

นนในกลุ่มแรกจะไม่สนใจการรวมตัวเป็นเครือข่าย กับ สหกรณ์นอกเลย เพราะสหกรณ์ต้นของจังหวัดมีอ กันอยู่ภายใต้ อสค. แล้ว ส่วนสหกรณ์โภคุมในกลุ่มหลังนี้ เมื่อจะมีผู้วิจัยได้พิจารณาจัดประชุมระดม สมองให้ ก็จะมีผู้สนใจมาเข้าร่วมอยู่สองแห่งคือ สหกรณ์โภคุมมากเหล็ก จำกัด และสหกรณ์โภคุม ในเขตปัตติราษฎร์คินล้ำพาณิชย์ จำกัด ซึ่งมีปัญหารุนแรงที่เพชรบุรีร่วมกันอยู่คือ การต้องเห็นหน้าที่เกิน ปริมาณที่บริษัทเอกชนรับซื้อทั้งในปริมาณมากเป็นประจำ ซึ่งทำให้ สหกรณ์ประสบภาวะกำไร น้อยลงกว่าปีก่อนและถ้าปล่อยให้สถานการณ์เป็นเช่นนี้ไปเรื่อย ๆ ก็จะต้องประสบภาวะขาดทุนในไม่ ช้า

ทางทีมวิจัยได้ติดต่อขอผู้เชี่ยวชาญด้านโภคุมจากสถานทูตอิสราเอลมาให้คำปรึกษา ซึ่งทาง สถานทูตอิสราเอล ประจำประเทศไทยได้ให้ความอนุเคราะห์นำผู้เชี่ยวชาญด้านโภคุมมาพบปะร่วม ประชุมกับคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์โภคุมทั้งสองคือสค.มหากาฬ และสค.ล้ำพาณิชย์ ผู้เชี่ยวชาญได้ให้เคราะห์สถานการณ์แล้ว เสนอวิธีการแก้ปัญหา 3 แนวทางคือ

1) สหกรณ์ควรกำหนดโควต้ารับซื้อน้ำมันดิบจากเกษตรกรรมสามชิกตามโควต้ารับซื้อของ บริษัท ซีพี เมจิ บริษัทฟอร์โนมส์ และ โรงน้ำมันจิตรลด้า

2) สหกรณ์โภคุมควรเริ่มน้ำมันสำหรับน้ำมันเชื้อเพลิง ไปผลิตโภคเนื้อประเภทพิมี่ยมเพื่อส่ง โรงเรนและภัตตาคารเป็นบางส่วน เป็นการลดปริมาณโภคุมลงจะได้ทำให้ปริมาณน้ำมันที่ผลิตผลิต ได้ไม่เกินโควต้ารับซื้อจากบริษัทเอกชน

3) สหกรณ์ทั้งสองแห่ง และอาจรวมกับชุมชนสหกรณ์โภคุม ร่วมกันลงทุนในลักษณะ ร่วมทุนกันในการจัดตั้งโรงงานแปรรูปนมขนาดกำลังผลิต 40 ตันน้ำมันดิบ เพื่อแปรรูปเป็นนมพร้อม ดื่มแบบยูอชที่ โยเกิร์ตพร้อมดื่ม และไอศครีมน้ำนม ลักษณะเดียวกันกับของฟาร์มโฉชชัย

ผลของการประชุมร่วมกันนั้น สหกรณ์โภคุมทั้งสองตกลงใจเลือกทางเลือกที่ 3 และคิดว่าจะ พยายามสร้างเครือข่ายพันธมิตรในเชิงของสหกรณ์โภคุมอิสระเพื่อลุกทุนทำธุรกิจร่วมกันในการแปร รูปน้ำมันดิบส่วนเกินที่ต้องเททิ้งน้ำมันเป็นผลิตภัณฑ์น้ำนมแบบต่าง ๆ ซึ่งนอกจากจะแก้ปัญหาของ สหกรณ์แล้ว ยังมีผลดีต่อเนื่องต่อเยาวชนในจังหวัดสระบุรี และลูกหลานเกษตรกรที่จะได้มีโอกาส บริโภคผลิตภัณฑ์น้ำนมที่พ่อแม่ของตนเองผลิตและแปรรูปขายเองในจังหวัด และจังหวัดใกล้เคียง อันจะ มีผลทำให้เยาวชนสระบุรีรุ่นใหม่จะมีพัฒนาการของสมองและร่างกายที่ดีขึ้น เพราะได้บริโภคอาหารที่ มีประโยชน์ต่อการเจริญเติบโตของสมองและร่างกาย ดังนั้นสหกรณ์ทั้งสองก็จะต้องเดินหน้าต่อไป ในการจัดทำโครงการโดยทำแผนธุรกิจ และทำการประเมินโครงการ (Project appraisal) เพื่อยืน เสนอแหล่งทุนต่อไป ทีมวิจัยจึงมีความหวังที่จะได้เห็นผลิตภัณฑ์น้ำนมจากสหกรณ์โภคุมภายใต้ เครื่องหมายการค้าของสหกรณ์ตราโภคุมทัดดอทานตะวันในอนาคตอันใกล้นี้

### 6.1.3 ปัญหาของเครือข่ายสหกรณ์โภคุมในระยะแรก

สำหรับสหกรณ์โภคุมทั้ง 9 แห่งนั้น มีปัญหาในการดำเนินงานเครือข่ายดังนี้ คือ

1) ขาดจิตสำนึกสหกรณ์ในการที่จะรวมตัวกัน โดยที่สหกรณ์หลายแห่งไม่มีความเดือดร้อนในเรื่องของการเห็นน้ำมันทึบเนื่องจากผลิตได้ไม่เกินกว่าปริมาณที่โรงงานแปรรูปจะรับซื้อ เพราะสหกรณ์โكونมเหล่านั้นอยู่ในร่มขององค์การส่งเสริมกิจการโكونมไทย-เดนมาร์ก สหกรณ์เหล่านั้นก็จะไม่สนใจรับฟังเรื่องของเครือข่าย เพราะเห็นว่าตนไม่ได้เดือดร้อนอะไร ดังนั้นในการทดลองที่จะดำเนินการจัดตั้งโรงงานแปรรูปขนาดเล็ก ประมาณกำลังผลิต 40 ตัน จึงมีเพียง 2 สหกรณ์โكونมที่จะทดลองเข้าร่วมด้วย คือ สหกรณ์โكونมในเขตปัจจุบันที่คิดน้ำพุกากลาง จำกัด และสหกรณ์โكونมมากเหล็ก จำกัดเท่านั้นนั่ง สหกรณ์โكونมที่เหลือ อาทิ สหกรณ์โكونมวิหารแดง นั้น ไม่มีปัญหาในเรื่องนมล้น เพราะมีการบริหารจัดการที่ดีมีการควบคุมปริมาณแม้วันมออย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ควบคุมการผลิตน้ำนมได้ตามปริมาณที่ต้องการ สหกรณ์นี้มีสมาชิกสหกรณ์ที่นำสินไว 1 ท่าน เป็นอดีตรัฐมนตรีหลายสมัย และนำน้ำนมจากฟาร์มนี้แห่งเดียวที่เป็นปริมาณครึ่งหนึ่งของปริมาณรับซื้อต่อวันของสหกรณ์แล้ว ส่วนสหกรณ์โكونมอีก 1 แห่ง คือ สหกรณ์โكونมวังม่วง จำกัดซึ่งยังขาดข้อมูลในความไม่ชัดเจนของการดำเนินการต่อหรือจะล้มเลิกกิจการสหกรณ์

2) ชุมชนสหกรณ์โكونมไทย – เดนมาร์ก จำกัด ซึ่งเป็นโครงการระดับมัชยมในจังหวัดยะลา ที่ได้ดำเนินการที่จะทำธุรกิจที่สหกรณ์ระดับปัจจุบันไม่สามารถดำเนินการได้ เช่น ในเดือนตุลาคม 2546 เกิดโรคระบาดปากและเท้าเปื่อยชนิดรุนแรงในเขตจังหวัดยะลา ซึ่งไม่สามารถรอคอยบริการวัคซีนจากสำนักงานปศุสัตว์จังหวัดยะลาได้ เพราะไม่ได้ร้องขอวัคซีนจากศูนย์ผลิตฯที่ปากช่องไม่ล่วงหน้า และเจ้าหน้าที่ให้บริการฉีดวัคซีนของสำนักงานก็มีจำนวนน้อย ไม่สามารถออกไปให้บริการได้ทันท่วงที ในการนี้หากทางชุมชนฯมีวิสัยทัศน์ในเรื่องธุรกิจบริการ ก็น่าจะมีแผนกให้บริการวัคซีนให้กับโكونมของเกษตรกรสมาชิกของสหกรณ์สมาชิก เพราะเกษตรกรที่เลี้ยงโكونมนั้นจัดว่าเป็นเกษตรกรที่มีรายได้ดี ควรจะรวมตัวกันและพึ่งตนเองได้ ไม่ควรนั่งมองอ้อเท้าหวังพึ่งราชการอย่างเดียว เพราะกำลังเจ้าหน้าที่มีน้อย และควรต้องช่วยเหลือเกษตรกรชั้นเล็กที่มีฐานะอ่อนแอทางเศรษฐกิจก่อน จึงจะยุติธรรม หากชุมชนฯมีวิสัยทัศน์ในเรื่องธุรกิจบริการ เช่นนี้แล้ว ก็อาจจะขยายธุรกิจบริการไปยังบริการอื่น ๆ อาทิ บริการผสมเทียม บริการตรวจและรับรองโครติดต่อหรือแม้จะขยายธุรกิจไปยังสายการผลิตอื่น เช่น ธุรกิจแปรรูป ธุรกิจอาหารสัตว์ ก็จะมีส่วนทำให้สหกรณ์สมาชิกเข้ามาทำธุรกิจกับชุมชนฯมากกว่าในปัจจุบันที่สหกรณ์สมาชิกมิได้ทำ ดังนั้น ชุมชนฯควรจะพิจารณาบทบาทของตนเองใหม่เพิ่มขึ้นให้สอดคล้องต่อความต้องการในการพัฒนาของความต้องการของสมาชิกสหกรณ์ที่สหกรณ์ระดับปัจจุบันทำไม่ได้ และไม่ใช้ชื่อนักกับธุรกิจของสมาชิกสหกรณ์ระดับปัจจุบันด้วย

## 6.2.เครือข่าย สหกรณ์โكونมในระยะที่ 2 ซึ่งได้ดำเนินการไปแล้ว

### 6.2.1 กระบวนการพัฒนาเครือข่าย

1) ติดตามเยี่ยมเยียนลงพื้นที่ สำหรับโภคภัณฑ์ 2 สัปดาห์ต่อครั้ง เพื่อติดตามข้อ  
มูลข่าวสารและผลการดำเนินการ

2) ประสานความร่วมมือโดยหาผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดตั้งโรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์น้ำ  
ไปพบกับสำหรับโภคภัณฑ์ โภคภัณฑ์ และสำหรับโภคภัณฑ์ สำหรับลำพูน เมื่อวันที่ 24 พฤษภาคม 2547

### 6.2.2 ผลการดำเนินงานในระยะที่ 2 พอสรุปได้ดังนี้

1) ได้ทราบข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับปัญหาน้ำดื่มน้ำเกิน สค. ภัณฑ์จะเกินไม่น้อยกว่า  
วันละ 10 ตัน ส่วนสค. สำหรับลำพูนจะเกินประมาณวันละประมาณ 5 ตัน แต่ถ้าอยู่ในช่วงที่แม่โภคภัณฑ์  
ให้น้ำได้ปริมาณสูงสุด (ช่วงฤดูหนาว) แต่ละสำหรับจะมีน้ำดื่มน้ำเกิน สำหรับจะประมาณ 40 ตันต่อ  
วัน ซึ่งนับว่าสูงมาก น้ำดื่มน้ำส่วนเกินนี้จะนำไปเททิ้ง หรือไม่ก็ให้เกยตกร่าน้ำนำไปทำปุ๋ยน้ำต่อไป เรื่อง  
นี้ได้หากลุ่มเกษตรกรกลุ่มพูนพูนด่องน้ำน้ำดื่มน้ำที่จะเททิ้งน้ำไปคลองทำปุ๋ยน้ำ ผลการทดลองยัง  
ไม่ปรากฏผลต้องรออีกระยะเวลาหนึ่ง ปัญหานี้ในเรื่องนี้ มีการนำเสนอถึงทางแก้ไขหลายทาง  
ได้แก่

(1) ให้ลดปริมาณแม้วันน้ำลง โดยการขายเป็นวันน้ำในส่วนที่เกินความต้องการและ  
การควบคุมโควตาการขายน้ำน้ำดื่มน้ำของสมาชิกสำหรับ

(2) น้ำดื่มน้ำในส่วนที่เกินมาจากการที่ 2 สำหรับให้จัดทำเป็นน้ำพร้อมดื่มต่อไป อาจทำ  
ในรูปของน้ำดื่มน้ำหรือน้ำดื่มน้ำกล่อง หรืออาจจะหาทางแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์อื่นที่ได้จากน้ำวัว อาทิ นม  
เปรี้ยว โยเกิร์ต ไอศครีมน้ำนม เป็นต้น ซึ่ง 2 ทางเลือกนี้เป็นข้อแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ โภคภัณฑ์จาก  
ประเทศไทย

(3) ให้กรมส่งเสริมสำหรับจัดงบประมาณ ส่วนนี้เพื่อทำการศึกษาวิจัยถึงความคุ้ม<sup>ค่า</sup>  
ทุนและความเป็นไปได้ของการนำน้ำน้ำดื่มน้ำมาทำเป็นปุ๋ยชีวภาพ ส่งเสริมให้สมาชิกในสำหรับ<sup>น้ำ</sup>  
การเกษตรได้ใช้ปุ๋ยชีวภาพอย่างประยุต มีประสิทธิภาพ และก่อความพากเพียรให้แก่ตนเอง และสังคม  
ชุมชนรอบตัว นอกเหนือจากความสะอาดของสิ่งแวดล้อม เป็นการส่งเสริมการทำเกษตรชีวภาพ

(4) ให้ลงทุนหรือระดมทุนร่วมเพื่อจัดตั้งโรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์น้ำ แนวทางนี้  
สำหรับที่ 2 แห่งที่ประสบปัญหาน้ำดื่มน้ำน้ำดื่มน้ำมีความเห็นชอบ อยากให้มีโครงการดังกล่าว แต่ว่า  
จะต้องจริงใจที่จะร่วมทุนต่อไปอย่างจริงจัง และต้องพิจารณาความแน่นอนของจำนวนปริมาณน้ำดื่มน้ำ  
ดื่มน้ำให้มีเพียงพอต่อการแปรรูปอย่างต่อเนื่องและระยะยาว

2) ผลการเจรจาเพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหาน้ำดื่มน้ำโดยการแปรรูปนี้ คณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญได้เรียน  
เชิญผู้เชี่ยวชาญช่วยต่างประเทศในด้านการสร้างโรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์น้ำขนาดเล็ก ช่วยอิสราเอล  
มาให้ข้อคิดเห็นแลกเปลี่ยนประสบการณ์และข้อมูลต่อ กัน ระหว่างคณะกรรมการสำหรับ โภคภัณฑ์  
ภัณฑ์ ผู้เชี่ยวชาญช่วยอิสราเอลและคณะกรรมการสำหรับ โภคภัณฑ์ ดังนี้

(1) สำหรับที่ต้องการแก้ไขปัญหาน้ำดื่มน้ำ น้ำเททิ้ง ซึ่งเกิดขึ้นตามฤดูกาล คือช่วงฤดู

หน้า และช่วงโรงเรียนปิดเทอมเท่านั้น เวลานอกจากนี้สหกรณ์ไม่มีปัญหาหรือมีแต่เพียงเล็กน้อย เพราะสามารถส่งน้ำให้แก่บริษัทเอกชนได้ทั้งหมด จะเห็นได้ว่า ปัญหาน้ำล้นเป็นปัญหาเฉพาะกิจ เนื่องจากน้ำเท่านั้น

(2) การแก้ปัญหาน้ำสหกรณ์ต้องการสร้างโรงงานเพื่อทำการแปรรูปผลิตภัณฑ์น้ำในหลายประเภท ทั้งเพื่อการบริโภคโดยตรง และแปรรูปเป็นน้ำผึ้งเพื่อเลี้ยงลูกวัว วงเงินที่สหกรณ์น้ำก็เหลือได้จัดตั้งไว้ในแผนปฏิบัติการเพื่อขออนุมัติจากที่ประชุมใหญ่ สำหรับการลงทุนในปี 2547 (จะขออนุมัติในช่วงประชุมใหญ่) วงเงินประมาณ 40 ล้านบาท ทั้งนี้จะร่วมมือกับสค. ลำพญากลาง ลงทุนคนละ 20 ล้านบาท สร้างโรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์น้ำ เน้นการแปรรูปเป็นน้ำผึ้งเพื่อใช้เลี้ยงลูกวัวแทนการแปรรูปเพื่อให้คนบริโภค

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

3) ผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการจัดตั้งโรงงานแปรรูป ดังนี้

(1) ความร่วมมือระหว่าง สค.น้ำกเหล็ก กับ สค. ลำพญากลาง ในฐานะหุ้นส่วนทางธุรกิจคนครึ่ง ไม่ได้บรรลุผลสำเร็จเพราะ สค.น้ำกเหล็กมีแนวคิดว่าจะเป็นผู้ลงทุนแต่เพียงผู้เดียวทั้งที่ สค.ลำพญากลาง พร้อมที่จะร่วมทุน เชื่อมโยงเครือข่ายด้วย

(2) ที่ประชุมใหญ่ของ สค. น้ำกเหล็ก เห็นชอบในหลักการให้พัฒนาการจัดตั้งโรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์น้ำได้ในวงเงิน 40 ล้านบาท แต่เนื่องจากสค.น้ำกเหล็กไม่มีทุนเพียงพอ และสภาพคล่องในขณะนี้ไม่ดีนักจึงไม่อาจลงทุนได้ ได้สอบถามคณะกรรมการของสหกรณ์โكونมชุดใหม่เมื่อวันที่ 16 สิงหาคม 2547 ในเรื่องโรงงานแปรรูปนี้ ได้รับคำตอบว่าอย่างจะสร้างแน่นอนถ้ามีเงินและรัฐบาลให้การสนับสนุนทางการเงิน แต่ถ้าใช้งบประมาณของสหกรณ์น้ำกเหล็กคงจะขอชะลอไปก่อนจนกว่าจะ พร้อม และการร่วมมือกับ สค.ลำพญากลางจะพิจารณาทบทวนการร่วมมือกันใหม่อีกครั้งหนึ่ง ดังนั้นแนวโน้มการจัดตั้งโรงงานแปรรูปคงเกิดขึ้นจริงได้ยาก

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

ก. ข้อมูลที่ สค. น้ำกเหล็ก แจ้งว่า โรงงานผลิตน้ำผึ้งจาก Australia โรงงานละ 17 ล้านบาทนั้น ราคาโรงงานไม่น่าจะต่ำนักนี้ เพราะแม้แต่ผู้ผลิตน้ำราไนส์ของ Israel ที่ชื่อว่า Tnuva ยังต้องใช้เงินสร้างโรงงานขนาดเล็กไม่น้อยกว่า 80 ล้านบาท

ข. ในการผลิตน้ำผึ้ง 1 กก. ต้องใช้น้ำมุดิบ 10 ลิตร ถ้าสหกรณ์ซื้อน้ำมุดิบในปัจจุบัน ราคาลิตรละ 11 บาท จะเสียต้นทุนน้ำ 110 บาท ซึ่งยังไม่รวมค่าแรงงาน ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ทุกประเภท ในขณะที่ราคาต้นน้ำมูน้ำมุดิบในประเทศฯ ในราคากลาง ก.ก.ละ 100 บาท ดังนั้น

ส่วนต่างจะขาดทุนทันที กก. ละ 10 บาท แต่ถ้าเราจะยอมลดคุณภาพนลงจากอัตราส่วน 10 : 1 มาเป็น 7 : 1 (7 กิตติ นำ้มดินผลิตน้ำ 1 กก.แทน) ก็ยังขาดทุนอยู่นั่นเอง ถ้าเป็นเช่นนี้เราจะต้องโรงงานแปรรูปน้ำมันทำใหม่

โดยสรุป ไม่ควรสร้างโรงงานแปรรูปน้ำมัน แต่ควรพิจารณาโรงงานแปรรูปน้ำพร้อมคึ่มหรือผลิตภัณฑ์น้ำมันอื่นเพื่อให้คุณบริโภคโดยตรงจะดีกว่า เพราะสามารถทำการแปรรูปได้ผลิตภัณฑ์หลายแบบและโรงงานที่จะสร้างราคาแตกต่างกันตามประเภทของผลิตภัณฑ์แต่ทั้งหมดก็ยังถูกกว่าการสร้างโรงงานแปรรูปน้ำมัน

### 6.3 เครื่อข่ายสหกรณ์โคนมในระยะที่ 3

**6.3.1 ติดตามการพัฒนาเครือข่าย (ต่อเนื่อง 1) จากที่สหกรณ์โคนมในเขตปัจจุบันที่คิดลำพญา กำลังจำกัด**

การประชุมเชิงปฏิบัติการร่วม ในวันที่ 16 สิงหาคม 2547 ระหว่างส่วนราชการ (สหกรณ์ จังหวัด) ที่มีวิจัยและ สหกรณ์โคนม จำนวน 8 แห่ง คือ

1. สค. มหาเชลลีก
2. สค. พระพุทธบาท
3. สค. ชัยสนุ่น
4. สค. วิหารแดง
5. สค. ชัยกระดาน
6. สค. ลำพญากลาง (ไทย-เดนมาร์ก)
7. สค. ลำพญากลาง
8. สค. มิตรภาพ (ไทย-เดนมาร์ก)

รวม 35 คนการประชุมใช้รูปแบบการระดมสมอง โดยมี ประธานฯ สค. ในเขตปัจจุบันที่คิดลำพญา จำกัด เป็นประธานฯ ที่ประชุม

#### สรุปผลการติดตามการพัฒนาเครือข่าย(ต่อเนื่อง 1)

##### 1) ปัญหาที่สหกรณ์โคนมประสบร่วมกัน คือ

1.1 นำ้มดินลื้น ประมาณวันละ 20-30 ตัน ต้องหาทางระบายออก โดยวิธีการต่างๆ กัน รวมทั้งการเทนนทิ้ง ซึ่งเรื่องนี้ยังไม่สามารถแก้ไขได้ชัดเจนนัก เพราะขาดเจ้าภาพ หรือผู้ประสานงาน กลางอย่างแท้จริง จึงอยากให้ทุกสหกรณ์พิจารณาร่วมกัน

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

1.3 ราคานมดิบที่สหกรณ์ขายให้แก่บริษัทเอกชนผู้รับซื้อนมดิบ เพื่อนำไปผลิตเป็นนมพร้อมดื่มต่อไปที่กำหนดให้ราคา กก.ละ 12.50 บาท นั้น สหกรณ์มักจะไม่ได้รับตามราคาข้างต้น จะถูกหักลดราคาเนื่องมาจากการซื้อขายด้านคุณภาพของนมดิบ บางครั้งแทนไม่คุ้มทุนของการผลิตที่ต้องจ่ายประมาณ กก.ละ 11บาท เรื่องนี้ สหกรณ์โكونมในเขตปัฐรที่ดินลำพญากลางกำลังจะช่วยเพื่อนชาวสหกรณ์ได้ในเร็ววันนี้ เพาะ ศค. ลำพญากลางกำลังจะได้รับประกาศนียบัตรจากกรมปศุสัตว์ด้าน GMP. จะเป็นศูนย์ด้านตรวจสอบคุณภาพน้ำนมดิบในภาคกลางอีกแห่งหนึ่ง โดยมีเจ้าหน้าที่ตรวจ QC ถึง 6 คน ซึ่งจะแก้ปัญหานี้ได้ในระดับหนึ่ง การถูกเอกสารเดาเปรียบจากบริษัทเอกชนคงจะลดลง

1.4 แนวทางในการแก้ไขปัญหานมลั่นจากการจำหน่ายให้แก่บริษัทรับซื้อนมดิบของเอกชน มีการดำเนินการใน 2 ระยะด้วยกัน คือ

1) ระยะเร่งด่วน เป็นการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ซึ่งแต่ละวันจะมีนิมเกินจากการจำหน่ายตาม Quota ให้แก่เอกชนประมาณวันละ 20-30 ตัน เป็นเวลาช่วงสั้นๆ ช่วงโรงเรียนปิดเทอม สหกรณ์ที่ประสบปัญหานี้ ได้แก่ สหกรณ์โكونมมากเหล็ก จะมีนมลั่นมาก และสหกรณ์โكونมลำพญากลาง จะมีนมลั่นน้อยกว่า สหกรณ์อื่นจะไม่ประสบปัญหาในด้านนี้ แนวทางแก้ไขปัญหาในเรื่องนี้ คือ ส่งนมดิบให้แก่บริษัท Formost บรรจุในกล่อง UHT แล้วส่งคืนสหกรณ์ฯ ขายต่อไป โดยใช้เงินงบประมาณสนับสนุนจากผู้ว่าราชการจังหวัด (โครงการผู้ว่า CEO) สระบุรี จำนวน 3 ล้านบาท ให้ ศค. มากเหล็ก 2 ล้านบาท และ ศค. ลำพญากลาง 1 ล้านบาท

- รายละเอียดของรายการรายจ่าย ในด้านการบรรจุนมกล่อง ดังนี้

- ค่าบรรจุกล่องพร้อมกล่องและขนส่งกล่องละ 3.30 บาท

(รายจ่ายส่วนนี้จ่ายจากโครงการผู้ว่า CEO. สนับสนุนให้สหกรณ์เป็นเงินหมุนเวียนเงิน ไม่ต้องจ่ายคืน)

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

รวมตันทุน = 5.80 บาท

- ราคาขายลังละ 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 จำนวนเกณฑ์กรผู้เลี้ยงโคนนม จำนวนโคนนม พันธุ์โคนนม ปริมาณการให้นมต่อวัน ความสามารถในการรับซื้อนมของบริษัทเอกชน

- จำกัดจำนวนเกณฑ์กรผู้เลี้ยงโคนนม และจำนวนโคนนมให้มีความเหมาะสม
- เน้นคุณภาพของนม และผลิตภัณฑ์นม
- ลดรายจ่ายในการดำเนินงาน เช่น การใช้อุปกรณ์ยานพาหนะ โรงงานร่วมกันในกลุ่ม / สหกรณ์
- การจัดทำศูนย์รับน้ำนมคิบร่วมกัน (Milk Tank Bank)

อนึ่ง ในการจัดทำข้อมูล ขอให้ทุกสหกรณ์รับดำเนินการส่ง สค. มากเหล็ก ภายในวันที่ 30 ส.ค. นี้ เพราะจะต้องรีบวางแผนป้องกันนมล้วน ในช่วงฤดูหนาว แล้วนำนมล้วนไปดำเนินการอย่างได้อย่างหนึ่งต่อไป

1.5 การเกิดเครือข่ายข้ามกลุ่มระหว่างสหกรณ์ฯ มากเหล็ก จำกัด กับสหกรณ์โคนมไทย – เด่นมาร์ก (มิตรภาพ) จำกัด ในเครือของ อสค. คือ สค. มากเหล็กยินดีช่วยเพื่อนสหกรณ์ สค. มิตรภาพ แบบร่วมมือกัน คือรับนมส่วนเกินจาก Quota ของ สค. มิตรภาพที่ขายให้แก่บริษัทเอกชน แล้วเหลือนมคิบหั่นดเพื่อเก็บปั๊หานมล้วนร่วมกันประมาณ เดือนละ 16-17 ตันมาจำหน่ายให้ใน Quota ของ สค. มากเหล็กหรือจาก Quota ของ สค. อื่น ๆ ที่เขื่อมโยงเครือข่ายกันแล้ว

เหตุการณ์นี้นับได้ว่าเป็นนิมิตหมายที่ดีที่ สค. ในเครือของ อสค. มาจับมือเขื่อมโยงเครือข่ายกับ สค. มากเหล็ก แทนที่จะเป็นผู้แบ่งทางการธุรกิจอย่างเดียว แม้ว่าการเขื่อมโยงในครั้งนี้จะเป็นการเขื่อมโยงระยะสั้น

2. แนวทางการพัฒนาเครือข่ายโคนม เพิ่มเติมจากที่มีความสัมพันธ์กันแบบ大局ๆ ให้มีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น โดยขอให้พัฒนารูปแบบการเขื่อมโยง เครือข่ายออกเป็น 4 ระดับคือ

1) ระดับพื้นที่ ให้สหกรณ์ฯ แต่ละแห่งไปเขื่อมโยงเครือข่ายกลุ่มเกณฑ์กรที่เลี้ยงโคนม และศูนย์ฯ รับซื้อนมของเอกชนที่มีอยู่หลายแห่ง (6 ศูนย์ 20 กลุ่ม) ในลักษณะพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งหลายศูนย์ยินดีจะร่วมเครือข่ายด้วย แต่ไม่ประสงค์จะจัดตั้งเป็นสหกรณ์ และมีกฎระเบียบต้องปฏิบัติมาก ไม่เอื้อต่อการดำเนินงานของกลุ่ม ในระดับนี้ให้แต่ละสหกรณ์เป็นศูนย์กลาง

2) ระดับจังหวัด ให้เครือข่ายในระดับพื้นที่เขื่อมเครือข่ายกันในทุกสหกรณ์โคนม มอบหมายให้สหกรณ์โคนมมากเหล็กเป็นผู้ประสานงานกลาง (ศูนย์ประสานงาน) ในการเขื่อมโยง เครือข่ายนี้จะใช้การดำเนินธุรกิจร่วมแบบแบ่งปันผลตอบแทน เป็นศูนย์ฯ แก่ไขปัญหาด้านโคนม ร่วมกันทุกเรื่อง ได้แก่ นมล้วน เจ้าการกำหนด Quota กับบริษัทรับซื้อนมเอกชน การคูแลป้องกันโรคติดต่อของโคนม การประชาสัมพันธ์ และกระจายข่าวสารต่าง ๆ

3) ระดับภาค ขอเชิญชวนให้ทุกสหกรณ์เข้าร่วมดำเนินกิจกรรมของชุมชนสหกรณ์โคนม

นนแห่งประเทศไทย ขอบข่ายของภาคกลางในระดับภาคนี้ ประธานสหกรณ์โคนมในเขตปัตติยาuppที่ดิน ลำพญาภิลักษณ์ (นายช่วงศักดิ์ สงวนวงศ์วิจิตร) ได้รับการแต่งตั้งจากชุมชนสหกรณ์โคนมแห่งประเทศไทยให้เป็นผู้รับผิดชอบในเขตภาคกลาง รับเป็นศูนย์กลาง (เจ้าภาพ) ในการประสานงาน โดยการรับ ลูกต่อจากสหกรณ์มวกเหล็กในระดับจังหวัด เครือข่ายในระดับภาคนี้จะประกอบด้วยภาคเหนือ ได้ ตะวันออก ตะวันออกเฉียงเหนือ มีการรวมตัวเป็นเครือข่ายแล้ว ขาดแต่ภาคกลางจึงขอให้ทุกคน (ทุกสหกรณ์) ได้ร่วมมือกัน สร้างเครือข่ายในระดับภาคกลางต่อไป ในระดับภาคนี้จะเชื่อมโยง เครือข่ายกับภาคอื่น ๆ เป็นเครือข่ายระดับประเทศ ในรูปของชุมชน สหกรณ์โคนมแห่งประเทศไทย มีประธานสหกรณ์โคนมกำแพงเพชร เป็นประธานชุมชน โดยมีเป้าหมาย 3 ประการคือ

- (1) จะต้องไม่มีนำมคิบเหลือเท่าที่ต่อไป
- (2) จะศึกษา ติดตามและดูแลการสั่งนุมพงเข้าประเทศไทยอย่างใกล้ชิด
- (3) จะศึกษาและพิจารณาแก้ไข พรบ. นนและผลิตภัณฑ์น้ำให้เหมาะสมสมต่อไป โดยจะ เชิญชวนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของโคนม นนและผลิตภัณฑ์น้ำประชุมระดมสมองร่วมกัน ทั้ง อสค. สหกรณ์ ภาคเอกชน กลุ่มเกษตรกรที่เกี่ยวข้องและการจราจรจะดูแลและพิจารณาการ จัดสรรส่วนแบ่งตลาดและเครือข่ายการขยายม โโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพและใกล้ชิดมากยิ่งขึ้น

### 6.3.2 ติดตามการพัฒนาเครือข่าย (ต่อเนื่อง 2) ที่ สหกรณ์โคนมมวกเหล็ก จำกัด

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

1. สค.มวกเหล็ก
2. สค.ลำพญาภิลักษณ์
3. สค. ชัยสนุ่น
- อบต. 6 แห่ง คือ
  1. อบต.ไผ่ขาวง บ้านหนอง
  2. อบต.ธารเกยม พระพุทธบาท
  3. อบต.มิตรภาพ
  4. อบต.หนองปลิง
  5. อบต.โคงราช
  6. อบต.วิหารแดง

การประชุมใช้รูปแบบการระดมสมองร่วมกันโดยมี ประธาน สหกรณ์โคนมมวกเหล็ก จำกัด (นายตระการศักดิ์ ประสาร) เป็นประธานในที่ประชุม

## สรุปผลการติดตามการพัฒนาเครือข่าย(ต่อเนื่อง 2)

1. มีการกล่าวถึงปัญหานมล้น นมเกินจากการขายให้ บริษัทเอกชน จนทำให้ต้องเท็จอย่างจะให้หน่วยงาน อบต. ช่วยซื้อนมให้เด็กดื่ม อย่างจะให้ดำเนินการแบบคนสาระบุรีผลิตนม ให้เด็กในสาระบุรีได้กินโดยทั่วหน้า หรือคนสาระบุรีกินนมสาระบุรี ในลักษณะสร้างห้องถ่ายนิยม ซึ่งแนวคิดนี้ อบต. เห็นชอบด้วย อบต. มีเงินจากทางราชการตั้งงบประมาณไว้ให้จัดซื้อนมให้แก่นักเรียน ได้ดื่มเพียงพอ ประกอบกับผู้ว่าราชการจังหวัดสาระบุรี มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ด้านส่งเสริมการเลี้ยงโคนนม และให้นักเรียนในจังหวัดได้ดื่มน้ำของจังหวัดเอง มีการสนับสนุนงบประมาณมาให้ 3 ล้านบาท เพื่อช่วยเหลือปัญหานมล้นของสหกรณ์คือ ศก. มากเหลือ 2 ล้านบาท ศก. ในเขตปฏิรูปที่ดิน ลำพญากลาง 1 ล้านบาท เพื่อทำการแปรรูปเป็นนมพร้อมดื่ม โดยจ้างบริษัท Formost บรรจุกล่องให้แล้วส่งคืนให้สหกรณ์ขายต่อไป เรื่องนี้ อบต. ไม่ขัดข้องและเห็นชอบตามแนวคิดนี้ และได้เคยมีการประสานร่วมมือ เชื่อมเครือข่ายการซื้อ – ขายนมกันมาแล้วตั้งแต่ปีที่ผ่านมา (2546) ดังนั้น ในการที่จะพัฒนาเครือข่ายให้กวางหางยิ่งขึ้น แน่นแฟ้นยิ่งขึ้นย่อมเป็นไปได้ โดยมีข้อเสนอให้พิจารณาร่วมกันดังนี้

1) นมที่จะผลิต จะผลิตเป็นนมสดถุงหรือนม UHT กล่อง ควรกำหนดให้ชัด เพราะมีผลต่อการจัดซื้อของ อบต. คือ ถ้าเป็นกรณีนมถุง (นมสด) จะต้องผ่านการรับรอง ให้ความเห็นชอบจากกรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ก่อนจึงจะซื้อส่งให้นักเรียนดื่มได้ ประกอบกับมีข้อกำหนดว่า โรงผลิตนมได้หากับซื้อนมคิดจากเกษตรกร (โคนนม) ในพื้นที่ใดก็จะมีสิทธิในการขายนมถุงให้แก่นักเรียนในพื้นที่นั้นก่อน แต่ถ้ากรณีที่เป็นนม UHT อบต. สามารถจัดซื้อได้โดยตรง ไม่ต้องเสียเวลา และไม่ยุ่งยากต่อการบริหารจัดการ ของ อบต. แต่ อบต. ต้องการซื้อนมถุงมากกว่านมกล่อง เพราะได้นมสดจริงมีคุณภาพสูงกว่า แต่จะประสบปัญหาด้านนมเสียและการได้รับนมช้า

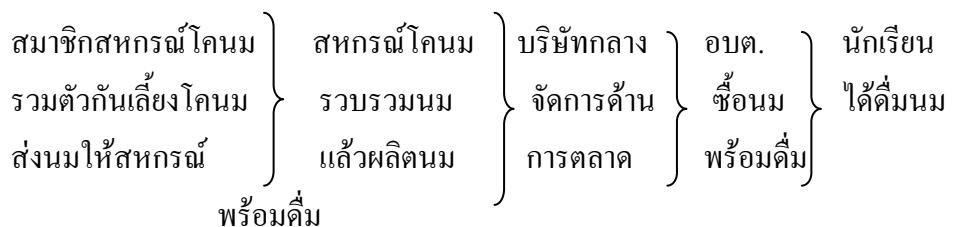
2) ปริมาณการผลิตเพื่อขายให้ อบต. ถ้าหากต้องการผลิตปริมาณมาก ควรจะประสานกับอบจ. เพื่อของบประมาณสนับสนุนเพิ่มนอกเหนือจากขายให้อบต. ซึ่งเล็กกว่าอบจ.มาก

3) การตลาด ควรมีการกำหนดกลยุทธ์และการบริหารจัดการด้านการตลาดที่ดีมีประสิทธิภาพ เพราะที่ผ่านมา ไร้ประสิทธิภาพ เช่น มีคนรับผิดชอบการตลาดด้านสายสั่งเพียงคนเดียว ซึ่งจัดได้ว่าน้อยมาก ไม่พอเพียง และไม่ทันต่อการให้บริการแก่ผู้บริโภคจึงควรแก้ไข โดยยกตัวอย่างของจังหวัดพบบุรีมาให้เห็นว่า ผู้ว่าราชการจังหวัดพบบุรีได้ขอร้องให้อบต. ในจังหวัดช่วยซื้อนมของจังหวัดพบบุรีให้เด็กได้ดื่มก่อนซื้อจากบริษัทเอกชน ซึ่งทำให้จังหวัดพบบุรีไม่มีปัญหานมล้น นมเททึ้ง แนวทางการแก้ไขเรื่องตลาดได้เสนอแนวทางไว้ดังนี้

- (1) ให้เพิ่มพนักงานขายมากยิ่งขึ้น
- (2) เพิ่มปริมาณสายสั่งมากยิ่งขึ้น เพิ่มจำนวนเที่ยวในการส่งนมมากขึ้น แต่จะต้องไม่เพิ่มyanพาหนะรายนต์ แนวทางนี้คือการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพนั่นเอง

(3) รายพื้นที่การขายให้มากยิ่งขึ้นให้ครอบคลุมทั้งจังหวัด

2. แนวทางการพัฒนาเครือข่าย จากการเชื่อมโยงเครือข่ายในข้อ 1 เพื่อแก้ปัญหานมล้น เท่านั้น ซึ่งไม่แน่นแฟ้น เกิดแบบเฉพาะกิจ ในช่วงวิกฤตของนมล้นที่มีปัญหาด้านการผลิตและการตลาดอย่าง公然 ดังนั้นการเชื่อมโยงเครือข่ายให้ทราบยิ่งขึ้นควรหาทางลดปัญหาที่เกิดขึ้นให้มากที่สุด แล้วจับมือกันพัฒนาธุรกิจร่วมกันอย่างแข็งขัน ต่อเนื่องและยั่งยืน โดยกำหนดแนวทางจัดตั้งบริษัทกลางขึ้นมาบริษัทหนึ่ง ประกอบด้วยนักบริหาร นักการตลาดมืออาชีพ ปลดล็อกจากการแทรกแซงของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ มีอิสระและความคล่องตัวต่อการจัดทำธุรกิจด้านการตลาดแทนสหกรณ์ รูปแบบของเครือข่ายจะเป็นดังนี้



แผนภาพที่ 24 รูปแบบเครือข่ายโคนม

**ข้อควรพิจารณาในแนวคิดนี้ คือ**

(1)นโยบายรัฐต้องส่งเสริมการดำเนินการอย่างแท้จริงในการชี้นำให้หน่วยงานในสังกัดของรัฐชื่อนมพร้อมดื่มน้ำนมจากน้ำนมเกยตระกรไทยผ่านสหกรณ์ก่อนชื่อนมจากบริษัทเอกชน และนำมายังสังฆาริคต่างประเทศ

(2) สหกรณ์ต้องปรับตัวของตนเอง เปลี่ยนแนวทางเข้าสู่ตลาดเบ่งชั้นมากขึ้นให้สอดคล้องต่อสภาพแวดล้อมของสหกรณ์ทางธุรกิจเบ่งชั้น

(3) โครงสร้างและกฎหมายด้านสหกรณ์ จะต้องมีการพิจารณา ปรับปรุงให้มีความเหมาะสม สอดคล้องต่อการดำเนินงานด้านธุรกิจเบ่งชั้นมากยิ่งขึ้น

(4) หน่วยงานจัดตั้งใหม่ หรือบริษัทใหม่ หรือบริษัทกลาง หรือบริษัทลูก จะต้องมีองค์ประกอบตามที่กล่าวมาแล้ว สำหรับการจัดตั้งจะมาจาก การจัดตั้งโดยสหกรณ์เดียวจากภาระค่าทุน จากการขายหุ้นร่วมทุน หรือ จากการจัดตั้งโดยชุมชนนูนสหกรณ์ หรืออาจร่วมทุนกับเอกชนหรือหน่วยงานนอกสหกรณ์ที่สนใจจะร่วมทุนก็ได้ไม่มีข้อจำกัด แต่จะต้องไม่ถูกก้าวถ่ายในทางการบริหารจัดการของบริษัท

(5) แนวทางการผลิตนมพร้อมดื่ม อาจกระทำได้ใน 2 แนวทางคือ

ก. จัดสร้างโรงงานเอง ต้องใช้ทุนมาก ควรพิจารณาให้รอบคอบ

ข. จ้างบริษัทเอกชนดำเนินการให้ ในลักษณะเดียวกับการแก้ไขปัญหาในขณะนี้

3. ข้อตกลงร่วมในเบื้องต้นสำหรับในคราวนี้คือ

- 1) ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดทำข้อมูลเร่งด่วนเพื่อวางแผนการแก้ไขและการผลิตน้ำพร้อมคิ่ม ในอนาคต ดังนี้
  - ก. ปริมาณน้ำนมคิบมีเท่าใด คาดว่าจะมีน้ำนมล้นเท่าใด
  - ข. ค่าผลิต (ราคาต้นทุน) ของนมกล่องพร้อมคิ่มรวมน้ำนมคิบด้วยราคาเท่าใด
  - ค. อบต. ต้องการสั่งซื้อเพื่อการบริโภคเท่าใด
  - ง. สหกรณ์จะตั้งราคาขายเท่าใด และจะให้ค่าการ ตลาดแก่ผู้จำหน่ายเท่าใด
- 2) ขั้นตอนการดำเนินงานให้แต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการดังนี้
  - ก. ให้ อบต. ไปรบรวมข้อมูลรายชื่อของบริษัทที่เป็นผู้ขายนมให้แก่ อบต. ส่งให้ สหกรณ์โคนนมมหาวิทยาลัย
  - ข. ให้สหกรณ์โคนนมมหาวิทยาลัยเป็นผู้เจรจาในเรื่องการผลิต / การตลาด กับสมาชิก และ บริษัทเอกชน และบริษัทผู้ขายนมให้แก่ อบต. ในยุทธศาสตร์ Win – Win ระหว่าง สหกรณ์ : อบต. : เอกชน
- 3) เน้นแก้ปัญหาระยะสั้น โดยผลิตและขายนมกล่องก่อน ส่วนระยะยาวจะพัฒนาในขั้น ต่อไป

### 6.3.3 ติดตาม การพัฒนาเครือข่าย (ต่อเนื่อง 3) ที่สหกรณ์โคนนมมหาวิทยาลัย จำกัด

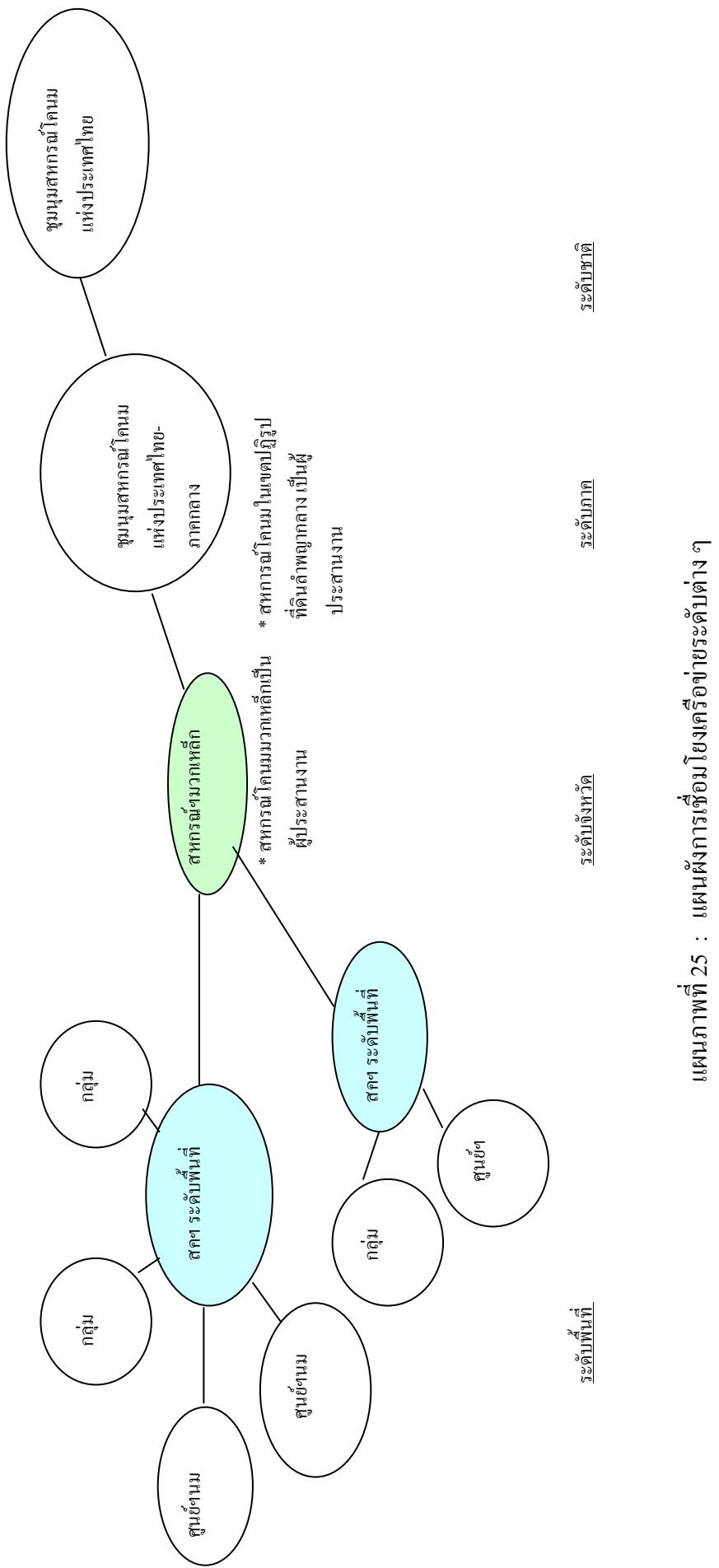
การเจรจาร่วมธุรกิจ ผู้แทนโครงการวิจัยนำผู้แทนสหกรณ์ในเครือข่ายไปร่วมเจรจาธุรกิจ เมื่อวันที่ 26 ส.ค. 2547 กับ สค.มหาวิทยาลัย จำกัด รวม 10 คน

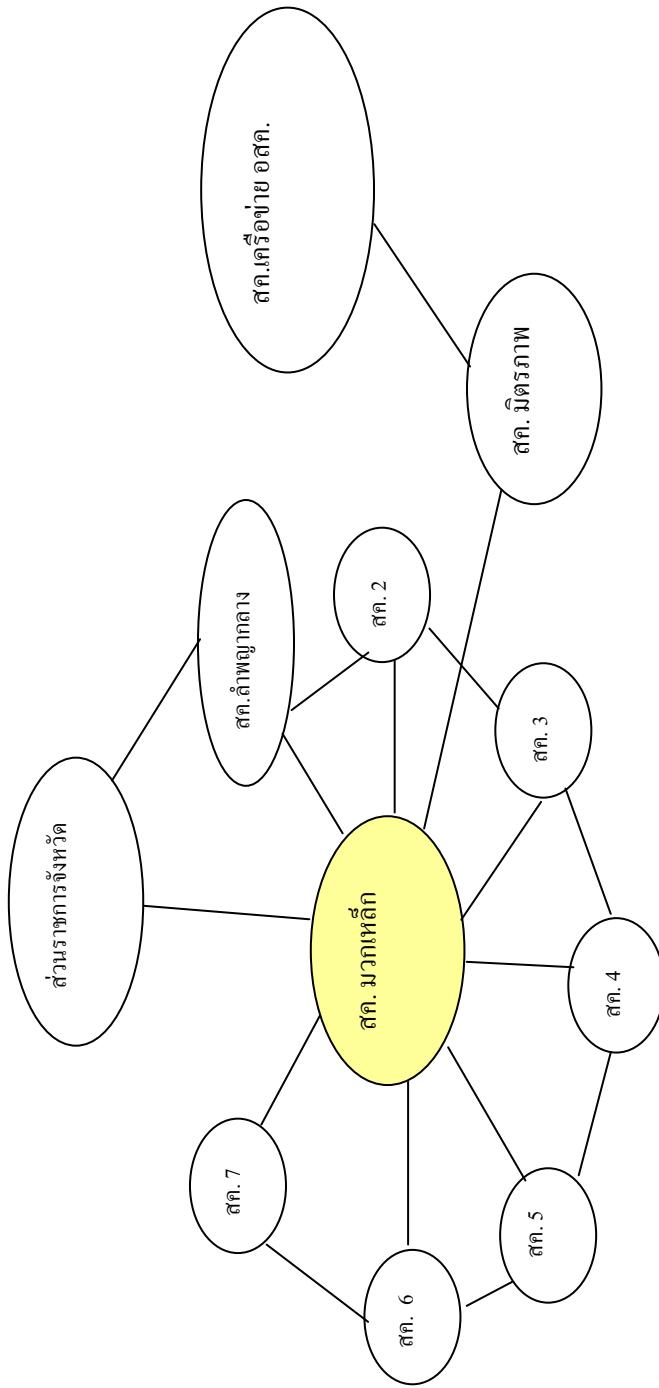
#### สรุปผลการติดตามการพัฒนาเครือข่าย(ต่อเนื่อง 3)

คณะกรรมการติดตามการพัฒนาเครือข่ายได้นำผู้แทนชุมชนร้านสหกรณ์ในสถานศึกษา ชุมชนร้านสหกรณ์แห่งประเทศไทย ร้านสหกรณ์พระนคร และคณะไปศึกษาดูงานและเจรจาเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจในด้านธุรกิจข้าวสาร ปุ๋ยน้ำ และน้ำ ร่วมกับ สกค. เมือง สค. มหาวิทยาลัย จำกัด กับ ร้านค้าสหกรณ์ของ อสค. เพื่อเป็นการขยายเครือข่ายให้กว้างขวางยิ่งขึ้น และเชื่อมเครือข่ายอุตสาหกรรมของ อบจังหวัดสระบุรี ในที่นี้จะกล่าวเฉพาะ ในเรื่องโคนมเท่านั้นว่า ได้เกิดธุรกิจร่วมขึ้นระหว่าง สค. มหาวิทยาลัย กับ ร้านสหกรณ์พระนครและ ชุมชนร้านสหกรณ์ฯ ขึ้น ซึ่งร้านสหกรณ์พระนครและชุมชนร้านฯ ต้องการความมั่นใจในเรื่อง เป้าหมายของการผลิตของสหกรณ์โคนนมมหาวิทยาลัยกว่ามีความคงที่สม่ำเสมอ พร้อมที่จะส่งนมพร้อมคิ่ม ให้แก่ร้านสหกรณ์ และชุมชนฯ ได้อย่างต่อเนื่อง มีคุณภาพสูง ตรงตามความต้องการอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้เพื่อชุมชนร้านฯ จะได้นำไปเป็นข้อมูลเพื่อการวางแผนการตลาดเพื่อจัดจำหน่ายต่อให้แก่ หน่วยงานอื่นทั่วประเทศไทย อาทิ Coop-ART และอาจส่งออกไปประเทศไทยเพื่อนบ้านต่อไป

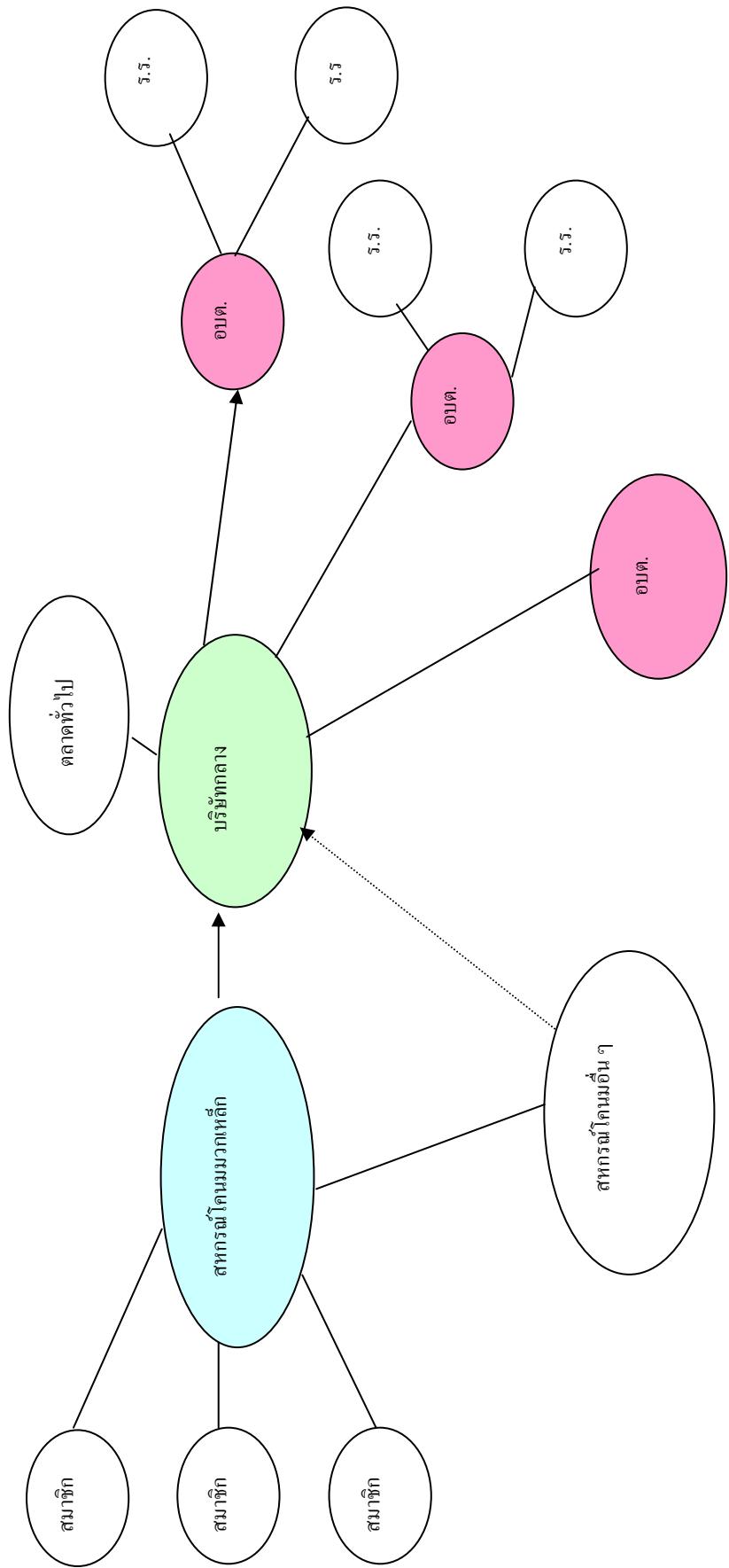
อนึ่ง ในขณะนี้ร้านค้าสหกรณ์ มสธ. ได้มีการเชื่อมโยงเครือข่ายด้านการขายนมกับสหกรณ์โคน

นนนวกเหล็กและช่วยในการเชื่อม โยงเครื่องข่ายธุรกิจกับชุมชนร้านสหกรณ์ และร้านค้า สหกรณ์อื่นอีก ด้วย ได้แก่ ร้านสหกรณ์เกษตรศาสตร์ อ.กำแพงแสน จ.นครปฐม และร้านสหกรณ์ นศว. อ.องครักษ์ จ.นครนายกทำให้เครื่องข่ายการเชื่อม โยงของสหกรณ์ กระจายออกไปนอกรัฐบาล หัวดสระบุรี ผ่านสหกรณ์ ร้านค้ามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมชาติราช ดัง แผนภาพที่ 25-30 ต่อไปนี้

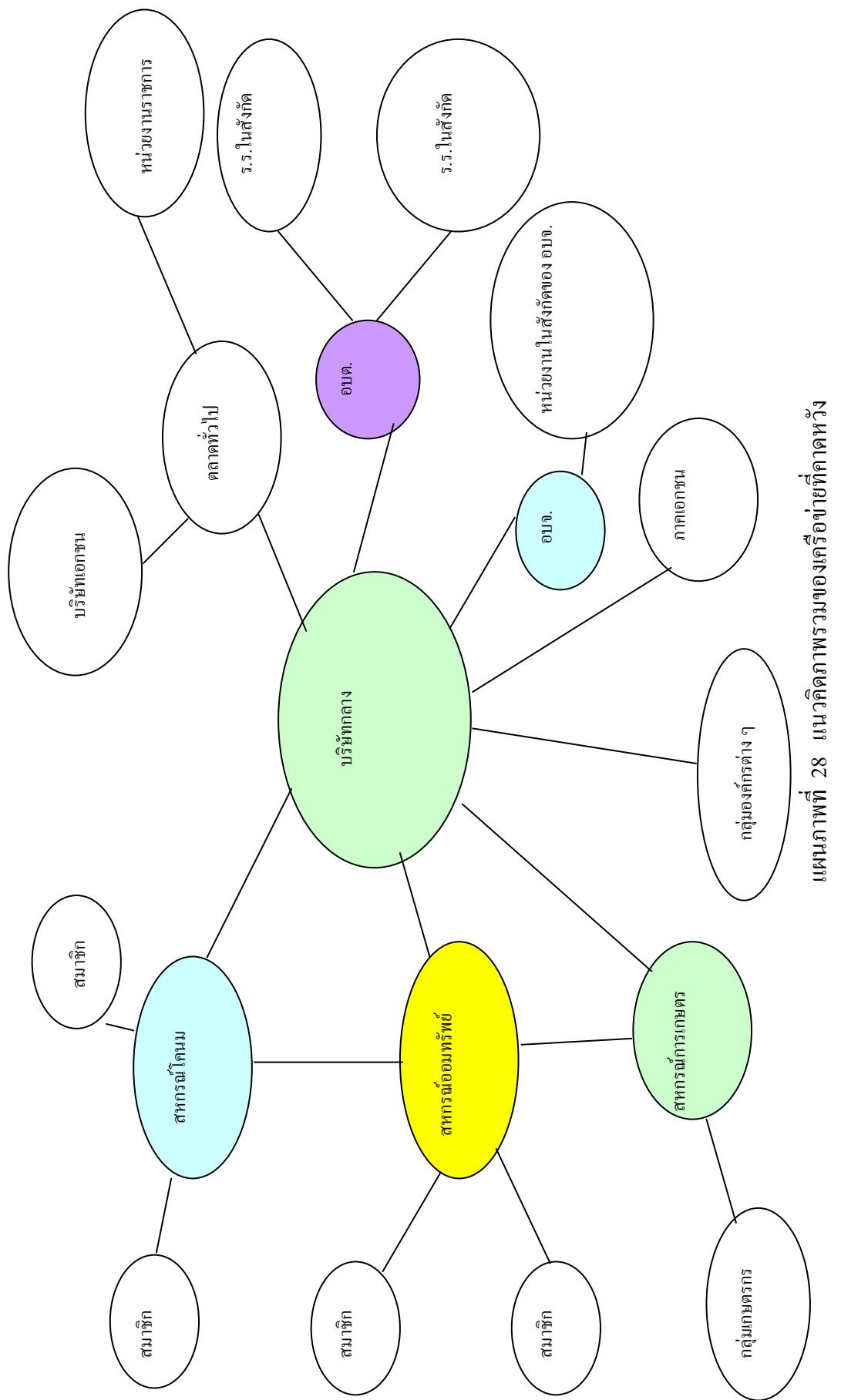


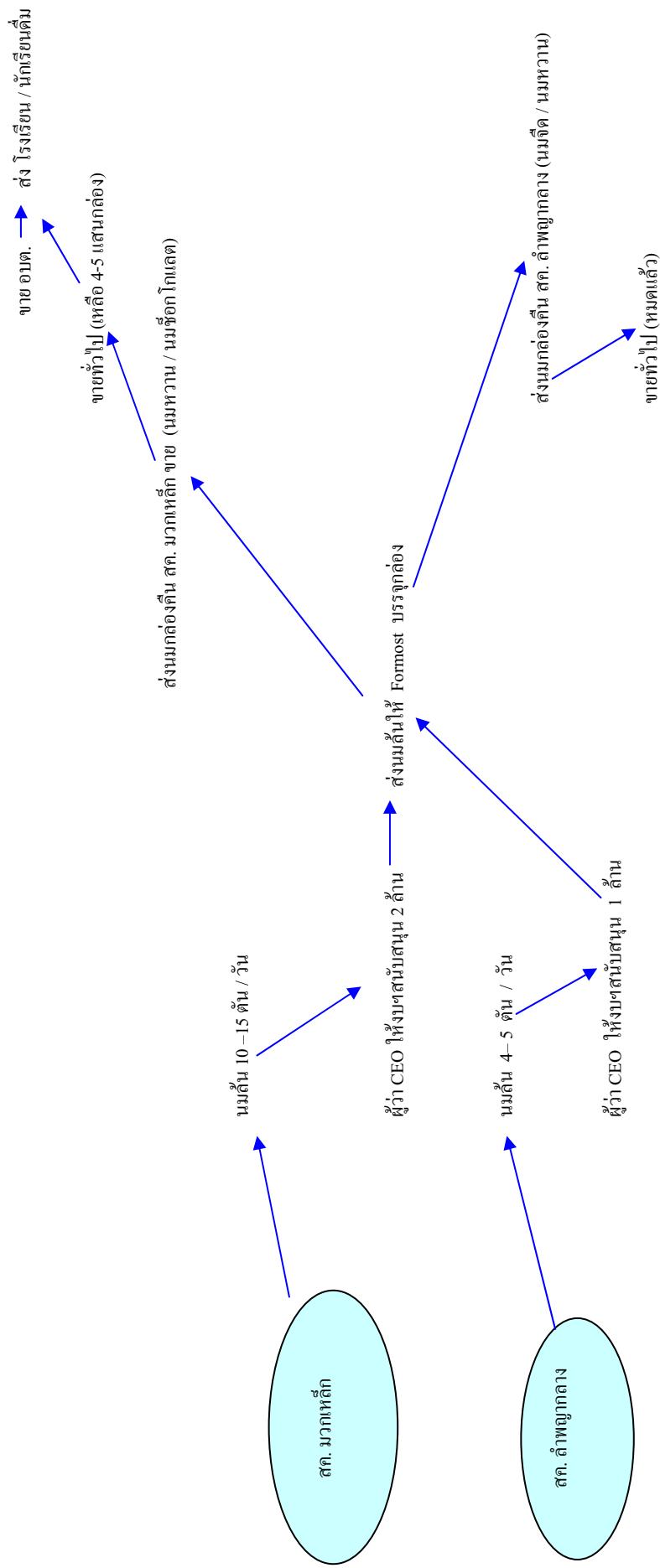


แผนภาพที่ 26 การชื่อในโภครือภาษาของสากรัฟโคนน เพื่อการเก็บข้อมูลนักเรียน

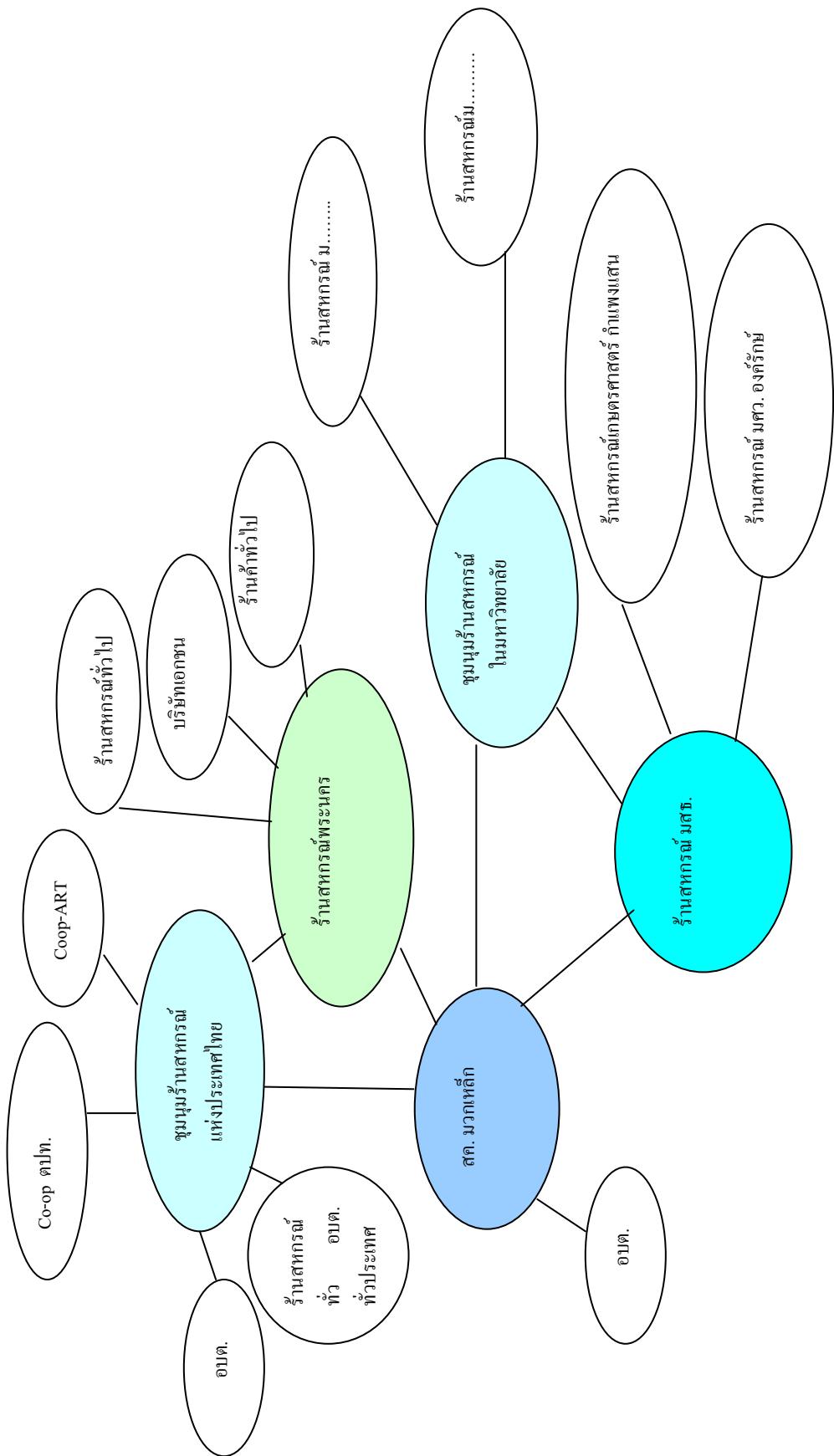


แผนกฯที่ 27 การรื้อถอน ยังครึ่งร่อง่ายโดยผ่านบริษัทสถาปัตย์ ซึ่งเป็นหน่วยงานอิสระดำเนินการต่อๆ

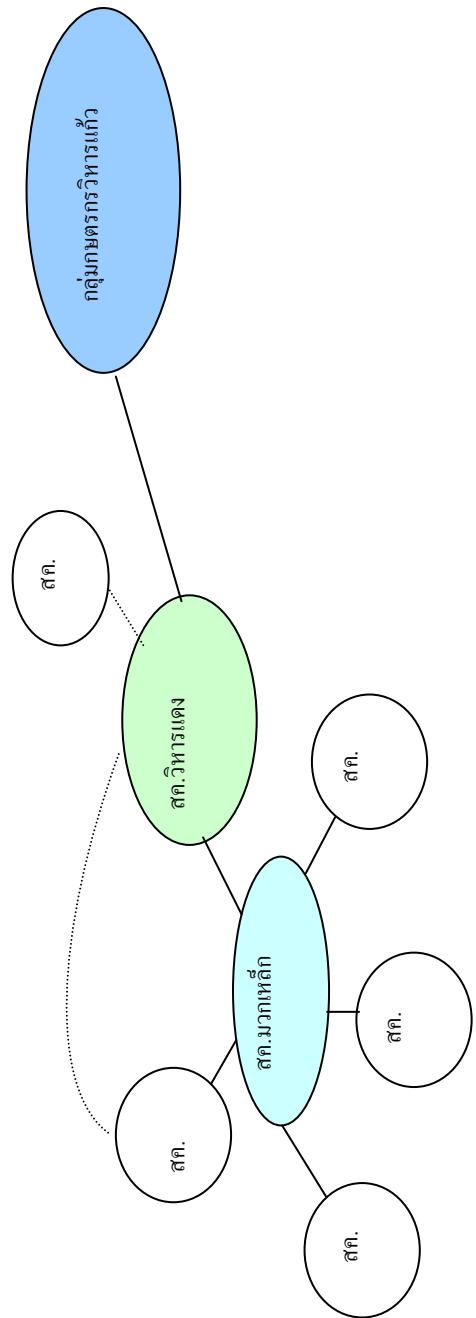




แผนภาพที่ 29 ห้องทางการซ้อมโภงคร้อปบาย



แผนภูมิที่ 30 การซื้อขายของเครื่องสำอางตามประเภทของสินค้าที่มีการซื้อขาย แสดงว่าสินค้าที่มีการซื้อขายมากที่สุดคือเครื่องสำอางที่มีร้านค้าทั่วไป แต่ร้านที่ทำกรณี มีส่วนร่วมใน การซื้อขายของเครื่องสำอางมากที่สุด



แผนกวาระที่ 31 การซ่อนโภจนาครือทำหมายเหตุนอกราชสัตว์

#### 6.2.7 เครื่องข่ายด้านโรงงานผลิตอาหารสัตว์

ในจังหวัดสระบุรีจะมีโรงงานผลิตอาหารสัตว์ในเครือข่าย สากรณ์โภคิน จำนวน 2 แห่ง คือ สากรณ์โภคินลำพญากลาง ซึ่งเป็นโรงงานขนาดเล็กกำลังผลิตประมาณชั่วโมงละ 4 ตัน ซึ่งยังไม่อาจ ช่วยเหลือเพื่อนสมาชิกสากรณ์เครือข่ายได้ อีกแห่งหนึ่งคือ สากรณ์โภคินมากเหล็ก ซึ่งมีโรงงาน 2 ขนาด คือ ขนาดเล็ก และขนาดใหญ่ กำลังการผลิตสูง เนพาะ โรงงานใหญ่สามารถผลิตอาหารสัตว์ได้ ชั่วโมงละ 10 ตัน สามารถเพิ่มกำลังผลิตขึ้นไปได้อีก จึงไม่มีปัญหาในด้านการผลิต ในขณะนี้รอการ อนุมัติสูตรอาหารสัตว์ก่อน ได้ขอความร่วมมือทางวิชาการจาก ดร.วิศิษฐ์พิร ศุสมบัติ สังกัด มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ช่วยพิจารณาให้ หากได้รับการอนุมัติแล้วสามารถจะช่วยเหลือ สากรณ์อีก ๑ ในด้านอาหารสัตว์นี้ได้

อนึ่ง ในเรื่องอาหารสัตว์นี้ในเขตของสหกรณ์โคนมวิหารแดง มีกลุ่มเกษตรกรแห่งหนึ่ง มี โรงงานผลิตอาหารสัตว์และผลิตอาหารสัตว์ขายให้สหกรณ์โคนมวิหารแดงด้วย ซึ่งว่า กลุ่มเกษตรกร วิหารแก้ว ดังนั้นหากสหกรณ์โคนมวิหารแก้วร่วมเครือข่ายด้านนี้ผ่าน สหกรณ์โคนมวิหารแดงก็ได้ (ดู แผนภาพที่ 30)

6.2.8 ความยั่งยืนของการสร้างเครื่อข่าย นอกจากมอบหมายให้ ศค. นวัตเหล็ก เป็นผู้ประสานงานกลางแล้ว ได้กำหนดให้มีการจัดประชุมสร้างความสามัคคีในเครือข่าย พนบฯ แลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันเดือนละ 1 ครั้ง โดยหมุนเวียนการเป็นเจ้าภาพจัดสถานที่ประชุม ผู้มาร่วมประชุมจะช่วยเหลือกัน ร่วมลงขันในค่าใช้จ่ายร่วมกัน สำหรับเป็นค่าอาหารและอาหารว่าง สำหรับผู้เข้าประชุม

### 6.3 เครื่องข่ายของสหกรณ์โคนม ในระยะที่ 3

### 6.3.1 กระบวนการพัฒนาเครื่องข่าย

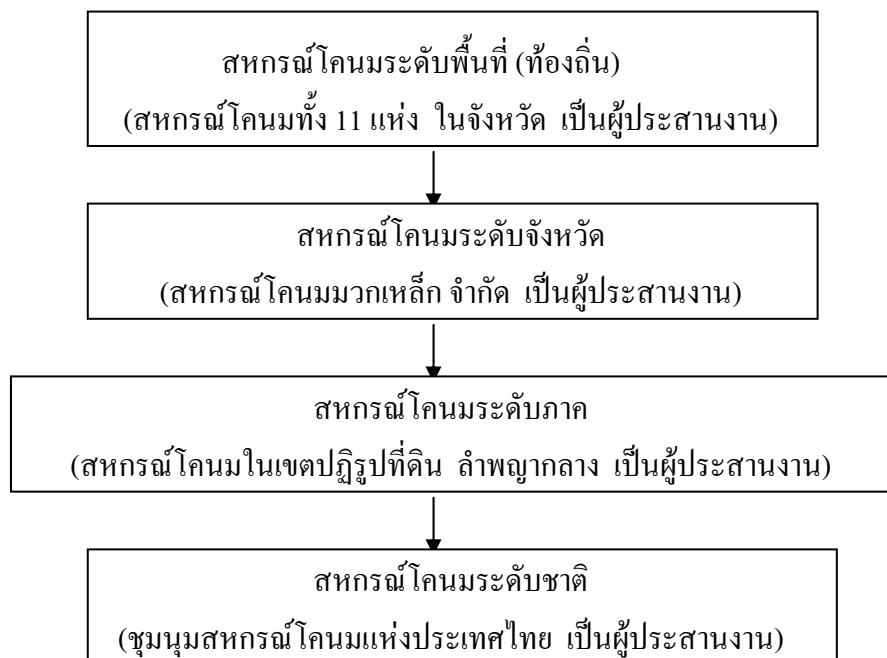
- 1) ติดตามเยี่ยมเยียนลงพื้นที่ และติดตามข้อมูลข่าวสารทางโทรศัพท์
- 2) ติดตามข้อมูลจากเอกสารรายงานการประชุมของที่ประชุมเครือข่ายโคนม และจากเอกสารรายงานการประชุมของสหกรณ์
- 3) ประชุมเชิงปฏิบัติการระดมสมองเพื่อหาผลสรุปของการเชื่อมโยงเครือข่าย เมื่อวันที่ 3 – 4 มีนาคม ที่ แอลด์บรีซ รีสอร์ท ปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา ประกอบด้วย สหกรณ์โคนมวากเหล็ก สหกรณ์โคนมวังม่วง สหกรณ์โคนมในเขตปัตติรูปที่ดินลำพญากลาง สหกรณ์โคนมไทย-เดนمار์ก(มิตรภาพ) สหกรณ์โคนมไทย-เดนمار์ก(ชั้นกระดาน) และสหกรณ์โคนมไทย-เดนمار์ก(พระพทธบาท)

### 6.3.2 ผลการดำเนินงานในระยะ 3 นี้ พอสต์ปีตัดงบนี้

1) ปัญหาเรื่องน้ำนมคิบลัน วิธีการที่ได้แก้ไขปัญหาตามแนวทางระยะสั้น ประสบความสำเร็จด้วยดี สาเหตุไม่ต้องเห็นน้ำนมคิบลันทิ้ง แต่ต้องใช้บประมาณที่สนับสนุนโดยผู้ว่า CEO จำนวน 3 ล้านบาท แนวทางการเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างสหกรณ์โดย

นนนวลดีลึก จำกัด กับ องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ไม่เกิดขึ้น เพราะปัญหาน้ำน้ำมดินลืน ได้ถูกจัดไปแล้ว อบต. จึงไม่ต้องเข้ามาช่วยเหลือในปีนี้ ซึ่งอบต. ก็รู้สึกว่าการจะซื้อนมโ蓉เรียนจากเครือข่ายเกษตรเป็นเรื่องไม่แน่นอน ประเด็นเรื่องนี้ควรจะมีการดำเนินการต่อไป เพื่อเตรียมการแก้ไขปัญหาน้ำน้ำมดินลืนในรอบปีต่อไป เนื่องจากปัญหาน้ำน้ำมดินลืนยังไม่หมดลืน ไปอย่างถาวร

2) แนวทางการแก้ไขปัญหาระยะยาว ยังไม่มีการดำเนินการใดๆ ในเชิงรูปธรรม การเชื่อมโยงเครือข่ายทางธุรกิจในระยะยาว ระหว่างสหกรณ์โคนม – อบต. – บริษัท กลางยังไม่เกิดขึ้น ยังไม่มีการสานต่อเป็นเพียงแต่แนวคิดที่เกิดขึ้นในการเจรจาในช่วงที่สองและสามของการวิจัย การร่วมมือจะสร้างโรงงานแปรรูปนมของทั้งสองสหกรณ์ยุติลง ยังไม่มีการพิจารณาสานงานต่อ การเชื่อมโยงเครือข่ายในเชิงรูปธรรม ได้เน้นไปด้านการแก้ไขปัญหาน้ำน้ำมดินลืน ซึ่งเป็นปัญหาเฉพาะหน้าตามคุณภาพแต่ต่อเนื่องแทน เครือข่ายด้านโคนมมีการเชื่อมโยงร่วมกับสหกรณ์โคนมอื่นๆ ทุกแห่ง ในจังหวัดสระบุรี กำแพงค่ายระหว่างใน อสค. กับนอก อสค. ได้ถูกทำลายลงด้วยผลกระทบจากเรื่องปริมาณน้ำน้ำมดินลืน โควตาการรับซื้อจากบริษัทนมเอกชน และผลกระทบจากเขตการค้าเสรี (FTA) ที่รัฐบาลได้ลงนามกับต่างประเทศ โดยเฉพาะกับประเทศอสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ในเรื่องการเปิดเสรีด้านนมและผลิตภัณฑ์นม การเชื่อมโยงเครือข่ายโคนมจึงเกิดการรวม ตัวกันแน่นแฟ้นยิ่งขึ้น ดังแผนภาพ



การเชื่อมโยงเครือข่ายโคนมที่ดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมนี้ เกาะเกี่ยวเชื่อมโยงกันภายใต้

กรอบของการแก้ไขปัญหาน้ำนมดิบล้นเป็นส่วนใหญ่ ไม่มีการกล่าวถึงธุรกิจนมและผลิตภัณฑ์นมในลักษณะร่วมซื้อและร่วมขายตามหลักการ อุดมการณ์สหกรณ์ มีการเชื่อมโยงเครือข่ายถึงระดับชาติ เพื่อการเจรจาต่อรองกับภาครัฐ (กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ : - รบช.แนวโน้ม ชิดชอบ เมื่อวันที่ 24 มกราคม 2548) โดยสหกรณ์โคนมต่างๆ ทั่วประเทศ ศูนย์รับน้ำนมเอกชน และโรงงานผลิตนมพร้อมดื่มของภาคเอกชนมาร่วมเจรจาต่อรองเพื่อหาแนวทางและวิธีการแก้ไขปัญหาให้แก่เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมทั่วประเทศ อันเนื่องมาจากการประทบตจากนโยบายของรัฐบาลในเรื่องเขตการค้าเสรี (FTA) ระหว่างประเทศไทยกับอาเซียนสหกรณ์ ซึ่งที่ประชุมได้กำหนดกรอบข้อตกลงเบื้องต้นว่า โรงงานนมเอกชนใดที่มีความประสงค์ที่จะขยายตัว โรงเรียน เพิ่ม 1 ส่วน จะต้องซื้อน้ำนมดิบจากเกษตรกรจำนวน 2 ส่วน จึงจะขยายตัว โรงเรียนได้ 1 ส่วน (1 : 2) และโรงงานนมเอกชนใดที่มีความต้องการ (สั่งเข้า) นมผง 1 ตัน ต้องซื้อน้ำนมดิบจากเกษตรกรจำนวน 6 ตัน (1 : 6) จึงจะสามารถนำเข้านมผงได้ 1 ตัน และมีการจำกัดโควตาการนำเข้านมผงจำนวน 55,000 ตัน ผลของการเจรจาในเรื่องนี้ยังไม่มีข้อบุคคลต้องมีการเจรจาต่อไปอีกในระดับชาติ

### 6.3.3 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการเชื่อมโยงเครือข่ายโคนม จากการวิจัยทั้ง 3 ระยะ พอกสูปได้ดังนี้

#### (1) สภาพแวดล้อมภายนอกกลุ่ม ดังนี้

(1.1) การแบ่งเป็น 2 ค่าย คือ ค่ายภายในตัวร่วมขององค์การส่งเสริมกิจการโคนม ไทย-เดนมาร์ก และนอกค่าย ทำให้เกิดการแบ่งขั้นกัน ไม่ช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกัน จึงขาดพลังในการต่อรองกับองค์กรเอกชน

(1.2) ตลาดน้ำนมดิบเป็นของผู้ซื้อเอกชน บริษัทรับซื้อน้ำนมดิบของภาคเอกชน จะมีอำนาจต่อรองสูงในการกำหนด Quota การรับซื้อน้ำนมดิบ ตลอดจนกำหนดราคainการรับซื้อน้ำนมดิบ

(1.3) ศูนย์ตรวจสอบคุณภาพที่ทันสมัยส่วนใหญ่เป็นของเอกชน ทำให้เอกชนมีอำนาจในการกำหนดราคามากมายตามการกำหนดมาตรฐานของบริษัทเอกชน สหกรณ์ยากที่จะทักท้วงหรือต่อรองราคาได้

(1.4) การเลี้ยงโคนมต้องใช้พื้นที่มาก ใช้เทคโนโลยีสูง และต้องเลี้ยงแม่โคนมพันธุ์ดี ซึ่งแต่ละปัจจัยต้องลงทุนสูง เกษตรกรโคนมไทยในสหกรณ์ไม่มีเงินทุนเพียงพอ จึงทำให้การพัฒนาโคนมไม่เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

(1.5) นโยบายของรัฐบาล ในการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมทำให้มีปริมาณแม่โคนมจำนวนมาก ซึ่งผลที่ตามมาก็มีน้ำนมดิบล้นความต้องการ และการเลี้ยงโคนมกระฉัดกระจาย ขาดการเลี้ยงโคนมอย่างเป็นระบบและเกิดประสิทธิภาพ

(1.6) นโยบายของรัฐบาลในเรื่องการเปิดเขตการค้าเสรี (FTA) ด้านน้ำและผลิตภัณฑ์น้ำ ส่งผลทำให้เกยตระกรผู้เลี้ยงโคนมทั่วประเทศ ต้องประสบกับภาวะหายนะ เนื่องจากไม่สามารถแข่งขันกับประเทศที่เป็นมหาอำนาจในด้านนี้ คือประเทศอสเตรเลียและนิวซีแลนด์ได้ เพราะต้นทุนของเกยตระกร ไทยในการเลี้ยงต่อตัวสูงกว่าและให้น้ำนมคิดเป็นอย่างกว่า เกยตระกรต้องรับภาระค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น ทำให้ยากจนลง และท้ายที่สุดก็อาจต้องเลิกเลี้ยงโคนม

(1.7) นักการเมืองมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้นำและสมาชิกสหกรณ์ หากแนวคิดของนักการเมืองส่งเสริมและสนับสนุนการเชื่อมโยงเครือข่าย ก็จะไปมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจให้คนในสหกรณ์ โดยเฉพาะผู้นำสหกรณ์ที่ใกล้ชิด และคาดหวังพึงพาณิชย์การเมืองนั้น เกิดการเชื่อมโยงเครือข่ายผลประโยชน์ร่วมกัน เพื่อรับรับเป็นฐานคะแนนของนักการเมืองในโอกาสต่อไป

## (2) สภาพแวดล้อมภายในกลุ่ม ดังนี้

(2.1) สหกรณ์โคนมหลายแห่งขาดเสียทรัพย์ ขาดสภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจ ไม่อาจจ่ายธุรกิจให้เติบโตออกໄປได้ตามแผนที่ตั้งไว้

(2.2) คนในสหกรณ์มักจะอ้างว่ามีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันตามหลักการ อุดมการณ์ ของสหกรณ์ และมีน้ำใจสหกรณ์เต็มเปี่ยม แต่ในทางปฏิบัติหน้าเป็นเช่นที่กล่าวอ้างไม่ มักจะไม่ไว้เนื้อเชื่อใจกัน ไม่ช่วยเหลือกันจริง ขาดการร่วมมือร่วมใจเป็นหนึ่งเดียว มักจะแก่งแย่งเพื่อหาช่องทางรอดเพียงฝ่ายเดียวเสมอ

(2.3) การตัดสินใจของสหกรณ์มักจะอิงตามความคิดเห็นของผู้นำสหกรณ์ที่มีอำนาจ อิทธิพลมากกว่า จึงทำให้การตัดสินใจของสหกรณ์ขึ้นอยู่กับผลประโยชน์ ความชอบ / ไม่ชอบ และทัศนคติของผู้นำ จึงทำให้สหกรณ์และสมาชิกเสียประโยชน์ในภาพรวม การเชื่อมโยงเครือข่ายจึงมักถูกอิทธิพลของผู้นำครอบงำ

(2.4) ภาระการดำเนินตัวแทนของกรรมการสหกรณ์ จำนวน 2 ปี ไม่เกิน 2 ภาระ รวม 4 ปี ส่งผลต่อการพัฒนาสหกรณ์ในการเชื่อมโยงเครือข่ายเป็นอย่างมาก คณะกรรมการไม่ก้าวที่จะตัดสินใจร่วมจับมือกับสหกรณ์อื่นเป็นพันธมิตรคู่ทุกข์คู่สุขกันอย่างจริงใจ เพราะไม่แน่ใจในชะตากรรมของสหกรณ์และของตนเองเมื่อผ่านพ้นวาระไปแล้ว ดังนั้น การเชื่อมโยงเครือข่ายจึงเน้นการกระทำแบบระยะสั้น เกาะพื้นที่ชั่วคราว มากกว่าถาวรระยะยาว

(2.5) สมาชิกของสหกรณ์โคนมยังขาดความรู้ความเข้าใจในผลดีของการเข้าร่วม เครือข่าย จึงทำให้ขาดความร่วมมือกันอย่างจริงจัง มักจะมองประโยชน์ระยะสั้นที่เป็นตัวเงินเพื่อความอยู่รอดของตนเองมากกว่าผลประโยชน์ร่วมของสหกรณ์ที่จะเสริมสร้าง และพัฒนาบุ่วนการสหกรณ์ให้ยั่งยืน รวมทั้งสมาชิกไม่ค่อยมีบทบาทส่วนร่วมในการบริหารจัดการสหกรณ์อย่างเต็มที่ แท้จริง

(2.6) สากรณ์ส่วนใหญ่ขาดวิสัยทัศน์ระยะยาว การดำเนินธุรกิจจะพิจารณาแบบเฉพาะหน้า ระยะสั้นมากกว่าการวางแผนเพื่อทำธุรกิจต่อเนื่องถาวรระยะยาว สากรณ์ยังไม่มีการจัดทำแผนธุรกิจที่เป็นรูปธรรม การดำเนินธุรกิจมักจะอาศัยฐานการดำเนินงานจากปัจจุบันฯ แล้วปรับลดตัวเลขให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน ทั้งๆ ที่หลายสากรณ์มีแผนกลยุทธ์ของสากรณ์แล้ว แต่ก็ไม่เคยนำแผนกลยุทธ์นั้นมากำหนดเป็นแผนปฏิบัติการรองรับ จึงทำให้การเชื่อมโยงเครือข่ายของสากรณ์ไร้ทิศทางและก่อประโภชน์สูงสุดแก่สากรณ์ได้มาก

#### 6.3.4 ความสำเร็จ / ยั่งยืน

เครือข่ายโคนมมีการเชื่อมโยงเครือข่ายกันมาก่อนหน้านี้แล้ว ในลักษณะจับมือกันหลวມๆ ไม่แน่นแฟ้น เป็นเครือข่ายเพื่อแก้ไขปัญหาที่ประสบร่วมกันในระยะสั้นๆ ตามคุณภาพ เมื่อปัญหาได้ถูกจัดออกไปก็จะยุติการเชื่อมโยงเครือข่ายไว้ก่อน หากปัญหาเกิดขึ้นอีกตามรอบถูกคาดการ์ณ์ จะมาเชื่อมโยงกันใหม่ แต่จากการวิจัยในครั้งนี้ พนว่าเครือข่ายโคนมน่าจะมีโอกาสพัฒนาให้เป็นเครือข่ายการค้าต่อเนื่องต่อไปได้ ทั้งนี้เพราะผลกระทบจากนโยบายของรัฐบาลในเรื่องเขตการค้าเสรี (FTA) ทำให้เกยตระกรผู้เลี้ยงโคนม สากรณ์โคนมทุกแห่ง ศูนย์รับน้ำนมดิบเอกชนและบริษัทรับซื้อน้ำนมดิบขนาดเล็กได้รับผลกระทบโดยทั่วหน้ากันในทางลบ จึงหันหน้าเข้าหากันจับมือร่วมแรงร่วมใจกัน เพื่อต่อสู้กับเรื่องนี้ เป็นการก่อตัวเนิดการเชื่อมโยงเครือข่ายในสภาวะวิกฤต ดังนั้นจะนักวิจัยจึงขอเสนอแนะว่า ควรแปรสภาพจากวิกฤตในเรื่อง FTA มาเป็นโอกาสแห่งการเชื่อมโยงเครือข่ายโคนมที่ถาวรต่อไป เพราะหากไม่มีการพัฒนาเครือข่ายร่วมกันโดยเร่งด่วนแล้ว ในอนาคตสากรณ์โคนมและผู้มีอาชีพเกี่ยวกับการเลี้ยงโคนมคงสูญเสียเป็นแน่แท้ เมื่อถึงเวลานั้นมนต์ลังของคำว่า “นมดี กระหรี่ดัง” ของสารบุรี คงเป็นเพียงแต่ประวัติศาสตร์หน้าหนึ่งเท่านั้น

#### 7. เครือข่ายที่ 7 เครือข่ายเรียนรู้เรื่องการบริหารจัดการ

ในการประชุมระดมสมองในระยะที่สองนี้ สากรณ์ และ กลุ่มเกยตระกรหลายแห่งที่มีจุดอ่อนในเรื่องการบริหารจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการบันทึกบัญชี สาเหตุเพราะไม่สามารถจัดจ้างเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ด้านบัญชีเป็นของตนได้ ในบรรดาแม่บ้านยังอยู่ทั้ง 4 แห่งนี้ แม้จะสามารถดำเนินงานด้านบัญชีได้ แต่ก็ไม่มีเวลาพอที่จะออกใบเป็นผู้ให้ในเรื่องนี้ได้ ดังนั้น ทางสำนักงานสากรณ์จังหวัดสารบุรี จึงได้ของบประมาณมาดำเนินการช่วยเหลือในเรื่องนี้ โดยจัดทำໂครงการเพื่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการในสถาบันเกยตระกร โดยได้รับงบประมาณมาดำเนินการในปีงบประมาณ 2547 ( 1 ตุลาคม 2546 ถึง 30 กันยายน 2547) โดยจัดจ้างลูกจ้างชั่วคราว 11 คน แบ่งเป็นวุฒิปริญญาตรี 5 คน วุฒิ ปวส. 6 คน โดยที่ลูกจ้างชั่วคราว 1 คนจะต้องรับผิดชอบสากรณ์/กลุ่ม

เกณฑ์ครร 4 แห่ง ทั้งนี้มีสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรที่ประสงค์เข้าร่วมโครงการหรือเครือข่ายฯ นี้ 44 แห่ง รายละเอียดในภาคผนวก

โครงการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อจะช่วยเหลือและสนับสนุนให้คณะกรรมการดำเนินการของ สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรที่ขอเข้าร่วมโครงการได้พัฒนาความรู้ความสามารถในการบริการจัดการ ด้านบัญชีและการดำเนินธุรกิจ ยังจะเกิดประโยชน์ต่อมวลสมาชิกและทำให้การเข้าร่วมเครือข่ายฯ มี ความโปร่งใส ได้รับความเชื่อถือ และเพิ่มโอกาสในความยั่งยืนของเครือข่ายมากขึ้น สหกรณ์และ กลุ่มเกษตรกรที่เข้าร่วมจะต้องนำร่องแจ้งที่ประชุมคณะกรรมการฯ และมีหนังสือยินยอมที่จะให้ ลูกจ้างชั่วคราวเข้าไปร่วมปฏิบัติงานพร้อมแจ้งชื่อกรรมการที่มีความพร้อมในการเรียนรู้ด้านบัญชีและ บริหารจัดการอย่างน้อย 1 คน

ในช่วงของการดำเนินการนี้ ลูกจ้างชั่วคราวจะเข้าไปปฏิบัติงานด้านบัญชีโดยต้องสอน และ แนะนำให้กรรมการเรียนรู้ควบคู่ไปด้วย ซึ่งบัญชีที่จะแนะนำให้จัดทำคือ บัญชีแยกประเภท สมุด รายวันทั่วไป งบทดลอง งบการเงิน ซึ่งควรจะต้องดำเนินการให้เสร็จล้วนภายใน 7 วันทำการของเดือน ถัดไป ใน การดำเนินงานนี้ กรรมการจะบัญชีสหกรณ์ได้จัดส่งเจ้าหน้าที่มาแนะนำและสอน รวมทั้ง แนะนำการใช้โปรแกรมบัญชีที่กรรมการบัญชีสหกรณ์ได้พัฒนาขึ้นมา สำหรับสหกรณ์และกลุ่ม เกษตรกรที่มีคอมพิวเตอร์ใช้งานอีกด้วย สำนักงานสหกรณ์จะหัวดองก์ให้จัดขาราชการที่มีความรู้ทาง บัญชีเป็นที่ประยุกต์ในการแนะนำ นิเทศงาน ติดตามงาน และรายงานผลการดำเนินงานให้กรมส่งเสริม สหกรณ์ทราบอย่างต่อเนื่องและ ใกล้ชิด

ในเรื่องเครือข่ายการเรียนรู้ด้านบริหารจัดการนี้ ที่มีวิจัยทำตัวเป็นผู้สังเกตการณ์โดย แท้จริง แต่ก็เห็นสอดคล้องว่า สหกรณ์ผู้ใช้น้ำ และ กลุ่มเกษตรกรต่างๆ มีจุดอ่อนในการบริหาร จัดการด้านการบัญชีและการเงินเป็นอย่างมาก ทำให้เป็นอุปสรรคในการเข้าร่วมกับเครือข่ายพันธมิตร อื่นๆ ที่มีวิจัยมีความตั้งใจว่าจะเข้าไปติดตามผลการเรียนรู้ด้านการบัญชีและการเงินนี้ในระยะสุดท้าย ของโครงการวิจัย เนื่องจากโครงการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการนี้จะสิ้นสุดลงในวันที่ 30 กันยายน 2547

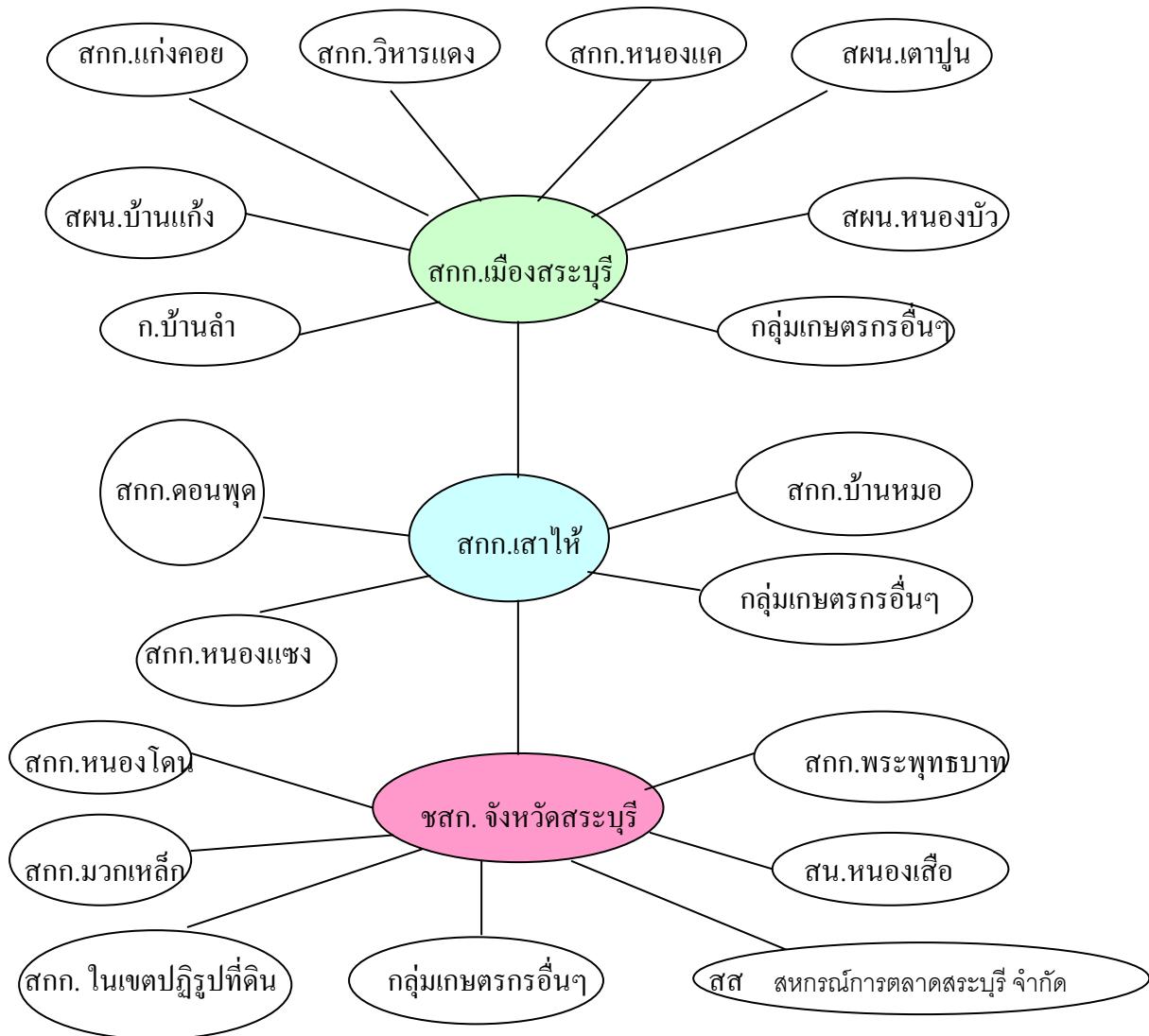
## 8. เครือข่ายใหม่

### เครือข่ายที่ 1 เครือข่ายโรงสีข้าว

สหกรณ์การเกษตรและชุมชนสหกรณ์ในพื้นที่จังหวัดสระบุรีที่มีธุรกิจโรงสีเป็นของสหกรณ์ เอง มีอยู่ 4 แห่ง คือ สหกรณ์การเกษตรเมืองสระบุรี จำกัด สหกรณ์การเกษตรเส้าไห จำกัด สหกรณ์ การเกษตรพระพุทธบาท จำกัด และชุมชนสหกรณ์การเกษตรจังหวัดสระบุรี จำกัด ส่วนกลุ่มเกษตรกร นั้นจะมีโรงสีข้าวเล็ก ๆ ที่เรียกว่า โรงสีข้าวชุมชน เป็นโรงสีที่มีกำลังผลิตต่ำ เหมาะสมสำหรับ เกษตรกรผู้ผลิตแบบพื้นตนเอง ในปัจจุบันสหกรณ์ที่มีโรงสีทั้ง 4 แห่งต่างก็ทำธุรกิจของตนเองไปโดย

ไม่มีการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร ต่างก็แบ่งขันกันในเรื่องขายข้าวสาร ไม่เคยแลกเปลี่ยนข้อมูล ข้าวสารซึ่งกันและกัน ไม่เคยช่วยแก้ปัญหาของอีกฝ่าย เช่น ปัญหาขาดแคลนบรรทุกในเวลาที่ต้องการ แต่ เมื่อได้มีโอกาสพบปะพูดคุยระดมสมอง วิเคราะห์ต้นเรื่องในการสร้างเครือข่ายพันธมิตรอื่น ๆ ประกอบกับได้เรียนรู้ประสบการณ์ของสหกรณ์จังหวัดคนใหม่ที่ข้ามมาจากจังหวัดนครราชสีมา เล่าให้ฟังถึงเครือข่ายโรงเรียนของสหกรณ์ 7 แห่งในจังหวัดนครราชสีมาที่ได้มีการรวมตัวกันเป็นเครือข่ายพันธมิตรเพื่อช่วยแก้ปัญหาของกันและกัน รวมทั้งการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและการพัฒนาพันธุ์ข้าว สหกรณ์และกลุ่มเกษตรในจังหวัดสระบุรีจึงมีแนวคิดที่จะสร้างเครือข่ายโรงเรียนมาบ้าง โดยมีการนัดหมายเพื่อประชุมระดมสมองโดยทีมวิจัยและนักวิจัยพื้นที่เป็นเพียงผู้สังเกตุการณ์เท่านั้น ทั้ง 4 สหกรณ์ผลักดันเป็นเจ้าภาพในการประชุมพูดระดมสมองดังกล่าว โดยเป็นที่ตกลงกันว่า เครือข่ายโรงเรียนที่เกิดขึ้นนี้จะเป็นการรวมตัวกันเพื่อดำเนินธุรกิจข้าวสารร่วมกัน โดยมีการพึงพาอาศัยกันในเรื่องวัตถุดิบ เครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ในการประกอบกิจการ โรงสี อาทิ ปริมาณข้าว การขนส่ง การบริการ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งการพัฒนาเมล็ดพันธุ์ ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นนี้ เป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นแบบไม่เป็นทางการหรืออธิบายได้ ในการเชื่อมโยงเครือข่ายในแนวนอน ไม่มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ ไม่จำเป็นต้องจ้างฝ่ายจัดการ และ ไม่ได้เป็นการทำธุรกิจร่วมกันแบบจะต้องมีการแบ่งปันผลกำไรหรือขาดทุนตามหุ้น แต่เป็นการเชื่อมโยงเพื่อช่วยแก้ปัญหาของกันและกันด้วยจิตตารมณ์สหกรณ์ โดยทุกสหกรณ์มีความเสมอภาคกันไม่ว่า จะเป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก ชุมชนสหกรณ์การเกษตรอางก์มีฐานะเท่ากับสหกรณ์ขั้นปฐมอื่น ๆ เช่นเดียวกันในเครือข่ายพันธมิตรนี้ แม้ว่าตามนิตินัยแล้วชุมชนสหกรณ์นั้นเป็นการรวมตัวกันในแนวตั้ง ต้องจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ สหกรณ์ต่างๆจะเข้ามาร่วมตัวต้องเป็นสมาชิกและถือหุ้น ต้องมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ต้องมีการจ้างฝ่ายจัดการ ต้องดำเนินธุรกิจให้มีกำไรเพื่อให้สามารถจ่ายเงินปันผลและเฉลี่ยคืนให้กับสมาชิกได้ แต่เมื่อธุรกิจที่ทำนั้นเป็นธุรกิจชนิดเดียวกันกับสหกรณ์สมาชิก และต้องดำเนินการในลักษณะที่แบ่งขันกับสมาชิก ก็ไม่น่าจะถูกต้องตามอุดมการณ์สหกรณ์ ดังนั้น การรวมตัวกันเป็นเครือข่ายพันธมิตรแบบนี้น่าจะเป็นการดีแก่บุ่วนการฯ โดยธุรกิจที่อาจเกิดขึ้นการเป็นธุรกิจของทวีภาคี ไตรภาคี หรือพหุภาคี ก็แล้วแต่จะเกิดธุรกิจขึ้น การแบ่งส่วนความรับผิดชอบและผลประโยชน์ก็เป็นไปตามที่ตกลงกันในระหว่างภาคีของกลุ่มตน สหกรณ์ได้รับประโยชน์มากน้อย ก็ควรรับผิดชอบมากน้อยไปตามส่วนผลประโยชน์ที่ได้รับ ประโยชน์ที่จะได้รับจากเครือข่ายฯ คือ การลดความขัดแย้งและการแบ่งขันที่เคยมี ได้ลดค่าใช้จ่ายลงจากการรวมกันใช้ประโยชน์จากอุปกรณ์และสินทรัพย์ของกลุ่ม สามารถสร้างความไว้วางใจและน่าเชื่อถือในระหว่างภาคีพันธมิตร โดยทุกสหกรณ์และกลุ่มต้องลดความเห็นแก่ตัวเอง ต้องเพื่อแฝงให้เพื่อน ต้องมีความซื่อสัตย์ ความจริงใจ มีความโปร่งใส และลดอคติทั้งสี่ประการให้หมดสิ้น ไม่คิดเอาเปรียบเพื่อนและไม่คิดว่าถูกเพื่อนเอาเปรียบ ผลที่เกิดขึ้นจากการประชุมพูดระดมสมองและตกลงกันจึงเกิดเครือข่ายพันธมิตร โรงเรียนข้าวขี้นตามแผนภาพที่ 31 ซึ่งสหกรณ์การเกษตรเมืองสระบุรี จำกัด สหกรณ์การเกษตรเสาให้

จำกัด และชุมชนสหกรณ์ฯ สระบุรี จำกัดนั้น เรียกตนเองว่าเป็นแกนนำหรือผู้ประสานงานเครือข่ายฯ นิใช่ผู้นำหรือหัวหน้าแต่อย่างใด การประชุมพบปะที่ตกลงกันว่าจะดำเนินการให้เป็นประจำสม่ำเสมอ นั้น ก็จะดำเนินการโดยมีการลงขัน หากมีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น ซึ่งทางทีมวิจัยจะติดตามผลการดำเนินงาน ของเครือข่ายพันธมิตรนี้ต่อไปในระยะสุดท้ายของโครงการวิจัย



แผนภาพที่ 31 เครือข่ายโรงเรียนชุมชน

### เครือข่ายที่ 2 เครือข่ายการตลาด

ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยระยะที่สามนี้ ทีมวิจัยพยายามที่จะช่วยแก้ปัญหาของเครือข่าย โดยจัดหาผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ และสหกรณ์หรือเอกชนจากภายนอกเข้ามาร่วมแนะนำ ระดมสมอง เพื่อหาแนวทางในการกระตุ้นและพัฒนาเครือข่ายของกลุ่มองค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดสระบุรี ในช่วงที่เครือข่ายโคงนได้งบประมาณจากผู้ว่าราชการจังหวัดมาจัดจ้างบริษัท โฟร์โนส์เพลิตน์กล่อง

เพื่อแก้ไขปัญหานมลั่นนั้น เป็นช่วงเวลาเดียวกันกับที่ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัดซึ่งเพิ่งฟื้นตัวจากภาระหนี้สินจำนวนมหาศาลอันเกิดจากการลงทุนในกิจกรรมที่ไม่เหมาะสม ได้เข้าร่วมในโครงการร่วมค้ากับ ร้านค้าปลีกเข้มแข็ง หรือ ART ของกระทรวงพาณิชย์ โดยนักจ้างจะทำการรวมซื้อเพื่อการลดต้นทุนสินค้าที่จะให้บริการแก่สมาชิกทั้งของสหกรณ์และของร้านค้าปลีกเข้มแข็งแล้ว ยังมีการร่วมกันผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคและปัจจัยการผลิตทางการเกษตร เช่น ข้าวสาร เครื่องแกง เครื่องเทศ เครื่องปูรูรส ขัญพืช น้ำดื่ม น้ำผลไม้ ขนม เมล็ดพันธุ์ ผลิตภัณฑ์ชีวภาพ และปัจจัยการผลิตทางการเกษตรอื่นๆ โดยสินค้าที่เครื่องข่ายจะผลิตเองนี้ จะใช้ตราสัญลักษณ์ CO-OP ART โดยสหกรณ์พระนครจะเป็นผู้กระจายสินค้านี้ไปให้ร้านค้าปลีกเข้มแข็งและร้านค้าของสหกรณ์พระนคร 7 แห่ง โภนบายยูนิต อีก 100 แห่งวัย และร้านค้าสหกรณ์ที่เป็นสมาชิกของชุมชนร้านสหกรณ์แห่งประเทศไทย จำกัด ในอนาคตคาดว่าร้านสหกรณ์ของสหกรณ์ทั้ง 6 ประเภท อันได้แก่ ร้านค้าของสหกรณ์บริการประมาณ 1,000 แห่ง ร้านค้าของสหกรณ์ออมทรัพย์ ประมาณ 2,000 แห่ง ร้านค้าของสหกรณ์ร้านค้าทั้งแบบเปิดและปิด ร้านค้าของสหกรณ์ประมง และร้านค้าของสหกรณ์นิคม รวมกันแล้วประมาณ 6,000 – 7,000 แห่ง น่าจะเข้ามาร่วมในเครือข่ายนี้ เพราะจะทำให้สามารถแข่งขันการค้าปลีกสมัยใหม่ได้ นอกจากนั้นยังได้เป็นช่องทางกระจายสินค้าเกษตรจากสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ประมง และสหกรณ์นิคมเข้ามาให้เครือข่ายฯ และได้กระจายสินค้าประเภทปัจจัยการผลิตทางการเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภคกลับไปสู่สหกรณ์ประเภทการเกษตรทั้งสามประเภทในราคาก่ออาทรแบบสหกรณ์อีกด้วย

ดังนั้น ผู้แทนของร้านสหกรณ์พระนคร จำกัดจึงได้นัดหมายมาพบปะเจรจากับสหกรณ์โภนบายยูนิต จำกัด สหกรณ์การเกษตรเมืองสระบุรี จำกัด และ สหกรณ์การเกษตรบ้านหมื่น จำกัด ในชั้นต้นได้ทดลองที่จะรับซื้อนมกล่องที่เหลือทั้งหมดไปกระจายในเครือข่าย ในขั้นต่อไปมีความสนใจที่จะรับซื้อข้าวสารจากเครือข่ายโกรงสีไพรีแพคในตรา CO-OP ART สนใจที่จะรับซื้อเมล็ดพันธุ์ข้าวจากสกอก.เมืองสระบุรี จำกัด ไปจัดทำบรรจุภัณฑ์เอง สนใจที่จะรับซื้อเมล็ดพันธุ์ข้าวจากสกอก.เส้าไห้และสกอก.เมืองสระบุรี สนใจที่จะซื้อคินอินทรีย์จากสกอก.บ้านหมื่น ซึ่งทั้งสามอย่างนี้จะเป็นปัจจัยการเกษตรที่สหกรณ์พระนครมีโครงการจะผลิตในตรา CO-OP ART และสุดท้ายสนใจที่จะร่วมลงทุนในโรงงานแปรรูปนมกับเครือข่ายโภนบายยูนิต โดยแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์นมในตรา CO-OP ART เช่นกัน เนื่องจากการพบประจานี้เกิดขึ้นในช่วงท้ายของโครงการวิจัยระยะที่สาม จึงยังไม่มีรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินการเนื่องจากทุกสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องยังต้องนำเรื่องเข้าหารือในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการของตน และในบางกรณีที่อาจจำเป็นต้องมีการลงทุนจำนวนมาก อาจจำเป็นต้องผ่านการประชุมใหญ่ที่มีความต้องการร่วมมือทางการตลาดนี้ให้จงได้ เพราะการตลาดเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาการเกษตรตามทฤษฎีของโมเชอร์ (Mosher: 1978) โดยโมเชอร์กล่าวว่า ปัจจัยที่จำเป็นสำหรับ

การพัฒนาการเกษตรมี 5 ปัจจัย คือ ตลาดสำหรับผลผลิตเกษตร เทคโนโลยีที่เหมาะสม วัสดุอุปกรณ์ และเครื่องมือที่มีในห้องอิน สิ่งจุうใจเกษตรกรในการผลิต และ การคุณภาพของสินค้า ล้วนเป็นตัวเร่งการพัฒนา ไมเชอร์ก็กล่าวว่ามี 5 ปัจจัยเช่นกัน ได้แก่ การศึกษาวิจัยเพื่อการพัฒนา สนับสนุนเพื่อการผลิต การรวมกลุ่มของเกษตรกร การปรับปรุงและขยายพื้นที่การเกษตร และ การมีแผนพัฒนา การเกษตร ดังนั้นจะเห็นได้ว่าหากมีการพัฒนาเครื่องข่ายการตลาดฯ ให้เกิดขึ้นพร้อมๆ กับการพัฒนา เครื่องข่ายฯ ภายในจังหวัดให้แข็งแรงยิ่งขึ้น ก็จะเป็นการสร้างทั้งปัจจัยจำเป็นและปัจจัยตัวเร่งในการ พัฒนาให้แก่เครื่องข่ายองค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดสระบุรี ตามแนวคิดของ ไมเชอร์

### สรุปผลการศึกษาวิจัยระยะที่ 3

ผลการศึกษาวิจัยในระยะที่ 3 นี้มีวัตถุประสงค์สำคัญดังนี้

1) ศึกษารูปแบบและกระบวนการในการเชื่อมโยงเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่ ที่เกิดจากการสร้างความร่วมมือระหว่างกันในลักษณะที่ก่อให้เกิดประโยชน์ซึ่งกันและกัน และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

2) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการกระบวนการเชื่อมโยงเครือข่ายฯ ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นทั้งจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในของกลุ่ม/องค์กรประชาชนที่เข้ามาร่วมในเครือข่ายฯ และ

3) ศึกษาวิธีการพัฒนารูปแบบและแนวทางในการเชื่อมโยงเครือข่าย กลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่ ในลักษณะของความร่วมมือระหว่างกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่ กับองค์กรภายนอกที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสมาชิก เกิดความเข้มแข็ง และ ความยั่งยืน ของเครือข่าย กลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดสระบุรี

ผลจากการศึกษาดังที่กล่าวมาข้างต้น ในการพัฒนาเครือข่าย สถาพแผลล้อมทั้งภายในและภายนอกของเครือข่าย ตลอดจนการเกิดเครือข่ายที่มีความสำเร็จ/ความยั่งยืน ของเครือข่าย ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

1. **รูปแบบและกระบวนการพัฒนาเครือข่าย** รูปแบบและกระบวนการพัฒนาเครือข่าย ทั้งกระบวนการ AIC และกระบวนการมีส่วนร่วม เป็นกระบวนการที่เป็นไปได้ที่จะช่วยสร้างความร่วมมือในการพัฒนาและเข้าร่วมเครือข่ายในทางทฤษฎี แต่วิธีการที่จะนำกระบวนการพัฒนาเครือข่าย และกระบวนการมีส่วนร่วมนั้นมาใช้ในทางปฏิบัติต้องใช้วิธีการและรูปแบบที่หลากหลาย และต้องอาศัยวิทยากรที่มีความรู้สามารถอธิบายสูงและต้องใช้เวลาในการพัฒนาอย่างยาวนานและต่อเนื่อง และควรจะลงลึกถึงระดับราษฎรหรือระดับชุมชนที่เกิดหรือปัญหาร่วมกันมากกว่า เพราะการที่ทีมวิจัยเริ่มต้นการสร้างเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในระดับผู้บริหาร/จัดการนั้น แม้ผู้แทนกลุ่ม/องค์กรฯ จะมีความเข้าใจในผลของการร่วมมือกันในเครือข่ายพันธมิตร รับแนวคิดได้อย่างรวดเร็ว แต่ก็ยังเกิด

ปัญหาและอุปสรรคในด้านกฎระเบียบและข้อจำกัดในการบริหารองค์กร และปัญหาในการถ่ายทอดแนวคิดในการพัฒนาเครือข่ายฯ ให้ถึงระดับสมาชิกของตน ยิ่งในกลุ่มองค์กรที่ยังรวมตัวกันไม่แข็งแรง ด้วยแล้ว ยิ่งเป็นการยากที่จะเข้าร่วมกับเครือข่ายใหญ่ ด้วยข้อจำกัดในองค์กรของตนเอง การทำงานวิจัยครั้งนี้จึงคุ้มสเมื่อการกระทำที่ข้ามขั้นไป น่าจะเริ่มต้นจากการพัฒนากลุ่มเกย์ตระกรให้แข็งแรง ไปร่วงไส และมีจิตสาธารณะสหกรณ์เดียวกัน จึงจะพร้อมเข้าร่วมมือกับกลุ่มสหกรณ์ที่ดูจะเข้มแข็งกว่าในการบริหารองค์กรและความร่วมมือกันในมวลหมู่สมาชิก

ดังนั้น คณผู้วิจัยเห็นว่า กระบวนการพัฒนาเครือข่าย ทั้งกระบวนการ AIC และกระบวนการนี้ ส่วนร่วมควรพัฒนาในระดับกลุ่มสมาชิกควบคู่พร้อมกัน ไปด้วยกับการพัฒนาระดับผู้แทนกลุ่ม/องค์กรประชาชนและฝ่ายจัดการ เนื่องจากถ้าระดับกลุ่มสามารถแก้ปัญหาของตนเอง ได้ ระดับนโยบาย(กรรมการ)มีวิสัยทัศน์ที่จะแก้ปัญหาของกลุ่มซึ่งจะนำมาสู่การแก้ปัญหาระดับองค์กร ได้ ในขณะเดียวกันระดับปฏิบัติการ(ฝ่ายจัดการ)ก็จะสามารถดำเนินการ ได้ตามนโยบายกรรมการกำหนด หรือถ้าพิจารณาในระดับของปัญหา ทั้งฝ่ายสมาชิก กรรมการ และฝ่ายจัดการ ปัญหาที่ต้องการแก้ไข ต่างกัน การจะพัฒนาฯจะพัฒนาทีละกลุ่มแล้วนำมารีบูนภายในกลุ่ม แล้วจึงพัฒนาไปสู่เครือข่าย ระดับองค์กรต่อไป

ในขณะเดียวกันทีมวิจัยไม่รู้จะเป็นทีมวิจัยจากส่วนกลางหรือทีมวิจัยในห้องถูนที่ต้องการพัฒนากระบวนการกลุ่ม ควรต้องจัดทำทีมเฉพาะกิจที่มีความสามารถในการใช้กระบวนการกลุ่มในการพัฒนาทีมงานที่จะสามารถนำกระบวนการดังกล่าวไปปฏิบัติสู่ชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะต้องใช้เวลาในการดำเนินการที่ยาวนานและต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง และต้องพยายามสร้างผู้นำกลุ่มเพื่อเป็นแกนนำที่มีประสิทธิภาพในพัฒนาเครือข่ายต่อไป

**2. การเกิดกลุ่มเครือข่าย** การเกิดกลุ่มเครือข่ายโดยธรรมชาติแล้วในระดับกลุ่ม/องค์กรประชาชนจะเกิดเครือข่ายอยู่แล้วในระยะแรกที่ได้มีการกระตุ้นโอกาสที่จะพัฒนาต่อยอดในอนาคตจะเพิ่มมากขึ้น โดยข้อแม่ที่ว่ามีองค์กรหรือผู้นำที่ช่วยกระตุ้นอย่างต่อเนื่อง สถานการณ์ของเครือข่ายฯในปัจจุบัน ส่วนใหญ่เกิดขึ้นอย่างห��วตามแรงกระตุ้น ไม่ว่าจะเป็นเครือข่าย เงินทุน เครือข่ายปุ่ยคนมีเครือข่ายเมล็ดพันธุ์ข้าว เครือข่ายปุ่ยอินทรีย์ เครือข่ายรถเกี่ยวข้าว เป็นต้น เพราสภากปัญหาที่เกิดไม่ได้รุนแรงและกระทบต่อกวามเป็นอยู่ของตนของมากนัก และผู้บริหารสหกรณ์ยังไม่ค่อยตระหนักที่จะต้องแก้ปัญหา เพราสภไม่ได้เกิดผลกระทบต่อสหกรณ์มากนักและตัวผู้บริหารเองก็ไม่ได้รับผลกระทบอย่างใดเพราสภจะเป็นเกย์ตระกรรายใหญ่ ผู้ที่ได้รับผลกระทบน่าจะเป็นสมาชิกบางส่วนที่เป็นเกย์ตระกรรายย่อยเท่านั้น ซึ่งก็ผลกระทบนี้ก็ไม่รุนแรงพอและสามารถหาทางออกได้ด้วยตนเอง โดยอาจจะไปขอรับบริการจากองค์กรอื่น

แต่เครือข่ายที่คาดว่าจะเกิดอย่างแน่นอนน่าจะได้แก่เครือข่าย ได้แก่ 1) เครือข่ายสหกรณ์โภคภัณฑ์ เนื่องจากประสบปัญหาที่รุนแรงและต่อเนื่องมาหลายปี ผลกระทบนี้มีผลต่อทั้งตัวสมาชิกและตัวสหกรณ์จนทำให้ผู้บริหารเองก็ได้รับผลกระทบนี้ก่อนข้างมากด้วย และ 2) เครือข่ายโกรงลีข้าว ก็

อาจจะเกิดขึ้นได้ เนื่องจากทุกกลุ่มเห็นปัญหาที่จะเกิดขึ้นร่วมกันถ้าไม่พัฒนาเครือข่าย นอกจานนี้ยัง ได้รับแรงสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง

**3. ปัญหาอุปสรรค ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการพัฒนาเครือข่าย เกิดทั้งภายในกลุ่ม และนอกกลุ่ม การพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนมีปัญหาและอุปสรรคสำคัญดังนี้**

- (1) ปัญหาพื้นฐานเนื่องมาจากการเกิดกลุ่ม/องค์กรประชาชนและระบบการส่งเสริม สนับสนุนของภาครัฐในอีกต้นลีบปัจจุบัน ไม่ได้สะท้อนถึงปัญหาความต้องการที่ แท้จริงของสมาชิกภายในกลุ่ม นอกจานนี้สะท้อนถึงกระบวนการแก่งแย่งประชาชน เพื่อการความเจริญก้าวหน้าในส่วนราชการที่รับผิดชอบ กล้ายเป็นการสร้างลักษณะที่ไม่ เอื้อต่อการพัฒนาในรูปแบบการพึ่งตนเอง ซึ่งก็จะนำไปสู่การขาดจิตสาธารณะที่สหกรณ์ ร่วมกัน เกษตรกรเคยความเคยชินที่จะเป็นผู้รับแต่ฝ่ายเดียว ไม่เคยมีความคิดจะเป็นผู้ให้ การรวมตัวกันที่เพื่อเป็นกลุ่มจัดตั้งเฉพาะกิจเพื่อรับผลประโยชน์ ไม่ว่าจะเป็นกลุ่ม เกษตรกร กลุ่มผลิตเมล็ดพันธุ์ กลุ่มถ่ายทอดเทคโนโลยี กลุ่มสตรี โภทอป
- (2) กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ และคำแนะนำต่าง ไม่เอื้อต่อการพัฒนาเครือข่าย เนื่องมาปัญหาพื้นฐานตาม(1) ต่างฝ่ายต่างพยายามปักป้องตนเองเพื่อไม่ให้เกิดความ บกพร่อง และทำให้กระบวนการในการพัฒนาเป็นไปได้ยากหรือล่าช้ามาก
- (3) ความสามารถในการบริหารจัดการกลุ่ม/องค์กรประชาชนเองไม่ว่าจะเป็นสหกรณ์หรือ กลุ่มองค์กรอื่นๆ ไม่แสดงศักยภาพในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพพอที่จะเอื้อ ประโยชน์ต่อสมาชิกที่จะเข้ามาขอใช้บริการ ไม่ว่าจะเป็นกรรมการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ควรได้รับการพัฒนาศักยภาพในการให้บริการให้มากขึ้น ปัจจุบันการได้รับบริการของ สมาชิกไม่เพียงพอที่จะช่วยแก้ปัญหาพื้นฐานของสมาชิกได้ จึงเป็นเหตุให้สมาชิกต่างคน ต่างพึ่งตนเองหรือหาแหล่งที่พึ่งจากหลายแหล่ง จนกล้ายเป็นวัวพันหลักในเรื่องการ ขอรับสินเชื่อ รับจากแหล่งหนึ่งไปใช้ก็แหล่งหนึ่ง ทำให้แก้ไขปัญหาได้ยากยิ่งขึ้น
- (4) เป้าหมายร่วมของกลุ่มคนในองค์กรสหกรณ์หรือกลุ่มเกษตรกรต่างกัน ระหว่างบุคคลที่ มีส่วนยึดต่อการพัฒนาองค์กร ได้แก่ สมาชิก กรรมการและฝ่ายจัดการ ขาดการพัฒนา เป้าหมายการพัฒนาที่ตรงกันและเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกันและเอื้อประโยชน์ต่อ องค์กร โดยรวมภาวะการแปรบั้นทางธุรกิจในปัจจุบันทำให้สมาชิกมีทางเลือกที่จะได้รับ บริการที่ตนคิดว่าดีที่สุดมากมาย ความสามารถทางธุรกิจของกลุ่มและองค์กรประชาชนมี น้อย
- (5) ขาดองค์กรหรือผู้นำที่เข้มแข็งที่จะช่วยกระตุ้นหรือพัฒนาภักดิ์องค์กรประชาชนอย่าง แท้จริงและต้องการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่เป็นไปตามกระแส เช่นอดีตและปัจจุบัน
- (6) กฎหมายสหกรณ์ฉบับปัจจุบันที่กำหนดควรจะของคณะกรรมการดำเนินการให้มีเพียง 2 วาระ วาระละ 2 ปี นั้น และในแต่ละปีให้มีผู้หมวดวาระที่จะครึ่งชุด ทำให้ไม่มีความต่อ

เนื่องในนโยบายบริหาร และการลงทุนขนาดใหญ่เท่านั้น ไม่มีโอกาสเกิดขึ้นได้หรือเกิดขึ้นได้ยากมาก หากวัตถุประสงค์เบื้องหลังของกฎหมายนี้คือการพยาบาลป้องกันทุจริตในสหกรณ์ โดยไม่ใช่คณะกรรมการอยู่ในตำแหน่งข้าวนาแบบผังรายลึก ก็ควรไปดำเนินการแก้ไขแบบอื่น เช่น ให้มีคณะกรรมการสรรหาบุคคลที่ดี ซื้อสัตย์และมีความสามารถขึ้นมารับการเลือกตั้งเป็นกรรมการดำเนินการ

#### 4. วิธีการพัฒนารูปแบบ และแนวทางการเชื่อมโยงเครือข่าย กลุ่มองค์กรประชาชน

วิธีการพัฒนาการเชื่อมโยงเครือข่ายกลุ่มองค์กรประชาชน คณผู้วิจัยเห็นว่าควรมีแนวทางพัฒนาดังนี้

(1) กลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาควรพัฒนาในหมู่ของกลุ่ม/องค์กรที่มีปัญหาร่วมกันจริงๆ และปัญหานี้น่าควรเป็นปัญหาที่มีผลกระทบอย่างแรงต่อตนเองและกลุ่ม/องค์กร ดังเช่น ตัวอย่างของเครือข่ายโภคภัณฑ์และเครือข่ายโรงสีข้าว

(2) กระบวนการในการพัฒนากลุ่ม ต้องพัฒนาในระดับเครือข่าย พร้อมๆ กับการพัฒนาในระดับองค์กรากหญ้า โดยที่ในระดับองค์กรต้องพัฒนาทั้ง กรรมการ ฝ่ายจัดการและสมาชิก ส่วนการพัฒนาระดับเครือข่ายต้องการพัฒนากลุ่มคนที่เกี่ยวข้องทุกองค์กร รวมทั้งส่วนราชการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

(3) ควรพัฒนาจิตตระณัตสหกรณ์ไปพร้อมๆ กับการพัฒนาเครือข่ายด้วย การพัฒนาจิตตระณัตสหกรณ์นี้ ต้องพัฒนาทั้งฝ่ายเกษตรกร และฝ่ายหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยฝ่ายรัฐต้องไม่ทำงานในลักษณะช่วงชิงประชาชน และใช้เม็ดเงินหรือผลประโยชน์เข้าล่อ จนเกิดความเคลื่อนไหว เป็นผู้รับแต่ฝ่ายเดียว รัฐไม่ควรนำเงินงบประมาณไปใช้ในลักษณะหวังความนิยมในการเลือกตั้งในอนาคตอันใกล้ เพราะผลที่เกิดขึ้นกับมวลชนนั้น ติดผงในกลลสันดานไปในระยะยาวนานมากกว่าที่คนที่มิได้ลงสัมผัสในพื้นที่จะเข้าใจได้อย่างลึกซึ้ง

#### 3.4 ผลการศึกษาวิจัยระยะสุดท้าย

การศึกษาวิจัยแนวทางการพัฒนาเครือข่าย กลุ่ม/องค์กรประชาชนในระยะสุดท้าย จะเป็นการติดตามสรุปผลการดำเนินกิจกรรมของเครือข่ายที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและเป็นการประเมินผลสรุปการพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนตั้งแต่ระยะแรกจนสิ้นสุดโครงการ ซึ่งผลการดำเนินงานโดยสรุปแต่ละเครือข่าย ดังนี้

##### 3.4.1 เครือข่ายที่คาดว่าจะดำเนินการได้

ผลจากการศึกษาวิจัยดังนี้แต่ระยะแรกจะถือว่ามีรูปแบบที่ดีที่สุดที่มีความต่อเนื่องต่อไป

1. ระยะแรก ระยะแรกนั้นกลุ่มองค์กรประชาชนร่วมมือกันที่จะสร้างเครือข่ายที่เป็นรูปธรรม โดยแบ่งเป็น 5 เครือข่าย ตามเขตพื้นที่ ได้แก่ เครือข่ายอำเภอเมืองสระบุรี เครือข่ายอำเภอสาให้ เครือข่ายอำเภอบ้านหมื่น เครือข่ายอำเภอหนองแค และเครือข่ายสหกรณ์โคนม ซึ่งเมื่อได้ดำเนินการไประยะหนึ่งกลุ่ม/องค์กร ในเครือข่าย มีความเห็นตรงกันว่าเครือข่ายลักษณะดังกล่าวอาจจะไม่สามารถดำเนินการได้เนื่องจากประกอบด้วยกลุ่ม/องค์กรประชาชนหลายรูปแบบและมีความต้องการที่หลากหลายมาก จึงไม่อาจจะรวมกันได้จึงปรับเปลี่ยนรูปแบบเครือข่ายเป็นเครือข่ายทางธุรกิจ

2. ระยะที่สอง ผลจากการสร้างเครือข่ายตามพื้นที่ในระยะแรกไม่อาจจะดำเนินการได้ จึงได้ปรับเปลี่ยนเป็นการพัฒนาเครือข่ายในรูปแบบของเครือข่ายธุรกิจ ซึ่งได้ร่วมเครือข่ายทางธุรกิจทั้งหมด 6 เครือข่าย ได้แก่ เครือข่ายเงินทุน เครือข่ายปั้ยคมี เครือข่ายเมล็ดพันธุ์ เครือข่ายปั้ยอินทรี ฯ เครือข่ายเครื่องเกี่ยวข้าว และเครือข่ายโคนม ซึ่งผลจากการศึกษาวิเคราะห์ตนเองทั้งสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องเครือข่ายธุรกิจทั้ง 6 เครือข่ายนั้นกลุ่ม/องค์กรประชาชนคาดว่าจะสามารถดำเนินงานได้เพียงบางเครือข่ายเท่านั้นและเกิดเครือข่ายใหม่ขึ้นมาอีกซึ่งจะกล่าวในระยะต่อไป

3. ระยะที่สาม เครือข่ายทั้ง 6 เครือข่ายมีการเชื่อมโยงธุรกิจกันบ้างซึ่งเป็นไปตามปกติของ การดำเนินธุรกิจของกลุ่ม/องค์กรประชาชน โดยเฉพาะสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร โดยทั่วไป ส่วนใหญ่เป็นเครือข่ายเดิมๆที่มีความร่วมมือกันอยู่แล้วและจะเป็นเป็นเพียงลักษณะคู่ข่ายมากกว่า เครือข่ายที่คาดว่าจะเกิดความร่วมมือกันอย่างเป็นรูปธรรมและพยามสร้างเครือข่ายได้แก่ เครือข่ายปั้ยคมี เครือข่ายเมล็ดพันธุ์ แต่ก็ไม่สามารถสถานต่อไปได้ รวมทั้งเครือข่ายเงินทุน เครือข่ายเครื่องเกี่ยวข้าว เครือข่ายปั้ยอินทรี ส่วนเครือข่ายที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและมีกิจกรรมได้แก่เครือข่ายสหกรณ์โคนม เนื่องจากประสบปัญหาความต้องการที่ต้องกัน และเกิดการพัฒนาเครือข่ายใหม่ที่คาดว่าจะเกิด ได้แก่เครือข่ายโรงสีข้าว เครือข่ายเรียนรู้การบริหารจัดการ และเครือข่ายการตลาด

### 3.4.2 เครือข่ายในระยะสุดท้าย

ผลจากการพัฒนาเครือข่ายในระยะที่สามที่คาดว่าจะสามารถดำเนินธุรกิจได้ ซึ่งเหลือเพียง เครือข่ายโรงสีข้าว เครือข่ายโคนม เครือข่ายการตลาด และ เครือข่ายการเรียนรู้การบริหารจัดการ ผลสรุปแต่ละเครือข่ายเป็นดังนี้

## เครือข่ายโรงสีข้าว

สหกรณ์การเกษตรและชุมชนสหกรณ์การเกษตรในพื้นที่จังหวัดสระบุรีที่มีธุรกิจโรงสีเป็นของสหกรณ์เอง มีอยู่ 4 แห่ง คือ สหกรณ์การเกษตรเมืองสระบุรี จำกัด กำลังผลิต 40 ตันต่อวัน สหกรณ์การเกษตรเส้าไห้ จำกัด กำลังผลิต 40 ตันต่อวัน สหกรณ์การเกษตรพระพุทธบาท จำกัด กำลังผลิต 24 ตันต่อวัน และชุมชนสหกรณ์การเกษตรจังหวัดสระบุรี จำกัด กำลังผลิต 60 ตันต่อวัน รวม 4 แห่งนี้ตก 164 ตันต่อวัน ส่วนกลุ่มเกษตรกรนั้นจะมีโรงสีข้าวเล็ก ๆ ที่เรียกว่า โรงสีข้าวชุมชน เป็นโรงสีที่มีกำลังผลิตต่ำ เนื่องจากต้องจ่ายค่าเชื้อเพลิงสูง แต่ก็สามารถจ่ายค่าเชื้อเพลิงต่ำกว่าโรงสีที่มีกำลังผลิตต่ำ เช่น โรงสีข้าวชุมชนที่จังหวัดสระบุรี จำกัด กำลังผลิต 4 ตันต่อวัน ไม่เคยเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน ไม่เคยซ่อมบำรุงอีกฝ่าย เช่น ปัญหาขาดน้ำบันทึกในเวลาที่ต้องการ แต่เมื่อได้มีโอกาสพบปะพูดคุยระดมสมอง วิเคราะห์ต้นเองในการสร้างเครือข่ายพันธมิตรอื่น ๆ ประกอบกับได้เรียนรู้ประสบการณ์ของสหกรณ์จังหวัดคนใหม่ที่ขยามาจากจังหวัดนราธิวาส แล้วให้ฟังถึงเครือข่ายโรงสีของสหกรณ์การเกษตร 7 แห่งในจังหวัดนราธิวาสที่ได้มีการรวมตัวกันเป็นเครือข่ายพันธมิตรเพื่อช่วยแก้ปัญหาของกันและกัน รวมทั้งการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและการพัฒนาพันธุ์ข้าว สหกรณ์และกลุ่มเกษตร ในจังหวัดสระบุรีจึงมีแนวคิดที่จะสร้างเครือข่ายโรงสีขึ้นมาบ้าง โดยมีการนัดหมายเพื่อประชุมระดมสมองโดยทีมวิจัยและนักวิจัยพื้นที่เป็นเพียงผู้สังเกตการณ์เท่านั้น ทั้ง 4 สหกรณ์ผลัดกันเป็นเจ้าภาพในการประชุมพัฒนาระดับสหกรณ์ โดยเป็นที่ตกลงกันว่า เครือข่ายโรงสีที่เกิดขึ้นนี้จะเป็นการรวมตัวกันเพื่อดำเนินธุรกิจข้าวสารร่วมกัน โดยมีการพัฒนาศักยภาพในเรื่องวัตถุคุณภาพ เครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ในการประกอบกิจการโรงสี อาทิ ปริมาณข้าว การขนส่ง การบริการ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งการพัฒนาเมล็ดพันธุ์ ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นนี้ เป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นแบบไม่เป็นทางการหรืออรุณีย์ เป็นการเชื่อมโยงเครือข่ายในแนวโน้ม ไม่มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ ไม่จำเป็นต้องจ้างฝ่ายจัดการ และ ไม่ได้เป็นการทำธุรกิจร่วมกันแบบจะต้องมีการแบ่งปันผลกำไรหรือขาดทุนตามหุ้น แต่ เป็นการเชื่อมโยงเพื่อช่วยแก้ปัญหาของกันและกันด้วยจิตตามนี้ สหกรณ์มีความเสมอภาคกันไม่ว่า จะเป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก ชุมชนสหกรณ์การเกษตรเองก็มีฐานะเท่ากับสหกรณ์ขั้นปฐม อื่น ๆ เช่นเดียวกันในเครือข่ายพันธมิตรนี้ แม้ว่าตามนิติบัญญัติชุมชนสหกรณ์นั้นเป็นการรวมตัวกันในแนวตั้ง ต้องจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ สหกรณ์ต่างๆจะเข้ามาร่วมตัวต้องเป็นสมาชิกและถือหุ้น ต้องมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ต้องมีการจ้างฝ่ายจัดการ ต้องดำเนินธุรกิจให้มีกำไรเพื่อให้สามารถจ่ายเงินปันผลและเคลื่อนที่ให้กับสมาชิกได้ แต่เมื่อธุรกิจที่ทำนั้นเป็นธุรกิจชนิดเดียวกันกับสหกรณ์สมาชิก และต้องดำเนินการในลักษณะที่แบ่งขั้นกับสมาชิก ก็ไม่น่าจะถูกต้องตามอุดมการณ์สหกรณ์ ดังนั้นการรวมตัวกันเป็นเครือข่ายพันธมิตรแบบนี้น่าจะเป็นการดี

แก่กระบวนการฯ โดยธุรกิจที่อาจเกิดขึ้นการเป็นธุรกิจของทวีภาคี ไตรพาคี หรือพหุภาคี ก็แล้วแต่จะเกิดธุรกิจขึ้น การแบ่งส่วนความรับผิดชอบและผลประโยชน์ก็เป็นไปตามที่ตกลงกันในระหว่างภาคีของกลุ่มตน สำหรับส่วนใดได้รับประโยชน์มากน้อย ก็ควรรับผิดชอบมากน้อยไปตามส่วนผลประโยชน์ที่ได้รับ ประโยชน์ที่จะได้รับจากเครือข่ายฯคือ การลดความขัดแย้งและการเร่งขันที่เคยมี ได้ลดค่าใช้จ่ายลงจากการรวมกันให้ประโยชน์จากอุปกรณ์และอิฐพยุงของกลุ่ม สามารถสร้างความไว้วางใจและน่าเชื่อถือในระหว่างภาคพันธมิตร โดยทุกสหกรณ์และกลุ่มต้องลดความเห็นแก่ตัวเอง ต้องเพื่อแผ่ให้เพื่อน ต้องมีความซื่อสัตย์ ความจริงใจ มีความโปร่งใส และลดอคติทึ่งสี่ประการให้หมดสิ้น ไม่คิดเอาเปรียบเพื่อนและไม่คิดว่าลูกเพื่อนเอาเปรียบ ผลที่เกิดขึ้นจากการประชุมพบปะ ระดมสมองและตกลงกันจึงเกิดเครือข่ายพันธมิตร โรงสีข้าวขึ้นตามแผนภาพ ซึ่งสหกรณ์การเกษตรเมืองสารบุรี จำกัด สหกรณ์การเกษตรเส้าไห้ จำกัด และชุมนุมสหกรณ์ฯสารบุรี จำกัดนั้น เรียกตอนเรื่องว่า เป็นแกนนำหรือผู้ประสานงานเครือข่ายฯ มิใช่ผู้นำหรือหัวหน้าแต่อย่างใด การประชุมพบปะที่ตกลงกันว่าจะดำเนินการให้เป็นประจำสม่ำเสมออนั้น ก็จะดำเนินการโดยมีการลงขัน หากมีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น ซึ่งทางทีมวิจัยได้ติดตามผลการดำเนินการของเครือข่ายพันธมิตรนี้เป็นระยะ ๆ และสังเกตว่า แม้จะมีการพบปะเป็นประจำทุกเดือนก็จริง แต่ก็ไม่กิจกรรมของเครือข่ายเกิดขึ้นตามข้อตกลง การพบปะกันเกิดขึ้น กินอาหารกลางวันร่วมกันแล้วแยกข้ากันกลับไป ไม่มีการบันทึกการประชุม ไม่มีการติดตามงานตามข้อตกลงในการตกลงกันในการพบปะครั้งที่ผ่านมา และ ไม่มีการแบ่งแยกหน้าที่และแบ่งงานกันทำในเครือข่ายที่ชัดเจน สินค้าของชุมนุมสหกรณ์การเกษตรสารบุรี จก. สก.เมือง และสก.เส้าไห้ เป็นสินค้านิคเดียวกัน คือ ข้าวเส้าไห้ และข้าวหอนมะลิ ซึ่งคุณภาพและราคาแตกต่างกัน ส่วนสก.พระพุทธบาทนั้น ไม่ค่อยมาประชุมเครือข่ายโรงสี

เมื่อทีมวิจัยจัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการและให้สมาชิกในเครือข่ายเปิดใจและประเมินผลตนเองในการดำเนินงานเครือข่ายโรงสี สก.พระพุทธบาทบอกว่า โรงสีกำลังผลิต 24 ตัน/วันที่ได้รับความช่วยเหลือมาจากการส่งเสริมสหกรณ์นี้เปลืองไฟมาก เมื่อเปิดเครื่องครั้งหนึ่งตกร 5,000 บาท จึงไม่สามารถดำเนินการลีข้าวให้คุ้มทุนได้ และประกาศยกโรงสีให้แก่สหกรณ์หรือกลุ่มที่มาประชุมหากสหกรณ์หรือกลุ่มฯ ได้มีความประสงค์อย่างได้โรงสีของตนไปดำเนินการต่อไป ชุมนุมสหกรณ์ฯเปิดใจว่า สก.เมืองและสก.เส้าไห้ทำธุรกิจขายข้าวสารแบ่งกันชุมนุมฯ โดยขายให้สก.บางน้ำเปรี้ยว จำกัด ยะชิงเทรา และโดยที่สินค้าเป็นตัวเดียวกัน จึงมีการแบ่งขันกันดังกล่าว ส่วนในกรณีที่ทีมวิจัยนำสหกรณ์พระนคร เข้ามาซื้อข้าวสารในปริมาณมากเพื่อไปจำหน่ายในเครือร้าน Coop-ART และส่งออกต่างประเทศนั้น เครือข่ายโรงสีไม่กล้ารับงาน เพราะสาเหตุ 2 ประการ คือ ไม่เคยทำธุรกิจส่งออกข้าวสาร โดยเฉพาะข้าวสาร 25 % ปริมาณมากถึง 12,000 ตันนั้น ยังไม่กล้ารับสัญญา เพราะปริมาณมากกว่าที่เคยทำธุรกิจอยู่อย่างมากmany และ ไม่เคยทำข้าว 25 % ส่วนเหตุผลประการที่ 2 คือ ไม่มีใครที่จะรับเป็นคู่สัญญา กับฝ่ายผู้ซื้อในนามของเครือข่ายฯ เพราะไม่แน่ใจในความสามารถและความร่วมมือของสมาชิกในเครือข่าย หากไม่สามารถทำตามสัญญาซื้อ-ขายได้ ผู้ลงนามในสัญญา

จะต้องเป็นผู้ถูกปรับ ชุมชนฯเองไม่พร้อมที่จะเป็นหัวหนานในเรื่องนี้ และประกอบกับผู้จัดการตลาดออกอีกด้วย ชุมชนฯนั้นใช้ผู้จัดการเปลี่ยงมากในช่วงของการทำวิจัยครั้งนี้ ชุมชนฯได้เปลี่ยนผู้จัดการเป็นครั้งที่ 4 แล้ว

### เครือข่ายโคนม

การเชื่อมโยงเครือข่ายโคนมของกลุ่ม / องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดสระบุรี เริ่มจากคณะกรรมการวิจัยเชิญชวนให้สหกรณ์โคนมในพื้นที่จังหวัดสระบุรี ที่มีด้วยกัน 10 สหกรณ์ 1 ชุมชน สหกรณ์ รวมเป็น 11 แห่ง และมีกลุ่มเกษตรกรที่ประกอบอาชีพด้านการเลี้ยงโคนมอีกจำนวนหนึ่ง ได้แก่

1. สหกรณ์โคนมมากเหล็ก จำกัด
2. สหกรณ์โคนมในเขตปัตติราบที่ดินลำพญากลาง จำกัด
3. สหกรณ์โคนมในเขตปัตติราบที่ดินชับสนุ่น จำกัด
4. สหกรณ์โคนมวิหารแดง จำกัด
5. สหกรณ์โคนมไทย – เด่นมาร์ก (มิตรภาพ) จำกัด
6. สหกรณ์โคนมไทย – เด่นมาร์ก (ลำพญากลาง) จำกัด
7. สหกรณ์โคนมไทย – เด่นมาร์ก (ชับกระดาน) จำกัด
8. สหกรณ์โคนมไทย – เด่นมาร์ก (หนองย่างเสือ) จำกัด
9. สหกรณ์โคนมไทย – เด่นมาร์ก (พระพุทธบาท) จำกัด
10. สหกรณ์โคนมวังม่วง จำกัด
11. ชุมชนสหกรณ์โคนมไทย – เด่นมาร์ก จำกัด

ปรากฏว่ามีผู้สนใจเข้าร่วมประชุมในครั้งแรกเพียง 2 สหกรณ์ เท่านั้น คือ สหกรณ์โคนมมากเหล็ก จำกัด และสหกรณ์โคนมในเขตปัตติราบที่ดินลำพญากลาง จำกัด ซึ่งทั้ง 2 สหกรณ์ มีปัญหาร่วมกัน คือ การขาดเงินทุนที่จะขยายการลงทุน และที่สำคัญที่สุดคือ มีปริมาณน้ำนมดิบเกินปริมาณที่โรงงานเอกชนจะรับซื้อน้ำนมดิบได้ ทำให้ต้องเทน้ำนมดิบทิ้งเดือนละประมาณ 100 ตัน หรือเฉลี่ยวันละ 3 ตัน จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น คณะกรรมการวิจัยได้พยายามสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้สหกรณ์ทั้งสองได้จับมือร่วมกันเพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหาร่วมดังกล่าว โดยในระยะเริ่มต้น คณะกรรมการวิจัยได้ติดต่อบริษัท ชิตโต กรุ๊ป ซึ่งมีความสนใจจะผลิตชอร์ตนมพีชจากน้ำนมดิบ ว่าจะสามารถรับปริมาณน้ำนมดิบส่วนเกินนี้หรือไม่ย่างไร ซึ่งทางบริษัทได้ขอเวลาเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการก่อน

คณะกรรมการวิจัยได้ติดตามผลการเชื่อมโยงเครือข่ายโคนมมาอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

โดยผ่านทางการประชุมประจำเดือนของปศุสัตว์จังหวัด และสหกรณ์จังหวัดนอกเหนือจากการมาสอบถามด้วยตนเองและทางโทรศัพท์ของคณะกรรมการวิจัย พบว่าการรวมตัวของกลุ่มสหกรณ์โคนมและกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมในจังหวัดสระบุรี มีการแบ่งกลุ่มออกเป็น 2 ค่ายอย่างเห็นได้ชัด คือกลุ่มสหกรณ์โคนมที่อยู่ภายใต้ปีกขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมไทย-เดนมาร์ก ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจ และกลุ่มสหกรณ์โคนมอิสระของชาวบ้านที่มีสหกรณ์โคนมมากเหลือ ก้าว 2 เป็นหัวเรื่องใหญ่ และมีสหกรณ์โคนมในเขตปัตติราปที่คิดลำพญากลาง ก้าว 3 เป็นพันธมิตรสำคัญ และสหกรณ์โคนมเล็กๆ อีก 2-3 แห่ง เป็นพันธมิตรร่วม ได้แก่สหกรณ์โคนมวิหารแดง ก้าว 4 สหกรณ์โคนมในเขตปัตติราปที่คิดชั้บสนุ่น ก้าว 5 เป็นต้น ซึ่งสหกรณ์ระดับเล็กนี้ มีบทบาทน้อยมากต่อการเชื่อมโยงเครือข่ายโคนมของสหกรณ์ จากการแบ่งค่ายกันนี้พบว่าการเชื่อมโยงเครือข่ายข้ามกลุ่ม ไม่มี เพราะสหกรณ์โคนมในกลุ่มแรกจะไม่สนใจการรวมตัวเป็นเครือข่ายกับสหกรณ์นอก ОСК. เพราะสหกรณ์โคนมเหล่านี้ถือว่าสหกรณ์ของตนเอง ได้จับมือเป็นเครือข่ายกันแล้วภายใต้รั่ม ОСК. หรือโคนมไทย-เดนมาร์ก ดังนั้น เมื่อคณะกรรมการที่มีวิจัยได้พยายามนำเสนอกระบวนการต่อสู้ให้สหกรณ์โคนมจับมือสร้างพันธมิตรเป็นเครือข่ายโคนมร่วมกัน จึงมีผู้สนใจอย่างแท้จริงเพียง 2 สหกรณ์ คือ สหกรณ์โคนมมากเหลือ ก้าว 4 และสหกรณ์โคนมลำพญากลาง ก้าว 5 ซึ่งทั้งสองสหกรณ์ประสบปัญหาสำคัญร่วมกันคือ สหกรณ์ผลิตน้ำนมดิบเกินปริมาณ (โควต้า) การรับซื้อน้ำนมดิบจากกลุ่มบริษัท ผลิตนมเอกชน จนทำให้ต้องเทน้ำนมดิบทิ้งทุกวัน โดยเฉพาะในช่วงปีภาคโรงเรียนและในช่วงฤดูหนาวที่โคนมจะให้น้ำนมดิบต่อตัวสูงกว่าปกติ เรื่องน้ำนมดิบเกินปริมาณนี้ คณะกรรมการวิจัยได้ติดต่อขอผู้เชี่ยวชาญด้านโคนมจากสถานทูตอิสราเอล มาให้คำปรึกษา ซึ่งทางสถานทูตอิสราเอล ประจำประเทศไทยได้ให้ความอนุเคราะห์นำเข้า Mr. Lio Yaron มาพบปะร่วมประชุมกับคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์โคนมทั้งสองคือ สหกรณ์โคนมมากเหลือ และสหกรณ์ลำพญากลาง ผู้เชี่ยวชาญได้วิเคราะห์สถานการณ์แล้ว เสนอวิธีการแก้ปัญหาในเบื้องต้น 3 แนวทางคือ

- (1) สหกรณ์ควรกำหนดโควต้ารับซื้อน้ำนมดิบจากเกษตรกรสมาชิกให้แน่นอนตามโควต้ารับซื้อของบริษัท ซีพี เมจิ บริษัทฟอร์โนมส์ รองนมจิตรลด และบริษัทเอกชนที่รับซื้อน้ำนมดิบ
- (2) สหกรณ์โคนมควรเริ่มแนะนำให้สมาชิกเปลี่ยนไปผลิตโคนมเนื้อประเภทพรีเมี่ยมเพื่อส่งโรงเรน และภัตตาคารเป็นบางส่วน เป็นการลดปริมาณโคนมลงซึ่งจะให้ปริมาณน้ำนมที่ผลิตได้ไม่เกินโควต้ารับซื้อ และสมาชิกสหกรณ์ยังคงมีรายได้ไม่ลดลง
- (3) สหกรณ์ทั้งสองแห่ง และอาจรวมกับชุมชนสหกรณ์โคนม ร่วมกันลงทุนในลักษณะการลงทุนร่วมกันในการจัดตั้งโรงงานแปรรูปนมขนาดกำลังผลิต 40 ตันน้ำนมดิบ เพื่อแปรรูปเป็นนมพร้อมดื่มแบบยูเอชที โยเกิร์ตพร้อมดื่ม และไอศครีมน้ำสด ลักษณะเดียวกันกับของฟาร์มโฉกชัย

ผลของการประชุมร่วมกันนั้น สากรณ์โคนมทั้งสองตกลงใจเลือกทางเลือกที่ 3 และคิดว่าจะพยายามสร้างเครือข่ายพันธมิตรในเชิงของสากรณ์โคนมอิสระเพื่อลุกทุนทำธุรกิจร่วมกันในการแปรรูปน้ำมันดิบส่วนเกินที่ต้องเททิ้งน้ำเป็นผลิตภัณฑ์น้ำแบบต่างๆ ซึ่งนอกจากจะแก้ปัญหาของสากรณ์แล้ว ยังมีผลดีต่อเนื่องต่อเยาวชนในจังหวัดสระบุรี และลูกหลานเกษตรกรที่จะได้มีโอกาสบริโภคผลิตภัณฑ์น้ำที่พ่อแม่ของตนเองผลิต และแปรรูปขายเองในจังหวัด และจังหวัดใกล้เคียง ยังจะมีผลทำให้เยาวชนสระบุรีรู้สึกใหม่มีพัฒนาการทางสมองและร่างกายที่ดีขึ้น เพราะได้บริโภคอาหารที่มีประโยชน์ต่อการเจริญเติบโตของสมองและร่างกาย

เมื่อสากรณ์ทั้ง 2 ได้เลือกแนวทางที่ 3 คือการร่วมมือกันในการลงทุนร่วมเพื่อจัดตั้งโรงงานแปรรูปน้ำมันดิบและผลิตภัณฑ์น้ำขนาดเล็ก กำลังผลิตไม่เกิน 40 ตันน้ำมันดิบ ตามปริมาณน้ำดิบของสากรณ์ คณานักวิจัยได้เรียนเชิญ Mr. Dov Geva ผู้เชี่ยวชาญชาวอิสราเอลในด้านการสร้างโรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์น้ำขนาดเล็ก มาให้ข้อคิดเห็นแลกเปลี่ยนประสบการณ์และข้อมูลระหว่างกันระหว่าง 3 ฝ่ายคือ คณะกรรมการสากรณ์โคนมมากเหล็ก จำกัด ผู้เชี่ยวชาญ Mr. Dov Geva และคณานักวิจัยได้เห็นพ้องต้องกันให้ข้อความช่วยเหลือขอให้ Mr. Dov Geva ช่วยจัดทำผังการสร้างโรงงานกำหนดขนาดโรงงานพร้อมเครื่องจักรภายนอกในวงเงินงบประมาณไม่เกิน 40 ล้านบาท ซึ่งทางผู้เชี่ยวชาญยินดีจัดทำให้ แต่ผลการดำเนินงานในเรื่องการจัดตั้งโรงงานแปรรูปน้ำมันดิบไม่บรรลุผลสำเร็จตามที่คาดหวังไว้ เนื่องจากความร่วมมือระหว่าง สากรณ์โคนมมากเหล็ก กับสากรณ์โคนมลำพญากลางในฐานะหุ้นส่วนทางธุรกิจคนละครึ่ง ไม่ได้บรรลุผลสำเร็จ เพราะสากรณ์โคนมมากเหล็กมีแนวคิดว่าจะเป็นผู้ลงทุนแต่เพียงผู้เดียวทั้งๆ ที่ สากรณ์โคนมลำพญากลาง พร้อมที่จะร่วมทุนเชื่อมโยงเครือข่ายด้วยกีตาม

(1) ที่ประชุมใหญ่ของ สากรณ์โคนมมากเหล็ก เห็นชอบในหลักการให้พัฒนาการจัดตั้งโรงงาน แปรรูปผลิตภัณฑ์น้ำมันดิบในวงเงิน 40 ล้านบาท แต่เนื่องจาก สากรณ์โคนมมากเหล็กไม่มีทุนเพียงพอ และสภาพคล่องในขณะนี้ ไม่ดีนักจึงไม่อาจลงทุนได้ ได้สอบถามคณะกรรมการของสากรณ์โคนมชุดใหม่ ในปี พ.ศ. 2547 ในเรื่องโรงงานแปรรูปน้ำมันดิบ ได้รับคำตอบว่าอย่างสร้างแรงบันดาลใจและรับรู้ถึงความต้องการของสากรณ์โคนมมากเหล็ก แต่ต้องใช้เงินทุนจำนวนมากของสากรณ์โคนมมากเหล็ก เองก็คงจะขอชะลอไปก่อนจนกว่าจะพร้อมกว่านี้ และการร่วมมือกับสากรณ์โคนมลำพญากลางนั้นก็จะขอพิจารณาทบทวนการร่วมมือกันใหม่อีกครั้งหนึ่ง ดังนั้นแนวโน้มการจัดตั้งโรงงาน แปรรูปคงเกิดขึ้นจริงได้ยาก

(2) ได้รับคำตอบทาง e-mail จาก Mr. Dov Geva ที่ส่งให้หัวหน้าโครงการวิจัย รศ. โอลาวดี เกิมทอง ในเรื่องการสร้างโรงงานแปรรูปน้ำมันดิบ ว่าโรงงานแปรรูปน้ำมันดิบเล็กกำลังผลิตตามที่อ้างถึงนั้น ต้องใช้เงินไม่น้อยกว่า 80 ล้านบาท และต้นทุนการผลิตน้ำของสากรณ์สูงมากไม่คุ้มทุน กิโลกรัมละเกือบ 110 บาท ไม่รวมค่าใช้จ่ายอื่นๆ อีก จึงเสนอแนะว่าควรแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์น้ำพร้อมดื่ม หรือบริโภคโดยตรงดีกว่าผลิตเป็นน้ำดื่ม

เนื่องจากการแก้ปัญหานมลืนเป็นปัญหาเฉพาะกิจ ระดับชาติ สหกรณ์จังหวัดสระบุรี ที่ได้รับนโยบายจากรัฐบาลให้แก้ปัญหานี้โดยเร่งด่วน จึงได้ขอ งบประมาณสนับสนุนจากผู้ว่าราชการจังหวัดจากโครงการผู้ว่าฯ CEO จำนวน 3 ล้านบาท เพื่อ แก้ปัญหานี้ โดยส่งมอบให้สหกรณ์โคนมมหาเหล็ก 2 ล้านบาท และสหกรณ์โคนมลำพญากลาง 1 ล้านบาท เพื่อนำไปแก้ปัญหานมลืน โดยการจ้างบริษัทเอกชนคือบริษัท Foremost ช่วงบรรจุกล่อง ผลิตเป็นนมสดพร้อมดื่ม UHT แล้วขายในราค่าต่ำกว่าทุน วิธีการนี้แม้จะไม่ถูกต้อง แต่เป็นการ บรรเทาความเดือดร้อนเฉพาะหน้าและเป็นการแก้ไขปัญหาในระยะสั้นเท่านั้น คณานักวิจัย และผู้มี ส่วนเกี่ยวข้องในเรื่องโคนมมีความเห็นพ้องกันว่าควรจะหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาระยะยาว ต่อไป ปัญหานมลืนในครั้งนี้ แม้ว่าจะก่อผลกระทบทางด้านความเสียหายให้แก่ทุกสหกรณ์ แต่ก็เกิด เหตุการณ์พิเศษขึ้นนับเป็นนิมิตหมายที่ดีในการเชื่อมโยงเครือข่ายข้ามกลุ่มกันขึ้น ระหว่างสหกรณ์โคนมในเครือของ อสค. คือ สหกรณ์โคนมไทย-เดนมาร์ก (มิตรภาพ) จำกัด ได้มีการเข้าร่วมเครือข่ายใน ด้านการแก้ไขปัญหานมลืนร่วมกับ สหกรณ์โคนมมหาเหล็ก จำกัด ในช่วงนี้มีการนำเสนอแนวทาง การเชื่อมโยงเครือข่ายกันใกล้ชิดกันยิ่งขึ้น โดยเสนอการเชื่อมโยงเครือข่ายเป็น 4 ระดับ คือ

1) ระดับพื้นที่ ให้สหกรณ์ฯ แต่ละแห่ง ไปเชื่อมโยงเครือข่ายกลุ่มเกษตรกรที่เลี้ยง โคนม และศูนย์ฯ รับซื้อนมของเอกชนที่มีอยู่หลายแห่ง ในลักษณะพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งหลายศูนย์ฯ ยินดีจะร่วมเครือข่ายด้วย แต่ไม่ประสงค์จะจัดตั้งเป็นสหกรณ์ ซึ่งมีภาระเบียบต้องปฏิบัติมาก ไม่เอื้อ ต่อการดำเนินงานของกลุ่ม ในระดับนี้ให้แต่ละสหกรณ์เป็นศูนย์กลาง

2) ระดับจังหวัด ให้เครือข่ายในระดับพื้นที่เชื่อมเครือข่ายกันในทุกสหกรณ์โคนม มอบหมายให้สหกรณ์โคนมมหาเหล็กเป็นผู้ประสานงานกลาง (ศูนย์ประสานงาน) ในการเชื่อมโยง เครือข่ายนี้จะใช้การดำเนินธุรกิจร่วมแบบแบ่งปันผลตอบแทน เป็นศูนย์กลางการแก้ไขปัญหาด้านโคนมร่วมกันทุกเรื่อง ได้แก่ นมลืน เจราการกำหนด Quota กับบริษัทรับซื้อนมเอกชน การคูแล ป้องกันโรคติดต่อของโคนม การประชาสัมพันธ์ และการกระจายข่าวสารต่างๆ

3) ระดับภาค ขอเชิญชวนให้ทุกสหกรณ์เข้าร่วมดำเนินกิจกรรมของชุมชนสหกรณ์ โคนมแห่งประเทศไทย ขอบข่ายของภาคกลางในระดับภาคนี้ ประธานสหกรณ์โคนมในเขตปัตติวัน ที่ดินลำพญากลาง (นายเชวงศักดิ์ สงวนวงศ์วิจิตร) ได้รับการแต่งตั้งจากชุมชนสหกรณ์โคนมแห่ง ประเทศไทยให้เป็นผู้รับผิดชอบในเขตภาคกลาง

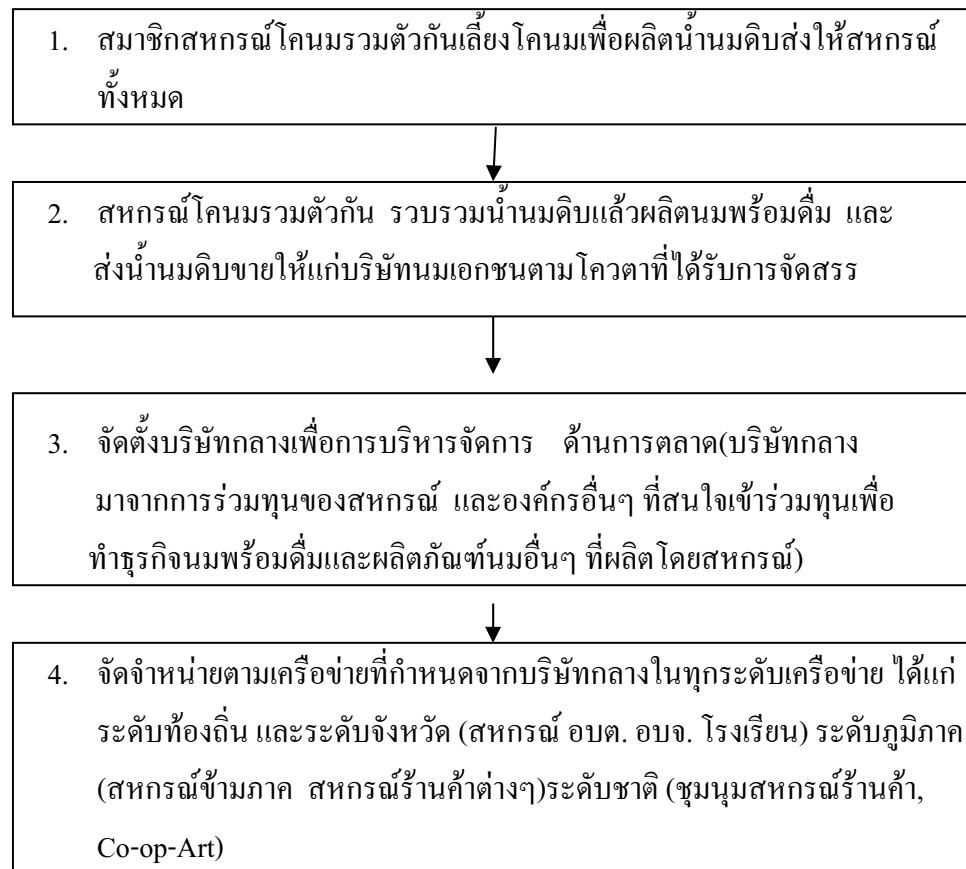
4) ระดับประเทศ การเชื่อมโยงเครือข่ายจะอยู่ในรูปของชุมชนสหกรณ์โคนมแห่งประเทศ ประธานสหกรณ์โคนมกำแพงเพชร จำกัด เป็นประธานชุมชน โดยมีเป้าหมายดำเนินงาน 3 เรื่องคือ

- (1) จะต้องไม่มีน้ำนมดิบเหลือเก็บต่อไป
- (2) จะศึกษา ติดตามและดูแลการสั่งน้ำนมผงเข้าประเทศอย่างใกล้ชิด
- (3) จะศึกษาและพิจารณาแก้ไข พรบ. นน และผลิตภัณฑ์นมให้เหมาะสมต่อไป

จะเห็นได้ว่า ปัญหาที่สหกรณ์โคนมต้องร่วมกันแก้ไขคือ ปัญหาน้ำนมดิบลืมโควต้าการขายให้แก่บริษัทผลิตนมเอกชน ซึ่งเป็นปัญหาเฉพาะหน้าตามถูกต้องแต่เป็นปัญหาต่อเนื่องที่ต้องประสบในทุกครั้งที่โรงเรียนปิดเทอมและในฤดูหนาว ดังนั้น สหกรณ์จังหวัดสระบุรี คงจะผู้วิจัย และสหกรณ์โคนมที่เกี่ยวข้อง จึงได้นำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหานมลืมนี้ ใน 2 ระยะคือ

1. ระยะสั้น โดยการเสนอให้สหกรณ์จังหวัดนำเสนอจังหวัดของบประมาณสนับสนุนการช่วยเหลือจากผู้ว่าราชการจังหวัดในโครงการผู้ว่า CEO ต่อไป พร้อมกันนี้ได้กระตุ้นให้เกิดการสร้างเครือข่ายโคนมออกไปนอกรถเครือข่ายโคนมให้มากยิ่งขึ้น ได้แก่ การเชื่อมโยงเครือข่ายกับองค์กรบริหารส่วนตำบล (อบต.) ในพื้นที่จังหวัดสระบุรี ให้รับซื้อน้ำนมพร้อมคิ่ม เพื่อส่งมอบให้เด็กนักเรียนในพื้นที่ความรับผิดชอบของ อบต. ได้คิ่ม ซึ่งทาง อบต. ยินดีให้ความร่วมมือเต็มที่ เพราะนอกจากเป็นการช่วยเหลือข้ามหน่วยงานกันแล้ว ยังเป็นการกระตุ้นการสร้างความรักท้องถิ่นให้มากยิ่งขึ้น นอกเหนือจากวิธีข้างต้นแล้ว ยังกระตุ้นให้สหกรณ์โคนมทั้งสองส่วนร่วมเครือข่ายการตลาดกับตลาดภายนอกให้มากยิ่งขึ้น เช่น กับสหกรณ์ร้านค้าต่างๆ เป็นต้น

2. ระยะยาว เนื่องจากการแก้ไขปัญหาในระยะสั้น เป็นเพียงการแก้ไขปัญหาน้ำนมดิบลืมตามถูกต้อง เป็นการแก้ไขปัญหาเฉพาะกิจ เมื่อปัญหายุติลง การเชื่อมโยงเครือข่ายความช่วยเหลือกันก็จะยุติลงเช่นกันด้วย แต่ปัญหาน้ำนมดิบลืมก็ไม่ได้ยุติลงอย่างถาวร เพราะยังไม่ได้แก้ไขปัญหาอย่างแท้จริง จึงมีการนำเสนอแนวทางการพัฒนาเครือข่าย เพื่อการแก้ไขปัญหาอย่างถาวรขึ้น ดังนี้



จากการติดตามความก้าวหน้าของการแก้ไขปัญหาน้ำนมดิบ และการพัฒนาเครือข่ายการเชื่อมโยงในช่วงสุดท้ายของการวิจัยพบว่าการแก้ไขปัญหาระยะสั้นเฉพาะ ปี พ.ศ. 2546 นี้ ประสบความสำเร็จคือสามารถแก้ไขปัญหาน้ำนมดิบล้นได้ โดยการช่วยเหลือจากโครงการผู้ว่า CEO ซึ่งให้เงินสนับสนุนมา 3 ล้านบาท พร้อมๆ กับการร่วมมือกับสหกรณ์ภายนอก เช่นสหกรณ์ร้านค้ามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช จำกัด เป็นต้น ช่วยรับซื้อนมกล่องพร้อมบริโภค (นม UHT) ไปจำหน่าย ปัญหาในเรื่องน้ำนมดิบล้นนี้สำหรับปี 2547 และปีต่อๆ ไป สหกรณ์คงต้องหาทางแก้ปัญหาต่อไปตามวงจรเวลา เนื่องจากไม่ได้แก้ไขด้านเหตุของปัญหาอย่างแท้จริง

ดังนั้น การเชื่อมโยงเครือข่ายโภคน ยังคงต้องพัฒนาอีกนาน เพราะสหกรณ์แต่ละแห่งมองแต่เฉพาะการร่วมมือกันเพื่อการแก้ไขปัญหาน้ำนมดิบล้นเท่านั้น ซึ่งการเชื่อมโยงเครือข่ายในขณะนี้ (มีนาคม พ.ศ. 2548) ได้ก้าวหน้าไปสู่ระดับชาติแล้ว การเชื่อมโยงเครือข่ายโภคนในจังหวัดสารบุรีในขณะนี้ไม่มีการแยกค่ายเป็นค่ายใน อสค. และนอกค่าย อสค. แต่ทุกสหกรณ์ได้ร่วมมือกันเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมในเรื่องนมและผลิตภัณฑ์นมตามผลกระทบที่จะเกิดจากนโยบายของรัฐบาลในเรื่องเขตการค้าเสรี (FTA-Free Trade Area) ซึ่งเป็นปัญหาระดับชาติและส่งผลกระทบต่อผู้เลี้ยงโภคนทุกคน และทุกสหกรณ์ การเชื่อมโยงเครือข่ายนี้มีสหกรณ์โภคนจำนวนมากเหลือกเป็นเจ้าภาพผู้

ประสานงานกลางตามโครงการสร้างพันธมิตรระดับจังหวัดที่นำเสนอด้วย ในรายละเอียดของผลการวิจัย สำหรับแนวทางการแก้ไขปัญหาระยะยาวยังไม่ประสบความสำเร็จ ยังคงต้องประชุมตกลงหาข้อยุติ ในหลายเรื่องด้วยกัน เช่น ปริมาณน้ำน้มดินที่จะผลิตในแต่ละปี เพื่อมิให้เกิดปัญหาน้ำดินล้นในระยะสั้น แนวทางการร่วมมือเป็นเครือข่ายการร่วมมือร่วมมือรวมน้ำน้มดิน เพื่อรองรับระบบการผลิตร่วม ระบบการขายร่วม ซึ่งยังไม่มีข้อยุติ

โดยสรุป จากการติดตามผลของโครงการวิจัย แนวทางพัฒนาเครือข่าย กลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดสระบุรี คณานักวิจัยพบว่า การเชื่อมโยงเครือข่ายของสหกรณ์โคนมในจังหวัดสระบุรีในภาพรวมครั้งนี้ เป็นการเชื่อมโยงเครือข่ายด้านโคนมเน้นเฉพาะเพื่อการแก้ไขปัญหาน้ำน้มดินตามฤดูกาล ซึ่งเป็นการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าท่านนี้ ซึ่งปัญหานี้จะแก้ไขได้ยากต่อไปไม่ได้ ยังคงจะมีปัญหาต่อไปอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าปี พ.ศ. 2546 จะสามารถจะแก้ไขได้ กีเนื่องมาจากการให้การช่วยเหลือจากภาครัฐคือจากผู้ว่าราชการจังหวัด CEO ซึ่งให้เงินมาสนับสนุนแก้ไขปัญหานี้ จำนวน 2 ล้านบาท ส่วนการเชื่อมโยงเครือข่ายด้านอื่นๆ มีน้อยมาก เช่น การรวมตัว-รวมขายปุ๋ย อาหารสัตว์ ยารักษาสัตว์ เป็นต้น สำหรับการเชื่อมโยงเครือข่ายด้านโคนมในระยะยาว ยังไม่เกิดเป็นรูปธรรม ถือว่าไม่ประสบความสำเร็จ เพราะแต่ละสหกรณ์โคนมที่มีอยู่ไม่ทั้งเล็กและใหญ่ ต่างต้องซ่วยเหลือตนเองเพื่อความอยู่รอด มีการตัดราคายานมดิน ทำให้ราคาน้ำนมดินลดลง การรวมตัวกัน ร่วมมือกัน ช่วยเหลือตนเอง และช่วยเหลือผู้อื่นซึ่งกันและกัน เอื้ออาทรต่อกันเพื่อดำเนินธุรกิจร่วมกันตามหลักการอุดมการณ์ สหกรณ์ไม่อาจเกิดขึ้นได้ นอกจากนี้ แนวทางของนางสหกรณ์ยังหวังจะพึ่งพาความช่วยเหลือจากทางราชการและทางการเมืองมากกว่าการให้ความสำคัญในเรื่องช่วยเหลือพึ่งพาตัวเองและช่วยเหลือพึ่งพาเพื่อนชาวสหกรณ์ด้วยกัน ดังนั้นการเชื่อมโยงเครือข่ายของสหกรณ์จึงอยู่ในลักษณะเครือข่าย ไม่แน่นแฟ้น ไม่ถาวรยั่งยืน จะมารวมตัวกันเพื่อเป็นเครือข่ายต่อเมื่อประสบปัญหาร่วมกัน มากความช่วยเหลือมากกว่าการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการร่วมกันเพื่อหาทางแก้ปัญหาร่วม แต่การร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหาร่วมในด้านน้ำน้มดินล้น และหาแนวทางการแก้ปัญหาจากผลกระทบจาก FTA ทำให้เกิดความร่วมมือด้านเครือข่ายระดับจังหวัดขึ้น กำแพงของ 2 ค่าย ได้ทุกทำลายลงไม่มีคำว่าในค่าย ОСค. และนอกค่าย ОСค. ต่อไป นับว่าการเชื่อมโยงเครือข่ายประสบความสำเร็จในระดับเริ่มต้น ซึ่งควรจะสนับสนุนพัฒนาให้ยั่งยืนต่อไปในระยะยาว เพื่อพัฒนาสู่การทำธุรกิจร่วมในระดับจังหวัด ในระดับภาคและระดับชาติ ตามลำดับ ดังนั้น การพัฒนาเครือข่ายด้านโคนมในจังหวัดสระบุรี จึงต้องมีการกระตุ้นและพัฒนาอีกในหลายด้าน โดยเฉพาะการพัฒนาให้ความรู้แก่สมาชิกและคณะกรรมการสหกรณ์ในเรื่องการแก้ไขปัญหาและการวางแผนด้านธุรกิจระยะยาวแทนการมองในเรื่องระยะสั้น เนพะสหกรณ์ตนเอง และเฉพาะหน้าท่านนี้ ซึ่งเรื่องนี้ไม่มีใครคนใดคนหนึ่งจะทำได้ นอกจากทุกคนในสหกรณ์มีจิตวิญญาณ และอุดมการณ์แห่งความเป็นนักสหกรณ์อย่างแท้จริง

## เครือข่ายเรียนรู้เรื่องการบริหารจัดการ

ในการประชุมระดมสมองในระยะที่สองนี้ สหกรณ์ และ กลุ่มเกษตรกรหลายแห่งที่มี ชุดอ่อนในเรื่องการบริหารจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการบันทึกบัญชี สาเหตุ เพราะไม่สามารถ จัดจ้างเจ้าที่ที่มีความรู้ด้านบัญชีเป็นของตนเองได้ ในบรรดาแม่บ้านยี่ห้อทั้ง 4 แห่งนั้น แม้จะสามารถ ดำเนินงานด้านบัญชีได้ แต่ก็ไม่มีเวลาพอที่จะออกไปเป็นผู้ให้ในเรื่องนี้ได้ ดังนั้น ทางสำนักงาน สหกรณ์จังหวัดสระบุรี จึงได้ของประมวลมาดำเนินการช่วยเหลือในเรื่องนี้ โดยจัดทำโครงการเพื่อ ประสิทธิภาพการบริหารจัดการในสถานีนี้ โดยได้รับงบประมาณมาดำเนินการใน ปีงบประมาณ 2547 ( 1 ตุลาคม 2546 ถึง 30 กันยายน 2547) โดยจัดจ้างลูกจ้างชั่วคราว 11 คน แบ่งเป็น ภูมิปริญญาตรี 5 คน ภูมิ ปวส. 6 คน โดยที่ลูกจ้างชั่วคราว 1 คนจะต้องรับผิดชอบสหกรณ์/กลุ่ม เกษตรกร 4 แห่ง ทั้งนี้มีสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรที่ประสงค์เข้าร่วมโครงการหรือเครือข่ายฯ นี้ 44 แห่ง ได้แก่

1. สหกรณ์ผู้ใช้น้ำสถานีสูบน้ำด้วยไฟฟ้าเตาปูน จำกัด
2. สหกรณ์ผู้ใช้น้ำสถานีสูบน้ำด้วยไฟฟ้าบ้านสองค่อน จำกัด
3. สหกรณ์ผู้ใช้น้ำบ้านแก้งพัฒนา จำกัด
4. สหกรณ์ผู้ใช้น้ำสถานีสูบน้ำด้วยไฟฟ้าบ้านหนองบัว จำกัด
5. สหกรณ์ผู้ใช้น้ำสถานีสูบน้ำด้วยไฟฟ้าร่วมพัฒนาโซน จำกัด
6. สหกรณ์ผู้ใช้น้ำบ้านกลับ จำกัด
7. สหกรณ์การเกษตรมงคลชัยพัฒนา จำกัด
8. กลุ่มเกษตรกรทำไร่บ้านป่า
9. กลุ่มเกษตรกรทำไร่สองค่อน
10. กลุ่มเกษตรกรทำสวนชะอม
11. กลุ่มเกษตรกรทำไร่ท่าตูม
12. กลุ่มเกษตรกรทำนาตาลเดี่ยว
13. กลุ่มเกษตรกรทำไร่ท่ามะปราง
14. กลุ่มเกษตรกรทำนาหัวยง
15. กลุ่มเกษตรกรทำไร่ท่าคล้อ
16. กลุ่มเกษตรกรทำนาดงตะจawa
17. กลุ่มเกษตรกรทำนาบ้านหลวง
18. กลุ่มเกษตรกรทำนาโโคกใหญ่
19. กลุ่มเกษตรกรทำนาไผ่ขาวง

20. กลุ่มเกษตรกรทำไร่สร้างโภค
21. กลุ่มเกษตรกรทำนาหารเทพ
22. กลุ่มเกษตรกรทำนาตลาดน้อด
23. กลุ่มเกษตรกรทำไร่พุคำจาน
24. กลุ่มเกษตรกรทำไร่ลำสมพุ
25. กลุ่มเกษตรกรทำไร่ชับสนุ่น
26. กลุ่มเกษตรกรทำนาหนองปลาไหล
27. กลุ่มเกษตรกรทำนาคลิงชัน
28. กลุ่มเกษตรกรทำนาคุดนกเปล้า
29. กลุ่มเกษตรกรทำนาโโคกสว่าง
30. กลุ่มเกษตรกรทำไร่วังม่วง
31. กลุ่มเกษตรกรทำไร่คำพวน
32. กลุ่มเกษตรกรทำนาบ้านคำ
33. กลุ่มเกษตรกรทำนาหนองสรวง
34. กลุ่มเกษตรกรทำนาวิหารแดง
35. กลุ่มเกษตรกรทำนาเริงร่าง
36. กลุ่มเกษตรกรทำนาหนองจิก
37. กลุ่มเกษตรกรทำนาห้วยขมีน
38. กลุ่มเกษตรกรทำนาหนองจรเข้
39. กลุ่มเกษตรกรทำนากุ่มหักพัฒนา
40. กลุ่มเกษตรกรทำนาบัวลอย
41. กลุ่มเกษตรกรทำนาไผ่ต้า
42. กลุ่มเกษตรกรทำนาบ้านโปรง
43. กลุ่มเกษตรกรทำนาดอนทอง
44. กลุ่มเกษตรกรทำนาบ้านแก้ง

โครงการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อจะช่วยเหลือและสนับสนุนให้คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรที่ขอเข้าร่วมโครงการ ได้พัฒนาความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการด้านบัญชีและการดำเนินธุรกิจ อันจะเกิดประโยชน์ต่อมวลสมาชิกและทำให้การเข้าร่วมเครือข่ายมีความโปร่งใส ได้รับความเชื่อถือ และเพิ่มโอกาสในความยั่งยืนของเครือข่ายมากขึ้น สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรที่เข้าร่วมจะต้องนำเรื่องแจ้งที่ประชุมคณะกรรมการ และมีหนังสือยินยอมที่จะให้ลูกจ้างช่วยราชการเข้าไปร่วมปฏิบัติงานพร้อมแจ้งชื่อกรรมการที่มีความพร้อมในการเรียนรู้ด้านบัญชีและบริหารจัดการอย่างน้อย 1 คน

ในช่วงของการดำเนินการนี้ ลูกจ้างชั่วคราวจะเข้าไปปฏิบัติงานด้านบัญชีโดยต้องสอน และแนะนำให้กรรมการเรียนรู้ควบคู่ไปด้วย ซึ่งบัญชีที่จะแนะนำให้จัดทำคือ บัญชีแยกประเภท สมุดรายวันทั่วไป งบทดลอง งบการเงิน ซึ่งควรจะต้องดำเนินการให้เสร็จสิ้นภายใน 7 วันทำการของเดือนถัดไป ในการดำเนินงานนี้ กรรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้จัดส่งเจ้าหน้าที่มาแนะนำและสอน รวมทั้งแนะนำการใช้โปรแกรมบัญชีที่กรรมตรวจบัญชีสหกรณ์ได้พัฒนาขึ้นมา สำหรับสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรที่มีคอมพิวเตอร์ใช้งานอีกด้วย สำนักงานสหกรณ์จังหวัดอุบลฯได้จัดข้าราชการที่มีความรู้ทางบัญชีเป็นที่ปรึกษาในการแนะนำ นิเทศงาน ติดตามงาน และรายงานผลการดำเนินงานให้กรมส่งเสริมสหกรณ์ทราบอย่างต่อเนื่องและใกล้ชิด

ในเรื่องเครือข่ายการเรียนรู้ด้านบริหารจัดการนี้ ที่มีวิจัยทำตัวเป็นผู้สังเกตการณ์โดยแท้จริง แต่ก็เห็นสอดคล้องว่า สหกรณ์ผู้ใช้น้ำ และ กลุ่มเกษตรกรต่างๆ มีจุดอ่อนในการบริหารจัดการ ด้านการบัญชีและการเงินเป็นอย่างมาก ทำให้เป็นอุปสรรคในการเข้าร่วมกับเครือข่ายพันธมิตรอันๆ ที่มีวิจัยมีความตั้งใจว่าจะเข้าไปติดตามผลการเรียนรู้ด้านการบัญชีและการเงินนี้ในระยะสุดท้ายของโครงการวิจัย เนื่องจากโครงการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการนี้จะสิ้นสุดลงในวันที่ 30 กันยายน 2547

ในการดำเนินการวิจัยในระยะที่สิ้น ที่มีวิจัยเข้าไปติดตามและประเมินผลการทำงานของเครือข่าย ซึ่งได้พนักงานจ้างที่ร่วมกับโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการในสถาบันเกษตรกร โดยเฉพาะในด้านการบัญชีการเงินในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้ปฏิบัติงาน คือ ลูกจ้างชั่วคราวของโครงการ ที่จัดจ้างโดยเงินงบประมาณของกรมส่งเสริมสหกรณ์ รายละเอียดเป็นไปตามตารางต่อไปนี้

ที่	ชื่อ สกุล ผู้รับผิดชอบ	สหกรณ์/กคุมกก. ที่เข้าร่วมโครงการ	สามารถปิดบช.ได้			การจัดทำ บช.			ความสามารถ ของผู้รีบิน บช.		
			ล้านสุดปี บช	ภายใน 150 วัน	เกิน 150 วัน	ใช้ปร. แกรมได้	ไม่ใช้ ปร. แกรม	งบทดลอง เป็น ปัจจุบันถึง สค. 47	เขียน ใบคำตั้ง <sup>บช.</sup> อยู่ได้	ลง สมุด บช. เงินสด ได้	ลง บช. สด อยู่ ได้
1	นส.เกวลี สัมพันธ์	สพน.เดาปูน จก	30 มิย.	✓			✓	✓	✓	✓	
		กคุม กก.บ้านป่า	31 มีค.	✓			✓	✓	✓	✓	
		กคุม กก.ทำไร่สองคอน	31 มีค.	✓		✓		✓	✓	✓	
		กคุม กก.ทำไร่ทำมะปราง	31 มีค.	✓		✓		✓	✓	✓	✓
2	นางจุฑามาศ อันยงค์	สพน.โขชน 8 จก.	31 มีค.	✓			✓	✓	✓	✓	
		สพน.บ้านกลัน จก.	31 มีค.	✓			✓	✓	✓	✓	
		กคุม กก.ทำนาดอนทอง	31 มีค.	✓		✓		✓	✓	✓	
		กคุม กก.ทำนาบ้านโนร่อง	31 มีค.	✓		✓		✓	✓	✓	
3	นส.สิรินุช อุยู่สมบุญ	กคุม กก.ทำนาตลาดน้อย	31 มีค.	✓			✓	✓	✓	✓	✓
4	นส.สิรินุช อุยู่สมบุญ(ค่อ)	กคุม กก.ทำนาหารเทพ	31 มีค.	✓			✓	✓	✓	✓	
		กคุม กก.ทำนาโคกใหญ่	31 มีค.	✓		✓		✓	✓	✓	✓
		กคุม กก.ทำไร่พุคำจาน	31 มีค.	✓			✓	✓	✓	✓	
5	นส.อัญชลี วงศ์พิม	กคุม กก.ทำนาวิหารแดง	31 มีค.	✓		✓	✓	✓	✓	✓	
		กคุม กก.บ้านคำ	31 มีค.		เอกสาร อยู่ที่ ผู้สอน		✓	✓	✓	✓	
		กคุม กก.ทำนาหนองสรวง	31 มีค.	✓		✓	✓	✓	✓	✓	
5	นส.สุรีย์ คงสมทอง	กคุม กก.ทำนาเริงรา	31 มีค.	✓		✓	✓	✓	✓	✓	
		กคุม กก.ทำนาโคกสว่าง	31 มีค.		เอกสาร อยู่ที่ ผู้สอน		✓	✓	✓	✓	
		กคุม กก.ทำนาคุณกเป้า	31 มีค.	✓		✓	✓	✓	✓	✓	
6.	นางชาญพร กิตต์แก้ว	กคุม กก.ทำนาหนองป่า	31 มีค.	✓		✓	✓	✓	✓	✓	
		กคุม กก.ทำนาหนองป่า ไหหลวง	31 มีค.	✓			✓	✓	✓	✓	
		กคุม กก.ทำนาคลื่นชัน	31 มีค.	✓			✓	✓	✓	✓	
		สพน.หนองบัว จก.	31 มีค.	✓		✓		✓	✓	✓	
		สพน.บ้านแก้งพัฒนา จก.	31 มีค.	✓		✓		✓	✓	✓	
		กคุม กก.ทำนาตลาดเดียว	31 มีค.	✓		✓		✓	✓	✓	
		กคุม กก.ทำไร่ทำดูม	31 มีค.	✓		✓		✓	✓	✓	

ที่	ชื่อ สกุล ผู้รับผิดชอบ	สหกรณ์/กลุ่มกก. ที่เข้าร่วมโครงการ	สามารถปิดบช.ได้			การจัดทำ บช.			ความสามารถ ของผู้เรียน บช.		
			ลีนสุด ปีบช	ภายใน วัน	เกิน วัน	ใช้ไปร แกรม ได้	ไม่ใช้ ไปร แกรม	งบทดลอง ปัจจุบันถึง สค. 47	เขียน ใบ สำคัญได้	ลง บช.เงิน สดได้	ลง บช. บด.
7.	นส.สาวรส ฤทธิ์ประเสริฐ	สพน.สองคอน	31 มีค.	✓		✓		✓	✓	✓	
		สกอ.มกชพัฒนา	31 มีค.	อยู่ระหว่างขอเลิกสหกรณ์			✓	✓	--	--	--
		กลุ่มกก.ทำไว้ร่ากค้อ	31 มีค.	✓		✓		✓	✓	✓	
		กลุ่มกก.ทำนาข้าวแห้ง	31 มีค.	✓		✓		✓	✓	✓	
8.	นส.จิชา พงษ์วิชัยร	กลุ่มกก.ทำนาหัวขามีน	31 มีค	✓		✓		✓	✓	✓	✓
		กลุ่มกก.ทำนาไผ่ต่า	31 มีค.	✓		✓		✓	✓		
		กลุ่มกก.ทำนาหนองจรเข้	31 มีค.	✓		✓		✓	✓	ต้องอยู่ ด้วย	
		กลุ่มกก.สวนชะอม	31 มีค.	✓		✓		✓	✓	ต้องอยู่ ด้วย	
9.	นส.สังวาลย์ เข็มนาค	กลุ่มกก.กุ่มหักพัฒนา	31 มีค.	✓		✓		✓			ต้องอยู่ ด้วย
		กลุ่มกก.ทำนาหนองจิก	31 มีค.	✓		✓		✓	✓		✓
		กลุ่มกก.ทำนาบัวลอย	31 มีค.	✓		✓		✓	✓	✓	✓
		กลุ่มกก.ทำนาหัวขบง	31 มีค.		เอก สาร อยู่ที่ ผู้สอน บ		✓	✓	✓		✓
10	นายศิทธินันท์ คนโภทอง	กลุ่มกก.ทำไว้ร่าพวน	31 มีค.	ปิดไม่ได้ตั้งแต่ปี 2544			✓	บันทึกรับ จ่ายไว้	✓	ต้องอยู่ ด้วย	✓
		กลุ่มกก.ทำไว้ร่าสมพุง	31 มีค.	ปิดไม่ได้ตั้งแต่ปี 2543			✓	บันทึกรับ จ่ายไว้	✓	ต้องอยู่ ด้วย	✓
		กลุ่มกก.ทำไว้รังม่วง	31 มีค.	✓		✓		✓	✓	✓	✓
		กลุ่มกก.ทำไว้รับสุนั่น	31 มีค.	✓		✓		✓	✓	✓	✓
11	นส.ชุดามา แก้วนิล	กลุ่มกก.ทำนาคงตะงา	31 มีค.	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
		กลุ่มกก.ทำนาข้าวหลัว	31 มีค.	✓		✓	✓	✓	✓	ต้องอยู่ ด้วย	
		กลุ่มกก.ทำนาไผ่ขาวง	31 มีค.	✓			✓	✓	✓	ต้องอยู่ ด้วย	
		กลุ่มกก.ทำไว้ร่วงไสก	31 มีค.	✓			✓	✓	✓	ต้องอยู่ ด้วย	

จากตารางนั้น แสดงความสามารถโดยละเอียดในการบริหารจัดการด้านการเงินการบัญชีที่เพิ่มขึ้นของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร แต่ข้อเท็จจริงที่นักวิจัยพบ คือ มีความไม่ต่อเนื่องในการเรียนรู้ทั้งฝ่ายผู้ให้และผู้รับ โดยที่ทางฝ่ายผู้ให้นั้น อัตราที่ได้รับมาเป็นอัตราลูกจ้างชั่วคราว เมื่อได้งานที่ดีกว่า ก็จะเป็นต้องลาออกไปทำงานที่ดีกว่า ส่วนความไม่ต่อเนื่องในด้านผู้รับคือกรรมการของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร เมื่อถึงคราวต้องออกตามวาระ ก็ต้องพักเป็นเวลา 1 ปีตามกฎหมาย ความต่อเนื่องในการเรียนรู้และนำไปปฏิบัติคงค่อนข้างมีปัญหาอยู่มาก

ในปีงบประมาณ 2548 สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสระบุรี ได้รับงบประมาณมาดำเนินการในโครงการนี้อีก 10 เดือน จึงได้จัดจ้างลูกจ้างชั่วคราวต่ออีก 10 เดือน เพื่อสืบสานงานโครงการนี้ต่อไปโดยให้ลูกจ้างชั่วคราวที่จัดจ้างมานี้ มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ช่วยเหลือ ดูแล แนะนำ หรือ จัดทำบัญชีให้เป็นปัจจุบันและสามารถปิดบัญชีได้ตามกำหนด
2. ให้คำแนะนำวิธีการบันทึกข้อมูลทางบัญชีที่ถูกต้องและกำหนดการเก็บเอกสารหลักฐานทางบัญชีแก่กรรมการหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง
3. รวบรวมใบสำคัญหรือข้อมูลที่แสดงความเคลื่อนไหวทางการเงิน เพื่อจัดทำสมุดรายวันสมุดบัญชีแยกประเภท งบทดลอง งบการเงินของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรภายใน 7 วันทำการของเดือนถัดไป โดยจัดทำทั้งระบบบันทึกบัญชีด้วยมือ และใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ที่สำนักสหกรณ์จังหวัดสระบุรี
4. แนะนำให้ความรู้เบื้องต้นในการใช้ประโยชน์จากข้อมูลทางบัญชีแก่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร
5. ช่วยข้าราชการในการวางแผนพัฒนาสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรเป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ รวมทั้งแนะนำส่งเสริมการดำเนินธุรกิจโดยอีอี ประโยชน์ต่อมวลสมาชิก
6. ช่วยข้าราชการศึกษาวิเคราะห์การดำเนินงานของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรที่รับผิดชอบ
7. แนะนำ ส่งเสริม และช่วยเหลือด้านการบัญชีและการดำเนินงานตามโครงการต่างๆที่สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรที่รับผิดชอบได้รับสนับสนุนจากภาครัฐ แต่เนื่องจากมีการสอบคัดเลือกลูกจ้างชั่วคราวใหม่ และมีการคัดเลือกสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรเป้าหมายใหม่ ซึ่งมีบางส่วนที่แตกต่างไปจากเดิมทั้งทางด้านผู้ให้และผู้รับ ดังนั้นเพื่อความต่อเนื่องของโครงการฯ จึงได้มีการแก้ไขข้อด้อยโดยการเพิ่มข้าราชการให้เป็นที่ปรึกษาแก่ลูกจ้างชั่วคราวตามโครงการฯ ในการนี้จึงได้มีการกระจายภาระงานใหม่ตามตารางต่อไปนี้

ที่	รายชื่อสูกจ้างชั่วคราว	รายชื่อสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร	จำนวนสมาชิก	วันสิ้นปีบช.	รายชื่อข้าราชการที่ปรึกษา
1	นางจุฑามาศ อันยองค์	สปป.การเกษตรบ้านครัว จำก.	105	31 มีค.	นายวัชระ แสงเสวต
		สพน.บ้านกลันพัฒนา จำก.	52	31 มีค.	นายวัชระ แสงเสวต
		สพน.สถานีร่วมพัฒนาโซน 8 จำก.	77	31 มีค.	นายวัชระ แสงเสวต
		กลุ่ม กก.ทำนาบ้านโนร่อง	97	31 มีค.	นายวัชระ แสงเสวต
		กลุ่ม กก.ทำไร่สร้างโภค	153	31 มีค.	นายวัชระ แสงเสวต
		กลุ่ม กก.ทำนาดอนพุด	47	31 มีค.	นายวัชระ แสงเสวต
		กลุ่ม กก.ทำนาดอนทอง	304	31 มีค.	นายวัชระ แสงเสวต
		กลุ่ม กก.ทำไร่หนองบัว	230	31 มีค.	นายวัชระ แสงเสวต
2	นางชัยมพร คิดแท้	สพน.บ้านเตาปูน จำก.	80	30 มิย.	นส.สมศรี จันทอง
		สพน.บ้านแก้งพัฒนา จำก.	96	31 มีค.	นส.สมศรี จันทอง
		กลุ่ม กก.ทำนาหนองปลาหมอ	107	31 มีค.	นางประไพพิศ เหยยสูงเนิน
		กลุ่ม กก.ทำนาตาลเดี่ยว	100	31 มีค.	นส.สมศรี จันทอง
		กลุ่ม กก.ทำไร่ท่าตูม	113	31 มีค.	นส.สมศรี จันทอง
2	นางชัยมพร คิดแท้(ต่อ)	กลุ่ม กก.ทำนาทับกวาง	87	31 มีค.	นส.สมศรี จันทอง
		กลุ่ม กก.ทำนาบ้านชาตุ	50	31 มีค.	นส.สมศรี จันทอง
		กลุ่ม กก.ทำนาเตาปูน	86	31 มีค.	นส.สมศรี จันทอง
3	นส.สาวรัส ฤทธิ์ประเสริฐ	สพน.สองคอน จำก.	101	31 มีค.	นส.สมศรี จันทอง
		สก.หินช้อน จำก.	65	30 กย.	นส.สมศรี จันทอง
		กลุ่ม กก.ทำไร่หัวปวก	206	31 มีค.	นายสรวุฒิ ชีรเดลิงเกียรติ
		กลุ่ม กก.ทำไร่ท่าค้อ	303	31 มีค.	นส.สมศรี จันทอง
		กลุ่ม กก.ทำนาบ้านแก้ง	148	31 มีค.	นส.สมศรี จันทอง
		กลุ่ม กก.เลี้ยงสัตว์หินช้อน	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.วิชุตา ปัญญาทิพย์	สก.เกษตรกรรมปลดออกสารพิษ ป่าสักสระบุรี จำก.	30	31 มค.	นางสุรีย์ จิรเจิดนภา
		กลุ่ม กก.ทำไร่วังม่วง	221	31 มีค.	นางสุรีย์ จิรเจิดนภา
		กลุ่ม กก.ทำไร่ชับสนุ่น	228	31 มีค.	นางสุรีย์ จิรเจิดนภา
		กลุ่ม กก.เลี้ยงสัตว์หนองย่างเสือ	31	31 มีค.	นางสุรีย์ จิรเจิดนภา
		กลุ่ม กก.เลี้ยงสัตว์ลำสมพุง	75	31 มีค.	นางสุรีย์ จิรเจิดนภา
		กลุ่ม กก.ทำไร่คำพารัน	52	31 มีค.	นางสุรีย์ จิรเจิดนภา
		กลุ่ม กก.ทำไร่แสลงพัน	202	31 มีค.	นางสุรีย์ จิรเจิดนภา
		กลุ่ม กก.ทำไร่วังสมพุง	91	31 มีค.	นางสุรีย์ จิรเจิดนภา

ที่	รายชื่อสูกจังชั่วคราว	รายชื่อสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร	จำนวน สมาชิก	วันสิ้น ปีงช.	รายชื่อข้าราชการที่ปรึกษา
5.	นส.ปวีณา หุ่นสาระ	กลุ่ม กก.ทำงานพื้นฐาน	105	31 มีค.	น.ส.สมศรี จันทอง
		กลุ่ม กก.เลี้ยงสัตว์พื้นฐาน	45	31 มีค.	น.ส.สมศรี จันทอง
		กลุ่ม กก.ทำงานพุ่ม	91	31 มีค.	น.ส.สมศรี จันทอง
		กลุ่ม กก.ทำงานเกษตรพื้นฐาน	62	31 มีค.	น.ส.สมศรี จันทอง
		กลุ่ม กก.ทำไร่พื้นที่ช่อน	139	31 มีค.	น.ส.สมศรี จันทอง
		กลุ่ม กก.ทำไร่สองคอก	47	31 มีค.	น.ส.สมศรี จันทอง
		กลุ่ม กก.ทำไร่บ้านป่า	133	31 มีค.	น.ส.สมศรี จันทอง
		กลุ่ม กก.ทำไร่ทำมะปราง	227	31 มีค.	น.ส.สมศรี จันทอง
4	น.ส.สังวาลย์ เพ็มนาค	กลุ่ม กก.กุ่มหักพัฒนา	281	31 มีค.	นางประไพพิศ เฉยสูงเนิน
		กลุ่ม กก.ทำงานหนองจิก	160	31 มีค.	นางประไพพิศ เฉยสูงเนิน
		กลุ่ม กก.ทำงานบัวลอย	117	31 มีค.	นางประไพพิศ เฉยสูงเนิน
4	น.ส.สังวาลย์ เพ็มนาค(ต่อ)	กลุ่ม กก.ทำงานห้วยบง	206	31 มีค.	น.ส.สมศรี จันทอง
		กลุ่ม กก.ทำงานโโคกแข็ง	153	31 มีค.	นางประไพพิศ เฉยสูงเนิน
		กลุ่ม กก.ทำงานเจริญธรรม	116	31 มีค.	นางประไพพิศ เฉยสูงเนิน
		กลุ่ม กก.เลี้ยงสัตว์เจริญธรรม	30	31 มีค.	นางประไพพิศ เฉยสูงเนิน
		กลุ่ม กก.ทำสวนหนองโรง	119	31 มีค.	นางประไพพิศ เฉยสูงเนิน
5.	น.ส.จริยา พงษ์วิเชียร	กลุ่ม กก.ทำงานโพนทอง	80	31 มีค.	นางประไพพิศ เฉยสูงเนิน
		กลุ่ม กก.ทำงานหนองนา	22	31 มีค.	นางประไพพิศ เฉยสูงเนิน
		กลุ่ม กก.ทำงานห้วยทราย	61	31 มีค.	นางประไพพิศ เฉยสูงเนิน
		กลุ่ม กก.ทำสวนชะอม	97	31 มีค.	น.ส. สมศรี จันทอง
		กลุ่ม กก.ทำงานหนองแวง	10	31 มีค.	นางประไพพิศ เฉยสูงเนิน
		กลุ่ม กก.ทำงานห้วยมีน	64	31 มีค.	นางประไพพิศ เฉยสูงเนิน
		กลุ่ม กก.ทำนาไผ่ต่ำ	129	31 มีค.	นางประไพพิศ เฉยสูงเนิน
		กลุ่ม กก.ทำงานหนองจระเข้	79	31 มีค.	นางประไพพิศ เฉยสูงเนิน
6.	น.ส.เพ็ญศรี เดชสินما	กลุ่ม กก.ทำงานเกษตร	35	31 มีค.	นายสรวุฒิ ชีรเดลิงเกียรติ
		กลุ่ม กก.ทำงานหนองควายโข	166	31 มีค.	นายสรวุฒิ ชีรเดลิงเกียรติ
		กลุ่ม กก.ทำงานเส้าไห้	90	31 มีค.	นายสรวุฒิ ชีรเดลิงเกียรติ
		กลุ่ม กก.เลี้ยงสัตว์หนองโน	16	31 มีค.	นายสรวุฒิ ชีรเดลิงเกียรติ
		กลุ่ม กก.ทำงานบ้านหลวง	94	31 มีค.	นายวัชระ แสงสวัต
		กลุ่ม กก.ทำงานคงคงขาว	52	31 มีค.	นายวัชระ แสงสวัต
		กลุ่ม กก.ทำนาไผ่ขาว	195	31 มีค.	นายวัชระ แสงสวัต
		กลุ่ม กก.ทำนาเมืองเก่า	178	31 มีค.	นายสรวุฒิ ชีรเดลิงเกียรติ

ที่	รายชื่อลูกจ้างชั่วคราว	รายชื่อสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร	จำนวน สมาชิก	วันสิ้น ปีงช.	รายชื่อข้าราชการที่ปรึกษา
7	น.ส.สิรินุช ออยู่สมบุญ	กลุ่ม กก.ทำงานหารเทพ	276	31 มีค.	นายวัชระ แสงสวัต
		กลุ่ม กก.ทำงานโภคใหญ่	136	31 มีค.	นายวัชระ แสงสวัต
		กลุ่ม กก.ทำงานตลาดน้อย	219	31 มีค.	นายวัชระ แสงสวัต
		กลุ่ม กก.ทำไร่พุคำจัน	230	31 มีค.	นายวัชระ แสงสวัต
		กลุ่ม กก.ทำไร่นายา	197	31 มีค.	นายวัชระ แสงสวัต
		กลุ่ม กก.ทำไร่เขาวง	160	31 มีค.	นายวัชระ แสงสวัต
		กลุ่ม กก.ทำงานพุกร่าง	268	31 มีค.	นายวัชระ แสงสวัต
		กลุ่ม กก.ทำงานหนองโคน	156	31 มีค.	นายวัชระ แสงสวัต
8	น.ส.สุรีย์ คงสมทอง	กลุ่ม กก.ทำงานโภคสว่าง	124	31 มีค.	นายสรวุช ชีรเดลิงเกียรติ
		กลุ่ม กก.ทำงานลิ่งชัน	59	31 มีค.	นายสรวุช ชีรเดลิงเกียรติ
		กลุ่ม กก.ทำงานกุดนกเป้า	129	31 มีค.	นายสรวุช ชีรเดลิงเกียรติ
		กลุ่ม กก.ทำงานหนองปลาไหล	175	31 มีค.	นายสรวุช ชีรเดลิงเกียรติ
		กลุ่ม กก.ทำงานท่าช้าง	124	31 มีค.	นายสรวุช ชีรเดลิงเกียรติ
		กลุ่ม กก.ทำงานพระยาทด	142	31 มีค.	นายสรวุช ชีรเดลิงเกียรติ
		กลุ่ม กก.ทำงานบ้านยาง	184	31 มีค.	นายสรวุช ชีรเดลิงเกียรติ
		กลุ่ม กก.ทำงานม่วงหวาน	95	31 มีค.	นายสรวุช ชีรเดลิงเกียรติ
9.	น.ส.อัญชลี วงศ์ทิม	กลุ่ม กก.ทำงานเริงร่าง	197	31 มีค.	นายสรวุช ชีรเดลิงเกียรติ
		กลุ่ม กก.ทำงานวิหารแดง	57	31 มีค.	นางประไพพิศ เ泽ยสูงเนิน
		กลุ่ม กก.ทำงานบ้านคำ	47	31 มีค.	นางประไพพิศ เ泽ยสูงเนิน
		กลุ่ม กก.ทำงานหนองสรวง	60	31 มีค.	นางประไพพิศ เ泽ยสูงเนิน
		กลุ่ม กก.ทำงานหนองกบ	89	31 มีค.	นายสรวุช ชีรเดลิงเกียรติ
		กลุ่ม กก.ทำงานดาวเรือง	52	31 มีค.	นายสรวุช ชีรเดลิงเกียรติ
		กลุ่ม กก.ทำงานหนองสีดา	52	31 มีค.	นายสรวุช ชีรเดลิงเกียรติ
		กลุ่ม กก.ทำงานโภคสะอาด	185	31 มีค.	นายสรวุช ชีรเดลิงเกียรติ

จะเห็นได้ว่าในปี 2548 เครือข่ายบริหารขัดการนี้มีการขยายตัวในด้านผู้รับ โดยจำนวนสหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการมี 8 สหกรณ์ สมาชิก 606 ราย และ กลุ่มเกษตรกรทวีมากขึ้นถึง 80 กลุ่ม สมาชิก 10,186 ราย โดยที่จำนวนลูกจ้างชั่วคราวที่กรมส่งเสริมสหกรณ์จ้างมาเพื่อการนี้กลับเหลือ น้อยลงเหลือเพียง 9 คน และมีเวลาปฏิบัติงานเพียง 10 เดือนเท่านั้น ทิมวิจัยจึงเสนอแนะว่า ควรมีการดำเนินการในโครงการตามรูปแบบใหม่ คือ ฝ่ายผู้ให้พยาบาลฝึกให้ฝ่ายผู้รับคือกลุ่มเกษตรกร/สหกรณ์ รับจัดการลงบันทึกและเก็บรวมรวมใบสำคัญ ลงบัญชีสค-ย่อยรับจ่าย จากนั้นฝ่ายผู้ให้คือกลุ่มลูกจ้าง

ชั่วคราวจะเป็นผู้จัดทำบัญชีและปิดงบทดลองให้ทันภายในกำหนดเวลา เมื่อสิ้นสุดงบประมาณปีนี้ แล้ว การเก็บกู้ลอกันในโครงการนี้จะยังดำเนินต่อไปได้โดย สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรจะต้องเป็นผู้จ่ายค่าจ้างในการจัดทำบัญชีแก่กลุ่มลูกจ้างชั่วคราวกลุ่มนี้ ดังนี้ก็จะเกิดประโยชน์ด้วยกันทั้งสองฝ่ายและยังแก้ไขปัญหาความไม่ยั่งยืนและต่อเนื่องของฝ่ายรับการพัฒนาความสามารถด้านการเงินการบัญชีอีกด้วย และในด้านผู้ให้หนี้นั้น แม้จะได้จานอื่นทำแล้วก็ตามแต่ก็ยังสามารถรับจ้างสหกรณ์/กลุ่มฯที่เคยคูแลทำบัญชีให้ได้โดยมาทำงานนอกเวลาของตน

### เครือข่ายการตลาด

ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยระยะที่สามนี้ ทีมวิจัยพยายามที่จะช่วยแก้ปัญหาของเครือข่ายโดยจัดทำผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ และสหกรณ์หรือเอกชนจากภายนอกเข้ามาร่วมแนะนำ ระดมสมองเพื่อหาแนวทางในการกระตุนและพัฒนาเครือข่ายของกลุ่มองค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดสระบุรี ในช่วงที่เครือข่ายฯ โكونม ได้บูรณาการผู้ว่าราชการจังหวัดมาจัดจ้างบริษัทโฟร์โนมสต์ผลิตนมกล่องเพื่อแก้ไขปัญหานมถั่นนั้น เป็นช่วงเวลาเดียวกันกับที่ร้านสหกรณ์พระนคร จำกัดซึ่งเพิ่งพื้นตัวจากการหนี้สินจำนวนมหาศาลอันเกิดจากการลงทุนในกิจกรรมที่ไม่เหมาะสม ได้เข้าร่วมในโครงการร่วมค้ากับ ร้านค้าปลีกเข้มแข็ง หรือ ART ของกระทรวงพาณิชย์ โดยนอกจากราชการรวมชื่อเพื่อการลดต้นทุนสินค้าที่จะให้บริการแก่สมาชิกทั้งของสหกรณ์และของร้านค้าปลีกเข้มแข็งแล้ว ยังมีการร่วมกันผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคและปัจจัยการผลิตทางการเกษตร เช่น ข้าวสาร เครื่องแกง เครื่องเทศ เครื่องปูรุส รั้ัญพืช น้ำดื่ม น้ำผลไม้ น้ำนม เมล็ดพันธุ์ ผลิตภัณฑ์ชีวภาพ และปัจจัยการผลิตทางการเกษตรอื่นๆ โดยสินค้าที่เครือข่ายฯ จัดผลิตเองนี้ จะใช้ตราสัญลักษณ์ CO-OP ART โดยสหกรณ์พระนครจะเป็นผู้กระจายสินค้านี้ไปให้ร้านค้าปลีกเข้มแข็งและร้านค้าของสหกรณ์พระนคร 7 แห่ง โนบายยูนิต อีก 100 แห่ง ฯลฯ และร้านค้าสหกรณ์ที่เป็นสมาชิกของชุมชนร้านสหกรณ์แห่งประเทศไทย จำกัด ในอนาคตคาดว่าร้านสหกรณ์ของสหกรณ์ทั้ง 6 ประเภท อันได้แก่ ร้านค้าของสหกรณ์ บริการประมาณ 1,000 แห่ง ร้านค้าของสหกรณ์ออมทรัพย์ ประมาณ 2,000 แห่ง ร้านค้าของสหกรณ์ ร้านค้าทั้งแบบเปิดและปิด ร้านค้าของสหกรณ์ประมาณ และร้านค้าของสหกรณ์นิคม รวมกันแล้วประมาณ 6,000 – 7,000 แห่ง น่าจะเข้ามาร่วมในเครือข่ายฯนี้ เพราะจะทำให้สามารถเข่งขันการค้าปลีกสมัยใหม่ได้ นอกจากนั้นยังได้เป็นช่องทางกระจายสินค้าเกษตรจากสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ ประมาณ และ สหกรณ์นิคมเข้ามาให้เครือข่ายฯ และได้กระจายสินค้าประเภทปัจจัยการผลิตทางการเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภคกลับไปสู่สหกรณ์ประเภทการเกษตรทั้งสามประเภทในราคาก่ออาทรแบบสหกรณ์อีกด้วย

ดังนั้น ผู้แทนของร้านสหกรณ์พะรนนคร จำกัดจึงได้นัดหมายมาพบปะเจรจา กับสหกรณ์โภคิน มากเหล็ก สหกรณ์การเกษตรเมืองสารบุรี จำกัด และ สหกรณ์การเกษตรบ้านหมื่น จำกัด ในชั้นต้น ได้ ทดลองที่จะรับซื้อข้อมูล่องที่เหลือทั้งหมด ไปขายในเครือข่ายฯ ในขั้นต่อไป มีความสนใจที่จะรับซื้อ ข้าวสารจากเครือข่ายโกรส์ไปริมแพคในตรา CO-OP ART สนใจที่จะรับซื้อปัจจุบันนี้ ข้าวจากสก. เส้าไห้และสก. เมือง สารบุรี จำกัด ไปจัดทำบรรจุภัณฑ์เอง สนใจที่จะรับซื้อเมล็ดพันธุ์ข้าวจากสก. เส้าไห้และสก. เมือง สารบุรี สนใจที่จะซื้อคินอินทรีจากสก. บ้านหมื่น ซึ่งทั้งสามอย่างนี้จะเป็นปัจจัยการเกษตรที่ สหกรณ์พะรนนครมีโครงการจะผลิตในตรา CO-OP ART และสุดท้ายสนใจที่จะร่วมลงทุนในโรงงาน แปรรูปน้ำมันกับเครือข่ายโภคิน โดยแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์น้ำมันในตรา CO-OP ART เช่นกัน เนื่องจาก การพับประภานานี้เกิดขึ้นในช่วงท้ายของโครงการวิจัยระยะที่สาม จึงยังไม่มีรายงานความก้าวหน้าในการ ดำเนินการเนื่องจากทุกสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องยังต้องนำเรื่องเข้าหารือในที่ประชุมคณะกรรมการ ดำเนินการของตน และในบางกรณีที่อาจจำเป็นต้องมีการลงทุนจำนวนมาก อาจจำเป็นต้องผ่านการ ประชุมใหญ่ที่สานมตุตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ ที่มีวิจัยเห็นว่าการตลาดเป็นหัวใจสำคัญของการ พัฒนาการเกษตรตามทฤษฎีของโมเชอร์ (Mosher: 1978) โดยโมเชอร์ กล่าวว่า ปัจจัยที่จำเป็นสำหรับ การพัฒนาการเกษตรมี 5 ปัจจัย คือ ตลาดสำหรับผลผลิตเกษตร เทคโนโลยีที่เหมาะสม วัสดุอุปกรณ์ และเครื่องมือที่มีในห้องถัง สิ่งจุงใจเกษตรกรในการผลิต และ การคุณภาพของสั่ง ส่วนปัจจัยที่เป็น ตัวเร่งการพัฒนา โมเชอร์ก็กล่าวว่ามี 5 ปัจจัยชั้นกัน ได้แก่ การศึกษาวิจัยเพื่อการพัฒนา ศินเชื่อเพื่อ การผลิต การรวมกลุ่มของเกษตรกร การปรับปรุงและขยายพื้นที่การเกษตร และ การมีแผนพัฒนา การเกษตร ดังนั้นจะเห็นได้ว่าหากมีการพัฒนาเครือข่ายการตลาดนี้ให้เกิดขึ้นพร้อมๆกับการพัฒนา เครือข่ายภายในจังหวัดให้แข็งแรงยิ่งขึ้น ก็จะเป็นการสร้างทั้งปัจจัยจำเป็นและปัจจัยตัวเร่งในการ พัฒนาให้แก่เครือข่ายองค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดสารบุรี ตามแนวคิดของโมเชอร์

แต่ผลที่ได้รับจากการติดตามสังเกตการประชุมร่วมของเครือข่ายฯ พนวจว่ามีลักษณะการ เหมือนเครือข่ายโกรส์ คือ มีการพับปะ กินอาหาร แล้วแยกข้าวกันกลับไป ไม่มีการบันทึกการประชุม ไม่มีหัวหน้าทีมที่จะดำเนินการติดตามงาน และ ไม่มีการแบ่งแยกหน้าที่ในการทำงานที่ชัดเจน การลงทุนในเรื่องนั้น หมวดความจำเป็นเพราะปัญหานมลั่น ได้หมดไปชั่วคราว สค. มากเหล็ก และสก. ล้าพญากลาง จึงคิดว่าไม่ต้องแก้ปัญหาร่วมกันแล้ว และ ไม่ต้องหาผู้ซื้อไม่ร่วมเป็นสหกรณ์พะรนนคร หรือ อบต. ก็ตาม ส่วนการขายข้าวสาร ขายพันธุ์ข้าว ขายปัจจุบันนี้ หรือขายคินปลูกอินทรี ก็ตาม ทาง เครือข่ายฯ ก็ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องขยายธุรกิจ ฝ่ายกรรมการองเรื่องเห็นว่า ผลการดำเนินการใน ปัจจุบันก็เป็นที่พอใจของสมาชิกอยู่แล้ว โดยเฉพาะข้าวสารปันนี้ สหกรณ์ก็ขายได้ราคาดี ส่วนปัจจัยการ ผลิตที่สหกรณ์พะรนนครจะรับซื้อนั้น ทางเครือข่ายสารบุรี ก็เห็นว่าไม่มีความจำเป็นที่จะต้องขยายธุรกิจ ฝ่ายจัดการองก์ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องทำงานหนักมากขึ้น โดยได้รับผลตอบแทนเท่าเดิม หรือ มากกว่าเดิม นิดหน่อยตามบัญชีเงินเดือน ทางฝ่ายผู้ซื้อ ก็คือสหกรณ์พะรนนครและ อบต. จึงต้องล่าด้อยไป ในที่สุด เพราะสหกรณ์พะรนนครก็สามารถหาซื้อข้าวสารและปัจจัยการผลิตได้จากสหกรณ์ในจังหวัด

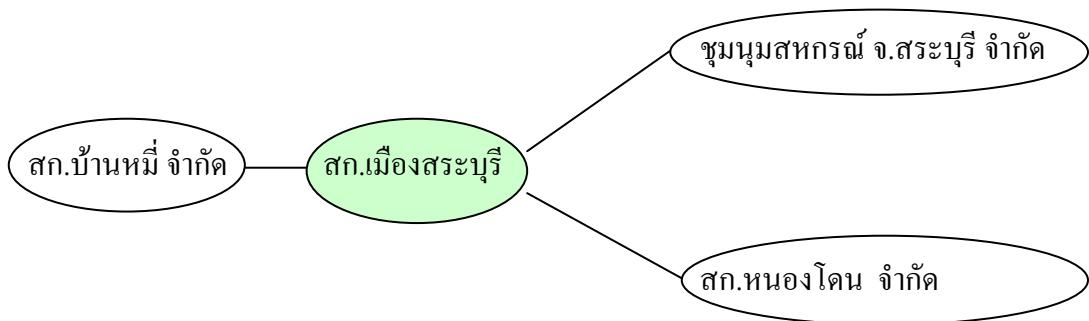
อื่นๆ และอบต.เองก็สามารถชื่อนมโรงเรียนได้จากผู้ประมูลรายอื่นอยู่แล้ว ไม่จำเป็นต้องมาขอจ้อให้ ความร่วมมือกับเครือข่าย จ.สระบุรี ที่ไม่ได้ต้องการความร่วมมือดังกล่าว

## สรุปผลการเชื่อมโยงเครือข่ายเมื่อสิ้นสุดโครงการ

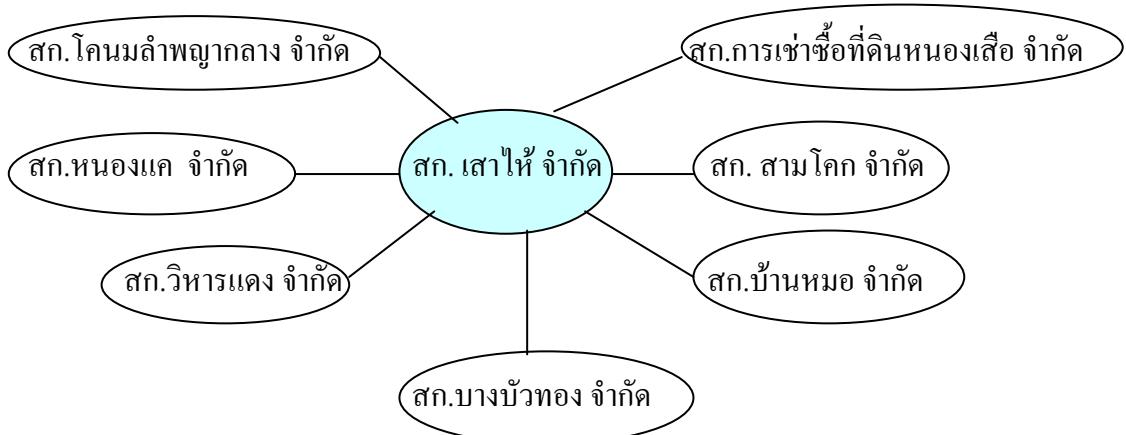
ผลจากการศึกษาการเชื่อมโยงเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดสระบุรี ตั้งแต่เริ่มโครงการ ได้ศึกษาริบบทั่วไปของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในจังหวัดสระบุรี ซึ่งได้มีการเชื่อมเครือข่ายกันอยู่เดิมบ้างแล้ว และเมื่อมีโครงการวิจัยแนวทางการพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชน ได้มีการพัฒนาการเชื่อมโยงเครือข่ายตั้งแต่ระดับแรกจนถึงสิ้นสุดโครงการดังนี้

### 1. เครือข่ายเดิมก่อนทำโครงการ

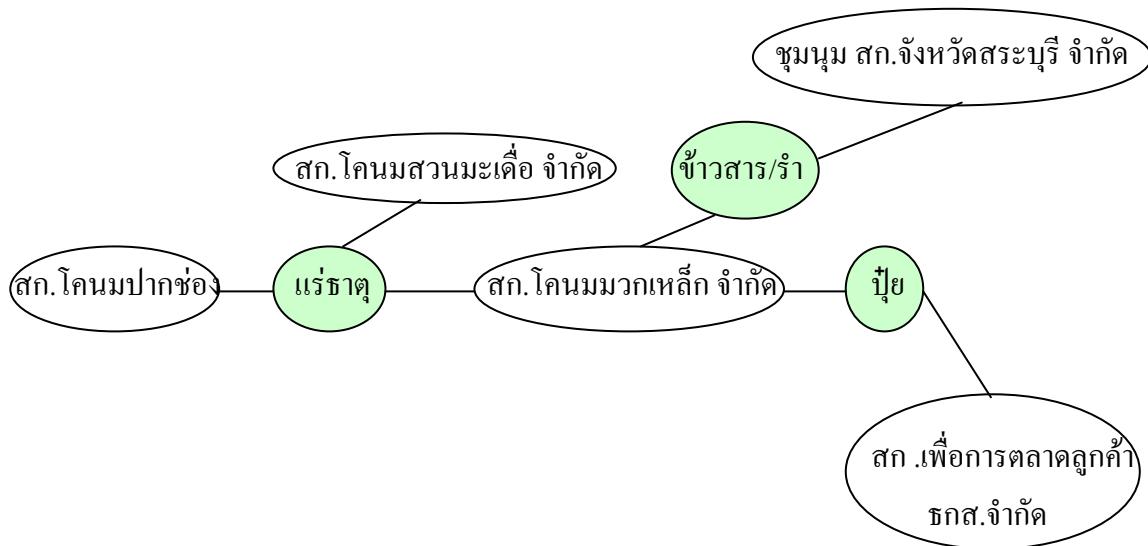
รูปแบบที่ 1 การเชื่อมโยงเครือข่ายตามธุรกิจประเภทเดียว : เงินฝาก



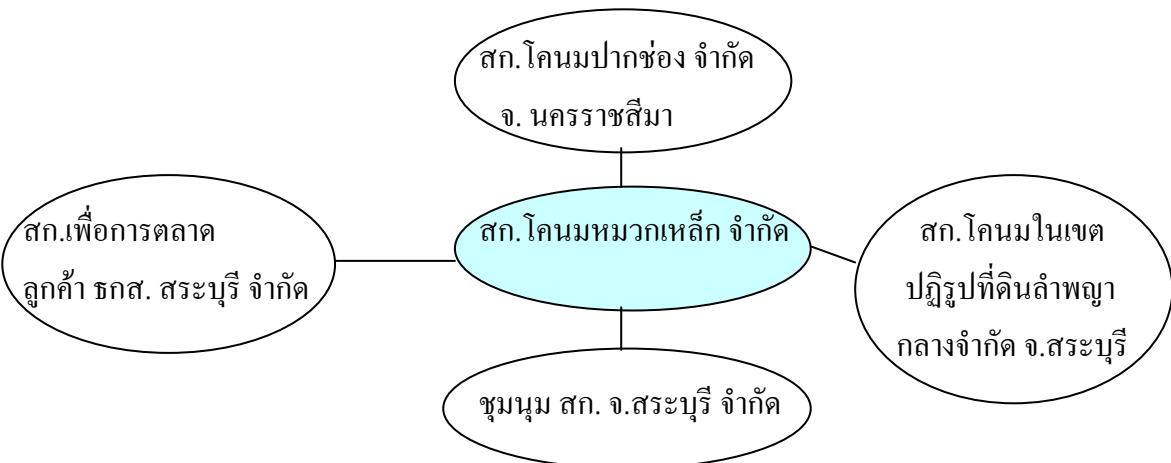
รูปแบบที่ 2 การเชื่อมโยงเครือข่ายตามธุรกิจประเภทเดียว : ข้าวสาร



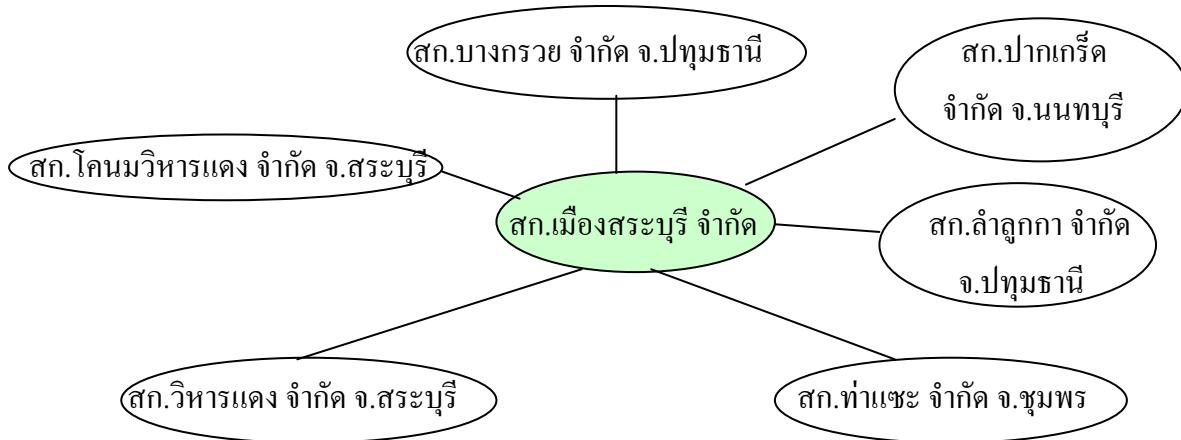
### รูปแบบที่ 3 การเชื่อมโยงเครือข่ายตามธุรกิจมากประเพณท์



### รูปแบบที่ 4 การเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างสหกรณ์ในจังหวัดทั่วประเทศเดียวกันและต่างประเทศ



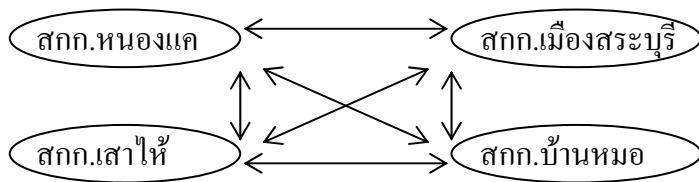
### รูปแบบที่ 5 การเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างสหกรณ์ทั้งในจังหวัดและนอกจังหวัด



โดยสรุปการเชื่อมโยงเครือข่ายของสหกรณ์ในจังหวัดสระบุรีนี้นั้น มีหลากหลายรูปแบบ ส่วนใหญ่เป็นการเชื่อมโยงเครือข่ายของสหกรณ์ในภาคการเกษตร

## 2. เครือข่ายโครงการในระยะแรก

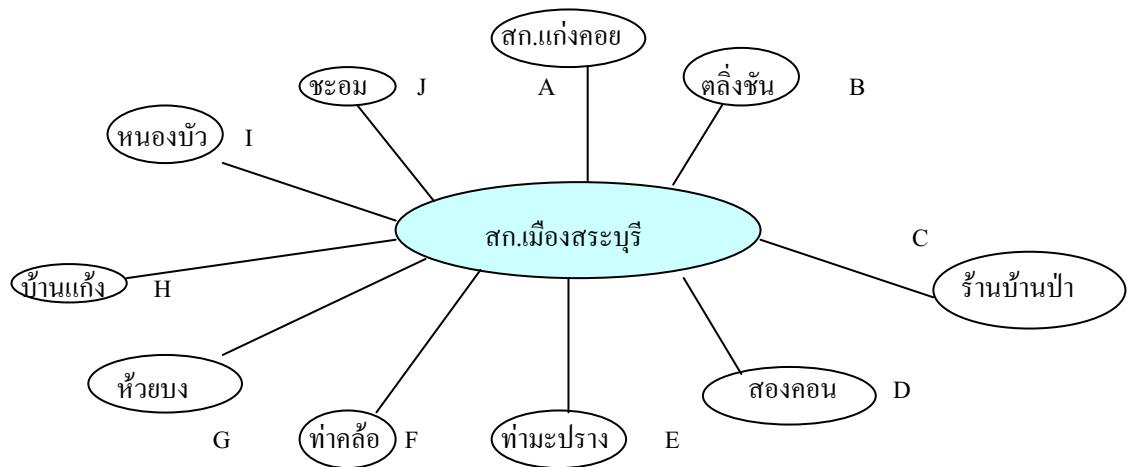
รูปแบบของการเชื่อมโยงเครือข่าย มี 4 กลุ่ม(ไม่รวมกลุ่มโภนวิหารแดงในอำเภอวากเหล็ก)เป็นแกนนำในแต่ละพื้นที่อำเภอ แล้วให้ทั้ง 4 กลุ่มเชื่อมโยงกันและกันอีกทอดหนึ่ง สรุปจากแผนภาพที่ 7



### สรุปจากแผนภาพที่ 7 การเชื่อมโยงเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชน กลุ่มหลัก

#### กลุ่มที่ 1. กลุ่มอำเภอเมือง, แก่งคอย, เนินมะปราง

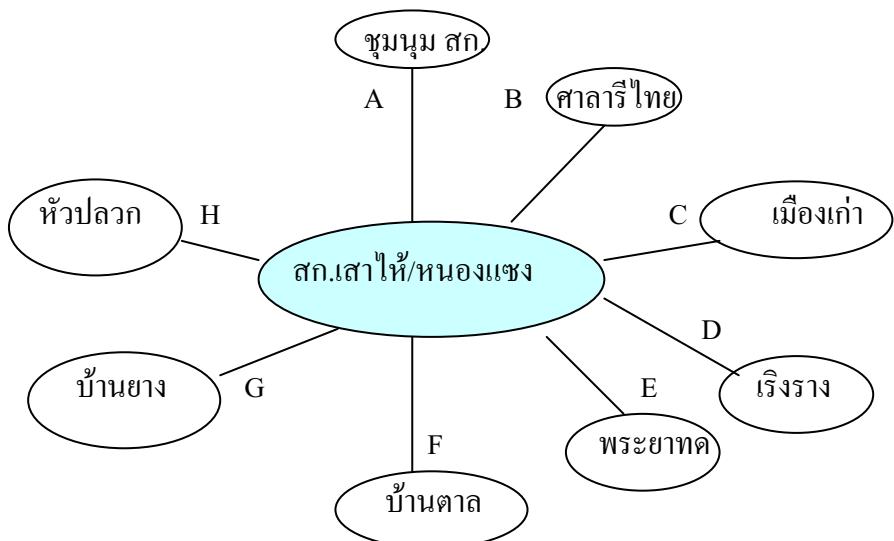
การสร้างเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนดำเนินการที่สหกรณ์การเกษตรเมืองสระบุรี จำกัด ประกอบด้วยสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร 11 แห่ง โดยมีสหกรณ์การเกษตรเมืองสระบุรีจำกัดเป็นแกนนำ กลุ่ม สหกรณ์/กลุ่มทั้งหมดมีความประสงค์จะเข้าร่วมสร้างเครือข่ายร่วมกัน โดยมีธุรกิจที่สำคัญ ๆ จำนวน 13 ชนิด โดยสรุปจากแผนภาพที่ 8 ดังนี้



## สรุปจากแผนภาพที่ 8 เครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนกลุ่มที่ 1 กลุ่มอำนาจเมือง, แก่งคอย, เฉลิมพระเกียรติ

## กลุ่มที่ 2. กลุ่มอิมแพคเส้าใหญ่, หนองแขม

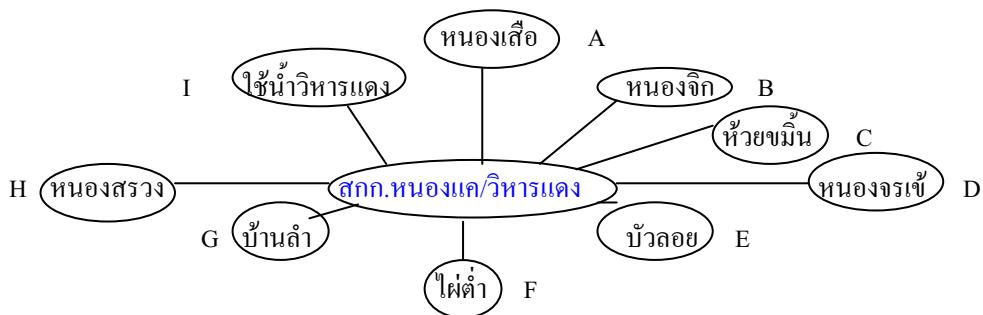
การดำเนินการสร้างเครือข่ายมีสหกรณ์การเกษตรเส้าไห้ จำกัด เป็นผู้นำกลุ่ม สหกรณ์/กลุ่มทั้งหมดมีความประสงค์จะเข้าร่วมสร้างเครือข่ายร่วมกัน โดยมีธุรกิจที่สำคัญ ๆ จำนวน 13 ชนิดโดยสรุปจากตามแผนภาพที่ 9



สรุปจากแผนภาพที่ 9 เครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนกลุ่มที่ 2 กลุ่มกำกือเส้าไห้  
และอํากេខេងដៃង

### กลุ่มที่ 3. กลุ่มอำเภอหนองแค, วิหารแดง

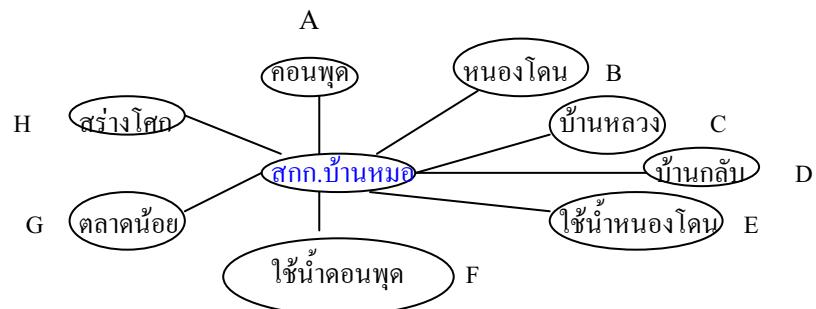
การดำเนินการ โดยมีสหกรณ์การเกษตรหนองแค จำกัดเป็นผู้นำกลุ่ม สหกรณ์/กลุ่มทั้งหมดมีความประสงค์จะเข้าร่วมสร้างเครือข่ายร่วมกัน โดยมีธุรกิจที่สำคัญ ๆ จำนวน 13 ชนิด โดยสรุปจากแผนภาพที่ 10



สรุปจากแผนภาพที่ 10 เครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนกลุ่มที่ 3 กลุ่มอำเภอหนองแค และอำเภอวิหารแดง

### กลุ่มที่ 4 กลุ่มอำเภอบ้านหมอ ดอนพุด หนองโคนและพระพุทธบาท

ดำเนินการ โดยมีสหกรณ์การเกษตรบ้านหมอ จำกัดเป็นผู้นำกลุ่ม สหกรณ์/กลุ่มทั้งหมดมีความประสงค์จะเข้าร่วมสร้างเครือข่ายร่วมกัน โดยมีธุรกิจที่สำคัญ ๆ จำนวน 13 ชนิด โดยสรุปจากแผนภาพที่ 11



สรุปจากแผนภาพที่ 11 เครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนกลุ่มที่ 4 กลุ่มอำเภอบ้านหมอ ดอนพุด หนองโคน และพระพุทธบาท

## 2. การพัฒนาเครือข่ายในระยะ 2

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

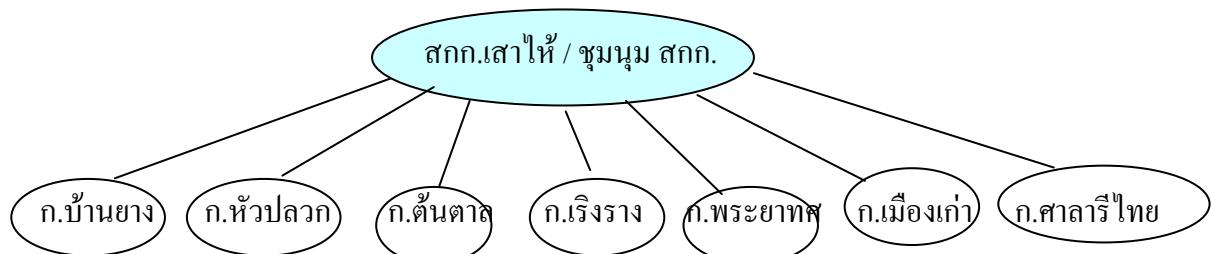
3) เมล็ดพันธุ์ข้าว 4) ปุ๋ยอินทรีย์ 5) เครื่อง (รถ) เก็บข้าว และ 6) โคนม ซึ่งสามารถสรุปเป็นภาพรวม ในแต่ละเครือข่าย แยกตามกลุ่มท้องที่armaeoดังนี้

### 1. เครือข่ายเงินทุน

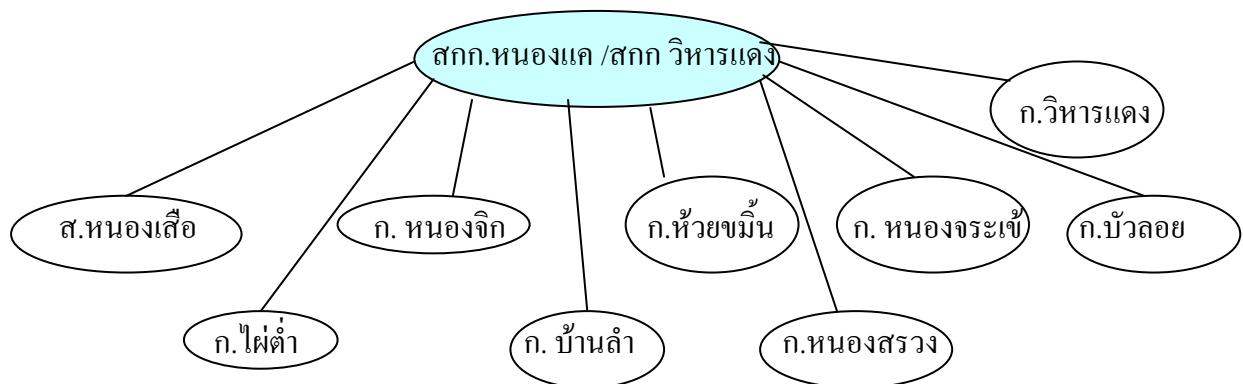
กลุ่มที่ 1 armaeoเมือง armaeoแก่งคอย และarmaeoเฉลิมพระเกียรติ



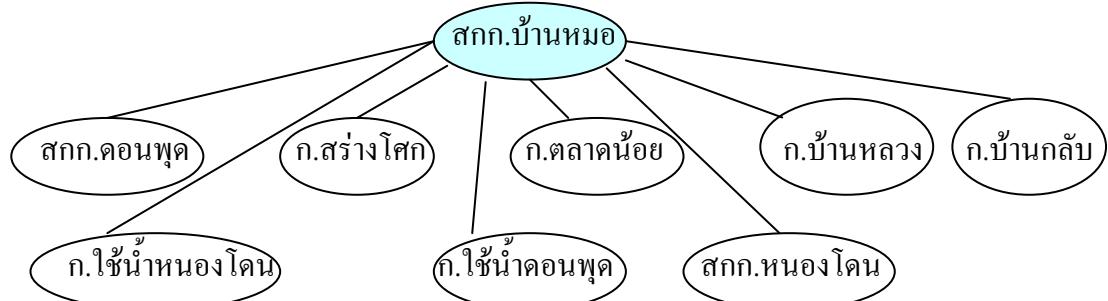
กลุ่มที่ 2 armaeoเส้าไห้ และarmaeoหนองแขม



กลุ่มที่ 3 armaeoหนองแค และarmaeoวิหารแดง



กลุ่มที่ 4 armaeoหนองบ้านหม้อ armaeoดอนพุด armaeoหนองโคน และarmaeoพระพุทธบาท



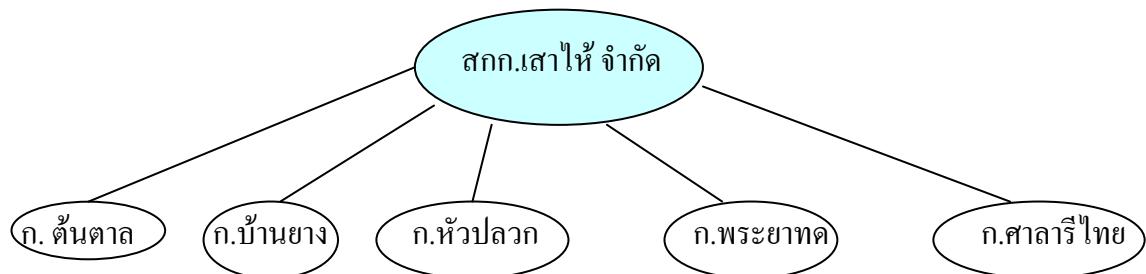
สรุปจากแผนภาพที่ 12 เครือข่ายเงินทุน

## 2. เครือข่ายปุ่ยเคมี

กลุ่มที่ 1 อำเภอเมือง อำเภอแก่งคอย และอำเภอเฉลิมพระเกียรติ



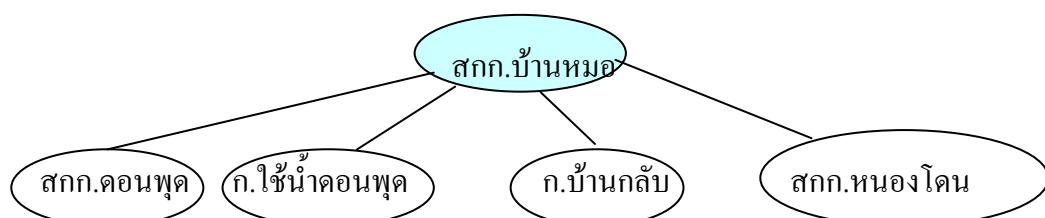
กลุ่มที่ 2 อำเภอเส้าไห้ และอำเภอหนองแขวง



กลุ่มที่ 3 อำเภอหนองแค และอำเภอวิหารแดง



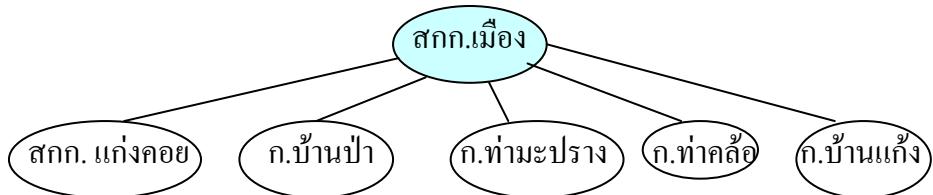
กลุ่มที่ 4 อำเภอหนองบ้านหม้อ อำเภอค่อนพุ่ด หนองโคนและอำเภอพระพุทธบาท



สรุปจากแผนภาพที่ 13 เครือข่ายปุ่ยเคมี

### 3. เครือข่ายเมล็ดพันธุ์ข้าว

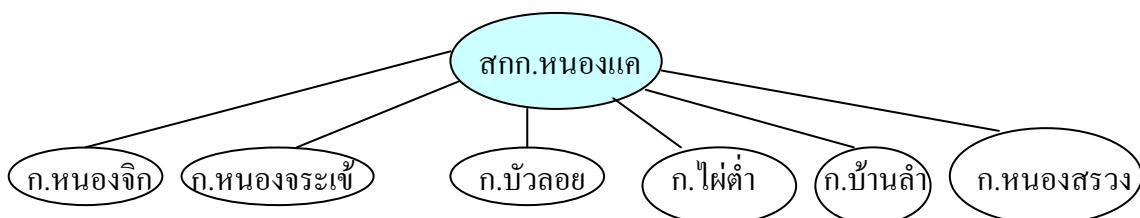
กลุ่มที่ 1 อำเภอเมือง อำเภอแก่งคอย และอำเภอเฉลิมพระเกียรติ



กลุ่มที่ 2 อำเภอเส้าไห้ และอำเภอหนองแขวง



กลุ่มที่ 3 อำเภอหนองแค และอำเภอวิหารแดง



กลุ่มที่ 4 อำเภอหนองบ้านหม้อ อำเภอตอนพุด อำเภอหนองโคน และอำเภอพระพุทธบาท



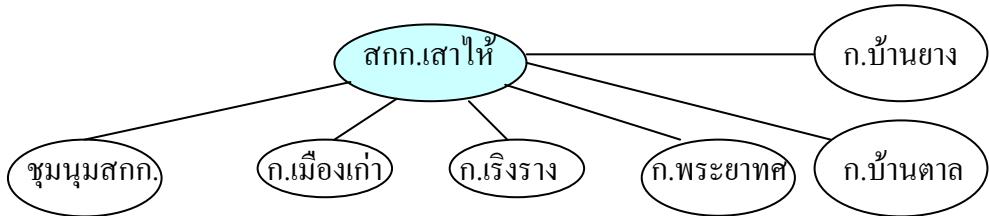
สรุปจากแผนภาพที่ 14 เครือข่ายเมล็ดพันธุ์ข้าว

#### 4. เครือข่ายปัจจัยอินทรีย์

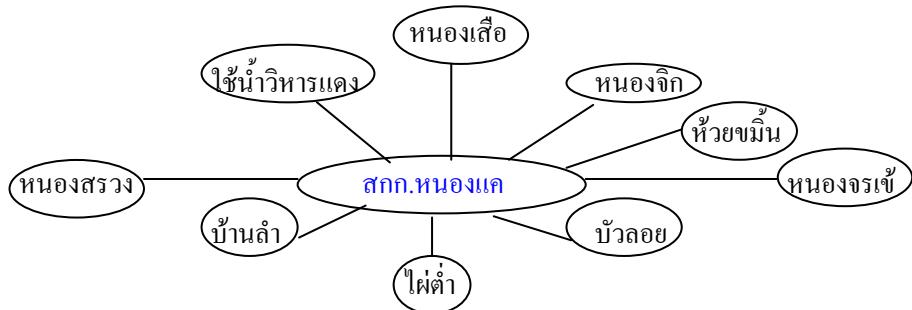
กลุ่มที่ 1 อำเภอเมือง อำเภอแก่งคอย และอำเภอเฉลิมพระเกียรติ



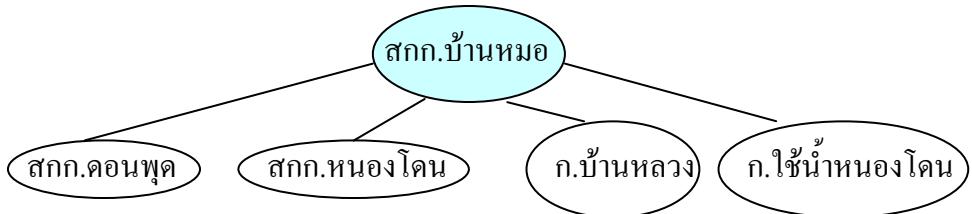
กลุ่มที่ 2 อำเภอเส้าไห้ และอำเภอหนองแขวง



กลุ่มที่ 3 อำเภอหนองแขวง และอำเภอวิหารแดง



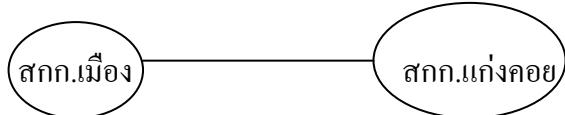
กลุ่มที่ 4 อำเภอหนองบ้านหม้อ อำเภอตอนพุத อำเภอหนองโคน และอำเภอพระพุทธบาท



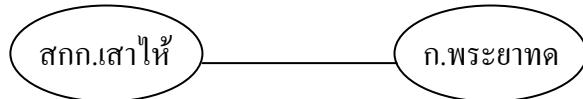
สรุปจากแผนภาพที่ 15 เครือข่ายปัจจัยอินทรีย์

### 5. เครือข่ายเครื่อง(รถ)เกี่ยวข้าว

กลุ่มที่ 1 อำเภอเมือง อำเภอแก่งคอย และอำเภอเฉลิมพระเกียรติ



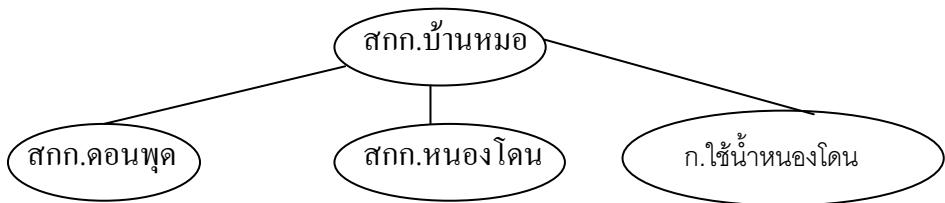
กลุ่มที่ 2 อำเภอเส้าไห้ และอำเภอหนองแขวง



กลุ่มที่ 3 อำเภอหนองแขวง และอำเภอวิหารแดง

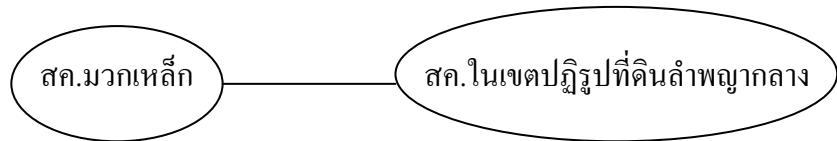


กลุ่มที่ 4 อำเภอหนองบ้านหมอ อำเภอตอนพุத อำเภอหนองโคน และอำเภอพระพุทธบาท



สรุปจากแผนภาพที่ 16 เครือข่ายเครื่อง(รถ)เกี่ยวข้าว

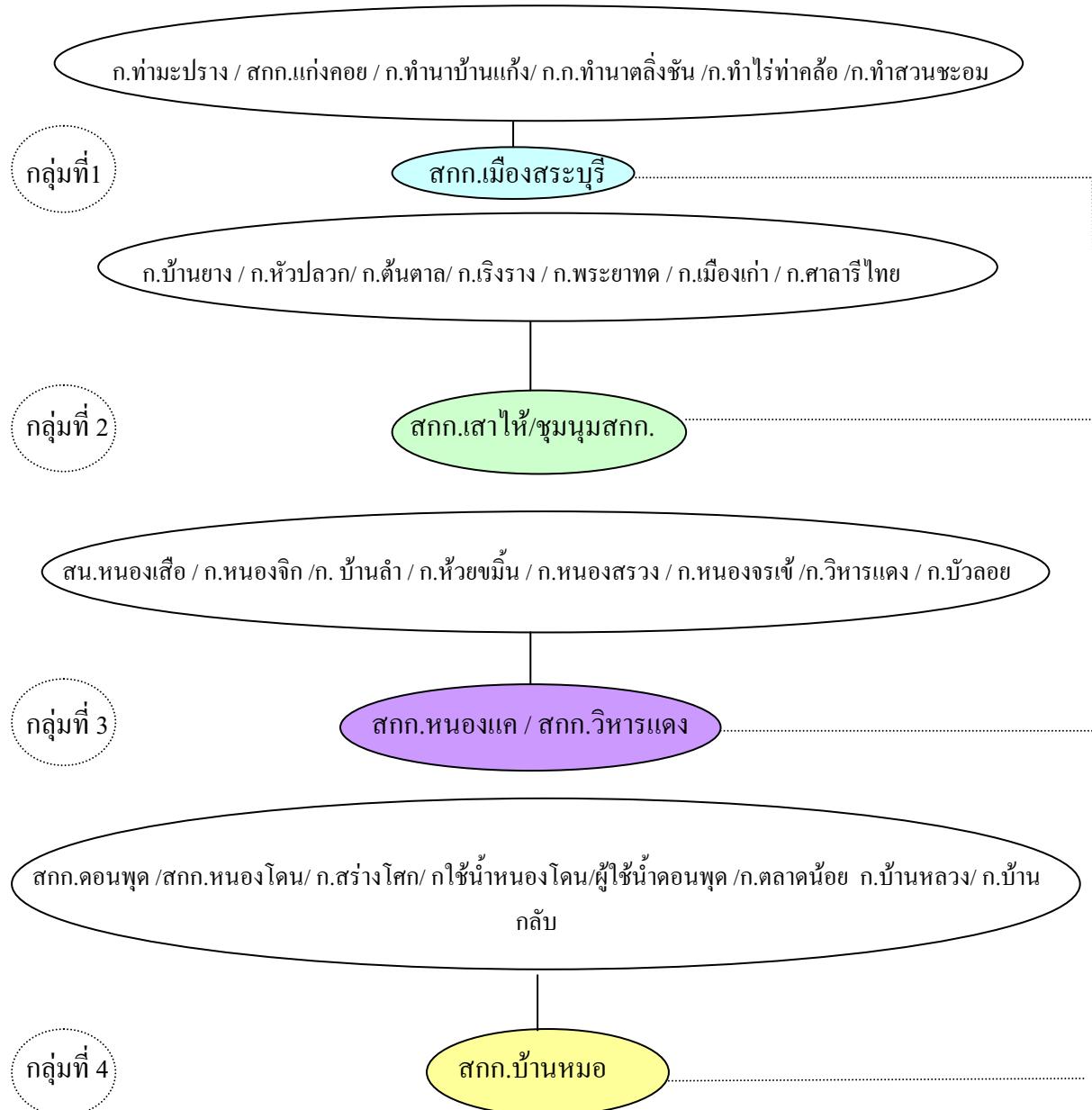
## 6. เครือข่ายโภคภัณฑ์



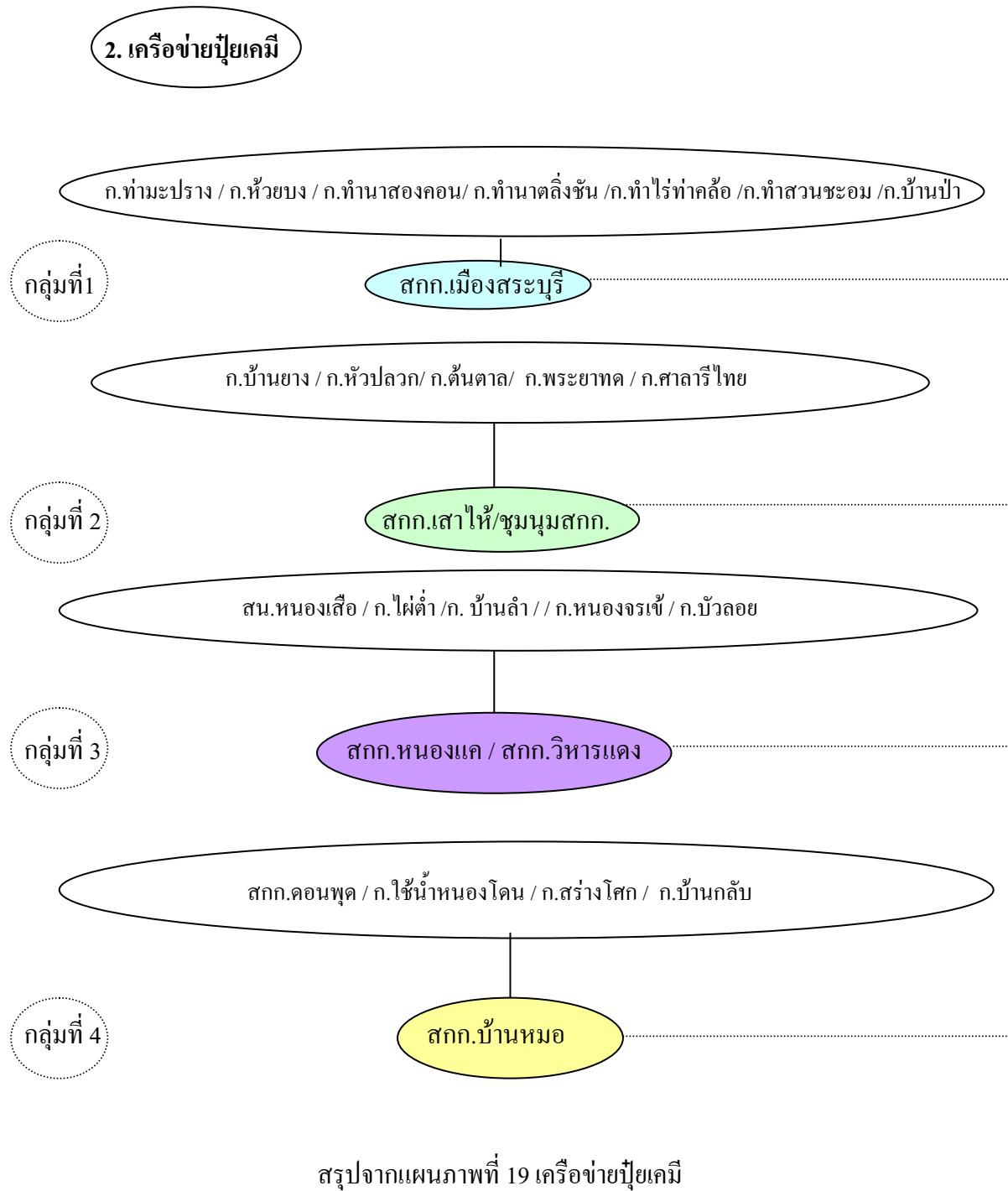
### 3. การพัฒนาเครือข่ายในระยะที่ 3

#### 1. เครือข่ายเงินทุน

ผลจากการดำเนินงานในระยะที่ 2 นั้นในด้านเครือข่ายเงินทุนของพื้นที่จังหวัดสาระบุรี แบ่งตามเขตพื้นที่ เป็น 4 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 อำเภอเมือง อำเภอแก่งคอย และอำเภอเฉลิมพระเกียรติ กลุ่มที่ 2 อำเภอเสา ให้และอำเภอหนองแค กลุ่มที่ 3 อำเภอหนองแคและอำเภอเฉลิมพระเกียรติ และกลุ่มที่ 4 อำเภอบ้านหมื่น อำเภอตอนพุด อำเภอหนองโคน และอำเภอพระพุทธบาท สรุปจากแผนภาพที่ 18 ในหน้าต่อไปนี้



### สรุปจากแผนภาพที่ 18 เครื่อข่ายเงินทุน



สรุปจากแผนภาพที่ 19 เครื่อข่ายปุ่ยเคมี

3. เครือข่ายเมล็ดพันธุ์ข้าว

ก.ท่ามะปราง / สกก.แก่งคอย / ก.ทำนาบ้านแก้ง/ ก..ทำไร่ท่าคล้อ /กลุ่ม ก.บ้านป่า

กลุ่มที่ 1

สกก.เมืองสระบุรี

ก.บ้านยาง / ก.ต้นตาล/ ก.เริงร่าง / ก.ศาลาวีไถ

กลุ่มที่ 2

สกก.เส้าไห่/ชุมนุมสกก.

ก.หนองจิก /ก. บ้านลำ / ก.หนองสรวง / ก.หนองจเรี้ย /ก.ไผ่ต้า / ก.บัวลอย

กลุ่มที่ 3

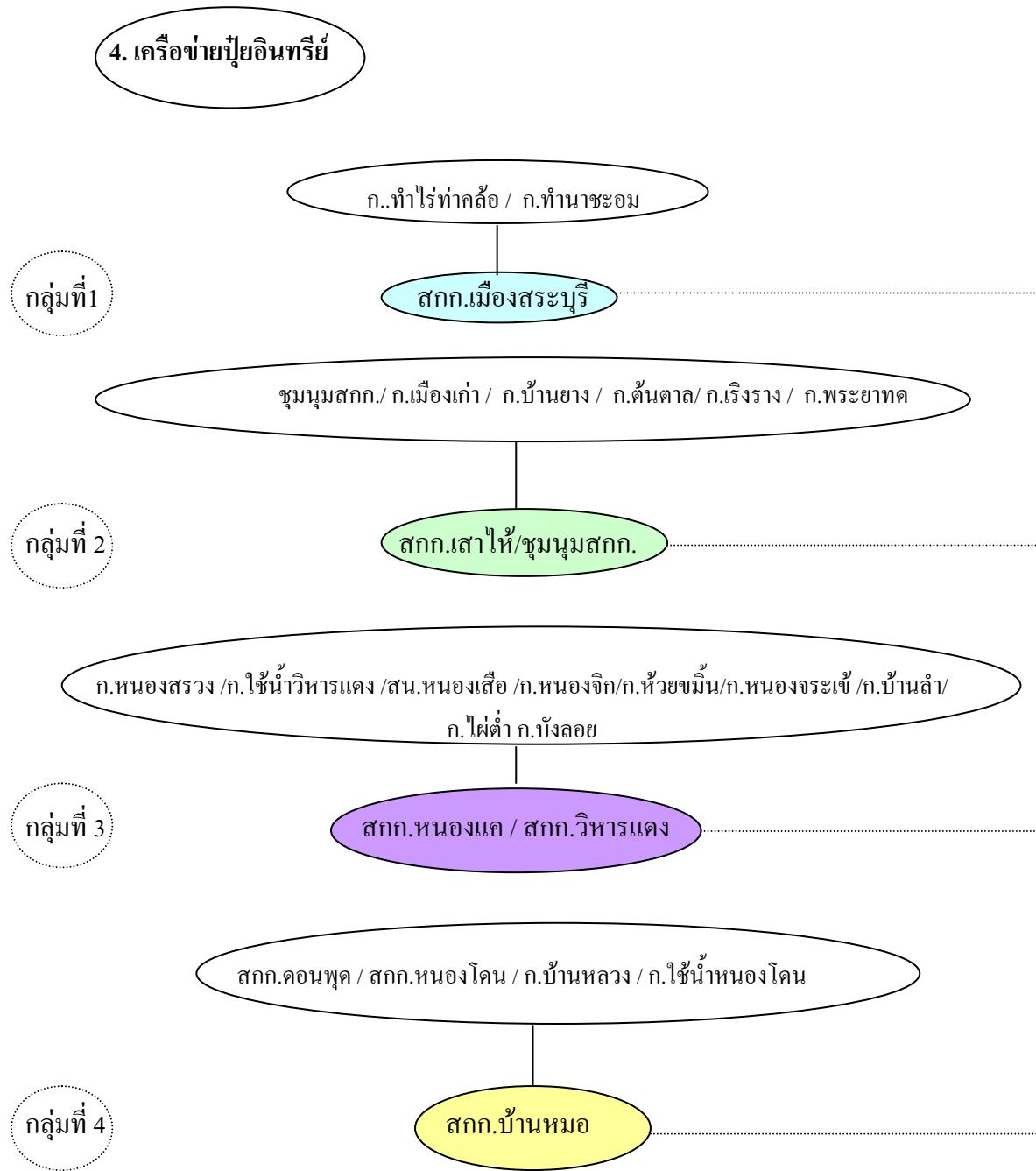
สกก.หนองแಡ / สกก.วิหารแดง

สกก.ดอนพุด / สกก.หนองโคน / ก.สร่างโสก / ก.ใช้หน้าหนองโคน

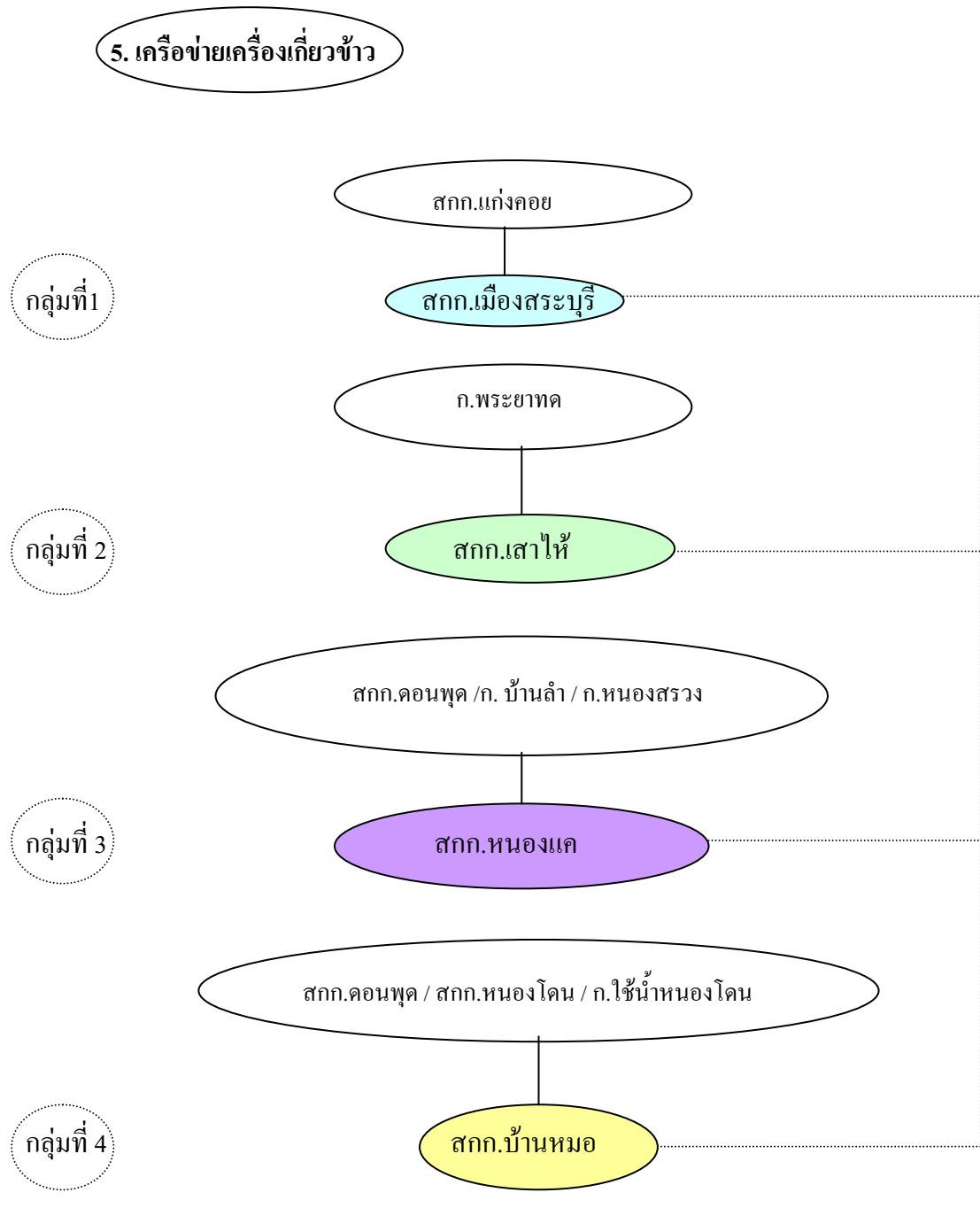
กลุ่มที่ 4

สกก.บ้านหม้อ

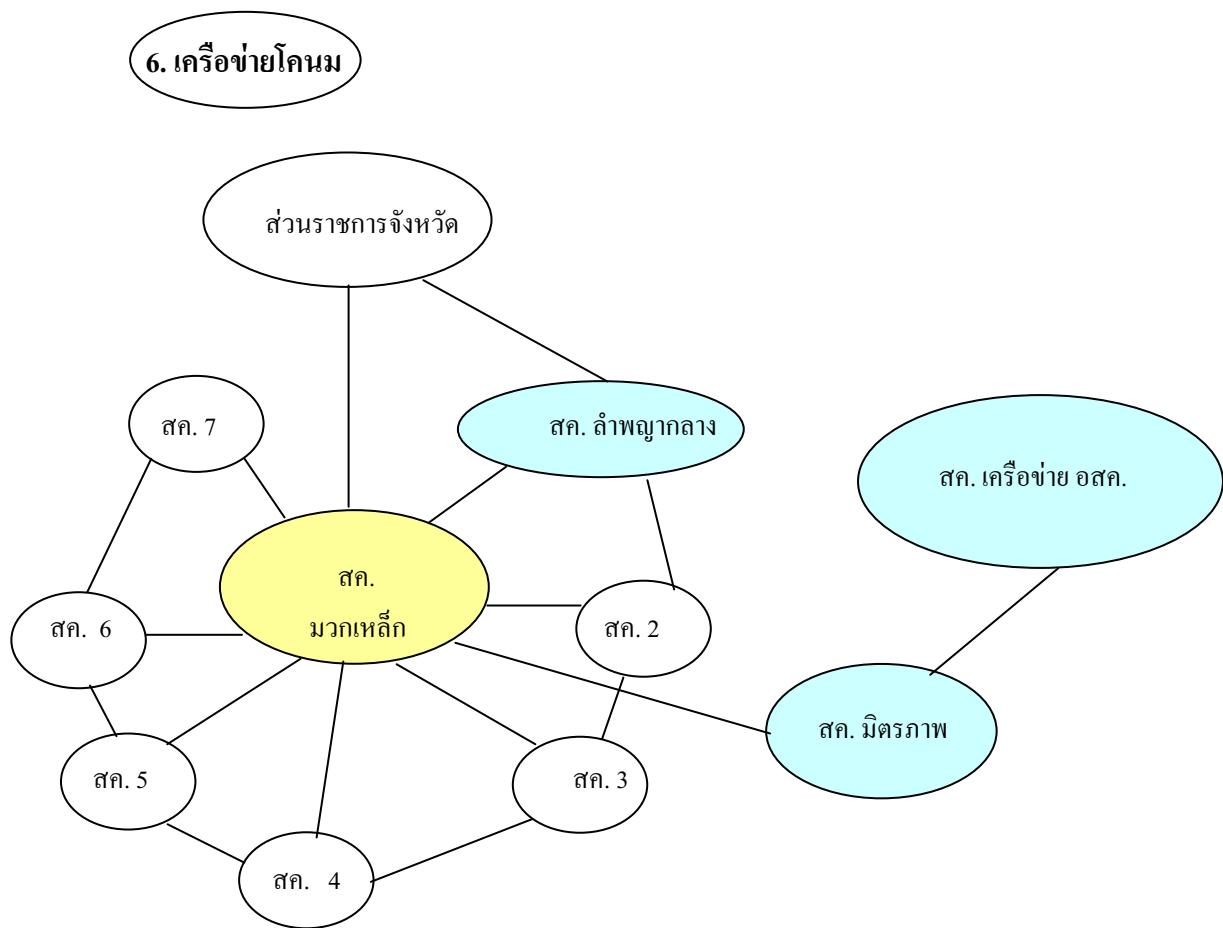
สรุปจากแผนภาพที่ 20 เครือข่ายเมล็ดพันธุ์ข้าว



สรุปจากแผนภาพที่ 21 เครื่อข่ายปัจจัยอินทรีย์



สรุปจากแผนภาพที่ 22 เครือข่ายเครื่องเกี่ยวข้าว

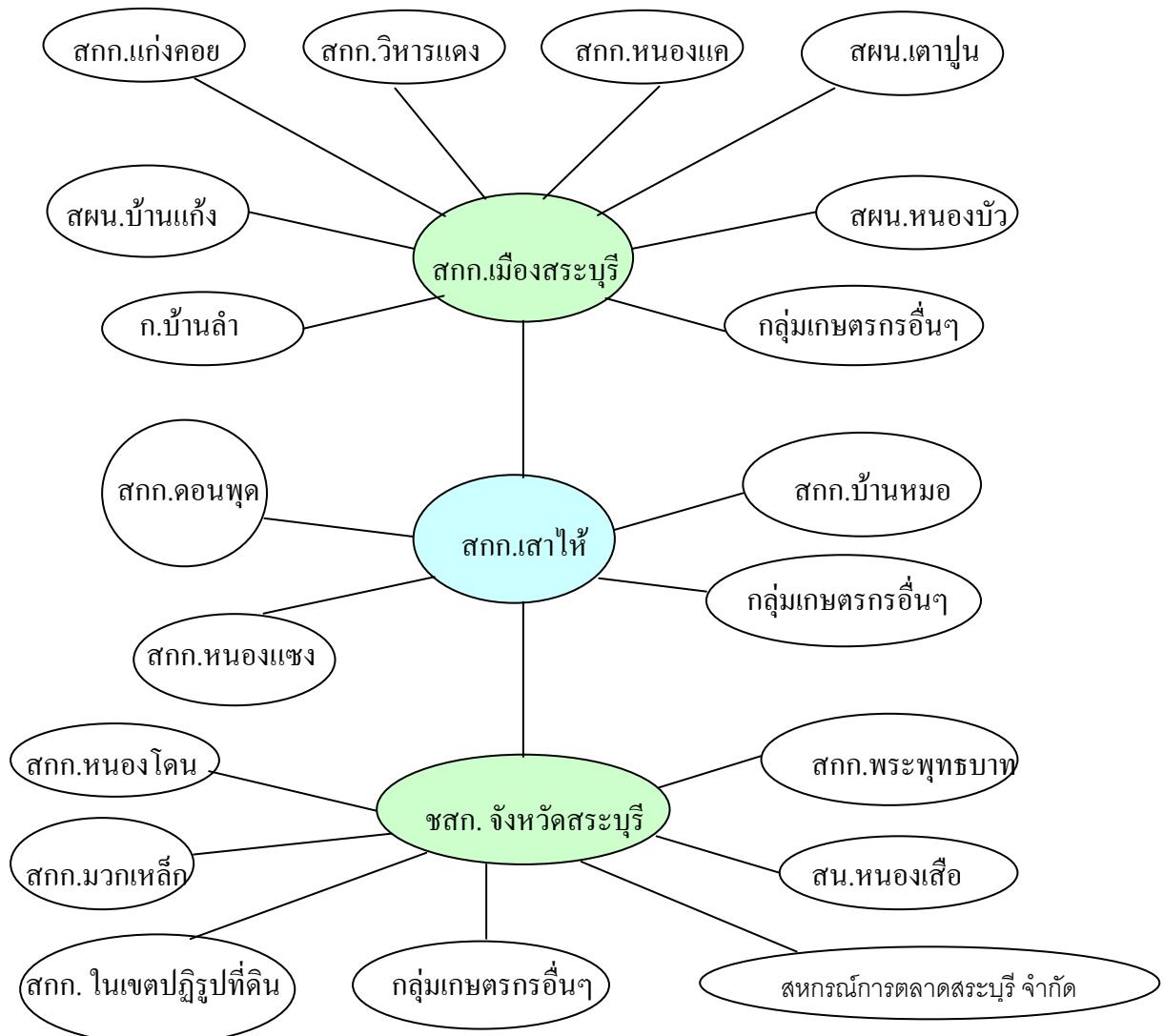


สรุปแผนภาพที่ 26 การเชื่อมโยงเครือข่ายของสหกรณ์โคนม เพื่อการแก้ปัญหานมล้น

### เครือข่ายเกิดใหม่

การพัฒนาเครือข่ายในระดับที่ 3 นี้ได้พัฒนาเครือข่ายใหม่ ได้แก่

- 1) เครือข่ายเรียนรู้เรื่องการบริหารจัดการ โดยการสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสระบุรี ร่วมกับ แม่ข่าย ให้ความรู้ การอบรม ช่วยเหลือสนับสนุนการจัดทำบัญชีกลุ่มเกษตรกร 44 แห่ง
- 2) เครือข่ายโรงสีข้าว ที่ตกลงร่วมกันดำเนินกิจกรรมโรงสีข้าว จากแผนภาพที่ 31
- 3) เครือข่ายการตลาด ที่ช่วยประสานการจำหน่ายนมแพรูปบรรจุกล่อง



## สรุปจากแผนภาพที่ 31 เครื่อข่ายโรงพยาบาล

#### 4. การพัฒนาเครือข่ายในระยะสุดท้าย

การพัฒนาเครือข่ายในระยะสุดท้ายซึ่งเป็นผลต่อเนื่องมาจากการพัฒนาเครือข่ายในระยะที่ 3 ซึ่งเครือข่ายที่คาดว่าจะสามารถทำธุรกรรมร่วมกันจะมีเพียง เครือข่ายโกรสีข้าว เครือข่ายโคนม เครือข่ายการตลาด และเครือข่ายการเรียนรู้การบริหารจัดการ ซึ่งผลสุดท้ายโดยสรุปดังนี้

1) เครื่อข่ายโกรสีขาว ซึ่งมีชุมนุมสหกรุณ์การเกยต์รังหวัดสระบูรี จำกัด เป็นแม่น้ำ และ

ประกอบด้วย สหกรณ์การเกษตรเมืองสระบุรี จำกัด สหกรณ์การเกษตรเส้าไห้ จำกัด สหกรณ์การเกษตรพระพุทธบาท จำกัด ผลการพัฒนาเครือข่ายไม่สามารถรวมกันดำเนินธุรกิจการสีข้าวร่วมกันได้เนื่องด้วยปัญหาหลายประการ เช่น ความสามารถในการแบกรูปข้าว ความสามารถทางการตลาด ชนิดของข้าว ศักยภาพในการบริหารจัดการ และกำลังการผลิตที่แตกต่างกัน เป็นต้น แต่เครือข่ายเองก็พยายามที่จะร่วม โดยชุมชนสหกรณ์การเกษตรจังหวัดสระบุรี รับที่จะเป็นแม่ข่ายในการประสานงานต่อไป

2) เครือข่ายโภคภัณฑ์จากการพัฒนาเครือข่ายในระยะที่ 3 พบว่าสหกรณ์ที่มีปัญหาน้ำหนักล้นพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาร่วมตัวกันเป็นเครือข่ายและทำธุกรรมแบกรูปน้ำหนักสุดเป็นนิมกล่องสำเร็จรูปร่วมกันหรือมั่ง และพยายามที่จะเชื่อมโยงเครือข่ายกับองค์กรอื่นๆ ในด้านการตลาดจำหน่ายน้ำหนักแบกรูป จำหน่าย แต่สหกรณ์ในเครือข่ายไม่สามารถที่จะดำเนินงานการตลาดได้อย่างต่อเนื่อง จะทำการแบกรูปเฉพาะเมื่อมีปัญหาเท่านั้น ซึ่งเมื่อถึงระยะสุดท้ายปัญหาน้ำหนักล้นไม่มี สหกรณ์ก็ไม่คิดที่จะร่วมเครือข่าย กันอีกจึงไม่มีกิจกรรมที่ต่อเนื่อง

3) เครือข่ายการตลาด มีลักษณะเช่นเดียวกับเครือข่ายโภคภัณฑ์ ซึ่งสหกรณ์อื่นๆ ที่จะช่วยเชื่อมเครือข่ายในการจำหน่ายน้ำหนักแบกรูป เมื่อสหกรณ์โภคภัณฑ์ไม่มีการผลิตอย่างต่อเนื่อง ส่วนกิจกรรมการตลาดอื่นๆ ก็จะมีการติดต่อประสานงานกันโดยตรงซึ่งเป็นการทำกันอยู่เดิมแล้ว

4) เครือข่ายการเรียนรู้ด้านการบริหารจัดการ เป็นโครงการที่ได้รับการสนับสนุนโดยส่วนราชการ สำนักงานสหกรณ์จังหวัด และสำนักงานตรวจสอบบัญชีสหกรณ์จังหวัด มาช่วยสนับสนุนซึ่งเมื่อส่วนราชการไม่มีงบประมาณสนับสนุนเครือข่ายดังกล่าวก็จะค่อยๆ หมดไป แต่ก็พร้อมจะร่วมมือกันในลักษณะ win-win ระหว่างลูกจ้างที่จะร่วมกันรับจ้างทำบัญชีต่อไป โดยสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรต้องจ่ายค่าป่วยการ

นอกจากนี้เครือข่ายยังได้ร่วมกันพิจารณาที่จะดำเนินการเครือข่ายปุ๋ยเคมีอีกครั้งหนึ่ง เพราะเห็นว่ามีความสำคัญและแต่ละสหกรณ์ยังมีความต้องการปุ๋ยเคมีแต่ละปีเป็นจำนวนมาก ทั้งนี้อาจจะดำเนินการโดยชุมชนสหกรณ์การเกษตรจังหวัดสระบุรี จำกัดรับไปเป็นผู้ประสานงานโครงการพัฒนาเครือข่ายปุ๋ยเคมีขึ้นมาอีกครั้งหนึ่ง หรือ อาจจะมอบหมายให้ชุมชนผู้จัดการสหกรณ์จังหวัดสระบุรี รับไปดำเนินการ แต่ในระยะแรกนี้จะมอบให้ชุมชนสหกรณ์การเกษตรสระบุรี จำกัดรับไปดำเนินการก่อน

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษาวิจัย

ผลจากการศึกษาวิจัย แนวทางการพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัด สระบุรีตั้งแต่เริ่มโครงการ โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ 6 ประการด้วยกันนั้นคณะผู้วิจัยได้ทำการศึกษา วิจัยแล้วสามารถสรุปผลการศึกษาวิจัยตามวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

- 1) เพื่อศึกษาสถานการณ์การดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานตลอดจนความร่วมมือระหว่างกันของ กลุ่ม/องค์กรประชาชน และประเมินความสนใจในการพัฒนาความร่วมมือระหว่างกันของกลุ่ม/องค์กรประชาชน
- 2) เพื่อศึกษาหารูปแบบและกระบวนการในการวิเคราะห์และกำหนดทิศทางการดำเนินงาน ของกลุ่ม/องค์กรประชาชน ที่เอื้อประโยชน์ มีประสิทธิภาพและความยั่งยืนของกลุ่ม/องค์กรประชาชน ในลักษณะของการตัดสินใจอย่างเป็นอิสระ
- 3) เพื่อศึกษาหารูปแบบและกระบวนการในการเชื่อมโยงเครือข่าย กลุ่ม//องค์กรประชาชน ในพื้นที่เกิดจากการสร้างความร่วมมือระหว่างกันในลักษณะที่ก่อให้เกิดประโยชน์ซึ่งกันและกันและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ
- 4) เพื่อศึกษาหารูปแบบการพัฒนาและปรับเปลี่ยนแนวความคิดของบุคคลในบุปผา การสหกรณ์และบุปผาการสหกรณ์ภาคประชาชนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสมโดยผ่านกระบวนการเรียนรู้
- 5) เพื่อศึกษาหารูปแบบกระบวนการเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการของกลุ่ม/องค์กรประชาชน ที่เอื้อต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานและความยั่งยืนของกลุ่ม/องค์กรประชาชนให้อยู่บนพื้นฐานของการตัดสินใจด้วยตนเองอย่างเป็นอิสระ
- 6) เพื่อพัฒนารูปแบบและแนวทางในการเชื่อมโยงเครือข่าย กลุ่ม/องค์กรประชาชน ในพื้นที่ ในลักษณะของความร่วมมือระหว่างกลุ่มองค์กร/ประชาชนและองค์กรอื่นๆที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสมาชิก ของกลุ่ม/องค์กรประชาชน ตลอดจนความเข้มแข็งและยั่งยืนของกลุ่ม/องค์กรประชาชน

## วัตถุประสงค์ที่ 1

ศึกษาสถานการณ์การดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานตลอดจนความร่วมมือระหว่างกันของ กลุ่ม/องค์กรประชาชน และประเมินความสนใจในการพัฒนาความร่วมมือระหว่างกันของกลุ่ม/องค์กรประชาชน

ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ให้ดำเนินการในระยะที่ 1 ผลสรุปเป็นดังต่อไปนี้

1.1 สถานการณ์การดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน ของกลุ่ม/องค์กรประชาชน สถานการณ์ของกลุ่มที่ศึกษาวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย สหกรณ์ภาคการเกษตร กลุ่มเกษตรกร สหกรณ์ นอกรากการเกษตรและสหกรณ์โภคภัณฑ์ ในการทำกระบวนการวิจัยเพื่อการวิเคราะห์ตนของ จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค และโอกาส ของกลุ่ม/องค์กรประชาชนสรุปแยกเป็นกลุ่มได้ดังนี้

### 1) กลุ่มสหกรณ์ภาคการเกษตรและกลุ่มเกษตรกร

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<ol style="list-style-type: none"> <li>มีเงินทุนอย่างเพียงพอ ได้แก่สหกรณ์การเกษตร บ้านหม้อ สหกรณ์การเกษตรเมือง และสหกรณ์ การเกษตรหนองเสือ</li> <li>บุคลากรในสหกรณ์มีการทำงานเป็นทีมสามารถ ทำงานร่วมกันได้ดี</li> <li>มีการผลิตข้าวที่มีคุณภาพดี มีวัสดุอุปกรณ์ที่ ครบถ้วนที่ใช้ในการดำเนินงาน</li> <li>มีสมาชิกส่วนหนึ่งให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี</li> <li>สหกรณ์สามารถดำเนินธุรกิจมีกำไรและมีการจัด สร้างกำไรคืนสมาชิกเฉลี่ย ร้อยละ 5 ขึ้นไป</li> <li>มีการผลิตสินค้าอื่นที่สนองความต้องการได้ เช่น การผลิตไม้คอกไม้ประดับ ของ สหกรณ์การเกษตรสวนป่า เป็นต้น</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>สมาชิกส่วนหนึ่งไม่ให้ความร่วมมือ ขาดความ เข้าใจในการดำเนินงานสหกรณ์</li> <li>มีหลายสหกรณ์ที่ไม่มีสำนักงานของตนเอง หรือสำนักงานอยู่ไกลสมาชิก</li> <li>ผลผลิตของสมาชิกไม่สามารถกำหนดราคาได้</li> <li>บางสหกรณ์ขาดแคลนเงินทุน ในการขยายงาน หรือซื้อวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น</li> <li>บางสหกรณ์ขาดแคลนบุคลากร หรือมี บุคลากรที่ไม่มีประสิทธิภาพ</li> <li>สหกรณ์ถูกจำกัดเรื่องจำนวนสมาชิกที่มีน้อย</li> <li>ขาดแคลนสิ่งบริโภค ผลิตได้ไม่ดีหรือผลิตไม่ ได้การบริหารงานขาดความคล่องตัว</li> </ol>

อุปสรรค	โอกาส
<ol style="list-style-type: none"> <li>เงินทุนหมุนเวียนมีน้อย</li> <li>สมาชิกมีหนี้สินค้างชำระกับสหกรณ์มาก</li> <li>ราคายอดผลิตทางการเกษตรและการตลาดไม่แน่นอน</li> <li>สหกรณ์ไม่สามารถบริการให้สมาชิกได้อย่างทั่วถึง</li> <li>สหกรณ์มีสินค้าไม่หลากหลายให้สมาชิกได้เลือกใช้บริการ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>สหกรณ์ได้รับการสนับสนุนจากทางราชการเป็นอย่างดี ทั้งด้านเงินทุน ความร่วมมือ และการส่งเสริมให้ความรู้</li> <li>สหกรณ์ได้รับความร่วมมืออย่างดีจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร</li> <li>สหกรณ์มีแนวทางในการพัฒนาธุรกิจได้อีกหลายด้าน แต่ด้วยข้อจำกัดด้านเงินทุนไม่เพียงพอในบางสหกรณ์ และการขาดความร่วมมือที่ยั่งยืนและต่อเนื่อง</li> </ol>

## 2) กลุ่มสหกรณ์ประกอบการเกษตร(สหกรณ์ออมทรัพย์)

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<ol style="list-style-type: none"> <li>มีเงินทุนที่เพียงพอและเหลือล้นเป็นจำนวนมาก</li> <li>มีระบบการจัดการที่ดี ระบบบัญชีดี การตรวจสอบบัญชีดี โอกาสที่จะทุจริตยาก</li> <li>สมาชิกมีคุณภาพดี เข้าใจสหกรณ์ และสามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนด</li> <li>การให้บริการของสหกรณ์สะดวก เช่น การถ่ายเงิน่าย ถูกใจมากกว่าภูมิภาค ดอกเบี้ยเงินฝากสูงกว่าธนาคาร เป็นต้น</li> <li>สหกรณ์มีการจ่ายเงินปันผลและเงินผลลัพธ์คืนแก่สมาชิกต่อเนื่องและสมาชิกพึงพอใจ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>มีเงินคงเหลือมาก ล้นระบบเป็นภาระของสหกรณ์ที่จะสามารถหาผลตอบแทน</li> <li>ระเบียบจากการส่งเสริมสหกรณ์ มีการเปลี่ยนแปลงซ้ำไม่ทันต่อสถานะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และทำให้การบริหารงานไม่คล่องตัว ควบคุมยากเกินไป</li> <li>ไม่มีผู้บริหารมืออาชีพ</li> <li>สมาชิกมีหนี้มาก สามารถก่อหนี้ได้หลายทาง สมาชิกมีรสนิยมสูง ขาดวินัยในการใช้จ่ายเงิน</li> </ol>

อุปสรรค	โอกาส
<ol style="list-style-type: none"> <li>ข้อกำหนดทางกฎหมายสหกรณ์ทำให้สหกรณ์ถูกจำกัดการลงทุนด้านอื่นๆ</li> <li>ขาดความต่อเนื่องของกรรมการบริหารที่มีอำนาจในการตัดสินใจ</li> <li>การดำเนินงานของสหกรณ์มีเฉพาะในหน่วยงานและต้องดำเนินงานกับสมาชิกเท่านั้นทำให้การขยายฐานการทำธุรกิจถูกจำกัด</li> <li>ความรู้ความเข้าใจในวิธีการสหกรณ์ทั้งของสมาชิก กรรมการและเจ้าหน้าที่ยังมีน้อย</li> <li>คณะกรรมการไม่กล้าเสียงต่อการลงทุน เพราะต้องรับผิดชอบหากเกิดปัญหา</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>สหกรณ์มีอำนาจในการตัดสินใจกำหนดนโยบายต่างๆด้วยคณะกรรมการมากพอสมควร เช่น การกำหนดอัตราดอกเบี้ยทั้งเงินกู้และเงินฝาก</li> <li>สมาชิกสหกรณ์เป็นบุคคลในหน่วยงานสามารถติดตามและตรวจสอบและสามารถหักเงินได้รายเดือน ณ.ที่จ่ายได้ทำให้เกิดหนี้สูญมาก</li> <li>ภาระการเงินของสถาบันการเงินภายนอกปรับเปลี่ยนบ่อยครั้งและมีแนวโน้มลดลง</li> </ol>

### 3) กลุ่มสหกรณ์โภคุม

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<ol style="list-style-type: none"> <li>มีเงินทุนหมุนเวียนที่เพียงพอ</li> <li>เป็นอาชีพที่มั่นคง มีรายได้แน่นอน ผลผลิตมีต่อรองรับแนวโน้มมีผลผลอย่างดีจากการเลี้ยงวัว เช่น ลูกวัว นมวัว</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>การประชุมใหญ่สามัญและวิสามัญ องค์ประชุม 100 คน น้อยไป กำหนดตามร้อยละของสมาชิก</li> <li>กรรมการ ผู้จัดการ และสมาชิก ยังขาดความเข้าใจในระบบการบริหารจัดการสหกรณ์</li> <li>คุณภาพของผลผลิตไม่คงที่และระบบการควบคุมคุณภาพของสหกรณ์ยังไม่ดีพอ</li> <li>ขาดการส่งเสริมจากภาครัฐในด้านเทคโนโลยี เช่น ไม่มีเครื่องมือตรวจคุณภาพ การซ่อมเหลือไม่ทันกาล การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า</li> <li>ไม่ได้รับความเป็นธรรมและเสมอภาคในการส่งเสริมสนับสนุนภาครัฐ</li> <li>มีน้ำนมเสียจำนวนมากเนื่องจากมีคุณภาพไม่ได้มาตรฐาน</li> <li>สมาชิกไม่ชื่อสัตย์ต่อสหกรณ์ จะส่งนมกับแหล่งรวมน้ำมากกว่า 1 แห่ง</li> </ol>

อุปสรรค	โอกาส
<ol style="list-style-type: none"> <li>มีการแบ่งกลุ่มสหกรณ์อย่างชัดเจนระหว่างกลุ่มอสค.และกลุ่มที่ไม่ใช่ อสค. เกิดการแข่งขันกัน เองระหว่างกลุ่ม</li> <li>น้ำนมดิบจำเป็นต้องจัดส่งโรงงานทันทีไม่สามารถเก็บไว้ได้นาน ต้องอาศัยโควต้ารับซื้อน้ำนมจาก บริษัทเอกชน</li> <li>ปริมาณน้ำนมดิบไม่แน่นอนในแต่ละช่วงเวลา ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ</li> <li>ความสามารถในการบริหารจัดการของสหกรณ์ ยังน้อย</li> <li>นโยบายการเปิดการค้าเสรีของรัฐบาลส่งผล กระทบฐานแรงต่อเนื่องต่อเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมและ สหกรณ์โคนม</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>มีหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนหลายหน่วยงาน</li> <li>การตลาดนำหน่ายผลิตภัณฑ์ยังมีมาก</li> <li>รัฐบาลส่งเสริมสนับสนุนให้นักเรียนและ ประชาชนดื่มน้ำโดยทั่วไป</li> </ol>

## 1.2 ความสนใจในการพัฒนาความร่วมมือระหว่างกลุ่ม/องค์กรประชาชน

ความสนใจในการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่ จังหวัดสระบุรีนี้ ผลสรุปเป็นดังนี้

1) กลุ่ม/องค์กรประชาชนมีความเข้าใจในความหมายของการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในกลุ่มในแนวทางเดียวกัน แต่ก็ยอมรับว่าเป็นสิ่งใหม่ ในมิติเดิมทางความคิดของการรวมตัวกันในระบบสหกรณ์ เพาะคุ้นเคยแต่การรวมตัวในแนวทางตั้งตามกฎหมายเท่านั้น การรวมตัวในแนวทางอื่นนี้ยังไม่เคยมาก่อนและไม่มีกฎหมายรองรับ

2) กลุ่มมีความเห็นตรงกันว่า เครือข่ายการรวมตัวที่ยังยืนนั้น ต้องเป็นเครือข่ายทางธุรกิจที่ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมตาม win-win theory คือทุกฝ่ายได้เติมเต็มส่วนพร่องหรือรายได้จากกิจกรรมของตนเอง และระบบธุรกิจที่จะดำเนินการนั้นต้องโปร่งใส และ ตรวจสอบได้จากทุกฝ่ายที่มาร่วมมือกัน

3) กลุ่ม/องค์กรประชาชน มีความยินดีที่ช่วยกันสร้างแนวทางความร่วมมือในด้านธุรกิจขึ้นมา โดยขอนำแนวคิดและผลของการระดมสมองกลับไปถ่ายทอดในกลุ่มของตนเอง ก่อนที่จะขอนติามานำเสนอที่ประชุมรวมนี้

4) การร่วมมือทางธุรกิจที่กลุ่มคิดว่า อาจเป็นไปได้คือการลงทุนในธุรกิจปั้ยอินทรี คeme จำกมูลวัว และ ปั้ยอินทรีน้ำจากนมที่ไม่ผ่านคุณภาพรับซื้อของโรงงานแปรรูป เพราะกลุ่ม/สหกรณ์การเกษตรที่ผลิต กุหลาบ และ อุรุ่น ต้องใช้ปั้ยน้ำและซอฟ์โวน ในการปริมาณมาก สหกรณ์การเกษตรที่ผลิตข้าว ส้ม และ ไนล้อม ก็มีความต้องการปั้ยอินทรีและปั้ยอินทรีคeme ในปริมาณมาก

เช่นกัน การร่วมมือกันในด้านเงินทุนระหว่างสหกรณ์มีเงินล้าน และ สหกรณ์ที่มีเงินทุนขาด และความร่วมมือทางด้านการรวมซื้อรวมขายสินค้า(joint purchasing) เช่น สินค้าปัจจัยการผลิต และ สินค้าอุปโภค บริโภค

5) กลุ่ม/องค์กรประชาชนทุกแห่งที่มาเข้าร่วมประชุมในครั้งนี้ รับจะนำความคิดและแนวทางกลับไปศึกษาต่อและเสนอผ่านสหกรณ์จังหวัดเพื่อที่จะขอให้มีการประชุมระดุมสมองในครั้งต่อไปเพื่อลงลึกในข้อมูลทางธุรกิจที่ชัดเจนและ ศึกษาฐานแบบความเป็นไปได้ในการที่จะลงทุนร่วมกันในธุรกิจที่จะเอื้ออำนวยอย่างประযุกชนให้กับทุกกลุ่ม/องค์กรประชาชนที่จะร่วมสร้างเครือข่ายในครั้งนี้

นอกจากนี้เมื่อศึกษาริบทองพื้นที่จังหวัดสระบุรี ทั้งสภาพภูมิศาสตร์ บุคลากร จังหวัด และการประกอบอาชีพ พบว่าจังหวัดสระบุรีมีพื้นที่ที่กว้างขวางพอสมควร มีอาชีพที่แตกต่างกันมาก การติดต่อเชื่อมโยงกันจึงค่อนข้างทำได้ยาก ส่วนใหญ่มีอาชีพความเป็นอยู่ในระดับกลางถึงความเป็นอยู่ที่ดี มีวิถีชีวิตของคนภาคกลางใกล้กับกรุงเทพมหานคร โอกาสความเดือดร้อนต่างมีไม่น่าจะบุคคลมาจากการหลักทรัพย์กันด้วยกัน

## วัตถุประสงค์ที่ 2

ศึกษาหารูปแบบและกระบวนการในการวิเคราะห์และกำหนดทิศทางการดำเนินงานของกลุ่ม/องค์กรประชาชน ที่เอื้อประโยชน์ มีประสิทธิภาพและความยั่งยืนของกลุ่ม/องค์กรประชาชน ในลักษณะของการตัดสินใจอย่างเป็นอิสระ

การศึกษาหารูปแบบและกระบวนการในการวิเคราะห์และกำหนดทิศทางของกลุ่ม/องค์กรประชาชน นั้นจะต้องมีวิจัย เลือกใช้กระบวนการ AIC ที่เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบสำคัญ ดังนี้ “A” (appreciation) ก่อให้เกิดพลังความผูกพันทางจิตวิญญาณระหว่างกัน “I” (influence) ก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วม ได้รับ “C” (control) ก่อให้เกิดการจัดการและการควบคุม เพื่อก่อให้เกิดพลังที่ไม่มีขอบเขต

ผลของกระบวนการ AIC จะสร้างพลังสร้างสรรค์ขึ้นเมื่อฝ่ายต่างๆเข้ามาทำกิจกรรมร่วมกัน ด้วยความรักความเมตตา “A”(appreciation) นั้นคือ ธรรมะอย่างสูง ได้แก่ ความรัก และความเมตตาคนอื่น นั่งรับฟัง อดทนและยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ซึ่งตรงกับหลักของพระพุทธศาสนา เพราะ “A” (appreciation) ทำให้เกิดพลังความดีเข้ามา อาจเรียกว่าเป็น “การพัฒนาทางจิตวิญญาณ” ( spiritual development) เมื่อคนที่เข้ามาร่วมกิจกรรมมีความรักความเมตตาต่อกันแล้ว ก็จะเกิดการเรียนรู้ร่วมกันจากการทำงานด้วยกันที่เรียกว่า การคิดและเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีปฏิสัมพันธ์ โดยการปฏิบัติจริง (interactive learning through action) จะทำให้การพัฒนาประสบความสำเร็จ เพราะทำให้เกิดการ

เรียนรู้ที่แท้จริงซึ่งมีพลังมาก เพราะจะนั่นการพัฒนาต้องการการเรียนรู้อย่างมากของทุกฝ่าย นั่นคือ ต้องมี “I” ( influence) ได้แก่การเรียนรู้ร่วมกันให้เกิดพลัง ต้องมี “C” ( control) การจัดการซึ่งได้แก่ การจัดการและแผนปฏิบัติที่กำหนดค่าให้จะทำอะไร อย่างไร เมื่อไร มีค่าใช้จ่ายเท่าไร จะได้มาจากการให้หน้าไม่พ่อจะทำอย่างไร เป็นต้น

นอกจากนี้ยังใช้กระบวนการมีส่วนร่วม และความร่วมมือในรูปแบบสหกรณ์ โดยการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการตามกระบวนการทั้งหมดดังต่อไปนี้ โครงการ

ผลจากการศึกษาดังนี้แล้วกระบวนการและขั้นตอนในการพัฒนาเครือข่าย สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของเครือข่าย ตลอดจนการเกิดเครือข่ายที่มีความสำเร็จ/ความยั่งยืน ของเครือข่าย ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

**1. รูปแบบและกระบวนการพัฒนาเครือข่าย รูปแบบและกระบวนการพัฒนาเครือข่าย ทั้งกระบวนการ AIC และกระบวนการมีส่วนร่วม เป็นกระบวนการที่เป็นไปได้ที่จะช่วยสร้างความร่วมมือในการพัฒนาและเข้าร่วมเครือข่ายในทางทฤษฎี แต่วิธีการที่จะนำกระบวนการพัฒนาเครือข่าย และกระบวนการมีส่วนร่วมนี้มาใช้ในทางปฏิบัติต้องใช้วิธีการและรูปแบบที่หลากหลาย และต้องอาศัยวิทยากรที่มีความรู้สามารถอย่างสูงและต้องใช้เวลาในการพัฒนาอย่างยาวนานและต่อเนื่อง และควรจะลงลึกถึงระดับรากหญ้าหรือระดับชุมชนที่เกิดหรือปัญหาร่วมกัน การที่ทีมวิจัยเริ่มต้นการสร้างเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในระดับผู้บริหาร/จัดการนั้น แม้ผู้แทนกลุ่ม/องค์กรจะมีความเข้าใจในผลของการร่วมมือกันในเครือข่ายพันธมิตร รับแนวคิดได้อย่างรวดเร็ว แต่ก็ยังเกิดปัญหาและอุปสรรคในด้านกฎระเบียนและข้อจำกัดในการบริหารองค์กร และปัญหาในการถ่ายทอดแนวคิดในการพัฒนาเครือข่ายฯให้ถึงระดับสมาชิกของตน ยิ่งในกลุ่มองค์กรที่ยังรวมตัวกันไม่แข็งแรงด้วยแล้ว ยิ่งเป็นการยากที่จะเข้าร่วมกับเครือข่ายใหญ่ ด้วยข้อจำกัดในองค์กรของตนเอง การทำงานวิจัยครั้งนี้จึงคุ้มมือในการกระทำที่ข้ามขั้นไป น่าจะเริ่มต้นจากการพัฒนากลุ่มเกษตรกรให้แข็งแรง โปร่งใส และมีจิตตารมย์สหกรณ์เสียก่อน จึงจะพร้อมเข้าร่วมมือกับกลุ่มสหกรณ์ที่คุ้มเข้มแข็งกว่าในการบริหารองค์กรและความร่วมมือกันในมวลหมู่สมาชิก**

ดังนั้น คณะผู้วิจัยเห็นว่า กระบวนการพัฒนาเครือข่าย ทั้งกระบวนการ AIC และกระบวนการมีส่วนร่วมควรพัฒนาในระดับกลุ่มสมาชิกควบคู่พร้อมกันไปด้วยกับการพัฒนาระดับผู้แทนกลุ่ม/องค์กรประชาชนและฝ่ายจัดการ เนื่องจากถ้าระดับกลุ่มสามารถแก้ปัญหาของตนเองได้ ระดับนโยบาย(กรรมการ)มีวิสัยทัศน์ที่จะแก้ปัญหาของกลุ่มซึ่งจะนำมาสู่การแก้ปัญหาระดับองค์กรได้ ในขณะเดียวกันระดับปฏิบัติการ(ฝ่ายจัดการ)ก็จะสามารถดำเนินการได้ตามนโยบายที่กรรมการกำหนด หรือถ้าพิจารณาในระดับของปัญหา ทั้งฝ่ายสมาชิก กรรมการ และฝ่ายจัดการ ปัญหาที่ต้องการแก้ไข ต่างกัน การจะพัฒนาจะพัฒนาที่ละเอียดแล้วนำมาเชื่อมภายในกลุ่ม แล้วจึงพัฒนาไปสู่เครือข่าย ระดับองค์กรต่อไป

ในขณะเดียวกันทีมวิจัยไม่ว่าจะเป็นทีมวิจัยจากส่วนกลางหรือทีมวิจัยในห้องถินที่ต้องการพัฒนาระบวนการกลุ่ม ควรต้องจัดหาทีมเฉพาะกิจที่มีความสามารถในการใช้กระบวนการกลุ่มในการพัฒนาทีมงานที่จะสามารถนำกระบวนการดังกล่าวไปปฏิบัติสู่ชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะต้องใช้เวลาในการดำเนินการที่ยาวนานและต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง และต้องพยายามสร้างผู้นำกลุ่มเพื่อเป็นแกนนำที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาเครือข่ายต่อไป

**2. การเกิดกลุ่มเครือข่าย** การเกิดกลุ่มเครือข่ายโดยธรรมชาติแล้วในระดับกลุ่ม/องค์กรประชาชนจะเกิดเครือข่ายอยู่แล้วในระยะแรกที่ได้มีการกระตุนโอกาสที่จะพัฒนาต่อยอดในอนาคตจะเพิ่มมากขึ้น โดยข้อแม่ที่ว่ามีองค์กรหรือผู้นำที่ช่วยกระตุนอย่างต่อเนื่อง สถานการณ์ของเครือข่ายในปัจจุบัน ส่วนใหญ่เกิดขึ้นอย่างหลวงๆตามแรงกระตุน ไม่ว่าจะเป็นเครือข่าย เงินทุน เครือข่ายปัจจัยคนมี เครือข่ายเมล็ดพันธุ์ข้าว เครือข่ายปัจจัยอินทรีย์ เครือข่ายรถเกี๊ยวข้าว เป็นต้น เพราะสภาพปัญหาที่เกิดไม่ได้รุนแรงและกระบวนการต่อความเป็นอยู่ของคนเองมากนัก และผู้บริหารสหกรณ์ยังไม่ค่อยทราบหนักที่จะต้องแก้ปัญหา เพราะมิได้เกิดผลกระทบต่อสหกรณ์มากนักและตัวผู้บริหารเองก็ไม่ได้รับผลกระทบอย่างใด เพราะมักจะเป็นเกษตรรายใหญ่ ผู้ที่ได้รับผลกระทบน่าจะเป็นสมาชิกบางส่วนที่เป็นเกษตรรายย่อยเท่านั้น ซึ่งก็ผลกระทบนี้ก็ไม่รุนแรงพอและสามารถหาทางออกได้ด้วยตนเอง โดยอาจจะไปขอรับบริการจากองค์กรอื่น

**3. ปัญหาอุปสรรค** ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการพัฒนาเครือข่าย เกิดทั้งภายในกลุ่ม และนอกกลุ่ม การพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนมีปัญหาและอุปสรรคสำคัญดังนี้

(1) ปัญหาพื้นฐานเนื่องมาจากการเกิดกลุ่ม/องค์กรประชาชนและระบบการส่งเสริมสนับสนุนของภาครัฐในอดีตจนถึงปัจจุบัน ไม่ได้สะท้อนถึงปัญหาความต้องการที่แท้จริงของสมาชิกภายในกลุ่ม นอกจากนั้นสะท้อนถึงกระบวนการแก่งแย่งประชาชนเพื่อการความเจริญก้าวหน้าในส่วนราชการที่รับผิดชอบ กล้ายเป็นการสร้างลักษณะที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาในรูปแบบการพึ่งตนเอง ซึ่งก็จะนำไปสู่การขาดจิตารมณ์สหกรณ์ร่วมกัน เกษตรกรเคยความเคยชินที่จะเป็นผู้รับแต่ฝ่ายเดียว ไม่เคยมีความคิดจะเป็นผู้ให้ การรวมตัวกันก็เพื่อเป็นกลุ่มจัดตั้งเฉพาะกิจเพื่อรับผลประโยชน์ ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มเกษตรกร กลุ่มผลิตเมล็ดพันธุ์ กลุ่มถ่ายทอดเทคโนโลยี กลุ่มสตรีฯ ฯลฯ

(2) กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ และคำแนะนำต่างๆไม่เอื้อต่อการพัฒนาเครือข่าย เนื่องมาจากการปัญหาพื้นฐานตาม(1) ต่างฝ่ายต่างพยายามปักป้องตนเองเพื่อไม่ให้เกิดความบกพร่อง และทำให้กระบวนการในการพัฒนาเป็นไปได้ยากหรือล่าช้ามาก

(3) ความสามารถในการบริหารจัดการกลุ่ม/องค์กรประชาชนเอง ไม่ว่าจะเป็นสหกรณ์หรือกลุ่มองค์กรอื่นๆ ไม่แสดงศักยภาพในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะเอื้อประโยชน์ต่อสมาชิกที่จะเข้ามาขอใช้บริการ ไม่ว่าจะเป็นกรรมการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ควรได้รับการพัฒนาศักยภาพในการให้บริการให้มากขึ้น ปัจจุบันการได้รับบริการของสมาชิกไม่เพียงพอที่จะช่วยแก้ปัญหาพื้นฐานของสมาชิกได้ จึงเป็นเหตุให้สมาชิกต่างคนต่างพึ่งตนเองหรือหาแหล่งที่พึ่งจาก

หมายเหล่ จงกลยุทธ์เป็นวัวพันหลักในเรื่องการขอรับสินเชื่อ รับจากแหล่งหนึ่ง ให้ไว้แก่ไขปัญหาได้ยากยิ่งขึ้น

(4) เป้าหมายร่วมของกลุ่มคนในองค์กรสหกรณ์หรือกลุ่มเกษตรกรต่างกัน ระหว่างบุคคลที่มีส่วนสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาองค์กร ได้แก่ สมาชิก กรรมการและฝ่ายจัดการซึ่งทั้งสามฝ่ายขาดการพัฒนาเป้าหมายในการพัฒนาสหกรณ์ที่ตรงกันและเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกันและเอื้อประโยชน์ต่อองค์กรโดยรวม

(5) ภาระการแบ่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันทำให้สมาชิกมีทางเลือกที่จะได้รับบริการที่ตนเองต้องการที่สุดมากที่สุด ความสามารถทางธุรกิจของกลุ่มและองค์กรประชาชนมีน้อยจึงทำให้ยากที่จะแบ่งขันกับธุรกิจเอกชน

(6) ขาดองค์กรหรือผู้นำที่เข้มแข็งที่จะช่วยกระตุ้นหรือพัฒนากลุ่ม/องค์กรประชาชนอย่างแท้จริงซึ่งต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่ใช่เป็นไปตามกระแสสื่อต่อต้านและปัจจุบัน

(7) กฎหมายสหกรณ์ฉบับปัจจุบันที่กำหนดควระของคณะกรรมการดำเนินการให้มีเพียง 2 วาระ วาระละ 2 ปี นั้น และในแต่ละปีให้มีผู้หมวดวาระที่จะต้องริบบุคคล ทำให้ไม่มีความต่อเนื่องในนโยบายบริหาร และการลงทุนขนาดใหญ่เทบจะไม่มีโอกาสเกิดขึ้นได้หรือเกิดขึ้นได้ยากมาก หากวัตถุประสงค์เบื้องหลังของกฎหมายมาตราฐานนี้คือการพยาบาลป้องกันทุจริตในสหกรณ์ โดยไม่ให้คณะกรรมการอยู่ในตำแหน่งยาวนานแบบฝังรากลึก ก็ควรไปดำเนินการแก้ไขแบบอื่น เช่น กำหนดไว้ในข้อบังคับให้มีคณะกรรมการสรรหา (Screening Committee) เพื่อสรรหาสมาชิกที่ดี ซื่อสัตย์และมีความสามารถขึ้นมารับการเลือกตั้งเป็นกรรมการดำเนินการ

### วัตถุประสงค์ที่ 3

ศึกษาหารูปแบบและกระบวนการในการเขื่อมโยงเครือข่าย กลุ่ม//องค์กรประชาชน ในพื้นที่ เกิดจากการสร้างความร่วมมือระหว่างกันในลักษณะที่ก่อให้เกิดประโยชน์ซึ่งกันและกันและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

นอกจากกระบวนการ AIC ที่กล่าวข้างต้นนั้นจะมีวิจัยได้ใช้กระบวนการในการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค( SWOT) ในการร่วมมือเพื่อการพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กร ประชาชน ผลจากการวิเคราะห์และวิธีการพัฒนาการเขื่อมโยงเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชน คณะผู้วิจัยเห็นว่าควรมีแนวทางพัฒนาดังนี้

(1) กลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาควรพัฒนาในหมู่ของกลุ่ม/องค์กรที่มีปัญหาร่วมกันจริงๆและปัญหานี้ๆควรเป็นปัญหาที่มีผลกระทบอย่างแรงต่อตนเองและกลุ่ม/องค์กร ดังเช่น ตัวอย่างของเครือข่ายโคนม และเครือข่ายโรงสีข้าว

(2) กระบวนการในการพัฒนากลุ่ม ต้องพัฒนาในระดับเครือข่าย พร้อมๆกับการพัฒนาใน

ระดับองค์กรภาคผู้นำ โดยที่ในระดับองค์กรต้องพัฒนาทั้ง กรรมการ ฝ่ายจัดการและสมาชิก ส่วนการพัฒนาระดับเครือข่ายต้องพัฒนากลุ่มคนที่เกี่ยวข้องทุกองค์กร รวมทั้งส่วนราชการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

(3) ควรพัฒนาจิตตารมย์สหกรณ์ไปพร้อมๆกันกับการพัฒนาเครือข่ายฯด้วย การพัฒนาจิตตารมย์สหกรณ์นี้ ต้องพัฒนาทั้งฝ่ายเกษตรกร และฝ่ายหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยฝ่ายรัฐต้องไม่ทำงานในลักษณะช่วงชิงประชาชน และใช้เม็ดเงินหรือผลประโยชน์เข้าล่อ จนเกิดความเคยชินที่จะเป็นผู้รับแต่ฝ่ายเดียว รัฐไม่ควรนำเงินบประมาณไปใช้ในลักษณะหวังความนิยมในการเลือกตั้งในอนาคตอันใกล้ เพราะผลที่เกิดขึ้นกับมวลชนนั้น จะติดฝังในจิตใจในระยะยาวนานมากกว่า

#### วัตถุประสงค์ที่ 4

ศึกษาหารูปแบบการพัฒนาและปรับเปลี่ยนแนวความคิดของบุคคลในกระบวนการสหกรณ์และขบวนการสหกรณ์ภาคประชาชนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสมโดยผ่านกระบวนการเรียนรู้

จากการที่คณะผู้วิจัยได้นำเสนอกระบวนการ AIC ผ่านการมีส่วนร่วมของทุกๆคนที่เข้ามาร่วมในโครงการ โดยคณะนักวิจัยเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการดำเนินการแบบมีส่วนร่วมและเป็นผู้สังเกตการณ์อย่างใกล้ชิด พบว่าในระยะแรกของโครงการ แนวความคิดของบุคคลมีการเปลี่ยนแปลงไปน้อย ความสัมพันธ์ระหว่าง ประธานกรรมการ – คณะกรรมการ - ฝ่ายจัดการ (ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่) ยังคงสภาพเดิม คือประธานกรรมการบางคนยังมีอำนาจสิทธิขาดสูงสุด ทุกคนเกรงกลัว ฝ่ายจัดการไม่กล้าเสนอแนวคิดความเห็นเกรงจะไม่มั่นคงต่อตำแหน่งหน้าที่และต้องรับผิดชอบเพิ่มเติม ดังนั้น แนวคิดของบุคคลในสหกรณ์จึงไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงแต่เมื่อนำกระบวนการกรุ่นสัมพันธ์ เช่นจัดทำ Walk Rally สองแทรกร่วมกันเพิ่มเติมปรากฏว่าเกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมในหลายด้าน ได้แก่ ลดกำแพงเจ้าที่ขวางกั้นระหว่างคณะกรรมการกับฝ่ายจัดการลงบางส่วน เช่น มีการถกประเด็นอย่างเปิดเผย กล้าพูด กล้าแสดงออก เสนอแนวความคิดมากขึ้น นั่นแสดงว่าแนวทางที่จะต้องนำเสนอเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสมโดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ซึ่งกระบวนการจาก 2 แนวคิดใหญ่คือ

- ลดความรู้สึกยึดติดในอำนาจของตำแหน่งประธานกรรมการดำเนินการลงหรือต้องลดอัตราตัวตนลงบ้างเพิ่มความรู้สึกดึงความกล้าของฝ่ายจัดการให้มากขึ้น ซึ่งความกล้าในที่นี้หมายถึงความกล้าคิดใหม่ กล้าเสนอความเห็นใหม่ กล้าทดลองทำสิ่งใหม่ และกล้าสร้างสรรค์สิ่งใหม่

จากแนวคิดทั้งสองข้างต้น คณะผู้วิจัยมีความเห็นว่ารูปแบบของการพัฒนา คือ การศึกษาอย่างมีส่วนร่วมใกล้ชิดต่อกัน เรียนรู้ร่วมกันอย่างเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาอบรมทั้งที่จัดโดยสหกรณ์เองหรือจัดโดยหน่วยงานอื่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงานร่วมกัน การพัฒนานี้ ควรกระทำอย่างต่อเนื่อง กำหนดอยู่ในแผนปฏิบัติการประจำปีของทุกปี เมื่อจัดดำเนินการแล้วควรจะมีการประเมินผลทุกครั้ง สรุปเพื่อหาแนวทางการพัฒนาใหม่ๆยิ่งขึ้นต่อไป

## วัตถุประสงค์ที่ 5

ศึกษาหารูปแบบกระบวนการเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการของกลุ่ม/องค์กรประชาชน ที่เอื้อต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานและความยั่งยืนของกลุ่ม/องค์กรประชาชนให้อยู่นั่นพื้นฐานของการตัดสินใจด้วยตนเองอย่างเป็นอิสระ

ผลจากการศึกษาการพัฒนาเครือข่ายตั้งแต่ระยะแรกของกลุ่ม/องค์กรประชาชนที่ตกลงที่จะสร้างเครือข่ายการดำเนินกิจกรรมร่วมกัน เป็นรูปแบบความตกลงร่วมกันกำหนดผู้รับผิดชอบในรูปของแม่ข่ายผู้ประสานลูกข่ายที่ต้องการเข้าร่วมเครือข่ายและมีการประชุมปรึกษาหารือที่จะดำเนินกิจกรรมร่วมกัน ซึ่งจัดได้เป็นรูปแบบการบริหารจัดการของกลุ่ม/องค์กรประชาชนอย่างไม่เป็นทางการ อาจกล่าวได้ว่าได้มีการกำหนดทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจนตั้งแต่แรก มิได้มีการกำหนดผู้รับผิดชอบการดำเนินงานอย่างชัดเจน รวมทั้งมิได้มีการวางแผนการดำเนินงาน ตลอดจนการควบคุมการดำเนินงานอย่างชัดเจนด้วย เช่นเดียวกัน เครือข่ายความร่วมมือที่เกิดขึ้นจึงเป็นแบบหลวงๆหรือเฉพาะกิจเท่าที่มีความจำเป็น

ดังนั้น คณะผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าในการพัฒนาหรือการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกันนี้ หลังจากที่ได้วิเคราะห์ตนเอง และกำหนดปัญหาหรือกิจกรรมที่จะต้องทำร่วมกันแล้วนั้นเครือข่ายควรจะร่วมกันกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการที่ชัดเจนโดยควรจะใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ตามกระบวนการบริหารจัดการ โดยเริ่มตั้งแต่

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

ทั้งนี้ถ้าเครือข่ายได้คิดวิเคราะห์และได้กำหนดรูปแบบการบริหารจัดการที่ชัดเจนการพัฒนาเครือข่ายน่าจะเกิดผลที่เป็นรูปธรรม

## วัตถุประสงค์ที่ 6

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

ผลการศึกษาวิจัยการพัฒนารูปแบบและแนวทางในการเชื่อมโยงเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดสระบุรี กลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่ได้พยายามพัฒนารูปแบบของการเชื่อมโยงเครือข่าย ซึ่งในระยะแรกเป็นเครือข่ายตามพื้นที่เพราเดือตามความสะดวกในการติดต่อตามพื้นที่ ตามอำเภอที่ในระยะต่อมาได้พัฒนาเป็นเครือข่ายตามการดำเนินธุรกิจ ร่วมกับเครือข่ายตามพื้นที่ โดยมีแม่ข่ายแต่ละพื้นที่ในการดำเนินการรวมเครือข่ายทางธุรกิจ และรวมเครือข่ายสหกรณ์โภคภัณฑ์ และได้พยายามรวมกันดำเนินกิจกรรมที่คาดว่าจะดำเนินการได้ ในระยะสุดท้ายจะคงเหลือเครือข่ายทางธุรกิจที่คาดว่าจะดำเนินการได้เพียงเครือข่ายโรงสีข้าว เครือข่ายสหกรณ์โภคภัณฑ์ และเครือข่ายการตลาด และมีเครือข่ายความร่วมมือการบริหารจัดการ และพัฒนาเครือข่ายปัจจัยเคมีเข้มมาใหม่

ดังนั้นการพัฒนารูปแบบและแนวทางในการเชื่อมโยงเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรในพื้นที่ที่ควรจะเป็นควรจะเป็นเครือข่ายทางด้านการดำเนินธุรกิจร่วมกันและเพื่อประโยชน์ในการประสานงานระหว่างเครือข่ายควรที่จะเป็นเครือข่ายตามพื้นที่ควบคู่กันไปด้วย แต่อย่างไรก็ตามกลุ่มจะเกิดได้ต้องเกิดจากการมีปัญหาร่วมกันอย่างแท้จริง และเมื่อเกิดไม่ว่าจะรูปแบบใดควรมีการกำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อการนำไปสู่การปฏิบัติและประเมินผลอย่างจริงจังจะเกิดเครือข่ายที่มั่นคงและยั่งยืน

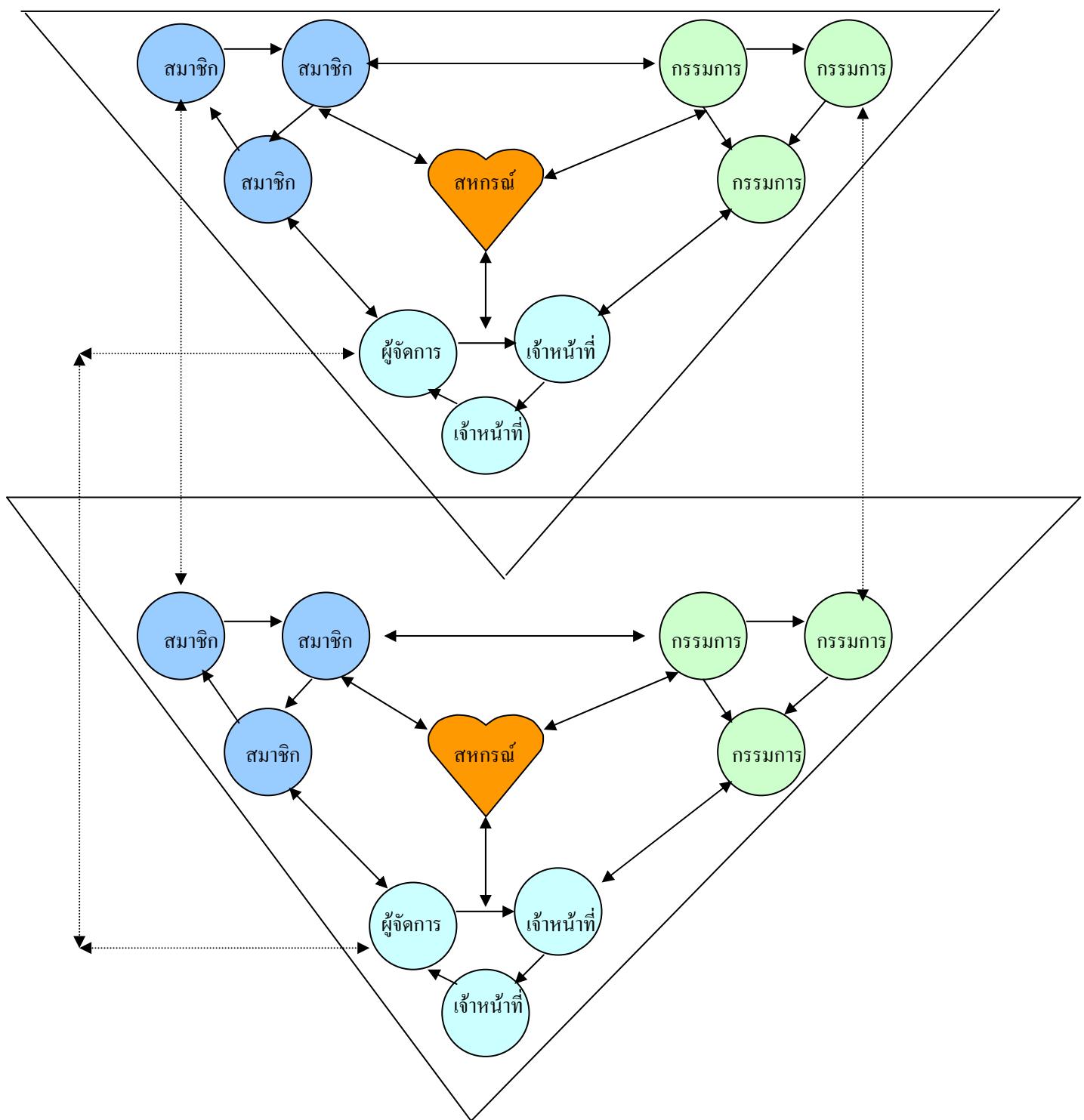
โดยสรุปในการพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดสระบุรี ที่จะมาผู้วิจัยพัฒนาเครือข่ายโดยมุ่งเน้นที่ผู้นำกลุ่ม/องค์กรประชาชนที่เป็นสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกรเป็นส่วนใหญ่ เพราะเป็นความต้องการของกลุ่ม/องค์กรที่มีปัญหาร่วมกันและมีความต้องการร่วมกันโดยกระบวนการแล้วเลือกบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาเครือข่าย เป็นกรรมการบริหารสหกรณ์ หรือกลุ่ม เช่น ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ และกรรมที่สนใจเข้าร่วม เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ระดับผู้จัดการ หรือหัวหน้างาน ซึ่งเข้าร่วมแต่ละสหกรณ์จำนวน 3- 5 คน ซึ่งในการเข้าร่วมแต่ละครั้ง ตลอดระยะเวลา 2 ปี นี้ก็มีการเปลี่ยนแปลงบุคคลไปบ้างหรือมีกลุ่มใหม่เข้ามาร่วมอยู่เสมอ

การวิจัยนี้ยังไม่ได้ลังไปสร้างเครือข่ายในระดับสมาชิกสหกรณ์ในระดับกลุ่มดังนั้นการสร้างเครือข่ายในระหว่าง กรรมการ ฝ่ายจัดการ รวมถึงสมาชิกจึงอาจขาดตอนไป เช่นกรรมการที่เข้าร่วมเครือข่ายก็ไม่มีอำนาจเต็มในการจะสร้างเครือข่ายต่อระหว่างกรรมการด้วยกัน ผู้จัดการเองก็มิได้มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระดับเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายอย่างต่อเนื่อง และยังกับสมาชิกแล้วสหกรณ์ได้มีการลงกลุ่มสมาชิกน้อยมาก เพียงปีละครั้ง ดังนั้นจะมีผู้วิจัยเห็นว่าการสร้างเครือข่ายไม่ว่าจะใช้กระบวนการใดก็ตามควรจะเริ่มตั้งแต่เครือข่ายความร่วมมือระดับสมาชิกด้วย

ในขณะเดียวกัน ตัวกลุ่ม/องค์กรประชาชนเองต่างก็มีปัญหาของแต่ละกลุ่มที่ต้องดำเนินการ และพัฒนาตนเองให้เข้มแข็งก่อน ผู้จัดการสหกรณ์เองมีภาระความรับผิดชอบที่ต้องดำเนินงานของตนอย่างมากอยู่แล้ว การสร้างหรือพัฒนาเครือข่ายใหม่เมื่อว่าจะเห็นประโยชน์แต่เป็นภาระงานและความรับผิดชอบที่เพิ่มมากขึ้น ในขณะที่ผลตอบแทนหรือแรงจูงใจคณะกรรมการหรือผู้บริหารยังไม่ได้ให้ความสำคัญ

ส่วนของกรรมการบริหารงานสหกรณ์ที่มีความเห็นตรงกับฝ่ายจัดการเนื่องจากเป็นภาระงานที่ต้องเพิ่มมากขึ้น ในขณะที่กรรมการเข้ามารับผิดชอบสหกรณ์เพียงระยะสั้นเท่านั้น การสร้างเครือข่ายที่เกินกำลังความสามารถของสหกรณ์และของกรรมการจึงไม่อาจเกิดได้ สหกรณ์จะพยายามทำเท่าที่ความสามารถที่มีอยู่ในปัจจุบัน ไม่กล้าที่จะสร้างงานใหม่เกรงกลัวจะเป็นชนกติดตัวต่อเนื่องไปเมื่อจะพัฒนาระบบแล้วก็ตาม

ดังนั้นคณะกรรมการผู้วิจัยจึงขอเสนอตัวแบบในการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือที่คาดว่าจะเป็นการพัฒนาที่ระบบในสหกรณ์เพื่อให้สหกรณ์แต่ละสหกรณ์เข้มแข็งพอและสามารถยืนได้ด้วยตนเองและสร้างเครือข่ายความร่วมมือไปพร้อมๆกัน เรียกว่า ตัวแบบสามประสานสามพลังสร้างสรรค์เครือข่าย หรือ THM (Tri-Heart Model) ดังแผนภาพในหน้าต่อไปนี้



ตัวแบบสามประสาน สามพลังสร้างสรรเครือข่าย

จากตัวแบบสามประสาณ สามণพังสร้างสรรค์เครือข่าย นี้ควรจะมีการสร้างสรรค์เครือข่ายในระดับขององค์กรสหกรณ์เองให้มีความมั่นคง ยั่งยืน ไปพร้อมๆกับการสร้างสรรค์เครือข่ายระดับองค์กร โดยจะต้องสร้างสรรค์เครือข่ายทั้งระดับเจ้าหน้าที่สหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ และสมาชิก ซึ่งเมื่อเกิดเครือข่ายที่เข้มแข็งแล้วก็จะนำมาสู่องค์กรสหกรณ์ที่เข้มแข็ง และพัฒนาไปสู่เครือข่ายระหว่างสหกรณ์ต่อไปในการพัฒนาเครือข่ายอาจจะพัฒนาเครือข่ายที่ละเอียดเครือข่ายตามลำดับความสำคัญหรือตามความจำเป็น

## บทที่ 6

### บทสังเคราะห์และข้อเสนอแนะ

#### ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

คำว่า เครือข่ายพันธมิตรนั้น ในภาษาอังกฤษ อาจใช้ได้หลายคำ ได้แก่ partnerships, alliance, collaborative, coalitions หรือ network ซึ่งอาจจะมีความหมายทางเทคนิคที่แตกต่างกัน ไปบ้าง ซึ่งความแตกต่างที่ว่านี้ อาจจะแตกต่างกันในแง่ระดับของความร่วมมือ ขนาดของความร่วมมือ รูปแบบของความร่วมมือ และประเภทของความร่วมมือ การเข้ามาร่วมมือเป็นเครือข่ายพันธมิตรกันนั้น ทุกฝ่ายจะต้องตระหนักในบทบาท หน้าที่ และระดับของการมีส่วนร่วมในเครือข่ายของตน ทุกฝ่ายต้องเข้าใจและยอมรับในการตัดสินใจร่วมกัน โดยใช้มิติเอกพันธ์ มนตราบที่สำคัญที่สุดที่ใช้ในการสร้างเครือข่ายพันธมิตรให้เข้มแข็งและยั่งยืน ก็คือ “ยิ่งเป็นผู้ให้คนอื่นมากเท่าไร ก็ย่อมจะได้รับกลับมากเท่านั้นในอนาคตข้างหน้า” (Susan Ortega :2004)

เครือข่ายพันธมิตรจึงหวัดสระบูรีนั้น เข้าใจดีถึงประโยชน์และความจำเป็นของการสร้างเครือข่าย โดยไม่จำเป็นต้องให้ทีมวิจัยมาบอก ทุกฝ่ายทราบดีว่า การมีเครือข่ายจะทำให้ต้นทุนการผลิตต่ำลง (โดยการรวมกันซึ่งปัจจัยการผลิต) การมีเครือข่ายจะทำให้มีโอกาสเกือกุลกันในการติดต่อ เช่น การใช้เสียงเหลือของอีกฝ่ายไปเป็นปัจจัยการผลิตของอีกฝ่าย หรือว่าการมีเครือข่ายจะทำให้การแข่งขันกันภายใน ตัดราคาค่านอง ลดน้อยลง จะทำให้มีพลังทางการตลาดมากขึ้น และอาจทำให้มีการขยายตลาดร่วมกันออกไปภายนอกจังหวัดหรือภายนอกประเทศไทย

แต่ในการดำเนินการนั้น เครือข่ายพันธมิตรจังหวัดสระบูรี มิได้ดำเนินการไปตามทฤษฎีที่ยกมาข้างต้น เพราะปัจจัยแห่งความสำเร็จประการแรกของการดำเนินเครือข่ายคือ การทำความเข้าใจอย่างชัดเจน ในเรื่องของวิสัยทัศน์และพันธกิจของเครือข่ายที่ได้ระบุเป้าหมายและผลลัพท์สุดท้ายไว้อย่างชัดเจน(**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 ซึ่งที่ประชุมควรได้ทำให้ทุกฝ่ายตระหนักรู้และภูมิใจในบทบาทหน้าที่ของตนที่มีต่อเครือข่ายฯ ซึ่งปัจจัยนี้สามารถอธิบายได้ดีถึงผลลัพท์ของเครือข่ายสระบูรีในช่วงเวลาสองปีนี้ได้ เพราะเครือข่ายมีการประชุมมีข้อตกลงร่วมกัน แต่ไม่มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และ

ความรับผิดชอบของแต่ละองค์กรสมาชิก ดังนั้นจึงไม่มีองค์กรใดรับผิดชอบต่อกรณีการไม่บรรลุข้อตกลงร่วมของเครือข่ายฯ

ปัจจัยที่สามที่ยังความสำเร็จของเครือข่ายพันธมิตรก็คือ องค์กรสมาชิกเครือข่ายควรได้มีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำ ความมีอำนาจหน้าที่ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ( **Members should share leadership, authority, and decision making** ) สมาชิกเครือข่ายฯทุกฝ่ายควรได้รับการยกย่องเช่นเดียวกับบทบาทในการเป็นผู้ให้แก่เครือข่ายฯ แต่ก็ต้องระมัดระวังมิให้การเป็นผู้ให้นั้นทำให้มีอิทธิพลครอบงำสมาชิกอื่นๆในเครือข่ายฯ การพูดปะ อภิปราย และมีข้อยุติร่วมที่สมาชิกในเครือข่ายฯเห็นพ้องต้องกันในทางที่ทำให้เกิดการเป็นผู้ให้และผู้รับที่สมดุล เป็นวิธีการที่ดีที่สุดของเครือข่ายฯ ความพยายามหากและแต่กต่างกันขององค์กรสมาชิกน่าจะเป็นสิ่งที่ดีที่สุดของการสร้างเครือข่ายพันธมิตรในลักษณะนี้

ปัจจัยที่สี่ในความสำเร็จของเครือข่ายพันธมิตร ก็คือ ความท่า夷มกัน 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.** ดังนั้นในเครือข่ายพันธมิตรระบุว่า ไม่ว่าจะเป็นชุมนุมฯ สาหรับใหญ่ สาหรับเล็ก หรือ กลุ่มเกษตรกร ต่างก็มีบทบาทและความสำคัญต่อเครือข่ายฯ โดยเป็นที่ปรึกษาซึ่งกันและกันอย่างท่า夷มกันทั้งสิ้น

ปัจจัยที่ห้าที่มีผลผลกระทบต่อความสำเร็จอย่างมากต่อเครือข่ายพันธมิตร คือ ความต่อเนื่อง (**Continuity**) ในสถานการณ์ของเครือข่ายระบุว่า ให้ชัดมาก ในหลายองค์กร นับจากวันแรกที่เริ่มต้นการประชุมวิเคราะห์ต้นของเพื่อหาข้อสรุปและความพร้อมในการเข้าร่วมเครือข่ายฯนั้น มาจนถึงวันสุดท้ายที่มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อช่วยกันประเมินผลตันของในการดำเนินการเครือข่ายฯ หลายองค์การมีการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลที่เป็นกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนเครือข่ายฯ อาทิ ชุมนุมสาหรับการเกษตรระบุว่า จำกัด. เปลี่ยนทั้งประธานคณะกรรมการดำเนินการ และผู้จัดการ โดยเฉพาะผู้จัดการนั้น เปลี่ยนไปถึง 4 คนในช่วง 2 ปีนี้ ประธานฯเปลี่ยนไป 2 คน สก. หนองแฉ จำกัด เปลี่ยนประธานฯไป 2 คน เปลี่ยนผู้จัดการไป 2 คน สก. วังม่วง จำกัด เปลี่ยนประธานฯ และผู้จัดการ เช่นเดียวกัน สก. มากเหล็ก จำกัดเปลี่ยนประธานฯ เปลี่ยนเลขานุการ และเปลี่ยนผู้จัดการหลายคน สก. ดอนพุด จำกัด เปลี่ยนกรรมการทั้งหมด และผู้จัดการหนีหายไป เพราะลูก ดำเนินคดี ความไม่ต่อเนื่องในด้านตัวบุคคลผู้เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนเครือข่ายนี้ มีผลอย่างมากต่อความสำเร็จที่ยั่งยืนของเครือข่ายพันธมิตร เพราะไม่เพียงแต่ความคิดเห็นที่เปลี่ยนไปตามตัวบุคคล แต่ในบางครั้งก็ยังมีการไม่ยอมรับความคิดเห็นของอีกฝ่ายหนึ่งเพียงเพราะเป็นความคิดเห็นที่แตกต่าง

ปัจจัยที่หกที่มีผลต่อความสำเร็จของเครือข่ายพันธมิตร คือ ความโปร่งใส (**Transparency**) ความโปร่งใสนี้มิได้มีความหมายเพียงการที่สมาชิกสามารถเปิดเผยข้อมูลเชิงต้นให้เครือข่ายฯดูได้

เท่านั้น แต่ยังหมายถึงความโปร่งใสในการเจรจาต่อรองในทุกกิจกรรมที่เครือข่ายฯตกลงจะทำร่วมกัน แต่เมื่อมีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบโดยชัดเจน จึงได้มีผลมาถึงความโปร่งใสที่จะเกิดขึ้น เพราะมิได้มีการกำหนด กติกา ข้อตกลง หรือวิธีการที่จะทำงานร่วมกันโดยชัดเจน

ปัจจัยที่เจ็ดที่มีผลต่อความสำเร็จได้แก่ **ความมั่นคงต่อสัญญา (Commitment)** กิจการหลายอย่างที่เครือข่ายฯสรับรู้ได้ตกลงไว้ว่าจะทำร่วมกัน แต่แล้วก็ไม่เกิดขึ้น เพราะความไม่มั่นคงต่อสัญญา ไม่ว่าจะเป็นการซื้อปุยร่วมกัน แม้แต่ย้ายอย่างต่างกันวันวิถิกว่า หากสั่งซื้อหรือสำรองปุยมาแล้ว สมาชิกไม่มารับไปกระจายตามที่ตกลงไว้ ผู้ที่จะเลี้ยงขายก็ยอมรับ สมาชิกก็จะต้องดำเนินการประชุมใหญ่ปลายปี การตกลงเข้าเครือข่ายผลิตเมล็ดพันธุ์ แต่เปลี่ยนใจไปผลิตให้กับเอกชนเพียงพระ ได้ผลประโยชน์เฉพาะหน้าดีกว่า หรือข้อตกลงของสหกรณ์การตลาดฯ กับเครือข่ายตลาด โดยขอให้เครือข่ายตลาดมารับซื้อในเมืองปัญหา แต่พอปัญหาหมดไปช่วงราวก็บกอกยกเลิกไม่ต้องขายให้เครือข่ายฯอีกต่อไปหรือการร่วมมือจะสร้างโรงงานแปรรูปปัมของสหกรณ์สุดท้ายก็ยุติไป ความไม่มั่นคงต่อสัญญานี้อาจมีบางส่วนที่มีผลต่อเนื่องมาจาก ความไม่ต่อเนื่องของผู้บริหาร แต่บางส่วนก็มาจากการไม่มีจิตสหกรณ์ ต้องการเป็นผู้รับแต่ฝ่ายเดียวจากเครือข่ายฯ ถ้าไม่เดือดร้อนก็ไม่ต้องการรวมกับเครือข่ายฯ

ปัจจัยที่แปดที่มีผลคือ **ขนาดของความร่วมมือในเครือข่าย (Participation)** จำนวนสมาชิกที่เข้าร่วมเครือข่ายพันธมิตรจะทวีขึ้นเรื่อยๆตามกาลเวลาที่ผ่านไป เนื่องจากได้เห็นความสำเร็จของเครือข่ายฯ สรับรู้นี้ เห็นได้จากเครือข่ายพัฒนาการบริหารจัดการ ซึ่งสมาชิกในปี 2548 เข้าร่วมโครงการมากขึ้นกว่าปี 2547 เนื่องจากเห็นว่า การเข้าร่วมในเครือข่ายฯทำให้ห้องคัดกรองตันมีความสามารถในการบริหารจัดการเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มเกษตรกรที่มีความอ่อนด้อยทางด้านบริหารจัดการ ได้เข้าร่วมในเครือข่ายนี้เพิ่มจำนวนขึ้นอย่างมาก many เพราะเห็นประโยชน์ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ประกอบกับกรมส่งเสริมสหกรณ์เองก็มีนโยบายม่าตัดตอน หากกลุ่มเกษตรกรได้ไม่สามารถปิดบัญชีได้ หรือไม่มีธุรกิจระหว่างปี ก็ให้ยุบเลิกกลุ่มไปเสีย จึงทำให้กลุ่มเกษตรกรมีความกระตือรือร้นที่จะเข้าร่วมในเครือข่ายบริหารจัดการหรืออาจมองอีกมุมหนึ่งก็คือ กลุ่มเกษตรกรกลัวจะถูกยุบกลุ่มจึงต้องเร่งดำเนินกิจกรรมอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน

ปัจจัยที่เก้าคือ **ความเป็นองค์กรรูปนัย(Formal organization)** ของเครือข่ายฯ การเป็นองค์กรรูปนัยนี้ สำคัญมากสำหรับเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ แต่อาจจะสำคัญน้อยลงสำหรับเครือข่ายพันธมิตรทางสังคม วัฒนธรรม เครือข่ายทางสังคมนั้น อาจจะรวมตัวกันแบบรูปนัย หรือ Informal ก็ย่อมได้ ไม่มีผลต่อความสำเร็จในระดับที่มีนัยสำคัญนัก แต่หากเป็นเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจแล้ว หากไม่มีการรวมตัวกันโดยมีกฎหมายรองรับแล้ว การทำธุรกิจได้หากคู่อันข้างหาก อาทิ การดำเนินการเครือข่ายปุยเมืองนี้ เครือข่ายฯ ได้ตกลงกันหลายครั้งว่าจะให้ผู้ใดเป็นผู้ทำสัญญากับเอกชน หากจะใช้ชุมชนสหกรณ์จังหวัดที่สันนิบาตสหกรณ์ระดับที่สั้นทุกจังหวัด ก็มีสมาชิกอยู่เพียง

5 สาหกรรมท่านนั้น หากจะให้ สกต.ก็มีความรู้สึกว่า สกต.ให้ความสำคัญกับกลุ่มลูกค้า มาก กลุ่น สมาชิกในเครือข่ายฯ นั่นคือความไม่เท่าเทียมกัน หากจะให้ชุมชนสกต. ทำหน้าที่ ชุมชนฯ ก็ต้องบวก ราคาปุ่ยเพิ่มไปตามระเบียบการดำเนินงานของชุมชนฯ ซึ่งก็เท่ากับชุมชนฯ ทำหน้าที่เป็นอย่างไร ดังนั้น ก็ ไม่บรรลุวัตถุประสงค์รวมของเครือข่ายพันธมิตร ในกรณีการส่งออกข้าวสาร ไปต่างประเทศก็เช่นกัน ความจริงเครือข่ายฯ ไม่มีปัญหาในเรื่องกำลังผลิตของโรงสี ไม่มีปัญหาเรื่องเงินทุนในการรวบรวม ข้าวเปลือก แต่จากการเปิดใจในที่ประชุมประเมินผลตนเองนั้น เครือข่ายฯ ต่างไม่แน่ใจที่จะลงนามใน สัญญาซื้อขาย เพราะเกรงว่า หากภาคใต้ภาคเหนือไม่ทำงานข้อตกลง ก็จะเกิดการผิดสัญญาและผู้ที่ลง นามก็จะเป็นผู้ถูกปรับได้

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สับนั้น คือ ความพึงพอใจ (Satisfaction) ความพึงพอใจในการ ดำเนินการเครือข่ายนี้ ต้องสอดคล้องกันทั้ง 3 ระดับ คือ ระดับสมาชิก ระดับผู้บริหารองค์กร และ ระดับองค์กร ปัจจุบันการดำเนินการเครือข่ายของระบบที่มี แม้ว่าระดับสมาชิกจะได้ประโยชน์จากการ รวมตัวเป็นเครือข่ายพันธมิตร แต่ก็เกิดความขัดแย้งกับความพึงพอใจของผู้บริหาร และความพึงพอใจ ของฝ่ายจัดการ ส่วนความพึงพอใจที่จะเกิดขึ้นระดับองค์กรและสังคมนั้น ยังไม่มีผู้ใดสนใจ เพราะเห็น ว่าเป็นเรื่องไกลตัวออกไปมาก ยกตัวอย่างเช่น การดำเนินการเครือข่ายปุ่ยเคมีนั้น เห็นได้ชัดว่า สมาชิก องค์กรพึงพอใจ เพราะได้ใช้ปัจจัยการผลิตที่ถูกกลองอย่างแน่นอน แต่ฝ่ายผู้บริหารต้องเสี่ยงในการ ผูกพันธ์สัญญาต่อเครือข่าย ฝ่ายจัดการอาจต้องทำงานมากและหนักขึ้น โดยมิได้มีผลตอบแทนที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม ในเมื่อก่อนมีเครือข่ายฯ ประธานาธิบดีและฝ่ายจัดการที่ขายปุ่ยได้ตามยอดก็ได้ไปทัศนศึกษา ต่างประเทศโดยการสนับสนุนค่าใช้จ่ายจากบริษัทฯ อย่างสุ่ม เสี่ยงต่อการที่จะไม่ได้รับเงิน ช่วยเหลือจากการส่งเสริมสาหกรรม หากนำไปซื้อปุ่ยกับเอกชนก็อาจมีส่วนต่างที่เป็นเงินอกบัญชี สมาชิกเองมิได้สนใจว่าราคาปุ่ยจะเป็นเท่าใด เพราะจะใช้คืนเมื่อขายผลผลิตได้ ดังนั้น ความพึงพอใจ ของแต่ละกลุ่มจึงขัดแย้งกันอย่างเห็นได้ชัด แต่ทราบได้ที่สมาชิกไม่เดือดร้อนอะไรในสถานการณ์การ ผลิตที่เคยเป็นอยู่เดิม การดำเนินการเครือข่ายฯ ก็เป็นสิ่งทำได้ยาก

### ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

จากการที่ทีมวิจัยได้คลุกคลีกับเครือข่ายสารบุริอย่างใกล้ชิดมาตลอดเวลาสองปี ได้เรียนรู้ ร่วมกันในการดำเนินการเครือข่ายฯ และช่วยกันคิดแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในกระบวนการ การเรียนรู้ร่วมกันนี้ จากการเรียนรู้ร่วมกัน การประเมินผลตนเองแบบเปิดใจยอมรับของทุกฝ่าย ทำให้ เกิดข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติที่สมาชิกของเครือข่ายฯ เห็นพ้องต้องกันดังต่อไปนี้

1) **เจ้าภาพ** การดำเนินการเครือข่ายฯ จะต้องมีเจ้าภาพ หรือมีผู้นำในการดำเนินการเครือข่ายนั้น คำ ว่า เจ้าภาพนี้ ไม่ได้หมายความว่า จะต้องเป็นผู้เสียสละออกเงิน หรือ แรง หรือ เวลา มากกว่าผู้อื่น แต่ หมายความว่า อาจจะเป็นที่มีประสบการณ์ ความชำนาญงานในกิจกรรมนั้นๆมากกว่าสมาชิกอื่น หรือ เป็นผู้ที่สามารถเป็นศูนย์กลางติดต่อประสานงานเครือข่ายฯ โดยเหตุผลทางภูมิศาสตร์

2) **การจัดรูปองค์กรเครือข่าย** ในกรณีนี้หมายถึงการแบ่งแยกหน้าที่ บทบาท และความผิดรับชอบที่แต่ละองค์กรต้องดำเนินการในเครือข่ายฯ ซึ่งอาจจะไม่ต้องถึงกับจดทะเบียนดำเนินการในรูปของบริษัทร่วมทุน แต่อย่างน้อยก็ต้องมีการบันทึกรายงานการประชุมเป็นหลักฐาน ในกรณีของการดำเนินเครือข่ายฯทางธุรกิจ ก็อาจจะต้องจัดองค์การแบบรูปปั้นๆ หรืออาจมอบหมายให้สมาชิกที่สามารถดำเนินการได้ตามกฎหมายเป็นผู้รับผิดชอบ อาทิ ชุมชนสหกรณ์การเกษตร หรือ ชุมชนสหกรณ์โคนม ซึ่งเป็นองค์กรความร่วมมือตามกฎหมายในแนวตั้ง (vertical integration) ส่วนเครือข่ายฯที่อาจต้องการดำเนินธุรกิจที่สอดประสานและเกือบกันในแนวนอน (horizontal integration) ก็อาจจะจดทะเบียนกับกระทรวงพาณิชย์ เป็นบริษัทร่วมทุนหรือบริษัทร่วมค้าสหกรณ์ ก็ย่อมได้ เนื่องกับที่คิบบุตซ์หลายๆแห่งมาลงทุนร่วมกันในโรงงานแปรรูปขนาดใหญ่ หรือลงทุนร่วมกันในโรงงานอาหารสัตว์ หรือโรงงานเคลือบผิวสัมผัส เป็นต้น

3) **ความโปร่งใส เครือข่ายฯ** ควรวางแผนการบริหารจัดการที่สามารถให้สมาชิกตรวจสอบได้ทุกเมื่อ ทุกเวลา หากต้องการ นอกจานนี้ ทุกองค์กรควรที่จะเป็นพันธกิจของเครือข่ายฯให้สมาชิกในองค์กรของตนเข้าใจด้วยเป็นประจำ โดยผ่านสื่อต่างๆ อาทิ ป้ายประชาสัมพันธ์ เสียงตามสายโดยหอกระจายข่าวๆ (Community Audio Tower) หรือวิทยุชุมชน สาส์นสหกรณ์ (ถ้ามี) และในการประชุมใหญ่สามัญประจำปี ในกรณีที่สมาชิกของทุกองค์กรในเครือข่ายฯเข้าใจดีในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของเครือข่ายฯ เครือข่ายพันธมิตรก็จะได้รับการสนับสนุนอย่างดีจากระดับราชภัฏก็จะมีโอกาสประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้โดยไม่ยากเลย

4) **ความมีส่วนร่วม เครือข่ายฯ** ควรให้สมาชิก กรรมการอื่นๆ(นอกจากประธานฯ และเลขานุการ) ฝ่ายจัดการอื่นๆ(นอกจากผู้จัดการ) ได้รับรู้และทราบความเป็นมาเป็นไปของเครือข่ายฯ อย่างต่อเนื่อง และควรมีการจูงใจให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินเครือข่ายฯ เช่น อาจจะกำหนดค่าตอบแทนสำหรับสมาชิกที่เสนอความคิดเห็นมาเพื่อการพัฒนาเครือข่ายฯ โดยการจัดทำโครงการขนาดความคิด เมื่อสมาชิกเสนอมาแล้วก็ควรนำมาพิจารณา และคัดเลือกความคิดดีๆไปเสนอต่อเครือข่ายฯต่อไป สมาชิกเข้าใจความคิดจะมีความภาคภูมิใจมากหากความคิดของตนได้รับคัดเลือกไปดำเนินการ การทำเช่นนี้เป็นการสนับสนุนความคิดที่ว่า หลายหัวดีกว่าหัวเดียว การขยายวงความคิดไปให้กว้างถึงระดับสมาชิกได้นั้น น่าจะเป็นการดีแก่เครือข่ายฯทั้งในแง่ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของทุกระดับในเครือข่ายพันธมิตร

5) **ความพึงพอใจ** สืบเนื่องมาจากข้อเสนอแนะในเรื่องความโปร่งใสและความมีส่วนร่วม หากสมาชิกได้รับรู้และทราบความเป็นมาเป็นไปของเครือข่ายฯ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของเครือข่ายฯ แล้ว การจะจัดสรรและกระจายความพึงพอใจให้กับบุคคลทุกฝ่ายในเครือข่ายฯคงไม่ใช่เรื่องยากที่จะทำความเข้าใจ และจัดสรรให้ลงตัว เมื่อสมาชิกได้ใช้ปัจจัยการผลิตที่ถูกลง ได้ขายผลผลิตในราคากี่ชิ้น มากขึ้น ได้ปันผลและเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจกลับไปเป็นของตน สมาชิกก็น่าจะเข้าใจได้ว่า คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์หรือของกลุ่มเกษตรกร ก็ควรได้รับผลตอบแทนใน

รูปของ โบนัส ฝ่ายจัดการที่ทำงานมากขึ้น หนักขึ้นเพื่อเครือข่ายฯ ก็ควรได้รับผลตอบแทนในรูปของ โบนัสและการเลื่อนบัญชีเงินเดือน ในส่วนของสังคมก็จะได้รับการจัดสรรเงินสาธารณูปโภคที่ไปเพื่อทำนุบำรุงสังคมต่อไป การขอจัดข้อขัดแย้งในด้านความพึงพอใจของทุกระดับในเครือข่ายพันธมิตร ในอนาคตจะเป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยการแปลงแผนกลุ่มที่ทำร่วมกันมาเป็นแผนปฏิบัติการ โดยอาศัยเครื่องมือ Balanced scorecard และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จและเป้าหมายให้ชัดเจน เมื่อมีการประเมินความสำเร็จตามตัวชี้วัดที่ชัดเจนนั้นแล้ว การกระจายผลตอบแทนก็จะสร้างความพึงพอใจที่ไว้ข้อขัดแย้งให้กับบุคคลทุกระดับในเครือข่ายฯ

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากการเรียนรู้ร่วมกันของทีมวิจัยและเครือข่ายระบุริอิกเช่นกัน ที่เกิดข้อเสนอแนะเชิงนโยบายขึ้นใน การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของเครือข่ายฯ ดังต่อไปนี้

**1) ความต่อเนื่อง ความต่อเนื่องในที่นี่สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ ความต่อเนื่องระดับนโยบาย และความต่อเนื่องระดับบริหารจัดการ**

**1.1 ความต่อเนื่องระดับนโยบาย** เกิดจากการที่ พระราชบัญชิตสหกรณ์พุทธศักราช 2542 กำหนดให้ประธานาธิบดีและกรรมการดำเนินการ สามารถดำรงตำแหน่งได้ไม่เกิน 2 วาระติดต่อกัน (วาระละ 2 ปี) ในความเป็นจริงในพื้นที่นั้น บางครั้งประธานาธิบดีไม่ได้ดำรงตำแหน่งครบ 2 ปี โดยลาออกจากก่อนหน้าวาระ ผู้ได้รับเลือกตั้งมาดำรงตำแหน่งแทนได้ท่ามที่เหลือ คือ 1 ปี หากได้รับเลือกตั้งซ้ำอีกวาระหนึ่ง ก็จะเป็นประธานาธิบดีได้ 3 ปี ก็จำเป็นต้องหยุดพัก กรรมการดำเนินการก็เป็นไปตามกฎหมายเช่นเดียวกันนี้ ดังนั้นจึงทำให้ไม่มีความต่อเนื่องทางนโยบาย ซึ่งมีผลมากต่อการดำเนินการเครือข่ายฯ โดยเฉพาะในโครงการหรือกิจกรรมที่ต้องลงทุนสูง หากเหตุผลเบื้องหลังมาตราโน้น คือการป้องกันทุจริตในกรณีที่ประธานาธิบดีกรรมการอยู่ในวาระต่อเนื่องเป็นเวลานาน ก็น่าจะไปทางแก้ไขปัญหาโดยใช้คณะกรรมการสรรหา( Screening Committee ) ที่อาจกำหนดเพิ่มเติมไว้ในกฎหมาย ทำหน้าที่สรรหาคนดี มีศีลธรรม มีความสามารถ มาให้สามารถเลือกน่าจะเหมาะสมกว่า และในกรณีที่เหตุผลเบื้องหลังคือ ความต้องการให้เกิดผู้บริหารรุ่นใหม่ที่มีความรู้ความสามารถ ในการบริหารจัดการ แต่ไม่กล้าแบ่งบัณฑุกคนรุ่นก่อนด้วยความเกรงใจในอาชญา และวัยรุ่น ตามลักษณะสังคมไทย ในกรณีเช่นนี้ก็น่าจะกำหนดเป็นคุณสมบัติของประธานาฯ และกรรมการตามที่ต้องการในข้อบังคับการดำเนินงานน่าจะเหมาะสมกว่าที่จะกำหนดควรจะไว้เป็นตัวลือคที่สำคัญในพระราชบัญชิตเช่นนี้

**1.2 ความต่อเนื่องระดับบริหารจัดการ** สหกรณ์แทนทุกแห่ง และทุกระดับ มักจะประสบปัญหาในการจัดขึ้นผู้จัดการที่มีความสามารถ เพราะไม่มีเงินทุนมากพอที่จะจ้างได้ ยิ่งกว่านั้น ในองค์การเองไม่มีเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานสหกรณ์ (career path) เมื่อเข้ามาทำงานในสหกรณ์ ในตำแหน่งใดแล้ว ก็จะต้องแก้ตัวในตำแหน่งนั้น ในต่างประเทศบางประเทศนั้น ขบวนการสหกรณ์

รวมตัวกันได้อ่าย่างดีทั้งในแนวตั้งและในแนวนอน ดังนั้นบุคลากรที่ทำงานกับบุคลากรสามารถมีความก้าวหน้าในสายงานได้ โดยอาจจะเลื่อนจากผู้จัดการสหกรณ์ข้ามเด็กไปเป็นผู้จัดการสหกรณ์ข้ามใหญ่ ดังนั้นนอกจากการเลื่อนขั้นตามอัตรางเงินเดือนแล้ว การมีโอกาสก้าวหน้าในสายงานยังเป็นแรงจูงใจที่ดีที่สหกรณ์สามารถรักษาคนดี มีความสามารถไว้กับบุคลากรได้ ดังนั้นหากบุคลากรสหกรณ์ของไทยสามารถแก้ไขกฎหมายให้มีระบบการพัฒนาบุคลากรและความก้าวหน้าตามสายงานภายในบุคลากรได้ ก็จะสามารถรักษาคนดี มีความสามารถไว้กับบุคลากรสหกรณ์ และจะเป็นการแก้ไขปัญหาความไม่ต่อเนื่องในระดับบริหารจัดการของเครือข่ายพันธมิตรได้ในอีกระดับหนึ่งอีกด้วย

2) การจัดรูปองค์การแบบรูปนัยทั้งในแนวตั้งและแนวราบ ความมีการแก้ไขกฎหมายให้เอื้ออำนวยให้มีการรวมตัวของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ได้ตามความสมัครใจทั้งในแนวตั้ง(ประเภทเดียวกันแต่ต่างระดับ) และในแนวนอน (ระดับเดียวกันแต่ต่างประเภท) เพราะการจัดตั้งองค์การแบบรูปนัยจำเป็นและสำคัญต่อการพัฒนาเครือข่ายพันธมิตรเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะเครือข่ายทางธุรกิจ ควรเปิดโอกาสให้มีการรวมตัวทางธุรกิจทั้งในแนวราบและแนวตั้ง ดังเช่น ตัวอย่างการลงทุนของคิบบุตซ์ หลายๆคิบบุตซ์ที่มาลงทุนร่วมกันในธุรกิจขนาดใหญ่ เช่น โรงงานแปรรูปนม โรงงานอาหารสัตว์ ห้องเย็นเก็บผลิตภัณฑ์ของการส่งออกที่สามารถบิน ดังนี้เป็นต้น เชื่อว่า หากเครือข่ายพันธมิตรสามารถรวมกันได้ถูกต้องตามกฎหมายทั้งในแนวราบและแนวตั้งแล้ว น่าจะเป็นปัจจัยบวกต่อการพัฒนาธุรกิจของเครือข่ายเป็นอย่างยิ่ง

3) ลักษณะความช่วยเหลือจากรัฐ รัฐมีนโยบายการกระจายเงินช่วยเหลือแก่ท้องถิ่น ที่เป็นไปในลักษณะของการระดูให้ท้องถิ่นได้ใช้จ่ายเงินนั้นเพื่อการลงทุนมากกว่าการบริโภค (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 ก็จะเป็นความสูญเปล่าของ การกระจายทุนนั้นเข้าไปในชนบท เพราะหากชนบทนำทุนนั้นไปใช้ในการบริโภคหรือใช้ในการลงทุนที่ไม่ถูกต้อง เงินทุนนั้นก็จะหมดไป โดยไม่มีผลต่อภาพเพิ่มขึ้น รัฐก็ต้องเพิ่มเงินก้อนใหม่เข้าไป และในการกระจายเงินเข้าสู่ภาคชนบทนั้น รัฐควรระมัดระวังให้มีเอกภาพในการกระจายเงิน เพราะนโยบายกระจายเงินในปัจจุบันนี้ ทำให้เกิดความซ้ำซ้อนในกลุ่มผู้รับ เกิดความไม่ไว้วยทางการเงิน ถูกจากแหล่งหนึ่ง มากมุนเวียนใช้อีกแหล่งหนึ่ง นับตั้งแต่ กองทุนหมุนเวียน วิสาหกิจชุมชน สถากรณ์ และ ชกส. ในที่สุดเมื่อถึงขั้นสุดท้ายก็จำเป็นต้องถูกเอกชนเพื่อแก้ไขปัญหาแบบบวกรอบบทนี้ เพราะถ้าตรวจสอบให้ดีแล้วก็จะเห็นความทับซ้อนกันในระหว่างกลุ่มสมาชิกขององค์กรเหล่านี้

## บรรณานุกรม

แก้ว มีนะเริง ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของสมาชิกองค์กรสตรีในการพัฒนาชุมชนในจังหวัดลพบุรี วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาสตรี บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2540

กรณิศ เซื้อศิริถาวร ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่มของสมาชิกกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร อำเภอถลาง จังหวัดอุดรธานี วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาสตรี แขนงวิชาส่งเสริมการเกษตร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2544

เบญจามาศ อุย়ুประเสริฐ การวิจัยการมีส่วนร่วมทางส่งเสริมการเกษตร หน่วยที่ 9 ในประมวลสาระชุดวิชาการวิจัยเพื่อการพัฒนาการส่งเสริมการเกษตร สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช นนทบุรี, 2544

นำเพ็ญ เกี่ยวหวาน รายงานการวิจัยเชิงปฏิบัติการ การมีส่วนร่วมของครรชavaบ้านในการพัฒนางานส่งเสริมการเกษตร สำนักงานเกษตรจังหวัดพังงา, 2534

พิทูร สาตราภัย การมีส่วนร่วมของสตรีทางด้านเกษตร เอกสารณีสตรีในโครงการกระจายการผลิตชลประทานรายภูมภาคเหนือ โครงการย่อยแม่ค้าปอยจังหวัดแพร่ วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาสตรี บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2537

เยาวลักษณ์ มากดี การมีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่มสมาชิกกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรในอำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาสตรี บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2538

สุรพล จันทร์ราปัตย์ การนิเทศในการบริหารโครงการส่งเสริมการเกษตร หน่วยที่ 13 ในประมวลสาระชุดวิชาการบริหารและนิเทศงานส่งเสริมการเกษตร สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช นนทบุรี, 2544

ភាគី

## ภาคผนวก

### บริบทของเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชน ในพื้นที่จังหวัดสระบุรี

โครงการวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดสระบุรี เป็นโครงการวิจัยที่ได้รับทุนจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย(สกว.) ซึ่งใช้ระยะเวลา ดำเนินการวิจัยทั้งหมด 24 เดือน โครงการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์หลาຍประการชี้วัดถุประสงค์สำคัญ เพื่อพัฒนารูปแบบและแนวทางในการเชื่อมโยงเครือข่าย กลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่ ในลักษณะ ของความร่วมมือระหว่างกลุ่ม/องค์กรประชาชนและองค์กรอื่นๆที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสมาชิก ของกลุ่ม/องค์กรประชาชน ในรายงานการวิจัยนี้เป็นรายงานความก้าวหน้าในช่วงการดำเนินการ ในช่วงที่ 2 ซึ่งการวิจัยในช่วงนี้เพื่อการวางแผนกลยุทธ์การพัฒนากลุ่ม/องค์กรประชาชน สร้างและ พัฒนาเครือข่ายซึ่งมีวัตถุประสงค์สำคัญในการดำเนินงานช่วงนี้มีดังนี้

- เพื่อการออกแบบกิจกรรมการมีส่วนร่วมของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในการระดมความคิด เพื่อการวางแผนกลยุทธ์
- เพื่อการระดมความคิดกลุ่มองค์/กรประชาชน เพื่อการวางแผนกลยุทธ์
- เพื่อการพัฒนาแผนกลยุทธ์ก่อนการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ
- เพื่อการวางแผนกลยุทธ์การเชื่อมโยงเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชน

ผลการดำเนินงานวิจัยในระยะนี้มีรายละเอียดประเดิมสำคัญคือ 1) การประเมินบริบทของ เครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในปัจจุบัน 2) การพัฒนาเครือข่าย 3) ปัญหาและอุปสรรคในการ พัฒนาเครือข่าย 4) ตัวชี้วัดและองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยและ 5) แผนการดำเนินงานวิจัยในขั้นต่อไป

#### 1. การออกแบบกิจกรรมการมีส่วนร่วมของกลุ่ม/องค์กรประชาชน

การออกแบบกิจกรรมการมีส่วนร่วมของกลุ่ม/องค์กรประชาชน เป็นการออกแบบ กิจกรรมการมีส่วนร่วมสำหรับใช้ในการระดมความคิดเพื่อพัฒนาเครือข่ายและการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งผลจากการเข้าร่วมประชุมกลุ่ม/องค์กรประชาชนในหลายครั้งจึงได้ข้อสรุปในการออกแบบ กิจกรรมในการระดมความคิด รวมถึงการรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นเพื่อการวางแผนกลยุทธ์และการ รวบรวมข้อมูลเพื่อการประเมินผลการเข้าร่วมเครือข่ายด้วย ซึ่งคณะผู้วิจัยได้กำหนดแบบสำรวจ ข้อมูลเบื้องต้นโครงการวิจัยแนวทางการพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดสระบุรี และแบบวิเคราะห์ต้นของเพื่อการพัฒนาความร่วมมือในเครือข่าย ตามรายละเอียดในภาคผนวก 1 ซึ่ง เป็นแนวทางสำหรับการระดมความคิด เนื่องจากกลุ่มประชาชนเป้าหมายซึ่งเป็นผู้แทนของกลุ่ม/ องค์กรประชาชนส่วนมากเป็นเกษตรกร โอกาสที่จะแสดงความคิดเห็นตรงๆจึงไม่ค่อยแสดงความ

คิดเห็น คณะผู้วิจัยจึงใช้กระบวนการการกลุ่มและคำตามน้ำเพื่อการวิเคราะห์ต้นเรื่องกระตุ้นให้เกิดความสนใจที่จะเข้าร่วมกับเป็นเครือข่ายเพื่อช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่มภายในจังหวัด การประเมินบริบทของเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนก่อนการพัฒนาเป็นเครือข่าย

## 2. บริบทของกลุ่ม/องค์กรประชาชนก่อนร่วมเครือข่าย

จากแบบกิจกรรมและการร่วมประชุมระดมความคิดของผู้นำกลุ่ม/องค์กรประชาชน สามารถสรุปข้อมูลประเมินบริบทของเครือข่ายที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยแบ่งกลุ่ม/องค์กรประชาชนเป็น 5 กลุ่ม ตามเขตอำเภอ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 กลุ่ม/องค์กรประชาชนในอำเภอเมือง อำเภอแก่งคอย และ อำเภอเฉลิมพระเกียรติ โดยมีสหกรณ์การเกษตรเมืองสารบูรี จำกัด เป็นแม่ข่าย

กลุ่มที่ 2 กลุ่ม/องค์กรประชาชนในอำเภอเส้าไห้ และอำเภอหนองแขวง โดยมีสหกรณ์การเกษตรเส้าไห้ จำกัด เป็นแม่ข่าย

กลุ่มที่ 3 กลุ่ม/องค์กรประชาชนในอำเภอหนองแค และอำเภอวิหารแดง โดยมีสหกรณ์การเกษตรหนองแค จำกัด เป็นแม่ข่าย

กลุ่มที่ 4 กลุ่ม/องค์กรประชาชนในอำเภอป้านหมื่น อำเภอdonพุด อำเภอหนองโคน และ อำเภอพระพุทธบาท โดยมีสหกรณ์การเกษตรป้านหมื่น จำกัด เป็นแม่ข่าย

กลุ่มที่ 5 กลุ่ม/องค์กรประชาชน ในกลุ่มสหกรณ์โคนม อำเภอหมากเหล็ก ซึ่ง มี 2 สหกรณ์ ทั้งนี้คณะผู้วิจัยกำหนดกลุ่ม/องค์กรประชาชนที่จะเข้าร่วมเครือข่าย ต้องเป็นกลุ่ม/องค์กรประชาชนที่สมัครใจเข้าร่วมเครือข่ายเป็นลำดับแรก และต้องเป็นกลุ่ม/องค์กรที่สามารถตรวจสอบบัญชีได้ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นต้นแต่ละหลักจะพิจารณาจากข้อมูลเบื้องต้นประกอบด้วย ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในละกลุ่ม และข้อมูลปริมาณธุรกิจของกลุ่ม/องค์กรประชาชนเพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นก่อนร่วมเครือข่ายและนำไปเปรียบเทียบเมื่อสิ้นสุดโครงการ ดังรายละเอียดในตารางที่ 1-8 ต่อไปนี้

**ตารางที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในกลุ่ม อำเภอเมือง อำเภอแก่งคอยและ  
อำเภอเฉลิมพระเกียรติ**

กลุ่มขององค์กรประชาชน	ข้อมูลเบื้องต้นและฐานะการเงิน				
	สมาชิก (คน)	สินทรัพย์ (พันบาท)	หนี้สิน (พันบาท)	ทุน (พันบาท)	กำไรสุทธิ (ขาดทุนสุทธิ)
1. สภก.เมือง สารบุรี จก.	1,119 614	103,679 19,083	74,801 15,712	28,877 3,370	665 134
2. สภก.แก่งคอย จก.	89	788	8	779	17
3. สพน.บ้านแก้วพัฒนา <sup>จก.</sup>	63 59	261 318	13 184	248 134	10 8
4. สพน.หนองบัว จก.	226	77	-	77	20
5. กลุ่มทำนาตัลิ่ง ชั้น	292	95	4 5	91	(1)
6. กลุ่มทำไร่ท่ามปfrag	47	28	156	22	5
7. กลุ่มทำไร่ท่าคล้อ	132	171	-	15	3
8. กลุ่มทำไร่สองคง	136	29	11	29	0.3
9. กลุ่มทำนาบ้านป่า	82	116	0	6	1
10. กลุ่มทำนาบ้านแก้ว	171	30	2	24	(3)
11. กลุ่มทำสวนชะอม					
12. กลุ่มทำนาหนอง ปลา <sup>ไหหล</sup>					

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

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

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

**ตารางที่ 2 ข้อมูลปริมาณธุรกิจของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในกลุ่มอาเภอเมือง อำเภอแก่งคอย และ อำเภอเฉลิมพระเกียรติ**

กลุ่มองค์กรประชาชน	ปริมาณธุรกิจ (หน่วยพันบาท)				
	เงินรับฝาก	ให้เงินกู้	จัดหาสินค้ามาจำหน่าย	รวมรวมผลผลิต	ธุรกิจบริการ
1. สภก.เมือง สารบุรี จำก.	19,065 4,221	19,831	8,777	25,611	-
2. สภก.แก่งคอย จำก.	1	5,551	2,251	654	-
3. สพน.บ้านแก้งพัฒนา จำก.	-	433	474	-	-
4. สพน.หนองบัว จำก.	-	40	-	-	48
5. กลุ่มทำนาตลิ่ง ชัน	-	-	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 การจัดทำสินค้ามาจำหน่าย และการรวบรวมผลผลิต โดยมีกลุ่มผู้ใช้น้ำหนอนบัว จำกัด มีธุรกิจด้านบริการด้วย ส่วนกลุ่มเกษตรกร ทั้งหมดจะทำธุรกิจด้านจัดทำสินค้ามาจำหน่ายโดยเฉพาะปีที่ก่อน ซึ่งยังไม่สามารถจัดทำข้อมูลที่ชัดเจนได้

จากข้อมูลกลุ่มสหกรณ์จะเป็นกลุ่มที่สามารถดำเนินธุรกิจได้หลายด้านและมีปริมาณธุรกิจจำนวนมาก เช่นสหกรณ์การเกษตรเมืองสรบุรีมีธุรกิจด้านรวบรวมข้าวถึง 25 ล้านบาทเศษ

**ตารางที่ 3 ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในกลุ่มจ้าวເກອເສາໄທ  
และจ้าวເກອທນອງແຊງ**

กลุ่มของค์กรประชาชน	ข้อมูลเบื้องต้นและฐานะการเงิน				
	สมาชิก (คน)	สินทรัพย์ (พันบาท)	หนี้สิน (พันบาท)	ทุน (พันบาท)	กำไรสุทธิ (ขาดทุนสุทธิ)
1. ชุมชนสหกรณ์ การเกษตร จัง หวัด สระบุรี จำก.	34	17,221	3,033	14,188	531
2. สก.ເສາໄທ จำก.	772	56,152	40,297	15,854	756
3. สก.หนອງ ແຊງ ຈກ.	184	117	-	117	2
4. กลุ่มทำนาบ้านยาง	52	293	-	293	9
5. กลุ่มทำนาເສາໄທ	199	232	-	232	(2)
6. กลุ่มทำໄຮ່ຫວັນລວກ	143	1,027	112	915	(28)
7. กลุ่มทำนาພະຍາທດ					

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

ตัววันในด้านสินทรัพย์ หนี้สิน และทุน ในกลุ่มสหกรณ์จะมีสินทรัพย์จำนวนมาก โดยสหกรณ์ การเกษตรເສາໄທ จำกัด มีสินทรัพย์ 74 ล้านบาทเศษ มีหนี้สิน 46 ล้านบาทเศษ และมีทุน 28 ล้านบาท เศษ ในขณะที่กลุ่มเกษตรกร มีสินทรัพย์ระหว่าง 117,000 บาท ถึง 293,000 บาท เท่านั้นยกเว้นกลุ่มทำนาພະຍາທດ 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/องค์กรประชาชนในกลุ่มจ้าวເກອເສາໄ້ ແລະ ຄໍາເກອຫນອງແຂງ**

กลุ่มองค์กรประชาชน	ปริมาณธุรกิจ (หน่วยพันบาท)				
	เงินรับฝาก	ให้เงินกู้	จัดหาสินค้ามาจำหน่าย	รวมรวม	ธุรกิจบริการ
1. ชุมชนสหกรณ์ การเกษตร จัง หวัด สระบุรี จก.	-	-	14,486	18,583	-
2. สก.ก.ເສາໄ້ ຈກ.	15,520	15,278	39,716	29,151	360
3. สก.ก.ຫນອງ ແຂງ ຈກ.	16,548	20,917	5,585	17,579	-
4. กลุ่มทำนาบ้านยาง	-	-	N	-	-
5. กลุ่มทำนาເສາໄ້	-	-	N	-	-
6. กลุ่มทำไร่หัวปลอก	-	-	N	-	-
7. กลุ่มทำนาพะຍາທດ					

จากข้อมูลในตารางที่ 4 ข้อมูลปริมาณธุรกิจของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในกลุ่มที่ 2 กลุ่มสหกรณ์จะทำธุรกิจด้าน การรับเงินฝาก การให้สินเชื่อ การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และการรวบรวมผลผลิต โดยมีสหกรณ์การเกษตรເສາໄ້ จำกัด มีธุรกิจด้านบริการด้วย ส่วนกลุ่มเกษตรกร ทั้งหมดจะทำธุรกิจด้านจัดหาสินค้ามาจำหน่ายโดยเฉพาะปุ๋ยท่านนี้ ซึ่งยังไม่สามารถจัดหาข้อมูลที่ชัดเจนได้

จากข้อมูลกลุ่มสหกรณ์จะเป็นกลุ่มที่สามารถดำเนินธุรกิจได้หลายด้านและมีปริมาณธุรกิจจำนวนมาก เช่น สหกรณ์การเกษตรເສາໄ້ จำกัด มีธุรกิจรวบรวมข้าวถึง 29 ล้านบาทเศษ

**ตารางที่ 5 ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในกลุ่มอาเภอหนองแค<sup>1</sup>  
และอำเภอวิหารแดง**

กลุ่มของค์กรประชาชน	ข้อมูลเบื้องต้นและฐานะการเงิน				
	สมาชิก (คน)	สินทรัพย์ (พันบาท)	หนี้สิน (พัน บาท)	ทุน (พัน บาท)	กำไรสุทธิ (ขาดทุน สุทธิ)
1. สกสก. หนองแค จำก.	815	36,901	14,817	22,084	1,832
2. สกสก.วิหารแดง จำก.	813	55,140	38,922	16,218	1,504
3. สกสก.เข้าชื่อที่ดินหนอง เสือ จำก.	1,018	52,253	16,526	35,727	1,259
4. กลุ่มทำนาหนอง จิก	104	358	286	71	4
5. กลุ่มทำนาหัวขมิ้น	62	361	321	38	(2)
6. กลุ่มทำนาหนองจะเรี้ยว	75	33	-	33	(0.3)
7. กลุ่มทำนาคุ่มหักพัฒนา	265	71	40	30	(5)
8. กลุ่มทำนาบัวลอย	120	59	188	-	(0.8)
9. กลุ่มทำนาไฟต์	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 โดยสหกรณ์ การเกษตรวิหารแดง 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 และกลุ่มที่มีกำไรสุทธิจะมีกำไรสุทธิไม่นัก อยู่ระหว่าง 1,000 บาท ถึง 9,000 บาทเท่านั้น

ตารางที่ 6 ข้อมูลปริมาณธุรกิจของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในกลุ่มอำเภอหนองแคและอำเภอวิหารแดง

กลุ่มองค์กรประชาชน	ปริมาณธุรกิจ (หน่วยพันบาท)				
	เงินรับฝาก	ให้เงินกู้	จัดหาสินค้ามาจำหน่าย	รวมผลผลิต	ธุรกิจบริการ
1. สกค. หนองแค จก.	4,595	11,337	5,727	13,335	-
2. สกค.วิหารแดง จก.	5,356	9,076	2,590	8,670	-
3. สกค.เข้าซื้อที่ดินหนองเสือ จก.	8,473	15,059	16,169	-	-
4. กลุ่มทำนาหนองจิก	-	-	N	-	-
5. กลุ่มทำนาห้วยขมิ้น	-	-	N	-	-
6. กลุ่มทำนาหนองจะเขี้ยว	-	-	N	-	-
7. กลุ่มทำนาคุ่มหักพัฒนา	-	-	N	-	-
8. กลุ่มทำนาบัวล้อย	-	-	N	-	-
9. กลุ่มทำนาไฝต้า	-	-	N	-	-
10. กลุ่มทำนาบ้านลำ	-	-	N	-	-
11. กลุ่มทำนาหนองสรวง	-	-	N	-	-
12. กลุ่มทำนาวิหารแดง	-	-	N	-	-

จากข้อมูลในตารางที่ 6 ข้อมูลปริมาณธุรกิจของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในกลุ่มที่ 3 กลุ่มสหกรณ์จะทำธุรกิจด้าน การรับเงินฝาก การให้สินเชื่อ การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และการรวบรวมผลผลิต ส่วนกลุ่มเกษตรกร ทั้งหมดจะทำธุรกิจด้านจัดหาสินค้ามาจำหน่ายโดยเฉพาะปัจจุบันนี้ ซึ่งยังไม่สามารถจัดหาข้อมูลที่ชัดเจนได้

จากข้อมูลกลุ่มสหกรณ์จะเป็นกลุ่มที่สามารถดำเนินธุรกิจได้หลายด้านและมีปริมาณธุรกิจจำนวนมาก เช่น สหกรณ์การเกษตรหนองแค จำกัด มีธุรกิจรวมรวมข้าวถึง 13 ล้านบาทเศษ

ตารางที่ 7 ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในกลุ่มarma เกือบบ้านหม้อ arma ภาคตอนพุด  
arma ภาคหนองโคน และ arma ภาคพะพุพะบนาท

กลุ่มองค์กรประชาชน	ข้อมูลเบื้องต้นและฐานะการเงิน				
	สมาชิก (คน)	สินทรัพย์ (พันบาท)	หนี้สิน (พันบาท)	ทุน (พันบาท)	กำไรสุทธิ (ขาดทุนสุทธิ)
1. สก.บ้านหม้อ จำก.	994	62,710	31,077	31,633	2,162
2. สก.พะพุพะบนาท จำก.	400	22,136	13,380	8,756	102
3. สก.หนองโคน จำก.	1,109	49,428	33,235	16,192	175
4. สพน.สถานีฯร่วมพัฒนา โขน จำก.	77	222	5	217	8
5. สพน.บ้านกลับ จำก.	76	362	23	338	23
6. กลุ่มทำนาบ้านหลวง	108	117	-	117	3
7. กลุ่มทำนาตacula น้อย	211	2,075	1,923	151	45
8. กลุ่มทำนาดอนพุด	35	317	306	11	9
9. กลุ่มทำนาหนองโคน	142	124	92	31	6
10. กลุ่มทำนาบ้านกลับ	86	7	2	4	-
11. กลุ่มหนองโคน(ปศุสัตว์)	39	3	1	2	-
12. กลุ่มทำไร่สร้างโภค	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 โดยสหกรณ์ การเกษตรบ้านหม้อ จำกัด มีสินทรัพย์ 62 ล้านบาทเศษ มีหนี้สิน 31 ล้านบาทเศษ และมีทุน 31 ล้านบาทเศษ ในขณะที่กลุ่มเกษตรกร มีสินทรัพย์ระหว่าง 3,000 บาท ถึง 362,000 บาท เท่านั้นยกเว้นกลุ่มเกษตรกรทำนาตacula น้อย และมีทุนของตนเองระหว่าง 2,000 บาท ถึง 338,000 บาท

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

**ตารางที่ 8 ข้อมูลปริมาณธุรกิจของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในกลุ่มสำหรับบ้านหมู่ อำเภอค่อนพุ่ด อำเภอหนองโคนและอำเภอพระพุทธบาท**

กลุ่มองค์กรประชาชน	ปริมาณธุรกิจ (หน่วยพันบาท)				
	เงินรับฝาก	ให้เงินกู้	จัดหาสินค้ามาจำหน่าย	รวมรวม	ธุรกิจบริการ
1. สกค. บ้านหมู่ จำก.	23,898 5,856	14,426	1,785	11,560	-
2. สกค.พระพุทธบาท จำก.	18,267	9,291	1,768	1,600	4,065
3. สกค.หนองโคน จำก.		16,403	16,866	6,195	-
4. สพน.สถานีฯร่วมพัฒนาโซน จำก. จำก.	-	71	71	-	-
5. สพน.บ้านกลับ จำก.	-	173	173	-	-
6. กลุ่มทำนาบ้านหลวง	-	-	N	-	-
7. กลุ่มทำนาตามคนอ้อย	-	-	N	-	-
8. กลุ่มทำนาดอนพุ่ด	-	-	N	-	-
9. กลุ่มทำนาหนองโคน	-	-	N	-	-
10. กลุ่มทำนาบ้านกลับ	-	-	N	-	-
11. กลุ่มหนองโคน(ปศุสัตว์)	-	-	N	-	-
12. กลุ่มทำไร่สร้างโภค		-	N	-	-

จากข้อมูลในตารางที่ 8 ข้อมูลปริมาณธุรกิจของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในกลุ่มที่ 4 กลุ่มสหกรณ์จะทำธุรกิจด้าน การรับเงินฝาก การให้สินเชื่อ การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และการรวบรวมผลผลิตโดยมีสหกรณ์การเกษตรพระพุทธบาท จำกัด มีธุรกิจด้านบริการด้วย ส่วนกลุ่มเกษตรกรทึ้งหมุดจะทำธุรกิจด้านจัดหาสินค้ามาจำหน่ายโดยเฉพาะปุ๋ยเท่านั้น ซึ่งยังไม่สามารถจัดหาข้อมูลที่ชัดเจนได้

จากข้อมูลกลุ่มสหกรณ์จะเป็นกลุ่มที่สามารถดำเนินธุรกิจได้หลายด้านและมีปริมาณธุรกิจจำนวนมาก เช่น สหกรณ์การเกษตรหนองโคน จำกัด มีธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายถึง 16 ล้านบาทเศษ และสหกรณ์การเกษตรบ้านหมู่ มีธุรกิจรวบรวมข้าวถึง 11 ล้านบาทเศษ

ตารางที่ 9 ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในกลุ่มสหกรณ์โคนม

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

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

**ตารางที่ 10 ข้อมูลปริมาณธุรกิจของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในกลุ่มสหกรณ์โภconm**

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

จากข้อมูลในตารางที่ 10 ข้อมูลปริมาณธุรกิจของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในกลุ่มที่ 5 กลุ่มสหกรณ์โภconm จะทำธุรกิจด้าน การรับเงินฝาก การให้สินเชื่อ การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และการรวมรวมผลผลิต

จากข้อมูลกลุ่มสหกรณ์จะเป็นกลุ่มที่สามารถดำเนินธุรกิจได้หลากหลายด้านและมีปริมาณธุรกิจจำนวนมาก เช่น สหกรณ์โภconm มากเหล็ก จำกัด มีธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย 242 ล้านบาทเศษ และธุรกิจรวมรวมผลผลิต 527 ล้านบาทเศษ และสหกรณ์โภconm ในเขตปัฐรูปที่ดินลำพญากลาง จำกัด มีธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย 59 ล้านบาทเศษ และธุรกิจการรวมรวมผลผลิต 141 ล้านบาทเศษ

**รายละเอียดอื่นๆ ก่อนการเข้าร่วมเครือข่าย**

**1. ปัญหาของกลุ่ม/องค์กรประชาชน ปัญหาของกลุ่ม/องค์กรประชาชนที่เผชิญอยู่ในปัจจุบัน ส่วนใหญ่จะมีปัญหาที่คล้ายกัน ได้แก่**

**1.1 กลุ่มสหกรณ์ เป็นองค์กรประชาชนที่เข้มแข็งกว่ากลุ่มเกษตรกร มีสมาชิกจำนวนมาก มีคณะกรรมการดำเนินการ มีฝ่ายจัดการที่มีความรู้มีความสามารถ ระบบการบริหารจัดการเป็นระบบ และมีสำนักงาน เป็นของตนเอง แต่ปัญหาที่พบส่วนใหญ่ ได้แก่**

1) ปัญหาด้านเงินทุนหมุนเวียน ไม่ค่อยจะเพียงพอในการดำเนินธุรกิจหรือขยายธุรกิจ เนื่องมาจากการดำเนินธุรกิจสินเชื่อส่วนใหญ่ไม่สามารถเรียกเก็บหนี้คืนได้ตามระยะเวลา และไม่สามารถเบิกเงินทุนอื่นๆ ได้มากนัก ซึ่งมีผลทำให้สถาบันการเงินในปัจจุบันจะไม่อาจให้กู้ยืมเพิ่มได้

2) ปัญหาด้าน การให้สินเชื่อ สหกรณ์ส่วนใหญ่มีหนี้สินที่ไม่สามารถเรียกเก็บตามระยะเวลา นานาหรือหนี้ค้างชำระมาก

3) ปัญหาด้านขาดความชำนาญในด้านการดำเนินธุรกิจแบ่งขันกับธุรกิจเอกชนอื่นๆ ได้โดยเฉพาะธุรกิจด้านการตลาด การแปรรูป และการรวมรวมผลผลิต

**1.2 กลุ่มเกษตรกร กลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่มีสมาชิกจำนวนมากน้อย มีคณะกรรมการ 5 คน ส่วน**

มาก ไม่มีเจ้าหน้าที่ของกลุ่ม การดำเนินงานโดยคณะกรรมการกลุ่ม ไม่มีสำนักงานเป็นของตนเอง ระบบการบริหารจัดการค่อนข้างมีข้อบกพร่อง ปัญหาที่พบส่วนใหญ่ได้แก่

- 1) ขาดแคลนเงินทุนในการดำเนินธุรกิจ
- 2) ผลผลิตที่ได้รากาดกต่า ราคาไม่แน่นอน
- 3) ขาดปัจจัยสนับสนุนการดำเนินงาน เช่น ยุ่ง Ludwig ล้านตากพืชผล ขาดระบบชลประทาน

**2. ความร่วมมือทางธุรกิจกับกลุ่ม/องค์กรประชาชนความร่วมมือทางธุรกิจในกลุ่ม/องค์กรประชาชนในปัจจุบันนี้ได้มีการร่วมมือกันอยู่บ้างแล้ว ซึ่งรายงานการวิจัยงวดที่ 1 ได้นำเสนอไปแล้ว โดยสรุปความร่วมระหว่างกลุ่มเป็นดังนี้**

- 2.1 กลุ่มเครือข่ายเงินฝาก ประกอบด้วย สหกรณ์การเกษตรเมืองสารบูรี เป็นแกนกลาง โดยมีสหกรณ์ในเครือข่ายได้แก่ ชุมชนสหกรณ์จังหวัดสารบูรี จำกัด สหกรณ์การเกษตรหนองโคน จำกัด และ สหกรณ์การเกษตรบ้านหมื่น จำกัด (จังหวัดพบูรี)
- 2.2 กลุ่มเครือข่ายข่าวสาร ประกอบด้วย สหกรณ์การเกษตรطاไห จำกัด เป็นแกนกลาง โดยมีสหกรณ์ในเครือข่ายได้แก่ สหกรณ์โคนมในเขตปัฐรูปที่ดินลำพญากลาง จำกัด สหกรณ์การเกษตรหนองแค จำกัด สหกรณ์การเกษตรวิหารแดง จำกัด สหกรณ์การเกษตรบ้านหมื่น จำกัด สหกรณ์การเช่าซื้อที่ดินหนองเสือ จำกัด สหกรณ์การเกษตรสามโภก จำกัด (จังหวัดปทุมธานี) สหกรณ์การเกษตรบางบัวทอง จำกัด (จังหวัดนนทบุรี)
- 2.2 เครือข่ายตามธุรกิจมากประเพณี ได้แก่ เรือนอาหาร ระหว่างสหกรณ์โคนมสวนมะเดื่อ จำกัด สหกรณ์โคนมปากช่อง จำกัด และสหกรณ์โคนมนาวเหล็ก จำกัด ข่าวสารและรำ ระหว่างสหกรณ์โคนมนาวเหล็กและชุมชนสหกรณ์การเกษตร จังหวัดสารบูรี จำกัด และ ปุ่ยเคนี ระหว่าง สหกรณ์นาวเหล็ก กับสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ช.ก.ส. จำกัด

### **3. ระดับความสำเร็จของกลุ่มและระดับการมีส่วนร่วมของสมาชิกของกลุ่ม**

ระดับความสำเร็จของกลุ่มและระดับการมีส่วนร่วมของกลุ่มจากการประเมินโดยคณะกรรมการหรือ/และบุคคลที่เกี่ยวข้องของกลุ่ม/องค์กรประชาชนและคณะผู้วิจัยดังนี้

**ตารางที่ 11 ระดับความสำเร็จและการมีส่วนร่วมของกลุ่มองค์กรประชาชน**

กลุ่ม/องค์กรประชาชน	ระดับความสำเร็จ	ระดับการมีส่วนร่วมของสมาชิก
<b>กลุ่ม/องค์กรประชาชน กลุ่มที่ 1</b>		
1. สกค.เมือง สารบุรี จก.	พอใช้	พอใช้
2. สกค.แก่งคอย จก.	น้อย	น้อย
3. ส.ผู้ใช้ชั้นนำบ้านแก่ง จก.	น้อย	น้อย
4. ส.ผู้ใช้ชั้นนำหนองบัว จก.	น้อย	น้อย
5. กลุ่มทำนาตลิ่งชัน	น้อย	น้อย
6. กลุ่มทำไร่ทำมะปราง	ดี	พอใช้
7. กลุ่มทำไร่ทำคacao	น้อย	น้อย
8. กลุ่มทำสวนสองคอน	น้อย	น้อย
9. กลุ่มทำนาบ้านป่า	น้อย	น้อย
10. กลุ่มทำนาบ้านแก่ง	น้อย	น้อย
11. กลุ่มทำสวนชะอม	น้อย	น้อย
12. กลุ่มทำนาหนองปลาไหล	น้อย	น้อย

หมายเหตุ ดี หมายถึง ระดับความสำเร็จและการมีส่วนรวมมากกว่าร้อยละ 65  
 พอใช้ หมายถึง ระดับความสำเร็จและการมีส่วนรวมระหว่างร้อยละ 45-64  
 น้อย หมายถึงระดับความสำเร็จและการมีส่วนร่วมน้อยกว่าร้อยละ 45

**ตารางที่ 11 ระดับความสำเร็จและการมีส่วนร่วมของกลุ่มองค์กรประชาชน(ต่อ)**

กลุ่มองค์กรประชาชน	ระดับความสำเร็จ	ระดับการมีส่วนร่วมของสมาชิก
<b>กลุ่มองค์กรประชาชน กลุ่มที่ 2</b>		
1. ชุมนุมสหกรณ์การเกษตร จังหวัดสระบุรี จก.	น้อย	น้อย
2. สกค.เส้าไห้ จก.	พอใช้	พอใช้
3. สกค.หนองแขม จก.	พอใช้	พอใช้
4. กลุ่มทำนาบ้านยาง	น้อย	น้อย
5. กลุ่มทำนาเส้าไห้	น้อย	น้อย
6. กลุ่มทำไร่หัวปลวก	น้อย	น้อย
<b>กลุ่มองค์กรประชาชนกลุ่มที่ 3</b>		
1. สกค. หนองแคร จก.	ดี	พอใช้
2. สกค.วิหารแดง จก.	พอใช้	ดี
3. สกค.เช่าซื้อที่ดินหนองเสือ จก.	พอใช้	ดี
4. กลุ่มทำนาหนองจิก	น้อย	น้อย
5. กลุ่มทำนาหัวขมิ้น	น้อย	น้อย
6. กลุ่มทำนาหนองจะเขี้ย	น้อย	น้อย
7. กลุ่มทำนากุ่มหักพัฒนา	น้อย	น้อย
8. กลุ่มทำนาบัวล้อย	น้อย	น้อย
9. กลุ่มทำนาไฝต่ำ	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 หมายถึง ระดับความสำเร็จและการมีส่วนร่วมน้อยกว่าร้อยละ 45

**ตารางที่ 11 ระดับความสำเร็จและการมีส่วนร่วมของกลุ่มองค์กรประชาชน(ต่อ)**

กลุ่ม/องค์กรประชาชน	ระดับความสำเร็จ	ระดับการมีส่วนร่วมของสมาชิก
<b>กลุ่ม/องค์กรประชาชนกลุ่มที่ 4</b>		
1. สกก. บ้านหม้อ จำก.	น้อย	น้อย
2. สกก.พระพุทธบาท จำก.	น้อย	น้อย
3. สกก.หนองโคน จำก.	น้อย	พอใช้
4. สกก.ผู้ใช้น้ำสถานีสูบน้ำด้วยไฟฟ้าร่วมพัฒนาโซน จำก.	น้อย	น้อย
5. สกก.ผู้ใช้น้ำบ้านกลับ จำก.	น้อย	น้อย
6. กลุ่มทำนาบ้านหลวง	น้อย	น้อย
7. กลุ่มทำนาตามคาดน้อย	พอใช้	พอใช้
8. กลุ่มทำนาดอนพุด	น้อย	น้อย
9. กลุ่มทำนาหนองโคน	น้อย	น้อย
10. กลุ่มทำนาบ้านกลับ	น้อย	น้อย
11. กลุ่มหนองโคน(ปศุสัตว์)	น้อย	น้อย
12. กลุ่มทำไร่สร้างโถก	พอใช้	พอใช้
<b>กลุ่ม/องค์กรประชาชนกลุ่มที่ 5</b>		
1. สาหกรณ์โคนมนาวเหล็ก จำกัด	ดี	ดี
2. สาหกรณ์โคนมในเขตปฏิรูปที่ดิน ลำพญากลาง จำกัด	ดี	ดี

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

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

กลุ่มที่ 1 การประเมินความสำเร็จ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อย อยู่ในระดับพอใช้เพียงสหกรณ์เดียวคือสหกรณ์การเกษตรเมืองสารบุรี จำกัด และระดับดีได้แก่กลุ่มเกษตรกรทำไร่ท่ามกลาง ส่วนระดับความร่วมของสมาชิกก็เข่นเดียวกัน ส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อย และในระดับพอใช้ 2 สหกรณ์ได้แก่สหกรณ์การเกษตรเมืองสารบุรี และกลุ่มเกษตรทำไร่ท่ามกลางคล่องล่าวในข้างต้น

กลุ่มที่ 2 การประเมินความสำเร็จ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อย อยู่ในระดับพอใช้เพียง 2 สหกรณ์คือสหกรณ์การเกษตรสาไห้ จำกัด และสหกรณ์การเกษตรหนองแขวง ส่วนระดับการมีส่วนร่วมของสมาชิกก็เข่นเดียวกัน ส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อย และในระดับพอใช้ 2 สหกรณ์ ได้แก่ สหกรณ์ดังกล่าวในข้างต้น

กลุ่มที่ 3 การประเมินความสำเร็จ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อย อยู่ในระดับดี 1 สหกรณ์ คือ สหกรณ์การเกษตรหนองแวง จำกัด และระดับพอใช้เพียง 2 สหกรณ์ คือสหกรณ์การเกษตรวิหารแดง จำกัด และสหกรณ์การเกษตรเข้าซื้อที่ดินหนองเสือ จำกัด ส่วนระดับการมีส่วนร่วมของสมาชิกส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อย อยู่ในระดับดี 2 สหกรณ์ คือ สหกรณ์การเกษตรวิหารแดง จำกัด และสหกรณ์การเกษตรเข้าซื้อที่ดินหนองเสือ จำกัด และอยู่ในระดับพอใช้ 1 สหกรณ์ คือสหกรณ์การเกษตรหนองแวง จำกัด

กลุ่มที่ 4 การประเมินความสำเร็จ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อย มีระดับพอใช้ 2 สหกรณ์ได้แก่ กลุ่มเกษตรกรทำนาตลาดน้อย และเกษตรกรทำไร่สร้างโสก ส่วนระดับการมีส่วนร่วมของสมาชิก ส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อย และอยู่ในระดับพอใช้ 3 สหกรณ์ได้แก่ สหกรณ์การเกษตรหนองโคน กลุ่มเกษตรกรทำนาตลาดน้อย และกลุ่มเกษตรกรทำไร่สร้างโสก

กลุ่มที่ 5 การประเมินความสำเร็จ เป็นสหกรณ์โคนมขนาดใหญ่ ความสำเร็จและการมีส่วนร่วมของสหกรณ์และของสมาชิกอยู่ในระดับดี

#### 4. จุดอ่อนจุดแข็งของกลุ่ม/องค์กรประชาชน

กลุ่ม/องค์กรประชาชนที่เข้าร่วมประชุมและสมัครใจที่จะเข้าร่วมเครือข่าย จากการประเมิน การ

เข้าร่วมกิจกรรมในเบื้องต้นและการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปจุดอ่อนจุดแข็งของกลุ่ม/องค์กรประชาชนก่อนที่จะเข้าร่วมเครือข่ายได้ดังนี้

##### 1. จุดอ่อนของกลุ่ม/องค์กรประชาชน

- 1) กลุ่ม/องค์กรประชาชนไม่ค่อยมีโอกาสที่จะร่วมประชุมเพื่อแสดงความคิดเห็น เสนอแนะความต้องการหรือการเชื่อมโยงเครือข่ายในกลุ่ม/องค์กรประชาชนในระดับอำเภอหรือระดับจังหวัด
- 2) ความเข้าใจของกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่มีจำนวนมากที่สมาชิกสหกรณ์และสมาชิกกลุ่มเกษตรกรเป็นบุคคลคนเดียวกัน นอกจากนี้ยังจะเป็นสมาชิก

ของกลุ่มในลักษณะอื่นๆอีกหลายกลุ่ม เช่น กลุ่มสังฆะօอมทรัพย์ กองทุน หมู่บ้าน เป็นต้น

- 3) ความคิดหรือแนวคิดที่สมาชิกหรือกลุ่มเกษตรกรที่จะช่วยเหลือตนเองตามหลักการสหกรณ์ค่อนข้างจะมีน้อย เนื่องจากยังติดอยู่กับระบบการส่งเสริมสนับสนุนของภาครัฐในอดีต ต้องการความช่วยเหลือหรือรอดความช่วยเหลือจากภาครัฐมากกว่า โดยมักจะมีคำถามว่าตนเองจะได้อะไรจากรัฐมากกว่าที่ตนเองจะทำให้รัฐหรือช่วยเหลือกันและกัน นอกจากนี้ถ้าหากเป็นเงินทุนหากเป็นไปได้ขอให้รัฐช่วยหรือเป็นเงินทุนแบบให้เปล่าแทนการยืมแล้วส่งคืนรัฐ
- 4) กลุ่ม/องค์กรประชาชน ไม่ค่อยมีผู้นำกลุ่ม/องค์กรที่มีวิสัยทัศน์ก้าวไกลในการพัฒนากลุ่ม/องค์กรประชาชนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่วนหนึ่งมาจากการข้อกำหนดทางกฎหมายสหกรณ์ และยังเห็นว่าสหกรณ์ยังเป็นของสมาชิกโดยรวม ไม่ค่อยเห็นว่าเป็นของตนเองที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลกัน และสุดท้ายก็จะเป็นประโยชน์ของตนเองด้วย
- 5) กลุ่ม/องค์กรประชาชน ไม่ค่อยมีเจ้าหน้าฝ่ายจัดการที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพดีเท่าที่ควรหรือมีเจ้าหน้าที่จำนวนน้อยกว่าปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบและบางกลุ่ม/องค์กร ไม่มีเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบโดยตรงโดยเฉพาะกลุ่มเกษตรกร
- 6) กลุ่ม/องค์กรประชาชน บางกลุ่มนี้องค์กรระดับสูงหรือองค์กรแม่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือ จึงไม่เห็นความสำคัญของการร่วมเครือข่าย เช่น สหกรณ์โคนมในกลุ่มสหกรณ์ไทย-เดนมาร์ค
- 7) หน่วยงานหรือองค์กรที่ให้การสนับสนุนส่งเสริมกลุ่ม/องค์กรประชาชนมีหลายหน่วยงานการทำงานซ้ำซ้อนและแย่งชิงประชาชนกัน

## 2. จุดแข็งของกลุ่ม/องค์กรประชาชน

- 1) กลุ่ม/องค์กรประชาชน มีทรัพยากรในห้องถินมาก มีความหลากหลาย และมีศักยภาพที่จะดำเนินการผลิตผลผลิตที่ดีและมีคุณภาพได้และยังสามารถจัดหาตลาดจำหน่ายผลผลิตได้
- 2) ปัจจุบันนโยบายของภาครัฐให้การสนับสนุนกลุ่ม/องค์กรประชาชนมากขึ้นในทุกด้านและการเขื่อมโยงเครือข่าย โอกาสที่จะพัฒนาและส่งเสริมการร่วมกลุ่ม จึงมีได้มาก
- 3) กลุ่ม/องค์กรประชาชนอื่นที่อยู่ในจังหวัดสระบุรียังมีอีกหลายกลุ่มที่มีศักยภาพที่จะให้การสนับสนุนการเขื่อมโยงเครือข่าย เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ต่างๆหลายสหกรณ์มีเงินทุนเหลือ สหกรณ์โคนม และสหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่

- 4) กลุ่ม/องค์กรประชาชน บางกลุ่ม/องค์กรมีความเข้มแข็งมากและมีศักยภาพที่จะพัฒนาธุรกิจได้มาก เช่น สหกรณ์โคนมนาวacleek จำกัด สหกรณ์การเกษตรเมืองสารบูรี จำกัด สหกรณ์การเกษตรเส้าไห่ จำกัด สหกรณ์การเกษตรบ้านหมื่น จำกัดเป็นต้น