

บทที่ 6

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ประเทศไทยจัดว่าเป็นประเทศเกษตรกรรมที่มีประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพในภาคการเกษตร และมีผลผลิตที่เป็นสินค้าเกษตรจากพืชและสัตว์ที่หลากหลาย ได้แก่ ข้าว มันสำปะหลัง ข้าวโพด ปาล์ม ลำไย หอมแดง กาแฟ กุ้ง ไข่ สุกกร และวุ้น แต่ประเทศไทยก็เผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการเอารัดเอาเปรียบเกษตรกรจากผู้ประกอบการธุรกิจสินค้าเกษตร สินค้าเกษตรล้นตลาด และสินค้าเกษตรมีราคาตกต่ำ เช่นเดียวกับประเทศเกษตรกรรมอื่น ๆ เพราะสินค้าเกษตรในแต่ละฤดูการผลิตจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับปัจจัยที่ควบคุมได้และมาสามารถควบคุมได้หลายประการ ฉะนั้น เพื่อให้การช่วยเหลือเกษตรกรในการบริหารจัดการสินค้าเกษตรที่เป็นสินค้าหลักของประเทศ องค์การภาครัฐภายใต้กระทรวงเกษตรและสหกรณ์และกระทรวงพาณิชย์ที่เป็นส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจจึงเข้ามามีบทบาทบริหารจัดการตั้งแต่การผลิต การเก็บรักษา และการระบายออกสู่ตลาด และเข้าแทรกแซงตลาดในบางกรณี ควบคุมการดำเนินการโดยภาคเอกชน

สำหรับองค์การภาครัฐที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการสินค้าเกษตรในปัจจุบัน คือ องค์การคลังสินค้า หรือที่เรียกโดยย่อว่า “ออส.” ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดของกระทรวงพาณิชย์ที่ก่อตั้งขึ้นมาโดยพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการจัดตั้งองค์การคลังสินค้า พ.ศ. 2498 โดยที่ผ่านมารัฐบาลและกระทรวงพาณิชย์ได้ใช้ให้ ออส. ดำเนินงานในโครงการของรัฐเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรมาโดยตลอด แต่ ออส. กลับไม่มีรูปแบบการประกอบธุรกิจสินค้าเกษตรของตนเอง ส่งผลให้มีสถานะเป็นเพียงองค์กรสนับสนุนการดำเนินงานนโยบายของรัฐที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น ซึ่งหากพิจารณาถึงรูปแบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรโดยองค์การภาคเอกชนและองค์การรัฐสมัยใหม่ที่ประกอบธุรกิจสินค้าเกษตรทั้งในและต่างประเทศไม่ว่าจะเป็น การยางแห่งประเทศไทย (กยท.) บริษัท ซีพี อินเทอร์เน็ต จำกัดและบริษัท ข้าวซี.พี. จำกัด บริษัท เคอาร์บีแอล จำกัด (KRBL Limited) หรือ บริษัท เวียดนามฟู๊ด 2 จำกัด (Vietnam Southern Food Corporation 2) ล้วนมีการพัฒนาโดยนำรูปแบบการบริหารจัดการที่เรียกว่า “การบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจร” มาใช้ในการประดำเนิงานทั้งสิ้น อันนำมาสู่การศึกษาวิจัยครั้งนี้เพื่อพัฒนา ออส. ให้เป็นองค์การภาครัฐที่มีการประกอบธุรกิจเชิงพาณิชย์ที่มีการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจรสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานขององค์การบริหารจัดการสินค้าเกษตรภาคเอกชนทั้งในและต่างประเทศ ภายใต้หัวข้อ

การศึกษาวิจัยที่ว่า “รูปแบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแนวใหม่ขององค์การคลังสินค้า (อคส.)” ซึ่งมีข้อสรุป อภิปรายผล และเสนอแนะที่ได้จากการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. สรุปและอภิปรายผล

การศึกษาวิจัยเพื่อเสนอรูปแบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแนวใหม่ของ อคส. ครั้งนี้ได้คำตอบการวิจัยตามวัตถุประสงค์การศึกษาที่สามารถสรุปและอภิปรายผลได้ดังนี้

1.1 ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการสินค้าทางการเกษตรและการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรของ อคส.

แม้ว่าในปัจจุบัน อคส. จะเป็นหนึ่งในองค์กรภาครัฐที่มีบทบาทสำคัญเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสินค้าเกษตรหลักของประเทศทั้งพืชไร่และพืชสวน เช่น ข้าว ข้าวโพด ปาล์ม กาแฟ หอมแดงและลำไย และในบางครั้งยังรวมถึงผลผลิตทางการเกษตรที่เป็นสัตว์ เช่น กุ้ง ด้วย แต่หากพิจารณาถึงที่ไปที่มาของการก่อตั้งและดำเนินงานตามกฎหมายจัดตั้ง อคส. จะพบว่ามีบทบาทในการดำเนินงานเชิงพาณิชย์ที่ขัดแย้งกัน และถูกใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานตามนโยบายทางการเมืองของรัฐบาลมากกว่าการประกอบธุรกิจเชิงพาณิชย์อย่างรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ ที่มีเป้าหมายการประกอบการที่ชัดเจน กล่าวคือ ในวาระเริ่มแรกของการจัดตั้ง อคส. ปี พ.ศ. 2498 นั้น มาจากเหตุผลและความจำเป็นในช่วงหลังสงครามโลกที่ประเทศเผชิญความขาดแคลนสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นหลายอย่าง รัฐบาลจึงจำเป็นต้องมีองค์กรเพื่อการจัดหาและกระจายสินค้าที่จำเป็นให้แก่ประชาชนเพื่อบรรเทาความเดือดร้อนและป้องกันแสวงหากำไรด้วยการเอาเปรียบจากพ่อค้าในกลไกทางการตลาดที่ไม่เป็นธรรม

อคส. จึงเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจหนึ่งเดียวที่สังกัดกระทรวงพาณิชย์ที่เป็นเครื่องมือของรัฐบาลในการเข้าแทรกแซงตลาดเพื่อให้ตลาดปรับตัวไปในทิศทางที่เป็นประโยชน์แก่ประชาชนที่เป็นผู้บริโภคในยุคข้าวยากหมากแพง ซึ่ง อคส. ก็ดำเนินงานตามภารกิจที่จัดตั้งมาได้เป็นอย่างดี จนเมื่อตลาดสินค้าอุปโภคบริโภคสินค้าภายในประเทศปรับตัวเข้าสู่จุดสมดุล การดำเนินงานตามภารกิจจัดตั้งของ อคส. จึงลดน้อยถอยลงไปตามลำดับแต่ก็มิได้มีการยุบเลิก อคส. ไป จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2516 ที่ประเทศเผชิญกับปัญหาราคาสินค้าเกษตร โดยเฉพาะข้าวตกต่ำ จึงรัฐบาลในสมัยนั้นจึงมอบหมายให้ อคส. เข้าแทรกแซงตลาดสินค้าเกษตรช่วยเหลือแก่ชาวนาภายใต้โครงการรับจำนำข้าวเพื่อพยุงราคาข้าวเปลือกไม่ให้ตกต่ำ และยกระดับราคาข้าวเปลือกให้สอดคล้องกับราคาข้าวสาร ซึ่ง อคส. จึงเริ่มเข้ามามีบทบาทเป็นองค์กรหลักด้านการบริหารจัดการสินค้าเกษตรด้วยการรับซื้อและรวบรวมข้าวเปลือกจากเกษตรกรทั่วประเทศ และตามมาด้วยการดำเนินโครงการของ

รัฐบาลต่อ ๆ มาทั้งงานนโยบายโครงการที่เป็นการพุงราคาและจำหน่ายสินค้าเกษตรเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน

ฉะนั้น ในแง่ของการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการสินค้าเกษตร อคส. จะเป็นองค์กรดำเนินงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากทางรัฐบาลและกระทรวงพาณิชย์ผ่านทางโครงการต่าง ๆ ซึ่งงานตามโครงการเหล่านี้เป็นที่มาของรายได้และผลกำไรหลักของ อคส. โดยการบริหารกิจการของ อคส. ที่ผ่านมามีแนวโน้มจะเป็นนโยบายหรือแผนงานดำเนินงานในแต่ละปีแสดงให้เห็นว่า อคส. มิได้ประกอบกิจการธุรกิจเชิงพาณิชย์อื่นใดที่จะสร้างรายได้หรือผลกำไรที่หล่อเลี้ยงองค์กรให้อยู่รอดได้ นอกเหนือจากรายได้ที่มาจากดำเนินงานตามโครงการของรัฐบาลและกระทรวงพาณิชย์ที่มีการจัดสรรงบประมาณดำเนินงานมาให้ ทั้ง ๆ ที่ อคส. เป็นองค์กรที่สั่งสมองค์ความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการสินค้าเกษตรมาเป็นเวลามากกว่า 40 ปี แต่การบริหารงานที่ผ่านกลับมิได้นำมาความรู้และความชำนาญมาพัฒนาองค์กรให้มีระบบการบริหารสินค้าเกษตรแบบครบวงจร เพื่อสร้างรายได้พร้อมกับการเข้าแทรกแซงตลาดเพื่อช่วยเหลือเกษตรกร โดยลดการพึ่งพางบประมาณแผ่นดิน

เมื่อ อคส. ไม่มีการประกอบธุรกิจหลักจึงมักจะถูกใช้เป็นที่ตั้งเครื่องมือทางการเมืองที่ติดตามมาด้วยปัญหาการทุจริตในงานตามโครงการของรัฐบาลที่ถูกตรวจสอบจากองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญดังที่ปรากฏตามข่าว และนำมาซึ่งความตกต่ำในการดำเนินงานจนถูกจัดฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจที่มีผลประกอบการไม่ดีที่ต้องเสนอแผนฟื้นฟูกิจการต่อคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจในปัจจุบัน ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นกับ อคส. จากข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์เชิงลึก การวิจัยเชิงปริมาณ โดยแบบสอบถาม และการรับฟังความเห็น โดยบ่งชี้ว่า อคส. เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีบทบาทด้านการบริหารจัดการสินค้าเกษตร แต่ไม่มีระบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจรเพื่อสร้างรายได้และลดการสูญเสียหรือเสียหายที่เกิดกับสินค้าเกษตรที่ดูแลรับผิดชอบ ซึ่งปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการสินค้าทางการเกษตรและการเพิ่มมูลค่าผลิตผลทางด้านการเกษตรของ อคส. เป็นผลที่สืบเนื่องมาจากเหตุปัจจัยที่สำคัญดังต่อไปนี้

1) นโยบายรัฐบาล/การเมือง ด้านการบริหารจัดการสินค้าเกษตรที่ อคส. ยังขาดความชัดเจนและมีความเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการเปลี่ยนรัฐบาลหรือรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ ตลอดจนบุคคลผู้ได้รับแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการ อคส. และผู้อำนวยการ อคส. ขาดความเชี่ยวชาญด้านการประกอบธุรกิจสินค้าเกษตรที่ครบวงจร

2) กฎหมายที่กำหนดบทบาทและอำนาจหน้าที่ดำเนินงานของ อคส. ขาดการพัฒนาให้ทันสมัยเพื่อรองรับรูปแบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรอย่างครบวงจร

3) อคส. ไม่มีทั้งโครงสร้างการบริหารจัดการสินค้าเกษตรที่ดี และธุรกิจต่อเนื่องเชิงพาณิชย์ที่ครบวงจร

4) อคส. ขาดบุคลากรที่เชี่ยวชาญ งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการดูแลรักษาสินค้าเกษตรแต่ละชนิด

5) การดำเนินงานตามภารกิจของ อคส. ยังไม่ส่วนสัมพันธ์กับการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าเกษตรโดยตรง เนื่ององค์กรภาครัฐไม่ได้วางนโยบายการดำเนินงานในส่วนนี้มาให้กับ อคส. ดำเนินงาน

ดังนั้น ในการดำเนินการพัฒนา อคส. เพื่อปัญหาและอุปสรรคที่กล่าวมา จึงควรพัฒนา อคส. ให้รัฐวิสาหกิจที่มีการบริหารจัดการสินค้าทางการเกษตรแบบครบวงจรที่สามารถเพิ่มมูลค่าผลิตผลทางการเกษตรที่สร้างรายได้ให้แก่รัฐมากกว่าเป็นองค์กรที่ถูกใช้เป็นที่ตั้งของเมืองเพื่อแสวงหาประโยชน์ที่ไม่ควรได้โดยชอบด้วยกฎหมายที่นำมาซึ่งความเสียหายแก่รัฐในที่สุด โดยแนวทางที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรนี้ควรที่จะมีความสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี และหลักการการบริหารจัดการที่ดี ตลอดจนรูปแบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรขององค์กรภาครัฐของประเทศไทยที่มีการพัฒนาให้สอดคล้องกับบริบทของการแข่งขันในตลาดสินค้าเกษตรที่มีอยู่สูง ซึ่งทั้งหมดเป็นแรงผลักดันให้ผู้ประกอบการไม่ว่าจะเป็นรัฐหรือเอกชนของไทยและต่างประเทศต้องมีการปรับตัวเข้าสู่ระบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจรที่มีความทันสมัยด้วยกันทั้งสิ้น

1.2 แนวคิด ทฤษฎี และหลักการการบริหารจัดการคลังสินค้า การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสินค้าเกษตรของ อคส.

จากการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และหลักการการบริหารจัดการคลังสินค้า การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสินค้าเกษตรของ อคส. ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ข้อ 2. ซึ่งผลของการวิจัย สรุปได้ว่า ในด้านทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการ ทฤษฎีจัดการองค์กร ทฤษฎี Business Model Canvas (BMC) แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) แนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ (NPS) แนวคิดทางรัฐวิสาหกิจ และแนวคิดของการจัดการโลจิสติกส์ แสดงให้เห็นว่าการบริหารจัดการองค์กรและการบริการที่ดี ควรประกอบด้วย การวางแผนงานหรือภารกิจ และโมเดลธุรกิจที่ชัดเจน มีขั้นตอนในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและทุกขั้นตอนมีการดำเนินงานที่สอดคล้องกันทุกส่วนงานและมีทิศทางในการดำเนินงานไปในทางเดียวกัน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร รวมถึงการลดขั้นตอนการดำเนินงานที่ซับซ้อน และมีระบบการขนส่งที่การกระจายสินค้าอย่างทั่วถึง โดยมีต้นทุนในการขนส่งที่ถูกและรวดเร็ว จากแนวคิด ทฤษฎีดังกล่าว ควรนำมาปรับปรุงโครงสร้างการ

บริหารจัดการภายในและบทบาทหน้าที่ของ อคส. ซึ่งหากพิจารณาจะเห็นว่า การดำเนินงานและโครงสร้างการบริหารจัดการในอดีตที่ผ่านมา จนกระทั่งในปัจจุบัน สะท้อนให้เห็นว่ามีการดำเนินงานหลักขององค์กรเป็นการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาล รวมถึงรายได้หลักขององค์กรก็มาจากงบประมาณของรัฐบาล ตลอดจนโครงสร้างขององค์กรยังเป็นรูปแบบของทางราชการ ซึ่งมีหลายขั้นตอนและเอกสารในการดำเนินงานที่มีจำนวนมาก อีกทั้งยังไม่ปรากฏว่า อคส. มีโมเดลธุรกิจเชิงพาณิชย์ที่สามารถสร้างรายได้เพียงพอต่อองค์กร จึงเห็นได้ว่าโครงสร้างการบริหารจัดการสินค้าเกษตรของ อคส. ไม่สอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎีดังกล่าว

สำหรับนโยบาย กฎ ระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง แผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและบทบาทองค์กรคลังสินค้า (อคส.) ปี พ.ศ. 2555-2559 แผนยุทธศาสตร์การบริหาร อคส. ปี พ.ศ. 2556-2559 แผนยุทธศาสตร์กระทรวงพาณิชย์ ปี พ.ศ. 2555-2559 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ปี พ.ศ. 2560-2564 และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) จากการศึกษาครั้งนี้ เห็นว่าแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ตลอดจนแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวข้างต้น จะมุ่งการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภาครัฐให้มีคุณภาพ ลดขั้นตอนที่ซับซ้อน ตลอดจนมุ่งเน้นการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มผลผลิตและพัฒนาาระบบตลาดให้ทันสมัย และสอดคล้องกับเศรษฐกิจของประเทศ ฉะนั้น จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า อคส. ควรนำเอา แนวคิด ทฤษฎี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ตลอดจนแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าว มาพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการภายใน อคส. เพื่อให้มีโมเดลทางธุรกิจเชิงพาณิชย์ที่ประสิทธิภาพ เน้นการลดบทบาทภารกิจที่มีการทับซ้อนระหว่างหน่วยงานภายใน ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร โดยการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาวางระบบภายในองค์กรภาครัฐให้ทันสมัย ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรให้มีองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถให้กับองค์กรภาครัฐที่สอดคล้องกับเศรษฐกิจของประเทศ

1.3 การวิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรองค์กรภาครัฐของประเทศไทย กับองค์กรบริหารจัดการสินค้าเกษตรภาคเอกชนทั้งในและต่างประเทศ

จากวิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรองค์กรภาครัฐของประเทศไทยกับองค์กรบริหารจัดการสินค้าเกษตรภาคเอกชนทั้งในและต่างประเทศ ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อ 3. ซึ่งผลของการวิจัย สรุปได้ว่า ลักษณะการดำเนินงานขององค์กรบริหารจัดการสินค้าเกษตรภาคเอกชนทั้งในและต่างประเทศ มีการดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพราะมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้กลไกการบริหารจัดการสินค้าเกษตรเป็นไปอย่างครบวงจร ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการศึกษาวิจัย การส่งเสริมและพัฒนาสินค้าเกษตร การเก็บรักษา การสร้างมูลค่า ตลอดจนการจัดจำหน่ายสินค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทั้งนี้ นโยบายและแผนงานในการบริหารจัดการ

สินค้าเกษตรขององค์กรภาคเอกชนของทั้งในและต่างประเทศ จะมีขั้นตอนดำเนินงานในส่วนของการวิเคราะห์ผลผลิตที่ออกในแต่ละฤดูกาล เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดภายในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงเมื่อมีปัญหาในด้านการตลาด องค์กรบริหารจัดการสินค้าเกษตรภาคเอกชนทั้งในและต่างประเทศ ต่างมีแผนงานในการรองรับและสามารถทำการปรับเปลี่ยนนโยบายและแผนงาน ตลอดจนรูปแบบในการบริหารจัดการสินค้าเกษตรตามสถานการณ์เศรษฐกิจของประเทศ อีกทั้งแผนงานและการบริหารจัดการเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ในลักษณะห่วงโซ่การผลิต (product chain) พร้อมทั้งยังมีการพัฒนาวัสดุคงเหลือของสินค้าเกษตรมาสร้างเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าเกษตร เหมือนกับองค์กรบริหารจัดการสินค้าเกษตรภาคเอกชนทั้งในและต่างประเทศที่มีการวิจัยและพัฒนาเพื่อต่อยอดทางธุรกิจ

สำหรับโครงสร้างการบริหารจัดการสินค้าเกษตร ที่มีเป้าหมายและแผนงานโดยมีความชัดเจน ตลอดจนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ จึงส่งผลให้องค์กรบริหารจัดการสินค้าเกษตรภาคเอกชนทั้งในและต่างประเทศ ประสบผลสำเร็จในเรื่องของการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจร จึงถือว่าเป็นจุดที่มีความแตกต่างจากรูปแบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรระหว่างองค์กรบริหารจัดการสินค้าภาครัฐของประเทศไทย เพราะจากข้อมูลพบว่าองค์กรภาครัฐที่ดูแลในเรื่องสินค้าเกษตร มีนโยบาย เป้าหมายและแผนงานการบริหารจัดการสินค้าเกษตรที่ยังขาดความชัดเจนและต่อเนื่อง และยังมีการกระจายการดำเนินงานในแต่ละองค์กรและในแต่ละกระทรวงที่มีความซับซ้อนและขาดความเชื่อมโยงข้อมูลในด้านต่าง ๆ และขาดการพัฒนาในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าหรือผลผลิตทางการเกษตรอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งคลังสินค้าของภาครัฐ ยังขาดมาตรฐานในการจัดเก็บรักษา เพื่อยืดอายุสินค้าเกษตร และขาดการลงทุนในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าเกษตรอีกด้วย

ฉะนั้น ในประเด็นโครงสร้างการบริหารจัดการสินค้าเกษตรขององค์กร จากข้อมูลพบว่า องค์กรบริหารจัดการสินค้าเกษตรภาครัฐของประเทศไทยมีความแตกต่างจากองค์กรบริหารจัดการสินค้าเกษตรภาคเอกชนทั้งในและต่างประเทศ กล่าวคือ ในส่วนของโครงสร้างการบริหารจัดการสินค้าเกษตรของภาคเอกชนมีหน่วยงานที่ครอบคลุมการดำเนินงานแบบครบวงจรภายใต้องค์กรเดียวกัน ซึ่งประกอบด้วย (ก) หน่วยงาน การวิจัย พัฒนา วิเคราะห์ผลผลิต (ข) หน่วยงานในการเก็บรักษาเป็นเจ้าของเครือข่ายสถานที่ผลิตและคลังสินค้าที่มีมาตรฐาน เพื่อยืดอายุสินค้าเกษตร แปรรูปเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรและขนส่ง (ค) หน่วยงาน การวิเคราะห์ตามต้องการของตลาดและพัฒนา ระบบตลาด ตลอดจนมีศูนย์กระจายสินค้าไปยังร้านค้าทั้งในและต่างประเทศ ทั้งนี้ เพื่อให้ อคส. พัฒนาองค์กร ไปสู่รูปแบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจร และเกิดเชิงบูรณาการและเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าเกษตร จึงสามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

(1) การพัฒนาการบริหารจัดการสินค้าเกษตรของ อคส. ในปัจจุบัน แสดงให้เห็นว่าไม่มีรูปแบบโครงสร้างการบริหารจัดการสินค้าเกษตรที่ชัดเจนในแต่ละชนิดสินค้า ยังขาดหน่วยงานภายในที่รับผิดชอบ ซึ่งเมื่อวิเคราะห์กับองค์กรบริหารจัดการสินค้าเกษตรภาคเอกชนทั้งในและต่างประเทศ จะเห็นว่า มีนโยบาย และแผนงานที่มีการรองรับ ตลอดจนมีหน่วยงานภายในรับผิดชอบงานในแต่ละส่วนตั้งแต่การวิเคราะห์ จัดหาวัสดุ เพื่อทำการผลิต ไปจนกระทั่งการกระจายสู่ความต้องการของตลาดทั้งในและต่างประเทศเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ฉะนั้น อคส. ควรมีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการสินค้าของ อคส. ให้มีรูปแบบที่ครบวงจรของสินค้าเกษตร ตลอดจนการวางแผนงานที่ชัดเจนและต่อเนื่องในการส่งเสริมการสร้างมูลค่าของสินค้าเกษตร และการต่อยอดทางธุรกิจของสินค้าเกษตรอีกทั้งมีการแบ่งแยกงานและความรับผิดชอบอย่างชัดเจนภายในองค์กรเดียวกัน

(2) เพื่อให้เกิดการพัฒนาโครงสร้างการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องระบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรที่ครบวงจร จึงควรมีหน่วยงานภายในที่มีความรับผิดชอบในแต่ละส่วนให้มีความชัดเจน ตลอดจนควรมีการเชื่อมโยงและประสานงานระหว่างหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อที่จะได้ข้อมูลในส่วนที่เกี่ยวข้องมาทำการสังเคราะห์ ซึ่งนำมาสู่การวางแผนงานขององค์กรต่อไป

(3) การพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่และรับเข้ามาให้มีความสามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรและสถานการณ์ของตลาด

(4) ควรมีพัฒนาการประสานงานโดยการเชื่อมโยงระหว่างฝ่ายผลิต และฝ่ายตลาด อีกทั้งควรมีการประสานงานและเชื่อมโยงข้อมูลกับองค์กรภาครัฐที่เกี่ยวข้องการบริหารจัดการสินค้าเกษตรซึ่งกระจายไปอยู่ในแต่ละกระทรวง ส่งผลให้การบริหารจัดการในการแก้ปัญหาต่างในลักษณะที่ต่างคนต่างทำและมีความซับซ้อนในการบริหารจัดการ

(5) ควรนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อรองรับการพัฒนาในเชิงรุกเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ รวมถึงเสริมและพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม

(6) การแก้ไขระเบียบข้อบังคับ ข้อกฎหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจร

ฉะนั้น การพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานภายในของ อคส. ตามการศึกษาครั้งนี้ จึงควรประกอบโครงสร้างการบริหารจัดการสินค้าเกษตรตอบสนอง เชื่อมโยง และสอดคล้องเป้าหมายและแนวทางพัฒนาเพื่อยกระดับองค์กรภาครัฐให้มีระบบการบริหารงานที่ตรงกับภารกิจมีความทันสมัยแบบมืออาชีพ และครบวงจร อีกทั้งสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิต

ทางการเกษตร ตลอดจนระเบียบข้อบังคับ ข้อกฎหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจร

1.4 การวิเคราะห์จัดทำรูปแบบการบริหารจัดการสินค้าทางเกษตรแนวใหม่ของ อคส. ที่มี การบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจร

จากการวิเคราะห์ข้อมูล รูปแบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรของอคส. ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ข้อ 4. ซึ่งผลของการวิจัย สรุปได้ว่าเพื่อให้เกิดรูปแบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรที่ครอบคลุมการดำเนินงานแบบครบวงจร อคส. ต้องปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการองค์กรจากที่แบ่งตาม Functional เข้าสู่โครงสร้างที่เป็น การบริหารจัดการสินค้าแบบครบวงจร ที่สามารถแยกหน่วยงาน รวมถึงตั้งหน่วยงานภายในให้สอดคล้องบริหารจัดการสินค้าการบริหารจัดการสินค้าเกษตรที่ครอบคลุมการดำเนินงาน 3 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 การศึกษาวิจัยพัฒนาสินค้าเกษตร การผลิตสินค้าเกษตร และการเพิ่มผลผลิต การพัฒนาคุณภาพสินค้าเกษตร การวิเคราะห์ต้นทุนและกระบวนการผลิต การวิเคราะห์ผลผลิตในแต่ละฤดูกาลผลิต ส่วนที่ 2 การเก็บรักษาสินค้าเกษตร การแปรรูปสินค้าและการเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตร และการขนส่งสินค้าเกษตร และส่วนที่ 3 การพัฒนาระบบตลาดสินค้าเกษตรและพัฒนาผลิตภัณฑ์สินค้าเกษตร และการกระจายสินค้าสู่ตลาดทั้งในและต่างประเทศเพื่อทำหน้าที่ด้านการบริหารจัดการสินค้าเกษตรของประเทศ จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน มีความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ และแก้ไขปัญหาการบริหารจัดการสินค้าเกษตรองค์กรภาครัฐของประเทศไทย อีกทั้งยังเกิดรูปแบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรที่ทันสมัย ซึ่งสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าเกษตร และสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานขององค์กรบริหารจัดการสินค้าเกษตรภาคเอกชนทั้งในและต่างประเทศ

ทั้งนี้ การบริหารจัดการสินค้าเกษตรตามโครงสร้างของ อคส. เป็นการบริหารจัดการเฉพาะในงานด้านการจัดเก็บสินค้าเกษตรเท่านั้น และสินค้าเกษตรที่จัดเก็บมาจากโครงการของรัฐบาลที่มอบหมายให้ อคส. และไม่มีระบบการบริหารจัดการแบบครบวงจร และไม่มีรูปแบบการประกอบธุรกิจสินค้าเกษตรที่เกิดจากการริเริ่มดำเนินงานขององค์กร ทำให้การดำเนินงานขององค์กรที่ผ่านมาไม่มีการดำเนินงานในส่วนงานด้านวิจัยและพัฒนาสินค้าเกษตร และการกระจายสินค้าเกษตรออกสู่ตลาด นอกจากนั้นในการจัดเก็บสินค้าเกษตรในคลังสินค้าก็ไม่มีการใช้เทคโนโลยีการจัดเก็บสินค้าเกษตรที่ทันสมัยหรือการดำเนินงานใด ๆ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าเกษตรที่จัดเก็บในความรับผิดชอบ เพื่อพัฒนา อคส. ให้เป็นรัฐวิสาหกิจที่สามารถประกอบธุรกิจด้านการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจร โดยการพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารงานภายในให้มีส่วนงานภายในที่รับผิดชอบงานการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจรที่ครอบคลุมการดำเนินงานทั้ง 3 ส่วน โดยมีรายละเอียดดังนี้

(1) สำนักที่รับผิดชอบงาน ส่วนที่ 1 การศึกษาวิจัย และการผลิตสินค้าเกษตร โดยการเพิ่มผลผลิต การพัฒนาคุณภาพ การลดต้นทุนการผลิต พร้อมทั้งการวิเคราะห์ผลผลิตในแต่ละฤดูการผลิต ได้แก่ “สำนักมาตรฐานสินค้าและพัฒนาระบบคุณภาพ”

(2) สำนักที่รับผิดชอบงาน ส่วนที่ 2 การเก็บรักษาสินค้าเกษตรที่มีมาตรฐาน และการแปรรูปสินค้า เพื่อเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าเกษตร พร้อมทั้งการขนส่งสินค้า ได้แก่ “สำนักบริหารงานคลังสินค้าและจัดการสินทรัพย์”

(3) สำนักที่รับผิดชอบงาน ส่วนที่ 3 การพัฒนาระบบตลาดสินค้าเกษตร โดยการกระจายสินค้าสู่ตลาดทั้งในและต่างประเทศ ได้แก่ “สำนักการพัฒนาระบบกระบวนการผลิตและตลาด”

(4) ปรับปรุงองค์กรภายในในสายงานสนับสนุนของ อคส. ให้สอดคล้องกับการบริการจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจรภายใต้แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ โดยยุบรวมงานองค์กรตามสายงานสนับสนุนจากเดิมที่มี 7 สำนัก ให้เหลือเพียง 2 สำนัก โดยสำนักหนึ่งรับผิดชอบงานด้านอำนาจการ (บริหารกลางและเลขานุการ) และอีกสำนักหนึ่งรับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรองค์กร (ทรัพยากรคนและบุคคล) นอกจากการปรับปรุงโครงสร้างภายในของ อคส. ในระดับสำนักที่กล่าวมาทั้งหมดแล้วยังมีโครงสร้างองค์กรภายในอีก 1 สำนัก คือ “สำนักตรวจสอบภายใน” ซึ่งตามโครงสร้างเดิมของ อคส. ซึ่งมีรายละเอียดตามภาพที่ 5.1 ร่างโครงสร้างการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแนวใหม่ องค์กรคลังสินค้า

สำหรับในส่วนของกฎหมายของอคส.ที่มีอยู่ในปัจจุบัน ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์กรคลังสินค้า พ.ศ. 2498 ไม่สามารถดำเนินการได้ เพื่อให้เกิดการดำเนินงานรูปแบบโครงสร้างการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจรที่เป็นข้อค้นพบข้างต้น จำเป็นที่จะต้องมีการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยจัดตั้งองค์กรคลังสินค้า เพื่อรองรับระบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจร ซึ่งผู้วิพากษ์ในการประชุมรับความคิดเห็นได้เห็นพ้องกับโครงสร้างการบริหารจัดการของ อคส. และกฎหมาย แต่อย่างไรก็ตาม ผู้วิพากษ์ยังมีความเห็นทักท้วงในบางประเด็น และได้มีการปรับปรุงออกมาเป็น (ร่าง) แก้ไข พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์กรคลังสินค้า (ฉบับที่ ...) พ.ศ. ประกอบด้วย

(1) เพิ่มคำนิยามในมาตรา 3 รวม 2 คำ คือ “การบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจร” และ “สินค้าเกษตร” เพื่ออธิบายความหมายและขอบเขต เป้าหมาย ของการดำเนินงาน จึงจำเป็นต้องนิยามคำนี้ไว้เพื่อประโยชน์แก่การตีความกฎหมายต่อไป

(2) ปรับปรุงวัตถุประสงค์ทำกิจการของ อคส. ตามมาตรา 6 เพื่อเพิ่มเติมวัตถุประสงค์ให้กว้างขึ้นเพื่อบูรณาการบทบาทและภารกิจของ อคส. ให้สอดคล้องกับการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจร ตลอดจนภาระหน้าที่ในปัจจุบัน อีกทั้ง ที่จะต้องปรับเปลี่ยนไปในอนาคต

รวมทั้งการสร้างมูลค่าเพิ่มให้ผลผลิตทางการเกษตร อีกทั้งเป็นการดำเนินธุรกิจที่ต่อเนื่องอันเป็นประโยชน์หรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์แก่กิจการของ อคส.

(3) ปรับปรุงกรอบอำนาจดำเนินการตามวัตถุประสงค์ ตามมาตรา 7 เพื่อกำหนดขอบเขตวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ขององค์การขยายความและเพิ่มเติมจากกฎหมายเดิม เพื่อให้สอดคล้องกับภาระหน้าที่ขององค์การในปัจจุบัน และบทบาทที่จะมีต่อไปในอนาคต เพื่อให้องค์การสามารถยืนอยู่ได้ด้วยรายได้ของตนเอง และมีเงินลงทุนอย่างเพียงพอในโครงการพื้นฐานสำคัญเพื่อให้ประชาชนได้รับริบโกลสินค้าและบริการที่มีคุณภาพในราคาที่เหมาะสม

(4) ปรับปรุงคุณสมบัติกรรมการอื่นซึ่งไม่ใช่ผู้แทนของส่วนราชการของคณะกรรมการ อคส. ตามมาตรา 15 เพื่อเพิ่มคุณสมบัติกรรมการที่จะเข้ามาบริหารจัดการที่มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับสินค้าเกษตร

(5) เพิ่ม 2 มาตรา คือ มาตรา 37 ในส่วนการเปลี่ยนแปลงคุณสมบัติของกรรมการเมื่อมีผลบังคับใช้กฎหมาย และมาตรา 38 ในส่วนของการดำเนินการจัดทำโครงสร้างการบริหารจัดการภายในกรอบระยะเวลาเสนอต่อรัฐมนตรี เพื่อให้กำหนดคุณสมบัติของกรรมการให้มีความรู้ความสามารถที่จะเข้ามาบริหารจัดการ อคส. ตลอดจนการวางกรอบระยะเวลาของคณะกรรมการองค์การคลังสินค้าใหม่ ในการจัดทำแผนการปรับบทบาทและภารกิจ และการบริหารงานขององค์การคลังสินค้าในการบริหารจัดการสินค้าเกษตรที่ครบวงจรเป็นไปโดยเรียบร้อย ซึ่งมีรายละเอียดตามข้อ 4. ร่างพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การคลังสินค้า (ฉบับที่ ...) พ.ศ.

2. ข้อเสนอแนะ

ร่างโครงสร้างการบริหารจัดการสินค้าเกษตรของ อคส. เพื่อรองรับการบริหารจัดการสินค้าเกษตรที่ครบวงจรและ (ร่าง) พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การคลังสินค้า (ฉบับที่) พ.ศ. ที่ได้จัดทำขึ้นนี้ หากจะนำไปใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการสร้างรูปแบบการบริหารงานเพื่อแก้ไขปัญหาการบริหารจัดการสินค้าเกษตรองค์การภาครัฐของไทย อีกทั้งยังรูปแบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรที่ทันสมัยสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าเกษตร และสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานขององค์การบริหารจัดการสินค้าเกษตรภาคเอกชนทั้งในและต่างประเทศพร้อมทั้งส่งผลให้มีการพัฒนาโครงสร้างการบริหารงานของ อคส. และกฎหมายเพื่อรองรับงานด้านการบริหารจัดการสินค้าเกษตร ที่ครบวงจรการ วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

2.1 ข้อเสนอแนะ ด้านนโยบายและแผนงาน

ฉะนั้น การจะพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจรของ อคส. จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดนโยบายและแผนงานมาสู่การปฏิบัติงานให้มีรูปแบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจร โดยมีรายละเอียดดังนี้

(1) เพื่อกำหนดแผนงานและนโยบายที่มาของรายได้จากการดำเนินงานหลักของ อคส. ให้ชัดเจนมากขึ้น พร้อมทั้งการสร้างรายได้ที่มาจากบริการใหม่ ได้แก่ การขยายธุรกิจการค้าข้าวและพืชเศรษฐกิจทางการเกษตร พันธมิตร การให้เช่าคลังสินค้า การตรวจสอบ ควบคุมและดูแลรักษาสินค้าฝากเก็บ และในระยะยาวสามารถหารายได้ จากการพัฒนาสินทรัพย์เพื่อจัดตั้งตลาดสินค้าเกษตร การสร้างตลาดกลางข้าวและสินค้าเกษตรครบวงจร

(2) เพื่อกำหนดแผนงานและนโยบายการพัฒนาโดยการจัดทำโมเดลทางธุรกิจให้กิจกรรมที่ดำเนินการอยู่มีรายได้เพิ่มจากเดิมที่ได้รับ โดยการสร้างรายได้ใหม่จากการดำเนินงานที่ต่อเนื่อง ได้แก่ บริการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพ สินค้าและการขนย้ายลักษณะบริการ เป็นการขยายบริการที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการคลังสินค้าของ อคส. มาตรฐานมูลค่าเพิ่มโดยผนวกบริการด้านการตรวจสอบ ควบคุมและดูแลรักษาคุณภาพสินค้าที่ฝากเก็บ กับคลังแบบครบวงจร (Warehouse Solutions) ตลอดจนการพัฒนาเป็นศูนย์กระจายสินค้า เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

(3) เพื่อกำหนดบทบาทและหน้าที่เพื่อเป็นองค์กรหลักในการสร้างคลังสินค้าที่มีมาตรฐานและตลาดกลางสินค้าเกษตร รวมถึงการแปรรูปสินค้าเกษตรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าเกษตร เพื่อเป็นช่องทางการกระจายและจำหน่ายผลผลิตทางการเกษตรและผลิตภัณฑ์ ชุมชนในภูมิภาค

(4) เพื่อกำหนดบทบาทและภารกิจหน้าที่ ให้มีการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจร รวมถึงมีหน่วยงานภายในดูแลภารกิจครอบคลุมตั้งแต่จัดซื้อแหล่งวัตถุดิบของสินค้าเกษตร จนกระทั่งกระจายสินค้าออกสู่ตลาด

2.2 ข้อเสนอแนะ ด้านการโครงสร้างและรูปแบบบริหารจัดการ

การปรับบทบาทของ อคส. เพื่อให้เป็นองค์กรในเชิงพาณิชย์ที่มีรายได้เพียงพอต่อการดำเนินงาน ไม่เป็นภาระต่อรัฐบาล เป็นองค์กรที่ช่วยรักษาเสถียรภาพราคาสินค้าเกษตร เป็นองค์กรในการดำเนินนโยบายของรัฐ เกี่ยวกับสินค้าเกษตรกรรม ที่ อคส. ต้องดำเนินงานในบทบาทที่สำคัญ ซึ่งต้องปรับบทบาทของ อคส. ให้สอดคล้องกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ตามยุทธศาสตร์ที่ 6 ยุทธศาสตร์ด้าน ปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรภาครัฐ เพื่อให้องค์กรภาครัฐมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ มีสมรรถนะสูง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กระจาย

บทบาทภารกิจไปสู่ท้องถิ่นอย่างเหมาะสมและมีธรรมาภิบาล ตลอดจนการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการสินค้าเกษตร บทบาท ภารกิจขององค์กรภาครัฐให้มีขนาดที่เหมาะสม ซึ่งหาก อคส. จะต้องดำเนินการตามแนวทางยุทธศาสตร์ จึงจำเป็นต้องปรับปรุงและพัฒนา ดังนี้

(1) อคส. ต้องปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจรทั้ง 3 ส่วน ได้แก่ สำนักมาตรฐานสินค้าและพัฒนาระบบคุณภาพ, ส่วนงานวิจัยและพัฒนาผลผลิตทางการเกษตร, ส่วนงานพัฒนาระบบคุณภาพสินค้าเกษตรกร, ส่วนงานมาตรฐานสินค้า, ส่วนงานการแปรรูปและเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตร, สำนักบริหารงานคลังสินค้าและจัดการสินทรัพย์, ส่วนงานบริหารสินทรัพย์ส่วนกลาง, ส่วนงานบริหารสินทรัพย์ภูมิภาค, ส่วนงานบริการและจัดหาโลจิสติกส์, ส่วนงานการบริหารข้อมูลสินค้าและผลผลิตทางการเกษตร, ส่วนงานปฏิบัติการ 1, ส่วนงานปฏิบัติการ 2 สำนักการพัฒนาระบบกระบวนการผลิตและตลาด, ส่วนงานผลิตสินค้าและกระบวนการเพิ่มผลผลิตทางเกษตร, ส่วนงานพัฒนาผลิตภัณฑ์, ส่วนงานพัฒนาและวิเคราะห์แผนการตลาด, ส่วนงานธุรกิจการค้าในประเทศ, ส่วนงานธุรกิจการค้าต่างประเทศ

นอกจากนี้ จึงปรับปรุงองค์กรภายในในสายงานสนับสนุนของ อคส. ให้สอดคล้องกับการบริการจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจรภายใต้แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ โดยยุบรวมงานองค์กรตามสายงานสนับสนุนจากเดิมที่มี 7 สำนัก ให้เหลือเพียง 2 สำนัก โดยสำนักหนึ่งรับผิดชอบงานด้านอำนวยการ (บริหารกลางและเลขานุการ) และอีกสำนักหนึ่งรับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรองค์กร (ทรัพย์สินและบุคคล) ประกอบกับในส่วนของสำนักตรวจสอบภายใน คงเดิมไม่มีการเปลี่ยนแปลง

(2) อคส. ต้องพัฒนา ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ ทั้งด้าน Hardware และ Software เพื่อให้มีข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน รวดเร็ว สามารถทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ ตลอดจนการปรับปรุงระบบการบริหารสินค้าคลัง เพื่อให้มีระบบการติดตามปริมาณการเข้าคลังสินค้าของลูกค้า และควรมีศึกษาวิเคราะห์และจัดทำแผนงานในช่วงเวลาที่ปราศจากการเข้าคลังสินค้า รวมถึงการปรับปรุงระบบ ควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ การพัฒนาระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO 9001 รองรับการบริหารจัดการคลังสินค้าให้มีคุณภาพเหมือนองค์กรภาคเอกชน

(3) อคส. ควรเตรียมการพัฒนาและวางแผนในส่วนของบุคลากร ให้มีเหมาะสม และมีความเชี่ยวชาญที่รองรับการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจร เพื่อให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในทางเชิงทางธุรกิจพาณิชย์

(4) อคส. ควรต้องมีการดำเนินการวิเคราะห์ทรัพย์สินที่มีอยู่ เพื่อจัดทำแผนการใช้ทรัพยากร และความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่การดำเนินงาน

ตามภารกิจ นโยบาย และกลยุทธ์ของรัฐวิสาหกิจและลดการลงทุนที่ซ้ำซ้อน เป็นการเพิ่มช่องทางการขายการเพิ่มรายได้ใหม่ให้กับองค์กรให้ความสำคัญต่อความมุ่งมั่นด้านการสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม การสร้างภาพลักษณ์ที่ดี ให้ เป็นที่ยอมรับ ตลอดจนส่งผลทำให้รัฐวิสาหกิจ มั่นคงและยั่งยืนตลอดไป

(5) อคส. ต้องมีฐานระบบข้อมูลทางที่เกี่ยวข้องกับปริมาณผลผลิตและความต้องการของตลาดทั้งในและต่างประเทศที่เป็นปัจจุบัน เพื่อติดตามผลประกอบการสำหรับการแก้ไข ปัญหา และสถานการณ์ที่ไม่เป็นไปตามแผนงาน การประเมินผลการทำงานและเป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนใน ปีต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(6) อคส. ต้องมีการดำเนินงานที่เชื่อมโยงกับหน่วยงานของรัฐที่มีภารกิจการผลิตสินค้าเกษตรและตลาดสินค้าเกษตร เช่น กรมการค้าข้าว กรมวิชาการเกษตร และกรมการค้าภายใน กรมการค้าต่างประเทศ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งองค์กรภาครัฐและองค์กรภาคเอกชน

(7) การพัฒนาโครงสร้างภายในการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจรของ อคส.ตามผลการศึกษาในส่วนที่ต้องมีการพัฒนาองค์กรนั้น เพื่อให้เกิดการดำเนินการอย่างค่อยเป็น ค่อยไปและถูกต้องครบถ้วนตามผลการศึกษา อคส. อาจแบ่งการดำเนินการพัฒนาองค์กรเป็น 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

(7.1) ขั้นตอนที่ 1 ขั้นตอนการวางแผน (Plane): ศึกษาและหาข้อมูล เพื่อปรับ บทบาทของ อคส.ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ 3 ส่วน ได้แก่ (1) ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี เพื่อ ปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรภาครัฐ เพื่อให้องค์กรภาครัฐมีขนาดที่เหมาะสม กับบทบาทภารกิจ มีสมรรถนะสูง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (2) แผนยุทธศาสตร์ รัฐวิสาหกิจ ปี พ.ศ. 2560 – 2564 เพื่อกำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้มีชัดเจน โดยการทบทวนบทบาทที่เหมาะสม กับบริบทองค์กรในปัจจุบันเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติและลดความซ้ำซ้อนของการดำเนินงาน ระหว่างหน่วยงาน และเป็นการส่งเสริมเกษตรกรและชุมชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นด้วยการพัฒนา และการส่งเสริมการวิจัยการเก็บรักษาสินค้าเกษตรที่มีมาตรฐาน ตลอดจนการพัฒนาระบบทั้งฝ่าย ผลิตและฝ่ายตลาด พร้อมทั้งการบริหารจัดการผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด โดยนำเอายุทธศาสตร์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง มาแผนงานและพัฒนาโครงการให้สอดคล้องกันและ เหมาะสมกับบริบทของสังคมและเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

(7.2) ขั้นตอนที่ 2 ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนงาน (Action) เป็นขั้นตอนการปฏิบัติ ตามแผนงาน สามารถแบ่งการดำเนินการออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

(7.2.1) ระยะที่ 1 ดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างบริหารจัดการสินค้าเกษตร แบบวงจร โดยการเพิ่มหน่วยงานภายในที่ยังขาดให้สอดคล้องกับรูปแบบขององค์กรบริหารจัดการ

สินค้าเกษตรภาคเอกชนทั้งในและต่างประเทศที่ประสบความสำเร็จ ตลอดจนในช่วงแรกอาจมีการ คัดบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กรให้ตรงกับความต้องการ พร้อมทั้งเปิดรับบุคลากรที่จำเป็น และ ลงทุนโดยการนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาปรับปรุงและวางระบบใหม่กับหน่วยงาน ภายในที่สำคัญ เพื่อให้เกิดการพัฒนาในช่วงแรก

สำหรับในส่วนการวิจัยและพัฒนา และข้อมูลปริมาณผลผลิตในแต่ละฤดูกาล อาจมีการ ให้ อคส. ต้องมีประสานงานและเชื่อมโยงกับกระทรวงเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เพื่อมาสู่การ วิเคราะห์ปริมาณและความต้องการ ต้นทุนการผลิตในห้วงเวลาดังกล่าว ตลอดจนต้องมีการสำรวจ พื้นที่เพาะปลูก ชลประทาน ตามภูมิภาค ซึ่งในแต่ละภาคมีหัวหน้าคลังสินค้าประจำและปฏิบัติงาน ในพื้นที่ที่ต้องการวางแผนหรือประสานกับเกษตรจังหวัดในพื้นที่ที่ต้องการสำรวจ เพื่อประเมินการ ตลอดจนการวางแผนในการหาแหล่งวัตถุดิบ เพื่อทำการจัดซื้อต่อไป

สำหรับในส่วนการเก็บรักษาสินค้าเกษตร ซึ่งอาจพิจารณาจากคลังของ อคส. ก่อนเพื่อนำ มาปรับปรุง ลงทุนเพื่อพัฒนาลังสินค้าที่เป็นมาตรฐาน เพื่อรองรับสินค้าเกษตรในแต่ละชนิดที่ มีความแตกต่างในแต่ละภาค รวมถึงเชื่อมโยงกับรัฐวิสาหกิจอื่น ในการเก็บรักษาหรือกระจายสินค้า ให้กับรัฐวิสาหกิจอื่น และในส่วนของ การสร้างมูลค่าให้ผลผลิตทางการเกษตร อาจมีเชื่อมโยงกับ ส่วนราชการหรือวิสาหกิจชุมชนที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับในการส่วนของการแปรรูปแบบสินค้า เกษตร และศูนย์กระจายสินค้า และการขนส่งสินค้า อาจมีการหาพันธมิตรทางการค้าหรือลงทุน ร่วมกันขึ้นอยู่กับศักยภาพของ อคส.

สำหรับในส่วนการพัฒนาตลาดสินค้าเกษตรและพัฒนาผลิตภัณฑ์สินค้าเกษตร และการกระจายสินค้าสู่ตลาดทั้งในประเทศ ซึ่งอาจพิจารณาจากสินทรัพย์ของ อคส. ก่อนเพื่อนำมา ปรับปรุงทำเป็นตลาดกลางและร้านค้าสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภค รวมถึงเชื่อมโยง รัฐวิสาหกิจอื่น อด. และอดท. หรือรัฐวิสาหกิจในกลุ่มเกษตรหรือองค์กรภาคเอกชน และส่วน ราชการที่เกี่ยวข้องตลาดทั้งในและต่างประเทศ

(7.2.2) ระยะที่ 2 ในส่วนการพัฒนาธุรกิจต่อเนื่องของทั้งสามส่วน อาจนำเอา ผลกำไรมาพัฒนาในส่วนที่จำเป็น หรือ การร่วมทุนระหว่างองค์กรภาครัฐและองค์กรภาคเอกชน (Public Private Partnership : PPP)” ตลอดจน อคส. อาจดำเนินการเช่า สำนักงานการปฏิรูปที่ดิน เพื่อเกษตรกรรม (สปก.)และ การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐและมี ที่ดินในบริเวณจังหวัดที่ดินชายแดน เพื่อรองรับ AEC (เออีซี) ประกอบกับในส่วนตลาด ต่างประเทศ อาจมีการประสานในส่วนของทูตพาณิชย์ในแต่ละประเทศ ที่มีความต้องการสินค้า เกษตรหรือผลผลิตทางเกษตรเพื่อส่งออกต่อไป

(7.3) ขั้นตอนที่ 3 ขั้นตอนการประเมินผล (Observation) เป็นขั้นตอนการควบคุม กำกับ ติดตาม และ ประเมินผล คือ การประเมินผลระหว่างดำเนินการ โดยทำการติดตามประเมินผลทุก 3 เดือน เป็นระยะเวลา มีการประชุมเพื่อทราบความก้าวหน้า ปัญหาและอุปสรรค อาจมีการปรับแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์และความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน โดยกำหนดประเด็นการประเมินดังนี้

1) การประเมินผลการโครงสร้างการบริหารจัดการสินค้าเกษตร ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

2) ประเมินผลการดำเนินโครงการตามแผนที่ได้จากกำหนดประเด็นในการจะพัฒนาในแต่ละหน่วยงาน

(7.4) ขั้นตอนที่ 4 ขั้นตอนการสะท้อนผล (Reflection) เป็นขั้นตอนการประเมินผลสรุปเมื่อครบกำหนดเวลาการศึกษา คือ การประเมิน ผลสรุปรวมการศึกษา การประเมินในขั้นนี้เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์หลังจากมีการพัฒนาในแผนที่ 1 ซึ่งได้ดำเนินการแล้ว เป็นระยะประมาณ หกเดือน ว่าได้ผลเป็นอย่างไร โดยทำการประเมินเพื่อปรับปรุงต่อไป

2.3 ข้อเสนอแนะด้านกฎหมาย

จากข้อสรุปในการวิจัยจึงกำหนดให้การจัดการ เพื่อปรับปรุงแก้ไข โดยจัดทำเป็นร่างพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การคลังสินค้า พ.ศ. เพื่อให้รองรับ โครงการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจร ดังนี้

1) ออกส. ควรมีเสนอการเรื่องแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อสรรหาผู้ทรงคุณวุฒิ ก่อนมีร่างแก้ไขพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การคลังสินค้า พ.ศ. เพื่อเตรียมการ

2) ศึกษาข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะแก้ไข และดำเนินการกำหนด โครงสร้าง เนื้อหาสาระ และกลไกทางกฎหมายที่จะนำมาใช้

3) เสนอการปรับบาทและหน้าที่ เพื่อรองรับ โครงสร้างการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจร ออกส. ต่อกคณะกรรมการ ออกส. เพื่อนำเสนอรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์

4) เมื่อผ่านการเห็นชอบจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ ทางคณะกรรมการ จะต้องดำเนินการตามกรอบระยะเวลาที่จะแผนการปรับบาท ออกส. ต่อไป

สรุปผลการพิสูจน์สมมติฐานการวิจัย ได้ว่า คำตอบที่ได้มาเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้สำหรับการแก้ไขปัญหาด้วยการจัดทำรูปแบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแนวใหม่ ขององค์การคลังสินค้า (ออกส.) โดยมีโครงสร้างขององค์กร และรูปแบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจร ซึ่งกระจายอยู่ในโครงสร้างขององค์กร เหมือนในองค์กรบริหารจัดการสินค้าเกษตรภาคเอกชนทั้งในและต่างประเทศ อีกทั้งยังมีรูปแบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบ

วงจรถัดต่อเนื่อง และสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าเกษตร เพื่อให้โครงสร้างการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจรจึงต้องมีการปรับปรุงกฎหมายพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การคลังสินค้า (ฉบับที่) พ.ศ. ที่รองรับโครงสร้างการบริหารจัดการสินค้าที่ครบวงจรของ อคส. การสรุปคำตอบที่ได้มาตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ว่า มีคำตอบตามวัตถุประสงค์การวิจัยครบทุกข้อ คือ

1) เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการสินค้าทางการเกษตร และการเพิ่มมูลค่าผลิตผลทางการเกษตรของ อคส.

2) เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการการบริหารจัดการคลังสินค้า การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และกฎหมาย ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสินค้าเกษตรของ อคส.

3) เพื่อศึกษาวิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรองค์การภาครัฐของประเทศไทยกับองค์การบริหารจัดการสินค้าเกษตรภาคเอกชนทั้งในและต่างประเทศ

4) เพื่อวิเคราะห์จัดทำรูปแบบการบริหารจัดการสินค้าทางเกษตรแนวใหม่ของ อคส. ที่มีการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจร

จากผลการศึกษาจึงได้รูปแบบการบริหารจัดการสินค้าทางเกษตรแนวใหม่ของ อคส. ซึ่งจะทำให้การพัฒนารูปแบบบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจรขององค์การภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลรัฐบาลได้รับประโยชน์ เป็นเครื่องมือของรัฐในการเข้าแทรกแซงตลาดสินค้าทางการเกษตรที่หลากหลายและสามารถเพิ่มมูลค่าผลิตผลทางการเกษตรได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน สร้างรายได้ให้รัฐ เพื่อนำส่งกระทรวงการคลัง เพื่อนำมาพัฒนาประเทศต่อไป

3. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากการวิจัยกำหนดขอบเขตการวิจัยเฉพาะสภาพปัญหา อุปสรรคและข้อจำกัด ของการบริหารจัดการขององค์การคลังสินค้าและโครงสร้างการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจรขององค์การบริหารจัดการสินค้าเกษตรภาคเอกชนทั้งในและต่างประเทศดังที่กล่าวมา เพื่อนำไปสู่การจัดทำเป็นรูปแบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแนวใหม่ของ อคส. ซึ่งผลจากการวิจัยพบว่ายังมีประเด็นสำคัญที่สมควรจะได้มีการทำวิจัยเพิ่มเติมต่อไปอีกเพื่อให้ผลิตผลทางการเกษตรของไทยเป็นที่ยอมรับในคุณภาพของตลาดต่างประเทศ การวิจัยจึงเสนอแนะให้มีการศึกษาและวิจัยในเรื่อง “กฎหมายว่าด้วยกำหนดพื้นที่เกษตรกรรม (Agricultural Zoning)” เนื่องจากเศรษฐกิจของประเทศไทยมีฐานสำคัญมาจากภาคเกษตร แต่ในปัจจุบันเกษตรกรกลับประสบปัญหาทางด้านการผลิตและการตลาดมาโดยตลอด โดยเฉพาะปัญหาปริมาณผลิตทางการเกษตรล้นตลาด จนทำให้เกิดปัญหาราคาผลิตผลทางการเกษตรตกต่ำ ด้วยเหตุผลนี้ ปัญหาปริมาณผลิตทางการเกษตรล้นตลาด จึงเป็นปัญหาในระดับประเทศตั้งแต่อดีตจนกระทั่งปัจจุบัน ที่รัฐบาลในแต่ละยุคแต่ละสมัยจะพยายามแก้ไข

ปัญหาโดยมีแนวคิดที่จะจัดพื้นที่โซนนิ่ง (Zoning) พื้นที่การเกษตร ทั้งนี้ สิ่งที่เกษตรกรจะได้รับประโยชน์จากการจัดทำโซนนิ่ง คือ เมื่อกำหนดพื้นที่เพาะปลูกสินค้าเกษตรที่มีความชัดเจนแล้ว จะส่งผลให้ภาครัฐสามารถดูแลเกษตรกรได้อย่างเต็มที่ ด้านการเพาะปลูกในพื้นที่ ได้แก่ พื้นที่ที่เหมาะสม ก็ให้ดำเนินการปลูกพืชต่อไป ส่วนพื้นที่ไม่เหมาะสม ต้องนำเรื่องเทคโนโลยีความรู้เข้าไปช่วยให้เกษตรกรสามารถผลิตสินค้าเกษตรหรือประกอบอาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งดูแลปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อการผลิตด้วย เมื่อผลผลิตที่ออกมามีคุณภาพตรงความต้องการของตลาด ตลอดจนปริมาณผลผลิตทางเกษตรไม่ล้นตลาด ก็จะส่งผลทำให้ราคาผลผลิตทางเกษตรดีขึ้นตามลำดับ

ดังนั้น หากมีการวิจัยเพื่อศึกษารายละเอียดในประเด็นข้างต้นจะเกิดประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจในระดับประเทศ ในกรณีสินค้าเกษตรล้นตลาดในบางชนิดพืช เนื่องจากการเพาะปลูกมากเกินไป รวมถึงราคาผลผลิตทางการเกษตรต่อไร่ต่ำ และ ต้นทุนการผลิตต่อไร่สูง เนื่องจากปลูกในพื้นที่ไม่เหมาะสม ทำการผลิตในพื้นที่ห่างไกลแหล่งรับซื้อ เพื่อเป็นการปฏิรูปภาคเกษตรและเป็นการผลักดันพื้นที่เกษตรเศรษฐกิจให้เป็นที่ยอมรับและสร้างความเชื่อมั่นให้เกษตรกรทั้งระบบได้ ส่งผลให้เกษตรกรมีหลักประกันด้านรายได้และคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นกว่าเดิมต่อไป