

ว่าด้วยเรื่อง “เครือข่าย” กับการพัฒนาการสหกรณ์

จุฑาทิพย์ ภัทราวาท

บทความนี้จะกล่าวถึงการเชื่อมโยงเครือข่าย ประสบการณ์การทำงานภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ที่สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ หน่วยงานภาคีพันธมิตร และขบวนการสหกรณ์ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการวิจัยอย่างต่อเนื่องเป็นเวลากว่า 8 ปี นับตั้งแต่ปี 2546 เป็นต้นมา โดยจะพูดถึงกรอบคิดและกระบวนการเชื่อมโยงเครือข่ายที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ภายใต้แผนพัฒนาการสหกรณ์ ผลลัพธ์ของเครือข่ายที่เกิดขึ้นในรูปแบบต่าง ๆ การวิเคราะห์ให้เห็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเชื่อมโยงเครือข่าย องค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของเครือข่าย ในตอนท้ายจะได้กล่าวถึงแนวทางการเชื่อมโยงเครือข่ายภายใต้โซ่อุปทาน และข้อเสนอเชิงนโยบายในการส่งเสริมการเชื่อมโยงเครือข่ายสู่การพัฒนากระบวนการคุณค่าสหกรณ์

1. เกริ่นนำ

โลกยุคศตวรรษที่ 21 ที่ก้าวเข้าสู่เศรษฐกิจยุคใหม่นั้น แรงขับเคลื่อนจาก “ภาคการแข่งขัน” กอปรกับความทันสมัยในด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็วและสามารถเข้าถึงตัวบุคคลได้อย่างสิ้นไหล ก่อให้เกิดการปรับตัวของคนในสังคมเป็นอย่างมาก คำว่า “เครือข่าย” จึงเป็นที่กล่าวขานกันทั่วไปไม่ว่าจะเป็นเครือข่ายทางสังคม (Social Network) เครือข่ายการเรียนรู้ (Learning Network) เครือข่ายธุรกิจ (Business Network) และเครือข่ายที่เกิดขึ้นตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายต่าง ๆ อีกมากมาย

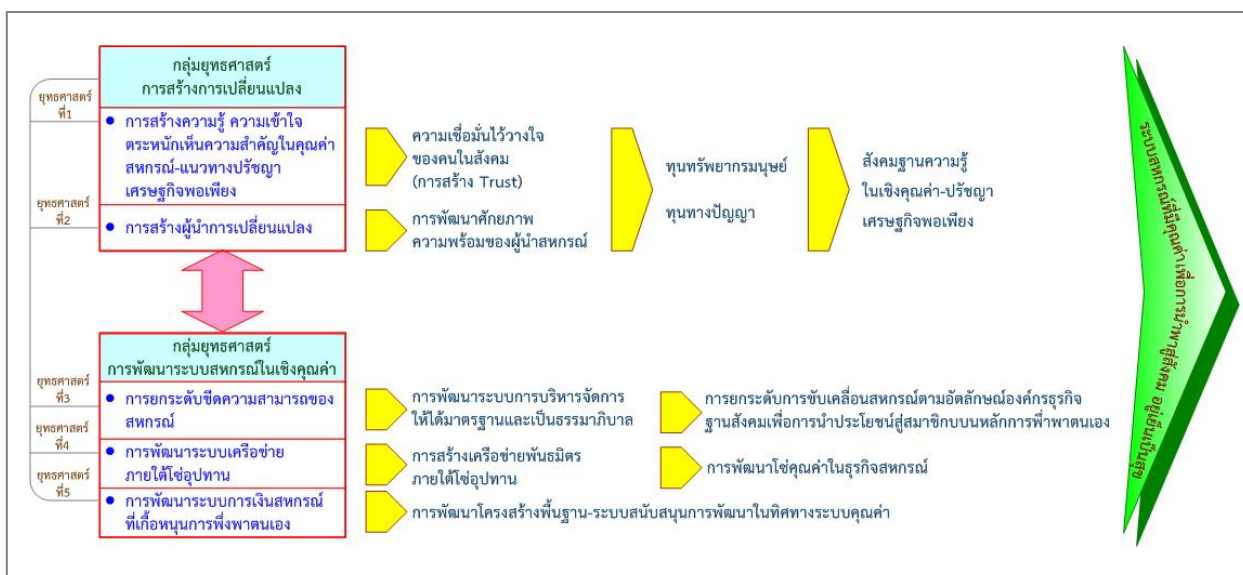
ในประเทศไทย คำว่า “เครือข่าย” มีมานานแล้ว ซึ่งอาจเกิดขึ้นตามธรรมชาติหรือมีการจัดตั้งโดยหน่วยงานรัฐ ตามความหมายของเสรี พงศ์พิศ เครือข่าย คือ ขบวนการทางสังคมอันเกิดจากการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่ม องค์กร สถาบัน โดยมีเป้าหมาย วัตถุประสงค์และความต้องการบางอย่างร่วมกัน โดยการดำเนินกิจกรรมบางอย่างที่สมาชิกยังคงเป็นเอกเทศไม่ขึ้นต่อกัน

ในแวดวงของขบวนการสหกรณ์ “การเชื่อมโยงเครือข่าย” ได้ถูกกำหนดให้เป็นยุทธศาสตร์สำคัญภายใต้แผนยุทธศาสตร์ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2546-2549) โดยได้กำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาสหกรณ์สิ้นสุดปี 2549 ว่า “เป็นองค์กรช่วยเหลือตนเองทางเศรษฐกิจและสังคมที่ยึดมั่นในคุณค่าสหกรณ์ มีการร่วมมือกัน เชื่อมโยงเครือข่าย เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพองค์กร และการเป็นธรรมาภิบาลเพื่อสร้างความเข้มแข็งของสมาชิก ชุมชน สังคม และประเทศชาติอย่างยั่งยืน โดยมีเป้าหมายสำคัญที่จะให้เกิดการบูรณาการความสัมพันธ์การทำงานร่วมกันของสหกรณ์ที่จดทะเบียน สหกรณ์ภาคประชาชน และผู้ประกอบการที่มี “ปณิธานร่วม” คือ “การพึ่งพาและร่วมมือกันบนหลักและวิธีการสหกรณ์” ซึ่งจะได้กล่าวถึงรายละเอียดในตอนต่อไป

ในช่วงเวลาของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550-2554) คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ ได้มอบหมายให้สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ เป็นแกนนำในการยกร่างกรอบยุทธศาสตร์เพื่อใช้เป็นนโยบายการพัฒนาสหกรณ์ในช่วงเวลาเดียวกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 ซึ่งภายหลังจากได้สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน และนำข้อมูลเชิงประจักษ์จากการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 1 มาใช้ในการประเมินสถานการณ์ด้วยวิธีการของ Portfolio Matrix Analysis ซึ่งชี้ให้เห็นว่า มีสหกรณ์เพียงร้อยละ 10 เท่านั้นที่มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีขีดความสามารถในการนำคุณค่า (ประโยชน์) คืนสู่สมาชิกตามบริบทของการเป็นองค์กรเศรษฐกิจฐานสังคม (Social Economy Enterprise) ที่เป็นอัตลักษณ์ของสหกรณ์ สหกรณ์ส่วนใหญ่ร้อยละ 60 แม้จะมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพแต่ยังมีบริบทในการนำคุณค่า (ประโยชน์) คืนสู่สมาชิกในระดับต่ำ ส่วนอีกร้อยละ

30 ยังอยู่ในสถานะที่ขาดประสิทธิภาพ บางส่วนมีปัญหาด้านการควบคุมภายใน ดังนั้น การวางกรอบทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ 5 ประการ และแบ่งออกเป็นกลุ่มยุทธศาสตร์ที่สำคัญ 2 กลุ่ม คือ **กลุ่มยุทธศาสตร์การบริหารการเปลี่ยนแปลง** ซึ่งประกอบด้วย 2 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์สร้างความรู้ ความเข้าใจบนฐานคิดคุณค่าสหกรณ์และแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง และยุทธศาสตร์สร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาศักยภาพและความพร้อมแก่ผู้นำในการขับเคลื่อนการพัฒนาสหกรณ์ **กลุ่มยุทธศาสตร์การพัฒนาสหกรณ์เชิงคุณค่า** ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ได้แก่ ยุทธศาสตร์การยกระดับขีดความสามารถของสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพและการนำประโยชน์คืนกลับสู่สมาชิก ยุทธศาสตร์พัฒนาระบบเครือข่ายภายใต้โซ่อุปทาน และยุทธศาสตร์พัฒนาระบบการเงินสหกรณ์ที่เกื้อหนุนการพึ่งพาและร่วมมือกัน

ทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ดังกล่าวจะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ “ระบบสหกรณ์ที่มีคุณค่าเพื่อการนำพาสู่สังคมอยู่เย็นเป็นสุข” ด้วยการบูรณาการการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทั้ง 5 ประการนั้น จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง (Transformation) ให้เกิดเป็นทุนทรัพยากรมนุษย์ ทุนทางปัญญาไปสู่การเป็นสังคมฐานความรู้ในเชิงคุณค่าและแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ในขณะเดียวกันการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ในกลุ่มการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการเชิงคุณค่า จะก่อให้เกิดการยกระดับการขับเคลื่อนสหกรณ์ตามอัตลักษณ์ของการเป็นองค์กรธุรกิจฐานสังคม การสร้างเครือข่ายพันธมิตรภายใต้โซ่อุปทาน การพัฒนาโซ่คุณค่าในธุรกิจสหกรณ์ ตลอดจนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบสนับสนุนด้านการเงินที่เอื้อต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ (รูปที่ 1)



รูปที่ 1 การบูรณาการการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาการสหกรณ์สู่การเปลี่ยนแปลง

การบริหารจัดการสหกรณ์ในทิศทางของการยกระดับการขับเคลื่อนสหกรณ์ตามอัตลักษณ์ของการเป็นองค์กรธุรกิจฐานสังคมเพื่อการนำประโยชน์สู่สมาชิกบนหลักการพึ่งพาตนเอง ในขณะเดียวกันยุทธศาสตร์พัฒนาระบบเครือข่ายภายใต้โซ่อุปทานนั้นจะก่อให้เกิดภาคีพันธมิตร (Strategic Partner) ภายใต้โซ่อุปทาน และพัฒนาไปสู่โซ่คุณค่าในธุรกิจสหกรณ์ (Value Chain in Co-ops Business) ในที่สุด สำหรับยุทธศาสตร์ที่ 5 จะเป็นเรื่องของการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบสนับสนุนการพัฒนาการสหกรณ์ในทิศทางระบบคุณค่า

2. กรอบคิดและกระบวนการเชื่อมโยงเครือข่ายภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 1 : ข้อค้นพบจากการวิจัย

จากจุดเริ่มต้นในการทบทวนองค์ความรู้ และสถานการณ์ของขบวนการสหกรณ์ไทย ภายใต้ งานวิจัยที่สนับสนุนโดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ในปี 2543 มีข้อค้นพบว่า สิ่งที่ขาดไปและ ต้องเร่งแก้ไขก่อนอื่นนั้น มิใช่การแก้ไขกฎหมาย มิใช่การฝึกอบรม และการพัฒนาเทคโนโลยี แต่เป็นเรื่องของ การส่งเสริมให้สหกรณ์ที่จดทะเบียนและสหกรณ์ที่มีได้จดทะเบียนสามารถเข้ามาเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายและ พัฒนาความสัมพันธ์ ความไว้วางใจกันโดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งนั่นคือ ทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ สำคัญที่ได้นำไปกำหนดไว้ในแผนพัฒนาการสหกรณ์

แม้ว่าจะได้กำหนดเป็นยุทธศาสตร์ในระดับชาติ หากแต่ยังคงมีข้อจำกัดในเรื่องการสื่อสารทำความเข้าใจ และกลไกในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ดังข้อสรุปในที่ประชุมคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ ในช่วงสิ้นสุดช่วงเวลาของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 1 ก็ตาม หากแต่การขับเคลื่อนงานวิจัยเชิงปฏิบัติการ แบบมีส่วนร่วมของภาคีพันธมิตรและขบวนการสหกรณ์ ภายใต้ภารกิจของสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์และการ สนับสนุนของสกว. (จุฑาทิพย์ ภัทราวาท และคณะ, 2549. แผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ ฉบับที่ 2) ตลอด ช่วงเวลาปี 2546-2550 มีข้อสรุปจากการวิจัยของการทำงานเชื่อมโยงเครือข่ายในพื้นที่ 45 จังหวัด ที่มี จุดมุ่งหมายสำคัญในการเชื่อมโยงเครือข่ายตามกระบวนการที่ถูกออกแบบให้มีขั้นตอนของการเรียนรู้ร่วมกันใน การวิเคราะห์สถานการณ์ การออกแบบกระบวนการทำงาน และการกำหนดเป้าหมายร่วมของเครือข่าย (รูปที่ 2)



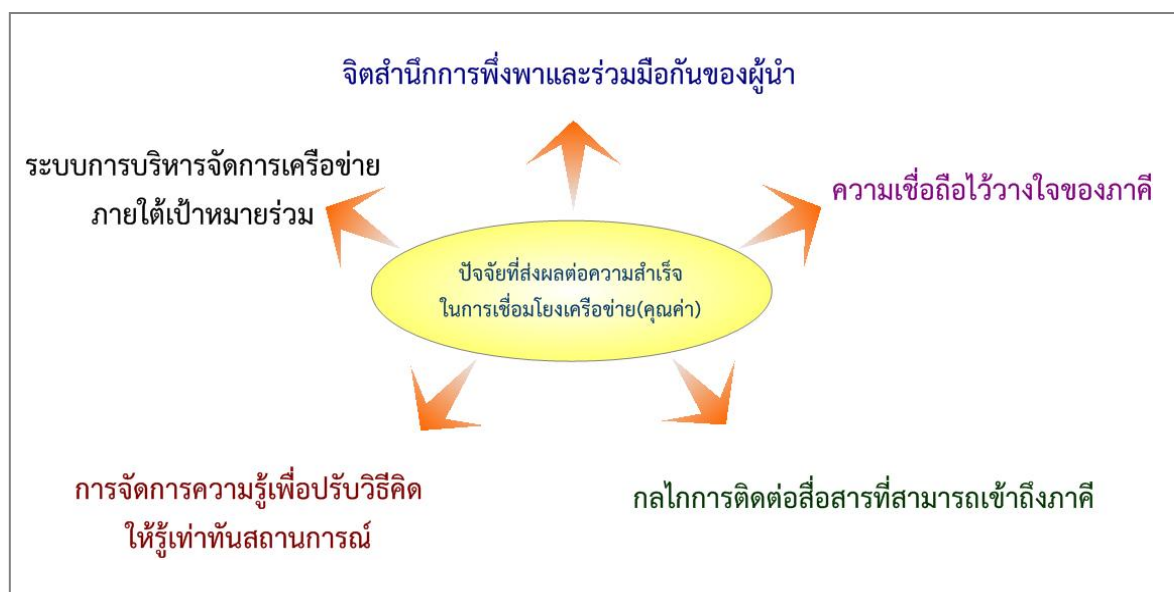
รูปที่ 2 กระบวนการเชื่อมโยงเครือข่ายตามกรอบยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 1

กระบวนการเชื่อมโยงเครือข่ายที่ถูกออกแบบตามกรอบวิสัยทัศน์ของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 1 นั้น มุ่งเน้นไปที่การเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างสหกรณ์ที่จดทะเบียนและสหกรณ์ภาคประชาชน¹ โดยกระบวนการเชื่อมโยงเครือข่ายจะเป็นไปในลักษณะของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ภายใต้ทีมพี่เลี้ยงนั้น ถูกแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนหลัก คือ การจัดเวทีเรียนรู้ระหว่างกัน การวิเคราะห์สถานการณ์และการออกแบบความสัมพันธ์แบบเครือข่าย และการขับเคลื่อนการดำเนินการเครือข่ายตลอดจนการติดตามประเมินผล ซึ่งผลการดำเนินงานวิจัยดังกล่าวในระยะเวลา 4 ปี ในพื้นที่ 45 จังหวัดนั้น ก่อให้เกิดผลลัพธ์เป็น

¹ สหกรณ์ภาคประชาชน หมายถึง กลุ่ม/องค์กรที่ดำเนินการบนหลักการพึ่งพาและร่วมมือกันแต่มีได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ ในช่วงเวลาปี 2546 มีข้อมูลจากพอช. ระบุว่าจำนวนกว่า 8 หมื่นแห่ง (จุฑาทิพย์ ภัทราวาท, 2547)

เครือข่ายรวมทั้งสิ้น 127 เครือข่าย ประกอบด้วยเครือข่ายเชิงพื้นที่ เครือข่ายธุรกิจ เครือข่ายการเรียนรู้ อีกทั้งยังได้ชุดความรู้ใหม่ “การเชื่อมโยงเครือข่ายคุณค่า” และข้อเสนอเชิงนโยบายสำหรับการพัฒนาการสหกรณ์ในช่วงเวลาแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2

การวิจัยในช่วงเวลาแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 1 โดยมุ่งเน้นไปที่การสร้างเครือข่ายที่ถูกออกแบบให้มีการเรียนรู้และทำงานร่วมกันในทิศทางของการปรับวิธิตด วิธีการทำงาน โดยใช้ “คุณค่าสหกรณ์” มาเป็นปณิธานร่วมของเครือข่ายที่มี**ฐานคิดในการพึ่งพาตนเอง ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน** เพื่อนำไปสู่การยกระดับความสามารถของสหกรณ์และกลุ่ม/องค์กรในพื้นที่จังหวัดนั้น มีข้อสรุปจากการวิจัยว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเชื่อมโยงเครือข่าย(คุณค่า) ที่สำคัญมี 5 ประการ ได้แก่ จิตสำนึก “การพึ่งพาและร่วมมือกัน” ของผู้นำ (Co-ops. Spirit) ความเชื่อถือไว้วางใจของภาคี (Trust) การมีกลไกการติดต่อสื่อสารที่สามารถเข้าถึงภาคี การจัดการความรู้เพื่อการปรับวิธิตดให้รู้เท่าทันสถานการณ์ (Knowledge Sharing) และการมีระบบการบริหารจัดการเครือข่าย (Network’s Management System) ภายใต้เป้าหมายร่วม (Target Goal) (รูปที่ 3)



รูปที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเชื่อมโยงเครือข่าย(คุณค่า)

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่สำคัญที่เกี่ยวกับการส่งเสริมสหกรณ์² คือ การส่งเสริมสหกรณ์ที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการยกระดับขีดความสามารถของสหกรณ์นั้น ต้องให้เกิดจากการเปลี่ยนแปลงจากภายในสหกรณ์ โดยการใช้กระบวนการที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ เกิดความสัมพันธ์ใหม่ ซึ่งจะทำให้มันต้องเกิดจากการประสานพลังจากภาคีหลายภาคส่วนทั้งภาคขบวนการสหกรณ์ ภาครัฐ ภาควิชาการ และชุมชน โดยการส่งเสริมให้เกิดการเชื่อมโยงเครือข่ายนั้นมีความสำคัญและอาจมีใช้เพียงแต่การเชื่อมโยงเครือข่ายภายในขบวนการสหกรณ์เท่านั้น ด้วยกระแสโลกาภิวัตน์และนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลให้คนในสังคมมีพฤติกรรมการผลิตและการบริโภคที่เปลี่ยนไป ดังนั้น การเชื่อมโยงเครือข่ายภายใต้โซ่อุปทานในธุรกิจสหกรณ์ จึงเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญต่อการยกระดับขีดความสามารถของสหกรณ์ในบริบทขององค์กรธุรกิจฐานสังคม ที่มีเป้าหมายสำคัญในการยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิก ซึ่งมีข้อสรุปจากการวิจัย

² อ่านรายละเอียดเพิ่มเติมใน จุฑาทิพย์ ภักธราวัต และคณะ, 2550

ดังกล่าวได้มีโอกาสนำไปใช้เป็นกรอบคิดเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการยกร่างแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 ซึ่งจะกล่าวถึงในหัวข้อต่อไป

3. กรอบคิดและกระบวนการเชื่อมโยงเครือข่ายสู่การพัฒนากระบวนสหกรณ์ที่มีคุณค่า : แนวทางเชิงยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2

ภายใต้กระบวนการยกร่างแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ในฐานะที่ปรึกษา ได้จัดเวทีระดมความคิดกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการพัฒนาสหกรณ์ในทุกระดับ โดยได้นำข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ชี้ให้เห็นโอกาส ข้อจำกัด จุดแข็ง และจุดอ่อนของการสหกรณ์มาพิจารณาเพื่อกำหนด**แนวทางเชิงยุทธศาสตร์** โดยโจทย์สำคัญในช่วงเวลาดังกล่าว คือ ยุทธศาสตร์ใดที่จะมาใช้ยกระดับความเข้มแข็งของสหกรณ์เพื่อให้มีขีดความสามารถในการให้บริการแก่สมาชิกตามอัตลักษณ์การเป็นองค์กรธุรกิจฐานสังคม โดยมีข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ชี้ให้เห็นว่ามูลค่าของธุรกิจสหกรณ์ในภาพรวมคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 11 ของมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ (GDP) โดยสหกรณ์ดำเนินธุรกิจในกลุ่มพืชเศรษฐกิจสำคัญ ได้แก่ ยางพารา ข้าวเปลือก มันสำปะหลัง ปาล์มน้ำมัน ข้าวโพด อ้อย และผลิตภัณฑ์นม ซึ่งผลการประเมินสถานการณ์การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ภายใต้โซ่อุปทานในบางผลิตภัณฑ์ ได้แก่ ยางพารา ข้าว มันสำปะหลัง ผลไม้ และสินค้าชุมชน พบว่า ยังมีจุดอ่อนและข้อจำกัดซึ่งมีผลต่อผลิตภาพในการผลิตของสมาชิกสหกรณ์ต่ำ ในขณะเดียวกันต้นทุนต่อหน่วยในการแปรรูปและจำหน่ายสินค้าของสหกรณ์สูงกว่าคู่แข่งในตลาด

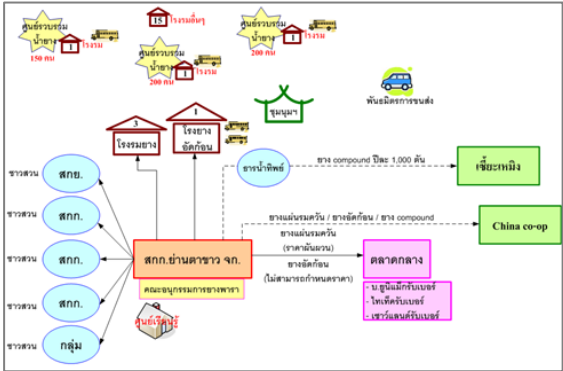
ด้วยเหตุผลดังกล่าว แนวคิดของ**กลยุทธ์ความร่วมมือ** (Co-operative Strategy) หรือที่รู้จักกันในนามของการเชื่อมโยงเครือข่ายคุณค่า-การผูกเสี่ยวสร้างเกลอ จึงได้ถูกกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ควบคู่กับกรอบคิด “**การบริหารจัดการโซ่อุปทานอย่างบูรณาการ** (Integrated Supply Chain Management) เพื่อพัฒนาระบบธุรกิจสหกรณ์ภายใต้การบริหารจัดการตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ คือ “**ระบบสหกรณ์ที่มีคุณค่า** เพื่อการนำพาสู่สังคมอยู่เย็นเป็นสุข”

กลยุทธ์ความร่วมมือ³ หมายถึง กลยุทธ์ที่องค์กรธุรกิจใช้ในการทำงานร่วมกันเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายร่วม (Shared Objective) ซึ่งมีหลายรูปแบบ ได้แก่ เครือข่าย (Network) ธุรกิจร่วมทุน (Joint Venture) ธุรกิจเฟรนไชส์ (Franchising) และอื่น ๆ ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ในการสร้างคุณค่า (Value Creation) การลดต้นทุนค่าใช้จ่าย ตลอดจนการสร้าง ความเข้มแข็งและความอยู่รอดขององค์กรธุรกิจ

การบริหารจัดการโซ่อุปทานอย่างบูรณาการ⁴ หมายถึง การเชื่อมโยงพันธมิตรทางธุรกิจของสหกรณ์ในรูปแบบของกลยุทธ์ความร่วมมือภายใต้โมเดลการจัดการธุรกิจภายใต้โซ่อุปทานเพื่อนำผลิตภัณท์และบริการจากสมาชิกผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภค ซึ่งจะประกอบด้วย ความร่วมมือในเรื่องข้อมูลข่าวสาร ความรู้/นวัตกรรม ผลิตภัณท์ บริการ การเงิน โดยภาคีพันธมิตรจะร่วมมือกันในการดำเนินกิจกรรมภายใต้ระบบธุรกิจที่ออกแบบให้มีการจัดการทั้งในกิจกรรมระดับต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ โดยการนำทุนทางเศรษฐกิจ ทรัพยากรมนุษย์ และความสามารถหลักมาบริหารจัดการความสัมพันธ์ใหม่ เพื่อยกระดับความสามารถในการทำธุรกิจและการแข่งขันภายใต้เป้าหมายและแผนธุรกิจที่กำหนดร่วมกัน (รูปที่ 5)

³ กล่าวถึงไว้ใน Nelson, 2006 และจุฑาทิพย์ ภัทราวาท, 2550

⁴ จุฑาทิพย์ ภัทราวาท. การจัดการโซ่อุปทานในธุรกิจสหกรณ์, 2554.

ลำดับที่	ชื่อเครือข่าย	กระบวนการเชื่อมโยงเครือข่าย	ผลลัพธ์ของเครือข่าย
2. เครือข่ายคุณค่ายางพารา จ.ตรัง (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมจาก www.cai.ku.ac.th)		• การจัดทำฐานข้อมูลการผลิตของสมาชิกเพื่อใช้ในการวางแผนธุรกิจของสหกรณ์ • การจัดทำส่วนยางต้นแบบเป็นศูนย์เรียนรู้ • การจัดการทำศูนย์เรียนรู้เสมือนจริง • การสร้างเครือข่ายภายใต้โซ่อุปทานร่วมกับพันธมิตรทั้งในประเทศ-ต่างประเทศ • การพัฒนาระบบธุรกิจยางพาราภายใต้ทีมพี่เลี้ยง	• ระบบธุรกิจเชิงคุณค่ายางพารา(ระบบธุรกิจที่มีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ) • กองทุนป้องกันความเสี่ยง • ศูนย์เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพมนุษย์ให้รู้เท่าทันทั้งระดับต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ
3. กลุ่มธุรกิจเชิงคุณค่าสามพราน (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมจาก www.cai.ku.ac.th)		• การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างเกษตรกร กลุ่มเกษตรกร ผู้ประกอบการ และชุมชนในอำเภอสามพราน เพื่อยกระดับการผลิตสินค้าเกษตรสู่ระดับปลอดภัยและเกษตรอินทรีย์ • การวางระบบการบริหารจัดการกลุ่มธุรกิจเชิงคุณค่าภายใต้ปณิธาน/เป้าหมายร่วม • การสร้างกลไกศูนย์เรียนรู้ด้วยการจัดตั้งและดำเนินงาน “ตลาดชุมชน” เพื่อปรับกระบวนการด้านอาหารปลอดภัยและเกษตรอินทรีย์แก่ผู้เกี่ยวข้องทั้งระดับ	• ตัวแบบตลาดชุมชนที่เป็นกลไกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทิศทางของการผลิต-การบริโภคอาหารปลอดภัย-เกษตรอินทรีย์ • ตัวแบบระบบธุรกิจเชิงคุณค่าที่ภาคีพันธมิตรเข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนกิจกรรมของกลุ่มธุรกิจเพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วม • ชุดความรู้การจัดการความสัมพันธ์ของภาคีพันธมิตรโดยใช้กลไกตลาด
4. ร้าน Farmer Shop (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมจาก www.cai.ku.ac.th)		• การพัฒนาระบบธุรกิจของสินค้าเกษตรแปรรูปในกลุ่มผู้ประกอบการ SMEs โอท็อป และสหกรณ์ เพื่อการเชื่อมโยงเครือข่ายภายใต้โซ่อุปทานอย่างบูรณาการ ซึ่งประกอบด้วย การดำเนินการใน 5 ขั้นตอน ได้แก่ การสร้างเครือข่ายอุปทาน การพัฒนาคุณภาพ-มาตรฐานสินค้า การออกแบบระบบเชื่อมโยงธุรกิจภายใต้โซ่อุปทาน การบริหารจัดการร้านค้าปลีก และการสร้างแบรนด์ Farmer Shop • การนำคุณค่าสหกรณ์เข้าถึงผู้ประกอบการ SMEs และโอท็อป เพื่อการพัฒนาธุรกิจฐานสังคม	• เครือข่ายพันธมิตรที่เป็นผู้ประกอบการสินค้าเกษตรแปรรูปที่เข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบและขับเคลื่อนธุรกิจร้าน Farmer Shop เพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วม “ร้านค้าปลีกที่ผู้ผลิตและผู้บริโภคเป็นเจ้าของร่วมกัน”

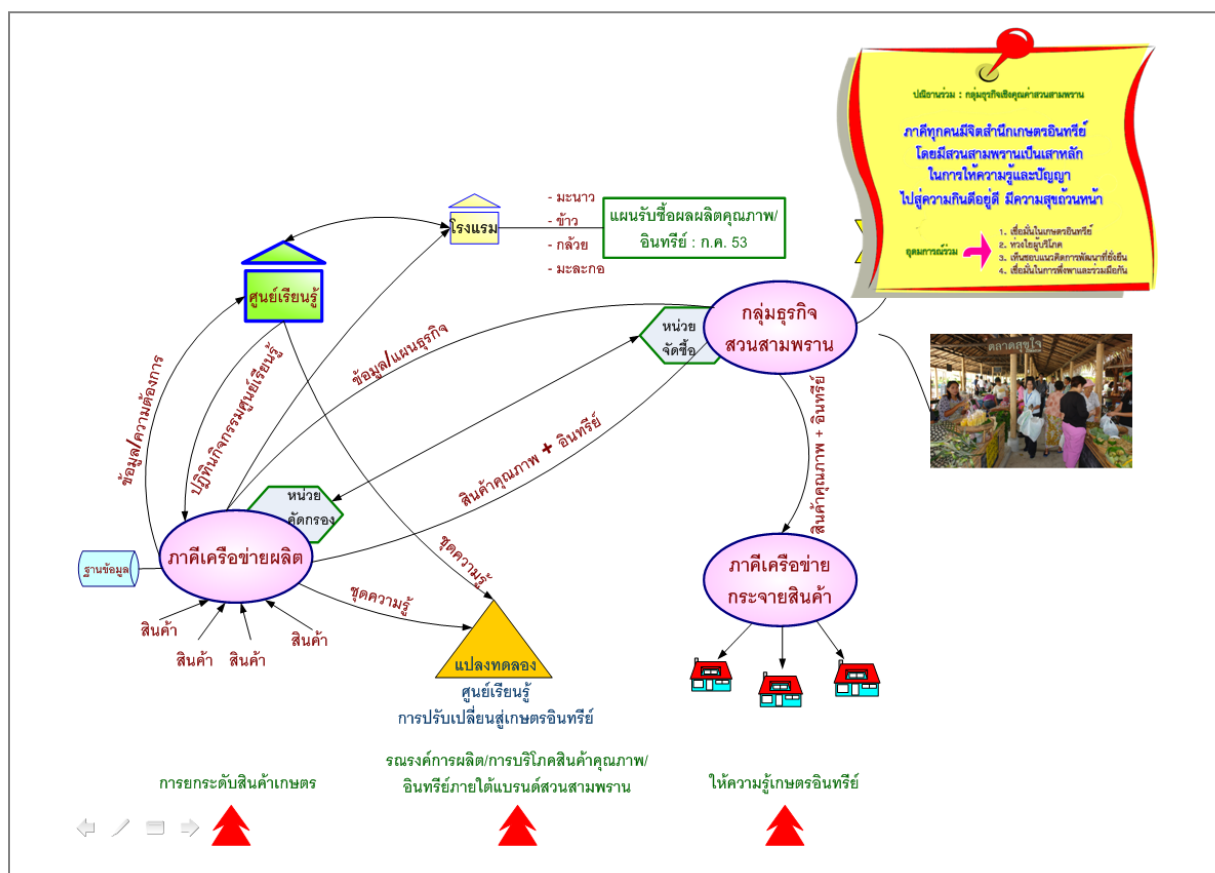
5. ข้อค้นพบจากการเชื่อมโยงเครือข่าย

ประสบการณ์งานวิจัยในการเชื่อมโยงเครือข่ายที่สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์และเครือข่ายนักวิจัยได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องมากกว่า 8 ปีนั้น ได้ข้อค้นพบบางประการเกี่ยวกับการสานความสัมพันธ์และการถักทอระบบการบริหารจัดการเครือข่ายเพื่อนำไปสู่การสร้างคุณค่า (Value Creation) และมูลค่าเพิ่ม (Value Added) และความเข้มแข็งของระบบธุรกิจสหกรณ์ (ระบบสหกรณ์ที่มีคุณค่า) ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เป็นพลวัต ดังนี้

1. องค์ประกอบของเครือข่าย

การจัดทำแผนผังเครือข่าย (Network Maps) จะช่วยชี้ให้เห็นระบบความสัมพันธ์ระหว่างภาคีเครือข่ายที่สามารถตอบคำถามต่าง ๆ ได้ดังนี้

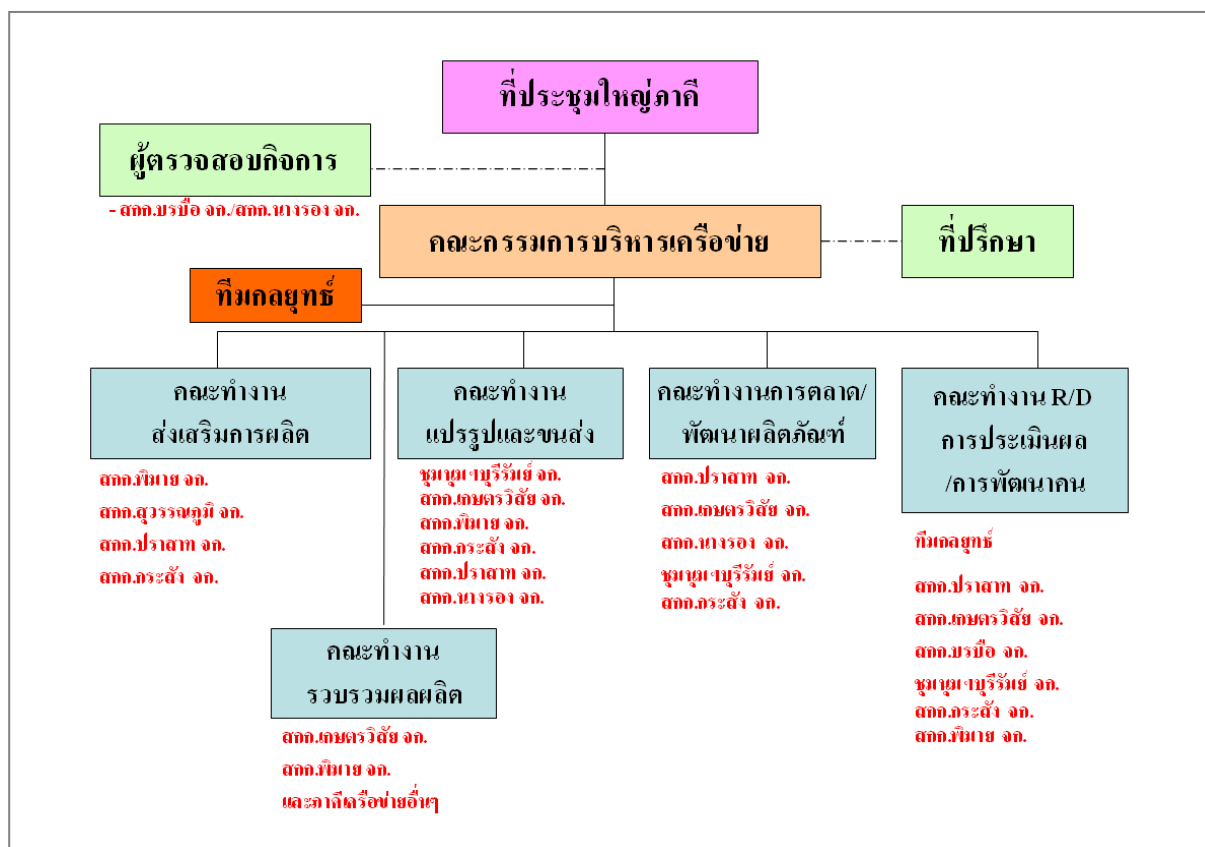
- ภาคีเครือข่ายประกอบด้วยใคร / องค์กรใดบ้าง
- ผู้ใด / องค์กรใดเป็นแกนนำเครือข่าย



รูปที่ 6 แผนผังเครือข่ายของกลุ่มธุรกิจเชิงคุณค่าสามพราน (อรุช นวราช และคณะ, 2554)

2. โครงสร้างองค์กรเครือข่าย

โครงสร้างองค์กรเครือข่ายจะชี้ให้เห็นระบบการบริหารจัดการเครือข่ายที่อธิบายบทบาทความรับผิดชอบของภาคีเครือข่าย ซึ่งจะถูกออกแบบให้นำเอาความสามารถหลักของแต่ละภาคีพันธมิตร มาทำหน้าที่ในระบบการบริหารจัดการเครือข่าย ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและการยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ตลอดจนการเพิ่มโอกาสทางธุรกิจมากกว่าที่แต่ละภาคีพันธมิตรเป็นอยู่



รูปที่ 7 โครงสร้างองค์กรของเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทย (บุญเกิด ภาวนนท์ และคณะ, 2552.) และ (ธนฐ์วรรธน์ แสงหวัง และคณะ, 2554.)

3. ระบบการบริหารจัดการเครือข่าย

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นว่า เครือข่ายเป็นรูปแบบหนึ่งของกลยุทธ์ความร่วมมือระหว่างภาคีพันธมิตรที่จะมาร่วมมือกันในการออกแบบระบบความสัมพันธ์ใหม่ เพื่อการทำงานร่วมกันในการบรรลุเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ร่วม ดังนั้น การออกแบบระบบความสัมพันธ์ระหว่างภาคีเครือข่ายและระบบการบริหารจัดการเครือข่าย จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องดำเนินการภายใต้การมีส่วนร่วมของภาคีพันธมิตร

ก่อนอื่นต้องสร้างความเข้าใจให้ตรงกันก่อนว่า เป้าหมายของเครือข่านั้นจะเป็นเป้าหมายระยะยาว ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่ต้องจัดทำกรอบทิศทางการทำงานในระยะยาวของเครือข่าย จากนั้นจึงลดทอนมาเป็นแผนระยะปานกลาง และระยะสั้น นอกจากนั้น ต้องไม่ลืมว่าการก่อเกิดเป็นเครือข่านั้น ภาคีพันธมิตรแต่ละองค์กรยังคงมีความเป็นเอกเทศในแง่ของบริบทการดำเนินงานของแต่ละองค์กร ดังนั้นการออกแบบระบบบริหารจัดการเครือข่าย จึงต้องได้รับความเห็นชอบอย่างเป็นทางการจากแต่ละองค์กรที่เข้าร่วมเป็นภาคี จึงจะส่งผลต่อความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ในกรณีของสหกรณ์จะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการดำเนินการหรือที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี (ขึ้นอยู่กับข้อบังคับและระเบียบสหกรณ์)

ตัวอย่างของการออกแบบระบบการบริหารจัดการเครือข่าย กรณีของร้าน Farmer Shop มีรายละเอียดในกรอบที่ 1 (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมได้จาก www.cai.ku.ac.th)

กรอบที่ 1 : ระบบการบริหารจัดการของร้าน Farmer Shop

วิสัยทัศน์ (Vision):

ร้านค้าปลีกที่ผู้ผลิตและผู้บริโภคเป็นเจ้าของร่วมกัน

พันธกิจ (Mission):

การดำเนินธุรกิจร้านค้าปลีกที่ทันสมัย เพื่อยกระดับภาพลักษณ์สินค้าเกษตรแปรรูปไทย และครองใจผู้บริโภค ด้วยแบรนด์ 'Farmer Shop ภายใต้กลไกการบริหารจัดการโซ่อุปทานอย่างบูรณาการ

วัตถุประสงค์:

1. สร้างระบบการค้าปลีกสำหรับผู้ผลิตสินค้าเกษตรแปรรูปที่ทันสมัยเพื่อจำหน่ายสินค้าคุณภาพ ราคาเป็นธรรม
2. การสร้างระบบเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรธุรกิจภายใต้โซ่อุปทานในการจัดหา พัฒนา และกระจายสินค้าเกษตรแปรรูปภายใต้แบรนด์ Farmer Shop
3. การพัฒนาระบบการรับรองคุณภาพมาตรฐาน Farmer Shop
4. การรณรงค์ให้คนไทยอุดหนุนสินค้าแบรนด์ Farmer Shop

โครงสร้างการบริหารงาน:

โครงสร้างการบริหารงาน ประกอบด้วย

1. คณะกรรมการบริหาร
2. ที่ปรึกษา
3. ทีมผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ได้แก่ การพัฒนาสินค้า การพัฒนาระบบมาตรฐาน การพัฒนาโปรแกรมสำเร็จรูป การพัฒนาระบบงาน ฯลฯ
4. ผู้จัดการ
5. พนักงาน ประกอบด้วย ฝ่ายบัญชี การเงิน พนักงานขาย

4. ขบวนการทางสังคม : การถักทอความสัมพันธ์ในเชิงคุณค่า

เมื่อกระบวนการเชื่อมโยงเครือข่ายที่ได้ริเริ่มขึ้นภายใต้ปณิธาน และเป้าหมายร่วมของภาคีพันธมิตร อาจกล่าวได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของขบวนการทางสังคม (Social Movement) หากแต่ในแนวทางของการขับเคลื่อนเครือข่ายในรูปแบบของกลยุทธ์ความร่วมมือนั้น ขบวนการทางสังคมดังกล่าวมิได้เป็นเพียงแต่การถักทอความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรเพียงอย่างเดียว แต่ยังมีจุดมุ่งหมายสำคัญที่จะนำ “คุณค่าสหกรณ์ คือ การพึ่งพาและร่วมมือกัน” ในการนำเอาทรัพยากรและความสามารถหลักมาออกแบบระบบการบริหารจัดการใหม่เพื่อที่จะนำสินค้าและบริการผ่านกิจกรรมภายใต้โซ่อุปทานเพื่อนำสินค้าและบริการจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพและการสร้างโอกาสใหม่ในการทำธุรกิจ

การถักทอความสัมพันธ์ในเชิงระบบนั้น ย่อมต้องมีตัวแปรสำคัญที่จะทำให้เกิดความสำเร็จของเครือข่ายที่สำคัญ ได้แก่

- ความเชื่อใจไว้วางใจ (Trust) ในระหว่างองค์กรที่เป็นภาคีพันธมิตร ดังนั้น กระบวนการคัดเลือกภาคีพันธมิตรเข้าสู่เครือข่ายจึงจำเป็นต้องกำหนดเป็นเงื่อนไขที่ทุกฝ่ายเห็นชอบร่วม และเป็นไปในทิศทางของการเสริมพลังเครือข่าย

- กระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) และการมีระบบติดต่อสื่อสารที่เข้าถึงภาคีพันธมิตรอย่างต่อเนื่อง การจัดการความสัมพันธ์ภายในเครือข่าย จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีกลไกสำหรับการเรียนรู้ร่วมกัน การติดต่อสื่อสารที่สามารถสร้างระบบความเชื่อมโยงระหว่างภาคีพันธมิตรอย่างเหมาะสม เพื่อการบริหารจัดการเครือข่ายสู่เป้าหมายร่วมตามที่กำหนด

- ปณิธาน (Values) เป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การศึกษความสัมพันธ์ระหว่างภาคีพันธมิตรมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน ตัวอย่างเช่น หากภาคีพันธมิตรที่เข้าร่วมเป็นเครือข่ายมีปณิธานร่วมกันที่จะนำคุณค่าสหกรณ์และแนวทางของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้และปฏิบัติร่วมกัน ก็จะช่วยให้มีบรรทัดฐานในการทำงานที่ทุกฝ่ายเห็นชอบตรงกัน

- เป้าหมายร่วม (Target Goal) เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยสร้างแรงบันดาลใจแก่ภาคีพันธมิตรที่เข้าร่วมเครือข่ายด้วยการนำทรัพยากรทางเศรษฐกิจ และความสามารถหลักของแต่ละองค์กรมารวมพลังในการสร้างโอกาสและทางเลือกใหม่

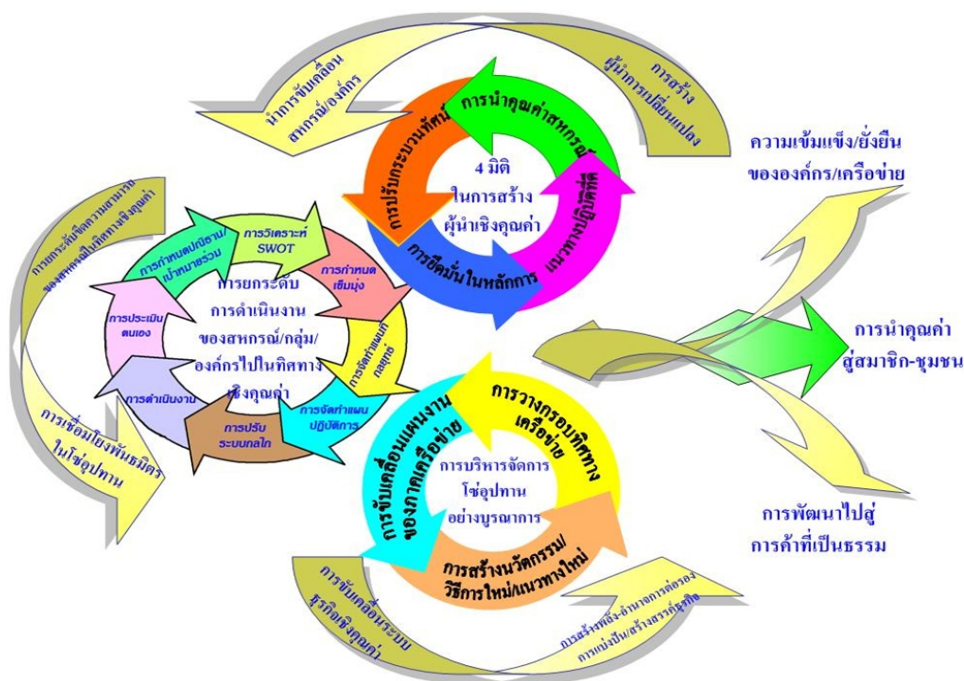
- ระบบความสัมพันธ์ภายใต้เงื่อนไข 3C เพื่อความสำเร็จร่วมกัน ได้แก่
 - Clear คือ ภาคีพันธมิตรต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในเป้าหมายร่วม
 - Consistency of Theme คือ ความสม่ำเสมอของการติดต่อสื่อสารและการทำความเข้าใจในสาระสำคัญของเครือข่าย
 - Creative คือ การมีความคิดเชิงสร้างสรรค์ที่โดดเด่นเป็นเอกลักษณ์และก่อให้เกิดคุณค่าและมูลค่าเพิ่มที่เห็นเชิงประจักษ์

6. ข้อเสนอเชิงนโยบาย

ผลการจัดเวทีถอดบทเรียนระหว่างเครือข่ายคลังสมอง และเครือข่ายนักวิจัยของสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ ได้ข้อสรุปสำหรับข้อเสนอเชิงนโยบายที่จะช่วยสนับสนุนการพัฒนาระบบคุณค่า ดังนี้

1. การผลักดันให้ชุมชนหรือองค์กรแม่ข่ายต่าง ๆ กำหนด Agenda ในการขับเคลื่อนระบบธุรกิจภายใต้โซ่อุปทาน การดำเนินการดังกล่าวเป็นไปในทิศทางของการนำทรัพยากรเศรษฐกิจ และความสามารถหลักมาเสริมซึ่งกันและกัน เพื่อการยกระดับความเข้มแข็งของธุรกิจ

2. การใช้ Platform การขับเคลื่อนระบบคุณค่าและการค้าที่เป็นธรรม (VN & F Platform: Value Network & Fairtrade Platform) (รูปที่ 8)



รูปที่ 8 Platform การพัฒนาระบบคุณค่าและการค้าที่เป็นธรรม (VN & F Platform)

7. บทส่งท้าย

แม้ว่า “เครือข่าย” จะเป็นที่กล่าวขานกันโดยทั่วไปของคนในสังคมในช่วงเวลาศตวรรษที่ 21 ก็ตาม หากแต่ความเข้าใจเรื่อง “เครือข่ายและการนำไปใช้ประโยชน์” ก็ยังคงเป็นโจทย์สำคัญที่ต้องหาคำตอบก่อนที่จะตัดสินใจเข้าร่วมใน “เครือข่าย” ได้แก่ ทำไมจึงต้องมีเครือข่าย เครือข่ายอะไรที่จะช่วยสร้างประโยชน์แก่ภาคีพันธมิตรได้อย่างเป็นรูปธรรม และกลไกอย่างไรที่จะช่วยให้เครือข่ายมีการถักทอความสัมพันธ์ระหว่างภาคีพันธมิตรได้อย่างยั่งยืน และสามารถสร้างคุณค่าตามความคาดหวัง

ประสบการณ์ในการเชื่อมโยงเครือข่ายของสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ ที่ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องผ่านช่วงเวลาของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 1-2 ระหว่างปี 2546-2554 สำหรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การเชื่อมโยงเครือข่ายในพื้นที่จังหวัด โดยการนำคุณค่าสหกรณ์เป็นปณิธานร่วมในช่วงเวลาของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 1 นั้น ได้ผลลัพธ์เป็นเครือข่ายในพื้นที่ 45 จังหวัด จำนวน 127 เครือข่าย และชุดความรู้ “การเชื่อมโยงเครือข่ายคุณค่า” ซึ่งมีกระบวนการเชื่อมโยงเครือข่ายที่เน้นไปที่การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ การจัดการความรู้เรื่องคุณค่าสหกรณ์และการปรับกระบวนการบริหารจัดการอย่างมีแบบแผน ข้อเสนอการวิจัยดังกล่าวได้นำมาใช้ประโยชน์ในการยกร่างแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 ซึ่งได้นำเอาชุดความรู้การเชื่อมโยงเครือข่ายคุณค่า และการบริหารจัดการโซ่อุปทานอย่างบูรณาการมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์สำคัญเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ “ระบบสหกรณ์ที่มีคุณค่า เพื่อการนำพาสู่สังคมอยู่เย็นเป็นสุข”

ข้อค้นพบจากการวิจัยในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ภายใต้แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 ระหว่างปี 2550-2554 ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การเชื่อมโยงเครือข่ายภายใต้โซ่อุปทานในธุรกิจสหกรณ์นั้น ชี้ว่าองค์ประกอบสำคัญที่มีผลต่อเครือข่ายที่เข้มแข็ง และการนำประโยชน์และทางเลือกแก่ภาคีพันธมิตร ได้แก่ องค์ประกอบของเครือข่าย โครงสร้างองค์กรเครือข่าย ระบบการบริหารจัดการเครือข่าย และการถักทอความสัมพันธ์ของภาคีพันธมิตรในเครือข่ายในลักษณะของขบวนการทางสังคมที่ต้องคำนึงถึง ความเชื่อถือไว้วางใจ (Trust) กระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน (Learning Process) ปณิธาน (Values) เป้าหมายร่วม (Target Goal) และระบบความสัมพันธ์ภายใต้เงื่อนไข 3C

ข้อเสนอเชิงนโยบายในการสนับสนุนการพัฒนาระบบคุณค่าในธุรกิจสหกรณ์ ได้แก่ การผลักดันให้ชุมชนหรือองค์กรแม่ข่ายต่าง ๆ กำหนด Agenda ในการขับเคลื่อนระบบธุรกิจภายใต้โซ่อุปทาน โดยการดำเนินการควรเป็นไปในทิศทางของการนำทรัพยากรเศรษฐกิจและความสามารถหลักมาเสริมพลังซึ่งกันและกัน เพื่อการยกระดับความเข้มแข็งของธุรกิจสหกรณ์ นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอสำหรับ Platform ระบบคุณค่าและการค้าที่เป็นธรรม (VN & F Platform)

8. เอกสารอ้างอิง

คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ. 2546. แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 1 (2546-2549).

คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ. 2550. แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (2550-2554).

คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ. 2552. แผนปฏิบัติการเพื่อการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (2550-2554).

จุฑาทิพย์ ภัทราวท. 2532. บรรณานุกรมสิ่งพิมพ์เกี่ยวกับสหกรณ์ในประเทศไทย. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

จุฑาทิพย์ ภัทราวท. 2549. แนวทางพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัด. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).

- จุฑาทิพย์ ภัทราวท. 2549. การพัฒนาขบวนการสหกรณ์ในพื้นที่ 36 จังหวัด. สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (อัดสำเนา)
- จุฑาทิพย์ ภัทราวท. 2550. การพัฒนาขบวนการสหกรณ์ในพื้นที่ 36 จังหวัด ระยะขยายผลสู่การดำเนินการในระยะที่ 3. สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (อัดสำเนา)
- จุฑาทิพย์ ภัทราวท. 2550. การพัฒนาขบวนการสหกรณ์ในพื้นที่ 36 จังหวัด ระยะขยายเวลา. สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (อัดสำเนา)
- จุฑาทิพย์ ภัทราวท และคณะ. 2552. การนำยุทธศาสตร์การสร้างคุณค่าเพื่อการพัฒนาการสหกรณ์. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี. นครราชสีมา.
- จุฑาทิพย์ ภัทราวท และคณะ. 2553. รายงานวิจัยชุดโครงการ การขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม ระยะที่ 3. สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (อัดสำเนา)
- จุฑาทิพย์ ภัทราวท และคณะ. 2554. รายงานวิจัยชุดโครงการ การขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม ระยะที่ 4. สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (อัดสำเนา)
- จุฑาทิพย์ ภัทราวท และคณะ. 2554. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์โครงการวิจัยการพัฒนาและดำเนินการตัวแบบ Farmer Shop. สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (อัดสำเนา)
- จุฑาทิพย์ ภัทราวท. 2554. การจัดการโซ่อุปทานในธุรกิจสหกรณ์. ภาควิชาสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (อัดสำเนา)
- ณฐนนท์ เมธีพิสิษฐกุล และคณะ. 2553. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์โครงการวิจัยกลุ่มธุรกิจสหกรณ์สวนสามพราน. สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (อัดสำเนา)
- ธนฐ์วรวิธ และคณะ. 2554. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์โครงการวิจัยเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทย ระยะที่ 2. สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (อัดสำเนา)
- บุญเกิด ภานนท์ และคณะ. 2552. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์โครงการวิจัยเครือข่ายคุณค่าข้าวหอมมะลิสหกรณ์ไทย ระยะที่ 1. สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (อัดสำเนา)
- ศศิธร วิเศษ และคณะ. 2553. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์โครงการวิจัยเครือข่ายคุณค่าผลไม้ จ.จันทบุรี ปีที่ 1. สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (อัดสำเนา)
- ศศิธร วิเศษ และคณะ. 2554. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์โครงการวิจัยเครือข่ายคุณค่าผลไม้ จ.จันทบุรี ปีที่ 2. สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (อัดสำเนา)
- ศานิต แก้วเอี่ยม และคณะ. 2553. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์โครงการวิจัยเครือข่ายคุณค่ายางพารา ปีที่ 1 สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (อัดสำเนา)
- ศานิต แก้วเอี่ยม และคณะ. 2554. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์โครงการวิจัยเครือข่ายคุณค่ายางพารา ปีที่ 2 สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (อัดสำเนา)
- อรุณ นวราช และสุพจน์ สุขสมงาม. 2554. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์โครงการวิจัยกลุ่มธุรกิจเชิงคุณค่าสามพราน ปีที่ 2. สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (อัดสำเนา)
- Douglas M. Lambert, Martha Cooper and Janus D Pagh (1998), **Supply Chain Management : Implementation Issues and Research Opportunities**. International journal of Logistics Management, The Vol. 9 Iss : 2 PP.1-20.
- Emanuela Todeva. **Strategic Alliances + Models of Collaboration** School of Management. University of Surrey, Guildford, Surrey, UK.

- Erick Assadourian and Other. (2010), **State of The World 2010 : Transforming Cultures from Consumerism to Sustainability**. 27th edition. MPG Books.
- John Child, David Faulkner and Stephen Tallman (2005), **Cooperative Strategy Managing Alliance, Networks and Joint Ventures**, Oxford University, Press Inc, New york.
- Juthatip Patrawart. 2009. Branding as the marketings strategy for organic product : A case study of “Moral Rice”. **The Approach of Organic Agriculture : New markets, Food Security and a clean Environment**. 19-21 August 2009. National Innovation Agency (NIA).
- Martha. C. Cooper , Douglas M. Lambert, Tanus D Pagh (1997), **Supply Chain Management : More Than a New Nom for Logisties**. International journal of Logisties Management, The Vol. 8 Iss : 1 PP.1-4.