข่ายพันธมิตร ก็คือ ความเท่าเทียมกัน โดยที่ภาษาอังกฤษนั้นกล่าวว่า **mentor-ship is suitable than teacher-ship for network or partnership, because teacher-ship used with superior (teacher) to inferior (student) but mentor-ship used with partner which equal with another partner.** ดังนั้นในเครือข่ายพันธมิตรสระบุรีนั้น ไม่ว่าจะเป็นชุมชนชุมสหกรณ์ใหญ่ สหกรณ์เล็ก หรือ กลุ่มเกษตรกร ต่างก็มีบทบาทและความสำคัญต่อเครือข่ายฯ โดยเป็นที่ปรึกษาซึ่งกันและกันอย่างเท่าเทียมกันทั้งสิ้น

ปัจจัยที่ห้าที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จอย่างมากต่อเครือข่ายพันธมิตร คือ ความต่อเนื่อง (**Continuity**) ในสถานการณ์ของเครือข่ายสระบุรีนี้เห็นได้ชัดมาก ในหลายองค์กร นับจากวันแรกที่เริ่มต้นการประชุมวิเคราะห์ตนเองเพื่อหาข้อสรุปและความพร้อมในการเข้าร่วมเครือข่ายฯนั้น มาจนถึงวันสุดท้ายที่มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อช่วยกันประเมินผลตนเองในการดำเนินการเครือข่ายฯ หลายองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลที่เป็นกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนเครือข่ายฯ อาทิ ชุมชุมสหกรณ์การเกษตรสระบุรี จำกัด. เปลี่ยนทั้งประธานคณะกรรมการดำเนินการ และผู้จัดการ โดยเฉพาะผู้จัดการนั้น เปลี่ยนไปถึง 4 คนในช่วง 2 ปีนี้ ประธานฯเปลี่ยนไป 2 คน สกก.หนองแค จำกัด เปลี่ยนประธานฯไป 2 คน เปลี่ยนผู้จัดการไป 2 คน สกก.วังม่วง จำกัด เปลี่ยนประธานฯ และผู้จัดการ เช่นเดียวกัน สกก.มวกเหล็ก จำกัดเปลี่ยนประธานฯ เปลี่ยนเลขานุการ และเปลี่ยนผู้จัดการหลายคน สกก.ดอนพุด จำกัด เปลี่ยนกรรมการทั้งชุด และ ผู้จัดการหนีหายไปเพราะถูกดำเนินคดี ความไม่ต่อเนื่องในด้านตัวบุคคลผู้เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนเครือข่ายนี้ มีผลอย่างมากต่อความสำเร็จที่ยั่งยืนของเครือข่ายพันธมิตร เพราะไม่เพียงแต่ความคิดเห็นที่เปลี่ยนไปตามตัวบุคคล แต่ในบางครั้งก็ยังมีกรณีไม่ยอมรับความคิดเห็นของอดีตผู้บริหารเพียงเพราะเป็นความคิดเห็นที่แตกต่าง

ปัจจัยที่หกที่มีผลต่อความสำเร็จของเครือข่ายพันธมิตร คือ ความโปร่งใส (**Transparency**) ความโปร่งใสนี้มิได้มีความหมายเพียงการที่สมาชิกสามารถเปิดเผยบัญชีของตนให้แก่เครือข่ายฯได้

เท่านั้น แต่ยังหมายถึงความโปร่งใสในการเจรจาต่อรองในทุกกิจกรรมที่เครือข่ายฯตกลงจะทำงานร่วมกัน แต่เมื่อมิได้มีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบโดยชัดเจน จึงได้มีผลมาถึงความโปร่งใสที่จะเกิดขึ้น เพราะมิได้มีการกำหนด กติกา ข้อตกลง หรือวิธีการที่จะทำงานร่วมกันโดยชัดเจน

ปัจจัยที่เจ็ดที่มีผลต่อความสำเร็จได้แก่ **ความมั่นคงต่อสัญญา (Commitment)** กิจกรรมหลายอย่างที่เครือข่ายฯสระบุรีได้ตกลงไว้ว่าจะทำงานร่วมกัน แต่แล้วก็ไม่เกิดขึ้นเพราะความไม่มั่นคงต่อสัญญา ไม่ว่าจะเป็นการซื้อปุ๋ยร่วมกัน แม้ขายย่อยต่างก็หวั่นวิตกว่า หากสั่งซื้อหรือสำรองปุ๋ยมาแล้ว สมาชิกไม่มารับไปกระจายตามที่ตกลงไว้ ผู้ที่จะเสียหายคือแม่ข่ายย่อย สมาชิกก็จะต้องดำเนินการประชุมใหญ่ปลายปี การตกลงเข้าเครือข่ายผลิตเมล็ดพันธุ์ แต่เปลี่ยนใจไปผลิตให้กับเอกชนเพียงเพราะได้ผลประโยชน์เฉพาะหน้าดีกว่า หรือข้อตกลงของสหกรณ์การตลาดฯ กับเครือข่ายตลาด โดยขอให้เครือข่ายตลาดมารับซื้อนมเมื่อมีปัญหา แต่พอปัญหาหมดไปชั่วคราวก็บอกยกเลิกไม่ต้องขายให้เครือข่ายฯอีกต่อไปหรือการร่วมมือจะสร้างโรงงานแปรรูปนมของสหกรณ์สุดท้ายก็ยุติไป ความไม่มั่นคงต่อสัญญานี้อาจมีบางส่วนที่มีผลต่อเนื่องมาจาก ความไม่ต่อเนื่องของผู้บริหาร แต่บางส่วนก็มาจากความไม่มีจิตสหกรณ์ ต้องการเป็นผู้รับแต่ฝ่ายเดียวจากเครือข่ายฯ ถ้าไม่เดือดร้อนก็ไม่ต้องการรวมกับเครือข่ายฯ

ปัจจัยที่แปดที่มีผลคือ **ขนาดของความร่วมมือในเครือข่าย (Participation)** จำนวนสมาชิกที่เข้าร่วมเครือข่ายพันธมิตรควรจะทวีขึ้นเรื่อยๆตามกาลเวลาที่ผ่านไป เนื่องจากได้เห็นความสำเร็จของเครือข่ายฯ จึงเกิด demonstration effect ทำให้อยากเข้าร่วมมือด้วย ความสำเร็จของเครือข่ายฯ สระบุรีนั้น เห็นได้จากเครือข่ายพัฒนาการบริหารจัดการ ซึ่งสมาชิกในปี 2548 เข้าร่วมโครงการมากขึ้นกว่าปี 2547 เนื่องจากเห็นว่า การเข้าร่วมในเครือข่ายฯทำให้องค์กรของตนมีความสามารถในการบริหารจัดการเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มเกษตรกรที่มีความอ่อนด้อยทางด้านบริหารจัดการ ได้เข้าร่วมในเครือข่ายนี้เพิ่มจำนวนขึ้นอย่างมากมาย เพราะเห็นประโยชน์ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ประกอบกับกรมส่งเสริมสหกรณ์เองก็มีนโยบายฆ่าตัดตอน หากกลุ่มเกษตรกรใดไม่สามารถปิดบัญชีได้ หรือไม่มีธุรกิจระหว่างปี ก็ให้ยุบเลิกกลุ่มไปเสีย จึงทำให้กลุ่มเกษตรกรมีความกระตือรือร้นที่จะเข้าร่วมในเครือข่ายบริหารจัดการหรืออาจมองอีกมุมหนึ่งก็คือ กลุ่มเกษตรกรกลัวจะถูกยุบกลุ่มจึงต้องเร่งดำเนินกิจกรรมอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน

ปัจจัยที่เก้าคือ **ความเป็นองค์การรูปนัย(Formal organization)** ของเครือข่ายฯ การเป็นองค์การรูปนัยนี้สำคัญมากสำหรับเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ แต่อาจจะสำคัญน้อยลงสำหรับเครือข่ายพันธมิตรทางสังคม วัฒนธรรม เครือข่ายทางสังคมนั้น อาจจะรวมตัวกันแบบอรุณนัย หรือ Informal ก็ย่อมได้ ไม่มีผลต่อความสำเร็จในระดับที่มีนัยสำคัญนัก แต่หากเป็นเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจแล้ว หากไม่มีการรวมตัวกันโดยมีกฎหมายรองรับแล้ว การทำธุรกิจใดๆก็ค่อนข้างยาก อาทิ การดำเนินการเครือข่ายปุ๋ยเคมีนั้น เครือข่ายฯได้ตกลงกันหลายครั้งว่าจะให้ผู้ใดเป็นผู้ทำสัญญากับเอกชน หากจะใช้ชมรมสหกรณ์จังหวัดที่สันนิบาตสหกรณ์กระตุ้นให้จัดตั้งขึ้นทุกจังหวัด ก็มีสมาชิกอยู่เพียง

5 สหกรณ์เท่านั้น หากจะให้ สกต.ก็มีความรู้สึก ว่า สกต.ให้ความสำคัญกับกลุ่มลูกค้า ธกส. ก่อนสมาชิกในเครือข่ายๆ นั่นคือความไม่เท่าเทียมกัน หากจะให้ชุมนุมสกก. ทำหน้าที่ ชุมชนๆ ก็ต้องบวกราคาปุ๋ยเพิ่มไปตามระเบียบการดำเนินงานของชุมนุมๆ ซึ่งก็เท่ากับชุมนุมๆ ทำหน้าที่เป็นยี่ปัว ดังนั้นก็ไม่บรรลุวัตถุประสงค์รวมของเครือข่ายพันธมิตร ในกรณีการส่งออกข้าวสารไปต่างประเทศก็เช่นกัน ความจริงเครือข่ายๆ ไม่มีปัญหาในเรื่องกำลังผลิตของโรงสี ไม่มีปัญหาเรื่องเงินทุนในการรวบรวมข้าวเปลือก แต่จากการเปิดใจในที่ประชุมประเมินผลตนเองนั้น เครือข่ายๆ ต่างไม่แน่ใจที่จะลงนามในสัญญาซื้อขายเพราะเกรงว่า หากภาคใดภาคหนึ่งไม่ทำตามข้อตกลง ก็จะมีการผิดสัญญาและผู้ทีลงนามก็จะเป็นผู้ถูกปรับได้

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สืบนั้น คือ **ความพึงพอใจ (Satisfaction)** ความพึงพอใจในการดำเนินการเครือข่ายนี้ ต้องสอดคล้องกันทั้ง 3 ระดับ คือ ระดับสมาชิก ระดับผู้บริหารองค์กร และระดับองค์กร ปัจจุบันการดำเนินเครือข่ายๆ ของสระบุรีนี้ แม้ว่าระดับสมาชิกจะได้ประโยชน์จากการรวมตัวเป็นเครือข่ายพันธมิตร แต่ก็เกิดความขัดแย้งกับความพึงพอใจของผู้บริหาร และความพึงพอใจของฝ่ายจัดการ ส่วนความพึงพอใจที่จะเกิดขึ้นระดับองค์กรและสังคมนั้น ยังไม่มีผู้ใดสนใจเพราะเห็นว่าเป็นเรื่องไกลตัวออกไปมาก ยกตัวอย่างเช่น การดำเนินการเครือข่ายปุ๋ยเคมีนั้น เห็นได้ชัดว่า สมาชิกองค์กรพึงพอใจเพราะได้ใช้ปัจจัยการผลิตที่ถูกลงอย่างแน่นอน แต่ฝ่ายผู้บริหารต้องเสี่ยงในการผูกพันสัญญาต่อเครือข่าย ฝ่ายจัดการอาจต้องทำงานมากและหนักขึ้นโดยมิได้มีผลตอบแทนที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม ในเมื่อก่อนมีเครือข่ายๆ ปรธานฯ และฝ่ายจัดการที่ขายปุ๋ยได้ตามยอดก็ได้ไปทัศนศึกษาต่างประเทศโดยการสนับสนุนค่าใช้จ่ายจากบริษัทขายปุ๋ย ส่วนกลุ่มเกษตรกรขนาดใหญ่เมื่อได้รับเงินช่วยเหลือจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ หากนำไปซื้อปุ๋ยกับเอกชนก็อาจมีส่วนต่างที่เป็นเงินนอกบัญชี สมาชิกเองมิได้สนใจว่าราคาปุ๋ยจะเป็นเท่าใด เพราะจะใช้กินเมื่อขายผลผลิตได้ ดังนั้น ความพึงพอใจของแต่ละกลุ่มจึงขัดแย้งกันอย่างเห็นได้ชัด แต่ตราบดีที่สมาชิกไม่เดือดร้อนอะไรในสถานการณ์การผลิตที่เคยเป็นอยู่เดิม การดำเนินเครือข่ายๆ ก็เป็นสิ่งที่ทำได้ยาก

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

จากการที่ทีมวิจัยได้คลุกคลีกับเครือข่ายสระบุรีอย่างใกล้ชิดมาตลอดเวลาสองปี ได้เรียนรู้ร่วมกันในการดำเนินการเครือข่ายๆ และช่วยกันคิดแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันนี้ จากผลการเรียนรู้ร่วมกัน การประเมินผลตนเองแบบเปิดใจยอมรับของทุกฝ่าย ทำให้เกิดข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติที่สมาชิกของเครือข่ายๆ เห็นพ้องต้องกันดังต่อไปนี้

1) **เจ้าภาพ** การดำเนินเครือข่ายๆ จะต้องมีเจ้าภาพ หรือมีผู้นำในการดำเนินการเครือข่ายๆ นั้น คำว่า เจ้าภาพนี้ ไม่ได้หมายความว่า จะต้องเป็นผู้เสียสละออกเงิน หรือ แรง หรือ เวลา มากกว่าผู้อื่น แต่หมายความว่า อาจจะเป็นที่มีประสบการณ์ ความชำนาญงานในกิจกรรมนั้นๆ มากกว่าสมาชิกอื่น หรือ เป็นผู้ที่สะดวกในการเป็นศูนย์กลางติดต่อประสานงานเครือข่ายๆ โดยเหตุผลทางภูมิศาสตร์

2) **การจัดรูปองค์กรเครือข่าย** ในกรณีนี้หมายถึงการแบ่งแยกหน้าที่ บทบาท และความรับผิดชอบของแต่ละองค์กรต้องดำเนินการในเครือข่ายๆ ซึ่งอาจจะไม่ต้องถึงกับจดทะเบียนดำเนินการในรูปแบบของบริษัทร่วมทุน แต่อย่างน้อยก็ต้องมีการบันทึกรายงานการประชุมเป็นหลักฐาน ในกรณีของการดำเนินเครือข่ายๆทางธุรกิจ ก็อาจจะต้องจัดองค์การแบบรูปนัย หรืออาจมอบหมายให้สมาชิกที่สามารถดำเนินการได้ตามกฎหมายเป็นผู้รับผิดชอบ อาทิ ชุมชนสหกรณ์การเกษตร หรือ ชุมชนสหกรณ์โคนม ซึ่งเป็นองค์กรความร่วมมือตามกฎหมายในแนวดิ่ง (vertical integration) ส่วนเครือข่ายๆที่อาจต้องการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องและเกื้อกูลกันในแนวนอน (horizontal integration) ก็อาจจะจดทะเบียนกับกระทรวงพาณิชย์ เป็นบริษัทร่วมทุนหรือบริษัทร่วมค้าสหกรณ์ ก็ย่อมได้ เหมือนกับที่คิปปนุชหลายๆแห่งมาลงทุนร่วมกันในโรงงานแปรรูปขนาดใหญ่ หรือลงทุนร่วมกันในโรงงานอาหารสัตว์ หรือโรงงานเคลือบผิวส้ม เป็นต้น

3) **ความโปร่งใส** เครือข่ายๆ ควรวางระบบการบริหารจัดการที่สามารถให้สมาชิกตรวจสอบได้ทุกเมื่อ ทุกเวลา หากต้องการ นอกจากนั้น ทุกองค์กรควรชี้แจงพันธกิจของเครือข่ายๆให้สมาชิกในองค์กรของตนเข้าใจด้วยเป็นประจำ โดยผ่านสื่อต่างๆ อาทิ ป้ายประชาสัมพันธ์ เสียงตามสายโดยหอกระจายข่าวๆ (Community Audio Tower) หรือวิทยุชุมชน สถานีสหกรณ์ (ถ้ามี) และในการประชุมใหญ่สามัญประจำปี ในกรณีที่สมาชิกของทุกองค์กรในเครือข่ายๆเข้าใจดีในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของเครือข่ายๆ เครือข่ายพันธมิตรก็จะได้รับการสนับสนุนอย่างดีจากระดับรากหญ้าที่จะมีโอกาสประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้โดยไม่ยากเลย

4) **ความมีส่วนร่วม** เครือข่ายควรให้สมาชิก กรรมการอื่นๆ(นอกจากประธานๆ และเลขานุการ) ฝ่ายจัดการอื่นๆ(นอกจากผู้จัดการ) ได้รับรู้รับทราบความเป็นมาเป็นไปของเครือข่ายๆอย่างต่อเนื่อง และควรมีการจูงใจให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินเครือข่ายๆ เช่น อาจจะกำหนดค่าตอบแทนสำหรับสมาชิกที่เสนอความคิดดีๆมาเพื่อการพัฒนาเครือข่ายๆ โดยการจัดทำโครงการธนาคารความคิด เมื่อสมาชิกเสนอมาแล้วก็ควรนำมาพิจารณา และคัดเลือกความคิดดีๆไปเสนอต่อเครือข่ายๆต่อไป สมาชิกเจ้าของความคิดจะมีความภาคภูมิใจมากหากความคิดของตนได้รับคัดเลือกไปดำเนินการ การทำเช่นนี้เป็นการสนับสนุนความคิดที่ว่า หลายหัวดีกว่าหัวเดียว การขยายวงความคิดไปให้กว้างถึงระดับสมาชิกได้นั้น น่าจะเป็นการดีแก่เครือข่ายๆทั้งในแง่ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของทุกระดับในเครือข่ายพันธมิตร

5) **ความพึงพอใจ** สืบเนื่องมาจากข้อเสนอแนะในเรื่องความโปร่งใสและความมีส่วนร่วม หากสมาชิกได้รับรู้รับทราบความเป็นมาเป็นไปของเครือข่ายๆ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของเครือข่ายๆ แล้ว การจะจัดสรรและกระจายความพึงพอใจให้กับบุคคลทุกฝ่ายในเครือข่ายๆคงไม่ใช่เรื่องยากที่จะทำความเข้าใจ และจัดสรรให้ลงตัว เมื่อสมาชิกได้ใช้ปัจจัยการผลิตที่ถูกลง ใต้ขายผลผลิตในราคาดีขึ้น มากขึ้น ได้ปันผลและเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจกลับไปเป็นของตน สมาชิกก็น่าจะเข้าใจได้ว่า คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์หรือของกลุ่มเกษตรกร ก็ควรได้รับผลตอบแทนใน

รูปของโบนัส ฝ่ายจัดการที่ทำงานมากขึ้น หนักขึ้นเพื่อเครือข่ายฯ ก็ควรได้รับผลตอบแทนในรูปของโบนัสและการเลื่อนบัญชีเงินเดือน ในส่วนของสังคมก็จะได้รับการจัดสรรเงินสาธารณะประโยชน์ไปเพื่อทำนุบำรุงสังคมต่อไป การจัดข้อขัดแย้งในด้านความพึงพอใจของทุกระดับในเครือข่ายพันธมิตรในอนาคตน่าจะเป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยการแปลงแผนกลยุทธ์ที่ทำร่วมกันมาเป็นแผนปฏิบัติการโดยอาศัยเครื่องมือ Balanced scorecard และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จและเป้าหมายให้ชัดเจน เมื่อมีการประเมินความสำเร็จตามตัวชี้วัดที่ชัดเจนนั้นแล้ว การกระจายผลตอบแทนก็น่าจะสร้างความพึงพอใจที่ไร้ข้อขัดแย้งให้กับบุคคลทุกระดับในเครือข่ายฯ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากการเรียนรู้ร่วมกันของทีมวิจัยและเครือข่ายสระบุรีอีกเช่นกัน ที่เกิดข้อเสนอแนะเชิงนโยบายขึ้นในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของเครือข่ายฯ ดังต่อไปนี้

1) ความต่อเนื่อง ความต่อเนื่องในที่นี้สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ ความต่อเนื่องระดับนโยบาย และความต่อเนื่องระดับบริหารจัดการ

1.1 ความต่อเนื่องระดับนโยบาย เกิดจากการที่ พระราชบัญญัติสหกรณ์พุทธศักราช 2542 กำหนดให้ประธานฯและกรรมการดำเนินการ สามารถดำรงตำแหน่งได้ไม่เกิน 2 วาระติดต่อกัน (วาระละ 2 ปี) ในความเป็นจริงในพื้นที่นั้น บางครั้งประธานฯ อาจจะไม่ได้ดำรงตำแหน่งครบ 2 ปี โดยลาออกก่อนหมดวาระ ผู้ได้รับเลือกตั้งมาดำรงตำแหน่งแทนก็จะแทนได้เท่ากับวาระที่เหลือ คือ 1 ปี หากได้รับเลือกตั้งซ้ำอีกวาระหนึ่ง ก็จะเป็นประธานฯอยู่ได้ 3 ปี ก็จำเป็นต้องหยุดพัก กรรมการดำเนินการก็เกินไปตามกฎหมายเช่นเดียวกันนี้ ดังนั้นจึงทำให้ไม่มีความต่อเนื่องทางนโยบาย ซึ่งมีผลมากต่อการดำเนินการเครือข่ายฯ โดยเฉพาะในโครงการหรือกิจกรรมที่ต้องลงทุนสูง หากเหตุผลเบื้องหลังมาตรานี้ คือการป้องกันทุจริตในกรณีที่ประธานฯหรือกรรมการอยู่ในวาระต่อเนื่องเป็นเวลานาน ก็น่าจะไปหาทางแก้ไขปัญหาโดยใช้ คณะกรรมการสรรหา (Screening Committee) ที่อาจกำหนดเพิ่มเติมไว้ในกฎหมาย ทำหน้าที่สรรหาคนดี มีศีลธรรม มีความสามารถ มาให้สมาชิกเลือก น่าจะเหมาะสมกว่า และในกรณีที่เหตุผลเบื้องหลังคือ ความต้องการให้เกิดผู้บริหารรุ่นใหม่ที่มีความรู้ความสามารถ ในการบริหารจัดการ แต่ไม่กล้าแข่งขันกับคนรุ่นเก่าด้วยความเกรงใจในอาวุโส และวิญญู ตามลักษณะสังคมไทย ในกรณีเช่นนี้น่าจะกำหนดเป็นคุณสมบัติของประธานฯ และกรรมการ ตามที่ต้องการในข้อบังคับฯการดำเนินงานน่าจะเหมาะสมกว่าที่จะกำหนดวาระไว้เป็นตัวล่อที่สำคัญในพระราชบัญญัติเช่นนี้

1.2 ความต่อเนื่องระดับบริหารจัดการ สหกรณ์แทบทุกแห่ง และทุกระดับ มักจะประสบปัญหาในการจัดจ้างผู้จัดการที่มีความสามารถ เพราะไม่มีเงินทุนมากพอที่จะจ้างได้ ยิ่งกว่านั้น ในองค์กรเองไม่มีเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานสหกรณ์ (career path) เมื่อเข้ามาทำงานในสหกรณ์ในตำแหน่งใดแล้ว ก็จะต้องแก่ตายในตำแหน่งนั้น ในต่างประเทศบางประเทศนั้น ขบวนการสหกรณ์

รวมตัวกันได้อย่างดีทั้งในแนวตั้งและในแนวนอน ดังนั้นบุคลากรที่ทำงานกับขบวนการสามารถมีความก้าวหน้าในสายงานได้ โดยอาจจะเลื่อนจากผู้จัดการสหกรณ์ขนาดเล็กไปเป็นผู้จัดการสหกรณ์ขนาดใหญ่ ดังนั้นนอกจากการเลื่อนขั้นตามอัตราเงินเดือนแล้ว การมีโอกาสก้าวหน้าในสายงานยังเป็นแรงจูงใจที่ดีที่สหกรณ์สามารถรักษาคณดี มีความสามารถไว้กับขบวนการได้ ดังนั้นหากขบวนการสหกรณ์ของไทยสามารถแก้ไขกฎหมายให้มีระบบการพัฒนาบุคลากรและความก้าวหน้าตามสายงานภายในขบวนการได้ ก็จะสามารถรักษาคณดี มีความสามารถไว้กับขบวนการสหกรณ์ และจะเป็นการแก้ไขปัญหาคความไม่ต่อเนื่องในระดับบริหารจัดการของเครือข่ายพันธมิตร ได้ในอีกระดับหนึ่งอีกด้วย

2) การจัดรูปองค์การแบบรูปนัยทั้งในแนวดิ่งและแนวราบ ควรมีการแก้ไขกฎหมายให้เอื้ออำนวยให้มีการรวมตัวของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ได้ตามความสมัครใจทั้งในแนวดิ่ง(ประเภทเดียวกันแต่ต่างระดับ) และในแนวนอน (ระดับเดียวกันแต่ต่างประเภท) เพราะการจัดตั้งองค์การแบบรูปนัยจำเป็นและสำคัญต่อการพัฒนาเครือข่ายพันธมิตรเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะเครือข่ายทางธุรกิจ ควรเปิดโอกาสให้มีการรวมตัวทางธุรกิจทั้งในแนวราบและแนวดิ่ง ดังเช่น ตัวอย่างการลงทุนของคิบบูตซ์หลายๆคิบบูตซ์ที่มาร่วมทุนร่วมกันในธุรกิจขนาดใหญ่ เช่น โรงงานแปรรูปนม โรงงานอาหารสัตว์ ห้องเย็นเก็บผลิตภัณฑ์รอการส่งออกที่สนามบิน ดังนั้นเป็นต้น เชื่อว่า หากเครือข่ายพันธมิตรสามารถรวมกันได้ถูกต้องตามกฎหมายทั้งในแนวราบและแนวดิ่งแล้ว น่าจะเป็นปัจจัยบวกต่อการพัฒนาธุรกิจของเครือข่ายเป็นอย่างยิ่ง

3) **ลักษณะความช่วยเหลือจากรัฐ** รัฐควรมีนโยบายการกระจายเงินช่วยเหลือแก่ท้องถิ่น ที่เป็นไปในลักษณะของการกระตุ้นให้ท้องถิ่นได้ใช้จ่ายเงินนั้นเพื่อการลงทุนมากกว่าการบริโภค (for investment purpose not for consumption purpose) เพราะการลงทุนนั้นนอกจากจะทำงานสามารถใช้คืนทุนได้แล้ว ยังเป็นสิ่งที่ถูกต้องตามหลักการส่งเสริมและพัฒนาชนบท ที่กล่าวว่า teach a man to fish not give him a fish การพัฒนาที่ถูกต้องคือ การสอนให้หาปลากินไม่ใช่เอาปลาไปแจก เมื่อกินปลาหมดแล้วก็ต้องมานั่งรอรับความช่วยเหลือต่อไป เช่นเดียวกับการกระจายเงินทุนเข้าไปในชนบท ถ้าไม่เสริมด้วยการบริหารจัดการเงินทุนนั้นให้เป็นไปในทิศทางแห่งการลงทุนเพื่อให้เกิดความงอกเงยจากทุนนั้น ก็จะเป็นความสูญเปล่าของการกระจายทุนนั้นเข้าไปในชนบท เพราะหากชนบทนำทุนนั้นไปใช้ในการบริโภคหรือใช้ในการลงทุนที่ไม่ถูกต้อง เงินทุนนั้นก็จะหมดไป โดยไม่มีผลผลิตภาพเพิ่มขึ้น รัฐก็ต้องเพิ่มเงินก้อนใหม่เข้าไป และในการกระจายเงินเข้าสู่ภาคชนบทนั้น รัฐควรระมัดระวังให้มีเอกภาพในการกระจายเงิน เพราะนโยบายกระจายเงินในปัจจุบันนี้ ทำให้เกิดความซ้ำซ้อนในกลุ่มผู้รับ เกิดความไม่มีวินัยทางการเงิน กู้จากแหล่งหนึ่ง มาหมุนเวียนใช้อีกแหล่งหนึ่ง นับตั้งแต่ กองทุนหมู่บ้าน วิสาหกิจชุมชน สหกรณ์ และ ธกส. ในที่สุดเมื่อถึงขั้นสุดท้ายก็จำเป็นต้องกู้เอกชนเพื่อแก้ไขปัญหาแบบวงจรอุบาทว์นี้ เพราะถ้าตรวจสอบให้ดีแล้วก็จะเห็นความทับซ้อนกันในระหว่างกลุ่มสมาชิกขององค์กรเหล่านี้

บรรณานุกรม

- แก้ว มิมะเริง **ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของสมาชิกองค์กรสตรีในการพัฒนาชุมชนในจังหวัดลพบุรี** วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาส่งเสริมและนิเทศศาสตร์เกษตร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์,2540
- กรณิศ เชื้อศิริถาวร **ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่มของสมาชิกกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร อำเภอกูกัก จังหวัดอุดรธานี** วิทยานิพนธ์ปริญญาเกษตรศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาส่งเสริมการเกษตร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช,2544
- เบญจมาศ อยู่ประเสริฐ **การวิจัยการมีส่วนร่วมทางส่งเสริมการเกษตร หน่วยที่ 9 ในประมวลสาระชุดวิชาการวิจัยเพื่อพัฒนาการส่งเสริมการเกษตร สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช นนทบุรี ,2544**
- บำเพ็ญ เจียวหวาน **รายงานการวิจัยเชิงปฏิบัติการ การมีส่วนร่วมองค์กรชาวบ้านในการพัฒนางานส่งเสริมการเกษตร สำนักงานเกษตรจังหวัดพังงา ,2534**
- พิฑูร สาตราภัย **การมีส่วนร่วมของสตรีทางด้านเกษตร เฉพาะกรณีสตรีในโครงการกระจายการผลิตชลประทานราษฎรภาคเหนือ โครงการย่อยแม่คำปอย จังหวัดแพร่** วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาส่งเสริมและนิเทศศาสตร์เกษตร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ,2537
- เยาวลักษณ์ มากดี **การมีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่มสมาชิกกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรในอำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม** วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาส่งเสริมและนิเทศศาสตร์เกษตร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ,2538
- สุรพล จันทราปัดย์ **การนิเทศในการบริหารโครงการส่งเสริมการเกษตร หน่วยที่ 13 ในประมวลสาระชุดวิชาการบริหารและนิเทศงานส่งเสริมการเกษตร สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช นนทบุรี ,2544**

ภาคผนวก

ภาคผนวก

บริบทของเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชน ในพื้นที่จังหวัดสระบุรี

โครงการวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดสระบุรี เป็นโครงการวิจัยที่ได้รับทุนจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย(สกว.) ซึ่งใช้ระยะเวลาดำเนินการวิจัยทั้งหมด 24 เดือน โครงการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์หลายประการซึ่งวัตถุประสงค์สำคัญ เพื่อพัฒนารูปแบบและแนวทางในการเชื่อมโยงเครือข่าย กลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่ ในลักษณะของความร่วมมือระหว่างกลุ่ม/องค์กรประชาชนและองค์กรอื่นๆที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสมาชิกของกลุ่ม/องค์กรประชาชน ในรายงานการวิจัยนี้เป็นรายงานความก้าวหน้าในช่วงการดำเนินการในช่วงที่ 2 ซึ่งการวิจัยในช่วงนี้เพื่อการวางแผนกลยุทธ์การพัฒนากลุ่ม/องค์กรประชาชน สร้างและพัฒนาเครือข่ายซึ่งมีวัตถุประสงค์สำคัญในการดำเนินงานช่วงนี้มีดังนี้

1. เพื่อการออกแบบกิจกรรมการมีส่วนร่วมของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในการระดมความคิดเพื่อการวางแผนกลยุทธ์
2. เพื่อการระดมความคิดกลุ่มองค์กร/ประชาชน เพื่อการวางแผนกลยุทธ์
3. เพื่อการพัฒนาแผนกลยุทธ์ก่อนการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ
4. เพื่อการวางแผนกลยุทธ์การเชื่อมโยงเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชน

ผลการดำเนินงานวิจัยในระยะนี้มีรายละเอียดประเด็นสำคัญคือ 1) การประเมินบริบทของเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในปัจจุบัน 2) การพัฒนาเครือข่าย 3) ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาเครือข่าย 4) ตัวชี้วัดและองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยและ 5) แผนการดำเนินงานวิจัยในขั้นต่อไป

1. การออกแบบกิจกรรมการมีส่วนร่วมของกลุ่ม/องค์กรประชาชน

การออกแบบกิจกรรมการมีส่วนร่วมของกลุ่ม/องค์กรประชาชน เป็นการออกแบบกิจกรรมการมีส่วนร่วมสำหรับใช้ในการระดมความคิดเพื่อพัฒนาเครือข่ายและการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งผลจากการเข้าร่วมประชุมกลุ่ม/องค์กรประชาชนในหลายครั้งจึงได้ข้อสรุปในการออกแบบกิจกรรมในการระดมความคิด รวมถึงการรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นเพื่อการวางแผนกลยุทธ์และการรวบรวมข้อมูลเพื่อการประเมินผลการเข้าร่วมเครือข่ายด้วย ซึ่งคณะผู้วิจัยได้กำหนดแบบรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นโครงการวิจัยแนวทางการพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดสระบุรี และแบบวิเคราะห์ตนเองเพื่อการพัฒนาความร่วมมือในเครือข่าย ตามรายละเอียดในภาคผนวก 1 ซึ่งเป็นแนวทางสำหรับการระดมความคิด เนื่องจากกลุ่มประชากรเป้าหมายซึ่งเป็นผู้แทนของกลุ่ม/องค์กรประชาชนส่วนมากเป็นเกษตรกร โอกาสที่จะแสดงความคิดเห็นตรงๆจึงไม่ค่อยแสดงความ

คิดเห็น คณะผู้วิจัยจึงใช้กระบวนการกลุ่มและคำถามนำเพื่อการวิเคราะห์ตนเองกระตุ้นให้เกิดความสนใจที่จะเข้าร่วมกับเป็นเครือข่ายเพื่อช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่มภายในจังหวัด การประเมินบริบทของเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนก่อนการพัฒนาเป็นเครือข่าย

2. บริบทของกลุ่ม/องค์กรประชาชนก่อนร่วมเครือข่าย

จากแบบกิจกรรมและการร่วมประชุมระดมความคิดของผู้นำกลุ่ม/องค์กรประชาชน สามารถสรุปข้อมูลประเมินบริบทของเครือข่ายที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยแบ่งกลุ่ม/องค์กรประชาชนเป็น 5 กลุ่มตามเขตอำเภอ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 กลุ่ม/องค์กรประชาชนในอำเภอเมือง อำเภอแก่งคอย และ อำเภอเฉลิมพระเกียรติ โดยมีสหกรณ์การเกษตรเมืองสระบุรี จำกัด เป็นแม่ข่าย

กลุ่มที่ 2 กลุ่ม/องค์กรประชาชนในอำเภอเสาไห้ และอำเภอหนองแซง โดยมีสหกรณ์การเกษตรเสาไห้ จำกัด เป็นแม่ข่าย

กลุ่มที่ 3 กลุ่ม/องค์กรประชาชนในอำเภอหนองแค และอำเภอวิหารแดง โดยมีสหกรณ์การเกษตรหนองแค จำกัด เป็นแม่ข่าย

กลุ่มที่ 4 กลุ่ม/องค์กรประชาชนในอำเภอบ้านหมอ อำเภอดอนพุด อำเภอหนองโดน และอำเภอพระพุทธบาท โดยมีสหกรณ์การเกษตรบ้านหมอ จำกัด เป็นแม่ข่าย

กลุ่มที่ 5 กลุ่ม/องค์กรประชาชน ในกลุ่มสหกรณ์โคนม อำเภอหมวกเหล็ก ซึ่งมี 2 สหกรณ์ ทั้งนี้คณะผู้วิจัยกำหนดกลุ่ม/องค์กรประชาชนที่จะเข้าร่วมเครือข่าย ต้องเป็นกลุ่ม/องค์กรประชาชนที่สมัครใจเข้าร่วมเครือข่ายเป็นลำดับแรก และต้องเป็นกลุ่ม/องค์กรที่สามารถตรวจสอบบัญชีได้ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นต้นแต่ละกลุ่มจะพิจารณาจากข้อมูลเบื้องต้นประกอบด้วย ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในละกลุ่ม และข้อมูลปริมาณธุรกิจของกลุ่ม/องค์กรประชาชน เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นก่อนร่วมเครือข่ายและนำไปเปรียบเทียบเมื่อสิ้นสุดโครงการ ดังรายละเอียดในตารางที่ 1-8 ต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในกลุ่ม อำเภอเมือง อำเภอแก่งคอยและ
อำเภอเฉลิมพระเกียรติ

กลุ่มองค์กรประชาชน	ข้อมูลเบื้องต้นและฐานะการเงิน				
	สมาชิก (คน)	สินทรัพย์ (พันบาท)	หนี้สิน (พันบาท)	ทุน (พันบาท)	กำไรสุทธิ (ขาดทุนสุทธิ)
1. สกก.เมือง สระบุรี	1,119	103,679	74,801	28,877	665
จก.	614	19,083	15,712	3,370	134
2. สกก.แก่งคอย จก.	89	788	8	779	17
3. สผน.บ้านแก่งพัฒนา	63	261	13	248	10
จก.	59	318	184	134	8
4. สผน.หนองบัว จก.	226	77	-	77	20
5. กลุ่มทำนาตลิ่งชัน	292	95	45	91	(1)
6. กลุ่มทำไร่ท่ามะปราง	47	28	156	22	5
7. กลุ่มทำไร่ท่าคล้อ	132	171	-	15	3
8. กลุ่มทำไร่สองคอน	136	29	11	29	0.3
9. กลุ่มทำนาบ้านป่า	82	116	0	6	1
10. กลุ่มทำนาบ้านแก้ง	171	30	2	24	(3)
11. กลุ่มทำสวนชะอม					
12. กลุ่มทำนาหนองปลาไหล					

จากตารางที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในกลุ่มที่ 1 ประกอบด้วยสหกรณ์ 4 สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร 8 กลุ่ม สมาชิกของสหกรณ์อยู่ระหว่าง 63- 1,119 คน ในขณะที่กลุ่มเกษตรกรจะมีสมาชิกระหว่าง 59 - 292 คน

ส่วนในด้านสินทรัพย์ หนี้สิน และทุน ในกลุ่มสหกรณ์จะมีสินทรัพย์จำนวนมากยกเว้นสหกรณ์ผู้ใช้น้ำ โดยสหกรณ์การเกษตรเมืองสระบุรี จำกัด มีสินทรัพย์ 103 ล้านบาทเศษ มีหนี้สิน 74 ล้านบาทเศษ และมีทุน 28 ล้านบาทเศษ ในขณะที่กลุ่มเกษตรกร มีสินทรัพย์ระหว่าง 29,000 บาท ถึง 318,000 บาท เท่านั้น และมีทุนของตนเองระหว่าง 6,000 บาท ถึง 137,000 บาท

ในด้านกำไรสุทธิ กลุ่มสหกรณ์จะมีกำไรสุทธิจำนวนมากยกเว้นสหกรณ์ผู้ใช้น้ำ สหกรณ์การเกษตรเมืองสระบุรีมีกำไรถึง 665,000 บาท ในขณะที่กลุ่มเกษตรกรบางกลุ่มขาดทุน และกลุ่มที่มีกำไรสุทธิจะมีกำไรสุทธิไม่มากนัก อยู่ระหว่าง 1,000 บาท ถึง 20,000 บาทเท่านั้น

ตารางที่ 2 ข้อมูลปริมาณธุรกิจของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในกลุ่มอำเภอเมือง อำเภอแก่งคอย และ อำเภอเฉลิมพระเกียรติ

กลุ่มองค์กรประชาชน	ปริมาณธุรกิจ (หน่วยพันบาท)				
	เงินรับฝาก	ให้เงินกู้	จัดหาสินค้ามาจำหน่าย	รวบรวมผลผลิต	ธุรกิจบริการ
1. สกก.เมือง สระบุรี จก.	19,065 4,221	19,831	8,777	25,611	-
2. สกก.แก่งคอย จก.	1	5,551	2,251	654	-
3. สพน.บ้านแก่งพัฒนาจก.	-	433	474	-	-
4. สพน.หนองบัว จก.	-	40	-	-	48
5. กลุ่มทำนาตลิ่งชัน	-	-	N	-	-
6. กลุ่มทำไร่ท่ามะปราง	-	-	N	-	-
7. กลุ่มทำไร่ท่าคล้อ	-	-	N	-	-
8. กลุ่มทำไร่สองคอน	-	-	N	-	-
9. กลุ่มทำนาบ้านป่า	-	-	N	-	-
10. กลุ่มทำนาบ้านแก้ง	-	-	N	-	-
11. กลุ่มทำสวนชะอม	-	-	N	-	-
12. กลุ่มทำนาหนองปลาไหล	-	-	N	-	-

หมายเหตุ N ยังไม่มีข้อมูลที่ชัดเจน

จากข้อมูลในตารางที่ 2 ข้อมูลปริมาณธุรกิจของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในกลุ่มที่ 1 กลุ่มสหกรณ์จะทำธุรกิจด้าน การรับเงินฝาก การให้สินเชื่อ การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และการรวบรวมผลผลิต โดยมีกลุ่มผู้ใช้น้ำหนองบัว จำกัด มีธุรกิจด้านบริการด้วย ส่วนกลุ่มเกษตรกร ทั้งหมดจะทำธุรกิจด้านจัดหาสินค้ามาจำหน่ายโดยเฉพาะปุ๋ยเท่านั้น ซึ่งยังไม่สามารถจัดหาข้อมูลที่ชัดเจนได้

จากข้อมูลกลุ่มสหกรณ์จะเป็นกลุ่มที่สามารถดำเนินธุรกิจได้หลายด้านและมีปริมาณธุรกิจจำนวนมาก เช่นสหกรณ์การเกษตรเมืองสระบุรีมีธุรกิจด้านรวบรวมข้าวถึง 25 ล้านบาทเศษ

ตารางที่ 3 ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในกลุ่มอำเภอเส้าไห้
และอำเภอหนองแขง

กลุ่มองค์กรประชาชน	ข้อมูลเบื้องต้นและฐานะการเงิน				
	สมาชิก (คน)	สินทรัพย์ (พันบาท)	หนี้สิน (พันบาท)	ทุน (พันบาท)	กำไรสุทธิ (ขาดทุนสุทธิ)
1. ชุมนุมสหกรณ์					
การเกษตร จัง หวัด	34	17,221	3,033	14,188	531
สระบุรี จก.	896	74,793	46,262	28,531	684
2. สกก.เส้าไห้ จก.	772	56,152	40,297	15,854	756
3. สกก.หนอง แขวง จก.	184	117	-	117	2
4. กลุ่มทำนาบ้านยาง	52	293	-	293	9
5. กลุ่มทำนาเส้าไห้	199	232	-	232	(2)
6. กลุ่มทำไร่หัวปลวก	143	1,027	112	915	(28)
7. กลุ่มทำนาพระยาทด					

จากตารางที่ 3 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในกลุ่มที่ 2 ประกอบด้วยสหกรณ์ 3 สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร 4 กลุ่ม สมาชิกของสหกรณ์อยู่ระหว่าง 772- 896 คน ยกเว้นชุมนุมสหกรณ์ การเกษตรจังหวัดสระบุรี จำกัด มีสมาชิกเป็นสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสระบุรี ซึ่งมีจำนวน 34 สหกรณ์ ในขณะที่กลุ่มเกษตรกรจะมีสมาชิกระหว่าง 52 -199 คน

ส่วนในด้านสินทรัพย์ หนี้สิน และทุน ในกลุ่มสหกรณ์จะมีสินทรัพย์จำนวนมาก โดยสหกรณ์ การเกษตรเส้าไห้ จำกัด มีสินทรัพย์ 74 ล้านบาทเศษ มีหนี้สิน 46 ล้านบาทเศษ และมีทุน 28 ล้านบาท เศษ ในขณะที่กลุ่มเกษตรกร มีสินทรัพย์ระหว่าง 117,000 บาท ถึง 293,000 บาท เท่านั้นยกเว้นกลุ่มทำ นาพระยาทด มีสินทรัพย์ 1,027,000 บาท และมีทุนของตนเองระหว่าง 117,000 บาท ถึง 915,000 บาท

ในด้านกำไรสุทธิ กลุ่มสหกรณ์จะมีกำไรสุทธิจำนวนมากอยู่ระหว่าง 531,000 - 756,000 บาท ในขณะที่กลุ่มเกษตรกรบางกลุ่มขาดทุน และกลุ่มที่มีกำไรสุทธิจะมีกำไรสุทธิไม่มากนัก อยู่ระหว่าง 2,000 บาท ถึง 9,000 บาทเท่านั้น

ตารางที่ 4 ข้อมูลปริมาณธุรกิจของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในกลุ่มอำเภอเส้าไห้ และ
อำเภอหนองแซง

กลุ่มองค์กรประชาชน	ปริมาณธุรกิจ (หน่วยพันบาท)				
	เงินรับฝาก	ให้เงินกู้	จัดหาสินค้า มาจำหน่าย	รวบรวม ผลผลิต	ธุรกิจบริการ
1. ชุมชนสหกรณ์ การเกษตร จัง หวัด สระบุรี จก.	-	-	14,486	18,583	-
2. สกก.เส้าไห้ จก.	15,520	15,278	39,716	29,151	360
3. สกก.หนอง แซง จก.	-	-	N	-	-
4. กลุ่มทำน้าบ้านยาง	-	-	N	-	-
5. กลุ่มทำน้าเส้าไห้	-	-	N	-	-
6. กลุ่มทำไร่หัวปลวก	-	-	N	-	-
7. กลุ่มทำน้าพระยาทค					

จากข้อมูลในตารางที่ 4 ข้อมูลปริมาณธุรกิจของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในกลุ่มที่ 2 กลุ่มสหกรณ์จะทำธุรกิจด้าน การรับเงินฝาก การให้สินเชื่อ การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และการรวบรวมผลผลิต โดยมีสหกรณ์การเกษตรเส้าไห้ จำกัด มีธุรกิจด้านบริการด้วย ส่วนกลุ่มเกษตรกร ทั้งหมดจะทำธุรกิจด้านจัดหาสินค้ามาจำหน่ายโดยเฉพาะปุ๋ยเท่านั้น ซึ่งยังไม่สามารถจัดหาข้อมูลที่ชัดเจนได้

จากข้อมูลกลุ่มสหกรณ์จะเป็นกลุ่มที่สามารถดำเนินธุรกิจได้หลายด้านและมีปริมาณธุรกิจจำนวนมาก เช่น สหกรณ์การเกษตรเส้าไห้ จำกัด มีธุรกิจรวบรวมข้าวถึง 29 ล้านบาทเศษ

ตารางที่ 5 ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในกลุ่มอำเภอหนองแค
และอำเภอวิหารแดง

กลุ่มองค์กรประชาชน	ข้อมูลเบื้องต้นและฐานะการเงิน				
	สมาชิก (คน)	สินทรัพย์ (พันบาท)	หนี้สิน (พัน บาท)	ทุน (พัน บาท)	กำไรสุทธิ (ขาดทุน สุทธิ)
1. สกก. หนองแค จก.	815	36,901	14,817	22,084	1,832
2. สกก.วิหารแดง จก.	813	55,140	38,922	16,218	1,504
3. สกก.เช่าซื้อที่ดินหนอง เสือ จก.	1,018	52,253	16,526	35,727	1,259
4. กลุ่มทำนาหนอง จิก	104	358	286	71	4
5. กลุ่มทำนาห้วยขมิ้น	62	361	321	38	(2)
6. กลุ่มทำนาหนองจระเข้	75	33	-	33	(0.3)
7. กลุ่มทำนากุ่มหักพัฒนา	265	71	40	30	(5)
8. กลุ่มทำนาบัวลอย	120	59	188	-	(0.8)
9. กลุ่มทำนาไผ่ดำ	124	81	60	21	2
10. กลุ่มทำนาบ้านลำ	47	332	300	31	9
11. กลุ่มทำนาหนอง สรวง	58	395	250	145	1
12. กลุ่มทำนาวิหารแดง	50	370	185	184	5

จากตารางที่ 5 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในกลุ่มที่ 3 ประกอบด้วยสหกรณ์ 3 สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร 9 กลุ่ม สมาชิกของสหกรณ์อยู่ระหว่าง 813- 1,018 คน ในขณะที่กลุ่มเกษตรกรจะมีสมาชิกระหว่าง 47 -265 คน

ส่วนในด้านสินทรัพย์ หนี้สิน และทุน ในกลุ่มสหกรณ์จะมีสินทรัพย์จำนวนมาก โดยสหกรณ์การเกษตรวิหารแดง จำกัด มีสินทรัพย์ 55 ล้านบาทเศษ มีหนี้สิน 38 ล้านบาทเศษ และมีทุน 16 ล้านบาทเศษ ในขณะที่กลุ่มเกษตรกร มีสินทรัพย์ระหว่าง 33,000 บาท ถึง 395,000 บาท เท่านั้น และมีทุนของตนเองระหว่าง 21,000 บาท ถึง 321,000 บาท

ในด้านกำไรสุทธิ กลุ่มสหกรณ์จะมีกำไรสุทธิจำนวนมากอยู่ระหว่าง 1,259,000 - 1,832,000 บาท ในขณะที่กลุ่มเกษตรกรบางกลุ่มขาดทุน และกลุ่มที่มีกำไรสุทธิจะมีกำไรสุทธิไม่มากนัก อยู่ระหว่าง 1,000 บาท ถึง 9,000 บาทเท่านั้น

ตารางที่ 6 ข้อมูลปริมาณธุรกิจของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในกลุ่มอำเภอหนองแคและ
อำเภอวิหารแดง

กลุ่มองค์กรประชาชน	ปริมาณธุรกิจ (หน่วยพันบาท)				
	เงินรับฝาก	ให้เงินกู้	จัดหาสินค้า มาจำหน่าย	รวบรวม ผลผลิต	ธุรกิจ บริการ
1. สกก. หนองแค จก.	4,595	11,337	5,727	13,335	-
2. สกก.วิหารแดง จก.	5,356	9,076	2,590	8,670	-
3. สกก.เช่าซื้อที่ดินหนอง เสือ จก.	8,473	15,059	16,169	-	-
4. กลุ่มทำนาหนอง จิก	-	-	N	-	-
5. กลุ่มทำนาห้วยขมิ้น	-	-	N	-	-
6. กลุ่มทำนาหนองจระเข้	-	-	N	-	-
7. กลุ่มทำนาทุ่งหักพัฒนา	-	-	N	-	-
8. กลุ่มทำนาบัวลอย	-	-	N	-	-
9. กลุ่มทำนาไผ่ดำ	-	-	N	-	-
10. กลุ่มทำนาบ้านลำ	-	-	N	-	-
11. กลุ่มทำนาหนอง สรวง	-	-	N	-	-
12. กลุ่มทำนาวิหารแดง	-	-	N	-	-

จากข้อมูลในตารางที่ 6 ข้อมูลปริมาณธุรกิจของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในกลุ่มที่ 3 กลุ่ม
สหกรณ์จะทำธุรกิจด้าน การรับเงินฝาก การให้สินเชื่อ การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และการรวบรวม
ผลผลิต ส่วนกลุ่มเกษตรกร ทั้งหมดจะทำธุรกิจด้านจัดหาสินค้ามาจำหน่ายโดยเฉพาะปุ๋ยเท่านั้น ซึ่งยัง
ไม่สามารถจัดหาข้อมูลที่ชัดเจนได้

จากข้อมูลกลุ่มสหกรณ์จะเป็นกลุ่มที่สามารถดำเนินธุรกิจได้หลายด้านและมีปริมาณธุรกิจ
จำนวนมาก เช่น สหกรณ์การเกษตรหนองแค จำกัด มีธุรกิจรวบรวมข้าวถึง 13 ล้านบาทเศษ

ตารางที่ 7 ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในกลุ่มอำเภอบ้านหมอ อำเภอดอนพุด
อำเภอหนองโดน และ อำเภอพระพุทธรบาท

กลุ่มองค์กรประชาชน	ข้อมูลเบื้องต้นและฐานะการเงิน				
	สมาชิก (คน)	สินทรัพย์ (พันบาท)	หนี้สิน (พันบาท)	ทุน (พันบาท)	กำไรสุทธิ (ขาดทุนสุทธิ)
1. สกก. บ้านหมอ จก.	994	62,710	31,077	31,633	2,162
2. สกก.พระพุทธรบาท จก.	400	22,136	13,380	8,756	102
3. สกก.หนองโดน จก.	1,109	49,428	33,235	16,192	175
4. สพน.สถานีร่วมพัฒนา โซน จก.	77	222	5	217	8
5. สพน.บ้านกล้วย จก.	76	362	23	338	23
6. กลุ่มทำน้าบ้านหลวง	108	117	-	117	3
7. กลุ่มทำน้าตลาดน้อย	211	2,075	1,923	151	45
8. กลุ่มทำน้าดอนพุด	35	317	306	11	9
9. กลุ่มทำน้าหนองโดน	142	124	92	31	6
10. กลุ่มทำน้าบ้านกล้วย	86	7	2	4	-
11. กลุ่มหนองโดน(ปศุสัตว์)	39	3	1	2	-
12. กลุ่มทำไร่สร้างโชค	161	22	-	22	(11)

จากตารางที่ 7 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในกลุ่มที่ 4 ประกอบด้วยสหกรณ์ 5 สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร 7 กลุ่ม สมาชิกของสหกรณ์อยู่ระหว่าง 400- 1,109 คน ยกเว้น สหกรณ์ผู้ใช้น้ำ ในขณะที่กลุ่มเกษตรกรจะมีสมาชิกระหว่าง 35 -211 คน

ส่วนในด้านสินทรัพย์ หนี้สิน และทุน ในกลุ่มสหกรณ์จะมีสินทรัพย์จำนวนมาก โดยสหกรณ์การเกษตรบ้านหมอ จำกัด มีสินทรัพย์ 62 ล้านบาทเศษ มีหนี้สิน 31 ล้านบาทเศษ และมีทุน 31 ล้านบาทเศษ ในขณะที่กลุ่มเกษตรกร มีสินทรัพย์ระหว่าง 3,000 บาท ถึง 362,000 บาท เท่านั้นยกเว้นกลุ่มเกษตรกรทำน้าตลาดน้อย และมีทุนของตนเองระหว่าง 2,000 บาท ถึง 338,000 บาท

ในด้านกำไรสุทธิ กลุ่มสหกรณ์จะมีกำไรสุทธิจำนวนมากอยู่ระหว่าง 102,000 - 2,162,000 บาท ในขณะที่กลุ่มเกษตรกรบางกลุ่มขาดทุน และกลุ่มที่มีกำไรสุทธิจะมีกำไรสุทธิไม่มากนัก อยู่ระหว่าง 3,000 บาท ถึง 45,000 บาทเท่านั้น

ตารางที่ 8 ข้อมูลปริมาณธุรกิจของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในกลุ่มอำเภอบ้านหมอ
อำเภอดอนพุด อำเภอนองโตนและอำเภพระพุทธรบาท

กลุ่มองค์กรประชาชน	ปริมาณธุรกิจ (หน่วยพันบาท)				
	เงินรับฝาก	ให้เงินกู้	จัดหาสินค้ามาจำหน่าย	รวบรวมผลผลิต	ธุรกิจบริการ
1. สกก. บ้านหมอ จก.	23,898 5,856	14,426	1,785	11,560	-
2. สกก.พระพุทธรบาท จก.	18,267	9,291	1,768	1,600	4,065
3. สกก.หนองโคน จก.		16,403	16,866	6,195	-
4. สพน.สถานีร่วมพัฒนา โชน จก.	-	71	71	-	-
5. สพน.บ้านกลับ จก.	-	173	173	-	-
6. กลุ่มทำนบ้านหลวง	-	-	N	-	-
7. กลุ่มทำนตลาดน้อย	-	-	N	-	-
8. กลุ่มทำนาคอนพุด	-	-	N	-	-
9. กลุ่มทำนาคอนโคน	-	-	N	-	-
10. กลุ่มทำนาคอนกลับ	-	-	N	-	-
11. กลุ่มหนองโคน(ปศุสัตว์)	-	-	N	-	-
12. กลุ่มทำไร่สร้างโคก	-	-	N	-	-

จากข้อมูลในตารางที่ 8 ข้อมูลปริมาณธุรกิจของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในกลุ่มที่ 4 กลุ่มสหกรณ์จะทำธุรกิจด้าน การรับเงินฝาก การให้สินเชื่อ การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และการรวบรวมผลผลิตโดยมีสหกรณ์การเกษตรพระพุทธรบาท จำกัด มีธุรกิจด้านบริการด้วย ส่วนกลุ่มเกษตรกรทั้งหมดจะทำธุรกิจด้านจัดหาสินค้ามาจำหน่ายโดยเฉพาะปุ๋ยเท่านั้น ซึ่งยังไม่สามารถจัดหาข้อมูลที่ชัดเจนได้

จากข้อมูลกลุ่มสหกรณ์จะเป็นกลุ่มที่สามารถดำเนินธุรกิจได้หลายด้านและมีปริมาณธุรกิจจำนวนมาก เช่น สหกรณ์การเกษตรหนองโคน จำกัด มีธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายถึง 16 ด้านบาทเศษ และสหกรณ์การเกษตรบ้านหมอ มีธุรกิจรวบรวมข้าวถึง 11 ด้านบาทเศษ

ตารางที่ 9 ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในกลุ่มสหกรณ์โคนม

กลุ่มองค์กรประชาชน	ข้อมูลเบื้องต้นและฐานะการเงิน				
	สมาชิก (คน)	สินทรัพย์ (พันบาท)	หนี้สิน (พันบาท)	ทุน (พันบาท)	กำไรสุทธิ (ขาดทุนสุทธิ)
1. สค. มวกเหล็ก จำกัด	1,232	188,971	111,182	77,789	17,251
2. สค. ในเขตปฏิรูปที่ดิน ลำพญา กลาง จำกัด	877	107,545	87,830	19,715	893

จากตารางที่ 9 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในกลุ่มที่ 5 ประกอบด้วยสหกรณ์
โคนม 2 แห่งมีสมาชิกระหว่าง 877 - 1,232 คน ซึ่งเป็นสหกรณ์ที่มีสินทรัพย์ หนี้สิน และทุน โดยมี
สินทรัพย์ระหว่าง 107-188 ล้านบาทเศษ มีหนี้สิน 87-111 ล้านบาทเศษ และมีทุน 19-77 ล้านบาทเศษ
ในด้านกำไรสุทธิ กลุ่มสหกรณ์จะมีกำไรสุทธิจำนวนมากอยู่ระหว่าง 893,000 - 17,251,000
บาท

ตารางที่ 10 ข้อมูลปริมาณธุรกิจของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในกลุ่มสหกรณ์โคนม

กลุ่มองค์กรประชาชน	ปริมาณธุรกิจ (หน่วยพันบาท)				
	เงินรับฝาก	ให้เงินกู้	จัดหาสินค้ามาจำหน่าย	รวบรวมผลผลิต	ธุรกิจบริการ
1. สค. มวกเหล็ก จำกัด	6,896	38,592	242,737	527,664	13,245
2. สค. ในเขตปฏิรูปที่ดิน ลำพูนกลาง จำกัด	6,084	-	59,173	141,579	44

จากข้อมูลในตารางที่ 10 ข้อมูลปริมาณธุรกิจของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในกลุ่มที่ 5 กลุ่มสหกรณ์โคนมจะทำธุรกิจด้าน การรับเงินฝาก การให้สินเชื่อ การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และการรวบรวมผลผลิต

จากข้อมูลกลุ่มสหกรณ์จะเป็นกลุ่มที่สามารถดำเนินธุรกิจได้หลายด้านและมีปริมาณธุรกิจจำนวนมาก เช่น สหกรณ์โคนมมวกเหล็ก จำกัด มีธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย 242 ล้านบาทเศษ และธุรกิจรวบรวมผลผลิต 527 ล้านบาทเศษ และสหกรณ์โคนมในเขตปฏิรูปที่ดินลำพูนกลาง จำกัด มีธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย 59 ล้านบาทเศษ และธุรกิจการรวบรวมผลผลิต 141 ล้านบาทเศษ

รายละเอียดอื่นๆก่อนการเข้าร่วมเครือข่าย

1. ปัญหาของกลุ่ม/องค์กรประชาชน ปัญหาของกลุ่ม/องค์กรประชาชนที่เผชิญอยู่ในปัจจุบันส่วนใหญ่จะมีปัญหาที่คล้ายกัน ได้แก่

1.1 กลุ่มสหกรณ์ เป็นองค์กรประชาชนที่เข้มแข็งกว่ากลุ่มเกษตรกร มีสมาชิกจำนวนมาก มีคณะกรรมการดำเนินการ มีฝ่ายจัดการที่มีความรู้มีความสามารถ ระบบการบริหารจัดการเป็นระบบและมีสำนักงาน เป็นของตนเอง แต่ปัญหาที่พบส่วนใหญ่ ได้แก่

1) ปัญหาด้านเงินทุนหมุนเวียนไม่ค่อยจะเพียงพอในการดำเนินธุรกิจหรือขยายธุรกิจ เนื่องมาจากการดำเนินธุรกิจสินเชื่อส่วนใหญ่ไม่สามารถเรียกเก็บหนี้คืนได้ตามระยะเวลา และไม่สามารถระดมเงินทุนอื่นๆได้มากนัก ซึ่งมีผลทำให้สถาบันการเงินในปัจจุบันจะไม่อาจให้กู้ยืมเพิ่มได้

2) ปัญหาด้าน การให้สินเชื่อ สหกรณ์ส่วนใหญ่มีหนี้สินที่ไม่สามารถเรียกเก็บตามระยะเวลาหรือหนี้ค้างชำระมาก

3) ปัญหาด้านขาดความชำนาญในด้านการดำเนินธุรกิจแข่งขันกับธุรกิจเอกชนอื่นๆได้ โดยเฉพาะธุรกิจด้านการตลาด การแปรรูป และการรวบรวมผลผลิต

1.2 กลุ่มเกษตรกร กลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่มีสมาชิกจำนวนน้อย มีคณะกรรมการ 5 คน ส่วน

มากไม่มีเจ้าหน้าที่ของกลุ่ม การดำเนินงานโดยคณะกรรมการกลุ่ม ไม่มีสำนักงานเป็นของตนเอง ระบบการบริหารจัดการค่อนข้างมีข้อบกพร่อง ปัญหาที่พบส่วนใหญ่ได้แก่

- 1) ขาดแคลนเงินทุนในการดำเนินธุรกิจ
- 2) ผลผลิตที่ได้ราคาตกต่ำ ราคาไม่แน่นอน
- 3) ขาดปัจจัยสนับสนุนการดำเนินงาน เช่น ยุ้งฉาง ลานตากพืชผล ขาดระบบชลประทาน

2.ความร่วมมือทางธุรกิจกับกลุ่ม/องค์กรประชาชนความร่วมมือทางธุรกิจในกลุ่ม/องค์กรประชาชนในปัจจุบันนี้ได้มีการร่วมมือกันอยู่บ้างแล้ว ซึ่งรายงานการวิจัยงวดที่1 ได้นำเสนอไปแล้ว โดยสรุปความร่วมมือระหว่างกลุ่มเป็นดังนี้

- 2.1 กลุ่มเครือข่ายเงินฝาก ประกอบด้วย สหกรณ์การเกษตรเมืองสระบุรี เป็นแกนกลาง โดยมีสหกรณ์ในเครือข่ายได้แก่ ชุมชุมสหกรณ์จังหวัดสระบุรี จำกัด สหกรณ์การเกษตรหนองโดน จำกัด และ สหกรณ์การเกษตรบ้านหมี่ จำกัด (จังหวัดลพบุรี)
- 2.2 กลุ่มเครือข่ายข้าวสาร ประกอบด้วย สหกรณ์การเกษตรเสาไห้ จำกัด เป็นแกนกลาง โดยมีสหกรณ์ในเครือข่ายได้แก่ สหกรณ์โคนมในเขตปฏิรูปที่ดินลำพญากลาง จำกัด สหกรณ์การเกษตรหนองแค จำกัด สหกรณ์การเกษตรวิหารแดง จำกัด สหกรณ์การเกษตรบ้านหม้อ จำกัด สหกรณ์การเช่าซื้อที่ดินหนองเสือ จำกัด สหกรณ์การเกษตรสามโคก จำกัด (จังหวัดปทุมธานี) สหกรณ์การเกษตรบางบัวทอง จำกัด (จังหวัดนนทบุรี)
- 2.2 เครือข่ายตามธุรกิจมากประเภท ได้แก่ แร่ธาตุอาหาร ระหว่างสหกรณ์โคนมสวนมะเดื่อ จำกัด สหกรณ์โคนมปากช่อง จำกัด และสหกรณ์โคนมมวกเหล็ก จำกัด ข้าวสารและรำ ระหว่างสหกรณ์โคนมมวกเหล็กและชุมนุมสหกรณ์การเกษตร จังหวัดสระบุรี จำกัด และ ปุ๋ยเคมี ระหว่าง สหกรณ์มวกเหล็ก กับสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. จำกัด

3. ระดับความสำเร็จของกลุ่มและระดับการมีส่วนร่วมของสมาชิกของกลุ่ม

ระดับความสำเร็จของกลุ่มและระดับการมีส่วนร่วมของกลุ่มจากการประเมินโดยคณะกรรมการหรือ/และบุคคลที่เกี่ยวข้องของกลุ่ม/องค์กรประชาชนและคณะผู้วิจัยดังนี้

ตารางที่ 11 ระดับความสำเร็จและการมีส่วนร่วมของกลุ่มองค์กรประชาชน

กลุ่ม/องค์กรประชาชน	ระดับความสำเร็จ	ระดับการมีส่วนร่วมของสมาชิก
กลุ่ม/องค์กรประชาชน กลุ่มที่ 1 1. สกก.เมือง สระบุรี จก. 2. สกก.แก่งคอย จก. 3. ส.ผู้ใช้น้ำบ้านแก่ง จก. 4. ส.ผู้ใช้น้ำหนองบัว จก. 5. กลุ่มทำนาตลิ่งชัน 6. กลุ่มทำไร่ท่ามะปราง 7. กลุ่มทำไร่ท่าคล้อ 8. กลุ่มทำสวนสองคอน 9. กลุ่มทำนาบ้านป่า 10. กลุ่มทำนาบ้านแก่ง 11. กลุ่มทำสวนชะอม 12. กลุ่มทำนาหนองปลาไหล	พอใช้ น้อย น้อย น้อย น้อย ดี น้อย น้อย น้อย น้อย น้อย น้อย	พอใช้ น้อย น้อย น้อย น้อย พอใช้ น้อย น้อย น้อย น้อย น้อย น้อย

หมายเหตุ ดี หมายถึง ระดับความสำเร็จและการมีส่วนร่วมมากกว่าร้อยละ 65
 พอใช้ หมายถึง ระดับความสำเร็จและการมีส่วนร่วมระหว่างร้อยละ 45-64
 น้อย หมายถึงระดับความสำเร็จและการมีส่วนร่วมน้อยกว่าร้อยละ 45

ตารางที่ 11 ระดับความสำเร็จและการมีส่วนร่วมของกลุ่มองค์กรประชาชน(ต่อ)

กลุ่ม/องค์กรประชาชน	ระดับความสำเร็จ	ระดับการมีส่วนร่วมของสมาชิก
กลุ่ม/องค์กรประชาชน กลุ่มที่ 2		
1. ชุมนุมสหกรณ์การเกษตร จังหวัดสระบุรี จก.	น้อย	น้อย
2. สกก.เสาไห้ จก.	พอใช้	พอใช้
3. สกก.หนองแขง จก.	พอใช้	พอใช้
4. กลุ่มทำนาบ้านยาง	น้อย	น้อย
5. กลุ่มทำนาเสาไห้	น้อย	น้อย
6. กลุ่มทำไร่หัวปลวก	น้อย	น้อย
กลุ่ม/องค์กรประชาชนกลุ่มที่ 3		
1. สกก. หนอง แด จก.	ดี	พอใช้
2. สกก.วิหารแดง จก.	พอใช้	ดี
3. สกก.เข้าซื้อที่ดินหนอง เสือ จก.	พอใช้	ดี
4. กลุ่มทำนาหนอง จิก	น้อย	น้อย
5. กลุ่มทำนาห้วยขมิ้น	น้อย	น้อย
6. กลุ่มทำนาหนอง จระเข้	น้อย	น้อย
7. กลุ่มทำนากุ่มหักพัฒนา	น้อย	น้อย
8. กลุ่มทำนาบัวลอย	น้อย	น้อย
9. กลุ่มทำนาไผ่ต่ำ	น้อย	น้อย
10. กลุ่มทำนาบ้านลำ	น้อย	น้อย
11. กลุ่มทำนาหนองสรวง	น้อย	น้อย
12. กลุ่มทำนาวิหารแดง	น้อย	น้อย

หมายเหตุ ดี หมายถึง ระดับความสำเร็จและการมีส่วนร่วมมากกว่าร้อยละ 65

พอใช้ หมายถึง ระดับความสำเร็จและการมีส่วนร่วมระหว่างร้อยละ 45-64

น้อย หมายถึงระดับความสำเร็จและการมีส่วนร่วมน้อยกว่าร้อยละ 45

ตารางที่ 11 ระดับความสำเร็จและการมีส่วนร่วมของกลุ่มองค์กรประชาชน(ต่อ)

กลุ่ม/องค์กรประชาชน	ระดับความสำเร็จ	ระดับการมีส่วนร่วมของสมาชิก
กลุ่ม/องค์กรประชาชนกลุ่มที่ 4 1. สกก. บ้านหมอ จก. 2. สกก.พระพุทธรบาท จก. 3. สกก.หนองโดน จก. 4. สกก.ผู้ใช้น้ำสถานีสูบน้ำด้วยไฟฟ้าร่วมพัฒนาโซน จก. 5. สกก.ผู้ใช้น้ำบ้านกลับ จก. 6. กลุ่มทำนاب้านหลวง 7. กลุ่มทำนาลาดน้อย 8. กลุ่มทำนาคอนพุค 9. กลุ่มทำนาหนองโดน 10. กลุ่มทำนاب้านกลับ 11. กลุ่มหนองโดน(ปศุสัตว์) 12. กลุ่มทำไร่สร้างโชค กลุ่ม/องค์กรประชาชนกลุ่มที่ 5 1. สหกรณ์โคนมมวกเหล็ก จำกัด 2. สหกรณ์โคนมในเขตปฏิรูปที่ดิน ลำพูนกลาง จำกัด	น้อย น้อย น้อย น้อย น้อย น้อย พอใช้ น้อย น้อย น้อย น้อย น้อย พอใช้ ดี ดี	น้อย น้อย พอใช้ น้อย น้อย น้อย พอใช้ น้อย น้อย น้อย น้อย พอใช้ ดี ดี

หมายเหตุ ดี หมายถึง ระดับความสำเร็จและการมีส่วนร่วมมากกว่าร้อยละ 65
 พอใช้ หมายถึง ระดับความสำเร็จและการมีส่วนร่วมระหว่างร้อยละ 45-64
 น้อย หมายถึงระดับความสำเร็จและการมีส่วนร่วมน้อยกว่าร้อยละ 45

จากตารางที่ 11 การประเมินระดับความสำเร็จและการมีส่วนร่วมของกลุ่ม/องค์กรประชาชน โดยการประเมินโดยคณะกรรมการหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องของกลุ่ม/องค์กรประชาชนและคณะผู้วิจัย โดยแบ่งระดับการประเมิน เป็น 3 ระดับ คือระดับดี พอใช้ และระดับน้อย โดยประเมินแยกตามกลุ่ม/องค์กรประชาชนดังนี้

กลุ่มที่ 1 การประเมินความสำเร็จ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อย อยู่ในระดับพอใช้เพียงสหกรณ์เดียวคือสหกรณ์การเกษตรเมืองสระบุรี จำกัด และระดับดีได้แก่กลุ่มเกษตรกรทำไร่น้ำมะปราง ส่วนระดับความร่วมมือของสมาชิกก็เช่นเดียวกัน ส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อย และในระดับพอใช้ 2 สหกรณ์ได้แก่สหกรณ์การเกษตรเมืองสระบุรี และกลุ่มเกษตรกรทำไร่น้ำมะปรางดังกล่าวข้างต้น

กลุ่มที่ 2 การประเมินความสำเร็จ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อย อยู่ในระดับพอใช้เพียง 2 สหกรณ์คือสหกรณ์การเกษตรเสาไห้ จำกัดและสหกรณ์การเกษตรหนองแขง ส่วนระดับการมีส่วนร่วมของสมาชิกก็เช่นเดียวกัน ส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อย และในระดับพอใช้ 2 สหกรณ์ได้แก่สหกรณ์ดังกล่าวข้างต้น

กลุ่มที่ 3 การประเมินความสำเร็จ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อย อยู่ในระดับ ดี 1 สหกรณ์ คือ สหกรณ์การเกษตรหนองแค จำกัด และระดับพอใช้เพียง 2 สหกรณ์ คือสหกรณ์การเกษตรวิหารแดง จำกัดและสหกรณ์การเกษตรเข้าซื้อที่ดินหนองเสือ จำกัด ส่วนระดับการมีส่วนร่วมของสมาชิกส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อย อยู่ในระดับดี 2 สหกรณ์ คือ สหกรณ์การเกษตรวิหารแดง จำกัด และสหกรณ์การเกษตรเข้าซื้อที่ดินหนองเสือ จำกัด และอยู่ในระดับพอใช้ 1 สหกรณ์ คือสหกรณ์การเกษตรหนองแค

กลุ่มที่ 4 การประเมินความสำเร็จ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อย มีระดับพอใช้ 2 สหกรณ์ได้แก่กลุ่มเกษตรกรทำนาตลาดน้อย และเกษตรกรทำไร่สร้างโชค ส่วนระดับการมีส่วนร่วมของสมาชิกส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อย และอยู่ในระดับพอใช้ 3 สหกรณ์ได้แก่ สหกรณ์การเกษตรหนองโดน กลุ่มเกษตรกรทำนาตลาดน้อย และกลุ่มเกษตรกรทำไร่สร้างโชค

กลุ่มที่ 5 การประเมินความสำเร็จ เป็นสหกรณ์โคนมขนาดใหญ่ ความสำเร็จและการมีส่วนร่วมของสหกรณ์และของสมาชิกอยู่ในระดับดี

4. จุดอ่อนจุดแข็งของกลุ่ม/องค์กรประชาชน

กลุ่ม/องค์กรประชาชนที่เข้าร่วมประชุมและสมัครใจที่จะเข้าร่วมเครือข่าย จากการประเมินการเข้าร่วมกิจกรรมในเบื้องต้นและจากการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปจุดอ่อนจุดแข็งของกลุ่ม/องค์กรประชาชนก่อนที่จะเข้าร่วมเครือข่ายได้ดังนี้

1. จุดอ่อนของกลุ่ม/องค์กรประชาชน

- 1) กลุ่ม/องค์กรประชาชนไม่ค่อยมีโอกาที่จะร่วมประชุมเพื่อแสดงความคิดเห็น เสนอแนะความต้องการหรือการเชื่อมโยงเครือข่ายในกลุ่ม/องค์กรประชาชนในระดับอำเภอหรือระดับจังหวัด
- 2) ความซ้ำซ้อนของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่ที่มีจำนวนมากที่สมาชิกสหกรณ์ และสมาชิกกลุ่มเกษตรกรเป็นบุคคลคนเดียวกัน นอกจากนั้นยังจะเป็นสมาชิก

ของกลุ่มในลักษณะอื่นๆอีกหลายกลุ่ม เช่น กลุ่มสัจจะออมทรัพย์ กองทุนหมู่บ้าน เป็นต้น

- 3) ความคิดหรือแนวคิดที่สมาชิกหรือกลุ่มเกษตรกรที่จะช่วยเหลือตนเองตามหลักการสหกรณ์ค่อนข้างจะมีน้อย เนื่องจากยังติดอยู่กับระบบการส่งเสริมสนับสนุนของภาครัฐในอดีต ต้องการความช่วยเหลือหรือรอความช่วยเหลือจากภาครัฐมากกว่า โดยมักจะมีคำถามว่าตนเองจะได้อะไรจากรัฐมากกว่าที่ตนเองจะทำให้รัฐหรือช่วยเหลือกันและกัน นอกจากนี้ถ้าหากเป็นเงินทุนหากเป็นไปได้ขอให้รัฐช่วยหรือเป็นเงินทุนแบบให้เปล่าแทนการยืมแล้วส่งคืนรัฐ
- 4) กลุ่ม/องค์กรประชาชน ไม่ค่อยมีผู้นำกลุ่ม/องค์กรที่มีวิสัยทัศน์ก้าวไกลในการพัฒนากลุ่ม/องค์กรประชาชนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่วนหนึ่งมาจากข้อกำหนดทางกฎหมายสหกรณ์ และยังเห็นว่าสหกรณ์ยังเป็นของสมาชิกโดยรวม ไม่ค่อยเห็นว่าเป็นของตนเองที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลกัน และสุดท้ายก็จะเป็นประโยชน์ของตนเองด้วย
- 5) กลุ่ม/องค์กรประชาชน ไม่ค่อยมีเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพดีเท่าที่ควรหรือมีเจ้าหน้าที่จำนวนน้อยกว่าปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบและบางกลุ่ม/องค์กรไม่มีเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบโดยตรงโดยเฉพาะกลุ่มเกษตรกร
- 6) กลุ่ม/องค์กรประชาชน บางกลุ่มมีองค์กรระดับสูงหรือองค์กรแม่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือ จึงไม่เห็นความสำคัญของการร่วมเครือข่าย เช่น สหกรณ์โคนมในกลุ่มสหกรณ์ไทย-เดนมาร์ก
- 7) หน่วยงานหรือองค์กรที่ให้การสนับสนุนส่งเสริมกลุ่ม/องค์กรประชาชนมีหลายหน่วยงานการทำงานซ้ำซ้อนและแย่งชิงประชาชนกัน

2. จุดแข็งของกลุ่ม/องค์กรประชาชน

- 1) กลุ่ม/องค์กรประชาชน มีทรัพยากรในท้องถิ่นมาก มีความหลากหลาย และมีศักยภาพที่จะดำเนินการผลิตผลผลิตที่ดีและมีคุณภาพได้และยังสามารถจัดหาตลาดจำหน่ายผลผลิตได้
- 2) ปัจจุบันนโยบายของภาครัฐให้การสนับสนุนกลุ่ม/องค์กรประชาชนมากขึ้นในทุกด้านและการเชื่อมโยงเครือข่าย โอกาสที่จะพัฒนาและส่งเสริมการร่วมกลุ่มจึงมีได้มาก
- 3) กลุ่ม/องค์กรประชาชนอื่นที่อยู่ในจังหวัดสระบุรียังมีอีกหลายกลุ่มที่มีศักยภาพที่จะให้การสนับสนุนการเชื่อมโยงเครือข่าย เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ต่างๆหลายสหกรณ์มีเงินทุนเหลือ สหกรณ์โคนม และสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่

- 4) กลุ่ม/องค์กรประชาชน บางกลุ่ม/องค์กรมีความเข้มแข็งมากและมีศักยภาพที่จะพัฒนาธุรกิจได้มาก เช่น สหกรณ์โคนมมวกเหล็ก จำกัด สหกรณ์การเกษตรเมืองสระบุรี จำกัด สหกรณ์การเกษตรเสาไห้ จำกัด สหกรณ์การเกษตรบ้านหม้อ จำกัด เป็นต้น