

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทยเป็นรัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมกิจการโคนม และประกอบกิจการที่เกี่ยวกับหรือต่อเนื่องกับกิจการโคนมในลักษณะธุรกิจครบวงจร คือ ส่งเสริมสนับสนุนและให้บริการแก่เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมแปรรูปและการตลาด และนำผลกำไรกลับมาส่งเสริมต่อไป โดย อ.ส.ค. ต้องประสบกับปัญหาทางการตลาดซึ่งมีคู่แข่งชั้นเอกชนและปัญหาจากการดำเนินงานภายใน ฉะนั้นเป้าหมายในอันที่ อ.ส.ค. จะสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเจตนารมณ์ของการจัดตั้ง ซึ่งจะมีผลกระทบไปถึงความมั่นคงในอาชีพการเลี้ยงโคนมของเกษตรกรต่อไปในอนาคตนั้น จึงอยู่ที่ผลของการปรับปรุงแก้ไข ที่จะเสนอแนะดังต่อไปนี้

ก. ความสับสนและขัดแย้งในวัตถุประสงค์ของ อ.ส.ค. กับนโยบายของรัฐบาล ก่อนจะกำหนดนโยบายเกี่ยวกับบทบาทของ อ.ส.ค. จะต้องเข้าใจถึงภาวะธรรมชาติของอุตสาหกรรมโคนมก่อน ซึ่งแตกต่างจากอุตสาหกรรมการเกษตรอื่น ๆ คือ

1. ผลผลิต คือ น้ํานม เป็นผลิตภัณฑ์ที่เสื่อมเสียเร็วที่สุด ถ้ารีบกออกจากแม่โคแล้ว ไม่ผ่านกรรมวิธีใด ๆ จะเน่าเสียภายในไม่กี่ชั่วโมง

2. เกษตรกรเองไม่สามารถทำงานทุกชนิดในระบบการเลี้ยงโคนมได้ หรือทำได้ก็ไม่คุ้มเวลาและค่าใช้จ่าย เช่น การผสมเทียม การรักษาพยาบาลสัตว์ การขนส่งน้ํานมไปขาย การเตรียมอาหารโค การแปรรูปน้ํานม ฯลฯ

จากข้อเท็จจริงเช่นนี้ เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมไม่ว่าที่ใดในโลก จึงจำเป็นต้องมีองค์การ ที่จะทำหน้าที่รองรับเพื่อเป็นหลักประกันว่า ผลผลิต คือ น้ํานมสดจะต้องจำหน่ายได้ในเวลาเกือบจะทันทีที่ผลิออกมา จะไม่มีการเอาเปรียบในการรับซื้อนม หรือเอากฎเกณฑ์ของอุปสงค์และอุปทาน (Demand and Supply) มาใช้ในการตั้งราคา (เพราะผลิตภัณฑ์ที่เสีง่ายมากเท่าใดอำนาจต่อรองย่อมลดลงเท่านั้น) เกษตรกรยังต้องให้องค์การดังกล่าวได้

ช่วยบริการในงานที่ตนเองทำไม่ได้หรือทำได้ไม่คุ้ม เกษตรกรจะมีความมั่นใจในองค์การก็เมื่อเป็นของเกษตรกรเอง คือ สหกรณ์ หรือเป็นองค์การของรัฐ ในประเทศที่การสหกรณ์ยังไม่สมบูรณ์ รัฐก็จะเข้าไปดำเนินการในรูปของรัฐวิสาหกิจ คำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมควยวงจรธุรกิจอุตสาหกรรมโคแอม โดยตัวของตัวเอง ถ้าทำครบวงจรจะเป็นธุรกิจที่เลี้ยงตัวเองได้ (ยกเว้นประเทศที่รัฐมีนโยบายเกี่ยวกับราคาน้ำมันไม่เป็นไปตามต้นทุนการผลิต) อย่างไรก็ตามโดยที่ธุรกิจนี้มุ่งหวังที่จะให้เกษตรกรได้ผลลัพท์มากที่สุด จึงมักเป็นธุรกิจที่มุ่งกำไรแค่น้อย และยิ่งถ้าเป็นการเริ่มต้นในขณะที่ขนาดของกิจกรรมบางประเภทยังได้ผลลัพท์ไม่คุ้มค่ารัฐก็ควรที่จะสนับสนุนในค่านงบประมาณควย

ในประเทศไทยปัจจุบันองค์การที่ทำหน้าที่ดังกล่าวอยู่ ก็คือ อ. ส. ค. ซึ่งดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมประเภทนี้อย่างครบวงจร แต่โดยที่การเลี้ยงโคแอมเป็นงานใหญ่ และอยู่ในระยะพัฒนา มีการเลี้ยงโคแอมเกิดขึ้นใหม่ทุกปี การนำเอากำไรของธุรกิจซึ่งมีอยู่อย่างจำกัดไปขยายงานเพิ่มขึ้นจึงทำไม่ได้เต็มที่ ทั้งยังต้องนำกำไรส่วนหนึ่งส่งเป็นรายได้แก่รัฐ การดำเนินธุรกิจก็ยังคงปล่อยให้ไปต่อสู้ทางคานตลาดแข่งขันกับผลิตภัณฑ์ที่มีต้นทุนถูกกว่าของภาคเอกชน

ฉะนั้น นโยบายของรัฐบาลที่กำหนดบทบาทของ อ. ส. ค. ควรจะเป็นดังนี้ คือ ให้ อ. ส. ค. เป็นหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ส่งเสริมอุตสาหกรรมโคแอมในรูปของธุรกิจ กล่าวคือ ในส่วนของธุรกิจปกติจะต้องมีผลกำไรกลับมาใช้ในการส่งเสริมและบริการให้แก่เกษตรกรผู้เลี้ยงโคแอม โดยถือว่าค่าใช้จ่ายในการบริการเป็นต้นทุนอย่างหนึ่งของวัตถุดิบในอุตสาหกรรมการเกษตร แต่ถ้าวรัฐประสงค์จะให้มีการขยายงานส่งเสริมให้กว้างขวางยิ่งขึ้นเกินกว่าขอบความสามารถของผลกำไรของธุรกิจปกติแล้ว รัฐควรที่จะสนับสนุนงบประมาณค่าใช้จ่ายในรูปของโครงการ โดยยกเว้นให้ อ. ส. ค. มีคองนำผลกำไรส่งเป็นรายได้ของรัฐ จนกว่า อ. ส. ค. จะพอเลี้ยงตัวเองได้

หาก อ. ส. ค. ดำเนินการล้มเหลว กล่าวคือ ขาดเงินทุนหมุนเวียนที่จะนำมาชื้อนำเมล็ดจากเกษตรกรได้ทั้งหมดหรือบางส่วน จะต้องมีบททวนนโยบายของรัฐใหม่อีกครั้ง โดยแยกได้ 3 ประเด็น ดังนี้

ก) โครงสร้างของรัฐวิสาหกิจ อ.ส.ค. โดยโอนงานทางด้านธุรกิจให้เอกชน หรือสหกรณ์รับไป อ.ส.ค. จะดำเนินงานในรูปแบบการส่งเสริมสนับสนุนและให้บริการด้านเดียว

ผลที่ในข้อนี้ก็คือ

1) อ.ส.ค. จะสามารถดำเนินงานด้านการส่งเสริมได้เต็มที่ โดยใช้จ่ายเงินอุดหนุนจากรัฐบาล ไม่ต้องคำนึงถึงผลกำไร หรือขาดทุนจากการดำเนินงานในรูปแบบธุรกิจดังกล่าว

2) ปัญหาในการดำเนินงานทั้งสิ้น ตั้งแต่การรับซื้อน้ำมันในราคาสูง (ตามราคาประกัน) การแปรรูป ซึ่งเกิดการสูญเสียในระหว่างการผลิตและการจำหน่าย ตลอดจนการจัดทำงบการเงินสาธารณะจะหมดไป เหลือเพียงปัญหาการส่งเสริม ซึ่งคาดว่า อ.ส.ค. คงดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การผสมพันธุ์โคให้สามารถทนทานต่อสภาพอากาศและให้ผลผลิตสูง ลดการขาดแคลนทุ่งหญ้าด้วยการสาธิตวิธีการจัดทำแปลงหญ้าด้วยเทคโนโลยีใหม่ ๆ ทำให้เกษตรกรมีต้นทุนการผลิตคอก่อนวัยต่ำลง หมายถึงจะมีรายได้มากขึ้น

3) หาก อ.ส.ค. สามารถส่งเสริมให้มีการเลี้ยงโคนมเพิ่มขึ้นได้ จะทำให้ผลผลิตน้ำนมเพิ่มขึ้นตามเป้าหมายในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 5 คือผลผลิตน้ำนมได้ 172 ตัน/วัน อีกทั้งรัฐจะต้องมีมาตรการกำหนดให้บริษัทเอกชนรับซื้อน้ำนมดิบ โดยงดการนำนมผงเข้ามาเป็นวัตถุดิบ ก็จะสามารถทำให้ดุลการค้าในการส่งน้ำเข้ามาลดลงได้มาก

ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงเงื่อนไขประกอบดังนี้ คือ

1) รัฐบาลจะต้องหางบประมาณมาสนับสนุน อ.ส.ค. อย่างมากมาย เพื่อส่งเสริมให้เกษตรกรหันมาเลี้ยงโคนมเป็นอาชีพมากขึ้น และเพื่อให้ได้ผลผลิตน้ำนมดิบเป็นไปตามเป้าหมายในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 5

2) ต้องเลิกจ้างพนักงานหน่วยอื่น ๆ จำนวนมาก ซึ่งจะต้องจ่ายค่าชดเชยตามกฎหมายแรงงานเป็นจำนวนมหาศาล

3) เป็นผลจากผลผลิตในข้อ 3) ข้างต้น หาก อ.ส.ค. ไม่สามารถเพิ่มผลผลิตน้ำนมภายในประเทศให้ได้ตามเป้าหมายในแผนพัฒนาทั้งมวล นอกจากรัฐต้องใช้งบประมาณเพิ่มขึ้นแล้ว ก็ยังไม่สามารถแก้ปัญหาการขาดดุลการค้าของประเทศได้ตามที่คาดหมาย

ข) โครงรูปของรัฐวิสาหกิจ อ.ส.ค. ไว้ โดยเปลี่ยนผู้บริหารทั้งหมด รวมทั้งฝ่ายจัดการ เพื่อจะได้จัดหาทีมงานผู้บริหารใหม่เข้าไปช่วยแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

ผลดี

1) ผู้บริหารชุดใหม่จะได้แก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยไม่มีผู้คัดค้าน

2) ถ้าผู้บริหารชุดใหม่มาจากผู้บริหารอาชีพจากภาคเอกชน จะได้ผู้ที่มีประสบการณ์สูง ที่สามารถกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายให้สอดคล้องกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) สามารถใช้บทลงโทษได้สำหรับผู้บริหารที่ทำงานล้มเหลว ถ้าเป็นคณะกรรมการชุดที่มาจากข้าราชการ จะไม่มีบทลงโทษแม้ดำเนินงานล้มเหลว เพราะหลักการทั้งข้าราชการ เป็นกรรมการบริหารรัฐวิสาหกิจ มีลักษณะเป็นเสมือนการสมนาคุณ

ทั้งนี้คงคำนึงถึงเงื่อนไขประกอบดังนี้ คือ

1) คณะกรรมการบางคนมีความสามารถ ทำให้ต้องสูญเสียผู้บริหารที่ดีไปได้

2) รัฐบาลจะต้องสนับสนุนในส่วนของการส่งเสริม ถ้าหากจะให้ อ.ส.ค. สามารถดำเนินการในรูปแบบธุรกิจต่อไป

ค) ยุบ อ.ส.ค. และจัดตั้งเป็นสภาอุตสาหกรรมนม (Milk Board หรือ Dairy Board) เพื่อเป็นหน่วยงานเสนอแนะนโยบาย ควบคุม และร่วมประสานงานระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องในวงการ (ดังภาคผนวก ท)

ผลก

1) สามารถแก้ไข้ปัญหาทั้งปวงในอุตสาหกรรมนมและผลิตภัณฑ์นม ได้ง่ายและป้องกันปัญหาซ้ำซ้อนกันระหว่างหน่วยงานของรัฐและของเอกชน โดยสามารถตั้ง เป็นนโยบายที่อำนวยความสะดวกอย่างสูงสุดสำหรับอุตสาหกรรมนมไม่ว่าจะเป็นการส่งเสริม การรับซื้อ การผลิตการแปรรูป และการตลาด เนื่องจากต้องอาศัยความร่วมมือทั้งของเกษตรกร เอกชนผู้แปรรูป และผู้ขาย ตลอดจนหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ (อาทิเช่น กรป. กลาง กรมส่งเสริมการสหกรณ์ สำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบท สำนักงานปฏิรูปที่ดินเพื่อการเกษตรกรรมประชาสงเคราะห์ ฯลฯ) เพื่อให้มีแผนการดำเนินงานในแต่ละส่วนแต่ละประเภท ได้ สักส่วนที่เหมาะสมสอดคล้องกันทั้งระบบและเป็นไปตามเป้าหมาย

2) หากได้รับความร่วมมือจากรัฐบาล ปัญหาภาษีจากการนำเข้าวัสดุ บรรจุ อาจได้รับการยกเว้น ซึ่งจะช่วยให้ต้นทุนการผลิตลดลง

3) ในระยะยาว รัฐบาลคงกำหนดนโยบายพัฒนาการเลี้ยงโคนมด้วยการ เพิ่มปริมาณน้ำนมดิบให้เพียงพอภายในประเทศ การลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่ทำให้ต้นทุนต่อ หน่วยลดลง ในขณะที่เกษตรกรมีรายได้เพิ่มขึ้น ทั้งนี้จะมีผลกระทบต่อการแปรรูปและการตลาด โดยส่วนรวม นอกจากนี้ช่องว่างราคาน้ำนมดิบภายในประเทศกับราคาเมฆงที่นำเข้าก็จะลด น้อยลงตามลำดับ ซึ่งในไม่ช้าช่องว่างนั้นก็จะมีหมดสิ้นไป

เงื่อนไข ก็คือ คณะกรรมการในสภาอุตสาหกรรมอย่างน้อยที่สุดต้อง ประกอบด้วยผู้แทนจากกระทรวงพาณิชย์ กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงการคลัง กระทรวง สาธารณสุข คณะกรรมการการส่งเสริมการลงทุน ซึ่งเป็นข้าราชการประจำ หากไม่มีการ เลือกเฟ้นที่ดี ก็จะกลายเป็นปัญหาแก่ที่ตั้งข้าราชการ เพื่อเป็นการสมนาคุณ โดยไม่มีความสามารถ ในการทำงาน และจะเป็นวัฏจักรเข้ามาในระบบอีกเช่นเคย

ข. ปัญหาการส่งเสริมและบริการ ในด้านความต้องการเลี้ยงโคนมของ เกษตรกร มีปริมาณเพิ่มขึ้นเกินกว่าจำนวนโคที่ อ.ส.ค. มีอยู่ ควรแก้ไขดังนี้

1. จากประเด็นดังกล่าวในข้อ ก. หากรัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนงบประมาณค่าใช้จ่ายในรูปของโครงการ โดยยกเว้นให้ อ.ส.ค. ไม่ต้องนำผลกำไรส่งเป็นรายได้ของรัฐ จนกว่า อ.ส.ค. จะพอเลี้ยงตัวเองได้ อ.ส.ค. ก็น่าจะดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ให้เป็นธุรกิจครบวงจรได้เช่นกัน

2. ปรับปรุงพันธุ์โคนม โดยใช้วิธีการผสมพันธุ์โคนมพันธุ์พื้นเมืองกับโคนมพันธุ์แท้จากต่างประเทศ ซึ่งจากการทดลองของ อ.ส.ค. ได้พบว่า โคนมซึ่งมีสายเลือดต่างประเทศ 50 % จะให้นมโคเฉลี่ยวันละ 8 - 10 ลิตร/ตัว แต่ถ้ามียสายเลือดต่างประเทศ 75 % จะให้นมโคเฉลี่ยวันละ 12 - 15 ลิตร/ตัว อาจจะเรียกว่าคุ่มทุนที่สุดได้ในภาวะปัจจุบัน เนื่องจากโคนมที่มีสายเลือดต่างประเทศ สูงกว่า 75 % จะให้น้ำนมเพิ่มขึ้น แต่โคจะอ่อนแอ ความอดทนจะลดน้อยลง ต้องเอาใจใส่เลี้ยงดูเพิ่มขึ้น ไม่คุ้มกับรายได้จากน้ำนมที่เพิ่มขึ้น

3. พัฒนาให้เกษตรกรรู้จักการปลูกหญ้าซึ่งเป็นอาหารหยาบ ไว้ใช้เป็นอาหารหลักของโคนม พันธุ์หญ้าที่นิยมปลูกและขึ้นได้ดี ได้แก่

- หญ้าขน ชอบดินร่วนหรือดินร่วนเหนียว หรือบริเวณที่มีน้ำขังอยู่ ชุ่มชื้น ทนแล้งได้ไม่ดี ขยายพันธุ์ด้วยลำต้นที่ค่อนข้างแก่และมีข้อคิที่อยู่ควาย โดยวิธีหว่าน หรือปักจิมลงในดิน หลังจากปลูกครั้งแรก 2 เดือน ควรตัดเสียครึ่งหนึ่งก่อน ค่อยไปจิงคักทุก ๆ 45 - 50 วัน

- หญ้ากินี ปลูกได้ในดินแทบทุกชนิด ชอบดินร่วนหรือดินร่วนเหนียว ทนแล้งและการเหยียบย่ำได้ดีพอสมควร ขยายพันธุ์ด้วยเมล็ดหรือแยกกอ ควรตัดให้สัตว์กินหลังจากปลูกแล้ว 45 - 50 วัน และตัดครั้งต่อไปทุก ๆ 40 วัน

- หญ้าเนเปียร์ ชอบขึ้นในที่ชื้น ขยายพันธุ์ได้เร็ว แต่ก็สามารถขึ้นได้ในดินทุกชนิด ทนแล้งได้ ขยายพันธุ์โดยใช้ท่อนพันธุ์ที่มีข้อคิประมาณ 2 - 3 ข้อ โดยปักหรือจิมเอนลงในดินให้ปลายข้างหนึ่งโผล่พ้นดิน หลังจากปลูกแล้วประมาณ 60 วัน ตัดให้สัตว์กินได้ และตัดครั้งต่อไปทุก 30 - 35 วัน

นอกจากนี้ยังมีหญ้าชนิดอื่น ๆ อีก เช่น หญ้าชิกแนล หญ้าโร้ค หญ้าเฮมิล ฯลฯ และพืชตระกูลถั่วต่าง ๆ เช่น ถั่วเซนโตริมมา (ถั่วลาย) ถั่วเซอราโทร ฯลฯ

สำหรับในฤดูฝน หรือในพื้นที่ที่มีแหล่งน้ำก็ ถ้ามีหญ้าสดมากพอ อาจตัดเก็บไว้เพื่อทำหญ้าแห้ง หรือหญ้าหมัก ไว้เป็นอาหารในฤดูแล้งก็ได้

ข้อสำคัญหลังการปลูกหญ้า

- (1) อย่าปล่อยให้โค ลงแทะเล็มก่อน 90 - 120 วันหลังปลูก
- (2) อย่าเลี้ยงโคมากเกินไป ควรเลี้ยงในอัตรา 5 - 7 ไร่/ตัว
ในระยะแรก คอมาจึงเปลี่ยนเป็น 3 - 5 ไร่/ตัว
- (3) อย่าปล่อยให้หญ้าตามยถากรรม ควรมีการปรับปรุงอยู่เสมอ

สำหรับอาหารข้นที่อาจเตรียมไว้สำหรับโคในวัยอ่อน (ตั้งแต่ 2 สัปดาห์ ถึง หนึ่งขวบ) และแม่โคขณะให้นม ได้แก่ รำ ปลายข้าว ใบกระถิน ข้าวโพค กากมะพร้าว กากนุ่น กากถั่วเหลือง มันสำปะหลัง และอาจมีส่วนผสมของกระดูกป่น เกลือป่น และแร่ธาตุต่าง ๆ เพื่อเพิ่มคุณภาพ รวมถึงหัวอาหารที่บรรจุถุงจำหน่าย

ตัวอย่างสูตรอาหารข้น สำหรับลูกโค

1. รำ	42 กก.
2. ปลายข้าว (ข้าวโพค)	40 กก.
3. กากถั่วเหลือง	8 กก.
4. ปลายข้าว	7 กก.
5. แร่ธาตุ	2 กก.
6. เกลือป่น	1 กก.
7. วิตามิน A B D E	30 กรัม

ตัวอย่างอาหารข้นสำหรับโคหลังหย่านม

	สูตร 1	สูตร 2
1. รำ	35	59 กก.
2. ข้าวโพค	40	20 กก.
3. กากถั่วเหลือง	10	10 กก.
4. กากมะพร้าว	10	2 กก.
5. แร่ธาตุ	2	2 กก.
6. เกลือป่น	1	1 กก.
7. กระดูกป่น	2	4 กก.
8. ยูเรีย	-	2 กก.

ตัวอย่างสูตรอาหารชั้นสำหรับโคนม

	สูตร 1	สูตร 2	สูตร 3 (กก.)
รำ	50	37	40
ปลายข้าว	13	35	-
กากถั่วเหลือง	22	7.5	-
กากมะพร้าว	10	10	-
แร่ธาตุ	2	2	-
กระดูกป่น	2	2	-
เกลือป่น	1	1	-
ยูเรีย	-	1.5	-
กากน้ำตาล	-	4	-
หัวอาหาร	-	-	30
ข้าวโพค	-	-	30

หมายเหตุ

อาหารชั้นสำหรับโครีคนม ควรใช้ดังนี้

1. ถ้าโคให้นมต่ำกว่า 15 กก./วัน ใช้อาหารชั้นให้กิน 1 กก./ปริมาณนม 3 กก.
2. ถ้าโคให้นมมากกว่า 15 กก./วัน ใช้อาหารชั้นให้กิน 1 กก./ปริมาณนม 3 กก. และเพิ่มอาหารอีก 1 กก. สำหรับแม่โค



สูตรอาหารแร่ธาตุของ อ. ส. ค.

กระดูกป่น (หรือ Dicalcium Phosphate)	50.00 กก.
เกลือ	40.00 กก.
คอปเปอร์ซัลเฟต	0.50 กก.
ซิงค์ ออกไซด์	0.50 กก.
โคบอลต์ คลอไรด์	0.06 กก.
แมงกานีส ออกไซด์	2.00 กก.
กำมะถัน	2.00 กก.
โซเดียมเซเลไนต์ Na_2SeO_3	0.004 กก.
โปแตสเซียม ไอโอไดด์	0.004 กก.

ผสมกันให้ค้ใช้ 3 กก. ผสมในอาหารชั้น 100 กก. สำหรับลูกโค

ใช้ 4 กก. ผสมในอาหารชั้น 100 กก. สำหรับโครีคณ

หมายเหตุ อาหารแร่ธาตุ มีความจำเป็นต่อการเจริญเติบโตและสุขภาพของสัตว์ ถ้าหากขาดหรือได้รับอาหารไม่พอ อาจทำให้สุขภาพสัตว์เสื่อมโทรม

4. พยายามหาแหล่งน้ำบาดาล และแนะนำเกี่ยวกับวิธีจัดทำบ่อเก็บน้ำไว้ใช้ จักสุลักษณะให้เป็นที่เป็นทางเพื่อป้องกันโรคจากสิ่งปฏิกูลต่าง ๆ

5. อ. ส. ค. น่าจะทำโครงการที่สมบูรณ์แบบ โดยเริ่มตั้งแต่จักรวรรดิที่ดินที่ปลูกหญ้าให้เกษตรกรผู้สนใจเช่าซื้อโคนมพันธุ์ผสมไปเลี้ยง และผ่อนชำระค่าที่ดินและพันธุ์โคในรูปของน้ำนมดิบ โดยคิดอัตราดอกเบี้ยในระคับพอสมควร ก็จะเป็นการช่วยแก้ไขปัญหาคาขาดแคลนเงินทุนของเกษตรกรได้บ้าง

สำหรับแหล่งเงินทุน น่าจะทำงานร่วมกับธนาคารเพื่อการพัฒนา เช่น ธนาคารพัฒนาเอเชีย ธนาคารโลก ตลอดจนเงินกู้จากประเทศที่พัฒนาแล้วเพื่อมาลงทุนในปัจจุบันพื้นฐาน ส่วนเงินทุนหมุนเวียนอาจจะร่วมมือกับสถาบันการเงินในประเทศ ให้ร่วมกันสนับสนุนในรูปของเงินกู้ในลักษณะที่สถาบันการเงินต่าง ๆ ร่วมทุนกันดำเนินการ (Syndicated Loan) ก็จะเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยให้เกษตรกรรายย่อยได้มีโอกาสเป็นเจ้าของกิจการโคนม ซึ่งจะเป็นการยกระดับรายได้และชีวิตความเป็นอยู่ของชาวชนบทให้ดีขึ้น อย่างไรก็ตามเกษตรกรบางส่วน ก็ได้รับความช่วยเหลือจากมูลนิธิสวิตา ช่วยค้ำประกันเงินกู้ในกรณีที่ดินเกษตรกรไม่มีหลักทรัพย์ให้ธนาคารยึดถืออีกด้วย

ค. ปัญหาอุปกรณและกระบวนการจัดเก็บน้ำหมักยอประสิทธิภาพ มีข้อเสนอแนะดังนี้

1. คิดต่อขอความช่วยเหลือจากต่างประเทศ ในรูปเงินกู้หรือเงินให้เปล่า เพื่อจัดหาอุปกรณ์มาทดแทนของเดิมที่เสื่อมคุณภาพหรือที่สามารถซ่อมแซมเปลี่ยนแปลงได้ สำหรับอุปกรณ์ที่ใช้การไม่ได้ก็พยายามจัดจำหน่ายและหันมาใช้บริการเช่าจากบริษัทอื่น ๆ มาสมทบด้วย เพื่อจะได้ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อจัดหา

ในด้านศูนย์รับนม ก็ควรพยายามเพิ่มจำนวนขึ้นเพื่อให้สามารถรับการขยายการผลิตในแต่ละปีให้เพียงพอ สอดหาสาเหตุของการบกพร่องต่าง ๆ เกี่ยวกับการผลิตและการบรรจุ และหาทางแก้ไขโดยรีบด่วน

2. เพิ่มพูนความรู้เกษตรกร ด้วยการฝึกอบรมให้รู้จักวิธีบำรุงพันธุ์โคนม วิธีการรีดนม การดูแลรักษาความสะอาดของคอก และภาชนะบรรจุ รวมทั้งให้บริการแนะนำตรวจรักษาแกไคอย่างถูกวิธีและให้บ่อยครั้งขึ้น และอาจมีการประกาศชมเชยเกษตรกรที่สามารถผลิตน้ำนมดิบได้คุณภาพ และหาวิธีการให้เกษตรกรตั้งกล่าวได้ชี้แจงหรือแนะนำวิธีการกับเกษตรกรในละแวกเดียวกัน เพื่อจะได้เรียนรู้ถึงวิธีการเลี้ยงที่ถูกต้อง สามารถนำไปปรับปรุงการเลี้ยงในส่วนของตนให้ดีขึ้นต่อไป

ง. ปัญหาการเข้าช้อนของหน่วยงาน

รัฐบาลควรที่จะกำหนดนโยบายของส่วนรวมและของหน่วยงานแต่ละแห่งที่มีลักษณะงานเข้าช้อนกันให้แน่นอน เพื่อแต่ละหน่วยงานจะสามารถนำไปปฏิบัติให้ตรงเป้าหมาย เช่น กรมปศุสัตว์ มีหน้าที่ส่งเสริมการเลี้ยงโคนมในเขตท้องที่ซึ่งนอกเหนือจากที่ อ.ส.ค. ดำเนินการ หรือกรมส่งเสริมสหกรณ์ ควรมีหน้าที่ส่งเสริมให้เกษตรกรแหล่งที่อยู่ไกลจากศูนย์รับนมของ อ.ส.ค. หันมาใช้บริการจากสหกรณ์โคนมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาสหกรณ์ในสังกัดให้มีประสิทธิภาพ จัดตั้งศูนย์รับน้ำนมแทน อ.ส.ค. ได้ เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับสมาชิกของตน และยังหารายได้จากกลุ่มสหกรณ์ได้อีกทางหนึ่ง ซึ่งเท่ากับเป็นการลดภาระของ อ.ส.ค. ได้

จ. ปัญหาต้นทุนการผลิตสูง ควรแก้ไขดังนี้

1. เนื่องจากประเทศไทยกำลังพัฒนาในด้านอุตสาหกรรมนม ในระยะแรก ปริมาณการผลิตต่ำ ไม่พอเพียงกับความต้องการ ต้นทุนจึงสูงกว่าอุตสาหกรรมในต่างประเทศ ซึ่งเจริญถึงขีดสุด (มีการผลิตนมออกมาในรูปต่าง ๆ ซึ่งรวมทั้งนมผงซึ่งได้จากการระเหยน้ำ ออกไปจากน้ำนมดิบ เพื่อรักษาคุณภาพและสามารถเก็บไว้ได้นาน โดยไม่เสื่อมคุณภาพ) ดังนั้น รัฐบาลควรมีนโยบายให้เกษตรกรที่จะต้องส่งเสริมให้มีการเลี้ยงโคนม เพื่อเพิ่มผลผลิตนม ให้มากขึ้น อันจะส่งผลให้ต้นทุนการผลิตลดลงในที่สุด

2. หากรัฐบาลสนับสนุนในด้านส่งเสริมและใช้มาตรการให้บริษัทเอกชน หันมาใช้น้ำนมดิบภายในประเทศ เป็นวัตถุดิบในการผลิตส่วนหนึ่ง ก็เท่ากับช่วยลดภาวะด้าน การรับซื้อน้ำนมจากเกษตรกร ต้นทุนการผลิตที่ อ. ส. ค. จะลดลง เนื่องจากไม่ต้องรับซื้อมาเก็บไว้ ซึ่งบางครั้งเสื่อมคุณภาพไม่ทันเข้ากระบวนการผลิต เป็นการลดการสูญเสียทั้งก่อนเข้ากระบวนการ และหลังจำหน่ายได้

3. รัฐบาลควรใช้มาตรการในการช่วยยกเว้นภาษีนำเข้าสำหรับวัสดุบรรจุ ที่ต้องสั่งจากต่างประเทศ ซึ่งมีต้นทุนสูงพอ ๆ กับราคาน้ำนมดิบที่ใช้ในประเทศ หากได้รับการยกเว้นภาษี ต้นทุนการผลิตย่อมลดลง และสามารถแข่งขันกับตลาดเอกชนได้ง่ายขึ้น

ฉ. ปัญหาการตลาด มีข้อเสนอแนะดังนี้

1. วางแผนการตลาดระยะยาว เพื่อจะได้เตรียมตัวสำหรับช่องทาง การจำหน่ายหลังจากหมดสัญญากับตัวแทน บริษัท อินเทอร์เน็ต จำกัด ในอีก 5 ปี

2. พยายามเน้นสัญญาลักษณะของผลิตภัณฑ์ อ. ส. ค. ให้อยู่ในความทรงจำของ ผู้บริโภคให้ได้ ซึ่งเป็นโอกาสที่ดีที่บริษัทตัวแทนต้องรีบโฆษณาตลอด 5 ปี เพื่อที่จะส่งเสริม การขายในช่วงดังกล่าว อันเป็นประโยชน์แก่ อ. ส. ค. และปัญหาส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นเพราะ ความไม่เข้าใจกันระหว่างระดับผู้บริหารและพนักงานที่มองประเด็นการตลาดคนละด้าน จึงควร ที่จะหันหน้าและชี้แจงเหตุผลให้เข้าใจ เพื่อลดปัญหาการขัดแย้ง

ข. ปัญหาการดำเนินงานไม่ได้เป็นไปอย่างมีแผน ข้อเสนอแนะก็คือ รัฐบาลควรพยายามเลือกผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งนี้มาร่วมดำเนินงาน โดยอาจจะกำหนดระยะเวลาของการทำงาน เพื่อให้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ เป็นการลดอัตราการเข้าออกของฝ่ายบริหารลง และมีเวลาในการวางแผนหลักระยะยาว เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 5 ต่อไป

ข. ข้อเสนอแนะการจัดโครงสร้างองค์การและการจัดการ

1. กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของรองผู้อำนวยการอย่างละเอียด
2. กำหนดขอบเขต อำนาจหน้าที่ในแต่ละสายงานให้ชัดเจน
3. เร่งรัดให้มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)

รวมทั้งโครงสร้างของงาน

4. วางแผนอัตรากำลัง เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการในอนาคต
5. จัดเทียบระดับสำหรับตำแหน่งต่าง ๆ ตามขั้นตอน เพื่อให้ทุกคนจะได้มีโอกาสก้าวหน้าและเลื่อนตำแหน่งได้ง่าย (คงภาคผนวก ๗) ตามที่ กร.อิสระ สุวรรณผล ได้เสนอไว้

6. ให้มีการพิจารณาปรับปรุง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ระเบียบปฏิบัติ ตลอดจนสภาพการจ้างงานให้มีความเหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน

7. ให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานในระดับต่าง ๆ เป็นประจำและต่อเนื่อง โดยเฉพาะผู้บริหาร รวมทั้งพนักงานทุกระดับอย่างมีแผนที่เหมาะสม

8. กำหนดระบบบัญชีการเงินและระบบบัญชีต้นทุนใหม่ เพื่อให้สามารถบันทึกข้อมูลเพื่อใช้ในการพิจารณาและตัดสินใจของผู้บริหาร โดยเฉพาะการเก็บรวบรวมต้นทุนการผลิตของหน่วยของผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด จากการศึกษาพบว่า การคิดต้นทุนการผลิตของผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด จะใช้วิธีการรวบรวมค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น แล้วหารด้วยจำนวนผลิตภัณฑ์ทั้งสิ้น เพื่อกำหนดเป็นราคาขายต่อหน่วย โดยมีข้อจำกัดว่า ต้องขายไม่เกินราคาในท้องตลาด สำหรับค่าใช้จ่ายส่วนเกิน ทาง อ.ส.ค. จะใช้วิธีการควบคุมทางด้านการบริหาร เช่น ประหยัด

ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า ฯลฯ จึงจำเป็นต้องพัฒนาระบบบัญชีขององค์กร ให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง การที่ อ.ส.ค. ไม่สามารถบังคับบัญชาซึ่งบุคคล งบกำไรขาดทุน เพื่อทราบผลการดำเนินงาน และฐานะการเงินขององค์กรได้ตามบัญชี ทำให้ข้อมูลที่ได้ไม่มีประโยชน์ต่อการบริหารงาน เนื่องจากเป็นข้อมูลที่ล่าช้า เป็นคุณสมบัติของข้อมูลที่ไม่ดี ทำให้การตัดสินใจผิดพลาดได้ง่าย และเป็นผลเสียต่อองค์กร