

การศึกษาการดำเนินงานโซ่อุปทานสินค้าอาหารทะเลปลอดภัย : กรณีศึกษาวิสาหกิจเพื่อสังคมร้านคนจับปลาสด

A Study of Supply Chain Operation of Safe Seafood Products : A Case Study of Satun's Fisherfolk Social Enterprise

วันที่รับบทความ : 06/04/2563

วันที่ไขบทความ : 15/05/2563

วันที่ตอบรับบทความ : 05/06/2563

सानิตย์ ศรีชูเกียรติ¹ อภินันท์ เอื้ออังกูร¹ สุทธิพร บุญมาก² และ นวิทย์ เอ็มเอก³
Sanit Srichookiat¹ Apinan Aueaungkul¹ Suttiporn Bunmak² and Nawit Amage³

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากิจกรรมการดำเนินงานของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลักในสายโซ่อุปทานภายใต้ตัวแบบ SCOR ของสินค้าอาหารทะเลปลอดภัย กรณีศึกษาวิสาหกิจเพื่อสังคมร้านคนจับปลาสด โดยอาศัยระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพในการหาคำตอบ วิธีการเก็บข้อมูล ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่มเล็ก และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม ผู้ให้ข้อมูลหลักประกอบด้วย ผู้จัดการร้านคนจับปลาสด ผู้จัดการร้านคนจับปลาสด พนักงานร้านคนจับปลาสด แพปลาพื้นบ้าน ชาวประมงพื้นบ้าน ผู้วิจัยบันทึกการสนทนาด้วยเครื่องอัดเสียง และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) จากการศึกษา พบผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลักในสายโซ่อุปทาน ดังนี้ (1) โซ่อุปทานในส่วนต้นน้ำ ประกอบด้วย ชาวประมงพื้นบ้านและแพปลาพื้นบ้านในฐานะผู้ขายปัจจัยการผลิต (2) โซ่อุปทานในส่วนกลางน้ำ ประกอบด้วย ร้านคนจับปลาสดในฐานะผู้รับซื้อปัจจัยการผลิตเพื่อแปรรูปสินค้า และ (3) โซ่อุปทานในส่วนปลายน้ำ ประกอบด้วย ร้านคนจับปลาสด กรุงเทพฯ ซึ่งเป็นผู้จำหน่ายสินค้าให้แก่ผู้บริโภคและร้านค้าปลีก สำหรับการดำเนินงานในทัศนะแห่งความยั่งยืน ร้านคนจับปลาสดเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ดำเนินงานครบ 3 องค์ประกอบ ดังนี้ (1) ผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจ อาทิ ผลกำไรจากการจำหน่ายสินค้าเพื่อหล่อเลี้ยงองค์กร (2) ผลลัพธ์ทางสังคม อาทิ การรับซื้อสัตว์น้ำที่มีคุณภาพในราคาที่สูงและปันผลกำไรคืนสู่ชาวประมงพื้นบ้านรวมถึงการผลิตสินค้าปลอดภัยให้แก่ผู้บริโภค และ (3) ผลลัพธ์ทางสิ่งแวดล้อม อาทิ การปันผลกำไร

¹ อาจารย์ ดร., สาขาการประกอบการและการจัดการ คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยทักษิณ

¹ Dr., Major in Entrepreneurship and Management, Faculty of Economics and Business Administration, Thaksin University

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., สาขาการบริหารและพัฒนาชุมชน คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ

² Associate Professor Dr., Major in Community Development, Faculty of Humanities and Social Sciences, Thaksin University

³ อาจารย์ ดร., สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ

³ Dr., Major in Human Resource Management, Faculty of Humanities and Social Sciences, Thaksin University

และการมีส่วนร่วมในการผลักดันให้เกิดกิจกรรมการอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเล และการทำประมงอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ : วิสาหกิจเพื่อสังคม โซ่อุปทาน ชาวประมงพื้นบ้าน การจัดการ

Abstract

The purpose of this study is to explore the supply chain activities of key stakeholders within the SCOR framework. The focus is on Satun Fisherfolk social enterprise. To gain an insightful understanding of the supply chain operation, a qualitative approach was conducted to explain how the social enterprise operates. The data collection methods include depth interview, small group discussion, and non-participant observation. The key informants who participated in the investigation are as follows: the managers of Satun Fisherfolk and Fisherfolk enterprise, Satun Fisherfolk employees, local wholesalers, and small scale fishermen. The voice recorder was used to capture the conversation. The transcribed data were interpreted and analyzed by using content analysis. The research findings reveal the key stakeholders in the Satun Fisherfolk supply chains as follows: (1) upstream supply chain including small scale fishermen and local wholesalers, (2) midstream supply chain consisting of Satun Fisherfolk, and (3) downstream supply chain including Bangkok Fisherfolk enterprise and retailers. Satun Fisherfolk is operating under the concept of sustainability. Its missions commit to focus on the triple bottom line concept including economic (profit), social (people), and environmental (planet) concerns. In terms of profit, Satun Fisherfolk can generate revenue to cover their expenses as well as have a high return of investment for its shareholders. In terms of people, Satun Fisherfolk purchases high-quality fresh seafood from small scale fishermen. Also, the enterprise produces clean products without any chemicals for the consumers. In terms of planet, Satun Fisherfolk spends the profits on marine conservative projects and sustainable small scale fisheries.

Keywords : Social enterprise, Supply chain, Fisher folk, Management

บทนำ

วิสาหกิจเพื่อสังคม (Social enterprise) มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินกิจการที่สอดคล้องกับกรอบคิดพื้นฐานแห่งความยั่งยืน หรือ ไตรก้าไรสุทธิ 3 ประการ (Triple bottom line) คือ (1) ผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจหรือผลกำไรของกิจการ (Financial concern) (2) ผลลัพธ์ทางสังคม (Social concern) และ (3) ผลลัพธ์ทางสิ่งแวดล้อม (Environmental concern) (Siriphatrasophon, 2015; Noonin, 2014) กล่าวคือ วิสาหกิจมีเป้าหมายในการสร้างสมดุลระหว่างผลตอบแทนทางธุรกิจเพื่อความอยู่รอด และการช่วยเหลือสังคมและสิ่งแวดล้อมไปพร้อมกัน (Nuchpiam, Prateepornnarong, & Jenjarrussakul, 2018) ร้านคนจับปลาเป็นหนึ่งวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ริเริ่มจากองค์กรพัฒนาเอกชนและเครือข่ายชาวประมงพื้นบ้าน มีเป้าหมายเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของชาวประมงพื้นบ้านอย่าง

ยั่งยืน โดยผ่านกลไก อาทิ การสร้างรายได้ให้แก่ชุมชนจากการจำหน่ายสินค้าที่มีคุณภาพและปลอดภัยต่อผู้บริโภค การร่วมมือในการทำประมงอย่างมีความรับผิดชอบ การอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเลเพื่อการทำประมงที่ยั่งยืน การร่วมกันขับเคลื่อนกฎหมายที่เอื้อต่อการทำประมงพื้นบ้าน เป็นต้น (Satun Fisher Folk Manager, personal communication, June 21, 2018; Kongkaew, 2015; Aueaungkul, Bunmak, Amage, & Srichookiat, 2020)

ร้านคนจับปลาสดเป็นหนึ่งในสาขาของร้านคนจับปลา ก่อตั้งขึ้นใน เดือนมกราคม 2559 ณ ตำบลปากน้ำ อำเภอละงู จังหวัดสตูล ก่อตั้งเป็นลำดับที่ 3 ต่อจากสาขาประจวบคีรีขันธ์ และสาขานครศรีธรรมราช ประวัติเริ่มจากทางชุมชนได้ดำเนินกิจกรรมอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเลมาอย่างต่อเนื่องร่วมกับสมาคมรักษ์ทะเลไทย จนจัดตั้งองค์กรชุมชนเป็นสมาคมชาวประมงพื้นบ้านตำบลปากน้ำใน พ.ศ. 2558 และได้รับแนวคิดการทำวิสาหกิจเพื่อสังคมจากร้านคนจับปลาประจวบคีรีขันธ์ จนได้รับการจัดตั้งเป็นร้านคนจับปลาสด การบริหารจัดการร้านคนจับปลาสดมีโครงสร้างคณะกรรมการการบริหารจำนวน 16 คน ซึ่งมาจากตัวแทนแม่บ้านประมงพื้นบ้านใน 3 หมู่บ้าน คือ บ้านปากบารา บ้านตะโล๊ะใส และบ้านท่ามาลัย ซึ่งมีการระดมทุนจากสมาชิกหุ้นละ 100 บาท คนละไม่เกิน 100 หุ้น แต่ไม่ได้กำหนดสัดส่วนการถือหุ้น ซึ่งสมาชิกมีข้อตกลงร่วมกันในการปันผลกำไรของกิจการให้แก่สมาชิก ร้อยละ 30 ของมูลค่าสัตว์น้ำที่นำมาจำหน่าย ร้อยละ 50 ให้นำมาเป็นกองทุนหมุนเวียนของกิจการ และร้อยละ 20 ให้นำไปใช้ในกิจกรรมอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเล ปัจจุบันร้านคนจับปลาสดจำหน่ายสินค้า 2 ประเภท คือ สินค้าอาหารทะเลแปรรูปสดแช่แข็งและถนอมแห้ง จำหน่ายให้แก่กลุ่มลูกค้าที่ใส่ใจต่อสุขภาพในพื้นที่กรุงเทพฯ และปริมณฑล ซึ่งอาศัยช่องทางการจัดจำหน่ายโดยตรง และจัดส่งให้แก่ร้านคนจับปลากลาง ณ กรุงเทพฯ โดยการดำเนินกิจการตลอดระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา สามารถปันผลกำไรให้แก่สมาชิกผู้ถือหุ้น และสามารถจ้างแรงงานแม่บ้านชาวประมงพื้นบ้าน (Satun Fisher Folk Manager, personal communication, June 21, 2018) กล่าวได้ว่า ร้านคนจับปลาสดมีส่วนในการช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของชาวประมงพื้นบ้าน และสามารถแก้ไขปัญหาคาราคาซังซื้อสัตว์น้ำจากพ่อค้าคนกลาง ซึ่งก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อชาวประมงพื้นบ้านที่ทำประมงอย่างมีความรับผิดชอบ

จากแนวคิดการดำเนินงานของวิสาหกิจเพื่อสังคมที่มีคุณประโยชน์ต่อประเทศ และรัฐบาลไทยได้ให้การสนับสนุนและดูแลกำกับการจัดตั้งวิสาหกิจในลักษณะดังกล่าว (Nuchpiam, Prateepornnarong, & Jenjarrussakul, 2018) ทำให้การศึกษารูปแบบการดำเนินงานของวิสาหกิจเพื่อสังคมสามารถเป็นแนวทางให้แก่กลุ่มบุคคล ที่มีความประสงค์จะจัดตั้งกิจการในลักษณะเดียวกันเพื่อเป็นบทเรียนและแนวทางในการดำเนินกิจการ โดยการศึกษาที่สามารถทำให้เห็นแนวคิดทั้งระบบ คือ การศึกษาการดำเนินงานของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่อยู่ในสายโซ่อุปทาน (Supply chain) ตั้งแต่ต้นน้ำ ไปยังปลายน้ำ การศึกษาดังนี้จึงมุ่งที่จะตอบคำถามวิจัยที่ว่า “การดำเนินงานของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายใต้กรอบโซ่อุปทานของร้านคนจับปลาสดมีลักษณะอย่างไร” โดยศึกษาภายใต้ตัวแบบอ้างอิงการดำเนินงานโซ่อุปทาน (SCOR Model) ซึ่งเป็นตัวแบบที่ได้รับความนิยมในการศึกษา (Ntabe, LeBel, Munson, & Santa-Eulalia, 2015)

วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาการดำเนินงานของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลักในสายโซ่อุปทานภายใต้ตัวแบบอ้างอิงการดำเนินงานโซ่อุปทาน (SCOR Model) ของสินค้าอาหารทะเลปลอดภัยของร้านคนจับปลาสด

บททวนวรรณกรรม

1.โซ่อุปทานและตัวแบบอ้างอิงการดำเนินงานโซ่อุปทาน

โซ่อุปทานประกอบด้วยกลุ่มกิจกรรมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลักในการเพิ่มมูลค่าตั้งแต่วัตถุดิบเริ่มต้นไปจนถึงสินค้าที่ขายให้กับผู้บริโภคปลายทาง การจัดการโซ่อุปทานจึงรวมถึงการร่วมมือประสานกัน (Collaboration) ตั้งแต่ต้นน้ำ (Upstream) ซึ่งประกอบด้วยผู้ขายปัจจัยการผลิต (Suppliers) ไปจนถึงปลายน้ำ (Downstream) ซึ่งประกอบด้วยผู้บริโภค (Customers) โดยมีเป้าหมายเพื่อส่งมอบคุณค่าที่ดีที่สุดให้แก่ลูกค้าและลดต้นทุนการดำเนินงานตลอดทั้งโซ่อุปทาน (Bowersox, Closs, & Coope, 2002; Christopher, 2011) หากกล่าวถึงเครื่องมือที่ใช้ในการวินิจฉัยการจัดการโซ่อุปทาน หนึ่งในตัวแบบที่ได้รับความนิยมในการนำมาใช้เป็นกรอบอ้างอิงในการวินิจฉัยประสิทธิภาพการจัดการในโซ่อุปทาน คือ ตัวแบบอ้างอิงการดำเนินงานโซ่อุปทาน (Supply Chain Operations Reference: SCOR) ซึ่งถูกพัฒนาโดยองค์กร Supply Chain Council (SCC) (Ntabe et al., 2015) โดยตัวแบบ SCOR จะวิเคราะห์กิจกรรมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลักตลอดโซ่อุปทาน อาทิ ผู้ขายปัจจัยการผลิต (Supplier) ตัวองค์กรที่ถูกวินิจฉัย (Focal organization) และลูกค้า (Customer) เป็นต้น โดยกิจกรรมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องแต่ละราย ประกอบด้วย การวางแผน (Plan) การจัดหาวัตถุดิบ (Source) การผลิต (Make) การส่งมอบสินค้า (Delivery) การส่งคืนสินค้าบกพร่อง (Return) และ กระบวนการขับเคลื่อน (Enable) (Supply Chain Council, 2012; Sangworn & Teeravaraprug, 2012; Thoucharee & Pitakaso, 2012; Chitchob et al., 2014)

กระบวนการหลักในตัวแบบ SCOR สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้ (1) การวางแผน (Plan) เป็นกิจกรรมการวางแผนที่เกี่ยวข้องในทุก ๆ ส่วนของกิจกรรมต่าง ๆ ในตัวแบบ SCOR อาทิ การวางแผนที่เกี่ยวข้องกับการจัดหา การวางแผนที่เกี่ยวข้องกับการผลิต การวางแผนที่เกี่ยวข้องกับการส่งมอบสินค้า การวางแผนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการคืนสินค้าที่บกพร่อง และการวางแผนระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในสายโซ่อุปทาน เป็นต้น (2) การจัดหาวัตถุดิบ (Source) เป็นกิจกรรมการจัดหาจัดหาให้ได้มาซึ่งวัตถุดิบที่ตรงตามข้อกำหนดขององค์กร อาทิ ขั้นตอนการสั่งซื้อ ขั้นตอนการตรวจสอบและจัดเก็บวัตถุดิบ การกำหนดเกณฑ์วัตถุดิบที่รับซื้อ การคัดเลือกและประเมินผู้ขายปัจจัยการผลิต เป็นต้น (3) การผลิต (Make) เป็นกิจกรรมในการแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นสินค้าหรือขั้นตอนการให้บริการ อาทิ ขั้นตอนการผลิตหรือการให้บริการ การตรวจสอบคุณภาพสินค้า การแก้ไขข้อบกพร่องของสินค้าจากสายการผลิต เป็นต้น เป็นต้น (4) การส่งมอบสินค้า (Delivery) เป็นกิจกรรมการส่งมอบสินค้าสำเร็จรูปให้แก่ลูกค้า อาทิ ขั้นตอนการรับคำสั่งซื้อ ขั้นตอนการบรรจุสินค้ารวมก่อนจัดส่ง ขั้นตอนการจัดส่งสินค้า การกำหนดเส้นทางขนส่ง เป็นต้น (5) การส่งคืนสินค้าบกพร่อง (Return) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการส่งคืนวัตถุดิบที่มีข้อบกพร่องจากการรับซื้อ และการรับคืนสินค้าที่บกพร่องจากการส่งมอบสินค้า อาทิ ขั้นตอนการรับคืนสินค้า ขั้นตอนการจัดส่งวัตถุดิบคืน เป็นต้น และ (6) กระบวนการขับเคลื่อน (Enable) เป็นกิจกรรมที่สนับสนุนให้การจัดการโซ่อุปทานสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ การนำเทคโนโลยีมาใช้น

การดำเนินการในโซ่อุปทาน การจัดการทรัพยากรบุคคลที่สามารถขับเคลื่อนการดำเนินการในโซ่อุปทาน การจัดการข้อมูลที่ใช้ในการจัดการโซ่อุปทาน เป็นต้น

2.วิสาหกิจเพื่อสังคมและการจัดการโซ่อุปทานเพื่อความยั่งยืน

แนวคิดการดำเนินวิสาหกิจเพื่อสังคมและการจัดการโซ่อุปทานเพื่อความยั่งยืนมีส่วนที่คล้ายคลึงกัน เนื่องจาก มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินกิจการที่เน้นผลลัพธ์ใน 3 มิติ (Triple bottom line) ประกอบด้วย มิติทางเศรษฐกิจ (Profit) มิติด้านสังคม (People) และ มิติด้านสิ่งแวดล้อม (Planet) (Schaltegger & Burritt, 2014) การดำเนินการให้โซ่อุปทานให้มีความยั่งยืนได้นั้น ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลักที่อยู่ในสายโซ่อุปทานจะต้องมีแนวคิดการดำเนินกิจการที่ยั่งยืนที่สอดคล้องกันตลอดทั้งสายโซ่อุปทานด้วยเช่นกัน แนวคิดดังกล่าวสามารถพบเห็นได้ในการจัดซื้อที่ยั่งยืน (Sustainable purchasing) ซึ่งให้ความสำคัญกับการเลือกและการสร้างความร่วมมือกับผู้ขายปัจจัยการผลิต (Supplier) เพื่อให้เกิดความยั่งยืนในห่วงโซ่อุปทาน (Pagell, Wu & Wasserman, 2010; Antonio & Lau, 2011) แนวคิดการจัดซื้อที่ยั่งยืนสามารถพบเห็นได้ในหัวข้ออื่น ๆ ในวรรณกรรมทางวิชาการ อาทิ การจัดซื้อสีเขียว (Green purchasing) การจัดซื้อที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Socially responsible purchasing) ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านการจัดซื้อ (Purchasing social responsibility) การจัดหาที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Responsible procurement) และการจัดซื้อที่มีจริยธรรม (Ethical purchasing) ซึ่งต่างก็ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ของกิจการในมิติด้านการเงิน สังคม และสิ่งแวดล้อม แต่อาจจะมีความแตกต่างกันในรายละเอียดปลีกย่อย (Mont & Leire, 2009) โดยเป้าหมายด้านเศรษฐกิจ คือ การดำเนินธุรกิจอย่างมีกำไรเพียงพอที่จะกลับไปหมุนเวียนกิจการให้สามารถดำเนินต่อไปได้ในอนาคต เป้าหมายด้านสังคม คือ การดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรมต่อพนักงานและชุมชนในสังคม อาทิ การจ้างงานที่เป็นธรรม การใช้แรงงาน ความปลอดภัยในการทำงาน การซื้อวัตถุดิบจากผู้ขายที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม การสนับสนุนช่วยเหลือชุมชน เป็นต้น และเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อม คือ การดำเนินธุรกิจที่อนุรักษ์และฟื้นฟูสิ่งแวดล้อม อาทิ การลดการใช้พลังงานและทรัพยากร การนำกลับมาใช้ การลดของเสียจากการผลิต การลดมลภาวะจากการดำเนินกิจการ การซื้อวัตถุดิบจากแหล่งที่ไม่ทำลายทรัพยากรธรรมชาติ การสนับสนุนการฟื้นฟูสิ่งแวดล้อม เป็นต้น (Antonio & Lau, 2011; Schneider & Wallenburg, 2012)

ระเบียบวิธีการศึกษา

งานวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ในรูปแบบกรณีศึกษา (Case study) เพื่อตอบคำถามวิจัยที่ว่า “การดำเนินงานภายใต้กรอบโซ่อุปทานของร้านคนจับปลาสดมีลักษณะอย่างไร” ดังนั้นหน่วยวิเคราะห์ข้อมูล (Unit of analysis) ในงานวิจัยนี้จึงอยู่ในระดับองค์กร ซึ่งก็คือ วิสาหกิจเพื่อสังคมร้านคนจับปลาสด การศึกษาครั้งนี้ อาศัยแหล่งข้อมูล 2 ประเภท คือ (1) แหล่งข้อมูลปฐมภูมิซึ่งได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth interview) การสนทนากลุ่มเล็ก (Small group discussion) และ การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participation observation) โดยใช้แบบสอบถามที่โครงสร้างซึ่งพัฒนาจากตัวแบบ SCOR เป็นแนวทางในสัมภาษณ์และสนทนา และ (2) แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ อาทิ รายงานการประชุม รายงานการเงิน เป็นต้น การใช้แหล่งข้อมูล 2 แหล่ง จะ

ช่วยการตรวจสอบสามเส้าด้านแหล่งข้อมูลด้วย การเก็บข้อมูลอยู่ในช่วงเดือนกุมภาพันธ์ถึงเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2563

สำหรับแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informant) ด้วยวิธีเจาะจง (Purposive sampling) การสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลหลัก ประกอบด้วย ผู้จัดการร้านคนจับปลาสด ผู้จัดการร้านคนจับปลากลาง พนักงานร้านคนจับปลา 2 ราย แพลาพื้น 1 ราย สำหรับการสนทนากลุ่มเล็ก ประกอบด้วย 2 ครั้ง (1) ครั้งที่ 1 ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย แพลาพื้นบ้าน 1 ราย ชาวประมงพื้นบ้าน 4 ราย และ (2) ครั้งที่ 2 ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้จัดการร้านคนจับปลาสด พนักงานร้านคนจับปลาสด 2 ราย ชาวประมงพื้นบ้าน 2 ราย ผู้วิจัยบันทึกข้อมูลด้วยเครื่องอัดเสียงทั้งหมด ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากหลายแหล่งจนกระทั่งได้ข้อมูลที่มีความซ้ำกันหรือเกิดภาวะอิ่มตัวจนนำไปสู่ข้อสรุปตามวัตถุประสงค์ การเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลที่แตกต่างกัน ในเวลาที่ต่างกัน และวิธีการที่แตกต่างกัน เป็นการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลในลักษณะสามเส้า (Triangulation)

การศึกษานี้จะใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) จากข้อมูลการสัมภาษณ์ โดยเริ่มจากการถอดเทปข้อมูลการสัมภาษณ์สู่ข้อความ นำข้อความเข้าสู่โปรแกรม ผู้วิจัยอ่านข้อความสัมภาษณ์ซ้ำ ๆ พร้อมจับประเด็นที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ นิยามรหัสคำสำคัญ กำหนดรหัสในข้อความ เชื่อมโยงรหัสเข้าด้วยกันจนเป็นข้อสรุปเชิงโครงสร้าง นอกจากนี้ ข้อมูลทุติยภูมิถูกนำมาวิเคราะห์ร่วม เพื่อหาคำตอบการจัดการโซ่อุปทานภายใต้ตัวแบบ SCOR ประกอบด้วย การวางแผน (Plan) การจัดหาวัตถุดิบ (Source) การแปรรูปวัตถุดิบ (Make) การจัดส่งสินค้า (Delivery) และการส่งคืนสินค้าบกพร่อง (Return)

ผลการศึกษา

ร้านคนจับปลาสด เป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ดำเนินกิจการครบตามผลลัพธ์ใน 3 มิติ (Triple Bottom Line) ตามแนวคิดแห่งความยั่งยืน ดังนี้ (1) ผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจ (Profit) อาทิ การนำกำไรร้อยละ 50 มาหมุนเวียน เพื่อให้กิจการสามารถคงอยู่และเติบโตในอนาคต (2) ผลลัพธ์ทางสังคม (People) อาทิ การรับซื้อสัตว์น้ำปลอดภัยในราคาที่สูงกว่าท้องตลาด การปันผลกำไรร้อยละ 30 ของกิจการคืนสู่ชาวประมงพื้นบ้าน เป็นต้น และ (3) ผลลัพธ์สิ่งแวดล้อม (Planet) อาทิ การร่วมวางแผนและจัดสรรกำไรร้อยละ 20 ไปใช้ในกิจกรรมการอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเล เป็นต้น ปัจจุบันทางร้านคนจับปลาสดได้ดำเนินนโยบายเพื่อให้ได้มาตรฐาน Blue Brand ซึ่งเป็นมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการทำประมงอย่างยั่งยืน

โครงสร้างโซ่อุปทานของร้านคนจับปลาสดสามารถจำแนกออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ (1) โซ่อุปทานในส่วนต้นน้ำ คือ ชาวประมงพื้นบ้าน และแพลาพื้นบ้านที่เป็นสมาชิกร้านคนจับปลาสด ซึ่งเป็นผู้ขายปัจจัยการผลิตให้แก่ร้านคนจับปลาสด (2) โซ่อุปทานในส่วนกลางน้ำ คือ ร้านคนจับปลาสดในฐานะเป็นผู้รับซื้อสัตว์น้ำเพื่อแปรรูปเป็นสินค้า และ (3) โซ่อุปทานในส่วนปลายน้ำ คือ ร้านคนจับปลากลาง ซึ่งเป็นผู้จัดจำหน่ายสินค้าให้แก่ผู้บริโภค ซึ่งมีรายละเอียดของผลการศึกษา ดังต่อไปนี้

1.โซ่อุปทานต้นน้ำ (Upstream of supply chain)

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทานส่วนต้นน้ำ ประกอบด้วย 2 กลุ่ม คือ (1) ชาวประมงพื้นบ้าน และ (2) แพลาพื้นบ้าน โดยผู้ที่ขายสัตว์น้ำให้แก่ร้านคนจับปลาสดได้จะต้องเป็นสมาชิก (ถือหุ้น) กับร้านคนจับปลาสด สำหรับการส่งผ่านของสัตว์น้ำ เริ่มจากชาวประมงพื้นบ้านจะเป็นผู้จับสัตว์น้ำใน

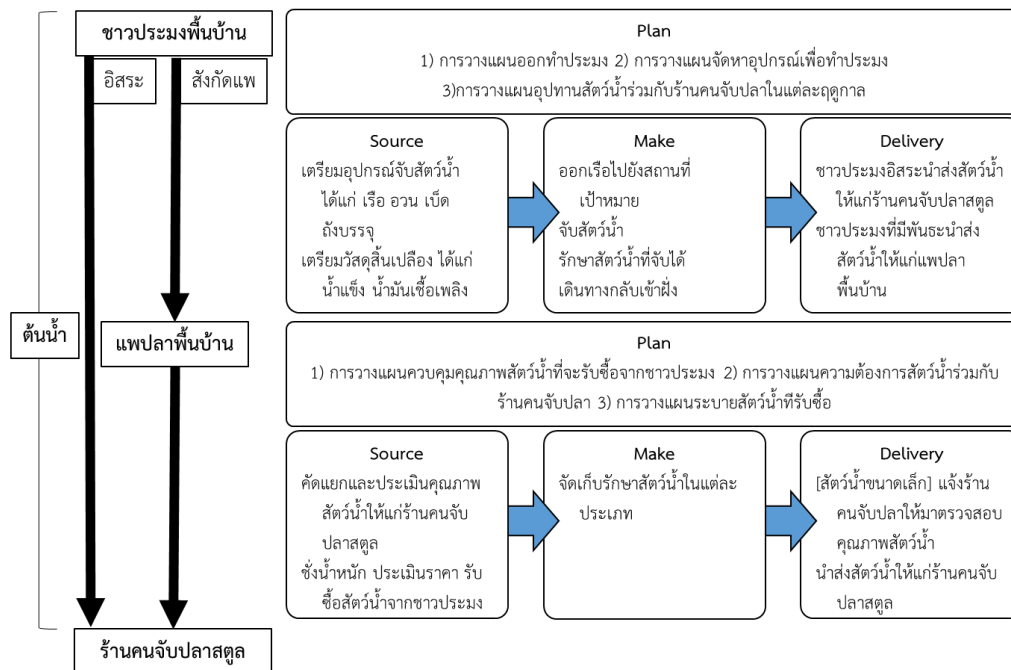
ทะเล เพื่อส่งต่อให้แก่แพปลาพื้นบ้าน ในขณะที่ชาวประมงบางรายสามารถนำส่งตรงให้แก่ร้านคนจับปลาสดทันที เป็นที่สังเกตว่าเหตุใดชาวประมงพื้นบ้านบางรายจึงต้องส่งต่อให้แก่แพปลา เหตุใดจึงไม่ส่งตรงไปที่ร้านคนจับปลาสด ในเบื้องต้น จะขออธิบายความสัมพันธ์ระหว่าง ชาวประมงพื้นบ้าน และแพปลาพื้นบ้าน ที่มีมายาวนาน ซึ่งนำไปสู่ลำดับของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลักในโซ่อุปทานต้นน้ำดังนี้

ชาวประมงพื้นบ้านบางรายมีพันธะสัญญาใจต่อแพปลาพื้นบ้าน เนื่องจากแพปลาพื้นบ้านให้แหล่งเงินทุนแก่ชาวประมงพื้นบ้านในการประกอบอาชีพจับสัตว์น้ำ ดังนั้นชาวประมงพื้นบ้านที่ติดหนี้สินต่อแพปลาพื้นบ้านจึงต้องขายสัตว์น้ำให้แก่แพปลาพื้นบ้านเท่านั้นเพื่อเป็นการตอบแทน จึงส่งผลทำให้ชาวประมงพื้นบ้านไม่สามารถขายสัตว์น้ำให้แก่ร้านคนจับปลาได้โดยตรง ด้วยเหตุผลดังกล่าว ร้านคนจับปลาสดจึงอาศัยกลยุทธ์ การนำแพปลาพื้นบ้านที่ชาวประมงพื้นบ้านสังกัดเข้าร่วมเป็นสมาชิกร้านคนจับปลา เพื่อรับซื้อสัตว์น้ำของชาวประมงพื้นบ้านที่สังกัดแพปลาพื้นบ้าน ในราคาที่สูงกว่าท้องตลาด ด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงทำให้ชาวประมงพื้นบ้านแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มย่อย คือ (1) ชาวประมงพื้นบ้านอิสระ ซึ่งสามารถขายสัตว์น้ำให้แก่ร้านคนจับปลาสด โดยตรง จึงเป็นผู้ขายปัจจัยการผลิตลำดับแรก (First-tier supplier) และ (2) ชาวประมงพื้นบ้านที่สังกัดแพปลาพื้นบ้าน ซึ่งไม่สามารถขายสัตว์น้ำให้แก่ร้านคนจับปลาสดโดยตรง จึงส่งผลทำให้ชาวประมงพื้นบ้านที่สังกัดแพปลาพื้นบ้านเป็นผู้ขายปัจจัยการผลิตในลำดับที่สอง (Second-tier supplier) โดยต้องผ่านแพปลาพื้นบ้าน ในขณะที่ แพปลาพื้นบ้านเป็นผู้ขายปัจจัยการผลิตลำดับแรก (First-tier supplier) ให้แก่ร้านคนจับปลาสด

กลุ่มชาวประมงพื้นบ้านที่เป็นสมาชิกร้านคนจับปลา เป็นชาวประมงพื้นบ้านในสังกัดสมาคมชาวประมงพื้นบ้านตำบลปากน้ำ อำเภอละงู จังหวัดสตูล ในพื้นที่ 3 หมู่บ้าน ได้แก่ บ้านปากบารา บ้านตะโล๊ะไผ่ และบ้านท่ามาลัย จำนวน 40 คน ซึ่งมีส่วนร่วมในกิจกรรมอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเลอย่างต่อเนื่องของสมาคมรักษ์ทะเลไทย การเป็นสมาชิกหรือผู้ถือหุ้นร้านคนจับปลาสด จะได้รับการปันผลกำไรจากมูลค่าสัตว์น้ำที่นำมาขายให้แก่ร้านคนจับปลาร้อยละ 30 ทั้งนี้เพื่อเป็นการยกระดับคุณภาพชีวิตให้แก่ชาวประมงพื้นบ้าน และเป็นแรงจูงใจให้ชาวประมงพื้นบ้านมีส่วนร่วมในการทำประมงอย่างยั่งยืน

แพปลาพื้นบ้านถือเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลักในระบบโซ่อุปทานต้นน้ำ เนื่องจากแพปลาพื้นบ้านมีความสัมพันธ์ในเชิงผลตอบแทนที่เหนียวแน่นกับชาวประมงพื้นบ้านบางส่วน ดังนั้น ในช่วงเริ่มต้นกิจการร้านคนจับปลาสดจึงต้องสร้างพันธมิตรกับร้านคนจับปลาสดโดยการนำแพปลาพื้นบ้านเข้ามาเป็นสมาชิกในฐานะหุ้นส่วนของกิจการ เนื่องจากสมาคมรักษ์ทะเลไทยเพิ่งจะเข้ามาดำเนินกิจกรรมอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเลในพื้นที่ จึงต้องการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อแพปลาพื้นบ้านในการขับเคลื่อนการอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเล และพัฒนาคุณภาพชีวิตของชาวประมงพื้นบ้าน ดังนั้น แพปลาพื้นบ้านที่เป็นสมาชิกร้านคนจับปลา จึงเป็นผู้มีส่วนได้เสียสำคัญในโซ่อุปทานส่วนต้นน้ำ ซึ่งมีหน้าที่ปฏิบัติตามข้อตกลงร่วมของร้านคนจับปลาสด และมีหน้าที่รับซื้อสัตว์น้ำของชาวประมงพื้นบ้านที่เป็นสมาชิกร้านคนจับปลา เพื่อขายให้แก่ร้านคนจับปลาสดต่อไป

ผลการศึกษาโซ่อุปทานต้นน้ำของร้านคนจับปลาสด สามารถสรุปผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลักในโซ่อุปทานต้นน้ำดังนี้ คือ ชาวประมงพื้นบ้าน และแพปลาพื้นบ้าน การอธิบายการดำเนินกิจกรรมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลักจะอธิบายตาม 4 กิจกรรมหลัก ได้แก่ การวางแผน (Plan) การจัดหาปัจจัยการผลิต (Source) การดำเนินงาน (Make) และการจัดส่ง (Delivery) ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กิจกรรมภายใต้ตัวแบบ SCOR ของชาวประมงพื้นบ้านและแพปลาพื้นบ้าน

1.1 ชาวประมงพื้นบ้าน การดำเนินกิจกรรมของชาวประมงพื้นบ้าน ประกอบด้วย การวางแผน การจัดหาอุปกรณ์จับสัตว์น้ำ การจับสัตว์น้ำ และการจัดส่งสัตว์น้ำของชาวประมงพื้นบ้าน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) การวางแผนของชาวประมงพื้นบ้าน (Plan)

ชาวประมงพื้นบ้านมีการวางแผนจับสัตว์น้ำในระยะสั้นด้วยตนเอง อาทิ การตรวจสอบสภาพอากาศและสภาพทางทะเลเพื่อวางแผนออกทำประมง เป็นต้น นอกจากนี้ชาวประมงพื้นบ้านได้มีการวางแผนร่วมกับร้านคนจับปลาสดตามฤดูกาลจับสัตว์น้ำใน 3 รูปแบบ คือ (1) การวางแผนในระยะสั้น เพื่อบริหารจัดการคำสั่งซื้อของร้านคนจับปลาสดให้เหมาะสมในแต่ละครั้ง (2) การวางแผนในฤดูกาลทำประมง เพื่อสำรวจชนิดสัตว์น้ำในแต่ละฤดูกาลผ่านการประชุมคณะกรรมการ และ (3) การวางแผนประจำปีผ่านการประชุมประจำปี เพื่อสรุปผลการดำเนินงานและปันผลกำไรของกิจการ

2) การจัดหาอุปกรณ์จับสัตว์น้ำของชาวประมงพื้นบ้าน (Source)

ชาวประมงพื้นบ้านมีหน้าที่จัดหาอุปกรณ์จับสัตว์น้ำด้วยตนเอง ซึ่งมี 2 ประเภท คือ เครื่องมือจับสัตว์น้ำ ได้แก่ แห อวน เบ็ดตกปลา และวัสดุที่ใช้ในการออกเรือประมงพื้นบ้าน ได้แก่ แรงงาน น้ำมัน และน้ำแข็ง เป็นต้น ชาวประมงพื้นบ้านมีการทำประมงที่มีความรับผิดชอบต่อทรัพยากรทางทะเล ภายใต้มาตรฐาน Blue Brand ที่ต้องจับสัตว์น้ำด้วยเครื่องมือที่เหมาะสมกับประเภทสัตว์น้ำ ไม่ใช่เครื่องมือประมงที่ทำลายล้างทรัพยากรทางทะเล ในส่วนของน้ำแข็งที่ใช้ในการเก็บรักษาสัตว์น้ำซึ่งอาจมีสารฟอร์มาลิน ปนเปื้อน ร้านคนจับปลาสดจะทำการสุ่มและตรวจสอบสารเคมีในน้ำแข็งอยู่เป็นระยะ อย่างไรก็ตาม ชาวประมงพื้นบ้านมีความรับผิดชอบที่จะไม่ใช้สารเคมีในสัตว์น้ำ เพื่อให้ผู้บริโภคได้รับประทานอาหารทะเลที่ปลอดภัย ประกอบกับธรรมชาติของการทำประมงพื้นบ้านไม่มีความจำเป็นต้องอาศัยสารเคมีเพื่อรักษาความสดของสัตว์น้ำ เนื่องจากการทำ

ประมงมีระยะทางไม่เกิน 3 ไมล์ทะเล และเป็นการออกเรือแบบไป-กลับภายในวันเดียวกัน ซึ่งชาวประมงพื้นบ้านใช้น้ำแข็งที่ผ่านปลอดภัย โดยแพปลาพื้นบ้านเป็นผู้จัดหาให้แก่สมาชิก

3) การจับสัตว์น้ำของชาวประมงพื้นบ้าน (Make)

ชาวประมงพื้นบ้านต้องจับสัตว์น้ำที่มีความรับผิดชอบด้วยเครื่องมือที่เหมาะสมและถูกกฎหมายเท่านั้น หลังจากจับสัตว์น้ำได้ ชาวประมงพื้นบ้านต้องรักษาคุณภาพสัตว์น้ำให้มีอวัยวะสมบูรณ์และครบถ้วน และต้องระมัดระวังการปนเปื้อนจากสารเคมีไม่พึงประสงค์ต่าง ๆ ในระหว่างการเก็บรักษาในทะเล ซึ่งเป็นไปตามมาตรฐานการรับซื้อของร้านคนจับปลา ชาวประมงพื้นบ้านต้องระมัดระวังการแกะสัตว์น้ำออกจากเครื่องมือจับสัตว์น้ำ เพื่อไม่ให้อวัยวะสัตว์น้ำฉีกขาด และอาศัยน้ำแข็งเพื่อรักษาความสด แต่ด้วยข้อจำกัดของการทำประมงพื้นบ้าน ชาวประมงพื้นบ้าน จึงไม่สามารถคัดแยกสัตว์น้ำในแต่ละชนิดเพื่อจัดเก็บสัตว์น้ำในแต่ละชนิด ซึ่งสัตว์น้ำในบางชนิดต้องใช้เทคนิคที่แตกต่างกัน เพื่อคงรักษาคุณภาพความสดให้แก่สัตว์น้ำโดยเฉพาะ

4) การจัดส่งสัตว์น้ำของชาวประมงพื้นบ้าน (Delivery)

เมื่อชาวประมงพื้นบ้านกลับเข้าสู่ชายฝั่งแล้ว จะต้องจัดส่งสัตว์น้ำ เพื่อจำหน่ายทันที ซึ่งการจัดส่งสัตว์น้ำสามารถจำแนกออกเป็น 2 รูปแบบ คือ การส่งให้แก่ร้านคนจับปลาโดยตรง สำหรับ ‘ชาวประมงพื้นบ้านอิสระ’ และการส่งให้แก่แพปลาพื้นบ้าน สำหรับ ‘ชาวประมงพื้นบ้านที่สังกัดแพปลาพื้นบ้าน’

การจัดส่งสัตว์น้ำให้แก่ร้านคนจับปลาสตูลของชาวประมงพื้นบ้านโดยตรง ร้านคนจับปลาไม่มีการแจ้งคำสั่งซื้อให้แก่ชาวประมงพื้นบ้านก่อนออกเรือทำประมงในแต่ละครั้ง เนื่องจากชาวประมงพื้นบ้านมีความเชื่อเรื่องคำสั่งซื้อล่วงหน้า ถ้าได้รับคำสั่งซื้อล่วงหน้า จะส่งผลทำให้ไม่สามารถจับสัตว์น้ำในชนิดนั้นได้ เมื่อชาวประมงพื้นบ้านกลับจากออกเรือในแต่ละครั้ง ชาวประมงพื้นบ้านจะติดต่อร้านคนจับปลา เพื่อแจ้งชนิดและปริมาณสัตว์น้ำที่จับได้ จากนั้นร้านคนจับปลาสตูลจะแจ้งคำสั่งซื้อแก่ชาวประมงพื้นบ้าน ซึ่งชาวประมงพื้นบ้านเป็นผู้จัดส่งสัตว์น้ำมาให้แก่ร้านคนจับปลาสตูล โดยทันที ณ ที่ทำการ เนื่องจากปริมาณรับซื้อสัตว์น้ำของร้านคนจับปลาสตูลค่อนข้างน้อย เมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณสัตว์น้ำที่ชาวประมงพื้นบ้านสามารถจับได้ในแต่ละครั้ง (ร้อยละ 20 ของสัตว์น้ำทั้งหมด) ในขณะที่ ราคารับซื้อสัตว์น้ำของร้านคนจับปลาสตูลค่อนข้างสูงกว่าตลาดท้องถิ่น ร้อยละ 20 จึงทำให้ชาวประมงพื้นบ้านคัดสรรสัตว์น้ำที่มีขนาดใหญ่และมีอวัยวะครบถ้วนสมบูรณ์ เพื่อจัดส่งให้แก่ร้านคนจับปลาเป็นลำดับแรก ในขณะที่ สัตว์น้ำที่เหลือจากคำสั่งซื้อของร้านคนจับปลา ชาวประมงพื้นบ้านจะนำไปขายให้แก่แพปลาพื้นบ้าน หรือพ่อค้าคนกลางซึ่งรับซื้อสัตว์น้ำในทุกชนิดและทุกขนาด ทั้งนี้ อาจจะกล่าวได้ว่า ราคารับซื้อสัตว์น้ำของร้านคนจับปลาที่ค่อนข้างสูง และปริมาณรับซื้อสัตว์น้ำที่จำกัด เป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้ชาวประมงพื้นบ้านคัดเลือกสัตว์น้ำที่มีคุณภาพให้แก่ร้านคนจับปลาเป็นลำดับแรก ซึ่งทำให้ร้านคนจับปลามีปัจจัยการผลิตที่มีคุณภาพสูง ด้วยกระบวนการคัดสรร เนื่องจากคำสั่งซื้อสัตว์น้ำของร้านคนจับปลาสตูลมีปริมาณจำกัด จึงส่งทำให้ชาวประมงพื้นบ้านไม่สามารถขายสัตว์น้ำที่มีคุณภาพจากร้านคนจับปลาสตูลทั้งหมดที่จับได้ในแต่ละครั้ง

สำหรับการจัดส่งสัตว์น้ำให้แก่แพปลาพื้นบ้านเพื่อจำหน่ายต่อให้แก่ร้านคนจับปลา แพปลาพื้นบ้านใช้หลักเกณฑ์การรับซื้อสัตว์น้ำซึ่งเป็นมาตรฐานเดียวกันกับชาวประมงพื้นบ้านทุกราย ถึงแม้ว่าชาวประมงพื้นบ้านไม่สามารถจำหน่ายสัตว์น้ำให้แก่ร้านคนจับปลาโดยตรง แต่พวกเขาก็คัดแยกสัตว์น้ำให้แก่แพปลาพื้นบ้านตามข้อตกลง เพื่อขายต่อให้แก่ร้านคนจับปลาสตูล โดยแพปลา

พื้นบ้านให้ราคารับซื้อสัตว์น้ำที่จัดส่งให้ร้านคนจับปลาสด ต่ำกว่าราคาซื้อเพื่อจำหน่ายด้วยตนเอง ซึ่งทั้งแพปลาพื้นบ้านและชาวประมงพื้นบ้านได้รับประโยชน์จากการรับซื้อสัตว์น้ำของร้านคนจับปลาที่มีราคาสูงกว่าในตลาดท้องถิ่น จึงส่งผลทำให้ชาวประมงพื้นบ้านและแพปลาพื้นบ้านคัดสรรสัตว์น้ำที่มีคุณภาพตามข้อตกลงร่วมกับร้านคนจับปลากำหนดเป็นลำดับแรก ซึ่งเป็นปัจจัยการผลิตที่มีคุณภาพดีและไม่มีสารเคมีปนเปื้อน

1.2 แพปลาพื้นบ้าน การดำเนินกิจกรรมของแพปลาพื้นบ้าน ประกอบด้วย การวางแผนการทำงาน การรับซื้อสัตว์น้ำ การเก็บรักษาความสดของสัตว์น้ำ การจัดส่งสัตว์น้ำของแพปลาพื้นบ้านให้แก่ร้านคนจับปลาสด โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) การวางแผนของแพปลาพื้นบ้าน (Plan)

แพปลาพื้นบ้านมีการวางแผนเก็บรักษาคุณภาพสัตว์น้ำที่รับซื้อจากชาวประมงพื้นบ้าน เพื่อจำหน่ายให้แก่ร้านคนจับปลาเป็นอย่างดี โดยคัดแยกสัตว์น้ำออกจากผู้ชายทั่วไป แพปลาพื้นบ้านอาศัยน้ำแข็งการรักษาความสดให้แก่สัตว์น้ำในแต่ละชนิด ซึ่งแพปลาพื้นบ้านก็ให้ความรู้แก่ชาวประมงพื้นบ้านทั่วไปในการเก็บรักษาสัตว์น้ำตั้งแต่จับได้ในทะเล โดยจัดหา น้ำแข็งให้แก่ชาวประมงพื้นบ้านด้วย ในขณะที่ แพปลาพื้นบ้านมีการวางแผนรับซื้อสัตว์น้ำร่วมกับร้านคนจับปลาสดในแต่ละรอบสัปดาห์ตามคำสั่งซื้อที่ร้านคนจับปลาส่งให้ในแต่ละรอบ ซึ่งแพปลาพื้นบ้านได้รับคำสั่งซื้อล่วงหน้าจากร้านคนจับปลาสด เพื่อรับซื้อสัตว์น้ำจากชาวประมงพื้นบ้านในแต่ละรอบสัปดาห์

2) การรับซื้อสัตว์น้ำของแพปลาพื้นบ้าน (Source)

แพปลาพื้นบ้านคัดแยกและประเมินคุณภาพสัตว์น้ำในแต่ละชนิดโดยใช้เกณฑ์ขนาดและความครบถ้วนของอวัยวะ เพื่อจัดส่งให้แก่ร้านคนจับปลาโดยเฉพาะ ซึ่งแตกต่างจากการรับซื้อสัตว์น้ำ โดยทั่วไป เนื่องจากแพปลาพื้นบ้านรับซื้อสัตว์น้ำจากชาวประมงพื้นบ้านทั่วไปแบบเหมารวม โดยไม่มีการคัดแยกขนาดสัตว์น้ำ ซึ่งส่งผลทำให้ราคารับซื้อสัตว์น้ำทั่วไปราคาต่ำ ในขณะที่ ราคารับซื้อสัตว์น้ำ เพื่อจัดส่งให้แก่ร้านคนจับปลาสดมีราคารับซื้อสูงกว่าปกติ ร้อยละ 20 แพปลาพื้นบ้านมีข้อตกลงร่วมกับร้านคนจับปลาสดที่ต้องทำหน้าที่ประเมินคุณภาพสัตว์น้ำตามหลักเกณฑ์มาตรฐาน และคำสั่งซื้อของร้านคนจับปลาในแต่ละครั้ง ซึ่งเป็นมาตรฐานเดียวกันที่ร้านคนจับปลาสดรับซื้อสัตว์น้ำจากชาวประมงพื้นบ้าน โดยตรง

3) การเก็บรักษาความสดของสัตว์น้ำ (Make)

แพปลาพื้นบ้านจัดเก็บรักษาสัตว์น้ำที่รับซื้อมาจากชาวประมงพื้นบ้านให้แก่ร้านคนจับปลาสด โดยเฉพาะ โดยไม่ปะปนกับสัตว์น้ำที่รับซื้อเอง เพื่อจำหน่ายให้แก่ลูกค้าทั่วไป ทั้งนี้ แพปลาพื้นบ้านมีความรู้และทักษะการเก็บรักษาคุณภาพสัตว์น้ำในแต่ละชนิด อาทิ การจัดเก็บปลาอินทรี และปลาเก๋าต้องใช้น้ำแข็งหามิให้โดนน้ำ ดังนั้นสิ่งที่จัดเก็บจะต้องเจาะรูเพื่อระบายน้ำ เป็นต้น การเก็บรักษาของแพปลาพื้นบ้านเป็นไปตามข้อตกลงร่วมของร้านคนจับปลาสด โดยไม่ใช้สารเคมีในการเก็บรักษา รวมถึงการใช้น้ำแข็งในการเก็บรักษาความสดต้องเป็นน้ำแข็งที่มีมาตรฐาน ไม่มีสารเคมีเจือปน โดยผ่านการสุ่มทดสอบของสารเคมีในน้ำแข็งจากร้านคนจับปลาสด เพื่อให้ปัจจัยการผลิตมีความปลอดภัยต่อผู้บริโภคตามมาตรฐานของร้านคนจับปลาสด

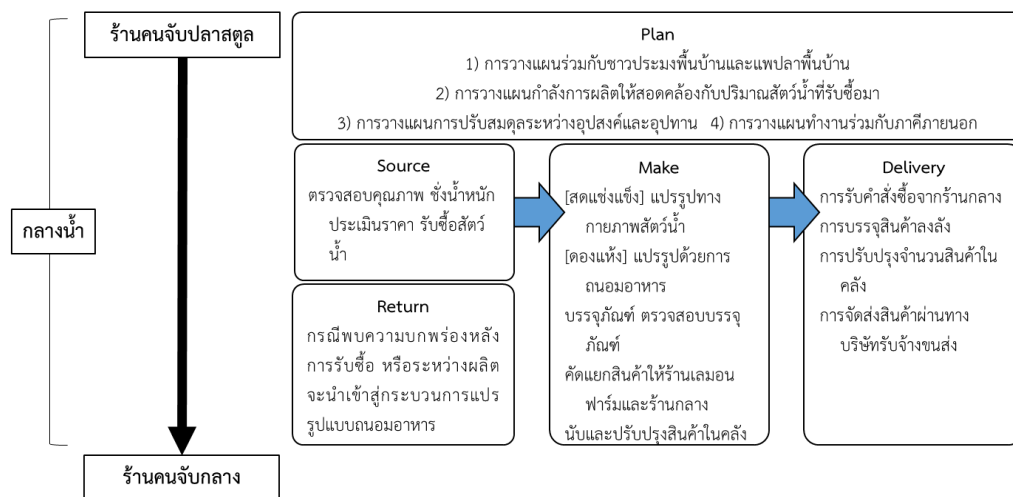
4) การจัดส่งสัตว์น้ำของแพปลาพื้นบ้านให้แก่ร้านคนจับปลาสด (Delivery)

การจัดส่งสัตว์น้ำให้แก่ร้านคนจับปลาสดมี 2 รูปแบบ คือ (1) การจัดส่งสัตว์น้ำชนิดขนาดเล็ก ได้แก่ ปลาทุ และกุ้ง ร้านคนจับปลาต้องเข้ามาตรวจสอบคุณภาพสัตว์น้ำที่แพปลาพื้นบ้าน

เพื่อประเมินคุณภาพ ก่อนที่จะนำไปสู่การตัดสินใจซื้อ เนื่องจากสัตว์น้ำขนาดเล็กจะซื้อขายในปริมาณที่มาก จึงต้องมีการประเมินทางสายตาอย่างละเอียดอีกครั้งก่อนตัดสินใจซื้อ หลังจากการตรวจสอบคุณภาพจากแพปลาพื้นบ้านแล้ว จึงให้แพปลานำส่งให้ร้านคนจับปลาต่อไป และ (2) สัตว์น้ำที่มีขนาดใหญ่ เช่น ปลาตัวใหญ่ ปลาเก๋า และปลาอินทรี แพปลาพื้นบ้านสามารถจัดส่งให้แก่ร้านคนจับปลาทันที เพราะการตรวจสอบคุณภาพสัตว์น้ำที่มีขนาดใหญ่มีเกณฑ์มาตรฐานที่ชัดเจน อาทิ น้ำหนัก ซึ่งง่ายต่อการประเมิน อีกทั้งการซื้อขายสัตว์น้ำขนาดใหญ่มีปริมาณไม่มากในแต่ละครั้ง การซื้อขาย

2.โซ่อุปทานกลางน้ำ (Midstream of supply chain)

ร้านคนจับปลาสดเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลักในโซ่อุปทานกลางน้ำ เพื่อแปรรูปสินค้าที่รับซื้อสัตว์น้ำจากชาวประมงพื้นบ้านทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งสามารถจำแนกกิจกรรมของโซ่อุปทานกลางน้ำเป็น 5 ประเด็น ได้แก่ การวางแผนการทำงาน การรับซื้อสัตว์น้ำ การแปรรูปสัตว์น้ำ การจัดส่งสินค้าให้แก่ร้านคนจับปลา และการจัดการสินค้าที่บกพร่อง ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กิจกรรมภายใต้ตัวแบบ SCOR ของร้านคนจับปลาสด

1) การวางแผนการทำงานของร้านคนจับปลาสด (Plan)

ร้านคนจับปลาสดมีการวางแผนอย่างน้อย 4 ประเภท คือ (1) การวางแผนร่วมกับผู้ขายปัจจัยการผลิตทั้งชาวประมงพื้นบ้าน และแพปลาพื้นบ้าน (2) การวางแผนกำลังผลิต (3) การวางแผนการปรับสมดุลระหว่างอุปสงค์และอุปทาน และ (4) การวางแผนร่วมกับภาคภายนอกองค์กร ดังนี้

การวางแผนเพื่อจัดหาปัจจัยการผลิต ทางร้านมีการวางแผนร่วมกับชาวประมงพื้นบ้าน และแพปลาพื้นบ้าน เพื่อรับซื้อสัตว์น้ำให้เป็นไปตามมาตรฐาน Blue Brand ซึ่งเป็นตรารับรองที่ว่าด้วยสินค้ามีคุณภาพ ปลอดภัยจากสิ่งสารเคมีปนเปื้อน และได้มาจากแหล่งการทำประมงที่มีความรับผิดชอบ นอกจากนี้ทางร้านมีการวางแผนตามฤดูกาลจับสัตว์น้ำ เพื่อสอบถามชนิดสัตว์น้ำให้เหมาะสมกับฤดูกาลและความต้องการของลูกค้า รวมถึง เพื่อนำข้อมูลไปวางแผนส่งเสริมการขายของร้านคนจับปลาสด อย่างไรก็ตาม ร้านคนจับปลาสดมีข้อจำกัดในการวางแผนระยะสั้นเพื่อรับซื้อสัตว์น้ำจากชาวประมงพื้นบ้าน เนื่องจาก ชาวประมงพื้นบ้านมีความเชื่อเกี่ยวกับคำสั่งซื้อหรือความต้องการสัตว์น้ำก่อนออกทะเล ซึ่งเมื่อใดชาวประมงมีคำสั่งซื้อหรือความต้องการสัตว์น้ำชนิดใดล่วงหน้าจะ

ส่งผลทำให้ชาวประมงพื้นบ้านไม่สามารถจับสัตว์น้ำในชนิดนั้นได้ จึงส่งผลทำให้ร้านคนจับปลาสดไม่สามารถวางแผนล่วงหน้าในแต่ละรอบคำสั่งซื้อร่วมกับชาวประมงพื้นบ้าน

การวางแผนกำลังคนเพื่อการผลิต ผู้จัดการร้านคนจับปลาสดต้องวางแผนกำลังคนทันทีหลังจากที่รับซื้อสัตว์น้ำ เนื่องจากสัตว์น้ำทั้งหมดที่รับซื้อต้องเข้าสู่กระบวนการแปรรูปให้เร็วที่สุดเพื่อรักษาคุณภาพความสดของสินค้าโดยปราศจากการใช้สารเคมี ทางร้านคนจับปลาสดจะมีพนักงานที่ทำหน้าที่หลักในการแปรรูปอยู่จำนวน 2 คน ในกรณีที่ปริมาณสัตว์น้ำเกินกำลังการผลิตที่มีอยู่ ผู้จัดการร้านคนจับปลาสดจะต้องวางแผนหาคนในชุมชนมาช่วยงานเพิ่มเติม โดยทางร้านคนจับปลาจะมีการฝึกอบรมชาวบ้านในชุมชนเกี่ยวกับวิธีการแลปลาอยู่เป็นระยะ ประโยชน์ในการอบรม คือ การให้ความรู้แก่คนในชุมชน และการสำรวจกำลังการผลิตระยะสั้นในกรณีที่กำลังการผลิตไม่เพียงพอต่อปริมาณสัตว์น้ำที่รับซื้อ

การวางแผนการปรับสมดุลระหว่างอุปสงค์และอุปทาน ในกรณีที่อุปทานมีมากกว่าอุปสงค์ ร้านคนจับปลาสดจะวางแผนเพื่อส่งเสริมการตลาดร่วมกับร้านคนจับปลากลาง ซึ่งผู้จัดการร้านต้องประเมินระดับอุปสงค์และอุปทานสินค้าที่อยู่ในคลังสินค้า เนื่องจากในช่วงฤดูกาลร้านคนจับปลาสดรับซื้อสัตว์น้ำจากชาวประมงพื้นบ้านเป็นจำนวนมาก จึงต้องทำโปรโมชั่นส่งเสริมการขายร่วมกับร้านคนจับปลากลาง เพื่อระบายสินค้าออกจากคลังสินค้า อีกกรณี คือ ถึงแม้ว่าสินค้าสดแช่แข็งยังไม่หมดอายุ ร้านคนจับปลาจะนำสินค้าสดแช่แข็งมาประกอบอาหารในการประชุมกลุ่มชาวประมงพื้นบ้าน หรือเป็นอาหารประกอบการศึกษาดูงานต่าง ๆ เพื่อให้สินค้าสดแช่แข็งมีการหมุนเวียนและมีความใหม่ เนื่องจากผู้บริโภคสินค้าร้านคนจับปลานิยมบริโภคสินค้าสดแช่แข็งที่ผลิตใหม่ ซึ่งอายุการผลิตไม่เกิน 2 เดือน ถึงแม้ว่าสินค้าสดแช่แข็งของร้านคนจับปลาสดจะมีอายุในการบริโภค 9 เดือน ซึ่งกลยุทธ์การจัดการสินค้าคงคลังดังกล่าวช่วยให้สินค้าของร้านมีการหมุนเวียนเป็นอย่างดี

การวางแผนร่วมกับภาคภายนอก เนื่องจากร้านคนจับปลาสดก่อตั้งมาจากสมาคมรักษ์ทะเล ซึ่งเป็นองค์กรพัฒนาเอกชน ร่วมกับสมาพันธ์สมาคมชาวประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทย โดยมีสมาคมชาวประมงพื้นบ้านตำบลปากน้ำซึ่งอยู่ภายใต้เครือข่ายองค์กรพัฒนาเอกชน คอยทำงานประสานกับร้านคนจับปลาสด มีพันธกิจร่วมกันในการจัดกิจกรรมอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเลในพื้นที่บ้าน จึงมีการวางแผนการทำงานพัฒนาในพื้นที่ร่วมกันเป็นประจำ ซึ่งพันธกิจหลักอย่างหนึ่งของร้านคนจับปลาสด คือ การนำผลกำไรร้อยละ 20 เข้ากองทุนอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเลในพื้นที่บ้าน ซึ่งร้านคนจับปลาสดและองค์กรภาคีดำเนินกิจกรรมอนุรักษ์ทรัพยากร เพื่อหนุนเสริมกันเป็นประจำ และต่อเนื่อง ได้แก่ การทำซังบ้านปลา และธนาคารปู เป็นต้น

2) การรับซื้อสัตว์น้ำของร้านคนจับปลาสด (Source)

ร้านคนจับปลาสดจะทำการประเมินคุณภาพสัตว์น้ำที่ถูกเสนอขายจากชาวประมงพื้นบ้านและแพปลาพื้นบ้าน แม้ว่าในกรณีสัตว์น้ำขนาดเล็ก ร้านคนจับปลาสดได้เดินตรวจสอบคุณภาพสัตว์น้ำที่แพปลา อย่างไรก็ตามร้านคนจับปลาสดจะต้องทำการตรวจสอบซ้ำอีกครั้งก่อนการรับซื้อเสมอ หลังจากประเมินคุณภาพและน้ำหนักแล้ว ทางร้านจะประเมินราคาสัตว์น้ำเพื่อรับซื้อต่อไป นอกจากสัตว์น้ำที่เป็นปัจจัยการผลิตหลักแล้ว ร้านคนจับปลาสดต้องอาศัยปัจจัยการผลิตอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกันกับสัตว์น้ำที่ชาวประมงพื้นบ้านจับมาได้ ซึ่งเป็นส่วนประกอบในการแปรรูปสินค้า ได้แก่ ถุงบรรจุภัณฑ์ และสติ๊กเกอร์ ซึ่งเป็นวัสดุที่ใช้แล้วหมดไปและมีราคาไม่สูง ร้านคนจับปลากลางเป็นผู้ติดต่อแหล่งจัดซื้อ เพื่อรักษาคุณภาพของปัจจัยการผลิตให้มีมาตรฐานและมีราคาถูก

โดยร้านคนจับปลาสดมีอำนาจในการตัดสินใจสั่งซื้อด้วยตนเอง ในขณะที่ อุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิตสินค้าของร้านคนจับปลาสดที่มีมูลค่าสูง ซึ่งไม่ใช่วัตถุดิบที่ใช้แล้วหมดไปในกระบวนการผลิต ได้แก่ เครื่องบรรจุสุญญากาศ และอาคารโรงเรือนร้านคนจับปลา ร้านคนจับปลาสดได้รับทุนสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายใต้การประสานงานของร้านคนจับปลากลาง

3) การแปรรูปสัตว์น้ำ (Make)

ร้านคนจับปลาสดมีการแปรรูปสัตว์น้ำเพื่อเป็นสินค้าอยู่ 2 ประเภท คือ สินค้าสดแช่แข็ง และสินค้าถนอมอาหาร สำหรับการแปรรูปสินค้าสดแช่แข็งจะดำเนินการทันทีหลังจากที่รับซื้อสัตว์น้ำ และต้องแปรรูปให้เสร็จทั้งหมด เนื่องจากต้องรักษาความสดของสัตว์น้ำให้ได้เร็วที่สุด โดยวิธีการแปรรูปสัตว์น้ำแต่ละประเภทจะมีความแตกต่างกัน หลังจากแปรรูปเป็นสินค้าเสร็จ จะมีการชั่งน้ำหนักเพื่อจดบันทึกน้ำหนักที่สูญหายไปในช่วงการแปรรูป และตรวจสอบคุณภาพอีกครั้ง อาทิ ความบกพร่องของการบรรจุสุญญากาศ โดยเฉพาะกึ่งซึ่งจะมีหนวดที่มีความแหลมคม เป็นเหตุให้เกิดการรั่วของบรรจุภัณฑ์อยู่บ่อยครั้ง เป็นต้น สินค้าที่สมบูรณ์จะถูกแช่แข็งและถูกบันทึกลงในคลังสินค้า อย่างไรก็ตาม ในระหว่างการผลิตอาจจะพบว่าสัตว์น้ำไม่เป็นไปตามมาตรฐานการแปรรูปทางร้านจะเปลี่ยนจากการแปรรูปสินค้าจากสดแช่แข็งไปเป็นสินค้าถนอมอาหาร อาทิ ปลาเค็ม ปลาหวาน เป็นต้น

การจัดการสินค้าคงคลัง ร้านคนจับปลาสดจะแยกบันทึกคลังสินค้าที่ผลิตเสร็จออกเป็น 2 คลัง คือ สินค้าที่มีตราบรรจุภัณฑ์ร้านคนจับปลา และสินค้าที่มีตราบรรจุภัณฑ์ร้านแม่อ่อนฟาร์ม โดยมีการตรวจสอบคลังสินค้าเป็นประจำทุกวันรอบสัปดาห์ เพื่อจัดส่งรายงานสินค้าคงคลังให้แก่ร้านคนจับปลากลาง ทั้งนี้ พนักงานต้องคาดการณ์ปริมาณระดับสินค้าแต่ละชนิดให้มีปริมาณเพียงพอต่อคำสั่งซื้อของร้านคนจับปลากลาง เมื่อคลังสินค้าของร้านคนจับปลาสดอยู่ในระดับสินค้าค่อนข้างน้อย ร้านคนจับปลาสดต้องรับซื้อสัตว์น้ำเพิ่มเติม เพื่อแปรรูปสัตว์น้ำให้มีสินค้าคงคลังเพียงพอต่อคำสั่งซื้อ ทั้งนี้ ร้านคนจับปลาสดอาศัยระบบการจัดการสินค้าคงคลังด้วยวิธีการจดบันทึกด้วยมือ โดยไม่ได้ใช้ระบบบาร์โค้ด เพื่อจัดการสินค้าคงคลัง ซึ่งส่งผลทำให้พนักงานร้านคนจับปลาสดต้องติดตามและปรับปรุงปริมาณสินค้าในแต่ละชนิดที่อยู่ในคลังสินค้าเป็นประจำทุกวันสัปดาห์ เพื่อจัดส่งรายการสินค้าคงคลังให้แก่ร้านคนจับปลากลางในทุกวันพุธ

4) การจัดส่งสินค้าให้แก่ร้านคนจับปลากลาง (Delivery)

ร้านคนจับปลาสดส่งสินค้าให้แก่ร้านคนจับปลากลาง เพื่อบริการให้แก่ลูกค้าเป็นหลัก ซึ่งต้องจัดส่งให้แก่ร้านคนจับปลากลาง กรุงเทพฯ ในทุกวันพุธของสัปดาห์ที่สองและสี่ของเดือน การจัดส่งสินค้าอาศัยรถขนส่งสาธารณะประจำทางระหว่างอำเภอละงูไปกรุงเทพฯ ซึ่งมีต้นทุนค่าขนส่งสินค้าลงละ 250 บาท โดยทางร้านคนจับปลาสดจะรับผิดชอบต้นทุนค่าขนส่งคนละครั้งกับร้านคนจับปลากลาง ทั้งนี้ ร้านคนจับปลาสดจะบรรจุสินค้าลงในลังโฟมบรรจุหีบห่อพร้อมน้ำแข็ง เพื่อลดปริมาณความเสียหายในระหว่างการขนส่งสินค้า

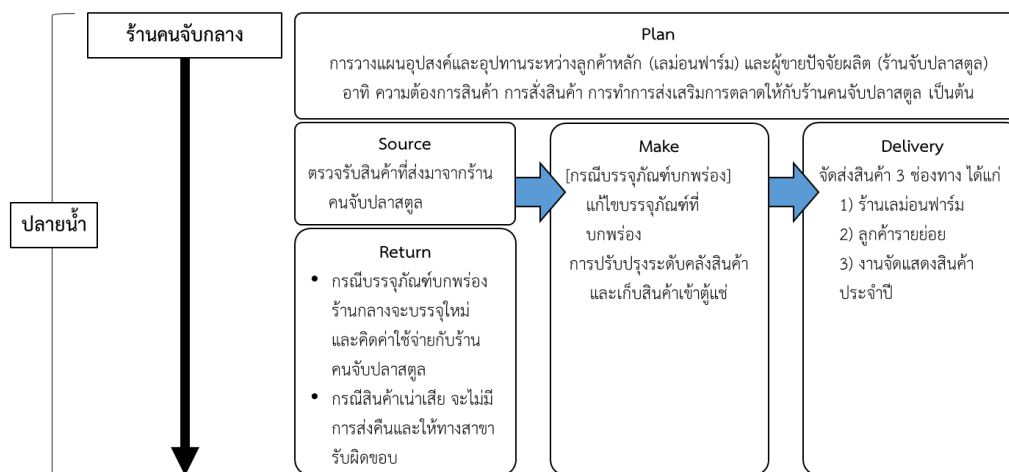
5) การจัดการสินค้าที่บกพร่อง (Return)

ร้านคนจับปลาสดไม่มีการส่งคืนสินค้ากลับให้แก่ผู้ขายปัจจัยการผลิตทั้งชาวประมงพื้นบ้านและแพปลาพื้นบ้าน เนื่องจากร้านคนจับปลาให้ความสำคัญต่อพันธมิตรร่วมดำเนินกิจกรรมอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเลมากกว่าผลกำไรทางธุรกิจ แม้ว่าการรับซื้อ ร้านคนจับปลาสดจะทำการตรวจสอบแล้ว แต่สำหรับสัตว์น้ำขนาดเล็กที่ซื้อขายในปริมาณเยอะ อาจจะมีการตกลำมาตรฐาน

ไปบางส่วน ร้านคนจับปลาสตูลอาศัยการแก้ปัญหา โดยการเปลี่ยนรูปแบบการแปรรูปไปเป็นสินค้า
ถนอมอาหาร ทั้งนี้เพื่อลดความสูญเสียจากสัตว์น้ำที่ตกมาตรฐาน

3.โซ่อุปทานปลายน้ำ (Downstream of supply chain)

โซ่อุปทานปลายน้ำของร้านคนจับปลาสตูล คือ ร้านคนจับปลากลาง กรุงเทพฯ โดยทางร้าน
จะส่งสินค้าจากร้านคนจับปลาสตูลมาจำหน่ายให้แก่ลูกค้า 2 ประเภท คือ ร้านเลมอนฟาร์ม และ
ผู้บริโภครายย่อย ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร กล่าวได้ว่า ร้านคนจับปลากลางเป็นผู้จัดจำหน่าย
สินค้าหลักของร้านคนจับปลาสตูล ซึ่งสามารถจำแนกกิจกรรมของของร้านคนจับปลากลางเป็น 5
ประเด็น ได้แก่ การวางแผนการทำงานของร้านคนจับปลากลาง การรับซื้อสัตว์น้ำจากร้านคนจับปลา
สตูล การจัดเก็บสินค้าเพื่อเตรียมส่ง การจัดส่งสินค้า และการจัดการสินค้าที่บกพร่อง ดังแสดงใน
ภาพที่ 3



ภาพที่ 3 กิจกรรมภายใต้ตัวแบบ SCOR ของร้านคนจับปลากลาง

1) การวางแผนของร้านคนจับปลากลาง (Plan)

ร้านคนจับปลากลางมีการวางแผนร่วมกันกับร้านคนจับปลาสาขา ในประเด็นการรับซื้อ
และการปรับระดับอุปสงค์และอุปทาน โดยร้านคนจับปลากลางจะวางแผนระดับความต้องการสินค้า
ที่ได้จากร้านเลมอนฟาร์มซึ่งเป็นลูกค้าหลักซึ่งจะนำไปรวมกับการพยากรณ์ความต้องการสินค้า
ภายในร้านเองสำหรับลูกค้ารายย่อย จากนั้นจะส่งรายการที่ต้องการให้แก่ร้านคนจับปลาสตูล
บางส่วน โดยให้เวลาประมาณ 2-3 วันในการจัดหาสัตว์น้ำเพิ่มเติมและจัดเตรียมสินค้าเพื่อส่งให้แก่
ร้านคนจับปลากลาง นอกจากนี้ร้านคนจับปลากลางยังร่วมกับร้านคนจับปลาสตูลวางแผนทำการ
ส่งเสริมการขายเพื่อเพิ่มระดับอุปสงค์ในช่วงที่ระดับอุปทานสัตว์น้ำบางประเภทมีมากเกินไป

2) การรับซื้อสินค้าจากร้านคนจับปลาสตูล (Source)

ร้านคนจับปลากลางจะสรุปความต้องการสินค้าเพื่อจัดส่งต่อไปให้แก่ร้านคนจับปลาในแต่
ละสาขา โดยประเมินความต้องการจากรับคำสั่งซื้อสินค้าจากทางร้านเลมอนฟาร์มและพยากรณ์
ความต้องการสินค้าของลูกค้ารายย่อย เมื่อส่งคำสั่งซื้อ จากนั้นร้านคนจับปลาสตูลจะทำการส่ง
สินค้าที่ตนเองมีให้กับร้านคนจับปลากลาง โดยมีอัตราการส่งคำสั่งซื้อและรับสินค้าเป็นประจำทุก 2
สัปดาห์ สินค้าที่จัดส่งมาจะประกอบด้วย สินค้าสดแช่แข็ง และ สินค้าถนอมอาหารแห้ง ที่มี

บรรจุกุ้งที่สัญลักษณ์ร้านคนจับปลา และสัญลักษณ์ร้านเลมอนฟาร์ม ร้านคนจับปลากลางจะตรวจรับสินค้า ณ จุดรับส่งในกรุงเทพ และนำกลับมาที่ร้านกลาง

3) การจัดเก็บสินค้าเพื่อเตรียมส่ง (Make)

ร้านคนจับปลากลางทำหน้าที่เปรียบเสมือนผู้ขายส่งและผู้ขายปลีกในโซ่อุปทานส่วนปลายน้ำ ดังนั้นหน้าที่สำคัญหลังจากที่ได้สินค้ามา คือ การจัดเก็บสินค้าเข้าสู่คลังสินค้าเพื่อเตรียมจัดส่งและจำหน่ายต่อไปยังร้านเลมอนฟาร์มและผู้บริโภครายย่อย อย่างไรก็ตาม ทางร้านอาจจะมีงานอื่น ๆ เพิ่มเติม อาทิ การแก้ไขบรรจุภัณฑ์ที่บกพร่องจากสินค้าที่รับซื้อ เช่น บรรจุสุญญากาศใหม่ การติดฉลากใหม่ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้สินค้าที่ส่งไปยังผู้บริโภคมีคุณภาพตามที่กำหนดไว้ และลดต้นทุนการจัดการสินค้าบกพร่องในระบบโซ่อุปทาน

4) การจัดส่งสินค้า (Delivery)

ร้านคนจับปลากลางมีช่องทางในการจัดจำหน่ายสินค้าอยู่ 3 ช่องทางหลัก คือ (1) การจำหน่ายให้แก่ร้านเลมอนฟาร์มเพื่อไปจำหน่ายต่อไปให้กับผู้บริโภครายย่อย (2) การจำหน่ายให้แก่ผู้บริโภครายย่อยโดยตรง (3) การจำหน่ายผ่านทางงานแสดงสินค้าประจำปีที่เกิดขึ้นเอง (Event) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การจำหน่ายให้แก่ร้านเลมอนฟาร์ม ร้านคนจับปลากลางมีการทำสัญญาซื้อขายสินค้ากับร้านเลมอนฟาร์ม โดยสินค้าหลักที่ส่งให้ทางเลมอนฟาร์มเป็นสินค้าสดแช่แข็งที่บรรจุหีบห่อตราสัญลักษณ์ของเลมอนฟาร์ม มีอัตราการส่งอยู่ที่ 2 รอบต่อเดือน โดยจัดส่งไปที่ศูนย์กระจายสินค้าของเลมอนฟาร์ม ทั้งนี้ การจัดส่งสินค้าอาจจะไม่เป็นไปตามคำสั่งซื้อล่วงหน้า เนื่องจาก ความต้องการสินค้าของร้านเลมอนฟาร์มซึ่งขึ้นอยู่กับความต้องการของลูกค้ารายย่อย มักจะไม่สอดคล้องกับสินค้าที่ทางร้านคนจับปลากลางมีอยู่ เนื่องจากลักษณะอุปทานของสัตว์น้ำในแต่ละแหล่งทรัพยากรทางทะเลมีลักษณะเป็นฤดูกาล ข้อจำกัดดังกล่าวทำให้ร้านคนจับปลากลางไม่สามารถหาสินค้าที่สอดคล้องกับความต้องการของร้านเลมอนฟาร์มได้อย่างสม่ำเสมอ

การจำหน่ายให้แก่ผู้บริโภครายย่อยโดยตรง ร้านคนจับปลากลางมีลูกค้ารายย่อยประจำที่มาซื้อสินค้าสดแช่แข็งและสินค้าถนอมอาหารแห้ง ผ่านทางหน้าร้านโดยตรง และผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ ปัจจุบันช่องทางจำหน่ายหลักจะเป็นสื่อสังคมออนไลน์ ได้แก่ เฟซบุ๊ก (Facebook page) ภายใต้ชื่อ “ร้านคนจับปลา: FisherFolk” และไลน์แอด (Line add) ภายใต้ชื่อ “FisherFolkBKK” รวมถึงการสั่งซื้อผ่านโทรศัพท์ วิธีการจัดส่งของทางร้านจะแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบหลัก โดยใช้เกณฑ์พื้นที่จัดส่งเป็นตัวแบ่งรูปแบบ คือ (1) การจัดส่งในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล ทางร้านจะใช้บริการของบริษัทขนส่งเอกชน ได้แก่ บริษัทขนส่งลาล์มูฟ และบริษัทขนส่งไลน์แมน โดยผู้บริโภคมust ต้องเป็นผู้รับผิดชอบค่าขนส่งเอง และ (2) การจัดส่งในพื้นที่ต่างจังหวัด ทางร้านมีช่องทางการจัดส่งหลากหลายวิธี ได้แก่ การขนส่งทางเครื่องบิน รถตู้สาธารณะ และรถโดยสารสาธารณะประจำทาง เป็นต้น ทั้งนี้จะเลือกใช้วิธีใดขึ้นอยู่กับความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก เนื่องจากลูกค้าเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการขนส่งสินค้า ปัจจุบันระบบการขนส่งสินค้าสดแช่แข็งยังมีอยู่เป็นจำนวนน้อยซึ่งแตกต่างจากการขนส่งพัสดุแห้งที่มีอยู่อย่างแพร่หลาย จึงทำให้จำนวนคำสั่งซื้อสินค้าของลูกค้าในต่างจังหวัดมีน้อย เนื่องจากปัญหาต้นทุนการจัดส่งสินค้าในต่างจังหวัดค่อนข้างสูงที่ลูกค้าต้องรับผิดชอบ

การจำหน่ายผ่านงานจัดแสดงสินค้าประจำปีที่เกิดจากร้านคนจับปลากลาง ร้านคนจับปลากลางได้จัดกิจกรรมการส่งเสริมการขายเป็นประจำทุกปี โดยได้จัดติดต่อกันมาแล้วเป็นครั้งที่ 5 ใน

การจัดงานแต่ละครั้ง จะมีการเชิญให้ร้านคนจับปลาในแต่ละสาขานำสัตว์น้ำในพื้นที่ของตนเองขึ้นมาขายในงาน รวมถึงมีการจัดกิจกรรมเสวนาระหว่าง นักวิชาการ หัวหน้าส่วนงานขององค์กรพัฒนาเอกชน (NGO) เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการให้ความรู้และประชาสัมพันธ์แนวความคิดการดำเนินงานของวิสาหกิจเพื่อสังคมร้านคนจับปลา ให้แก่ผู้บริโภคที่เข้ามาภายในงาน อาทิ การทำงานอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเลของชาวประมงพื้นบ้าน ความปลอดภัยของสินค้าของทางร้านที่ได้มาจากแหล่งการทำประมงพื้นบ้าน เป็นต้น

5) การจัดส่งสินค้าคืน (Return)

ความบกพร่องของสินค้าสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ (1) ความบกพร่องที่แก้ไขได้ อาทิ บรรจุภัณฑ์สูญญากาศรั่ว ตีตรหัสสินค้าผิด และ (2) ความบกพร่องที่แก้ไขไม่ได้ อาทิ การเน่าเสียของสินค้า กรณีความบกพร่องที่แก้ไขได้ ร้านคนจับปลากลางไม่มียุทธศาสตร์จัดส่งสินค้าที่มีข้อบกพร่องคืนให้แก่ร้านคนจับปลาสตูล เนื่องจากการจัดส่งกลับจะทำให้มีค่าใช้จ่ายทางด้านเงินและเวลาเพิ่มขึ้น อีกทั้งยังมีความเสี่ยงของสินค้าที่จะเกิดการเน่าเสียเพิ่มขึ้นด้วย ร้านคนจับปลากลางจึงแก้ไขข้อบกพร่องดังกล่าวโดยการบรรจุหีบห่อใหม่ โดยจะคิดค่าใช้จ่ายกับร้านคนจับปลาสตูล สำหรับกรณีความบกพร่องที่แก้ไขไม่ได้ ทางร้านคนจับปลากลางจะส่งสินค้าคืนให้แก่ร้านคนจับปลาสตูล ทั้งนี้การตรวจสอบข้อบกพร่องจะดำเนินการทันทีหลังจากที่รับสินค้ามา

สรุปและอภิปรายผล

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลักในโซ่อุปทานของวิสาหกิจเพื่อสังคมร้านคนจับปลาสตูล

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลักในโซ่อุปทานต้นน้ำ คือ ผู้จัดหาสัตว์น้ำส่งให้แก่ร้านคนจับปลาสตูล ซึ่งประกอบด้วย ชาวประมงพื้นบ้าน และแพปลาพื้นบ้าน โดยชาวประมงพื้นบ้านบางรายที่มีพันธะสัญญากับแพปลา จะขายสัตว์น้ำให้แก่แพปลาพื้นบ้านและนำส่งต่อไปที่ร้านคนจับปลาสตูล ในขณะที่ชาวประมงพื้นบ้านบางรายจะขายสัตว์น้ำแก่ร้านคนจับปลาสตูลโดยตรง ในส่วนกลางน้ำ คือ วิสาหกิจเพื่อสังคมร้านคนจับปลาสตูล ทำหน้าที่ผลิตสินค้าและส่งให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทานปลายน้ำ ซึ่งประกอบด้วย ร้านคนจับปลากลาง ร้านอาหารในเขตกรุงเทพ และร้านเลมอนฟาร์ม โดยร้านคนจับปลากลางทำหน้าที่เปรียบเสมือนผู้ขายส่ง โดยส่งสินค้าจากร้านคนจับปลาสตูลและส่งต่อไปที่ร้านอาหาร และร้านเลมอนฟาร์มซึ่งเป็นร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ที่จำหน่ายสินค้าให้แก่ผู้บริโภครายสุดท้าย

รูปแบบวิสาหกิจเพื่อสังคมในมุมมองความยั่งยืน ร้านคนจับปลาสตูลเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ดำเนินการตามหลักความยั่งยืน โดยเน้นผลลัพธ์ใน 3 องค์ประกอบ (Schalttegger & Burritt, 2014) ดังนี้ (1) ผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจ อาทิ ผลกำไรจากการจำหน่ายสินค้าเพื่อหล่อเลี้ยงองค์กร (2) ผลลัพธ์ทางสังคม อาทิ การรับซื้อสัตว์น้ำที่มีคุณภาพในราคาที่สูงและปันผลกำไรคืนสู่ชาวประมงพื้นบ้าน รวมถึงการผลิตสินค้าปลอดภัยให้แก่ผู้บริโภค และ (3) ผลลัพธ์ทางสิ่งแวดล้อม อาทิ การปันผลกำไรและการมีส่วนร่วมในการผลักดันให้เกิดกิจกรรมการอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเล และการปฏิบัติตามมาตรฐาน Blue Brand ซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำประมงอย่างยั่งยืน ผู้วิจัยมองว่า ร้านคนจับปลาสตูลสามารถถูกจัดอยู่ในวิสาหกิจเพื่อสังคม ประเภทธุรกิจเน้นสิ่งแวดล้อมและสังคม (Social Environmentalist) เนื่องจากกิจการเน้นการช่วยเหลือทางสังคมและสิ่งแวดล้อม มากกว่าการเน้นกำไรจากผลประกอบการ (Schneider & Wallenburg, 2012) โดยจากการเปรียบเทียบร้านคนจับปลา

ในสาขาประจวบคีรีขันธ์ (Aueaungkul et al., 2020) และสาขานครศรีธรรมราช (Amage, Aueaungkul, Bunmak, & Srichookiat, 2019) พบว่า ร้านคนจับปลาในทุกสาขามีการดำเนินงานในองค์ประกอบของความยั่งยืนครบ 3 ประการ เช่นเดียวกัน

การเป็นหุ้นส่วนของชาวประมงพื้นบ้านในวิสาหกิจเพื่อสังคม ร้านคนจับปลาสดมีความประสงค์ให้ชาวประมงพื้นบ้านในพื้นที่เข้ามาถือหุ้นในร้าน เพื่อให้ชาวประมงพื้นบ้านมีส่วนร่วมและมีความเข้าใจในวิธีการทำประมงที่ยั่งยืนมากขึ้น โดยทางร้านคนจับปลาสดมีการประชุมทำความเข้าใจกับชาวประมงพื้นบ้านที่เป็นสมาชิกอยู่เป็นประจำ อาทิ การให้ความรู้เกี่ยวกับการทำประมงที่ยั่งยืน การปรับปรุงความรู้และแนวทางการทำประมงให้ถูกต้องทันสมัยต่อกฎหมายในปัจจุบัน การวางแผนกิจกรรมอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเล การวางแผนฤดูกาลทำประมงของสัตว์น้ำในแต่ละประเภท เป็นต้น ดังนั้นการให้แพปลาพื้นบ้านในฐานะผู้ขายปัจจัยการผลิตมาเป็นหนึ่งในผู้ถือหุ้น จึงเปรียบเสมือนพันธมิตรที่ทำให้ร้านคนจับปลาสดสามารถดำเนินการจัดซื้อที่ยั่งยืนได้สะดวกมากขึ้น

บทบาทของแพปลาพื้นบ้านในโซ่อุปทานต้นน้ำ ความสัมพันธ์ระหว่างชาวประมงพื้นบ้านและแพปลาพื้นบ้านที่มีความเหนียวแน่น ส่งผลให้การเริ่มต้นของวิสาหกิจเพื่อสังคมร้านคนจับปลาสดต้องนำแพปลาพื้นบ้านเข้ามาเป็นหนึ่งในพันธมิตรที่สำคัญในการดำเนินกิจการ โดยให้สิทธิแพปลาพื้นบ้านเข้าถือหุ้นส่วนหนึ่งในกิจการร้านคนจับปลาสด อันส่งผลให้การเผยแพร่และการทำความเข้าใจที่มีต่อวัตถุประสงค์การดำเนินวิสาหกิจเพื่อสังคมนั้นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อาทิ การช่วยตรวจตราและการให้ความรู้แก่ชาวประมงพื้นบ้านเกี่ยวกับการเก็บรักษาสัตว์น้ำให้ได้คุณภาพตามมาตรฐาน แนวคิดการทำประมงที่ยั่งยืน การรับซื้อสัตว์น้ำในราคาที่สูงขึ้นกว่าท้องตลาด เป็นต้น หากเปรียบเทียบกับร้านคนจับปลาสาขาประจวบคีรีขันธ์ พบว่า แพปลาพื้นบ้านไม่ปรากฏอยู่ในโซ่อุปทาน เนื่องจากสาขาประจวบคีรีขันธ์มีแนวคิดเริ่มต้นในขณะก่อตั้งกิจการต่างกัน กล่าวคือ มีความตั้งใจที่จะรับซื้อสัตว์น้ำในราคาที่สูงเพื่อแก้ปัญหาหนี้สินจากชาวประมงที่ต้องกู้เงินจากแพปลา ปัจจุบันชาวประมงพื้นบ้านอ่าวคันกระโดที่ประจวบคีรีขันธ์ ไม่มีภาระหนี้สินต่อแพปลา แต่หันมาพึ่งพาร้านคนจับปลาประจวบคีรีขันธ์แทน (Aueaungkul et al., 2020)

ความเชื่อของชาวประมงเกี่ยวกับการสังฆสัตว์น้ำก่อนทำประมง หนึ่งในอุปสรรคที่มีต่อการรับซื้อสัตว์น้ำให้ได้ตรงตามความต้องการของร้านคนจับปลาสด คือ ความเชื่อของชาวประมงที่ว่า ห้ามสังฆสัตว์น้ำที่ต้องการก่อนออกทำประมง เพราะเชื่อว่า การสังฆสัตว์ประเภทใดจะส่งผลให้ไม่สามารถจับสัตว์น้ำประเภทดังกล่าวกลับมาได้เลย ดังนั้นชาวประมงพื้นบ้านมักจะสื่อสารจำนวนและประเภทสัตว์น้ำที่จับได้กับร้านคนจับปลาสดหลังจากที่เสร็จสิ้นการทำประมงเป็นที่เรียบร้อยแล้ว โดยความเชื่อดังกล่าวเป็นไปในทำนองเดียวกันกับพื้นที่การทำประมงในสาขาอื่น ๆ ของร้านคนจับปลาด้วย (ดู Aueaungkul et al., 2020; Amage et al., 2019)

ความไม่สอดคล้องระหว่างอุปสงค์และอุปทาน ปัจจุบันพบปัญหาความไม่สอดคล้องระหว่างระดับอุปสงค์ของผู้บริโภคและระดับอุปทานของสัตว์น้ำในพื้นที่ซึ่งมีลักษณะเป็นฤดูกาล ในบางช่วงฤดูกาลร้านคนจับปลาสดร่วมกับร้านคนจับปลากลางคิดค้นรูปแบบการส่งเสริมการขายของสินค้าบางประเภทเพื่อเพิ่มระดับอุปสงค์ให้สอดคล้องกับระดับอุปทานที่มีอยู่ อย่างไรก็ตาม หากทางร้านคนจับปลาสดและร้านคนจับปลากลางร่วมส่งเสริมการขายและประชาสัมพันธ์สินค้าให้แก่ผู้บริโภค รู้จักอย่างกว้างขวาง ไม่จำกัดแต่เฉพาะกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย อาจจะช่วยเพิ่มระดับอุปสงค์ในระยะยาวอย่างต่อเนื่องได้

กิตติกรรมประกาศ

บทความนี้มาจากโครงการวิจัยเรื่องการจัดการโซ่อุปทานและการจัดซื้อจัดหาที่ยั่งยืนของกิจการเพื่อสังคม: กรณีศึกษาร้านคนจับปลา (RDG6120041) ได้รับทุนวิจัยจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ฝ่ายเกษตร ผู้เขียนขอขอบคุณมาร้านคนจับปลา สมาคมรักษ์ทะเลไทย และชาวประมงพื้นบ้านที่ให้โอกาสในการทำงานวิจัยครั้งนี้ และหน่วยวิจัยการเปลี่ยนแปลงทางสังคมเพื่อพัฒนาสังคมในภาคใต้ มหาวิทยาลัยทักษิณ มา ณ โอกาสนี้

เอกสารอ้างอิง

- Amage, N., Aueaungkul, A., Bunmak, S., & Srichookiat, S. (2019). Sustainable procurement for enterprise: a case study of Fisherfolk shop Nakhon si thammarat. *The National Conference on Business Management and Innovation 2019 (NCBMI 2019)* “Transforming Business Enterprise” (456–462). Khonkaen: Khonkaen University. (in Thai)
- Antonio, & Lau, K.W. (2011). The implementation of social responsibility in purchasing in Hong Kong/Pearl River Delta: A case study. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 4(1), 13–46.
- Aueaungkul, A., Bunmak, S., Amage, N., & Srichookiat, S. (2020). Supply chain management of safe seafood products: A Case study of fisherfolk shop in Pracuap Khiri Khan province. *WMS Journal of Management*, 9(1), 37–51. (in Thai)
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Coope, M. B. (2002). *Supply chain logistics management*. New York: McGraw-Hill.
- Chitchob, T., Sompan, N., Yaosamangmas, S., & Duangwaeo, P. (2014). Development of supply chain models of organic jasmine rice in Thailand. *Gankasert*, 42(2), 243–249. (in Thai)
- Christopher, M. (2011). *Logistics & Supply Chain Management* (4th edition). Harlow: Pearson Education.
- Kongkaew, J. (2015, June 19). ‘Fisherfolk’ tale of ‘Fish Catcher’. *Bangkokbiznews*. Retrieved from: <http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/651374> (in Thai)
- Mont, O., & Leire, C. (2009). Socially responsible purchasing in supply chains: Drivers and barriers in Sweden. *Social Responsibility Journal*, 5(3), 388–407.
- Noonin, S. (2014). Organizational analysis: Social. *Journal of Social Sciences Srinakharinwirot University*, 17(1), 358–372. (in Thai)
- Ntabe, E. N., LeBel, L., Munson, A. D., & Santa-Eulalia, L. A. D. (2015). A systematic literature review of the Supply Chain Operations Reference (SCOR) model application with special attention to environmental issues. *International Journal of Production Economics*, 169, 310–332.

- Nuchpam, P., Prateepornnarong, D., & Jenjarrussakul, B. (2018). Social enterprise in Thailand: Some observations on the social enterprise promotion bill. *Journal of Thai Ombudsman*, 11(1), 109–141. (in Thai)
- Pagell, M., Wu, Z., & Wasserman, M. E. (2010). Thinking differently about purchasing portfolios: an assessment of sustainable sourcing. *Journal of Supply Chain Management*, 46(1), 57–73.
- Sangworn, S., & Teeravaraprug, J. (2012). Supply chain cost of pickled fish: Case study – OTOP Banmi Lopburi. *MUT Journal of Business Administration*, 9(1), 84–97. (in Thai)
- Schalttigger, S., & Burritt, R. (2014). Measuring and managing sustainability performance of supply chains: Review and sustainability supply chain management framework. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(3), 232–241.
- Schneider, L. & Wallenburg, C. M. (2012). Implementing sustainable sourcing – does purchasing need to change. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 18(4), 243–257.
- Siriphattarasophon, S. (2015). A conceptual study of social enterprise development in Thailand. *Journal of the Association of Researchers*, 20(2), 30–47. (in Thai)
- Supply Chain Council. (2012). *Supply Chain operations Reference Model Revision 11.0*. Retrieved from: https://www.academia.edu/29275319/Supply_Chain_Operations_Reference_Model_Revision_11.0 [30 October 2018]
- Thoucharee, S., & Pitakaso, R. (2012). Logistics and supply chain management of rice in the northeastern area of Thailand. *KKU Research Journal*, 17(1), 125–141. (in Thai)

