

# 4 ปี หมดอายุตุง

เส้นทางวิสัยทัศน์ชุมชนในการทำธุรกิจร่วมกัน



บริษัท ชุมชนล้านนา จำกัด  
LANNA COMMUNITY CO., LTD.



หนังสือส่งเสริมความรู้ด้านการพัฒนาชุดที่ 9

# 4 ปี นมดอยตุง

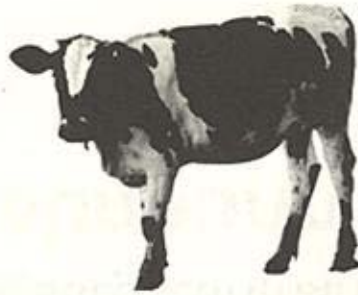
## เส้นทางพิสูจน์ชุมชนในการทำธุรกิจร่วมกัน

สนับสนุนการจัดพิมพ์

โดย



สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)



4 ปี นมดอยตุง เส้นทางพิสูจน์ชุมชนในการทำธุรกิจร่วมกัน

บรรณาธิการ : สุวัฒน์ คงแป้น

เลขมาตรฐานสากลประจำหนังสือ : 974-91511-7-8

พิมพ์ครั้งแรก : 6 กันยายน 2546

จำนวนพิมพ์ : 2,000 เล่ม

จัดพิมพ์โดย : สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)

2044/28-33 ถ.เพชรบุรีตัดใหม่

เขตห้วยขวาง กทม. 10320

โทร 0-2718-0911 โทรสาร 0-2718-0937

e-mail : [codi@codi.or.th](mailto:codi@codi.or.th)

Homepage : [www.codi.or.th](http://www.codi.or.th)



“การทำงานธุรกิจชุมชนแตกต่างจากธุรกิจ  
เอกชนโดยสิ้นเชิง ผมเคยทำธุรกิจเอกชนมา  
ประมาณ 10-11 ปี พอมาทำธุรกิจชุมชนมันจะ  
เป็นธุรกิจอีกรูปแบบหนึ่ง ซึ่งต้องอยู่บนพื้นฐานของ  
ความเอื้ออาทร พื้นฐานของการมีส่วนร่วม  
ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาผมเข้าใจว่ายังมีน้อยอยู่  
ถ้าเราสามารถทำให้กลุ่มผู้ถือหุ้นเข้ามามีส่วนร่วม  
มากขึ้น ไม่ว่าจะในเรื่องการบริหารจัดการ หรือ  
การที่มาร่วมเรียนรู้เกี่ยวกับปัญหาร่วมกันต่างๆ นานา  
ก็สามารถที่จะรวมพลังกลับคืนมาเพื่อจะเดินหน้า  
ต่อไป เป็นพลังที่สามารถจะทำงานด้านธุรกิจ  
ชุมชนได้อย่างแท้จริง ถ้าเราสามารถรวมพลัง  
อย่างนี้ได้ ก็สามารถเป็นพลังต่อต้านแรงกดดัน  
จากภายนอกได้ค่อนข้างเยอะอยู่เหมือนกัน”

นายภูวนัฐ ภูริโรจน์  
ประธานกรรมการบริหาร  
บริษัทชุมชนล้านนา จำกัด



# สารบัญ

วิสัยทัศน์ชาวชุมชนล้านนา	7
กว่าจะมาเป็น “นมดอยตุง”	8
การดำเนินงานและองค์การสนับสนุน	10
การบริหารบริษัทชุมชนล้านนา จำกัด	11
ทุนดำเนินงานของบริษัท	15
การตลาด	18
ปัญหาอุปสรรค การแก้ไข	22
ผลการดำเนินงาน	25
แนวทางการดำเนินงานในอนาคต	26
ข้อเสนอแนะ	30
รายงาน... 4 ปี “นมดอยตุง” เส้นทางพิสุจน์ ‘ชุมชน’ ในการทำธุรกิจร่วมกัน	33



# วิสัยทัศน์ชาวชุมชนล้านนา



จากจุดประกายเล็กๆ ของเครือข่ายชาวบ้านจากชุมชนเมืองและชุมชนชนบทจำนวนหนึ่งที่แสดงพลัง อยากรจะหลุดพ้นความยากจน และพึ่งพาตนเองได้ จึงได้ร่วมกันก่อตั้งเป็น “บริษัทชุมชนล้านนา จำกัด”

ขึ้นมา

บริษัทชุมชนล้านนา จำกัด มุ่งมั่นที่จะสร้างธุรกิจชุมชนที่ใช้วัตถุดิบจากชุมชน โดยชุมชน และเพื่อชุมชนอย่างแท้จริง ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา บริษัทฯ มุ่งหวังที่จะให้องค์กรชาวบ้านเข้ามามีส่วนร่วมให้มากที่สุด โดยกรรมการบริษัทและกรรมการบริหารที่ทุกคนอาสาแบกรับหนี้สินของบริษัทก็มีความพร้อมที่จะเปิดกว้างพร้อมที่จะฝึกฝนเรียนรู้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ

จากวันนั้น วันเริ่มก่อตั้งบริษัท จนมาถึงวันนี้ เราได้รับประสบการณ์มากมาย พนักงานของเรามีความเชี่ยวชาญมากขึ้น ทุกคนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้ทุ่มเทแรงกายแรงใจ จากจุดที่เราขาดทุนจำนวนมาก วันนี้ได้ลดจำนวนลงมากแล้ว และมีทิศทางที่ดีขึ้นเรื่อยๆ

การดำเนินธุรกิจของบริษัท นอกจากการผลิตและจำหน่ายนมพาสเจอร์ไรส์ชนิดถุง เป็นตัวแทนจำหน่ายนมกล่องยู.เอช.ที.ในพื้นที่จังหวัดเชียงรายแล้ว ในขณะนี้เรากำลังศึกษาและคิดค้นสร้างสรรค์ และพัฒนาธุรกิจตัวใหม่ที่ต่อเนื่องจากธุรกิจนม เช่น ไอศกรีม นมเปรี้ยว ปุยชีวภาพ (ใช้มูลโค + นมที่เสีย) เป็นต้น โดยเหตุนี้บริษัทจึงมีนโยบายอย่างชัดเจนที่จะสนับสนุนผู้ถือหุ้น เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม เพื่อให้ชุมชนเข้มแข็ง ผู้บริโภคแข็งแรงพึ่งตนเองได้ บริษัทเติบโตมั่นคงเจริญก้าวหน้าเพื่อที่จะสร้างสรรค์พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ดีๆ มีคุณภาพเพื่อผู้บริโภคและสังคมให้ยั่งยืนตลอดไป

## กว่าจะมาเป็นนมถอยตุง



“จากประสบการณ์ในการทำงานพัฒนามานาน ทำให้ได้ข้อสรุปอันหนึ่งว่าการที่จะพึ่งตนเองได้ ชาวบ้านต้องสามารถตัดสินใจและรวมพลังกัน ซึ่งทำให้ผมพยายามค้นหาคำตอบจากชาวบ้านอยู่นาน สิ่งที่ผมพบคือ ชาวบ้านยังอยู่กันแบบตัวใครตัวมัน ต่างคนต่างไป ทำให้ไปกันไม่ค่อยจะรอด เพราะฉะนั้นธงอันหนึ่งที่ชาวบ้านจะต้องกลับมาทบทวนและยึดถือเป็นหลักสำคัญ คือ จะต้องรวมพลังกัน” นายเทวินทร์ อัครศิลากุล กรรมการบริษัท ชุมชนล้านนากล่าว

และนายเทวินทร์ ยังได้อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับความสำคัญของการรวมพลังชาวบ้านเพื่อการพัฒนาชุมชนของตนเองไว้อีกว่า

การรวมพลังกันทำเรื่องเศรษฐกิจชุมชนก็เป็นหัวใจอันหนึ่ง เช่นเดียวกับการที่เราต้องการรักษาป่าเราก็ต้องรวมพลังกันรักษาป่า อยากให้มีเศรษฐกิจที่ดีก็ต้องรวมพลังกันเป็นกลุ่มทำเศรษฐกิจชุมชน เพราะฉะนั้นอันนี้เป็นแนวทางที่เราเห็นมาอย่างนั้นจริงๆ

บนพื้นฐานที่ผ่านมามีที่ผมทำงานส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชนกับชาวบ้านมา แม้แต่หน่วยงานของรัฐเองทำแต่เรื่องธุรกิจชุมชนที่เป็นแบบพื้นฐาน “ทำแบบเป็นอาชีพเสริม” ซึ่งไม่สามารถแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจในระดับรากฐานที่แท้จริงได้

ที่จริงแล้วชาวบ้านมีศักยภาพและมีความต้องการที่จะทำอะไรที่มันเป็นเรื่องเป็นราวจริงๆ จังๆ เพราะฉะนั้นจึงมาถึงจุดที่ว่า ภาคเหนือหรือจังหวัดเชียงรายของเรา นอกจากการทำนาแล้ว ชาวบ้านยังมีอาชีพในการเลี้ยงวัวเป็นจำนวนมาก ทั้งวัวเนื้อและวัวนม เครื่องช่วยชาวบ้านที่เราส่งเสริมอยู่ตอนนั้น มีทั้งที่ทำงานในภาคเมืองและภาคชนบท ทั้ง 2 ส่วนจะมีการประชุมกันบ่อยๆ ซึ่งก็พบว่า ชาวบ้าน



ทั้งเครือข่ายในเมืองและชนบทเห็นด้วยกับการทำเศรษฐกิจชุมชนร่วมกัน สุดท้ายเรามีการจัดประชุมร่วมกันโดยจัดตั้งเป็นเครือข่าย โดยใช้ชื่อว่า “เครือข่ายองค์กรชุมชนเมืองและชนบท จังหวัดเชียงราย” ขึ้นมา โดยมีมติที่จะทำธุรกิจชุมชนร่วมกัน 3 ประเภท คือ 1) โรงสีข้าว 2) โรงปุ๋ยชีวภาพ และ 3) โรงนม

โรงนมเป็นข้อเสนอจากองค์กรชุมชนเมือง ส่วนโรงสีข้าวกับปุ๋ยชีวภาพเป็นข้อเสนอจากองค์กรชนบท สุดท้ายชาวบ้านก็มีมติเลือกที่จะทำโรงนมก่อน ด้วยเหตุผลที่ว่า องค์กรชุมชนเมืองเขามีประสบการณ์โดยตรง ซึ่งขณะนั้นคุณภาวณัฐ ภูริโรจน์ เป็นประธานชุมชนบ้านหัวฝาย จังหวัดเชียงราย เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในเรื่องนี้อยู่ ก็เลยมีการผลักดันทำเรื่องนี้ขึ้นมา รวมทั้งชาวบ้านทั้ง 2 เครือข่าย ทั้งภาคเมืองและชนบทก็มีมติร่วมกันที่จะทำโรงนมเป็นเบื้องต้นเพื่อจะขยายไปสู่เรื่องปุ๋ยและเรื่องโรงสีต่อไป

เหตุผลอีกประการหนึ่ง จังหวัดเชียงรายมีช่องว่างเรื่องการตลาดนมค่อนข้างสูง โดยเฉพาะนมโรงเรียน โดยมีเด็กบริโภคนมโรงเรียนประมาณ 130,000 คน/วัน ในขณะที่ความสามารถในการผลิตนมมีน้อยมาก ในขณะนั้น (ช่วงการก่อตั้งโรงนม) วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีเชียงราย(โรงงานแปรรูปนมบ้านต้า) สามารถผลิตได้วันละ 3,000 ถัง นอกนั้นเป็นนมที่นำเข้ามาจากต่างจังหวัดทั้งสิ้นไม่ว่าจะเป็นเชียงใหม่ สระบุรี ฯลฯ มาขายเอาเงินจากคนจังหวัดเชียงนำรายได้กลับไปให้กับคนในจังหวัดอื่น





นี่เป็นเหตุผลอันหนึ่งที่ทำให้ชาวบ้านเราไม่สามารถพึ่งตนเองได้ในเรื่องเศรษฐกิจ เราจึงได้มีแนวคิดที่จะทำโรงนมนี้ขึ้นมา เพื่อใช้ช่องว่างทางการตลาดนี้ให้เกิดประโยชน์

## การดำเนินการและองค์การสนับสนุน

ก่อนดำเนินการธุรกิจโรงนม เราได้ขอการสนับสนุนการทำงานวิจัยจากสำนักงานกองทุนเพื่อสังคม หรือ SIF เป็นเงิน 100,000 บาท เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการทำธุรกิจ โดยมีอาจารย์จากสถาบันราชภัฏเชียงรายเป็นผู้ทำวิจัยให้เรา ซึ่งผลการวิจัยสร้างความมั่นใจให้กับเรามากขึ้นว่า การทำโรงนมนั้นสามารถทำได้ เพราะมีช่องว่างทางการตลาดต่างๆ มากมาย ซึ่งก็เป็นเหตุผลสนับสนุนสู่การทำโรงนมดังกล่าว

แต่เมื่อดำเนินการมาช่วงหนึ่ง เราก็ประสบปัญหา (ดูรายละเอียดในบทต่อไป) ทำให้เกิดความสูญเสียอย่างมาก จากการสูญเสียดังกล่าวทำให้ผู้ถือหุ้นและกรรมการมองเห็นว่า เราต้องเร่งทำโรงงานของเราเองขึ้นมา แต่เงินงบประมาณจากการระดมทุนจากชาวบ้านแค่ 2 ล้านบาทบาท ไม่พอเพียงพอที่จะทำโรงงานได้ เราจึงขอการสนับสนุนสินเชื่อจากสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (พอช/พชม เดิม) 2-3 ครั้ง รวมแล้วก็ประมาณ 34 ล้านบาทเศษ ซึ่งพอช เป็นผู้สนับสนุนเราอย่างต่อเนื่องและใกล้ชิด โดยช่วงที่เราประสบปัญหาอยู่ในภาวะวิกฤตมากๆ พอช. ได้ส่งทีมผู้เชี่ยวชาญมาช่วยจัดระบบ มาช่วยคิดและร่วมบริหารกับเรา

นอกจากนี้เรายังได้รับการสนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนตำบล เทศบาล กลุ่มหรือชมรมครูในชุมชน ที่เข้าใจในเนื้อหาของเรื่องธุรกิจชุมชน โดยให้การสนับสนุนเรามาโดยตลอด

สำหรับเรื่องสินเชื่อที่ได้รับจากพอช นั้น ผู้ถือหุ้นบางคนยังมีความเข้าใจว่าเราได้มาฟรี (เงินให้เปล่า) แต่ความจริงแล้วเป็นสินเชื่อที่มีดอกเบี้ย ซึ่งเราใช้หลักประกันที่ดินและคณะกรรมการทุกคนรวมทั้งครอบครัวในการทำค้ำประกันกับทาง พอช กรรมการได้แสดงความรับผิดชอบตรงนี้อย่างเต็มที่ ซึ่งมติร่วมของพวกเราคณะกรรมการมีอยู่ว่า “เราต้องรับผิดชอบร่วมกัน” และเราได้ตั้งเป้าหมายการดำเนินการธุรกิจโรงนมไว้ร่วมกันว่า



1) เราอยากเห็นชาวบ้านพึ่งตนเองได้ในเรื่องของการทำเศรษฐกิจชุมชน

2) อยากให้ธุรกิจโรงแรม เป็นสถาบันการเรียนรู้ เป็นเวทีการแลกเปลี่ยนในเรื่องการบริหารจัดการธุรกิจทางด้านอุตสาหกรรมของชุมชน เราให้ความสำคัญกับบทเรียนการทำงานที่ผ่านมา อยากจะให้โรงงานนมเป็นศูนย์ศึกษาจุดหนึ่งที่เปิดให้ชุมชนมาเรียนรู้เพื่อพัฒนาเขาให้เติบโตขยายไปสู่ธุรกิจอื่นๆ ได้ ซึ่งถ้าหากใครผ่านธุรกิจนมนี้ไปได้ก็ถือได้ว่าการบริหารงานในธุรกิจอื่นนับว่าง่ายมากแล้ว

## การบริหารบริษัทชุมชนล้านนา จำกัด

บริษัทชุมชนล้านนา จำกัด จัดทะเบียนตามกฎหมายเป็นบริษัทจำกัด มีฐานะเป็นนิติบุคคล เมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2543 มีกรรมการจำนวน 8 คน

เจ้าหน้าที่ใหญ่ของบริษัท ที่บริษัทกู้เงินมาลงทุน คือ สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) หรือ พอช จำนวนเงินกู้ 34,374,900 บาท ซึ่งบริษัทชำระเงินต้นและดอกเบี้ยตามเงื่อนไขข้อสัญญาโดยตลอด ไม่ได้เป็นหนี้เสียแต่ประการใด

หลักประกันในการกู้เงินจากสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) มีหลักประกัน 2 สัญญา คือ สัญญาจดจำนองที่ดินและสิ่งปลูกสร้างทั้งหมด และสัญญาจดจำนองเครื่องจักรของบริษัททั้งหมด



พิธีเปิดโรงแรมอย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 21 ธ.ค. 2543



นายสำเริง ปุณโยปกรณ์ ผู้ว่าราชการ จ. เชียงราย (ในขณะนั้น)  
ปลุกต้นไม้เป็นที่ระลึก

## ผู้ถือหุ้น, กรรมการบริษัท

บริษัทชุมชนล้านนา จำกัด มีผู้ถือหุ้นประเภทกลุ่มและประเภทบุคคล และมีใบหุ้นเพื่อแสดงสิทธิความเป็นเจ้าของเฉพาะส่วนที่ตัวเองลงทุน ซึ่งจะมีรายชื่อผู้ถือหุ้นจดทะเบียนไว้กับสมุดทะเบียนผู้ถือหุ้น สำนักงานทะเบียนหุ้นส่วน บริษัท กระทรวงพาณิชย์ (สำนักงานพาณิชย์จังหวัดเชียงราย)

ผู้ถือหุ้นโดยทั่วไปจะมี 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ซื้อหุ้นบริษัทเพื่อหวังเงินปันผล และราคาหุ้นสูงขึ้นเมื่อขายหุ้นจะมีกำไร และไม่ได้มีส่วนเข้ามาบริหาร หรือกำหนดนโยบายบริษัท

ผู้ถือหุ้นอีกกลุ่มหนึ่ง คือ ผู้เริ่มก่อตั้งในบริษัทได้มีส่วนเข้ามาบริหารบริษัท ซึ่งของบริษัทชุมชนล้านนา จำกัด แบ่งสัดส่วนผู้ถือหุ้นกลุ่มนี้เป็นภาคเมืองกับภาคชนบท สัดส่วนผู้ถือหุ้นเข้ามาบริหารมีจำนวนเท่าๆ กัน และมีนโยบายเพิ่มสัดส่วนกรรมการ ให้มีกรรมการที่เป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้นทั้งหมด



## กรรมการบริษัท

กรรมการบริษัท เป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้นเข้ามาบริหาร สัดส่วนที่เข้ามาบริหาร และจำนวนเท่าไร ที่ประชุมใหญ่ผู้ถือหุ้นเป็นผู้กำหนด และอีกเงื่อนไขหนึ่งในการเป็นกรรมการบริษัท คือ ผู้ถือหุ้นที่เป็นผู้ลงลายมือชื่อกู้เงินมาบริหาร ซึ่งกรรมการและคู่สมรสจะต้องรับผิดชอบเงินที่กู้มา จะต้องเป็นกรรมการบริษัทโดยปริยาย และผู้ที่จะเข้ามาเป็นกรรมการพร้อมคู่สมรสจะต้องยอมรับเงื่อนไขที่จะต้องรับผิดชอบต่อเงินกู้ด้วย

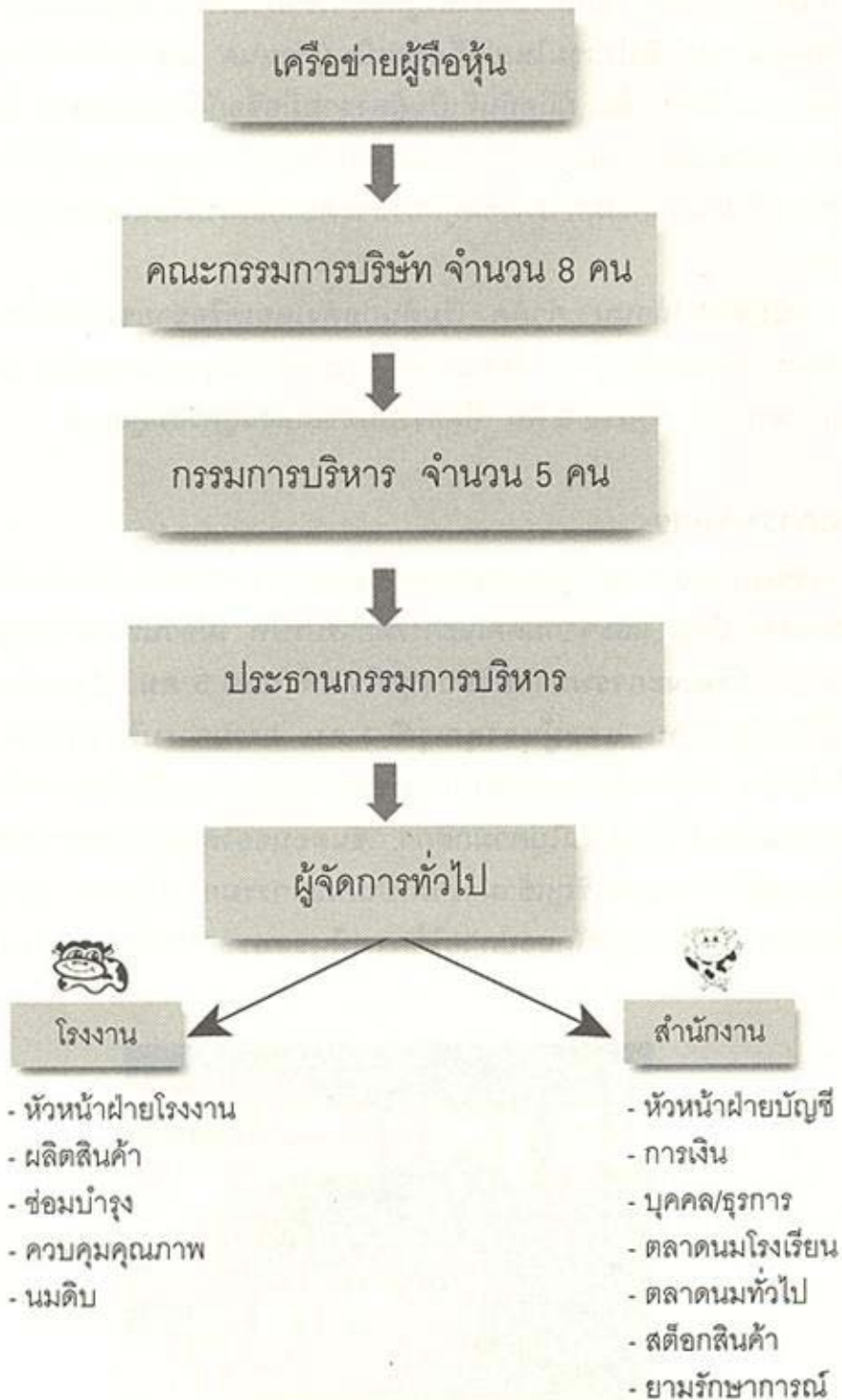
บริษัทชุมชนล้านนา จำกัด เริ่มต้นก่อตั้งโดยเครือข่ายชุมชนเมืองและเครือข่ายชนบท จังหวัดเชียงราย มีคณะกรรมการบริษัทที่มาจากภาคเมือง, ภาคชนบท และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน ที่ต้องรับผิดชอบต่อเงินกู้พร้อมคู่สมรส

## กรรมการบริหาร

กรรมการบริหาร เป็นคณะทำงานที่แยกมาจากคณะกรรมการบริษัทตามหนังสือจดทะเบียน และจากมติคณะกรรมการบริษัท เมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 2546 ได้มีมติแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารชุดใหม่จำนวน 5 คน ประกอบด้วย ตัวแทนผู้ถือหุ้น 4 คน และผู้ทรงคุณวุฒิ 1 คน กรรมการบริหารเป็นคณะทำงานภายในบริษัท ไม่ต้องแจ้งรายชื่อให้กับสำนักงานทะเบียนหุ้นส่วนจังหวัดเชียงราย การลาออกและเข้าใหม่เป็นไปตามกติกา, ขั้นตอนของคณะกรรมการบริหาร ส่วนผู้ทรงคุณวุฒิการสรรหาเชิญเข้ามาร่วมเป็นคณะกรรมการบริหาร เป็นไปตามมติของคณะกรรมการบริหารโดยอยู่ภายใต้การเห็นชอบของคณะกรรมการบริษัทด้วย



## โครงสร้างบริษัทชุมชนล้านนา จำกัด





## ทุนดำเนินงานของบริษัท

มาจาก 2 ส่วน คือ

### 1. ระบบการถือหุ้น

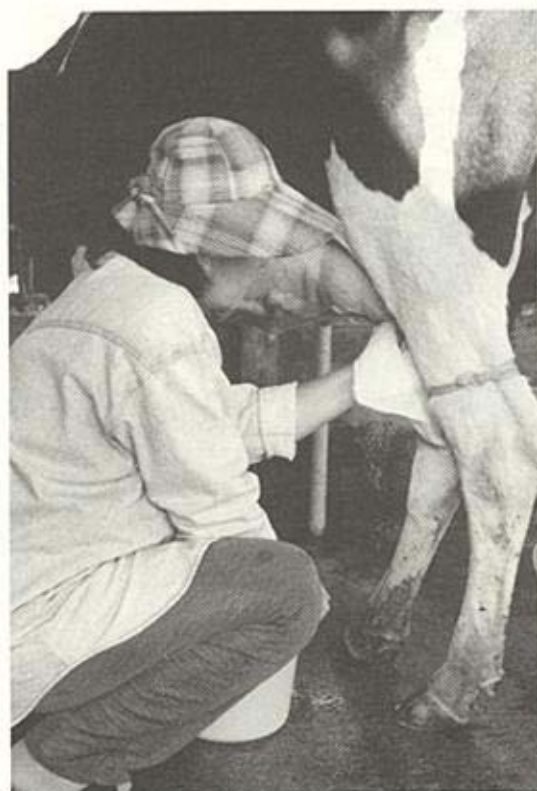
ระบบการถือหุ้นมีลักษณะเช่นเดียวกับธุรกิจทั่วไป คือ มีการเปิดให้ชุมชนเข้ามาถือหุ้นๆ ละ 10 บาท โดยระบบการถือหุ้นมี 2 ลักษณะ คือ

1) รูปของกลุ่ม เช่น กลุ่มแม่บ้าน กลุ่มเกษตรกร กลุ่มผู้เลี้ยงโคนม เป็นต้น ซึ่งเป็นกลุ่มที่อยู่ในจังหวัดเชียงราย และพะเยา ปัจจุบันมีจำนวนกลุ่มผู้ถือหุ้นทั้งหมด 207 กลุ่ม

2) รูปของบุคคล เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้นำชุมชน หรือผู้สนใจทั่วไปที่มีความประสงค์จะถือหุ้น เป็นต้น ซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 140 ราย

ปัจจุบันมีจำนวน 211,161 หุ้น รวมเป็นเงิน 2,116,140 บาท

2. งบประมาณจากเงินสนับสนุนของหน่วยงาน ซึ่งสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (พอช) ได้สนับสนุนงบประมาณในรูปแบบสินเชื่อแก่บริษัทประมาณ 34 ล้านบาท





## ความเป็นมา...บริษัทชุมชนล้านนา จำกัด



ปี พ.ศ. 2542 เครือข่ายภาคเมือง ภาคชนบท จังหวัดเชียงรายและจังหวัดพะเยามีแนวคิดสนใจในธุรกิจโรงงานผลิตนมพาสเจอร์ไรส์



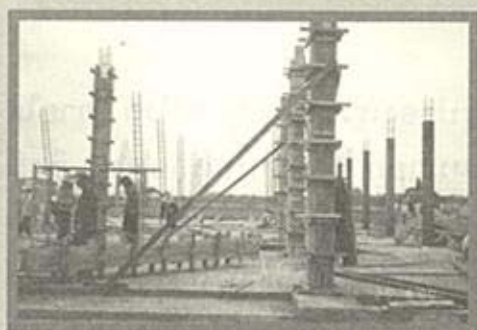
ทำการวิจัยโครงการ โดยอาจารย์จากสถาบันราชภัฏเชียงราย



ระหว่างรอผลวิจัย ได้ใช้สินเชื่อจาก พชม. 4 ล้านบาท เพื่อทำการทดลองตลาด



จดทะเบียนชื่อ บริษัทชุมชนล้านนา จำกัด เมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2543



บริษัทชุมชนล้านนา จำกัด กู้เงินจากสำนักงานชุมชนเมือง (พอช ในปัจจุบัน) เป็นจำนวนเงิน 16,948,000 บาท เพื่อก่อตั้งโรงงาน



บริษัทระดมหุ้นจากเครือข่าย ได้จำนวน 211,161 หุ้นๆ ละ 10 บาท เป็นจำนวนเงิน 2,116,140 บาท (เป็นเงินลงทุนก้อนที่ 3 ของบริษัท)



บริษัทขาดเงินหมุนเวียนในกิจการ จึงใช้สินเชื่อจากพอช เพิ่ม 500,000 บาท และกู้เพื่อลงทุนเพิ่มอีก 13.55 ล้านบาท

**สรุปเงินลงทุนของบริษัททั้งหมด**

1. ศปสร. กู้เงิน 2 สัญญา จำนวนเงิน	3,876,900	บาท
2. บริษัท กู้เงิน 2 สัญญา จำนวนเงิน	30,498,000	บาท
3. เงินลงทุนผู้ถือหุ้น	2,116,140	บาท
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>36,491,040</b>	<b>บาท</b>



## การตลาด

บริษัทชุมชนล้านนา มีการดำเนินการในรูปของโรงนมพาสเจอร์ไรส์ ภายใต้เครื่องหมายการค้า “นมดอยตุง” ซึ่งมี



การนำน้ำนมดิบ หรือนมปรุงแต่งมา

เป็นส่วนผสม นำไปพาสเจอร์ไรส์

และบรรจุในรูปถุงขนาดบรรจุ

150 cc และ 200 cc มี 5 รส

คือ รสจืด รสหวาน รสช็อกโก-

แลต รสสตอว์เบอร์รี่ และนม

เปรี้ยวรสผลไม้ต่างๆ ซึ่งมีความ

สามารถในการผลิตได้ 18,000 ถุงต่อวัน

(ผลิตวันละ 8 ชั่วโมง) โดยนมจืดเป็นนมที่มีการผลิตมากที่สุด เพื่อส่งเข้าสู่ตลาดนมโรงเรียน

### การตลาด มีอยู่ 2 ลักษณะ

1) ตลาดนมโรงเรียน ส่วนใหญ่เป็นนมจืด ซึ่งโรงเรียนต่างๆ ในจังหวัดเชียงราย จะใช้งบประมาณของรัฐโดยผ่านอบต. หรือเทศบาล ในการจัดซื้อนมให้แก่เด็กนักเรียน โดยมีการประมูลแข่งขันกันระหว่างโรงงานผลิตนมทั่วประเทศ ซึ่งตลาดนมโรงเรียนคิดเป็นร้อยละ 95 ของตลาดทั้งหมดของบริษัท



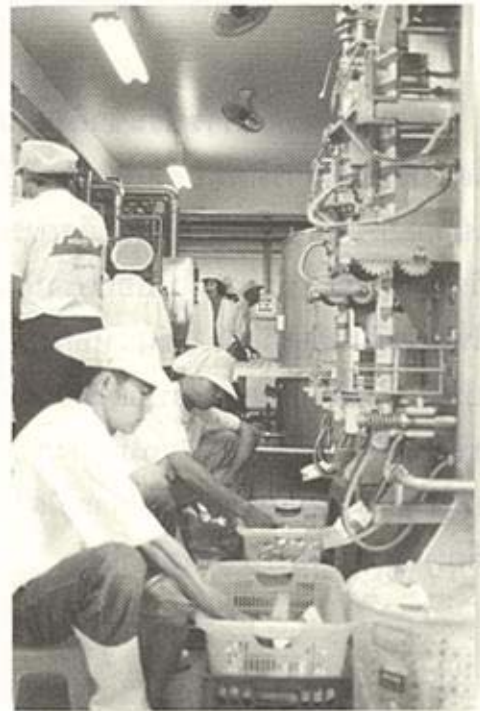


สำหรับการทำการตลาดนั้นจะอาศัยองค์กรชุมชนเป็นผู้ผลักดันให้อบต. เทศบาล หรือหน่วยงานราชการในท้องถิ่นซื้อนมของบริษัท โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานต่างๆ ดังกล่าว ซึ่งบริษัทได้รับการสนับสนุนจากอบต. และหน่วยงานในท้องถิ่นเป็นอย่างดี เนื่องจากหน่วยงานดังกล่าวมีแนวคิดการส่งเสริมธุรกิจของชุมชนเป็นทุนเดิมอยู่ โดยในการดำเนินงานบริหารจะจ่ายค่าตอบแทนให้กับองค์กรชุมชน 45 สตางค์ต่อถุง แบ่งเป็นค่าขนส่ง 40 สตางค์ เข้ากลุ่ม 5 สตางค์ ปัจจุบันบริษัทมีโรงเรียนและศูนย์รับซื้อนมถึง 131 แห่ง

2) ตลาดนมทั่วไป ใช้ตัวแทนจำหน่ายซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นของบริษัท และผู้สนใจทั่วไป ปัจจุบันมีอยู่จำนวน 12 ราย กระจายสินค้าไปตามร้านค้าในอำเภอต่างๆ ในจังหวัดเชียงใหม่และพะเยา ซึ่งตัวแทนจำหน่ายจะได้ค่าตอบแทน 1 บาทต่อถุง โดยตัวแทนจำหน่ายจะเป็นผู้รับผิดชอบค่าขนส่งและค่าเก็บรักษานมด้วยตนเอง

ตลาดนมทั่วไปนี้มียอดจำหน่ายคิดเป็นร้อยละ 5 ของยอดจำหน่ายทั้งหมดของบริษัท โดยตลาดนมทั่วไปนี้มีความนิยมปรุงแต่งรสชาติต่างๆ เช่น รสหวาน รสช็อกโกแลต รสสตรอว์เบอร์รี่ และนมเปรี้ยว

สำหรับช่องทางการจำหน่าย มีการจำหน่ายทั้งปลีกและส่ง โดยแบบส่งขนาด 150 cc จำหน่ายถุงละ 3 บาท และ 200 cc จำหน่ายถุงละ 4 บาท และแบบปลีกตามร้านค้าทั่วไป จำหน่ายถุงละ 4 บาท และ 5 บาท ตามขนาดบรรจุที่ต่างกันไป





3) แนวทางการประชาสัมพันธ์ บริษัทมีการประชาสัมพันธ์ในหลายรูปแบบ โดยบริษัทมีการติดต่อสื่อสารกับผู้บริโภคผ่านสื่อบุคคลหรือตัวแทนจำหน่าย สื่อเฉพาะกิจ เช่น นิทรรศการ กิจกรรมสัมพันธ์ต่างๆ สื่อมวลชน เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ ซึ่งใช้ในปริมาณไม่บ่อยครั้งนักเนื่องจากเป็นสื่อที่ต้องใช้งบประมาณสูง ส่วนใหญ่จะเป็นสื่อชุมชน เช่น หอกระจายข่าวหรือเสียงตามสายในชุมชน รถโฆษณา ประชาสัมพันธ์สินค้า สปอตโฆษณาในรูปแบบศาลเสท ซึ่งใช้ประชาสัมพันธ์ในงานของชุมชน หรือตามสถานที่ต่างๆ เช่น ในตลาดนัดชุมชน เป็นต้น นอกจากนั้น บริษัทยังให้ความสำคัญกับการเปิดให้ชุมชน สถาบันการศึกษา และผู้สนใจเข้ามา ศึกษาดูงานของบริษัทโดยตลอด





### • แผนการผลิตประจำสัปดาห์



ยอดผลิตนมโรงเรียน	60,000 ถูง/สัปดาห์
ยอดผลิตนมตลาด	20,000 ถูง/สัปดาห์



เวลาทำงาน 8 ชั่วโมง/วัน ตั้งแต่ 8.00 - 17.00 น.

วันจันทร์ ผลิตนมตราโรงเรียน 7,000 ถูง

วันอังคาร ผลิตนมตราโรงเรียน 16,000 ถูง

วันพุธ ผลิตนมตราโรงเรียน 5,000 ถูง

เตรียมบ่มนมเปรี้ยว

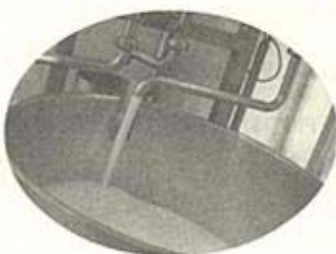
วันพฤหัสบดี ผลิตนมโรงเรียน 4,000 ถูง

ผลิตนมเปรี้ยว 6,000 ถูง

วันศุกร์ ผลิตตลาดทั่วไป 14,000 ถูง

วันเสาร์ ผลิตนมโรงเรียน 10,000 ถูง

วันอาทิตย์ผลิตนมโรงเรียน 18,000 ถูง



- ยอดขายนมโรงเรียน 5 วัน/สัปดาห์ จันทร์ - ศุกร์ = 12,000 ถูง/วัน
- ยอดขายนมตลาด 7 วัน/สัปดาห์ = 2,857 ถูง/วัน
- พนักงานผลิต 4 คน



## ปัญหาอุปสรรค การแก้ไข

### 1. ปัญหาภายในบริษัท

- พนักงานของบริษัท ในช่วงเริ่มดำเนินงาน พนักงานและผู้บริหารยังขาดประสบการณ์การปฏิบัติงานในโรงงาน ซึ่งนำไปสู่ปัญหาการสูญเสียน้ำมันดิบอันมหาศาล แนวทางแก้ปัญหาก็คือการทำให้ความสูญเสียดังกล่าวมีปริมาณน้อยที่สุด ซึ่งระยะเวลาที่พิสูจน์ให้เห็นว่า “บริษัทเราสามารถทำได้” ประสบการณ์ของพนักงานและคณะกรรมการของบริษัทพัฒนาเพิ่มมากขึ้นทำให้การสูญเสียน้ำมันดิบลดลงอย่างเห็นได้ชัด

- ผู้ถือหุ้น ที่มีอยู่หลากหลายกระจายอยู่ในทุกตำบล ทุกหมู่บ้านในจังหวัด เชียงราย และพะเยา ที่ผ่านมามีบริษัทยังเข้าถึงผู้ถือหุ้นได้ไม่ดีเท่าที่ควร ผู้ถือหุ้นจึงไม่ได้รับรู้เกี่ยวกับทิศทางการบริหารจัดการของบริษัท และที่สำคัญก็คือ ขาดความเข้าใจอันต้องแก่ที่ว่า การเป็นผู้ถือหุ้นคือการเป็นเจ้าของบริษัท หรือการเป็นผู้ลงทุนว่ามีลักษณะอย่างไร ขอบข่ายความรับผิดชอบมีมากน้อยเพียงใด ซึ่งผู้ถือหุ้นถือเป็นกำลังสำคัญของบริษัท เมื่อเกิดปัญหาเหล่านี้จึงส่งผลกระทบต่อการทำงานและภาพลักษณ์ของบริษัทเป็นอย่างยิ่ง

อย่างไรก็ตาม บริษัทพยายามที่จะแก้ไขปัญหานี้โดยการใช้กิจกรรมและการสื่อสารประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และสร้างสัมพันธภาพที่ดีให้เกิดขึ้นระหว่างชุมชนกับบริษัท บริษัทได้จัดให้มีกิจกรรมชุมชน เช่น งานวันเด็ก งานบุญในเทศกาลหรือวันสำคัญต่างๆ หรือแม้แต่การใช้เจ้าหน้าที่ไปพบปะพูดคุยทำความเข้าใจกับชาวบ้านในพื้นที่ เป็นต้น ความพยายามของบริษัทและกิจกรรมต่างๆ เหล่านี้ทำให้สถานการณ์ต่างๆ ดีขึ้นตามลำดับ ผู้ถือหุ้นเริ่มมีความรู้ ความเข้าใจและเกิดทัศนคติที่ดีต่อบริษัทมากขึ้น

### 2. ปัญหาจากภายนอก

ตลาดหลักของบริษัท คือ ตลาดนมโรงเรียนที่มีการจัดซื้อผ่านงบประมาณของรัฐ เมื่อโครงสร้างและนโยบายของประเทศเปลี่ยนไปจะมีผลกระทบโดยตรงกับบริษัท ทำให้บริษัทไม่มีเสถียรภาพในการดำเนินการ และจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทิศทางและยุทธศาสตร์การบริหารจัดการของบริษัทอยู่ตลอดเวลา



นายภูวนัฐ ภูรีโรจน์ ประธานกรรมการบริหารบริษัทกล่าวว่า การเริ่มต้นก่อตั้งโรงงานนมขึ้นมานั้น มีข้อจำกัดอยู่หลายประการที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน

- 1) การเริ่มต้นจากทุนของชาวบ้านที่มีการระดมทุนกันขึ้นมา เพราะครั้งแรกเราไม่มีความพร้อมในด้านเงินทุนที่จะทำโรงงาน ซึ่งเป็นก้อนเงินเพียงเล็กน้อยเมื่อเทียบกับความต้องการทำธุรกิจนม
- 2) ในช่วงเริ่มต้นเรายังไม่ได้ตั้งโรงงาน ในขณะที่การทำธุรกิจนม มีเป้าหมายทางการตลาดหลัก คือ การขายนมให้กับโรงเรียนของรัฐบาล ซึ่งในช่วงที่เราเริ่มเป็นช่วงกลางเทอม และต้องมีการทำสัญญาส่งนมกันเป็นเทอมๆ ทำให้เราต้องไปจ้างวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีเชียงราย (บ้านด้า) เป็นผู้ผลิตนมให้เรา ซึ่งผู้ผลิตนมก็ผลิตของเขาด้วย ฉะนั้นการผลิตจึงต้องผลิตของเขาก่อนแล้วจึงจะมาผลิตให้กับบริษัทของเรา

ประกอบกับผู้เลี้ยงโคก็มีสัญญาส่งนมให้กับบริษัทเดิม ทำให้เราต้องสั่งน้ำนมดิบมาจาก จ.เชียงใหม่ ซึ่งราคาน้ำนมดิบในตอนนั้นก็ไม่น่าจะแพงขึ้นๆ ลงๆ บางทีก็โลกรัมละ 10 บาทกว่า พอดกเย็นกลายเป็น 11 บาทกว่าก็มี





- 3) ความไม่พร้อมทางด้านเครื่องมือการผลิตและการเก็บรักษา ส่งผลให้การผลิตในช่วงเริ่มต้นของเราเกิดความสูญเสียอย่างมาก คือ น้ำนมดิบที่เรา นำเข้ามาจากเชียงใหม่ จะต้องมารอผลิตอยู่ที่บ้านด้า น้ำนมที่มาจาก เชียงใหม่จึงต้องมาแช่รออยู่ในรถ ทำให้ปริมาณการสูญเสียน้ำนมดิบสูงมาก
- 4) นอกจากนี้ ประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงานยังมีน้อย เราอยากให้ออกาส แก่ลูกหลานของกลุ่มผู้ถือหุ้นได้เข้ามาทำงานร่วมกันมากกว่าการเอาคนที่ มีประสบการณ์สูงๆ แล้วจ้างเงินเดือนแพงๆ เข้ามาทำงาน ซึ่งเรื่องนี้ก็ ถือว่าเป็นการเริ่มต้นเรียนรู้จากศูนย์เหมือนกัน ซึ่งลูกหลานกลุ่มผู้ถือหุ้น ที่มาทำงาน บางคนก็จบทางด้าน QC บ้างก็ได้เกียรตินิยมเหมือนกัน แต่ ยังไม่เคยทำงานที่ไหน มีบางส่วนในระดับผู้บริหาร 2-3 คน เช่น ผู้จัดการ โรงงาน ผู้จัดการฝ่ายการเงิน/บัญชี และตัวผม (กรรมการ) ที่มีประสพ การณ์อยู่บ้าง

แต่ในช่วงระยะเวลา 2-3 ปีที่เราเรียนรู้ในเรื่องของธุรกิจ โดยเฉพาะธุรกิจ โรงงานนมพาสเจอร์ไรส์ เชื่อว่าพนักงานที่ทำงาน ณ ปัจจุบันนี้มีความเชี่ยวชาญสูง โดยเป็นการเรียนรู้จากของจริง ทำให้มีประสบการณ์ที่ค่อนข้างสูง ถ้าพูดถึงระยะ การทำงานช่วง 3-4 ปี หากเทียบกับคนที่เคยทำงานกับบริษัทเอกชนในช่วงระยะ เวลา 15 ปี ผมว่ามันแทบจะไม่แตกต่างกัน





## ผลการดำเนินงาน

1) ด้านการบริหาร เริ่มแรกบริษัท ไม่มีโรงงานผลิตนมเป็นของตนเอง จึงจำเป็นต้องจ้างผู้ผลิตนมในช่วงเริ่มต้น ต่อมา เมื่อมีโรงงานที่สามารถผลิตนมได้เองแล้ว แต่ปัญหายังคงมีอยู่ คือ การสูญเสียที่เกิดจากการเน่าบูดของน้ำนมดิบ เพราะบริษัทไม่มีแท็งก์เก็บรักษาน้ำนมดิบ รถขนส่งมีขนาดเล็ก ประกอบกับเครื่องจักรในการผลิตมีขนาดเล็กไม่สามารถผลิตได้ทัน

แต่อย่างไรก็ตาม บริษัทได้มีความพยายามที่จะแก้ไขปัญหานี้ในแต่ละเรื่องที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลา ซึ่ง ณ ปัจจุบันนี้บริษัทมีโรงงานเป็นของตนเอง มีผู้เชี่ยวชาญในเรื่องการผลิตและการบริหารจัดการธุรกิจโรงนม และมีความสามารถในการผลิตเพิ่มมากขึ้น ลดการสูญเสียของน้ำนมและลดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น รวมทั้งการขยายช่องทางการตลาด การสร้างผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ๆ ที่จะออกสู่ตลาดสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ ทำให้ผลประกอบการดีขึ้นในระดับหนึ่ง แต่ทั้งนี้ก็ยังไม่สามารถไปถึงจุดคุ้มทุนได้ ซึ่งบริษัทมีการตั้งเป้าหมายในการดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จถึงจุดคุ้มทุนให้ได้ภายในปี 2546 นี้ โดยมีแนวทางในการลดการสูญเสียและลดค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นกับบริษัท แต่อย่างไรก็ตาม บริษัทก็ยังคงให้ความสำคัญในเรื่องคุณภาพและประสิทธิภาพอยู่โดยตลอด ทั้งในเรื่องของมาตรฐานสินค้าสากล เรื่องความปลอดภัยของผู้บริโภค ซึ่งผู้บริโภคของบริษัทก็คือ ลูกหลานในชุมชนนั่นเอง

2) ด้านชุมชน หากบริษัทจะดำเนินการและแข่งขันกับธุรกิจเอกชนทั่วไป คงเป็นไปได้ไม่มากนัก เนื่องจากการลงทุนของบริษัททำโดยชาวบ้านซึ่งมีกำลังเงินน้อยกว่าธุรกิจเอกชนอยู่หลายเท่าตัว และสิ่งที่สำคัญที่บริษัทไม่สามารถจะละเลยได้เลย คือ “การทำธุรกิจชุมชน โดยชุมชน เพื่อเกื้อกูลชุมชน” ซึ่งจะเห็นได้ชัดเจนว่า ตั้งแต่





วัตถุประสงค์ ก้าวของการเริ่มต้น กระบวนการดำเนินงาน และผลสุดท้ายที่จะเกิดขึ้นแขวนอยู่บนฐานของชุมชนเป็นสำคัญ

ทั้งนี้ความคาดหวังเดิมของบริษัทไม่ใช่แค่เงินปันผลที่จะแบ่งปันให้แก่ผู้ถือหุ้นเท่านั้น แต่เมื่อทำงานไปสามารถเก็บเกี่ยวสิ่งดีๆ ที่เกิดขึ้นในธุรกิจโรงนมนี้ได้มากกว่าตัวเงิน มันไม่ใช่เพียงแค่การซื้อขาย การเกิดกลุ่มผู้เลี้ยงโคนมที่เราส่งเสริมถึง 24 ราย เกิดธุรกิจลูกโซ่ เช่น ธุรกิจอาหารแปรรูป อาหารสัตว์ ฯลฯ เท่านั้น แต่ธุรกิจโรงนมของชาวบ้าน สามารถสร้างงาน สร้างรายได้ให้ชุมชน ชุมชนสามารถมองเห็นคุณค่าในตัวเอง เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และเกิดโยงใยประสานเชื่อมกันระหว่างชุมชน หน่วยงานราชการในท้องถิ่น สถาบันการศึกษา หรือแม้แต่ภาคธุรกิจเอกชนที่เข้ามาร่วมมือกันในการทำสิ่งที่ดีให้เกิดขึ้นในชุมชน

การเป็นโรงนมที่มีมาตรฐาน ได้รับการรับรองจากองค์การอาหารและยา รวมทั้งได้รับการยอมรับจากชุมชน เป็นโรงงานต้นแบบเพื่อการเรียนรู้ในเรื่องธุรกิจอาหารแปรรูปแก่กลุ่มแม่บ้านและผู้สนใจ การรังสรรค์ผลิตภัณฑ์คุณภาพสายพันธุ์ใหม่ๆ ให้ชุมชนได้บริโภคในราคาที่ชุมชนพอใจ คือสิ่งที่ทุกคนปรารถนาให้เกิดขึ้น

ที่สำคัญคือ “ชุมชนเข้ามาเป็นเจ้าของธุรกิจร่วมกัน” เพราะสิ่งที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้ คือ ชุมชนต้องเข้ามามีส่วนร่วมในทุกๆ ระดับ ตั้งแต่ร่วมวางแผน ร่วมบริหารและดำเนินการ ร่วมระดมทุน ร่วมรับผิดชอบ และร่วมรับประโยชน์ ซึ่งก็ไม่ใช่เรื่องง่ายกับการดำเนินงานในเรื่องต่างๆ ดังกล่าว แต่ที่ผ่านมามีบริษัทก็สามารถสรุปได้ว่าเรามาถูกทางแล้ว และเรากำลังเริ่มก้าวสู่การพัฒนาที่ดียิ่งขึ้นต่อไปในอนาคต

## แนวทางการดำเนินงานในอนาคต

1) แผนการดำเนินงานในอนาคต โดยภายใน 5 ปีข้างหน้า บริษัทมีเป้าที่จะผลิตนมตามศักยภาพของโรงงาน โดยไม่เน้นเรื่องการลงทุนเพิ่มทั้งด้านการก่อสร้างหรือเครื่องจักร แต่จะหันมาให้ความสำคัญในเรื่องต่างๆ อาทิ

- การผลิตนมเพื่อสนองความต้องการในตลาดนมทั่วไป
- การสร้างสายผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ โดยให้กลุ่มแม่บ้านเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่กระบวนการผลิตจนถึงกระบวนการจำหน่าย ซึ่งบริษัทจะเป็นเพียงผู้ควบคุมการผลิตในขั้นต้น โดยผลิตภัณฑ์ใหม่จะเน้นผลิตภัณฑ์แปรรูปจากผลผลิต



ในชุมชน เช่น ลำไยนมสด เยลลี่นมสด เต้าฮวยนมสด และผลิตภัณฑ์แปรรูปจากนมและผลไม้ต่างๆ

- การสร้างตราผลิตภัณฑ์ “ดอยตุง” ให้กลุ่มเป้าหมายในตลาดเกิดการรู้จัก จดจำ และยอมรับสินค้าเพิ่มมากขึ้นจนเป็นเอกลักษณ์ของจังหวัดเชียงราย
- การสร้างมาตรฐานการดำเนินงาน ทั้งในส่วนของคุณภาพการผลิต ที่เน้นความปลอดภัยของผู้บริโภค รวมทั้งให้ความสำคัญกับศักยภาพของบุคลากรที่จะก้าวสู่การเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องธุรกิจโรงแรม ที่สามารถเป็นผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้สู่ชุมชนเพื่อการพัฒนาธุรกิจประเภทนี้ต่อไปได้
- การแก้ไขข้อบັงคับ ซึ่งบริษัทมีความต้องการให้มีระเบียบข้อบັงคับที่มีประสิทธิภาพ สามารถนำมาใช้ปฏิบัติได้จริง โดยเน้นเรื่องระเบียบการคัดสรรบุคคลเข้ามาเป็นคณะกรรมการ ซึ่งบริษัทมีความต้องการให้ชุมชนผู้ถือหุ้นที่แท้จริงเข้ามาร่วมเป็นคณะกรรมการของบริษัท ร่วมรับผิดชอบการดำเนินงานของบริษัทให้มากขึ้น

## 2) โครงการที่กำลังดำเนินการ

- ผลิตภัณฑ์นมได้แก่ ไอศกรีมนมสด ใช้นมสดเป็นวัตถุดิบหลักในการปรุงแต่ง ซึ่งบริษัทสามารถผลิตได้แต่ยังขาดช่องทางการตลาด
- ปุ๋ยชีวภาพ ใช้นมบูดเสียมาเป็นวัตถุดิบหลัก ซึ่งกำลังอยู่ในช่วงการทดลองหมักเป็นปุ๋ยน้ำชีวภาพ และนำไปใช้ในแปลงสาธิต ยังไม่ได้นำออกสู่ตลาด ซึ่งขณะนี้บริษัทมีความต้องการค้นคว้าเพิ่มเติมถึงผลกระทบที่จะเกิดจากการใช้ปุ๋ยนมสด
- ปุ๋ยมูลสัตว์ เกษตรกรผู้ถือหุ้นมีอาชีพหลักคือ เป็นเกษตรกรผู้เลี้ยงโค ซึ่งจากการเลี้ยงสัตว์เกิดมูลจำนวนมาก ประกอบกับความตื่นตัวในเรื่อง



ปุ๋ยชีวภาพจากนมวัวที่เสีย



ของปุ๋ยชีวภาพ เพราะเป็นปุ๋ยที่มีคุณประโยชน์มากกว่าปุ๋ยเคมี บริษัท จึงมีการส่งเสริมให้ผู้ถือหุ้นซึ่งเป็นเกษตรกรทำปุ๋ยมูลสัตว์นี้ โดยบริษัท เข้าไปดำเนินการสร้างโรงเรือน ส่งเสริมระบบการซื้อขายมูลวัว กระบวนการผลิต โดยขณะนี้อยู่ในช่วงการศึกษาทดลองเช่นกัน

ทั้ง 3 โครงการดังกล่าวนี้ ยังมีได้นำสินค้าออกสู่ตลาด ซึ่งการจะดำเนินการดังกล่าวได้ จำเป็นต้องมีช่องทางตลาดรองรับ โดยสิ่งสำคัญที่บริษัทสนใจเป็นอย่างยิ่งคือ การดึงชาวบ้านเข้ามาร่วมเป็นผู้จัดการเอง

นายเทวินทร์ อัครศิลากุล กรรมการบริษัทชุมชนล้านนา ได้เสริมในเรื่องเดียวกันนี้ไว้ว่า ระยะเวลาที่ผ่านมา การดำเนินงานมาถึงจุดที่เป็นทิศทางที่ดีขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม จากการประเมินธุรกิจนมยังมีข้อจำกัด เช่น วัตถุประสงค์ที่มีการผันแปร นโยบายของรัฐบาล โดยเฉพาะโครงการนมโรงเรียนซึ่งไปผูกพันกับการเมือง ทำให้ชาวบ้านและคณะกรรมการบริหารมองว่า นอกจากธุรกิจนมที่เราพยายามรักษา สภาพการผลิตปริมาณให้คงที่แล้ว เราจะมุ่งเน้นแตกสายผลิตภัณฑ์ออกไปจากนม เช่น ปุ๋ยชีวภาพ ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ที่ได้จากนมดิบที่เน่าบูดแล้ว เมื่อก่อนเราเอาไปทิ้ง แต่ปัจจุบันเราได้ประสานงานกับทางนักวิชาการด้านปุ๋ยชีวภาพ เราสามารถนำเอาน้ำนมที่เสียมาทำเป็นปุ๋ยชีวภาพได้ และเรายังนึกถึงผลิตภัณฑ์อื่นๆ อีก เช่น ไอศกรีมนมสด โยเกิร์ต หรือครีมนม

นั่นคือสิ่งที่โรงงานนมกำลังทำอยู่ในปัจจุบันนี้ เพราะเห็นว่าธุรกิจเหล่านี้จะเข้ามาทำให้สภาพของโรงงานมีความมั่นคงมากขึ้น ตั้งอยู่บนพื้นฐานการใช้วัตถุดิบจากท้องถิ่น เป็นการเชื่อมโยงกับผู้ถือหุ้นทั้งหมดที่จะเข้ามาร่วมกัน โดยสิ่งที่เราคาดหวังที่จะดำเนินการในขั้นต่อไป คือ

1. จะพยายามทำความเข้าใจกับผู้ถือหุ้นที่เป็นผู้ผลิต เกษตรกร ให้เข้ามาช่วยบริหารจัดการ บนพื้นฐานความรัก ความเท่าเทียม ความที่มีเจตนาที่ดีในการที่จะเห็นธุรกิจของชาวบ้านเติบโต

2. ความมุ่งหวังที่จะให้โรงนมดอยตุงเป็นโรงเรียนสำหรับการทำธุรกิจชุมชนให้กับชาวบ้าน

3. ธุรกิจชุมชนโรงนมมีขนาดใหญ่มาก ทำให้การสื่อสารมีปัญหา เกิดความไม่เข้าใจกันได้ โดยจะพัฒนาระบบการสื่อสารให้ดีขึ้น เพื่อที่จะให้กลุ่มผู้ถือหุ้นหรือกลุ่มองค์กรชาวบ้านที่ยังไม่ได้ถือหุ้นได้รับรู้ความเคลื่อนไหว เกิดความเข้าใจ



และมีการติดตามการดำเนินงานของบริษัท

4. เราได้คิดถึงเรื่องการทำกลุ่มออมทรัพย์ขึ้นมา เพื่อที่จะสร้างเป็นเครือข่าย ออมทรัพย์รองรับสมาชิกเครือข่ายนมอีกทีหนึ่ง เพราะขณะนี้กลุ่มผู้ถือหุ้นหลายกลุ่ม ได้เข้ามาถือหุ้นในนามกลุ่มออมทรัพย์บ้าง กลุ่มผลิตอาชีพต่างๆ บ้าง ซึ่งเราอยาก เข้ามาเป็นตัวแทนในการจำหน่ายนม เราอยากเลี้ยงวัวนมเพื่อจะผลิตน้ำนมให้เรา แต่เขาขาดบในการดำเนินการ เพราะฉะนั้นเราจะผลักดันการจัดตั้งเป็นกลุ่ม ออมทรัพย์ขึ้นมา ซึ่งเราคาดหวังว่าอาจจะตั้งเป็นธนาคารชุมชนของเครือข่ายนม ดังกล่าว

5. การบริหารจัดการ คณะกรรมการบริหารได้เปิดพื้นที่ไว้สำหรับเชิญผู้ถือ หุ้นที่จะเข้ามาร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมเรียนรู้ สร้างสรรค์และพัฒนาร่วมกัน โดยเข้ามาร่วมกลุ่มละ 5-6 เดือน หรือ 1 ปีก็ได้

6. เราอยากจะเรียกร้องให้ผู้ถือหุ้นที่เป็นเครือข่ายเกษตรกรของจังหวัดเชียงราย และจังหวัดพะเยาเป็นทั้งตัวแทนจำหน่ายและเป็นร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์นมและ ผลิตภัณฑ์ของบริษัททั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นนม ไอศกรีม นูย และผลิตภัณฑ์ตัว อื่นๆ ที่จะตามมา

เราคิดถึงเรื่องที่จะมีร้านอยู่ในตัวเมือง โดยทำเป็นร้านขายนม ขายขนมปังปัง หรือทำเป็นแฟรนไชส์ ของจังหวัดเชียงรายขึ้นมา อาจจะตั้งอยู่ใกล้สถาบันการ ศึกษา ซึ่งไม่ได้คาดหวังเพื่อขายเอากำไรอย่างเดียว เราอยากให้ตรงนี้เป็นจุดที่ ชาวบ้านหลายๆ เครือข่ายสามารถมาใช้เพื่อการพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันใน





หลายๆ เรื่อง รวมทั้งการทำสินค้าที่มีชื่อของตัวเอง และเป็นสูตรของตัวเอง  
ได้ในหลายๆ ชนิด นี่ก็เป็นแนวทางหรือทิศทางที่เราจะทำ...



## ข้อเสนอแนะ:

“ถึงวันนี้ทุกคนตั้งใจที่ตั้งโรงนมและบริหารมาจนถึงวันนี้มีกลุ่มองค์กรชาวบ้าน  
ทั่วประเทศ สถาบันการศึกษา โรงเรียนต่างๆ ในจังหวัดเชียงรายเข้ามาศึกษา  
ดูงาน ซึ่งเป็นความภูมิใจที่สามารถเป็นสถานที่ในการถ่ายทอดความรู้ เทคโนโลยี  
ต่างๆ ให้กับองค์กรชาวบ้าน แต่กลุ่มที่เป็นองค์กรสมาชิกยังเข้ามาน้อย เพราะ  
ฉะนั้นในช่วงปีต่อไปคณะกรรมการบริหารพยายามที่จะโน้มนำกลุ่มองค์กรชาวบ้าน  
ที่เป็นกลุ่มผู้ถือหุ้นซึ่งมี 200 กว่ากลุ่ม ให้ผลัดเปลี่ยนกันเข้ามาศึกษา มาเรียนรู้  
อาจจะไม่สามารถเข้ามาบริหารได้ก็ไม่เป็นไร ขอเพียงแต่มาร่วมเรียนรู้ มาแลกเปลี่ยน  
มาติดตามว่าบริหารจัดการอย่างไร งบดุลเป็นอย่างไร การคิดระบบบัญชี/การ  
เงิน การผลิตนมเป็นอย่างไร เท่านั้นก็พอ”



เด็กนักเรียนเยี่ยมโรงงานดอยตุง



กลุ่มองค์กรชาวบ้านเยี่ยมโรงงาน



รายงาน...

## 4 ปี “นมถอยตุง” เส้นทางพืษุจน์ ‘ชุมชน’ ในการทำธุรกิจร่วมกัน



ในอดีตที่ผ่านมาและที่เป็นอยู่ ปฏิเสธไม่ได้ว่าสายสัมพันธ์ของคนเมืองกับคนชนบทต่อกันไม่ถึง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของระบบเศรษฐกิจ ทั้งๆ ที่คนเมืองและคนชนบทมีสายเลือดเดียวกัน เป็นญาติเป็นพี่น้องกัน

ผลผลิตทางการเกษตรจากชนบท ต้องผ่านพ่อค้าคนกลางก่อนถึงมือผู้บริโภคในเมือง สินค้าของคนเมืองที่จะลงไปยังชนบทก็ต้องอาศัยพ่อค้าคนกลาง ซึ่งจุดนี้เองที่ไม่เพียงตัดความสัมพันธ์ด้านการพัฒนาของผู้ผลิตและของผู้บริโภคออกจากกันแล้ว ยังเป็นจุดแสวงหากำไรทั้งจากผู้ผลิตและผู้บริโภคอย่างเป็นกอบเป็นกำอีกด้วย

“นมถอยตุง” นมของพี่น้องชาวเชียงใหม่จึงเกิดขึ้น ซึ่งไม่มีความหมายเพียงการตัดพ่อค้าคนกลางเท่านั้น แต่ยังเป็นเครื่องมือในการดำเนินธุรกิจของชาวชุมชนทั้งเมืองและชนบทร่วมกันอย่างยั่งยืน ให้พี่น้องได้บริโภคสินค้าของตนเองได้ในราคาที่ไม่สูง เป็นสินค้าที่มีคุณภาพ รวมทั้งนำดอกผลของธุรกิจไปจัดสรรเป็นสวัสดิการให้กับผู้ด้อยโอกาสในชุมชน

ข้อมูลพื้นฐานของจังหวัดเชียงใหม่และพะเยาพบว่า มีองค์กรชุมชนทั้งเมืองและชนบทที่ดำเนินกิจกรรมชุมชนร่วมกันในลักษณะต่างๆ เช่น กลุ่มออมทรัพย์ กลุ่มอาชีพ กลุ่มสิ่งแวดล้อม ฯลฯ จำนวน 200 องค์กร โรงเรียนจำนวน 400 แห่ง ศูนย์เด็กเล็กจำนวน 420 ศูนย์ กลุ่มสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคและเกษตรกรผู้เลี้ยงโคอีกเป็นจำนวนมาก กลุ่มและองค์กรเหล่านี้คือพลังที่ถูกแบ่งออกจากกันโดยกลไกตลาดและสังคมที่เป็นอยู่



ภูวนัฐ ภูริโรจน์ ประธานเครือข่ายชุมชนเมืองเชียงรายเล่าว่า ในจังหวัดเชียงรายมีเกษตรกรที่เคยปลูกข้าวและข้าวโพดหันมาเลี้ยงวัวอยู่ 4 กลุ่ม และยังมีกลุ่มเลี้ยงวัวอิสระอีกจำนวนมาก สามารถผลิตน้ำนมดิบรวมกันได้วันละประมาณ 8 ตัน ซึ่งน้ำนมดิบเหล่านี้ส่วนใหญ่จะส่งไปขายให้กับบริษัทผู้ผลิตนมที่เชียงใหม่ แล้วส่งกลับมาขายให้กับคนเชียงรายได้ดื่มกัน ในขณะที่ในเชียงรายมีเพียงสหกรณ์บ้านด้าเพียงแห่งเดียวที่ผลิตนม และผลิตได้เพียงวันละ 3,000 ถูเท่านั้น ซึ่งนับว่าน้อยมาก

คำถามมีว่า...ในเมื่อเรามีแหล่งผลิตนมดิบ และมีตลาดอยู่แล้ว ทำไมเราจึงไม่ผลิตเองและดื่มกันเอง? จึงได้มีการหารือร่วมกันระหว่างผู้เลี้ยงวัวนม สหกรณ์โรงเรียน กลุ่มชุมชนเมือง และชนบท รวมทั้งหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องในการที่จะตั้งโรงงานผลิตนมขึ้นมา เพื่อให้เป็นกลไกเชื่อมโยงกระบวนการธุรกิจที่ยั่งยืนเป็นของพวกเขาเอง

“เราได้รับเงินสนับสนุน 100,000 บาท จากกองทุนเพื่อสังคม เพื่อทำการวิจัยความเป็นไปได้ ซึ่งผลการวิจัยที่ออกมาพบว่ามีความเป็นไปได้สูง ทำให้เรามีความมั่นใจมากขึ้น” ภูวนัฐกล่าว

ในต้นปี 2543 เราได้รับอนุมัติสินเชื่อ 4 ล้านบาท ดอกเบี้ยร้อยละ 1 ต่อปี จากสำนักงานพัฒนาชุมชนเมือง (พอช ในปัจจุบัน) เพื่อทำการทดลองตลาด





ซึ่งกลุ่มเป้าหมายของเราก็คือเด็กนักเรียน โดยการรับซื้อนมดิบจากกลุ่มผู้เลี้ยงวัว แต่เนื่องจากเราไม่มีโรงงานจึงต้องไปจ้างสหกรณ์ผลิตนมบ้านด้าเป็นผู้ผลิต ซึ่งประสบปัญหาอย่างมากเพราะสหกรณ์ผลิตนมบ้านด้าเขาก็ต้องผลิตนมของเขา ก่อนกว่าจะถึงคิวผลิตนมของเราบางครั้งนมก็ต้องบูดเสีย เราจึงตัดสินใจตั้งโรงงานของเราเอง โดยได้รับการสนับสนุนสินเชื่อจาก พอช รวมจำนวน 34 ล้านบาท



ภูวนัฐ ภูริโรจน์ กล่าวอีกว่า เพื่อความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจร่วมกัน เราจึงได้จดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัด ภายใต้ชื่อ “บริษัทชุมชนล้านนา จำกัด” เพื่อผลิตและจำหน่ายนมพาสเจอร์ไรส์ ยี่ห้อ “ดอยตุง” ด้วยการเปิดโอกาสให้องค์กรชุมชนและหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งประชาชนทั่วไปเข้ามาถือหุ้นเป็นเจ้าของโรงงานร่วมกัน โดยผู้บริหารจะเป็นตัวแทนจากผู้ถือหุ้นที่เป็นองค์กรชุมชนทั้งเมืองและชนบทและผู้ทรงคุณวุฒิ

“ผู้ถือหุ้นที่เป็นองค์กรชุมชนนั้น เราจะให้ความสำคัญเป็นพิเศษ เพราะเราต้องการให้องค์กรชุมชนเข้ามาร่วมเป็นเจ้าของโรงงานอย่างแท้จริง เราตั้งไว้เพียงหุ้นละ 10 บาทเท่านั้น ซึ่งขณะนี้สามารถระดมเงินทุนได้ถึง 2.1 ล้านบาท เป็นผู้ถือหุ้นที่เป็นกลุ่มองค์กรชุมชน ทั้งกลุ่มแม่บ้าน กลุ่มเกษตรกร กลุ่มออมทรัพย์ กลุ่มอาชีพต่างๆ จำนวน 207 กลุ่ม และผู้ถือหุ้นที่เป็นรายบุคคล จำนวน 140 ราย”

บริษัทชุมชนล้านนา จำกัด ได้เปิดโรงงานอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 21 ธันวาคม 2543 ทำการผลิตนมถุงประมาณวันละ 18,000 ถุงต่อวัน ซึ่งมีทั้งนมจืด นมหวาน ซ็อกโกแลต สตอร์วเบอร์รี่ ฯลฯ โดยเราสามารถผลิตนมได้มาตรฐานที่ทางการกำหนด ซึ่งปัจจุบันผลิตได้ทั้งนมถุงและนมกล่อง



นายโชคชัย เจริญ ผู้จัดการทั่วไปกล่าวว่า ธุรกิจโรงนมถือเป็นเรื่องใหม่สำหรับองค์กรชุมชน พอทำเข้าจริงๆ พบว่า เรายังขาดประสบการณ์อยู่มาก ก่อให้เกิดน้ำนมดิบเน่าเสีย เกิดภาวะขาดทุนตามมา ในขณะที่กลไกตลาดเราก็ยังควบคุมไม่ได้

ด้านนายภูวนัฐ ภูริโรจน์ กล่าวว่า เราอยากให้ออกสแก๊สแก่ลูกหลานของผู้ถือหุ้นได้เข้ามาร่วมงานมากกว่าการเอามืออาชีพมาบริหาร คนเหล่านี้ยังไม่มีประสบการณ์ แต่ในช่วง 4 ปีที่ผ่านมา คนเหล่านี้ได้เรียนรู้ธุรกิจและการจัดการโรงนม พูดได้ว่าปัจจุบันพนักงานเหล่านี้มีความเชี่ยวชาญสูง เพราะได้เรียนรู้จากของจริง ความสามารถจึงไม่แพ้คนที่ผ่านการทำงานบริษัทเอกชนมา 15 ปี

“ตอนนี้เราสามารถอุดช่องว่างจากการสูญเสียในการผลิตได้มาก และพยายามที่จะลดค่าใช้จ่าย ทำให้ยอดขาดทุนที่ทำทำว่าจะไปไม่รอดในช่วงแรกดีขึ้นอย่างน่าพอใจ” ผู้จัดการโรงงานกล่าว

ส่วนด้านการตลาดนั้นนายโชคชัย เจริญ กล่าวว่า 95% เป็นนมโรงเรียน เป็นนมรสจืด ซึ่งขณะนี้เรามีลูกค้าที่เป็นโรงเรียน และศูนย์เด็กอยู่ถึง 131 แห่ง โดยเราจะให้องค์กรชุมชนเข้าไปทำการตลาดเบื้องต้นกับ อบต. หรือเทศบาลที่ดูแลโรงเรียนและศูนย์เด็กเหล่านั้นอยู่ จากนั้นเราก็เข้าไปช่วยหนุนเสริม พอมีการทำสัญญาต่อกันเราก็ให้องค์กรชุมชนนั้นเป็นผู้ส่งนมไปให้โดยเราจ่ายเป็นค่าขนส่งให้ 40 สตางค์และสมทบเข้าชุมชน 5 สตางค์ต่อถุง ส่วนอีก 5% เป็นตลาดนมทั่วไป ซึ่งตอนนี้เรามีตัวแทนจำหน่ายอยู่ 12 ราย

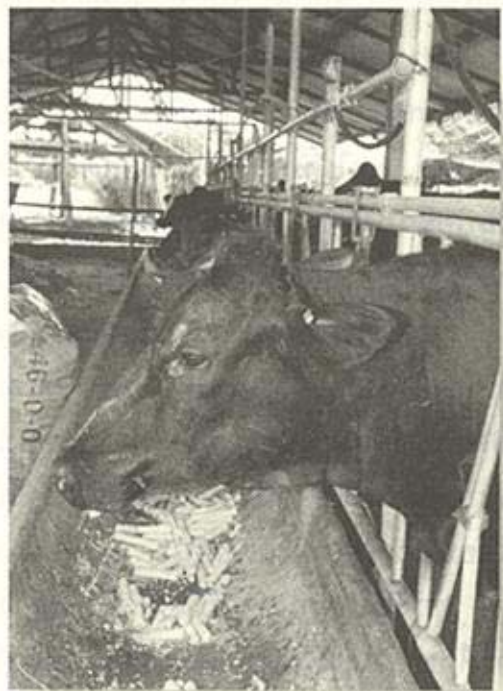


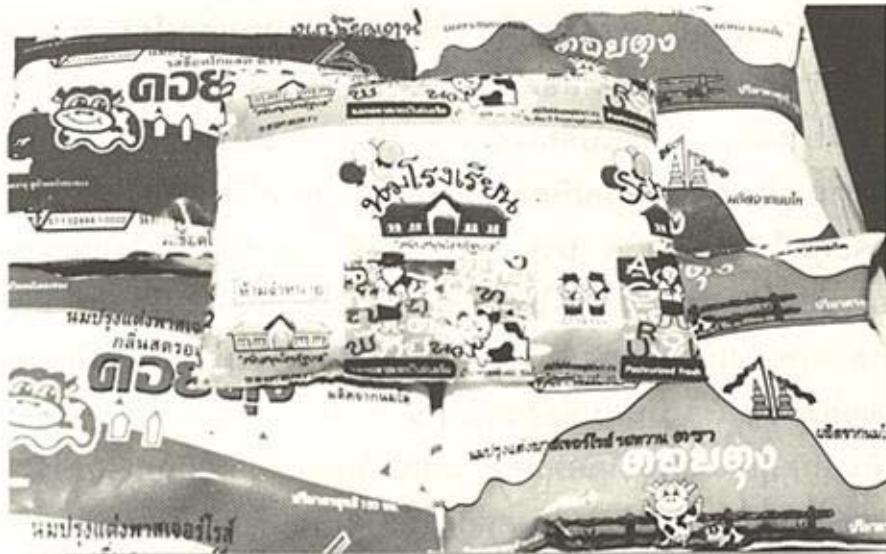
“ปัญหาด้านการตลาดของเราคือ ต้องปรับสภาพตามนโยบายนมโรงเรียนของรัฐ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเพราะต้องใช้งบประมาณแผ่นดินในการจัดซื้อนม เดียวนมถุง เดียวเปลี่ยนเป็นนมกล่อง ทำให้บริษัทไม่มีเสถียรภาพในการดำเนินงาน ต้องปรับเปลี่ยนทิศทางตามนโยบายที่เปลี่ยนไป”

หากจะพูดถึงความสำเร็จ นายโชคชัย เจริญดี บอกว่า โดยทั่วไปแล้วธุรกิจนมเป็นเรื่องยากที่จะประสบผลสำเร็จในเร็ววัน อย่างบริษัทเอกชนใหญ่ๆ ที่เราได้ยินชื่ออยู่ในตลาดเขาดังเป้าไว้ 10-15 ปี ทุกวันนี้ก็มีแต่บริษัทต่างชาติที่มีทุนหนา

นมดอยตุงของเราเป็นนมของชาวบ้าน บริหารโดยชาวบ้าน ตลอด 4 ปีที่ผ่านมา ล้มลุกคลุกคลานมาโดยตลอด แต่เราก็พยายามแก้ปัญหาอุดรูรั่ว ลดค่าสูญเสียลดค่าใช้จ่าย จัดการระบบตลาดให้มีเอกภาพ ทำให้จากที่เคยขาดทุนเดือนละเป็นแสนเป็นล้าน ทุกวันนี้เรามียอดขาดทุนเดือนละประมาณ 2 หมื่นบาท ซึ่งเราตั้งเป้าหมายไว้ว่าภายในสิ้นปีนี้เราจะพัฒนาให้ไปถึงจุดคุ้มทุนให้ได้

แต่สิ่งสำคัญที่เกิดขึ้นกับเราตลอด 4 ปีที่ผ่านมา ซึ่งมีค่ามากกว่าตัวเงินก็คือ “นมดอยตุง” ได้ก่อให้เกิดการรวมตัวของชาวบ้านในการทำธุรกิจร่วมกัน เรียนรู้ร่วมกัน ทุกวันนี้เรามีผู้เชี่ยวชาญที่เป็นลูกหลานของชาวบ้านเอง เกิดการจ้างงาน และมีกิจกรรมให้คนมีงานทำต่อเนื่องมากมาย เช่น เราส่งเสริมให้มีการเลี้ยงวัวนมเพื่อส่งนํ้านมดิบให้โรงงานถึง 34 ราย ผลิตนํ้านมได้วันละ 2,000 ก.ก. เกิดธุรกิจลูกโซ่ เช่น การแปรรูปอาหารสัตว์ (วัว) การนํ้านมไปแปรรูปเป็นอาหารชนิดต่างๆ สิ่งเหล่านี้ต่างหากที่เราให้ความสำคัญมากเป็นพิเศษ





อย่างไรก็ดี นายเทวินทร์ อัครศิลากุล กรรมการบริษัทชุมชนล้านนา จำกัด กล่าวว่า แม้ว่าการดำเนินงานของนมดอยตุงมาถึงจุดที่มีทิศทางที่ดีขึ้น แต่ต้องผันแปรตามนโยบายนมโรงเรียนของรัฐบาล จึงต้องหาทิศทางใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแตกสายผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ออกไป เช่น ขณะนี้เรากำลังส่งเสริมให้กลุ่มแม่บ้านนำนมไปแปรรูปเป็นสินค้าต่างๆ เช่น ไอศกรีมนมสด เยลลี่ นมสด ผลไม้พื้นเมืองนมสด เป็นต้น หรือแม้แต่การนำนมที่เสียแล้วไปแปรรูปเป็นปุ๋ยชีวภาพซึ่งเรากำลังทดลองทำโดยมีนักวิชาการจากสถาบันราชภัฏเชียงรายมาร่วมทดลองและแจกจ่ายให้เกษตรกรนำไปทดลองใช้

“ตอนนี้เรากำลังคิดถึงเรื่องที่จะมีแฟรนไชส์เป็นของตัวเอง โดยการเปิดร้านค้าในเมืองหรือตามชุมชนใหญ่ๆ หรือใกล้สถานศึกษา เพื่อขายนม ขายเป็นบั้ง และผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ของเรา เป็นการส่งเสริมให้เด็กและเยาวชนหันมาบริโภคสิ่งที่มีประโยชน์และใช้จุดนี้เป็นศูนย์รวมที่ชาวบ้านหลายๆ เครือข่ายมาพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อกัน” นายเทวินทร์กล่าวและว่า

ทุกวันนี้พวกเราภูมิใจที่โรงนมของเราได้กลายเป็นที่ศึกษาดูงานของสถาบันการศึกษา โรงเรียน และประชาชนทั่วไป กลายเป็นสถานที่ถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยีต่างๆ ให้กับชาวบ้าน แต่กลุ่มที่เป็นผู้ถือหุ้นยังเข้ามาน้อย นี่คือปัญหาอย่างหนึ่งของเรา



“การทำธุรกิจชุมชนแตกต่างจากธุรกิจเอกชนโดยสิ้นเชิง เพราะธุรกิจชุมชนต้องอยู่บนฐานของความเอื้ออาทรและการมีส่วนร่วม ในระยะที่ผ่านมาชุมชนยังเข้ามามีส่วนร่วมไม่มากเท่าที่ควร ดังนั้นภารกิจที่สำคัญต่อไปของเราก็คือ การทำให้ชุมชนที่เป็นผู้ถือหุ้นเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น เป็นการรวมพลังเพื่อเดินไปข้างหน้า” นายภูวนันฐกล่าว

ย้อนอดีตไปเมื่อ 4 ปีก่อน มองเห็นข้อผิดพลาด ปัญหาอุปสรรคต่างๆ กับความพยายามในการแก้ไข จนนำพา “นมดอยตุง” มาถึงทุกวันนี้

แลไปข้างหน้ากับการพยายามที่จะให้ผู้ถือหุ้นที่เป็นองค์กรชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการบนพื้นฐานของความเอื้ออาทรและเกื้อกูลต่อกัน เพื่อนำพานมดอยตุงที่กำลังเดินมาอย่างถูกทิศทาง มุ่งไปข้างหน้าสานต่อนโยบายใหม่ๆ ไปสู่ความสำเร็จ เป้าหมายคือความเข้มแข็งและพึ่งตนเองได้ของชาวชุมชน

เพราะความสำเร็จของนมดอยตุงไม่ได้ขึ้นอยู่กับคณะผู้บริหาร แต่องค์กรชุมชนซึ่งเป็นฐานสำคัญของโรงนมต่างหากที่เป็นผู้ชี้ชะตา !



“หากบริษัทจะดำเนินการและแข่งขันกับธุรกิจเอกชน  
ทั่วไปคงเป็นไปได้ เนื่องจากการลงทุนของบริษัททำโดย  
ชาวบ้านซึ่งมีกำลังเงินน้อยกว่าธุรกิจเอกชนอยู่หลายเท่าตัว  
และสิ่งที่สำคัญที่บริษัทไม่สามารถจะละเลยได้เลย คือ  
“การทำธุรกิจชุมชน โดยชุมชน เพื่อเกื้อกูลชุมชน” ซึ่งจะ  
เห็นได้ชัดเจนว่า ตั้งแต่วัตถุประสงค์ ก้าวของการเริ่มต้น  
กระบวนการดำเนินงาน และผลสุดท้ายที่จะเกิดขึ้นแขวน  
อยู่บนฐานของชุมชนเป็นสำคัญ”

หน่วยประชาสัมพันธ์

สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)

2044/28-33 ถ.เพชรบุรีตัดใหม่ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10320

โทร. 0-2718-0911 โทรสาร 0-2718-0937

e-mail : [codi@codi.or.th](mailto:codi@codi.or.th) Homepage : [www.codi.or.th](http://www.codi.or.th)