

Received: September 24, 2019
 Revised: November 26, 2019
 Accepted: December 6, 2019

การปรับบทบาทและภารกิจขององค์การคลังสินค้าให้เหมาะสม กับบริบทขององค์กรในปัจจุบัน

สุพัตรา ยอดสุรงค์¹ จิราภรณ์ ชนัญชนะ² และ อำนวย บุญรัตน์ไมตรี³

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาการปรับบทบาทและภารกิจขององค์การคลังสินค้าให้สอดคล้องกับบริบทในปัจจุบัน โดยไม่ยึดติดกับนโยบายเชิงการเมือง 2) เพื่อศึกษาทรัพย์สินที่มีประโยชน์ในการหาโอกาสใหม่ทางธุรกิจเชิงพาณิชย์ และ 3) เพื่อศึกษาเครื่องมือในการปรับบทบาทขององค์การคลังสินค้า การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการวิเคราะห์ศึกษากรอบด้านในทุกมิติ ของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี จากแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ แผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงพาณิชย์ การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร การระดมสมอง จำนวน 31 คน และสัมภาษณ์ระดับผู้ชำนาญการ จำนวน 8 ราย ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนัก ของ อคส. 6 ราย ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ผู้อำนวยการกองพัฒนารัฐวิสาหกิจ 2 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และบุคลากรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับ ปัญหาอุปสรรค ทรัพย์สินกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ จำนวน 7 ราย การประชุมกลุ่มย่อย และการสัมภาษณ์วิเคราะห์และประมวลผลเพื่อวางแผนแนวทางทิศทางการปรับบทบาทใหม่ของ อคส.

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภารกิจการบริหารจัดการคลังสินค้าและการขนส่ง องค์การคลังสินค้า (อคส.) ควรมีความร่วมมือ และเป็นพันธมิตรกับเอกชนที่มีความเชี่ยวชาญในธุรกิจด้านนี้ และดำเนินการธุรกิจร่วมกัน ในส่วนของการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการจัดจำหน่าย อคส. ต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์หลักเป็นขององค์กรตามศักยภาพของ อคส. เอง โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์ประเภทอุปโภคบริโภคที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร และมุ่งเน้นการขยายตลาดในรูปแบบต่างๆ
2. การบริหารสินทรัพย์ อคส. ต้องแยกประเภททรัพย์สินเพื่อการพัฒนาที่แตกต่างกัน
3. การเป็นตัวกลางในการสรรหาผลิตภัณฑ์ โดย อคส. ทำหน้าที่เป็น e-Market place โดยไม่จำเป็นต้องใช้เงินลงทุนในการซื้อสินค้าเกษตรมาเก็ตุน เพื่อลดความเสี่ยงจากความเสียหายจากการซื้อผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร

คำสำคัญ: การบริหารองค์การคลังสินค้า; การปรับบทบาทองค์กร; องค์การคลังสินค้า

ประเภทบทความ: บทความวิจัย

^{1,2,3}วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

96 หมู่ 3 ถ.พุทธมณฑลสาย 5, ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล, จ.นครปฐม 73170, ประเทศไทย

อีเมล: bluesky28@gmail.com

Role Adjustment and Mission of the Warehouse Organization to Appropriate on Current organizational Context

Suphattra Yodsurang¹ Jiraporn Chanunchana² and Amnuay Boonratmaitree³

Abstract

The objectives of this research are to study the adjustment of roles and missions of the organization in dealing with political problems, 2) to study useful assets for finding new business opportunities, and 3) to study the tools. In adjusting the role of the Warehouse Organization. This research is a qualitative research to analyzing all dimensions of the 20 year national strategy from the state enterprise strategic plan, Strategic plan of the Ministry of Commerce, studying data from the document, brainstorming 31 people, Interview with the director level, consisting of 8 people; director of Warehouse organization 6 people, Director of Office of the Permanent Secretary Director of State Enterprise Policy Office, Director of State Enterprise Development Division 2, State Enterprise Policy Office and other personnel related to issues, obstacles, property, relevant laws, etc. 7 people, focus group and seminars to analyse and process to plan the direction of the new role of the Warehouse Organization.

The research found that:

1. Warehouse and transportation management mission of the Warehouse Organization (PWO) should have cooperation and is a partner with a private sector that has expertise in this field of business and conduct business together. Product development and distribution of The Warehouse Organization. It has to develop the main products of the organization according to the potential, especially the consumer products related to agriculture and focus on expanding the market in various forms
2. The asset management of The Warehouse Organization must classify assets for different development purposes.
3. Being an intermediary in product supply. The Warehouse Organization acts as an e-Market place, without invest in buying agricultural products. To reduce the risk of damage from the purchase of agricultural products

Keywords: Warehouse Organization Management; Role adjustment of organization;
Warehouse organization

Type of Article: Research Article

^{1,2,3} College of Innovation Management, Rajamangala University of Technology Rattanakosin
96 Phutthamonthon Sai 5 Road, Saraya, Phutthamonthon District, Nakhon Pathom 73170, Thailand
E-Mail: bluesky28@gmail.com

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์การคลังสินค้ามีบทบาทและภารกิจสำคัญ 2 ด้าน ได้แก่ 1. การบริหารจัดการโครงการตามนโยบายรัฐบาล เพื่อแก้ไขปัญหาด้านราคาสินค้าเกษตรให้กับเกษตรกร เช่น โครงการรับจำนำข้าวเปลือก โครงการแทรกแซงตลาดมันสำปะหลัง โครงการแทรกแซงตลาดข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ โครงการแทรกแซงตลาดน้ำมันปาล์มดิบ และ 2. ดำเนินธุรกิจการค้าและธุรกิจโลจิสติกส์ (เชิงพาณิชย์) เพื่อสนับสนุนการแข่งขันและเพิ่มประสิทธิภาพของตลาด (องค์การคลังสินค้า, 2556, หน้า 10) แบ่งย่อยออกเป็น 2 ภารกิจ ได้แก่ ธุรกิจการค้าในประเทศ เช่น การซื้อและจำหน่ายข้าว สินค้าอุปโภคบริโภค จำหน่ายข้าวหอมมะลิไทยบรรจุถุง จำหน่ายสินค้าราคาถูก และธุรกิจคลังสินค้า เช่น ให้เช่าคลังสินค้า รับฝากสินค้า ให้เช่าห้องเย็น ท่าเทียบเรือ

จากสถานการณ์ในปัจจุบัน ทำให้เห็นถึงภาพลักษณ์ในมุมมองของบุคคลภายนอกๆ ที่สะท้อนภาพลักษณ์ของ อคส. ซึ่งเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่ประสบภาวะการขาดทุนอย่างต่อเนื่อง สอดรับกับผลการประเมินการดำเนินงานของ อคส. โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจพบว่า คะแนนการประเมินการดำเนินงานภาพรวมขององค์กรตั้งแต่ช่วงปี พ.ศ. 2557 – 2559 และมีแนวโน้มที่ลดลง (ปรางิ์หมื่นแพงวารี, 2561; องค์การคลังสินค้า กระทรวงพาณิชย์, 2555, หน้า 1)

จากวิสัยทัศน์ขององค์การคลังสินค้า (อคส.) ที่ต้องการมุ่งสู่การเป็น “องค์กรที่เป็นเลิศด้านการบริหารจัดการคลังสินค้า การค้า และบริการสินค้าเกษตร ด้วยความมุ่งมั่นตามหลักธรรมาภิบาล” แต่ในปัจจุบันบทบาทและโครงสร้างตามภารกิจที่ อคส. ดำเนินการอยู่มุ่งเน้นการดำเนินงานตามนโยบายรัฐเป็นสำคัญ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย จึงทำให้ อคส. ประสบกับปัญหาการบริหารจัดการในหลายด้าน ทั้งการบริหารบุคลากรเนื่องจาก

บุคลากรของ อคส. ขาดประสบการณ์ด้านการพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการขาย การตลาด และการจัดการห่วงโซ่อุปทานของผลผลิตทางการเกษตร การดำเนินธุรกิจหารายได้ การพัฒนาสินทรัพย์ของ อคส. ที่มีอยู่ยังไม่ได้มีการพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ การพึ่งพารายได้จากการดำเนินงานของรัฐเป็นหลัก ซึ่งมีความไม่แน่นอนสูง ส่งผลให้รายได้ในปัจจุบันไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่าย ทำให้อคส. เริ่มประสบภาวะขาดทุน และการดำเนินงานบริหารจัดการด้านอื่นๆ ซึ่งจะเห็นได้ชัดเจนว่าผลสัมฤทธิ์จากการดำเนินงานที่ได้ ไม่สะท้อนวิสัยทัศน์ รวมไปถึงโครงการต่างๆ ที่ดำเนินการอยู่นั้นก็ไม่สามารถผลักดันให้ยุทธศาสตร์ของ อคส. สำเร็จได้ตามเป้าประสงค์ จึงทำให้อคส. ไม่สามารถผลักดันให้วิสัยทัศน์สำเร็จได้

ดังนั้น อคส. จึงได้จัดทำโครงการปรับบทบาทและภารกิจของ อคส. ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรในปัจจุบัน เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน โดยการปรับปรุงโครงสร้างการทำงาน การพัฒนาระบบบริหาร พัฒนาทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance) สร้างความสามารถในแข่งขันทั้งในระยะสั้น และระยะยาว รวมถึงการหาโอกาสใหม่ทางธุรกิจเชิงพาณิชย์จากการใช้ทรัพย์สินที่มีอยู่เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรในปัจจุบัน โดยไม่ยึดติดกับการดำเนินงานเชิงการเมือง และนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร กระบวนการทำงานเกิดผลสัมฤทธิ์ และการดำเนินงานของ อคส. เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เป็นการเชื่อมโยงการทำงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับความคาดหวังและทิศทางของผู้บริหาร

ด้วยความสำคัญของโครงการดังกล่าว และความซับซ้อนของกระบวนการทำงาน รวมทั้งการศึกษาโครงสร้างขององค์กรฯ อคส. จึงต้องทบทวนบทบาทและภารกิจของ อคส. อย่างรอบด้าน และหาแนวทางการปรับบทบาทใหม่ให้เหมาะสมกับบริบท

ขององค์กรในปัจจุบัน การหาโอกาสใหม่ทางธุรกิจเชิงพาณิชย์ที่มีอยู่ โดยไม่ยึดติดกับการดำเนินงานเชิงการเมือง และมีการประกอบการดำเนินงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาการปรับบทบาทและภารกิจขององค์กรคลังสินค้าให้สอดคล้องกับบริบทในปัจจุบัน โดยไม่ยึดติดกับนโยบายเชิงการเมือง

1.1 เพื่อศึกษาทรัพยากรที่มีประโยชน์ในการหาโอกาสใหม่ทางธุรกิจเชิงพาณิชย์

1.2 เพื่อศึกษาเครื่องมือในการปรับบทบาทขององค์กรคลังสินค้า

การทบทวนเอกสาร

การศึกษาวิจัยนี้มีกรอบการวิจัยมุ่งเน้นการปรับบทบาทการดำเนินธุรกิจขององค์กรคลังสินค้า จึงได้ทำการทบทวนเอกสารที่มีความสำคัญ 3 ส่วน ดังนี้

1. หน้าที่และบทบาทเดิมขององค์กรคลังสินค้า

องค์กรคลังสินค้า เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงพาณิชย์จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาการจัดตั้งองค์กรคลังสินค้า พ.ศ.2498 (ฉบับแก้ไข พ.ศ. 2540) มีภารกิจเพื่อทำกิจการทั้งปวงเกี่ยวกับสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภค รวมทั้งธุรกิจบริการที่เกี่ยวข้องกับสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภคนับได้ว่าบทบาทและหน้าที่ขององค์กรคลังสินค้านั้นมีความเกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตเกษตรกรตลอดจนการขับเคลื่อนทางการค้า ทั้งในระดับภายในประเทศและระหว่างประเทศ ดังนั้นองค์กรคลังสินค้า จึงตั้งมั่นบนพื้นฐานของความเป็นธรรมพัฒนาการให้ความช่วยเหลือเกษตรกร รวมทั้งผู้บริโภคด้วยรูปแบบที่หลากหลาย โดยปัจจุบันองค์กรคลังสินค้าได้นำกระบวนการบริหารจัดการสมัยใหม่ในระบบโลจิสติกส์

มาใช้อันแสดงถึงความมุ่งมั่นในการพัฒนาที่ไม่หยุดนิ่งเพื่อการขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตเต็มเปี่ยมด้วยประสิทธิภาพเท่าทันโลกการค้าเสรีอย่างแท้จริง เพราะภาคเกษตรคือพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาประเทศ และการบริหารจัดการคลังสินค้าอย่างมีคุณภาพคือความมั่นคงทางเศรษฐกิจในอนาคตของประเทศ

บทบาทหลักขององค์กรคลังสินค้ามีภารกิจหลัก 2 ภารกิจ ได้แก่ การบริหารจัดการโครงการของรัฐ ตามนโยบายรัฐบาล และการดำเนินธุรกิจการค้าและธุรกิจโลจิสติกส์ (เชิงพาณิชย์) เพื่อสนับสนุนการแข่งขันและเพิ่มประสิทธิภาพของตลาด (องค์กรคลังสินค้า, 2556, หน้า 10)

2. ผลการดำเนินงานขององค์กรคลังสินค้าในรอบ 5 ปี

จากรายงานประจำปีของออส. ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2556-2560 พบว่า ผลการดำเนินงานขององค์กรคลังสินค้า ประกอบด้วยผลการดำเนินงานด้านต่างๆ ดังนี้

1) ผลการดำเนินงานด้านธุรกิจคลังสินค้าในปีงบประมาณ 2556-2560

การดำเนินงานด้านคลังสินค้าทั้ง 7 แห่ง มีรายได้จากคลังสินค้า/คลังสินค้าห้องเย็นรวมเป็นเงิน 309.96 ล้านบาท โดยแบ่งคลังสินค้าตามแต่ละพื้นที่ได้ดังต่อไปนี้

(1) คลังสินค้าในเขตกรุงเทพมหานคร 2 แห่ง ให้บริการด้านคลังสินค้า ห้องเย็น และท่าเทียบเรือ ได้แก่ คลังสินค้าธนบุรี และคลังสินค้านราธิวาส

(2) คลังสินค้าในส่วนภูมิภาค 5 แห่ง ให้บริการเช่าเก็บสินค้าทั่วไปและผลผลิตทางการเกษตรของรัฐบาลและเอกชน ได้แก่ คลังสินค้าทับทิมคลังสินค้าปากช่อง คลังสินค้าบัวใหญ่ คลังสินค้าบ้านไผ่ และคลังสินค้าสุวรรณภูมิ

2) ผลการดำเนินงานด้านขายสินค้าโภคภัณฑ์ในปีงบประมาณ 2556-2560

การดำเนินงานด้านการขายสินค้าโภคภัณฑ์ประกอบไปด้วย รายได้จากการขายสินค้าโภคภัณฑ์

2,259.76 ล้านบาท

3) ผลการดำเนินงานโครงการนโยบายของรัฐบาลปีงบประมาณ 2560

รายได้จากการดำเนินงานโครงการของรัฐบาลเท่ากับ 20.14 ล้านบาท ลดลงจากปี 2559 เป็นจำนวนเงิน 112.97 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 84.87 สาเหตุเนื่องมาจากในปี 2560 รัฐบาลไม่ส่งเสริมนโยบายภาครัฐที่จะเข้าไปแทรกแซงสินค้าเกษตรโดยวิธีการรับจำนำเหมือนในอดีต

3.1 ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบเพื่อสะท้อนการดำเนินงานขององค์กรรูปแบบใหม่กับหน่วยงานที่มีภารกิจใกล้เคียงกันทั้งภาครัฐและเอกชน เป็นการศึกษาถึงการดำเนินงาน รูปแบบการให้บริการในเชิงธุรกิจขององค์กรต่างๆ ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาและเสนอแนะให้องค์กรคลังสินค้ามีรูปแบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ซึ่งได้มีการศึกษาองค์กรต่างๆ ดังนี้

1) องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร (อ.ต.ก.) อ.ต.ก. ดำเนินงานขับเคลื่อนนโยบายการปฏิรูปภาคเกษตร โดยมุ่งเน้นการลดต้นทุนการผลิต เพิ่มผลผลิตและยกระดับมาตรฐานสินค้าเกษตร การแปรรูปพัฒนาผลิตภัณฑ์ ผลิตสินค้าให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค การพัฒนาการบริหารจัดการตลาด อ.ต.ก. พหุโยธินให้ได้มาตรฐานสากล ส่งเสริมสินค้าปลอดภัย สร้างโอกาสทางการตลาด เพิ่มช่องทางการจำหน่ายผลผลิตทางการเกษตรให้กับเกษตรกร พัฒนาระบบตลาดสินค้าเกษตรคุณภาพบนระบบ Online (E-commerce) การกระจายสินค้า เชื่อมโยงสินค้าเกษตรคุณภาพไปยังภูมิภาคโดยใช้ต้นแบบตลาด อ.ต.ก. (Mini อ.ต.ก.) มุ่งเน้นการใช้หลักการตลาดนำการผลิต ตลอดจนการบริหารงานโดยการสร้างความโปร่งใสภายในองค์กร เสริมสร้างการเรียนรู้ด้วยระบบคุณธรรม จริยธรรมและการปลูกจิตสำนึกในการป้องกันและปราบปราม การทุจริตในองค์กรเพื่อความยั่งยืน (องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร, 2559, หน้า 1)

สำหรับธุรกิจด้านการขนส่งของ องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร (อ.ต.ก.) มีช่องทางเว็บไซต์ www.ortorkor.com เป็นช่องทางให้ลูกค้าสามารถซื้อสินค้าจากตลาด อ.ต.ก. โดยตรง ลูกค้าสามารถเลือกซื้อสินค้าในรายการสินค้ามากมาย และมีบริการส่งสินค้าไปถึงบ้านของลูกค้าอย่างรวดเร็วอีกด้วย บริการจัดส่งโดย อ.ต.ก. express ครอบคลุมพื้นที่ 50 เขตของกรุงเทพฯ, อำเภอเมือง นนทบุรี และ ปากเกร็ด (บางส่วน)

2) องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย ปัจจุบันองค์การตลาดดำเนินการกิจ 2 ประการ คือ (1) การบริหารพื้นที่ตลาด โดยมีตลาดในความรับผิดชอบ 5 แห่ง และธุรกิจต่อเนื่องจากธุรกิจตลาด คือการให้เช่าห้องพักอาศัยและอาคารพาณิชย์ (2) การดำเนินด้านธุรกิจอื่น เช่น ดำเนินการเกี่ยวกับการจำหน่ายข้าวสารและอาหารดิบให้แก่เรือนจำและส่วนราชการต่างๆ เป็นต้น (องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย, 2561)

สำหรับธุรกิจด้านการขนส่งขององค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย ดำเนินการจัดส่งข้าวสารและอาหารดิบให้แก่เรือนจำและส่วนราชการต่างๆ และมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการพัฒนา บริหารเครือข่ายตลาดภาครัฐ และส่งเสริมตลาดร่วมกับเอกชน โดยองค์การตลาดได้บริหารจัดการภาคธุรกิจด้านสินค้า OTOP และให้การสนับสนุนตลาดเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนงานใหม่ขององค์กร ซึ่งองค์การตลาด ได้จัดทำโครงการสร้างความร่วมมือกับกรมการพัฒนาชุมชนในการนำสินค้า OTOP ไปจำหน่ายในโมเดิร์นเทรด (Modern trade) เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ สร้างงานและสร้างรายได้เพิ่มขึ้นให้กับประชาชน โดยการร่วมมือระหว่างองค์การตลาดกับกรมการพัฒนาชุมชนและเอสโกโลดส์ ซึ่งเห็นว่าผู้ประกอบการสินค้า OTOP ยังขาดการบริหารจัดการและช่องทางการจัดจำหน่ายที่แข็งแกร่งเพื่อให้เข้าถึงช่องทางต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทางองค์การตลาดจึงได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการนำสินค้า OTOP เข้าสู่เอสโกโลดส์ เพื่อช่วยเพิ่มโอกาส

ในการแข่งขันและขยายช่องทางให้แก่สินค้า เพิ่มยอดขายของผู้ประกอบการสินค้า OTOP อีกทั้งยังทำให้ประชาชนทั่วไปสามารถเข้าถึงสินค้า OTOP ได้เพิ่มขึ้น โดยทางองค์การตลาดจ้าง Outsourcing ในการขนส่งสินค้า OTOP ไปยังศูนย์กระจายสินค้าของ Modern Trade (องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย, 2561, หน้า 43)

3) บริษัทนิมชีเส็ง เป็นกลุ่มธุรกิจด้านการขนส่งภายใต้ชื่อ บริษัทนิมชีเส็ง กรุ๊ป จำกัด โดยมีต้นกำเนิดที่จังหวัดเชียงใหม่และขยายกิจการเพื่อการขนส่งในระดับประเทศ และมีบริษัทในเครือหลายบริษัท เช่น

ธุรกิจด้านการขนส่ง Nim Express โดย นิมเอ็กซ์เพรสเป็นผู้ให้บริการขนส่งสินค้าและพัสดุด่วน ทั่วประเทศ ปัจจุบันมีศูนย์กระจายสินค้า (DC, Distribution Center) คลอบคลุมจังหวัดใหญ่ทุกภาค (วิรัตน์ แสงทอง, 2561)

ธุรกิจด้านการขนส่ง บริษัท นิมชีเส็งขนส่ง 1988 จำกัด มีบริการขนส่งและกระจายสินค้า และบริการรับ-ส่งสินค้า ทุกประเภท ไม่จำกัดขนาด ทั้งสินค้ารายย่อย และ สินค้าเหมาคันจากต้นทางภาคเหนือจนถึงปลายทาง กรุงเทพฯโดยมุ่งเน้นส่งมอบบริการขนส่งและโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ธุรกิจด้านการขนส่ง บริษัท นิมชีเส็งโลจิสติกส์ จำกัด มีบริการกระจายสินค้าทั่วประเทศไทย โดยบริการครบวงจร (Solution) บริการเบ็ดเสร็จบริการจุดเดียว ด้วยเครือข่ายศูนย์กระจายสินค้าทั่วประเทศ 30 จุด รถบรรทุกมากกว่า 1,000 คัน และบริการเหมาคันทั่วประเทศไทยโดยให้บริการรถทุกประเภทมากกว่า 1,000 คัน พร้อมบริการประกันภัยความเสียหายต่อสินค้า

ธุรกิจด้านการคลังสินค้า บริษัท นิมชีเส็งขนส่ง 1988 จำกัด (นิม ห้องเย็น) เป็นการให้บริการรับฝากสินค้า ทางรถบรรทุกจากลูกค้า ประเภทผัก ผลไม้ อาหารสด รวมถึงสินค้าสำเร็จรูปแช่แข็ง และสินค้าแปรรูปต่างๆ และรับให้คำปรึกษาด้านระบบคลังสินค้า และระบบ Logistics แบบครบวงจร โดยบุคลากรที่มีประสบการณ์ และความรู้ความสามารถ เป็นต้น

4) บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด (ปณท) เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ในสังกัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม รับผิดชอบเกี่ยวกับกิจการไปรษณีย์ของประเทศไทยปณท. มีทั้งรถขนส่งที่วิ่งอยู่ทั่วประเทศ และศูนย์ไปรษณีย์ที่สามารถทำหน้าที่เป็นคลังสินค้าให้ภาคธุรกิจต่างๆ ได้ด้วยซึ่งวัตถุประสงค์หลักของกรมส่งเสริมการส่งออกในการจัดงานครั้งนี้ คือให้ผู้ประกอบการในภาค Logistics ทั้งในและต่างประเทศได้พบกันเพื่อหาช่องทางที่จะทำให้เกิดต้นทุน Logistics ในภาพรวมลดลง และเอื้อประโยชน์ต่อภาคการส่งออกและนำเข้า โดยเฉพาะในภูมิภาคอาเซียนและจีนตอนใต้ด้วย

นอกจากนี้บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด (ปณท) เพิ่มศักยภาพการขนส่งและกระจายสินค้ายกระดับการให้บริการโลจิสติกส์แบบครบวงจร พร้อมให้บริการรถขนส่งเพื่อขนส่งไปรษณีย์กับบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด (ปณท) เดินหน้าสู่การเป็นบริษัท โลจิสติกส์ครบวงจร 4.0 ด้วยการเปิดบริษัทในเครือ บริษัทไปรษณีย์ไทยดิสทริบิวชันเป็นผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์แบบครบวงจร โดยยกระดับการกระจายสินค้าอีกชั้น ไปรษณีย์ไทยดิสทริบิวชัน จำกัด (ปณท.ดบ.) ด้วยการให้บริการขนส่งถึงไปรษณีย์กับไปรษณีย์ไทย (บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด, 2561, หน้า 16)

กรอบดำเนินการศึกษา



ภาพ 1 กรอบดำเนินการศึกษาการปรับบทบาทขององค์กรคลังสินค้า

ที่มา: จากการระดมสมองและขอทราบความเห็นและแนวคิดจากบุคลากร ระดับผู้อำนวยการสำนักและผู้เกี่ยวข้อง

ที่มาของกรอบดำเนินการศึกษาการปรับบทบาทขององค์กรคลังสินค้า ได้มาจากการระดมสมองและขอทราบความเห็นและแนวคิดจากบุคลากรระดับผู้อำนวยการสำนักและผู้เกี่ยวข้องประมาณ 31 ท่าน ในการประชุมดังกล่าว ผู้วิจัยได้เสนอแนวคิดการปรับบทบาทของ อคส. ในเบื้องต้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับบทบาทของ อคส. และมีการเสนอแนะจากผู้เข้าร่วมประชุมทั้งสามครั้ง ผู้วิจัยจึงได้เสนอแนวคิดการปรับบทบาทของ อคส. และได้กำหนดกรอบการศึกษา ร่วมกับคณะกรรมการ อคส. โดยการศึกษาถึงบริบทเดิมของ อคส. เพื่อนำไปสู่การปรับบทบาทและภารกิจของ อคส. เพื่อให้เป็นหน่วยธุรกิจของกระทรวงพาณิชย์ และในระยะเวลาหนึ่ง อคส.ต้องมีรายได้ที่เหมาะสม

กรอบการศึกษาปรับบทบาทของ อคส. คือ การขับเคลื่อนธุรกิจโดยการบริหารจัดการธุรกิจเกี่ยวกับการขนส่ง (Logistic) และธุรกิจคลังสินค้า (Warehouse) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) และการเป็นตัวกลางสรรหาผลิตภัณฑ์ (Product Supply) การบริหารจัดการทรัพย์สิน (Asset Management) และใช้การตลาด

แบบการตลาดอิเล็กทรอนิกส์ (Digital Marketing) การขับเคลื่อนธุรกิจดังกล่าว อคส.ต้องมีเครือข่าย (Network) หรือคู่ค้าที่หลากหลายขึ้น และต้องใช้ระบบ Outsourcing ให้มากที่สุด เนื่องจาก อคส. ไม่ต้องรับภาระค่าจ้างบุคลากรในระยะยาว และสามารถปรับเปลี่ยนเงื่อนไขในการ Outsourcing ได้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทำให้อคส. มีภาพลักษณ์ที่ดี มีรายได้ที่เหมาะสม และมีความพร้อมในการสนองนโยบายของรัฐ ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต

ระเบียบวิธีการวิจัย (Research Methodology)

การศึกษาวิเคราะห์การปรับบทบาทและภารกิจใหม่ขององค์กรคลังสินค้า เป็นการศึกษารอบด้านในทุกมิติ โดยการศึกษายุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ศึกษาแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ แผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงพาณิชย์ เพื่อประมวลผลและวิเคราะห์ศักยภาพทิศทางการปรับบทบาทและรูปแบบใหม่ขององค์กรในอนาคตให้เหมาะสมและมีกระบวนการ 5 ขั้นตอน คือ

1. การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร โดยเริ่มต้นจากการศึกษาข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์การคลังสินค้า เช่น โดยการศึกษายุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ศึกษาแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ แผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงพาณิชย์ ข้อมูลพื้นฐานของ อคส. พระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อคส. ปี 2498 รายงานอัตรากำลัง โครงสร้างการบริหารงาน พ.ศ. 2554 การเปรียบเทียบงบประมาณ 3 ปีย้อนหลัง ผลการดำเนินงาน 3 ปีย้อนหลัง

2. การระดมสมอง การประชุมเชิงปฏิบัติการระดมสมอง และแนวคิดเพื่อปรับเปลี่ยนบทบาทใหม่ขององค์การคลังสินค้า ร่วมกับผู้อำนวยการสำนักผู้แทนจากสำนักต่างๆ ขององค์การคลังสินค้า จำนวน 1 ครั้ง โดยมีตัวแทนจากองค์การคลังสินค้าเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ จำนวน 31 คน

3. การสัมภาษณ์ โดยการสัมภาษณ์บุคลากรระดับผู้อำนวยการสำนักของ อคส. และกระทรวงพาณิชย์ และบุคลากรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาโครงการนี้ ในระหว่างวันที่ 1 มีนาคม – 30 เมษายน 2561 เพื่อสัมภาษณ์เกี่ยวกับการดำเนินงานต่างๆ ของ อคส. ในปัจจุบัน ปัญหาอุปสรรค ทรัพยากรที่ เกี่ยวข้อง ฯลฯ โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักต่างๆ ของ อคส. ได้แก่ 1. สำนักโลจิสติกส์ (สลจ.) 2. สำนักบริหารสินทรัพย์ (สบส.) 3. สำนักธุรกิจบริการ (สทบ.) 4. สำนักกฎหมายและคดี (สกม.) 5. สำนักบริหารนโยบายรัฐ (สบน.) 6. สำนักบริหารยุทธศาสตร์ (สбы.) และการสัมภาษณ์ผู้แทนองค์กรที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์ กระทรวงพาณิชย์ ผู้อำนวยการส่วนในสำนักคณะกรรมการกำกับรัฐวิสาหกิจ เพื่อนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์และประมวลผลเพื่อวางแผนแนวทางทิศทางการปรับบทบาทใหม่ของ อคส.

4. การประชุมกลุ่ม การประชุมกลุ่มย่อยจำนวน 31 คน เพื่อการวางแผนการดำเนินงาน บริหาร หรือในเรื่องของการปรับบทบาทและภารกิจของ องค์การคลังสินค้าให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรใน

ปัจจุบัน โดยมีการประชุมคณะที่ปรึกษาร่วมกับหน่วยงานองค์การคลังสินค้า จำนวน 5 ครั้ง เพื่อนำไปสู่การปรับบทบาทและภารกิจของ อคส. เพื่อให้เป็นหน่วยธุรกิจของกระทรวงพาณิชย์

5. การสัมมนา จำนวน 31 คน ได้มีการดำเนินการจัดสัมมนาร่วมกับคณะกรรมการบริหารองค์การคลังสินค้า เป็นการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็น เพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับผลการศึกษาการปรับบทบาทและภารกิจขององค์การคลังสินค้าให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรในปัจจุบัน

ผลการวิจัย (Research Result)

จากการศึกษาข้อมูลเอกสารผลการดำเนินการธุรกิจของ อคส. ที่ผ่านมาพบว่า ในปี พ.ศ.2557 – 2558 อคส. มีผลประกอบการ (กำไร) สูงเนื่องจากได้รับเงินสนับสนุนเป็นค่าดำเนินการจากภาครัฐ (Overhead) ต่อมาในปี พ.ศ.2559 - 2560 มีแนวโน้มผลประกอบการด้านกำไรลดลง และประสบปัญหาภาวะของการขาดทุน เนื่องจากโครงสร้างหลักของรายได้ในการดำเนินธุรกิจของ อคส.เปลี่ยนแปลงไป และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน โดยเฉพาะต้นทุนขายหรือบริการเพิ่มสูงขึ้น อีกทั้ง อคส. ยังได้ทำการระบายสินค้าที่รับจำนำออก ดังนั้นรายได้ในส่วนเงินอุดหนุนค่าดำเนินการ (Overhead) จึงลดลง ซึ่งกล่าวได้ว่าที่ผ่านมามีการดำเนินการหลักของ อคส. ได้เป็นเครื่องมือในการดำเนินการตามนโยบายรัฐในการแทรกแซงกลไกตลาดเพื่อรักษาเสถียรภาพราคาสินค้า ทำให้การดำเนินการตามขอบเขตและอำนาจหน้าที่อื่น ๆ ลดลง สอดคล้องกับผลการประเมินการดำเนินงานของ อคส. โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมาพบว่า คะแนนการประเมินการดำเนินงานภาพรวมขององค์กรตั้งแต่ช่วงปี พ.ศ. 2557 เท่ากับ 2.5544, ปี พ.ศ. 2558 เท่ากับ 2.5256 และ ปี พ.ศ.2559 เท่ากับ 1.9426 จึงเห็นได้ว่าผลการดำเนินงานมีแนวโน้มลดลง ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องพิจารณาปรับบทบาทและภารกิจใหม่ของ อคส. เพื่อ

ให้เป็นหน่วยธุรกิจของกระทรวงพาณิชย์ และในระยะเวลาดังกล่าว อคส.ต้องมีรายได้ที่เหมาะสม รวมทั้งเป็นองค์กรที่ดำเนินงานสนับสนุนนโยบายของรัฐ

ในการเปลี่ยนบทบาทของ อคส. เพื่อมุ่งสู่ทิศทางใหม่ที่ไม่ใช่การดำเนินงานตามนโยบายรัฐด้านการจำหน่าย รับจำหน่าย จำนอง รับจำนอง เพื่อไปสู่บทบาทใหม่ที่สามารถขับเคลื่อนภารกิจตามขอบเขตและอำนาจหน้าที่อื่นๆ มุ่งเน้นการหารายได้ในรูปแบบใหม่ในอนาคตนั้น ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล รายงานผลการดำเนินงานที่ผ่านมา บริบทเดิมของ อคส. ปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อธุรกิจในปัจจุบัน เพื่อนำไปสู่การปรับบทบาทและภารกิจใหม่ในอนาคตของ อคส. ผู้วิจัยจึงเสนอแนวคิดการปรับบทบาทภารกิจใหม่ของ อคส. ดังนี้

1. บทบาทใหม่และภารกิจขององค์การคลังสินค้า

1.1 การบริหารจัดการคลังสินค้า การขนส่ง (Logistic & Warehouse Management)

องค์การคลังสินค้า (อคส.) เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ จากภารกิจหลักในการแทรกแซงราคาพืชผลทางการเกษตร อย่างไรก็ดี ภาพรวมของธุรกิจการบริหารคลังสินค้าที่เปลี่ยนไป อันเกิดจากการแข่งขันของภาคเอกชนที่มีความรุนแรงขึ้น อคส.จึงต้องปรับปรุงยุทธศาสตร์ในการแสวงหารายได้ โดยการปรับเปลี่ยนบทบาทและภารกิจใหม่เพื่อให้ อคส. สามารถสร้างศักยภาพจากทรัพย์สิน ที่มีอยู่เพื่อพัฒนาเชิงพาณิชย์ในหลากหลายด้าน โดยเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องกับระบบโลจิสติกส์และคลังสินค้า (Logistic & Warehouse Management) อาศัยจุดแข็งที่ อคส. มีคลังสินค้ากระจายอยู่ในหลายภูมิภาคของประเทศ ผสมกับยังมีที่ดินว่างเปล่าภายใต้กรรมสิทธิ์ของ อคส.ที่สามารถบริหารจัดการเพื่อเป็นคลังสินค้าได้อีกด้วย

หนึ่งในภารกิจสำคัญของการปรับบทบาทใหม่ของ อคส. นั้น คือ การบริหารจัดการคลังสินค้า การขนส่ง (Logistic & Warehouse Management) ซึ่งใน

การดำเนินธุรกิจตามภารกิจดังกล่าวให้ได้ประสิทธิผลสูงสุดนั้น อคส. ควรทำความร่วมมือกับภาคเอกชนที่มีประสบการณ์หรือบริษัทที่ทำธุรกิจด้านการขนส่ง คลังสินค้าที่ประสบความสำเร็จอยู่แล้วในตลาด อาทิ บริษัท Triplei, WICE Logistics, JWD Group, WHA เป็นต้น และดำเนินกลยุทธ์ธุรกิจ WIN-WIN Solutions เพื่อประกอบธุรกิจร่วมกัน อีกทั้งการที่ อคส.เป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีระบบเครือข่าย (Networking) คู่ค้าพันธมิตรเป็นจำนวนมากก็จะช่วยให้ อคส. มีความได้เปรียบทางการค้าเหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งจะเป็นการช่วยลดค่าใช้จ่ายได้

1.2 การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management)

ในการศึกษาการปรับบทบาทด้านการบริหารจัดการทรัพย์สินประเภทที่ดินและคลังสินค้า เพื่อให้ อคส. มีรายได้เพิ่มขึ้นจากการถือครองทรัพย์สินที่มีอยู่ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการลงพื้นที่เพื่อศึกษาสภาพทรัพย์สินในปัจจุบัน สภาพแวดล้อม การคมนาคม สาธารณูปโภค เพื่อประเมินทิศทาง แนวทางในการปรับบทบาทใหม่ และได้ศึกษากฎหมาย (ผังเมือง) ที่มีผลกระทบต่อบทบาท ทำให้เห็นปัจจัยด้านบวกและลบ รวมถึงโอกาส การเติบโตและอุปสรรคของคลังสินค้าในแต่ละแห่งของ อคส. ต้องบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพและคุ้มค่ามากที่สุด ดังนั้น ผู้วิจัยเห็นว่า อคส. ควรมีการแบ่งเกรด/จัดประเภทของคลังสินค้าทั้งหมดด้วย เล็งเห็นว่าคลังสินค้าแต่ละแห่งมีศักยภาพและความพร้อม แนวทางการพัฒนาที่มีความแตกต่างกันสูง เนื่องจากมีความหลากหลายเชิงภูมิศาสตร์ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องแยกทรัพย์สินที่มีศักยภาพสูงและทรัพย์สินที่ต้องรอการบูรณะหรือซ่อมแซมออกจากกัน เพื่อหาแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมในแต่ละพื้นที่คลังสินค้า รวมถึงเพื่อวางแผนเป้าหมายที่ต้องการในการสร้างให้เกิดประโยชน์สูงสุดในแต่ละคลังสินค้านั้นด้วย จึงเสนอให้แบ่งเกรด/จัดประเภทคลังสินค้า ออกเป็น 3 เกรด ดังตาราง 1

ตาราง 1

การแบ่งเกรดทรัพย์สินที่มีศักยภาพสูงและทรัพย์สินที่ต้องรอการบูรณะหรือซ่อมแซมออกจากกัน

เกรด A (คลังสินค้าในพื้นที่ส่วนกลาง)	สินทรัพย์ที่มีศักยภาพสูง สามารถสร้างให้เกิดประโยชน์ได้สูงสุดได้ มีแนวโน้มที่จะมีรายได้เพิ่มขึ้น
เกรด B (คลังสินค้าในพื้นที่ส่วนภูมิภาค)	สินทรัพย์ที่มีศักยภาพ สามารถพัฒนาต่อยอดและทำให้เกิดประโยชน์ได้มากหรือ การพัฒนาให้เป็นศูนย์กระจายสินค้าเกษตร (DC)
เกรด C (คลังสินค้าในพื้นที่ส่วนภูมิภาค)	สินทรัพย์ที่ต้องการการพัฒนา ซ่อมแซม หรือบูรณะ และทำให้เกิดประโยชน์ หรือ การปล่อยให้เช่าสัมปทาน (Outsource)

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ทำการลงพื้นที่เพื่อศึกษา สภาพทรัพย์สินในปัจจุบัน พร้อมทั้งการสัมภาษณ์จาก ผู้อำนวยการสำนักต่างๆ ในองค์การคลังสินค้าแล้ว พบ

ว่าแนวทางที่เหมาะสมกับบทบาทใหม่ในการพัฒนา ด้านคลังสินค้าของ อคส. คือ

Model



I

การให้สัมปทาน หรือการ Outsource หน่วยงาน/บริษัทภายนอก เพื่อให้เช่าพื้นที่คลังสินค้าที่อยู่ในเกรด C โดยตั้งเป้าหมายรายได้ (ค่าเช่า) ตามที่ต้องการ & สอดคล้อง ตามสภาพราคาตลาดที่แท้จริง



II

พัฒนาลังสินค้าเกรด B ที่ประเมินเบื้องต้นแล้ว มีศักยภาพในการที่จะพัฒนาต่อไปได้ ให้เป็น ศูนย์กระจายสินค้า (Distribution Center) เชื่อมโยงกับ Logistic ภาคเอกชน *การขนส่งสินค้าให้ Outsource บริษัทเอกชนเป็นผู้ขนส่ง

การที่ อคส. ใช้โมเดลธุรกิจโดยการให้เอกชนเช่า เหมาแปลงในพื้นที่คลังสินค้าส่วนกลางและคลังสินค้า ส่วนภูมิภาค จะทำให้ อคส. มีรายได้ค่าเช่าคลังสินค้า เพิ่มขึ้นในทุกปี และไม่ต้องลงทุนด้าน infrastructure โดยมีข้อดีในการนำที่ดินให้เช่า ดังนี้

- 1) ที่ดินหรือทรัพย์สินไปสร้างรายได้
- 2) อคส. ไม่ต้องลงทุนเพิ่มแต่อย่างใด
- 3) อคส. ไม่ต้องมีภาระหรือค่าใช้จ่ายในการดูแล

หรือบำรุงรักษาที่ดินและทรัพย์สินดังกล่าว

4) ธุรกิจพัฒนาผลิตภัณฑ์และจัดจำหน่าย (Product Development & Distribution)

การใช้ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ ใหม่ ให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค เป็น กระบวนการตามขั้นตอนของการบริหารการตลาด และการบริหารผลิตภัณฑ์ โดยขั้นตอนเริ่มจากการวิจัย เพื่อเข้าใจความต้องการของผู้บริโภคในเชิงลึกอย่าง

ผ่านการรับรองคุณภาพจากศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย (TCI.) อยู่ในกลุ่ม 2 สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

ละเอียด แล้วจึงใช้ความสร้างสรรค์ และนวัตกรรมต่างๆ มากำหนดแนวคิดเป็นผลิตภัณฑ์ต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งผลิตภัณฑ์ หรือสินค้าใดก็ตามจะสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ดีต้องสามารถพัฒนาการจัดจำหน่ายพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายให้เข้าถึงผู้บริโภคได้ครอบคลุม ซึ่งการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้เข้าถึงผู้บริโภคได้นั้น จะต้องใช้ธุรกิจการขนส่ง และธุรกิจคลังสินค้า เป็นเครื่องมือสำคัญในการอำนวยความสะดวกให้การจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์และสินค้าต่างๆ เพื่อความสะดวกต่อผู้บริโภคในการซื้อผลิตภัณฑ์ อย่างไรก็ตามในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือการจัดจำหน่ายนั้นเป็นไปเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคตามหลักการตลาด การที่ อคส. สามารถตอบสนองความต้องการผู้บริโภคได้ดีหมายถึงการมีโอกาสในการทำรายได้ และกำไรให้เติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน ทั้งนี้ ยอดการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์และอัตราการเติบโตจะเพิ่มขึ้นมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับขนาดของตลาดและสภาพการแข่งขันของแต่ละตลาดประเภทต่างๆ ที่ อคส. จะตัดสินใจเข้าไปในตลาดนั้นๆ ซึ่งที่ผ่านมา อคส. ได้ดำเนินการพัฒนาผลิตภัณฑ์และจัดจำหน่ายข้าวสารบรรจุถุงโดยใช้ตรา อคส. เพียงแต่ยังทำตลาดได้ไม่เต็มที่และยังขาดความต่อเนื่อง ทั้งนี้เป็นเพราะยังขาดนโยบายการมุ่งเน้น (Focus) ในการทำการตลาด

ผู้วิจัยมีความเห็นว่าตลาดที่ อคส. ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และจัดจำหน่ายควรเป็นตลาดที่เกี่ยวข้องกับการกินอยู่ของประชาชนทั่วไป คือตลาดสินค้าอุปโภคและบริโภค ซึ่งในปี 2559 มีมูลค่ารวมกันทั้งประเทศเท่ากับ 4.4 แสนล้านบาท ตลาดข้าวสารบรรจุถุงมีมูลค่า 27,800 – 28,350 ล้านบาท ในปี 2559 มีอัตราการเติบโตร้อยละ 3-5 ต่อปี รวมถึงตลาดสินค้าอุปโภคบริโภคอื่น เช่น น้ำมันพืชที่ใช้ในการประกอบอาหาร มีมูลค่าตลาดปีละ 14,000 ล้านบาท ซึ่งสินค้าตามตัวอย่างดังกล่าวมีขนาดและมูลค่า

ตลาดใหญ่ มีอัตราการใช้สิ้นเปลืองหมดไปสูง (High Consumable Goods) ทำให้ อคส. มีโอกาสในการทำยอดขายและกำไรได้มากกว่ากลุ่มสินค้าหมวดอื่น รวมถึงมีความเข้าใจในตลาดสินค้าอุปโภคบริโภคจากพัฒนาผลิตภัณฑ์และการจัดจำหน่ายข้าวสารบรรจุถุงมาก่อน อีกทั้งยังสามารถใช้การอำนวยความสะดวก (Facility) ในธุรกิจบริการคลังสินค้าของ อคส. ที่ได้ดำเนินการมายาวนาน

5) ตัวกลางสรรหาผลิตภัณฑ์ (Product Supply)

จากการวิเคราะห์ศักยภาพ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม รวมถึงการได้ศึกษาบทบาทและภาระหน้าที่ของ อคส. ที่มีบทบาทสำคัญในด้านการส่งเสริมภาคการเกษตร ประกอบกับ อคส. ยังมีพันธมิตรในหลายภาคส่วน อาทิ เกษตรกร คู่ค้า หน่วยงานต่างๆ ฯลฯ จึงเป็นโอกาสที่ อคส. จะสามารถสร้างรายได้จากการทำหน้าที่เป็น e-Market place โดยไม่จำเป็นต้องใช้เงินลงทุนในการซื้อสินค้าเกษตรมากักตุนไว้เป็นการลดความเสี่ยงจากความเสียหายจากการซื้อผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร เนื่องจากต้องใช้เม็ดเงินลงทุนมหาศาลในการลงทุนซื้อและรวบรวมสินค้าเกษตร

จากการศึกษาผลกระทบจากปัจจัยภายนอก ความจำเป็นและความสอดคล้องในการปรับบทบาทและภารกิจใหม่ของรัฐวิสาหกิจ ตามยุทธศาสตร์ที่ 6 และแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาเกษตร และการศึกษารัฐกิจต่างๆ ในปัจจุบันที่ดำเนินการอยู่สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการปรับบทบาทใหม่ (Turn Around) ของ อคส. โดยการยกเลิกการจำหน่ายข้าว (นโยบายของคณะกรรมการ อคส.) การบริหารสินทรัพย์ด้วยความโปร่งใส / ตรวจสอบได้ ดำเนินการกิจกรรมส่งเสริมการขายและการตลาดสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภค การสร้าง Innovation Organization โดยเฉพาะด้านการจัดการและการตลาดเพื่อทำให้ อคส. สามารถพึ่งพาตนเอง โดยไม่เป็นการละเมิดของรัฐ

เครื่องมือเพื่อการปรับบทบาทใหม่

1) การตลาดอิเล็กทรอนิกส์ (Digital Marketing) โดยทางองค์การคลังสินค้าดำเนินการสร้าง Platform Online ในชื่อของ PWO Platform เป็น Online Platform สำหรับช่วยส่งเสริมการพัฒนาเกษตรกรและบุคลากรภายในและส่งเสริมการตลาดให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จากการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศของ อคส. พบว่า อคส.ได้จัดทำเว็บไซต์ขึ้นเพื่อเป็นช่องทางสื่อสารองค์กรเป็นหลัก ซึ่งเว็บไซต์ดังกล่าวมีข้อมูลของการสื่อสารข้อมูลขององค์กร (Information Service) ประมาณร้อยละ 95 และมีข้อมูลผลิตภัณฑ์ (Catalog Product) ร้อยละ 5 ผู้วิจัยพบว่า ข้อมูลผลิตภัณฑ์ในเว็บไซต์ไม่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในบทบาทใหม่ของอคส. ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอในเบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการระบบสารสนเทศเพื่อรองรับบทบาทใหม่ในด้าน Digital Marketing ของ อคส. ดังนี้

(1) อคส. ควรปรับปรุงเว็บไซต์ ในส่วนที่เป็น Catalog Product เพื่อให้ประชาชนสามารถส่งคำสั่งซื้อผลิตภัณฑ์ได้ พร้อมทั้งมีช่องทางการชำระเงินที่ง่ายและสะดวก

(2) อคส. ควรจัดหาสินค้าอุปโภค-บริโภค หรือ ผลิตภัณฑ์ของเกษตรกรเข้ามาจัดจำหน่ายผ่านเว็บไซต์ที่มีอยู่

ทั้งนี้ เพื่อสร้างรากฐานของ Digital Marketing ให้แก่ อคส. โดยทำให้แบรนด์สินค้าและผลิตภัณฑ์มีภาพลักษณ์ที่ทันสมัย และเป็นที่ยอมรับในโลกของ Internet และ Social Media รวมถึงสามารถสร้างเป็นยอดขายด้าน B2C ตามมาในอนาคตโดยใช้เครื่องมือ อาทิ Rebranded Product Facebook Influencers Advertoria Google และ New Website เป็นต้น

โดยมีแผนพัฒนาด้านการตลาดออนไลน์ 4 ด้าน ดังนี้

(1) กลยุทธ์การปรับปรุงภาพลักษณ์องค์กร (Branding) ผู้วิจัยเสนอให้ อคส.สร้างภาพลักษณ์ใหม่ที่

เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ง่ายและเป็นมิตรมากขึ้น ขยายประเด็นที่เป็นจุดประสงค์และประโยชน์ขององค์กรที่มีต่อประชาชน รวมถึงการปรับปรุงโลโก้และคำอธิบาย (Brand and Tagline) เพื่อให้ง่ายกับการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมาย ออกแบบคาแรคเตอร์ (Mascot) เป็นตัวแทนสื่อสารกับประชาชน และหัวใจสำคัญของการปรับปรุงภาพลักษณ์องค์กรก็คือการที่ผู้บังคับบัญชาเล็งเห็นประโยชน์และสนับสนุนในการขับเคลื่อนด้านต่างๆ

(2) กลยุทธ์การขับเคลื่อนผลิตภัณฑ์ (Channel) ผู้วิจัยเสนอให้ อคส. เพิ่มสัดส่วนในการประชาสัมพันธ์สินค้าและบริการให้มากขึ้นทั้งช่องทางออนไลน์และออฟไลน์ พัฒนาศักยภาพด้านการผลิตและจัดหาสินค้าให้มากขึ้น (Product Development) เพิ่มช่องทางจัดจำหน่ายสินค้าผ่านทางเว็บ E-Marketplace & Social Media และใช้เครื่องมือออนไลน์เพื่อช่วยการบริหารจัดการสินค้า, จัดเก็บ และการส่งสินค้า

(3) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (People) ผู้วิจัยเสนอให้ อคส. ส่งเสริม สนับสนุนให้เจ้าหน้าที่เข้าใจเทคโนโลยีและการปรับใช้ให้เข้ากับองค์กรโดยดำเนินการจัดอบรมด้าน E-Commerce, Digital Marketing เพื่อให้เจ้าหน้าที่และผู้บังคับบัญชาเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้ชื่อขององค์กร (Training) อีกทั้ง จัดตั้งคณะกรรมการสื่อสารในสื่อออนไลน์ (Working Group) ตั้งเป้าหมายและการวัดผลอย่างเป็นรูปธรรม (KPI Setting) คณะทำงานติดตามผลการดำเนินการและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Analytic) และผู้บังคับบัญชาสามารถติดตามผลงานได้อย่างต่อเนื่อง (Report, Meeting)

(4) กลยุทธ์การปรับปรุงช่องทางการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมาย (Online Communication) ผู้วิจัยเสนอให้ อคส. เพิ่มเครื่องมือสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายออนไลน์ (Tools) มีการกำหนดแผนการดำเนินงานในด้านต่างๆ ที่เหมาะสมในแต่ละช่วงเวลา การแจ้งข่าว

ประชาสัมพันธ์ไปยังสื่อมวลชนแขนงต่างๆ ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มเป้าหมาย สร้างเนื้อหาที่ส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กรโดยคำนึงถึงประโยชน์ของผู้ใช้ หาพันธมิตรเพื่อแลกเปลี่ยนสื่อและกระจายข่าวสาร เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่กระทรวงพาณิชย์จัดขึ้นเพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย มีการตอบคำถามประชาชน รับเรื่องร้องเรียนผ่านโซเชียลมีเดีย สร้างแคมเปญการตลาดในการกระตุ้นให้คนรู้จักสินค้าและบริการขององค์กร (Marketing Activities) อย่างสม่ำเสมอ เพิ่มสมาชิก เพิ่มจำนวนผู้ติดตามในโซเชียลมีเดียด้วยการปรับปรุงเว็บไซต์ (Website Improvement) ปรับโครงสร้างของเว็บให้มีสัดส่วนการให้บริการประชาชนด้านให้บริการคลังสินค้าขายสินค้าให้มากขึ้น ปรับปรุงหน้าเว็บไซต์ให้เหมาะกับอุปกรณ์เคลื่อนที่ (Mobile friendly) ปรับปรุงเว็บไซต์ให้เหมาะสมกับการค้นหาผ่าน Search Engine Optimization (SEO) และการเชื่อมต่อเว็บไซต์และโซเชียลมีเดียเข้าหากันให้มากขึ้น

2) การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ (Networking) เป็นการร่วมมือเพื่อดำเนินธุรกิจ โดยการร่วมมือกับธุรกิจอื่นๆ หลายๆ แห่ง หรือหลายๆ องค์กร ซึ่งธุรกิจอื่นๆ เหล่านั้นเป็นธุรกิจที่มีความแตกต่างแตกต่าง แต่มีส่วนเกี่ยวเนื่อง หรือส่วนเสริมกับธุรกิจแต่ละธุรกิจ ประโยชน์ของการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจสามารถช่วยให้ อกส. ร่วมกันผลิตสินค้าเพื่อส่งมอบให้ลูกค้ารายใหญ่ และตลาดที่มีขนาดใหญ่ได้ ช่วยประหยัดต้นทุน (Cost Savings) การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจจะสร้างความเปลี่ยนแปลง ทำให้ธุรกิจก้าวไปสู่การบริหารสมัยใหม่จากการเป็นธุรกิจลอกเลียนแบบ ไปสู่ธุรกิจที่มีความชำนาญพิเศษ และมีความคิดริเริ่มเป็นต้น

3) การจ้างให้ดำเนินการแทน (Outsourcing) คือ การใช้บริการจากภายนอกองค์กรที่เรียกว่า ผู้ให้บริการ (Service Providers) เพื่อช่วยงานในบางส่วนชั่วคราวหรืองานพื้นฐานระยะยาว ธุรกิจหลายแห่งอาจต้องการพนักงานเพิ่มเติม ดังนั้นเหตุผลที่

Outsource เริ่มมีบทบาทในระบบสารสนเทศปัจจุบันมากขึ้นเนื่องจากองค์กรต่างๆ เล็งเห็นประโยชน์ของการ Outsource คือ องค์กรสามารถลดภาระการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีต่างๆ ให้กับบริษัทว่าจ้างได้ ช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายขององค์กร ทำให้กระแสเงินทุนเวียนในองค์กรมีสภาพคล่องตัวมากยิ่งขึ้น องค์กรสามารถขยายธุรกิจด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ก่อให้เกิด Business Line เพิ่มขึ้น เป็นต้น อย่างไรก็ตามต้องเลือกบริษัทที่น่าเชื่อถือ มีประสบการณ์ และมีผลงานปรากฏเด่นชัด

4) การแต่งตั้งคณะอนุกรรมการ (Sub Committee) คณะผู้วิจัยเสนอให้ อกส. แต่งตั้งคณะอนุกรรมการขึ้นเพื่อขับเคลื่อนภารกิจและบทบาทใหม่ โดยมุ่งเน้นการให้คำปรึกษา แนวทางต่างๆ ตามบทบาทใหม่ โดยมุ่งเน้นการหารายได้ให้กับ อกส. เช่น คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนนโยบายการปรับบทบาทและภารกิจด้านการขนส่ง การบริหารคลังสินค้า และการบริหารทรัพย์สิน คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนนโยบายการปรับบทบาทและภารกิจด้านการตลาด คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนนโยบายการปรับโครงสร้างองค์กรและกระบวนการบริหารองค์กร

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาการปรับบทบาทและภารกิจของ อกส. ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าแผนยุทธศาสตร์ นโยบาย ข้อมูล รวบรวมความคิดเห็นจากบุคลากรของ อกส. บุคลากรขององค์กรที่เกี่ยวข้อง และปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ที่มีผลกระทบต่อการปรับบทบาทและภารกิจของ อกส. อย่างรอบด้านในเงื่อนไขต่างๆ เช่น ระยะเวลาการศึกษา งบประมาณ และข้อจำกัดบางประการของข้อมูล จึงได้ข้อสรุปผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้น รวมทั้งการเสนอเครื่องมือต่างๆ อันนำไปสู่การปรับบทบาทและภารกิจของ อกส. แต่อย่างไรก็ตามผู้วิจัยมีความเห็นว่า การที่ อกส. จะดำเนินการปรับบทบาทและภารกิจให้เหมาะสมได้มากน้อย

เพียงได้นั้น บุคคลกรของ อคส. เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปรับบทบาทและภารกิจที่สำคัญที่สุด และมีข้อเสนอแนะสำคัญที่ อคส. สามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว ดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) อคส.ควรมีการทบทวนบทบาทและภารกิจขององค์กร โดยการหาธุรกิจใหม่ เพื่อลดการพึ่งพารายได้จากการดำเนินนโยบายของรัฐ

2) อคส.ควรพัฒนาคลังสินค้าให้มีมาตรฐานเพื่อให้สามารถแข่งขันกับเอกชน รวมทั้งการบริหารสินทรัพย์ เช่น การพัฒนาที่ดินว่างเปล่าเพื่อสร้างรายได้เพิ่มแก่องค์กร นอกจากนี้การให้บริการคลังสินค้าโดยระบบสารสนเทศถือว่ามีค่าความสำคัญมาก เพราะจะช่วยให้การลดต้นทุนระยะยาว ดังนั้น อคส. ควรพัฒนาระบบสารสนเทศให้มีความรวดเร็ว ทันกาล ถูกต้อง และโปร่งใส

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านสารสนเทศของ อคส. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ปัญหา ข้อบกพร่องในการดำเนินงาน เพื่อนำมาปรับปรุงและวางกลยุทธ์การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

2) ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมในรูปแบบใหม่ เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะเพื่อให้สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจใหม่

เอกสารอ้างอิง

- บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด. (2561). รายงานประจำปี 2561. กรุงเทพฯ: บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด.
- ปราณี หมีนแพงวารี. (30 มิถุนายน 2557). เปิดผลประเมิน อคส.วิฤฤติ. ค้นจาก <https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/590619>.
- พระราชกฤษฎีกาการจัดตั้งองค์การคลังสินค้า พ.ศ.2498. (14 เมษายน พ.ศ.2498). พระราชกฤษฎีกาการจัดตั้งองค์การคลังสินค้า พ.ศ.2498 (ฉบับแก้ไข พ.ศ.2540). ค้นจาก http://www.pwo.co.th/ewt_news.php?nid=37&filename=
- วิรัตน์ แสงทองคำ. (27 ตุลาคม 2561). จาก นิมชีเส็ง ถึง Kerry Express. ค้นจาก <https://www.prachachat.net/opinion-column-3/news-240969>
- องค์การคลังสินค้า. (2555). แผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทขององค์การคลังสินค้า ปี พ.ศ. 2555-2559 (ฉบับปรับปรุง). องค์การคลังสินค้า กระทรวงพาณิชย์.
- องค์การคลังสินค้า. (2556). รายงานประจำปี 2556 องค์การคลังสินค้า. นนทบุรี: องค์การคลังสินค้า.
- องค์การคลังสินค้า. (2557). รายงานประจำปี 2557 องค์การคลังสินค้า. นนทบุรี: องค์การคลังสินค้า.
- องค์การคลังสินค้า. (2558). รายงานประจำปี 2558 องค์การคลังสินค้า. นนทบุรี: องค์การคลังสินค้า.
- องค์การคลังสินค้า. (2559). รายงานประจำปี 2559 องค์การคลังสินค้า. นนทบุรี: องค์การคลังสินค้า.
- องค์การคลังสินค้า. (2560). รายงานประจำปี 2560 องค์การคลังสินค้า. นนทบุรี: องค์การคลังสินค้า.
- องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย. (2561). รายงานประจำปี 2561. กรุงเทพฯ: องค์การตลาด.
- องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย. (2561). สภาพปัจจุบันองค์การตลาด. ค้นจาก <https://www.market-organization.or.th/present.php>,
- องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร. (2559). รายงานประจำปี 2559. กรุงเทพฯ: องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร.