

## บทที่ 4

### สหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด

#### 4.1 ประวัติความเป็นมาของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด

อันเนื่องมาจากพระราชดำริของของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ที่ทรงเล็งเห็นว่าอาชีพการเลี้ยงโคนมเป็นอาชีพที่ดีมีประโยชน์แก่เกษตรกร จึงทำให้กรมปศุสัตว์ องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย(อสค.) และธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร(ธกส.) ได้ร่วมกันส่งเสริมและสนับสนุนการเลี้ยงโคนมขึ้นภายใต้โครงการปรับโครงสร้างระบบการผลิตทางการเกษตร (คปร.) จึงทำให้เกิดกิจการการเลี้ยงโคนมขึ้นอย่างแพร่หลาย และในจังหวัดสุพรรณบุรีก็ได้รับแนวพระราชดำริดังกล่าวมาปฏิบัติด้วย เพราะเห็นว่าการเลี้ยงโคนมเป็นอาชีพที่ดีและมีประโยชน์ต่อเกษตรกรอย่างแท้จริง

ประกอบกับตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาเกษตรกรชาวอำเภอดู่ทอง ประกอบอาชีพทางการเกษตรเป็นหลัก ซึ่งได้แก่ การทำนา, เลี้ยงสัตว์, ทำสวนผลไม้, และทำไร่อ้อย แต่มีรายได้ไม่แน่นอน เกษตรกรบางรายมีหนี้สินล้นพ้นตัวถึงขนาดต้องขายที่ดินเพื่อใช้หนี้ ทำให้ชาวอำเภอดู่ทองได้พิจารณาว่า ควรแสวงหาอาชีพที่มีความมั่นคงทางด้านรายได้เข้ามาเสริม เพื่อที่จะได้ทำให้เกษตรกรมีทางเลือกในการประกอบอาชีพมากขึ้น และอาชีพการเลี้ยงโคนมก็เป็นอาชีพหนึ่งที่สามารถนำมาส่งเสริมให้เกษตรกรชาวอำเภอดู่ทองเลี้ยงได้ เนื่องจากอำเภอดู่ทองมีน้ำอุดมสมบูรณ์ มีพืชอาหารสัตว์ตลอดทั้งปี และเกษตรกรส่วนใหญ่มีความเคยชินกับการเลี้ยงโคมาก่อน การคมนาคมก็สะดวกอยู่ไม่ไกลจากโรงงานรับซื้อน้ำนมดิบ เกษตรกรสามารถขายน้ำนมดิบได้ในราคาประกัน และทำให้เกษตรกรมีรายได้ตลอดทุกวันและตลอดทั้งปี บวกกับจากประสบการณ์ที่พบเห็นมา เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมจะมีฐานะอยู่ในเกณฑ์ที่ดี สามารถส่งเสียให้ลูกหลานได้เรียนสูงตามต้องการ และมีเงินเหลือซื้อที่ดินเพิ่มได้อีกด้วย

จากเหตุผลดังกล่าว เกษตรกรชาวอำเภอดู่ทองจึงได้เริ่มโครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมขึ้นตั้งแต่ปี 2534 เป็นต้นมา ซึ่งอาจสรุประยะเวลาการเลี้ยงโคนมของกลุ่มผู้เลี้ยงโคนมอำเภอดู่ทองจนพัฒนามาเป็นสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด ได้ดังนี้

26 พฤศจิกายน 2534 ได้มีเกษตรกรผู้ริเริ่มการเลี้ยงโคนม ณ ตำบลคอนมะเกลือ และตำบลบ้านคอน จำนวน 4 ราย ได้แก่ นายช่ง สร้อยเพชร นายหวัน อุ่นทิพย์เพชร นายเฉลิม ทรูดี และนาย

ทวี อุ่เพชร ได้เริ่มทำการเลี้ยงโคนมจำนวน 18 ตัว ได้น้ำนมดิบเพียงวันละ 25 ก.ก. ซึ่งเป็นการเริ่มต้น และเป็นแบบอย่างจากการที่เกษตรกรที่มีอาชีพแต่ทำนาข้าวหันมาเลี้ยงโคนม

ปี พ.ศ.2535 ทางจังหวัดสุพรรณบุรี โดยสำนักงานปศุสัตว์จังหวัดสุพรรณบุรี ได้ร่วมกับธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และบริษัทอุตสาหกรรมนมไทย(นมตราะลิ) ได้จัดโครงการพัฒนาโคนม จังหวัดสุพรรณบุรี(ระยะที่ 2) ส่วนต่อระยะที่ 1 ที่ท่านผู้ว่าสมนึก เกิดเกิด ได้ก่อกำเนิดเอาไว้ ได้มีเกษตรกรเข้าร่วมโครงการจำนวน 23 ราย จากตำบลบ้านดอน, ช่างทะเล, ดอนมะเกลือ, ดอนคา, อุ่ทอง และผลิตนมได้วันละ 700 ก.ก. ได้จัดตั้งเป็น “กลุ่มผู้เลี้ยงโคนมอุ่ทอง”

ปี พ.ศ.2537 เกษตรกรเพิ่มขึ้นอีก 36 ราย จากการที่ผู้เลี้ยงโคนมในปีก่อนๆ มีผลผลิตที่ดี และมีรายได้ที่มั่นคง ทำให้เกษตรกรเริ่มที่จะหันมาเลี้ยงโคนมกันมากขึ้น ผลิตน้ำนมดิบได้วันละ 2,600 ก.ก.

ปี พ.ศ.2538 ได้มีโครงการปรับโครงสร้างและระบบการผลิตการเกษตร(คปร.) ซึ่งเป็นโครงการที่ต่างจากโครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมจังหวัดสุพรรณบุรี (ระยะที่ 2) จึงทำให้เกิดการสับสนเกษตรกรจึงเลี้ยงเพิ่มเพียง 5 ราย ผลิตน้ำนมดิบได้วันละ 2,800 ก.ก.

ปี พ.ศ.2539 ซึ่งเกษตรกรรุ่นแรกๆ ได้เลี้ยงโคนมมาเข้าปีที่ 4 และลูกโคนมรุ่นแรก ขณะนี้เริ่มตั้งท้อง เมื่อคลอดหลานออกมา จึงทำให้การเลี้ยงโคนมเป็นอาชีพที่มั่นคงยิ่งขึ้น ทำให้เกษตรกรจากตำบลใกล้เคียงและเพื่อนบ้านตัดสินใจเลี้ยงตาม และการเลี้ยงโคนมทำให้ฐานะทางการเงินของเกษตรกรดีขึ้นเรื่อยๆ จากโคนมที่โครงการได้เริ่มขึ้น โดยเลี้ยงเริ่มต้นเพียง 5 ตัวในขณะนี้เพิ่มเป็น 9 ตัว เพียงระยะเวลาแค่ 3 ปี ทำให้ในปี พ.ศ.2539 เกษตรกรที่ทำนา, ทำไร่อ้อย เปลี่ยนอาชีพหันมาเลี้ยงโคนมเป็นจำนวนมาก และมีผู้แสดงความจำนงที่จะเข้าร่วมโครงการปรับโครงสร้างระบบการผลิตการเกษตร(คปร.) ประมาณ 49 ราย

และภายในปีเดียวกันนั้น(พ.ศ. 2539) ได้มีเกษตรกรรายใหม่สนใจเลี้ยงโคนมเพิ่มขึ้น รวมกับเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมรายเก่า ทั้งหมดจำนวน 85 ราย มีโคนมทั้งหมด 793 ตัว และผลิตน้ำนมดิบได้ 2,800 ก.ก./วัน ประกอบกับการจัดการของกลุ่มผู้เลี้ยงโคนมอุ่ทองเริ่มมีปัญหา คือ เรื่องของการตรวจสอบบัญชีไม่สามารถกระทำได้ง่าย จึงทำให้เกิดความคิดที่จะเปลี่ยนสถานะจาก “กลุ่มผู้เลี้ยงโคนม” มาเป็น “สหกรณ์โคนม” เนื่องจากการสหกรณ์เป็นวิธีการที่ดีมีระบบ และเพื่อการตรวจสอบบัญชีที่ชัดเจน และเพื่อความสะดวกของมวลสมาชิก จึงได้จัดตั้งเป็น “สหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด” ขึ้น เมื่อวันที่ 19 สิงหาคม 2539 โดยได้ขออนุญาตใช้ชื่อ ๗๗๗๗ บรรหาร อดีตนายกรัฐมนตรีนครที่ 21 ของประเทศไทย กับคุณหญิงแจ่มใส ผู้ซึ่งให้การสนับสนุนและพัฒนาโครงการมาโดยตลอด เป็นชื่อของสหกรณ์ และเริ่มดำเนินการตามวิถีทางสหกรณ์ตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา

#### 4.2 วัตถุประสงค์ของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด

วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด นั้น ก็มีวัตถุประสงค์เหมือนๆ กับการจัดตั้งสหกรณ์ทางการเกษตรอื่นๆ ทั่วไป ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

- 1) เพื่อให้เกษตรกรผู้เป็นสมาชิกช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการประกอบอาชีพการเลี้ยงโคนม
- 2) เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกสามารถ ร่วมกันซื้อร่วมกันขายในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการเลี้ยงโคนม เพื่อลดต้นทุนการผลิต และเพื่อสร้างอำนาจการต่อรอง
- 3) เพื่อการตรวจสอบบัญชีที่ชัดเจน
- 4) เพื่อสมาชิกจะได้รับความสะดวก

#### 4.3 ที่ตั้งของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด

สหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด ตั้งอยู่ ณ หมู่ 14 ตำบลจรเข้สามพราน อำเภออุทุมพรพิสัย จังหวัดสุรินทร์ ตั้งอยู่ทางด้านขวาของถนนสายสุรินทร์บุรี-นครปฐม ไกลจากตัวจังหวัดสุรินทร์ประมาณ 30 กิโลเมตร และหากเลยไปอีก 50 กิโลเมตร จะถึงอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม มีอาคารทำการหนึ่งหลัง ประกอบไปด้วย ห้องประชุมใหญ่ ห้องประชุมเล็ก ห้องทำงาน (แต่ขาดอุปกรณ์สำนักงานที่จำเป็นหลายอย่าง อาทิ อุปกรณ์สำหรับงานเอกสาร) มีห้องพักสำหรับพนักงาน ข้างๆ อาคารทำการเป็นโรงรับน้ำนมดิบ มีถังบรรจุน้ำนมดิบขนาด 3 ตัน 1 ถัง ไม่มีโรงเรือนสำหรับเก็บอาหารสัตว์และสินค้าที่จัดหามาจำหน่าย

#### 4.4 โครงสร้างการบริหารของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด

โครงสร้างการบริหารของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด ประกอบด้วย บุคลากร 3 ฝ่าย ได้แก่ สมาชิกของสหกรณ์ฯ คณะกรรมการบริหารสหกรณ์ฯ และพนักงานของสหกรณ์ฯ (ฝ่ายจัดการ) ซึ่งการบริหารจัดการบุคลากรแต่ละฝ่ายเป็นดังนี้

##### 4.4.1) สมาชิกสหกรณ์

สมาชิกของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด ช่วงเริ่มต้น(ปี2539) มีทั้งหมด 8 กลุ่ม (8 ตำบล) กระจายอยู่ในเขตพื้นที่อำเภออุทุมพรพิสัย มีสมาชิก 85 ราย แต่ปัจจุบัน(ปี 2544) มีสมาชิกเหลืออยู่ 49 ราย ซึ่งลดจำนวนลงถึง 36 ราย และมีทั้งสมาชิกของสหกรณ์ฯ และบุคคลทั่วไปที่ทำธุรกิจกับสหกรณ์ฯ ทั้งสิ้นจำนวน 14 ราย

#### 4.4.2) คณะกรรมการบริหารสหกรณ์

ปัจจุบันคณะกรรมการบริหารสหกรณ์ฯ มีทั้งสิ้น 7 คน ซึ่งขึ้นอยู่กับมติที่ประชุมของสมาชิกที่จะคัดเลือกคณะกรรมการอยู่ในวาระได้ 1 ปี ในคณะกรรมการประกอบด้วย

ประธาน	1 คน
รองประธาน	1 คน
เหรัญญิก	1 คน
เลขานุการ	1 คน
กรรมการ	3 คน

#### ที่มาของคณะกรรมการบริหารสหกรณ์

คณะกรรมการบริหารสหกรณ์ได้มาจากการคัดเลือกของสมาชิก ซึ่งเมื่อเริ่มต้นดำเนินการจะเลือกคณะกรรมการตามเขตเพื่อเป็นตัวแทนของสมาชิกในแต่ละกลุ่ม แต่ปัจจุบันจำนวนสมาชิกน้อยลง จึงต้องทำการเลือกตามความเหมาะสม จากนั้นกลุ่มผู้ได้รับการคัดเลือก ก็จะไปคัดเลือกดำรงตำแหน่งต่างๆ ในคณะกรรมการ ซึ่งคณะกรรมการดังกล่าวมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายกำกับ ดูแล ติดตามการปฏิบัติงานของสหกรณ์และประสานงานระหว่างสมาชิกกับสหกรณ์

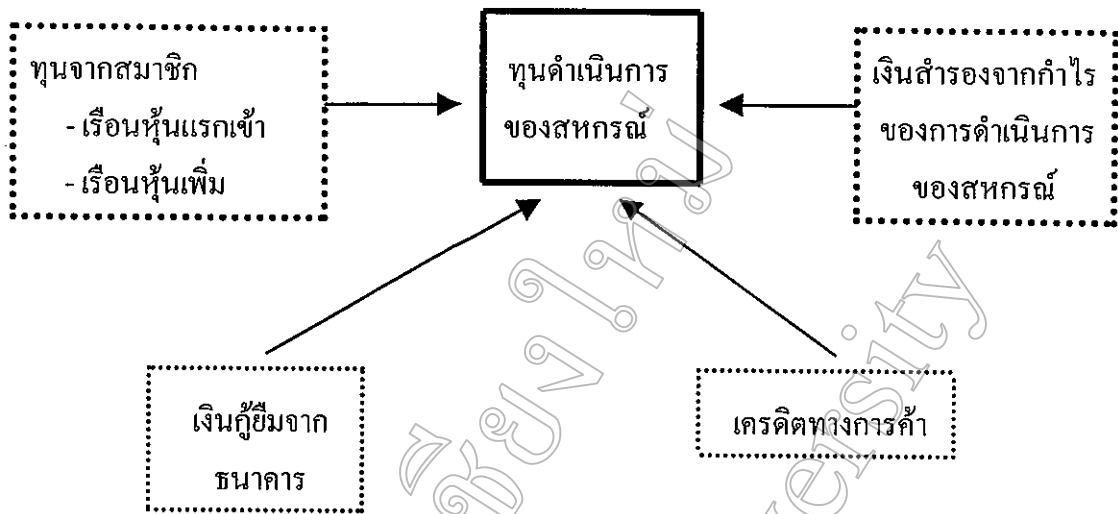
#### 4.4.3) พนักงานสหกรณ์

ในปี 2539 ซึ่งเป็นปีแรกเริ่มของการจัดตั้งสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด มีพนักงานฝ่ายจัดการทั้งสิ้น 2 คน ซึ่งเป็นจำนวนเท่าเดิมมาทุกปี ซึ่งหนึ่งคนเป็นเจ้าหน้าที่สหกรณ์จากสหกรณ์จังหวัดที่ส่งมาช่วยดูแลในเรื่องของบัญชีการเงิน และอีก 1 คน เป็นพนักงานของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใสฯ ทำหน้าที่การตลาด ตรวจสอบคุณภาพน้ำนม ซึ่งจำนวนของพนักงานขึ้นอยู่กับความจำเป็นของงาน

พนักงานที่คัดเลือกเข้ามาทำงานในสหกรณ์ส่วนใหญ่จะเป็นบุตรหลานของสมาชิก เพราะด้วยเหตุผลหลายประการ คือ

- 1) สหกรณ์มีโอกาสสูงที่จะได้คนที่มีความประพฤติดีเข้ามาทำงาน เพราะรู้จักประวัติมาก่อน
- 2) พนักงานสหกรณ์จะได้มีความรู้สึกรับผิดชอบในกิจกรรมสหกรณ์ เพราะหากพนักงานปฏิบัติงานไม่ดีจะส่งผลกระทบต่อญาติพี่น้องโดยตรง
- 3) เพื่อความคล่องตัวในการใช้งานของสมาชิก
- 4) เป็นการสร้างงานให้แก่ครอบครัวของสมาชิก





รูปที่ 4.2 แสดงแหล่งเงินที่ใช้ในการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด

#### 4.6 ธุรกิจและการบริหารจัดการธุรกิจของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด

##### 4.6.1) ประเภทธุรกิจ

สหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด ดำเนินการประกอบธุรกิจ 3 ประเภท คือ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้กับสมาชิก ได้แก่ อาหารสัตว์(อาหารข้นและอาหารหยาบ) ยารักษาโรคสัตว์ และสินค้าอุปโภคบริโภค ธุรกิจรวบรวมนมดิบจากสมาชิกเพื่อส่งขายยังโรงงานแปรรูป และธุรกิจการให้สินเชื่อแก่สมาชิก

##### 4.6.2) การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

การจัดหาสินค้ามาจำหน่ายให้แก่สมาชิกของสหกรณ์มี 2 วิธี คือ

1) การซื้อแบบใช้เครดิต โดยเฉพาะอาหารข้นสำเร็จรูป และยารักษาโรคสัตว์ ทั้งนี้เพราะสหกรณ์มีทุนจำกัด แต่ปัจจุบันหลายบริษัทได้งดให้เครดิตกับสหกรณ์ เนื่องจากสหกรณ์ค้างชำระหนี้ค่าสินค้ากับบริษัทเป็นจำนวนมาก เพราะสหกรณ์ไม่สามารถเก็บหนี้กับสมาชิกได้

2) การซื้อสินค้าด้วยเงินสด เช่น ยารักษาโรค และอาหารสัตว์และสินค้าอุปโภคบริโภค โดยจะทางสหกรณ์จะซื้อตามราคาในอำเภอและในตัวเมือง ที่จำเป็นต้องซื้อด้วยเงินสดเพราะจำนวนซื้อน้อยไม่สามารถใช้เครดิตได้

##### 4.6.3) การจำหน่ายสินค้าของสหกรณ์

สหกรณ์จะจำหน่ายสินค้าให้กับสมาชิกของสหกรณ์โดยใช้ระบบการให้สินเชื่อกับสมาชิก แต่ถ้าสมาชิกมีเงินทุนเพียงพอจะซื้อด้วยเงินสดก็ได้ และถ้าหากไม่ได้เป็นสมาชิกของสหกรณ์ ทางสหกรณ์จะจำหน่ายเป็นเงินสดในราคาเดียวกับที่ขายให้สมาชิก แต่สหกรณ์จะบวกค่าใช้จ่ายในการบริการเพิ่ม

และด้วยการซื้อสินค้าของสหกรณ์ใช้ระบบสินเชื่อ สหกรณ์ต้องบวกค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน จึงทำให้ราคาสินค้าที่สหกรณ์จำหน่ายแพงกว่าท้องตลาด ด้วยเหตุดังกล่าวจึงทำให้สมาชิกของสหกรณ์บางส่วนที่มีเงินทุนหมุนเวียนของตนเองหันไปซื้อสินค้าจากร้านค้าในอำเภอหรือในตัวเมืองแทน เพราะถูกกว่า

#### 4.7 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด

4.7.1) ผลการดำเนินงานของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด ซึ่งประกอบธุรกิจ 3 ประเภท คือ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และธุรกิจรวบรวมผลผลิต และธุรกิจให้สินเชื่อ มีรายละเอียดดังนี้

1) รายได้สหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด มีรายได้จากการดำเนินธุรกิจในแต่ละปีตั้งแต่ปี 2540/2541-2543/2544 เป็นดังนี้

1.1) รายได้เฉพาะธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ตั้งแต่ปี 2540/2541-2543/2544 คือ 32,256 บาท 26,940.85 บาท -74,378.58 บาท และ 96,639.35 บาท ตามลำดับ

1.2) รายได้เฉพาะธุรกิจรวบรวมผลผลิต ตั้งแต่ปี 2540/2541-2543/2544 คือ 259,098.27 บาท 159,643.37 บาท 246,043.85 บาท และ 103,090.68 บาท ตามลำดับ

1.3) รายได้จากธุรกิจสินเชื่อและอื่นๆ ตั้งแต่ปี 2540/2541-2543/2544 คือ 100,252.48 บาท 10,202.80 บาท 2,732.25 บาท และ 2,967.09 บาท ตามลำดับ

2) รายจ่าย สหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด มีรายจ่ายในการดำเนินการในแต่ละปีตั้งแต่ปี 2540/2541-2543/2544 คือ 236,014.10 บาท 237,071.20 บาท 276,665.10 บาท และ 171,775.30 บาท ตามลำดับ

3) กำไร(ขาดทุน)สุทธิ สหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด มีกำไร(ขาดทุน)สุทธิ ตั้งแต่ปี 2540/2541-2543/2544 คือ กำไร 155,592.65 บาท ขาดทุน 40,284.18 บาท ขาดทุน 102,268.18บาท และ กำไร 30,921.82 บาท ตามลำดับ

#### 4.8. การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของสมาชิก

การบริหารจัดการของสหกรณ์โคนมบรรหารแจ่มใส 21 จำกัด ในช่วงแรกๆ ส่วนใหญ่สมาชิกมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเป็นอย่างดี สหกรณ์และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการบริหารจัดการสหกรณ์มาก ดังจะเห็นได้จากกิจกรรมการประชุมย่อยของสมาชิกรายเดือน นอกเหนือจากการประชุมประจำปีของสหกรณ์ ซึ่งการประชุมนี้สมาชิกมีส่วนร่วมในการอนุมัติแผนการดำเนินงานของสหกรณ์ อนุมัติวงเงินกู้ และแก้ไขกฎข้อบังคับของสหกรณ์ เป็นต้น

แต่ในช่วงหลังๆ ทั้งคณะกรรมการและสมาชิกได้ให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสหกรณ์น้อยลงอย่างมาก บางปีไม่มีการประชุมสามัญประจำปีของสหกรณ์ แม้ภาพลักษณ์ของการบริหารของคณะกรรมการบางชุดไม่โปร่งใสก็ไม่มีการตรวจสอบของสมาชิกตามหลักการวิธีการดำเนินงานของสหกรณ์ ประกอบกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเริ่มเกิดความเบื่อหน่ายในการกระตุ้นเพื่อให้เกิดการแก้ไขอย่างจริงจัง จึงทำให้เหล่าสมาชิกของสหกรณ์ ขาดความมั่นใจในการดำเนินงานของสหกรณ์

#### 4.9. บทบาทของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

หน่วยงานหลักที่มีบทบาทสำคัญในการดำเนินกิจกรรมของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด มีดังนี้

##### กรมปศุสัตว์

มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนช่วยเหลือกลุ่มผู้เลี้ยง โคนมตั้งแต่ก่อนที่ยังไม่ได้จัดตั้งเป็นสหกรณ์ และได้ให้ความช่วยเหลือมาตลอดระยะเวลาของการดำเนินงานของสหกรณ์ หน่วยงานต่างๆ ของกรมปศุสัตว์ที่ได้ให้ความช่วยเหลือแก่สหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด ที่สำคัญ ได้แก่ สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดสุพรรณบุรี สำนักงานปศุสัตว์อำเภออู่ทอง สถานีบำรุงสัตว์ สถานีพืชอาหารสัตว์ จังหวัดสุพรรณบุรี ซึ่งได้ให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ ดังนี้

1) ด้านส่งเสริมการเลี้ยงโคนม หน่วยงานของกรมปศุสัตว์ร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ ในจังหวัดสุพรรณบุรี ได้จัดทำงบประมาณและดำเนินโครงการส่งเสริมการเลี้ยง โคนมแก่เกษตรกรหลายโครงการ ได้แก่ โครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมโดยใช้งบประมาณเงินทุนหมุนเวียนของธนาคารโต-กระป๋อง โครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมจังหวัดสุพรรณบุรีระยะที่ 1 และ 2 เป็นต้น ทั้งนี้โดยให้ความรู้ด้านวิชาการเลี้ยงโคนม การดูแลสุขภาพสัตว์ และการบริการผสมเทียมแก่สมาชิกของสหกรณ์



2) การจัดการน้ำนมดิบ โดยให้ความรู้ในเรื่องของการจัดการน้ำนมดิบ ตลอดจนหา คณะกรรมการไปหาตลาดรับซื้อน้ำนมดิบในช่วงแรกๆ ของการดำเนินงาน

3) บริหารจัดการกลุ่มผู้เลี้ยงโคนม ในช่วงที่ผู้เลี้ยงโคนมรวมกลุ่มเป็น “กลุ่มผู้เลี้ยงโคนมอุ ทอง” (2534-2538) หน่วยงานของกรมปศุสัตว์ถือว่าเป็นหน่วยงานหลักที่กำกับดูแลและให้ความรู้ ในการบริหารจัดการธุรกิจรวบรวมน้ำนมดิบ เพื่อเป็นพื้นฐานในการดำเนินงานในรูปแบบของ สหกรณ์ และเมื่อก่อตั้งเป็นสหกรณ์โคนมบริหาร-แจ่มใส 21 จำกัด ในปี 2539 กรมส่งเสริม สหกรณ์จึงเข้าไปกำกับดูแลแทน

4) โครงการพื้นฐานในการดำเนินงานของสหกรณ์ กรมปศุสัตว์ได้ให้ความช่วยเหลือโดย การส่งเสริมและสนับสนุนและให้ความรู้ในด้านต่างๆ และเป็นผู้ผลักดันให้เกิดการจัดตั้งเป็น สหกรณ์โคนมบริหาร-แจ่มใส 21 จำกัดขึ้น

จากการสัมภาษณ์คณะกรรมการและสมาชิกของสหกรณ์โคนมบริหาร-แจ่มใส ส่วนใหญ่มี ความเห็นว่า กรมปศุสัตว์ให้การสนับสนุนช่วยเหลือสหกรณ์เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วง ของการดำเนินการของกลุ่มผู้เลี้ยงโคนม และในช่วงแรกๆ หลังก่อตั้งสหกรณ์

#### **กรมส่งเสริมสหกรณ์**

กรมส่งเสริมสหกรณ์เป็นหน่วยงานหลักที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือสหกรณ์โคนมบริหาร- แจ่มใส 21 จำกัด ตั้งแต่ ปี 2539 เป็นต้นมา โดยให้ความรู้ความเข้าใจในความสำคัญของวิธีการ ดำเนินงานของสหกรณ์ บทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละฝ่าย ตลอดจนการกำกับดูแลให้คำแนะนำ ปรึกษาด้านการดำเนินงานของสหกรณ์และประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อให้ความช่วยเหลือ แก่สหกรณ์

จากการสัมภาษณ์คณะกรรมการ และสมาชิกของสหกรณ์ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า เจ้าหน้าที่ ของหน่วยงานส่งเสริมสหกรณ์ ดูแลเอาใจใส่กิจกรรมของสหกรณ์เป็นอย่างดีในช่วงแรกๆ ต่อมา สหกรณ์ เริ่มได้รับความสนใจน้อยลง ซึ่งมีข้อสังเกตว่า อาจเป็นเพราะมีการเปลี่ยนแปลงเจ้าหน้าที่ บ่อยทำให้การติดตามงานไม่ต่อเนื่องประกอบกับการดำเนินกิจกรรมกลุ่มของสหกรณ์น้อยลง เช่น การประชุมคณะกรรมการ การประชุมของสมาชิกกลุ่มย่อย และการประชุมสามัญประจำปี เป็นต้น แต่ปัจจุบันสหกรณ์โคนมบริหาร-แจ่มใส 21 จำกัด เริ่มได้รับความสนใจจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ เพิ่มขึ้น อาจเป็นเพราะถึงเวลาแล้วที่สหกรณ์ ต้องได้รับการดูแลแก้ไขอย่างจริงจัง

#### **กรมตรวจสอบบัญชีสหกรณ์**

ได้ให้ความช่วยเหลือในด้านคำแนะนำพนักงานของสหกรณ์ในเรื่องของการจัดทำบัญชี สหกรณ์ และทำหน้าที่ตรวจสอบบัญชีสหกรณ์

### ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธกส.)

ให้ความช่วยเหลือในเริ่มแรกก่อตั้งสหกรณ์ฯ ในด้านทุนเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ แต่ปัจจุบันธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรได้ให้ความช่วยเหลือน้อยลง เพราะสหกรณ์ไม่มีศักยภาพพอ

#### 4.10 ปัญหาภายในระหว่างดำเนินกิจการของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด

##### ด้านบุคลากร

##### 1) คณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์

- ไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างถ่องแท้
- ภาพลักษณ์การบริหารของคณะกรรมการบางชุดไม่โปร่งใส ไม่เป็นไปตามกฎระเบียบ
- คณะกรรมการดำเนินงานยังทำงานไม่เต็มที่ ส่งผลให้การดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพ

##### 2) ฝ่ายจัดการ

- ไม่มีผู้จัดการสหกรณ์ ที่ทำหน้าที่ประจำอยู่ที่สหกรณ์
- มีพนักงานทำงานน้อย มีพนักงานประจำ 1 คน ทำหน้าที่ตรวจคุณภาพและรับน้ำนมดิบ และมีพนักงานที่ส่งมาจากสำนักงานสหกรณ์จังหวัดอีก 1 คน มาช่วยดูแลด้านบัญชี
- พนักงานขาดประสบการณ์ในการจัดทำธุรกิจ และขาดทักษะในเรื่องการบัญชี

##### 3) สมาชิกสหกรณ์

- สมาชิกของสหกรณ์มีจำนวนลดลงทุกปี จึงทำให้ขณะนี้สหกรณ์ มีสมาชิกน้อย
- ขาดความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง จึงทำให้ขาดความสนใจ และไม่เห็นความสำคัญของการบริหารจัดการสหกรณ์
- ขาดความเข้าใจในวิธีการดำเนินงานของสหกรณ์
- ขาดความรู้สึกเป็นเจ้าของสหกรณ์ จากสมาชิก และคณะกรรมการ ทำให้ไม่ร่วมกันพยายามแก้ปัญหา และไม่มีการกระตุ้นจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ร่วมกันแก้ปัญหาอย่างจริงจัง แต่ทำการตัดปัญหาโดยการปล่อยปละละเลย จึงทำให้สมาชิกและสหกรณ์ขาดการเรียนรู้ในการแก้ปัญหา
- สมาชิกส่วนใหญ่มีความรู้ที่น้อย

นอกจากที่กล่าวมาทั้งหมด ยังมีปัญหาที่สำคัญต่อความสำเร็จของสหกรณ์อย่างมากคือ บุคลากรของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด ขาดความสามัคคีกัน ขาดความซื่อสัตย์ และความจงรักภักดีต่อสหกรณ์

### ด้านเงินทุน

สหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด มีทุนน้อยจึงทำให้ต้องบริหารจัดการธุรกิจซื้อขายแบบเงินเชื่อ ส่งผลให้ต้นทุนการผลิตของสมาชิกสูง ทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุตามหลักการของสหกรณ์ เนื่องจากขาดการระดมทุนจากสมาชิกอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้การพัฒนาและขยายธุรกิจของสหกรณ์ไม่เกิดขึ้น

### ด้านการบริหารจัดการ

- การวางแผนงาน การตรวจสอบ และการติดตามงาน ของคณะกรรมการ และสมาชิก ยังไม่ได้ทำอย่างจริงจัง
- ขาดการนำข้อมูลไปใช้ในการบริหารจัดการ
- ขาดการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารระหว่างสหกรณ์กับสมาชิก จึงทำให้คณะกรรมการถูกมองว่าบริหารงานไม่โปร่งใส
- ขาดการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมตามหลักการของสหกรณ์ ไม่มีการประชุมระดมความคิดแก้ปัญหาาร่วมกัน ทำให้สมาชิกเข้าใจว่าการบริหารจัดการงานสหกรณ์เป็นบทบาทของคณะกรรมการเพียงฝ่ายเดียว
- ขาดการสร้างแรงจูงใจกับสมาชิกให้เห็นความสำคัญอันจะกระตุ้นให้สมาชิกอยากร่วมกิจกรรมกับสหกรณ์
- ขาดการประเมินสถานการณ์ของสหกรณ์ และแก้ปัญหาาร่วมกันระหว่างคณะกรรมการกับสมาชิก จึงทำให้การบริหารจัดการไม่มีประสิทธิภาพพอ

#### 4.11 ปัญหาภายนอกระหว่างดำเนินกิจการของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด

- 1) ที่ผ่านมา หน่วยงานที่มีหน้าที่พัฒนาส่งเสริมและกำกับดูแลงานสหกรณ์ ไม่ได้กระตุ้นและร่วมแก้ปัญหาของสหกรณ์เท่าที่ควร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของบัญชีสหกรณ์
- 2) การประสานงานระหว่างหน่วยงานที่พัฒนาส่งเสริมสหกรณ์และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตโคนม ยังเชื่อมประสานกันไม่ดีเท่าที่ควร
- 3) ความไม่แน่นอนในรัฐบาล ทำให้นโยบายต่างๆไม่มั่นคง หยุคชะงัก และขาดความต่อเนื่อง
- 4) เกิดความผันผวนทางเศรษฐกิจ ทำให้ต้นทุนการผลิตของสหกรณ์และสมาชิกสูงขึ้น

#### 4.12 ข้อมูลทั่วไปของสมาชิกของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด

ข้อมูลทั่วไปของสมาชิกของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด จากกลุ่มตัวอย่างของสมาชิกของสหกรณ์ทั้งหมด 22 คน ที่ใช้ในการศึกษา สามารถสรุปได้ว่า สมาชิกส่วนใหญ่ของสหกรณ์เป็นเพศชาย(ร้อยละ 85) มีอายุอยู่ในช่วง 41-50 ปี(ร้อยละ 67) จบการศึกษาระดับประถมศึกษา(ร้อยละ 67) มีสถานภาพสมรสทุกคน(ร้อยละ 100) มีอาชีพหลักทางการเกษตร(ร้อยละ 89) และมีอาชีพเสริมทางการเกษตรด้วย(ร้อยละ 89) และมีระดับรายได้ประมาณ 40,000 บาท/ปี(ร้อยละ 33) ส่วนใหญ่สมาชิกของสหกรณ์โคนมบรรหาร-แจ่มใส 21 จำกัด เลี้ยงโคนมมาเป็นเวลา 5 – 10 ปี(ร้อยละ 100) และเข้าเป็นสมาชิกของสหกรณ์ตั้งแต่เริ่มจัดตั้งเป็น สหกรณ์(ร้อยละ 67) และเหตุผลที่เข้าเป็นสมาชิกของสหกรณ์ ก็เพราะต้องการหลักประกันในการเลี้ยงโคนม(ร้อยละ 50) และคิดว่าจะได้รับความช่วยเหลือจากกลุ่ม(ร้อยละ 50)

ตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลทั่วไปของสมาชิกของสหกรณ์โคนมบรรหารแจ่มใส 21 จำกัด

รายการ	ร้อยละ
1. เพศ ชาย	85
หญิง	15
2. อายุ ต่ำกว่า 40 ปี	11
41 – 50 ปี	67
51 ปีขึ้นไป	22
3. ระดับการศึกษา ประถมศึกษา	67
มัธยมศึกษา	22
อุดมศึกษา	11
4. สถานภาพ สมรส	100
5. อาชีพหลัก ภาคการเกษตร	89
นอกภาคการเกษตร	11
อาชีพเสริม ภาคการเกษตร	89
นอกภาคการเกษตร	11

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

รายการ	ร้อยละ
6. ระดับรายได้ ต่ำกว่า – 40,000 บาท/ปี	33
40,001 – 60,000 บาท/ปี	11
60,001 – 80,000 บาท/ปี	11
80,001 – 100,000 บาท/ปี	23
100,001 บาท/ปี ขึ้นไป	22
7. ระยะเวลาในการเลี้ยงโคนม 5 – 10 ปี	100
8. ระยะเวลาการเข้าเป็นสมาชิก	
ตั้งแต่เริ่มจัดตั้งเป็นสหกรณ์ (ปี พ.ศ. 2539)	67
หลังจัดตั้งเป็นสหกรณ์ (หลังปี พ.ศ. 2539)	33
9. เหตุผลที่เข้าเป็นสมาชิกของสหกรณ์	
เพราะต้องการหลักประกันในการเลี้ยงโคนม	50
เพราะคิดว่าจะได้รับความช่วยเหลือจากกลุ่ม	50