

## บทที่ 7

### รูปแบบโซ่อุปทานและการจัดซื้อจัดหาที่ยั่งยืน: ร้านคนจับปลากลาง กรุงเทพมหานคร

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษารูปแบบโซ่อุปทานและการจัดซื้อจัดหาที่ยั่งยืนของร้านคนจับปลากลาง โดยเนื้อหาที่กล่าวถึงในบทนี้จะเป็นข้อมูลทั่วไปของร้านคนจับปลากลาง รูปแบบห่วงโซ่อุปทานร้านคนจับปลากลาง การจัดซื้อจัดหาที่ยั่งยืนของร้านคนจับปลากลาง รวมไปถึงการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของร้านคนจับปลากลาง โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 7.1 ข้อมูลทั่วไปของร้านคนจับปลากลาง

ร้านคนจับปลากลางเป็นบริษัทที่จัดตั้งในรูปแบบกิจการเพื่อสังคมที่ทำการจำหน่ายอาหารทะเลแปรรูปทั้งอาหารสดแช่แข็งและอาหารถนอม อาหารแห้ง ตั้งอยู่ที่ ซอยลาดพร้าว 35/1 ถนนลาดพร้าว แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900



ภาพที่ 7.1 ภาพร้านร้านคนจับปลากลาง

การก่อตั้งร้านคนจับปลาในระยะเริ่มต้นเป็นหนึ่งในโครงการของสมาคมรักษ์ทะเลไทย อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการจัดการหลังเริ่มกิจการไม่ได้ถูกควบคุมโดยสมาคมรักษ์ทะเลไทย ร้านคนจับปลาจะมีอิสระในการบริหารจัดการตนเอง ในช่วงเริ่มต้นร้านคนจับปลาได้ใช้ทรัพยากรบุคคลของสมาคมรักษ์ทะเลไทยมาบริหารจัดการเพื่อที่จะสร้างระบบการบริหารจัดการ ในปัจจุบันบุคลากรของร้านถูกจ้างงานโดยร้านคนจับปลาเองจะมีแค่ผู้จัดการร้านที่ยังได้รับการสนับสนุนจากสมาคมรักษ์ทะเลไทย

ร้านคนจับปลาเริ่มจัดตั้งที่จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยมีเหตุผลเริ่มต้นมาจากการที่ชาวประมงพื้นบ้านสามารถจับสัตว์น้ำได้เป็นจำนวนมาก แต่เมื่อนำไปขายให้กับแพปลาจะได้ในราคาต่ำกว่าราคาตลาดมาก ซึ่งกลุ่มชาวประมงพื้นบ้านได้เล็งเห็นโอกาสจากช่องว่างที่เกิดขึ้นนี้ จึงคิดจะทำการขายสัตว์น้ำที่หามาได้ด้วยตนเอง ดังนั้นจึงตัดสินใจทำโครงการเปิดร้านขายของฝากขึ้นที่สี่แยกบ่อนอก บนเส้นทางที่เป็นทางผ่านจากประจวบคีรีขันธ์ไปกรุงเทพมหานคร ที่มีลักษณะคล้ายกับ คริวคุณตัน คริวคุณสาหร่าย เป็นต้น ซึ่งการเปิดร้านในช่วงนี้ได้รับการสนับสนุนเงินทุนจากองค์กรอ็อกแฟม 400,000 บาท ซึ่งลักษณะของร้านในช่วงแรกจะทำการขายขนม กาแฟ และขายสินค้าสัตว์น้ำแปรรูป ซึ่งผลการดำเนินงานในช่วงแรกยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ผู้จัดการร้านคนจับปลาได้ทำการวิเคราะห์บทเรียนที่ได้จากการทำร้านในช่วงแรกพบว่าลูกค้าที่อยู่ในบริเวณร้านจะไม่นิยมบริโภคสินค้าที่มีราคาสูง แต่ทางร้านจะมีสินค้าที่ได้จากการแปรรูปสัตว์น้ำที่มีราคาสูงเนื่องจากกระบวนการแปรรูปที่มีการตัดแต่งสัตว์น้ำ กระบวนการเก็บรักษา และการทำบรรจุภัณฑ์ จึงพบว่าควรมีการวิเคราะห์ตลาดกลุ่มเป้าหมายของทางร้านใหม่ ในเวลานั้นมีการชักชวนจากองค์กรพัฒนาเอกชน (Non-Government Organizations: NGOs) ให้ไปออกร้านในงานจัดแสดงสินค้า (Events) ที่เมืองทองธานี กรุงเทพมหานคร ร้านคนจับปลาจึงตัดสินใจเข้าร่วมงาน และได้รับการตอบรับจากผู้บริโภคเป็นอย่างดี โดยยอดขายที่ไปออกงานในช่วงแรกโดยเฉลี่ยมีจำนวนประมาณ 100,000 บาทต่อวัน ส่งผลให้ร้านคนจับปลาเปลี่ยนแนวคิดด้านกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของร้าน โดยมีความคิดเห็นร่วมกันในคณะกรรมการร้านว่ากลุ่มลูกค้าเป้าหมายของทางร้านคือคนที่อยู่ในกรุงเทพมหานคร จากความสำเร็จในการออกงานแสดงสินค้าส่งผลให้ในช่วงเวลานั้นทางร้านคนจับปลาได้เน้นการเพิ่มยอดขายโดยการเข้าร่วมงานแสดงสินค้าให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ แต่ในความเป็นจริงยอดขายของทางร้านก็ไม่ได้มากเหมือนตอนเปิดตัวครั้งแรก บางครั้งก็ขายได้และบางครั้งก็ขายไม่ได้ ซึ่งในการออกงานแสดงสินค้านั้นจะมีชาวประมงพื้นบ้านขึ้นมาช่วยและได้รับการจ่ายค่าตอบแทนโดยร้านคนจับปลาเอง ซึ่งลักษณะการดำเนินงานทางธุรกิจของร้านคนจับปลาที่เน้นการออกงานแสดงสินค้าเพื่อขายสินค้าให้กับผู้บริโภคเป็นรูปแบบธุรกิจของร้านคนจับปลาในช่วงปีแรกที่เริ่มต้นกิจการ

ระบบการทำบัญชีซึ่งมีการบันทึกรายรับและรายจ่ายของทางร้านยังไม่มีความเป็นทางการมากนัก เนื่องจากทางบุคลากรของร้านยังมีความสับสนระหว่างงานพัฒนาและการทำงานธุรกิจ เนื่องมาจากการสนับสนุนบางอย่างที่มาจากองค์กรพัฒนาเอกชน เช่น อ็อกแฟม และ สมาคมรักษ์ทะเลไทย ที่นำมาใช้เพื่อประโยชน์ของร้านคนจับปลา เช่น ค่าใช้จ่ายด้านการตลาดของทางร้าน ค่าตอบแทนของชาวประมงพื้นบ้านที่มาทำงานให้กับร้าน เป็นต้น โดยทางร้านจะมีการบันทึกรายรับทุกครั้งที่ได้แต่ค่าใช้จ่ายบางอย่างจะนำไปเบิกกับองค์กรพัฒนาเอกชน จึงทำให้ผลการปฏิบัติงานด้านการเงินในช่วงแรกอาจจะไม่สะท้อนถึงความสามารถในการทำกำไรได้แม่นยำมากนัก

องค์กรหลักที่มีส่วนร่วมในการก่อตั้งร้านคนจับปลา คือ อ็อกแฟม สมาคมรักษ์ทะเลไทย และสมาคมสมาพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทย โดยในช่วงแรก สมาคมรักษ์ทะเลไทยเป็นเจ้าของแนวคิดร้านคนจับปลาและสนับสนุนด้านบุคลากร อ็อกแฟมเป็นผู้สนับสนุนหลักด้านเงินทุน และพัฒนาระบบการทำธุรกิจ

“ทางอ็อกแฟมได้มีการส่งบุคลากรของร้านคนจับปลาให้ไปฝึกอบรมด้านการทำธุรกิจ สนับสนุนทางการเงินให้ไปฝึกอบรมกับจีแล็บ โลกคดีศึกษา ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จ้างอาจารย์จากจีแล็บมาช่วยในการสอนทำแผนธุรกิจ”

*[ผู้จัดการร้านคนจับปลากลาง สัมภาษณ์ 27 มกราคม 2562]*

ซึ่งในความเป็นจริงอ็อกแฟมกับสมาคมรักษ์ทะเลไทยได้ทำงานร่วมกันมานานก่อนที่จะมีร้านคนจับปลาเกิดขึ้น อ็อกแฟมมีความคาดหวังที่อยากจะสร้างโมเดลธุรกิจ ที่เกิดจากการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน ในความเป็นจริงโครงการก่อตั้งร้านคนจับปลาก็เป็นโครงการที่อ็อกแฟมและสมาคมรักษ์ทะเลไทยทำการเขียนร่วมกันซึ่งมีระยะเวลาการดำเนินโครงการ 3 ปี แต่จะได้รับการสนับสนุนด้านเงินทุนเฉพาะ 2 ปีแรก โดยมีแผนว่าในปีที่ 3 ร้านคนจับปลาจะต้องกลายมาเป็นธุรกิจที่ยั่งยืนสามารถที่จะพึ่งพาตนเองได้ ซึ่งตัวโครงการนี้ได้ถูกเขียนไปขอเงินสนับสนุนที่สถานทูตสวีเดนและได้เงินสนับสนุนเป็นรายเดือน และยังมีพันธมิตรอีกหนึ่งองค์กรคือบริษัท Change Fusion ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาเป็นกิจการเพื่อสังคมและให้การสนับสนุนการจัดตั้งและพัฒนาธุรกิจเพื่อสังคม ทางบริษัทที่ปรึกษานี้เข้ามามีส่วนร่วมแนะนำแนวทางการทำธุรกิจแก่ร้านคนจับปลา เนื่องจากมีความสนใจในรูปแบบกิจการของร้านคนจับปลา โดยส่วนมากธุรกิจเพื่อสังคมจะอยู่ในรูปแบบของเจ้าของคนเดียวซึ่งแตกต่างจากบริบทของร้านคนจับปลาทำให้มีการบริหารจัดการที่ยากกว่า ดังคำพูดของผู้จัดร้านคนจับปลา ที่ว่า

“ทางบริษัทไม่เคยเห็นโมเดลธุรกิจเพื่อสังคมที่เป็นแบบร้านคนจับปลา ร้านมันไม่ใช่ของเราคนเดียว การตัดสินใจเรื่องใดก็ตามจะต้องผ่านระบบสมาคมสมาพันธ์ ระบบหุ้นต่างๆ ก็ไม่ใช่ของเรา ถึงขั้นว่าจะหาเงินให้เพื่อซื้อหุ้นมาเป็นของพี่ เพราะเขาเชื่อว่าการบริหารจัดการมันขึ้นอยู่กับตัวบุคคล”

*[ผู้จัดการร้านคนจับปลากลาง สัมภาษณ์ 27 มกราคม 2562]*

ในช่วงแรกที่ร้านคนจับปลาถูกพัฒนาให้เป็นระบบธุรกิจ ทีมผู้ก่อตั้งก็มีการปรึกษาและตกลงกันว่าร้านคนจับปลาควรจะเป็นของชาวประมงพื้นบ้าน จึงได้ส่งมอบให้ร้านคนจับปลาให้เป็นของสมาคมสมาพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทย เนื่องจากร้านคนจับปลาไม่ได้มีเจ้าของที่ชัดเจนแต่มุ่งหวังให้เป็นของกลุ่มชาวประมงพื้นบ้านทุกกลุ่ม ดังนั้นโครงสร้างองค์กรของร้านคนจับปลาได้มีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่ม ในปัจจุบันรูปแบบของร้านคนจับปลามีความชัดเจนในรูปแบบธุรกิจมากขึ้นและพยายามออกจากการทำงานพัฒนาเพียงอย่างเดียวให้ได้มากที่สุด และหลังจากนั้นได้มีแนวคิดที่จัดตั้งรูปแบบของธุรกิจของร้านคนจับปลาให้เป็นกิจการเพื่อสังคมตามคำแนะนำของ สำนักงานสร้างเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ (สศช.)

พัฒนาการของร้านคนจับปลาได้แบ่งเป็น 3 ช่วงหลัก ดังนี้ 1) ในช่วงปี พ.ศ. 2559 ในการจัดตั้งร้าน ได้มีการพัฒนาด้านตราสินค้า (Branding) การวางรูปแบบธุรกิจ โดยจะเน้นการทำตราสินค้าให้เป็นที่ยอมรับ รู้จัก ดังคำพูดผู้จัดการร้านคนจับปลากลาง ที่ว่า ‘เราเห็นร้านเซเว่นอีเลฟเว่น เดินไปทางไหนก็จะมีแต่เลข 7 เราคิดว่าร้านคนจับปลาก็สามารถทำแบบนั้นได้ โดยถ้าใครต้องการซื้ออาหารทะเลเดินไปทางไหนก็เห็น

แต่ปลาตัวสีฟ้า ซึ่งในปีแรกเราคาดหวังให้ทุกคนจำได้ว่ามันมีตัวตราแบบนี้และเป็นสินค้าของชาวประมงพื้นบ้านที่มีความปลอดภัย' 2) ในช่วงปี พ.ศ. 2560 ทางร้านคนจับปลาได้วางเป้าหมายในการสื่อสารความเป็นตัวตนของร้านคนจับปลาเป็นอย่างไร จึงเน้นการสื่อสารเรื่อง สินค้าของร้านคนจับปลา บทบาทของชาวประมงพื้นบ้าน การทำประมงพื้นบ้าน เครื่องมือประมงที่ไม่ทำลายล้าง ซึ่งประเด็นที่ถูกสื่อสารไปยังผู้บริโภคถูกคิดและพัฒนาเรื่อยๆ 3) ในช่วงปี พ.ศ. 2561 ทางร้านคนจับปลาได้เน้นในเรื่องการทำมาตรฐานบลูแบนด์ เพื่อพัฒนาสินค้าให้มีคุณภาพ นอกจากนี้ยังมีความพยายามในเรื่องการเปิดเพจเฟซบุ๊ก ร้านคนจับปลา และการพัฒนาเว็บไซต์

วัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้งร้านคนจับปลามี 3 ข้อ ได้แก่ 1) ต้องการยกระดับให้ชาวประมงพื้นบ้านมีวิถีชีวิตที่ดีขึ้น 2) ส่งเสริมให้มีการอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเลให้เกิดความยั่งยืน 3) ช่วยให้ผู้บริโภคได้รับประทานอาหารทะเลที่มีความปลอดภัยและปราศจากสารเคมี ซึ่งจากฐานข้อมูลงานวิจัยของร้านคนจับปลาและคำแนะนำจากองค์กรที่ปรึกษาของร้านแสดงให้เห็นว่าผู้บริโภคให้ความสนใจในประเด็นที่ตนเองจะได้บริโภคอาหารทะเลที่มีความปลอดภัยเป็นอันดับแรกโดยยังไม่ได้คำนึงถึงความยั่งยืนหรือวิถีชีวิตของชาวประมง แต่หลังจากที่ได้บริโภคอาหารทะเลที่มีคุณภาพแล้วก็จะเกิดคำถามย้อนกลับไปว่าวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 และ 2 ซึ่งจะทำให้ผู้บริโภครู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมกับการช่วยเหลือสังคมและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติตามมา ดังนั้นแนวทางการดำเนินงานของร้านคนจับปลาในปัจจุบันจะเน้นที่วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เป็นตัวตั้งและจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ข้ออื่นๆ ดังคำกล่าวที่ว่า

*“ถ้าเป็นเมื่อก่อนเราจะทำวัตถุประสงค์ 1 ให้ใหญ่และทำวัตถุประสงค์ 3 ให้เล็กเพราะเราเชื่อว่า NGO ต้องทำแบบนี้ แต่ในยุคสมัยนี้เราต้องทำวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ให้ใหญ่เพื่อจะทำให้วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 และ 2 ได้รับการตอบรับ”*

*[ผู้จัดการร้านคนจับปลากลาง สัมภาษณ์ 27 มกราคม 2562]*

โครงสร้างองค์กรของร้านคนจับปลากลางเป็นโครงสร้างอย่างง่าย ซึ่งพนักงานที่ทำงานในร้านคนจับปลาประกอบด้วย 1. ผู้จัดการร้าน 2. เจ้าหน้าที่บัญชี 3. เจ้าหน้าที่ด้านการตลาด 4. เจ้าหน้าที่ฝ่ายดำเนินงาน ซึ่งเจ้าหน้าที่ฝ่ายดำเนินงานจะมีหน้าที่ในการทำงานทั้งที่ร้านคนจับปลาประจำบุรีรัมย์และร้านคนจับปลากลาง ในปัจจุบัน เจ้าหน้าที่ทั้งหมดจะได้รับค่าตอบแทนจากร้านคนจับปลากลาง ยกเว้นผู้จัดการร้านที่รับค่าตอบแทนจากสมาคมรักษ์ทะเลไทย ซึ่งทางร้านมีการกำหนดความรับผิดชอบหลักในการทำงานของพนักงานทุกตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน แต่ในทางปฏิบัติพนักงานจะต้องทำงานที่เกี่ยวข้องในร้านเป็นเกือบทั้งหมด เช่น การส่งของ การรับของ การแพ็คของ โดยจะมีงานด้านบัญชีที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

ในความเป็นจริงร้านคนจับปลาเสี่ยงประมาณเกี่ยวกับด้านการทำตลาดเป็นจำนวนมากซึ่งไม่ได้ถูกบันทึกไว้ในต้นทุน แต่จะเป็นในรูปแบบของค่าใช้จ่ายในโครงการพัฒนาต่างๆ ซึ่งการทำตลาดของร้านคนจับปลาจะทำการจัดจ้างบริษัทจากภายนอก ที่มีความชำนาญด้านการทำตลาด ซึ่งจะทำหน้าที่ใน

การออกแบบสื่อที่ใช้ในการสื่อสาร ทั้งด้านไอเดีย และ กราฟฟิก ทางร้านมีหน้าที่ในการตรวจสอบเนื้อหา และวางแผนว่าแต่ละช่วงต้องการที่จะสื่อสารสาระอะไรไปสู่ผู้บริโภค

*“ร้านคนจับปลากลางไม่ได้มุ่งหวังที่จะสร้างกำไรสูงสุด โดยร้านคนจับปลากลางพยายามรับซื้อสินค้าจากร้านคนจับปลาสาขาในราคาที่ เป็นธรรม ซึ่งกำไรของร้านคนจับปลากลางส่วนหนึ่งจะถูกแบ่งให้สมาคมสมาพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทย เพื่อทำกิจกรรมทางสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยทางร้านคนจับปลากลางจะเหลือกำไรไม่เกินร้อยละ 20”*

*[ผู้จัดการร้านคนจับปลากลาง สัมภาษณ์ 26 มกราคม 2562]*

ทางร้านคนจับปลามีการหาผู้เชี่ยวชาญในการวิเคราะห์เรื่องต้นทุนและการตั้งราคา แผนธุรกิจ และการสื่อสารกับผู้บริโภค ในด้านการวิเคราะห์ต้นทุน ได้มีนักวิชาการเข้ามาให้ความช่วยเหลือ โดยได้รับการสนับสนุนจากอ็อกแฟม ซึ่งทำให้ร้านคนจับปลาสามารถรู้ต้นทุนที่เกิดขึ้นในกระบวนการธุรกิจ ซึ่งมาช่วยในการคิดกำไรส่วนเพิ่ม และนำไปสู่การตั้งราคาที่สมเหตุสมผล อย่างไรก็ตามทางร้านคนจับปลา ก็ยังพบปัญหาในการระบุกิจกรรมที่สะท้อนต้นทุนในการดำเนินงานที่แท้จริง

ในบางครั้งที่ปรึกษาด้านการตลาดที่มาจาก Change Ventures Ltd. มีความคิดเห็นที่แตกต่างจากผู้จัดการร้านคนจับปลา เช่น การซื้อวัตถุดิบราคาแพง ที่ปรึกษาก็อยากที่จะให้ลดต้นทุนวัตถุดิบเพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน แต่ทางผู้จัดการร้านคนจับปลาบอกว่าทำไม่ได้เนื่องจากผิดวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งร้านคนจับปลาตั้งแต่แรก

*“เราต้องมีความคิดเป็นกลางระหว่างความคิดที่จะเป็นนักธุรกิจและความคิดของนักพัฒนา”*

*[ผู้จัดการร้านคนจับปลากลาง สัมภาษณ์ 26 มกราคม 2562]*

บริษัทร้านคนจับปลาดำเนินกิจการอยู่ในบ้านเช่าซึ่งมีค่าใช้จ่ายเดือนละ 10,000 บาท โดยมีค่าใช้จ่ายรายเดือนประมาณ 60,000-70,000 บาท และมีรายได้ประมาณเดือน 350,000 บาท โดยผู้จัดการร้านคนจับปลาตั้งเป้าหมายที่จะขายได้ปีละ 10,000,000 บาท ซึ่งทางร้านจะมีการทำระบบบัญชีเพื่อตรวจสอบผลการดำเนินงานของธุรกิจ และรายงานให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจได้รับทราบ

จากการวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าของผู้จัดการร้านคนจับปลา พบว่า กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของทางร้าน กลางจะเป็นกลุ่มคนในกรุงเทพมหานครมีทั้ง วัยรุ่น วัยทำงาน ผู้สูงอายุที่ให้ความสนใจกับสุขภาพของตัวเองมาก อาชีพของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายรวมถึง แพทย์ วิศวกร เป็นต้น ซึ่งเป็นกลุ่มคนที่มีรายได้สูง ร้านคนจับปลากลางจะมีแนวคิดที่เป็นภาพใหญ่โดยที่คิดว่าความสำเร็จของร้านคนจับปลาทุกสาขาจะต้องเป็นกลไกเดียวกัน แต่ในทางปฏิบัติในบางครั้งร้านสาขาต่างก็ต้องการที่จะสร้างผลประโยชน์ให้กับสาขาของตนเองเนื่องจากประเด็นด้านความมั่นคงในการดำรงอยู่ของร้าน

## 7.2 รูปแบบโซ่อุปทานร้านคนจับปลากลาง

ผลการวิเคราะห์ในส่วนนี้จะกล่าวถึงรูปแบบโซ่อุปทานของร้านคนจับปลากลาง โดยจะบรรยายรายละเอียดเกี่ยวกับการไหลของวัตถุดิบและข้อมูลตั้งแต่ผู้จัดหาวัตถุดิบของร้าน (suppliers) ไปยังผู้บริโภค ซึ่งในแต่ละขั้นตอนจะปรากฏผู้มีส่วนได้เสียซึ่งอาจจะอยู่ในฐานะ Suppliers ผู้แปรรูป (Maker) ผู้กระจายสินค้า (Distributors) และลูกค้า (Customers) เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ ผู้วิจัยจะแยกส่วนการอธิบายเป็น 1) ส่วนต้นน้ำ ประกอบด้วยผู้ขายปัจจัยการผลิต คือ ร้านคนจับปลาสด ร้านคนจับปลานครศรีธรรมราช และร้านคนจับปลาประจวบคีรีขันธ์ 2) ส่วนกลางน้ำ ประกอบด้วย ร้านคนจับปลากลาง และ 3) ส่วนปลายน้ำ ประกอบด้วย ร้านเลมอนฟาร์ม ร้านอาหาร และ ผู้บริโภครายย่อย เป็นต้น

### โซ่อุปทานต้นน้ำ (Upstream of supply chain)

ผู้เล่นหลักในส่วนโซ่อุปทานต้นน้ำ ประกอบด้วย ร้านคนจับปลาสด ร้านคนจับปลา นครศรีธรรมราช และร้านคนจับปลาประจวบคีรีขันธ์ ซึ่งเป็นผู้จัดหาสินค้าให้แก่ร้านคนจับปลากลาง ร้านคนจับปลาสาขามีหน้าที่รับซื้อสัตว์น้ำจากชาวประมงพื้นบ้าน กลุ่มชาวประมงพื้นบ้านเครือข่ายและแพปลาพื้นบ้านที่เป็นสมาชิกของร้านคนจับปลาสาขา ซึ่งสัตว์น้ำของชาวประมงพื้นบ้านในแต่ละสาขามีทั้งที่เหมือนกันและแตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น สมาชิกชาวประมงร้านคนจับปลาสดก็สามารถหาปลากระพง และ กุ้ง ส่วนสมาชิกร้านคนจับปลานครศรีธรรมราช ก็จะหาสัตว์น้ำประเภท ปลาหู ปลาเกตุ และ กุ้ง อย่างไรก็ตามจะมีสัตว์น้ำบางชนิดที่ชาวประมงในแต่ละพื้นที่สามารถหาได้เหมือนกัน เช่น กุ้งกุลาดำ ปลาอินทรี และเมื่อร้านคนจับปลาสาขาซื้อสัตว์น้ำจากชาวประมงพื้นบ้านและแพปลาพื้นบ้านแล้ว ร้านคนจับปลาสาขามีหน้าที่แปรรูปสัตว์น้ำเป็นสินค้าเพื่อจัดส่งให้แก่ร้านคนจับปลากลาง 2 ประเภท คือ สินค้าสดแช่แข็ง และสินค้าถนอมอาหารแห้ง ซึ่งร้านคนจับปลาในแต่ละสาขามีสินค้าที่เหมือนและแตกต่างกันไปตามประเภทสัตว์น้ำที่สามารถจับได้ในแต่ละสาขา รายละเอียดของสินค้าของร้านคนจับปลาในแต่ละสาขาสารารถดูได้จากตารางที่ 7.1

ตารางที่ 7.1 สินค้าอาหารทะเลร้านคนจับปลาในแต่ละสาขา

ร้านคนจับปลา	สินค้าสดแช่แข็ง	สินค้าถนอมอาหารแห้ง
ร้านคนจับปลาสด	ปลากระพง กุ้ง ปลาหมึก ปลาหู ปลาเกตุ ปลาอินทรี	ปลาอินทรีเค็ม ปลาอินทรีแดดเดียว กุ้งแห้ง กะปิ ปลาหูเค็ม ปลาหูหอม ปลาหูหวาน
ร้านคนจับปลานครศรีธรรมราช	ปลาหู ปลาเกตุ ปลาอินทรี ปลาหมึก ปลาเกตุ	ปลาอินทรีเค็ม ปลาเกตุเค็ม
ร้านคนจับปลาประจวบคีรีขันธ์	กุ้ง ปลาหมึก ปลาอินทรี ปลากระบอก ปลาหมึกปลาอินทรี ปลาเกตุ ปลาน้ำดอกไม้	ทอดมัน ปลาอินทรีเค็ม ปลาอินทรีแดดเดียว

ร้านคนจับปลากลางให้ความสำคัญกับร้านคนจับปลาสาขาเนื่องจากคิดว่าร้านคนจับปลาทั้งหมดมีความสัมพันธ์กันทั้งหมด และสิ่งที่สำคัญคือ การดำเนินงานของร้านคนจับปลาที่มีความสัมพันธ์กับรายได้ของชาวประมงพื้นบ้าน ดังนั้นร้านคนจับปลากลางจึงไม่ได้มีความต้องการกำไรสูงสุด แต่ต้องการให้กิจการมีความยั่งยืน คือสามารถสร้างรายได้เพื่อเลี้ยงตัวเอง เช่น ค่าใช้จ่ายด้านทรัพยากรบุคคล และค่าใช้จ่ายด้านการบริหารจัดการ อาจกล่าวได้ว่าหน้าที่หลักของร้านคนจับปลากลางคือการรับซื้อสินค้าจากร้านคนจับปลาสาขา โดยมีหน้าที่ควบคุมสินค้าให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

### คุณภาพของสินค้าสัตว์น้ำที่รับซื้อจากร้านคนจับปลาสาขา

สัตว์น้ำที่ร้านคนจับปลาซื้อจะต้องผ่านการตรวจสอบอย่างละเอียดซึ่งครอบคลุมประเด็นสำคัญในหลายมิติ ทั้งในด้านคุณภาพสินค้า ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ เช่น เครื่องมือที่ใช้ในการจับสัตว์น้ำ ชาวประมงที่จับสัตว์น้ำ กระบวนการแปรรูป มาตรฐานฐานของร้านค้า โดยจะมีเจ้าหน้าที่จากร้านกลางลงไปตรวจสอบมาตรฐานของร้าน ซึ่งมีตั้งแต่ การแลปลา การหมักปลา การคัดเลือกสัตว์น้ำ เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก็จะต้องมีมาตรฐานเดียวกันในทุก ๆ ร้าน ถึงแม้จะมีสินค้าที่ไม่ตรงตามมาตรฐานจากความผิดพลาดบ้าง แต่ก็อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ คุณภาพของสัตว์น้ำที่ร้านคนจับปลากลางรับซื้อมาจากร้านคนจับปลาสาขาถูกควบคุมโดยการใช้มาตรฐานผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำของชาวประมงพื้นบ้าน (Blue Brand Standard) ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับ มาตรฐาน อย. หรือ มอก. ที่ใช้ในการควบคุมคุณภาพของสินค้า

ร้านคนจับปลากลางร่วมกับสมาคมรักษ์ทะเลไทย อ็อกแฟม และสมาคมสมาพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทยได้ร่วมกันพัฒนามาตรฐานผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำของชาวประมงพื้นบ้าน (Blue Brand Standard) เพื่อเป็นเครื่องมือในการควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำของชาวประมงพื้นบ้าน และร้านคนจับปลาได้ทำการส่งเสริมให้นำมาตรฐานนี้มาใช้ในอุตสาหกรรมซื้อขายสัตว์น้ำในประเทศไทย

*“มาตรฐานบลูแบรนด์เป็นขาของนักพัฒนา ร้านคนจับปลาเป็นขาของธุรกิจ”*

*【ผู้จัดการร้านคนจับปลากลาง สัมภาษณ์ 26 มกราคม 2562】*

มาตรฐานบลูแบรนด์จะเป็นตัวกำหนดว่าชาวประมงที่จะขายสินค้าให้ร้านคนจับปลาจะต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขอะไรบ้าง ภายใต้ข้อกำหนดของมาตรฐานนี้จะมีการฝึกอบรมและให้ใบอนุญาตกับผู้ตรวจซึ่งออกโดยบริษัทแพร์อกรเอเชีย ซึ่งจะทำหน้าที่ในการตรวจชาวประมงพื้นบ้านและร้านขายอาหารทะเลเพื่อการผลิตอาหารทะเลที่มีความปลอดภัยและมีกระบวนการดำเนินงานที่คำนึงถึงความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม

อาจกล่าวได้ว่าร้านคนจับปลากลางอาศัยมาตรฐานผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำของชาวประมงพื้นบ้านที่พัฒนาขึ้น เพื่อควบคุมคุณภาพสินค้าสัตว์น้ำของชาวประมงพื้นบ้านตั้งแต่กระบวนการจับสัตว์น้ำ

กระบวนการแปรรูปสัตว์น้ำ และกระบวนการจัดส่งสินค้าจนถึงผู้บริโภค ทางคณะผู้วิจัยจึงได้สรุปสาระสำคัญของมาตรฐานนี้ในหัวข้อถัดไป

### มาตรฐานผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำของชาวประมงพื้นบ้าน (Blue Brand Standard)

มาตรฐานผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำของชาวประมงพื้นบ้าน (Blue Brand Standard) คือ มาตรฐานผลิตภัณฑ์อาหารทะเล ที่กำกับดูแลชาวประมงพื้นบ้านให้ทำประมงอย่างรับผิดชอบต่อทรัพยากรทางทะเล โดยไม่ใช่เครื่องมือจับสัตว์น้ำแบบทำลายล้าง และคอยดูแลฟื้นฟูทรัพยากรทางทะเลของไทย รวมถึงการกำกับดูแลผู้ขายสัตว์น้ำและผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำของชาวประมงพื้นบ้านให้มีความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค โดยไม่ใช่สารเคมีในผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำ ทั้งนี้ มาตรฐานนี้พัฒนาขึ้นโดยคณะอนุกรรมการมาตรฐานของสมาคมสมาพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย สมาคมสมาพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทย ร้านคนจับปลา สมาคมรักษ์ทะเลไทย องค์กรอ็อกแฟม ประเทศไทย บริษัทแฟร็อกอรา เอเชีย

ซึ่งข้อกำหนดที่อยู่ภายใต้มาตรฐาน Blue Brand Standard ได้แก่

1. ชาวประมงต้องทำประมงอย่างรับผิดชอบ โดยการใช้เครื่องมือที่เหมาะสมกับประเภทสัตว์น้ำ สามารถระบุที่มาที่ไปของผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำได้ ไม่ใช่ใช้วิธีการหรือเครื่องมือประมงทำลายล้างและผิดกฎหมาย
2. ขนาดของสัตว์น้ำที่ได้มาตรฐาน โดยขนาดของสัตว์น้ำที่จำหน่ายหรือใช้ในการแปรรูปต้องเหมาะสมกับชนิดพันธุ์นั้นๆ เพื่อหลีกเลี่ยงการทำลายสัตว์น้ำวัยอ่อน
3. สิ่งแวดล้อมดี สังคมดี ชาวประมงที่ได้รับมาตรฐานนี้ต้องเข้าร่วมหรือสนับสนุนกิจกรรมอนุรักษ์จัดการทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่งของชุมชนอย่างต่อเนื่อง ไม่ละเมิดกติกาของชุมชน เขตอนุรักษ์ของชุมชน รวมถึงช่วงเวลาในการจับสัตว์น้ำของแต่ละพื้นที่ นอกจากนี้ชาวประมงจะต้องทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยในเรือ มีการจ้างแรงงานอย่างเป็นธรรม ไม่มีการละเมิดสิทธิมนุษยชน
4. คนกินปลาปลอดภัย ผู้บริโภคมั่นใจว่าได้อาหารทะเลที่ปลอดภัย สามารถตรวจสอบแหล่งที่มาของวัตถุดิบ รวมถึงแหล่งผลิตได้อย่างชัดเจน
5. กระบวนการผลิต จัดเก็บ ขนส่งสินค้ามีคุณภาพ มีการดูแลรักษาคุณภาพและสุขลักษณะของสินค้าสัตว์น้ำให้ปลอดภัยจากสารเคมี ตั้งแต่การจับ เก็บรักษา ขนส่ง แปรรูป

ดังนั้นมาตรฐานผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำของชาวประมงพื้นบ้านจึงเป็นตราสัญลักษณ์ที่รับประกันว่าอาหารทะเลจะมีความสด สะอาด ปลอดภัยจากสารเคมีสำหรับผู้บริโภค ในขณะที่เดียวกันก็แสดงถึงการคำนึงถึงความยั่งยืนของทรัพยากรทางทะเลและการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ซึ่งนำไปสู่ความมั่นคงทางอาหารในอนาคต

มาตรฐานผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำของชาวประมงพื้นบ้านถูกคาดหวังว่าจะนำไปสู่การปรับปรุงวิธีการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปของประเทศไทยและประเทศอื่นๆในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้ชาวประมงพื้นบ้านได้ฟื้นฟูและอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเลเพื่อความยั่งยืนในอนาคต ผ่านการเลือกซื้ออาหารทะเลของผู้บริโภคที่ได้รับการรับรอง

*“มาตรฐานนี้จะแสดงอยู่บนสินค้าของชาวประมงพื้นบ้านไทยซึ่งได้มีการตั้งเป้าหมายว่า ภายในปี 2563 ร้อยละ 10 ของผลิตภัณฑ์อาหารทะเลทั้งหมดของประเทศไทยจะต้องได้รับการรับรองมาตรฐานนี้”*  
*[ผู้จัดการร้านคนจับปลากลาง สัมภาษณ์ 26 มกราคม 2562]*

### โซ่อุปทานกลางน้ำ (Midstream of supply chain)

ร้านคนจับปลากลางมีบทบาทและหน้าที่หลักในการกระจายสินค้าของชาวประมงพื้นบ้าน โดยทำหน้าที่ในฐานะผู้จัดหาช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าที่รับซื้อมาจากร้านคนจับปลาสาขา ทั้ง 3 สาขา ได้แก่ ร้านคนจับปลาประจวบคีรีขันธ์ ร้านคนจับปลานครศรีธรรมราช และร้านคนจับปลาสตูล นอกจากนี้ร้านคนจับปลากลางทำหน้าที่เป็นเป็นผู้จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำให้แก่ผู้บริโภคโดยตรงอีกด้วย สินค้าที่รับซื้อจากร้านคนจับปลาสาขานั้นสามารถแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบ คือ 1. สินค้าของร้านโดยตรง ซึ่งจะมีการจำหน่ายให้กับ ผู้บริโภค นำไปออกงานแสดงสินค้า และขายให้กับร้านอาหาร 2. สินค้าของเลมอนฟาร์ม ซึ่งจะมีการจำหน่ายต่อให้เลมอนฟาร์มโดยตรง ร้านคนจับปลากลางมีการสั่งซื้อสินค้าจากร้านคนจับปลาสาขาทั้ง 3 สาขา 2 ประเภท คือ สินค้าสดแช่แข็ง และสินค้าถนอมอาหาร เพื่อจำหน่ายให้แก่ผู้บริโภคของร้านคนจับปลาโดยตรง และจำหน่ายสินค้าให้แก่ร้านเลมอนฟาร์ม ร้านคนจับปลาสาขาอาจถูกมองได้ว่าเป็นผู้ผลิตสินค้าให้แก่ร้านคนจับปลากลาง เพื่อจัดจำหน่ายและกระจายสินค้า ซึ่งกระบวนการจัดหาสินค้ามีกระบวนการโดยสรุปดังนี้ หลังจากได้รับคำสั่งซื้อจากร้านคนจับปลาเลมอนฟาร์มร้านคนจับปลากลางจะแจ้งคำสั่งซื้อให้แก่ร้านคนจับปลาสาขาทั้งคำสั่งซื้อสินค้าภายใต้ตราร้านคนจับปลา และสินค้าภายใต้ตราร้านเลมอนฟาร์ม ซึ่งร้านคนจับปลากลางจะแจ้งคำสั่งซื้อเดือนละ 2 ครั้ง เพื่อให้ร้านคนจับปลาสาขาจัดส่งสินค้าให้แก่ร้านคนจับปลากลางและทำการจัดจำหน่ายต่อไป



ภาพที่ 7.2 สถานที่ทำงานบุคลากรร้านคนจับปลา

การวิเคราะห์โซ่อุปทานกลางน้ำเพื่อให้ทราบถึงรูปแบบโซ่อุปทานของร้านคนจับปลากลางจะทำใน 5 ประเด็นหลัก ได้แก่ การวางแผน (Plan) การจัดหาวัตถุดิบ (Source) การผลิต (Make) การส่งมอบสินค้า (Delivery) การจัดการสินค้าที่บกพร่อง (Return) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### การวางแผนของร้านคนจับปลากลาง (Plan)

ในภาพรวม กระบวนการวางแผนเกี่ยวข้องกับการทำให้ความต้องการสินค้าของลูกค้า (Demand) และความสามารถในการหาสินค้า (Supply) ของร้านคนจับปลากลางมีความสมดุลกัน ขอบเขตของการวางแผนครอบคลุมในหลายประเด็น เช่น การวางแผนด้านการจัดซื้อ การวางแผนด้านการแปรรูปสินค้า การวางแผนด้านการจัดส่งสินค้า และการวางแผนด้านการจัดส่งสินค้าคืน ซึ่งประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนของร้านคนจับปลากลางมีดังต่อไปนี้

### การวางแผนโซ่อุปทาน (Plan Supply chain)

ร้านคนจับปลากลางมีการวางแผนระหว่างผู้เล่นหลักภายในโซ่อุปทาน ได้แก่ เลมอนฟาร์ม ร้านคนจับปลาสาขา ชาวประมงพื้นบ้าน เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างสินค้าที่ลูกค้าต้องการและสัตว์น้ำที่ชาวประมงสามารถจับได้ การวางแผนของร้านคนจับปลาจะอิงจากความต้องการของลูกค้าในแต่ละช่วงเวลาโดยจะดูจากปริมาณคำสั่งซื้อของเลมอนฟาร์มและทำการสั่งเพิ่มเติมเพื่อใช้ในการขายหน้าร้าน และขายตรงออนไลน์ให้กับผู้บริโภค นอกจากนี้ร้านคนจับปลาจะทำการพิจารณาช่วงของฤดูกาลว่าชาวประมงสามารถจับสัตว์น้ำประเภทไหนได้มากหรือน้อยในช่วงเวลาใดของปี หลังจากที่ส่งสินค้ามาแล้ว ถ้าสินค้าชนิดไหนขายได้ก็จะทำการสั่งซื้อซ้ำ แต่ถ้าสินค้าชนิดไหนขายไม่ได้ก็จะมีคำสั่งซื้อสินค้านั้นอีก เช่น ร้านคนจับปลากลางไม่สามารถขายปลาอินทรีเค็มได้ เนื่องจากกลุ่มลูกค้าหลักของร้านจะเป็นคนที่รักสุขภาพไม่ชอบอาหารที่มีรสชาติเค็มและหวาน

ร้านคนจับปลากลางมีการสื่อสารเกี่ยวกับประเภทสินค้าที่ลูกค้าของร้านต้องการไปยังสาขาอย่างไรก็ตาม ร้านคนจับปลากลางไม่สามารถที่จะทำการสั่งซื้อสัตว์น้ำล่วงหน้าได้โดยตรง เนื่องจากความเชื่อของชาวประมงพื้นบ้านที่ว่าคำสั่งล่วงหน้าจะทำให้ไม่สามารถจับปลาชนิดนั้นได้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการวางแผนปริมาณสินค้าที่ต้องเตรียมไว้เพื่อขายนี้ ทางร้านจะมีการพยากรณ์ความต้องการสินค้าของผู้บริโภคและสื่อสารชนิดของสัตว์น้ำที่อยู่ในความต้องการของตลาดร่วมกันระหว่างร้านคนจับปลากลางและร้านคนจับปลาสาขา ดังคำกล่าวที่ว่า

*“ช่วงนี้มีความต้องการกุ้งมาก ก็จะสั่งให้คนรถตักกุ้งให้ 100 กิโลกรัม จากประจวบ 100 กิโลกรัม สตูล 50 กิโลกรัม”*

*[ผู้จัดการร้านคนจับปลากลาง, สัมภาษณ์ 27 มกราคม 2562]*

ในระยะเริ่มต้นของการดำเนินกิจการ ร้านคนจับปลากลางจะทำการสั่งซื้อสินค้าที่ร้านคนจับปลา สาขาแปรรูปได้เป็นจำนวนมากมาเก็บไว้ในตู้แช่โดยไม่ได้มีคำสั่งซื้อของลูกค้าหรือไม่ได้เป็นที่ต้องการของ ตลาดมาเก็บไว้ก่อน แต่ต่อมาพบว่าไม่สามารถจะขายสินค้าออกไปได้ ทางร้านจึงเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินงานเป็นการรับซื้อสินค้าที่ได้รับคำสั่งซื้อเท่านั้น ดังนั้นถ้าทางร้านสาขาทำการแปรรูปสัตว์ น้ำที่ไม่ตรงกับความต้องการของร้านกลางก็จะต้องหาตลาดนำออกจำหน่ายเอง อย่างไรก็ตามในบางครั้งที่ ทางร้านคนจับปลาสาขาได้มีการสต็อกสินค้าบางชนิดไว้ในปริมาณที่มากก็จะทำการสื่อสารมายังร้านกลาง เพื่อร่วมกันทำโปรโมชั่นในการจำหน่ายสินค้าประเภทนั้น เช่น การลดราคาสินค้า เนื่องจากการทำธุรกิจ ของร้านคนจับปลาจะเป็นลักษณะของเครือข่ายดังนั้นถ้าสาขาไหนเกิดความเดือดร้อนก็จะทำการ ช่วยเหลือกัน

ร้านคนจับปลากลางมีการวางแผนร่วมกับเลมอนฟาร์ม (ร้านค้าปลีก) และร้านคนจับปลาสาขา ต่างๆ โดยมีการใช้ระบบสารสนเทศที่จะมีการส่งข้อมูลเกี่ยวกับยอดการสั่งซื้อของเลมอนฟาร์มให้ทางร้าน สาขาได้รับรู้ และมีการส่งข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าที่ทางร้านคนจับปลาสาขาไปให้กับเลมอนฟาร์ม อีกทั้งยังมีการส่งปฏิทินฤดูกาลการจับสัตว์น้ำของชาวประมง ถึงแม้ว่าจะมีการวางแผนและแบ่งปันข้อมูลกันระหว่าง ผู้เล่นในโซ่อุปทาน เลมอนฟาร์มก็จะสั่งซื้อสินค้าตามความต้องการของผู้บริโภคคนสุดท้ายเป็นหลัก นอกจากนี้ร้านคนจับปลากลางยังมีการวางแผนร่วมกันกับร้านคนจับปลาสาขาเพื่อตอบสนองต่อความ ต้องการสินค้าของผู้บริโภคสำหรับสินค้าที่มีความต้องการมาก เช่น กุ้ง ร้านคนจับปลากลางได้มีการ วางแผนล่วงหน้าโดยมีการบอกให้ทางร้านสาขาสามารถเก็บสต็อกสินค้าเอาไว้ 100 กิโลกรัมต่อพื้นที่ เพื่อ จัดการกับความไม่แน่นอนของอุปสงค์ แม้ว่าสัตว์น้ำจะเป็นสินค้าที่เน่าเสียได้แต่กระบวนการผลิตและเก็บ รักษาของร้านคนจับปลาทำให้สามารถเก็บรักษาสินค้าไว้ได้นานกว่า 6 เดือน แต่ในทางปฏิบัติก็ยังไม่ สามารถตอบสนองต่อความต้องการสินค้าได้ทั้งหมดเนื่องจากไม่แน่นอนในอุปสงค์และอุปทานในตัวสินค้า

*“เดือนมกราคม 2562 เลมอนฟาร์มได้มีคำสั่งซื้อกุ้งเข้ามา 500 กิโลกรัมก็ไม่สามารถที่จะจัดหาสินค้าให้ ได้”*

*[ผู้จัดการร้านคนจับปลากลาง, สัมภาษณ์ 26 มกราคม 2562]*

อีกเหตุผลหนึ่งที่ทำให้เกิดความไม่สมดุลของอุปสงค์และอุปทานคือการบริหารจัดการที่ไม่เป็น เอกภาพถึงแม้ว่าจะจะมีการขอความร่วมมือให้แต่ละสาขาทำการเก็บสินค้าไว้แต่ก็ไม่ได้ได้รับความร่วมมืออย่าง เต็มที่ อาจเนื่องมาจากแต่ละสาขาก็มีการวางแผนการบริหารและจัดจำหน่ายสินค้าของแต่ละสาขาโดย ด้วยตนเองจึงต้องมีการควบคุมปริมาณการรับซื้อและการจำหน่ายสินค้าของเพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดในแต่ละสาขา ดังคำพูดที่ว่า

*“สินค้าชนิดไหนถ้าขายได้ให้สต็อกไว้ได้เลยแต่เขาก็ไม่ทำกันหรอกเพราะไม่มีใครเป็นหัวหน้า แต่ละสาขาก็ ต้องจัดการร้านของตัวเอง ไม่มีใครสามารถคุมใครได้”*

*[ผู้จัดการร้านคนจับปลากลาง, สัมภาษณ์ 27 มกราคม 2562]*

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่าแม้ว่าร้านคนจับปลากลางและผู้เล่นหลักมีการวางแผนร่วมกันทำงานในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตามผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทานสินค้าอาหารทะเลของร้านคนจับปลายังขาดการวางแผนร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ไม่สามารถจัดการอุปสงค์และอุปทานทั้งระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถแจกแจงรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

ประเด็นที่หนึ่ง คือ ร้านคนจับปลาประสบปัญหาในการวางแผนความต้องการสินค้าร่วมกันกับเลมอนฟาร์ม ซึ่งสามารถเห็นได้จาก หลังจากที่ร้านคนจับปลากลางส่งจำนวนและปริมาณสินค้าที่มีให้กับเลมอนฟาร์มแล้ว เลมอนฟาร์มก็จะทำการสั่งซื้อสินค้าที่ไม่ได้มีในสต็อกของร้านคนจับปลาอยู่ดี แสดงให้เห็นว่าขาดการวางแผนในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้เล่นในโซ่อุปทาน โดยเลมอนฟาร์มก็จะทำการพยากรณ์ความต้องการของผู้บริโภคและทำการสั่งซื้อสินค้าจากร้านคนจับปลาตามยอดที่ได้พยากรณ์เอาไว้ จึงทำให้ทางร้านคนจับปลาไม่สามารถจัดส่งสินค้าได้ครบตามคำสั่งซื้อของเลมอนฟาร์ม

*“การส่งสินค้าไม่เป็นไปตามยอดที่เลมอนฟาร์มส่งมา เช่น เลมอนฟาร์มส่งใบสั่งซื้อเข้ามามีมูลค่า 100000 บาท ถ้าร้านคนจับปลาสาขาที่มีสินค้าแค่ 60000 บาท เราก็จะทำการส่งสินค้าแค่เท่าที่ร้านสาขาที่มี”*  
*[ผู้จัดการร้านคนจับปลากลาง, สัมภาษณ์ 27 มกราคม 2562]*

ประเด็นที่สอง คือ ร้านคนจับปลาไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการสินค้าของลูกค้าในบางครั้ง หรือการจัดการกับอุปสงค์ (Demand) ในกรณีที่เลมอนฟาร์มมีความต้องการสินค้าที่ไม่มีอยู่ในสต็อกของร้านคนจับปลาและคนจับปลาสาขา ทางร้านก็จะทำการจัดหาสินค้าเพิ่มเติมซึ่งมักจะไม่ได้ตามความต้องการเพราะว่าร้านคนจับปลาในแต่ละสาขาไม่สามารถเพิ่มกำลังการผลิตได้ภายใต้ข้อจำกัดด้านเวลาเนื่องจากข้อจำกัดด้านชนิดของสินค้า สัตว์น้ำเป็นทรัพยากรทางทะเลที่ปริมาณสัตว์น้ำจะขึ้นอยู่กับธรรมชาติ แม้ว่าจะมีปริมาณความต้องการสัตว์น้ำเข้ามาในปริมาณที่มากแต่ชาวประมงพื้นบ้านก็ไม่สามารถจับมาให้ได้ อย่างไรก็ตามร้านคนจับปลาที่มีการวางแผนที่ใช้ในการจัดการกับความไม่แน่นอนของปริมาณทรัพยากรสัตว์น้ำที่จัดหามาได้ โดยมีการเลือกพื้นที่การจัดตั้งสาขาของร้านคนจับปลาที่มีทรัพยากรทางทะเลที่แตกต่างจากร้านสาขาเดิม เช่น มีการจัดตั้งร้านคนจับปลาที่ตราด ซึ่งเป็นแหล่งทรัพยากรทางทะเลของภาคตะวันออก โดยคาดหวังว่าจะสามารถจัดการกับความไม่แน่นอนทางด้านอุปสงค์ แต่การจัดตั้งร้านคนจับปลาที่ตราดก็ไม่ได้ประสบความสำเร็จเนื่องจากการแบ่งผลประโยชน์ที่ไม่ลงตัว ในบางครั้งทางเลมอนฟาร์มจะมีการขอให้ทางร้านคนจับปลากลางทำโปรโมชั่นสินค้า ร้านคนจับปลากลางก็จะติดต่อไปยังร้านคนจับปลาสาขาว่าสามารถจัดโปรโมชั่นร่วมกันได้หรือไม่ ซึ่งบางครั้งก็สามารถจัดโปรโมชั่นร่วมกันได้ แต่ก็มีกรณีที่ร้านคนจับปลากลางจัดทำโปรโมชั่นลดราคาสินค้าให้แต่ทางสาขาไม่ได้ทำการลดราคา ก็จะทำให้กำไรของร้านคนจับปลากลางลดลงไปอีก

ประเด็นที่สุดท้าย คือ ความสามารถในการจัดจำหน่ายสัตว์น้ำที่หามาได้โดยชาวประมงพื้นบ้านหรือการจัดการกับอุปสงค์ (Supply) เนื่องจากวัตถุประสงค์หนึ่งของการจัดตั้งร้านคนจับปลาคือการช่วยเหลือชาวประมงพื้นบ้าน ทางร้านจึงทำการซื้อสัตว์น้ำบางประเภทที่ไม่ได้รับความนิยมทางเศรษฐกิจ เช่น ปลาจวด ปลาฉมงาม ถึงแม้ว่าทางร้านสาขาจะสามารถจัดหาให้ได้ในปริมาณที่มากแต่ร้านคนจับปลา

กลางก็ไม่สามารถที่จะหาตลาดให้สินค้าเหล่านี้ได้ ร้านคนจับปลาและเลมอนฟาร์มได้มีความพยายามที่จะส่งเสริมให้ผู้บริโภคมาสนใจปลาที่ยังไม่ได้เป็นที่รู้จักแต่ก็ไม่ได้ประสบความสำเร็จเท่าที่ต้องการ และทางเลมอนฟาร์มก็ยังยืนยันว่าลูกค้ามีต้องการสินค้าแค่บางประเภทที่เป็นที่นิยมในตลาดมากกว่า เช่น กุ้ง และ ปลากระพง เป็นต้น

### การวางแผนการซื้อสินค้า (Plan Source)

การวางแผนรับซื้อสินค้า เป็นกระบวนการวางแผนการซื้อสินค้าให้เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า ซึ่งในกรณีของร้านคนจับปลา ได้แก่ เลมอนฟาร์มและผู้บริโภค ดังนั้นการวางแผนการซื้อสินค้าของร้านคนจับปลากลางจากร้านคนจับปลาสาขานั้นสามารถแบ่งได้เป็น 2 กรณี การวางแผนการซื้อสินค้าอย่างแรก คือ การวางแผนการซื้อสินค้าเพื่อขายต่อให้กับเลมอนฟาร์ม ร้านคนจับปลากลางอาศัยคำสั่งซื้อของร้านเลมอนฟาร์มเป็นหลักในการแจ้งคำสั่งซื้อให้แก่ร้านคนจับปลาสาขา โดยกระบวนการเริ่มจาก เลมอนฟาร์มขอให้ร้านคนจับปลากลางส่งจำนวนสินค้าที่มีในสต็อกไป ซึ่งทางร้านคนจับปลากลางจะทำการสำรวจสต็อกสินค้าของที่ร้านกลางเอง และขอจำนวนสินค้าที่มีในสต็อกของร้านคนจับปลาสาขาอีกต่อหนึ่ง หลังจากนั้นก็จะส่งจำนวนสินค้าที่มีในสต็อกทั้งหมดให้กับเลมอนฟาร์ม เมื่อเลมอนฟาร์มได้รับข้อมูลจำนวนสินค้าที่มีในสต็อกทั้งหมดของร้านคนจับปลาแล้ว ก็จะมีการสั่งซื้อสินค้ามายังร้านคนจับปลากลาง

การวางแผนการรับซื้อสินค้าอย่างที่สอง คือ การวางแผนรับซื้อสินค้าภายใต้ตราร้านคนจับปลา เพื่อจำหน่ายให้แก่ผู้บริโภคโดยตรง ร้านคนจับปลากลางตัดสินใจวางแผนรับซื้อสินค้าจากร้านคนจับปลาสาขาด้วยตนเอง ซึ่งอาศัยการอ้างอิงจากความต้องการของผู้บริโภคในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งพิจารณาจากยอดขายคำสั่งซื้อของผู้บริโภคที่สั่งซื้อสินค้าจากร้านคนจับปลาในแต่ละเดือนที่ผ่านมา รวมถึงพิจารณาจากธรรมชาติของสัตว์น้ำในแต่ละช่วงฤดูกาล เนื่องจากปริมาณสินค้าขึ้นอยู่กับฤดูกาลการจับสัตว์น้ำในแต่ละประเภท ซึ่งร้านคนจับปลากลางพยายามวางแผนรับซื้อสินค้าจากร้านคนจับปลาสาขาให้สอดคล้องกับธรรมชาติของสัตว์น้ำและความต้องการของผู้บริโภคโดยตรง สำหรับสินค้าภายใต้ตราสินค้าร้านคนจับปลา

### การวางแผนด้านการขนส่งสินค้า (Plan Delivery)

การวางแผนด้านการจัดส่งสินค้าเป็นการพัฒนาและจัดตั้งแผนการปฏิบัติการที่เหมาะสมในการที่จะมีทรัพยากรด้านการขนส่งสินค้า (Delivery Resources) ที่เพียงพอในการตอบสนองต่อความต้องการในด้านการจัดส่งสินค้า (Delivery requirement) จากการสัมภาษณ์พบว่าร้านคนจับปลากลางมีการเตรียมทรัพยากรไว้ใน 2 ด้านหลัก ได้แก่

ด้านแรก คือ การวางแผนทรัพยากรที่ใช้ในการรับคำสั่งซื้อของลูกค้ารวมถึง พนักงานของร้านที่ใช้ติดต่อกับลูกค้า เครื่องคอมพิวเตอร์ โทรศัพท์มือถือและระบบอินเทอร์เน็ตที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าผ่านทางเฟซบุ๊กและแอปพลิเคชันไลน์ ด้านที่สอง คือ การวางแผนทรัพยากรที่ใช้ในการขนส่งสินค้า

ร้านคนจับปลาวางแผนการขนส่งสินค้าให้กับผู้บริโภคโดยใช้การจัดจ้างจากภายนอก (Outsourcing) ในกรณีที่ส่งสินค้าให้ผู้บริโภคร้านคนจับปลาใช้บริษัทรับจ้างขนส่ง เช่น ลาล่ามูฟ ไลน์แมน และ เคอร์รี่ เป็นต้น นอกจากนี้ร้านคนจับปลาได้จัดจ้างคนรับจ้างขนส่งที่ใช้ในการไปรับสินค้าจากร้านคนจับปลาสาขาและส่งสินค้ามายังร้านคนจับปลา ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่าการวางแผนและเตรียมพร้อมทรัพยากรเหล่านี้สำหรับการจัดส่งสินค้าให้ผู้บริโภคมีความพอเพียง และสามารถจัดการกับความต้องการสินค้าของลูกค้าได้อย่างดี

การวางแผนในกรณีที่สินค้าไม่พอกับความต้องการของผู้บริโภคทางร้านคนจับปลาจะทำการแจ้งลูกค้าว่าสินค้าจะเข้ามาครั้งต่อไปวันไหน จะทำการส่งจองสินค้าไว้ล่วงหน้าหรือไม่ แต่จะไม่ทำการสั่งซื้อสินค้าไปยังร้านสาขาโดยทันทีแต่จะรอส่งสินค้าให้ตรงรอบซึ่งโดยเฉลี่ยเดือนละ 2 ครั้ง เพื่อให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (economy of scale) เนื่องจากมีปริมาณการสั่งซื้อที่เพิ่มขึ้น

### การจัดการสินค้าแปรรูปและปัจจัยการผลิต (Source)

#### การซื้อสินค้าสินค้าแปรรูปจากร้านคนจับปลาสาขา

ร้านคนจับปลากลางรับซื้อสินค้าสดแช่แข็งและสินค้าถนอมอาหารแปรรูปจากร้านคนจับปลาสาขาทั้ง 3 สาขาอย่างเป็นระบบ (structured decision making) ทั้งนี้ ร้านคนจับปลากลางอาศัยข้อมูลคำสั่งซื้อของร้านเลมอนฟาร์มสำหรับสินค้าภายใต้ตราเลมอนฟาร์มในการซื้อสินค้าจากร้านคนจับปลาสาขา ในขณะที่ สินค้าภายใต้ตราสินค้าร้านคนจับปลานั้น ร้านคนจับปลากลางอาศัยการพยากรณ์ปริมาณความต้องการของลูกค้าโดยตรง ซึ่งกลุ่มลูกค้าของร้านรวมถึงผู้บริโภค และร้านอาหารในโรงแรม ในการสั่งซื้อสินค้าจากร้านคนจับปลาสาขาในแต่ละครั้ง

ร้านคนจับปลาสามารถเลือกซื้อสินค้าทั้งสินค้าสำหรับร้านเลมอนฟาร์ม และสินค้าสำหรับผู้บริโภคโดยตรงจากร้านคนจับปลาสาขาทั้ง 3 สาขา โดยอิสระ โดยมีปัจจัยที่ใช้ในการเลือกสั่งสินค้าจากแต่ละสาขาดังนี้

1. ธรรมชาติของสัตว์น้ำในแต่ละประเภท ร้านคนจับปลาในแต่ละสาขามีสินค้าที่แตกต่างกัน เนื่องจากชาวประมงพื้นบ้านในแต่ละร้านคนจับปลาสาขาสามารถจับสัตว์น้ำในบางประเภทแตกต่างกัน ซึ่งส่งผลทำให้ปริมาณสัตว์น้ำในแต่ละชนิดมีความแตกต่างกันในแต่ละร้านคนจับปลาสาขา เช่น ร้านคนจับปลาประจวบคีรีขันธ์มีสินค้าประเภทกุ้งเป็นจำนวนมาก เนื่องจากชาวประมงพื้นบ้านในพื้นที่สามารถจับกุ้งเป็นจำนวนมากและมีขนาดใหญ่ ซึ่งร้านคนจับปลากลางจึงพยายามสั่งซื้อสัตว์น้ำประเภทกุ้งจากร้านคนจับปลาประจวบคีรีขันธ์ในจำนวนที่มากกว่าสาขาอื่น ลักษณะของสินค้าเนื่องจากแต่ละพื้นที่มีสัตว์น้ำบางชนิดที่แตกต่างกัน เช่น กุ้งสด ส่วนมากก็จะส่งจากร้านคนจับปลาประจวบคีรีขันธ์ เนื่องจากชาวประมงในพื้นที่สามารถจับกุ้งได้เยอะ และเป็นขนาดที่เลมอนฟาร์มต้องการ

2. ความเสมอภาคและเท่าเทียม ร้านคนจับปลากลางพยายามกระจายคำสั่งซื้อสินค้าในแต่ละประเภทให้แก่ร้านคนจับปลาสาขาในแต่ละสาขาอย่างเท่าเทียมกัน เมื่อร้านคนจับปลากลางสามารถประมาณยอดความต้องการสินค้ารวมซึ่งได้มาจากคำสั่งซื้อสินค้าจากเลมอนฟาร์มและยอดความต้องการสินค้าจากการพยากรณ์สินค้าเพื่อขายให้แก่ผู้บริโภค ร้านคนจับปลากลางอาศัยการเฉลี่ยปริมาณคำสั่งซื้อให้แก่ร้านคนจับปลาในแต่ละสาขา อย่างเท่าเทียมกัน

3. เปรียบเทียบราคาของสินค้าของร้านคนจับปลาสาขาในแต่ละสาขา ร้านคนจับปลากลางต้องตรวจสอบราคาขายสินค้าในแต่ละชนิดของร้านคนจับปลาสาขา เนื่องจากต้นทุนการผลิตสินค้าของร้านคนจับปลาสาขาในแต่ละสาขามีความแตกต่างกัน จึงส่งผลทำให้ราคาขายสินค้าของร้านคนจับปลาสาขาที่มีความแตกต่างกัน ร้านคนจับปลากลางแจ้งคำสั่งซื้อพร้อมราคารับซื้อในแต่ละชนิดให้แก่ร้านคนจับปลาสาขา เช่น ถ้าทางเลมอนฟาร์มสั่งปลากะพงเข้ามา และพบว่าปลากะพงมีที่สาขาสตูลและนครศรีธรรมราชก็จะทำการแจ้งราคาไปที่ทั้งสองสาขา ถ้าสมมติว่าจะซื้อในราคา 350 บาทต่อแพ็ค ถ้าทั้งสองสาขาสามารถขายให้ได้ร้านคนจับปลากลางก็จะสั่งจากทั้งสองสาขาเท่ากัน แต่ถ้าทางสาขานครศรีธรรมราชบอกว่าราคานี้ไม่สามารถขายได้เนื่องจากต้นทุนสินค้ามาแพง ร้านคนจับปลากลางก็จะซื้อจากร้านคนจับปลาสตูล

กระบวนการจัดซื้อสินค้าของร้านคนจับปลากลางเริ่มจาก เลมอนฟาร์มขอสต็อกสินค้าเพื่อที่สำรวจดูเบื้องต้นว่าร้านคนจับปลากลางมีสินค้าอะไรที่พร้อมสำหรับการขาย หลังจากนั้นร้านคนจับปลากลางก็จะทำการตรวจสอบสินค้าที่มีในสต็อกของร้านกลางและทำการติดต่อไปยังร้านคนจับปลาสาขาเพื่อให้ร้านสาขาส่งข้อมูลสต็อกสินค้าสินค้าที่มีพร้อมจำหน่ายมาทุกวันพุธและทำการส่งสต็อกสินค้าให้เลมอนฟาร์ม หลังจากที่เลมอนฟาร์มได้รับสต็อกสินค้าของร้านคนจับปลาแล้ว ร้านเลมอนฟาร์มทำการสั่งซื้อสินค้าที่ต้องการมายังร้านคนจับปลากลางภายใน 1-2 วัน ซึ่งโดยปกติคำสั่งซื้อสินค้าที่มาจากเลมอนฟาร์ม นั้นจะไม่ได้ตรงกับสต็อกสินค้าที่ร้านคนจับปลาพร้อมสำหรับเพื่อจำหน่ายทั้งหมดแต่จะขึ้นกับความต้องการของผู้บริโภค อย่างไรก็ตามในบางกรณีเลมอนฟาร์มก็จะทำการสั่งซื้อสินค้าที่ต้องการเข้ามายังร้านคนจับปลากลางทันทีโดยที่ไม่มีการขอสต็อกสินค้าเข้ามาก่อน ในความเป็นจริง กระบวนการสั่งสินค้าจากเลมอนฟาร์มมีการปรับปรุงวิธีการไปเรื่อยๆ ถ้าดำเนินการแล้วเกิดปัญหาขึ้นก็จะทำการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงาน

*“ระบบของเลมอนฟาร์ม บางที่มันก็เปลี่ยนบางทีก็จะขอปริมาณสินค้าของเราเข้าไปก่อน แต่เวลาเลมอนฟาร์มสั่งสินค้า เค้าจะไม่ได้สั่งของที่เรามี เค้าจะสั่งของตามความต้องการของลูกค้า เพราะฉะนั้นวิธีการของเลมอนฟาร์มมันจะไม่ตายตัว 2 เดือนก็มาคุยกันใหม่ 3 เดือนก็มาคุยกันใหม่ ถูกปรับตามความเหมาะสม และวิธีการขายในแต่ละช่วง”*

*[ผู้จัดการร้านคนจับปลากลาง, สัมภาษณ์ 26 มกราคม 2562]*

ร้านคนจับปลากลางจึงทำการตรวจสอบสต็อกว่ามีสินค้าอะไรบ้างที่พร้อมส่งให้เลมอนฟาร์ม ฟาร์ม สำหรับสินค้าที่ไม่ได้มีพร้อมจำหน่ายตามคำสั่งซื้อร้านคนจับปลากลางก็จะทำการประสานไปยังร้าน สาขาว่ามีสินค้าอะไรเพิ่มเติมที่สามารถจัดทำให้เลมอนฟาร์มหรือไม่ หลังจากนั้นร้านคนจับปลากลางจะทำการสั่งซื้อสินค้าจากร้านคนจับปลาสาขาภายใน 1-2 วัน โดยจะออกเอกสารใบสั่งซื้อ (Purchase Order) ไปยังแต่ละสาขา ซึ่งปริมาณการสั่งซื้อสินค้านั้นจะทำการเพิ่มจากรายการที่เลมอนฟาร์มสั่งมา เนื่องจากจะเป็นสินค้าที่มีความต้องการในตลาดอยู่แล้วส่วนมากจะประมาณ 25- 50% ในบางครั้งจะสั่งสินค้าที่เลมอนฟาร์มไม่ต้องการ แต่ทางร้านได้ทำการพยากรณ์ว่าเป็นสินค้าที่อยู่ในความต้องการของตลาดจึงมีแนวโน้มที่จะสามารถขายให้กับลูกค้าได้

รายการสินค้าที่สต็อกในตู้แช่ร้านคนจับปลา กทม.						รายการสินค้าที่บิลจากสต็อกในตู้แช่ร้านคนจับปลา กทม.						
1-31 ธ.ค. 2561												
ส/พ	ชื่อสินค้า	ร้านคนจับปลา		สั่งสินค้า		ขายออนไลน์		ขายหน้าร้าน		ร้านคนจับปลา	สินค้าในตู้แช่	รวม
		น้ำหนัก	ขนาด	จำนวน กก.	จากพช.	จำนวน กก.	จำนวน กก.	ราคาต่อหน่วย	จำนวน กก.			
1	ปลาชุกต # กก.	0.5		9		4	5	1		31		5,425.00
2	ปลาน้ำจืด # กก.	0.2-0.3		3.34		2.12	1.22			0		
3	ปลาแก้มสี # กก.	0.2-0.3		9.22		10.25	1.97			0		
4	ปลากะพงขาว # กก. (จัด)	0.2-0.3		6.6		6.15	1.44			0		
5	ปลากะพงขาว (ตัว)		ตัว	0						0		
6	ปลากะพงขาว # กก.	0.2-0.3		0						0		
7	ปลาน้ำจืด (เพิ่มรวม)	0.2-0.3		6.97		4.91	2.06			0		
8	ปลาอินทรี # กก.	0.2-0.3		6.72		1.15	3.36			2.21		1,326.00
9	ปลาอินทรี # กก.	0.2-0.3		0						0		

ภาพที่ 7.3 สต็อกสินค้าในตู้แช่ของร้านคนจับปลา

ชื่อสินค้า	เดือนที่เริ่ม	น้ำหนัก	จำนวนแพ็ค	ต้นทุนต่อหน่วย	จำนวน	ราคา	กำไรสุทธิ	จำนวน กก.	ยอดรวม	ราคาต้นทุน
ปลาชุกค # กก.	0.5	45	22.5	0					0	-
ปลาชุกค โคนเล็ก # กก.	0.2-0.3	8.32	0	10.53	6	16	0.32		0.21	63.00
ปลาชุกค # กก.	0.2-0.3	1.9	0.3	15	11	26.3			0	-
ปลาชุกค # กก. (จัด)	0.2-0.3	0.7	0		14.52	14.52			0	-
ปลาชุกค (พันธุ์) (เดือน 0.39 กก.)	0.2-0.3	11.3	0	11.9	9	19	1.9		0	-
ปลาชุกค # กก.	0.2-0.3	0	0						0	-
ปลาชุกค	0.5	13	6.5	0					0	-
ปลาชุกค (ชวา) # กก.	0	0	0						0	-
ปลาชุกค (ชวา) (ชวา) # กก.	0.4	7	2.8	2.8			0.4		2.4	240.00
ปลาชุกค # กก.	0.5	2	1	0		16		14	2	300.00

ภาพที่ 7.4 สต็อกสินค้าในตู้แช่ของเลมอนฟาร์ม

หลังจากที่ร้านคนจับปลาสาขาได้รับคำสั่งซื้อและทำการจัดส่งสินค้ามายังร้านคนจับปลากลาง โดยร้านคนจับปลานครศรีธรรมราชและประจวบคีรีขันธ์จะส่งสินค้ามาที่บรรณารักษ์งานส่งอาหารทะเลไปเยาวราช หรือ ร้านคนจับปลาสต็อกก็จะขนส่งโดยใช้รถบริการขนส่งมวลชนมาที่จุดรับสินค้า ร้านคนจับปลากลางก็จะทำการจ้างรถรับจ้างไปรับสินค้า ยังจุดนี้รับสินค้าที่รถรับจ้างขนส่งของแต่ละสาขาได้ทำการตกลงไว้ซึ่งสินค้าจะมาถึงประมาณวันจันทร์หรือวันอังคาร ค่าขนส่งสินค้าจากร้านสาขามายังร้านคนจับปลากลางในช่วง 1-2 ปีแรกที่มีการเริ่มต้นกิจการทางร้านคนจับปลากลางจะเป็นคนรับผิดชอบ ส่วนในปีที่ 3 ร้านกลางและร้านสาขาจะเป็นคนรับผิดชอบร่วมกันคนละครึ่ง

**บริษัท คนจับปลา จำกัด**

89/2 หมู่ 10 ตำบลบ่อทอง อ.เมือง จ.ประจวบคีรีขันธ์ 77000

โทร. 099-021-1244      โทร. / No.      6201-002

แฟกซ์ / No.      20-ม.ร.-62

**ใบสั่งซื้อสินค้า(PO)**

เลขประจำตัวผู้เสียภาษี      090-7759732

ชื่อลูกค้า / Customer      จำนวนปลาที่สั่งซื้อ (กิโลกรัม)

ที่อยู่ / Address

เลขประจำตัวผู้เสียภาษี

ลำดับที่ / No.	รายการ / Description	จำนวน / Quantity	ราคาต่อหน่วย / Unit Price	จำนวนเงิน / Amount
1	กุ้งแม่น้ำ (แช่เย็น)	5.70	720.00	4,104.00
2	กุ้งแม่น้ำแช่เย็น (ชิ้น)		720.00	
3	กุ้งแช่เย็นกลาง (ชิ้น)		610.00	
4	กุ้งขาว (แช่เย็น)	1.80	610.00	1,098.00
5	กุ้งแช่เย็น (แช่เย็น)	0.30	750.00	225.00
6	กุ้งแช่เย็น (ชิ้น)		750.00	
7	ปลากระพงสด (แช่เย็น)		100.00	
8	ปลากระพงสด (ชิ้น)	6.00	100.00	600.00
9	ปลากระพง / ปลาหมึกสด (แช่เย็น)	1.40	230.00	322.00
10	ปลาหมึก (ชิ้น)		155.00	
11	ปลาหมึก (แช่เย็น)		155.00	
12	ปลาหมึก (แช่เย็น)		185.00	
13	ปลาหมึกสด (แช่เย็น)	0.30	485.00	145.50
14	ปลาหมึกสด (แช่เย็น)		550.00	
15	ปลาหมึกสด (ชิ้น)		550.00	
16	ปลาหมึกสด (แช่เย็น)		230.00	
17	ปลาหมึกสด (ชิ้น)		230.00	
18	ปลาหมึกสด (ชิ้น)		135.00	
19	ปลาหมึกสด (แช่เย็น)		135.00	
20	ปลาหมึกสด (ชิ้น) (ชิ้น)		600.00	
21	ปลาหมึกสด (ชิ้น)		350.00	
22	ปลาหมึกสด (แช่เย็น)	10.00	350.00	3,500.00
23	ปลาหมึกสด (ชิ้น)		500.00	
24	ปลาหมึกสด (แช่เย็น)		500.00	
25	ปลาหมึกสด / ปลาหมึกสด (ชิ้น)	7.50	270.00	2,025.00
26	ปลาหมึกสด (แช่เย็น) ชิ้น	0.90	290.00	261.00
27	ปลาหมึกสด (แช่เย็น)		270.00	
28	ปลาหมึกสด (แช่เย็น)		280.00	
29	ปลาหมึกสด (แช่เย็น) ปลาหมึกสด (แช่เย็น)	1.40	280.00	392.00
30	ปลาหมึกสด (แช่เย็น)		190.00	
31	ปลาหมึกสด (แช่เย็น) ปลาหมึกสด (แช่เย็น)		50.00	
32	ปลาหมึกสด (ชิ้น)		190.00	
33	ปลาหมึกสด (แช่เย็น)		190.00	
			<b>รวมในสุทธิ</b>	<b>12,672.00</b>
1. ใ้สินสินค้าตามรายการที่แนบมาเรียบร้อยแล้ว 2. มีปัญหา จะขอคืนสินค้าทันที เมื่อมีการชำรุดเสียหาย 3. ไม่มีส่วนของสินค้าที่ค้างอยู่ในมือของ บริษัท คนจับปลา จำกัด ยกเว้น			<b>NET AMOUNT</b>	<b>12,672.00</b>

รวมค่าขนส่งและค่าส่งโทร 440 มล็ดเต็ม 220 บาทหรือ 12,892.00 มล็ดโอน

สัญญา **หนึ่งหมื่นสองพันหกกรวยเจ็ดสิบสองบาทถ้วน**

ผู้สั่งซื้อสินค้า      ผู้ส่งสินค้า      ไบยาม นริศ คนจับปลา จำกัด

วันที่      วันที่ 20/10/62      ผู้จัดการคนจับปลา

ภาพที่ 7.5 ใบสั่งซื้อสินค้าที่ส่งให้ร้านคนจับปลาสาขา

เมื่อสินค้าจากร้านคนจับปลาสาขามาถึงร้านคนจับปลา พนักงานร้านคนจับปลากลางก็จะทำการตรวจรับสินค้า ซึ่งจะประกอบด้วย การลงของ ตรวจสอบคุณภาพสินค้า และนำสินค้าไปเก็บในตู้แช่ การตรวจสอบคุณภาพสินค้าจะเน้นที่การ ตรวจสอบความสมบูรณ์ของสัตว์น้ำ เช่น ตาของกุ้ง ก้ามของกุ้ง ตรวจสอบวันหมดอายุ ตรวจสอบการติดสติกเกอร์บาร์โค้ด ตรวจสอบความสมบูรณ์ของบรรจุภัณฑ์ ปัญหาที่เกิดขึ้นหากไม่ทำการตรวจสอบคุณภาพสินค้าคือการส่งสินค้าคืนจากเลมอนฟาร์ม และสินค้าก็จะถูก

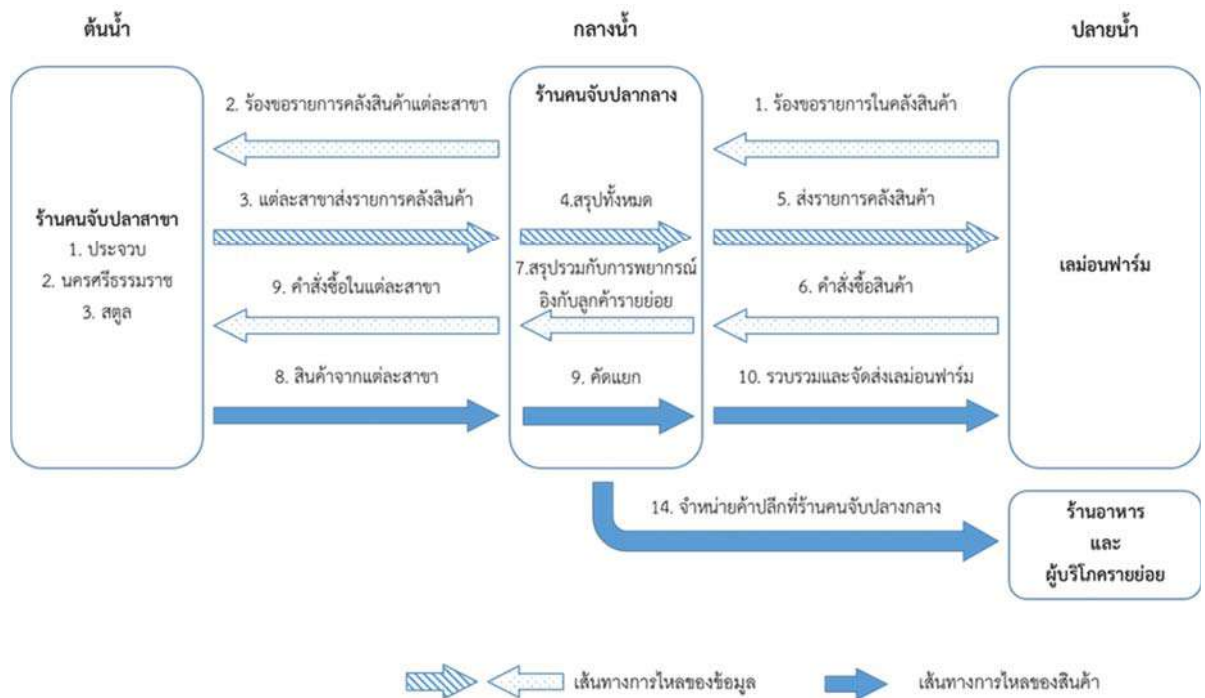
ส่งคืนกลับมาเก็บไว้ที่ร้านคนจับปลากลาง ซึ่งค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการแก้ไขปัญหาสินค้า เช่น การซีลบรรจุภัณฑ์ ก็จะทำให้ทางร้านสาขาเป็นคนที่รับผิดชอบ แต่ถ้าพบปัญหาของเสียก็จะทำการส่งสินค้าคืนและให้เป็นค่าใช้จ่ายของทางร้านสาขา ซึ่งในบางครั้งทางร้านสาขาก็จะขอส่งสินค้าชุดใหม่มาแทนสินค้าที่เสียหาย

สินค้าที่ได้ผ่านการตรวจรับแล้วจะถูกแยกเก็บไว้ในตู้แช่เย็นของทางร้านซึ่งมีทั้งหมด 4 ตู้ โดยสองตู้จะเป็นของเลมอนฟาร์มและอีก 2 ตู้จะเป็นสินค้าที่ร้านกลางเก็บไว้เพื่อจำหน่ายเอง โดยในตู้แช่จะเก็บทั้งสินค้าสดแช่แข็งและสินค้าถนอมอาหารแห้ง โดยสินค้าถนอมอาหารแห้งจะมีในสัดส่วนที่น้อย เช่น ปลาแห้งเหี่ยวหวานและเค็ม หลังจากนั้นสินค้าที่ได้ถูกจัดเก็บไว้ก็ทำการส่งสินค้าให้เลมอนฟาร์มต่อไปในช่วงเช้าวันพุธ



ภาพที่ 7.6 ตู้แช่สินค้าร้านคนจับปลากลาง

ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดซื้อของร้านคนจับปลา ก็คือการชำระเงิน ซึ่งจะทำให้การชำระสินค้าโดยการโอนเงินให้กับร้านคนจับปลาแต่ละสาขา ซึ่งการชำระค่าสินค้าจะมาเป็นระบบเครดิต โดยมีการชำระค่าสินค้าเป็นรอบโดยเชื่อมโยงกับการชำระเงินของเลมอนฟาร์ม โดยทั่วไปเลมอนฟาร์มจะทำการชำระสินค้าเดือนละ 2 รอบ ทุกวันที่ 5 และวันที่ 20 ของเดือน ซึ่งอาจจะมีเปลี่ยนแปลงได้หากมีการเปลี่ยนแปลงวันส่งและรับสินค้า โดยเลมอนฟาร์มจำทำการแจ้งล่วงหน้าในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจจะเลื่อนมาข้างหน้าหรือเลื่อนไปข้างหลังก็ได้ หรือในบางกรณีร้านคนจับปลากลางอาจจะขอเลื่อน เช่น วันหยุดก็จะมี การแจ้งเลมอนฟาร์มล่วงหน้า โดยทั่วไปเลมอนฟาร์มจะเตรียมรถไว้รับสินค้าของร้านคนจับปลาที่ศูนย์กระจายสินค้าทุกเช้าวันพุธ ดังนั้นถ้ามีการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการแจ้งและนัดวันกันล่วงหน้า



ภาพที่ 7.7 กระบวนการจัดซื้อสินค้าของร้านคนจับปลากลาง

### การจัดการปัจจัยการผลิตอื่น ๆ ของร้านคนจับปลากลาง

การจัดซื้อเครื่องใช้สำนักงานและอุปกรณ์สำหรับแปรรูปสัตว์น้ำและการดำเนินงานของร้านคนจับปลาจะทำการจัดซื้ออย่างไม่เป็นระบบ ตัวอย่างของอุปกรณ์และเครื่องใช้ เช่น เครื่องชั่ง ถุงพลาสติก เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องปริ้นเตอร์ โต๊ะ ตู้ และอุปกรณ์สำนักงานต่าง ๆ โดยเริ่มจากการกำหนดความต้องการใช้เครื่องใช้หรืออุปกรณ์ หลังจากนั้นก็จะหาแหล่งเงินทุนสนับสนุนซึ่งได้มาจาก 2 แหล่ง คือ เงินจากโครงการสนับสนุน และ เงินของร้านคนจับปลาโดยตรง และพนักงานในร้านก็สามารถนำเงินไปซื้อสินค้าได้ตามสะดวกซึ่งการซื้อสินค้าทุกชนิดจะมีการบันทึกบัญชีโดยพนักงานบัญชีของทางร้าน

### การแปรรูปสัตว์น้ำ (Make)

ร้านคนจับปลากลางรับซื้อสินค้าสดแช่แข็งและสินค้าแปรรูปนอมอาหารจากร้านคนจับปลาสาขาเท่านั้น จึงไม่มีการแปรรูปสัตว์น้ำ ร้านคนจับปลากลางทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพสินค้าของร้านคนจับปลาสาขาก่อนจัดส่งสินค้าให้แก่ผู้บริโภคทั่วไป และร้านเลมอนฟาร์ม เมื่อตรวจพบปัญหาเกี่ยวกับบรรจุภัณฑ์ของสินค้าจะดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้เป็นไปตามมาตรฐาน ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่ากระบวนการแปรรูปสัตว์น้ำของร้านคนจับปลากลางประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลักคือ 1) การตรวจสอบคุณภาพสินค้า วิธีการตรวจสอบคุณภาพสินค้าทำได้โดยการดูลักษณะทางกายภาพทั่วไป ได้แก่ ความสดของสัตว์น้ำ ความสมบูรณ์ของสัตว์น้ำที่อยู่ในบรรจุภัณฑ์สุญญากาศ ลักษณะของบรรจุภัณฑ์ และความครบถ้วนของ

สลากร 2) การแปรรูปสินค้าที่ตรวจพบข้อบกพร่อง ในกรณีสินค้าของร้านคนจับปลาสาขาที่มีข้อผิดพลาด ร้านคนจับปลากลางแก้ไขสินค้าให้เป็นไปตามมาตรฐาน ซึ่งเป็นความผิดพลาดในการบรรจุผลิตภัณฑ์สินค้า ซึ่งสามารถปรับปรุงและแก้ไขความผิดพลาดในการบรรจุภัณฑ์ เช่น การเขียนข้อมูลสินค้าผิดพลาด ในบางกรณี เป็นความผิดพลาดในการบรรจุภัณฑ์ โดยเฉพาะสินค้าสดแช่แข็งร้านคนจับปลาต้องเปลี่ยนถุงบรรจุภัณฑ์สินค้าโดยทันทีเมื่อรับสินค้าจากร้านคนจับปลาสาขาในแต่ละครั้ง เนื่องจากร้านคนจับปลากลางไม่ได้ทำการส่งสินค้ามากกว่าคำสั่งซื้อเพื่อใช้ในกรณีที่สินค้ามีความเสียหาย 3) การบริหารสินค้าคงคลัง ซึ่งจะประกอบด้วย การชั่งน้ำหนักสินค้า ทำการนับสต็อกสินค้า ปรับปรุงระดับสินค้าที่อยู่ในตู้แช่ และเก็บสินค้าลงในตู้แช่เพื่อรักษาคุณภาพสัตว์น้ำ

*“เวลาเราจับสัตว์น้ำเราก็จะดูลักษณะของตัวสินค้าว่าสดหรือไม่สด ดูบรรจุภัณฑ์ว่าสมบูรณ์หรือไม่สมบูรณ์ ดูสินค้าว่าสมบูรณ์หรือไม่สมบูรณ์ นอกจากนั้นก็ ดูตึกเกอร์ ดูวันผลิต ดูข้อมูลอื่นๆ”*

*[ผู้จัดการร้านคนจับปลากลาง, สัมภาษณ์ 26 มกราคม 2562]*

ระบบการจัดการสินค้าคงคลังจะเป็นแบบผสม โดยระบบการจัดการสินค้าที่จำหน่ายให้กับเลมอนฟาร์มจะเป็นระบบแบบดึง (Pull Inventory System) โดยระบบการจัดการสินค้าจะเริ่มที่คำสั่งซื้อของเลมอนฟาร์ม ส่วนระบบการจัดการสินค้าภายในตัวร้านคนจับปลาจะเป็นระบบแบบผลัก (Push Inventory System) ซึ่งทางร้านคนจับปลาจะทำการพยากรณ์ความต้องการสินค้าไว้ก่อนและทำการสั่งซื้อสินค้าจากร้านคนจับปลาสาขาเอาไว้เพื่อจำหน่ายในแต่ละรอบ โดยทางร้านคนจับปลากลางจะมีการสั่งซื้อสินค้าเป็นรอบ ร้านกลางจะส่งสินค้าจากร้านสาขาทุก 2 อาทิตย์ และร้านคนจับปลาสาขาจะส่งสินค้ามาที่ร้านเดือนละ 2 ครั้ง และทำการส่งสินค้าให้เลมอนฟาร์มต่อไป

### **การจัดส่งสินค้าของร้านคนจับปลากลาง (Delivery)**

ร้านคนจับปลากลางมีหน้าที่หลักเป็นช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าของร้านคนจับปลาสาขาทั้ง 3 สาขา คือ ร้านคนจับปลาประจวบคีรีขันธ์ ร้านคนจับปลานครศรีธรรมราช และร้านคนจับปลาสตูล ในปัจจุบัน การจัดส่งสินค้าของทางร้านคนจับปลากลางสามารถแยกได้เป็น 3 กระบวนการหลัก ได้แก่ การจัดส่งสินค้าไปยังร้านเลมอนฟาร์ม การจัดส่งสินค้าไปยังผู้บริโภคทั่วไปโดยตรง และการจัดกิจกรรมงานอีเว้นท์ประจำปีเพื่อขายให้ผู้บริโภคที่สนใจเข้าร่วมกิจกรรม ช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าของร้านคนจับปลาในแต่ละช่องทางมีความแตกต่างกัน โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

### **การจัดส่งสินค้าจากร้านคนจับปลากลางไปยังเลมอนฟาร์ม**

ร้านคนจับปลามีสัญญาการซื้อขายสินค้ากับร้านเลมอนฟาร์มโดยตรง ในปัจจุบันร้านเลมอนฟาร์มเป็นช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าหลักของร้านคนจับปลา ซึ่งร้านคนจับปลากลางและร้านคนจับปลาสาขาทั้ง 3 สาขาจะทำการแปรรูปสินค้าสดแช่แข็งภายในตัวร้านคนจับปลาเลมอนฟาร์มโดยเฉพาะ โดยร้าน

คนจับปลากลางจะจัดส่งสินค้าไปยังเลมอนฟาร์มทุกวันพุธประมาณเดือนละ 2 ครั้ง และรับผิดชอบค่าใช้จ่ายทั้งหมด

กระบวนการจัดส่งสินค้าให้แก่ร้านเลมอนฟาร์ม ดังต่อไปนี้ ร้านคนจับปลากลางทำการว่าจ้างผู้รับขนส่งสินค้าซึ่งจะเป็นผู้ให้บริการที่มีการใช้อุปกรณ์เป็นประจำเพื่อไปรับสินค้าที่ส่งมาจากร้านคนจับปลาสาขา โดยมีจุดนัดรับสินค้าอยู่สองจุด คือหอดูด และวัดดวงแข รถที่ใช้ในการขนส่งรับจ้างคือรถกระบะที่มีการดัดแปลงเพื่อใช้ในการขนส่งสินค้า โดยจะมีค่าบริการในการขนส่งครั้งละ 2,000 บาท หลังจากรถขนส่งรับจ้างไปรับสินค้าแล้วก็นำสินค้ามาที่ร้านคนจับปลากลาง ซึ่งพนักงานร้านคนจับปลากลางก็จะทำการตรวจรับสินค้าและนำสินค้าไปเก็บรักษาไว้ในตู้แช่

ก่อนที่จะมีการจัดส่งสินค้าให้เลมอนฟาร์มหนึ่งวัน ซึ่งโดยส่วนมากจะเป็นวันอังคารตอนกลางคืน พนักงานร้านคนจับปลาจะจัดเรียงสินค้าลงกล่องโดยแยกเป็นสินค้าของเลมอนฟาร์มในแต่ละสาขาต่างๆ ซึ่งกระจายตัวอยู่ในกรุงเทพมหานคร และจะมีการติดรายละเอียดเกี่ยวกับประเภทสินค้าเพื่อให้ทราบว่ามีสินค้าจะต้องขนส่งไปยังที่ใดบ้าง ซึ่งกล่องสินค้าเหล่านั้นก็จะถูกส่งออกจากร้านคนจับปลาในวันพุธไม่เกิน 7 โมงเช้าโดยผู้รับขนส่งรับจ้างคนเดิม เพื่อขนส่งสินค้าไปยังศูนย์กระจายสินค้าของเลมอนฟาร์มที่แจ้งวัฒนะและพนักงานขนส่งรับจ้างจะเป็นคนนำใบกำกับสินค้าไปวางให้กับเลมอนฟาร์มเพื่อรอการชำระเงินต่อไป ซึ่งทางเลมอนฟาร์มก็จะขนส่งสินค้าต่อไปยังสาขาต่างๆ โดยรถขนส่งเก็บความเย็นของเลมอนฟาร์มเองก่อนเวลา 13.00 น. ของวันที่ได้รับสินค้า

เลมอนฟาร์มจะไม่มีการตรวจคุณภาพสินค้าที่ศูนย์กระจายสินค้าเนื่องจากสินค้าได้ถูกแพ็คไว้เป็นกล่องของแต่ละสาขาเรียบร้อยแล้ว โดยสินค้าจะถูกแกะออกตอนที่สินค้าไปถึงร้านเลมอนฟาร์มสาขาแล้ว ถ้าร้านเลมอนฟาร์มสาขาพบว่ามีปัญหาเกิดขึ้นก็จะแจ้งกลับมาที่ศูนย์แจ้งวัฒนะ และศูนย์แจ้งวัฒนะก็จะมีการประสานงานมายังร้านคนจับปลาว่ามีสินค้าอะไรเสียหายบ้าง จากการสัมภาษณ์พบว่า ในบางครั้งปริมาณสินค้าที่ร้านคนจับปลาส่งให้กับเลมอนฟาร์มมาจริงก็จะไม่เท่ากับปริมาณที่ปรากฏในใบสั่งซื้อของเลมอนฟาร์ม โดยทางร้านคนจับปลาจะทำการจัดส่งสินค้าให้กับเลมอนฟาร์มเท่ากับปริมาณสินค้าที่ร้านคนจับปลากลางมีในสต็อกและปริมาณที่ร้านสาขาจัดหามาได้

*“เขาส่งมา 100000 บาท จะส่งให้ 60000 หรือ 30000 ก็แล้วแต่เรา โดยจะส่งบิลไปพร้อมกับสินค้า”*

*[ผู้จัดการร้านคนจับปลากลาง, สัมภาษณ์ 26 มกราคม 2562]*

### การจัดส่งสินค้าไปยังผู้บริโภค (ลูกค้ารายย่อย)

สินค้าจากร้านคนจับปลาสาขาจะมาถึงร้านคนจับปลากลางประมาณวันจันทร์หรือวันอังคาร โดยส่วนมากลูกค้ารายย่อยจะสั่งซื้อสินค้าเข้ามาในวันพฤหัสบดี ศุกร์ เสาร์ และ อาทิตย์ โดยยอดสั่งซื้อจะมากที่สุดในวันพฤหัสบดี

ร้านคนจับปลากลางมีช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าให้แก่ผู้บริโภคที่เป็นลูกค้ารายย่อยทั่วไป โดยตรง ซึ่งสินค้าที่จัดจำหน่ายให้แก่ผู้บริโภคมีทั้งสินค้าประเภทสินค้าสดแช่แข็งและสินค้าแปรรูปถนอมอาหาร สินค้าที่จำหน่ายให้แก่ผู้บริโภคโดยตรง เป็นสินค้าที่อยู่ภายใต้บรรจุภัณฑ์ตราสินค้าร้านคนจับปลา ซึ่งแตกต่างจากบรรจุภัณฑ์สินค้าของร้านเลมอนฟาร์ม ทั้งนี้ ร้านคนจับปลากลางมีช่องทางการสื่อสารเพื่อจำหน่ายสินค้าให้แก่ผู้บริโภค โดยตรง ที่หลากหลายช่องทางผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ อีกทั้งยังใช้ช่องทางนี้ในการส่งเสริมการขายให้แก่สินค้าร้านคนจับปลาต่อผู้บริโภคทั่วไป ร้านคนจับปลากลางอาศัยช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าของร้านคนจับปลาให้แก่ผู้บริโภคทั่วไปซึ่งอยู่ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล รวมถึงการจัดส่งสินค้าในต่างจังหวัดอื่น ๆ ซึ่งเหมือนกับการจัดจำหน่ายสินค้าของร้านคนจับปลานครศรีธรรมราช และร้านคนจับปลาสตูล ยกเว้นร้านคนจับปลาประจวบคีรีขันธ์ที่ไม่มีการจัดจำหน่ายสินค้าให้แก่ผู้บริโภคทั่วไป โดยตรง

ร้านคนจับปลากลางทำการส่งเสริมการขายสินค้าให้แก่ผู้บริโภคทั่วไป โดยตรงผ่านช่องทางการสื่อสารสังคมออนไลน์ที่หลากหลาย ได้แก่ เฟซบุ๊ก (Facebook page) และไลน์แอด (Line add) ภายใต้ชื่อ FisherFolkBKK ซึ่งช่องทางการสื่อสารเพื่อส่งเสริมการขายสินค้าของร้านคนจับปลาไม่เพียงเป็นการสื่อสารเพื่อจำหน่ายสินค้าเท่านั้น แต่ยังเป็นช่องทางการสื่อสารเพื่อเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการทำประมงพื้นบ้านและอาหารทะเลปลอดภัยจากชาวประมงพื้นบ้าน ซึ่งเป็นการสนับสนุนและส่งเสริมการทำงานอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเลตามเป้าหมายของร้านคนจับปลา ซึ่งจะมีการให้ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าที่ทางร้านคนจับปลากลางมีขาย ดังภาพ 7.8 ซึ่งทางร้านคนจับปลายังมีการให้บริการเสริมโดยทำการให้ข้อมูลที่มิประโยชน์เกี่ยวกับร้านคนจับปลา เช่น การจับสัตว์น้ำของชาวประมงที่เป็นสมาชิกร้านคนจับปลา สารเคมีที่ปนเปื้อนอยู่ในอาหารทะเล การแจกแจงต้นทุนสินค้าของร้านคนจับปลา และยังนำเสนอว่าสินค้าที่ซื้อจากร้านคนจับปลาสามารถนำไปใช้ประกอบอาหารอะไรได้บ้าง



ภาพที่ 7.8 ช่องทางการจัดจำหน่ายไลน์แอด



ภาพที่ 7.9 ช่องทางการจัดจำหน่ายเพจเฟซบุ๊ก

ร้านคนจับปลากลางมีกระบวนการจัดส่งสินค้าให้แก่ผู้บริโภคทั่วไปซึ่งเริ่มตั้งแต่การสั่งซื้อสินค้าไปจนถึงการขนส่งสินค้าไปยังผู้บริโภค ดังต่อไปนี้

1. รับคำสั่งซื้อจากลูกค้า การสั่งซื้อสินค้าของลูกค้าสามารถทำได้ 4 วิธีการ ได้แก่ ทางแอปพลิเคชันไลน์ไลน์แอตของร้านคนจับปลา ทางช่องทางเพจเฟซบุ๊ก (Facebook page) ทางโทรศัพท์ และ ทางสำนักงานร้านคนจับปลากลางโดยตรง อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบัน ลูกค้าทั่วไปที่สั่งซื้อสินค้าของร้านคนจับปลาอาศัยช่องทางการสั่งซื้อผ่านทางแอปพลิเคชันไลน์ผ่านทางไลน์แอต เป็นหลัก ซึ่งมีคำสั่งซื้อผ่านทางเฟซบุ๊ก ขายน้ร้าน และทางโทรศัพท์เพียงเล็กน้อย หลังจากลูกค้าตัดสินใจจะสั่งซื้อสินค้าจากร้านก็จะส่งคำสั่งซื้อเข้ามาทางช่องทางทั้ง 4 ที่ได้กล่าวไปแล้ว ร้านคนจับปลาจะมีค่าใช้จ่ายรายเดือน ในอัตราเดือนละ 800 บาท สำหรับการใช้ช่องทางไลน์แอต และถ้าลูกค้าเข้ามาสั่งซื้อสินค้าทางหน้าร้านโดยตรงก็จะให้ส่วนลดลูกค้าร้อยละ 10 ซึ่งช่องทางที่ลูกค้าใช้ในการสั่งซื้อสินค้าจากร้านมากที่สุดและสร้างรายได้ให้กับร้านคนจับปลากลางมากที่สุดคือ คือ Line Ads คิดเป็นร้อยละ 90 และช่องทางอื่นรวมกันจะมีลูกค้าสั่งซื้อสินค้าเข้ามาร้อยละ 10

*“ลูกค้าจะสั่งซื้อสินค้าเข้ามาผ่านทางไลน์ประมาณร้อยละ 90 ลูกค้าจะไม่สั่งผ่าน Facebook”*

*[ผู้จัดการร้านคนจับปลากลาง, 27 มกราคม 2562]*

ในกรณีที่ลูกค้าสั่งซื้อสินค้าที่ทางร้านคนจับปลาไม่มี ก็จะโน้มน้าวให้ลูกค้าซื้อสินค้าชนิดอื่นที่ทดแทนกันได้ โดยอาจจะสอบถามว่าลูกค้าต้องการปลาชนิดนั้นไปทำอะไรและทำการแนะนำสินค้าที่ใช้ทดแทน เช่น ปลาน้ำดอกไม้ไม่สามารถใช้แทนปลากะพงในการทำข้าวต้มปลา อย่างไรก็ตามถ้าลูกค้ายังยืนยันที่จะเอาสินค้าที่ทางร้านไม่มีก็จะให้ลูกค้าทำการจองสินค้าล่วงหน้าและทำการจัดส่งสินค้าให้ลูกค้าหลังจากที่ได้รับของจากร้านคนจับปลาสาขาในรอบถัดไป

2. การส่งใบเสนอราคาให้ลูกค้า เมื่อลูกค้าทั่วไปแจ้งความจำนงสั่งซื้อสินค้า ร้านคนจับปลาจัดส่งใบเสนอราคาให้แก่ลูกค้า เพื่อตัดสินใจสั่งซื้อสินค้า โดยต้องชำระเงินค่าสินค้าผ่านช่องทางที่กำหนด ซึ่งราคาสินค้าไม่รวมค่าขนส่งสินค้า ทั้งนี้ ลูกค้าจะต้องรับผิดชอบค่าขนส่งสินค้าด้วยตนเอง เนื่องจากค่าขนส่งสินค้าในแต่ละวิธีการมีความแตกต่างกัน หลังจากลูกค้าได้แจ้งความต้องการเข้ามาแล้ว ร้านคนจับปลากลางจะทำใบเสนอราคาส่งให้กับลูกค้า ลูกค้าก็จะทำการตัดสินใจอีกครั้งว่ายินดีที่จะสั่งซื้อสินค้าหรือไม่

3. การชำระเงิน ถ้าลูกค้าตัดสินใจซื้อลูกค้าจะทำการโอนชำระค่าสินค้าและค่าขนส่งเข้ามาก่อนตามช่องทางที่กำหนด ค่าใช้จ่ายในการขนส่งให้กับลูกค้ารายย่อย ทางร้านจะผลักรถไปให้ผู้บริโภค โดยมีนโยบายว่าถ้าค่าขนส่งเกิน 180 บาท ทางร้านก็จะช่วยรับผิดชอบในส่วนที่เกิน เช่น การขนส่งสินค้าไปยังปริมณฑลจะมีค่าขนส่ง 230 บาท ทางร้านคนจับปลาก็จะให้ลูกค้ารับผิดชอบ 180 บาท ส่วนทางร้านจะรับผิดชอบ 50 บาท

4. การจัดส่งสินค้า หลังจากลูกค้าชำระค่าสินค้าแล้ว ร้านคนจับปลาจะสอบถามความต้องการรับสินค้าของลูกค้า โดยทำการตรวจสอบว่าลูกค้าสนใจรับสินค้าเมื่อไร ลูกค้าบางรายก็ต้องการที่จะรับสินค้าทันที ส่วนลูกค้าบางรายก็จะขอให้ส่งสินค้าให้ภายหลังจากการโอนเงินในวันที่สะดวกรับสินค้า วิธีการจัดส่งสินค้าของร้านคนจับปลาสามารถจำแนกตามประเภทของกลุ่มลูกค้าตามพื้นที่ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) ลูกค้าในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล และ 2) ลูกค้าในต่างจังหวัด โดยมีวิธีการจัดส่งสินค้าที่แตกต่างกัน

รายการ	จำนวน	ราคาต่อหน่วย	รวม
ปลาหมึกสด (kg)	1.14	820.00	934.80
ปลาสด (kg)	1.00	700.00	700.00
ปลาสด (kg)	0.06	700.00	42.00
ปลาสด (kg)	1.00	343.00	343.00
<b>รวมสุทธิ</b>			<b>2,495.75</b>

ภาพที่ 7.10 ใบเสร็จรับเงินของร้านคนจับปลา

สำหรับลูกค้าในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล ร้านคนจับปลากลางอาศัยการจัดส่งสินค้าผ่านบริษัทขนส่งเอกชน 2 ราย ได้แก่ บริษัทขนส่งลาอ่ามูฟ และบริษัทขนส่งไลน์แมน ซึ่งทั้งสองบริษัทให้บริการจัดส่งจัดส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าโดยทั่วไปผ่านแอปพลิเคชันทางโทรศัพท์มือถือ อย่างไรก็ตาม ร้านคนจับปลาไม่ได้มีสัญญาจัดส่งสินค้ากับบริษัทขนส่งอย่างเป็นทางการ โดยเฉพาะ ถึงแม้ว่าจะเป็นวิธีการจัดส่งสินค้าหลักให้แก่ผู้บริโภครายย่อยของร้านคนจับปลาในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล การขนส่งสินค้าไปยังลูกค้าจะส่งทั้งในกรุงเทพฯ ปริมณฑล และต่างจังหวัด จะทำถึงเวลา 6 โมงเย็น ถ้าลูกค้าชำระค่าสินค้ามาหลัง 6 โมงเย็นก็จะทำการส่งสินค้าในวันถัดไป ซึ่งทางร้านคนจับปลาโดยส่วนมากจะใช้บริการบริษัทขนส่งลา

ล่ามูฟ ซึ่งสามารถขอใช้บริการได้อย่างสะดวกโดยผ่านแอปพลิเคชันทางโทรศัพท์มือถือ และในบางครั้งจะใช้บริษัทขนส่งไลน์แมนขึ้นอยู่กับโปรโมชั่นที่ส่งผลให้ต้นทุนค่าขนส่งต่ำลงที่ได้รับ โดยทางร้านคนจับปลา กลางไม่ได้มีการทำสัญญาอย่างเป็นทางการกับบริษัทขนส่งใด หลังจากติดต่อใช้บริการบริษัทขนส่งทาง บริษัทก็จะจัดรถมารับสินค้าซึ่งมีตั้งแต่ มอเตอร์ไซค์ รถเก๋ง รถห้าประตู ซึ่งทางบริษัทจะมีกล่องสำหรับเก็บ อุณหภูมิให้ถ้าทางร้านต้องการ การขนส่งไปยังลูกค้าจะนำสินค้าใส่ลงไปในกลุ่มเก็บอุณหภูมิโดยไม่มีการ ใส่ น้ำแข็งเพิ่มเติม ซึ่งทางบริษัทรับขนส่งก็จะสามารถระบุตำแหน่งที่ตั้งของจุดรับสินค้าได้โดยผ่านทาง ระบบสารสนเทศของบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญในด้านนี้ ซึ่งทางบริษัทขนส่งมีบริการในการตรวจสอบว่า สินค้าตอนนี้อยู่ที่ไหนในกระบวนการขนส่ง และเมื่อสินค้าไปถึงลูกค้าปลายทางก็จะมีการแจ้งเตือนว่า ได้รับสินค้าแล้ว ในกรณีที่เกิดปัญหาในการให้บริการ เช่น พนักงานเก็บเงินลูกค้าช้า ทางร้านคนจับปลา สามารถติดต่อไปยังล่ามูฟซึ่งจะมีการเก็บประวัติคนขับรถที่ได้ทำการคัดเลือกมาอย่างดี ทำให้สามารถ จัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้



ภาพที่ 7.11 เจ้าหน้าที่ร้านคนจับปลาใช้บริการล่ามูฟในการขนส่งสินค้าให้ผู้บริโภค

ในส่วนของลูกค้าในต่างจังหวัด ร้านคนจับปลากลางอาศัยการจัดส่งสินค้าให้แก่ลูกค้ารายย่อยใน ต่างจังหวัดในช่องทางที่หลากหลายขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของลูกค้าในแต่ละราย ทั้ง การขนส่งทาง เครื่องบิน รถโดยสารสาธารณะประจำทาง อย่างไรก็ตาม ปริมาณการสั่งซื้อสินค้าของลูกค้ารายย่อยใน ต่างจังหวัดมีจำนวนน้อย และไม่ใช้กลุ่มลูกค้าหลักของร้านคนจับปลากลาง จึงมีปริมาณการจัดส่งสินค้า ให้แก่ลูกค้าในต่างจังหวัดมีจำนวนไม่มาก ซึ่งต้นทุนการขนส่งสินค้าให้แก่ลูกค้ามีมูลค่าค่อนข้างสูง ซึ่งลูกค้า เป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการขนส่งสินค้าด้วยตนเอง โดยตรง ซึ่งส่งผลทำให้ปริมาณการสั่งซื้อสินค้า ของลูกค้าในต่างจังหวัดมีจำนวนน้อย เนื่องจากปัญหาต้นทุนการจัดส่งสินค้าในต่างจังหวัดค่อนข้างสูงที่ ลูกค้าต้องรับผิดชอบ ในกรณีที่เป็นลูกค้าต่างจังหวัด ร้านจะทำการขนส่งทางเครื่องบิน รถตู้ หรือรถประจำ ทาง ขึ้นกับความสะดวกของลูกค้า

## การจัดงานอีเว้นท์เพื่อขายสินค้าให้กับลูกค้า

ร้านคนจับปลากลางมีช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าโดยการจัดและเข้าร่วมกิจกรรมรณรงค์ส่งเสริมการขายสัตว์น้ำปลอดภัยและการอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเลเป็นประจำทุกปี (Event) การจัดงานอีเว้นท์เป็นอีกช่องทางหนึ่งในการส่งมอบสินค้าอาหารทะเลสดให้กับผู้บริโภค วัตถุประสงค์ในการจัดกิจกรรมนี้ทำให้ผู้บริโภคพบกับชาวประมงพื้นบ้าน ซึ่งเป็นผู้จัดหาวัตถุดิบให้แก่ร้านคนจับปลา นอกจากนี้การจำหน่ายสินค้าให้แก่ผู้บริโภคแล้ว การจัดกิจกรรมยังเป็นการประชาสัมพันธ์การทำประมงพื้นบ้านให้แก่ประชาชนทั่วไปให้รู้จักร้านคนจับปลาและวิถีชีวิตการทำประมงพื้นบ้าน



ภาพที่ 7.12 ชาวประมงพื้นบ้านมาร่วมงานอีเว้นท์และทำอาหารทะเลให้ผู้บริโภค

โดยทางร้านคนจับปลากลาง สมาคมรักษ์ทะเลไทย สมาคมสมาพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทย ออกซ์แฟม และองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร เช่น กรีนพีซ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) เป็นต้น จะมีการจัดกิจกรรมอีเว้นท์เป็นประจำทุกปี (Event) ซึ่งจัดปีละอย่างน้อยหนึ่งครั้ง โดยจัดงานอีเว้นท์ได้มีการติดต่อกันมาเป็นครั้งที่ 5 ทั้งนี้ ร้านคนจับปลากลางเป็นผู้ประสานงานระหว่างร้านคนจับปลาสาขาทั้ง 3 สาขาให้มาจำหน่ายสินค้าให้แก่ผู้บริโภคทั่วไปในกรุงเทพฯ ซึ่งเป็นการจัดกิจกรรมจำหน่ายสินค้าให้แก่ผู้บริโภคโดยตรง

*“เพื่อให้คนรู้จักร้านมากขึ้น ทำให้ได้เจอผู้ผลิตจริง หวังว่าเพื่อจะไปกระตุ้นยอดขาย และกระตุ้นผู้ผลิตเพื่อให้มีกำลังใจ คิดบวกกับงานพัฒนาและธุรกิจ”*

*[ผู้จัดการร้านคนจับปลากลาง, 26 มกราคม 2562]*

กระบวนการจัดงานอีเว้นท์เริ่มต้นจากการเขียนโครงการเพื่อวางแผนและหาผู้สนับสนุนหลักซึ่งใช้ในการจัดงานและทำกิจกรรมต่างๆในงาน นอกจากนี้ร้านคนจับปลาจะทำการหาผู้สนับสนุนเพิ่มเติมบางส่วนเพื่อช่วยสนับสนุนค่าใช้จ่ายของบุคลากรร้านคนจับปลาสาขาที่เดินทางมาร่วมงาน โดยร้านคนจับปลากลางจะทำการสนับสนุน ค่าที่พัก ค่าเดินทางของบุคลากรร้านคนจับปลาสาขา และค่าเดินทางของชาวประมงพื้นบ้านที่มาร่วมทำกิจกรรม แม้ว่าร้านคนจับปลากลางจะได้รับการสนับสนุนด้านเงินทุน แต่

กิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในการจัดงานบุคลากรของร้านคนจับปลากลางจะเป็นผู้รับผิดชอบ อาทิเช่น การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ งานดูสถานที่ เพื่อให้ผู้บริโภคพบชาวประมงพื้นบ้านที่เข้าร่วมกิจกรรม



ภาพที่ 7.13 องค์กรที่ให้การสนับสนุนร้านคนจับปลา

ในงานอีเวนต์ร้านคนจับปลากลางจะให้ร้านคนจับปลาสาขาต่างๆ มารวมเพื่อขายสินค้าในงาน โดยร้านคนจับปลากลางจะเป็นหน้าที่เป็นผู้รับจัดงาน (organizer) ซึ่งทำหน้าที่ ประชาสัมพันธ์ จัดโปรแกรมการดำเนินงาน เตรียมสถานที่ และประสานงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ส่วนร้านคนจับปลาสาขาที่มีหน้าที่ในการจัดหาและแปรรูปสินค้าอาหารทะเลมาเพื่อจำหน่าย ซึ่งทางร้านคนจับปลากลางจะไม่ได้มีส่วนได้เสียในยอดขายของร้านสาขาต่างๆ และทางร้านคนจับปลากลางก็ช่วยทำการรับประกันว่าถ้าสินค้าขายไม่หมดจะทำการรับซื้อไว้ อย่างไรก็ตามมีการวางแผนในอนาคตว่าจะขอแบ่งสัดส่วนจากยอดขายเช่น ร้อยละ 10 เพื่อนำมาใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งช่องทางการจัดงานลักษณะนี้ รวมถึง การออกบูท ออกเพจ การประชาสัมพันธ์ การรับออเดอร์ล่วงหน้า เป็นต้น

*“สมมติว่าปลาทุเหลือก็กิโล ทางร้านจะรับซื้อไว้ ถึงยังไงขึ้นมาก็ต้องขายให้หมด”*

*[ผู้จัดการร้านคนจับปลากลาง, 26 มกราคม 2562]*

การจัดงานอีเวนต์ในลักษณะนี้จะเห็นได้ชัดว่าผลประโยชน์ไม่ได้เกิดขึ้นกับร้านคนจับปลากลางโดยตรง โดยค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการจัดงานในช่วงเริ่มแรกอาจจะได้มาจากงบประมาณในโครงการพัฒนาที่สนับสนุนโดยหน่วยงานต่างๆ แต่ในปี 2561 ที่มีการจัดงาน ‘Fisher Folk # 5 in Bangkok’ ในวันที่ 15-16 ธันวาคม 2561 ที่ สวนจตุจักร มลีนัน



ภาพที่ 7.14 การจัดงาน Fisher Folk # 5 in Bangkok

ค่าใช้จ่ายในการจัดงานอีเวนต์มาจากเงินสนับสนุนที่ได้มาจากร้านคนจับปลากลางทั้งหมด ซึ่งอาจเนื่องมาจากกิจกรรมเหล่านี้ถือว่าเป็นงานพัฒนาสังคมและชุมชนถึงแม้ว่าจะไม่ได้สร้างผลประโยชน์ให้กับร้านคนจับปลากลางอย่างชัดเจน ก็มีการดำเนินการจัดกิจกรรมประเภทนี้มาอย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ 7.15 ร้านคนจับปลานครศรีธรรมราชมาร่วมงาน Fisher Folk # 5 in Bangkok



ภาพที่ 7.16 ร้านคนจับปลาประจวบคีรีขันธ์มาร่วมงาน Fisher Folk # 5 in Bangkok



ภาพที่ 7.17 ร้านคนจับปลาสดมาร่วมงาน Fisher Folk # 5 in Bangkok



ภาพที่ 7.18 กิจกรรมการทำอาหารจากร้านคนจับปลาในงาน Fisher Folk # 5 in Bangkok



ภาพที่ 7.19 กิจกรรมเสวนากับชาวประมงพื้นบ้านในงาน Fisher Folk # 5 in Bangkok

## การจัดการสินค้ารับซื้อที่มีข้อบกพร่อง (Return)

กระบวนการจัดส่งสินค้าคืนของร้านคนจับปลาสามารถแยกพิจารณาเป็น 2 ส่วน คือ การจัดส่งสินค้าคืนให้ร้านคนจับปลาสาขา และการรับสินค้าคืนจากเลมอนฟาร์มและลูกค้า โดยมีรายละเอียดดังนี้

### การจัดส่งสินค้าคืนให้แก่ร้านคนจับปลาสาขา

ร้านคนจับปลาไม่มีนโยบายการจัดส่งสินค้าคืนให้แก่ร้านคนจับปลาสาขาเมื่อสินค้ามีข้อบกพร่อง เนื่องจากข้อจำกัดทางด้านต้นทุนการขนส่งสินค้าระหว่างร้านคนจับปลาสาขากับร้านคนจับปลาสาขาที่ค่อนข้างสูงเพราะว่าต้องใช้บริการรถขนส่งทำการขนส่งในระยะทางที่ไกลจากกัน ปัญหาสินค้าบกพร่องจะพบมากในช่วงการเริ่มกิจการร้านคนจับปลา แต่อัตราสินค้าบกพร่องมีอัตราที่ลดลง เมื่อร้านคนจับปลาสาขาได้รับสินค้าที่ส่งมาจากร้านคนจับปลาสาขา ก็จะเริ่มกระบวนการตรวจสอบคุณภาพสินค้าดังที่ได้มีการอธิบายไปแล้วในหัวข้อก่อนหน้านี้ ซึ่งสินค้าบกพร่องที่เคยพบในการดำเนินงานของร้านคนจับปลาสามารถแบ่งได้เป็น 3 กรณี

กรณีที่หนึ่ง สินค้าที่ส่งมามีความบกพร่องด้านบรรจุภัณฑ์ ซึ่งเป็นความบกพร่องที่สามารถทำการแก้ไขได้ ร้านคนจับปลาสาขาจะทำการแก้ไขให้ เช่น หากสินค้าไม่ได้ใส่บาร์โค้ดในบรรจุภัณฑ์ก็จะทำการติดบาร์โค้ดให้ หากบรรจุภัณฑ์ของสินค้านั้นทำให้ลมเข้าก็จะทำการเปลี่ยนถุงและทำการบรรจุใหม่ โดยค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นร้านคนจับปลาสาขาจะให้ร้านคนจับปลาสาขาเป็นคนรับผิดชอบ ในบางครั้งหากการตรวจรับและตรวจสอบสินค้าที่ร้านคนจับปลาสาขาเกิดความผิดพลาด ร้านคนจับปลาสาขาจะส่งพนักงานไปทำการแก้ไขปัญหาที่ร้านเลมอนฟาร์มในสาขาที่พบปัญหาเลย เช่น มีลมเข้าไปในบรรจุภัณฑ์ ก็จะทำการแก้ไขให้

*“มีอยู่ครั้งหนึ่งที่สาขาไม่รู้เป็นอะไร อันนี้ไม่คิดอันนั้นไม่คิด เลขวันหมดอายุไม่ติดบ้างอะไรบ้าง เราก็ต้องมาติดใหม่หมดเลย”*

*“ถ้าสมมติว่าไม่มีวันหมดอายุเพราะว่ามันหลายครั้งแล้ว ก็จะต้องเข้าไปแก้งสาขาเลย ไปแก้คือว่าเอาไปติดให้หน่อย”*

*[ผู้จัดการร้านคนจับปลาสาขา, 26 มกราคม 2562]*

กรณีที่ 2 สินค้าที่ส่งมาไม่สมบูรณ์ ซึ่งเป็นปัญหาที่ร้านคนจับปลาสาขาไม่สามารถแก้ไขได้ เช่น กุ้งไม่มีก้าม ปลาหางขาด เป็นต้น ทางร้านคนจับปลาสาขาจะทำการเก็บสินค้าเหล่านี้ไว้ และนำออกจำหน่ายให้ลูกค้าที่เป็นคนรู้จักกันในราคาพิเศษ และถ้าหากขายสินค้าได้ก็จะทำการชำระค่าสินค้าให้กับร้านคนจับปลาสาขา

กรณีนี้ที่ 3 สินค้ามีข้อบกพร่องที่ไม่สามารถแก้ไขได้ ในบางครั้ง แม้ว่าร้านคนจับปลาทำการตรวจสอบคุณภาพสินค้าแล้ว แต่ทางเลมอนฟาร์มก็ทำการแจ้งมาว่าสินค้าที่ส่งไปมีปัญหา ซึ่งปัญหานี้เคยเกิดขึ้นแค่หนึ่งครั้ง (ผู้จัดการร้านคนจับปลากลาง สัมภาษณ์ 20 พฤษภาคม 2562) ร้านคนจับปลาจะขอให้เลมอนฟาร์มทำการเก็บรักษาสินค้าที่มีข้อบกพร่องไว้อย่างดีเนื่องจากสินค้าของร้านคนจับปลาเป็นสินค้าสดก่อนที่จะส่งคืนมาที่ร้านคนจับปลากลาง และผู้จัดการร้านจะทำการตรวจสอบอีกครั้ง และหากพบว่าสินค้าเกิดข้อผิดพลาดทำให้สินค้าเน่าเสียซึ่งเป็นข้อบกพร่องที่แก้ไขไม่ได้ ร้านคนจับปลากลางก็จะทำการรับผิดชอบในค่าใช้จ่ายส่วนนี้ให้เลมอนฟาร์ม และเรียกเงินคืนจากร้านคนจับปลาสาขาอีกต่อหนึ่ง ในบางครั้งร้านคนจับปลาสาขาไม่ต้องการคืนค่าสินค้าเป็นเงิน แต่จะคืนเป็นสินค้าอีกชุดหนึ่ง เช่น ถ้าหากพบว่ากุ้งที่ส่งมาจากร้านคนจับปลาสดมีปัญหา 20 กิโลกรัม ร้านคนจับปลาสดก็จะขอส่งกุ้งชุดใหม่มาแทน 20 กิโลกรัม เพื่อแทนสินค้าที่มีข้อบกพร่อง จะเห็นได้ว่ากระบวนการส่งคืนสินค้าและจัดการกับสินค้าที่บกพร่องเป็นเป็นกระบวนการที่สร้างค่าใช้จ่ายและเพิ่มต้นทุนที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้และไม่เพิ่มมูลค่าใดๆให้กับร้านคนจับปลากลาง

*“เท่าที่คุยก็ทำได้บ้างไม่ได้บ้าง เช่น กุ้งแห้ง เวลาแพ็คกุ้งแห้งลมจะเข้าง่าย เขาส่งคืนมาเราก็จะแพ็คใหม่และส่งให้เขา ถ้าเป็นกุ้งสดเสียแล้วก็เสียเลย เขาจะส่งกลับมาแล้วเป็นหน้าที่ของเรา บางรอบก็จะเน่าเสียมาจากเลมอนฟาร์มแล้ว”*

*[ผู้จัดการร้านคนจับปลากลาง, 26 มกราคม 2562]*

*“ครั้งก่อนมีกุ้งเสียก่อนสิ้นปีซึ่งเป็นกุ้งของร้านคนจับปลาสด เสียทั้งล็อตเสียหายหนักมาก ทางสดุลบอกมาว่าเครื่องชั่งเสีย แต่อาจจะเกิดขึ้นเพราะตวงน้ำแข็งไม่ถึง ลูกค้าซื้อไปแล้ว โทรหาพี่บอกว่ากุ้งเน่าจนเหม็น ถ้าเป็นแบบนี้เราจะไม่ถามเยอะ จะส่งสินค้าให้ลูกค้าใหม่ทันทีเลย เราจะแก้ไขปัญหาโดยการส่งสินค้าให้เขาทันทีเลย หรือไม่ก็โอนเงินกลับให้ เรียกสินค้าที่มีปัญหาลับทั้งล็อตจากเลมอนฟาร์ม”*

*[ผู้จัดการร้านคนจับปลากลาง, สัมภาษณ์ 26 มกราคม 2562]*

พนักงานร้านคนจับปลากลางจะทำการสำรวจสินค้าที่มีความเสียหายแล้วแจ้งค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นไปยังร้านคนจับปลาสาขา ค่าใช้จ่ายเหล่านี้ได้แก่ ค่าแรงพนักงาน ค่าถุง และค่าสลากสินค้า โดยต้นทุนที่เกิดขึ้นในการจัดการสินค้าที่บกพร่องที่เกิดขึ้น ซึ่งร้านคนจับปลาสาขาต้องเป็นฝ่ายรับผิดชอบในค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นทั้งหมด ในช่วงเริ่มต้นกิจการ ร้านคนจับปลากลางจะเป็นคนรับผิดชอบค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นทั้งหมด ต่อมาก็เกิดปัญหาเรื่องการควบคุมต้นทุนจึงมีการตกลงว่าจะร่วมกันรับผิดชอบค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นคนละครึ่ง และปัจจุบันค่าใช้จ่ายในส่วนนี้จะให้ร้านคนจับปลาสาขาที่ส่งสินค้าที่มีข้อบกพร่องมาทำการรับผิดชอบทั้งหมด (ผู้จัดการร้านคนจับปลากลาง, สัมภาษณ์ 20 พฤษภาคม 2562)

*“ตัวพี่ก็ไม่กล้าที่จะเรียกร้อง แต่เมื่อโดนดูว่าบริหารจัดการอย่างไรถึงขาดทุน จะต้องได้กำไรสิ เขาไม่ได้มานั่งตรงนี้ก็เลยไม่รู้รายละเอียดว่ามีอะไรบ้าง”*

*[ผู้จัดการร้านคนจับปลากลาง, สัมภาษณ์ 27 มกราคม 2562]*

## การรับสินค้าคืนจากเลมอนฟาร์มและลูกค้า

การตรวจสอบคุณภาพสัตว์น้ำเป็นกระบวนการที่ทำได้ยากและอาจจะมีข้อผิดพลาดในบางครั้ง ปัญหาด้านคุณภาพไม่สามารถจะตรวจสอบได้ด้วยลักษณะทางกายภาพ จะต้องเชื่อบตามมาตรฐานการแปรรูป การเก็บรักษา และการขนส่งสินค้าของร้านคนจับปลาสาขาที่จัดหาและส่งสัตว์น้ำมาให้ เช่น ความสดของสินค้า ซึ่งปัญหาเหล่านี้จะตรวจพบได้เมื่อผู้บริโภคได้ทำการซื้อสินค้าไปแล้วและทำการเปิดบรรจุภัณฑ์ หากพบปัญหาเหล่านี้ลูกค้าของทางร้านรวมถึงเลมอนฟาร์มก็จะทำการโทรแจ้งถึงปัญหาและส่งสินค้าคืนมาที่ร้าน ทางร้านก็จะทำการรับผิดชอบโดยการส่งของใหม่หรือโอนเงินคืนให้กับเลมอนฟาร์มและลูกค้า เนื่องจากทางร้านมีความเชื่อมั่นในความซื่อสัตย์ของกลุ่มลูกค้า โดยจะแยกเป็น 2 กรณี 1. ลูกค้าไม่ต้องส่งสินค้าคืนมาที่ร้าน 2. ร้านค้าปลีกส่งสินค้าคืนมาที่ร้านคนจับปลากลาง ซึ่งค่าใช้จ่ายในกรณีที่ 1 ร้านคนจับปลากลางจะเป็นคนรับผิดชอบเองทั้งหมด

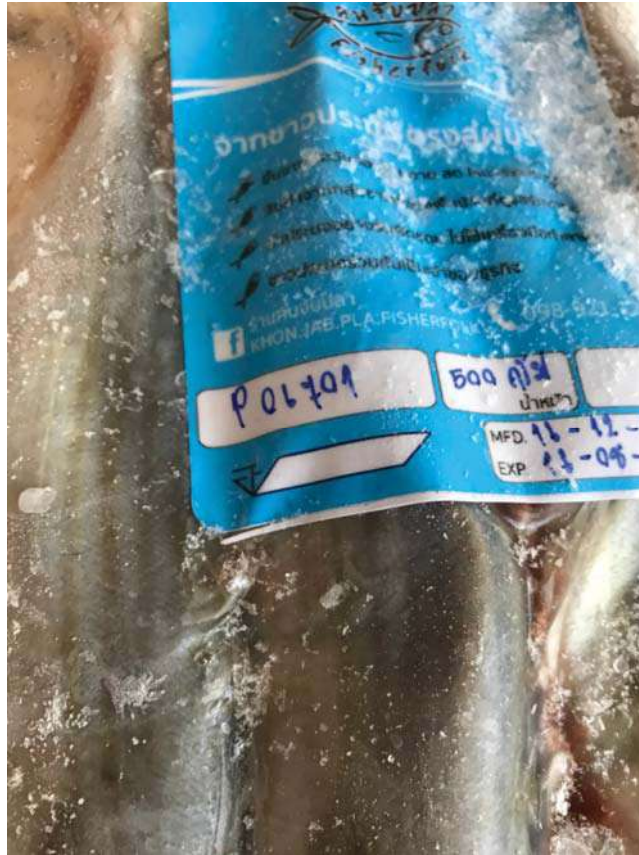
*“ค่าใช้จ่ายในส่วนที่สินค้าเสียหายทางร้านจะรับไว้เองทั้งหมด นอกจากส่วนที่ขายไม่ได้เราขอคืนจากร้านสาขา”*

*[ผู้จัดการร้านคนจับปลากลาง, 27 มกราคม 2562]*

ส่วนในกรณีที่ 2 หลังจากสินค้าถูกส่งคืนมาที่ร้าน โดยใช้ช่องทางรถขนส่งที่ทางร้านส่งของให้เป็นประจำ ร้านคนจับปลากลางจะมีการทวนสอบว่าความผิดพลาดโดยใช้รหัสที่ติดอยู่ที่สติก ซึ่งจะทำให้ทราบว่าสินค้านี้ผลิตขึ้นที่ร้านคนจับปลาสาขาใด ชาวประมงคนไหนเป็นคนจับสัตว์น้ำในบรรจุภัณฑ์นี้ และถ้าตรวจพบว่าเป็นความผิดพลาดของร้านคนจับปลาสาขาใดก็จะทำการติดต่อกลับไปยังร้านคนจับปลาสาขานั้น โดยให้ร้านคนจับปลาสาขาเป็นผู้รับผิดชอบ ซึ่งร้านคนจับปลาสาขาก็จะทำการโอนเงินคืน หรือในบางกรณีก็จะขอชดเชยโดยการส่งสินค้าล็อตใหม่มาให้

*“อย่างรอบที่แล้วเราเรียกของคืนจากเลมอนฟาร์ม ของบางส่วนอยู่ที่เรา เราขอส่งสินค้าคืน พื้นที่บอกว่าขอไม่คืนเงิน ขอชดใช้เป็นตัวสินค้า”*

*[ผู้จัดการร้านคนจับปลากลาง, 27 มกราคม 2562]*

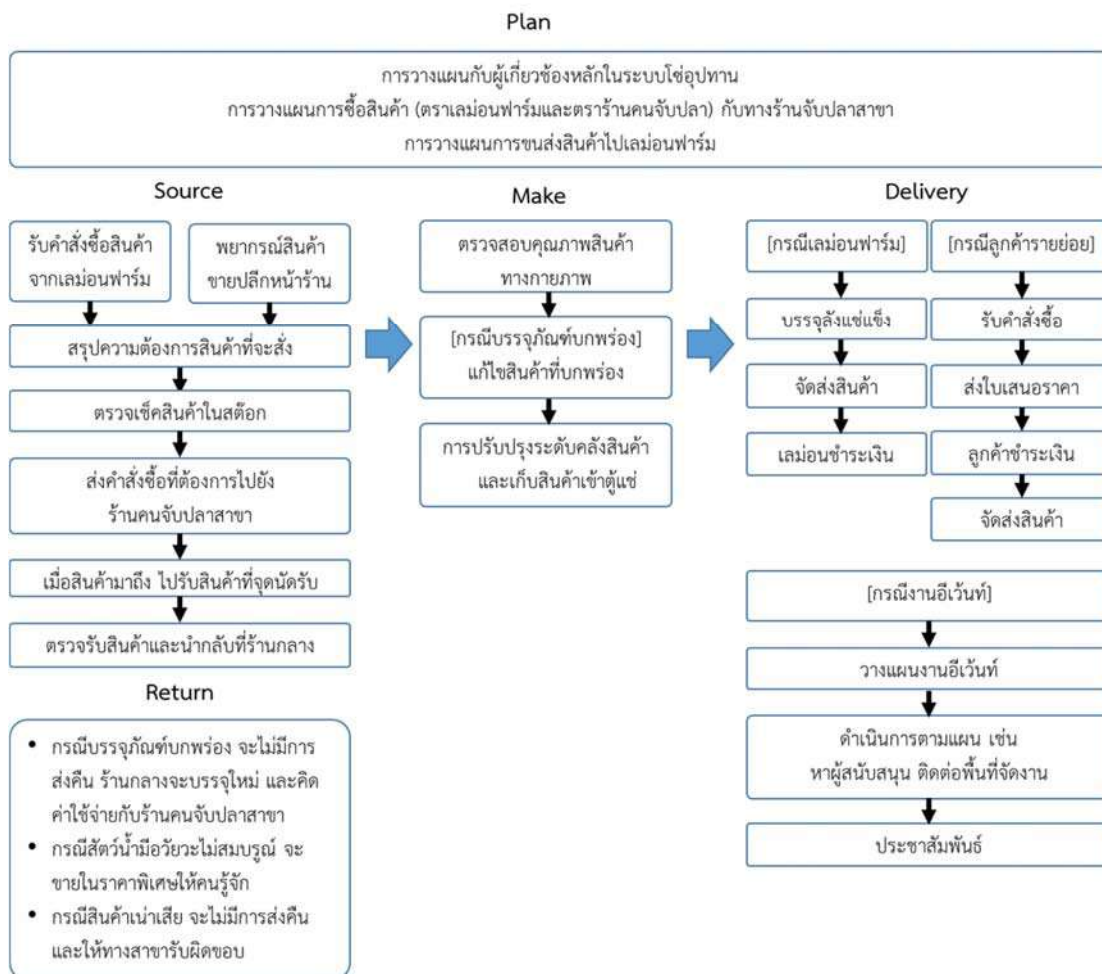


ภาพที่ 7.20 รหัสสินค้าที่ทำให้สามารถตรวจสอบที่มาของสินค้า

ในบางครั้งร้านคนจับปลากลางจะมีความไม่เข้าใจกับร้านคนจับปลาสาขา เนื่องจากร้านสาขาไม่มีความมั่นใจในคุณภาพสินค้าที่ได้ทำการแปรรูปจึงขอให้ผู้จัดการร้านคนจับปลากลางทำการตรวจสอบว่าสินค้านี้มีปัญหาจริงหรือไม่ ซึ่งวิธีการตรวจสอบก็จะใช้การตรวจสอบทางกายภาพและลักษณะของสินค้า (physical and appearance check) เช่น การให้พนักงานในร้านกิน ให้ผู้จัดการร้านกลางดมกลิ่น

*“การคืนกุ้งเขาก็ต้องกลับไปทดสอบก่อนว่าเสียจริงไม่จริง แล้วเราจะโกหกเพื่ออะไร เราไม่ได้ดีกลับไปยังพื้นที่ หลังกามานี้ไม่ได้เป็นคนทำเรื่องพวกนี้ ก็จะให้หนูทำว่าสินค้า”*

*[ผู้จัดการร้านคนจับปลากลาง, 27 มกราคม 2562]*



ภาพที่ 7.21 สรุปขั้นตอนการดำเนินงานในโซ่อุปทานของร้านคนจับปลากลางในกรอบ SCOR Model

### โซ่อุปทานปลายน้ำ (Downstream of supply chain)

ในส่วนของโซ่อุปทานปลายน้ำที่เกี่ยวกับกระบวนการดำเนินงานของร้านคนจับปลากลางจะประกอบไปด้วยผู้เล่นหลัก ต่อไปนี้ คือ เลมอนฟาร์ม ร้านอาหารในโรงแรม และ ผู้บริโภคคนสุดท้าย ในความเป็นจริง

ในเดือนมิถุนายน 2562 ร้านคนจับปลาได้มีการเปิดสาขาใหม่ คือ ร้านคนจับปลาเจริญนคร เพื่อเป็นช่องทางการในการจัดจำหน่ายสินค้าของร้านเพิ่มเติม อย่างไรก็ตามการดำเนินงานของร้านคนจับปลาสาขาที่เปิดใหม่นี้ไม่ได้อยู่ในขอบเขตของงานวิจัยชิ้นนี้ ในส่วนนี้นักวิจัยจะขออธิบายถึงกระบวนการตามแบบ SCOR ของผู้เล่นหลัก 2 ราย และผู้บริโภคคนสุดท้าย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

## เลมอนฟาร์ม

เลมอนฟาร์ม (Lemon Farm) เป็นองค์กรธุรกิจเพื่อสังคม ที่อยู่ในอุตสาหกรรมค้าปลีกซึ่งเป็นตลาดทางเลือกในการให้บริการและส่งเสริมการผลิตอาหารอินทรีย์ที่ปราศจากสารเคมีเพื่อความปลอดภัยของผู้บริโภค ซึ่งเน้นการตลาดประชาสัมพันธ์ส่งเสริมสุขภาพผู้บริโภค ช่วยผู้ผลิตในชนบท และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ร้านเลมอนฟาร์มเป็นกลไกเชื่อมโยงผู้บริโภค และชาวประมงพื้นบ้าน สำนักงานใหญ่ของเลมอนฟาร์มคือ บริษัท สังคมสุขภาพ จำกัด ตั้งอยู่ที่ 104/34 หมู่ 1 ถนน แจ้งวัฒนะ แขวงทุ่งสองห้อง เขตหลักสี่ กรุงเทพมหานคร โดยปัจจุบันมีจำนวนสาขาทั้งหมด 15 สาขา กระจายอยู่ตามแหล่งชุมชน ในกรุงเทพมหานครกลุ่มลูกค้าของเลมอนฟาร์ม คือ กลุ่มครอบครัวที่ทำอาหารทานเองที่บ้าน กลุ่มครอบครัวใหญ่ กลุ่มลูกค้าที่มีปัญหาสุขภาพ และ กลุ่มลูกค้าที่รักสุขภาพ ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นคนไทยช่วงอายุวัยกลางคน (30 ปีขึ้นไป)

เลมอนฟาร์มและร้านคนจับปลาเป็นกิจการเพื่อสังคมเหมือนกันจึงมีแนวคิดในการทำธุรกิจที่คล้ายคลึง จึงตกลงสัญญาที่จะเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ โดยเลมอนฟาร์มเป็นผู้จัดจำหน่ายสินค้าหลักให้กับร้านคนจับปลา โดยร้านคนจับปลาจะส่งสินค้าที่รับจากคนจับปลาสาขามาจำหน่ายที่เลมอนฟาร์ม นอกจากนี้ร้านคนจับปลาก็ยังมีการขายตรงสู่ผู้บริโภคผ่านทาง การขายตรงหน้าร้าน และขายผ่านทางออนไลน์อีกด้วย แม้ว่าปัจจุบันอัตราส่วนรายได้ที่ได้รับจากเลมอนฟาร์มเปรียบเทียบกับรายได้จากการขายตรงให้ผู้บริโภค มีการลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยในปีที่ 1 อัตราส่วนคือ 80/20 ปีที่ 2 คือ 60/40 และในปีที่ 3 คือ 50/50 ถึงแม้ว่าอัตราส่วนรายได้จะมีการลดลง อย่างไรก็ตามร้านคนจับปลาก็ยังมองว่าปลาเลมอนฟาร์มเป็นพันธมิตรหลักในการจำหน่ายสินค้าและเป็นผู้เล่นหลักที่มีความสำคัญในโซ่อุปทานของร้านคนจับปลา

## การวางแผนของเลมอนฟาร์มและร้านคนจับปลา

เลมอนฟาร์มมีการวางแผนปริมาณสินค้าที่หาได้ (อุปทาน) และปริมาณสินค้าที่ลูกค้าต้องการร่วมกับคนจับปลา (อุปสงค์) เลมอนฟาร์มมีการวางแผนปริมาณสัตว์น้ำที่หาได้ในแต่ละปีกับร้านคนจับปลา กลาง ในทุกปี เลมอนฟาร์มจะประสานงานกับผู้จัดการร้านคนจับปลาให้จัดทำแผนปริมาณสัตว์น้ำที่จัดหาได้รายปี ซึ่งในแผนนี้จะมีรายละเอียดของปริมาณสัตว์น้ำที่ทางร้านคนจับปลาสามารถหาได้ในแต่ละเดือน นอกจากนี้ยังมีการขอข้อมูลเกี่ยวกับฤดูกาลการจับสัตว์น้ำของชาวประมงพื้นบ้านในแต่ละปี ซึ่งเลมอนฟาร์มจะใช้ข้อมูลปริมาณสัตว์น้ำที่ร้านคนจับปลาสามารถจัดหาได้ พร้อมกับความต้องการของผู้บริโภคมาใช้ในการวางแผนความต้องการสินค้าของเลมอนฟาร์มและแจ้งปริมาณสินค้าที่เลมอนฟาร์มต้องการโดยประมาณส่งกลับไปให้ร้านคนจับปลา

*“ประสานงานกับร้านคนจับปลาให้ทำแผนการผลิตว่าทั้งปีแต่ละเดือนจะมีการจับปลาตามฤดูกาลอย่างไรบ้าง พร้อมทั้งให้ตัวเลขประมาณการของปลาแต่ละชนิดว่าเป็นเท่าไร เราก็ต้องมาดูว่าชนิดไหนที่ลูกค้ารู้จัก เอามาวางแผน และแจ้งประมาณการไปยังร้านคนจับปลา”*

*ผู้จัดการเลมอนฟาร์ม สัมภาษณ์ 11 พฤษภาคม 2562*

เลมอนฟาร์มมีการวางแผนการจัดโปรโมชันร่วมกันกับร้านคนจับปลากลาง นอกจากนี้ในปี 2562 เลมอนฟาร์มมีการวางแผนการจัดงานเทศกาลให้ตรงกับฤดูกาลการจับสัตว์น้ำของชาวประมงพื้นบ้าน เช่น เทศกาลกินกุ้งประมงพื้นบ้าน เทศกาลกินปลาหมึก เป็นต้น เลมอนฟาร์มมองเห็นว่าสินค้าบางประเภท น่าจะมีศักยภาพที่จะเพิ่มยอดขายได้ เช่น กุ้งแชบ๊วย จึงจัดให้มีงานเทศกาลกินกุ้งประมงพื้นบ้านขึ้น ซึ่งทางเลมอนฟาร์มก็จะมีการประสานไปยังร้านคนจับปลาว่าจะมีการจัดเทศกาลกินกุ้งแชบ๊วย ให้ร้านคนจับปลากลางทำการจัดหากุ้งแชบ๊วยเก็บไว้ในสต็อก ซึ่งจะมากกว่าปริมาณที่ร้านคนจับปลาเคยจัดทำให้ในปี 2561 ประมาณ 3 เท่า หลังจากนั้นเลมอนฟาร์มจะทำการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ ผ่านทางการลงวารสารของร้าน การทำวีดีโอชวนให้ผู้บริโภคมารับประทานกุ้ง เพื่อให้ผู้บริโภคได้รับรู้ และสนใจอยากลองรับประทาน ล่วงหน้าเป็นเวลาประมาณ 1-2 เดือน พองานเทศกาลมาถึงเลมอนฟาร์มก็ให้พนักงานช่วยกันขายกุ้ง และทำเมนูเปิดในร้านเพื่อให้ผู้บริโภครู้ว่าจะสามารถนำกุ้งไปประกอบอาหารประเภทใดได้บ้าง ซึ่งเทศกาลกินกุ้งแชบ๊วยประสบความสำเร็จเป็นอย่างมากเนื่องจากสามารถขายกุ้งให้ร้านคนจับปลาได้ทั้งหมด

*“จัดงานเป็นเทศกาลกินกุ้งประมงพื้นบ้าน ลูกค้าก็จะรับรู้ว่าคุณนี่เป็นฤดูที่กุ้งอร่อยนะ ทำให้ลูกค้าได้รู้ว่ากุ้งธรรมชาติไม่ได้มีตลอดปี กุ้งที่มีตลอดปีเป็นกุ้งเลี้ยง ทำให้กุ้งขายหมดไม่เหลือเลย”*

*“โดยตอนนี้มีเรื่องปลาหมึก เนื่องจากประมงพื้นบ้าน ไม่รู้ว่าจะได้ปริมาณที่ชัดเจนเท่าไร จึงไม่มั่นใจที่จะทำการสื่อสารกับผู้บริโภค เราทำได้แค่ลงวารสารรายเดือน ไม่มีสื่ออื่นที่จะดึงดูดผู้บริโภคมากนัก แต่ให้ผู้บริโภครู้ว่า เป็นฤดูปลาหมึก”*

*[ผู้จัดการเลมอนฟาร์ม สัมภาษณ์ 11 พฤษภาคม 2562]*

## การจัดซื้อสินค้า

เลมอนฟาร์มติดต่อซื้อสินค้าจากร้านคนจับปลากลางผ่านทาง ไลน์ของผู้จัดการร้าน อีเมลล์ และโทรศัพท์ แต่ช่องทางที่ใช้มากที่สุดจะทำผ่านทางไลน์เนื่องจากสามารถส่งรูปภาพได้ และจะใช้โทรศัพท์ในกรณีเร่งด่วน โดยกระบวนการจัดซื้อสินค้าเริ่มจากเลมอนฟาร์มขอให้ร้านคนจับปลาส่งสินค้าที่มีจำหน่ายมาให้ในภาพรวมของแต่ละปี ร้านคนจับปลามีการแจ้งว่าที่ร้านมีสินค้าอะไรบ้างและมีสินค้านรายการใดที่มีความน่าสนใจ เช่น สินค้าแปรรูปใหม่

*โดยทั่วไปลูกค้าจะไม่ทราบว่าคนขายมีอะไร คนขายต้องมาบอกว่ามีอะไรที่น่าสนใจ เรามองคนจับปลาเป็น NGO จะเริ่มด้วย ในแต่ละปี ช่วยแจ้ง Supply รายปีมาให้ว่าปีนี้มีอะไรทำอะไรยังไง และมีอะไรพิเศษมัย เช่น สินค้าแปรรูปใหม่ๆ หรือสินค้าที่เราจะไม่เคยขายแต่ชาวบ้านผลิตได้ ทางคนจับปลาจะเป็นคนแจ้งข้อมูลมา*

*[ผู้จัดการเลมอนฟาร์ม สัมภาษณ์ 11 พฤษภาคม 2562]*

ปริมาณสินค้าที่ร้านคนจับปลาแจ้งไปนั้นจะเป็นปริมาณสินค้าที่มีจำหน่ายรายปี ดังนั้นเมื่อเข้าใกล้ช่วงที่ต้องสั่งสินค้าเลมอนฟาร์มจะทำการประสานงานไปยังร้านคนจับปลาอีกรอบหนึ่ง เนื่องจากหากว่าร้านคนจับปลาที่มีสินค้าน้อยกว่าที่ประมาณไว้ หรือเลมอนฟาร์มมีความต้องการสินค้ามากกว่าที่พยากรณ์ไว้ จะได้มีการประสานให้ร้านคนจับปลาสาขาหาสินค้าเพิ่มเติม และร้านคนจับปลากลางก็จะทำการยืนยันอีกครั้งว่ามีสินค้าตรงตามที่เลมอนฟาร์มต้องการหรือไม่ หลังจากนั้นเลมอนฟาร์มก็จะทำการสั่งซื้อสินค้า

หลังจากที่ร้านคนจับปลาได้รับคำสั่งซื้อสินค้าแล้ว ร้านคนจับปลาจะนำสินค้าที่สามารถจัดหามาได้ส่งมารวมกันที่สำนักงานใหญ่ของเลมอนฟาร์ม ที่แจ้งวัฒนะ และวางใบกำกับสินค้าเพื่อรอการชำระเงิน ร้านคนจับปลาจะมีการบรรจุสินค้าลงในกล่องโฟมสำหรับเลมอนฟาร์มในแต่ละสาขาตามคำแนะนำของเลมอนฟาร์มอยู่แล้ว ดังนั้นสำนักงานใหญ่ของเลมอนฟาร์มจึงทำการกระจายสินค้าไปยังเลมอนฟาร์มสาขาต่างๆได้โดยไม่ต้องมีการแยกประเภทและบรรจุสินค้าลงกล่องอีกครั้ง ในการขนส่งสินค้าไปยังร้านเลมอนฟาร์มแต่ละสาขานี้ เลมอนฟาร์มจะมีรถที่มีตู้สำหรับทำความเย็น

### การแสดงสินค้าพร้อมจำหน่ายให้ผู้บริโภค (Make)

เนื่องจากเลมอนฟาร์มเป็นธุรกิจค้าปลีก ดังนั้นกระบวนการแปรรูปสินค้าของเลมอนฟาร์มจึงเป็นการจัดการสินค้าที่ได้รับให้พร้อมจำหน่ายให้กับผู้บริโภค ในความเป็นจริง สินค้าอาหารทะเลที่จำหน่ายอยู่ในเลมอนฟาร์มจะมาจากหลายบริษัท โดยจะเน้นขายสินค้าประเภทอาหารอินทรีย์ (Organic) อย่างไรก็ตามผู้จัดการร้านเลมอนฟาร์มยืนยันว่า

*“เลมอนฟาร์มให้ความสำคัญกับร้านคนจับปลามากกว่าร้านอื่น เนื่องจากสินค้าของร้านคนจับปลา มีคุณค่าในตัวเอง เช่น สามารถรู้ที่มาของอาหาร ได้ช่วยชุมชนรายย่อย”*

*[ผู้จัดการเลมอนฟาร์ม สัมภาษณ์ 11 พฤษภาคม 2562]*

สินค้าที่มาจากร้านคนจับปลาจะมีฉลากที่ชัดเจนที่แสดงให้เห็นว่าเป็นสัตว์น้ำที่มาจากประมงพื้นบ้าน แต่ฉลากสินค้านั้นร้านคนจับปลาที่เลมอนฟาร์มวางขายนั้นจะเป็นฉลากที่เลมอนฟาร์มสั่งทำโดยเฉพาะซึ่งจะใช้ตราสินค้าว่า “ปลาประมงพื้นบ้าน” และมีสัญลักษณ์ร้านคนจับปลาอยู่ในฉลากด้วย

### การจำหน่ายสินค้าให้ผู้บริโภค (Delivery)

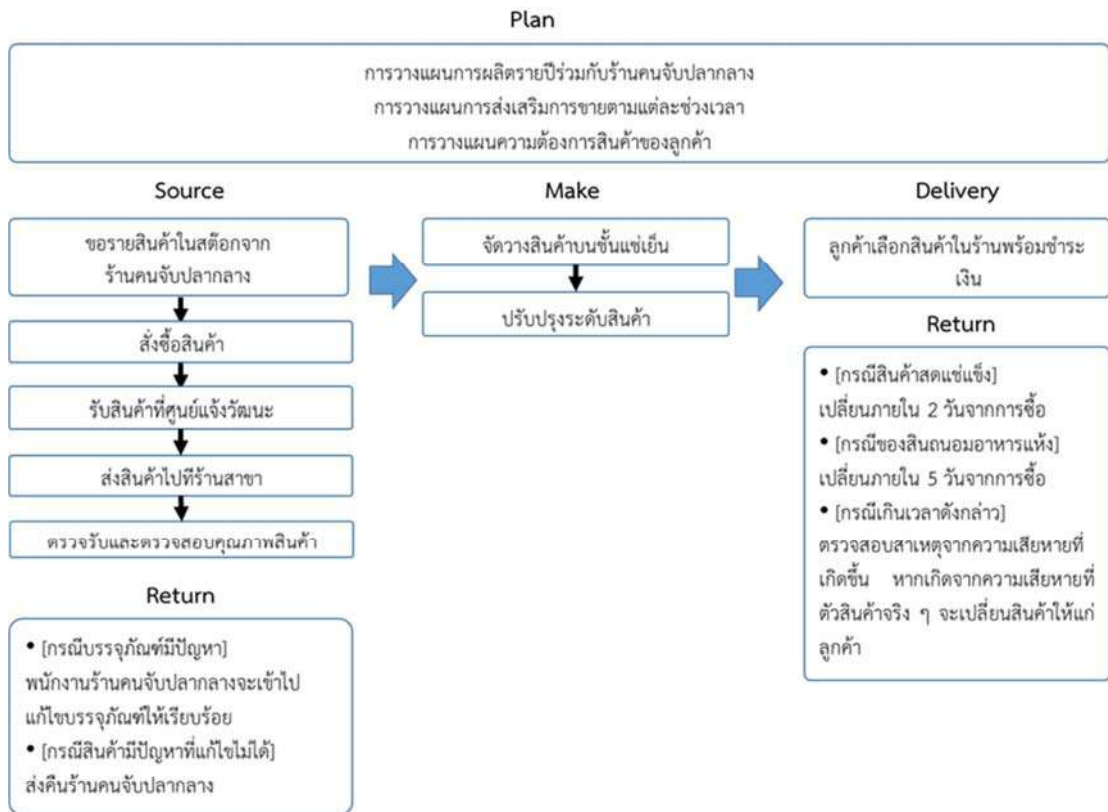
กระบวนการส่งสินค้าให้ลูกค้าร้านเลมอนฟาร์มสามารถแบ่งเป็น 2 ช่องทาง ช่องทางแรกคือการขายสินค้าผ่านทางร้านเลมอนฟาร์มสาขาต่างๆ (ขายตรงหน้าร้าน) นอกจากนี้เลมอนฟาร์มยังมีช่องทางออนไลน์ (Online Shopping) ซึ่งลูกค้าสามารถเลือกซื้อสินค้าผ่านทางเว็บไซต์ของเลมอนฟาร์ม ([www.lemonfarm.com](http://www.lemonfarm.com)) ลูกค้าสามารถสั่งซื้อสินค้าและเลมอนฟาร์มจะมีบริการส่งสินค้าให้กับลูกค้าโดยผ่าน 2 บริษัทขนส่ง คือ Kerry Express และ LalaMove อย่างไรก็ตามเลมอนฟาร์มไม่มีการจำหน่าย

สินค้าของร้านคนจับปลาผ่านช่องทางออนไลน์เนื่องจากร้านคนจับปลาได้ทำการจำหน่ายสินค้าในช่องทางนี้ จึงมีการจำหน่ายสินค้าผ่านทางหน้าร้านของเลมอนฟาร์มในแต่ละสาขาเท่านั้น การจำหน่ายสินค้าของเลมอนฟาร์มผ่านทางหน้าร้านประกอบด้วยกระบวนการหลัก 2 กระบวนการ ได้แก่ การให้ลูกค้าเข้ามาเลือกสินค้าที่ต้องการจากตู้แสดงสินค้าของร้านคนจับปลา และ การชำระเงินของลูกค้าที่ช่องทางการชำระเงิน

### การส่งสินค้าคืนให้ร้านคนจับปลากลาง (Return)

ในกรณีที่สินค้าของร้านคนจับปลาที่ส่งมามีข้อบกพร่องที่สามารถแก้ไขได้ เช่น ปัญหาบรรจุภัณฑ์ และ ปัญหาความครบถ้วนของข้อมูลสินค้า ทางร้านคนจับปลาจะส่งพนักงานเข้าไปแก้ไขปัญหาเหล่านั้นที่เลมอนฟาร์มหรือเลมอนฟาร์มอาจส่งสินค้าเหล่านั้นกลับมาแก้ไขที่ร้านคนจับปลา หากเป็นปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขได้ เช่น สินค้าไม่ได้ตามคุณภาพ ทางสำนักงานใหญ่เลมอนฟาร์มจะทำการแจ้งไปที่ร้านคนจับปลากลางเพื่อขอคืนสินค้า และส่งสินค้าคืนต่อไป

ในกรณีที่ลูกค้าเกิดความไม่พอใจในคุณภาพสินค้า เช่น ตรวจพบปัญหาเรื่องความสด หากสินค้าชนิดนั้นเป็นสินค้าสดแช่แข็งทางเลมอนฟาร์มจะทำการเปลี่ยนสินค้าหรือคืนเงินให้ภายใน 2 วันหลังจากซื้อสินค้า โดยลูกค้าต้องนำสินค้ากลับมาพร้อมใบเสร็จ หากสินค้าชนิดนั้นเป็นสินค้าถนอมอาหารแห้ง เลมอนฟาร์มจะทำการเปลี่ยนหรือคืนเงินให้ลูกค้าภายใน 5 วันหลังจากการซื้อสินค้า ถ้าหากสินค้าที่ซื้อไปเป็นเวลานานกว่าช่วงเวลาดังกล่าว เลมอนฟาร์มจะทำการพิสูจน์หาสาเหตุของความบกพร่องของสินค้าที่เกิดขึ้น ถ้าพบว่าความเสียหายดังกล่าวเกิดจากตัวผลิตภัณฑ์จริง ก็จะทำการเปลี่ยนสินค้าให้แก่ผู้บริโภค



ภาพที่ 7.22 การดำเนินงานของเลมอนฟาร์มในกรอบของ SCOR Model

### ลูกค้าร้านคนจับปลา

การศึกษาเกี่ยวกับการวางแผนซื้อสินค้า (Plan) ของผู้บริโภค การแปรรูปสินค้าสำหรับบริโภค (Make) การศึกษาพฤติกรรมของผู้บริโภคอยู่นอกเหนือขอบเขตของงานวิจัยชิ้นนี้ ในส่วนนี้จะขอมุ่งอธิบายเกี่ยวกับ ลักษณะของกลุ่มลูกค้าของร้านคนจับปลา การจัดซื้อสินค้าของร้านคนจับปลา (Source) และการส่งสินค้าคืนให้กับร้านคนจับปลา (Return) เท่านั้น และเนื่องจากผู้บริโภคทำการแปรรูปอาหารเพื่อการบริโภคในครัวเรือนจึงไม่มีขั้นตอนการจัดส่งสินค้า (Delivery) เกิดขึ้น

จากการวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าของร้านคนจับปลา พบว่า กลุ่มลูกค้าของร้านคนจับปลาจะเป็น 1) กลุ่มวัยทำงาน มีสถานภาพโสด อาศัยอยู่ในคอนโดมิเนียม อาชีพส่วนใหญ่ก็จะเป็นแพทย์ วิศวกร 2) พนักงานที่ทำงานออฟฟิศและเพิ่งแต่งงาน และ 3) กลุ่มผู้สูงอายุที่มีเวลาว่างและมีหลานคนแรก โดยลูกค้าส่วนใหญ่จะไม่ซื้อสินค้าทุกอาทิตย์เนื่องจากสินค้ามีราคาค่อนข้างสูง จะทำการซื้อสินค้าสัปดาห์เว้นสัปดาห์ โดยมียอดสั่งซื้อในแต่ละครั้ง ตั้งแต่ 300-3000 บาท

“แนวคิดจากการใช้ชีวิตของคนกรุงเทพฯ ปลา 1 ซีนสามารถตอบโจทย์ของเขาได้ เขาไม่ต้องการปลาตัวใหญ่ แต่มีปลาที่แฉ่แล้วแพ็คแล้ว ใช้หมตครั้งเดียว ทำสติกได้ในปลา 1 ซีน”

[ผู้จัดการร้านคนจับปลากลาง, สัมภาษณ์ 27 มกราคม 2562]

การออกแบบสินค้าของร้านคนจับปลากลางได้มีการปรับตามความต้องการของผู้บริโภค โดยมีการกำหนดปริมาณในแต่ละซีนให้สะดวกต่อการใช้ชีวิตของลูกค้า และมีการออกแบบให้ราคาต่อซีนไม่สูงจนเกินไปเพื่ออำนวยความสะดวกของผู้บริโภค

“นี่เราไม่รู้มาเองนะ เรารู้มาจากเลมอนฟาร์ม ตอนแรกของเราขายแพ็คเป็นกิโล ขายยาก แพ็คกิ้ง 1 กิโลใครจะซื้อ 1 กิโล 900 บาท พอทำงานกับเลมอนฟาร์มก็เลยรู้ เพราะเขาจะขอมมาเลยว่า ขอถุงแค่ 3 ซีน ปลาไม่เกิน 3 ซีน ต่อ 1 แพ็ค”

[ผู้จัดการร้านคนจับปลากลาง, สัมภาษณ์ 27 มกราคม 2562]

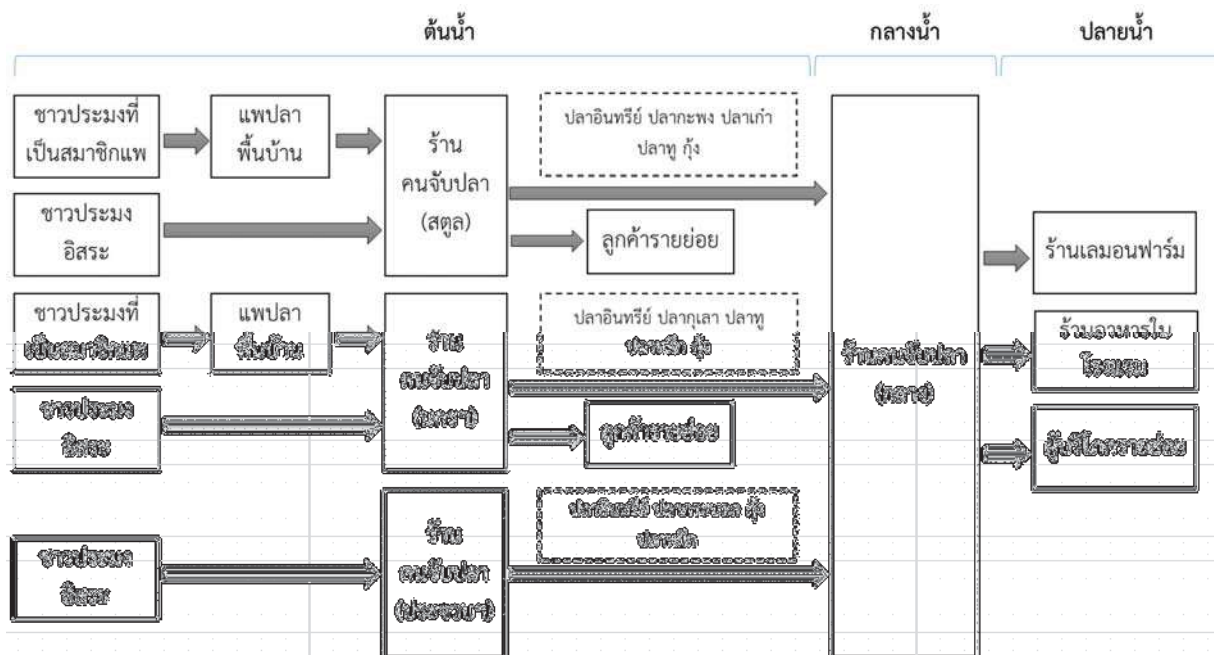
ลูกค้าของร้านคนจับปลาสามารถรับข่าวสารเกี่ยวกับสินค้าของร้านคนจับปลารวมถึงวิธีการประกอบอาหารผ่านทางโซเชียลมีเดียและประชาสัมพันธ์ในเพจเฟซบุ๊กของร้าน ไลน์แอดของร้าน และการออกงานแสดงสินค้า (อีเว้นท์) หลังจากที่ได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับประเภทสินค้าแล้ว ถ้าลูกค้ามีความต้องการซื้อสินค้าก็จะสามารถสั่งซื้อได้ทาง โทรศัพท์มือถือ เพจเฟซบุ๊ก และไลน์แอด ซึ่งลูกค้าประมาณร้อยละ 90 ของร้านคนจับปลากลางจะทำการสั่งซื้อสินค้าทางไลน์แอด หลังจากทำการยืนยันสินค้าที่ต้องการทางร้านคนจับปลาจะส่งใบเสร็จที่แสดงราคาสินค้าทั้งหมด ที่อยู่ของผู้รับสินค้า ค่าขนส่ง และวิธีการขนส่ง เมื่อลูกค้าตรวจสอบข้อมูลว่าถูกต้องลูกค้าก็จะทำการโอนชำระค่าสินค้า ขั้นตอนสุดท้ายก็คือการรอรับสินค้าตามที่ได้ทำการสั่งซื้อ



ภาพที่ 7.23 การแจ้งรายการสินค้าที่มีจำหน่ายและวิธีการทำอาหารทางไลน์แอด

### ร้านอาหารในโรงแรมที่รับสินค้าจากร้านคนจับปลา

การจัดซื้อสินค้าอาหารทะเลของร้านคนจับปลาเพื่อไปใช้ในร้านอาหารในโรงแรมจะทำผ่านทางพ่อครัว (Chef) โดยร้านคนจับปลามีพ่อครัวที่สั่งซื้ออาหารเพื่อไปใช้ในการประกอบอาหาร 5 ราย ซึ่งนำสินค้าของร้านคนจับปลาไปใช้ประกอบอาหารสำหรับห้องอาหาร และ นำไปใช้ในการประกอบอาหารสำหรับกิจกรรมส่งเสริมการขาย เช่น การออกงานอีเวนต์ ซึ่งกระบวนการดำเนินงานตามตัวแบบ SCOR ในกรณีนี้จะมีความเหมือนกับการสั่งซื้อสินค้าของลูกค้าทั่วไปเนื่องจากมีความต้องการสินค้าในปริมาณที่ไม่ได้มากนักซึ่งได้อธิบายในรายละเอียดภายใต้หัวข้อ Delivery ก่อนหน้านี้ จะมีความแตกต่างตรงที่สินค้าที่พ่อครัวสั่งมาเพื่อใช้ในการประกอบอาหารนั้นนอกจากจะเป็นสินค้าสดแช่แข็งแล้ว ในบางครั้งก็จะทำการซื้อสัตว์น้ำที่เป็นตัวๆ ไม่ได้ผ่านการแช่แข็ง



ภาพที่ 7.24 รูปแบบโซ่อุปทานของร้านคนจับปลากลาง

### 7.3 การจัดซื้อจัดหายที่ยั่งยืนของร้านคนจับปลากลาง

แนวคิดการด้านความยั่งยืนได้ถูกนำไปใช้โดยร้านคนจับปลาทุกสาขาผ่านทาง การใช้นโยบาย แนวปฏิบัติ และมาตรฐานบลูแบนด์ ซึ่งจะกำหนดให้ทุกร้านคนจับปลาสาขาใช้แนวปฏิบัติและมาตรฐานเดียวกันทั้งหมด

ร้านคนจับปลาทุกสาขาที่กำหนดให้ร้านคนจับปลาทุกสาขานำหลักการ Green Clean Fair มาใช้ โดย 1) Green คือ ชาวประมงพื้นบ้านในเครือข่ายร้านคนจับปลาต้องทำประมงด้วยเครื่องมือไม่ทำลายล้าง 2) Clean คือ สัตว์น้ำมีความสดใหม่ปราศจากสารเคมี ใช้กระบวนการผลิตที่สะอาดปราศจากสารปนเปื้อน และกรรมวิธีการแปรรูปเพื่อรักษาคุณภาพสัตว์น้ำ ผู้บริโภคสามารถตรวจสอบแหล่งที่มาของสัตว์น้ำที่บริโภคได้ และ 3) Fair คือ เจ้าของร้านคนจับปลาจะต้องเป็นชาวประมงพื้นบ้านที่เป็นสมาชิกของร้าน รับซื้อสัตว์น้ำจากชาวประมงที่มีการดูแลรักษาทะเลในราคาที่สูงกว่าแพปลาทั่วไป ร้อยละ 5-20 และกำไรจากการดำเนินงานจะถูกจัดสรรกลับไปใช้ในกิจกรรมอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเล

การนำมาตรฐานบลูแบนด์มาใช้กำกับมาตรฐานของร้านคนจับปลาทุกสาขาส่งผลดีต่อความยั่งยืนในหลายมิติ เช่น 1) มิติด้านสังคม: ชาวประมงพื้นบ้านมีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยในเรือและมีการจ้างงานอย่างเป็นธรรม และ ผู้บริโภคมั่นใจได้ว่าอาหารทะเลมีความปลอดภัยปราศจากสารปนเปื้อน 2) มิติด้านสิ่งแวดล้อม: ชาวประมงพื้นบ้านต้องใช้เครื่องมือที่เหมาะสมในการจับสัตว์น้ำ สัตว์น้ำที่นำมา

จำหน่ายให้ร้านคนจับปลาต้องมีขนาดเหมาะสม ชาวประมงต้องเข้าร่วมหรือสนับสนุนกิจกรรมอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่งของชุมชนอย่างต่อเนื่อง 3) มิติด้านเศรษฐกิจ: มีการดูแลคุณภาพและสุขลักษณะของสัตว์น้ำตั้งแต่กระบวนการผลิต จัดเก็บ และขนส่งที่มีคุณภาพ (สมาคมสมาพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทย, 2558)

แนวความคิดด้านความยั่งยืน (Sustainability) ของร้านคนจับปลาได้ถูกวางรากฐานมาตั้งแต่การก่อตั้งร้านคนจับปลา โดยในช่วงเริ่มต้นในเกือบทุกพื้นที่จะต้องมีเจ้าหน้าที่สมาคมรักษ์ทะเลไทยซึ่งถือว่าเป็นนักพัฒนาลงไปในพื้นที่เพื่อทำงานร่วมกับชาวบ้าน เพื่อสร้างจิตสำนึกและความเข้าใจร่วมกับเกี่ยวกับการอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเล การสนับสนุนกลุ่มชาวประมงพื้นบ้านและการดำเนินธุรกิจ



ภาพที่ 7.25 ข้อมูลจากไลน์แอดของร้านคนจับปลาที่แสดงถึงการจัดสรรผลประโยชน์อย่างยั่งยืน



ภาพที่ 7.26 ข้อมูลที่เกี่ยวกับการบริโภคอาหารทะเลควบคู่กับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ

ในส่วนนี้จะกล่าวถึงงานด้านการจัดซื้อที่สอดคล้องกับแนวคิดการดำเนินกิจการเพื่อสังคม และสอดคล้องกับแนวคิดความยั่งยืนซึ่งประกอบด้วย 3 ด้าน คือ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสภาพแวดล้อม จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการร้านคนจับปลา และบุคลากรภายในร้าน พบข้อมูลยืนยันที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดหาที่ยั่งยืน ดังนี้

### ด้านเศรษฐกิจ

การจัดซื้อของร้านคนจับปลากลางเพื่อความยั่งยืนทางด้านเศรษฐกิจจะเน้นการรับซื้อสินค้าที่มีคุณภาพ โดยมีการกำหนดให้ร้านคนจับปลาสาขาต้องได้มาตรฐานบลูแบรนต์ ในการก่อตั้งร้านคนจับปลาจะมีเจ้าหน้าที่จากร้านคนจับปลากลางและสมาคมรักษ์ทะเลไทยคอยเป็นที่เลี้ยงที่คอยให้ความช่วยเหลือรวมทั้งการช่วยกำหนดนโยบายในด้านต่างๆ เช่น การคัดเลือกสัตว์น้ำในกระบวนการรับซื้อสัตว์น้ำ การออกแบบโรงเรือน และการแปรรูปสัตว์น้ำ เป็นต้น เพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน นอกจากนี้ยังมีการตรวจสอบคุณภาพสินค้าก่อนทำการส่งมอบให้กับลูกค้า เช่น ความสมบูรณ์ของสินค้า และ ความสมบูรณ์ของบรรจุภัณฑ์ เป็นต้น

นอกจากนี้ร้านคนจับปลากลางยังได้มีการพิจารณาในด้านของต้นทุนของ เนื่องจากสินค้าแปรรูปชนิดเดียวกันในร้านคนจับปลาแต่ละสาขา มีต้นทุนการผลิตที่ไม่เท่ากัน ซึ่งทางร้านคนจับปลาจะเลือก

สินค้าจากร้านสาขาที่มีต้นทุนไม่สูงเกินไปเนื่องจากสินค้าจะต้องถูกขายต่อไปยังเลมอนฟาร์ม ซึ่งถ้าราคาต้นทุนที่รับซื้อจากร้านคนจับปลาสาขาสูงจนเกินไปก็จะทำให้ไม่ได้กำไรในการขายสินค้า

ร้านคนจับปลากลางได้มีการกำหนดต้นทุนที่ยอมรับได้ และมาตรฐานสัตว์น้ำที่ร้านคนจับปลาสาขาซื้อจากร้านคนจับปลาเพื่อให้อุ่นใจว่าสินค้าที่รับซื้อเข้ามาในร้านคนจับปลากลางเป็นสินค้าที่ได้ตามมาตรฐานสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริโภค และยังสามารถสร้างกำไรให้แก่อีกด้วย

### ด้านสังคม

การจัดซื้อของร้านคนจับปลากลางเพื่อความยั่งยืนทางด้านสังคม ได้ถูกดำเนินการผ่านทาง การออกนโยบายซึ่งทำให้ร้านคนจับปลาสาขาต่างๆต้องปฏิบัติตามซึ่งได้กล่าวถึงในรายละเอียดในบทที่ผ่านมา นอกจากนี้ยังมีการสนับสนุนการผลิตสินค้าและยอมรับมาตรฐานผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำของชาวประมงพื้นบ้าน (Blue Brand Standard) ซึ่งจะช่วยเหลือสังคมในหลายประเด็น ได้แก่ 1. การรับซื้อสินค้าจากชาวประมงพื้นบ้านในราคาที่สูงขึ้น 2. การดูแลพนักงานในร้านด้วยความเป็นธรรมตามหลักกฎหมาย เช่น การจ่ายค่าแรงขั้นต่ำ ชั่วโมงการทำงาน และหลักจริยธรรม เช่น ความปลอดภัยของพนักงานในสถานที่ทำงาน การจัดสวัสดิการขั้นพื้นฐานต่างๆ สำหรับพนักงาน 3. การจัดหาอาหารทะเลที่มีความสดปราศจากสารเคมีปนเปื้อน ให้กับผู้บริโภค นอกจากนี้ยังมีการจัดงานอีเวนต์โดยมีวัตถุประสงค์ในการสร้างรายได้ให้กับร้านคนจับปลาสาขาและชาวประมง นอกจากนี้ยังทำให้ผู้บริโภคได้รับรู้ข่าวสารและเข้าใจวิถีชีวิตของชาวประมงพื้นบ้าน

*“ร้านสาขาทั้ง 3 ถูกควบคุมด้วยมาตรฐาน Blue Brand และมาตรฐานของร้านคนจับปลา ถูกเขียนไว้อย่างชัดเจนว่าทุกร้านจะต้องเป็นแบบนี้ถ้าจะใช้แบรนด์ของร้านคนจับปลา”*

*[ผู้จัดการร้านคนจับปลากลาง, 27 มกราคม 2562]*



ภาพที่ 7.27 สื่อให้ความรู้กับผู้บริโภคด้านสารปนเปื้อนในอาหารทะเลของร้านคนจับปลา

### ด้านสิ่งแวดล้อม

การจัดซื้อเพื่อความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อมของร้านคนจับปลากลาง ถูกผลักดันผ่านทางนโยบายของร้านกลางและการส่งเสริมการใช้มาตรฐานบลูแบนด์ โดยมีประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้ 1. การสนับสนุนให้ร้านคนจับปลาสาขารับผิดชอบต่อสัตว์น้ำจากชาวประมงพื้นบ้านที่เข้าร่วมทำกิจกรรมอนุรักษ์ทรัพยากรทางธรรมชาติ 2. การบังคับให้ร้านคนจับปลาสาขาไม่รับซื้อสัตว์จากชาวประมงที่ใช้เครื่องมือประมงที่ทำลายล้างทรัพยากรธรรมชาติ 3. การจ่ายเงินปันผลให้องค์กรของชาวประมงพื้นบ้าน เพื่อนำไปใช้ในการทำกิจกรรมอนุรักษ์ เช่น การทำบ้านปลา การทำธนาคารปู และการอนุรักษ์ป่าชายเลน เป็นต้น

“การทำงานอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเลเป็นงานหลักของร้านเลย ถูกเขียนไว้ในแนวปฏิบัติ และในมาตรฐานก็ถูกเขียนเอาไว้”

“เงินกำไรจะต้องคืนสู่การพัฒนาทรัพยากรทางทะเลอย่างน้อย 20 เปอร์เซ็นต์ของทุกร้าน”

“รับซื้อสิ่งที่หามาด้วยเครื่องมือที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม คนที่มาขายให้กับร้านจะต้องอนุรักษ์ทรัพยากร จะต้องทำงานเรื่องสิทธิ เรื่องประมง และต้องทำงานอนุรักษ์”

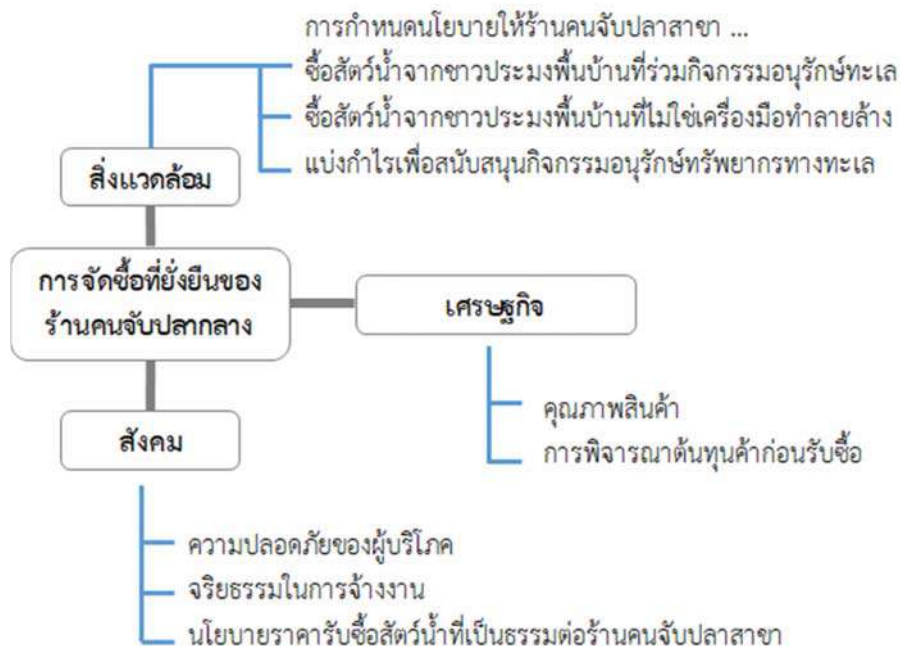
[ผู้จัดการร้านคนจับปลากลาง, 26 มกราคม 2562]



ภาพที่ 7.28 งานเสวนาในงานอีเว้นท์ที่ส่งเสริมการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม



ภาพที่ 7.29 สื่อทางเฟซบุ๊กที่ส่งเสริมการทำประมงด้วยเครื่องมือไม่ทำลายล้าง



ภาพที่ 7.30 การจัดการซื้อที่ยั่งยืนของร้านคนจับปลากลาง

## 7.4 วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของร้านคนจับปลากลาง

จากข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ถูกบรรยายข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นจุดแข็งจุดอ่อนของร้านคนจับปลาโดยอิงตาม SCOR Model และแสดงไว้ดังตารางที่ 7.2 ซึ่งแสดงจุดแข็งและจุดอ่อนของร้านคนจับปลาซึ่งวิเคราะห์ตามกระบวนการหลักในตัวเองแบบ SCOR

### จุดแข็งของร้านคนจับปลา

1. ได้รับความช่วยเหลือจากที่ปรึกษาด้านธุรกิจ สถาบันการศึกษา และองค์กรพัฒนาเอกชน

ร้านคนจับปลาได้รับความช่วยเหลือจากบริษัท Change Fusion ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจและดำเนินงานในรูปแบบกิจการเพื่อสังคมเช่นเดียวกับร้านคนจับปลา บริษัทนี้ได้เข้ามาช่วยเหลือในเรื่องการเขียนแผนธุรกิจ ซึ่งครอบคลุมประเด็นเรื่องการวางแผนการแปรรูปสัตว์น้ำโดยทำการศึกษาปริมาณสัตว์น้ำที่ชาวประมงพื้นบ้านในแต่ละพื้นที่ทำการจับได้ การวิเคราะห์ปริมาณสัตว์น้ำที่ร้านคนจับปลารับซื้อ รวมถึงการวางแผนการขยายตลาดทั้งสินค้าที่เป็นที่นิยมของตลาด และสินค้าที่ไม่เป็นที่นิยมของตลาด เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีสถาบันการศึกษาและองค์กรพัฒนาเอกชนที่ให้ความสนใจในเรื่องกิจการเพื่อสังคมและระบบเศรษฐกิจฐานรากเข้ามาให้ความช่วยเหลือทั้งใน ด้านกระบวนการดำเนินงานของร้านคนจับปลา ด้านการถอดบทเรียนจากความสำเร็จ และด้านการวิเคราะห์ต้นทุนการดำเนินงาน ซึ่งการมีบริษัทที่

ปรึกษาที่มีแนวคิดในการทำกิจการเพื่อสังคมและองค์กรต่างๆที่สนใจในรูปแบบธุรกิจเข้ามาให้ความช่วยเหลือจึงถือเป็นจุดแข็งที่สำคัญของร้านคนจับปลา

## 2. ผู้จัดการร้านคนจับปลากลางมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้จัดการร้านคนจับปลาสาขา

เนื่องจากผู้จัดการร้านคนจับปลากลางและผู้จัดการร้านคนจับปลาสาขาต่างก็ทำงานต่างมีภาระหน้าที่สองอย่างคือ การทำงานเป็นผู้จัดการร้านคนจับปลา และการทำงานให้สมาคมรักษ์ทะเลไทย ซึ่งก่อนที่จะมาทำงานที่ร้านคนจับปลา ผู้จัดการร้านคนจับปลาเคยทำงานอนุรักษ์ร่วมกันมาก่อนอย่างต่อเนื่องโดยผู้จัดการร้านคนจับปลากลางเป็นเจ้าหน้าที่สมาคมรักษ์ทะเลไทยที่มีประสบการณ์ทำงานนานกว่าผู้จัดการร้านสาขาอื่นๆ อีกทั้งรูปแบบการทำงานของสมาคมรักษ์ทะเลไทยกำหนดให้ผู้จัดการร้านคนจับปลาต้องมีการประชุมร่วมกัน จากเหตุผลดังกล่าวจึงอาจกล่าวได้ว่าความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้จัดการร้านคนจับปลาและโอกาสที่ได้ประชุมร่วมกันส่งผลให้การวางแผนและการสื่อสารร่วมกันระหว่างผู้จัดการร้านคนจับปลาสามารถเป็นไปได้อย่างดี

## 3. การวางแผนการทำงานร่วมกันระหว่าง ร้านคนจับปลาสาขา ร้านคนจับปลากลาง และเลมอนฟาร์ม

ร้านคนจับปลากลางมีการวางแผนร่วมกันในโซ่อุปทานระหว่าง ชาวประมงพื้นบ้าน ร้านคนจับปลาสาขา และเลมอนฟาร์ม ดังที่ได้อธิบายไว้แล้วในหัวข้อการวางแผนของร้านจับปลากลาง และการวางแผนของเลมอนฟาร์ม โดยเฉพาะการที่ร้านคนจับปลากลางได้เป็นพันธมิตรกับเลมอนฟาร์มซึ่งเป็นกิจการเพื่อสังคมเหมือนกัน ช่วยในด้านการวางแผนการทำโปรโมชัน ด้านการทำตลาด และการประชาสัมพันธ์สินค้าถือเป็นจุดแข็งของร้านคนจับปลากลางอย่างมาก แม้ว่าการวางแผนร่วมกันอาจจะยังไม่มีประสิทธิภาพมากนักเห็นได้จากการที่ไม่สามารถทำให้ปริมาณสินค้าที่มีจำหน่ายและปริมาณความต้องการของลูกค้า แต่การที่สมาชิกในโซ่อุปทานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและมีแนวทางการวางแผนร่วมกันในการดำเนินงานจึงถือเป็นจุดแข็งของร้านคนจับปลา

## 4. สินค้าของร้านคนจับปลา มีความสดปราศจากสารเคมี

สินค้าจากร้านคนจับปลาได้รับมาตรฐานบลูแบนด์จึงทำให้มั่นใจได้ว่าสินค้านี้มีคุณภาพทั้งในกระบวนการรับซื้อสัตว์น้ำและกระบวนการแปรรูปสัตว์น้ำ สินค้าของร้านคนจับปลาจึงมีความสด สะอาด ปลอดภัย และปราศจากสารเคมี

*“ถ้าคนที่ทานประจำจะรู้ว่าสดกว่าอาหารที่ซื้อตามแผง”*

*ผู้จัดการเลมอนฟาร์ม สัมภาษณ์ 11 พฤษภาคม 2562*

#### 5. มีปริมาณสินค้าที่พอเพียงและหลากหลาย

ร้านคนจับปลากลางสามารถจัดหาสินค้าได้จากร้านคนจับปลาสาขาทั้ง 3 สาขาโดยตรง ซึ่งร้านคนจับปลาทั้ง 3 สาขานี้จะรับซื้อสัตว์น้ำจากชาวประมงพื้นบ้านในชายฝั่งทะเลที่ต่างพื้นที่กัน นอกจากนี้ยังใช้มาตรฐานบลูแบนด์ในการควบคุมคุณภาพการรับซื้อและแปรรูปสัตว์น้ำของร้านคนจับปลาทุกสาขาทำให้สินค้าที่ผลิตได้มีมาตรฐานเดียวกัน ส่งผลให้สินค้าของร้านคนจับปลากลางที่มีไว้จำหน่ายได้มาตรฐานเดียวกันและมีปริมาณที่พอเพียงและหลากหลาย

#### 6. บุคลากรมีความรู้และความสามารถที่หลากหลาย

ผู้จัดการร้านคนจับปลากลางมีความสามารถที่หลากหลาย เนื่องจากได้รับการอบรมทักษะที่จำเป็นสำหรับการบริหารจัดการหลายอย่าง เช่น การเจรจาต่อรองกับผู้บริหาร การวางแผนการทำงาน นอกจากนี้บุคลากรในร้านยังมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น บุคลากรที่ดูแลด้านการตลาดออนไลน์ บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านบัญชี นอกจากนี้ร้านคนจับปลากลางมีการจ้างงานที่ปรึกษาเพื่อช่วยในการเพิ่มทักษะที่พนักงานต้องการ เช่น การทำรหัสบาร์โค้ด เป็นต้น อีกทั้งบุคลากรร้านคนจับปลามีการหมุนเวียนงานกันทำ (Job Rotation) จึงทำให้สามารถทำงานในร้านได้ทุกอย่าง แม้ว่าบุคลากรคนหนึ่งจะติดภารกิจนอกสถานที่ บุคลากรคนอื่นๆ ก็สามารถที่จะทำงานแทนกันได้

#### 7. การบริหารจัดการที่เป็นระบบ

ร้านคนจับปลากลางมีการบริหารจัดการที่เป็นระบบกว่าร้านคนจับปลาสาขา เช่น ระบบการจัดซื้อ ระบบการจัดการสินค้าคงคลัง และระบบบัญชี ซึ่งข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในการดำเนินงานเหล่านี้ถูกบันทึกไว้ในคอมพิวเตอร์ของร้านอย่างเป็นระบบ ข้อมูลสารสนเทศเหล่านี้ได้แก่ ต้นทุนสินค้าขาย สินค้าคงเหลือในตู้แช่ ยอดขายสินค้า ข้อมูลการขนส่ง และ ปริมาณการสั่งซื้อสินค้า เป็นต้น ซึ่งข้อมูลเหล่านี้สามารถใช้เป็นพื้นฐานในการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการควบคุม เช่น อัตราส่วนทางการเงิน และ order fulfillment rate เป็นต้น นอกจากนี้ยังสามารถใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการของร้านที่ดีขึ้น เช่นการพยากรณ์ การจัดประเภทสินค้าแบบ ABC การวิเคราะห์ต้นทุน และข้อมูลเหล่านี้ยังใช้สามารถนำไปแบ่งปันให้กับพันธมิตรในโซ่อุปทานเพื่อวางแผนความร่วมมือกันให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น เช่น ระบบการเติมเต็มสินค้าอย่างต่อเนื่อง (Continuous Replenishment Program) ระบบการให้ซัพพลายเออร์เข้ามาบริหารสินค้าในคลัง (Vendor Managed Inventory) เป็นต้น

#### 8. การได้รับความช่วยเหลือและการเข้าถึงแหล่งเงินทุนสนับสนุนจากภาคีความร่วมมือด้านต่างๆ

จากภาพลักษณ์ในการเป็นองค์กรเพื่อพัฒนาสังคม ร้านคนจับปลาจึงได้รับความช่วยเหลือจากองค์กรภาคีความร่วมมือทั้งในรูปแบบของการเขียนโครงการขอเงินทุนสนับสนุนและการให้ความช่วยเหลือสนับสนุนโดยตรง อาทิ เช่น 1) สมาคมรักษ์ทะเลไทยช่วยสนับสนุนด้านการบริหารจัดการ และการก่อตั้งกิจการ 2) องค์กรออกแพมให้ความช่วยเหลือด้านการประชาสัมพันธ์ร้าน การสนับสนุนเงินในการจัดงานแสดงสินค้า และด้านการเงิน 3) สถาบันการศึกษา เช่น มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ให้ความช่วยเหลือด้าน องค์ความรู้ในการบริหารจัดการและการดำเนินงาน และ 4)

องค์กรที่ปรึกษา เช่น บริษัท Change Ventures Ltd. ให้ความช่วยเหลือด้านการตลาด การจัดทำแผนธุรกิจ เป็นต้น

### จุดอ่อนของร้านคนจับปลา

#### 1. ไม่สามารถควบคุมอุปสงค์ได้เนื่องจากปริมาณขึ้นอยู่กับธรรมชาติและฤดูกาล

เนื่องจากการทำประมงไม่สามารถกำหนดได้แน่นอนว่าจะสามารถจับสัตว์น้ำชนิดไหนได้ในปริมาณเท่าใด อีกทั้งปริมาณสัตว์ที่มีในท้องทะเลก็ขึ้นกับฤดูกาลและสภาพภูมิอากาศ จึงทำให้การวางแผนปริมาณสินค้าที่มีไว้จำหน่ายมีความไม่แน่นอน นอกจากนี้การวางแผนปริมาณสินค้าที่รับซื้อก็ทำได้ยาก เนื่องจากความเชื่อพื้นบ้านของชาวประมงที่ว่า ‘ห้ามส่งสัตว์น้ำที่ต้องการ ก่อนการออกทำประมงเพราะจะทำให้ไม่สามารถจับสัตว์น้ำชนิดนั้นได้’ ทำให้ร้านคนจับปลาไม่สามารถสื่อสารความต้องการสัตว์น้ำที่แท้จริงกับชาวประมงพื้นบ้านได้ ซึ่งร้านคนจับปลาได้วางแผนแก้ไขโดยการขยายสาขาเพิ่มเพื่อจัดการกับความไม่แน่นอนของอุปสงค์ โดยมีแผนที่จะขยายสาขาไปที่ทะเลภาคตะวันออก เช่น จังหวัดตราด เป็นต้น

#### 2. ขาดการแบ่งปันข้อมูลที่น่าเชื่อถือระหว่างผู้เล่นหลักในโซ่อุปทาน

แม้ว่าจะมีข้อมูลเชิงประจักษ์ยืนยันว่า มีการวางแผนร่วมกันระหว่างร้านคนจับปลากลาง เลมอนฟาร์ม และร้านคนจับปลาสาขา แต่ยังคงขาดการแบ่งปันข้อมูลที่สำคัญ เช่น ปริมาณสัตว์น้ำที่หาได้ที่แม่น้ำ และ ปริมาณความต้องการสินค้าของลูกค้าที่เป็นปัจจุบัน เป็นต้น ซึ่งจะเห็นได้จากการเกิดเหตุการณ์ที่ปริมาณสินค้าที่ร้านคนจับปลาหาได้ไม่เพียงพอในเวลาที่เหมาะสมที่ต้องการ “ โดยตอนนี้มีเรื่องปลาหมึก เนื่องจากประมงพื้นบ้าน ไม่รู้ว่าจะได้ปริมาณที่ชัดเจนเท่าไร จึงไม่มั่นใจที่จะทำการสื่อสารกับผู้บริโภค เราทำได้แค่ลงวารสารรายเดือน ไม่มีสื่ออื่นที่จะดึงดูดผู้บริโภคมากนัก แต่ให้ผู้บริโภครู้ว่าเป็นฤดูปลาหมึก” เพื่อเพิ่มโอกาสในการจำหน่ายสินค้าร้านคนจับปลาควรมีปริมาณสินค้าที่มีความเพียงพอและสม่ำเสมอ ในอีกมุมมองหนึ่ง ปัญหานี้อาจเกิดจากการที่ร้านคนจับปลาไม่สามารถทราบถึงความต้องการสินค้าที่เป็นปัจจุบันของผู้บริโภคที่เป็นลูกค้าของเลมอนฟาร์ม เนื่องจากผู้วิจัยเห็นว่าการแปรรูปสินค้าแช่แข็งของร้านคนจับปลาสามารถเก็บไว้ได้นานถึง 6 เดือน ดังนั้นถ้ามีการแจ้งความต้องการสินค้าที่ชัดเจนล่วงหน้าเป็นระยะเวลาที่นานพอร้านคนจับปลาน่าจะบริหารจัดการให้มีสินค้าตามที่เลมอนฟาร์มต้องการได้

#### 3. การบริหารจัดการยังไม่มีความเป็นเอกภาพ

เนื่องจากระบบการบริหารของร้านคนจับปลากลางนอกจากจะมีผู้จัดการร้านเป็นคนควบคุมร้าน ก็จะมีคณะกรรมการที่มาจากสมาคมสมาพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทย และสมาคมรักษ์ทะเลไทยเป็นผู้ถือหุ้นหลัก การตัดสินใจทางธุรกิจจึงต้องทำผ่านคณะกรรมการซึ่งอาจจะขาดความคล่องตัวและความยืดหยุ่นในการตัดสินใจ ในทำนองเดียวกันการบริหารจัดการของร้านคนจับปลาสาขา ผู้จัดการร้านก็จะมีคณะกรรมการที่ส่วนมากจะเป็นชาวประมงพื้นบ้านเป็นผู้ถือหุ้นหลัก การตัดสินใจของร้านสาขาก็ต้อง

ทำผ่านคณะกรรมการเช่นกัน ดังนั้นผู้จัดการร้านคนจับปลากลางและผู้จัดการร้านสาขา จึงมีความสัมพันธ์กันแบบพี่น้อง และเพื่อนร่วมงาน ไม่มีใครมีอำนาจสิทธิ์ขาดในการควบคุมและตัดสินใจแนวทางของร้านคนจับปลา

#### 4. สินค้าที่ส่งมายังร้านคนจับปลากลางยังไม่มีหลากหลาย

สินค้าของร้านคนจับปลากลางยังขาดความหลากหลายในมุมมองของผู้จัดจำหน่ายสินค้าหลักในโซ่อุปทานดังคำพูดที่ว่า “ปลาที่ประมงพื้นบ้านจับปลาน่าจะมีความหลากหลาย แต่ปลาที่ร้านเลมอนฟาร์มได้รับมีไม่กี่ชนิด ไม่แน่ใจว่าเนื่องจากมีจำนวนไม่เยอะพอที่จะส่งมาหรือไม่ ถ้ามีความหลากหลายมากขึ้นก็น่าจะดี” (ผู้จัดการเลมอนฟาร์ม สัมภาษณ์ 11 พฤษภาคม 2562) อย่างไรก็ตามทางร้านคนจับปลากลางให้ข้อมูลว่าเลมอนฟาร์มต้องการซื้อสินค้าเฉพาะที่อยู่ในความต้องการของตลาด และมีสัตว์น้ำบางประเภทที่ชาวประมงพื้นบ้านสามารถจับได้ในปริมาณที่มากและไม่สามารถจำหน่ายได้ ปัญหาด้านความหลากหลายของสัตว์น้ำนี้อาจเกิดมาจากการสื่อสารถึงความต้องการที่ชัดเจนของผู้เล่นหลักแต่ละฝ่ายในโซ่อุปทาน

#### 5. ขาดมาตรฐานอื่นที่เป็นที่รู้จักของผู้บริโภค

ร้านคนจับปลากลางได้รับการรับรองมาตรฐานบลูแบนด์ ทำให้สามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้กับสินค้าว่ามีความปลอดภัยและเป็นมิตรกับทรัพยากรทางทะเล อย่างไรก็ตามมาตรฐานนี้ยังเป็นที่รู้จักในวงจำกัด การได้รับมาตรฐานที่เป็นที่รู้จักของผู้บริโภค เช่น มาตรฐาน ออย. มาตรฐานฮาลาล เป็นต้นจะทำให้สินค้าของทางร้านได้รับความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น เนื่องจากปัจจุบันแนวโน้มการบริโภคอาหารออร์แกนิกและการรักษาสุขภาพของผู้บริโภคได้รับความนิยมมากขึ้น ดังนั้นการขอรับรองมาตรฐานระดับสากล เช่น Good Manufacturing Practice (GMP) และ Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP) ซึ่งเป็นข้อกำหนดขั้นต่ำที่ต้องดำเนินการเพื่อให้ได้อาหารที่เหมาะสมสำหรับมนุษย์บริโภคในอุตสาหกรรมอาหารสากล อาจจะเป็นช่องทางที่ทำให้ร้านคนจับปลาสามารถขยายตลาดไปยังต่างประเทศได้

#### 6. ต้นทุนค่าขนส่งที่สูง

ในกรณีที่ร้านคนจับปลาส่งสินค้ามายังร้านคนจับปลา ร้านคนจับปลาจะรับผิดชอบค่าขนส่งรถขนส่งร่วมกับคนจับปลาสาขาคนละครึ่ง จึงทำให้สินค้าที่นำมาจำหน่ายมีค่าใช้จ่ายที่สูงจึงต้องตั้งราคาสินค้าที่สูง นอกจากนี้รถที่ใช้ในการขนส่งสินค้าไม่ได้ถูกออกแบบมาเพื่อขนส่งสินค้าแช่แข็ง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพของสัตว์น้ำ อย่างไรก็ตามการลงทุนหรือใช้บริการรถส่งสินค้าที่มีเครื่องทำความเย็นก็อาจทำให้ต้นทุนในการขนส่งมากขึ้นอีก

#### 7. สินค้ามีราคาสูง

เนื่องจากร้านคนจับปลา มีนโยบายที่รับซื้อสัตว์น้ำจากชาวประมงพื้นบ้านในราคาที่สูงกว่าจูดรับซื้ออื่น ๆ ในชุมชน จึงทำให้มีต้นทุนสินค้าที่สูงกว่าร้านค้าอื่นที่ทำธุรกิจประเภทเดียวกัน นอกจากนี้สัตว์น้ำ

ที่รับซื้อยังต้องผ่านกระบวนการแปรรูปที่มีค่าใช้จ่ายด้านแรงงาน ค่าใช้จ่ายด้านบรรจุภัณฑ์ และค่าใช้จ่ายด้านการขนส่ง จึงทำให้ราคาสินค้าของร้านคนจับปลาสูงกว่าคู่แข่งในท้องตลาด

#### 8. ระบบการบริหารจัดการที่เน้นการช่วยเหลือเครือข่าย

การบริหารจัดการของร้านคนจับปลามุ่งเน้นประเด็นทางด้านการช่วยเหลือสังคมและการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ดังนั้นการตัดสินใจของผู้จัดการร้านคนจับปลาจะไม่ได้มุ่งเน้นที่การสร้างกำไรสูงสุด แต่จะมุ่งเน้นที่การช่วยเหลือร้านคนจับปลาสาขาและเครือข่ายอนุรักษ์เพราะว่า ร้านคนจับปลาสาขามีส่วนช่วยเหลือความเป็นอยู่ของชาวประมงพื้นบ้านและส่งเสริมการทำกิจกรรมอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเลโดยตรง

#### 9. การจัดการการตลาดเพื่อเพิ่มยอดขายให้กับร้านคนจับปลา

ร้านคนจับปลากลางควรพัฒนาทักษะบุคลากรด้านการจัดการการตลาดที่จะทำให้ร้านสามารถได้รับผลกำไรเพิ่มขึ้น ได้แก่ 1) ความสามารถด้านการตลาดและการขาย เช่น การทำตลาดออนไลน์ การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย การเจาะตลาด การพัฒนาตลาด เป็นต้น การฝึกอบรมพนักงานให้มีทักษะด้านเหล่านี้เพิ่มเติมอาจจะเป็นทางเลือกหนึ่งที่มีความน่าสนใจเนื่องจากมีสถาบันการศึกษา องค์กรที่ปรึกษาและองค์กรอิสระที่พร้อมให้การสนับสนุน ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าควรเริ่มจากการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายเนื่องจากในปัจจุบันร้านคนจับปลาแม่เลมอนฟาร์มเป็นผู้จัดจำหน่ายหลักเพียงรายเดียวและไม่ได้ใช้ตราสินค้าของร้านคนจับปลา ดังคำพูดที่ว่า “สิ่งที่ร้านคนจับปลาต้องการความช่วยเหลือ คือการหาช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่ม ตอนนี้มีแม่เลมอนฟาร์ม ซึ่งถ้าขายได้เยอะกำไรก็ต้องมี” (ผู้จัดการร้านคนจับปลา สัมภาษณ์ 16 มกราคม 2562)

#### 10. ภาพลักษณ์สินค้าด้านความสดในการรับรู้ของผู้บริโภค

ผู้บริโภคอาหารทะเลสดส่วนมากยังยึดติดกับภาพลักษณ์ที่ว่าอาหารทะเลสดจะต้องเป็นสัตว์น้ำที่เป็นตัวและวางขายอยู่บนภาชนะที่มีอุณหภูมิต่ำ โดยส่วนมากผู้บริโภคจะมีการรับรู้ที่ว่าอาหารทะเลแช่แข็งไม่ได้เป็นสินค้าที่มีความสดและใหม่ ซึ่งสินค้าของร้านคนจับปลาส่วนใหญ่เป็นสินค้าสดแช่แข็งจึงถูกผู้บริโภคมองว่าเป็นสินค้าที่ไม่มีความสด ดังคำพูดที่ว่า “การขายแบบแช่แข็งก็จะมีผู้บริโภคกลุ่มหนึ่งที่เข้าใจว่าเป็นปลาสด แต่ผู้บริโภคอีกชุดหนึ่งมีภาพว่าปลาสดคือปลาที่เป็นตัว ปลาแช่แข็งคือปลาหลายวันแล้ว คนกลุ่มนี้ก็จะไม่ซื้อปลาแช่แข็ง” (ผู้จัดการแม่เลมอนฟาร์ม สัมภาษณ์ 11 พฤษภาคม 2562)

#### 11. การส่งสินค้าคืนยังไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากร้านสาขา

ในกรณีที่แม่เลมอนฟาร์มหรือลูกค้าพบว่าสินค้าของร้านคนจับปลาไม่ได้คุณภาพตามที่กำหนดไว้ ก็ จะทำการส่งสินค้าคืนให้กับร้านคนจับปลากลางซึ่งร้านคนจับปลากลางจะทำการโอนเงินคืนหรือเปลี่ยนสินค้าใหม่ให้ถ้าลูกค้ามีความต้องการ และทำการแจ้งให้คนจับปลาสาขารับผิดชอบในค่าเสียหายที่เกิดขึ้น ในทางมุมมองหนึ่งร้านคนจับปลาสาขาจะมั่นใจในคุณภาพของสินค้าของร้านเนื่องจากได้ทำตามทุกอย่างตามมาตรฐานที่กำหนดไว้จึงมีความสงสัยว่าสินค้ามีปัญหาจริงหรือไม่ จึงขอให้บุคลากรทำการตรวจสอบเช็ค

สินค้าก่อน ในอีกมุมมองหนึ่งร้านคนจับปลากลางก็มีความต้องการที่จะรักษารฐานลูกค้าเอาไว้เนื่องจากการไม่คืนสินค้าให้ลูกค้าอาจทำให้ลูกค้าไม่ซื้อสินค้าจากร้านคนจับปลากลางอีกต่อไป ดังนั้นความร่วมมือในกระบวนการส่งสินค้าคืนให้แก่ร้านสาขาอาจจะเป็นจุดอ่อนในกระบวนการคืนสินค้า ร้านคนจับปลาควรกำหนดนโยบายการส่งสินค้าคืนที่ชัดเจนเพื่อสร้างความเป็นธรรมให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ตารางที่ 7.2 จุดแข็งและจุดอ่อนของร้านคนจับปลากลางตาม SCOR Model

	จุดแข็ง	จุดอ่อน
Plan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ได้รับความช่วยเหลือจากที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการทำธุรกิจ Change Fusion</li> <li>2. มีงานวิจัยที่ได้รับการช่วยเหลือจากนักวิชาการมาช่วยเหลือด้าน การถอดบทเรียนความสำเร็จ การประเมินผลกระทบทางสังคม การวางแผนการผลิต การคำนวณต้นทุน</li> <li>3. การวางแผนร่วมกันระหว่างร้านคนจับปลากลาง เลมอนฟาร์ม และร้านคนจับปลาสาขา</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ไม่สามารถควบคุมอุปสงค์ได้เนื่องจากเป็นสินค้าเกษตรที่ขึ้นอยู่กับธรรมชาติ</li> <li>2. การบริหารจัดการยังไม่มีความเป็นเอกภาพ อาจเนื่องมาจากมีผู้ถือหุ้นคือสมาคมสมาพันธ์ การตัดสินใจอะไรต้องทำผ่านคณะกรรมการ ไม่มีใครมีอำนาจสิทธิ์ขาดในการควบคุม</li> <li>3. ขาดการแบ่งปันข้อมูลที่สำคัญระหว่างร้านคนจับปลากลาง เลมอนฟาร์ม และร้านคนจับปลาสาขา</li> </ol>
Source	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการวางแผน และ แบ่งปันข้อมูลความต้องการสินค้า ร่วมกันกับลูกค้าและผู้จัดหาวัตถุดิบ</li> <li>2. มีปริมาณสินค้าที่พอเพียง เนื่องจากสามารถจัดหาสินค้าได้จากร้านคนจับปลาสาขาโดยตรง</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ยังไม่สามารถทราบถึงความต้องการสินค้าของผู้บริโภคที่เป็นลูกค้าของเลมอนฟาร์ม</li> <li>2. สินค้าบางประเภทชาวประมงหาได้เยอะแต่ขายไม่ได้</li> <li>3. สินค้ามีราคาสูง</li> </ol>

ตารางที่ 7.2 จุดแข็งและจุดอ่อนของร้านคนจับปลากลางตาม SCOR Model (ต่อ)

	จุดแข็ง	จุดอ่อน
Make	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. พนักงานมีความรู้ความสามารถที่หลากหลายสามารถทำงานในร้านได้ทุกอย่าง</li> <li>2. มีการใช้มาตรฐานบลูเบรนด์ในการควบคุมร้านสาขาให้ได้ผลิตสินค้าที่มีมาตรฐาน</li> <li>3. มีระบบการบริหารจัดการที่เป็นระบบ เช่น ระบบบาร์โค้ด การจัดการคลังสินค้า การจัดซื้อ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ไม่มีมาตรฐานอื่นที่เป็นที่รู้จักของผู้บริโภค เช่น มาตรฐาน อย. มาตรฐานฮาลาล มาตรฐานการผลิตที่ดี (GMP) เป็นต้น</li> </ol>
Delivery	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การใช้ประโยชน์จากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น facebook, line add, lalamove, line man</li> <li>2. มีการใช้บริการ Lalamove และ lineman ในการขนส่งสินค้าให้ผู้บริโภคทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. รถขนส่งไม่ได้ถูกออกแบบมาเพื่อขนส่งสินค้าแช่แข็ง</li> <li>2. ต้นทุนค่าขนส่งสูง ทำให้สินค้ามีราคาแพง</li> <li>3. ช่องทางการจัดจำหน่ายที่น้อย ปัจจุบันมีเพียงเลมอนฟาร์มเป็นผู้จัดจำหน่ายหลัก</li> </ol>
Return		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การส่งสินค้าคืน ยังไม่ได้รับความร่วมมือจากร้านสาขาเท่าที่ควร ถึงแม้ว่าจะเป็นความบกพร่องที่เกิดจากร้านสาขา</li> </ol>
อื่น ๆ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ระบบการบริหารจัดการที่เป็นระบบกว่าร้านสาขา เช่น บัญชี คลังสินค้า</li> <li>2. ความสามารถของผู้จัดการ</li> <li>3. ความช่วยเหลือที่ได้รับจาก NGOs สถาบันการศึกษา และองค์กรที่ปรึกษา เช่น ความช่วยเหลือด้านการตลาด</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ระบบการบริหารจัดการที่เน้นการช่วยเหลือเครือข่าย</li> <li>2. ภาระหน้าที่ที่มากและหลากหลายของบุคลากรร้านคนจับปลา</li> <li>3. การทำการตลาดเพื่อเพิ่มยอดขายให้กับร้านคนจับปลา</li> <li>4. ภาพลักษณ์สินค้าด้านความสดในการรับรู้ของผู้บริโภค</li> <li>5. การกำหนดตัวชี้วัดและการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของการจัดการโซ่อุปทานในภาพรวม</li> </ol>

## บทที่ 8

### สรุปและอภิปรายผล

โครงการวิจัยเรื่อง รูปแบบโซ่อุปทานและการจัดซื้อจัดหาที่ยั่งยืนของกิจการเพื่อสังคม: กรณีศึกษาร้านคนจับปลา มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษารูปแบบโซ่อุปทานของร้านคนจับปลา กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้เสีย ในโซ่อุปทาน 2) เพื่อศึกษากิจกรรมด้านการจัดซื้อจัดหาที่ยั่งยืนของร้านคนจับปลา 3) เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาการจัดการโซ่อุปทาน และการจัดซื้อจัดหาที่ยั่งยืนที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานของร้านคนจับปลาซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาขององค์กรและสังคมอย่างยั่งยืน

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่มุ่งการค้นหาคำตอบที่แท้จริงจากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคมซึ่งในกรณีนี้คือการดำเนินงานของกิจการร้านคนจับปลาซึ่งเป็นกิจการเพื่อสังคมที่ประสบความสำเร็จ รวมถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลักในโซ่อุปทาน การศึกษานี้เป็นงานวิจัยภาคสนาม (Field Research) โดยเครื่องมือวิจัยที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant observation) และ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) ซึ่งมีทั้ง การสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ และการสนทนากลุ่มเล็ก (Small Group Discussion) นอกจากนี้ยังมีการเก็บข้อมูลจากการวิจัยเอกสาร (Secondary Research) จากรายงานของร้าน เอกสารเผยแพร่ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ใช้การเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้ผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีความเหมาะสมที่มีความรู้ประสบการณ์และความเข้าใจในประเด็นที่จะค้นหาคำตอบอย่างครบถ้วน ซึ่งประกอบด้วย ผู้จัดการร้านคนจับปลาและบุคลากรร้านคนจับปลากลาง สตูล นครศรีธรรมราช และประจวบคีรีขันธ์ นอกจากนี้ยังใช้เทคนิคการเลือกผู้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมแบบสโนว์บอล (Snowball Sampling) โดยให้ผู้ให้ข้อมูลหลักที่ได้เลือกไว้ แนะนำผู้ให้ข้อมูลคนอื่นที่สามารถให้ข้อมูลที่ต้องการเพื่อความสมบูรณ์ของงานวิจัยได้ ซึ่งรวมถึง แพปลาพื้นบ้าน ชาวประมงพื้นบ้าน เจ้าหน้าที่สมาคมสมาพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทย เจ้าหน้าที่สมาคมรักษ์ทะเลไทย ผู้จัดการเลมอนฟาร์ม และบุคลากรฝ่ายจัดซื้อร้านเลมอนฟาร์ม การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

เพื่อให้ได้ข้อสรุปตามกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์งานวิจัย นักวิจัยได้สร้างข้อสรุปเรื่องรูปแบบโซ่อุปทานตามกรอบแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานในโซ่อุปทาน (SCOR Model) ซึ่งกำหนดกระบวนการหลักไว้ ได้แก่ การวางแผน (Plan) การจัดซื้อ (Source) การแปรรูป (Make) การจัดส่ง (Delivery) และ การคืนสินค้า (Return) ในส่วนของกระบวนการสนับสนุน (Enable) ผู้วิจัยได้สอดแทรกไว้ในกระบวนการหลักทั้ง 6 ดังกล่าวข้างต้นที่พบจากข้อมูลในการสัมภาษณ์ ในส่วนของข้อสรุปด้านการจัดซื้อจัดหาที่ยั่งยืนผู้วิจัยได้สร้างข้อสรุปจากแนวคิดของความยั่งยืน ที่จะต้องสร้างผลกระทบ 3 ด้าน คือ ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม

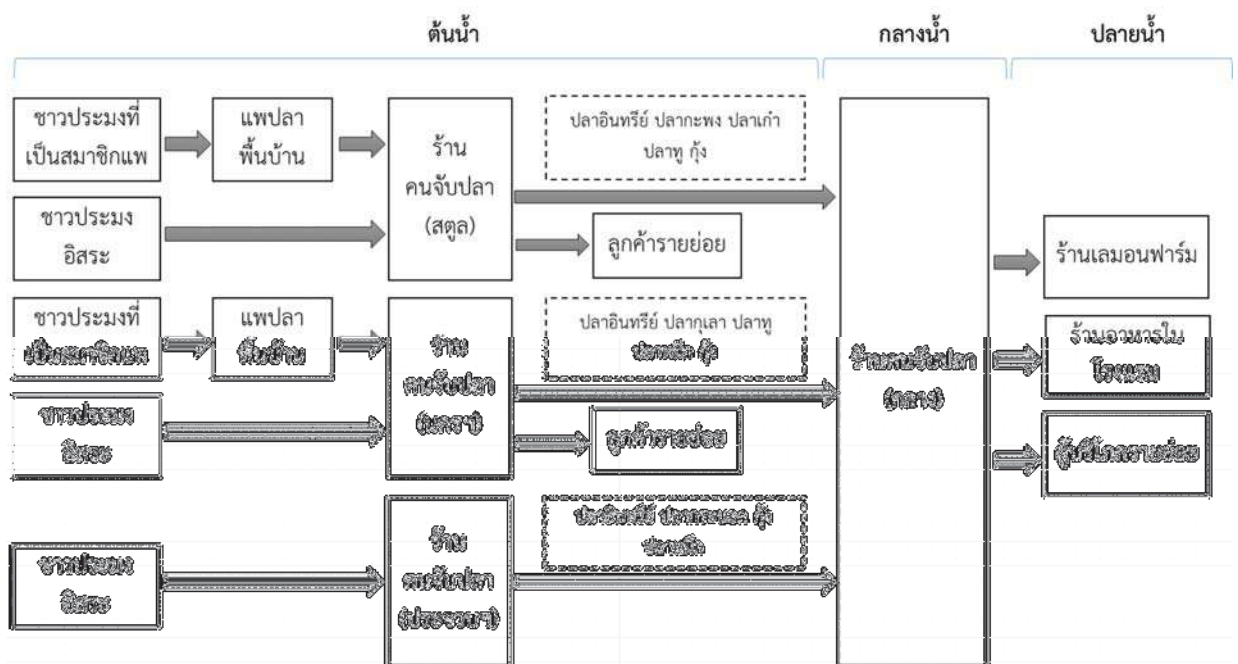
ซึ่งการสรุปผลงานวิจัยและการอภิปรายผลได้แบ่งเป็น 3 ส่วนหลัก คือ 1) รูปแบบโซ่อุปทานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของกิจการร้านคนจับปลา 2) การจัดซื้อที่ยั่งยืนของร้านคนจับปลา และ 3) ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ต่อร้านคนจับปลาและข้อเสนอเชิงนโยบายต่อภาครัฐบาล ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

## สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

### 8.1 รูปแบบโซ่อุปทานของร้านคนจับปลาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทานร้านคนจับปลา

#### 8.1.1 รูปแบบโซ่อุปทานกิจการร้านคนจับปลา

รูปแบบโซ่อุปทานของกิจการร้านคนจับปลามีโครงสร้างความเชื่อมโยง โดยสามารถแบ่งกลุ่มตามแนวทางของ ชัยญานัก หล้าแหล่ง และ วิชชุดา เอื้ออารี (2560) ได้เป็น ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ โดย 1) โซ่อุปทานต้นน้ำประกอบด้วย ชาวประมงพื้นบ้าน แพปลาพื้นบ้าน ร้านคนจับปลาสด ร้านคนจับปลานครศรีธรรมราช และ ร้านคนจับปลาประจวบคีรีขันธ์ 2) โซ่อุปทานกลางน้ำ ประกอบด้วย ร้านคนจับปลากลาง และ 3) โซ่อุปทานปลายน้ำ ประกอบด้วย เลมอนฟาร์ม และ ผู้บริโภค ดังแผนภาพที่ 8.1



ภาพที่ 8.1 รูปแบบโซ่อุปทานของร้านคนจับปลา

การดำเนินงานในโซ่อุปทานจะประกอบด้วย การไหล 3 ประเภท ได้แก่ 1) การไหลของวัตถุดิบและสินค้า 2) การไหลของข้อมูลข่าวสาร และ 3) การไหลของกระแสเงินสด (Wisner, Tan and Leong, 2012) ซึ่งการไหลของสัตว์น้ำและสินค้าแปรรูปสามารถสรุปได้ดังนี้ จุดเริ่มต้นการไหลของวัตถุดิบและ

สินค้าคือชาวประมงพื้นบ้าน โดยชาวประมงพื้นบ้านที่อาศัยอยู่ในชุมชนประมงที่อยู่ใกล้กับร้านคนจับปลา สาขาจะทำการออกจับสัตว์น้ำตามวิถีของชาวประมงพื้นบ้านในชายฝั่งทะเลอ่าวไทยและชายฝั่งทะเลอันดามัน สัตว์น้ำส่วนมากที่ใช้เป็นวัตถุดิบในการแปรรูปที่จับได้ ได้แก่ ปลา กุ้ง ปลาหมึก กุ้ง และปู หลังจากนั้นชาวประมงพื้นบ้านก็จะนำสัตว์น้ำมาขายให้แพปลาพื้นบ้านที่ตนเองสังกัดอยู่ หรือ นำมาขายให้ร้านคนจับปลาโดยตรง ซึ่งในกรณีที่ร้านคนจับปลาสาขาไม่สามารถหาสินค้าที่ต้องการจากชาวประมงพื้นบ้านร้านคนจับปลาสาขาก็จะติดต่อแพปลาพื้นบ้านและสมาคมเครือข่ายที่ทำงานอนุรักษ์ที่ได้ตามมาตราฐานตามข้อกำหนดของร้านเพื่อรับซื้อสัตว์น้ำ อย่างไรก็ตามร้านคนจับปลาประจวบคีรีขันธ์จะมีการรับซื้อสัตว์น้ำจากชาวประมงพื้นบ้านโดยตรงเท่านั้น หลังจากที่ร้านคนจับปลาสาขาได้รับสัตว์น้ำที่ต้องการแล้วก็จะนำสัตว์น้ำเข้าสู่กระบวนการแปรรูป กระบวนการแปรรูปสัตว์น้ำของร้านคนจับปลาสามารถแบ่งตามประเภทสินค้าได้เป็น 2 ประเภท คือ สินค้าสดแช่แข็ง และสินค้าถนอมอาหารแห้ง ซึ่งสินค้าที่ได้จากการแปรรูปจะมีเส้นทางการไหล 2 รูปแบบ คือ 1) การจำหน่ายสินค้าให้กับผู้บริโภคโดยตรง โดยร้านคนจับปลาสาขาจะทำการจำหน่ายสินค้าให้กับผู้บริโภคผ่านทางร้านขายหน้าร้าน การขายทางเพจเฟซบุ๊ก และการใช้แอปพลิเคชันไลน์ สินค้าจะถูกจัดส่งให้ผู้บริโภคผ่านทางช่องทางขนส่งสาธารณะ เช่น บริษัทรับขนส่งรถขนส่งประจำทาง ทางรถไฟ และ ทางเครื่องบิน อย่างไรก็ตามร้านคนจับปลาประจวบคีรีขันธ์จะไม่มีการจำหน่ายสินค้าตรงให้กับผู้บริโภค 2) ร้านคนจับปลาสาขาจะส่งสินค้าแปรรูปให้ร้านคนจับปลากลางเพื่อทำการจำหน่ายต่อไป หลังจากที่ร้านคนจับปลากลางได้รับสินค้าจากร้านคนจับปลาสาขาแล้ว ร้านคนจับปลากลางก็จะทำการจัดส่งสินค้าส่วนหนึ่งให้ร้านค้าปลีก ได้แก่ เลมอนฟาร์ม และร้านอาหารในโรงแรม สินค้าอีกส่วนหนึ่งร้านคนจับปลาจะเก็บรักษาเอาไว้เพื่อจำหน่ายให้กับผู้บริโภคโดยตรงซึ่งเส้นทางการไหลของสินค้าที่ร้านคนจับปลากลางจำหน่ายให้กับผู้บริโภคโดยตรงจะจบลงที่การจำหน่ายสินค้าให้กับผู้บริโภค ส่วนสินค้าที่จัดส่งให้เลมอนฟาร์มและร้านอาหาร เลมอนฟาร์มก็จะทำการเก็บรักษาเพื่อจำหน่ายให้กับลูกค้าของเลมอนฟาร์มซึ่งซื้อสินค้าเพื่อการบริโภคเท่านั้น ส่วนสินค้าที่จัดส่งไปยังร้านอาหารก็จะถูกนำไปแปรรูปเป็นอาหารเพื่อจำหน่ายให้กับลูกค้าต่อไป

การไหลของข้อมูลข่าวสารในโซ่อุปทานของร้านคนจับปลาสามารถแบ่งแยกได้เป็น 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ 1) การไหลของข้อมูลของสินค้าที่จำหน่ายให้เลมอนฟาร์ม และ 2) การไหลของข้อมูลของสินค้าที่จัดจำหน่ายให้ผู้บริโภคโดยตรง ในกรณีการไหลของข้อมูลของสินค้าที่จำหน่ายให้เลมอนฟาร์มจะเริ่มจาก เลมอนฟาร์มร้องขอให้ร้านคนจับปลาการส่งปริมาณสินค้าที่มีพร้อมจำหน่ายและราคาสินค้าไปที่เลมอนฟาร์ม (Request for Quotation) หลังจากนั้นเลมอนฟาร์มจะส่งคำสั่งซื้อมาที่ร้านคนจับปลากลาง (Purchase Order) ร้านคนจับปลากลางจะทำการตรวจสอบปริมาณสินค้าที่ร้านคนจับปลากลางมี และร้องขอให้ร้านคนจับปลาสาขาส่งปริมาณสินค้าที่มีไว้จำหน่ายมาที่ร้านคนจับปลากลาง หลังจากนั้นจะทำการสรุปยอดสินค้าที่ต้องการและส่งคำสั่งซื้อสินค้าไปที่ร้านคนจับปลาสาขา ร้านคนจับปลาสาขาจะทำการตรวจสอบปริมาณสินค้าที่มีตามคำสั่งซื้อของร้านคนจับปลากลาง ในกรณีที่มีสินค้ามีไม่เพียงพอก็จะทำการจัดหาสินค้าเพิ่มเติมได้จากชาวประมงพื้นบ้าน แพปลาพื้นบ้าน และสมาคมเครือข่ายได้ แต่การสั่งซื้อสินค้าจะไม่สามารถสั่งซื้ออย่างเป็นทางการเนื่องจากความเชื่อของชาวประมงพื้นบ้านว่าถ้ามีการสั่งสัตว์น้ำล่วงหน้าจะไม่สามารถจับสัตว์น้ำชนิดนั้นได้ หลังจากนั้นก็จะทำการส่งสินค้าที่หาได้ให้ร้านคนจับปลากลาง

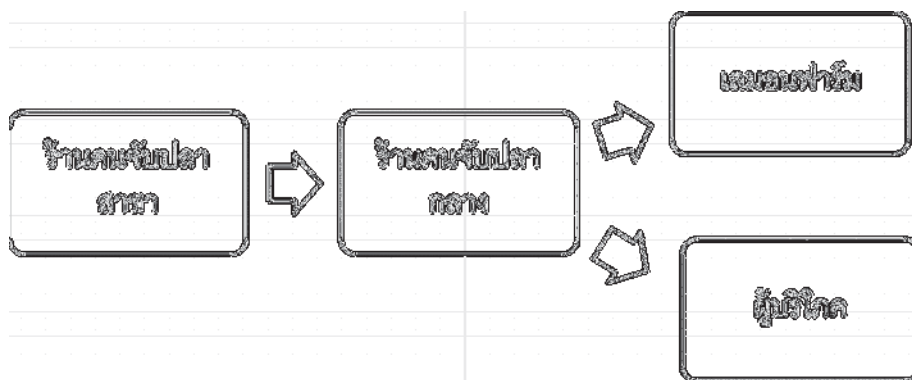
พร้อมทั้งใบกำกับสินค้าเพื่อรอการชำระเงินจากร้านคนจับปลากลาง เมื่อร้านคนจับปลากลางได้รับสินค้าแล้วก็จะจัดส่งสินค้าทั้งหมดที่จัดหามาได้ให้เลมอนฟาร์มพร้อมทั้งใบกำกับสินค้าเพื่อรอการชำระเงินต่อไป

ในกรณีการไหลของสินค้าที่จัดจำหน่ายให้ผู้บริโภคโดยตรงจะเริ่มจากร้านคนจับปลาสาขาทำการพยากรณ์ความต้องการสัตว์น้ำตามความต้องการของกลุ่มลูกค้าของร้านสาขาและร้านคนจับปลากลางเพื่อใช้ในการแปรรูป หลังจากนั้นจะทำการซื้อสินค้าจากชาวประมงพื้นบ้านและแพปลาพื้นบ้านตามที่ได้พยากรณ์ไว้ ในขณะที่เดียวกันชาวประมงพื้นบ้านหลังจากจับสัตว์น้ำมาได้ก็จะส่งข้อมูลสัตว์น้ำที่ได้จากการทำประมงมาเพื่อให้ร้านคนจับปลาสาขาเลือกซื้อ ในบางครั้งร้านคนจับปลาสาขาอาจจะเลือกซื้อสินค้าที่ตนเองไม่ได้ทำการพยากรณ์ไว้เนื่องจากต้องการช่วยเหลือชาวประมงพื้นบ้าน หลังจากทำการแปรรูปสินค้าที่รับซื้อมาเพื่อจำหน่ายแล้ว ร้านคนจับปลาสาขาก็จะรอรับคำสั่งซื้อของลูกค้าซึ่งประกอบไปด้วยร้านคนจับปลากลาง และลูกค้าของร้านสาขา ในกรณีร้านคนจับปลากลาง ร้านคนจับปลากลางจะทำการพยากรณ์ความต้องการสินค้าที่ใช้ในการจำหน่ายให้ลูกค้าโดยตรงโดยนำปริมาณการสั่งซื้อของเลมอนฟาร์มมาร่วมพิจารณาและร้องขอให้ร้านคนจับปลาสาขาส่งปริมาณสินค้าที่มีไว้จำหน่ายมาให้ หลังจากนั้นจะส่งคำสั่งซื้อไปให้ร้านคนจับปลาสาขา ร้านคนจับปลาสาขาจะทำการตรวจสอบสินค้าที่เก็บรักษาไว้และจัดส่งสินค้ามาให้พร้อมทั้งใบกำกับสินค้าเพื่อรอการชำระเงินต่อไป ในส่วนของลูกค้าของร้านสาขา ลูกค้าจะส่งความต้องการสินค้ามาให้ร้านคนจับปลาสาขา ร้านคนจับปลาสาขาจะทำการตรวจสอบสินค้าที่มีและใบแจ้งยอดปริมาณสินค้าและราคาไปให้กับลูกค้า หลังจากนั้นลูกค้าจะทำการตรวจสอบความถูกต้องและทำการชำระเงินต่อไป

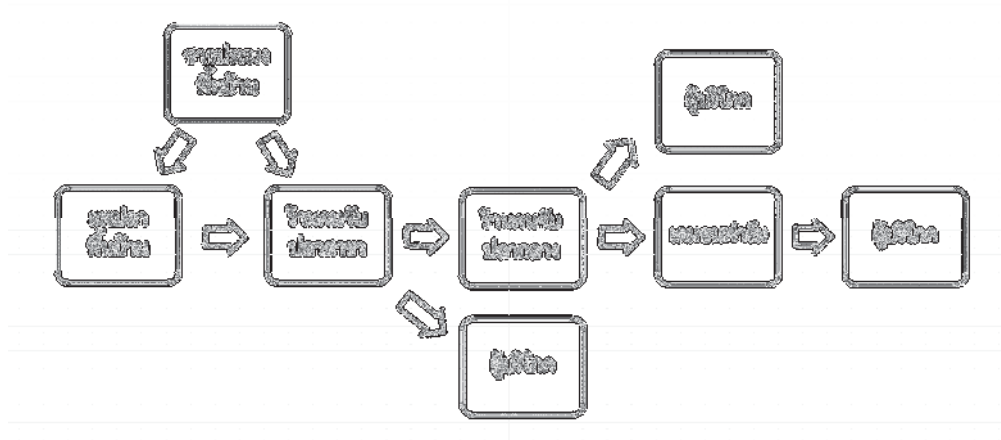
การไหลของกระแสเงินสดของโซ่อุปทานกิจการร้านคนจับปลาสามารถแบ่งออกเป็น 2 กรณีเส้นทาง เช่นกัน 1) เส้นทางกระแสเงินสดจากเลมอนฟาร์ม และ 2) เส้นทางกระแสเงินสดจากลูกค้าร้านคนจับปลา เส้นทางกระแสเงินสดจากเลมอนฟาร์มเริ่มจาก เลมอนฟาร์มทำการโอนเงินชำระค่าสินค้าตามใบกำกับสินค้าที่ส่งมาพร้อมสินค้า เมื่อร้านคนจับปลากลางได้รับชำระค่าสินค้าแล้วก็จะทำการชำระค่าสินค้าที่ร้านคนจับปลาสาขาส่งมาให้อีกต่อหนึ่ง ซึ่งรูปแบบการชำระเงินจะเป็นแบบให้เครดิตโดยต้องทำการชำระเงินตามรอบที่ได้มีการตกลงกันไว้

ในส่วนของเส้นทางกระแสเงินสดจากลูกค้าจะเริ่มจากการชำระเงินของลูกค้าที่ซื้อสินค้าจากร้านคนจับปลาซึ่งจะเป็นการจ่ายชำระค่าสินค้าโดยเงินสดหรือการโอนเงินให้ทางร้านคนจับปลาในช่วงที่มีการตกลงซื้อขายสินค้า ซึ่งเส้นทางการไหลของกระแสเงินสดทั้ง 2 กรณี กระแสเงินสดจะมาอยู่ที่ร้านคนจับปลาสาขาซึ่งจะทำการชำระค่าสินค้าให้กับชาวประมงพื้นบ้าน แพปลาพื้นบ้าน หรือ สมาคมเครือข่ายต่อไปซึ่งโดยส่วนใหญ่จะทำการชำระสินค้าเป็นเงินสดหลังจากที่ทำการตรวจรับสินค้า ในบางกรณีที่เกิดมี ปัญหา เช่น ผู้จัดการร้านออกปฏิบัติงานนอกสถานที่ และ การหมุนเวียนของกระแสเงินสดภายในร้าน ก็ จะทำการชำระค่าสัตว์น้ำให้ชาวประมงอย่างรวดเร็วที่สุด

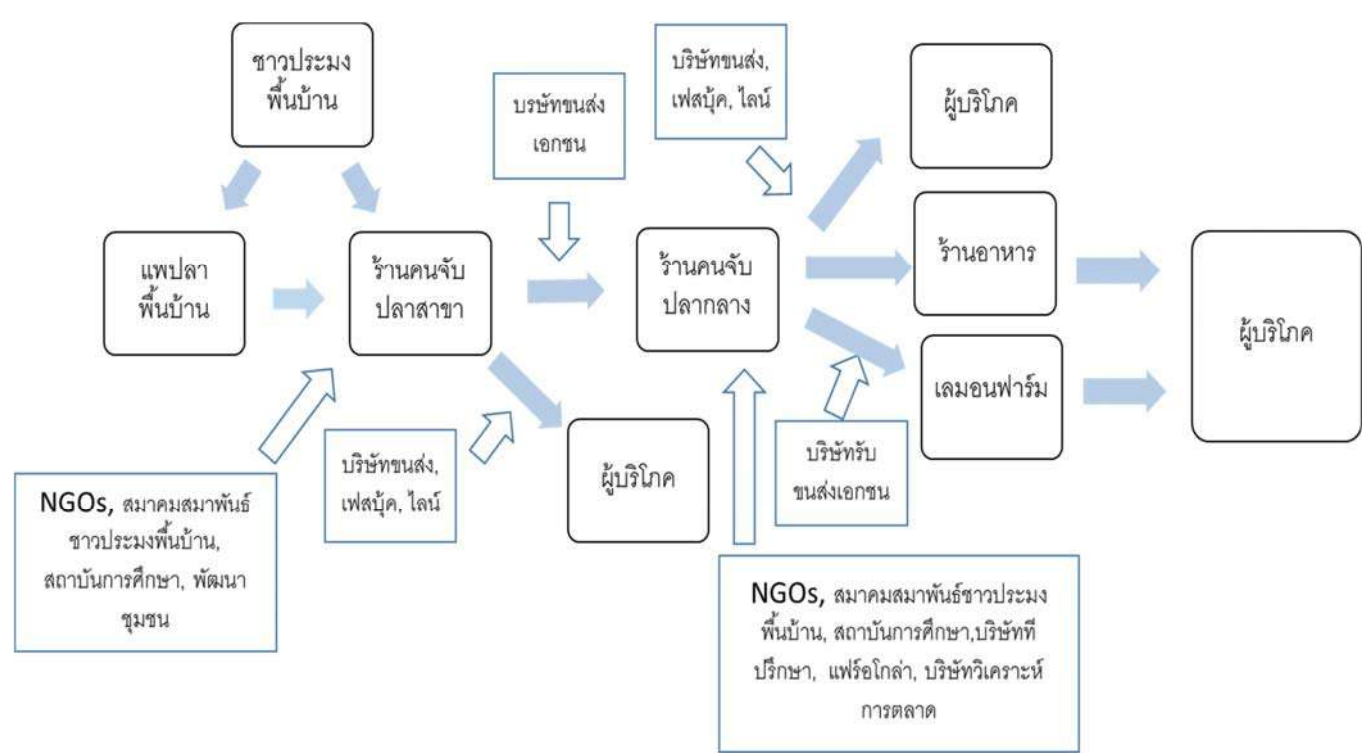
รูปแบบของโซ่อุปทานกิจการร้านคนจับปลาถ้าจำแนกตามเกณฑ์ของ Mentzer (2001) จะสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภทคือ 1) Simple Supply Chain ซึ่งประกอบด้วย ผู้จัดหาวัตถุดิบลำดับแรก (first tier supplier), บริษัทศูนย์กลาง (focal organization) และ ลูกค้าลำดับแรก (first tier customer) 2) Extended Supply Chain ซึ่งเป็นการขยาย Simple Supply Chain ไปสู่อีกระดับหนึ่ง คือ ผู้จัดหาวัตถุดิบลำดับที่สอง และลูกค้าลำดับที่สอง 3) Ultimate Supply Chain ซึ่งครอบคลุมผู้มีส่วนร่วมในโซ่อุปทานตั้งแต่ผู้ผลิตรายแรกสุดไปจนถึงผู้บริโภคคนสุดท้าย และยังรวมไปถึงบริษัทที่ให้บริการต่างๆ (Mentzer, 2001) ซึ่งงานวิจัยนี้ได้ได้ศึกษารูปแบบของโซ่อุปทานร้านคนจับปลาถึงระดับของ Ultimate Supply Chain ซึ่งจะขอนำเสนอรูปแบบของโซ่อุปทานทั้ง 3 ระดับ ดังนี้ เริ่มต้นด้วยรูปแบบของ Simple Supply Chain โซ่อุปทานร้านคนจับปลาจะประกอบด้วย ร้านคนจับปลาสาขา ร้านคนจับปลากลาง เลมอนฟาร์ม และผู้บริโภค หากพิจารณาในรูปแบบของ Extended Supply Chain รูปแบบของโซ่อุปทานจะประกอบด้วย ชาวประมงพื้นบ้าน แพปลาพื้นบ้าน ร้านคนจับปลาสาขา ร้านคนจับปลากลาง เลมอนฟาร์ม และผู้บริโภค ท้ายที่สุด หากพิจารณาในรูปแบบ Ultimate Supply Chain ที่ครอบคลุมที่สุดโซ่อุปทานร้านคนจับปลาจะประกอบไปด้วย ชาวประมงพื้นบ้าน แพปลาพื้นบ้าน ร้านคนจับปลาสาขา บริษัทขนส่งสาธารณะ บริษัทรับขนส่งเอกชน ร้านคนจับปลากลาง, สมาคมสมาพันธ์ชาวประมงพื้นบ้าน, สถาบันการศึกษา,บริษัทที่ปรึกษา, แฟร้อโกล่า, บริษัทวิเคราะห์การตลาด, สมาคมรักษ์ทะเลไทย, อ็อกแฟม และหน่วยงานราชการต่างๆ ดังรูปที่ 8.2 – 8.4



ภาพที่ 8.2 Simple Supply Chain



ภาพที่ 8.3 Extended Supply Chain



ภาพที่ 8.4 Ultimate Supply Chain

## 8.1.2 ความคล้ายคลึงและความแตกต่างร้านคนจับปลาสาขาในแต่ละพื้นที่

ปัจจุบันกิจการร้านคนจับปลากลางได้ทำการจัดหาสัตว์น้ำจากร้านคนจับปลา 3 สาขา เป็นหลัก ประกอบด้วยร้านคนจับปลาสาขาสตุล สาขาประจวบคีรีขันธ์ และสาขานครศรีธรรมราช ในทั้ง 3 สาขา ดังกล่าวได้ทำหน้าที่รับซื้อสัตว์น้ำจากชาวประมงพื้นบ้านเพื่อเข้าสู่กระบวนการแปรรูปสัตว์น้ำเป็นสินค้าส่งให้กับร้านคนจับปลากลาง ถึงแม้ว่าในทั้ง 3 สาขาดังกล่าว จะมีรูปแบบการดำเนินกิจการที่คล้ายกัน แต่จากการลงพื้นที่วิจัยพบว่า ทั้ง 3 สาขามีการทำงานที่แยกเป็นอิสระจากกัน กล่าวคือ มีอำนาจการตัดสินใจ การดำเนินงานที่เป็นอิสระ กำไรที่เกิดจากการดำเนินงานของร้านคนจับปลาในแต่ละสาขาไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องกัน ไม่ได้ส่งให้กับร้านคนจับปลากลาง ดังนั้นจึงพบว่า มีประเด็นความเหมือนและความแตกต่างกันอยู่บ้างในแต่ละสาขา โดยจะอภิปรายตามกรอบ SCOR Model ดังนี้

### ความคล้ายคลึง

1. การคัดเลือกชาวประมงพื้นบ้านในฐานะผู้ขายปัจจัยการผลิต ร้านคนจับปลาในแต่ละสาขา มีแนวทางที่คล้ายคลึงกันในการเลือกชาวประมงพื้นบ้านที่ทำหน้าที่จับสัตว์น้ำมาขายให้แก่ร้านคนจับปลา กล่าวคือ ชาวประมงพื้นบ้านต้องเป็นสมาชิกของเครือข่ายสมาคมประมงพื้นบ้านในแต่ละพื้นที่ ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าชาวประมงในฐานะผู้จับและขายสัตว์น้ำให้แก่ร้านคนจับปลา จะดำเนินการในกรอบที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของกิจการร้านคนจับปลาได้ อาทิเช่น ไม่ใช้อุปกรณ์ที่ทำลายทรัพยากรทางทะเล การไม่ใช้สารปนเปื้อนของสัตว์น้ำที่จับมาขาย การเข้าร่วมกิจกรรมอนุรักษ์ทะเล เป็นต้น หนึ่งในเครื่องมือที่ใช้ควบคุมการคัดเลือกชาวประมงพื้นบ้าน คือ ความพยายามที่ให้ร้านคนจับปลาในแต่ละสาขาได้รับการรับรองมาตรฐาน Blue Brand สาเหตุที่คาดว่าในแต่ละสาขามีเกณฑ์คัดเลือกที่คล้ายคลึงกัน เพราะ แต่ละสาขามีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งกิจการเหมือนกัน และมีการประชุมร่วมเจอกันในแต่ละสาขาอยู่เป็นระยะ โดยมีสมาคมรักษ์ทะเลไทยเป็นแกนหลักในการจัดประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนปัญหาและแนวทางในการบริหารจัดการ

2. เกณฑ์การคัดเลือกสัตว์น้ำ ร้านคนจับปลาในแต่ละสาขาจะมีเกณฑ์การรับซื้อสัตว์น้ำจากชาวประมงที่คล้ายคลึงกัน อาทิเช่น ขนาดของปลา ความสมบูรณ์ของอวัยวะ เป็นต้น สาเหตุที่คาดว่าร้านคนจับปลาในแต่ละสาขาใช้เกณฑ์เดียวกัน เนื่องจากร้านคนจับปลากลางต้องการสินค้าที่มีมาตรฐานเดียวกัน เพื่อจัดส่งให้แก่ร้านเลมอนฟาร์ม

3. การจัดการสัตว์น้ำที่ไม่ได้คุณภาพที่รับซื้อจากชาวประมงและแพปลาพื้นบ้าน ร้านคนจับปลาในแต่ละสาขาจะมีการตรวจสอบสัตว์น้ำก่อนการรับซื้อเสมอ แต่ในบางกรณีโดยเฉพาะสัตว์น้ำขนาดเล็ก อาจไม่สามารถตรวจสอบได้อย่างถี่ถ้วนทุกตัว ในบางครั้งจึงอาจพบข้อบกพร่องของสัตว์น้ำที่ไม่ได้เกณฑ์คุณภาพมาตรฐานของทางร้านคนจับปลา วิธีการจัดการสัตว์น้ำที่ไม่ได้คุณภาพ คือ การแปรรูปสัตว์น้ำดังกล่าวโดยวิธีการถนอมอาหาร แทนที่จะคืนสัตว์น้ำให้แก่ชาวประมงพื้นบ้านและแพปลาพื้นบ้าน สาเหตุ

ที่ทุกสาขาไม่คั้นสัตว์น้ำที่ไม่ได้คุณภาพแก่ชาวประมงพื้นบ้านและแพปลาพื้นบ้าน อาจเป็นเพราะ ก่อนการรับซื้อได้รับการตรวจสอบเรียบร้อยแล้ว อีกทั้ง กิจการร้านคนจับปลาเป็นกิจการเพื่อสังคม ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือฐานะทางเศรษฐกิจและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อชุมชนชาวประมงพื้นบ้าน

4. กระบวนการผลิตสินค้า ร้านคนจับปลาในแต่ละสาขามีกระบวนการแปรรูปของสัตว์น้ำแต่ละชนิดคล้ายคลึงกัน ทั้งนี้แต่ละสาขาจะได้รับความรู้และฝึกฝนวิธีการแปรรูปสัตว์น้ำจากสาขาที่มีองค์ความรู้ โดยจะมีการฝึกอบรมวิธีการแปรรูปเพื่อให้สินค้าที่ผลิตได้มีคุณภาพและมาตรฐานเดียวกัน สาเหตุที่คาดว่ากระบวนการผลิตมีความคล้ายคลึงกัน เนื่องจากร้านคนจับปลากลางต้องการสินค้าที่มีคุณภาพมาตรฐานเดียวกัน รวมถึงวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการภายในกิจการร้านคนจับปลาซึ่งธรรมาภิบาลให้มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กันในแต่ละสาขา

5. กระบวนการรับคำสั่งซื้อสินค้าและจัดส่งให้แก่ร้านคนจับปลา ร้านคนจับปลาในแต่ละสาขาจะมีวิธีการรับคำสั่งซื้อและจัดส่งให้กับร้านคนจับปลากลางคล้ายคลึงกัน โดยจะรับคำสั่งซื้อเดือนละ 2 ครั้ง พร้อมกัน และทำการจัดส่งสินค้าพร้อมกันมาที่กรุงเทพฯ สาเหตุของปรากฏการณ์ดังกล่าว น่าจะเกิดจากความสะดวกในการจัดการคลังสินค้าของร้านคนจับปลากลางเพื่อรวบรวมสินค้าในแต่ละสาขา เพื่อจัดส่งให้แก่ร้านเลมอนฟาร์ม

6. การจัดการสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพ ร้านคนจับปลากลางมีวิธีจัดการสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐานที่มาจากร้านคนจับปลาสาขา โดยหากมีสินค้าที่บรรจุไม่ได้ตามคุณภาพมาตรฐาน ทางร้านคนจับปลากลางจะทำการบรรจุใหม่และร่วมรับผิดชอบค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นกันคนละครึ่งกับร้านคนจับปลาสาขา สาเหตุของปรากฏการณ์ดังกล่าว คาดว่า เกิดจากความต้องการประหยัดค่าใช้จ่ายในการส่งสินค้าคืน และเพื่อลดความเสี่ยงความเสียหายของสินค้าในกรณีส่งกลับ อีกทั้งเพื่อให้สะดวกต่อการบริหารจัดการในด้านเวลา สาเหตุอีกประการคือ การบริหารกิจการโดยยึดหลักธรรมาภิบาลที่ปฏิบัติต่อร้านคนจับปลาสาขาที่เท่าเทียมกัน

7. นโยบายทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ร้านคนจับปลาในแต่ละสาขามีนโยบายในการดำเนินงานทางสังคมและสิ่งแวดล้อมในบางประเด็นที่เหมือนกัน อาทิเช่น นโยบายการรับซื้อสัตว์น้ำจากชาวประมงพื้นบ้านในราคาที่สูงกว่าท้องตลาด การแบ่งปันผลกำไรส่วนหนึ่งในกิจกรรมอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเลซึ่งมีชาวประมงพื้นบ้านเป็นหนึ่งในผู้ร่วมดำเนินการ เป็นต้น สาเหตุที่ทำให้ร้านคนจับปลาในแต่ละสาขามีนโยบายทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ใกล้เคียงกันนั้น อาจเนื่องมาจากร้านคนจับปลาในแต่ละสาขามีวัตถุประสงค์ในการดำเนินกิจการที่คล้ายคลึงกัน รวมถึงการนำรูปแบบการดำเนินงานในสาขาที่ประสบความสำเร็จมาประยุกต์ใช้กับสาขาที่เปิดใหม่ อีกทั้งยังมีการประชุมร่วมกันในแต่ละสาขาอยู่เป็นประจำ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้การบริหารจัดการร่วมกัน

## ความแตกต่าง

1. บทบาทของแพปลาพื้นบ้านที่แตกต่างกัน บทบาทของแพปลาพื้นบ้านในแต่ละพื้นที่ที่มีความแตกต่างกัน โดยในพื้นที่จังหวัดสตูล แพปลาจะมีบทบาทอย่างมากต่อการดำเนินการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะบทบาทในฐานะพ่อค้าคนกลางที่มีหน้าที่ในรวบรวมสัตว์น้ำจากชาวประมงพื้นบ้านให้แก่ร้านคนจับปลาสตูล ในขณะที่ร้านคนจับปลาในนครศรีธรรมราชก็มีแพปลาพื้นบ้านอยู่ในห่วงโซ่อุปทานเช่นกัน แต่ไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องมากนักในการหาสัตว์น้ำให้แก่ร้านคนจับปลาในนครศรีธรรมราช สำหรับร้านคนจับปลาประจวบคีรีขันธ์ไม่มีแพปลาพื้นบ้านเข้ามาเกี่ยวข้องในระบบโซ่อุปทาน บทบาทของแพปลาพื้นบ้านที่แตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ นำมาซึ่งความแตกต่างของสัดส่วนการรับซื้อสัตว์น้ำระหว่างแพปลาพื้นบ้านและชาวประมงพื้นบ้านในแต่ละพื้นที่ เช่น ร้านคนจับปลาสตูลจะรับซื้อสัตว์น้ำจากแพปลาพื้นบ้านในปริมาณที่สูง ในขณะที่ร้านคนจับปลาในนครศรีธรรมราชจะรับซื้อจากชาวประมงพื้นบ้านเป็นส่วนใหญ่ เป็นต้น

สาเหตุที่บทบาทของแพปลาในแต่ละพื้นที่ที่มีความแตกต่างกัน อาจเป็นเพราะ บริบทก่อนหน้าที่ร้านคนจับปลาสาขาจะเข้าไปตั้งกิจการในพื้นที่ ยกตัวอย่างเช่น ในพื้นที่จังหวัดสตูล แพปลาพื้นบ้านมีบทบาทอย่างมากในพื้นที่ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างแพปลาและชาวประมงพื้นบ้านภายใต้สังกัดแพปลา มีความเหนียวแน่นมาก การตั้งกิจการร้านคนจับปลาที่เข้าไปสลายความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นเรื่องที่ยาก ดังนั้น ร้านคนจับปลาสตูลจึงต้องสร้างความสัมพันธ์กับแพปลาพื้นบ้านโดยทำการประชาสัมพันธ์ ทำความเข้าใจ และปรับเปลี่ยนแนวคิดการทำประมงพื้นบ้านอย่างยั่งยืนให้แก่แพปลาพื้นบ้าน ในขณะที่การก่อตั้งกิจการร้านคนจับปลาในนครศรีธรรมราช ผู้จัดการร้านคนจับปลาได้ร่วมทำกิจกรรมอนุรักษ์กับชาวบ้านในพื้นที่มาก่อน ซึ่งแพปลาพื้นบ้านเป็นแกนนำในการทำกิจกรรมอนุรักษ์ด้วย ประกอบกับความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดระหว่างชาวประมงพื้นบ้านและแพปลาพื้นบ้านในพื้นที่นครศรีธรรมราช จึงทำให้แพปลาพื้นบ้านยังคงมีบทบาทในโซ่อุปทานของร้านคนจับปลา ในขณะที่ร้านคนจับปลาประจวบคีรีขันธ์ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการก่อตั้งกิจการร้านคนจับปลาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการกำจัดระบบเกี่ยวซึ่งพ่อค้าคนกลางรับซื้อสัตว์น้ำในราคาที่ต่ำกว่าท้องตลาด ดังนั้นโซ่อุปทานของร้านคนจับปลาประจวบคีรีขันธ์จึงไม่มีแพปลาเข้ามาเกี่ยวข้อง

2. ความโดดเด่นและราคาของสินค้าสดแช่แข็งที่แตกต่างกัน ในแต่ละพื้นที่จะมีคุณภาพของสัตว์น้ำที่แตกต่างกันถึงแม้ว่าจะเป็นสัตว์น้ำประเภทเดียวกัน นอกเหนือจากคุณภาพแล้ว ปริมาณ และความหลากหลายของสัตว์น้ำแต่ละประเภทก็มีความแตกต่างกันด้วย ด้วยความแตกต่างใน 3 ประเด็นดังกล่าว ส่งผลให้แต่ละพื้นที่มีความโดดเด่นของสินค้าที่แตกต่างกัน รวมถึงระดับราคาสินค้าที่แตกต่างกันด้วย สาเหตุของปรากฏการณ์ดังกล่าว อาจเป็นเพราะ ลักษณะทางกายภาพของทรัพยากรทางทะเลในแต่ละพื้นที่มีความแตกต่างกัน

3. สัดส่วนลูกค้าในแต่ละประเภทที่แตกต่างกัน ประเภทของลูกค้าที่พบในกิจการร้านคนจับปลาประกอบไปด้วย ลูกค้ารายย่อยและลูกค้าหลัก ร้านคนจับปลาในแต่ละสาขาจะมีสัดส่วนลูกค้าในแต่ละ

ประเภทไม่คล้ายคลึงกัน อาทิ ร้านคนจับปลาประจวบคีรีขันธ์จะขายสินค้าให้แก่ร้านคนจับปลากลางเพียงเจ้าเดียว ร้านคนจับปลานครศรีธรรมราชมีสัดส่วนรายได้จากลูกค้ารายย่อยมาก และร้านคนจับปลาสตูลจะมีสัดส่วนรายได้จากร้านคนจับปลากลางเป็นหลัก สาเหตุที่สัดส่วนลูกค้าในแต่ละประเภทที่มีความแตกต่างกัน อาจเป็นเพราะ

1) ทำเลที่ตั้งของร้านคนจับปลาสาขา อาทิเช่น ทางร้านคนจับปลาประจวบคีรีขันธ์จะแนะนำผู้บริโภครายย่อยให้ไปซื้อสินค้ากับทางร้านคนจับปลาที่กรุงเทพฯ เนื่องจาก ระยะเวลาไม่ห่างไกลกันมาก เป็นต้น

2) แนวทางการบริการจัดการในแต่ละร้าน อาทิเช่น ร้านคนจับปลานครศรีธรรมราชมีสัตว์น้ำประเภทปูและกั้งซึ่งยากต่อการเก็บในรูปแบบแช่แข็ง ดังนั้นทางร้านจึงเสนอสินค้าปิ้งสุกให้แก่ลูกค้ารายย่อย ซึ่งจะจัดส่งสินค้าให้แก่ลูกค้ารายย่อยหลังปิ้งสุก เป็นต้น

3) สินค้าถนอมอาหารที่มีลักษณะแตกต่างกัน ร้านคนจับปลาในแต่ละสาขามีวิธีการถนอมอาหารสัตว์น้ำแตกต่างกันอยู่บ้าง ในแต่ละสาขาสามารถที่จะคิดค้นสูตรของตนเองขึ้นมา และสูตรที่คิดค้นขึ้นมาสามารถที่จะเผยแพร่ไปยังอีกสาขาอื่นๆ ได้ ในสัตว์น้ำบางประเภท ทางร้านคนจับปลาสาขาก็นำสูตรมาจากร้านคนจับปลากลางซึ่งได้ทำสูตรสำเร็จวิธีการถนอมอาหารไว้อยู่แล้วเพื่อให้ได้รสชาติที่มีคุณภาพ สาเหตุที่สินค้าถนอมอาหารบางอย่างมีลักษณะแตกต่างกันในแต่ละสาขา เป็นเพราะในแต่ละสาขาที่มีความอิสระในการจัดการอยู่ในขอบเขตระดับหนึ่ง อีกทั้งภูมิปัญญาในการถนอมอาหารในแต่ละพื้นที่นั้นอาจมีความแตกต่างกัน ซึ่งภูมิปัญญาดังกล่าวได้ถูกถ่ายทอดและพัฒนาจนกลายเป็นสูตรในการถนอมอาหารเฉพาะของแต่ละพื้นที่

#### 5. สัดส่วนการจัดสรรกำไรที่แตกต่างกัน

ร้านคนจับปลาแต่ละสาขามีการจัดสรรกำไรที่ได้จากการดำเนินการที่ต่างกันโดยร้านคนจับปลาประจวบคีรีขันธ์และร้านคนจับปลาสตูลมีจัดสรรผลกำไรเป็นสัดส่วน ดังนี้ ให้สมาชิกร้อยละ 30 จัดสรรให้การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมร้อยละ 20 และใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนภายในร้าน ร้อยละ 50 อย่างไรก็ตามร้านคนจับปลานครศรีธรรมราช มีการจัดสรรผลกำไรให้การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมร้อยละ 40 เงินทุนหมุนเวียนภายในร้านร้อยละ 30 และให้แก่ผู้ถือหุ้นร้อยละ 30 ในส่วนของร้านคนจับปลากลาง มีการจัดสรรผลกำไร ดังนี้ ปันผลกำไรคืนสมาชิก ร้อยละ 60 การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ร้อยละ 15 และเป็นเงินทุนหมุนเวียนภายในร้าน ร้อยละ 25 (วิโชคศักดิ์ วัฒนรงค์ไพรี, 2562) จะเห็นได้ว่าอัตราส่วนการจัดสรรผลกำไรของร้านคนจับปลาในแต่ละสาขาสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น อาทิ การจัดตั้งร้านคนจับปลานครศรีธรรมราชใช้เงินทุนจากสมาคมเครือข่าย ไม่มีการถือหุ้นจากสมาชิก ดังนั้นการจัดสรรกำไรจึงมีสัดส่วนเพื่อการอนุรักษ์ทรัพยากรสูงสุดเมื่อเทียบกับร้านคนจับปลาสาขาอื่น

### 8.1.3 สรุปผู้มีส่วนได้เสียในโซ่อุปทาน

จากการลงพื้นที่ศึกษารูปแบบโซ่อุปทานกิจการร้านคนจับปลา ทำให้สามารถระบุผู้มีส่วนได้เสียหลักและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรองในโซ่อุปทาน โดยใช้เกณฑ์ของ สาคร ศรีสุขวงศ์ (2559) จากการลงพื้นที่สัมภาษณ์ร้านคนจับปลาทุกสาขา และข้อมูลทุติยภูมิที่สามารถรวบรวมได้ พบว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักประกอบด้วย ชาวประมงพื้นบ้าน แพลตฟอร์มบ้าน กรรมการร้านคนจับปลาทุกสาขา บุคลากรร้านคนจับปลาในแต่ละสาขา สมาคมรักษ์ทะเลไทย สมาคมสมาพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทย เครือข่ายสมาคมชาวประมงพื้นบ้านในแต่ละพื้นที่ ผู้ถือหุ้นอื่นๆ เลมอนฟาร์ม ร้านอาหาร และผู้บริโภครายย่อย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรอง ได้แก่ ชุมชนหมู่บ้านของประมงพื้นบ้าน รัฐบาล กรมประมง หน่วยงานท้องถิ่น (พัฒนาชุมชน และองค์การบริหารส่วนตำบล) และ องค์กรพัฒนาเอกชน (Oxfam) งานวิจัยนี้ได้ทำการศึกษาบทบาทหน้าที่และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มที่มีต่อร้านคนจับปลา ซึ่งได้ทำการสรุปไว้ในตารางภาคผนวกที่ 1 และ 2

จากการวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียในโซ่อุปทานทุกกลุ่ม จะเห็นได้ว่า ความคาดหวังมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของกิจการเพื่อสังคมที่ต้องสร้างผลกระทบเชิงบวกทั้ง 3 ด้าน 1) ด้านเศรษฐกิจ ที่สอดคล้องกับความคาดหวังที่ต้องการให้ร้านคนจับปลาทำกำไรและสามารถดำรงกิจการได้อย่างยั่งยืน มีราคาสินค้าที่สมเหตุสมผล และผู้ถือหุ้นได้รับผลตอบแทนจากการลงทุน 2) ด้านสังคม ที่สอดคล้องกับความคาดหวังที่ต้องการให้ชาวประมงพื้นบ้านรายได้มากขึ้นจากการขายสัตว์น้ำ กิจการร้านคนจับปลาสามารถแก้ไขปัญหาของชุมชนประมงพื้นบ้าน และการให้ความช่วยเหลือช่วยเหลือและสนับสนุนชุมชนประมงพื้นบ้าน และ 3) ด้านสิ่งแวดล้อม ที่สอดคล้องกับความคาดหวังให้กิจการร้านคนจับปลาสนับสนุนกิจกรรมอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมเพื่อความสมบูรณ์ของทรัพยากรทางทะเล และการอนุรักษ์การทำประมงพื้นบ้าน ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่ากลุ่มผู้มีส่วนได้เสียของร้านคนจับปลาที่มีความคาดหวังให้ร้านคนจับปลาสร้างผลกระทบเชิงบวกให้กับเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

ซึ่งความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียหลักในแต่ละกลุ่มจะถูกใช้ในการวิเคราะห์ว่ามีความสอดคล้องกับพันธกิจซึ่งเป็นเหตุผลของการจัดตั้งร้านคนจับปลาว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่ ซึ่งตารางการวิเคราะห์ถูกแสดงอยู่ในตารางภาคผนวกที่ 3

จากการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย และพันธกิจของร้านคนจับปลาตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งกิจการเพื่อสังคม แสดงให้เห็นว่าพันธกิจทุกข้อของกิจการร้านคนจับปลาที่มีความสอดคล้องกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียใน 2 ด้านหลักคือ 1) ด้านสังคม ที่เน้นการให้ความช่วยเหลือชาวประมงพื้นบ้านและชุมชนประมงพื้นบ้าน รวมถึงการคำนึงถึงความปลอดภัยของอาหารทะเลที่ส่งมอบให้ผู้บริโภค 2) ด้านสิ่งแวดล้อม ที่เน้นการส่งเสริมการทำกิจกรรมอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเล อย่างไรก็ตามยังมีความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางกลุ่มที่ยังไม่ได้ถูกระบุอยู่ในพันธกิจ

ของร้านคนจับปลา ซึ่งส่วนมากจะเกี่ยวข้องกับการสร้างความยั่งยืนด้านเศรษฐกิจ เช่น รายได้ที่มากขึ้นจากการขายสัตว์น้ำของชาวประมงพื้นบ้าน ผลตอบแทนจากการลงทุนของสมาชิกร้านคนจับปลา และความอยู่รอดอย่างยั่งยืนที่สมาคมสมาพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทยต้องการ จะเห็นได้ว่าพันธกิจของร้านคนจับปลายังไม่ได้ตอบสนองต่อมิติทางด้านเศรษฐกิจที่เป็นไปตามการจัดตั้งกิจการเพื่อสังคม ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอเสนอให้กิจการร้านคนจับปลาเพิ่มพันธกิจที่เกี่ยวข้องกับประเด็นด้านเศรษฐกิจ (ตารางภาคผนวกที่ 4) เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานเพื่อควบคุมต้นทุน การเพิ่มศักยภาพด้านการจัดจำหน่ายเพื่อเพิ่มรายได้ เป็นต้น เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้เป็นกิจการเพื่อสังคมที่มีความยั่งยืน

#### 8.1.4 การวิเคราะห์ SWOT ของโซ่อุปทานตามแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานในโซ่อุปทาน (SCOR Model) ของกิจการร้านคนจับปลา

เครื่องมือทางการจัดการที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในของกิจการร้านคนจับปลา คือ SWOT Analysis ซึ่งการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External factor) เช่น สภาพเศรษฐกิจภายในและภายนอก พฤติกรรมผู้บริโภคในตลาด คู่แข่งขัน นโยบายรัฐบาล เทคโนโลยี และกฎหมาย จะทำให้ทราบถึงโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ของกิจการ นอกจากนี้การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Internal factor) เช่น โครงสร้างองค์กร ระบบการผลิต ระบบสาธารณสุข ฝึกอบรมบุคลากร การเงิน จะทำให้ทราบถึงจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) (สาคร สุขศรีวงศ์, 2559) การวิเคราะห์ SWOT Analysis ของกิจการร้านคนจับปลาได้แสดงตารางภาคผนวกที่ 5 โดยมีรายละเอียดดังนี้

##### จุดแข็งของกิจการร้านคนจับปลา

###### 1. กระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐานบลูแบรด์ทำให้สินค้ามีคุณภาพ

จุดเด่นข้อแรกในโซ่อุปทานของกิจการร้านคนจับปลา คือ กระบวนการแปรรูปสัตว์น้ำ ซึ่งร้านคนจับปลาสาขาที่ทำหน้าที่แปรรูปสัตว์น้ำและส่งสินค้ามาให้ร้านคนจับปลากลางได้รับมาตรฐานนี้ทั้ง 3 สาขา ซึ่งทำให้ผู้บริโภคสามารถมั่นใจได้ว่าสินค้าของร้านคนจับปลา มีความสดและปราศจากสารปนเปื้อนทั้งในขั้นตอนการจับสัตว์น้ำ การแปรรูปสัตว์น้ำ และการขนส่งสัตว์น้ำ ซึ่งกระบวนการแปรรูปสัตว์น้ำของร้านคนจับปลาเป็นนวัตกรรมที่เก็บรักษาความสดของอาหารทะเลที่ใช้ภูมิปัญญาชาวประมงและเทคโนโลยีสมัยใหม่

###### 2. มีบุคลากรของร้านที่มาจากองค์กรพัฒนาเอกชน

ร้านคนจับปลาทุกสาขาได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากรบุคคลจากสมาคมรักษ์ทะเลไทย โดยเฉพาะผู้จัดการร้านคนจับปลาทุกสาขาเป็นเจ้าหน้าที่ของสมาคมรักษ์ทะเลไทยทั้งสิ้น โดยก่อนที่จะมีการก่อตั้งร้านคนจับปลาผู้จัดการร้านคนจับปลาเคยร่วมทำกิจกรรมอนุรักษ์กับกลุ่มชาวประมงพื้นบ้านใน

แต่ละพื้นที่มาก่อน ซึ่งเกิดเป็นความเชื่อใจ (Trust) และความร่วมมือกันระหว่างร้านคนจับปลาและผู้จัดหาวัตถุดิบ(ชาวประมงพื้นบ้าน) (collaboration) ซึ่งเป็นข้อดีของระบบโซ่อุปทานกิจการเพื่อสังคมร้านคนจับปลา นอกจากนี้ผู้จัดการร้านคนจับปลายังมีความสามารถของนักพัฒนาเอกชนในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการใช้เครื่องมือประมงที่ไม่ทำลายล้าง และเข้าร่วมกิจกรรมอนุรักษ์ ซึ่งเป็นไปตามที่มาตรฐานบลูแบนด์ได้กำหนดไว้

### 3. สามารถรับซื้อสัตว์น้ำจากชาวประมงพื้นบ้านโดยคัดเลือกเฉพาะสัตว์น้ำที่มีคุณภาพ

ผู้จัดการร้านคนจับปลามีความสัมพันธ์ที่ดีกับทั้งแพปลาพื้นบ้าน และชาวประมงพื้นบ้าน (Supplier) เนื่องจากได้ทำกิจกรรมอนุรักษ์ร่วมกันมาอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดตั้งสมาคมชาวประมงพื้นบ้านตำบลปากน้ำ ที่จังหวัดสตูล การรวมตัวแก้ปัญหาอวนลาก เรือคราดหอย ที่จังหวัดนครศรีธรรมราช เป็นต้น นอกจากนี้มี ร้านคนจับปลายังมีชาวประมงพื้นบ้านและแกนนำอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเลเป็นสมาชิกของร้าน ดังนั้นร้านคนจับปลาจึงสามารถที่จะเข้าถึงแหล่งวัตถุดิบได้โดยตรง และเนื่องจากร้านคนจับปลาซื้อสัตว์น้ำในราคาที่สูงกว่าราคาตลาดประเภทยังมีความสัมพันธ์อันดีกับชาวประมงพื้นบ้าน ส่งผลให้ชาวประมงพื้นบ้านและแพปลาพื้นบ้านพยายามที่จะคัดเลือกสัตว์น้ำที่ได้คุณภาพมาให้ อีกทั้งยังสามารถคัดเลือกเฉพาะสัตว์น้ำที่มีคุณภาพในการรับซื้อเนื่องจากไม่ได้รับซื้อสัตว์น้ำทุกชนิดเหมือนแพปลา จึงอาจกล่าวได้ว่ามีการมีวัตถุดิบที่มีคุณภาพเป็นจุดแข็งของร้านคนจับปลา

### 4. ภาพลักษณ์ของกิจการเพื่อสังคม

กิจการร้านคนจับปลา มีภาพลักษณ์ในการเป็นกิจการเพื่อสังคมที่ทำการผลิตอาหารปลอดภัยช่วยเหลือชาวประมงพื้นบ้าน และส่งเสริมการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ซึ่งสามารถเห็นได้จากการจัดสรรผลกำไรจากการดำเนินงาน นอกจากนี้ผู้จัดการร้านซึ่งเป็นคนขับเคลื่อนร้านคนจับปลา มาจากองค์กรรักษ์ทะเลไทยซึ่งเป็นองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรและมุ่งเน้นการทำงานอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเลจึงถือได้ว่าภาพลักษณ์ของร้านคนจับปลาเป็นกิจการของชาวประมงพื้นบ้านที่เน้นการพัฒนาสังคมอย่างแท้จริง ซึ่งผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโซ่อุปทานก็มีการรับรู้ในภาพลักษณ์ด้านนี้ของร้านคนจับปลาและพร้อมที่จะให้การสนับสนุนกิจการเพื่อสังคม

### 5. มีการบริหารจัดการต้นทุนค่าขนส่งร่วมกัน

แม้ว่างานวิจัยที่ทำในบริบทของร้านคนจับปลาในอดีตจะมีข้อสรุปไปในทางเดียวกันว่าต้นทุนค่าขนส่งของร้านคนจับปลามีสัดส่วนที่สูงดังนั้นจึงควรลงทุนในการซื้อรถขนส่งเป็นของตัวเอง (เยาวนิจ กิตติกรกุล จารุณี เขียววารีย์ สัจจะ และ วิจิตรา อุตมะมุณี, 2559 กนกพร เรียนเขมะนิยม และคณะ, 2559) ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่าปัญหาต้นทุนที่สูงนี้เนื่องมาจากการใช้รถทัวร์ และรถตู้ในการขนส่งสินค้าจากร้านคนจับปลานครศรีธรรมราช และร้านคนจับปลาประจวบคีรีขันธ์ มายังร้านคนจับปลากรุงเทพมหานคร ซึ่งบริษัทขนส่งเหล่านี้จะคิดค่าขนส่งราคาเท่ากับผู้โดยสารคนหนึ่ง ซึ่งทางร้านคนจับปลาได้ทำการคัดสรรบริษัทรับจ้างขนส่งเพื่อให้ได้ค่าบริการถูกลง จนในปัจจุบันกิจการร้านคนจับปลาไม่ได้มีปัญหาด้านต้นทุนค่าขนส่งแล้ว นอกจากนี้การบริหารต้นทุนค่าขนส่งยังใช้วิธีรับผิดชอบร่วมกันระหว่าง

สาขาที่ใช้เส้นทางการขนส่งเดียวกัน เช่น รถรับจ้างเอกชนที่ขนส่งอาหารทะเลจากภาคใต้ไปยังเยาวราชจะแวะรับสินค้าจากร้านคนจับปลา นครศรีธรรมราช และมารับสินค้าที่ร้านคนจับปลาประจวบคีรีขันธ์ ก่อนที่จะส่งต่อสินค้าไปยังร้านคนจับปลากลาง นอกจากนี้ร้านคนจับปลาสาขาทั้งสองจะร่วมรับผิดชอบในค่าขนส่งร้านคนจับปลากลางก็ยิ่งช่วยรับผิดชอบค่าขนส่งนี้ด้วยทำให้ต้นทุนการขนส่งโดยรวมของกิจการร้านคนจับปลาค่อนข้างต่ำ

ในกรณีที่ร้านคนจับปลาสาขาขายสินค้าโดยตรงให้กับผู้บริโภค ร้านคนจับปลาจะให้ผู้บริโภครับผิดชอบในต้นทุนค่าขนส่ง ไม่ว่าจะเป็นทางรถไฟ ทางรถตู้ หรือเครื่องบิน ในส่วนของการขนส่งสินค้าของร้านคนจับปลากลางไปสู่ผู้บริโภคก็จะใช้บริษัทรับจ้างขนส่งเช่นกันแต่จะมีการกำหนดอัตราสูงที่สุดที่ลูกค้าต้องจ่ายไว้ โดยส่วนที่เกินอัตราที่ร้านคนจับปลาจะช่วยชำระให้ ต้นทุนการส่งสินค้าให้ผู้บริโภคจึงไม่ใช่ภาระที่มากของร้านคนจับปลาแต่อย่างใด อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าร้านคนจับปลาจะไม่ได้รับผิดชอบในต้นทุนส่วนนี้แต่ในมุมมองของผู้บริโภคก็อาจจะรู้สึกว่าการซื้อสินค้าจากร้านคนจับปลาต้องจ่ายทั้งค่าสินค้าที่สูงกว่าราคาตลาดและยังต้องรับผิดชอบค่าขนส่งอีกด้วย

### จุดอ่อนของกิจการร้านคนจับปลา

#### 1. ต้นทุนการรับซื้อสัตว์น้ำที่สูงทำให้สินค้ามีราคาสูง

เนื่องจากร้านคนจับปลา มีนโยบายที่รับซื้อสัตว์น้ำที่เน้นการช่วยเหลือชาวประมงพื้นบ้าน โดยจะซื้อสินค้าจากชาวประมงพื้นบ้านในราคาที่สูงกว่าจุดรับซื้ออื่น ๆ ในชุมชน 10-20 เปอร์เซ็นต์ จึงทำให้มีต้นทุนสินค้าที่สูงกว่าร้านค้าอื่นที่ทำธุรกิจประเภทเดียวกัน นอกจากนี้สัตว์น้ำที่รับซื้อยังต้องผ่านกระบวนการแปรรูปที่มีค่าใช้จ่ายด้านแรงงาน ค่าใช้จ่ายด้านบรรจุภัณฑ์ และค่าใช้จ่ายด้านการขนส่ง จึงทำให้ราคาสินค้าของร้านคนจับปลาสูงกว่าคู่แข่งในท้องตลาด

#### 2. ขาดการวางแผนร่วมกันในโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพ

แม้ว่าจะมีการวางแผนร่วมกันระหว่างผู้เล่นหลักในโซ่อุปทานของกิจการร้านคนจับปลา เช่น การวางแผนร่วมกันระหว่างร้านคนจับปลากลางและเลมอนฟาร์ม และการวางแผนร่วมกันระหว่างร้านคนจับปลากลางและร้านคนจับปลาสาขา แต่ก็ยังพบปัญหาความไม่สมดุลกันระหว่างอุปสงค์และอุปทานของสินค้า ดังจะเห็นได้จาก การที่เลมอนฟาร์มมีความต้องการซื้อสินค้าแต่ร้านคนจับปลาไม่สามารถจัดส่งให้ได้ ซึ่งอาจเนื่องมาจากการขาดการแบ่งปันข้อมูลที่สำคัญ เช่น การพยากรณ์ปริมาณสัตว์น้ำที่ทำได้ที่แม่นยำ และ ปริมาณความต้องการสินค้าของลูกค้าที่เป็นปัจจุบัน เป็นต้น ผู้วิจัยเห็นว่าการแปรรูปสินค้าแช่แข็งของร้านคนจับปลาสามารถเก็บรักษาความสดของสินค้าไว้ได้นานถึง 6 เดือน ดังนั้นถ้ามีการแจ้งความต้องการสินค้าที่ชัดเจนล่วงหน้าเป็นระยะเวลาที่นานพอร้านคนจับปลาน่าจะบริหารจัดการให้มีสินค้าตามที่เลมอนฟาร์มต้องการได้ นอกจากนี้การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานร่วมกันระหว่างผู้เล่นหลักในโซ่อุปทานอาจจะเป็นทางเลือกที่สามารถยกระดับการวางแผนร่วมกันในโซ่อุปทานของกิจการร้านคนจับปลาได้

### 3. ช่องทางการจัดจำหน่ายให้ลูกค้าที่จำกัด

ในปัจจุบันร้านคนจับปลากลางที่ช่องทางการจำหน่ายหลัก 2 ช่องทาง ได้แก่ การจำหน่ายผ่านทางร้านค้าปลีกและการจำหน่ายตรงให้กับผู้บริโภค ซึ่งช่องทางการจำหน่ายตรงให้ผู้บริโภคจะทำได้โดยการขายผ่านทางหน้าร้านและผ่านช่องทางออนไลน์ ซึ่งน่าจะสามารถพัฒนาการทำตลาดออนไลน์ได้เพิ่มขึ้น ส่วนช่องทางการขายผ่านทางร้านค้าปลีก ร้านคนจับปลาที่มีช่องทางจัดจำหน่ายเพียงแค่ที่เลมอนฟาร์มเพียงอย่างเดียว จึงอาจกล่าวได้ว่าทักษะด้านการตลาดยังเป็นข้อจำกัดของกิจการร้านคนจับปลา โดยการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายน่าจะเป็นแนวทางที่ทำให้ร้านคนจับปลาสามารถเพิ่มยอดขายได้มากขึ้น และนำไปสู่ความยั่งยืนของกิจการในด้านเศรษฐกิจ

### 4. ภาพลักษณ์ด้านความสดของสินค้า

ผู้บริโภคอาหารทะเลสดส่วนมากยังยึดติดกับภาพลักษณ์ที่ว่าอาหารทะเลสดจะต้องเป็นสัตว์น้ำที่เป็นตัวและวางขายอยู่บนภาชนะที่มีอุณหภูมิต่ำ โดยส่วนมากผู้บริโภคจะมีการรับรู้ที่ว่าอาหารทะเลแช่แข็งไม่ได้เป็นสินค้าที่มีความสดและใหม่ ซึ่งสินค้าของร้านคนจับปลาส่วนใหญ่เป็นสินค้าสดแช่แข็งจึงถูกผู้บริโภคมองว่าเป็นสินค้าที่ไม่มีความสด

### 5. ขาดระบบข้อมูลสารสนเทศที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพที่มีความเชื่อมโยงกันทั้งโซ่อุปทาน

โซ่อุปทานร้านคนจับปลา ร้านคนจับปลากลางขาดระบบการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินกิจการ อาทิเช่น การใช้ซอฟต์แวร์ในการจัดเก็บและประมวลผลข้อมูล สามารถช่วยให้กิจการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ระบบสารสนเทศดังกล่าวจะช่วยให้การวิเคราะห์ผลจากการดำเนินกิจการเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อาทิเช่น การกำหนดตัวชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานของโซ่อุปทาน การวิเคราะห์แนวโน้มการดำเนินกิจการเพื่อการพยากรณ์ความต้องการสัตว์น้ำที่แม่นยำขึ้น การลดเวลาบุคลากรในการคำนวณต้นทุนสินค้าและระดับสินค้าคงคลัง เป็นต้น นอกจากนี้โซ่อุปทานกิจการร้านคนจับปลายังขาดการแบ่งปันข้อมูลกันระหว่างผู้เล่นหลัก ทำให้ขาดการเชื่อมโยงเป็นระบบเดียวกันในโซ่อุปทาน

### 6. มาตรฐานบลูแบลนด์ยังไม่เป็นที่รู้จักของผู้บริโภค

ร้านคนจับปลากลางได้รับการรับรองมาตรฐานบลูแบลนด์ทำให้สามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้กับสินค้าว่ามีความปลอดภัยและเป็นมิตรกับทรัพยากรทางทะเล อย่างไรก็ตามมาตรฐานนี้ยังเป็นที่รู้จักในวงจำกัด การได้รับมาตรฐานที่เป็นที่รู้จักของผู้บริโภค เช่น มาตรฐาน ออย. มาตรฐานฮาลาล เป็นต้นจะทำให้สินค้าของทางร้านได้รับความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น เนื่องจากปัจจุบันแนวโน้มการบริโภคอาหารออร์แกนิกและการรักษาสุขภาพของผู้บริโภคได้รับความนิยมมากขึ้น ดังนั้นการขอรับรองมาตรฐานระดับสากล เช่น Good Manufacturing Practice (GMP) และ Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP) ซึ่งเป็นข้อกำหนดขั้นต่ำที่ต้องดำเนินการเพื่อให้ได้อาหารที่เหมาะสมสำหรับมนุษย์บริโภคในอุตสาหกรรมอาหารสากล อาจจะเป็นช่องทางที่ทำให้ร้านคนจับปลาสามารถขยายตลาดไปยังต่างประเทศได้

## 7. ความหลากหลายของสัตว์น้ำที่รับซื้อเพื่อนำมาแปรรูป

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่าร้านคนจับปลาสามารถรับซื้อสัตว์น้ำได้ในปริมาณน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับสัตว์น้ำทั้งหมดที่ชาวประมงจับได้ จึงทำให้ชาวประมงเกิดความมั่นใจว่าจะสามารถขายสร้างรายได้ที่แน่นอนให้กับร้านคนจับปลาจึงยังคงนำสัตว์น้ำไปขายให้แพปลาทำให้สัตว์น้ำที่ร้านคนจับปลารับซื้อยังขาดความหลากหลาย นอกจากนี้กระบวนการรับซื้อสัตว์น้ำของร้านคนจับปลาจะเป็นแบบคัดเฉพาะชนิดสัตว์น้ำ จึงทำให้ชาวประมงพื้นบ้านไม่แน่ใจว่าสัตว์น้ำประเภทใดที่สามารถนำมาขายให้ร้านคนจับปลาได้บ้างซึ่งต่างจากแพปลาที่จะทำการรับซื้อสัตว์น้ำทั้งหมด

## 8. มีข้อเสียในกระบวนการแปรรูปและจัดส่งสินค้า

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่ายังมีข้อผิดพลาดอยู่บ้างในกระบวนการแปรรูปสินค้าของกิจการร้านคนจับปลา เช่น ความเรียบร้อยของบรรจุภัณฑ์ และการบรรจุสุญญากาศ และมีข้อผิดพลาดในกระบวนการจัดส่งสินค้าเนื่องจากการเก็บรักษาความเย็นอีกครั้ง ปัญหาเหล่านี้อาจเกิดจากระบบการบริหารคุณภาพสินค้าที่ยังไม่มีความชัดเจน

## โอกาสของกิจการร้านคนจับปลา

1. การได้รับการสนับสนุนจากองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร พันธมิตรในโซ่อุปทาน และกลุ่มชาวประมงพื้นบ้าน

กิจการร้านคนจับปลาก่อตั้งขึ้นมาจากความต้องการของหลายฝ่ายดังนั้นจึงได้รับความช่วยเหลือจากองค์กรภาคีความร่วมมือด้านต่าง ๆ เช่น 1) สมาคมรักษ์ทะเลไทยช่วยสนับสนุนด้านการบริหารจัดการ การก่อตั้งกิจการ และการขับเคลื่อนกิจการร้านคนจับปลา 2) องค์กรออกแพมให้ความช่วยเหลือด้านการประชาสัมพันธ์ร้านและด้านการเงิน 3) สถาบันการศึกษา เช่น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ให้ความช่วยเหลือด้าน องค์ความรู้ในการดำเนินงาน เช่น การทำงานวิจัยในบริบทของร้านคนจับปลา ทำแผนที่สัตว์น้ำ และ แผนภาพปลา และ 4) องค์กรที่ปรึกษา เช่น ความช่วยเหลือด้านการตลาด การบริหารจัดการ เป็นต้น 5) สมาคมสมาพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทยและสมาคมชาวประมงพื้นบ้านในพื้นที่สาขา สนับสนุนให้ความช่วยเหลือด้านการทำกิจกรรมช่วยเหลือสังคม การจัดหาสินค้าให้กิจการร้านคนจับปลาและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ นอกจากนี้ยังได้ทำสัญญาระยะยาวกับเลมอนฟาร์มซึ่งเป็นผู้ค้าปลีกในตลาดทางเลือก ซึ่งเลมอนฟาร์มได้ทำตลาดให้สินค้าร้านคนจับปลา และมีการจัดเทศกาลต่างๆ เช่น เทศกาลกุ้งแซบววย และ เทศกาลกินหมึก

2. สถานที่ตั้งของร้านคนจับปลาสาขาที่สามารถเข้าถึงทรัพยากรได้จาก 2 ทะเล

เนื่องจากร้านคนจับปลาสาขาที่ตั้งอยู่หลายจังหวัดในประเทศไทย เช่น สตูล นครศรีธรรมราช และ ประจวบคีรีขันธ์ซึ่งแต่ละจังหวัดจะมีลักษณะทางกายภาพของทรัพยากรทางทะเลที่แตกต่างกัน ทั้งจากทะเลฝั่งอ่าวไทยและทะเลฝั่งอันดามัน เป็นเหตุให้ในบางพื้นที่สามารถจับสัตว์น้ำบางชนิดได้ดีกว่าอีกพื้นที่หนึ่งในแง่คุณภาพซึ่งส่งผลต่อราคาสัตว์น้ำที่ไม่เท่ากันในแต่ละพื้นที่การทำประมงของประเทศไทย

ด้วย อาทิเช่น กุ้งขนาดใหญ่ราคา 550 บาทต่อกิโล จะสามารถหาได้มากที่ ร้านคนจับปลาสด ส่วนที่ร้านคนจับปลา นครศรีธรรมราชกุ้งขนาดใหญ่จะสามารถหาได้ยาก ทำให้ราคา 750 บาทต่อกิโลกรัม เป็นต้น นอกจากนี้โอกาสข้อนี้อาจช่วยให้ร้านคนจับปลาสามารถลดความผันผวนของปริมาณสัตว์น้ำจากร้านคนจับปลาสาขา เนื่องจากหากร้านคนจับปลาต้องการปลากะพง 20 กิโลกรัม ทางร้านคนจับปลาสาขานครศรีธรรมราชสามารถหาได้ 5 กิโลกรัม ร้านคนจับปลากลางก็สามารถที่จะหาสินค้าจากร้านคนจับปลาสดได้เพิ่มเติมอีก 15 กิโลกรัม ด้วยโอกาสดังกล่าวทำให้ร้านคนจับปลากลางซึ่งรับซื้อสัตว์น้ำจากร้านคนจับปลาสาขาที่เพียงพอและมีคุณภาพให้เลือกสรรและสามารถหาราคารับซื้อสินค้าที่เหมาะสมด้วยส่งผลให้ปริมาณและคุณภาพสัตว์น้ำที่หาได้ในแต่ละพื้นที่มีความแตกต่างกันด้วย ซึ่งถือเป็นโอกาสของร้านคนจับปลา

### 3. แนวโน้มของผู้บริโภคที่ให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนองค์กรที่รับผิดชอบต่อสังคม

การดำเนินกิจการที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ได้รับความเคารพในทิศทางที่ดีขึ้นและเพิ่มขึ้นจากผู้บริโภค เนื่องจากร้านคนจับปลาทำการส่งเสริมการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และจำหน่ายอาหารทะเลที่มีความปลอดภัยให้กับผู้บริโภค แนวโน้มดังกล่าวทำให้สินค้าของกิจการเพื่อสังคมร้านคนจับปลาได้รับการตอบรับจากผู้บริโภคในทิศทางที่ดีขึ้นในอนาคต (เยาวนิจ กิตติกรกุล และ คณะ 2559 และ วิจิตร อดิระมณี 2559)

### 4. การขยายตัวของตลาดอาหารเพื่อสุขภาพทั้งในและต่างประเทศ

แนวโน้มความใส่ใจสุขภาพได้รับความนิยมทั่วโลก ตลาดอาหารอินทรีย์เพื่อสุขภาพได้รับความนิยมเป็นอย่างมากในยุโรป และ อเมริกา ซึ่งมีมูลค่าถึง 80,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ในปี 2014 นอกจากนี้ผู้บริโภคยังยอมรับที่จะจ่ายในการซื้อสินค้าที่เป็นสินค้าอินทรีย์ในราคาที่สูงกว่าสินค้าปกติ 5-50 เปอร์เซ็นต์ (EIC, 2017) ในประเทศไทย ตลาดอาหารเพื่อสุขภาพมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องโดยมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 42.5 เทียบกับปี 2553 โดยมีมูลค่าประมาณ 170,000 ล้านบาท (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2560) อาหารเพื่อสุขภาพในประเทศไทยได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเนื่องมาจากการใส่ใจสุขภาพ ซึ่งผู้บริโภคคาดหวังว่าอาหารจะปลอดภัยปราศจากสารปนเปื้อน สามารถช่วยลดความเสี่ยงจากการเป็นโรคต่างๆ โดยสินค้าของร้านคนจับปลาสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคกลุ่มนี้ได้

### 5. รัฐบาลส่งเสริมการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติเพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน

รัฐบาลไทยได้ให้การส่งเสริมแนวคิดเศรษฐกิจสีน้ำเงิน (Blue Economy) ซึ่งมองว่าทรัพยากรทางทะเลเป็นผลประโยชน์แห่งชาติของประเทศไทย ที่จำต้องได้รับการอนุรักษ์และส่งเสริมให้เกิดการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน โดยเน้นการพัฒนาาระบบเศรษฐกิจฐานรากและสร้างการมีส่วนร่วมจากชุมชนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นธรรม และมีความยั่งยืน จะเห็นได้ว่า การดำเนินงานของร้านคนจับปลา มุ่งเน้นที่การมีส่วนร่วมกับชาวประมงพื้นบ้านในการทำประมงด้วยเครื่องมือที่ไม่ทำลายล้างไปพร้อมกับการส่งเสริมกิจกรรมการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ โดยสัตว์น้ำที่จับมาได้จะสามารถระบุที่มาของแหล่งสินค้าซึ่งเชื่อมโยงกับวิถีชีวิตของชาวประมงพื้นบ้าน เพื่อสร้างความมั่นใจให้ผู้บริโภคใน

ความปลอดภัยของสินค้า ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเศรษฐกิจสีน้ำเงินที่อยู่ในความสนใจของรัฐบาลไทยอย่างมาก

6. นโยบายทางด้านความมั่นคงของชาติที่มีความเกี่ยวข้องกับการทำประมงพื้นบ้านและการอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเล

เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ประเทศไทยได้ประกาศนโยบายความมั่นคงแห่งชาติ พ.ศ. 2558-2564 ซึ่งเป็นนโยบายระดับชาติของรัฐบาลทำหน้าที่เป็นเป็นทิศทางหลักของประเทศไทยในการแก้ไขปัญหาที่เป็นแก่นหลักของประเทศ ซึ่งรัฐบาลไทยได้ประกาศนโยบายด้านความมั่นคง 2 ด้านที่มีความเกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตของชาวประมงพื้นบ้าน และการอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเล ได้แก่ 1. การปกป้องรักษาผลประโยชน์แห่งชาติทางทะเล และ 2. การรักษาความมั่นคงของฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและนโยบายแห่งชาติ, 2558) นโยบายการปกป้องรักษาผลประโยชน์ทางทะเลประกอบด้วยเรื่องสำคัญ 2 เรื่องคือ 1) การสร้างความสมดุลและยั่งยืนของทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมทางทะเล โดยผลักดัน ประเด็นด้านการดูแลสิ่งแวดล้อมให้เป็นปัจจัยสำคัญสนับสนุนการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน และสนับสนุนสิทธิชุมชนในการจัดการทรัพยากรและดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ และบังคับใช้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมทางทะเลอย่างเคร่งครัด และ 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์กรความรู้ และความตระหนักรู้ความสำคัญของทะเล

ส่วนนโยบายที่สองคือการรักษาความมั่นคงของฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ที่เน้นการเสริมสร้างประสิทธิภาพการจัดการสิ่งแวดล้อมโดยลดการทำลายทรัพยากรและสร้างแรงจูงใจในการร่วมดูแลรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมและเสริมสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน และท้องถิ่นในการบริหารจัดการ การตรวจสอบ และการเฝ้าระวังการแสวงประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติโดยมิชอบ รวมถึง เสริมสร้างให้ทุกภาคส่วนมีจิตสำนึกและตระหนักถึงสิทธิและหน้าที่ในการมีส่วนร่วมบริหารจัดการ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างมั่นคงและยั่งยืน และสนับสนุนให้มีชุมชนต้นแบบ การจัดตั้ง กลุ่มอาสาสมัคร การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคประชาชนในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติ ซึ่งจะเห็นได้ว่ารูปแบบการดำเนินงานของร้านคนจับปลาสนับสนุนนโยบายความมั่นคงแห่งชาติใน 2 ด้านนี้โดยตรง

7. พฤติกรรมการซื้อสินค้าออนไลน์ของผู้บริโภคที่เพิ่มขึ้น

ในปัจจุบัน ผู้บริโภคทั่วโลก รวมถึงประเทศไทย มีพฤติกรรมการซื้อสินค้าออนไลน์ที่เพิ่มมากขึ้น (มติชนสุดสัปดาห์, 2560) บริษัท Paypal ได้ทำการวิจัยพฤติกรรมของผู้บริโภค เมื่อปี 2559 โดยการสำรวจพฤติกรรมการซื้อสินค้าออนไลน์ประมาณ 2.8 หมื่นคนใน 32 ประเทศ พบว่า ในปี 2559 ผู้บริโภคชาวไทยซื้อสินค้าออนไลน์โดยรวม 3.25 แสนล้านบาท เติบโตขึ้นร้อยละ 19 จากปี 2558 ซึ่งคาดว่าในปี 2560 จะมีอัตราการเติบโตไม่น้อยกว่าร้อยละ 16 หรือมียอดใช้จ่ายอยู่ที่ 3.76 แสนล้านบาท และในปี 2561 คาดว่าจะขยายตัวอยู่ที่ประมาณ 4.26 แสนล้านบาท (มติชนสุดสัปดาห์, 2560) ซึ่งหนึ่งในช่องทาง

การจัดจำหน่ายของร้านคนจับปลาคือการขายออนไลน์ ดังนั้นการที่พฤติกรรมการซื้อขายสินค้าออนไลน์ของผู้บริโภคเพิ่มขึ้นน่าจะเป็นช่องทางในการเพิ่มรายได้ของร้านคนจับปลา

### อุปสรรคภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของกิจการร้านคนจับปลา

#### 1. ความไม่แน่นอนในอุปสงค์สินค้า

ความไม่แน่นอนในอุปสงค์ของสินค้าที่มาจากผู้บริโภค และความไม่แน่นอนของอุปทานสัตว์น้ำที่จับได้จากทะเล อาทิเช่น ในช่วงเดือนตุลาคม 2561 มีภาวะการณ์ขาดแคลนของปลาทุอย่างรุนแรงในพื้นที่คนจับปลา นครศรีธรรมราช ซึ่งส่งผลกระทบต่อราคาปลาทุที่สูงขึ้นมากจนไม่สามารถรับซื้อมาแปรรูปได้ เป็นต้น ทำให้การวางแผนการผลิตสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการเป็นไปได้ด้วยความยากลำบาก ปัจจุบันเกิดปัญหาเกี่ยวกับการไม่สามารถผลิตสินค้าบางประเภทได้ตามความต้องการของร้านคนจับปลา กลางซึ่งได้รับคำสั่งซื้อจากทางร้านค้าปลีก เลมอนฟาร์ม อย่างไรก็ตามปัญหาดังกล่าวสามารถถูกแก้ไขให้ดีขึ้นจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในระบบโซ่อุปทาน เช่น การใช้ระบบ Vendor-Managed Inventory ซึ่งทำให้ร้านคนจับปลาสามารถเห็นระดับคลังสินค้าปัจจุบันของทางร้าน เลมอนฟาร์มวันต่อวัน ระบบดังกล่าวทำให้ร้านคนจับปลาสามารถวางแผนล่วงหน้าเกี่ยวกับการหาสัตว์น้ำและเข้าสู่กระบวนการผลิตให้ทันเวลาพอดีกับความต้องการการสั่งซื้อที่จากทาง เลมอนฟาร์ม

#### 2. ความไม่แน่นอนของอุปทานได้เนื่องจากปริมาณขึ้นอยู่กับธรรมชาติและฤดูกาล

ธรรมชาติของการทำประมงจะไม่สามารถกำหนดได้แน่นอนว่าจะสามารถจับสัตว์น้ำชนิดใดได้ในช่วงเวลาไหน และได้ในปริมาณเท่าไร เนื่องจากปริมาณสัตว์น้ำที่มีในท้องทะเลก็ขึ้นกับฤดูกาลและสภาพภูมิอากาศ แม้ว่าจะมีการทำปฏิทินปลาเพื่อที่จะช่วยในการพยากรณ์ปริมาณสัตว์น้ำที่คาดว่าจะจับได้ แต่ปฏิทินก็มีความคลาดเคลื่อนเนื่องจากความเสื่อมโทรมของทรัพยากรทางทะเล จึงทำให้การวางแผนปริมาณสินค้าที่มีไว้จำหน่ายมีความไม่แน่นอน นอกจากนี้การวางแผนปริมาณสินค้าที่รับซื้อก็ทำได้ยากเนื่องจากความเชื่อพื้นบ้านของชาวประมงที่ว่า ‘ห้ามสั่งสัตว์น้ำที่ต้องการ ก่อนการออกทำประมงเพราะจะทำให้ไม่สามารถจับสัตว์น้ำชนิดนั้นได้’ ทำให้ร้านคนจับปลาไม่สามารถสื่อสารความต้องการสัตว์น้ำที่แท้จริงกับชาวประมงพื้นบ้านได้ ซึ่งร้านคนจับปลาได้วางแผนทางแก้ไขโดยการขยายสาขาเพิ่มเพื่อจัดการกับความไม่แน่นอนของอุปสงค์ โดยมีแผนที่จะขยายสาขาไปที่ทะเลภาคตะวันออก เช่น จังหวัดตราด และจังหวัดจันทบุรี เป็นต้น

#### 3. วิธีการทำประมงของชาวประมงพื้นบ้านซึ่งไม่สามารถจับสัตว์น้ำที่มีความหลากหลาย

วิถีชีวิตของชาวประมงพื้นบ้านที่จัดหาสัตว์น้ำให้ร้านคนจับปลาจะจับสัตว์น้ำที่ไม่มี ความหลากหลาย (วิโชคศักดิ์ ธรรงค์ไพรี, 2562) อาจเนื่องมาจากพื้นที่ที่ชาวประมงเลือกในการทำประมง และประเภทของเครื่องมือที่ใช้ ซึ่งตรงกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์จากมุมมองของผู้จำหน่ายหลักของร้านคนจับปลาที่ว่าสินค้าของร้านคนจับปลา กลางยังขาดความหลากหลาย อย่างไรก็ตามทางร้านคนจับปลา กลางให้ข้อมูลว่า เลมอนฟาร์มต้องการซื้อสินค้าเฉพาะที่อยู่ในความต้องการของตลาดและมีสัตว์น้ำบาง

ประเภทที่ชาวประมงพื้นบ้านสามารถจับได้ในปริมาณที่มากและไม่สามารถจำหน่ายได้ ดังนั้น ปัญหาด้านความหลากหลายของสัตว์น้ำนี้อาจมีสาเหตุมาจากการสื่อสารถึงความต้องการที่ชัดเจนของผู้เล่นหลักแต่ละฝ่ายในโซ่อุปทาน

#### 4. การขาดระบบขนส่งมวลชนสำหรับสินค้าอาหารสดที่เข้าถึงลูกค้ารายย่อย

เป็นที่ยอมรับว่าระบบการขนส่งในปัจจุบันได้เข้าถึงทุกพื้นที่ อย่างไรก็ตามระบบการขนส่งดังกล่าวตอบสนองต่อการส่งสินค้าที่มีลักษณะแห้งและไม่มีชีวิตเท่านั้น สำหรับสินค้าอาหารสดที่ต้องอาศัยการบรรจุแช่แข็งแล้วยังถือว่ามีความจำกัดอยู่มาก อุปสรรคดังกล่าวส่งผลกระทบต่อการทำตลาดกับผู้บริโภครายย่อย ปัจจุบันร้านคนจับปลาสดจะส่งเฉพาะสินค้าถนอมอาหารให้แก่ผู้บริโภครายย่อยเท่านั้น

#### 5. การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ในตลาดสัตว์น้ำปลอดภัย

การประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับ กิจกรรมเพื่อสังคม อาหารทะเลปลอดภัย และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม น่าจะได้รับความสนใจจากผู้ประกอบการรายใหม่ ๆ เนื่องจากการได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐบาล องค์กรพัฒนาเอกชน และ ผู้บริโภค (เยาวชนจิตอาสา และ คณะ 2559 และ วิจิตรา อุดมະมุนี 2559)

## 8.2 การจัดซื้อที่ยั่งยืนของร้านคนจับปลา

### 8.2.1 ความยั่งยืนของกิจการร้านคนจับปลา

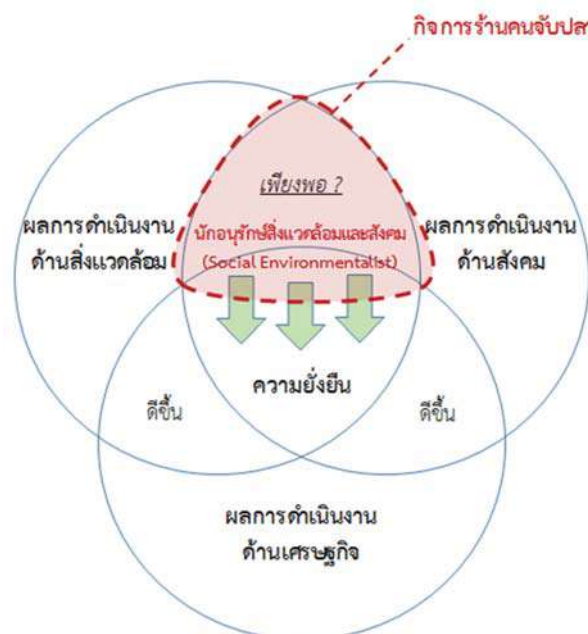
ประเภทของกิจการเพื่อสังคมสามารถแบ่งออกมาได้เป็นหลายลักษณะตามจุดเน้นใน 3 องค์ประกอบแห่งความยั่งยืน คือ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม เมื่อพิจารณาในบริบทของกิจการร้านคนจับปลา พบว่า กิจการเน้นองค์ประกอบในด้านสังคมและด้านสิ่งแวดล้อม มากกว่าด้านเศรษฐกิจ หรือที่เรียกว่า ธุรกิจเน้นสิ่งแวดล้อมและสังคม (Social Environmentalist) (Schneider & Wallenburg, 2012) เหตุผลที่กิจการร้านคนจับปลาอยู่ในแนวทางแห่งความยั่งยืนประเภทนี้ก่อนธุรกิจสิ่งแวดล้อมและสังคม อาจจะเป็นเพราะ แรงบันดาลใจในการริเริ่มกิจการร้านคนจับปลาเกิดจากความต้องการแก้ปัญหาความเสื่อมโทรมของทรัพยากรทางทะเล และการยกระดับความเป็นอยู่ของชุมชนชาวประมงพื้นบ้าน ซึ่งนำไปสู่วัตถุประสงค์การจัดตั้งกิจการที่ถูกผลักดันโดย สมาคมรักษ์ทะเลไทย และสมาคมสมาพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทย (องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร) หากเปรียบเทียบกับองค์กรธุรกิจอื่น ๆ ทั่วไป กิจการจะเริ่มจากการแสวงหาผลกำไรเพื่อให้การเติบโตทางเศรษฐกิจ เมื่อองค์กรธุรกิจสามารถเติบโตถึงจุดหนึ่ง จากนั้นจะหันมาปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ของกิจการโดยการเสริมองค์ประกอบทางด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมในภายหลัง องค์กรธุรกิจที่สร้างแนวทางความยั่งยืนดังกล่าวเรียกว่า ธุรกิจเน้นเศรษฐกิจและสังคม (Social Economist) และธุรกิจเน้นเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม (Environmental Economist)

เมื่อพิจารณาลงลึกในแต่ละสาขา พบว่า สาขาส่วนใหญ่จะประสบความผิดพลาดทางการเงินในกิจการ ยกเว้นสาขาสตูลที่มีกำไรเหลือในกิจการซึ่งเพียงพอในการหมุนเวียนและปันผลให้กับผู้ถือหุ้น ซึ่งหากพิจารณาตามแนวคิดความยั่งยืนของ Carter & Easton (2011) พบว่า ร้านคนจับปลาสาขาสตูลมีองค์ประกอบของความยั่งยืนครบถ้วนกว่าในสาขาอื่น หนึ่งในสาเหตุที่ร้านคนจับปลาสตูลมีกำไรเหลือเวียนในกิจการเยอะ อาจเป็นเพราะ ราคาสัตว์น้ำตามท้องตลาดในพื้นที่ที่มีราคาต่ำเมื่อเทียบกับพื้นที่อื่น ทั้งนี้ความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรทางทะเลที่ผลักดันให้อุปทานสัตว์น้ำในพื้นที่อยู่ในระดับสูงซึ่งส่งผลต่อราคาของสัตว์น้ำตามท้องตลาดที่ลดลง

สอดคล้องกับแนวคิดของ Carter & Easton (2011) ที่กล่าวว่า หากกิจการมีความโดดเด่นเพียงด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม กิจการจะถูกยอมรับจากบุคคลภายนอกว่าเป็นองค์กรที่ดีต่อสังคม แต่มีคำถามว่าเพียงพอต่อการดำรงอยู่อย่างยั่งยืนหรือไม่ กล่าวอีกนัย คือ กิจการต้องมียุทธศาสตร์ด้านเศรษฐกิจมาผลักดันด้วย จึงจะเป็นกิจการที่ดำรงอย่างยั่งยืน ดังนั้นแนวทางการพัฒนาในอนาคต กิจการร้านคนจับปลาควรผลักดันองค์ประกอบด้านเศรษฐกิจให้มากขึ้น เพื่อหล่อเลี้ยงกิจการให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน เมื่อกิจการสามารถดำรงอยู่อย่างยั่งยืนก็สามารถที่จะสนับสนุนกิจกรรมทางสิ่งแวดล้อมและสังคมต่อไปได้อย่างยั่งยืน (ดูภาพที่ 8.5 )

“ต้นทุนสินค้าของสตูลไม่แพงซึ่งต้นทุนของนครแพงมากและเรามีปัญหาที่นครเราไม่ซื้อสินค้าของนครอยู่พักหนึ่ง”

[ผู้จัดการร้านคนจับปลากลาง สัมภาษณ์ 16 มกราคม 2562]



ภาพที่ 8.5 แนวทางความยั่งยืนของกิจการร้านคนจับปลาในปัจจุบัน

กิจกรรมของกิจการร้านคนจับปลา ที่สะท้อนแนวทางการดำเนินงาน ตาม 3 องค์ประกอบ มีรายละเอียดโดยสรุป ดังนี้

#### 1. การส่งมอบสินค้าสดและปราศจากสิ่งปนเปื้อนให้กับผู้บริโภค

กิจการร้านคนจับปลาได้รับมาตรฐานบลูแบนด์ซึ่งเป็นการรับประกันว่าสินค้าที่ถูกส่งมอบให้ผู้บริโภคได้ผ่านกระบวนการควบคุมคุณภาพที่มีความเป็นมิตรต่อผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อม ทั้งในด้านการซื้อ การแปรรูป การจัดเก็บ และการขนส่ง ดังนั้นสินค้าร้านคนจับปลา ดังนั้นสินค้าร้านคนจับปลาจะมีความสด ปราศจากสารเคมี และสารปนเปื้อนต่างๆ ซึ่งการมุ่งเน้นผลิตสินค้าที่มีความสดและปลอดภัยต่อผู้บริโภคนี้จะทำให้ร้านคนจับปลาสามารถสร้างการรับรู้และภาพลักษณ์สินค้าของกิจการซึ่งจะส่งผลดีต่อมิติด้านเศรษฐกิจ นอกจากนี้การที่ร้านซื้อสินค้าจากชาวประมงที่ไม่ใช้สารเคมีในการเก็บรักษาสัตว์น้ำจะส่งผลให้ไม่มีสารเคมีตกค้างในสิ่งแวดล้อม อีกทั้งการขายสินค้าซึ่งปราศจากสารปนเปื้อนยังเป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อผู้บริโภคและสังคมในมุมกว้างอีกด้วย

#### 2. การรับซื้อสัตว์น้ำที่มีคุณภาพจากแหล่งการทำประมงที่ยั่งยืน

การรับซื้อสัตว์น้ำที่มีคุณภาพ ซึ่งประกอบด้วย ลักษณะทางกายภาพที่สมบูรณ์ ได้ขนาดเต็มวัย และปราศจากสารปนเปื้อน เป็นส่วนหนึ่งที่ผลักดันให้สินค้ามีคุณภาพที่ดี สินค้าที่มีคุณภาพจะก่อให้เกิดผลดีในมิติทางเศรษฐกิจ โดยจะทำให้สินค้าร้านคนจับปลา มีชื่อเสียงในระยะยาวและก่อให้เกิดความภักดีในกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย นอกจากการพิจารณาคุณภาพของสัตว์น้ำแล้ว ร้านคนจับปลายังพิจารณาซื้อจากเฉพาะชาวประมงพื้นบ้านที่เข้าใจแนวคิดการทำประมงที่ยั่งยืน กล่าวคือ ทำประมงโดยไม่ใช้เครื่องมือจับสัตว์น้ำที่ทำลายล้าง ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อการใช้ทรัพยากรทางทะเลอย่างยั่งยืน และส่งเสริมให้วิถีการทำประมงพื้นบ้านได้คงอยู่สืบไป ดังนั้นกิจกรรมนี้จึงส่งผลโดยตรงต่อองค์ประกอบความยั่งยืนทั้ง 3 มิติ

#### 3. การจัดงานประชาสัมพันธ์ประจำปี

กิจการร้านคนจับปลามีการจัดงานประชาสัมพันธ์ประจำปี โดยในงานจะมีการพูดคุยเกี่ยวกับวิธีการทำประมงพื้นบ้าน การอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเล ความปลอดภัยของสินค้าร้านคนจับปลา อีกทั้งจะเชิญให้ร้านคนจับปลาในแต่ละสาขาร่วมกันขายสินค้าของตนเอง การจัดประชาสัมพันธ์ที่ผ่านมาจะจัดในพื้นที่กรุงเทพฯ ซึ่งมีผู้บริโภคหลักจำนวนมากอาศัยอยู่ในพื้นที่ดังกล่าว ดังนั้นกิจกรรมนี้จึงส่งผลโดยตรงต่อองค์ประกอบความยั่งยืนทั้ง 3 มิติ

#### 4. การรับซื้อสัตว์น้ำในราคาที่สูงและสมเหตุสมผล

กิจการร้านคนจับปลา มีนโยบายรับซื้อสัตว์น้ำจากประมงพื้นบ้านในราคาที่สูงกว่าราคาท้องตลาด ทั้งนี้เพื่อยกระดับฐานะทางเศรษฐกิจของชุมชนชาวประมงพื้นบ้าน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อมิติทางสังคมในทางที่ดี อย่างไรก็ตาม กิจการร้านคนจับปลายังคงคำนึงถึงราคารับซื้อที่สมเหตุสมผลด้วย เนื่องจากการรับซื้อราคาที่สูงเกินอาจก่อให้เกิดภาวะการขาดทุนซึ่งส่งผลเสียต่อมิติทางเศรษฐกิจแก่กิจการ ดังนั้นกิจกรรมนี้จึงส่งผลโดยตรงต่อองค์ประกอบด้านสังคมและเศรษฐกิจของกิจการร้านคนจับปลา

#### 5. การจ้างงานด้วยอัตราค่าจ้างขั้นต่ำที่เป็นธรรมจากคนว่างงานในชุมชน

กิจการร้านคนจับปลา มีนโยบายการสร้างงานให้กับคนว่างงานในชุมชน โดยบุคลากรส่วนใหญ่ที่ทำงานในร้านคนจับปลา มาจากภรรยาของชาวประมงที่ว่างจากการทำงานเป็นแม่บ้าน นอกจากนี้ทางกิจการยังมีการฝึกอบรมคนในชุมชนเกี่ยวกับความรู้ในการแล่ปลา โดยได้รับความอนุเคราะห์จากสาขาวิชาคนจับปลาที่มีความเชี่ยวชาญ ผู้ที่ถูกฝึกอบรมอาจจะถูกเรียกเป็นครั้งคราวในกรณีที่ต้องการกำลังการผลิตเป็นจำนวนมาก อัตราค่าจ้างที่ร้านคนจับปลาจ่ายเป็นไปตามเกณฑ์ขั้นต่ำที่กฎหมายกำหนด ดังนั้นกิจกรรมนี้จึงส่งผลโดยตรงต่อองค์ประกอบด้านสังคมและเศรษฐกิจของกิจการร้านคนจับปลา

#### 6. การเป็นตัวแทนประสานให้ความช่วยเหลือชุมชนชาวประมง

หนึ่งในบทบาทที่สำคัญของกิจการร้านคนจับปลา คือ การเป็นตัวแทนประสานให้ความช่วยเหลือชุมชนประมงในพื้นที่ที่ร้านคนจับปลาตั้งอยู่ บทบาทการประสานงานที่ผ่านมา อาทิเช่น การประสานกับหน่วยงานภาครัฐเพื่อขอขบประมาณอุดหนุนช่วยเหลือแก่ชาวประมงพื้นบ้านเกี่ยวกับอุปกรณ์การจับสัตว์น้ำ การประสานงานช่วยเหลือชาวประมงพื้นบ้านที่เป็นสมาชิกในกรณีเรือล่มระหว่างออกทำประมงในทะเล เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการถ่ายทอดองค์ความรู้เกี่ยวกับการทำประมงพื้นบ้านและการจัดการแปรรูปสัตว์น้ำให้แก่เยาวชนในพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ในการจัดทำสื่อเพื่อช่วยเหลือชุมชนประมงพื้นบ้าน โดยการประสานงานดังกล่าวล้วนแต่ใช้ทรัพยากรของร้านคนจับปลาในการดำเนินงาน ซึ่งถือว่าส่งผลดีในมิติด้านสังคมโดยตรง

#### 7. การรณรงค์ต่อต้านกฎหมายที่ไม่เอื้อต่อการทำประมงพื้นบ้าน

บทบาทที่สำคัญอีกประการของกิจการร้านคนจับปลา คือ ความพยายามในการรณรงค์ต่อต้านกฎหมายที่ไม่เอื้อต่อการทำประมงพื้นบ้าน และรณรงค์ต่อต้านการทำประมงที่ใช้เครื่องมือจับสัตว์น้ำแบบทำลายล้าง โดยชาวประมงที่เป็นสมาชิกร้านคนจับปลาในแต่ละสาขาส่วนหนึ่งจะเข้าร่วมรณรงค์ร่วมกับสมาคมรักษ์ทะเลไทย และสมาคมสมาพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทย ทั้งนี้เพื่อให้วิถีชาวประมงพื้นบ้านสามารถดำรงอยู่ต่อไปได้ นอกจากการร่วมรณรงค์แล้ว กิจการร้านคนจับปลายังทำหน้าที่ให้ความรู้ที่ทันเหตุการณ์เกี่ยวกับกฎหมายอื่นๆแก่ชาวประมงพื้นบ้านอยู่เป็นระยะ ซึ่งถือว่าส่งผลดีโดยตรงต่อมิติด้านสังคม และส่งผลโดยอ้อมต่อมิติด้านสิ่งแวดล้อม

#### 8. การจัดสรรกำไรสู่ชาวประมงพื้นบ้านที่เป็นสมาชิกร้านคนจับปลา

กำไรส่วนหนึ่งของกิจการร้านคนจับปลาในแต่ละสาขา จะปันผลคืนสู่ชาวประมงพื้นบ้านที่เป็นสมาชิกร้านคนจับปลา ร้อยละ 30 ทั้งนี้เพื่อให้ยกระดับฐานะทางเศรษฐกิจของชาวประมงพื้นบ้านให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น กิจกรรมนี้ส่งผลดีต่อมิติด้านสังคมโดยตรง

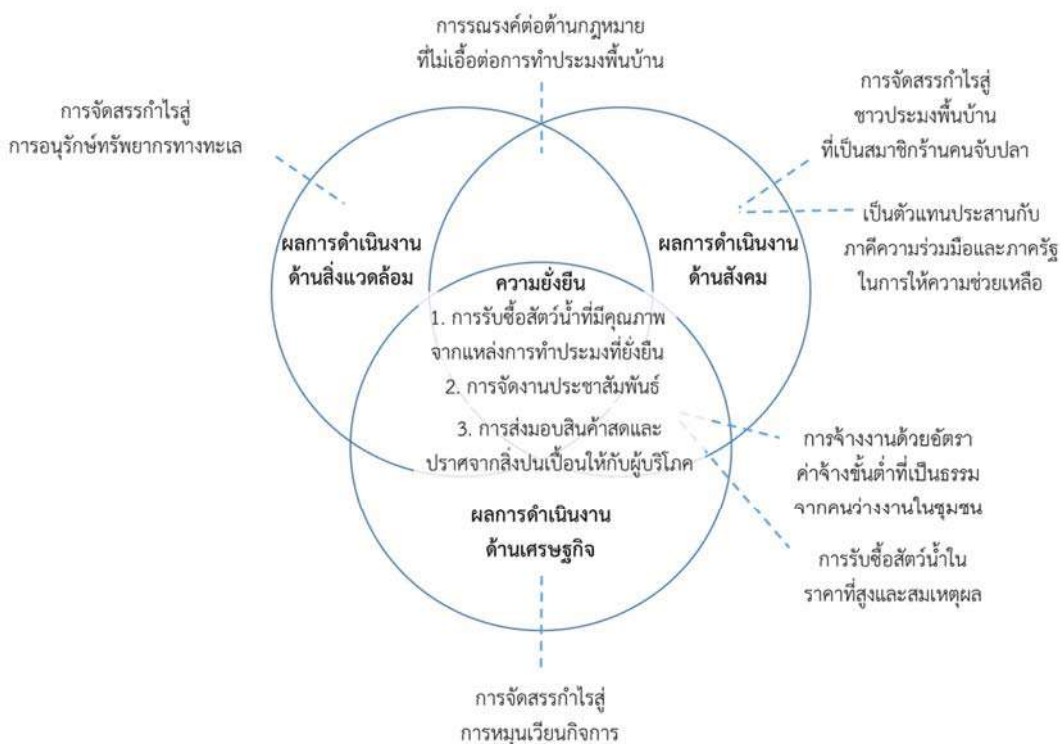
#### 9. การจัดสรรกำไรสู่การอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเล

กำไรส่วนหนึ่งของกิจการร้านคนจับปลาในแต่ละสาขา จะปันผลเข้าสู่การอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเล ร้อยละ 20 โดยผ่านสมาคมชาวประมงพื้นบ้านในแต่ละพื้นที่ กิจกรรมการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมที่ผ่าน

มา อาทิ การสร้างบ้านปลา การทำธนาคารปู เป็นต้น การอนุรักษ์ดังกล่าวจะส่งเสริมให้ชาวประมงพื้นบ้านสามารถทำประมงในพื้นที่ได้ระยะยาวและยั่งยืน เมื่อชาวประมงสามารถดำรงอยู่ได้ ก็จะทำให้กิจการร้านคนจับปลาสามารถดำรงอยู่ได้ในระยะยาวเช่นกัน เนื่องจากชาวประมงพื้นบ้าน คือ ผู้ขายปัจจัยการผลิตที่สำคัญในระบบโซ่คุณค่าร้านคนจับปลา ดังนั้น กิจกรรมนี้ส่งผลโดยตรงต่อมิติด้านสิ่งแวดล้อม และส่งผลทางอ้อมต่อมิติด้านสังคมและเศรษฐกิจ

#### 10. การจัดสรรกำไรสู่การหมุนเวียนกิจการ

กำไรส่วนหนึ่งของกิจการร้านคนจับปลาในแต่ละสาขา จะปันผลกลับเข้าสู่กิจการเองเพื่อให้สามารถหล่อเลี้ยงกิจการให้เติบโตขึ้น ซึ่งเป็นหนึ่งในแนวคิดการสร้างความยั่งยืนที่สำคัญ การที่กิจการเพื่อสังคมร้านคนจับปลาสามารถดำรงอยู่ได้ ส่งผลให้ในชุมชนมีกลไกขับเคลื่อนความเป็นอยู่ที่ดีของชุมชนประมงพื้นบ้าน และการใช้ทรัพยากรทางทะเลอย่างยั่งยืน ดังนั้น กิจกรรมนี้จึงส่งผลต่อมิติด้านเศรษฐกิจโดยตรงต่อกิจการร้านคนจับปลา และส่งผลทางอ้อมต่อมิติด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม



ภาพที่ 8.6 กิจกรรมที่สะท้อนแนวทางความยั่งยืนของกิจการร้านคนจับปลาในปัจจุบัน

เมื่อพิจารณาในอีกกรอบมาตรฐานขององค์การระหว่างประเทศว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับการจัดซื้อที่ยั่งยืน รหัส 20400 (ISO 20400: Sustainable procurement) ได้กำหนดองค์ประกอบหลักในการจัดซื้อที่ยั่งยืนไว้ 7 องค์ประกอบด้วยกัน กิจการร้านคนจับปลาได้ดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดหาที่ยั่งยืนตามกรอบ ISO 20400 มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ด้านกำกับดูแลองค์กร (Organizational governance) ประกอบด้วยประเด็นที่เกี่ยวกับ การสร้างนโยบายการจัดซื้อที่สะท้อนความยั่งยืน การส่งเสริมและสื่อสารแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืนให้แก่บุคลากรในองค์กร การลงทุนในนวัตกรรมการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับสินค้าและบริการ กิจกรรมร้านคนจับปลา มีการดำเนินงานในด้านนี้ อาทิ ก่อนการก่อตั้งร้านคนจับปลา แต่ละสาขาจะมีการทำความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์การจัดตั้งกิจกรรมร้านคนจับปลาต่อผู้มีส่วนได้เสียในชุมชน ในการดำเนินกิจการ จะมีสมาคมรักษ์ทะเลไทย สมาคมสมาพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทย และสมาคมชาวประมงพื้นบ้านในแต่ละพื้นที่ คอยกำกับดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ โดยมีบทบาทคอยให้ความช่วยเหลือ จัดประชุมรวม ให้ความเห็นในการแก้ไขปัญหา ให้แก่กิจกรรมร้านคนจับปลาในแต่ละสาขา เป็นต้น

2) ด้านสิทธิมนุษยชน (Human right) ประกอบด้วยประเด็นที่เกี่ยวกับ การปฏิบัติต่อกลุ่มพนักงานอย่างเท่าเทียมกัน การแสดงความเห็นได้อย่างอิสระของพนักงาน การปราศจากการคุกคามต่อบุคลากรในที่ทำงาน กิจกรรมร้านคนจับปลา มีการดำเนินงานในด้านนี้ อาทิ การปฏิบัติงานที่เน้นความสุขของพนักงาน ร้านคนจับปลา กลางปฏิบัติต่อในแต่ละสาขาอย่างเท่าเทียมกัน เป็นต้น

3) การปฏิบัติต่อแรงงาน (Labour practices) ประกอบด้วยประเด็นที่เกี่ยวกับ การจ้างงานที่เป็นธรรม สภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย การพัฒนาและฝึกฝนทักษะแรงงาน กิจกรรมร้านคนจับปลา มีการดำเนินงานในด้านนี้ อาทิ อัตราค่าจ้างพนักงานตามเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนด การฝึกอบรมพนักงานให้มีความเชี่ยวชาญในการแปรรูปสัตว์น้ำ การออกแบบโรงแปรรูปตามหลักความสะอาดและปลอดภัย เป็นต้น

4) ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental issues) ประกอบด้วยประเด็นที่เกี่ยวกับ การป้องกันมลพิษทางสิ่งแวดล้อม การใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน การบูรณะแหล่งทรัพยากรทางธรรมชาติ กิจกรรมร้านคนจับปลา มีการดำเนินงานในด้านนี้ อาทิ การปันผลกำไรส่วนหนึ่งเข้าสู่กิจกรรมการอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเล การรณรงค์ไม่ทิ้งขยะลงทะเลและเก็บขยะจากทะเลขณะทำประมง การรับซื้อสัตว์น้ำจากชาวประมงที่ไม่ใช้เครื่องมือทำลายล้างและสารฟอร์มาลีน เป็นต้น

5) การดำเนินงานที่เป็นธรรม (Fair operating practices) ประกอบด้วยประเด็นที่เกี่ยวกับ การปฏิบัติอย่างเป็นธรรมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลัก อาทิเช่น ผู้ขายปัจจัยการผลิต ลูกค้า คู่แข่ง หน่วยงานภาครัฐ กิจกรรมร้านคนจับปลา มีการดำเนินงานในด้านนี้ อาทิ การรับซื้อจากแพปลาพื้นบ้านในราคาที่สูงขึ้นเพื่อให้แพปลาพื้นบ้านรับซื้อจากชาวประมงพื้นบ้านในราคาที่สูงขึ้นด้วย เป็นต้น

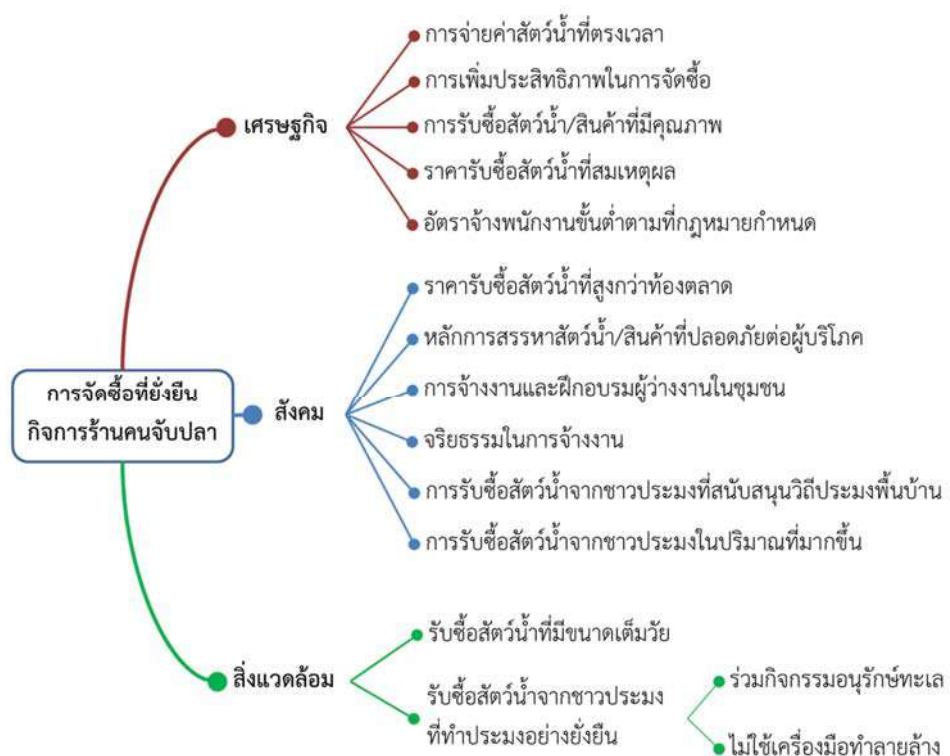
6) ด้านลูกค้า (Consumer issues) ประกอบด้วยประเด็นที่เกี่ยวกับ ความปลอดภัยและสุขภาพของผู้บริโภค การบริโภคอย่างยั่งยืน แนวทางการแก้ไขข้อร้องเรียนจากลูกค้า การเปิดเผยข้อเท็จจริงกับลูกค้า การให้ความรู้ลูกค้า กิจกรรมร้านคนจับปลา มีการดำเนินงานในด้านนี้ อาทิ สินค้าที่มีคุณภาพ ปราศจากสารปนเปื้อนซึ่งปลอดภัยแก่ผู้บริโภค การประชาสัมพันธ์ผู้บริโภคให้ทราบถึงแหล่งที่มาของ

สินค้าโดยการสนับสนุนสินค้าจะเป็นการช่วยเหลือชุมชนประมงพื้นบ้านและเป็นการบริโภคทรัพยากรทางทะเลอย่างยั่งยืน เป็นต้น

7) การพัฒนาชุมชน (Community development) ประกอบด้วยประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ การมีส่วนร่วม กับชุมชน การจ้างงานในชุมชน การพัฒนาองค์ความรู้ในชุมชน การยกฐานะทางเศรษฐกิจในชุมชน กิจกรรมร้านคนจับปลามีการดำเนินงานในด้านนี้ อาทิ การรับซื้อสัตว์น้ำในราคาที่สูงกว่าท้องตลาด การเป็นตัวแทนในการประสานช่วยเหลือชุมชนประมงพื้นบ้านในพื้นที่ การอบรมให้ความรู้และจ้างงานจากคนว่างงานในชุมชน การให้ผู้มีส่วนได้เสียในชุมชนถือหุ้นกับร้านคนจับปลาสาขา การปันผลกำไรส่วนหนึ่งคืนสู่ชาวประมงพื้นบ้านที่เป็นสมาชิกร้านคนจับปลา เป็นต้น

### 8.2.2 แนวทางการจัดซื้อจัดหาที่ยั่งยืนของร้านคนจับปลา

กิจกรรมการจัดซื้อจัดหาของกิจการร้านคนจับปลามีความสอดคล้องกับแนวคิดด้านการจัดซื้อจัดหาที่ยั่งยืนในทุกมิติ ดังรายละเอียดในภาพที่ 8.7



ภาพที่ 8.7 กิจกรรมการจัดซื้อจัดหาที่ยั่งยืนของร้านคนจับปลา

กิจกรรมการจัดซื้อจัดหาที่ส่งผลต่อความยั่งยืนทางด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ การรับซื้อสัตว์น้ำที่มีคุณภาพ การตั้งราคาซื้อสัตว์น้ำที่สมเหตุสมผล การจ่ายเงินค่าสัตว์น้ำที่ตรงเวลาให้กับชาวประมงพื้นบ้าน การจัดจ้างพนักงานตามอัตราขั้นต่ำที่กฎหมายกำหนด และการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการจัดซื้อ นอกจากนี้กิจกรรมการจัดซื้อจัดหาที่ส่งผลต่อความยั่งยืนด้านสังคม ได้แก่ การให้ราคาซื้อสัตว์น้ำที่สูงกว่าท้องตลาด การซื้อสัตว์น้ำที่มีความปลอดภัยต่อผู้บริโภค การจัดจ้างและฝึกอบรมผู้ว่างงานในชุมชน การมีจริยธรรมในการจ้างงาน การรับซื้อสัตว์น้ำจากชาวประมงที่สนับสนุนวิถีประมงพื้นบ้าน และการพยายามรับซื้อสัตว์น้ำจากชาวประมงในปริมาณที่มากขึ้น และสุดท้ายคือกิจกรรมการจัดซื้อที่ส่งผลกระทบต่อทางด้านสิ่งแวดล้อม ได้แก่ การรับซื้อสัตว์น้ำที่มีขนาดเหมาะสม การรับซื้อสัตว์น้ำจากชาวประมงที่ร่วมกิจกรรมอนุรักษ์ และการรับซื้อสัตว์น้ำจากชาวประมงที่ไม่ใช้เครื่องมือทำลายล้าง

การที่องค์กรจะตั้งมั่นอยู่บนแนวคิดการสร้างธุรกิจที่มีความยั่งยืนนั้น จำเป็นที่จะต้องหาแหล่งผู้ขายปัจจัยการผลิต (Sourcing Suppliers) ที่ดำเนินธุรกิจด้วยแนวคิดการสร้าง ความยั่งยืนด้วยเช่นกัน (Pagell, Wu, & Wasserman, 2010) เหตุที่เป็นเช่นนี้สามารถอธิบายได้จากตัวอย่างในงานวิจัยของ Antonio & Lau (2011) เกี่ยวกับองค์กรที่ผลิตเฟอร์นิเจอร์แห่งหนึ่งในจีนซึ่งมีนโยบายในการสร้างธุรกิจของตนเองในแนวทางความยั่งยืน โดยองค์กรจะใช้วัตถุดิบไม้ที่ไม่ได้มาจากการทำลายสภาพแวดล้อมของป่าไม้ แต่หากผู้ขายปัจจัยการผลิตลักลอบนำไม้ที่มาจากการทำผิดกฎหมาย จึงเป็นไปได้ที่องค์กรจะปฏิเสธความไม่รู้เห็นในเรื่องดังกล่าวและยังคงยืนยันตนเองว่าตั้งมั่นอยู่บนการทำธุรกิจที่มีความยั่งยืน ด้วยเหตุดังกล่าว การเลือกผู้ขายปัจจัยการผลิตที่มีแนวคิดการสร้าง ความยั่งยืนจึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยกลยุทธ์ที่จำเป็นต้องดำเนินการเพื่อทำให้เกิดการจัดซื้อที่ยั่งยืน คือ กลยุทธ์การคัดสรร การตรวจสอบการดำเนินงาน และสร้างความร่วมมือกับผู้ขายปัจจัยการผลิต (Antonio & Lau, 2011 and Grant Trautrimis & Wong, 2017) โดยจะอภิปรายในแต่ละประเด็นดังนี้

### การคัดสรรผู้ขายวัตถุดิบของร้านคนจับปลาสาข

ร้านคนจับปลาสาขได้กำหนดลักษณะของผู้ที่จะขายสัตว์น้ำให้กับองค์กร โดยสัตว์น้ำที่จับมาได้จะต้องมาจากการทำประมงที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ในด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมร้านคนจับปลาจะรับซื้อสัตว์น้ำจากชาวประมงพื้นบ้าน ซึ่งธรรมชาติของการทำประมงพื้นบ้านซึ่งใช้เรือขนาดเล็กจะไม่เอื้อต่อความสามารถในการใช้เครื่องมือจับปลาที่ก่อให้เกิดการทำลายล้างสูง และในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมหรือผู้บริโภค การทำประมงพื้นบ้านจะนำสัตว์น้ำมาจำหน่ายในลักษณะวันต่อวัน จึงทำให้ไม่มีความจำเป็นในการใช้สารฟอร์มาลินเพื่อเพิ่มต้นทุนโดยไม่จำเป็น ในความเป็นจริงร้านคนจับปลารับรองว่าสินค้าที่ซื้อจากร้านคนจับปลาจะปราศจากสารปนเปื้อนดังต่อไปนี้ ได้แก่ สารฟอกขาว สารกันเชื้อรา ยาฆ่าแมลง และฟอร์มาลิน (ร้านคนจับปลา, 2562) ทำให้ผู้บริโภคได้รับประทานสัตว์น้ำที่มีความปลอดภัยปราศจากสารปนเปื้อน

นอกจากนี้ร้านคนจับปลาสาขจะรับซื้อสัตว์น้ำจากชาวประมงพื้นบ้านในแต่ละพื้นที่ของตนเองที่เป็นสมาชิกของสมาคมชาวประมงพื้นบ้านด้วย และจะรับซื้อสัตว์น้ำจากแพปลาพื้นบ้าน (ในกรณีจังหวัด

สตูลและนครศรีธรรมราช) ที่เป็นสมาชิกของร้านคนจับปลาด้วยเช่นกัน ดังนั้นการเลือกชาวประมงพื้นบ้าน ภายใต้สังกัดสมาคมชาวประมงพื้นบ้านในฐานะผู้ขายวัตถุดิบจึงทำให้กิจการร้านคนจับปลามั่นใจได้ในระดับหนึ่งว่าสัตว์น้ำที่รับซื้อ จะมาจากแหล่งที่สะท้อนถึงแนวคิดความยั่งยืน

### การตรวจสอบการดำเนินงานของผู้ขายวัตถุดิบ

นอกเหนือจากที่กล่าวข้างต้นแล้ว การตรวจสอบผู้ขายปัจจัยการผลิตเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่ต้องกล่าวถึงในการดำเนินการจัดซื้อที่ยั่งยืน (Antonio & Lau, 2011) โดยจากกรณีศึกษาในวรรณกรรมของ Antonio & Lau (2011) พบว่าองค์กรธุรกิจที่ดำเนินการจัดซื้ออย่างยั่งยืนมีความพยายามในการตรวจสอบผู้ขายปัจจัยการผลิตว่าได้มีการดำเนินธุรกิจตามแนวทางความยั่งยืนหรือไม่ โดยประเด็นหลักที่มีการตรวจสอบ อาทิเช่น ตรวจสอบแหล่งสินค้าที่ขายให้แก่บริษัท ตรวจสอบความปลอดภัยของสถานที่ทำงานของแหล่งผลิต การตรวจสอบสิทธิมนุษยชนและการใช้แรงงานจากแหล่งผลิต และ จริยธรรมในการดำเนินงาน เป็นต้น

กิจการร้านคนจับปลาได้แสดงให้เห็นถึงความพยายามในการนำกฎเกณฑ์มาตรฐานบางอย่างมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างกรอบความยั่งยืน โดยทางกิจการได้มีความพยายามในการนำมาตรฐาน Blue Brand มาเป็นเกณฑ์ให้กับทางร้านคนจับปลาในแต่ละสาขาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจ ปัจจุบันร้านคนจับปลาในแต่ละสาขาได้รับมาตรฐาน Blue Brand ซึ่งเป็นมาตรฐานที่มีส่วนประกอบของการทำประมงอย่างยั่งยืน ก่อนการได้รับรองมาตรฐานดังกล่าว เจ้าหน้าที่จากสมาคมสมาพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทยจะลงตรวจสอบมาตรฐานที่ร้านคนจับปลาในแต่ละสาขา รวมถึงชาวประมงพื้นบ้านและแพปลาพื้นบ้านในพื้นที่ที่ขายวัตถุดิบให้แก่ร้านคนจับปลาด้วย อาทิเช่น การบริหารจัดการของแพปลาพื้นบ้าน ลักษณะทางกายภาพของเรือและอุปกรณ์ที่ใช้ทำประมง นำแข็งที่ใช้ต้องสัตว์น้ำ เป็นต้น นอกจากนี้ทางร้านคนจับปลาในแต่ละสาขาเองก็มีการลงตรวจสอบชาวประมงและแพปลาพื้นบ้านอยู่เป็นระยะ อาทิเช่น ตรวจสอบตราสภาพเรือ อุปกรณ์ที่ใช้ในการจับปลา การตรวจสอบสารปนเปื้อนจากสัตว์น้ำที่รับซื้อ เป็นต้น ปัจจุบันร้านคนจับปลาสาขาประจวบคีรีขันธ์ สาขานครศรีธรรมราช และสาขาสตูล ได้รับรองมาตรฐาน Blue Brand เป็นที่เรียบร้อยแล้ว

### การสร้างความร่วมมือของร้านคนจับปลากับผู้ขายวัตถุดิบ

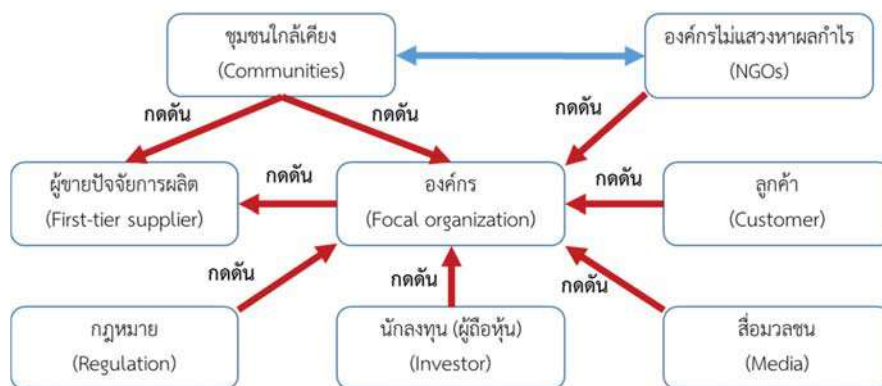
การสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรและผู้ขายปัจจัยการผลิต เป็นหนึ่งในองค์ประกอบที่สำคัญในกระบวนการสร้างการจัดซื้ออย่างยั่งยืน (Antonio & Lau, 2011) สำหรับการดำเนินการของกิจการร้านคนจับปลาได้มีนโยบายให้ร้านคนจับปลาในแต่ละสาขาได้มีการสร้างความยั่งยืนร่วมกับชาวประมงพื้นบ้านในพื้นที่ของตนเอง (ผู้ขายวัตถุดิบ) ในหลายประเด็นที่มีลักษณะคล้ายกัน อาทิ กำไรส่วนหนึ่งของร้านคนจับปลาในแต่ละสาขาจะถูกนำไปอุดหนุนเพื่อทำกิจกรรมอนุรักษ์ทะเลร่วมกับชาวประมงพื้นบ้านที่เป็นสมาชิกของร้านคนจับปลา การทำความร่วมมือกับแพปลาพื้นบ้าน (เฉพาะสาขา

นครศีร์ธรรมราชและสาขาสตูล) ให้อรับซื้อสัตว์น้ำจากชาวประมงพื้นบ้านในราคาที่สูงกว่าราคาท้องตลาด เพื่อเป็นการช่วยเหลือฐานะทางเศรษฐกิจของชุมชนชาวประมงพื้นบ้านให้ดีขึ้น การประชุมวางแผนกับแพปลาและชาวประมงพื้นบ้านในประเด็นต่างๆ อาทิเช่น การวางแผนเรื่องกิจกรรมอนุรักษ์ทะเล การวางแผนจับสัตว์น้ำในฤดูกาลต่างๆ การชี้แจงข้อกำหนดทางกฎหมายในการทำประมงและให้แนวทางปฏิบัติแก่ชาวประมงพื้นบ้าน เป็นต้น

### 8.2.3 แรงผลักดันในการจัดซื้อที่ยั่งยืนของกิจการร้านคนจับปลา

สำหรับวรรณกรรมที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยแรงขับ (Drivers) ที่ผลักดันให้องค์กรต้องดำเนินการจัดซื้อที่ยั่งยืน (Sustainable procurement) (Mont & Leire, 2009 and Grant, Trautrim & Wong, 2017) ได้กล่าวว่า ปัจจัยแรงขับสามารถถูกแบ่งออกมาเป็น 2 ประเภท คือ ปัจจัยแรงขับภายนอก (External drivers) และ ปัจจัยแรงขับภายใน (Internal drivers) โดยปัจจัยภายนอกจะเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ที่พยายามผลักดันให้องค์กรให้ปฏิบัติตามแนวทางการจัดซื้อที่ยั่งยืน อาทิเช่น ผู้บริโภค (Consumers) องค์กรไม่แสวงหากำไร (NGOs) สื่อมวลชน (Media) ผู้ถือหุ้น (Investor) และ กฎระเบียบจากรัฐ (Regulation) เป็นต้น สำหรับปัจจัยภายใน (Internal drives) เกี่ยวข้องกับจิตสำนึกการทำในสิ่งที่ถูกต้อง รวมถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับมาจากการจัดซื้อที่ยั่งยืน อาทิเช่น เพื่อชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น

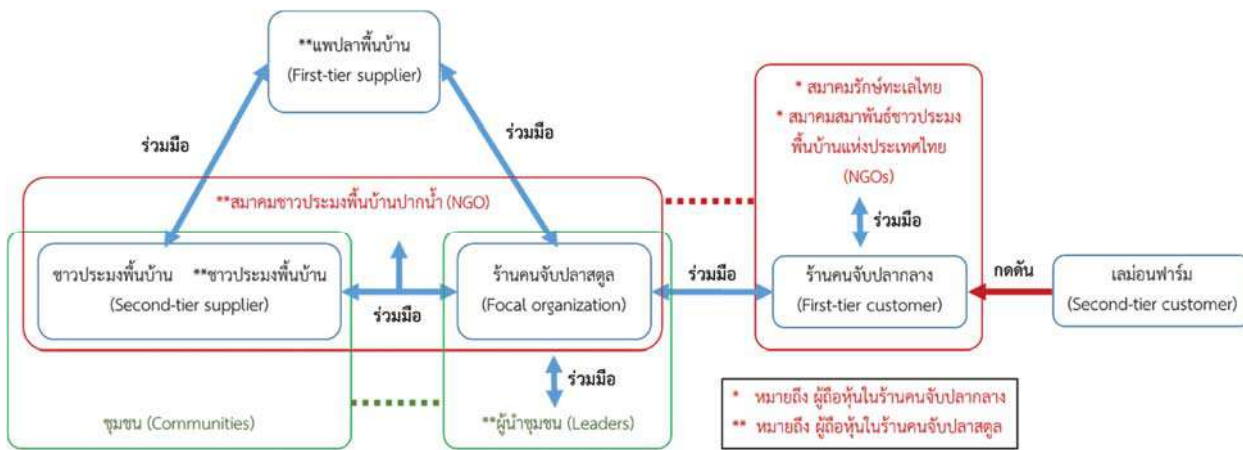
จากกรณีศึกษาที่พบในวรรณกรรม (Mont & Leire, 2009 and Grant, Trautrim & Wong, 2017) พบว่า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีบทบาทหลักในการขับเคลื่อนให้องค์กรดำเนินนโยบายการจัดซื้อที่ยั่งยืน ประกอบด้วย ลูกค้า องค์กรไม่แสวงหากำไร และ สื่อมวลชน เป็นที่น่าสังเกตว่า ผู้มีส่วนได้เสียหลักซึ่งเป็นปัจจัยภายนอก จะไม่มีความสัมพันธ์กับองค์กรธุรกิจ (Focal organization) ดังนั้นบทบาทของผู้มีส่วนได้เสียจะอยู่ในลักษณะการกดดัน (Pressure) ให้องค์กรอยู่ในกรอบการดำเนินกิจการที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งตัวองค์กรเองจะพยายามกดดันและตรวจสอบผู้ขายปัจจัยการผลิตให้ดำเนินกิจการภายใต้กรอบความรับผิดชอบต่อสังคมเช่นกัน (ภาพที่ 8..8)



ภาพที่ 8.8 ปัจจัยแรงขับภายนอกที่ผลักดันให้เกิดการจัดซื้อที่ยั่งยืนในธุรกิจทั่วไป

สำหรับในบริบทของกิจการเพื่อสังคมร้านคนจับปลานั้น ปัจจัยแรงขับเคลื่อนที่ผลักดันให้เกิดการจัดซื้อที่ยั่งยืน อาจจะมีลักษณะที่แตกต่างไปจากบริบทของบริษัทธุรกิจที่พบเห็นในวรรณกรรม (Mont & Leire, 2009) โดยในบริบทของธุรกิจทั่วไป ปัจจัยแรงขับเคลื่อน คือ ผู้มีส่วนได้เสียภายนอก อาทิเช่น ลูกค้า องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร สื่อมวลชน นักลงทุน และกฎหมาย ซึ่งจะกดดันให้องค์กรดำเนินกิจการที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างยั่งยืน การที่องค์กรจะสามารถดำเนินกิจการอยู่บนแนวคิดความยั่งยืนได้นั้น จะต้องกดดันหรือเสาะหาผู้ขายปัจจัยการผลิตที่ดำเนินธุรกิจตามแนวคิดความยั่งยืนเช่นกัน

ในที่นี้จะยกตัวอย่างการอภิปรายบริบทร้านคนจับปลาสาขาสตูลในฐานะองค์กรหลัก (Focal Organization) ซึ่งผู้มีส่วนได้เสียภายนอกจะใช้แนวทางการร่วมมือ (Collaboration) มากกว่าในลักษณะการกดดัน (Pressure) ในการพัฒนาการจัดซื้อที่ยั่งยืนของทางร้าน เหตุผลที่เป็นเช่นนี้เพราะผู้มีส่วนได้เสียในระบบโซ่อุปทานมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในเชิงโครงสร้างนั่นเอง (ดูภาพที่ 8.9)



ภาพที่ 8.9 ปัจจัยแรงขับเคลื่อนที่ผลักดันให้เกิดการจัดซื้อที่ยั่งยืนในบริบทร้านคนจับปลาสาขาสตูล

การอธิบายเริ่มจากการก่อกำเนิดกิจการเพื่อสังคมร้านคนจับปลาที่ได้รับการสนับสนุนจากสมาคมนักอนุรักษ์ทะเลไทย และสมาคมสมาพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรที่ริเริ่มแนวคิดและก่อตั้งกิจการร้านคนจับปลา จากความสัมพันธ์ในฐานะผู้มีส่วนได้เสียในการก่อตั้งร้านคนจับปลาและร้านคนจับปลาในแต่ละสาขา จึงทำให้การจัดซื้อที่ยั่งยืนในระบบโซ่อุปทานของกิจการร้านคนจับปลามีลักษณะการทำงานแบบร่วมมือกัน (Collaboration) มากกว่าการกดดัน (Pressure) โดยการสร้างกลยุทธ์ความร่วมมือ ริเริ่มจากสมาคมนักอนุรักษ์ทะเลไทยได้จัดส่งบุคลากรในฐานะผู้จัดการร้านให้มาดูแลกิจการของร้านคนจับปลาสาขาสตูล รวมถึงการดูแลกิจกรรมการอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเลที่ทำร่วมกับชาวประมงพื้นบ้านซึ่งเป็นสมาชิกของสมาคมชาวประมงพื้นบ้านปากน้ำ (เครือข่ายองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรในพื้นที่ซึ่งสังกัดภายใต้สมาคมสมาพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทย)

ในการสร้างความร่วมมืออย่างยั่งยืน ผู้จัดการร้านคนจับปลาสดจะต้องเดินทางไปประชุมเพื่อหารือในประเด็นต่าง ๆ ร่วมกับสมาคมรักษ์ทะเลไทย สมาพันธ์สมาคมชาวประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทย อยู่เป็นประจำ

เมื่อพิจารณาผู้มีส่วนได้เสียในลำดับถัดมาของระบบโซ่อุปทานร้านคนจับปลาสด พบว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสมทบพบปะอยู่ในหลายสถานะ และมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในเชิงโครงสร้าง ในบริบททั่วไปทางธุรกิจ ผู้ถือหุ้นจะมีบทบาทหน้าที่แยกออกจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรายอื่น ๆ แต่ในบริบทของร้านคนจับปลาสด ผู้ขายวัตถุดิบ (แพปลาพื้นบ้าน และ ชาวประมงพื้นบ้านบางส่วน) องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร (สมาคมพื้นบ้านปากน้ำ) และ ผู้นำชุมชนบางส่วน ต่างก็เป็น *ผู้ถือหุ้น* ในร้านคนจับปลาสด ดังนั้นแรงผลักดันในการสร้างการจัดซื้อที่ยั่งยืนของร้านคนจับปลาสดกับจากผู้มีส่วนได้เสียจะเป็นไปในลักษณะความร่วมมือกันมากกว่าการสร้างแรงกดดัน นอกเหนือจากความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้เสียในลักษณะการถือหุ้นแล้ว ชาวประมงพื้นบ้านทั้งที่เป็นและไม่เป็นสมาชิกร้านคนจับปลาสดที่ขายสัตว์น้ำให้แก่แพปลาพื้นบ้านหรือร้านคนจับปลาสด จะต้องเป็นสมาชิกสมาคมชาวประมงพื้นบ้านปากน้ำ จากความสัมพันธ์ดังกล่าวส่งเสริมให้การดำเนินการจัดซื้อที่ยั่งยืนของร้านคนจับปลาสดที่มีต่อชาวประมงพื้นบ้านในฐานะผู้ขายวัตถุดิบ เป็นไปในลักษณะความร่วมมือกันมากขึ้น

จากความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างที่ได้อธิบายข้างต้น ทำให้บทบาทของผู้มีส่วนได้เสียที่มีต่อการจัดซื้ออย่างยั่งยืนของร้านคนจับปลาสด จะอยู่ในลักษณะการร่วมมือกัน (Collaboration) มากกว่าการกดดัน (Pressure) เป็นเหตุให้ข้อมูลระหว่างตัวองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียเกิดการแลกเปลี่ยน (Information sharing) ซึ่งแตกต่างจากบริบททางธุรกิจทั่วไป การขาดการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างองค์กรและผู้ขายวัตถุดิบถูกกล่าวว่าเป็นหนึ่งในอุปสรรคที่สำคัญในการสร้างการจัดซื้อที่ยั่งยืนขององค์กร (Grant Trautrim & Wong, 2017)

นอกเหนือจากปัจจัยแรงขับเคลื่อนภายนอกแล้ว เป้าหมายของกิจการเพื่อสังคมร้านคนจับปลาสดที่มีจุดริเริ่มมาจากองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรประกอบกับชาวประมงพื้นบ้านในฐานะผู้ขายวัตถุดิบซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของคนในชุมชน จึงเป็นเหตุให้การดำเนินการจัดซื้อที่ยั่งยืนของร้านคนจับปลาสดเกิดจากปัจจัยขับเคลื่อนภายใน (Internal drives) อีกด้วย อาทิเช่น ชาวประมงพื้นบ้านต้องการอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเลเพื่อการทำประมงพื้นบ้านเกิดความยั่งยืนในอนาคต ผู้นำและสมาชิกในองค์กรมีเป้าหมายร่วมกันในการทำประมงอย่างยั่งยืนซึ่งเกิดจากแรงผลักดันสำนึกภายในตนเอง เป็นต้น

จากที่กล่าวข้างต้นเกี่ยวกับปัจจัยผลักดันที่ก่อให้เกิดการจัดซื้ออย่างยั่งยืน สรุปได้ว่าบทบาทของผู้มีส่วนได้เสียที่มีต่อร้านคนจับปลาสดจะอยู่ในลักษณะร่วมมือกันมากกว่ากดดัน และเมื่อประกอบกับปัจจัยผลักดันที่มาจากภายในจิตสำนึกของผู้นำและสมาชิกในร้านคนจับปลาสด จึงคาดการณ์ได้ว่าการจัดซื้อที่ยั่งยืนของร้านคนจับปลาสดจะสามารถคงอยู่ต่อไปได้อย่างมั่นคง

## 8.2.4 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาด้านความยั่งยืน

กิจการร้านคนจับปลาได้ดำเนินการกิจกรรมที่เกี่ยวกับความยั่งยืนอยู่หลายกิจกรรม ซึ่งส่วนใหญ่เน้นหนักไปทางกิจกรรมที่ส่งผลในมิติด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม มีบางประเด็นที่ผู้วิจัยเห็นควรว่าเพิ่มเติมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนเพิ่มขึ้นในอนาคต โดยมีดังนี้

### 1. การหาช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่มเติม

ปัจจุบันสินค้าส่วนใหญ่ของกิจการร้านคนจับปลา จะส่งให้แก่ร้านเลมอนฟาร์มเป็นหลัก เพื่อความยั่งยืนในทางเศรษฐกิจ กิจการร้านคนจับปลาควรกระจายช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่มเติม โดยเฉพาะผู้บริโภครายย่อย อย่างไรก็ตาม อุปสรรคที่สำคัญในการทำตลาดด้านนี้ คือ การขาดระบบขนส่งสินค้าแข่งขันที่มีอยู่ประเทศ บริษัทขนส่งสินค้าที่เข้าถึงผู้บริโภครายย่อยจะรับเฉพาะสินค้าแห่งเท่านั้น นอกจากผู้บริโภคภายในประเทศแล้ว ร้านคนจับปลาอาจจะขยายช่องทางการจัดจำหน่ายไปยังการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ โดยเฉพาะในประเทศที่ผู้บริโภคมักกำลังซื้อและให้ความสำคัญกับการบริโภคสินค้าที่มีคุณภาพและสร้างความยั่งยืนทางสังคมและสิ่งแวดล้อมด้วย

### 2. การโฆษณาและประชาสัมพันธ์มาตรฐาน Blue Brand ให้เป็นที่รู้จัก

มาตรฐานดังกล่าวเป็นมาตรฐานที่สะท้อนถึงแนวคิดการผลิตสินค้าที่มาจากแห่งการทำประมงที่ยั่งยืน หากผู้บริโภครับรู้แนวคิดดังกล่าวจะทำให้ผู้บริโภคซื้อสินค้าด้วยความรู้สึกที่ดี รู้สึกถึงความปลอดภัยในสินค้า รู้สึกถึงการมีส่วนร่วมในการสร้างความยั่งยืนทางสังคมและสิ่งแวดล้อมทางทะเลด้วย กิจกรรมนี้จึงส่งผลต่อความยั่งยืนทางด้านเศรษฐกิจสังคม และสิ่งแวดล้อมโดยตรง

### 3. วิธีบรรจุภัณฑ์ใหม่ที่ลดความเสียหายในสัตว์น้ำบางประเภท

มีสินค้าบางประเภท อาทิเช่น กุ้ง ที่มีมักจะพบข้อบกพร่องในการบรรจุ เนื่องจากความคมและแข็งของหนวดกุ้งที่มีมักจะแทงบรรจุภัณฑ์ให้เกิดการรั่วซึม ส่งผลต่อต้นทุนในการแก้ไขสินค้าที่ตามมาภายหลัง กิจกรรมนี้จึงส่งผลต่อความยั่งยืนทางด้านเศรษฐกิจโดยตรง

### 4. การจัดหาบรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

การจัดซื้อจัดหาบรรจุภัณฑ์ที่ย่อยสลายได้ตามธรรมชาติ เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม สามารถพัฒนามิติทางด้านสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มขึ้นได้ กิจกรรมนี้จึงส่งผลต่อความยั่งยืนทางด้านสิ่งแวดล้อมโดยตรง

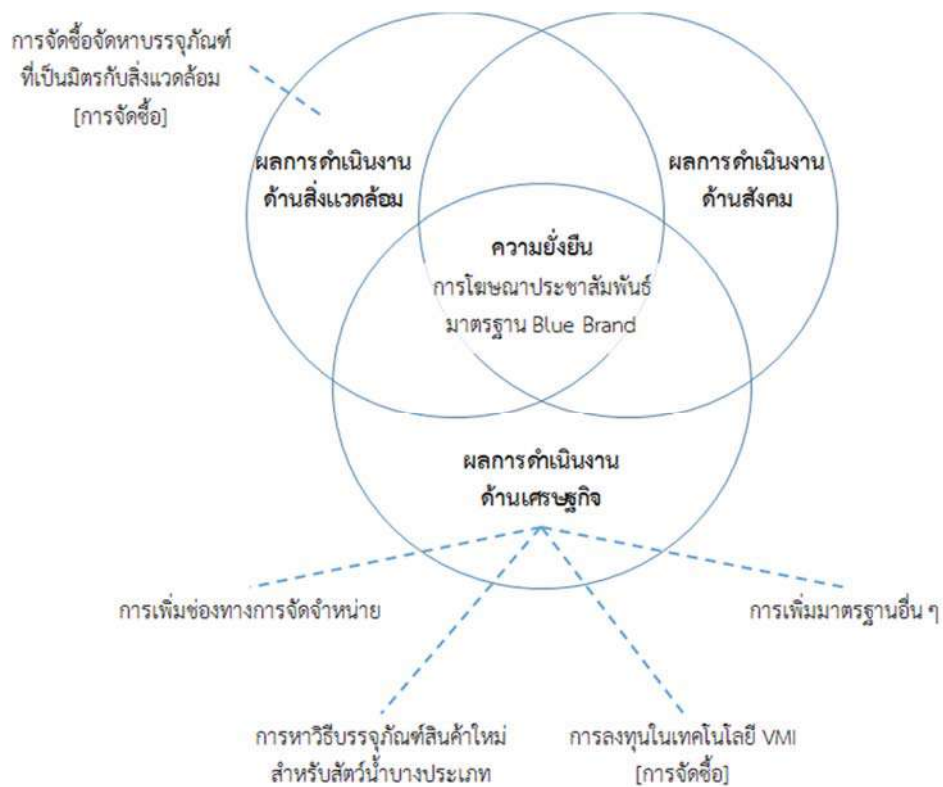
### 5. การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วย

อุปสรรคที่พบในอีกประเด็นหนึ่งของกิจการร้านคนจับปลา คือ ความเชื่อในการห้ามส่งสัตว์น้ำกับชาวประมงก่อนออกทะเล รวมถึงขั้นตอนที่ยาวนานในการสื่อสารความต้องการของผู้บริโภครายสุดท้ายจากร้านเลมอนฟาร์ม ไปยังร้านคนจับปลากลาง และไปยังร้านคนจับปลาสาขา ไปถึงชาวประมง การลงทุนในเทคโนโลยี อาทิเช่น Vendor Managed Inventory หรือ Continuous Replenish Program

(CRP) จะช่วยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลักในโซ่อุปทานสามารถเห็นระดับคลังสินค้าในปัจจุบันของผู้ซื้อในแต่ละช่วงของโซ่อุปทาน ส่งผลให้การบริหารจัดการสต็อกน้ำในพื้นที่ที่มีความสะดวกมากขึ้น ตอบสนองต่อความต้องการปลายทางมากขึ้น กิจกรรมนี้จึงส่งผลต่อความยั่งยืนทางด้านเศรษฐกิจโดยตรง

#### 6. การเพิ่มมาตรฐานอื่นเพิ่มเติมในผลิตภัณฑ์

นอกเหนือจากมาตรฐาน Blue Brand แล้ว สินค้าที่ผลิตจากร้านคนจับปลาสามารถเพิ่มเติมการรับรองมาตรฐานอื่นๆ ซึ่งเป็นที่รู้จักของผู้บริโภคในปัจจุบัน อาทิ มาตรฐาน อ.ย. มาตรฐาน GMP มาตรฐานฮาลาล เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเพิ่มการรับรู้ความน่าเชื่อถือของสินค้าให้แก่ผู้บริโภค หากสินค้าของกิจการร้านคนจับปลาสามารถขยายตลาดไปสู่ต่างประเทศ ทางกิจการอาจจะเพิ่มมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับในระดับสากลด้วย กิจกรรมนี้จึงส่งผลต่อความยั่งยืนทางด้านเศรษฐกิจโดยตรง



ภาพที่ 8.10 แนวทางการพัฒนาความยั่งยืนของกิจการร้านคนจับปลาในอนาคต

## 8.3 ข้อเสนอแนะที่มีต่อกิจการเพื่อสังคมร้านคนจับปลา

### 8.3.1 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาประสิทธิภาพห่วงโซ่อุปทานร้านคนจับปลา

#### 8.3.1.1 ผังโมเดลธุรกิจและข้อเสนอแนะต่อกิจการร้านคนจับปลา

การสร้างข้อเสนอแนะต่อกิจการร้านคนจับปลาจะได้มาจากการจากการวิเคราะห์ SWOT ของกิจการร้านคนจับปลา ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ค้นพบมาทำการวิเคราะห์ต่อด้วย TOWS Matrix ซึ่งเป็นการจับคู่ระหว่างจุดแข็ง และจุดอ่อน เข้ากับ โอกาส และอุปสรรค เพื่อที่จะลดผลกระทบทางลบต่อองค์กรจากจุดอ่อน และอุปสรรคของกิจการร้านคนจับปลา เพื่อจะนำไปสู่ข้อเสนอแนะในการพัฒนาประสิทธิภาพของการจัดการโซ่อุปทานกิจการร้านคนจับปลาดังตารางภาคผนวกที่ 6

จากตารางภาคผนวกที่ 6 แสดงให้เห็นข้อเสนอแนะจากการจับคู่ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค 4 รูปแบบ ซึ่งนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์การดำเนินงานของกิจการได้ดังนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะจากจุดแข็งและโอกาส (กลยุทธ์ SO)

จากการจับคู่ Strength และ Opportunity จะทำให้ได้ข้อเสนอแนะเชิงรุก และเน้นการขยายตัวของกิจการร้านคนจับปลา ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

##### 1.1 เพิ่มยอดขายโดยการเจาะตลาดในช่องทางออนไลน์ (S1+S3+S5+O4+O7)

จะเห็นได้ว่ากิจการร้านคนจับปลามีจุดแข็งคือ วัตถุดิบที่มีคุณภาพ กระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐาน และต้นทุนค่าขนส่งที่ไม่สูง ส่วนโอกาสที่มองเห็นในตลาดคือความนิยมในการบริโภคอาหารที่มีความปลอดภัยต่อสุขภาพและความนิยมในการซื้อของออนไลน์ที่มากขึ้น ผู้วิจัยจึงเสนอว่ากิจการร้านคนจับปลาควรเพิ่มยอดขายด้วยการจำหน่ายสินค้าออนไลน์ ซึ่งในความเป็นจริงร้านคนจับปลากลางและร้านคนจับปลาสาขาก็ได้มีช่องทางในการจำหน่ายสินค้าออนไลน์อยู่แล้วผ่านทาง เพจเฟซบุ๊ก ไลน์แอด อย่างไรก็ตามการพัฒนาศักยภาพการขายสินค้าผ่านทางช่องทางนี้ก็น่าจะเป็นโอกาสที่ร้านคนจับปลาสมควรให้การพิจารณา ตัวอย่างเช่น บังฮาซัน ผู้ประกอบการจำหน่ายสินค้าอาหารทะเลผ่านทางเฟซบุ๊กไลฟ์ เช่น ปลาหมึกตากแห้ง กุ้งแห้ง และอาหารทะเลตากแห้ง ซึ่งสินค้าเหล่านี้จะผ่านการขนส่งด้วยการท้อใส่กล่องไปรษณีย์ ซึ่งสามารถสร้างรายได้สามารถสร้างยอดขายได้เพิ่มขึ้น ในปัจจุบันสามารถสร้างยอดขายได้วันละ 1 ล้านบาท (ปริสม์ จิตเป็นธม, 2562) ความสำเร็จของผู้ประกอบการรายนี้ไม่ได้เกิดจากการมีช่องทางการขายออนไลน์เพียงอย่างเดียว ผู้ประกอบการจะต้องมีปริมาณสินค้าที่แน่นอน มีสูตรการแปรรูปสินค้าที่มีรสชาติดี มีการบริหารจัดการการขนส่งสินค้าไปสู่ผู้บริโภค และมีเงินทุนหมุนเวียนเพื่อชำระค่าส้วมน้ำให้ชาวประมง เป็นต้น ซึ่งเป็นสิ่งที่กิจการร้านคนจับปลาทำอยู่แล้วแต่สิ่งอาจะที่ยังขาดอยู่ก็มีเพียงการ

จัดการการตลาดออนไลน์ เช่น การทำโปรโมชั่นสินค้า การใช้เทคนิคการขายแบบเฟสบุ๊คไลฟ์ และการใช้เน็ตไอดอลในการรีวิวสินค้า เป็นต้น

### 1.2 ขยายกำลังการผลิต และเพิ่มจำนวนร้านคนจับปลาสาขา (S1+S3+O2+O3+O4+O7)

จากการที่ร้านคนจับปลาสามารถหาสินค้าได้จากร้านคนจับปลาสาขาซึ่งรับซื้อสัตว์น้ำจากชาวประมงพื้นบ้านที่ทำประมงในชายฝั่งทะเลอ่าวไทยและทะเลอันดามัน ทำให้มีโอกาสในการเข้าถึงทรัพยากรทะเลที่หลากหลาย ประกอบกับแนวโน้มการให้การสนับสนุนธุรกิจที่ดำเนินงานเพื่อสังคมของผู้บริโภค การบริโภคอาหารปลอดภัย และซื้อสินค้าออนไลน์ ดังนั้นร้านคนจับปลาควรเพิ่มกำลังการผลิตเพื่อตอบสนองต่อโอกาสที่เกิดขึ้นจากยอดจำหน่ายสินค้าที่อาจเพิ่มขึ้นจากผู้บริโภคทั่วไปและการสั่งซื้อสินค้าออนไลน์ ทางผู้วิจัยขอเสนอ 2 แนวทางการขยายกำลังการผลิต 1) การรับซื้อสัตว์น้ำจากชาวประมงพื้นบ้านในปริมาณที่เพิ่มขึ้น อาจเพิ่มการรับสินค้าจากชาวประมงพื้นบ้านกลุ่มอื่น ๆ ที่จับสัตว์น้ำตามข้อกำหนดของมาตรฐานบลูแบนด์ 2) การเพิ่มจำนวนร้านคนจับปลาสาขาไปยังจังหวัดอื่น ๆ ที่มีทรัพยากรทางทะเลที่หลากหลายและอุดมสมบูรณ์ ซึ่งทั้ง 2 แนวทางนี้จะช่วยเพิ่มปริมาณการรับซื้อสัตว์น้ำที่มีคุณภาพเพื่อเพิ่มกำลังการผลิตของกิจการร้านคนจับปลา การแปรรูปสัตว์น้ำในปริมาณที่มากขึ้นจะนำมาซึ่งการประหยัดต่อขนาด (Economy of Scale) เพื่อลดต้นทุนการผลิตต่อหน่วยโดยการ เพื่อเพิ่มกำไรต่อยอดขาย ซึ่งการเพิ่มกำลังการผลิตของร้านคนจับปลาจะต้องทำให้เพียงพอกับต้องการของผู้บริโภคทั้งในและต่างประเทศที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

### 1.3 ประชาสัมพันธ์และสร้างการรับรู้ในสินค้าร้านคนจับปลา (S1+S3+O3) และ (S2+O3)

ร้านคนจับปลาควรทำการประชาสัมพันธ์สร้างการรับรู้ในผู้บริโภคเกี่ยวกับกิจการร้านคนจับปลาที่มีสินค้าที่มีคุณภาพ เป็นกิจการเพื่อสังคม ส่งเสริมตัวตนของชาวประมงพื้นบ้าน และการบริโภคที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้บริโภค เริ่มจาก ร้านคนจับปลาที่มีสินค้าที่มีคุณภาพจากวัตถุดิบที่สด และกระบวนการผลิตที่มีความสะอาด อีกทั้งยังมีโอกาสในตลาดที่ผู้บริโภคให้การสนับสนุนกิจการที่สร้างประโยชน์ต่อสังคม ดังนั้นกิจการร้านคนจับปลาจึงควรทำการโฆษณาประชาสัมพันธ์จุดเด่นในด้านคุณภาพของสินค้าให้ผู้บริโภคได้รับทราบ ซึ่งอาจทำได้ผ่านทาง การออกงานอีเว้นท์ การใช้ความร่วมมือจากเครือข่าย เช่น สื่อมวลชน องค์กรพัฒนาเอกชน เป็นต้น และการใช้สื่อออนไลน์ เป็นต้น

นอกจากการสื่อสารจุดเด่นด้านคุณภาพของสินค้าร้านคนจับปลา ร้านคนจับปลาควรทำการประชาสัมพันธ์จุดเด่นด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมด้วย ร้านคนจับปลาที่มีเป้าหมายที่จะทำให้ชาวประมงพื้นบ้านรู้สึกว่าได้ทำในสิ่งที่มีคุณค่าในวิถีประมงพื้นบ้านที่ไม่ทำลายล้างทรัพยากรธรรมชาติโดยผ่านทาง การใช้เครื่องมือทำลายล้าง จับปลาตามฤดูกาล และทำกิจกรรมอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเล จะเห็นได้ว่าร้านคนจับปลาไม่ได้ขายแค่ปลาแต่เราขายคุณค่าและเรื่องราวของประมงพื้นบ้าน นอกจากนี้ควรสร้างการรับรู้เพิ่มเติมให้กับผู้บริโภคว่า ‘การที่ผู้บริโภคซื้อสินค้าร้านคนจับปลาก็เท่ามีส่วนร่วมในการช่วยชาวประมงพื้นบ้านและการอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเล’ การซื้อสินค้าร้านคนจับปลาเป็นการรับประกันความยั่งยืนเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรทางทะเลด้วย

### 1.4 ขยายตลาดไปยังตลาดต่างประเทศ (S1+S3+S4+O3+O4)

การที่กิจการร้านคนจับปลาที่มีภาพลักษณ์ของการเป็นกิจการเพื่อสังคมที่สามารถจัดหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพและมีกระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐานบลูแบนรด์ อีกทั้งในปัจจุบันนี้ผู้บริโภคทั่วโลกได้ให้การยอมรับในการประกอบกิจการที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและการขยายตัวของอาหารสำหรับผู้รักสุขภาพ จากเหตุผลดังกล่าวร้านคนจับปลาอาจจะนำแนวคิดที่จะขยายตลาดไปสู่ตลาดต่างประเทศมาพิจารณา เป็นแผนการดำเนินงานในระยะยาวที่จะพัฒนามาตรฐานการผลิตระดับสากล และทำการจำหน่ายสินค้าเพิ่มเติมไปยังตลาดต่างประเทศ โดยอาจเริ่มที่ทวีปยุโรป ที่มีเครือข่ายความร่วมมือขององค์กรพัฒนาเอกชนทำงานอยู่

#### 1.5 หาช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่มเติมจากภาคีเครือข่าย (S2+O1+O4)

ข้อได้เปรียบอย่างหนึ่งของกิจการร้านคนจับปลาคือการมีผู้จัดการร้านที่เป็นคนขับเคลื่อนร้านมาจากองค์กรพัฒนาเอกชน (NGOs) ซึ่งนอกจากจะมีความสามารถในการเจรจาต่อรองแล้ว ยังไม่เครือข่ายที่ทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ที่คล้ายคลึงกันทั้งในระดับภูมิภาค ระดับประเทศ และระดับโลก ซึ่งจากการเติบโตของตลาดอาหารเพื่อสุขภาพและการยอมรับในกิจการเพื่อสังคม ร้านคนจับปลาควรจะใช้ประโยชน์จากจุดนี้ในการหาช่องทางการจัดจำหน่ายที่นอกเหนือจากเลมอนฟาร์มเพิ่มขึ้นทั้งใน และต่างประเทศ การสร้างพันธมิตร (Partnership) และ การสร้างความสัมพันธ์แบบเกื้อกูล (Collaboration) เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างและบริหารความสัมพันธ์ระหว่างผู้เล่นหลักในโซ่อุปทาน (Lambert & Cooper, 2000; Lambert & Enz, 2016) ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการจัดการโซ่อุปทาน

#### 1.6 ขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐที่ให้การสนับสนุนกิจการเพื่อสังคมและระบบเศรษฐกิจฐานราก (S4+O5+O5+O6)

เนื่องจากนโยบายความมั่นคงของประเทศที่สนับสนุน และการใช้นวัตกรรมทรัพยากรทางทะเล และนโยบายของรัฐที่ส่งเสริมระบบเศรษฐกิจสีน้ำเงิน (Blue Economy) โดยการสนับสนุนระบบเศรษฐกิจฐานราก เช่น วิสาหกิจชุมชน และชุมชนประมงพื้นบ้าน เพื่อให้เป็นกลไกในการพัฒนาระบบเศรษฐกิจที่มุ่งเน้นการใช้สอยทรัพยากรทางทะเลอย่างยั่งยืน ซึ่งการดำเนินงานของกิจการร้านคนจับปลาที่มีความสอดคล้องกับนโยบายของภาครัฐทั้งสิ้น ดังนั้นกิจการร้านคนจับปลาจึงควรใช้ประโยชน์จากจุดนี้ในการขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐบาลทั้งจากการช่วยเหลือทางการเงิน การสนับสนุนด้านความรู้และทักษะ การสนับสนุนช่องทางการจำหน่ายสินค้า การประสานงานกับองค์กรพัฒนาเอกชนต่างประเทศ และการประชาสัมพันธ์กับผู้บริโภคในประเทศ เพื่อให้กิจการร้านคนจับปลาสามารถอยู่รอดอย่างมั่นคงและกระจายผลประโยชน์กลับไปยังสังคมและสิ่งแวดล้อม จนกลายเป็นหนึ่งในกลไกของระบบเศรษฐกิจฐานรากที่เข้มแข็งและเกิดการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน

## 2. ข้อเสนอแนะจากจุดอ่อนและโอกาส

จากการจับคู่ Weakness และ Opportunity จะทำให้ได้ข้อเสนอแนะในการนำโอกาสไปจัดการกับจุดอ่อน ซึ่งเป็นกลยุทธ์เชิงพัฒนา เป็นการนำโอกาสภายนอกที่เอื้อผลประโยชน์ต่อองค์กรมาใช้ประโยชน์ให้ได้มากที่สุด

## 2.1 สร้างการรับรู้ให้ผู้บริโภครู้จักมาตรฐานบลูแบนด์ (W6+O3+O4+O1)

เนื่องจากสินค้าของร้านคนจับปลาได้รับมาตรฐานบลูแบนด์ซึ่งแสดงได้ว่ากิจการมีการแปรรูปสินค้าที่มีความปลอดภัยกับผู้บริโภค และการดำเนินงานของร้านที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งในปัจจุบันผู้บริโภคมีแนวโน้มให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนองค์กรที่รับผิดชอบต่อสังคม และยังมีการขยายตัวของตลาดอาหารเพื่อสุขภาพทั้งในและต่างประเทศ ดังนั้นร้านคนจับปลาควรที่จะเพิ่มการรับรู้เกี่ยวกับสินค้าร้านคนจับปลาและมาตรฐานบลูแบนด์ (Brand Awareness) ให้เป็นที่รู้จักของผู้บริโภค ซึ่งอาจจะทำให้เกิดการรับรู้คุณค่าในตัวสินค้า (Perceived value) ที่มากขึ้นซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจซื้อ (Purchase Intention) และความภักดีของลูกค้าที่มากขึ้น (Brand Awareness) ซึ่งอาจทำได้โดยการประชาสัมพันธ์ผ่านทางภาคีเครือข่ายของร้านคนจับปลา และการช่วยเหลือจากหน่วยงานรัฐบาลซึ่งมีนโยบายการช่วยเหลือกิจการเพื่อสังคมที่ส่งผลเชิงบวกต่อเศรษฐกิจฐานรากของประเทศ ในความเป็นจริงมาตรฐานบลูแบนด์นี้ได้ถูกตั้งเป้าหมายจากสมาคมรักษ์ทะเลไทยและ OXFAM ว่าภายในปี 2563 ร้อยละ 10 ของผลิตภัณฑ์อาหารทะเลทั้งหมดของประเทศไทยต้องได้นับการรับรองมาตรฐานนี้ (We Are Greeners, 2562)

## 2.2 ฝึกอบรมพนักงานเกี่ยวกับทักษะด้านการตลาด (W3+O1)

ผู้จัดการร้านคนจับปลาทุกสาขานอกจากจะรับผิดชอบต่อการค้าดำเนินงานภายในร้านคนจับปลาแล้วยังทำหน้าที่เป็นเจ้าหน้าที่ของสมาคมรักษ์ทะเลไทยอีกด้วย จึงทำให้มีความสามารถและทักษะหลายด้านแต่จะขาดทักษะด้านการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจที่มุ่งเน้นจะสร้างผลตอบแทนให้กับองค์กร ซึ่งผู้วิจัยมองเห็นว่าทักษะที่จำเป็นในตอนนี้เพื่อสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจให้กับกิจการคือทักษะด้านการจัดการการตลาด อย่างไรก็ตามกิจการร้านคนจับปลาได้รับความช่วยเหลือจากองค์กรที่มีทักษะความเชี่ยวชาญด้านนี้ เช่น มหาวิทยาลัย องค์กรที่ปรึกษา หรือหน่วยงานรัฐบาลที่ให้การสนับสนุน ดังนั้นร้านคนจับปลาควรจะใช้โอกาสตรงนี้เพื่อที่จะเข้าถึงความช่วยเหลือทางด้านนี้ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปแบบของ การให้คำปรึกษา และการเข้ารับการฝึกอบรม เป็นต้น

ทักษะด้านการจัดการการตลาดที่จะทำให้กิจการร้านคนจับปลาสามารถเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดได้อาจมีแนวทางดังนี้ 1) การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเจาะตลาดไปสู่กลุ่มคนรักสุขภาพที่นิยมบริโภคอาหารทะเลปลอดภัย เช่น กลุ่มกินอาหารคลีน กลุ่มควบคุมน้ำหนัก และคนออกกำลังกาย 2) ทำการเจาะตลาดโดยการเพิ่มเทคนิคการขายสินค้าผ่านทางช่องทางออนไลน์ เช่น การ Live สดประชาสัมพันธ์ผ่าน facebook 3) การพัฒนาตลาด โดยขยายไปสู่ตลาดต่างประเทศ โดยการเพิ่มศักยภาพของกิจการร้านคนจับปลาให้ได้มาตรฐานคุณภาพระดับสากลได้แก่ GMP HACCP และ ISO9001 4) เพิ่มการรับรู้ในตราสินค้า โดยการโฆษณาประชาสัมพันธ์สินค้า เช่น การใช้บุคคลที่มีชื่อเสียงทางอินเทอร์เน็ต เช่น Blogger Vlogger และ เนตไอดอล หรือบุคคลที่มีชื่อเสียงและเป็นคนที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มลูกค้าเป้าหมายโดยเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย เช่น ดารา นักการเมือง และ นักข่าว เป็นต้น ในการประชาสัมพันธ์สินค้า 5) การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายโดยกระจายสินค้าไปยังกลุ่มร้านค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade)

ร้านอาหาร และร้านอาหารที่ขายสินค้าเพื่อสุขภาพ ซึ่งปัจจุบันร้านคนจับปลา มีเลมอนฟาร์มเป็นผู้จัดจำหน่ายหลักเพียงรายเดียวและไม่ได้ใช้ตราสินค้าของร้านคนจับปลา

การฝึกอบรมพนักงานให้มีทักษะด้านที่ต้องการเหล่านี้เพิ่มเติมอาจจะเป็นทางเลือกหนึ่งที่มีความน่าสนใจเนื่องจากเนื่องจากมีสถาบันการศึกษา องค์กรที่ปรึกษาและองค์กรอิสระที่พร้อมให้การสนับสนุน และมีค่าใช้จ่ายที่ไม่สูงมาก อย่างไรก็ตาม หากกิจการมีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องอาจมีความต้องการบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านนี้โดยเฉพาะมาช่วยด้านการวางแผนการตลาด

2.3 เพิ่มการรับซื้อจากกลุ่มชาวประมงพื้นบ้านในพื้นที่อื่นๆ เพื่อเพิ่มความหลากหลายของสัตว์น้ำ (W7+O2)

ร้านคนจับปลา มีจุดอ่อนเรื่องความหลากหลายของประเภทสินค้าที่มีจำหน่ายซึ่งเนื่องมาจากวิถีการจับสัตว์น้ำของชาวประมงพื้นบ้าน เช่น เครื่องมือ และระยะเวลาการออกทะเล เป็นต้น อย่างไรก็ตาม กิจการมีข้อได้เปรียบที่ร้านคนจับปลาสาขาที่เป็นผู้จัดหาวัตถุดิบให้ร้านคนจับปลากลาง ตั้งอยู่หลายจังหวัดในประเทศไทย ซึ่งร้านสาขาเหล่านี้รับซื้อสัตว์น้ำจากชาวประมงพื้นบ้านที่จับสัตว์น้ำในชายฝั่งอ่าวไทย และอันดามัน ดังนั้นการรับซื้อสัตว์น้ำจากชาวประมงพื้นบ้านกลุ่มอื่นๆ ที่ทำประมงบริเวณใกล้เคียงกับร้านคนจับปลาอาจจะทำให้ร้านคนจับปลาสามารถรับซื้อสัตว์น้ำที่มีความหลากหลายมากขึ้นในแต่ละพื้นที่

2.4 การให้ภาครัฐช่วยส่งเสริมประชาสัมพันธ์มาตรฐานบลูแบนด์ให้เป็นที่ยอมรับและยอมรับของผู้บริโภค (W6+O5+O6)

ร้านคนจับปลาทุกสาขาได้รับการรับรองมาตรฐานบลูแบนด์ซึ่งตัวมาตรฐานนี้ยังรู้จักกันในวงแคบ การได้รับการรับรองมาตรฐานตัวนี้รวมถึงวัตถุประสงค์การจัดตั้งร้านคนจับปลา ซึ่งเป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนประมงพื้นบ้านในการดำเนินกิจการ โดยจะรับซื้อสัตว์น้ำจากชาวประมงพื้นบ้านที่ไม่ใช่เครื่องมือทำลายล้าง และมีการส่งเสริมกิจกรรมอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเลเพื่อให้เกิดความยั่งยืนของทรัพยากรทางทะเล ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายด้านความมั่นคงของรัฐบาล และการส่งเสริมรูปแบบเศรษฐกิจสีน้ำเงินอีกด้วย ดังนั้นกิจการร้านคนจับปลาอาจขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมประมงภายใต้กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ช่วยในการรณรงค์การใช้มาตรฐานบลูแบนด์เพื่อรับรองผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำจากชาวประมงพื้นบ้านของผู้ประกอบการ อีกทั้งช่วยประชาสัมพันธ์ให้ผู้บริโภคการรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานตัวนี้ เพื่อเพิ่มความนิยมในการบริโภคอาหารทะเลที่ได้รับมาตรฐานบลูแบนด์มากยิ่งขึ้น

2.5 เพิ่มการวางแผนร่วมกันในโซ่อุปทานระหว่าง ชาวประมงพื้นบ้าน กิจการร้านคนจับปลา และเลมอนฟาร์ม (W2+O1)

จุดอ่อนอย่างหนึ่งของร้านคนจับปลา คือการขาดการวางแผนร่วมกันในโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพระหว่างผู้เล่นหลักในโซ่อุปทาน อย่างไรก็ตามร้านคนจับปลากลางมีความการสนับสนุนที่ดีกับผู้จัดหาวัตถุดิบ ได้แก่ ชาวประมงพื้นบ้าน และร้านคนจับปลาสาขา อีกทั้งมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้จัดจำหน่าย และกลุ่มผู้บริโภคที่ให้การสนับสนุนร้าน ดังนั้นการสร้างความสัมพันธ์และความเชื่อใจ (Trust) ในห่วงโซ่

อุปทานที่จะนำไปสู่การแลกเปลี่ยนข้อมูลที่จำเป็นในการดำเนินงานและการตัดสินใจน่าจะมีความเป็นไปได้สูง นอกจากนี้หากผู้เล่นหลักในโซ่อุปทานร้านคนจับปลาสามารถความเชื่อใจและการแบ่งปันข้อมูลที่จำเป็นได้ การพัฒนาในก้าวต่อไปอาจเป็นการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อเพิ่มสมรรถนะการดำเนินงานในโซ่อุปทานร่วมกันระหว่างพันธมิตรหลัก (Huan, Sheoran & Wang, 2004)

2.6 การขอรับรองมาตรฐานด้านคุณภาพอื่นๆเพื่อเพิ่มปริมาณการขายใน และขอรับรองมาตรฐานสากล เพื่อจำหน่ายสินค้าในต่างประเทศ (W6+W8+O3+O4+O7)

เนื่องจากมาตรฐานบลูแบนด์ยังไม่เป็นที่รู้จักของผู้บริโภคอาจจะทำให้ผู้บริโภคยังไม่มี ความมั่นใจในมาตรฐาน ดังนั้นการประชาสัมพันธ์มาตรฐานให้เป็นที่รู้จักจึงเป็นแนวทางหนึ่ง อย่างไรก็ตามการขอรับรองมาตรฐานอื่นๆ ที่เป็นที่รู้จักของผู้บริโภค เช่น มาตรฐาน ออย. และ ฮาลาล อาจจะช่วยสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริโภคในสินค้าของร้านคนจับปลาได้เพิ่มขึ้นเพราะว่าในปัจจุบันมีแนวโน้มการสนับสนุนกิจการเพื่อสังคมและการขยายตัวอาหารเพื่อสุขภาพทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ นอกจากนี้การขอรับรองมาตรฐานด้านคุณภาพระดับสากล เช่น GMP HACCP และ ISO อาจจะเป็นอีกทางเลือกหนึ่งเพื่อเพิ่มศักยภาพไปจำหน่ายยังต่างประเทศ

นอกจากนี้การขอรับรองมาตรฐานระดับสากล เช่น ISO 9001 จะทำให้เกิดการสร้างระบบการบริหารคุณภาพที่มีกระบวนการอย่างชัดเจนในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต ทำให้ไม่มีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นในกระบวนการต่าง ๆ เช่น การบรรจุถุงสุญญากาศ หรือ การติดสติกเกอร์ เป็นต้น

2.7 สร้างการรับรู้ให้แก่ผู้บริโภคเกี่ยวกับคุณภาพของอาหารทะเลแช่แข็ง (W4+O1+O3)

เนื่องจากสินค้าของร้านคนจับปลาเป็นสินค้าสดแช่แข็ง ซึ่งมีผู้บริโภคส่วนหนึ่งที่มีการรับรู้ว่าคุณภาพสินค้าแช่แข็งไม่ใช่ของสดทำให้สินค้านี้มีปัญหาด้านภาพลักษณ์ความสดของสินค้า ทั้งนี้ในความเป็นจริงร้านคนจับปลาที่มีกระบวนการแปรรูปสัตว์น้ำที่ได้มาตรฐานที่ผ่านการรับรองจากเลมอนฟาร์ม ที่สามารถรักษาความสดและคุณค่าทางอาหารของสินค้าแช่แข็งได้เป็นระยะเวลานานไม่ต่ำกว่า 6 เดือน ซึ่งผู้บริโภคยังขาดการรับรู้ข้อมูลในส่วนนี้ ดังนั้นกิจการร้านคนจับปลาจึงควรประชาสัมพันธ์สร้างการรับรู้เกี่ยวกับคุณภาพของสินค้าสดแช่แข็งของร้านคนจับปลาว่ามีกระบวนการอะไรที่ช่วยในการรักษาความสดของสินค้า เช่น กระบวนการก่อนการแปรรูป และการควบคุมอุณหภูมิในการแช่แข็ง เป็นต้น

2.8 เพิ่มผลิตภัณฑ์สินค้าสดในกรณีที่มีคำสั่งซื้อล่วงหน้า (W4+O7+O1)

เนื่องจากสินค้าของร้านคนจับปลาเป็นสินค้าสดแช่แข็ง ซึ่งมีผู้บริโภคส่วนหนึ่งที่มีการรับรู้ว่าคุณภาพสินค้าแช่แข็งไม่ใช่ของสดทำให้สินค้านี้มีปัญหาด้านภาพลักษณ์ความสดของสินค้า อย่างไรก็ตามร้านคนจับปลาที่มีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับชาวประมงพื้นบ้าน จึงสามารถที่จะจัดหาสินค้าได้ตามที่ผู้บริโภคต้องการได้ไม่ยากนักหากได้รับคำสั่งซื้อล่วงหน้า ดังนั้นการเพิ่มผลิตภัณฑ์สินค้าสดเป็นตัวอย่างจะมีความเป็นไปได้ ในกรณีที่ลูกค้าสั่งซื้อสินค้ามาทางช่องทางออนไลน์และมารับสินค้าเอง หรือให้จัดส่งใน

บริเวณใกล้เคียง นอกจากนี้อาจมีการส่งเสริมการทำวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เพื่อใช้ในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เนื่องจากกิจการได้รับความช่วยเหลือจากมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ซึ่งน่าจะมีศักยภาพด้านนี้ เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของกิจการร้านคนจับปลา

## 2.9 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในโซ่อุปทาน (W5+O1)

เนื่องจากกิจการร้านคนจับปลายังขาดระบบเทคโนโลยีที่ช่วยในการดำเนินงานและตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพในโซ่อุปทาน อย่างไรก็ตามกิจการร้านคนจับปลาได้รับการสนับสนุนจากภาคีเครือข่ายและสมาชิกในโซ่อุปทานอาจเนื่องมาจากภาพลักษณ์การเป็นกิจการเพื่อสังคมของร้านคนจับปลา ดังนั้นกิจการร้านคนจับปลาน่าจะได้รับความช่วยเหลือทั้งในด้านการติดตั้งระบบสารสนเทศและอุปกรณ์เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งความร่วมมือจากสมาชิกในโซ่อุปทานไม่ว่าจะเป็นกลุ่มชาวประมงพื้นบ้านหรือผู้ค้าปลีกในการแบ่งปันข้อมูลที่สำคัญในโซ่อุปทานและจัดตั้งระบบเทคโนโลยีสารสนเทศร่วมกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานทั้งห่วงโซ่อุปทาน

## 3. ข้อเสนอแนะจากจุดแข็งและอุปสรรค

การจับคู่ Strength และ Threat จะทำให้ได้แนวทางการเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส เป็นการใช้อยู่จุดแข็งของร้านคนจับปลาเพื่อลดอุปสรรคลงให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

### 3.1 ธรรมชาติการทำกิจกรรมอนุรักษ์เพื่อให้ปริมาณสัตว์น้ำที่ชาวประมงจับได้มีปริมาณที่แน่นอน (T2+S2)

อุปสรรคอย่างหนึ่งในการจัดการโซ่อุปทานร้านคนจับปลาคือความไม่แน่นอนในอุปทานสัตว์น้ำ เป็นความจริงที่ว่าปริมาณสัตว์น้ำที่ชาวประมงพื้นบ้านจับได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้หลายอย่าง เช่น ช่วงเวลา สภาพภูมิอากาศ ลักษณะทางกายภาพของท้องทะเล กระแสน้ำ และฤดูกาล เป็นต้น จึงได้มีการจัดทำปฏิทินสัตว์น้ำที่จะให้ข้อมูลสัตว์น้ำที่สามารถจับได้ในช่วงเวลาของฤดูกาล ซึ่งในปัจจุบันพบว่าสัตว์น้ำที่จับได้ในแต่ละช่วงเวลาไม่ได้ตรงกับปฏิทินปลาที่จัดทำขึ้น อาจเนื่องมาจากปัจจัยภายนอกอีกหลายอย่าง เช่น ระบบนิเวศที่เปลี่ยนแปลง ภาวะโลกร้อน และมลพิษในท้องทะเล จึงดูเหมือนว่าปัจจัยเหล่านี้ อาจจะทำให้ได้ยากในระยะสั้น อย่างไรก็ตามการที่กิจการร้านคนจับปลาผู้จัดการที่มาจากสมาคมรักษ์ทะเลไทยซึ่งมีความเชี่ยวชาญด้านการทำกิจกรรมอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเล ดังนั้นการอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเล เช่น บ้านปลา ธนาคารปู การกำจัดขยะในทะเล เป็นต้น เพื่อทำให้ปริมาณสัตว์น้ำมีมากขึ้นและระบบนิเวศในท้องทะเลกลับมา มีความอุดมสมบูรณ์ในระยะยาวน่าจะเป็นทางเลือกที่น่าสนใจในระยะยาวที่จะทำให้สัตว์น้ำมีความแน่นอนมากขึ้น

3.2 ใช้เครือข่ายการทำกิจกรรมอนุรักษ์เพื่อเข้าถึงชาวประมงพื้นบ้านในหมู่บ้านต่างๆ เพื่อให้ได้สัตว์น้ำที่มีความหลากหลาย (T3+S2)

เนื่องจากวิธีการประมงพื้นบ้านที่ใช้เครื่องมือเฉพาะอย่างในการจับสัตว์น้ำทำให้ไม่สามารถจับสัตว์น้ำได้ที่มีความหลากหลาย อย่างไรก็ตามผู้จัดการร้านคนจับปลาทุกสาขาที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับกลุ่มชาวประมงพื้นบ้านจึงอาจจะใช้ข้อได้เปรียบตรงจุดนี้ในการหาซื้อสัตว์น้ำจากชาวประมงพื้นบ้านกลุ่มอื่น ๆ นอกเหนือจากกลุ่มเดิม เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลายของผู้ค้าปลีกและผู้บริโภคได้

3.3 ร้านคนจับปลาสาขาพยายามหาช่องทางการขนส่งที่ส่งถึงหน้าบ้านผู้บริโภค (T4+S2+S5)

อุปสรรคอย่างหนึ่งในการทำธุรกิจร้านคนจับปลาคือความสามารถในการจัดส่งสินค้าประเภทสดแช่แข็งถึงมือผู้บริโภคของร้านคนจับปลาสาขา เนื่องจากร้านคนจับปลากลางจะใช้บริการขนส่งเอกชน ได้แก่ LalaMove และ Lineman ซึ่งสามารถขนส่งสินค้าถึงมือผู้บริโภคได้อยู่แล้ว ส่วนสินค้าประเภทถนอมอาหารนั้นก็ยังสามารถที่จะส่งผ่านบริษัทขนส่งสาธารณะรายใหญ่ในตลาด ได้แก่ Kerry Express และ ไปรษณีย์ไทย ร้านคนจับปลาสาขาสตูล และ นครศรีธรรมราชจึงมีปัญหาในการขนส่งสินค้าสดแช่แข็งไปถึงมือผู้บริโภค ในปัจจุบันร้านคนจับปลาสาขาจะทำการขนส่งสินค้าให้ลูกค้าผ่านระบบขนส่งสาธารณะ เช่น รถทัวร์ รถตู้ รถไฟ และเครื่องบิน ซึ่งจะทำการขนส่งสินค้าไปให้ผู้บริโภคที่จุดนัดรับสินค้า และผู้บริโภคจะมารับสินค้าที่จุดนัดรับต่อไป ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าถ้าร้านคนจับปลาสามารถหาพันธมิตรด้านการขนส่งที่รับขนส่งสินค้าสดแช่แข็งไปถึงมือผู้บริโภคโดยมีต้นทุนค่าขนส่งที่ไม่สูงจนเกินไป จะสามารถเพิ่มความสะดวกให้กับผู้บริโภค และอาจจะทำให้ผู้บริโภคซื้อสินค้าจากร้านคนจับปลาเพิ่มขึ้น

#### 4. ข้อเสนอแนะจากจุดอ่อนและอุปสรรค

การจับคู่ Weakness และ Threat จะทำให้ได้แนวทางในการลดจุดอ่อนและภาวะคุกคาม เป็นการพยายามแก้ไขหรือลดความเสียหายของธุรกิจ

4.1 สร้างความสัมพันธ์ระหว่างพันธมิตรในโซ่อุปทาน ให้เกิดความเชื่อใจ และความเต็มใจ (commitment) ในการทำงานและวางแผนร่วมกัน (W2+T1+T2)

จากปัญหาความไม่แน่นอนในปริมาณความต้องการของผู้บริโภคและปริมาณสัตว์น้ำที่ชาวประมงสามารถจับได้จึงทำให้เกิดการขาดประสิทธิภาพในการวางแผนร่วมกัน ซึ่งถือเป็นประเด็นสำคัญในการจัดการโซ่อุปทานที่ทำให้เกิดปัญหาปรากฏการณ์แฮมมัวร์ (Bull whip effect) ในโซ่อุปทานของกิจการร้านคนจับปลา ที่สังเกตได้จากเหตุการณ์ ดังเช่น ชาวประมงพื้นบ้านสามารถหาสัตว์น้ำบางชนิดได้มากแต่ร้านคนจับปลาไม่สามารถขายได้ ร้านคนจับปลาทำการสต็อกสินค้าบางชนิดเอาไว้แต่ร้านกลางไม่สามารถขายได้ เลมอนฟาร์มมีความต้องการสินค้าในช่วงเทศกาลแต่ร้านคนจับปลาไม่สามารถหาให้ได้ เป็นต้น ซึ่งปัญหาปรากฏการณ์แฮมมัวร์นี้เกิดขึ้นจากการขาดความร่วมมือกันในโซ่อุปทาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอเสนอให้มีการสร้างความสัมพันธ์เชิงช่วยเหลือ (Collaborative relationship) ให้มากขึ้นกว่าระดับเดิม เพื่อทำให้เกิดความเชื่อใจกันในโซ่อุปทาน

4.2 พัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศร่วมกันที่ช่วยส่งเสริมกันแลกเปลี่ยนข้อมูลที่สำคัญระหว่างผู้เล่นในโซ่อุปทาน ซึ่งจะนำมาซึ่งการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการพยากรณ์ความต้องการที่เกิดขึ้นในโซ่อุปทาน(W5+T1+T2)

การแบ่งปันข้อมูลที่สำคัญระหว่างผู้เล่น เช่น ข้อมูลยอดขาย ข้อมูลระดับสินค้าคงเหลือ ข้อมูลต้นทุน เป็นต้น ซึ่งการแบ่งปันข้อมูลนี้จะสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมาก หากมีการลงทุนในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศร่วมกันที่จะทำให้แต่ละผู้เล่นในโซ่อุปทานทราบความต้องการของอีกฝ่ายได้แบบทันที (Real time) อย่างไรก็ตามการลงทุนระบบสารสนเทศแบบนี้อาจต้องใช้ค่าใช้จ่ายที่มากจึงอาจพิจารณาเป็นแนวทางในอนาคต ในปัจจุบัน กิจการร้านคนจับปลาอาจมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะการพยากรณ์ความต้องการสินค้าจากข้อมูลที่มีในอดีต และหากที่การวางระบบสารสนเทศที่สามารถเก็บข้อมูลที่สำคัญ เช่น การรับซื้อสินค้า การขายสินค้า ต้นทุน กำไร สินค้าขายดี สินค้าขายไม่ดี เป็นต้น ก็อาจทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจของบุคลากรร้านคนจับปลาได้

### 8.3.1.2 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อภาครัฐบาล

#### 1. รัฐบาลควรให้การสนับสนุนกิจการเพื่อสังคมที่มีวัตถุประสงค์ในการแก้ไขปัญหาสังคมที่ชัดเจน

รัฐบาลควรให้การสนับสนุนกิจการเพื่อสังคมที่มีวัตถุประสงค์ในการแก้ไขปัญหาสังคมที่ชัดเจน กิจการเพื่อสังคมนั้นคนจับปลาที่มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานในการแก้ไขปัญหาสังคมที่ชัดเจนใน 2 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) การแก้ไขปัญหาความยากจนของชุมชนชาวประมงพื้นบ้าน กิจการร้านคนจับปลาจะรับซื้อสัตว์น้ำจากชาวประมงพื้นบ้านในราคาที่สูงกว่าราคาตลาดร้อยละ 10 -20 ซึ่งโดยปกติชาวประมงพื้นบ้านจะทำการจำหน่ายสัตว์น้ำให้กับแพปลาทั้งหมดในราคาที่ต่ำกว่าท้องตลาด โดยชาวประมงพื้นบ้านและแพปลาจะมีความสัมพันธ์เชิงช่วยเหลือเนื่องจากแพปลาให้การสนับสนุนในการช่วยเหลืออุปกรณ์การออกทำประมง เช่น การให้เงินทุนในการต่อเรือประมง ให้ความช่วยเหลือในอุปกรณ์การจับสัตว์น้ำ และการให้ความช่วยเหลือสภาพความเป็นอยู่ของชาวประมง แต่แพปลาจะมีข้อตกลงเบื้องต้นกับชาวประมงพื้นบ้านว่าหากชาวประมงพื้นบ้านจับสัตว์น้ำมาได้ต้องเอามาขายให้กับแพปลาและจะรับซื้อสัตว์น้ำในราคาที่ต่ำกว่าราคาตลาดทำให้ชาวประมงพื้นบ้านได้รายได้ที่น้อยกว่าที่ควรจะเป็น ดังนั้นดังนั้นการรับซื้อสัตว์น้ำจากชาวประมงพื้นบ้านในราคาที่สูงจึงเป็นการเพิ่มรายได้ให้ชาวประมงพื้นบ้านและส่งเสริมชุมชนประมงพื้นบ้านอีกด้วย ยิ่งร้านคนจับปลาสามารถรับซื้อสัตว์น้ำจากชาวประมงพื้นบ้านได้มากเท่าไร ก็ยิ่งเกิดการสร้างรายได้ให้ชาวประมงพื้นบ้านและเกิดการหมุนเวียนของเงินรายได้ในชุมชนประมงพื้นบ้านมากเท่านั้น 2) การแก้ไขปัญหาเรื่องความเสื่อมโทรมของทรัพยากรทางทะเล กิจการมีการใช้มาตรฐานบลูแบนด์ในการกำหนดมาตรฐานการรับซื้อสัตว์น้ำจากชาวประมงพื้นบ้านโดยกำหนดให้ ชาวประมงพื้นบ้านต้องไม่ใช่เครื่องมือประมงที่ทำลายล้าง และเข้าร่วมกิจกรรมอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเลของสมาคมชาวประมงพื้นบ้านในแต่ละพื้นที่ นอกจากนี้กิจการร้านคนจับปลา มีนโยบายการจัดสรรกำไรจากการดำเนินงานส่วนหนึ่ง ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 20 เพื่อใช้ในการทำกิจกรรมอนุรักษ์ทรัพยากรทางธรรมชาติ เช่น

การสนับสนุนการทำบ้านปลา การสนับสนุนการทำธนาคารปู และ การสนับสนุนการทำปะการังเทียม เป็นต้น ดังนั้นยิ่งกิจการร้านคนจับปลาสามารถสร้างผลกำไรจากการดำเนินงานได้มากเท่าไร เงินก็จะถูกปันส่วนกลับไปเพื่อใช้ในการทำกิจกรรมอนุรักษ์ได้มากเท่านั้น

จากข้อมูลโดยสรุปข้างต้นรัฐบาลควรพิจารณาให้การสนับสนุนกิจการเพื่อสังคมที่มีวัตถุประสงค์การดำเนินงานเพื่อช่วยเหลือสังคมอย่างชัดเจนดังกรณีของร้านคนจับปลา เนื่องจากเป็นการช่วยเหลือระบบเศรษฐกิจฐานรากให้เกิดการ ‘ระเบิดจากข้างใน’ ตามศาสตร์พระราชาเพื่อสนับสนุนการพัฒนาของประเทศอย่างยั่งยืน โดยการสนับสนุนให้ความช่วยเหลือไม่ควรที่จะให้เป็นครั้งตามการจัดสรรงบประมาณ แต่ควรมุ่งเน้นสนับสนุนให้ความช่วยเหลือให้กิจการในลักษณะนี้สามารถอยู่รอดในการดำเนินธุรกิจได้ ซึ่งรัฐบาลอาจพิจารณาให้การส่งเสริมในประเด็นต่อไปนี้

### 1. ส่งเสริมให้เกิดการรวมกลุ่มของสมาชิกในชุมชน

จะเห็นได้ว่าจุดเริ่มต้นของกิจการร้านคนจับปลาคือการรวมกลุ่มของชาวประมงพื้นบ้านเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาความเสื่อมโทรมทรัพยากรทางทะเล และปัญหารายได้น้อยของกลุ่มชาวประมงในเวลาต่อมา ดังนั้นการจัดตั้งวิสาหกิจเพื่อสังคมนั้นต้องการการส่งเสริมให้เกิดการรวมกลุ่มของสมาชิกในชุมชนเพื่อแก้ไขปัญหาทางสังคมที่ชัดเจนก่อน โดยการมอบหมายให้หน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้องลงพื้นที่และให้การสนับสนุนเพื่อส่งเสริมให้ประชาชนได้ทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหาของชุมชนของตนเอง หลังจากนั้นเป้าหมายทางสังคมที่ชัดเจนแล้วก็ทำการจัดตั้งกิจการเพื่อสังคม และมาเน้นการให้ความช่วยเหลือด้านเศรษฐกิจโดยการให้คนในชุมชนมีการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและแบ่งปันผลประโยชน์เพื่อความยั่งยืนของกิจการของตนเอง

### 2. ให้ความช่วยเหลือปัจจัยที่จำเป็นในการดำเนินกิจการ

รัฐบาลควรให้ความช่วยเหลือสิ่งจำเป็นที่ต้องใช้ในการดำเนินงาน เช่น เครื่องจักร เครื่องบรรจุถุงสุญญากาศ เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีความสำคัญ ในกรณีของร้านคนจับปลาเงินทุนสนับสนุนเบื้องต้นนี้ได้รับมาจากโครงการขององค์กรพัฒนาเอกชน การที่ชุมชนจะสามารถรวมกลุ่มเพื่อตั้งเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมที่มีเป้าหมายที่ชัดเจนนั้นต้องการความช่วยเหลือในส่วนนี้ ปัจจัยที่จำเป็นในการดำเนินงานอย่างหนึ่งคือทรัพยากรบุคคล ในกรณีของร้านคนจับปลาสมาคมรักษ์ทะเลไทยจะส่งเจ้าหน้าที่ของสมาคมเข้ามาทำงานในพื้นที่และร่วมกันจัดตั้งวิสาหกิจชุมชนเพื่อสังคมน่วมกันกับกลุ่มชาวประมงพื้นบ้าน ซึ่งเจ้าหน้าที่เหล่านี้ได้รับค่าตอบแทนจากสมาคมรักษ์ทะเลไทยในช่วงเริ่มต้นไปจนถึงช่วงที่ร้านสามารถพึ่งพาตนเองได้ ซึ่งระยะเวลาในช่วงเริ่มต้นนี้อาจมีระยะเวลายาวนานถึง 3-5 ปี ในกรณีของการจัดตั้งกลุ่มแปรรูปสัตว์น้ำของชุมชนประมงพื้นบ้านอื่นๆ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าภาครัฐบาลอาจจะต้องพิจารณาให้ความช่วยเหลือค่าตอบแทนของทรัพยากรบุคคลที่จะเข้ามาทำงานเพื่อในกระบวนการจัดตั้งกลุ่ม โดยอาจจะอยู่ในรูปค่าตอบแทนของอาสาสมัครที่อยากเข้ามาทำงาน หรือการมอบหมายพัฒนากรซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐเข้ามาทำงานในช่วงเริ่มต้นจัดตั้งกลุ่มของชุมชน ก็จะทำให้การรวมกลุ่มเพื่อทำธุรกิจของชาวบ้านมีโอกาสประสบความสำเร็จมากขึ้น

### 3. ให้ความช่วยเหลือด้านการฝึกอบรมทักษะการบริหารจัดการของกลุ่มวิสาหกิจ

แม้ว่า การรวมกลุ่มจัดตั้งวิสาหกิจเพื่อสังคมจากสมาชิกในชุมชนจะสามารถส่งเสริมให้สมาชิกในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดสรรและดูแลผลประโยชน์ที่ได้รับจากทรัพยากรในชุมชน อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการให้เกิดความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ (ผลกำไรจากการดำเนินงาน) อาจต้องการทักษะด้านการบริหารจัดการบางอย่างเพื่อให้วิสาหกิจเพื่อสังคมประสบความสำเร็จ ดังนั้นรัฐบาลควรให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทำการฝึกอบรมผู้นำ/บุคลากร ของกิจการเพื่อสังคมให้มีทักษะที่จำเป็น เช่น การบริหารจัดการ การวางแผน การตลาดและการขาย การจัดซื้อ การจัดการสินค้าคงคลัง การทำบัญชี เป็นต้น หรืออาจทำการส่งเสริมให้หน่วยงานรัฐบาลที่มีความเชี่ยวชาญหรือสถาบันการศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในฐานะที่ปรึกษาให้กับกิจการเพื่อสังคม

4. เผยแพร่ความสำเร็จและถอดบทเรียนจากวิสาหกิจเพื่อสังคมที่มีเป้าหมายที่ชัดเจนและทำการถอดบทเรียนจากความสำเร็จ

ความสำเร็จของกิจการเพื่อสังคม ดังเช่นกรณีของร้านคนจับปลา ควรจะได้รับการถอดบทเรียนเพื่อศึกษาปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จ และทำการเผยแพร่เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มกิจการเพื่อสังคม เพื่อเพิ่มโอกาสในการประสบความสำเร็จในการจัดตั้งกิจการเพื่อสังคมมากขึ้น

### 5. รัฐบาลให้ความช่วยเหลือด้านการประสานงานกับองค์กรพัฒนาเอกชนในต่างประเทศ

องค์กรพัฒนาเอกชน (NGOs) เป็นกลุ่มที่มีวัตถุประสงค์การดำเนินงานที่แน่นอน และยังให้การสนับสนุนการทำกิจการเพื่อสังคมที่ก่อให้เกิดการแก้ปัญหาในสังคมทั่วโลก ดังนั้นรัฐบาลอาจทำตัวเป็นสื่อกลางในการประสานงานขอสนับสนุนจากองค์กรพัฒนาเอกชนให้สนับสนุนกิจการเพื่อสังคมที่มีศักยภาพในการแก้ไขปัญหาในระดับประเทศ เช่น หากมีกิจการเพื่อสังคมที่มีวัตถุประสงค์ในการแก้ไขปัญหาความเหลื่อมล้ำในสังคม หรือความเสื่อมโทรมของทรัพยากรทางทะเลและมีแนวทางในการดำเนินงานเพื่อความยั่งยืนที่ชัดเจน ก็ควรได้รับการส่งเสริมทั้งจากภาครัฐและองค์กรพัฒนาเอกชน

ซึ่งการให้ความช่วยเหลือวิสาหกิจเพื่อสังคมที่เน้นให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการ และมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานเพื่อช่วยเหลือสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างชัดเจนยังสอดคล้องกับแนวคิดเศรษฐกิจสีน้ำเงิน (Blue Economy) ที่เน้นการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจให้คำนึงถึงการใช้และอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่งหรือระบบนิเวศทางทะเลให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน (นิรมล สุธรรมกิจ และอนิณ อรุณเรืองสวัสดิ์, 2561) ซึ่งแนวความคิดด้านเศรษฐกิจสีน้ำเงินนี้ได้รับการส่งเสริมจากรัฐบาลไทยให้ใช้เป็นแนวทางเพื่อการพัฒนาที่มั่นคงและยั่งยืนตามนโยบายด้านความมั่นคงแห่งชาติ ในด้านการปกป้องรักษาผลประโยชน์แห่งชาติทางทะเล และการรักษาความมั่นคงของฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2558)

## 2. รัฐบาลควรช่วยประชาสัมพันธ์การรับรู้มาตรฐานบลูแบรนด์ในกลุ่มผู้ประกอบการและผู้บริโภค

มาตรฐานผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำชาวประมงพื้นบ้าน หรือ มาตรฐานบลูแบรนด์ (Blue Brand Standard) เป็นมาตรฐานที่ออกโดยสมาคมสมาพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทย ซึ่งถือเป็นตัวแทนของชาวประมงพื้นบ้านทั่วประเทศ โดนมียัตถุประสงค์ที่จะรับรองว่าสินค้าที่ได้มาตรฐานนี้มีคุณภาพ มีความปลอดภัย รวมทั้งยังคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและสังคม ซึ่งมาตรฐานนี้ยังไม่เป็นที่รู้จักในกลุ่มผู้ประกอบการและผู้บริโภคมากนัก ดังนั้นรัฐบาลควรจัดหาหน่วยงานที่รับผิดชอบการกำกับดูแลมาตรฐาน เพื่อให้ชาวประมงพื้นบ้านจะได้ผลิตสินค้าอาหารทะเลที่มีคุณภาพที่ปราศจากสารปนเปื้อนที่มีความปลอดภัยต่อผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง และให้การส่งเสริมโดยการประชาสัมพันธ์มาตรฐานนี้ให้เป็นที่รู้จักและเป็นที่ยอมรับ ในหมู่ผู้ประกอบการและผู้บริโภค ซึ่งจะเป็นการช่วยเหลือกิจการร้านคนจับปลาอีกทางหนึ่งด้วย เนื่องจากสินค้าร้านคนจับปลาทุกชนิดได้รับมาตรฐานตัวนี้ ผู้บริโภคจะมีความเข้าใจและมั่นใจในการซื้อสินค้าจากกิจการร้านคนจับปลามากขึ้น แม้ว่าการประชาสัมพันธ์มาตรฐานนี้อาจจะทำให้มีผู้ประกอบการต้องการได้รับการรับรองมาตรฐานนี้มากขึ้น ซึ่งอาจจะไม่ได้ส่งผลดีต่อร้านคนจับปลามากนัก อย่างไรก็ตามถ้ามองในภาพรวมของประเทศ การที่ผู้บริโภคให้การยอมรับและสินค้าที่ได้มาตรฐานนี้ก็เท่ากับเป็นการสนับสนุนกลุ่มชาวประมงที่ไม่ใช้เครื่องมือทำลายล้างที่ร่วมกิจกรรมอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเล และผู้ประกอบการที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งการประชาสัมพันธ์มาตรฐานฉบับนี้ จะส่งผลดีต่อความยั่งยืนของระบบนิเวศและความสมบูรณ์ของทรัพยากรทางทะเลของประเทศไทย

## 3. รัฐบาลควรช่วยเหลือชุมชนประมงพื้นบ้านและส่งเสริมวิธีการทำประมงพื้นบ้าน

ปัจจุบัน ประเทศไทยกำลังเผชิญปัญหาความเสื่อมโทรมของสภาพแวดล้อมจากการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ซึ่งความสมบูรณ์ของทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่งส่งผลต่อความมั่นคงทางอาหารและทางเศรษฐกิจของประเทศ ชุมชนประมงพื้นบ้านและวิธีการทำประมงเป็นกลไกหนึ่งที่สามารถแก้ไขปัญหาค่าเสื่อมโทรมของทรัพยากรทางทะเลนี้ได้ วิธีการทำประมงพื้นบ้านที่ทำประมงด้วยเครื่องมือที่ไม่ทำลายล้าง จับปลาที่ได้ขนาด ไม่จับปลาในฤดูวางไข่ ไม่จับปลาในเขตพื้นที่อนุรักษ์ ทำกิจกรรมอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเล และมีการจัดตั้งกติกาสังคมเพื่อควบคุมการใช้ทรัพยากร การพัฒนาทรัพยากร และการเฝ้าระวังการทำลายทรัพยากรทางทะเลจากบุคคลภายนอกชุมชน เป็นการสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ควบคู่กับการดูแลรักษาระบบนิเวศ ภายใต้แนวคิดระบบเศรษฐกิจสีน้ำเงินอย่างชัดเจน (นิรมล สุธรรมกิจ และอนิณ อรุณเรืองสวัสดิ์, 2561) ดังนั้นรัฐบาลควรพิจารณาให้ความช่วยเหลือชุมชนประมงพื้นบ้านเพื่อให้สามารถเป็นส่วนที่สำคัญในการดูแลสิ่งแวดล้อมทางทะเลต่อไป ซึ่งแนวทางในการให้ความช่วยเหลือชาวประมงพื้นบ้านอาจทำได้ดังนี้

1. รัฐบาลอาจพิจารณาทบทวนพระราชกำหนดการประมง พ.ศ. 2558 ในบางมาตราที่ส่งผลกระทบต่อวิธีการทำประมงพื้นบ้าน เช่น มาตรา 34 ที่ไม่อนุญาตให้ชาวประมงพื้นบ้านทำการประมงเกินระยะ 3 ไมล์ทะเล เนื่องจากสัตว์น้ำบางประเภทแทบจะไม่สามารถจับได้ในระยะ 3 ไมล์ทะเล

2. สนับสนุนการจัดการแหล่งเงินทุนเพื่อจัดซื้ออุปกรณ์ทำประมงพื้นบ้านให้แก่ชาวประมงพื้นบ้าน ในราคาที่เป็นธรรม อาจจะสามารถช่วยเหลือชาวประมงพื้นบ้านให้มีอิสระต่อแพปลาพื้นบ้าน และช่วยลดหนี้สินให้แก่ชาวประมงพื้นบ้าน รวมถึงหน่วยงานงานที่เกี่ยวข้องควรช่วยเหลือชาวประมงพื้นบ้านจัดหาแหล่งเงินทุนเพื่อจัดซื้ออุปกรณ์ทำประมงพื้นบ้าน

3. ส่งเสริมวิธีการทำชาวประมงพื้นบ้าน โดยการรณรงค์ให้การทำประมงพื้นบ้านมีแนวทางที่ชัดเจนเพื่อนำไปสู่ทำประมงอย่างยั่งยืน (sustainable fishery) ซึ่งเป็นแนวคิดในการจับสัตว์น้ำในปริมาณที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้สัตว์น้ำมีการลดลงอย่างต่อเนื่องจนไม่สามารถจับสัตว์น้ำได้ในอัตราเท่าเดิม ซึ่งรัฐบาลควรมีการสร้างความรู้ และจิตสำนึกด้านนี้ให้แก่ประมงพื้นบ้าน โดยมีแนวทางการปฏิบัติเบื้องต้น เช่น การทำประมงที่ไม่ใช้เครื่องมือทำลายล้าง และการรวมกลุ่มเพื่อทำกิจกรรมอนุรักษ์ เป็นต้น

### 8.3.1.3 ข้อเสนอแนะต่อองค์กรพัฒนาเอกชน

1. ผู้ให้ทุนควรสนับสนุนให้องค์กรพัฒนาเอกชนเน้นการแก้ไขปัญหาด้านเศรษฐกิจ

ผู้ให้ทุนขององค์กรพัฒนาเอกชน ควรสนับสนุนและส่งเสริมให้องค์กรพัฒนาเอกชนยกระดับในบทบาทและพันธกิจการทำงานขององค์กรพัฒนาเอกชนที่มีเป้าหมายและพันธกิจในการพัฒนาสนับสนุนสังคม โดยขยายขอบเขตการทำงานเพื่อให้องค์กรพัฒนาเอกชนมีบทบาทเป็นตัวแสดงในการสร้างและขับเคลื่อนเพื่อแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจให้แก่กลุ่มเป้าหมายขององค์กรพัฒนาเอกชนไปพร้อม ๆ กับการแสดงบทบาทเดิมขององค์กรพัฒนาเอกชน เนื่องจากองค์กรพัฒนาเอกชนมีศักยภาพในการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนที่มีต่อการแก้ไขปัญหาสังคม จึงสามารถสร้างการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจให้แก่กลุ่มเป้าหมายเดิม รวมถึงองค์กรพัฒนาเอกชนมีความสามารถเป็นแกนกลางผู้ประสานความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มเครือข่ายทั้งหน่วยงานรัฐบาล องค์กรชุมชน และภาคเอกชนในรูปแบบการแลกเปลี่ยนทรัพยากร และผลประโยชน์ให้แก่กลุ่มเป้าหมายหลักของกิจการเพื่อสังคม ซึ่งองค์กรพัฒนาเอกชนมีศักยภาพเป็นผู้กระทำการ จัดตั้งและดำเนินกิจกรรมในกิจการเพื่อสังคม

2. ภาคเอกชนควรสนับสนุนการจัดตั้งกิจการเพื่อสังคมที่มีเป้าหมายทางสังคมที่ชัดเจน

ภาคเอกชนควรสนับสนุนการจัดตั้งกิจการเพื่อสังคม โดยนำองค์กรชุมชนที่ไม่มีเป้าหมายและบทบาทในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจให้สร้างเป้าหมายและดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจตามรูปแบบของกิจการเพื่อสังคม เนื่องจากองค์กรชุมชนมีเป้าหมายและบทบาทสำคัญในการมีส่วนร่วมของประชาชนในชุมชน มิใช่กิจกรรมทางเศรษฐกิจ ซึ่งองค์กรชุมชนมีฐานของทุนทางสังคมของสมาชิกที่มีบทบาทในการร่วมแก้ไขปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ การนำสมาชิกขององค์กรชุมชนที่มีส่วนร่วมในงานพัฒนา จึงเป็นการสร้างผลตอบแทนให้แก่กลุ่มเป้าหมาย โดยตรง ของกิจการเพื่อสังคม รวมถึงเป็นการขยายขอบเขตของการดำเนินกิจการให้มีเป้าหมายทางเศรษฐกิจ เพื่อต่อยอดพันธกิจขององค์กรชุมชนให้เข้ามามีพันธกิจร่วมในกิจการเพื่อสังคม

## 8.4 ถอดบทเรียนกรณีศึกษา กิจการเพื่อสังคมร้านคนจับปลา

### 8.4.1 พัฒนาการของกิจการเพื่อสังคมร้านคนจับปลา

ร้านคนจับปลาสาขามีจุดเริ่มต้นมาจากสมาคมประมงพื้นบ้านในแต่ละพื้นที่ ซึ่งสมาคมประมงพื้นบ้านเป็นองค์กรชุมชน ภายใต้การสนับสนุนและขับเคลื่อนของสมาคมรักษ์ทะเลไทยที่เป็นองค์กรพัฒนาเอกชน ร้านคนจับปลาประจวบคีรีขันธ์ ซึ่งเป็นสาขาแรกของร้านคนจับปลามีจุดเริ่มต้นมาจากสมาชิกชาวประมงพื้นบ้านของสมาคมประมงพื้นบ้านคันกระไดและเครือข่ายสมาคมประมงพื้นบ้านในพื้นที่ร่วมทำธุรกิจด้วยเอง เพื่อรักษาคุณภาพอาหารทะเล กำหนดราคา และจำหน่ายสินค้าให้แก่ผู้บริโภคโดยไม่ผ่านพ่อค้าคนกลาง ภายใต้การขับเคลื่อนของเจ้าหน้าที่สมาคมรักษ์ทะเลไทยในการร่วมจัดตั้งร้านคนจับปลาประจวบคีรีขันธ์ และต่อมากลุ่มชาวประมงพื้นบ้านที่อยู่ในเครือข่ายสมาพันธ์ประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทยเรียนรู้ผ่านกระบวนการขับเคลื่อนจากสมาคมรักษ์ทะเลไทยพัฒนาเป็นร้านคนจับปลาสาขาอื่น ๆ และต่อมาสมาคมเครือข่ายประมงพื้นบ้านอ่าวท่าศาลา ซึ่งเป็นองค์กรชุมชนในพื้นที่ เรียนรู้การทำธุรกิจเป็นร้านคนจับปลานครศรีธรรมราชมี ในขณะที่ ร้านคนจับปลาสตูลก็มีจุดเริ่มต้นมาจากสมาคมประมงพื้นบ้านตำบลปากน้ำ ทั้งนี้ จึงอาจกล่าวได้ว่า ร้านคนจับปลาทั้งสามจังหวัดมีประวัติและ พัฒนาการดำเนินกิจการเพื่อสังคมมาจากฐานของการเป็นองค์กรชุมชนของกลุ่มชาวประมงพื้นบ้านในแต่ละพื้นที่ ซึ่งองค์กรชุมชนดังกล่าวมีบทบาทสำคัญในการดูแลรักษาทรัพยากรทางทะเล รวมถึงช่วยปกป้องทรัพยากรทางทะเล โดยไม่ทำประมงแบบทำลายล้าง เพื่อการทำประมงพื้นบ้านอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นเป้าหมายและกิจกรรมหลักของสมาคมประมงพื้นบ้าน ซึ่งองค์กรชุมชนในแต่ละพื้นที่ไม่ได้มีเป้าหมายและ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกขององค์กรชุมชน จนกระทั่งสมาคมชาวประมงพื้นบ้านในแต่ละพื้นที่สามารถปฏิบัติพันธกิจและหน้าที่จนบรรลุเป้าหมายหลักขององค์กรชุมชนแล้ว แต่ชาวประมงพื้นบ้านที่เป็นสมาชิกขององค์กรชุมชน ผู้เป็นกลไกสำคัญในการอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเลในพื้นที่ยังคงประสบปัญหาความยากจนในการทำประมงพื้นบ้าน อันเนื่องมาจากปัญหาการถูกกดราคารับซื้อสัตว์น้ำในตลาดท้องถิ่นจากพ่อค้าคนกลาง และปัญหาหนี้สินจากแพปลาพื้นบ้าน ชาวประมงพื้นบ้านที่เป็นสมาชิกของสมาคมประมงพื้นบ้านจึงริเริ่มแสวงหาแนวทางในการขับเคลื่อนการทำงานในเป้าหมายใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก โดยทำธุรกิจด้วยตนเอง ซึ่งอาศัยรูปแบบกิจการเพื่อสังคมเป็นตัวขับเคลื่อนรูปแบบองค์กรใหม่ เพื่อจำหน่ายสินค้าอาหารทะเลให้แก่ผู้บริโภคโดยตรง

ร้านคนจับปลาจึงจัดตั้งขึ้นมาเพื่อเป็นองค์กรทางธุรกิจภายใต้รูปแบบกิจการเพื่อสังคม ซึ่งมีเป้าหมายใหม่ เพื่อแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจของชาวประมงพื้นบ้านที่เป็นสมาชิกของสมาคมประมงพื้นบ้านในแต่ละพื้นที่ ซึ่งส่งผลทำให้ร้านคนจับปลามีโครงสร้างองค์กร มีเป้าหมาย และพันธกิจที่จำแนกออกจากสมาคมชาวประมงพื้นบ้าน โดยมีโครงสร้างการบริหารกิจการเพื่อสังคมในรูปแบบคณะกรรมการ และมีภรรยาเพื่อดำเนินกิจการ ได้แก่ ชาวประมงพื้นบ้าน สมาคมสมาพันธ์ประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทย และสมาคมรักษ์ทะเลไทย ในขณะที่ ร้านคนจับปลาสาขามีเป้าหมายและพันธกิจตามรูปแบบกิจการเพื่อสังคมที่กว้างขวางมากขึ้นกว่าการเป็นองค์กรชุมชน โดยร้านคนจับปลาสาขามี

เป้าหมายที่มีต่อสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม รวมถึงกำหนดพันธกิจของกิจการเพื่อสังคมที่เพิ่มขึ้น ได้แก่ พันธกิจที่มีต่อชุมชน เพื่ออนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเลของชุมชน พันธกิจที่มีต่อชาวประมงพื้นบ้าน เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตด้านรายได้ของชาวประมงพื้นบ้าน และพันธกิจที่มีต่อผู้บริโภค เพื่อนำส่งสินค้าอาหารทะเลที่ปลอดภัย ทั้งนี้ อาจจะกล่าวได้ว่า สมาคมชาวประมงพื้นบ้านที่เป็นองค์กรชุมชนในชุมชนไม่ได้มีบทบาทในกิจกรรมทางเศรษฐกิจ เพื่อแก้ไขปัญหาคุณภาพชีวิตของชาวประมงพื้นบ้าน แต่มีบทบาทที่สำคัญในการมีส่วนร่วมของประชาชนในชุมชน เพื่อดำเนินกิจกรรมอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเลภายใต้การขับเคลื่อนขององค์กรพัฒนาเอกชน โดยจำแนกองค์กรชุมชนเพื่อดำเนินกิจการเพื่อสังคม โดยเฉพาะ ให้แก่กลุ่มเป้าหมายที่เป็นชาวประมงพื้นบ้านที่เป็นหุ้นส่วนในการดำเนินกิจกรรมอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเลขององค์กรสมาคมชาวประมงพื้นบ้าน ซึ่งส่งผลทำให้กลุ่มเป้าหมายที่เป็นชาวประมงพื้นบ้านที่เป็นสมาชิกของสมาคมชาวประมงพื้นบ้านในแต่ละพื้นที่เป็นผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียในโครงสร้างการบริหารจัดการของกิจการเพื่อสังคม ซึ่งร้านคนจับปลาจึงมุ่งหมายเพื่อสร้างรายได้และแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจให้แก่สมาชิกสมาคมชาวประมงพื้นบ้านที่เป็นผู้มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเล ทั้งนี้ โครงสร้างการบริหารร้านคนจับปลา สามารถนำไปประยุกต์ใช้ต่อองค์กรชุมชนในชุมชนอื่น ๆ ที่มีบทบาทในการมีส่วนร่วมของประชาชนในพันธกิจต่าง ๆ แต่ไม่มีเป้าหมายองค์กรชุมชนในมิติทางเศรษฐกิจให้จัดตั้งกิจการเพื่อสังคม โดยอาศัยฐานการเป็นสมาชิกในองค์กรชุมชนเดิมเป็นทุนทางสังคมในการมีส่วนร่วม เพื่อให้สมาชิกขององค์กรชุมชนมีชีวิตความเป็นอยู่ทางเศรษฐกิจที่ดีขึ้น ซึ่งสร้างผลตอบแทนทางเศรษฐกิจให้แก่สมาชิกองค์กรชุมชนที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยตรง สมาชิกองค์กรชุมชน จึงไม่ได้เป็นเพียงผู้ทำประโยชน์ในการมีส่วนร่วมของพลเมืองที่ดีในชุมชนเท่านั้น แต่สมาชิกองค์กรชุมชนยังสามารถได้รับผลตอบแทนและประโยชน์ทางเศรษฐกิจจากการมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรชุมชน อย่างไรก็ตาม กิจการเพื่อสังคมและองค์กรชุมชนควรแยกองค์กรออกจากกันเพื่อการบริหารจัดการที่ต่างเป้าหมาย เนื่องจากองค์กรทั้งสองมีเป้าหมายและพันธกิจที่ให้ความสำคัญที่แตกต่างกัน รวมถึงเพื่อผลตอบแทนและผลประโยชน์จากการดำเนินงานขององค์กรที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะการปันผลกำไรให้แก่ผู้ถือหุ้นในกิจการเพื่อสังคม ซึ่งเป็นองค์กรที่คู่ขนานกัน มีบทบาทในการสนับสนุนซึ่งกันและกันตามเป้าหมายและพันธกิจในแต่ละองค์กร

#### 8.4.2 บทบาทขององค์กรพัฒนาเอกชน

ร้านคนจับปลาเริ่มต้นจากสมาคมรักษ์ทะเลไทย ซึ่งเป็นองค์กรพัฒนาเอกชนที่ทำงานอนุรักษ์ฟื้นฟูทรัพยากรทางทะเลเป็นหน่วยงานประสานงานที่ทำงานร่วมกับชาวประมงพื้นบ้านให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเล และเปลี่ยนวิถีชีวิตการทำประมงพื้นบ้านแบบทำลายล้างเป็นการทำประมงอย่างยั่งยืน ซึ่งองค์กรพัฒนาเอกชนมีจุดมุ่งหมายในการทำงานพัฒนา เพื่อการมีส่วนร่วมของประชาชนในการอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเลเป็นสำคัญ มิได้มีเป้าหมายและบทบาทเป็นผู้ปฏิบัติการในกิจกรรมทางเศรษฐกิจ แต่เป็นผู้ปฏิบัติการสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนในการอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเลตามพันธกิจขององค์กรพัฒนาเอกชน จนกระทั่งเป้าหมายหลักของสมาคมรักษ์ทะเลไทยประสบความสำเร็จในการฟื้นฟูทรัพยากรทางทะเลและสามารถเปลี่ยนวิถีการทำประมงอย่างอนุรักษ์และรักษาทรัพยากรทางทะเลในแต่ละพื้นที่ จนสามารถสร้างองค์กรชุมชนในแต่ละพื้นที่เป็น

สมาคมประมงพื้นบ้าน เพื่อดำเนินกิจกรรมอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเลและกิจกรรมทางสังคมในพื้นที่อย่างต่อเนื่อง องค์กรชุมชนในแต่ละพื้นที่จึงพัฒนาองค์กรชุมชนเข้าสู่การทำธุรกิจ เพื่อแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจของชาวประมงพื้นบ้านในองค์กร ในขณะที่ สมาคมรักษ์ทะเลไทยยังคงมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนให้สมาคมชาวประมงพื้นบ้านดำเนินธุรกิจเพื่อจำหน่ายสินค้าอาหารทะเลปลอดภัยให้แก่ผู้บริโภคในรูปแบบธุรกิจในฐานะเป็นกิจการเพื่อสังคมร้านคนจับปลา ใน พ.ศ. 2557 เป็นต้นมา เนื่องจากสมาคมรักษ์ทะเลไทยอาศัยเจ้าหน้าที่ภาคสนามในแต่ละพื้นที่เป็นผู้ขับเคลื่อนกิจการร้านคนจับปลาสาขาให้กระบวนการเรียนรู้การประกอบการธุรกิจตั้งแต่การผลิต การแปรรูป การบรรจุสินค้า รวมถึงส่งเสริมการขาย รวมถึงร้านคนจับปลากลางที่ทำหน้าที่กระจายสินค้าให้แก่ผู้บริโภค โดยตรง ซึ่งบุคลากรของสมาคมรักษ์ทะเลไทยมีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้จัดการ และเป็นแรงงานในกิจการที่ทำหน้าที่รับซื้อสัตว์น้ำ แปรรูป และจัดจำหน่าย นอกจากนี้บุคลากรของสมาคมรักษ์ทะเลไทยมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนกระบวนการเรียนรู้ และกิจกรรมธุรกิจแล้ว สมาคมรักษ์ทะเลไทยยังเป็นหนึ่งในหุ้นส่วนของกิจการร้านคนจับปลาสาขาในฐานะผู้ถือหุ้นของกิจการ ร่วมกับผู้ถือหุ้นต่าง

สมาคมรักษ์ทะเลไทยในฐานะเป็นองค์กรพัฒนาเอกชนเป็นองค์กรที่สำคัญต่อการพัฒนาและสนับสนุนกิจการร้านคนจับปลาของชาวประมงพื้นบ้านในแต่ละสาขา เนื่องจากมีเครือข่ายในการทำงานอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเล และเครือข่ายในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งสมาคมรักษ์ทะเลไทยเป็นองค์กรหลักในการสร้างเครือข่ายสนับสนุนกิจการร้านคนจับปลาในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ 1) องค์กรชุมชน ได้แก่ สมาคมชาวประมงพื้นบ้านอ่าวขึ้นกระโด สมาคมเครือข่ายประมงพื้นบ้านอ่าวท่าศาลา และสมาคมชาวประมงพื้นบ้านตำบลปากน้ำ ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายหลัก 2) สมาคมสมาพันธ์ประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทย ในฐานะเป็นผู้ถือหุ้นร้านคนจับปลา 2) มูลนิธิ OXFAM ในฐานะหน่วยงานสนับสนุนเงินทุน และ 3) ร้านเลมอนฟาร์ม ซึ่งเป็นกิจการเพื่อสังคมที่เป็นลูกค้าที่รับซื้อสินค้าร้านคนจับปลา สมาคมรักษ์ทะเลไทยสามารถแสวงหาเครือข่ายให้เข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุนกิจการเพื่อสังคมร้านคนจับปลาในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งองค์กรที่เป็นทางการนี้เป็นเครือข่ายในลักษณะความสัมพันธ์เชิงอำนาจ และการแลกเปลี่ยนทรัพยากร ในรูปแบบของเงินทุน ข้อมูลข่าวสาร หรือสิทธิอำนาจในการตัดสินใจ องค์กรพัฒนาเอกชนสามารถเชื่อมโยงเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มผู้กระทำการ หรือกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน และมีความต้องการหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการบรรลุต่างกัน เพื่อสนับสนุนกิจการเพื่อสังคมร้านคนจับปลา ทั้งในระดับการกำหนดนโยบาย และขั้นการปฏิบัติ ซึ่งอาจจะกล่าวได้ว่า สมาคมรักษ์ทะเลไทยในฐานะองค์กรพัฒนาเอกชนที่ไม่ได้มีบทบาทสำคัญในมิติการพัฒนาเศรษฐกิจ แต่มีศักยภาพเข้ามาเป็นผู้กระทำการที่มีบทบาทสำคัญในการจัดตั้งกิจการเพื่อสังคมร้านคนจับปลา โดยเป็นผู้ประสานความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรต่าง ๆ ในรูปแบบการแลกเปลี่ยนทรัพยากรและผลประโยชน์ การมีองค์กรพัฒนาเอกชนเข้ามามีบทบาทสำคัญของการจัดตั้งและดำเนินกิจกรรมในกิจการเพื่อสังคมเป็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญขององค์กรพัฒนาเอกชน องค์กรพัฒนาเอกชนที่มีบทบาทและพันธกิจหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีทุนเดิมขององค์กรพัฒนาเอกชนในการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในชุมชน เพื่อแก้ไขปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อมเป็นหลัก ในขณะที่ องค์กรพัฒนาเอกชนขยายขอบเขตการทำงานพัฒนา โดยเพิ่มบทบาทและพันธกิจขององค์กรพัฒนาเอกชนให้มาสู่การขับเคลื่อนกิจการเพื่อสังคมที่มีต่อกลุ่มเป้าหมายขององค์กรพัฒนาเอกชน โดยตรง ประโยชน์ของการดำเนินบทบาท

ในการส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมสามารถสร้างผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจให้แก่กลุ่มเป้าหมายเดิมขององค์กรพัฒนาเอกชน ร่วมกับเป้าหมายเดิมขององค์กรพัฒนาเอกชนที่ทำหน้าที่ในการแก้ไขปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อมผ่านการมีส่วนร่วมของกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรพัฒนาเอกชนกับภาคประชาสังคม เนื่องจาก องค์กรพัฒนาเอกชนเป็นเพียงส่วนหนึ่งของประชาสังคม ซึ่งองค์กรผู้ให้ทุนขององค์กรพัฒนาเอกชนมักจะกดดันให้องค์กรพัฒนาเอกชนทำหน้าที่สร้างความแข็งแกร่งให้แก่ประชาสังคม (AIT NGDO, 1998) ทั้งนี้ องค์กรพัฒนาเอกชนสามารถเพิ่มบทบาทและพันธกิจทางเศรษฐกิจในฐานะองค์กรผู้สร้างและพัฒนากิจการเพื่อสังคม เพื่อแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจของกลุ่มเป้าหมายองค์กร ร่วมกับเป้าหมายเพื่อแก้ไขปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อม เช่นเดียวกับสมาคมรักษ์ทะเลไทยที่เป็นองค์กรพัฒนาเอกชนที่ขับเคลื่อนกิจการเพื่อสังคมร้านคนจับปลา เพื่อแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจของชาวประมงพื้นบ้านที่เป็นสมาชิกสมาคมชาวประมงพื้นบ้าน ร่วมกับเป้าหมายเพื่อแก้ไขปัญหาการทำประมงทำลายล้าง ซึ่งสามารถเป็นต้นแบบการทำงานขององค์กรพัฒนาเอกชนอื่น ๆ

#### 8.4.3 บทบาทของแพปลา

ชาวประมงพื้นบ้านต้องอาศัยแพปลาพื้นบ้านเป็นแหล่งเงินกู้เพื่อลงทุนในปัจจัยการผลิตในการทำประมงพื้นบ้าน ซึ่งชาวประมงพื้นบ้านต้องจ่ายหนี้คืนให้แก่แพปลาพื้นบ้าน โดยต้องนำสัตว์น้ำที่สามารถจับมาได้มาจำหน่ายให้แก่แพปลาพื้นบ้านที่เจ้าหนี้เท่านั้น จนกว่าหนี้สินที่ชาวประมงพื้นบ้านกู้ยืมจากแพปลาพื้นบ้านไปจะหมดสิ้น ชาวประมงพื้นบ้าน จึงสามารถนำสัตว์น้ำไปจำหน่ายในช่องทางอื่นได้ ในขณะที่ชาวประมงพื้นบ้านมีความจำเป็นต้องมีเงินทุนเพื่อจัดซื้ออุปกรณ์ทำประมงพื้นบ้านต่าง ๆ อยู่เป็นประจำ และต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลทำให้ชาวประมงพื้นบ้านที่ยังเป็นหนี้สินแพปลาพื้นบ้านอย่างต่อเนื่อง จึงไม่สามารถนำสัตว์น้ำมาจำหน่ายให้แก่ร้านคนจับปลาสาขา ซึ่งมีเฉพาะชาวประมงพื้นบ้านที่ไม่เป็นหนี้สินต่อแพปลาพื้นบ้านเท่านั้น การขาดแคลนแหล่งเงินทุนเพื่อจัดซื้ออุปกรณ์ทำประมงพื้นบ้านของชาวประมงพื้นบ้านในแต่ละครั้ง จึงเป็นเงื่อนไขที่สำคัญที่ชาวประมงพื้นบ้านต้องขึ้นตรงต่อแพปลาพื้นบ้าน ซึ่งทำให้ช่องทางการจัดจำหน่ายสัตว์น้ำของชาวประมงพื้นบ้านผูกติดอยู่กับแพปลาพื้นบ้านที่เป็นแหล่งเงินกู้ยืมให้แก่ชาวประมงพื้นบ้าน จนไม่สามารถมีอิสระในช่องทางการจัดจำหน่ายสัตว์น้ำที่จับมาได้ ถึงแม้ว่าราคารับซื้อสัตว์น้ำในตลาดท้องถิ่นจะสูงกว่าราคารับซื้อของแพปลาพื้นบ้านที่สังกัด ดังนั้นการที่รัฐบาลให้ความช่วยเหลือชาวประมงพื้นบ้านโดยการจัดตั้งกลไก เช่น สหกรณ์ หรือร้านค้าชุมชน เพื่อให้ชาวประมงพื้นบ้านมีเงินทุนในการจัดหาอุปกรณ์การทำประมงอาจจะสามารถช่วยแก้ปัญหาความยากจนของชาวประมงได้

อย่างไรก็ตามการที่จะมองว่าแพปลาเป็นผู้ขายในห่วงโซ่อุปทานที่คอยกดราคารับซื้อสินค้าจากชาวประมงพื้นบ้านก็อาจจะไม่ถูกต้องเสียทั้งหมด เพราะในบริบทของร้านคนจับปลานครศรีธรรมราช และร้านคนจับปลาสตูล แพปลาพื้นบ้านก็ถูกมองว่าเป็นผู้มีส่วนสำคัญที่ให้ความช่วยเหลือชาวประมงพื้นบ้านในหลาย ๆ ด้าน และเป็นผู้เล่นหลักที่มีอิทธิพลในห่วงโซ่อุปทานของกิจการร้านคนจับปลา นอกจากแพปลาจะให้ความช่วยเหลือชาวประมงพื้นบ้านโดยการให้เงินลงทุนเพื่อการต่อเรือ และการจัดซื้ออุปกรณ์แล้ว แพปลายังให้ความช่วยเหลือเวลาที่ชาวประมงพื้นบ้านมีความต้องการใช้เงินในกรณีต่างๆ เช่น ช่วยครอบครัวของชาวประมงพื้นบ้านในเรื่องค่าเรียนของลูก และค่ารักษาพยาบาลของคนในบ้าน เป็นต้น อีกทั้งใน

บางครั้งความช่วยเหลือทางการเงินไม่ได้มีการคิดดอกเบี้ยแต่อย่างใดเนื่องจากผิดหลักการของศาสนาอิสลาม ดังนั้นชาวประมงพื้นบ้านก็ไม่ได้มีความคิดว่าแพปลาจะเป็นคนที่คอยเอาเปรียบตนเองเสมอไป นอกจากนี้กิจการร้านคนจับปลาไม่สามารถรับซื้อสัตว์น้ำจากชาวประมงในปริมาณที่มาก กล่าวคือไม่เกินร้อยละ 20 ของปริมาณสัตว์น้ำที่ชาวประมงจับได้ และยังรับซื้อเฉพาะสัตว์น้ำที่มีคุณภาพสูงเท่านั้น จึงไม่สามารถสร้างความมั่นใจให้กับชาวประมงพื้นบ้านได้ว่าการขายสินค้าให้กิจการร้านคนจับปลาจะเป็นแหล่งรายได้ที่มั่นคงของตนเอง หากไม่สามารถขายสัตว์น้ำที่จับมาให้กับร้านคนจับปลาได้ก็ต้องกลับไปขายให้แพปลาพื้นบ้านอยู่ดี ซึ่งแพปลาพื้นบ้านจะรับซื้อสัตว์น้ำไว้ทั้งหมดถึงแม้ว่าจะให้ราคาต่ำกว่าราคาตลาด ดังนั้นความสัมพันธ์เชิงช่วยเหลือและความมั่นคงในรายได้จึงเป็นเงื่อนไขที่ทำให้แพปลาพื้นบ้านยังคงเป็นผู้เล่นหลักในโซ่อุปทานของกิจการร้านคนจับปลาบทเรียนที่ได้รับคือผู้เล่นหลักในโซ่อุปทานทุกคนมีข้อดีและข้อเสีย และมีความสำคัญต่อรูปแบบของโซ่อุปทานในแต่ละบริบทที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกันในโซ่อุปทานโดยการส่งเสริมให้มีการกระจายรายได้อย่างเป็นทางการระหว่างชาวประมงพื้นบ้าน แพปลาพื้นบ้าน ร้านคนจับปลาสาขา ร้านคนจับปลากลาง และผู้จัดจำหน่ายสินค้าน่าจะเป็นจุดที่ถูกให้ความสนใจมากกว่าการมุ่งจัดผู้เล่นออกไปจากห่วงโซ่อุปทาน

## 8.5 โมเดลธุรกิจร้านคนจับปลา และข้อเสนอแนะในการริเริ่มกิจการเพื่อสังคมให้ประสบความสำเร็จ

แผนผังโมเดลธุรกิจ (Business model Canvas) เป็นเครื่องมือช่วยในการวางแผนธุรกิจ เพราะช่วยให้ผู้บริหารกลุ่มวิสาหกิจสามารถเห็นภาพธุรกิจได้อย่างครบถ้วนทุกมุมมอง สามารถใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ ที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับธุรกิจ (รัชนีกร ตรีสมุทสกุล, 2558) โดยแผนผังโมเดลธุรกิจ ได้แบ่งโครงสร้างในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ หรือองค์ประกอบของธุรกิจออกเป็น 9 กล่อง (Building Block) ซึ่งจะทำการอธิบายองค์ประกอบของธุรกิจทั้ง 9 ส่วนแบบสรุปในกระดาษเพียงแผ่นเดียว เพื่อให้ทุกคนทั้งภายในและภายนอกองค์กรสามารถสื่อถึงสิ่งเดียวกันได้อย่างเข้าใจง่าย และ นำไปใช้งานได้ทันที นอกจากนี้เครื่องมือนี้ยังทำให้ผู้ประกอบการและผู้บริหารสามารถเห็นภาพรวมขององค์กรเพื่อจะปรับจุดอ่อนหรือเสริมจุดแข็งรวมไปถึงการปรับกลยุทธ์ของบริษัทได้ง่ายและรวดเร็ว (Osterwalder & Pigneur, 2010)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยขอแยกนำเสนอผังโมเดลธุรกิจของร้านคนจับปลาที่มีความสอดคล้องกันตาม 9 องค์ประกอบหลักในปัจจุบัน (ภาพที่ 8.11) นอกจากนี้ขอนำเสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพตามองค์ประกอบของผังโมเดลธุรกิจ (ภาพที่ 8.12) ของวิสาหกิจชุมชนร้านคนจับปลา

จากแผนภาพที่ 8.11 จะเห็นได้ว่า โมเดลธุรกิจของร้านคนจับปลาประกอบด้วย 9 องค์ประกอบหลักคือ

### 1. คุณค่าที่ส่งมอบให้ลูกค้า

คุณค่าที่ส่งมอบให้ลูกค้าของร้านคนจับปลา คือ การจำหน่ายผลิตภัณฑ์อาหารทะเลสดที่ผ่านกระบวนการแปรรูปที่ได้มาตรฐาน โดยทางร้านคนจับปลาทุกสาขาได้รับมาตรฐานผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำชาวประมงพื้นบ้าน (Blue Brand Standard) ที่แปรรูปสินค้าที่มีความสด สะอาด และปลอดภัย

นอกจากนี้วิสาหกิจเพื่อสังคมร้านคนจับปลาพยายามที่จะสร้างจิตสำนึกให้ผู้บริโภคมีพฤติกรรมบริโภคอาหารทะเลที่มีความรับผิดชอบต่อ โดยการที่จะทำให้ผู้บริโภครู้สึกว่าการซื้อสินค้าร้านคนจับปลาจะได้มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเล นอกจากนี้ยังได้รู้สึกพอใจที่ได้ช่วยเหลือ และสนับสนุนชาวประมงพื้นบ้านที่ทำประมงอย่างมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม คุณค่าอีกอย่างหนึ่งที่ร้านคนจับปลาต้องการที่จะส่งมอบให้ลูกค้าคือความสามารถในการระบุแหล่งที่มาของผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำ (Traceability) ของผู้บริโภค ที่สามารถรับรู้ได้ว่าสัตว์น้ำที่ซื้อมามีแหล่งที่มาจากร้านคนจับปลาสาขาใด และชาวประมงพื้นบ้านกลุ่มใด

## 2. กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของร้านคนจับปลา

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ชี้ให้เห็นว่ากลุ่มลูกค้าเป้าหมายของร้านคนจับปลาสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1. กลุ่มลูกค้าผู้บริโภค จากการสังเกตลักษณะผู้บริโภคของร้านคนจับปลาพบว่า ลูกค้าของร้านเป็นผู้มีรายได้ปานกลางถึงสูง อาศัยอยู่ในเขตเมือง เป็นกลุ่มที่อยู่ในวัยกลางคนจนถึงสูงอายุ ชอบซื้อสินค้าผ่านทางช่องทางไลน์แอด นอกจากนี้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลักเป็นกลุ่มที่ให้ความสำคัญกับการอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเล และต้องการส่งเสริมประมงพื้นบ้าน 2. กลุ่มลูกค้าที่เป็นร้านค้าปลีก ได้แก่ เลมอนฟาร์ม ห้องอาหารในโรงแรม และร้านอาหาร ซึ่ง หากทำการพิจารณาในภาพรวม ผลการดำเนินงานของร้านในปัจจุบันชี้ให้เห็นว่ารายได้หลักส่วนใหญ่ของกิจการร้านคนจับปลาจากการจำหน่ายให้ลูกค้ากลุ่มนี้ โดยมีเลมอนฟาร์มเป็นกลุ่มลูกค้าหลัก

## 3. ช่องทางการสื่อสารและการจัดจำหน่าย

ช่องทางการจำหน่ายสินค้าในปัจจุบันสามารถแบ่งตามกลุ่มลูกค้าได้เป็น 2 ประเภทได้แก่ 1. ร้านคนจับปลาทุกสาขาที่ทำการจำหน่ายสินค้าให้แก่ผู้บริโภคที่หน้าร้าน และทางโทรศัพท์ นอกจากนี้ยังทำการจำหน่ายสินค้าผ่านทางช่องทางออนไลน์ เช่น Facebook และ Line Ads อีกด้วย 2. การจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของร้านให้กับร้านค้าปลีก ซึ่งการได้มาของช่องทางเหล่านี้ เกิดจากการขอเข้าพบโดยการติดต่อขอเข้าพบผู้มีอำนาจตัดสินใจของร้านค้าปลีก ซึ่งเป็นความสัมพันธ์แบบเผชิญหน้า (face to face communication) โดยจะพิจารณาธุรกิจที่มีแนวทางการดำเนินงานเพื่อสังคมที่คล้ายคลึงกัน ในบางครั้งอาจความสัมพันธ์ส่วนบุคคลในการเข้าถึงร้านค้าปลีก และใช้การติดต่อทางโทรศัพท์เพื่อทำการแจ้งข่าวสาร ยื่นข้อเสนอทางธุรกิจ และทำการเจรจาต่อรอง นอกจากนี้ช่องทางการจัดจำหน่ายทั้งสองช่องทางนี้แล้ว ร้านคนจับปลายังมีช่องทางการสื่อสารกับผู้บริโภค เช่น เฟสบุ๊ก ไลน์ แพนพับ เป็นต้น โดยสิ่งที่ร้านได้ทำการสื่อสารไปยังผู้บริโภค ได้แก่ ข้อมูลของทางร้าน รายการสินค้า โปรโมชัน และกิจกรรมของร้านผ่านทาง นอกจากนี้ร้านคนจับปลายังมีการจัดงานอีเว้นเพื่อสื่อสารถึงเรื่องวิถีชีวิตของชาวประมงพื้นบ้าน การทำกิจกรรมอนุรักษ์ และการทำประมงอย่างมีความรับผิดชอบต่อสมาชิกชาวประมงร้านคนจับปลาเป็นประจำทุกปีตั้งแต่เริ่มกิจการอีกด้วย จะเห็นได้ว่าการออกอีเว้นเป็นช่องทางการสื่อสารการตลาดกับกลุ่มผู้บริโภคของร้านคนจับปลากลาง ซึ่งในความเป็นจริงร้านคนจับปลาสาขายังสามารถที่จะสร้างรายได้จากการออกงานอีเว้นได้ในระดับที่น่าพอใจอีกด้วย



#### 4. การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า

เนื่องจากร้านคนจับปลา มีลูกค้า 2 กลุ่ม ดังนั้นการกำหนดความสัมพันธ์กับลูกค้าจึงแบ่งเป็น 2 ประเภท 1. การรักษาความสัมพันธ์กับผู้บริโภค เพื่อที่จะรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เป็นผู้บริโภค ร้านคนจับปลาเน้นการให้ความใส่ใจสุขภาพและความปลอดภัยของลูกค้าโดยการส่งมอบอาหารทะเลที่สดและสะอาดให้ผู้บริโภค นอกจากนี้ร้านคนจับปลายังเน้นการทำให้ลูกค้ารู้สึกมีความเข้าใจในวิถีชีวิตและตัวตนของชาวประมงพื้นบ้าน พร้อมทั้งสร้างความรู้สึกการมีส่วนร่วมในการรักษาสิ่งแวดล้อมและสนับสนุนชาวประมงพื้นบ้าน 2. การรักษาความสัมพันธ์กับร้านค้า ความสัมพันธ์ของร้านคนจับปลากับผู้จัดจำหน่าย มีลักษณะเป็นแบบพันธมิตรทางธุรกิจที่มีแนวคิดการดำเนินกิจการที่คล้ายคลึง มุ่งการสร้างผลตอบแทนระหว่างคู่ค้าแบบ Win-Win โดยได้รับผลตอบแทนที่ยุติธรรมทั้ง 2 ฝ่าย ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้เกิดขึ้นได้จากการมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลและการมีเครือข่ายที่สามารถช่วยเหลือเกื้อกูลกันได้

#### 5. การเข้ามาของรายได้

รายได้ของกิจการร้านคนจับปลาโดยภาพรวมมาจาก รายได้จากการออกอีเว้น รายได้จากการขายหน้าร้าน รายได้จากการขายออนไลน์ และ รายได้จากการขายให้ร้านค้าปลีก นอกจากนี้ร้านคนจับปลายังมีแหล่งรายได้ที่มีลักษณะพิเศษที่แตกต่างจากกิจการอื่นคือ รายได้จากแหล่งทุนภายนอกซึ่งส่วนมาจะขอมาได้จากแหล่งทุนภายนอกประเทศที่ให้ความสนใจโมเดลกิจการเพื่อสังคมในการแก้ไขปัญหาของชาวประมงพื้นบ้านของร้านคนจับปลา

#### 6. กิจกรรมหลัก

กิจกรรมหลักของร้านคนจับปลาที่ใช้ในการส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้าประกอบด้วย 1. กระบวนการรับซื้อสัตว์น้ำที่มีคุณภาพ และให้ราคาที่ยุติธรรมแก่ชาวประมงพื้นบ้านที่ทำประมงอย่างมีความรับผิดชอบ 2. กระบวนการแปรรูปสัตว์น้ำที่ได้ตามมาตรฐานบลูแบนด์ที่เน้นด้านความสด ความสะอาด และความปลอดภัย นอกจากนี้ยังมีการจัดการและถ่ายทอดองค์ความรู้ในด้านต่างๆ ระหว่างสาขา เช่น สูตรการแปรรูปสินค้าถนอมอาหาร การแปรรูป กระบวนการบรรจุภัณฑ์ 3. กระบวนการจัดเก็บสินค้า โดยต้องมีการจัดเก็บสินค้าที่มีความสดด้วยการการเก็บรักษาที่อุณหภูมิต่ำเพื่อให้สามารถเก็บรักษาสินค้าเอาไว้ให้ได้นานและเพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า 4. กระบวนการขนส่ง จะต้องมีการขนส่งมาถึงร้านกลางเพื่อส่งต่อให้ร้านค้าปลีกในเวลาที่ต้องการ โดยกิจการจะเน้นการลดต้นทุนและการจัดส่งร่วม ในด้านการจัดส่งถึงผู้บริโภคร้านคนจับปลาจะมีการจัดจ้างบริษัทขนส่งจากภายนอกในการส่งสินค้าให้กับผู้บริโภค เช่น ลา ล่ามูฟ ไปรษณีย์ไทย เคอร์รี่ เป็นต้น 5. การสร้างความสัมพันธ์กับชาวประมงและลูกค้า ร้านคนจับปลาส่งเสริมการรวมกลุ่มและการมีส่วนร่วมของชุมชนประมงพื้นบ้าน ในส่วนของการคัดเลือกผู้จัดจำหน่ายร้านคนจับปลาจะเลือกคู่ค้าที่มีวิสัยทัศน์ในการดำเนินธุรกิจที่มีความสอดคล้องกัน 6. การทำการตลาดและการสื่อสารการตลาด เน้นการสื่อสารทางช่องทางเฟสบุ๊ก ไลน์ และการออกงานแสดงสินค้า โดยเน้นการสร้างการรับรู้ในตราสินค้า (Brand Awareness) 7. การจัดการระบบฐานข้อมูล เพื่อใช้ในการตัดสินใจทางธุรกิจ เช่น ระบบบัญชี และการคำนวณต้นทุน อีกทั้งยังมีเน้นการการสืบทราบแหล่งที่มาของสินค้าทำให้ผู้บริโภคสามารถตรวจสอบแหล่งที่มาของสินค้านั่นกลับได้

## 7. ทรัพยากรหลัก

ทรัพยากรหลักของร้านคนจับปลาถ้านำมาจัดตามหมวด 4 M ซึ่งประกอบด้วย Man Machine Method Materials ตามหลักการบริหารจัดการ สามารถจำแนกได้ดังต่อไปนี้ 1. Man (บุคลากรร้านคนจับปลา) ประกอบด้วย ผู้จัดการร้าน ผู้ช่วยผู้จัดการร้าน คณะกรรมการร้าน พนักงานแปรรูปสินค้า บุคลากรสนับสนุน ซึ่งร้านคนจับปลาในแต่ละสาขาจะมีจำนวนและประเภทบุคลากรที่แตกต่างกันตามลริบทของแต่ละพื้นที่ 2. Machine (เครื่องจักรและอุปกรณ์การดำเนินงานของร้าน) ซึ่งประกอบด้วย 1) อุปกรณ์สำนักงาน อาทิ คอมพิวเตอร์ ปริ้นเตอร์ โต๊ะทำงาน ตู้เก็บเอกสาร เป็นต้น 2) อุปกรณ์ที่ใช้ในการแปรรูป อาทิ โต๊ะแร่งปลา โต๊ะรับซื้อปลา ถังเก็บความเย็น กาละมัง อุปกรณ์แร่งปลา เครื่องแพ็คสุญญากาศ และ ตู้แช่สินค้า เป็นต้น 3. Methods (กระบวนการดำเนินงาน) ซึ่งประกอบด้วย องค์ความรู้ด้านการรับซื้อสินค้า องค์ความรู้ด้านการกระบวนการแปรรูป องค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการ องค์ความรู้ด้านการก่อตั้งกลุ่มและการรักษาความสัมพันธ์ และองค์ความรู้ด้านการตลาดและการขาย 4. Materials (วัตถุดิบ) ซึ่งได้แก่ สัตว์น้ำที่ใช้ในการแปรรูป ถุง สติกเกอร์ เครื่องปรุงที่ใช้ในการถนอมอาหาร เป็นที่ชัดเจนว่าค่าใช้จ่ายสัตว์น้ำและค่าจ้างบุคลากรเป็นค่าใช้จ่ายที่มากที่สุดของร้านคนจับปลา

## 8. พันธมิตรหลัก

พันธมิตรหลักของร้านคนจับปลาประกอบด้วย 3 กลุ่มหลัก 1. กลุ่มสมาคมชาวประมงพื้นบ้าน อาทิ สมาคมสมาพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทย สมาคมประมงพื้นบ้านอ่าวชั้นกะได สมาคมประมงพื้นบ้านปากน้ำ สมาคมเครือข่ายประมงพื้นบ้านอ่าวท่าศาลา เป็นต้น ซึ่งในสมาคมประมงพื้นบ้านในพื้นที่ต่าง ๆ ก็จะประกอบด้วยกลุ่มอนุรักษ์หลายกลุ่ม เช่น กลุ่มอนุรักษ์ประมงพื้นบ้านบ้านในถุ้ง เป็นต้น ซึ่งกลุ่มเหล่านี้เกิดขึ้นจากการรวมตัวของชุมชนประมงพื้นบ้าน 2. กลุ่มองค์กรพัฒนาเอกชน อาทิ สมาคมรักษ์ทะเลไทย องค์กรอีออกซ์แพม เป็นต้น 3. กลุ่มองค์กรที่ปรึกษา เช่น บริษัท Change Fusion จีแล็บ มหาวิทยาลัยทักษิณ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ เป็นต้น 4. กลุ่มผู้จำหน่าย อาทิ เลมอนฟาร์ม ร้านอาหาร เป็นต้น 5. กลุ่มผู้ให้บริการ เช่น บริษัทรับจ้างขนส่งรับจ้างเฟสบุ๊ค และไลน์ เป็นต้น

## 9. โครงสร้างต้นทุนในการดำเนินงาน

การดำเนินงานของร้านคนจับปลาสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภทหลัก 1. ต้นทุนคงที่ ประกอบด้วย การลงทุนด้านสถานที่ ค่าอุปกรณ์ที่ใช้ในการแปรรูปสัตว์น้ำ ค่าเครื่องบรรจุภัณฑ์ ค่าตู้แช่ผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำ 2. ต้นทุนผันแปร อาทิ ต้นค่าซื้อสัตว์น้ำจากชาวประมงพื้นบ้านและแปรรูปพื้นบ้าน ค่าใช้จ่ายบุคลากรแปรรูป ค่าน้ำแข็ง ค่าบรรจุภัณฑ์ และ ค่าขนส่งสินค้า เป็นต้น 3. ค่าใช้จ่ายในการขายและการบริหาร เช่น ค่าการตลาด ค่าการจัดงานอีเวนต์ ค่าสาธารณูปโภค และ ค่าเช่าร้าน เป็นต้น นอกจากนี้ร้านคนจับปลายังมีค่าใช้จ่ายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์กิจการเพื่อสังคม คือ การจ่ายเงินกำไรเพื่อช่วยเหลือชุมชนประมงพื้นบ้านที่เป็นสมาชิก และ การจ่ายเงินกำไรเพื่องานอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเล

คณะวิจัยได้ทำการวิเคราะห์ส่วนประกอบต่าง ๆ ในเมเดลธุรกิจของร้านคนจับปลา และได้สร้างข้อเสนอแนะตามส่วนประกอบต่าง ๆ ในเมเดลธุรกิจของร้านคนจับปลาเพื่อพัฒนาศักยภาพของร้านคนจับปลา ดังแผนภาพที่ 8.12 ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1. กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของกิจการร้านคนจับปลาสามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ 1. กลุ่มผู้บริโภค (B2C) กิจการควรวิจัยตลาดสัตว์น้ำอินทรีย์และศึกษาพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพื่อสร้างกลยุทธ์ด้านการตลาดที่สามารถเพิ่มยอดขายได้อย่างชัดเจน 2. กลุ่มผู้จัดจำหน่าย (B2B) ซึ่งรายได้หลักของร้านคนจับปลาตอนนี้มาจาก เลมอนฟาร์ม และร้านอาหาร ทางร้านควรพิจารณาเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่มเติม ซึ่งในปี 2562 ร้านคนจับปลาได้ทำการเปิดร้านคนจับปลาเพิ่มอีก 1 สาขาเพื่อทำการจำหน่ายสินค้า

### 2. คุณค่าที่ส่งมอบให้ลูกค้า

ร้านคนจับปลาควรเพิ่มคุณค่าที่ส่งมอบลูกค้าที่เป็นผู้จัดจำหน่ายของทางร้าน (B2C) โดยเพิ่มแนวคิดการทำธุรกิจที่มีอัตราผลตอบแทนสูงโดยที่สินค้าทางร้านต้องสามารถสร้างผลตอบแทนที่คุ้มค่าให้กับผู้จัดจำหน่าย ส่วนคุณค่าที่สามารถเพิ่มให้กับผู้บริโภคได้อาจเป็น การเพิ่มสูตรการแปรรูปสินค้าที่ถูกปากผู้บริโภคท้องถิ่น และการส่งมอบสินค้าที่ได้รับมาตรฐานคุณภาพที่เป็นที่นิยม เช่น อย. และ ฮาลาล นอกจากนี้ยังสามารถพัฒนาคุณค่าที่ส่งมอบให้ผู้บริโภคโดยเน้นการมีส่วนร่วม และ การสร้างความผูกพัน โดยการให้ผู้บริโภคได้มีโอกาสทำกิจกรรมอนุรักษ์ร่วมกับชาวประมงพื้นบ้าน

### 3. ช่องทางการจัดจำหน่ายและสื่อสาร

ช่องทางการจัดจำหน่ายที่สร้างรายได้หลักปัจจุบันของร้านคนจับปลา คือ Line Ads และ เลมอนฟาร์ม ร้านคนจับปลาควรเพิ่มยอดขายในส่วนของการขายสินค้าหน้าร้านและการขายสินค้าออนไลน์ส่งตรงถึงผู้บริโภค โดยเน้นการทำโปรโมชั่นเพื่อเพิ่มยอดขาย เช่น การส่งเสริมการขายโดยให้ผู้บริโภคซื้ออาหารทะเลที่สด สะอาด และมีคุณภาพสูง สำหรับคนสูงอายุที่บ้าน เป็นต้น ในส่วนของการออกงานอีเวนต์และเฟสบุ๊กเป็นช่องทางหลักที่ทางร้านใช้ในการสื่อสารกับลูกค้า ถึงแม้จะไม่สามารถเห็นผลด้านยอดขายที่เพิ่มขึ้นในทันที แต่น่าจะเป็นการสร้างการรับรู้และจิตสำนึกให้ผู้บริโภคได้ ดังนั้น การทำการประชาสัมพันธ์ในประเด็นเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์อาหารทะเลคุณภาพสูงของร้านคนจับปลา สร้างการรับรู้เกี่ยวกับการบริโภคอาหารทะเลที่ปลอดภัยของกลุ่มคนรักสุขภาพ และการสร้างจิตสำนึกให้เลือกบริโภคอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม อาจจะทำให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายสนใจอยากที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมร้าน ตัดสินใจซื้อสินค้าจากร้าน และภักดีกับร้านคนจับปลาได้



#### 4. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

กิจการร้านคนจับปลาควรเพิ่มการสร้างความเชื่อใจและความสัมพันธ์ต่างตอบแทนกับร้านค้าปลีก ที่จะทำให้ทุกคนในโซ่อุปทานได้รับผลตอบแทนที่มีความยุติธรรม โดยเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เป็นธุรกิจโดยเน้นการสร้างพันธมิตร การสร้างความเชื่อใจ และการวางแผนทำงานร่วมกันในโซ่อุปทาน นอกจากนี้ร้านควรสร้างความสัมพันธ์กับผู้บริโภคโดยเสนอสินค้าที่ดีต่อสุขภาพของบริโภค และสร้างการรับรู้ว่าการบริโภคสินค้าร้านคนจับปลาเป็นทางเลือกที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งอาจทำได้โดยการสร้างความเข้าใจของสินค้าคุณภาพภายใต้มาตรฐานบลูแบนด์ในกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมาย

#### 5. ทรัพยากรหลัก

ผู้จัดการร้านคนจับปลาเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญมากต้องมีทักษะที่หลากหลาย เช่น การทำงานกับชาวบ้านในพื้นที่ การจูงใจ การชี้แนะ และการมีจิตสาธารณะทำเพื่อสังคม เป็นต้น นอกจากนี้มีหน้าที่และความรับผิดชอบที่ค่อนข้างกว้าง เช่น ผู้จัดการร้านคนจับปลา และเจ้าหน้าที่ชมรมรักทะเลไทย เป็นต้น การวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าผู้จัดการร้านคนจับปลาต้องเพิ่มทักษะด้านการขายและการตลาด การสร้างความสัมพันธ์กับชาวประมงพื้นบ้านและร้านค้าปลีก และการวิเคราะห์ระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการตัดสินใจ

#### 6. ทรัพยากร

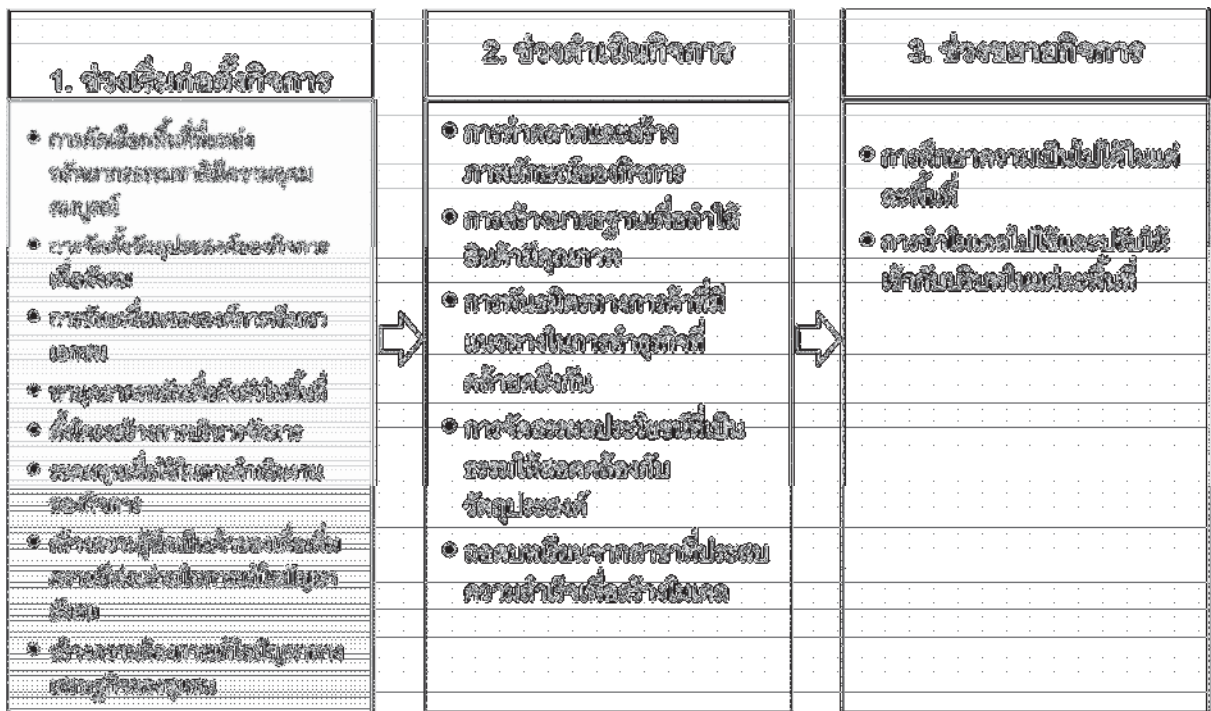
สัตว์น้ำเป็นวัตถุดิบที่สำคัญที่สุดในการแปรรูปสินค้า กิจการควรเน้นซื้อสัตว์น้ำที่มีคุณภาพ เนื่องจากจะนำไปจำหน่ายต่อให้ตลาดเฉพาะที่ต้องการสินค้าที่มีคุณภาพ การเพิ่มปริมาณการซื้ออาจสามารถเพิ่มอำนาจในการต่อรองทำให้สามารถซื้อสัตว์น้ำจากชาวประมงได้ในราคายุติธรรมที่สามารถแข่งขันในตลาดได้ ในความเป็นจริงค่าใช้จ่ายหลักของทางร้านคือค่าใช้จ่ายในการซื้อสัตว์น้ำจากชาวประมงพื้นบ้านซึ่งร้านคนจับปลาไม่สามารถใช้หลักการซื้อให้ได้กำไรมากที่สุดได้เนื่องจากการติดกับวัตถุดิบประมงการก่อตั้งกิจการ จึงควรเน้นการซื้อสัตว์น้ำที่มีคุณภาพสูงในราคาที่ยุติธรรมและก็สามารถสร้างกำไรในแก่ร้านและพันธมิตรทางธุรกิจของร้านด้วย

#### 7. พันธมิตรของกิจการ

พันธมิตรหลักของร้านคนจับปลา คือ ชาวประมงพื้นบ้าน และ ผู้จัดจำหน่าย เช่น เลมอนฟาร์ม ซึ่งวิสาหกิจควรเพิ่มจำนวนกลุ่มพันธมิตรทางการค้าทั้ง 2 กลุ่มนี้ สร้างความสัมพันธ์ใช้หลักการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) กับร้านค้าปลีก เพื่อเพิ่มรายได้ และเข้าถึงข้อมูลที่สำคัญที่ใช้ในการดำเนินงาน เช่น จำนวนความต้องการสัตว์น้ำที่แน่นอน นอกจากนี้กิจการอาจใช้หลักการสร้างความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ (SRM) กับกลุ่มชาวประมงพื้นบ้าน เพื่อสร้างความแน่นอนของอุปทาน โดยการเพิ่มปริมาณสัตว์น้ำที่อยู่ในความต้องการของตลาดและความหลากหลายของสัตว์น้ำที่มีไว้จำหน่าย นอกจากนี้ควรมีการส่งเสริมการแบ่งปันข้อมูลที่สำคัญกับพันธมิตรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการพยากรณ์ และส่งเสริมการวางแผนร่วมกันในโซ่อุปทาน

## กระบวนการในการจัดตั้งกิจการเพื่อสังคมให้ประสบความสำเร็จ

กิจการร้านคนจับปลาเป็นกิจการเพื่อสังคมที่ประสบความสำเร็จจากการลงพื้นที่เก็บข้อมูลร้านคนจับปลาทั้งสามสาขา และร้านคนจับปลากรุงเทพ ผู้วิจัยได้เสนอแนวทางการจัดตั้งกิจการเพื่อสังคมที่มีบริบทคล้ายคลึงกับร้านคนจับปลาโดยถอดบทเรียนความสำเร็จมาจากร้านคนจับปลา ดังภาพที่ 8.13 ซึ่งโมเดลนี้ได้แบ่งออกเป็น 3 ช่วงหลัก ได้แก่ ช่วงก่อนเริ่มกิจการ ช่วงดำเนินกิจการ และช่วงขยายกิจการ โดยมีรายละเอียดขั้นตอนต่างๆ ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 8.13 โมเดลการจัดตั้งกิจการเพื่อสังคม

### 1. ช่วงก่อนเริ่มก่อตั้งกิจการเพื่อสังคม

#### 1.1) การคัดเลือกพื้นที่ที่แหล่งทรัพยากรธรรมชาติมีความอุดมสมบูรณ์

การคัดเลือกพื้นที่ที่มีแหล่งทรัพยากรทางทะเลที่มีความอุดมสมบูรณ์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญเนื่องจากมีความเกี่ยวข้องกับศักยภาพของชาวประมงในการหาสัตว์น้ำมาให้อังครเพื่อใช้ในการแปรรูป ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่า ในบางครั้ง ผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำของร้านคนจับปลาสาขาไม่สามารถส่งไปขายที่ร้านคนจับปลากลางได้เนื่องจากต้นทุนของผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำอยู่ในระดับที่สูง ซึ่งเหตุผลของต้นทุนของผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำที่สูงนี้ไม่ได้มาจากต้นทุนการแปรรูปและการดำเนินงานเนื่องจากร้านคนจับปลาในทุกสาขาน่าจะมีต้นทุนในส่วนนี้ที่ใกล้เคียงกัน แต่น่าจะมากจากต้นทุนการรับซื้อสัตว์น้ำที่มีความแตกต่างในแต่ละพื้นที่ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่าความแตกต่างของต้นทุนสัตว์น้ำนี้อาจมีสาเหตุมาจาก 1. ความ

อุดมสมบูรณ์และความหลากหลายของทรัพยากรสัตว์น้ำ 2. ระยะทางที่ชาวประมงพื้นบ้านออกทำประมง ชาวประมงพื้นบ้านนครศรีธรรมราชต้องออกเรือไปไกล 5-7 กิโลเมตรในการทำประมง แต่ชาวประมงพื้นบ้านจังหวัดสตูลออกเรือไปประมาณ 1 กิโลเมตรเท่านั้นก็สามารถที่จะจับสัตว์น้ำได้แล้ว ดังนั้นต้นทุนที่เกี่ยวข้องในการทำประมงอาจเป็นเงื่อนไขที่สำคัญที่ทำให้ต้นทุนการจับสัตว์น้ำมีความแตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ จึงอาจกล่าวได้ว่าพื้นที่ที่มีความอุดมสมบูรณ์ของแหล่งทรัพยากรทางทะเลจึงเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกิจการ

### 1.2) การจัดตั้งวัตถุประสงค์การดำเนินงานของกิจการเพื่อสังคม

องค์กรชุมชนที่ต้องการจัดตั้งกิจการเพื่อสังคมจะต้องกำหนดปัญหาทางเศรษฐกิจของกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการแก้ไขปัญหาให้ชัดเจน เพื่อนำไปสู่กิจกรรมต่าง ๆ ของกิจการเพื่อสังคม เพื่อตอบสนองปัญหาทางเศรษฐกิจนั้น ทั้งนี้ กิจการเพื่อสังคมต้องมีเป้าหมายหลัก 3 ประการ คือ 1) ผลลัพธ์ทางสังคมหรือคนในชุมชน 2) ผลลัพธ์ทางด้านสิ่งแวดล้อม และ 3) ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจหรือผลกำไรของกิจการ จึงสามารถเป็นกิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise) ซึ่งองค์กรชุมชนและเครือข่ายเดิมสามารถจัดตั้งกิจการเพื่อสังคมในรูปแบบขององค์กรชุมชนในแต่ละพื้นที่ เป้าหมายของกิจการเพื่อสังคมภายใต้รูปแบบขององค์กรชุมชนเป็นการผสมผสานการดำเนินธุรกิจที่ต้องสร้างผลกำไรให้แก่กลุ่มองค์กรชุมชนในชุมชน เพื่อความอยู่รอดของกิจการ และผลลัพธ์ทางสังคมของกลุ่มเป้าหมายที่เป็นสมาชิกในองค์กรชุมชน รวมถึงผลลัพธ์ทางสิ่งแวดล้อมที่องค์กรชุมชนดำเนินกิจกรรมอยู่แล้ว เพื่อแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจของสมาชิกในองค์กรชุมชน รวมถึงเพื่อแก้ไขปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อมให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน องค์กรชุมชนที่จัดตั้งกิจการเพื่อสังคมต้องมีเป้าหมายหลัก 3 ประการ ซึ่งส่งผลทำให้กิจการเพื่อสังคมมีโครงสร้างองค์กร มีเป้าหมาย และพันธกิจที่จำแนกออกจากองค์กรชุมชน โดยมีโครงสร้างการบริหารกิจการเพื่อสังคมในรูปแบบคณะกรรมการ และมีการระดมทุนเพื่อดำเนินกิจการ

### 1.3) เครือข่ายองค์กรพัฒนาเอกชน (NGOs)

องค์กรพัฒนาเอกชนสามารถเป็นตัวกลางขับเคลื่อนและสร้างเครือข่ายให้แก่กิจการเพื่อสังคมในลักษณะความสัมพันธ์การแลกเปลี่ยนทรัพยากรของกลุ่มเครือข่ายในรูปแบบของเงินทุน ข้อมูลข่าวสาร หรือสิทธิอำนาจในการตัดสินใจ ทั้งนี้ เครือข่ายขององค์กรพัฒนาเอกชน ได้แก่ องค์กรชุมชนที่องค์กรพัฒนาเอกชนที่ดำเนินกิจกรรม ภาครัฐบาล ผู้ที่เป็นหน่วยงานควบคุมกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ภาคเอกชน ซึ่งเป็นธุรกิจที่ต้องการสนับสนุนการทำงานของกิจการเพื่อสังคม รวมถึงผู้ให้ทุนขององค์กรพัฒนาเอกชนที่สนับสนุนแหล่งเงินทุนให้แก่กิจการเพื่อสังคม องค์กรพัฒนาเอกชนสามารถเชื่อมโยงเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มผู้กระทำการ หรือกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน และมีความต้องการหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการต่างกันให้เข้ามามีบทบาทในการสนับสนุนกิจการเพื่อสังคมให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของกิจการเพื่อสังคมทั้ง 3 ประการ ทั้งในระดับการกำหนดนโยบาย และขั้นการปฏิบัติ

### 1.4) บุคลากรหลักฝังตัวในพื้นที่เพื่อทำความเข้าใจกับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม

การคัดเลือกพื้นที่ที่มีทรัพยากรสัตว์น้ำที่สมบูรณ์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ อย่างไรก็ตามหลังจากที่มีการเลือกพื้นที่แล้วนั้น การทำความเข้าใจกับประชาคมในพื้นที่ก่อนจัดตั้งกิจการเป็นสิ่งที่จะต้องเป็น เจ้าหน้าที่

ภาคสนามในแต่ละพื้นที่เป็นผู้ขับเคลื่อนกระบวนการมีส่วนร่วมของกลุ่มเป้าหมาย โดยทำความเข้าใจกับประชาคมในพื้นที่เกี่ยวกับวัตถุประสงค์และประโยชน์ที่ชุมชนจะได้จากการก่อตั้งกิจการเพื่อสังคม บุคลากรขององค์กรพัฒนาเอกชนจะต้องมีบทบาทเพิ่มในการมีตำแหน่งเป็นผู้จัดการของกิจการเพื่อสังคม เพื่อขับเคลื่อนกระบวนการเรียนรู้ในการบริหารจัดการธุรกิจเพิ่มขึ้น โดยหนึ่งในเจ้าหน้าที่สมาคมรักษ์ทะเลไทยได้ให้หลักการในการเข้าฝังตัวในพื้นที่เพื่อให้เกิดการจัดตั้งกลุ่มที่มีศักยภาพไว้ 4 ขั้นตอน ‘ปรับทุกข์ ผูกมิตร เกาะติด จัดตั้ง’ ได้แก่ 1. ปรับทุกข์ เพื่อให้เข้าใจถึงปัญหาของคนในชุมชนว่ามีปัญหาอะไรสำคัญ ที่ต้องการการแก้ไขบ้าง 2. ผูกมิตร เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่ที่อยู่ในพื้นที่และคนในชุมชน 3. เกาะติด ในขั้นตอนนี้ต้องทำการฝังตัวลงไปเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนเพื่อทำความเข้าใจวิถีชีวิต และบริบทที่เกี่ยวข้องทั้งหมด จนกลายมาเป็นส่วนหนึ่งของคนในชุมชน 4. จัดตั้ง เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่จะเกิดการจัดตั้งกลุ่มที่มีวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน

### 1.5) โครงสร้างการบริหารจัดการกิจการเพื่อสังคม

กิจการเพื่อสังคมในรูปแบบองค์กรชุมชนควรมีการจัดโครงสร้างองค์กรในรูปแบบคณะกรรมการบริหารเป็นผู้กำกับดูแลการดำเนินงานของผู้จัดการกิจการเพื่อสังคม ซึ่งคณะกรรมการควรมาจากเครือข่ายกลุ่มผลประโยชน์ในพื้นที่โดยตรง โดยเฉพาะองค์กรชุมชนที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย รวมถึงตัวแทนจากองค์กรพัฒนาเอกชน และเครือข่าย เพื่อให้คำปรึกษาแนะนำในการดำเนินกิจการเพื่อสังคม

### 1.6) การระดมทุนเพื่อนำมาดำเนินกิจการเพื่อสังคม

เนื่องจากกิจการเพื่อสังคมในลักษณะรูปแบบองค์กรชุมชนมีความจำเป็นต้องแสวงหาแหล่งเงินทุนสนับสนุนกิจการ การระดมทุนเพื่อดำเนินกิจการสามารถแสวงหามาจากเครือข่ายในพื้นที่ ทั้งกลุ่มองค์กรชุมชนในพื้นที่ องค์กรพัฒนาเอกชนที่รับผิดชอบ รวมถึงประชาชนกลุ่มเป้าหมายของกิจการเพื่อสังคม การเป็นผู้ถือหุ้นในกิจการเพื่อสังคม ไม่เพียงเป็นการระดมทุนเพื่อดำเนินกิจการเพื่อสังคมเท่านั้น การนำประชาชนกลุ่มเป้าหมายในกิจการเพื่อสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในฐานะผู้ถือหุ้นเป็นการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยตรง เพื่อสร้างความรับผิดชอบร่วมกัน และร่วมรับผลประโยชน์จากการประกอบกิจการร่วมกัน

### 1.7) สร้างความต้องการแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจของชุมชน โดยตรง

การดำเนินกิจการเพื่อสังคมในรูปแบบองค์กรชุมชน ต้องให้ประชาชนกลุ่มเป้าหมายวิเคราะห์ปัญหาทางเศรษฐกิจด้วยตนเอง เพื่อค้นหาแนวทางแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจจากแรงขับภายในที่เป็นปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของประชาชน ไม่ได้เป็นเพียงปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหามาจากบุคคลภายนอก เมื่อประชาชนกลุ่มเป้าหมายในองค์กรชุมชนสามารถกำหนดวิธีการแก้ไขปัญหาด้วยการดำเนินธุรกิจในรูปแบบกิจการเพื่อสังคม องค์กรชุมชนจะมีความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการเพื่อสังคม และปฏิบัติตามพันธสัญญาที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องร่วมกัน กิจการเพื่อสังคมในรูปแบบองค์กรชุมชน จึงเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้การแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจของชุมชนอย่างแท้จริง ประชาชนไม่เพียงกลุ่มเป้าหมายในการรับผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจของกิจการเพื่อสังคมในรูปแบบผู้ประกอบการใหม่ที่เป็นผู้บุกเบิกโดยผู้ประกอบการภายนอก หรือกิจการเพื่อสังคมที่จัดตั้งโดยธุรกิจเอกชน

## 2. ช่วงดำเนินการ

ในช่วงดำเนินการนี้ นักวิจัยขอเสนอแนะว่าขั้นตอนที่กล่าวถึงต่อไปนี้จะต้องถูกดำเนินการไปพร้อมกัน และทำให้เกิดการพัฒนาด้วยแนวคิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement)

### 2.1) การตลาดและสร้างภาพลักษณ์ของกิจการ

กิจการควรจะกำหนดกลุ่มเป้าหมายทางการตลาดที่ชัดเจน และออกแบบกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อที่จะทำการตลาดต่อกลุ่มเป้าหมาย อาทิเช่น การโฆษณาประชาสัมพันธ์เรื่องราวของสินค้าที่ผลิตจากกิจการเพื่อสังคม จุดเด่นของสินค้า ช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้า กิจกรรมทางการตลาด เป็นต้น

### 2.2) การสร้างมาตรฐาน เพื่อให้สินค้ามีคุณภาพ

การผลิตสินค้าที่ได้มาตรฐานในทุก ๆ ผลิตภัณฑ์ ซึ่งเกิดขึ้นจาก การคัดสรรวัตถุดิบ การออกแบบกระบวนการผลิต การฝึกอบรมพนักงาน การขอมาตรฐานการผลิตต่างๆ และรวมถึงการปรับปรุงข้อบกพร่องต่างๆ เป็นต้น

### 2.3) การหาคู่ค้าที่มีแนวคิดในการทำธุรกิจที่มีความคล้ายคลึงกันเพิ่มเติม

ในระหว่างดำเนินการกิจการ กิจการเพื่อสังคมควรหาพันธมิตรคู่ค้าที่มีแนวคิดการดำเนินธุรกิจเพื่อสังคมเหมือนกัน โดยเฉพาะคู่ค้าที่อยู่ในฝั่งผู้ขายปัจจัยการผลิต เนื่องจาก แหล่งที่มาของวัตถุดิบถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการสร้างความยั่งยืนของกิจการเพื่อสังคม สำหรับในฝั่งของลูกค้า อาทิ ร้านค้าปลีก หากเป็นคู่ค้าที่มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินกิจการเพื่อสังคมเหมือนกัน ก็จะช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ของกิจการเพื่อสังคมให้มีความแข็งแกร่งและชัดเจนมากขึ้น อีกทั้งสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย

### 2.4) การจัดสรรผลประโยชน์ที่เป็นธรรมให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

เมื่อมีกำไรจากการดำเนินงานกลับคืนสู่กิจการ กิจการจะต้องรักษาคำมั่นสัญญา โดยการปันผลประโยชน์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง อาทิ การปันส่วนกำไรที่เกิดขึ้นไปสู่การทำกิจกรรมทางสังคม และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ทั้งนี้กิจการควรจะต้องเหลือกำไรบางส่วนเพื่อนำกลับมาสร้างความเติบโตให้แก่กิจการเอง ตามแนวคิด 3 องค์ประกอบแห่งความยั่งยืน ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มสมาชิกร้านคนจับปลาสดและชาวประมงพื้นบ้าน ซึ่งเป็นกลุ่มที่คณะวิจัยพิจารณาว่ามีความสำเร็จในด้านความยั่งยืนทั้ง 3 มิติ พบว่าความชัดเจนและความโปร่งใสด้านการบริหารจัดการเป็นปัจจัยที่ทำให้ร้านคนจับปลาสดประสบความสำเร็จ

### 2.5) ถอดบทเรียนจากสาขาที่ประสบความสำเร็จเพื่อสร้างโมเดลกิจการเพื่อสังคม

เมื่อกิจการสามารถดำเนินไปได้อย่างประสบความสำเร็จ กิจการควรจะถอดบทเรียนจากประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้มาเพื่อสร้างต้นแบบการทำธุรกิจ ที่สามารถนำไปใช้ในการขยายสู่สาขาอื่น ๆ ต่อไป ตัวอย่างเช่น ปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้ร้านคนจับปลาสดประสบความสำเร็จในการ

ดำเนินงาน คือ การเข้ามาจัดตั้งกิจการในพื้นที่อย่างเป็นมิตร ไม่ได้มีวัตถุประสงค์ในการเข้ามาเพื่อกำจัดพ่อค้าคนกลาง (แพปลา) ซึ่งมีบทบาทและอิทธิพลอย่างมากสำหรับกลุ่มชาวประมงพื้นบ้าน ออกไปจากโซ่อุปทาน แต่จุดมุ่งหมายของร้านคือการแก้ไขปัญหาการรับซื้อสัตว์น้ำที่ต่ำของชาวประมงพื้นบ้านที่ทำประมงอย่างมีความรับผิดชอบ และยังมีมอบผลประโยชน์ให้กับแพปลาที่รับซื้อสัตว์น้ำจากชาวประมงพื้นบ้านที่เป็นสมาชิกของร้านโดยให้ราคาที่สูงเพื่อแลกกับสัตว์น้ำที่มีคุณภาพ นอกจากนี้ทางร้านยังสนับสนุนให้แพปลาพื้นบ้านเข้ามาเป็นสมาชิกของร้านอีกด้วย จึงทำให้ผู้มีส่วนได้เสียในโซ่อุปทานนี้สามารถอยู่ร่วมกันได้และมีการแบ่งปันผลประโยชน์อย่างเป็นธรรมมากขึ้น

### 3. ช่วงขยายกิจการ

#### 3.1) การศึกษาความเป็นไปได้ในแต่ละพื้นที่

การขยายสาขาลงในพื้นที่ต่าง ๆ ควรจะมีการสำรวจความเป็นไปได้ก่อน เนื่องจาก ในแต่ละพื้นที่มีบริบทต่าง ๆ ที่ส่งผลการการริเริ่มกิจการแตกต่างกัน อาทิเช่น ผู้มีส่วนได้เสียหลักในพื้นที่ ลักษณะของวัฒนธรรมภายในพื้นที่ ปัญหาทางสังคมและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ แหล่งทรัพยากรในพื้นที่ ลักษณะของผู้คนในพื้นที่ เป็นต้น การสำรวจจะนำมาซึ่งข้อมูลซึ่งใช้ในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินกิจการให้สอดคล้องกับชุมชนในพื้นที่

#### 3.2) การนำโมเดลกิจการเพื่อสังคมไปดำเนินการและปรับให้เข้ากับบริบทในแต่ละพื้นที่

หลังจากสำรวจความเป็นไปได้ในแต่ละพื้นที่ รูปแบบตั้งต้นในการดำเนินกิจการจะถูกปรับเปลี่ยนและดำเนินการจัดตั้งให้สอดคล้องกับบริบทในแต่ละพื้นที่

## บรรณานุกรม

- กมล เลิศรัตน์, จริญญา ศิริพานิช, จริญญา วิสิทธิ์พานิช, ดนัย บุญยเกียรติ และ อธิ สุนทรนนท์กิจ. (2551). *การศึกษาเปรียบเทียบสภาพ ด้านการผลิต การแปรรูป การค้าการวิจัยและพัฒนาผักผลไม้ของ ไทยกับต่างประเทศ*. เชียงใหม่: นพบุรีการพิมพ์.
- กรมประมง. (2542). *การประมงอวนรุนในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: กรมประมง กระทรวงเกษตรและ สหกรณ์.
- กรมประมง. (2549). *รายงานสถานการณ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เล่มที่ 6 ประมงเอกสาร ส่วนที่ 3 เล่มที่ 6/6*. ศูนย์พัฒนาประมงทะเลอ่าวไทยตอนกลาง. ชุมพร.
- กรมประมง. 2554. *สถิติการประมงแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2554*. กรุงเทพฯ: กรมประมง กระทรวงเกษตร และสหกรณ์.
- กรมประมง. (2562). *วิสัยทัศน์และพันธกิจ*. สืบค้นจาก <https://www4.fisheries.go.th/index.php/dof/main>
- กรีนพีซ. (2558). *เครือข่ายประมงพื้นบ้านเรียกร้องสหภาพยุโรปให้ตรวจสอบมาตรการต่อต้านประมงผิด กฎหมาย (IUU Fishing) ของไทยให้รอบด้านโปร่งใสและเป็นธรรม*. สืบค้นจาก <http://www.greenpeace.org>.
- กรุงเทพธุรกิจ. (2559). *ประมงพื้นบ้านบุกก.เกษตรฯ จี้แก้ พ.ร.ก.การประมง ม.34*. สืบค้นจาก <http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/685639>.
- กลุ่มยุทธศาสตร์และแผนการประชาสัมพันธ์ สำนักโฆษก. *คำกล่าว พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี ในงานสรุปผลการปฏิบัติงาน ประจำปี 2558 และ แลกเปลี่ยนการ ปฏิบัติงาน ประจำปี 2559 ของกองอำนวยการรักษาความมั่นคง ภายในราชอาณาจักร ณ*
- กลุ่มวิจัยและวิเคราะห์สถิติการกึ่งพัฒนาอุตสาหกรรมสัตว์น้ำ. (2547). *หลักเกณฑ์การรับรองสัญลักษณ์ สถานะ แปรรูปผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำพื้นเมือง*. กรมประมง กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.
- กองเลขาการสมานพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านภาคใต้. (2545). *สมานพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านภาคใต้องค์กร ประชาชนระดับรากหญ้าและข้อเสนอทางนโยบายในการอนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรชายฝั่ง*. กรุงเทพฯ: เพ็ญฟ้าพรินติ้ง.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- กังวาลย์ จันทโรชิตี. (2529). *การส่งเสริมการประมง*. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- กังวาลย์ จันทโรชิตี. (2541). *การจัดการประมงโดยชุมชน*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย ฝ่ายชุมชนและสังคม.
- โกศล ดีศีลธรรม. (2554). *องค์กรทำดีเพื่อสังคม: พลังสร้างสรรค์ธุรกิจยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: MRG 360.
- โกศล ดีศีลธรรม. (2556). *การจัดซื้อจัดจ้างสีเขียวเพื่อผลิตภาพที่ยั่งยืน*. *Technology Management*. 40(233). 35-38.
- กำจัด เล่ห์มงคล และคณะ. (2559). *รายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการ “การพัฒนาห่วงโซ่อุปทานและโลจิสติกส์ของกล้วยไข่ไทย รองรับการค้าเสรีของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน กรณีศึกษา : การส่งออกไปยังสาธารณรัฐประชาชนจีนตอนใต้”*. สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) และ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).
- ชวนพิศ สิทธิมงคล. (2555). *สภาวะเศรษฐกิจการประมงของไทยปี 2554 และแนวโน้มปี 2555*. สืบค้นจาก [fishco.fisheries.go.th/fisheconomic/Pdf/fish\\_News153.doc](http://fishco.fisheries.go.th/fisheconomic/Pdf/fish_News153.doc).
- ชญัญญากค์ หล้าแหล่ง และ วิชชุดา เอื้ออารี (2560). *การจัดการโซ่อุปทานและโลจิสติกส์เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ทุเรียนในภาคใต้*. สำนักงานกองทุนวิจัย
- จกกลนี วิทยารุ่งเรืองศรี และ ชื่นจิต จันทจรูญพงษ์. (2547). *ยุทธศาสตร์อาหารปลอดภัย นำไปสู่ความยั่งยืนได้อย่างไร*. ศูนย์ปฏิบัติการความปลอดภัยด้านอาหารกระทรวงสาธารณสุข. สืบค้นจาก [www.moph.go.th](http://www.moph.go.th).
- จันทร์เพ็ญ ชิดเชื้อ. (2543). *การมีส่วนร่วมของชาวประมงพื้นบ้านในการจัดการประมงโดยชุมชน กรณีศึกษาอำเภอสิเกา จังหวัดตรัง*. สารนิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สาขาวิชาธุรกิจเกษตร.
- จารุณี เขียววารีย์สัจจะ และคณะ. (2554). *โครงการการพัฒนาแพชุมชน กรณีศึกษาของชาวประมงพื้นบ้านจังหวัดสตูล*. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- คณะผู้จัดทำรวมกิจการเพื่อสังคมในไทย. (2555). *SE Catalog รวมกิจกรรมเพื่อสังคมไทย*. กรุงเทพฯ: บริษัท ซิล ซิลแคปปิตอล จำกัด.
- ค่านาย อภิปรัชญาสกุล.(2554). โลจิสติกส์เพื่อการผลิตและการจัดการจัดการดำเนินงาน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โฟกัส มีเดีย แอนด์ พับลิชชิ่ง;
- เดชรัตน์ สุขกำเนิด และเกื้อเมธา ฤกษ์พรพิพัฒน์. (2552). *แผนพัฒนาภาคใต้ภายใต้เงาอุตสาหกรรม*. สำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ.
- ทำนอง ชิดชอบ, กิตติศักดิ์ ร่วมพัฒนา และประทีป ดวงแก้ว. (2556). *การศึกษาระบบโลจิสติกส์และโซ่อุปทานข้าวหอมมะลิอินทรีย์ของสหกรณ์การเกษตรในหกจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. การประชุมวิชาการสมาคมวิศวกรรมเกษตรแห่งประเทศไทยระดับชาติ ครั้งที่ 14 และระดับนานาชาติ ครั้งที่ 6 ประจำปี 2556.
- ไทยโพสต์. (2556). *คืนอาชีพประมง พลิกฟื้นความเสียหาย โดยชุมชน เพื่อชุมชนที่ยั่งยืน*. สืบค้นจาก <http://www.thaipost.net/sunday/250813/78320>.
- นิรมล สุธรรมกิจ และอนิณ อรุณเรืองสวัสดิ์. (2561). *การศึกษาแนวโน้มของการพัฒนาจังหวัดชายฝั่งทะเลของไทย*. สำนักงานกองทุนสนับสนุนงานวิจัย
- บรรจง นะแส. (2545). *การจัดการทรัพยากรโดยชุมชน กรณีศึกษาจากชุมชนชาวประมงพื้นบ้านภาคใต้*. โครงการจัดการทรัพยากรชายฝั่งภาคใต้. กรุงเทพฯ: เพื่อฟ้าพรินติ้ง.
- บุญเลิศ ผาสุก. (2530). *อนาคตประมงไทย : รายงานผลการสัมมนาร่วมภาครัฐบาลและภาคเอกชน*. ศูนย์พัฒนาการประมงแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้. กรุงเทพฯ. หน้า 324-404.
- ผู้จัดการออนไลน์. (2555). *แพลตฟอร์มชุมชน” เส้นทางสู่การจัดการทรัพยากร และพึ่งตนเองของประมงพื้นบ้าน*. ASTV ผู้จัดการออนไลน์ วันที่ 23 พฤษภาคม 2555. สืบค้นจาก <http://www.manager.co.th/South/ViewNews.aspx?NewsID=9550000063218>.
- ผู้จัดการออนไลน์. (2556). *ภาคธุรกิจผนึกจุดยืน “จัดซื้อจัดจ้างสีเขียว”*. สืบค้นจาก <http://www.manager.co.th/iBizChannel/ViewNews.aspx?NewsID=9560000027956>

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- พริสม์ จิตเป็นธม. (2562). ฮาซัน: โลฟได้แรงอก เปลี่ยนชีวิตพ่อค้าอาหารทะเลตากแห้ง. บีบีซีไทย. สืบค้นจาก: <https://www.bbc.com/thai/thailand-48212553>
- We Are Greeners. (2562). ‘ร้านคนจับปลา’ อนุรักษ์ทะเลไทยให้ยั่งยืน ด้วยการสร้างรายได้. สืบค้นจาก : <http://www.wearegreeners.com>
- พลอยพิม ศัลยพงษ์ และอรรถพล สมุทคุปดี. (2550). การปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการผลิตโดยใช้แนวคิดของการจัดการห่วงโซ่อุปทานสำหรับอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์จากผึ้ง. การประชุมวิชาการ ข่ายงานวิศวกรรมอุตสาหการ ครั้งที่ 1.
- พวงเพชร พิมพ์จันทร์ และคณะ. (2559). รายงานฉบับสมบูรณ์ “โครงการการจัดการ ห่วงโซ่อุปทานพริกชี้หูสวนอำเภอเวียงแหง จังหวัดเชียงใหม่”. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- พัชรินทร์ สุภาพันธุ์ และเบญจพรรณ เอกะสิงห์.(2559).การจัดการห่วงโซ่อุปทานด้วยตัวแบบ SCOR ของผักสดที่ผ่านมาตรฐานการรับรองตามการผลิตทำการเกษตรดีที่เหมาะสมในจังหวัดเชียงใหม่”. ศูนย์วิจัยระบบทรัพยากรเกษตรคณะ เกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. วารสารปาริชาติ มหาวิทยาลัยทักษิณ. หน้า 95-119.
- มติชนสุดสัปดาห์. (2560). แนวโน้ม : ตลาด “ออนไลน์” ไทยขยาย จาก 3.7 เป็น 4.2 แสนล้านบาท. สืบค้นจาก [https://www.matichonweekly.com/column/article\\_66936](https://www.matichonweekly.com/column/article_66936)
- เยาวนิจ กิตติกรกุล จารุณี เขียววาริศจัจจะ และ วิจิตรา อุตมะมุณี (2559). กระบวนการพัฒนาธุรกิจการ ขายสัตว์น้ำที่เป็นมิตรต่อผู้บริโภค: กรณีศึกษาเปรียบเทียบกลุ่มประมงพื้นบ้านอ่าวประจวบคีรีขันธ์ จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ และกลุ่มประมงพื้นบ้านอ่าวท่าศาลา จังหวัดนครศรีธรรมราช, สถาบันทรัพยากรทะเลและชายฝั่ง. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์วิทยาเขตหาดใหญ่.
- ร้านคนจับปลา. (2562). สารปนเปื้อนในอาหารทะเล. สืบค้นจาก Facebook/Khon.Jab.Pla.Fisherfolk
- รภัส มัชฌิมานนท์. (2550). การวิเคราะห์การจัดการห่วงโซ่อุปทานของผู้ประกอบการลำไยสด ด้วยการวิเคราะห์สายธารคุณค่าในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน. วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- รัชนิกร ตรีสมุทรกุล. (2558). นวัตกรรมโมเดลธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์สมุนไพรบรรเทาปวด. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ลันทนา อมรไชย. (2551). *ผลิตภัณฑ์สีเขียวเพื่อสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน*. วารสารกรมวิทยาศาสตร์บริการ. หน้า 29-33. สืบค้นจาก [http://lib3.dss.go.th/fulltext/dss\\_J/2552\\_57\\_179\\_P2936.pdf](http://lib3.dss.go.th/fulltext/dss_J/2552_57_179_P2936.pdf).
- วัลย์ลักษณ์ อัครธีรวงศ์ และคณะ. (2549). *การจัดการโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมกุ้งขาวลิโทพีเนียสแวนนาไม่ในประเทศไทย*. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- วัฒนา สุกันศีล. (2544). *สภาพเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ของชุมชนประมงรอบอ่าวปัตตานี: การเปลี่ยนแปลงปัญหาและการปรับตัว*. ศูนย์วิจัยมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- วิจิตรา อุตมะณี. (2559). *กระบวนการและผลลัพธ์ของการขับเคลื่อนกิจการเพื่อสังคม: กรณีศึกษาร้านคนจับปลาจังหวัดประจวบคีรีขันธ์*. การจัดการทรัพยากรทะเลและชายฝั่ง, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- วิชิตวงศ์ ณ ป้อมเพชร์ และฉัตรทิพย์ นาถสุภา. (2542: 58). *วิพากษ์เศรษฐกิจทุนนิยมคืนสู่ชุมชน*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- วิทยา สุหฤทธดำรง. (2546). *ลอจิสติกส์และการจัดการโซ่อุปทาน อธิบายได้ง่ายนิดเดียว*. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ด ยูเคชั่น.
- ศักรินทร์ นนทพจน์ และ มัลลิกา สมพลรัง. (2561). *โครงการการจัดการห่วงโซ่อุปทานปลาน้ำจืดธรรมชาติสู่การเพิ่มมูลค่าในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน*. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2560). *โอกาสในการทำเงินเกาะกระแสน้ำอาหารเพื่อสุขภาพ*. ธนาคารกสิกรไทย. สืบค้นจาก <file:///C:/Users/Windows2018/Google%20Drive/+R10-2561%20วิจัยคนจับปลา/++เล่มรายงานวิจัย/+บท%208%20discussion/HealthyFoodBusinessGrowth.pdf>
- ศูนย์สื่อสังคมภาคใต้. (7 พฤศจิกายน 2555). *เหตุผลที่ต้องยื่นรายชื่อเพื่อเสนอกฎหมายประมงฉบับประชาชน*. โอเคเนชั่นบล็อก. จาก <http://www.oknation.net>.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- สถาบันวิจัยการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำชายฝั่ง. (2548). *ประมงอาสาตำบลคูซูด, บ้านช่องพิน จับกุ้งกุลาดำได้มากในปี นี้ ขอนำร่องจัดตั้งแปปลาชุมชนแบ่งผลกำไรพื้นฟูทะเลสาบ*. กรมประมง. จดหมายข่าว ฉบับที่ 6 เดือน กันยายน 2548. สืบค้นจาก <http://www.nicaonline.com>.
- สนั่น เกชาขารี และระพีพันธ์ พิตาคะโส. (2554). “การจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานข้าวในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย”, วารสารมหาวิทยาลัยขอนแก่น. 17(1), 125-141.)
- สมพร เพ็งคำ บรรณาธิการ. สืบค้นจาก <http://www.nationalhealth.or.th>.
- สมาคมสมาพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทย. (2558). *Blue Brand Standard คืออะไร?*
- สมาคมสมาพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทย. (2559). *มาตรฐานบลูแบรนด์: มาตรฐานผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำชาวประมงพื้นบ้าน* (มผส 001-2558, ฉบับที่ 1).
- สมาพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านภาคใต้. (2550). *ชาวประมงพื้นบ้านภาคใต้ สภาพปัญหาข้อเสนอนโยบาย*. ประชาชาติธุรกิจ วันที่ 13 ธันวาคม พ.ศ. 2550 ปีที่ 31 ฉบับที่ 3957 (3157). สืบค้นจาก <http://www.nicaonline.com>. เข้าถึงเมื่อ 1 ตุลาคม 2557.
- สถณี อาชวานันทกุล, เอื้อมพร พิชัยสมิท และปกป้อง จันวิทย์. (2553). *Macrotrends: ภูมิทัศน์เศรษฐกิจโลกใหม่และการปรับตัวของไทย*. กรุงเทพฯ: Openbook.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2559). *การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 14. กรุงเทพฯ: บริษัท จี.พี. ไซเบอร์พริ้นท์ จำกัด.
- สานิตย์ หนูนิล. (2557). *การวิเคราะห์องค์การประเภทกิจการเพื่อสังคม*. วารสารสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปีที่ 17 ฉบับเดือนมกราคม-ธันวาคม 2557.
- สาธิต พะเนียงทอง. (2552). *การจัดการโซ่อุปทานเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น
- สุทธิจิตต์ เจริญทอง และคณะ. (2557). *โครงการโซ่อุปทานสัตว์น้ำอ่าวบ้านดอนจังหวัดสุราษฎร์ธานี : กรณีศึกษาหอยสองฝา*. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- สุทธิพร บุญมาก. (2560). *ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์*. มหาวิทยาลัยทักษิณ: สงขลา, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
- สุพจน์ เหล่างาม. (2554). *การวัดสมรรถนะของโซ่อุปทาน (Measuring Supply Chain Performance)* สืบค้นจาก <http://logisticscorner.com>
- สุรียรัตน์ จันทะนะ. (2552). *การวิเคราะห์โซ่อุปทานเพื่อการส่งออกกล้วยไม้ของเกษตรกรในเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร*. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ภาควิชาเศรษฐศาสตร์เกษตรและทรัพยากร, ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ธุรกิจเกษตร), สาขาธุรกิจเกษตร
- เสกสรร สุธรรมานนท์ และ คณะ. (2556). *รายงานฉบับสมบูรณ์ “การศึกษาระบบการจัดการโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมแพะในจังหวัดสตูล”*. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- เสาวลักษณ์ ประทุมทอง. (2561). *รายงานฉบับสมบูรณ์ งานนิเทศติดตามโครงการด้านวิสาหกิจเพื่อสังคม*. ศูนย์ประชาสังคมและการจัดการองค์การสาธารณะประโยชน์ (ศปส.).
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและนโยบายความมั่นคงแห่งชาติ. (2558) , *นโยบายความมั่นคงแห่งชาติ พ.ศ. 2558-2564*, สืบค้นจาก: <http://www.nsc.go.th/Download1/policy58.pdf>
- สำนักงานส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ. (2556). *ความหมายและคุณลักษณะ SE*. สืบค้นจาก <http://www.tseo.or.th/about/social-enterprise/means>
- สำนักงานส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ. (2553). *กิจการเพื่อสังคมน้ำดี 50 องค์กร*. สืบค้นจาก <http://www.tseo.or.th/about/social-enterprise/means> สืบค้นเมื่อ 31 ตุลาคม 2556,
- องค์การความร่วมมือเพื่อการฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติอันดามัน. (2542). *วิกฤตการณ์ทรัพยากรประมงไทย*.
- อภิชาติ โสภางแดง คมกฤต เล็กสกุล ชูศรี เทียศิริเพชรและจาดุพงษ์ วาฤทธิ. (2551). *การศึกษาระบบการจัดการโซ่อุปทานของลำไยสดในประเทศไทย*. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- อาจารย์ แสงเสถียร, สรายุทธ กรวิรัตน์, กฤษฎา นามฉิมพลี และ ศุภลักษณ์ ฮาร์ริสัน. (2561). *การพัฒนาฐานข้อมูล ห่วงโซ่อุปทานของหญ้าเนเปียร์ ที่ชลประทาน-อาหารสัตว์ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือไทย*. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- เอกชัย นิตยาเกษตรวัฒน์. (2554). *โครงการวิจัยเรื่องการพัฒนากิจการเพื่อสังคม: กรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จในต่างประเทศ และการประยุกต์ใช้ในประเทศ*. NIDA BUSINESS JOURNAL, 6 (8): 1-29.
- เอกวินิท พรหมรักษา. (2555). *ทฤษฎีองค์การและการจัดการเชิงกลยุทธ์*. สืบค้นจาก <http://promrucsadba04.blogspot.com/2012/10/swot-analysis-swot-swot-humphrey-swot-2.html>.
- AIT NGDO (1998). *NGDO Management Development Training Manual*. Asian Institute of Technology, Bangkok.
- Antonio K.W. Lau. (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.
- Arjan J Van Weele. (2005). *Purchasing & Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*. London: Thomson.
- Carter C and Rogers D. (2008). *A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory*. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 38(5). 360-387.
- Carter, C. R., & Liane Easton, P. (2011). *Sustainable supply chain management: evolution and future directions*. *International journal of physical distribution & logistics management*. 41(1). 46-62.
- CIPS, 2009, *Sustainable Procurement*, Available: [www.cips.org](http://www.cips.org)

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- EIC, 2017, Thailand's production of organic foods has healthy growth potential, Siam Commercial Bank, Available: <https://www.scbeic.com/th/detail/product/3360>
- Dauvergne, P. and J. Lister. (2012). Big Brand Sustainability: Governance Prospects and Environmental limits. *Global Environmental Change*. 22(1). 36-45.
- Fetterman, D.M. (1998). *Ethnography: Step by Step*. Thousand Oaks California: Sage Publications.
- Giunipero L Hooker R and denslow D. (2012) Purchasing and Supply Management sustainability: Drivers and Barriers. *Journal of Purchasing & Supply Management*. 18. 258-269.
- Grant D, Trautrim A, and Wong C. (2017). 'Sustainable Logistics and Supply Chain Management: Principles and Practices for Sustainable Operations and Management', 2nd Edition, Kogan Page, USA
- Hatanaka, M. (2009). Certification, Partnership, and Morality in an Organic Shrimp Network: Rethinking Transnational Alternative Agrifood Networks. *World Development*. 38(5). 706-716.
- Holstein, J.A. and Gubrium, J.F. (1997). Active Interviewing. In: Silverman, D., (Ed.), *Qualitative Research: Theory, Method and Practice*. London: Sage Publications, 113-129.
- Huan, S. Sheoran, S. and Wang, G. (2004), A review and analysis of supply chain operations reference (SCOR) model, *Supply Chain Management: An International Journal*. 9(1). 23 – 29.
- Lambert, D.M. & Cooper, M.C. (2000). Issues in Supply Chain Management. *Industrial Marketing Management*. 29 (1). 65-83.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Lambert, D.M. & Enz, M.G. (2016). Issues in Supply Chain Management: Progress and Potential. *Industrial Marketing Management*. 62. 1-16.
- Messelbeck, J. and Sutherland, L. (2000). Applying environmental product design to biomedical products research. *Environmental Health Perspective*. 108(6). 997-1002.
- Marine Stewardship Council. (2019). What is sustainable fishing. Available on: <https://www.msc.org/what-we-are-doing/our-approach/what-is-sustainable-fishing>
- Martin, J. S. & Novicevic, M. 2010. Social interpreneurship among Kenya farmers: A case example of acculturation challenges and program successes. *International Journal of Intercultural Relations*. 10. 1016.
- Mentzer J (2001), *Supply Chain Mngement*, SAGE Publications, USA
- Mont, O., & Leire, C. (2009). Socially responsible purchasing in supply chains: drivers and barriers in Sweden. *Social Responsibility Journal*. 5(3). 388-407.
- ODCE. *Social Enterprise Definition*. Retrieved October 29, 2013, from <http://www.oecd.org/gov/budgeting/47814764.pdf>
- Osterwalder A and Pigneur Y (2010). *Business Model Generation: คู่มือสร้างโมเดลธุรกิจ*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วีเลิร์น.
- 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.
- Thrane, M., Ziegler, F., Sonesson, U. (2009). Eco-labeling of wild-caught seafood products. *Journal of Cleaner Production*. 17. 416-423.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Schalttegger S and 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.
- Schensul, S.L., Schensul, J.J. and Lecompte, M.D. (1999). Essential Ethnographic Methods: Observations, Interviews, and Questionnaires. California: AltaMira Press
- Schneider, L., & Wallenburg, C. M. (2012). Implementing sustainable sourcing—Does purchasing need to change?. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18(4), 243-257.
- Supply Chain Council. (2012). SCOR: supply chain operations reference model revision 11. 0. Retrieved from <https://docs.huihoo.com/scm/supply-chain-operations-reference-model-r11.0.pdf>

ภาคผนวก



คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์มหาวิทยาลัยทักษิณ  
222 หมู่ที่ 2 ตำบลบ้านพร้าว อำเภอป่าพะยอม จังหวัดพัทลุง

เอกสารรับรองโครงการวิจัย

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์มหาวิทยาลัยทักษิณ ดำเนินการให้การรับรองโครงการวิจัยตามแนวทางหลักจริยธรรมการวิจัยในคนที่เป็นมาตรฐานสากล ได้แก่ Declaration of Helsinki, The Belmont Report, CIOMS Guideline และ International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice หรือ ICH-GCP

COA. No. TSU 2018-009

โครงการวิจัยเรื่อง : การจัดการใส่อุปกรณ์และการจัดซื้อจัดหาที่ยั่งยืนของกิจการเพื่อสังคม: กรณีศึกษาร้านคนจับปลา

ผู้รับผิดชอบโครงการ : อาจารย์อภิรักษ์ เอื้ออังกูร

หน่วยงานที่สังกัด : คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ

ลงนาม

(อาจารย์ ดร.วันลก ดิษสุวรรณ)

ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์มหาวิทยาลัยทักษิณ

วันที่รับรอง : 1 กันยายน 2561

วันหมดอายุ : 31 สิงหาคม 2562

ทั้งนี้ การรับรองนี้มีเงื่อนไขดังที่ระบุไว้ด้านหลังทุกข้อ (ดูด้านหลังของเอกสารรับรองโครงการวิจัย)

Thaksin University Research Ethics Committee (TSUREC)

มหาวิทยาลัยทักษิณ No. TSU 2018-009



## มาตรฐานบลูแบรนด์ (Blue Brand Standard)

มาตรฐานผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำชาวประมงพื้นบ้าน (มผส 001 - 2558, ฉบับที่ 1)  
Thai Fisherfolk Association Standard (TFS 001 - 2015, 1st edition)

อนุมัติโดย สมาคมสหพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทย  
- มีนาคม พ.ศ. 2559 -

approved by Association of Thai Fisherfolk Federation  
- March 2016 -

ภาพภาคผนวกที่ 2 มาตรฐานบลูแบรนด์

## สารบัญ

กิตติกรรมประกาศ	3
สมาคมสมาพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทย	4
ขอบข่ายมาตรฐาน	6
นิยามและคำจำกัดความ	7
หลักการและข้อกำหนดของมาตรฐานบลูแบนด์	8
1. หลักการทั่วไปของมาตรฐานบลูแบนด์	10
1.1. การประมงพื้นบ้าน	10
1.2. ความรับผิดชอบต่อสังคม	10
2. การจับสัตว์น้ำบลูแบนด์	11
2.1. วิธีการและเครื่องมือ	11
2.2. คุณภาพและความปลอดภัยของสัตว์น้ำบลูแบนด์	11
3. การแปรรูปสัตว์น้ำบลูแบนด์	12
4. การจำหน่ายสินค้าบลูแบนด์	13
5. การใช้ตรารับรองและเครื่องหมายสัญลักษณ์บลูแบนด์	13
คณะอนุกรรมการมาตรฐาน	14
ภาคผนวก 1 : บัญชีประเภทเครื่องมือประมงที่ไม่เข้าเกณฑ์รับรองมาตรฐานบลูแบนด์	15
ภาคผนวก 2 : บัญชีชนิดสัตว์น้ำที่ครอบคลุมในมาตรฐานบลูแบนด์	16
บันทึกการแก้ไข	22

## กิตติกรรมประกาศ



สมาคมสมาพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทยขอแสดงความขอบคุณต่อคณะอนุกรรมการมาตรฐานที่ได้ใช้เวลาและความรู้ในการพัฒนามาตรฐานบลูแบนด์สืบเนื่องมาถึง 1 ปี หากปราศจากการเสนอแนะ และความเห็นของพวกท่าน มาตรฐานบลูแบนด์ฉบับนี้คงไม่สามารถสำเร็จลุล่วงลงได้ตามวัตถุประสงค์

นอกจากนี้ สมาคมสมาพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทยขอขอบคุณต่อผู้แทนจากองค์กรต่างๆ เช่น นักวิชาการด้านกฎหมายแรงงาน นักวิชาการด้านการประมง นักวิชาการด้านการแปรรูปผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำ นักพัฒนาทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง และเครือข่ายผู้บริโภค ที่ได้ใช้เวลา ความรู้ คำเสนอแนะ และความคิดเห็นในระหว่างการประชุมปรึกษา และการขอความเห็นต่อสาธารณะ

สมาคมสมาพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทยมีมติเห็นชอบให้ประกาศใช้มาตรฐานบลูแบนด์เป็นมาตรฐานผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำชาวประมงพื้นบ้าน (มผส 001/2558) และให้เป็นมาตรฐานสมัครใจดังมีรายละเอียดในเอกสารฉบับนี้

มาตรฐานบลูแบนด์เป็นข้อกำหนดและเงื่อนไขสำคัญในการขอการรับรองที่ผู้ประกอบการจะต้องปฏิบัติตามเพื่อให้ได้รับการรับรองเป็นสินค้าบลูแบนด์ ผู้ประกอบการควรศึกษาข้อกำหนดในมาตรฐานนี้อย่างละเอียดและถี่ถ้วนก่อนที่จะทำการสมัคร

ในกรณีที่ท่านมีความสงสัยในหลักการและข้อกำหนดข้อใด ท่านสามารถติดต่อไปยังสำนักงานของสมาคมสมาพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทยได้

ประกาศ ณ วันที่ 10 มีนาคม พ.ศ. 2559

(.....)  
สมาคมสมาพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทย

สมาคมสมาพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทย  
65/1 ถนนสุขุมวิท แขวงคลองตันเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

ภาพภาคผนวกที่ 2 มาตรฐานบลูแบนด์



## สมาคมนักประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทย

นับตั้งแต่มีการส่งเสริมการประมงพาณิชย์ขนาดใหญ่ เร่งผลิตสินค้าประมงเพื่อขาย เพิ่มมูลค่าการส่งออก ได้ก่อให้เกิดความเสื่อมโทรมของทรัพยากรทางทะเลอย่างกว้างขวาง จนส่งผลกระทบต่อชาวประมงพื้นบ้านขนาดเล็กที่ดำรงชีวิตอย่างพอเพียงมายาวนาน มีวิถีทำการประมงที่สมดุลกับธรรมชาติ เมื่อทรัพยากรสัตว์น้ำเสื่อมโทรม ชาวประมงพื้นบ้านยิ่งยากจนลง รายได้ไม่พอจ่าย หลายครอบครัวทิ้งเรือไปเป็นแรงงานรับจ้าง เกิดปัญหาแตกแยกห่างเหิน หลายหมู่บ้านหลายชุมชนแทบล่มสลายลง

ชาวประมงพื้นบ้านในภาคใต้ได้เริ่มปกป้องแหล่งทำมาหากินจากการทำลาย และทำการดูแลรักษาฟื้นฟู โดยมีกลุ่มองค์กรพัฒนาเอกชนเข้ามาส่งเสริมการรวมกลุ่ม การใช้สิทธิ และกระบวนการเรียนรู้ต่างๆ จนเกิดกลุ่มองค์กรชาวประมงขึ้นในหลากหลายรูปแบบ เช่น กลุ่มฟื้นฟูทรัพยากรชายฝั่งและทะเล และการแก้ไขปัญหาการทำลายป่าชายเลน การใช้ระเบิดปลา การทำประมงที่ใช้เครื่องมือทำลายล้าง, กลุ่มอาชีพ, กลุ่มออมทรัพย์, การศึกษาชุมชน, กลุ่มระดมทุนในชุมชน เป็นต้น

เมื่อเดือนตุลาคม พ.ศ.2536 องค์กรชาวประมงพื้นบ้านใน 13 จังหวัดชายฝั่งทะเลภาคใต้ ได้ร่วมกันจัดตั้ง “สมาพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านภาคใต้” ขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อร่วมกันแลกเปลี่ยนการทำงานพิทักษ์สิทธิชุมชน อนุรักษ์ ฟื้นฟูทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง การพัฒนาอาชีพ ชีวิตและความเป็นอยู่ของชุมชนตนเอง ตลอดจนเรียนรู้ติดตาม เสนอนโยบายที่เกี่ยวข้องกับชุมชนชาวประมงพื้นบ้านท้องถิ่น จนทำให้ทรัพยากรเริ่มฟื้นตัวดีขึ้น และส่งผลให้แนวความคิดการจัดการทรัพยากรทะเลและชายฝั่งแบบที่ประชาชนมีสิทธิอำนาจและมีส่วนร่วม เป็นแนวทางที่ได้รับการยอมรับมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม ทิศทางการพัฒนาการประมงของไทยยังไม่เปลี่ยนไปจากเดิมมากนัก สมาพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านภาคใต้จึงประสานขยายเครือข่ายชาวประมงพื้นบ้านด้วยกันไปเกือบทั่วประเทศ และได้ร่วมกันจัดตั้งและจดทะเบียนเป็น “สมาคมนักประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทย” เมื่อวันที่ 10 พฤศจิกายน 2553 เพื่อให้มีองค์กรตัวแทนของชาวประมงพื้นบ้านในระดับประเทศไทยและสืบสานภารกิจสืบไป

วัตถุประสงค์สำคัญ ของสมาคมสมาพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทย”

- ดำเนินกิจกรรมอนุรักษ์ฟื้นฟู จัดการทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง รวมถึงทรัพยากรประมงน้ำจืดอย่างสมดุลและยั่งยืน
- ฟื้นฟูและพัฒนาภูมิปัญญา ประเพณี ศิลปวัฒนธรรมที่ดั้งเดิมของชุมชนชาวประมงพื้นบ้าน
- ส่งเสริมและสนับสนุนสิทธิชุมชน สิทธิชาวประมงพื้นบ้านในการมีส่วนร่วมในการจัดการ บำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมกับภาครัฐและเอกชน
- ส่งเสริมความร่วมมือของชาวประมงพื้นบ้านในการดำเนินกิจกรรมเศรษฐกิจพอเพียงพึ่งตนเอง



## มาตรฐานบลูแบรนด์ (Blue Brand Standard)

### ขอบข่ายมาตรฐาน

มาตรฐานบลูแบรนด์เป็นมาตรฐานที่จัดทำขึ้นโดยคณะกรรมการมาตรฐานของสมาคมสมาพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทย มาตรฐานนี้ครอบคลุมการจับสัตว์น้ำ การเก็บรักษาหลังการจับ การขนส่ง การแปรรูป และการจำหน่ายสินค้าบลูแบรนด์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้สินค้าประมงที่มีคุณภาพ ปลอดภัย คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและสังคม

มาตรฐานนี้ครอบคลุมเฉพาะการประมงในแหล่งน้ำธรรมชาติในพื้นที่น้ำเค็ม พื้นที่ ทะเลสาบ และพื้นที่ที่ได้รับอิทธิพลจากน้ำเค็ม แต่ไม่รวมการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ

มาตรฐานนี้ครอบคลุมเฉพาะประเภทสัตว์น้ำที่ระบุไว้ในมาตรฐานนี้เท่านั้น กรณีมีการจับสัตว์น้ำที่ไม่ได้ระบุไว้ในมาตรฐานนี้ ผู้ประกอบการต้องแจ้งรายละเอียดให้สมาคมสมาพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทยพิจารณาอนุมัติก่อนจำหน่ายผลิตภัณฑ์เป็นสินค้าบลูแบรนด์

## นิยามและคำจำกัดความ

กติกากลุ่มชน : ภูมิปัญญา ประเพณี ศิลปวัฒนธรรมที่สั่งงามของกลุ่มชนชาวประมงพื้นบ้านในการมีส่วนร่วมในการจัดการ บำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม

การแปรรูป : การกระทำใดๆที่เป็นการเปลี่ยนสภาพสัตว์น้ำเพื่อการบริโภค เช่น การต้ม การตากแห้ง การอบ การผสม การบด การอัด การหมัก การดอง การทอด ฯลฯ

กิจกรรมการจัดการทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง : การตั้งขังก่อสร้างบ้านปลา ธนาคารปู ฝักระวังแนวเขต เก็บขยะในทะเลและตามแนวชายฝั่ง ปลูกป่าชายเลน ปล่อยพันธุ์สัตว์น้ำ ฯลฯ เครื่องมือทำการประมง: กลไก เครื่องใช้ อุปกรณ์ ส่วนประกอบ อวนธู เสือ หลัก หรือสิ่งต่างๆที่ใช้ทำการประมง

ชาวประมงพื้นบ้าน : ชาวประมงที่มีวิถีชีวิตพึ่งพิงกับทรัพยากรประมง ทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่งอย่างสมดุล อาศัยภูมิปัญญาท้องถิ่นในการเข้าถึงทรัพยากรประมง โดยใช้เครื่องมือประมงที่เหมาะสม ไม่ใช่เครื่องมือที่ทำลายล้างและจับสัตว์น้ำตามฤดูกาล

ผลิตภัณฑ์บลูแบนด์ : สัตว์น้ำที่ได้จากสัตว์น้ำบลูแบนด์เป็นวัตถุดิบในสัดส่วนอย่างน้อยร้อยละ 95 ของน้ำหนักวัตถุดิบทั้งหมด (ไม่รวมน้ำและเกลือ)

ผู้ค้าสัตว์น้ำ : ผู้ค้าสัตว์น้ำแบบเปิดแผงขายสดแบบประจำหรือแบบเร่ขายทั้งรายกลุ่มและรายบุคคล รวมทั้งผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก ผู้จัดจำหน่าย และผู้ส่งออก

ผู้ตรวจ : ผู้ที่ไปตรวจเยี่ยมสถานที่ประกอบการ เพื่อตรวจสอบและประเมินว่าผู้ประกอบการได้ปฏิบัติตามมาตรฐานบลูแบนด์ หรือไม่

ผู้ประกอบการ : ชาวประมงพื้นบ้าน ผู้แปรรูป และผู้ค้าสัตว์น้ำ

เรือประมง : ยานพาหนะทางน้ำทุกชนิดที่ใช้ทำการประมง ขนถ่าย หรือเก็บรักษาสัตว์น้ำที่ได้จากยานพาหนะทางน้ำทุกชนิดที่ใช้ทำการประมง

มาตรฐานบลูแบนด์  
มาตรฐานผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำชาวประมงพื้นบ้าน (มพล 001 - 2558, ฉบับที่ 1)

ลูกจ้าง : ผู้ซึ่งตกลงทำงานให้นายจ้างโดยรับค่าจ้างเป็นโดยวิธีแบ่งส่วนรายได้จากมูลค่าสัตว์น้ำที่จับได้หลังหักค่าใช้จ่ายที่เป็นธรรมและยอมรับได้จากทั้งสองฝ่าย

สัตว์น้ำ : สัตว์ที่อาศัยอยู่ในน้ำ หรือ มีวงจรชีวิตส่วนหนึ่งอยู่ในน้ำ เช่น กุ้ง กั้ง หอย ปู ปลา หมึก ที่จับจากแหล่งธรรมชาติ (ไม่เพาะเลี้ยง) ที่เป็นทะเลชายฝั่งและพื้นที่ทะเลสาบ

สินค้าบลูแบนด์ : สินค้าที่ได้มาจากสัตว์น้ำบลูแบนด์ หรือ ผลิตภัณฑ์บลูแบนด์

### หลักการและข้อกำหนดของมาตรฐานบลูแบนด์

หลักการ 1 : เป็นสินค้าประมงที่ผู้ประกอบการเข้าร่วมหรือให้การสนับสนุนกิจกรรมในการจัดการทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่งของชุมชนอย่างต่อเนื่องและแสดงให้เห็นถึงเจตนาอย่างชัดเจน

หลักการ 2 : เป็นสินค้าประมงที่ผู้ประกอบการที่คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม ไม่ละเมิดหลักการขั้นพื้นฐานว่าด้วยสิทธิมนุษยชน และแสดงให้เห็นถึงระบบการจัดการที่มีความเป็นธรรมอย่างชัดเจน

หลักการ 3 : เป็นสินค้าประมงที่ผู้ประกอบการใช้วิธีการและเครื่องมือการทำประมงที่คำนึงถึงความยั่งยืนของระบบนิเวศ และทำให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด ไม่ใช้วิธีการและเครื่องมือทำประมงแบบทำลายล้างและละเมิดกติกาของชุมชน

หลักการ 4 : เป็นสัตว์น้ำประมงที่มีคุณภาพและปลอดภัยต่อผู้บริโภค ไม่มีการใช้สารเคมีที่เป็นอันตรายทุกชนิดตลอดเส้นทางของสัตว์น้ำ และสามารถตรวจสอบแหล่งที่มาของสัตว์น้ำได้อย่างชัดเจน

หลักการ	ข้อกำหนด	หลัก	รอง
หลักการ 1: การประมงพื้นบ้าน	2	ข้อ 1.1.1 ข้อ 1.1.2	
หลักการ 2 : ความรับผิดชอบต่อสังคม	3	ข้อ 1.2.1	ข้อ 1.2.2 ข้อ 1.2.3 ข้อ 1.2.4
หลักการ 3 : ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	3	ข้อ 2.1.1	ข้อ 2.1.2 ข้อ 2.1.3
หลักการ 4 : ความรับผิดชอบต่อความปลอดภัยของสินค้า	11	ข้อ 2.2.1 ข้อ 2.2.3 ข้อ 2.2.4 ข้อ 2.2.5 ข้อ 2.2.6 ข้อ 3.1.1 ข้อ 3.1.2 ข้อ 3.1.3 ข้อ 4.1.1	ข้อ 2.2.2 ข้อ 2.2.7 ข้อ 2.2.8 ข้อ 3.1.4 ข้อ 3.1.5 ข้อ 4.1.2 ข้อ 4.1.3
การใช้ตรารับรองและเครื่องหมายสัญลักษณ์บลูแบรนด์	5	ข้อ 5.1.1 ข้อ 5.1.2	ข้อ 5.1.3
<b>ผลรวม</b>	<b>28</b>	<b>15</b>	<b>13</b>

## 1. หลักการทั่วไปของมาตรฐานบลูแบนด์

### 1.1 การประมงพื้นบ้าน

ข้อกำหนด	หลัก	สำรอง
1.1.1. ผู้ประกอบการต้องได้รับการรับรองการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่งของชุมชนอย่างต่อเนื่อง หรือเข้าร่วมการเคลื่อนไหวผลักดันเชิงนโยบายที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชนอย่างน้อย 2 กิจกรรมใน 1 ปี	X	
1.1.2. ผู้ประกอบการต้องสามารถระบุถึงแหล่งการจับ และสามารถกำหนดขอบเขตบริเวณการจับได้อย่างชัดเจน และสามารถตรวจสอบได้	X	

### 1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม

ข้อกำหนด	หลัก	สำรอง
1.2.1. ผู้ประกอบการต้องมีการจ้างงานที่เป็นธรรมและไม่มีการบังคับ	X	
1.2.2. ลูกจ้างควรได้รับสวัสดิการที่สอดคล้องกับการดำเนินชีวิตขั้นพื้นฐานในท้องถิ่น		X
1.2.3. ลูกจ้างควรมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย		X
1.2.4. ผู้ประกอบการควรซื้อสินค้าบลูแบนด์ในราคาที่สูงกว่าราคารับซื้อสินค้าประเภทเดียวกันแบบทั่วไปอย่างน้อยร้อยละ 5		X

## 2. การจับสัตว์น้ำบลูแบนด์

### 2.1 วิธีการและเครื่องมือ

ข้อกำหนด	หลัก	สำรอง
2.1.1. ห้ามใช้วิธีการและเครื่องมือที่ผิดกฎหมายและทำลายล้าง <sup>(1)</sup>	X	
2.1.2. วิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการจับสัตว์น้ำต้องสอดคล้องกับวิธีการและเครื่องมือที่ระบุไว้ในกติกาของแต่ละชุมชน		X
2.1.3. การประมงในเขตอนุรักษ์ต้องปฏิบัติตามกติกาที่แต่ละชุมชนกำหนด / ของแต่ละชุมชน		X

หมายเหตุ : <sup>(1)</sup> บัญชีประเภทเครื่องมือประมงที่ไม่เข้าเกณฑ์รับรองมาตรฐานบลูแบนด์ได้ระบุไว้ในภาคผนวก 1

### 2.2 คุณภาพและความปลอดภัยของสัตว์น้ำบลูแบนด์

ข้อกำหนด	หลัก	สำรอง
2.2.1. พื้นที่การจับสัตว์น้ำต้องอยู่ห่างจากแหล่งมลพิษและฟาร์มเกษตรเคมีที่อาจมีผลกระทบให้เกิดการปนเปื้อนทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อบริเวณที่จับเป็นระยะทางไม่น้อยกว่า 1,000 เมตร	X	
2.2.2. ควรมีการดูแลสุขลักษณะภายในเรือที่ตีเสมอ มีการจัดเก็บอุปกรณ์เครื่องมืออย่างเป็นระเบียบ สะอาด ป้องกันการปนเปื้อนวัตถุหรือสิ่งที่เป็นอันตรายต่อสัตว์น้ำและผู้บริโภค		X
2.2.3. การจับสัตว์น้ำต้องคำนึงถึงคุณภาพและความสดของสัตว์น้ำเป็นสำคัญ	X	
2.2.4. ชนิดและขนาดของสัตว์น้ำที่จะนำมาจำหน่ายต้องมีการคัดขนาดให้เหมาะสม สอดคล้องกับชนิดและขนาดของสัตว์น้ำที่ได้รับการรับรองจากสมาคมสมาพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทย <sup>(2)</sup>	X	
2.2.5. ห้ามใช้สารเคมีสังเคราะห์ทุกชนิดช่วยในการจับ การเก็บรักษา และการขนส่งสัตว์น้ำ ยกเว้นสารเคมีสังเคราะห์ที่อนุญาตให้ใช้ได้	X	
2.2.6. น้ำและน้ำแข็งที่ใช้ในการเก็บรักษาและการขนส่งสัตว์น้ำต้องสะอาด ไม่มีความเสี่ยงในปนเปื้อนสารเคมีหรือสารพิษ และมีคุณภาพเหมาะสมในการใช้งาน	X	

สมาคมสมาพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทย  
65/1 ถนนสุขุมวิท แขวงคลองตันเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

ภาพภาคผนวกที่ 2 มาตรฐานบลูแบนด์

2.2.7. อุปกรณ์ เครื่องมือ วัสดุ และบรรจุภัณฑ์ที่ใช้ในระหว่างขนส่งต้องสะอาด ไม่มีส่วนผสมของสารเคมีซึ่งก่อให้เกิดผลเสียต่อคุณภาพของสัตว์น้ำและผู้บริโภค และสามารถป้องกันการปนเปื้อนจากภายนอก		X
2.2.8. การขนส่งสัตว์น้ำบลูแบนด์สามารถทำร่วมกับผลิตภัณฑ์อื่นๆ ได้ แต่ต้องแยกและระบุไว้อย่างชัดเจน ไม่ปนเปื้อนหรือปะปนกับสินค้าทั่วไป		X

หมายเหตุ : <sup>(2)</sup> หลักเกณฑ์การกำหนดขนาดสัตว์น้ำขั้นต่ำได้ระบุไว้ในภาคผนวก 2

### 3. การแปรรูปสัตว์น้ำบลูแบนด์

ข้อกำหนด	หลัก	สำรอง
3.1.1. การแปรรูปสัตว์น้ำบลูแบนด์ต้องมีการจัดการตามหลักการและวิธีการปฏิบัติที่ดีในการผลิต โดยให้เป็นไปตามมาตรฐาน ออย. หรือแนวทางปฏิบัติร้านคนจับปลา หรือมาตรฐานความปลอดภัยด้านอาหารสากล GMP หรือ HACCP	X	
3.1.2. การแปรรูปสัตว์น้ำบลูแบนด์ต้องแยกออกจากการแปรรูปผลผลิตทั่วไปอย่างชัดเจน เพื่อไม่ให้เกิดการปนเปื้อนหรือปะปนสินค้า เลือกใช้กระบวนการผลิตที่รักษาคุณค่าทางอาหาร ใช้พลังงานน้อย และมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด	X	
3.1.3. ผลิตภัณฑ์บลูแบนด์ควรมีสัดส่วนสัตว์น้ำบลูแบนด์อย่างน้อยร้อยละ 95 ของน้ำหนักวัตถุดิบทั้งหมด (ไม่รวมน้ำและเกลือ)	X	
3.1.4. กรณีมีการเปลี่ยนแปลงสถานที่หรือกระบวนการผลิต ผู้ประกอบการต้องแจ้งรายละเอียดให้สมาคมสมาพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทยพิจารณาอนุมัติก่อนจำหน่ายเป็นผลิตภัณฑ์บลูแบนด์		X
3.1.5. ผู้ประกอบการที่รับผลิตภัณฑ์บลูแบนด์มาจำหน่ายโดยผลิตภัณฑ์นั้นบรรจุหีบห่อมาเรียบร้อยแล้วและไม่มีการเปิดเพื่อบรรจุใหม่ไม่จำเป็นต้องขอการรับรอง		X

#### 4. การจำหน่ายสินค้าบลูแบนด์

ข้อกำหนด	หลัก	สำรอง
4.1.1. ผู้ประกอบการที่รับสินค้าบลูแบนด์มาจำหน่ายต้องมีการดูแลสินค้าบลูแบนด์อย่างเหมาะสม มีสถานที่ขายที่สะอาด และถูกสุขลักษณะ	X	
4.1.2. ผู้ประกอบการที่รับสินค้าบลูแบนด์มาจำหน่ายสามารถจำหน่ายสินค้าบลูแบนด์ร่วมกับสินค้าอื่นๆ ได้ แต่ต้องแยกและระบุไว้อย่างชัดเจน ไม่ปนเปื้อนหรือปะปนกับสินค้าทั่วไป		X
4.1.3. การย้ายสถานที่จำหน่ายควรแจ้งรายละเอียดให้สมาคมสมาพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทยพิจารณาอนุมัติก่อนจำหน่ายเป็นสินค้าบลูแบนด์		X

#### 5. การใช้ตรารับรองและเครื่องหมายสัญลักษณ์บลูแบนด์

ข้อกำหนด	หลัก	สำรอง
5.1.1. สินค้าประมงที่ผ่านการตรวจสอบและได้รับรองจากหน่วยรับรองมาตรฐานเท่านั้นที่มีสิทธิ์ระบุว่าเป็น “สินค้าประมงบลูแบนด์” และมีสิทธิ์ใช้ตรารับรองและเครื่องหมายสัญลักษณ์บลูแบนด์บนฉลากและสถานที่ได้	X	
5.1.2. สินค้าประมงที่อยู่ในระหว่างการตรวจสอบเพื่อขอการรับรองไม่มีสิทธิ์ระบุว่าเป็น “สินค้าบลูแบนด์” และไม่มีสิทธิ์ใช้ตรารับรองบลูแบนด์บนฉลาก	X	
5.1.3. ผู้ประกอบการไม่มีสิทธิ์ใช้ตรารับรองบลูแบนด์เป็นชื่อยี่ห้อผลิตภัณฑ์ได้ ตรารับรองบลูแบนด์จะต้องไม่ดูโดดเด่นเกินกว่าชื่อยี่ห้อผลิตภัณฑ์		X

## คณะกรรมการมาตรฐาน

สมาคมสมาพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทย	ประธานกรรมการ
ร้านคนจับปลา	กรรมการ
สมาคมรักษ์ทะเลไทย	กรรมการ
องค์การ อ็อกแฟม ประเทศไทย	ที่ปรึกษา
บริษัทแฟร์อควา เอเชีย	ที่ปรึกษา

มาตรฐานบลูแบรนด์นี้กำหนดขึ้นโดยใช้เอกสารต่อไปนี้เป็นแนวทาง

- สมาคมสมาพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทย. ธันวาคม 2556. โครงการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์อาหารสัตว์น้ำชาวประมงพื้นบ้าน (Blue Brand) ;
- พระราชบัญญัติการประมง พ.ศ 2558;
- สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. กฎกระทรวง คุ้มครองแรงงานในงานประมงทะเล พ.ศ 2557;
- กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. กรกฎาคม 2547. มาตรฐานการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำอินทรีย์แห่งประเทศไทย กรมประมง;
- อาหารและเกษตรแห่งสหประชาชาติ (FAO). กรกฎาคม ๒๕๕๗. แนวปฏิบัติระหว่างประเทศเพื่อสนับสนุนการทำประมงรายย่อยอย่างยั่งยืนโดยสมัครใจ;
- มาตรฐานเกษตรอินทรีย์ มกท. ACT Organic Standards, วันที่ 11 พฤษภาคม 2557
- ประกาศกระทรวงสาธารณสุข (ฉบับที่ 285) พ.ศ.2547 เรื่อง น้ำแข็ง (ฉบับที่ 4)
- มาตรฐานสินค้าเกษตร มกษ. 7417(G) – 2556, แนวปฏิบัติทางการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำที่ดีสำหรับฟาร์มเลี้ยงสัตว์น้ำจืด
- Marine Stewardship Council. May 2010. MSC Fishery Standard Principles and Criteria for Sustainable Fishing - Version 1.1;
- FAO. Voluntary Guidelines for Securing Sustainable Small-Scale Fisheries in the Context of Food Security and Poverty Eradication;
- FAO. International Guidelines on Securing Sustainable Small-Scale Fisheries (SSF Guidelines)
- FAO. 2009. Guidelines for the Ecolabelling of Fish and Fishery Products from Marine Capture Fisheries, revision 1;
- CAC/RCP. 2003. Recommended international code of practice general principles of food hygiene, CAC/RCP 1-1969, Rev. 4

สมาคมสมาพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทย  
65/1 ถนนสุขุมวิท แขวงคลองตันเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

ภาพภาคผนวกที่ 2 มาตรฐานบลูแบรนด์

## ภาคผนวก 1 :

### บัญชีประเภทเครื่องมือประมงที่ไม่เข้าเกณฑ์รับรองมาตรฐานบลูแบนด์

- 1 เครื่องมือประมงทวนลากทุกชนิด ได้แก่ อวนลากแผ่นตะเข้ อวนลากคู่และ อวนลากคันถ่าง
- 2 เครื่องมืออวนรุนประกอบเครื่องยนต์
- 3 เครื่องมือประมงทวนล้อมจับมีสายमान ที่ใช้อวนตาขนาดเล็กกว่า ๒.๕ ซม. เช่น อวนล้อมจับปลา กะตัก
- 4 เครื่องมืออวนตาขนาดเล็กที่ใช้ประกอบแสงไฟล่อ
- 5 เครื่องมือคราดหอย
- 6 ลอบไถ่หรือลอบคอนโด หรือลอบพับได้มีหลายปาก
- 7 ลอบปูพับได้ ตาอวนขนาดเล็กกว่า ๒.๕ นิ้ว
- 8 เครื่องมือช้อนด้วยกระแสไฟฟ้า
- 9 ใช้เครื่องมือระเบิด
- 10 ไซยาเบือ
- 11 โพงพาง
- 12 เครื่องมืออื่นๆ ที่มีลักษณะหรือเข้าองค์ประกอบ ดังนี้
  - ทำลายสิ่งแวดล้อม ทำลายแหล่งอาศัยของสัตว์น้ำ
  - จับสัตว์น้ำโดยไม่แยกประเภท
  - จับสัตว์น้ำวัยอ่อน
  - ตั้งใจจับสัตว์น้ำในช่วงวางไข่
  - จับสัตว์น้ำหายากใกล้สูญพันธุ์
  - รบกวนหรือไล่สัตว์น้ำ ทำให้ผู้อื่นจับปลาไม่ได้
  - ทำลายเครื่องมือประมงของผู้อื่น
  - จับสัตว์น้ำมากเกินไป
  - มีผลเสียต่อผู้บริโภคหรือผู้ซื้อ เช่น ปลาที่ได้จากการใช้ยาเบือ
  - มีผลเสียต่อสัตว์น้ำชนิดอื่น หรือสภาพแวดล้อม เช่น ปลาโลมา ปลาพะยูน เต่าทะเล จระเข้ หรือ ต้องใช้ไม้จำนวนมาก
  - เป็นเครื่องมือหรือสภาพที่ชาวบ้านหรือองค์กรชุมชนควบคุมไม่ได้ เช่น อวนลาก อวนรุนจากภายนอกหรือกรณีที่เริ่มมีนายทุนเข้ามาจับปูม้าตัวเล็ก ทำให้ลอบปูม้ากลายเป็นเครื่องมือแบบทำลายล้าง เนื่องจากแต่เดิมชาวบ้านจะปล่อยลูกปูม้าคืนทะเล แต่เมื่อมีผู้รับซื้อ ชาวบ้านก็จะจับขายทั้งหมด รวมทั้งกรณีที่มีกฎหมายฉบับอนุญาตให้ยังสามารถใช้เครื่องมือแบบทำลายล้างบางชนิดได้ หรือกรณีที่มีโรงงานและบ่อกุ้งปล่อยน้ำเสียลงสู่ทะเล โดยชุมชนควบคุมไม่ได้ เป็นต้น

**ภาคผนวก 2 :**  
**บัญชีชนิดสัตว์น้ำที่ครอบคลุมในมาตรฐานบลูแบนด์**

รหัส	ชนิดสัตว์น้ำ	ชื่ออื่น	ชื่อภาษาอังกฤษ	ชื่อวิทยาศาสตร์	ความยาว (ซม.)
BB001	กตหลาว	-	Truncated esrtuarine catfish	Arius truncatus	16-33
BB002	กระจก	แป้น	Siamese glassfish	Parambassis siamensis	3-6
BB003	กระทุงเหว	กระทุงเหวควาย	Black-spot long tom	Strongylurus strongylura	30-45
BB004	กระทุงเหวข้างแบน	กระทุงเหวบัง	Barred long tom	Ablennes hians	55-120
BB005	กระทุงเหวหูดำ	-	Square-tail long tom	Stronggylura leiura	40-110
BB006	กระทุงเหวแม่หม้าย	ดับเต่า	Spotted halfbeak	Hemirhamphus far	25-40
BB007	กระบอกท่อนใต้	-	Diamond-scaled grey mullet	Liza vaiigiensis	15-40
BB008	กระบอกปีกเหลือง	-	Bluespot grey mullet	Valamugil seheli	30-50
BB009	กระบาง	- กระเบนคู้กตา - กระเบนคู้กแก - กระเบนจุมก แหลม	Imbricated stingray	Dasyatis imbricatus	20-80
BB010	กระเบนค้ำค้ำว	- กระเบนเนื้อดำ - กระเบนนกจุดขาว - กระเบนนก	Spotted eagle ray	Aetobatus narinari	80-150
BB011	กระโทงแทงกล้วย	กระโทงแทงดาบ	Banana sailfish	Istiophorus platyp-terus	80-240
BB012	กล้วยจรวด	- กล้วยเกาะ - เหลืองโพรง	Rainbow runner	Elagatis bipinnu-latus	100-120
BB013	กระรังแดงจุดฟ้า	- กุดสลาก	Blue-spotted sea bass	Plectropomus maculatus	50-80
BB014	กั้งกระดาน	-	Oriental flathead lobster	Thenus orientalis	12-25

BB015	กั้งตึกแดนเขียว	-	Mantis shrimp	Oratosquilla nepa	11-14
BB016	กิมชิว	- ช้างลวด - สีกุนข้างเหลือง	Yellow stripe trevally	Selaroides leptolepis	9-16
BB017	กูราสีเส้น	-	Fourfinger threadfin	Eleutheronema tetradactylum	40-60
BB018	กูแลกล้วย	ลูกกล้วย	Rainbow sardine	Dussumieria elopsoides	10-15
BB019	กุ้งกะต่อม	กุ้งหัวแข็ง	Dwaef prawn	Macrobrachium equidens	5-6
BB020	กุ้งกุลาดำ	- กุ้งกุลาดำ - กุ้งกะลาดำ - กุ้งแขกดำ	Giant tiger prawn	Penaeus monodon	18-25
BB021	กุ้งกุลาลาย	-	Green tiger prawn	Penaeus semisulcatus	10-23
BB022	กุ้งก้ามกราม	- กุ้งหลวง - กุ้งนาง	Giant freshwater prawn	Macrobrachium rosenbergii	13-31
BB023	กุ้งตืดขัน	-	Common snapping shrimp	Alpheaus euprosyne	3-5
BB024	กุ้งตะกาดหิน	กุ้งหัวมัน	Greasy-back shrimp	Metapenaeus ensis	7-20
BB025	กุ้งมังกรประขาว	- กุ้งหัวโขนประขาว	Purplish brown spiny lobster	Panulirus longipes	18-30
BB026	กะพงแสม	- ครีตคราด - ออดแอต	Lined silver grunt	Pomadasys hasta	20-65
BB027	กะพงแดงเกล็ดห่าง	-	John's snapper	Lutjanus johni	30-60
BB028	กะพงแดงหน้าตั้ง	-	Emperor red snapper	Lutjanus sebae	30-60
BB029	กะพงแดงสันหางป่าน	-	Malabar red snapper	Lutjanys malabaricus	30-60
BB030	กะพงแดงข้างแถว	-	Brownstripe red snapper	Lutjanus vitta	17-40
BB031	กะพงเหลือง	-	Lutjanus lineolatus	Lutjanus lineolatus	15-25
BB032	กะพงเขียว	-	Green jobfish	Aprion virescens	60-80
BB033	กะพงสีน้ำเงิน	- ทรายแดงใหญ่	Sharptooth snapper	Pristipomoides typus	50-70

สมาคมสมาพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทย  
65/1 ถนนสุขุมวิท แขวงคลองตันเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

## ภาพภาคผนวกที่ 2 มาตรฐานบลูแบนด์

มาตรฐานบลูแบนด์  
มาตรฐานผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำชาวประมงพื้นบ้าน (มพส 001 - 2558, ฉบับที่ 1)

BB034	กะพงปานข้างลาย	-	Russell's snapper	Lutjanus russelli	16-42
BB035	กะพงขาว	กะพงน้ำจืด	Giant seaperch	Lates calcarifer	20-50
BB036	สร้อยนกเขาทะเล	- ซีนก - ข้างตะเภา	Painted sweetlips	Diagramma pictum	35-45
BB037	กุ้งเหลืองหางฟ้า	-	Blue tail yellow shrimp	Penaeus latisulcatus	20
BB038	กุ้งมังกรหัวเขียว	กุ้งหัวโขนเขียว	Painted spiny lobster	Panulirus versicolor	70
BB039	กุ้งมังกรประหลือง	กุ้งหัวโขนประหลือง	Yellow-ring spiny lobster	Panulirus ornatus	20-40
BB040	คลุด	-	Spadefish	Ephippus orbis	15
BB041	จิวใหญ่หางตัด	แรดทะเล	Yellow-finned leather jacket	Alutera monoceros	20-55
BB042	จวดเตียนเขียว	-	Tiger-toothed croaker	Otolithes ruber	21-62
BB043	จะละเม็ดขาว	- แป๊ะเซีย	Silver pomfret	Pampus argenteus	17-50
BB044	จะละเม็ดดำ	โอเซีย	Black pomfret	Parastromateus niger	17-40
BB045	จักรผาน	- ซีกเดียว - โทดำ - หน้ายักษ์	Indian halibut	Psettodes erumei	18-50
BB046	จาน	- จานแดง - ยีคุดครีบยาว	Longspine seabream	Sparus spinifer	15-20
BB047	เห็ดโคน	- ซ่อนทรายแก้ว - ทรายขาว	Silver sillago	Sillago sihama	10-30
BB048	ซ่อนทะเล	ไฮโหลย	Cobia	Rachycentron canadus	80-100
BB049	ญวน	- โบขนุน - อังน้ำฮ้อ	False trevally	Lactarius lactarius	15-10
BB050	ดอกหมากกระโดง		Whipfin mojarra	Gerres filamentosus	11-22
BB051	ดอกหมากครีบยาว	แป้นแก้ว	Longfin mojarra	Pentaprion longimanus	11-7
BB052	ดาบลาวยาว	-	Dorab wolf-herring	Chirocentrus dorab	30-50

สมาคมสมาพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทย  
65/1 ถนนสุขุมวิท แขวงคลองตันเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

BB053	ตาบเงินใหญ่	-	Largehead hairtail	Trichiurus haumela	40-90
BB054	ตูกทะเล	- ปิ่นแก้ว - เบ็ดแก้ว	Striped sea catfish	Plotosus anguillaris	40-60
BB055	ตาหวานจุด	- ตาทอง - ตาโต	Purple-spotted bigeye	Priacanthus tayenus	15-20
BB056	แก้งจุดน้ำตาล	ตุ๊กแก กระริงปาก แม่บ้า	Greasy grouper	Epinephelus tauvina	30-150
BB057	ตะคองเหลือง	-	Golden toothless trevally	Gnathanodon speciosus	90-120
BB058	ตะลุมพุก	-	Toli shad	Alosa toil	30-40
BB059	ตะเพียนน้ำเค็ม	- โคนก - ม้าคา	Chacunda gizzard-shad	Anodontostoma chacunda	14-20
BB060	ทรายขาวหูแดง	-	Lattice monocle bream	Scolopsis taeniop-terus	20-50
BB061	ทรายแดงกระโดง	-	Notched threadfin bream	Nemipterus tolu	14-29
BB062	ทรายแดงญี่ปุ่น	-	Japanesse threadfin bream	Nemipterus japonicas	12-32
BB063	ทรายแดงโมง	- อั้งโกลี	Ornate threadfin bream	Nemipterus hex-odon	15-30
BB064	ทู	-	Short-bodied mack-erel	Rastrelliger brachysoma	13-20
BB065	โอครีบเหลือง	หูหน้าครีบเหลือง	Yellowfin tuna	Thunnus albacores	80-120
BB066	ทูแขกหางเหลือง	-	Yellow-tail round scad	Decapterus maruadsi	13-20
BB067	ทูโมง	- โมง - โมงลิ่ง - ลิ่ง	Indian mackerel	Rastrelliger kana-gurta	15-25
BB068	นวลจันทร์ทะเล	-	Milkfish	Chanos chanos	150
BB069	น้ำดอกไม้	ซากเหลือง	Obtuse barracuda	Sphyrnaena obst-sata	20-30
BB070	ปากคมจุด	-	Brushtooth lizardfish	Saurida undosqua-mis	25-30

มาตรฐานบลูแบนด์  
มาตรฐานผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำชาวประมงพื้นบ้าน (มพส 001 - 2558, ฉบับที่ 1)

BB071	ปากคมปีกสั้น	-	Shortfin lizardfish	Saurida micropectoralis	17-50
BB072	ปูจักจั่นยักษ์	- ปูโบราณ - ปูกบ	Red frog crab	Ranina ranina	7-15
BB073	ปูตาว	ปูสามจุด	Three-spot swimming crab	Portunus sanguinolentus	10-18
BB074	ปูทะเล	ปูดำ	Serrated mud crab	Scylla serrata	15-25
BB075	ปูม้า	-	Blue swimming crab	Portunus pelagicus	15-20
BB076	ผมนาง	มงแซ่	Longfin cavalla	Carangoides ciliaris	20-65
BB077	มังกลม	สีกุนกลม	Barebreast jack	Carangoides gymnostethoides	25-90
BB078	ยอดจากหุ่ยยาว	-	Yellow pike-conger	Congrosox talabon	60-80
BB079	ริวกิว	- เลี้ยวเขียว - จู๋	Giant catfish	Arius thalassinus	30-40
BB080	ลิ้นควายเกล็ดสั้น	ลิ้นเสือ	Large tooth flounder	Pseudorhombus arsius	20-30
BB081	ลิ้นหมา	ลิ้นหมาเกล็ดใหญ่	Largescale tongue sole	Cynoglossus macrolepidotus	30
BB082	สร้อยนกเขาทะเล	- ชิ้นก - ข้างตะเภา	Painted sweetlip	Plectorhynchus pictus	35-45
BB083	สลิดหินจุดขาว	-	Whitespotted spinefoot	Siganus canaliculatus	11-19
BB084	สลิดหินแขก	-	Streaked spinefoot	Siganus javus	15-20
BB085	สายรุ้ง	-	Blue-banded whiptail	Pentapus setosus	14-22
BB086	ลำลี	ช่อลำตวน	Black-banded trevally	Seriola nigrofasciata	30-40
BB087	สีกุนกลม	มังกลม	Barebreast jack	Carangoides gymnostethoides	25-90
BB088	สีกุนข้างเหลือง	- กิมซัว - ข้างลวด	Yellow stripe trevally	Selaroides leptolepis	9-16
BB089	สีกุนตาพอง	-	Bigeye scad	Selar crumenophthalmus	15-23

สมาคมสมาพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทย  
65/1 ถนนสุขุมวิท แขวงคลองตันเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

มาตรฐานบลูแบนด์  
มาตรฐานผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำชาวประมงพื้นบ้าน (มพส 001 - 2558, ฉบับที่ 1)

BB071	ปากคมบีกสั้น	-	Shortfin lizardfish	Saurida micropectoralis	17-50
BB072	ปูจักจั่นยักษ์	- ปูโบราณ - ปูกบ	Red fong crab	Ranina ranina	7-15
BB073	ปูดาว	ปูสามจุด	Three-spot swimming crab	Portunus sanguinolentus	10-18
BB074	ปูทะเล	ปูดำ	Serrated mud crab	Scylla serrata	15-25
BB075	ปูม้า	-	Blue swimming crab	Portunus pelagicus	15-20
BB076	ฉมนาง	มงแซ่	Longfin cavalla	Carangoides ciliaris	20-65
BB077	มงกลม	สีกุนกลม	Barebreast jack	Carangoides gymnostethoides	25-90
BB078	ยอดจากหุยาว	-	Yellow pike-conger	Congresox talabon	60-80
BB079	ริวกิว	- เลี้ยวเซียว - ลูู้	Giant catfish	Arius thalassinus	30-40
BB080	ลิ้นควายเกล็ดสั้น	ลิ้นเสือ	Large-tooth flounder	Pseudorhombus arsius	20-30
BB081	ลิ้นหมา	ลิ้นหมาเกล็ดใหญ่	Largescale tongue sole	Cynoglossus macrolepidotus	30
BB082	สร้อยนกเขาทะเล	- ซีนก - ซ้างตะนา	Painted sweetlip	Plectorhynchus pictus	35-45
BB083	สลิดหินจุดขาว	-	Whitespotted spinefoot	Siganus canaliculatus	11-19
BB084	สลิดหินแขก	-	Streaked spinefoot	Siganus javus	15-20
BB085	สายรุ้ง	-	Blue-banded whiptail	Pentapus setosus	14-22
BB086	ลำลี	ซ้อลำควน	Black-banded trevally	Seriola nigrofasciata	30-40
BB087	สีกุนกลม	มงกลม	Barebreast jack	Carangoides gymnostethoides	25-90
BB088	สีกุนข้างเหลือง	- กิมซิว - ซ้างลาวด	Yellow stripe trevally	Selaroides leptolepis	9-16
BB089	สีกุนตาพอง	-	Bigeye scad	Selar crumenophthalmus	15-23

สมาคมสมาพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทย  
65/1 ถนนสุขุมวิท แขวงคลองตันเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

BB090	สีğunทองตาขาว	-	Oxeye scad	Selar boops	14-25
BB091	หนวดพราหมณ์	-	Paradise threadfin	Polynemus longiptectoralis	13-25
BB092	หนวดถาฐี	แพะทองข้างเหลือง	Spotted golden goatfish	Parupeneus heptacanthus	12-15
BB093	หน้ามอม	- อีโต้มอญ - อีโต้	Common dolphinfish	Coryphaena hippurus	40-100
BB094	หมึกกระดอง	-	Rainbow cuttlefish	Sepia pharaonic	15-25
BB095	หมึกกล้วย	-	Splendid squid	Loligo formosana	20-35
BB096	หมึกตะเภา	หมึกหอม	Soft cuttle fish	Sepistenthis lessoniana	15-25
BB097	หมึกยักษ์เล็ก	หมึกสายเล็ก	Dollfus' octopus	Octopus dolifusi	6-12
BB098	หลังเขี้ยวกลม	- โกว - ออกาแรรี	Roundbelly sardine	Amblygaster sirm	10-23
BB099	หอยกะพง	-	Horse mussel	Musculus senhousia	3-5
BB100	หอยก้น	-	Hard clam	Polymesoda proxima	4-8
BB101	หอยนางรม	หอยตะไกรรม	Pacific oyster	Crassostrea gigas	9-20
BB102	หอยนางรมปีก	-	Penguin wing oyster	Pteria penguin	7-25
BB103	หอยชักตีน	หอยสังข์ตีนเดียว	Wing shell	Strombus canarium	3.5-5.5
BB104	หอยเสียบ	-	Wedge shell	Donax faba	1.5-4
BB105	หอยแมลงภู่	-	Green mussel	Perna viridis	4-20
BB106	หางเหลือง	-	Yellowtail fusilier	Caesio crythrogaster	40-60
BB107	หางแข็ง	แข็งไก่	Hardtail scad	Megalaspis cordyla	20-30
BB108	หางแข็งบั้ง	-	Banded crevalle	Atule mate	13-30
BB109	อินทรีจุด	อินทรีลายขาวดอก	Indo-pacific spanish mackerel	Caranx mate	40-55
BB110	อินทรีบั้ง	เบกา	Spanish mackerel	Scomberomorus commersoni	30-70

มาตรฐานบลูแบนด์  
มาตรฐานผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำชาวประมงพื้นบ้าน (บพล 001 - 2558, ฉบับที่ 1)

BB111	อีคูดบัง	-	Grey lager-eye bream	Gymnocranius griseus	10-30
BB112	ตะกรับ	ซีดิง	Spotted scat, Green scat	Scatophagus argus	12 – 38

### บันทึกการแก้ไข

เลขที่	วันที่	รายละเอียดการเปลี่ยนแปลง	ผู้รับผิดชอบ
01	11/08/2558	- Normative references - I. ขอบข่าย (scope) - III. หลักการและข้อกำหนด (Principles and Requirements) - หลักการ 2 (PRINCIPLE 2), REQUIREMENTS: 3.2.1, 3.2.3 - หลักการ 5 (PRINCIPLE 5), REQUIREMENTS: 3.5.1, 3.5.5	แพงขวัญ มณีวงศ์
02	18/11/2558	I. ขอบข่าย (scope) 1.2 Modify II. นิยาม และคำจำกัดความ (TERM AND DEFINITIONS) 2.1: Delete, 2.3: Modify III. หลักการและข้อกำหนด (Principles and Requirements) 3.1.1. Modify, 3.1.2.Delete, 3.2.2 Modify, 3.3.2.ค Delete, 3.4.5. Delete	แพงขวัญ มณีวงศ์
03	17/11/2558	I. ขอบข่าย (scope) 1.2 Modify II. นิยาม และคำจำกัดความ (TERM AND DEFINITIONS) III. หลักการและข้อกำหนด (Principles and Requirements) 3.2.1 ก ข Delete, 3.2.2 Delete, 3.2.3 Modify 3.4.7. Add 3.5.4 Modify, 3.5.4. Modify	แพงขวัญ มณีวงศ์
04	09/03/2559	I. ขอบข่าย (scope) II. นิยาม และคำจำกัดความ (TERM AND DEFINITIONS) Add definition 2.12 III. หลักการและข้อกำหนด (Principles and Requirements) 3.3.3 Delete 3.4.5, 3.4.6, 3.4.12, 3.4.13 Modify	แพงขวัญ มณีวงศ์

สมาคมสมาพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทย  
65/1 ถนนสุขุมวิท แขวงคลองตันเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

ภาพภาคผนวกที่ 2 มาตรฐานบลูแบนด์

ตารางภาคผนวกที่ 1 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก [ข้อมูลจาก กรมประมง (2562); เสาวลักษณ์ ประทุมทอง (2561); การสัมภาษณ์ภาคสนาม]

ผู้มีส่วนได้เสียหลัก	บทบาทหน้าที่ในโซ่อุปทาน	ความคาดหวัง
1. ชาวประมงพื้นบ้าน	จับสัตว์น้ำเพื่อมาขายให้แก่แพปลาพื้นบ้านและร้านคนจับปลาด้วยวิธีการทำประมงที่ยั่งยืน	-รายได้ที่มากขึ้นจากการขายสัตว์น้ำ -ความสมบูรณ์ของทรัพยากรทางทะเลที่ยั่งยืน
2. แพปลาพื้นบ้าน	รับซื้อสัตว์น้ำจากชาวประมงพื้นบ้านและจำหน่ายต่อให้ร้านคนจับปลา	-รายได้ที่มากขึ้นจากการขายสัตว์น้ำ -วิถีชาวประมงพื้นบ้านคงอยู่ต่อไป
3. กรรมการร้านคนจับปลาทุกสาขา	ควบคุมแนวทางการบริหารงานของร้านคนจับปลาในแต่ละสาขาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์การจัดตั้ง	-กิจการร้านคนจับปลาสามารถอยู่รอด -กิจการร้านคนจับปลาสามารถแก้ไขปัญหาของชุมชนประมงพื้นบ้าน -กิจการร้านคนจับปลาสามารถส่งเสริมการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม
4. บุคลากรที่ทำงานในร้านคนจับปลาในแต่ละสาขา	ทำหน้าที่ดำเนินกิจการในแต่ละสาขาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และมีกำไร	-รายได้ที่มั่นคงจากการทำงานในร้าน -รายได้ที่มากขึ้นจากชั่วโมงการทำงานที่มากขึ้น -การรวมกลุ่มของชาวประมงพื้นบ้าน -การสนับสนุนการทำกิจกรรมอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเล
5. สมาคมรักษ์ทะเลไทย	-ร่วมวางแผนและกำกับดูแลให้กิจการร้านคนจับปลาเป็นไปตามวัตถุประสงค์ -กำหนดมาตรฐานบลูแบรנד -ส่งเสริมการทำประมงพื้นบ้าน -อนุรักษ์ระบบนิเวศน์ทางทะเล	-ความอยู่รอดอย่างยั่งยืนของร้านคนจับปลา -การส่งเสริมมาตรฐานบลูแบรนด์ซึ่งเป็นมาตรฐานสัตว์น้ำของชาวประมงพื้นบ้าน

ตารางภาคผนวกที่ 1 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก [ข้อมูลจาก กรมประมง (2562); เสาวลักษณ์ ประทุมทอง (2561); การสัมภาษณ์ภาคสนาม] (ต่อ)

ผู้มีส่วนได้เสียหลัก	บทบาทหน้าที่ในโซ่อุปทาน	ความคาดหวัง
6.สมาคมสมาพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทย	-ร่วมวางแผนและกำกับดูแลให้กิจการร้านคนจับปลาเป็นไปตามวัตถุประสงค์ -สร้างเครือข่ายสมาชิกสมาคมประมงพื้นบ้าน -ส่งเสริมการทำประมงพื้นบ้าน -อนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเล	-การส่งเสริมการอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเลของร้านคนจับปลา -ส่งเสริมและอนุรักษ์วิถีชีวิตของชาวประมงพื้นบ้าน -ความอยู่รอดอย่างยั่งยืนของร้านคนจับปลา -การช่วยเหลือและสนับสนุนชุมชนประมงพื้นบ้าน -อนุรักษ์การทำประมงพื้นบ้าน
7. เครือข่ายสมาคมชาวประมงพื้นบ้านในแต่ละพื้นที่	วางแผนและกำกับดูแลกิจกรรมการอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเลร่วมกับร้านคนจับปลาและชาวประมงพื้นบ้าน	-การส่งเสริมการทำกิจกรรมอนุรักษ์ของชาวประมงพื้นบ้าน -การสนับสนุนชุมชนชาวประมงพื้นบ้าน
8. ผู้ถือหุ้นอื่นๆ (ข้อ 1 - 7)	เพิ่มทุนให้กิจการสามารถดำเนินงานได้	-ผลตอบแทนจากการลงทุน -การให้ความช่วยเหลือร้านคนจับปลาซึ่งเป็นกิจการเพื่อสังคม
9. เลมอนฟาร์ม และร้านอาหาร	รับสินค้าจากกิจการร้านคนจับปลาเพื่อจำหน่ายต่อให้กับผู้บริโภครายย่อย	-คุณภาพและมาตรฐานสินค้า เช่น ความสด และความสะอาด -สินค้าคุณภาพที่ปราศจากสารปนเปื้อน -ความเรียบร้อยของบรรจุภัณฑ์ -การสนับสนุนกิจการเพื่อสังคมที่ผลิตอาหารอินทรีย์ -สินค้าราคาสมเหตุผล

ตารางภาคผนวกที่ 1 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก [ข้อมูลจาก กรมประมง (2562); เสาวลักษณ์ ประทุมทอง (2561); การสัมภาษณ์ภาคสนาม] (ต่อ)

ผู้มีส่วนได้เสียหลัก	บทบาทหน้าที่ในโซ่อุปทาน	ความคาดหวัง
10. ผู้บริโภครายย่อย	ซื้อสินค้าของร้านคนจับปลาเพื่อใช้บริโภค	-สินค้าคุณภาพที่ปราศจากสารปนเปื้อน -สุขภาพดีเนื่องจากอาหารมีคุณภาพ -ซื้อสินค้าในราคาที่สมเหตุสมผล -การช่วยอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและช่วยเหลือชาวประมงพื้นบ้าน

ตารางภาคผนวกที่ 2 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรอง [ข้อมูลจาก กรมประมง (2562); เสาวลักษณ์ ประทุมทอง (2561); การสัมภาษณ์ภาคสนาม]

ผู้มีส่วนได้เสียรอง	บทบาทหน้าที่ในโซ่อุปทาน	ความคาดหวัง
1. ชุมชน/หมู่บ้านของประมงพื้นบ้าน	- สอดส่องการประมงที่ไม่ถูกกฎหมาย - สังเกตการเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรทางทะเล - กำหนดเงื่อนไข มีอำนาจในการเจรจาต่อรอง	- การพัฒนาของชุมชน - ความอุดมสมบูรณ์ของแหล่งทรัพยากรทางทะเล - ความเป็นอยู่ที่ดีนำไปสู่ชุมชนที่เข้มแข็ง
2. รัฐบาล	- การออกกฎหมายที่มีความเป็นธรรมกับกลุ่มชาวประมงพื้นบ้าน - ยกระดับการทำประมงของประเทศ - แก้ไขปัญหาการทำประมง IUU Fishing	- ความมั่นคงทางอาหารของประเทศไทย - สภาพการดำเนินชีวิตของชาวประมงพื้นบ้านที่ดีขึ้น

ตารางภาคผนวกที่ 2 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรอง [ข้อมูลจาก กรมประมง (2562); เสาวลักษณ์ ประทุมทอง (2561); การสัมภาษณ์ภาคสนาม] (ต่อ)

ผู้มีส่วนได้เสียรอง	บทบาทหน้าที่ในโซ่อุปทาน	ความคาดหวัง
2. รัฐบาล		-การประสบความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนเพื่อสร้างระบบเศรษฐกิจฐานรากที่มีความเข้มแข็ง
3. กรมประมง	<ul style="list-style-type: none"> <li>-พัฒนาประสิทธิภาพการผลิตเพิ่มมูลค่าของสัตว์น้ำและผลิตภัณฑ์และความสามารถในการประกอบอาชีพของชาวประมงพื้นบ้าน</li> <li>-บริหารจัดการประมงเพื่อให้มีทรัพยากรประมงใช้อย่างยั่งยืน</li> <li>-การพัฒนาและตรวจสอบสินค้าประมงให้มีมาตรฐาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ความยั่งยืนของทรัพยากรทางทะเล</li> <li>-สินค้าประมงไทยให้มีมาตรฐานเพื่อเพิ่มมูลค่าและความสามารถในการแข่งขัน</li> <li>-ทรัพยากรสัตว์น้ำให้มีความยั่งยืนและคงความหลากหลาย</li> </ul>
4. หน่วยงานท้องถิ่น เช่น พัฒนาชุมชน อบต.	-สนับสนุนและร่วมการทำกิจกรรมอนุรักษ์ทะเล	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ผลงานของหน่วยงานตามตัวชี้วัด</li> <li>-ความสมบูรณ์ของทรัพยากรทางทะเล</li> <li>-ความเข้มแข็งของชุมชนประมงพื้นบ้าน</li> </ul>
5.องค์กรพัฒนาเอกชน เช่น Oxfam	<ul style="list-style-type: none"> <li>-สนับสนุนโครงการก่อตั้งร้านคนจับปลา</li> <li>-การทำกิจกรรมอนุรักษ์ทะเล</li> <li>-การแก้ไขปัญหาความยากจนของชาวประมงพื้นบ้าน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ความมั่นคงทางอาหารของโลก</li> <li>-ลดความเหลื่อมล้ำในสังคม</li> <li>-โมเดลของการทำกิจการเพื่อสังคม</li> </ul>

**ตารางภาคผนวกที่ 3** ตารางวิเคราะห์ความสอดคล้องของพันธกิจกิจการร้านคนจับปลาและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย [ข้อมูลพันธกิจมาจากรายงานของ เสาวลักษณ์ ประทุมทอง, (2561)]

พันธกิจ	ความคาดหวัง	กลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย
พันธกิจที่ 1 : การอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเลเพื่อฟื้นฟูและรักษาความหลากหลายของพันธุ์สัตว์น้ำ และระบบนิเวศในทะเลโดยการจัดตั้งกองทุนฟื้นฟู	-ความสมบูรณ์ของทรัพยากรทางทะเล	-ชาวประมงพื้นบ้าน
	-กิจการร้านคนจับปลาสามารถส่งเสริมการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม	-กรรมกรร้านคนจับปลา
	-การสนับสนุนการทำกิจกรรมอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเล	-บุคลากรร้านคนจับปลา
	-ส่งเสริมการอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเลของร้านคนจับปลา	-สมาคมรักษ์ทะเลไทย
	-อนุรักษ์การทำประมงพื้นบ้าน -การส่งเสริมการทำกิจกรรมอนุรักษ์ของชาวประมงพื้นบ้าน	-สมาคมสมาพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทย
	-การช่วยอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและช่วยเหลือชาวประมงพื้นบ้าน	-เครือข่ายสมาคมชาวประมงพื้นบ้านในแต่ละพื้นที่ -กลุ่มผู้บริโภค
พันธกิจที่ 2 : การทำให้ชาวประมงมีรายได้มากขึ้นและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น	-ชาวประมงพื้นบ้านรายได้มากขึ้นจากการขายสัตว์น้ำ	-ชาวประมงพื้นบ้าน
	-กิจการร้านคนจับปลาสามารถแก้ไขปัญหาของชุมชนประมงพื้นบ้าน	-กรรมกรร้านคนจับปลา
	-การช่วยเหลือและสนับสนุนชุมชนประมงพื้นบ้าน -การสนับสนุนชุมชนชาวประมงพื้นบ้าน	-สมาคมสมาพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทย
	-การสนับสนุนกิจการเพื่อสังคมที่ผลิตอาหารอินทรีย์	-ผู้บริโภค -เลม่อนฟาร์ม -ร้านอาหาร

**ตารางภาคผนวกที่ 3** ตารางวิเคราะห์ความสอดคล้องของพันธกิจกิจการร้านคนจับปลาและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย [ข้อมูลพันธกิจมาจากรายงานของ เสาวลักษณ์ ประทุมทอง, (2561)] (ต่อ)

พันธกิจ	ความคาดหวัง	กลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย
<b>พันธกิจที่ 3 :</b> การสร้างชุมชนที่เข้มแข็ง มีการจัดองค์กรในชุมชน โดยคนในชุมชนมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ทะเล	-คาดหวังให้วิถีชาวประมงพื้นบ้านคงอยู่ต่อไป	-แพปลาพื้นบ้าน
	-การรวมกลุ่มของชาวประมงพื้นบ้าน -ส่งเสริมและอนุรักษ์วิถีชีวิตของชาวประมงพื้นบ้าน	-บุคลากรร้านคนจับปลา
	-การช่วยเหลือและสนับสนุนชุมชนประมงพื้นบ้าน	-สมาคมรักษ์ทะเลไทย
	-อนุรักษ์การทำประมงพื้นบ้าน	-สมาคมสมาพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทย
	-การส่งเสริมการทำกิจกรรมอนุรักษ์ของชาวประมงพื้นบ้าน	-เครือข่ายสมาคมชาวประมงพื้นบ้านในแต่ละพื้นที่
<b>พันธกิจที่ 4 :</b> ผู้บริโภคได้บริโภคอาหารทะเลที่ปลอดภัย สร้างให้ผู้บริโภคมีความเข้าใจ และมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเล รวมทั้งรู้จักเลือกรับประทานสินค้าที่มีความรับผิดชอบต่อ	-การส่งเสริมมาตรฐานบลูแบนด์ซึ่งเป็นมาตรฐานสัตว์น้ำของชาวประมงพื้นบ้าน	-สมาคมรักษ์ทะเลไทย
	-สินค้าคุณภาพที่ปราศจากสารปนเปื้อน -สุขภาพดีเนื่องจากอาหารมีคุณภาพ	-ผู้บริโภครายย่อย
	-คุณภาพและมาตรฐานสินค้า เช่น ความสด และความสะอาด -สินค้าคุณภาพที่ปราศจากสารปนเปื้อน	-โลมอนฟาร์ม -ร้านอาหาร
	-การส่งเสริมมาตรฐานบลูแบนด์ซึ่งเป็นมาตรฐานสัตว์น้ำของชาวประมงพื้นบ้าน	-สมาคมรักษ์ทะเลไทย

ตารางภาคผนวกที่ 4 ตารางความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียที่ไม่ได้อยู่ในพันธกิจของร้านคนจับปลา

พันธกิจ	ความคาดหวัง	กลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย
**พันธกิจที่ยังไม่ได้กำหนด**	-รายได้ที่มากขึ้นจากการขายสัตว์น้ำ	-ชาวประมงพื้นบ้าน
	-กิจการร้านคนจับปลาสามารถอยู่รอด	-กรรมการร้านคนจับปลา ทุกสาขา
	รายได้ที่มั่นคงจากการทำงานในร้าน	-บุคลากรร้านคนจับปลา
	ความอยู่รอดอย่างยั่งยืนของร้านคนจับปลา	-สมาคมรักษ์ทะเลไทย
	-ความอยู่รอดอย่างยั่งยืนของร้านคนจับปลา	-สมาคมสมาพันธ์ชาวประมงพื้นบ้านแห่งประเทศไทย
	-ซื้อสินค้าในราคาที่เหมาะสม	-ผู้บริโภค
	-ความเรียบร้อยของบรรจุภัณฑ์ -การสนับสนุนกิจการเพื่อสังคมที่ผลิตอาหารอินทรีย์ -สินค้าราคาสมเหตุผล	-เลมอนฟาร์ม และ ร้านอาหาร
-ผลตอบแทนจากการลงทุน -การให้ความช่วยเหลือร้านคนจับปลาซึ่งเป็นกิจการเพื่อสังคม	-ผู้ถือหุ้นอื่น ๆ	

ตารางภาคผนวกที่ 5 ตารางสรุปการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค ของร้านคนจับปลา

<p><b>Strength</b></p> <p>S1-กระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐานบลูแบนด์ทำให้สินค้ามีคุณภาพ</p> <p>S2-มีบุคลากรของร้านที่มาจากองค์กรพัฒนาเอกชน</p> <p>S3-สามารถรับซื้อสัตว์น้ำจากชาวประมงพื้นบ้านโดยคัดเลือกเฉพาะสัตว์น้ำที่มีคุณภาพ</p> <p>S4-ได้รับความช่วยเหลือจากภาคีเครือข่าย</p> <p>S5-ภาพลักษณ์ของกิจการเพื่อสังคม</p> <p>S6-มีการบริหารจัดการต้นทุนค่าขนส่งร่วมกัน</p>	<p><b>Weakness</b></p> <p>W1-ต้นทุนการรับซื้อสัตว์น้ำที่สูงทำให้สินค้ามีราคาสูง</p> <p>W2-ขาดการวางแผนร่วมกันในโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>W3-ช่องทางการจัดจำหน่ายให้ลูกค้าที่จำกัด (ทักษะด้านการจัดการการตลาดที่ไม่เพียงพอ)</p> <p>W4-ภาพลักษณ์ด้านความสดของสินค้า</p> <p>W5-ขาดระบบข้อมูลสารสนเทศที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพที่มีความเชื่อมโยงกันทั้งโซ่อุปทาน</p> <p>W6-มาตรฐานบลูแบนด์ยังไม่เป็นที่รู้จักของผู้บริโภค</p> <p>W7-ความหลากหลายของสัตว์น้ำที่รับซื้อเพื่อนำมาแปรรูป</p> <p>W8-การมีของเสียในกระบวนการแปรรูป และการขนส่งสินค้า</p> <p>W9-ไม่มีระบบการวัดผลการดำเนินงานในโซ่อุปทานของกิจการร้านคนจับปลา</p>
<p><b>Opportunity</b></p> <p>O1-การได้รับการสนับสนุนจากองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรพันธมิตรในโซ่อุปทาน และกลุ่มชาวประมงพื้นบ้านผลกำไรและกลุ่มสมาคมชาวประมงพื้นบ้าน</p> <p>O2-สถานที่ตั้งของร้านคนจับปลาสาขาที่สามารถเข้าถึงทรัพยากรได้จาก 2 ทะเล</p> <p>O3-แนวโน้มของผู้บริโภคที่ให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนองค์กรที่รับผิดชอบต่อสังคม</p> <p>O4-การขยายตัวของตลาดอาหารเพื่อสุขภาพทั้งในและต่างประเทศ</p> <p>O5-รัฐบาลการส่งเสริมการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติเพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน</p> <p>O6-นโยบายทางด้านความมั่นคงของชาติที่มีความเกี่ยวข้องกับการทำประมงพื้นบ้านและการอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเล</p> <p>O7-พฤติกรรมกรรมการซื้อสินค้าออนไลน์ของผู้บริโภคที่เพิ่มขึ้น</p>	<p><b>Threat</b></p> <p>T1-ความไม่แน่นอนในอุปสงค์สินค้า</p> <p>T2-ความไม่แน่นอนของอุปทานได้เนื่องจากปริมาณขึ้นอยู่กับธรรมชาติและฤดูกาล</p> <p>T4-การขาดระบบขนส่งมวลชนสำหรับสินค้าอาหารสดที่เข้าถึงลูกค้ารายย่อย</p>

ตารางภาคผนวกที่ 6 การใช้ TOWS Matrix เพื่อเสนอแนะกลยุทธ์การดำเนินงานของร้านคนจับปลา

<p>ปัจจัยภายใน</p> <p>ปัจจัยภายนอก</p>	<p>Strength</p> <p>S1-กระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐานบลูแบรนด์ทำให้สินค้ามีคุณภาพ</p> <p>S2-มีบุคลากรของร้านที่มาจากองค์กรพัฒนาเอกชน</p> <p>S3-สามารถรับซื้อสัตว์น้ำจากชาวประมงพื้นบ้านโดยคัดเลือกเฉพาะสัตว์น้ำที่มีคุณภาพ</p> <p>S4-ภาพลักษณ์ของกิจการเพื่อสังคม</p> <p>S5-มีการบริหารจัดการต้นทุนค่าขนส่งร่วมกัน</p>	<p>Weakness</p> <p>W1-ต้นทุนการรับซื้อสัตว์น้ำที่สูงทำให้สินค้ามีราคาสูง</p> <p>W2-ขาดการวางแผนร่วมกันในโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>W3-ทักษะด้านการจัดการการตลาดที่ไม่เพียงพอ</p> <p>W4-ภาพลักษณ์ด้านความสดของสินค้า</p> <p>W5-ขาดระบบข้อมูลสารสนเทศที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและมีความเชื่อมโยงกันทั้งโซ่อุปทาน</p> <p>W6-มาตรฐานบลูแบรนด์ยังไม่เป็นที่รู้จักของผู้บริโภค</p> <p>W7-ความหลากหลายของสัตว์น้ำที่รับซื้อเพื่อนำมาแปรรูปมีไม่มาก</p> <p>W8-มีของเสียในกระบวนการแปรรูปและจัดส่งสินค้า</p>
<p><b>Opportunity</b></p> <p>O1-การได้รับการสนับสนุนจากองค์กรพัฒนาเอกชน พันธมิตรในโซ่อุปทานและกลุ่มสมาชิกชาวประมงพื้นบ้าน</p> <p>O2-สถานที่ตั้งของร้านคนจับปลาสาขาที่สามารถเข้าถึงทรัพยากรได้จาก 2 ทะเล</p> <p>O3-แนวโน้มของผู้บริโภคที่ให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนองค์กรที่รับผิดชอบต่อสังคม</p> <p>O4-การขยายตัวของตลาดอาหารเพื่อสุขภาพทั้งในและต่างประเทศ</p> <p>O5-รัฐบาลการส่งเสริมการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน</p> <p>O6-นโยบายทางด้านความมั่นคงของชาติที่มีความเกี่ยวข้องกับการทำประมงพื้นบ้านและการอนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเล</p> <p>O7-พฤติกรรมการซื้อขายสินค้าออนไลน์ของผู้บริโภคที่เพิ่มขึ้น</p>	<p>S1+S3+O2+O3+O4+O7 = ขยายกำลังการผลิตและขยายร้านคนจับปลาสาขา</p> <p>S1+S3+S+O3+O4 = ขยายตลาดไปยังตลาดต่างประเทศ</p> <p>S1+S3+S5+O4+O7 = เพิ่มยอดขายโดยการเจาะตลาดในช่องทางออนไลน์</p> <p>S1+S3+O3 = ประชาสัมพันธ์และสร้างการรับรู้ในคุณภาพของสินค้าร้านคนจับปลา</p> <p>S4+O5+O5+O6 = ขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐที่ให้การสนับสนุนกิจการเพื่อสังคมและระบบเศรษฐกิจฐานราก</p> <p>S2+O3 = สร้างการรับรู้ในผู้บริโภคเกี่ยวกับกิจการร้านคนจับปลาที่เป็นกิจการเพื่อสังคม ตัวตนของชาวประมงพื้นบ้าน และการบริโภคที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม</p> <p>S2+O1+O4 = หาช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่มเติมจากภาคีเครือข่าย</p>	<p>W3+O1 = ผูกอบรมพนักงานเกี่ยวกับทักษะด้านการตลาด</p> <p>W7+O2 = เพิ่มการรับซื้อจากกลุ่มชาวประมงพื้นบ้านในพื้นที่อื่นๆ เพื่อเพิ่มความหลากหลายของสัตว์น้ำ</p> <p>W6+O5+O6 = การให้ภาครัฐช่วยส่งเสริมประชาสัมพันธ์มาตรฐานบลูแบรนด์ให้เป็นที่รู้จักและยอมรับของผู้บริโภค</p> <p>W2+O1 = เพิ่มการวางแผนร่วมกันในโซ่อุปทานระหว่างชาวประมงพื้นบ้าน กิจการร้านคนจับปลา และเลมอนฟาร์ม</p> <p>W6+W8+O3+O4+O7 = การขอรับรองมาตรฐานด้านคุณภาพอื่นๆเพื่อเพิ่มปริมาณการขายในประเทศ เช่น ออ. ฮาลาล และขอรับรองมาตรฐาน GMP HACCP เพื่อจำหน่ายสินค้าในต่างประเทศ</p> <p>W6+O3+O4 = สร้างการรับรู้ให้ผู้บริโภครู้จักมาตรฐานบลูแบรนด์ว่าแปรรูปสินค้าที่มีความปลอดภัยกับผู้บริโภค และการดำเนินงานของร้านที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม</p> <p>W4+O1+O3 = สร้างการรับรู้ให้แก่ผู้บริโภคเกี่ยวกับคุณภาพของอาหารทะเลแช่แข็ง</p> <p>W4+O7+O1 = เพิ่มผลิตภัณฑ์สินค้าสดในกรณีที่มีคำสั่งซื้อล่วงหน้า</p> <p>W5+O1 = พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในโซ่อุปทาน</p>

ตารางภาคผนวกที่ 6 การใช้ TOWS Matrix เพื่อเสนอแนะกลยุทธ์การดำเนินงานของร้านคนจับปลา (ต่อ)

<p>ปัจจัยภายใน</p> <p>ปัจจัยภายนอก</p>	<p><b>Strength</b></p> <p>S1-กระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐานและแบรนด์ทำให้สินค้ามีคุณภาพ</p> <p>S2-มีบุคลากรของร้านที่มาจากองค์กรพัฒนาเอกชน</p> <p>S3-สามารถรับซื้อสัตว์น้ำจากชาวประมงพื้นบ้านโดยคัดเลือกเฉพาะสัตว์น้ำที่มีคุณภาพ</p> <p>S4-ภาพลักษณ์ของกิจการเพื่อสังคม</p> <p>S5-มีการบริหารจัดการต้นทุนค่าขนส่งร่วมกัน</p>	<p><b>Weakness</b></p> <p>W1-ต้นทุนการรับซื้อสัตว์น้ำที่สูงทำให้สินค้ามีราคาสูง</p> <p>W2-ขาดการวางแผนร่วมกันในโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>W3-ทักษะด้านการจัดการการตลาดที่ไม่เพียงพอ</p> <p>W4-ภาพลักษณ์ด้านความสดของสินค้า</p> <p>W5-ขาดระบบข้อมูลสารสนเทศที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและมีความเชื่อมโยงกันทั้งโซ่อุปทาน</p> <p>W6-มาตรฐานความปลอดภัยยังไม่เป็นที่รู้จักของผู้บริโภค</p> <p>W7-ความหลากหลายของสัตว์น้ำที่รับซื้อเพื่อนำมาแปรรูปมีไม่มาก</p> <p>W8-มีของเสียในกระบวนการแปรรูปและจัดส่งสินค้า</p>
<p><b>Threat</b></p> <p>T1-ความไม่แน่นอนในอุปสงค์สินค้า</p> <p>T2-ความไม่แน่นอนในอุปทานสัตว์น้ำ</p> <p>T3-วิธีการทำประมงของชาวประมงพื้นบ้านซึ่งไม่สามารถจับสัตว์น้ำที่มีความหลากหลาย</p> <p>T4-การขาดระบบขนส่งมวลชนสำหรับสินค้าอาหารสดที่เข้าถึงลูกค้ารายย่อย</p>	<p>T2+S2 = รมรณรงค์การทำกิจกรรมอนุรักษ์เพื่อให้ปริมาณสัตว์น้ำที่ชาวประมงจับได้มีปริมาณที่แน่นอน</p> <p>T3+S2 = ใช้เครือข่ายการทำกิจกรรมอนุรักษ์เพื่อเข้าถึงชาวประมงพื้นบ้านในหมู่บ้านต่างๆ เพื่อให้ได้สัตว์น้ำที่มีความหลากหลาย</p> <p>T4+S2 = ร้านคนจับปลาสาขาพยายามหาช่องทางขนส่งที่ส่งถึงหน้าบ้านผู้บริโภค</p>	<p>W2+T1+T2 = -สร้างความสัมพันธ์ระหว่างพันธมิตรในโซ่อุปทานให้เกิดความเชื่อใจ และความเต็มใจ (commitment) ในการทำงานร่วมกัน</p> <p>W5+T1+T2-พัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศร่วมกันที่ช่วยส่งเสริมแลกเปลี่ยนข้อมูลที่สำคัญระหว่างผู้เล่นในโซ่อุปทาน ซึ่งจะนำมาซึ่งการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการพยากรณ์ความต้องการที่เกิดขึ้นในโซ่อุปทาน</p>

ตารางภาคผนวกที่ 7 แบบสัมภาษณ์สำหรับการเก็บข้อมูลรูปแบบโซ่อุปทานและกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง

ผู้ให้ข้อมูลคนที่

ชื่อ-สกุล.....

เพศ..... อายุ..... ตำแหน่ง.....

ระดับการศึกษา..... เบอร์โทรศัพท์.....

อีเมล.....

วัตถุประสงค์	ประเด็นที่ต้องการ	ข้อความถาม	กลุ่มผู้ให้ข้อมูล
1. รูปแบบของโซ่อุปทาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการและกิจกรรมหลักในการจัดการโซ่อุปทานของร้านคนจับปลา เป็นอย่างไร	โครงสร้างพื้นฐาน โซ่อุปทานของ ร้านคนจับปลา	1. ท่านรู้จัก การจัดการโซ่อุปทานหรือไม่ มีความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดนี้อย่างไร 2. ร้านคนจับปลา มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานอย่างไร 3. ลูกค้าของร้านคนจับปลา คือใครบ้าง 4. พ่อค้า/ร้านค้าที่ซื้อของจากทางร้าน คนจับปลานำสินค้าไปขายต่อให้ใคร 5. ร้านคนจับปลา รับอาหารทะเลสดมาจากไหน 6. ชาวประมงเหล่านั้นไปรับสินค้ามาจากที่อื่นอีกหรือไม่ 7. สภาพแวดล้อมทางด้านการเมือง กฎหมาย เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยีสมัยใหม่ มีผลกระทบต่อร้านคนจับปลาอย่างไร 8. สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเล เช่น ลูกค้ำ การแข่งขันในอุตสาหกรรม สินค้าทดแทน ทรัพยากร เฮอร์ คู่แข่งใหม่ๆ ของร้านคนจับปลา เป็นอย่างไร	1. พนักงานร้านคนจับปลา 2. กลุ่มชาวประมงที่บ้าน 3. ร้านค้าที่กระจายสินค้าให้ร้านคนจับปลา

วัตถุประสงค์	ประเด็นที่ต้องการ	ข้อความคำถาม	กลุ่มผู้ให้ข้อมูล
		<p>9. มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น หน่วยงาน รัฐบาล ผู้ถือหุ้น พนักงาน ชาวประมง พื้นบ้าน เป็นต้น ในโซ่อุปทานของร้าน คนจับปลามีใครบ้าง</p> <p>10. จุดแข็งของร้านคนจับปลาคืออะไร ทำไมถึงคิดอย่างนั้น</p> <p>11. จุดอ่อนของร้านคนจับปลาคืออะไร ทำไมถึงคิดอย่างนั้น</p> <p>12. โอกาสและอุปสรรคของการดำเนิน ธุรกิจร้านคนจับปลาเป็นอย่างไร</p>	
	<p>1. กระบวนการวางแผน (Plan)</p>	<p>1. ท่านมีการวางแผนในโซ่อุปทานหรือไม่</p> <p>2. ท่านมีการวางแผนภายในโซ่อุปทานอย่างไร</p> <p>3. ท่านมีการสื่อสารแผนที่ได้วางไว้ให้สมาชิกในโซ่อุปทานหรือไม่และมีการสื่อสารอย่างไร</p> <p>4. ท่านมีการวางแผนเกี่ยวกับความต้องการของโซ่อุปทานหรือไม่ อย่างไร</p> <p>5. ท่านมีการวางแผนเกี่ยวกับทรัพยากรที่จะต้องใช้ในการดำเนินงานของโซ่อุปทานหรือไม่ อย่างไร</p>	<p>1. พนักงานร้านคนจับปลา</p>

วัตถุประสงค์	ประเด็นที่ต้องการ	ข้อคำถาม	กลุ่มผู้ให้ข้อมูล
	2. การจัดหา วัตถุดิบ (Source)	<p>1. ท่านมีกระบวนการจัดซื้อจัดหาสินค้าอย่างไร</p> <p>2. ท่านพิจารณาปัจจัยอะไรบ้างในการคัดเลือกชาวประมง/ ผู้นำอาหารทะเลมาขาย และมีวิธีการคัดเลือกอย่างไร</p> <p>3. ท่านพิจารณาปัจจัยอะไรบ้างในการซื้ออาหารทะเลมาขาย หรือเพื่อแปรรูป</p> <p>4. ให้ท่านเรียงลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ใช้ พิจารณาในการเลือกซื้อสัตว์น้ำจากชาวประมง</p> <p>5. กระบวนการตรวจรับสินค้าเป็นอย่างไร</p> <p>6. กระบวนการชำระเงินเป็นอย่างไร</p> <p>7. ท่านมีการพิจารณาถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม (เช่น การใช้สารเคมี การใช้เครื่องมือประมงที่ถูกกฎหมาย การปล่อยสารพิษออกสู่สิ่งแวดล้อม เป็นต้น) ในกระบวนการจัดซื้อหรือไม่ อย่างไร</p> <p>8. ท่านมีการพิจารณาถึงผลกระทบต่อสังคม (เช่น แรงงานถูกกฎหมาย สภาพความเป็นอยู่ของแรงงาน การสนับสนุนชนกลุ่มน้อย เป็นต้น) ในกระบวนการจัดซื้อหรือไม่ อย่างไร</p> <p>9. ท่านมีการพิจารณาปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (เช่น กำไร ต้นทุน คุณภาพสินค้า) ในกระบวนการจัดซื้อหรือไม่/อย่างไร</p> <p>10. นอกจากอาหารทะเลแล้ว ร้านคนจับปลามีการซื้อสินค้า/บริการอะไรอีกบ้าง มีแนวทางการจัดซื้อจัดหาอย่างไร</p>	<p>1. พนักงานร้านคนจับปลา</p> <p>2. ฝ่ายบริหาร</p> <p>3. ผู้กระจายสินค้าของร้านคนจับปลา/ร้านค้า</p>

วัตถุประสงค์	ประเด็นที่ต้องการ	ข้อคำถาม	กลุ่มผู้ให้ข้อมูล
	3. กระบวนการผลิต/แปรรูป (Make)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผลិតภัณฑ์ของร้านคนจับปลา มีอะไรบ้าง</li> <li>2. กระบวนการผลิตและแปรรูปสินค้าของท่านเป็นอย่างไร</li> <li>3. ทำไม่ถึงเลือกที่จะแปรรูปสินค้านั้น (เช่น กะปิ ปลาเค็ม อาหารทะเลสด)</li> <li>4. มาตรฐานที่ควบคุมการผลิตและแปรรูปสินค้านั้นมีอะไรบ้าง</li> <li>5. มีการตั้งมาตรฐานผลิตภัณฑ์อาหารทะเลจากร้านคนจับปลาหรือไม่และทำอย่างไรถึงจะได้สินค้านั้นที่มีมาตรฐานเหล่านั้น</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. พนักงานร้านคนจับปลา</li> <li>3. ฝ่ายแปรรูปและฝ่ายบริหาร</li> </ol>
	4. การขนส่งสินค้า (Delivery)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ท่านมีวิธีการนำผลิตภัณฑ์มาขายให้ลูกค้าอย่างไร (ในกรณีขายที่ร้าน)</li> <li>2. ท่านมีกระบวนการรับคำสั่งซื้อจากลูกค้าอย่างไร (ในกรณีขายให้ร้านค้าปลีก เช่น Lemon farm หรือร้านอาหาร)</li> <li>3. ท่านมีกระบวนการนำสินค้าที่ลูกค้าต้องการมาได้หรือไม่</li> <li>4. ท่านมีกระบวนการในการจัดส่งสินค้าอย่างไร</li> <li>5. ท่านมีวิธีการเลือกเส้นทางขนส่งหรือบริษัทขนส่งอย่างไร</li> <li>6. เมื่อส่งสินค้าให้ลูกค้าแล้วลูกค้ามีการตรวจสอบอย่างไร</li> <li>7. ท่านมีการเรียกเก็บเงินอย่างไร</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. พนักงานร้านคนจับปลา</li> <li>2. บริษัทขนส่ง/แผนกขนส่งร้านคนจับปลา</li> <li>3. ฝ่ายบริหาร</li> </ol>

วัตถุประสงค์	ประเด็นที่ต้องการ	ข้อคำถาม	กลุ่มผู้ให้ข้อมูล
	5. การส่งวัตถุดิบคืนกลับ (Return)	1. ท่านมีระบบการจัดการสินค้าส่งคืน เช่น สินค้าที่เสีย สินค้าที่ไม่ได้มาตรฐาน หรือสินค้าที่ขายไม่หมดหรือไม่อย่างไร	1. พนักงานร้านคนจับปลา 2. ฝ่ายบริหาร
	6. ด้านอื่นๆ หรือกระบวนการที่ทำให้เกิดขึ้น (Enable)	1. ท่านมีกระบวนการหรือวิธีการอะไรบ้างที่จะทำให้การดำเนินงานร่วมกันในโซ่อุปทานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 2. ท่านมีการบริหารกฎระเบียบในทำธุรกิจและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างสมาชิกในโซ่อุปทานหรือไม่ 3. ท่านมีการสื่อสารและความร่วมมือกันในโซ่อุปทานอย่างไรบ้าง 4. ท่านมีการบริหารผลการปฏิบัติในโซ่อุปทานอย่างไร ประเด็นเพิ่มเติม - บริหารข้อมูลและสารสนเทศ - บริหารทรัพยากรบุคคล - การบริหารเครือข่ายในโซ่อุปทาน - การบริหารความเสี่ยง - การบริหารการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ	1. พนักงานร้านคนจับปลา 2. ฝ่ายบริหาร

คำถามเพิ่มเติม

1. ให้ท่านอธิบายการไหลของสินค้าร้านคนจับปลาตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำพร้อมวาดภาพประกอบ
2. ท่านมีกิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอะไรบ้าง
3. ขอเอกสารเพิ่มเติมเพื่อใช้ในการเขียนรายงาน

ตารางภาคผนวกที่ 7 แบบสัมภาษณ์สำหรับการเก็บข้อมูลรูปแบบโซ่อุปทานและกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง  
แบบสัมภาษณ์สำหรับการเก็บข้อมูลรูปแบบโซ่อุปทานและกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง

ผู้ให้ข้อมูลคนที่

ชื่อ-สกุล.....

เพศ..... อายุ..... ตำแหน่ง.....

ระดับการศึกษา..... เบอร์โทรศัพท์.....

อีเมล.....

<p>บของโซ่อุปทาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการ และกิจกรรมหลักในการจัดการโซ่อุปทานของร้านคนจับปลาเป็นอย่างไร</p>	<p>1. การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า</p>	<p>1. ท่านมีการระบุกลุ่มลูกค้าหลักของร้านหรือไม่ อย่างไร 2. ท่านมีแนวทางในการได้มาซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างไร 3. ท่านมีการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไรบ้าง</p>	<p>1. พนักงานร้านคนจับปลา 2. ฝ่ายบริหาร</p>
	<p>2. การจัดการการให้บริการลูกค้า</p>	<p>1. ท่านมีการให้บริการลูกค้าอย่างไรบ้าง 2. ท่านมีช่องทางการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้อย่างไร</p>	<p>1. พนักงานร้านคนจับปลา 2. ฝ่ายบริหาร</p>
	<p>3. การจัดการอุปสงค์</p>	<p>1. ท่านมีวิธีการสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการของลูกค้าให้สอดคล้องกับกำลังการผลิตอย่างไร 2. ท่านมีการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าหรือไม่ 3. ถ้ามีข้อมูลเหล่านั้นถูกนำมาใช้ประโยชน์อย่างไรบ้าง</p>	<p>1. พนักงานร้านคนจับปลา 2. ฝ่ายบริหาร</p>
	<p>4. การเติมเต็มความต้องการ</p>	<p>1. ท่านมีกระบวนการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (จัดส่งให้ตรงตามคำสั่งซื้อจากลูกค้าอย่างทันเวลา) อย่างไร ***แยกกรณีที่มีสินค้าคงคลังและกรณีที่ไม่มีสินค้าคงคลัง</p>	<p>1. พนักงานร้านคนจับปลา 2. ฝ่ายบริหาร</p>

	5. การจัดการ กระบวนการผลิต/ แปรรูป	1. ท่านมีระบบการจัดการกระบวนการผลิต/ แปรรูปอย่างไร	1. พนักงานร้านคน จับปลา 2. ฝ่ายบริหาร
	6. การจัดหา วัตถุดิบ	1. ท่านซื้อผลิตภัณฑ์อาหารทะเลจากใคร 2. ท่านซื้ออุปกรณ์/เครื่องจักรที่ใช้ในการ ดำเนินงาน จากแหล่งใด 3. ท่านมีระบบการการจัดหาวัตถุดิบอย่างไร 4. ท่านมีการจัดซื้อ/จัดจ้างจากภายนอก หรือไม่ (การทำธนาคารปู/ซั้งปลา) 5. มีการบริหารความสัมพันธ์กับชาวประมง อย่างไร	1. พนักงานร้านคน จับปลา 2. ฝ่ายบริหาร
	7. การจัดการ สินค้าใหม่ที่ สามารถจำหน่าย ได้จริง	1. ท่านมีการวางแผนเกี่ยวกับการออก สินค้าใหม่หรือไม่ อย่างไร 2. การจะออกสินค้าใหม่ให้สามารถขายได้ จริงมีหลักการพิจารณาอย่างไร	1. พนักงานร้านคน จับปลา 2. ฝ่ายบริหาร
	8. การจัดการ สินค้าส่งกลับ	1. มีระบบการจัดการสินค้าส่งกลับอย่างไร	1. พนักงานร้านคน จับปลา 2. ฝ่ายบริหาร
	9. การจัดการ สินค้าคงคลัง	1. มีระบบการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง อย่างไร 2. ท่านจะทำการสั่งซื้อสินค้าเมื่อสินค้า เหลืออยู่ในคลังเท่าไร 3. ทำการจัดซื้อที่ละเท่าไร 4. มีการแบ่งประเภทสินค้าคงคลังหรือไม่ 5. มีการตรวจนับสินค้าอย่างไร	1. พนักงานร้านคน จับปลา
	10. การบริหาร ข้อมูล	1. การจัดการใช้cupทานของร้านคนจับปลา มีการไหลของข้อมูล เช่น ข้อมูลยอดขาย ข้อมูลสินค้าคงคลัง คำสั่งซื้อของลูกค้า ข้อมูลการโฆษณา อะไรบ้าง	1. พนักงานร้านคน จับปลา 2. ฝ่ายบริหาร

		2. ร้านคนจับปลา มีเส้นทางไหลตลอดโซ่ อุปทานของข้อมูลอย่างไร อธิบายพร้อมวาด ภาพประกอบ	
	11. การบริหาร การเงิน	1. ร้านคนจับปลา มีเส้นทางไหลตลอดโซ่ อุปทานของเงินอย่างไร อธิบายพร้อมวาด ภาพประกอบ 2. มีเอกสารหรือระบบสารสนเทศอะไรที่เข้า มาช่วยการไหลหรือไม่ เข้ามาช่วยอย่างไร	1. พนักงานร้านคน จับปลา 2. ฝ่ายการเงิน 3. ฝ่ายบริหารร้าน คนจับปลา
	12. การบริหาร คลังสินค้า	1. มีการใช้คลังสินค้าหรือศูนย์กระจาย สินค้าหรือไม่ 2. มีเส้นทางไหลของสินค้า เข้าและออก จากศูนย์กระจายสินค้าอย่างไร 3. มีระบบ/ขั้นตอนการบริหารคลังสินค้า อย่างไร 4. พนักงานทำหน้าที่อะไรบ้าง	1. พนักงานร้านคน จับปลา 2. ฝ่ายคลังสินค้า
	13. การบริหาร บรรจุภัณฑ์	1. มีการทำบรรจุภัณฑ์หรือไม่ 2. ถ้ามี ขั้นตอนการทำเป็นอย่างไร 3. มีหลักการหรือข้อพิจารณาที่ใช้ในการ ออกแบบบรรจุภัณฑ์อย่างไร	1. พนักงานร้านคน จับปลา 2. ฝ่ายขาย 3. ฝ่ายบริหารร้าน คนจับปลา

#### คำถามเพิ่มเติม

1. ให้ท่านอธิบายการไหลของสินค้าร้านคนจับปลาตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำพร้อมวาดภาพประกอบ
2. ท่านมีกิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอะไรบ้าง
3. ขอเอกสารเพิ่มเติมเพื่อใช้ในการเขียนรายงาน

ตารางภาคผนวกที่ 7 แบบสัมภาษณ์สำหรับการเก็บข้อมูลรูปแบบโซ่อุปทานและกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง

แบบสัมภาษณ์ที่ใช้เก็บข้อมูลเลมอนฟาร์ม

กระบวนการ	คำถาม
การวางแผน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เลมอนฟาร์มมีการวางแผนในการทำให้สมดุลระหว่างความต้องการสินค้าของร้านคนจับปลาของผู้บริโภคและปริมาณสินค้าที่ร้านคนจับปลากลางมีในสต็อกอย่างไร</li> <li>2. เลมอนฟาร์มและร้านคนจับปลามีการสื่อสารความต้องการของลูกค้าและปริมาณสินค้าที่มีในสต็อกหรือไม่ อย่างไร</li> <li>3. เลมอนฟาร์มมีการวางแผนด้านการจัดซื้อและจัดส่งสินค้าจากร้านคนจับปลาหรือไม่</li> <li>4. เลมอนฟาร์มมีการวางแผนด้านการขายสินค้าร้านคนจับปลาให้กับลูกค้าหรือไม่ อย่างไร</li> <li>5. มีการวางแผนในกรณีที่สินค้ามีความเสียหายหรือไม่ อย่างไร</li> </ol>
การจัดซื้อ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เลมอนฟาร์มมีกระบวนการ/ขั้นตอนสั่งซื้อสินค้าจากร้านคนจับปลาอย่างไร</li> <li>2. เลมอนฟาร์มใช้เอกสารอะไรที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อบ้าง</li> </ol>
การแปรรูปสินค้า	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เลมอนฟาร์มมีกระบวนการขายสินค้าของร้านคนจับปลาอย่างไร</li> </ol>
การจัดส่งสินค้า	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เลมอนฟาร์มมีช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าของร้านคนจับปลาอะไรบ้าง</li> <li>2. มีกระบวนการตั้งแต่รับคำสั่งซื้อจากลูกค้าไปจนถึงส่งสินค้าให้ผู้บริโภคเป็นอย่างไร</li> </ol>
การส่งสินค้าคืน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สินค้าที่ส่งจากร้านคนจับปลามีความเสียหายหรือไม่ ถ้ามีเสียหายอย่างไร</li> <li>2. กรณีที่เกิดความเสียหายมีกระบวนการส่งสินค้าคืนอย่างไร</li> </ol>
การสนับสนุน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการสร้างกฎระเบียบในการทำงานร่วมกันกับร้านคนจับปลาหรือไม่อย่างไร</li> <li>2. เทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ร่วมกันกับร้านคนจับปลามีอะไรบ้าง</li> <li>3. ระบบการบริหารจัดการที่ใช้ในการจัดการกับสินค้าร้านคนจับปลามีอะไรบ้าง และเป็นอย่างไร</li> </ol>

-ข้อคำถามเพิ่มเติม

-ร้านเลมอนฟาร์มมีความคาดหวัง/ความต้องการ อะไรจากร้านคนจับปลาบ้าง

-กลุ่มลูกค้าของเลมอนฟาร์มที่ซื้อสินค้าของร้านคนจับปลาคือใคร มีลักษณะอย่างไร

-สินค้าของร้านคนจับปลามีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร

-สินค้าจากร้านคนจับปลามีโอกาสและอุปสรรคอย่างไร

**ตารางภาคผนวกที่ 8** แบบสัมภาษณ์สำหรับการเก็บข้อมูลการจัดซื้อจัดหาที่ยั่งยืน

ผู้ให้ข้อมูลคนที่

ชื่อ-สกุล.....

เพศ..... อายุ..... ตำแหน่ง.....

ระดับการศึกษา..... เบอร์โทรศัพท์.....

อีเมล.....

<p>ทัศนคติของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดหาของร้านคนจับปลาสอดคล้องกับการจัดซื้อจัดหาที่ยั่งยืนหรือไม่อย่างไร</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. แนวคิดกิจการเพื่อสังคมคืออะไร ถูกนำมาใช้ในร้านคนจับปลาอย่างไร</li> <li>2. ร้านคนจับปลามีการนำหลักการจัดการโซ่อุปทานมาใช้หรือไม่ อย่างไร</li> <li>3. กระบวนการจัดซื้อจัดหาของร้านคนจับปลาเป็นอย่างไร</li> <li>4. ในการจัดซื้อสัตว์น้ำทางร้านได้พิจารณาปัจจัยอะไรบ้าง</li> <li>5. วิธีการคัดเลือกชาวประมงผู้ขายสัตว์น้ำอย่างไร</li> <li>6. มีวิธีการตรวจสอบคุณภาพของสินค้าอย่างไร</li> <li>7. กระบวนการจัดซื้อจัดหาในร้านคนจับปลาแตกต่างจากกระบวนการทั่วไปอย่างไร</li> <li>8. ท่านมีการพิจารณาถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม (เช่น การใช้สารเคมี การใช้เครื่องมือประมงที่ถูกกฎหมาย การปล่อยสารพิษออกสู่สิ่งแวดล้อม เป็นต้น) ในกระบวนการจัดซื้อหรือไม่ อย่างไร</li> <li>9. ท่านมีการพิจารณาถึงผลกระทบต่อสังคม (เช่น แรงงานถูกกฎหมาย สภาพความเป็นอยู่ของแรงงาน การสนับสนุนชนกลุ่มน้อย เป็นต้น) ในกระบวนการจัดซื้อหรือไม่ อย่างไร</li> <li>10. ท่านมีการพิจารณาปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (เช่น กำไร ต้นทุน คุณภาพสินค้า) ในกระบวนการจัดซื้อหรือไม่ อย่างไร</li> <li>11. นอกจากอาหารทะเลแล้ว ร้านคนจับปลามีการซื้อสินค้า/บริการอะไรอีกบ้าง มีแนวทางการจัดซื้อจัดหาอย่างไร</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. พนักงานร้านคนจับปลา</li> <li>2. ฝ่ายจัดซื้อ</li> <li>3. ฝ่ายบริหาร</li> </ol>
--	---	---

คำถามเพิ่มเติมโดยการเขียนแผนภาพ

1. ให้ท่านเขียนแผนผังขั้นตอน/กระบวนการจัดซื้อของร้านคนจับปลา
2. ท่านมีกิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอะไรบ้าง

