

การเสริมสร้างเครือข่ายคุณค่า

ดร. สยมพร โยธาสมุทร

ความนำ

ปรากฏการณ์ยุคเครือข่าย เครือข่ายแล้วเครือข่ายเล่า นับเป็นกระแสร่วมสมัยที่สำคัญ กระแสหนึ่งซึ่งสะพัดอยู่ท่ามกลางชุมชนใหญ่น้อยในประเทศไทย และเมื่อยิ่งต่อกย้ำด้วยกับ ปฏิบัติการจากบนลงล่างที่ส่งเข้าสู่ชุมชนในรูปเครือข่ายจัดตั้งต่างๆ ตามนโยบายหรือตามแผนซึ่ง กำหนดจากนอกพื้นที่อีกด้วยแล้ว เครือข่ายหนึ่งเกิดขึ้น อีกบางเครือข่ายอื่นก็ทับซ้อนลงมา แล้วอีก บางเครือข่ายก็จากไป จึงเป็นสามัญการที่ออกจะดูคุ่นเคยกันอยู่ทั่วไป จนกล่าวได้ว่าประสบการณ์ ของประชาชนในภูมิภาคต่างๆ เป็นเรื่อนหมื่นเรื่อนแสนต่างเคาะเคาะ หรือโหน หรือถูกดูดไปตาม กระแสเครือข่ายทั้งสิ้น

ในการนี้หากส่องขยายดูสภาพเครือข่ายเหล่านั้นจะพบว่ามีความแตกต่างกันอยู่มากมาย ซึ่งบ้างก็เป็นเพียงการเพิ่มความซ้ำในท้องที่ ความซ้ำซ้อนในชุมชน แต่อีกบ้างก็พอจะเป็นทางสว่าง ให้แก่อีกหลายชีวิตในหมู่บ้านและครัวเรือน

ดังกล่าวนี้นหาใช่การปฏิเสธคุณประโยชน์ของเครือข่ายแต่ประการใด การให้ความสำคัญ ต่อเครือข่ายยังมีน้ำหนักมากพอที่จะส่งเสริมให้เกิดและขยายเครือข่ายต่างๆ อยู่ต่อไป แต่ประเด็น ที่ควรจะต้องทบทวนและหันกลับมาพิจารณาให้ละเอียดลึกซึ้งขึ้นก็คือ บรรดาเครือข่ายที่มีอยู่ ดาษดื่นในแผ่นดินไทยนั้นเป็นเครือข่ายที่ยังประโยชน์ในเชิงลึกจริงจังยั่งยืนหรือไม่ นอกจากนี้ แม้ว่ากระแสเครือข่ายจะมาแรงในปัจจุบัน แต่การกลั่นกรอง แยกแยะ และการมีโอกาสดัดเลือก เครือข่ายย่อมมีนัยยะสำคัญต่อชุมชนได้ระดับหนึ่ง

อย่างไรก็ตาม ท่ามกลางตัวแบบเครือข่ายที่มากมาย และในทางปฏิบัติยังมีการพัฒนา รูปแบบเครือข่ายออกไปอย่างหลากหลาย แต่ในความหลากหลายนั้นเอง “เครือข่ายคุณค่า” ก็เป็น อีกทางเลือกหนึ่ง

เครือข่ายคุณค่า : ความหมายหลายมิติ

จากความแพร่หลายของการใช้คำว่า “เครือข่ายคุณค่า” หรือที่ถอดความจาก ภาษาอังกฤษว่า “Value network” กันค่อนข้างมากมายในหลายโอกาส ทำให้เกิดความสับสนอยู่ บ้างพอสมควร ซึ่งก็พอขมวดให้เห็นภาพที่ชัดเจนในเบื้องต้นนี้ประการหนึ่งได้ว่า นัยยะที่สะท้อน

เอกสารประกอบการบรรยายในโครงการพัฒนาเครือข่ายเชื่อมโยงธุรกิจของขบวนการสหกรณ์/กลุ่มผู้ผลิต จังหวัด ปัตตานี วันอังคารที่ ๒๕ เมษายน พ.ศ. ๒๕๔๕ ณ ห้องน้ำพราว โรงแรมซีเอส จังหวัดปัตตานี

จากต่างบริเขตพรมแดนของวิชาการ ย่อมทำให้การถอดความหมายของเครือข่ายคุณค่าแตกต่างกันตามไปด้วย แต่ถึงกระนั้นต่างก็ยังมีเค้ารอยของจุดร่วมจากรากศัพท์เดียวกันอยู่ ซึ่งในที่นี้จะเป็นการนำเสนอจากความหมายสองกระแส คือ กระแสหลักและกระแสทางเลือก

เครือข่ายคุณค่าในมุมมองเชิงธุรกิจ

เครือข่ายคุณค่าจากมิติความหมายกระแสหลักเป็นความหมายที่ปรากฏในแวดวงวิชาการสายธุรกิจ-การตลาด-การจัดการเป็นส่วนใหญ่ โดยเป็นความหมายซึ่งอาศัยเค้าแนวคิดของแมคคินเซย์และคณะ (Mckinsey & Co.) ที่พัฒนาต่อจนมาเป็น “ห่วงโซ่คุณค่า” (Value chain) โดยต้นตำรับจากสำนักฮาร์วาร์ด คือ ไมเคิล พอร์เตอร์ (Michael Porter) ที่พยายามจะจำแนกหนทางในการสร้างคุณค่า (Value) ° ให้แก่ลูกค้าของธุรกิจ ซึ่งโดยสรุปของแนวคิดนี้ก็คือ ในขณะที่ทุกกิจการประกอบด้วย การออกแบบ การผลิต การตลาด การส่งมอบ และกิจกรรมสนับสนุนสินค้าของตนนั้น ในเชิงกลยุทธ์แล้ว “ห่วงโซ่คุณค่า” ดังกล่าวจะมีการแจ่งกิจกรรมที่มีส่วนในการสร้างคุณค่าแก่สินค้าหรือบริการของธุรกิจนั้น ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวประกอบด้วย ๕ กิจกรรมเบื้องต้นกับ ๔ กิจกรรมหนุนเสริม (ภาพที่ ๑) ในกรณีนี้ ๕ กิจกรรมเบื้องต้นจะประกอบด้วยกิจกรรมที่

° เป็นที่สังเกตว่าเฉพาะ “คุณค่า” ซึ่งมาจากภาษาอังกฤษว่า “value” นั้นก็มีความหมายอยู่หลายนัย ขึ้นอยู่กับว่าเป็นการใช้คำในบริบทวิชาการสายใด ดังตัวอย่างต่อไปนี้

“value” เฉพาะในเชิงภาษาที่เป็นการถ่ายทอดความหมายจากภาษาหนึ่งสู่อีกภาษาหนึ่งนั้น ก็มีความหมายที่คืบคลานได้หลายกระบวนอยู่ เป็นต้นว่า คุณค่า มูลค่า ค่านิยม ราคา มีค่า เป็นต้น

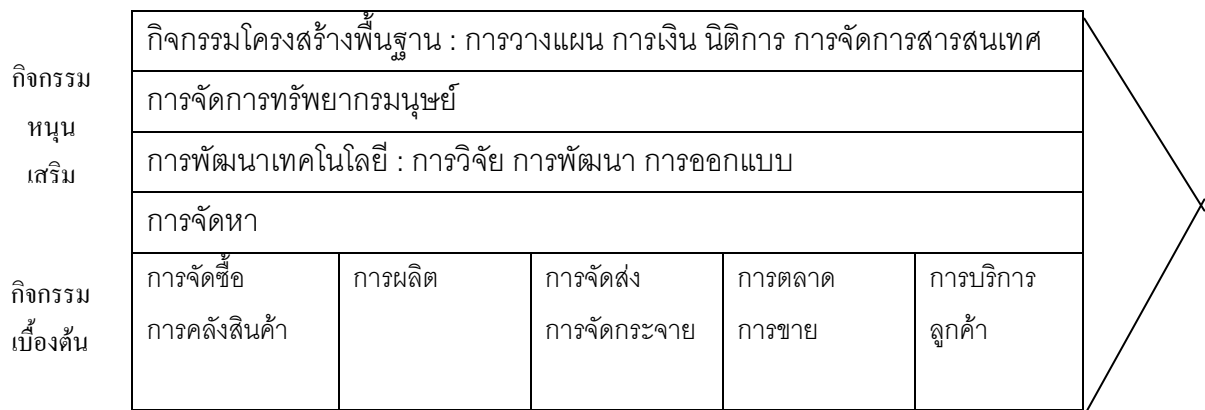
“value” ในเชิงธุรกิจหรือการตลาด ก่อนข้างเน้นหนักในแง่ความหมายเชิงคุณค่าสินค้าหรือบริการที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างประโยชน์หรือคุณภาพที่ถูกค้าได้รับ กับ ราคาหรือความคาดหวังที่ถูกค้ามีต่อคุณภาพสินค้าหรือบริการนั้น

“value” ในเชิงเศรษฐศาสตร์ หมายถึง มูลค่าของสินค้าหรือบริการ โดยบางสำนัก (เช่น สำนักนีโอคลาสสิก เป็นต้น) ก็ตีประเด็นเอาว่ามูลค่าของสินค้าหรือบริการ ก็คือ ราคานั้นเอง โดยถือเอาว่ามูลค่านี้เป็นคุณค่าในการแลกเปลี่ยน โดยใช้เงินตราเป็นมาตรฐานทั่วไปสำหรับการวัดมูลค่า และหากตีความในความหมายจำเพาะมากขึ้นอีกก็จะหมายถึง ประโยชน์หน่วยสุดท้ายที่วัดในฐานะราคาสูงสุดที่ผู้คนจะยินดีจ่ายเพื่ออีกหน่วยหนึ่งของสินค้าหรือบริการ (Bade & Parkin, 2004 : 144) ขณะที่บางสำนัก (เช่น สำนักคลาสสิก เป็นต้น) ก็จำกัดความหมายไว้ให้เป็นเพียงคุณค่าภายในของสินค้า ซึ่งหากพิจารณาลึกลงไปถึงต้นตำรับเศรษฐศาสตร์กระแสหลักคือ อาดัม สมิทท์ (Adam Smith) พบว่ายังจำแนกความหมายคำนี้ที่แตกต่างออกไปอีกเป็นสองนัย คือ คุณค่าในการใช้ (Value in use) และคุณค่าในการแลกเปลี่ยน (Value in exchange) (Smith, 1991 : 34-35) หรือดังที่เข้าใจกันในชีวิตประจำวันว่าเป็นส่วนที่เราได้รับจากสินค้าหรือบริการนั้นๆ กับ ส่วนที่เราต้องจ่ายเพื่อให้ได้สินค้าหรือบริการนั้นนั่นเอง

“value” ในเชิงสังคม หมายถึง ความเชื่อพื้นฐานเกี่ยวกับเงื่อนไขที่พิจารณาว่าสำคัญและน่ายกย่อง นอกจากนี้ ยังมีความหมายของ “value” ในเชิงคณิตศาสตร์ คอมพิวเตอร์ศาสตร์ และอื่นๆ อีกมาก

เกี่ยวกับการลำเลียงทรัพยากรหรือวัตถุดิบเข้าสู่กิจการ ดำเนินการดัดแปลงเป็นสินค้าสำเร็จรูป จัดส่ง การตลาด และการให้บริการเกี่ยวกับสินค้านั้นๆ ส่วน ๔ กิจกรรมหนุนเสริม ได้แก่ การจัดหา การพัฒนาเทคโนโลยี การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเชิงโครงสร้างขั้นพื้นฐานในกิจการ (Barney, 2002 : 159; Kotler, 2000 : 44-45) ซึ่งเหล่านี้เป็นกิจกรรมที่ทุกกิจกรรมเบื้องต้นต้องกระทำเช่นกัน โดยในต่างกิจการกันก็ย่อมเลือกเน้นในบางกิจกรรมของห่วงโซ่คุณค่านี้ต่างกันไป อีกทั้งในทางปฏิบัติก็ยังมีรายละเอียดอีกมากในเชิงกรอบการวิเคราะห์ เช่น กรอบคิด VRIO^๒ เป็นต้น ซึ่งจะไม่กล่าวถึงรายละเอียดในที่นี้

ภาพที่ ๑ ห่วงโซ่คุณค่า (ที่มา : Porter cited by Currie, 2004 : 16)



อย่างไรก็ตาม อาจกล่าวได้ว่าในแต่ละกิจกรรมนั้นก็เสมือนแต่ละข้อของห่วงโซ่ที่ต่างมีกิจกรรมหลักของตน โดยในภาพรวมของห่วงโซ่คุณค่า ก็คือ กระบวนการองค์การที่ถูกแบ่งเป็นกิจกรรมเบื้องต้นและกิจกรรมหนุนเสริมที่สร้างคุณค่าแก่ลูกค้า (Harrison, 2003 : 81) ในลักษณะที่เป็นสายของกิจการที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้เป็นไปตามอุปสงค์ของสินค้าเฉพาะในตลาด

(www.valuechains.org/valuechain/definition.html)

แต่ที่น่าสนใจก็คือ เหตุผลเบื้องหลังในการเชื่อมร้อยแต่ละข้อห่วงโซ่เข้ากันเป็น “ห่วงโซ่คุณค่า” ซึ่งโดยรวมแล้วมุ่งเน้นไปที่การดึงเอาจุดเด่นหรือจุดแข็งจากทรัพยากรและความสามารถที่แต่ละแผนกหรือแต่ละกิจการที่อยู่บนแต่ละข้อของห่วงโซ่เข้ามาให้เกิดคุณค่าสูงสุดที่ไม่เพียงสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าเท่านั้นแต่ยังลงลึกให้ลูกค้ามีความปลาบปลื้มใจด้วย อันสอดคล้องกับ

^๒ กรอบ VRIO เป็นชุดคำถามเกี่ยวกับกิจกรรมของกิจการ ซึ่งประกอบด้วย

V = Value : ทรัพยากรและความสามารถที่มีอยู่ทำให้สามารถสนองตอบต่อ โอกาสและอุปสรรคต่างๆ ได้หรือไม่

R = Rarity : ทรัพยากรอยู่ในความควบคุมโดยคู่แข่งน้อยรายหรือไม่

I = Imatibility : กิจการมีความได้เปรียบเชิงต้นทุนในการได้มาหรือพัฒนาทรัพยากรนั้นหรือไม่

O = Organization : นโยบายและระเบียบของกิจการอื่นหนุนเสริมต่อการในการใช้หาประโยชน์จากควมมีคุณค่า

ความหายาก และต้นทุนในการลอกเลียนทรัพยากรหรือไม่

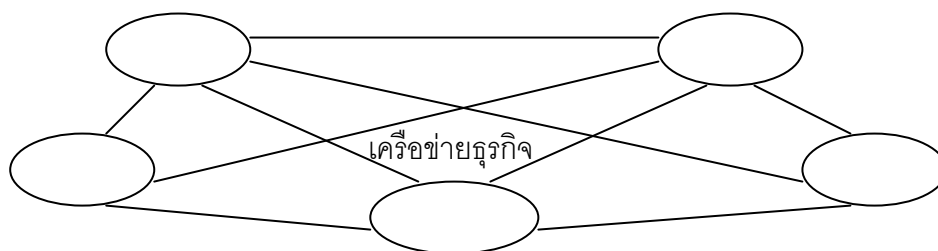
แนวคิดหลักทางการตลาดเองที่มุ่งการสร้าง “กำไร” จาก “ความรู้สึกพึงพอใจ” ของลูกค้า ซึ่งแตกต่างจากแนวคิดธุรกิจดั้งเดิมที่มุ่งแสวงหากำไรจากยอดขาย (Kotler, 2000 : 19)

จากฐานของห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) ที่พัฒนาต่อมาเป็นเครือข่ายคุณค่า (Value network) นี้ นับว่ายังคงอาศัยความสัมพันธ์ของแต่ละข้อในห่วงโซ่ที่ร้อยเข้ากันให้เอื้อประโยชน์มากขึ้น เพื่อให้สินค้าหรือบริการที่ถึงมือลูกค้ามีคุณค่ามากเท่าที่ทรัพยากรและเงื่อนไขที่เป็นไปได้ โดยรอบจะเอื้ออำนวย ซึ่งทรัพยากรและเงื่อนไขต่างๆ เหล่านี้จะถูกเค้นคุณค่าโดยกลุ่มกิจการที่ทำงานร่วมกันแบบเป็นข่ายความสัมพันธ์ (ภาพที่ ๒) สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจและผลประโยชน์อื่นผ่านพลวัตการแลกเปลี่ยนที่ซับซ้อนระหว่างปัจเจกตั้งแต่สองคนขึ้นไป หรือระหว่างกลุ่มตั้งแต่สองกลุ่มขึ้นไป หรือระหว่างองค์การตั้งแต่สององค์การขึ้นไป ไม่ว่าจะเป็นอย่างใดก็ตาม หน่วยงานรัฐ หรือแม้แต่กิจการสาธารณะอื่นใดก็ตาม ทั้งนี้ต่างมีพันธะต่อกันด้วยการแลกเปลี่ยนสิ่งที่จับต้องได้หรือไม่ก็ตาม เป็นรูปแบบความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่ส่งผลต่อการสร้างมูลค่าแก่สินค้าและบริการของตน(http://www.vermaallee.com/value_networks) ซึ่งจุดมุ่งหมายของเครือข่ายนี้ก็เพื่อก่อประโยชน์ให้มากที่สุดแก่ผู้เกี่ยวข้องในเครือข่ายด้วยชุดคุณค่าสำคัญที่มีความสำคัญหัดเทียมกัน ทั้งที่เป็นคุณค่าที่ปรากฏในรูปเม็ดเงินและคุณค่าซึ่งจับต้องไม่ได้ที่เป็นชุดความรู้ (http://en.wikipedia.org/wiki/Value_network)

แน่นอนว่าเครือข่ายคุณค่าเช่นนี้ย่อมต้องอาศัยพันธมิตรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย การพัฒนา การออกแบบ การผลิต การตลาด การขาย การส่งมอบ โดยหัวใจสำคัญของเครือข่ายก็คือ ต้องสามารถทำให้ความคิดสั้นไหลเข้าสู่ตลาดและผู้เกี่ยวข้องตลอดจนผู้คนที่ต้องการได้ยินได้ฟังเกี่ยวกับเครือข่าย

กล่าวได้ว่าการเชื่อมโยงเครือข่ายคุณค่าตามความหมายข้างต้นนี้เป็นการเอื้อประโยชน์ในมุมมองเชิงธุรกิจ ซึ่งหากกล่าวอย่างที่สุดก็คือ เครือข่ายคุณค่าชุดนี้นับว่าอยู่ในระดับที่วนเวียนอยู่กับการบรรลุประโยชน์ด้านเงินตราเป็นสำคัญด้วยกับธงรายทางที่เป็นการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า กระบวนการผลิตที่ยอมให้ทุกฝ่ายต่างเป็นผู้ชนะ การเสริมสร้างคุณค่าของสินค้าและบริการที่มีต่อลูกค้า เป็นต้น

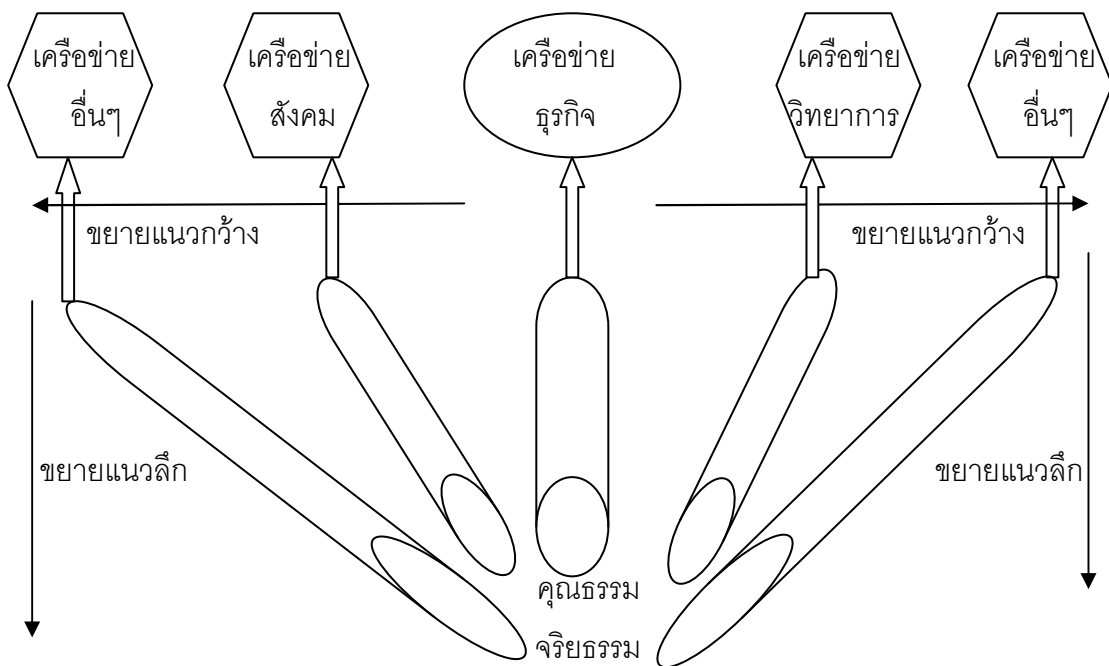
ภาพที่ ๒ เครือข่ายคุณค่ากระแสหลัก (มุมมองเชิงธุรกิจ)



เครือข่ายคุณค่าในกระแสทางเลือก : ขยายพรมแดนแนวกว้าง-แนวลึก

นอกเหนือจากชุดความหมายของเครือข่ายคุณค่าดังกล่าวแล้ว หากขยายกรอบมุมมองที่กว้างกว่าเชิงธุรกิจออกไปอีก จะพบการสอดแทรกความหมายของคุณค่าที่แผ่ออกไปอีกทั้งในแนวกว้างและแนวลึก ที่ยังคงอาศัยฐานคิดของการเป็นข้อต่อต่างๆ ที่เชื่อมร้อยเป็นพันธมิตรกัน โดยในแนวกว้างจะเป็นการครอบคลุมที่ไม่จำกัดเพียงการเป็นเครือข่ายธุรกิจ แต่ยังหมายรวมไปถึงเครือข่ายทางสังคม เครือข่ายวิชาการ และอื่นๆ ส่วนในแนวลึกจะเป็นการสร้างเครือข่ายที่ดึงเอาความหมายเชิงสังคมของของคุณค่าเข้ามาซ่อนไว้ลงไปถึงแก่นแกนภายในที่แฝงอยู่ภายใต้กิจกรรม โดยอาจเป็นเครือข่ายค่านิยม หรือเครือข่ายระบบคุณค่า ซึ่งประกอบด้วยความเชื่อตัวคุณที่เข้าสู่กันได้และเป็นการหนุนเสริมซึ่งกันและกัน (Hellriegel, Jackson & Slocum Jr., 2005 : 76) หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ ไม่ว่าจะเครือข่ายจะขยายกิจกรรมแนวกว้างไปถึงไหน ทุกกิจกรรมเหล่านั้นจะร้อยเอาชุดค่านิยมหลักเชิงคุณธรรมและจริยธรรมให้หยั่งลึกอยู่ภายในด้วย (ภาพที่ ๓)

ภาพที่ ๓ เครือข่ายคุณค่ากระแสทางเลือก



ฉะนั้น อาจกล่าวได้ว่าในขณะที่ความหมายกระแสหลัก (Mainstream meaning) ที่มักใช้กันทั่วไปยังอยู่ในระดับความหมายแคบที่ตีกรอบในเชิงธุรกิจและการจัดการ แต่ก็ยังมีความหมายทางเลือก (Alternative meaning) อีกชุดหนึ่งในเชิงความหมายกว้างที่มีพรมแดนทั้งในเชิงธุรกิจและอื่นๆ กล่าวคือ เป็นเครือข่ายความร่วมมือซึ่งกลุ่มหรือองค์การที่มาร่วมมีกันนั้นมีอุดมการณ์ร่วมกันที่จะร่วมมือกันเพื่อประโยชน์ต่อสมาชิกองค์การ และเพื่อให้องค์การมีความยั่งยืน เงื่อนไข

สำคัญของเครือข่ายนี้ก็คือ มีเป้าหมายร่วมกัน วางแผนร่วมกัน และร่วมทุกข์ร่วมสุข หรือ เสี่ยงร่วมกัน โดยทุกฝ่ายเป็นพันธมิตรต่อกัน ทั้งนี้อาจมีกิจกรรมหลักที่เป็นได้ในอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างประกอบกันในรูป เครือข่ายธุรกิจ เครือข่ายสังคม เครือข่ายวิชาการ หรืออื่นๆ และอาจขยายในแนวคิดที่รั้งร้อยกันด้วยคุณธรรม จริยธรรม ในรูปของกิจกรรมตามเครือข่ายแนว กว้างดังกล่าว

พันธมิตรในเครือข่าย : ทำไมต้อง “สหกรณ์”

สำหรับเครือข่ายคุณค่าที่จะเน้นต่อไปนี้เป็นเครือข่ายคุณค่าในกระแสทางเลือก ซึ่งนับว่าครอบคลุมความหมายแคบไว้ด้วยแล้ว ซึ่งจากการขยายมุมมองของเครือข่ายคุณค่าข้างต้นที่เป็น การเสริมหนุนกันและกันในทางธุรกิจ สังคม วิชาการ และอื่นๆ นั้น ย่อมพบว่าการเชื่อมโยง เครือข่ายไม่ใช่เป็นเพียงจับคู่คบหากันในระยะสั้น แต่เป็นการผูกวงสัมพันธ์ระยะยาวที่สามารถ ขยายกรอบกิจกรรมจากด้านใด ด้านหนึ่ง จนถึงหลายๆ ด้าน โดยครอบคลุมตีวงที่ยืดกว้างไปยัง กลุ่มหรือองค์การหลักต่างๆ ได้มากมาย ซึ่งได้แก่

- ผู้ผลิตประเภทเดียวกัน
- ผู้ผลิตต่างประเภทหรือต่างอุตสาหกรรมกัน
- ผู้บริโภค
- ผู้ครอบครองวัตถุดิบ
- ผู้จัดจำหน่าย
- ผู้ให้บริการสนับสนุน
- ธุรกิจเอกชน
- สื่อมวลชน
- หน่วยงานรัฐ
- องค์การทางกฎหมาย
- องค์การพัฒนาเอกชน
- สถาบันการเงิน
- สถาบันวิจัย
- สถาบันการศึกษา
- สถาบันการเมือง
- องค์การศาสนา
- องค์การต่างประเทศ
- อื่นๆ

อย่างไรก็ตาม ท่ามกลางกลุ่มและองค์การหลายรูปแบบที่มีดีต่างๆ กันไป และอีกหลายรูปแบบที่ก็นับวันจะดำเนินการเพียงแค่ระดับถูกต้องตามกฎหมายเกณฑ์แต่ห่างไกลคุณธรรมและจริยธรรม สหกรณ์นับว่าเป็นรูปแบบองค์การลักษณะพิเศษอีกชุดหนึ่ง ในฐานะที่เป็นทั้งองค์การธุรกิจ องค์การทางการสังคม องค์การทางการศึกษา องค์การประชาธิปไตย องค์การวัฒนธรรม ฯลฯ ซึ่งมีค่านิยมเฉพาะอันสะท้อนถึงอัตลักษณ์การสหกรณ์ โดยความโดดเด่นที่สำคัญประการหนึ่งของสหกรณ์ก็คือ นอกจากเป็นองค์การธุรกิจที่ผสมผสานความเป็นองค์การอื่นๆ ไว้ในเนื้อเดียวกันในองค์การสหกรณ์แล้ว ยังเป็นองค์การที่สอดแทรกไว้ด้วยคุณธรรมและจริยธรรมในทุกกิจกรรมที่ผู้คนจะสามารถสัมผัสได้จากองค์การรูปแบบนี้

ค่านิยมชุดนี้ซึ่งบ้างก็เรียกว่าค่านิยมสหกรณ์ หรือบ้างก็เรียกว่าคุณค่าสหกรณ์นั้น โดยสาระสำคัญแล้วประกอบด้วย ชุดคุณธรรมและชุดจริยธรรม ที่จำเป็นต้องมีในกลุ่มและองค์การที่ยึดครองสหกรณ์ ดังปรากฏตามตารางที่ ๑

ตารางที่ ๑ ค่านิยมสหกรณ์

ค่านิยมสหกรณ์ (Co-operative values)	
คุณธรรม	จริยธรรม
พึ่งตนเอง	ซื่อสัตย์
รับผิดชอบ	เปิดเผย
ประชาธิปไตย	รับผิดชอบต่อสังคม
เสมอภาค	เอื้ออาทร
เที่ยงธรรม	
สามัคคี	

หากกล่าวอย่างรวบรัดถึงสหกรณ์จะพบว่าภายใต้จุดมุ่งหมายสูงสุดของสหกรณ์ที่เป็น “การส่งเสริมความก้าวหน้าและสวัสดิภาพของมนุษยชาติ ด้วยจุดยืนที่มั่นคงในการส่งเสริมค่านิยมทางสังคมและจริยธรรมซึ่งยกระดับชีวิตมนุษย์ให้สูงกว่าวัตถุและเดรัจฉาน” (ICA. อ้างใน สยามพร โยธาสุมุท, ๒๕๔๑ : ๑๔) ดังกล่าวนั้นย่อมครอบคลุมถึงการยกระดับจิตใจ ฐานะความเป็นอยู่และคุณภาพชีวิตแก่สมาชิก ตลอดจนจนความเข้มแข็งของชุมชนในวงกว้าง

อันที่จริงกิจกรรมของสหกรณ์สามารถหยั่งลงไปในทุกด้านที่ผูกพันกับชีวิตของสมาชิก ไม่ว่าจะด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม สังคม การเมือง ฯลฯ ซึ่งนอกจากสหกรณ์จะถือว่าเป็นความจำเป็นที่สหกรณ์ต้องรับผิดชอบต่อสมาชิกแล้ว ยังถือเป็นหน้าที่ต้อง

รับผิดชอบต่อชุมชนด้วยการดำเนินกิจกรรมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของชุมชน โดยสหกรณ์จะผลิต
ซ้ำและขยายทุนทางสังคมที่จำเป็นต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน เช่น ความสัมพันธ์เชิงบวกในการทำงาน
ร่วมกัน เครือข่าย ไมตรีจิตและความไว้วางใจกัน เป็นต้น

ฉะนั้น ในเชิงรูปธรรมแล้วแม้สหกรณ์จะเป็นแหล่งสร้างงาน สร้างรายได้แก่สมาชิก แต่การ
รักษาไว้ซึ่งเนื้องานที่ยกระดับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและไม่เอาเปรียบผู้อื่นก็ยังเป็นสิ่งจำเป็นใน
สหกรณ์ หรือแม้เมื่อสหกรณ์ต้องเป็นแหล่งบริการและจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิก แต่การบริการที่ไม่
เพิกเฉยต่อการยกระดับเชิงจริยธรรมก็ไม่ใช่ว่าสิ่งที่จะมองข้ามไปได้ และเมื่อสหกรณ์เป็นแหล่ง
รวบรวมผลผลิตจากชุมชน การยอมก้มหัวเสียเปรียบอย่างไม่เป็นธรรมปล่อยให้ชีวิตผู้เป็นแรงงาน
การผลิตตกเป็นเบี้ยล่างก็จำเป็นต้องขจัดออกไป หรือเมื่อสหกรณ์เป็นแหล่งเงินกู้แก่สมาชิก การ
เสริมสร้างนิสัยการออม ให้ผู้คนรู้จักใช้ รู้จักจ่าย ไม่ฟุ้งเฟ้อเกินตัว ก็เป็นสิ่งที่พึงหลอหลอมได้จาก
สหกรณ์ รวมไปถึงเมื่อสหกรณ์เป็นแหล่งผลิตสรรพสินค้าต่างๆ แก่สมาชิก ก็ต้องเป็นการผลิตที่รู้จัก
ประหยัดทรัพยากร เอื้ออาทรทั้งต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ ด้วยการช่วยเหลือเกื้อกูล
กันอย่างปลอดอคติและปราศจากข้อจำกัดเทียมต่างๆ ในหมู่สมาชิกและระหว่างสหกรณ์ด้วยกัน
การสร้างสมานฉันท์ทั้งในชุมชนและระหว่างชุมชนย่อมเป็นสิ่งที่ดีที่คาดหวังได้ ปรากฏการณ์ทำนอง
ดังกล่าวที่เป็นผลผลิตจากสหกรณ์ หากแม้ฝังตัวอยู่ในชุมชนใด ความเป็นชุมชนเข้มแข็งย่อม
บังเกิดขึ้น

อย่างไรก็ตาม ลำพังสหกรณ์ใดสหกรณ์เดียวคงจะเอื้อประโยชน์เหล่านั้นได้ไม่มากนัก การ
ผนึกกำลังในระหว่างสหกรณ์ก็ดี และการเปิดตัวสู่การเชื่อมร้อยเป็นพันธมิตรในเครือข่ายคุณค่าก็ดี
ย่อมจะก่อประโยชน์ได้กว้างและลึกซึ้ง ซึ่งในการนี้ก็เป็นที่ชัดเจนว่าด้วยคุณลักษณะสหกรณ์เอง
แล้วย่อมเอื้อต่อเครือข่ายคุณค่าทั้งในความหมายกว้างและความหมายแคบ

เชื่อมโยงเครือข่ายคุณค่าอย่างไร

แม้ว่าจะมีความหลากหลายอยู่มากในผู้มีศักยภาพที่จะเข้าอยู่ในเครือข่าย แต่ก็เชื่อว่าทุก
กลุ่มและองค์การเหล่านั้นจะเชื่อมร้อยเข้าเป็นเครือข่ายเดียวกันได้หมดเสมอไป ยังมีเงื่อนไขและ
แนวทางที่ควรพิจารณาอีกหลายประการ ดังนี้

เงื่อนไขการเชื่อมโยงเครือข่ายคุณค่า ได้แก่

๑. แต่ละกลุ่มและองค์การต้องเป็นที่ไว้วางใจได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความซื่อสัตย์ จริงใจ
อันจะก่อให้เกิดความเชื่อมั่นต่อกันในระยะยาว

๒. กลุ่มและองค์การเหล่านั้นต้องรู้จักตนเอง ทราบถึงจุดแข็ง-จุดอ่อน และความต้องการหลักของกลุ่มอย่างแท้จริง
๓. แต่ละกลุ่มและองค์การที่เข้าร่วมเครือข่ายมีจุดแข็งในตนเองหนึ่งประเด็นเป็นอย่างน้อย เพื่อมิให้การเข้าเครือข่ายเป็นเพียงการเข้ามาอรอรับแต่ฝ่ายเดียว
๔. ทุกกลุ่มและองค์การต่างยอมรับในข้อจำกัด และความแตกต่างของกันและกัน
๕. แต่ละกลุ่มและองค์การต้องไม่เป็นผู้ฉวยโอกาสจากกลุ่มและองค์การในเครือข่ายเพื่อประโยชน์ส่วนตน
๖. ตัวแทนกลุ่มหรือองค์การที่เข้าร่วมเครือข่ายต้องมีความเข้าใจกลุ่มและองค์การของตนอย่างชัดเจน มีอำนาจการตัดสินใจ และมีมนุษยสัมพันธ์

แนวทางการเชื่อมโยงเครือข่ายคุณค่า ได้แก่

๑. ต่างฝ่ายต่างต้องมีเป้าหมายร่วมกัน มีแรงจูงใจที่จะทำกิจกรรมร่วมกัน และได้รับการเสริมแรงไม่ว่าจากในหรือนอกเครือข่ายเพื่อให้เกิดความตั้งใจมุ่งมั่นประกอบกิจกรรม ซึ่งเป้าหมายและกิจกรรมหลักชุดนั้นจะบ่งชี้ถึงลักษณะเด่นของเครือข่ายนั้นๆ เอง โดยเป็นที่สังเกตว่าบางเครือข่ายก็สามารถยกระดับเหนือกว่าเป้าหมายร่วมโดยมีแกนกลางความร่วมมืออยู่ที่อุดมการณ์ร่วม
๒. เครือข่ายมีการวางแผนบนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง
๓. การจัดโครงสร้างและเกลี่ยหน้าที่ภายในเครือข่ายต้องไม่ก่อให้เกิดความเสียเปรียบแก่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง
๔. แต่ละกลุ่มและองค์การที่เข้าร่วมเครือข่ายต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ซึ่งนอกจากเป็นโอกาสในการถอดบทเรียนจากประสบการณ์จริงมาประยุกต์ใช้ในกลุ่มและองค์การของตนแล้ว ยังเป็นการสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน
๕. การไหลเวียนของข้อมูลภายในเครือข่ายต้องกระจายอย่างทั่วถึงและแม่นยำ
๖. คำนึงถึงช่วงจังหวะเวลาที่เหมาะสมในการทำกิจกรรมร่วมกัน ที่ทำให้ภารกิจของเครือข่ายและภารกิจของกลุ่มและองค์การนั้นๆ เป็นการเอื้อต่อกัน
๗. รักษาสถานภาพในฐานะของเครือข่ายที่มีชีวิต ด้วยกับความกระตือรือร้นในการใฝ่เรียนรู้ อันจะเป็นหนทางจุดประกายในการขยายคุณภาพ หรือขยายกิจกรรม หรือขยายเครือข่ายต่อไป

ตัวอย่างการเชื่อมโยงเครือข่ายคุณค่า

ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๔๖-๒๕๔๙ ได้มีการเสริมสร้างเครือข่ายคุณค่าโดยทีมวิจัยซึ่งได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ในปัจจุบันได้แก่งานวิจัยในการประสานงานดูแลโดยสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ คือ ชุดโครงการวิจัย “การพัฒนาขบวนการสหกรณ์ในพื้นที่ ๓๖ จังหวัด เพื่อแก้ปัญหาความยากจน” ซึ่งกำหนดวิสัยทัศน์ปฏิบัติการของเครือข่ายคุณค่าไว้ ดังนี้ “เป็นองค์การที่เกิดจากความร่วมมือในวงสัมพันธ์ระยะยาว เพื่อก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลง เน้นแผนการเรียนรู้เพื่อประสิทธิภาพสู่องค์การพันธมิตร และคุณภาพชีวิตของสมาชิกองค์การ”

ในทางปฏิบัติพบว่ามีแนวทางในการเสริมสร้างเครือข่ายคุณค่าหลายแนวทาง ในที่นี้ไคร์ยกตัวอย่างพอสังเขปเพียงบางแนวทาง เช่น แนวทางการเสริมสร้างเครือข่ายโดยการสร้างความสนใจร่วมกับหน่วยงานระดับจังหวัด (ภาพที่ ๒) และแนวทางการเสริมสร้างเครือข่ายโดยการหนุนเสริมจากสถาบันวิชาการ (ภาพที่ ๓)

ภาพที่ ๒ แนวทางการเสริมสร้างเครือข่ายโดยการสร้างความสนใจร่วมกับหน่วยงานระดับจังหวัด



ภาพที่ ๓ แนวทางการเสริมสร้างเครือข่ายโดยการหนุนเสริมจากสถาบันวิชาการ



เครือข่ายคุณค่า : บนเส้นทางต่างระดับ

ท่ามกลางแรงบีบคั้นของภาวะแวดล้อมปัจจุบันต่อกลุ่มหรือองค์กรต่างๆ ย่อมยากนักในการยืนหยัดดำรงตนต่อไปได้ในแบบ “เข้ามาคนเดียว” ยิ่งเมื่อผนวกกับความจำเป็นในการเติมเต็มช่องว่างของประสิทธิผลและประสิทธิภาพอย่างวุดขึ้นทุกที กลยุทธ์ในมิติเผชิญหน้าที่สิ้นสุดลงด้วยชนะข้างหนึ่ง แพ้ข้างหนึ่ง ย่อมรังแต่ความสูญเสีย^๓ และจะยิ่งสูญเสียหนักมากขึ้นอีกหากในที่สุดแล้วปรากฏเป็นเพียงการแพ้ทั้งสองข้าง และ “เครือข่ายคุณค่า” ก็เป็นวิธีการหนึ่งในการสร้างสมรรถนะการแข่งขันที่มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น ซึ่งในลักษณะนี้เป็นการอ้างอิง “เครือข่ายคุณค่า” บนเส้นทางของ “การร่วมกันแข่งขัน” (Co-opetition) ซึ่งนับเป็นเส้นทางในความเป็นจริงที่เครือข่ายคุณค่ากระแสหลักและกระแสทางเลือกคุ่นชิน แต่ดังกล่าวก็หาใช่จะเป็นการปิดโอกาสในการหาสัมปทานเส้นอื่นให้แก่เครือข่ายก็หาไม่

ด้วยเหตุนี้ หากเส้นทางของ “การร่วมกันแข่งขัน” (Co-opetition) ยังเป็นประโยชน์ต่อเครือข่ายได้ เส้นทางของ “ความร่วมมือ” (Co-operation) ซึ่งตั้งเอาความเป็นเพื่อนมนุษย์ ความ

^๓ ในที่นี้ยกเว้นกลยุทธ์ที่จำเป็นต้องมีการแยกฝ่ายชัดเจน ไม่ปล่อยให้เป็นการคลุมเครือ เช่น แยกแยะดี-เลว แยกแยะความจริง-ความเท็จ แยกแยะความเที่ยงธรรม-อสุจิธรรม เป็นต้น

Barney, Jay B. 2002. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. 2nd ed. New Jersey : Pearson Education, Inc.

Currie, Wendy. 2004. Value Creation from E-business Model. Burlington : Elsevier Butterworth-Heinemann Ltd.

Harrison, Jeffrey S. 2003. Strategic Management of Resources and Relationships. Leyh Publishing LLC.

Hellriegel, Don, Jackson, Susan E. & Slocum Jr., John W. 2005. Management. Singapore : South-Western.

Kotler, Philip. 2000. Marketing Management : The Millennium Edition. New Jersey : Prentice-Hall, Inc.

Smith, Adam. 1991. The Wealth of Nations. New York : Prometheus Books.

Value Chains. <www.valuechains.org/valuechain/definition.html>.2005.

Value Networks. <http://www.vernaallee.com/value_networks>.2005.

Value Networks. <http://en.wikipedia.org/wiki/Value_network>.2005.