

การจัดการห่วงโซ่อุปทานในกิจการเพื่อสังคม: กรณีศึกษา กิจการเพื่อสังคมกาแฟเลพาทอ¹

พรพรท เป่งปลั่ง² และอลงกรณ์ คูตระกูล³

Received: January 15, 2019

Revised: April 21, 2019

Accepted: May 3, 2019

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมตั้งแต่กระบวนการจัดหาหลัก กระบวนการผลิตหลัก จนถึงกระบวนการส่งมอบหลักของกิจการเพื่อสังคม (2) เพื่อวิเคราะห์กิจกรรม (การวางแผน การจัดหา การผลิต การจัดส่ง การส่งคืน และการจัดการระบบสนับสนุน) ในแต่ละขั้นตอนของห่วงโซ่อุปทาน (3) เพื่อศึกษาการมีส่วนร่วมของภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม (การวางแผน การจัดหา การผลิต การจัดส่ง การส่งคืน และการจัดการระบบสนับสนุน) ในขอบเขตของการดำเนินกิจการเพื่อสังคมคือศึกษาผลิตภัณฑ์กาแฟอินทรีย์ในกิจการเพื่อสังคมกาแฟเลพาทอ โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง มีจำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 10 คน ประกอบด้วย 4 ภาคส่วน ได้แก่ ผู้ประกอบการกิจการเพื่อสังคม ภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาสังคมที่มีส่วนร่วม ตลอดจนการค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารงานวิชาการที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษา พบว่า (1) ห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมกาแฟเลพาทอ ประกอบไปด้วย กระบวนการจัดหาหลักลำดับขั้นที่ 4 ถึงลำดับขั้นที่ 1 ผู้ประกอบการกิจการเพื่อสังคมเป็นผู้ดำเนินการโดยตรง (Directly) และกระบวนการหลักห่วงโซ่อุปทานยังไม่มีประสิทธิภาพในการไหลของผลิตภัณฑ์ (2) ทุกกิจกรรมในแต่ละขั้นตอนของห่วงโซ่อุปทานมีการติดต่อประสานงานระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องส่งผลให้กิจการเพื่อสังคมกาแฟเลพาทออยู่ใน

¹ บทความวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ เรื่อง การจัดการห่วงโซ่อุปทานในกิจการเพื่อสังคม: กรณีศึกษากิจการเพื่อสังคมในจังหวัดเชียงใหม่ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

² คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ 50200
อีเมล: k.kukii111@gmail.com

³ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ 50200
อีเมล: alongkorn.k@cmu.ac.th

ระดับการเติบโต ระดับที่ 3 เชื่อมโยง (Linked) (3) ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม
เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมอย่างชัดเจนในช่วงต้นของห่วงโซ่อุปทาน

คำสำคัญ กิจการเพื่อสังคม, การจัดการห่วงโซ่อุปทาน, การมีส่วนร่วม

Supply Chain Management in Social Enterprise: Case Studies of Lapato Coffee

Pornwarot Plengplang⁴ and Alongkorn Khutrakun⁵

Abstract

The objectives of this study are: 1) to study the supply chain process in social enterprise, 2) to analyze the processing activities within the supply chain, and 3) to study the involvement of government sector, private sector, and civil society in processes of social enterprise operation. The study used a qualitative method. Data were collected by semi-structured interview method that consisted of 10 informants, including 4 sectors: entrepreneur, government sector, private sector and civil society involved with Lapato Coffee operation. The results of this study showed that: First, Lapato Coffee supply chain consisted of sourcing process between tier 4 and tier 1 while its making and delivering processes are both at tier 1. Moreover, the entrepreneur as core process of Supply Chain was inefficient. Second, there was interconnection among people in all activities of supply chain which makes the maturity level of Lapato Coffee supply chain rated in participation level 3 (Linked). Third, government sector, private sector and civil society were outstanding with the sourcing process.

Keywords Social Enterprise, Supply Chain Management, Involvement

⁴ Faculty of Political Science and Public Administration, Chiang Mai University, Chiang Mai 50200. E-mail: k.kukii111@gmail.com

⁵ Faculty of Political Science and Public Administration, Chiang Mai University, Chiang Mai 50200. E-mail: alongkorn.k@cmu.ac.th

1. บทนำ

การเกิดขึ้นของ “กิจการ” (Enterprise) เกิดขึ้นมาในหลากหลายรูปแบบขึ้นในทุกภาคส่วน กิจการเพื่อสังคมจึงเป็นการทำงานรูปแบบหนึ่งที่เข้ามาช่วยเหลือการทำงานของภาครัฐในการแก้ไขปัญหาสังคม การประกอบกิจการเพื่อสังคม (Social Entrepreneurship) แนวคิดดังกล่าวเริ่มได้รับความสนใจจากนักวิชาการและภาครัฐอย่างกว้างขวางในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา เพราะเห็นว่าจะช่วยให้สังคมเป็นสุขและประชาชนมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น หรืออย่างน้อยก็ทำให้ปัญหาจากระบบทุนนิยมลดลง การลงทุนแบบกิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise: SE) คือ กิจการที่ดำเนินการโดยมีเป้าหมายอย่างชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้นเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาสังคมหรือสิ่งแวดล้อมเป็นหลัก มีรายรับจากการขาย การผลิตสินค้าหรือการให้บริการซึ่งมิได้มุ่งสร้างกำไรสูงสุดต่อผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของ แต่นำผลกำไรที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่ออกไปลงทุนซ้ำเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ทางสังคมที่ตั้งไว้ ไม่ใช่เพื่อการสร้างความมั่งคั่งและประโยชน์ส่วนบุคคล และเชื่อว่าการใช้รูปแบบการจัดการใหม่นี้จะทำให้สามารถนำสู่การพึ่งพาตนเองได้ทางการเงินลดการพึ่งพาเงินสนับสนุนจากรัฐและเงินบริจาคซึ่งไม่มีความต่อเนื่องและแน่นอน อันส่งผลให้องค์กรไม่สามารถวางแผนดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้ได้ (เอกชัย นิตยาเกษตรวัฒน์, 2560)

สำหรับประเทศไทยมีการตื่นตัวเริ่มมองเห็นศักยภาพและความเป็นไปได้ของกิจการเพื่อสังคม ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน มีการมองหาธุรกิจที่มีลักษณะของกิจการเพื่อสังคมเพื่อนำมาใช้เป็นต้นแบบ โดยมีธุรกิจใหม่ๆ เกิดขึ้นบนแนวคิดของกิจการเพื่อสังคมและได้รับความสนใจอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรมมากขึ้น ปัจจุบันคณะกรรมการส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติได้ผลักดันให้เกิดหลักเกณฑ์และระบบรับรองกิจการเพื่อสังคมซึ่งนำไปสู่การตราพระราชกฤษฎีกาตามประมวลรัษฎากรฉบับที่ 621 ที่ให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีกับกิจการเพื่อสังคมและนักลงทุนทางสังคม นอกจากนี้ ยังผลักดันให้เกิดร่างพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคมผ่านสภาปฏิรูปแห่งชาติ ซึ่งปัจจุบันอยู่ระหว่างการพิจารณาของคณะรัฐมนตรี (ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ, การสื่อสารส่วนบุคคล, 28 ธันวาคม 2560) โดยภาครัฐให้การสนับสนุนแก่กิจการเพื่อสังคมโดยสร้างกฎระเบียบที่เอื้อต่อการดำเนินงานและนโยบายสนับสนุนทางการเงินทั้งในรูปแบบเงินให้เปล่า กองทุนรวม และดอกเบี้ยเงินกู้ต่างๆ เครื่องมือลดความเสี่ยงหรือการจัดตั้งกองทุนกิจการเพื่อสังคมจัดทำกฎหมายจดทะเบียนและส่งเสริมนโยบายทางภาษี เช่น การให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีกิจการเพื่อสังคม เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดการสร้างผู้ประกอบการกิจการเพื่อสังคมใหม่ในประเทศให้มากขึ้น

ผู้วิจัยจึงได้ให้ความสนใจกิจการเพื่อสังคมกาแฟเลพาทอ (Lapato Coffee) เป็นหน่วยงานกิจการเพื่อสังคมที่ก่อตั้งโดยภาคประชาสังคมในพื้นที่ตำบลแม่วิน อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่ ดำเนินการกิจการการปลูกกาแฟ ซึ่งถือว่าเป็นพืชเศรษฐกิจที่สร้างรายได้ในระดับครอบครัวของชุมชนปกากะญอในพื้นที่ตำบลแม่วิน จากระดับครอบครัวสู่การเป็นกลุ่มในชุมชนที่เป็นการทำธุรกิจที่หาผลกำไรบนฐานความรับผิดชอบต่อชุมชนละสิ่งแวดล้อมทางกิจการได้เข้าไปส่งเสริมการปลูกกาแฟอินทรีย์ ให้ผลิดกาแฟที่มีคุณภาพโดยการจัดอบรมกระบวนการแปรรูปกาแฟให้กับเกษตรกรให้ใช้ระบบมาตรฐานเกษตรอินทรีย์แบบมีส่วนร่วม รับซื้อเมล็ดกาแฟในราคาที่เป็นธรรม ในราคาที่สูงกว่าผลผลิตที่ได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า ทำให้ชุมชนมีรายได้ที่ดีจากการขายกาแฟอินทรีย์ และจากการสอบถามคนในชุมชนที่ซื้อกาแฟสำเร็จรูปกินเป็นจำนวนมาก หากในพื้นที่สามารถแปรรูปกาแฟเองในพื้นที่ สามารถสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจสร้างรายได้ สร้างความหลากหลายร่วมกับพันธุ์พืชท้องถิ่น อีกทั้งการทำตลาดกาแฟสามารถสร้างการสื่อสารให้กับคนเมืองในการใช้ประโยชน์จากปายอย่างยั่งยืน (ผู้ก่อตั้งกิจการเพื่อสังคมกาแฟเลพาทอ, การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 มีนาคม 2561)

โดยลักษณะของกิจการเพื่อสังคมจะมีความเกี่ยวข้องกับองค์การอื่น มีผู้เกี่ยวข้องหลากหลายภาคส่วน ตั้งแต่กระบวนการจัดหาวัตถุดิบจนกระทั่งกระบวนการส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้าที่มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์เกี่ยวข้องไม่ใช่แค่เพียงตัวกิจการเพื่อสังคมเท่านั้น ในการทำความเข้าใจเรื่องกิจการเพื่อสังคม เครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยจัดการกิจการเพื่อสังคมก็คือ แนวคิดการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) และแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงาน SCOR Model (Supply Chain Operation Reference: SCOR-Model) ที่ช่วยสร้างความเข้าใจ สามารถอธิบายการจัดการทำให้ผู้วิจัยเข้าใจกิจการเพื่อสังคมตลอดทั้งกระบวนการห่วงโซ่อุปทานที่เชื่อมโยงกระบวนการจัดการนับตั้งแต่การเคลื่อนย้ายสินค้าหรือวัตถุดิบจากผู้ผลิตสินค้าหรือแหล่งต้นน้ำมายังผู้บริโภคซึ่งเป็นแหล่งบริโภคหรือแหล่งปลายน้ำ

ด้วยเหตุนี้ จึงเป็นที่มาและความสำคัญให้ผู้วิจัยสนใจที่จะทำการศึกษาถึง เพื่อศึกษาห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมตั้งแต่กระบวนการจัดหาหลัก กระบวนการผลิตหลัก จนถึงกระบวนการส่งมอบหลักของกิจการเพื่อสังคมกาแฟเลพาทอ และศึกษากิจการกรรมในด้านการวางแผน การจัดหา การผลิต การจัดส่ง การส่งคืน และการจัดการระบบสนับสนุนในห่วงโซ่อุปทาน และเพื่อศึกษาการมีส่วนร่วมของภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมในขอบเขตของการดำเนินกิจการเพื่อสังคมกาแฟเลพาทอ ผลการศึกษาจากงานวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปใช้ในกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อเป็นแนวทางเป็นให้แก่ผู้ประกอบการสังคมในการดำเนินการกิจการเพื่อสังคมให้มีประสิทธิภาพตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำอย่างแท้จริง

2. วัตถุประสงค์ในการวิจัย

(1) เพื่อศึกษาห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมตั้งแต่กระบวนการจัดหาหลัก กระบวนการผลิตหลัก จนถึงกระบวนการส่งมอบหลักของกิจการเพื่อสังคม

(2) เพื่อวิเคราะห์กิจกรรม (การวางแผน การจัดหา การผลิต การจัดส่ง การส่งคืน และการจัดการระบบสนับสนุน) ในแต่ละขั้นตอนในห่วงโซ่อุปทาน

(3) เพื่อศึกษาการมีส่วนร่วมของภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม (การวางแผน การจัดหา การผลิต การจัดส่ง การส่งคืน และการจัดการระบบสนับสนุน) ในขอบเขตของการดำเนินกิจการเพื่อสังคม

3. แนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

แนวคิดที่ใช้ในการศึกษานี้ คือ แนวคิดกิจการเพื่อสังคม แนวคิดการจัดการห่วงโซ่อุปทาน และแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานห่วงโซ่อุปทาน อันมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 แนวคิดเกี่ยวกับกิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise)

กิจการเพื่อสังคม หมายถึง กิจการที่มีแรงบันดาลใจที่จะแก้ไขปัญหา ช่วยเหลือสังคม และสิ่งแวดล้อม การดำเนินงานโดยใช้ยุทธศาสตร์การตลาด เป็นได้ทั้งองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร (Non-profits) และที่แสวงหากำไร (For-profit) ผลตอบแทนและกำไรส่วนใหญ่นำไปขยายหรือลงทุนต่อในกิจการเพื่อสังคม ผลตอบแทนหรือกำไรบางส่วนนำกลับคืนสู่ผู้ถือหุ้นหรือผู้ลงทุน โดยผลลัพธ์ที่ออกมาต้องแก้ไขปัญหาที่ตั้งไว้ ช่วยเหลือสังคม และคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม โดยสำนักงานส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติได้ระบุลักษณะสำคัญ 4 ประการของกิจการเพื่อสังคม ได้แก่

(1) เป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นโดยมีเจตจำนงทางสังคมเป็นเป้าหมายหลักขององค์กร ไม่ใช่เพื่อผลกำไรและประโยชน์สูงสุดของผู้ถือหุ้น

(2) การใช้รูปแบบธุรกิจในการดำเนินการ กล่าวคือ รายได้หลักจะต้องมาจากการขายสินค้า หรือบริการเป็นหลัก ไม่ใช่มาจากเงินได้เปล่าจากรัฐหรือเงินบริจาค

(3) การจัดการผลกำไรที่จะต้องนำไปขยายผลตามวัตถุประสงค์ทางสังคม (Reinvestment) หรือประโยชน์สาธารณะ ไม่ใช่การนำไปปันผลเพื่อประโยชน์ส่วนตน

(4) การมีธรรมาภิบาลในกระบวนการบริการจัดการทั้งกับผู้ร่วมงานในองค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม

3.2 แนวคิดการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management: SCM)

“การจัดการห่วงโซ่อุปทาน” (Supply Chain Management) ปรากฏขึ้นโดยมีต้นกำเนิด นักวิชาการอย่างเช่น Scott and Westbrook (1991) ได้ให้ความหมายห่วงโซ่อุปทานในแง่ขององค์ประกอบของกระบวนการผลิตและกระบวนการไหลของอุปทาน (Supply) ตั้งแต่วัตถุดิบไปจนถึงผู้บริโภค นอกจากนี้ยังต้องให้ความสำคัญกับวัตถุดิบที่ข้ามผ่านองค์การไปยังองค์การธุรกิจอื่นๆ อีก ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการเชื่อมโยงของธุรกิจต่างๆ เข้าด้วยกัน ซึ่งอยู่ในรูปแบบของพันธมิตร (Alliance) สอดคล้องกับ

Ellram (1991) อ้างถึงใน ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์ (2554) ก็ได้มองถึงความเชื่อมโยงกันในห่วงโซ่ แสดงให้เห็นว่า “ห่วงโซ่อุปทานอยู่ในรูปแบบของเครือข่าย (Network) ในองค์การต่างๆ ที่มีความเชื่อมโยงและเกี่ยวข้องกันในการจัดส่งสินค้าและบริการไปยังผู้บริโภค เพื่อหาวิธีแก้ปัญหาที่ซับซ้อนและการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแนวคิดห่วงโซ่อุปทานไม่ใช่แนวคิดใหม่ โดยจะเป็นการประสานกิจกรรมต่างๆ ตลอดห่วงโซ่”

Chandra and Kumar (2001) ห่วงโซ่อุปทานเป็นสังคม (เครือข่ายของสมาชิกเรียกว่ากลุ่ม) ซึ่งประกอบด้วย หน่วยงานอิสระ โดยการเชื่อมโยงกันเพื่อแก้ไขปัญหาด้วยความร่วมมือ การร่วมมือระหว่างสมาชิกต้องมีประสิทธิภาพ การสื่อสารในการทำงานร่วมกัน การจัดการห่วงโซ่อุปทานเป็นการผสมรวมกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญจากผู้ขายปลายทางผ่านซัพพลายเออร์ดั้งเดิมที่ให้บริการผลิตภัณฑ์บริการและข้อมูลที่เพิ่มมูลค่าให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ

Jay Aiken (1998) และ John Langley (2011) อ้างถึงใน ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์ (2554) กล่าวว่า การจัดการห่วงโซ่ ควรจะมีการเปลี่ยนไปใช้คำว่า เครือข่ายมากกว่า เนื่องจากมีจำนวนผู้จัดหาสินค้าที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมากมายและยังผู้จัดส่งสินค้าที่ทำการจัดส่งให้ผู้จัดส่งสินค้าอื่นๆ ซึ่งมีการเชื่อมต่อและเป็นอิสระต่อกัน ทั้งนี้การทำงานต้องมีความร่วมมือเพื่อควบคุมจัดการ และปรับปรุงการเคลื่อนย้ายของวัตถุดิบและข้อมูลจากผู้จัดส่งสินค้าไปจนถึงผู้บริโภคขั้นสุดท้าย ซึ่งหัวใจหลักของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน คือ การบูรณาการกระบวนการต่างๆ ทั้งผู้จัดส่งสินค้าภายในและผู้จัดส่งสินค้าภายนอกผ่านการประสานงานกันในเครือข่ายเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมในเรื่องการไหลของสินค้าหรือวัตถุดิบ ตลอดจนการให้บริการกับลูกค้าหรือผู้ใช้ขั้นสุดท้ายและการเพิ่มประสิทธิภาพของผู้ที่เกี่ยวข้องภายในห่วงโซ่อุปทาน โดยการจัดการห่วงโซ่อุปทานเป็นวิธีที่บูรณาการ (Integrate) หน่วยงานต่างๆ ตั้งแต่ผู้จัดส่งสินค้าหรือวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์ ผู้ผลิต คลังสินค้า และร้านค้าเข้าด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้การผลิตและกระจายสินค้าดำเนินไปอย่างถูกต้องในแง่ของปริมาณ (Right Quantities) สถานที่ (Right Place) และเวลา (Right Time) และยังสามารถตอบสนองต่อระดับการบริการที่ลูกค้าต้องการ จะเห็นได้ชัดว่าการจัดการห่วงโซ่อุปทานจะเกี่ยวข้องกับการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อ

และผู้ขาย การจัดการห่วงโซ่อุปทานจะเน้นบทบาทความร่วมมือ ความไว้วางใจ และการยอมรับซึ่งกันและกันท่ามกลางกิจกรรมต่างๆ หรือแม้แต่องค์การต่างๆ

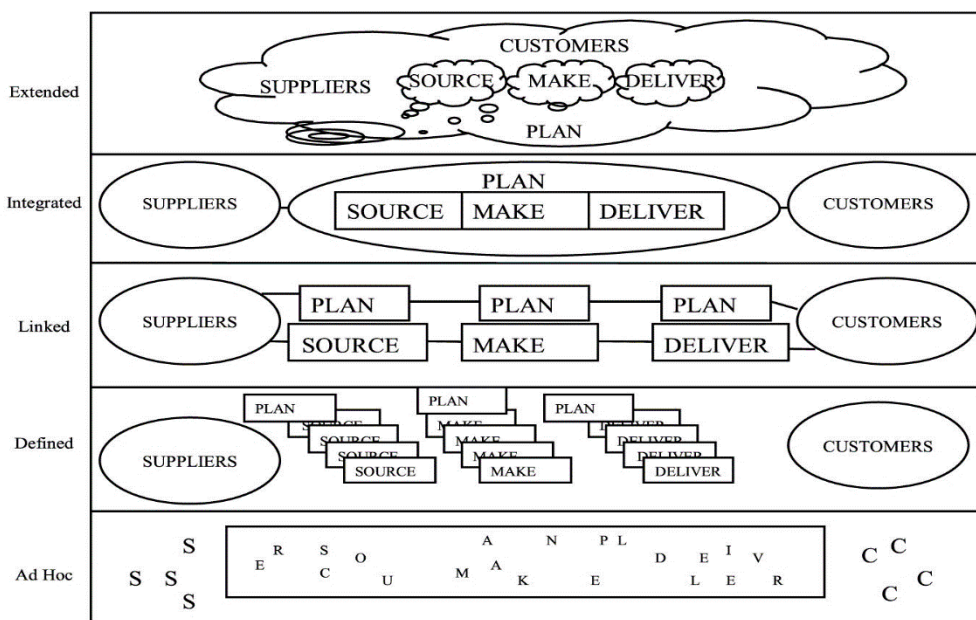
การศึกษาการจัดการห่วงโซ่อุปทานนำไปสู่ข้อสรุปที่ว่าเป็นการจัดการแบบบูรณาการโดยเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการจัดซื้อ จัดหา การผลิต การจัดส่ง ฯลฯ โดยเป็นการประสานงานกันระหว่างสมาชิกภายในห่วงโซ่อุปทานตั้งแต่ผู้จัดส่งวัตถุดิบไปจนถึงผู้บริโภค ภายใต้เป้าหมายของการลดต้นทุนของระบบ การเพิ่มระดับการให้บริการนำไปสู่ประสิทธิภาพและการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับ McGuffry (1998) อ้างถึงใน สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2554) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องกันในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ประกอบด้วย การจัดซื้อจัดหา (Purchasing Elements) การปฏิบัติการ (Operations Elements) และการกระจายสินค้า (Distribution Elements) และการกระจายสินค้า (Distribution Elements)

จากคำนิยามข้างต้น จะเห็นได้ว่ามีนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศให้นิยามการจัดการห่วงโซ่อุปทานไว้อย่างหลากหลาย สำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปคำนิยามของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน หมายถึง การจัดระบบความสัมพันธ์การดำเนินงานตั้งแต่ซัพพลายเออร์จนกระทั่งถึงผู้บริโภคขั้นสุดท้าย เป็นการบูรณาการและเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ เข้าด้วยกันโดยมีการแบ่งปันสินค้า บริการ และสารสนเทศร่วมกันสามารถทำให้ผู้ประกอบการตลอดทั้งสายได้ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและผลประโยชน์ที่ดีที่สุด

3.2.1 การเติบโตของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

Lockamy III and McCormack (2004) ได้กล่าวถึง รูปแบบของการเติบโตของห่วงโซ่อุปทานที่มีตัวแปรที่แตกต่างกัน คือรูปแบบแนวคิดจะอธิบายถึงรูปแบบการเติบโตใน 5 ระดับ (Supply Chain Operations Reference) ดังแผนภาพที่ 1

แผนภาพที่ 1 ระดับของการเติบโตของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน



ที่มา: Lockamy III and McCormack (2006, p. 275)

ระดับที่ 1 Ad hoc – ห่วงโซ่อุปทานและการปฏิบัติที่ไม่มีโครงสร้าง และไม่มีมาตรการดำเนินงาน ขาดความร่วมมือทำให้ประสิทธิภาพของการดำเนินงานไม่สามารถคาดเดาได้ ต้นทุนของการจัดการห่วงโซ่อุปทานมีจำนวนที่สูงและความพึงพอใจของลูกค้าอยู่ในระดับที่ต่ำ

ระดับที่ 2 Defined – กระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานได้จัดทำให้มีหลักการมากขึ้น ประสิทธิภาพของกระบวนการจะคาดการณ์ได้มากขึ้นและเป้าหมายเริ่มถูกกำหนดให้ชัดเจน ต้นทุนการจัดการห่วงโซ่อุปทานยังคงสูงอยู่ ความพึงพอใจของลูกค้าดีขึ้น แต่ก็ยังอยู่ในระดับที่ต่ำ

ระดับที่ 3 Linked – แสดงถึงระดับความก้าวหน้า องค์การเริ่มมีการใช้การจัดการห่วงโซ่อุปทานโดยมีเจตนาเชิงกลยุทธ์ ความร่วมมือระหว่างขั้นตอนภายในองค์การของซัพพลายเออร์และลูกค้าอยู่ในรูปแบบที่มีมาตรฐานและเป้าหมาย ลูกค้าจะรวมอยู่ในความพยายามในการปรับปรุงกระบวนการและความพึงพอใจของลูกค้าจะเริ่มแสดงบทบาทมากขึ้น

ระดับที่ 4 Integrated – ภายในองค์การตั้งแต่ซัพพลายเออร์จนถึงผู้ขายใช้ความร่วมมือในระดับกระบวนการ โครงสร้างองค์การและงานขึ้นอยู่กับขั้นตอนการจัดการห่วงโซ่อุปทาน มาตรการและระบบการจัดการห่วงโซ่อุปทานถูกฝังอยู่ลึกเข้าไปในองค์การ

การปฏิบัติขั้นสูงของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน คือการคาดการณ์ร่วมกันและการวางแผนกับลูกค้าและซัพพลายเออร์

ระดับที่ 5 Extended – การทำงานร่วมกันอยู่ในขั้นสูง เกิดการวางแผนเพื่อการแข่งขันกับห่วงโซ่อุปทานรายอื่นๆ วัฒนธรรมแนวความคิดแบบแนวราบที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นหลัก ให้ลูกค้าเข้ามาร่วมประเมินการทำงาน เน้นประสิทธิภาพของกระบวนการและความน่าเชื่อถือของระบบ สามารถวัดได้และมีการแชร์การลงทุนร่วมกันของทุกส่วน

3.3 แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Operations Reference Model: SCOR-model)

Supply Chain Council (2012) แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานห่วงโซ่อุปทาน (SCOR Model) ได้ถูกพัฒนามาเพื่ออธิบายถึงกิจกรรมต่างๆ ในการดำเนินธุรกิจภายในห่วงโซ่อุปทาน โดยที่มุ่งไปที่การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า เพื่อใช้อธิบายการดำเนินการจัดการห่วงโซ่อุปทานและแสดงให้เห็นถึงกิจกรรมทางธุรกิจในห่วงโซ่อุปทานทั้งหมด โดยมีกรอบการทำงาน (Frame work) ที่ชัดเจน มีจุดมุ่งหมายเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าและเกิดประสิทธิภาพสูงแก่องค์กร มีการกำหนดกระบวนการต่างๆ ช่วยให้ผู้ใช้มีความเข้าใจตรงกัน และสามารถอธิบายได้ในลักษณะของการแบ่งเป็นบล็อก (Block) ซึ่งใช้อธิบายความสัมพันธ์ภายในห่วงโซ่อุปทานได้อย่างง่าย ที่สามารถเชื่อมต่อกันได้หรือสามารถแสดงความสัมพันธ์กันได้ภายใต้แบบจำลองห่วงโซ่อุปทาน

3.3.1 องค์ประกอบของแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานห่วงโซ่อุปทาน (SCOR Model)

Supply Chain Council (2012) แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานห่วงโซ่อุปทาน (SCOR Model) ได้ถูกพัฒนามาเพื่ออธิบายถึงกิจกรรมต่างๆ ในการดำเนินธุรกิจภายในห่วงโซ่อุปทาน โดยที่มุ่งไปที่การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า องค์ประกอบของ SCOR Model ประกอบด้วย 6 กระบวนการดำเนินงานในห่วงโซ่อุปทาน คือ การวางแผน (Plan), การจัดหา (Source), การผลิต (Make), การจัดส่ง (Deliver), การส่งคืน (Return) และการจัดการระบบสนับสนุน (Enable) อันมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

(1) การวางแผน (Plan) กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดความต้องการและการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของห่วงโซ่อุปทาน รวมทั้งการวางแผนการสั่งซื้อ การผลิต การส่งมอบ และการรับคืน

(2) การจัดหาวัตถุดิบ (Source) กระบวนการที่ใช้ในการจัดซื้อ จัดหาแหล่งวัตถุดิบ เพื่อนำมาผลิตสินค้าและบริการให้สอดคล้องกับความต้องการที่ได้วางแผนไว้ รวมถึง การประเมินและการจัดการฐานข้อมูลของซัพพลายเออร์

(3) การผลิต (Make) กระบวนการที่แปลงสินค้าให้อยู่ในรูปที่พร้อมจำหน่าย (Final State) ให้สอดคล้องตามความต้องการที่ได้วางแผนไว้

(4) การจัดส่ง (Delivery) กระบวนการจัดส่งสินค้าหรือบริการสำเร็จรูป รวมทั้งการ จัดการคำสั่งซื้อ (Order Management) การจัดการการขนส่ง (Transportation) การจัดการ สินค้าคงคลัง (Warehouse Management) เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการที่ได้วางแผน

(5) การส่งคืน (Return) กระบวนการนี้จะเกี่ยวกับ การรับประกันสินค้า การรับ ร้องเรียนจากลูกค้า การวางแผนงาน รวมทั้งหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้อง

(6) การจัดการระบบสนับสนุน (Enable) กระบวนการในการจัดเตรียม ภูมูข้อบังคับ ในการดำเนินงานหรือประกอบธุรกิจและการจัดการข้อมูลสารสนเทศและความสัมพันธ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการวางแผน และกระบวนการปฏิบัติการ เช่น กระบวนการทางการเงิน, ทรัพยากรบุคคล ระบบข้อมูลการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการออกแบบ ผลิตภัณฑ์การขายและกระบวนการสนับสนุนต่างๆ

3.4 การมีส่วนร่วมในการส่งเสริมและขับเคลื่อนกิจการเพื่อสังคม

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับบทบาทการมีส่วนร่วมของภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมในการส่งเสริมและขับเคลื่อนกิจการเพื่อสังคมให้มีความยั่งยืน (เรวัต ตันตยานนท์, 2560; กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ, 2561; สุชี วรรณดิษฐ์, 2553; วฐู โรจนวงศ์, 2559) ดังต่อไปนี้

3.4.1 การมีส่วนร่วมในการส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมของภาครัฐ

ภาครัฐควรทำการส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมให้สามารถดำเนินการได้อย่างยั่งยืน ผ่านรูปแบบของการออกนโยบายเพื่อละเว้นและเสนอสิทธิประโยชน์ในด้านต่างๆ ให้แก่กิจการ เพื่อสังคม อาทิ การเป็นศูนย์กลางเพื่อเชื่อมโยงกิจการเพื่อสังคมเข้ากับเครือข่ายผู้ประกอบการ กิจการเพื่อสังคมอื่นๆ และการยกเว้นภาษีเงินได้ เป็นต้น นอกจากนี้ ประเด็นการสนับสนุนด้าน สวัสดิการและเงินทุนไม่จำเป็นต้องไม่ได้มาจากการสนับสนุนของรัฐบาล แต่สามารถเป็นการเปิด โอกาสให้กิจการเพื่อสังคมสามารถใช้ประโยชน์จากส่วนภาคสาธารณประโยชน์อื่นๆ ที่มีรองรับไว้ แล้ว เช่น การสนับสนุนสำหรับเครื่องมืออุปกรณ์ โครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการดำเนิน กิจการเพื่อสังคม โครงการให้เงินทุนช่วยเหลือสำหรับก่อตั้งหรือพัฒนากิจการเพื่อสังคมในงาน เป็นต้น ภาครัฐยังเป็นการช่วยทำให้พื้นฐานของกิจการเพื่อสังคมมีความแข็งแกร่งซึ่งเป็นส่วนช่วย

รับรองได้ว่ากิจการเพื่อสังคมนั้นจะสามารถประคับประคองตนเองให้สามารถอยู่รอดได้จากการเข้ามาสนับสนุนของภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงแรกของการก่อตั้งกิจการเพื่อสังคมที่ต้องเผชิญความเสี่ยงจากการทำธุรกิจเช่นเดียวกับธุรกิจอื่นๆ (Purnomo et al., 2015; Nielsen & Samia, 2008 อ้างถึงใน วฐู โรจนวงศ์, 2559)

3.4.2 การมีส่วนร่วมในการส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมของภาคเอกชน

ภาคเอกชนถือเป็นภาคส่วนที่มีจุดเด่นในเรื่องของการออกแบบระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และแนวคิดการประกอบธุรกิจที่ทันสมัย ตลอดจนการมีระบบการหมุนเวียนทุนที่คล่องตัว ด้วยเหตุนี้ภาคเอกชนจึงควรเข้ามาทำการส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมในด้านการจัดการระบบการบริหารภายในตั้งแต่การจัดระบบรายรับรายจ่าย การพัฒนาและเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ไปจนถึงการสื่อสารองค์การเพื่อสร้างการรับรู้แก่ผู้บริโภค รวมทั้งการเป็นตัวกลางเชื่อมโยงกิจการเพื่อสังคมกับเครือข่ายผู้ประกอบการภาคเอกชนอื่นๆ ผ่านการร่วมทบทวนแลกเปลี่ยนความรู้ในการปรับปรุงธุรกิจและนวัตกรรมของสินค้าและบริการใหม่ให้กิจการเพื่อสังคมสามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันทั่วทั้งที่ จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า การส่งเสริมหรือการเข้าไปมีส่วนร่วมของภาคเอกชนที่จำเป็นต่อกิจการเพื่อสังคมคือการเข้าไปช่วยเหลือในการออกแบบ หรือยกระดับระบบการบริหารจัดการของกิจการเพื่อสังคมให้มีประสิทธิภาพ ตลอดจนการร่วมเชื่อมโยงเครือข่ายผู้ประกอบการกิจการเพื่อสังคมกับภาคเอกชนเข้าด้วยกัน เพื่อเป็นการขยายห่วงโซ่อุปทานโดยเฉพาะในช่วงของกระบวนการส่งมอบหลักให้มีความสมดุลมากยิ่งขึ้น

3.4.3 การมีส่วนร่วมในการส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมของภาคประชาสังคม

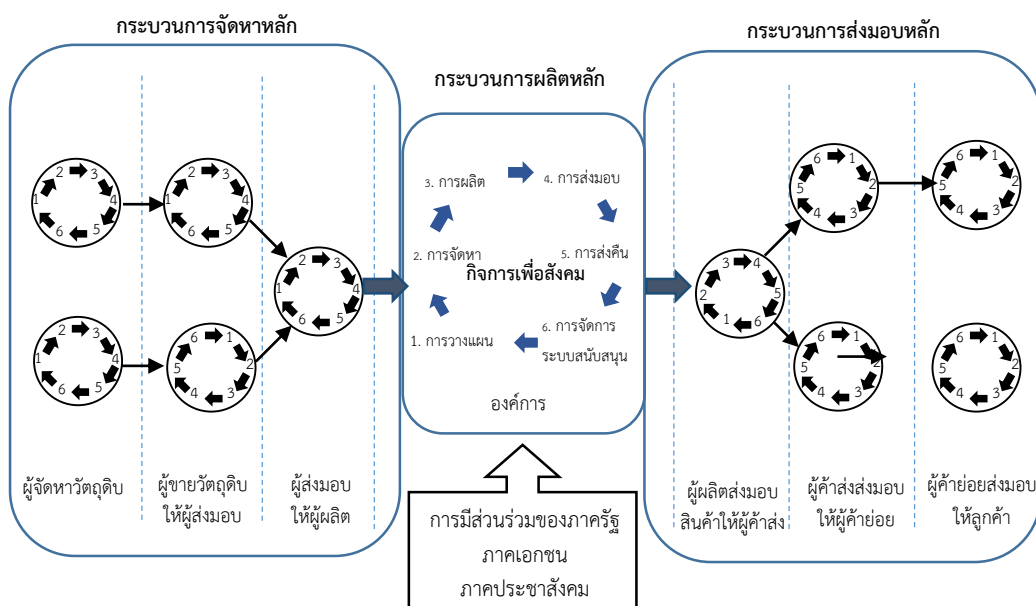
ภาคประชาสังคมถือเป็นภาคส่วนที่มีจุดเด่นในเรื่องของการเข้าถึงข้อมูลเชิงลึกทั้งข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการของผู้อยู่อาศัยในชุมชน การมีส่วนร่วมของภาคประชาสังคมที่จำเป็นและสามารถทำได้ง่ายที่สุด คือการร่วมบอกเล่าถึงปัญหาและความต้องการของตนเองแก่กิจการเพื่อสังคมเพื่อนำไปใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของกิจการเพื่อสังคม ซึ่งสอดคล้องไปตามหลักการดำเนินงานของกิจการเพื่อสังคมที่คำนึงถึงชุมชนเป็นหลัก ทั้งนี้การเข้ามามีส่วนร่วมของชุมชนหรือภาคประชาสังคมยังสามารถทำได้ในหลากหลายวิธีการ

4. กรอบแนวคิด

กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ประยุกต์ขึ้นมาจากแนวคิดการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) ที่อธิบายถึง 3 กระบวนการหลักในห่วงโซ่อุปทาน คือ

กระบวนการจัดหาหลัก (Sourcing Process) กระบวนการผลิตหลัก (Making Process) และกระบวนการส่งมอบหลัก (Delivering Process) ซึ่งแต่ในแต่กระบวนการหลักจะประกอบไปด้วยขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ซึ่งในแต่ละขั้นตอนประกอบด้วยกิจกรรม 6 กิจกรรม ที่ผู้วิจัยได้ทำการประยุกต์มาจากแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานโซ่อุปทาน (SCOR model) ของ Supply Chain Council (2012) ซึ่งกิจกรรมประกอบด้วย 6 ด้าน คือ 1) การวางแผน (Plan) 2) การจัดหา (Source) 3) การผลิต (Make) 4) การจัดส่ง (Deliver) 5) การส่งคืน (Return) และ 6) การจัดการระบบสนับสนุน (Enable) มาใช้เป็นกรอบในการทำความเข้าใจกิจกรรมในห่วงโซ่อุปทาน ผู้วิจัยมุ่งศึกษาห่วงโซ่อุปทานตั้งแต่กระบวนการจัดหาหลัก กระบวนการผลิตหลัก และกระบวนการส่งมอบหลัก และศึกษากิจกรรมในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการหลัก ตลอดจนทำการศึกษาถึงการมีส่วนร่วมของภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมในกิจกรรมการดำเนินงานของกิจการเพื่อสังคมมาแพเลพาทอ ดังแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 2 กรอบแนวคิด



5. ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลแบบเฉพาะเจาะจง โดยมีผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 10 คน ประกอบด้วย 4 ภาคส่วน คือ 1) ผู้ประกอบการกิจการเพื่อสังคม ได้แก่ ผู้ก่อตั้ง ผู้บริหาร ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการ

จัดหาหลัก ผลิตหลัก และส่งมอบหลัก ที่เป็นผู้มีบทบาทหลักในการจัดการห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมกาแฟเลพาทอ 2) ภาครัฐ 3) ภาคเอกชน และ 4) ภาคประชาสังคม ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ในการจัดการห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมกาแฟเลพาทอ ขอบเขตของการศึกษากิจการเพื่อสังคมกาแฟเลพาทอในครั้งนี้ ศึกษาเฉพาะผลิตภัณฑ์กาแฟอินทรีย์ของกิจการเพื่อสังคมกาแฟเลพาทอ โดยทำการวิเคราะห์ถึงการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่างๆ ในกระบวนการจัดหาหลัก ผลิตหลัก และส่งมอบหลัก

โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ตลอดจนการค้นคว้าจากเอกสารงานวิชาการที่เกี่ยวข้อง จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) เพื่อสร้างข้อสรุปเชิงอุปนัย (Analytic Induction)

6. ผลการศึกษา

การศึกษากิจการการจัดการห่วงโซ่อุปทานในกิจการเพื่อสังคม กรณีศึกษากิจการเพื่อสังคมกาแฟเลพาทอ พบว่า

6.1 ห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมกาแฟเลพาทอตั้งแต่กระบวนการจัดหาหลัก กระบวนการผลิตหลัก จนถึงกระบวนการส่งมอบหลัก

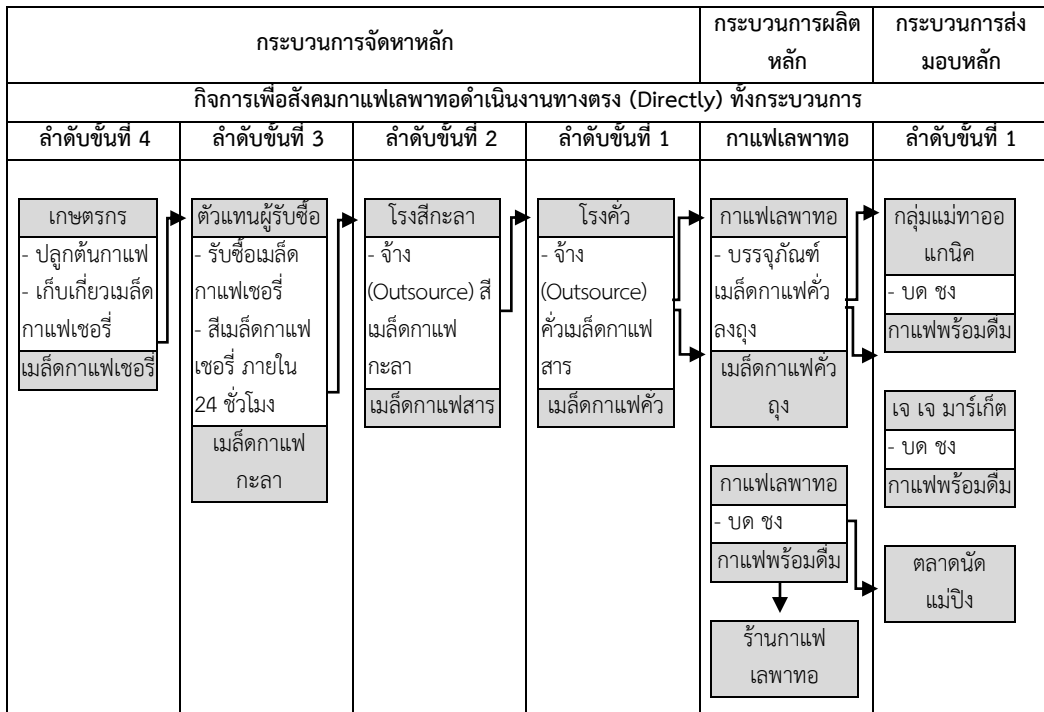
กิจการเพื่อสังคมกาแฟเลพาทอเป็นกิจการที่ก่อตั้งโดยภาคประชาสังคม การดำเนินงานของกิจการเพื่อสังคมกาแฟเลพาทอมีผลิตภัณฑ์เพียงผลิตภัณฑ์เดียว คือ กาแฟอินทรีย์ห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมกาแฟเลพาทอ ประกอบไปด้วย 3 กระบวนการหลัก

1) กระบวนการจัดหาหลัก ประกอบไปด้วย กระบวนการจัดหาหลักลำดับขั้นที่ 4 ถึงลำดับขั้นที่ 1 ได้แก่ กระบวนการผลิตหลักในลำดับขั้นที่ 4 คือ เกษตรกรผู้ปลูกกาแฟ กระบวนการผลิตหลักในลำดับขั้นที่ 3 คือ ตัวแทนผู้รับซื้อเมล็ดกาแฟเชอร์รี่และสีเมล็ดกาแฟเชอร์รี่ กระบวนการผลิตหลักในลำดับขั้นที่ 2 คือ ผู้ประกอบกิจการขนส่งเมล็ดกาแฟกะลาไปยังโรงสีเมล็ดกาแฟกะลาท้องถิ่น กระบวนการผลิตหลักในลำดับขั้นที่ 1 คือ ผู้ประกอบกิจการขนส่งเมล็ดกาแฟสารไปยังโรงคั่วเมล็ดกาแฟสาร

2) กระบวนการผลิตหลัก ประกอบไปด้วย กระบวนการผลิตหลักของกิจการเพื่อสังคมกาแฟเลพาทอ กล่าวคือ การบรรจุภัณฑ์เมล็ดกาแฟคั่ว และการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่ร้านกาแฟเลพาทอ และการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไปยังร้านค้าเครือข่าย

3) กระบวนการส่งมอบหลัก ประกอบไปด้วย กระบวนการส่งมอบหลักลำดับขั้นที่ 1 กล่าวคือ การจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของร้านค้าอื่นๆ ที่เป็นเครือข่ายของกิจการเพื่อสังคมกาแฟเลพาทอ จากที่กล่าวมาข้างต้น การดำเนินงานทางตรงทั้งห่วงโซ่อุปทานทั้งระบบ ดังแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 3 ห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมกาแฟเลพาทอ



6.2 กิจกรรม (การวางแผน การจัดหา การผลิต การจัดส่ง การส่งคืน และการจัดการระบบสนับสนุน) ในแต่ละขั้นตอนของห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมเลพาทอ

กิจกรรมในแต่ละขั้นตอนของห่วงโซ่อุปทาน อันประกอบไปด้วย 6 กิจกรรม ได้แก่ การวางแผน การจัดหา การผลิต การจัดส่ง การส่งคืน และการจัดการระบบสนับสนุนของกระบวนการจัดหาหลัก ลำดับขั้นที่ 4 ถึงลำดับขั้นที่ 1 โดยมีรายละเอียด ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 กิจกรรมในห่วงโซ่อุปทานในลำดับขั้นที่ 4 ถึงลำดับขั้นที่ 1 ของกระบวนการจัดหาหลัก

ลำดับขั้น กิจกรรม	ลำดับขั้นที่ 4	ลำดับขั้นที่ 3	ลำดับขั้นที่ 2	ลำดับขั้นที่ 1
การวางแผน	■ การวางแผนพื้นที่ปลูก ■ การวางแผนสายพันธุ์ต้นกาแฟ ■ การวางแผนการทำงานร่วมกับเกษตรกร ■ การวางแผนการเก็บเกี่ยวผลผลิต	■ การวางแผนเกรดของเมล็ดกาแฟเชอร์รี่ ■ การวางแผนราคาเมล็ดกาแฟเชอร์รี่ ■ การรับซื้อ คือ พื้นที่ปลูก กาแฟอินทรีย์ การดูแลต้นกาแฟ และการเก็บเกี่ยว	■ การวางแผนพื้นที่รวบรวมเมล็ดกาแฟกะลา	■ การวางแผนการเก็บรักษากาแฟสาร
การจัดหา	■ การจัดหาด้านกาแฟโดยเกษตรกรช่วยกันเพาะกล้าพันธุ์กาแฟ	■ รับซื้อเมล็ดกาแฟเชอร์รี่จากเฉพาะสมาชิกและข้อตกลงที่ได้กำหนดไว้	■ การจัดหาเมล็ดกาแฟกะลาจากตัวแทนผู้รับซื้อ	■ การจัดหาโรงคั่วที่ได้มาตรฐานปรึกษาได้
การผลิต	■ กระบวนการผลิตด้วยระบบเกษตรอินทรีย์ ■ เก็บเกี่ยวเกษตรกรเก็บเมล็ดกาแฟเชอร์รี่ ■ การคัดแยกเมล็ดกาแฟเชอร์รี่ตามข้อตกลง	■ การสีเมล็ดกาแฟ ล้างแช่ หมัก ตาก โดยจ้างแม่บ้านในชุมชน ■ โรงเก็บพักกาแฟกะลาเพื่อรอตามความต้องการ	■ แปรรูปกาแฟกะลาเป็นกาแฟสาร โดยจ้างโรงสีกาแฟกะลา(Outsource)	■ การคั่วเมล็ดกาแฟโดยจ้างโรงคั่ว (Outsource)
การจัดส่ง	■ ส่งด้วยรถส่วนตัวของเกษตรกรมายังผู้รับซื้อเมล็ดกาแฟเชอร์รี่	■ ส่งด้วยรถส่วนตัวจากเกษตรกรมายังผู้ประกอบการ	■ ผู้ประกอบการกิจการเพื่อสังคมกาแฟเลพาทอรับเมล็ดกาแฟกะลาส่งไปยังสีกะลา	■ ผู้ประกอบการกิจการเพื่อสังคมกาแฟเลพาทอรับเมล็ดกาแฟคั่วส่งไปยังโรงคั่ว
การส่งคืน	-	-	-	-

ลำดับชั้น กิจกรรม	ลำดับชั้นที่ 4	ลำดับชั้นที่ 3	ลำดับชั้นที่ 2	ลำดับชั้นที่ 1
การจัดการ ระบบสนับสนุน	■ การรวมกลุ่มรูปแบบเครือข่ายเกษตรกรผู้ปลูกกาแฟ ■ ระบบประกันคุณภาพในระดับท้องถิ่น (PGS) เพื่อควบคุมคุณภาพการผลิต	■ เครือข่ายเกษตรกรผู้ปลูกกาแฟ ■ ระบบประกันคุณภาพในระดับท้องถิ่น (PGS) เป็นเงื่อนไขในการรับซื้อ ■ ความสัมพันธ์ระหว่างจุดรับซื้อเมล็ดกาแฟเชอร์รี่กับผู้ประกอบการกิจการเพื่อสังคมกาแฟเลพาทอ	■ พื้นที่จุดแปรรูปเป็นฐานการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้	■ ความสัมพันธ์ระหว่างโรงคั่วกับเจ้าของกิจการเรื่องแลกเปลี่ยนความรู้

ตารางที่ 2 กิจกรรมในห่วงโซ่อุปทานกิจการเพื่อสังคมกาแฟเลพาทอของกระบวนการผลิตหลัก

ลำดับชั้น กิจกรรม	กระบวนการผลิตหลัก
	กิจการเพื่อสังคมกาแฟเลพาทอ
การวางแผน	■ การออกแบบรูปแบบผลิตภัณฑ์ ■ การวางแผนการตลาด ■ การวางแผนคุณภาพของสินค้า
การจัดหา	■ การจัดหาบรรจุภัณฑ์ ■ การจัดหาแหล่งที่รับซื้อผลิตภัณฑ์ โดยเชื่อมโยงกับเครือข่ายเกษตรกรอินทรีย์
การผลิต	■ บรรจุเมล็ดกาแฟในถุง คือเมล็ดกาแฟคั่วและกาแฟขบคั่ว
การจัดส่ง	■ ผู้ประกอบการกิจการเพื่อสังคมกาแฟเลพาทอเป็นผู้จัดส่งผลิตภัณฑ์ไปยังร้านค้าโดยรถส่วนตัว
การส่งเสริม	-
การจัดการระบบสนับสนุน	■ เครือข่ายเกษตรกรอินทรีย์

ตารางที่ 3 กิจกรรมในห่วงโซ่อุปทานในลำดับขั้นที่ 1 ของกระบวนการส่งมอบหลัก

กิจกรรม \ ลำดับขั้น	กระบวนการส่งมอบหลัก
	ลำดับขั้นที่ 1
การวางแผน	-
การจัดหา	■ รับกาแฟจากกิจการเพื่อสังคมเลพาทอ
การผลิต	■ การจำหน่ายผลิตภัณฑ์ทางหน้าร้าน และส่งไปยังตัวแทนจำหน่าย
การจัดส่ง	■ การจัดส่งผลิตภัณฑ์ถึงลูกค้าทางขนส่งเอกชนในกรณีการสั่งทางช่องทางออนไลน์
การส่งคืน	■ การรับสินค้าคืนหากลูกค้าไม่พึงพอใจ
การจัดการระบบสนับสนุน	■ เครือข่ายเกษตรอินทรีย์

*หมายเหตุ: “-” ไม่มีกิจกรรมเกิดขึ้น

6.3 การมีส่วนร่วมของภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม (การวางแผน การจัดหา การผลิต การจัดส่ง การส่งคืน และการจัดการระบบสนับสนุน) ในขอบเขตของการดำเนินกิจการเพื่อสังคมกาแฟเลพาทอ

	หน่วยงาน \ กิจกรรม	ภาครัฐ	ภาคประชาสังคม	ภาคเอกชน
กระบวนการจัดหาหลัก ลำดับขั้นที่ 4 ถึง 1	การวางแผน	■ วางแผนการปลูกกาแฟยึดหน้าดิน ■ วางแผนเรื่องพื้นที่ปลูก ■ วางแผนเรื่องการเพาะกล้าพันธุ์กาแฟ ■ วางแผนเรื่องการเพาะกล้าพันธุ์กาแฟ ■ วางแผนเรื่องการปลูกพื้นที่ปลูก การเก็บเกี่ยว	■ วางแผนการกำหนดเป้าหมายส่วนผลิตที่เกษตรกรต้องรับรู้ร่วมกัน	-
	การจัดหา	■ จัดหากาแฟพันธุ์กาแฟให้แก่เกษตรกร ■ ให้กิจการกู้ยืมเงินเพื่อนำเงินไปซื้อเมล็ด ■ การจัดหากาแฟพันธุ์กาแฟ ■ การจัดหากาแฟพันธุ์กาแฟมาให้เกษตรกร	■ จัดหาผู้เชี่ยวชาญด้านกาแฟ	■ การประชาสัมพันธ์

กิจกรรม	หน่วยงาน	ภาครัฐ	ภาคประชาสังคม	ภาคเอกชน
		■ เพาะกล้าพันธุ์กาแฟ ■ การจัดหาวัสดุอุปกรณ์สนับสนุนเกษตรกร ■ การจัดหากล้าพันธุ์กาแฟมาให้เกษตรกร ■ การจัดหาสถานที่และวัสดุอุปกรณ์		
	การผลิต	■ ให้ความรู้พื้นฐาน ควบคุมคุณภาพ ■ ให้ความรู้การผลิตและวัสดุอุปกรณ์ ■ ให้ความรู้เรื่องการผลิตและการแปรรูป	-	■ คั่วเมล็ดกาแฟ
	การจัดส่ง	■ การจัดส่งกล้าพันธุ์กาแฟและอำนวยความสะดวกเรื่องการขนย้าย ■ การขนส่งกล้าพันธุ์ให้แก่เกษตรกร ■ การตรวจสอบคุณภาพกาแฟให้มีคุณภาพ ■ การขนส่งโดยใช้รถโครงการหลวง	-	-
	การส่งคืน	■ การส่งคืนกาแฟที่ไม่มีคุณภาพจะต้องปรับปรุง	-	-
	การจัดการระบบสนับสนุน	■ กิจกรรมรักษาพื้นที่ป่า ■ การติดต่อกับหน่วยงานอื่นๆ	■ มาตรฐานประกันคุณภาพในระดับท้องถิ่นที่ชุมชนรับรองกันเอง	■ การประชาสัมพันธ์ ■ การให้คำปรึกษาและแนะนำการทำกาแฟ
กระบวนการผลิตหลัก	การวางแผน	-	-	-
	การจัดหา	-	■ การจัดหาผู้เชี่ยวชาญด้านกาแฟ	-
	การผลิต	■ ให้ความรู้เรื่องการผลิตและการแปรรูป	-	-
	การจัดส่ง	-	-	-

	หน่วยงาน กิจกรรม	ภาครัฐ	ภาคประชาสังคม	ภาคเอกชน
กระบวนการส่งมอบหลัก ลำดับขั้นที่ 1	การส่งคืน	-	-	-
	การจัดการระบบ สนับสนุน	-	-	-
	การวางแผน	วางแผนให้ความรู้ด้านการตลาด	-	-
	การจัดหา	- แนะนำองค์กรสนับสนุนทางความรู้ด้านการตลาด - เชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นๆ	การจัดหาพื้นที่ขายผลิตภัณฑ์โดยการเชื่อมโยงกับเครือข่ายอื่นๆ	-
	การผลิต	ให้ความรู้ในเรื่องการผลิตสู่ตลาด	-	-
	การจัดส่ง	-	-	-
	การส่งคืน	-	-	-
	การจัดการระบบ สนับสนุน	- มาตรฐานประกันคุณภาพในระดับท้องถิ่นที่ชุมชนรับรองกันเอง - สื่อประชาสัมพันธ์	การประชาสัมพันธ์ และพื้นที่จัดจำหน่าย	-

*หมายเหตุ: “-” ไม่พบกิจกรรมการมีส่วนร่วมเกิดขึ้น

จากตารางข้างต้นสามารถวิเคราะห์การมีส่วนร่วมของภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ของกิจการเพื่อสังคมกาแฟเลพาทอ ได้ว่า ในกรณีศึกษากิจการเพื่อสังคมกาแฟเลพาทอ พบว่า ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม เข้ามามีส่วนร่วมมากในช่วงต้นหรือในช่วงกระบวนการจัดหาหลัก กระบวนการต่อมาการมีส่วนร่วมของแต่ละภาคส่วนเริ่มลดน้อยลง ซึ่งตรงข้ามกับความต้องการของผู้ประกอบการกิจการเพื่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ต้องการให้ภาคส่วนต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมและส่งเสริมในกิจกรรมต่างๆ ของแต่ละลำดับขั้นตลอดทุกกระบวนการ **การมีส่วนร่วมของภาครัฐ** ในทุกกิจกรรมของกิจการเพื่อสังคมกาแฟเลพาทอ โดยภาครัฐให้การสนับสนุนด้านงบประมาณและทรัพยากร ตลอดจนการอำนวยความสะดวกในแต่ละกิจกรรม ซึ่งการสนับสนุนในลักษณะดังกล่าวของภาครัฐเป็นการสนับสนุนแบบแยกส่วน (Fragment) คือ การให้งบมาส่งเสริมเรื่องการปลูกแต่ไม่ทำตลาด ส่งผลทำให้ไม่เกิดความต่อเนื่องในการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรม อีกทั้งโครงการของรัฐมักจะเป็นโครงการปลายเปิด เช่น การขอทุนเรื่องเรื่องหนึ่ง ภาครัฐก็จะตอบสนองทุนกลับมาแต่เรื่องนั้นๆ โดยที่

ไม่เข้าใจเงื่อนไขของสภาพปัญหาที่แท้จริงในการพัฒนากิจการเพื่อสังคม อีกทั้งระเบียบข้อปฏิบัติของภาครัฐ ที่ก่อให้เกิดข้อจำกัดในการมีส่วนร่วมระหว่างกิจการเพื่อสังคมกับภาครัฐ เช่น การดำเนินงานที่อ้างอิงระบบลายลักษณ์อักษร ความล่าช้าแบบราชการ (Red Tape) การทำรายงาน การเขียนโครงการ ซึ่งไม่สอดคล้องกับแนวคิดในการดำเนินงานของผู้ประกอบการ ที่มองว่า ประเด็นดังกล่าวกระทบต่อระยะเวลาการดำเนินงานของผู้ประกอบการ **การมีส่วนร่วมของภาคเอกชน** ภาคเอกชนเป็นภาคส่วนที่มีส่วนร่วมน้อยที่สุดและเข้ามามีส่วนร่วมเพียงกระบวนการจัดหาหลัก แบ่งออกเป็น ภาคเอกชนภายนอกพื้นที่และในพื้นที่ คือ ภาคเอกชนภายนอกพื้นที่ที่ให้การสนับสนุนในทางอ้อม ผ่านการเข้าร่วมร่วมนศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้การดำเนินงานของกิจการ ซึ่งก่อให้เกิดเครือข่ายการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการ ทั้งยังเป็นการช่วยประชาสัมพันธ์กิจการให้เป็นที่รู้จักในวงกว้างมากขึ้น นอกจากนี้ ยังมีภาคเอกชนภายในพื้นที่ ที่เข้ามาให้การสนับสนุนในการให้ความรู้ในกระบวนการแปรรูปเพื่อเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์ให้แก่ผู้ประกอบการ ตลอดจนการให้คำแนะนำ ปรัชญาทางธุรกิจ **การมีส่วนร่วมของภาคประชาสังคม** เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมการวางแผน การจัดหา และการจัดการระบบสนับสนุน โดยการเข้ามาให้ความรู้เบื้องต้นในการแปรรูป การจัดอบรมเชิงวิชาการ และปฏิบัติ ด้วยเหตุนี้ ภาคประชาสังคมจึงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนกิจการเพื่อสังคม จากการเป็นผู้ขับเคลื่อนทุกกิจกรรมในแต่ละกระบวนการหลัก ทั้งยังอาจกล่าวได้ว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของภาคประชาสังคมเป็นหน่วย (Unit) สำคัญในการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของภาคส่วนต่างๆ เข้าไว้ด้วยกัน

7. อภิปรายผลการศึกษา

จากผลการศึกษาข้างต้นมีประเด็นสำคัญที่สามารถนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ในการวิจัย ดังต่อไปนี้

(1) ห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมตั้งแต่กระบวนการจัดหาหลัก กระบวนการผลิตหลัก จนถึงกระบวนการส่งมอบหลักของกิจการเพื่อสังคมกาแฟเลพาทอ พบว่า กิจการเพื่อสังคมกาแฟเลพาทอเป็นผู้ดำเนินการหลักทางตรง (Directly) ในห่วงโซ่อุปทานทั้งกระบวนการ เพื่อให้สามารถควบคุมมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ได้ ทำให้กิจการเข้มแข็งและเติบโตอย่างยั่งยืน เนื่องจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยเฉพาะเกษตรกรผู้ปลูกได้รับรู้การดำเนินงานทั่วทั้งกระบวนการทำงานมีความยืดหยุ่น ทำให้รู้สึกถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ตั้งแต่กระบวนการจัดหาหลัก กระบวนการผลิตหลักจนกระทั่งการส่งมอบหลัก กล่าวคือ กระบวนการจัดหาหลัก กิจการเพื่อสังคมกาแฟเลพาทอ เป็นผู้ร่วมจัดหาต้นกาแฟโดยการเพาะกล้าพันธุ์ร่วมกับเกษตรกร รวมทั้ง

เป็นผู้จัดหาตัวแทนผู้รับซื้อเมล็ดกาแฟเขียวและควบคุมการแปรรูปเบื้องต้น ตลอดจนการเป็นผู้ควบคุมการแปรรูปเมล็ดกาแฟและตลาดตามแบบแผนของเลพาทอ นอกจากนี้ ยังเป็นผู้ขนส่งเมล็ดกาแฟไปยังโรงคั่วและเป็นผู้เลือกโรงคั่ว สำหรับ กระบวนการผลิตหลัก กิจกรรมเพื่อสังคมกาแฟเลพาทอ เป็นออกแบบและบรรจุภัณฑ์ และจำหน่ายในร้านกาแฟเลพาทอ เช่นเดียวกับกระบวนการส่งมอบหลัก กิจกรรมเพื่อสังคมกาแฟเลพาทอเป็นผู้จัดหาร้านค้าปลีกและส่งจากเครือข่ายกาแฟอินทรีย์ กิจกรรมเพื่อสังคมกาแฟเลพาทอมีจุดเด่นในกระบวนการจัดหาหลักที่ภาคประชาสังคมจัดหาวัตถุดิบและแปรรูปเบื้องต้นในการร่วมคิด ร่วมสร้าง และร่วมบริหาร เพื่อให้กิจการสามารถอยู่รอดได้อย่างยั่งยืนจากการดำเนินงานด้วยตนเอง ผ่านการเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานจริงที่ต้องเผชิญกับปัญหาในการบริหารจัดการต่างๆ ซึ่งสัมพันธ์กับเพิ่มขึ้นของกระบวนการหลักและกิจกรรมในการจัดการห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมรูปแบบการเติบโตดังกล่าวส่งผลให้เกิดห่วงโซ่อุปทานที่มีลักษณะเฉพาะเหมาะสมกับบริบทและโครงสร้างของกิจการเพื่อสังคมนั้นๆ จากการที่กิจการเพื่อสังคมกาแฟเลพาทอมีจุดเด่นในกระบวนการจัดหาหลัก แต่ในกระบวนการผลิตหลักและกระบวนการส่งมอบหลักยังขาดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ทำให้เห็นว่าห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมยังไม่มีประสิทธิภาพสอดคล้องต่อเนื่องระหว่างกระบวนการจัดหาหลัก กระบวนการผลิตหลัก และกระบวนการส่งมอบหลักมากนัก จึงเป็นผลทำให้การไหลของผลิตภัณฑ์ขาดความคล่องตัว (Flow) ตลอดจนความต่อเนื่องของการบริหารจัดการตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำยังไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการสร้างรายได้เพื่อนำกลับมาใช้ในการแก้ไขปัญหาทางสังคมให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้เท่าที่ควร ดังนั้น กิจกรรมเพื่อสังคมควรมีการศึกษาและวางแผนการจัดการห่วงโซ่อุปทานให้มีความเชื่อมโยงของกระบวนการตั้งแต่กระบวนการจัดหาหลัก ผลิตหลัก และส่งมอบหลัก ให้มีความต่อเนื่องทั้งระบบ ทั้งนี้ ก็เพื่อเป็นการสร้างระบบการบริหารจัดการและระบบการไหลของผลิตภัณฑ์ที่สามารถก่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดแก่ผู้บริโภค ตลอดจนเพื่อก่อให้เกิดรายได้ในการนำไปใช้เพื่อขับเคลื่อนตามวัตถุประสงค์การก่อตั้งที่สามารถสร้างผลลัพธ์ต่อสังคมได้อย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ การจัดระบบห่วงโซ่อุปทานยังสัมพันธ์กับการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของกิจการ จากการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกกลุ่มที่เกี่ยวข้อง ดังที่ Chandra & Kumar (2001) ได้กล่าวว่า การจัดการห่วงโซ่อุปทานเป็นเสมือนการทำงานร่วมกันของเครือข่ายผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เนื่องจาก ห่วงโซ่อุปทานเป็นสังคม (เครือข่ายของสมาชิกเรียกว่ากลุ่ม) ซึ่งประกอบด้วย หน่วยงานอิสระที่เชื่อมโยงกันเพื่อแก้ไขปัญหา ด้วยความร่วมมือระหว่างสมาชิก เช่นเดียวกับที่ Aiken (1998) กล่าวว่า การจัดการห่วงโซ่อุปทานก่อให้เกิดเครือข่ายทางสังคม

จากการที่มีจำนวนผู้เกี่ยวข้องจำนวนตั้งแต่กระบวนการจัดหาหลักไปจนถึงกระบวนการส่งมอบหลัก ตลอดจนลูกค้าที่อยู่ในระบบทั้งหมด (อ้างถึงใน ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์, 2554)

(2) กิจกรรม (การวางแผน การจัดหา การผลิต การจัดส่ง การส่งคืน และการจัดการระบบสนับสนุน) ในแต่ละขั้นตอนในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมกาแฟเลพาทอ กิจกรรมการวางแผน พบในทุกกระบวนการหลักของกิจการเพื่อสังคมกาแฟเลพาทอ โดยกิจการจะเน้นการวางแผนร่วมกันระหว่างผู้ประกอบการเพื่อสังคมและเกษตรกรผู้ปลูก ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ การเปิดโอกาสเพื่อรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องยังเป็นการเปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานต่างๆ ทั้งนี้ การวางแผนจะเน้นการวางแผนในระยะสั้นเพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ โดยกิจการจะเน้นการวางแผนเกี่ยวกับพื้นที่ปลูก การวางแผนการทำงานร่วมกันของกลุ่มเกษตรกรผู้ปลูก การวางแผนเก็บเกี่ยวผลผลิต การวางแผนการแปรรูป การวางแผนการรับซื้อ การวางแผนพื้นที่สำหรับเก็บเมล็ดกาแฟรอการแปรรูป การวางแผนการเก็บรักษาเมล็ดกาแฟสาร เป็นต้น นอกจากนี้ กิจการยังมีการวางแผนการผลิตหลักเพื่อวางแผนในการออกแบบผลิตภัณฑ์ วางแผนการตลาด และการวางแผนคุณภาพของสินค้าร่วมกันที่เกษตรกรผู้ปลูกต้องรับรู้ร่วมกัน กิจกรรมการจัดหา เป็นกิจกรรมที่มุ่งเน้นการจัดหาวัตถุดิบเพื่อใช้ในการดำเนินกระบวนการหลักต่างๆ อาทิ การจัดซื้อจัดหาเมล็ดกาแฟเชอร์รี่เป็นไปตามเงื่อนไขที่กิจการเพื่อสังคมกำหนดและตกลงไว้ร่วมกันกับเกษตรกรผู้ปลูกตั้งแต่เริ่มปลูกต้นกาแฟโดยเกษตรกรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องร่วมกันเพาะกล้าพันธุ์กาแฟร่วมกัน และรับซื้อเมล็ดกาแฟเชอร์รี่จากเฉพาะสมาชิกเท่านั้น ตลอดจนการจัดหาในกระบวนการผลิตหลักซึ่งเป็นการจัดหาบรรจุภัณฑ์ การจัดหาแหล่งรับซื้อผลิตภัณฑ์โดยการเชื่อมโยงกับเครือข่ายเกษตรกรอินทรีย์ เป็นต้น กิจกรรมการผลิต เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ความเข้าใจของคนในชุมชนและผู้ประกอบการกิจการเพื่อสังคมกาแฟเลพาทอเพื่อทำการผลิตร่วมกันภายในชุมชน โดยทุกกิจกรรมต้องเป็นการผลิตด้วยระบบเกษตรกรอินทรีย์ ตลอดจนการจ้างโรงคั่วท้องถิ่นเป็นผู้ผลิตทำการแปรรูป กิจกรรมการจัดส่ง ในกระบวนการจัดหาหลักและกระบวนการผลิตหลักเป็นการจัดส่งด้วยรถส่วนตัวของเกษตรกรเองและผู้ประกอบการกิจการเพื่อสังคม โดยไม่ได้มีการจ้างการขนส่งจากภายนอก ในกระบวนการส่งมอบหลักเป็นการจัดส่งผลิตภัณฑ์ด้วยการขนส่งผ่านบริษัทขนส่งเอกชนโดยทั่วไป กิจกรรมการส่งคืน มีกระบวนการรับคืนหากลูกค้าไม่พึงพอใจในผลิตภัณฑ์ในกระบวนการส่งมอบหลัก กิจกรรมการจัดการระบบสนับสนุน ทุกกระบวนการหลักมีการจัดการกิจกรรมระบบสนับสนุนโดยเครือข่ายเกษตรกรอินทรีย์ที่รวมตัวกันเพื่อต่อการรองรับซื้อขายผลิตภัณฑ์ มีการประสานผลประโยชน์ให้กับสมาชิกเครือข่าย รวมถึงมีความสามารถในการแก้ปัญหาของสมาชิก อีกทั้ง มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระหว่างชุมชนเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ของ

ชุมชนตนเอง และการแบ่งปันช่องทางการจัดจำหน่ายเพื่อประสานประโยชน์ของสมาชิกได้เป็นอย่างดี

เมื่อนำกิจกรรมในแต่ละขั้นตอนในห่วงโซ่อุปทานในกิจการเพื่อสังคมมาอภิปรายร่วมกับรูปแบบการเติบโตใน 5 ระดับ (Supply Chain Operations Reference) ของ Lockamy III and McCormack (2006) ที่ได้ทำการแบ่งระดับการเติบโตของห่วงโซ่อุปทานออกเป็น 5 ระดับ คือ ระดับที่ 1 Ad hoc ระดับที่ 2 Defined ระดับที่ 3 Linked ระดับที่ 4 Integrated และระดับที่ 5 Extended โดยจากการศึกษาผู้วิจัยพบว่า กิจกรรมในแต่ละขั้นตอนในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมกาแฟเลพาทอยังไม่มีสร้างรูปแบบการดำเนินงานที่ตายตัว (Formal) โดยส่วนมากกิจกรรมของห่วงโซ่อุปทานในแต่ละกระบวนการหลักจะมีการปรับเปลี่ยนไปตามแต่ละสถานการณ์เฉพาะหน้าที่องค์กรต้องเผชิญอยู่ สะท้อนให้เห็นว่า กิจการเพื่อสังคมเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นเป้าหมาย (Goal Oriented) เป็นตัวขับเคลื่อนการดำเนินงานมากกว่าการมุ่งเน้นวิธีการทำงาน (Process Oriented) จากรูปแบบการดำเนินกิจกรรมในแต่ละขั้นตอนในห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม แสดงให้เห็นถึงกิจกรรมของแต่ละกรณีศึกษาในกิจการเพื่อสังคม โดยกิจกรรมสะท้อนให้เห็นถึงการจัดการห่วงโซ่อุปทาน จึงอาจกล่าวได้ว่า กิจการเพื่อสังคมกาแฟเลพาทอยู่ในระดับการเติบโต ระดับที่ 3 Linked กล่าวคือ ระดับที่มีการเชื่อมโยงของกิจกรรมภายในห่วงโซ่อุปทานในแต่ละขั้นตอนเพียงแค่เพื่อให้สามารถคาดการณ์ถึงผลการดำเนินงานตามกระบวนการกิจกรรมดังกล่าวจะสามารถทำให้กิจการเพื่อสังคมบรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งการเติบโตในระดับที่ 3 นี้เป็นช่วงรอยต่อที่สามารถแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าของตัวกิจการเพื่อสังคมจากการพยายามที่จะยกระดับการดำเนินงานจากระดับการเติบโตที่ 2 Defined ซึ่งเป็นช่วงที่กิจการมีความพยายามต้องการทำการยกระดับการดำเนินงานของตนเองให้เป็นรูปเป็นร่างมากขึ้น โดยการระบุนรายละเอียดของรูปแบบกิจกรรมโครงสร้างให้มีมาตรฐาน และมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นจากเดิมที่ไม่มีรูปแบบในการดำเนินกิจกรรม ตลอดจนการยึดโยงให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทานสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในออกแบบเชื่อมโยงรูปแบบของกิจกรรมที่เหมาะสมกับห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคม แต่ทว่าระดับการเติบโตของห่วงโซ่อุปทานของกิจการเพื่อสังคมยังไม่สามารถเติบโตได้ถึงในระดับที่ 4 Integrated กล่าวคือ ระดับการเติบโตของกิจการเพื่อสังคมที่มีการบูรณาการดำเนินงานระหว่างภาคส่วนต่างๆ ตั้งแต่ในระดับกิจกรรมไปจนถึงระดับกระบวนการและการกำหนดโครงสร้างของกิจการร่วมกัน ตลอดจนการคาดการณ์และการวางแผนร่วมกับลูกค้าและผู้จัดหาวัตถุดิบที่มีผลต่อรูปร่างของผลิตภัณฑ์

(3) การมีส่วนร่วมของภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ในกิจกรรมต่างๆ ของกิจการเพื่อสังคมกาแฟเลพาทอย พบว่า ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม เข้ามามี

ส่วนร่วมมากในช่วงต้นหรือในช่วงกระบวนการจัดหาหลัก กระบวนการต่อมาการมีส่วนร่วมของแต่ละภาคส่วนเริ่มลดน้อยลง ซึ่งตรงข้ามกับความต้องการของผู้ประกอบการกิจการเพื่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่ต้องการให้ภาคส่วนต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมและส่งเสริมในกิจกรรมต่างๆ ของแต่ละลำดับขั้นตลอดทุกกระบวนการ

การมีส่วนร่วมของภาครัฐ การมีส่วนร่วมของภาครัฐในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของกิจการเพื่อสังคมในทุกกิจกรรม โดยเน้นการสนับสนุนกิจกรรมการจัดหาในด้านงบประมาณและทรัพยากรเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม Purnomo et al. (2015) และ Nielsen and Samia (2008) อ้างถึงใน วฐู โรจนวงศ์ (2559) ได้เสนอว่า การสนับสนุนด้านงบประมาณ เงินทุน ทรัพยากรหรือสวัสดิการไม่จำเป็นต้องสนับสนุนทางตรงในรูปของเงินจากรัฐบาลแต่เพียงเท่านั้น แต่ทว่ายังสามารถสนับสนุนทางอ้อมโดยการเปิดโอกาสให้กิจการเพื่อสังคมสามารถใช้ประโยชน์จากสาธารณประโยชน์อื่นๆ นอกจากนั้น ภาครัฐยังเข้าไปมีส่วนร่วมโดยเน้นการให้ความรู้ตามกิจกรรมการจัดการระบบสนับสนุน สำหรับกิจกรรมอื่นๆ ภาครัฐจะทำหน้าที่เป็นเพียงผู้อำนวยความสะดวกโดยใช้นโยบาย (Policy) เป็นเครื่องมือในการประสานความร่วมมือและเชื่อมโยงภาคส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาร่วมกันเพื่อขับเคลื่อนกิจกรรมอื่นๆ กิจการเพื่อสังคมเมื่อมีการร้องขอจากกิจการเพื่อสังคมแต่เพียงเท่านั้น อย่างไรก็ตาม การสร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐกับกิจการเพื่อสังคมยังคงมีระเบียบข้อปฏิบัติทางราชการของภาครัฐที่เป็นอุปสรรคก่อให้เกิดข้อจำกัดในการมีส่วนร่วมระหว่างกิจการเพื่อสังคมกับภาครัฐ เช่น การดำเนินงานที่อ้างอิงระบบลายลักษณ์อักษร ความล่าช้าแบบราชการ การทำรายงาน การเขียนโครงการ ซึ่งไม่สอดคล้องกับแนวคิดในการดำเนินงานของผู้ประกอบการ ที่มองว่าประเด็นดังกล่าวกระทบต่อระยะเวลาการดำเนินงานของผู้ประกอบการที่เน้นความรวดเร็วในการดำเนินงาน นอกจากนั้น การตัดสินใจเพื่อดำเนินงานของภาครัฐยังไม่สามารถทำได้อย่างอิสระ เนื่องจาก ติดขัดระเบียบข้อกฎหมายที่เป็นกรอบในการดำเนินงานของตนเอง ซึ่งอาจเป็นผลทำให้หน่วยงานภาครัฐไม่สามารถให้การสนับสนุนได้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง ทั้งในด้านการให้ความช่วยเหลือ หรือการให้การสนับสนุนเรื่องเงินทุน และจัดหาตลาดเพื่อจำหน่ายสินค้าให้มากขึ้น

การมีส่วนร่วมของภาคเอกชน การมีส่วนร่วมของภาคเอกชนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของกิจการเพื่อสังคมส่วนมากจะเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการระบบสนับสนุนโดยการเข้ามาดูงานแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ของภาคเอกชนกับกิจการเพื่อสังคม การให้คำแนะนำปรึกษาทางธุรกิจ และระบบการบริหารจัดการ ตลอดจนการเข้ามาใช้สถานที่ของกิจการร่วมกัน ซึ่งถือว่าเป็นการช่วยประชาสัมพันธ์กิจการทางอ้อมให้เป็นที่รู้จักในวงกว้างมากขึ้น ดังที่ สุธีวรประดิษฐ์ (2553) ได้กล่าวถึงจุดเด่นของภาคเอกชนว่า ภาคเอกชนถือเป็นภาคส่วนที่มีจุดเด่น

ในเรื่องของการออกแบบระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และแนวคิดการประกอบธุรกิจที่ทันสมัย ตลอดจนการมีระบบการหมุนเวียนทุนที่คล่องตัว

การมีส่วนร่วมของภาคประชาสังคม การมีส่วนร่วมของภาคประชาสังคมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของกิจการเพื่อสังคมส่วนมากจะเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการ โดยการร่วมกันจัดหาแหล่งผลิตวัตถุดิบที่จะนำมาใช้ในการแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ต่อไป และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการระบบสนับสนุนที่มีเครือข่ายผู้ประกอบการอาศัยเครือข่ายความร่วมมือระหว่างกลุ่มเพื่อต่อรองราคาสินค้าและกระจายสินค้า สังคม ดังที่ วฐู โรจนวงศ์ (2559) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของภาคประชาสังคมที่จำเป็นและสามารถทำได้ง่ายที่สุด คือ การร่วมบอกเล่าถึงปัญหาและความต้องการของตนเองแก่กิจการเพื่อสังคมเพื่อนำไปใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของกิจการฯ ซึ่งสอดคล้องไปตามหลักการดำเนินงานของกิจการเพื่อสังคมที่คำนึงถึงชุมชนเป็นหลัก

8. ข้อเสนอแนะ

จากการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ผู้ประกอบการกิจการเพื่อสังคม ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม รวมทั้งจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปข้อเสนอแนะจากการศึกษาการจัดการห่วงโซ่อุปทานในกิจการเพื่อสังคมกาแฟเลพาทอ

8.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

(1) ผู้ประกอบการกิจการเพื่อสังคมควรเข้าไปเป็นผู้ดำเนินงานทางตรงทั้งกระบวนการเพื่อให้สามารถทำการควบคุมการทำงานทั้งห่วงโซ่อุปทานได้อย่างสอดคล้องและเป็นระบบ โดยการเข้าไปร่วมเป็นผู้จัดหา ผู้ผลิตและผู้ส่งมอบกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อให้สามารถควบคุมปรับปรุงมาตรฐานของผลิตภัณฑ์อย่างทันห่วงที่

(2) ในการดำเนินงานของผู้ประกอบการกิจการเพื่อสังคม ผู้ประกอบการควรให้จัดเวทีสำหรับบอกเล่าปัญหา และความต้องการของภาคประชาสังคม เพื่อให้ผู้ประกอบการนำไปใช้เป็นโจทย์ในการพัฒนากิจการเพื่อสังคม และยังเป็นโอกาสให้ภาคประชาสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในทุกกิจกรรม สร้างการรับรู้และตระหนักถึงการมีอยู่ของกิจการเพื่อสังคม

(3) หน่วยงานภาครัฐควรประสานความร่วมมือจากภาคส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกพื้นที่ โดยจัดเวทีพบปะระหว่างภาคประชาสังคม ผู้ประกอบการและภาคเอกชน เพื่อให้เป็นเวทีแลกเปลี่ยนถ่ายทอดองค์ความรู้ สำหรับนำไปใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ตลอดจนเทคนิคการขายและหลักการการตลาด ยิ่งไปกว่านั้นการจัดเวทีพบปะนี้ยังเป็นการช่วย

สร้างโอกาสทำให้เกิดเครือข่ายระหว่างภาคประชาสังคม ผู้ประกอบการ และภาคเอกชน ซึ่งจะ
ช่วยเสริมสร้าง และยกระดับความเข้มแข็งให้กับกิจการเพื่อสังคมให้สามารถพึ่งพาตนเองได้
อย่างยั่งยืน

8.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยเรื่องการจัดการห่วงโซ่อุปทานในกิจการเพื่อสังคม กรณีศึกษา กิจการเพื่อ
สังคมกาแฟเลพาทอ ได้ทราบถึง ห่วงโซ่อุปทาน กิจกรรมในแต่ละขั้นตอนของห่วงโซ่อุปทาน
และศึกษาการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่างๆ กิจกรรมของกิจการเพื่อสังคม ในการวิจัย
ครั้งต่อไปควรทำการศึกษา การพัฒนางานวิจัยโดยศึกษาผลลัพธ์ต่อสังคมและเศรษฐกิจ
ทั้งในเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ของ
กิจการเพื่อสังคมว่ามีมากน้อยเพียงใดเพื่อให้เห็นถึงความสำคัญของการประกอบการกิจการเพื่อ
สังคมและการประกอบการกิจการเพื่อสังคมที่มากขึ้น และความสนใจของภาคส่วนต่างๆ เข้ามา
มีส่วนร่วมในกิจการเพื่อสังคมอย่างตรงจุด

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

- กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ. (2561). *พม. ดึงภาคธุรกิจขับเคลื่อนกิจกรรมเพื่อสังคม Social Enterprise: SE มุ่งบูรณางานพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน*. สืบค้นเมื่อ 4 พฤศจิกายน 2561, จาก <https://gnews.apps.go.th/news?news=21282>
- ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์. (2554). *การจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชน*. กรุงเทพฯ: บริษัท ออฟเซ็ทพลัส จำกัด.
- เรวัต ตันตยานนท์. (2560). *ธุรกิจเพื่อสังคมกับ สิทธิประโยชน์พิเศษจากรัฐ*. สืบค้นเมื่อ 20 ธันวาคม 2561, จาก <http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/642468>
- วฐู โรจนวงศ์. (2559). *การพัฒนาโมเดลสนับสนุนการดำเนินกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิทยา สุฤทธดำรง. (2546). *โลจิสติกส์ และการจัดการห่วงโซ่อุปทาน อธิบายได้...ง่ายนิดเดียว*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สุธี วรประดิษฐ์. (2553). *การมีส่วนร่วมของชุมชนงานสารสนเทศสำนักงานส่งเสริมการศึกษา นอก ระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดตราด*. ตราด: สำนักงานการศึกษานอก ระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดตราด.

เอกชัย นิตยาเกษตรวัฒน์. (2560). โครงการวิจัยเรื่องการพัฒนากิจการเพื่อสังคม: กรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จในต่างประเทศและการประยุกต์ใช้ในประเทศไทย. *NIDA Business Journal*. สืบค้นเมื่อ 4 พฤศจิกายน 2561, จาก <http://mba.nida.ac.th/th>
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2554). *การจัดการช่องทาง การตลาดและห่วงโซ่อุปทาน*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ภาษาอังกฤษ

- Chandra, C., & Kumar, S. (2001). Enterprise Architectural Framework for Supply-chain Integration. *Industrial Management & Data Systems*, 101(6), 290-304.
- Lockamy III, A., & McCormack, K. (2004). The Development of a Supply Chain Management Process Maturity Model Using the Concepts of Business Process Orientation. *Supply Chain Management: An International Journal*, 9(4), 272-278.
- Scott, C., & Westbrook, R. (1991). New Strategic Tools for Supply Chain Management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 21(1), 23-33.
- Supply Chain Council. (2012). *Supply Chain Operation Reference Model Revision 11.0*. Washington, D.C.: APICS.