

บทที่ 4

วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และรูปแบบการบริหารจัดการสินค้าทางเกษตร

จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 การบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจรขององค์กรธุรกิจสมัยใหม่จะมีการดำเนินงานที่ครอบคลุมกระบวนการ 3 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 การศึกษาวิจัย และการผลิตสินค้าเกษตร โดยการเพิ่มผลผลิต การพัฒนาคุณภาพ การลดต้นทุนการผลิต พร้อมทั้งการวิเคราะห์ผลผลิตในแต่ละฤดูกาลผลิต ส่วนที่ 2 การเก็บรักษาสินค้าเกษตร และการแปรรูปสินค้าและการเพิ่มมูลค่าเกษตร พร้อมทั้งการขนส่งสินค้า และส่วนที่ 3 การพัฒนาระบบตลาดสินค้าเกษตร โดยการกระจายสินค้าสู่ตลาดทั้งในและต่างประเทศ เนื่องจากเป็นรูปแบบการบริหารจัดการที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าเกษตรและก่อให้เกิดผลกำไรในประกอบกิจการ ในการศึกษาวิเคราะห์ในบทนี้จะแสดงให้เห็นถึงภาพรวมของระบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรภาครัฐของไทยกับองค์กรบริหารจัดการสินค้าเกษตรขนาดใหญ่ของประเทศไทยและต่างประเทศที่ประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจว่ามีโครงสร้างและรูปแบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรเป็นอย่างไร ตลอดจนการดำเนินงานในปัจจุบันขององค์กรที่ศึกษามีปัญหา อุปสรรคหรือมีจุดเด่นของการการบริหารจัดการสินค้าเกษตรที่ประสบความสำเร็จเป็นอย่างไร ด้วยการศึกษวิเคราะห์ข้อมูลที่มาจากเอกสาร และการสัมภาษณ์เชิงลึกตามประเด็นและแบบสัมภาษณ์เชิงลึกที่กำหนดตามระเบียบวิธีวิทยาการวิจัย เพื่อนำไปสู่การพัฒนา อคส. ให้เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีรูปแบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแนวใหม่ที่มีการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจร โดยมีหัวข้อการศึกษาวิเคราะห์ดังนี้

1. วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และรูปแบบองค์กรบริหารจัดการสินค้าทางเกษตรภาครัฐของประเทศไทย

ปัญหา อุปสรรค และรูปแบบองค์กรบริหารจัดการสินค้าทางเกษตรภาครัฐของประเทศไทย โดยองค์กรภาครัฐของไทยตามการศึกษานี้แยกพิจารณาได้เป็น 3 ส่วน ดังนี้

1.1 องค์การคลังสินค้า (อคส.)

องค์การคลังสินค้า (อคส.) เป็นองค์กรภาครัฐที่เป็นรัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การคลังสินค้า พ.ศ. 2498 โดยเป้าหมายการดำเนินการเมื่อครั้งก่อตั้งได้มีเป้าหมายโดยตรงเพื่อการบริหารจัดการสินค้าเกษตร แต่เพื่อบริหารและกระจายสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นและขาดแคลนแก่ประชาชน แต่เมื่อภารกิจดังกล่าวหมดความจำเป็นและรัฐมีนโยบายเข้าไปแทรกแซงตลาดสินค้าเกษตรเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรภายใต้โครงการพยุงราคาและจำหน่ายผลผลิตทางการเกษตรที่เป็นเป้าหมาย เช่น ข้าว ลำไย หรือมันสำปะหลัง เป็นต้น รัฐบาลและกระทรวงพาณิชย์จึงได้ใช้ความชำนาญในงานด้านคลังสินค้าของ อคส. มาสนับสนุนการดำเนินงานตามโครงการในส่วนของการรับซื้อและจำหน่ายเพื่อเก็บบริษัทสินค้าเกษตร จนกว่ารัฐบาลจะมีนโยบายหรือคำสั่งให้ระบายสินค้าออกจากคลังสินค้าเท่านั้น ส่งผลให้ อคส. เป็นรัฐวิสาหกิจที่ถูกใช้เป็นเพียงเครื่องมือของการดำเนินงานตามโครงการของรัฐบาลเท่านั้น ประกอบกับแนวทางการบริหารงานขององค์กรที่ผ่านมามีภายใต้คณะกรรมการ อคส. ก็ได้สร้างระบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรเชิงธุรกิจที่จะสร้างรายได้ให้แก่องค์กรให้สามารถสร้างรายได้เพื่อเลี้ยงตัวเอง หรือนำส่งเข้าคลังเป็นรายได้แผ่นดินของรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ จึงทำให้ อคส. ต้องเผชิญกับภาวะการขาดทุน ไม่มีรายได้อื่นนอกเหนือจากรายได้ในงานโครงการของรัฐ หรือรับฝากของในคลังสินค้า

จากรายงานการวิเคราะห์แผนฟื้นฟูทางการเงินและทบทวนบทบาท ของ อคส. ในปี 2555-2559 ได้ชี้ชัดแสดงให้เห็นปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานที่สำคัญ 7 ประการ ประกอบด้วย 1. โครงสร้าง บทบาทและภารกิจขององค์กรยังไม่ชัดเจน 2. ยังไม่มีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ 3. บุคลากรไม่มีทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ด้านพัฒนาธุรกิจการค้าและการจัดการโลจิสติกส์ 4. การบริหารจัดการองค์กร ยังไม่มีประสิทธิภาพ 5. ระเบียบข้อบังคับ ขององค์กร ไม่สอดคล้องกับงานพัฒนาธุรกิจการค้า 6. มีข้อจำกัดในเรื่องการห้ามดำเนินธุรกิจแข่งขันกับเอกชนในกรณีที่เอกชนสามารถทำได้คืออยู่แล้ว และ 7. ถูกแทรกแซงจากการเมืองทั้งด้านนโยบายการดำเนินงานทรัพยากรบุคคล และงบประมาณ

นอกจากนั้น จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้บริหารระดับสูงของ อคส. ประกอบด้วย ประธานกรรมการ ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ อคส. จำนวน 4 คน (รายชื่อผู้ให้ข้อมูลปรากฏตามผนวก ก) และการสัมภาษณ์โดยใช้แบบสอบถามกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง (หัวหน้าคลังสินค้าจังหวัด) ของ อคส. ที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าคลังสินค้าจังหวัดทั่วประเทศ จำนวน 49 คน (รายชื่อผู้ให้ข้อมูลปรากฏตามผนวก ข) นั้น ได้สะท้อนให้เห็นถึงประเด็นปัญหาและอุปสรรคสำคัญของการบริหารจัดการสินค้าเกษตรของ อคส. และแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรของ อคส. 2 ด้าน ดังนี้

1) ด้านการบริหารจัดการสินค้าเกษตรของ อคส. ในปัจจุบัน

ในประเด็นนี้ได้กำหนดเป็นประเด็นย่อย 5 ประเด็นที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสัมภาษณ์โดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งผู้ให้ข้อมูลแต่ละกลุ่มได้สะท้อนถึงสภาพการบริหารจัดการสินค้าเกษตรของ อคส. ที่ไม่ประสบความสำเร็จเนื่องจากเหตุปัจจัยดังต่อไปนี้

(1) นโยบายและแผนงานของ อคส. ในการบริหารจัดการสินค้าเกษตร

นโยบายและแผนงานที่ อคส. ใช้ในการดำเนินงานบริหารจัดการสินค้าเกษตรในปัจจุบันกลุ่มผู้บริหารระดับสูงเห็นว่า การดำเนินงานของ อคส. ยังไม่มีประสิทธิภาพ เพราะหากพิจารณาภารกิจ บทบาทและ อำนาจหน้าที่ของ อคส. ที่ผ่านมา พบว่า สินค้าเกษตร (ประกอบด้วย ข้าว ข้าวโพด มันสำปะหลัง น้ำมันปาล์ม) ที่ อคส. เก็บรักษาในคลังสินค้าทั้งหมดเป็นสินค้าตามโครงการของรัฐบาลที่กำหนดรูปแบบและวิธีการจัดเก็บแบบกึ่งธรรมชาติมิได้ใช้เทคโนโลยีจัดเก็บและดูแลรักษาคุณภาพในลักษณะที่เป็นคลังสินค้าเกษตรคุณภาพสูง ส่งผลให้สินค้าเกษตรที่จัดเก็บเสื่อมคุณภาพเร็วกว่าตามระยะเวลาการจัดเก็บ อีกทั้ง อคส. จึงทำหน้าที่เพียงการดูแลรักษาจนกว่าจะได้รับการคำสั่งให้ระบายสินค้าออกจากคลังสินค้าเท่านั้น อคส. จึงไม่มีทั้งนโยบายและแผนงานเชิงธุรกิจเพื่อการบริหารจัดการสินค้าเกษตร ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของกลุ่มหัวคลังสินค้าจังหวัดทั้งหมด ฉะนั้น เงินรายได้ที่เป็นรายรับของ อคส. เกือบทั้งหมดเป็นเงินที่มาจากการดำเนินงานในโครงการของรัฐบาลเท่านั้น อีกทั้ง กระทรวงพาณิชย์ในฐานะองค์กรกำกับดูแลก็ไม่เคยมอบนโยบายหรือแผนงานให้ อคส. ดำเนินงานอื่นใดนอกเหนือจากงานตามโครงการของรัฐบาล

(2) ปัญหา และอุปสรรคของการนำนโยบายและแผนงานของ อคส. มาปฏิบัติ ในการบริหารจัดการสินค้าเกษตร

สำหรับในประเด็นปัญหานี้กลุ่มผู้บริหารระดับสูงเห็นว่า การดำเนินงานของ อคส. มีปัญหาที่มาจากปัจจัยภายในและภายนอก โดยปัจจัยภายในเกิดจากบุคลากรขาดการปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์อย่างมีประสิทธิภาพ และขาดความความเชี่ยวชาญในการดูแลรักษาสินค้าเกษตรแต่ละชนิดที่ต้องการการดูแลรักษาที่ต่างกัน ส่วนปัจจัยภายนอกเป็นผลมาจากผู้กำหนดนโยบาย โดยเฉพาะรัฐบาลที่มุ่งเน้นเข้าแทรกแซงตลาดด้วยการรับซื้อเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรเป็นหลัก แต่ไม่ให้ความสำคัญการจัดเก็บ การเพิ่มคุณภาพ การแปรรูป และการขายสินค้าในช่วงเวลาที่เหมาะสม ตลอดจนมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารในโครงการของรัฐบ่อยครั้งดำเนินงานโครงการจึงขาดความต่อเนื่องและประสิทธิภาพ

ในขณะที่กลุ่มกลุ่มหัวคลังสินค้าจังหวัดทั้งหมดเห็นว่าเป็นปัญหาที่เกิดจากปัจจัยภายใน โดยเฉพาะด้านการบริหารงานภายในของ อคส. 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 คณะกรรมการ อคส. โดยคณะกรรมการทุกชุดที่ผ่านมาไม่เคยกำหนดนโยบาย แผนงาน และรูปแบบการดำเนินธุรกิจ

เพื่อสร้างรายได้จากการบริหารจัดการสินค้าเกษตร ส่วนที่ 2 ผู้อำนวยการ อคส. โดยที่ผ่านมา อคส. ไม่เคยสรรหาหรือได้ผู้นำองค์กรที่มีความรู้และเชี่ยวชาญตรงในด้านการบริหารจัดการสินค้าเกษตรเชิงธุรกิจอย่างครบวงจร และส่วนที่ 3 กฎหมายที่จัดตั้งและรองรับการดำเนินงานของ อคส. ขาดการพัฒนาส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจสินค้าเกษตรและไม่รองรับการดำเนินงานเชิงธุรกิจอย่างครบวงจร

(3) ปัจจัยที่ทำให้สินค้าเกษตรของประเทศไทยมีราคาตกต่ำ

สำหรับปัจจัยที่ทำให้สินค้าเกษตรของประเทศไทยมีราคาตกต่ำนั้น กลุ่มผู้บริหารระดับสูง เห็นว่า เป็นปัญหาเชิงโครงสร้างและระบบการบริหารงานขององค์กรภาครัฐด้านการบริหารจัดการสินค้าเกษตรที่ขาดการวิเคราะห์และจัดทำระบบการเพื่อควบคุมอุปสงค์และอุปทานในการผลิตให้สัมพันธ์กับตลาด ซึ่งภาคการผลิตที่ดีควรมีการวางแผนเชิงพื้นที่ที่ควบคุมและคัดเลือกพืชเกษตรที่เหมาะสมกับพื้นที่อุตสาหกรรมเกษตรที่ต่อเนื่อง การขนส่ง และช่องทางการนำออกสู่ตลาดส่งผลให้เกษตรกรต้องแบกรับต้นทุนการดำเนินงานทั้งระบบและมักจะถูกผู้รับซื้อกดราคา อันเป็นสาเหตุที่ทำให้ภาครัฐต้องเข้าไปแทรกแซงกลไกตลาดสินค้าเกษตรในเชิงของการให้ความช่วยเหลือด้านรายได้แก่เกษตรกรเป็นรายฤดูกาลผลิต มากกว่าการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการเพื่อลดต้นทุนการผลิตและสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ผลผลิต อันจะทำให้เกษตรกรมีรายได้ที่มั่นคงยั่งยืน และลดภาระด้านเงินงบประมาณแผ่นดินที่จะนำมาใช้ช่วยเหลือพยุราคาดินค้าเกษตร

ส่วนกลุ่มกลุ่มหัวค้งสินค้าจังหวัดทั้งหมดไม่ได้แสดงความคิดเห็นในประเด็นปัญหานี้ ซึ่งอาจเป็นเพราะงานในหน้าที่และความรับผิดชอบในปัจจุบันไม่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ภาคการผลิตและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาคการผลิตกับการตลาด

(4) การดำเนินงานตามภารกิจของ อคส. กับการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าเกษตร

ในประเด็นนี้กลุ่มผู้บริหารระดับสูงเห็นว่าการดำเนินงานตามภารกิจของ อคส. ยังไม่ส่วนสัมพันธ์กับการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าเกษตรโดยตรง เนื่องจากภาครัฐไม่ได้วางนโยบายการดำเนินงานในส่วนนี้มาให้กับ อคส. ดำเนินงาน การดำเนินงานของ อคส. จึงเป็นการเก็บรักษาสินค้าในโครงการของรัฐเท่านั้น แม้ว่าการเก็บรักษาจะเป็นส่วนหนึ่งของการยืดอายุสินค้าเกษตรแต่การดำเนินงานของ อคส. แต่ก็ไม่ได้มีเป้าหมายที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าเกษตรแต่อย่างใดที่ผ่านมาตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน

ส่วนกลุ่มกลุ่มหัวค้งสินค้าจังหวัดทั้งหมดเห็นว่าการดำเนินงานตามภารกิจของ อคส. ที่ผ่านมาไม่มีภารกิจหรือเป้าหมายโดยตรงเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าเกษตร แต่เป็นการทำงานในหน้าที่เพื่อเก็บรักษาสินค้าเกษตรตามโครงการของรัฐบาลหรือดำเนินการตามนโยบายของรัฐเท่านั้น ซึ่งแม้ว่าผู้รับผิดชอบคลังสินค้าในแต่ละจังหวัดจะมองเห็นความเสียหายเสื่อมสภาพของ

สินค้าเกษตร แต่ก็ไม่มีอำนาจที่จะยับยั้ง หรือเสนอให้มีการดำเนินงานทางธุรกิจที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าเกษตรที่ตนเองดูแล ด้วยอุตสาหกรรมต่อเนื่องหรือจำหน่ายออกสู่ตลาด

(5) รูปแบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรระหว่าง อคส. กับ องค์กรภาคเอกชน

ในประเด็นนี้กลุ่มผู้บริหารระดับสูงเห็นว่า อคส. กับ องค์กรภาคเอกชน มีรูปแบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรที่แตกต่างกันทั้งในแง่รูปแบบและเป้าหมายการดำเนินการ เพราะการดำเนินงานขององค์กรภาครัฐไม่มีเป้าหมายในเชิงของการสร้างผลกำไรสูงสุดหรือแสวงหาผลกำไรมาแบ่งกันระหว่างผู้ถือหุ้น แต่ก็ยอมรับว่าหาก อคส. จะมีการดำเนินการบริหารจัดการสินค้าเกษตรอย่างครบวงจรก็ควรนำรูปแบบการบริหารจัดการของภาคเอกชนมาใช้เป็นแนวทางการพัฒนาดำเนินงาน เช่น การลงทุนจัดทำคลังสินค้าเกษตรคุณภาพสูงที่จะช่วยยืดอายุการเก็บรักษาสินค้าเกษตร และการสร้างธุรกิจต่อเนื่องเพื่อลดต้นทุนพร้อม ๆ กับการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าเกษตรที่จะระบายออกจากคลังสินค้า เป็นต้น ซึ่งทั้งหมดจะมีส่วนช่วยสร้างรายได้ให้แก่ อคส. และลดความเสียหายจากการดำเนินงานใน โครงการประกันราคาหรือจำหน่ายสินค้าเกษตรตามนโยบายของรัฐ

ส่วนกลุ่มหัวคลังสินค้าจังหวัดทั้งหมดเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรระหว่าง อคส. มีความแตกต่างกับขององค์กรภาคเอกชนชัดเจน เพราะ อคส. ไม่เคยทำธุรกิจด้านสินค้าเกษตรนอกเหนือจากการดำเนินการตามโครงการของรัฐบาล หรือถึงแม้ว่าจะมีธุรกิจที่ดำเนินการอยู่ ก็ยังมีการยึดติดในระบบราชการ และเห็นว่าหาก อคส. จะพัฒนาระบบคลังสินค้าเกษตรให้เชื่อมโยงกับการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจรควรศึกษาและนำแนวทางการดำเนินงานขององค์กรภาคเอกชนที่ประสบความสำเร็จมาใช้เป็นแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีองค์ความรู้ในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

2) ด้านการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการสินค้าเกษตรของ อคส.

ประเด็นด้านการพัฒนาระบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรของ อคส. ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง (หัวหน้าคลังสินค้าจังหวัด) ได้แสดงความคิดเห็นตามแบบสัมภาษณ์ (ปรากฏตามผนวก ก และ ข) ในเรื่องแนวทางในการปรับปรุงหรือแก้ไขปัญหาเพื่อการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการสินค้าเกษตร และแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจรในปัจจุบันที่ทำให้เกิดเชิงบูรณาการและเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าเกษตร ซึ่งสามารถสรุปรายละเอียดการให้ข้อมูลตามตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 ข้อคิดเห็นด้านการพัฒนาระบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรของ อคส.

ประเด็นด้านการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ สินค้าเกษตรของ อคส.	กลุ่มผู้บริหาร ระดับสูง	กลุ่มผู้บริหาร ระดับกลาง
1. แนวทางในการปรับปรุงหรือแก้ไขปัญหาเพื่อการพัฒนาการบริหารจัดการสินค้าเกษตร		
1.1 อคส. ควรมีนโยบายในการดำเนินการแบบเชิงรุกโดยการนำเอาการบริหารจัดการแบบภาคเอกชน	✓	✓
1.2 อคส. ควรมีหน่วยงานภายใน เพื่อทำการวิเคราะห์อุปสงค์หรืออุปทาน และส่วนแบ่งทางการตลาด ของสินค้าเกษตรเพื่อนำเสนอต่อฝ่ายนโยบายของอคส.	✓	✓
1.3 อคส. ควรมีภารกิจครอบคลุมตั้งแต่จัดซื้อสินค้าถึงการขายสินค้า และ Supply chain ทั้งหมดและควรมีอำนาจหน้าที่สัญญาซื้อ - ขาย ระบายสินค้า ได้อย่างทันท่วงที่ไม่ต้องรอนโยบายจากทางการเมือง	✓	✓
1.4 อคส. ควรมีการจัดทำฐานข้อมูลสินค้าการเกษตรได้อย่างเป็นระบบ โดยนำเอาระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีสมัยใหม่ มาพัฒนาภายในองค์กร	✓	✓
1.5 อคส. ควรพัฒนาบุคลากร ให้มีความเชี่ยวชาญที่จะมาบริหารจัดการสินค้าเกษตรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในทางเชิงทางธุรกิจ	✓	✓
1.6 อคส. ควรมีการดำเนินงานที่เชื่อมโยงกับหน่วยงานของรัฐที่มีภารกิจการผลิตสินค้าเกษตรและตลาดสินค้าเกษตร เช่น กรมการค้าข้าว กรมวิชาการเกษตร และกรมการค้าภายใน กรมการค้าต่างประเทศ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	✓	✓
2. แนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจรในปัจจุบันที่ทำให้เกิดเชิงบูรณาการและเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าเกษตร		
2.1 อคส. ควรพัฒนารูปแบบการดำเนินงานเชิงธุรกิจที่สร้างรายได้อย่างต่อเนื่อง และมีอิสระในการตัดสินใจกำหนดประเภท ชนิด และปริมาณสินค้าเกษตร ที่จะรับซื้อมาดำเนินธุรกิจ	✓	✓
2.2 อคส. ควรมีหน่วยงานภายในที่ทำหน้าที่การศึกษา วิจัย และพัฒนาวิธีการจัดเก็บสินค้าเกษตรแปรรูปสินค้าเกษตร และช่องทางการจัดจำหน่ายทางการตลาด	✓	✓

ประเด็นด้านการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ สินค้าเกษตรของ อคส.	กลุ่มผู้บริหาร ระดับสูง	กลุ่มผู้บริหาร ระดับกลาง
2.3 อคส. ควรมีหน่วยงานภายในที่ทำหน้าที่ตรวจสอบ คัดแยก และปรับปรุงคุณภาพสินค้าเกษตร พร้อมทั้งสถานที่ ที่รองรับการปรับปรุงคุณภาพฯ	✓	✓
2.4 อคส. ควรมีหน่วยงานภายในที่ทำหน้าที่ดูแลศึกษา วิจัย ออกแบบบรรจุภัณฑ์และวิจัยด้านการตลาด เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่สินค้าเกษตรและสร้างรายได้ให้แก่เกษตรกร	✓	✓
2.5 อคส.ควรมีพัฒนากฎหมายที่มีอยู่ในปัจจุบันให้มีอำนาจ และหน้าที่ให้สอดคล้องกับการบริหารจัดการให้ครบวงจรและการดำเนินธุรกิจที่ต่อเนื่อง	✓	✓
2.6 อคส. ควรมีคลังสินค้าคุณภาพสูงที่รองรับสินค้าเกษตรได้หลายประเภท และพัฒนาคลังสินค้าเพื่อการรวบรวม พร้อมทั้งจัดเก็บสินค้าเกษตรที่มีลักษณะเฉพาะตามสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์	✓	✓
2.7 อคส.ควรมีการพัฒนาองค์กรที่มีรูปแบบการพัฒนาด้วยการปรับปรุงระบบงานของแต่ละหน่วยงานให้มีการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจรเบ็ดเสร็จภายในแต่ละหน่วยงาน	✓	✓

หมายเหตุ ✓ หมายความว่าเห็นด้วย และ ✗ หมายความว่าไม่เห็นด้วย

นอกจากข้อคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรของ อคส. ทั้ง 2 เรื่องตามที่ปรากฏในตาราง 4.1 แล้ว เฉพาะในกลุ่มผู้บริหารระดับสูงได้แสดงความคิดเห็นเชิงเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อการพัฒนาระบบบริหารจัดการสินค้าเกษตรที่การศึกษาวิจัยครั้งนี้ควรจะนำไปใช้พิจารณาประกอบดังนี้

(1) อคส. ควรมีการพัฒนาองค์กรให้เป็น trader ให้องค์กรภาครัฐได้เป็นการจัดทำเพื่อความเป็นกลางระหว่างผลผลิตกับเกษตรกร เป็นโมเดลธุรกิจ (Business Model) ได้ ทั้งนี้ การทำหน้าที่ที่กล่าวมาต้องกลายเป็นรูปแบบการเทรด (Trader) สินค้า

(2) อคส. ควรมีทุกรูปแบบหน่วยงานจะต้องมีคนที่มีความรู้เข้ามาทำงาน งานบางชนิดบางแผนกอาจต้องจ้างที่ปรึกษาภายนอก (Out Sort) ที่มีความเชี่ยวชาญเข้ามาช่วยในการพัฒนา

(3) ในการดำเนินงานเพื่อการบริหารจัดการสินค้าเกษตรอย่างครบวงจรของ อคส. ที่หากจะมีการดำเนินการต่อไปในภายหน้า ควรที่จะมีการเชื่อมโยงนำข้อมูลจากหน่วยงานอื่น ๆ ของรัฐที่มีภารกิจเกี่ยวข้องกับปัจจัยการผลิตสินค้าเกษตร โดยเฉพาะด้านทรัพยากรน้ำในพื้นที่การ

ผลิตที่มีการประเมินและคาดการณ์ล่วงหน้าไว้ก่อนถึงฤดูกาลผลิตมาวิเคราะห์ เพื่อจัดทำแผนงานรองรับผลผลิตด้วย

จากข้อมูลการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของ อคส. และกลุ่มหัวคลังสินค้าจังหวัดในประเด็นต่อการพัฒนาระบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรของ อคส. ทั้ง 2 ด้าน พบว่าในปัจจุบัน อคส. มีการดำเนินงานบริหารจัดการสินค้าเกษตรในลักษณะที่ไม่ครบวงจร กล่าวคือ มีการดำเนินงานเฉพาะด้านการเก็บรักษาสินค้าเกษตรในคลังสินค้าที่ใช้รูปแบบและวิธีการเก็บรักษาถึงธรรมชาติเท่านั้น ซึ่งมีประเภทสินค้าเกษตรที่ไม่หลากหลายโดยการดำเนินงานทั้งหมดเป็นงานที่ได้รับสั่งการและมอบหมายให้เป็นหน่วยดำเนินงานตามโครงการของรัฐบาลด้านการจำหน่ายหรือประกันราคาสินค้าเกษตร ในลักษณะหน่วยรับซื้อและเก็บดูแลรักษาสินค้าเกษตรในโครงการจนกว่าสินค้าจะได้รับการประมวลขายออกไป ก็จะมีคำสั่งการลงมาให้อคส. เปิดคลังสินค้าใด ๆ เพื่อระบายสินค้าตามปริมาณที่กำหนดมา

จากข้อมูลที่แสดงทั้งหมดข้างต้น จึงสรุปได้ว่าการบริหารจัดการสินค้าเกษตรในอดีตที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน อคส. ไม่มีระบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรที่สร้างรายได้ต่างอื่นนอกเหนือจากรายได้ที่มาจากการทำงานตามโครงการรัฐบาล อันเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ อคส. ได้รับการจัดอันดับเป็นรัฐวิสาหกิจที่มีสถานะการดำเนินงานและผลประกอบการที่ไม่ดี ตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของ อคส. ประจำปี 2554 ระหว่าง สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กับ อคส. ส่งผลให้อคส. ต้องจัดทำแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทตามแนวนโยบายของรัฐต่อรัฐวิสาหกิจ (Statement of Directions : SOD) เพื่อการประเมินสถานะองค์กรใหม่ว่าสมควรที่จะยุบเลิกหรือไม่ ความล้มเหลวในเชิงของการบริหารจัดการสินค้าเกษตรที่เกิดขึ้นกับ อคส. นี้ หากพิจารณาด้วยความเป็นธรรมจะพบว่าเกิดจากเหตุปัจจัยดังต่อไปนี้

(1) เหตุปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย

(1.1) นโยบายรัฐบาล/การเมืองด้านการบริหารจัดการสินค้าเกษตรที่ อคส. ได้รับผ่านทางกระทรวงพาณิชย์ และคณะกรรมการ อคส. ที่กระทรวงพาณิชย์แต่งตั้งมาบริหารงาน อคส. ขาดความชัดเจนและมีความเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการเปลี่ยนรัฐบาลหรือรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ ตลอดจนบุคคลผู้ได้รับแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการ อคส. และผู้อำนวยการ อคส. ขาดความเชี่ยวชาญด้านการประกอบธุรกิจสินค้าเกษตรที่ครบวงจร

(1.2) กฎหมายที่กำหนดบทบาทและอำนาจหน้าที่ดำเนินงานของ อคส. ขาดการพัฒนาให้ทันสมัยเพื่อรองรับรูปแบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรอย่างครบวงจร นอกจากนั้น ในการบังคับใช้กฎหมายเพื่อการบริหารงานผู้บริหารระดับสูงมักจะตีความไปในทางจำกัดอำนาจ

หน้าที่ดำเนินงานมากกว่าการดำเนินงานที่เป็นผล เช่น การประกอบธุรกิจสินค้าเกษตรของ อคส. เป็น การต้องห้ามตามบทบัญญัติรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 75 วรรคสอง ที่ห้ามรัฐประกอบกิจการที่มีลักษณะเป็นการแข่งขันกับเอกชน ส่งผลให้ อคส. ไม่มีการบริหารจัดการสินค้าเกษตรอย่างอื่นนอกเหนือจากงานตาม โครงการของรัฐบาล ซึ่งประเด็นนี้หากพิจารณา ที่ข้อเว้นการดำเนินงานเพื่อประโยชน์ในการรักษาความมั่นคงของรัฐและรักษาผลประโยชน์ ส่วนรวมแล้ว จะเห็นว่ารัฐยังคงมีความจำเป็นที่ต้องแทรกแซงกลไกตลาดสินค้าเกษตร ภายในประเทศเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรในยามที่ผลผลิตมีราคาตกต่ำ เพราะบทบาทนี้รัฐไม่สามารถ บังคับให้เอกชนดำเนินการได้และโดยปกติภาคเอกชนก็จะไม่ประกอบกิจการใด ๆ ที่ไม่มีผลกำไร ฉะนั้น หากระบบบริหารจัดการสินค้าเกษตรภาครัฐมีขึ้นเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรแม้จะมีผลกำไร เกิดขึ้นก็เป็นรายได้แผ่นดินที่จะส่งผลย้อนกลับมาใช้เพื่อประโยชน์ของการพัฒนาประเทศด้าน ต่าง ๆ ต่อไป

(2) เหตุปัจจัยภายใน ประกอบด้วย

(2.1) การบริหารจัดการภายในของ อคส. ไม่มีการปรับตัวและพัฒนาองค์กรตาม ทฤษฎีการจัดการ ทฤษฎีการจัดการองค์การ ทฤษฎี Business Model Canvas (BMC) รวมถึงการ นำเอาแนวคิดมาพัฒนา ตามแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) แนวคิดการบริการ สาธารณะแนวใหม่ (NPS) และแนวคิดของการจัดการโลจิสติกส์ อีกทั้งการดำเนินงานและการ พัฒนาองค์กรยังไม่สอดคล้องกับ แผนพัฒนาเศรษฐกิจ ฉบับที่ 12 ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาเกษตร และยุทธศาสตร์กระทรวงพาณิชย์ 2559-2564

(2.2) ระบบบริหารงานตาม โครงสร้างองค์กรของ อคส. ในปัจจุบันไม่มีส่วนงานที่ จะรองรับการดำเนินการบริหารจัดการสินค้าเกษตรได้อย่างครบวงจร และไม่เคยมีการจัดทำ แผนงานและงบประมาณเพื่อการดำเนินการดังกล่าว

(2.3) ทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรขาดการพัฒนาศักยภาพและองค์ความรู้ด้านการ บริหารจัดการสินค้าเกษตรอย่างครบวงจร

(2.4) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรเป็นระบบพื้นฐานไม่รองรับการ บริหารจัดการสินค้าเกษตรอย่างครบวงจร โดยขาดการลงทุนปรับปรุงและเชื่อมต่อด้าน ข้อมูลด้าน การบริหารจัดการสินค้าเกษตรกับหน่วยงานของรัฐแห่งอื่นที่เกี่ยวข้อง และ

(2.5) กฎหมายภายในองค์กรไม่ทันสมัยและไม่รองรับการการบริหารจัดการสินค้า เกษตรอย่างครบวงจรในเชิงของการประกอบธุรกิจ

1.2 รัฐวิสาหกิจอื่นที่มีการบริหารจัดการสินค้าเกษตร

นอกจาก อคส. ที่กล่าวในข้อ 1. แล้ว ยังมีรัฐวิสาหกิจอื่นที่เกี่ยวข้องที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสินค้าเกษตรจำพวกพืชไร่และพืชสวนตามขอบเขตการศึกษาที่สำคัญอีก 2 หน่วยงาน (คือ อตค.และ กยท.) ที่มีบทบาทบริหารจัดการสินค้าเกษตรทั้งในส่วนที่เป็นภารกิจโดยตรงตามกฎหมายจัดตั้งองค์กร และภารกิจที่เป็นงานตามโครงการประกันราคาและจำหน่ายสินค้าเกษตรของรัฐบาลในลักษณะเดียวกับ อคส. ซึ่งจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจทั้ง 2 แห่งโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกในประเด็นคำถามเดียวกับของ อคส. พบว่าแต่ละองค์กรมีประเด็นปัญหาและอุปสรรคสำคัญของการบริหารจัดการสินค้าเกษตรเช่นกัน และผู้ให้ข้อมูลยังได้ให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรองค์กรภาครัฐของไทย ดังนี้

1) องค์กรตลาดเพื่อการเกษตร (อตค.)

อตค. เป็นองค์กรภาครัฐที่เป็นรัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาดเพื่อเกษตรกร พ.ศ. 2517 มีภารกิจหลักเป็นตลาดกลางดำเนินการซื้อขายผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร และสินค้าอื่น ๆ รวมถึงพัฒนาระบบตลาดสินค้าเกษตรในประเทศทุกระดับ นอกจากนี้ยังมีภารกิจดำเนินงานด้านเกษตรตามที่ได้รับมอบหมายจากรัฐบาลผ่านทางโครงการต่าง ๆ ในลักษณะเดียวกับ อคส. อาทิ โครงการพยุรราคาและจำหน่ายผลผลิตทางการเกษตรเป้าหมาย (เช่น ข้าว ข้าวโพด ลำไย หรือมันสำปะหลัง หอมใหญ่ และผลไม้ เป็นต้น) สำหรับปัญหาและอุปสรรคของการทำงานเพื่อการบริหารจัดการสินค้าเกษตรของ อตค. ที่ได้รับจากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและผู้เชี่ยวชาญประจำ อตค. มีด้วยกัน 2 ด้าน ประกอบด้วย

(1) ด้านการบริหารจัดการสินค้าเกษตรของ อตค.

ในด้านปัญหาและอุปสรรคด้านการบริหารจัดการสินค้าเกษตรของ อตค. ในปัจจุบันแยกพิจารณาได้ 5 ประเด็นดังนี้

1) นโยบายและแผนงานของ อตค.ในการบริหารจัดการสินค้าเกษตร

นโยบายและแผนงานของ อตค.ในการบริหารจัดการสินค้าเกษตรตามภารกิจหลักในการบริหารจัดการ และส่งเสริมตลาดกลางสินค้าเกษตรของประเทศระดับต่าง ๆ ซึ่ง อตค. มีการจัดทำนโยบายและแผนงานประจำไม่มีปัญหา แต่งานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากรัฐบาลและกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนใหญ่เป็นเรื่องเร่งด่วนที่นโยบายและแผนงานมีการกำหนดลงมาให้ อตค. รับผิดชอบปฏิบัติตามกฎและคู่มือกลางที่กำหนดมาให้ ซึ่งสินค้าเกษตรกลุ่มนี้ อตค. ไม่มีอำนาจบริหารจัดการอย่างครบวงจร อตค. เป็นเพียงหน่วยที่ทำการรวบรวม รับสินค้า เก็บรักษา

สินค้า และระบายสินค้าตามคำสั่งของผู้มีอำนาจตัดสินใจในแต่ละโครงการ ซึ่งการเก็บรักษาและดูแลสินค้ากลุ่มนี้ อดท. ไม่สามารถดำเนินงานอื่นได้นอกจากหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดไว้ได้เพราะจะเป็นการกระทำที่ถือเป็นการผิดตามกฎหมาย จึงส่งผลให้สินค้าเกษตรที่จัดเก็บมีการเสื่อมคุณภาพไปตามระยะเวลาที่จัดเก็บสินค้าเกษตรกรชนิดนั้น

2) ปัญหาและอุปสรรคของการนำนโยบายและแผนงานของ อดท. มาปฏิบัติในการบริหารจัดการสินค้าเกษตร

ในประเด็นนี้ผู้บริหารระดับสูง พบว่าปัญหาและอุปสรรคสำคัญมาจากทั้งเหตุปัจจัยภายในและภายนอก กล่าวคือ ปัจจัยภายในเป็นผลมาจากโครงสร้างองค์กร กับ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และความชำนาญในงานที่มีการแต่งตั้งพนักงานในแต่ละระดับไปปฏิบัติในปัจจุบันยังไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานด้านธุรกิจเท่าที่ควร ส่งผลให้องค์กรมีรายได้ในงานตามภารกิจหลักไม่มากนัก แต่ในขณะที่รายได้ส่วนใหญ่จะมาจากงานโครงการของรัฐที่ได้รับมอบหมาย ส่วนปัจจัยภายนอกเป็นผลมาจากรัฐบาลและกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ผู้กำหนดนโยบายและแผนงานที่มักจะให้ความสำคัญและจัดสรรงบประมาณมุ่งเน้นในการรวบรวมและรับซื้อสินค้าเกษตรเป็นเป้าหมายหลัก แต่ในทางกลับกัน โครงการของรัฐที่ผ่านมากลับไม่ให้ความสำคัญที่จะกำหนดการดำเนินงานด้านการพัฒนาระบบการจัดเก็บคุณภาพสูง การเพิ่มคุณภาพ การแปรรูป และการขายสินค้าในช่วงเวลาที่เหมาะสม รวมถึงการเป็นไปตามตลาดกลางตามภูมิภาค นอกจากนี้ ผู้บริหารงานโครงการของรัฐมีการเปลี่ยนแปลงตามการเมืองจึงส่งผลทำให้การนำนโยบายและแผนงานไปปฏิบัติขาดประสิทธิภาพและความต่อเนื่องการบริหารจัดการสินค้าเกษตร

3) ปัจจัยที่ทำให้สินค้าเกษตรของประเทศไทยมีราคาตกต่ำ

ในประเด็นนี้ผู้บริหารระดับสูงเห็นว่า จากปัจจัยที่ทำให้สินค้าเกษตรของประเทศไทยมีราคาตกต่ำเกษตรกรมีต้นทุนด้านการผลิตสินค้าเกษตรสูง เช่น ค่าพันธุ์พืช ค่าปุ๋ย ค่ายาปราบศัตรูพืช และค่าเช่าที่เป็นต้น และมีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อควบคุมการผลิตและลดต้นทุนน้อยมาก นอกจากนี้ สถานะการณ์สินค้าเกษตรล้นตลาดส่วนใหญ่เกิดจากความเชื่อของเกษตรกรที่ว่าสินค้าเกษตรประเภทหรือชนิดใดที่มีราคาสูงก็จะแข่งขันกันเพาะปลูก ฉะนั้น ในการผลิตสินค้าเกษตรที่ดีภาครัฐควรเข้าไปส่งเสริมให้เกษตรกรวางแผนการผลิตที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด พร้อม ๆ กับการกำหนดมาตรการเชิงพื้นที่เพื่อควบคุมและคัดเลือกพืชเกษตรที่เหมาะสมกับสภาพพื้นที่และอุตสาหกรรมเกษตรที่ต่อเนื่อง

4) การดำเนินงานตามภารกิจของ อดท. กับการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าเกษตร

สำหรับการดำเนินงานตามภารกิจของ อดท. ผู้บริหารระดับสูง เห็นว่ายังไม่มีส่วนสัมพันธ์กับการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าเกษตรโดยตรง เนื่องภาครัฐไม่ได้วางนโยบายการ

ดำเนินงานที่ชัดเจนในส่วนนี้มาให้กับ อตก. ดำเนินงาน แต่การดำเนินงานของ อตก. เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มโดยจัดจำหน่ายสินค้าที่มีคุณภาพ มาตรฐานความปลอดภัยและแปรรูปสินค้าภายใต้ Brand อตก. ผ่านทางตลาดเท่านั้น แต่ในทางกลับกัน การดำเนินงานภารกิจหลักเป็นการเก็บรักษาสินค้าในโครงการของรัฐเท่านั้น แม้ว่าการเก็บรักษาจะเป็นส่วนหนึ่งของการยืดอายุสินค้าเกษตรแต่การดำเนินงานของ อตก. แต่ก็ไม่ได้มีเป้าหมายที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าเกษตรแต่อย่างใดที่ผ่านมามาตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน

5) รูปแบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรระหว่าง อตก. กับ องค์กรภาคเอกชน
 ในประเด็นนี้ผู้บริหารระดับสูง อตก. เห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรระหว่าง อตก. กับ องค์กรภาคเอกชนมีความแตกต่างกันในเชิงเป้าหมายในการดำเนินงานสุดท้ายที่ว่าเอกชนจะมุ่งแสวงหากำไรสูงสุดในขณะที่รัฐวิสาหกิจมิได้มีเป้าหมายเช่นนั้น การประกอบธุรกิจเชิงพาณิชย์ของรัฐวิสาหกิจมีขึ้นก็เพื่อให้เกิดความมั่นคงในระบบเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ แต่อย่างไรก็ตามในการประกอบธุรกิจภาครัฐควรที่จะปรับเปลี่ยนใช้ระบบการลงทุนร่วมกับเอกชน เพราะนอกจากจะช่วยลดเงินลงทุนที่เป็นภาระด้านงบประมาณแผ่นดินแล้ว ยังทำให้ภาครัฐเกิดการพัฒนาและการปรับตัวที่สอดคล้องกับการประกอบธุรกิจภาคเอกชนมากยิ่งขึ้นด้วย

(2) ด้านการพัฒนาระบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรของ อตก.

ในประเด็นนี้ จากการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งผู้ให้ข้อมูลได้สะท้อนให้เห็นถึงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรของ อตก. ดังนี้

1) แนวทางในการปรับปรุงหรือแก้ไขปัญหาเพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตร

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกในผู้บริหารของ อตก. เห็นว่า ควรมีการส่งเสริมในด้านตลาดสินค้าเกษตรให้มากยิ่งขึ้นและพัฒนาองค์กรและบุคลากรให้มีความรู้เรื่องตลาดทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงการพัฒนาให้มีระบบเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างฝ่ายผลิตกับฝ่ายตลาด รวมถึงการกระจายสินค้าออกไปตลาดทั้งในและต่างประเทศ อีกทั้งควรมีการพัฒนานโยบายการบริหารจัดการสินค้าเกษตรที่ออกมาอย่างต่อเนื่องและชัดเจน เพื่อให้ผู้ประกอบการเกิดความมั่นใจในด้านการลงทุนธุรกิจการค้า ตลาด และการประกอบอุตสาหกรรมการผลิตสินค้าเกษตร

2) แนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจรในปัจจุบันที่ทำให้เกิดเชิงบูรณาการและเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าเกษตร

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกในผู้บริหารของ อตก. เห็นว่า การบริหารจัดการสินค้าเกษตรภาครัฐในปัจจุบันมีองค์กรที่เกี่ยวข้องทั้ง 3 ชั้นตอนแต่ขาดระบบการวางแผนดำเนินงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ฉะนั้น จึงควรมีการพัฒนาระบบการทำงานเชิงบูรณาการร่วมกัน

ระหว่างองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสินค้าเกษตร เพื่อเกิดระบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจรและเชื่อมโยงกันทั้งในด้านข้อมูล แผนงาน และการดำเนินงาน เพื่อให้สอดคล้องกันกับสถานการณ์สินค้าเกษตรในปัจจุบัน

2) การยางแห่งประเทศไทย (กยท.)

กยท. เป็นรัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งใหม่ในปี พ.ศ. 2558 ด้วยการรวมหน่วยงานของรัฐที่มีภารกิจเกี่ยวข้องกับยางพาราเข้ามาอยู่ภายใต้องค์กรเดียวกันโดยพระราชบัญญัติการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2558 ส่งผลให้การจัดวางโครงสร้างองค์กรมีการบริหารจัดการยางพาราอย่างครบวงจรและมีกฎหมายที่ทันสมัยรองรับการดำเนินงานเพื่อการบริหารจัดการยางพาราของประเทศทั้งระบบ จึงจัดว่าเป็นรัฐวิสาหกิจที่มีความพร้อมด้านการดำเนินการบริหารจัดการสินค้าเกษตรอย่างครบวงจรเมื่อวิเคราะห์กับรัฐวิสาหกิจอื่นในกลุ่มเดียวกัน แต่อย่างไรก็ตามในการดำเนินงานเพื่อการบริหารจัดการยางพาราอย่างครบวงจรของ กยท. ก็ยังมีปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานภาครัฐที่สำคัญมีด้วยกัน 2 ด้าน ประกอบด้วย ดังนี้

(1) ด้านการบริหารจัดการสินค้าเกษตรของ กยท.

ในด้านการบริหารจัดการสินค้าเกษตรของ กยท. นั้น จำกัดเฉพาะยางพาราเท่านั้น ซึ่งแม้ว่า กยท. จะเป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นใหม่ที่มีระบบการบริหารงานเชิงบูรณาการเพื่อบริหารจัดการยางพาราในภาพรวมของทั้งประเทศ โดยสามารถประกอบกิจการเชิงพาณิชย์ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริม และสร้างมูลค่าเพิ่ม และการนำยางพาราส่งออกสู่ตลาดทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศก็ตาม แต่จากข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่าในการดำเนินงาน กยท. ก็ยังคงมีปัญหาและอุปสรรคเชิงโครงสร้างของการบริหารจัดการสินค้าเกษตรภาครัฐ ดังนี้

1) นโยบายและแผนงานของ กยท. ในการบริหารจัดการสินค้าเกษตร

จากการที่ กยท. ประกอบกิจการเชิงพาณิชย์ในรูปรัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้นมาใหม่เพื่อการบริหารจัดการยางพาราของประเทศอย่างครบวงจร โดยงานตามภารกิจส่วนใหญ่เดิมเป็นงานที่อยู่ในความรับผิดชอบกรมวิชาการเกษตร ซึ่งผู้ปฏิบัติมีความคุ้นเคยกับระบบของส่วนราชการที่ไม่มีเป้าหมายในเชิงพาณิชย์ ซึ่งแม้ว่าการดำเนินงานของ กยท. จะมีการกำหนดนโยบายและแผนงานที่ครอบคลุมภารกิจหลายด้านตามวัตถุประสงค์การจัดตั้ง แต่การดำเนินงานตามนโยบายและแผนงานเชิงพาณิชย์เพื่อสร้างรายได้ก็ยังคงประสบกับปัญหาการขาดทุนอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับนโยบายและแผนงานที่มีการกำหนดไว้เป็นเป้าหมายในแต่ละปีได้ผลกระทบความผันผวนของตลาดยางพาราระหว่างประเทศที่ไม่อาจคาดการณ์ล่วงหน้าได้ ส่งผลให้การดำเนินงานตามนโยบายและแผนงานไม่อาจบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้

2) ปัญหา และอุปสรรคของการนำนโยบายและแผนงานของ กยท. มาปฏิบัติในการบริหารจัดการสินค้าเกษตร

ในด้านการนำนโยบายและแผนงานของ กยท. มาปฏิบัติพบปัญหาที่สำคัญ 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 โครงสร้างการประกอบธุรกิจเลือกดำเนินการในรูปแบบภาครัฐลงทุนร่วมกับภาคเอกชนจัดตั้งเป็นบริษัทรับซื้อยางพาราเพื่อการรักษารักษาเสถียรภาพราคายางและพัฒนาคุณภาพยางในภาพรวมของทั้งประเทศไม่ให้ตกต่ำนั้น แต่ไม่ค่อยได้รับความสนใจลงทุนจากภาคเอกชนเท่าที่ควร เพราะบริษัทที่จัดตั้งร่วมกันไม่อาจใช้แสวงหาผลกำไรอย่างสูงสุดได้ จึงส่งผลต่อเป้าหมายที่เป็นการสร้างรายได้ขององค์กร และส่วนที่ 2 การดำเนินงานภายในองค์กรยังไม่สามารถนำนโยบายและแผนงานไปใช้อย่างสอดคล้องกันได้ ซึ่งเป็นปัญหาด้านวัฒนธรรมและพฤติกรรมขององค์กรแต่ละองค์กรที่มีแตกต่างกัน แต่ถูกยุบหรือควมรวมเป็นองค์กรเดียว

3) ปัจจัยที่ทำให้สินค้าเกษตรของประเทศไทยมีราคาตกต่ำ

สำหรับปัจจัยที่ทำให้สินค้าเกษตรของประเทศไทยมีราคาตกต่ำนั้น ในส่วนของยางพารา นั้นขึ้นอยู่กับความต้องการของตลาดภายในและระหว่างประเทศในแต่ละช่วงเวลา และพฤติกรรมการประกอบธุรกิจการค้าของผู้ประกอบการรายใหญ่ภาคเอกชนที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดราคาราคารับซื้อและราคาขาย เพราะสามารถเทและกักตุนเพื่อทำกำไรสูงสุดในแต่ละช่วงเวลาได้

4) การดำเนินงานตามภารกิจของ กยท. กับการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าเกษตร

ในด้านการดำเนินงานของ กยท. เป็นองค์กรกลางที่ทำหน้าที่สนับสนุน และพัฒนาการแปรรูปผลิตภัณฑ์ยาง เพื่อการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าเกษตร แต่ก็ไม่ได้ดำเนินการพัฒนาผู้เชิงพาณิชย์เท่าที่ควรเป็น เนื่องจากการหลายหน่วยงานของกระทรวงเกษตรฯ ทำวิจัยไว้มากมาย เช่น ยางปูสนามฟุตบอล ยางผสมยางมะตอยเพื่อใช้ทำถนน ยางปูพื้น บ่อ ยางตัวหนอนปูพื้นถนน ทางเดินต่าง ฯลฯ แต่งานวิจัยเหล่านั้นส่วนใหญ่ไม่สามารถแปลงไปสู่ตลาดอุตสาหกรรม อีกทั้ง เป็นการดำเนินการหลักอยู่ในสหกรณ์หรือชมรมชาวสวนยาง ซึ่งไม่ได้เชี่ยวชาญด้านการผลิตอุตสาหกรรมทางการตลาดทั้งในและต่างประเทศ

5) รูปแบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรระหว่าง กยท. กับ องค์กรภาคเอกชน

รูปแบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรของ กยท. เป็นไปในลักษณะเดียวกันกับของภาคเอกชน ต่างกันที่เป้าหมายการดำเนินงานที่ กยท. และบริษัทลูกภายใต้ กยท. ไม่มีเป้าหมายแสวงหากำไรสูงสุดอย่างภาคเอกชน และรูปแบบการประกอบธุรกิจของ กยท. จะเน้นที่รูปแบบการลงทุนร่วมดำเนินงานกับภาคเอกชนมากกว่าจัดทำเอง และมุ่งเน้นดำเนินงานในลักษณะผู้ให้การสนับสนุนภาคเอกชนในการพัฒนาและสร้างมูลค่าเพิ่มในอุตสาหกรรมยางพาราของประเทศ

(2) ด้านการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการสินค้าเกษตรของ กยท.

ในประเด็นนี้ จากการเก็บข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งผู้ให้ข้อมูลได้สะท้อนให้เห็นถึงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรของ กยท. ดังนี้

1) แนวทางในการปรับปรุงหรือแก้ไขปัญหาเพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตร

แนวทางในการปรับปรุงหรือแก้ไขปัญหาเพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรในส่วนของยางพารา ผู้บริหารระดับสูงของ กยท. ได้เสนอแนวทางการดำเนินการแก้ไขปัญหายางพาราราคาคต่ำ 4 แนวทาง คือ

(ก) จัดตั้งและขยายการดำเนินงานของบริษัทร่วมทุนที่ทำหน้าที่แปรรูปและขายยางพาราระหว่าง กยท. กับภาคเอกชนให้ครอบคลุมพื้นที่เพาะปลูกทั่วประเทศ เพราะ บริษัท BU ที่ กยท. จัดตั้งในปัจจุบันมีกำลังความสามารถรับซื้อยางจากพื้นที่ปลูกได้ไม่ครอบคลุมทั้งประเทศส่งผลให้การดำเนินงานไม่อาจรักษาเสถียรภาพราคาขายในตลาดได้

(ข) รัฐบาลควรมีการกำหนดนโยบายที่มีเข้มแข็งในด้านการรักษาเสถียรภาพราคายางพาราของทั้งประเทศ เช่น หากรัฐบาลมีนโยบายให้ กยท. รับซื้อและจัดเก็บยางพาราในคลังสินค้าก็ควรมีประกาศเพื่อรักษาเสถียรภาพราคาขายไปพร้อมกัน

(ค) รัฐบาลควรมีนโยบายเปิดและส่งเสริมให้มีการนำยางพาราที่เก็บรักษาไว้เฉย ๆ เพื่อรักษาเสถียรภาพของราคาในคลังสินค้าของ กยท. ไปใช้เพื่อประโยชน์สาธารณะ ซึ่งจะช่วยให้ลดความสูญเสียจากการเก็บรักษาและส่งผลให้ยางรุ่นใหม่ ๆ สามารถขายในตลาดได้ โดยไม่ต้องพุงราคาขาย

(ง) รัฐบาลควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาต่อยอดงานวิจัยด้านยางพาราที่ปัจจุบันมีการศึกษาวิจัยไว้เป็นจำนวนมากไปใช้ประโยชน์อย่างจริงจัง

2) แนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจรในปัจจุบันที่ทำให้เกิดเชิงบูรณาการและเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าเกษตร

ส่วนแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสินค้าเกษตรให้มีรูปแบบการบริหารจัดการยางพาราแบบครบวงจรในปัจจุบัน ซึ่งผู้บริหาร กยท. เห็นว่า กยท. ในเชิงโครงสร้างองค์กรมีส่วนงานภายในที่ทำหน้าที่บริหารจัดการยางพาราอย่างครบวงจรอยู่แล้ว แต่ส่วนที่ยังเป็นปัญหาคือในส่วนงานเกี่ยวกับการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับยางพาราเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรผู้เพาะปลูก ตลอดจน กยท. ควรเป็นตัวกลางเชื่อมระหว่างเกษตรกรและเทคโนโลยีที่มีการศึกษาวิจัยไว้แล้วโดยให้เกษตรกรนำไปใช้เพื่อลดต้นทุนการผลิตและสร้างสินค้าเกษตรที่มีคุณภาพสูง ทั้งในส่วนสินค้าที่เป็นวัตถุดิบ

และผลิตภัณฑ์ตามความต้องการของตลาด รวมถึงการพัฒนาระบบการทำงานเชิงบูรณาการร่วมกันระหว่างองค์กรที่มีอยู่ให้มีการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจรและเชื่อมโยงกัน

1.3 องค์กรภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการควบคุม กำกับ ดูแล การบริหารจัดการสินค้าเกษตร

นอกจาก อคส. อตค. และ กยท. ซึ่งเป็นองค์กรในรูปรัฐวิสาหกิจที่กล่าวมาแล้ว ในการบริหารจัดการสินค้าเกษตรภาครัฐของประเทศไทยยังมีองค์กรของรัฐที่เป็นส่วนราชการระดับกรมที่อยู่ในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงพาณิชย์ และกระทรวงการคลัง รวม 7 กรม ประกอบด้วย กรมการข้าว กรมวิชาการเกษตร สำนักปลัดกระทรวงพาณิชย์ กรมการค้าต่างประเทศ กรมการค้าภายใน กรมทรัพย์สินทางปัญญา และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) โดยแต่ละหน่วยงานจากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 จะพบว่ามีการกิจและบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสินค้าเกษตรในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งหรือมากกว่าหนึ่งขั้นตอนของการบริหารจัดการสินค้าเกษตรอย่างครบวงจร ซึ่งข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงและผู้เชี่ยวชาญของหน่วยงานแต่ละแห่งแสดงเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานบริหารจัดการสินค้าเกษตร องค์กรภาครัฐตามบทบาทความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน ตลอดจนข้อคิดเห็นที่เป็นแนวทางของการพัฒนาระบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตร องค์กรภาครัฐมีรายละเอียดที่น่าสนใจ ดังนี้

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์เป็นกระทรวงที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการสินค้าเกษตรที่ควรจะมีบทบาทมากที่สุด แต่ในทางการศึกษาพบว่ามีส่วนเกี่ยวข้องเฉพาะในขั้นตอนที่ 1 คือ การศึกษาวิจัย และการผลิตสินค้าเกษตร โดยการเพิ่มผลผลิต การพัฒนาคุณภาพ การลดต้นทุนการผลิต พร้อมทั้งการวิเคราะห์ผลผลิตในแต่ละฤดูการผลิต เท่านั้น โดยมีส่วนราชการระดับกรมที่มีการกิจเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสินค้าเกษตรที่เป็นพืชอยู่ 2 กรม คือ กรมการข้าว กับกรมวิชาการเกษตร โดยข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกมีรายละเอียดที่น่าสนใจดังนี้

1) กรมการข้าว

กรมการข้าวเป็นส่วนราชการระดับกรมที่สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นใหม่เมื่อปี พ.ศ. 2549 เพื่อรวมงานด้านข้าวซึ่งเป็นพืชเศรษฐกิจหลักของประเทศไทยให้มาอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของหน่วยงานเดียว โดยกำหนดให้ภารกิจครอบคลุมงานด้านการพัฒนาปรับปรุงการปลูกข้าวให้มีผลผลิตต่อพื้นที่และคุณภาพสูงขึ้น การพัฒนาพันธุ์ การอนุรักษ์และคุ้มครองพันธุ์การผลิตเมล็ดพันธุ์ การตรวจสอบรับรองมาตรฐาน การส่งเสริมและเผยแพร่เพื่อพัฒนาชาวนา การแปรรูปและการจัดการอื่น ๆ เพื่อเพิ่มมูลค่าข้าว รวมทั้งด้านการตลาดและการส่งเสริมวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นที่เกี่ยวกับข้าว สำหรับในภาพรวมของการบริหารจัดการสินค้าเกษตรจากการ

เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและผู้เชี่ยวชาญประจำกรมการข้าวพบว่าในปัจจุบันมีปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงาน 2 ด้าน ประกอบด้วย

1.1) ด้านการบริหารจัดการสินค้าเกษตรของกรมการข้าว ประกอบด้วย

(1) นโยบายและแผนงานของกรมการข้าวที่ใช้ในการบริหารจัดการสินค้าเกษตรในด้านนโยบายและแผนงานที่กำหนดในปัจจุบันจะเน้นทำงานด้านวิจัยและพัฒนา ปรับปรุงพันธุ์และเทคโนโลยีในการผลิตข้าว เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ผลผลิตต่อไร่ ลดต้นทุนการผลิต และยกระดับคุณภาพข้าว ผ่านกระบวนการตรวจสอบและรับรองมาตรฐาน ตลอดจนผลักดันนโยบายของรัฐบาลตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559 ที่มุ่งส่งเสริมให้เกษตรกรปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำนาจากนาแปลงเล็กไปสู่แปลงใหญ่แต่ติดปัญหาทางภูมิศาสตร์และพื้นที่แปลงนาที่มีหลายเจ้าของ การดำเนินงานในส่วนนี้จึงปรับเป็นการให้ความรู้แก่ชาวนาเพื่อปรับกระบวนการทำนาและส่งเสริมการรวมกลุ่มเพื่อลดต้นทุนการผลิต ส่วนงานด้านการตลาดข้าวแม้ว่าจะเป็นภารกิจส่วนหนึ่งของกรมแต่กรมยังไม่มียุทธศาสตร์และแผนงานที่ชัดเจนที่จะรองรับการดำเนินงานในส่วนนี้

(2) ปัญหา และอุปสรรคของการนำนโยบายและแผนงานของ กรมการข้าว มาปฏิบัติ ในการบริหารจัดการสินค้าเกษตร

ในการนำนโยบายและแผนงานปกคิมาปฏิบัตินั้นในภาพรวมของกรมการข้าวไม่มีปัญหา แต่ในส่วนของนโยบายและแผนงานเร่งด่วนที่ได้รับมอบหมายจากรัฐบาลหรือกระทรวง เช่น โครงการนาแปลงใหญ่ โครงการเกษตรอินทรีย์ โครงการเชื่อมโยงตลาด และโครงการสร้างศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าว มีปัญหาในการดำเนินงานอยู่เป็นงานใหม่ที่แทรกเพิ่มเข้ามา นอกจากนั้น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่กรมใช้ในการวิเคราะห์พื้นที่เพาะปลูกผลผลิตในปัจจุบันขาดการลงทุนนำเทคโนโลยีทันสมัยที่ให้ผลการวิเคราะห์ที่แม่นยำกว่ามาใช้ และปัญหาระบบการบริหารงานบุคคลภายในที่ขาดบุคลากรที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ ทั้งในส่วนอัตราที่จะต้องรับเพิ่มเพื่อรองรับงานที่ขยายตัวตามภารกิจ และอัตราทดแทนผู้เกษียณอายุราชการ

อนึ่ง สำหรับฐานข้อมูลเกี่ยวกับข้าวที่อยู่ในความรับผิดชอบของกรมพบว่าปัจจุบันขาดการนำไปใช้ประโยชน์โดยองค์กรภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินนโยบายเพื่อช่วยเหลือชาวนาในโครงการประกันหรือจำนำข้าว การเพิ่มมูลค่าแก่ข้าว และการวางแผนด้านการตลาดภายในและภายนอกประเทศ

(3) ปัจจัยที่ทำให้สินค้าเกษตรของประเทศไทยมีราคาตกต่ำ

สำหรับปัจจัยที่ทำให้สินค้าเกษตร โดยเฉพาะข้าวของประเทศไทยมีราคาตกต่ำ มีสาเหตุที่สำคัญดังนี้

(ก) ปัจจัยที่เป็นผลมาจากตลาดมีอุปทานส่วนเกินมาก ทำให้สินค้าเกษตรในตลาดโลกผันตลาดและมีราคาถูก เช่น กรณีของข้าวที่มีราคาตกต่ำในตลาดโลกเป็นผลมาจากประเทศผู้ผลิตขนาดใหญ่ (เช่น ประเทศอินเดีย และประเทศเวียดนาม) ส่งออกข้าวจำนวนมากในช่วงเวลาเดียวกัน เมื่อราคาตลาดโลกตกต่ำราคาตลาดภายในก็ตกต่ำตามไปด้วย เป็นต้น

(ข) ปัจจัยในด้านการพยากรณ์หรือการวิเคราะห์ผลผลิตทางการเกษตรที่ภาครัฐใช้อยู่ในปัจจุบัน เพื่อพยากรณ์ผลผลิตในแต่ละฤดูกาลผลิตขาดความแม่นยำและไม่ทันสมัย โดยระบบดาวเทียม GISDA ให้ข้อมูลที่วิเคราะห์ได้เฉพาะพื้นที่เพาะปลูก แต่ใช้วิเคราะห์เชิงการพยากรณ์ผลผลิตในภาพรวมในแต่ละฤดูกาลผลิตได้ ซึ่งข้อมูลในส่วนนี้ส่วนใหญ่มาจากการเก็บข้อมูล โดยการลงพื้นที่ที่เสียเวลาและค่าใช้จ่ายมาก

(ค) คุณภาพของสินค้าเกษตรที่ปัจจุบันแม้กรมจะพยายามส่งเสริมเพื่อยกระดับคุณภาพของผลผลิตแต่ก็ยังไม่ครอบคลุมพื้นที่เพาะปลูกทั้งหมด

4) การดำเนินงานตามภารกิจของ กรมการข้าว กกับการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าเกษตร

สำหรับการดำเนินงานตามภารกิจของ กรมการข้าว กกับการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าเกษตร ผู้บริหารระดับสูงเห็นว่า การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าในเรื่องของความปลอดภัยของสินค้าเกษตร ได้แก่ สินค้า GIP อาจจะราคาแพงมากกว่าสินค้าทั่ว ๆ ไป หรือสินค้าเกษตรที่มีลักษณะเฉพาะ รวมถึงการเพิ่มมูลค่าสามารถทำได้ 2 อย่าง ประกอบด้วย (1) การทำผลิตภัณฑ์กับเพิ่มมูลค่า เช่น สังข์หยดพัทลุง ข้าว GI ที่สามารถเพิ่มมูลค่าได้ ข้าวเหนียวลิ้มผิวที่กรมการข้าวทำ อย่างเช่น ข้าวไรส์เบอร์รี่ ก็เป็นข้าวอีกชนิดหนึ่งที่ประสบความสำเร็จ และอีกกลุ่มคือทำกลุ่มข้าวอินทรีย์ ที่เพิ่มมูลค่าโดยทำตลาดเฉพาะส่วนก่อน (2) เรื่องของรูปแบบของผลิตภัณฑ์ ก็ทำตัวพัฒนาผลิตภัณฑ์ การแปรรูปจากข้าวเป็นผลิตภัณฑ์อื่น เช่น น้ำมันรำข้าว โดยทำเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ส่วนกลุ่มใหญ่จะเป็นของคิงส์ซึ่งประสบความสำเร็จสูง กลุ่มที่จะทำผลิตภัณฑ์ก็เป็นทำแป้ง ทำเส้นหมี่ เช่น แป้งโรยตัว แป้งทำขนม รวมถึงการเพิ่มมูลค่ากับที่เส้นหมี่ เส้นก๋วยเตี๋ยว รวมถึงผลิตภัณฑ์ตัวอื่น เช่น ขนม นม เนย ที่ทำมาจากข้าว แป้งข้าว เป็นต้น

5) รูปแบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรระหว่าง กรมการข้าว กกับองค์กรภาคเอกชน ระบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรระหว่างภาครัฐ กกับ ภาคเอกชน มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน กล่าวคือ องค์กรภาคเอกชนจะให้ความสำคัญกับการสร้างมูลค่าสินค้าเกษตรภายใต้ระบบเครื่องหมายการค้าโดยมีหน่วยงานด้านการตลาดดูแลด้านการประชาสัมพันธ์ และสร้างความรับรู้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนั้นการดำเนินงานด้านการผลิตสินค้าจะมีการดำเนินการที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบครบวงจรตั้งแต่การผลิตจนถึงมือผู้บริโภค เพื่อแสวงหากำไรอย่าง

สูงสุด ในขณะที่องค์กรภาครัฐไม่ได้มีเป้าหมายในแสวงหากำไรเชิงธุรกิจ เป็นแต่เพียงผู้วางนโยบาย กำกับดูแล และส่งเสริมการดำเนินงานของภาคเอกชนในภาพรวมเพื่อป้องกันการเอารัดเอาเปรียบ อย่างไม่เป็นธรรม

1.2) ด้านการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการสินค้าเกษตรของกรมการค้าต่างประเทศประกอบด้วย

1) แนวทางในการปรับปรุงหรือแก้ไขปัญหาเพื่อการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการสินค้าเกษตร

ปัญหาของการดำเนินงานองค์กรภาครัฐของกรมการค้าตามที่กำหนดในกฎหมายนั้น กำหนดภารกิจมากเกินไป ซึ่งการดำเนินงานที่เป็นบทบาทของรัฐควมนั้นในงานด้านการส่งเสริม และการกำกับดูแลองค์กรภาคเอกชนเท่าที่จำเป็น และงานด้านการตลาดไม่ควรกำหนดเป็นความรับผิดชอบของกรมการค้า แต่ควรกำหนดให้กระทรวงพาณิชย์เป็นผู้รับผิดชอบ โดยกรมการค้าควรเป็นเพียงหน่วยงานที่ทำหน้าที่ให้การสนับสนุนข้อมูลทางวิชาการที่จำเป็น เพื่อให้หน่วยงานด้านการตลาดไปใช้วิเคราะห์ตลาดและช่องทางการจัดจำหน่ายผลผลิตหรือสินค้าเกษตรต่อไป

ส่วนปัญหาในเรื่องการคุ้มครองเกษตรกรไม่ให้ถูกเอารัดเอาเปรียบจากพ่อค้าคนกลางและผู้ประกอบกิจการรับซื้อสินค้าเกษตรนั้น พบว่ายังไม่มีความหมายที่คุ้มครองและสร้างความเป็นธรรมในด้านการซื้อขายผลผลิตทางการเกษตรแก่เกษตรกร และด้านการควบคุมต้นทุนที่เป็นปัจจัยการผลิตอย่างครบวงจร มิใช่เพียงแต่ควบคุมราคาสินค้าที่จัดจำหน่ายดังที่กระทรวงพาณิชย์ได้ดำเนินงานอยู่ในปัจจุบันเท่านั้น นอกจากนี้ เพื่อลดภาระด้านงบประมาณของรัฐในการให้ความช่วยเหลือแก่เกษตรกรรัฐบาลก็ควรที่จะผลักดันให้มีการตรากฎหมายที่คุ้มครองแรงงานและสวัสดิการผู้ใช้แรงงานภาคการเกษตรภายใต้ระบบกองทุนแห่งรัฐ

2) แนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจรในปัจจุบันที่ทำให้เกิดเชิงบูรณาการและเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าเกษตร ประกอบด้วย

2.1) ในการบริหารจัดการสินค้าเกษตรองค์กรภาครัฐควรลดบทบาทการดำเนินงานเองทุกอย่างลง และเน้นการประสานงานและดำเนินงานร่วมระหว่างแบบไตรภาคีที่ประกอบด้วย องค์กรภาครัฐ ภาคเกษตรกร (ผู้ผลิต) และผู้ประกอบการอุตสาหกรรมและบริการ

2.2) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสินค้าเกษตรภาครัฐทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจควรที่จะมีการดำเนินงานที่เชื่อมโยงภายใต้ นโยบายและแผนงานเดียวกัน

2.3) การส่งเสริมการวิจัยและการพัฒนาด้านการเกษตร ควรให้ความสำคัญในด้านการพัฒนาผลผลิตให้ตรงกับความต้องการของตลาดแต่ละระดับ เพราะเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลผลิตทางการเกษตรที่ง่ายและมีต้นทุนการดำเนินงานที่ไม่มาก

2) กรมวิชาการเกษตร

กรมวิชาการเกษตรเป็นส่วนราชการระดับกรมที่สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2546 มีภารกิจเป็นหน่วยงานบังคับใช้กฎหมายว่าด้วยการกักพืช กฎหมายว่าด้วยปุ๋ย กฎหมายว่าด้วยพันธุ์พืช กฎหมายว่าด้วยวัตถุอันตราย กฎหมายว่าด้วยการควบคุมยาง และกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองพันธุ์พืช ตลอดจนดำเนินการศึกษา ค้นคว้า ทดลอง วิจัย และพัฒนาวิชาการเกษตรด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับพืชให้บริการด้านการวิเคราะห์ ทดสอบ ตรวจสอบ และรับรองมาตรฐานสินค้าพืช อีกทั้งให้คำแนะนำเกี่ยวกับเรื่องดิน น้ำ ปุ๋ย พืช วัสดุการเกษตร ผลผลิต และผลิตภัณฑ์พืช การบริการส่งออกสินค้าเกษตร และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง สำหรับปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานเพื่อการบริหารจัดการสินค้าเกษตรของ กรมวิชาการ ที่ได้รับการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและผู้เชี่ยวชาญประจำ กรมวิชาการ มีด้วยกัน 2 ด้าน ประกอบด้วย

(1) ด้านการบริหารจัดการสินค้าเกษตรของ กรมวิชาการเกษตร ประกอบด้วย

(1.1) นโยบายและแผนงานของ กรมวิชาการเกษตร ในการบริหารจัดการสินค้าเกษตร การจัดทำนโยบายและแผนงานตามภารกิจของกรมในปัจจุบันไม่มีปัญหา แต่เป็นที่น่าสังเกตว่านโยบายและแผนงานที่จัดทำขึ้นไม่มีความเชื่อมโยงกับนโยบายและแผนงานของส่วนราชการอื่น และรัฐวิสาหกิจที่มีภารกิจด้านการบริหารจัดการสินค้าเกษตร

(1.2) ปัญหา และอุปสรรคของการนำนโยบายและแผนงานของ กรมวิชาการเกษตร มาปฏิบัติ ในการบริหารจัดการสินค้าเกษตรในประเด็นนี้กรมไม่มีปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินการ

(1.3) ปัจจัยที่ทำให้สินค้าเกษตรของประเทศไทยมีราคาตกต่ำ

สำหรับปัจจัยที่ทำให้สินค้าเกษตรของประเทศไทยมีราคาตกต่ำเกิดจากสาเหตุที่สำคัญ 2 ประการ กล่าวคือ ประการแรกระบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรองค์กรภาครัฐขาดการวางแผนนโยบายและแผนงานที่สอดคล้องกันโดยเฉพาะระหว่างภาคการผลิต (กระทรวงเกษตรและสหกรณ์) กับภาคการตลาด (กระทรวงพาณิชย์) ส่งผลผลิตภาคการเกษตรในแต่ละฤดูการผลิตเกิดภาวะล้นตลาด และประการต่อมาผลผลิตในภาคการเกษตรที่ผลิตได้ส่วนใหญ่ยังไม่ตรงกับความต้องการของตลาดและผู้บริโภค

(1.4) การดำเนินงานตามภารกิจของ กรมวิชาการเกษตร กับการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าเกษตร

การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าเกษตร (ยกเว้น ข้าว อ้อย และยางพารา) ไม่มีปัญหาในการดำเนินงาน เนื่องจากเป็นงานที่ตามภารกิจโดยตรงของกรม ซึ่งในปัจจุบันมีการดำเนินการวิจัยพัฒนาเพื่อใช้เทคโนโลยีขั้นสูงในภาคการผลิต ปัจจัยการผลิต และผลิตภัณฑ์ที่สร้างมูลค่าเพิ่มภายหลังการเก็บเกี่ยว ด้วยการแปรรูปผลผลิต และการสกัดสาร การบรรจุหีบห่อ และการผลิตเป็นพลังงานในรูปแบบต่าง ๆ

(1.5) รูปแบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรระหว่าง กรมวิชาการเกษตร กับองค์กรภาคเอกชน

ในประเด็นนี้ไม่มีการแสดงความคิดเห็นการดำเนินงานของกรมเป็นงานด้านวิชาการเพื่อการวิจัยและพัฒนาผลผลิตทางการเกษตรมิได้ประกอบกิจการเชิงพาณิชย์หรือร่วมลงทุนกับองค์กรภาคเอกชน

(2) ด้านการพัฒนาระบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรของ กรมวิชาการเกษตร

(2.1) แนวทางในการปรับปรุงหรือแก้ไขปัญหาเพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตร

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกในผู้บริหารระดับสูงของ กรมวิชาการเกษตร เห็นว่า ควรมีกฎหมายในลักษณะที่มีการส่งเสริมให้มากขึ้น และลดการกำกับดูแลให้น้อยลง นอกจากนี้ควรเน้นในเรื่องของการส่งเสริมและให้ความรู้เป็นหลัก

(2.2) แนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจรในปัจจุบันที่ทำให้เกิดเชิงบูรณาการและเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าเกษตร

สำหรับ แนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจรในปัจจุบันที่ทำให้เกิดเชิงบูรณาการและเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าเกษตร ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกในผู้บริหารของ กรมวิชาการเกษตร เห็นว่า (ก) องค์กรภาครัฐทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นภาคผลิต หรือภาคจำหน่าย ซึ่งประกอบด้วย กระทรวงพาณิชย์และกระทรวงเกษตรซึ่งเป็นองค์กรภาครัฐ ภาคเกษตรกรคือผู้ผลิต และภาคเอกชนคือตัวแทนพ่อค้า ต้องมาเจรจาถึงความต้องการในแต่ละภาคส่วน โดยมีตั้งเป็นคณะทำงานในของทุกองค์กรที่เกี่ยวข้องมาร่วมกันพัฒนาและแก้ไขปัญหาทุกด้าน (ข) ควรมีการพัฒนาระบบการทำงานเชิงบูรณาการร่วมกันระหว่างองค์กรที่มีอยู่ให้มีการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจรและเชื่อมโยงกันทุกองค์กรภาครัฐและองค์กรภาคเอกชน

3) สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์เป็นส่วนราชการระดับกรมที่เรียกว่า สำนักสังกัดกระทรวงพาณิชย์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสินค้าเกษตรของไทย กล่าวคือ เป็นหน่วยงานต้นสังกัดที่มีอำนาจหน้าที่บังคับบัญชาสำนักงานพาณิชย์ประจำจังหวัดทุกจังหวัด ซึ่งรับผิดชอบควบคุมดูแลราคาสินค้า ปริมาณสินค้าเกษตร และการตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศครอบคลุมสินค้าเกษตร 5 ประเภท (ข้าว มันสำปะหลัง ข้าวโพด ปาล์มน้ำมัน และสินค้ามาตรฐานตามประกาศของกระทรวงพาณิชย์) ซึ่งจากข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและผู้เชี่ยวชาญประจำสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ พบว่าในการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการสินค้าเกษตรภายในประเทศมีปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานแยกพิจารณาได้ 2 ด้าน ดังนี้

1) ด้านการบริหารจัดการสินค้าเกษตรของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ประกอบด้วย

(1.1) นโยบายและแผนงานของ สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ในการบริหารจัดการสินค้าเกษตร

จากสภาพปัญหาสินค้าเกษตรล้นตลาดที่ทำให้ราคาสินค้าเกษตรตกต่ำในนั้น พบว่าในการจัดทำนโยบายและแผนงานของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ที่รับผิดชอบสภาพของตลาดการค้าในภาพรวมไม่มีความเชื่อมโยงกับนโยบายและแผนงานของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่ดูแลรับผิดชอบภาคการผลิตสินค้าเกษตร การดำเนินงานร่วมกันระหว่างทั้งสองกระทรวง (ถ้ามี) ส่วนใหญ่จะดำเนินงานในรูปแบบการทำงานร่วมเฉพาะเป็นรายประเภทสินค้าเกษตรที่มีปัญหาเกิดขึ้นเท่านั้น จึงเป็นการดำเนินงานในลักษณะแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่ไม่มีการกำหนดนโยบายและแผนงานเชิงป้องกันล่วงหน้าเพื่อรับมือกับปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในฤดูกาลผลิตแต่ละปี

(1.2) ปัญหา และอุปสรรคของการนำนโยบายและแผนงานของ สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ มาปฏิบัติ ในการบริหารจัดการสินค้าเกษตร

ปัญหาการนำนโยบายและแผนงานด้านตลาดเพื่อการบริหารจัดการสินค้าเกษตร ไม่สามารถรองรับปริมาณสินค้าเกษตรล้นตลาด เพราะกระทรวงพาณิชย์ไม่สามารถคาดการณ์เชิงพยากรณ์ปริมาณผลผลิตในแต่ละฤดูกาลผลิตได้ ประกอบกับความต้องการผลผลิตในภาพรวมของตลาดค่อนข้างคงที่ไม่สามารถปรับเพิ่มตามปริมาณในแต่ละฤดูกาลผลิตได้ ฉะนั้น ที่ผ่านมารัฐบาลส่วนใหญ่จึงต้องเข้าดำเนินการแทรกแซงตลาดสินค้าเกษตรเพื่อพยุงราคาสินค้าเกษตรเป็นรอบ ๆ ของฤดูกาลการผลิต

(1.3) ปัจจัยที่ทำให้สินค้าเกษตรของประเทศไทยมีราคาตกต่ำ

สำหรับปัจจัยที่ทำให้สินค้าเกษตรของประเทศไทยมีราคาตกต่ำเกิดจากการที่ไม่อาจคาดการณ์ปริมาณผลผลิตทางการเกษตรแต่ละประเภทในแต่ละฤดูการผลิตได้ และเกษตรกรผู้ผลิตสินค้าเกษตรแต่ละประเภทกระจายตัวอยู่ทั่วประเทศ ตลอดจนการรวบรวมและการขนส่งออกสู่ตลาด จึงมีต้นทุนการดำเนินการที่ค่อนข้างสูงและไม่อาจควบคุมราคาผลผลิตเป็นการทั่วไปให้เท่ากันทั้งประเทศได้ นอกจากนี้ ลักษณะของผลผลิตทางการเกษตรในกลุ่มพืชเป็นสินค้าที่โดยสภาพสามารถใช้ทดแทนกันได้ เช่น วัตถุดิบที่ใช้ผลิตอาหารสัตว์ ถ้าข้าวโพดราคาสูงผู้ประกอบการอาหารสัตว์ก็จะเปลี่ยนไปใช้มันสำปะหลัง หรือรำข้าวที่มีราคาถูกกว่า หรือในบางกรณีอาจนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศที่มีต้นทุนต่ำกว่ามาใช้แทน ส่งผลให้การวางกลไกเพื่อควบคุมราคาสินค้าเกษตรแต่ละประเภททำได้ยาก

(1.4) การดำเนินงานตามภารกิจของ สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ กับการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าเกษตร

ในปัจจุบันสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์มีการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าเกษตร เช่น การส่งเสริมการจดทะเบียนสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ และการพัฒนาหรือแปรรูปวัตถุดิบทางการเกษตรเป็นสินค้าราคาสูง เป็นต้น แต่ปัญหาของการดำเนินงานด้านนี้ ได้แก่ องค์กรความรู้และต้นทุนที่เกษตรกรต้องใช้ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลผลิตทางการเกษตรเกษตรกรส่วนใหญ่ของประเทศยังขาดความเข้าใจและไม่มีมีการปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ ซึ่งถ้าหากมีการปรับตัวก็สร้างรายได้ที่นอกเหนือจากการขายวัตถุดิบราคาถูกได้ เช่น กรณี ข้าว หากมีองค์ความรู้ เทคโนโลยี และทุนที่จะดำเนินการแยกองค์ประกอบของข้าว ได้ก็จะได้สารสกัดจากทางธรรมชาติที่สามารถนำไปใช้ผลิตเครื่องสำอาง อาหาร และยาที่มีราคาสูงและเป็นที่ต้องการของตลาดมากกว่าได้

(1.5) รูปแบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรระหว่าง สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ กับ องค์กรภาคเอกชน

ในด้านรูปแบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรระหว่างสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ กับองค์กรภาคเอกชนพบว่ามีความแตกต่างกันในเชิงของเป้าหมายการดำเนินงานในด้านการแสวงหาผลกำไร โดยบทบาทการบริหารของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ จะเป็นบทบาทเชิงกำกับดูแลเพื่อรักษาเสถียรภาพของตลาด และช่วยเหลือแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้น เนื่องจากสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ไม่มีอำนาจบังคับหรือต่อรองกับผู้ประกอบการธุรกิจให้ช่วยเหลือเกษตรกรแทนรัฐได้ ทำได้แต่เพียงขอความร่วมมือเป็นครั้งคราว ซึ่งผู้ประกอบการองค์กรภาคเอกชนก็อาจให้ความร่วมมือหรือไม่ให้ก็ได้

2) ด้านการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการสินค้าเกษตรของ สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ประกอบด้วย

(1) แนวทางในการปรับปรุงหรือแก้ไขปัญหาเพื่อการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการสินค้าเกษตรสรุปได้ 3 ประการดังนี้

(ก) องค์กรภาครัฐที่เกี่ยวข้องควรเข้าไปดูแล กำกับ ดูแล ช่วยเหลือ ในด้านต้นทุนของเกษตรกร เพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายในการเพาะปลูก รวมถึงในเรื่องผลผลิตที่มีคุณภาพและการพัฒนาให้ได้ผลผลิตต่อไร่ให้สูงขึ้นมันจะนำมาซึ่งเม็ดเงินต่อไร่ที่สูงขึ้น

(ข) องค์กรภาครัฐที่เกี่ยวข้องควรใช้ข้อมูลเชิงวิเคราะห์ทั้งทางด้านการผลิตและตลาดที่เชื่อมโยงถึงกันให้มากกว่าการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคาดการณ์อย่างที่เป็นอยู่ ซึ่งการพัฒนาในส่วนนี้นอกจากจะช่วยให้เกษตรกรวางแผนเพราะปลูกก่อนฤดูการผลิตและยังเป็นการช่วยการบริหารจัดการสินค้าเกษตรขององค์กรภาครัฐง่ายขึ้นด้วย

(ค) องค์กรภาครัฐที่เกี่ยวข้องการค้าและตลาดควรปรับบทบาทในปัจจุบันที่มุ่งเน้นเข้าไปช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาสินค้าเกษตรล้นตลาดแบบเบ็ดเสร็จเป็นการส่งเสริมยกระดับเกษตรกรจากผู้ผลิตเป็นผู้ค้าสินค้าเกษตรของตนที่ผลิตด้วย ซึ่งการดำเนินการส่งเสริมในลักษณะนี้ยังไม่มีหน่วยงานผู้รับผิดชอบและหากจะผลักดันให้เกิดผลในทางปฏิบัติรัฐบาลต้องจัดสรรงบประมาณและบุคลากรที่มีความรู้ลงไปถ่ายทอดองค์ความรู้ ณ แหล่งผลิตทั่วประเทศ

(2) แนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจรในปัจจุบันที่ทำให้เกิดเชิงบูรณาการและเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าเกษตร สรุปได้ 2 ประการดังนี้

(ก) รัฐบาลควรมีการออกนโยบายและกฎหมายเพื่อกำหนดเขตพื้นที่การเพาะปลูก และโควตาการผลิตสินค้าเกษตรในแต่ละเขตที่ชัดเจน อันจะทำให้เกิดระบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(ข) องค์กรภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสินค้าเกษตรทั้งหมดควรมีการพัฒนาองค์กรให้สามารถบริหารจัดการสินค้าเกษตรได้อย่างครบวงจร และการดำเนินงานแต่ละองค์กรควรมีความเชื่อมโยงเพื่อหลีกเลี่ยงความซ้ำซ้อน อันจะทำให้การบริหารจัดการผลผลิตทางการเกษตรที่มีความหลากหลายและปริมาณมากมีความสะดวกรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานแบบไม่ต้องรอคอยหรือส่งผ่านงานกันไปมาระหว่างกัน ส่งผลทำให้เกิดการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง

4) กรมการค้าภายใน

กรมการค้าภายในเป็นส่วนราชการระดับกรมสังกัดกระทรวงพาณิชย์มีอำนาจหน้าที่ควบคุมดูแลสินค้าเกษตรหลายชนิด ได้แก่ ข้าว ข้าวโพด มันสำปะหลัง ปาล์ม น้ำมัน มะพร้าว ฯลฯ

แก้ไขปัญหาลินค้าเกษตร ป้อนกันมิให้การจวยโอกาสเอารัดเอาเปรียบ และลินค้าราคาโดยที่ไม่เป็นธรรม อีกทั้งยังมีการส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มลินค้าเกษตรสำคัญ และเพิ่มช่องทางทางการตลาดลินค้าเกษตรภายในประเทศทั้งหมด ในการบริหารจัดการลินค้าด้านตลาดลินค้าเกษตรมีปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ 2 ด้าน ดังนี้

(1) ด้านการบริหารจัดการลินค้าเกษตรของกรมการค้าภายใน ประกอบด้วย

(1.1) นโยบายและแผนงานของ กรมการค้าภายใน ในการบริหารจัดการลินค้าเกษตร

ในการจัดทำ นโยบายและแผนงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการลินค้าเกษตรพบว่า ข้อมูลด้านผลผลิตลินค้าเกษตรที่กรมใช้และได้รับมาจากหน่วยงานอื่น ๆ เป็นข้อมูลที่ได้จากการประมาณการณ้ยังขาดความแน่นอนและความชัดเจนรวมถึงไม่ทันสมัยต่อภาวะการณ้ ส่งผลให้กรมไม่อาจจัดทำ นโยบายและแผนงานเพื่อการบริหารจัดการลินค้าเกษตรล่วงหน้าเพื่อรองรับปริมาณลินค้าเกษตรในแต่ละฤดูกาลผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนั้น รัฐบาลที่ผ่านมายัง ไม่มีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนและต่อเนื่องที่จะมอบให้กรมจัดทำ นโยบายและแผนงานเพื่อการพัฒนา ระบบตลาดลินค้าเกษตรที่มีอยู่ให้เป็นตลาดลินค้าเกษตรสมัยใหม่ ซึ่งระบบตลาดลินค้าเกษตรสมัยใหม่จะเป็นประโยชน์ต่อเกษตรกรและช่วยให้เกษตรกรมีอำนาจต่อรองด้านราคาซื้อขายลินค้าเกษตรมากกว่าพ่อค้า เนื่องจากโดยโครงสร้างและกลไกของระบบตลาดแบบนี้จะลดบทบาทและความสำคัญผู้นำเข้า และตัวกลาง (โบรกเกอร์) ลินค้าเกษตร ที่จะเข้ามาเป็นผู้ขึ้นำกำหนดราคาลินค้าเกษตร

(1.2) ปัญหา และอุปสรรคของการนำนโยบายและแผนงานของ กรมการค้าภายใน มาปฏิบัติ ในการบริหารจัดการลินค้าเกษตร

ในด้านปัญหาของการนำนโยบายและแผนงานของกรมการค้าภายในที่ผ่านมา รัฐบาลส่วนใหญ่จะเน้นการจัดการทางด้านตลาดมากกว่าด้านการผลิต ส่งผลให้อำนาจการต่อรองไปอยู่กับผู้ประกอบการรายใหญ่กว่าเกษตรกร ผู้ประกอบการรายใหญ่จึงสามารถผูกขาดตลาดและกำหนดราคาลินค้าเกษตรทั้งในส่วนการรับซื้อและจำหน่ายภายในประเทศ โดยมีผู้บริ โภคภายในประเทศเป็นผู้แบรับต้นทุนการค้าทั้งหมดหากเกิดสภาวะการณ้ตลาดและราคาลินค้าเกษตรมีความผันผวน ทำนโยบายและแผนงานที่กรมนำไปปฏิบัติส่วนใหญ่จะเป็นไปเพื่อแก้ไขปัญหาลเฉพาะหน้าในเรื่องราคาลินค้าเกษตรตกต่ำเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและในเรื่องลินค้าราคาแพงเพื่อช่วยเหลือด้านค่าครองชีพของผู้บริโภค

(1.3) ปัจจัยที่ทำให้ลินค้าเกษตรของประเทศไทยมีราคาตกต่ำ

(ก) การไม่มีกฎหมายกำหนดและจัดระเบียบเขตพื้นที่เพาะปลูก

(ข) ข้อมูลที่องค์กรภาครัฐใช้เพื่อกำหนดนโยบายและแผนงานเพื่อการบริหารจัดการสินค้าเกษตรไม่ทันสมัย

(ค) กฎหมายว่าด้วยการแข่งขันทางการค้า ที่อยู่ในความรับผิดชอบของกรมการค้าภายในมีขอบเขตการบังคับใช้ที่ไม่ครอบคลุมผู้ประกอบการสินค้าทางการเกษตร ส่งผลให้ผู้ประกอบการสินค้าทางการเกษตรรายใหญ่มีอิทธิพลที่จะกำหนดราคาและชี้นำตลาดสินค้าเกษตรได้

(1.4) การดำเนินงานตามภารกิจของ กรมการค้าภายใน กับการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าเกษตร

ในปัจจุบันกรมมิได้มีภารกิจโดยตรงในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าเกษตร แต่ก็ได้รับมอบหมายจากรัฐบาลให้ดำเนินงานโครงการร่วมกับหน่วยงานอื่นภายใต้โครงการขนาดใหญ่เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่สินค้าเกษตร เช่น โครงการเพิ่มศักยภาพมาตรฐานคุณภาพการผลิตภายใต้ระบบ GMP และ HACCP แก่ผู้ประกอบการค้าข้าวที่เป็นโรงสีของสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร หรือวิสาหกิจชุมชน เพื่อยกระดับกระบวนการผลิตให้มีมาตรฐานด้านสุขอนามัย และความปลอดภัยให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล ซึ่งจะช่วยโอกาสและช่องทางการส่งสินค้าเกษตรออกสู่ตลาดภายในและต่างประเทศได้มากขึ้น

(1.5) รูปแบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรระหว่าง กรมการค้าภายใน องค์กรภาคเอกชน

ในด้านรูปแบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรของราชการมีความแตกต่างกับเอกชนในแง่ของเป้าหมายการดำเนินการที่มีได้มุ่งแสวงหาผลกำไรสูงสุดจากการประกอบกิจการ นอกจากนี้ระบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรของภาครัฐของไทยในปัจจุบันดีกว่าเอกชนในแง่ของระบบการบริหารจัดการที่มีลักษณะการดำเนินการที่ไม่ครบวงจร เพราะมีหน่วยงานที่รับผิดชอบส่วนงานส่วนต่าง ๆ หลายหน่วยงาน แบบต่างคนต่างทำ และการดำเนินงานไม่มีการกำหนดนโยบายและแผนงานร่วมกันหรือความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ

(2) ด้านการพัฒนาระบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรของ กรมการค้าภายใน ประกอบด้วย

(2.1) แนวทางในการปรับปรุงหรือแก้ไขปัญหาเพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตร

สำหรับแนวทางในการปรับปรุงหรือแก้ไขปัญหาเพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรผู้บริหารกระทรวงพาณิชย์เห็นว่า องค์กรภาครัฐ ควรเข้ามามีบทบาทในการเข้ามาวิเคราะห์ให้มากขึ้น เพราะเกษตรกรรายย่อยอาจไม่มีความสามารถในการวิเคราะห์ และมี

การวางแผนที่มีประสิทธิภาพ และประมาณการการณ์ในอนาคต เกี่ยวกับสินค้าทางการเกษตรให้ได้มาก และองค์กรภาครัฐต้องเข้าช่วยวางแผน ที่ไม่ใช่การคาดการณ์สถานการณ์ แต่ควรวิเคราะห์คุณภาพในอนาคต ส่วนใหญ่ในกระทรวงแต่ละกระทรวงจะไม่ค่อยเชื่อมโยงข้อมูลกัน ประกอบกับควรปรับโครงสร้างการบริหารงาน โดยการนำเอารูปแบบภาคเอกชนมาพัฒนาเพื่อให้ความเหมาะสมและมีการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ

(2.2) แนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจรในปัจจุบันที่ทำให้เกิดเชิงบูรณาการและเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าเกษตร

สำหรับแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจรในปัจจุบันที่ทำให้เกิดเชิงบูรณาการและเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าเกษตร ผู้บริหารกระทรวงพาณิชย์เห็นว่า ควรมีการเชื่อมโยงของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสินค้าเกษตรกับองค์การภาครัฐและองค์กรภาคเอกชนให้มากยิ่งขึ้น เพื่อนำมาวิเคราะห์ปริมาณการผลิตและความต้องการของตลาด เพื่อให้สอดคล้องและทันต่อสถานการณ์ อีกทั้งควรมีพัฒนาด้วยการปรับปรุงระบบงานของแต่ละองค์กร เพื่อให้มีการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจรเบ็ดเสร็จภายในแต่ละหน่วยงาน ประกอบกับในส่วนการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าเกษตร องค์กรภาครัฐ ควรมีคลังสินค้าและไซโลที่มีมาตรฐานการยืดอายุสินค้าเกษตร เพื่อชะลอการออกมาของสินค้าเกษตรในแต่ละฤดูกาล รวมถึงควรออกกฎหมายผลักดันพัฒนาพืชเศรษฐกิจ เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการครบวงจรที่ชัดเจน

5) กรมการค้าต่างประเทศ

กรมการค้าต่างประเทศเป็นส่วนราชการระดับกรมสังกัดกระทรวงพาณิชย์ มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องกับบริหารจัดการสินค้าเกษตรในส่วนตลาดการค้าสินค้าเกษตรต่างประเทศทั้งการส่งออกและนำเข้า (ข้าวหอมมะลิไทย ผลิตภัณฑ์มันสำปะหลัง ถั่วเขียว ข้าวโพด เป็นต้น) ตลอดจนมีภารกิจด้านการส่งเสริมและกำกับดูแลคุณภาพและมาตรฐานสินค้าส่งออกและนำเข้าด้วย สำหรับการบริหารจัดการด้านตลาดสินค้าเกษตรที่อยู่ในความรับผิดชอบของกรมมีปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ 2 ด้าน ดังนี้

(1) ด้านการบริหารจัดการสินค้าเกษตรของกรมการค้าต่างประเทศ ประกอบด้วย

(1.1) นโยบายและแผนงานของ กรมการค้าต่างประเทศในการบริหารจัดการสินค้าเกษตร

ในด้านนโยบายและแผนงานด้านการส่งออกและนำเข้าสินค้าเกษตรในปัจจุบันไม่มีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการจัดทำ เพราะเป็นกลุ่มประเภทสินค้าหลักที่กรมรับผิดชอบดูแลเป็นปกติ ซึ่งในการส่งออกสินค้าเกษตรกรมมีนโยบายและแผนงานมุ่งเน้นการยกระดับสินค้าเกษตรด้วยการควบคุมมาตรฐานคุณภาพสินค้าเกษตรให้ผ่านกระบวนการตรวจสอบ

และรับรองมาตรฐานสินค้าที่ตลาดต่างประเทศต้องการตามข้อตกลงและการเจรจาทางการค้ากรม
ดำเนินงาน และหน่วยงานภายใน คือ สถาบันส่งเสริมเกษตรนวัตกรรม ทำหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนา
ยกระดับคุณภาพสินค้าเกษตร

(1.2) ปัญหา และอุปสรรคของการนำนโยบายและแผนงานของ กรมการค้า
ต่างประเทศ มาปฏิบัติ ในการบริหารจัดการสินค้าเกษตร การนำนโยบายและแผนงานของกรมมา
ปฏิบัติไม่มีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน

(1.3) ปัจจัยที่ทำให้สินค้าเกษตรของประเทศไทยมีราคาตกต่ำ

ปัจจัยที่ทำให้สินค้าเกษตรของประเทศไทยมีราคาตกต่ำในมุมมองของ
ผู้รับผิดชอบหาช่องทางตลาดต่างประเทศเพื่อรองรับรับผลผลิตสินค้าเกษตรนั้น เห็นว่าเป็นปัญหาที่
มีจากกลไกการควบคุมภาคการผลิตที่ไม่มีการกำหนดเขตพื้นที่ควบคุมการเพาะปลูกสินค้าเกษตร
ให้สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของตลาด และเป็นผลมากระบบการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประมาณ
การผลิตในแต่ละฤดูการผลิตที่ยังขาดความแม่นยำทำให้การวางแผนทางการตลาดล่วงหน้าเพื่อ
รองรับผลผลิตที่ออกมาทำได้ยาก

(1.4) การดำเนินงานตามภารกิจของ กรมการค้าต่างประเทศ กับการสร้างมูลค่าเพิ่ม
ให้กับสินค้าเกษตร

การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าเกษตรเป็นภารกิจหลักอย่างหนึ่งของกรมที่
ปัจจุบันกรมมีการจัดตั้งหน่วยงานภายในที่รับผิดชอบงานเรื่องนี้ คือ สถาบันส่งเสริมเกษตร
นวัตกรรม ซึ่งทำหน้าที่ศึกษา วิเคราะห์ สำรวจตลาดและแนวโน้มความต้องการสินค้าเกษตร
นวัตกรรม ช่องทางการเข้าสู่ตลาด และประชาสัมพันธ์สร้างความรับรู้ในสินค้าเกษตรของไทย และ
เป็นตัวกลางในการติดต่อทางธุรกิจการค้าต่างประเทศกับระหว่างผู้ผลิต ผู้จำหน่าย ผู้ลงทุน และ
ผู้วิจัย

(1.5) รูปแบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรระหว่าง กรมการค้าต่างประเทศ
กับ องค์กรภาคเอกชน

ระบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรระหว่างองค์กรภาครัฐ กับองค์กร
ภาคเอกชน มีความแตกต่างกันอย่างที่ระบบการบริหารจัดการ ซึ่งองค์กรภาคเอกชนรายใหญ่จะมี
ระบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรที่ครบวงจรและมีความเชื่อมโยงระหว่างกันทำให้มีต้นทุนการ
ดำเนินงานที่ต่ำกว่าขององค์กรภาครัฐ ในขณะที่การดำเนินการบริหารจัดการสินค้าเกษตรองค์กร
ภาครัฐมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหลายหน่วยงานหลายสังกัดที่ต่างคนต่างทำงานตามภารกิจของตน
โดยไม่มีการบูรณาการการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ และเน้นในงานตั้งรับเพื่อแก้ไขปัญหา

ว่าการทำงานในเชิงรุกเพื่อป้องกันปัญหา ส่งผลให้เกิดการใช้เงินงบประมาณที่ซ้ำซ้อนและไม่มีประสิทธิภาพอย่างองค์กรภาคเอกชน

(2) ด้านการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการสินค้าเกษตรของ กรมการค้าต่างประเทศ ประกอบด้วย

(2.1) แนวทางในการปรับปรุงหรือแก้ไขปัญหาเพื่อการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการสินค้าเกษตร

แนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรองค์กรภาครัฐควรมีการพัฒนา 2 ด้าน คือ ด้านการผลิต หน่วยงานที่รับผิดชอบในภาคการผลิตควรมีอำนาจที่สามารถใช้ควบคุมพื้นที่และปริมาณผลผลิตเกษตรแต่ละประเภทได้ และเน้นการผลิตที่ตรงกับความต้องการของตลาดให้มากขึ้น และด้านการตลาด รัฐบาลควรเปิดช่องทางการเจรจาเพื่อทำข้อตกลงทางการค้าใหม่ ๆ และปรับปรุงข้อตกลงการค้าเดิมให้มากขึ้นทั้งระดับทวิภาคีและพหุภาคี นอกจากนี้ การดำเนินการทั้ง 2 ด้านควรที่จะบูรณาการการทำงานร่วมกันให้มากขึ้น

(2.2) แนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจรในปัจจุบันที่ทำให้เกิดเชิงบูรณาการและเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าเกษตร

สำหรับแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการสินค้าเกษตร องค์กรภาครัฐแบบครบวงจรแยกพิจารณาได้ได้เป็น 2 ส่วน คือ งานระดับนโยบายที่ส่วนราชการระดับกระทรวงและกรมรับผิดชอบควรเน้นบทบาทในการกำกับดูแลและส่งเสริมองค์กรภาคเอกชนให้มากกว่าการเข้าไปดำเนินงานเอง ส่วนงานในภาคปฏิบัติในกรณีจำเป็นที่องค์กรภาครัฐจะต้องเข้าไปบริหารจัดการสินค้าเกษตรบางประเภท เพื่อป้องกันการผูกขาดตลาดและราคาสินค้าเกษตรที่เป็นผลเสียต่อเกษตรกรและผู้บริโภคโดยรวม ก็ควรที่ดำเนินงานในรูปรัฐวิสาหกิจที่มีกรอบการดำเนินการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบเบ็ดเสร็จและครบวงจรในลักษณะเดียวกับการยางแห่งประเทศไทย

6) กรมทรัพย์สินทางปัญญา

กรมทรัพย์สินทางปัญญาเป็นส่วนราชการระดับกรมสังกัดกระทรวงพาณิชย์มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรค์ และใช้ประโยชน์ทรัพย์สินทางปัญญาในเชิงพาณิชย์ รวมทั้งความคุ้มครองและปกป้องสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา โดยทรัพย์สินทางปัญญาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสินค้าเกษตรสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์(Geographical Indications หรือ GI) อันเป็นทรัพย์สินทางปัญญาที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิตทางการเกษตรที่มาจากแหล่งกำเนิดที่ได้รับการคุ้มครอง เช่น ข้าวหอมมะลิทุ่งกุลาร้องไห้ ส้มโอสามพราน เป็นต้น สำหรับการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญาในส่วนสินค้าเกษตรที่อยู่ในความรับผิดชอบของกรมมีปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ 2 ด้าน ดังนี้

(1) ด้านการบริหารจัดการสินค้าเกษตรของกรมทรัพย์สินทางปัญญา ประกอบด้วย

(1.1) นโยบายและแผนงานของ กรมทรัพย์สินทางปัญญา ในการบริหารจัดการสินค้าเกษตร

การจัดทำนโยบายและแผนงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสินค้าเกษตรของกรมมีเฉพาะการส่งเสริมและคุ้มครองสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ในสินค้าเกษตร ซึ่งในทางดำเนินงาน ไม่มีปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำนโยบายและแผนงาน

(1.2) ปัญหา และอุปสรรคของการนำนโยบายและแผนงานของ กรมทรัพย์สินทางปัญญา มาปฏิบัติ ในการบริหารจัดการสินค้าเกษตร

การนำนโยบายและแผนงานของกรมมาปฏิบัติไม่มีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน

(1.3) ปัจจัยที่ทำให้สินค้าเกษตรของประเทศไทยมีราคาตกต่ำ

จากการที่กรมไม่ได้เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจโดยตรงในการบริหารจัดการสินค้าเกษตร จึงไม่สามารถให้ข้อมูลในประเด็นนี้ได้

(1.4) การดำเนินงานตามภารกิจของ กรมทรัพย์สินทางปัญญา กับการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าเกษตร

สำหรับการดำเนินงานเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าเกษตรของกรมในปัจจุบัน เน้นการส่งเสริม การให้ข้อมูล และการอำนวยความสะดวกในการจดทะเบียนสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ในสินค้าเกษตรประเภทต่าง ๆ ที่ได้รับการส่งเสริมหรือได้รับการประสานงานมาจากส่วนราชการที่รับผิดชอบในภาคการผลิตสินค้าเกษตร ซึ่งปัจจุบัน ณ เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2561 มีสินค้าเกษตรที่รับจดทะเบียนสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์แล้วทั้งสิ้น 115 คำขอ

(1.5) รูปแบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรระหว่าง กรมทรัพย์สินทางปัญญา กับองค์กรภาคเอกชน

จากการที่กรมไม่ได้เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจโดยตรงในการบริหารจัดการสินค้าเกษตร จึงไม่สามารถให้ข้อมูลในประเด็นนี้ได้

(2) ด้านการพัฒนาระบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรของ กรมทรัพย์สินทางปัญญา

ในประเด็นนี้ จากการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งผู้ให้ข้อมูลได้สะท้อนให้เห็นถึงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรของ กรมทรัพย์สินทางปัญญา ดังนี้

(2.1) แนวทางในการปรับปรุงหรือแก้ไขปัญหาเพื่อการพัฒนาระบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตร

จากการที่กรมไม่ได้เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจโดยตรงในการบริหารจัดการสินค้าเกษตร จึงไม่สามารถให้ข้อมูลในประเด็นนี้ได้

(2.2) แนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจรในปัจจุบันที่ทำให้เกิดเชิงบูรณาการและเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าเกษตร

จากการที่กรมไม่ได้เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจโดยตรงในการบริหารจัดการสินค้าเกษตร จึงไม่สามารถให้ข้อมูลในประเด็นนี้ได้

7) สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจเป็นส่วนราชการระดับกรมสังกัดกระทรวงคลังมีอำนาจหน้าที่ในการบริหารและพัฒนารัฐวิสาหกิจและหลักทรัพย์ของรัฐด้วยการเสนอแนะนโยบายและมาตรการกำกับดูแล การประเมินผล และการพัฒนารัฐวิสาหกิจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพรัฐวิสาหกิจและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ทรัพย์สินของรัฐ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสินค้าเกษตร สคร. เป็นหน่วยงานในระดับนโยบายที่กำกับดูแลรัฐวิสาหกิจในกลุ่มเกษตร 5 แห่ง ในเชิงนโยบายและตรวจสอบคุณสมบัติผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อแต่งตั้งเป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจและผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งปัญหาและอุปสรรคในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจด้านเกษตรมี 2 ด้าน ดังนี้

(1) ด้านการบริหารจัดการสินค้าเกษตรของ สคร.

(1.1) นโยบายและแผนงานของ สคร. ในการบริหารจัดการสินค้าเกษตร

ในด้านการจัดทำนโยบายและแผนงานของ สคร. เป็นนโยบายและแผนงานในภาพรวมของการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจทุกกลุ่ม ซึ่งในทางปฏิบัติรัฐวิสาหกิจทุกแห่งจะมีการจัดทำนโยบายและแผนงานเป็นการเฉพาะ ซึ่ง สคร. จะเป็นผู้ประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจตามสิ่งที่รัฐวิสาหกิจเสนอมา และให้คำแนะนำในกรณีการจัดทำแผนปฏิรูป/แผนพลิกฟื้นรัฐวิสาหกิจที่ประสบปัญหาเท่านั้น ฉะนั้น ในรายละเอียดที่เป็นเนื้อหาของนโยบายและแผนงานของรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง สคร. มิได้มีส่วนรับผิดชอบความถูกต้องเหมาะสมของการจัดทำ

(1.2) ปัญหา และอุปสรรคของการนำนโยบายและแผนงานของ สคร. มาปฏิบัติในการบริหารจัดการสินค้าเกษตร

ในประเด็นนี้ สคร. เห็นว่ามีเฉพาะกรณีรัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้นใหม่ คือ การยางแห่งประเทศไทยเท่านั้น เพราะผู้ปฏิบัติงานในองค์กรส่วนใหญ่มาจากภาคราชการที่ไม่คุ้นเคยกับระบบการบริหารงานในรัฐวิสาหกิจ ซึ่งมีความแตกต่างจากระบบบริหารงานของส่วนราชการ

(1.3) ปัจจัยที่ทำให้สินค้าเกษตรของประเทศไทยมีราคาตกต่ำ

จากการที่ สคร. ไม่ได้เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจโดยตรงในการบริหารจัดการสินค้าเกษตร จึงไม่สามารถให้ข้อมูลในประเด็นนี้ได้

(1.4) การดำเนินงานตามภารกิจของ สคร.กับการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าเกษตร
จากการที่ สคร. ไม่ได้เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจโดยตรงในการบริหารจัดการสินค้าเกษตร จึงไม่สามารถให้ข้อมูลในประเด็นนี้ได้

(1.5) รูปแบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรระหว่าง สคร.กับ องค์การภาคเอกชน
จากการที่ สคร. ไม่ได้เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจโดยตรงในการบริหารจัดการสินค้าเกษตร จึงไม่สามารถให้ข้อมูลในประเด็นนี้ได้

(2) ด้านการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการสินค้าเกษตรของ สคร. ประกอบด้วย

(2.1) แนวทางในการปรับปรุงหรือแก้ไขปัญหาเพื่อการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการสินค้าเกษตร

จากการที่ สคร. มีบทบาทคุณภาพรวมของการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจทั้งหมดเห็นว่าในการบริหารจัดการสินค้าเกษตรองค์การภาครัฐในภาพรวมยังไม่มีระบบการดำเนินงานที่มีเชื่อมโยงด้านข้อมูลระหว่างฝ่ายผลิตสินค้ากับฝ่ายการตลาด และขาดการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ฉะนั้น จึงสมควรที่จะมีการพัฒนาระบบการทำงานให้เชื่อมโยงกันพร้อม ๆ กับการพัฒนาบุคลากรให้มีความทันสมัย

(2.2) แนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจรในปัจจุบันที่ทำให้เกิดเชิงบูรณาการและเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าเกษตร

จากการที่ สคร. ไม่ได้เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจโดยตรงในการบริหารจัดการสินค้าเกษตร จึงไม่สามารถให้ข้อมูลในประเด็นนี้ได้

2. วิเคราะห์โครงสร้างและรูปแบบขององค์กรบริหารจัดการสินค้าทางเกษตรภาคเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ

จากการทบทวนวรรณกรรมขององค์กรที่มีการบริหารจัดการสินค้าเกษตรที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ซึ่งจะนำมาใช้วิเคราะห์กับโครงสร้างการบริหารจัดการสินค้าเกษตรและรูปแบบการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วย บริษัท เวียดนามฟู้ด 2 จำกัด (Vietnam Southern Food Corporation 2) หรือ (VINAFOOD 2) บริษัท ซี.พี. อินเตอร์เทรด จำกัด และบริษัท เคอาร์บีแอล จำกัด (KRBL Limited) โดยแต่ละแห่งมีโครงสร้างการบริหารจัดการสินค้าเกษตรและรูปแบบการดำเนินงานขององค์กร ที่น่าสนใจดังนี้

2.1 บริษัท เวียดนามฟู้ด 2 จำกัด (Vietnam Southern Food Corporation 2) หรือ (VINAFOOD 2)

เวียดนามฟู้ด 2 เป็นองค์กรบริหารจัดการสินค้าเกษตรในรูปบริษัทที่มีรัฐบาลเป็นผู้ถือหุ้นทั้งหมด โดยบริษัทนี้อยู่ภายใต้สังกัดกระทรวงเกษตรและพัฒนาชนบทของเวียดนาม (Ministry of Agriculture & Rural Development: MARĐ) มีวัตถุประสงค์การจัดตั้งเพื่อสร้างความเชื่อมั่น ความมั่นคงด้านอาหาร และการผลิตและส่งออกสินค้าเกษตรของเวียดนามตามคำสั่งนายกรัฐมนตรี เลขที่ 979 / QĐ - TTĐ ลงวันที่ 25 มิถุนายน 2010 สำหรับการดำเนินงานที่ผ่านมาของเวียดนามฟู้ด 2 มาบริหารจัดการสินค้าเกษตรเพื่อการส่งออกที่เป็นเป้าหมายหลัก คือ ข้าว ส่วนสินค้าเกษตรอื่น ๆ (เช่น มันสำปะหลังเส้น) ก็มีแต่ไม่มาก นอกจากประกอบธุรกิจเพื่อการส่งออกสินค้าเกษตรแล้ว เวียดนามฟู้ด 2 ยังประกอบกิจการนำเข้าสินค้าเกษตรที่จำเป็นต่อประเทศ ที่กฎหมายอนุญาตอีกด้วย

ในการบริหารจัดการสินค้าเกษตร เวียดนามฟู้ด 2 จัดว่าเป็นบริษัทแห่งชาติที่มีความโดดเด่นทั้งในด้านโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรของประเทศอย่างครบวงจร มีความทันสมัย และมีความคล่องตัวในการดำเนินงานไม่ติดขัดในแง่กฎระเบียบวิธีปฏิบัติราชการที่มีความล่าช้า ตลอดจนมีบริษัทที่มีประสิทธิภาพดำเนินงานบริหารจัดการสินค้าเกษตรในนามของรัฐบาลอย่างต่อเนื่องมากกว่า 40 ปี จึงเป็นที่รู้จักของตลาดการค้าสินค้าเกษตรระหว่างประเทศและคู่ค้ามีความเชื่อมั่นในการดำเนินงาน ซึ่งสามารถวิเคราะห์สรุปลักษณะเด่นในด้านโครงสร้างองค์กรและการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจรของ เวียดนามฟู้ด 2 ได้ ดังนี้

1) เวียดนามฟู้ด 2 เป็นบริษัทผู้ส่งออกข้าวรายใหญ่ที่สุดของประเทศที่อยู่ในระบบโครงสร้างการบริหารจัดการภายในมีการดำเนินงานที่ประกอบด้วยบริษัทย่อย 14 แห่ง และบริษัทร่วมทุน 11 แห่ง ซึ่งทั้งหมดมีความสัมพันธ์กับ เวียดนามฟู้ด 2 ในลักษณะบริษัทแม่กับบริษัทลูก (the parent company-the subsidiary company) มีพนักงานรวมกันกว่า 7,300 คน

2) เวียดนามฟู้ด 2 เป็นบริษัทผู้ค้าข้าวที่สามารถรวบรวมผลผลิตข้าวจากแหล่งผลิตหลักของประเทศที่อยู่บริเวณสามเหลี่ยมปากแม่น้ำโขง (Mekong Delta River) และสามเหลี่ยมปากแม่น้ำแดง (Red River Delta) เพื่อการส่งออกตลาดต่างประเทศได้ทั้งหมด นอกจากนั้น ยังมีประกอบกิจการด้านสินค้าเกษตรที่หลากหลาย ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับข้าว เช่น การแปรรูป และไม่เกี่ยวข้องกับข้าว เช่น การซื้อขายสินค้าอื่น ๆ จากต่างประเทศจำพวกอาหารสำเร็จรูป แป้ง บรรจุภัณฑ์ และปลาแอนโชวี เพื่อการจำหน่ายในตลาดภายในประเทศ รวมถึงการธุรกิจและบริการอื่น ๆ ที่กฎหมายอนุญาต

3) เวียดนามฟู้ด 2 มีการประกอบกิจการสินค้าเกษตรที่เชื่อมโยงตลาดการค้าสินค้าเกษตรทั้งในและต่างประเทศผ่านทางเครือข่ายผ่านทางบริษัทลูกและพันธมิตรทางการค้าจำนวนมาก

4) เวียดนามฟู้ด 2 ให้ความสำคัญในด้านทุนมนุษย์ที่เป็นทรัพยากรของบริษัท โดยมีผู้บริหารและพนักงานที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญามหาวิทยาลัยมากกว่าร้อยละ 30 และพนักงานของบริษัทจะได้รับการฝึกอบรมในหลักสูตรเสริมทักษะวิชาชีพในการทำงานทุกปี

5) เวียดนามฟู้ด 2 มีการลงทุนในแหล่งผลิต (บริเวณสามเหลี่ยมปากแม่น้ำโขง และสามเหลี่ยมปากแม่น้ำแดง) ภายใต้การสนับสนุนของรัฐบาลผ่านโครงการเงินกู้ต้นทุนต่ำจากสถาบันการเงินของรัฐ เพื่อการพัฒนาระบบนาแปลงใหญ่และจัดทำโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นทั้งการชลประทานและการขนส่ง ส่งผลให้สามารถช่วยลดต้นทุนในด้านการผลิตทั้งแก่เกษตรกรและบริษัท

6) เวียดนามฟู้ด 2 ให้ความสำคัญและมีการลงทุนในด้านการวิจัยและพัฒนาการผลิตและการเก็บรักษาข้าวให้มีคุณภาพ ตลอดจนมีระบบการถ่ายทอดความรู้และฝึกอบรมด้านวิทยาศาสตร์และเทคนิคการจัดการให้แก่เกษตรกรผ่านทางศูนย์วิจัยข้าวและพัฒนา

7) การบริหารจัดการสินค้าเกษตรของ เวียดนามฟู้ด 2 มีความสอดคล้องกับแนวนโยบายทางการเกษตรของรัฐในลักษณะที่เกื้อหนุนและส่งเสริมกัน

8) เวียดนามฟู้ด 2 ให้ความสำคัญและมีการลงทุนในด้านคลังสินค้าเกษตรที่ทันสมัยและมีมาตรฐานในการเก็บรักษาและยืดอายุผลผลิตทางการเกษตรทั่วประเทศ ซึ่งในปัจจุบันมีคลังสินค้าที่สามารถรองรับผลผลิตทางการเกษตรได้มากถึง 1.8 ล้านตัน

9) เวียดนามฟู้ด 2 ให้ความสำคัญและมีการลงทุนในด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มในธุรกิจต่อเนื่องกับสินค้าเกษตร โดยนำวัตถุดิบที่เหลือจากการสกัดออกมา ได้แก่ แกลบ รำ ข้าว มาใช้ประโยชน์เชิงอุตสาหกรรมในด้านการทำน้ำมันเชื้อเพลิง กระดาษ อีฐ แป้งสาธิต เส้นก๋วยเตี๋ยว

10) เวียดนามฟู้ด 2 ให้ความสำคัญและมีการลงทุนในด้านการขนส่งสินค้าทั้งทางแม่น้ำและทางบกผ่านตัวแทนที่เชี่ยวชาญในการขนส่งสินค้า โดยการจัดการผ่านทางเรือในประเทศหรือท่าเรือการส่งมอบและการรับสินค้าสินค้า

11) เวียดนามฟู้ด 2 ให้ความสำคัญและมีการลงทุนในด้านการตลาดภายในประเทศสำหรับการบริโภคผลิตภัณฑ์แปรรูปและอาหาร คิดเป็นสัดส่วนมากกว่าร้อยละ 80-90 ของการขายผ่านขายปลีกในร้านขายของชำทั่วไป และร้านสะดวกซื้อซูเปอร์มาร์เก็ตที่ขายผลิตภัณฑ์ของบริษัทมากกว่า 20,000 ร้าน เช่น Big C, Metro, Coop Mart, Citimark, Maximart และเครือข่ายการกระจายสินค้าครอบคลุมภาคใต้ภาคกลางและภาคเหนือมีตัวแทนจำหน่ายและเอเจนซี่มากกว่า 400 ราย ในหลายจังหวัด

11) เวียดนามฟู้ด 2 ให้ความสำคัญและมีการลงทุนในด้านการตลาดเพื่อการส่งออกสินค้าเกษตร ผลิตภัณฑ์แปรรูป และอาหาร กระจายออกสู่ตลาดต่างประเทศทั่วโลก เช่น สหรัฐอเมริกา, ฟิลิปปินส์, มาเลเซีย, สิงคโปร์, ไต้หวัน, ฮองกง, ญี่ปุ่น, เกาหลี, ฝรั่งเศส, ลาว, กัมพูชาและอื่น ๆ

2.2 บริษัท เคอาร์บีแอล จำกัด (KRBL Limited)

บริษัท เคอาร์บีแอล จำกัด (KRBL Limited) เป็นองค์กรบริหารจัดการสินค้าเกษตรในรูปแบบบริษัทของประเทศอินเดียที่มีการก่อตั้งและประกอบกิจการอย่างต่อเนื่องมากกว่า 127 ปี และในปี พ.ศ. 2536 ได้ยกฐานะเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์หรือบริษัทมหาชน สำหรับสินค้าเกษตรที่เป็นธุรกิจหลักของบริษัท คือ ข้าวบาสมาดิกอันเป็นผลผลิตที่เป็นสินค้าส่งออกหลักของประเทศ ซึ่งบริษัท เคอาร์บีแอล จำกัด (KRBL Limited) จัดว่าเป็นผู้ประกอบกิจการที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อตลาดการข้าวทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ เนื่องจาก บริษัท เคอาร์บีแอล จำกัด (KRBL Limited) เป็นผู้รับซื้อและลงदानในด้านการผลิตที่มีโรงสีข้าวขนาดใหญ่ที่สุดของโลกที่มีกำลังการผลิตอยู่ที่ 195 MT / ชั่วโมง และมีโรงงานคัดเกรดคัดแยกและบรรจุข้าว พร้อมทั้งบริษัทยังเป็นผู้ส่งออกข้าวบาสมาดิรายใหญ่ที่สุด นอกจากนั้น บริษัท เคอาร์บีแอล จำกัด (KRBL Limited) ยังมีการประกอบธุรกิจต่อเนื่องในด้านพลังงานชีวมวลเพื่อการผลิต Furfuryl Alcohol และด้านพลังงานทดแทนจากลมและแสงอาทิตย์

ฉะนั้น บริษัท เคอาร์บีแอล จำกัด (KRBL Limited) จึงเป็นผู้ประกอบธุรกิจสินค้าเกษตรภาคเอกชนของประเทศอินเดียที่มีความโดดเด่นในด้านระบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรและวัสดุเหลือใช้จากผลผลิตทางเกษตร ตลอดจนธุรกิจต่อเนื่องขนาดใหญ่ที่มีการบริหารจัดการสินค้าเกษตรที่ครบวงจร โดยลักษณะเด่นในด้านโครงสร้างองค์กรและการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจรของ บริษัท เคอาร์บีแอล จำกัด (KRBL Limited) สรุปได้ดังนี้

1. บริษัท เคอาร์บีแอล จำกัด (KRBL Limited) มีการลงทุนและเป็นเจ้าของโรงสีข้าวบาสมาดิขนาดใหญ่ที่ตั้งอยู่ในแหล่งเพาะปลูกข้าวบาสมาดิหลักของประเทศ 2 แห่ง
2. บริษัท เคอาร์บีแอล จำกัด (KRBL Limited) มีการลงทุนด้านการตลาดที่มีการสร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้าภายใต้ระบบเครื่องหมายการค้าที่ปัจจุบันมีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับของตลาดหลายตัว เช่น India Gate, Nur Jahan, Telephone, Train, Unity, Harooz
3. บริษัท เคอาร์บีแอล จำกัด (KRBL Limited) มีระบบการผลิตสินค้าเกษตรในลักษณะห่วงโซ่การผลิต (product chain) ที่มีการลงทุนร่วมกับเกษตรกรผู้ผลิตในระบบ contract farming ทำให้บริษัทสามารถควบคุมคุณภาพของผลผลิตทางการเกษตรให้ตรงกับความต้องการของตลาด
4. บริษัท เคอาร์บีแอล จำกัด (KRBL Limited) มีการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาการผลิตผลผลิตทางการเกษตรเริ่มตั้งแต่การได้มาซึ่งเมล็ดพันธุ์ การคัดเลือกเมล็ดพันธุ์การเพาะปลูก การบำรุงรักษา จนถึงการเก็บเกี่ยว ที่มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นให้แก่เกษตรกรภายใต้ระบบ contract farming

5. บริษัท เคอาร์บีแอล จำกัด (KRBL Limited) มีการลงทุนและมีหน่วยงานภายในที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาระบบคลังสินค้าและบรรจุภัณฑ์อาหารให้มีความทันสมัย เพื่อยืดอายุผลผลิตและเก็บรักษาสินค้าทางการเกษตรอย่างมีมาตรฐาน ซึ่งมีส่วนอย่างมากในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าเกษตรของบริษัท

6. บริษัท เคอาร์บีแอล จำกัด (KRBL Limited) มีการลงทุนและพัฒนาเพื่อนำสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ (GI) มาเพิ่มมูลค่าให้แก่สินค้าเกษตร โดยเฉพาะข้าวบาสมาดิกที่เป็นเอกลักษณ์มีลักษณะเฉพาะในแต่ละภูมิภาค

7. บริษัท เคอาร์บีแอล จำกัด (KRBL Limited) มีการลงทุนในธุรกิจที่มีความเกี่ยวเนื่องในกระบวนการผลิตสินค้าเกษตร เพื่อลดต้นทุนและแสวงหากำไรจากวัตถุดิบเหลือหรือเกิดจากกระบวนการผลิตสินค้าเกษตรให้เป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีมูลค่าและเป็นที่ต้องการของตลาด ได้แก่ น้ำมันรำข้าว, น้ำมัน Furfuryl, เค้ก de-oiled และ Furfuryl Alcohol

8. บริษัท เคอาร์บีแอล จำกัด (KRBL Limited) ได้มีการพัฒนาช่องทางกระจายสินค้าผ่านทางโมเดิร์นเทรด โดยที่ร้านค้าปลีกและเครือข่ายการค้าปลีกที่สำคัญทั่วประเทศ ได้แก่ Food Bazaar, Spencers, D'Mart, Reliance Retail, Vishal Mega Mart, N'Mart, V. Mart, Star Bazar, Auchan, Aditya Birla – More, Bharti Walmart, Reliance Cash & Carry, Metro Cash and Carry, Sabka Bazaar, Big Apple, Hypercity, Easy Day ฯลฯ

9. บริษัท เคอาร์บีแอล จำกัด (KRBL Limited) มีการลงทุนทั้งในส่วนธุรกิจต่อเนื่องที่เกี่ยวข้องกับสินค้าเกษตรและธุรกิจใหม่อื่น ๆ เช่น ธุรกิจด้านพลังงาน ซึ่งมีทั้งพลังชีวมวลจากภาคการเกษตรและพลังงานทดแทน ประกอบด้วย โรงไฟฟ้าพลังงานลม โรงไฟฟ้าพลังงานแสงอาทิตย์

2.3 บริษัท ซี.พี. อินเทอร์เน็ต จำกัด และ บริษัท ข้าว ซี.พี. จำกัด

บริษัท ซี.พี. อินเทอร์เน็ต จำกัด และบริษัท ข้าว ซี.พี. จำกัด เป็นองค์กรบริหารจัดการสินค้าเกษตรในรูปแบบบริษัทจำกัดที่อยู่ในกลุ่มเครือเจริญโภคภัณฑ์ ซึ่งเป็นผู้ประกอบการธุรกิจสินค้าเกษตรอย่างครบวงจรที่ใหญ่ที่สุดของประเทศไทย โดยสินค้าเกษตรหลักที่อยู่ในความรับผิดชอบในการผลิต แปรรูป และจำหน่ายสู่ตลาดทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ คือ ข้าว โดยเน้นที่ข้าวหอมมะลิทำให้เป็นผู้ส่งออกข้าวหอมมะลิอันดับหนึ่งของประเทศ นอกจากนี้ยังมีการบริหารจัดการสินค้าเกษตรอื่น ๆ ด้วย เช่น ข้าวขาว ข้าวเหนียว ข้าวโพด ข้าวสาลี มันสำปะหลัง ในภาพรวมทั้งสองบริษัทมีดำเนินงานร่วมกันเพื่อให้เกิดระบบการบริหารจัดการผลิตภัณฑ์สินค้าเกษตรอย่างครบวงจร ประกอบด้วย การรับซื้อและผลิตข้าวตามความต้องการของตลาด การสีข้าวเปลือก การปรับปรุงคุณภาพข้าว การเก็บรักษาในคลังสินค้าเกษตรคุณภาพสูง การพัฒนาบรรจุภัณฑ์สินค้าเกษตร และการขนส่งและทำเทียบเรือ ตลอดจนมีการศึกษาวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์สินค้าเกษตร

และเครื่องหมายการค้าที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด ซึ่งจากการวิเคราะห์เอกสารและข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทพบว่าระบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรหลักที่บริษัททั้งสองดำเนินงานทางธุรกิจในปัจจุบันมีความโดดเด่นในด้านโครงสร้างองค์กรและการบริหารจัดการสินค้าเกษตรที่น่าสนใจ ดังนี้

1) บริษัททั้งสองอยู่ในกลุ่มเครือเจริญโภคภัณฑ์ ซึ่งเป็นผู้ผลิตและผู้ประกอบธุรกิจสินค้าเกษตรทั้งพืชและสัตว์อย่างครบวงจร จึงได้รับการสนับสนุนการดำเนินงานทั้งทางด้านเงินลงทุน เทคโนโลยี และบุคลากรผู้เชี่ยวชาญจากกลุ่มบริษัท ทำให้เป็นผู้นำในธุรกิจข้าว โดยเฉพาะข้าวหอมมะลิที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับของตลาดทั้งในและต่างประเทศ

2) บริษัทมีการลงทุนด้านโรงสีและคลังสินค้าคุณภาพสูงขนาดใหญ่ โดยฐานการผลิตหลักจะอยู่ที่โรงงานอำเภอนครหลวง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา และกระจายตัวในแหล่งเพาะปลูกข้าวหลักของประเทศ 3 แหล่ง ที่แต่ละแหล่งจะให้ข้าวที่มีคุณลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันตามความต้องการของผู้บริโภค ประกอบด้วย

(1) โรงสีกำแพงเพชร เป็นศูนย์กลางของการรับซื้อและรวบรวมข้าวหอมมะลิและข้าวเหนียวจากทางภาคเหนือ ซึ่งข้าว โชนนี้มีลักษณะที่เป็นที่ต้องการของตลาดแถบประเทศญี่ปุ่น และมีการนำระบบ Contract Farming มาใช้เพื่อควบคุมคุณภาพของผลิตให้ได้ตามความต้องการของตลาด

(2) โรงสีบุรีรัมย์เป็นศูนย์กลางของการรับซื้อและรวบรวมข้าวหอมมะลิและข้าวเหนียวทางภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ

(3) โรงสีสุพรรณบุรี เป็นศูนย์กลางของการรับซื้อและรวบรวมข้าวหอมจังหวัดและข้าวขาวในภาคกลาง

นอกจากการลงทุนด้านโรงสีและคลังสินค้าคุณภาพสูงแล้ว บริษัทยังเป็นผู้รับซื้อข้าวขนาดใหญ่ที่สามารถระดมรับซื้อข้าวได้ทั้งข้าวในโครงการของรัฐ และข้าวจากประกอบกิจการโรงสีในพื้นที่ที่เป็นพันธมิตรทางการค้าของบริษัท

(1) บริษัทหน่วยงานภายในที่ทำหน้าที่วิเคราะห์ข้อมูลทั้งในด้านการผลิตและตลาด เพื่อการวางแผนดำเนินงานล่วงหน้าก่อนเข้าสู่ฤดูกาลผลิต

(2) บริษัทมีกลยุทธ์ทางการตลาดที่เน้นการผลิตข้าวหอมมะลิคุณภาพสูงตามคำสั่งซื้อของลูกค้าได้ตลอดทั้งปี มิใช่ขายตามฤดูกาลผลิต ซึ่งการผลิตตามคำสั่งซื้อจะมีทั้งการผลิตและบรรจุภายใต้เครื่องหมายการค้าของบริษัทและเครื่องหมายการค้าของลูกค้าตามที่ลูกค้าต้องการ

(3) บริษัทมีการลงทุนและพัฒนานำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ควบคุมกระบวนการผลิตในทุกขั้นตอนตั้งแต่การจัดเก็บจนถึงการบรรจุสินค้าลงผลิตภัณฑ์ ซึ่งทั้งหมดสามารถควบคุมและสั่งการได้จากศูนย์สั่งการหลักของบริษัทที่อยู่ในห้องเดียว

(4) บริษัท มีการลงทุนและพัฒนาการศึกษาวิจัยพันธุ์ข้าวที่สถานีวิจัยข้าวลูกผสมฟาร์มกำแพงเพชร เพื่อให้พันธุ์ข้าวที่ดีอีกทั้งยังสร้างพันธมิตรทางการค้าโดยให้โรงสีหรือสหกรณ์ที่ผ่านตามาตรฐานของบริษัท ดำเนินการรับซื้อข้าวเปลือก และทำการสีแปรสภาพข้าวเปลือกทำการส่งให้บริษัทฯ ในเครือที่รับผิดชอบ

(5) บริษัทมีการลงทุนและวางแผนทางด้านการขนส่งโดยให้ความสำคัญที่การขนส่งทางน้ำเนื่องจากเป็นรูปแบบการขนส่งที่มีต้นทุนถูกที่สุดเมื่อเทียบกับการขนส่งทางรางและทางถนน ฉะนั้น บริษัทจึงประกอบกิจการท่าเรือ ณ โรงงานหลักที่อำเภอนครหลวง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เพื่อขนส่งสินค้าผ่านแม่น้ำป่าสักและเจ้าพระยาสู่อุไปขึ้นเรือสินค้าระหว่างประเทศ ณ ท่าเรือน้ำลึกแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี และศูนย์กระจายสินค้าที่จังหวัดสุราษฎร์ธานีและที่หาดใหญ่

(6) บริษัทเป็นบริษัทลูกในเครือเจริญโภคภัณฑ์ที่มีกลุ่มบริษัทในเครือที่ปฏิบัติการทั้งค้าส่งและค้าปลีกทั่วประเทศ เช่น แมคโครและร้านสะดวกซื้อเซเว่นอีเลเว่น ทำให้สามารถกระจายสินค้าของบริษัทเพื่อเข้าถึงผู้บริโภคภายในประเทศได้ทั่วทั้งประเทศ

(7) บริษัทมีหน่วยงานภายในเพื่อการศึกษา การวิจัย และการพัฒนาคุณภาพสินค้าบรรจุภัณฑ์ และเครื่องหมายการค้า เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าทางการเกษตรและผลิตภัณฑ์ของบริษัท ทั้งหมดจะอยู่ภายใต้เครื่องหมายการค้า “ตราฉัตร” ไม่ว่าจะเป็นข้าว เส้นก๋วยเตี๋ยว ขนม และน้ำมันรำข้าว แต่เฉพาะข้าวจะมีการจำแนกบรรจุภัณฑ์ตามแหล่งกำเนิด สายพันธุ์ และคุณภาพของข้าวที่บรรจุ ทำให้สินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าเดียวกันมีความหลากหลายตามความต้องการของตลาดและผู้บริโภคแต่ละกลุ่ม

(8) บริษัทมีการผลิตสินค้าภายใต้มาตรฐานสากล ที่ประกอบด้วย มาตรฐานการผลิตภายใต้ GMP HACCP และ ISO 9001: 2008 ซึ่งมีกำลังการผลิตทั้ง 5 แห่ง รวม 1.08 ล้านตันข้าวสารต่อปี, Super Brand ในประเทศสิงคโปร์ ปี 2003-2011 และรางวัล World Best Rice Award 2009 ที่ประเทศฟิลิปปินส์ ส่วนในประเทศไทยในปี 2005-2006 ได้รับ Prime Minister's Award กับในปี 1995 2005 2011จากกรมส่งเสริม การส่งออก กระทรวงพาณิชย์ และในปี 2013ได้รับรางวัล ออย. ควอลิตี้ อวอร์ด ซึ่งเป็นผู้ประกอบการข้าวถุงรายเดียวในประเทศไทยที่ได้รับรางวัลนี้ จึงทำให้สินค้าและผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรของบริษัทเป็นที่ยอมรับทั้งในตลาดภายในประเทศและต่างประเทศ

นอกจากลักษณะเด่นของการบริหารจัดการสินค้าเกษตรที่กล่าวมาแล้ว จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ยังได้ให้ข้อมูลที่สะท้อนถึงปัญหาในการบริหารจัดการสินค้า

เกษตรภาครัฐ และแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารจัดการสินค้าเกษตรที่เหมาะสมที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ซึ่งสามารถสรุปเป็นประเด็นได้ดังนี้

1) ประเด็นที่ดินเพาะปลูกของเกษตรกร

ผู้บริหาร เห็นว่า เกษตรกรประเทศไทย ถือครองที่นาการเพาะปลูก หากพิจารณาหาตัวเลข ประมาณการ พบว่าเกษตรกรไทยถือครองที่ดินต่อคน ไม่เกิน 10 ไร่ ต่อครอบครัว ซึ่งเมื่อเทียบเกษตรกร ในเครือรัฐออสเตรเลียและสหรัฐอเมริกา การถือครองที่ดินในการเพาะปลูกของเกษตรกร ประมาณการ ครอบครัวละ 1000 ไร่ จะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างอย่างชัด สะท้อนทำให้เกษตรกรประเทศไทยบริหารจัดการพื้นที่เพาะปลูกไม่ได้ ทำให้วัตถุดิบไม่เพียงพอ ส่งผลทำให้ต้นทุนในการผลิตที่สูง รายได้ไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่ายในแต่ละครัวเรือนของเกษตรกรของประเทศไทย ทำให้ภาครัฐต้องเข้าสนับสนุนในปัญหานี้ และเป็นอุปสรรคในการบริหารจัดการสินค้าเกษตร ซึ่งในปัจจุบันบริษัทได้ห้้องค์ความรู้ด้านการเพาะปลูก รวมถึงเมล็ดพันธุ์ ปุ๋ย และวัสดุที่เกี่ยวข้อง รวมถึงได้ดำเนินการลงทุนและส่งเสริมแปลงใหญ่ที่จังหวัดสุพรรณบุรี อีกทั้งโรงสีภายในจังหวัด เข้าร่วมโครงการนี้

2) ปัจจัยที่ทำให้สินค้าเกษตรของประเทศไทยมีราคาตกต่ำ

ผู้บริหาร เห็นว่า สาเหตุมาจากต้นทุนในการใช้ผลิต เช่น เมล็ดพันธุ์ ปุ๋ย ยา เครื่องจักร มีราคาแพง ซึ่งไม่สอดคล้องกับรายได้ และระบบชลประทานยังไม่เอื้อต่อการเพาะปลูกอย่างต่อเนื่อง

3) ประเด็นวิธีการเก็บรักษาข้าวสาร ที่ช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าเกษตร

ผู้บริหาร เห็นว่า วิธีการเก็บรักษาข้าวสารในห้องเย็น ได้แก่ การเก็บในไซโลที่เป็นเกรนคูลเลอร์ ซึ่งทางเราเก็บข้าวเปลือกที่บุรีรัมย์ ใช้วิธีการเก็บโดยมีถังไซโล และใช้เครื่องปรับอากาศ ทำลมเย็น เป็นการดำเนินงานตามภารกิจของบริษัท ในการช่วยเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าเกษตร และสภาวะความต้องการของตลาดทั้งในและต่างประเทศ

4) ประเด็นการพัฒนาระบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรของบริษัท

ผู้บริหารได้ลงทุนและพัฒนาระบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตร โดยการขยายการลงทุนเพื่อหาวัตถุดิบและตลาดไปยังประเทศกัมพูชา โดยการไปตั้งโรงงานอยู่ที่กัมพูชา ซึ่งส่งออกเป็น Cambodian rice ของกัมพูชา ออกไปในตลาดโลก และก็มีวางแผนการขยายการลงทุนไว้สำหรับในประเทศพม่าด้วย ซึ่งจะส่งข้าวพม่าออกต่างประเทศเหมือนกัน อีกทั้งยังดำเนินการโครงการทำระบบนาแปลงใหญ่ที่ประเทศกัมพูชา ซึ่งบริษัทได้สัมปทานที่ดินประมาณ 4-5 หมื่นไร่ เพื่อเป็นการประหยัดค่าใช้จ่าย รวมทั้งเป็นการควบคุมคุณภาพ แหล่งวัตถุดิบของบริษัท

5) ประเด็นการพัฒนาระบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจร

ผู้บริหาร เห็นว่าองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสินค้าเกษตรไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือองค์กรภาคเอกชนควรมีรูปแบบหน่วยงานที่ดูแลเฉพาะและมีการเชื่อมโยงให้มากที่สุดทั้งฝ่ายการผลิตและฝ่ายตลาด เพื่อทราบถึงปริมาณสินค้าเกษตรและความต้องการของผู้บริโภคและความต้องการของสถานการณ์ในปัจจุบัน

3. วิเคราะห์รูปแบบองค์กรบริหารจัดการสินค้าเกษตรภาครัฐของประเทศไทยกับองค์กรบริหารจัดการสินค้าเกษตรภาคเอกชนทั้งในและต่างประเทศ

สำหรับรูปแบบองค์กรบริหารจัดการสินค้าเกษตรภาครัฐของประเทศไทยกับองค์กรบริหารจัดการสินค้าเกษตรภาคเอกชนทั้งในและต่างประเทศ ตามข้อ 1 และข้อ 2 ข้างต้น พบว่า การดำเนินงานด้านการบริหารจัดการสินค้าภาครัฐของประเทศไทยมีหน่วยงานของรัฐที่ดำเนินงานเกี่ยวข้องรวม 9 แห่งที่อยู่ภายใต้การควบคุมและกำกับดูแลของ 2 กระทรวง โดยหน่วยงานของรัฐภายใต้กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนใหญ่จะมีภารกิจมุ่งเน้นที่งานด้านการวิจัย พัฒนา และส่งเสริมผลิตภาคเกษตร รวมถึงการสร้างช่องทางจัดจำหน่ายสินค้าเกษตรภายในประเทศ ส่วนหน่วยงานของรัฐภายใต้กระทรวงพาณิชย์จะมีภารกิจมุ่งเน้นทางด้านจัดหาตลาดและขยายช่องทางจัดจำหน่ายสินค้าเกษตรทั้งตลาดภายในประเทศและต่างประเทศ ตลอดจนสนับสนุนการดำเนินงานตามนโยบายที่ได้รับมอบหมายจากรัฐบาล ซึ่งส่วนใหญ่กระทรวงพาณิชย์จะมอบหมายให้ อคส. เป็นผู้ดำเนินงานทั้งการรับซื้อและเก็บรักษาสินค้าเกษตรในงานตามโครงการของรัฐบาลด้านการพยุงราคาและจำหน่ายสินค้าเกษตรเป้าหมาย

ในภาพรวมของการบริหารจัดการสินค้าเกษตรภาครัฐของประเทศไทยตามดังที่ปรากฏในตามตารางที่ 4.2 หากพิจารณาจากงานตามภารกิจที่ทั้ง 9 หน่วยงานรับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันจะมีเนื้อหาครอบคลุมงานที่เป็นการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจรเหมือนอย่างกรณีขององค์กรภาคเอกชนที่ศึกษาทั้ง 3 แห่งก็ตาม แต่การบริหารจัดการภาครัฐในภาพรวมกลับไม่เป็นระบบที่เชื่อมโยงและประสานงาน เพราะขาดการกำหนดนโยบายและแผนงานร่วมกัน การดำเนินงานจึงเป็นไปในลักษณะต่างคนต่างทำตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด การบริหารจัดการสินค้าเกษตรภาครัฐที่ผ่านมาจึงมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดในแต่ละฤดูการผลิตกับการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาลที่ได้หาเสียงไว้กับประชาชน มากกว่าการแก้ไขปัญหาอย่างยั่งยืน

ตารางที่ 4.2 องค์กรบริหารจัดการสินค้าเกษตรภาครัฐของประเทศไทยกับองค์กรบริหารจัดการ
สินค้าเกษตรภาคเอกชนทั้งในและต่างประเทศ

การบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจร	ส่วนงานการบริหารจัดการสินค้าเกษตร	องค์กรบริหารจัดการสินค้าเกษตรที่ศึกษา			
		บริษัทเอกชนต่างประเทศและในประเทศ			องค์กรภาครัฐของไทย
		บจก. KRBL	บจก. ซีพี อินเทอร์เน็ต และบจก. ข้าว ซี.พี.	Vietnam Northern Food2 (VINAFOOD 2)	องค์กรภาครัฐที่บริหารจัดการสินค้าเกษตรของประเทศไทย
ส่วนที่ 1	หน่วยงานวิจัยพัฒนาสินค้าเกษตร	✓	✓	✓	กรมการข้าว กยท. กรมวิชาการเกษตร
	หน่วยงานการผลิตสินค้าเกษตร และการเพิ่มผลผลิต	✓	✓	✓	กรมการข้าว กรมวิชาการเกษตร
	หน่วยงานพัฒนาระบบคุณภาพและตรวจสอบคุณภาพสินค้าเกษตร	✓	✓	✓	กรมการข้าว กยท. กรมวิชาการเกษตร กรมการค้าต่างประเทศ.
	หน่วยงานการวิเคราะห์ต้นทุนและกระบวนการการผลิต	✓	✓	✓	กรมการข้าว กรมวิชาการเกษตร
	หน่วยงานในการวิเคราะห์ผลผลิตในแต่ละฤดูการผลิต	✓	✓	✓	กรมการข้าว กรมวิชาการเกษตร กยท.
ส่วนที่ 2	หน่วยงานการเก็บรักษาสินค้าเกษตร	✓	✓	✓	อคส.อคต.
	หน่วยงานในการแปรรูปสินค้าและการเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตร	✓	✓	✓	กรมทรัพย์สินทางปัญญา กยท.
	หน่วยงานการขนส่งสินค้าเกษตร	✓	✓	✓	อคส.กยท.

การบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจร	ส่วนงานการบริหารจัดการสินค้าเกษตร	องค์กรบริหารจัดการสินค้าเกษตรที่ศึกษา			
		บริษัทเอกชนต่างประเทศและในประเทศ			องค์กรภาครัฐของไทย
		บจก. KRBL	บจก. ซีพี อินเทอร์เน็ตและบจก. ข้าว ซี.พี.	Vietnam Northern Food (VINAFOOD 2)	องค์กรภาครัฐที่บริหารจัดการสินค้าเกษตรของประเทศไทย
ส่วนที่ 3	หน่วยงานในการพัฒนาระบบตลาดสินค้าเกษตรและพัฒนาผลิตภัณฑ์สินค้าเกษตร	✓	✓	✓	กรมทรัพย์สินทางปัญญา สำนักปลัดกระทรวงพาณิชย์ กรมการค้าภายใน กรมการค้าต่างประเทศ, กยท.
	หน่วยงานการกระจายสินค้าสู่ตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ	✓	✓	✓	กรมการค้าภายใน กรมการค้าต่างประเทศ, สำนักปลัดกระทรวงพาณิชย์, อตก, กยท.

จากข้อมูลที่แสดงในตารางข้างต้น แม้ว่าองค์กรภาครัฐของประเทศไทยกับองค์กรภาคเอกชนที่ศึกษาทั้ง 3 แห่ง จะมีการดำเนินงานที่ครอบคลุมการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจรเหมือนกันแต่หากพิจารณาลงไปรายละเอียดด้านอำนาจในการบริหารจัดการตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การควบคุมการดำเนินการ ความเชื่อมโยงของการดำเนินงานในแต่ละส่วน ตลอดจนรูปแบบและโครงสร้างในการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจร กลับพบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ คือ องค์กรภาคเอกชนที่ศึกษาทั้ง 3 แห่งจะมีระบบการบริหารงานที่มีเอกภาพและมีความเชื่อมโยงในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบในขณะที่การดำเนินงานในเรื่องนี้มีภาครัฐของประเทศไทยกลับมีองค์กรผู้รับผิดชอบเป็นจำนวนมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงความแตกต่างปัญหาและอุปสรรคการดำเนินงานที่กล่าวมาในข้อ 1 ประกอบกับจุดเด่นขององค์กรภาคเอกชนที่ศึกษาทั้ง 3 แห่งที่กล่าวมาในข้อ 2. แล้ว จึงสามารถสรุปเป็นประเด็นปัญหาของการบริหารจัดการสินค้าเกษตรแบบครบวงจร โดยองค์กรภาครัฐของไทยรวมถึงของ อคส. ได้ดังนี้

- 1) การบริหารจัดการสินค้าเกษตรภาครัฐมีองค์กรที่รับผิดชอบเป็นจำนวนมากแต่ขาดการบูรณาการทำงานร่วมกันระหว่างองค์กรที่เกี่ยวข้อง
- 2) การบริหารจัดการสินค้าในภาพรวมของประเทศไม่มีวางแผนและจัดทำนโยบายและเป้าหมายร่วมกันในระหว่างองค์กรภาครัฐที่เกี่ยวข้อง
- 3) เทคโนโลยีเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลล่วงหน้าไม่ทันสมัยทำให้ไม่สามารถพยากรณ์ผลผลิตทางการเกษตรที่จะออกสู่ตลาดก่อนฤดูกาลผลิตได้
- 4) ขาดการลงทุนด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าเกษตรของไทย และการพัฒนาสินค้าเกษตรให้ตรงกับความต้องการของตลาด
- 5) ไม่มีกฎหมายบังคับการบริหารจัดการเชิงพื้นที่เพื่อกำหนดเขตและประเภทพืชที่เกษตรกรจะทำการเพาะปลูกในการควบคุมปริมาณผลผลิตในแต่ละฤดูกาลผลิต
- 6) องค์กรภาครัฐที่มีระบบการบริหารจัดการสินค้าเกษตรที่ครบวงจรมีน้อยและจำกัดเฉพาะพืชบางชนิดเท่านั้น: การยางแห่งประเทศไทย
- 7) การประกอบธุรกิจเชิงพาณิชย์ของสินค้าเกษตรองค์กรภาครัฐมีการลงทุนร่วมกับองค์กรภาคเอกชนน้อย ทำให้การบริหารงานในภาพรวมเป็นแบบราชการที่ต้นทุนการดำเนินงานสูงแต่ได้ประสิทธิผลต่ำและไม่ทันต่อสภาพการของตลาดที่ปรับตัวเร็ว