



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง แนวทางการสร้างเครือข่ายสหกรณ์อาเซียน
กรณีศึกษาเปรียบเทียบสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด
กับสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด

จัดทำโดย นายภาณุวัฒน์ ณ นครพนม
รหัส ๕๐๔๙

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ ๕ ปี ๒๕๕๖
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
ลิขสิทธิ์ของกระทรวงการต่างประเทศ



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง แนวทางการสร้างเครือข่ายสหกรณ์อาเซียนกรณีศึกษาเปรียบเทียบสหกรณ์
การเกษตรทำยาง จำกัด กับสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด

จัดทำโดย นายภาณุวัฒน์ ณ นครพนม
รหัส ๕๐๔๙

หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ ๕ ปี ๒๕๕๖
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารการทูตของกระทรวงการต่างประเทศ

ลงชื่อ

(ศาสตราจารย์ ดร. พลภัทร บุราคม)

อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ

(ดร.สมเกียรติ อริยปรัชญา)

อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ

(ศาสตราจารย์ ดร. สร้อยตระกูล อรรถมานะ)

อาจารย์ที่ปรึกษา

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

รายงานการศึกษา เรื่อง “แนวทางการสร้างเครือข่ายสหกรณ์อาเซียน กรณีศึกษา เปรียบเทียบสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด กับสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด” เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพในลักษณะการประเมินผลการจัดสร้างเครือข่ายของสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด กับสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด ที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินการเครือข่ายความร่วมมือกับสหกรณ์ในประเทศ โดยสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด มีเครือข่ายความร่วมมือกับสหกรณ์ผู้บริโภคนิโตะ ประเทศญี่ปุ่น ส่วนสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด มีเครือข่ายความร่วมมือกับสหกรณ์อิวาเตะ ฮานามากิ ประเทศญี่ปุ่น ในการดำเนินการศึกษาผู้ศึกษาได้ศึกษาข้อมูล ทฤษฎี จากงานวิจัย เอกสาร วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลจากเอกสารทางราชการ และเอกสารจากสหกรณ์กรณีศึกษา ประกอบกับข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) การดำเนินกิจกรรมประชุมกลุ่ม (Focus Group) คณะกรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์กรณีศึกษา ระดมข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานจัดสร้างเครือข่าย ปัญหาอุปสรรค ตลอดจนปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จ นำข้อมูลมาเรียบเรียงและวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดสร้างเครือข่าย และประเมินผลการจัดสร้างเครือข่ายโดยใช้ตัวแบบประเมินผลเชิงระบบ CIPP Model แล้วนำมาสังเคราะห์จัดทำข้อเสนอแนะแนวทางในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสหกรณ์ไทยกับสหกรณ์ในอาเซียน

จากการศึกษาพบว่าการดำเนินเครือข่ายของสหกรณ์ทั้งสองมีบริบทที่แตกต่างกันโดยสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด เป็นเครือข่ายความร่วมมือด้านทางด้านธุรกิจ ดำเนินกิจกรรมด้านการค้าเป็นหลักและกระชับความสัมพันธ์ด้วยกิจกรรมด้านสังคมและวัฒนธรรม ส่วนสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด เป็นเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ กระชับความสัมพันธ์ด้วยกิจกรรมด้านสังคมและวัฒนธรรม และจะร่วมมือกันทางด้านธุรกิจในอนาคต จุดเริ่มของการสร้างเครือข่ายของสหกรณ์ทั้งสองนั้น ต่างมีจุดเริ่มที่เหมือนกัน คือเริ่มมาจากความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐของที่ประสานความร่วมมือระหว่างกันในการนำภาคสหกรณ์เข้ามาหารือเจรจาร่วมกันเพื่อให้เกิดเครือข่าย จากนั้นสหกรณ์ต่างร่วมกันสร้างเครือข่าย ดำเนินกิจกรรมเครือข่าย สร้างความสัมพันธ์ ความเชื่อถือ และความไว้วางใจระหว่างกัน โดยมีภาครัฐให้การสนับสนุนและเป็นตัวกลางในการเชื่อมความสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอ

ในส่วนการสร้างเครือข่ายของแต่ละสหกรณ์นั้น พบว่าเครือข่ายของสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัดกับสหกรณ์ผู้บริโภคนิโตะ มีวัตถุประสงค์เพื่อค้าขายกล้วยหอมทองปลอดสารพิษระหว่างกัน การสร้างเครือข่ายเริ่มต้นจากความต้องการให้มีการค้าขายระหว่างกัน โดยมีภาครัฐเป็นผู้ประสานในการหาข้อตกลงร่วมกัน จากนั้นสหกรณ์แต่ละฝ่ายมีการเตรียมความพร้อมเพื่อดำเนินการเครือข่าย มีการจัดเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร ด้านองค์ความรู้พร้อมด้านการผลิต ด้านการค้า ด้านการตลาด การขนส่ง ดำเนินการนำเข้า และการจำหน่าย ขึ้นต่อมาเป็นขั้นการดำเนินงานของเครือข่ายโดยใช้สัญญาหรือข้อตกลง เป็นแนวทางในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่ได้เตรียมการไว้ ควบคู่ไปกับการพัฒนาเครือข่าย ดำเนินการปรับปรุง

พัฒนาระบบงานต่างๆให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และการสร้างความเข้มแข็งและความยั่งยืนของเครือข่าย ด้วยการดำเนินการกิจกรรมปฏิสัมพันธ์ประสานสัมพันธ์ของบุคคลากรของเครือข่ายในทุก ระดับทั้งฝ่ายบริหาร ฝ่ายจัดการ และสมาชิก ด้วยความร่วมมือด้านวิชาการ การแลกเปลี่ยนด้านสังคม และวัฒนธรรม เครือข่ายนี้ประสบผลสำเร็จทำให้มีการค้าขายกล้วยหอมทองปลอดสารพิษระหว่าง สหกรณ์ทั้งสองอย่างต่อเนื่อง สมาชิกมีรายได้ ความเป็นอยู่ตลอดจนคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ส่งผลถึงสังคม และสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้น ถือเป็นแบบอย่างการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสหกรณ์ของประเทศ ไทยกับสหกรณ์ในประเทศญี่ปุ่น ส่วนเครือข่ายของสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด กับ สหกรณ์อิวาเตะฮานามากิ นั้น บริบทของความร่วมมือเป็นเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ มีจุด เริ่มจากความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ มีความร่วมมือระหว่างองค์กรของรัฐ นำไปสู่ความสัมพันธ์ เครือข่ายความร่วมมือระหว่างสหกรณ์ทั้งสองแห่งในลักษณะผู้ให้และผู้รับ โดยสหกรณ์อิวาเตะฮานา มากิ ให้ความช่วยเหลือด้านวิชาการแก่สหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด การดำเนินเครือข่ายมี การดำเนินการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันในเรื่องของการเยี่ยมเยียน การศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านวิชาการ ด้านชีวิตความเป็นอยู่ สังคมและวัฒนธรรม ความสัมพันธ์ของเครือข่ายเป็นแบบหลวมๆ เนื่องจากไม่มีข้อผูกพันหรือข้อตกลงที่จะต้องปฏิบัติร่วมกัน สหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิงจำกัด สามารถนำความรู้มาปรับใช้ในการดำเนินงานบริหารจัดการ การยกระดับรายได้ และคุณภาพ ชีวิตของสมาชิก ความสำเร็จของเครือข่ายส่งผลให้สหกรณ์มีความเข้มแข็ง มีความสามารถในการ บริหารจัดการจนได้รับรางวัลสหกรณ์ดีเด่นระดับภาคประจำปี ๒๕๕๕ ส่วนสมาชิกมีความเป็นอยู่ที่ดี ขึ้น คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ตลอดจนสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้น

ในการประเมินผลเชิงระบบนั้น ผลการประเมินพบว่า การสร้างเครือข่ายของสหกรณ์ทั้ง สอง มีความแตกต่างกันในบริบท และกระบวนการดำเนินงาน การสร้างเครือข่ายของสหกรณ์ การเกษตรท่ายาง จำกัดกับสหกรณ์ผู้บริโภคโตโต้ นั้น เริ่มต้นจากการที่มีบริบทที่สอดคล้องกัน มี จุดประสงค์ของการร่วมมือกันอย่างชัดเจน ถือเป็นจุดเด่นของเครือข่ายความร่วมมือ การสอดคล้อง ต้องกันของบริบทนี้ส่งผลต่อความสำเร็จของเครือข่าย ด้านปัจจัยนำเข้า บุคลากร และกิจกรรมที่ เกี่ยวข้องกับการค้า กิจกรรมเครือข่ายสัมพันธ์ ตลอดจนการบริหารจัดการเครือข่ายความร่วมมือ กิจกรรมต่างๆเหล่านี้มีความเหมาะสมเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนเครือข่าย ด้านกระบวนการ ดำเนินงานของเครือข่าย ใช้กลยุทธ์ความร่วมมือและมีการปฏิสัมพันธ์กันตลอดกระบวนการ ใน ลักษณะเสมอภาคกัน กระบวนการดำเนินกิจกรรมเหล่านี้ดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพใน ลักษณะความเข้าใจ มีมิตรไมตรี ความไว้วางใจซึ่งกันและกันของผู้ร่วมเครือข่ายโดยภาครัฐมีบทบาท สำคัญในฐานะผู้ประสานงานและสนับสนุน อำนวยความสะดวก ส่วนด้านผลผลิตนั้นสหกรณ์ทั้งสอง ต่างบรรลุผลตามเป้าหมาย นอกจากนี้ยังเกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสหกรณ์ทั้งสองทั้งในระดับ องค์กร และระดับสมาชิก ส่วนเครือข่ายของสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด กับสหกรณ์อิวา เตะฮานามากิ มีบริบทที่เหมือนกันในแง่สหกรณ์การเกษตร ที่แตกต่างกันในเชิงบริบทที่ฝ่ายหนึ่งมี ความเข้มแข็งในด้านวิชาการและการจัดการ โดยความสัมพันธ์จะเป็นในลักษณะผู้ให้และผู้รับ ปัจจัย นำเข้าที่สำคัญคือบุคลากร และกิจกรรมของเครือข่าย กรรมการและฝ่ายจัดการสหกรณ์การเกษตรลำ พระเพลิง จำกัด มีความตั้งใจในการพัฒนาสหกรณ์ นำความรู้ที่ได้รับมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ การที่ บุคลากรของทั้งสองสหกรณ์มีไมตรี เอื้ออาทรระหว่างกัน เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้กิจกรรมเครือข่าย

ดำเนินไปด้วยดี และในส่วนของกิจกรรมนั้น กิจกรรมการแลกเปลี่ยนศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญของเครือข่าย ที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จของเครือข่ายความร่วมมือ ด้านกระบวนการ เครือข่ายนี้ไม่มีเป้าหมายที่บรรลุชัดเจน การดำเนินเครือข่ายเน้นหนักในส่วนของ ด้านวิชาการ และการรักษาสัมพันธ์ภาพเครือข่าย การดำเนินงานในส่วนนี้มีความเหมาะสมที่จะส่งผลให้เกิดความร่วมมือในด้านอื่นๆ ต่อไป ด้านผลผลิตนั้น สหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด ได้นำความรู้ที่ได้รับมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาสหกรณ์ สมาชิกสหกรณ์และชุมชน ในแง่มุมของสหกรณ์ การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด ถือว่าเครือข่ายความร่วมมือนี้ประสบผลสำเร็จ

ผู้ศึกษาได้ให้ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบายให้ภาครัฐส่งเสริมการสร้างเครือข่ายสหกรณ์ไทยกับ สหกรณ์อาเซียนโดยแบ่งเป็น ๒ กลุ่ม คือ กลุ่มประเทศ CLMV และกลุ่มอาเซียนเดิม เนื่องจาก ๒ กลุ่ม มีบริบทที่ต่างกัน โดยกลุ่มแรก มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ ในแนวทาง Soft Diplomacy เริ่มต้นจากการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการในด้านต่างๆ พัฒนาบุคลากร ร่วมมือในการพัฒนา ศักยภาพการดำเนินงาน แล้วค่อยพัฒนาในเชิงความร่วมมือในการค้าในอนาคต ส่วนกลุ่มที่สอง การสร้างเครือข่ายควรเป็นในลักษณะการสร้างพลังทางด้านเศรษฐกิจของภาคสหกรณ์ในอาเซียน ฝึกพลังทางการค้า พัฒนาความร่วมมือในด้านต่างๆ โดยใช้ประโยชน์ด้านธุรกิจเป็นจุดร่วม ส่วน ข้อเสนอแนะในเชิงบริหารจัดการนั้นผู้ศึกษาได้เสนอว่า การสร้างเครือข่ายสหกรณ์ในอาเซียนควรเริ่มจากภาครัฐ ใช้เวทีของสหกรณ์อาเซียน ผลักดันให้เกิดการเชื่อมโยงเครือข่ายสหกรณ์อาเซียนของแต่ละประเทศ โดยหาสหกรณ์แม่ข่ายมาร่วมมือกัน การสร้างเครือข่าย ควรแสวงหาสหกรณ์ที่มีบริบท หรือสภาพแวดล้อมที่สอดคล้องกัน กำหนดผลประโยชน์ร่วมกัน มีข้อตกลงร่วมกันในการดำเนิน เครือข่าย และมีแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจนแล้วจึงเตรียมความพร้อม พัฒนาศักยภาพและการจัดการ ต่างๆ ให้เหมาะสมต่อการดำเนินงานของเครือข่าย สร้างความเข้าใจ สร้างทัศนคติที่ดีของบุคลากร ในส่วนกิจกรรมของเครือข่าย ควรมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ร่วมกันและกิจกรรมเครือข่าย สัมพันธ์ ด้านสังคมและวัฒนธรรมด้วย เพื่อสร้างความแน่นแฟ้นและความยั่งยืนของเครือข่าย การจัดการเครือข่ายอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจและเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความช่วยเหลือของบุคคลหลายท่าน ผู้ศึกษาใคร่ขอกราบขอบพระคุณ คณะกรรมการดำเนินงานและฝ่ายจัดการของสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด จังหวัดเพชรบุรี และสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด จังหวัดนครราชสีมา ที่ได้กรุณาให้ข้อมูล รวมทั้งเจ้าหน้าที่ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่ช่วยเก็บรวบรวมข้อมูล ในส่วนการจัดทำรายงาน การศึกษานั้น ผู้ศึกษาได้รับความกรุณาจากอาจารย์ที่ปรึกษาทั้งสามท่าน คือ ศาสตราจารย์ ดร. พลภัทร บุราคม ดร.สมเกียรติ อริยปรัชญา และศาสตราจารย์ ดร. สร้อยตระกูล อรรถมานะ ที่ให้ คำปรึกษา ให้คำแนะนำและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ผู้ศึกษาใคร่ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ผู้ที่ทำให้มีการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้ คือ อธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์ (นายสมชาย ชาญณรงค์กุล) ที่ได้สนับสนุนและเห็นชอบให้ผู้ศึกษาเข้ารับการอบรมหลักสูตรนี้ ผู้ศึกษาจึง ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้ด้วย และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งต่อกระทรวง การต่างประเทศ ที่มอบโอกาสและอนุมัติให้ผู้ศึกษาให้เข้ารับการอบรมหลักสูตรนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สถาบันการต่างประเทศ เทเวศวงศ์โรปการ ที่ดำเนินการจัดการอบรมได้อย่างดีเยี่ยมทั้งด้านหลักสูตร กิจกรรม และการบริหารจัดการ จนทำให้การจัดอบรมสัมฤทธิ์ผล ผู้ศึกษาได้รับความรู้และ ประสบการณ์ นำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาตนเองและพัฒนางาน จึงขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ ท้ายที่สุดขอขอบคุณเพื่อน นพท. ๕ ทุกคน ที่ร่วมเป็นกำลังใจและร่วมแรงร่วมใจในการ เรียน การทำกิจกรรมร่วมกันจนจบหลักสูตร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อน นพท. ๕ จากกระทรวงการ ต่างประเทศ ที่มีอัธยาศัยไมตรีต่อผู้เข้ารับการอบรมจากหน่วยงานภายนอกอย่างดีเยี่ยม ขอให้ทุกท่าน เป็นเอกอัครราชทูตสมดังที่ปรารถนาทุกคนครับ

ภานุวัฒน์ ณ นครพนม

สิงหาคม ๒๕๕๖

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	๗
สารบัญ	๗
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญแผนภูมิ	ญ
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ ภูมิหลังและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการศึกษา	๒
๑.๓ ขอบเขตการศึกษา วิธีการดำเนินการศึกษา และระเบียบวิธีการศึกษา	๒
๑.๔ ประโยชน์ของการศึกษา	๓
บทที่ ๒ แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	๔
๒.๑ แนวคิดทฤษฎี	๔
๒.๒ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	๑๕
๒.๓ สรุปกรอบแนวคิด	๑๗
บทที่ ๓ ผลการศึกษา	๑๙
๓.๑ ข้อมูลทั่วไป	๑๙
๓.๒ การดำเนินงานเครือข่าย	๒๓
๓.๓ การประเมินผลการดำเนินงานเครือข่ายของสหกรณ์	๓๑
บทที่ ๔ บทสรุปและข้อเสนอแนะ	๔๔
๔.๑ สรุปผลการศึกษา	๔๔
๔.๒ ข้อเสนอแนะ	๔๘
บรรณานุกรม	๕๐
ประวัติผู้เขียน	๕๒

สารบัญตาราง

ตารางที่ ๑	เปรียบเทียบการดำเนินงานเครือข่ายระหว่างสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด กับสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด	๓๐
ตารางที่ ๒	การประเมินบริบท (Context Evaluation)	๓๓
ตารางที่ ๓	การประเมินปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation)	๓๖
ตารางที่ ๔	การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation)	๔๐
ตารางที่ ๕	การประเมินผลผลิต (Product Evaluation)	๔๓

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่ ๑	ตัวแบบการประเมินชิปปี้ CIPP	๕
แผนภูมิที่ ๑	ความสัมพันธ์ของการตัดสินใจ และประเภทของการประเมินแบบ CIPP Model เกณฑ์และตัวชี้วัดความสำเร็จ	๖
แผนภูมิที่ ๒	กรอบแนวคิดในการศึกษา	๑๘

บทที่ ๑ บทนำ

๑.๑ ภูมิหลังและความสำคัญของปัญหา

สหกรณ์เป็นองค์กรของประชาชน เป็นองค์การทางเศรษฐกิจสังคมและวัฒนธรรม องค์กรสัมพันธ์ภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ (International Cooperative Alliance, ICA) ได้บัญญัติคุณค่าสหกรณ์ (Cooperatives Value) ว่า “สหกรณ์ตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งคุณค่าของการช่วยตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรมและความเป็นเอกภาพ สมาชิกสหกรณ์เชื่อมั่นในคุณค่าทางจริยธรรมแห่งความสุจริต ความเปิดเผย ความรับผิดชอบต่อสังคม ความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น โดยสืบทอดประเพณีปฏิบัติของผู้ริเริ่มการสหกรณ์” สหประชาชาติได้ตระหนักถึงบทบาทสำคัญของธุรกิจสหกรณ์ที่จะส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาด้านเศรษฐกิจและสังคมทั่วโลก ดังคำกล่าวของนายบัน คี มูน เลขาธิการสหประชาชาติ ในโอกาสปีสหกรณ์สากลในปี ๒๕๕๕ ภายใต้แนวคิด “Cooperatives Enterprises Build a Better World” ว่า “สหกรณ์ เป็นสิ่งจำเป็นให้ประชาคมนานาชาติได้ตระหนักว่าเราสามารถบรรลุได้ทั้งความเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจ และการมีความรับผิดชอบร่วมกัน” แสดงให้เห็นว่าการสหกรณ์เป็นเครื่องมือของสังคมโลก ในการสร้างความเจริญอย่างยั่งยืนให้กับเศรษฐกิจและสังคม โดยเกิดความสมดุลในการพัฒนา ไม่สุดโต่งไปทางใดทางหนึ่ง

ประชาคมอาเซียน เป็นเป้าหมายการรวมตัวกันของประเทศสมาชิกอาเซียน ๑๐ ประเทศ เพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรองและขีดความสามารถการแข่งขันของอาเซียน ในเวทีระหว่างประเทศ ตลอดจนการเสริมพลังซึ่งกันและกันในการรับมือกับปัญหาที่จะส่งผลกระทบต่อภูมิภาคอาเซียน ประกอบด้วย ๓ เสาหลัก คือ ความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม อาเซียนได้กำหนดทิศทางให้สู่เป้าหมายที่ชัดเจน ได้แก่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community; AEC) โดยจะมีตลาดและฐานการผลิตร่วมกัน และจะมีการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การลงทุน และแรงงานอย่างเสรี โดยกำหนดให้แล้วเสร็จภายในปี ๒๕๕๘ โดยดำเนินการภายใต้กฎบัตรอาเซียน ซึ่งในย่อหน้าที่ ๔๐ ได้กำหนดไว้ว่า “ส่งเสริมสหกรณ์การเกษตรของอาเซียนเพื่อเป็นเครื่องมือในการเพิ่มพลังและเสริมสร้างการเข้าตลาดของสินค้าการเกษตร สร้างเครือข่ายเชื่อมโยงสหกรณ์การเกษตร และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์การเกษตรในการส่งเสริมประโยชน์ให้เกษตรกรในภูมิภาคอาเซียน มีการดำเนินงาน เสริมสร้างพันธมิตรด้านยุทธศาสตร์ระหว่างสหกรณ์การเกษตรในอาเซียน ผ่านความร่วมมือในระดับทวิภาคี ระดับภูมิภาค และระดับพหุภาคี จัดตั้งการเชื่อมโยงทางธุรกิจระหว่างสหกรณ์การเกษตรในอาเซียน และเสริมสร้างการลงทุนทางตรงและการเป็นหุ้นส่วนยุทธศาสตร์กับสหกรณ์การเกษตรอาเซียน ผู้ผลิต ผู้บริโภค และผู้ค้า บริบทของประชาคมอาเซียนมีความคล้ายคลึงสอดคล้องกับบริบทของขบวนการสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับมิติเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม พลเมืองของอาเซียนกว่า ๕๗ ล้านคนหรือร้อยละ ๑๑.๒ เป็นสมาชิกสหกรณ์ ส่วนประเทศ

ไทยมีสหกรณ์ ๗,๙๖๔ แห่ง มีสมาชิก ๑๐,๘๒๗,๔๙๐ คนคิดเป็นร้อยละ ๑๗.๙ ของประชากรทั้งประเทศ มีปริมาณธุรกิจรวม ๑.๙ ล้านล้านบาทคิดเป็นร้อยละ ๑๖.๔ ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) สหกรณ์ในประเทศไทยมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนความเป็นอยู่ของสมาชิก สหกรณ์ที่เข้มแข็งได้ช่วยสร้างเศรษฐกิจในพื้นที่ รวมทั้งเป็นฐานรากของความเข้มแข็งของชุมชนและสังคม สหกรณ์ถือเป็นเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ การใช้กลไกการสหกรณ์จะเป็นยุทธศาสตร์หนึ่งในการก้าวสู่ประชาคมอาเซียนในกลุ่มของสมาชิกสหกรณ์ซึ่งมีศรัทธาและเชื่อมั่นในอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ ซึ่งเป็นไปตามกฎบัตรอาเซียนในการสร้างความร่วมมือระหว่างสหกรณ์การเกษตรอาเซียน การสร้างเครือข่ายความร่วมมือของสหกรณ์ไทยกับสหกรณ์ในภูมิภาคอาเซียน เพื่อผนึกพลัง สร้างความเข้มแข็งของขบวนการสหกรณ์ สร้างโอกาสในทางธุรกิจ ความสามารถในการแข่งขัน ตลอดจนการพัฒนาในด้านต่างๆ จึงเป็นสิ่งสำคัญในการก้าวอย่างเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของขบวนการสหกรณ์ซึ่งจะนำไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจและวัฒนธรรมของอาเซียน

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษาการสร้างเครือข่ายสหกรณ์ที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน เพื่อนำมาสู่ข้อเสนอแนะทางในการเชื่อมโยงเครือข่ายสหกรณ์ไทยกับสหกรณ์ในภูมิภาคอาเซียน ต่อไป

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- ๑.๒.๑ ศึกษาเปรียบเทียบการสร้างเครือข่ายสหกรณ์กรณีศึกษา
- ๑.๒.๒ ประเมินผลการสร้างเครือข่ายของสหกรณ์กรณีศึกษา
- ๑.๒.๓ เสนอแนะแนวทางการสร้างเครือข่ายสหกรณ์ไทยกับสหกรณ์ในอาเซียน

๑.๓ ขอบเขตการศึกษา วิธีการดำเนินการศึกษา และระเบียบวิธีการศึกษา

๑.๓.๑ ขอบเขตการศึกษา

๑.๓.๑.๑ ด้านประชากร

ศึกษา สหกรณ์กรณีศึกษา ๒ สหกรณ์ ได้แก่ สหกรณ์การเกษตรท่าทางจำกัด กับสหกรณ์ผู้บริโภครีโอดโต ประเทศญี่ปุ่น และสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด กับสหกรณ์อิวาเตะ ฮานามากิ ประเทศญี่ปุ่น

๑.๓.๑.๒ ด้านเนื้อหา

- ๑) ศึกษา วิเคราะห์ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสหกรณ์
- ๒) การประเมินผลการสร้างเครือข่ายในเชิงระบบ เปรียบเทียบ

กรณีศึกษา ๒ สหกรณ์

- ๓) สรุปผลการศึกษาและจัดทำข้อเสนอแนะแนวทางการสร้าง

เครือข่ายสหกรณ์ไทยกับสหกรณ์ในอาเซียน

๑.๓.๑.๓ ด้านระยะเวลา

ศึกษาตั้งแต่เริ่มสร้างเครือข่ายจนถึงปัจจุบัน โดยกรณีสหกรณ์การเกษตรท่าทาง จำกัด เริ่มตั้งแต่ ปีพ.ศ. ๒๕๓๔ กรณีสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด เริ่มตั้งแต่ ปี พ.ศ.

๒๕๕๑

๑.๓.๒ วิธีการดำเนินการศึกษา

๑.๓.๒.๑ ศึกษาข้อมูลทุติยภูมิจากงานวิจัย เอกสาร วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลจากเอกสารทางราชการ เอกสารจากสหกรณ์การศึกษา

๑.๓.๒.๒ ศึกษาข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) คณะกรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์การศึกษา ผู้ศึกษาได้จัดทำกิจกรรมประชุมกลุ่ม (Focus Group) คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์และฝ่ายจัดการ ระดมข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงาน จัดสร้างเครือข่าย ปัญหาอุปสรรค ตลอดจนปัจจัยแห่งความสำเร็จ โดยสหกรณ์การเกษตรท่าอากาศยาน จำกัด ดำเนินการในวันที่ ๗ มิถุนายน ๒๕๕๖ มีคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์เข้าร่วมประชุม จำนวน ๑๐ คน ฝ่ายจัดการจำนวน ๓ คน ส่วนสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด ดำเนินการในวันที่ ๒๒ มิถุนายน ๒๕๕๖ ผู้เข้าประชุมประกอบด้วย คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ จำนวน ๖ คน ฝ่ายจัดการจำนวน ๒ คน

๑.๓.๒.๓ นำข้อมูลมาเรียบเรียงและวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดสร้างเครือข่าย และประเมินผลการจัดสร้างเครือข่ายโดยใช้ตัวแบบประเมินผลเชิงระบบ CIPP Model

๑.๓.๒.๓ ศึกษาเปรียบเทียบสหกรณ์การศึกษา

๑.๓.๒.๔ สังเคราะห์ผลการศึกษาที่ได้ตามแนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายและข้อเสนอเชิงบริหารจัดการในการสร้างเครือข่ายสหกรณ์ไทยกับสหกรณ์ในอาเซียน

๑.๓.๓ ระเบียบวิธีการศึกษา

๑.๓.๓.๑ การศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพโดยศึกษาจากข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากกิจกรรมประชุมกลุ่ม (Focus Group) และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จากเอกสาร(Documentary Research) ของสหกรณ์และแนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

๑.๓.๓.๒ ข้อมูลปฐมภูมิจากสหกรณ์การศึกษา คือ สหกรณ์การเกษตรท่าอากาศยาน จำกัด และสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด

๑.๓.๓.๓ การวิเคราะห์และรายงานผลเชิงพรรณนา จากผลการศึกษาและแนวคิดทฤษฎี วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

๑.๓.๓.๔ นำผลการศึกษาที่ได้มาจัดทำข้อเสนอแนะแนวทางในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสหกรณ์ไทยกับสหกรณ์ในอาเซียน

๑.๔ ประโยชน์ของการศึกษา

๑.๔.๑ เพื่อทราบการดำเนินการสร้างเครือข่ายสหกรณ์

๑.๔.๒ เพื่อทราบถึงข้อดีข้อด้อยขององค์ประกอบทุกส่วนของเครือข่าย ตลอดจนปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จของเครือข่ายสหกรณ์ทั้งสองแห่ง

๑.๔.๓ นำผลการศึกษามาจัดทำข้อเสนอแนะแนวทางการสร้างเครือข่ายสหกรณ์ไทยกับสหกรณ์ในอาเซียน

บทที่ ๒

กรอบแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

๒.๑ แนวคิดและทฤษฎี

๒.๑.๑ การประเมินชิปปี้ (CIPP Evaluation Model)^๑

การประเมินผลโครงการ หมายถึง กระบวนการที่มุ่งแสวงหาคำตอบว่า โครงการหรือแผนงานนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ เพียงใด โดยมีมาตรฐานและเครื่องมือในการวัดที่แม่นยำ เทียบตรงและเชื่อถือได้

๑) เพื่อสนับสนุนหรือยกเลิก การประเมินผลจะเป็นเครื่องมือช่วยตัดสินใจว่าควรยกเลิกโครงการหรือสนับสนุนให้มีการขยายผลต่อไป

๒) เพื่อทราบถึงความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานตามโครงการ ว่าเป็นไปตามที่กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย หรือกฎเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด

๓) เพื่อปรับปรุงงาน ถ้าเรานำโครงการไปปฏิบัติแล้ว พบว่าบางโครงการไม่ได้เสียทั้งหมดแต่ก็ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ทุกข้อ เราควรนำโครงการนั้นมาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น โดยพิจารณาว่าโครงการนั้นบกพร่องในเรื่องใด เมื่อเราทราบผลของการประเมินผล เราก็จะได้ปรับปรุงแก้ไขได้ตรงประเด็น

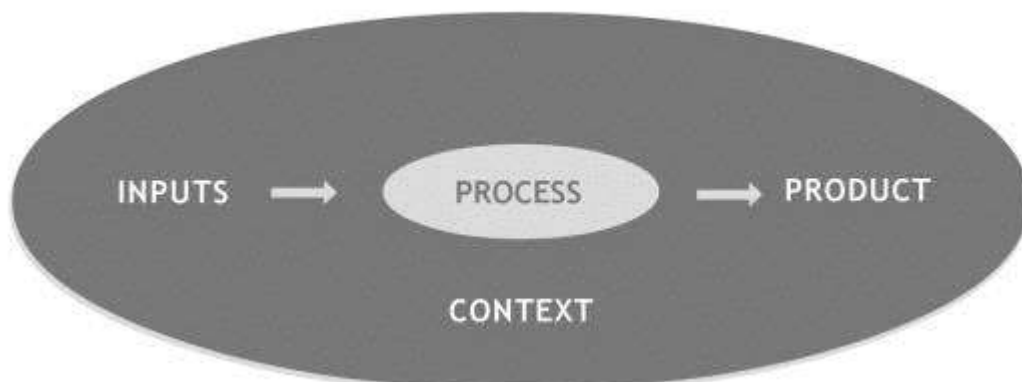
๔) เพื่อศึกษาทางเลือก (Alternative) โดยปกติในการนำโครงการไปปฏิบัตินั้น ผู้บริหารโครงการจะพยายามแสวงหาทางเลือกที่ดีที่สุด จากทางเลือกอย่างน้อย ๒ ทางเลือก ดังนั้นการประเมินผลจะเป็นการเปรียบเทียบทางเลือก ก่อนที่จะตัดสินใจเลือกทางเลือกใดปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อลดความเสี่ยงให้น้อยลง

๕) เพื่อขยายผล ในการนำโครงการไปปฏิบัติ ถ้าเราไม่มีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เราอาจจะไม่ทราบถึงความสำเร็จของโครงการ แต่ถ้าเราประเมินผลโครงการเป็นระยะสม่ำเสมอ ผลปรากฏว่าโครงการนั้นบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดวัตถุประสงค์ เราก็ควรจะขยายผลโครงการนั้นต่อไป แต่การขยายผลนั้นมีได้หมายความว่า จะขยายไปได้ทุกพื้นที่ การขยายผลต้องคำนึงถึงมิติของประชากร เวลา สถานที่ สถานการณ์ต่าง ๆ ดังนั้นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือ สิ่งที่น่าไปในพื้นที่หนึ่งอาจได้ผลดี แต่นำไปขยายผลในพื้นที่หนึ่งอาจไม่ได้ผล หรือ สิ่งที่เคยทำได้ผลดีในช่วงเวลาหนึ่ง อาจจะไม่ได้อีกในเวลาหนึ่ง

ตัวแบบการประเมินชิปปี้ CIPP (Context, Input, Process, and Product) Evaluation Model เป็นกรอบในการประเมินที่พัฒนาขึ้นมาโดย Daniel Stufflebeam (๑๙๘๓) โดยแบ่งมิติการประเมินเป็น ๔ ด้าน คือ บริบท (Context) ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ

^๑ รัตนะ บัวสนธ์, รูปแบบการประเมิน CIPP และ CIPIEST มโนทัศน์ที่คลาดเคลื่อนและถูกต้องในการใช้

(Process) และผลผลิต (Product) มาประเมินโครงการหรือแผนงานเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาดำเนินการ เพื่อสรุปภาพรวมโครงการ หรือแผนงาน



แผนภูมิที่ ๑ ตัวแบบการประเมินซีบีพี CIPP

๑) การประเมินสภาวะแวดล้อม (Context Evaluation: C) เป็นการประเมินก่อนการดำเนินการโครงการ เพื่อพิจารณาหลักการและเหตุผล ความจำเป็นที่ต้องดำเนินโครงการ ประเด็นปัญหา และความเหมาะสมของเป้าหมายโครงการ เช่น โครงการอาหารเสริมแก่เด็กวัยก่อนเรียน เราจะต้องวัดส่วนสูง และชั่งน้ำหนัก ตลอดจน ดู หิด เหา กลากเกลื้อน ของเด็กก่อน

๒) การประเมินปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation: I) เป็นการประเมินเพื่อพิจารณาถึงความเป็นไปได้ของโครงการ ความเหมาะสม และความพอเพียงของทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินโครงการ เช่น งบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์เวลา ฯลฯ รวมทั้งเทคโนโลยีและแผนการดำเนินงาน

๓) การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation: P) เป็นการประเมินเพื่อหาข้อบกพร่องของการดำเนินโครงการ ที่จะใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนา แก้ไข ปรับปรุง ให้การดำเนินการช่วงต่อไปมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเป็นการตรวจสอบกิจกรรม เวลา ทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของประชาชนในโครงการ โดยมีการบันทึกไว้เป็นหลักฐานทุกขั้นตอน การประเมินกระบวนการนี้ จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการค้นหาจุดเด่น หรือจุดแข็ง (Strengths) และจุดด้อย (Weakness) ของนโยบาย/แผนงาน/โครงการซึ่งมักจะไม่สามารถศึกษาได้ภายหลังจากสิ้นสุดโครงการแล้ว

๔) การประเมินผลผลิต (Product Evaluation: P) เป็นการประเมินเพื่อเปรียบเทียบผลผลิตที่เกิดขึ้นกับวัตถุประสงค์ของโครงการ หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ รวมทั้งการพิจารณาในประเด็นของการยุบ เลิก ขยาย หรือปรับเปลี่ยนโครงการแต่การประเมินผลแบบนี้มิได้ให้ความสนใจต่อเรื่องผลกระทบ (Impact) และผลลัพธ์ (Outcomes) ของนโยบาย/แผนงาน/โครงการเท่าที่ควร

นอกจากนี้ สตีฟเฟิลบีมได้นำเสนอประเภทของการตัดสินใจที่สอดคล้องกับประเด็นที่ประเมิน ดังนี้

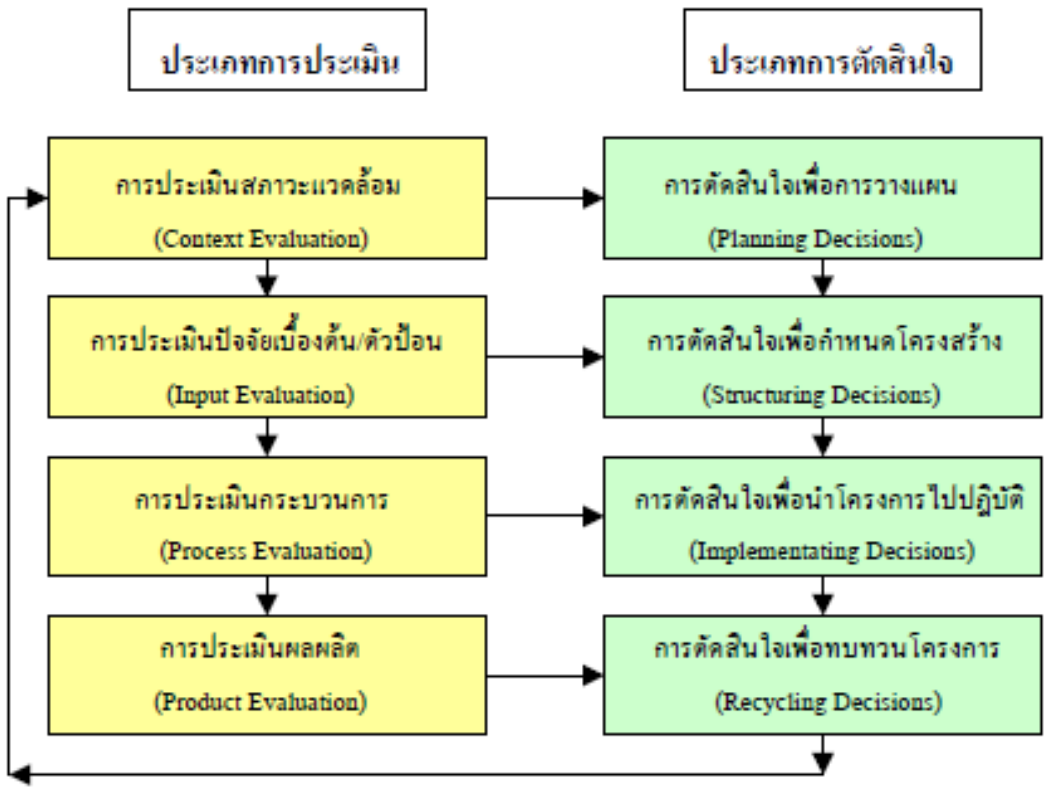
๑) การตัดสินใจเพื่อการวางแผน (Planning Decisions) เป็นการตัดสินใจที่ใช้ข้อมูลจากการประเมินสภาพแวดล้อมที่ได้นำไปใช้ในการกำหนดจุดประสงค์ของโครงการ ให้สอดคล้องกับแผนการดำเนินงาน

๒) การตัดสินใจเพื่อกำหนดโครงสร้างของโครงการ (Structuring Decisions) เป็นการตัดสินใจที่ใช้ข้อมูลจากปัจจัยนำเข้าที่ได้นำไปใช้ในการกำหนดโครงสร้างของแผนงาน และขั้นตอนของการดำเนินการของโครงการ

๓) การตัดสินใจเพื่อนำโครงการไปปฏิบัติ (Implementation Decisions) เป็นการตัดสินใจที่ใช้ข้อมูลจากการประเมินกระบวนการ เพื่อพิจารณาควบคุมการดำเนินการให้เป็นไปตามแผน และปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

๔) การตัดสินใจเพื่อทบทวนโครงการ (Recycling Decisions) เช่น การตัดสินใจเพื่อใช้ข้อมูลจากการประเมินผลผลิต (Output) ที่เกิดขึ้น เพื่อพิจารณาการยุติ/ล้มเลิก หรือขยายโครงการที่จะนำไปใช้ในโอกาสต่อไป

จากข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นการประเมินแบบ CIPP ทั้ง ๔ ประการและประเภทของการตัดสินใจดังกล่าวข้างต้น พอดีจะสรุปความสัมพันธ์ระหว่างประเภทของการประเมินกับการตัดสินใจดังแผนภูมิ ๒



แผนภูมิ ๑ ความสัมพันธ์ของการตัดสินใจ และประเภทของการประเมินแบบ CIPP Model เกณฑ์ และตัวชี้วัดความสำเร็จ

การประเมินผลโครงการนั้นต้องมีเกณฑ์และตัวชี้วัด (Indicator) ระดับความสำเร็จของโครงการให้ทราบ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลโครงการ (วเรช จันทรศร และไพโรจน์ ภัทรนรากุล. ๒๕๔๑: ๔๔) มีดังนี้

๑) เกณฑ์ประสิทธิภาพ (Efficiency) มีตัวชี้วัด เช่น สัดส่วนของผลผลิตต่อค่าใช้จ่าย ผลผลิตต่อหน่วยเวลา ผลผลิตต่อกำลังคน ระยะเวลาในการให้บริการผู้ป่วย

๒) เกณฑ์ประสิทธิผล (Effectiveness) มีตัวชี้วัดเช่น ระดับการบรรลุเป้าหมาย ระดับการบรรลุตามเกณฑ์มาตรฐาน ระดับการมีส่วนร่วม ระดับความเสี่ยงของโครงการ

๓) เกณฑ์ความพอเพียง (Adequacy) มีตัวชี้วัด เช่น ระดับความพอเพียงของทรัพยากร

๔) เกณฑ์ความพึงพอใจ (Satisfaction) มีตัวชี้วัด เช่น ระดับความพึงพอใจ

๕) เกณฑ์ความเป็นธรรม (Equity) มีตัวชี้วัดคือ การให้โอกาสกับผู้ด้อยโอกาส ความเป็นธรรมระหว่างเพศ ระหว่างกลุ่มอาชีพ ฯลฯ

๖) เกณฑ์ความก้าวหน้า (Progress) มีตัวชี้วัด เช่น ผลผลิตเปรียบเทียบกับเป้าหมายรวมกิจกรรมที่ทำแล้วเสร็จ ทรัพยากร และเวลาที่ใช้ไป

๗) เกณฑ์ความยั่งยืน (Sustainability) ตัวชี้วัด เช่น ความอยู่รอดของโครงการ ด้านเศรษฐกิจสมรรถนะด้านสถาบัน ความเป็นไปได้ในด้านการขยายผลของโครงการ

๘) เกณฑ์ความเสียหายของโครงการ (Externalities) มีตัวชี้วัด เช่น ผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ ผลกระทบด้านสังคมและวัฒนธรรม เป็นต้น

สำหรับตัวชี้วัด (Indicators) ความสำเร็จของโครงการนั้น หมายถึงข้อความที่แสดงหรือระบุประเด็นที่ต้องการจะวัดหรือประเมิน หรือตัวแปรที่ต้องการจะศึกษา โดยจะมีการระบุลักษณะที่ค่อนข้างเป็นรูปธรรม ทั้งส่วนที่มีลักษณะเชิงปริมาณ และส่วนที่แสดงลักษณะเชิงคุณภาพ หลักการสร้างตัวชี้วัดที่ดี

ในการสร้างตัวชี้วัดที่ดี จำเป็นจะต้องมีหลักการที่ใช้เป็นเป้าหมายในการดำเนินการ ดังนี้

๑) เลือกใช้ / สร้างตัวชี้วัดที่เป็นตัวแทนที่สำคัญเท่านั้น

๒) คำอธิบาย หรือการกำหนดตัวชี้วัดควรเป็นวลีที่มีความชัดเจน

๓) ตัวชี้วัดอาจจะกำหนดได้ทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพก็ได้

๔) ควรนำจุดประสงค์ของโครงการ หรือประเด็นการประเมินมากำหนดตัวชี้วัด

๕) การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวชี้วัดควรรวบรวมข้อมูลทั้งจากแหล่งปฐมภูมิ และ

ทุติยภูมิ

ตัวอย่างการจำแนกประเภทของตัวชี้วัดตามลักษณะของสิ่งที่ได้รับการประเมิน เช่น ตัวชี้วัดด้านบริบท (Context) : ตัวชี้วัดสามารถพิจารณาได้จากสิ่งต่างๆ ดังนี้

๑) สภาพแวดล้อมของ ก่อนมีโครงการ (ปัญหาวิกฤต)

๒) ความจำเป็น หรือความต้องการขณะนั้น และอนาคต

๓) ความเข้าใจร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับโครงการ

ตัวชี้วัดด้านปัจจัยนำเข้า (Input) : ตัวชี้วัดสามารถพิจารณาได้จากสิ่งต่างๆ ดังนี้

๑) ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ของโครงการ
 ๒) ความพร้อมของทรัพยากร เช่น งบประมาณ คน วัสดุอุปกรณ์ เวลา
 ภาวะเปรียบเทียบ

๓) ความเหมาะสมของขั้นตอนระหว่างปัญหา สาเหตุของปัญหา และกิจกรรม
 ตัวชี้วัดด้านกระบวนการ (Process) : ตัวชี้วัดสามารถพิจารณาได้จากสิ่งต่างๆ ดังนี้

- ๑) การตรวจสอบกิจกรรม เวลา และทรัพยากรของโครงการ
- ๒) ความยอมรับของประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการในพื้นที่
- ๓) การมีส่วนร่วมของประชาชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการ
- ๔) ภาวะผู้นำในโครงการ

ตัวชี้วัดด้านผลผลิต (Product) : ตัวชี้วัดสามารถพิจารณาได้จากสิ่งต่างๆ ดังนี้

- ๑) อัตราการมีงานทำของประชาชนที่ยากจน
- ๒) รายได้ของประชาชนที่เข้าร่วมโครงการ
- ๓) ความพึงพอใจของประชาชนที่เข้าร่วมโครงการ

ตัวชี้วัดด้านผลลัพธ์ (Outcomes) : ตัวชี้วัดสามารถพิจารณาได้จากสิ่งต่างๆ ดังนี้

- ๑) คุณภาพชีวิตของตนเอง และครอบครัวตามเกณฑ์มาตรฐาน
- ๒) การไม่อพยพย้ายถิ่น
- ๓) การมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน

ตัวชี้วัดด้านผลกระทบ (Impact) : ตัวชี้วัดสามารถพิจารณาได้จากสิ่งต่างๆ ดังนี้

- ๑) ผลกระทบทางบวก / เป็นผลที่คาดหวังจากการมีโครงการ
- ๒) ผลกระทบทางลบ / เป็นผลที่ไม่คาดหวังจากโครงการ

เกณฑ์ และตัวชี้วัดดังกล่าวนี้ สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลโครงการได้ดี ซึ่งจะครอบคลุม มิติด้านเศรษฐกิจ สังคม ด้านบริหารจัดการ ด้านทรัพยากร และด้านสิ่งแวดล้อม เป็นต้น นอกจากนั้นยังสามารถวัดถึงความสำเร็จ และความล้มเหลวของโครงการพัฒนาต่างๆ ของรัฐได้ ซึ่งในทางปฏิบัติ นักประเมินผลจะต้องนำเกณฑ์ และตัวชี้วัดดังกล่าวมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะ และบริบทของโครงการด้วย

๒.๑.๒ แนวคิดเกี่ยวกับเครือข่าย^๒

๒.๑.๒.๑ ความหมายและแนวคิดเบื้องต้นของเครือข่าย

Starkey (๑๙๙๘) กล่าวว่า เครือข่ายคือกลุ่มของคนหรือองค์การ ที่สมัครใจแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลระหว่างกัน หรือทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีการจัดรูปแบบโครงสร้างที่คนซึ่งเป็นสมาชิกหรือองค์การที่เป็นสมาชิกยังคงมีความเป็นอิสระ

พิชาย รัตนดิถก ณ ภูเก็ต (๒๕๕๒) กล่าวว่า เครือข่าย หมายถึง กลุ่มของผู้กระทำ (Actors) ที่มีการเชื่อมโยงโดยกลุ่มของความสัมพันธ์ (Ties) โดยผู้กระทำนั้น เป็นได้ทั้งบุคคล องค์การ แนวความคิด หรืออื่น ๆ ขึ้นอยู่กับบริบทของเครือข่าย และความสัมพันธ์นั้นเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงผู้กระทำตั้งแต่สองคู่ขึ้นไป ทิศทางของความสัมพันธ์เป็นได้ทั้งแบบทิศทางเดียว เช่น การให้

^๒ ธนา ประมุขกุล, “เครือข่าย,” วารสารส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม ปีที่ 24 ฉบับที่ 3 กค-กย 2544.

ค่าปรึกษาแก่บุคคล หรือเป็นแบบสองทิศทาง เช่น การปรึกษาหารือกัน โดยหากพิจารณาลักษณะความต้องการร่วมของการเชื่อมโยงเครือข่ายแล้ว แบ่งได้เป็น ๔ ประเภท คือ (๔) การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร (Information Exchange) โดยเป็นข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับนโยบายและแผนงานเทคโนโลยี แนวทางการแก้ปัญหาที่มีศักยภาพ (๒) เครือข่ายการพัฒนา (Developmental Networks) เป็นการเพิ่มสมรรถภาพของสมาชิกเครือข่ายในการแก้ปัญหาภายในองค์กรของพวกเขา (๓) การช่วยขยายยุทธศาสตร์ (Outreach Strategies) เป็นการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการเปลี่ยนแปลงนโยบายและแผนงาน ซึ่งนำไปสู่การแลกเปลี่ยนและการประสานการใช้ทรัพยากรร่วมกัน และ (๔) เครือข่ายปฏิบัติการเครือข่าย (Network)^๓ คือ การเชื่อมโยงของกลุ่มของคนหรือกลุ่มองค์กรที่สมัครใจ ที่จะแลกเปลี่ยนข่าวสารร่วมกัน หรือทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีการจัดระเบียบโครงสร้างของคนในเครือข่ายด้วยความเป็นอิสระ เท่าเทียมกันภายใต้พื้นฐานของความเคารพสิทธิ เชื่อถือ เอื้ออาทร ซึ่งกันและกัน

ซึ่งจากนิยามข้างต้นมีประเด็นสำคัญ คือ

- ๑) ความสัมพันธ์ของสมาชิกในเครือข่ายต้องเป็นไปโดยสมัครใจ
- ๒) กิจกรรมที่ทำในเครือข่ายต้องมีลักษณะเท่าเทียมหรือแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน
- ๓) การเป็นสมาชิกเครือข่ายต้องไม่มีผลกระทบต่อความเป็นอิสระหรือความเป็นตัวของตัวเองของคนหรือองค์กรนั้นๆ

เครือข่าย ตามความหมายของเสรี พงศ์พิศ เครือข่าย คือ ขบวนการทางสังคมอันเกิดจากการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่ม องค์กร สถาบัน โดยมีเป้าหมายวัตถุประสงค์และความต้องการบางอย่างร่วมกัน โดยการดำเนินกิจกรรมบางอย่างที่สมาชิกยังคงเป็นเอกเทศไม่ขึ้นต่อกัน

การเชื่อมโยงในลักษณะของเครือข่ายจะต้องเป็นการรวมกันในระดับของการลงมือทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน เครือข่ายจะต้องมีการจัดระบบให้กลุ่มคนหรือองค์กรที่เป็นสมาชิกดำเนินกิจกรรมบางอย่างร่วมกัน เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่เห็นพ้องร่วมกัน ซึ่งอาจเป็นกิจกรรมเฉพาะกิจตามความจำเป็น เมื่อภารกิจบรรลุเป้าหมายแล้ว เครือข่ายอาจยุบสลายไป แต่เมื่อมีความจำเป็นหรือมีภารกิจใหม่อาจกลับมารวมตัวกันเป็นเครือข่ายใหม่ หรืออาจเป็นเครือข่ายที่ดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่องเป็นระยะยาว

เครือข่ายมีองค์ประกอบสำคัญอยู่อย่างน้อย ๗ อย่างด้วยกัน คือ

- ๑) มีการรับรู้และมุมมองที่เหมือนกัน (Common perception) สมาชิกในเครือข่าย ต้องมีความรู้สึกนึกคิดและการรับรู้เหมือนกันถึงเหตุผลในการเข้าร่วมกันเป็นเครือข่าย อาทิเช่น มีความเข้าใจในตัวปัญหาและมีจิตสำนึกในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ประสบกับปัญหาอย่างเดียวกันหรือต้องการความช่วยเหลือในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งจะส่งผลให้สมาชิกของเครือข่ายเกิดความรู้สึกผูกพันในการดำเนินกิจกรรมร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาหรือลดความเดือดร้อนที่

^๓ งานส่งเสริมเครือข่าย, องค์ประกอบของเครือข่าย, การพัฒนาเครือข่ายสู่ความยั่งยืน กองส่งเสริมและพัฒนาเครือข่าย สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส คนพิการ และผู้สูงอายุ กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงมนุษย์, แหล่งที่มา <http://oppn.opp.go.th/research01.php>

เกิดขึ้น การรับรู้ร่วมกันถือเป็นหัวใจของเครือข่ายที่ทำให้เครือข่ายดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง เพราะถ้าเริ่มต้นด้วยการรับรู้ที่ต่างกัน มีมุมมองหรือแนวคิดที่ไม่เหมือนกันแล้ว จะประสานงานและขอความร่วมมือยาก เพราะแต่ละคนจะติดอยู่ในกรอบความคิดของตัวเอง มองปัญหาหรือความต้องการไปคนละทิศละทาง แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่าสมาชิกของเครือข่ายจะมีความเห็นที่ต่างกันไม่ได้ เพราะมุมมองที่แตกต่างช่วยให้เกิดการสร้างสรรค์ ในการทำงาน แต่ความแตกต่างนั้นต้องอยู่ในส่วนของกระบวนการ (Process) ภายใต้การรับรู้ถึงปัญหาที่สมาชิกทุกคนยอมรับแล้ว มิฉะนั้นความเห็นที่ต่างกันจะนำไปสู่ความแตกแยกและแตกหักในที่สุด

๒) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Common Vision) วิสัยทัศน์ร่วมกันหมายถึง การที่สมาชิกมองเห็นจุดมุ่งหมายในอนาคตที่เป็นภาพเดียวกัน มีการรับรู้และเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน และมีเป้าหมายที่จะเดินทางไปด้วยกัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะทำให้กระบวนการขับเคลื่อนเกิดพลัง มีความเป็นเอกภาพ และช่วยผ่อนคลายความขัดแย้งอันเนื่องมาจากความคิดเห็นที่ต่างกันในทางตรงกันข้าม ถ้าวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของสมาชิกบางกลุ่มขัดแย้งกับวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของเครือข่าย พฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มนั้นก็จะเริ่มแตกต่างจากแนวปฏิบัติที่สมาชิกเครือข่ายกระทำร่วมกัน ดังนั้น แม้ว่าจะต้องเสียเวลามากกับความพยายามในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน แต่ก็จำเป็นจะต้องทำให้เกิดขึ้น หรือถ้าสมาชิกมีวิสัยทัศน์ส่วนตัวอยู่แล้ว ก็ต้องปรับให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของเครือข่ายให้มากที่สุดแม้จะไม่ซ้อนทับกันแบบสนิทจนเป็นภาพเดียวกัน แต่อย่างน้อยก็ควรสอดรับไปในทิศทางเดียวกัน

๓) มีความสนใจหรือผลประโยชน์ร่วมกัน (Mutual interests/benefits) คำว่าผลประโยชน์ในที่นี้ครอบคลุมทั้งผลประโยชน์ที่เป็นตัวเงินและผลประโยชน์ไม่ใช่ตัวเงิน เป็นความต้องการ (Need) ของมนุษย์ในเชิงปัจเจก (อ่านเรื่องแรงจูงใจในตอนท้าย) อาทิเช่นเกียรติยศ ชื่อเสียง การยอมรับ โอกาสในความก้าวหน้า ความสุข ความพึงพอใจ ฯลฯ

สมาชิกของเครือข่ายเป็นมนุษย์ปุถุชนธรรมดาที่ต่างก็มีความต้องการเป็นของตัวเอง (Human Needs) ถ้าการเข้าร่วมในเครือข่ายสามารถตอบสนองต่อความต้องการของเขาหรือมีผลประโยชน์ร่วมกัน ก็จะเป็นแรงจูงใจให้เข้ามามีส่วนร่วมในเครือข่ายมากขึ้น

ดังนั้น ในการที่จะดึงใครสักคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของเครือข่าย จำเป็นต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ที่เขาจะได้รับจากการเข้าร่วม ถ้าจะให้ดีต้องพิจารณาล่วงหน้าก่อนที่เขาจะร้องขอ ลักษณะของผลประโยชน์ที่สมาชิกแต่ละคนจะได้รับอาจแตกต่างกัน แต่ควรต้องให้ทุกคนและต้องเพียงพอที่จะเป็นแรงจูงใจให้เขาเข้ามามีส่วนร่วมในทางปฏิบัติได้จริง ไม่ใช่เป็นเข้ามาเป็นเพียงไม้ประดับเนื่องจากมีตำแหน่งในเครือข่าย แต่ไม่ได้ร่วมปฏิบัติการกิจ เมื่อใดก็ตามที่สมาชิกเห็นว่าเขาเสียประโยชน์มากกว่าได้ หรือเมื่อเขาได้ในสิ่งที่ต้องการเพียงพอแล้ว สมาชิกเหล่านั้นก็จะออกจากเครือข่ายไปในที่สุด

๔) การมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในเครือข่าย (Stakeholders Participation) การมีส่วนร่วมของสมาชิกในเครือข่าย เป็นกระบวนการที่สำคัญมากในการพัฒนาความเข้มแข็งของเครือข่าย เป็นเงื่อนไขที่ทำให้เกิดการร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมลงมือกระทำอย่างเข้มแข็ง ดังนั้น สถานะของสมาชิกในเครือข่ายควรมีความเท่าเทียมกัน ทุกคนอยู่ในฐานะ “หุ้นส่วน (partner)” ของเครือข่าย เป็นความสัมพันธ์ในแนวราบ (Horizontal Relationship) คือ

ความสัมพันธ์ฉันท์เพื่อน มากกว่าความสัมพันธ์ในแนวดิ่ง (Vertical Relationship) ในลักษณะเจ้านายลูกน้อง ซึ่งบางครั้งก็ทำได้ยากในทางปฏิบัติเพราะต้องเปลี่ยนกรอบความคิดของสมาชิกในเครือข่ายโดยการสร้างบริบทแวดล้อมอื่นๆ เข้ามาประกอบ แต่ถ้าทำได้จะสร้างความเข้มแข็งให้กับเครือข่ายมาก

๕) มีการเสริมสร้างซึ่งกันและกัน (Complementary Relationship) องค์ประกอบที่จะทำให้เครือข่ายดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง คือ การที่สมาชิกของเครือข่ายต่างก็สร้างความเข้มแข็งให้กันและกัน โดยนำจุดแข็งของฝ่ายหนึ่งไปช่วยแก้ไขจุดอ่อนของอีกฝ่ายหนึ่ง แล้วทำให้ได้ผลลัพธ์เพิ่มขึ้นในลักษณะพลังทวีคูณ ($๑+๑ > ๒$) มากกว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเมื่อต่างคนต่างอยู่

๖) มีการเกื้อหนุนพึ่งพากัน (Interdependence) เป็นองค์ประกอบที่ทำให้เครือข่ายดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกัน การที่สมาชิกเครือข่ายตกอยู่ในสถานะจำกัดทั้งด้านทรัพยากร ความรู้ เงินทุน กำลังคน ฯลฯ ไม่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างสมบูรณ์ได้ด้วยตนเองโดยปราศจากเครือข่าย จำเป็นต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในเครือข่าย การทำให้หุ้นส่วนของเครือข่ายยึดโยงกันอย่างเหนียวแน่น จำเป็นต้องทำให้หุ้นส่วนแต่ละคนรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนคนใดคนหนึ่งออกไปจะทำให้เครือข่ายล้มลงได้ การดำรงอยู่ของหุ้นส่วนแต่ละคนจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำรงอยู่ของเครือข่าย การเกื้อหนุนพึ่งพากันในลักษณะนี้จะส่งผลให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันโดยอัตโนมัติ

๗) มีปฏิสัมพันธ์ในเชิงแลกเปลี่ยน (Interaction) หากสมาชิกในเครือข่ายไม่มีการปฏิสัมพันธ์กันแล้ว ก็ไม่ต่างอะไรกับก้อนหินแต่ละก้อนที่รวมกันอยู่ในถ้ำ แต่แต่ละก้อนก็อยู่ในถ้ำอย่างเป็นอิสระ ดังนั้นสมาชิกในเครือข่ายต้องทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เช่น มีการติดต่อกันผ่านการเขียน การพบปะพูดคุย การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน หรือมีกิจกรรมประชุมสัมมนาร่วมกัน โดยที่ผลของการปฏิสัมพันธ์นี้ต้องก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเครือข่ายตามมาด้วย

ลักษณะของปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกควรเป็นการแลกเปลี่ยนกัน (Reciprocal exchange) มากกว่าที่จะเป็นผู้ให้หรือเป็นผู้รับฝ่ายเดียว (Unilateral Exchange) ยิ่งสมาชิกมีปฏิสัมพันธ์กันมากเท่าใดก็จะเกิดความผูกพันระหว่างกันมากขึ้นเท่านั้น ทำให้การเชื่อมโยงแน่นแฟ้นมากขึ้น มีการเรียนรู้ระหว่างกันมากขึ้น สร้างความเข้มแข็งให้กับเครือข่าย

องค์ประกอบข้างต้นไม่เพียงแต่จะเป็นประโยชน์ในการนำไปช่วยจำแนกระหว่างเครือข่ายแท้ กับเครือข่ายเทียมเท่านั้น แต่ยังแสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่จะมีผลต่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายด้วย

๒.๑.๒.๒ การสร้างเครือข่าย (Networking)

ศรีผ่อง จิตกรณกิจศิลป์ (๒๕๕๐) ได้กล่าวถึงการสร้างเครือข่าย ดังนี้

การสร้างเครือข่าย หมายถึงการทำให้มีการติดต่อ สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและการร่วมมือกันด้วยความสมัครใจ การสร้างเครือข่ายควรสนับสนุนและอำนวยความสะดวก ให้สมาชิกในเครือข่ายมีความสัมพันธ์กันฉันท์เพื่อน ที่ต่างก็มีความเป็นอิสระมากกว่าสร้างการคบค้าสมาคมแบบพึ่งพิง นอกจากนี้การสร้างเครือข่ายต้องไม่ใช่การสร้างระบบ

ติดต่อกับการเผยแพร่ข่าวสารแบบทางเดียว เช่นการส่งจดหมายข่าวไปให้สมาชิกตามรายชื่อ แต่จะต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกันด้วย

“Business to business networking” การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ หมายถึงวิธีการร่วมมือระหว่างธุรกิจหลายๆ แห่ง ในรูปแบบต่างๆ ตลอดจนวิธีการสร้างความสัมพันธ์ และการทำธุรกิจร่วมกัน ในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้ธุรกิจ เครือข่ายนั้น สามารถทำงานที่แต่ละคน ทำตามลำพังไม่ได้ โดยที่ธุรกิจเครือข่ายทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน เสมือนเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ เพราะดำเนินการร่วมกัน เพื่อประโยชน์ร่วมกัน จึงมีความสามารถสูงกว่า ประสิทธิภาพสูงกว่า ความคล่องตัวสูงกว่า และความคิดริเริ่มดีกว่า ที่ธุรกิจแต่ละแห่งจะทำตามลำพัง ธุรกิจเครือข่าย จะทำให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สามารถอยู่รอด และแข่งขันกับธุรกิจระดับโลกได้

การก่อเกิดของเครือข่าย เครือข่ายแต่ละเครือข่าย ต่างมีจุดเริ่มต้น หรือ ถูกสร้างมาด้วยวิธีการต่างๆกัน แบ่งชนิดของเครือข่ายออกเป็น ๓ ลักษณะ คือ

๑) เครือข่ายที่เกิดโดยธรรมชาติ

เครือข่ายชนิดนี้มักเกิดจากการที่ผู้คนมีใจตรงกัน ทำงานคล้ายคลึงกันหรือประสบกับสภาพปัญหาเดียวกันมาก่อน เข้ามารวมตัวกันเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดและประสบการณ์ ร่วมกันแสวงหาทางเลือกใหม่ที่ดีกว่า การดำรงอยู่ของกลุ่มสมาชิกในเครือข่ายเป็นแรงกระตุ้นที่เกิดขึ้นภายในตัวสมาชิกเอง (ฉันทะ) เครือข่ายเช่นนี้มักเกิดขึ้นในพื้นที่ อาศัยความเป็นเครือญาติ เป็นคนในชุมชนหรือมาจากภูมิลำเนาเดียวกันที่มีวัฒนธรรมความเป็นอยู่คล้ายคลึงกัน มาอยู่รวมกันเป็นกลุ่มโดยจัดตั้งเป็นชมรมที่มีกิจกรรมร่วมกันก่อน เมื่อมีสมาชิกเพิ่มขึ้นจึงขยายพื้นที่ดำเนินการออกไป หรือมีการขยายเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ ของกลุ่มมากขึ้น ในที่สุดก็พัฒนาขึ้นเป็นเครือข่ายเพื่อให้ครอบคลุมต่อความต้องการของสมาชิกได้กว้างขวางขึ้น

เครือข่ายประเภทนี้ มักใช้เวลาก่อร่างสร้างตัวที่ยาวนาน แต่เมื่อเกิดขึ้นแล้ว มักจะเข้มแข็ง ยั่งยืน และมีแนวโน้มที่จะขยายตัวเพิ่มขึ้น

๒) เครือข่ายจัดตั้ง

เครือข่ายจัดตั้งมักจะมี ความเกี่ยวข้องกับนโยบายหรือการดำเนินงานของภาครัฐเป็นส่วนใหญ่ การจัดตั้งอยู่ในกรอบความคิดเดิมที่ใช้กลไกของรัฐผลักดันให้เกิดงานที่เป็นรูปธรรมโดยเร็ว และส่วนมากภาคีหรือสมาชิกที่เข้าร่วมเครือข่ายมักจะไม่ไ้มีพื้นฐาน ความต้องการ ความคิด ความเข้าใจ หรือมุมมองในการจัดตั้งเครือข่ายที่ตรงกันมาก่อนที่จะเข้ามารวมตัวกัน เป็นการทำงานเฉพาะกิจชั่วคราวที่ไม่มีความต่อเนื่อง และมักจะจางหายไปในที่สุด เว้นแต่ว่าเครือข่าย จะได้รับการชี้แนะที่ดี ดำเนินงานเป็นขั้นตอนจนสามารถสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง เกิดเป็นความผูกพันระหว่างสมาชิกจนนำไปสู่การพัฒนาเป็นเครือข่ายที่แท้จริง อย่างไรก็ตาม แม้ว่ากลุ่มสมาชิกจะยังคงรักษาสถานภาพของเครือข่ายไว้ได้ แต่มีแนวโน้มที่จะลดขนาดของเครือข่ายลงเมื่อเปรียบเทียบกับระยะก่อตั้ง

๓.) เครือข่ายวิวัฒนาการ

เป็นการถือกำเนิดโดยไม่ได้เป็นไปตามธรรมชาติตั้งแต่แรก และไม่ได้เกิดจากการจัดตั้งโดยตรงแต่มีกระบวนการพัฒนาผสมผสานอยู่ โดยเริ่มที่กลุ่มบุคคล/องค์กรมา รวมกันด้วยวัตถุประสงค์กว้างๆ ในการสนับสนุนกันและเรียนรู้ไปด้วยกัน โดยยังไม่ได้สร้างเป้าหมาย

หรือวัตถุประสงค์เฉพาะที่ชัดเจนนัก หรืออีกลักษณะหนึ่งคือถูกจุดประกายความคิดจากภายนอก ไม่ว่าจะเป็นการได้รับฟัง หรือการไปได้เห็นการดำเนินงานของเครือข่ายอื่นๆมา แล้วเกิดความคิดที่จะรวมตัวกัน สร้างพันธสัญญาเป็นเครือข่ายช่วยเหลือและพัฒนาตนเอง เครือข่ายที่ว่านี้แม้จะไม่ได้เกิดจากแรงกระตุ้นภายในโดยตรงตั้งแต่แรก แต่ถ้าสมาชิกมีความตั้งใจจริงที่เกิดจากจิตสำนึกที่ดี เมื่อได้รับการกระตุ้นและสนับสนุน ก็จะสามารถพัฒนาต่อไปจนกลายเป็นเครือข่ายที่เข้มแข็งทำนองเดียวกันกับเครือข่ายที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ เครือข่ายในลักษณะนี้พบเห็นอยู่มากมาย เช่น เครือข่ายผู้สูงอายุ เครือข่ายโรงเรียนสร้างเสริมสุขภาพ เป็นต้น

๒.๑.๓ ข้อตกลงความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ (Strategic Cooperation Agreement) พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alliance) กลยุทธ์ความร่วมมือ (Cooperative Strategy)

๒.๑.๓.๑ ข้อตกลงความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ (Strategic Cooperation Agreement)

เป็นข้อตกลงระหว่างบุคคลหรือกลุ่มคน ธุรกิจหรือรัฐบาล ในการใช้ทรัพยากรร่วมกันรวมทั้งแลกเปลี่ยนความรู้ทักษะระหว่างกัน โดยมักจะส่งผลให้แต่ละฝ่ายบรรลุผลสำเร็จมากกว่าทำเองแต่เพียงฝ่ายเดียว ลักษณะความร่วมมืออาจจะเริ่มตั้งแต่การสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ การสร้างตลาดใหม่ การพัฒนาสังคม เทคโนโลยี จนกระทั่งให้บริการข้ามเขตแดนระหว่างประเทศ ความร่วมมือในลักษณะนี้เป็นความร่วมมือที่สำคัญและมีประสิทธิผลซึ่งจะช่วยเพิ่มสมรรถนะในการแข่งขัน ลักษณะของความร่วมมือจะเป็นการที่แต่ละฝ่ายต่างมีโครงการร่วมกัน โดยต่างฝ่ายมีอิสระต่อกันไม่ต้องควบคุมกัน จะมีข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร ระบุกรอบความร่วมมือ บทบาทหน้าที่ เป้าหมายร่วมตลอดจนกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน แต่ในบางข้อตกลงก็ไม่ได้กำหนดระยะเวลาสิ้นสุด

๒.๑.๓.๒ พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alliance)

พันธมิตรเชิงกลยุทธ์^๔ หมายถึง หุ้นส่วนระยะยาว และการตกลงความร่วมมือขององค์การหรือบริษัทตั้งแต่สององค์การขึ้นไปเพื่อกำหนดเป้าหมายที่สำคัญร่วมกันโดยองค์การยังมีความเป็นอิสระตามตัวบทกฎหมาย ความร่วมมือปรากฏในรูปของขนาด รูปร่าง รวมทั้งรูปแบบความร่วมมืออย่างเท่าเทียมกันและเป็นไปตามสัญญาข้อตกลง โดยธรรมดาการจัดเตรียมสร้างพลังร่วมกันเพื่อให้องค์การมีส่วนร่วมกันนำไปสู่ความเข้มแข็งและสมรรถภาพที่แตกต่างกันต่อพันธมิตร สิ่งจูงใจที่สำคัญสำหรับการก่อตัวพันธมิตรเชิงกลยุทธ์นั้นก็คือ สิ่งจูงใจด้านองค์การ เศรษฐกิจ กลยุทธ์ และการเมือง

การศึกษาของ Emanuela Todeva และ David Knoke เรื่อง Strategic Alliances & Models of Collaboration ได้กล่าวถึงลักษณะที่สำคัญของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า พันธมิตรเชิงกลยุทธ์โดยทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับองค์การอย่างน้อย ๒ องค์การโดยที่ (๑) ทั้งสององค์การยังคงเป็นอิสระต่อกันหลังจากพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์เกิดขึ้นแล้ว (๒) มีประโยชน์ร่วมกันและมีการควบคุมเชิงจัดการ (๓) มีส่วนร่วมในเครือข่ายในด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เช่น ด้านเทคโนโลยี หรือผลิตภัณฑ์ ซึ่งหมายความว่า พันธมิตรเชิงกลยุทธ์จะทำให้เกิด ความสัมพันธ์ในลักษณะพึ่งพาอาศัยกันระหว่างหน่วยย่อยที่เป็นอิสระระหว่างกันในเครือข่าย ทำให้เกิดประโยชน์แก่หุ้นส่วนในรูปของสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน และผูกพันให้สมาชิกต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาเครือข่าย

^๔ แหล่งที่มา Boonpengsaepua999.blogspot.com/.../blog-po

พันธมิตรทางธุรกิจ (Business Alliance) จากความหมายที่กำหนดไว้ในพจนานุกรม (Encyclopedia) ซึ่งนำมาแปลเป็นภาษาไทยได้ว่า พันมิตรทางธุรกิจ (Business Alliance) คือ ข้อตกลงระหว่างธุรกิจ โดยปกติจะทำการเพื่อลดต้นทุน และการปรับปรุงบริการให้ดีขึ้นสำหรับลูกค้า ความร่วมมือมักจะอยู่ในรูปของข้อตกลงแบบเดี่ยว (Single Agreement) ที่มีการแบ่งปันทั้งโอกาสและความเสี่ยงเท่าๆ กันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และมีการจัดการอย่างเป็นรูปแบบ โดยที่ทีมงานร่วมกัน หลายคนได้พยายามจัดประเภทและรูปแบบของการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจไว้ ซึ่งมีทั้งที่เหมือนและแตกต่างกันไป ดร.ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค อาจารย์ประจำคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้แบ่งประเภทของพันธมิตรทางธุรกิจโดยใช้รูปแบบของความร่วมมือออกเป็น ๓ ประเภท คือ

๑) พันธมิตรแบบเซ็นสัญญา (Contractual Agreement) เป็นความร่วมมือระหว่าง ๒ องค์กรขึ้นไปที่เซ็นสัญญาเพื่อร่วมมือในกิจกรรมทางธุรกิจอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น การแลกเปลี่ยนความรู้ทางเทคโนโลยี การรวมทรัพยากรและทักษะการดำเนินงานธุรกิจเพื่อให้เกิดการลดต้นทุน เป็นต้น โดยการทำให้พันธมิตรแบบนี้สามารถทำได้ในหลายรูปแบบ อาทิ ช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการขายและโฆษณา การวิจัยและพัฒนา การจัดซื้อ ธุรกิจประเภทนี้จะมีความผูกพันกันน้อย เนื่องจากยังคงเป็นองค์กรที่ดำเนินการอย่างอิสระไม่ขึ้นต่อกัน จะร่วมมือกันเฉพาะประเด็นที่ได้มีการตกลงกันไว้ในสัญญาเท่านั้น ตัวอย่างพันธมิตรรูปแบบนี้ อาทิ Star Alliances พันธมิตรธุรกิจการบินของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ร่วมมือโดยการเซ็นสัญญากับสายการบินพันธมิตรในการร่วมกันกำหนดเครือข่ายการให้บริการทั่วทุกภูมิภาค หรือกรณีของบริษัท แมคโดนัลด์แอมของเล่น จากบริษัทดิสเนย์ให้กับลูกค้าที่ซื้อแฮมเบอร์เกอร์ อีกตัวอย่างหนึ่งคือ บริษัทผู้ผลิตเครื่องดื่มบำรุงกำลัง “คาราบาวแดง” ที่ในช่วงเริ่มต้นธุรกิจได้ตัดสินใจที่จะเป็นพันธมิตรธุรกิจกับบริษัทเสริมสุข จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทผู้ผลิตเครื่องดื่ม “เป๊ปซี่” ในการทำการขายร่วมกัน และมีช่องทางการจัดจำหน่ายมากมายที่จะช่วยให้คาราบาวแดงเป็นที่รู้จักและติดตลาดได้ง่ายขึ้น เป็นต้น

๒) พันธมิตรแบบเข้ามาถือหุ้นระหว่างกัน (Minority Equity Agreement) เป็นลักษณะที่ธุรกิจมีความร่วมมือกันด้านทุนในการประกอบธุรกิจ เช่น การถือหรือแลกเปลี่ยนหุ้นระหว่างกัน การกำหนดราคาหุ้นของบริษัทแล้วให้บริษัทพันธมิตรเข้ามาซื้อหุ้นในราคาต่ำกว่าราคาตลาด ซึ่งจะทำให้แต่ละบริษัทมีสิทธิในส่วนแบ่งกำไรของบริษัทพันธมิตร เป็นการลดปัญหาความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ของแต่ละบริษัท และสามารถนำไปสู่ความร่วมมือในด้านต่างๆ เช่น ตลาด เทคโนโลยี การเงิน และการจัดซื้อ เป็นต้น วิธีนี้จะมีความร่วมมือที่เหนียวแน่นมากกว่าการเซ็นสัญญา เนื่องจากมีเรื่องของเงินทุนเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย

๓) พันธมิตรแบบธุรกิจร่วมทุน (Joint Venture) จะแตกต่างจากพันธมิตรแบบเข้ามาถือหุ้นระหว่างกัน เพราะพันธมิตรแบบธุรกิจร่วมทุนเป็นการร่วมทุนในการจัดตั้งองค์กรใหม่ร่วมกัน ซึ่งมีการดำเนินงานที่แยกจากธุรกิจหรือองค์กรเดิมของแต่ละฝ่ายอยู่แล้ว เช่น บริษัท A ร่วมทุนกับบริษัท B เพื่อจัดตั้งบริษัท C สำหรับดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งตามวัตถุประสงค์ร่วมกันระหว่าง A และ B ในการทำธุรกิจร่วมทุนนี้ แต่ละบริษัทพันธมิตรเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารงานของบริษัท C สำหรับลูกค้า SMEs ซึ่งเป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นไปไม่ได้ที่จะมีเงินลงทุน ความรู้ และความพร้อมได้ขนาดนี้ แต่ไม่ใช่จะไม่มีทางออกหรือแนวทางที่จะ

สร้างเครือข่าย เราสามารถสร้างเครือข่ายได้โดยใช้ตัวช่วยหรือ "พันธมิตรทางธุรกิจ" นั่นเอง ยกตัวอย่างเช่น ผู้ประกอบการ SMEs รายหนึ่งได้ทำ "ธุรกิจผลิตรูปไหว้พระ" เขาเริ่มต้นโดยเจ้าของเป็นคนไปเปิดตลาดด้วยตัวเองตามร้านขายสังฆภัณฑ์ทำอยู่ประมาณ ๑ ปี ก็ไม่สามารถสร้างยอดขายได้มากนัก เขาจึงตัดสินใจหาตัวช่วยโดยไปติดต่อร้านสะดวกซื้อซึ่งมีอยู่มากมายหลายๆ กลุ่ม และแต่ละกลุ่มก็มีเครือข่ายทั่วประเทศ มีความสะดวกให้ลูกค้าได้อย่างมากมาย สามารถซื้อได้ทั้งเงินสดและบัตรเครดิต มีสินค้าหลายอย่างครบวงจรและยังสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคในปัจจุบันซึ่งมักจะนิยมซื้อของตามห้างสะดวกซื้อเป็นส่วนใหญ่ และเขาสามารถบริหารเวลาของตัวเองสำหรับการติดต่อที่เดียวได้ทั่วประเทศ หรือติดต่อที่เดียวได้หลายสาขา เขาตัดสินใจลองทำดูและคำนวณทุกอย่างแล้วได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่ามาก ๆ

๒.๑.๓.๓ กลยุทธ์ความร่วมมือ (Cooperative Strategy)^๕

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

กลยุทธ์ความร่วมมือ เป็นความพยายามขององค์กรต่างๆ ในการบรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กรโดยการร่วมมือกับองค์กรอื่นแทนที่จะแข่งขันกัน เป็นความร่วมมือที่มุ่งถึง ผลประโยชน์ที่จะได้ร่วมกันจากความร่วมมือระหว่างกัน เป็นความร่วมมือกันตั้งแต่ ๒ องค์กรขึ้นไปซึ่ง จะทำให้แต่ละฝ่ายเพิ่มความแข็งแกร่ง เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน กลยุทธ์นี้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญ และเป็นที่ยอมรับใช้กันในยุคโลกาภิวัตน์นี้

๒.๒ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

๒.๒.๑ เครือข่ายสหกรณ์การเกษตรในประเทศแคนาดา^๖

การศึกษาเครือข่ายสหกรณ์การเกษตรในประเทศแคนาดาของ Canadian Co-operative Association และ le Conseil canadien de la cooperation et de la mutualite' ซึ่งพยายามศึกษาประเภทของเครือข่ายในประเทศแคนาดา สหรัฐอเมริกา และยุโรป ที่สนับสนุนหรือ ส่งเสริมสหกรณ์การเกษตร บทเรียนจากเครือข่าย/ชุมนุมสหกรณ์ที่มีหรือเคยมี รวมทั้งบทบาทของ เครือข่าย/ชุมนุมสหกรณ์เหล่านี้ในการช่วยเหลือสหกรณ์การเกษตรที่จัดตั้งใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ใน ยุโรปและสหรัฐอเมริกามีเครือข่ายสหกรณ์การเกษตรระดับประเทศกระจายอยู่ทั่วไป แต่ในแคนาดามี อยู่ที่ควิเบคเพียงแห่งเดียวซึ่งให้บริการสหกรณ์การเกษตรที่ใช้ภาษาฝรั่งเศสในควิเบค ออนทARIO และมารีไทม์

^๕ Todeva, Emanuela and Knoke, David, Strategic Alliances & Models of Collaboration, *Management Decision*, Vol 43:1 (2005).

^๖ Fox, Quintin; Guennette et al, Canadian Co-operative Association and le Conseil canadien de la cooperation et de la mutualite', 2009.

เครือข่ายที่ศึกษาเป็นองค์กรที่แยกตัวออกมาชัดเจน โดยทำหน้าที่ในการตอบสนองความต้องการของสหกรณ์การเกษตรตามหลักการและค่านิยมสหกรณ์ ให้บริการให้คำปรึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนสหกรณ์ วิจัยเกี่ยวกับสหกรณ์ ประสานงานและเป็นตัวแทนติดต่อราชการ สร้างเครือข่ายและส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูล ศึกษาอบรม และวิจัยและพัฒนา โดยมีการรับสมาชิกที่เป็นสหกรณ์การเกษตรชั้นปฐม และชุมนุมสหกรณ์การเกษตร องค์กรเครือข่ายมีแหล่งที่มาของรายได้ที่สำคัญ ๔ แหล่งคือ จากรัฐบาล ค่าธรรมเนียมบริการ ค่าสมาชิก และรายได้จากการดำเนินงาน เครือข่ายในยุโรปส่วนใหญ่มีแหล่งที่มาของรายได้ครบทั้ง ๔ แหล่ง ในเครือข่ายในแคนาดาดำเนินการในรูปแบบสหกรณ์การเกษตรเป็นหลัก รวมทั้งทำหน้าที่เป็นตัวแทนให้กับสหกรณ์สมาชิก ดังนั้นรายได้หลักจึงมาจากค่าธรรมเนียมบริการ และรายได้จากการดำเนินงาน เครือข่ายระดับประเทศในสหรัฐอเมริกาจะมีรายได้จากค่าสมาชิกเท่านั้น นอกจากนี้ ยังพบว่าเครือข่ายทุกเครือข่ายที่ศึกษา มีความสัมพันธ์ในทางตรงหรือทางอ้อมกับองค์กรสหกรณ์สูงสุดของประเทศ

ผลการศึกษายังพบอีกว่า ลักษณะสำคัญที่พบในเครือข่ายสหกรณ์การเกษตรระดับประเทศในประเทศอื่น ได้แก่

- ๑) ผู้นำจากสหกรณ์การเกษตรในการจัดตั้งและดำเนินการเครือข่าย
- ๒) มุ่งเน้นการควบคุมจัดการ ค่านิยมและโครงสร้างตามวิสัยทัศน์
- ๓) รัฐบาลสนับสนุนในด้านนโยบายและทุนเริ่มต้น แต่ไม่ได้พึ่งพิงทุนจากรัฐบาล
- ๔) มีแหล่งรายได้ของตนเองในการดำเนินงาน
- ๕) กำหนดขอบเขตการให้บริการอย่างชัดเจนและสื่อสารให้สหกรณ์การเกษตรที่เป็นสมาชิกทราบ
- ๖) มีความน่าเชื่อถือจากความเชี่ยวชาญด้านการเกษตรและสหกรณ์
- ๗) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกผ่านคณะทำงาน คณะกรรมการ และโครงการร่วมที่เป็นประโยชน์ต่อสมาชิกในเครือข่าย
- ๘) มีการสื่อสารและการปฏิสัมพันธ์กับสหกรณ์สมาชิกอย่างต่อเนื่อง
- ๙) มีประโยชน์ร่วมกันจากประสิทธิภาพและความสามารถในการทำกำไรที่เพิ่มขึ้น

๒.๒.๒ เครือข่ายสหกรณ์ในประเทศญี่ปุ่น^๗

ASHOK B SHAMA ได้นำเสนอในรายงานการศึกษาว่าเครือข่ายของสหกรณ์ญี่ปุ่นส่งผลให้ญี่ปุ่นสามารถปกป้องเกษตรกรจากยุคการค้าเสรีได้ โดยมี JA Zenchu หรือ Central Union of Agricultural Cooperatives เป็นองค์กรสูงสุดของสหกรณ์การเกษตรญี่ปุ่น ที่มีเครือข่ายสหภาพสหกรณ์การเกษตรระดับจังหวัดใน ๔๗ จังหวัดซึ่งโยงใยเป็นเครือข่ายกับสหกรณ์การเกษตรระดับต้นหรือท้องถิ่นที่ให้บริการแก่สมาชิกในด้านต่างๆ อาทิ สินเชื่อ การประกันภัย การจัดหาปัจจัยการผลิต และการตลาดผลผลิตการเกษตร นอกจากนี้ยังมี สหพันธ์สหกรณ์การเกษตรระดับชาติ (The National Federation of Agricultural Cooperatives) ที่เรียกว่า JA Zennoh สหกรณ์นี้จะรวบรวมความต้องการปัจจัยการผลิตจากเกษตรกรสมาชิกสร้างกำลังต่อรองในการเจรจาซื้อสินค้าจากบริษัทผู้ผลิตนำมาจำหน่ายให้สมาชิกในราคายุติธรรม นอกจากนี้ ยังดำเนินการด้านการตลาด

^๗ Asok B Sharma, Mantra for Japan farmers in global trade: Cooperatives .www.indianexpress.com /news/mantra-for-japan....in-cooperatives/17152/

ผลผลิตการเกษตรของสมาชิกผ่านสหกรณ์การเกษตรในท้องถิ่นอีกด้วย ทั้งนี้สหกรณ์การเกษตรแต่ละแห่งส่วนใหญ่จะมีร้านค้าสหกรณ์หรือซูเปอร์มาร์เกต สถานีบริการน้ำมันให้บริการแก่สมาชิกและบุคคลทั่วไป

จากสุนทรพจน์ของ H.E Mr. Yoshihiko Noda ^{๑๕} นายกรัฐมนตรีญี่ปุ่นในพิธีเปิดการประชุมสหพันธ์สหกรณ์ระหว่างประเทศในภาคพื้นเอเชียแปซิฟิก ในตอนหนึ่งว่า สหกรณ์ในประเทศญี่ปุ่นมีบทบาทสำคัญมากในการพัฒนาความเป็นอยู่ของสมาชิกและชุมชน และเครือข่ายสหกรณ์การเกษตรของญี่ปุ่นได้มีส่วนช่วยญี่ปุ่นอย่างมากในช่วงที่ญี่ปุ่นประสบแผ่นดินไหวและซุนามิ โดยได้ดำเนินกิจกรรมต่างๆ อาทิ นำอาหาร สิ่งจำเป็นในชีวิตประจำวัน แพทย์พยาบาล ไปช่วยเหลือผู้ประสบภัย ด้วยความร่วมมือจากสหกรณ์ต่างๆทั่วโลก นอกจากนี้ สหกรณ์ในประเทศญี่ปุ่นยังมีส่วนช่วยในการพัฒนาสหกรณ์ประเทศต่างๆในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก อาทิ การฝึกอบรม พัฒนาบุคลากร ความร่วมมือด้านวิชาการ การพัฒนาการจัดการสหกรณ์ ตลอดจนความร่วมมือด้านการพัฒนาคุณภาพผลผลิต และการตลาด

๒.๓ สรุปกรอบแนวคิด

การศึกษาเรื่อง การศึกษาแนวทางเครือข่ายสหกรณ์ในอาเซียน กรณีศึกษาเปรียบเทียบสหกรณ์การเกษตรทำยาง จำกัดกับสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด นี้ผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาการสร้างเครือข่ายความร่วมมือของสหกรณ์ เพื่อให้ทราบถึงองค์ประกอบทุกส่วนของเครือข่าย ตลอดจนผลสำเร็จของเครือข่าย และการประเมินการดำเนินงานเครือข่าย ทั้งนี้เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือของสหกรณ์ในอาเซียน ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกใช้ CIPP Model ซึ่งประกอบด้วย Context Input Process และ Product ซึ่งเป็นองค์ประกอบของการสร้างเครือข่าย ทำให้เห็นความต่อเนื่องของการสร้างเครือข่ายซึ่งจะทำให้ผลการประเมินมีความชัดเจนยิ่งขึ้น โดยแบ่งการประเมิน ๔ ด้าน ดังนี้

๑) การประเมินบริบท (Context Evaluation) ประเมินบริบท หรือสภาพแวดล้อมของเครือข่าย เพื่อประเมิน วัตถุประสงค์ของการสร้างเครือข่าย สภาพการของผู้ร่วมเครือข่าย จุดร่วมของเครือข่าย การประเมินครั้งนี้ไม่ใช่ขั้นวางแผนแต่ต้องการประเมินเพื่อตรวจสอบดูว่าบริบทมีความสอดคล้องกันหรือไม่อย่างไร

๒) การประเมินปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation) เป็นการประเมินปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานเครือข่าย เพื่อประเมินว่ามีความเหมาะสมเพียงไร

๓) การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) เป็นการประเมินกระบวนการดำเนินงานเครือข่ายว่ามีสภาพที่เป็นจริงอย่างไร

๔) การประเมินผลผลิต (Product Evaluation) การประเมินผลเครือข่ายว่าเกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งเครือข่ายหรือไม่

การประเมินทั้ง ๔ ด้านเป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนาเครือข่าย อีกทั้งยังเป็นกระบวนการที่มีหลักการและเหตุผลทำให้ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของเครือข่าย ซึ่งจะนำไปสู่การ

^{๑๕} Address by H.E, Yoshihiko Noda, Prime Minister of Japan, at the Opening Ceremony of the International Co-operative Alliance Asia and Pacific Regional on 28 November 2012.

พัฒนาเครือข่ายให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น รวมทั้งเป็นแบบอย่างในการสร้างเครือข่ายอื่นต่อไป มีกรอบแนวคิดในการดำเนินการ ดังนี้



แผนภูมิที่ ๓ กรอบแนวคิดในการศึกษา

บทที่ ๓ ผลการศึกษา

การศึกษาแนวทางการสร้างเครือข่ายสหกรณ์ในอาเซียน ใช้กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด จังหวัดเพชรบุรี ซึ่งประสบความสำเร็จในเชื่อมโยงเครือข่ายกับสหกรณ์ผู้บริโภคโตโต้ Toto Consumer Cooperative (TCC) ในประเทศญี่ปุ่น ในการค้าขายกล้วยหอมทองปลอดสารพิษเปรียบเทียบกับสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด จังหวัดนครราชสีมา ซึ่งประสบความสำเร็จในการเชื่อมโยงเครือข่ายกับสหกรณ์การเกษตรวิเวก ฮานามากิ ประเทศญี่ปุ่น ในด้านความร่วมมือด้านวิชาการ สังคมและวัฒนธรรม ในการศึกษาจึ่มงที่จะศึกษาการดำเนินการสร้างเครือข่าย มุ่งเน้นการประเมินการสร้างเครือข่ายความร่วมมือของสหกรณ์ เพื่อให้ทราบถึงข้อดี ข้อด้อยขององค์ประกอบทุกส่วนของเครือข่าย ตลอดจนปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จของสหกรณ์ทั้งสองแห่ง ดังนี้

๓.๑ ข้อมูลทั่วไป

๓.๑.๑ สหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด จังหวัดเพชรบุรี^๑

สหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด เดิมได้รับการจดทะเบียนเป็นสหกรณ์ครั้งแรก โดยใช้ชื่อว่า “สหกรณ์ท่ายาง จำกัดสินใช้ ประเภทสหกรณ์เครดิตเพื่อผลิตกรรม” เมื่อวันที่ ๒๓ สิงหาคม ๒๕๐๙ และได้เริ่มดำเนินงานเมื่อวันที่ ๑๔ กันยายน ๒๕๐๙ ขึ้นกับกรมสหกรณ์ที่ดิน กระทรวงพัฒนาการแห่งชาติ โดยมีสมาชิกแรกตั้ง จำนวน ๓๖๐ ครอบครัว กลุ่มสมาชิก ๑๒ กลุ่ม จาก ๓ ตำบล ได้รับการจดทะเบียนเปลี่ยนชื่อเป็น “สหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด ประเภทสหกรณ์การธณกิจ” เมื่อวันที่ ๒๔ มิถุนายน ๒๕๑๒ ตามความในพระราชบัญญัติ พ.ศ.๒๕๑๑ และเมื่อ พ.ศ.๒๕๑๓ สหกรณ์ได้จัดสร้างสำนักงานเป็นของตนเอง โดยสมาชิกได้รับบริจาคเงินสร้าง ๔๕๐,๑๐๐ บาท ซึ่งมีได้ใช้เงินของทางราชการแต่อย่างใด ต่อมารัฐบาลได้มีนโยบายควบ “สหกรณ์ที่ดินบ้านหนองเตียน จำกัด” รวมกับ “สหกรณ์ท่ายาง จำกัด ประเภทสหกรณ์การธณกิจ” เข้าเป็นสหกรณ์เดียวกัน ประเภทสหกรณ์การเกษตร และใช้ชื่อว่า “สหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด” เมื่อวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๑๗ สหกรณ์แห่งนี้ตั้งอยู่ในท้องที่อำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี ซึ่งประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพการเกษตร อาทิ ข้าว กล้วยหอม กล้วยไข่ กล้วยน้ำว้า มะนาว ชมพู่ อ้อย เป็นต้น

ปัจจุบันสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด ตั้งอยู่ที่ ๑๕๗/๕๗ หมู่ที่ ๕ ถ.เพชรเกษม ต.ท่ายาง อ.ท่ายาง จ.เพชรบุรี สมาชิกของสหกรณ์เป็นเกษตรกร ณ วันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๕๖^๒ มีสมาชิก จำนวน ๒,๑๓๖ คน สมาชิกของสหกรณ์แบ่งเป็นกลุ่มๆ มีจำนวนกลุ่มสมาชิก ๖๖ กลุ่ม จาก ๑๓ ตำบล ๓ อำเภอ ได้แก่ อำเภอท่ายาง อำเภอกำแพงกระเจาน และ อำเภอบ้านลาด สหกรณ์

^๑ สหกรณ์การเกษตรท่ายางจำกัด, แหล่งที่มา www.thaibanana.com.

^๒ สหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด, รายงานกิจการประจำปี ๕๕/๕๖.

บริหารงานโดยคณะกรรมการ ซึ่งมาจากการเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ของสมาชิกสหกรณ์ ปัจจุบันมีคณะกรรมการดำเนินการ ชุดที่ ๑๙ จำนวน ๑๐ คน โดยมี นายหยัน เยื่อใย ตำแหน่งประธานกรรมการ และนางนวรรรัตน์ แยมดี ตำแหน่ง ผู้จัดการ มีเจ้าหน้าที่ ๑๗ คน ลูกจ้างประจำ จำนวน ๓๒ คน และลูกจ้างรายวัน จำนวน ๑๐๘ คน รวมจำนวน ๑๕๗ คน

สหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด ได้ดำเนินธุรกิจเพื่อให้บริการแก่สมาชิกเป็นไปตามวัตถุประสงค์และแผนงานของสหกรณ์ ได้แก่ รับฝากเงินออมทรัพย์จากสมาชิก การดำเนินธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจรวบรวมผลผลิต ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจตลาดกลางสินค้าการเกษตร การดำเนินงานของสหกรณ์ในธุรกิจรับฝากเงินเป็นการรับฝากเงินจากสมาชิกสหกรณ์ทั้งเงินฝากประเภทออมทรัพย์ และออมทรัพย์พิเศษ ธุรกิจสินเชื่อ สหกรณ์ให้กู้แก่สมาชิกทั้งระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว เพื่อลงทุนในการประกอบอาชีพการเกษตร การอุปโภคบริโภค ธุรกิจรวบรวมผลผลิตเป็นธุรกิจหลักของสหกรณ์ สหกรณ์รวบรวมกล้วยหอมทองของสมาชิกไปจำหน่ายยังต่างประเทศและในประเทศ ทั้งนี้ อาชีพหลักของสมาชิกเป็นการปลูกกล้วยหอมทอง ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย สหกรณ์มีร้านค้าของสหกรณ์ จำหน่ายสินค้าอุปโภค บริโภค ตลอดจนปัจจัยการผลิตการเกษตร จำหน่ายแก่สมาชิกและบุคคลภายนอกในราคายุติธรรม ธุรกิจตลาดกลางสินค้าการเกษตร สหกรณ์มีตลาดกลางสินค้าการเกษตร ศูนย์รวมการซื้อขายผลผลิตทางการเกษตรจากทั่วทุกภาคของประเทศ ทั้งพืชผัก ผลไม้ หลากหลายชนิด จากแหล่งผลิตของชาวเกษตรกรเอง ซึ่งมากด้วยคุณภาพ ใหม่สดจากไร่ รวมทั้งสินค้าอุปโภค บริโภค ตลาดกลางแห่งนี้มีทั้งการค้าส่ง และการค้าปลีก เพื่อให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค สหกรณ์แห่งนี้เป็นตัวอย่างของสหกรณ์ที่เป็นแบบอย่างในการบริหารจัดการตัวเองได้เป็นอย่างดี สหกรณ์หนึ่งของไทย

การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ในปีบัญชี ๒๕๕๖^๓ สหกรณ์มีทุนเรือนหุ้น ๒๓,๖๗๓,๐๘๐ บาท มีธุรกิจรวมทั้งสิ้น ๗๗,๔๖๗,๙๑๘,๒๗ บาท สหกรณ์มีกำไรจากการดำเนินงาน ๓,๔๕๒,๗๑๓,๘๗๗ บาท ทั้งนี้ในส่วนของธุรกิจการรวบรวมผลผลิต คือกล้วยหอม กล้วยไข่ และกล้วยน้ำว้า มีมูลค่ารวม ๕๑,๓๗๒,๔๘๙,๐๑ บาท สหกรณ์แห่งนี้ใช้การดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับกล้วยหอมทอง เชื่อมเครือข่ายกับสหกรณ์ในประเทศญี่ปุ่น คือสหกรณ์ผู้บริโภคโตโต้ จำกัด

๓.๑.๒ สหกรณ์ผู้บริโภคโตโต้ ประเทศญี่ปุ่น^๔

สหกรณ์แห่งนี้เริ่มดำเนินการประมาณปีพุทธศักราช ๒๕๑๐ โดยเริ่มต้นจากกลุ่มผู้ดื่มนมธรรมชาติ ซึ่งรวมตัวกันจากกลุ่มแม่บ้านในเขตปกครอง เซตาทากายะ ของกรุงโตเกียวซึ่งเป็นผู้บริโภคน่านม และผู้ผลิตน่านมในจังหวัดชิบะ ในการส่งมอบน่านมที่มีคุณภาพระหว่างกัน การดำเนินงานประสบผลดี จึงขยายไปยังสินค้าอื่น ได้แก่ ไข่ ผัก และเนื้อหมู และได้ร่วมกันเปิดร้านค้าสหกรณ์ขึ้นมาโดยมุ่งเน้นในการนำผลผลิตการเกษตรสดๆของเกษตรกรจากฟาร์มถึงผู้บริโภคโดยตรง และต่อมาในปี.ศ.๒๕๑๖ได้พัฒนาจัดตั้งเป็นสหกรณ์ชื่อสหกรณ์ผู้บริโภคโตโต้ (Toto Consumers' Co-operative (TCC)) สหกรณ์จัดตั้งขึ้นมาเพื่อผู้บริโภคที่ตระหนักถึงอาหารที่ปลอดภัยและมีคุณภาพดี การทำการเกษตรที่ยั่งยืนเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีปรัชญาว่าสดจากฟาร์ม ความร่วมมือร่วมใจและประชาธิปไตย เพื่อชีวิตและความเป็นอยู่

^๓ สหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด, รายงานกิจการประจำปี ๕๕/๕๖.

^๔ Japan Agricultural Information, Available <http://www.jaicaf.or.jp/English/info/archives/112>.

ประจำวันที่ดี สหกรณ์ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการค้าขาย ส่งมอบผลผลิตการเกษตร รวมทั้งสินค้าจำเป็น ในครัวเรือนหลากหลายรายการ ให้แก่สมาชิกและผู้บริโภคที่ตระหนักถึงผลผลิตที่มีคุณภาพสูงในราคา ยุติธรรมปัจจุบันสหกรณ์มีเครือข่ายสมาชิกในโตเกียวกว่า ๒๓๐,๐๐๐ คน สหกรณ์ดำเนินกิจกรรม สมาชิกสัมพันธ์ ดำเนินกิจกรรมเพื่อสร้างความเชื่อถือ และการมีส่วนร่วมของสมาชิก เช่น ตรวจเยี่ยม ฟาร์ม โรงงานผลิตสินค้า การศึกษาอบรมต่างๆ ซึ่งการดำเนินการแต่ละครั้งสหกรณ์จะมีการสำรวจ ความคิดเห็นจากสมาชิกไปพร้อมๆกันเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อคิดเห็นในการทบทวน ปรับปรุง และพัฒนา ผลิตภัณฑ์ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพดียิ่งๆขึ้น

สหกรณ์แห่งนี้ได้ร่วมมือกับสหกรณ์การเกษตรทำยาง จำกัด ในการเป็นเครือข่าย การค้า

๓.๑.๓ สหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด^๕

สหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด จัดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พุทธศักราช ๒๕๑๑ เมื่อวันที่ ๒๘ มีนาคม ๒๕๒๐ ประเภทสหกรณ์การเกษตร จัดตั้งขึ้นเพื่อช่วยเหลือ เกษตรกรที่มีพื้นที่อยู่ในเขตโครงการชลประทานลำพระเพลิง ให้ได้รับผลผลิตเพิ่มขึ้นและมีความ เป็นอยู่ดีขึ้น มีพื้นที่ดำเนินงานตามโซนส่งน้ำ ในเขต ๓ อำเภอ คือ อำเภอปักธงชัย อำเภอโชคชัยและ อำเภอเมืองนครราชสีมา มีสมาชิกแรกตั้ง ๑๙๔ คน เดิมสำนักงานสหกรณ์อาศัยอยู่กับสำนักงาน สหกรณ์อำเภอปักธงชัยละเมื่อปีพ.ศ.๒๕๓๗ สหกรณ์ได้จัดสร้างสำนักงานเป็นของตนเอง ปัจจุบัน ตั้งอยู่เลขที่ ๔ หมู่ที่ ๘ ถนนสีปรี ตำบลเมืองปัก อำเภอปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา ณ วันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๕๕^{๑๔} มีสมาชิกทั้งสิ้น ๑,๙๖๐คนจำนวน ๓๕ กลุ่ม และมีทุนเรือนหุ้น ๖๒,๒๓๙,๙๘๐ บาท อาชีพหลักของสมาชิกได้แก่ การทำนา ทำไร่ และอาชีพเสริมคือ ทอผ้าไหม เลี้ยงสัตว์ ทำสวน สหกรณ์กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “เป็นสถาบันการเรียนรู้ มุ่งสู่ความเป็นเลิศในการ บริหารจัดการ ตลอดจนดำรงไว้ซึ่งเศรษฐกิจพอเพียง” โดยมีเป้าหมายดังนี้ ภายในปี ๒๕๖๐ สหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด มีบุคลากรที่มีจิตสำนึก การบริหารจัดการสินเชื่อมีสภาพคล่อง การตลาดและการบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ รวมถึงมีสถาบันการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ” โดย กำหนดพันธกิจได้แก่ บุคลากรมีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน การบริหารสินเชื่อมีสภาพคล่องทาง การเงิน : พัฒนาการตลาดให้มีประสิทธิภาพ พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ และ พัฒนาสถาบันการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ สหกรณ์ดำเนินธุรกิจด้านต่างๆ ได้แก่ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจ จัดหาสินค้ามาจำหน่าย และ ธุรกิจรวบรวมผลผลิต

๓.๑.๔ สหกรณ์การเกษตรอิวาเตะ ฮานามากิ^๖

สหกรณ์การเกษตรอิวาเตะ ฮานามากิ ได้ควบรวมกับสหกรณ์ต่างๆ ๓ แห่ง เมื่อ วันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๐๐๘ จากเดิมสมาชิก ๑๙,๐๐๐ คน ปัจจุบันมีสมาชิกทั้งหมด ๔๒,๗๖๐ คน กิจกรรมต่างๆ ของสหกรณ์ มีดังนี้

^๕ สหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด, แหล่งที่มา www.coopthai.com/cpd/lpp/prawat.html.

^{๑๔} สหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด, รายงานกิจการประจำปี ๒๕๕๕.

^๖ สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์, รายงานผลการฝึกอบรมในประเทศญี่ปุ่น หลักสูตร Community Leader Development.

๑) ศูนย์ดูแลผู้สูงอายุจัดเป็นกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิตที่สหกรณ์ให้แก่สมาชิก เนื่องจากต้องการดูแลสมาชิกของสหกรณ์ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุให้มีสุขภาพที่แข็งแรง โดยภายในศูนย์ฯ จะรับดูแลผู้สูงอายุจะรับดูแลผู้สูงอายุแบบเข้าไปเย็นกลับ แบ่งผู้สูงอายุเป็น ๒ กลุ่ม คือ แบบที่ช่วยเหลือตนเองได้ และแบบที่ต้องใช้อุปกรณ์ช่วยเหลือ ซึ่งกิจกรรมภายในศูนย์ฯ ได้แก่ กิจกรรมสันทนาการ กิจกรรมดนตรี การจัดดอกไม้ งานฝีมือ ซึ่งกิจกรรมต่างๆ จะทำให้สมาชิกมีสุขภาพที่ดีทั้งร่างกายและจิตใจ

๒) โรงเรียนอนุบาล Yomoto kindergarten

สหกรณ์ฮานามากิ มีแนวคิดในการสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ที่ช่วยให้เกิดความ เป็นหนึ่งเดียวในชุมชน เรียกว่า “from cradle to grave” ซึ่งภายใต้แนวคิดนี้สหกรณ์ได้ก่อตั้ง โรงเรียนอนุบาลขึ้นเมื่อ ๔๐ ปีก่อน โดยถือเป็นสหกรณ์แห่งแรกในจังหวัดที่ได้ดำเนินกิจกรรมดังกล่าว ซึ่งการก่อตั้งโรงเรียนอนุบาลมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพภายใต้พื้นฐานการศึกษาที่ดี นอกจากนี้ยังเป็นศูนย์กิจกรรมต่างๆ ภายในชุมชนอีกด้วย

๓) กลุ่มแปรรูปข้าว

กลุ่มแปรรูปข้าว ก่อตั้ง ภายใต้การสนับสนุนพื้นฐานการผลิตของสหกรณ์ สินค้าที่ผลิตแก่ ขนโมจิ และขนมพื้นบ้านจากข้าว ปัจจุบันจำหน่ายสินค้าที่ Farmer Market นอกจากนี้ยังรับผลิตตามคำสั่งซื้อจากที่ต่างๆ อีกด้วย

๔) กลุ่มทอผ้า

กลุ่มทอผ้า ก่อตั้งขึ้นจากการรวมกลุ่มคนที่สนใจในการทอผ้า โดยนำวัตถุดิบ อาทิ ผ้าไหม ผ้าฝ้าย และเส้นใยจากชุกิโมโน นำมาทอเป็นผืนผ้า แล้วแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ต่างๆ เช่น เสื้อผ้า กระเป๋า เป็นต้น ซึ่งสถานที่จำหน่ายสินค้าส่วนใหญ่ผลิตตามคำสั่งซื้อ และงานออกร้านต่างๆ

๕) โรงผลิตไวน์และโยเกิร์ต

โรงผลิตไวน์และโยเกิร์ต เป็นโรงงานผลิตไวน์กับโยเกิร์ตที่มีชื่อเสียงของเมืองฮานามากิ ซึ่งในกระบวนการผลิตได้ให้ความสำคัญกับการผลิตสินค้าที่ได้มาตรฐาน เพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพที่ดีที่สุด โดยพิถีพิถันตั้งแต่วัตถุดิบ กระบวนการผลิต รวมไปถึงการดำเนินการตลาด นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการบำบัดของเสียเพื่อป้องกันมลภาวะที่อาจเกิดขึ้นจากกระบวนการผลิตอีกด้วย

สหกรณ์การเกษตรอิวาเตะ ฮานามากิ^๗ โด่งดังในฐานะแหล่งผลิตข้าวมาแต่ในอดีต ชาวบ้านได้เข้าร่วมกับสหกรณ์เป็นอย่างดี เป็นองค์กรของชุมชนที่เข้มแข็งมาก แต่จากการเริ่มนำเข้า ข้าวจากประเทศสหรัฐอเมริกาตั้งแต่ปี๒๕๓๕ และการบริโภคข้าวในประเทศลดลง ทำให้เกิดผลกระทบต่อการทำนาในญี่ปุ่น การปลูกข้าวอย่างเดียวไม่สามารถเลี้ยงครอบครัวได้อีกต่อไป นอกจากนี้ สมาชิกสหกรณ์ก็สูงอายุขึ้นเรื่อยๆมีการเปลี่ยนรุ่นจากพ่อแม่สู่รุ่นลูก สมาชิกมีความเป็นหนึ่งเดียวกับ สหกรณ์น้อยลง เพื่อให้เกษตรกรรวม ชุมชน และสหกรณ์การเกษตรรอดพ้นจากวิกฤตินี้ สหกรณ์ การเกษตรอิวาเตะ ฮานามากิจึงได้เริ่มเปลี่ยนโครงสร้างงานเกษตรเข้าสู่งานสวน และตัดสินใจสร้าง Farmers' Market เพื่อเป็นศูนย์กลางในการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นกับสมาชิก โดยมี เป้าหมายเพื่อกระตุ้นเกษตรกรรวมทั้ง หยุดความห่างเหินของสมาชิก และเสริมสร้างความเข้าใจ

^๗ แหล่งที่มา www.cpd.go.th/intra/download/data/2551/070551/2.doc

ของผู้บริโภคต่อสหกรณ์ผู้ผลิตสินค้าการเกษตร สหกรณ์แห่งนี้ยังได้ดำเนินกิจกรรมด้านคุณภาพชีวิต ความเป็นอยู่ของคนในชุมชน เพื่อสร้างสังคมท้องถิ่นที่อุดมสมบูรณ์ สามารถอยู่อาศัยได้อย่างมั่นใจ การดำเนินกิจกรรมกลุ่มสตรีและคนชรา สร้างสุขภาพ และคุณภาพชีวิตที่ดี

๓.๒ การดำเนินงานเครือข่าย

๓.๒.๑ กรณีสหกรณ์การเกษตรทำยาง จำกัด^๕

๓.๒.๑.๑ สหกรณ์การเกษตรทำยาง จำกัด สหกรณ์ ได้เริ่มเครือข่ายความร่วมมือกับสหกรณ์ผู้บริโภคโตโต้ ประเทศญี่ปุ่น ด้วยวัตถุประสงค์ทางการค้าเนื่องจากสหกรณ์แห่งนี้เป็นผู้ผลิตกล้วยหอมทองปลอดสารพิษ เกษตรกรสมาชิกของสหกรณ์การเกษตรทำยาง จำกัด มีความชำนาญในการปลูกกล้วยหอมทองมานาน ประกอบกับสภาพดิน น้ำ และภูมิอากาศของจังหวัดเพชรบุรี มีความเหมาะสมกับการปลูกผลไม้ จึงทำให้ผลไม้ของจังหวัดเพชรบุรี รวมทั้งกล้วยหอมทองมีรสอร่อย และกล้วยหอมทองของจังหวัดเพชรบุรีมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานของสหกรณ์ผู้บริโภคโตโต้ ที่ต้องการสินค้าการเกษตรที่มีคุณภาพปลอดภัยจากสารเคมี ไปจำหน่ายให้เครือข่ายผู้บริโภคซึ่งเป็นสมาชิกของสหกรณ์ สหกรณ์การเกษตรทำยาง จำกัด ได้เริ่มจัดทำโครงการส่งเสริมการผลิตกล้วยหอมทองปลอดสารพิษ ตั้งแต่ ปี พ.ศ.๒๕๓๔ โดยมีพันเอกสุรินทร์ ชลประเสริฐ อดีตอธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์ ขณะเข้าดำรงตำแหน่งประธานกรรมการชุมนุมร้านสหกรณ์แห่งประเทศไทย และนายบรรเจิด สมหวัง อดีตสหกรณ์จังหวัดเพชรบุรี ได้รับการติดต่อจากมิสเตอร์ฮิโรยูกิ ยามาโมโต้ อดีตประธานกรรมการสหกรณ์ผู้บริโภคโตโต้ ประเทศญี่ปุ่น มีความต้องการบริโภคกล้วยหอมทองปลอดสารพิษ โดยกำหนดนำเข้ากล้วยหอม ประกอบกับกล้วยหอมทองของจังหวัดเพชรบุรีมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก โดยเฉพาะกล้วยหอมชนิด Gros Michel จึงได้ร่วมมือกันสนับสนุนให้สหกรณ์การเกษตรทำยาง จำกัด เป็นผู้ผลิตกล้วยหอมทองปลอดสารพิษ ส่งขายให้ สหกรณ์ผู้บริโภคโตโต้ ประเทศญี่ปุ่น ในครั้งแรกทดลองส่งไป ๕๐๐ กิโลกรัมในเดือนกรกฎาคม ๒๕๓๔ แต่เนื่องจากขาดประสบการณ์และหลักวิชาการรักษากลายให้คงสภาพระหว่างการขนส่งจึงปรากฏว่ากล้วยหอมที่ส่งไปประเทศญี่ปุ่นเสียหายหมด พันเอกสุรินทร์ ชลประเสริฐ จึงได้ขอความร่วมมือช่วยเหลือทางวิชาการจากอาจารย์ดารา พวงสุวรรณ ซึ่งเป็นผู้อำนวยการกองโรคพืชและจุลชีววิทยา กรมวิชาการเกษตรในสมัยนั้น ซึ่งท่านและคณะ ประกอบด้วย อาจารย์ประวัติ ต้นบุญเอก และอาจารย์เกียรติ ลีละเศรษฐกุล ได้ให้ความช่วยเหลืออย่างดียิ่ง ทุกฝ่ายได้ร่วมมือกันปรับปรุงวิธีส่งออกกล้วยหอมทองไปจำหน่ายให้สหกรณ์ผู้บริโภคโตโต้อีกครั้งหนึ่ง จำนวน ๑๐๐ กล้อง ในเดือนกุมภาพันธ์ ๒๕๓๕ ซึ่งมีคุณภาพปราศจากสารเคมี ปรากฏว่าครั้งนี้ กล้วยหอมทองที่ส่งไปมีคุณภาพได้มาตรฐานโดยผ่านการตรวจของเจ้าหน้าที่ด่านกักกันพืชประเทศญี่ปุ่นได้ทั้งหมด และในสถานการณ์ดังกล่าวตั้งแต่นั้นมาสหกรณ์การเกษตรทำยาง จำกัด และสหกรณ์ผู้บริโภคโตโต้ ได้เริ่มต้นตกลงซื้อขายกล้วยหอมทองคุณภาพปลอดสารพิษเรื่อยมา โดยในระยะแรกได้ส่งออกเดือนละ ๖ ตัน ต่อมา สหกรณ์ทั้งสองเห็นพ้องต้องกันว่าจะทำสัญญาซื้อขาย เพื่อความมั่นใจของ สหกรณ์ทั้งสองฝ่าย ดังนั้นจึงได้มีพิธีลงนามในสัญญาซื้อขายกล้วยหอมทองปลอดสารพิษเมื่อวันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๓๖ ณ โรงแรมริเจนท์ อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี

^๕ สหกรณ์การเกษตรทำยาง จำกัด, อนุสรณ์ครบ ๑๐ ปี ฉลองธุรกิจกล้วยหอมทองปลอดสารพิษ, แหล่งที่มา www.thaibanana.com.

ต่อมาได้มีการทำสัญญาซื้อขายและต่อสัญญากันเป็นปีต่อปี และหลังจากได้ทำการผลิตกล้วย ได้ร่วมกันปรับปรุงแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งสองด้าน คือระหว่างสมาชิกสหกรณ์ผู้บริโภคโตโต กับสมาชิกผู้ปลูกกล้วย การเดินทางไปเรียนรู้ กับผู้บริโภคในประเทศญี่ปุ่น ของกรรมการบริหาร และการเดินทางมาร่วมกิจกรรมที่ทำยาง ของตัวแทนสมาชิกผู้บริโภค ก็เกิดการประชุมสรุปผล และลงนามทำสัญญาซื้อขาย ครั้งที่ ๒ เมื่อ วันที่ ๑๗ ตุลาคม ปี ๒๕๓๘ ขณะนั้น การส่งออกตกอยู่ที่ปริมาณ ๒๗ ตัน ต่อเดือนได้มีการลงนามต่อสัญญาอีกครั้งหนึ่งเมื่อวันที่ ๑๗ ตุลาคม ๒๕๓๘ ที่ประเทศญี่ปุ่น โดยให้สัญญามีผลบังคับใช้ตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา

๓.๒.๑.๒ การสร้างเครือข่าย

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกในกิจกรรมการประชุมกลุ่ม (Focus Group) คณะกรรมการและฝ่ายจัดการสหกรณ์การเกษตรทำยาง จำกัด เมื่อวันที่ ๗ มิถุนายน ๒๕๕๖ ผู้ศึกษา ได้ศึกษาการสร้างเครือข่ายความร่วมมือของสหกรณ์การเกษตรทำยาง จำกัด กับสหกรณ์ผู้บริโภคโตโต ประเทศญี่ปุ่น ผลการศึกษา มีขั้นตอนและรูปแบบการสร้างเครือข่าย ดังนี้

๑) การประชุมเครือข่าย

การดำเนินการสร้างเครือข่ายของสหกรณ์การเกษตรทำยาง จำกัด เริ่มจากการประชุมหารือร่วมกันระหว่างตัวแทนของสหกรณ์ผู้บริโภคโตโตกับสหกรณ์การเกษตรทำยาง จำกัด โดยทางราชการเป็นผู้ประสานงาน มาพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อนำไปสู่ความร่วมมือทางการค้า เมื่อทั้งสองฝ่ายเห็นพ้องต้องกันแล้ว คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์จึงตกลงที่จะร่วมมือเครือข่ายกับสหกรณ์ผู้บริโภคโตโต บริหารจึงมีมติตกลงส่งเสริมให้สมาชิก ปลูกกล้วยหอมทองปลอดสารพิษเพื่อส่งไปยังสหกรณ์ผู้บริโภค โตโต กรุงโตเกียว ประเทศญี่ปุ่น

๒) การเตรียมความพร้อมของเครือข่าย

(๑) ด้านบุคคลากร

สหกรณ์การเกษตรทำยาง จำกัด ได้รวบรวมสมาชิกกลุ่มเกษตรกรที่เพาะปลูกกล้วยหอมทองเข้าร่วมโครงการผลิตผลิตภัณฑ์กล้วยหอมทองปลอดสารพิษ โดยพิจารณาคัดเลือกพื้นที่ที่เหมาะสมในการเพาะปลูก และได้กำหนด คุณสมบัติของผู้เข้าร่วมโครงการ^๔ ไว้ดังนี้

- ก) ต้องมีความศรัทธาในอุดมการณ์และเป็นสมาชิกของสหกรณ์
- ข) ต้องมีพื้นที่ปลูกกล้วยหอมทองอยู่ในเขตอำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี เท่านั้น
- ค) พื้นที่ต้องปลูกกล้วยหอมทองเท่านั้น และบริเวณใกล้เคียงที่ปลูกพืชชนิดอื่น ๆ ห้ามใช้สารเคมีชนิดมีฤทธิ์ตกค้างนาน
- ง) พื้นที่เพาะปลูกต้องมีทางคมนาคมเข้า - ออก สะดวกในการเก็บผลผลิต

^๔ นวรัตน์ ขวัญเมือง, สมลักษณ์ ฉิ่งเล็ก, การผลิตกล้วยหอมทองปลอดสารพิษเพื่อการส่งออกจากท่ายางไปญี่ปุ่น.

จ) ผู้ประสงค์จะปลูกต้องแจ้งให้สหกรณ์ทราบล่วงหน้าอย่างน้อย ๑ เดือน

ฉ) สมาชิกต้องขายให้กับสหกรณ์เท่านั้น

สหกรณ์ได้คัดกรองสมาชิกที่มีความพร้อมในด้านการปลูก สมัครงใจที่จะปลูกกล้วยปลอดสารพิษ ได้จำนวน ๒๕๐ ครอบครัว มีพื้นที่การเพาะปลูกโดยเฉลี่ยที่ ๒,๐๐๐ ไร่ มีการประชุมกลุ่มเพื่อชี้แจงโครงการส่งเสริมการผลิตกล้วยหอมทองเพื่อการส่งออกให้สมาชิกได้รับทราบ โดยทางสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด ได้ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจกับสมาชิกในการเข้าร่วมโครงการ ขั้นตอนการดำเนินงาน ตลอดจนระเบียบวิธีปฏิบัติตามโครงการ สมาชิกจะต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบเงื่อนไขการเพาะปลูกทุกขั้นตอนตามคำแนะนำของสหกรณ์และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ก็จัดทำหนังสือสัญญาการผลิตและการส่งผลผลิตให้กับสหกรณ์

(๒) ด้านการผลิต

สหกรณ์เตรียมความพร้อมในด้านการผลิตโดยการให้การศึกษาอบรม สมาชิกที่เข้าร่วมโครงการทุกคน จะต้องผ่านการฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับการผลิตกล้วยหอมทองปลอดสารพิษ โดยไม่มีการใส่ปุ๋ยเคมี ไม่ใช้สารเคมีฆ่าแมลง ให้ใช้เฉพาะปุ๋ยคอก และปุ๋ยหมัก ตลอดจนกรรมวิธีในการเพาะปลูก การดูแลรักษา จะต้องประณีตพิถีพิถันกว่าการปลูกกล้วยหอมทองตามปกติ ซึ่งการฝึกอบรมดังกล่าวได้รับความร่วมมือจากกรมวิชาการเกษตร กรมส่งเสริมการเกษตร และกรมส่งเสริมสหกรณ์นอกจากนั้นในการเพาะปลูกสมาชิกจะได้รับ คำแนะนำ ปรึกษาจากพนักงานสหกรณ์ และนักวิชาการเกษตรอย่างใกล้ชิดมีการให้คำแนะนำพัฒนาทักษะเกษตรกรเป็นระยะๆ ตั้งแต่การเตรียมดินจนถึงการเก็บเกี่ยวผลผลิต สหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัดให้สมาชิกสหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการปฏิบัติตามนโยบายของสหกรณ์อย่างเคร่งครัด ตั้งแต่การ เตรียมดิน การปลูก การให้น้ำ การให้ปุ๋ย การเก็บเกี่ยว และมอบหมายให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์ติดตามผลตลอดจนมีการควบคุมการผลิตทุกขั้นตอนอย่างใกล้ชิดเพื่อให้ได้กล้วยหอมทองที่ปลอดภัยจากสารพิษที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของสหกรณ์ผู้บริโภคโตโต้ ซึ่งสหกรณ์จะวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคโดยกระจายการปลูกไปยังพื้นที่ของสมาชิกอย่างทั่วถึงเพื่อให้สามารถส่งกล้วยหอมทองออกไปยังประเทศญี่ปุ่นได้สอดคล้องกับความต้องการ

๓) การดำเนินการเครือข่าย

(๑) การทำสัญญาการค้า

สหกรณ์ผู้บริโภคโตโต้ ประเทศญี่ปุ่น ได้กำหนดเงื่อนไขในการผลิตกล้วยหอมทอง เพื่อการส่งออกให้สหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด^{๑๐} ปฏิบัติซึ่งพอสรุปได้ดังนี้ สำหรับการผลิตกล้วยหอมทองปลอดสารพิษเพื่อการส่งออกของเกษตรกรสมาชิกสหกรณ์ท่ายาง จำกัด ก็ดำเนินการตามที่สหกรณ์ผู้บริโภค โตโต้ ประเทศญี่ปุ่น ได้กำหนดเงื่อนไขในการผลิตกล้วยหอมทอง คือจะต้องเป็นการผลิตที่ไม่ใส่ปุ๋ยเคมี และไม่ฉีดพ่นสารเคมีโดยเด็ดขาด ซึ่งจะทำให้ได้กล้วยที่ปราศจากสารมีพิษ ขนาดของผลผลิตกล้วยหอมทอง จะต้องมีความหนาแน่นลูกละไม่ต่ำกว่า ๑๐๐ กรัม สีผิวของกล้วยไม่ดำ เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของผู้บริโภคประเทศญี่ปุ่น จะต้องไม่สุกก่อนที่ส่งไป

^{๑๐} นวรัตน์ ขวัญเมือง, สมลักษณ์ ฉิ่งเล็ก, การผลิตกล้วยหอมทองปลอดสารพิษเพื่อการส่งออกจากท่ายางไปญี่ปุ่น.

ถึงประเทศญี่ปุ่น ถ้ากล้วยสุกจะถูก ห้ามนำเข้าและต้องนำไปทิ้ง ซึ่งเป็นมาตรการในการป้องกัน ศัตรูพืชของประเทศญี่ปุ่น ความแก่ของกล้วยอยู่ที่ประมาณ ๗๐% ต้องปราศจากศัตรูพืชหรือโรค แมลง ซึ่งหากเจ้าหน้าที่ด่านกักกันพืชของประเทศญี่ปุ่นตรวจพบแม้เพียงกล่องเดียว ก็ต้องรวมควั่นฆ่า เชื้อทั้งหมด ซึ่งจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเพื่อการรวมควั่น โดยจ่ายฝ่ายละครึ่งของค่าใช้จ่ายทั้งหมด การผลิต กล้วยหอมทองปลอดสารพิษเพื่อการส่งออกของสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด จะผลิตตามที่ได้ทำ การตกลงกันในสัญญาซื้อขายกับสหกรณ์ผู้บริโภคริโตะ จำกัด กรุงโตเกียว ประเทศญี่ปุ่น ซึ่งจะทำให้ สัญญากันปีละ๑ครั้ง โดยคู่สัญญาทั้งสองจะต้องปฏิบัติตามเงื่อนไขที่ได้ตกลงกันไว้ ซึ่งถ้าหากฝ่ายหนึ่ง ฝ่ายใดไม่ปฏิบัติตาม จะทำให้เกิดความเสียหายกันทั้งสองฝ่าย ดังนั้น การผลิตกล้วยหอมทองเพื่อการ ส่งออก จะต้องปฏิบัติตามเงื่อนไขอย่างเคร่งครัด ซึ่งจะเป็นการสร้างชื่อเสียงให้กับสหกรณ์และ ประเทศ การเข้มงวดในการผลิตจึงเป็นสิ่งสำคัญ

(๒) การดำเนินการผลิต

สำหรับขั้นตอนการผลิตกล้วยหอมทองทั้งส่งออก มีขั้นตอน เริ่มตั้งแต่เจ้าหน้าที่ไปนำกล้วยมาจากแปลงของสมาชิกเพื่อนำมาคัดแยกหวี โดยคัดหวีที่ได้ขนาดที่ ต้องการและมีความสมบูรณ์ ล้างทำความสะอาด เป่ากล้วยให้แห้งด้วยแรงลม ตรวจสอบคุณภาพโดย เน้นการตรวจสอบโรคแมลงอย่างละเอียดไม่ให้มีสิ่งแปลกปลอมที่หลงเหลือติดไปกับผลกล้วย และการ บรรจุกล่อง จะต้องติดหมายเลขทุกกล่อง เพื่อให้ทราบว่าเป็นกล้วยหอมทองของสมาชิกรายใด เพื่อ การตรวจสอบย้อนกลับ

สหกรณ์มีการพัฒนา ระบบตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability System) เพื่อนำไปใช้เป็นมาตรฐานการเพาะปลูกกล้วยหอมทอง สร้างความมั่นใจแก่ผู้บริโภค โดยมี การกำหนดรหัสของสมาชิกผู้ผลิต และติดไว้ที่ผลผลิตกล้วยหอมทอง ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ว่าเป็น ผลผลิตของสมาชิกรายใด แสดงถึงความโปร่งใส สร้างความไว้วางใจต่อผู้บริโภคว่าสินค้ามีคุณภาพ

(๓) การค้าขายระหว่างกัน

สหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด ได้นำผลผลิตกล้วยหอมที่ ผลิตได้ส่งผ่านไปยังบริษัทโอเทนโต้ เป็นผู้รับดำเนินการเพื่อนำไปส่งให้สหกรณ์ผู้บริโภคริโตะตาม สัญญา

๔) การพัฒนาและการรักษาเครือข่าย

(๑) การสร้างความสัมพันธ์สมาชิกเครือข่าย

มีการแลกเปลี่ยนการศึกษาดูงาน ในแต่ละปีสมาชิกของ สหกรณ์ผู้บริโภคริโตะ เดินทางมาทัศนศึกษาประเทศไทย เยี่ยมชมกิจการสหกรณ์การเกษตรท่ายาง แปลงเพาะปลูกกล้วย และพบปะกับเกษตรกรสมาชิกผู้ปลูก ทำกิจกรรมร่วมกัน อาทิ การปลูกกล้วย การดูแลรักษา ตลอดจนการเก็บเกี่ยวผลผลิต ทำให้ทราบขั้นตอนการผลิตและความยากลำบากในการ ผลิตการเกษตรปลอดสารพิษ นอกจากกิจกรรมเยี่ยมแปลงกล้วยแล้วยังมีกิจกรรมด้านการแลกเปลี่ยน วัฒนธรรมระหว่างสมาชิกด้วย การดำเนินการดังกล่าวเป็นการกระชับสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของทั้ง สองสหกรณ์ ในขณะเดียวกันกรรมการ เจ้าหน้าที่ และสมาชิกของสหกรณ์การเกษตรท่ายาง ก็ได้มี โอกาสไปประเทศญี่ปุ่นเยี่ยมชมกิจการของสหกรณ์ผู้บริโภคริโตะ เป็นระยะๆเช่นกัน การไปดูงานที่ ญี่ปุ่นเชื่อว่าทำให้สมาชิกผู้ปลูก เข้าใจคนญี่ปุ่น และความต้องการของผู้บริโภคญี่ปุ่นได้ชัดเจน

มากขึ้น ซึ่งเป็นการนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพผลผลิต และสร้างความมั่นใจระหว่างสองฝ่ายในช่วงต่อไป รวมทั้งเป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันเพราะสมาชิกมีความใกล้ชิดกันมีความเข้าใจในความรู้สึกที่มีต่อกัน เป็นพื้นฐานแห่งการสร้าง ความเข้าใจ ซึ่งกันและกันของคนทั้งสองฝ่ายในระยะยาว

(๒) การสร้างความมั่นใจ

สหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด และสหกรณ์ผู้บริโภครัตนโกสินทร์ มีการสื่อสารกันตลอดเวลา โดยสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด จะส่งข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินการผลิต ข่าวสารการดำเนินงานทุกขั้นตอน รวมถึงข้อมูลสมาชิก การเพาะปลูกของสมาชิกผู้ปลูกกล้วย ให้ทางสหกรณ์ผู้บริโภครัตนโกสินทร์ นำไปเผยแพร่ให้สมาชิกได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งผู้บริโภครัตนโกสินทร์ได้ทราบข้อมูลตลอดเวลา เชื่อได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ผู้บริโภครัตนโกสินทร์รู้สึกยอมรับ และสั่งซื้อกล้วยอย่างต่อเนื่อง ถือเป็นกระบวนการที่สำคัญที่สร้างความสัมพันธ์และสร้างความมั่นใจในคุณภาพของกล้วยหอมทอง

๓.๒.๑.๓ ปัจจัยแห่งความสำเร็จของเครือข่ายนี้^{๑๑} มีหลายด้าน ได้แก่

- การที่สหกรณ์มีจุดยืนร่วมกันในการดำเนินการเครือข่าย คือ มีผลประโยชน์ร่วมกันในการค้า โดยสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด ต้องการที่จะผลิตสินค้ากล้วยหอมทองปลอดสารพิษจำหน่ายให้กับสหกรณ์ผู้บริโภครัตนโกสินทร์ ขณะที่สหกรณ์ผู้บริโภครัตนโกสินทร์ ต้องการได้กล้วยหอมทองปลอดสารพิษมีคุณภาพนำไปจำหน่ายให้สมาชิกเครือข่าย สหกรณ์ทั้งสองมีความพยายามที่จะทำให้ความต้องการของแต่ละฝ่ายบรรลุผล จึงได้มีความพยายามในด้านต่างๆ ทั้งทางด้านวิชาการ ด้านการจัดการ การแก้ไขปัญหาต่างๆตั้งแต่การเริ่มต้นของความร่วมมือระหว่างกัน และดำเนินการอย่างสม่ำเสมอตลอดมา

- การที่สหกรณ์ทั้งสองมีอุดมการณ์ร่วมกัน คืออุดมการณ์สหกรณ์ “ความเชื่อร่วมกันที่ว่า การช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตามหลักการสหกรณ์จะนำไปสู่การกินดี อยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม เชื่อมมั่นในคุณค่าสหกรณ์ที่ว่าคุณค่าของสหกรณ์” (Cooperatives Values) “สหกรณ์อยู่บนพื้นฐานแห่งคุณค่าของการช่วย ตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม และการที่สหกรณ์ไม่ใช่องค์กรธุรกิจที่แสวงหากำไร รวมทั้งใช้วิธีการสหกรณ์เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานทำให้ต่างฝ่ายมีความเข้าใจในบริบทของกันและกัน

- การที่สหกรณ์มีบุคลากรที่มีใจรักและทุ่มเทในการทำงาน ไม่ได้มุ่งหวังผลกำไรสูงสุดเป็นที่ตั้ง แต่มีจุดมุ่งหมายคือทำให้สมาชิกมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ที่สำคัญคือยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต มีความโปร่งใสในการดำเนินงานทุกขั้นตอน และมีเป้าหมายในความสำเร็จในด้านการผลิตและการตลาดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของเครือข่าย

๓.๒.๒ กรณีสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด

ผู้ศึกษาได้ศึกษาจากกิจกรรมการประชุมกลุ่ม (Focus group) คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการสหกรณ์ของสหกรณ์ลำพระเพลิง จำกัด เมื่อวันที่ ๒๒ มิถุนายน ๒๕๕๖ ผลการศึกษามี ดังนี้

^{๑๑} คณะกรรมการและฝ่ายจัดการสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด, การประชุมกลุ่ม (Focus Group).

๓.๒.๒.๑ สหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด มีจุดเริ่มเครือข่ายความร่วมมือกับสหกรณ์การเกษตรอิวาเตะฮานามากิจากโครงการพัฒนาผู้นำกลุ่มอาชีพของการเกษตรในประเทศไทย (The Project on Community Leader Development in Agriculture Cooperatives in Thailand) ซึ่งเป็นโครงการความร่วมมือทางวิชาการระหว่างรัฐบาลไทย โดยกรมส่งเสริมสหกรณ์กับรัฐบาลญี่ปุ่นโดยองค์การความร่วมมือระหว่างประเทศแห่งประเทศญี่ปุ่น (JICA) ประจำประเทศไทย เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้นำกลุ่มอาชีพในสหกรณ์ในประเทศไทยให้มีความรู้ ความสามารถ และเป็นแกนนำในการพัฒนาในชนบท ให้มีความเข้มแข็งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม สหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด ได้ส่งนางสาวสุมาลี ทองธีระ ผู้จัดการสหกรณ์เข้ารับการอบรมและศึกษาดูงานที่ประเทศญี่ปุ่น ตามโครงการพัฒนาผู้นำกลุ่มอาชีพในสหกรณ์การเกษตร ในประเทศไทย ปีงบประมาณ ๒๕๕๑ และสหกรณ์มอบหมายให้ผู้จัดการไปศึกษาดูงานโดยมุ่งเน้นให้นำความรู้มาพัฒนาในด้านการตลาด เพื่อส่งเสริมในด้านการผลิตให้แก่สมาชิกสหกรณ์หลังจากกลับจากประเทศญี่ปุ่น นางสาวสุมาลีฯ หลังจากนั้นได้นำความรู้ที่ได้รับมาถ่ายทอดให้แก่กรรมการและสมาชิกของสหกรณ์ พร้อมทั้งเสนอโครงการทั้ง ๓ โครงการ ต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ และคณะกรรมการฯ ได้ให้การสนับสนุนในการดำเนินโครงการ และได้รับความร่วมมือจากประเทศญี่ปุ่นในเรื่องของเงินทุน การให้ความรู้ คำแนะนำข้อเสนอแนะ และยังมีการติดต่อสร้างความสัมพันธ์กับญี่ปุ่นอย่างต่อเนื่อง พัฒนาความสัมพันธ์เป็นเครือข่ายความร่วมมือระหว่างกันกับสหกรณ์การเกษตรอิวาเตะฮานามากิ

๓.๒.๒.๒ การสร้างเครือข่าย

เครือข่ายความร่วมมือของสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด กับสหกรณ์การเกษตรอิวาเตะฮานามากิ มีขั้นตอนและรูปแบบการสร้างเครือข่าย ดังนี้

เครือข่ายนี้เริ่มต้นจากความร่วมมือทางวิชาการระหว่างรัฐบาลไทย กับรัฐบาลญี่ปุ่น ตามโครงการพัฒนาผู้นำกลุ่มอาชีพของการเกษตรในประเทศไทย (The Project on Community Leader Development in Agriculture Cooperatives in Thailand) เป็นโครงการที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้นำเสนอไปในกรอบโครงการความร่วมมือทางวิชาการจากรัฐบาลญี่ปุ่น ประจำปีงบประมาณญี่ปุ่น พ.ศ.๒๕๔๗ โดยมีวัตถุประสงค์ของโครงการ เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้นำกลุ่มอาชีพในสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย ให้มีความรู้ความสามารถเพื่อเป็นแกนนำในการพัฒนาชุมชนในชนบทให้มีความเข้มแข็งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ตามโครงการจะนำผู้นำของสหกรณ์และกลุ่มอาชีพที่มีศักยภาพรวมทั้งเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ รวมทั้งสิ้น ๒๕๐ คน เข้าร่วมโครงการในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๐-๒๕๕๓ โดยผู้เชี่ยวชาญจากประเทศญี่ปุ่นมาดำเนินการอบรมในประเทศไทย เพื่อพัฒนาผู้นำให้มีความสามารถในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการสหกรณ์ ด้านการจัดตั้งและจัดการศูนย์การผลิต ด้านการตลาด ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และบรรจุภัณฑ์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้านการจัดการทางการเงิน และด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิต จากนั้นผู้เข้ารับการอบรมจะกลับไปปฏิบัติงานในสหกรณ์ของตนเอง และจะมีการติดตามผลและประเมินผลงานการพัฒนาของผู้เข้ารับการ แล้วคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรมที่ดีเด่นเข้าไปอบรมต่อที่ประเทศญี่ปุ่น

สหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด ได้ส่งนางสาวสุมาลี ทองธีระ ผู้จัดการสหกรณ์เข้ารับการอบรมและศึกษาดูงานที่ประเทศญี่ปุ่น ตามโครงการพัฒนาผู้นำกลุ่มอาชีพ

ในสหกรณ์การเกษตร ในประเทศไทย ปีงบประมาณ ๒๕๕๑ และสหกรณ์มอบหมายให้ผู้จัดการไปศึกษาดูงานโดยมุ่งเน้นให้นำความรู้มาพัฒนาในด้านการตลาด เพื่อส่งเสริมในด้านการผลิตให้แก่สมาชิกสหกรณ์ หลังจากกลับจากประเทศญี่ปุ่น นางสาวสุมาลีฯ ได้ถ่ายทอดความรู้ให้กับคณะกรรมการ พนักงาน และสมาชิก สหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด ได้เล็งเห็นความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพชีวิตให้แก่สมาชิกและเกษตรกร ได้จัดทำโครงการพัฒนาการผลิตและการตลาดสินค้าเกษตรอินทรีย์ เพื่อสร้างเครือข่ายร่วมกันในการแลกเปลี่ยนความรู้ของสมาชิกและคนในชุมชน เพื่อพัฒนาไปสู่ชุมชนเกษตรอินทรีย์ เน้นความปลอดภัยของผู้ผลิตและผู้บริโภค ส่งเสริมให้มีการผลิตเอง บริโภคเอง และยังเป็นการช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจของชุมชน อีกทั้งช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตให้สมาชิกสหกรณ์และเกษตรกรในชุมชนให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น และสหกรณ์ได้ดำเนินการก่อตั้งตลาดเกษตรกร (Farmer's Market) เพื่อจำหน่ายสินค้าเกษตรอินทรีย์และผลิตภัณฑ์กลุ่มอาชีพสหกรณ์ที่มีคุณภาพ เพื่อให้เกษตรกรนำสินค้ามาจำหน่าย โครงการพัฒนาสถาบันการเรียนรู้สหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด อย่างยั่งยืน เป็นการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ของสหกรณ์ และโครงการสหกรณ์วัยใสใสใจสุขภาพ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตให้แก่สมาชิก คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ ตัวอย่างความสำเร็จหนึ่งจากการเข้าร่วมโครงการเกษตรอินทรีย์ของสมาชิก เช่นนายอ่างเทียมสำโรงสามารถทำเกษตรอินทรีย์จนประสบผลสำเร็จ มีการปลูกผักอินทรีย์ ปลูกข้าวระบบต้นเดี่ยว การเลี้ยงสุกร ทำปุ๋ยหมักชีวภาพ และได้ไปโอแก๊สขนาดครัวเรือนเป็นแก๊สหุงต้มไว้ใช้เอง นอกจากนี้ผลผลิตข้าวที่ได้เพิ่มขึ้นโดยใช้ “ระบบการปลูกข้าวต้นเดี่ยว” จาก ๔๐๐-๕๐๐ กิโลกรัมต่อไร่ เพิ่มขึ้น ๘๓๐กิโลกรัมต่อไร่ ราคาข้าวเพิ่มขึ้นจากเดิมขายอยู่กิโลกรัมละ ๘-๙ บาท เป็นกิโลกรัมละ ๑๕ บาท และมีรายได้จากการขายผักอินทรีย์ ๑๒,๐๐๐ บาทต่อเดือนมีรายได้จากการเลี้ยงสุกร ๕ ตัว ๑๐,๐๐๐ บาทต่อ ๖ เดือนนอกจากรายได้ที่เพิ่มขึ้นแล้วยังมีเงินเหลือเก็บออมทุกเดือน เพราะไม่ต้องมาเสียค่าใช้จ่ายในเรื่องปุ๋ยและสารเคมีอีกต่อไป และผลผลิตที่ได้ก็งอกงาม นอกจากนี้ยังได้สหกรณ์ฯ ช่วยในเรื่องของตลาด โดยให้พื้นที่ด้านหน้าสหกรณ์ฯ เป็นที่วางขาย และสามารถกำหนดราคาขายได้เองโดยไม่ต้องผ่านคนกลางเหมือนที่ผ่านมาที่จะมีคนกลางมารับซื้อถึงที่แต่ให้ราคาน้อย ที่สำคัญนอกจากรายได้ที่เพิ่มขึ้นแล้ว ด้านสุขภาพก็ดีขึ้นอีกด้วย^{๑๒}

ในการดำเนินงานตามโครงการต่างๆ นั้นสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด ได้รับความร่วมมือจากสหกรณ์ในประเทศญี่ปุ่นรวมทั้งสหกรณ์การเกษตรอิวาเตะฮานามากิ ส่งผู้เชี่ยวชาญมาให้คำแนะนำและสนับสนุนการดำเนินงาน รวมทั้งแนะนำในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการค้า ต่อมาสหกรณ์ได้จัดตั้งสถาบันเพื่อการเรียนรู้ของสหกรณ์ เพื่อพัฒนาความรู้ให้แก่บุคลากรทุกระดับ ได้แก่ กรรมการดำเนินการ ประธานกลุ่ม สมาชิกและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ภายใต้หลักการ "เรียนรู้เรื่องสหกรณ์ เรียนรู้ที่สหกรณ์" ตามแบบการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์แห่งประเทศไทย เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้นำที่มีความหลากหลาย และการสร้างสหกรณ์ที่พึ่งพาตนเอง รวมทั้งเปิดโอกาสให้สมาชิกสหกรณ์มีส่วนร่วมในการวางแผนและดำเนินกิจกรรมของสหกรณ์

สหกรณ์ได้ประสานความร่วมมือกับสหกรณ์การเกษตรอิวาเตะฮานามากิ ประเทศญี่ปุ่น โดยมีการจัดนำสมาชิกของสหกรณ์การเกษตรอิวาเตะฮานามากิ มาร่วมกิจกรรมของ

^{๑๒} สหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง, นายอ่างโมเดล iTAP ต้นแบบเกษตรอินทรีย์.

สหกรณ์เพื่อเป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสหกรณ์ในประเทศไทยและประเทศญี่ปุ่น นอกจากนี้ กิจกรรมด้านวิชาการ การดำเนินงานของสหกรณ์แล้ว ยังมีกิจกรรมเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม การสันทนาการระหว่างสมาชิกของสองสหกรณ์ ขณะเดียวกันสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด ได้ส่งกรรมการและสมาชิก ไปศึกษาดูงาน ศึกษากระบวนการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตร อิวาเตะ ฮานามากิ การแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมด้านอาหารพื้นเมืองกับกลุ่มสตรี การแปรรูปและกิจการดี สวัสดิการของสหกรณ์การเกษตร ศูนย์รวบรวมข้าวเปลือกและตลาดเกษตรกร ซูเปอร์มาร์เกตของ สหกรณ์ในประเทศญี่ปุ่น ร่วมกิจกรรมด้านวัฒนธรรมและพักค้างคืนแบบโฮมสเตย์ที่บ้านของ สมาชิก กิจกรรมดังกล่าวได้ดำเนินมาตลอดระยะเวลาที่ทั้งสองสหกรณ์เริ่มมีความสัมพันธ์กัน

ในปี ๒๕๕๖ นี้สหกรณ์ทั้งสองได้มีการหารือเบื้องต้นที่จะเชื่อมโยง ความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างกัน อย่างรอบด้านรวมทั้งด้านธุรกิจการค้าขายระหว่างกัน โดย การสนับสนุนของทางราชการ

ผู้ศึกษาได้นำการสร้างเครือข่ายของสหกรณ์ทั้งสองแห่งมาเปรียบเทียบโดยสรุป ดังนี้

ตารางที่ ๑ เปรียบเทียบการดำเนินงานเครือข่ายระหว่างสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด กับ สหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด

สหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด กับสหกรณ์ผู้บริโภคร่วม	สหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด สหกรณ์การเกษตรฮานามากิ
<ul style="list-style-type: none"> - เป็นเครือข่ายความร่วมมือด้านการค้า - เริ่มจากสหกรณ์ต้องการมีการค้าขายระหว่างกัน โดยทางราชการเป็นผู้ประสานงาน - เกิดข้อตกลงความร่วมมือทางการค้า - มีการเตรียมความพร้อมของเครือข่าย สร้าง ความเข้าใจแก่บุคลากร พัฒนาความสามารถ บุคลากร และกิจกรรมเครือข่าย - ดำเนินการเครือข่าย มีปฏิสัมพันธ์เชิง แลกเปลี่ยนด้านการค้าเป็นกิจกรรมหลักของ เครือข่ายประกอบกับด้านสังคม และวัฒนธรรม - มีการพัฒนาและการรักษาเครือข่าย สร้าง ความสัมพันธ์สมาชิกเครือข่าย อย่างสม่ำเสมอ เพื่อความเข้มแข็งและความยั่งยืนของเครือข่าย 	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ - เริ่มจากความร่วมมือทางวิชาการระหว่างรัฐบาล ไทย กับรัฐบาลญี่ปุ่น - เกิดความร่วมมือระหว่างสหกรณ์ด้านวิชาการ - มีการถ่ายทอดความรู้ พัฒนาบุคลากร - การดำเนินเครือข่าย มีปฏิสัมพันธ์เชิง แลกเปลี่ยนด้านสังคม และวัฒนธรรม - มีการรักษาเครือข่าย โดยเชื่อมความสัมพันธ์ ระหว่างสมาชิกเครือข่าย - มีแนวคิดที่จะร่วมมือด้านการค้าในอนาคต

๓.๓ การประเมินผลการดำเนินงานเครือข่ายของสหกรณ์

การประเมินผลการดำเนินงานเครือข่ายของสหกรณ์เชิงระบบโดยใช้ CIPP Model นำมาศึกษาเปรียบเทียบระหว่างเครือข่ายความร่วมมือของสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด กับสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด ผู้ศึกษานำข้อมูลจากการดำเนินกิจกรรมประชุมกลุ่ม (Focus Group) คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์และฝ่ายจัดการของสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด เพื่อสัมภาษณ์เชิงลึกในการดำเนินงานระหว่างสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด กับสหกรณ์ผู้บริโภคโตโต ในบริบทของการดำเนินการเครือข่าย และการประชุมกลุ่ม (Focus Group) คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์และฝ่ายจัดการของสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด เพื่อสัมภาษณ์เชิงลึกในการดำเนินงานระหว่างสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด กับสหกรณ์การเกษตรอิวาเตะ ฮานามากิ ในบริบทของการดำเนินการเครือข่าย ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ดังกล่าวสามารถนำมาประเมินผลการดำเนินงานการสร้างเครือข่ายของ ดังนี้

๓.๓.๑ การประเมินบริบท (Context Evaluation)

๓.๓.๑.๑ เครือข่ายความร่วมมือสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด กับสหกรณ์ผู้บริโภคโตโต^{๑๓}

การเริ่มสร้างเครือข่ายความร่วมมือของสหกรณ์ทั้งสองแห่งนี้เนื่องจากแต่ละฝ่ายต่างวัตถุประสงค์ร่วมกัน คือต้องการร่วมมือทำธุรกิจค้าขายกล้วยหอมทองปลอดสารพิษระหว่างกัน โดยทั้งสองมีบริบทที่สอดคล้องกันหลายประการได้แก่ มีการรับรู้มุมมองที่เหมือนกัน คือการเป็นสหกรณ์ ซึ่งต่างฝ่ายเข้าใจและยึดมั่นในอุดมการณ์สหกรณ์ เหมือนกัน การดำเนินงานสหกรณ์ตั้งอยู่บนพื้นฐานเดียวกันที่ยึดมั่นในคุณค่าของสหกรณ์บนพื้นฐานการช่วยตนเอง รับผิดชอบตนเอง เที่ยงธรรม สมาชิกเชื่อมั่นในคุณค่าทางจริยธรรมแห่งความสุจริต ความเปิดเผยรับผิดชอบต่อสังคม และเอื้ออาทรต่อผู้อื่นรับผิดชอบต่อสังคมและเอื้ออาทรต่อผู้อื่น

การมีวิสัยทัศน์หรือจุดยืนร่วมกัน คือ การผลิตและและบริโภคสินค้าที่ปลอดภัยจากสารพิษ สหกรณ์ผู้บริโภคโตโต มีจุดยืนในการแสวงหาสินค้าที่มีคุณภาพ ปลอดภัยจากสารพิษ ไปจำหน่ายให้สมาชิก ส่วนสหกรณ์การเกษตรท่ายาง สมาชิกมีอาชีพหลักในการปลูกกล้วยหอมทองที่ปลอดภัยจากสารพิษ

มีความสนใจหรือผลประโยชน์ร่วมกัน สหกรณ์ทั้งสองแห่งจะมีการซื้อขายกล้วยหอมทองปลอดสารพิษระหว่างกัน เพื่อประโยชน์ของสมาชิกทั้งสองฝ่ายในการเพิ่มรายได้ และการได้รับสินค้าที่มีคุณภาพปลอดภัยจากสารพิษ ทั้งนี้คณะกรรมการดำเนินงาน และสมาชิกสหกรณ์การเกษตรท่ายาง ต่างมีความมุ่งมั่นในการผลิตสินค้าสนองความต้องการของสหกรณ์ผู้บริโภคโตโต ซึ่งสมาชิกของสหกรณ์นี้ต่างให้ความเชื่อถือและไว้วางใจคณะกรรมการและฝ่ายจัดการสหกรณ์ที่สามารถจัดหาสินค้าที่มีคุณภาพปลอดภัยบริการแก่สมาชิก

การสร้างเครือข่ายความร่วมมือนี้มีจุดเริ่มในการพบปะกันจากการมีผู้นำหรือตัวกลาง คือ หน่วยงานทางราชการโดยกรมส่งเสริมสหกรณ์ ซึ่งเป็นผู้ที่แต่ละฝ่ายรู้จักและ

^{๑๓} คณะกรรมการและฝ่ายจัดการสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด, การประชุมกลุ่ม (Focus Group).

ยอมรับได้เป็นผู้ประสานระหว่างสหกรณ์ทั้งสองแห่งได้เจรจาหารือร่วมกัน รวมทั้งเป็นผู้สนับสนุนอำนวยความสะดวกต่างๆ จนทำให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือขึ้น

ปัญหาที่สำคัญคือการขาดความเข้าใจซึ่งกันและกันในการดำเนินการในส่วนของการเข้มงวดเรื่องคุณภาพสินค้าในการซื้อขายระหว่างกัน แต่ก็สามารถแก้ไขได้ด้วยการเจรจาปรึกษาหารือร่วมกัน สิ่งที่ทำให้เครือข่ายประสบผลสำเร็จได้แก่ การที่แต่ละฝ่ายมีบริบทที่สอดคล้องกัน มีจุดยืนร่วมกันเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในการเริ่มต้นของเครือข่าย ส่วนการมีผลประโยชน์ร่วมกันนั้นเป็นสิ่งที่ทำให้เครือข่ายสามารถดำเนินการไปได้ตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้แต่ละฝ่ายจะมีการเจรจา และปฏิบัติการต่างๆ เพื่อรักษาผลประโยชน์ร่วมกัน

๓.๓.๑.๒ เครือข่ายความร่วมมือสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด กับสหกรณ์อิวาเตะฮานามากิ^{๑๔}

บริบทของเครือข่ายนี้เป็นเครือข่ายความร่วมมือในทางวิชาการ ที่เริ่มจากภาคราชการโดยหน่วยงานของรัฐบาลไทย และของประเทศญี่ปุ่น ร่วมมือกัน การเริ่มเครือข่ายระหว่างสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด กับสหกรณ์อิวาเตะฮานามากิ นั้นเป็นการถ่ายทอดประสบการณ์ของสหกรณ์อิวาเตะฮานามากิ สู่อหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด ซึ่งทั้งสองสหกรณ์มีบริบทที่เหมือนกันคือการเป็นสหกรณ์ด้านการเกษตร สมาชิกประกอบอาชีพการเกษตร สหกรณ์อิวาเตะฮานามากิ เป็นสหกรณ์ที่ประสบผลสำเร็จในด้านการบริหารจัดการ การสร้างการมีส่วนร่วมของสมาชิก การพัฒนาความเป็นอยู่และคุณภาพชีวิตของสมาชิก จึงประสงค์ที่จะถ่ายทอดความสำเร็จนี้สู่อหกรณ์อื่น ส่วนสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด เป็นสหกรณ์ที่ต้องการพัฒนาด้านการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาความเป็นอยู่และคุณภาพชีวิตของสมาชิก ดังวิสัยทัศน์ว่า “เป็นสถาบันการเรียนรู้ มุ่งสู่ความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ ตลอดจนดำรงไว้ซึ่งเศรษฐกิจพอเพียง ” โดยกำหนดเป้าหมายภายในปีพ.ศ. ๒๕๖๐ สหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด มีบุคลากรที่มีจิตสำนึก การบริหารจัดการสินเชื่อบริการคล่อง การตลาดและการบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ รวมถึงมีสถาบันการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล” ดังนั้นทั้งสองสหกรณ์จึงมีจุดมุ่งหมายที่สอดคล้องต้องกันคือการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างกัน ถือเป็นเครือข่ายความร่วมมือทางด้านวิชาการ โดยความสัมพันธ์จะเป็นในลักษณะผู้ให้และผู้รับ ซึ่งเป็นความแตกต่างกันในเชิงบริบทที่ฝ่ายหนึ่งมีความเข้มแข็งในด้านวิชาการและการจัดการ ส่วนอีกฝ่ายอยู่ในลักษณะผู้รับความช่วยเหลือด้านวิชาการ และพัฒนามาสร้างความสัมพันธ์ด้านสังคมและวัฒนธรรมในเวลาต่อมา

^{๑๔} คณะกรรมการและฝ่ายจัดการสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด, การประชุมกลุ่ม (Focus Group).

ตารางที่ ๒ การประเมินบริบท (Context Evaluation)

สหกรณ์การเกษตรทำยาง จำกัด กับสหกรณ์ผู้บริโภคโตโต้	สหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด กับสหกรณ์อิวาเตะฮานามากิ
<ul style="list-style-type: none"> - บริบทความร่วมมือเชิงการค้า - ความจำเป็นในการร่วมเครือข่าย เป็นการต้องการค้าขายระหว่างกัน - มีความสอดคล้องด้านการเป็นสหกรณ์ และมีจุดยืนร่วมคือ การผลิตและและบริโภคสินค้าที่ปลอดภัยจากสารพิษ - มีผลประโยชน์ร่วมกันในด้านการค้ามีการซื้อขายกล้วยหอมทองปลอดภัยระหว่างกัน - ลักษณะความสัมพันธ์เสมอภาค เป็นคู่ค้า - การมีความสนใจหรือผลประโยชน์ร่วมกัน มีเป้าหมายร่วมกัน ถือเป็นจุดเด่นของเครือข่ายความร่วมมือ 	<ul style="list-style-type: none"> - บริบทความร่วมมือเชิงวิชาการ - ความจำเป็นในการร่วมเครือข่าย คือการช่วยเหลือด้านวิชาการ - มีความสอดคล้องด้านการเป็นสหกรณ์ด้านการเกษตร - แตกต่างกันในเชิงบริบทที่ฝ่ายหนึ่งมีความเข้มแข็งในด้านวิชาการและการจัดการ ส่วนอีกฝ่ายอยู่ในลักษณะผู้รับความช่วยเหลือด้านวิชาการ - ไม่มีผลประโยชน์ร่วมกัน นอกจากการเป็นผู้ให้และผู้รับความช่วยเหลือด้านวิชาการ - ลักษณะความสัมพันธ์ไม่เสมอภาค เป็นผู้ให้หรือผู้รับ - ข้อดีของเครือข่ายนี้คือการที่แต่ละฝ่ายไม่ได้กำหนดผลประโยชน์ร่วมกันที่ชัดเจน

๓.๓.๒ การประเมินปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation)

๓.๓.๒.๑ เครือข่ายความร่วมมือสหกรณ์การเกษตรทำยาง จำกัด กับสหกรณ์ผู้บริโภคโตโต้

จากกิจกรรมประชุมกลุ่ม(Focus Group)^{๑๕} พบว่าการดำเนินเครือข่ายนี้สิ่งที่สำคัญคือการทำให้อุรกิจสามารถดำเนินไปได้เกิดความร่วมมือทางการค้าขึ้น ปัจจัยที่สำคัญประกอบด้วย บุคลากร กิจกรรม และการจัดการเครือข่าย ดังนี้

๑) บุคลากรที่เกี่ยวข้องในเครือข่ายนี้มีบทบาทสำคัญที่ทำให้เกิดเครือข่าย การขับเคลื่อนเครือข่ายไปสู่ความสำเร็จ ดังนี้

๒) สมาชิกสหกรณ์ของสหกรณ์การเกษตรทำยาง จำกัด เป็นผู้ที่มีความตั้งใจ จริงใจ มุมนานะ มีระเบียบวินัยดี การผลิตกล้วยหอมทองปลอดภัยมีกติกาวินัยปฏิบัติเป็นพิเศษต่างจากการเพาะปลูกปกติ สมาชิกสหกรณ์ ซึ่งเป็นผู้ผลิตกล้วยหอมทอง มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของเครือข่ายและยอมรับในการปฏิบัติตามกติกาต่างๆ ตลอดจนคำแนะนำของสหกรณ์ในการปลูกและดูแลรักษา การเก็บเกี่ยว สามารถผลิตกล้วยหอมทองโดยไม่ใช้สารเคมีได้คุณภาพและ

^{๑๕} คณะกรรมการและฝ่ายจัดการสหกรณ์การเกษตรทำยาง จำกัด, การประชุมกลุ่ม (Focus Group).

ปริมาณตรงตามที่กำหนด นอกจากนี้สมาชิกมีส่วนร่วม ให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ ของสหกรณ์ อย่างดียิ่ง

๓) คณะกรรมการและฝ่ายจัดการสหกรณ์ มีความสามารถในการบริหารจัดการ มีความโปร่งใส มีความตั้งใจอุตสาหพยายามในการดำเนินการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการดำเนินการด้านการผลิต การบรรจุหีบห่อกล้วยหอมให้ได้คุณภาพตามที่ต้องการ การดำเนินการค้า การขนส่งกล้วยหอมส่งออกไปประเทศญี่ปุ่น

๔) หน่วยงานของทางราชการ ได้แก่ กรมวิชาการเกษตร และกรมส่งเสริมสหกรณ์ ซึ่งกรมวิชาการเกษตรได้ให้คำแนะนำในเทคนิควิชาการต่างๆ ด้านการเพาะปลูก การเก็บเกี่ยว การบรรจุหีบห่อ โดยได้ให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้ให้คำปรึกษาแนะนำในด้านการจัดการ การสอดส่องดูแลสมาชิกให้ปฏิบัติตามคำแนะนำซึ่งในระยะแรกๆ เป็นสิ่งจำเป็นเนื่องจากสมาชิกยังปรับตัวไม่ทันกับการผลิตที่ไม่ใช้สารเคมี และอยู่ในระบบ และการประสานงานด้านต่างๆ กับสหกรณ์ผู้บริโภครีโอดี ชุมชมุร้านสหกรณ์แห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นผู้ร่วมบุกเบิกในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ประสานงานด้านการส่งออกโดยประสานงานกับสหกรณ์ผู้บริโภครีโอดีอย่างใกล้ชิด การติดต่อกับบริษัท Shipping บริษัทเดินเรือ ตลอดจนการประสานงานด้านการแลกเปลี่ยนศึกษาดูงาน ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าวชุมนุมร้านสหกรณ์แห่งประเทศไทยมีความตั้งใจ อุตสาหพยายาม และหวังในการสำเร็จผลของเครือข่ายความร่วมมือนี้

คณะกรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์ผู้บริโภครีโอดี ได้ให้ความสำคัญในการดำเนินการของเครือข่ายธุรกิจสหกรณ์ มากกว่าการแสวงหากำไร รวมทั้งการปรึกษาหารือเจรจาตกลงระหว่างสหกรณ์ เพื่อประสานประโยชน์ให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย

๓.๓.๒.๒ กิจกรรมของเครือข่าย

กิจกรรมของเครือข่าย เป็นกิจกรรมในการขับเคลื่อนเครือข่าย ประกอบด้วยกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการค้า ประกอบด้วย การผลิต การตลาดกล้วยหอมทอง ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์หลักของเครือข่ายโดยมีสัญญาการซื้อขายเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดกิจกรรมนี้ และกิจกรรมที่ไม่ใช่ทางการค้า ได้แก่ กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ของเครือข่าย ดังนี้

๑) กิจกรรมการผลิต การผลิตกล้วยหอมทองปลอดสารพิษเป็นกิจกรรมที่สำคัญเป็นแกนกลางที่ทำให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือ การผลิตดำเนินการตามแผนและข้อกำหนดซึ่งจะไม่ใช้สารเคมีตลอดกระบวนการ ตั้งแต่การเตรียมดิน การเพาะปลูก การดูแลรักษา การเก็บเกี่ยว ตลอดจนการบรรจุหีบห่อ การเก็บรักษาและส่งออก มีการควบคุมอุณหภูมิตลอดระยะเวลาการขนส่งจนถึงปลายทาง สมาชิกสหกรณ์การเกษตรทำอย่างมีบทบาทสำคัญในฐานะผู้ผลิตต้องผลิตตามแผนและคำแนะนำของสหกรณ์ คณะกรรมการและฝ่ายจัดการมีบทบาทสำคัญในการวางแผน การจัดการ การกำกับ ควบคุมให้เป็นไปตามข้อตกลง โดยมีหน่วยงานต่างๆ ให้การสนับสนุนในด้านวิชาการและกระบวนการกลุ่ม รวมทั้งเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ผู้บริโภครีโอดีที่เป็นผู้ประสานงานในพื้นที่ กิจกรรมนี้แต่ละฝ่ายต่างมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน มีการปรึกษาหารือ ประสานงานกันอย่างดีเพื่อให้การผลิตบรรลุเป้าหมายที่กำหนด นอกจากนี้สหกรณ์การเกษตรทำอย่าง จำกัด ยังได้พัฒนาระบบการตรวจสอบย้อนกลับขึ้นมาเพื่อให้ผู้บริโภครีโอดีปลายทางตรวจสอบผลผลิตได้ว่ามาจากผู้ผลิตรายใด เป็นการสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้บริโภครีโอดี

๒) กิจกรรมการค้า เป็นกิจกรรมหลักของเครือข่ายนี้ ในระยะแรกยังไม่ประสบความสำเร็จเนื่องจากมีปัญหาในด้านการขนส่ง กลัวยหอมสุกก่อนถึงปลายทาง รวมทั้งผิวไม่สวย และบางครั้งมีแมลงติดไปด้วยซึ่งต้องส่งกลับมาทำลายที่ประเทศไทย ทั้งสองฝ่ายได้ร่วมปรึกษาหารือ แก้ไขปัญหาต่างๆ เป็นระยะๆ วางแผนการซื้อและแผนการจำหน่ายให้สอดคล้องกัน จนปัจจุบันปัญหาดังกล่าวได้หมดไป สหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด สามารถส่งผลผลิตผ่านตัวแทนจัดซื้อ ส่งถึงสหกรณ์ผู้บริโภคโตโตได้นำไปกระจายให้กับสมาชิกได้ตามแผนที่กำหนด ปัจจัยสำคัญของกิจกรรมนี้ คือ สัญญาหรือข้อตกลงการค้าระหว่างสหกรณ์ทั้งสอง

๓) กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ของเครือข่าย เป็นกิจกรรมที่สำคัญที่ทำให้เครือข่ายแน่นแฟ้นยิ่งขึ้น สหกรณ์ทั้งสองแห่งมีการแลกเปลี่ยนดูงานกันทั้งระดับผู้บริหาร ระดับเจ้าหน้าที่ และระดับสมาชิก ฝ่ายบริหารและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์การเกษตรท่ายาง ไปเยี่ยมชมกิจการของสหกรณ์ผู้บริโภคโตโต ดูงานด้านการบริหารจัดการ ตรวจสอบสภาพการตลาดกลัวยหอม ตลอดจนแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บริโภค ส่วนทางฝ่ายสหกรณ์ผู้บริโภคโตโตได้จัดส่งผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่มาดูงานที่สหกรณ์การเกษตรท่ายาง และร่วมปรึกษาหารือระหว่างกัน สมาชิกสหกรณ์การเกษตรท่ายางได้ไปดูงานและศึกษาวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของเกษตรกรญี่ปุ่น ไปดูกลัวยหอมทองของพวกเขาที่ส่งจำหน่ายให้ผู้บริโภคในญี่ปุ่น สหกรณ์ผู้บริโภคโตโตส่งสมาชิกมาเยี่ยมชมกิจการสหกรณ์การเกษตรท่ายาง ชมแปลงเพาะปลูกกลัวยหอม ตลอดจนกระบวนการเก็บเกี่ยว จนถึงกรรมวิธีในการเตรียมการส่งออก มีการจัดสัมมนาโครงการผู้ผลิตพบผู้บริโภคระหว่างสหกรณ์ผู้บริโภคโตโต กับสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันกับผู้บริโภค ทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกันนอกจากนี้ยังมีการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรม การแสดงต่างๆระหว่างสมาชิกทั้งสองสหกรณ์ กิจกรรมการแลกเปลี่ยนนี้ได้ดำเนินมาอย่างสม่ำเสมอทำให้ความสัมพันธ์ของสหกรณ์ทั้งสองแน่นแฟ้นกันดี สมาชิกมีความเข้าใจและมีความเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน ฝ่ายบริหารและเจ้าหน้าที่ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างดี

๓.๓.๒.๒ เครือข่ายความร่วมมือสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด กับสหกรณ์อิวาเตะฮานามากิ

จากการดำเนินการประชุมกลุ่ม(Focus Group)^{๑๖} ปัจจัยนำเข้าของเครือข่ายความร่วมมือที่สำคัญคือบุคลากร และกิจกรรมของเครือข่าย

๑) ด้านบุคลากร การศึกษาพบว่า ฝ่ายจัดการของสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด เป็นผู้มีความสำคัญ เป็นจุดเริ่มของเครือข่ายความร่วมมือนี้ ผู้จัดการมีลักษณะเป็นผู้นำ มีความตั้งใจสูงในการพัฒนาองค์กร คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์มีความเข้มแข็งพร้อมที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลง ส่วนสมาชิกสหกรณ์มีการแบ่งเป็นกลุ่มๆตามที่อยู่อาศัยและสภาพการประกอบอาชีพ ส่วนสหกรณ์อิวาเตะฮานามากิ นั้น มีคณะกรรมการดำเนินงานและฝ่ายจัดการที่เข้มแข็ง สมาชิกมีส่วนร่วมกับสหกรณ์สูง

๒) กิจกรรมของเครือข่าย เครือข่ายนี้กิจกรรมของเครือข่ายเป็นกิจกรรมด้านวิชาการ และการแลกเปลี่ยน ในด้านวิชาการมีการอบรมซึ่งจัดโดยเงินทุนของรัฐบาล

^{๑๖} คณะกรรมการและฝ่ายจัดการสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด, การประชุมกลุ่ม (Focus Group).

ญี่ปุ่น ตามกรอบความร่วมมือไทยญี่ปุ่นโดยผู้เชี่ยวชาญจากญี่ปุ่นและจากสหกรณ์อาเตะฮานามากิ เป็นวิทยากร พัฒนาความรู้สมาชิกของสหกรณ์ลำพระเพลิง ในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการทำธุรกิจ ในด้านการแลกเปลี่ยนเป็นกิจกรรมสำคัญของเครือข่ายสหกรณ์ทั้งสองมีการศึกษาดูงานระหว่างกัน มีการแลกเปลี่ยนทางด้านวัฒนธรรม มีการเอื้อไมตรีต่อกันดังจะเห็นจากการที่ผู้ศึกษาดูงานรุ่นหลังจะนำของฝากจากรุ่นก่อนที่ฝากมาให้คนรู้จัก และในส่วนของไทยก็จะมีของฝากไปให้ทางฝ่ายญี่ปุ่นเสมอ จนทำให้เกิดความผูกพันกัน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

ตารางที่ ๓ การประเมินปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation)

สหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด กับสหกรณ์ผู้บริโภคโตโต	สหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด กับสหกรณ์อาเตะฮานามากิ
<ul style="list-style-type: none"> - ปัจจัยนำเข้าของเครือข่ายที่สำคัญประกอบด้วย บุคลากร กิจกรรม และการจัดการเครือข่าย ปัจจัยเหล่านี้มีความเหมาะสม - สหกรณ์มีความพร้อมด้านบุคลากร ความพร้อมด้านการดำเนินกิจกรรม ซึ่งได้รับการพัฒนาให้เหมาะสมกับการดำเนินงานเครือข่าย - สมาชิกมีความเข้าใจ และมีส่วนร่วมในกิจกรรม - สัญญาหรือข้อตกลงระหว่างกัน เป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญในการขับเคลื่อนเครือข่ายถือเป็นยุทธวิธีที่ดีในการดำเนินเครือข่าย - กิจกรรมหลักของเครือข่าย คือ ด้านการค้า ส่วนกิจกรรมด้านการแลกเปลี่ยนความร่วมมือด้านสังคม วัฒนธรรม เป็นปัจจัยนำเข้าที่ช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งของเครือข่าย และเสริมปัจจัยหลัก ส่งผลต่อความสำเร็จของเครือข่ายความร่วมมือ 	<ul style="list-style-type: none"> - ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญคือบุคลากร และกิจกรรมของเครือข่าย ปัจจัยเหล่านี้มีความเหมาะสม - บุคลากรมีความพร้อม กรรมการและฝ่ายจัดการสหกรณ์ มีความตั้งใจในการพัฒนาสหกรณ์ นำความรู้ที่ได้รับมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ - สมาชิก ของทั้งสองสหกรณ์มีไมตรี เอื้ออาทรระหว่างกัน - สหกรณ์ไม่มีข้อตกลงหรือสัญญาระหว่างกัน - กิจกรรมการแลกเปลี่ยนศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญของเครือข่าย ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของเครือข่ายความร่วมมือ

๓.๓.๓ การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation)

๓.๓.๓.๑ เครือข่ายความร่วมมือสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด กับสหกรณ์ผู้บริโภคโตโต

ผู้ศึกษาประมวลจากการประชุมกลุ่ม (Focus Group)^{๑๗} พบว่าการดำเนินงานของเครือข่ายนี้การสร้างเครือข่ายเริ่มต้นจากความต้องการให้มีการค้าขายระหว่างกัน ทั้งสองฝ่ายเริ่มประชุมเจรจาโดยอาศัยจุดร่วมที่เหมือนกัน คือ ความเป็นสหกรณ์ ซึ่งมีอุดมการณ์เดียวกัน

^{๑๗} คณะกรรมการและฝ่ายจัดการสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด, การประชุมกลุ่ม (Focus Group).

การตระหนักต่อสุขภาพและสิ่งแวดล้อม โดยมีตัวกลางที่น่าเชื่อถือคือหน่วยงานราชการเป็นผู้ประสาน เป็นการประชุมเจรจาออกแบบเครือข่ายความร่วมมือจนบรรลุข้อตกลง จึงลงนามในความร่วมมือของเครือข่าย

ขั้นที่สอง เป็นขั้นการเตรียมความพร้อมของเครือข่าย สหกรณ์ การเกษตรทำยาง จำกัด มีการจัดเตรียมความพร้อมของสมาชิก สร้างความเข้าใจในการดำเนินงานของเครือข่าย จัดเตรียมความพร้อมด้านการผลิตสินค้ากล้วยหอมทองปลอดสารพิษ เตรียมความพร้อมด้านการตลาดและการขนส่ง ในส่วนของสหกรณ์ผู้บริโภครู้จักกล้วยหอมทองปลอดสารพิษของไทย ดำเนินการนำเข้า การจำหน่าย การประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกผู้รู้จักกล้วยหอมทองปลอดสารพิษของไทย

ขั้นที่สาม เป็นขั้นการดำเนินงานของเครือข่าย ดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของเครือข่าย มีการดำเนินผลิต การตลาด ส่งผลผลิตตามสัญญา การเจรจาแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินการ

ขั้นที่สี่ เป็นขั้นของการพัฒนาเครือข่าย ดำเนินการปรับปรุงพัฒนาระบบงานต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ตั้งแต่กระบวนการผลิต การพัฒนาคุณภาพผลผลิต การเตรียมการส่งออก กระบวนการตรวจสอบย้อนกลับ กระบวนการด้านการขนส่งและการตลาด การค้า การจัดทำจำหน่ายและการเชื่อมโยงเครือข่าย

ขั้นที่ห้า เป็นขั้นการสร้างความเข้มแข็งของเครือข่าย ดำเนินการกิจกรรมปฏิสัมพันธ์ประสานสัมพันธ์ของบุคลากรของเครือข่ายในทุกกระดับ มีการศึกษาดูงาน การร่วมมือด้านวิชาการ การสัมมนาร่วมกัน การเจรจาปรึกษาหารือ การแลกเปลี่ยนด้านสังคม วัฒนธรรม เพื่อให้เครือข่ายเข้มแข็งและยั่งยืน

กระบวนการดำเนินงานของเครือข่ายนี้ดำเนินการโดยใช้กลยุทธ์ความร่วมมือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของเครือข่ายซึ่งคือการซื้อขายกล้วยหอมทองปลอดสารพิษ ได้ตามแผน ทั้งนี้ตั้งแต่เริ่มต้นการสร้างเครือข่ายสหกรณ์ทั้งสองแห่งมีการประชุมปรึกษาหารือกันโดยใช้ภาคราชการและสหกรณ์พี่เลี้ยงคือชุมนุมร้านสหกรณ์แห่งประเทศไทยเป็นผู้ประสานงาน ลักษณะเครือข่ายความร่วมมือเป็นความร่วมมือทางการค้า กระบวนการดำเนินการของเครือข่ายใช้สัญญาเป็นเครื่องมือหรือสิ่งกำกับที่จะทำให้เครือข่ายดำเนินการไปตามวัตถุประสงค์ เริ่มจากการผลิต การควบคุมการผลิต คุณภาพผลผลิต ตลอดจนการค้า ในขณะที่เดียวกันทั้งสองฝ่ายต่างใช้กระบวนการเจรจาปรึกษาหารือกันในการขับเคลื่อนและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในเครือข่าย เช่น การแก้ไขปัญหาสินค้ากล้วยหอมทองไม่ตรงตามคุณภาพที่กำหนด ทั้งสองฝ่ายจะเน้นการเจรจาสร้างความเข้าใจระหว่างกัน แก้ไขปัญหาร่วมกัน หรือกรณีที่สหกรณ์การเกษตรทำยาง ไม่สามารถส่งมอบผลผลิตได้ตามสัญญาเนื่องจากพื้นที่เพาะปลูกประสบอุทกภัย สหกรณ์ผู้บริโภครู้จักกล้วยหอมทองปลอดสารพิษได้ก็ไม่ได้คิดค่าปรับตามสัญญาตรงข้ามกลับส่งเงินบริจาคช่วยเหลือผู้ประสบภัย

กระบวนการเจรจาต่างๆ ทั้งสองฝ่ายใช้จุดร่วมของความเป็นสหกรณ์ที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ความโปร่งใสและการเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร ทำให้เกิดความไว้วางใจกันว่า จะไม่มีการเอาเปรียบกัน ผลการเจรจาเกิดความพอใจทั้งสองฝ่าย

กระบวนการสร้างความแน่นแฟ้นของเครือข่ายหรือการรักษาเครือข่าย ใช้กระบวนการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันในทุกกระดับ ทั้งระดับองค์กร และระดับสมาชิกของ

เครือข่าย สร้างความร่วมมือ แลกเปลี่ยนในด้านวิชาการ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ระหว่างกัน เป็นผลดีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของเครือข่าย รวมทั้งทำให้เครือข่ายเข้มแข็งยิ่งขึ้น จากการศึกษาพบว่าปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานเครือข่ายนี้ ส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการค้าซึ่งเป็นแกนกลางสำคัญของเครือข่าย โดยมักเกิดในช่วงแรกของการดำเนินงานเครือข่าย กลัวยหอมทองปลอดสารพิษที่ส่งไปยังสหกรณ์เน่าเสีย หรือไม่ได้คุณภาพเมื่อถึงมือผู้บริโภค ปัญหาเกี่ยวกับการมีโรคแมลงติดไปกับผลผลิตจนต้องคืนกลับประเทศไทยทั้งหมด ปัญหาคุณภาพของสินค้าเป็นปัญหาที่สำคัญ ผลผลิตของสมาชิกที่ไม่ได้คุณภาพและขนาดที่ต้องการจะถูกคัดออกเกิดปัญหาระหว่างสมาชิกและสหกรณ์ รวมทั้งส่งผลถึงปริมาณที่ส่งออกจะมีน้อยลง ปัญหาเกี่ยวกับการส่งออกเป็นปัญหาที่สำคัญยิ่งของเครือข่ายความร่วมมือนี้ สหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด ต้องปฏิบัติตามเงื่อนไขของสหกรณ์ผู้บริโภคได้อย่างเคร่งครัด ในทางปฏิบัติเกิดปัญหาต่างๆ ความไม่เข้าใจกันระหว่างทั้งสองฝ่ายเกิดขึ้นเป็นระยะๆ ในช่วงแรกของการดำเนินเครือข่าย แต่อย่างไรก็ดีปัญหาต่างๆ สามารถแก้ไขได้ด้วยการที่ทั้งสองฝ่ายร่วมกันเจรจาปรึกษาหารือ มีความตั้งใจจริงในผลสำเร็จของการดำเนินการเครือข่ายความร่วมมือด้านการค้าทำให้เกิดความเชื่อมั่นและเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน ในการแก้ไขปัญหาด้านคุณภาพผลผลิตนั้น สหกรณ์ได้ดำเนินการปรับปรุง ให้คำแนะนำและควบคุมการผลิตทุกขั้นตอนตั้งแต่การเตรียมดิน จนถึงการเก็บเกี่ยว การบรรจุหีบห่อ ตามเงื่อนไขที่ทางสหกรณ์ผู้บริโภคได้กำหนด การแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นระหว่างสมาชิกผู้ปลูกและสมาชิกผู้บริโภคก็เป็นส่วนหนึ่งของการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ในช่วงของการพัฒนาเครือข่ายซึ่งเป็นช่วงหลังนี้ปัญหาต่างๆ ได้ลดน้อยจนเกือบไม่มีเลย ซึ่งเป็นผลมาจากการปรับปรุง พัฒนาการผลิต การเจรจาหารือปรึกษาหารือให้คำแนะนำและให้ข้อมูลข้อเท็จจริงระหว่างกัน ทำให้นำปัญหาข้อบกพร่องต่างไปแก้ไขได้ และการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ระหว่างกันเป็นสิ่งที่ช่วยให้การแก้ไขปัญหาบรรลุผลสำเร็จ

จากการดำเนินการกิจกรรมการประชุมกลุ่ม (Focus Group) พบว่าความสำเร็จของเครือข่ายนี้เกิดจากกระบวนการต่างๆ ได้แก่

การสร้างควมไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความร่วมมือของสหกรณ์ทั้งสองเป็นลักษณะเครือข่ายความร่วมมือทางการค้า ดังนั้นความไว้วางใจซึ่งกันและกันเป็นสิ่งที่สำคัญ สหกรณ์ทั้งสองมีความร่วมมือในการควบคุมการผลิต เพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ ขนาด และปริมาณตามต้องการ มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน รวมทั้งมีการวางแผน ปรึกษาหารือร่วมกัน ในด้านการผลิตและการตลาด รวมทั้งการเห็นอกเห็นใจ มีความยืดหยุ่นจะเห็นได้จากกรณีที่สหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัดไม่สามารถส่งผลผลิตได้ตามสัญญาเนื่องจากประสบปัญหาน้ำท่วมผลผลิตเสียหาย สหกรณ์ผู้บริโภคได้ก็มิได้ดำเนินการคิดค่าปรับตามที่ตกลงไว้ในสัญญา ตรงข้ามสหกรณ์ผู้บริโภคได้ได้บริจาคเงินช่วยสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัดเพื่อช่วยเหลือสมาชิก

การสร้างควมเชื่อมั่นในสินค้ากลัวยหอมทอง การค้ากลัวยหอมทองปลอดสารพิษซึ่งเป็นแกนหลักในการเกิดเครือข่ายความร่วมมือ จากการที่สหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด มีระบบการผลิตที่ดี มีการดำเนินการด้านวิชาการการผลิตต่างๆที่น่าเชื่อถือ การควบคุมการผลิตที่ดีที่สร้างความมั่นใจในสินค้ากลัวยหอมทองว่าเป็นสินค้าที่มีคุณภาพ ปลอดภัยจากสารพิษ รวมทั้งการมีระบบการตรวจสอบย้อนกลับ ระบบควบคุมคุณภาพการผลิต กลัวยหอมทองแต่ละกล่องจะระบุวันเดือนปีที่ผลิต เกษตรกรผู้ผลิต ซึ่งผู้บริโภคสามารถตรวจสอบว่ากลัวยหอมทองที่

บริโภคมมาจากสวนใด ใครเป็นผู้ผลิต ผู้บริโภคสามารถค้นหาข้อมูลผู้ผลิตซึ่งสหกรณ์มีรายละเอียด ข้อมูลของผู้ผลิตไว้บริการ

กิจกรรมเสริมสร้างมิตรสัมพันธ์ การที่มีการจัดกิจกรรมพบปะกัน ระหว่างสมาชิกของสหกรณ์ทั้งสองแห่งเป็นประจำ ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิก มีความ เข้าใจซึ่งกันและกัน การสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน ด้วยการเสริมสร้างมิตรสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอ ทำให้เกิดความไว้วางใจระหว่างกัน (Trust) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งของเครือข่าย

การช่วยเหลือด้านวิชาการจากหน่วยงานภาครัฐ ในด้านการผลิต กรม วิชาการเกษตรได้ให้ความช่วยเหลือแนะนำในด้านการผลิต การพัฒนามาตรฐานการผลิต กรมส่งเสริม สหกรณ์ได้ให้ความช่วยเหลือแนะนำในด้านการประสานงานเครือข่าย และด้านการจัดการสหกรณ์

๓.๓.๓.๒ เครือข่ายความร่วมมือสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด กับ สหกรณ์อิวาเตะฮานามากิ

จากการประชุมกลุ่ม (Focus Group) พบว่าการดำเนินงานของ เครือข่ายนี้เริ่มจากความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ เกิดความร่วมมือระหว่างองค์กร นำไปสู่ ความสัมพันธ์เครือข่ายความร่วมมือระหว่างสหกรณ์ มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันในเชิงของการเยี่ยมชม การศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านวิชาการ ด้านชีวิตความเป็นอยู่ สังคมและวัฒนธรรม ความสัมพันธ์ของเครือข่ายเป็นแบบหลวมๆเนื่องจากไม่มีข้อผูกพันหรือข้อตกลงที่จะต้องปฏิบัติ ร่วมกัน กระบวนการในส่วนของสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด ซึ่งที่อยู่ในฐานะผู้รับความ ช่วยเหลือด้านวิชาการเป็นการต่อยอดหรือขยายผลจากการอบรมและการให้คำแนะนำของ ผู้เชี่ยวชาญและสหกรณ์อิวาเตะฮานามากิ โดยการนำมาจัดทำเป็นโครงการต่างๆได้แก่ การส่งเสริม การเกษตรอินทรีย์การก่อตั้งตลาดเกษตรกร (Farmer's Market) โครงการพัฒนาสถาบันการเรียนรู้ สหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด และโครงการสหกรณ์วัยใสใส่ใจสุขภาพ เพื่อพัฒนาคุณภาพ ชีวิตให้แก่สมาชิก คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ โดยผู้เชี่ยวชาญญี่ปุ่นได้คำแนะนำ ในการดำเนินการ

กระบวนการดำเนินงานของเครือข่ายนี้จะเป็นช่วงๆไม่ต่อเนื่องดังเช่น กระบวนการค้า เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นความร่วมมือด้านวิชาการ ด้านสังคมชีวิตความเป็นอยู่ และ ด้านวัฒนธรรม ซึ่งฝ่ายสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิงเป็นผู้รับความรู้ประสบการณ์ของสหกรณ์ การเกษตรอิวาเตะฮานามากิ มาปรับใช้และพัฒนา ส่วนการแลกเปลี่ยนด้านสังคม วัฒนธรรมจะเป็น ลักษณะถ้อยทีถ้อยอาศัยเป็นมิตรต่อกันในระหว่างสมาชิกของทั้งสองสหกรณ์ มีอุปสรรคด้านภาษาใน การติดต่อกันเท่านั้น ความสำเร็จเกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการดำเนินกิจกรรม ต่างๆ ของสหกรณ์ การมีอัยยาศัยไมตรีอันดีในการทำ กิจกรรมด้านการแลกเปลี่ยนสังคมและ วัฒนธรรมกับสมาชิกของสหกรณ์อิวาเตะฮานามากิ

ตารางที่ ๔ การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation)

สหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด กับสหกรณ์ผู้บริโภคนิโคโตโต้	สหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด กับสหกรณ์อิวาเตะฮานามากิ
<ul style="list-style-type: none"> - กระบวนการดำเนินเครือข่ายเกี่ยวเนื่องกับกระบวนการด้านกิจกรรมการค้าเป็นกิจกรรมเชิงแลกเปลี่ยน โดยใช้กลยุทธ์ความร่วมมือ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของเครือข่ายควบคู่ไปกับการดำเนินกิจกรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน สร้างความเข้มแข็งของเครือข่าย - กระบวนการดำเนินงานมีเป้าหมายการบรรลุที่ชัดเจน - สมาชิกเครือข่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินการ - ภาครัฐให้การสนับสนุน และประสานการสร้างสัมพันธ์ของเครือข่าย - การดำเนินเครือข่ายต่อเนื่องเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ <p>กระบวนการดำเนินของเครือข่ายดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างความเชื่อถือ ความไว้วางใจ เป็นสิ่งสำคัญของการดำเนินการตามเครือข่าย</p>	<ul style="list-style-type: none"> - กระบวนการดำเนินเครือข่ายเกี่ยวเนื่องกับการถ่ายทอดความรู้ด้านวิชาการ การแลกเปลี่ยนดูงาน กิจกรรมด้านสังคมและวัฒนธรรม - กระบวนการดำเนินงานไม่ได้กำหนดเป้าหมาย - สมาชิกเครือข่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินการ - ภาครัฐให้การสนับสนุน และประสานการสร้างสัมพันธ์ของเครือข่าย - การดำเนินเครือข่าย ดำเนินเป็นช่วงๆไม่ต่อเนื่อง <p>การดำเนินเครือข่ายมีความเหมาะสมในลักษณะความเข้าใจ มีมิตรไมตรีซึ่งกันและกันของผู้ร่วมเครือข่าย</p>

๓.๓.๔ การประเมินผลผลิต (Product Evaluation)

๓.๓.๔.๑ เครือข่ายความร่วมมือสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด กับสหกรณ์ผู้บริโภคนิโคโตโต้

ข้อมูลจากการดำเนินการกระบวนการกลุ่ม (Focus Group) พบว่าผลผลิตของเครือข่ายนี้ คือการค้าขายกล้วยหอมทองปลอดสารพิษ และความเป็นอยู่คุณภาพชีวิตที่ดีของสมาชิกเครือข่าย ซึ่งประสบผลสำเร็จที่น่าพอใจ

ในด้านการค้ากล้วยหอมทองปลอดสารพิษ สหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด สามารถผลิตกล้วยหอมทองปลอดสารพิษได้ตรงตามคุณภาพและปริมาณตามที่ได้ตกลงในสัญญาได้ โดยเริ่มจาก ๕๐๐ กิโลกรัม ในปี ๒๕๓๔ ซึ่งยังไม่ประสบผลสำเร็จนัก เนื่องจากเป็นการเริ่มต้นยังขาดความรู้และประสบการณ์ ต่อมาได้มีการปรับปรุงกระบวนการผลิต การขนส่ง และขั้นตอนการส่งออกนำเข้าต่างๆ จนสามารถส่งผลผลิตเข้าสู่เครือข่ายได้มากขึ้นเป็นลำดับข้อมูลจากสหกรณ์การเกษตรท่ายาง พบว่า สหกรณ์เริ่มส่งออกกล้วยหอมทองปลอดสารพิษให้สหกรณ์ผู้บริโภค

โตโต้ตั้งเดือนกุมภาพันธ์ ๒๕๓๕ ในปริมาณ ๖ ต้นต่อเดือน ปัจจุบันสามารถส่งออกได้ถึงละ ๑๕ ต้นเดือนละ ๔ ครั้งต่อเดือน รวม ๖๐ ต้นต่อเดือน^{๑๘} นอกจากนี้แบรนด์ของกล้วยหอมทองปลอดสารพิษของสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด ได้รับความเชื่อถือ และเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคชาวญี่ปุ่น ปัจจุบันปี ๒๕๕๖^{๑๙} มีการค้ากล้วยหอมทองปลอดสารพิษระหว่างสองสหกรณ์นี้ ปริมาณ ๕๐๐ ตันมูลค่า ๖,๑๗๓,๗๑๓ บาท มีกำไรสุทธิประจำปี ๑๓,๔๕๒,๗๑๓.๘๗ บาท สหกรณ์มีทุนเรือนหุ้น ๒๓,๖๗๓,๐๘๐ บาท

ข้อมูลจากการประชุมกลุ่ม (Focus Group) พบว่าสมาชิกสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด ที่ทำการผลิตกล้วย กล้วยจะได้รับการประกันราคาทุกลูก ตามขนาดและคุณภาพของกล้วย ทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้น มีความมั่นคงในรายได้ มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นเป็นลำดับ นอกจากนี้สมาชิกยังได้รับการประกันภัยพืชผลกรณีเกิดภัยพิบัติ ผลผลิตกล้วยเสียหายสหกรณ์จะให้ความช่วยเหลือชดเชยรายได้ตามสภาพ นอกจากนี้ในสิ้นปีสมาชิกจะได้รับเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจตามหลักสหกรณ์ รวมทั้งเงินปันผลจากทุนเรือนหุ้น นอกจากรายได้แล้วสมาชิกมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นเนื่องจากการผลิตการเพาะปลูกที่ไม่ใช้สารเคมี สหกรณ์จัดสวัสดิการต่างๆให้กับสมาชิก มีค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบสุขภาพประจำปี ค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาล ทุนการศึกษาบุตร รวมทั้งเงินช่วยเหลือกรณีเสียชีวิต

ในส่วนของสหกรณ์ผู้บริโภคโตโต้ ความสำเร็จในการเข้าร่วมเครือข่ายสามารถบรรลุวัตถุประสงค์สหกรณ์สามารถจัดหากล้วยหอมทองปลอดสารพิษ ที่มีคุณภาพดี อร่อยจำหน่ายให้กับสมาชิกได้ตามความต้องการ สมาชิกมีความพึงพอใจ มีความมั่นใจในการบริโภคกล้วยหอมทองจากประเทศไทย พอใจในการเข้าร่วมเครือข่ายความร่วมมือกับสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกของทั้งสองสหกรณ์

๓.๓.๔.๒ เครือข่ายความร่วมมือสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด กับสหกรณ์การเกษตรอิวาเตะ ฮานามากิ

การผลการประชุมกลุ่ม (Focus Group) พบว่าเครือข่ายนี้เป็นลักษณะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมและศึกษาดูงานตามโครงการพัฒนาผู้นำกลุ่มอาชีพของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย ที่ประเทศญี่ปุ่นมาปรับใช้ในการพัฒนาสหกรณ์และตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญญี่ปุ่นจึงเกิดเป็นความสนิทสนม จึงมีการติดต่อกันโดยวิธีการส่งของมอบให้แก่กัน โดยสหกรณ์คาดหวังจะมีการเชื่อมโยงด้วยสินค้าสหกรณ์ แต่เนื่องจากสินค้ายังไม่ตรงตามความต้องการของสหกรณ์ญี่ปุ่น สหกรณ์จึงประสงค์จะพัฒนาสินค้าให้ตรงกับความต้องการต่อไป

ทั้งนี้ จากการดำเนินโครงการสหกรณ์คู่แฝดไทย – ญี่ปุ่น^{๒๐} ปี ๒๕๕๕ สหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด ได้ส่งเจ้าหน้าที่เข้าร่วมโครงการฯ ดังกล่าว เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนความร่วมมือระหว่างสหกรณ์ของไทยกับสหกรณ์ญี่ปุ่น ในทุกสาขาความร่วมมือที่เป็นไปได้ เช่น การท่องเที่ยว วัฒนธรรม การศึกษา การค้า และการลงทุน โดย

^{๑๘} สหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด, แหล่งที่มา www.thaibanana.com.

^{๑๙} สหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด, รายงานกิจการประจำปี ๕๕/๕๖.

^{๒๐} สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์, รายงานผลการฝึกอบรมในประเทศญี่ปุ่น หลักสูตร Community Leader Development.

เจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการ ได้รับองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาดูงานสหกรณ์ญี่ปุ่น มาจัดทำโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น เสนอสหกรณ์ สหกรณ์ได้อนุมัติจัดทำและดำเนินการโครงการดังกล่าว ตั้งแต่ปี ๒๕๕๕ เพื่อ

๑) ส่งเสริมการรวมกลุ่มอาชีพเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ สามารถพึ่งตนเอง และเพิ่มรายได้ให้แก่สมาชิกเพื่อพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่นให้มีการบริหารจัดการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒) ส่งเสริมอาชีพ พัฒนาศักยภาพการผลิต และการตลาดเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับผลผลิตเพื่อให้สมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการส่งเสริมอาชีพ โดยการเข้าร่วมกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์

๓) พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการของผู้บริโภค พัฒนาและสร้างโอกาสการแข่งขันด้านการตลาด โดยการสร้างเวทีการเรียนรู้แลกเปลี่ยนเรียนรู้การพัฒนาเครือข่าย ให้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมสร้างช่องทางการจำหน่ายสินค้ามากขึ้น รวมทั้งส่งเสริมให้สหกรณ์มีส่วนร่วมในการส่งเสริมพัฒนากลุ่มอาชีพให้สามารถสร้างรายได้ให้กับสมาชิกกลุ่มและชุมชนอย่างต่อเนื่องและมั่นคง เช่น การให้บริการ การจำหน่ายสินค้า ตลอดจนสร้างอาชีพเสริมรายได้อื่นๆ เพื่อรองรับธุรกิจท่องเที่ยวในท้องถิ่น

๔) สหกรณ์สามารถเอื้อประโยชน์แก่ชุมชน สร้างงานสร้างรายได้อย่างต่อเนื่อง สร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนในระยะยาว

๕) สหกรณ์สามารถเชื่อมโยงสินค้าโดยการรวมสินค้าไปขายร่วมกัน

๖) สร้างความเข้มแข็งให้กลุ่มอาชีพสหกรณ์ ซึ่งเป็นองค์กรธุรกิจชุมชน ทำให้ชุมชนเข้มแข็งทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม

๗) ร่วมทำกิจกรรม ส่งผลให้สามารถเพิ่มรายได้เสริมให้ครอบครัวสมาชิก ทำให้มีความเป็นอยู่และคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

เครือข่ายนี้ผลของเครือข่ายเป็นความร่วมมือและผลการพัฒนาอันเกิดจากความร่วมมือ ในส่วนความร่วมมือนั้นทำให้เกิดความร่วมมือด้านต่างๆระหว่างกัน บุคลากรของทั้งสองฝ่ายในทุกระดับมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในลักษณะความสัมพันธ์อันเพื่อน มีอัธยาศัยไมตรีเอื้ออาทรกัน ซึ่งจะส่งผลในอนาคตหากเครือข่ายนี้เกิดความร่วมมือด้านการค้าและการลงทุน ด้านผลการพัฒนาที่สืบเนื่องจากกิจกรรมความร่วมมือนั้นส่งผลให้สหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิงมีความเข้มแข็ง มีการบริหารงานที่ดี การมีส่วนร่วมของสมาชิกในกิจกรรมต่างๆของสหกรณ์มีสูง ผลการพัฒนาดังกล่าวสามารถวัดได้จากการที่สหกรณ์ได้รับรางวัลสหกรณ์ดีเด่นระดับภาคในปีพุทธศักราช ๒๕๕๕ มีทุนเรือนหุ้น ๖๒,๒๓๙,๙๘๐ บาท^{๒๑} ในส่วนของสมาชิกได้เรียนรู้และปฏิบัติการทำการเกษตรอินทรีย์ สามารถนำผลผลิตมาขายใน Farmers' Market ของสหกรณ์ รายได้เพิ่มขึ้นต้นทุนลดลง ทำให้ความเป็นอยู่ดีขึ้น สุขภาพและคุณภาพชีวิตดีขึ้นเนื่องจากการไม่ทำการผลิตที่ใช้สารเคมี รวมทั้งส่งผลให้สภาพแวดล้อมที่ดีขึ้น

^{๒๑} สหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด, รายงานกิจการประจำปี ๒๕๕๕.

ตารางที่ ๕ การประเมินผลผลิต (Product Evaluation)

สหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด กับสหกรณ์ผู้บริโภคริโคโตโต้	สหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด กับสหกรณ์อิวาเตะฮานามากิ
<ul style="list-style-type: none"> - ผลสำเร็จในทางการค้า ปริมาณกล้วยหอมสูง เพิ่มจากเดือนละ ๖ ตัน ในระยะแรก เป็น เดือน ละ ๖๐ ตันในปัจจุบัน ปี๒๕๕๕ ส่งออกปริมาณ ๕๐๐ ตันมูลค่า๖,๑๗๓,๗๑๓ บาท -สมาชิกรายได้เพิ่มขึ้น มีความมั่นคงในรายได้ มี ความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นเป็นลำดับ - สหกรณ์มีความเข้มแข็งปัจจุบันมีทุนเรือนหุ้น มูลค่า๒๓,๖๗๓,๐๘๐ บาท - สหกรณ์จัดสวัสดิการด้านต่างๆแก่สมาชิก ได้แก่ สมาชิก มีค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบสุขภาพประจำปี ค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาล ทุนการศึกษา บุตร รวมทั้งเงินช่วยเหลือศพภรรยาเสียชีวิต - เครือข่ายเข้มแข็งเกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง สหกรณ์ทั้งสองทั้งในระดับองค์กร และระดับ สมาชิก 	<ul style="list-style-type: none"> - ความสำเร็จของเครือข่ายนี้เป็นความร่วมมือที่ สหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด ได้นำ ความรู้ที่ได้รับมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนา สหกรณ์ สมาชิกสหกรณ์และชุมชน - สมาชิกมี รายได้เพิ่มขึ้นต้นทุนลดลง ทำให้ความ เป็นอยู่ดีขึ้น สุขภาพและคุณภาพชีวิตดีขึ้น สภาพแวดล้อมที่ดีขึ้น - สหกรณ์มีทุนเรือนหุ้น ๖๒,๒๓๙,๙๘๐ บาท - เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกของสหกรณ์ ทั้งสอง ในระดับองค์กร และระดับสมาชิก - มีแนวโน้มว่าจะร่วมมือในทางการค้าในอนาคต

บทที่ ๔ สรุปและข้อเสนอแนะ

๔.๑ สรุปผลการศึกษา

การศึกษานี้ได้เปรียบเทียบการสร้างเครือข่ายของสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด กับสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด และประเมินผลการดำเนินงานโดยใช้รูปแบบการประเมินเชิงระบบ (CIPP Model) สรุปได้ดังนี้

๔.๑.๑ การสร้างเครือข่าย

การดำเนินเครือข่ายของสหกรณ์ทั้งสองมีบริบทที่แตกต่างกัน โดยสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด เป็นเครือข่ายความร่วมมือด้านทางด้านธุรกิจ ดำเนินกิจกรรมด้านการค้าเป็นหลักและกระชับความสัมพันธ์ด้วยกิจกรรมด้านสังคมและวัฒนธรรม ส่วนสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด เป็นเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการ กระชับความสัมพันธ์ด้วยกิจกรรมด้านสังคมและวัฒนธรรม และจะร่วมมือกันทางด้านธุรกิจในอนาคต จุดเริ่มของการสร้างเครือข่ายของสหกรณ์ทั้งสองนั้น ต่างมีจุดเริ่มที่เหมือนกัน คือเริ่มมาจากความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐของที่ประสานความร่วมมือระหว่างกันในการนำภาคสหกรณ์เข้ามาหารือเจรจาร่วมกันเพื่อให้เกิดเครือข่าย จากนั้นสหกรณ์ต่างร่วมกันสร้างเครือข่าย ดำเนินกิจกรรมเครือข่าย สร้างความสัมพันธ์ ความเชื่อถือ และความไว้วางใจระหว่างกัน โดยมีภาครัฐให้การสนับสนุนและเป็นตัวกลางในการเชื่อมความสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอ

ในส่วนการสร้างเครือข่ายของแต่ละสหกรณ์ เป็นดังนี้

๔.๑.๑.๑ เครือข่ายของสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัดกับสหกรณ์ผู้บริโภครัตนโกสินทร์

เป็นเครือข่ายความร่วมมือทางการค้า มีวัตถุประสงค์เพื่อค้าขายกล้วยหอมทองปลอดสารพิษระหว่างกัน การสร้างเครือข่ายเริ่มต้นจากความต้องการให้มีการค้าขายระหว่างกัน เริ่มประชุมเจรจาโดยอาศัยจุดร่วมที่เหมือนกัน คือ ความเป็นสหกรณ์ การตระหนักต่อสุขภาพและสิ่งแวดล้อม โดยมีตัวกลางที่น่าเชื่อถือคือหน่วยงานราชการเป็นผู้ประสาน เป็นการประชุมเจรจาออกแบบเครือข่ายความร่วมมือจนบรรลุข้อตกลง จึงลงนามในความร่วมมือของเครือข่าย

ขั้นที่สอง เป็นขั้นการเตรียมความพร้อมของเครือข่าย สหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด มีการจัดเตรียมความพร้อมของสมาชิก สร้างความเข้าใจในการดำเนินงานของเครือข่าย จัดเตรียมความพร้อมด้านการผลิตสินค้ากล้วยหอมทองปลอดสารพิษ เตรียมความพร้อมด้านการตลาดและการขนส่ง ในส่วนของสหกรณ์ผู้บริโภครัตนโกสินทร์ได้เตรียมความพร้อมในด้านดำเนินการนำเข้า การจำหน่าย การประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกรู้จักกล้วยหอมทองปลอดสารพิษของไทย

ขั้นที่สาม เป็นขั้นการดำเนินงานของเครือข่าย ดำเนินกิจกรรมต่างๆของเครือข่าย มีการดำเนินผลิต การตลาด ส่งผลผลิตตามสัญญา การเจรจาแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการค้า

ขั้นที่สี่ เป็นขั้นของการพัฒนาเครือข่าย ดำเนินการปรับปรุงพัฒนาระบบงานต่างๆให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ตั้งแต่กระบวนการผลิต การพัฒนาคุณภาพผลผลิต การเตรียมการส่งออก กระบวนการตรวจสอบย้อนกลับ กระบวนการด้านการขนส่งและการตลาด การค้า การจัดจำหน่ายและการเชื่อมโยงเครือข่าย

ขั้นที่ห้า เป็นขั้นการสร้างความเข้มแข็งของเครือข่าย ดำเนินการกิจกรรมปฏิสัมพันธ์ประสานสัมพันธ์ของบุคคลากรของเครือข่ายในทุกกระดับ มีการศึกษาดูงาน การร่วมมือด้านวิชาการ การสัมมนาร่วมกัน การเจรจาปรึกษาหารือ การแลกเปลี่ยนด้านสังคม วัฒนธรรม เพื่อให้เครือข่ายเข้มแข็งและยั่งยืน

ความสำเร็จของการดำเนินงานเครือข่ายทำให้มีการค้าขายกล้วยหอมทองปลอดสารพิษระหว่างประเทศไทยกับประเทศญี่ปุ่น สมาชิกมีรายได้ ความเป็นอยู่ตลอดจนคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ส่งผลถึงสังคม และสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้น รวมทั้งเป็นแบบอย่างการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสหกรณ์ของประเทศไทยกับสหกรณ์ในประเทศญี่ปุ่น ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินเครือข่าวนั้นพบว่าปัจจัยที่สำคัญได้แก่ การที่สหกรณ์มีจุดยืนร่วมกัน มีอุดมการณ์ร่วมกัน มีผลประโยชน์ร่วมกันโดยมีเป้าหมายแห่งการบรรลุผล มีความความไว้วางใจและความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน การมีกิจกรรมเสริมสร้างมิตรสัมพันธ์ การช่วยเหลือด้านวิชาการจากหน่วยงานภาครัฐ การมีบุคลากรที่มีใจรักและทุ่มเทในการทำงาน ไม่ได้มุ่งหวังประโยชน์ส่วนตนเป็นที่ตั้ง

๔.๑.๑.๒ เครือข่ายของสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด กับสหกรณ์การเกษตรอิวาเตะ ฮานามากิ

การดำเนินงานของเครือข่าวนี้เริ่มจากความสัมพันธ์ระหว่างประเทศเกิดความร่วมมือระหว่างองค์กร นำไปสู่ความสัมพันธ์เครือข่ายความร่วมมือระหว่างสหกรณ์ มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันในเชิงของการเยี่ยมเยือน การศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านวิชาการ ด้านชีวิตความเป็นอยู่ สังคมและวัฒนธรรม ความสัมพันธ์ของเครือข่ายเป็นแบบหลวมๆ เนื่องจากไม่มีข้อผูกพันหรือข้อตกลงที่จะต้องปฏิบัติร่วมกัน กระบวนการในส่วนของสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด เป็นการต่อยอดหรือขยายผลจากการอบรมและการให้คำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญและสหกรณ์อิวาเตะฮานามากิ โดยการนำมาจัดทำเป็นโครงการต่างๆได้แก่ การส่งเสริมการเกษตรอินทรีย์ การก่อตั้งตลาดเกษตรกร (Farmer's Market) โครงการพัฒนาสถาบันการเรียนรู้สหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด และโครงการสหกรณ์วัยใสใส่ใจสุขภาพ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตให้แก่สมาชิก คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์ โดยผู้เชี่ยวชาญญี่ปุ่นได้คำแนะนำในการดำเนินการ

ความสำเร็จของเครือข่ายส่งผลให้สหกรณ์มีความเข้มแข็งมีความสามารถในด้านการบริหารจัดการจนได้รับรางวัลสหกรณ์ดีเด่นระดับภาคประจำปี๒๕๕๕ ส่วนสมาชิกมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ตลอดจนสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้น ปัจจัยสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด นั้นพบว่าเกิดจากภาวะผู้นำของบุคลากร การมีส่วนร่วมและการมีอัธยาศัยไมตรีที่ดีของสมาชิกเครือข่าย

๔.๑.๒ การประเมินเชิงระบบ

ผลการประเมินเชิงระบบพบว่า การสร้างเครือข่ายของสหกรณ์ทั้งสอง มีความแตกต่างกันในบริบท และกระบวนการดำเนินงาน การสร้างเครือข่ายของสหกรณ์การเกษตรท่าสาย

จำกัดนั้นเริ่มต้นจากการที่มีบริบทที่สอดคล้องกันมีจุดประสงค์ของการร่วมมือกันอย่างชัดเจน สมาชิกเครือข่ายมีความมุ่งมั่นในผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ซึ่งเป็นจุดร่วมของเครือข่าย มีการปรึกษาหารือ เจรจา แก้ไขปัญหาต่างๆร่วมกัน พัฒนาระบบการดำเนินงาน กิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ หรือความเข้มแข็งของเครือข่าย ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะเครือข่ายที่แท้จริง ส่งผลสำเร็จของเครือข่ายที่ชัดเจน ส่วนเครือข่ายของสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด มีบริบทที่แตกต่างกัน ในรูปแบบของความร่วมมือแบบผู้ให้และผู้รับ เป็นความสัมพันธ์ในลักษณะ Soft Diplomacy ที่ทางฝ่ายสหกรณ์ ญ่ปุ่่นซึ่งมีความเข้มแข็งกว่าให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ และพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างกัน แต่ความสัมพันธ์ยังเป็นแบบหลวมๆเนื่องจากยังขาดจุดมุ่งหมายร่วมกัน ดังนั้นการสร้างเครือข่ายสิ่งที่สำคัญคือ การที่ผู้ร่วมเครือข่ายมีจุดมุ่งหมายร่วมกันที่ชัดเจน สร้างความเข้าใจของบุคคลในเครือข่าย แล้วจึงดำเนินการในกิจกรรมต่างๆเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน สร้างความเชื่อถือและความไว้วางใจระหว่างกัน (Trust) โดยที่การสร้างมิตรสัมพันธ์ระหว่างเครือข่าย เป็นสิ่งที่ช่วยให้เครือข่าย แน่นแฟ้นและประสบผลสำเร็จในที่สุด

ผลการประเมินในแต่ละตัวแปร สรุปได้ดังนี้

๔.๑.๒.๑ การประเมินบริบท (Context Evaluation) พบว่าเครือข่ายของสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัดกับสหกรณ์ผู้บริโภคร่วมกันทั้งสองฝ่ายวัตถุประสงค์ร่วมกัน คือต้องการร่วมมือทำธุรกิจค้าขายกล้วยหอมทองปลอดสารพิษระหว่างกัน โดยทั้งสองมีบริบทที่สอดคล้องกัน หลายประการที่สำคัญคือต่างก็เป็นสหกรณ์ มีอุดมการณ์มีวิธีการดำเนินงานแบบเดียวกันคือ หลักการและการผลิตบริโภคสินค้าที่ปลอดภัยจากสารพิษ การที่แต่ละฝ่ายมีจุดยืนร่วมกัน เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการเริ่มต้นของเครือข่าย ส่วนการมีผลประโยชน์ร่วมกันนั้นเป็นสิ่งที่ทำให้เครือข่ายสามารถดำเนินการไปได้ตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้แต่ละฝ่ายจะมีการเจรจา และปฏิบัติการต่างๆเพื่อรักษาผลประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งถือเป็นจุดเด่นของเครือข่ายความร่วมมือ การสอดคล้องต้องกันของบริบทนี้ส่งผลต่อความสำเร็จของเครือข่าย

ในส่วนเครือข่ายของสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด กับสหกรณ์อิวาเตะฮานามากิ นั้นมีบริบทที่เหมือนกันคือการเป็นสหกรณ์ด้านการเกษตร สมาชิกประกอบอาชีพการเกษตรทั้งสองสหกรณ์จึงมีจุดมุ่งหมายที่สอดคล้องต้องกันคือการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ระหว่างกัน ถือเป็นเครือข่ายความร่วมมือทางด้านวิชาการ โดยความสัมพันธ์ในลักษณะผู้ให้และผู้รับ

๔.๑.๒.๒ การประเมินปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation)

เครือข่ายความร่วมมือสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด กับสหกรณ์ผู้บริโภคร่วมกัน มีปัจจัยที่สำคัญที่เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์เครือข่ายที่เป็นการค้ากล้วยหอมทองปลอดสารพิษ ซึ่งประกอบด้วย บุคลากร กิจกรรม และการจัดการเครือข่าย ซึ่งมีความพร้อมและเหมาะสมในการดำเนินการเครือข่าย กล่าวคือ บุคลากรแต่ละระดับมีความเข้าใจวัตถุประสงค์สอดคล้องต้องกัน มีความตั้งใจในการบรรลุผลสำเร็จ กิจกรรมต่างๆที่ดำเนินทั้งในส่วนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการค้า และกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก กิจกรรมการแลกเปลี่ยนด้านสังคม และวัฒนธรรม สามารถเสริมสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายสอดคล้องกันได้ดีและเป็นส่วนที่ช่วยให้การจัดการเครือข่ายประสบผลสำเร็จ

ความร่วมมือสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด กับสหกรณ์อิวาเตะฮานามากิ ปัจจัยนำเข้าของเครือข่ายความร่วมมือนี้ที่สำคัญคือบุคลากร และกิจกรรมของเครือข่าย บุคลากรของเครือข่ายมีความพร้อมในการเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ หรือผู้รับการถ่ายทอดที่ดี สามารถนำไปความรู้ไปปฏิบัติ รวมทั้งการที่มีอัยาศัยไมตรีที่ดีของสมาชิกเครือข่ายในการประสานสัมพันธ์กัน ในส่วนของกิจกรรมของเครือข่ายเป็นกิจกรรมด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ สังคมและวัฒนธรรมเป็นกิจกรรมที่มีนัยสำคัญของเครือข่ายความร่วมมือ

๔.๑.๒.๓ การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation)

เครือข่ายความร่วมมือสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด กับสหกรณ์ผู้บริโภคโตโต้ มีกระบวนการสร้างเครือข่ายที่ชัดเจนมีลักษณะของความเป็นเครือข่ายที่แท้จริง ตั้งแต่การเริ่มสร้างเครือข่าย จนถึงขั้นการสร้างความเข้มแข็งของเครือข่าย เพื่อให้เครือข่ายเข้มแข็งและยั่งยืน มีข้อตกลงหรือสัญญาที่ต้องบรรลุอย่างชัดเจนที่ทำให้เครือข่ายดำเนินงานมุ่งไปตามเป้าหมาย กระบวนการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ใช้กลยุทธ์ความร่วมมือและมีการปฏิสัมพันธ์กันในเชิงแลกเปลี่ยนความรู้ด้านวิชาการ สังคมและวัฒนธรรม ดำเนินไปในลักษณะเสมอภาคกัน และดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ

เครือข่ายความร่วมมือสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด กับสหกรณ์อิวาเตะฮานามากิมีจุดเริ่มจากความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ เกิดความร่วมมือระหว่างองค์กร นำไปสู่ความสัมพันธ์เครือข่ายความร่วมมือระหว่างสหกรณ์ มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันในเชิงของการเยี่ยมเยียน การศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านวิชาการ ด้านชีวิตความเป็นอยู่ สังคมและวัฒนธรรม ความสัมพันธ์ของเครือข่ายเป็นแบบหลวมๆเนื่องจากไม่มีข้อผูกพันหรือข้อตกลงที่จะต้องปฏิบัติร่วมกัน ความสัมพันธ์ค่อนข้างผ่อนคลายไปทางผู้ให้และผู้รับ

๔.๑.๒.๔ การประเมินผลผลิต (Product Evaluation)

เครือข่ายความร่วมมือสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด กับสหกรณ์ผู้บริโภคโตโต้ ผลผลิตของเครือข่ายนี้ คือการค้าขายกล้วยหอมทองปลอดสารพิษ และความเป็นอยู่คุณภาพชีวิตที่ดีของสมาชิกเครือข่าย ซึ่งประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งเครือข่ายความร่วมมือ สร้างความพึงพอใจและก่อประโยชน์ให้ทั้งสองฝ่าย

เครือข่ายความร่วมมือสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด กับสหกรณ์อิวาเตะฮานามากิเครือข่ายนี้ผลของเครือข่ายเป็นความร่วมมือและผลการพัฒนาอันเกิดจากความร่วมมือ ไม่มีจุดมุ่งหมายร่วมกันของเครือข่าย ในส่วนความร่วมมือนั้นทำให้เกิดความร่วมมือด้านต่างๆระหว่างกัน บุคลากรของทั้งสองฝ่ายในทุกระดับมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในลักษณะความสัมพันธ์ฉันเพื่อน มีอัยาศัยไมตรีเอื้ออาทรกัน ซึ่งจะส่งผลในอนาคตหากเครือข่ายนี้เกิดความร่วมมือด้านการค้าและการลงทุน ด้านผลการพัฒนาที่สืบเนื่องจากกิจกรรมความร่วมมือนั้นส่งผลให้สหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิงมีความเข้มแข็งมีการบริหารงานที่ดี การมีส่วนร่วมของสมาชิกในกิจกรรมต่างๆของสหกรณ์มีสูง แต่ในส่วนของสหกรณ์อิวาเตะฮานามากิ ผลประโยชน์จากความร่วมมือยังไม่เห็นผลชัดเจน นอกจากการมีสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างสหกรณ์ทั้งสองแห่ง

๔.๒ ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานสร้างเครือข่ายของสหกรณ์การเกษตรท่าทางจำกัด กับสหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด ซึ่งเป็นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสหกรณ์ในต่างประเทศ และการประเมินเชิงระบบ ผลการศึกษาสามารถนำมาใช้เป็นข้อเสนอแนะแนวทางการสร้างเครือข่ายสหกรณ์ในอาเซียน ดังนี้

๔.๒.๑ ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

เนื่องจากบริบทที่แตกต่างกันของสหกรณ์ในอาเซียนการสร้างเครือข่ายสหกรณ์ในอาเซียนนั้น ผู้ศึกษาขอเสนอแนะในเชิงนโยบายในเครือข่ายความร่วมมือใน ๒ ลักษณะ ดังนี้ กลุ่มแรก คือกลุ่มประเทศ CLMV ซึ่งประกอบด้วย กัมพูชา ลาว เมียนมาร์ และเวียดนาม ซึ่งระบบสหกรณ์ยังไม่เข้มแข็ง การสร้างเครือข่ายความร่วมมือของไทยกับกลุ่มประเทศเหล่านี้ ควรดำเนินการในลักษณะมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์เชิงพัฒนา ลักษณะ Soft Diplomacy เริ่มต้นจากการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการในด้านต่างๆ อาทิ การให้ทุนการศึกษาอบรม การส่งผู้เชี่ยวชาญไปให้คำแนะนำ การแลกเปลี่ยนการศึกษาดูงาน การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาศักยภาพในการดำเนินงานและพัฒนาในเชิงความร่วมมือในการค้าในอนาคต

กลุ่มที่สอง เป็นกลุ่มอาเซียนเดิม ซึ่งประกอบด้วย สิงคโปร์ อินโดนีเซีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ และบรูไน ซึ่งกลุ่มประเทศเหล่านี้ สหกรณ์มีความเข้มแข็งใกล้เคียงกันกับสหกรณ์ไทย การสร้างเครือข่ายควรเป็นในลักษณะการสร้างพลังทางด้านเศรษฐกิจของภาคสหกรณ์ในอาเซียน ผนึกพลังทางการค้า พัฒนาความร่วมมือในด้านต่างๆ โดยใช้ประโยชน์ด้านการค้าเป็นจุดร่วม

๔.๒.๒ ข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการ

การสร้างเครือข่ายสหกรณ์ในอาเซียน นั้นภาครัฐควรมีบทบาทในการเริ่มต้นในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐในแต่ละประเทศในกลุ่มอาเซียน เพื่อเป็นหน่วยงานประสานกับสหกรณ์แม่ข่าย และใช้เวทีของสหกรณ์อาเซียน ซึ่งมีภาครัฐและภาคสหกรณ์เป็นองค์ประกอบในเวทีดังกล่าว นั้น จัดทำข้อตกลงความร่วมมือในระดับอาเซียนกันแล้ว ผลักดันให้เกิดการเชื่อมโยงเครือข่ายสหกรณ์อาเซียนของแต่ละประเทศ ภาครัฐเป็นผู้อำนวยความสะดวก เป็นที่ปรึกษาในการเริ่มต้นการประชุมเจรจาสร้างเครือข่าย ในการสร้างเครือข่ายระหว่างสหกรณ์ในภูมิภาคอาเซียนนั้นควรเป็นการจับคู่เจรจาความร่วมมือในแต่ละประเทศ โดยคัดเลือกสหกรณ์แม่ข่ายของแต่ละประเทศเป็นคู่เจรจาเริ่มสร้างเครือข่าย โดยดำเนินการในลักษณะทวิภาคี เมื่อเครือข่ายเข้มแข็งแล้ว จึงดำเนินการเชื่อมโยงเครือข่ายแต่ละประเทศเข้าด้วยกัน ในการดำเนินเครือข่ายนั้นภาครัฐควรสร้างความเข้มแข็งของสหกรณ์แม่ข่ายและลูกข่าย เพื่อให้มีความพร้อมและมีความสามารถในการดำเนินงานและบริหารจัดการเครือข่าย

การสร้างเครือข่าย การเริ่มต้นของเครือข่ายต้องเริ่มต้นด้วยความสมัครใจของผู้ที่จะเข้ามาเป็นสมาชิกของเครือข่าย ควรแสวงหาบริบทหรือสภาพแวดล้อมที่สอดคล้องกันเพื่อสร้างความรู้สึกการเป็นพวกเดียวกัน โดยมีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายในการบรรลุผลของเครือข่ายอย่างชัดเจน โดยจะต้องมีผลประโยชน์ร่วมกัน ทั้งนี้การเริ่มต้นควรจะต้องมีข้อตกลงร่วมกันในการดำเนินเครือข่าย และมีแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน

การดำเนินเครือข่ายนั้น ผู้ร่วมเครือข่ายต้องเตรียมความพร้อม พัฒนาศักยภาพและ การจัดการต่างๆ ให้เหมาะสมต่อการร่วมปฏิบัติตามแนวทางการดำเนินงานของเครือข่าย ที่สำคัญคือ การสร้างความเข้าใจ สร้างทัศนคติที่ดีของบุคลากรของเครือข่ายในทุกๆระดับในการดำเนินการ ตามกิจกรรมของเครือข่าย

กิจกรรมของเครือข่าย นอกจากกิจกรรมหลักที่ต้องมุ่งเน้นทรัพยากรต่างๆ ดำเนิน กิจกรรมที่มีผลประโยชน์ร่วมกันแล้ว กิจกรรมเสริมสร้างเครือข่ายเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่จะสร้างความ เข้าใจ ความร่วมมือ ความสัมพันธ์ของบุคลากรในเครือข่าย ที่สำคัญต้องสร้างความเชื่อถือความ ไว้วางใจ กิจกรรมหลักที่ควรเริ่มต้นในการสร้างเครือข่ายสหกรณ์อาเซียนนั้น ควรเป็นกิจกรรมความ ร่วมมือด้านการค้าหรือด้านธุรกิจ เนื่องจากสหกรณ์ในอาเซียนต่างก็มีสินค้าที่จะดำเนินธุรกิจร่วมกันได้ แล้วจึงสร้างเสริมด้วยกิจกรรมด้านวิชาการ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และจำเป็นต้องมีกิจกรรม การแลกเปลี่ยนด้านสังคมและวัฒนธรรม เพื่อสร้างความแน่นแฟ้นและความยั่งยืนของเครือข่าย

ในส่วนของจัดการเครือข่ายนั้น สิ่งที่สำคัญคือการมีปฏิสัมพันธ์กัน การเจรจา ประกันหารหรือร่วมกัน ระหว่างผู้จัดการเครือข่าย บนพื้นฐานของความเข้าใจและเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน

บรรณานุกรม

หนังสือและบทความ

สหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด. รายงานกิจการประจำปี ๕๕/๕๖. ปีทางบัญชีสิ้นสุด ๓๑ มีนาคม ๒๕๕๖.

สหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด. อนุสรณ์ครบ ๑๐ ปี ฉลองธุรกิจกล้วยหอมทองปลอดสารพิษ. ๒๕๔๔.

สหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด. รายงานประจำปี ๒๕๕๕. ปีทางบัญชีสิ้นสุด ๓๑ มีนาคม ๒๕๕๖.

สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์. รายงานผลการฝึกอบรมในประเทศญี่ปุ่น หลักสูตร Community Leader Development ภายใต้โครงการพัฒนาผู้นำกลุ่มอาชีพของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๑. กรมส่งเสริมสหกรณ์, ๒๕๕๑.

ธนา ประมุขกุล. “เครือข่าย.” วารสารส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม ปีที่ ๒๔ ฉบับที่ ๓ (กค-กย ๒๕๔๔).

Fox, Quintin; Guennette et al. Canadian Co-operative Association and le Conseil canadien de la cooperation et de la mutualite. 2009.

Todeva, Emanuela and Knoke, David. “Strategic Alliances & Models of Collaboration.” Management Decision Vol 43:1 (2005).

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

กองส่งเสริมและพัฒนาเครือข่าย. การพัฒนาเครือข่ายสู่ความยั่งยืน. สืบค้นเมื่อ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๕๖. แหล่งที่มา <http://www.oppn.opp.go.th/research01.php>.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. องค์ประกอบของเครือข่าย. สืบค้นเมื่อ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๕๖. แหล่งที่มา <http://sta.payap.ac.th/network/lkik2.htm>.

ธีรยุส วัฒนาสุโข. พันธมิตรทางธุรกิจ. สืบค้นเมื่อ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๕๖. แหล่งที่มา <http://www.learners.in.th/blogs/posts/440986>

งานส่งเสริมเครือข่าย. องค์ประกอบของเครือข่าย, การพัฒนาเครือข่ายสู่ความยั่งยืน. กองส่งเสริมและพัฒนาเครือข่าย สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส คนพิการ และผู้สูงอายุ กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงมนุษย์. สืบค้นเมื่อ ๑๓ มิถุนายน ๒๕๕๖. แหล่งที่มา <http://oppn.opp.go.th/research01.php>.

นวรรตน์ ขวัญเมือง, สมลักษณ์ ฉิ่งเล็ก. การผลิตกล้วยหอมทองปลอดสารพิษเพื่อการส่งออกจากท่ายางไปญี่ปุ่น. สืบค้นเมื่อ ๑๓ มิถุนายน ๒๕๕๖. แหล่งที่มา <http://www.doae.go.th/html/detail/banana/page175.html>.

- บุญเพ็ง แซ่พั้ว. พันธมิตรเชิงกลยุทธ์. สืบค้นเมื่อ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๕๖. แหล่งที่มา Boonpengsaepua999.blogspot.com/.../blog-po.
- มหาวิทยาลัยขอนแก่น. การก่อกำเนิดเครือข่าย. สืบค้นเมื่อ ๑๔ มิถุนายน ๒๕๕๖. แหล่งที่มา http://med.md.kku.ac.th/site_data/mykku_med.
- รัตน์ะ บัวสนธ์ . รูปแบบการประเมิน CIPP และ CIPIEST มโนทัศน์ที่คลาดเคลื่อนและถูกต้องในการใช้. สืบค้นเมื่อ ๑ มิถุนายน ๒๕๕๖. แหล่งที่มา rattanabb.com/html/CIPP.pdf.
- ศรีผ่อง จิตกรณกิจศิลป์. การสร้างเครือข่าย. ๒๕๕๐. สืบค้นเมื่อ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๕๖. แหล่งที่มา <http://www.3.cpd.go.th/mugdahan/km/12vanpen.pdf>.
- สหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด. ประวัติสหกรณ์. สืบค้นเมื่อ ๑๐ มิถุนายน ๒๕๕๖. แหล่งที่มา www.coopthai.com/cpd/lpp/prawat.html.
- สหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง. นายอ่างโมเดล iTAP ต้นแบบเกษตรอินทรีย์. สืบค้นเมื่อ ๑๕ มิถุนายน ๒๕๕๖. แหล่งที่มา <http://www.technologymedia.co.th/article/articalview.asp?id= 367>.
- สำนักพัฒนาหน่วยบริการอุตสาหกรรม. ความหมายของเครือข่าย. สืบค้นเมื่อ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๕๖. แหล่งที่มา <https://sites.google.com/a/thaibds.net/bdsn/khwamhmaykhxngkheruxkhay>.
- Asok B Sharma. Mantra for Japan farmers in global trade: Cooperatives. Accessed on 15th June 2013. Available <https://www.indianexpress.com2news2mantra-for-japan.....in-cooperatives/17152>.
- H.E. Yoshihiko Noda, Prime Minister of Japan. Address at the Opening Ceremony of the International Co-operative Alliance Asia and Pacific Regional on 28 November 2012. Accessed on 15th June 2013. Available http://www.kantei.go.jp/foreign/noda/statement/201211/28speech_e.html.
- JAICAF. Japan Agricultural Information. Accessed on 15th June 2013. Available <http://www.jaicaf.or.jp/English/info/archives/112>.
- Starky, P. Networking for Development. 1988. Accessed on 15th June 2013. Available <http://www.atnesa.org/networkingbook.htm>.
- Sonja Novkovic and Wendy Holm. Co-operative networks as a source of organizational innovation. 2001. Accessed on 15th June 2013. Available <http://helsinki.fi/ruralia/ca2011/presentation.Holm.pdf>.
- UNC Kenan-Flagler Business School . Business to business networking. Accessed on 15th June 2013. Available http://www.novabizz.com/NovaAce/Relationship/Business_Networking.htm.

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นายภาณุวัฒน์ ณ นครพนม
วันเดือนปีเกิด	๗ ธันวาคม ๒๕๐๑
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	๒๓๖/๘๐ ถนนสรณคมนตรี ๑๔ แขวงสีกัน เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๑๐
ประวัติการศึกษา	
๒๕๒๔	วิทยาศาสตรบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์สหกรณ์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
๒๕๒๘	พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาการ เศรษฐกิจ) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA)
ตำแหน่งในปัจจุบัน	ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาธุรกิจสหกรณ์
สถานที่ทำงานในปัจจุบัน	กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์