

การจัดการห่วงโซ่อุปทานสินค้าเกษตรปลอดภัยของ บริษัท เชียงใหม่วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด

Supply Chain Management for Safety Agricultural Products of Chiang Mai Social Enterprise Corporation

สุรียนต์ สูงคำ^{1*} และลัดดา ปินตา²

Suriyon Sungkam^{1*} and Ladda Pinta²

¹ นักศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

² อาจารย์ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

¹ Student of Master of Business Administration, Faculty of Business Administration and Liberal Arts of Rajamangala University of Technology Lanna

² Lecturer of Master of Business Administration, Faculty of Business Administration and Liberal Arts of Rajamangala University of Technology Lanna

* E-mail: suriyonte_s@rmutl.ac.th

Received November 10, 2022 Revised November 27, 2022 Accepted December 30, 2022

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแบบแผนและลักษณะของการบริหารจัดการ ความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในห่วงโซ่อุปทานของสินค้าเกษตรปลอดภัย โดย บริษัท เชียงใหม่วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด ประชากรที่ใช้ในการศึกษาใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง คือ กลุ่มเกษตรกร บ้านแม่ขี้มูก ตำบลบ้านทับ อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 33 ครอบครัว ผู้บริหารและบุคลากรของ บริษัทเชียงใหม่วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด มูลนิธินวัตกรรมเกษตรอินทรีย์ไทย ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนงาน ใช้เครื่องมือคือแบบสัมภาษณ์เชิงลึก การเข้าร่วมสังเกตการณ์ ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสารเนื้อหา นำเสนอข้อมูลด้วยวิธีการพรรณนา สำหรับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ใช้วิธีการวิเคราะห์แบบอุปนัย โดยนำข้อมูลมาเรียบเรียงและจำแนกอย่างเป็นระบบ

ผลของการศึกษาพบว่า ประชากรผู้ให้การสัมภาษณ์เป็นเพศชาย จำนวน 28 ราย เพศหญิง จำนวน 5 ราย ส่วนใหญ่มีช่วงอายุ 61 ปีขึ้นไป จำนวน 19 ราย คิดเป็นร้อยละ 57.58 มีอาชีพรองจากอาชีพเกษตรกรคือการทอผ้าของสมาชิกในครัวเรือน จำนวน 16 ราย คิดเป็นร้อยละ 48.48 มีที่ดินถือครองมากที่สุด 21 ไร่ขึ้นไป จำนวน 12 ราย คิดเป็นร้อยละ 36.36 ผลการศึกษาเชิงคุณภาพพบว่าการบริหารจัดการและความสัมพันธ์ในระดับห่วงโซ่อุปทานสินค้าเกษตรปลอดภัย มีสอดคล้องกับแบบจำลอง SCOR model คือ

การวางแผน มีการนำเอาระบบ เกษตรพันธสัญญามาปรับใช้กับชุมชน การจัดซื้อจัดหาโดยการให้โควต้ากับผู้รวบรวมผลผลิตแต่ละราย โดยพิจารณาปริมาณการสั่งซื้อจากความสามารถในกำลังการผลิต การผลิตที่มอบหมายให้เกษตรกรในเครือข่ายทำการผลิตสินค้า เพื่อให้ได้ปริมาณตามที่บริษัทต้องการ การขนส่งโดยมีการคัดแยกผลผลิตในเบื้องต้น และจัดส่งให้กับบริษัท เพื่อทำการตรวจสอบผลผลิตก่อนจะทำการบรรจุผลผลิตลงบรรจุภัณฑ์ และการส่งคืนซึ่งแม้ในเบื้องต้นยังไม่มี การส่งคืนสินค้า แต่มีการเตรียมการสร้างหลักประกันสินค้าสำหรับลูกค้า ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการหลักจะมาจากปัจจัยด้านเกษตรกร และองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับเกษตรกรเป็นหลัก

คำสำคัญ : การจัดการห่วงโซ่อุปทาน, สินค้าเกษตรปลอดภัย, วิสาหกิจเพื่อสังคม

Abstract

The study on "Chain Management of Safe Agricultural Products Supply by Chiang Mai Social Enterprises Company Limited" aimed to study the patterns and characteristics of management, connectivity and supply chain relationships, and problems and obstacles arising in the supply chain of safe agricultural products by Chiang Mai Social Enterprises Company Limited. The population included 33 households of the agriculture group at Ban Mae Khimuk, Ban Tub sub-district, Mae Chaem district in Chiang Mai province, Chiang Mai Social Enterprises Company Limited, and Thai Organic Agricultural Innovation Foundation. This study was qualitative research by studying the concepts of related theories and research papers. Then, they were applied to create an in-depth interview form. The information was gathered through interviews, observations, and focus groups. Then, the researcher applied the content analysis method. Furthermore, the descriptive method was used to present the data. For the data obtained from the interview, they were described by the analytic induction. Finally, they were compiled and classified systematically.

The study's results revealed that the interviewees' population was comprised of 28 males and five females. Most were 61 years of age or older, with 19 cases representing 57.58%. Their occupation was secondary to agriculture, which was the weaving of 16 household members, accounting for 48.48 percent. There were 12 interviewees with the most land holdings of 21 rai or more, accounting for 36.36 percent. The qualitative study results indicated that the management and relationships at the safe agricultural supply chain level were consistent with the SCOR model. It consisted of Plan with the adoption of the contract farming system to adapt to the community; Source with the procurement from a quota to each product aggregator, considering the order quantity from the capacity of production capacity;

Make which the product aggregator will assign farmers in the network produce products for getting the quantity that the company needs; Delivery which the products are sorted out by different sizes initially and delivered to the company to check the standards before packing the produce into sacks and Return. Even at the outset of the study, there is no merchandise return from the purchaser; there are preparations or guarantees for products that customers or consumers will select that the aggregator ships with quality. As for the problems and obstacles of the primary management, they mainly arose from the factors of farmers and the body of management knowledge related to the farmers.

Keyword: Supply Chain Management, Safe Agricultural Products, Social Enterprise

บทนำ

อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ ตั้งอยู่ทางทิศตะวันตกเฉียงใต้ของจังหวัด มีหมู่บ้านอยู่บริเวณที่ราบและกระจายอยู่ตามหุบเขาใหญ่่น้อยที่ล้อมรอบเรียงรายอยู่ มองจากมุมสูงลงมาจะเหมือนแอ่งกระทะ มีลำน้ำไหลผ่าน ได้รับการยกฐานะให้เป็นอำเภอเมื่อปี พ.ศ.2499 และเมื่อวันที่ 26 ธันวาคม 2552 ได้มีการแบ่งพื้นที่ของตำบลแจ่มหลวง ตำบลบ้านจันทร์ และตำบลแม่แดด ออกไปจัดตั้งอำเภอภักดีชุมพล ปัจจุบันอำเภอแม่แจ่ม มี 7 ตำบลประกอบด้วย ตำบลช่างเคิ่ง ตำบลท่าผา ตำบลบ้านทับ ตำบลบ้านศึก ตำบลแม่นาจร ตำบลปางหินฝน และตำบลกองแขก ช่วง 10 ปีที่ผ่านมา ฝนป่าต้นน้ำแม่แจ่มถูกแปรสภาพเป็นพื้นที่ทำกินมากขึ้นตามลำดับ โดยเฉพาะช่วงปี พ.ศ.2552 - 2554 และปี 2557 พื้นที่ป่าสงวนแห่งชาติแม่แจ่ม ถูกแปรสภาพเป็นไร่ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์เพิ่มขึ้น พอปี 2557 ราคาข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ตกต่ำ เกษตรกรบางส่วนหันมาปลูกพืชชนิดอื่นทดแทน (เช่น ยางพารา พักทอง หอมแดง และกะหล่ำปลี) ทั้งนี้หากปีไหนราคาข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ตกต่ำปีถัดมาพื้นที่ปลูกข้าวโพด

จะลดลงตาม แต่ถ้าปีไหนราคาดีปีถัดมาพื้นที่ปลูกข้าวโพดเพิ่มขึ้นอีกเช่นกัน การเพิ่มขึ้นหรือลดลงของราคาข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ดังกล่าวมานี้ไม่ได้ผูกพันกับพื้นที่ปลูกข้าวโพดเลี้ยงสัตว์เพียงด้านเดียว แต่ยังเป็นปัจจัยสัมพันธ์กับการเพิ่มขึ้นของปัญหาหมอกควันและปัญหาสุขภาพอันเนื่องมาจากการเผาไร่ เพื่อเตรียมพื้นที่ปลูกข้าวโพดรอบใหม่ในแต่ละปีไปจนถึงปัญหาหน้าดินถูกชะล้างลงสู่ที่ต่ำจนทำให้แม่น้ำลำห้วยตื้นเขิน ปัญหาดินถล่ม และปัญหาการใช้น้ำในหลายๆ ด้าน ในช่วงหลายปีที่ผ่านมาหน่วยงานของรัฐ องค์กรต่าง ๆ และภาคประชาสังคมได้เข้าร่วมแก้ปัญหาในประเด็นที่หลากหลายและแตกต่างกันในพื้นที่นาร่อง และเกิดเป็นผลสำเร็จได้ในระดับที่มีนัยสำคัญ โดยชุมชนที่เข้าร่วมโครงการนาร่องได้ปรับเปลี่ยนวิถีการทำเกษตรกรรมเชิงเดี่ยวเป็นการทำเกษตรกรรมแบบผสมผสานพร้อมการปลูกป่ากลับคืน นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมทางการตลาดเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เช่น การสร้างตลาดสีเขียวในพื้นที่เพื่อรองรับสินค้าอาหารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและส่งเสริมการอนุรักษ์

บริษัท เชียงใหม่วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด (Chiang Mai Social Enterprise) เป็นองค์กร

หนึ่งที่เขาไปมีส่วนร่วมในการจัดการปัญหาในพื้นที่อำเภอแม่แจ่มเพื่อเป็นการฟื้นฟูสภาพแวดล้อม สร้างเศรษฐกิจให้กับคนในพื้นที่ โดยบริษัท เชียงใหม่วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด ก่อตั้งขึ้นด้วยความดำริของการรวมของกลุ่มและภาคส่วนต่าง ๆ ของจังหวัดเชียงใหม่ ไม่ว่าจะเป็นภาคส่วนธุรกิจ การศึกษา บริษัทเอกชน ที่ต้องการให้เมืองเชียงใหม่มีความก้าวหน้า เกิดการพัฒนาเมืองอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะนักธุรกิจและนักวิชาการที่ต่างมีความเห็นว่าเชียงใหม่มีความเติบโตมากขึ้นในทุกมิติ มีความเปลี่ยนแปลงแต่ไร้การควบคุม ได้ทำการจดทะเบียน 2 ธันวาคม 2559 ก่อตั้งขึ้นมาเพื่อให้เป็นองค์กรขับเคลื่อน และแรงจูงใจให้เกิดผลทางด้านการปฏิบัติ ประกอบไปด้วย หุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์จากทั้งองค์กรภาคเอกชน นิติบุคคล ภาคเอกชน และองค์กรประชาสังคม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือแก้ไขปัญหาจะมีการแก้ไขปัญหาอื่น ๆ ในระยะถัดไป การทำงานในอำเภอแม่แจ่ม บริษัท เชียงใหม่วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด ได้เลือกพื้นที่บ้านแม่ขี้มูกหรือบ้านสองธาร ตำบลบ้านทับ อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ ในการส่งเสริมการผลิตสินค้าเกษตรปลอดภัย เนื่องมาจากในพื้นที่ดังกล่าวมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิตพืชเชิงเดี่ยวคือข้าวโพดมาเป็นเกษตรผสมผสาน ซึ่งแต่เดิมได้ทำการปลูกข้าวโพดเพื่อจำหน่ายสร้างรายได้ให้กับชุมชนตั้งแต่ปี 2542 แรงจูงใจสำคัญของการปลูกข้าวโพดคือตลาดรับซื้อและมีการส่งเสริมปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นการอำนวยความสะดวกในการตัดสินใจง่ายขึ้นของเกษตรกร แม้ราคาจะไม่ได้สูงมาก กำไรที่เหลือจะไม่ถึงครึ่งของต้นทุน แต่ยังมี

คนรับซื้อ นั่นหมายถึงทางเลือกที่เกษตรกรบ้านแม่ขี้มูกมี ข้าวโพดที่ปลูกส่วนใหญ่ เป็นชนิดแบบเลี้ยงสัตว์ จนกระทั่งในปี 2558 สถานการณ์ไฟฟ้าหมอกควันรุนแรง กับการปลูกข้าวโพดยิ่งก่อปัญหาหนี้สิน ชาวบ้านจึงเลิกปลูกข้าวโพดและหันมาปลูกพืชผสมผสาน โดยมีบริษัทเชียงใหม่วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด ซึ่งเป็นหนึ่งในองค์กรที่เขาไปสนับสนุนร่วมกับภาคีเครือข่ายเพื่อช่วยแก้ไขปัญหามารจัดการป่าและดินกลายเป็นต้นแบบของการจัดการไฟฟ้า เน้นการแก้ไขปัญหาเชิงระบบที่ตอบโจทย์ทั้งการพัฒนาคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมได้อย่างยั่งยืน ตั้งแต่กระบวนการส่งเสริมการปลูก การวางแผน การผลิตและการให้ความรู้เรื่องการดูแลรักษา การเก็บเกี่ยว และการจัดการด้านการตลาด

ผู้วิจัยเห็นว่าการดำเนินงานแก้ไขปัญหาดังกล่าวของบริษัทเชียงใหม่วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด นับว่ามีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการห่วงโซ่สำหรับสินค้าเกษตรปลอดภัยของบ้านแม่ขี้มูก อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ ว่ามีความสัมพันธ์ ความเชื่อมโยงกันเพื่อสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น กระบวนการการผลิตสินค้าการเกษตร การส่งเสริมองค์ความรู้เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร ช่องทางการตลาด วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการผลิตสินค้าการเกษตรเพื่อการบริโภค ซึ่งนอกจากจะทำให้เห็นการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานสินค้าเกษตรปลอดภัยแล้ว ผลการวิจัยยังจะทำให้เห็นรูปแบบการพัฒนาให้ธุรกิจเติบโต และสามารถที่จะขยายผลไปสู่พื้นที่อื่นอีกด้วย

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาแบบแผนและลักษณะของการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานสินค้าเกษตรปลอดภัยสำหรับการบริโภคในพื้นที่อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ โดยบริษัทเชียงใหม่วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด
2. เพื่อศึกษาความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทานของสินค้าเกษตรปลอดภัยระหว่างผู้ผลิต ผู้รวบรวมและผู้จำหน่าย เพื่อให้มีวัตถุประสงค์ที่มีคุณภาพ
3. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในห่วงโซ่อุปทานของสินค้าเกษตรปลอดภัย โดยบริษัทเชียงใหม่วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจเพื่อสังคม

แนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคมเป็นการพัฒนาสังคมให้เกิดความยั่งยืนด้วยการใช้รูปแบบการดำเนินธุรกิจตามลักษณะวิสาหกิจเพื่อสังคม ซึ่งวิสาหกิจเพื่อสังคมมีการดำเนินการในการผลิตสินค้าหรือบริการเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับชุมชน สังคม หรือสิ่งแวดล้อมมุ่งสร้างคุณค่าแก่สังคม และผลกำไรที่เกิดขึ้นต้องนำไปลงทุนในกิจการหรือเพื่อประโยชน์ส่วนร่วมมีรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่มุ่งเน้นผลกระทบทางสังคมเป็นหลัก โดยกำหนดเป้าหมายในการเพิ่มมูลค่าทางสังคมเช่นเดียวกับผลประโยชน์ที่ธุรกิจได้รับจากรายได้ในการขายสินค้าหรือบริการส่งผลกระทบต่อคุณค่าทางสังคม (Jiao, 2011)

เรวัต ตันตยานนท์ (2563) ได้กล่าวว่า "วิสาหกิจเพื่อสังคม" มีหมายความว่า บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ตั้งขึ้นตามกฎหมายไทย ซึ่ง

มีวัตถุประสงค์เพื่อประกอบกิจการขายสินค้าหรือการให้บริการ โดยมุ่งส่งเสริมการจ้างงานในท้องถิ่นที่วิสาหกิจเพื่อสังคมตั้งอยู่ หรือมีเป้าหมายในการจัดตั้งแต่แรกเริ่มในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาชุมชนสังคม หรือสิ่งแวดล้อม โดยมีได้มุ่งสร้างกำไรสูงสุดต่อผู้ถือหุ้นหรือผู้เป็นหุ้นส่วน ให้นำผลกำไรไม่น้อยกว่าร้อยละเจ็ดสิบไปลงทุนในกิจการของตนเอง หรือใช้ประโยชน์ของเกษตรกร ผู้ยากจน คนพิการ ผู้ด้อยโอกาส หรือใช้เพื่อประโยชน์ส่วนรวมอื่น ๆ ตามที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังประกาศกำหนด (มาตรา 3 แห่งพระราชกฤษฎีกา (ฉบับที่ 621) พ.ศ. 2559) โดยมีเป้าหมาย คือ การนำผลกำไรจากการประกอบกิจการไปสร้างประโยชน์แก่สังคม และจัดสวัสดิการให้แก่ผู้ด้อยโอกาส เช่น การสาธารณสุข ที่พักอาศัย บริการทางการเงิน โภชนาการสำหรับเด็ก ที่ขาดสารอาหาร บริการน้ำดื่ม ไฟฟ้าชุมชน และดูแลปัญหาสิ่งแวดล้อมของชุมชน เป็นต้น ดังนั้น วิสาหกิจเพื่อสังคม จึงเป็นกลไกสำคัญในการช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐบาลในการแก้ไขปัญหาความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า วิสาหกิจเพื่อสังคมเป็นการดำเนินการทางธุรกิจที่มีเป้าหมายรวมมุ่งเน้นในการสร้างคุณค่าทั้งในด้านของการพัฒนาสร้างสรรค์สังคม และสิ่งแวดล้อมควบคู่ไปกับการสร้างผลกำไรเพื่อนำไปใช้ในกิจกรรมเพื่อสังคมต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) จะประกอบด้วยขั้นตอนทุก ๆ ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อมที่มีต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งไม่

เพียงแต่อยู่ในส่วนของผู้ผลิตและผู้จัดส่งวัตถุดิบเท่านั้น แต่รวมถึงส่วนของผู้ขนส่ง คลังสินค้าพ่อค้าคนกลางและลูกค้าอีกด้วย ซึ่งสิ่งที่เป็นตัวเชื่อมระหว่างกันนั้นคือ สายสัมพันธ์ทางธุรกิจ (Business Relationship) ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ ซึ่งสายสัมพันธ์ที่ดีในทางธุรกิจจะทำให้เกิดความไว้วางใจจะนำไปสู่การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Alliance) จะทำให้การดำเนินงานภายในห่วงโซ่อุปทานได้ผลที่มากขึ้น จะก่อให้เกิดผลประโยชน์ในระยะยาวร่วมกันภายในสายโซ่ โดยห่วงโซ่อุปทานจะมีลักษณะการเคลื่อนที่ของข้อมูลเกี่ยวข้องกับการไหลที่สม่ำเสมอของข้อมูลผลิตภัณฑ์และเงินทุนของขั้นตอนต่าง ๆ โดยแต่ละขั้นของห่วงโซ่อุปทานจะมีกระบวนการที่แตกต่างกัน และมีความเกี่ยวข้องกับขั้นตอนส่วนอื่น ๆ ของห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งส่วนที่สำคัญที่สุดของห่วงโซ่อุปทานคือลูกค้า เพราะลูกค้าเป็นจุดประสานรวมส่วนต่าง ๆ ของห่วงโซ่อุปทาน โดยวัตถุประสงค์ของห่วงโซ่อุปทานคือการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งจะส่งผลกำไรตามมา กิจกรรมของห่วงโซ่จะเริ่มต้นจากคำสั่งซื้อของลูกค้า และสิ้นสุดเมื่อลูกค้าได้รับสินค้าตามที่ได้สั่งซื้อ ซึ่งสิ่งที่สำคัญคือควรจะต้องให้เห็นถึงการไหลของข้อมูล เงินทุน และผลิตภัณฑ์ตลอดสายโซ่ ซึ่งลักษณะของห่วงโซ่อุปทานจะมีลักษณะเป็นเครือข่าย หรือที่เรียกกันว่าเครือข่ายโลจิสติกส์ (Logistic Network) นั้นจะประกอบไปด้วย ผู้จัดส่งสินค้า หรือผู้จัดหาวัตถุดิบ (Supplier) ศูนย์การผลิต (Manufacturing Centers) คลังสินค้า (Warehouses) ศูนย์กระจายสินค้า (Distribution Centers) และร้านค้าปลีก (Retail Outlets) ซึ่งจะมีการไหลเวียน (Flow) ของวัตถุดิบ สินค้าระหว่างการผลิต (Work In Process) และสินค้าสำเร็จรูป ระหว่างหน่วยงาน

ต่าง ๆ ภายในห่วงโซ่อุปทาน การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) จึงเป็นการนำกลยุทธ์ วิธีการแนวปฏิบัติหรือทฤษฎี มาประยุกต์ใช้ในการจัดการการส่งต่อวัตถุดิบ สินค้าหรือบริการจากหน่วยหนึ่งในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ไปยังอีกหน่วยหนึ่งอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีต้นทุนรวมในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ต่ำที่สุด และได้รับวัตถุดิบ สินค้า หรือการบริการตามเวลาที่ต้องการพร้อมกันนี้ ยังมีการสร้างความร่วมมือกันในการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร ไม่ว่าจะด้วยวิธีการใดก็ตามเพื่อให้ทราบถึงความต้องการอันเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการส่งต่อของวัตถุดิบ สินค้า หรือการบริการนี้ นำไปสู่การได้รับผลประโยชน์ร่วมกันของทุกฝ่ายด้วย (สุธาทิพย์ เลิศวิวัฒน์ชัยพร, 2561)

จากแนวคิดดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าห่วงโซ่อุปทานเป็นการดำเนินการกิจการของบริษัทเชิงใหม่วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด และเครือข่ายที่มีความเชื่อมโยงกัน มีการติดต่อประสานงานระหว่างกัน ผู้ผลิตวัตถุดิบ ผู้รวบรวมวัตถุดิบ ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก และ ผู้บริโภคขั้นสุดท้ายให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการลดต้นทุนให้ต่ำและให้ผู้บริโภคขั้นสุดท้ายได้รับผลประโยชน์สูงสุด

นอกจากนี้จากการศึกษาหลักการแบบจำลองห่วงโซ่อุปทาน หรือ Supply Chain Operation Reference Model (SCOR Model) หรือแบบจำลองห่วงโซ่อุปทานเป็นเครื่องมือที่จะช่วยในการเริ่มต้นการพัฒนาห่วงโซ่อุปทาน เป็นโมเดลที่ใช้เพื่ออธิบายการดำเนินงาน การจัดการห่วงโซ่อุปทาน เกษตรปลอดภัยของบริษัท เชียงใหม่วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด ซึ่งในกระบวนการของห่วงโซ่อุปทานนั้นมีกระบวนการที่สำคัญ 5 ประการ ซึ่งได้แก่ 1.การวางแผน (Plan) การวางแผนต่าง ๆ ซึ่งเป็น

กระบวนการที่ทำหน้าที่สร้างความสมดุลระหว่างอุปสงค์และอุปทาน 2.การจัดหา (Source) คือกระบวนการที่ทำหน้าที่จัดหา จัดซื้อ และขนส่งวัตถุดิบให้สอดคล้องกับแผนหรืออุปสงค์ 3.การผลิต (Make) เป็นกระบวนการที่ทำหน้าที่เปลี่ยนสินค้าให้อยู่ในรูปสินค้าสำเร็จรูปเพื่อให้สอดคล้องกับแผนหรืออุปสงค์และเกี่ยวข้องกับการจัดเก็บสินค้าผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร 4.การจัดส่ง (Delivery) เป็นกระบวนการที่ทำหน้าที่จัดเตรียมสินค้าสำเร็จรูปและบริการให้สอดคล้องกับแผนหรืออุปสงค์ กระบวนการส่งมอบจะรวมถึงการจัดการคำสั่งซื้อ การจัดการขนส่ง และการจัดการกระจายสินค้า 5. การส่งคืนสินค้า (Return) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการคืนหรือการรับสินค้าคืน โดยให้หมายรวมถึงการส่งวัตถุดิบคืนกลับผู้ขายหรือผู้ส่งมอบด้วย เพื่อให้กระบวนการทั้ง 5 มีความสอดคล้องกันและเกิดประสิทธิภาพในการทำงาน จึงได้มีตัวแบบจำลองการปฏิบัติงานเพื่ออธิบายถึงลักษณะการดำเนินงานการจัดการโซ่อุปทาน โดยในการจัดการกระบวนการสำคัญทั้ง 5 กระบวนการนี้ ในแบบจำลองของ SCOR Model ที่ถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อใช้อธิบายลักษณะ และแสดงให้เห็นถึงกิจกรรมทางธุรกิจในโซ่อุปทานทั้งหมด ที่เกี่ยวข้องกับการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ช่วยแก้ปัญหาการขาดภาษามาตรฐานและกรอบการทำงาน (Framework) เดียวกันในการพัฒนาและปรับปรุงโซ่อุปทาน (Lai, et.al.,2004)

ทั้งนี้การทบทวนแนวคิดดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยมีกรอบความคิดของขั้นตอนในการพัฒนาโซ่อุปทานสำหรับบริษัท โดยอาศัยกรอบแนวคิดของแบบจำลอง SCOR โดยเน้นขั้นตอนทั้ง 5 รายละเอียดการจัดการในส่วนต่าง ๆ คือ การวางแผน การจัดหา การผลิต การส่งมอบ และการ

รับคืน ทั้งนี้จะเป็นแนวทางนำไปปรับประยุกต์ใช้กับบริษัท เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของโซ่อุปทานสามารถบรรลุผลตามที่ได้กำหนดไว้

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษา การจัดการห่วงโซ่อุปทานสินค้าเกษตรปลอดภัยของบริษัท เชียงใหม่วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด นั้น เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ ศึกษาได้ดำเนินการศึกษาตามลำดับความสำคัญดังนี้

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มบริษัทเชียงใหม่วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด กรรมการอำนวยการ บริษัท เชียงใหม่วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด ผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานสินค้าเกษตรปลอดภัย ตั้งแต่การสำรวจตลาด การวางแผนการผลิต ตัวแทนจากมูลนิธินวัตกรรมเกษตรอินทรีย์ไทย ภาควิชาส่วนของบริษัทเชียงใหม่วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด หน่วยงานที่มีบทบาทในการวางแผนการผลิตและพัฒนาศักยภาพเกษตรกรในพื้นที่ รวมถึงการรวบรวมผลผลิตสินค้าเกษตรปลอดภัย จำนวน 5 คน 2) กลุ่มเกษตรกรผู้ผลิต จำนวน 33 ครัวเรือนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาการผลิตสินค้าการเกษตรเพื่อการบริโภค ทั้งนี้ผู้วิจัยใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยพิจารณาจากการตัดสินใจของผู้วิจัยและอาจารย์ที่ปรึกษา เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวมีลักษณะของกลุ่มเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ทั้งแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง (Structure interview)

การสังเกตอย่างใกล้ชิด ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะทำการจดบันทึกในขณะที่ทำการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ทุกครั้ง

การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้ศึกษาได้ทำการสร้างแบบสอบถามและเพื่อตรวจสอบว่าข้อมูลที่ได้มีความถูกต้องเชื่อถือได้นั้น ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตรวจสอบไปพร้อม ๆ กับการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลจากการเก็บข้อมูลภาคสนาม โดยการตรวจสอบข้อมูลสามเส้าด้วยวิธีการตรวจสอบข้อมูลในด้านเวลา สถานที่ และบุคคลพิจารณาว่า ถ้าต่างเวลา ต่างสถานที่ แล้วข้อมูลยังเหมือนเดิมหรือไม่และถ้าบุคคลที่ให้ข้อมูลเปลี่ยนไปข้อมูลจะเหมือนเดิมหรือไม่

แหล่งข้อมูลและการรวบรวมข้อมูล

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กรรมการบริหารบริษัทเชียงใหม่วิสาหกิจเพื่อสังคมจำกัด และผู้บริหารมูลนิธินวัตกรรมเกษตรอินทรีย์ไทย ซึ่งเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานสินค้าเกษตรปลอดภัย มีขั้นตอนในการรวบรวมตั้งแต่การพัฒนาแบบสอบถาม การลงพื้นที่สัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย สรุปผลการสัมภาษณ์ นำเสนอข้อมูลการสัมภาษณ์ก่อนที่จะมีการสรุปข้อมูลและคืนข้อมูลให้กลุ่มเป้าหมายทำการตรวจสอบความถูกต้อง

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้แก่ ข้อมูลที่ผู้ศึกษา ได้ทำการศึกษาค้นคว้าจากหนังสือ บทความ เอกสารวิชาการ งานวิจัยต่าง ๆ ในการนี้ผู้วิจัยจะเลือกที่ใกล้เคียงและเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานเกษตรปลอดภัย

เพื่อนำไปจัดทำเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย และเป็นข้อมูลที่มีส่วนสัมพันธ์กับบทสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยเลือกวิธีการตรวจสอบข้อมูลที่ใช้กันมากในการวิจัยเชิงคุณภาพคือการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) Denzin, N.K. (1970). ได้แก่ 1.การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) 2. การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย (Investigator Triangulation) และ 3. การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory Triangulation)

ผลการศึกษา

ผลของการศึกษา “การจัดการห่วงโซ่อุปทานสินค้าเกษตรปลอดภัยของบริษัทเชียงใหม่วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด” นักวิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ศึกษาแบบแผนและลักษณะของการบริหารจัดการ ห่วงโซ่อุปทานสินค้าเกษตรปลอดภัยเพื่อการบริโภคในพื้นที่อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า บริษัทเชียงใหม่วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด ได้ดำเนินงานภายใต้แนวคิดหลักของกิจการเพื่อสังคม หรือ Social Enterprise (SE) คือ กิจการที่มีจุดมุ่งหมายหลักในการแก้ไขปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยใช้กลไกการบริหารจัดการที่ดีของภาคธุรกิจมาบวกกับความรู้และนวัตกรรมสังคม มีความยั่งยืนทางการเงินจากรายได้หลักที่มาจากสินค้าหรือบริการโดยไม่ต้องพึ่งพาเงินบริจาค และมีการนำผลกำไรที่เกิดขึ้นไปลงทุนซ้ำเพื่อขยายผลกระทบทางสังคมที่เกิดขึ้น และจากการศึกษาประชากรในพื้นที่ทำให้

ทราบว่าในการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานสินค้าเกษตรปลอดภัยของบริษัทเชียงใหม่วิสาหกิจเพื่อสังคมนั้น ทำให้ผู้วิจัยได้นำเอาแนวคิด Supply Chain Operation Reference Model (SCOR Model) หรือแบบจำลองห่วงโซ่อุปทานเป็นเครื่องมือที่จะช่วยในการเริ่มต้นการพัฒนาห่วงโซ่อุปทาน เป็นโมเดลที่ใช้เพื่ออธิบายการดำเนินงาน การจัดการห่วงโซ่อุปทานเกษตรปลอดภัยของบริษัท เชียงใหม่วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด ซึ่งในกระบวนการของห่วงโซ่อุปทานนั้นมีกระบวนการที่สำคัญ 5 ประการ ซึ่งได้แก่ 1) การวางแผนการผลิต (Plan) บริษัทเชียงใหม่วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด โดยมูลนิธินวัตกรรมเกษตรอินทรีย์ไทย ซึ่งเป็นหนึ่งในหน่วยงานที่ร่วมขับเคลื่อน บริษัทกำหนดกิจกรรมในการดำเนินงานในส่วนของการวางแผนการผลิตให้ห่วงโซ่อุปทานนั้นดำเนินไปอย่างราบรื่น โดยการใช้ระบบ Contract Farming ในการกำหนดจำนวนผู้ผลิตวัตถุดิบให้เพียงพอกับความต้องการขายของบริษัท และเพื่อให้บริษัทแน่ใจว่าจะมีผลผลิตส่งให้ลูกค้าแน่นอน การขนส่งบริษัทใช้การระบบ MIS เพื่อใช้ในการตรวจสอบหาที่มาของผลิตภัณฑ์โดยใช้ระบบบาร์โค้ด และยังสามารถทำให้รู้ถึงปริมาณสินค้าที่มีอยู่ด้วย การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค และการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ ให้สามารถชี้วัดระยะเวลาในการคงสภาพของสินค้าผักปลอดภัยให้มีวงจรชีวิตนานขึ้น และการสุ่มตัวอย่างเพื่อตรวจสอบความปลอดภัยของสินค้าทุกครั้งก่อนจัดส่ง การทำสัญญากับรถที่ใช้ในการขนส่ง ให้ดำเนินการแก้ไขหากเกิดเหตุขัดข้องในทันที มีการวางแผนด้านการจัดซื้อ การวางแผนด้านการผลิต การวางแผนด้านการจัดส่ง รวมถึงการวางแผนด้านการส่งคืนสินค้า 2)การจัดหา (Source) ทีม

วางแผนด้านการตลาดของบริษัท ได้ทำการสำรวจความต้องการซื้อพืชผักเพื่อใช้ในการดำเนินงานภายในองค์กร ได้แก่ โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 31 โรงเรียนแม่แจ่ม โรงพยาบาลเทพรัตนเวชชานุกูล เฉลิมพระเกียรติ 60 พรรษา ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกษตรธรรมชาติปลอดภัย บ้านแม่ปาน-สันเกียง ผู้ประกอบการจำหน่ายพืชผักในตลาดอำเภอแม่แจ่ม เพื่อทราบความต้องการการบริโภคผัก 3) การผลิต (Make) บริษัทเชียงใหม่วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด จะคำนึงถึงกระบวนการผลิตผักปลอดภัยและได้มาตรฐาน จึงได้ร่วมกับชุมชนในการกำหนดปฏิทินการเพาะปลูก การกำหนดช่วงเวลาที่ใช้ประโยชน์ในพื้นที่ ต้องการใช้สอยในการเพาะปลูกพืชชนิดต่าง ๆ 4) การจัดส่ง (Delivery) บริษัทจะมีการจัดเก็บและบรรจุหีบห่อสำหรับผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรและบรรจุหีบห่อที่ปลอดภัยเนื่องจากพื้นที่เกษตรมีความห่างไกล ทั้งนี้มูลนิธินวัตกรรมเกษตรอินทรีย์ไทย ในฐานะภาคีร่วมดำเนินงานเป็นผู้รวบรวมใบสั่งซื้อและรวบรวมสินค้าแล้วจึงได้ทำการคัดเกรดและแพ็คกิ่งผลผลิตที่ได้ และจัดส่งให้กับผู้บริโภค โดยระยะเวลาในการดำเนินการตั้งแต่เก็บเกี่ยวผลผลิตไปจนถึงสินค้าขึ้นวางบนชั้น ซึ่งระยะเวลาทั้งหมดรวมไม่เกิน 10 ชั่วโมง 5) การส่งคืน (Return) ในกรณีที่เกิดการคืนสินค้าเนื่องจากผลิตภัณฑ์ที่ส่งออกทั้งหมดเป็นอาหารจึงมีข้อจำกัดในเรื่องระยะเวลาการเก็บรักษา บริษัทเชียงใหม่วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด และเกษตรกรจึงได้ทำข้อตกลงกันถึงหากเกิดปัญหา ไม่ว่าจะเป็นการตรวจพบสารปนเปื้อนที่ปนมาในผลผลิต การตรวจพบแมลง หรือผลผลิตที่ไม่ได้ตามมาตรฐานของกลุ่มเกษตรกรบริษัทยินดีให้ลูกค้าทำลายสินค้าได้เลย

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ศึกษาความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทานของสินค้าเกษตรปลอดภัยระหว่างผู้ผลิต ผู้รวบรวม และผู้จำหน่าย เพื่อให้มีวัตถุดิบที่มีคุณภาพ ผู้วิจัยได้นำเอาแบบจำลอง SCOR หรือแบบจำลองโซ่อุปทานเป็นเครื่องมือที่จะช่วยในฉายภาพการพัฒนาโซ่อุปทานและความสัมพันธ์ของแต่ละห่วงโซ่การผลิต เพราะแบบจำลอง SCOR ถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อใช้อธิบายลักษณะ และแสดงให้เห็นถึงกิจกรรมทางธุรกิจในโซ่อุปทานทั้งหมด การจัดการห่วงโซ่อุปทานของสินค้าผักปลอดภัย ถูกสร้างขึ้นบนพื้นฐานของกระบวนการจัดการทั้งหมด 5 กระบวนการ ที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันคือ

1. การวางแผน (Plan) ในส่วนขององค์ประกอบของการวางแผนนี้ จะเป็นการวางแผนในการดำเนินการจัดการห่วงโซ่อุปทานทั้งหมด โดยมีกระบวนการดังนี้

1.1 การวางแผนโซ่อุปทาน (Plan Supply Chain) บริษัทกำหนดกิจกรรมในการดำเนินงานในส่วนของการวางแผนการผลิตให้ห่วงโซ่อุปทานนั้นดำเนินไปอย่างราบรื่น โดยการใช้ระบบ Contract Farming ในการกำหนดจำนวนผู้ผลิตวัตถุดิบให้เพียงพอกับความต้องการขายของบริษัท และเพื่อให้บริษัทแน่ใจว่าจะมีผลผลิตส่งให้ลูกค้าแน่นอน การขนส่งบริษัทใช้การระบบ MIS เพื่อใช้ในการตรวจสอบหาที่มาของผลิตภัณฑ์โดยใช้ระบบบาร์โค้ด และยังสามารถทำให้รู้ถึงปริมาณสินค้าที่มีอยู่ด้วย การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคและการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ ให้สามารถยืดระยะเวลาในการคงสภาพของสินค้าผักปลอดภัยให้มีวงจรชีวิตนานขึ้น และการสุ่มตัวอย่างเพื่อตรวจสอบความปลอดภัยของสินค้าทุกครั้งก่อนจัดส่ง การทำ

สัญญากับรถที่ใช้ในการขนส่ง ให้ดำเนินการแก้ไขหากเกิดเหตุขัดข้องในทันที

1.2 การวางแผนการจัดซื้อจัดหา (Plan Source) จากการที่บริษัทใช้ระบบ Contract Farming ในการกำหนดจำนวนผู้ผลิตจำนวน 33 ครอบครัวที่ต้องส่งผลผลิตมาขายให้กับโรงงานทำให้การวางแผนในด้านนี้สามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น มีวัตถุดิบเพียงพอกับยอดขายตลอดเวลา

1.3 การวางแผนการผลิต (Plan Make) บริษัทวางแผนการผลิตโดยอาศัยข้อมูลจากการสำรวจมาประกอบกับการตั้งเป้าหมายในการเติบโตของธุรกิจ

1.4 การวางแผนการจัดส่ง (Plan Delivery) เนื่องจากผู้บริหารของบริษัทและภาคีเครือข่ายโดยเฉพาะมูลนิธินวัตกรรมเกษตรอินทรีย์ไทย มีประสบการณ์ในด้านการบริหารธุรกิจโลจิสติกส์มาก่อน ทำให้บริษัทสามารถวางแผนการจัดส่งโดยรับประกันระยะเวลาในการเก็บเกี่ยวจนถึงขั้นตอนการขึ้นชั้นภายใน 10 ชั่วโมง อีกทั้งบริษัทยังมีการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ที่เหมาะสมและสามารถจัดวางในคาร์โก้ได้อย่างคุ้มค่า

1.5 การวางแผนการส่งคืน (Plan Return) ในกรณีที่เกิดการคืนสินค้า เนื่องจากผลิตภัณฑ์ที่ส่งออกทั้งหมดเป็นอาหารจึงมีข้อจำกัดในเรื่องระยะเวลาการเก็บรักษา หากเกิดปัญหาไม่ว่าจะเป็นการตรวจพบสารปนเปื้อนที่ปนมาในผลผลิต การตรวจพบแมลง หรือผลผลิตที่ไม่ได้ตามมาตรฐานของกลุ่มเกษตรกรบริษัทยินดีให้ลูกค้าทำลายสินค้าได้เลย เนื่องจากค่าจัดส่งสินค้าในแต่ละเที่ยวนั้นมีราคาสูง แต่ในทุกครั้งก่อนจะมีการจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้าบริษัทจะมี QA เจ้าหน้าที่สุ่มตรวจสอบความปลอดภัยของผลผลิตทุกครั้งก่อนส่งออก ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าในกระบวนการ

วางแผนของบริษัทนั้นครอบคลุมทั้งห่วงโซ่ของการผลิตสินค้าผักปลอดภัย ตั้งแต่การผลิตจนถึงการจัดวางชั้นชั้นของสินค้า โดยบริษัทสามารถรับประกันกับลูกค้าได้ว่า สินค้าจะถูกจัดส่ง และวางชั้นชั้นภายใน 10 ชั่วโมง ซึ่งถือว่าเป็นจุดแข็งในการดำเนินงานของบริษัท จะเห็นได้ว่าเป็นการวางแผนครอบคลุมการดำเนินการทุกอย่างในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน จากการศึกษาข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของบริษัท ส่วนใหญ่จะมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การสั่งการไปยังผู้รวบรวมผลผลิต คือ มูลนิธินวัตกรรมเกษตรอินทรีย์ไทย เพื่อให้ผู้รวบรวมผลผลิตมอบหมายให้กลุ่มเกษตรกรเป็นผู้ผลิตผักปลอดภัย โดยมีการแบ่งหน้าที่การทำงานออกเป็นแผนก เพื่อให้กระบวนการทั้งหมดมีความเชื่อมโยงกัน และทำให้มีความรวดเร็วในการทำงาน

2. การจัดซื้อจัดหา (Source) จากกรณีศึกษา บริษัท มีการจัดซื้อจัดหาจากการให้โควต้ากับผู้รวบรวมผลผลิตแต่ละรายโดยพิจารณาปริมาณการสั่งซื้อจากความสามารถในกำลังการผลิตของเกษตรกรที่ผู้รวบรวมผลผลิตนั้นดูแลอยู่ ไม่มีกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร หรือทำสัญญา แต่ใช้การสั่งแบบปากเปล่าจากมูลนิธินวัตกรรมเกษตรอินทรีย์ไทยที่ดูแลเรื่องวัตถุดิบ ซึ่งผู้รวบรวมผลผลิตของบริษัทไว้วางใจ และเชื่อใจ เนื่องจากมีการขับเคลื่อนการทำงานร่วมกัน ทั้งความเป็นภาคีเครือข่ายร่วมขับเคลื่อนแม่แจ่มโมเดลพลัส และการสนับสนุนองค์ความรู้ตั้งแต่กระบวนการผลิตในการจัดซื้อบรรจุภัณฑ์ซึ่งเป็นความรู้ (Know How) ของบริษัทในการคิดค้นบรรจุภัณฑ์ที่ช่วยยืดระยะเวลาอายุของผลิตให้สามารถเก็บและคงคุณภาพได้นานขึ้น บริษัทจะสั่งผู้ผลิตที่บริษัทว่าจ้างเกษตรกรในชุมชนก่อนเป็นอันดับแรกเพื่อ

เป็นการสนับสนุนศักยภาพของชุมชน และให้ทรัพยากรไหลเวียนในชุมชนให้มากที่สุด

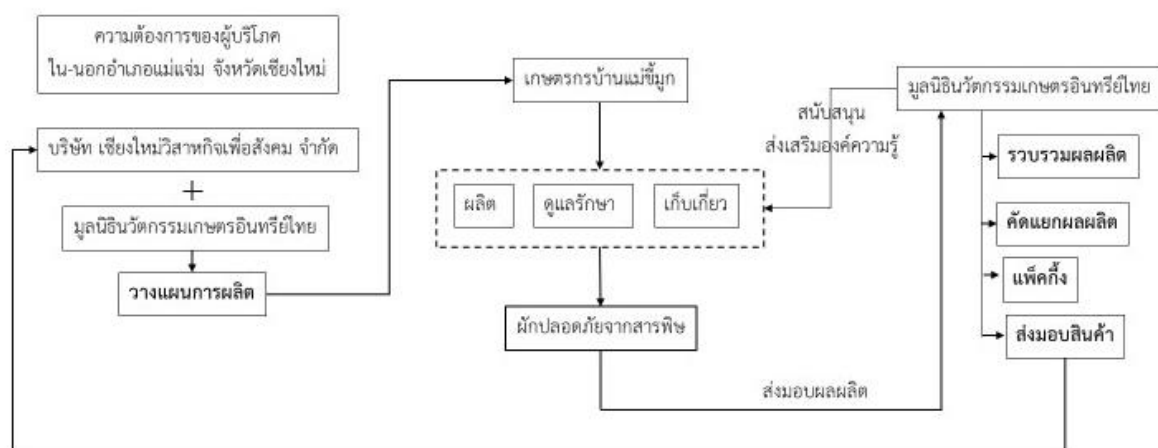
3. การผลิต (Make) ในส่วนของการผลิตจากกรณีศึกษา บริษัท เชียงใหม่วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด ใช้ข้อมูลเบื้องต้นจากการสำรวจความต้องการของหน่วยงาน โรงพยาบาล โรงเรียน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในอำเภอแม่แจ่ม และได้มีการสำรวจความต้องการ ตลอดจนถึงการจัดทำ MOU ระหว่างบริษัท กับ ห้างร้านในอำเภอเมืองจังหวัดเชียงใหม่ ในการรับซื้อผลผลิตของชุมชน จากนั้นจึงนำมาวางแผนการผลิตให้กับมูลนิธินวัตกรรมเกษตรอินทรีย์ไทย ในฐานะผู้ส่งเสริมและผู้รวบรวมผลผลิต ซึ่งขั้นตอนนี้ทางผู้รวบรวมผลผลิตจะต้องมอบหมายให้เกษตรกรในเครือข่ายทำการผลิตสินค้า เพื่อให้ได้ปริมาณตามที่บริษัทต้องการ โดยในส่วนของการผลิตจะมีปัจจัยที่ทำให้ผลผลิตที่ได้ไม่เพียงพอกับความต้องการของบริษัท

4. การขนส่ง (Delivery) จากกรณีศึกษา บริษัท เชียงใหม่วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด มีการจัดการระบบขนส่งโดยการมอบหมายให้มูลนิธินวัตกรรมเกษตรอินทรีย์ไทย ผู้รวบรวมผลผลิตเป็นผู้รวบรวมผลผลิตจากเกษตรกร โดยทำการคัดแยกผลผลิตตามขนาดต่าง ๆ ในเบื้องต้น และจัดส่งให้กับบริษัท เพื่อทำการเช็คสอบผลผลิตให้ได้มาตรฐาน จากนั้นทำการบรรจุผลผลิตลงบรรจุภัณฑ์ และจัดเก็บใส่กล่องสี่เหลี่ยมเก็บไว้ในห้องเย็นประมาณ 6-8 ชั่วโมง เพื่อรักษาความสดของผลิตภัณฑ์ ก่อนจัดส่งผลิตภัณฑ์ทั้งหมดไปยังผู้บริโภค

5. การส่งคืน (Return) เป็นส่วนหนึ่งของระบบโลจิสติกส์แบบย้อนกลับ ซึ่งเป็นกระบวนการในการขนย้ายสินค้ากลับจากจุดปลายทางของห่วงโซ่อุปทานเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ หรือหมายรวมถึง

การนำภาชนะเปล่าหรือวัสดุของบรรจุภัณฑ์กลับมาใช้ใหม่ แต่อาจรวมถึงการนำสินค้ากลับมาถอดชิ้นส่วน และแปรรูปใหม่เพื่อสร้างมูลค่าให้มากขึ้น นอกจากนี้ระบบโลจิสติกส์แบบย้อนกลับยังครอบคลุมถึงการรับคืนสินค้าในกรณีที่สินค้าไม่ตรงตามความต้องการ สินค้ามีความเสียหาย หรือสินค้าเกิน เนื่องจากกรณีศึกษา บริษัท เชียงใหม่ วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด มีการวางแผนการผลิตจากการใช้สถิติการสั่งซื้อจากปีก่อนหน้ามาวางแผนการผลิต ทำให้ปัญหาสินค้าเกินเกิดขึ้นไม่มาก

โดยมากผลิตภัณฑ์ที่มีมากเกินจะมาจากการที่ลูกค้าไม่มีการสั่งซื้อสินค้าเพิ่มหรือ หยุดการสั่งซื้อสินค้า ซึ่งสาเหตุส่วนใหญ่เกิดจากการผลิตผิดพลาดโดยไม่ผ่านมาตรฐาน GAP หรือการเกิดโรคระบาด ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อบริษัทโดยตรง จะไม่มีการส่งคืนสินค้ากลับมายังบริษัท เนื่องจากผลิตภัณฑ์มีอายุค่อนข้างสั้น



ภาพที่ 1 ภาพแสดงความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ปัญหาอุปสรรคของการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานสินค้าเกษตรปลอดภัยโดยบริษัทเชียงใหม่วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและสมาชิกบริษัท เชียงใหม่วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด ตัวแทนจากมูลนิธิวัดกรรมเกษตรอินทรีย์ไทย รวมถึงการสนทนากลุ่มย่อยกับเกษตรกรในพื้นที่ ทำให้ทราบถึงข้อจำกัดของผลิตภัณฑ์ทางเกษตรของพื้นที่ดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นอายุผลิตภัณฑ์ที่สั้น สินค้าที่อยู่ในกลุ่มอาหารสดจะมีอายุสั้นกว่าอาหารที่แปรรูปแล้ว หากผลผลิตมีการส่งมาถึงบริษัทแล้วจะต้องรีบทำการคัดเกรด และบรรจุผลผลิตลงในบรรจุภัณฑ์ภายในระยะเวลาที่จำกัดทันที หากใช้ระยะเวลานานเกินไปจะทำให้ผลผลิตเกิดความ

เสียหายได้ จึงเป็นปัญหาใหญ่ของบริษัทผู้ทำการส่งเสริมที่จะต้องมีวางแผนกระบวนการผลิตให้ดี รวดเร็ว และจัดส่งให้ทันเวลาของอายุผลิตภัณฑ์ อย่างไรก็ตามในกระบวนการผลิตสินค้าเกษตรปลอดภัยมีการวางแผนตั้งแต่กระบวนการจัดหาปัจจัยการผลิตจากทั้งภายในและภายนอกกลุ่มเพื่อนำเข้าสู่กระบวนการผลิต และนำไปทำการเพาะปลูก (กลางน้ำ) และสุดท้าย คือ การส่งมอบให้กับลูกค้าหรือผู้บริโภค (ปลายน้ำ) และเมื่อนำข้อมูลมาสรุปสภาพและปัญหาของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน พบว่า กระบวนการจัดการโดยใช้ SCOR Model มีลักษณะการจัดการห่วงโซ่อุปทานและประเด็นปัญหา ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. การวางแผน(Plan)

1.1 การขาดแคลนน้ำในช่วงฤดูแล้ง และสภาพดินไม่เหมาะสมในการเพาะปลูกเนื่องจากเป็นดินที่มีสารเคมีปนเปื้อนจากเกษตรเชิงเดี่ยวคือข้าวโพดที่มีการใช้สารเคมีมาก

1.2 ระยะแรกของการส่งเสริมพืชไม่เจริญเติบโต หรือเจริญเติบโตช้า ทำให้ผลผลิตมีไม่เพียงพอต่อความต้องการของบริษัท ทางบริษัทจึงได้ร่วมกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา สร้างถังเก็บน้ำ และทำการพัฒนาระบบการผันน้ำจากพื้นที่ต้นน้ำคือลำน้ำบ้านแม่ขี้มูก ทำให้เกษตรกรมีน้ำเพื่อการเกษตรในพื้นที่

1.3 ศัตรูพืช เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เช่นเดียวกับเพราะพื้นที่ทำการเกษตร ส่วนใหญ่จะเป็นพื้นที่ โลง การคุกคามของแมลงศัตรูพืชชนิดต่าง ๆ จึงเป็นอีกปัญหาหนึ่งของการผลิตผักปลอดภัย ศัตรูพืชในที่นี้เช่น หนอน ดั้วเต่า มด แดง เชื้อรา ไวรัส เป็นต้น ศัตรูพืชเหล่านั้นจะส่งผลต่อผลผลิตของเกษตรกร เช่นแมลงกัดกินใบทำให้เป็นรู ผักไม่สวยก็就会被คัดทิ้งเป็นสาเหตุให้ปริมาณผลผลิตไม่ได้ตามความต้องการ

2. การจัดซื้อจัดหาและการขนส่ง (Source) พบว่าปัจจัยการผลิตขาดคุณภาพ และเกษตรกรบางรายสั่งซื้อปัจจัยการผลิตเองทำให้มีต้นทุนการผลิตและค่าขนส่งสูง

3. การผลิต (Make)

3.1เกษตรกรบ้านแม่ขี้มูกได้ทำการปลูกข้าวโพดเลี้ยงสัตว์เป็นระยะเวลากว่า 20 ปี การเพาะปลูกแบบมั่งง่ายเดิมนั้นส่วนหนึ่งได้ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของเกษตรกรที่ยังไม่ชินกับความที่ตนเองต้องใส่ใจกับพืชผลทางเกษตรให้มากขึ้น การที่ต้องดูแลรักษาอย่างเข้มข้น ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาในการปรับเปลี่ยน

3.2 อายุของเกษตรกรที่อยู่ในช่วงอายุสูงวัย ร้อยละ 80 ของเกษตรกรผู้ผลิตมีอายุ 55 ปีขึ้นไป ส่งผลกระทบต่อแรงงานภาคการผลิตเป็นอย่างมาก

3.3 สภาพพื้นที่เพาะปลูกของเกษตรกรร้อยละ 80 เป็นพื้นที่ภูเขา มีความลาดชันสูง การจะนำเทคโนโลยีไปใช้เพื่อการแบ่งเบาภาระของเกษตรกรจึงไม่สามารถทำได้ เกษตรกรจำนวนทั้งสิ้น จึงต้องอาศัยร่างกายของตนเองแต่เพียงอย่างเดียว และสืบเนื่องจากปัจจัยทางด้านการผลิต และสภาพแวดล้อมของการเพาะปลูก ทำให้ผลผลิตไม่ได้ตามปริมาณที่ตลาดต้องการ และยังไม่มีผักที่เป็นจุดเด่นของพื้นที่

4. การขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า (Deliver)

4.1บางครั้งพบว่าเกิดการการกีดทับ การกีดทับ เนื่องจากบรรจุภัณฑ์ซึ่งไม่แข็งแรงพอ ทำให้ผัก ผลไม้บอบช้ำได้ง่าย

4.2การบรรจุผักผลไม้มากเกินไปและการจัดวางไม่เหมาะสม มีการเรียงซ้อนกันหลายชั้นทำให้ สินค้าที่อยู่ข้างล่างได้รับความเสียหาย

4.3การเสียดสีระหว่างผัก ผลไม้ด้วยกัน หรือ การเสียดสีระหว่างผัก ผลไม้กับบรรจุภัณฑ์ ก่อให้เกิดรอยขีด ข่วนเนื่องจากการสั่นสะเทือนของพาหนะที่ใช้ขนถ่าย ระหว่างการขนส่ง และ 5.การรับคืนสินค้า (Return) ไม่พบปัญหาเพราะยังไม่มี การรับคืนสินค้า

บริษัท เชียงใหม่ วิสาหกิจเพื่อสังคมจำกัด และเกษตรกร ได้มีแนวทางการแก้ไขปัญหาดังนี้

1. การวางแผน (Plan)

1.1 บริษัทได้ร่วมกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา สร้างถังเก็บน้ำ และทำการพัฒนาระบบการผันน้ำจากพื้นที่ต้นน้ำคือ

ลำน้ำบ้านแม่ขี้มูก ทำให้เกษตรกรมีน้ำเพื่อการเกษตรในพื้นที่

1.2 ร่วมกับร่วมกับมูลนิธินวัตกรรมเกษตรอินทรีย์ไทย อาจารย์ในมหาวิทยาลัยแม่โจ้ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ออกให้ความรู้แก่กลุ่มเกษตรกร เพื่อให้เกิดความเข้าใจในกระบวนการผลิตอาหารปลอดภัย

1.3 บริษัทได้มอบหมายให้มูลนิธินวัตกรรมเกษตรอินทรีย์ไทยเข้ามาช่วยกลุ่มเกษตรกรวางแผนการผลิตให้สามารถผลิตสินค้าได้เพียงพอกับความต้องการของผู้บริโภค

2. การจัดซื้อจัดหาและการขนส่ง (Source)

2.1 จัดกระบวนการให้ความรู้ด้านการเก็บเกี่ยวและการปฏิบัติหลังการเก็บเกี่ยว การตลาด/การบริหารจัดการกลุ่ม โดยผ่านช่องทางในการส่งเสริมทั้งสื่อบุคคลจากหน่วยงานราชการ การเยี่ยมเยียน ให้คำแนะนำ จัดอบรมให้ความรู้ สื่อสิ่งพิมพ์ เช่น แผ่นพับ คู่มือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น อินเทอร์เน็ต ที่มีข้อมูล ความรู้ด้าน GAP หรือการผลิตผักปลอดภัยที่เกษตรกรสามารถค้นคว้าหาข้อมูลเพิ่มเติมได้ และใช้วิธีการส่งเสริมด้วยการฝึกปฏิบัติ การสาธิต และการบรรยายให้ความรู้

3. การผลิต (Make)

3.1 กระบวนการส่งเสริมให้เกษตรกรผลิตสินค้าเกษตรให้ได้ตามกำลังคำสั่งซื้อ แต่ปัญหาสำคัญคืออายุของเกษตรกรนั้นเป็นปัญหาที่ไม่อาจสามารถแก้ไขได้ อีกทั้งทัศนคติที่ว่าด้วยการถูกครอบงำด้วยแนวคิดเกษตรมักง่ายต้องใช้ระยะเวลาในการปรับเปลี่ยนเบื้องต้นทางบริษัท จึงได้มีการส่งเสริมองค์ความรู้ และใช้กระบวนการติดตามหนุนเสริมอย่างใกล้ชิด เพื่อเป็นการสร้างกำลังใจให้กับเกษตรกรผู้ผลิต

4. การขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า (Deliver)

4.1 บริษัท ร่วมกับ มูลนิธินวัตกรรมเกษตรอินทรีย์ไทย ได้สนับสนุนและส่งเสริมองค์ความรู้ด้านการใช้บรรจุภัณฑ์ที่มีความแข็งแรง และขั้นตอนการจัดวางเพื่อลดปัญหาดังกล่าว

4.2 มีการปรับปรุงระยะเวลาในการจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้าสินค้าผักปลอดภัยและสามารถลดระยะเวลาในการดำเนินงานในแต่ละช่วงของห่วงโซ่อุปทานลงได้ โดยการวางแผนการเก็บเกี่ยวผลผลิตให้แก่เกษตรกรใหม่ โดยการเร่งให้เกษตรกรเก็บเกี่ยวผลผลิตในช่วงเช้า และให้ขนส่งให้กับผู้รวบรวมผลผลิตภายในเพียงวัน

5. การรับคืนสินค้า (Return)

5.1 แม้ในเบื้องต้นของการศึกษา จะยังไม่มี การส่งคืนสินค้าจากผู้รับซื้อสินค้า เนื่องจากผลิตภัณฑ์มีอายุค่อนข้างสั้นและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของบริษัทและผู้รวบรวม แต่อย่างไรก็ตามในกระบวนการขึ้นดังกล่าว บริษัทและมูลนิธินวัตกรรมเกษตรอินทรีย์ไทย จะดำเนินการหรือการสร้างหลักประกันสินค้าที่ลูกค้าหรือผู้บริโภค จะทำการคัดเลือกสินค้าที่ผู้รวบรวมจัดส่งมาอย่างมีคุณภาพ

อภิปรายผล

การศึกษาการจัดการห่วงโซ่อุปทานสินค้าเกษตรปลอดภัยของ บริษัท เชียงใหม่วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด มีพื้นที่การดำเนินงานคือบ้านแม่ขี้มูก ตำบลบ้านทับ อำเภอมะแม่ม จังหวัดเชียงใหม่ ทำให้มองเห็นถึงความสัมพันธ์ที่ส่งผลกระทบต่อถึงกันในแต่ละห่วงโซ่ ตั้งแต่ การวางแผน (Plan) การจัดซื้อจัดหา (Source) การผลิต (Make) โดยอาศัยข้อมูลจากการสำรวจมาประกอบกับการตั้งเป้าหมายในการเติบโตของธุรกิจ การจัดส่ง

(Plan Delivery) และการส่งคืน (Return) จากกรณีศึกษา บริษัท เชียงใหม่วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด ใช้มีความสอดคล้องกับการศึกษาของพลอยพิม ศัลยพงษ์ (2550) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการผลิตโดยใช้แนวคิดของการจัดการห่วงโซ่อุปทานสำหรับอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์จากผึ้ง โดยทำการเก็บข้อมูลจากผู้จัดส่งวัตถุดิบ ผู้ผลิต และลูกค้า การดำเนินงานของผู้ผลิตได้ใช้แนวคิดของตัวแบบอ้างอิงการดำเนินงานโซ่อุปทาน (Supply Chain Operation Reference Model: SCOR Model: Version 6.1 ให้ได้รูปแบบการประเมินความสามารถในการดำเนินงานภายใน อันประกอบด้วย การประเมินความสามารถการดำเนินงานในด้านการจัดซื้อ (Source) การผลิต (Make) การจัดส่ง (Deliver) การประกันสินค้า (Rectum) และการตลาด (Marketing) และ การศึกษาของ ศาสตราจารย์ สุขประเสริฐ (2554) ได้ทำการศึกษาศึกษาการจัดการห่วงโซ่อุปทานในกระบวนการผลิตและส่งออกสินค้าการเกษตรที่พบว่าจังหวัดนครราชสีมาเป็นสินค้าการเกษตรที่สำคัญได้แก่ ข้าว มันสำปะหลังและข้าวโพด ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการเคลื่อนย้ายวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทาน

สำหรับการศึกษาความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทานของสินค้าเกษตรปลอดภัยระหว่างผู้ผลิต ผู้รวบรวม และผู้จำหน่าย เพื่อให้มีวัตถุดิบที่มีคุณภาพ บริษัท เชียงใหม่วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด ในฐานะหน่วยงานร่วมในการดำเนินงานเพื่อแก้ไขปัญหาเกษตรกรในพื้นที่ และหน่วยงานขับเคลื่อนห่วงโซ่อุปทานการผลิตสินค้าเกษตรปลอดภัย มูลนิธินวัตกรรมเกษตรอินทรีย์ไทยในฐานะหน่วยงานที่รวบรวมความต้องการร่วม

วางแผนการผลิตกับเกษตรกร สนับสนุนกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพ รวมถึงการคัดเลือกและการส่งมอบ และเกษตรกรบ้านแม่ขี้มูกในฐานะหน่วยผลิตที่สำคัญในพื้นที่ ทำให้เห็นการดำเนินการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผนงานอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับการศึกษาของ ญัฐพล บัวเปลี่ยนสี (2561) ได้ทำการศึกษากิจการห่วงโซ่อุปทานของสินค้าผักเบอร์ 8 เพื่อยกระดับศักยภาพของกลุ่มเกษตรกรในอำเภอพนมสารคาม จังหวัดฉะเชิงเทรา และการศึกษาของธนัท แสงอรุณ (2557) ได้ทำการศึกษากิจการห่วงโซ่อุปทานระหว่างประเทศสำหรับสินค้าสถาบันเกษตรกรไทย : ศึกษาเฉพาะกรณีผลิตภัณฑ์สมุนไพร ที่มีการกล่าวถึงสร้างเครือข่ายพันธมิตรความร่วมมือตลอดห่วงโซ่อุปทานตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ให้มีประสิทธิภาพเพื่อช่วยยกระดับศักยภาพของกลุ่มเกษตรกร

ข้อเสนอแนะงานวิจัย

1. การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานเกษตรปลอดภัยของบริษัท เชียงใหม่วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด ทำให้เห็นการทำงานลักษณะที่เน้นการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า โดยมาจากเหตุผลเพื่อให้ทันต่อการแก้ไขปัญหาให้ทันห่วงโซ่อุปทานที่ และรวดเร็วในเรื่องการปรับตัวของชาวบ้าน

2. หน่วยงานที่มีเป้าหมายในการทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจ หรือผู้ประกอบการสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษา เป็นแนวทางในการพัฒนาด้านการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานสินค้าเกษตรปลอดภัยของชุมชน เพื่อนำไปปรับใช้กับรูปแบบการทำงานส่งเสริมอาชีพ และพัฒนาระบบบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน

3. การขับเคลื่อนวิสาหกิจเพื่อสังคมให้มีความเป็นรูปธรรมในประเทศไทยต้องอาศัยความร่วมมือจากหลากหลายภาคส่วนเป็นสำคัญ ซึ่งสามารถอยู่ในรูปแบบของภาคีที่ร่วมมือระหว่างภาครัฐ เอกชน ชุมชน พัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคมให้มีความเป็นระบบมากที่สุด

เอกสารอ้างอิง

กาญจนา สมมิตร. (2557). สถานการณ์ธุรกิจเพื่อสังคมภายใต้บริบททุนทางสังคมในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยฟาอีสเทอร์น*, 7(2), 120-131.

ณัฐพล บัวเปลี่ยนสี. (2561). การจัดการห่วงโซ่อุปทานของสินค้าผักเบอร์ 8 เพื่อยกระดับศักยภาพของกลุ่มเกษตรกรในอำเภอนวม สาระคาม จังหวัดฉะเชิงเทรา. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์*, 38(4), 52-65.

พลอยพิม ศัลยพงษ์. (2550). *การปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการผลิตโดยใช้แนวคิดของการจัดการห่วงโซ่อุปทานสำหรับอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์จากผึ้ง*. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม) เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สุธาทิพย์ เลิศวิวัฒน์ชัยพร. (2561). *การบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานให้กับเกษตรกรชาวนาแก้ว จังหวัดสุพรรณบุรี*. (งานวิจัย) กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).

เรืองเดช วงศ์หล้า และคณะ. (2556). *โครงการศึกษาและพัฒนาระบบการจัดการธุรกิจเกษตร: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์กับเครือข่ายเกษตรกร องค์การท้องถิ่นจังหวัดอุดรดิตถ์และภาคี*. (งานวิจัย) กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).

ศศิธร พักคง และปิยะฉัตร จารุธีรศานต์. (2558). การศึกษาการจัดการโซ่อุปทานมะพร้าว น้ำหอม: กรณีศึกษามะพร้าว น้ำหอมสวนลุงแดง จังหวัดฉะเชิงเทรา. *วารสารวิชาการการตลาดและการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี*, 2(1), 48-59.

สุจิตราภรณ์ จุสปาโล. (2560). แนวทางในการจัดการห่วงโซ่อุปทานผักปลอดสารพิษของวิสาหกิจชุมชนท่าสะอ้าน อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา. *วารสารการพัฒนาชุมชนและคุณภาพชีวิต*, 5(1), 155-162.

หฤทัย อาซากิจ. (2564). *การพัฒนาระบบการบริหารจัดการธุรกิจชุมชนบ้านแม่ขี้มูก อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่*. *วารสารบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ ราชมงคล* ล้านนา, 9(1), 47-58.

Barny, J. B. & Hestery, W. S. (2006). *Strategic Management and Competitive Advantage*, USA: Prentice Hall.

Denzin, N. K. (1970). *Sociological Methods. A source Book*. Chicago: Aldine.

Jiao, H. (2011). A conceptual model for social entrepreneurship directed toward social impact on society. *Social Enterprise Journal*, 7(2), 130-149.

Lai, K.-H., Ngai, E.W.T. and Cheng, T.C.E. (2004). An empirical study of supply chain performance in transport logistics., *Int. J. Production Economics*, 87(3), 321-331.

