



# ว่าด้วยเรื่อง “เครือข่าย” กับการพัฒนาการสหกรณ์

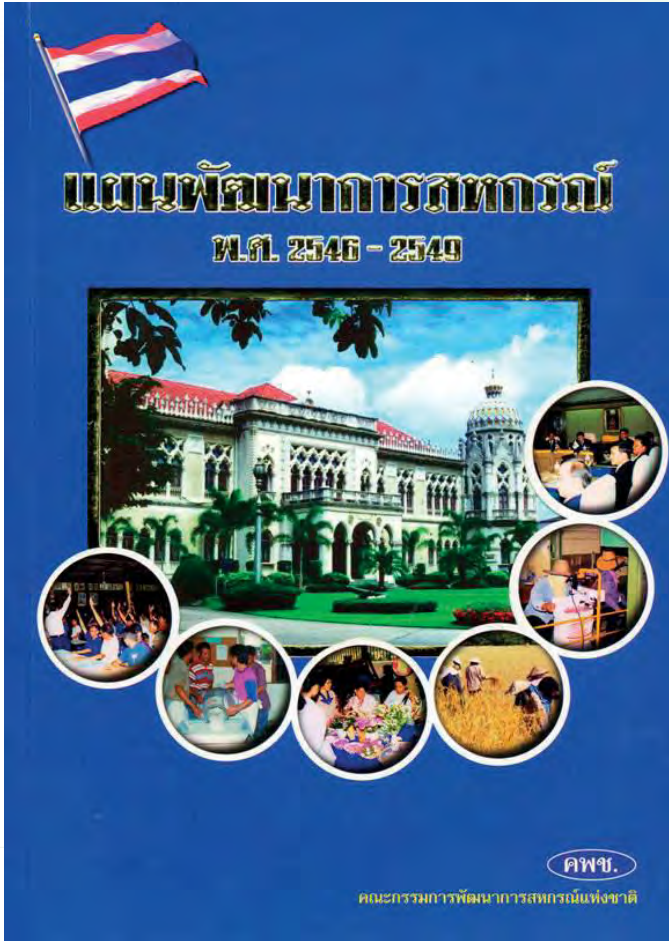
บทความนี้จะกล่าวถึงการเชื่อมโยงเครือข่าย ประสบการณ์การทำงานภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ที่สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ หน่วยงานภาคีพันธมิตร และขบวนการสหกรณ์ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการวิจัยอย่างต่อเนื่องเป็นเวลากว่า 8 ปีนับตั้งแต่ปี 2546 เป็นต้นมา โดยจะพูดถึงกรอบคิดและกระบวนการเชื่อมโยงเครือข่ายที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ภายใต้แผนพัฒนาการสหกรณ์ ผลลัพธ์ของเครือข่ายที่เกิดขึ้นในรูปแบบต่าง ๆ การวิเคราะห์ให้เห็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเชื่อมโยงเครือข่าย องค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของเครือข่าย ในตอนท้ายจะได้กล่าวถึงแนวทางการเชื่อมโยงเครือข่ายภายใต้ข้ออุปทาน และข้อเสนอเชิงนโยบายในการส่งเสริมการเชื่อมโยงเครือข่ายสู่การพัฒนาระบบคุณค่าสหกรณ์



เศรษฐกิจในยุคศตวรรษที่ 21

## เกริ่นนำ

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



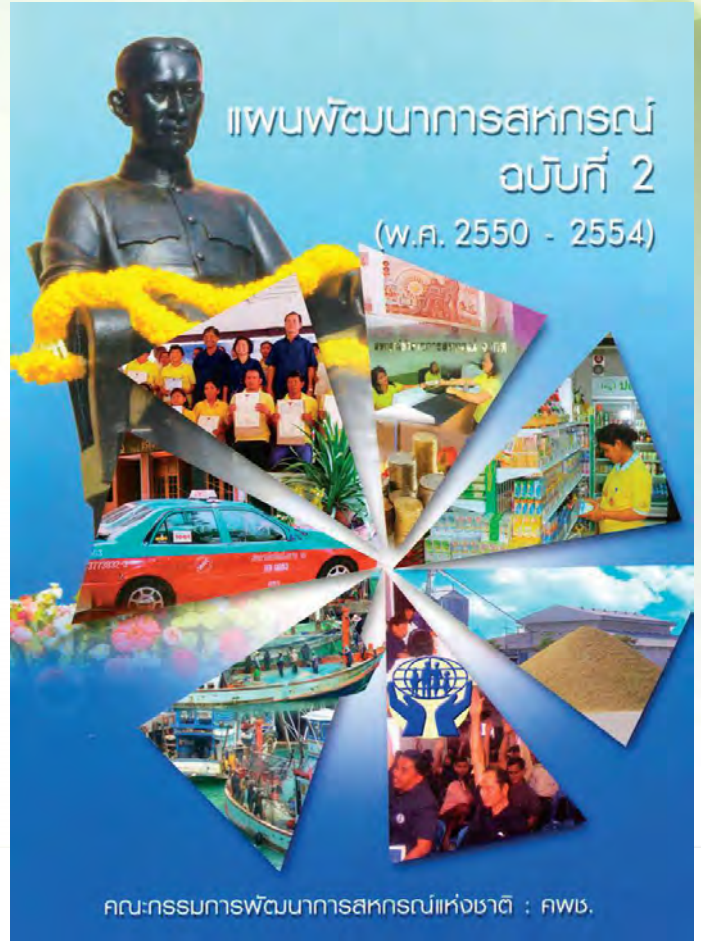
แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 1

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

ในแวดวงของขบวนการสหกรณ์ “การเชื่อมโยงเครือข่าย” ได้ถูกกำหนดให้เป็นยุทธศาสตร์สำคัญภายใต้แผนยุทธศาสตร์ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2546-2549) โดยได้กำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาสหกรณ์สิ้นสุดปี 2549 ว่า “เป็นองค์กรช่วยเหลือตนเองทางเศรษฐกิจและสังคมที่ยึดมั่นในคุณค่า

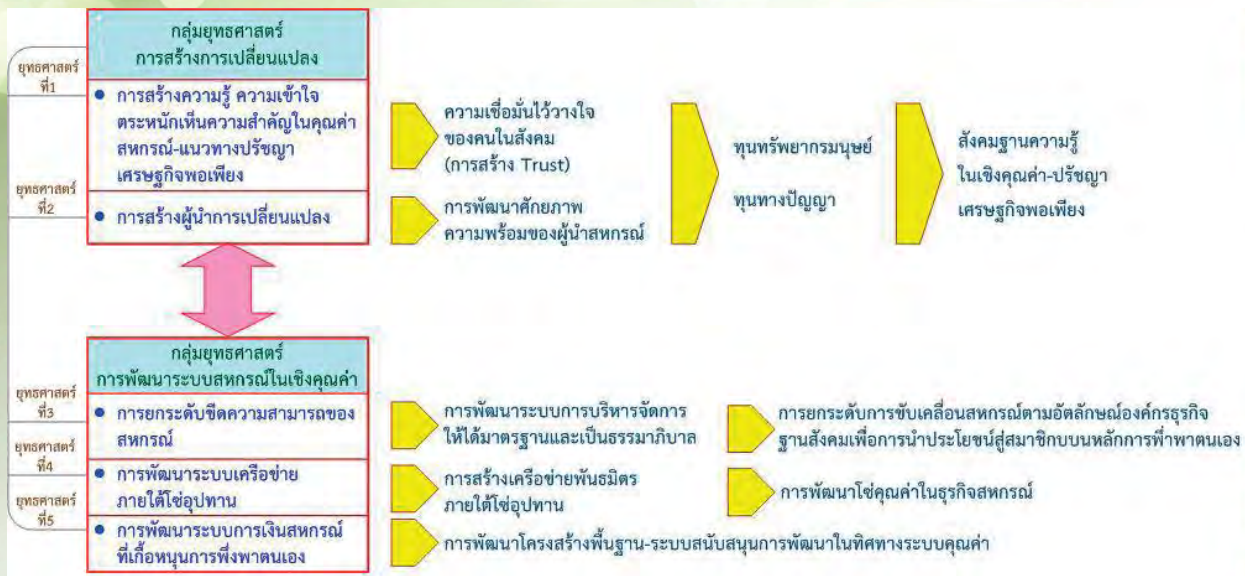
สหกรณ์ มีการร่วมมือกัน เชื่อมโยง เครือข่าย เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพองค์กร และการเป็นธรรมาภิบาล เพื่อสร้างความเข้มแข็งของสมาชิก ชุมชน สังคม และประเทศชาติอย่างยั่งยืน โดยมีเป้าหมายสำคัญที่จะให้เกิดการบูรณาการความสัมพันธ์การทำงานร่วมกันของสหกรณ์ที่จดทะเบียน สหกรณ์ภาคประชาชน และผู้ประกอบการที่มี “พันธมิตรร่วม” คือ “การพึ่งพาและร่วมมือกันบนหลักและวิธีการสหกรณ์” ซึ่งจะไดกล่าวถึงรายละเอียดในตอนต่อไป

ในช่วงเวลาของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550-2554) คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ ได้มอบหมายให้สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ เป็นแกนนำในการยกร่างกรอบยุทธศาสตร์เพื่อใช้เป็นนโยบายการพัฒนาสหกรณ์ในช่วงเวลาเดียวกับแผนพัฒนา



แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2

เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 ซึ่งภายหลังจากได้สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน และนำข้อมูลเชิงประจักษ์จากการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 1 มาใช้ในการประเมินสถานการณ์ด้วยวิธีการของ Portfolio Matrix Analysis ซึ่งชี้ให้เห็นว่า มีสหกรณ์เพียงร้อยละ 10 เท่านั้นที่มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีขีดความสามารถในการนำคุณค่า (ประโยชน์) คืนสู่สมาชิกตามบริบทของการเป็นองค์กรเศรษฐกิจฐานสังคม (Social Economy Enterprise) ที่เป็นอัตลักษณ์ของสหกรณ์ สหกรณ์ส่วนใหญ่ร้อยละ 60 แม้จะมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ แต่ยังมีบริบทในการนำคุณค่า (ประโยชน์) คืนสู่สมาชิกในระดับต่ำ ส่วนอีกร้อยละ 30 ยังอยู่ใน



**การบูรณาการการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาการสหกรณ์สู่การเปลี่ยนแปลง**

สถานะที่ขาดประสิทธิภาพ บางส่วนมีปัญหาด้าน การควบคุมภายใน ดังนั้น การวางกรอบทิศทาง เชิงยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับ ที่ 2 จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ 5 ประการ และ แบ่งออกเป็นกลุ่มยุทธศาสตร์ที่สำคัญ 2 กลุ่ม คือ กลุ่มยุทธศาสตร์การบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่ง ประกอบด้วย 2 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ สร้างความรู้ ความเข้าใจบนฐานคิดคุณค่าสหกรณ์ และแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง และยุทธศาสตร์ สร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาศักยภาพและความพร้อมแก่ผู้นำในการขับเคลื่อนการพัฒนา สหกรณ์ กลุ่มยุทธศาสตร์การพัฒนาสหกรณ์เชิง คุณค่า ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ได้แก่ ยุทธศาสตร์การยกระดับขีดความสามารถ ของสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพและการนำประโยชน์ คืนกลับสู่สมาชิก ยุทธศาสตร์พัฒนาระบบเครือ ข่ายภายใต้โซ่อุปทาน และยุทธศาสตร์พัฒนาระบบการเงินสหกรณ์ที่เกื้อหนุนการพึ่งพาและร่วม มือกัน

ทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ดังกล่าวจะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ **“ระบบสหกรณ์ที่มีคุณค่า เพื่อการนำพาสู่สังคมอยู่เย็นเป็นสุข”** ด้วยการ บูรณาการการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทั้ง 5 ประการ นั้น จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง (Transformation)

ให้เกิดเป็นทุนทรัพยากรมนุษย์ ทุนทางปัญญาไปสู่ การเป็นสังคมฐานความรู้ในเชิงคุณค่าและแนวทาง ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ในขณะเดียวกันการ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ในกลุ่มการพัฒนาระบบ การบริหารจัดการเชิงคุณค่า จะก่อให้เกิดการยก ระดับการขับเคลื่อนสหกรณ์ตามอัตลักษณ์ของ การเป็นองค์กรธุรกิจฐานสังคม การสร้างเครือข่าย พันธมิตรภายใต้โซ่อุปทาน การพัฒนาโซ่อุปทานใน ธุรกิจสหกรณ์ ตลอดจนการพัฒนาโครงสร้างพื้น ฐานและระบบสนับสนุนด้านการเงินที่เอื้อต่อการ บรรลุวิสัยทัศน์

การบริหารจัดการสหกรณ์ในทิศทางของ การยกระดับการขับเคลื่อนสหกรณ์ตามอัตลักษณ์ ของการเป็นองค์กรธุรกิจฐานสังคมเพื่อการนำ ประโยชน์สู่สมาชิกบนหลักการพึ่งพาตนเอง ใน ขณะเดียวกันยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบเครือ ข่ายภายใต้โซ่อุปทานนั้นจะก่อให้เกิดภาคีพันธมิตร (Strategic Partner) ภายใต้ โซ่อุปทาน และพัฒนา ไปสู่โซ่อุปทานในธุรกิจสหกรณ์ (Value Chain in Co-ops Business) ในที่สุด สำหรับยุทธศาสตร์ ที่ 5 จะเป็นเรื่องของการพัฒนาโครงสร้างพื้น ฐานและระบบสนับสนุนการพัฒนาการสหกรณ์ ในทิศทางระบบคุณค่า

**กรอบคิดและกระบวนการเชื่อมโยงเครือข่าย**

**ภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาการ สหกรณ์ ฉบับที่ 1 : ข้อค้นพบจากการวิจัย**

จากจุดเริ่มต้นในการทบทวนองค์ความ รู้ และสถานการณ์ของขบวนการสหกรณ์ไทย ภายใต้งานวิจัยที่สนับสนุนโดยสำนักงานกองทุน สนับสนุนการวิจัย (สกว.) ในปี 2543 มีข้อค้น พบว่า สิ่งที่ขาดไปและต้องเร่งแก้ไขก่อนอื่นนั้น มีใช้การแก้ไขกฎหมาย มีใช้การฝึกอบรม และ การพัฒนาเทคโนโลยี แต่เป็นเรื่องของการส่งเสริมให้สหกรณ์ที่จดทะเบียนและสหกรณ์ที่มีได้ จดทะเบียนสามารถเข้ามาเชื่อมโยงเป็นเครือข่าย และพัฒนาความสัมพันธ์ ความไว้วางใจกันโดย ผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งนั่นคือ ทิศทาง เชิงยุทธศาสตร์สำคัญที่ได้นำไปกำหนดไว้ในแผน พัฒนาการสหกรณ์

แม้ว่าจะได้กำหนดเป็นยุทธศาสตร์ใน ระดับชาติ หากแต่ยังคงมีข้อจำกัดในเรื่องการ สื่อสารทำความเข้าใจ และกลไกในการขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ดังกล่าวสรุปในที่ประชุมคณะกรรมการ พัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติในช่วงสิ้นสุดช่วงเวลา ของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 1 ก็ตาม หาก แต่การขับเคลื่อนงานวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมของภาคีพันธมิตรและขบวนการสหกรณ์ ภายใต้ภารกิจของสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์และการ



กรอบวิสัยทัศน์ของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 1 : การเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างสหกรณ์ที่จดทะเบียนและสหกรณ์ภาคประชาชนในพื้นที่ 45 จังหวัด



กระบวนการเชื่อมโยงเครือข่ายตามกรอบยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 1

สนับสนุนของสกว. (จุฑาทิพย์ ภัทราวาท และคณะ, 2549. แผนพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ ฉบับที่ 2) ตลอดช่วงเวลาปี 2546-2550 มีข้อสรุปจากการวิจัยของการทำงานเชื่อมโยงเครือข่ายในพื้นที่ 45 จังหวัด ที่มีจุดมุ่งหมายสำคัญในการเชื่อมโยงเครือข่ายตามกระบวนการที่ถูกออกแบบให้มีขั้นตอนของการเรียนรู้ร่วมกันในการวิเคราะห์สถานการณ์ การออกแบบกระบวนการทำงาน และการกำหนดเป้าหมายร่วมของเครือข่าย

กระบวนการเชื่อมโยงเครือข่ายที่ถูกออกแบบตามกรอบวิสัยทัศน์ของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 1 นั้น มุ่งเน้นไปที่การเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างสหกรณ์ที่จดทะเบียนและสหกรณ์ภาคประชาชน<sup>1</sup> โดยกระบวนการเชื่อมโยงเครือข่ายจะเป็นไปในลักษณะของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ภายใต้ทีมพี่เลี้ยงนั้น ถูกแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนหลัก คือ การจัดเวทีเรียนรู้ระหว่างกัน การวิเคราะห์สถานการณ์และการออกแบบความสัมพันธ์แบบเครือข่าย และการขับเคลื่อนการดำเนินการเครือข่ายตลอดจนการ



ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเชื่อมโยงเครือข่าย (คุณค่า)

ติดตามประเมินผล ซึ่งผลการดำเนินงานวิจัยดังกล่าว ในช่วงเวลา 4 ปี ในพื้นที่ 45 จังหวัดนั้น ก่อให้เกิดผลลัพธ์เป็นเครือข่ายรวมทั้งสิ้น 127 เครือข่าย ประกอบด้วยเครือข่ายเชิงพื้นที่ เครือข่ายธุรกิจ เครือข่ายการเรียนรู้ อีกทั้งยังได้ชุดความรู้ใหม่ “การเชื่อมโยงเครือข่ายคุณค่า” และข้อเสนอเชิงนโยบายสำหรับการพัฒนาการสหกรณ์ ในช่วงเวลาแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2

การวิจัยในช่วงเวลาแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 1 โดยมุ่งเน้นไปที่การสร้างเครือข่ายที่ถูกออกแบบให้มีการเรียนรู้และทำงานร่วมกันในทิศทางของการปรับวิถีคิด วิธีการทำงาน โดยใช้ “คุณค่าสหกรณ์” มาเป็นปณิธานร่วมของเครือข่ายที่มีฐานคิดในการพึ่งพาตนเอง ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อนำไปสู่การยกระดับความสามารถของสหกรณ์และกลุ่ม/องค์กรในพื้นที่จังหวัดนั้น มีข้อสรุปจากการวิจัยว่า

<sup>1</sup> สหกรณ์ภาคประชาชน หมายถึง กลุ่ม/องค์กรที่ดำเนินการบนหลักการพึ่งพาและร่วมมือกันแต่ไม่ได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ ในช่วงเวลาปี 2546 มีข้อมูล จากพอช. ระบุว่ามียานวนกว่า 8 หมื่นแห่ง (จุฑาทิพย์ ภัทราวาท, 2547)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเชื่อมโยงเครือข่าย (คุณค่า) ที่สำคัญมี 5 ประการ ได้แก่ จิตสำนึก “การพึ่งพาและร่วมมือกัน” ของผู้นำ (Co-ops. Spirit) ความเชื่อใจไว้วางใจของภาคี (Trust) การมีกลไกการติดต่อสื่อสารที่สามารถเข้าถึงภาคี การจัดการความรู้เพื่อการปรับวิธีคิดให้ได้ว่าเท่าทันสถานการณ์ (Knowledge Sharing) และการมีระบบการบริหารจัดการเครือข่าย (Network’s Management System) ภายใต้เป้าหมายร่วม (Target Goal)

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมสหกรณ์<sup>2</sup> คือ การส่งเสริมสหกรณ์ที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการยกระดับขีดความสามารถของสหกรณ์นั้น ต้องให้เกิดจากการเปลี่ยนแปลงจากภายในสหกรณ์ โดยการใช้กระบวนการที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ เกิดความสัมพันธภาพใหม่ ซึ่งจะทำได้นั้นต้องเกิดจากการประสานพลังจากภาคีหลายภาคส่วน ทั้งภาคขบวนการสหกรณ์ ภาครัฐ ภาควิชาการ และชุมชน โดยการส่งเสริมให้เกิดการเชื่อมโยงเครือข่ายนั้นมีความสำคัญและอาจมีใช้เพียงแต่การเชื่อมโยงเครือข่ายภายในขบวนการสหกรณ์เท่านั้น ด้วยกระแสโลกาภิวัตน์และนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลให้คนในสังคมมีพฤติกรรมการผลิตและการบริโภคที่เปลี่ยนไป ดังนั้น การเชื่อมโยงเครือข่ายภายใต้โซ่อุปทานในธุรกิจสหกรณ์ จึงเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญต่อการยกระดับขีดความสามารถของสหกรณ์ในบริบทขององค์กรธุรกิจฐานสังคม ที่มีเป้าหมายสำคัญในการยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิก ซึ่งมีข้อสรุปจากการวิจัยดังกล่าวได้มีโอกาสนำไปใช้ประกอบการคิดเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการยกร่างแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 ซึ่งจะกล่าวถึงในหัวข้อต่อไป

### กรอบคิดและกระบวนการเชื่อมโยงเครือข่ายสู่

## การพัฒนากระบวนทัศน์ที่มีคุณค่า : แนวทางเชิงยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2

ภายใต้กระบวนการยกร่างแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ในฐานะที่ปรึกษา ได้จัดเวทีระดมความคิดกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการพัฒนาสหกรณ์ในทุกระดับ โดยได้นำข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ชี้ให้เห็นโอกาส ข้อจำกัด จุดแข็ง และจุดอ่อนของการสหกรณ์มาพิจารณาเพื่อกำหนดแนวทางเชิงยุทธศาสตร์ โดยโจทย์สำคัญในช่วงเวลาดังกล่าว คือ ยุทธศาสตร์ใดที่จะมาใช้ยกระดับความเข้มแข็งของสหกรณ์เพื่อให้มีขีดความสามารถในการให้บริการแก่สมาชิกตามอัตลักษณ์การเป็นองค์การธุรกิจฐานสังคม โดยมีข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ชี้ให้เห็นว่ามูลค่าของธุรกิจสหกรณ์ในภาพรวมคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 11 ของมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ (GDP) โดยสหกรณ์ดำเนินธุรกิจในกลุ่มพืชเศรษฐกิจสำคัญ ได้แก่ ยางพารา ข้าวเปลือก มันสำปะหลัง ปาล์ม น้ำมัน ข้าวโพด อ้อย และผลิตภัณฑ์นม ซึ่งผลการประเมินสถานการณ์การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ภายใต้โซ่อุปทานในบางผลิตภัณฑ์ ได้แก่ ยางพารา ข้าว มันสำปะหลัง ผลไม้ และสินค้าชุมชน พบว่า ยังมีจุดอ่อนและข้อจำกัดซึ่งมีผลต่อผลิตภาพในการผลิตของสมาชิกสหกรณ์ทำ ในขณะที่ต้นทุนต่อหน่วยในการแปรรูปและจำหน่ายสินค้าของสหกรณ์สูงกว่าคู่แข่งในตลาดด้วยเหตุผลดังกล่าว แนวคิดของกลยุทธ์ความร่วมมือ (Co-operative Strategy) หรือที่รู้จักกันในนามของการเชื่อมโยงเครือข่ายคุณค่า-การผูกเสี่ยวสร้างเกลอ จึงได้ถูกกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ควบคู่กับกรอบคิด “การบริหารจัดการโซ่อุปทานอย่างบูรณาการ” (Integrated Supply Chain Management) เพื่อพัฒนาระบบธุรกิจสหกรณ์ภายใต้การบริหารจัดการตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ คือ “ระบบสหกรณ์ที่มีคุณค่า เพื่อการนำพาสู่สังคมอยู่เย็นเป็นสุข”

กลยุทธ์ความร่วมมือ<sup>3</sup> หมายถึง กลยุทธ์

ที่องค์กรธุรกิจใช้ในการทำงานร่วมกันเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายร่วม (Shared Objective) ซึ่งมีหลายรูปแบบ ได้แก่ เครือข่าย (Network) ธุรกิจร่วมทุน (Joint Venture) ธุรกิจเฟรนไชส์ (Franchising) และอื่นๆ ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ในการสร้างคุณค่า (Value Creation) การลดต้นทุนค่าใช้จ่าย ตลอดจนการสร้าง ความเข้มแข็ง และความอยู่รอดขององค์กรธุรกิจ

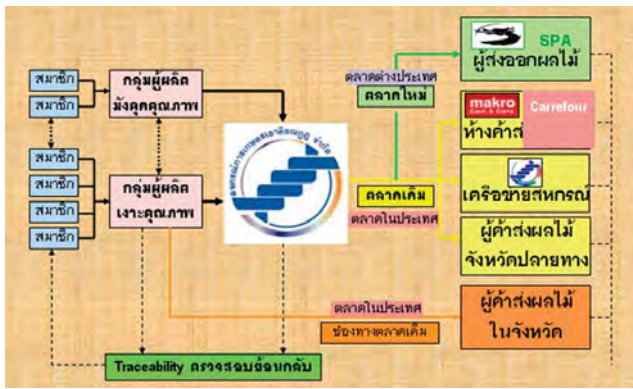
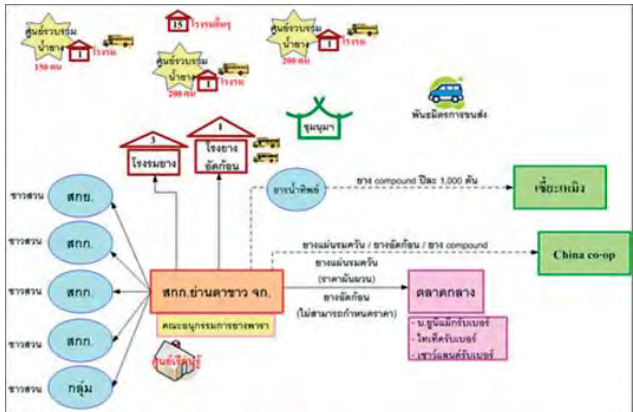

**การบริหารจัดการโซ่อุปทานอย่างบูรณาการ<sup>4</sup>** หมายถึง การเชื่อมโยงพันธมิตรทางธุรกิจของสหกรณ์ในรูปแบบของกลยุทธ์ความร่วมมือภายใต้โมเดลการจัดการธุรกิจภายใต้โซ่อุปทานเพื่อนำมาผลิตภัณฑ์และบริการจากสมาชิกผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภค ซึ่งจะประกอบด้วย ความร่วมมือในเรื่องข้อมูลข่าวสาร ความรู้/นวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ บริการ การเงิน โดยภาคีพันธมิตรจะร่วมมือกันในการดำเนินกิจกรรมภายใต้ระบบธุรกิจที่ออกแบบให้มีการจัดการทั้งในกิจกรรมระดับต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ โดยการนำทุนทางเศรษฐกิจ ทรัพยากรมนุษย์ และความสามารถหลักมาบริหารจัดการความสัมพันธ์ใหม่ เพื่อการยกระดับความสามารถในการทำธุรกิจและการแข่งขันภายใต้เป้าหมายและแผนธุรกิจที่กำหนดร่วมกัน

## รูปแบบของเครือข่ายคุณค่าเพื่อการพัฒนาสู่ระบบสหกรณ์เชิงคุณค่า

ในที่นี้จะได้นำเอาตัวอย่างของเครือข่ายคุณค่าที่เป็นผลงานวิจัยภายใต้ชุดโครงการ “การขับเคลื่อนการพัฒนาการสหกรณ์และการค้าที่เป็นธรรม” และเป็นไปตามแผนขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์เป็นหน่วยงานเจ้าภาพร่วมกับขบวนการสหกรณ์และภาคีพันธมิตรในระยะเวลาปี 2550-2554 ดังรายละเอียดในตารางที่ 1

<sup>2</sup> อ่านรายละเอียดเพิ่มเติมใน จุฑาทิพย์ กัทราวาท และคณะ, 2550  
<sup>3</sup> กล่าวถึงไว้ใน Nelson, 2006 และจุฑาทิพย์ กัทราวาท, 2550  
<sup>4</sup> จุฑาทิพย์ กัทราวาท. การจัดการโซ่อุปทานในธุรกิจสหกรณ์, 2554.

ตารางที่ 1 รูปแบบของเครือข่ายคุณค่า : ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัย

| ชื่อเครือข่าย  | กระบวนการเชื่อมโยงเครือข่าย   | ผลลัพธ์ของเครือข่าย   |
|--|---|---|
| <p>1. เครือข่ายคุณค่าผลไม้ จ.จันทบุรี<br/>(ดูรายละเอียดเพิ่มเติมจาก <a href="http://www.cai.ku.ac.th">www.cai.ku.ac.th</a>)</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• การก่อตั้งของเครือข่ายเกษตรกร เป็นเครือข่ายผู้ผลิตผลไม้คุณภาพ</li> <li>• การสร้างทายาทเกษตรกรชาวสวนผลไม้</li> <li>• การเชื่อมโยงธุรกิจภายใต้โซ่อุปทาน ร่วมกับพันธมิตรในช่องทางการตลาดต่างๆ</li> <li>• การจัดการความรู้แก่ผู้เกี่ยวข้อง</li> <li>• การถ่ายโอนความรู้เรื่อง GAP ด้วยจิตสำนึกแก่ผู้สนใจ</li> <li>• การสร้างแบรนด์ผลไม้คุณภาพ</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ชุดความรู้เรื่องการทำสวนผลไม้คุณภาพ / GAP ด้วยจิตสำนึก</li> <li>• ระบบธุรกิจผลไม้ภายใต้โซ่อุปทาน</li> <li>• การยกระดับความเข้มแข็งของสหกรณ์</li> <li>• ระบบธุรกิจสหกรณ์เชิงคุณค่า</li> <li>• การถ่ายโอนความรู้ระหว่างสหกรณ์</li> </ul>   |
| <p>2. เครือข่ายคุณค่ายางพารา จ.ตรัง<br/>(ดูรายละเอียดเพิ่มเติมจาก <a href="http://www.cai.ku.ac.th">www.cai.ku.ac.th</a>)</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• การจัดทำฐานข้อมูลการผลิตของสมาชิกเพื่อใช้ในการวางแผนธุรกิจของสหกรณ์</li> <li>• การจัดทำสวนยางต้นแบบเป็นศูนย์เรียนรู้</li> <li>• การจัดการทำศูนย์เรียนรู้เสมือนจริง</li> <li>• การสร้างเครือข่ายภายใต้โซ่อุปทานร่วมกับพันธมิตรทั้งในประเทศ-ต่างประเทศ</li> <li>• การพัฒนาระบบธุรกิจยางพาราภายใต้ที่ම්ที่เลี้ยง</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ระบบธุรกิจเชิงคุณค่ายางพารา (ระบบธุรกิจที่มีการจัดการอย่างมีแบบแผน)</li> <li>• กองทุนป้องกันความเสี่ยง</li> <li>• ศูนย์เรียนรู้เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้รู้เท่าทันทั้งระดับต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ</li> </ul>   |
| <p>3. กลุ่มธุรกิจเชิงคุณค่าสามพราน<br/>(ดูรายละเอียดเพิ่มเติมจาก <a href="http://www.cai.ku.ac.th">www.cai.ku.ac.th</a>)</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างเกษตรกร กลุ่มเกษตรกร ผู้ประกอบ และชุมชนในอำเภอสามพราน เพื่อยกระดับการผลิตสินค้าเกษตรสู่ระดับปลอดภัยและเกษตรอินทรีย์</li> <li>• การวางระบบการบริหารจัดการกลุ่มธุรกิจเชิงคุณค่าภายใต้ปณิธาน/เป้าหมายร่วม</li> <li>• การสร้างกลไกศูนย์เรียนรู้ด้วยการจัดตั้งและดำเนินงาน "ตลาดชุมชน" เพื่อปรับกระบวนการทัศน์ด้านอาหารปลอดภัยและเกษตรอินทรีย์แก่ผู้เกี่ยวข้องทั้งระดับ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ตัวแบบตลาดชุมชนที่เป็นกลไกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทิศทางของการผลิต-การบริโภคอาหารปลอดภัย-เกษตรอินทรีย์</li> <li>• ตัวแบบระบบธุรกิจเชิงคุณค่าที่ภาคีพันธมิตรเข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนกิจกรรมของกลุ่มธุรกิจเพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วม</li> <li>• ชุดความรู้การจัดการความสัมพันธ์ของภาคีพันธมิตรโดยใช้กลไกตลาด</li> </ul> |

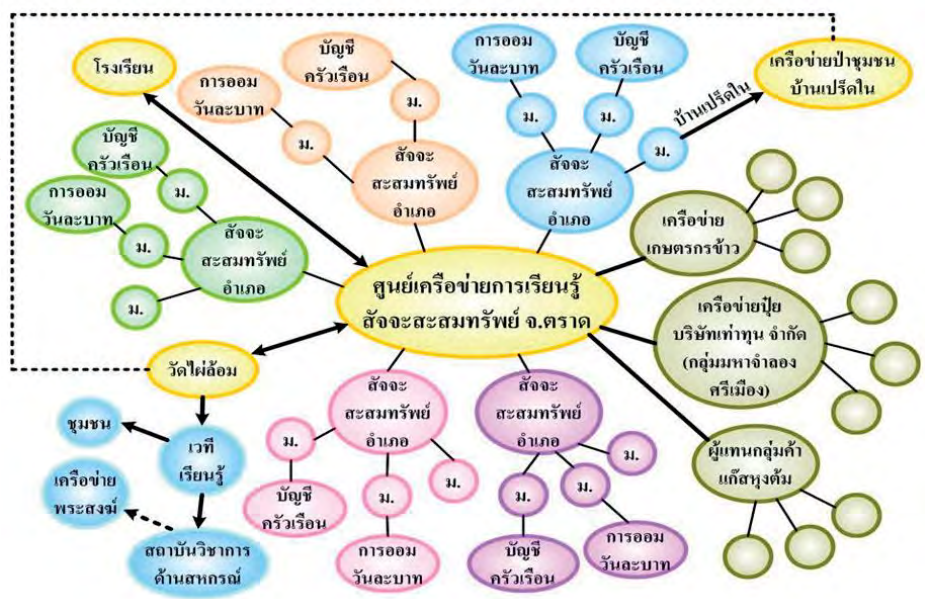
| ชื่อเครือข่าย   | กระบวนการเชื่อมโยงเครือข่าย  | ผลลัพธ์ของเครือข่าย  |
|---|--|--|
| <b>4. ร้าน Farmer Shop</b><br>(ดูรายละเอียดเพิ่มเติมจาก <a href="http://www.cai.ku.ac.th">www.cai.ku.ac.th</a> )<br> | <ul style="list-style-type: none"> <li>การพัฒนากระบวนการธุรกิจของสินค้าเกษตรแปรรูปในกลุ่มผู้ประกอบการ SMEs โอท็อป และสหกรณ์ เพื่อการเชื่อมโยงเครือข่ายภายใต้โซ่อุปทานอย่างบูรณาการ ซึ่งประกอบด้วย การดำเนินการใน 5 ขั้นตอน ได้แก่ การสร้างเครือข่ายอุปทาน การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานสินค้า การออกแบบระบบเชื่อมโยงธุรกิจภายใต้โซ่อุปทาน การบริหารจัดการร้านค้าปลีก และการสร้างแบรนด์ Farmer Shop</li> <li>การนำคุณค่าสหกรณ์เข้าถึงผู้ประกอบการ SMEs และโอท็อป เพื่อการพัฒนาธุรกิจฐานสังคม</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>เครือข่ายพันธมิตรที่เป็นผู้ประกอบการสินค้าเกษตรแปรรูปที่เข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบและขับเคลื่อนธุรกิจร้าน Farmer Shop เพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วม “ร้านค้าปลีกที่ผู้ผลิตและผู้บริโภคเป็นเจ้าของร่วมกัน”</li> </ul> |

**ข้อค้นพบจากการเชื่อมโยงเครือข่าย**

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

**1. องค์ประกอบของเครือข่าย**

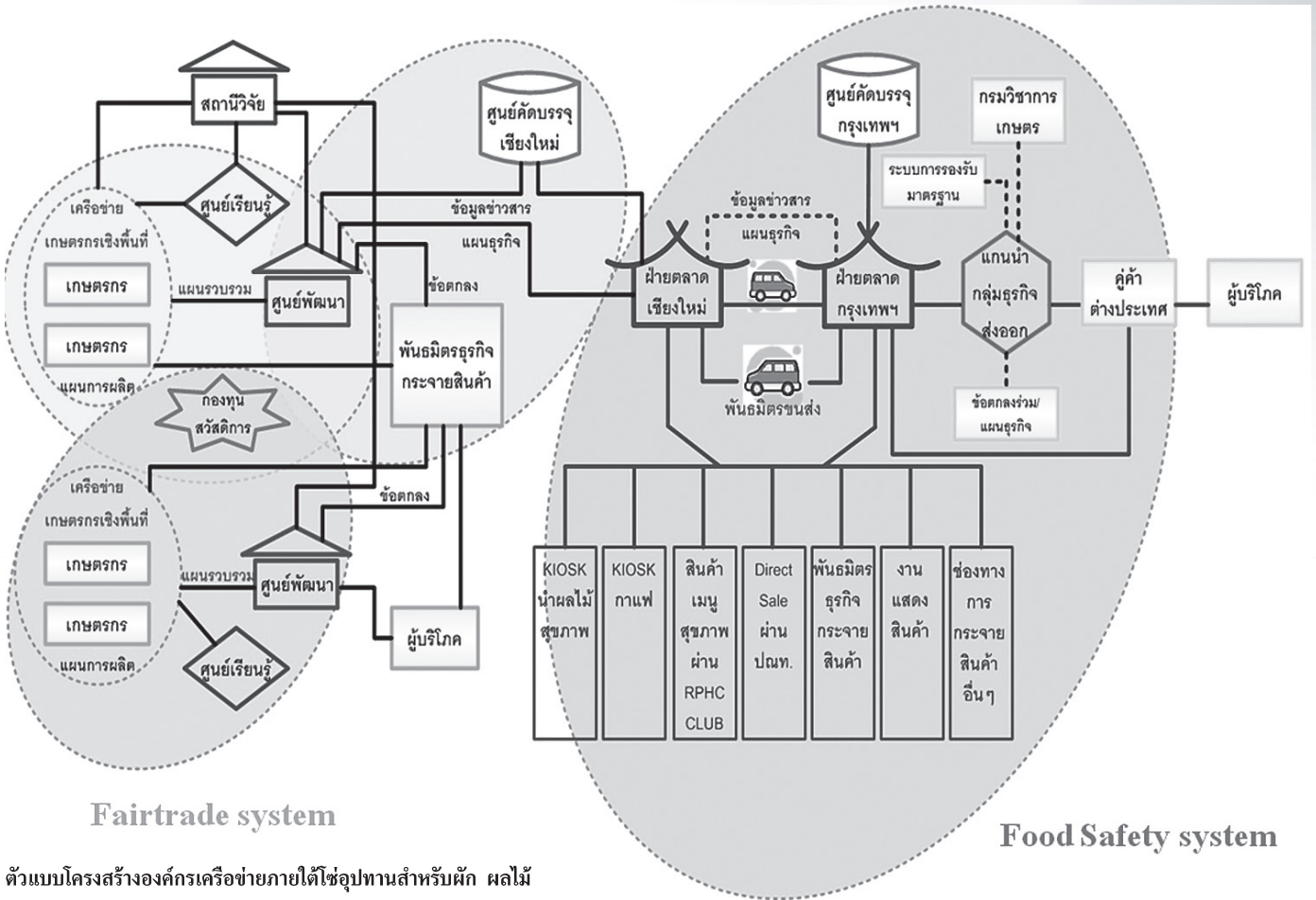
การจัดทำแผนผังเครือข่าย (Network Maps) จะช่วยชี้ให้เห็นระบบความสัมพันธ์ระหว่างภาคีเครือข่ายที่สามารถตอบคำถามต่าง ๆ ได้ดังนี้  
 ภาคีเครือข่ายประกอบด้วยใคร / องค์กรใดบ้าง  
 ผู้ใด / องค์กรใดเป็นแกนนำเครือข่าย



ตัวแบบเครือข่ายแสดงให้เห็นองค์ประกอบของเครือข่าย

## 2. โครงสร้างองค์กรเครือข่าย

โครงสร้างองค์กรเครือข่ายจะชี้ให้เห็นระบบการบริหารจัดการเครือข่ายที่อธิบายบทบาทความรับผิดชอบของภาคีเครือข่าย ซึ่งจะถูกรวบรวมให้นำเอาความสามารถหลักของแต่ละภาคีพันธมิตรมาทำหน้าที่ในระบบการบริหารจัดการเครือข่าย ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและการยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ตลอดจนการเพิ่มโอกาสทางธุรกิจมากกว่าที่แต่ละภาคีพันธมิตรเป็นอยู่



Fairtrade system

Food Safety system

ตัวแบบโครงสร้างองค์กรเครือข่ายได้ใช้อุปทานสำหรับผัก ผลไม้

## 3. ระบบการบริหารจัดการเครือข่าย

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นว่า เครือข่ายเป็นรูปแบบหนึ่งของกลยุทธ์ความร่วมมือระหว่างภาคีพันธมิตรที่จะมาร่วมมือกันในการออกแบบระบบความสัมพันธ์ใหม่ เพื่อการทำงานร่วมกันในการบรรลุเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ร่วม ดังนั้น การออกแบบระบบความสัมพันธ์ระหว่างภาคีเครือข่ายและระบบการบริหารจัดการเครือข่าย จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องดำเนินการภายใต้การมีส่วนร่วมของ

ภาคีพันธมิตร

ก่อนอื่นต้องสร้างความเข้าใจให้ตรงกันก่อนว่า เป้าหมายของเครือข่านั้นจะเป็นเป้าหมายระยะยาว ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่ต้องจัดทำกรอบทิศทางการดำเนินงานในระยะยาวของเครือข่าย จากนั้นจึงลดทอนมาเป็นแผนระยะปานกลางและระยะสั้น นอกจากนั้น ต้องไม่ลืมว่าการก่อเกิดเป็นเครือข่านั้น ภาคีพันธมิตรแต่ละองค์กรยังคงมีความเป็นเอกเทศในแง่ของบริบทการดำเนินงาน

ของแต่ละองค์กร ดังนั้นการออกแบบระบบบริหารจัดการเครือข่าย จึงต้องได้รับความเห็นชอบอย่างเป็นทางการจากแต่ละองค์กรที่เข้าร่วมเป็นภาคี จึงจะส่งผลต่อความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ในกรณีของสหกรณ์จะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการดำเนินการหรือที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี (ขึ้นอยู่กับข้อบังคับและระเบียบสหกรณ์)



ตัวอย่างของการออกแบบระบบการบริหารจัดการเครือข่าย กรณีของร้าน Farmer Shop  
มีรายละเอียดในกรอบที่ 1 (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมได้จาก [www.cai.ku.ac.th](http://www.cai.ku.ac.th))

**กรอบที่ 1 : ระบบการบริหารจัดการของร้าน Farmer Shop**

**วิสัยทัศน์ (Vision):**

ร้านค้าปลีกที่ผู้ผลิตและผู้บริโภคเป็นเจ้าของร่วมกัน

**พันธกิจ (Mission):**

การดำเนินธุรกิจร้านค้าปลีกที่ทันสมัย เพื่อยกระดับภาพลักษณ์สินค้าเกษตรแปรรูปไทย และครองใจผู้บริโภคด้วยแบรนด์ 'Farmer Shop ภายใต้อิทธิพลของการบริหารจัดการโซ่อุปทานอย่างบูรณาการ

**วัตถุประสงค์:**

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

**โครงสร้างการบริหารงาน:**

โครงสร้างการบริหารงาน ประกอบด้วย

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

**4. ขบวนการทางสังคม :**

**การชักจูงความสัมพันธ์ในเชิงคุณค่า**

เมื่อกระบวนการเชื่อมโยงเครือข่ายที่ไต่ริเริ่มขึ้นภายใต้ปณิธาน และเป้าหมายร่วมของภาคีพันธมิตร อาจกล่าวได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของขบวนการทางสังคม (Social Movement) หากแต่ในแนวทางของการขับเคลื่อนเครือข่ายในรูปแบบของกลยุทธ์ความร่วมมือนั้น ขบวนการทางสังคมดังกล่าวมิได้เป็นเพียงแต่การชักจูงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรเพียงอย่างเดียว แต่ยังมีจุดมุ่งหมายสำคัญที่จะนำ “คุณค่าสหกรณ์ คือ การพึ่งพาและร่วมมือกัน” ในการนำเอาทรัพยากรและความสามารถหลักมาออกแบบระบบการ

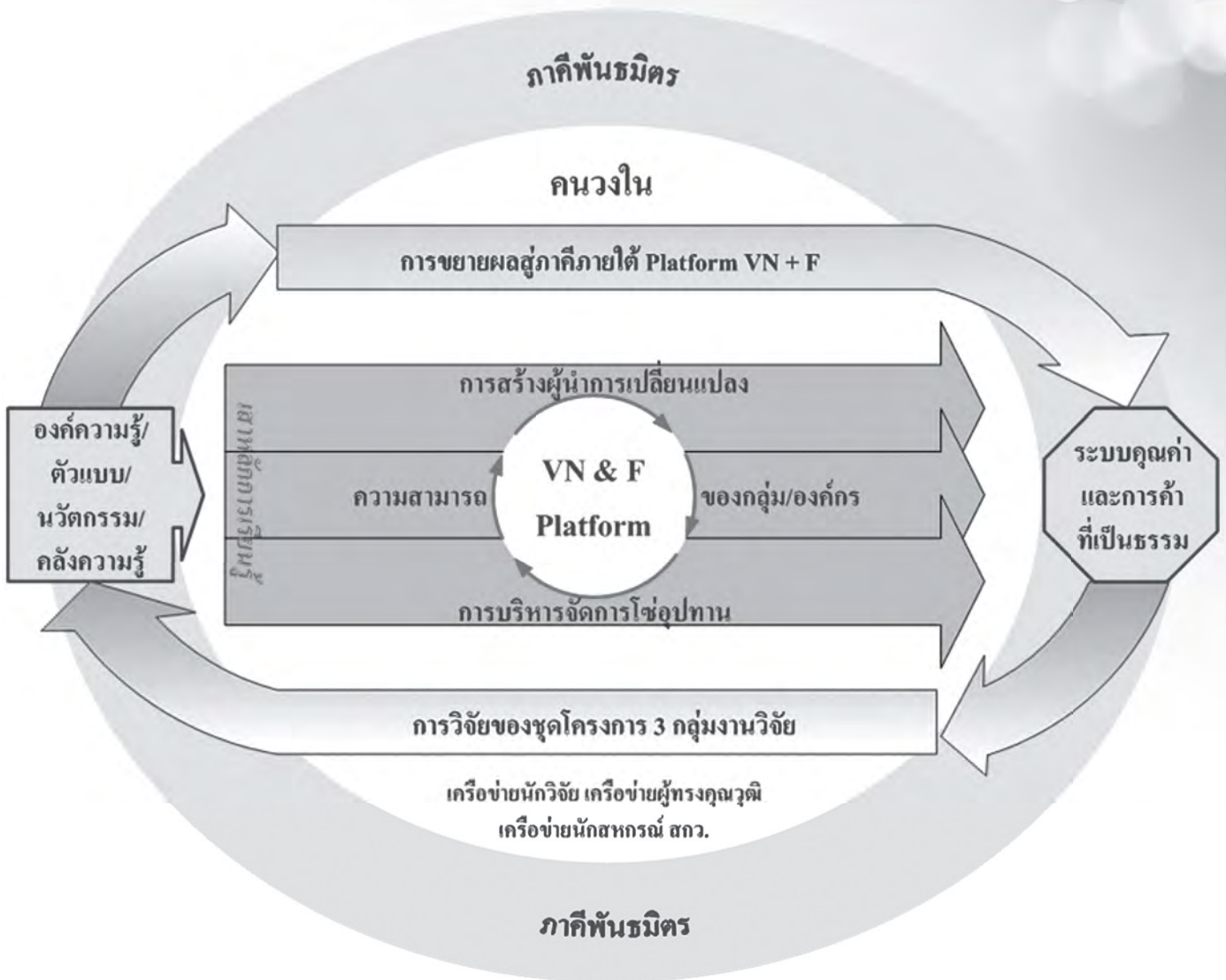
บริหารจัดการใหม่ เพื่อที่จะนำสินค้าและบริการผ่านกิจกรรมภายใต้โซ่อุปทานเพื่อนำสินค้าและบริการจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพ และการสร้างโอกาสใหม่ในการทำธุรกิจ

การชักจูงความสัมพันธ์ในเชิงระบบนั้นย่อมต้องมีตัวแปรสำคัญที่จะทำให้เกิดความสำเร็จของเครือข่ายที่สำคัญ ได้แก่

**ความเชื่อใจไว้วางใจ (Trust)** ในระหว่งองค์กรที่เป็นภาคีพันธมิตร ดังนั้น กระบวนการคัดเลือกภาคีพันธมิตรเข้าสู่เครือข่ายจึงจำเป็นต้องกำหนดเป็นเงื่อนไขที่ทุกฝ่ายเห็นชอบร่วม และเป็นไปในทิศทางของการเสริมพลังเครือข่าย

**กระบวนการเรียนรู้ (Learning Process)** และการมีระบบติดต่อสื่อสารที่เข้าถึงภาคีพันธมิตรอย่างต่อเนื่อง การจัดการความสัมพันธ์ภายในเครือข่าย จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีกลไกสำหรับการเรียนรู้ร่วมกัน การติดต่อสื่อสารที่สามารถสร้างระบบความเชื่อมโยงระหว่างภาคีพันธมิตรอย่างเหมาะสม เพื่อการบริหารจัดการเครือข่ายสู่เป้าหมายร่วมตามที่กำหนด

**ปณิธาน (Values)** เป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาคีพันธมิตรมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน ตัวอย่างเช่น หากภาคีพันธมิตรที่เข้าร่วมเป็นเครือข่ายมีปณิธานร่วมที่จะนำคุณค่าสหกรณ์และแนวทางของปรัชญา



Platform การพัฒนาระบบคุณค่าและการค้าที่เป็นธรรม (VN & F Platform)

เศรษฐกิจพอเพียงมาใช้และปฏิบัติร่วมกัน ก็จะช่วยให้มีบรรทัดฐานในการทำงานที่ทุกฝ่ายเห็นชอบตรงกัน

**เป้าหมายร่วม (Target Goal)** เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยสร้างแรงบันดาลใจแก่ภาคีพันธมิตรที่เข้าร่วมเครือข่ายด้วยการนำทรัพยากรทางเศรษฐกิจและความสามารถหลักของแต่ละองค์กรมารวมพลังในการสร้างโอกาสและทางเลือกใหม่

**ระบบความสัมพันธ์ภายใต้เงื่อนไข 3C** เพื่อความสำเร็จร่วมกัน ได้แก่

**Clear** คือ ภาคีพันธมิตรต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในเป้าหมายร่วม

**Consistency of Theme** คือ ความสม่ำเสมอของการติดต่อสื่อสารและการทำความเข้าใจในสาระสำคัญของเครือข่าย

**Creative** คือ การมีความคิดเชิงสร้างสรรค์ที่โดดเด่นเป็นเอกลักษณ์และก่อให้เกิดคุณค่าและมูลค่าเพิ่มที่เห็นเชิงประจักษ์

### ข้อเสนอเชิงนโยบาย

ผลการจัดเวทีถอดบทเรียนระหว่างเครือข่ายคลังสมอง และเครือข่ายนักวิจัยของสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ ได้ข้อสรุปสำหรับข้อเสนอเชิงนโยบายที่จะช่วยสนับสนุนการพัฒนา ระบบคุณค่า ดังนี้

1. การผลักดันให้ชุมชนหรือองค์กรแม่ข่ายต่าง ๆ กำหนด Agenda ในการขับเคลื่อนระบบธุรกิจภายใต้โซ่อุปทาน การดำเนินการดังกล่าวเป็นไปในทิศทางของการนำทรัพยากร



เศรษฐกิจ และความสามารถหลักมาเสริมซึ่งกันและกัน เพื่อการยกระดับความเข้มแข็งของธุรกิจ

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

### unส่งท้าย

แม้ว่า “เครือข่าย” จะเป็นที่กล่าวขานกันโดยทั่วไปของคนในสังคมในช่วงเวลาศตวรรษที่ 21 ก็ตาม หากแต่ความเข้าใจเรื่อง “เครือข่ายและการนำไปใช้ประโยชน์” ก็ยังคงเป็นโจทย์สำคัญที่ต้องหาคำตอบก่อนที่จะตัดสินใจเข้าร่วมใน

“เครือข่าย” ได้แก่ ทำไมจึงต้องมีเครือข่าย เครือข่ายอะไรที่จะช่วยสร้างประโยชน์แก่ภาคีพันธมิตรได้อย่างเป็นรูปธรรม และกลไกอย่างไรที่จะช่วยให้เครือข่ายมีการถักทอความสัมพันธ์ระหว่างภาคีพันธมิตรได้อย่างยั่งยืน และสามารถสร้างคุณค่าตามความคาดหวัง

ประสบการณ์ในการเชื่อมโยงเครือข่ายของสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ ที่ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องผ่านช่วงเวลาของแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 1-2 ระหว่างปี 2546-2554 สำหรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การเชื่อมโยงเครือข่ายในพื้นที่จังหวัด โดยการนำคุณค่าสหกรณ์เป็นปณิธานร่วมในช่วงเวลาของแผนพัฒนาการ

สหกรณ์ ฉบับที่ 1 นั้น ได้ผลลัพธ์เป็นเครือข่ายในพื้นที่ 45 จังหวัด จำนวน 127 เครือข่าย และชุดความรู้ “การเชื่อมโยงเครือข่ายคุณค่า” ซึ่งมีกระบวนการเชื่อมโยงเครือข่ายที่เน้นไปที่การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ การจัดการความรู้เรื่องคุณค่าสหกรณ์และการปรับกระบวนการที่ศูนย์การบริหารจัดการอย่างมีแบบแผน ข้อเสนอสรุปการวิจัยดังกล่าวได้นำมาใช้ประโยชน์ในการยกร่างแผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 ซึ่งได้นำเอาชุดความรู้การเชื่อมโยงเครือข่ายคุณค่า และการบริหารจัดการโซ่อุปทานอย่างบูรณาการมา กำหนดเป็นยุทธศาสตร์สำคัญเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ “ระบบสหกรณ์ที่มีคุณค่า เพื่อการนำพา



### “ผู้สังคมน้อยเป็นสุข”

ข้อค้นพบจากการวิจัยในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ภายใต้แผนพัฒนาการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 ระหว่างปี 2550-2554 ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การเชื่อมโยงเครือข่ายภายใต้โซ่อุปทานในธุรกิจสหกรณ์นั้น ชี้ว่า องค์ประกอบสำคัญที่มีผลต่อเครือข่ายที่เข้มแข็ง และการนำประโยชน์และทางเลือกแก่ภาคีพันธมิตร ได้แก่ องค์ประกอบของเครือข่าย โครงสร้างองค์กรเครือข่าย ระบบการบริหารจัดการเครือข่าย และการถือทอความสัมพันธ์ของภาคีพันธมิตรในเครือข่ายในลักษณะของขบวนการทางสังคมที่ต้องคำนึงถึง ความเชื่อถือไว้วางใจ (Trust) กระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน

(Learning Process) ปณิธาน (Values) เป้าหมายร่วม (Target Goal) และระบบความสัมพันธ์ภายใต้เงื่อนไข 3C

ข้อเสนอเชิงนโยบายในการสนับสนุนการพัฒนาระบบคุณค่าในธุรกิจสหกรณ์ ได้แก่ การผลักดันให้ชุมชนหรือองค์กรแม่ข่ายต่าง ๆ กำหนด Agenda ในการขับเคลื่อนระบบธุรกิจภายใต้โซ่อุปทาน โดยการดำเนินการควรเป็นไปในทิศทางของการนำทรัพยากรเศรษฐกิจและความสามารถหลักมาเสริมพลังซึ่งกันและกัน เพื่อยกระดับความเข้มแข็งของธุรกิจสหกรณ์ นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอสำหรับ Platform ระบบคุณค่า และการค้าที่เป็นธรรม (VN & F Platform)