

# การจัดการความรู้

(Knowledge Management : KM)

เครือข่ายสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดสุพรรณบุรี

## คำนำ

“สหกรณ์” เป็นการจัดตั้งขึ้นจากกลุ่มคนที่มีความเดือดร้อนเหมือนกันหรือในเรื่องเดียวกัน โดยการช่วยเหลือตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตามแนวทางหลักการ วิธีการ และอุดมการณ์สหกรณ์ สหกรณ์ไม่ใช่องค์กรที่แสวงหากำไรเป็นหลัก แต่ก็ต้องมีการดำเนินธุรกิจให้มีส่วนเหลือมเพื่อนำมาใช้ในการดำเนินงานและตอบสนองความต้องการของสมาชิกสหกรณ์ แต่ด้วยภาวะการณ์ของธุรกิจในปัจจุบันมีการแข่งขันทางธุรกิจสูงมาก สหกรณ์เป็นองค์กรที่มีขนาดเล็กถึงขนาดกลางประสบปัญหาในการดำเนินธุรกิจชนิดเดียวกันเมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจขนาดใหญ่ หากสหกรณ์ดำเนินธุรกิจเพียงลำพังจะไม่สามารถแข่งขันได้ในระบบเศรษฐกิจ จึงจำเป็นที่จะต้องสร้างเครือข่ายธุรกิจ เพื่อให้อยู่รอดในระบบเศรษฐกิจเช่นปัจจุบันหวังเป็นอย่างยิ่งว่า การจัดการความรู้เรื่อง “การสร้างเครือข่ายสหกรณ์” จะเป็นแนวทางให้ผู้อ่านหรือเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในการส่งเสริมให้สหกรณ์เกิดระบบเครือข่าย เพื่อความเข้มแข็งของสหกรณ์ต่อไปในอนาคต

นายมนูญ อยู่ดี

สหกรณ์จังหวัดสุพรรณบุรี

สิงหาคม ๒๕๕๘

## สารบัญ

หน้า

ความหมายของการจัดการความรู้	๑	
มูลเหตุของการจัดการความรู้		๒
วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้	๒	
การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ	๒	
เครือข่ายสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร		๕
ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานเครือข่ายสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร		๗

## การจัดการความรู้ Knowledge Management

การที่สังคมปัจจุบันเป็นสังคมที่ประกอบไปด้วยข้อมูลและสารสนเทศมากมาย ทำให้ทิศทางการแสวงหาความรู้เปลี่ยนแปลง การจัดการศึกษาตลอดจนเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นมีผลต่อการปรับตัวของมนุษย์ การจะอยู่อย่างไรจึงจะมีความสุขและเข้าถึงวิถีทางที่แปรเปลี่ยนย่อมเป็นสิ่งที่มนุษย์ต้องปรับให้ทัน ด้วยเหตุที่สังคมโลกแคบลงด้วยเทคโนโลยีแต่ท่วมทับไปด้วยแหล่งความรู้ต่างๆ ทำให้ต้องมีการจัดการความรู้เหล่านั้นให้เป็นระบบ สามารถเข้าถึงและเลือกใช้ได้ตรงกับความต้องการมากที่สุด

ความรู้ของมนุษย์ประกอบด้วย ความรู้ที่ถูกแยกออกจากคน “ความรู้สากล” เป็นความรู้ที่ถูกพิสูจน์ว่าเป็นจริงตามทฤษฎีทางวิทยาศาสตร์ เป็นความรู้ที่อยู่ในกระดาษ (explicit knowledge) และความรู้ที่มีอยู่ในคน (tacit knowledge)

### การจัดการความรู้คืออะไร?

การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการ (process) ที่ดำเนินการร่วมกัน โดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กร หรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้าง และใช้ความรู้ในการทำงาน ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้นกว่าเดิมการจัดการความรู้ในความหมายนี้ จึงเป็นกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ใช่กิจกรรมของนักวิชาการ หรือนักทฤษฎี แต่นักวิชาการ หรือนักทฤษฎีอาจเป็นประโยชน์ ในฐานะแหล่งความรู้ (resource person) หรือผู้อำนวยการความสะดวกรในการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เป้าหมายคือ การพัฒนางาน และพัฒนาคน โดยมีความรู้เป็นเครื่องมือ มีกระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ

การจัดการความรู้ เป็นการจัดการสารสนเทศและความรู้ที่เป็นนามธรรม (Intangible asset) ที่องค์กรต้องการใช้เป็นส่วนสำคัญสำหรับสร้างความแตกต่างให้กับองค์กร การจัดการความรู้ส่วนใหญ่มาจากการเรียนรู้จากประสบการณ์

การจัดการความรู้เป็นความสามารถในการเลือก การเข้าถึงและผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน หรือความมีความรู้ทักษะในการทำงานที่เกี่ยวข้อง สามารถปรับเข้ากับทั้งนายจ้างและลูกจ้างที่เป็นการทำงานส่วนบุคคลและพฤติกรรมการทำงานร่วมกันเป็นทีม

**สรุป** การจัดการความรู้จึงเป็นการจัดการสารสนเทศที่มีอยู่ในตัวคน องค์กร โดยการเลือก จัดเก็บ ประมวลผลและประเมินผล ให้เกิดประโยชน์โดยตรงต่อการทำงานของตนเองและองค์กร

### **มูลเหตุของการจัดการความรู้**

สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดสุพรรณบุรี มีการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกันไปตาม ประเภทของสหกรณ์นั้นๆ สหกรณ์บางแห่งมีศักยภาพในด้านการเงิน บางแห่งมีศักยภาพในด้านการผลิต และบางแห่งมีศักยภาพในการรวบรวมผลผลิต แต่ยังไม่มีการเชื่อมโยงเครือข่ายกันอย่างจริงจัง ทำให้ขาดโอกาสทางการดำเนินธุรกิจและถูกเอาเปรียบจากคู่ค้าภายนอก

### **วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้**

“การสร้างเครือข่ายสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดสุพรรณบุรี”

๑. ใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมสหกรณ์ให้เกิดเครือข่ายสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดสุพรรณบุรี
๒. สร้างความเข้มแข็งในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์
๓. เพื่อให้สหกรณ์มีพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจ
๔. เพื่อให้สหกรณ์อยู่รอดในระบบเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันสูงในปัจจุบัน

### **การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ (Business to Business Networking)**

การแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบัน ธุรกิจขนาดใหญ่สามารถใช้ซื้อได้เปรียบในด้านต่าง ๆ มาทำการแข่งขัน เช่นสามารถแสวงหาเงินลงทุนได้ง่าย จากตลาดเงินทั่วโลก และใช้กำลังเงินลงทุนนั้น มาลงทุนในการวิจัย และออกแบบ ตลอดจนลงทุนในเทคโนโลยีที่มีราคาแพง เพื่อสร้างข้อได้เปรียบเหนือกิจการอื่น ท การตลาดระดับโลก สร้างตราสินค้าระดับโลก และลงทุนโฆษณาด้วยเงินทุนจำนวนสูง ลงทุนในระบบคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเชื่อมโยงธุรกิจเครือข่าย และสาขาต่างๆ ทั่วโลก ให้มีข้อมูลที่ครบถ้วน และสามารถให้บริการที่ครบวงจรผ่านเครือข่ายทำให้สามารถสั่งซื้อสินค้าและวัตถุดิบ ได้ในราคาต่ำกว่าคู่แข่ง สามารถจัดระบบการขนส่ง Logistics ในระบบเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพ สามารถต่อรองราคาค่าขนส่งให้ต่ำกว่าคู่แข่งสามารถลงทุนในด้านการบริหารอย่างคุ้มค่า เพราะเป็นธุรกิจขนาดใหญ่

การที่ธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กจะสามารถป้องกันตนเอง ให้พ้นจากการล้มเหลวทางธุรกิจและสามารถทำการแข่งขันได้จะต้องหาวิธีการใหม่ ที่รักษาความคล่องตัวของธุรกิจขนาดเล็ก แต่ต้องมีกลไกที่สร้างเครือข่าย ที่เรียกว่า Business Networking ให้ธุรกิจขนาดเล็กหลาย ๆ แห่ง รวมกำลังกัน เพื่อให้มีจุดเด่นบางอย่างของธุรกิจขนาดใหญ่

“Business to business networking” การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ หมายถึงวิธีการร่วมมือระหว่างธุรกิจหลาย ๆ แห่ง ในรูปแบบต่าง ๆ ตลอดจนวิธีการสร้างความสัมพันธ์ และการทำธุรกิจร่วมกัน ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้ธุรกิจเครือข่ายนั้นสามารถทำงานที่แต่ละคน ทำตามลำพังไม่ได้ โดยที่ธุรกิจเครือข่ายทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน เสมือนเป็นธุรกิจขนาดใหญ่เพราะดำเนินการร่วมกัน เพื่อประโยชน์ร่วมกัน จึงมีความสามารถสูงกว่า ประสิทธิภาพสูงกว่า ความคล่องตัวสูงกว่า และความคิดริเริ่มดีกว่า ที่ธุรกิจแต่ละแห่งจะทำตามลำพัง ธุรกิจเครือข่าย จะทำให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สามารถอยู่รอด และ แข่งขันกับธุรกิจขนาดใหญ่ได้

การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ เป็น “เทคโนโลยี” ทางการจัดองค์กร เพื่อให้ วิสาหกิจขนาดเล็กลหลาย ๆ แห่ง รวมตัวเพื่อให้ได้ประโยชน์เท่ากับ วิสาหกิจขนาดใหญ่ ในด้านที่รวมตัวกัน ในขณะที่ยังคงรักษาจุดเด่นของธุรกิจขนาดเล็กไว้ ในด้านที่ได้ได้รวมตัวกันด้วย การจัดองค์กร เช่นนี้ จะต้องออกแบบให้เหมาะสมกับสภาพในท้องถิ่น คือสภาพของภาคอุตสาหกรรม economic sectors สภาพของนักธุรกิจ entrepreneurs และ วัฒนธรรมของกลุ่ม business cultures

### ประโยชน์ของการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ

ประโยชน์ที่สำคัญคือ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่รวมตัวกันเป็นเครือข่าย ทั้งทางด้านอุปกรณ์ทางการผลิต และระบบทางการบริหาร จะสามารถแข่งขันได้เสมือนธุรกิจขนาดใหญ่ โดยยังรักษาความคล่องตัว และความเข้าถึงสภาพในท้องถิ่นได้ดีกว่าธุรกิจขนาดใหญ่

### ข้อดีของธุรกิจเครือข่าย

- ลดต้นทุน (Cost reduction) และแบ่งเบาภาระค่าใช้จ่าย (Share Costs) ทางการบริหารร่วมกัน เช่น ISO 9000 certification
- เข้าถึงเทคโนโลยีที่มีราคาแพงโดยลงทุนร่วมกัน
- แบ่งหน้าที่กัน (Division of Competency) และร่วมกันผลิตสินค้าที่มีความซับซ้อนสูงได้

- แบ่งหน้าที่กัน ตามความชำนาญพิเศษ (Specialization) เจาะตลาดที่ต่างคนต่างถนัด (Niche Market) และเริ่มความคิดสร้างสรรค์ (Innovation) ที่ต่างคนถนัด

- ร่วมกันเจรจาต่อรอง (Negotiation) เพื่อให้ได้ข้อตกลง และเงื่อนไขที่ดีกว่า (improve&settle transactions)

- ร่วมกันผลิตสินค้าเพื่อส่งมอบให้ลูกค้ารายใหญ่ และตลาดที่มีขนาดใหญ่ได้ - เรียนรู้เทคนิคการผลิต และการบริหารจากกันและกัน

- ร่วมกัน (Cooperation) เพิ่มส่วนแบ่งตลาด และผลกำไร

**การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ จะสร้างความเปลี่ยนแปลง ทำให้ธุรกิจก้าวไปสู่การบริหารสมัยใหม่**

- จากการเป็นธุรกิจลอกเลียนแบบ ไปสู่ธุรกิจที่มีความชำนาญพิเศษ และมีความคิดริเริ่ม

- จากการเป็นธุรกิจที่จ่ายค่าจ้างแรงงานต่าง ไปสู่ธุรกิจที่มีประสิทธิภาพสูง และคุณภาพสูง

- จากการเป็นธุรกิจที่เน้นเฉพาะการผลิต ไปสู่ธุรกิจที่เน้นการบริการ

- จากการเป็นธุรกิจในครอบครัว ไปสู่ธุรกิจที่บริหารอย่างมืออาชีพ

- จากการเป็นธุรกิจที่ห่างแต่เรื่องรักษาความลับของตน ไปสู่การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่กว้างขวาง

- จากการเป็นธุรกิจที่อยู่โดดเดี่ยว ไปสู่การร่วมเครือข่ายธุรกิจในเชิงกลยุทธ์

**ขั้นตอนการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ**

● ศึกษาวิจัย รูปแบบการสร้างเครือข่าย และปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้ Design & planning

● การจัดแผนแม่บท องค์กร การประชาสัมพันธ์ และโครงการตัวอย่าง Tools for encouraging and assisting networking

● ฝึกอบรมตัวแทนที่จะสร้างเครือข่าย “network brokers”

- จัดองค์กรเครือข่าย ที่มีความเป็นกลาง Organization for neutrality เน้นผลประโยชน์ร่วมกัน mutual benefits เน้นรักษาความลับส่วนตัวหรือข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ของกิจการ firewall to maintain individual competitive advantages
- จัดการประชุม ให้ความรู้ความเข้าใจให้่องแท้ Platform workshop of networking
- จัดอบรมนักธุรกิจในกลุ่ม Training system for clustering

### เครือข่ายสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

สุวรรณ บัวพันธ์ (2543) ได้กล่าวถึงเครือข่าย ว่าเครือข่ายหมายถึง รูปแบบหนึ่งของการประสานงานบุคคลกลุ่ม หรือหลาย ๆ องค์กรที่ต่างมีทรัพยากรของตนเอง มีวิธีการดำเนินงาน และมีเป้าหมายของตัวเอง บุคคลกลุ่ม หรือองค์กรเหล่านี้ได้เข้ามาประสานงานกันอย่างมีระยะเวลาพอสมควรและอาจจะไม่ได้มีกิจการร่วมกันอย่างสม่ำเสมอแต่ก็วางรากฐานเอาไว้ เมื่อฝ่ายหนึ่งมีความต้องการที่จะขอความช่วยเหลือ หรือขอความร่วมมือเพื่อช่วยแก้ปัญหาที่สามารถบอกไปได้โดยการสร้างเครือข่ายนั้น คำว่าเครือข่ายพันธมิตรนั้น ในภาษาอังกฤษอาจใช้ได้หลายคำ อาทิ Partnerships , Alliance, Collaborative, Coalitions หรือ Network ซึ่งแม้ว่าจะมีความหมายในภาษาไทยว่าเครือข่ายพันธมิตรหรือพันธมิตรเช่นเดียวกัน แต่ในทางเทคนิคแล้วอาจมีความแตกต่างกันอยู่บ้างในแต่ละคำภาษาอังกฤษ ความแตกต่างที่ว่านี้อาจจะแตกต่างในประเด็นของระดับของความร่วมมือหรือ ความเข้มข้นของความร่วมมือกัน หรือว่าต่างกัน ในขนาดของความร่วมมือ แตกต่างในรูปแบบของ ความร่วมมือ และแตกต่างในประเภทของความร่วมมือ แต่อย่างไรก็ตามการเข้ามาร่วมมือเป็นเครือข่ายพันธมิตรนั้น ทุกฝ่ายต้องตระหนักในบทบาทหน้าที่ และระดับของการมีส่วนร่วมของตนในเครือข่ายฯ ทุกฝ่ายที่เข้ามาร่วมมือกันจะต้องเข้าใจและยอมรับในการตัดสินใจร่วมกัน ของเครือข่ายโดยใช้มติเอกฉันท์ในการสร้างเครือข่ายพันธมิตรให้เข้มแข็งและยั่งยืนก็คือ “ยิ่งทำตนเป็นผู้ให้ (Give) คนอื่นมากเท่าไร ก็ย่อมจะได้รับ (Take) กลับมามากเท่านั้นในอนาคตข้างหน้า ”



จากนิยามความหมายที่ค้นคว้ามาได้ทั้งหมดนี้ จึงพอสรุปได้ว่า “เครือข่ายสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกร” มีความหมายถึงระบบประสานความร่วมมือระหว่างสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และกลุ่มองค์กรประชาชนที่ใช้ชื่ออื่น ๆ แต่มีลักษณะการดำเนินงานที่ใช้หลักการสหกรณ์เพื่อให้เกิดการประสานความร่วมมือกันให้เกิดการพัฒนาองค์กรของตน และเพื่อนพันธมิตรในเครือข่ายให้มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เกิดการประสานผลประโยชน์ที่เท่าเทียมกัน และเกิดผลลัพธ์สุดท้ายเป็นการพัฒนาเครือข่ายที่ยั่งยืน

เครือข่ายสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรนั้น มีการรวมตัวกันทั้งแบบรูปนัย (Formal Structure) และแบบ อรูปนัย (Informal Structure) รูปแบบโครงสร้างรวมตัวเป็นเครือข่ายแบบรูปนัยนั้นได้แก่เครือข่ายของชุมนุมสหกรณ์ระดับจังหวัด ชุมนุม 5 สหกรณ์ระดับชาติ และสันนิบาตสหกรณ์ ซึ่งเป็นการรวมตัวที่มีกฎหมายรองรับ มีฐานะเป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย ส่วนโครงสร้างเครือข่ายสหกรณ์แบบอรูปนัยนั้น เป็นการรวมตัวกันเองในพื้นที่แต่ละจังหวัด เช่น ชมรมระดับจังหวัดของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร เป็นต้น เป็นการรวมตัวแบบหลวม ๆ โดยไม่มีกฎหมายรองรับ อย่างไรก็ตาม การรวมตัวเป็นเครือข่ายทั้ง 2 รูปแบบต่างก็มีวัตถุประสงค์เช่นเดียวกัน คือเพื่อให้เกิดการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน จนเกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนในขบวนการสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

### ความสำคัญของเครือข่ายสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

เครือข่ายพันธมิตรที่สร้างขึ้นในขบวนการสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรนั้น ไม่ว่าจะ เป็นแบบรูปนัยหรือแบบอรูปนัยก็ตามหากเกิดมีเครือข่ายขึ้นมาแล้วย่อมเกิดประโยชน์แก่ทุกฝ่าย ทุกองค์กรที่เข้ามารวมตัวกันเป็นเครือข่าย โดยที่ทุกฝ่ายต่างได้รับประโยชน์ที่เท่าเทียมกันตามแนวคิดทฤษฎี Win-Win Theory ดังนั้นจึงพอสรุปความสำคัญของเครือข่ายสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรได้ดังต่อไปนี้

1. เครือข่ายสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรทำให้ต้นทุนการผลิตต่ำลง ทั้งนี้ โดยการที่เครือข่ายจะมีการรวมตัวกันในการซื้อปัจจัยการผลิต เช่น การที่สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรจะรวมตัวกันซื้อปุ๋ยมาใช้ในฤดูกาลผลิตหนึ่งๆ ด้วยกัน ย่อมเป็นที่แน่นอนว่าปริมาณซื้อ (Volume) ที่เพิ่มมากขึ้นนั้น ย่อมจะทำให้ทั้งฝ่ายสหกรณ์และฝ่ายกลุ่มเกษตรกรได้ใช้ปุ๋ยในราคาที่ถูกลง

2. เครือข่ายสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรทำให้เกิดการพัฒนาการผลิต การรวมตัวกันเป็นเครือข่ายทำให้เกิดโอกาสในการพัฒนาพันธุ์พืช พันธุ์สัตว์ เพื่อใช้ในการพัฒนาการผลิตของเครือข่ายสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร เช่น ตัวอย่างเครือข่ายการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวของเครือข่ายสหกรณ์ในพื้นที่จังหวัดสุพรรณบุรี โดยที่สมาชิกที่เข้าร่วมในเครือข่ายบางกลุ่มเกษตรกรหรือบางสหกรณ์จะทำหน้าที่เป็นผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ดี ราคาถูก ที่จะจำหน่ายให้กับสมาชิกในเครือข่าย

3. เครือข่ายสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรทำให้มีโอกาสเกื้อกูลกันในทางการผลิต โดยการใช้ประโยชน์จาก เศษเหลือของอีกฝ่ายในการผลิต โดยสามารถนำไปเป็นปัจจัยผลิตของอีกฝ่ายในเครือข่าย เช่น สหกรณ์โคนมอาจรับซื้อต้นข้าวโพดที่เก็บฝักแล้วรับซื้อต้นอ้อยที่หีบน้ำอ้อยแล้ว เพื่อเป็นวัตถุดิบ ในการหมักอาหารหยาบให้โคนม สหกรณ์ที่ทำนาทำไร่ หรือทำสวนผลไม้อาจรับซื้อมูลโค มูลสุกร มูลไก่ จากกลุ่มหรือสหกรณ์ที่เลี้ยงโค เลี้ยงสุกร

4. เครือข่ายสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรทำให้มีพลังทางการตลาดเพิ่มขึ้น การรวมตัวกันเป็นเครือข่ายจะทำให้ไม่มีการแข่งขันกันขายผลผลิต ไม่มีการตัดราคากันเอง ทำให้เครือข่ายมีพลังทางการตลาดในการต่อรองราคาผลผลิตกับพ่อค้าคนกลาง

5. เครือข่ายสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรทำให้มีโอกาสเกื้อกูลกับทางการตลาด ตัวอย่างเช่น การที่สหกรณ์โคนมจะรวมตัวกันแปรรูปน้ำนมดิบเป็นนมพาสเจอร์ไรส์แล้วจัดส่งให้องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) หรือองค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) เพื่อส่งให้โครงการนมโรงเรียน ในกรณีนี้เครือข่าย ก็จะได้รับประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย

6. เครือข่ายสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรทำให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันนี้เป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในเครือข่ายนั้นมีทุกบริบท ไม่ว่าจะเป็นด้านการจัดการกลุ่ม/สหกรณ์ ด้านกระบวนการตัดสินใจต่าง ๆ ที่ควรทำไปบนรากฐานของข้อมูลทางการเงินและการบัญชี การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการจัดทำบัญชี และงบประมาณด้านพัฒนาบุคคลกรในกลุ่ม/สหกรณ์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในด้านการผลิตและด้านการตลาด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะทำให้ฝ่ายที่อ่อนแอและไม่เข้มแข็งในเรื่องของการบริหารจัดการการผลิตและการตลาด ได้มีโอกาสรับการถ่ายทอดและถ่ายทอดประสบการณ์จากฝ่ายที่เข้มแข็งกว่า ทำให้เกิดการพัฒนatanองในองค์กร

## ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานเครือข่ายสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

ในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และกลุ่มอื่นในท้องถิ่น อาทิ กลุ่มแม่บ้านผลิตสินค้าโอท็อปกลุ่มแม่บ้าน กลุ่มสัจจะออมทรัพย์ฯลฯ กลุ่มเหล่านี้แม้จะมีได้ใช้ชื่อสหกรณ์ และมีได้จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ก็ตาม แต่ก็มี การรวมตัวกันเพื่อช่วยเหลือตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันตามแนวทาง หลักการ วิธีการและอุดมการณ์สหกรณ์เช่นกัน ดังนั้นเพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของสหกรณ์ และกลุ่มองค์กรประชาชนเหล่านี้ จึงควรมีการประสานและรวมตัวกันเป็นเครือข่าย (Network) เพื่อให้เกิดการพัฒนาในขนาดใหญ่ขึ้น และเป็นการพัฒนาที่มั่นคงและยั่งยืน อย่างไรก็ตาม การดำเนินการดำเนินงานเครือข่ายสหกรณ์ในพื้นที่ใดๆ ก็ตาม หากจะมุ่งหวังความสำเร็จผลแล้วควรต้องพิจารณาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานเครือข่ายสหกรณ์ด้วย ซึ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานเครือข่ายสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรเหล่านี้ได้แก่

1. การทำความเข้าใจอย่างชัดเจนในบรรดาสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และกลุ่มต่างๆ ที่เข้ามารวมตัวเป็นเครือข่าย ความเข้าใจอย่างชัดเจนดังกล่าวมานี้คือความเข้าใจที่ชัดเจนในเรื่องของวิสัยทัศน์(Vision) และพันธกิจ (Mission) ของเครือข่ายที่ได้ระบุเป้าหมายและผลลัพธ์สุดท้ายได้อย่างชัดเจนและวัดได้วิสัยทัศน์และ พันธกิจของเครือข่ายนี้ควรมีวิธีการกำหนดโดยทุกองค์กรในเครือข่ายได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ นั่นก็คือทุกฝ่ายได้ร่วมกันวิเคราะห์ตนเอง และวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในและภายนอก แล้วจึงมาช่วยกันกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของเครือข่าย

2. การกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบขององค์กรสมาชิกเครือข่ายทุกฝ่ายอย่างชัดเจนหลังจากกำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดพันธกิจร่วมและกำหนดเป้าหมายร่วมของเครือข่ายแล้ว ก็ต้องมีการกำหนดบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละองค์กรในเครือข่ายให้ชัดเจน เพื่อให้แต่ละองค์กรช่วยกันทำงานตามบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบที่ได้แบ่งและมอบหมายกันทำเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายร่วม ของเครือข่ายได้ตามต้องการ ความรับผิดชอบในแต่ละบทบาทและหน้าที่นั้น ควรแบ่งกันทำงานตามความชำนาญเฉพาะทางของแต่ละฝ่าย

3. องค์กรสมาชิกเครือข่ายทุกฝ่ายควรได้มีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำ ได้มีส่วนร่วมในอำนาจหน้าที่และมีส่วนร่วมในอำนาจหน้าที่ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทุกฝ่ายในเครือข่ายเห็นพ้องต้องกันในทางที่ ทุกฝ่ายจะเป็นผู้ให้ (Giver) และผู้รับ (Taker) ที่สมดุล จึงจะถือว่าเป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการรวมตัวกันของเครือข่าย ความหลายหลากและความแตกต่างกันขององค์กร

4. องค์กรสมาชิกเครือข่ายควรมีความเท่าเทียมกัน ความเท่าเทียมกันในที่นี้หมายถึงความเท่าเทียมกันในเรื่องของบทบาทหน้าที่และความสำคัญที่มีต่อเครือข่าย ตามหลักการ วิธีการ และอุดมการณ์สหกรณ์ที่กล่าวไว้ว่าสมาชิกทุกคนนั้นมีความเท่าเทียมกันในสหกรณ์ ดังนั้นในระดับเครือข่ายขององค์กรสมาชิกไม่ว่าจะเป็นชุมชนระดับจังหวัด เป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่ เป็นสหกรณ์ขนาดกลาง เป็นสหกรณ์ขนาดเล็ก หรือเป็นกลุ่มเกษตรกรขนาดต่าง ๆ ต่างฝ่ายต่างก็มีบทบาทภาระหน้าที่ และมีความสำคัญต่อเครือข่ายอย่างเท่าเทียมกันไม่มีองค์กรใดที่เหนือกว่าองค์กรใดในเครือข่ายจนทำให้อีกฝ่ายรู้สึกว่าเขาต่ำกว่า (Inferior) กว่าฝ่ายอื่น

5. ความต่อเนื่องของตัวบุคคลในการดำเนินโครงการ (Continuity) ปัจจุบันนี้มีผลกระทบอย่างมากต่อการดำเนินงานเครือข่าย ทั้งนี้ เพราะข้อตกลงหรือพันธสัญญา (Commitment) ต่าง ๆ ในการร่วมดำเนินงานเครือข่ายอาจไม่ได้รับการหยิบยกมาปฏิบัติ เพราะองค์กรสมาชิกได้มี การเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลที่เป็นกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนเครือข่าย

6. ความโปร่งใส (Transparency) ความโปร่งใสที่ว่านี้หมายถึงความโปร่งใสในระบบธรรมาภิบาลในการดำเนินงานเครือข่าย โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดกติกา ข้อตกลง วิธีการทำงานร่วมกัน และการแบ่งแยกหน้าที่โดยชัดเจนของทุกฝ่าย ทุกองค์กร จากนั้นก็เป็นความโปร่งใส ในการเปิดเผยบัญชีธุรกิจของตนเองและของเครือข่าย ความโปร่งใสในการเจรจาต่อรองในทุกกิจกรรม ที่เครือข่ายตกลงจะทำร่วมกัน

7. ความมั่นคงในพันธสัญญา (Commitment) ความสำเร็จของการดำเนินงานเครือข่ายจะขาดปัจจัยนี้เสียมิได้ กิจกรรมหลายอย่างที่เครือข่ายมีมติเอกฉันท์ไว้ว่าจะทำร่วมกัน หากองค์กรสมาชิกไม่มีความมั่นคงในพันธสัญญาที่ทำไว้ต่อกัน กิจกรรมต่อ ๆ ไปที่ตกลงกันไว้ก็จะไม่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะการซื้อปุ๋ยร่วมกัน การผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวร่วมกัน หรือว่าการแปรรูปนมเพื่อส่งให้ อบต. เป็นนมโรงเรียน เป็นต้น ผลสุดท้ายเมื่อไม่มีกิจกรรมร่วมกัน เครือข่ายก็ต้องสลายไป

8. ความร่วมมือในเครือข่าย (Participation) ความสำเร็จของเครือข่ายจะเกิดขึ้นได้เมื่อองค์กรสมาชิกให้ความร่วมมือ และความเจริญก้าวหน้าของเครือข่ายก็จะวัดได้ด้วยขนาดของความร่วมมือนี้ โดยที่ในระยะแรก ๆ ของการดำเนินงานเครือข่ายอาจมีสมาชิกเข้ามาร่วมด้วยจำนวนไม่มากนัก แต่เมื่อมีการดำเนินงานเครือข่ายประสบความสำเร็จให้เห็นเป็นรูปธรรม จึงบังเกิดผล ในการเจริญรอยตามให้องค์กรอื่น ๆ ในพื้นที่อยากเข้ามาร่วมเครือข่ายด้วย ดังนั้น เมื่อกาลเวลาผ่านไป จำนวนองค์กรสมาชิกก็ควรจะมีจำนวนขึ้นด้วย จึงจะเรียกว่าเครือข่าย มีความเติบโตอย่างยั่งยืน

9. ความเป็นองค์กรรูปนัย (Formal Organization) เครือข่ายที่ดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจอาจมีความจำเป็นต้องจดทะเบียนเป็นนิติบุคคล เพราะความเป็นนิติบุคคลของเครือข่ายมีผล ต่อความน่าเชื่อถือและจำเป็นสำหรับการติดต่อทางธุรกรรมสัญญาต่าง ๆ กับพันธมิตรทางธุรกิจภายนอกเครือข่าย

10. ความพึงพอใจ (Satisfaction) ในผลของการดำเนินกิจกรรมร่วมกันของเครือข่าย ความพึงพอใจในการดำเนินงานเครือข่ายให้ประสบความสำเร็จนี้ต้องมีความสอดคล้องกันทั้ง 3 ระดับในองค์กรสมาชิก ได้แก่ ระดับสมาชิกองค์กร ระดับผู้บริหารองค์กร และระดับเครือข่าย ทุกระดับ ได้ผลประโยชน์ร่วมกันแบบ Win-Win ทุกฝ่าย

11. การกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจการพัฒนาเครือข่ายร่วมกัน ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยเสริมความสำเร็จของเครือข่าย โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริม กำกับ หนุนนำ และนักวิชาการที่จะต้องหากระบวนการและรูปแบบที่เหมาะสมกับสังคมและวัฒนธรรมของแต่ละ พื้นที่มาท ำการกระตุ้นให้เครือข่ายเกิดความร่วมมือร่วมใจในการร่วมกันพัฒนาเครือข่าย และกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำเครือข่ายไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน

12. การพัฒนาผู้นำ (Leadership Development) ของเครือข่ายผู้นำสหกรณ์นั้น เป็นแกนนำที่สำคัญในการพัฒนาความร่วมมือในเครือข่ายอย่างจริงจังและเกิดความมั่นคงต่อไป การพัฒนาผู้นำให้มีความสามารถนี้ หมายรวมถึงการพัฒนาให้มีผู้นำรับช่วงสืบต่อการบริหารงานเครือข่ายไปโดยตลอดด้วย เพราะถ้าเราไม่ได้เตรียมการสำหรับการนี้ ความสำเร็จของเครือข่ายสหกรณ์ก็จะเป็นความยั่งยืนประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการจัดการความรู้เรื่อง “การสร้างเครือข่ายสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร” ชุดความรู้ “การสร้างเครือข่ายสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร” จะเป็นเครื่องมือให้สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสุพรรณบุรี ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ