

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารจัดการนํ้านมดิบและผลิตภัณฑ์นม รวมทั้งศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขในการบริหารจัดการนํ้านมดิบและผลิตภัณฑ์นม ของสหกรณ์โคนมหนองโพราชบุรี จำกัด (ในพระบรมราชูปถัมภ์) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิจากรายงานกิจการประจำปี 2544-2548 สำหรับข้อมูลปฐมภูมิรวบรวมการศึกษาดูงานสหกรณ์ การเยี่ยมชมสมาชิก การสัมภาษณ์พนักงานผู้ที่เกี่ยวข้องรวมทั้งการประชุมกลุ่ม (focus group) ซึ่งมีผู้ที่เกี่ยวข้องจำนวน 16 คน ผลการศึกษาพบว่า

กระบวนการจัดการนํ้านมดิบของสหกรณ์ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ๆ คือ ขั้นตอนการรวบรวมนํ้านมดิบ ขั้นตอนการเก็บรักษาและขนส่งนํ้านมดิบ และขั้นตอนการจัดสรรนํ้านมดิบเพื่อการแปรรูปโดยสหกรณ์และการจำหน่ายนํ้านมดิบให้แก่อุตสาหกรรมอื่น ๆ ซึ่งจากการศึกษาพบว่า กระบวนการบริหารจัดการของสหกรณ์ไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรวบรวมนํ้านมดิบอันเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ เพราะเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในการทำธุรกิจของสมาชิกกับสหกรณ์มากที่สุด

ในปี 2551 สหกรณ์ประสบกับปัญหานํ้านมดิบไม่เพียงพอต่อการผลิต ทั้งนี้ส่วนหนึ่งเป็นเพราะราคานํ้านมดิบในประเทศต่ำกว่านมผงนำเข้าจากต่างประเทศ ทำให้ผู้ผลิตผลิตภัณฑ์นมแปรรูปปรับซื่อนํ้านมดิบจากเกษตรกรมากขึ้น ทำให้สมาชิกสหกรณ์บางส่วนขายนํ้านมดิบให้กับเอกชนรายอื่น อีกทั้งสมาชิกสหกรณ์บางส่วนเลิกเลี้ยงโคนม นอกจากนี้ คุณภาพของนํ้านมดิบบางส่วนไม่ได้คุณภาพตามมาตรฐานที่สหกรณ์ต้องการ ทำให้ต้องใช้วัตถุดิบเพิ่มขึ้นในการแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์นม ขณะที่ในด้านการแปรรูปประสบปัญหาต้นทุนเฉลี่ยในการผลิตสูงขึ้นเนื่องจากใช้กำลังการผลิตไม่เต็มความสามารถ และมีแรงงานล้นเกินในการผลิต ส่วนปัญหาด้านการตลาดเกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้ลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่ในตลาดใหม่ที่เรียกว่า Modern trade หรือห้างสรรพสินค้าทั้งคอนวีเนียนสโตร์ ซูเปอร์สโตร์ มีแนวโน้มขยายตัวมากขึ้นและมีอำนาจต่อรองเหนือกว่า ขณะที่ลูกค้าในตลาดเดิมหรือที่เรียกว่า

Traditional trade หรือร้านค้าท้องถิ่น (ร้านโชห่วย) ก็ประสบปัญหาจากการแข่งขันทางธุรกิจกับลูกค้าตลาดใหม่และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปซื้อสินค้าจากห้างในตลาดใหม่แทน ปัญหาประการสุดท้ายคือความสามารถในการบริหารจัดการของสหกรณ์ที่ขาดแคลนบุคลากรภายในที่มีทักษะในการบริหารจัดการธุรกิจขนาดใหญ่ รวมทั้งไม่สามารถปรับโครงสร้างการบริหารจัดการภายในให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างคล่องตัว

สำหรับแนวทางในการแก้ไขปัญหาในกรณีนี้ตลาดสหกรณ์ควรปรับสัดส่วนการผลิตนมยูเอชทีให้สูงกว่านมพาสเจอร์ไรซ์ รวมทั้งใช้กลยุทธ์การตลาด เช่น ลดราคาขายส่งนมพาสเจอร์ไรซ์และยูเอชที การเล่นเกมพาสเจอร์ไรซ์สำหรับตัวแทนจำหน่ายนมที่ซื้อนมพาสเจอร์ไรซ์เพื่อใช้เป็นส่วนลดให้กับลูกค้า ขอความร่วมมือกับตัวแทนนมโครงการนมโรงเรียนและโรงเรียนที่ร่วมโครงการให้เพิ่มปริมาณการสั่งซื้อ และเรียกร้องให้รัฐบาลช่วยเหลือ โดยการกำหนดมาตรการลดโควตาการนำเข้านมผง เป็นต้น

สำหรับแนวทางในการแก้ไขปัญหาในกรณีนี้ตลาดสหกรณ์ควรกำหนดผลตอบแทนให้กับสมาชิกเป็นหุ้นสำหรับสมาชิกที่มีน้ำหนัมนมดิบให้กับสหกรณ์สม่ำเสมอ เพื่อสร้างแรงจูงใจ กำหนดมาตรการจูงใจและมาตรการควบคุมให้สมาชิกรับน้ำหนัมนมดิบจำหน่ายให้กับสหกรณ์มากขึ้น อบรมทบทวนอุดมการณ์สหกรณ์ให้แก่สมาชิกเดิมเพื่อสร้างจิตสำนึกที่ดี ร่วมมือกับสหกรณ์โคนมอื่น ชุมนุมสหกรณ์โคนมแห่งประเทศไทยเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองทางธุรกิจ ตามที่พระราชบัญญัติโคนมและผลิตภัณฑ์นม พ.ศ.2535 ได้เอื้อประโยชน์ไว้ให้

สำหรับแนวทางในการแก้ไขปัญหาของสหกรณ์ที่เกิดขึ้นทั้งกรณีนี้ตลาดและนมขาดตลาด สหกรณ์ควรอบรมบุคลากรสหกรณ์ (สมาชิก คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ) อย่างสม่ำเสมอในรูปแบบต่าง ๆ ดำเนินโครงการผลิตอาหารหมักเพื่อจำหน่ายให้แก่สมาชิกในรายชื่อบุคคล สร้างความมั่นคงในธุรกิจด้วยการพัฒนาฟาร์มโคนมของสหกรณ์โดยใช้ทรัพยากรที่ดินที่สหกรณ์มีอยู่ ส่งเสริมเกษตรกรและสมาชิกให้มีการเลี้ยงโคนมมากขึ้น ประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ให้มีคุณภาพดี ต้นทุนต่ำ เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ให้ผู้แทนสหกรณ์เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการโคนมและผลิตภัณฑ์นม กำหนดมาตรการให้มีการวางหลักประกันในการเป็นผู้แทนจำหน่ายนมโรงเรียนให้เหมาะสมต่อยอดจำหน่าย จัดทำโครงการณรงค์ให้ประชาชนดื่มนมโคสดแท้ ขยายสายผลิตภัณฑ์ให้มากขึ้น ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และสรรหาผู้บริหารจัดการที่มีทักษะที่เหมาะสม และลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นเพื่อลดต้นทุนการดำเนินงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานของสหกรณ์

The objectives of this studies were to study the administration manages raw milk and milk products and to study the problems and the trend to solved in the administration manage raw milk and milk products of nongpho ratchaburi dairy cooperative limited under the royal patronage by to collected the secondary data from 2001-2005 business yearly reports. To collecting the primary data from the observation activities of cooperatives, members visited, interviewing officer who related and group meeting (focus group), which related with 16 people. The results found that;

The procedure manages raw milk of the cooperatives composes 3 main steps be raw milk accumulation steps, raw milk saving and transportation steps, raw milk arrangement steps for the change status by the cooperatives and raw milk sale to other industries which, from the education found that the administration procedure to manage of the cooperatives doesn't succeed as expected. Particularly, raw milk accumulation was important step in proceeding business of the cooperatives because be pertaining to participating in procedure in doing business of the members and the cooperatives most.

In 2008 the cooperatives meets with not enough raw milk problems for the production. in order that, because raw milk price in the country lowers than the powdered milk imports from the foreign countries to make the milk processes producers to take buy raw milk from the agriculturist more and more and make some the cooperatives members sells raw milk to other private companies. Moreover, some the cooperative members quit to feed the milk cows. Besides, the quality of some raw milk don't have the standard quality at the cooperatives required, make must used the raw material increases in the change status is milk products. While, in the

sense of the modify faces the problems the average capital in production was goes up because of used production force not with all one's ability and have the labor overflows exceed in the production. In the problem of marketing occurred from business environment that modified to go to make big business customer in new market called that "Modern trade" or department both of convenient store or super store have tend expanded more and more and be influential bargain have advantage over while the customers in the market originally or that call that "Traditional trade" or locality store as a result face the problems from business competition and market new customer and change behavior to buy goods from a shop in new market replaces. The last problem is the ability in the administration manages of the cooperatives that lacks the personnel within at has the skills in the administration manages the big business and have employing too much by can not restructure the administration management within give can correspond the change dexterously.

For the trend in the remedy in case of milk floods the cooperatives should fine production UHT-treated milk proportion highly more than pasteurization milk and use marketing strategy such as discount sell wholesale pasteurization milk and the UHT. To add a premium the pasteurization milk for milk agent<sup>W</sup> that buys the pasteurization milk for use to be the discount gives to with the customers; ask for cooperation with the school milk agents something school milk and the school where share the project increase the order and call for give the government helps by to assign specification decreases lead quota for import the powdered milk, etc.,

For the trend in the remedy in case of in short supply the milk cooperatives should fix the reward to the members is a share for the members who has raw milk gives with the cooperatives regularly. for build the motivation , lay down measures persuade and the measure controls to give the members lead raw milk sell to give with the cooperatives more and more. Train review of the cooperatives ideology to the members originally for builds good conscious, cooperate with other the cow cooperatives, The Dairy Co-Operatives Federation of Thailand Limited for enhance bargaining way business power, according to act of dairy legislation and milk products 2535 Buddhist Eras have helped the advantages keep to give that.

For the trend in the remedy of the cooperatives problems that happens both of milk cause floods and in short supply milk, the cooperatives should train the cooperative's personnel (the members, the committees and the management) by always in the differs format,

proceed the projects produces the ferments food for sell to the members in fair price, build the stability in a business with dairy farm development of the cooperatives by use real estate resource that the cooperatives exists, encourage the agriculturist and the members have dairy feeding more and more, join the cooperation between pertaining to development package institute has high-quality, the capital is low, be friendly with the environment, give the cooperative agents attends to are dairy and milk products committee to assign measures have laying guaranty for being school milk distributor are appropriate to the grand total sell, make the project fights to give people drinks cow's fresh genuine milk, enlarge late the products too much go up, adjust organization structures and search for the executive manages that have the skills that is appropriate, and reduce the expenses at not necessary for decrease operating capital and increase efficiency in work administration of the cooperatives.