

รายงานฉบับสมบูรณ์ (Final Report)

แผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทของ อคส. ปี 2555-2559
(ฉบับปรับปรุง ปี 2558) และแผนยุทธศาสตร์ ปี 2558-2562

โครงการทบทวนแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงิน และ
ทบทวนบทบาทขององค์การคลังสินค้า
ปี 2555-2559 (ฉบับปรับปรุง)

เสนอต่อ



ตุลาคม 2558



โครงการทบทวนแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงิน และทบทวนบทบาทขององค์การคลังสินค้า
ปี 2555-2559 (ฉบับปรับปรุง)



บทนำ



โครงการทบทวนแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทขององค์การคลังสินค้า
ปี 2555-2559 (ฉบับปรับปรุง)

2

วิธีการศึกษา



โครงการทบทวนแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทขององค์การคลังสินค้า
ปี 2555-2559 (ฉบับปรับปรุง)

3

การทบทวนบริบทขององค์การคลังสินค้า



โครงการทบทวนแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทขององค์การคลังสินค้า
ปี 2555-2559 (ฉบับปรับปรุง)

4

การวินิจฉัยองค์กร

โครงการทบทวนแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทขององค์กรคลังสินค้า
ปี 2555-2559 (ฉบับปรับปรุง)





การวิเคราะห์ความอยู่รอดขององค์กร

โครงการทบทวนแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทขององค์กรคลังสินค้า
ปี 2555-2559 (ฉบับปรับปรุง)





**ข้อเสนอแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาท
ของ อคส. ปี 2555-2559 (ฉบับปรับปรุงปี 2558)**



โครงการทบทวนแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทขององค์การคลังสินค้า
ปี 2555-2559 (ฉบับปรับปรุง)



แนวทางการบริหารสินทรัพย์ของ อคส. ที่มีอยู่ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด



โครงการทบทวนแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทขององค์การคลังสินค้า
ปี 2555-2559 (ฉบับปรับปรุง)



แผนปฏิบัติงานประจำปี (Action Plan)

โครงการทบทวนแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทขององค์การคลังสินค้า
ปี 2555-2559 (ฉบับปรับปรุง)



บรรณานุกรม

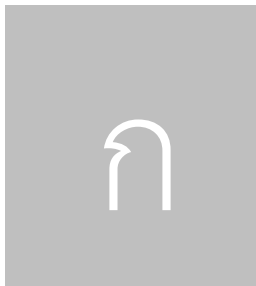


โครงการทบทวนแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทขององค์การคลังสินค้า
ปี 2555-2559 (ฉบับปรับปรุง)

ภาคผนวก



โครงการทบทวนแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทขององค์การคลังสินค้า
ปี 2555-2559 (ฉบับปรับปรุง)



การศึกษาความเป็นไปได้ของการดำเนินโครงการก่อสร้าง ไซโลระบบปิดปรับอุณหภูมิที่ อ. พระบาท จ.สระบุรี



โครงการทบทวนแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทขององค์การคลังสินค้า
ปี 2555-2559 (ฉบับปรับปรุง)

บทสรุปผู้บริหาร

ภารกิจขององค์การคลังสินค้า (อคส.) ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง เพื่อทำกิจการทั้งปวงเกี่ยวกับสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภค เพื่อให้จำนวนผลิต คุณภาพ ราคาเหมาะสม และเพียงพอกับความต้องการของรัฐและประชาชนทั่วไป โดยการดำเนินงานในช่วงที่ผ่านมาเกินกว่า 10 ปี องค์การคลังสินค้าได้มุ่งมั่นและให้การสนับสนุนการดำเนินการตามนโยบายรัฐในการแทรกแซงกลไกตลาดเพื่อรักษาเสถียรภาพราคาสินค้า เช่น การรับจำนำข้าวและพืชผลทางการเกษตรอื่นๆ มาโดยตลอด แต่จากสถานการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไป นโยบายภาครัฐที่จะไม่เข้าไปแทรกแซงสินค้าเกษตรโดยวิธีการรับจำนำเหมือนในอดีต ดังนั้นรายได้จากการดำเนินงานหลักที่ผ่านมาซึ่งมาจากการดำเนินโครงการนโยบายรัฐจึงลดลง ในขณะที่รายได้จากการดำเนินธุรกิจตามภารกิจหลัก ได้แก่ ธุรกิจบริหารคลังสินค้า การค้าสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภคก็มีจำนวนไม่มาก ไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน

ภายใต้สถานการณ์ดังกล่าว ทำให้ อคส. จึงจำเป็นต้องพิจารณาปรับบทบาทในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งครอบคลุมถึงการพิจารณาทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และระบบการบริหารจัดการในทุกด้าน เพื่อหาแนวทางในการเพิ่มรายได้ โดยการบริหารทรัพย์สินเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในกระบวนการทำงาน รวมถึงปรับปรุงโครงสร้างการทำงานและการพัฒนาระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ การบริหารงานด้วยระบบธรรมาภิบาล เพื่อสร้างความมั่นคงให้กับ อคส. โดยทิศทางการดำเนินภารกิจจะต้องเหมาะสมสอดคล้องกับแนวนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐ (SOD) และตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยแนวคิดในการดำเนินธุรกิจ อคส. จะต้องอาศัยแหล่งเงินในการลงทุนจากภายในและแนวทางการร่วมทุนโดยไม่ก่อกำหนด และเลือกดำเนินการภายใต้แหล่งเงินทุนที่สามารถดำเนินการได้ โดยมีข้อเสนอของรูปแบบการดำเนินธุรกิจ ดังนี้

ข้อเสนอรูปแบบการดำเนินธุรกิจ

แนวคิดในการดำเนินธุรกิจ:

- การอาศัยแหล่งเงินในการลงทุนจากภายใน และแนวทางการร่วมทุน โดยไม่ก่อกำหนด
- เลือกดำเนินการภายในขอบเขตที่แหล่งเงินทุนสามารถเอื้อให้ดำเนินการได้



ความเชื่อมโยงระหว่างข้อเสนอการดำเนินธุรกิจกับการดำเนินการในปัจจุบัน



ในส่วนของแนวทางในการเพิ่มรายได้ โดยการบริหารทรัพย์สินที่มีอยู่เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีข้อเสนอการบริหารสินทรัพย์ โดยการจำแนกสินทรัพย์เป็น 2 กลุ่มตามศักยภาพในเชิงพาณิชย์เพื่อกำหนดแนวทางการบริหารจัดการที่เหมาะสม ดังนี้

ข้อเสนอการบริหารสินทรัพย์ของ อคส.

การจำแนกสินทรัพย์

- คลังสินค้าธนบุรี
- คลังสินค้านครปฐม
- คลังสินค้าบัวใหญ่
- ที่ดิน อ.พระพุทธบาท จ. สระบุรี

- คลังสินค้าปากช่อง จ.นครราชสีมา
- คลังสินค้าสุวรรณโลก จ.สุโขทัย
- คลังสินค้าบ้านไผ่ จ.ขอนแก่น
- คลังสินค้าทับทิมสยาม จ.สระบุรี
- ที่ดินเปล่า อ. โกรกพระ จ. นครสวรรค์
- ที่ดินเปล่า ต.หนองกรด อ.เมือง จ.นครสวรรค์
- ที่ดินเปล่า ต. พระนอน อ. เมือง จ. นครสวรรค์

กลุ่มสินทรัพย์ที่มีศักยภาพสูงในการพัฒนาเพื่อใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์

กลุ่มทรัพย์สินที่มีศักยภาพปานกลางถึงต่ำในการใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์

แนวทางการบริหารสินทรัพย์ของ อคส. ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

แนวคิดการบริหารสินทรัพย์ :

กลุ่มทรัพย์สินที่มีศักยภาพในเชิงพาณิชย์สูง	กลุ่มทรัพย์สินที่มีศักยภาพในเชิงพาณิชย์ต่ำถึงปานกลาง
แนวทางในการสร้างรายได้ <ul style="list-style-type: none"> ใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ตามลักษณะของทรัพย์สิน เช่น Business Center และศูนย์กลางการขนส่ง และการจัดเก็บ โดยให้เอกชนเป็นผู้ดำเนินการและ อดส. เป็นผู้ให้เช่า 	แนวทางในการสร้างรายได้ <ul style="list-style-type: none"> การสร้างผลประโยชน์เชิงพาณิชย์ในส่วนที่มีศักยภาพในการสร้างรายได้ต่ำ เช่น การให้เช่าเพื่อการเกษตร และการให้เช่าที่ดิน
ลักษณะการลงทุน <ul style="list-style-type: none"> ทางเลือกในการลงทุนทั้งจากกำไรสะสม และการให้ภาคเอกชนเป็นผู้ลงทุน 	ลักษณะการลงทุน <ul style="list-style-type: none"> ไม่มี
แนวทางการได้รับผลตอบแทน <ul style="list-style-type: none"> อัตราค่าตอบแทนควรอ้างอิงให้อยู่ในระดับเดียวกับการดำเนินการของภาคเอกชน (Market Rate) ในการดำเนินการที่คล้ายคลึงกัน รูปแบบของผลตอบแทนเป็นได้ทั้งค่าเช่า เงินปันผล ส่วนแบ่งกำไร เป็นต้น ขึ้นอยู่กับลักษณะของความตกลงในการดำเนินการ 	แนวทางการได้รับผลตอบแทน <ul style="list-style-type: none"> อัตราค่าตอบแทนควรอ้างอิงให้อยู่ในระดับเดียวกับการดำเนินการของภาคเอกชน (Market Rate) ในการดำเนินการที่คล้ายคลึงกัน ลักษณะอัตราตอบแทน คือ ค่าเช่า

สำหรับข้อเสนอยุทธศาสตร์ ปี 2558 -2562 ที่ได้สะท้อนจากการวิเคราะห์ด้วยแนวคิด Balance Scorecard มีดังนี้

ข้อเสนอยุทธศาสตร์ปี 2558-2562

การวิเคราะห์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ผ่านเทคนิค Balance Scorecard



วิสัยทัศน์

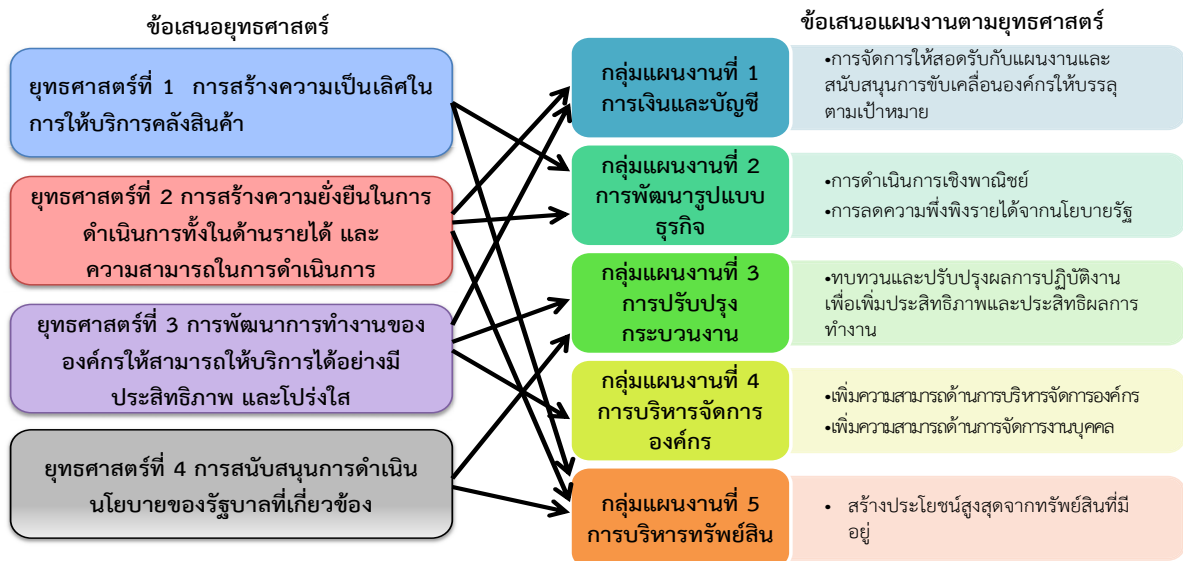
เป็นองค์กรที่เป็นเลิศด้านการบริหารจัดการคลังสินค้า การค้าและบริการสินค้าเกษตรด้วยความมุ่งมั่นตามหลักธรรมาภิบาล

พันธกิจ

- ดำเนินธุรกิจคลังสินค้าเกษตร การค้า และธุรกิจบริการสินค้าเกษตรด้วยมาตรฐานอย่างมืออาชีพเป็นธุรกิจหลัก รวมทั้งการให้บริการโลจิสติกส์ และธุรกิจที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้า
- บริหารจัดการนโยบายรัฐ เพื่อรักษาสมดุลทั้งปริมาณ และราคาสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความโปร่งใส
- มุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และพัฒนาองค์กรให้เติบโต และยั่งยืน โดยคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
- พัฒนาระบบบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องให้มีมาตรฐานสากลและสอดคล้องตรงตามความต้องการของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

คงเดิมตามผลการวิเคราะห์ความเหมาะสม

ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์กับแผนงานปี 2558-2562



ผลการศึกษาวิเคราะห์บริบทของ อคส. ในอนาคต รวมถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประกอบกับยุทธศาสตร์สำคัญที่ได้กำหนดขึ้น เพื่อให้ อคส. มุ่งไปสู่ทิศทางและแนวทางในการดำเนินงานตามบทบาทหรือบริบทในอนาคต คือ การดำเนินธุรกิจหลักในการบริหารจัดการคลังสินค้าควบคู่กับการเป็นเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาล จึงได้มีการทบทวนแผนฟื้นฟูฐานะการเงินฯ ของ อคส. ปี 2555-2559 (ฉบับปรับปรุง ปี 2558) โดยพิจารณาจากโครงการ/แผนงานตามแผนฟื้นฟูฐานะการเงินฯ ในปัจจุบัน ว่าในแต่ละด้านมีความเหมาะสม ควรจะคงไว้และหรือทบทวนปรับปรุงเพิ่มเติมเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทและทิศทางการดำเนินธุรกิจในอนาคต และเพื่อให้ อคส. ดำเนินตามแผนงาน/โครงการใหม่ที่ได้มีการทบทวนปรับปรุงเพื่อบรรลุตามบทบาทและเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

โดยมีแผนงาน/โครงการที่ได้ปรับปรุง ทบทวนตามแผนฟื้นฟูฐานะการเงินและทบทวนบทบาทขององค์การคลังสินค้า ปี 2555-2559 ฉบับปรับปรุงปี 2558 ที่สนับสนุนแนวทางดำเนินงานในแต่ละด้าน รวม 22 แผนงาน/โครงการ ตามรายละเอียดดังนี้

แผนงาน/ โครงการ	ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายของ ตัวชี้วัด
ด้านการเงินและบัญชี				
1.โครงการจัดทำรายงานเพื่อการบริหารจัดการ	เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ	1.เพื่อเป็นข้อมูลในการประเมินผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับแผนงานหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อนำมาประเมินผลการ	จัดทำรายงานการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานในภาพรวมและรายกลุ่มธุรกิจเพื่อการบริหารจัดการ ซึ่ง	แล้วเสร็จตั้งแต่ ก.พ. 59 เป็นต้นไปและภายใน 60 วันหลังจากปิดงบรายไตรมาส

แผนงาน/ โครงการ	ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายของ ตัวชี้วัด
		<p>ปฏิบัติงานของหน่วยงาน/ บุคลากร</p> <p>2. เพื่อเป็นเครื่องมือในการ วิเคราะห์ผลประกอบการเพื่อ ใช้ในการตัดสินใจและวางแผน ปรับกลยุทธ์การดำเนินงาน ตามสถานการณ์</p> <p>3. เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ แนวโน้มผลการดำเนินงาน เพื่อประกอบการกำหนด แผนงานต่อไป</p>	<p>ประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ การวิเคราะห์ผล ประกอบการปัจจุบัน เปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา ○ วิเคราะห์ความสามารถใน การทำกำไร อัตราส่วน สภาพคล่อง ความสามารถ ในการชำระหนี้ ○ อัตราการเติบโตของ รายได้ ค่าใช้จ่าย ○ การวิเคราะห์ผลการ ดำเนินงานเปรียบเทียบกับ เป้าหมายและ สาเหตุที่ไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย 	
2. โครงการ ควบคุม / ลด ค่าใช้จ่ายในการ ดำเนินงาน	เพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารจัดการ	<p>1. เพื่อหาแนวทางในการลด ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มผลกำไร</p> <p>2. เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึง การใช้ทรัพยากรขององค์กร อย่างประหยัดและคุ้มค่า</p> <p>3. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพใน การใช้ทรัพยากร</p>	<p>1. มีแนวทางในการลด ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และประชาสัมพันธ์ให้ พนักงานรับทราบ</p> <p>2. สามารถลดค่าใช้จ่ายใน การดำเนินงาน</p> <p>3. มีรายงานติดตาม ประเมินผล</p>	<p>1.แล้วเสร็จ ภายใน ต.ค. 58</p> <p>2.ลดลงร้อยละ 10 ภายใน 3 ปี</p> <p>3.ทุก 3 เดือน</p>
3.โครงการการบริหารจัดการ เงินทุนหมุนเวียน ของ อคส. (โครงการเดิม)	สร้างรายได้และ บริหารสินทรัพย์ องค์กรให้เกิด ประโยชน์อย่าง คุ้มค่า	<p>1. เพื่อบริหารจัดการเงินทุน หมุนเวียนให้เพียงพอใช้จ่าย ในองค์กร</p> <p>2. จัดหาแหล่งเงินทุนที่มี ต้นทุนต่ำมาใช้หมุนเวียนใน องค์กรในกรณีจำเป็น</p> <p>3. อคส. มีกระแสเงินสดที่ เพียงพอต่อการดำเนินงาน</p> <p>4. เพื่อบริหารเงินที่มีเหลือใน แต่ละช่วงเวลาให้ได้ ผลตอบแทนที่ดีขึ้น</p>	<p>1. ปริมาณเงิน ทุนหมุนเวียนเพียงพอสำหรับ การดำเนินงาน</p> <p>2. ผลตอบแทนเฉลี่ยจาก การนำเงินส่วนเกินไป ลงทุน</p>	<p>1. ไม่น้อยกว่า 3 เดือน</p> <p>2. มากกว่าอัตรา ดอกเบี้ยเงินฝาก ประจำ 1 ปี</p>

แผนงาน/ โครงการ	ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายของ ตัวชี้วัด
ด้านการพัฒนารูปแบบธุรกิจ				
1.โครงการการค้า ข้าวโพด - ข้าวเปลือก	สร้างรายได้และ บริหารสินทรัพย์ องค์กรให้เกิด ประโยชน์อย่าง คุ้มค่า	1.เพื่อสร้างรายได้จากธุรกิจ ซื้อมาขายไปสินค้าเกษตร 2.เพื่อพัฒนารูปแบบธุรกิจ การค้าในการสร้างรายได้ที่ แน่นอน ให้กับ อคส. 3.เพื่อดำเนินธุรกิจให้ สอดคล้องกับภารกิจและ วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งและ สนองนโยบายรัฐ โดยการ บริหารจัดการคลังสินค้าไซโล การค้าสินค้าเกษตร เพื่อเป็น เครื่องมือในการควบคุม ปริมาณผลผลิต คุณภาพและ ราคาสินค้าเกษตรให้เป็นไป ตามกลไกตลาด อย่างมี ประสิทธิภาพ 4.เพื่อช่วยเหลือสภาพคล่อง ทางการเงินให้กับเกษตรกรใน การรับซื้อผลผลิตทางการ เกษตร ทำให้เกษตรกรมี เงินทุนหมุนเวียนในการ เพาะปลูกในรอบถัดไป	1.มีขั้นตอน กระบวนการ วิธีการ ในการรับซื้อและ ขายข้าวเปลือกหอมมะลิ ข้าวโพด รวมถึงอำนาจ การตัดสินใจในการรับซื้อ และขาย ฐานข้อมูล บุคลากร การเงิน 2.มีกำไรสุทธิจากการ ดำเนินงาน	1.เสร็จสิ้น ภายใน ก.ย.60 2.เฉลี่ยไม่ต่ำ กว่า 34 ล้าน บาทต่อปี และ เมื่อรวมกับกำไร สุทธิจากการรับ ฝากเก็บตาม โครงการสร้าง ไซโลที่สระบุรี จะต้องไม่ต่ำกว่า 60 ล้านบาทต่อ ปี (เฉลี่ยตลอด อายุโครงการ 25 ปี)
2.โครงการศึกษา แนวทางการ พัฒนาการดำเนิน ธุรกิจ Logistic	สร้างรายได้และ บริหารสินทรัพย์ องค์กรให้เกิด ประโยชน์อย่าง คุ้มค่า	เพื่อศึกษาแนวทางและ รูปแบบในการดำเนินธุรกิจโล จิสติกส์ เพื่อสร้างรายได้เพิ่ม ให้กับ อคส.	ผลการศึกษาแนวทางและ รูปแบบการดำเนินธุรกิจ โลจิสติกส์	ภายใน ต.ค. 60
3.โครงการบริหาร จัดการ การนำเข้า ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ เพื่อการส่งออก (โครงการเดิม)	สร้างรายได้และ บริหารสินทรัพย์ องค์กรให้เกิด ประโยชน์อย่าง คุ้มค่า	1.เพื่อเพิ่มช่องทางการค้าและ รายได้ของ อคส. ในด้านการ ให้บริการ 2.เพื่อให้องค์กรเป็นที่รู้จักใน ภาคเอกชนมากขึ้น 3.เพื่อสนับสนุนและรองรับ นโยบายของกระทรวงพาณิชย์	ผลตอบแทนเป็นรายได้ จากการบริการ ตาม ปริมาณที่นำเข้า	5 ล้านบาท ภายใน ธ.ค. 2558

แผนงาน/ โครงการ	ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายของ ตัวชี้วัด
4.โครงการรับซื้อ และจำหน่ายข้าว หอมมะลิบรรจุ กระสอบ	สร้างรายได้และ บริหารสินทรัพย์ องค์กรให้เกิด ประโยชน์อย่าง คุ้มค่า	1. เพื่อเพิ่มช่องทางการตลาด ให้ อคส. ในธุรกิจการค้า ข้าวสาร และทำให้ อคส. มี รายได้เพิ่มขึ้น 2. เพื่อพัฒนาธุรกิจการค้าข้าว ของ อคส. 3. เพื่อเป็นทางเลือกหนึ่งของ โรงสี/สหกรณ์ ในการจำหน่าย ข้าว	รายได้จากการจำหน่าย ข้าวสาร	ผลตอบแทน จ า ก ก า ร จำหน่าย ไม่ต่ำ กว่า 3 - 5 %
5. โครงการ จำหน่ายข้าวสาร บรรจุถุงของ อคส. (โครงการเดิม)	สร้างรายได้และ บริหารสินทรัพย์ องค์กรให้เกิด ประโยชน์อย่าง คุ้มค่า	1. เพื่อให้ อคส. สามารถสร้าง รายได้ในเชิงพาณิชย์ที่ยั่งยืน โดยลดการพึ่งพารายได้จาก การดำเนินโครงการของ รัฐบาล 2. เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของ องค์การคลังสินค้า และเป็น การประชาสัมพันธ์ให้ผู้บริโภค รู้จัก ข้าวสารตรา อคส. มาก ขึ้น 3. เพื่อเป็นการส่งเสริมเอกชน รายย่อยให้สามารถแข่งขันใน ตลาด ซึ่งสอดคล้องกับ นโยบายของกระทรวงพาณิชย์	รายได้และกำไรเบื้องต้น จากการจำหน่ายข้าวสาร บรรจุถุง	มีรายได้จากการ จำหน่าย ข้าวสารบรรจุถุง 33,980,000 บาท และมีกำไร เบื้องต้น 5,620,000 บาท

ด้านปรับปรุงกระบวนการ				
1. โครงการ ปรับปรุง กฎระเบียบ ข้อบังคับการค้า ภายใต้กรอบ การค้าปกติ	เพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารจัดการ	ทบทวนปรับปรุงข้อบังคับว่า ด้วยการค้าข้าว พืชผล และ สินค้าต่างๆ เพื่อการค้าปกติ พ.ศ. 2526 ให้เหมาะสมกับ การดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์ ในสถานการณ์ปัจจุบันที่ ต้องการความคล่องตัวและ เพื่อให้การค้าดำเนินไป อย่างมีประสิทธิภาพ	มีกฎระเบียบข้อบังคับของ องค์การคลังสินค้าว่าด้วย การค้าข้าว พืชผล และ สินค้าต่างๆ เพื่อการค้า ปกติ ที่เอื้อต่อการดำเนิน ธุรกิจเชิงพาณิชย์	ภายใน 31 พ.ค. 59
2.โครงการเพิ่ม ประสิทธิภาพ การบูรณาการ	เพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารจัดการ	1. เพื่อให้หน่วยงานใน อคส. ทำงานอย่างโปร่งใส 2. เพื่อสร้างระบบการควบคุม	มีแนวทางและแผนงาน การตรวจสอบภายในที่ เป็นมาตรฐานสากลใน	ตั้งแต่ ต.ค.57

แผนงาน/ โครงการ	ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายของ ตัวชี้วัด
ระบบควบคุมภายใน และตรวจสอบภายใน (โครงการเดิม)		และตรวจสอบภายในที่มี ประสิทธิภาพ	การปฏิบัติงานวิชาชีพการ ตรวจสอบภายในและ รายงานผลการดำเนินงาน ตามแผนงานฯ กับ ผู้บริหารระดับสูงและ กรรมการ	
3.โครงการพัฒนา ระบบบริหาร ความเสี่ยงและ ควบคุมภายใน ของ อคส. (โครงการเดิม)	เพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารจัดการ	1. เพื่อพัฒนาระบบบริหาร ความเสี่ยง โดยพิจารณาหา แนวทางในการป้องกัน ควบคุม หรือลดความเสี่ยงใน การดำเนินงานตามนโยบายรัฐ และธุรกิจเชิงพาณิชย์ของ อคส. 2. เพื่อให้พนักงาน และ ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักในเรื่องการ บริหารความเสี่ยงเพิ่มขึ้น	1. ผลการศึกษาของที่ ปรึกษาในการทบทวน ปรับปรุงร่างนโยบาย กรอบการบริหารความ เสี่ยง แผนแม่บท (Road Map) คู่มือการบริหาร ความเสี่ยง และ เกณฑ์ ประเมินความเสี่ยง 2. ได้รับการอบรมถ่ายทอด ความรู้เกี่ยวกับการบริหาร ความเสี่ยงแก่บุคลากรทุก ระดับและนำไปปฏิบัติ	1. ภายใน พ.ย. 58 2. เดือน มิ.ย. ก.ย. และ ธ.ค. 58
4. โครงการบูรณา การระบบ เทคโนโลยี สารสนเทศ อคส.	เพิ่มขีด ความสามารถ อคส. ด้าน เทคโนโลยี สารสนเทศและ ทรัพยากรบุคคล	1. มีมาตรฐานด้านเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร ของการพัฒนาสารสนเทศ อคส. ให้สามารถเชื่อมโยง แบบบูรณาการ เพื่อสนับสนุน การสร้างธรรมาภิบาลในการ บริหารและบริการของ องค์การ รวมถึงสามารถ บริหารจัดการข้อมูลได้อย่าง ถูกต้องและสามารถนำข้อมูล ที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์ผลการ ดำเนินงานขององค์กร 2. มีข้อมูลแบบรวมศูนย์เพื่อให้ เกิดประสิทธิภาพในการ นำไปใช้วิเคราะห์เพื่อปรับปรุง กระบวนการทำงานให้มีความ เหมาะสม และแก้ไขปัญหาได้	1. แม่ข่าย พร้อมอุปกรณ์ ระบบจัดการฐานข้อมูล และระบบปฏิบัติการ และระบบอื่นๆ พร้อมใช้ งาน 2. เจ้าหน้าที่ได้รับการ อบรมการใช้ระบบงาน พร้อมทั้งมีคู่มือปฏิบัติงาน	1. ภายใน ต.ค. 59 2. ภายใน ธ.ค. 59

แผนงาน/ โครงการ	ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายของ ตัวชี้วัด
		อย่างรวดเร็ว 3. มีระบบเครือข่ายและระบบ รักษาความปลอดภัยของ อ ค ส . ที่ทันสมัย และมี ประสิทธิภาพ		
ด้านการบริหารจัดการองค์กร				
1. โครงการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงานของ พนักงานที่ผ่าน การอบรมพัฒนา ทักษะความรู้ ความสามารถ	เพิ่มขีด ความสามารถ อ ค ส . ด้าน เทคโนโลยี สารสนเทศและ ทรัพยากรบุคคล	1. เพื่อให้ทราบระดับความรู้ ความสามารถในการนำ ความรู้ที่ได้รับจากการอบรม ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง และมีประสิทธิภาพ 2. เพื่อเป็นการมอบหมายงาน ให้กับบุคลากรได้ตรงกับ ความรู้ความสามารถ 3. เพื่อเป็นตัวชี้วัดในการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของ พนักงาน	1. ประเมินผลความรู้ โดย ทดสอบภาคทฤษฎีก่อน และหลังการอบรม 2. ประเมินผลความรู้ โดย ทดสอบภาคปฏิบัติ	1. คะแนนผ่าน เกณฑ์ 70% 2. คะแนนผ่าน เกณฑ์ 70%
2. โครงการสืบ ทอดผู้บริหารรุ่น ต่อรุ่น		1. เพื่อให้มีการเตรียมความ พร้อมให้แก่บุคลากรที่รับสืบ ทอดตำแหน่ง โดยการ ถ่ายทอดความรู้และทดลอง ปฏิบัติงานจริงในช่วง 1 ปี ก่อนที่ผู้ถ่ายทอดจะ เกษียณอายุโดยให้ผู้บริหาร เป็นพี่เลี้ยง 2. ผู้รับสืบทอดตำแหน่ง สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่ง ได้อย่างต่อเนื่องหลังจากที่ ผู้บริหารเกษียณอายุ	1. ผู้สืบทอดตำแหน่งได้รับ การอบรมหลักสูตรพัฒนา ทักษะผู้บริหาร 2. ผู้สืบทอดตำแหน่ง สามารถรับมอบงาน/ ปฏิบัติงานได้	สามารถ ปฏิบัติงานใน ตำแหน่ง ผู้บริหารได้ไม่ต่ำ กว่าร้อยละ 80
3. โครงการปรับ โครงสร้างองค์กร อ ค ส . และ วางแผนอัตรา กำลังคนใหม่	เพิ่มขีด ความ สามารถ อ ค ส . ด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ และ ทรัพยากรบุคคล	1. เพื่อให้ อ ค ส . มีโครงสร้าง องค์กรที่เหมาะสม ชัดเจน คล่องตัว และมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ขององค์กร และ	1. มีโครงสร้างองค์กรที่ เหมาะสม พร้อม Job Description 2. มี อัตรา กำลัง คน ที่ เหมาะสม	1. ภายใน 30 เม.ย. 59 2. ภายใน ม.ค. 60

แผนงาน/ โครงการ	ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายของ ตัวชี้วัด
		สอดคล้องกับการดำเนินงาน ในอนาคต 2.เพื่อให้โครงสร้างอัตรากำลัง เหมาะสมสอดคล้องกับ บทบาทภารกิจของแต่ละ หน่วยงาน		
4. โครงการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงาน บุคลากร อคส.	เพิ่มขีด ความสามารถ อ ค ส . ด้าน เทคโนโลยี สารสนเทศ และ ทรัพยากรบุคคล	1.เพื่อกำหนดเป้าหมายและ ตัวชี้วัดในการประเมินผลการ ปฏิบัติงานให้กับบุคลากรทุก ระดับ เพื่อนำมาใช้ในการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน 2.เพื่อนำผลการประเมินมาใช้ ประกอบการพิจารณา ผลตอบแทน เลื่อนขั้น ตำแหน่ง และเพื่อใช้ในการ บริหารงานบุคคลด้านอื่นๆ	มีเป้าหมายและตัวชี้วัดใน การประเมินผลการ ปฏิบัติงานให้กับบุคลากร ทุกระดับที่สามารถวัดผล การปฏิบัติงานได้ชัดเจน เป็นรูปธรรม เหมาะสมกับ ภารกิจของหน่วยงาน	ภายใน กันยายน 2558
5.โครงการประชาสัมพันธ์เชิงรุก (โครงการเดิม)	สร้างความพึงพอใจ กับลูกค้าและ ตอบสนองความ คาดหวังต่อ นโยบายรัฐ	1.เพื่อให้ อคส. มีการเชื่อมโยง บูรณาการ การดำเนินงานที่ สำคัญของทุกหน่วยงานใน องค์กร 2.เพื่อให้มีการสื่อสารเผยแพร่ ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ แก่ผู้ มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและ ภายนอกองค์กรได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียมีความพึงพอใจ จากการจัดกิจกรรมของ อคส.	มีความพึงพอใจ ไม่ต่ำกว่าระดับ ปานกลาง (ที่ ระดับ 3 จาก ระดับสูงสุด 5)
6. โครงการ พัฒนาการกำกับ ดูแลกิจการที่ดี และ ความ รับผิดชอบต่อ สังคม และ สิ่งแวดล้อม (CSR) (โครงการเดิม)	เพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารจัดการ/ สร้างความพึงพอใจ กับลูกค้าและ ตอบสนองความ คาดหวังต่อ นโยบายรัฐ	1.ดำเนินโครงการสร้างความมี ส่วนร่วม (Stakeholder Engagement Program) เพื่อสร้างความตระหนักถึง ความสำคัญและความเข้าใจ อันดีในการดำเนินงานของ องค์กรคลังสินค้าต่อผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร	1.มีการดำเนินโครงการ / กิจกรรม CSR ต่างๆตาม ระยะเวลาที่กำหนด 2.ผลการประเมิน ITA ของ ปพช.	1.ตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2558 2.คะแนน ITA ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50

แผนงาน/ โครงการ	ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายของ ตัวชี้วัด
		<p>2. ดำเนินการพัฒนาระบบ/กลไกการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานด้าน CG-CSR เพื่อปรับปรุงในปิงบประมาณถัดไป (Report & Monitoring Framework Development)</p> <p>3. เพื่อบูรณาการแผนยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม สู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ</p>		
7. โครงการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRC)	เพิ่มขีดความสามารถของ ค.ส. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และทรัพยากรบุคคล	<p>1. เพื่อให้ เกิดกระบวนการพัฒนา จูงใจ และรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพและสมรรถนะสูง ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อหน้าที่ความรับผิดชอบและบทบาทขององค์กร</p> <p>2. เพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรที่จะเป็น Candidate เพื่อเข้าสู่แผนสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญและรองรับแผนธุรกิจ และเป้าหมายการดำเนินงานของ ค.ส. ได้อย่างต่อเนื่อง</p> <p>3. เพื่อให้ ค.ส. มี Competency ของพนักงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์พันธกิจใหม่ และรองรับการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน</p>	ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพและเป็นมาตรฐานสากล	ความสำเร็จของการปฏิบัติตามแผนร้อยละ 85

แผนงาน/ โครงการ	ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายของ ตัวชี้วัด
		4. เพื่อให้ อคส. มีโครงสร้างพื้นฐานในการขับเคลื่อน Knowledge Management เพื่อนำไปสู่การเป็น Leading Organization และมีบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้		
ด้านบริหารสินทรัพย์				
1.โครงการสร้างไซโลระบบปิดที่ อ.พระพุทธรบาท จ. สระบุรี	สร้างรายได้และบริหารสินทรัพย์องค์กรให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า	1.เพื่อบริหารจัดการทรัพย์สินที่ อคส. มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด 2.สร้างไซโลระบบปิดปรับอุณหภูมิ ที่ อ. พระพุทธรบาท จ.สระบุรี เพื่อรองรับธุรกิจซื้อขายไปและการรับฝากเก็บสินค้าเกษตร อาทิ ข้าวเปลือกหอมมะลิ ข้าวโพด เพื่อสร้างรายได้ที่แน่นอนให้กับ อคส. 3. เพื่อดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับภารกิจและวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งและสนองนโยบายรัฐ โดยการบริหารจัดการคลังสินค้าไซโลเพื่อเป็นเครื่องมือในการควบคุมปริมาณผลผลิตคุณภาพและราคาสินค้าเกษตรให้เป็นไปตามกลไกตลาด อย่างมีประสิทธิภาพ 4.เพื่อช่วยเหลือสภาพคล่องทางการเงินให้กับเกษตรกรในการรับซื้อผลผลิตทางการเกษตร ทำให้เกษตรกรมีเงินทุนหมุนเวียนในการเพาะปลูกพืชในรอบถัดไป	1.สร้างไซโลระบบปิดปรับอุณหภูมิ ที่ อ. พระพุทธรบาท จ.สระบุรี เพื่อรองรับธุรกิจซื้อขายไปและการรับฝากเก็บสินค้าเกษตร อาทิ ข้าวเปลือกหอมมะลิ ข้าวโพด แล้วเสร็จ ผ่านการตรวจสอบ/ทดสอบการใช้งานของเครื่องมือและอุปกรณ์ พร้อมเปิดดำเนินงาน 2. มีกำไรสุทธิจากการรับฝากเก็บสินค้าเกษตร	1.ภายใน ก.ย. 60 2.มีรายได้จากการดำเนินงาน (รับฝากเก็บและหมุนเวียนซื้อขายข้าวโพดและข้าวเปลือก) เฉลี่ยตลอดอายุโครงการ 25 ปี ไม่ต่ำกว่า 490 ล้านบาทต่อปี และกำไรสุทธิไม่ต่ำกว่า 60 ล้านบาทต่อปี โดยมีรายได้ในส่วนการรับฝากเก็บเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 44 ล้านบาทต่อปี และกำไรสุทธิเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 30 ล้านบาทต่อปี (ที่อัตราการเก็บเฉลี่ย 90% ของความจุเต็มที่ 15,000 ตัน)

แผนงาน/ โครงการ	ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายของ ตัวชี้วัด
2.โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์คลังสินค้าบัวใหญ่ จ.นครราชสีมา ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	สร้างรายได้และบริหารสินทรัพย์องค์กรให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า	1.เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทรัพย์สินที่ อคส. มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เนื่องจากปัจจุบันมีการใช้ประโยชน์เป็นพื้นที่คลังสินค้า 3,000 ตารางเมตร จากเนื้อที่ทั้งหมด 49,200 ตารางเมตร (30 ไร่ 3 งาน) 2.เพื่อพัฒนาแนวทางในการสร้างรายได้ที่แน่นอน ให้กับ อคส. โดย อคส. ไม่ต้องใช้งบลงทุน	1.ผลการคัดเลือกเอกชนที่เข้าดำเนินโครงการพัฒนาการใช้ประโยชน์พื้นที่ที่ดินคลังสินค้าบัวใหญ่ จ.นครราชสีมา 2.อคส. ตกลงทำสัญญากับเอกชนที่มาลงทุนพัฒนาพื้นที่การใช้ประโยชน์เพื่อดำเนินธุรกิจภายใต้กรอบของ พรฎ. จัดตั้งองค์กรคลังสินค้า 3.อคส. มีรายได้เพิ่มขึ้นจากการให้เอกชนเช่าพื้นที่ที่ดินคลังสินค้าบัวใหญ่ จ.นครราชสีมา	1.ภายใน มิ.ย. 59 2.ภายใน ก.ค. 59 3.อคส. มีรายได้จากการให้เอกชนเช่าพื้นที่ไม่ต่ำกว่าอัตราตลาด ตั้งแต่ ส.ค.59
3.โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์ที่ดินคลังธนบุรีให้เกิดประโยชน์สูงสุด (โครงการเดิม)	สร้างรายได้และบริหารสินทรัพย์องค์กรให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า	1.เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ที่ดินคลังสินค้าธนบุรีให้เกิดประโยชน์สูงสุด 2.เพื่อพัฒนาธุรกิจใหม่ให้มีรายได้เพียงพอและยั่งยืน	1.ผลการคัดเลือกเอกชนที่เข้าดำเนินโครงการพัฒนาพื้นที่การใช้ประโยชน์ที่ดินคลังสินค้าธนบุรี 2.อคส. ตกลงทำสัญญากับเอกชนที่มาลงทุนพัฒนาพื้นที่การใช้ประโยชน์เพื่อดำเนินธุรกิจภายใต้กรอบของ พรฎ. จัดตั้งองค์กรคลังสินค้า 3. อคส. มีรายได้เพิ่มขึ้นจากการให้เอกชนเช่าพื้นที่ที่ดินคลังสินค้าธนบุรี	1.ภายใน มิ.ย. 59 2.ภายใน ก.ค. 59 3.อคส. มีรายได้จากการให้เอกชนเช่าพื้นที่ไม่ต่ำกว่าอัตราตลาด ตั้งแต่ ส.ค.59

แผนงาน/ โครงการ	ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายของ ตัวชี้วัด
4. โครงการใช้ประโยชน์พื้นที่คลังสินค้าราชภัฏบูรณะให้คุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจ (โครงการเดิม)	สร้างรายได้และบริหารสินทรัพย์องค์กรให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า	<p>1. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการคลังสินค้าราชภัฏบูรณะให้เกิดประสิทธิภาพและประโยชน์สูงสุด</p> <p>2. เพื่อพัฒนาแหล่งรายได้ขององค์กรให้สามารถเลี้ยงตัวเองได้ และทดแทนรายได้จากการดำเนินการตามนโยบายรัฐที่มีความไม่แน่นอนสูง</p> <p>3. เพื่อเพิ่มศักยภาพการใช้ประโยชน์พื้นที่คลังสินค้าราชภัฏบูรณะให้เหมาะสมโดยไม่ขัดกับกฎหมายพระราชกฤษฎีกาและระเบียบที่เกี่ยวข้อง</p>	<p>1. ผลการคัดเลือกเอกชนที่เข้าดำเนินโครงการพัฒนาพื้นที่การใช้ประโยชน์ที่ดินคลังสินค้าราชภัฏบูรณะ</p> <p>2. อคส. ตกลงทำสัญญากับเอกชนที่มาลงทุนพัฒนาพื้นที่การใช้ประโยชน์เพื่อดำเนินธุรกิจภายใต้กรอบของ พรฎ. จัดตั้งองค์กรคลังสินค้า</p> <p>3. อคส. มีรายได้เพิ่มขึ้นจากการให้เอกชนเช่าพื้นที่ที่ดินคลังสินค้าราชภัฏบูรณะ</p>	<p>1. ภายใน มิ.ย. 59</p> <p>2. ภายใน ก.ค. 59</p> <p>3. อคส. มีรายได้จากการให้เอกชนเช่าพื้นที่ไม่ต่ำกว่าอัตราตลาด ตั้งแต่ ส.ค. 59</p>

สารบัญ

	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร	1
บทที่ 1 บทนำ	1-1
1.1 หลักการและเหตุผล	1-1
1.2 วัตถุประสงค์	1-3
1.3 ขอบเขตในการดำเนินการ	1-4
1.4 ผลที่คาดว่าจะได้รับ	1-6
1.5 บุคลากร	1-7
บทที่ 2 วิธีการศึกษา	2-1
2.1 กรอบแนวคิดและแนวทางการศึกษา	2-1
2.2 ระยะเวลาและแผนการดำเนินงาน	2-13
บทที่ 3 การทบทวนบริบทขององค์การคลังสินค้า	3-1
3.1 บริบทต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของ อคส. ใน ปัจจุบัน	3-2
3.1.1 บริบทภายในที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของ อคส. ใน ปัจจุบัน	3-3
3.1.2 บริบทภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของ อคส. ใน ปัจจุบัน	3-24
3.2 แนวทางการปฏิบัติงานที่จะต้องมีการเพิ่มเติมในอนาคตให้ทันต่อสถานการณ์	3-28
3.2.1 กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพในปัจจุบันของธุรกิจคลังสินค้าและ โลจิสติกส์	3-28
3.2.2 กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูง	3-31
บทที่ 4 การวินิจฉัยองค์กร	4-1
4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	4-2
4.1.1 การวิเคราะห์สถานการณ์ภายในของ อคส.	4-2
4.1.2 การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกของ อคส.	4-8
4.2 การวิเคราะห์ความเหมาะสมของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมในปัจจุบัน	4-11
4.2.1 กรอบแนวคิดในการวิเคราะห์ความเหมาะสม	4-11
4.2.2 ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสม	4-12
4.2.3 สรุปผลการศึกษา	4-32

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 5 การวิเคราะห์ความอยู่รอดขององค์กร	5-1
5.1 การวิเคราะห์และจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงสังคมและเชิงพาณิชย์	5-1
5.1.1 ขั้นตอนและระยะเวลาการดำเนินการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการ ให้เงินอุดหนุนฯ	5-2
5.1.2 หลักเกณฑ์ทางบัญชีของการให้บริการสาธารณะเพื่อขอรับเงินอุดหนุน	5-3
5.1.3 แนวทางในการแยกบัญชีเชิงพาณิชย์ของแต่ละธุรกิจของ อคส.	5-4
5.2 การวิเคราะห์ระบบควบคุมภายในและเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการสารสนเทศ	5-7
5.3 การทบทวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	5-16
5.4 การวิเคราะห์การจัดการจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์	5-24
5.4.1 แนวคิดการสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVA)	5-25
5.4.2 วิธีการคำนวณมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVA)	5-26
5.4.3 รายการปรับปรุงบัญชี	5-28
5.4.4 การประเมินผลการดำเนินงานขององค์การคลังสินค้าด้วยแนวคิด EVA	5-30
5.5 การวิเคราะห์ช่องว่างการพัฒนา	5-32
บทที่ 6 ข้อเสนอแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทของ อคส. ปี 2555-2559 (ฉบับปรับปรุงปี 2558)	6-1
6.1 การทบทวนแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทขององค์การคลังสินค้า ปี 2555-2559 ในปัจจุบัน	6-2
6.1.1 แผนด้านการเงิน (Financial Turnaround)	6-2
6.1.2 แผนด้านการพัฒนาธุรกิจการค้า (Marketing Turnaround)	6-2
6.1.3 แผนด้านการปรับปรุงกระบวนการ (Internal Process Improvement Turnaround)	6-3
6.1.4 แผนด้านการบริหารจัดการองค์กร (Organization Turnaround)	6-5
6.1.5 แผนด้านการบริหารสินทรัพย์ (Asset Management Turnaround)	6-7
6.2 การวิเคราะห์ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์และข้อเสนอยุทธศาสตร์ขององค์การคลังสินค้า	6-22
6.2.1 การวิเคราะห์ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์และข้อเสนอยุทธศาสตร์ในการดำเนินการ	6-22
6.2.2 การพิจารณามุมมองขององค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard (BSC) เพื่อ กำหนดยุทธศาสตร์และแปลงไปสู่แผนการปฏิบัติงาน	6-30

	หน้า	
6.3	แผนพื้นฐานทางการเงินและทบทวนบทบาท อคส. ปี 2555-2559 (ฉบับปรับปรุงปี 2558)	6-37
6.3.1	การดำเนินการด้านการเงินและบัญชี	6-37
6.3.2	การดำเนินการด้านการพัฒนารูปแบบธุรกิจ	6-38
6.3.3	การดำเนินการด้านการปรับปรุงกระบวนการงาน	6-46
6.3.4	การดำเนินการด้านการบริหารจัดการองค์กร	6-47
6.3.5	การดำเนินการด้านการบริหารสินทรัพย์	6-48
บทที่ 7 แนวทางการบริหารสินทรัพย์ที่องค์กรคลังสินค้ามีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด		7-1
7.1	แนวคิดการจัดกลุ่มประเภทสินทรัพย์ของ อคส.ตามศักยภาพในการสร้างรายได้เชิงพาณิชย์	7-3
7.1.1	กลุ่มสินทรัพย์ที่มีศักยภาพสูงในการพัฒนาเพื่อใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์	7-4
7.1.2	กลุ่มทรัพย์สินที่มีศักยภาพปานกลางถึงต่ำในการใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์	7-5
7.2	แนวทางการบริหารจัดการสินทรัพย์ที่มีศักยภาพสูงในการจัดประโยชน์เชิงพาณิชย์	7-7
7.2.1	แนวทางการบริหารพื้นที่คลังสินค้าธนบุรี	7-7
7.2.2	แนวทางการบริหารพื้นที่คลังสินค้าราษฎร์บูรณะ	7-14
7.2.3	แนวทางการบริหารพื้นที่คลังสินค้าบัวใหญ่	7-18
7.2.4	แนวทางการบริหารพื้นที่ที่ดินเปล่า อ.พระพุทธบาท จ.สระบุรี	7-23
7.3	แนวทางการบริหารจัดการสินทรัพย์ที่มีศักยภาพปานกลางถึงต่ำในการใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์	7-29
	หน้า	
บทที่ 8 แผนปฏิบัติงานประจำปี (Action Plan)		8-1
8.1	แผนปฏิบัติการประจำปีด้านการเงินและบัญชี	8-2
8.2	แผนปฏิบัติการประจำปีด้านการพัฒนารูปแบบธุรกิจ	8-15
8.3	แผนปฏิบัติการประจำปีด้านการปรับปรุงกระบวนการงาน	8-48
8.4	แผนปฏิบัติการประจำปีด้านการบริหารจัดการองค์กร	8-71
8.5	แผนปฏิบัติการประจำปีด้านบริหารสินทรัพย์	8-112
8.6	การจัดลำดับความสำคัญของโครงการ	8-142

บรรณานุกรม

หน้า

ภาคผนวก

ก	การศึกษาความเป็นไปได้ของการดำเนินโครงการก่อสร้างไซโลระบบปิดปรับอุณหภูมิต่อ อ. พระบาท จ.สระบุรี	ก-1
---	---	-----

สารบัญแนภาพ

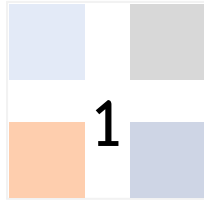
	หน้า
1.1 การบริหารโครงการ	1-8
2.1 กรอบแนวความคิดในการดำเนินการ	2-3
2.2 แนวคิดการสะท้อนกระบวนการของ EVM ในองค์ประกอบการประเมินของ SEPA	2-6
2.3 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่แผนการปฏิบัติงานด้วยเทคนิค BSC	2-7
2.4 กรอบแนวทางและวิธีการติดตามและประเมินผล	2-13
3.1 บริบทต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานในปัจจุบันของ อคส. และประเด็นที่ส่งผลกระทบต่อ	3-2
3.2 โครงสร้างการมอบอำนาจการบริหารจัดการ อคส.	3-5
3.3 แผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานปี 2556	3-6
3.4 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ขององค์การคลังสินค้า	3-12
3.5 วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์การพัฒนากายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11	3-24
3.6 ระดับของผู้ให้บริการธุรกิจคลังสินค้าและโลจิสติกส์	3-29
5.1 ขั้นตอนการขอรับเงินอุดหนุนบริการสาธารณะของรัฐวิสาหกิจ	5-2
5.2 แนวคิดการแยกบัญชีของธุรกิจเชิงพาณิชย์และการปันส่วนค่าใช้จ่ายขององค์การคลังสินค้า	5-6
6.1 ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมขององค์การคลังสินค้าในปัจจุบัน	6-28
6.2 มุมมองขององค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard (BSC)	6-31
6.3 ความเชื่อมโยงมุมมองและมิติการประเมินผลตามแนวคิด Balanced Scorecard (BSC)	6-32
6.4 ความสัมพันธ์ระหว่างมิติที่ใช้ในการประเมินตามกรอบ BSC	6-32
6.5 การกำหนดยุทธศาสตร์ด้วยแนวคิด Balanced Scorecard (BSC) และข้อเสนอแนวทางการดำเนินงาน 5 ด้านแผนงานตามยุทธศาสตร์	6-35
6.6 ข้อเสนอรูปแบบการดำเนินธุรกิจขององค์การคลังสินค้า	6-39
7.1 พื้นที่ในปัจจุบันของคลังสินค้าธนบุรี	7-8
7.2 พื้นที่ปัจจุบันของคลังสินค้านครปฐม	7-15
7.3 อัตราอ้างอิงผลตอบแทนจากการใช้ประโยชน์ในที่ดิน	7-15
7.4 พื้นที่ปัจจุบันของคลังสินค้าบัวใหญ่	7-19
7.5 แผนผังคลังสินค้าบัวใหญ่ก่อนและหลังการปรับปรุงก่อสร้าง	7-21
7.6 สรุปแนวทางการพัฒนาสินทรัพย์ที่มีศักยภาพสูงในเชิงพาณิชย์	7-31
7.7 สรุปแนวทางในการพัฒนาสินทรัพย์ในเชิงพาณิชย์ปานกลางถึงต่ำ	7-31

สารบัญตาราง

	หน้า
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับข้อมูลในการรวมข้อมูลทุติยภูมิในการศึกษา	2-2
2.2 รายละเอียดคลังสินค้า ห้องเย็น และท่าเรือ	2-11
2.3 รายละเอียดที่ดินเปล่ากรรมสิทธิ์ อคส.	2-12
2.4 ตารางคุมกำหนดการทำงาน (Gantt Chart)	2-13
3.1 ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการ ในปี 2557 ขององค์กรคลังสินค้า	3-13
3.2 ผลการประเมินผลการดำเนินงานประจำปีบัญชี 2556 ของ อคส.	3-19
4.1 ผลการดำเนินงานตามพันธกิจขององค์กรคลังสินค้า ประจำปีบัญชี 2557	4-25
5.1 ผลการดำเนินงานภายใต้แผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทขององค์กร คลังสินค้า ปี 2555-2559	5-17
5.2 คะแนนประเมินผลการดำเนินงานของ อคส. ประจำปีงบประมาณ 2557 เทียบกับ รัฐวิสาหกิจอื่นที่อยู่ในสาขาเกษตร	5-22
5.3 คะแนนประเมินผลผลการดำเนินงานของ อคส. ปีงบประมาณ 2553-2557 ตามการ ประเมินของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ	5-23
5.4 งบกำไรสุทธิจากการดำเนินงานหลังหักภาษี (NOPAT) ปี 2555-2557	5-30
5.5 งบเงินทุน (IC) ปี 2555-2557	5-31
5.6 ต้นทุนของเงินทุน (Capital Charge) ปี 2555-2557	5-32
5.7 มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVA) ปี 2555-2557	5-32
5.8 สรุปการวิเคราะห์ช่องว่างการพัฒนา (Gap Analysis)	5-36
6.1 สรุปผลการดำเนินงาน ตัวชี้วัด สถานะ/ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนวทางการ ทบทวนแผนฟื้นฟูฯ	6-9
6.2 ผลการวิเคราะห์ประเด็นจุดแข็งสำคัญที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงานของ อคส.	6-23
6.3 ผลการวิเคราะห์ประเด็นจุดอ่อนสำคัญที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงานของ อคส.	6-24
6.4 ผลการวิเคราะห์ประเด็นโอกาสสำคัญที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงานของ อคส.	6-25
6.5 ผลการวิเคราะห์ประเด็นอุปสรรคสำคัญที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงานของ อคส.	6-26
6.6 องค์ประกอบของต้นทุนโลจิสติกส์ปี 2556	6-44
7.1 รายละเอียดคลังสินค้า ห้องเย็นและท่าเรือ	7-2

	หน้า	
7.2	รายละเอียดที่ดินเปล่ากรรมสิทธิ์ อคส.	7-3
7.3	รายได้ที่ได้รับจากการใช้ประโยชน์ของคลังสินค้าธนบุรี ปีงบประมาณ 2557 (ข้อมูล ณ วันที่ 20 ก.พ. 2558)	7-7
7.4	รายได้ที่ได้รับจากการใช้ประโยชน์ของคลังสินค้าราษฎร์บูรณะ ปีงบประมาณ 2557 (ข้อมูล ณ วันที่ 20 ก.พ. 2558)	7-14
7.5	รายได้ที่ได้รับจากการใช้ประโยชน์ของคลังสินค้าบัวใหญ่ ปีงบประมาณ 2557 (ข้อมูล ณ วันที่ 20 ก.พ. 2558)	7-19
7.6	สัดส่วนพื้นที่เพาะปลูก ผลผลิตข้าวหอมมะลิไทย ปี 2553 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	7-25
7.4	สัดส่วนพื้นที่เพาะปลูก ผลผลิตข้าวโพด ปี 2557	7-13
7.5	วงเงินลงทุน (ในช่วงปีที่ 1 ของการดำเนินการ)	7-14
7.6	รายได้ของโครงการ	7-20
7.7	ต้นทุนแปรผันการเก็บข้าวเปลือกหรือข้าวโพดที่ระดับความจุต่างๆ	7-21
7.8	ต้นทุนคงที่ของการให้บริการไซโลข้าวเปลือกหรือข้าวสาร ปริมาณ 50,000 ตัน	7-22
7.9	ความคุ้มค่าของการลงทุน	7-24
7.10	ผลการคำนวณมูลค่าปัจจุบันสุทธิ ของโครงการ ณ ระดับความจุต่างๆ	7-25
7.11	รายได้จากการขายข้าวเปลือกหอมมะลิ และข้าวโพด ณ ระดับการเก็บต่างๆ	7-29
7.12	รายได้จากการให้บริการไซโลรับฝากเก็บข้าวเปลือกหรือข้าวโพดต่อตัน/ครั้ง	7-29
7.13	รายได้จากการให้บริการไซโลรับฝากเก็บข้าวเปลือกหรือข้าวโพดที่ระดับการเก็บต่างๆ	7-30
7.14	รายละเอียดโครงการและผลตอบแทนกรณีผสมระหว่างซื้อมาขายไปและรับฝากเก็บ สัดส่วน 50:50	7-31
7.15	ผลการคำนวณมูลค่าปัจจุบันสุทธิของโครงการฯธุรกิจรูปแบบผสมระหว่างซื้อมาขายไปและรับฝาก	7-33
7.16	รายละเอียดโครงการและผลตอบแทนกรณีผสมระหว่างซื้อมาขายไปและรับฝากเก็บ สัดส่วน 40:60	7-34
7.17	รายละเอียดโครงการและผลตอบแทนกรณีผสมระหว่างซื้อมาขายไปและรับฝากเก็บ สัดส่วน 60:40	7-35
7.18	รายละเอียดโครงการและผลตอบแทนกรณีผสมระหว่างซื้อมาขายไปและรับฝากเก็บ สัดส่วน 70:30	7-36
8.1	สรุปแผนงาน/โครงการภายใต้แผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทขององค์การคลังสินค้า ปี 2555-2559 (ฉบับปรับปรุงปี 2558)	8-138
8.2	เกณฑ์การให้คะแนนของแต่ละปัจจัย	8-142

	หน้า
8.3 การจัดลำดับความสำคัญของโครงการต่าง ๆ ภายใต้แผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและ ทบทวนบทบาทขององค์การคลังสินค้า ปี 2555-2559 (ฉบับปรับปรุงปี 2558)	8-143
8.4 การเรียงลำดับโครงการที่มีความสำคัญจากคะแนนสูงสุดไปต่ำสุด	8-144



บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

องค์การคลังสินค้า (อคส.) มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงพาณิชย์ มีวัตถุประสงค์การจัดตั้งตามที่ระบุไว้ในพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การคลังสินค้า พ.ศ. 2498 คือ เพื่อทำกิจการทั้งปวงเกี่ยวกับสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภค เพื่อให้จำนวนผลิตภัณฑ์ ราคาเหมาะสม และเพียงพอกับความต้องการของรัฐและประชาชนทั่วไป โดยมีอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ที่มีความครอบคลุมเกี่ยวกับ (1) การถือกรรมสิทธิ์ทรัพย์สินและการดำเนินการที่เกี่ยวข้อง (2) การทำการผลิต การค้า การรับฝากขาย การสะสม รวบรวม และการขนส่งสินค้าเกษตร และสินค้าอุปโภคบริโภค (3) การประกอบกิจการคลังสินค้า และกิจการที่เกี่ยวกับสินค้าเกษตร และสินค้าอุปโภคบริโภค รวมทั้งธุรกิจบริการที่เกี่ยวข้อง (4) การร่วมงาน หรือสมทบกับบุคคลอื่น รวมทั้งการเข้าเป็นหุ้นส่วนหรือถือหุ้นในบริษัทจำกัดหรือนิติบุคคลโดยมติคณะรัฐมนตรี (5) การกู้ยืมเงิน (6) การให้กู้ หรือให้ยืมเงินโดยมีหลักประกัน (6) การจัดตั้งฉางข้าว โรงสี คลังสินค้าและร้านค้า และ (7) การดำเนินการส่งเสริมการผลิตตลอดจนการค้าสินค้าเกษตร และสินค้าอุปโภคบริโภคของคนไทยทั้งภายในและภายนอกประเทศ

เมื่อการดำเนินการหลักในช่วงที่ผ่านมา พบว่า อคส. ได้เป็นเครื่องมือในการดำเนินการตามนโยบายรัฐ ในการแทรกแซงกลไกตลาดเพื่อรักษาเสถียรภาพราคาสินค้า เช่น การรับจำนำข้าวและพืชผลทางการเกษตร อื่นๆ ติดต่อกันมาเป็นระยะเวลาเกินกว่า 10 ปี ทำให้การดำเนินการตามขอบเขตและอำนาจหน้าที่อื่น ๆ ลดลง ยิ่งไปกว่านั้น จากภารกิจเร่งด่วนในโครงการรับจำนำข้าวในช่วงรัฐบาลที่ผ่านมาที่มีความซับซ้อนเพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลให้ อคส. ไม่สามารถดำเนินการควบคุมห่วงโซ่ของกิจกรรมและปิดบัญชีได้อย่างต่อเนื่องในช่วง ระยะเวลาการรับจำนำ นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาแนวโน้มนโยบายของ คสช. และรัฐบาลในปัจจุบันที่มีทิศทางใน ส่วนที่เกี่ยวกับนโยบายราคาสินค้าเกษตรที่เปลี่ยนแปลงไป ที่กำหนดว่าภาครัฐจะไม่เข้าไปแทรกแซงสินค้า เกษตรโดยวิธีการรับจำนำเหมือนในอดีตที่ผ่านมา เหตุผลดังกล่าวเหล่านี้ ส่งผลให้ อคส. ที่แม้ว่าในช่วงที่ผ่าน มาได้มีการจัดทำแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงิน (ฉบับล่าสุดคือ ปี 2555-2559) และใช้ในการดำเนินการใน ปัจจุบันนั้น มีความจำเป็นต้องพิจารณาปรับบทบาทอย่างเร่งด่วนเพื่อฟื้นฟูฐานะทางการเงินและพัฒนารายได้ เพื่อสอดคล้องกับแนวทางการบริหารงานของรัฐบาลที่เปลี่ยนแปลงไป และการใช้ประโยชน์จากความสามารถ ในการดำเนินการที่เอื้อโดยกฎหมายการจัดตั้ง และการศักยภาพของทรัพย์สินที่ครอบครองอยู่

แนวทางที่มีความเป็นไปได้ในการดำเนินการปรับปรุงการทำงานขององค์กรมีความครอบคลุมทั้งการ บริหารทรัพย์สินเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด การปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในกระบวนการ ทำงาน การยกระดับภาครัฐขององค์กร รวมถึงการปรับปรุงโครงสร้างการทำงานและการพัฒนาระบบบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ เพื่อให้เป็น องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance) เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน การสนับสนุนเกษตรกร และ สร้างพันธมิตร เพื่อร่วมพัฒนาทางธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

ทั้งนี้ อคส. ยังจำเป็นต้องทบทวนการดำเนินงานเพื่อตอบสนองนโยบายรัฐต่อรัฐวิสาหกิจ (Statement of Direction : SOD) ที่ สคร. ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลการ ดำเนินงานของ อคส. ทั้งในด้านการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศบนพื้นฐานการ ดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล การเป็นเครื่องมือของภาครัฐในการยกระดับชีวิตเกษตรกร การสร้างความชัดเจนในทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์กร รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้มีการปรับปรุง การบริหารจัดการและระบบฐานข้อมูลที่ใช้ในการบริหาร เพื่อใช้กับทิศทางการบริหารองค์กรที่ชัดเจน

นอกจากนี้ อคส. ยังจำเป็นต้องพิจารณาบทบาทการดำเนินการจัดการระบบโลจิสติกส์ด้านคลังสินค้า และศูนย์กระจายสินค้า โดยดำเนินงานทั้งที่เป็นธุรกิจเชิงพาณิชย์ และดำเนินการด้านช่วยเหลือสังคมและชุมชนใน ภาวะที่ประเทศประสบภัยพิบัติในรูปแบบต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยสำรองสินค้าที่จำเป็น เช่น อาหาร น้ำ และสินค้าอุปโภคบริโภคต่างๆ เนื่องจาก อคส. เป็นหน่วยงานรัฐที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการ ดำเนินการจัดการระบบโลจิสติกส์ของคลังสินค้าของประเทศ

ด้วยเหตุผลและความจำเป็นดังกล่าว อคส. จึงมีความจำเป็นอย่างเร่งด่วนที่จะต้องปรับปรุง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และระบบการบริหารจัดการในทุกด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านการตอบสนองความ คาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านการปรับปรุงกระบวนการทำงานและบริหารงานด้วยระบบธรรมาภิบาล ด้านพัฒนาการเรียนรู้และสร้างความสามารถเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทั้งในและต่างประเทศ เช่น การที่

ประเทศไทยก้าวสู่กรอบประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) โดยการทบทวนกรอบแผนฟื้นฟูทางการเงินในปัจจุบัน เพื่อให้ อคส. มีทิศทาง เป้าหมาย และกรอบในการดำเนินงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

ในการดำเนินการดังกล่าว องค์กรคลังสินค้าจำเป็นต้องมีที่ปรึกษาซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารองค์กร โดยทำหน้าที่ในการกำหนดและออกแบบวิธีการทำงาน วิเคราะห์ข้อมูล และทบทวนจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารองค์กรของ อคส. ปี 2555-2559 เพื่อให้องค์กรคลังสินค้าสามารถบรรลุเป้าหมายหลักตามวัตถุประสงค์

ในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายดังกล่าวข้างต้น องค์กรคลังสินค้า (อคส.) ได้มอบหมายให้มูลนิธิสถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจการคลัง (มูลนิธิ สวค.) ดำเนินการเป็นที่ปรึกษาแก่องค์กรคลังสินค้า (อคส.) เพื่อให้สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายดังกล่าวมาข้างต้น

1.2 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อฟื้นฟูฐานะทางการเงินให้ลดการขาดทุนและสามารถพึ่งพาตัวเองได้ ความอยู่รอดขององค์กรโดยไม่เป็นภาระของรัฐ
- 2) เพื่อทบทวนบทบาทของ อคส. และทิศทางที่จะดำเนินการกิจการที่เหมาะสมสอดคล้องกับแนวนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐ (SOD) และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 3) เพื่อพัฒนารายได้จากการดำเนินธุรกิจและการพัฒนารูปแบบธุรกิจ การบริหารสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตลอดจนหาแนวทางการร่วมลงทุนธุรกิจ ได้แก่ ความร่วมมือรัฐร่วมเอกชน (PPP : Public Private Partnership)
- 4) เพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยเน้นคุณภาพ และประสิทธิภาพให้มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานทั้งองค์กร ที่มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ภายใต้หลักธรรมาภิบาลและมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และก้าวสู่องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization)
- 5) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรในมิติต่างๆ
- 6) เพื่อให้มีเครื่องมือในการวางแผนและบริหารทางการเงินเป็นรายปีล่วงหน้าชัดเจน เพื่อใช้แสดงผลการผลการดำเนินการ (กำไร) และใช้ประกอบการตัดสินใจการลงทุนทั้งระยะยาว รวมทั้ง มาตรการในการสร้างรายได้และควบคุมค่าใช้จ่าย เพื่อสร้างเสถียรภาพขององค์กรในระยะยาว
- 7) เพื่อปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ อคส. ที่เป็นข้อจำกัดและอุปสรรคในการดำเนินงานของ อคส.

1.3 ขอบเขตในการดำเนินงาน

ทบทวนประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทของ อคส. ปี 2555-2559 นำมากำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ระดับองค์กรที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้ อคส. มียุทธศาสตร์การบริหารที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจ ตลอดจนจัดทำร่างแผนวิสาหกิจ ปี 2558-2562 และแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน โดยมุ่งเน้นต่อผลสัมฤทธิ์ของงานให้แก่ อคส. โดยมีรูปแบบการทบทวนแผน การประเมินผล และการควบคุมกลยุทธ์ด้วยเทคนิค Balance Scorecard (BSC) และ Economic Value Management (EVM) ตลอดจนเทคนิคอื่นที่มีความเหมาะสมกับ อคส. โดยตามขอบเขตการทำงาน (Term of Reference) ได้ระบุว่าจะต้องมีการดำเนินการอย่างน้อย ดังนี้

1) การศึกษา รวบรวมข้อมูล และทบทวนบริบทของ อคส. โดยศึกษารายละเอียด ลักษณะงานต่างๆ ที่ อคส. ดำเนินการอยู่ในระบบการปฏิบัติงานของ อคส. ปัจจุบัน รวมถึงแนวทางการปฏิบัติงานที่จะต้องมีการเพิ่มเติมในอนาคตให้ทันต่อสถานการณ์ เช่น

- (1) วิสัยทัศน์ ภารกิจ ยุทธศาสตร์ ค่านิยม และบทบาทของ อคส. ในปัจจุบันและอนาคต
- (2) กรอบแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินของ อคส. ปี 2555-2559
- (3) แผนยุทธศาสตร์การบริหารองค์กรคลังสินค้า ปี 2556-2559
- (4) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11
- (5) นโยบายรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง เช่น นโยบายของกระทรวงพาณิชย์ที่จะสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศในเวทีการค้าโลก และสนับสนุนภาคเกษตรกรและ SME ให้มีความเข้มแข็ง รวมถึงแผนยุทธศาสตร์เพื่อวางระบบการบริหารจัดการ อคส.
- (6) ผลการประเมินรัฐวิสาหกิจของ อคส. ซึ่งประเมินโดย สคร.
- (7) ผลการดำเนินงานทางการเงินและการสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์
- (8) ผลการดำเนินการตรวจสอบภายในและการบริหารความเสี่ยง
- (9) กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่ง อคส. ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน เป็นต้น

เพื่อนำมาศึกษา วิเคราะห์ และทบทวนบริบทของ อคส. ในปัจจุบันและอนาคตในด้านต่างๆ ได้แก่ สภาพแวดล้อมของรัฐวิสาหกิจ ความสัมพันธ์ระดับองค์กร สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงาน

2) จัดทำแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงิน และทบทวนบทบาทของ อคส. ปี 2555-2559 (ฉบับปรับปรุง) ศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน เพื่อวิเคราะห์ และกำหนดยุทธศาสตร์แผนฟื้นฟูฐานะทางการเงิน และทบทวนบทบาทของ อคส. ดังนี้

(1) ศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยี รวมทั้งสภาพแวดล้อมภายในองค์กรทั้งด้านบุคลากร กระบวนการทำงาน ทรัพยากร ตลอดจนความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)

(2) ศึกษา วิเคราะห์ ทบทวน วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) ค่านิยม (Value) อย่างมีส่วนร่วมกันกับผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(3) วิเคราะห์ความอยู่รอดขององค์กร ประเด็นยุทธศาสตร์ เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ บทบาท องค์กรที่เหมาะสม เป้าหมายองค์กร ตลอดจนกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละมุมมองตามหลัก Balance Scorecard (BSC) ตัวชี้วัด (KPI) เป้าหมาย (Target) ในระดับที่พนักงาน อคส. ปฏิบัติได้เพื่อการ พัฒนา

(4) ศึกษา วิเคราะห์ จัดทำการแยกบัญชีเชิงสังคมและเชิงพาณิชย์ การบริหารจัดการให้มีระบบ ควบคุมภายในที่ดี และการเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการสารสนเทศ

(5) ทบทวน และจัดทำแผนปฏิบัติงานของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแต่ละมุมมองเป็นรายปีที่ ประกอบไปด้วยแผนงานย่อย กำหนดระยะเวลาการดำเนินงานกิจกรรมของแต่ละแผนงาน การนำแผนงานไป ปฏิบัติ (แนวทางดำเนินงาน) ของหน่วยงานที่รับผิดชอบ พร้อมประมาณการงบประมาณที่จะขอใช้ของ ผู้รับผิดชอบกิจกรรมนั้นๆ และจัดลำดับความสำคัญของโครงการที่อยู่ในแผนฯ ก่อนและหลังโดยพิจารณา จัดลำดับความสำคัญ เช่น ผลกระทบต่อองค์กร ผลกระทบต่อลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความง่ายในการ ดำเนินงาน เงินลงทุน เป็นต้น โดย อคส. สามารถนำไปถ่ายทอดแยกจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี (Operational or Action Plan) ได้ ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2558-2559

3) การจัดทำข้อเสนอแนะการนำยุทธศาสตร์ตามแผนฟื้นฟูฯ ไปปฏิบัติ (Implementation of Strategy) นำเสนอข้อเสนอแนะ และแนวทางการดำเนินการของ อคส. ตามที่ได้ศึกษา วิเคราะห์ข้างต้น โดย ดำเนินการอย่างน้อย ดังนี้

(1) นำเสนอแนวทางการดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์ที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบัน และอนาคต เพื่อให้ อคส. มีรายได้ยั่งยืน

(2) นำเสนอแนวทางการบริหารสินทรัพย์ของ อคส. ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

(3) นำเสนอแนวทางในการติดตาม ประเมินผล (Monitoring and Evaluation) ผลการ ดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้แต่ละช่วงเวลาอย่างมีระบบ

ให้คำปรึกษา ทบทวน และประเมินผลอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง เป็นเวลา 3 เดือนหลังจากส่งมอบ รายงานฉบับสมบูรณ์

1.4 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) บทบาทของ อคส. และทิศทางที่จะดำเนินการกิจการที่เหมาะสมสอดคล้องกับแนวนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐ (SOD) และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 2) ยุทธศาสตร์และจัดทำแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงิน และทบทวนบทบาทของ อคส. โดยมียุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ ดังนี้
 - (1) ด้านการเงินและบัญชี มีระบบการควบคุมภายในที่ดี ลดผลขาดทุน โดยการเพิ่มแหล่งรายได้ ควบคุม/ลดต้นทุน/ค่าใช้จ่าย มีแนวทางในการแยกบัญชีเชิงสังคมและเชิงพาณิชย์เพื่อพิจารณาขอเงินอุดหนุนจากรัฐในการดำเนินงานที่เป็นบริการสาธารณะ (PSO)
 - (2) ด้านการพัฒนารูปแบบธุรกิจ มีแนวทางการดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์ที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบัน และอนาคต เพื่อให้ อคส. มีรายได้ยั่งยืน แนวทางการร่วมลงทุนระหว่างรัฐกับภาคเอกชนเพื่อลดภาระเงินลงทุนของ อคส.
 - (3) ด้านการปรับปรุงกระบวนการงาน มีกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ สามารถตรวจสอบได้ มุ่งเน้นคุณภาพควบคู่กับการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน รวมถึงการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความถูกต้อง รวดเร็ว และปลอดภัย
 - (4) ด้านการบริหารจัดการองค์กร มียุทธศาสตร์ระดับองค์กรที่เหมาะสมเพื่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ และบุคลากรมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ เพิ่มศักยภาพบุคลากร มีการกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน (KPI)
 - (5) ด้านบริหารสินทรัพย์ มีแนวทางการบริหารสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- 3) แผนฟื้นฟูฐานะทางการเงิน และทบทวนบทบาทของ อคส. ปี 2555-2559 (ฉบับปรับปรุง ปี 2558) โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ระดับองค์กรที่เหมาะสม เพื่อให้ อคส. มียุทธศาสตร์การบริหารที่มีประสิทธิภาพและสามารถดำเนินธุรกิจได้บรรลุตามวิสัยทัศน์และภารกิจ
- 4) มีแผนปฏิบัติงาน/แผนงานย่อย (Implementation of Strategy) เพื่อเป็นเครื่องมือในการติดตามประเมินผลที่ชัดเจน เพื่อให้ อคส. สามารถดำเนินการกิจการบรรลุตามแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงิน และบทบาทของ อคส.
- 5) ข้อเสนอแนะการนำยุทธศาสตร์ตามแผนฟื้นฟูฯ ไปปฏิบัติ (Implementation of Strategy)

1.5 บุคลากร

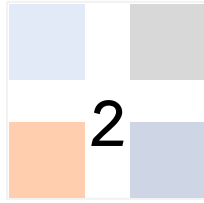
บุคลากรในโครงการประกอบด้วยผู้ที่มีประสบการณ์และความรู้ความเชี่ยวชาญในสาขาที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

	ชื่อ	ตำแหน่งหน้าที่ในโครงการ
1	ดร. ชัยวัฒน์ วิบูลย์สวัสดิ์	ที่ปรึกษาโครงการ
2	ดร. รพีสุภา หวังเจริญรุ่ง	ผู้อำนวยการโครงการ
3	นางชุรณา ผาสุก	ผู้เชี่ยวชาญด้านการเงินและการลงทุน
4	นายดาวุด ยูนูซ	ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนธุรกิจ
5	นางสาวสุธาสินี เฉียงขวา	ผู้เชี่ยวชาญด้านจัดทำระบบประเมินผล
6	นางสาวฉัตรมณี ช้อเพชร	ผู้เชี่ยวชาญด้านปรับปรุงกระบวนการทำงานและระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร
7	นายต้องการ จิตเลิศขจร	ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
8	นายศุภชัย อังควมวิทย์	ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารโลจิสติกส์/ขนส่ง/คลังสินค้า
9	นางสาวธัญรัศม์ รัตนวงศ์เวช	ผู้เชี่ยวชาญด้านการเงินและการลงทุน
10	นางพิรุณทิพย์ อารีประชาภิรมย์	ผู้เชี่ยวชาญด้านกฎระเบียบ
11	นางสาวผาณิต ชัยรุ่งโรจน์ปัญญา	ผู้เชี่ยวชาญด้านระบบงาน
12	นายชัยณพ อมตวิวัฒน์	ผู้ช่วยนักวิจัยและผู้ประสานงานโครงการ
13	เจ้าหน้าที่มูลนิธิสถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจการคลัง	สนับสนุนการดำเนินโครงการ

แผนภาพที่ 1.1: การบริหารโครงการ

การบริหารโครงการ





วิธีการศึกษา

ในการดำเนินการเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์การศึกษา รวมทั้งเป็นไปตามขอบเขตของงานที่กำหนด
ดังกล่าวในบทที่ 1 นั้น มูลนิธิ สวค. ได้มีแนวคิด วิธีการศึกษา ตลอดจนแผนการดำเนินงาน ดังนี้

2.1 กรอบแนวคิดและแนวทางการศึกษา

เพื่อให้การดำเนินการโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการฯ และครอบคลุมขอบเขตงานดังที่ได้
กล่าวถึงในบทที่ 1 มูลนิธิ สวค. จึงได้กำหนดแนวทางการดำเนินงาน โดยมีกรอบแนวคิดและรายละเอียด
ขั้นตอนในการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

2.1.1 ศึกษาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับรายละเอียด ลักษณะงานต่าง ๆ ของระบบการปฏิบัติงานที่
อศส. ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน และแนวทางการปฏิบัติงานที่ต้องมีในปัจจุบันและเพิ่มเติมในอนาคต รวมถึง
รวบรวมข้อมูลทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบริบทภายในและภายนอกซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานของ
อศส. เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐาน เครื่องมืออ้างอิง และกำหนดวิธีการศึกษาให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ตารางที่ 2.1 : แนวคิดเกี่ยวกับข้อมูลในการรวมข้อมูลทุติยภูมิในการศึกษา

ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับบริบทภายในของ อคส.	ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับบริบทภายนอกของ อคส.
<ul style="list-style-type: none">• วิสัยทัศน์ ภารกิจ ยุทธศาสตร์ ค่านิยม และบทบาทของ อคส. ในปัจจุบันและอนาคต• กรอบแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินของ อคส. ปี 2555-2559• แผนยุทธศาสตร์การบริหารองค์การคลังสินค้า ปี 2556-2559• ผลการประเมินรัฐวิสาหกิจของ อคส. ซึ่งประเมินโดย สคร.• ผลการดำเนินงานทางการเงินและการสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์• ผลการดำเนินการตรวจสอบภายในและการบริหารความเสี่ยง• กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่ง อคส. ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน เป็นต้น• รายงาน บทความทางวิชาการ ที่จัดทำโดย อคส.• และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none">• แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11• นโยบายรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง เช่น นโยบายของกระทรวงพาณิชย์ที่จะสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศในเวทีการค้าโลก และสนับสนุนภาคเกษตรกรรมและ SME ให้มีความเข้มแข็ง รวมถึงแผนยุทธศาสตร์เพื่อวางระบบการบริหารจัดการ อคส.• รายงาน บทความทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับ อคส.• และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.1.2 วิเคราะห์และทบทวนบริบทของ อคส. ในด้านต่าง ๆ โดยเทียบเคียงกับระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA)¹ ซึ่งได้กำหนดบริบทของ รัฐวิสาหกิจไว้ 2 บริบทหลัก ได้แก่ 1) ลักษณะองค์กร และ 2) ความท้าทายต่อองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานของ อคส. ทันท่วงทีสถานการณ์แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งครอบคลุมประเด็น ดังนี้

2.1.2.1 ลักษณะองค์กร ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมขององค์กรและความสัมพันธ์ระดับองค์กร ซึ่งครอบคลุมประเด็นตัวอย่าง ดังนี้

✓ สภาพแวดล้อมขององค์กร เช่น ผลิตภัณธ์ บริการหลัก กลไกการนำผลิตภัณธ์และบริการไปสู่ลูกค้า วิสัยทัศน์ ภารกิจ และค่านิยม เป็นต้น

✓ ความสัมพันธ์ระดับองค์กร เช่น โครงสร้างองค์กร ระบบการกำกับดูแล กลุ่มลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่ม เป็นต้น

¹ คณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ ได้มีมติในการประชุมครั้งที่ 5/2553 เมื่อวันที่ 30 กรกฎาคม 2553 เห็นชอบการนำระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) มาใช้เพื่อต่อ ยอดระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจปัจจุบัน รวมถึงเห็นชอบการจัดกลุ่มรัฐวิสาหกิจเพื่อเข้าสู่ระบบ SEPA แผนดำเนินงานตามระบบ SEPA และแผนการสนับสนุนรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ทั้งนี้ ให้เริ่มดำเนินการตั้งแต่ปี 2552 เป็นต้นไป

2.1.2.2 ความท้าทายต่อองค์กร ประกอบด้วย สภาพการแข่งขัน บริบทด้านยุทธศาสตร์ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ ซึ่งครอบคลุมประเด็นตัวอย่าง ดังนี้

- ✓ สภาพการแข่งขัน เช่น ลำดับการแข่งขัน ขนาด และการเติบโตเทียบกับธุรกิจขนาดเดียวกัน จำนวนและประเภทคู่แข่ง เป็นต้น
- ✓ บริบทด้านยุทธศาสตร์ เช่น ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบที่สำคัญด้านธุรกิจ ด้านปฏิบัติการ ด้านทรัพยากร เป็นต้น
- ✓ ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ เช่น การปรับปรุงผลการดำเนินการ กระบวนการประเมิน และการเรียนรู้ระดับองค์กร

2.1.3 เมื่อทบทวนบริบทของ อคส. ในหัวข้อ 2.1.2.1 และ 2.1.2.2 แล้ว จะนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ศึกษาวิจัยบริบทของ อคส.ในอนาคต (Future Research) โดยใช้เทคนิคการสำรวจเดลฟาย (Delphi Surveys) ที่ใช้ในการทำนายการเกิดแนวโน้มด้านต่าง ๆ ซึ่งครอบคลุมคุณลักษณะสำคัญ ได้แก่ การคิดเชิงระบบ ความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงในเชิงพลวัต และการปรับตัวให้มีความยืดหยุ่นสูง เพื่อนำมากำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ระดับองค์กรที่เหมาะสมและทันต่อสถานการณ์แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

แผนภาพที่ 2.1: กรอบแนวความคิดในการดำเนินการ



ขั้นที่ 2

- การวิเคราะห์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และแผนฟื้นฟูฐานะการเงินของ อคส.



ขั้นที่ 3

- การจัดทำข้อเสนอแนะการนำยุทธศาสตร์ตามแผนฟื้นฟูไปปฏิบัติ



2.1.4 วิจัยองค์กร ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยี และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรทั้งด้านบุคลากร กระบวนการทำงาน ทรัพยากร ว่ามี จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคต่อแผนฟื้นฟูฐานะการเงินฯ รวมถึงการสำรวจข้อคิดเห็นและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ อคส. ได้แก่ ผู้บริหารของ อคส. และกระทรวงพาณิชย์

2.1.5 ศึกษา วิเคราะห์ ทบทวน วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) ค่านิยม (Value) ว่ามีความเหมาะสมอย่างมีส่วนร่วมกันกับผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

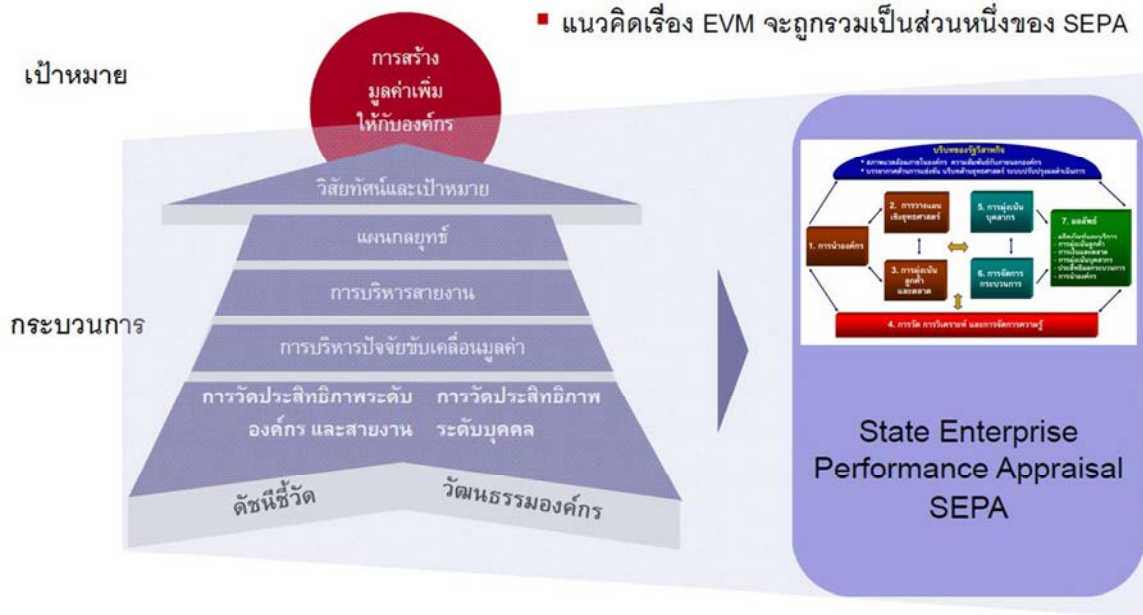
2.1.6 วิเคราะห์ความอยู่รอดขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยการศึกษาใน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ช่องว่างของการพัฒนา (Gap Analysis) เพื่อสะท้อนความแตกต่างระหว่างผลที่เกิดขึ้นจริงกับสิ่งที่คาดหวัง 2) การทบทวนประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation Review) ตามแผนฟื้นฟูฐานะการเงินและทบทวนบทบาทของ อคส. ปี 2555-2559 เพื่อสะท้อนผลการดำเนินงานในแต่ละด้านของ อคส. และ 3) การสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) ให้แก่ อคส. โดยครอบคลุมประเด็นดังนี้

2.1.6.1 วิเคราะห์ช่องว่างของการพัฒนา เป็นการพิจารณาประเด็นตำแหน่งยุทธศาสตร์ปัจจุบันในข้อ 2.1.4 เทียบเคียงกับความคาดหวังต่อบทบาทของ อคส. ในข้อ 2.1.5 โดยวิเคราะห์เพื่อสกัดประเด็นที่ต้องดำเนินการเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนไปยังเป้าหมายที่คาดหวังขององค์กร ซึ่งเป็นการเทียบเคียงในประเด็นที่สำคัญ อาทิ ส่วนแบ่งในตลาดสำหรับสินค้าที่ อคส. ผลิต การลดระดับความผันผวนทางด้านราคาสินค้าเกษตร เป็นต้น

2.1.6.2 ทบทวนประเมินผลการปฏิบัติงานของ อคส. ใน 3 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ 1) การดำเนินการตามนโยบายของรัฐ 2) การดำเนินงานของ อคส. และ 3) การบริหารจัดการองค์กร (ประกอบด้วย บทบาทของคณะกรรมการบริหาร การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน การบริหารจัดการสารสนเทศ และการบริหารทรัพยากรบุคคล) โดยเทียบเคียงกับผลการดำเนินงานในระยะที่ผ่านมาและผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในสาขาเดียวกัน

2.1.6.3 การสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ ซึ่งเป็นการบริหารจัดการองค์กรโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มรวมแล้วให้มีระดับสูงที่สุด โดยที่มูลค่านั้นเป็นมูลค่าที่อยู่ในรูปตัวเงินบวกกับมูลค่าที่มีได้อยู่ในรูปตัวเงิน (หรือประโยชน์เชิงสังคม) ทั้งนี้ แนวทางการสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์เป็นการบริหารงานเพื่อสร้างมูลค่าสูงสุด (Valued-Based Management) โดยมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance: CG) และคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ (Corporate Social Responsibility: CSR) ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ ดังนี้ การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย การกำหนดแผนกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ การบริหารสายงาน การบริหารปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า การวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานในแต่ละระดับ และการกำหนดตัวชี้วัด พิจารณาแผนภาพที่ 2.2

แผนภาพที่ 2.2: แนวคิดการสะท้อนกระบวนการของ EVM ในองค์ประกอบการประเมินของ SEPA



ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง, เอกสารประกอบการนำเสนอ “แนวคิด/ขั้นตอนหลักในการนำระบบ EVM มาใช้ในองค์กร” 2554

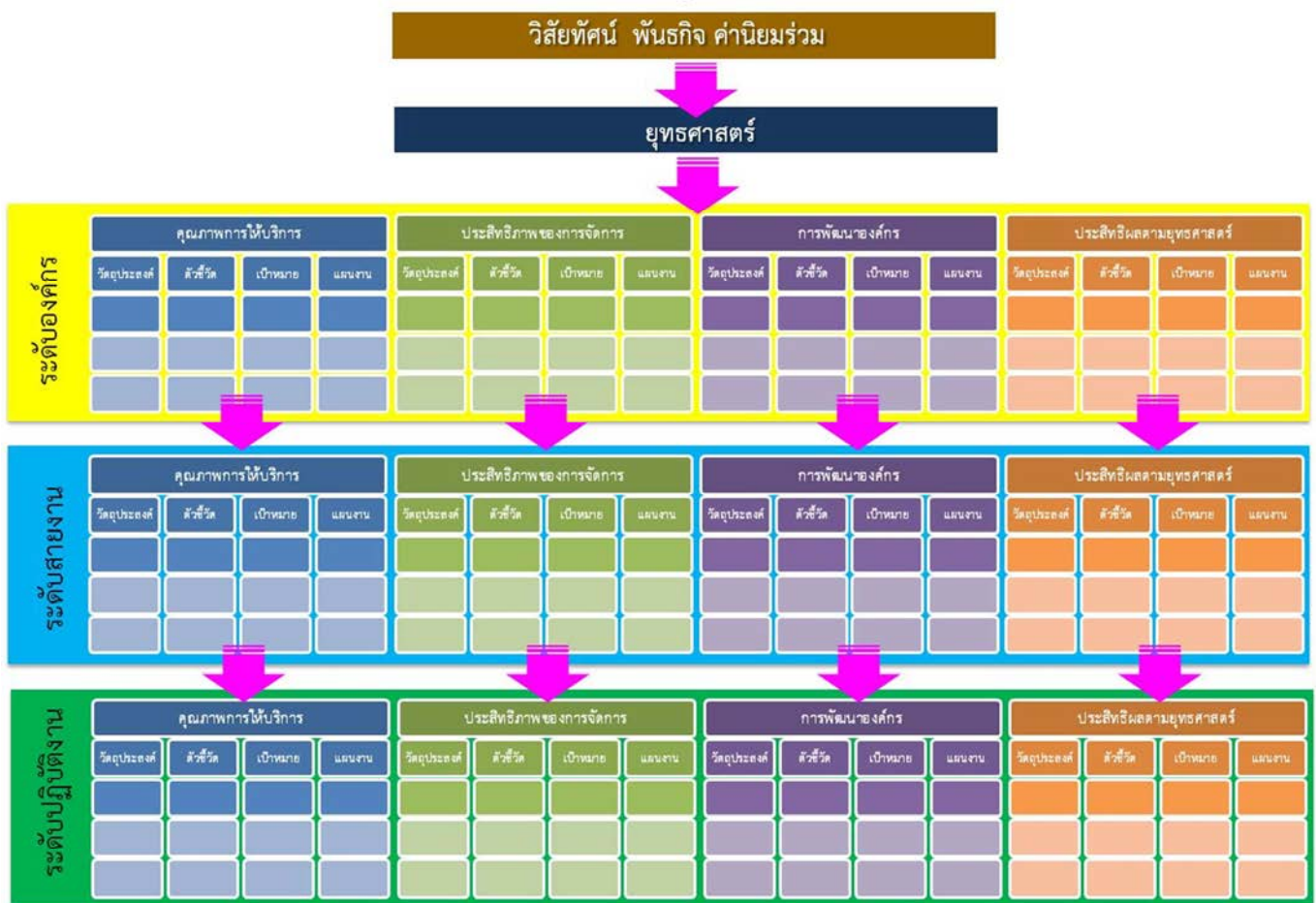
ดังนั้น การวิเคราะห์การสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ของ อคส. จึงเป็นการพิจารณาองค์ประกอบเพื่อพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (Excellent Organization) ตามกรอบแนวคิดของ SEPA ใน 6 หมวด ได้แก่ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การจัดการกระบวนการ และ 7) ผลลัพธ์

2.1.7 กำหนดยุทธศาสตร์และจัดทำแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงิน และทบทวนบทบาทของ อคส. ปี 2555-2559 (ฉบับปรับปรุง) ในระดับที่พนักงาน อคส. ปฏิบัติได้เพื่อให้เกิดการพัฒนาได้อย่างแท้จริง โดยควบคุมผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ด้วยเทคนิค Balance Scorecard (BSC) เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ที่ได้กำหนดให้มีการนำเทคนิค BSC มาช่วยในการกำหนดยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐในภาพรวม

2.1.7.1 เมื่อได้ผลการศึกษาในข้อ 2.1.5 จะดำเนินการกำหนดยุทธศาสตร์ด้วยการวิเคราะห์ผ่านมุมมอง 4 มุมมอง ได้แก่ 1) มุมมองด้านคุณภาพการให้บริการ (Serve the Customer) 2) มุมมองด้านประสิทธิภาพของการจัดการ (Management Resources) 3) มุมมองด้านการพัฒนาองค์กร (Capacity Building) และ 4) มุมมองด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ (Run the Business) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549: 14) ตลอดจนการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) เพื่อแสดงยุทธศาสตร์ขององค์กรที่เชื่อมโยงกับมุมมองทั้งสิ้นในเชิงเหตุและผล ทั้งนี้ ประเด็นยุทธศาสตร์สำคัญที่จำเป็นต้องมีประเด็น ดังนี้

- ✓ ด้านการเงินและบัญชี มีระบบการควบคุมภายในที่ดี ลดผลขาดทุน โดยการเพิ่มแหล่งรายได้ ควบคุม/ลดต้นทุน/ค่าใช้จ่าย การแยกบัญชีเชิงสังคมและเชิงพาณิชย์เพื่อพิจารณาขอเงินอุดหนุนจากรัฐในการดำเนินงานที่เป็นบริการสาธารณะ (PSO)
- ✓ ด้านการพัฒนารูปแบบธุรกิจ โดยพิจารณาการดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์ที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบัน และอนาคต เพื่อให้ อคส. มีรายได้ยั่งยืน การพิจารณาแนวทางการร่วมลงทุนระหว่างรัฐกับภาคเอกชน เพื่อลดภาระเงินลงทุนของ อคส.
- ✓ ด้านการปรับปรุงกระบวนการงาน โดยปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ สามารถตรวจสอบได้ มุ่งเน้นคุณภาพควบคู่กับการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน รวมถึงการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความถูกต้อง รวดเร็ว และปลอดภัย
- ✓ ด้านการบริหารจัดการองค์กร โดยเสนอประเด็นยุทธศาสตร์ระดับองค์กรที่เหมาะสมเพื่อให้ อคส. มียุทธศาสตร์การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ และการพัฒนาความรู้ ความสามารถ เพิ่มศักยภาพบุคลากร มีการกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน (KPI)
- ✓ ด้านบริหารสินทรัพย์ โดยบริหารสินทรัพย์ของ อคส. ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

แผนภาพที่ 2.3 : การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่แผนการปฏิบัติงานด้วยเทคนิค BSC



2.1.7.2 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ขององค์กรใน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับองค์กร (Corporate Level) ระดับสายงาน (Business Unit Level) และระดับปฏิบัติงาน (Operational Level) โดยสามารถดำเนินการได้ตามขั้นตอนดังนี้ (พิจารณาแผนภาพที่ 2.3)

- ✓ กำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) สำหรับแต่ละยุทธศาสตร์ (ในแต่ละมุมมอง) เพื่อตอบคำถามว่าการดำเนินการตามยุทธศาสตร์เหล่านี้เพื่ออะไร
- ✓ กำหนดตัวชี้วัด (KPI) ในแต่ละวัตถุประสงค์ (ในแต่ละมุมมอง) เพื่อตอบคำถามว่าในแต่ละวัตถุประสงค์นั้นดำเนินการสำเร็จหรือไม่
- ✓ กำหนดเป้าหมาย (Target) ในแต่ละตัวชี้วัด (ในแต่ละมุมมอง) เพื่อตอบคำถามว่าในแต่ละตัวชี้วัดนั้นกำหนดเกณฑ์หรือค่าเป้าหมายในระดับใดเพื่อบ่งบอกถึงความสำเร็จ
- ✓ กำหนดแผนงาน/โครงการ (Initiative) ในแต่ละเป้าหมาย (ในแต่ละมุมมอง) เพื่อตอบคำถามว่ากิจกรรมใดจะช่วยให้สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

นอกจากนี้ ยังต้องพิจารณาองค์ประกอบอื่น ๆ เพิ่มเติม ได้แก่ 1) กำหนดระยะเวลาการดำเนินการของแต่ละแผนงาน 2) หน่วยงานที่รับผิดชอบ 3) ประมาณการงบประมาณ/เงินลงทุนที่จะขอใช้ของผู้รับผิดชอบกิจกรรมนั้น ๆ และ 4) จัดลำดับความสำคัญของโครงการที่อยู่ในแผนฯ ก่อนและหลังโดยพิจารณาจัดลำดับความสำคัญ เช่น ผลกระทบต่อองค์กร ผลกระทบต่อลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความง่ายในการดำเนินงาน เงินลงทุน เป็นต้น

2.1.8 ศึกษา วิเคราะห์ จัดทำการแยกบัญชีเชิงสังคมและเชิงพาณิชย์ โดยพิจารณาจากการดำเนินงานตาม พันธกิจ/ภารกิจในปัจจุบันของ อคส. ที่ถือเป็นการดำเนินงานตามปกติเชิงพาณิชย์และการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐที่ให้ อคส.เข้าไปช่วยเหลือเกษตรกรในโครงการต่างๆที่เป็นการบริการสาธารณะที่ทำให้เกิดผลขาดทุน ซึ่งการขอเงินอุดหนุนบริการสาธารณะ (PSO) ได้จะต้องแยกระบบบัญชีรายได้ ค่าใช้จ่าย สินทรัพย์และหนี้สิน ของการให้บริการสาธารณะออกจากการให้บริการเชิงพาณิชย์ก่อน

ทั้งนี้ ในปัจจุบัน อคส. ได้มีการแยกบันทึกบัญชีโครงการรัฐที่เป็นบัญชีเชิงสังคมแยกต่างหากจากบัญชีที่เป็นการดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์ที่แสดงฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน ทั้งบัญชีรายได้ ค่าใช้จ่าย สินทรัพย์และหนี้สิน เรียบร้อยแล้ว และการดำเนินโครงการตามนโยบายรัฐนั้น อคส. ได้ปฏิบัติตามขั้นตอนการขอรับเงินอุดหนุนการบริการสาธารณะของรัฐวิสาหกิจ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการให้เงินอุดหนุนการบริการสาธารณะของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2544 โดยรัฐวิสาหกิจจะต้องจัดทำข้อเสนอพร้อมประมาณการทางการเงิน เสนอกระทรวงเจ้าสังกัดและดำเนินการตามขั้นตอนที่กำหนด จนกระทั่งคณะรัฐมนตรีเห็นชอบ จึงจะได้รับการจัดสรรงบประมาณเงินอุดหนุนจากสำนักงบประมาณ

อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินโครงการตามนโยบายรัฐปัจจุบัน อคส. ได้รับค่าตอบแทนหรือเงินอุดหนุนจากรัฐบาลจากการสนับสนุนการดำเนินนโยบายต่างๆของรัฐบาลในรูปค่าบริหารจัดการโครงการ ทำให้ อคส. มีรายได้จากการดำเนินโครงการรัฐเป็นจำนวนมาก ในขณะที่มีต้นทุนดำเนินการน้อยมากเมื่อเทียบกับรายได้ที่ได้รับ จึงไม่มีประเด็นเรื่องผลขาดทุนจากการดำเนินโครงการรัฐ ซึ่งจะเห็นได้จาก ในปี 2555-2557 ที่มีโครงการรับจำนำข้าว ที่ อคส. ทำหน้าที่รับฝากเก็บและออกไปประทวน ทำให้มีรายได้จากการ

ดำเนินโครงการรัฐสูงถึง 2,663 ล้านบาท โดยที่ อคส. โดยไม่มีต้นทุนขาย มีเพียงค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นประมาณ 70- 90 ล้านบาท จากปี 2554 ที่ยังไม่มีรายได้จากโครงการรับจำนำข้าว (จากข้อมูลงบการเงิน ปี 2555-2557 ของ อคส.)

ดังนั้น ในการศึกษาครั้งนี้ มูลนิธิ สวค. จะเสนอแนะแนวทางในการแยกบัญชีเชิงพาณิชย์ของแต่ละธุรกิจของ อคส. โดยกำหนดวิธีการปันส่วนค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม เพื่อให้ อคส. สามารถทำการแยกบัญชีตามประเภทธุรกิจของการดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์เพื่อแสดงเป็น Cost Center หรือ Profit Center ซึ่งจะสามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหารได้อย่างเหมาะสม

2.1.9 ศึกษา วิเคราะห์ การบริหารจัดการให้มีระบบควบคุมภายในที่ดี และการเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการสารสนเทศ

ระบบการควบคุมภายในที่ดี เป็นกระบวนการที่องค์กรกำหนดให้มีขึ้น เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จลุล่วงตามนโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ โดยทั่วไประบบการควบคุมภายในที่ดีจะครอบคลุมในด้านต่างๆ ดังนี้

- ✓ ด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
- ✓ ด้านความน่าเชื่อถือ/ทันเวลาของรายงานทางการเงิน
- ✓ ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

โดยมูลนิธิ สวค. จะทำการศึกษา วิเคราะห์การบริหารจัดการของ อคส. ในประเด็นที่มีความเสี่ยงหรือมีผลกระทบต่อ อคส. ที่มีนัยสำคัญ และทำการศึกษา วิเคราะห์ระบบบริหารจัดการสารสนเทศในปัจจุบันของ อคส. เพื่อหาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการสารสนเทศให้ดียิ่งขึ้น อาทิ การประมวลผลข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการในด้านต่างๆ การเชื่อมโยงข้อมูลสินค้าคงคลัง ข้อมูลทางการเงินเพื่อการบริหารจัดการ ทั้งนี้เพื่อควบคุม หรือลดความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร การมีระบบการควบคุมภายในที่ดี จะเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยการปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ และนโยบายที่องค์กรกำหนดไว้ได้ รวมทั้งการมีระบบสารสนเทศที่ดีจะเป็นส่วนสำคัญในการให้ผู้บริหารนำไปใช้เพื่อการบริหารงาน อาทิ ใช้ในการวางแผนการดำเนินงาน การวางแผนการตลาด การวางแผนการผลิตสินค้า การกำหนดเป้าหมาย รวมถึงการตัดสินใจในการดำเนินงาน และระบบสารสนเทศที่ดีต้องมีความทันสมัย ถูกต้อง ไม่ซับซ้อนง่ายต่อการทำความเข้าใจ และสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้ ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามพันธกิจ และนโยบายที่องค์กรกำหนดไว้

2.1.10 จัดทำข้อเสนอแนะการนำยุทธศาสตร์ตามแผนฟื้นฟูฯ ไปปฏิบัติ (Implementation of Strategy) อาทิ

2.1.10.1 นำเสนอแนวทางการดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์ที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบัน และอนาคต เพื่อให้ อคส. มีรายได้ยั่งยืน พร้อมจัดทำตัวอย่างแบบจำลองตามแนวคิดที่เหมาะสมกับภาวะปัจจุบัน และอนาคต โดยการศึกษาและกำหนดรูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business Model) ซึ่งมีการดำเนินการ ดังนี้

✓ การวิเคราะห์อุตสาหกรรม มีการดำเนินงาน ดังนี้ ภาพรวมของอุตสาหกรรม แนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรม มาตรฐานในการประกอบการในอุตสาหกรรม ตลอดจน Benchmark อื่น ๆ ที่สำคัญในอุตสาหกรรม และนโยบายสนับสนุนจากภาครัฐ (ถ้ามี)

✓ การวินิจฉัยองค์กร ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก โดยใช้ผลการศึกษาวิเคราะห์ในข้อ 2.1.4 การวิเคราะห์สถานการณ์ มีการดำเนินงาน ดังนี้

✓ การประมวลผลข้อมูลต่าง ๆ ประกอบกับการคาดการณ์สถานการณ์สินค้าในภาคการเกษตรในประเทศ และตลาดโลกเพื่อกำหนดรูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business Model) ของ อคส. ที่มีความเป็นไปได้และเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน โดยรูปแบบการดำเนินธุรกิจควรมีความครอบคลุมในประเด็นต่าง ๆ ที่สำคัญ ได้แก่

- กลุ่มเป้าหมายหลัก (Client Segments: CS) เพื่อพิจารณาการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่ม

- ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships: CR) เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ที่ถูกสร้างขึ้นและรักษาไว้กับลูกค้าแต่ละกลุ่ม

- ช่องทางในการเข้าถึง (Channels: CH) เพื่อพิจารณาการเสนอคุณค่าที่ถูกส่งไปถึงลูกค้าผ่านการสื่อสารการกระจายสินค้าและบริการ และช่องทางการขาย

- กระแสรายได้ (Revenue Streams: RS) รวมทั้งการคาดการณ์เกี่ยวกับการได้มาจากแหล่งรายได้อื่น เพื่อพิจารณากระแสรายได้ซึ่งเป็นผลของการเสนอคุณค่าที่ประสบความสำเร็จ

- คุณค่าที่นำเสนอ (Value Proposition: VP) เพื่อพิจารณาแนวทางการแก้ไขปัญหาของลูกค้าและตอบสนองต่อลูกค้าด้วยการสร้างคุณค่า

- กิจกรรมหลัก (Key Activities: KA) เพื่อพิจารณาการดำเนินกิจกรรมหลักที่จำเป็นเพื่อให้รูปแบบการดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ

- พันธมิตรทางธุรกิจหลัก (Key Partners: KP) ที่เป็นไปได้ที่จะช่วยสนับสนุนให้การผลิตและนำส่งสินค้าและบริการได้อย่างมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขันมากขึ้น และนำไปสู่การขยายศักยภาพของบริษัทลูกได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

- ทรัพยากรหลัก (Key Resources: KR) เพื่อพิจารณาทรัพยากรที่จำเป็นซึ่งช่วยให้สามารถสร้างและเสนอคุณค่า เข้าถึงตลาด รักษาความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้า และสร้างรายได้

- โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure: CS) ที่เกิดจากการดำเนินงาน เช่น ต้นทุนสินค้าที่ขาย ต้นทุนในการจัดซื้อสินค้าและกระบวนการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า เป็นต้น

2.1.10.2 นำเสนอแนวทางการบริหารสินทรัพย์ของ อคส. ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยวิเคราะห์การบริหารจัดการสินทรัพย์และการลงทุน (Asset Management) ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนบริหารสินทรัพย์ การจัดหาและลงทุน การควบคุมและบำรุงรักษา และการจำหน่าย ซึ่งจะมีส่วนช่วยให้ได้สินทรัพย์ที่ตรงกับความต้องการ ใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินได้อย่างคุ้มค่า ทั้งนี้ จำเป็นต้องมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการดูแลสินทรัพย์ที่เหมาะสมร่วมด้วย

โดยทั่วไปการบริหารจัดการสินทรัพย์ (Asset Management) เพื่อให้มีการใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด จะประกอบด้วย การวางแผนบริหารสินทรัพย์เพื่อกำหนดความต้องการหรือวัตถุประสงค์ของการใช้สินทรัพย์ การจัดหาและลงทุน โดยกำหนดวิธีการเพื่อให้ได้มา ระบุทรัพยากรที่

ต้องเข้าร่วมถึงงบประมาณในการดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งสินทรัพย์ ซึ่งจะต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่าย การ ออกแบบและมาตรฐานการก่อสร้าง(ถ้ามี) นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาการควบคุมหรือการบำรุงรักษาสินทรัพย์ เพื่อยืดอายุการใช้งานและรักษาสินทรัพย์ให้คงคุณภาพในระดับที่ยอมรับได้ตลอดอายุการใช้งาน รวมถึงการตัด จำหน่ายหรือขายโดยประเมินจากสภาพการใช้งานของสินทรัพย์ นอกจากนี้ ยังต้องมีการกำหนดหน้าที่ความ รับผิดชอบในการดูแลสินทรัพย์ที่เหมาะสมร่วมด้วย

สำหรับวิธีการดำเนินการเพื่อพิจารณาแนวทางในการบริหารสินทรัพย์ของ อคส.ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Asset Management) ในการศึกษาครั้งนี้ จะเริ่มต้นจากการรวบรวมข้อมูลสินทรัพย์ที่มีอยู่พร้อมรายละเอียด ทั้งสินทรัพย์ที่มีการใช้งานหรือใช้ประโยชน์อยู่ในปัจจุบัน และที่ไม่ได้ใช้งานเพื่อนำมาวิเคราะห์ ตัดสินใจในการ ดำเนินการบริหารจัดการกับสินทรัพย์เหล่านั้น

ในการวิเคราะห์เพื่อพิจารณาแนวทางการบริหารจัดการกับทรัพย์สินที่ อคส. มีอยู่ จะพิจารณาถึงการใช้งาน ปัจจุบันว่ามีความเหมาะสม คุ่มค่า และมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด อาทิ พิจารณาสัดส่วนการใช้ประโยชน์เมื่อ เปรียบเทียบกับพื้นที่ทั้งหมดที่มี การพิจารณาสภาพแวดล้อม ท่าเลที่ตั้งของสินทรัพย์เพื่อพิจารณาศักยภาพของ ทรัพย์สินในการสร้างรายได้ว่าเหมาะสมสำหรับการดำเนินการใด ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ จะพิจารณาเฉพาะทรัพย์สินที่ เป็นคลังสินค้าห้องเย็นและท่าเรือ และที่ดินเปล่าหลักของ อคส.ที่มีศักยภาพในการสร้างมูลค่าเพิ่มสามารถสร้างรายได้ ให้กับ อคส. สำหรับรายละเอียดข้อมูลสินทรัพย์ คลังสินค้า ห้องเย็น ท่าเรือ และที่ดินเปล่า ปีงบประมาณ 2557 (ณ 20 ก.พ. 2558) มีดังนี้

✓ รายละเอียดคลังสินค้า ห้องเย็นและท่าเรือ

ตารางที่ 2.2 : รายละเอียดคลังสินค้า ห้องเย็น และท่าเรือ

คลังสินค้า	ขอบเขต		องค์ประกอบ/จำนวน			รายได้ต่อปี (ล้านบาท)	สถานะสภาพการใช้ประโยชน์ ในปัจจุบัน
	เนื้อที่ (ไร่)	พื้นที่คลัง (ตรม.)	คลัง สินค้า	ห้องเย็น	ท่าเทียบ เรือ		
1.ธนบุรี (ติดกับคลัง ราษฎร์ บุรณะ)	19.5	14,700	4	-	2 (ท่าเรือ โป๊ะ	12.336	- เก็บเอกสาร อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ และ เอกชนเช่าเก็บยางรถ เซรามิค ผ้า เป็น การเช่าระยะสั้นไม่เกิน 1 ปี - เดิมได้ทำ MOU กับองค์การเภสัช เป็น คลังสินค้าปรับอุณหภูมิ เก็บยา เวชภัณฑ์ เป็น ศูนย์กระจายสินค้า แต่ตกลงเรื่องค่าเช่าไม่ได้ คณะกรรมการจึงให้ยกเลิกไป ในระยะยาวจ้างที่ บริษัศึกษศึกษาและพัฒนาต่อไป
2.ราษฎร์บุรณะ	20.5	16,100	5	1	1 (ท่าเรือ ใหญ่)	42.813	-เอกชนเช่าเก็บอุปกรณ์ไฟฟ้า หลอด เวชภัณฑ์ อะไหล่เครื่องอัด -อยู่ระหว่างการจ้างที่ปรึกษาศึกษาแนว ทางการพัฒนาใช้ประโยชน์ในรูปแบบอื่น
3.ปากช่อง จ.นครราชสีมา	5.0	200	1	-	-	0.300	ให้เอกชนเช่าทำโรงกลึง

คลังสินค้า	ขอบเขต		องค์ประกอบ/จำนวน			รายได้ต่อปี (ล้านบาท)	สถานะภาพการใช้ประโยชน์ ในปัจจุบัน
	เนื้อที่ (ไร่)	พื้นที่คลัง (ตรม.)	คลัง สินค้า	ห้องเย็น	ท่าเทียบ เรือ		
4.บัวใหญ่ จ.นครราชสีมา	30.75	3,000	1	-	-	0.556	เก็บข้าวสาร คชก.จะปรับปรุงพื้นที่คลังปี 59
5.สุวรรณโลก จ.สุโขทัย	6.35	1,100	2	-	-	0.336	ให้เอกชนเช่าเก็บอุปกรณ์การเกษตร
6.บ้านไผ่ จ.ขอนแก่น	18.25	3,000	1	-	-	0.670	เก็บข้าวสาร คชก.
7.ทับทิม จ.สระบุรี	5.75	160	1	-	-	0.442	ให้เช่าจอดรถบรรทุกปูนซีเมนต์
รวม	106.1	38,260	15	1	3	57.453	

ที่มา: สำนักบริหารสินทรัพย์ องค์การคลังสินค้า

หมายเหตุ: ลำดับที่ 1-4 เป็นกรรมสิทธิ์ของ อคส. และลำดับที่ 5-7 เป็นที่ดินของราชพัสดุ

✓ รายละเอียดที่ดินเปล่ากรรมสิทธิ์ อคส.

ตารางที่ 2.3 : รายละเอียดที่ดินเปล่ากรรมสิทธิ์ อคส.

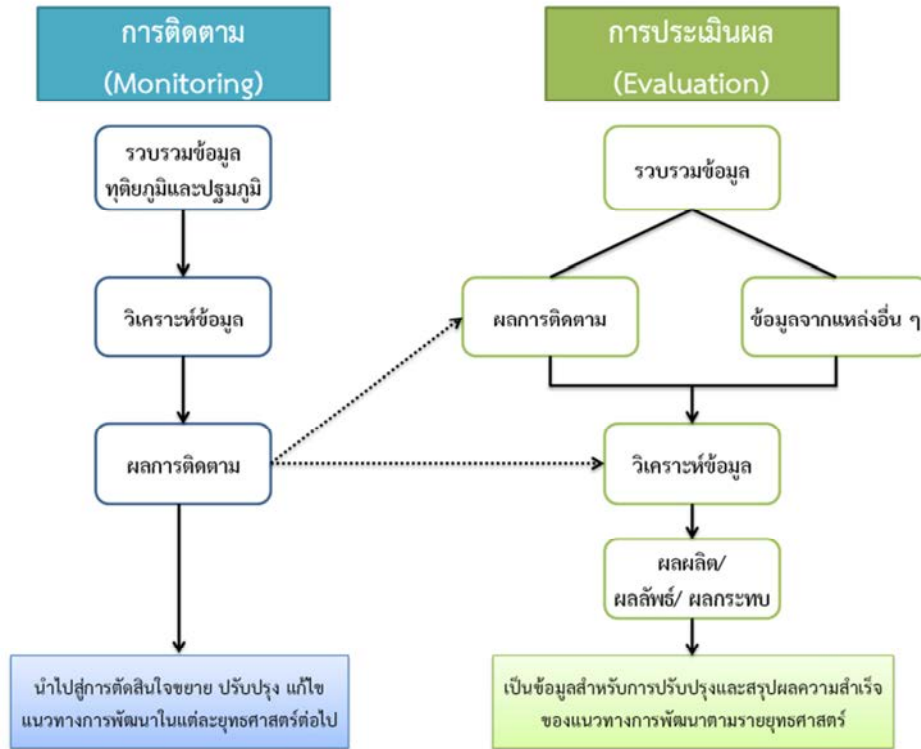
ที่ตั้งของที่ดิน	เนื้อที่ (ไร่ งาน ตารางวา)	รายได้ต่อปี (ล้านบาท)	สถานะภาพการใช้ประโยชน์ ในปัจจุบัน
1. อ.โกรกพระ จ. นครสวรรค์	1-3-9	-	-
2. อ.พระนอน อ.เมือง จ.นครสวรรค์	33-2-84	0.02	เกษตรกรเช่าปลูกอ้อยและพืชไร่
3. อ.หนองกรด อ.เมือง จ.นครสวรรค์	127-2-55	0.035	เกษตรกรเช่าปลูกมันสำปะหลัง
4. ต.ธารเกษม อ.พระพุทธบาท จ.สระบุรี	25-0-0	-	เป็นสถานที่ก่อสร้างไซโลระบบปิด
รวม	188-0-78	0.055	

ที่มา: สำนักบริหารสินทรัพย์ องค์การคลังสินค้า

2.1.10.3 นำเสนอแนวทางในการติดตาม ประเมินผล (Monitoring and Evaluation) ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้แต่ละช่วงเวลา โดยระบุความคืบหน้าในการดำเนินงาน ปัญหา/อุปสรรค แนวทางการแก้ไข พร้อมกับกำหนดระยะเวลาในการแก้ไขปรับปรุง ทั้งนี้ ขึ้นตอนและแนวทางการดำเนินงานเป็นไปตามแผนภาพที่ 2.4

2.1.10.4 ให้คำปรึกษา พิจารณาทบทวนแผน และประเมินผลการดำเนินงานตามแผน อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง เป็นเวลา 3 เดือนหลังจากส่งมอบผลงาน

แผนภาพที่ 2.4: กรอบแนวทางและวิธีการติดตามและประเมินผล



ที่มา: ปรับปรุงจาก วิจัยญา ชวเจริญพันธ์ (2556). “การติดตามและประเมินโครงการ”, วารสารเพื่อการวิจัยและพัฒนาองค์การเกษตรกรรม, เดือนเมษายน-มิถุนายน พ.ศ. 2556

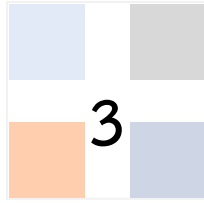
2.2 ระยะเวลาและแผนการดำเนินงาน

การดำเนินงานอยู่ภายใต้กรอบระยะเวลา 90 วัน นับจากวันที่ลงนามในสัญญาจ้าง โดยมีรายละเอียดแผนการดำเนินการ (Task Schedule) ปรากฏในตารางกำหนดการทำงาน (Gantt Chart) ดังนี้

ตารางที่ 2.4 : ตารางกำหนดการทำงาน (Gantt Chart)

รายละเอียดกิจกรรม	เดือนที่			เดือนที่		
	1	2	3	4	5	6
1. รายงานการเริ่มงาน (Inception Report) และแผนดำเนินการทบทวนแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทของ อคส. ปี 2555-2559 ซึ่งประกอบด้วยเป้าหมายของการดำเนินงาน วิธีการดำเนินงาน ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนและ ตลอดโครงการ ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอน ระบบ	◆					

รายละเอียดกิจกรรม	เดือนที่			เดือนที่		
	1	2	3	4	5	6
จัดการโครงการ ประเภทของรายงาน และกำหนดการเสนอรายงาน						
2. ศึกษา รวบรวมข้อมูล และทบทวนบริบทของ อคส. โดยศึกษา รายละเอียด ลักษณะงานต่างๆ ที่ อคส. ดำเนินการอยู่ในระบบการปฏิบัติงานของ อคส. ปัจจุบัน รวมถึงแนวทางการปฏิบัติงานที่จำเป็นต้องมีและเพิ่มเติมในอนาคตให้ทันต่อสถานการณ์						
3. ศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน เพื่อวิเคราะห์ และกำหนดยุทธศาสตร์แผนฟื้นฟูฐานะการเงิน และทบทวนบทบาทของ อคส.						
4. กำหนดยุทธศาสตร์และจัดทำแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงิน และทบทวนบทบาทของ อคส. โดยมียุทธศาสตร์ด้านต่างๆ						
5. รายงานฉบับกลาง (Interim Report) และร่างแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงิน และทบทวนบทบาทของ อคส. ปี 2555-2559 (ฉบับปรับปรุง ปี 2558) ในส่วนของแผนยุทธศาสตร์ ปี 2558-2562			◆			
6. ทบทวนและจัดทำแผนปฏิบัติงานของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแต่ละมุมมองเป็นรายปี ซึ่งประกอบไปด้วยแผนงานย่อย						
7. จัดทำข้อเสนอแนะการนำยุทธศาสตร์ตามแผนฟื้นฟูฯ ไปปฏิบัติ (Implementation of Strategy)						
8. นำเสนอแนวทางในการติดตาม ประเมินผล (Monitoring and Evaluation) ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้แต่ละช่วงเวลา						
9. รายงานฉบับสมบูรณ์ (Final Report) ประกอบด้วยแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทของ อคส. ปี 2555-2559 (ฉบับปรับปรุง ปี 2558) และแผนยุทธศาสตร์ ปี 2558-2562 ซึ่งรวมกลยุทธ์แต่ละมุมมอง แผนการปฏิบัติการของแต่ละหน่วยงาน พร้อมรายงานสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary Report)				◆		
10. ให้คำปรึกษา ทบทวน และประเมินผลอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง เป็นเวลา 3 เดือนหลังจากส่งมอบผลงานตามข้อ 9						



การทบทวนบริบทขององค์กรคลังสินค้า

การทบทวนบริบทขององค์กรคลังสินค้า (อคส.) ในการศึกษาครั้งนี้แบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่หนึ่ง คือ บริบทในปัจจุบัน สำหรับบริบทในปัจจุบันเป็นการพิจารณาทั้งในส่วนของบริบทภายในและบริบทภายนอก โดยบริบทภายใน ประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์และลักษณะการดำเนินงาน 2) โครงสร้างองค์กร 3) วิสัยทัศน์ ภารกิจ ค่านิยม 4) แผนยุทธศาสตร์ของ อคส. ปี 2555 - 2559 5) ผลการประเมินรัฐวิสาหกิจโดย สคร. 6) ผลการตรวจสอบภายในและการบริหารความเสี่ยง และ 7) กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ในส่วนของบริบทภายนอก ประกอบด้วย 1) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 2) นโยบายการบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาล และ 3) บทความเชิงวิชาการที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ บริบทในปัจจุบันด้านต่าง ๆ ที่กล่าวมาจะเป็นองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในอดีตและผลการดำเนินงานในปัจจุบันของ อคส. นอกจากนี้ การรวบรวมข้อมูลดังกล่าวสามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานและเครื่องมืออ้างอิงในการศึกษาต่อไปได้

ส่วนที่สอง คือ บริบทในอนาคตซึ่งพิจารณาถึงแนวทางการปฏิบัติงานที่จะต้องมีและเพิ่มเติมในอนาคต เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป อาทิ การเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) เป็นต้น โดยที่ปรึกษา ได้เทียบเคียงระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) มาใช้กำหนดประเด็นการพิจารณาบริบทในอนาคตซึ่งประกอบด้วย 2 บริบทหลัก ได้แก่ 1) ลักษณะองค์กร และ 2) ความท้าทายต่อองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานของ อคส. ทันต่อสถานการณ์แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป พร้อมทั้งยังสามารถดำเนินงานและเป็นเครื่องมือของรัฐบาลในการสร้างเสถียรภาพทางด้านสินค้าเกษตรและความเป็นอยู่ของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลตามที่ อคส. และรัฐบาลกำหนดเป้าประสงค์ไว้

3.1 บริบทต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของ อคส. ในปัจจุบัน

สำหรับการทบทวนบริบทในปัจจุบันด้านต่าง ๆ ของ อคส. นั้น ที่ปรึกษาฯ ได้พิจารณาวิเคราะห์บริบทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และต้องคำนึงถึงสำหรับการดำเนินงานของ อคส. โดยสามารถจำแนกเป็นบริบทภายในและบริบทภายนอก (โดยรายละเอียดเกี่ยวกับบริบทภายในและบริบทภายนอกปรากฏในแผนภาพที่ 3.1) ซึ่งในการพิจารณาบริบทเหล่านี้ที่ปรึกษาฯ ได้พิจารณาประเด็นที่ส่งผลกระทบต่อกรอบแนวทางการดำเนินงานของ อคส. และประเด็นต่าง ๆ ที่นำไปสู่ผลการดำเนินงานและข้อจำกัดในการดำเนินงานขององค์กร

แผนภาพที่ 3.1 บริบทต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการดำเนินการในปัจจุบัน ของ อคส. และประเด็นที่ส่งผลกระทบต่อ



รายละเอียดเกี่ยวกับการวิเคราะห์บริบทต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ อคส. ในปัจจุบันเป็นดังนี้

3.1.1 บริบทภายในที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของ อคส. ในปัจจุบัน

3.1.1.1 วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งและลักษณะการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน

องค์การคลังสินค้า (อคส.) มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งตามที่ระบุไว้ในพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การคลังสินค้า พ.ศ. 2498 คือ เพื่อทำกิจการทั้งปวงที่เกี่ยวกับสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภค รวมทั้งธุรกิจบริการที่เกี่ยวข้องกับสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภค โดยมีอำนาจหน้าที่ตามที่ระบุไว้ในพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การคลังสินค้า พ.ศ. 2498 ดังนี้

1) ถือกรรมสิทธิ์ ครอบครองที่ดิน และทรัพย์สินอื่น ๆ มีทรัพย์สินสิทธิต่าง ๆ สร้าง ซื้อ ขาย เช่า ให้เช่า ให้เช่าซื้อ ยืม ให้ยืม จำนำ รับจำนำ จำนอง รับจำนอง จัดหา จำหน่าย แลกเปลี่ยน โอน และรับ โอนด้วยประการใด ๆ ซึ่งที่ดินทรัพย์สินอื่น ๆ หรือสิทธิทั้งภายในและภายนอกราชอาณาจักร รับเงินหรือทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้ และดำเนินการเกี่ยวกับ เครื่องใช้ บริการ หรือ ทรัพย์สินใด ๆ

2) ทำการผลิต การค้า การรับฝากขาย การสะสม การรวบรวม และการขนส่งสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภค บริโภค (แก้ไขเพิ่มเติมตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การคลังสินค้า (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2540 ใช้ตั้งแต่วันที่ 8 มีนาคม 2540)

3) ประกอบกิจการคลังสินค้าและกิจการเกี่ยวกับสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภค รวมทั้งธุรกิจบริการ ที่เกี่ยวข้องกัสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภค (แก้ไขเพิ่มเติมตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การคลังสินค้า (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2540 ใช้ตั้งแต่วันที่ 8 มีนาคม 2540)

4) ร่วมการงานหรือสมทบกับบุคคลอื่น เพื่อประโยชน์แก่กิจการขององค์การ รวมทั้งการเข้าเป็นหุ้นส่วน จำพวกจำกัดความรับผิดในห้างหุ้นส่วนจำกัด หรือถือหุ้นในบริษัทจำกัด หรือนิติบุคคลใด โดยอนุมัติ คณะรัฐมนตรี (แก้ไขเพิ่มเติมตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การคลังสินค้า (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2518 ใช้ ตั้งแต่วันที่ 29 พฤศจิกายน 2518)

5) กู้ ยืม เงิน ถ้าเป็นจำนวนเกินกว่าหนึ่งร้อยล้านบาท ต้องได้รับอนุญาตจากคณะรัฐมนตรีก่อน (แก้ไขเพิ่มเติมตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การคลังสินค้า (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2540 ใช้ตั้งแต่วันที่ 8 มีนาคม 2540)

6) ให้กู้ ให้ยืมเงิน โดยมีหลักประกันด้วยบุคคลหรือด้วยทรัพย์สิน

7) จัดตั้งฉางข้าว โรงสี คลังสินค้า และร้านค้า

8) กระทำการอื่นใดเพื่อส่งเสริมการผลิตตลอดจนกิจการค้าสินค้าเกษตร และสินค้าอุปโภคบริโภคของคนไทยทั้งภายในและภายนอกราชอาณาจักร (แก้ไขเพิ่มเติมตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การคลังสินค้า (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2540 ใช้ตั้งแต่วันที่ 8 มีนาคม 2540)

เมื่อพิจารณาอำนาจหน้าที่ภายใต้ พรฎ. จัดตั้ง อคส. พ.ศ. 2498 แล้ว พบว่า อคส. สามารถดำเนินการกิจการที่เกี่ยวข้องกับสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภคได้หลากหลายประเภท ได้แก่ การผลิต การค้า การรับฝากขาย การสะสม การรวบรวม และการขนส่งสินค้า ตลอดจนธุรกิจบริการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกัสินค้า

เกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภค รวมทั้งสามารถนำที่ดินที่ครอบครอง หรือ ซื้อ/เช่าที่ดินเพิ่มเติม ไปจัดสร้าง
ฉางข้าว โรงสี คลังสินค้า และร้านค้า หรือกระทำการอื่นใดเพื่อส่งเสริมการผลิต การค้าสินค้าเกษตร และ
สินค้าอุปโภคบริโภคของไทยทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทั้งนี้ ในการจัดหาเงินลงทุน อคส. มีช่องทางการ
จัดหาเงินลงทุนได้หลากหลาย ทั้งในส่วนการขอใช้เงินทุนของ อคส. (ต้องขออนุมัติแผนการลงทุนจาก
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)) และการขอเงินอุดหนุนจากรัฐบาล
หรืองบประมาณแผ่นดิน นอกจากนี้ ยังสามารถจัดหาเงินลงทุนด้วยการกู้ยืมเงิน การร่วมงานหรือสมทบกับ
บุคคลอื่น การเข้าเป็นหุ้นส่วน หรือถือหุ้นในบริษัทจำกัดหรือนิติบุคคล แต่ต้องได้รับอนุมัติจาก ครม. โดย
ปัจจุบัน อคส. มีการดำเนินธุรกิจหลัก 4 ธุรกิจ ดังนี้

1. การดำเนินธุรกิจด้านคลังสินค้า ในการเก็บรักษาข้าวและพืชผลทางการเกษตร เพื่อรักษาระดับ
ราคาสินค้า โดยให้บริการในลักษณะการรับฝาก รับจำหน่ายสินค้า ทั้งสินค้าปกติและสินค้าตามนโยบายรัฐ และ
ให้หน่วยงานราชการ/เอกชนเช่าคลังสินค้า รวมถึงการให้บริการท่าเทียบเรือเพื่อการนำเข้า/ส่งออก
โดยปัจจุบัน อคส. มีการใช้ที่ดินซึ่งเป็นทรัพย์สินของ อคส. เพื่อสร้างคลังสินค้า 7 แห่ง ได้แก่ คลัง 1 (ธนบุรี)
คลัง 2 (ราษฎร์บูรณะ) และคลังสินค้าในต่างจังหวัด 5 แห่ง ได้แก่ คลังสินค้าบัวใหญ่ คลังสินค้าบ้านไผ่
คลังสินค้าสวรรคโลก คลังสินค้าปากช่อง และคลังสินค้าทับทิม

2. การดำเนินธุรกิจด้านการค้า ปัจจุบันดำเนินการใน 2 ลักษณะ ได้แก่ (1) การค้าในประเทศ โดย
เป็นการนำข้าวสารมาบรรจุถุงจำหน่ายให้กับประชาชนผ่านร้านถูกใจและโครงการธงฟ้า (2) การค้า
ต่างประเทศ โดยจำหน่ายข้าวสารบรรจุถุงให้กับต่างประเทศ

3. การดำเนินธุรกิจโลจิสติกส์ โดยให้บริการจัดหาและขนส่งข้าวสารและอาหารสดให้สถานพินิจและ
กรมราชทัณฑ์ ซึ่งเป็นการดำเนินการผ่านบริษัทเอกชนที่ อคส. ทำสัญญาด้วย ในแต่ละภูมิภาค จำนวน 5 ราย
เพื่อให้ทำหน้าที่เบิกข้าวของรัฐบาลตามโกดังต่าง ๆ และขนส่งไปยังเรือต่าง ๆ ทั่วประเทศ สร้างรายได้จาก
ค่าบริการจัดการโลจิสติกส์ให้ อคส. อีกทั้งยังเป็นช่องทางหนึ่งในการระบายข้าวจากโครงการรับจำนำของรัฐ

4. การดำเนินธุรกิจอันเนื่องจากการดำเนินงานตามนโยบายรัฐ เช่น การนำเข้าน้ำมันปาล์ม ตามมติ
การประชุมคณะกรรมการนโยบายปาล์มน้ำมันแห่งชาติ ครั้งที่ 1/2558 เมื่อวันที่ 19 ม.ค. 2558 เพื่อแก้ปัญหา
การขาดแคลนน้ำมันปาล์มในประเทศ โดย อคส. ได้นำเข้าน้ำมันปาล์มจำนวน 49,942.69 ตัน ภายในเดือน
ก.พ. 58 และนำมาจำหน่ายให้กับสมาชิกสมาคมโรงกลั่นน้ำมัน เพื่อนำไปผลิตน้ำมันพืชจำหน่ายให้กับ
ประชาชนในราคากรมการค้าภายในควบคุมไว้ที่ 42 บาท/ลิตร ทำให้ อคส. ซึ่งสามารถสร้างกำไรจากส่วนต่าง
ราคาได้แต่ไม่สูงมากนัก

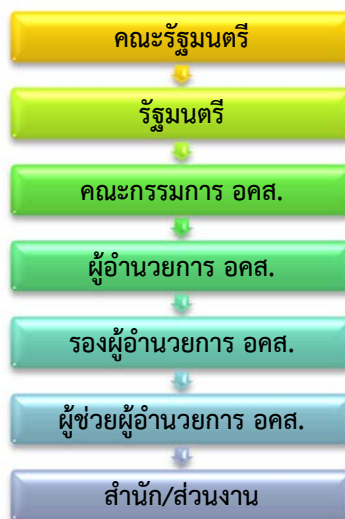
ทั้งนี้ หากพิจารณาประเภทของธุรกิจทั้ง 4 รูปแบบที่ อคส. ดำเนินการอยู่นั้น พบว่า ธุรกิจด้าน
คลังสินค้า ถือเป็นธุรกิจหลัก (Core Business) ที่สามารถสร้างรายได้และดำเนินการได้โดยเอกเทศแม้ไม่มี
นโยบายรัฐบาลหรือคู่ค้าที่เป็นภาครัฐเมื่อเทียบกับประเภทธุรกิจอีก 3 ประเภทที่เหลือ หากพิจารณาในด้าน
กระบวนการผลิตสินค้าและบริการโดยทั่วไปแล้วอาจกล่าวได้ว่าธุรกิจด้านคลังสินค้าเป็นธุรกิจปลายน้ำ
(Downstream Business) ดังนั้น เมื่อสามารถระบุประเภทและรูปแบบการดำเนินธุรกิจหลักของ อคส. ได้

ชัดเจนจะช่วยให้สามารถพัฒนารูปแบบการดำเนินงานธุรกิจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานธุรกิจให้แก่ อคส. ได้อย่างถูกต้องและประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

3.1.1.2 โครงสร้างองค์กร

การบริหารจัดการองค์กรให้ประสบผลสำเร็จหรือบรรลุผลสัมฤทธิ์ที่ตั้งไว้จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการดำเนินงาน (Process) ที่เป็นระบบซึ่งเป็นการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดและเกิดประสิทธิผล ทั้งนี้ ทรัพยากรสำคัญขององค์กรประกอบด้วย บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์และอาคารสถานที่ และการบริหารจัดการ โดยการบริหารจัดการทรัพยากรดังกล่าวต้องออกแบบโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับระบบปฏิบัติการที่สามารถทำให้การปฏิบัติงานร่วมกันของทรัพยากรทุกหน่วยเกิดประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิภาพสัมฤทธิ์ (Effectiveness) และผู้ปฏิบัติงานสามารถสร้างสมดุลระหว่างการทำงานและการดำเนินชีวิตได้เป็นอย่างดี (Work-Life Balance)

แผนภาพที่ 3.2 โครงสร้างการมอบอำนาจการบริหารจัดการ อคส.

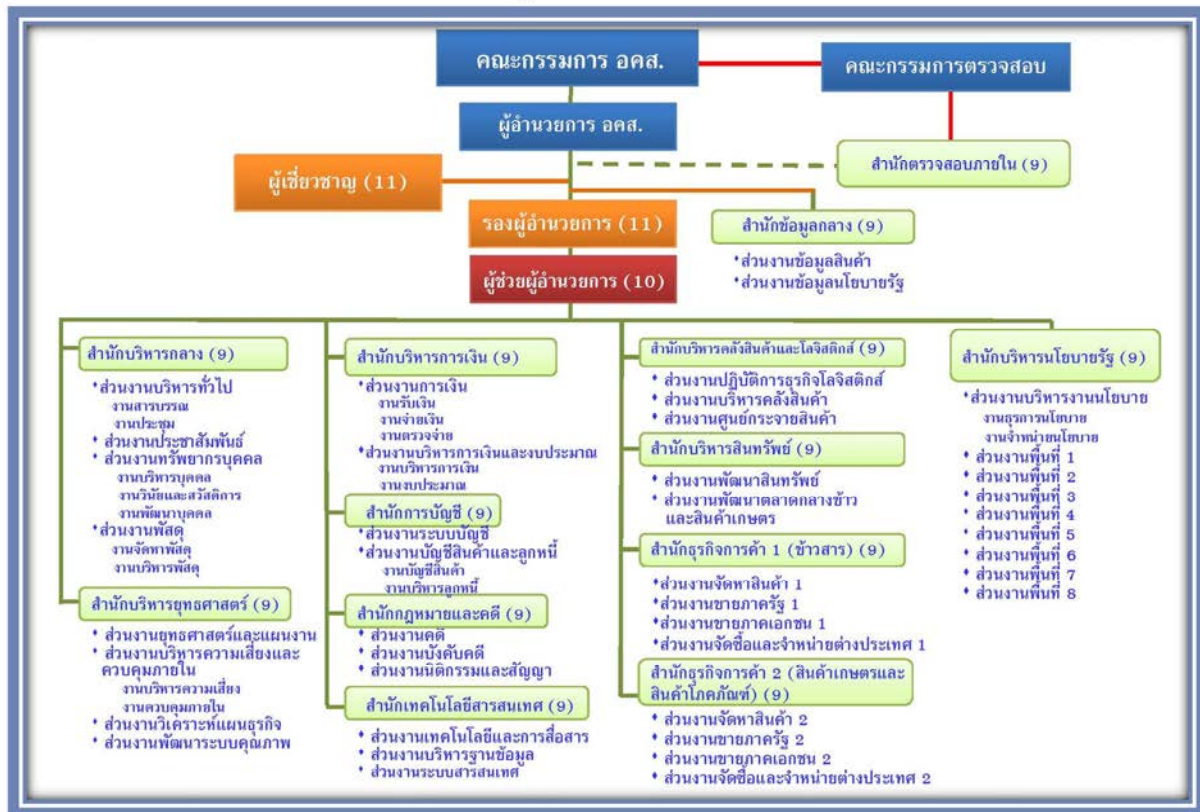


ปัจจุบัน อคส. กำหนดโครงสร้างองค์กรโดยอาศัยอำนาจตาม พ.ร.ฎ. จัดตั้งองค์การคลังสินค้าโดยมี คณะรัฐมนตรีเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจสำหรับเรื่องที่ถูกเสนอมาและมอบอำนาจให้แก่รัฐมนตรีผู้รักษาการตาม พ.ร.ฎ. จัดตั้งองค์การคลังสินค้าเป็นผู้มีอำนาจและหน้าที่ดูแลโดยทั่วไป นอกจากนี้ ยังกำหนดให้มี คณะกรรมการองค์การคลังสินค้า ซึ่งประกอบด้วย ประธานกรรมการ รองประธาน กรรมการ ผู้แทนกระทรวงการคลัง ผู้แทนกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และผู้แทนกระทรวงพาณิชย์ กระทรวงละหนึ่งคนเป็น กรรมการและกรรมการอื่นซึ่งมิใช่ผู้แทนของส่วนราชการอีกไม่เกินห้าคน และผู้อำนวยการเป็นกรรมการและเลขานุการคณะกรรมการ ในส่วนของการบริหารงานโดยทั่วไปผู้อำนวยการ อคส. สามารถมอบอำนาจให้แก่ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ และผู้อำนวยการสำนัก/ส่วนงานเป็นผู้รับผิดชอบต่อไป

ปัจจุบัน อคส. จึงได้ออกแบบโครงสร้างองค์กรโดยจัดตั้งสำนักและส่วนงานต่าง ๆ เพื่อรับผิดชอบงานตามภารกิจต่าง ๆ ภายใต้โครงสร้างองค์กรของ อคส. ปี 2556 (ยังไม่ได้ดำเนินการบรรจุบุคลากรตาม

โครงสร้างองค์กรที่ได้รับอนุมัติและประกาศใช้ล่าสุด ปี 2556) รวมทั้งสิ้น 13 สำนัก ซึ่งเป็นสำนักที่ขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการ อคส. จำนวน 1 สำนัก ได้แก่ สำนักข้อมูลกลาง สำนักที่ขึ้นตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบจำนวน 1 สำนัก ได้แก่ สำนักตรวจสอบภายใน ขณะที่สำนักที่อยู่ภายใต้ความดูแลของผู้ช่วยผู้อำนวยการจำนวน 11 สำนัก โดยสามารถสรุปหน้าที่ความรับผิดชอบงานของหน่วยงานต่าง ๆ ได้ ดังนี้

แผนภาพที่ 3.3 แผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานปี 2556



ที่มา: องค์การคลังสินค้า

สำนักบริหารการเงิน มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของสำนัก งานรับเงิน งานจ่ายเงิน งานตรวจจ่าย งานบริหารการเงิน และงานงบประมาณ สำนักบริหารการเงิน แบ่งออกเป็น 2 ส่วนงาน ได้แก่ 1) ส่วนงานการเงิน มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของส่วนงาน งานรับเงิน งานจ่ายเงิน และงานตรวจจ่าย ส่วนงานการเงิน และ 2) ส่วนงานบริหารการเงินและงบประมาณ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของส่วนงาน งานบริหารการเงิน และงานงบประมาณ

สำนักบริหารนโยบายรัฐ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของสำนัก งานบริหารงานนโยบาย และปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายนโยบายจาก

รัฐบาลเพื่อดำเนินการตามโครงการแทรกแซงราคาสินค้าเกษตรในพื้นที่แต่ละจังหวัด สำนักบริหารนโยบายรัฐ
แบ่งออกเป็น 2 ส่วนงาน ได้แก่ 1) ส่วนงานบริหารงานนโยบาย มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวางแผน
กลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของส่วนงาน งานธุรการนโยบาย และงานจำหน่ายข้าว
และสินค้าเกษตรอื่นตามโครงการแทรกแซงราคาของรัฐบาล ส่วนงานบริหารงานนโยบาย และ 2) ส่วนงาน
พื้นที่ 1-5 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานโครงการแทรกแซงราคาสินค้าเกษตร โดยการ
แบ่งจังหวัดที่รับผิดชอบในส่วนงานให้เป็นไปตามที่ผู้อำนวยการองค์กรคลังสินค้ามอบหมาย ดังนี้

✓ ส่วนงานพื้นที่ 1 มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานโครงการแทรกแซงราคาสินค้า
เกษตรในจังหวัดแม่ฮ่องสอน เชียงใหม่ เชียงราย พะเยา ลำพูน ลำปาง ตาก สุโขทัย น่าน แพร่ อุตรดิตถ์
พิษณุโลก เพชรบูรณ์ พิจิตร กำแพงเพชร

✓ ส่วนงานพื้นที่ 2 มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานโครงการแทรกแซงราคาสินค้า
เกษตรในจังหวัดกรุงเทพมหานคร นนทบุรี สมุทรปราการ ฉะเชิงเทรา นครนายก ปทุมธานี พระนครศรีอยุธยา
สุพรรณบุรี สระบุรี ลพบุรี อ่างทอง สิงห์บุรี ชัยนาท อุทัยธานี นครสวรรค์

✓ ส่วนงานพื้นที่ 3 มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานโครงการแทรกแซงราคาสินค้า
เกษตรในจังหวัดหนองคาย บึงกาฬ หนองบัวลำภู อุตรดิตถ์ ขอนแก่น เลย สกลนคร นครพนม มุกดาหาร
มหาสารคาม กาฬสินธุ์ ยโสธร ร้อยเอ็ด ชัยภูมิ นครราชสีมา บุรีรัมย์ สุรินทร์ ศรีสะเกษ อุบลราชธานี
อำนาจเจริญ ปราจีนบุรี สระแก้ว ชลบุรี ระยอง จันทบุรี ตราด

✓ ส่วนงานพื้นที่ 4 มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานโครงการแทรกแซงราคาสินค้า
เกษตรในจังหวัดนครปฐม กาญจนบุรี ราชบุรี เพชรบุรี สมุทรสาคร สมุทรสงคราม ประจวบคีรีขันธ์ ชุมพร
พังงา ภูเก็ต กระบี่ สุราษฎร์ธานี นครศรีธรรมราช ตรัง พัทลุง สงขลา สตูล ปัตตานี ยะลา นราธิวาส

สำนักธุรกิจการค้า 1 มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง และ
การควบคุมภายในของสำนัก งานจัดหาสินค้า งานจำหน่ายสินค้าให้ภาครัฐและภาคเอกชน งานจัดซื้อและ
จำหน่ายต่างประเทศ สำหรับสินค้าเฉพาะข้าวสาร สำนักธุรกิจการค้า 1 แบ่งออกเป็น 4 ส่วนงาน ได้แก่
1) ส่วนงานจัดหาสินค้า 1 2) ส่วนงานขายภาครัฐ 1 3) ส่วนงานขายภาคเอกชน 1 และ 4) ส่วนงานจัดซื้อและ
จำหน่ายต่างประเทศ 1

สำนักธุรกิจการค้า 2 มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง และ
การควบคุมภายในของสำนัก งานจัดหาสินค้า งานจำหน่ายสินค้าให้ภาครัฐและภาคเอกชน งานจัดซื้อและ
จำหน่ายต่างประเทศ สำหรับสินค้าเกษตรและสินค้าโภคภัณฑ์ สำนักธุรกิจการค้า 2 แบ่งออกเป็น 4 ส่วนงาน
ได้แก่ 1) ส่วนงานจัดหาสินค้า 2 2) ส่วนงานขายภาครัฐ 2 3) ส่วนงานขายภาคเอกชน 2 และ 4) ส่วนงาน
จัดซื้อและจำหน่ายต่างประเทศ 2

สำนักบริหารสินทรัพย์ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของสำนัก งานพัฒนาสินทรัพย์ งานพัฒนาตลาดกลางข้าวและสินค้าเกษตร สำนักบริหารสินทรัพย์ แบ่งออกเป็น 2 ส่วนงาน ได้แก่ 1) ส่วนงานพัฒนาสินทรัพย์ และ 2) ส่วนงานพัฒนาตลาดกลางข้าวและสินค้าเกษตร

สำนักบริหารคลังสินค้าและโลจิสติกส์ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของสำนัก งานปฏิบัติการธุรกิจโลจิสติกส์ งานบริหารคลังสินค้า และงานศูนย์กระจายสินค้า สำนักบริหารคลังสินค้าและโลจิสติกส์ แบ่งออกเป็น 3 ส่วนงาน ได้แก่ 1) ส่วนงานปฏิบัติการธุรกิจโลจิสติกส์ 2) ส่วนงานบริหารคลังสินค้า มีหน้าที่และรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของส่วนงาน การบริหารจัดการงานคลังสินค้าธัญพืชและภูมิภาค และงานคลังสินค้าราษฎร์บูรณะ และ 3) ส่วนงานศูนย์กระจายสินค้า

สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของสำนัก งานเทคโนโลยีและการสื่อสาร งานบริหารฐานข้อมูล และงานบริหารระบบสารสนเทศ สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ แบ่งออกเป็น 3 ส่วนงาน ได้แก่ 1) ส่วนงานเทคโนโลยีและการสื่อสาร 2) ส่วนงานบริหารฐานข้อมูล และ 3) ส่วนงานบริหารระบบสารสนเทศ

สำนักกฎหมายและคดี มีหน้าที่และรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของสำนัก งานคดี งานบังคับคดี และงานนิติกรรมและสัญญา สำนักกฎหมาย แบ่งออกเป็น 3 ส่วนงาน ได้แก่ 1) ส่วนงานคดี 2) ส่วนงานบังคับคดี และ 3) ส่วนงานนิติกรรมและสัญญา

สำนักการบัญชี มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของสำนัก งานระบบบัญชี งานบัญชีสินค้า และงานบริหารลูกหนี้ สำนักการบัญชี แบ่งออกเป็น 2 ส่วนงาน ได้แก่ 1) ส่วนงานระบบบัญชี และ 2) ส่วนงานบัญชีสินค้าและลูกหนี้

สำนักบริหารยุทธศาสตร์ มีหน้าที่และรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในขององค์กรและสำนัก งานยุทธศาสตร์และแผนงาน งานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน งานวิเคราะห์แผนธุรกิจ และงานพัฒนาระบบคุณภาพ สำนักบริหารยุทธศาสตร์ แบ่งออกเป็น 4 ส่วนงาน ได้แก่ 1) ส่วนงานยุทธศาสตร์และแผนงาน 2) ส่วนงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน 3) ส่วนงานวิเคราะห์แผนธุรกิจ และ 4) ส่วนงานพัฒนาระบบคุณภาพ

สำนักบริหารกลาง มีหน้าที่และรับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของสำนัก งานสารบรรณ งานประชุม งานประชาสัมพันธ์ งานบริหารบุคคล งานวินัย

และสวัสดิการ งานพัฒนาบุคคล งานจัดหาพัสดุ และงานบริหารพัสดุ สำนักบริหารกลาง แบ่งออกเป็น 4 ส่วนงาน ได้แก่ 1) ส่วนงานบริหารทั่วไป มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของส่วนงาน งานสารบรรณขององค์กรคลังสินค้า งานบริหารทั่วไป และงานประชุมคณะกรรมการองค์กรคลังสินค้า 2) ส่วนงานประชาสัมพันธ์ 3) ส่วนงานทรัพยากรบุคคล มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของส่วนงาน งานบริหารบุคคล งานวินัยและสวัสดิการ และงานพัฒนาบุคคล และ 4) ส่วนงานพัสดุ มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของส่วนงาน งานจัดหาพัสดุ และงานบริหารพัสดุ ส่วนงานพัสดุ

สำนักข้อมูลกลาง มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของสำนัก งานข้อมูลสินค้า และงานข้อมูลนโยบาย สำนักข้อมูลกลาง แบ่งออกเป็น 2 ส่วนงาน ได้แก่ 1) ส่วนงานข้อมูลสินค้า และ 2) ส่วนงานข้อมูลนโยบาย

สำนักตรวจสอบภายใน เป็นหน่วยงานอิสระขึ้นตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ แต่ต้องรายงานผลการตรวจสอบภายในและข้อเสนอแนะให้กับผู้บริหาร อคส. ทั้งนี้ สำนักตรวจสอบภายในมีหน้าที่ความรับผิดชอบหลักในการวางแผน ตรวจสอบ/สอบทานการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ และติดตามผลการตรวจสอบและการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะ

ภายใต้โครงสร้างองค์กรดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปภาพรวมของโครงสร้างองค์กรของ อคส. ได้ใน 4 ลักษณะ คือ

1) มีลักษณะองค์กรที่เป็นแบบทางการ (มีการบังคับบัญชาเป็นลำดับชั้น มีแผนผังโครงสร้างองค์กรชัดเจน มีการแบ่งงานอย่างป็นระบบ และมีการติดต่อสื่อสารอย่างป็นทางการ)

2) มีการกระจายอำนาจในการบังคับบัญชา โดยผู้บริหารระดับสูงมอบอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น

3) มีลักษณะโครงสร้างองค์กรเป็นแบบสูง (Tall Organization Structure) คือ เป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีสายการบังคับบัญชาหลายชั้น ช่วงการควบคุมแคบ (มีผู้บริหารมากเพียงพอเมื่อเทียบกับประเภทของงาน)

4) มีการจัดโครงสร้างตามส่วนงาน (Divisional Structure) ซึ่งเป็นไปตามความจำเป็นต้องมีเพื่อใช้ในการดำเนินธุรกิจ ทั้งนี้ อคส. ได้มีการปรับโครงสร้างตามส่วนงานให้มีความสอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินธุรกิจมากยิ่งขึ้น โดยการปรับเปลี่ยนสำนักโลจิสติกส์เป็นสำนักบริหารคลังสินค้าและโลจิสติกส์เพื่อให้มีหน่วยงานที่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันมากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ ลักษณะโครงสร้างดังกล่าวมีประเด็นที่ต้องพิจารณาซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของ อคส. ดังนี้ 1) **ประเด็นที่หนึ่ง** คือ โครงสร้างองค์กรดังกล่าวส่งผลให้การปฏิบัติงานขาดความยืดหยุ่น และการสื่อสารทำได้ยากและล่าช้าหรือไม่ เนื่องจากจำเป็นต้องมีการรับนโยบายและแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติในหลายระดับ ในขณะที่สินค้าและบริการของ อคส. มีความสัมพันธ์กับระยะเวลาในการเก็บรักษาและดูแล ประกอบกับการดำเนินงานจำเป็นต้องคำนึงถึงหน่วยปฏิบัติในระดับพื้นที่อีกด้วยซึ่งจำเป็นต้องมีการออกแบบ

ระบบการติดต่อสื่อสารที่มีความทันสมัยและทันต่อเหตุการณ์ 2) ประเด็นที่สอง คือ หากพิจารณาปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ ได้แก่ บุคลากรของ อคส. ซึ่งปัจจุบันมีทั้งพนักงานและลูกจ้าง พบว่า สัดส่วนของพนักงานในสำนักที่สร้างรายได้โดยตรงให้แก่ อคส. เทียบกับพนักงานสายสนับสนุน เท่ากับ 1.07: 1.00¹ สะท้อนให้เห็นว่า อคส. มีการบริหารอัตรากำลังของบุคลากรที่สร้างรายได้ให้แก่องค์กรอยู่ในระดับน้อย อีกทั้งยังไม่สร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในกลุ่มที่สร้างรายได้ให้แก่ อคส. โดยตรง เนื่องจากค่าตอบแทนไม่แตกต่างจากบุคลากรสายสนับสนุน ซึ่งทั้งสองปัจจัยอาจส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มุ่งแต่ปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหากแต่ยังไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเต็มความสามารถและเต็มศักยภาพที่ตนเองมี

อย่างไรก็ตาม ในภาพรวมของโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังตามโครงสร้างการบริหารงาน พ.ศ. 2556 ยังไม่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปและปัจจุบัน อคส. ก็ยังไม่ได้บรรจุคนเข้าดำเนินการตามโครงสร้างดังกล่าว เนื่องจากการดำเนินธุรกิจตามโครงการนโยบายของรัฐบาล ได้ชะลอตัวลง โดยรัฐบาลจะไม่เข้าแทรกแซงสินค้าเกษตรโดยการรับจำนำเหมือนที่ผ่านมา ประกอบกับการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ที่เหมาะสมกับทิศทางในการดำเนินธุรกิจใหม่ทั้งในด้านการพัฒนาปรับปรุงทรัพย์สินที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและการพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ (New Business Model) อาทิ ธุรกิจซื้อขายไปสินค้าเกษตร การให้บริการคลังสินค้าที่ครอบคลุมการบริหารจัดการสินค้า อาทิ ธุรกิจโลจิสติกส์ เพื่อสร้างรายได้ที่ยั่งยืนให้ กับ อคส. จำเป็นจะต้องมีการทบทวนโครงสร้างองค์กรใหม่ให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจใหม่ทั้งในหน่วยงานที่หารายได้และหน่วยงานสนับสนุนเพื่อให้สามารถรองรับการดำเนินงานและการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งการปรับปรุงอัตรากำลังคนใหม่ให้เหมาะสมกับการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งหากพิจารณาในภาพรวมแล้ว เห็นว่า จำนวนบุคลากรมีเกินกว่าอัตรากำลังที่เหมาะสม ก็เห็นควรพิจารณาโครงการเกษียณอายุก่อนครบกำหนด (Early Retired) ในขณะเดียวกันก็ควรมีการพิจารณาการบริหารจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมเพื่อเป็นแรงจูงใจให้กับบุคลากรที่มีศักยภาพที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย

3.1.1.3 วิสัยทัศน์ ภารกิจ ค่านิยม

การกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร (Direction Setting) เป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้การดำเนินงานของ อคส. เป็นไปตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ องค์กรประกอบที่ใช้ในการกำหนดทิศทางประกอบด้วย 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) 2) การกำหนดพันธกิจ (Mission) และ 3) การกำหนดค่านิยม (Value) ทั้งนี้ อคส. ได้มีการปรับทิศทางการดำเนินงานให้มีความสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปและสอดคล้องกับการดำเนินงานของรัฐบาลซึ่งสะท้อนผ่าน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม ดังต่อไปนี้

วิสัยทัศน์ของ อคส. คือ เป็นองค์กรที่เป็นเลิศ ด้านการบริหารจัดการคลังสินค้า การค้าและบริการสินค้าเกษตร ด้วยความมุ่งมั่นตามหลักธรรมาภิบาล

พันธกิจของ อคส. ได้แก่

1) ดำเนินธุรกิจคลังสินค้าเกษตร การค้า และธุรกิจบริการสินค้าเกษตรด้วยมาตรฐานอย่างมืออาชีพ เป็นธุรกิจหลัก รวมทั้งการให้บริการโลจิสติกส์ และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้า

¹ พนักงานในสำนักที่สร้างรายได้โดยตรงให้แก่ อคส. ในที่นี้ หมายถึง สำนักโลจิสติกส์ สำนักธุรกิจบริการ สำนักบริหารสินทรัพย์ และสำนักบริหารนโยบายรัฐ รวม 224 ราย พนักงานสายสนับสนุน รวม 209 ราย ข้อมูล ณ 30 กันยายน 2556

2) บริหารจัดการงานนโยบายรัฐ เพื่อรักษาสมดุคทั้งปริมาณ และราคาสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยความโปร่งใส

3) มุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน โดยคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

4) พัฒนาระบบบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง ให้มีมาตรฐานสากลและสอดคล้องตรงตามความต้องการของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ค่านิยมสำหรับ อคส. คือ พัฒนาตน พัฒนางาน โปร่งใส ใส่ใจบริการ

จะเห็นได้ว่าการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของ อคส. ในปัจจุบันถือได้ว่ามีความครบถ้วนสมบูรณ์เป็นอย่างยิ่ง หากพิจารณาตามระบบการดำเนินงานขององค์กรเป็นดังนี้

- ✓ ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) กำหนดทิศทางให้มีการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
- ✓ ด้านกระบวนการ (Process) กำหนดทิศทางให้มีการดำเนินธุรกิจอย่างมีอาชีพและบริหารด้วยความโปร่งใส
- ✓ ด้านผลผลิต (Output) กำหนดทิศทางให้มีการพัฒนาตามมาตรฐานสากลและสอดคล้องตรงตามความต้องการ
- ✓ ด้านผลลัพธ์ (Outcome) กำหนดทิศทางให้มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ทั้งนี้ หากพิจารณากระบวนการกำหนดทิศทางของ อคส. พบว่า มีลักษณะของการกำหนดทิศทางจากล่างขึ้นบน (Bottom-Up) โดยมีการสัมภาษณ์และรวบรวมความคิดเห็นจากผู้บริหารระดับภารกิจ (Function Level) ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง (Executive Level) ซึ่งช่วยให้ทิศทางการดำเนินงานเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม ข้อสังเกตประการหนึ่ง คือ ปัจจุบันยังมิได้มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานโดยตรงซึ่ง อคส. มีผู้ปฏิบัติงานทั้งในส่วนกลางและในส่วนภูมิภาคที่มีแนวทางการดำเนินงานที่แตกต่างกันไปตามบทบาทหน้าที่และบริบทเชิงพื้นที่ ดังนั้น หากมีช่องทางการรับฟังความคิดเห็นที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอาจมีส่วนช่วยในการให้ข้อมูลย้อนกลับสำหรับการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของ อคส. ที่สอดคล้องกับความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น

3.1.1.4 แผนยุทธศาสตร์ของ อคส. ปี 2555 - 2559

ภายใต้ทิศทางที่กำหนดผ่านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมในหัวข้อที่ผ่านมา อคส. ได้นำไปใช้แผนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ในการเพิ่มประสิทธิภาพและมาตรฐานในการดำเนินงาน รวมทั้งคำนึงถึงแนวนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Direction : SOD) ในรูปแบบของการจัดทำยุทธศาสตร์การบริหาร อคส. ปี 2556-2559 ซึ่งสามารถสรุปแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวได้เป็นแผนระยะสั้นและแผนระยะยาวดังนี้

- ✓ **แผนระยะสั้น**
 1. ศึกษาทบทวนบทบาทองค์กรที่เหมาะสม
 2. เร่งรัดการปิดบัญชีรวมให้เป็นปัจจุบัน

3. เพิ่มความสามารถบุคลากรให้มีความรู้ ความชำนาญเกี่ยวกับสินค้าเกษตรและคลังสินค้า
4. จัดทำแผนบริหารสินทรัพย์ ให้สอดคล้องกับการกิจ
5. ใช้กลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อเพิ่มมูลค่าของสินค้า
6. พัฒนาสารสนเทศให้ทันสมัย

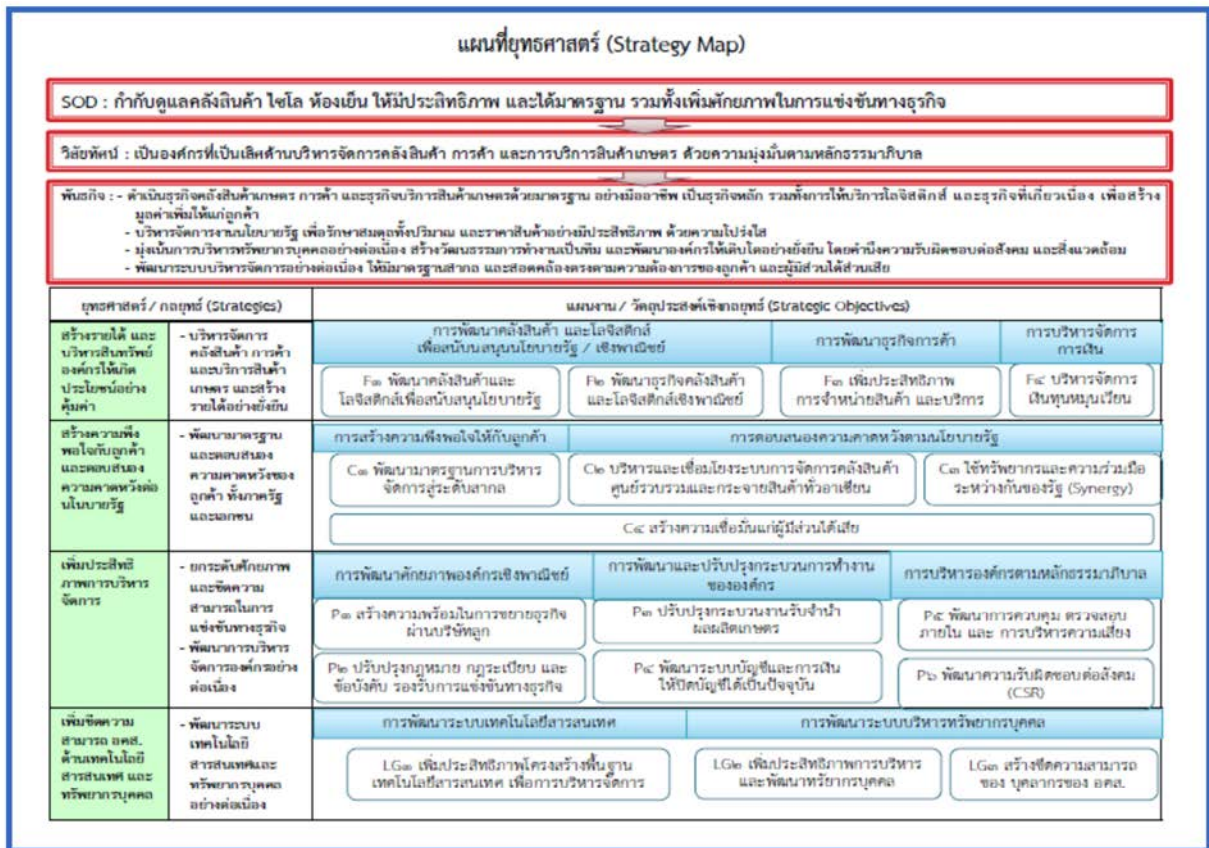
✓ **แผนระยะยาว**

1. ศึกษาแนวทางการใช้ประโยชน์จากการเปิดการค้าเสรีและการเป็น AEC

2. ปรับเปลี่ยนการดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาล ให้สามารถเป็นการดำเนินงานทางธุรกิจได้

ดังนั้น เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ 4 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย (1) สร้างรายได้ และบริหารสินทรัพย์องค์กรให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า (2) สร้างความพึงพอใจกับลูกค้า และตอบสนองความคาดหวังต่อนโยบายรัฐ (3) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ และ (4) เพิ่มขีดความสามารถ อคส. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และทรัพยากรบุคคล อคส. จึงได้จัดทำแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ในแต่ละยุทธศาสตร์ ในรูปของแผนที่ยุทธศาสตร์ ดังแผนภาพที่ 3.4

แผนภาพที่ 3.4 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ขององค์กรคลังสินค้า



ที่มา : รายงานสรุปสำหรับผู้บริหาร โครงการจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารองค์กรคลังสินค้า ปี 2556-2559

ทั้งนี้ ในปี 2557 อคส. มีการดำเนินโครงการภายใต้แผนปฏิบัติการประจำปี 2557 โดยแบ่งออกเป็น

1) โครงการสำคัญ (Flagship Project) จำนวน 5 โครงการ ได้แก่ (1) โครงการเพิ่มประสิทธิภาพคลังสินค้าของ อคส. ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (2) โครงการสร้างรายได้เพิ่มจากธุรกิจค้าขายและบริการ (3) โครงการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการและวางแผนอัตรากำลังคนใหม่รองรับรูปแบบธุรกิจใหม่ (4) โครงการเตรียมความพร้อมในการจัดตั้งบริษัทลูก และ (5) โครงการเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศของ อคส. และ

2) โครงการตามแผนปฏิบัติการของหน่วยงานต่างๆ เพื่อสนับสนุนให้ อคส. บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ จำนวนทั้งหมด 12 โครงการ รวมเป็นโครงการที่ดำเนินการในปี 2557 ทั้งหมด 17 โครงการ รายละเอียดดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการ ในปี 2557 ขององค์กรคลังสินค้า

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	โครงการปีงบประมาณ 2557
สร้างรายได้และบริหารสินทรัพย์องค์กรให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า	บริหารจัดการคลังสินค้า การค้าและบริการสินค้า	<p>แผนงาน : การพัฒนาคลังสินค้าและโลจิสติกส์ เพื่อสนับสนุนนโยบายรัฐ/เชิงพาณิชย์</p> <p>โครงการ :</p> <ol style="list-style-type: none"> พัฒนามาตรฐานคลังกลาง และจัดหาคลังกลางให้เพียงพอ พัฒนาการให้บริการคลังสินค้า และโลจิสติกส์ที่คลังธนบุรี ใช้ประโยชน์สินทรัพย์ให้คุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจ ที่คลังราษฎร์บูรณะ <p>แผนงาน : การพัฒนาธุรกิจค้าขาย</p> <p>โครงการ :</p> <ol style="list-style-type: none"> สร้างรายได้เพิ่มจากธุรกิจค้าขายและบริการ <p>แผนงาน : การบริหารจัดการการเงิน</p> <p>โครงการ :</p> <ol style="list-style-type: none"> บริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียนของ อคส. 	<ol style="list-style-type: none"> โครงการเพิ่มประสิทธิภาพคลังสินค้าของ อคส. ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โครงการจัดส่งข่าวสารให้หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ โครงการสร้างรายได้เพิ่มจากธุรกิจการค้าขายและบริการ
สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และตอบสนองความคาดหวังต่อนโยบายรัฐ	พัฒนามาตรฐานและตอบสนองลูกค้าทั้งภาครัฐและเอกชน	<p>แผนงาน : การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า</p> <p>โครงการ :</p> <ol style="list-style-type: none"> พัฒนามาตรฐานการบริหารจัดการสู่สากล (ISO 9001:2008) <p>แผนงาน : การตอบสนองความคาดหวังต่อนโยบายรัฐ</p> <p>โครงการ :</p> <ol style="list-style-type: none"> พัฒนาคลังสินค้า ศูนย์รวบรวมและกระจายสินค้าทั่วอาเซียน ใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ สำรวจความพึงพอใจเพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างภาพลักษณ์สนับสนุนวิสัยทัศน์ใหม่ 	<ol style="list-style-type: none"> โครงการจัดทำแผนและติดตามการดำเนินงานการใช้ทรัพยากร และความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ (สนับสนุนยุทธศาสตร์ที่ 2 และ 4) โครงการศึกษาการใช้ประโยชน์จากการเปิดการค้าเสรีและการเป็น AEC โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการรายงานข้อมูลสินค้าคงเหลือ

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	โครงการปีงบประมาณ 2557
			<p>ในโครงการนโยบายรัฐ</p> <p>4 โครงการประชาสัมพันธ์ และสร้างภาพลักษณ์ของ อคส. (สนับสนุนยุทธศาสตร์ที่ 2 และ 3)</p> <p>5 โครงการจัดทำกรมธรรม์ประกันภัยสต็อกสินค้า/แป้งมันสำปะหลังในคลังสินค้ากลาง</p>
เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ	<p>- ยกระดับศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ</p> <p>- พัฒนาการบริหารจัดการองค์กรอย่างต่อเนื่อง</p>	<p><u>แผนงาน : พัฒนาศักยภาพองค์กรเชิงพาณิชย์</u></p> <p>โครงการ :</p> <ol style="list-style-type: none"> เตรียมความพร้อมในการจัดตั้งบริษัทลูก ปรับปรุงบัญชีแยกหน่วยธุรกิจ เพื่อการบริหารจัดการ ปรับปรุงกฎระเบียบ อคส. ให้สอดคล้องกับ พรฎ. ฉบับใหม่ <p><u>แผนงาน : พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กร</u></p> <p>โครงการ :</p> <ol style="list-style-type: none"> ปรับปรุงกระบวนการรับงานที่สร้างความเชื่อมั่น และความพึงพอใจให้กับรัฐบาล พัฒนาระบบบัญชีและการเงินเพื่อสามารถปิดบัญชีได้เป็นปัจจุบัน (ปิดงบการเงิน อคส. และ โครงการนโยบายรัฐ) <p><u>แผนงาน : การบริหารองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล</u></p> <p>โครงการ :</p> <ol style="list-style-type: none"> เพิ่มประสิทธิภาพการบูรณาการระบบการควบคุม และตรวจสอบภายใน พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง พัฒนากระบวนการความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ของ อคส. 	<p>1 โครงการเตรียมความพร้อมในการจัดตั้งบริษัทลูก</p> <p>2 โครงการปิดงบการเงิน อคส. และโครงการนโยบายรัฐ ปี 2555 – 2556</p> <p>3 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบูรณาการระบบการควบคุม และตรวจสอบภายใน</p> <p>4 โครงการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน</p> <p>5 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานด้านการเงินของ อคส.</p> <p>6 โครงการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการและวางแผนอัตราค่าจ้างคนใหม่ รองรับรูปแบบธุรกิจใหม่</p> <p>7 โครงการพัฒนาระบบคุณภาพ ISO 9001: 2008</p>
เพิ่มขีดความสามารถ อคส. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและทรัพยากรบุคคล	<p>- พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง</p>	<p><u>แผนงาน : พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ</u></p> <p>โครงการ :</p> <ol style="list-style-type: none"> เพิ่มประสิทธิภาพด้านโครงสร้างพื้นฐานเครือข่าย และมาตรฐานการบริหารการให้บริการด้าน IT เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ระบบ IT เพื่อการบริหารจัดการที่ดี <p><u>แผนงาน : พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล</u></p> <p>โครงการ :</p> <ol style="list-style-type: none"> ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการและวางแผนอัตราค่าจ้างคนใหม่ เพื่อรองรับรูปแบบธุรกิจใหม่ สร้างพนักงานกลุ่มดาวเด่น (Talent) ที่จะพัฒนารองรับธุรกิจ 	<p>1 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศของ อคส. (สนับสนุนยุทธศาสตร์ที่ 3 และ 4)</p> <p>2 โครงการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งประกอบด้วย การดำเนินงาน 3 ด้าน คือ</p> <p>2.1 การทบทวน และปรับปรุง</p>

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	โครงการปีงบประมาณ 2557
		ใหม่และ AEC	แผนแม่บท Human Resource
		3. สร้างความพร้อมให้แก่บุคลากรเพื่อสืบทอดตำแหน่ง (Successors Plan)	Capital (HRC)
		4. ปรับปรุงสมรรถนะหลัก และจัดทำ Training Road Map	2.2 การเตรียมความพร้อมด้าน Human Resource
		รองรับวิสัยทัศน์ธุรกิจใหม่ และ AEC	Management &
		5. สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)	Development (HRM & HRD)

ที่มา : รายงานสรุปสำหรับผู้บริหาร โครงการจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารองค์กรคลังสินค้า ปี 2556-2559 และแผนปฏิบัติการ อคส. ประจำปี 2557

สำหรับแผนยุทธศาสตร์การบริหาร อคส. ปี 2556-2559 ได้จัดทำขึ้นภายใต้กรอบแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ซึ่งประกอบด้วย การดำเนินงานใน 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่

- 1) การกำหนดทิศทาง (Direction Setting) ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายองค์กร
- 2) การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) ได้แก่ การทบทวนบริบทของ อคส. และการวินิจฉัยองค์กร (SWOT Analysis)
- 3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) โดยประยุกต์การประเมินแบบสมดุล (Balance Scorecard: BSC) ที่คำนึงถึงมุมมองใน 4 ด้านขององค์กรซึ่งได้แก่ มุมมองทางการเงิน มุมมองลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย มุมมองกระบวนการภายใน และมุมมองเรียนรู้และเติบโต
- 4) การดำเนินกลยุทธ์ (Strategy Implementation) โดยการกำหนดโครงการ/แผนงานต่าง ๆ ที่จะสนับสนุนกลยุทธ์ต่าง ๆ ให้บรรลุผล
- 5) การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) ด้วยการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายเพื่อการติดตามและควบคุม

แนวทางการดำเนินงานดังที่ได้กล่าวข้างต้นทำให้แผนยุทธศาสตร์ของ อคส. มีความครบถ้วนสมบูรณ์ โดยในแต่ละยุทธศาสตร์มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective) ชัดเจน โครงการที่ต้องดำเนินการ (Project) ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) และเป้าหมายรายปี (Target) อีกทั้ง ในแต่ละโครงการยังมีการจัดทำข้อมูลประกอบ ได้แก่ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ของโครงการ กรอบเวลาในการดำเนินงาน ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ระยะเวลาดำเนินงาน งบประมาณ หน่วยงานรับผิดชอบหลัก และหน่วยงานสนับสนุน ตลอดจนข้อมูลสนับสนุนในแต่ละโครงการ อาทิ สมมติฐานการดำเนินโครงการ ผลการศึกษาความเป็นไปได้ทางการเงิน เป็นต้น ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า อคส. ได้มีการวางแผนการดำเนินงานไว้ล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ในทุกขั้นตอนและสามารถนำเครื่องมือดังกล่าวมาใช้ประโยชน์ได้

อย่างไรก็ตาม จะเห็นได้ว่าการกำหนดกลยุทธ์โดยพิจารณา 4 มุมมองดังกล่าวข้างต้นนั้น อาจยังไม่สอดคล้องกับแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549: 14) ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติของหน่วยงานภาครัฐโดยทั่วไปซึ่งประกอบด้วย 1) มุมมองด้านคุณภาพการให้บริการ (Serve the Customer) 2)

มุมมองด้านประสิทธิภาพของการจัดการ (Management Resources) 3) มุมมองด้านการพัฒนาองค์กร (Capacity Building) และ 4) มุมมองด้านประสิทธิภาพตามยุทธศาสตร์ (Run the Business) ดังนั้น หากมีการปรับปรุงการกำหนดกลยุทธ์อาจส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ที่มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจของ อคส. มากยิ่งขึ้น

- **กรอบแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินของ อคส. ปี 2555-2559 ภายใต้แผนฟื้นฟูฐานะการเงินและทบทวนบทบาทขององค์กรคลังสินค้า ปี 2555-2559 (ฉบับปรับปรุง)**

เนื่องจากผลประกอบการของ อคส. ในช่วงเวลาที่ผ่านมารายส่วนใหญ่มาจากการรับจำหน่ายสินค้าเกษตร ดังนั้น หากไม่มีนโยบายด้านการจำหน่ายสินค้าเกษตรจะทำให้รายได้ของ อคส. ลดลงเป็นจำนวนมาก ในขณะที่ผลประกอบการด้านคลังสินค้าและการจำหน่ายสินค้าเกษตรไม่สามารถดำเนินการในเชิงธุรกิจได้อย่างเต็มรูปแบบด้วยข้อจำกัดทางกฎหมายเกี่ยวกับการแข่งขันกับภาคเอกชน ทำให้ อคส. มีรายได้ไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่ายประจำ ดังนั้น เพื่อให้เป็นไปตามแนวนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Directions : SOD) ในการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจและชี้ประเด็นที่รัฐวิสาหกิจควรให้ความสำคัญและเร่งดำเนินการ ตลอดจนการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ อคส. จึงได้ทำบันทึกข้อตกลงร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ในการจัดทำแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทของ อคส. ปี 2555-2559 โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ทบทวนบทบาทและทิศทางขององค์กรในการดำเนินธุรกิจการค้าและโครงการตามนโยบายรัฐอย่างเป็นระบบ โดยสอดคล้องกับนโยบายรัฐ ซึ่งต้องพิจารณาร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น องค์กรตลาดเพื่อการเกษตร (อตก.)

2. ทบทวนบทบาทขององค์กรให้ชัดเจนทั้งในธุรกิจการค้าและการบริหารสินทรัพย์

3. ปรับปรุงฟื้นฟูฐานะทางการเงินให้แข็งแกร่ง ปรับโครงสร้างต้นทุน ค่าใช้จ่าย เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้โดยไม่เป็นภาระของภาครัฐ

4. เร่งปรับปรุงระบบข้อมูลเพื่อการบริหารการเงินบัญชีขององค์กร และบัญชีการดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาล ให้มีข้อมูลเป็นปัจจุบัน ถูกต้องและผ่านการตรวจรับรองจาก สตง.

5. ปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพและปรับกระบวนการในการดำเนินงานโดยเน้นคุณภาพและผลิตภาพทั่วทั้งองค์กร

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว อคส. จึงได้กำหนดบทบาทและทิศทางการดำเนินงานมุ่งเน้นไปสู่การเป็นผู้ให้บริการธุรกิจคลังสินค้าครบวงจร และการพัฒนาเพื่อเป็นผู้ค้าและผู้ให้บริการสินค้าเกษตร รวมทั้งมุ่งสร้าง อคส. ให้เป็นองค์กรเชิงรุก โดยกำหนดแนวทางการดำเนินงาน 5 ด้าน ซึ่งประกอบด้วยโครงการ/แผนงานต่าง ๆ จำนวน 27 โครงการ/แผนงาน ดังนี้

✓ ด้านการเงิน (Financial Turnaround)

มุ่งเน้นการปรับปรุงระบบการเงินและบัญชีขององค์กรให้สามารถสร้างผลประโยชน์ทั้งด้านการเงินและการความคล่องตัวในการทำงานขององค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการปรับปรุงระบบการเงินและบัญชีให้สามารถสร้างรายได้เพิ่มให้กับองค์กร ประกอบด้วย 1 แผนงาน/โครงการ คือ โครงการบริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียนของ อคส.

✓ ด้านการพัฒนาธุรกิจการค้า (Marketing Turnaround)

เพื่อพัฒนาด้านรายได้ขององค์กรให้มีโครงสร้างรายได้สามารถพึ่งพาตนเองมากขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 5 ด้านได้แก่ 1) สร้างรายได้เพิ่มจากบริการใหม่ 2) ปรับเปลี่ยนโครงสร้างรายได้เพื่อความยั่งยืนขององค์กร 3) สร้างรายได้เพิ่มจากธุรกิจเดิม 4) กำหนดบทบาทที่ชัดเจนเพื่อให้ทุกภาคส่วนได้ทุ่มเทสรรพกำลังรองรับภารกิจที่ชัดเจน และ 5) กำหนดนโยบายการลงทุนโดยพิจารณาจากความเป็นไปได้ของโครงการเป็นหลัก มีแผนงาน/โครงการสนับสนุนหลัก 5 แผนงาน/โครงการ คือ

- โครงการซื้อ/ขาย ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์
- โครงการเช่าคลังสินค้าเพื่อหารายได้
- โครงการจำหน่ายข้าวขาว 5% บรรจุถุงตรา อคส.
- โครงการกระจายสินค้า (ข้าวสาร) ให้กระทรวงยุติธรรม
- โครงการจำหน่ายข้าวส่งต่างประเทศและบริการนำเข้า-ส่งออกสินค้า

✓ ด้านการปรับปรุงกระบวนการ (Internal Process Improvement Turnaround)

จะเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ยกกระดับคุณภาพบริการ โดยกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 3 ด้านได้แก่ 1) พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเป็นระบบรองรับการพัฒนาในเชิงรุก 2) ยกกระดับคุณภาพบริการ 3) ปรับปรุงและพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน โดยมีแผนงาน/โครงการหลัก 11 แผนงาน/โครงการ ได้แก่

- โครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลสินค้าเกษตร
- แผนบำรุงรักษาระบบรับจํานาสินค้าออนไลน์
- แผนงานเช่าเครื่องคอมพิวเตอร์และเครื่องพิมพ์
- โครงการจัดซื้ออุปกรณ์ Load Balance สำหรับเครื่องแม่ข่ายบริการออนไลน์
- โครงการจัดซื้ออุปกรณ์สำรองข้อมูลและเฝ้าดูการใช้งานเครือข่าย
- แผนยุทธศาสตร์ระบบควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงของ อคส. (ยุทธศาสตร์ระบบ CSA และ RMC)
- โครงการพัฒนาระบบคุณภาพ ISO 9001
- โครงการปิดงบการเงิน อคส. และโครงการ คชก. ปี 2549-2554
- โครงการสนับสนุนการปิดบัญชี คชก. ปี 2549-2554
- โครงการปรับปรุงแก้ไขพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์กร กฎ ระเบียบ ข้อบังคับและโครงสร้างของ อคส.

- โครงการปรับปรุงระบบจ่ายเงิน

✓ ด้านการบริหารจัดการองค์กร (Organization Turnaround)

ในด้านบริหารจัดการองค์กร ได้พิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กรในรูปแบบบูรณาการที่ ทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้เกิดแก่องค์กร เป็นที่ยอมรับและเป็นมิตรกับผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) และการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างรัฐวิสาหกิจ (Synergy) โดยกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 2 ด้านได้แก่ 1) พัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานภายในองค์กร 2) การใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างรัฐวิสาหกิจ (Synergy) มีแผนงาน/โครงการหลัก 6 แผนงาน/โครงการ ได้แก่

- โครงการประชาสัมพันธ์เชิงรุก
- โครงการความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)
- โครงการปรับโครงสร้างองค์กร
- โครงการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของ อคส.
- โครงการการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO)
- แผนงานการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างรัฐวิสาหกิจ (Synergy)

✓ ด้านการบริหารสินทรัพย์ (Asset Management Turnaround)

มุ่งที่จะนำสินทรัพย์ของ อคส. ไปสร้างมูลค่าเพิ่มให้เกิดขึ้นอย่างถาวร โดยกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 2 ด้านได้แก่ 1) พัฒนาศักยภาพของ อคส. ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม 2) จัดหาสถานที่และพัฒนาเป็นแหล่งรายได้เพิ่ม มีแผนงาน/โครงการหลัก 4 แผนงาน/โครงการ ได้แก่

- โครงการปรับปรุงคลังธนบุรีเป็นคลังสินค้าปรับอุณหภูมิ
- โครงการพัฒนาศูนย์ข้อมูลบูรณะเป็นศูนย์ธุรกิจและบริการแบบครบวงจร (Complex)*
- โครงการสร้างคลังสินค้าภูมิภาค
- โครงการตลาดกลางข้าวและสินค้าเกษตรครบวงจร *

หมายเหตุ : * เป็นโครงการระยะยาวอยู่ระหว่างการศึกษารายละเอียดเบื้องต้น

เนื่องจากแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินฉบับปัจจุบันนั้น อคส. ได้ดำเนินการตามกรอบแนวทางตามแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินดังกล่าวมาแล้วระยะหนึ่ง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทั้งในและต่างประเทศ เช่น การที่ประเทศไทยก้าวสู่กรอบประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ดังนั้น จึงเป็นที่มาของงานการศึกษาในครั้งนี้สำหรับทบทวนกรอบแผนฟื้นฟูทางการเงินในปัจจุบัน เพื่อให้ อคส. มีทิศทาง เป้าหมาย และกรอบในการดำเนินงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยการกำหนดและออกแบบวิธีการทำงาน วิเคราะห์ข้อมูล และทบทวนจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารองค์กรของ อคส. ปี 2555-2559 เพื่อให้องค์กรคลังสินค้าสามารถบรรลุเป้าหมายหลักตามวัตถุประสงค์ของแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินได้อย่างสัมฤทธิ์ผล

3.1.1.5 ผลการประเมินรัฐวิสาหกิจโดย สคร.

ที่ปรึกษาฯ ได้ทำการรวบรวมผลการประเมินผลการดำเนินงานประจำปีบัญชี 2556 ของ อคส. ซึ่งเป็นผลการประเมินครั้งล่าสุด โดยการดำเนินการประเมินผลสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้มอบหมายให้ บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด เป็นผู้ดำเนินการ ผลการประเมินผลการดำเนินงานประจำปีบัญชี 2556 ของ อคส. อยู่ที่ระดับคะแนน 3.0532 โดยมีการประเมินในหัวข้อหลัก ดังนี้

- ✓ การดำเนินการตามนโยบาย
- ✓ ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ
- ✓ การบริหารจัดการองค์กร

ทั้งนี้ ผลการประเมินในแต่ละหัวข้อ มีรายละเอียดดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 ผลการประเมินผลการดำเนินงานประจำปีบัญชี 2556 ของ อคส.

หัวข้อการประเมิน	น้ำหนัก (ร้อยละ)	คะแนนที่ได้
1. การดำเนินการตามนโยบาย	34	2.1100
2. ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ	31	4.1940
3. การบริหารจัดการองค์กร	35	2.9589
- บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ		2.8268
- การบริหารความเสี่ยง		2.4000
- การควบคุมภายใน		3.1975
- การตรวจสอบภายใน		2.9840
- การบริหารจัดการสารสนเทศ		3.3702
- การบริหารทรัพยากรบุคคล		3.1474
รวม	100	3.0532

ที่มา : รายงานผลการดำเนินงานประจำปีบัญชี 2556 ขององค์กรคลังสินค้า

จากผลการประเมินผลการดำเนินงานจะเห็นได้ว่า หัวข้อการประเมินที่ อคส. ได้รับคะแนนสูงสุดคือ หัวข้อผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเกี่ยวกับตัวชี้วัดทางการเงินและตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน โดยมีผลคะแนนอยู่ที่ 4.1940 โดยตัวชี้วัดทางการเงินที่มีผลคะแนนอยู่ในระดับสูงที่ 5.0000 คือ ตัวชี้วัดที่ 2.1 กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงานก่อนหักค่าเสื่อมราคา รายการตัดจ่ายบัญชี และดอกเบี้ยจ่าย (EBITDA) โดยมี EBITDA เท่ากับ 230.66 ล้านบาท และมีรายได้จากการดำเนินงาน เท่ากับ 5,861.49 ล้านบาท ในขณะที่ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน เท่ากับ 5,630.83 ล้านบาท ทั้งนี้ รายได้ส่วนใหญ่ของอคส. มาจากการจำหน่ายข้าวสารบรรจุถุงในประเทศ

สำหรับตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินที่มีระดับคะแนนสูงที่ 5.0000 ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 2.4 การรับรองระบบ ISO 9001 ของระบบเอกสารและระบบคลังสินค้า โดย อคส. ได้ยื่นขอรับรองจำนวน 13 สำนัก 24 ระบบงาน และได้รับการรับรองครบทั้งหมด ตัวชี้วัดที่ 2.5 การจัดทำรายงานประเมินผลการปฏิบัติงานโครงการ คชก.

ซึ่ง อคส. ได้จัดทำรายงานประเมินผลครบทั้ง 3 โครงการ ได้แก่ โครงการรับจำนำข้าวเปลือก ปีการผลิต 2555/56 โครงการแทรกแซงตลาดมันสำปะหลัง ปี 2555/56 และโครงการแก้ไขปัญหาน้ำมันปาล์มและราคาผลปาล์มตกต่ำ ปี 2555/56 และตัวชี้วัดที่ 2.7 การพัฒนาระบบใบประทวนอิเล็กทรอนิกส์ โดย อคส. สามารถออกใบประทวนอิเล็กทรอนิกส์ได้วันต่อวัน

อย่างไรก็ตาม ผลการดำเนินงานของ อคส. ที่มีผลคะแนนน้อยที่สุด คือ การดำเนินการตามนโยบายการบริหารจัดการภายใน โดยมีระดับคะแนนอยู่ที่ 2.1100 โดยตัวชี้วัดที่มีผลการประเมินอยู่ในระดับต่ำที่ 1.0000 ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 1.1 การดำเนินการเพื่อฟื้นฟูกิจการ โดยสามารถดำเนินการตามโครงการยุทธศาสตร์ที่มีความสำคัญในการฟื้นฟูกิจการได้แล้วเสร็จ 2 โครงการ จาก 5 โครงการ และดำเนินการโครงการอื่น ๆ ที่สนับสนุนยุทธศาสตร์การบริหาร อคส. ได้แล้วเสร็จ 13 โครงการ จาก 16 โครงการ ทั้งนี้เนื่องจากองค์การเกษตรกรรมเปลี่ยนนโยบายไม่เข้าคลังสินค้าทำให้โครงการพัฒนาการให้บริการคลังสินค้าและโลจิสติกส์ที่คลังธนบุรีถูกยกเลิก โครงการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ให้คุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจที่คลังราชบุรีบูรณะยังไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผน เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงประเภทและการใช้ประโยชน์ที่ดิน และโครงการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการและวางแผนอัตรากำลังคนใหม่ ยังไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผน เนื่องจากต้องดำเนินการภายหลังการแก้ไข พรฎ. การจัดตั้งองค์การคลังสินค้า ผ่านความเห็นชอบจาก ครม.

ข้อสังเกตหรือประเด็นปัญหาที่ได้จากการประเมินผลการดำเนินงาน สรุปได้ดังนี้

1. การดำเนินงานตามนโยบายรัฐที่มีความไม่แน่นอนสูง และมีโอกาสในการปรับเปลี่ยนนโยบายและมาตรการช่วยเหลือเกษตรกร อคส. จึงควรเร่งปรับโครงสร้างการดำเนินงานให้สามารถดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์และมีรายได้เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ และควรพิจารณาโครงสร้างอัตราค่าจ้างให้เหมาะสมกับภารกิจ เนื่องจาก อคส. มีค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรสูงมาก
2. ปัญหาเรื่องความโปร่งใสและความถูกต้องของการรายงานข้อมูล รวมทั้งความล่าช้าในการจัดส่งเอกสารทางการเงินมายังส่วนกลาง ส่งผลให้การปิดบัญชีงบการเงินรวมของ อคส. ไม่เป็นไปตามแผน ดังนั้น อคส. ควรประสานกับ สตง. อย่างใกล้ชิด และเร่งดำเนินการปิดบัญชีให้แล้วเสร็จ รวมทั้งควรดำเนินการปรับปรุงบัญชีและแยกบัญชี (สินทรัพย์ รายได้ ค่าใช้จ่าย และเงินลงทุน) ตามประเภทธุรกิจ โดยมีการจัดทำรายงานผลการปรับปรุงบัญชี ซึ่งแสดง cost center และ profit center รายผลิตภัณฑ์ เพื่อให้สามารถมีข้อมูลทางการเงินไว้ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารและเพื่อให้สามารถมุ่งเน้นการดำเนินงานเชิงพาณิชย์ได้
3. ควรให้ความสำคัญในการบริหารสินทรัพย์ประเภทคลังสินค้าและที่ดิน เพื่อให้สามารถสร้างรายได้อย่างเต็มที่ โดยควรพัฒนาคลังสินค้าให้มีมาตรฐาน มีศักยภาพที่จะแข่งขันกับเอกชน รวมทั้งพัฒนาที่ดินว่างเปล่าเพื่อสร้างรายได้เพิ่มแก่องค์กร

ความเห็นเพิ่มเติมของกระทรวงการคลัง ได้แก่

1. การที่ อคส. ยังไม่สามารถปิดบัญชีได้เป็นปัจจุบัน ซึ่งเกิดจากการจัดส่งเอกสารล่าช้า และเอกสารใบสำคัญบางส่วนสูญหาย ดังนั้น อคส. ควรเร่งรัดและติดตามการจัดส่งเอกสารมายังส่วนกลางให้เข้มงวดมากขึ้น และการที่ อคส. ได้มีการดำเนินโครงการปรับปรุงบัญชีแยกหน่วยธุรกิจ เพื่อปรับปรุงระบบข้อมูลเพื่อการบริหารการเงินและบัญชีขององค์กร และบัญชีการดำเนินงานตามนโยบายรัฐแล้ว แต่ยังไม่สามารถดำเนินการได้เสร็จสิ้นทุกกิจกรรม อคส. ควรเร่งดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการวิเคราะห์ แก้ไขปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นได้อย่างทันการณ์
2. อคส. ควรดำเนินการศึกษา และจัดเตรียมแผนการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเข้าสู่ ASEAN Economic Community (AEC) ทั้งแผนแม่บท (3-5ปี) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2557
3. แม้ว่าผลการประเมินในด้านการบริหารจัดการสารสนเทศและด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ อคส. จะดีขึ้น แต่ผลการประเมินด้านบริหารความเสี่ยงลดลงมากที่สุด เนื่องจากไม่มีการระบุปัจจัยเสี่ยงด้านการเกิดไฟไหม้และสินค้าเกษตรเน่าเสีย ดังนั้น อคส. จึงควรให้ความสำคัญในการกำกับดูแลอย่างจริงจังในการบริหารจัดการองค์กรในทุก ๆ ด้าน เพื่อให้การดำเนินงานภายในองค์กรและการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐวิสาหกิจมีประสิทธิภาพ

3.1.1.6 ผลการตรวจสอบภายในและการบริหารความเสี่ยง

ผลการประเมินการตรวจสอบภายในของ อคส. ประจำปี 2556 ซึ่งเป็นผลการประเมินล่าสุด ดำเนินการประเมินโดย บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด โดยผลการประเมินการตรวจสอบภายในมีระดับคะแนนรวมอยู่ที่ 2.9840 โดยมีผลการประเมินในแต่ละหัวข้อ ดังนี้

1. บทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยตรวจสอบภายใน (8%)	คะแนน	3.1750
2. ความเป็นอิสระ (8%)	คะแนน	3.0938
3. ความสัมพันธ์คณะกรรมการตรวจสอบกับหน่วยตรวจสอบภายใน ฝ่ายบริหาร และผู้สอบบัญชี (8%)	คะแนน	2.5694
4. ความสัมพันธ์กับฝ่ายบริหาร ผู้สอบบัญชี และองค์กรกำกับดูแลอื่น (8%)	คะแนน	2.9584
5. บุคลากร การพัฒนา และการฝึกอบรม (8%)	คะแนน	2.7889
6. การวางแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ (10%)	คะแนน	3.1167
7. การวางแผนในรายละเอียดและการปฏิบัติงานตรวจสอบ (14%)	คะแนน	3.0244
8. การรายงานและการปิดการตรวจสอบ (12%)	คะแนน	2.9702
9. การติดตามและวัดผลการปฏิบัติงานและการควบคุมดูแล (9%)	คะแนน	3.5476
10. การปฏิบัติตามหน้าที่ด้วยความระมัดระวังรอบคอบ (15%)	คะแนน	2.7094

ทั้งนี้ การผลการประเมิน จะเห็นได้ว่าหัวข้อการประเมินที่ได้รับคะแนนสูงสุด ที่ 3.5476 คือ หัวข้อ การติดตามและวัดผลการปฏิบัติงานและการควบคุมดูแล ซึ่งสำนักตรวจสอบมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของตนเองและการประเมินผลโดยองค์กร มีการจัดทำคู่มือการตรวจสอบภายในสอบทานและปรับปรุง แต่ยังมี รายละเอียดไม่ครบถ้วน ทั้งนี้ สำนักตรวจสอบควรนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาจัดทำแผนปรับปรุง และ ควรเพิ่มรายละเอียดในคู่มือให้ครบถ้วน ผลการประเมินที่มีคะแนนรองลงมา ที่ 3.1750 คือ หัวข้อบทบาท และความรับผิดชอบของหน่วยตรวจสอบภายใน โดยสำนักตรวจสอบได้มีการจัดทำกฎบัตร แต่ยังมี รายละเอียดไม่ครบถ้วน และเน้นการตรวจสอบเกี่ยวกับข้อมูลรายงานทางการเงินและการดำเนินงานในบาง กิจกรรมเท่านั้น สำนักตรวจสอบควรกำหนดแนวทางปฏิบัติของกฎบัตรให้สอดคล้องกับคู่มือการตรวจสอบ ภายใน และควรมีบทบาทในการตรวจสอบ การจัดซื้อจัดจ้าง ด้านการเงินและด้านการดำเนินงาน

สำหรับผลการประเมินที่ได้รับคะแนนน้อยที่สุดที่ 2.5694 คือ หัวข้อความสัมพันธ์ของคณะกรรมการ ตรวจสอบกับหน่วยตรวจสอบภายใน ฝ่ายบริหาร และผู้สอบบัญชี ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้ทำการสอบ ทานแผนการตรวจสอบระยะยาวและแผนการตรวจสอบประจำปี แผนฝึกอบรม งบประมาณ และแต่งตั้ง โยกย้ายและพิจารณาความดีความชอบของสำนักตรวจสอบ และได้เชิญฝ่ายบริหารและ สดง. เข้าร่วมประชุม เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ คณะกรรมการตรวจสอบควรทำการสอบทานเรื่องอื่นเพิ่มเติมด้วย เช่น สอบ ทานแผนการบริหารทรัพยากรของหน่วยตรวจสอบภายใน และควรเชิญผู้สอบบัญชีหรือเกี่ยวกับแนวทางการ สอบบัญชี และเชิญฝ่ายบริหารประชุมเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

สำหรับผลการดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยง ที่ปรึกษา ได้ทำการศึกษารวบรวมผลการ ประเมินการบริหารความเสี่ยงของ อคส. ประจำปี 2556 ซึ่งเป็นผลการประเมินล่าสุด ดำเนินการประเมินโดย บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด โดยผลการประเมินการบริหารความเสี่ยง มีระดับคะแนนอยู่ที่ 2.4000 โดยมี ผลคะแนนที่น้อยที่สุด ได้แก่ หัวข้อหลักในเรื่องการบริหารจัดการองค์กร

การบริหารความเสี่ยงของ อคส. มีองค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยงที่ดี มีการกำหนด นโยบายและกลยุทธ์ด้านบริหารความเสี่ยง การระบุปัจจัยเสี่ยง การประเมินโอกาสและผลกระทบ การจัดการ ความเสี่ยง และการติดตามรายงานผล มีการจัดตั้งคณะทำงานเพื่อจัดการความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย

- คณะทำงานบริหารความเสี่ยง (RMT) มีหน้าที่จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
- คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง (RMS) ทำหน้าที่กับดูแลการดำเนินงานตามแผนบริหารความ เสี่ยง กลั่นกรองนโยบาย และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่มีนัยสำคัญ
- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (RMC) ทำหน้าที่พิจารณาอนุมัตินโยบาย กรอบการบริหารความ เสี่ยง และรายงานผลต่อคณะกรรมการ อคส.

นอกจากนี้ อคส. ยังมีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่สมบูรณ์ครบถ้วน มีการวิเคราะห์ระดับ ความรุนแรงที่ชัดเจนเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม ยังมีบางประเด็นที่ อคส. ยังไม่สามารถดำเนินการได้ คือการ บริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ โดย อคส. มีการจัดทำ Risk Map แต่การกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงยัง ไม่ได้มีการใช้ประโยชน์จากการทำ Risk Map ดังกล่าว และการที่ผลการประเมินด้านการบริหารความเสี่ยง

ของ อคส. ลดลงสาเหตุหนึ่งมาจากการที่ อคส. ไม่ได้ระบุปัจจัยเสี่ยงด้านการเกิดไฟไหม้ และสินค้าเกษตรเน่าเสียใน Risk Map และแผนการบริหารความเสี่ยง

3.1.1.7 กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ

อคส. มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจแห่งเดียวของกระทรวงพาณิชย์ โดยจัดตั้งขึ้นภายใต้พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การคลังสินค้า พ.ศ. 2498 เพื่อวัตถุประสงค์ในการประกอบกิจการทั้งปวงเกี่ยวกับสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภค รวมทั้งธุรกิจบริการที่เกี่ยวข้องกับสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภค โดยมีอำนาจดำเนินการต่าง ๆ ในหลากหลายรูปแบบ ที่ปรึกษา เห็นว่า อำนาจภายใต้ พรฎ. จัดตั้ง อคส. สามารถดำเนินการเกี่ยวข้องกับสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภคได้กว้างขวางและหลากหลาย ทั้งในส่วนของธุรกิจเชิงพาณิชย์ และธุรกิจตามนโยบายรัฐ อย่างไรก็ตาม จากสภาพการณ์ในปัจจุบัน ที่รัฐบาล คสช. จะไม่เข้าแทรกแซงสินค้าเกษตรโดยวิธีการรับจำนำเหมือนที่ผ่านมา ทำให้ อคส. ต้องหันมาพิจารณาความเป็นไปได้ในการดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์เพื่อสร้างรายได้หลักให้องค์กรมากขึ้น

โดยเมื่อพิจารณาลักษณะงาน ระบบการปฏิบัติงาน รวมถึงภารกิจตามโครงสร้างองค์กรดังที่ปรากฏข้างต้น จะเห็นว่า อคส. ควรมีแนวทางปฏิบัติที่จะต้องมีในปัจจุบันและอนาคต เพื่อการสร้างความมั่นคงและเข้มแข็งให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน โดยสรุป ดังนี้

- ✓ ควรเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจคลังสินค้าเพื่อเป็นเครื่องมือให้กับรัฐในการบริหารจัดการสินค้าเกษตรได้อย่างครบวงจร
- ✓ ควรวางแผนการจัดองค์กร รวมถึงบุคลากรให้ชัดเจน
- ✓ ควรพัฒนาปรับปรุงทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสร้างรายได้ต่อเนื่อง
- ✓ ควรปรับปรุงระบบเทคโนโลยีให้สามารถประมวลผลเพื่อช่วยในการบริหารจัดการเพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง และรวดเร็ว
- ✓ ควรพัฒนาระบบควบคุมภายในให้สามารถตรวจสอบหรือเช็คสอบได้ในขั้นตอนที่สำคัญ

นอกจากนี้ ที่ปรึกษา ยังเห็นว่าโครงการต่าง ๆ ภายใต้แผนยุทธศาสตร์การบริหาร อคส. ปี 2556-2559 ควรมีความสอดคล้องกับโครงการ/แผนงานภายใต้แผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทของ อคส. ปี 2555-2559 โดยโครงการ/แผนงานภายใต้แผนฟื้นฟูฯ ควรเป็นโครงการที่มีความสำคัญจำเป็นเร่งด่วนที่มีผลกระทบต่อการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ ควรดำเนินการในระยะสั้น-ระยะปานกลาง เพื่อฟื้นฟูฐานะการเงินของ อคส. ให้มีความเข้มแข็ง และปรับปรุงบทบาทขององค์กรให้มีทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน ในขณะเดียวกันโครงการย่อย/แผนปฏิบัติการที่สนับสนุนการดำเนินงานในปัจจุบันของแผนยุทธศาสตร์และแผนฟื้นฟูฯ ควรมีความต่อเนื่องและมีระยะเวลาดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อประโยชน์ในการติดตามความคืบหน้า และประเมินผลการดำเนินงาน (Monitoring and Evaluation) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.1.2 บริบทภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของ อคส. ในปัจจุบัน

3.1.2.1 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (ปี 2555-2559) เป็นแผนยุทธศาสตร์ที่ชี้แนะทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะกลาง (ระยะ 5 ปี) โดยมีกรอบแนวคิดในการพัฒนาที่ยึดหลักการปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง รวมทั้งเป็นการพัฒนาแบบบูรณาการองค์รวมที่มีคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา โดยมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์การพัฒนา ที่สามารถสรุปได้ดังแผนภาพที่ 3.5

แผนภาพที่ 3.5 วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์การพัฒนาภายใต้ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11



ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

รายละเอียดของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 ได้แก่

วิสัยทัศน์ : สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ด้วยความเสมอภาค เป็นธรรม และมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง

พันธกิจ : ประกอบด้วย

- 1) สร้างสังคมเป็นธรรมและเป็นสังคมที่มีคุณภาพ ทุกคนมีความมั่นคงในชีวิต ได้รับการคุ้มครองทางสังคมที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม มีโอกาสเข้าถึงทรัพยากรและกระบวนการยุติธรรมอย่างเสมอภาค ทุกภาคส่วนได้รับการเสริมพลังให้สามารถมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนา ภายใต้ระบบบริหารจัดการภาครัฐที่โปร่งใส เป็นธรรม
- 2) พัฒนาคุณภาพคนไทยให้มีคุณธรรม เรียนรู้ตลอดชีวิต มีทักษะและการดำรงชีวิตอย่างเหมาะสมในแต่ละช่วงวัย สถาบันทางสังคมและชุมชนท้องถิ่นมีความเข้มแข็ง สามารถปรับตัวรู้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง
- 3) พัฒนาระบบการผลิตและบริการให้เข้มแข็งและมีคุณภาพบนฐานความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และภูมิปัญญา สร้างความมั่นคงด้านอาหารและพลังงาน ปรับโครงสร้างการผลิตและการบริโภคให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม พร้อมสร้างความเชื่อมโยงกับประเทศในภูมิภาคเพื่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคม
- 4) สร้างความมั่นคงของฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม สนับสนุนการมีส่วนร่วมของชุมชน รวมทั้งสร้างภูมิคุ้มกันเพื่อรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและภัยพิบัติทางธรรมชาติ

วัตถุประสงค์ : ประกอบด้วย

- 1) เพื่อเสริมสร้างสังคมที่เป็นธรรมและเป็นสังคมสันติสุข
- 2) เพื่อพัฒนาคนไทยทุกกลุ่มวัยอย่างเป็นองค์รวมทั้งทางกาย ใจ สติปัญญา อารมณ์ คุณธรรม จริยธรรม และสถาบันทางสังคมมีบทบาทหลักในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ
- 3) เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจให้เติบโตอย่างมีเสถียรภาพ คุณภาพ และยั่งยืน มีความเชื่อมโยงกับเครือข่ายการผลิตสินค้าและบริการบนฐานปัญญา นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ในภูมิภาคอาเซียน มีความมั่นคงทางอาหารและพลังงาน การผลิตและการบริโภคเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม นำไปสู่การเป็นสังคมคาร์บอนต่ำ
- 4) เพื่อบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้เพียงพอต่อการรักษาสมดุลของระบบนิเวศ และเป็นฐานที่มั่นคงของการพัฒนาประเทศ

ยุทธศาสตร์การพัฒนา: ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

- 1) ยุทธศาสตร์การสร้างความเป็นธรรมในสังคม
- 2) ยุทธศาสตร์การพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน
- 3) ยุทธศาสตร์ความเข้มแข็งภาคเกษตร ความมั่นคงของอาหารและพลังงาน
- 4) ยุทธศาสตร์การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจสู่การเติบโตอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน
- 5) ยุทธศาสตร์การสร้างเชื่อมโยงกับประเทศในภูมิภาคเพื่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคม
- 6) ยุทธศาสตร์การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

จากการพิจารณาแนวทางการพัฒนาประเทศภายใต้แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 นั้น จะเห็นได้ว่า อคส. สามารถเข้ามามีบทบาท/ดำเนินการเพื่อสนับสนุนการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ข้างต้นในหลายยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะในส่วนของยุทธศาสตร์ที่ 3 (การสร้างความเข้มแข็งภาคเกษตร ความมั่นคงของอาหารและพลังงาน)

ซึ่งมุ่งเน้นประเด็นต่างๆ อาทิ การสร้างมูลค่าเพิ่มผลผลิตทางการเกษตรตลอดห่วงโซ่การผลิตด้วยการส่งเสริมระบบตลาดกลางสินค้าเกษตร และการเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์ของภาคเกษตร รวมทั้งการปรับปรุงระบบบริหารจัดการภาครัฐเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงด้านอาหารด้วยการปรับปรุงกระบวนการทำงานของหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องให้มีการร่วมมือและบูรณาการการทำงานอย่างจริงจัง ทั้งในส่วนกลางและระดับพื้นที่

3.1.2.2 นโยบายการบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาล

ที่ผ่านมา อคส. เป็นเครื่องมือสำคัญในการดำเนินการเพื่อสนับสนุนการดำเนินนโยบายของรัฐบาล ในการรักษาสมดุลของปริมาณ และราคาสินค้าเกษตร อาทิ

1) การแก้ไขปัญหาน้ำมันปาล์ม ซึ่งมีการดำเนินงานใน 2 ลักษณะ ได้แก่

✓ การแก้ไขปัญหาน้ำมันปาล์มและราคาผลปาล์มตกต่ำ โดยมติคณะกรรมการนโยบายและมาตรการช่วยเหลือเกษตรกร (คกช.) ในการแก้ไขปัญหาน้ำมันปาล์มและราคาผลปาล์มตกต่ำในปี 2555/56 โดยมอบหมายให้ อคส. รับซื้อน้ำมันปาล์มดิบจากโรงงานสกัดน้ำมัน ซึ่งเป็นโรงงานที่สกัดน้ำมันปาล์มจากเนื้อปาล์มเท่านั้น (สกัดแยก) จำนวน 100,000 ตัน เพื่อช่วยเหลือเกษตรกร นอกจากนี้ คณะอนุกรรมการระบายน้ำมันปาล์มดิบตามโครงการแก้ไขปัญหาน้ำมันปาล์มและราคาผลปาล์มตกต่ำ ปี 2555/56 ได้กำหนดแผนระบายน้ำมันปาล์มดิบ โดยมอบหมายให้ อคส. ว่าจ้างโรงกลั่นน้ำมันปาล์มผลิตน้ำมันพืชปาล์มไม่เกิน 10,000 ตัน ภายในระยะเวลา 6 เดือน เพื่อจำหน่ายในโครงการธงฟ้าราคาประหยัด ร้านค้าถูกใจ และร้านค้าทั่วไป

✓ การแก้ไขปัญหาน้ำมันปาล์มขาดแคลน โดยมติการประชุมคณะกรรมการนโยบายปาล์มแห่งชาติ ครั้งที่ 1/2558 วันที่ 19 ม.ค. 2558 เห็นชอบให้ อคส. นำเข้าน้ำมันปาล์มดิบแยกไซ (Crude Palm Olein) ในปริมาณจำกัด เพื่อแก้ไขปัญหาน้ำมันปาล์มขาดแคลน และให้ดำเนินการนำเข้าในระยะเวลาที่สั้นและเร็วที่สุด โดยมอบหมายให้ อคส. นำเข้าในปริมาณ 50,000 ตัน ให้แล้วเสร็จภายในเดือนกุมภาพันธ์ 2558 เพื่อจำหน่ายให้แก่โรงกลั่นน้ำมันปาล์ม นำมาผลิตและจำหน่ายเป็นน้ำมันพืชปาล์มบรรจุขวดในราคาไม่เกินลิตรละ 42 บาท ตามที่กรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์ กำหนดไว้ พร้อมทั้งให้กระทรวงพาณิชย์จัดเตรียมมาตรการรองรับผลกระทบให้แก่เกษตรกรผู้ปลูกปาล์มน้ำมันได้รับราคาขายผลปาล์มน้ำมันไม่ต่ำกว่ากิโลกรัมละ 5 บาท โดยให้โรงกลั่นน้ำมันปาล์ม และโรงงานไบโอดีเซลรับซื้อน้ำมันปาล์มดิบจากโรงงานสกัดน้ำมันปาล์มไม่ต่ำกว่ากิโลกรัมละ 30 บาท ในชวงเวลานำเข้าจนถึงสิ้นเดือนกุมภาพันธ์ 2558 ทั้งนี้ ให้คณะอนุกรรมการเพื่อบริหารจัดการปาล์มน้ำมันและน้ำมันปาล์มด้านการตลาด ติดตามและบริหารจัดการสต็อกและราคาผลปาล์ม น้ำมันและน้ำมันปาล์มทุก 2 สัปดาห์ ในช่วงเดือน กุมภาพันธ์ – มิถุนายน 2558 ซึ่งเป็นช่วงวิกฤตเพื่อมิให้ส่งผลกระทบต่อเกษตรกรและผู้บริโภค

2) การรับจำนำข้าวเปลือกปีการผลิต 2555/56 ตามมติคณะกรรมการนโยบายข้าวแห่งชาติ (กชช.) วันที่ 3 ก.ย. 2555 ให้ดำเนินโครงการรับจำนำข้าวเปลือกปีการผลิต 2555/56 เพื่อเพิ่มทางเลือกให้เกษตรกรมีช่องทางการตลาดเพิ่มขึ้น สร้างอำนาจต่อรองในการขายข้าวเปลือก และยกระดับรายได้ โดยมอบหมายให้

อคส. ทำหน้าที่รับจำนำใบประทวนสินค้าที่ อคส. ออกให้แก่เกษตรกร ระยะเวลาจำนำ 1 ต.ค. 2555 – 15 ก.ย. 2556 ระยะเวลาไถ่ถอน 4 เดือนนับถัดจากเดือนที่รับจำนำ ระยะเวลาโครงการ 1 ต.ค. 2555 – 31 ม.ค. 2557

3) การรับจำนำมันสำปะหลังปีการผลิต 2555/56 ตามมติคณะกรรมการนโยบายมันสำปะหลัง วันที่ 22 ส.ค. 2555 ให้ดำเนินโครงการแทรกแซงตลาดมันสำปะหลังปีการผลิต 2555/56 ด้วยการรับจำนำหัวมันสำปะหลังสดจากเกษตรกรปริมาณ 15 ล้านตัน เพื่อแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์มันสำปะหลัง โดยมอบหมายให้ อคส. รับฝากเก็บและออกใบประทวน ขณะที่ ธกส. รับจำนำใบประทวนที่ อคส. ออกให้แก่เกษตรกร โดยมีระยะเวลาไถ่ถอนภายใน 3 เดือนนับถัดจากเดือนที่รับจำนำ ระยะเวลาโครงการ 1 ต.ค. 2555 – 31 มี.ค. 2556

ทั้งนี้ นโยบายรัฐบาลชุดปัจจุบันในการแก้ไขปัญหาราคาสินค้าเกษตร จะไม่เข้าแทรกแซงสินค้าเกษตร โดยวิธีการรับจำนำเหมือนที่ผ่านมา ทำให้การดำเนินงานตามนโยบายรัฐของ อคส. ในส่วนของการรับจำนำสินค้าเกษตรจึงมีแนวโน้มลดลง

3.1.2.3 บทความเชิงวิชาการที่เกี่ยวข้อง

จากการรวบรวมแนวโน้มที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจทางการเกษตร จากแหล่งข้อมูลหลักได้แก่ รายงานแนวโน้มภาวะเศรษฐกิจการเกษตรปี 2558 ของสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรนั้น ได้มีการคาดว่าภาวะเศรษฐกิจการเกษตรปี 2558 จะหดตัวอยู่ในช่วงร้อยละ -3.3 ถึง -4.3 โดยสาขาการผลิตที่หดตัวลง ได้แก่ สาขาพืช และสาขาบริการทางการเกษตร ส่วนสาขาปศุสัตว์ สาขาประมง และสาขาป่าไม้ ขยายตัวเพิ่มขึ้น สำหรับผลผลิตพืชที่ลดลง ได้แก่ ข้าวนาปี ข้าวนาปรัง สับปะรดโรงงาน ยางพารา ปาล์มน้ำมัน และผลไม้ต่างๆ ขณะที่ผลผลิตปศุสัตว์ทั้งไก่เนื้อ สุกร ไก่ไข่ และน้ำนมดิบ มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น เช่นเดียวกับการผลิตกุ้งทะเลเพาะเลี้ยงปรับตัวดีขึ้น ทั้งนี้ ในช่วงครึ่งหลังของปี 2558 ได้มีการบังคับใช้กฎหมายการทำประมงอย่างเคร่งครัด อาจส่งผลให้มีการออกเรือไปจับสัตว์น้ำในทะเลลดลง

3.2 แนวทางการปฏิบัติงานที่จะต้องมีและเพิ่มเติมใน อนาคตให้ทันต่อสถานการณ์

ในการปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยเน้นคุณภาพ และประสิทธิภาพให้มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานทั้งองค์กร ที่มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ภายใต้หลักธรรมาภิบาลและมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และก้าวสู่องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ที่ปรึกษา เทียบเคียงกับระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) โดยพิจารณากรอบแนวคิดในการปรับปรุงการบริหารจัดการและกระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงกับบริบทของรัฐวิสาหกิจทั้ง 2 บริบทหลัก ได้แก่ 1) ลักษณะองค์กร และ 2) ความท้าทายต่อองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานของ อคส. ทันต่อสถานการณ์แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนี้

✓ กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพในปัจจุบันของธุรกิจคลังสินค้าและโลจิสติกส์ (3PLs Support Warehousing and Distribution Framework) เพื่อตอบสนองความท้าทายต่อองค์กร ซึ่งครอบคลุมองค์ประกอบต่าง ๆ ของระบบ SEPA อาทิ สภาพการแข่งขัน บริบทด้านยุทธศาสตร์ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

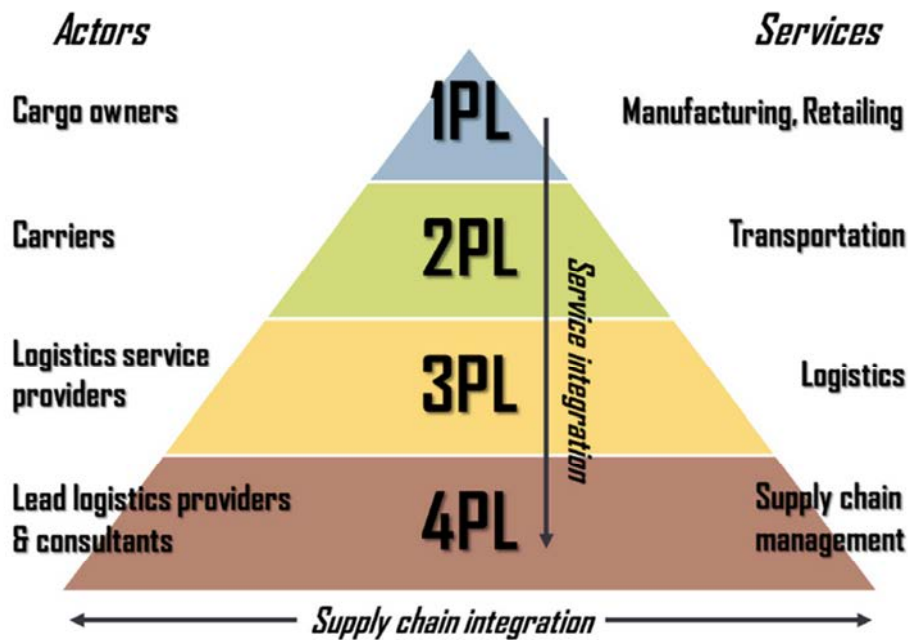
✓ กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization Model) เพื่อตอบสนองต่อลักษณะองค์กร ซึ่งครอบคลุมองค์ประกอบต่าง ๆ ของระบบ SEPA อาทิ สภาพแวดล้อมขององค์กรและความสัมพันธ์ระดับองค์กร

ทั้งนี้ การศึกษาวิเคราะห์ในส่วนนี้เป็นการพิจารณาข้อมูลอ้างอิงและประเด็นวิเคราะห์จากการทบทวนบริบทของ อคส. ในหัวข้อ 3.1 แล้วนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ศึกษาวิจัยบริบทของ อคส. ในอนาคต (Future Research) โดยใช้เทคนิคการสำรวจเดลฟาย (Delphi Surveys) ผ่านกระบวนการสัมภาษณ์ผู้บริหารในแต่ละระดับเพื่อใช้ในการทำนายการเกิดแนวโน้มด้านต่าง ๆ ซึ่งครอบคลุมคุณลักษณะสำคัญ ได้แก่ การคิดเชิงระบบ ความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงในเชิงพลวัต และการปรับตัวให้มีความยืดหยุ่นสูง เพื่อนำมากำหนดกรอบแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ระดับองค์กรที่เหมาะสมและทันต่อสถานการณ์แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

3.2.1 กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพในปัจจุบันของธุรกิจคลังสินค้าและโลจิสติกส์

การดำเนินงานของ อคส. ภายใต้แผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทของ อคส. ปี 2555-2559 ได้กำหนดทิศทางใหม่ในกรดำเนินงานของ อคส. (New Directions) ซึ่งที่ปรึกษา เห็นด้วยกับแนวทางการดำเนินการดังกล่าวในระยะยาว โดยกำหนดรูปแบบธุรกิจของ อคส. ใน 2 ทิศทาง ได้แก่ การเป็นผู้ให้บริการธุรกิจคลังสินค้าครบวงจร (Comprehensive Business Warehouse Provider) และเป็นผู้ค้าบริการสินค้าเกษตร (Traders of Agricultural Products and Services) อย่างไรก็ตาม เพื่อให้ อคส. ตอบสนองต่อความท้าทายในด้านต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น และนำไปสู่การฟื้นฟูฐานะทางการเงินได้อย่างเป็นรูปธรรมที่ปรึกษา จึงพิจารณาความท้าทายในด้านต่าง ๆ ประกอบขึ้นใหม่อีกครั้งหนึ่ง ดังนี้

แผนภาพที่ 3.6 ระดับของผู้ให้บริการธุรกิจคลังสินค้าและโลจิสติกส์



ที่มา: “THE GEOGRAPHY OF TRANSPORT SYSTEMS”, Dr. Jean-Paul Rodrigue, Dept. of Global Studies & Geography , Hofstra University, New York, USA.

✓ สภาพการแข่งขัน : พิจารณาแผนภาพที่ 3.5 จะเห็นได้ว่า ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจของ อคส. อยู่ในระดับ ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ลำดับที่สาม (Third Party Logistics: 3PL) โดยพิจารณาจากรูปแบบการดำเนินงานในปัจจุบันซึ่งประกอบด้วย การเก็บรักษาสินค้าเกษตรเพื่อรักษาเสถียรภาพราคา การให้บริการด้านคลังสินค้าและอุปกรณ์เพื่อการนำเข้าและส่งออก การให้เช่าคลังสินค้าแก่ผู้เช่าทั่วไป การให้บริการคลังสินค้าเพื่อรับฝากสินค้าสำหรับธุรกิจทั่วไปและรัฐบาล และการให้บริการท่าเทียบเรือเพื่อการนำเข้าและส่งออก อย่างไรก็ตาม หากเปรียบเทียบการแข่งขันเฉพาะในระดับ 3PL แล้ว อคส. ยังสามารถขยายประเภทการดำเนินธุรกิจได้ในหลากหลายรูปแบบ อาทิ การเป็นศูนย์เปลี่ยนถ่านสินค้า (Cross Dock) การเป็นศูนย์กระจายสินค้า (Distribution Center) เป็นต้น

✓ บริบทด้านยุทธศาสตร์ : ภายใต้ทิศทางของแผนยุทธศาสตร์ของ อคส. ปี 2556-2559 และแผนพื้นฐานทางการเงินของ อคส. ปี 2555-2559 มีบริบทในเชิงยุทธศาสตร์ที่มีความสอดคล้องกัน คือ การทบทวนบทบาทขององค์กรให้ชัดเจนทั้งในธุรกิจการค้าและการบริหารสินทรัพย์ เนื่องจากปัจจุบันการแก้ไขพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การคลังสินค้าเพื่อขยายขอบเขตการดำเนินธุรกิจของ อคส. ให้กว้างขวางขึ้น โดยเฉพาะการเพิ่มเติมข้อความ “การดำเนินธุรกิจอื่นที่เป็นประโยชน์ต่อกิจการของ อคส.” ยังอยู่ระหว่างกระบวนการพิจารณา ส่งผลให้ข้อเสนอในการจัดตั้งบริษัทลูกของ อคส. จึงยังมิได้ถูกหยิบยกขึ้นมาพิจารณาดังนั้น การดำเนินงานของ อคส. สำหรับบริบทในอนาคตที่แน่นอนจึงเป็นการดำเนินธุรกิจโดย อคส. ในประเภทอื่น ๆ ของธุรกิจคลังสินค้าและโลจิสติกส์ หรือ ขยายขอบเขตธุรกิจให้ครอบคลุมระดับ 3PL

✓ ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ : เนื่องจากการดำเนินงานของ อคส. ในปัจจุบัน ยังมิได้เน้นการให้บริการแบบสร้างมูลค่าเพิ่มมากนัก อาทิ คลังปรับอุณหภูมิ ไฮโลที่มีเทคโนโลยีระดับสูง เป็นต้น ซึ่งจะช่วยให้ อคส. สามารถสร้างรายได้เพิ่ม ขยายฐานลูกค้า และมีความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ

จากการพิจารณาข้อมูลบริบททั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อแนวทางการดำเนินการของ อคส. เหล่านี้ ในเบื้องต้น ที่ปรึกษา จึงขอเสนอแนวคิดในการดำเนินธุรกิจของ อคส. ซึ่งเป็นแนวคิดที่สะท้อนความท้าทายที่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันของ อคส. เหล่านั้น ดังนี้

1) การพัฒนารูปแบบธุรกิจลักษณะศูนย์เปลี่ยนถ่ายสินค้า (Cross Dock) เนื่องจากข้อจำกัดในการดำเนินธุรกิจอื่น ๆ ที่มีได้เป็นไปตาม พ.ร.ฎ. จัดตั้งองค์การคลังสินค้า ดังนั้น การเพิ่มประเภทธุรกิจในรูปแบบธุรกิจคลังสินค้าและโลจิสติกส์จึงเป็นแนวทางที่สามารถทำได้ในทันที ประกอบกับ อคส. มีคลังสินค้าที่ตั้งอยู่ในพื้นที่เชิงกายภาพที่สอดคล้องกับการขยายตัวของเศรษฐกิจในระดับภูมิภาคของเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และการค้าชายแดน ดังนั้น การให้บริการศูนย์เปลี่ยนถ่ายสินค้าจึงเป็นแนวทางการดำเนินธุรกิจที่ช่วยให้ อคส. ได้รับประโยชน์ทั้งในเชิงพื้นที่และการจัดสรรหน้าที่ให้แก่ลูกจ้างของ อคส. เมื่อไม่มีโครงการรับจำนำสินค้าเกษตรอีกต่อไปซึ่งจะช่วยให้สามารถบริหารต้นทุนค่าจ้างได้อีกทางหนึ่ง ทั้งนี้ ศูนย์เปลี่ยนถ่ายสินค้า หมายถึง คลังสินค้าใช้สำหรับในการรับสินค้าและส่งสินค้าในเวลาเดียวกัน หรือเป็นคลังสินค้าซึ่งมีการออกแบบเป็นพิเศษ เพื่อใช้ในการขนถ่ายจากพาหนะหนึ่งไปสู่อีกพาหนะหนึ่ง ซึ่งส่วนใหญ่แล้วเหมาะจะเป็นสถานที่ในการเป็นศูนย์รวบรวมและกระจายสินค้า ในปัจจุบันศูนย์เปลี่ยนถ่ายสินค้ามีบทบาทและความสำคัญในกิจกรรมของโลจิสติกส์ในฐานะเป็นเครื่องมือในการลดต้นทุน จากการขนส่งที่ไม่เต็มคันรถหรือขนส่งที่ทยอยกลับที่ไม่มีสินค้า โดยช่วยลดต้นทุนในการจัดเก็บสินค้า ช่วยให้การส่งมอบสินค้าเป็นแบบทันเวลา (JIT) และส่งเสริมการค้าระดับภูมิภาคและประเทศ สามารถก่อให้เกิดประสิทธิภาพในเชิงต้นทุนรวม และเป็นปัจจัยสำคัญต่อประสิทธิภาพการขนส่ง “Multimodal Transport” ซึ่งจะส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันทั้งของระดับธุรกิจ ระดับภาค และระดับประเทศ และเป็นส่วนสำคัญต่อการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของไทย

2) การเข้าถึงโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบสารสนเทศ (Access to IT infrastructure) เพื่อให้การดำเนินงานของ อคส. ในการบริหารคลังสินค้าในปัจจุบันเป็นระบบและสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ทันทีจึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการระบบสารสนเทศ เนื่องจาก อคส. มีการดำเนินการพัฒนาระบบสารสนเทศมาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า อย่างไรก็ตาม การลงทุนโครงสร้างพื้นฐานของระบบสารสนเทศยังมิได้ดำเนินการให้เกิดความครอบคลุมประเภทโครงสร้างพื้นฐานและคลังสินค้าทั่วทั้งประเทศ อาทิ แพลตฟอร์มอาร์แวนด์คอมพิวเตอร์ แพลตฟอร์มระบบปฏิบัติการ ระบบเครือข่ายและการสื่อสาร โทรคมนาคม หรือ การให้คำปรึกษาและบริการเกี่ยวกับระบบ ทั้งนี้ แนวทางดังกล่าวจะเป็นกลไกในการสนับสนุนการขยายขอบเขตการดำเนินธุรกิจดังที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อที่ผ่านมา ซึ่งจะช่วยบริหารคลังและลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพทันทั่วทั้งที่ โดยมีต้องใช้เวลาในการรอคอยซึ่งอาจส่งผลเสียต่อสินค้าและความรวดเร็วในการใช้บริการ

3) การเชื่อมต่อบริการแบบไร้รอยต่อ (Omni Channel Fulfillment) เป็นการเชื่อมโยงช่องทางการให้บริการต่างๆ รวมให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สามารถช่วยเหลือและสนับสนุนกันได้อย่างไม่มีรอยต่อ เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้ใช้บริการให้สามารถเข้าถึงสินค้าและบริการของ อคส. ได้ทุกที่ และทุกเวลาอย่างแท้จริง เนื่องจากปัจจุบัน อคส. ดำเนินธุรกิจทั้งในรูปแบบของคลังสินค้าให้บริการและการจำหน่ายสินค้า ดังนั้น กลยุทธ์การเชื่อมโยงขั้นตอนการให้บริการทั้งสองรูปแบบแบบไร้รอยต่อจะช่วยขยายการให้บริการมากขึ้นส่งผลให้สามารถขยายฐานลูกค้าได้ตามมา เช่น การดำเนินการให้ อคส. มีครบทุกช่องทางการให้บริการ ตั้งแต่ลูกค้าสามารถสั่งซื้อและรับบริการได้ผ่านทุกช่องทาง ทั้งผ่านหน้าเว็บไซต์ ผ่านมือถือ หรือ Application สามารถเข้าถึงข้อมูลสินค้าและบริการ และสั่งซื้อหรือเช่าคลังสินค้าได้ทุกที่ทุกเวลา เข้าใจพฤติกรรมของผู้ใช้บริการผ่านทางระบบสถิติต่าง ๆ ที่มีการเก็บรวบรวมไว้ เพื่อที่เราจะสามารถนำเสนอโปรโมชั่น, ข้อเสนอ

พิเศษให้กับลูกค้าเป็นรายบุคคลได้ (Personalized Promotion) หากสามารถดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม จะทำให้ อคส. มีทางเลือกในการจำหน่ายสินค้าหรือให้บริการเช่าคลังสินค้าผ่านช่องทางต่าง ๆ เพิ่มขึ้น สามารถเข้าถึงผู้บริโภค และสามารถปรับสินค้าหรือบริการให้ตรงใจผู้บริโภคแต่ละรายบุคคลได้มากยิ่งขึ้น และเกิดความเชื่อมโยงของแบรนด์ที่มีต่อลูกค้ามากขึ้น

3.2.2 กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูง

องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) หมายถึง องค์กรที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลง สามารถรับมือกับแรงกดดันต่าง ๆ ได้จากภายในและภายนอกองค์กรได้ดี เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม มีวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวยึดเหนี่ยวทำให้พนักงานมีค่านิยมร่วมกัน พนักงานและผู้บริหารทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี มีความผูกพันกัน มีเป้าหมายในการทำงานอย่างเดียวกัน มีการเลื่อนไหลของข้อมูลในองค์กร มีความพึงพอใจและมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูง สามารถทำงานได้ตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับระบบ SEPA ที่ปรึกษาฯ จึงได้นำแนวทางการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงตามหลักเกณฑ์ PMQA ซึ่งเป็นแนวคิดหลักของระบบ SEPA มาใช้เป็นกรอบแนวคิดสำหรับบริบทในอนาคตของ อคส. ในการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย 7 มิติ โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

1) **การนำองค์กร** ในมิตินี้ให้ความสำคัญกับผู้บริหารองค์กร กล่าวคือองค์กรใดจะมีสมรรถนะสูงหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารว่ามีลักษณะที่สำคัญดังต่อไปนี้หรือไม่

- ✓ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ทิศทาง และความคาดหวังที่ชัดเจน มีวิธีการสื่อสารที่ดีในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และขั้นตอนปฏิบัติงานกับบุคลากรทุกระดับ
- ✓ มีวิธีการสร้างบรรยากาศการทำงาน และผลักดันบุคลากรให้ทำงานบรรลุตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งมีการกระจายอำนาจให้บุคลากรในระดับต่างๆ สามารถตัดสินใจอย่างเหมาะสม
- ✓ มีการกำกับดูแลการทำงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานและระบบการป้องกันการทุจริต
- ✓ มีการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร และเปรียบเทียบการทำงานกับหน่วยงานอื่น มีการวิเคราะห์ ทบทวนข้อมูลผลการดำเนินการจากทุกด้านรวมถึงความรับผิดชอบต่อสังคม
- ✓ มีการกำหนดวิธีปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรมีการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม

2) **การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์** มิตินี้ถือเป็นหัวใจในการกำหนดทิศทางขององค์กร ซึ่งในเบื้องต้นต้องมีการกำหนดความท้าทายต่าง ๆ ที่สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม คือความท้าทายภายในองค์กร ความท้าทายภายนอกองค์กร ความท้าทายภายนอกองค์กร และ ความท้าทายด้านอื่น ๆ สิ่งที่ต้องทำหลังจากรู้ถึงปัญหาความท้าทายและอุปสรรคแล้วก็คือการวางแผนยุทธศาสตร์และดำเนินการตามยุทธศาสตร์องค์กรประกอบที่สำคัญสำหรับมิตินี้คือ

- ✓ มีการวางแผนที่เหมาะสมกับขนาดและภารกิจขององค์กร
- ✓ มีการกำหนดเป้าหมายและมองเห็นถึงอุปสรรคต่างๆ อย่างเป็นระบบ
- ✓ มีแผนที่มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงได้เท่าทันสถานการณ์
- ✓ มีการเชื่อมโยงเป้าหมาย ค่าชี้วัด เข้ากับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร
- ✓ มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน

3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มิตินี้เน้นให้เห็นถึงความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งอาจเป็นได้ตั้งแต่ประชาชน ผู้ประกอบการ และส่วนราชการอื่น ๆ ที่ได้รับผลกระทบต่อนโยบายขององค์กร การจัดการที่ดีในมิตินี้จะนำไปสู่การกล่าวถึงภาพลักษณ์ขององค์กรในทางที่ดี องค์กรประกอบที่สำคัญคือ

✓ มีการวัด สำรวจ เก็บข้อมูลความต้องการ ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมรับฟังความคิดเห็นเพื่อใช้ในการออกแบบและปรับปรุงการให้บริการ

✓ การให้บริการมีการคำนึงถึงผลประโยชน์รวมทั้งความสะดวกสบายของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

✓ มีการติดต่อกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสร้างความสัมพันธ์พร้อมทั้งมีการปรับปรุงวิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ ในการให้บริการมีกระบวนการในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความพึงพอใจ เช่นเปิดโอกาสให้ร้องเรียนกับส่วนราชการ

✓ มีการสำรวจความพึงพอใจผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน

4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ มิตินี้ให้ความสำคัญกับการจัดเก็บข้อมูล จัดองค์ความรู้ วัด และวิเคราะห์ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ องค์กรประกอบที่สำคัญสำหรับมิตินี้คือ

✓ มีการเก็บข้อมูลอย่างต่อเนื่องเพื่อใช้ในการวิเคราะห์แก้ไขปัญหา การตัดสินใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม

✓ มีระบบข้อมูลสารสนเทศพร้อมใช้งานและเข้าถึงได้ง่าย

✓ มีระบบการรวบรวม และถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร การแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลด้วยการตอบสนองความพึงพอใจของบุคลากรในด้านต่างๆ ควบคู่ไปกับการพัฒนาความรู้ความสามารถ และการเพิ่มศักยภาพ ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญคือ

✓ มีการให้โอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ และการนำความคิดเห็นไปปฏิบัติเพื่อปรับปรุงองค์กร

✓ มีกาสื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในองค์กร

✓ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และมีระบบการให้รางวัลและสิ่งจูงใจเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ

✓ มีการสร้างเส้นทางความก้าวหน้า (Career Path) ให้กับบุคลากร พร้อมมีระบบในการพัฒนา เช่น การเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหารหรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักขององค์กร

✓ มีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากร

✓ มีการส่งเสริมด้านสุขภาพ อนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

✓ มีการมอบหมายงานที่ท้าทายและเหมาะสมเพื่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อองค์กร

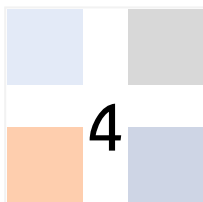
6) การจัดการกระบวนการ มิตินี้ครอบคลุมตั้งแต่กระบวนการภายในองค์กร และกระบวนการที่มีผลต่อประชาชน เช่นการกำหนดนโยบายต่างๆ โดยมีองค์ประกอบคือ

✓ มีกระบวนการที่สนับสนุนบุคลากรในการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

✓ มีความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการที่สร้างคุณค่าและตัวชี้วัดที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร

- ✓ มีการใช้เทคโนโลยีและวิธีที่เหมาะสมในการเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หลักของกระบวนการ
 - ✓ มีการปรับปรุงกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอโดยใช้ข้อมูลป้อนกลับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ
 - ✓ มีวิธีการจัดการกระบวนการให้มีประสิทธิภาพเพื่อลดขั้นตอนในการทำงาน
 - ✓ มีการตรวจสอบกระบวนการที่มีความเสี่ยงสูงเช่น งานด้านการเงิน พร้อมหาทางป้องกัน
- 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ ในมิตินี้เป็นผลที่เกิดจากการบริหารจัดการองค์กรในมิติที่ 1 ถึงมิติที่ 6 โดยผลลัพธ์การดำเนินการแบ่งออกเป็น 4 มิติตามหลักการของ Balanced Scorecard คือ
- ✓ มิติด้านประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร
 - ✓ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
 - ✓ มิติประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
 - ✓ มิติด้านการพัฒนาองค์กร

นอกจากการดำเนินงานที่ควรปรับปรุงให้เป็นไปตามแนวทางขององค์กรสมรรถนะสูงแล้ว อคส. ยังสามารถดำเนินงานในลักษณะขององค์กรเชิงรุก (Proactive Enterprise) ตามแผนพื้นฐานการเงินฉบับปัจจุบันร่วมด้วย โดยการพัฒนาระบบตลาดเชิงรุกด้วยการคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์จากความสามารถหลักขององค์กร การพัฒนาบุคลากรเชิงรุกให้มีแนวคิดเชิงธุรกิจสมัยใหม่และสมรรถนะเฉพาะตัวในด้านต่าง ๆ เพิ่มขึ้น การพัฒนาระบบปฏิบัติงานเชิงรุกด้วยการพัฒนาไปสู่ระบบงานมาตรฐานสากล ISO สิ่งเหล่านี้จะช่วยปรับปรุงการดำเนินงานของ อคส. ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและบรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในแผนพื้นฐานทางการเงิน



การวินิจฉัยองค์กร

เมื่อได้พิจารณาบริบทต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความสามารถในการดำเนินการขององค์กรคลังสินค้า (อคส.) และการวิเคราะห์เกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติที่ควรจะมี หรือเพิ่มเติมในอนาคตเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อบริบทเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสมในบทที่ผ่านมา ในบทนี้ที่ปรึกษา ได้ทำการวินิจฉัยองค์กร โดยใช้การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) เพื่อแสดงให้เห็นถึงพื้นฐานที่นำมาสู่การวิเคราะห์เพื่อนำมาสู่การวิเคราะห์ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของ อคส. ในลำดับต่อไป สำหรับเนื้อหาในส่วนนี้ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่

✓ การวินิจฉัยองค์กรโดยการวิเคราะห์สถานการณ์ของ อคส. ซึ่งประกอบด้วย สถานการณ์ภายใน (Internal Situation) เพื่อพิจารณาถึงจุดแข็ง (Strength) หมายถึง องค์กรประกอบที่มีความได้เปรียบเหนือกว่าหน่วยงานที่มีลักษณะการดำเนินงานใกล้เคียงกับ อคส. ซึ่งสามารถนำมาพัฒนาสร้างความแข็งแกร่งให้กับ อคส. ได้มากขึ้นและจุดอ่อน (Weakness) หมายถึง องค์กรประกอบที่มีความเสียเปรียบหรือด้อยกว่าหน่วยงานอื่นซึ่งทำให้ อคส. ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ซึ่งจำเป็นต้องเร่งปรับปรุงให้องค์กรสามารถเดินหน้าต่อไปได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และสถานการณ์ภายนอก (External Situation) เพื่อพิจารณาถึงโอกาส (Opportunity) หมายถึง องค์กรประกอบที่มีส่วนช่วยเสริมศักยภาพการปฏิบัติงานของ อคส. ให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้ตามที่ตั้งไว้หรือมากกว่าที่ตั้งเป้าไว้และอุปสรรค (Threat) หมายถึง องค์กรประกอบที่เป็นภัยคุกคามหรือสร้างปัญหาให้การปฏิบัติงานของ อคส. ซึ่งจำเป็นต้องหาแนวทางเตรียมรับมือกับสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตต่อไป

✓ การวิเคราะห์ความเหมาะสมของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์ในปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปและการปรับปรุงการดำเนินงานของ อคส. เพื่อให้สามารถบรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงิน

4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

4.1.1 การวิเคราะห์สถานการณ์ภายในของ อคส.

สำหรับการวิเคราะห์สถานการณ์ภายในนั้น ที่ปรึกษา ได้ประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7 s Framework)¹ ซึ่งได้รับการยอมรับและนำไปใช้อย่างแพร่หลายในการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กร ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันของ 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์ (Strategy) 2) โครงสร้างขององค์กร (Structure) 3) ระบบการปฏิบัติงาน (System) 4) บุคลากร (Staff) 5) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) 6) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) และ 7) ค่านิยมร่วม (Shared values) โดยพิจารณาในประเด็นของจุดแข็งและจุดอ่อนที่เด่นชัดในแต่ละองค์ประกอบเพื่อสะท้อนสถานการณ์ภายในขององค์กร

4.1.1.1 ยุทธศาสตร์ (Strategy)

ยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นเครื่องมือในการกำหนด การวางแผน และพัฒนาองค์กรที่ตอบสนองต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่มุ่งหวัง ดังนั้น ยุทธศาสตร์ที่มีความชัดเจนและสามารถนำไปปรับใช้ได้กับทุกหน่วยปฏิบัติขององค์กรจะเป็นแนวทางที่บุคลากรภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ

✓ จุดแข็ง

การดำเนินงานตามแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทขององค์การคลังสินค้า ปี 2555-2559 ซึ่งพิจารณาจากผลการดำเนินงานประจำปี 2555 ที่ได้รับคะแนนเฉลี่ยรวมผลการประเมินผลงานของ อคส. เพิ่มขึ้น 0.8 คะแนน เป็น 3.42 คะแนน เมื่อเทียบกับปี 2554 ที่ได้คะแนนประเมินเท่ากับ 2.59 คะแนน² แสดงให้เห็นว่ายุทธศาสตร์ภายใต้แผนฟื้นฟูดังกล่าวมีความชัดเจนและสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานทั้ง 3 มิติ ได้แก่ การดำเนินงานตามนโยบายรัฐ การดำเนินงานตามพันธกิจของ อคส. และการบริหารจัดการองค์กรซึ่งได้รับการประเมินผลว่ามีประสิทธิภาพสูงขึ้น

¹ Tom Peters (2011). A Brief History of the 7-S ("McKinsey 7-S") Model. สืบค้นจาก <http://www.tompeters.com>

² หนังสือเลขที่ 0807.2/7741 ลงวันที่ 17 พฤษภาคม 2556 เรื่อง รายงานผลการดำเนินงานประจำปีบัญชี 2555 ขององค์การคลังสินค้า

✓ จุดอ่อน

คะแนนเฉลี่ยรวมผลการประเมินผลงานของ อคส. ปี 2555 เท่ากับ 3.42 แม้จะสูงกว่าค่าเฉลี่ยในกลุ่มรัฐวิสาหกิจสาขาเกษตรแต่ยังคงต่ำกว่าค่าเฉลี่ยรวมของรัฐวิสาหกิจซึ่งเท่ากับ 3.63 คะแนน โดยรายงานบทวิเคราะห์ผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ SER³ สรุปว่าผลการดำเนินงานของ อคส. ในปี 2555 อยู่ในระดับวิกฤตซึ่ง อคส. ควรดำเนินการตามแผนฟื้นฟูฯ ให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้โดยมีประสิทธิภาพและควรเร่งบูรณาการองค์กรเพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ผลสรุปดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าการดำเนินงานของ อคส. ยังไม่สามารถดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ได้ตามเป้าหมายในแต่ละตัวชี้วัด ทั้งนี้ หากพิจารณาในรายละเอียดจะพบว่าประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงซึ่งได้รับคะแนนประเมินอยู่ในระดับต่ำมิได้ถูกกำหนดอยู่ในแผนฟื้นฟูฯ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่านอกจากยังไม่สามารถปฏิบัติตามเป้าหมายแล้วยังการดำเนินการที่เกิดขึ้นยังไม่ครอบคลุมการจัดการปัญหาสำคัญของ อคส. ได้อีกด้วย โดยเฉพาะแผนงานด้านบริหารสินทรัพย์ (Asset Management Turnaround) ซึ่งเป็นโครงการที่สร้างรายได้ในอนาคตให้แก่ อคส. อาทิ โครงการสร้างคลังสินค้าภูมิภาค จำนวน 20 หลัง ใน 3 ปี (พ.ศ.2557-2559) ซึ่งมีการกำหนดแผนงานแต่ไม่ได้กำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงของโครงการควบคู่ไปด้วย

4.1.1.2 โครงสร้างขององค์กร (Structure)

โครงสร้างขององค์กรจัดตั้งโดยเชื่อมโยงองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กรตามบทบาทของแต่ละองค์ประกอบ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในทุกภาคส่วนรับทราบอำนาจหน้าที่และความเชื่อมโยงในแต่ละองค์ประกอบ ทั้งนี้ โครงสร้างองค์กรที่จัดวางไว้ดีจะเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทั้งในแนวตั้งโดยทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว แนวนอนทำให้เกิดผู้ปฏิบัติงานเกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ และเกิดความสะดวกในการติดต่อประสานงานทั้งแนวตั้งและแนวนอน

✓ จุดแข็ง

ลักษณะโครงสร้างปัจจุบันมีการปรับปรุงจากปี 2553 ให้สอดคล้องกับการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) โดยมีการปรับอย่างน้อย 2 องค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ 1) การมีคณะกรรมการตรวจสอบที่มีอำนาจในการกำกับ ดูแล และประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ อคส. ซึ่งสอดคล้องกับแนวการบริหารแบบใหม่ที่มุ่งให้เกิดการปรับการบริหารงานให้เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ และ 2) การมีสำนักข้อมูลกลาง (ข้อมูลสินค้าและนโยบายภาครัฐ) เพื่อทำหน้าที่รวบรวมและประมวลผลข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในการจัดทำยุทธศาสตร์พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละหน่วยงานของ อคส. ให้สอดคล้องกับแนวการบริหารแบบใหม่ที่มุ่งให้เกิดการปรับวิธีการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและเน้นผลงาน

✓ จุดอ่อน

โครงสร้างปัจจุบันของ อคส. เมื่อเทียบกับรัฐวิสาหกิจที่ได้รับการประเมินด้านการบริหารจัดการองค์กรในระดับดีมาก เช่น ธนาคารออมสิน นั้น จะเห็นได้ว่าคณะกรรมการตรวจสอบของ อคส. ยังไม่ทำหน้าที่ในการกำกับดูแลงานตรวจสอบภายในที่ครอบคลุมการตรวจสอบเทคโนโลยีสารสนเทศ

³ ข้อมูลสำคัญของรัฐวิสาหกิจไทย ฉบับที่ 1/2556 จัดทำโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

4.1.1.3 ระบบการปฏิบัติงาน (System)

ระบบการปฏิบัติงานจะประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้ 1) วัตถุประสงค์ (Objective) 2) ปัจจัยนำเข้า (Input) 3) กระบวนการ (Process) และ 4) ผลผลิต (Output) ซึ่งประกอบเข้าเป็นระบบการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ระบบปฏิบัติงานที่สำคัญขององค์การอาจประกอบด้วย ระบบบัญชี ระบบพัสดุ ระบบสารสนเทศ ระบบติดตามและประเมินผล เป็นต้น ดังนั้น ความชัดเจน สอดคล้อง และสมบูรณ์ของแต่ละองค์ประกอบ ประกอบกับความหลากหลาย ครอบคลุม และสอดคล้องประสานเนื้อหาของจำเป็นของระบบปฏิบัติงานจะทำให้ผลการปฏิบัติงานสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

✓ จุดแข็ง

1) การดำเนินธุรกิจการค้าขององค์กรมีระบบปฏิบัติงานครบวงจรซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ระบบขนส่งภายในจากพื้นที่ฐานการผลิตไปยังศูนย์รวมและกระจายสินค้า (Inbound Logistics) ที่ดำเนินงานโดยส่วนงานพื้นที่และส่วนงานศูนย์กระจายสินค้า และส่งต่อไปยังประตูการค้า (Outbound Logistics) ที่ดำเนินงานโดยส่วนงานจัดซื้อและจำหน่ายต่างประเทศ ทำให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วต่อการจำหน่าย/ส่งออกสินค้าให้แก่ผู้บริโภคเช่นเดียวกับบริษัทที่ทำธุรกิจจัดจำหน่ายสินค้าเกษตรขนาดใหญ่ทั่วไป

2) บทบาทที่สำคัญของ อคส. ได้แก่ การสนับสนุนนโยบายรัฐในการแทรกแซงราคาสินค้าเกษตรเพื่อรักษาสมดุลทั้งปริมาณและราคาสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีการกำหนดวัตถุประสงค์ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิตที่มีความชัดเจนและสมบูรณ์ในแต่ละโครงการ อาทิ โครงการรับจำนำข้าวที่มีการกำหนดหลักเกณฑ์การรับจำนำในแต่ละปีโดยคณะกรรมการข้าวแห่งชาติ (กขช.) ทำให้เกิดมาตรฐานและความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

3) อคส. เป็นรัฐวิสาหกิจแห่งเดียวของกระทรวงพาณิชย์ จึงเป็นเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินนโยบายของรัฐบาลของกระทรวงพาณิชย์ และสร้างรายได้ค่าบริหารจัดการในการดำเนินธุรกิจที่สนองนโยบายรัฐ ขณะที่การดำเนินการไม่มีต้นทุนการดำเนินงานเพื่อตอบสนองนโยบายของกระทรวงพาณิชย์และรัฐบาลเพิ่มเติม หรือมีน้อยมาก เนื่องจากหน้าที่ดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานขององค์กรอยู่แล้ว

✓ จุดอ่อน

1) ระบบการปฏิบัติงานของ อคส. เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อคส. พ.ศ.2498 และแก้ไขเพิ่มเติมบทบัญญัติอื่น ๆ ซึ่งมีวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ในการดำเนินกิจการทั้งปวงเกี่ยวกับสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภค รวมทั้งธุรกิจบริการที่เกี่ยวข้องกับสินค้าการเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภค ตลอดจนการดำเนินนโยบายรัฐที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ การดำเนินงานเพื่อตอบสนองต่อบทบาทตาม พรฎ.ฯ และนโยบายรัฐอาจมีความจำเป็นในการทำธุรกรรมที่ช่วยพัฒนาการดำเนินธุรกิจหรือสร้างรายได้เชิงพาณิชย์ให้แก่ อคส. เพิ่มขึ้นซึ่งมิได้ถูกกำหนดให้สามารถกระทำได้ภายใต้ พรฎ.ฯ ดังกล่าว อาทิ การดำเนินธุรกิจเช่าซื้อคลังสินค้าซึ่งช่วยลดต้นทุนการก่อสร้างโดย อคส. หรือการร่วมลงทุนกับนิติบุคคลอื่นในการจัดสร้างคลังสินค้า

ขนาดใหญ่เพื่อรองรับการเติบโตของปริมาณการนำเข้าข้าวในแต่ละปีซึ่งจะช่วยลดภาระความเสี่ยงในการบริหาร
ต้นทุนค่าก่อสร้าง เป็นต้น

2) พรฎ.ฯ ตลอดจนระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งต่าง ๆ ของ อคส.ไม่สอดคล้องกับสภาพการแข่งขันเชิง
ธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนซึ่งมีข้อตกลงการเปิดเสรีธุรกิจที่
เกี่ยวข้องกับระบบโลจิสติกส์ซึ่งรวมถึงธุรกิจไซโล คลังสินค้า และห้องเย็นซึ่งเป็นการดำเนินธุรกิจหลักด้านหนึ่ง
ของ อคส. เนื่องจากระบบการปฏิบัติงานในปัจจุบันมีขั้นตอนมาก ไม่คล่องตัว อาทิ การซื้อสินค้าเป็นเงินเชื่อซึ่ง
ผู้ซื้อจะต้องติดต่อด้วยตนเอง พร้อมทำหนังสือยืนยันความจำนงขอซื้อสินค้าเป็นเงินเชื่อจากองค์การคลังสินค้า ซึ่ง
องค์การฯ จะพิจารณาเป็นราย ๆ ไป

3) ระบบกำกับดูแลคลังกลางยังไม่ได้มาตรฐานในระดับสากลและส่งผลกระทบต่อคุณภาพสินค้าเกษตรที่
จัดเก็บ ตัวอย่างเช่น หากพิจารณาผลการตรวจจูดรับนำเข้าข้าวเปลือก ปี 2555/2556 พบว่า จากการ
ตรวจสอบโรงสีและโกดังตามโครงการรับจำนำ 25 โรงทั่วประเทศพร้อมกัน พบว่ามีโรงสีส่วนใหญ่ขาด
มาตรฐานจัดเก็บข้าวเปลือกและข้าวสาร ทำให้เกิดเชื้อรา มอด และหนอนขึ้นส่งผลให้ข้าวเปลือกเสียหายเป็น
จำนวนหลายตัน และภายในโรงเรือนมีกลิ่นจงจรปิดแต่ใช้การไม่ได้ เป็นต้น สะท้อนให้เห็นถึงระบบปฏิบัติงาน
ที่ยังขาดประสิทธิภาพในส่วนงานที่มีความสำคัญต่อการสร้างรายได้ของ อคส.

4) ระบบเทคโนโลยีการจัดการคลังสินค้ายังไม่สามารถรองรับความต้องการจัดเก็บสินค้าใน
กระบวนการผลิตแบบสมัยใหม่มากนัก โดยเฉพาะการรองรับความต้องการของธุรกิจอาหารที่มีแนวโน้มเติบโต
ต่อเนื่อง ทั้งนี้ ธุรกิจไซโลและคลังสินค้าเอกชนมีแนวโน้มในการจัดเก็บสินค้าโดยใช้ไซโลร่วมกับเทคนิคการเป่า
ลมเย็นมากขึ้นเพื่อลดความสูญเสียจากการจัดเก็บสินค้าเกษตรที่ถือเป็นต้นทุนโลจิสติกส์ของผู้ประกอบการ ซึ่ง
อคส. ยังมีไซโลและคลังสินค้าในลักษณะนี้ไม่มากนัก อีกทั้ง เทคโนโลยีของคลังสินค้าของ อคส. ยังไม่อยู่ใน
ระดับที่สอดคล้องกับความต้องการ เช่น รัฐบาลต้องการจัดเก็บข้าวสารที่สามารถคงสภาพได้อย่างน้อย 2 ปี
เพื่อให้เกิดความมั่นคงทางด้านอาหาร แต่ปัจจุบันคลังสินค้าของ อคส. ยังไม่สามารถจัดเก็บข้าวสารได้ตาม
เป้าประสงค์ของรัฐบาล

5) การเน้นบทบาทหลักในการดำเนินงานสนับสนุนนโยบายรัฐที่ผ่านมา โดยเฉพาะโครงการรับจำนำ
ข้าว เป็นจุดอ่อนที่ทำให้รายได้ของ อคส. มีความผันผวนไม่แน่นอนและขึ้นอยู่กับนโยบายรัฐ และเป็นสาเหตุ
ส่วนหนึ่งที่ทำให้ อคส. ขาดการพัฒนาศักยภาพในการดำเนินธุรกิจตามภารกิจหลัก ได้แก่ การบริหารจัดการ
คลังสินค้า และการค้าขายสินค้าอุปโภค บริโภค

4.1.1.4 บุคลากร (Staff)

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จ
หรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับความสำเร็จในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึง
เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมี
การวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของยุทธศาสตร์องค์กรที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึง ซึ่งจะ
เป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะ การคัดเลือก และจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

✓ จุดแข็ง

บุคลากรจำนวนมากขององค์การคลังสินค้ามีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมานานทำให้เกิดความเชี่ยวชาญในงาน โดยเฉพาะเนื่องมาจากการเก็บรักษาและการตรวจสอบคุณภาพสินค้าเกษตร ซึ่งเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) ที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจการเกษตรที่มีการแข่งขันสูง โดยจะเห็นว่าจำนวนบุคลากรที่เป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจช่วงอายุ มากกว่า 54 ปี ขึ้นไป จำนวน 156 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 39 ของจำนวนทั้งหมด⁴

✓ จุดอ่อน

1) โครงสร้างอัตรากำลังที่มีจำนวนพนักงานที่มีความรู้ ความชำนาญ อายุมากกว่า 54 ปี ขึ้นไป เมื่อเข้าสู่ช่วงเกษียณอายุงานจะมีกำลังแรงงานเข้าทดแทนไม่เพียงพอ เนื่องจากมีบุคลากรช่วงอายุ 40-54 ปี เพียง 72 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 18 เท่านั้น

2) การบริหารอัตรากำลังไม่สอดคล้องกับบทบาทที่ได้รับมอบหมายเร่งด่วน อาทิ การดำเนินโครงการรับจำนำข้าวในช่วงรัฐบาลที่ผ่านมา ซึ่งมีการใช้ทรัพยากรบุคคลทั้งในส่วนของพนักงาน อคส. และ ลูกจ้างเป็นจำนวนมาก หากแต่จำนวนพนักงาน อคส. ที่ปฏิบัติงานในต่างจังหวัดมีเพียงร้อยละ 20 เท่านั้น แต่ต้องปฏิบัติหน้าที่ซึ่งสร้างรายได้หลักให้แก่ อคส.

3) ขาดบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมารับการถ่ายโอน/สืบทอดงาน และแผนการถ่ายโอนงานยังไม่ชัดเจน

4) บุคลากรของ อคส. ขาดประสบการณ์ด้านการพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการขาย การตลาด และการจัดการห่วงโซ่อุปทานของผลผลิตทางการเกษตร

5) ขาดการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและการวางแผนเพื่อสืบทอดการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อรับมือกับสถานการณ์การขาดแคลนแรงงานจากสถานการณ์การเกษียณอายุจำนวนมากที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้ รวมทั้งการพัฒนาและส่งเสริมผู้มีผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานสูง

6) โครงสร้างองค์กรยังไม่ชัดเจน โดยโครงสร้างในการปฏิบัติงานจริง (ปี 2554) ไม่ตรงกับโครงสร้างที่ได้รับอนุมัติและประกาศใช้ (ปี 2556)

4.1.1.5 ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)

ทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งได้ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ซึ่งได้รับการศึกษาด้านการเงินการบัญชีหรือผ่านการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับธุรกรรมทางการเงิน ส่วนทักษะ ความถนัด หรือความชำนาญลาดพิเศษ (Aptitudes and Special Skills) นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์กรคงต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กัน

⁴ ยุทธศาสตร์การบริหาร อคส. ปี 2556-2559

✓ จุดแข็ง

-- ไม่มี --

✓ จุดอ่อน

บุคลากรขององค์การคลังสินค้ายังมีความสามารถในการปฏิบัติงานหรือมีคุณสมบัติที่ไม่เหมาะสมกับภารกิจที่ได้รับมอบหมาย เช่น บุคลากรของ อคส. ยังขาดประสบการณ์ในด้านการพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการขาย การตลาด และการจัดการห่วงโซ่อุปทานของผลผลิตทางการเกษตร

4.1.1.6 รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)

รูปแบบในการปฏิบัติงานขององค์กร โดยเฉพาะผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ซึ่งจะมีส่วนสำคัญในการกำหนดโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ และยุทธศาสตร์ในการดำเนินองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้ โดยรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรที่เหมาะสม เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ เป็นต้น จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรและประสิทธิผลขององค์กร

✓ จุดแข็ง

มีการกำหนดให้พนักงาน อคส. และหน่วยงานภายในจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โดยข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับหัวหน้างานและหัวหน้างานกับผู้ปฏิบัติงานซึ่งทำให้เกิดความระมัดระวังในการปฏิบัติงานและเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน พร้อมเครื่องมือในการวัดผลการปฏิบัติงานที่โปร่งใส

✓ จุดอ่อน

รูปแบบการบริหารงานในส่วนของสายการบังคับบัญชาและการมอบหมายงานยังขาดความชัดเจน อาทิ ผู้ช่วยผู้อำนวยการอยู่ภายใต้บังคับบัญชาของรองผู้อำนวยการ 2 คน ที่ดูแลคนละสายงาน จึงทำให้มีสายบังคับบัญชา 2 สายงาน ซึ่งอาจส่งผลต่อการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ ยิ่งไปกว่านั้น การมอบหมายอำนาจหน้าที่ควรมีการแยกสายงานที่ดูแลรับผิดชอบชัดเจน โดยแบ่งความรับผิดชอบตามประสบการณ์ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน อาทิ สายงานที่เป็น Front Office กับ Back Office รวมถึงสายบังคับบัญชาควรมีความชัดเจน โดยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลสายบังคับบัญชาเดียว ไม่ควรข้ามสายงาน ทั้งนี้ หากต้องมีการรายงานอาจกำหนดให้ชัดเจนว่าสายงานใดเป็นสายบังคับบัญชา และสายใดเป็นสายการรายงาน อย่างไรก็ตาม ปัจจุบัน (14 พ.ค. 2558) อคส. ได้มีการปรับเปลี่ยนการมอบหมายงานในลักษณะข้ามสายงานให้มาอยู่ในสายงานเดียวกันแล้ว

4.1.1.7 ค่านิยมร่วม (Shared values)

ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหารและวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐาน

ของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

✓ จุดแข็ง

มีการกำหนดค่านิยมองค์กรเพียงค่านิยมเดียวตลอดทั่วทั้งองค์กร ได้แก่ พัฒนาตน พัฒนางาน โปร่งใส ใส่ใจบริการ ช่วยให้เกิดแนวทางในการปฏิบัติงานที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันตามค่านิยมขององค์กรทั้งหน่วยงาน ส่วนกลางและหน่วยงานในพื้นที่ ทำให้ผู้รับบริการไม่เกิดความแตกต่างในการรับบริการ ณ บริเวณหน่วยงานใน ส่วนของคลังสินค้าหรือการรับบริการทางเอกสารจากส่วนกลาง

✓ จุดอ่อน

ขาดความร่วมมือในการดำเนินการในภาพรวมของ อคส. โดยแต่ละหน่วยงานจะรับผิดชอบเฉพาะเนื้องานที่ได้รับมอบหมายทำให้ขาดการบูรณาการและประสานความร่วมมือในการปฏิบัติงาน อาทิ การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของงานซึ่งถูกกำหนดไว้ในทุกส่วนงาน โดยเฉพาะในส่วนงานพื้นที่แต่ไม่ได้มีการร่วมกันกำหนดนโยบายร่วมกันเป็นเพียงรับถ่ายทอดเนื้องานจากส่วนกลาง

4.1.2 การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกของ อคส.

การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกขององค์การคลังสินค้าจะทำให้ผู้บริหารขององค์การคลังสินค้าทราบถึงโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ในการดำเนินงานขององค์การคลังสินค้าที่ได้รับผลกระทบมาจากสถานการณ์ภายนอกขององค์การ ทั้งนี้ ในการศึกษาครั้งนี้จะประยุกต์ใช้กรอบแนวคิด C-PEST Analysis ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ผลกระทบจากปัจจัยที่สำคัญ 5 ปัจจัย ได้แก่ 1) C : Customer, Competitors คือ ลูกค้าหรือผู้รับบริการ , คู่แข่ง 2) P : Politics คือ สถานการณ์ทางการเมือง และยังรวมถึงนโยบายต่าง ๆ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องอีกด้วย 3) E : Environment, Economics คือ สภาพแวดล้อม หรือสภาพเศรษฐกิจ 4) S : Society คือ สภาพสังคม วัฒนธรรม ค่านิยม ของประชาชนเป็นอย่างไร และ 5) T : Technology คือ เทคโนโลยีรวมถึงระบบสารสนเทศที่เกิดขึ้นอีกด้วย โดยพิจารณาครอบคลุมประเด็นโอกาสและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของ อคส. ดังนี้

4.1.2.1 ปัจจัยที่เกิดจากลูกค้าหรือคู่แข่ง (Customer or Competitor)

✓ โอกาส

--ไม่มี--

✓ อุปสรรค

1) องค์การคลังสินค้ามักจะเผชิญกับกับข้อเรียกร้องจากประชาชนในเรื่องของการประกอบธุรกิจแข่งขันกับภาคเอกชน

2) ภาพลักษณ์ขององค์การคลังสินค้าไม่ค่อยดีนักในสายตาประชาชนโดยเฉพาะในเรื่องของความโปร่งใส

4.1.2.2 ปัจจัยที่เกิดจากการเมือง การปกครอง รวมถึงกฎหมายต่าง ๆ (Political)

✓ โอกาส

1) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 มียุทธศาสตร์การสร้างความมั่นคงของอาหาร (Food Security) ซึ่ง อคส. ในฐานะรัฐวิสาหกิจแห่งเดียวของกระทรวงพาณิชย์สามารถเป็นเครื่องมือให้กับรัฐบาลในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ดังกล่าวได้

2) นโยบายการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ (Synergy) ของกระทรวงการคลัง จะสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือกันของรัฐวิสาหกิจที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

✓ อุปสรรค

1) พระราชกฤษฎีกาการจัดตั้งองค์การคลังสินค้า พ.ศ. 2498 ยังไม่รองรับกับการขยายขอบเขตการดำเนินงานขององค์การคลังสินค้า

2) อคส. ได้รับผลกระทบจากความไม่มีเสถียรภาพทางการเมืองของรัฐบาล ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้การดำเนินงานของ อคส. ขาดความต่อเนื่อง และมีผลกระทบต่อการจัดทำนโยบายและยุทธศาสตร์ของ อคส.

3) การถูกแทรกแซงทางการเมืองส่งผลให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามยุทธศาสตร์ แผนงาน หรือโครงการที่กำหนดไว้ ตลอดจนกระทบต่อความโปร่งใสในการดำเนินงานของ อคส.

4) ปัจจุบันมีหน่วยงานราชการอื่นที่ทำหน้าที่คล้ายคลึงกับ อคส. เช่น กรมการค้าต่างประเทศทำหน้าที่ส่งออกข้าวตามผลการเจรจาทางการค้าของรัฐบาล และองค์การตลาดเพื่อเกษตรกร (อตก.) ที่มีการบริหารจัดการคลังสินค้าเกษตรที่คล้ายคลึงกับ อคส. เป็นต้น

4.1.2.3 ปัจจัยจากสภาพแวดล้อม (Environment) หรือ สภาพเศรษฐกิจ (Economics)

✓ โอกาส

1) ปัจจุบัน อคส. เน้นบทบาทในการเป็นผู้ให้บริการธุรกิจคลังสินค้าอย่างครบวงจร ซึ่งสอดคล้องกับทิศทางการขยายตัวของอุตสาหกรรมบริการคลังสินค้าและศูนย์กระจายสินค้า เพื่อรองรับความต้องการของผู้ผลิตสินค้าส่วนใหญ่ที่เปลี่ยนจากการจัดเก็บสินค้าเองมาเป็นการใช้บริการจากภายนอก/ผู้ให้บริการรับฝากสินค้า/คลังสินค้า เนื่องจากมีต้นทุนที่ต่ำกว่า

2) อคส. ได้รับโอกาส/สิทธิพิเศษในการนำเข้าสินค้าเกษตรบางประเภท อาทิ กระเทียม น้ำมันปาล์ม ข้าวโพด และเมล็ดกาแฟ ตามพันธกรณีตามความตกลงระหว่างประเทศ

3) อคส. มีโอกาสในการขยายธุรกิจด้านคลังสินค้าและโลจิสติกส์เพื่อรองรับการเปิดการค้าเสรีและประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) รวมถึงการเปิดเส้นทางทางการค้าชายแดน และเขตเศรษฐกิจพิเศษต่าง ๆ

4) อุตสาหกรรมบริการคลังสินค้าและศูนย์กระจายสินค้ามีแนวโน้มขยายตัวเพิ่มขึ้น เนื่องจากในปัจจุบันเพื่อลดภาระในการบริหารต้นทุนผู้ผลิตส่วนใหญ่จะไม่ดำเนินการด้านการจัดเก็บสินค้าเองแต่เลือกใช้บริการจากผู้ให้บริการภายนอก

5) ความแปรปรวนของดินฟ้าอากาศในปัจจุบันทำให้รัฐบาลมีความจำเป็นมากขึ้นที่จะทำการสำรองสินค้าเกษตรเพื่อไว้บริโภคในประเทศยามฉุกเฉินหรือเมื่อเกิดภัยพิบัติ

✓ อุปสรรค

1) ภาวะการแข่งขันอย่างมากในธุรกิจคลังสินค้า ซึ่งมีการขยายคลังสินค้าเป็นจำนวนมากเพื่อรองรับนโยบายรับจำนำข้าวของรัฐบาลที่ผ่านมา จึงถือเป็นอุปสรรคสำคัญในการแข่งขันดำเนินธุรกิจคลังสินค้าของ อคส.

2) การดำเนินธุรกิจค้าข้าวสารบรรจุถุงให้แก่ผู้บริโภครายย่อยประสบปัญหาการแข่งขันที่รุนแรงเช่นเดียวกับธุรกิจคลังสินค้า เนื่องจากมีคู่แข่งรายใหญ่ในธุรกิจหลายราย รวมถึงปัจจุบันผู้บริโภคมีช่องทางซื้อที่หลากหลาย

3) การเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2558 โดยมีเป้าหมายที่จะเร่งเปิดเสรีธุรกิจโลจิสติกส์ในปี 2556 ซึ่งเปิดโอกาสให้ต่างชาติสามารถเข้าถือหุ้นในธุรกิจโลจิสติกส์ได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ส่งผลให้ธุรกิจคลังสินค้า และโลจิสติกส์เกิดการแข่งขันมากขึ้น จึงเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจของ อคส. หากไม่สามารถพัฒนาศักยภาพในการดำเนินงานเชิงธุรกิจ

4) ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวทั่วโลกส่งผลกระทบต่อธุรกิจการส่งออกข้าว รวมถึงความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศย่อมส่งผลกระทบต่อรายได้จากการส่งออกเช่นกัน

5) ข้อจำกัดของลักษณะสินค้าเกษตรที่มีการเปลี่ยนแปลงตามฤดูกาล (Seasonal) ทำให้เกิดความยุ่งยากในการวางแผนบริหารจัดการ

4.1.2.4 สภาพสังคม วัฒนธรรม ค่านิยม ของประชาชน (Society)

✓ โอกาส

1) ในปัจจุบันขนาดครอบครัวเล็กลงเหลือประมาณ 3 -5 คนทำให้พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนจากการซื้อข้าวเป็นกระสอบหรือแบบตักแบ่งเป็นข้าวสารบรรจุถุง ซึ่งข้าวสารบรรจุถุงขนาด 5 กิโลกรัมเป็นขนาดที่เหมาะสมและได้รับความนิยม

✓ อุปสรรค

- 1) แม้ว่า พรฎ. จัดตั้ง อคส. จะให้อำนาจให้สามารถดำเนินธุรกิจด้านการค้าข้าว และสินค้าโภคภัณฑ์ต่าง ๆ แต่เนื่องจาก อคส. มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจซึ่งถือเป็นหน่วยงานของรัฐ ซึ่งตามรัฐธรรมนูญ มาตรา 84 (1) กำหนดว่ารัฐต้องไม่ประกอบกิจกรรมทางเศรษฐกิจแข่งขันกับเอกชน เว้นแต่มีความจำเป็นเพื่อประโยชน์ในการรักษาความมั่นคงของรัฐ รักษาผลประโยชน์ส่วนรวม หรือการให้มีสาธารณูปโภค จึงทำให้ อคส. มักมีอุปสรรคในการประกอบธุรกิจที่มีลักษณะแข่งขันกับภาคเอกชน เนื่องจากมักเผชิญกับข้อเรียกร้อง/คัดค้านจากประชาชน
- 2) มีสินค้าอื่นจำนวนมากที่สามารถบริโภคทดแทนข้าวได้ เช่น ขนมปัง ก๋วยเตี๋ยว เป็นต้น
- 3) อคส. มีภาพลักษณ์ที่ไม่ดีด้านความไม่โปร่งใส และการทุจริต

4.1.2.5 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology System)

✓ โอกาส

--ไม่มี--

✓ อุปสรรค

การใช้เทคโนโลยีของคลังสินค้าของ อคส. ยังไม่สามารถรองรับความต้องการจัดเก็บสินค้าในกระบวนการผลิตแบบสมัยใหม่ โดยเฉพาะธุรกิจอาหารที่มีการจัดเก็บในรูปแบบไซโล และใช้เทคโนโลยีเพื่อลดความสูญเสียจากการจัดเก็บสินค้า ควบคู่กับการรักษาคุณภาพของสินค้า

4.2 การวิเคราะห์ความเหมาะสมของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมในปัจจุบัน

4.2.1 กรอบแนวคิดในการวิเคราะห์ความเหมาะสม

การพิจารณาความเหมาะสมของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ขององค์การคลังสินค้านั้น ที่ปรึกษาฯ ได้พิจารณาบรรทัดฐานขององค์กร (Organization Norms) ประวัติการดำเนินงาน/ ผลการดำเนินงาน (Historical performance) และความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีรายละเอียดดังนี้

✓ **บรรทัดฐานขององค์กร (Organization norms)** เนื่องจากองค์การคลังสินค้ามีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงพาณิชย์ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงานขององค์กร ตลอดจนแผนงานต่าง ๆ ขององค์การคลังสินค้าจะต้องคำนึงถึงและตอบสนองต่อแนวนโยบายต่อรัฐวิสาหกิจ (Statement of Directions: SOD) ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ในฐานะหน่วยงานหลักในการกำกับ ดูแล ติดตาม ประเมินผล และพัฒนารัฐวิสาหกิจ สามารถประเมินผลการดำเนินงานขององค์การคลังสินค้าผ่านแนวนโยบายรัฐวิสาหกิจข้างต้นได้

ดังนั้น ในการศึกษานี้ ที่ปรึกษาจะพิจารณาว่าองค์กรคลังสินค้าได้นำแนวนโยบายต่อรัฐวิสาหกิจมาเป็นแกนในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ขององค์กรหรือไม่ อย่างไร หากองค์กรคลังสินค้าได้นำแนวนโยบายต่อรัฐวิสาหกิจมาเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ก็จะถือว่าวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมที่ได้กำหนดไว้นั้นมีความเหมาะสมกับองค์กร

✓ **ประวัติการดำเนินงาน/ ผลการดำเนินงาน (Historical performance)** โดยนำผลการดำเนินงานที่ผ่านมา มาพิจารณาว่าองค์กรคลังสินค้าสามารถดำเนินธุรกิจตามพันธกิจให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ขององค์กรหรือไม่ อย่างไร

โดยจะศึกษาและทบทวนจากรายงานผลการดำเนินงานองค์กรคลังสินค้า ประจำปีบัญชี 2557 (รายปี) เพื่อพิจารณาว่าองค์กรคลังสินค้าสามารถดำเนินงานได้ตรงตามพันธกิจที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยที่ปรึกษาจะทำการคัดเลือกยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับพันธกิจ เพื่อจะได้ตัวเลขเป้าหมายของโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์เนื่องจากพันธกิจขององค์กรคลังสินค้าไม่ได้กำหนดเป้าหมายที่เป็นตัวเลขที่ชัดเจนไว้ หลังจากนั้นนำตัวเลขของเป้าหมายนั้น ๆ มาพิจารณาว่าผลการดำเนินงานตามโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับพันธกิจนั้น ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งนี้ หากองค์กรคลังสินค้าสามารถดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมายของโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับพันธกิจ ก็จะถือว่าพันธกิจที่กำหนดไว้นั้นมีความเหมาะสมกับองค์กร

✓ **ความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับประเด็นการดำเนินงานขององค์กรคลังสินค้าตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ว่ามีความเหมาะสม มีความสำเร็จ และประสบปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน หรือไม่ อย่างไร ตลอดจนการให้ข้อเสนอแนะถึงวิธีการแก้ปัญหาเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4.2.2 ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสม

อศส. ได้กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และค่านิยม (Value) ไว้ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision): "เป็นองค์กรที่เป็นเลิศ ด้านการบริหารจัดการคลังสินค้า การค้าและบริการสินค้าเกษตร ด้วยความมุ่งมั่นตามหลักธรรมาภิบาล"

พันธกิจ (Mission):

1) ดำเนินธุรกิจคลังสินค้าเกษตร การค้า และธุรกิจบริการสินค้าเกษตรด้วยมาตรฐานอย่างมืออาชีพ เป็นธุรกิจหลัก รวมทั้งการให้บริการโลจิสติกส์ และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้า

2) บริหารจัดการงานนโยบายรัฐ เพื่อรักษาสมดุลทั้งปริมาณ และราคาสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยความโปร่งใส

3) มุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน โดยคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

4) พัฒนาระบบบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง ให้มีมาตรฐานสากลและสอดคล้องตรงตามความต้องการของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ค่านิยม (Value): "พัฒนาตน พัฒนางาน โปร่งใส ใส่ใจบริการ"

ผลการศึกษา วิเคราะห์ และทบทวน เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ตามกรอบแนวคิดในการศึกษาข้างต้น เป็นดังนี้

4.2.2.1 บรรทัดฐานขององค์กร (Organization norms)

แนวนโยบายต่อรัฐวิสาหกิจ (Statement of Directions: SOD) ที่ระบุในแผนปฏิบัติการ อคส. ประจำปี 2557 ได้กำหนดให้องค์การคลังสินค้ามุ่งเป็นองค์กรที่มีหน้าที่ “กำกับดูแลคลังสินค้า ไซโล ห้องเย็น ให้มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐาน รวมทั้งเพิ่มศักยภาพ ในการแข่งขันทางธุรกิจ” และยังได้กำหนดแผนระยะสั้นและระยะยาวเพื่อเป็นกรอบในการทำงานไว้ด้วย ดังนี้

แผนระยะสั้น

1. ศึกษาทบทวนบทบาทขององค์กรที่เหมาะสม
2. เร่งรัดการปิดบัญชีรวมให้เป็นปัจจุบัน
3. เพิ่มความสามารถบุคลากรให้มีความรู้ ความชำนาญเกี่ยวกับสินค้าเกษตรและคลังสินค้า
4. จัดทำแผนบริหารสินทรัพย์ให้สอดคล้องกับภารกิจ
5. ใช้กลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อเพิ่มมูลค่าของสินค้า
6. พัฒนาระบบสารสนเทศให้ทันสมัย

แผนระยะยาว

1. ศึกษาแนวทางการใช้ประโยชน์จากการเปิดการค้าเสรีและการเป็น AEC
2. ปรับเปลี่ยนการดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาลให้สามารถเป็นงานทางธุรกิจได้

ซึ่งเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ขององค์การคลังสินค้าแล้วพบว่า องค์การคลังสินค้าได้นำแนวนโยบายต่อรัฐวิสาหกิจมาเป็นแนวทางในกำหนดทิศทางการดำเนินงานหลักขององค์กร คือนำมาเป็นกรอบในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมขององค์กรที่มุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจด้านคลังสินค้า ด้วยมาตรฐานอย่างมืออาชีพ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้า และยังได้นำแผนระยะสั้นและระยะยาวมา กำหนดลงในพันธกิจข้อต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การคลังสินค้าสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายที่แนวนโยบายต่อรัฐวิสาหกิจกำหนดไว้ เช่น การนำแผนระยะสั้นในหัวข้อการเพิ่มความสามารถบุคลากรมาเป็น ส่วนหนึ่งของพันธกิจขององค์กรข้อ 3 ที่มุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรบุคคล การเร่งรัดการปิดบัญชีรวมให้เป็น ปัจจุบันและการพัฒนาระบบสารสนเทศให้ทันสมัยนำมาบรรจุเป็นพันธกิจข้อ 4 การพัฒนาระบบบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องและมีมาตรฐานสากล นำกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อเพิ่มมูลค่าของสินค้าโดยการกำหนด เป็นพันธกิจข้อ 1 ให้ดำเนินธุรกิจคลังสินค้าเกษตร การค้า และธุรกิจบริการสินค้าเกษตร รวมทั้งการ ให้บริการโลจิสติกส์และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้า เป็นต้น

4.2.2.2 ประวัติการดำเนินงาน/ ผลการดำเนินงาน

ในส่วนของประวัติการดำเนินงาน/ ผลการดำเนินงานนั้น จะรวบรวมข้อมูลจากรายงานผลการดำเนินงานองค์การคลังสินค้า ประจำปีบัญชี 2557 (รายปี) ตามลำดับของพันธกิจ ทั้งนี้ ในการคัดเลือกโครงการเพื่อมาพิจารณาผลการดำเนินงานในภาพรวมขององค์การคลังสินค้านั้น ที่ปรึกษาฯ จะคัดเลือก จากโครงการที่สำคัญจากแผนปฏิบัติราชการประจำปี 2557 ที่ประกอบด้วย 17 โครงการย่อยภายใต้ 1) โครงการสำคัญ (Flagship Projects) 2) โครงการสนับสนุนการดำเนินงานตามแนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ และ 3) โครงการสนับสนุนยุทธศาสตร์การบริหารองค์การคลังสินค้า ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

✓ **พันธกิจที่ 1** “การดำเนินธุรกิจคลังสินค้าเกษตร การค้า และธุรกิจบริการสินค้าเกษตร ด้วยมาตรฐาน อย่างมีอาชีพ เป็นธุรกิจหลัก รวมทั้งการให้บริการโลจิสติกส์ และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้า” มีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ที่ 1 ของแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2557 คือ สร้างรายได้และบริหารสินทรัพย์องค์กรให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า (กลยุทธ์การบริหารจัดการคลังสินค้า การค้าและบริการสินค้าเกษตร และสร้างรายได้ที่ยั่งยืน)

ภายใต้ยุทธศาสตร์ดังกล่าวประกอบด้วยโครงการสำคัญ (Flagship project) 2 โครงการ ได้แก่

1) **โครงการเพิ่มประสิทธิภาพคลังสินค้าของ อคส.** ประกอบด้วยโครงการย่อย 3 โครงการ ได้แก่ โครงการย่อยที่ 1 คือ โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์ที่ดินคลังธนบุรีให้เกิดประโยชน์สูงสุด โครงการย่อยที่ 2 คือ โครงการใช้ประโยชน์พื้นที่คลังสินค้าราษฎร์บูรณะให้คุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจ และโครงการย่อยที่ 3 คือ โครงการพัฒนามาตรฐานคลังกลางและจัดทาลังกลางให้เพียงพอ ซึ่งโครงการทั้งหมดมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การบริหารสินทรัพย์ของ อคส. เป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

2) **โครงการสร้างรายได้เพิ่มจากธุรกิจค้าขายและบริการ** ประกอบด้วยโครงการย่อย 2 โครงการ ได้แก่ โครงการย่อยที่ 1 คือ โครงการจำหน่ายข้าวสารบรรจุถุงในประเทศ และ โครงการย่อยที่ 2 คือ โครงการจำหน่ายข้าวสารส่งต่างประเทศและบริการนำเข้า-ส่งออกสินค้า

ด้านการให้บริการโลจิสติกส์ของ อคส. นั้น พบว่า มีโครงการที่สนับสนุนยุทธศาสตร์การบริหารองค์การคลังสินค้า และมีความเกี่ยวข้องกับพันธกิจดังกล่าว คือ โครงการจัดส่งข้าวสารให้หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ

รายละเอียดและผลการดำเนินงานของแต่ละโครงการเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ มีดังนี้

1) **โครงการเพิ่มประสิทธิภาพคลังสินค้าของ อคส. ให้เกิดประโยชน์สูงสุด** จากแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2557 ประกอบกับรายงานผลการดำเนินงานองค์การคลังสินค้า ประจำปีบัญชี 2557 รายปี ได้ตั้งเป้าหมายของโครงการดังกล่าว โดยกำหนดให้มีรายได้เท่ากับ 54 ล้านบาท ซึ่งจากผลการดำเนินงานไตรมาสที่ 1 ถึงไตรมาสที่ 4 ประจำปี 2557 พบว่า รายได้จากคลังสินค้าทั้งหมด **บรรลุเป้าหมาย** ที่ตั้งไว้ โดยมีรายได้เท่ากับ 56.99 ล้านบาท โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับผลการดำเนินการดังนี้

1.1) **โครงการย่อยที่ 1: เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์ที่ดินคลังธนบุรีให้เกิดประโยชน์สูงสุด** โครงการดังกล่าวเป็นการดำเนินงานโดยมีเป้าหมายเพื่อให้พื้นที่คลังสินค้าถูกใช้ประโยชน์และได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่าอย่างยั่งยืน ไม่ว่าจะเป็นการหลุกค้าที่มีศักยภาพมาเช่าพื้นที่คลังสินค้า การปรับอัตราค่าเช่าให้สูงขึ้นตามความเหมาะสมโดยอยู่บนหลักเกณฑ์ที่กำหนด การพัฒนาพื้นที่คลังสินค้าโดยการว่าจ้างที่ปรึกษาเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการใช้ประโยชน์ที่ดินคลังสินค้า

ทั้งนี้ อคส. ได้แบ่งการดำเนินงานตามแผนเป็นระยะสั้นและระยะยาว โดยในระยะสั้นจะดำเนินการหาลูกค้ามาเช่าพื้นที่เพื่อให้เป็นรายได้จากคลังสินค้าและเป็นรายได้ประจำให้กับ อคส. และในระยะยาวมีแนวทางในการใช้พื้นที่สำหรับจัดทำโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ โดย อคส. จะเชิญชวนผู้ประกอบการให้เข้ามาเสนอโครงการ และให้ทำสัญญาเช่าที่ดินระยะยาวเป็นเวลา 30 ปี

อคส. ได้กำหนดตัวชี้วัดระดับโครงการย่อยสำหรับโครงการนี้ โดยอ้างอิงจากการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ และตั้งเป้าหมายไว้ที่ร้อยละ 80 ซึ่งจากรายงานผลการดำเนินงานประจำปีบัญชี 2557 พบว่า **บรรลุเป้าหมาย** โดยมีผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการอยู่ที่ร้อยละ 85

1.2) โครงการย่อยที่ 2: ใช้ประโยชน์พื้นที่คลังสินค้าราชการบูรณะให้คุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจ โครงการดังกล่าวเกิดจากความต้องการในการปรับปรุงพัฒนาพื้นที่ของสำนักบริหารสินทรัพย์ เพื่อเพิ่มมูลค่าในการใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยจากการพิจารณาด้านศักยภาพของพื้นที่ประกอบกับปัจจัยต่าง ๆ พบว่าคลังสินค้าราชการบูรณะไม่สามารถพัฒนาให้เป็นศูนย์ธุรกิจและบริการด้านคลังสินค้าแบบครบวงจรได้ จึงมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการใช้ประโยชน์ และการพัฒนาเพื่อการใช้ประโยชน์ของพื้นที่เพื่อให้ออกส. มีรายได้เพียงพอและยั่งยืน ทั้งนี้ ได้มีการดำเนินการว่าจ้างที่ปรึกษาเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการใช้ประโยชน์พื้นที่คลังสินค้า โดยในระยะสั้น ออกส. จะหาลูกค้ามาเช่าพื้นที่ให้ครบเต็มทั้งพื้นที่เพื่อให้ ออกส. มีรายได้เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา ส่วนในระยะยาวจะเชิญชวนผู้ประกอบการให้เข้ามาเสนอแนวทางในการพัฒนาพื้นที่และดำเนินการเช่นเดียวกับคลังสินค้าธนบุรี ทั้งนี้ ออกส. อาจจะเป็นผู้ลงทุนในโครงการเองหรืออาจจะร่วมลงทุนกับภาคเอกชนโดยจะพิจารณาจากความคุ้มค่าและประโยชน์ที่ ออกส. จะได้รับเป็นสำคัญ

ออกส. ได้กำหนดตัวชี้วัดระดับโครงการย่อยสำหรับโครงการนี้ โดยยึดจากการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ และตั้งเป้าหมายไว้ที่ ร้อยละ 80 ซึ่งจากผลการดำเนินงาน พบว่า การดำเนินโครงการดังกล่าวในช่วงเวลาดังกล่าว สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้ โดยอยู่ที่ ร้อยละ 90

1.3) โครงการย่อยที่ 3: พัฒนามาตรฐานคลังกลางและจัดหาลังกลางให้เพียงพอ จากการศึกษาพบว่า มีคลังสินค้าและที่ดินว่างเปล่าที่เป็นกรรมสิทธิ์ของ ออกส. เป็นจำนวนมาก เช่น คลังสินค้าบัวใหญ่ในจังหวัดนครราชสีมา ที่ดินเปล่าในอำเภอพระพุทธบาท จังหวัดสระบุรี โดยคลังสินค้าและที่ดินดังกล่าวมีความเหมาะสมตามมาตรฐานคลังสินค้า เข้าหลักเกณฑ์ในการเลือกพื้นที่ (Site Selection Criteria) และสามารถพัฒนา ปรับปรุง และก่อสร้างให้เป็นคลังสินค้ามาตรฐานสากลได้

ในส่วนของการดำเนินโครงการนั้น ออกส. ได้พิจารณาเลือกคลังสินค้าบัวใหญ่ และที่ดินเปล่าในอำเภอพระพุทธบาท มาดำเนินการปรับปรุงและก่อสร้างให้เป็นคลังสินค้ามาตรฐาน โดยเน้นการใช้ประโยชน์ให้เต็มประสิทธิภาพ สามารถรองรับสินค้าได้หลากหลายชนิด รวมถึงสามารถดำเนินการรับฝากและเก็บสินค้าได้หลายรูปแบบตามสถานการณ์ เช่น เพื่อรับฝากเก็บรักษาสินค้าเกษตรตามโครงการรับจำนำของรัฐบาล บริการตลาดกลางสินค้าเกษตรและสินค้า OTOP เป็นศูนย์จัดเก็บและกระจายสินค้าบริโภคและอุปโภคในสถานการณ์วิกฤต และเป็นสถานที่จัดเก็บสินค้าที่มีมูลค่าสูง เช่น ยาและเวชภัณฑ์ เป็นต้น นอกจากนี้ทั้ง 2 พื้นที่ที่มีการพัฒนาจะถูกใช้เป็นตัวแบบนำร่องสำหรับการพัฒนาคลังสินค้าของภูมิภาคอื่น ๆ ต่อไปในอนาคต

ออกส. ได้กำหนดตัวชี้วัดระดับโครงการย่อยสำหรับโครงการนี้ โดยยึดจากการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ และตั้งเป้าหมายไว้ที่ ร้อยละ 80 ซึ่งจากผลการดำเนินงาน พบว่า การดำเนินโครงการดังกล่าวในช่วงเวลาดังกล่าว บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยอยู่ที่ ร้อยละ 90

2) โครงการสร้างรายได้เพิ่มจากธุรกิจค้าขายและบริการ เนื่องจากการดำเนินงานขององค์การคลังสินค้าในปัจจุบันมีส่วนรายได้จากการดำเนินโครงการรับจำนำข้าวเปลือกประมาณร้อยละ 30 และจากการจัดซื้อสินค้าโภคภัณฑ์ของส่วนงานราชการประมาณ ร้อยละ 50 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ออกส. พึ่งพารายได้จากภายนอกในอัตราที่สูง ส่งผลให้สถานะทางการเงินของ ออกส. มีความเสี่ยงสูงตามไปด้วย ด้วยเหตุนี้ ออกส. จึงได้ดำเนินโครงการดังกล่าวเพื่อนำการสร้างรายได้ตามภารกิจหลักขององค์การ

ภายใต้โครงการดังกล่าว เป็นการสร้างรายได้จากการจำหน่ายข้าวสารทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งจำหน่ายสินค้าโภคภัณฑ์ภายในประเทศ ซึ่งประกอบด้วย 2 โครงการย่อย ได้แก่ โครงการจำหน่ายข้าวสารบรรจุถุงในประเทศ และโครงการจำหน่ายข้าวสารส่งต่างประเทศและบริการนำเข้า-ส่งออกสินค้า

2.1) โครงการจำหน่ายข้าวสารบรรจุถุงในประเทศ โครงการนี้เกิดจากมติของคณะกรรมการนโยบายข้าวแห่งชาติ (กขช.) ที่ให้ ออกส. นำเอาข้าวสารจากโครงการรับจำนำมาดำเนินการ

ปรับปรุงคุณภาพและจัดจำหน่ายให้แก่ประชาชน โดยตามแผนปฏิบัติการ อคส. ได้ตั้งเป้าหมายเป็นรายได้ ที่ 3,280 ล้านบาท แต่เนื่องจากภายหลังได้รับผลกระทบจากนโยบายของ กชช. ที่ให้ชะลอการจำหน่ายข้าวสารกับร้านค้าถูกใจ จึงส่งผลให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนฯ และ ไม่บรรลุเป้าหมาย โดย อคส. ได้รับรายได้จากโครงการดังกล่าวเพียง 3.07 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 0.09 จากเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้

2.2) โครงการจำหน่ายข้าวสารส่งต่างประเทศและบริการนำเข้า-ส่งออกสินค้า เนื่องจาก อคส. มีความพร้อมในการดำเนินงานด้านการส่งออก-นำเข้าสินค้าตามนโยบายที่รัฐบาลกำหนด รวมทั้งได้สิทธิพิเศษทางการค้าที่สามารถนำเข้าสินค้าที่ควบคุม เช่น กระเทียม น้ำมันปาล์ม และถั่วเหลือง เป็นต้น อคส. จึงได้รับมอบหมายให้ดำเนินการติดต่อประสานลูกค้าเพื่อจัดการคำสั่งซื้อตามที่ลูกค้าต้องการ ติดต่อโรงสีเพื่อคัดเลือกคุณภาพข้าวสาร จัดการด้านราคาให้เหมาะสม ควบคุมดูแลจัดการสินค้าที่จะส่งมอบให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย อย่างไรก็ตาม เนื่องจากประเทศคู่ค้าที่เข้าร่วมโครงการ มีเพียงประเทศจีนเพียงประเทศเดียว ทำให้ผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย โดย อคส. ได้ตั้งเป้าหมายเป็นตัวรายได้ ไว้ที่ 11,291 ล้านบาท แต่รายได้ที่ได้รับเท่ากับ 3,834 ล้านบาทเท่านั้น

3) โครงการจัดส่งข้าวสารให้หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ อคส. ได้ดำเนินการจัดส่งข้าวสารให้กับกรมราชทัณฑ์และกรมพินิจ ในสังกัดกระทรวงยุติธรรม มาตั้งแต่ปีงบประมาณ 2553 ซึ่งเป็นช่องทางหนึ่งที่สามารถสร้างรายได้ให้กับ อคส. โดยในปัจจุบันได้พยายามขยายตลาดไปยังหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ รวมถึงพัฒนาช่องทางและความสามารถในการขนส่งสินค้า ซึ่งจะช่วยส่งเสริมเครือข่ายระบบโลจิสติกส์ของ อคส. ให้มีประสิทธิภาพและมีความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น

ตามแผนปฏิบัติการของ อคส. ได้มีการตั้งเป้าหมายรายได้สำหรับโครงการนี้ไว้ที่ 3.3 ล้านบาท และ อคส. สามารถทำรายได้บรรลุเป้าหมาย โดยมีรายได้ที่เกิดจากผลการดำเนินงานอยู่ที่ 4.04 ล้านบาท

ดังนั้น ผลการดำเนินงานในภาพรวมตามพันธกิจที่ 1 การดำเนินธุรกิจคลังสินค้าเกษตร การค้า และธุรกิจบริการสินค้าเกษตรด้วยมาตรฐานอย่างมืออาชีพ เป็นธุรกิจหลัก รวมทั้งการให้บริการโลจิสติกส์ และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้า สามารถสรุปได้ว่าส่วนใหญ่สามารถบรรลุเป้าหมายของโครงการได้ แม้จะมีบางโครงการที่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ คือ โครงการสร้างรายได้เพิ่มจากธุรกิจค้าขายและบริการภายใต้โครงการที่เป็นโครงการสำคัญ (Flagship Project) ในโครงการจำหน่ายข้าวสารบรรจุถุงในประเทศ ซึ่งเป็นผลมาจากนโยบายของรัฐบาลที่ต้องการชะลอการจำหน่ายข้าวสารกับร้านค้าถูกใจ ทำให้ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามแผนงาน สำหรับโครงการจำหน่ายข้าวส่งต่างประเทศ และบริการนำเข้า – ส่งออกสินค้านั้น สาเหตุที่ทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย เนื่องมาจากมีเพียงประเทศจีนเพียงประเทศเดียวเท่านั้นที่เข้าร่วมโครงการ ส่งผลให้ไม่สามารถทำรายได้ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ รายละเอียดปรากฏที่ตารางที่ 4-1

✓ **พันธกิจที่ 2 “บริหารจัดการนโยบายรัฐ เพื่อรักษาสมดุลทั้งปริมาณ และราคาสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยความโปร่งใส”** มีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ที่ 2 ของแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2557 คือ สร้างความพึงพอใจกับลูกค้าและตอบสนองความคาดหวังต่อนโยบายภาครัฐ (กลยุทธ์พัฒนามาตรฐานและตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า ทั้งภาครัฐและเอกชน)

ภายใต้ยุทธศาสตร์ดังกล่าวประกอบด้วย 2 โครงการที่มีความสอดคล้องกับพันธกิจ ได้แก่

1) **โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการรายงานข้อมูลสินค้าคงเหลือในโครงการนโยบายภาครัฐ** เป็นโครงการที่ช่วยสนับสนุนการบริหารงานของนโยบายรัฐบาล รวมถึงสร้างศักยภาพและขีดความสามารถ

ทางการแข่งขันให้กับ อคส. โดยการสร้างฐานข้อมูลเกี่ยวกับปริมาณสินค้าที่มีอยู่กับ อคส. ทั้งข้อมูลการรับ การจ่ายสินค้า และสินค้าคงเหลือ เพื่อใช้สำหรับบันทึกข้อมูล และรายงานข้อมูลให้มีประสิทธิภาพ และสะดวกต่อการนำไปใช้ประโยชน์

2) โครงการจัดทำกรมธรรม์ประกันภัยสต็อกน้ำมัน/แป้งมันสำปะหลังในคลังสินค้ากลาง เป็นโครงการที่ช่วยสนับสนุนรัฐบาลตามนโยบายในการแทรกแซงราคามันสำปะหลัง ตามโครงการรัฐบาล “โครงการแทรกแซงตลาดมันสำปะหลัง ปี 2555-56”

รายละเอียดและผลการดำเนินงานของแต่ละโครงการเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ มีดังนี้

1) โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการรายงานข้อมูลสินค้าคงเหลือในโครงการนโยบายภาครัฐ มีเป้าหมายของโครงการเพื่อให้ อคส. สามารถออกรายงานที่ครอบคลุมข้อมูลปริมาณการรับและการจ่ายสินค้า รวมไปถึงปริมาณสินค้าที่คงเหลืออยู่กับ อคส. ให้มีความครบถ้วน ถูกต้อง และทันภายในเวลาที่กำหนด ซึ่งได้แก่ของกรมการนำไปใช้งาน จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อรัฐบาลในการกำหนดนโยบายและบริหารปริมาณสินค้าที่มีอยู่ในมือ โดยการดำเนินโครงการนั้น เป็นการสร้างฐานข้อมูลผ่านระบบออนไลน์เพื่อใช้สำหรับการปฏิบัติงานของ อคส. ทั้งส่วนของการบันทึกข้อมูล และการรายงานข้อมูลออกมาเพื่อให้ผู้บริหาร รัฐบาล ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถนำไปใช้ประโยชน์ ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการปฏิบัติงานในอดีตที่เป็นการรับส่งข้อมูลผ่านทางโทรสาร ควบคู่กับการใช้งานด้วย E-mail ถือว่ามีการรับข้อมูลผ่านระบบออนไลน์มีความก้าวหน้ากว่ามาก ทั้งด้านของความสะดวกรวดเร็ว เกิดความคล่องตัว และลดความซ้ำซ้อนในการทำงานระหว่างหน่วยงานภายใน อคส.

ตามแผนปฏิบัติการ อคส. ได้กำหนดตัวชี้วัดของโครงการ โดยใช้การติดตามร้อยละของการรายงาน และได้ตั้งเป้าหมายไว้ที่ร้อยละ 70 ซึ่งผลปรากฏว่า การดำเนินงานตามโครงการบรรลุเป้าหมายในช่วงเวลาดังกล่าว โดยผลการดำเนินงานสำเร็จร้อยละ 100

2) โครงการจัดทำกรมธรรม์ประกันภัยสต็อกน้ำมันแป้งมันสำปะหลังในคลังสินค้ากลาง/ จัดทำขึ้นตามโครงการแทรกแซงตลาดมันสำปะหลังประจำปี 2555/56 ของรัฐบาล เพื่อลดความเสี่ยงจากการเกิดภัยต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อสินค้า เช่น อุทกภัย वादภัย อัคคีภัย เป็นต้น โดยมีการดำเนินงานในลักษณะของการจัดทำกรมธรรม์ประกันภัยสต็อกน้ำมันและแป้งมันสำปะหลังในคลังสินค้าตลอดระยะเวลาในการเก็บรักษา คลังสินค้าที่เข้าร่วมต้องจัดทำประกันภัยและเป็นผู้จ่ายเบี้ยประกัน ต้องมีการระบุในกรมธรรม์ให้ อคส. เป็นผู้รับประโยชน์

นอกจากโครงการนี้จะสอดคล้องกับพันธกิจที่ว่าด้วยการบริหารจัดการนโยบายรัฐแล้ว การลดความเสี่ยงจากการสูญเสียสินค้ายังช่วยสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจมัน รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างภาพลักษณ์ด้านความโปร่งใสให้กับ อคส. ด้วย

ตามแผนปฏิบัติการ อคส. ได้กำหนดตัวชี้วัดของโครงการ โดยใช้จำนวนของคลังสินค้ากลางมันเส้น/แป้งมันสำปะหลังที่มีการทำประกันภัยครอบคลุมครบถ้วนตามเงื่อนไขที่ อคส. กำหนด และได้ตั้งเป้าหมายให้คลังสินค้ากลางทุกแห่งต้องจัดทำกรมธรรม์ประกันภัย ซึ่งจากผลการดำเนินงานพบว่า สามารถบรรลุตามเป้าหมาย คลังสินค้ากลางมันเส้น/แป้งมันสำปะหลังทุกแห่งมีการดำเนินการ และผลการดำเนินงานครบถ้วนร้อยละ 100

ดังนั้น ผลการดำเนินงานในภาพรวมตามพันธกิจที่ 2 บริหารจัดการงานนโยบายรัฐ เพื่อรักษาสมดุลทั้งปริมาณ และราคาสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยความโปร่งใส สามารถสรุปได้ว่าการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายของโครงการที่กำหนดไว้ได้ รายละเอียดปรากฏที่ตารางที่ 4-1

✓ พันธกิจที่ 3 การมุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน โดยคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม” มีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ที่ 3 ของแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2557 คือ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ (กลยุทธ์ยกระดับศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ) และยุทธศาสตร์ที่ 4 คือ เพิ่มขีดความสามารถของ อคส. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และทรัพยากรบุคคล (กลยุทธ์พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง)

ภายใต้ยุทธศาสตร์ดังกล่าวประกอบด้วยโครงการสำคัญ (Flagship project) 1 โครงการ ได้แก่

1) โครงการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการและวางแผนอัตรากำลังคนใหม่รองรับรูปแบบธุรกิจใหม่ โดยเป็นการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรใหม่ให้มีความเหมาะสมเพื่อรองรับกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ใหม่ขององค์กร การดำเนินงานในอนาคต มีความชัดเจน คล่องตัว และเกิดประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ยังมีโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่มีความสอดคล้องกับพันธกิจอีก 1 โครงการ คือ 2) โครงการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ อคส. มีมาตรฐานสมรรถนะหลักของพนักงานใหม่ สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และรองรับการเปลี่ยนแปลงการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน รวมทั้งมีแผนพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับสมรรถนะที่ต้องการในเวลาที่เหมาะสม

รายละเอียดและผลการดำเนินงานของโครงการเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ มีดังนี้

1) โครงการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการและวางแผนอัตรากำลังคนใหม่รองรับรูปแบบธุรกิจใหม่ จากการศึกษาการดำเนินงานที่เน้นการดำเนินธุรกิจในรูปแบบใหม่ เช่น การจัดตั้งบริษัทลูกเพื่อรองรับการขยายและต่อยอดธุรกิจด้านคลังสินค้า การค้าและบริการของ อคส. ทำให้ต้องมีการทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการกำลังคนให้มีความเหมาะสม โดยภายใต้โครงการดังกล่าวประกอบด้วยวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis) ของแต่ละหน่วยงานเพื่อให้ทราบถึงสภาพของกำลังคนในเชิงปริมาณและคุณภาพ การวิเคราะห์ช่องว่างกำลังคน (Manpower Gap) เพื่อให้ทราบถึงกำลังคนที่กำลังขาดอยู่ในปัจจุบัน การจัดทำแผนบริหารอัตรากำลังคน เพื่อพิจารณาถึงส่วนงานที่กำลังคนขาดแคลน ส่วนงานที่กำลังคนเกินความจำเป็น และส่วนงานที่ควรทำการ Outsource

ทั้งนี้ อคส. ได้ตั้งเป้าหมายการดำเนินงานโครงการตามแผนปฏิบัติการฯ อยู่ที่ร้อยละ 80 ซึ่งเมื่อพิจารณาผลการดำเนินงาน พบว่า สามารถบรรลุตามเป้าหมาย โดยผลการดำเนินงานของโครงการอยู่ที่ร้อยละ 90

2) โครงการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการเตรียมความพร้อมของ อคส. ในด้านของการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Resource Capital: HRC) ที่ อคส. เห็นว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรทั้งในด้านการบริหารจัดการ และด้านปฏิบัติการ และท้ายที่สุด องค์กรจะสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้า ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งสอดคล้องกับพันธกิจที่ต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม นอกจากนี้ การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของ อคส. จะช่วยให้ยกระดับศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขัน ด้วยการสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งในตลาด

สำหรับการพัฒนาทุนมนุษย์ของ อคส. จะมุ่งเน้นให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ มีความสามารถ มีทักษะที่จำเป็นในการทำงาน รวมถึงสร้างประสบการณ์และความชำนาญให้แก่บุคลากรแต่ละคน หรือก็คือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ซึ่งจะดำเนินการควบคู่ไปกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้เกิดเป็นศักยภาพที่ดีขององค์กร

แผนปฏิบัติการของการเตรียมความพร้อมด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ ประกอบด้วย

1) การทบทวนและปรับปรุงแผนแม่บท Human Resource Capital (HRC) โดยการกำหนดกรอบที่เหมาะสมในการทบทวนและปรับปรุงแผนแม่บทดังกล่าว

2) การเตรียมความพร้อมด้าน Human Resource Management (HRM) ผ่านแผนงานในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การสร้างพนักงานกลุ่มดาวเด่น (Talent) เพื่อรองรับ AEC และธุรกิจใหม่ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การสร้างความพร้อมบุคลากรเพื่อสืบทอดตำแหน่ง (Successors Plan) การสร้างความผูกพันองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement Plan) การสร้างความสุขในที่ทำงาน (Happy Workplace Plan) การสร้างความพร้อมรับมือขีดขอบการบริหารทรัพยากรบุคคล และการสร้างคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

3) การเตรียมความพร้อมด้าน Human Resource Development (HRD) ได้แก่ การปรับปรุงสมรรถนะหลัก และการจัดทำ Training Roadmap เพื่อรองรับวิสัยทัศน์ ธุรกิจใหม่ และ AEC การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

ทั้งนี้ อคส. ได้กำหนดตัวชี้วัดของโครงการจากการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการโดยยึดร้อยละความสำเร็จตามแผนฯ และได้ตั้งเป้าหมายให้ผลการดำเนินงานกิจกรรมตามแผนฯ ต้องสำเร็จไม่น้อยกว่าร้อยละ 85 ซึ่งจากผลการดำเนินงานพบว่า โครงการดังกล่าวบรรลุเป้าหมาย โดยการดำเนินงานอยู่ที่ร้อยละ 90

ดังนั้น ผลการดำเนินงานในภาพรวมตามพันธกิจที่ 3 มุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน โดยคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม สามารถสรุปผลได้ว่าการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายของโครงการที่กำหนดไว้ได้ รายละเอียดปรากฏที่ตารางที่ 4.1

✓ **พันธกิจที่ 4 “การพัฒนาระบบบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง ให้มีมาตรฐานสากล และสอดคล้องตรงตามความต้องการของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย”** มีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ที่ 3 ของแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2557 คือ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ (กลยุทธ์ยกระดับศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ และกลยุทธ์พัฒนาการบริหารจัดการองค์กรอย่างต่อเนื่อง)

ภายใต้ยุทธศาสตร์ดังกล่าวประกอบด้วยโครงการสำคัญ (Flagship project) 1 โครงการ ได้แก่

1) **โครงการเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศของ อคส.** ประกอบด้วยโครงการย่อย 4 โครงการ ได้แก่ โครงการย่อยที่ 1 คือ โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของ อคส. โครงการย่อยที่ 2 คือ โครงการปรับปรุงระบบสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการเกษตรกรตามโครงการรับจำนำข้าวเปลือก (ระยะที่ 2) โครงการย่อยที่ 3 คือ โครงการระบบรายงานข้อมูลสำหรับผู้บริหาร และโครงการย่อยที่ 4 คือ โครงการปรับปรุงและบำรุงรักษาระบบสารสนเทศของ อคส.

จากวัตถุประสงค์ของโครงการนี้ ที่ต้องการเสริมสร้างการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารขององค์กรฯ ให้มีประสิทธิภาพได้มาตรฐานสากล พบว่า โครงการดังกล่าวมีความสอดคล้องและเกี่ยวข้องกับทั้งยุทธศาสตร์ที่ 3 และ 4 โดยเนื้องานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนเชื่อมโยงเครือข่ายระบบสารสนเทศของ อคส. เข้ากับระบบของหน่วยงานอื่น ๆ ที่ต้องทำงานร่วมกัน และการจัดทำระบบใบอิเล็กทรอนิกส์นั้น เป็นการดำเนินโครงการที่มุ่งเพิ่มขีดความสามารถของ อคส. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศตามยุทธศาสตร์ที่ 3 ในขณะเดียวกัน ก็เป็นกาเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการตามยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้วย

ในส่วนของโครงการที่สนับสนุนการดำเนินงานตามแนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ พบว่า 2) โครงการพัฒนาระบบคุณภาพ ISO 9001: 2008 มีความสอดคล้องและเกี่ยวข้องกับพันธกิจนี้

และสำหรับโครงการที่สนับสนุนยุทธศาสตร์การบริหารองค์การคลังสินค้า พบว่า มี 2 โครงการ ได้แก่ 3) โครงการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และ 4) โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบูรณาการระบบการควบคุมและตรวจสอบภายใน

รายละเอียดและผลการดำเนินงานของโครงการเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ มีดังนี้

1) โครงการเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศของ อคส. เป็นโครงการพัฒนาที่มุ่งเน้นให้การดำเนินงานและการบริหารจัดการของ อคส. มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดยการใช้ระบบเทคโนโลยีที่มีมาตรฐานสากล และมีศักยภาพเพียงพอที่จะใช้ในการแข่งขันในธุรกิจที่ อคส. ดำเนินการอยู่ โดยโครงการดังกล่าวประกอบด้วย โครงการย่อย 4 โครงการ ได้แก่ 1) โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของ อคส. 2) โครงการปรับปรุงระบบสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการเกษตรกรตามโครงการรับจำนำข้าวเปลือก (ระยะที่ 2) 3) โครงการระบบรายงานข้อมูลสำหรับผู้บริหาร และ 4) โครงการปรับปรุงและบำรุงรักษาระบบสารสนเทศของ อคส.

ทั้งนี้ อคส. ได้มีการกำหนดตัวชี้วัดของโครงการโดยยึดจากผลการดำเนินงานของโครงการย่อยและได้กิจกรรมต่าง ๆ ตามแผนปฏิบัติการฯ และได้ตั้งเป้าหมายให้ผลการดำเนินงานของโครงการโดยรวมต้องสำเร็จไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ซึ่งเมื่อพิจารณาในแต่ละโครงการย่อย พบว่า

- โครงการย่อยที่ 1 – บรรลุเป้าหมาย โดยมีผลการดำเนินงานครบถ้วนอยู่ที่ร้อยละ 100
- โครงการย่อยที่ 2 – ไม่สามารถประเมินผลและสรุปผลได้
- โครงการย่อยที่ 3 – ไม่สามารถประเมินผลและสรุปผลได้
- โครงการย่อยที่ 4 – บรรลุเป้าหมาย โดยมีผลการดำเนินงานของ 4 กิจกรรมหลักอยู่ที่ร้อยละ 84 จากข้อมูลการประเมินผลและสรุปผลของทั้ง 4 โครงการย่อย ทำให้**ไม่สามารถสรุปผลได้** ว่าโครงการเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศของ อคส. บรรลุเป้าหมายหรือไม่

รายละเอียดของแต่ละโครงการย่อย ภายใต้โครงการโครงการเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศของ อคส. มีดังนี้

1.1) โครงการย่อยที่ 1: โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของ อคส. เป็นโครงการที่ช่วยสนับสนุนการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้บรรลุตามยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของ อคส.

อคส. ได้กำหนดตัวชี้วัดของโครงการดังกล่าว โดยยึดจากการได้รับรายงานสรุปให้คำปรึกษาผลการทบทวนแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศของ อคส. และตั้งเป้าหมายโดยต้องได้รับรายงานดังกล่าวอย่างน้อย 3 รายงานตามข้อกำหนดที่ทำไว้กับที่ปรึกษาที่ว่าจ้าง ซึ่งจากผลการดำเนินงาน พบว่า โครงการว่าจ้างที่ปรึกษานี้ **บรรลุเป้าหมาย** โดยมีผลการดำเนินงานครบถ้วน อยู่ที่ร้อยละ 100

1.2) โครงการย่อยที่ 2: โครงการปรับปรุงระบบสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการเกษตรกรตามโครงการรับจำนำข้าวเปลือก (ระยะที่ 2) โดยเน้นการออกไปประพรวนที่รวดเร็วให้แก่เกษตรกรในบริเวณที่เปิดเป็นจุดรับจำนำ โดยมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องให้รองรับการดำเนินการตามโครงการรับจำนำทั้งในและนอกพื้นที่ ระบบสารสนเทศที่ใช้งานยังต้องมีศักยภาพในการจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการรับจำนำข้าวเปลือกและกระบวนการสีแปร ต้องมีความเชื่อมโยงกับระบบคลังสินค้าของ อคส. รวมทั้งต้องสามารถประมวลผลและรายงานผลเพื่อให้นำเอาข้อมูลไปใช้เพื่อปิดบัญชีให้ทันตามกรอบเวลาโครงการ

อย่างไรก็ตาม แม้ อคส. จะมีการกำหนดตัวชี้วัดเป็นจำนวนวันทำการที่สามารถออกไปประทวนสินค้าแล้วเสร็จให้แก่เกษตรกร และได้ตั้งเป้าหมายไว้ให้ต้องดำเนินการเสร็จไม่เกิน 3 วันทำการ แต่พบว่า ในรายงานผลการดำเนินงานขององค์การคลังสินค้า ระบุเพียงร้อยละของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการที่อยู่ที่ย่อยละ 86 แต่ไม่ได้มีการระบุถึงจำนวนวันที่ใช้ในการดำเนินการออกไปประทวนสินค้านี้ดังกล่าว จึงทำให้**ไม่สามารถสรุปผลได้**

1.3) โครงการย่อยที่ 3: โครงการระบบรายงานข้อมูลสำหรับผู้บริหาร รัฐบาลได้มีนโยบายในการตรวจสอบปริมาณข้าวในโครงการรับจำนำข้าวเปลือก ในทุก ๆ จุดที่เปิดดำเนินการเป็นจุดรับจำนำและต้องการให้มีการรายงานข้อมูลปริมาณข้าวเป็นรายวัน เนื่องจากการดำเนินการในอดีตที่ผ่านมาความล่าช้าในขั้นตอนของการรวบรวมข้อมูล และการส่งข้อมูลเพื่อให้ผู้บริหารของ อคส. รวมถึงรัฐบาลได้รับทราบ การดำเนินโครงการนี้จึงมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างเร่งด่วนที่จะต้องสร้างระบบสารสนเทศที่สามารถตอบสนองและรองรับการดำเนินการดังกล่าว เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถนำข้อมูลเหล่านี้มาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์และตัดสินใจในการกำหนดแนวทางการบริหารโครงการ

อย่างไรก็ตาม สำหรับการประเมินผลการดำเนินงานของโครงการย่อยนี้ แม้จะมีการกำหนดเป้าหมายให้ต้องมีระบบรายงานข้อมูลสำหรับผู้บริหาร (ที่ครอบคลุมข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับการรับจำนำ) และกำหนดให้ข้อมูลเหล่านั้นต้องสามารถนำมาออกรายงานได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 แต่เนื่องจากในรายงานผลการดำเนินงานขององค์การคลังสินค้า ไม่ได้มีการระบุถึง จึงทำให้**ไม่สามารถสรุปผลได้**

1.4) โครงการย่อยที่ 4: โครงการปรับปรุงและบำรุงรักษาระบบสารสนเทศของ อคส. เป็นการดำเนินงานเพื่อการปรับปรุงและบำรุงรักษาระบบสารสนเทศด้านธุรกิจและการดำเนินงานภายในของ อคส. รวมถึงโครงการรับจำนำตามนโยบายรัฐบาล เพื่อให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง มีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพและเพียงพอต่อการใช้งาน จึงจำเป็นต้องจัดหาและบำรุงรักษาระบบสารสนเทศ รวมทั้งพัฒนาและปรับปรุงระบบงานให้รองรับการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับโครงการย่อยนี้ ได้มีการกำหนดกิจกรรมหลักออกเป็น 4 กิจกรรม เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการย่อยที่มี 4 ข้อ ซึ่งประกอบด้วย 1) เพื่อทดแทนเครื่องแม่ข่ายเดิม 2) เพื่อให้ระบบรับจำนำสินค้าออนไลน์สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) เพื่อให้มีระบบฐานข้อมูลรองรับระบบงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 4) เพื่อให้มีเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ที่ใช้ทำงานร่วมเพียงพอต่อความต้องการ

เนื่องด้วยโครงการนี้มีการแบ่งกิจกรรมหลักออกเป็น 4 กิจกรรม การกำหนดตัวชี้วัดของการดำเนินการและการตั้งเป้าหมายจึงใช้วิธีการพิจารณารวมกันทั้ง 4 กิจกรรมหลัก โดยตั้งเป้าหมายโดยยึดผลการดำเนินงานของกิจกรรมหลักที่ 1 ถึง 4 ให้ต้องมีร้อยละของการดำเนินงานไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ซึ่งพบว่า ผลการดำเนินงาน **บรรลุเป้าหมาย** โดยผลการปฏิบัติตามแผนฯ ของทั้ง 4 กิจกรรมหลักรวมกันอยู่ที่ร้อยละ 84 โดยมีรายละเอียดของกิจกรรมหลักดังนี้

1.4.1) กิจกรรมหลักที่ 1: ปรับปรุงเครื่องแม่ข่ายและระบบงาน ERP เนื่องจากเครื่องแม่ข่ายที่ใช้งานอยู่มีอายุการใช้งานมากกว่า 7 ปี ส่งผลให้อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการเชื่อมต่อระบบเริ่มเสื่อมสภาพตามอายุการใช้งาน รวมถึงอะไหล่ของอุปกรณ์ดังกล่าวหาได้ยากและมีราคาแพง เนื่องจากบริษัทผู้ผลิตได้เลิกผลิตเครื่องแม่ข่ายแบบที่ใช้งานอยู่ในปัจจุบันไปแล้ว การจัดหาเครื่องแม่ข่ายเครื่องใหม่เพื่อมาทดแทน รวมถึงการปรับปรุงระบบงาน ERP ที่รองรับเครื่องแม่ข่ายใหม่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการเชื่อมต่อระบบ และส่งผลให้การดำเนินงานโดยรวมของทั้งองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สำหรับกิจกรรมหลักนี้ อคส. ได้กำหนดตัวชี้วัดของกิจกรรมจากการได้รับรายงานการทดสอบการใช้งานฐานข้อมูลและระบบงานที่โอนย้ายมา โดยตั้งเป้าหมายให้ต้องได้รับรายงานอย่างน้อย 1 รายงาน ซึ่งจากผลการดำเนินการงานพบว่า มีการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานอยู่ที่ร้อยละ 36 แต่ไม่ได้รับข้อมูถึงการจัดทำและส่งมอบรายงานดังกล่าว จึง**ไม่สามารถสรุปผลได้** ว่าบรรลุเป้าหมายหรือไม่

1.4.2) กิจกรรมหลักที่ 2: บำรุงรักษาระบบสารสนเทศ ERP 12 ระบบ เพื่อสนับสนุนงานด้านธุรกิจและการดำเนินงานภายในของ อคส. ให้ข้อมูลระหว่างแต่ละระบบสารสนเทศสามารถเชื่อมโยงเข้ากันได้ นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาระบบสารสนเทศดังกล่าวเพื่อให้มีเสถียรภาพขึ้น มีระบบสำรองข้อมูลและรองรับการปฏิบัติงานที่หลากหลายเพิ่มขึ้น

สำหรับกิจกรรมหลักนี้ อคส. ได้กำหนดตัวชี้วัดของกิจกรรมจากการได้รับรายงานการบำรุงรักษาระบบรายเดือน รายไตรมาส และรายปี ตามแผนปฏิบัติการฯ และยึดจากร้อยละของการดำเนินงาน โดยตั้งเป้าหมายการดำเนินงานตามไว้ที่ ร้อยละ 100 ซึ่งจากผลการดำเนินงานพบว่า กิจกรรม**บรรลุเป้าหมาย** โดยผลการดำเนินงานครบถ้วน อยู่ที่ร้อยละ 100

1.4.3) กิจกรรมหลักที่ 3: บำรุงรักษาระบบจำหน่ายสินค้าออนไลน์ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานและพัฒนาระบบบริหารจัดการนโยบายรัฐบาลให้มีประสิทธิภาพในเรื่องการรับจำหน่ายข้าวเปลือก และให้การปฏิบัติเป็นไปอย่างต่อเนื่องรองรับความต้องการของผู้ใช้งาน ซึ่งจะส่งผลให้กระบวนการทำงานและการดำเนินนโยบายรับจำหน่ายข้าวเปลือกมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น

สำหรับกิจกรรมหลักนี้ อคส. ได้กำหนดตัวชี้วัดของกิจกรรมจากการได้รับรายงานการบำรุงรักษาระบบรายเดือน รายไตรมาส และรายปี ตามแผนปฏิบัติการฯ และยึดจากร้อยละของการดำเนินงาน โดยตั้งเป้าหมายการดำเนินงานตามไว้ที่ ร้อยละ 100 ซึ่งจากผลการดำเนินงานพบว่า กิจกรรม**บรรลุเป้าหมาย** โดยผลการดำเนินงานครบถ้วน อยู่ที่ร้อยละ 100

1.4.4) กิจกรรมหลักที่ 4: เช่าเครื่องคอมพิวเตอร์พร้อมโปรแกรม และเครื่องพิมพ์ ที่ใช้สำหรับการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรของ อคส. ได้ใช้งานอุปกรณ์ที่มีความทันสมัย มีประสิทธิภาพ และมีปริมาณเพียงพอต่อความต้องการใช้งาน รวมถึงเพื่อลดภาระและค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษา

สำหรับกิจกรรมหลักนี้ อคส. ได้กำหนดตัวชี้วัดของกิจกรรมจากจำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์พร้อมโปรแกรม และเครื่องพิมพ์ที่ได้รับการติดตั้งและพร้อมใช้งาน โดยเป้าหมายที่ตั้งไว้คือ ต้องติดตั้งเครื่องคอมพิวเตอร์พร้อมโปรแกรม จำนวน 157 เครื่อง และติดตั้งเครื่องพิมพ์ จำนวน 93 เครื่อง ซึ่งจากผลการดำเนินงานพบว่า กิจกรรม**บรรลุเป้าหมาย** โดยผลการดำเนินงานครบถ้วน อยู่ที่ร้อยละ 100

2) โครงการพัฒนาระบบคุณภาพ ISO 9001: 2008 เนื่องด้วยในปัจจุบัน ISO 9001 ถือเป็นมาตรฐานสากลที่องค์กรธุรกิจทั่วโลกให้ความสำคัญ โดยเป็นระบบบริหารงานคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับการจัดวางระบบบริหารงาน เพื่อประกันคุณภาพว่ากระบวนการในการดำเนินการต่าง ๆ ภายในองค์กรได้รับการควบคุมโดยผ่านเอกสารที่ระบุขั้นตอนและวิธีการทำงาน รวมทั้งบุคลากรในองค์กรรู้หน้าที่ความรับผิดชอบและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน จากการผ่านการฝึกอบรมให้ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน มีการจัดบันทึกข้อมูลรวมทั้งการตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามที่ระบุไว้ในเอกสารหรือไม่ และมีการแก้ไขข้อผิดพลาดรวมทั้งมีแนวทางในการป้องกันข้อผิดพลาดเดิม ดังนั้น อคส. จึงผลักดันให้ภายในองค์กรมีระบบการบริหารจัดการที่ได้รับการรับรองดังกล่าว ซึ่งนอกจากจะช่วยปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นแล้ว ยังจะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร และสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่า อคส. มีมาตรฐานคุณภาพในการบริหารที่เป็นสากล

อคส. ได้กำหนดตัวชี้วัดของโครงการ คือ การได้รับรองมาตรฐานคุณภาพ ISO 9001 รายสำนักด้านการบริหารจัดการคลังสินค้าและระบบการบริหารงาน และได้ตั้งเป้าหมายให้ทุกสำนักทั้งหมด 14 สำนักของอคส. ต้องได้รับการรับรองมาตรฐานดังกล่าว ซึ่งจากผลการดำเนินโครงการพบว่า **บรรลุเป้าหมาย**ที่ตั้งไว้ โดยทุกสำนักของ อคส. ได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐาน ISO 9001 ครบถ้วน

3) **โครงการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน** เพื่อให้การดำเนินงานของ อคส. บรรลุเป้าหมายและแผนปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ที่วางเอาไว้ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ อคส. สามารถวิเคราะห์ และประเมินสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร ตลอดจนมีการเตรียมความพร้อมและมีแนวทางในการรับมือและแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากความผิดพลาดทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร และเพื่อให้หน่วยงานใน อคส. มีการทำงานอย่างโปร่งใส การดำเนินการโครงการดังกล่าวจึงเกิดขึ้น โดยลักษณะของการดำเนินงาน ได้แก่ การสร้างความตระหนักเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง สร้างความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากรทุกระดับในองค์กร การจัดบรรยายให้ความรู้และการจัดการฝึกอบรมแบบมีส่วนร่วมโดยผ่านกิจกรรมตอบคำถาม ทดสอบความรู้ความเข้าใจ และสำรวจความคิดเห็นและทัศนคติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง การจัดกิจกรรม RM DAY การเผยแพร่ความรู้ผ่านทางช่องทางประชาสัมพันธ์ในองค์กร และการทบทวนและปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับข้อสังเกตของ TRIS และแผนแม่บท (Road Map) ขององค์กรเป็นประจำทุกปี

ทั้งนี้ อคส. ได้กำหนดตัวชี้วัดของโครงการโดยยึดจากร้อยละของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการฯ โดยตั้งเป้าหมายการดำเนินงานไว้ที่ร้อยละ 80 ซึ่งจากผลการดำเนินการงานพบว่า กิจกรรม**บรรลุเป้าหมาย** โดยผลการดำเนินงานของโครงการอยู่ที่ร้อยละ 90

4) **โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบูรณาการระบบการควบคุมและตรวจสอบภายใน** การดำเนินงานมีความจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์และตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้การตรวจสอบการทำงานโดยเฉพาะโครงการสำคัญและเป็นโครงการที่ดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาลสามารถตรวจสอบได้ มีความโปร่งใส และสร้างความไว้วางใจและให้กับประชาชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยการดำเนินโครงการนั้น ได้มีการนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาสนับสนุนกระบวนการควบคุมและตรวจสอบภายในขององค์กร เพื่อให้มีการทำงานที่รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และช่วยลดความผิดพลาด มีการศึกษาและนำเอามาตรฐานสากลของการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน (International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing) มาเป็นแนวทางหลัก มีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรในสำนักตรวจสอบภายในผ่านการอบรม มีการจัดทำกฎบัตรงานตรวจสอบภายในที่ครอบคลุมการกำหนดวัตถุประสงค์ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของกิจกรรมตรวจสอบภายใน มีการประเมินผลการตรวจสอบและหาข้อเสนอแนะในการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลและการควบคุมบริหารความเสี่ยง และมีการสื่อสารและรายงานผลการตรวจสอบไปยังฝ่ายบริหารขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ

สำหรับโครงการดังกล่าว อคส. ได้กำหนดตัวชี้วัดจากการดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด โดยตั้งเป้าหมายอยู่ที่เดือนกันยายน 2557 ซึ่งจากผลการดำเนินการงานพบว่า กิจกรรม**ไม่บรรลุเป้าหมาย** เนื่องจากผลการดำเนินงานของโครงการยังไม่ครบถ้วนและเสร็จเรียบร้อยภายในเดือนกันยายน 2557 โดยผลการดำเนินงานอยู่ที่ร้อยละ 90

สำหรับโครงการดังกล่าว อคส. ได้กำหนดตัวชี้วัดจากการดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด โดยตั้งเป้าหมายอยู่ที่เดือนกันยายน 2557 ซึ่งจากผลการดำเนินการงานพบว่า กิจกรรม**ไม่บรรลุเป้าหมาย**

เนื่องจากผลการดำเนินงานของโครงการยังไม่ครบถ้วนและเสร็จเรียบร้อยภายในเดือนกันยายน 2557 โดยผลการดำเนินงานอยู่ที่ร้อยละ 90

ดังนั้น ผลการดำเนินงานในภาพรวมตามพันธกิจที่ 4 พัฒนาระบบบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง ให้มีมาตรฐานสากลและสอดคล้องตรงตามความต้องการของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถสรุปผลได้ว่าการดำเนินงานส่วนใหญ่บรรลุเป้าหมายของโครงการที่กำหนดไว้ได้ แต่โครงการสำคัญ (Flagship project) ไม่สามารถสรุปผลการดำเนินงานได้เนื่องจากข้อมูลไม่เพียงพอ และโครงการสนับสนุนยุทธศาสตร์การบริหารองค์การคลังสินค้า คือ โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบูรณาการระบบควบคุมและตรวจสอบภายในไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้เนื่องจากผลการดำเนินงานของโครงการยังไม่ครบถ้วนและยังไม่แล้วเสร็จภายในเดือนกันยายน 2557 รายละเอียดปรากฏที่ตารางที่ 4.1

ดังนั้น จากการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาด้วยข้อมูลรายงานผลการดำเนินงานองค์การคลังสินค้า ประจำปีบัญชี 2557 (รายปี) สามารถสรุปผลการดำเนินงานขององค์การคลังสินค้าได้ว่าโดยส่วนใหญ่การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับพันธกิจได้

ตารางที่ 4.1 ผลการดำเนินงานตามพันธกิจขององค์การคลังสินค้า ประจำปีบัญชี 2557

พันธกิจขององค์การคลังสินค้า	ยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับพันธกิจ	โครงการภายใต้ยุทธศาสตร์	เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน	สรุปผล
พันธกิจที่ 1 การดำเนินธุรกิจคลังสินค้าเกษตร การค้า และธุรกิจบริการสินค้าเกษตรด้วยมาตรฐาน อย่างมืออาชีพ เป็นธุรกิจหลัก รวมทั้งการ ให้บริการโลจิสติกส์ และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้า	ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างรายได้และบริหารสินทรัพย์องค์กรให้ เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า (กลยุทธ์การบริหาร จัดการคลังสินค้า การค้าและบริการสินค้า เกษตร และสร้างรายได้ที่ยั่งยืน)	1) โครงการเพิ่มประสิทธิภาพคลังสินค้าของ ออคส (Flagship project) ให้เกิดประโยชน์ สูงสุด	54 ล้านบาท (รายได้)	56.99 ล้านบาท (รายได้)	บรรลุเป้าหมาย
		1.1) โครงการย่อยที่ 1: เพิ่มประสิทธิภาพ การใช้ประโยชน์ที่ดินคลังธณบุรีให้เกิดประโยชน์ สูงสุด	ร้อยละ 80 ของการ ดำเนินงานตาม แผนปฏิบัติการ	ร้อยละ 85	บรรลุเป้าหมาย
		1.2) โครงการย่อยที่ 2: ใช้ประโยชน์พื้นที่ คลังสินค้าราษฎร์บูรณะให้คุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจ	ร้อยละ 80 ของการ ดำเนินงานตาม แผนปฏิบัติการ	ร้อยละ 90	บรรลุเป้าหมาย
		1.3) โครงการย่อยที่ 3: พัฒนามาตรฐาน คลังกลางและจัดหาคลังกลางให้เพียงพอ	ร้อยละ 80 ของการ ดำเนินงานตาม แผนปฏิบัติการ	ร้อยละ 90	บรรลุเป้าหมาย
		2) โครงการสร้างรายได้เพิ่มจากธุรกิจค้าขาย และบริการ (Flagship project)	-	-	-
		2.1) แผนการจำหน่ายข้าวสารบรรจุถุงใน ประเทศ	1,280 ล้านบาท (รายได้)	3.07 ล้านบาท (รายได้)	ไม่บรรลุเป้าหมาย
		2.2) แผนการจำหน่ายข้าวส่งต่างประเทศ และบริการนำเข้า-ส่งออกสินค้า	11.29 ล้านบาท (รายได้)	33.96 ล้านบาท (รายได้)	ไม่บรรลุเป้าหมาย
		3) โครงการจัดส่งข่าวสารให้หน่วยงานราชการ (โครงการสนับสนุนยุทธศาสตร์การบริหาร องค์การคลังสินค้า)	3.3 ล้านบาท (รายได้)	4.04 ล้านบาท (รายได้)	บรรลุเป้าหมาย
		พันธกิจที่ 2 บริหารจัดการนโยบายรัฐ เพื่อรักษา สมดุลทั้งปริมาณ และราคาสินค้าอย่างมี ประสิทธิภาพ ด้วยความโปร่งใส	ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างความพึงพอใจกับลูกค้าและ ตอบสนองความคาดหวังต่อนโยบายภาครัฐ	1) โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการรายงานข้อมูล สินค้าคงเหลือในโครงการนโยบายภาครัฐ	ร้อยละ 70 ของการ ดำเนินงานตาม แผนปฏิบัติการ
2) โครงการจัดทำกรมธรรม์ประกันภัยสต็อก/ คลังกลางเป้งมัน	คลังสินค้ากลางทุก หลังที่เข้าร่วม			ร้อยละ 100	บรรลุเป้าหมาย

พันธกิจขององค์การคลังสินค้า	ยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับพันธกิจ	โครงการภายใต้ยุทธศาสตร์	เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน	สรุปผล
			โครงการมีประกันภัยครอบคลุม		
พันธกิจที่ 3 มุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน โดยคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม	ยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ	1) โครงการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการและวางแผนอัตรากำลังคนใหม่รองรับรูปแบบธุรกิจใหม่ (Flagship project)	ร้อยละ 80 ของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ	ร้อยละ 90	บรรลุเป้าหมาย
	ยุทธศาสตร์ที่ 4 เพิ่มขีดความสามารถของ อคส. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และทรัพยากรบุคคล	2) โครงการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRC)	ร้อยละ 85 ของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ	ร้อยละ 90	บรรลุเป้าหมาย
พันธกิจที่ 4 พัฒนาระบบบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องให้มีมาตรฐานสากล และสอดคล้องตรงตามความต้องการของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ	1) โครงการเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศของ อคส. (Flagship project)	ร้อยละ 80 ของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ	โครงการย่อยที่ 1 – ร้อยละ 100, โครงการย่อยที่ 2 – ประเมินไม่ได้, โครงการย่อยที่ 3 – ประเมินไม่ได้, โครงการย่อยที่ 4 – ร้อยละ 84	ไม่สามารถประเมินผลและสรุปผลได้
		2.1) โครงการย่อยที่ 1: การจ้างที่ปรึกษาเพื่อการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของ อคส.	ได้รับรายงานสรุปให้คำปรึกษาผลการทบทวนแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศฯ อย่างน้อย 3 รายงาน	ร้อยละ 100	บรรลุเป้าหมาย
		2.2) โครงการย่อยที่ 2: ปรับปรุงระบบสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการเกษตรกรตามโครงการรับจำนำข้าวเปลือกของ อคส. (ระยะที่ 2)	สามารถออกไปประทวนสินค้าแล้วเสร็จ ไม่เกิน 3 วันทำการ	อยู่ระหว่างการทดสอบระบบ ณ กันยายน 2557	ไม่สามารถประเมินผลและสรุปผลได้
		2.3) โครงการย่อยที่ 3: ระบบรายงาน	มีระบบรายงาน	ไม่ได้มีการระบุ	ไม่สามารถ

พันธกิจขององค์การคลังสินค้า	ยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับพันธกิจ	โครงการภายใต้ยุทธศาสตร์	เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน	สรุปผล
		ข้อมูลสำหรับผู้บริหาร	ข้อมูลการรับจํานำ สำหรับผู้บริหาร และสามารถนำ ออกมารายงานได้ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80		ประเมินผลและ สรุปผลได้
		2.4) โครงการย่อยที่ 4: ปรับปรุงและ บำรุงรักษาระบบสารสนเทศของ อคส.	ร้อยละของกิจ- กรรมหลักที่ 1-4 มี การดำเนินการไม่ น้อยกว่าร้อยละ 80	กิจกรรมที่ 1 – ร้อย ละ 36, กิจกรรมที่ 2 – ร้อย ละ 100 , กิจกรรมที่ 3 – ร้อย ละ 100, กิจกรรมที่ 4 – ร้อย ละ 100 (รวมร้อยละ 84)	บรรลุเป้าหมาย
		2.4.1) กิจกรรมหลักที่ 1: ปรับปรุงเครื่อง แม่ข่ายและระบบงาน ERP ทดแทน	ได้รับรายงานการ ทดสอบการใช้งาน ฐานข้อมูลและ ระบบงาน อย่าง น้อย 1 รายงาน	ร้อยละ 36	-
		2.4.2) กิจกรรมหลักที่ 2: บำรุงรักษาระบบ สารสนเทศ ERP 12 ระบบ	ร้อยละ 100 ของ การดำเนินงานตาม แผนปฏิบัติการ	ร้อยละ 100	บรรลุเป้าหมาย
		2.4.3) กิจกรรมหลักที่ 3: บำรุงรักษาระบบ รับจํานำสินค้าออนไลน์ (แผนต่อเนื่อง)	ร้อยละ 100 ของ การดำเนินงานตาม แผนปฏิบัติการ	ร้อยละ 100	บรรลุเป้าหมาย
		2.4.4) กิจกรรมหลักที่ 4: เช่าเครื่อง คอมพิวเตอร์พร้อมโปรแกรม และเครื่องพิมพ์	ติดตั้งเครื่อง คอมพิวเตอร์ จำนวน 157 เครื่อง และติดตั้ง เครื่องพิมพ์ จำนวน	ร้อยละ 100	บรรลุเป้าหมาย

พันธกิจขององค์การคลังสินค้า	ยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับพันธกิจ	โครงการภายใต้ยุทธศาสตร์	เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน	สรุปผล
			93 เครื่อง		
		3) โครงการพัฒนาระบบคุณภาพ ISO 9001: 2008	ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9001 ทุกสำนัก	ทุกสำนักได้รับการรับรอง	บรรลุเป้าหมาย
		4) โครงการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	ร้อยละ 80 ของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ	ร้อยละ 90	บรรลุเป้าหมาย
		5) โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบูรณาการระบบการควบคุมและตรวจสอบภายใน	ดำเนินการแล้วเสร็จภายในเดือนกันยายน 2557	ร้อยละ 90	ไม่บรรลุเป้าหมาย

ที่มา: 1) รายงานผลการดำเนินงานองค์การคลังสินค้า ประจำปีบัญชี 2557 รายปี

2) แผนปฏิบัติการ อคส. ประจำปี 2557

4.2.2.3 ความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในส่วนของวิสัยทัศน์นั้น ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียส่วนมากให้ความเห็นตรงกันว่าในช่วงที่ผ่านมาการดำเนินงานหลักขององค์การคลังสินค้าจะมุ่งภารกิจของนโยบายรัฐเป็นหลัก คือ โครงการรับจำนำข้าวมากกว่าการดำเนินการธุรกิจตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ คือ การบริหารจัดการคลังสินค้า และการค้าและบริการสินค้าเกษตร แต่ในปัจจุบันรัฐบาลได้ยกเลิกการดำเนินการโครงการดังกล่าวแล้ว จึงเป็นโอกาสที่ดีที่องค์การคลังสินค้าจะได้กลับมามุ่งดำเนินการบริหารจัดการคลังสินค้า และการค้าและบริการสินค้าเกษตร ตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้อย่างเต็มที่

สำหรับพันธกิจขององค์การคลังสินค้านั้น ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับผลสำเร็จของการดำเนินงานตามพันธกิจ ปัญหาและอุปสรรค พร้อมทั้งข้อเสนอแนะต่าง ๆ แก่องค์การคลังสินค้าเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในพันธกิจที่มีการดำเนินงานบางข้อยังคงไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ โดยมีรายละเอียดตามพันธกิจดังนี้

พันธกิจที่ 1 ดำเนินธุรกิจคลังสินค้าเกษตร การค้า และธุรกิจบริการสินค้าเกษตรด้วยมาตรฐานอย่างมืออาชีพ เป็นธุรกิจหลัก รวมทั้งการให้บริการโลจิสติกส์ และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้า

1) อยากให้มุ่งเน้นการดำเนินการธุรกิจคลังสินค้าควบคู่ไปกับธุรกิจโลจิสติกส์ให้มากขึ้น เพราะเป็นธุรกิจที่เกื้อหนุนกันและสร้างรายได้ที่แน่นอนให้กับองค์การคลังสินค้า รวมถึงให้ขยายงานไปธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจคลังสินค้าและธุรกิจโลจิสติกส์ด้วย เช่น การบริหารคลังสินค้า การจัดส่งและการกระจายสินค้า การให้บริการผู้สำรวจ (Surveyor) เป็นต้น เพื่อให้องค์การคลังสินค้านำบริการที่ครบวงจร ทั้งนี้ในช่วงแรกของการดำเนินการอาจเป็นการจัดจ้างคนภายนอกให้ดำเนินการแทน แต่ในระยะยาวแล้วองค์การคลังสินค้าต้องสามารถดำเนินการได้เองทั้งหมด นอกจากนี้องค์การคลังสินค้ายังสามารถเก็งกำไรจากราคาสินค้า ในกรณีที่องค์การคลังสินค้าทำการซื้อสินค้านำมากักตุนไว้ในคลังสินค้าขององค์การคลังสินค้าเองในช่วงต้นฤดูการเก็บเกี่ยว และนำออกมาขายในช่วงปลายฤดูที่ความต้องการสินค้าเกษตรนั้นเพิ่มขึ้น

2) จากพันธกิจการดำเนินธุรกิจคลังสินค้านั้น ทำให้องค์การคลังสินค้าเองมีสินทรัพย์ในรูปของที่ดินเป็นจำนวนมาก หากสามารถนำที่ดินเหล่านั้นมาพัฒนาในเชิงท่องเที่ยวหรืออาคารสำนักงานได้ ก็จะเป็นการสร้างรายได้ให้แก่องค์การคลังสินค้าอีกทางหนึ่ง ทั้งนี้ภายใต้กรอบกฎหมายที่สามารถทำได้ เช่น ที่ดินบริเวณคลังสินคาราษฎร์บูรณะและคลังสินค้าธนบุรี หรือการนำที่ดินในจังหวัดนครสวรรค์มาสร้างเป็นคลังสินค้าในการเก็บพืชผลทางการเกษตร เช่น ลำไย หอม กระเทียม เนื่องจากในพื้นที่มีการเพาะปลูกสินค้าเกษตรนี้รวมถึงเป็นเส้นทางการค้าระหว่างไทย ลาวและกัมพูชาเพื่อรองรับการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ด้วย หรือทำการปรับปรุงคลังสินค้าเดิมให้มีคุณภาพในการจัดเก็บสินค้ามากขึ้นหรือปรับปรุงให้สามารถเก็บสินค้าเกษตรได้หลากหลายชนิดมากขึ้น ซึ่งจะทำให้ให้องค์การคลังสินค้าสามารถเรียกเก็บค่าธรรมเนียมในการรับฝากได้เพิ่มขึ้นด้วย เช่น คลังสินค้าบัวใหญ่ เป็นต้น

3) ส่งเสริมการเปิดธุรกิจการค้าข้าวในต่างประเทศ เนื่องจากในอดีตต้องการค้าคลังสินค้าเคยค้าขายข้าวกระสอบ 5 กิโลกรัม 20 กิโลกรัมและ 50 กิโลกรัม ไปประเทศจีน ปัจจุบันไม่มีการดำเนินการแล้วจึงขอเสนอให้นำธุรกิจการค้าระหว่างประเทศกลับมาสานต่อ แต่อาจติดขัดในส่วนของคุณภาพที่เชี่ยวชาญด้านการค้ากับต่างประเทศและมีปริมาณการส่งออกจำนวนน้อยแต่อยากให้มองว่าเป็นการสร้างรายได้อีกทางหนึ่ง รวมถึงงานการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศด้วย เช่น การนำเข้าน้ำมันปาล์ม กระเทียม ข้าวโพด เป็นต้น ที่กฎหมายเอื้อประโยชน์ให้องค์การคลังสินค้าสามารถกระทำการนำเข้าได้เพียงผู้เดียวและไม่จำเป็นต้องแก้กฎหมายฉบับใด

โดยเฉพาะน้ำมันปาล์ม ที่ในช่วง 4 – 5 ปีที่ผ่านมาเกิดสถานการณ์ขาดแคลนน้ำมันปาล์มบ่อยครั้งและการเก็บรักษาไขมันปาล์มมีค่าใช้จ่ายสูงมาก ดังนั้น การนำเข้าน่าจะเป็นการแก้ไขปัญหาที่คุ้มค่ากว่าในขณะนี้

4) การสร้างคลังสินค้า/ ไซโลในการเก็บสินค้าเพิ่มเติม เช่น

- การสร้างคลังสินค้าเก็บยางพารา โดยกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีความต้องการสถานที่ในการจัดเก็บยางพาราในยามที่มีผลผลิตจำนวนมากออกสู่ตลาด แต่หากจะต้องสร้างคลังสินค้าสำหรับสินค้าเกษตรชนิดอื่น ๆ อาจต้องพิจารณาว่าจะสามารถแข่งขันกับเอกชนได้หรือไม่ หรือองค์การคลังสินค้าสามารถให้บริการที่แตกต่างจากเอกชนบ้าง แต่หากเป็นการสร้างไซโลมองว่ามีความเหมาะสมมากกว่า เพราะปัจจุบันในตลาด ไซโลยังมีจำนวนไม่มาก

- การสร้างไซโลในที่จังหวัดสระบุรี จากการศึกษาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ พบว่า สถานที่ที่เหมาะสมในการสร้างไซโลความจุ 50,000 ตันสำหรับจัดเก็บข้าวเปลือกข้าวสารและข้าวโพด คือจังหวัดสระบุรี ซึ่งองค์การคลังสินค้ามีที่ดินที่จังหวัดสระบุรีอยู่แล้วและมีเงินลงทุนในงบประมาณโดยไม่ต้องทำการกู้เงินจากสถาบันการเงินด้วย ดังนั้น ในปี 2557 องค์การคลังสินค้าจึงทำการขออนุมัติใช้งบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) จำนวน 500 ล้านบาท ซึ่งจัดทำเป็นงบประมาณผูกพันถึงปี 2558 และผ่านความเห็นชอบของ สศช. แล้ว แต่เนื่องจากในปี 2557 องค์การคลังสินค้าไม่สามารถดำเนินการได้ จึงต้องทำการขออนุมัติเบิกจ่ายงบประมาณใหม่ โดย สศช. ได้อนุมัติงบประมาณให้แล้วจำนวน 392 ล้านบาท ซึ่งในปี 2558 ผู้บริหารขององค์การคลังสินค้าเห็นว่าควรทำการศึกษาข้อมูลกำหนดเป้าหมายลูกค้าและความคุ้มค่าการลงทุนให้ชัดเจนก่อน โดยมีแนวคิดในการปรับขนาดของไซโลให้มีขนาดเล็กลงจาก 50,000 ตัน เป็น 30,000 ตัน จำนวน 10 ลูก และปรับเปลี่ยนเป็นการเก็บข้าวเปลือกและข้าวโพดแทน เพราะไม่มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้าวสารแล้วเนื่องจากนโยบายของรัฐในโครงการรับจำนำข้าวได้ยุติไปแล้ว

- การสร้างไซโลจัดเก็บน้ำมันปาล์มดิบ จากสถานการณ์ที่น้ำมันปาล์มเกิดการขาดแคลนอย่างหนัก จนกรมการค้าภายในต้องกำหนดให้น้ำมันปาล์มเป็นสินค้ายุทธศาสตร์ชาติ ด้วยการกำหนดให้ลดการนำน้ำมันปาล์มไปใช้ในอุตสาหกรรมพลังงาน เพื่อให้ปริมาณน้ำมันปาล์มมีเพียงพอในการบริโภคของประชาชนทั่วไป ในการนี้องค์การคลังสินค้าอาจจะเข้ามามีบทบาทในการจัดการน้ำมันปาล์ม โดยการสร้างไซโลจัดเก็บน้ำมันปาล์มดิบ แล้วนำไปขายให้โรงกลั่นเพื่อนำมาทำน้ำมันปาล์มจำหน่ายให้แก่ผู้บริโภคต่อไป

5) ธุรกิจโลจิสติกส์ ในปัจจุบันคือการรับขนส่งข้าวสารให้แก่กรมราชทัณฑ์และสถานพินิจทั่วประเทศ (ตามมติ ครม. เริ่มดำเนินการตั้งแต่ตุลาคม 2552) โดยในการดำเนินการนั้นจะเป็นการจ้างเอกชน 5 รายในการขนส่งสินค้าแทนองค์การคลังสินค้า ซึ่งธุรกิจนี้สร้างรายได้ให้แก่องค์การคลังสินค้าไม่มากนัก จึงเสนอให้เพิ่มงานด้านโลจิสติกส์ เช่น

- การเป็นผู้กระจายสินค้าให้ร้านค้าที่เข้าร่วมรายการกับกระทรวงพาณิชย์ เพราะองค์การคลังสินค้าเคยทำมาแล้ว น่าจะทำได้ดีเพราะมีบุคลากรที่มีความรู้และชำนาญงานอยู่แล้ว

- การรับจ้างขนส่งสินค้า แต่เนื่องจากองค์การคลังสินค้าไม่มีรถขนส่งเป็นของตนเอง หากจะดำเนินการธุรกิจนี้อาจต้องลงทุนร่วมกับเอกชนรายอื่น

- การรับจ้างบริหารจัดการคลังสินค้าครบวงจร เช่น คลังสินค้าราษฎร์บูรณะ มีแนวคิดในการบริหารจัดการคลังสินค้าและขนส่งสินค้าไปยังสถานที่ที่ลูกค้าต้องการ

พันธกิจที่ 2 บริหารจัดการงานนโยบายรัฐ เพื่อรักษาสมดุลทั้งปริมาณ และราคาสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยความโปร่งใส

6) ปี 2555 ดำเนินงานตามนโยบายของรัฐ คือ โครงการรับจำนำข้าว โดยภายใต้การดำเนินโครงการรับจำนำข้าว รัฐบาลให้องค์การคลังสินค้านำข้าวจากโครงการรับจำนำมาบรรจุผ่านโครงการจำหน่ายข้าวและโครงการข้าวถุง อคส. โดยการนำมาจำหน่ายในร้านค้าถูกใจและโครงการธงฟ้า ปัจจุบันไม่มีการดำเนินงานตามนโยบายรับจำนำข้าวแล้วและเกิดปัญหาการกระจายข้าวถุง เพราะสินค้าไม่ถึงมือประชาชนกลุ่มเป้าหมาย ทำให้รายได้ในส่วนนี้เริ่มลดลง

7) ปี 2558 ดำเนินงานตามนโยบายของรัฐ คือ โครงการนำเข้าน้ำมันปาล์ม เนื่องจากเกิดปัญหาขาดแคลนน้ำมันปาล์ม รัฐบาลจึงมีมติ ครม. เมื่อวันที่ 20 มกราคม 2558 ให้องค์การคลังสินค้านำเข้าน้ำมันปาล์มจำนวน 50,000 ตัน ซึ่งองค์การคลังสินค้าดำเนินการได้ตามเป้าหมายคือ นำเข้าน้ำมันปาล์มจำนวน 49,942.69 ตัน เป็นจำนวนเงิน 1,325 ล้านบาท เพื่อนำมาขายต่อให้แก่สมาชิกสมาคมโรงกลั่นเพื่อนำไปผลิตน้ำมันพืชจำหน่ายให้ประชาชน ในราคาไม่เกินขวดละ 42 บาท ทั้งนี้ การดำเนินการข้างต้นเกิดขึ้นได้เนื่องจากสิทธิพิเศษที่องค์การคลังสินค้าได้รับในการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศ และเป็นการทำสัญญาซื้อขายสินค้าแบบรัฐต่อรัฐ

พันธกิจที่ 3 มุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน โดยคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

8) การแต่งตั้งผู้บริหารหรือการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งต่าง ๆ ภายในขององค์การคลังสินค้า มีความเกี่ยวข้องกับการเมืองและมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง ทำให้องค์กรเกิดปัญหาในการดำเนินงานที่ไม่ต่อเนื่อง

9) มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรในการทำงาน เนื่องจากที่ผ่านมาเจ้าหน้าที่ขององค์การคลังสินค้าทำงานตามนโยบายของรัฐ ทำให้ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ด้านการค้าขาย การตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศยังไม่เพียงพอมากนัก

10) เร่งวางแผนกำลังคน เนื่องจากในปัจจุบันบุคลากรระดับหัวหน้างานที่มีประสบการณ์หรือเชี่ยวชาญงานเข้าสู่วัยเกษียณอายุราชการ และยังไม่สามารถหาบุคลากรมารับการถ่ายโอนงานหรือรับสืบทอดงาน ตลอดจนยังไม่มีแผนการถ่ายโอนงานด้วย

11) เกิดปัญหาโครงสร้างองค์กรไม่ชัดเจน สืบเนื่องจากการที่ได้รับอนุมัติโครงสร้างองค์กรใหม่ในปี 2557 แต่องค์กรคลังสินค้าเองยังไม่สามารถนำบุคลากรมาแต่งตั้งลงตามตำแหน่งที่ได้รับอนุมัติข้างต้น จึงยังคงใช้โครงสร้างองค์กรเดิมของปี 2554 อยู่ นอกจากนี้ ในปัจจุบันองค์กรคลังสินค้านี้มีพนักงานจำนวนมากกว่า 400 คน ในจำนวนนี้เป็นลูกจ้างสัญญา 3 เดือนประมาณ 200 คน ซึ่งเป็นการจ้างงานเพื่อรองรับการดำเนินโครงการรับจำนำข้าวของรัฐบาล แต่ในปัจจุบันโครงการดังกล่าวได้ถูกยกเลิกไปแล้ว ดังนั้น องค์กรคลังสินค้าต้องพิจารณาว่าจะดำเนินการอย่างไรกับพนักงานเหล่านี้

พันธกิจ 4 พัฒนาระบบบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง ให้มีมาตรฐานสากลและสอดคล้องตรงตามความต้องการของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

12) รายได้ขององค์การคลังสินค้าที่ผ่านมา ส่วนใหญ่มาจากนโยบายรัฐบาลซึ่งถือว่าเป็นการให้บริการเชิงสังคม แต่รายได้จากเชิงพาณิชย์ เช่น ค่าเช่าคลังสินค้า โกดัง ห้องเย็น หรือการขนส่งสินค้าให้กรมราชทัณฑ์ นั้น มีน้อยมาก จึงต้องการให้องค์การคลังสินค้าแยกบัญชีเชิงพาณิชย์ออกจากบัญชีเชิงสังคม และวิเคราะห์ให้ชัดเจนว่าโครงการหรืองานใดเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานของรัฐ และจัดทำเป็นแผนงานเสนอ

ผ่านรัฐมนตรี เช่น การจัดเตรียมคลังสินค้าหรือไซโล เพื่อไว้เป็นห้องเก็บสินค้าในช่วงที่ผลผลิตทางการเกษตร
ล้นตลาด ให้กับเกษตรกรซึ่งมีลักษณะคล้ายๆกันเอง และเพิ่มการดำเนินงานเชิงพาณิชย์เพื่อสร้างรายได้ที่
มั่นคงให้แก่องค์การคลังสินค้าต่อไป

13) นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการข้อมูลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการ
ดำเนินงาน เช่น การบริหารจัดการข้อมูลคลังสินค้าที่มีมากกว่า 1,000 แห่งทั่วประเทศ การบริหารจัดการ
ข้อมูลการซื้อขายสินค้าเกษตร เป็นต้น เพื่อเป็นการทดแทนการจัดเก็บข้อมูลเป็นเอกสาร ป้องกันการสูญ
หายของเอกสาร สามารถรายงานข้อมูลจากส่วนภูมิภาคกลับเข้าสู่ส่วนกลางได้อย่างรวดเร็ว และยังสามารถ
ตรวจสอบผลการดำเนินงานได้อย่างทันที่อีกด้วย

14) การบันทึกข้อมูลการปิดบัญชีในปี 2556 เกิดปัญหาในการปิดบัญชีไม่ลงตัว ทำให้ต้องทำการปิด
บัญชีแบบมีเงื่อนไข โดยสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินทำการรับรองงบการเงินขององค์การคลังสินค้าถึงปี 2555
ก่อน ทั้งนี้ในปัจจุบันองค์การคลังสินค้าต้องขอความร่วมมือในการบันทึกข้อมูลใบประทวนรับฝากสินค้าและใบ
โอนย้ายสินค้า เข้าระบบโครงการรับจำนำข้าว เพื่อเร่งทำข้อมูลให้กับสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน

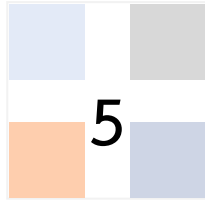
4.2.3 สรุปผลการศึกษา

จากการพิจารณาความเหมาะสมของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ขององค์การคลังสินค้าเปรียบเทียบกับ
กับบรรทัดฐานขององค์กร ประวัติการดำเนินงาน/ ผลการดำเนินงาน และความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้มี
ส่วนได้ส่วนเสีย พบว่า **วิสัยทัศน์ (Vision)** ที่กำหนดไว้ว่าองค์การคลังสินค้าจะมุ่ง **"เป็นองค์กรที่เป็นเลิศ ด้าน
การบริหารจัดการคลังสินค้า การค้าและบริการสินค้าเกษตร ด้วยความมุ่งมั่นตามหลักธรรมาภิบาล"** นั้น
ยังคงมีความเหมาะสมและสามารถสะท้อนภาพที่องค์กรต้องการจะให้เป็นไปในอนาคตได้ แม้ที่ผ่านมา
องค์การคลังสินค้าได้รับมอบหมายให้ต้องดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาลเป็นหลัก แต่ปัจจุบันองค์การ
คลังสินค้าได้กลับมามุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจการบริหารจัดการคลังสินค้า การค้าและบริการสินค้าเกษตร ตามที่
ได้กำหนดไว้ พร้อมทั้งในอนาคตจะทำการเพิ่มประสิทธิภาพงานด้านคลังสินค้า การค้าและบริการสินค้าเกษตร
ด้วยแนวคิดการสร้างคลังสินค้า/ ไซโลในการจัดเก็บสินค้าเกษตรเพิ่มเติม การขยายงานการค้าและบริการ
สินค้าเกษตร เช่น การส่งออกข้าวและการนำเข้าน้ำมันปาล์ม เป็นต้น การดำเนินธุรกิจโลจิสติกส์และบริการที่
เกี่ยวข้อง เช่น การรับขนส่งสินค้าจากคลังสินค้าขององค์การคลังสินค้าไปยังจุดหมายที่ลูกค้าต้องการ เป็นต้น
เพื่อให้องค์การคลังสินค้าเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ ด้านการบริหารจัดการคลังสินค้า การค้าและบริการสินค้า
เกษตรได้อย่างแท้จริง

เมื่อพิจารณา**พันธกิจ (Mission)** ขององค์กรตามกรอบแนวทางการศึกษาข้างต้น พบว่าพันธกิจทั้ง 4
ข้อขององค์การคลังสินค้ายังคงมีความเหมาะสมในการใช้เป็นกรอบการดำเนินงานที่ชัดเจนขององค์กร แม้
บางพันธกิจยังมีบางโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับพันธกิจนั้นยังไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่
กำหนดไว้ก็ตาม แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เล็งเห็นถึงปัญหา และเสนอแนะการ
ปรับปรุงแก้ไข ตลอดจนถึงแนวทางการทำงานต่าง ๆ เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุผลหรือสามารถเข้าใกล้
เป้าหมายได้เพิ่มมากขึ้น เช่น

1. พันธกิจที่ 1 ดำเนินธุรกิจคลังสินค้าเกษตร การค้า และธุรกิจบริการสินค้าเกษตรด้วยมาตรฐาน
อย่างมืออาชีพ เป็นธุรกิจหลัก รวมทั้งการให้บริการโลจิสติกส์ และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่
ลูกค้า

- การสร้างคลังสินค้า/ไซโลในการเก็บสินค้าเกษตรเพิ่มเติม
 - การเปิดธุรกิจการค้าข้าวในต่างประเทศ และการใช้ประโยชน์จากกฎหมายที่เอื้อให้องค์การคลังสินค้าสามารถกระทำการนำเข้าสินค้า (น้ำมันปาล์ม กระเทียม และข้าวโพด) ได้เพียงผู้เดียว
 - การขยายธุรกิจโลจิสติกส์ จากภารกิจเดิมที่ทำหน้าที่ในการขนส่งข้าวสารให้แก่กรมราชทัณฑ์และสถานพินิจทั่วประเทศ ไปสู่การรับจ้างบริหารจัดการคลังสินค้าแบบครบวงจร โดยตั้งแต่การจับเก็บสินค้าไปจนถึงการจัดส่งไปยังปลายทางที่ลูกค้าต้องการ
2. พันธกิจที่ 2 บริหารจัดการงานนโยบายรัฐ เพื่อรักษาสมดุลทั้งปริมาณ และราคาสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยความโปร่งใส
- ลดการพึ่งพารายได้จากการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐ โดยการหันมามุ่งดำเนินธุรกิจหลักด้านการคลังสินค้า การค้าและบริการสินค้าเกษตรของตนแทน
 - อาศัยสิทธิพิเศษจากการนำเข้าสินค้าบางชนิดได้ขององค์การคลังสินค้าในการทำการค้าขายหรือเปิดตลาดใหม่กับต่างประเทศได้
3. พันธกิจที่ 3 มุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน โดยคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
- การเร่งการวางแผนกำลังคนทดแทนการเกษียณอายุราชการ
 - การพัฒนาคุณภาพบุคลากรด้านการค้าขาย การตลาดทั้งภายในประเทศและต่างประเทศเพื่อรองรับการดำเนินงานธุรกิจหลักขององค์กร
4. พันธกิจที่ 4 พัฒนาระบบบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง ให้มีมาตรฐานสากลและสอดคล้องตรงตามความต้องการของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการข้อมูลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ป้องกันการสูญหายของเอกสาร และสามารถจัดส่งข้อมูลผ่านระบบจากส่วนภูมิภาคเข้าสู่ส่วนกลางได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และทันสมัยได้
- ในส่วนของค่านิยม (Value) นั้น พบว่า “พัฒนาตน พัฒนางาน โปร่งใส ใส่ใจบริการ” เป็นค่านิยมที่เหมาะสมและได้แสดงถึงหลักการทำงานและความเชื่อมั่นร่วมกันของคนในองค์การคลังสินค้า เพื่อนำมาใช้เป็นหลักปฏิบัติในการทำงานที่จะช่วยในการเพิ่มคุณภาพของพนักงานที่จะสะท้อนผ่านผลงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กรได้เป็นอย่างดี เพื่อทำให้องค์การคลังสินค้าสามารถดำเนินงานบรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรที่กำหนดไว้ได้



การวิเคราะห์ความอยู่รอดขององค์กร

ในบทนี้เป็นการพิจารณาความอยู่รอดขององค์กรขององค์การคลังสินค้า โดยการวิเคราะห์ประเด็นที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 5 ประเด็น ได้แก่ 1) การวิเคราะห์การแยกบัญชีสังคมและเชิงพาณิชย์เพื่อพิจารณาความสามารถในการดำเนินงานและผลประโยชน์ในเชิงสังคมที่ อคส. ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน 2) การวิเคราะห์ระบบควบคุมภายในและการเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการสารสนเทศซึ่งเป็นการสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กรตั้งแต่ภายใน 3) การทบทวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของ อคส. เพื่อพิจารณายุทธศาสตร์แผนงาน โครงการที่สามารถดำเนินการได้ประสบผลสำเร็จและไม่ประสบผลสำเร็จซึ่งจะนำไปใช้ในการปรับปรุงแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงและสามารถบรรลุเป้าประสงค์ของแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินได้ในที่สุด 4) การบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์เพื่อพิจารณาความเป็นไปได้ในการสร้างรายได้ของ อคส. เมื่อพิจารณาร่วมกับต้นทุนทางสังคม และ 5) การวิเคราะห์ช่องว่างการพัฒนาเพื่อพิจารณาประเด็นยุทธศาสตร์ที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนามุ่งไปสู่สิ่งที่คาดหวัง ทั้งนี้ ประเด็นความอยู่รอดดังกล่าวจะเป็นส่วนหนึ่งในการวิเคราะห์เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ของแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินในบทถัดไป

5.1 การวิเคราะห์และจัดทำการแยกบัญชีเชิงสังคมและเชิงพาณิชย์

ปัจจุบัน อคส. ได้ดำเนินการแยกบัญชีเชิงสังคมที่เป็นการดำเนินงานตามนโยบายรัฐในโครงการต่างๆ ออกจากบัญชีเชิงพาณิชย์ที่เป็นการดำเนินงานตามปกติของ อคส. ทั้งในส่วนของบัญชีรายได้ ค่าใช้จ่าย สินทรัพย์และหนี้สิน เรียบร้อยแล้ว ซึ่งการแยกบัญชีเชิงสังคมออกจากบัญชีเชิงพาณิชย์ ถือเป็นขั้นตอนที่

รัฐวิสาหกิจที่ต้องการเงินอุดหนุนจากบริการสาธารณะของรัฐวิสาหกิจ จะต้องดำเนินการในขั้นแรก ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการให้เงินอุดหนุน บริการสาธารณะของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2544 พร้อมกับการจัดทำข้อเสนอขอรับเงินอุดหนุนเพื่อเสนอกระทรวงเจ้าสังกัดและดำเนินตามขั้นตอนที่กำหนด จนกระทั่งคณะรัฐมนตรีเห็นชอบ จึงจะได้รับการจัดสรรงบประมาณเงินอุดหนุนจากสำนักงบประมาณ รายละเอียดขั้นตอนตามแผนภาพด้านล่าง

แผนภาพที่ 5.1: ขั้นตอนการขอรับเงินอุดหนุนบริการสาธารณะของรัฐวิสาหกิจ



ที่มา: การให้เงินอุดหนุนการบริการสาธารณะของรัฐวิสาหกิจ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

5.1.1 ขั้นตอนและระยะเวลาการดำเนินการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการให้เงินอุดหนุนฯ

1) รัฐวิสาหกิจจัดทำข้อเสนอการขอรับเงินอุดหนุนทางการเงินพร้อมระบบบัญชีซึ่งแยกเป็นบัญชีเชิงพาณิชย์ และบัญชี การให้บริการสาธารณะ โดยแต่ละบัญชีประกอบด้วยงบดุล งบกำไรขาดทุน และงบกระแสเงินสด เสนอกระทรวงเจ้าสังกัดให้ความเห็นชอบ และนำเสนอคณะกรรมการเงินอุดหนุนบริการสาธารณะ พิจารณาไม่น้อยกว่า 10 เดือน ก่อนเริ่มปีงบประมาณ (ภายในเดือนพฤศจิกายน) หากยื่นข้อเสนอเลยระยะเวลาดังกล่าวให้เสนอในปีงบประมาณถัดไป

2) คณะอนุกรรมการพิจารณาเงินอุดหนุนบริการสาธารณะของรัฐวิสาหกิจพิจารณาข้อเสนอและวงเงินอุดหนุน จากนั้นนำเสนอคณะกรรมการฯ เพื่อเสนอความเห็นต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง พิจารณานำเสนอคณะรัฐมนตรี ให้ความเห็นชอบ

3) รัฐวิสาหกิจจัดทำรายละเอียดวงเงินอุดหนุนบริการสาธารณะที่คณะรัฐมนตรีเห็นชอบและคำขอ
งบประมาณรายจ่ายประจำปีตามวิธีการและขั้นตอนการเสนอขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปี

4) คณะกรรมการเงินอุดหนุนบริการสาธารณะจัดทำบันทึกข้อตกลงการให้บริการสาธารณะกับ
รัฐวิสาหกิจก่อนที่รัฐวิสาหกิจจะได้รับการจัดสรรเงินงบประมาณ โดยลงนามร่วมกันระหว่าง คณะกรรมการฯ
สำนักงบประมาณ กระทรวงเจ้าสังกัด และรัฐวิสาหกิจ

5.1.2 หลักเกณฑ์ทางบัญชีของการให้บริการสาธารณะเพื่อขอรับเงินอุดหนุน

1) รัฐวิสาหกิจที่ประสงค์จะขอรับเงินอุดหนุน ต้องแยกระบบบัญชีออกเป็น 2 ส่วน คือ บัญชีเชิง
พาณิชย์และบัญชีการให้บริการสาธารณะ โดยแต่ละบัญชีจะประกอบด้วยงบการเงิน 3 ประเภท คือ งบดุล
งบกำไรขาดทุนและงบกระแสเงินสด ดังนี้

(1) รายได้จากการให้บริการสาธารณะ ประกอบด้วย

- รายได้ทางตรงจากการให้บริการสาธารณะ = อัตราค่าบริการต่อหน่วย (ที่รัฐกำหนด) X
จำนวนหน่วยให้บริการที่ระบุได้ชัดเจนว่าเกิดจากบริการสาธารณะ
- รายได้อื่นๆ ที่เป็นผลพลอยได้จากการให้บริการสาธารณะ (ไม่นับรวมในการพิจารณาเงิน
อุดหนุนฯ)

(2) ค่าใช้จ่ายจากการให้บริการสาธารณะ ประกอบด้วย

- ค่าใช้จ่ายทางตรงจากการให้บริการสาธารณะ หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่ระบุได้ชัดเจนว่าเกิดจาก
การให้บริการสาธารณะ
- ค่าใช้จ่ายทางอ้อม หมายถึง ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานจากการให้บริการสาธารณะที่ไม่
สามารถแยกอย่างชัดเจนให้ใช้การปันส่วนต้นทุนตามเกณฑ์การจัดสรรตามต้นทุนฐาน
กิจกรรม

(3) สินทรัพย์และหนี้สินของการให้บริการเชิงพาณิชย์และบริการสาธารณะ ประกอบด้วย

- สินทรัพย์และหนี้สินเพื่อการบริการสาธารณะ หมายถึง สินทรัพย์และหนี้สินที่ระบุได้ชัดเจน
ว่าใช้ในการบริการสาธารณะโดยให้ใช้มูลค่าตามงบการเงิน
- สินทรัพย์และหนี้สินเพื่อการให้บริการทั่วไปและเชิงพาณิชย์ หมายถึง สินทรัพย์และหนี้สินที่
ใช้ในการดำเนินงานทั่วไปให้ใช้มูลค่าตามงบการเงิน หากไม่สามารถแยกมูลค่าได้อย่างชัดเจน
ให้ใช้การปันส่วนมูลค่าตามเกณฑ์การจัดสรรตามต้นทุนฐานกิจกรรม

2) การคำนวณต้นทุนการบริการสาธารณะให้ใช้หลักการ Avoidable Costing หรือต้นทุนที่
หลีกเลี่ยงได้ ซึ่งเป็นต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับโครงการบริการสาธารณะที่ขอรับการอุดหนุนเท่านั้น และให้
เปรียบเทียบกับต้นทุนมาตรฐานของการดำเนินงานในธุรกิจประเภทนั้น ในกรณีที่ต้นทุนมาตรฐานดังกล่าวไม่มี
ความเหมาะสม รัฐวิสาหกิจอาจใช้ต้นทุนของการดำเนินงานสาธารณะเฉลี่ยย้อนหลัง 5 ปีเป็นค่าเปรียบเทียบ

แทน (ต้นทุนหลีกเลี่ยงได้ (Avoidable Cost) หมายถึงต้นทุนที่กิจการใช้ในการดำเนินงานตามแบบที่เคยปฏิบัติ อยู่ก่อนและไม่ต้องจ่ายเมื่อยกเลิกกิจกรรมนั้น)

5.1.3 แนวทางในการแยกบัญชีเชิงพาณิชย์ของแต่ละธุรกิจของ อคส.

ในกิจการทั่วไปที่ฝ่ายบริหารขององค์กรต้องการใช้ข้อมูลบัญชีมาช่วยในการบริหารจัดการและการตัดสินใจในการดำเนินนโยบาย และการกำกับดูแลต่างๆ อาทิ การควบคุมค่าใช้จ่าย การกำหนดเป้าหมายผลการดำเนินงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องมีการจัดทำบัญชีแยกตามความรับผิดชอบ เช่น ฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด ฝ่ายผลิต ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายวิจัยและวางแผน ฯลฯ โดยจะต้องมีการจัดประเภทหมวดหมู่รายได้ ค่าใช้จ่ายว่าประกอบด้วยอะไรบ้าง แล้วทำการบันทึก รวบรวมข้อมูลรายได้ ค่าใช้จ่ายแยกตามกลุ่มธุรกิจหรือฝ่ายงานที่รับผิดชอบ เพื่อแสดงผลการดำเนินงานเป็นรายกลุ่มธุรกิจ/ฝ่ายงาน เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถพิจารณาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อประเมินผลและทำการตัดสินใจในการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างเหมาะสม

ทั้งนี้ ในการจัดทำบัญชีแยกตามความรับผิดชอบนั้น ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการใช้ข้อมูลที่ได้มาเพื่อการบริหารจัดการในเรื่องใด ในส่วนของ อคส. ซึ่งปัจจุบันจำเป็นต้องสร้างรายได้ที่มั่นคงและยั่งยืนให้กับองค์กรเพื่อเลี้ยงตัวเอง ลดการพึ่งพิงรายได้จากการดำเนินโครงการรัฐนั้น การพิจารณาจัดทำบัญชีแยกตามโครงสร้างรายได้หรือแยกตามธุรกิจเชิงพาณิชย์ของ อคส. จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจได้ว่า จะมุ่งเน้นในธุรกิจใดที่เหมาะสม โดยเป็นธุรกิจที่สร้างผลตอบแทนที่ดี นอกเหนือจากการดำเนินงานสนองนโยบายรัฐ นอกจากนี้ การแยกบัญชียังสามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบเกี่ยวกับการนำเสนอเกี่ยวกับการทำงานของ อคส. ว่าในช่วงที่ผ่านมาได้มีการใช้ทรัพยากรมากน้อยเพียงไรในการดำเนินการเพื่อตอบสนองตามนโยบายของรัฐบาล (ซึ่งในบางรัฐวิสาหกิจการดำเนินการดังกล่าว สามารถใช้ประกอบในการพิจารณาให้การสนับสนุนเพิ่มเติมในกรณีที่มีการดำเนินการนั้นเป็นการดำเนินการที่มากกว่าการดำเนินงานปกติของหน่วยงานเหล่านั้น) เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงานได้อย่างเหมาะสม ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงทิศทางการทำงานขององค์กร เช่น ในกรณีขององค์การคลังสินค้าในครั้งนี้ ในช่วงที่ผ่านมา อคส. ได้มีการดำเนินการที่เกี่ยวกับการแยกบัญชีบ้างแล้ว อย่างไรก็ตาม ยังมีประเด็นที่เกี่ยวกับการพิจารณาต้นทุนที่ที่ปรึกษาฯ สามารถให้ความเห็นเพิ่มเติมได้ดังนี้

ในการแยกบัญชีของธุรกิจเชิงพาณิชย์แต่ละประเภทของ อคส. ตามโครงสร้างรายได้ ที่เสมือนหนึ่งเป็นกลุ่มธุรกิจ ซึ่งมีทั้งรายได้และค่าใช้จ่ายต่างๆที่เกี่ยวข้อง การดำเนินการที่สำคัญ คือ การแบ่งแยกหรือการปันส่วนค่าใช้จ่ายตามกิจกรรม (Activity Base Costing) เพื่อให้ได้ผลการดำเนินงานของแต่ละกิจกรรมหรือกลุ่มธุรกิจว่ามีผลการดำเนินงานอย่างไร มีผลกำไรหรือขาดทุน เพื่อนำมาผลที่ได้มาใช้ในการตัดสินใจต่อไป

ขั้นตอนของการปันส่วนค่าใช้จ่ายตามฐานกิจกรรม มีดังนี้

1. การปันส่วนค่าใช้จ่ายโดยตรงเข้าสู่กิจกรรม ค่าใช้จ่ายใดเกิดขึ้นจากกิจกรรมเพียงกิจกรรมเดียวก็จะระบุเข้าสู่กิจกรรมนั้น ๆ โดยตรง

2. การปันส่วนค่าใช้จ่ายที่เกิดจากหลายกิจกรรมด้วยกัน ต้องมีการปันส่วนค่าใช้จ่ายดังกล่าวเข้าเป็นค่าใช้จ่ายของกิจกรรมโดยใช้เกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่ง โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่ายกับกิจกรรมที่เกี่ยวข้องว่าจะใช้เกณฑ์ใดเป็นฐานในการปันส่วนค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เข้าสู่กิจกรรมดังกล่าว

เมื่อพิจารณาจากงบการเงิน จะเห็นได้ว่า โครงสร้างรายได้หรือประเภทธุรกิจหลัก ๆ ที่เป็นธุรกิจเชิงพาณิชย์ ของ อคส. สามารถจำแนกได้ดังนี้

- การขายข้าว
- การขายข้าวต่างประเทศ
- สินค้าโภคภัณฑ์
- คลังสินค้า

นอกจากนี้ยังรวมถึงธุรกิจอื่นๆ ที่เพิ่งเริ่มมีปริมาณธุรกิจ หรือที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต อาทิ การค้าสินค้าเกษตรหรือธุรกิจซื้อมาขายไป อาทิ น้ำมันปาล์ม ข้าวโพด ฯลฯ

สำหรับบัญชีด้านรายได้ตามประเภทธุรกิจเชิงพาณิชย์ สามารถระบุรายได้ว่าเป็นของธุรกิจประเภทใดได้อย่างชัดเจน จึงไม่มีข้อยุ่งยากในการแบ่งแยก แต่ในส่วนของค่าใช้จ่าย ซึ่งมักมีการดำเนินการโดยใช้ทรัพยากรร่วมกัน โดยเฉพาะบุคลากร จึงจำเป็นต้องมีวิธีในการปันส่วนค่าใช้จ่ายให้เหมาะสม

ขณะที่เมื่อพิจารณางบกำไรขาดทุนของ อคส. พบว่า ค่าใช้จ่ายขององค์กรประกอบด้วย

- ต้นทุนขาย/บริการ
- ค่าใช้จ่ายในการขาย
- ค่าใช้จ่ายส่วนบุคคล
- ค่าใช้จ่ายอำนวยการ

โดยค่าใช้จ่ายที่สามารถระบุและปันส่วนโดยตรงเข้าสู่กิจกรรม หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่สามารถระบุได้โดยตรงหรือชัดเจนว่าเป็นของกิจกรรม/กลุ่มธุรกิจ/ประเภทธุรกิจ/โครงการใด ได้แก่

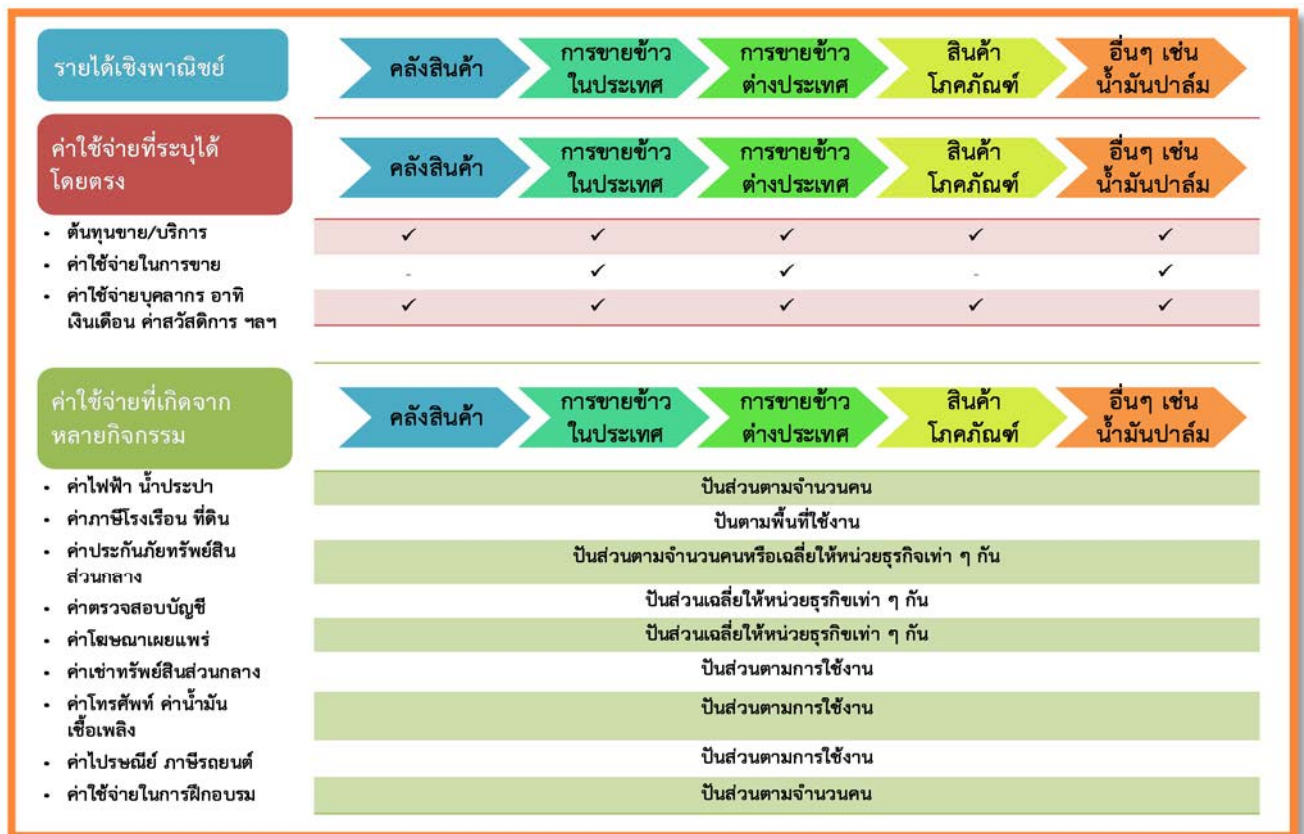
- ต้นทุนขาย/บริการ สามารถระบุได้โดยตรงกับประเภทธุรกิจ ได้แก่ การขายข้าว การขายข้าวต่างประเทศ คลังสินค้า สินค้าโภคภัณฑ์
- ค่าใช้จ่ายในการขาย อาทิ ค่าส่งเสริมการขาย ค่าธรรมเนียมส่งออก ค่าขนส่งออก ซึ่งสามารถระบุว่าเป็นของธุรกิจใด
- ค่าใช้จ่ายบุคลากร อาทิ เงินเดือน เงินพิเศษ ค่าสวัสดิการต่างๆ ซึ่งสามารถแยกได้ว่าเป็นของบุคลากรที่สังกัดหรือดูแลรับผิดชอบในหน่วยงานหรือธุรกิจใด

ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากหลายกิจกรรมหรือค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นรองรับกับหลายกิจกรรม หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่ไม่สามารถระบุได้โดยตรงกับกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง ต้องมีการปันส่วนเข้าสู่กิจกรรมหรือกลุ่มธุรกิจด้วยเกณฑ์ที่เหมาะสม โดยทั่วไป ลักษณะของค่าใช้จ่ายเหล่านี้จะได้แก่ค่าใช้จ่ายประเภทอำนวยการที่มีการใช้ร่วมกันโดยส่วนงานหลายส่วน โดยเกี่ยวกับกรณีดังกล่าว ที่ปรึกษาฯ มีข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการปันส่วนของค่าใช้จ่ายแต่ละประเภท ดังนี้

ค่าใช้จ่าย	เกณฑ์ในการปันส่วน	
ค่าไฟฟ้า น้ำประปา	ปันส่วนตามจำนวนคน	
ค่าภาษีโรงเรือน ที่ดิน	ปันส่วนตามพื้นที่ใช้งาน หรือ เฉลี่ยให้หน่วยธุรกิจเท่าๆกัน	
ค่าประกันภัยทรัพย์สินส่วนกลาง	ปันส่วนตามจำนวนคนหรือเฉลี่ยให้หน่วยธุรกิจเท่าๆกัน	
ค่าตรวจสอบบัญชี	ปันส่วนเฉลี่ยให้หน่วยธุรกิจเท่าๆกัน	
ค่าโฆษณาเผยแพร่	ปันส่วนเฉลี่ยให้หน่วยธุรกิจเท่าๆกัน	
ค่าเช่าทรัพย์สินส่วนกลาง ค่าโทรศัพท์ ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง ค่าไปรษณีย์โทรเลข ค่าภาษีรถยนต์ ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์ ค่าซ่อมแซมครุภัณฑ์	} ปันส่วนตามการใช้งาน	
ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม		ปันส่วนตามจำนวนคนที่อบรม

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ในส่วนของประเด็นเกี่ยวกับการแยกบัญชีของธุรกิจเชิงพาณิชย์และการปันส่วนค่าใช้จ่ายสามารถสรุปได้ตามแผนภาพที่ 5.2

แผนภาพที่ 5.2: แนวคิดการแยกบัญชีของธุรกิจเชิงพาณิชย์และการปันส่วนค่าใช้จ่ายขององค์กรคลังสินค้า



5.2 การวิเคราะห์ระบบควบคุมภายในและเพิ่ม ประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการสารสนเทศ

ระบบการควบคุมภายใน (Internal Control) เป็นกลไกที่สำคัญและเป็นเครื่องมือในการบริหารงานขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน แนวปฏิบัติของระบบควบคุมภายในตามแนวทางของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ได้ให้ความหมายหรือคำนิยาม การควบคุมภายใน ไว้ว่า การควบคุมภายในเป็นกระบวนการที่องค์กรกำหนดขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จคล่องตามนโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ในด้านต่างๆ ดังนี้

- ด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยมีการบริหารจัดการ การใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลืองหรือการทุจริตขององค์กร
- ด้านความน่าเชื่อถือ/ทันเวลาของรายงานทางการเงิน โดยรายงานทางการเงินที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ภายในและภายนอกองค์กรมีความถูกต้อง เชื่อถือได้และทันเวลา
- ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง โดยมีการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร และปฏิบัติตามนโยบาย และวิธีการปฏิบัติงานที่องค์กรกำหนด

การควบคุมภายในตามหลักการของ COSO จะพิจารณา 5 องค์ประกอบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ข้างต้น ซึ่งประกอบด้วย

1. **สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)** หมายถึง สภาพการณ์หรือปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลให้เกิดมาตรการการควบคุมภายในขึ้นภายในองค์กร ซึ่งปัจจัยสำคัญคือ โครงสร้างองค์กรและการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ กล่าวคือ โครงสร้างองค์กรเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนงาน สั่งการ และควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ รวมถึงการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ผู้บริหารควรมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน

2. **การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์หรือการกระทำที่อาจก่อให้เกิดผลลัพธ์ด้านลบ และส่งผลให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หลักการสำคัญของการประเมินความเสี่ยง คือการระบุปัจจัยเสี่ยง เนื่องจากปัจจัยเสี่ยงจะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือผลการดำเนินงานขององค์กรได้ และปัจจัยเสี่ยงแต่ละชนิดมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรแตกต่างกัน โดยอาจมีกระทบทันทีหรืออาจมีผลกระทบในระยะยาว ดังนั้น ผู้บริหารต้องติดตามและพิจารณาปัจจัยเสี่ยงให้ครอบคลุมทุกประเด็นปัญหา รวมถึงควรกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกัน

หรือลดความเสี่ยง/ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ทั้งนี้โดยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสม

3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) หมายถึง นโยบายและระเบียบ วิธีปฏิบัติ และมาตรการต่างๆ ที่ผู้บริหารกำหนดขึ้น เพื่อให้บุคลากรนำไปปฏิบัติเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง หลักการสำคัญคือ การกำหนดขอบเขต อำนาจหน้าที่และวงเงินอนุมัติ โดยผู้บริหารควรจัดให้มีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานหรือบุคลากรให้ชัดเจน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและชัดเจนในการปฏิบัติงาน และควรกำหนดวงเงินอนุมัติของผู้บริหารแต่ละระดับไว้อย่างชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร รวมถึงเรื่องการดูแลป้องกันทรัพย์สิน ผู้บริหารควรจัดให้มีการดูแลทรัพย์สินอย่างรัดกุมและเพียงพอ อาทิ การเข้าถึงทรัพย์สิน การจัดทำทะเบียนทรัพย์สิน การตรวจนับทรัพย์สินอย่างเป็นระบบ

4. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication): สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลที่ผ่านการประมวลผลและถูกจัดให้อยู่ในรูปที่มีความหมายและเป็นประโยชน์ต่อการใช้งาน ข้อมูลสารสนเทศจำเป็นต่อบุคลากรทุกระดับ โดยผู้บริหารสามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการ ผู้ปฏิบัติงานใช้เป็นเครื่องชี้นำในการปฏิบัติงาน หลักสำคัญคือ ควรจัดให้มีระบบสารสนเทศสำหรับการบริหารและตัดสินใจของผู้บริหาร และควรมีการจัดทำและรวบรวมข้อมูลที่ต้องนำมาใช้จัดทำรายงานการเงิน ข้อมูลการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี การสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนข่าวสารกันระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกัน การสื่อสารที่ดีควรเป็นการสื่อสารสองทาง ทั้งจากระดับบนลงล่าง จากระดับล่างขึ้นบน และในระดับเดียวกัน ทั้งนี้ หลักสำคัญคือ ควรมีระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกอย่างเพียงพอ เชื่อถือได้และทันต่อเหตุการณ์ ควรสื่อสารให้บุคลากรทุกคนทราบและเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของตนเกี่ยวกับการควบคุมภายใน จุดอ่อนของการควบคุมภายในที่เกิดขึ้น และแนวทางแก้ไข รวมทั้ง ควรมีช่องทางให้บุคลากรสามารถแสดงข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร จะเห็นได้ว่าระบบการควบคุมภายในที่ดี จำเป็นต้องอาศัยระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพด้วย

5. การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation) หมายถึง กระบวนการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานและประเมินประสิทธิภาพของการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ได้มีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้จริง และระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้นั้นมีความเพียงพอ และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ทั้งนี้หลักสำคัญคือ ควรมีการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติตามระบบควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง ควรมีการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง และ/หรือประเมินการควบคุมอย่างอิสระ ซึ่งทำโดยผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานนั้นๆ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

การควบคุมภายในของ อคส. ยึดหลักการตามแนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน ของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ซึ่งแนวทางดังกล่าวมีหลักการเดียวกันกับ COSO โดยมีส่วนงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน สำนักบริหารยุทธศาสตร์ ของ อคส. ทำหน้าที่จัดวางระบบการควบคุมภายใน ซึ่งตามหลักการจะเห็นได้ว่า อคส. มีระบบการควบคุมภายในครบถ้วนตามเกณฑ์มาตรฐานอยู่แล้วและมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับหนึ่ง แต่อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาพบว่าในทางปฏิบัติ

ระบบปฏิบัติงานในการควบคุมภายในบางส่วนยังไม่ได้มีการปฏิบัติอย่างครบถ้วนตามที่ระบุไว้ตามคู่มือปฏิบัติงาน/กฎระเบียบต่างๆ ซึ่งอาจมีที่มาจากสาเหตุด้านบุคลากรทั้งจากการที่บุคลากรไม่มีความรู้ความเข้าใจที่เพียงพอ/ และความไม่เพียงพอของบุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย การไม่มีระบบสารสนเทศที่เหมาะสมและเอื้อต่อการทำงาน ที่นำไปสู่ความบกพร่อง/ความเสียหาย ที่เกิดขึ้น ซึ่งประกอบด้วยสินค้าสูญหายจากคลังสินค้า สิทธิรักษาเสื่อมสภาพ การใช้เงินทุนของ อคส. อย่างไม่เหมาะสม และการมีระบบสารสนเทศที่ไม่สามารถสนับสนุนระบบการทำงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีรายละเอียดของปัญหาที่เกิดขึ้นดังนี้

✓ สินค้าสูญหายจากคลังสินค้า

จากการศึกษาพบว่า สินค้าที่เก็บในคลังสินค้าซึ่งอยู่ภายใต้การดูแลของ อคส. อันได้แก่ข้าว และมันสำปะหลัง บางส่วนเกิดการสูญหายหรือเสื่อมสภาพ เช่น

กรณีมันสำปะหลังจากโครงการรับจำนำปี 51/52, 54/55, 55/56 สูญหายไปจากคลังสินค้า มีปริมาณรวม 300,000 ตัน ซึ่งคิดเป็นมูลค่าเสียหาย 3,700 ล้านบาท ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องพยายามกลบเกลื่อนโดยวิธีการนำกลับไปวางไว้ที่ฐานล่างแล้วนำมันเส้นโรยปิดทับ เพื่ออำพรางเจ้าหน้าที่ว่ามีมันสำปะหลังครบตามจำนวน

กรณีข้าวจากโครงการรับจำนำข้าว ที่พบว่า มีข้าวสูญหายจากคลังสินค้าจริงแต่ไม่สามารถระบุจำนวนที่หายไปได้อย่างถูกต้อง เนื่องจากมีตัวเลขจำนวนข้าวที่หายไปหลายตัวเลขจากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างกัน รวมทั้งมีความแตกต่างตามช่วงเวลาด้วย เช่น ตัวเลขของคณะกรรมการปิดบัญชีโครงการรับจำนำข้าว กระทรวงการคลัง ระบุว่า จากผลสรุปข้อมูลเบื้องต้น พบว่ามีข้าวสารหายไปจากสต็อกประมาณ 3 ล้านตัน ในช่วงพฤษภาคม 2557 ซึ่งสอดคล้องกับตัวเลขของคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) ที่ระบุว่า มีข้าวจำนวน 2.98 ล้านตัน ซึ่งไม่สามารถนำเข้ามาสู่กระบวนการปิดบัญชีของคณะกรรมการฯ ดังกล่าวได้ เนื่องจากยังไม่สามารถพิสูจน์ได้ว่าจำนวนข้าวดังกล่าวมีอยู่จริงหรือไม่ ในขณะที่ในช่วงเวลาเดียวกัน ผู้อำนวยการองค์กรคลังสินค้าในขณะนั้น (นายชุนทรปกรณ์ วงศ์สีนิล) ระบุว่าได้ตรวจสอบแล้วไม่มีการสูญหายจากคลังจัดเก็บข้าวแต่อย่างใด อย่างไรก็ตาม ข้อมูลจากคณะกรรมการตรวจสอบปริมาณและคุณภาพข้าวคงเหลือของรัฐ ณ วันที่ 1 มิถุนายน 2557 ระบุตัวเลขข้าวหายจำนวน 1 แสนตัน และข้อมูลเมื่อเดือนกันยายน-ตุลาคม 2557 ตัวเลขข้าวหายจากคณะกรรมการปิดบัญชีโครงการรับจำนำข้าว สำหรับผลการปิดบัญชีตั้งแต่เริ่มต้นโครงการปี 2547 จนถึง 30 กันยายน 2557 รวม 15 โครงการ มีข้าวหาย 1.3 แสนตัน ยิ่งไปกว่านั้น จากข้อเท็จจริงที่มีการลงพื้นที่ตรวจสอบโกดังข้าวทั่วประเทศตามนโยบาย คณะรักษาความสงบแห่งชาติ ปรากฏว่ามีข้าวหายจริง อาทิ คณะกรรมการตรวจคุณภาพและปริมาณข้าวคงเหลือ ของจังหวัดพิจิตร ชุดที่ 84 เข้าตรวจข้าวที่ไซโลบริษัท เคทีบี อะโกร จำกัด พบว่าไซโลหมายเลข 2 ซึ่งแจ้งว่ามีข้าว 5% จำนวน 12,000 ตัน แต่จากการตรวจสอบพบว่า มีข้าวจริงเพียง 9,000 ตัน นอกจากนั้นยังพบว่าในไซโลที่ 17, 18, 19 และ 21 มีข้าวขาดจากบัญชีที่แจ้งไว้อีกจำนวน 15,000 ตัน รวมถึงยังพบข้าวหายในจังหวัดอื่นๆ อีกด้วย นอกจากนี้ จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ระดับสูงของ อคส. ได้มีผู้ที่ยืนยันว่ามีข้าวสูญหายจริง แต่ไม่สามารถระบุปริมาณที่หายไป เนื่องจากไม่มีระบบข้อมูล และระบบตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพเพียงพอ โดยในการดำเนินการปกตินั้น การจะรู้จำนวนข้าวที่หายจะกระทำได้อีกต่อเมื่อมีการขายข้าวในสต็อกจนหมด และนำมาเปรียบเทียบกับจำนวนข้าวที่ขายออกไปในแต่ละงวด รวมทั้งหมดได้ผลตายน้อยกว่าจำนวนที่สต็อกไว้ถึงจะทราบจำนวนข้าวหายที่แน่นอน

ปัญหาสินค้าสูญหายดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงปัญหาเกี่ยวกับประสิทธิภาพของระบบควบคุมภายใน และระบบสารสนเทศ (IT) ที่ไม่สามารถตรวจสอบและประมวลผลได้ทันกาล ไม่ทันสมัย (Up to date) กับความต้องการใช้งานของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งใน อคส. กระทรวงพาณิชย์ และรัฐบาล ทำให้จะต้องมีการปรับปรุง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบทั้งสองทั้งในแง่กระบวนการปฏิบัติงาน และระบบข้อมูล

ทั้งนี้ข้อมูลจาก อคส. ในเรื่องข้าวหายจากคลังสินค้ายังมีอีกหลายสาเหตุ ที่ไม่เกี่ยวกับการทุจริต ได้แก่

- ความคลาดเคลื่อนจากการนับกองข้าว เนื่องจากกองกระสอบข้าวในโกดังอาจมีความเหลื่อมล้ำกัน จากการที่รัฐได้มีการนำออกไปขายบางส่วน
- ไม่สามารถตรวจนับจำนวนกระสอบข้าวได้ เนื่องจากกองข้าวล้มเพราะกระสอบข้าวหย่อนจากการตรวจสอบข้าวโดยการฉ่ำข้าวเพื่อเก็บตัวอย่าง
- ความคลาดเคลื่อนจากการคำนวณน้ำหนักกรณีข้าวอยู่ในไซโล ซึ่งใช้สูตรคำนวณปริมาตร

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาพบว่า อคส. ได้มีมาตรการในการควบคุมภายในในการเก็บรักษาสินค้าในคลังสินค้า ดังนี้

- มีคณะกรรมการของ อคส. ตรวจนับปริมาณสินค้าในคลังสินค้า ปีละ 2 ครั้ง ในเดือนมีนาคม และกันยายน นอกจากนี้ยังมีคณะกรรมการจากภายนอก ได้แก่คณะกรรมการตรวจนับสินค้าของจังหวัด ซึ่งตรวจสอบทุกเดือน รวมถึง สำนักตรวจสอบ จากกรมการค้าภายใน เข้ามาสุ่มตรวจ
- การดำเนินงานโดยปกติคลังสินค้าถูกใส่ด้วยกุญแจ 3 ดอก โดยมีผู้ถือกุญแจจาก 3 ฝ่าย คือ อคส. , ฝ่ายปกครองท้องถิ่น และผู้ตรวจสอบคุณภาพข้าว หรือเซอร์เวเยอร์ และในปัจจุบันได้เพิ่มกุญแจอีก 1 ดอก ซึ่งถือโดยทหาร แต่อย่างไรก็ตาม ข้อมูลที่ได้จากเอกสารประกอบการประชุม คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ครั้งที่ 3/2558 วันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2558 ได้มีการระบุว่าหน่วยรับฝากที่เป็นคู่สัญญาถือกุญแจฝ่ายเดียว จึงเกิดการทุจริตขโมยสินค้าไปขายก่อน แล้วไม่สามารถซื้อคืนได้ทัน
- เจ้าหน้าที่ อคส. เป็นผู้ดูแลคลังสินค้าของอคส.และคลังเอกชน อย่างไรก็ตามเจ้าหน้าที่ 1 คนต้องดูแลหลายคลังสินค้า ทำให้การควบคุมดูแลไม่ทั่วถึง
- อคส. ว่าจ้างผู้ตรวจสอบคุณภาพข้าว หรือเซอร์เวเยอร์ โดยมีหน้าที่ตรวจสอบ และรับผิดชอบคุณภาพ ความชื้น ชนิด ปริมาณ น้ำหนักของข้าวสารที่รับมอบจากโรงสีที่เข้าร่วมโครงการตรวจสอบกระสอบ รหัสโรงสี สีเชือก เอกสารการรับมอบ-ส่งมอบข้าวสารให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด รับผิดชอบน้ำหนัก การรณมาฆ่าแมลงอย่างน้อยทุกๆ 2 เดือน รับผิดชอบไม่ให้มีการปลอมปน และป้องกันการสูญหายของข้าวสารตลอดเวลาจัดเก็บ
- มีการติดตั้งกล้องวงจรปิดภายในคลังสินค้า

จากการวิเคราะห์พบว่า อคส. มีคู่มือปฏิบัติงานมีเนื้อหาถูกต้อง ครบถ้วนตามหลักการ แต่ในการปฏิบัติงานจริง ไม่ได้มีการปฏิบัติตามที่ระบุไว้ตามคู่มือการปฏิบัติงาน โดยสาเหตุเกิดจากความไม่เพียงพอของบุคลากร ความไม่มีประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศ (IT) ที่ใช้รายงานข้อมูลปริมาณสินค้าในคลังสินค้า ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ต้องนำไปพิจารณาในการปรับปรุง

ข้อเสนอแนะในการจัดการกับปัญหาสินค้าสูญหายจากคลังสินค้า

1. เจ้าหน้าที่ของออส. ต้องปฏิบัติงานตามที่ระบุไว้ในระเบียบ/คู่มือปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด
2. ควรมีการพิจารณาจำนวนบุคลากรว่าไม่เพียงพอจริงหรือไม่ ที่ส่วนไหน เพื่อที่จะได้พิจารณาโอนย้าย หรือจ้างบุคลากรเพิ่ม
3. ควรปรับปรุงระบบสารสนเทศ

✓ สินค้าเสื่อมคุณภาพ

จากการรวบรวมข้อมูล พบว่า ข้าวที่เก็บในคลังสินค้าซึ่งอยู่ภายใต้การดูแลของ ออส. ส่วนมากเสื่อมสภาพ สะท้อนให้เห็นว่าความสามารถในการเก็บรักษาคุณภาพของสินค้าที่ทำการจัดเก็บนั้นค่อนข้างต่ำ จากข้อมูลที่คณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ได้สั่งให้มีการตรวจสอบสต็อกข้าวจากโครงการรับจำนำข้าว ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2557 โดยใช้เวลาในการตรวจสอบทั้งสิ้น 4 เดือน พบว่ามีปริมาณข้าวค้างสต็อกทั้งสิ้น 18 ล้านตัน มีข้าวคุณภาพดีตามมาตรฐานส่งออกเพียง 10% หรือ 1.8 ล้านตันเท่านั้น ขณะที่ที่เหลือเป็นข้าวผิดมาตรฐานแต่ยังสามารถปรับปรุงได้ 70% หรือประมาณ 10-12 ล้านตัน และเป็นข้าวเสื่อมคุณภาพ 4-5% จำนวนประมาณ 0.9- 1 ล้านตัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการเก็บรักษาข้าวและดูแลคุณภาพข้าวยังมีปัญหาเนื่องจากจำนวนข้าวที่มีคุณภาพยังมีปริมาณต่ำมาก เมื่อเทียบกับสต็อกข้าวรวมทั้งหมด

การรักษาคุณภาพข้าวขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ อาทิ ระบบควบคุมความชื้นสัมพัทธ์เพื่อช่วยเก็บรักษานานและปลอดภัยจากจุลินทรีย์ก่อโรค เชื้อรา ที่สร้างสารพิษ และป้องกันการทำลายจากแมลง สัตว์กัดแทะ ระบบการรมยาเพื่อป้องกันมอดและแมลงต่างๆ การออกแบบคลังเก็บสินค้าต้องมีมาตรฐาน เพื่อป้องกันความเสียหายจากแมลง สัตว์กัดแทะ เช่นนก หนู น้ำฝนรั่ว หรือน้ำท่วม ระบบการตรวจนับปริมาณข้าวต้องแม่นยำ ไม่คลาดเคลื่อน รวมถึงรหัสข้าวต้องมีความชัดเจนไม่เลอะเลือน

ทั้งนี้จากการศึกษาพบว่า ข้าวเสื่อมสภาพเกิดจากหลายสาเหตุ อาทิ เกิดจากน้ำฝนรั่ว น้ำท่วมเข้าคลังสินค้า ซึ่งในส่วนนี้ ในหลักการสามารถเรียกค่าเสียหายคืนจากบริษัทประกันภัยได้ แต่อาจไม่สามารถดำเนินการได้ทันที เนื่องจากข้าวที่เสียหายเหล่านี้มักจะถูกอยู่ด้านล่างของคลังสินค้าที่จัดเก็บ ทำให้จำเป็นต้องมีการระบายข้าวที่อยู่ด้านบนออกก่อน นอกจากนี้ การที่กระสอบข้าวที่กองอยู่ด้านบนซึ่งถูกแสงแดดมากกว่าก็ส่งผลให้สีของข้าวเปลี่ยนไป

ออส. มีมาตรการในการควบคุมภายในเพื่อป้องกันการเสื่อมสภาพของสินค้าในคลังสินค้า ดังนี้

- มีการกำหนดมาตรฐานคลังสินค้าเอกชนที่จะเข้าร่วมรับฝากเก็บข้าว โดยจะพิจารณาจากหลายๆ องค์ประกอบ เช่น สถานที่ตั้ง การคมนาคม ความปลอดภัยเกี่ยวกับน้ำท่วม ระยะห่างจากสถานที่เก็บวัตถุไวไฟ โครงสร้างของอาคาร สภาพภายในอาคาร ระบบระบายอากาศ การป้องกันนก สภาพภายนอก มีระบบรักษาความปลอดภัย ระบบขนส่งสินค้า การประกันภัยอาคาร ระบบสุขาภิบาล อุปกรณ์และแรงงานในการขนถ่ายสินค้า อุปกรณ์ฉุกเฉิน เป็นต้น โดยมีการตั้งคณะกรรมการของจังหวัดเข้าตรวจสอบมาตรฐานของคลังดังกล่าว
- ออส. ได้จ้างผู้ตรวจสอบคุณภาพข้าว หรือเซอร์เวย์อร์ ให้เป็นผู้ตรวจสอบ และรับผิดชอบคุณภาพ ซึ่งต้องทำการรมยาฆ่าแมลงอย่างน้อยทุกๆ 2 เดือน และหัวหน้าคลังจะเข้าไปตรวจสอบหลังการรมยา 10 วัน หากพบมอด แมลง เซอร์เวย์อร์จะต้องทำการรมยาใหม่ทันที

นอกจากนี้ ในปัจจุบัน อคส. ยังได้ตั้งคณะกรรมการไปสุ่มตรวจสอบการมียาตามคลังสินค้าต่างๆ อีกด้วย

แม้ว่าอคส. จะมีมาตรการในการควบคุมภายในเพื่อป้องกันสินค้าเสื่อมสภาพแล้ว แต่ในการปฏิบัติจริง อาจไม่ได้มีการปฏิบัติอย่างครบถ้วนตามที่ระบุไว้ตามคู่มือการปฏิบัติงาน ทำให้พบว่ามีข้าวเสื่อมสภาพใน ปริมาณมาก สาเหตุหลักอีกประการหนึ่งเกิดจากการบริหารนโยบายรัฐในขณะนั้น ซึ่งไม่สามารถระบายข้าวได้ ทันต่อเวลา/ต้องการกักตุนไว้ขายในช่วงเวลาอื่นตามที่ได้คาดการณ์ไว้ โดยไม่คำนึงถึงว่าข้าวที่มีคุณภาพดี จะ เก็บไว้ได้ไม่เกิน 2 ปี เท่านั้น

ข้อเสนอแนะในการจัดการกับปัญหาสินค้าเสื่อมคุณภาพ

1. เจ้าหน้าที่ของอคส. ต้องปฏิบัติงานตามที่ระบุไว้ในคู่มือปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด
2. ต้องพยายามระบายข้าวออกไป ทั้งชนิดที่มีคุณภาพ ส่วนข้าวที่เสื่อมคุณภาพก็ต้องพยายาม ระบายออกไปโดยปรับปรุงคุณภาพให้ดีขึ้น สำหรับส่วนที่ปรับปรุงไม่ได้ก็ต้องขายเป็นอาหารสัตว์

✓ การใช้เงินทุนของ อคส.

ปัจจุบัน อคส. มีเงินทุนในการดำเนินการอยู่ประมาณ 5,000 ล้านบาท ซึ่งประมาณ 2,000 ล้านบาท ถูกใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนของ อคส. และการลงทุนในกิจการปกติของ อคส. โดยเก็บไว้ในรูปของเงินฝากออม ทรัพย์ที่ธนาคารกรุงไทย และธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ส่วนที่เหลืออีกประมาณ 3,000 ล้านบาท เก็บไว้ในรูปของเงินฝากประจำประเภท 3 เดือน โดยฝากไว้ที่ธนาคารอาคารสงเคราะห์ เพื่อการใช้ จ่ายและลงทุนในธุรกิจหลัก (Core Business) ในระยะต่อไป โดยในปัจจุบัน ธุรกิจหลักของ อคส. มีอยู่ 3 ประเภทหลัก ๆ ได้แก่

1. การดำเนินการเรื่องคลังสินค้า ปัจจุบัน อคส. มีคลังสินค้าให้บริการ ทั้งในส่วนกลางและภูมิภาค จำนวน 7 แห่ง ต่อไปอาจต้องมีการปรับปรุงคลังเก่า หรือสร้างเพิ่มเพื่อขยายธุรกิจหลักประเภทนี้ ออกไปอีก ซึ่งปัจจุบันได้มีการศึกษาที่จะสร้างคลังสินค้าที่สระบุรี มูลค่าประมาณกว่า 300 ล้านบาท
2. การผลิต/แปรรูปสินค้าเกษตรเพื่อขายในเชิงพาณิชย์/ช่วยเหลือผู้บริโภค ซึ่งปัจจุบันคือการผลิต ข้าวถุง แต่ในอนาคต Core Business ของ อคส. ควรต้องขยายไปยังผลิตภัณฑ์การเกษตร ประเภทอื่นอีกให้ครอบคลุมมากขึ้น
3. การดำเนินการเรื่องโลจิสติกส์ อันได้แก่ การขนส่งสินค้า ซึ่งต้องขยายขอบข่ายการดำเนินการให้ กว้างขวางยิ่งขึ้น โดยปัจจุบันดำเนินการเพียงการส่งข้าวให้กรมราชทัณฑ์และสถานพินิจทั่ว ประเทศเท่านั้น

ข้อเท็จจริงที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้า พบว่า ผลผลิตทางเกษตรกรรมรวมการ ประมงมีมูลค่าประมาณ 12% ของ GDP ของประเทศ หรือประมาณ 1.5 ล้านล้านบาท ก่อให้เกิดการใช้ แรงงานประมาณ 15.6 ล้านคน คิดเป็น 70% ของทั้งประเทศ ดังนั้น การดำเนินงานของ อคส. ควรคำนึงถึง ข้อเท็จจริงดังกล่าว เพื่อให้มีส่วนในการช่วยเหลือ สนับสนุนภาคเกษตรกรรมของประเทศ เงินทุนที่จะใช้ในการ ดำเนินงานก็ต้องพิจารณาถึงความเพียงพอเมื่อเทียบกับกิจกรรม/ธุรกรรมต่างๆ ที่จะดำเนินการตามรูปแบบ การดำเนินธุรกิจหลัก (Core Business Model) ใหม่ ซึ่งกำลังมีการพิจารณากันอยู่ ดังนั้น จะต้องมีการ พิจารณาถึงหลักเกณฑ์ในการใช้และบริหารเงินลงทุนให้มีความรัดกุม และให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ปัจจุบัน อคส. มีระเบียบกฎเกณฑ์ที่ใช้ในการดำเนินการว่าด้วยเรื่อง การจัดทำแผนดำเนินงานและงบประมาณประจำปี การบริหารเงิน การจัดหาประโยชน์จากเงินและทรัพย์สิน การรับเงิน การเบิกเงิน การเก็บรักษาเงิน การตรวจสอบ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องใกล้เคียงกับองค์กรรัฐวิสาหกิจโดยทั่วไป ดังรายละเอียดตามตัวอย่างดังนี้

อำนาจการลงนามให้โอนเงินปรับปรุงบัญชี

วงเงิน

ไม่เกิน 1 ล้านบาท
1 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 20 ล้านบาท
เกินกว่า 20 ล้านบาท

อำนาจลงนาม

ผู้อำนวยการสำนักบริหารการเงินและหัวหน้าส่วนการเงิน
ผู้ช่วยผู้อำนวยการ อคส. และหัวหน้าส่วนการเงิน
รองผู้อำนวยการ อคส. (รักษาการผู้อำนวยการ อคส.)
และหัวหน้าส่วนการเงิน

อำนาจการลงนามให้ถอนเงินในบัญชีออมทรัพย์/บัญชีเงินฝากประจำ/เช็ค

วงเงิน

ไม่เกิน 1 ล้านบาท
1 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 2 ล้านบาท
เกินกว่า 2 ล้านบาท

อำนาจลงนาม

ผู้อำนวยการสำนักบริหารการเงิน และหัวหน้าส่วนการเงิน
ผู้ช่วยผู้อำนวยการ อคส. และหัวหน้าส่วนการเงิน
รองผู้อำนวยการ อคส. (รักษาการผู้อำนวยการ อคส.)
และหัวหน้าส่วนการเงิน

การตรวจสอบ

อคส. ได้มีการตรวจสอบการนำเงินไปลงทุนโดยสำนักตรวจสอบภายใน เป็นผู้ตรวจสอบการนำเงินไปลงทุนของอคส. รายไตรมาส ว่าได้มีการดำเนินการตามหลักเกณฑ์ และตามมติของคณะกรรมการพิจารณานำเงินไปลงทุนหรือไม่ รวมทั้งเป็นไปตามข้อบังคับว่าด้วยการรับจ่าย และการเก็บรักษาเงินหรือไม่ อย่างไรก็ตาม อาจต้องมีการปรับปรุงหลักเกณฑ์ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับ Core Business ใหม่ที่อาจเกิดขึ้น

✓ ระบบสารสนเทศ

ระบบสารสนเทศ หมายถึง ระบบที่มีการนำคอมพิวเตอร์มาช่วยรวบรวม จัดเก็บ หรือจัดการกับข้อมูลข่าวสารนั้น ให้กลายเป็นสารสนเทศที่ดี สามารถนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจได้ในเวลาอันรวดเร็วและถูกต้อง ระบบสารสนเทศประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้

1. Hardware หมายถึง อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องในการจัดการกับข้อมูล เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์
2. Software หมายถึง ชุดคำสั่ง หรือ โปรแกรม ที่สั่งการให้คอมพิวเตอร์ทำงานตามที่ต้องการ ภายใต้ความสามารถที่เครื่องคอมพิวเตอร์หรือโปรแกรมนั้นๆ สามารถทำได้
3. User หมายถึง กลุ่มคนที่ทำงานหรือเกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศ
4. Data หมายถึง ข้อเท็จจริงต่างๆ ที่อยู่ในรูปแบบต่างๆ เช่น ตัวหนังสือ แสง สี เสียง ภาพ วัตถุ ซึ่งข้อมูลที่ดีจะต้องตรงกับความต้องการของผู้ใช้
5. Procedure หมายถึง ขั้นตอน กระบวนการต่างๆ ในการปฏิบัติงานในระบบสารสนเทศ

ในการจัดการเพื่อให้องค์การบรรลุถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพที่องค์กรตั้งไว้นั้น ข้อมูลและสารสนเทศเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างมากต่อทุกองค์กร ทั้งนี้สารสนเทศที่ดีควรมีลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. ความเที่ยงตรง (Accuracy) สารสนเทศที่ดีจะต้องมีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ โดยไม่ให้ความคลาดเคลื่อนหรือมีความคลาดเคลื่อนน้อยที่สุด เนื่องจากมีผลกระทบต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร
2. ทันต่อความต้องการใช้ (Timeliness) สารสนเทศที่ดีต้องสามารถนำมาใช้ได้ทันทีเมื่อต้องการใช้ข้อมูล หรือเพื่อการตัดสินใจ เนื่องจากเหตุการณ์ต่าง ๆ ทางการบริหารทั้งภายในและภายนอกองค์การมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะสารสนเทศด้านการขาย การผลิต ตลอดจนด้านการเงิน ถ้าผู้บริหารได้รับข้อมูลล่าช้า ก็จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการตัดสินใจได้
3. ความสมบูรณ์ (Completeness) สารสนเทศขององค์การที่ดี จะต้องมีความสมบูรณ์ที่จะช่วยทำให้การตัดสินใจเป็นไปด้วยความถูกต้อง การมีสารสนเทศที่มีปริมาณมาก ไม่ได้หมายถึงการที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิผลของการดำเนินงาน หรือมีสารสนเทศที่มีปริมาณน้อยเกินไป ก็อาจทำให้ไม่ได้สารสนเทศที่สำคัญครบเพียงพอทุกด้านที่จะนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิภาพ แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าต้องรอให้มีสารสนเทศครบถ้วนก่อนจึงจะทำการตัดสินใจได้ แต่จะต้องได้รับสารสนเทศที่สำคัญครบในทุกด้านที่ทำการตัดสินใจ
4. การสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ (Relevance) สารสนเทศขององค์การที่ดีจะต้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้ที่จะนำไปใช้ในการตัดสินใจได้ ดังนั้นในการออกแบบและพัฒนาระบบสารสนเทศ การสอบถามความต้องการของสารสนเทศที่ผู้ใช้ต้องการเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างมาก
5. ตรวจสอบได้ (Verifiability) สารสนเทศที่ดีควรตรวจสอบได้โดยเฉพาะแหล่งที่มา การจัดรูปแบบ การวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้ ทั้งนี้เพื่อให้การตัดสินใจได้เกิดความรอบคอบ โดยผู้บริหารอาจต้องตรวจสอบความถูกต้องของสารสนเทศที่ได้มา ทั้งนี้ก็เพื่อมิให้การตัดสินใจเกิดความผิดพลาด คุณลักษณะดังกล่าวข้างต้น มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องพยายามจัดระบบให้มีความพร้อมครบถ้วนและพร้อมที่จะใช้งานได้ ปัญหาสำคัญที่องค์การส่วนมากมักจะต้องเผชิญ คือ การไม่สามารถสนองข้อมูลให้ทันกับความต้องการหรือการตัดสินใจ

ระบบสารสนเทศของ อคส. ในปัจจุบัน

ระบบสารสนเทศของ อคส. ที่ใช้สนับสนุนการดำเนินงานภายในจากธุรกิจปกติของ อคส. คือระบบ ERP ซึ่งระบบดังกล่าวสามารถเชื่อมระบบงานต่างๆ เข้าด้วยกัน ทำให้มีข้อมูลที่ทันต่อเวลา/Up to date สามารถนำข้อมูลมาใช้ในการบริหารหรือตัดสินใจในธุรกิจปกติของ อคส. ได้ โดยระบบ ERP มีระบบย่อย 12 ระบบ ประกอบด้วย

- | | | |
|---------------------|--------------------|----------------------|
| - ระบบซื้อสินค้า | - ระบบขายสินค้า | - ระบบคลังสินค้า |
| - ระบบบัญชีเจ้าหนี้ | - ระบบบัญชีลูกหนี้ | - ระบบบัญชีแยกประเภท |
| - ระบบกระแสเงินสด | - ระบบงบประมาณ | - ระบบร้านค้า |
| - ระบบเงินเดือน | - ระบบบุคคล | - ระบบพัสดุ |

แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อมีนโยบายโครงการรับจำนำข้าว ซึ่งเป็นโครงการขนาดใหญ่ (Mega Project) ออกมา ทำให้ระบบ ERP ซึ่งออกแบบมารองรับธุรกิจปกติของ อคส. ไม่สามารถรองรับธุรกรรมในโครงการขนาดใหญ่ขนาดนี้ได้ อคส. จึงได้มีการพัฒนาระบบ Semi- Online ระยะที่ 1 เมื่อปี 2555 เพื่อรองรับการรับจำนำข้าวเปลือกและออกไปประทวนสินค้า จำนวนทั้งหมด 700 ชุด โดยมีทั้งหมด 11 ระบบ ประกอบด้วย

- | | |
|--|-----------------------------------|
| - ระบบรักษาความปลอดภัยและข้อมูลผู้ใช้งาน | - ระบบข้อมูลพื้นฐาน |
| - ระบบข้อมูลคลังข้าว | - ระบบฐานข้อมูลโรงสีและจุดรับจำนำ |

- ระบบฐานข้อมูลเกษตรกร
- ระบบการบันทึกข้อมูลการรับจำนำข้าว
- ระบบส่งคืน-ไถ่ถอนจำนำข้าว
- ระบบตรวจสอบข้อมูลการรับจำนำ
- ระบบข้อมูลโครงการรับจำนำข้าว
- ระบบออกไปประทวน
- ระบบประมวลผลข้อมูล
- ระบบรายงาน

ระบบ Semi Online ระยะที่ 1 จำนวนทั้งหมด 700 ชุด ได้ถูกติดตั้งอยู่ที่หน่วยรับจำนำข้าวเปลือก ซึ่งเห็นได้ว่า มีปริมาณที่ไม่เพียงพอต่อความต้องการใช้งาน เนื่องจากหน่วยรับจำนำข้าวเปลือกโครงการรับจำนำข้าวมีเป็นจำนวนมากกว่า 1,000 แห่ง ดังนั้น อคส. จึงได้นำระบบ Excel หรือระบบ Online ซึ่งเป็นระบบงานเดิมเข้ามาใช้ในหน่วยรับจำนำข้าวเปลือกที่เหลือ ซึ่งระบบ Semi Online และระบบ Online เดิมสามารถเชื่อมต่อข้อมูลเข้ามายังส่วนกลางได้ แต่เป็นฐานข้อมูลคนละประเภทที่ไม่สามารถเชื่อมต่อกับระบบ ERP ซึ่งเป็นระบบงานปกติของ อคส. ดังนั้น หน่วยรับฝากจึงต้องส่งเอกสารเข้ามายังสำนักบริหารนโยบายรัฐเพื่อทำการบันทึกข้อมูลเข้าระบบ ERP อย่างไรก็ตามเอกสารดังกล่าวมีเป็นจำนวนมาก และยังมีปัญหาการส่งเอกสารมายังส่วนกลางล่าช้าไม่ครบถ้วน ทั้งนี้ ในปี 2557 อคส. ได้พัฒนาระบบ Semi-Online ระยะที่ 2 เพื่อรองรับการรับจำนำข้าวเปลือกทั้งกระบวนการตั้งแต่จุดรับจำนำ คลังสินค้ากลาง จนถึงการลงบัญชีและการปิดบัญชีสินค้า อย่างไรก็ตาม ระบบ Semi Online ระยะที่ 2 ไม่ได้ถูกนำมาใช้เนื่องจากโครงการรับจำนำข้าวสิ้นสุดลง

อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบัน อคส. ได้ว่าจ้างว่าสสถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เข้าดำเนินโครงการบูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของ อคส. เพื่อให้มีระบบสารสนเทศแบบครบวงจร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการ สามารถบริหารจัดการข้อมูลได้อย่างถูกต้อง และสามารถนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงมีข้อมูลแบบรวมศูนย์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการนำไปใช้วิเคราะห์เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความเหมาะสม และแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว

ทั้งนี้จากการศึกษาพบว่า ระบบงาน ERP ที่ใช้สนับสนุนการดำเนินงานของอคส. มีระบบสารสนเทศที่ดีในระดับหนึ่ง เนื่องจากสามารถรวมศูนย์ข้อมูลจากธุรกิจของ อคส. ได้ดีระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตาม เมื่อมีโครงการใหม่ ซึ่งต้องมีกระบวนการทำงานใหม่ เช่น โครงการรับจำนำข้าว ซึ่งเป็นโครงการที่ใหญ่มาก ซึ่งระบบงานที่มีอยู่ไม่สามารถรองรับธุรกรรมขนาดใหญ่อย่างนี้ได้ จึงต้องมีการพัฒนาระบบงาน Semi Online ขึ้นมารองรับ แต่เนื่องจากเวลาที่จำกัด และรายละเอียดของข้อมูลที่ต้องการมีมาก ทำให้ระบบงานนี้เป็นแบบระบบเอกเทศ (Stand Alone) ที่ไม่สามารถเชื่อมโยงกับระบบ ERP ได้ ทำให้การดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร และได้ข้อมูลไม่ครบถ้วน

ข้อเสนอแนะในการจัดการปัญหาสารสนเทศ

1. ควรปรับปรุงระบบสารสนเทศทั้ง Hardware และ Software ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยอาจใช้วิธีพัฒนา (Develop) เอง หรือจัดซื้อระบบใหม่ตามความเหมาะสม เพื่อให้สามารถรองรับการดำเนินธุรกิจหลัก (Core Business) และสามารถรองรับโครงการต่างๆ ตามนโยบายรัฐในแต่ละช่วงเวลาได้
2. ระบบสารสนเทศดังกล่าวจะต้องคำนึงถึงกลุ่มคนที่ทำงานหรือเกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศด้วย (User) จะต้องให้ความสำคัญกับข้อเท็จจริงต่างๆ ของข้อมูล (Data) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับความต้องการ

ของผู้ใช้ (User) และสุดท้ายต้องออกแบบขั้นตอน กระบวนการต่างๆในการปฏิบัติงาน (Procedure) ให้ชัดเจน

5.3 การทบทวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เพื่อสะท้อนผลการดำเนินงานในแต่ละด้านของ อคส. ตั้งแต่ปีบัญชี 2555 ซึ่งเป็นปีที่ อคส. จัดทำแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทขององค์การคลังสินค้าปี 2555-2559 โดยแผนดังกล่าวได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ อคส. ในคราวประชุมครั้งที่ 6/2555 วันที่ 21 มิถุนายน 2555 และได้รับความเห็นชอบจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ (นายบุญทรง เตริยาภิรมย์) เมื่อวันที่ 11 กรกฎาคม 2555 ดังนั้น การทบทวนประเมินผลการดำเนินงานในครั้งนี้จึงได้ทำการพิจารณาจากเป้าหมายของโครงการผ่านตัวชี้วัดที่ปรากฏอยู่ในแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทขององค์การคลังสินค้าปี 2555-2559 ทั้งนี้แผนดังกล่าวประกอบด้วย 27¹ แผนงาน/โครงการ โดยถูกจัดกลุ่มแยกออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการเงิน	1 แผนงาน/โครงการ
2. ด้านการพัฒนาธุรกิจการค้า	5 แผนงาน/โครงการ
3. ด้านการปรับปรุงกระบวนการ	11 แผนงาน/โครงการ
4. ด้านการบริหารจัดการองค์กร	6 แผนงาน/โครงการ
5. ด้านการบริหารสินทรัพย์	4 แผนงาน/โครงการ
รวมทั้งสิ้น	27 แผนงาน/โครงการ

อย่างไรก็ตาม เมื่อสภาวะการณ์สภาพแวดล้อมทางด้านสังคม เศรษฐกิจและการเมืองเปลี่ยนแปลงไป คณะกรรมการ อคส. จึงเห็นควรให้ทบทวนและปรับปรุงแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทขององค์การคลังสินค้าปี 2555-2559 และได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการองค์การคลังสินค้า ปี 2556-2559 ที่มีจำนวน 4 ยุทธศาสตร์ และมีโครงการรองรับจำนวน 27 โครงการ ซึ่งการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวเพื่อแทนที่แผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทขององค์การคลังสินค้าปี 2555-2559 ทำให้เกิดช่วงรอยต่อระหว่างปีบัญชี 2555 กับปีบัญชี 2556 ส่งผลให้การประเมินผลการดำเนินงาน อคส. ตั้งแต่ช่วงรอยต่อดังกล่าว จำเป็นต้องมีการเทียบเคียงแผนงาน/โครงการที่เหมือนกัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ปีบัญชี 2556: ทำการเทียบเคียงระหว่างแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทขององค์การคลังสินค้าปี 2555-2559 กับยุทธศาสตร์การบริหาร อคส. ปีงบประมาณ 2556-2559 และแผนปฏิบัติการ อคส. ประจำปี 2556

ปีบัญชี 2557: ทำการเทียบเคียงระหว่างแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทขององค์การคลังสินค้าปี 2555-2559 กับแผนปฏิบัติการ อคส. ประจำปี 2557

¹รายละเอียดของเป้าหมายและตัวชี้วัดของแต่ละแผนงาน/โครงการ ปรากฏอยู่ในตารางที่ 5.1

ปีบัญชี 2558: ทำการเทียบเคียงระหว่างแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทของ
องค์กรคลังสินค้าปี 2555-2559 กับแผนปฏิบัติการ อคส. ประจำปี 2558

ทั้งนี้ ผลการดำเนินงานภายใต้แผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทของ อคส. ปี 2555-
2559 อยู่ในตารางที่ 5.1 ดังนี้

**ตารางที่ 5.1 ผลการดำเนินงานภายใต้แผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาท
ขององค์กรคลังสินค้า ปี 2555-2559**

แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินการ (ร้อยละของเป้าหมาย)			
		2555	2556	2557	Q1 2558 ²
1. ด้านการเงิน (Financial)					
1.1 โครงการบริหารจัดการเงินทุน หมุนเวียนของ อคส.	1. ปริมาณเงินทุนหมุนเวียนสำหรับ การดำเนินงาน ไม่น้อยกว่า 3 เดือน				
	2. รายได้จากการนำเงินทุนหมุนเวียน ส่วนเกินไปลงทุนสูงกว่าอัตราดอกเบี้ย ประจำปี 1 ปี	√	√	√	20
ร้อยละของจำนวนโครงการที่ดำเนินการได้ตามเป้าหมาย		100	100	100	20
2. ด้านการพัฒนารูทธุรกิจการค้า (Marketing Turnaround)					
2.1 โครงการซื้อ/ขายข้าวโพดเลี้ยง สัตว์	1. ปริมาณซื้อ/ขายข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ เป็นจำนวน 50,000 ตัน				
	2. ปริมาณกำไรสุทธิจากการรับซื้อ และขายข้าวโพดเป็นเงิน 11.08 ล้านบาท	×	-	-	-
2.2 โครงการเช่าคลังสินค้าเพื่อหา รายได้	1. อคส. สามารถเช่าคลังจาก ผู้ประกอบการ - ร้อยละ 50 ในปี 2556 - ร้อยละ 75 ในปี 2557 - ร้อยละ 100 ในปี 2558 เป็นต้นไป ของเป้าหมาย	-	-	-	-
	2. อคส. มีรายได้หลังหักค่าใช้จ่าย - ปี 2556 16.165 ล้านบาท - ปี 2557 25.065 ล้านบาท - ปี 2558 33.420 ล้านบาท - ปี 2559 33.420 ล้านบาท				
2.3 โครงการจำหน่ายข้าวขาว 5% บรรจุถุง ตรา อคส.	1. ยอดขายข้าวสารได้ 80% ของ เป้าหมาย ของแผนปฏิบัติการของแต่ละ ปี	×	√	×	20
	2. ดำเนินกิจกรรมตามเป้าหมายได้ 80%				
2.4 โครงการกระจายสินค้า (ข้าวสาร)	1. ปริมาณการจัดส่งข้าวสารจำนวน	×	√	√	25

²สำหรับปีบัญชี 2558 ในตารางที่ 5.1 แสดงร้อยละของผลการดำเนินงานไตรมาสที่ 1 ของปีบัญชี 2558 (ตุลาคม 2557 - ธันวาคม 2557)

แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินการ (ร้อยละของเป้าหมาย)			
		2555	2556	2557	Q1 2558 ²
ให้กระทรวงยุติธรรม	31,000 ตัน				
	2. ผลตอบแทนจากการให้บริการจัดส่งสินค้าเป็นเงิน 65.1 ล้านบาท				
	3. จำนวนหน่วยงานจัดส่งเท่ากับ 237 แห่ง				
2.5 โครงการจำหน่ายข้าวส่งต่างประเทศและบริการนำเข้า-ส่งออกสินค้า	1. จำนวนการจำหน่ายข้าวสารบรรจุถุงจำนวน 200 ตัน				
	2. ปริมาณรายได้การจำหน่ายข้าวสาร 7,192,000 บาท	×	√	×	25
	3. ปริมาณกำไรขั้นต้น 62,000 บาท				
	4. รายได้จากจำหน่ายและนำเข้า-ส่งออกสินค้าไม่น้อยกว่า 300,000 บาท				
ร้อยละของจำนวนโครงการที่ดำเนินการได้ตามเป้าหมาย		0	100	33	23
3. ด้านการปรับปรุงกระบวนการงาน (Internal Improvement Turnaround)					
3.1 โครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลสินค้าเกษตรระบบบริหารจัดการคลังสินค้า	1. ระบบบริหารจัดการคลังสินค้า				
	2. สามารถตรวจสอบการเคลื่อนไหวของสินค้าที่เก็บเพื่อให้สามารถจัด Aging ได้และมูลค่าเฉลี่ยต่อหน่วยได้	√	-	-	-
	3. สามารถใช้ในการบริหารจัดการที่คลังสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ				
	4. ผู้บริหารสามารถใช้ระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการตัดสินใจ				
3.2 แผนงานปรับปรุงประสิทธิภาพระบบสารสนเทศ - โครงการจัดซื้ออุปกรณ์ Load Balance - โครงการจัดบำรุงรักษาระบบจำหน่ายสินค้าออนไลน์ - โครงการจัดซื้ออุปกรณ์สำรองข้อมูล - โครงการเช่าเครื่องคอมพิวเตอร์และเครื่องพิมพ์	1. มีแผนงานปรับปรุงกระบวนการภายในเดือนกันยายน 2555				
	2. มีข้อมูลสำรองภายในเดือนกันยายน 2555	×	-	-	-
		√	-	√	-
		×	-	-	-
3.3 โครงการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของอศส.	1. ระดับคะแนนประเมินการบริหารความเสี่ยงเพิ่มขึ้นจากปี 2554 ให้อยู่ในระดับ 3	×	√	×	25
	2. ร้อยละของผู้มีความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารความเสี่ยงเพิ่มขึ้นเป็น 75%				
3.4 โครงการพัฒนาระบบคุณภาพ ISO 9001	นำระบบมาประยุกต์ใช้กับระบบงาน นำร่องได้ร้อยละ 40 ของระบบงานทั้งหมด	√	√	√	25

แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินการ (ร้อยละของเป้าหมาย)			
		2555	2556	2557	Q1 2558 ²
3.5 โครงการปิดงบการเงิน อคส. และโครงการ คชก. ปี 49-54	จัดทำงบการเงินรวมบัญชี อคส. และโครงการ คชก. ปี 2549-2550 จำนวน 2 งบการเงิน ภายในปี 2555 และสามารถจัดทำงบการเงินโครงการตามปีงบประมาณได้ตามกำหนดเวลา	×	√	√	√
3.6 โครงการสนับสนุนการปิดงบบัญชี คชก. ปี 49-54	นำส่งงบการเงินรวมให้ สตง. ภายในปีบัญชี 2555	×	√	√	√
3.7 โครงการปรับปรุงแก้ไขพระราชกฤษฎีกาการจัดตั้งองค์กร กฎระเบียบ ข้อบังคับ และโครงสร้าง อคส. (โครงการต่อเนื่องปี 54)	มีการแก้ไขปรับปรุงพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์กร กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และโครงสร้าง ของ อคส. ภายในเดือนกันยายน 2555	×	×	-	-
3.8 โครงการปรับปรุงระบบการจ่ายเงิน	จ่ายเงินให้ผู้ประกอบการได้ภายใน 10 วันทำการนับแต่วันที่ได้รับเอกสารครบถ้วนถูกต้อง	√	√	×	15
ร้อยละของจำนวนโครงการที่ดำเนินการได้ตามเป้าหมาย		32	83	58	22
4. ด้านบริหารจัดการองค์กร (Organization Turnaround)					
4.1 โครงการประชาสัมพันธ์เชิงรุก	1. จำนวนการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ไม่น้อยกว่า 4 ช่องทาง	√	√	√	20
	2. ดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ ได้ร้อยละ 60				
4.2 โครงการความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ของ อคส. ปี 55-59	ร้อยละของการดำเนินการตามนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมครบทุกด้าน อย่างน้อย ร้อยละ 60 ทุกนโยบาย	√	√	√	25
4.3 โครงการปรับโครงสร้างองค์กร อคส.	ระยะเวลาของการจัดทำโครงสร้างและอัตราค่าคลังสอติดคล้องกับธุรกิจคลังสินค้า การค้า การบริการสินค้า เกษตรและงานนโยบายภายในปี 2555	×	×	√	-
4.4 โครงการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล อคส. (โครงการต่อเนื่องปี 54)	1. แผนพัฒนาบุคลากรรายตำแหน่ง และแบบประเมินผลการปฏิบัติและเสร็จภายในเดือนพฤษภาคม 2555	×	×	√	25
	2. การประเมินสมรรถนะหลักครบทุกตำแหน่งภายในเดือนกุมภาพันธ์ 2555				
4.5 โครงการการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO)	1. มีแผนการบริหารความรู้ภายในไตรมาสที่ 2	×	√	-	-
	2. องค์กรความรู้ที่นำมาใช้ไม่น้อยกว่า 3 องค์กรความรู้				
	3. จำนวนเครื่องมือเพื่อเข้าถึงองค์ความรู้ไม่น้อยกว่า 4 เครื่องมือ				
4.7 โครงการฝึกอบรมร่วมกับองค์กร	ค่าใช้จ่ายที่ลดลงร้อยละ 10 ของ	×	-	-	-

แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินการ (ร้อยละของเป้าหมาย)			
		2555	2556	2557	Q1 2558 ²
ตลาด	งบประมาณฝึกอบรม				
ร้อยละของจำนวนโครงการที่ดำเนินการได้ตามเป้าหมาย		33	60	100	23
5. ด้านบริหารสินทรัพย์ (Asset Management Turnaround)					
5.1 โครงการปรับปรุงคลังธนบุรี เป็นคลังสินค้าปรับอุณหภูมิ	1. ปริมาณรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากการให้เช่าพื้นที่ปีละ 24.24 ล้านบาท	×	×	√	-
	2. ปรับปรุงคลังแล้วเสร็จภายในปี 2556				
5.2 โครงการปรับปรุงคลังราษฎร์บูรณะเป็นศูนย์ธุรกิจและบริการแบบครบวงจร (Complex)	อคส. มีรายได้จากการให้เช่าขนร่วมดำเนินงานพัฒนาทำให้ อคส. มีรายได้สามารถพึ่งพาตัวเองได้ไม่เป็นภาระต่อภาครัฐ	×	×	√	-
5.3 โครงการสร้างคลังสินค้าภูมิภาค	ประมาณกำไรสุทธิ - ปี 2557 11.376 ล้านบาท - ปี 2558 29.970 ล้านบาท - ปี 2559 44.640 ล้านบาท	-	√	√	×
5.4 โครงการตลาดกลางข้าวและสินค้าเกษตรครบวงจร	1. จำนวนที่ตั้งศูนย์กลางข้าวและสินค้าเกษตรครบวงจร 3 แห่ง ใน 3 จังหวัด	-	-	-	-
	2. ปริมาณข้าวเปลือกที่รับซื้อแห่งละ 40,000 ตัน/ปี รวม 3 แห่ง เท่ากับ 120,000 ตัน/ปี				
	3. ปริมาณรายได้ 180 ล้านบาท/ปี				
ร้อยละของจำนวนโครงการที่ดำเนินการได้ตามเป้าหมาย		0	33	100	0

หมายเหตุ: √ หมายความว่า อคส. ดำเนินการโครงการได้ตามเป้าหมาย ภายใต้แผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทขององค์กรคลังสินค้า ปี 2555-2559 และแผนปฏิบัติการในแต่ละปี

× หมายความว่า อคส. ดำเนินการโครงการไม่ได้ตามเป้าหมาย ภายใต้แผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทขององค์กรคลังสินค้า ปี 2555-2559 และแผนปฏิบัติการในแต่ละปี

- หมายความว่า ยุติโครงการ / สิ้นสุดโครงการ

เมื่อพิจารณาตารางที่ 5.1 ที่แสดงผลการดำเนินงานภายใต้แผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทของ องค์กรคลังสินค้า ปี 2555-2559 ในภาพรวม พบว่า

ปีบัญชี 2555: มีแผนงาน/โครงการภายใต้แผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทของ องค์กรคลังสินค้า ปี 2555-2559 จำนวน 27 แผนงาน/โครงการ โดยมี 7 แผนงาน/โครงการ ที่องค์กรคลังสินค้าทำได้ตามเป้าหมาย คิดเป็น ร้อยละ 24 ที่องค์กรคลังสินค้าทำได้ตามเป้าหมาย

ปีบัญชี 2556: มีแผนงาน/โครงการภายใต้แผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทของ องค์กรคลังสินค้า ปี 2555-2559 ปรากฏอยู่ในยุทธศาสตร์การบริหาร อคส. ปีงบประมาณ 2556-2559 และแผนปฏิบัติการ อคส. ประจำปี 2556 จำนวน 18 แผนงาน/โครงการ โดยมี 13 แผนงาน/โครงการ ที่องค์กรคลังสินค้าทำได้ตามเป้าหมาย คิดเป็นร้อยละ 72 ที่องค์กรคลังสินค้าทำได้ตามเป้าหมาย

ปีบัญชี 2557: มีแผนงาน/โครงการภายใต้แผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทขององค์กรคลังสินค้า ปี 2555-2559 ปรากฏอยู่ในแผนปฏิบัติการ อคส. ประจำปี 2557 จำนวน 17 แผนงาน/โครงการ โดยมี 13 แผนงาน/โครงการ ที่องค์กรคลังสินค้าทำได้ตามเป้าหมาย คิดเป็นร้อยละ 74 ที่องค์กรคลังสินค้าทำได้ตามเป้าหมาย

ปีบัญชี 2558³: มีแผนงาน/โครงการภายใต้แผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทขององค์กรคลังสินค้า ปี 2555-2559 ปรากฏอยู่ในแผนปฏิบัติการ อคส. ประจำปี 2558 จำนวน 13 แผนงาน/โครงการ โดยมีผลการดำเนินงานไตรมาส 1 บรรลุเป้าหมายร้อยละ 22

ดังนั้น ในภาพรวมสรุปได้ว่า ตั้งแต่ปีบัญชี 2555-2558 แผนงาน/โครงการภายใต้แผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทขององค์กรคลังสินค้า ปี 2555-2559 ถูกนำไปสู่การปฏิบัติตั้งแต่ปีบัญชี 2555 ถึงปีบัญชี 2558 อย่างไรก็ตาม เนื่องจากสถานการณ์สภาพแวดล้อมทางด้านสังคม เศรษฐกิจและการเมืองเปลี่ยนแปลงไป ทำให้จำนวนแผนงาน/โครงการถูกนำไปสู่การปฏิบัติน้อยลงเมื่อเทียบระหว่างปีบัญชี 2555 ซึ่งเป็นปีแรกของการใช้แผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทขององค์กรคลังสินค้า ปี 2555-2559 กับปีบัญชี 2556 ปีบัญชี 2557 และปีบัญชี 2558 ทั้งนี้ผลการดำเนินงานโดยรวมปีบัญชี 2556 และ 2557 มีร้อยละของแผนงาน/โครงการที่องค์กรคลังสินค้าทำได้ตามเป้าหมายมากกว่าครึ่งหนึ่งของเป้าหมายของแผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้

สำหรับการพิจารณาเป็นรายประเด็น 5 ประเด็น ภายใต้แผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทขององค์กรคลังสินค้า ปี 2555-2559 จากตารางที่ 5.1 พบว่า

ประเด็นที่ 1 ด้านการเงิน: ปีบัญชี 2555-2557 ร้อยละของจำนวนโครงการที่องค์กรคลังสินค้าดำเนินการได้ตามเป้าหมายเท่ากับ ร้อยละ 100 คือตั้งแต่ปีบัญชี 2555-2557 ดังนั้น สรุปได้ว่าประเด็นด้านการเงิน องค์กรคลังสินค้าสามารถทำได้บรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนงาน/โครงการภายใต้แผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทขององค์กรคลังสินค้า ปี 2555-2559 อย่างไรก็ตาม ประเด็นที่ควรสังเกตจากการทบทวนโครงการในส่วนนี้ คือ โครงการที่ระบุอยู่ในแผนนี้ อันได้แก่ โครงการบริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียนของ อคส. ซึ่งเกิดขึ้นในช่วงปี 2555 จากกรณีที่ในช่วงระยะเวลาดังกล่าว องค์กรไม่มีเงินทุนหมุนเวียนที่เพียงพอ และมีสถานการณ์การเงินที่ไม่มั่นคง โดยเมื่อสถานการณ์การเงินของหน่วยงานดีขึ้น โครงการดังกล่าวก็ถูกยกเลิกไปนั้น แม้ว่าโครงการดังกล่าวจะถูกจัดเป็นโครงการทางการเงินก็ตาม โครงการดังกล่าว ไม่ได้มีลักษณะทางการเงินที่ตรงกับความต้องการในการบริหารทางการเงินขององค์กรในปัจจุบันที่มีความต้องการสร้างความมั่นคงทางการเงินขององค์กรแต่อย่างใด

ประเด็นที่ 2 ด้านการพัฒนาธุรกิจการค้า: ปีบัญชี 2555-2557 ร้อยละของจำนวนโครงการที่องค์กรคลังสินค้าดำเนินการได้ตามเป้าหมายเท่ากับ ร้อยละ 100 มีเพียงปีบัญชี 2556 เท่านั้น ดังนั้น สรุปได้ว่าประเด็นด้านการพัฒนาธุรกิจการค้า องค์กรคลังสินค้าสามารถทำได้บรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนงาน/โครงการภายใต้แผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทขององค์กรคลังสินค้า ปี 2555-2559 เพียงปีบัญชี 2556 เท่านั้น โดยในส่วนของประเด็นที่ 2 ด้านการพัฒนาธุรกิจการค้านี้ องค์กรคลังสินค้าสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายเฉลี่ยเพียงร้อยละ 36

ประเด็นที่ 3 ด้านการปรับปรุงกระบวนการ: ปีบัญชี 2555-2557 ไม่มีปีบัญชีใดเลยที่ร้อยละของจำนวนโครงการที่องค์กรคลังสินค้าดำเนินการได้ตามเป้าหมายเท่ากับ ร้อยละ 100 โดยในปีบัญชี 2556 และ

³สำหรับปีบัญชี 2558 ยังไม่สามารถประเมินผลการดำเนินงานเป็นรายปีบัญชีได้ ซึ่งตัวชี้วัดต่าง ๆ ภายใต้แผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทขององค์กรคลังสินค้า ปี 2555-2559 เป็นตัวชี้วัดรายปีบัญชี ดังนั้นปีบัญชี 2558 จึงไม่ได้รับับถึงจำนวนโครงการที่องค์กรคลังสินค้าทำได้ตามเป้าหมาย

2557 องค์กรคลังสินค้า สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายมากกว่าร้อยละ 50 โดยสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย ร้อยละ 83.33 ในปี 2556 และดำเนินการได้ตามเป้าหมายร้อยละ 71.43 ในปี 2557 ดังนั้น ในส่วนของประเด็นที่ 3 ด้านการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานนี้ องค์กรคลังสินค้าสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายเฉลี่ยเพียงร้อยละ 52

ประเด็นที่ 4 ด้านบริหารจัดการองค์กร: ไม่มีปีบัญชีใดเลยที่ร้อยละของจำนวนโครงการที่องค์กรคลังสินค้าดำเนินการได้ตามเป้าหมายเท่ากับ ร้อยละ 100 แต่มีปีบัญชี 2556 และ 2557 ที่องค์กรคลังสินค้าสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายมากกว่าร้อยละ 50 โดยสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย ร้อยละ 66.67 ในปี 2556 และดำเนินการได้ตามเป้าหมายร้อยละ 80 ในปี 2557 ในภาพรวมของประเด็นที่ 4 ด้านบริหารจัดการองค์กรนี้ องค์กรคลังสินค้าสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายเฉลี่ยเพียงร้อยละ 60

ประเด็นที่ 5 ด้านบริหารสินทรัพย์: ปีบัญชี 2555-2557 ร้อยละของจำนวนโครงการที่องค์กรคลังสินค้าดำเนินการได้ตามเป้าหมายเท่ากับ ร้อยละ 100 มีเพียงปีบัญชี 2557 เท่านั้น ดังนั้น สรุปได้ว่าประเด็นด้านบริหารสินทรัพย์ องค์กรคลังสินค้า สามารถทำได้บรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนงาน/โครงการภายใต้แผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทของ องค์กรคลังสินค้า ปี 2555-2559 เพียงปีบัญชี 2557 เท่านั้น ดังนั้นในส่วนของประเด็นที่ 5 ด้านบริหารสินทรัพย์ องค์กรคลังสินค้าสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายเฉลี่ยเพียงร้อยละ 40

นอกจากนี้ ในส่วนของการพิจารณาผลการดำเนินงานของ อคส. ในครั้งนี้ เพื่อให้ได้ประเด็นที่น่าไปสู่การทบทวนแผนการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ที่ปรึกษาฯ ได้ทำการเปรียบเทียบผลการประเมินผลการดำเนินงานของ อคส. เปรียบเทียบกับรัฐวิสาหกิจอื่นที่อยู่ในสาขาเกษตร และพิจารณาผลการประเมินผลที่จัดทำโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ โดยมีรายละเอียดดังนี้

**ตารางที่ 5.2 คะแนนประเมินผลการดำเนินงานของ อคส. ประจำปีงบประมาณ 2557
เทียบกับรัฐวิสาหกิจอื่นที่อยู่ในสาขาเกษตร**

รัฐวิสาหกิจ	เกณฑ์การประเมินผล				อันดับที่
	การดำเนินการตามนโยบาย	การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ	การบริหารจัดการองค์กร	คะแนนรวม	
องค์กรสะพานปลา	2.0832	2.2567	2.4850	2.2984	6
องค์กรส่งเสริมกิจการโคนม	2.7563	2.5938	3.1119	2.8076	3
องค์กรตลาดเพื่อเกษตรกร	3.1167	3.3703	2.6532	3.0686	2
สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง	1.2188	4.2556	3.0870	3.5264	1
องค์กรสวนยาง	2.0604	2.9184	2.5570	2.6632	4
องค์กรคลังสินค้า	1.0000	2.7909	3.0169	2.4044	5

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

สำหรับตารางที่ 5.2 เป็นตารางที่แสดงถึงคะแนนประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรคลังสินค้า ประจำปีงบประมาณ 2557 ที่จัดทำโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ โดยในการประเมินผลดังกล่าว องค์กรคลังสินค้าถูกจัดอยู่ในสาขาเกษตรร่วมกับองค์กรสะพานปลา องค์กรส่งเสริมกิจการโคนม

องค์กรตลาดเพื่อเกษตรกร สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง และองค์กรสวนยาง ทั้งนี้ การประเมินผลการดำเนินงานโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ จะกำหนดระดับคะแนนตั้งแต่ ระดับที่ 1 ถึงระดับที่ 5 โดยระดับที่ 1 หมายถึง การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ใน แผน ระดับที่ 3 หมายถึง การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจเท่ากับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผน และระดับที่ 5 หมายถึง การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจที่สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผน ซึ่งจากตารางที่ 5.2 จะเห็นได้ว่า ปีงบประมาณ 2557 องค์กรคลังสินค้าได้รับคะแนนประเมินผลการดำเนินงานในภาพรวมเท่ากับ 2.4044 ซึ่งเป็นอันดับที่ 5 ของรัฐวิสาหกิจในสาขาเกษตร โดยมีคะแนนสูงกว่าเพียงองค์กรสะพานปลาเท่านั้น คะแนน ระดับดังกล่าวย่อมหมายความว่า ปีงบประมาณ 2557 การดำเนินงานขององค์กรคลังสินค้าต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง ที่ได้รับคะแนนประเมินผล การดำเนินงานในภาพรวมเท่ากับ 3.5264 ซึ่งเป็นอันดับที่ 1 ของรัฐวิสาหกิจในสาขาเกษตร และพิจารณา องค์กรสะพานปลา ที่ได้รับคะแนนประเมินผลการดำเนินงานในภาพรวมเท่ากับ 2.2984 ซึ่งเป็นอันดับที่ 6 ของรัฐวิสาหกิจในสาขาเกษตร จะเห็นได้ว่าคะแนนที่สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางหรือองค์กร สะพานปลาได้รับ ไม่ค่อยมีความแตกต่างกับคะแนนที่องค์กรคลังสินค้าได้รับ ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า โดย ภาพรวมผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในสาขาเกษตรไม่แตกต่างกันมาก เมื่อทำการประเมินผลการ ดำเนินงานโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

จากตารางที่ 5.2 เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นของเกณฑ์ในการประเมินผล พบว่า

ข้อที่ 1 การดำเนินการตามนโยบาย: ปีงบประมาณ 2557 องค์กรคลังสินค้าได้รับคะแนนเท่ากับ 1.00 ซึ่งคะแนนดังกล่าวเป็นอันดับคะแนนที่ต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ ที่อยู่ในสาขาเกษตร

ข้อที่ 2 การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ: ปีงบประมาณ 2557 องค์กรคลังสินค้าได้รับคะแนนเท่ากับ 2.79 ซึ่งคะแนนดังกล่าวเป็นอันดับคะแนนที่ 4 เมื่อเทียบกับรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ ที่อยู่ในสาขาเกษตร

ข้อที่ 3 การบริหารจัดการองค์กร: ปีงบประมาณ 2557 องค์กรคลังสินค้าได้รับคะแนนเท่ากับ 3.02 ซึ่งคะแนนดังกล่าวเป็นอันดับคะแนนที่ 3 เมื่อเทียบกับรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ ที่อยู่ในสาขาเกษตร

ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า ปีงบประมาณ 2557 องค์กรคลังสินค้านี้มีการบริหารจัดการองค์กรดีที่สุดในเมื่อ เทียบกับการดำเนินการตามนโยบาย และการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

ตารางที่ 5.3: คะแนนประเมินผลผลการดำเนินงานของ อคส. ปีงบประมาณ 2553-2557
ตามการประเมินของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

ปี	เกณฑ์การประเมินผล			
	การดำเนินการตามนโยบาย	การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ	การบริหารจัดการองค์กร	คะแนนรวม
2553	1.7167	2.6307	2.8177	2.4219
2554	3.2083	1.7143	2.9479	2.5943
2555	3.2755	3.8041	3.0740	3.4164
2556	2.1100	4.1940	2.9589	3.0532
2557	1.0000	2.7909	3.0169	2.4044
คะแนนเฉลี่ย	2.2621	3.0268	2.9631	2.7780

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

ตารางที่ 5.3 แสดงคะแนนประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรคลังสินค้าปีงบประมาณ 2553-2557 ตามการประเมินของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ จะเห็นได้ว่าโดยเฉลี่ยแล้วปีงบประมาณ 2553-2557 องค์กรคลังสินค้าจะได้รับคะแนนประเมินผลในด้านการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ และการบริหารจัดการองค์กร ประมาณ 3 แต่ได้รับคะแนนประเมินผลในด้านการดำเนินการตามนโยบายต่ำกว่า 3 ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า โดยเฉลี่ยแล้ว องค์กรคลังสินค้าดำเนินงานด้านการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ และการบริหารจัดการองค์กร ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่มีการดำเนินงานด้านการดำเนินการตามนโยบายต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

นอกจากนี้ จากตารางที่ 5.3 ยังเห็นได้ว่าในปีงบประมาณ 2555 เป็นปีที่ อคส. ได้รับคะแนนประเมินสูงสุดทั้งในด้านการดำเนินการตามนโยบายและด้านการบริหารจัดการองค์กร โดยปีงบประมาณดังกล่าว เป็นปีงบประมาณที่ได้รับคะแนนรวมสูงสุดด้วย ทั้งนี้ ด้านการดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2556 เป็นปีงบประมาณที่ได้รับคะแนนในด้านดังกล่าวสูงสุด โดยที่ปีงบประมาณ 2555 ได้รับคะแนนประเมินผลเป็นอันดับรองลงมาจากปีงบประมาณ 2556

5.4 การวิเคราะห์การบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์

Economic Value Management (EVM) หรือที่รู้จักทั่วไปในชื่อของ Economic Value Added (EVA) เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรซึ่งถูกคิดค้นและพัฒนาในปี ค.ศ. 1989 โดยบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจชื่อ Stem Steward & Company โดยในประเทศไทยได้มีบรรจุกการสอนเกี่ยวกับ EVA ไว้ในหลักสูตรบริหารธุรกิจต่าง ๆ แต่เนื่องจาก EVA เป็นเครื่องหมายทางการค้าของบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจ Stem Steward & Company การที่จะนำ EVA มาใช้กับองค์กรในประเทศไทยจึงต้องมีการดัดแปลงชื่อจากที่เรียกกันว่า Economic Value Added (EVA) มาเป็น Economic Value Management (EVM) เพื่อไม่ให้ละเมิดลิขสิทธิ์

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง ได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) คือระบบของการบริหารจัดการที่ได้นำเอาปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานขององค์กรมาพิจารณาร่วมกันอย่างครบถ้วนในการวางแผนดำเนินธุรกิจ เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มจากทรัพยากรที่มีอยู่ ซึ่ง EVM จะวัดผลการสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กรจากตัวชี้วัดที่เรียกว่า การสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVA) หรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า กำไรทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit: EP) โดยจะพิจารณาจากการเปลี่ยนแปลงของมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVA) หรือกำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP) ในแต่ละช่วงเวลาที่มีการปรับเพิ่มขึ้นในแต่ละช่วงเวลาที่มีการประเมินหรือไม่อย่างไร และนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินนี้ไปทบทวนการวางแผนการดำเนินงาน หรือใช้ในการตัดสินใจในการลงทุนในกิจกรรมต่าง ๆ เป็นต้น

5.4.1 แนวคิดการสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVA)

การสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVA) หรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า กำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP) มีพื้นฐานบนหลักการทางเศรษฐศาสตร์ที่ว่า การใช้ทรัพยากรอย่างหนึ่งอย่างใดเพื่อดำเนินการในกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง จะต้องพิจารณาผลตอบแทนที่จะได้รับจากการนำทรัพยากรนั้นไปใช้ในกิจกรรมหนึ่ง เปรียบเทียบกับผลตอบแทนที่ได้รับหากนำทรัพยากรนั้นไปใช้ในกิจกรรมอื่น เพื่อให้การใช้ทรัพยากรได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่าที่สุด ดังนั้นการคิดมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVA) หรือกำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP) จึงมีความแตกต่างจากการคิดกำไรทางบัญชี โดย 2 แนวคิดนี้มีการรับรู้ต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่ต่างกัน กล่าวคือ กำไรทางบัญชีจะถือว่าต้นทุนของแหล่งเงินทุนมาจากต้นทุนการกู้ยืมหรือหนี้สินที่กิจการจะต้องจ่ายดอกเบี้ยเท่านั้น ไม่คำนึงถึงต้นทุนของเงินทุนที่มาจากการลงทุนของเจ้าของ ด้วยเหตุผลว่า องค์กรมิได้มีรายจ่ายจำนวนนี้เป็นตัวเงินออกไปจริง ส่วนกำไรทางเศรษฐศาสตร์ จะถือว่าองค์กรมีภาระต้นทุนของเงินทุนที่มาจาก 2 แหล่ง คือ ต้นทุนของหนี้สินและต้นทุนส่วนของผู้ถือหุ้น เนื่องจากเงินทุนจากส่วนของผู้ถือหุ้นนั้นมีต้นทุนที่เรียกว่าต้นทุนแฝง (Implicit Cost) ที่เกิดขึ้นจากต้นทุนค่าเสียโอกาสที่ต้องสูญเสียไปหากนำเงินทุนจำนวนนั้นไปลงทุนอย่างอื่นซึ่งจะก่อให้เกิดผลตอบแทนจากการลงทุน ดังนั้นจึงควรรับรู้ต้นทุนในส่วนนี้ด้วยเพื่อให้ได้จำนวนต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่แท้จริงและเมื่อนำต้นทุนของเงินทุนมารวมทั้งหมดแล้วหักออกจากกำไรสุทธิจากการดำเนินงานหลังหักภาษี ก็จะเป็นส่วนของกำไรที่เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นการเพิ่มมูลค่าให้องค์กรอย่างแท้จริง ส่วนที่เพิ่มขึ้นนี้เองจึงเรียกว่า มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVA)

ตามแนวคิดมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVA) สามารถสรุปประโยชน์ที่ได้รับจากการนำมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVA) มาใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนี้

- 1) มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVA) คำนวณมาจากกำไรสุทธิจากการดำเนินงานหลังหักภาษีและต้นทุนทั้งหมดขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ต้นทุนของหนี้สินและต้นทุนส่วนของผู้ถือหุ้นซึ่งถือเป็นต้นทุนที่แท้จริงขององค์กร ทำให้ค่าที่ได้ถือเป็นอัตราผลตอบแทนที่องค์กรได้รับจริง ๆ ซึ่งแตกต่างจากกำไรทางบัญชี เนื่องจากการคำนวณกำไรทางบัญชีไม่มีการนำต้นทุนส่วนของผู้ถือหุ้นมาคิดด้วย จึงทำให้กำไรทางบัญชีที่องค์กรได้รับมีใช้อัตราผลตอบแทนที่องค์กรได้รับจริง
- 2) มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVA) สามารถบอกถึงกระแสเงินสดสุทธิที่องค์กรได้รับจากการดำเนินงาน
- 3) มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVA) ช่วยในการตัดสินใจด้านนโยบายการลงทุน นโยบายการจ่ายเงินปันผล ซึ่งนโยบายดังกล่าว ล้วนมีผลกระทบต่อดุลเงินสด (Cash Balance) และการตัดสินใจด้านการเงินของบริษัท
- 4) การที่มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVA) มีผลต่อนโยบายการจ่ายเงินปันผลของบริษัท ทำให้มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVA) มีผลต่อราคาหุ้น (Stock Price) ด้วย เนื่องจากอัตรการจ่ายเงินปันผลถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่นักลงทุนใช้ในการตัดสินใจลงทุน

อย่างไรก็ตาม การนำมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVA) มาใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรมีข้อจำกัดบางประการ ดังนี้

- 1) มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVA) คำนวณมาจากตัวเลขทางบัญชี ซึ่งเป็นตัวเลขในอดีต ในบางครั้งจึงอาจทำให้เกิดการตัดสินใจที่ผิดพลาดได้ เช่น ต้นทุนด้านการวิจัยและพัฒนา ในทางบัญชีถือว่าเป็นค่าใช้จ่าย ดังนั้น การตัดค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ออกเพื่อให้ค่าใช้จ่ายโดยรวมลดลงและกำไรจะได้เพิ่มขึ้นใน

ระยะสั้นนั้น ในความเป็นจริงแล้วต้นทุนด้านการวิจัยและพัฒนาถือเป็นการลงทุนที่ก่อให้เกิดผลตอบแทนแก่องค์กรในระยะยาว

- 2) ความคลาดเคลื่อนของช่วงเวลาในการลงทุน มีผลต่อการคำนวณมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVA) เนื่องจาก ถ้าคำนวณมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVA) ในช่วงที่เริ่มลงทุน กำไรจากการดำเนินงานก็จะน้อย ซึ่งมีผลทำให้มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVA) ที่คำนวณได้มีค่าน้อยตามไปด้วย ในขณะที่ถ้าเริ่มลงทุนมาระยะเวลาหนึ่งแล้ว ผลที่ได้จากการลงทุนก็จะทำให้กำไรจากการดำเนินงานสูงขึ้น ค่ามูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVA) ที่คำนวณได้ ก็จะมีค่าสูงขึ้นตาม

5.4.2 วิธีการคำนวณมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVA)

ในการคำนวณหามูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVA) ประกอบด้วยตัวแปรสำคัญต่าง ๆ คือ กำไรสุทธิจากการดำเนินงานหลังหักภาษี (NOPAT) เงินทุน (Invested Capital) และต้นทุนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของเงินทุน (WACC) โดยที่การคำนวณหามูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVA) สามารถคำนวณได้จากสมการดังนี้

$$EVA = NOPAT - \text{Capital Charge}$$

โดยที่

EVA	=	มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์
NOPAT	=	กำไรสุทธิจากการดำเนินงานหลังหักภาษี (Net Operating Profit after Tax)
Capital Charge	=	ต้นทุนของเงินทุน

การวิเคราะห์ค่ามูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVA) 1) EVA = 0 แสดงว่าการบริหารงานก่อให้เกิดผลกำไรเพียงครอบคลุมต้นทุนของเงินทุนพอดี 2) EVA < 0 แสดงว่าการบริหารงานไม่ประสบผลสำเร็จ ผลกำไรที่ได้ไม่คุ้มกับต้นทุนของเงินทุน ซึ่งแสดงถึงมูลค่าที่ถดถอยขององค์กร และ 3) EVA > 0 แสดงว่าการบริหารงานมีประสิทธิภาพ สามารถสร้างผลกำไรได้มากกว่าต้นทุนของเงินทุน ซึ่งแสดงถึงมูลค่าที่เพิ่มขึ้นขององค์กรตั้งนั้น หากองค์กรใดมี EVA > 0 องค์กรนั้นจะสามารถเจริญเติบโตได้ยิ่งขึ้นต่อไป แต่หาก EVA = 0 องค์กรนั้นเพียงดำรงอยู่ได้แต่จะไม่เติบโตขึ้น หรือในกรณีที่เลวร้าย EVA < 0 องค์กรนั้นประสบความล้มเหลว ควรต้องปรับปรุงการบริหารจัดการขององค์กรเพื่อที่จะแก้ไขวิกฤติที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรอย่างเร่งด่วน(ณัฐชา วัฒนวิไล, 2553)

- 1) การคำนวณกำไรสุทธิจากการดำเนินงานหลังหักภาษี (NOPAT)

การคำนวณค่ามูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVA) หรือกำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP) ให้ถูกต้องตามทฤษฎี ต้องทำการปรับปรุงงบการเงินที่ไม่สะท้อนค่าทางเศรษฐศาสตร์ ให้เป็นงบการเงินในเชิงเศรษฐศาสตร์ โดยงบกำไรขาดทุนจะถูกปรับปรุงเป็นกำไรสุทธิจากการดำเนินงานหลังหักภาษี (NOPAT) และงบดุลจะถูกปรับปรุงเป็นเงินทุน (Invested Capital)

ในการปรับปรุงงบกำไรขาดทุนเป็นกำไรสุทธิจากการดำเนินงานหลังหักภาษี (NOPAT) จะไม่รวมรายการอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานปกติขององค์กร ซึ่งโดยปกติจะแสดงอยู่ในงบกำไรขาดทุน เช่น กำไรหรือขาดทุนจากการขายสินทรัพย์ ดอกเบี้ยจ่าย ทำให้ได้ข้อมูลที่มีความใกล้เคียงกับเกณฑ์เงินสด รวมถึงลดปัญหาการตกแต่งบัญชีหรือการให้ข้อมูลที่บิดเบือนจากผลการดำเนินงานปกติขององค์กร ซึ่งในการคำนวณหากำไรสุทธิจากการดำเนินงานหลังหักภาษี (NOPAT) สามารถคำนวณได้จากสมการดังนี้

$$NOPAT = EBIT - \text{รายการปรับปรุง-Tax}$$

โดยที่

EBIT = กำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี (Earnings before Interest and Tax)

2) การคำนวณต้นทุนของเงินทุน (Capital Charge)

ต้นทุนของเงินทุน (Capital Charge) คือ ผลตอบแทนทางการเงินที่ผู้ลงทุนคาดหวังว่าจะได้รับจากเงินลงทุนของตน โดยคำนวณจากต้นทุนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของเงินทุน (WACC) คูณด้วยเงินทุน (Invested Capital) ซึ่งเป็นเงินลงทุนที่ลงไว้เมื่อเริ่มต้น อาจกล่าวได้ว่า ต้นทุนเงินทุนเปรียบเทียบกับเป็นค่าเสียโอกาสของเงินลงทุนที่ลงทุนก่อให้เกิดสินทรัพย์ ซึ่งทางองค์กรต้องจ่ายให้กับผู้ลงทุน (หรือผู้ให้สินเชื่อ) โดยถือว่าเป็นต้นทุนแบบหนึ่งเช่นเดียวกับต้นทุนอื่น ๆ ในการดำเนินธุรกิจ และจะต้องหักลบเงินทุนนี้ออกจากกำไรจากการดำเนินงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVA) หรือกำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP)

$$\text{Capital Charge} = \text{IC} \times \text{WACC}$$

โดยที่

IC = เงินทุน (Invested Capital)

WACC = ต้นทุนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของเงินทุน (Weighted Average Cost of Capital)

เงินทุน (IC) คือ จำนวนเงินทั้งหมดที่เจ้าของเงินทุนและผู้ถือหุ้นลงทุนในการดำเนินงานขององค์กรนั้น ตั้งแต่เริ่มประกอบกิจการ อาจกล่าวโดยง่ายว่า เงินทุน คือ เงินที่ลงทุนในธุรกิจ โดยสามารถคำนวณเงินทุนได้จากการนำข้อมูลในงบดุลมาปรับปรุงทางเศรษฐศาสตร์ ซึ่งสามารถคำนวณได้ 2 แนวทาง ซึ่งทั้งสองแนวทางนี้ให้ผลลัพธ์ที่เท่ากัน

แนวทางที่ 1 แนวทางนี้จะคิดจากสินทรัพย์โดยการรวมสินทรัพย์หมุนเวียนสุทธิสินทรัพย์ถาวรสินทรัพย์ที่ใช้ในการดำเนินงานอื่น ๆ และรายการปรับปรุงต่าง ๆ ที่มีผลต่อเงินทุนในเชิงเศรษฐศาสตร์

แนวทางที่ 2 แนวทางนี้คิดจากหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้นโดยรวมหนี้สินที่มีดอกเบี้ย ส่วนของผู้ถือหุ้น และรายการปรับปรุงต่างๆที่มีผลต่อเงินทุนในเชิงเศรษฐศาสตร์

อัตราต้นทุนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของเงินทุน (WACC) เป็นผลตอบแทนทางการเงินที่ผู้ลงทุนคาดหวังว่าจะได้รับจากเงินลงทุนของตน โดยคำนวณจากอัตราผลตอบแทนขั้นต่ำที่เจ้าของเงินทุนและผู้ถือหุ้นต้องการ ซึ่งประกอบด้วย อัตราต้นทุนเงินทุนของผู้ให้กู้ และอัตราต้นทุนเงินทุนของผู้ถือหุ้น

$$\text{WACC} = (K_d \times (D/(D+E))) + (K_e \times (E/(D+E)))$$

โดยที่

D = เงินกู้ยืมหรือหนี้สินที่มีดอกเบี้ย (Debt)

E = มูลค่าตลาดของส่วนของผู้ถือหุ้น (Equity)

K_d = อัตราต้นทุนเงินทุนของผู้ให้กู้

K_e = อัตราต้นทุนเงินทุนของผู้ถือหุ้น

- ก. อัตราต้นทุนของผู้ให้กู้ (K_d) อัตราต้นทุนเงินทุนของผู้ให้กู้ กำหนดได้หลายแนวทางและให้ต้นทุนที่ต่างกันดังนี้ 1.กำหนดจากอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่องค์กรจ่ายจริง ต้นทุนที่ได้จะเป็นตัวแทนต้นทุนในอดีตและปัจจุบันขององค์กร 2.กำหนดจากความน่าเชื่อถือขององค์กร (Credit Rating) ในองค์กรที่มีการจัดอันดับความน่าเชื่อถือสามารถใช้อัตราผลตอบแทนขององค์กรตามลำดับความ

เสี่ยงแทนต้นทุนของผู้ให้กู้ได้ และต้นทุนที่ได้จะเป็นตัวแทนของต้นทุนเงินกู้ขององค์กรในระยะยาวและ 3. กำหนดโดยใช้เครื่องมือประเมินส่วนเพิ่มความเสี่ยงจากการกู้เงินที่เรียกว่า Synthetic Debt Rating ซึ่งจะประมาณระดับความน่าเชื่อถือโดยดูจากความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ย

ข. อัตราต้นทุนเงินทุนของผู้ถือหุ้น (Ke) ในการคำนวณอัตราต้นทุนเงินทุนของผู้ถือหุ้นใช้วิธี Capital Asset Pricing Model (CAPM) ซึ่งมีสูตรในการคำนวณดังนี้

$$Ke = Rf + Bu(MRP)$$

โดยที่

Ke	=	อัตราต้นทุนเงินทุนของผู้ถือหุ้น
Rf	=	อัตราผลตอบแทนปราศจากความเสี่ยง (Risk Free Rate)
Bu	=	สัมประสิทธิ์ความเสี่ยง
MRP	=	ส่วนชดเชยความเสี่ยงของตลาด (Market Risk Premium)

5.4.3 รายการปรับปรุงบัญชี

วัตถุประสงค์ของการปรับปรุงงบการเงินให้เป็นงบการเงินในเชิงเศรษฐศาสตร์เพื่อให้รายได้ ค่าใช้จ่าย และ ต้นทุนเงินทุน มีความสอดคล้องมีความเป็นกลาง ไม่ถูกบิดเบือนได้โดยผู้บริหารสามารถกำหนดความรับผิดชอบของผลงานได้ชัดเจน และสามารถแบ่งแยกต้นทุนดำเนินการออกจากต้นทุนทางการเงินได้อย่างชัดเจน

หลักในการพิจารณาเลือกรายการในงบการเงินเพื่อปรับปรุงเป็นงบการเงินในเชิงเศรษฐศาสตร์มี 4 ข้อ คือ

- 1) แรงจูงใจ เป็นการปรับปรุงเพื่อส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่จะช่วยเพิ่มกำไรที่แท้จริง และกำหนดความรับผิดชอบได้ชัดเจนยิ่งขึ้น
- 2) มีนัยสำคัญ รายการที่จะปรับปรุงจะต้องมีผลกระทบต่อการวัดกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์มากพอที่จะได้รับความสนใจจากผู้บริหาร
- 3) ความพร้อมของข้อมูล สามารถหาข้อมูลที่จำเป็นได้โดยไม่ต้องใช้เงินทุนและเวลาในการจัดเตรียมมากเกินไป
- 4) ง่ายต่อความเข้าใจ ผู้บริหารระดับสูงและระดับปฏิบัติการสามารถเข้าใจเหตุผลของการปรับปรุงได้

รายการปรับปรุงทางบัญชี

- 1) ดอกเบี้ยจ่าย (Interest Expenses) คือ ต้นทุนทางการเงินซึ่งบันทึกเป็นค่าใช้จ่ายในงบกำไรขาดทุน ซึ่งในการคำนวณกำไรสุทธิในทางเศรษฐศาสตร์ ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยที่เกี่ยวข้องกับเงินกู้จะถือว่าเป็นต้นทุนทางการเงิน ซึ่งต้นทุนทางการเงินจะไม่ถูกนำมาคิดรวมในการคำนวณกำไรสุทธิจากการดำเนินงานหลังหักภาษี (NOPAT) แต่จะนำไปรวมในการคิดต้นทุนเงินทุนแทน ซึ่งการปรับปรุงดังกล่าวจะทำให้สามารถแยกผลจากกิจกรรมทางการเงินและผลจากกิจกรรมทาง การดำเนินงานออกจากรายการ

- 2) กำไรขาดทุนจากการลงทุน (Gain or Loss on Investment) เนื่องจากการขายเงินลงทุน ผู้บริหารสามารถเลือกเวลาที่ต้องการจะขายเพื่อรับรู้กำไรได้ ผลการดำเนินงานจึงอาจเกิดการตกต่ำหรือบิดเบือนไป ดังนั้นเพื่อขจัดปัญหาการตกต่ำกำไร จึงไม่ควรนำมาคิดรวมในการคำนวณกำไรสุทธิจากการดำเนินงานหลังหักภาษี(NOPAT) แต่จะนำไปเป็นส่วนหนึ่งของเงินทุน
- 3) กำไรขาดทุนจากการขายสินทรัพย์ (Gain or Loss On Capital Asset) เนื่องจากการขายสินทรัพย์เป็นเหตุการณ์หรือกิจกรรมซึ่งไม่ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติของธุรกิจ จึงไม่ควรนำมารวมในการคิดกำไรสุทธิจากการดำเนินงานหลังหักภาษี (NOPAT) แต่จะถูกแปลงเป็นเงินทุน เพื่อช่วยให้มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVA) สะท้อนผลงานการดำเนินงานตามปกติขององค์กรอย่างถูกต้อง รวมถึงการปรับปรุงนี้ยังช่วยสร้างแรงจูงใจให้กับผู้บริหารให้ทำการตัดสินใจที่ดีที่สุด กล่าวคือการปรับปรุงนี้จะป้องกันไม่ผู้บริหารพยายามเพิ่มตัวเลขกำไรทางบัญชีด้วยการขายสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดผลตอบแทนที่สูงกว่าต้นทุนเงินทุน และในทางตรงข้ามทำให้ผู้บริหารตัดสินใจขายสินทรัพย์ที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์ออกไปถึงแม้ว่าจะขายได้ในราคาต่ำกว่ามูลค่าทางบัญชีก็ตาม เพื่อให้องค์กรมีเงินซึ่งได้รับการขายนั้นไปลงทุนที่ให้ผลตอบแทนที่มากกว่าต่อไป
- 4) ค่าเผื่อการสูญเสีย (Provisions or Allowance) เนื่องจากการตั้งรายการค่าเผื่อการสูญเสีย เช่น การตั้งค่าเผื่อมูลค่าสินค้าลดลง ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญเสีย ถูกกำหนดโดยอาศัยการประมาณการ อาจใช้เป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการบิดเบือนผลกำไรทางบัญชี อีกทั้งยังทำให้ผู้บริหารไม่มีแรงจูงใจที่จะพยายามลดการขาดทุนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้น ในทางเศรษฐศาสตร์จึงตัดรายการปรับปรุงมูลค่านี้ออก และคิดเป็นค่าใช้จ่ายเฉพาะเมื่อตัดสินทรัพย์นั้นออกจากบัญชี (Write-offs)
- 5) ค่าเผื่อการปรับมูลค่าของเงินลงทุน (Allowance for Revaluation of Securities) จากการที่ทางการบัญชีจะแสดงมูลค่าเงินลงทุนและตราสารการเงินด้วยมูลค่ายุติธรรมในปัจจุบันแทนที่จะแสดงต้นทุนในอดีตที่มีการลงทุนจริง ซึ่งจะทำให้เงินลงทุนในงบดุลเพิ่มขึ้นหรือลดลงโดยผู้ลงทุนไม่ได้มีการลงทุนเพิ่มหรือลดจริง ดังนั้น การตีราคาใหม่หรือการประเมินราคาตามมูลค่ายุติธรรมในตลาด (Marked-to-Market) ในทางเศรษฐศาสตร์จึงตัดรายการปรับปรุงมูลค่านี้ออกเพื่อสะท้อนถึงเงินทุนที่ผู้ลงทุนให้ไว้ในองค์กรที่แท้จริง
- 6) หนี้สินที่ไม่มีภาระดอกเบี้ย (Non-Interest Bearing Liabilities) เช่น เจ้าหนี้การค้า เงินมัดจำ และเงินรับล่วงหน้าจากลูกค้า เป็นต้น ถือเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานของธุรกิจ และถูกบันทึกเป็นหนี้สินในด้านขวาของงบดุล ซึ่งหนี้สินที่ไม่มีภาระดอกเบี้ยคือรูปแบบหนึ่งของการได้รับเงินทุนจากลูกค้า ผู้ค้าวัตถุดิบซึ่งช่วยลดความต้องการเงินทุน ต้นทุนทางการเงินซึ่งเกี่ยวข้องกับหนี้สินที่ไม่มีภาระดอกเบี้ย จะรวมเป็นส่วนหนึ่งในต้นทุนการดำเนินงานหรือต้นทุนขายซึ่งได้คิดเป็นส่วนหนึ่งของกำไรสุทธิจากการดำเนินงานหลังหักภาษี (NOPAT) แล้ว ดังนั้นจึงไม่ควรนับ

หนี้สินที่ไม่มีภาระดอกเบี้ยเป็นส่วนหนึ่งของเงินทุน(Capital) เพื่อหลีกเลี่ยงการคิดต้นทุนเงินทุนที่
ซับซ้อน

- 7) ดอกเบี้ยรับ เนื่องจากดอกเบี้ยรับของกิจการส่วนใหญ่เกิดจากการนำเงินสดส่วนเกินไปลงทุนใน
หลักทรัพย์ต่างๆซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานหลักของกิจการดังนั้นเพื่อคำนวณกำไรสุทธิจาก
การดำเนินงานหลังภาษี (NOPAT) ดอกเบี้ยรับจึงถูกนำไปหักจากกำไรสุทธิทางบัญชี
- 8) ค่าใช้จ่ายที่ส่งผลต่อรายได้ในอนาคต เช่น ค่าโฆษณาประชาสัมพันธ์ ค่าวิจัยพัฒนา ค่าฝึกอบรม
พัฒนาบุคลากร เนื่องจากถือเป็นการลงทุนไม่ใช่รายจ่ายสำหรับการดำเนินงานเพียงในงวดบัญชี
ปัจจุบันแต่มีผลต่อรายได้ในอนาคตข้างหน้าด้วย จึงไม่ควรนำมารวมในการคิดกำไรสุทธิจากการ
ดำเนินงานหลังหักภาษี (NOPAT) แต่จะถูกแปลงเป็นเงินทุน

5.4.4 การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรคลังสินค้าด้วยแนวคิด EVA

- ✓ กำไรสุทธิจากการดำเนินงานหลังหักภาษี (NOPAT)

ผลการคำนวณกำไรสุทธิจากการดำเนินงานหลังหักภาษี (NOPAT) ขององค์กรคลังสินค้าตามแนวคิด
EVAมีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 5.4

ตารางที่ 5.4 งบกำไรสุทธิจากการดำเนินงานหลังหักภาษี (NOPAT) ปี 2555-2557

หน่วย: บาท

รายการ	ปี 2555	ปี 2556	ปี 2557
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ ก่อนหักภาษี	408,008,928	1,170,154,665	740,579,274
รายการปรับปรุงทางบัญชี			
หนี้สงสัยจะสูญ	2,385,297	1,225,584	4,107,107
รายได้ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร	(6,440,500)	(71,891,553)	(106,713,150)
รายได้เงินชดเชยค่าส่วนต่างราคา	0	(6,346,716)	(350)
รายได้ดอกเบี้ยเงินลงทุน	(419,312)	(152,535)	0
รายได้ค่าปรับ	(1,981,774)	(391,488)	(4,062,800)
รายได้เงินชดใช้	(3,253,262)	(5,730,260)	(32,484,623)
รายได้เบ็ดเตล็ด	(808,211)	(43,650,908)	(3,004,745)
รายได้ค่าบริการนำเข้าข้าวโพด	0	(280,374)	0
รายได้เงินปันผล	(70,800)	(70,800)	(106,200)
รายได้บริการอื่น	(1,963,551)	(257,321)	(4,500)
รายได้ค่าบริการนำเข้าน้ำมันปาล์ม	(107,450)	(168,209)	0
ขาดทุน(กำไร)จากการจำหน่ายทรัพย์สิน	(529,179)	0	157,253

รายการ	ปี 2555	ปี 2556	ปี 2557
กำไรจากการจำหน่ายหุ้นบริษัทจังหวัด	(107,450)	0	0
ขาดทุน(กำไร)จากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา ต่างประเทศ	(26,613)	(54,215)	88,042
รายได้เงินชดเชยโบนัสกรรมการและพนักงาน	0	0	(11,415,989)
กำไรจากการประมาณการตามหลักคณิตศาสตร์ ประกันภัย	0	0	(4,010,401)
ค่าวิจัยและพัฒนาสินค้า	321	0	0
ค่าโฆษณาและเผยแพร่	2,359,925	2,084,063	2,194,616
รวมรายการปรับปรุง	(10,962,558)	(125,684,730)	(155,255,741)
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ ก่อนหักภาษี (NOPBT)	397,046,371	1,044,469,935	585,323,533
ภาษีทางเศรษฐศาสตร์ 30% ⁴	119,113,911	313,340,981	175,597,060
กำไร(ขาดทุน)สุทธิจากการดำเนินงานหลังหัก ภาษี (NOPAT)	277,932,459	731,128,955	409,726,473

ที่มา: งบการเงินปี 2555-2557 ขององค์กรคลังสินค้าและการคำนวณโดยที่ปรึกษาฯ

✓ เงินทุน (IC)

ผลการคำนวณเงินทุน (IC) ขององค์กรคลังสินค้าตามแนวคิด EVA มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่

5.5

ตารางที่ 5.5 งบเงินทุน (IC) ปี 2555-2557

หน่วย: บาท

รายการ	ปี 2555	ปี 2556	ปี 2557
ยกมาจากงบดุลด้านสินทรัพย์รวม	3,667,551,166	6,499,556,479	6,350,918,529
รายการปรับปรุงทางบัญชี			
หนี้สินที่ไม่มีภาระดอกเบี้ย	(3,296,935,098)	(4,870,376,508)	(3,896,881,924)
หนี้สงสัยจะสูญ	2,385,297	1,225,584	4,107,107
กำไร(ขาดทุน)จากการจำหน่ายทรัพย์สิน	(529,179)	0	157,253
กำไร(ขาดทุน)จากการจำหน่ายหุ้นบริษัทจังหวัด	(107,450)	0	0
ค่าวิจัยและพัฒนาสินค้า	321	0	0
ค่าโฆษณาและเผยแพร่	2,359,925	2,084,063	2,194,616
รวมรายการปรับปรุง	(3,292,826,184)	(4,867,066,862)	(3,890,422,948)

⁴เพื่อสะท้อนภาพผลการงานที่แท้จริง ภาษีจึงถือเป็นส่วนหนึ่งของต้นทุนดำเนินการ สำหรับองค์กรคลังสินค้าซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจที่ไม่ต้องจ่ายภาษี แต่ต้องนำรายได้ส่งรัฐแทน การคำนวณภาษีจะคำนวณเสมือนว่าองค์กรคลังสินค้าเป็นเอกชน โดยใช้อัตราภาษี 30%

รายการ	ปี 2555	ปี 2556	ปี 2557
เงินลงทุน (Invested Capital)	374,724,983	1,632,489,617	2,460,495,581

ที่มา: งบการเงินปี 2555-2557 ขององค์กรคลังสินค้าและการคำนวณโดยที่ปรึกษาฯ

✓ **ต้นทุนของเงินทุน (Capital Charge)**

ผลการคำนวณต้นทุนของเงินทุน (Capital Charge) ขององค์กรคลังสินค้าตามแนวคิด EVA มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 5.6

ตารางที่ 5.6 ต้นทุนของเงินทุน (Capital Charge) ปี 2555-2557

หน่วย: บาท

รายการ	ปี 2555	ปี 2556	ปี 2557
เงินลงทุน (ICL)	374,724,983	1,632,489,617	2,460,495,581
อัตราต้นทุนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของเงินทุน (WACC)	10%	9%	9%
ต้นทุนของเงินทุน (Capital Charge) = IC x WACC	38,933,926	153,290,775	231,040,535

ที่มา: การคำนวณโดยที่ปรึกษาฯ

✓ **มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVA)**

การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรคลังสินค้าในปี 2555-2557 โดยการคำนวณมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVA) หรือกำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP) พบว่า มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVA) มีค่าเป็นบวกหมายความว่า องค์กรคลังสินค้ามีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถสร้างผลกำไรได้มากกว่าต้นทุนของเงินทุนซึ่งแสดงถึงมูลค่าที่เพิ่มขึ้นขององค์กร (องค์กรคลังสินค้าไม่มีต้นทุนเงินกู้ มีแต่ต้นทุนของส่วนเจ้าของ)

ตารางที่ 5.7 มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVA) ปี 2555-2557

หน่วย: บาท

รายการ	ปี 2555	ปี 2556	ปี 2557
กำไร(ขาดทุน)สุทธิหลังหักภาษี (NOPAT)	277,932,459	731,128,955	409,726,473
ต้นทุนของเงินทุน (Capital Charge) = IC x WACC	38,933,926	153,290,775	231,040,535
มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVA) = NOPAT - Capital Charge	238,998,534	577,838,179	178,685,938

ที่มา: การคำนวณโดยที่ปรึกษาฯ

5.5 การวิเคราะห์ช่องว่างการพัฒนา

การวิเคราะห์ช่องว่างการพัฒนา (Gap Analysis) เป็นการพิจารณาความเป็นไปได้ในประเด็นต่าง ๆ จากสถานการณ์ในปัจจุบัน ที่ได้จากการวินิจฉัยองค์กร ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องทางด้าน เศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมภายในองค์กรในด้านบุคลากร กระบวนการทำงาน ทรัพยากร เทียบเคียงกับข้อคิดเห็นและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ต่อบทบาทของ อคส. โดยวิเคราะห์เพื่อสกัดประเด็นที่ต้องดำเนินการ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรผ่านอุปสรรคและโอกาสไปสู่เป้าหมายที่คาดหวังขององค์กร ซึ่งรายละเอียดในแต่ละประเด็นดังนี้

(1) การดำเนินธุรกิจคลังสินค้าเกษตร การค้า และธุรกิจบริการสินค้าเกษตรด้วยมาตรฐานอย่างมืออาชีพ เป็นธุรกิจหลัก รวมทั้งการให้บริการโลจิสติกส์ และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้า

✓ การสร้างคลังสินค้า/ไซโลในการเก็บสินค้าเกษตรเพิ่มเติม และการขยายธุรกิจโลจิสติกส์

สถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคตอันใกล้ เกี่ยวกับการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) และการค้าเสรีต่าง ๆ รวมถึงการพัฒนาเชื่อมโยงการคมนาคมทางถนน การเปิดเส้นทางการค้าชายแดน และเขตเศรษฐกิจพิเศษต่าง ๆ นั้น เป็นปัจจัยส่งเสริมที่สำคัญของ อคส. ในการขยายโอกาสทางธุรกิจด้านคลังสินค้าและโลจิสติกส์ เพื่อรองรับการขยายตัวของอุตสาหกรรมบริการ คลังสินค้าและศูนย์กระจายสินค้าที่มีแนวโน้มการเติบโตในอัตราสูง ดังนั้น ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจึงคาดหวังให้ อคส. มีการสร้างคลังสินค้า/ไซโลในการเก็บสินค้าเกษตรเพิ่มเติม เพื่อรองรับกับความต้องการที่เพิ่มขึ้นทั้งจากในประเทศและกลุ่มประเทศอาเซียน และเห็นควรให้มุ่งเน้นการดำเนินการธุรกิจโลจิสติกส์ให้มากขึ้น เพราะเป็นธุรกิจที่เกื้อหนุนกันและสร้างรายได้ที่แน่นอนให้กับองค์กรคลังสินค้า รวมถึงให้ขยายงานไป ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เช่น การบริหารคลังสินค้า การจัดส่งและการกระจายสินค้า เป็นต้น เพื่อให้องค์กรคลังสินค้ามีบริการที่ครบวงจร

เมื่อทำการทบทวนศักยภาพของ อคส. ในปัจจุบัน ในการดำเนินการสร้างคลังสินค้า/ไซโลในการเก็บสินค้าเกษตรเพิ่มเติม พบว่า อคส. มีข้อได้เปรียบ เนื่องจาก อคส. มีสินทรัพย์ในรูปของที่ดินเป็นจำนวนมาก โดยในหลายแปลงเป็นพื้นที่ที่มีศักยภาพ และสามารถนำมาพัฒนาสร้างเป็นคลังสินค้า/ไซโลเพิ่มเติมได้ เช่น แผนการสร้างไซโลในที่ดินที่อำเภอพุทธบาท จังหวัดสระบุรี เป็นต้น ขณะที่ในด้านเงินทุนในการดำเนินการโครงการต่าง ๆ นั้น อคส. มีทางเลือกสำหรับแหล่งเงินทุนในหลายช่องทาง ตั้งแต่ในรูปของการสนับสนุนเงินงบประมาณจากรัฐบาล ไปจนถึงความสามารถในการระดมทุนผ่านการกู้เงินได้ ตามอำนาจที่ระบุไว้ในพระราชกฤษฎีกา จัดตั้งองค์กรคลังสินค้า พ.ศ. 2498 หรือทางเลือกอื่น ๆ จากนโยบายสนับสนุนรัฐวิสาหกิจผ่านแนวทาง PPP (Public Private Partnership) หรือกองทุนโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure Fund) นอกจากนี้ ในปัจจุบัน อคส. ยังมีเงินทุนสะสมประมาณ 1,600 ล้านบาท ซึ่งถือได้ว่า อคส. มีความพร้อมในการลงทุน อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินการสร้างคลังสินค้า/ไซโลในการเก็บสินค้าเกษตรเพิ่มเติม นั้น ยังมีอุปสรรคที่อาจกระทบต่อการดำเนินการให้เป็นไปตามที่คาดหวัง เนื่องจากผลการดำเนินนโยบายรับจำนำข้าวที่ผ่านมา ภาคเอกชนได้ขยายธุรกิจโดยการสร้างคลังสินค้าเป็นจำนวนมากเพื่อรองรับนโยบายดังกล่าว ส่งผลให้ภาวะการ

แข่งขันในธุรกิจคลังสินค้ารุนแรงขึ้น ดังนั้น ประเด็นที่ อคส. ควรดำเนินการ คือ ควรทำการศึกษาเชิงลึก เพื่อจัดทำแผนลงทุน ที่มีความครอบคลุมเกี่ยวกับชนิดสินค้าและปริมาณที่ต้องการจัดเก็บ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับสภาพการแข่งขัน ความต้องการของตลาดสินค้า และลักษณะทางภูมิศาสตร์ของแต่ละพื้นที่ รวมทั้งควรมีการศึกษาความเป็นไปได้ทางการเงิน ความคุ้มค่าในการลงทุน และรูปแบบการระดมทุนของแต่ละโครงการ

ขณะที่ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับประเด็นเกี่ยวกับการขยายธุรกิจโลจิสติกส์นั้น พบว่า จากการดำเนินการที่ผ่านมา อคส. เคยดำเนินการเป็นผู้กระจายสินค้าให้กับร้านค้าที่เข้าร่วมรายการกับกระทรวงพาณิชย์ ส่งผลให้ อคส. มีบุคลากรที่มีประสบการณ์ ความรู้ และความชำนาญ ในด้านการบริหารคลังสินค้า การจัดส่งและการกระจายสินค้าภายในองค์กร ทั้งนี้ เมื่อทาง อคส. ต้องการที่จะการดำเนินการในธุรกิจโลจิสติกส์ของตนเองมากขึ้น ปัจจัยด้านบุคลากรข้างต้น น่าจะส่งผลให้ อคส. สามารถดำเนินการตามสิ่งที่คาดหวังได้อย่างราบรื่น อย่างไรก็ตาม ยังมีปัจจัยภายนอกที่อาจเป็นอุปสรรคในการขยายธุรกิจโลจิสติกส์ในอนาคต คือ การเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2558 ที่มีเป้าหมายในการเร่งเปิดเสรีธุรกิจโลจิสติกส์ในปี 2556 โดยเปิดโอกาสให้ต่างชาติสามารถเข้าถือหุ้นในธุรกิจโลจิสติกส์ได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ส่งผลให้ธุรกิจโลจิสติกส์เกิดการแข่งขันมากขึ้น ดังนั้น เพื่อให้ อคส. สามารถแข่งขันได้ในตลาด ทาง อคส. จึงควรพัฒนาศักยภาพในการดำเนินงานเชิงธุรกิจในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะในด้านการบริการขนส่งสินค้า เนื่องจากในปัจจุบัน อคส. ยังไม่มีพาหนะที่ใช้ขนส่งสินค้าเป็นของตนเอง ทำให้ในช่วงแรกของการดำเนินการ อาจต้องมีการร่วมลงทุนกับเอกชนรายอื่น

✓ **การเปิดธุรกิจการค้าข้าวในต่างประเทศ และการใช้ประโยชน์จากกฎหมายที่เอื้อให้องค์การคลังสินค้าสามารถทำการค้าขายแบบรัฐต่อรัฐ**

เมื่อพิจารณาผลการดำเนินการในอดีต จะเห็นได้ว่า อคส. เคยทำธุรกิจการค้าข้าวกับประเทศจีน ในรูปแบบการบรรจุกระสอบ 5 กิโลกรัม 20 กิโลกรัม และ 50 กิโลกรัมตามลำดับ อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบัน อคส. ไม่ได้มีการดำเนินการในธุรกิจนี้แล้ว โดยในมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้น คาดหวังให้ อคส. กลับมาดำเนินการธุรกิจการค้าระหว่างประเทศเหล่านี้อีก โดยใช้ประโยชน์จากกฎหมายที่เอื้อให้องค์การคลังสินค้าสามารถทำการค้าขายแบบรัฐต่อรัฐ ซึ่งเป็นอีกช่องทางหนึ่งในการสร้างรายได้ รวมทั้งใช้ในการสนับสนุนการดำเนินนโยบายทางด้านสินค้าเกษตรของประเทศในเวลาเดียวกัน และส่งเสริมธุรกิจการค้าสินค้าเกษตรที่สำคัญของประเทศในต่างประเทศให้มากขึ้น แต่เมื่อพิจารณาศักยภาพของ อคส. ในปัจจุบัน พบว่า ยังมีจุดอ่อนทางด้านขนาดและบุคลากรที่สามารถสนับสนุนการดำเนินการดังกล่าว โดยเฉพาะในส่วนของบุคลากรที่เชี่ยวชาญด้านการค้ากับต่างประเทศ เนื่องจากในช่วงที่ผ่านมา องค์กรได้มุ่งเน้นกับการดำเนินการตามนโยบายรัฐค่อนข้างมาก ทำให้มีขีดจำกัดด้านความชำนาญในการค้าขายลดลง ดังนั้น สิ่งที่ อคส. ควรดำเนินการในระยะถัดไป คือ ควรมีการส่งเสริมให้มีการดำเนินธุรกิจการค้ากับต่างประเทศอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งมีการพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่และจัดหาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญด้านการค้าต่างประเทศเพิ่มเติม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของการเจรจาธุรกิจ การตลาด และการส่งออก-นำเข้า

(2) การบริหารจัดการงานนโยบายรัฐ เพื่อรักษาสมดุลทั้งปริมาณ และราคาสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยความโปร่งใส

✓ การลดระดับความผันผวนทางด้านราคาสินค้าเกษตร

แม้ว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียส่วนมากจะมีความคาดหวังให้ อคส. หันมามุ่งเน้นดำเนินธุรกิจหลักด้านการคลังสินค้า การค้าและบริการสินค้ามากขึ้น ลดการพึ่งพารายได้จากการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาล แต่อย่างไรก็ตาม อคส. ในฐานะรัฐวิสาหกิจแห่งเดียวของกระทรวงพาณิชย์ ยังควรรักษาบทบาทในการเป็นหน่วยงานที่รัฐใช้เป็นเครื่องมือในการลดระดับความผันผวนทางด้านราคาสินค้าเกษตร โดย อคส. มีข้อได้เปรียบจากการที่มีคลังสินค้าเป็นของตนเอง กระจายตัวอยู่ทั่วทุกภูมิภาคของประเทศ สามารถจัดเก็บสินค้าเกษตรในช่วงที่ปริมาณสินค้านั้นมีมากกว่าความต้องการของตลาด และนำออกมาขายในช่วงที่ความต้องการสินค้าเกษตรนั้นเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ อคส. ยังสามารถอาศัยสิทธิพิเศษในการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศ เช่น การนำเข้าน้ำมันปาล์ม กระเทียม ข้าวโพด เป็นต้น ที่กฎหมายเอื้อประโยชน์ให้องค์การคลังสินค้าสามารถกระทำการนำเข้าได้เพียงผู้เดียวในรูปแบบรัฐต่อรัฐ มาช่วยแก้ปัญหาในสถานการณ์ที่สินค้าขาดแคลนได้ แต่จากการพิจารณาสถานะของ อคส. ในปัจจุบัน พบว่า ในการจะดำเนินการตามความคาดหวังข้างต้นให้ประสบความสำเร็จได้นั้น อคส. ควรดำเนินการในส่วนของการปรับปรุงคลังสินค้าเดิมให้มีคุณภาพในการจัดเก็บสินค้ามากขึ้น หรือสร้าง/ปรับปรุงคลังสินค้าให้สามารถเก็บสินค้าเกษตรได้หลากหลายชนิดมากขึ้น เช่น ยางพารา น้ำมันปาล์ม หรือข้าวโพด เป็นต้น

(3) การบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน โดยคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

✓ การบริหารทรัพยากรบุคคล

บุคลากรของ อคส. จำนวนมากมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมาเป็นระยะเวลานาน ทำให้เกิดความเชี่ยวชาญ โดยเฉพาะด้านการเก็บรักษาและตรวจสอบคุณภาพสินค้าเกษตร แต่จากการพิจารณาโครงสร้างอัตรากำลัง พบว่า บุคลากรระดับหัวหน้างานที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเริ่มเข้าสู่วัยเกษียณจำนวนมาก ทำให้มีแนวโน้มที่องค์กรจะขาดแคลนบุคลากรระดับผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงในอนาคต อีกทั้งขาดบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมารับการถ่ายโอน/ สืบทอดงาน และยังมีแผนการถ่ายโอนงาน และแผนการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน ดังนั้น เพื่อเป็นการเตรียมรับมือกับสถานการณ์ข้างต้น อคส. ควรดำเนินการเร่งวางแผนกำลังคนเพื่อทดแทนบุคลากรที่เกษียณอายุราชการ และจัดให้มีแผนการพัฒนาคุณภาพบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการค้าขาย การตลาดทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานธุรกิจการค้าตามที่คาดหวังไว้ด้วย

(4) การพัฒนาระบบบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง ให้มีมาตรฐานสากลและสอดคล้องตรงตามความต้องการ
ของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

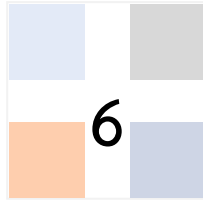
✓ **การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการข้อมูล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการ
ดำเนินงาน**

เนื่องจากระบบการปฏิบัติงานของ อคส. ในปัจจุบันประสบปัญหาหลายประการ ยกตัวอย่างเช่น การ
บริหารจัดการข้อมูลคลังสินค้าที่ยังใช้ระบบการบันทึกข้อมูลด้วยวิธี Manual ซึ่งทำให้เกิดข้อผิดพลาด ล่าช้า
และไม่สามารถรายงานข้อมูลได้ทันที่ที่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจึงคาดหวังให้ อคส. นำระบบเทคโนโลยี
สารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการข้อมูล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เช่น การบริหารจัดการ
ข้อมูลคลังสินค้าที่มีมากกว่า 1,000 แห่งทั่วประเทศ การบริหารจัดการข้อมูลการซื้อขายสินค้าเกษตร เป็น
ต้น เพื่อเป็นการทดแทนการจัดเก็บข้อมูลเป็นเอกสาร ป้องกันการสูญหายของเอกสาร สามารถรายงานข้อมูล
จากส่วนภูมิภาคกลับเข้าสู่ส่วนกลางได้อย่างรวดเร็ว และยังสามารถตรวจสอบผลการดำเนินงานได้อย่าง
ทันที่ที่อีกด้วย ดังนั้น อคส. จึงควรดำเนินการพัฒนาระบบฐานข้อมูลสินค้าเกษตร ระบบการบริหารจัดการ
คลังสินค้า และปรับปรุงประสิทธิภาพระบบสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 5.8 สรุปการวิเคราะห์ช่องว่างการพัฒนา (Gap Analysis)

สภาพในปัจจุบัน	ความคาดหวัง	สิ่งที่ต้องดำเนินการ
1) การดำเนินธุรกิจคลังสินค้าเกษตร การค้า และธุรกิจบริการสินค้าเกษตรด้วยมาตรฐานอย่างมืออาชีพ เป็น ธุรกิจหลัก รวมทั้งการให้บริการโลจิสติกส์ และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้า		
✓ การสร้างคลังสินค้า/ ไซโลในการเก็บสินค้าเกษตรเพิ่มเติม		
- มีสินทรัพย์ในรูปของที่ดินเป็น จำนวนมาก - มีทางเลือกสำหรับแหล่งเงินทุน ในหลายช่องทาง - ภาคเอกชนได้ขยายธุรกิจโดยการ สร้างคลังสินค้าเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้ภาวะการแข่งขันในธุรกิจ คลังสินค้านั้นรุนแรงขึ้น	- การสร้างคลังสินค้า/ ไซโลในการ เก็บสินค้าเกษตรเพิ่มเติม	- ศึกษาเชิงลึก เพื่อจัดทำแผน ลงทุน ที่มีความครอบคลุมเกี่ยวกับ ชนิดสินค้าและปริมาณที่ต้องการ จัดเก็บ - ศึกษาความเป็นไปได้ทางการเงิน ความคุ้มค่าในการลงทุน และ รูปแบบการระดมทุนของแต่ละ โครงการ
✓ การขยายธุรกิจโลจิสติกส์		
- เคยดำเนินการเป็นผู้กระจาย สินค้าให้กับร้านค้าที่เข้าร่วม รายการกับกระทรวงพาณิชย์ - มีบุคลากรที่มีประสบการณ์ ความรู้ และความชำนาญ ในด้าน การบริหารคลังสินค้า การจัดส่ง และการกระจายสินค้า	- ดำเนินการธุรกิจโลจิสติกส์ให้มาก ขึ้น รวมถึงให้ขยายงานไปธุรกิจที่ เกี่ยวข้อง เช่น การบริหาร คลังสินค้า การจัดส่งและการ กระจายสินค้า เป็นต้น เพื่อให้ องค์กรคลังสินค้ามีบริการที่ครบ วงจร	- พัฒ นา ศั ก ย ภาพ ใน การ ดำเนินงานเชิงธุรกิจในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะในด้านการบริการขนส่ง สินค้า - อาจต้องมีการร่วมลงทุนกับ เอกชนรายอื่น
✓ การเปิดธุรกิจการค้าในต่างประเทศ		
- เคยทำธุรกิจการค้าข้าวกับ	- คาดหวังให้ทาง อคส. กลับมา	- พัฒ นา บุ ค ล า ก ร ให้ มี ความ

สภาพในปัจจุบัน	ความคาดหวัง	สิ่งที่ต้องดำเนินการ
ประเทศจีน แต่ในปัจจุบันไม่ได้มีการดำเนินการในธุรกิจนี้แล้ว	ดำเนินการธุรกิจการค้าระหว่างประเทศ เพราะเป็นอีกช่องทางหนึ่งในการสร้างรายได้ และส่งเสริมธุรกิจการค้าข้าวในต่างประเทศให้มากขึ้น	เชี่ยวชาญด้านการค้าต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของ การเจรจาธุรกิจ การตลาด และการส่งออก-นำเข้า
2) การบริหารจัดการงานนโยบายรัฐ เพื่อรักษาสมดุลทั้งปริมาณ และราคาสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยความโปร่งใส		
✓ การลดระดับความผันผวนทางด้านราคาสินค้าเกษตร		
<ul style="list-style-type: none"> - มีคลังสินค้าเป็นของตนเอง กระจายตัวอยู่ทั่วทุกภูมิภาคของประเทศ - สามารถอาศัยสิทธิพิเศษในการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศ เช่น การนำเข้าน้ำมันปาล์ม กระเทียม ข้าวโพด เป็นต้น 	<ul style="list-style-type: none"> - ลดระดับความผันผวนทางด้านราคาสินค้าเกษตร 	<ul style="list-style-type: none"> - ปรับปรุงคลังสินค้าเดิมให้มีคุณภาพในการจัดเก็บสินค้ามากขึ้น หรือสร้าง/ปรับปรุงคลังสินค้าให้สามารถเก็บสินค้าเกษตรได้หลากหลายชนิดมากขึ้น
3) การบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน โดยคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม		
✓ การบริหารทรัพยากรบุคคล		
<ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรระดับหัวหน้างานเริ่มเข้าสู่วัยเกษียณอายุ - ขาดบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมารับการถ่ายโอน/ สืบถอดงาน และยังมี - ไม่มีแผนการถ่ายโอนงาน และแผนการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน 	<ul style="list-style-type: none"> - เกิดการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง 	<ul style="list-style-type: none"> - เร่งวางแผนกำลังคนเพื่อทดแทนบุคลากรที่เกษียณอายุราชการ - จัดให้มีแผนการพัฒนาคุณภาพบุคลากร
4) พัฒนาระบบบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง ให้มีมาตรฐานสากลและสอดคล้องตรงตามความต้องการของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
✓ การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการข้อมูล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน		
<ul style="list-style-type: none"> - การบริหารจัดการข้อมูลคลังสินค้าเกิดข้อผิดพลาด ล่าช้า และไม่สามารถรายงานข้อมูลได้ทันทั่วทั้งที่ 	<ul style="list-style-type: none"> - นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการข้อมูล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาระบบฐานข้อมูลสินค้าเกษตร ระบบการบริหารจัดการคลังสินค้า และปรับปรุงประสิทธิภาพระบบสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง



ข้อเสนอแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทของ อคส. ปี 2555-2559 (ฉบับปรับปรุงปี 2558)

ในการทบทวนแผนฟื้นฟูฐานะการเงินฯ ของ อคส. ปี 2555-2559 เพื่อทำการปรับปรุงในครั้งนี้ (ปี 2558) มูลนิธิ สวค. ได้พิจารณาประมวลผลที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์บริบทของ อคส. ในอนาคต การวินิจฉัยองค์กร และการวิเคราะห์ความอยู่รอดขององค์กร ประกอบกับยุทธศาสตร์สำคัญที่ได้กำหนดขึ้น เพื่อให้ อคส. มุ่งไปสู่ทิศทางและแนวทางในการดำเนินงานตามบทบาทหรือบริบทในอนาคต คือ การดำเนินธุรกิจหลักในการบริหารจัดการคลังสินค้าควบคู่กับการเป็นเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาล โดยพิจารณาจากโครงการ/แผนงานตามแผนฟื้นฟูฐานะการเงินฯ ในปัจจุบัน ว่าในแต่ละด้านมีความเหมาะสม ควรจะคงไว้ และหรือควรปรับปรุงเพิ่มเติมเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทและทิศทางการดำเนินธุรกิจในอนาคต และเพื่อให้ อคส. ดำเนินตามแผนงาน/โครงการใหม่ที่ได้มีการทบทวนปรับปรุงเพื่อบรรลุตามบทบาทและเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้น เพื่อทำให้เกิดการพิจารณาอย่างลึกซึ้ง ในบทนี้ ที่ปรึกษาฯ จะเริ่มจากการทบทวนความเหมาะสมของแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทขององค์กรคลังสินค้าปี 2555-2559 ในปัจจุบัน จากนั้น ทำการเชื่อมโยงประเด็นการวิเคราะห์ก่อนหน้าทั้งที่เกี่ยวกับบริบทที่องค์กรกำลังเผชิญ เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินการขององค์กร ก่อนที่จะนำไปสู่การเสนอแผนฟื้นฟูฯ ฉบับปรับปรุงในที่สุด โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

6.1 การทบทวนแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงิน และทบทวน บทบาทขององค์กรคลังสินค้า ปี 2555-2559 ในปัจจุบัน

แผนฟื้นฟูฐานะการเงินและทบทวนบทบาทขององค์กรคลังสินค้า ปี 2555-2559 ในปัจจุบัน ประกอบด้วย แนวทางดำเนินงาน 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการเงิน (Financial Turnaround)
2. ด้านการพัฒนาธุรกิจการค้า (Marketing Turnaround)
3. ด้านการปรับปรุงกระบวนการ (Internal Process Improvement Turnaround)
4. ด้านการบริหารจัดการองค์กร (Organization Turnaround)
5. ด้านการบริหารสินทรัพย์ (Asset Management Turnaround)

โดยมีแผนงาน/โครงการตามแผนฟื้นฟูฐานะการเงินและทบทวนบทบาทขององค์กรคลังสินค้า ปี 2555-2559 ที่สนับสนุนแนวทางดำเนินงานในแต่ละด้าน รวม 27 แผนงาน/โครงการ พร้อมผลการดำเนินงานตามรายละเอียดดังนี้

6.1.1 แผนด้านการเงิน (Financial Turnaround)

โครงการเพื่อสนับสนุนแนวทางการดำเนินงานด้านการเงินของ อคส. ในแผนฟื้นฟูฐานะการเงินและทบทวนบทบาทขององค์กรคลังสินค้า ปี 2555-2559 ในปัจจุบัน ประกอบด้วย

โครงการบริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียนของ อคส. โครงการนี้เป็นโครงการที่ดำเนินการต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2555 เป็นต้นมา โดยในช่วงปี 2555-2557 อคส. สามารถทำได้บรรลุเป้าหมายตามแผน 100% สำหรับปี 2558 อยู่ระหว่างการดำเนินการ โดยมีความคืบหน้า 20%

โครงการปรับปรุงระบบการจ่ายเงินโครงการรับจำนำผลผลิตทางการเกษตร เป็นโครงการที่ดำเนินการต่อเนื่องในปี 2556 –2557 โดยในปี 2556 สามารถทำได้บรรลุเป้าหมายตามแผน 100% แต่ในปี 2557 การดำเนินงานยังไม่เป็นไปตามแผน โดยสามารถทำได้ 60% เนื่องจากเอกสารที่ได้รับมาจากพื้นที่ 1-8 ยังมีความล่าช้า

โครงการปรับปรุงกระบวนการรับจำนำที่สร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจกับรัฐบาล ดำเนินการในปี 2556 สามารถทำได้บรรลุเป้าหมายตามแผน 100%

โครงการบริหารการเก็บและส่งคืนสัญญาหนังสือค้ำประกันของธนาคาร ดำเนินการในปี 2557-2558 โดยในปี 2557 สามารถทำได้ใกล้เคียงเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการโดยสามารถทำได้ 80% สำหรับปี 2558 อยู่ระหว่างการดำเนินการ โดยมีความคืบหน้า 20%

6.1.2 แผนด้านการพัฒนาธุรกิจการค้า (Marketing Turnaround)

โครงการเพื่อสนับสนุนแนวทางการดำเนินงานด้านการพัฒนาธุรกิจการค้าของ อคส. ในแผนฟื้นฟูฐานะการเงินและทบทวนบทบาทขององค์กรคลังสินค้า ปี 2555-2559 ในปัจจุบัน ประกอบด้วย

โครงการซื้อ/ขาย ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ ดำเนินการในปี 2555 ซึ่งไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผน โดยทำได้เพียง 25% เนื่องจากภาวะราคาตลาดของข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ มีราคาสูงไม่เหมาะแก่การลงทุน

โครงการจำหน่ายข้าวบรรจุถุงในประเทศ ดำเนินการต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2555 โดยในปี 2555 สามารถดำเนินการได้เกือบจะบรรลุเป้าหมาย โดยสามารถทำได้ 94% และในปี 2556 สามารถทำได้สูงกว่าเป้าหมาย โดยสามารถทำได้สูงถึง 143.77% สำหรับปี 2557 การดำเนินการไม่บรรลุตามเป้าหมาย โดยทำได้ 0.09% จากเป้าหมาย เนื่องจากมีผลกระทบทางการเมืองและการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบาย การจำหน่ายข้าวสารบรรจุถุงในประเทศมีการระงับการจำหน่ายข้าวขาว 5% ในปี 2558 อยู่ระหว่างการดำเนินการ โดยมีความคืบหน้า 20%

โครงการกระจายสินค้า (ข้าวสาร) ให้กระทรวงยุติธรรม ดำเนินการต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2555 โดยปี 2555 สามารถดำเนินการได้เกือบจะบรรลุเป้าหมาย โดยสามารถทำได้ 95% จากเป้าหมาย ในปี 2556 และ 2557 สามารถทำได้สูงกว่าเป้าหมาย โดยสามารถทำได้ถึง 112.8% และ 122% ตามลำดับ ขณะที่ในปี 2558 อยู่ระหว่างการดำเนินการ โดยมีความคืบหน้า 25%

โครงการจำหน่ายข้าวส่งต่างประเทศและบริการนำเข้า-ส่งออกสินค้า ดำเนินการในปี 2555 สามารถดำเนินการได้เกือบจะบรรลุเป้าหมาย โดยสามารถทำได้ 94% จากเป้าหมาย ในปี 2556 สามารถทำได้บรรลุเป้าหมาย โดยสามารถทำได้ 84.09% จากเป้าหมายกำไรขั้นต้นต้องไม่น้อยกว่า 80% ของเป้าหมาย ปี 2557 การดำเนินการไม่บรรลุตามเป้าหมาย โดยทำได้ 33.96% จากเป้าหมาย ทั้งนี้เนื่องจากลูกค้าต่างประเทศขาดความเชื่อมั่นและชะลอการสั่งซื้อ

โครงการบริการนำเข้าข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ (เพื่อการส่งออก) ดำเนินการในปี 2558 อยู่ระหว่างการดำเนินการ โดยมีความคืบหน้า 25%

โครงการจำหน่ายอาหารสัตว์ให้เรือรบ ดำเนินการในปี 2558 อยู่ระหว่างการดำเนินการ โดยมีความคืบหน้า 50%

6.1.3 แผนด้านการปรับปรุงกระบวนการ (Internal Process Improvement Turnaround)

โครงการเพื่อสนับสนุนแนวทางการดำเนินงานด้านการปรับปรุงกระบวนการของ อคส. ในแผนฟื้นฟูฐานะการเงินและทบทวนบทบาทขององค์กรคลังสินค้า ปี 2555-2559 ในปัจจุบัน ประกอบด้วย

โครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลสินค้าเกษตร ระบบบริหารจัดการคลังสินค้า ดำเนินการในปี 2555 สามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย 100%

แผนงานปรับปรุงประสิทธิภาพระบบสารสนเทศ ประกอบด้วยโครงการย่อย 4 โครงการ ได้แก่

- **โครงการบำรุงรักษาระบบรับจํานําสินค้าออนไลน์** ในปี 2555 สามารถทำได้บรรลุเป้าหมาย 100% และในปี 2557 ทำได้บรรลุเป้าหมาย 100%
- **โครงการเช่าเครื่องคอมพิวเตอร์และเครื่องพิมพ์** ดำเนินการต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2555-2557 โดย สามารถทำได้บรรลุเป้าหมาย 100% ทุกปี
- **โครงการจัดซื้ออุปกรณ์ Load Balance** สำหรับเครื่องแม่ข่ายบริการออนไลน์ ดำเนินการปี 2555 ซึ่งยังไม่บรรลุเป้าหมาย โดยทำได้ 30% เนื่องจากคณะทำงานบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ อคส. (CIO) มีมติให้ชะลอการจัดซื้อไว้ก่อน

- โครงการจัดซื้ออุปกรณ์สำรองข้อมูลและเฝ้าดูการใช้งานเครือข่าย ดำเนินการปี 2555 ซึ่งไม่บรรลุเป้าหมาย โดยทำได้ 30% เนื่องจากคณะทำงานบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ อคส. (CIO) มีมติให้ชะลอการจัดซื้อไว้ก่อน

โครงการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อคส. เป็นโครงการต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2555 โดยปี 2555 สามารถดำเนินการได้ 85% จากเป้าหมาย ปี 2556 สามารถทำได้บรรลุเป้าหมาย 100% ปี 2557 สามารถทำได้บรรลุเป้าหมาย โดยทำได้ 90% จากเป้าหมายที่ต้องดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการไม่น้อยกว่า 80% ปี 2558 อยู่ระหว่างดำเนินการ โดยมีความคืบหน้า 25% จากเป้าหมาย

โครงการพัฒนาระบบคุณภาพ ISO 9001 เป็นโครงการที่ดำเนินการต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2555 โดยปี 2555-2557 สามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย 100% ทุกปี สำหรับปี 2558 อยู่ระหว่างดำเนินการ โดยมีความคืบหน้า 25%

โครงการปิดงบการเงิน อคส. และโครงการ คชก. ปี 2549-2554 ดำเนินการต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2555 โดยในปี 2555 ยังไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย โดยทำได้ 63% จากเป้าหมาย เนื่องจากเอกสารโครงการบางส่วนสูญหาย การบันทึกข้อมูลมีความผิดพลาด และได้รับเอกสาร (ใบส่งสินค้า/ใบแจ้งหนี้) ล่าช้า แต่ในปี 2556 สามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย 100% และโครงการปิดงบการเงิน อคส. และโครงการนโยบายรัฐ ปี 2556-2557 ซึ่งดำเนินการในปี 2557 สามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมาย โดยทำได้ 90% จากเป้าหมายโครงการที่ต้องสามารถปิดบัญชีได้ในปี 2557 ไม่น้อยกว่า 80% สำหรับปี 2558 อยู่ระหว่างดำเนินการ โดยมีความคืบหน้า 25% จากเป้าหมาย

โครงการสนับสนุนการปิดบัญชี ปี 2549-2554 เป็นโครงการในปี 2555 ซึ่งไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย โดยทำได้ 63% จากเป้าหมาย เนื่องจากเอกสารโครงการบางส่วนสูญหาย การบันทึกข้อมูลมีความผิดพลาด และได้รับเอกสาร (ใบส่งสินค้า/ใบแจ้งหนี้) ล่าช้า

โครงการปรับปรุงแก้ไขพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์กร กฏ ระเบียบ ข้อบังคับและโครงสร้างของ อคส. (ระยะที่ 2) เป็นโครงการในปี 2555 ซึ่งไม่ดำเนินการได้ตามเป้าหมาย โดยดำเนินการได้ 40% ทั้งนี้ รมว. กระทรวงพาณิชย์ให้ความเห็นชอบร่าง พรฎ. เมื่อ 20 ก.ย. 2555 และอยู่ระหว่างการนำเสนอ ครม.

โครงการปรับปรุงระบบจ่ายเงิน ดำเนินการในปี 2555 โดยสามารถทำได้บรรลุเป้าหมายตามแผน 100%

โครงการจัดทำแนวนโยบายและแนวปฏิบัติในการรักษาความมั่นคง ดำเนินการในปี 2556 โดยสามารถทำได้บรรลุเป้าหมายตามแผน 100%

โครงการบำรุงรักษาระบบสารสนเทศ ERP 12 ระบบ เป็นโครงการที่ดำเนินการต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2556 โดยปี 2556-2557 สามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย 100% สำหรับปี 2558 อยู่ระหว่างดำเนินการ โดยมีความคืบหน้า 25% จากเป้าหมาย

โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบูรณาการระบบการควบคุมภายในและตรวจสอบภายใน เป็นโครงการที่ดำเนินการต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2556 โดยปี 2556 สามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย 100% ปี 2557 ดำเนินการได้ 90% และในปี 2558 อยู่ระหว่างดำเนินการ โดยมีความคืบหน้า 25% จากเป้าหมาย

โครงการปรับปรุงบัญชีแยกหน่วยธุรกิจ เพื่อการบริหารจัดการ ดำเนินการในปี 2556 โดยสามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย 100%

โครงการเตรียมความพร้อมในการจัดตั้งบริษัทลูก โครงการดังกล่าวเป็นโครงการที่ดำเนินการต่อเนื่องในปี 2556-2557 โดยในปี 2556 สามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย 100% โดยมีแผนการดำเนินงานการจัดตั้งบริษัท และในปี 2557 สามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย โดยดำเนินการได้ 90%

จากที่ต้องดำเนินงานตามเป้าหมาย 80% โดยได้รับรายงานการศึกษาฉบับสมบูรณ์แล้ว แต่ไม่สามารถดำเนินการได้ เนื่องจาก พรฎ. ที่เสนอขอแก้ไข ไม่ผ่านการพิจารณานำเสนอบรรจุเข้าวาระการประชุม ครม.

โครงการปรับปรุงกฎ ระเบียบ อคส. ให้สอดคล้องกับ พรฎ. ฉบับใหม่ ดำเนินการในปี 2556 โดยสามารถดำเนินการได้ 75% จากเป้าหมาย ทั้งนี้เนื่องจาก พรฎ. ยังไม่ผ่านความเห็นชอบจาก ครม.

โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร เป็นโครงการต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2557 โดยในปี 2557 สามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย 100% สำหรับปี 2558 อยู่ระหว่างดำเนินการ โดยมีความคืบหน้า 20% จากเป้าหมาย

โครงการปรับปรุงระบบสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการเกษตรกรตามโครงการรับจำนำข้าวเปลือกขององค์กรคลังสินค้า (ระยะที่ 2) เป็นโครงการต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2557 โดยในปี 2557 สามารถดำเนินการได้ 80% จากเป้าหมาย สำหรับปี 2558 อยู่ระหว่างดำเนินการ โดยมีความคืบหน้า 25% จากเป้าหมาย

โครงการระบบรายงานข้อมูลสำหรับผู้บริหาร (แผนบริหารจัดการข้อมูลรับจำนำแบบบูรณาการ ระยะที่ 3) เป็นโครงการของปี 2557 แต่ได้มีการชะลอโครงการ เนื่องจากมติที่ประชุมคณะกรรมการอนุกรรมการพิจารณาางบลงทุนของรัฐวิสาหกิจ (สศช.) ลว. 21 กค. 2557 ให้ชะลอการดำเนินการออกไปก่อน และให้ปรับแผนโดยคำนึงถึงความจำเป็นในการใช้งานจริงตามสภาพการดำเนินงานปัจจุบัน และความคุ้มค่าในการลงทุน และให้เสนอขออนุมัติมาใหม่เมื่อมีความพร้อมในการดำเนินการ

โครงการปรับปรุงเครื่องแม่ข่ายและระบบงาน ERP ทดแทน เป็นโครงการในปี 2557 โดยดำเนินการได้ 36% จากเป้าหมาย และในปี 2558 มติที่ประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการสารสนเทศ วันที่ 28 พ.ย. 2557 เห็นชอบให้ยกเลิกโครงการ

โครงการปรับปรุงเว็บไซต์ อคส. ดำเนินการในปี 2558 อยู่ระหว่างดำเนินการ โดยมีความคืบหน้า 25%

โครงการจัดซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์ Notebook ทดแทน ดำเนินการในปี 2558 อยู่ระหว่างดำเนินการ โดยมีความคืบหน้า 25%

โครงการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการดำเนินคดีตามกฎหมาย ดำเนินการในปี 2558 อยู่ระหว่างดำเนินการ โดยมีความคืบหน้า 15%

โครงการปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานนิติกรรมและสัญญา ดำเนินการในปี 2558 อยู่ระหว่างดำเนินการ โดยมีความคืบหน้า 15%

โครงการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบังคับคดีตามกฎหมาย ดำเนินการในปี 2558 อยู่ระหว่างดำเนินการ โดยมีความคืบหน้า 15%

โครงการจัดทำระบบฐานข้อมูลคลังสินค้ากลาง ดำเนินการในปี 2558 อยู่ระหว่างดำเนินการ โดยมีความคืบหน้า 20%

โครงการบริหารจัดการงานนโยบายรัฐ ดำเนินการในปี 2558 อยู่ระหว่างดำเนินการ โดยมีความคืบหน้า 10%

6.1.4 แผนด้านการบริหารจัดการองค์กร (Organization Turnaround)

โครงการเพื่อสนับสนุนแนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการองค์กรของ อคส. ในแผนฟื้นฟูฐานะการเงินและทบทวนบทบาทขององค์กรคลังสินค้า ปี 2555-2559 ในปัจจุบัน ประกอบด้วย

โครงการประชาสัมพันธ์เชิงรุก เป็นโครงการที่ดำเนินการต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2555 โดยในปี 2555 สามารถดำเนินการได้ 83% จากเป้าหมาย และในปี 2556 สามารถทำได้บรรลุเป้าหมาย 100% ปี 2557 สามารถดำเนินการได้ 80% ซึ่งดำเนินงานได้ตามแผนปฏิบัติงาน และในปี 58 อยู่ระหว่างการดำเนินการ โดยมีความคืบหน้า 20%

โครงการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรคลังสินค้า (CSR) เป็นโครงการที่ดำเนินการต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2555 โดยปี 2555 สามารถดำเนินการได้ 88% จากเป้าหมาย เนื่องจากมีความล่าช้าในกิจกรรมนโยบายด้านปฏิบัติงาน ด้านแรงงาน และด้านนโยบายสิ่งแวดล้อม แต่ในปี 2556 สามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย 100% ในปี 2557-2558 ได้มีโครงการพัฒนาการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ในปี 2557 สามารถดำเนินการได้ 90% ซึ่งดำเนินงานได้ตามแผนปฏิบัติงาน สำหรับปี 2558 อยู่ระหว่างการดำเนินการ โดยมีความคืบหน้า 25%

โครงการปรับโครงสร้างองค์กร เป็นโครงการที่ดำเนินการต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2555-2557 โดยในปี 2555 สามารถดำเนินการได้ใกล้เคียงกับเป้าหมาย โดยสามารถทำได้ 90% และในปี 2556-2557 ได้มีโครงการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการ และวางแผนอัตรากำลังคนใหม่ รองรับรูปแบบธุรกิจใหม่ โดยในปี 2556 ยังไม่สามารถดำเนินการตามแผนปฏิบัติการได้ เนื่องจากต้องดำเนินการภายหลังจาก พรฎ. การจัดตั้งองค์กรคลังสินค้าผ่านความเห็นชอบ ครม. ในปี 2557 สามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายตามแผน โดยสามารถทำได้ 90% จากเป้าหมายที่ต้องดำเนินงานตามแผน 80% โดยได้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานของบริษัทลูกฯ และอัตรากำลัง โดยศึกษาจากรายงานของโครงการเตรียมความพร้อมในการจัดตั้งบริษัทลูกเรียบร้อยแล้ว แต่ยังไม่มีการจัดอัตรากำลังลงโครงสร้างได้ เนื่องจากโครงการจัดตั้งบริษัทลูกไม่สามารถดำเนินการได้

โครงการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HRC) ในปี 2555 สามารถดำเนินการได้ใกล้เคียงกับเป้าหมาย โดยสามารถทำได้ 90% ในปี 2557 สามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายตามแผน โดยสามารถทำได้ 90% จากความสำเร็จของการปฏิบัติตามแผนที่ตั้งไว้ 85% ในปี 2558 อยู่ระหว่างการดำเนินการ โดยมีความคืบหน้า 25% จากเป้าหมาย

โครงการการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) เป็นโครงการที่ดำเนินการในปี 2555-2556 โดยในปี 2555 สามารถดำเนินการได้ใกล้เคียงกับเป้าหมาย โดยสามารถดำเนินการได้ 90% และในปี 2556 สามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย 100%

แผนงานการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างรัฐวิสาหกิจ (Synergy) ดำเนินการในปี 2555-2556 โดยปี 2555 ดำเนินโครงการฝึกอบรมร่วมกับองค์กรตลาด อดท. ซึ่งสามารถดำเนินการได้ใกล้เคียงเป้าหมาย โดยสามารถทำได้ 90% จากเป้าหมาย ปี 2556 โครงการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ สามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย 100%

โครงการสร้างพนักงานกลุ่มดาวเด่น (Talent) ที่จะพัฒนารองรับธุรกิจใหม่และ AEC ดำเนินการในปี 2556 ซึ่งสามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย 100%

โครงการสร้างความพร้อมบุคลากรเพื่อการสืบทอดตำแหน่ง (Successors Plan) ดำเนินการในปี 2556 ดำเนินการได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยดำเนินการได้ 50% จากเป้าหมาย

โครงการปรับปรุงสมรรถนะหลักและจัดทำ Training Road Map รองรับวิสัยทัศน์ ธุรกิจใหม่และ AEC ดำเนินการในปี 2556 ซึ่งสามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย 100%

โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศสนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคล และระบบการเรียนรู้ องค์กรคลังสินค้า ดำเนินการในปี 2556 ซึ่งสามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายตามแผน 100%

โครงการศึกษาพัฒนาด้านโลจิสติกส์ (Logistic Synergy) ในนิคมอุตสาหกรรม ดำเนินการในปี 2557 สามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายตามแผน 100%

โครงการถ่ายทอดความรู้ร่วมกับ บมจ. ธนาคารกรุงไทย เป็นโครงการที่จะดำเนินการในปี 2557 แต่ได้ขอยกเลิกโครงการเนื่องจากกิจกรรมการดำเนินงานไม่สอดคล้องกับข้อกำหนดการทำ Synergy

โครงการจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคกับองค์การตลาดเพื่อการเกษตร เป็นโครงการในปี 2557 โดยกำหนดระยะเวลาในการเริ่มจำหน่ายสินค้า (ข้าวถุง) เป้าหมายภายใน กย. 2557 ซึ่งอยู่ในขั้นตอนการหารือปรับแก้ไขแผนปฏิบัติการ

โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการรายงานข้อมูลสินค้าคงเหลือในโครงการนโยบายรัฐ ดำเนินการในปี 2557-2558 ในปี 2557 สามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายตามแผน 100% สำหรับปี 2558 โดยอยู่ระหว่างดำเนินการ ความคืบหน้าโครงการ 20% จากเป้าหมาย

6.1.5 แผนด้านการบริหารสินทรัพย์ (Asset Management Turnaround)

โครงการเพื่อสนับสนุนแนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารสินทรัพย์ของ อคส. ในแผนฟื้นฟูฐานะการเงินและทบทวนบทบาทขององค์การคลังสินค้า ปี 2555-2559 ในปัจจุบัน ประกอบด้วย

โครงการปรับปรุงคลังธนบุรีเป็นคลังสินค้าปรับอุณหภูมิ มีผลการดำเนินการ ปี 2556 และโครงการพัฒนาการให้บริการคลังสินค้าและโลจิสติกส์ที่คลังธนบุรี ดำเนินการในปี 2556 ซึ่งสามารถดำเนินการได้ 40% จากเป้าหมาย โครงการดังกล่าวเป็นการดำเนินการพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการเช่าคลังสินค้าเพื่อเก็บรักษาขององค์การเกษตรกรรม (อก.) เนื่องจาก อคส. ไม่สามารถหาข้อตกลงในการทำสัญญาของทั้งสองฝ่ายได้ องค์การเกษตรกรรม (GPO) จึงไม่พร้อมที่จะเช่าคลังสินค้าของ อคส. จึงมีมติประชุมคณะกรรมการ อคส. ครั้งที่ 6/56 ลว. 23 พค. 2556 ให้ยกเลิกโครงการ

โครงการพัฒนาศูนย์ราชการบูรณะเป็นศูนย์ธุรกิจและบริการแบบครบวงจร (Complex) ดำเนินการในปี 2555 โดยในปี 2555 ดำเนินการได้ไม่บรรลุเป้าหมาย โดยทำได้ 20% จากเป้าหมาย เนื่องจากอยู่ระหว่างการปรับแก้ไข พรฎ. จัดตั้ง อคส. ซึ่งเป็นโครงการระยะยาวซึ่งจะมีรายได้ตามแผนปฏิบัติการ

โครงการใช้ประโยชน์พื้นที่คลังสินค้านครบาลบูรณะให้คุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจ ดำเนินการในปี 2556-2557 แต่ในปี 2556 ยังไม่สามารถดำเนินการตามแผนปฏิบัติการได้ เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงประเภทและการใช้ประโยชน์ที่ดินของ กทม. โดยพื้นที่คลังสินค้านครบาลบูรณะถูกกำหนดเป็นพื้นที่สีส้ม คือเขตที่อยู่อาศัยหนาแน่น ไม่สามารถใช้ประโยชน์ตามที่ศึกษาไว้ได้ ประกอบกับ GPO ไม่พร้อมที่จะเช่าคลังสินค้าของ อคส. จึงต้องปรับแผนปฏิบัติการ ในปี 2557 สามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมาย โดยสามารถทำได้ 90% จากเป้าหมายที่ต้องดำเนินการตามแผน 80% โดยได้มีการตั้งคณะกรรมการกำหนด TOR จ้างที่ปรึกษาศึกษาความเป็นไปได้และประสานงานในการจ้างมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (บางมด) เป็นที่ปรึกษาโครงการ

โครงการสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดำเนินการในปี 2556 ซึ่งสามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย 100%

โครงการพัฒนามาตรฐานคลังกลางและจัดหาคลังกลางให้เพียงพอ (ทบทวนเป็นโครงการเพิ่มศักยภาพในการสร้างไซโลเก็บข้าว/สินค้าเกษตร) ดำเนินการในปี 2556-2558 โดยปี 2556 สามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายตามแผน 100% ปี 2557 สามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย โดยสามารถทำได้ 90% จากเป้าหมายที่ต้องดำเนินการตามแผนให้ได้ 80% สำหรับปี 2558 ตามมติคณะกรรมการ อคส. ครั้งที่ 11/57 วันที่ 21 ต.ค. 2557 แผนการสร้างไซโลระบบปิดที่ อ.พระพุทธบาท จ.สระบุรี งวดที่ 1-2 ของ 2557

วงเงิน 107.71 ลบ. ไม่ผูกพันงบประมาณของปี 2558 วงเงิน 392.47 ล้านบาท ให้คงไว้ก่อน และให้ศึกษา
ข้อมูลกำหนดเป้าหมายลูกค้า และพิจารณาว่ามีความคุ้มค่าในการลงทุนหรือไม่

โครงการพัฒนาลงสินค้า ศูนย์รวบรวม และกระจายสินค้าทั่วอาเซียน เป็นโครงการปี 2556 แต่
ยังไม่สามารถดำเนินการตามแผนปฏิบัติการได้ เนื่องจากมีมติจากคณะกรรมการ อคส. ครั้งที่ 3 ลว. 21 มีค.
2556 ให้เลื่อนโครงการไปดำเนินงานในปี 2558

โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์ที่ดินคลังสินค้าธนบุรีให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดำเนินการ
ในปี 2557 สามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย โดยทำได้ 85% จากเป้าหมายที่ต้องดำเนินการตามแผน
80% โดยได้มีการตั้งคณะกรรมการกำหนด TOR จ้างที่ปรึกษาศึกษาความเป็นไปได้ และประสานงานในการ
จ้างมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (บางมด) เป็นที่ปรึกษาโครงการ

โครงการศึกษาการใช้ประโยชน์จากการเปิดการค้าเสรีและการเป็น AEC ดำเนินการในปี 2557
สามารถดำเนินการได้ใกล้เคียงกับเป้าหมาย โดยทำได้ 90% จากเป้าหมาย ได้มีการจัดทำผลการศึกษาศึกษาการ
เตรียมความพร้อมของ อคส. เพื่อรองรับการเข้าสู่ AEC ทั้งแผนแม่บท 3-5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี
2557 และ 2558 แล้วเสร็จ และนำเข้าวาระการประชุมเพื่อขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการ อคส. ใน
คราววาระการประชุมครั้งที่ 10/2557 ลว. 26 กย. 2557 และยังไม่ได้รับการพิจารณา

โครงการทบทวนแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทขององค์การคลังสินค้า
2555-2559 (ฉบับปรับปรุง) ดำเนินการในปี 2558 ซึ่งอยู่ระหว่างดำเนินการ ความสำเร็จของโครงการ
20%

โครงการค้ำประกันสัญญาซื้อขาย (L/G) ดำเนินการในปี 2558 อยู่ระหว่างดำเนินการ

โครงการระบาย Stock สินค้าเกษตรที่เสื่อมคุณภาพเพื่อลดค่าใช้จ่าย ดำเนินการในปี 2558 อยู่
ระหว่างดำเนินการ

โครงการเรียกคืนเงินจากลูกหนี้และการชำระหนี้ของ อคส. ดำเนินการในปี 58 อยู่ระหว่าง
ดำเนินการ

โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศในการรายงาน stock ให้เป็นปัจจุบันเพื่อเป็นข้อมูลในการระบาย
ดำเนินการในปี 2558 อยู่ระหว่างดำเนินการ

โครงการป้องกันและปราบปรามการทุจริต (Zero Corruption) ขององค์การคลังสินค้า
ดำเนินการในปี 2558 อยู่ระหว่างดำเนินการ

โครงการแก้ไขปัญหาโครงการรัฐบาลที่ยังไม่สามารถปิดโครงการได้ ตามแผนปฏิบัติการ 2558
ดำเนินการในปี 2558 อยู่ระหว่างดำเนินการ

จากแผนงาน/โครงการภายใต้แผนฟื้นฟูฯ ปี 2555-2559 ข้างต้น สามารถสรุปผลการดำเนินงาน
ตัวชี้วัด สถานะและปัญหาอุปสรรค พร้อมข้อเสนอแนวทางการทบทวนแผนฟื้นฟูฯ/โครงการ เพื่อนำไปสู่แผน
ฟื้นฟูฐานะการเงินฯ/โครงการปี 2558-2559 (ฉบับปรับปรุงปี 2558) ดังนี้

ตารางที่ 6.1: สรุปผลการดำเนินงาน ตัวชี้วัด สถานะ/ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะทางการทบทวนแผนฟื้นฟู

แผนงาน/โครงการภายใต้แผนฟื้นฟู ปี 2555-2559 (ฉบับปรับปรุง)	ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินการ (ร้อยละของเป้าหมาย)				สถานะ/ปัญหาอุปสรรค แนวทางการทบทวนแผนฟื้นฟู/ โครงการ	ข้อเสนอโครงการ/แผนปฏิบัติการภายใต้แผนฟื้นฟู ปี 2558-2559 (ปรับปรุงปี 2558)
		2555	2556	2557	Q1 2558 ¹		
1. ด้านการเงิน (Financial)							
1.1 โครงการบริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียนของ อคส.	1. ปริมาณเงินทุนหมุนเวียนสำหรับการดำเนินงาน ไม่น้อยกว่า 3 เดือน					ควรดำเนินการต่อเนื่อง โดยแยกเป็น 2 โครงการ เพื่อให้มีความชัดเจนระหว่างการบริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการดำเนินงานกับการบริหารเงินส่วนเกินเพื่อการลงทุนสร้างผลตอบแทนที่ดี	1. โครงการการบริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียนของ อคส. 2. โครงการบริหารเงินเพื่อสร้างผลตอบแทนที่ดี
	2. รายได้จากการนำเงินทุนหมุนเวียนส่วนเกินไปลงทุนสูงกว่าอัตราดอกเบี้ยประจำ 1 ปี	√	√	√	20		
โครงการเพิ่มเติมในแผนฟื้นฟู/แผนปฏิบัติการปี 58-59						เพื่อเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ผลประกอบการเพื่อใช้ในการตัดสินใจและวางแผนปรับกลยุทธ์การดำเนินงานตามสถานการณ์	3. โครงการจัดทำรายงานเพื่อการบริหารจัดการ
						เพื่อหาแนวทางในการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเพื่อเพิ่มผลกำไร	4. โครงการควบคุม/ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
2. ด้านการพัฒนาธุรกิจการค้า (Marketing Turnaround)							
2.1 โครงการซื้อ/ขายข้าวโพดเลี้ยงสัตว์	1. ปริมาณซื้อ/ขายข้าวโพดเลี้ยงสัตว์เป็นจำนวน 50,000 ตัน					ได้ยุติโครงการ ในปี 2555 เนื่องจากราคาตลาดสูงไม่เหมาะกับการลงทุน ในปี 2558 จึงได้ทบทวนใหม่เป็นโครงการซื้อขายข้าวโพดเพื่อรองรับไซโลที่จังหวัดสระบุรี	1. โครงการค้าข้าวโพด ข้าวเปลือกหอมมะลิรองรับการสร้างไซโล อ. พระพุทธบาท จ. สระบุรี
	2. ปริมาณกำไรสุทธิจากการรับซื้อและขายข้าวโพดเป็นเงิน 11.08 ล้านบาท	×	-	-	-		

¹ สำหรับปีบัญชี 2558 ในตารางที่ 6.1 แสดงร้อยละของผลการดำเนินงานไตรมาสที่ 1 ของปีบัญชี 2558 (ตุลาคม 2557 - ธันวาคม 2557)

แผนงาน/โครงการภายใต้แผนฟื้นฟูฯ ปี 2555-2559 (ฉบับปรับปรุง)	ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินการ (ร้อยละของเป้าหมาย)				สถานะ/ปัญหาอุปสรรค แนวทางการทบทวนแผนฟื้นฟูฯ/ โครงการ	ข้อเสนอโครงการ/แผนปฏิบัติการ ภายใต้แผนฟื้นฟูฯ ปี 2558-2559 (ปรับปรุงปี 2558)
		2555	2556	2557	Q1 2558 ¹		
2.2 โครงการเช่าคลังสินค้าเพื่อ หารายได้	1. อคส. สามารถเช่าคลังจากผู้ประกอบการ - ร้อยละ 50 ในปี 2556 - ร้อยละ 75 ในปี 2557 - ร้อยละ 100 ในปี 2558 เป็นต้นไป ของเป้าหมาย	-	-	-	-	ได้ยุติโครงการ เนื่องจากไม่ได้ ดำเนินการ	
	2. อคส. มีรายได้หลังหักค่าใช้จ่าย - ปี 2556 16.165 ล้านบาท - ปี 2557 25.065 ล้านบาท - ปี 2558 33.420 ล้านบาท - ปี 2559 33.420 ล้านบาท						
2.3 โครงการจำหน่ายข้าวขาว 5% บรรจุงดง ตรา อคส.	1. ยอดขายข้าวสารได้ 80% ของเป้าหมาย ของ แผนปฏิบัติการของแต่ละปี	×	√	×	20	ไม่ได้นำมาบรรจุในแผนปฏิบัติการ/ โครงการ ปี 2558-2559 (ปรับปรุง) เนื่องจากการดำเนินการดำเนินธุรกิจปกติทุกปี (Normal Operation) ของ อคส.	
	2. ดำเนินกิจกรรมตามเป้าหมายได้ 80%						
2.4 โครงการกระจายสินค้า (ข้าวสาร) ให้กระทรวงยุติธรรม	1. ปริมาณการจัดส่งข้าวสารจำนวน 31,000 ตัน	×	√	√	25	ไม่ได้นำมาบรรจุในแผนปฏิบัติการ/ โครงการ ปี 2558-2559 (ปรับปรุง) เนื่องจากการดำเนินการดำเนินธุรกิจปกติทุกปี (Normal Operation) ของ อคส.	
	2. ผลตอบแทนจากการให้บริการจัดส่งสินค้า เป็นเงิน 65.1 ล้านบาท						
	3. จำนวนหน่วยงานจัดส่งเท่ากับ 237 แห่ง						
2.5 โครงการจำหน่ายข้าวส่ง ต่างประเทศและบริการนำเข้า- ส่งออกสินค้า	1. จำนวนการจำหน่ายข้าวสารบรรจุงดง จำนวน 200 ตัน	×	√	×	25	ไม่ได้นำมาบรรจุในแผนปฏิบัติการ/ โครงการ ปี 2558-2559 (ปรับปรุง) เนื่องจากการดำเนินการดำเนินธุรกิจปกติทุกปี (Normal Operation) ของ อคส.	
	2. ปริมาณรายได้จากการจำหน่ายข้าวสาร 7,192,000 บาท						
	3. ปริมาณกำไรขั้นต้น 62,000 บาท						

แผนงาน/โครงการภายใต้แผนฟื้นฟู ปี 2555-2559 (ฉบับปรับปรุง)	ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินการ (ร้อยละของเป้าหมาย)				สถานะ/ปัญหาอุปสรรค แนวทางการทบทวนแผนฟื้นฟู/ โครงการ	ข้อเสนอโครงการ/แผนปฏิบัติการ ภายใต้แผนฟื้นฟู ปี 2558-2559 (ปรับปรุงปี 2558)
		2555	2556	2557	Q1 2558 ¹		
	4. รายได้จากการจำหน่ายและนำเข้า-ส่งออก สินค้าไม่น้อยกว่า 300,000 บาท						
โครงการเพิ่มเติมในแผนฟื้นฟู/แผนปฏิบัติการปี 58-59						เพื่อพัฒนาการดำเนินธุรกิจ โลจิสติกส์ให้ครอบคลุมธุรกิจศูนย์ เปลี่ยนถ่ายสินค้า (Cross Dock) ศูนย์ กระจายสินค้า และการให้บริการ ตรวจสอบสินค้า เพื่อสร้างรายได้เพิ่ม ให้กับ อคส.	2. โครงการพัฒนาการดำเนินธุรกิจ Logistic
3. ด้านการปรับปรุงกระบวนการ (Internal Improvement Turnaround)							
3.1 โครงการพัฒนาระบบ ฐานข้อมูลสินค้าเกษตรระบบ บริหารจัดการคลังสินค้า	1. ระบบบริหารจัดการคลังสินค้า	√	-	-	-	ยุติโครงการในปี 2555 ตรวจสอบงาน งวด 1 หลังจากนั้นผู้ขายไม่สามารถส่ง มอบงานได้ตามสัญญา และได้ปรับเป็น โครงการปรับปรุงระบบสารสนเทศเพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ เกษตรตามโครงการรับจำนำ ข้าวเปลือกของ อคส. ในปี 2556-2558 (Online ระยะที่ 1-2) และโครงการได้ ดำเนินการเสร็จสิ้น ตรวจสอบงานไป เมื่อ พ.ค. 58	
	2. สามารถตรวจสอบการเคลื่อนไหวของสินค้า ที่เก็บเพื่อให้อาจจัด Aging ได้และมูลค่า เฉลี่ยต่อหน่วยได้						
	3. สามารถใช้ในการบริหารจัดการที่ คลังสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
	4. ผู้บริหารสามารถใช้ระบบสารสนเทศเพื่อ ใช้ในการตัดสินใจ						
3.2 แผนงานปรับปรุง ประสิทธิภาพระบบสารสนเทศ - โครงการจัดซื้ออุปกรณ์ Load Balance	1. มีแผนงานปรับปรุงกระบวนการภายใน เดือนกันยายน 2555 2. มีข้อมูลสำรองภายในเดือนกันยายน 2555	×	-	-	-	ยุติโครงการในปี 2555 เนื่องจาก ยกเลิกสัญญา เพราะไม่มีผู้เสนอราคา ได้ และได้ปรับเป็นโครงการปรับปรุง ระบบสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการให้บริการเกษตรตามโครงการรับ	

แผนงาน/โครงการภายใต้แผน ฟื้นฟู ปี 2555-2559 (ฉบับ ปรับปรุง)	ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินการ (ร้อยละของ เป้าหมาย)				สถานะ/ปัญหาอุปสรรค แนวทางการทบทวนแผนฟื้นฟู/ โครงการ	ข้อเสนอโครงการ/แผนปฏิบัติการ ภายใต้แผนฟื้นฟู ปี 2558-2559 (ปรับปรุงปี 2558)
		2555	2556	2557	Q1 2558 ¹		
						จำหน่ายข้าวเปลือกของ อคส. ในปี 2556-2558 (Online ระยะที่ 1-2) และโครงการได้ดำเนินการเสร็จสิ้น ตรวจรับงานไปเมื่อ พ.ศ. 58	
- โครงการจัดบำรุงรักษาระบบ จำหน่ายสินค้าออนไลน์		√	-	√	-	เป็นการดำเนินงานตามปกติทุกปี (Normal Operation) จึงไม่ได้นำมาบรรจุในแผนปฏิบัติการ/โครงการ ปี 2558-2559 (ปรับปรุง)	
- โครงการจัดซื้ออุปกรณ์สำรอง ข้อมูล		×	-	-	-	ไม่ได้ดำเนินการ เนื่องจากต้องดำเนินการต่อเนื่องจากโครงการปรับปรุงเครื่องแม่ข่ายและระบบงาน ERP ทดแทน	
- โครงการเช่าเครื่อง คอมพิวเตอร์และเครื่องพิมพ์		√	-	√	-	เป็นการดำเนินงานตามปกติทุกปี (Normal Operation) จึงไม่ได้นำมาบรรจุในแผนปฏิบัติการ/โครงการ ปี 2558-2559 (ปรับปรุง)	
- โครงการปรับปรุงเครื่องแม่ ข่าย และ ระบบงาน ERP ทดแทน (เป็นโครงการที่เริ่ม ดำเนินการในปี 2557)	รายงานผลการทดสอบการใช้ระบบงานของ ผู้ใช้งานว่าสามารถใช้งานได้			×	-	ได้ยุติโครงการ ในปี 2558 เนื่องจากผู้ เสนอโครงการไม่ผ่านคุณสมบัติเหลือ เพียงรายเดียว จึงต้องมีการทบทวน TOR ใหม่ รวมถึงการปรับแผน ในปี 2558 จึงได้ทบทวนใหม่เป็น โครงการบูรณาการระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ อคส.	1. โครงการบูรณาการระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ อคส.

แผนงาน/โครงการภายใต้แผน ฟื้นฟู ปี 2555-2559 (ฉบับ ปรับปรุง)	ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินการ (ร้อยละของ เป้าหมาย)				สถานะ/ปัญหาอุปสรรค แนวทางการทบทวนแผนฟื้นฟู/ โครงการ	ข้อเสนอโครงการ/แผนปฏิบัติการ ภายใต้แผนฟื้นฟู ปี 2558-2559 (ปรับปรุงปี 2558)
		2555	2556	2557	Q1 2558 ¹		
3.3 โครงการพัฒนาระบบ บริหารความเสี่ยงและควบคุม ภายในของ อคส.	1. ระดับคะแนนประเมินการบริหารความ เสี่ยงเพิ่มขึ้นจากปี 2554 ให้อยู่ในระดับ 3 2. ร้อยละของผู้มีความรู้ความเข้าใจด้านการ บริหารความเสี่ยงเพิ่มขึ้นเป็น 75%	×	✓	×	25	ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาระบบ บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อควบคุม/ลดความเสี่ยงในการ ดำเนินงาน โดยดำเนินโครงการ ต่อเนื่อง	2. โครงการพัฒนาระบบบริหาร ความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อคส.
3.4 โครงการพัฒนาระบบ คุณภาพ ISO 9001	นำระบบมาประยุกต์ใช้กับระบบงานนำร่อง ได้ร้อยละ 40 ของระบบงานทั้งหมด	✓	✓	✓	25	อคส. ได้รับการรับรอง ISO 9001 ครบถ้วนในปี 2557 และได้ดำเนินการ ตามมาตรฐานซึ่งถือว่าการ ดำเนินการต่อเนื่องทุกปี (Normal Operation) จึงไม่นำมาบรรจุใน แผนปฏิบัติการ/โครงการ ปี 2558- 2559 (ปรับปรุง)	
3.5 โครงการปิดงบการเงิน อคส. และโครงการ คชก. ปี 49-54	จัดทำงบการเงินรวมบัญชี อคส. และ โครงการ คชก. ปี 2549-2554 จำนวน 2 งบ การเงิน ภายในปี 2555 และสามารถจัดทำ งบการเงินโครงการตามปีงบประมาณได้ตาม กำหนดเวลา	×	✓	✓	✓	อคส. ได้ดำเนินการปิดงบการเงินรวม บัญชี อคส. และโครงการ คชก. ปี 2549-2554 เรียบร้อย รวมทั้งการปิด งบในปี 2557 จนเป็นปัจจุบันแล้ว ซึ่ง ถือว่าการดำเนินการต่อเนื่องทุกปี (Normal Operation) จึงไม่นำมา บรรจุในแผนปฏิบัติการ/โครงการ ปี 2558-2559 (ปรับปรุง)	
3.6 โครงการสนับสนุนการปิด งบบัญชี คชก. ปี 49-54	นำส่งงบการเงินรวมให้ สตง. ภายในปีบัญชี 2555	×	✓	✓	✓	อคส. ได้ดำเนินการปิดงบการเงินรวม บัญชี อคส. และโครงการ คชก. ปี 2549-2554 เรียบร้อย รวมทั้งการปิด งบในปี 2557 จนเป็นปัจจุบันแล้ว ซึ่ง	

แผนงาน/โครงการภายใต้แผนฟื้นฟูฯ ปี 2555-2559 (ฉบับปรับปรุง)	ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินการ (ร้อยละของเป้าหมาย)				สถานะ/ปัญหาอุปสรรค แนวทางการทบทวนแผนฟื้นฟู/ โครงการ	ข้อเสนอโครงการ/แผนปฏิบัติการ ภายใต้แผนฟื้นฟูฯ ปี 2558-2559 (ปรับปรุงปี 2558)
		2555	2556	2557	Q1 2558 ¹		
						ถือว่าการดำเนินการต่อเนื่องทุกปี (Normal Operation) จึงไม่นำมาบรรจุในแผนปฏิบัติการ/โครงการ ปี 2558-2559 (ปรับปรุง)	
3.7 โครงการปรับปรุงแก้ไขพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์กร กฎ ระเบียบ ข้อบังคับและโครงสร้างของ อคส. ภายในเดือนกันยายน 2555	มีการแก้ไขปรับปรุงพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์กร กฎ ระเบียบ ข้อบังคับและโครงสร้างของ อคส. ภายในเดือนกันยายน 2555	×	×	-	-	อคส. ไม่สามารถดำเนินการแก้ไข พรฎ. ในการจัดตั้งบริษัทลูก เนื่องจากไม่ผ่านการพิจารณาของ ครม. จึงได้ยุติโครงการ	
3.8 โครงการปรับปรุงระบบการจ่ายเงิน	จ่ายเงินให้ผู้ประกอบการได้ภายใน 10 วันทำการนับแต่วันที่ได้รับเอกสารครบถ้วนถูกต้อง	√	√	×	15	ถือว่าการดำเนินการตามปกติ (Normal Operation) จึงไม่นำมาบรรจุในแผนปฏิบัติการ/โครงการ ปี 2558-2559 (ปรับปรุง)	
- โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบูรณาการระบบควบคุมภายในและตรวจสอบภายใน (เป็นโครงการที่เริ่มดำเนินการในปี 2556)	ดำเนินการตามแผน 100%		√	×	25	ควรให้ความสำคัญเพื่อให้การดำเนินงานของ อคส. มีความโปร่งใส และมีระบบสอบทานความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โดยดำเนินโครงการต่อเนื่อง	3. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบูรณาการระบบควบคุมภายในและตรวจสอบภายใน
โครงการเพิ่มเติมในแผนฟื้นฟูฯ/แผนปฏิบัติการปี 58-59						ทบทวนปรับปรุงข้อบังคับว่าด้วยการค้าข้าว พืชผล และสินค้าต่างๆ เพื่อการค้าปกติ พ.ศ. 2526 ให้เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์ในสถานการณ์ปัจจุบันที่ต้องการความคล่องตัวและเพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	4. โครงการปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับการค้าภายใต้กรอบการค้าปกติ

แผนงาน/โครงการภายใต้แผนฟื้นฟู ปี 2555-2559 (ฉบับปรับปรุง)	ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินการ (ร้อยละของเป้าหมาย)				สถานะ/ปัญหาอุปสรรค แนวทางการทบทวนแผนฟื้นฟู/ โครงการ	ข้อเสนอโครงการ/แผนปฏิบัติการภายใต้แผนฟื้นฟู ปี 2558-2559 (ปรับปรุงปี 2558)
		2555	2556	2557	Q1 2558 ¹		
4. ด้านบริหารจัดการองค์กร (Organization Turnaround)						เพื่อให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศที่เชื่อมโยงรองรับการดำเนินธุรกิจเข้ามาขายไปของสินค้าเกษตร ธุรกิจรับฝากเก็บสินค้าเกษตร ของไซโลระบบปิดที่สระบุรี	5. โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศรองรับการดำเนินโครงการสร้างไซโล ที่พระพุทธบาทสระบุรี
4.1 โครงการประชาสัมพันธ์เชิงรุก	1. จำนวนการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ไม่น้อยกว่า 4 ช่องทาง 2. ดำเนินการตามแผนงาน/โครงการได้ร้อยละ 60	×	✓	×	20	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร และการประชาสัมพันธ์แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยดำเนินโครงการต่อเนื่อง	1. โครงการประชาสัมพันธ์เชิงรุก
4.2 โครงการความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ของ อคส. ปี 55-59 (ได้ปรับชื่อโครงการเป็นโครงการพัฒนาการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) ในปี 2557)	ร้อยละของการดำเนินการตามนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมครบทุกด้าน อย่างน้อยร้อยละ 60 ทุกนโยบาย	×	✓	×	25	เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรในการกำกับดูแลกิจการและความรับผิดชอบต่อสังคม โดยดำเนินโครงการต่อเนื่อง	2. โครงการพัฒนาการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR)
4.3 โครงการปรับโครงสร้างองค์กร อคส.	ระยะเวลาของการจัดทำโครงสร้างและอัตรากำลังสอดคล้องกับธุรกิจคลังสินค้า การค้า การบริการสินค้าเกษตรและงานนโยบายภายในปี 2555	×	×	✓	-	ได้จัดทำโครงสร้างองค์กรแล้ว แต่ยังไม่เหมาะสมกับสถานะการดำเนินงานในปัจจุบัน จึงควรมีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและวางแผนอัตรากำลังคนใหม่ให้เหมาะสม	3. โครงการปรับโครงสร้างองค์กร อคส. และวางแผนอัตรากำลังคนใหม่

แผนงาน/โครงการภายใต้แผนฟื้นฟูฯ ปี 2555-2559 (ฉบับปรับปรุง)	ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินการ (ร้อยละของเป้าหมาย)				สถานะ/ปัญหาอุปสรรค แนวทางการทบทวนแผนฟื้นฟู/ โครงการ	ข้อเสนอโครงการ/แผนปฏิบัติการ ภายใต้แผนฟื้นฟูฯ ปี 2558-2559 (ปรับปรุงปี 2558)
		2555	2556	2557	Q1 2558 ¹		
4.4 โครงการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล อคส. (โครงการต่อเนื่องปี 54)	1. แผนพัฒนาบุคลากรรายตำแหน่งและแบบประเมินผลการปฏิบัติและเสร็จภายในเดือนพฤษภาคม 2555 2. การประเมินสมรรถนะหลักครบทุกตำแหน่งภายในเดือนกุมภาพันธ์ 2555	×	×	×	25	เป็นกิจกรรมหลักภายใต้โครงการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRC) ซึ่งเป็นโครงการที่มีการดำเนินการเป็นปกติต่อเนื่อง ที่มีความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อขับเคลื่อนองค์กร	4. โครงการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRC)
4.5 โครงการการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO)	1. มีแผนการบริหารความรู้ภายใน ไตรมาสที่ 2 2. องค์กรความรู้ที่นำมาใช้ไม่น้อยกว่า 3 องค์กรความรู้ 3. จำนวนเครื่องมือเพื่อเข้าถึงองค์กรความรู้ไม่น้อยกว่า 4 เครื่องมือ	×	√	-	-	เป็นกิจกรรมหลักภายใต้โครงการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRC) ตั้งแต่ปี 2557 ซึ่งเป็นโครงการที่มีการดำเนินการเป็นปกติต่อเนื่อง	
4.6 แผนการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างรัฐวิสาหกิจ (Synergy) ของ อคส. ปี 55-59	จำนวนโครงการที่ใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างรัฐวิสาหกิจ	×	√	×	-	ได้มีการร่วมกับรัฐวิสาหกิจ 3 หน่วยงาน โดยบรรลุข้อตกลงกับ กนอ. (ผลการศึกษารพัฒนาโลจิสติกส์ในนิคมอุตสาหกรรม) สำหรับธนาคารกรุงไทยขอยกเลิกโครงการ เนื่องจากกิจกรรมดำเนินงานไม่สอดคล้องกับข้อกำหนดการทำ Synergy ในส่วนของ อตท. การร่วมจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคเพื่อเกษตรกร โครงการไม่เป็นไปตามแผนสำเร็จเพียง 10% ในปี 2557 บทบาทในการ Synergy กับหน่วยงานรัฐวิสาหกิจลดน้อยลง จึงได้ยุติโครงการในปี 2558	

แผนงาน/โครงการภายใต้แผน ฟื้นฟู ปี 2555-2559 (ฉบับ ปรับปรุง)	ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินการ (ร้อยละของ เป้าหมาย)				สถานะ/ปัญหาอุปสรรค แนวทางการทบทวนแผนฟื้นฟู/ โครงการ	ข้อเสนอโครงการ/แผนปฏิบัติการ ภายใต้แผนฟื้นฟู ปี 2558-2559 (ปรับปรุงปี 2558)
		2555	2556	2557	Q1 2558 ¹		
4.7 โครงการฝึกอบรมร่วมกับ องค์การตลาด	ค่าใช้จ่ายที่ลดลงร้อยละ 10 ของงบประมาณ ฝึกอบรม	×	-	-	-	โครงการไม่เป็นไปตามแผนและได้ยุติ ในปี 2556	
โครงการเพิ่มเติมในแผนฟื้นฟู/แผนปฏิบัติการปี 58-59						เพื่อให้สามารถนำความรู้ที่ได้รับจาก การอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง และสามารถมอบหมายงานให้กับ บุคลากรได้ตรงกับความรู้อาจสามารถ และเพื่อเป็นตัวชี้วัดในการประเมินผล การปฏิบัติงานของพนักงาน	5. โครงการประเมินผลการ ปฏิบัติงานของพนักงานที่ผ่านการ อบรมพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถ
						เพื่อให้มีการเตรียมความพร้อมให้แก่ บุคลากรที่รับสืบทอดตำแหน่ง โดยการ ถ่ายทอดความรู้และทดลองปฏิบัติงาน จริงในช่วงก่อนที่ผู้ถ่ายทอดจะ เกษียณอายุโดยให้ผู้บริหารเป็นที่เลี้ยง	6. โครงการสืบทอดผู้บริหารรุ่นต่อ รุ่น
						เพื่อให้มีข้อมูลสนับสนุนการดำเนิน ธุรกิจการค้าของ อคส. ที่มี ประสิทธิภาพ และทันต่อสถานการณ์	7. โครงการพัฒนาเพื่อวิจัยข้อมูล เกี่ยวกับสินค้าเกษตร สินค้าอุปโภค บริโภค ภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรม ที่เกี่ยวข้อง
5. ด้านบริหารสินทรัพย์ (Asset Management Turnaround)							
5.1 โครงการปรับปรุงคลังธนบุรี เป็นคลังสินค้าปรับอุมหภูมิ (ในปี 56 ได้ใช้ชื่อโครงการ พัฒนาการให้บริการคลังสินค้า และโลจิสติกส์ที่คลังธนบุรี ในปี 57 ได้ใช้ชื่อโครงการเพิ่ม	1. ปริมาณรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากการให้เช่า พื้นที่ปีละ 24.24 ล้านบาท 2. ปรับปรุงคลังแล้วเสร็จภายในปี 2556	×	×	√	-	ปี 55 มีมติให้ปรับปรุงเป็นคลังปรับ อุมหภูมิเพื่อรองรับการเช่าคลังสินค้า ของ GPO และตามมติคณะกรรมการ อคส. ครั้งที่ 6/56 ลว. 23 พ.ค. 56 ให้ ยกเลิกโครงการ เนื่องจากไม่สามารถ ตกลงราคาเช่ากันได้ ต่อมาในปี 57	1. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ ประโยชน์ที่ดินคลังธนบุรีให้เกิด ประโยชน์สูงสุด

แผนงาน/โครงการภายใต้แผน ฟื้นฟู ปี 2555-2559 (ฉบับ ปรับปรุง)	ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินการ (ร้อยละของ เป้าหมาย)				สถานะ/ปัญหาอุปสรรค แนวทางการทบทวนแผนฟื้นฟู/ โครงการ	ข้อเสนอโครงการ/แผนปฏิบัติการ ภายใต้แผนฟื้นฟู ปี 2558-2559 (ปรับปรุงปี 2558)
		2555	2556	2557	Q1 2558 ¹		
ประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์ ที่ดินคลังธนบุรีให้เกิดประโยชน์ สูงสุด)						ได้หลักราคามาเข้าพื้นที่ได้เต็มพื้นที่ตาม เป้าหมาย และได้มีการจัดทำ TOR ใน การจ้างที่ปรึกษาเพื่อศึกษาความเป็นไป ได้ในการใช้ประโยชน์ที่ดินคลังสินค้า ธนบุรีให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดย ปัจจุบันอยู่ระหว่างการทบทวน TOR ใหม่และกำหนดราคากลาง	
5.2 โครงการปรับปรุงคลัง ราษฎร์บูรณะเป็นศูนย์ธุรกิจ และบริการแบบครบวงจร (Complex) (ปี 56 ได้เปลี่ยนชื่อเป็น โครงการใช้ประโยชน์พื้นที่ คลังสินค้าราษฎร์บูรณะให้คุ้มค่า เชิงเศรษฐกิจ)	อคส. มีรายได้จากการให้เอกชนร่วม ดำเนินงานพัฒนาทำให้ อคส. มีรายได้ สามารถพึ่งพาตัวเองได้ไม่เป็นภาระต่อภาครัฐ	×	×	✓	-	ปี 55 และ ปี 56 ไม่สามารถดำเนินการ ได้ตามเป้าหมายเนื่องจากอยู่ระหว่าง การปรับปรุงแก้ไข พรฎ. จัดตั้ง อคส. และมีการเปลี่ยนแปลงประเภทและ การใช้ประโยชน์ของที่ดินของ กทม. โดยถูกกำหนดให้เป็นพื้นที่สีส้ม ไม่ สามารถใช้ประโยชน์ตามที่ศึกษาได้ ปี 57 ได้หลักราคามาเข้าพื้นที่คลังสินค้า ได้เต็มพื้นที่ 100% และได้มีการจัดทำ TOR ในการจ้างที่ปรึกษาเพื่อศึกษา ความเป็นไปได้ในการใช้ประโยชน์ที่ดิน คลังสินค้าราษฎร์บูรณะให้เกิด ประโยชน์สูงสุด โดยปัจจุบันอยู่ระหว่าง การทบทวน TOR ใหม่และกำหนด ราคากลาง	2. โครงการใช้ประโยชน์พื้นที่ คลังสินค้าราษฎร์บูรณะให้คุ้มค่าเชิง เศรษฐกิจ
5.3 โครงการสร้างคลังสินค้า ภูมิภาค	ประมาณกำไรสุทธิ - ปี 2557 11.376 ล้านบาท	-	✓	✓	×	ปี 55 ไม่ได้ดำเนินงานตามแผน และใน ปี 56-57 ได้ดำเนินการตามแผนโดย	3. โครงการสร้างไซโลระบบปิดที่ อ.พระพุทธบาท จ. สระบุรี

แผนงาน/โครงการภายใต้แผน ฟื้นฟู ปี 2555-2559 (ฉบับ ปรับปรุง)	ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินการ (ร้อยละของ เป้าหมาย)				สถานะ/ปัญหาอุปสรรค แนวทางการทบทวนแผนฟื้นฟู/ โครงการ	ข้อเสนอโครงการ/แผนปฏิบัติการ ภายใต้แผนฟื้นฟู ปี 2558-2559 (ปรับปรุงปี 2558)
		2555	2556	2557	Q1 2558 ¹		
(ปี 56 ได้เปลี่ยนชื่อโครงการ เป็นโครงการพัฒนามาตรฐาน คลังกลางและจัดทหากลางให้ เพียงพอ (ทบทวนเป็นโครงการ เพิ่มศักยภาพการสร้างไซโลเก็บ ข้าว/สินค้าเกษตร))	- ปี 2558 29.970 ล้านบาท - ปี 2559 44.640 ล้านบาท					จ้างที่ปรึกษาศึกษาข้อมูลเพื่อจัดทำ แผนเสนอคณะกรรมการ อคส. ในการ พิจารณาเลือกที่ดินว่างเปล่าที่ เหมาะสมมาปรับปรุงสร้างไซโล อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการ อคส. ครั้งที่ 10/2557 มีมติให้ชะลอออกไป ก่อน ต่อมาในไตรมาส 1 ปี 58 คณะกรรมการ อคส. ให้ไปศึกษาข้อมูล กำหนดเป้าหมายลูกค้าและพิจารณา ความคุ้มค่าในการลงทุน ดังนั้นจึงเห็น ควรให้ดำเนินโครงการก่อสร้างไซโล ระบบปิดที่ อ.พระพุทธบาท จ. สระบุรี อย่างไรก็ตามอาจมีการทบทวนขนาด ไซโลที่เหมาะสมโดยให้ที่ปรึกษาศึกษา เพิ่มเติม	
5.4 โครงการตลาดกลางข้าว และสินค้าเกษตรครบวงจร	1. จำนวนที่ตั้งศูนย์กลางข้าวและสินค้า เกษตรครบวงจร 3 แห่ง ใน 3 จังหวัด 2. ปริมาณข้าวเปลือกที่รับซื้อแห่งละ 40,000 ตัน/ปี รวม 3 แห่ง เท่ากับ 120,000 ตัน/ปี 3. ปริมาณรายได้ 180 ล้านบาท/ปี	-	-	-	-	ยกเลิกโครงการ	
โครงการเพิ่มเติมในแผนฟื้นฟู/แผนปฏิบัติการปี 58-59						เพื่อศึกษาความเป็นไปได้โครงการ คลังสินค้าบัวใหญ่ เพื่อสร้างศักยภาพ ให้กับทรัพย์สินที่มีอยู่ในการสร้าง	4. โครงการจัดจ้างที่ปรึกษาศึกษา ความเป็นไปได้คลังสินค้าบัวใหญ่ จ.นครราชสีมา

แผนงาน/โครงการภายใต้แผน ฟื้นฟูฯ ปี 2555-2559 (ฉบับ ปรับปรุง)	ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินการ (ร้อยละของ เป้าหมาย)				สถานะ/ปัญหาอุปสรรค แนวทางการทบทวนแผนฟื้นฟู/ โครงการ	ข้อเสนอโครงการ/แผนปฏิบัติการ ภายใต้แผนฟื้นฟูฯ ปี 2558-2559 (ปรับปรุงปี 2558)
		2555	2556	2557	Q1 2558 ¹		
						รายได้ให้กับ อคส.	

หมายเหตุ:

- ✓ หมายความว่า อคส. ดำเนินการโครงการได้ตามเป้าหมาย ภายใต้แผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทขององค์การคลังสินค้าปี 2555-2559 และแผนปฏิบัติการในแต่ละปี
- × หมายความว่า อคส. ดำเนินการโครงการไม่ได้ตามเป้าหมาย ภายใต้แผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทขององค์การคลังสินค้าปี 2555-2559 และแผนปฏิบัติการในแต่ละปี
- หมายความว่า ยุติโครงการ สิ้นสุดโครงการ

จากแผนงาน/โครงการตามแผนฟื้นฟูฐานะการเงินฯ ข้างต้น จะเห็นได้ว่าแผนงาน/โครงการในแต่ละด้านหลักๆ จะมุ่งเน้นการหาช่องทางในการสร้างรายได้ใหม่ๆ จากการดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์ อาทิ ด้านธุรกิจการค้า มีแผนการเพิ่มการจำหน่ายข้าวถุง การเช่าคลังสินค้าเพื่อหารายได้ การพัฒนาคลังสินค้าในรูปแบบใหม่เพื่อเพิ่มรายได้ และแผนการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนการค้าตามนโยบายรัฐ อาทิ การปรับปรุงระบบสารสนเทศ การจัดซื้ออุปกรณ์รองรับการใช้งานเครือข่าย การปิดบัญชี การปรับปรุงระบบจ่ายเงิน ฯลฯ ซึ่งในภาพรวม การดำเนินตามแผน/โครงการที่เป็นการสนับสนุนการค้าดำเนินงานปกติ ส่วนใหญ่ อคส. สามารถดำเนินการได้ตามแผนงาน แต่ในส่วนของแผนงาน/โครงการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างรายได้ ได้แก่ ด้านพัฒนาธุรกิจการค้า และด้านบริหารสินทรัพย์ซึ่งเป็นการพัฒนาคลังสินค้าและที่ดินที่เป็น Project ขนาดใหญ่ ยังไม่สามารถดำเนินการตามแผนได้ เนื่องจากมีข้อจำกัดในด้านต่างๆ เช่น สถานะการแข่งขันในตลาด กฎระเบียบของหน่วยงานราชการ การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาลและผู้บริหาร นอกจากนี้ อคส. ยังไม่ได้ดำเนินการปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กรใหม่ที่ประกาศใช้เมื่อปี 2556 ดังนั้น การทบทวนแผนฟื้นฟูฐานะการเงินฯ ปี 2558 จึงต้องมีแผนงาน/โครงการที่สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยแผนงาน/โครงการจะสัมฤทธิ์ผลได้ อคส. จะต้องมีการเตรียมการในทุกด้านเพื่อให้เกิดความพร้อมในการดำเนินการตามแผน/โครงการ ได้แก่ งบประมาณหรือเงินทุนที่เพียงพอ โครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน บุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ระบบเทคโนโลยีที่สามารถรองรับการค้าดำเนินงานได้ ถูกต้องทันกาล ระบบฐานข้อมูลที่ใช้สนับสนุนในเชิงธุรกิจ และการบริหารจัดการ

6.2 การวิเคราะห์ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์และข้อเสนอ ยุทธศาสตร์ขององค์กรคลังสินค้า

6.2.1 การวิเคราะห์ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ และข้อเสนอยุทธศาสตร์ในการดำเนินการ

การพิจารณาวิเคราะห์ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับองค์กรคลังสินค้า(ออส) เพื่อนำไปสู่การกำหนดข้อเสนอยุทธศาสตร์ และข้อเสนอแผนฟื้นฟูและการทบทวนบทบาทขององค์กรคลังสินค้า ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ทิศทาง และบทบาทในอนาคตนี้เป็นการพิจารณาต่อเนื่องจากการวิเคราะห์และวินิจฉัยองค์กรที่เกิดขึ้นก่อนหน้าในการศึกษานี้ ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์บริบทภายใน (Internal Factors) ที่ประกอบด้วยจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) และการวิเคราะห์บริบทภายนอก (External Factors) ที่ประกอบด้วยโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ภายใต้กรอบการวิเคราะห์ SWOT โดยทำการระบุตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับ ออส ด้วยเทคนิค TOWS Matrix ที่ถูกนำมาใช้วิเคราะห์เพื่อหารูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับอุปสรรค จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับอุปสรรค ซึ่งผลจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์นี้จะสามารถนำมาใช้กำหนดยุทธศาสตร์ได้ 4 รูปแบบ คือ 1) ยุทธศาสตร์เชิงรุก (Aggressive Strategy) 2) ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน (Conservative Strategy) 3) ยุทธศาสตร์เชิงพัฒนา (Competitive Strategy) และ 4) ยุทธศาสตร์เชิงรับปรับเปลี่ยน/ (Defensive Strategy)

ภายใต้กรอบการวิเคราะห์ SWOT นั้น องค์ประกอบทั้ง 4 (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค) ได้ถูกนำมาวิเคราะห์และหาประเด็นย่อยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยยึดจากประเด็นหลัก จากนั้นจะใช้วิธีการประเมินโดยการให้คะแนนในแต่ละประเด็นย่อย ซึ่งค่าคะแนนถูกแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ “1-5 โดยกำหนดให้ ” 1 “ แนนน้อยที่สุด และมีค่าคะแนนมากที่สุด อย่างไรก็ตาม ประเด็นย่อยของแต่ละประเด็นหลัก จะถูกกำหนดค่าน้ำหนักโดยเฉลี่ยจากจำนวนประเด็นย่อยรวมในแต่ละประเด็นหลัก เพื่อให้แต่ละประเด็นมีความสำคัญเท่าเทียมกัน

ผลการวิเคราะห์สถานการณ์ภายในนั้นจุดแข็งที่สามารถพัฒนาให้เกิดประโยชน์และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ ออส พิจารณาตารางที่) .6.2(พบว่า ในปัจจุบัน ออส มีจุดแข็ง .8 ประเด็น ค่าคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของจุดแข็ง เท่ากับ 3.53 คะแนน ส่วนจุดอ่อนที่จำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไข พิจารณาตารางที่)6.3(นั้น พบว่า ในปัจจุบัน ออส มีจุดอ่อน .15 ประเด็น ค่าคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของจุดอ่อน เท่ากับ 3.96 คะแนน ในขณะที่ผลการวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอก พบว่า โอกาสที่ส่งผลกระทบต่อเชิงบวกและเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของ ออส พิจารณาตารางที่)6.4(มีอยู่ทั้งหมด (9 ประเด็น ค่าคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของโอกาส เท่ากับ 4.43คะแนน และอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อเชิงลบและก่อให้เกิดความเสียหายต่อการดำเนินงานของ ออส พิจารณาตารางที่) .6.5(มีอยู่ทั้งหมด 14 ประเด็น ค่าคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของอุปสรรค เท่ากับ 3.80 คะแนน

ตารางที่ 6.2: ผลการวิเคราะห์ประเด็นจุดแข็งสำคัญที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ อคส.

สถานการณ์ภายใน (Internal Factors)	จุดแข็ง (Strengths)	น้ำหนัก	คะแนน ประเมิน	คะแนนถ่วง น้ำหนัก
ยุทธศาสตร์	ดำเนินงานตามแผนฟื้นฟูที่มีการกำหนดแผนการดำเนินงานและตัวชี้วัดที่ชัดเจน	1.00	4.50	4.50
โครงสร้างองค์กร	โครงสร้างขององค์กรสอดคล้องกับการบริหารภาครัฐแนวใหม่(NPM)	1.00	3.50	3.50
ระบบการปฏิบัติงาน	1) มีระบบปฏิบัติงานครบวงจรประกอบด้วยระบบโลจิสติกส์จากฐานการผลิตไปยังศูนย์กระจายสินค้า (Inbound Logistics) และจากศูนย์กระจายสินค้าไปยังภายนอก (Outbound Logistics)	0.33	3.50	1.16
	2) จากการสนับสนุนนโยบายรัฐในการแทรกแซงราคาสินค้าเกษตรทำให้มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการดำเนินงานทั้งวัตถุประสงค์ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิตที่มีความชัดเจนสมบูรณ์และเป็นมาตรฐาน	0.33	4.00	1.32
	3) สร้างรายได้จากค่าบริการจัดการในการดำเนินธุรกิจตามนโยบายรัฐโดยไม่มีต้นทุนการดำเนินงานหรือมีน้อย	0.33	3.50	1.16
บุคลากร	บุคลากรมีประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเก็บรักษาและการตรวจสอบคุณภาพสินค้าเกษตร	1.00	3.00	3.00
ทักษะ ความรู้ ความสามารถ	-	-	-	-
รูปแบบการทำงาน	มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีโดยเป็นข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับหัวหน้างานและระหว่างหัวหน้างานกับผู้ปฏิบัติงาน	1.00	3.50	3.00
ค่านิยมร่วม	มีการกำหนดค่านิยมองค์กรที่ชัดเจน ทำให้ทุกหน่วยงานมีแนวทางในการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	1.00	3.00	3.00
ผลรวมคะแนน		6.00		21.13
ค่าคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก				3.53

ตารางที่ 6.3: ผลการวิเคราะห์ประเด็นจุดอ่อนสำคัญที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ อคส.

สถานการณ์ภายใน (Internal Factors)	จุดอ่อน (Weaknesses)	น้ำหนัก	คะแนน ประเมิน	คะแนนถ่วง น้ำหนัก
ยุทธศาสตร์	การดำเนินงานตามแผนฟื้นฟูยังไม่บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และยังไม่ครอบคลุมประเด็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง	1.00	4.50	4.50
โครงสร้างองค์กร	1) โครงสร้างของหน่วยงานบริหารความเสี่ยงไม่ได้ขึ้นตรงต่อคณะกรรมการ อคส.	0.50	4.00	2.00
	2) โครงสร้างในการปฏิบัติงานจริงไม่ตรงกับโครงสร้างที่ได้รับอนุมัติและประกาศใช้	0.50	4.00	2.00
ระบบการปฏิบัติงาน	1) ไม่สามารถดำเนินธุรกิจหรือสร้างรายได้เชิงพาณิชย์ได้อย่างเต็มที่จากข้อจำกัดในการทำธุรกรรมภายใต้พระราชกฤษฎีกาการจัดตั้ง	0.20	5.00	1.00
	2) ระบบปฏิบัติงานในปัจจุบันมีขั้นตอนมาก ไม่คล่องตัว	0.20	4.50	0.90
	3) ระบบกำกับดูแลคลังกลางยังไม่ได้มาตรฐานสากลและส่งผลกระทบต่อคุณภาพสินค้าที่จัดเก็บ	0.20	4.50	0.90
	4) ระบบเทคโนโลยีการจัดการคลังสินค้ายังไม่สามารถรองรับความต้องการจัดเก็บสินค้าในกระบวนการผลิตแบบสมัยใหม่	0.20	4.50	0.90
	5) จากบทบาทที่ต้องดำเนินงานสนับสนุนนโยบายรัฐที่ทำให้รายได้มีความผันผวนและขาดการพัฒนาศักยภาพในการดำเนินงานตามภารกิจหลัก	0.20	4.50	0.90
บุคลากร	1) โครงสร้างอัตรากำลังไม่มีความสมดุลระหว่างกลุ่มบุคลากรที่มีความรู้ในช่วงอายุ 54 ปีขึ้นไป กับช่วงอายุ 40-54 ปี ส่งผลให้กำลังแรงงานทดแทนไม่เพียงพอในอนาคต	0.25	4.00	1.00
	2) การบริหารอัตรากำลังไม่สอดคล้องกับบทบาทที่ได้รับมอบหมายเร่งด่วน	0.25	4.50	1.13
	3) ขาดบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมารับการถ่ายโอน/สืบทอดงาน	0.25	4.00	1.00
	4) ขาดการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ	0.25	4.00	1.00
ทักษะ ความรู้ ความสามารถ	บุคลากรขาดความรู้และประสบการณ์ในการพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวกับด้านการขาย การตลาด และการจัดการห่วงโซ่อุปทานของผลผลิตทางการเกษตร	1.00	4.00	4.00

สถานการณ์ภายใน (Internal Factors)	จุดอ่อน (Weaknesses)	น้ำหนัก	คะแนน ประเมิน	คะแนนถ่วง น้ำหนัก
รูปแบบการทำงาน	สายการบังคับบัญชาและการมอบหมายงานยังขาดความชัดเจน ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน	1.00	3.50	3.50
ค่านิยมร่วม	แต่ละหน่วยงานยังขาดวัฒนธรรมของการร่วมมือกันทำงานภายในองค์กร ทำให้ขาดการบูรณาการประสานความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และไม่มีการกำหนดนโยบายร่วมกัน	1.00	3.00	3.00
ผลรวมคะแนน		7.00		27.73
ค่าคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก				3.96

ตารางที่ 6.4: ผลการวิเคราะห์ประเด็นโอกาสสำคัญที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ อคส.

สถานการณ์ภายนอก (External Factors)	โอกาส (Opportunities)	น้ำหนัก	คะแนน ประเมิน	คะแนนถ่วง น้ำหนัก
ลูกค้าหรือคู่แข่ง	-	-	-	-
การเมือง การปกครอง และกฎหมาย	1) ยุทธศาสตร์การสร้างความมั่นคงของอาหาร (Food Security) ตามแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 ส่งผลให้อคส. เป็นเครื่องมือสำคัญของรัฐบาลในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ 2) นโยบายการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ (Synergy) สนับสนุนให้	0.50 0.50	5.00 4.50	2.50 2.25
สภาพแวดล้อมและ เศรษฐกิจ	1) ทิศทางการขยายตัวของธุรกิจบริการคลังสินค้าและศูนย์กระจายสินค้าที่ครบวงจรมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ 2) ได้รับโอกาส/สิทธิพิเศษในการนำเข้าสินค้าเกษตรบางประเภทผ่านความร่วมมือและข้อตกลงระหว่างประเทศ	0.25 0.25	5.00 4.00	1.25 1.00

สถานการณ์ภายนอก (External Factors)	โอกาส (Opportunities)	น้ำหนัก	คะแนน ประเมิน	คะแนนถ่วง น้ำหนัก
	3) มีโอกาสในการขยายตลาดรองรับการเปิดการค้าเสรีและประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน การเปิดเส้นทาง การค้าชายแดน และเขตเศรษฐกิจพิเศษต่าง ๆ	0.25	4.50	1.13
	4) ความแปรปรวนของสภาพภูมิอากาศทำให้รัฐบาลจำเป็นต้องสำรองสินค้าเกษตรเพิ่มขึ้นเพื่อให้เพียงพอ ต่อการบริโภคคนในประเทศ	0.25	4.50	1.13
สังคมและวัฒนธรรม	1) พฤติกรรมการบริโภคข้าวของคนในปัจจุบันเปลี่ยนจากการซื้อข้าวเป็นกระสอบหรือแบบตักแบ่งมาเป็น การซื้อข้าวสารบรรจุถุง	0.50	4.00	2.00
	2) การส่งออกข้าวของประเทศไทยมีทิศทางขยายตัวในเชิงมูลค่า	0.50	4.00	2.00
ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	การบูรณาการข้อมูลร่วมกันของแต่ละหน่วยงานภายในกระทรวงพาณิชย์ และระหว่างกระทรวงพาณิชย์กับ กระทรวงอื่น ๆ ที่มีความเกี่ยวข้อง เช่น กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงอุตสาหกรรม เป็นต้น	1.00	4.50	4.50
ผลรวมคะแนน		4.00		17.75
ค่าคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก				4.44

ตารางที่ 6.5: ผลการวิเคราะห์ประเด็นอุปสรรคสำคัญที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ อคส.

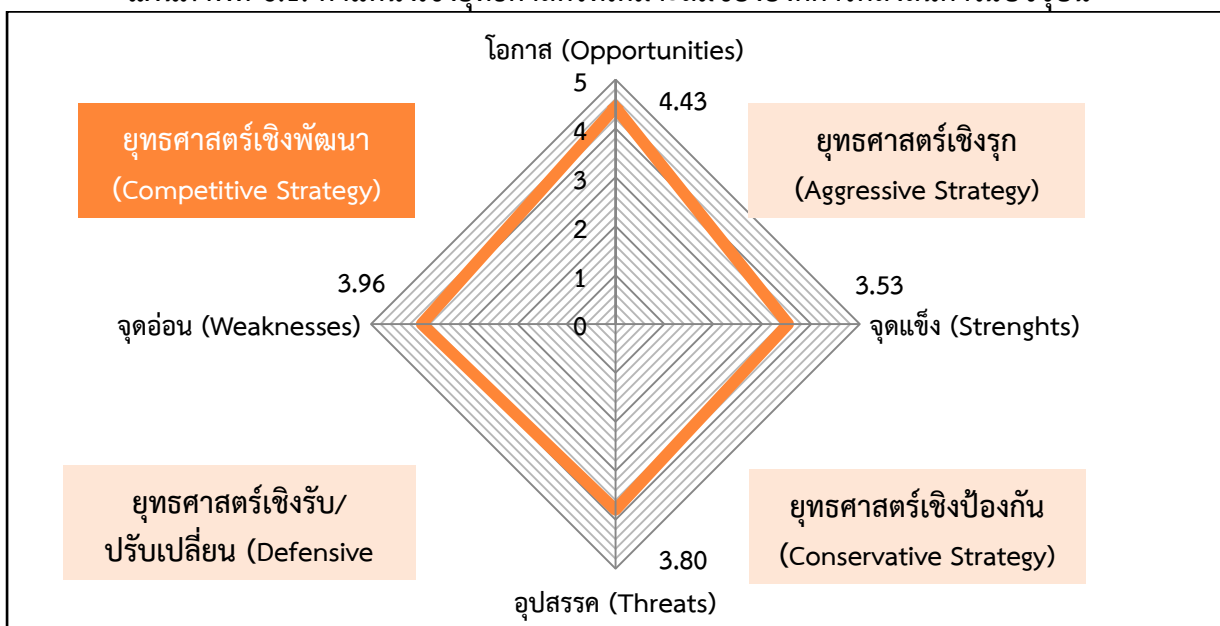
สถานการณ์ภายนอก (External Factors)	อุปสรรค (Threats)	น้ำหนัก	คะแนน ประเมิน	คะแนนถ่วง น้ำหนัก
ลูกค้าหรือคู่แข่ง	1) เผชิญกับข้อเรียกร้องจากคู่แข่งภาคเอกชนในเรื่องของการแข่งขันทางธุรกิจ	0.33	4.00	1.32
	2) ภาพลักษณ์องค์กรในสายตาประชาชนยังไม่ค่อยดี โดยเฉพาะในเรื่องของความโปร่งใส	0.33	4.00	1.32
	3) ปัจจุบันมีหน่วยงานราชการอื่นที่ทำหน้าที่คล้ายคลึงกัน	0.33	3.00	1.00

สถานการณ์ภายนอก (External Factors)	อุปสรรค (Threats)	น้ำหนัก	คะแนน ประเมิน	คะแนนถ่วง น้ำหนัก
การเมือง การปกครอง และกฎหมาย	1) การเมืองและรัฐบาลไม่มีเสถียรภาพ ส่งผลให้นโยบาย ยุทธศาสตร์ รวมถึงทิศทางการดำเนินงานไม่ชัดเจนและขาดความต่อเนื่อง	0.33	5.00	1.67
	2) พระราชกฤษฎีกาการจัดตั้ง อคส. ยังไม่รองรับการขยายขอบเขตการดำเนินงาน	0.33	5.00	1.67
	3) การถูกแทรกแซงทางการเมืองส่งผลให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามยุทธศาสตร์/เป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งกระทบต่อภาพลักษณ์ด้านความโปร่งใสในการดำเนินงาน	0.33	5.00	1.67
สภาพแวดล้อมและ เศรษฐกิจ	1) ธุรกิจคลังสินค้าและโลจิสติกส์มีภาวะการแข่งขันสูง เนื่องจากการขยายตัวเพื่อรองรับนโยบายรับ จํานำข้าวของรัฐบาลที่ผ่านมา	0.17	3.00	0.50
	2) การเปิดโอกาสให้ต่างชาติเข้ามาถือหุ้นได้ถึงร้อยละ 70 จากการเปิดเสรีทางการค้าจะส่งผลให้ธุรกิจ คลังสินค้าและโลจิสติกส์มีแนวโน้มการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น	0.17	3.00	0.50
	3) ธุรกิจการค้าข้าวสารบรรจุมีภาวะการแข่งขันสูง เนื่องจากมีคู่แข่งรายใหญ่ในตลาดหลายราย	0.17	3.00	0.50
	4) ภาวะเศรษฐกิจโลกชะลอตัวส่งผลให้การส่งออกข้าวในเชิงปริมาณลดน้อยลง	0.17	4.00	0.67
	5) ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนส่งผลกระทบต่อธุรกิจการส่งออกข้าว	0.17	3.00	0.50
	6) สินค้าเกษตรมีความผันผวนและเปลี่ยนแปลงตามฤดูกาล ทั้งด้านปริมาณ คุณภาพ และราคา ซึ่งยาก ต่อการวางแผนเพื่อบริหารจัดการ	0.17	4.00	0.67
สังคมและวัฒนธรรม	นอกเหนือจากสินค้าเกษตรจำพวกแป้ง ได้แก่ ข้าวสาร และข้าวโพด ที่ดำเนินธุรกิจอยู่ในปัจจุบัน ยังมี สินค้าอื่นที่สามารถทดแทนได้จำนวนมาก เช่น ขนมปัง ก๋วยเตี๋ยว เป็นต้น	1.00	3.00	3.00
ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	เทคโนโลยีในปัจจุบันยังไม่รองรับการจัดเก็บสินค้าเกษตรบนกระบวนการผลิตแบบสมัยใหม่ โดยเฉพาะ ธุรกิจสินค้าเกษตรที่จัดเก็บในรูปแบบของไซโล	1.00	4.00	4.00
ผลรวมคะแนน		5.00		19.00
ค่าคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก				3.80

ในการระบุตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรนั้น วิธีหนึ่งที่จะช่วยกำหนดตำแหน่งที่มีความเหมาะสมคือการสังเคราะห์ผลของการวิเคราะห์สถานการณ์ภายใน ประกอบด้วย (จุดแข็ง และจุดอ่อน) ผลของการวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอก (โอกาส และอุปสรรค) โดยหากพบว่า สถานการณ์ภายในมีจุดแข็งเด่นชัดกว่าจุดอ่อน ขณะที่สถานการณ์ภายนอกมีโอกาสมากกว่าอุปสรรค ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมขององค์กรคือการใช้ยุทธศาสตร์เชิงรุก (Aggressive Strategy) หมายถึง การองค์กรใช้จุดแข็งที่มีอยู่ประสานกับความได้เปรียบในโอกาสที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่พึงประสงค์ที่สุดขององค์กร (Best-case Scenario) โดยองค์กรควรเอาจุดแข็งนั้นมาปรับใช้และฉกฉวยโอกาสให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ หากจุดแข็งเด่นชัดกว่าจุดอ่อน แต่เมื่อประเมินสถานการณ์ภายนอกแล้วพบว่า มีอุปสรรคมากกว่าโอกาส การกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม คือ การใช้ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน (Conservative Strategy) หมายถึงการนำความได้เปรียบจากจุดแข็งภายในขององค์กรมาใช้ประโยชน์ให้เต็มที่ แต่ในขณะเดียวกันต้องหาทางป้องกัน หลีกเลียง หรือลดอิทธิพลของอุปสรรคภายนอกให้ส่งผลต่อองค์กรน้อยที่สุดในทางตรงกันข้าม ถ้าสถานการณ์ภายในมีจุดอ่อนเด่นชัดกว่าจุดแข็ง แต่สภาพแวดล้อมภายนอกยังคงมีโอกาสมากกว่าอุปสรรค ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม คือ ยุทธศาสตร์เชิงพัฒนา (Competitive Strategy) หมายถึง การพยายามหาทางลด แก้ไข หรือกำจัดจุดอ่อนภายในซึ่งสามารถทำได้เนื่องจากมีโอกาสเป็นปัจจัยสนับสนุนอยู่ หรืออาจหาทางใช้โอกาสที่เกิดขึ้นเพื่อเอาชนะหรือปิดจุดอ่อนที่มีอยู่และสุดท้าย ถ้ามีจุดอ่อนเด่นชัดกว่าจุดแข็ง และอุปสรรคมากกว่าโอกาส ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม คือ ยุทธศาสตร์เชิงรับปรับเปลี่ยน/ (Defensive Strategy) หมายถึง การพยายามลดจุดอ่อนที่มีอยู่ให้ได้มากที่สุดรวมทั้งพยายามป้องกันและหลีกเลียงอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น สถานการณ์นี้ถือเป็นสถานการณ์ที่ทำให้องค์กรอยู่ในภาวะลำบากและเป็นสถานการณ์ที่พึงประสงค์น้อยที่สุดขององค์กร (Worst-case Scenario) เนื่องจากองค์กรไม่มีข้อดีในด้านใดที่สามารถนำมาใช้ได้เลย จึงทำได้เพียงตั้งรับและลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นเท่านั้น

ผลการวิเคราะห์ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ดังที่ได้อธิบายข้างต้น ทำให้ที่ปรึกษา สามารถระบุตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของ องค์กรที่เหมาะสมในปัจจุบัน คือ ตำแหน่งยุทธศาสตร์เชิงพัฒนา(Competitive Strategy) หรืออยู่ในสถานการณ์ที่เรียกว่า กล่องร้อนทาง “การเมือง”(Political Hot Box) โดยเป็นสถานการณ์ที่ภายในองค์กรมีจุดอ่อน (Weaknesses) ค่อนข้างมาก (แต่ในขณะเดียวกันก็มีโอกาส (Opportunities) ที่เป็นปัจจัยภายนอกคอยเกื้อหนุนเป็นจำนวนมากเช่นกัน

แผนภาพที่ 6.1: ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมขององค์กรคลังสินค้าในปัจจุบัน



เพื่อให้การดำเนินงานของ อคสมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนการ .เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อคส . ดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับ **ตำแหน่งยุทธศาสตร์เชิงพัฒนา (Competitive Strategy)** ทั้งนี้ ข้อเสนอ ยุทธศาสตร์การดำเนินการจากการวิเคราะห์ปัจจัยและประเด็นสำคัญต่าง ๆ ตามยุทธศาสตร์เชิงพัฒนามี รายละเอียด ดังนี้

1. การจัดหาและบริหารคลังสินค้ากลางที่ทันสมัยและได้รับมาตรฐานสากล เพื่อรองรับกับความต้องการคลังสินค้าที่มีคุณภาพและมีมาตรฐานที่เพิ่มขึ้นในปัจจุบัน โดยการลงทุนสร้างไซโลในพื้นที่ที่มีความเหมาะสมโดยอาจพิจารณาจากปัจจัยด้านความปลอดภัย ความสะดวกในการคมนาคม การเข้าถึงและขนส่งสินค้า (โลจิสติกส์) นอกจากนี้ ยังเป็นการสนับสนุนการสร้างความมั่นคงทางอาหาร (Food Security) รวมทั้งส่งเสริมการดำเนินการหารายได้ในเชิงพาณิชย์จากการดำเนินธุรกิจแบบซื้อมาขายไป

2. การดำเนินธุรกิจเพิ่มเติม รวมทั้งการสร้างรายได้จากการบริหารทรัพย์สินโดยลักษณะของการดำเนินธุรกิจจะประกอบด้วย 1) การนำเอาสินค้าเกษตรที่หาซื้อมาเพื่อจำหน่ายไปบรรจุถุงเพื่อจำหน่ายรายได้ โดยมีเป้าหมายคือส่วนต่างของราคา 2) การค้าต่างประเทศในด้านสินค้าเกษตร ทั้งในรูปของการขายแบบบรรจุถุงเพื่อเตรียมจำหน่าย และในรูปของการเทกองและ 3) การบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้ได้รับผลตอบแทนอย่างเหมาะสม

3. การบริหารที่มีประสิทธิภาพและระบบข้อมูล เพื่อให้การดำเนินงานในปัจจุบันเป็นไปด้วยความคล่องตัว และเป็นระบบ การทำงานไม่เกิดความซ้ำซ้อน บุคลากรภายในองค์กรสามารถนำเอาข้อมูลที่มีอยู่ภายในองค์กรมาใช้งานได้อย่างเต็มที่ รวมถึงเพื่อรองรับการขยายตัวทางธุรกิจของ อคสในอนาคต นอกจากนี้ . โดยให้ครอบคลุม .ยังจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการด้านบุคลากรของ อคส1) การมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการตลาด การขาย และการจัดการห่วงโซ่อุปทานของผลผลิตการเกษตร 2) การพัฒนาระบบการบริหารและการวางแผนทรัพยากรบุคคลเพื่อตอบสนองการดำเนินงานเชิงพาณิชย์

แล้ว .นอกเหนือไปจากตำแหน่งยุทธศาสตร์เชิงพัฒนาที่เป็นตำแหน่งที่เหมาะสมที่สุดของ อคส มียุทธศาสตร์สนับสนุนที่ครอบคลุม .น่งยุทธศาสตร์อื่น ๆ จำเป็นต้องนำมาพิจารณาร่วมด้วย เพื่อให้ อคสตำแหน่งรอบด้าน รวมทั้งรองรับสถานการณ์อื่น ๆ ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งของ อคสในอนาคต . โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตำแหน่งยุทธศาสตร์เชิงรุก (Aggressive Strategy) มีรายละเอียด ดังนี้

1. องค์กรคลังสินค้าในฐานะที่เป็นรัฐวิสาหกิจและมีบุคลากรที่มีประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญในการจัดการคลังสินค้า มีศักยภาพและความเหมาะสมในการทำหน้าที่เป็นผู้ให้บริการคลังสินค้าหรือเป็นผู้จัดหาคลังสินค้ากลางให้กับรัฐบาล เพื่อเป็นเครื่องมือให้กับรัฐบาล และสอดคล้องกับบทบาทในการสนับสนุนและตอบสนองต่อนโยบายของรัฐบาล

2. การเน้นการให้บริการและการจัดหาคลังสินค้าให้กับภาคเอกชนด้วย เนื่องจากในปัจจุบัน การขยายตัวของธุรกิจมีมาก ทำให้ผลผลิตมีปริมาณ แต่ยังคงขาดพื้นที่ในการจัดเก็บสินค้าเหล่านี้ โดยคำนึงค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บ คุณภาพของการจัดเก็บ และมาตรฐานในการจัดเก็บสินค้า เพื่อคงไว้ซึ่งประสิทธิภาพของสินค้าให้ได้มากที่สุด

ยุทธศาสตร์เชิงรับ ปรับเปลี่ยน/(Defensive Strategy) มีรายละเอียด ดังนี้

1. ในกรณีที่มีการดำเนินธุรกิจค้าปลีกนั้น อคสเป็นเอกลักษณ์และจำเป็นต้องหาพยายามหาคว . ให้มีความชัดเจนต่างจากบริษัทเอกชนอื่น ๆ โดยอาจเป็นในเรื่องของคุณภาพ ด้าน .สร้างแตกต่างของ อคส ราคาหรือช่องทางการจัดจำหน่าย เป็นต้น
2. ในกรณีที่ดำเนินธุรกิจการค้าระหว่างประเทศ อคส .ควรทำการป้องกันความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน (Hedging) โดยเฉพาะเงินสกุลหลัก เช่น ดอลลาร์สหรัฐ ยูโร เป็นต้นและทั้งนี้ หากเป็นไปได้ อคสควรใช้ข้อกำหนดกับคู่ค้าให้ .ยินยอมทำสัญญาการซื้อขายกันภายใต้เงินสกุลหลัก หรือเลือกคู่ค้าที่ยินดีทำสัญญาซื้อขายกันภายใต้เงินสกุลหลัก
3. ในแต่ละขั้นตอนการดำเนินงานของ อคส .ต้องเปิดกว้างให้หน่วยงานต่าง ๆ เข้ามาตรวจสอบได้อย่างเสรี เพื่อให้บุคคลและองค์กรภายนอกเกิดความเชื่อมั่นในความโปร่งใสในการดำเนินงานของ อคสซึ่งที่สุด . จะได้รับการยอมรับและเกิดเป็นภาพลักษณ์ที่ดีต่อตัวองค์กรเอง .แล้ว อคสแต่อย่างไรก็ตาม ต้องพิจารณาถึงพระราชกฤษฎีกาการจัดตั้ง อคสด้วย . เพื่อไม่ให้เกิดการดำเนินการใด ๆ ขัดกับพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว

ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน(Conservative Strategy) โดยการกำหนดมาตรการและเครื่องมือหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่สนับสนุนให้ประชาชนรับทราบถึงการดำเนินการขององค์กร โดยเฉพาะการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการที่สนับสนุนตามนโยบายรัฐบาล เช่น แทรกแซงราคาสินค้าผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร เพื่อให้ประชาชนได้รับทราบถึงความโปร่งใสของการทำงานของ อคสและนอกจากนี้ จะช่วยสร้างความเชื่อมั่น . หน่วยงานราชการอื่น ๆ ที่ต้องมีการดำเนินงานร่วมกับ อคสให้กับคู่ค้าโดยเฉพาะภาคเอกชน รวมไปถึงหน

6.2.2 การพิจารณามุมมองขององค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard (BSC)เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ และแปลงไปสู่แผนการปฏิบัติงาน

แนวคิดหรือเทคนิค Balanced Scorecard (BSC) เป็นรูปแบบการวัดหรือการประเมิน (Measurement)การดำเนินงานขององค์กรที่ (มีการกำหนดกรอบงาน (Framework) โดยมีที่มาจาก การแปลง วิสัยทัศน์ (Vision) และกลยุทธ์ (Strategy)ของ (ององค์กร ให้ออกมาเป็นวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสามารถวัดได้ โดยยึดอยู่บนมุมมองขององค์กรที่ครอบคลุมมิติทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) มุมมองด้านการเงินและบริหารทรัพย์สิน (Financial Perspective) 2) มุมมองด้านการปรับปรุงกระบวนการงาน (Internal Work Perspective) 3) มุมมองด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer Perspective) และ (4)มุมมองด้านการบริหารจัดการองค์กร (Learning and Growth Perspective) นั้น เทคนิคโดยเริ่มแรก(BSC ถูกนำมาใช้เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินองค์กรเท่านั้น แต่ในภายหลังได้มีการพัฒนาเทคนิคBSC ให้ขยายขอบเขตกว้างขึ้นและได้มีการประยุกต์แนวคิดให้มีความเหมาะสมต่อการนำไปใช้องค์กร ทำให้ในปัจจุบันได้กลายมาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการที่ช่วยนำยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติงาน (Strategic Implementation) (ที่มุ่งเน้นให้องค์กรมีกระบวนการทำงานและมีมุมมองที่สอดคล้องและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน รวมทั้งมุ่งเน้นให้องค์กรให้ความสำคัญต่อความสำเร็จของเป้าหมายที่ตั้งไว้ พิจารณาแผนภาพที่)6.2(

แผนภาพที่ 6.2: มุมมองขององค์กรตามแนวคิด Balanced Scorecard (BSC)



เทคนิค BSC นี้ มีความเหมาะสมในการนำมาวัดผลการดำเนินงานของ องค์กรเนื่องจากการเน้น . ที่สามารถสะท้อนภาพของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่กำหนดเอาไว้ . ประเมินผลการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของ องค์กร ความสมบูรณ์และสมดุลในการวัดและประเมินผลจากการใช้มุมมองทั้งที่เป็นมุมมองด้านการเงินรวมทั้งมีคืนและ มุมมองที่ไม่ใช่ด้านการเงินโดยความสมดุล)Balance(ในการวัดและประเมินผลในแง่ต่าง ๆ สามารถสรุปได้ ดังนี้

1. มีความสมดุลจากการวัดอย่างรอบด้านที่ประกอบด้วยการวัดที่เป็นทั้งด้านการเงินและที่ไม่ใช่ด้านการเงินทำให้องค์กรไม่มุ่งเน้นด้านหนึ่งด้านใดมากเกินไป
2. มีความสมดุลจากการวัดที่ประกอบจากปัจจัยภายในองค์กร คือ ด้านการเงินและบริหารสินทรัพย์ ด้านการปรับปรุงกระบวนการงาน และด้านการบริหารจัดการองค์กร รวมทั้งปัจจัยภายนอก คือ มุมมองด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. มีความสมดุลจากการวัดที่ประกอบด้วยมุมมองเน้นผลในระยะสั้น คือ มุมมองด้านการเงิน และการมุ่งเน้นผลในระยะยาว คือ มุมมองการบริหารจัดการองค์กร (การเรียนรู้และการพัฒนา)
4. มีความสมดุลระหว่างการวัดที่กำหนดตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ)Lead Indicators or Driversและ (ตัวชี้วัดที่เป็นผลLag Indicators or Outcomesตัวอย่างเช่น การวัด (ได้ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นการวัดผล)Outcomesที่ทำให้ทราบถึงความพึงพอใจของลูกค้าต่อการเข้ามาใช้บริการขององค์กร แต่อย่างไรก็ตาม () องค์กรจำเป็นต้องทำการวัดตัวชี้วัดที่เป็นเหตุDriversที่เป็นสาเหตุของความพึงพอใจของลูกค้า โดยอาจ(เกิดจากคุณภาพของบริการที่ลูกค้าได้รับ ราคาของบริการ หรือความรวดเร็วในการให้บริการ เป็นต้น

เมื่อพิจารณาจากมุมมองทั้ง 4 ด้านดังกล่าวแล้ว ในแต่ละมุมมองจะถูกวิเคราะห์และใช้มิติในการ ประเมินที่เหมาะสมและสอดคล้องกับแต่ละมุมมอง โดยมีรายละเอียดดังนี้ พิจารณาแผนภาพที่)6.3(

มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจและยุทธศาสตร์)Run the Businessใช้ในการวิเคราะห์และ() ประเมินมุมมองด้านการเงินและบริหารสินทรัพย์Financial Perspective(

มิติที่ 2 มิติด้านประสิทธิภาพของการจัดการและปฏิบัติงาน)Management Resourcesใช้ในการ(วิเคราะห์และประเมินมุมมองด้านการปรับปรุงกระบวนการงาน)Internal Work Process Perspective(

มิติที่ 3 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ)Serve the Customerใช้ในการวิเคราะห์และประเมินมุมมอง(ด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)Customer Perspective(

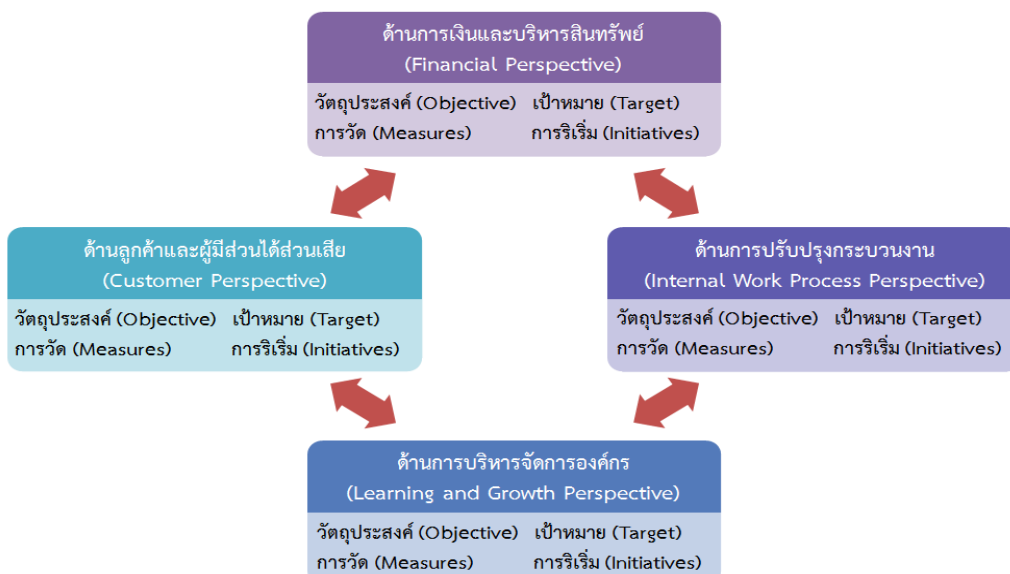
มิติที่ 4 มิติด้านพัฒนาองค์กร)Capacity Buildingใช้ในการวิเคราะห์และประเมินมุมมองด้าน(การ
บริหารจัดการองค์กร)Learning and Growth Perspective)

แผนภาพที่ 6.3: ความเชื่อมโยงมุมมองและมิติการประเมินผลตามแนวคิด Balanced
Scorecard



ทั้งนี้ นอกจากจะทำการประเมินแต่ละมุมมองตามมิติการประเมินผลทั้ง 4 มิติที่แตกต่างกันแล้ว ตาม
กรอบงาน)Frameworkของ(BSCนั้น ในแต่ละมุมมองจะถูกกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน)Key
Performance Indicator: KPI โดยการกำหนดตารางกรอบการประเมิน (Scorecardที่มีอง (ค์ประกอบ 4ข้อ
ได้แก่ วัตถุประสงค์)Objectives(การวัด)Measures) เป้าหมาย (Target) และการริเริ่ม (Initiatives(โดยใน
แต่ละข้อจะมีความสัมพันธ์ มีความสอดคล้อง มีความเป็นเหตุเป็นผล และมีความสมดุลระหว่างกันดังนี้
พิจารณาแผนภาพที่)6.4(

แผนภาพที่ 6.4: ความสัมพันธ์ระหว่างมิติที่ใช้ในการประเมินผลตามกรอบ BSC



จากการพิจารณามุมมองทั้ง 4 มุมมองตามแนวคิด Balanced Scorecard (BCS) (เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ที่ผ่านมาทำให้ข้อเสนอยุทธศาสตร์เป็น ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ด้านการเงินและบริหารสินทรัพย์) Financial Perspective: การสร้างรายได้และบริหารสินทรัพย์องค์กรให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า กล่าวคือ องค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องหารายได้เพิ่มขึ้นจากรูปแบบและวิธีการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างรายได้ผ่านรูปแบบธุรกิจการซื้อมาขายไป การสร้างเอกลักษณ์ทางด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านโดยเฉพาะในการให้บริการและสินค้า เช่น สร้างจุดเด่นในด้านคุณภาพ หรือด้านราคาของสินค้าที่จำหน่าย (เช่น ผลิตภัณฑ์เกษตรบรรจุถุง เป็นต้น) นอกจากนี้ ยังรวมถึงการสร้างมูลค่าเพิ่มจากการให้บริการคลังสินค้าในลักษณะคลังสินค้าที่ครบวงจร โดยใช้จุดแข็งในเรื่องของระบบโลจิสติกส์จากฐานการผลิตไปยังศูนย์กระจายสินค้าและจากศูนย์กระจายสินค้าไปยังภายนอกให้ได้อย่างเต็มที่

ขณะที่ในส่วนของการสร้างรายได้จากการบริหารสินทรัพย์นั้น จำเป็นต้องมีการพิจารณาความเหมาะสมของการใช้ประโยชน์ที่จะนำไปสู่การสร้างรายได้สูงสุด และเป็นภาระต่อองค์กรต่ำ ผ่านโครงการและแนวคิดในการเปลี่ยนสภาพคลังสินค้าไปสู่การใช้ประโยชน์จากที่ดินในลักษณะต่าง ๆ ในเชิงพาณิชย์ที่ให้ความคุ้มค่าและก่อให้เกิดรายได้ที่มากกว่า มีความชัดเจนและสม่ำเสมอในรายรับ ทั้งนี้ การตัดสินใจในการจัดประโยชน์จากพื้นที่แต่ละแห่งขึ้นอยู่กับปัจจัยรอบด้านที่นำมาประกอบการพิจารณา เช่น ปัจจัยด้านความต้องการหรืออุปสงค์หรือความต้องการใช้ที่ดินเพื่อการเช่าไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ ปัจจัยด้านภูมิศาสตร์ ไม่ว่าจะเป็นการคมนาคมและศักยภาพในการพัฒนาเพื่อรองรับการเจริญเติบโตของการดำเนินการให้บริการคลังสินค้า รวมถึงผลตอบแทนที่จะมีความคุ้มค่าหรือไม่ในระยะยาวเมื่อเปรียบเทียบกับการใช้ประโยชน์ที่ดินสำหรับการดำเนินธุรกิจคลังสินค้า

ได้รับจากรัฐบาล ไม่ว่าจะเป็นงบประมาณที่ได้รับการ . นอกจากนี้ ในส่วนของงบประมาณที่ องค์กรจัดสรรตามเพื่อมาสนับสนุนการดำเนินนโยบายรัฐบาลหรืองบประมาณอื่น ๆ องค์กรเป็นจะต้องมีการบริหารจัดการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า ซึ่งท้ายที่สุดแล้ว จะช่วยเพิ่มกำไรและผลประโยชน์ของ องค์กรให้ดีขึ้น .

สำหรับกรอบการประเมินมุมมองด้านการเงินและบริหารสินทรัพย์นั้น เนื่องจากการดำเนินการเหล่านี้มีเป้าหมายเพื่อให้ได้รายได้ที่เพิ่มขึ้นไม่ว่าจะเป็นรายได้ที่เพิ่มขึ้นผ่านรูปแบบใดก็ตาม ดังนั้น การประเมินการดำเนินการ คือ การพิจารณารายได้ที่เพิ่มขึ้นโดยเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานโดยรวมของ องค์กร . ซึ่งสามารถวัดโดยการเปรียบเทียบระหว่างปี เปรียบเทียบระหว่างไตรมาส หรืออาจเปรียบเทียบในรายเดือนเมื่อต้องการพิจารณาผลการดำเนินงานเป็นแต่ละรายโครงการ เป้าหมายที่พึงประสงค์ คือ รายได้ที่เพิ่มขึ้น ที่สามารถพิจารณากำหนดในรูปร้อยละ หรือเป็นตัวเลขคงที่ รวมทั้งการกำหนดแนวทางและความสำคัญในการดำเนินการที่จะทำให้ องค์กร มีรายได้เพิ่มขึ้นตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งจากโครงการหลักและโครงการสนับสนุนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องที่มีความครอบคลุมทั้งการดำเนินการด้านการเงินและการบริหารสินทรัพย์

2. ยุทธศาสตร์ด้านการปรับปรุงกระบวนการ) Internal Work Process Perspective: การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการผ่านการปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กร องค์กร . ต้องพัฒนาระบบการทำงานภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยการปรับปรุงกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่บังคับใช้ให้มีความยืดหยุ่นและสามารถรองรับการปฏิบัติงานที่มีความจำเป็นเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างรวดเร็วและเพิ่มประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความโปร่งใสในแต่ละขั้นตอนยังเป็นการสร้างเชื่อมั่นให้แก่บุคคลภายนอก รวมไปถึงเพื่อให้สามารถดำเนินการสนับสนุนนโยบายของรัฐบาลได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ กระบวนการในประเด็นนี้มีความครอบคลุมการกำกับดูแล และการตรวจสอบระบบการทำงาน รวมไปถึงการบริหารบุคลากรที่ดีโดยการเพิ่มประสิทธิภาพของการควบคุมและการตรวจสอบภายในการจัดทำกฎบัตรงานตรวจสอบภายในที่ครอบคลุมอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ รวมไปถึงการพิจารณาจรรยาบรรณของบุคลากรผู้ปฏิบัติหน้าที่ และการจัดโครงสร้างองค์กรให้มีความเหมาะสมต่อรูปแบบการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน

แนวคิดในการประเมินด้านการปรับปรุงกระบวนการในด้านของการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมการบูรณาการระบบการควบคุมและการตรวจสอบภายในนั้น วัตถุประสงค์ในการดำเนินการที่กำหนด คือ เพื่อให้การดำเนินงานของ อคสปรังโสมมีความ . ดังนั้น แนวทางในการประเมินความสำเร็จในการดำเนินการนี้คือ การพิจารณาจำนวนบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านการควบคุมและตรวจสอบภายใน รวมไปถึงประสิทธิภาพของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำเข้ามาใช้ในการตรวจสอบ โดยเป้าหมายในการดำเนินการสามารถกำหนดจำนวนเป้าหมายบุคลากรที่ได้รับการเรียนรู้และฝึกสอน รวมไปถึงจำนวนความผิดพลาดของระบบเทคโนโลยีที่นำเอาเข้ามาใช้ รวมทั้งการกำหนดวิธีการในการตรวจสอบที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ และมีความรัดกุม โดยการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยสนับสนุนในการทำงานและการตรวจสอบการทำงานในแต่ละขั้นตอนของแต่ละบุคคล

3. ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการองค์กร (Learning and Growth Perspective): คือ การเพิ่มขีดความสามารถของ อคส . ในการจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและทรัพยากรบุคคล กล่าวคือ อคส . ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานภายในองค์กรเกิดความจำเป็นต้องเพิ่มประสิทธิภาพของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อคล่องตัว สะดวก รวดเร็ว ลดความซ้ำซ้อนของงานที่ไม่จำเป็นด้วยการนำเอาเทคโนโลยีด้านสารสนเทศที่มีความเหมาะสมเข้ามาใช้บริหารจัดการ เพื่อให้มีระบบที่เป็นมาตรฐานและสามารถแข่งขันกับหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพยังจะช่วยในเรื่องของการบูรณาการข้อมูลทั้งภายในองค์กร และข้อมูลจากแหล่งข้อมูลภายนอกที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงานของ อคส .

ในด้านทรัพยากรบุคคล การพิจารณากำหนดอัตรากำลังคนให้มีความเหมาะสมและเพียงพอกับประเภทงานและปริมาณงานมีความจำเป็นอย่างมาก อคส . ต้องมีการปรับเปลี่ยนอัตรากำลังและสายงานการบังคับบัญชาตามโครงสร้างบริหารจัดการรูปแบบใหม่ที่เป็นไปตามแผนการดำเนินธุรกิจที่มีการทบทวนซึ่งจะช่วยให้การบริหารบุคคลตามแต่ละหน่วยงานมีความชัดเจน และส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ การผลักดันให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเอง หรือการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรผ่านการอบรม ให้ความรู้ คำแนะนำหรือเสริมสร้างทักษะที่จำเป็นเป็นรายบุคคล จะมีส่วนช่วยให้บุคลากรของ อคสสนใจสามารถใช้ศักยภาพและสมรรถนะได้อย่างเต็มที่ รวมทั้งยังเป็นการดึงดูด รักษา และ . บุคลากรเหล่านี้ให้มีความรักองค์กร ซึ่งจะทำให้มีประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้นในที่สุด

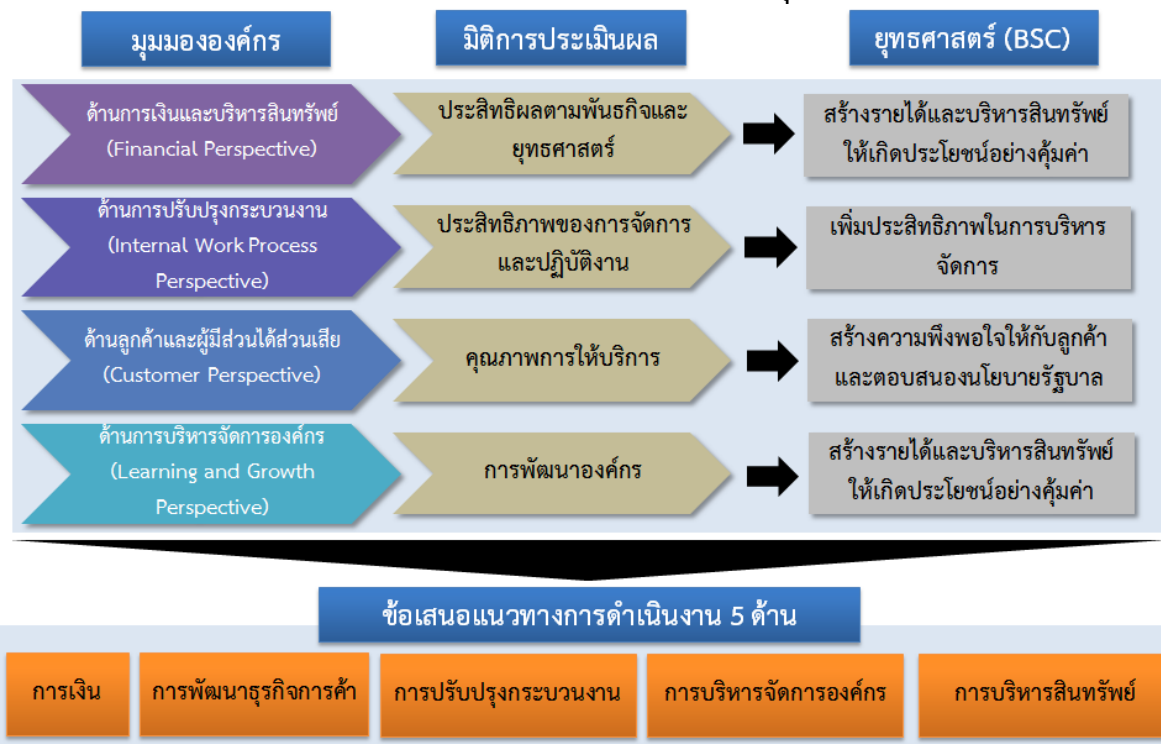
แนวคิดในการประเมินมุมมองด้านการบริหารจัดการองค์กร สามารถกำหนด (การเรียนรู้และพัฒนา) แนวทางได้ในหลายประเด็น ไม่ว่าจะเป็นการพิจารณาความสามารถของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ความสามารถ และประสิทธิภาพของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร หากมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อการพัฒนาความสามารถของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน การวัดสามารถทำได้จากจำนวนวันหรือจำนวนชั่วโมงในการเข้าร่วมอบรมหรือพัฒนาความสามารถ เป้าหมายสามารถกำหนดได้จากการตั้งเกณฑ์ขั้นต่ำที่ต้องเข้าร่วมอบรมหรือพัฒนาความสามารถ โดยอาจกำหนดเป็นจำนวนวัน จำนวนชั่วโมง หรือร้อยละที่เข้าร่วม และการริเริ่ม คือ การกำหนดรูปแบบและวิธีการในการจัดกิจกรรมการดำเนินการฝึกอบรมหรือการพัฒนาความสามารถของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรเข้าร่วมด้วยความอยากเรียนรู้และสมัครใจ และได้รับประโยชน์จากการเรียนรู้ที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงาน

4. ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer Perspective): คือการสร้าง ความพึงพอใจให้กับลูกค้าและตอบสนองความคาดหวังต่อนโยบายรัฐบาล ซึ่งเป็นผลมาจากการดำเนินการภายใน ผ่านมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านการปรับปรุงกระบวนการ และมุมมองด้านการบริหารจัดการองค์กร ที่ส่งผลโดยตรงต่อมุมมองและพฤติกรรมของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ องค์กรพัฒนาตามมาตรฐานการ บริหารการเชื่อมโยงระบบการจัดการคลังสินค้า ตลอดจนศูนย์รวบรวมบริหารจัดการให้เป็นระดับสากล การ และกระจายสินค้าเพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และสนับสนุนยุทธศาสตร์ของประเทศ จะช่วยสร้าง ความพึงพอใจให้กับลูกค้ารวมถึงรัฐบาลในแง่ของความคาดหวังต่อการเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการ ดำเนินงานของรัฐบาล

สำหรับกรอบการประเมินมุมมองด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วัตถุประสงค์หลักคือ เพื่อให้ ลูกค้า รัฐบาล และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความพึงพอใจในการใช้บริการขององค์กรรวมถึงเพื่อให้ได้มาซึ่ง . ลูกค้ากลุ่มใหม่ การวัด สามารถวัดได้จากจำนวนลูกค้าเดิมที่ยังคงใช้บริการ อกสอยู่ รวมถึงจำนวนลูกค้า . ใหม่ที่เพิ่มเข้ามา เป้าหมายกำหนดได้จากการรักษาลูกค้าเดิมให้คงอยู่โดยการกำหนดร้อยละของจำนวนลูกค้าที่ จะต้องแบ่งแยกประเภทของกลุ่มลูกค้าออกให้ชัดเจน ใช้บริการ ซึ่ง อกสชัดเจน การริเริ่ม คือ การกำหนดวิธีการให้ อกสมูลเกี่ยวกับลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและเป็นปัจจุบันรับทราบข้อ .

ในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ขององค์กรไปสู่แผนการปฏิบัติงานด้วยเทคนิค BSC นั้น จากการวิเคราะห์ ผ่านมุมมองที่ครอบคลุมมิติทั้ง 4 ด้าน ทำให้ได้มาซึ่งข้อเสนอแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสมของ อกส . ทั้งหมด 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการเงินและบัญชี 2) ด้านการพัฒนารูปแบบธุรกิจ 3) ด้านการปรับปรุง กระบวนการ 4) ด้านการบริหารจัดการองค์กร และ 5) ด้านการบริหารทรัพย์สิน โดยมีรายละเอียดดังนี้

แผนภาพที่ 6.5: การกำหนดยุทธศาสตร์ด้วยแนวคิด Balanced Scorecard (BSC) และข้อเสนอแนวทางการดำเนินงาน ด้านแผนงานตามยุทธศาสตร์ 5



1) **ด้านการเงินและบัญชี** โดยการปรับปรุงระบบการเงินและบัญชีขององค์กรให้สามารถสร้างผลประโยชน์ในรูปของตัวเงินให้กับ อคส. ให้สูงที่สุดอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสร้างและพัฒนาระบบที่ช่วยให้การทำงานของบุคลากรเกิดความคล่องตัวและความถูกต้อง การมีระบบควบคุมภายในที่ดีที่จะช่วยควบคุมและทำให้อคส.สามารถลดต้นทุนค่าใช้จ่ายขององค์กรส่งผลให้เกิดรายได้เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ ยังรวมไปถึงการ . แยกบัญชีเชิงสังคมและเชิงพาณิชย์เพื่อพิจารณาขอเงินอุดหนุนจากรัฐในการดำเนินงานที่เป็นบริการสาธารณะ)PSO(

2) **ด้านการพัฒนารูปแบบธุรกิจ** โดยพิจารณาการดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน และสถานการณ์ในอนาคต เพื่อให้องค์กรมีรายได้เพิ่มขึ้นตามศักยภาพและยั่งยืน รวมไปถึงการพิจารณาแนวทางการร่วมลงทุนระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับ อคส.กิดซึ่งจะช่วยให้ . การพัฒนารูปแบบธุรกิจที่เหมาะสมและคุ้มค่า ได้รับประโยชน์จากความรู้ ความเชี่ยวชาญในการลงทุนโครงการของภาคเอกชนและยังช่วยลดภาระความเสี่ยงของโครงการและลดภาระด้านเงินลงทุนของ อคส.ลง . ด้วย

3) **ด้านการปรับปรุงกระบวนการงาน** โดยปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ สามารถตรวจสอบได้ มุ่งเน้นคุณภาพควบคู่ไปกับการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน รวมไปถึงการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความถูกต้อง รวดเร็ว สะดวกต่อการใช้งาน เพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการของ อคส.

4) **ด้านการบริหารจัดการองค์กร** โดยการพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างบูรณาการเพื่อนำไปสู่การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม ซึ่งสุดท้ายจะส่งผลให้อคส.สามารถขับเคลื่อน . แผนงานและบริหารองค์กรไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังรวมถึงการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร และการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรโดยการกำหนดเป้าหมายการทำงานและมีตัววัดผลที่ชัดเจน)KPI(

5) **ด้านการบริหารสินทรัพย์** ที่มุ่งเน้นให้สินทรัพย์ของ อคส.ถูกนำไปใช้บริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุดผ่านการศึกษาความเป็นไปได้บนแนวทางต่าง ๆ ที่มีความเหมาะสม การสร้างมูลค่าให้กับสินทรัพย์ต่าง ๆ ที่ อคส.มีการถือครองอยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้เกิดเป็นรายรับที่มั่นคงและมีความสม่ำเสมอ .

โดยรายละเอียดเกี่ยวกับข้อเสนอแนวทางการดำเนินการทั้งห้าจะได้อธิบายถึงในลำดับต่อไป

6.3 แผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาท อคส. ปี 2555-2559 (ฉบับปรับปรุง ปี 2558)

จากข้อเสนอยุทธศาสตร์ดังกล่าวข้างต้นนำไปสู่ข้อเสนอแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาท อคส. ปี 2555-2559 (ฉบับปรับปรุงปี 2558) ที่มีรายละเอียดดังนี้

6.3.1 การดำเนินการด้านการเงินและบัญชี

การดำเนินการด้านการเงินและบัญชี เป็นปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุตามภารกิจ พันธกิจ และเป้าหมายองค์กร โครงการหรือแผนงานต่างๆไม่อาจสำเร็จลุล่วงได้ หากการบริหารจัดการการเงินและบัญชีไม่สอดคล้องกับแผนงาน ในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน (ปี 2556-2558) อคส. มีโครงการ/แผนการปรับปรุงกระบวนการทำงานด้านการเงินในหลายๆเรื่อง อาทิ โครงการบริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียนให้มีเงินสตรองรับการดำเนินงานไม่ต่ำกว่า 3 เดือน โครงการปรับปรุงระบบการจ่ายเงินโครงการรัฐ โครงการการบริหารจัดเก็บและส่งคืนสัญญาและหนังสือค้ำประกันของธนาคาร โครงการปรับปรุงระบบการกันงบประมาณโครงการรัฐบาล ซึ่งส่วนใหญ่เป็นโครงการที่สืบเนื่องจากการดำเนินโครงการรัฐบาล ที่ อคส.จะต้องเร่งดำเนินการให้แล้วเสร็จตามเป้าหมายที่กำหนด อย่างไรก็ตาม เพื่อให้ผลการดำเนินงานในภาพรวมมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อคส. จำเป็นที่จะต้องมีการปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้านการเงินและบัญชี ดังนี้

- **การบริหารเงินให้ได้รับผลตอบแทนที่ดีภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้** ด้วยฐานะการเงินปัจจุบัน ถือว่า อคส.มีสภาพคล่องสูง มีเงินสดและเงินฝากธนาคารจำนวนสูงถึง 5 พันล้านบาท ณ สิ้นไตรมาส 1/58 แต่ยังคงฝากเงินในบัญชีออมทรัพย์และเงินฝากประจำ 3 เดือน ซึ่งในสถานการณ์ที่อัตราดอกเบี้ยมีแนวโน้มลดลง จึงควรหาช่องทางในการเพิ่มผลตอบแทนจากเงินสดในมือที่มีได้มีแผนที่จะใช้ในระยะสั้น โดยการวางแผนจัดสรรเงินเพื่อลงทุนหรือฝากเงินในรูปแบบต่างๆที่มีความเสี่ยงไม่สูง เช่น การลงทุนในตลาดเงิน การลงทุนในพันธบัตรรัฐบาล การลงทุนในพันธบัตรรัฐวิสาหกิจที่มีผลประกอบการที่ดี ฐานะการเงินมั่นคง การลงทุนในกองทุนตราสารหนี้ที่มีความเสี่ยงต่ำ
- **การควบคุม/ลดค่าใช้จ่าย** ผลการดำเนินงานในช่วง 3-4 ปีที่ผ่านมา อคส. มีรายได้จากการดำเนินโครงการรัฐ 80%-95% ของรายได้ทั้งหมด แต่เมื่อรัฐบาลระงับโครงการรับจำนำข้าว รายได้ในส่วนนี้ของ อคส. ในอนาคตจะหายไปเหลือเพียงรายได้จากการขาย/บริการ ประมาณ 160 ล้านบาท (ปี 2557) ในขณะที่ อคส. ยังคงมีภาระค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่เป็นค่าใช้จ่ายคงที่ (Fixed Cost) จำนวนประมาณ 400 ล้านบาท ซึ่งส่งผลให้รายได้ไม่ cover ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน โดยที่ค่าใช้จ่ายบุคลากรเป็นค่าใช้จ่ายที่มีสัดส่วนสูงสุด 70%-80% (ปี 2555-2557) ดังนั้น อคส.จึงต้องมีแผนลดหรือควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานลง เพื่อเพิ่มกำไรจากการดำเนินงาน
- **การแยกบัญชีเชิงสังคมและเชิงพาณิชย์ รวมถึงการแยกบัญชีตามกลุ่มธุรกิจ และจัดทำรายงานการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเพื่อการบริหารจัดการ** ปัจจุบัน ในการดำเนินโครงการนโยบายรัฐ

และการขอเงินอุดหนุนจากรัฐในการดำเนินโครงการนั้น อคส. ได้ปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกฯ โดยทำการแยกบัญชีเชิงสังคมและเชิงพาณิชย์เรียบร้อยแล้ว อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์ จำเป็นต้องมีการแยกบัญชีรายได้ ค่าใช้จ่าย การปันส่วนค่าใช้จ่ายโดยตรงและการปันส่วนค่าใช้จ่ายที่เกิดจากหลายกิจกรรมหรือรองรับกับหลายกิจกรรมให้กับกลุ่มธุรกิจตามเกณฑ์ที่เหมาะสม เพื่อสะท้อนถึงผลการดำเนินงานของแต่ละประเภทหรือกลุ่มธุรกิจ รวมถึงการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานในภาพรวมและรายกลุ่มธุรกิจเพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำมาใช้ในการตัดสินใจ โดยรายงานดังกล่าวจะต้องถูกต้อง รวดเร็วทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อประโยชน์ในการนำข้อมูลไปใช้ในการบริหารจัดการได้ทันกาล

ในเบื้องต้น จึงเห็นควรทบทวนแผนฟื้นฟูฐานะการเงินฯ โดยคงโครงการและเพิ่มเติมโครงการ/แผนงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้านการเงินและบัญชี ดังนี้

1. โครงการจัดทำรายงานเพื่อการบริหารจัดการ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินในภาพรวมและของ กลุ่มธุรกิจแต่ละกลุ่มที่ได้มีการแยกบัญชีรายได้ ค่าใช้จ่าย เพื่อพิจารณาผลประกอบการ ความสามารถในการทำกำไร อัตราการเติบโตของรายได้ ค่าใช้จ่าย ฯลฯ เพื่อเป็นข้อมูลให้กับผู้บริหารในการตัดสินใจในการบริหารจัดการ
2. โครงการควบคุม/ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน โดยหาแนวทางในการลดค่าใช้จ่ายเพื่อเพิ่มผลกำไรจากการดำเนินงาน โดยให้บุคลากรของ อคส. มีส่วนร่วมในการเสนอแนวทางการลดค่าใช้จ่ายต่างๆ และถือเป็นข้อปฏิบัติร่วมกัน พร้อมกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน
3. โครงการการบริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียนของ อคส. เพื่อบริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียนให้เพียงพอกับการใช้จ่ายในองค์กร โดยกำหนดให้มีปริมาณเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอต่อการดำเนินงานไม่น้อยกว่า 3 เดือน รวมทั้งจัดทำแผนการเงินเพื่อจัดสรรงบประมาณในการลงทุนในโครงการต่างๆ ที่ อคส. จะต้องใช้ในระยะสั้นและระยะยาว และนำเงินส่วนที่เหลือมาบริหารจัดการโดยการลงทุนในตราสาร/พันธบัตรรัฐบาลที่ได้ผลตอบแทนสูงกว่าการฝากในบัญชีออมทรัพย์/ฝากระยะ 3 เดือน เพื่อสร้างผลตอบแทนที่ดีภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (โครงการเดิม)

6.3.2 การดำเนินการด้านการพัฒนารูปแบบธุรกิจ

วัตถุประสงค์ที่สำคัญประการหนึ่งในการทบทวนแผนฟื้นฟูและบทบาทขององค์การคลังสินค้า (อคส.) คือ การพัฒนารูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business Model) ที่สามารถส่งผลให้ อคส. มีความสามารถในการสร้างรายได้ที่ยั่งยืน และเพียงพอจากรายจ่ายประจำที่เกิดขึ้น เนื่องจากโครงสร้างรายได้ปัจจุบันมีการพึ่งพารายได้จากการรับดำเนินโครงการรัฐที่มีความผันแปรตามแนวนโยบายของรัฐบาลในแต่ละยุคมากเกินไป จนทำให้องค์กรเกิดความไม่ยั่งยืน ขณะที่รายได้ธุรกิจหลัก คือ การบริการคลังสินค้า และการจำหน่ายข้าวมีแนวโน้มลดลงจากการลดความสำคัญในการดำเนินการ แม้ว่าผลจากการดำเนินการในช่วงที่ผ่านมา อคส. มีเงินสดสะสมจำนวนมากกว่า 5,000 ล้านบาท ทำให้มีความพร้อมในการลงทุนเพื่อรองรับการขยายธุรกิจเชิงพาณิชย์ เพื่อสร้างรายได้ที่ยั่งยืนให้กับ อคส. ประกอบกับ อคส. ได้รับโอกาสจากปัจจัยสนับสนุนในหลาย ๆ ด้าน

อาทิ การขยายตัวของอุตสาหกรรมบริการคลังสินค้า ศูนย์กระจายสินค้า และโลจิสติกส์ เพื่อรองรับความต้องการของผู้ผลิตสินค้าในประเทศ และรองรับการเปิดการค้าเสรีและประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน รวมถึงการเปิดเส้นทางการค้าชายแดนและเขตเศรษฐกิจพิเศษต่าง ๆ เป็นต้น ขณะเดียวกันการลงทุนก็ต้องพิจารณาเกี่ยวกับระยะเวลาในการดำเนินการ การมีเงินสำรองที่เพียงพอก่อนที่การดำเนินการตามแนวคิดธุรกิจใหม่ ๆ จะสามารถดำเนินการได้ และสร้างความยั่งยืนในอนาคต จากการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร สามารถสรุปแนวคิดที่เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการดำเนินธุรกิจที่เหมาะสมได้ว่า แนวทางในการดำเนินการ คือ การใช้เงินลงทุนจากภายใน และแนวทางการระดมทุนที่ไม่เป็นภาระในอนาคต (การไม่ก่อหนี้) และเลือกดำเนินการภายในขอบเขตที่เงินทุนที่มี เท่าที่สามารถใช้ได้ (ผ่านการกันสำรองแล้ว) ในการดำเนินการ

ที่ผ่านมา อคส. ได้ดำเนินรูปแบบธุรกิจผ่านโครงการต่าง ๆ ตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารองค์การคลังสินค้า และแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทขององค์การคลังสินค้า เพื่อสนับสนุนด้านการพัฒนาการดำเนินธุรกิจด้านต่าง ๆ อาทิ ด้านธุรกิจการค้า ได้แก่ โครงการจำหน่ายข้าวสารบรรจุถุง โครงการจำหน่ายข้าวส่งต่างประเทศและบริการนำเข้า-ส่งออกสินค้า และโครงการจัดส่งข้าวสารให้กระทรวงยุติธรรม เป็นต้น ธุรกิจคลังสินค้า อาทิ โครงการพัฒนาคลังสินค้าและโลจิสติกส์เพื่อสนับสนุนนโยบายรัฐและเชิงพาณิชย์ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม สภาวะการณ์การค้าข้าวสารบรรจุถุงที่มีการแข่งขันสูง และ อคส. ไม่สามารถดำเนินธุรกิจแข่งขันกับภาคเอกชนได้ เนื่องจาก อคส. อยู่ในฐานะหน่วยงานรัฐ ซึ่งตามรัฐธรรมนูญมาตรา 84 (1) กำหนดว่า รัฐต้องไม่ประกอบกิจกรรมทางเศรษฐกิจแข่งขันกับเอกชน เว้นแต่มีความจำเป็นเพื่อประโยชน์ในการรักษาความมั่นคงของรัฐ รักษาผลประโยชน์ส่วนรวม หรือการให้มีสาธารณูปโภค จึงทำให้ อคส. มักมีอุปสรรคในการทำธุรกิจที่มีลักษณะการแข่งขันกับภาคเอกชน ประกอบกับธุรกิจคลังสินค้าก็ประสบภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้นเช่นกัน เนื่องจากการขยายจำนวนคลังสินค้าเอกชนเพื่อรองรับนโยบายรับจำนำข้าวของรัฐบาลที่ผ่านมา จึงทำให้การดำเนินโครงการต่าง ๆ ดังกล่าวยังไม่สามารถเพิ่มรายได้จากการดำเนินธุรกิจในเชิงพาณิชย์อย่างมีนัยสำคัญได้

แผนภาพที่ 6.6: ข้อเสนอรูปแบบการดำเนินธุรกิจขององค์การคลังสินค้า



ดังนั้น เพื่อให้ อคส. มีรายได้ที่ยั่งยืนและสามารถพึ่งพาตนเองได้มากขึ้น มูลนิธิ สวค. ในฐานะที่ปรึกษาฯ เห็นว่ารูปแบบธุรกิจที่ อคส. ควรมีความครอบคลุมเกี่ยวกับ

(1) การให้บริการธุรกิจคลังสินค้าซึ่งสามารถเก็บรักษาคุณภาพสินค้าเกษตร โดยให้บริการเพิ่มเติมในส่วนไซโลเก็บรักษาคุณภาพสินค้าเกษตร และการบริหารจัดการสินค้าเกษตรอย่างครบวงจร รวมทั้งการประกอบธุรกิจเกี่ยวกับสินค้าที่จัดเก็บ (ธุรกิจซื้อมาขายไป)

การพัฒนาศักยภาพในการให้บริการธุรกิจคลังสินค้าครอบคลุมการเพิ่มความสามารถในการรักษาคุณภาพของสินค้าที่รับฝาก รวมทั้งปริมาณในการรับฝากอย่างมีคุณภาพ ซึ่งจะทำให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายในพันธกิจหลักของหน่วยงาน นอกจากนี้ การดำเนินการดังกล่าวจะทำให้ลักษณะการให้บริการจัดเก็บมีความหลากหลายตั้งแต่การจัดเก็บในลักษณะคลังสินค้า คลังเย็น และไซโลปรับอากาศ (กรณีนี้ต้องลงทุนเพิ่ม) ซึ่งจะทำให้ตรงกับความต้องการที่หลากหลายของผู้ใช้บริการมากขึ้น โดยในกรณีที่มีความสามารถในการรับเก็บสูงขึ้นนั้นจะส่งผลให้ความสามารถในการเรียกเก็บค่าบริการจะสูงขึ้นกว่าเดิมด้วย นอกจากนี้ เพื่อทำให้เกิดความครอบคลุมในการให้บริการแบบครบวงจร ซึ่งจะเป็นการสร้างรายได้เพิ่มเติมจากการให้บริการ การให้บริการคลังสินค้า จึงควรมีการพัฒนาให้สามารถครอบคลุมการขนส่ง และเคลื่อนย้าย (โลจิสติกส์) ด้วย

นอกจากนี้ ในกรณีที่มีความสามารถในการเก็บรักษาที่ดี (การจัดเก็บที่มีคุณภาพสูง เช่น ระบบเป่าลมเย็น หรือการใช้ไนโตรเจนในการเก็บรักษา เป็นต้น) และมีเงินทุนที่เพียงพอ รูปแบบการดำเนินธุรกิจที่เหมาะสมอาจครอบคลุมการสร้างรายได้จากการซื้อสินค้าเกษตรในช่วงที่มีราคาถูก (ช่วงที่เป็นฤดูกาลให้ผลผลิต) เพื่อนำมาจัดเก็บรักษาคุณภาพ และนำมาขายในช่วงนอกฤดูกาล แต่มีความต้องการบริโภคอยู่ ซึ่งจะทำให้สามารถขายสินค้าเหล่านั้นได้ในราคาที่สูง และสร้างกำไรที่ได้มีการพิจารณาต้นทุนในการจัดเก็บไปแล้ว (รูปแบบธุรกิจซื้อมาขายไป)

การพิจารณาเกี่ยวกับรูปแบบธุรกิจนี้มีประเด็นที่จะต้องพิจารณาในการพัฒนารูปแบบธุรกิจที่ประกอบด้วย

- ด้านการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วยพิจารณาเกี่ยวกับ
 - การสำรวจความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจ
 - การสร้างฐานความสัมพันธ์และพันธมิตรทางธุรกิจกับกลุ่มผู้ผลิตสินค้าเกษตรในพื้นที่ใกล้เคียง เพื่อสร้างความมั่นใจ และความเชื่อถือในการใช้บริการ ทั้งในส่วนของการฝากเก็บ และการซื้อมาขายไป
 - การวางแผนการใช้เครื่องมืออื่นประกอบในการช่วยเหลือเกษตรกรอย่างเป็นระบบ
- ด้านการปฏิบัติงาน ที่มีความครอบคลุมการพิจารณาเกี่ยวกับ
 - การจัดหาสถานที่ในการสร้างคลังสินค้า/ไซโล ในกรณีที่มีความพิจารณาเกี่ยวกับการก่อสร้างคลังสินค้าหรือไซโลแห่งใหม่เพื่อสนับสนุนการดำเนินการ
 - การกำหนดคุณสมบัติที่ต้องการของไซโล
 - การเตรียมระบบบัญชีที่รองรับการแยกหน่วยธุรกิจ

- การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการ และอัตรากำลังให้เหมาะสมและสามารถรองรับกับภาระงาน รวมทั้งการคัดเลือกและพัฒนาศักยภาพพนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบันให้สามารถรองรับภาระงานที่เกิดขึ้น
- ด้านการเงิน ที่มีความครอบคลุมการพิจารณาเกี่ยวกับ
 - การพิจารณาแหล่งเงินทุนที่มีความเหมาะสมที่จะใช้ในการดำเนินการ (เช่น กำไรสะสมหรือทางเลือกในการร่วมทุน หรืออื่น ๆ เป็นต้น) โดยในกรณีที่เป็นเงินทุนของหน่วยงานจะต้องมีการกันสำรองเงินส่วนนี้ออกมา และอาจจะต้องมีการพิจารณาแหล่งเงินทุนในระยะต่อไปร่วมด้วย
 - การออกแบบมาตรการจูงใจต่าง ๆ เพื่อดึงดูดเอกชนให้มาร่วมลงทุน เนื่องจากการลงทุนในโครงการก่อสร้างคลังสินค้าหรือโซโลนนั้น ส่วนใหญ่เป็นโครงการที่มีขนาดของเงินทุนค่อนข้างใหญ่ ซึ่งอาจจะต้องใช้เวลานานในการบรรลุจุดคุ้มทุน (ในกรณีที่เป็นการดำเนินธุรกิจแค่การรับฝากสินค้า ขณะที่การดำเนินธุรกิจซื้อขายไปร่วมด้วยอาจจะช่วยให้ระยะเวลาคุ้มทุนสั้นลง)
 - การพิจารณาจัดหาเงินทุนหมุนเวียนให้เพียงพอให้สามารถดำเนินการไปได้ก่อนที่การดำเนินการตามธุรกิจใหม่จะเริ่มต้นสร้างรายได้คืนเข้ามา
- ด้านกฎระเบียบและข้อบังคับ ดำเนินการปรับปรุงกฎระเบียบและข้อบังคับที่จำเป็นอย่างเหมาะสมเพื่อเอื้อให้การดำเนินการสามารถเป็นไปได้

(2) การดำเนินธุรกิจการค้า ทั้งธุรกิจค้าข้าวในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งการขยายธุรกิจการซื้อขายไปสินค้าเกษตรที่เป็นพืชเศรษฐกิจสำคัญ ตามความเหมาะสมด้านราคาและผลผลิตในแต่ละฤดูกาล โดยการใช้เครื่องมือคลังสินค้าที่มีอยู่สนับสนุนการดำเนินการ

การดำเนินธุรกิจการค้าสินค้าเกษตรที่สำคัญทั้งภายในและต่างประเทศแม้ว่าจะมีต้นทุนในการดำเนินการที่สูง เนื่องจากต้องมีการลงทุนในอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร ซึ่งเป็นต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) จำนวนมากก็ตาม สัดส่วนของการสร้างรายได้ และกำไรจะสามารถอยู่ในระดับสูงหากมีการพิจารณาเกี่ยวกับสินค้าที่ไปดำเนินการในแต่ละช่วงเวลา ในบางกรณีสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง เช่น กรณีข้าวสารบรรจุถุง โดยเฉพาะประเภทพรีเมียม แม้ว่าตามหลักการแล้วการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจจะต้องเป็นการดำเนินการที่ไม่เป็นการแข่งขันกับภาคเอกชนก็ตาม อดส. ยังมีช่องทางในการทำธุรกิจการค้าทั้งในรูปแบบของการค้าทางตรง หรือในตลาดเฉพาะ เป็นต้น เงื่อนไขที่สำคัญในการดำเนินการ คือ การสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่ผลิออกมา เช่น คุณภาพของสินค้า (ในกรณีของสินค้าพรีเมียมชนิดต่าง ๆ) ปริมาณและราคา (ในกรณีของสินค้าที่มีราคาย่อมเยาเหมาะสมกับคุณภาพของสินค้า) หรือความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้ซื้อประเภทต่าง ๆ เป็นต้น

นอกจากนี้ ช่องทางในการดำเนินธุรกิจในต่างประเทศนั้น นอกจากจะเป็นการเปิดโอกาสในการสร้างรายได้ปริมาณมาก จากตลาดใหม่ต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นการหลีกเลี่ยงข้อห้ามในการแข่งขันกับภาคเอกชน

ภายในประเทศแล้ว ยังจะเป็นโอกาสในการพัฒนาต่อยอดธุรกิจ รวมทั้งบทบาทในการเป็นเครื่องมือของกระทรวงพาณิชย์และรัฐบาลในการจัดการเกี่ยวกับสินค้าอุปโภคบริโภคที่เป็นเป้าหมายในการดำเนินการในแต่ละช่วงเวลาด้วย เช่น ในกรณีของน้ำมันปาล์ม เป็นต้น

การพิจารณาเกี่ยวกับรูปแบบธุรกิจนี้มีประเด็นที่จะต้องพิจารณาในการพัฒนารูปแบบธุรกิจที่ประกอบด้วย

- ด้านการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย การพิจารณาเกี่ยวกับ
 - กลยุทธ์สร้างความเข้มแข็งให้กับตราสินค้า อคส.: โดยการสร้างโอกาสในการทำธุรกิจจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การขยายตลาดในกลุ่มเป้าหมาย
 - กลยุทธ์ขยายตลาดในกลุ่มลูกค้าที่เป็นข้อจำกัดของภาคเอกชน ประกอบด้วย 1) ตลาดของผู้ค้าที่มีความประสงค์จะค้ากับองค์กรที่อยู่ภายใต้การบริหารจัดการของรัฐ และ 2) ตลาดที่กลุ่มเป้าหมายไม่มีอุปสงค์ต่อสินค้าของไทย
- ด้านการปฏิบัติงาน ที่มีความครอบคลุมการพิจารณาเกี่ยวกับ
 - การรักษากลุ่มลูกค้าหลักของ อคส.: การเพิ่มขีดความสามารถของปัจจัยในการดำเนินธุรกิจ เช่น การเสนอซื้อจากแหล่งวัตถุดิบชั้นดีที่ อคส. มีฐานข้อมูลครอบคลุมทุกพื้นที่ทั่วประเทศ
 - การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย โดยมุ่งเน้นการเจรจากับร้านค้าสะดวกซื้อ
 - การวิเคราะห์ตลาดเป้าหมายใหม่ของ อคส. โดยวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย สภาพแวดล้อมทางการตลาด ส่วนแบ่งตลาด การวางแผนและนำแผนไปปฏิบัติใช้
 -
- ด้านการเงิน ที่มีความครอบคลุมการพิจารณาเกี่ยวกับ
 - การจัดหาเงินทุนหมุนเวียนในระดับหนึ่งที่เหมาะสำหรับค่าใช้จ่ายทุกด้าน เช่น ค่าเช่าสถานที่ เป็นต้น
 - วัตถุดิบ: การจัดหาสินค้าเกษตรประเภทต่าง ๆ ที่จะนำมาบรรจุลงบรรจุภัณฑ์เพื่อทำการขายทั้งในและนอกประเทศ โดยจะต้องวางแผนการจัดซื้อวัตถุดิบให้สอดคล้องกับคำสั่งซื้อที่ได้รับ
 - เครื่องจักร: จัดหาเครื่องจักรสำหรับการทำธุรกิจที่เหมาะสมในแต่ละประเภท โดยควรเลือกประเภทที่สามารถใช้ร่วมกันได้ในหลายประเภทสินค้า
- ด้านกฎระเบียบและข้อบังคับ ดำเนินการปรับปรุงกฎระเบียบและข้อบังคับที่จำเป็นอย่างเหมาะสมเพื่อเอื้อให้การดำเนินการสามารถเป็นไปได้

(3) การดำเนินธุรกิจโลจิสติกส์ครบวงจรควบคู่กับการบริหารจัดการคลังสินค้า ได้แก่ การบริหาร Stock การกระจายสินค้า และการให้บริการ Surveyor

เนื่องจากระบบโลจิสติกส์ มีความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่อุปทานที่มีผลต่อการแข่งขันทางการค้าทั้งภายในและต่างประเทศ ทั้งนี้ ระบบโลจิสติกส์เกี่ยวข้องกับการรับส่ง ดูแล สินค้าและบริการตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ ซึ่งกิจกรรมสำคัญในระบบโลจิสติกส์² (Stock and Lambert (2001)) ประกอบด้วย

- การให้บริการลูกค้า ซึ่งมีต้นทุนในการเติมเต็มตามคำสั่งซื้อ และต้นทุนในการจัดการสินค้าที่ถูกส่งคืน
- การขนส่งสินค้า มีค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการเคลื่อนย้ายสินค้าและบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า
- กิจกรรมคลังสินค้า มีค่าใช้จ่าย เช่น การตรวจรับสินค้า การจัดเก็บ การตรวจคำสั่งซื้อที่เข้ามา การแยกหรือรวมสินค้า และการคัดเลือกที่ตั้งคลังสินค้า เป็นต้น
- การดำเนินงานในส่วนผลิตและการจัดซื้อ ซึ่งเป็นต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงปริมาณการผลิตหรือปริมาณคำสั่งซื้อหรือความถี่ในการสั่งซื้อสินค้า
- การจัดการคำสั่งซื้อและระบบข้อมูลข่าวสาร รวมถึงการคาดการณ์ความต้องการสินค้า
- การดูแลสินค้าคงคลัง และควบคุมปริมาณสินค้าคงคลังให้เหมาะสม โดยมีต้นทุนที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับ ค่าเสียโอกาสจากการไม่สามารถนำเงินทุนไปลงทุนส่วนอื่น ๆ ต้นทุนพื้นที่ในการจัดเก็บ ต้นทุนการบริหารสินค้าคงคลัง และต้นทุนความเสี่ยงในสินค้าคงคลังและความสูญเสียในตัวสินค้า

สำหรับสินค้าเกษตรซึ่งมีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ตั้งแต่เกษตรกร พ่อค้าส่ง พ่อค้าปลีก ผู้ส่งออก จนถึงผู้บริโภค รวมทั้งแหล่งผลิตส่วนใหญ่กระจายอยู่ทั่วประเทศ จึงทำให้ระบบโลจิสติกส์เข้ามามีบทบาทสำคัญอย่างมากในการบริหารจัดการเพื่อเคลื่อนย้ายสินค้าเกษตรจากแหล่งผลิตไปยังผู้บริโภคทั้งในและต่างประเทศ ในคุณภาพและปริมาณที่ถูกต้อง และทันต่อเวลา

อย่างไรก็ตาม ต้นทุนโลจิสติกส์สินค้าเกษตรของประเทศไทยในปัจจุบันยังอยู่ในระดับสูง ซึ่งส่วนหนึ่งเกิดจากความยุ่งยากในการบริหารจัดการ เนื่องจากลักษณะเฉพาะของสินค้าเกษตรที่มีข้อจำกัดด้านกายภาพซึ่งเน่าเสียง่ายและมีอายุสั้น การผลิตต้องใช้เวลาและให้ผลผลิตเป็นฤดูกาล จึงจำเป็นต้องอาศัยระบบโลจิสติกส์ที่มีคุณภาพสูง ในการควบคุมอุณหภูมิและคุณภาพของสินค้าเกษตรให้เหมาะสมในแต่ละช่วงเวลาตลอดห่วงโซ่อุปทาน หรือในแต่ละขั้นตอนตั้งแต่การเคลื่อนย้าย จัดเก็บ รวบรวม และกระจายผลผลิต ประกอบกับคลังสินค้า ไซโลปรับอากาศ และห้องเย็นควบคุมอุณหภูมิที่ใช้ในระบบโลจิสติกส์เพื่อถนอมหรือยืดอายุผลผลิตในปัจจุบันยังมีไม่เพียงพอต่อการนำไปใช้ นอกจากนั้นในขั้นตอนการขนส่งสินค้าเกษตรยังต้องอาศัยความรวดเร็วในการกระจายสินค้าไปยังแหล่งต่าง ๆ ด้วยเช่นกัน

จากข้อมูลต้นทุนโลจิสติกส์ซึ่งรวบรวมโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) พบว่าประเทศไทยมีต้นทุนโลจิสติกส์ในภาพรวมสูงมาก โดยในปี 2556 มีต้นทุนโลจิสติกส์ต่อยอดขายเท่ากับร้อยละ 8.06 เพิ่มขึ้นจากปี 2555 ซึ่งเท่ากับร้อยละ 7.27 โดยกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีต้นทุนโลจิสติกส์ต่อยอดขายสูงสุดคือ กลุ่มอุตสาหกรรมฟอกและตกแต่งหนังฟอก ทั้งนี้ องค์ประกอบของต้นทุนโลจิสติกส์ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ต้นทุนการขนส่งสินค้า (Transportation Cost) ต้นทุนการเก็บรักษา

² นราพันธ์ จันทร์กระจาย พัฒนา เสือวิริยพันธ์ และองอาจ เลี้ยงพันธุ์สกุล การประยุกต์วิธีวิเคราะห์ต้นทุนฐานกิจกรรมเพื่อศึกษาต้นทุนโลจิสติกส์ของเกษตรกรผู้ผลิตข้าวอินทรีย์ในจังหวัดเชียงใหม่

สินค้าคงคลัง (Inventory Holding Cost) และต้นทุนการบริหารจัดการ (Administration Cost) จากตารางที่ 6.6 จะเห็นได้ว่า ในปี 2556 ต้นทุนทั้ง 3 ประเภทเพิ่มสูงขึ้นจากปี 2555 โดยต้นทุนการขนส่งสินค้ามีสัดส่วนสูงสุดคิดเป็นร้อยละ 51.94 ของต้นทุนโลจิสติกส์

ตารางที่ 6.6: องค์ประกอบของต้นทุนโลจิสติกส์ปี 2556

องค์ประกอบของต้นทุนโลจิสติกส์	ปี 2555 (พันล้านบาท)	ปี 2556 (พันล้านบาท)	Growth (YoY)	สัดส่วนปี 2556 (ร้อยละ)
ต้นทุนการขนส่งสินค้า	936.5	953.2	1.78	51.94
ต้นทุนการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง	682.9	715.2	4.73	38.97
ต้นทุนการบริหารจัดการ	161.2	166.8	3.47	9.09
รวม	1,780.6	1,835.2		100

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

จากความสำคัญของระบบโลจิสติกส์ ต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศไทย รวมทั้งพันธกิจหลักของ อคส. คือการดำเนินธุรกิจคลังสินค้าเกษตร การค้า และธุรกิจบริการสินค้าเกษตรด้วยมาตรฐานอย่างมืออาชีพ เป็นธุรกิจหลัก รวมทั้งการให้บริการโลจิสติกส์ และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้า นั้น มูลนิธิสวค. มีความเห็นว่าการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบโลจิสติกส์ภายในองค์กรและการสร้างความร่วมมือกับภาคเอกชนและผู้ที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทานจึงยังมีความจำเป็นต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการสนับสนุนให้การปฏิบัติตามพันธกิจดังกล่าวของ อคส. มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสูงสุด สามารถลดต้นทุนการให้บริการและลดความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นจากกระบวนการให้บริการ และสร้างความพึงพอใจกับลูกค้า รวมทั้งตอบสนองความคาดหวังต่อนโยบายรัฐได้

อย่างไรก็ตาม แม้ว่า อคส. จะมีการดำเนินงานด้านการผลิต การค้า การรับฝากขาย การสะสม การรวบรวม การขนส่งสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภค บริโภค และประกอบกิจการคลังสินค้าและกิจการเกี่ยวกับสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภค รวมทั้งธุรกิจบริการ ที่เกี่ยวข้องทั้งกับสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภค ซึ่งมีความเกี่ยวเนื่องตั้งแต่กระบวนการในต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ แต่ อคส. มิใช่หน่วยงานผู้ให้บริการแต่เพียงผู้เดียว ในบางกรณี อคส. ยังอยู่ในฐานะผู้รับบริการด้วยเช่นกัน อีกทั้งการลงทุนด้านระบบโลจิสติกส์ให้ครอบคลุมทุกด้านตลอดกระบวนการห่วงโซ่อุปทานยังจำเป็นต้องใช้เงินลงทุนสูง ดังนั้น การปรับปรุงประสิทธิภาพระบบโลจิสติกส์จึงอาจแบ่งออกเป็นงานในระยะเวลาสั้นและระยะยาว โดย อคส. ควรจัดจ้างผู้เชี่ยวชาญด้านระบบโลจิสติกส์มาทำการศึกษาและให้คำปรึกษาแก่ อคส. เพื่อพิจารณาวางแผนการลงทุนให้เหมาะสมตามกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง

โดยในระยะสั้น อคส. ควรเป็นผู้ลงทุนปรับปรุงประสิทธิภาพระบบโลจิสติกส์ภายในองค์กรในกิจกรรมด้านการจัดหาปัจจัยการผลิต การบริหารจัดการสินค้าคงคลัง และการจัดการคำสั่งซื้อ ระบบข้อมูลข่าวสาร รวมถึงการคาดการณ์ความต้องการสินค้า ผ่านการลงทุนในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการโลจิสติกส์ และระบบการจัดการข้อมูล

ส่วนการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบโลจิสติกส์ในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับคลังสินค้า การตรวจสอบ การจัดเก็บ และการขนส่งสินค้า ที่ปัจจุบัน อคส. อยู่ในฐานะผู้รับบริการนั้น อคส. ควรกำหนดเป็นมาตรฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับข้อมูลและอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในกิจกรรมโลจิสติกส์ที่ผู้ประกอบการภาคเอกชนที่เป็นผู้ให้บริการต้องปฏิบัติตาม เพื่อเป็นการสนับสนุนและกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการในห่วงโซ่อุปทาน เช่น การกำหนดมาตรฐานคลังสินค้าที่ผู้ประกอบการเอกชนให้ อคส.เช่าเพื่อจัดเก็บสินค้าเกษตรบาง

ชนิดที่มีมูลค่าสูงและจำเป็นต้องเก็บรักษาเป็นเวลานาน (เช่น ข้าว) โดยต้องมีคลังสินค้าที่ปรับอุณหภูมิที่สามารถเก็บรักษาคุณภาพของสินค้าได้ หรือการกำหนดมาตรฐานการขนส่งสินค้าให้มีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาใช้ในการให้บริการ ประกอบไปด้วย ระบบติดตามยานพาหนะแบบ Real Time (GPS Tracking System) ที่ใช้อุปกรณ์ติดตั้งภายในยานพาหนะหรือคอมพิวเตอร์แบบพกพา ที่มีตัวรับสัญญาณ GPS เพื่อการระบุตำแหน่งและการสื่อสารภายในระบบ และระบบสารสนเทศที่ให้บริการ Application และระบบข้อมูล รวมทั้งระบบการให้บริการข้อมูลสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ (GIS) เพื่อให้ทราบถึงตำแหน่งและสถานะของรถยนต์ที่ขนส่งสินค้า หรือรับแจ้งความผิดปกติของรถยนต์ที่กำลังปฏิบัติหน้าที่ได้ นอกจากนี้ ควรกำหนดให้มีการใช้เทคโนโลยีสำหรับระบบการจัดการรถขนส่งสินค้าและการขนส่งเที่ยวกลับ (Backhaul) เพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและลดต้นทุนโลจิสติกส์ด้านการขนส่งลงได้ เป็นต้น

(4) การดำเนินธุรกิจตามนโยบายรัฐ แม้ว่ารายได้จากนโยบายรัฐจะมีความไม่มั่นคงดังที่ได้กล่าวไปก่อนหน้านี้ก็ตาม ที่ปรึกษาฯ เห็นว่า อคส. ควรยังคงการดำเนินการดำเนินธุรกิจตามนโยบายของรัฐไว้ในกรอบการดำเนินธุรกิจขององค์กร ซึ่งเป็นไปตามพันธกิจของ อคส. ในการสนับสนุนการดำเนินการตามนโยบายรัฐเพื่อรักษาสมดุลทั้งปริมาณและราคาสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความโปร่งใส อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินการตามแนวทางดังกล่าว อคส. ควรมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่เกี่ยวกับการคาดการณ์แนวโน้มเกี่ยวกับสินค้าเกษตรในการสนับสนุนการทำงาน ซึ่งทำให้ อคส. สามารถวางแผนที่เกี่ยวกับการทำงานสนับสนุนนโยบายรัฐบาล จากการคาดการณ์แนวโน้มภาวะสินค้าเกษตร และการเสนอแนวทางในการดำเนินการจัดการที่เหมาะสมให้แก่กระทรวงพาณิชย์ และรัฐบาลซึ่งจะเป็นการทำงานเชิงรุก รวมทั้งยังเป็นการสนับสนุนการทำธุรกิจด้านอื่น ๆ ด้วย

ทั้งนี้ ในส่วนของแผนงาน/โครงการที่สนับสนุนการพัฒนาในรูปแบบธุรกิจเบื้องต้น มีดังนี้

- โครงการการค้าข้าวโพด-ข้าวเปลือก หอมมะลิรองรับการสร้างไซโล อ.พระพุทธรบาท จ.สระบุรี (เน้น wholesale) โดยดำเนินการซื้อข้าวโพด-ข้าวเปลือกจากกลุ่มสหกรณ์ วิสาหกิจชุมชน ในช่วงที่ผลผลิตออกมาจำนวนมากซึ่งมีราคาต่ำ และเก็บไว้ขายในช่วงที่ผลผลิตน้อย ราคาสูง ให้กับกลุ่มโรงสีและโรงงานอาหารสัตว์
- โครงการศึกษาแนวทางการดำเนินธุรกิจ Logistic เพื่อส่งเสริมธุรกิจคลังสินค้า และเพิ่มรายได้ให้กับ อคส. ได้แก่ การบริหาร Stock การกระจายสินค้า และการให้บริการ Surveyor
- โครงการรับซื้อและจำหน่ายข้าวหอมมะลิบรรจุกระสอบ
- โครงการบริหารจัดการ การนำเข้าข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ เพื่อการส่งออก (โครงการเดิม)
- โครงการจำหน่ายข้าวสารบรรจุถุง ของ อคส. (โครงการเดิม)
- โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์ที่ดินคลังธนบุรีให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดย อคส. พิจารณาให้ผู้ประกอบการเอกชนเข้ามาเสนอแนวทางการพัฒนาการใช้ประโยชน์พื้นที่คลังสินค้าธนบุรี โดยที่ อคส. เป็นผู้ให้เช่าพื้นที่ที่ดินคลังสินค้าธนบุรี (โครงการเดิม)

- โครงการใช้ประโยชน์พื้นที่คลังสินค้าราษฎร์บูรณะให้คุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจ โดย อคส. พิจารณาให้ผู้ประกอบการเอกชนเข้ามาเสนอแนวทางการพัฒนาการใช้ประโยชน์พื้นที่คลังสินค้าราษฎร์บูรณะ โดยที่ อคส. เป็นผู้ให้เช่าพื้นที่ที่ดินคลังสินค้าราษฎร์บูรณะ (โครงการเดิม)

6.3.3 การดำเนินการด้านการปรับปรุงกระบวนการ

การปรับปรุงการทำงานเป็นการดำเนินการเพื่อทบทวนงาน กระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาว่าควรได้รับการพัฒนาหรือปรับปรุงในด้านใดบ้าง เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) และประสิทธิภาพ (Efficiency) มากยิ่งขึ้น ทำให้การดำเนินงานมีความคล่องตัวมากขึ้น สามารถตรวจสอบได้ สอดคล้องกับความต้องการและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป รวมถึงการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความถูกต้อง รวดเร็ว ทันต่อการใช้งาน และมีความสมบูรณ์ที่จะช่วยทำให้การตัดสินใจเป็นไปด้วยความถูกต้อง ในการปรับปรุงกระบวนการของ อคส. ที่ผ่านไปตามแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินฯ เดิมได้มีการจัดทำโครงการต่างๆ รองรับการปรับปรุงกระบวนการ อาทิ โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบูรณาการระบบการควบคุมภายในและตรวจสอบภายใน โครงการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อคส. โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร โครงการปรับปรุงระบบสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการเกษตรกรตามโครงการรับจำนำข้าวเปลือก อคส. (ระยะที่ 2) อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การดำเนินงานของ อคส. มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อคส. ควรต้องมีการปรับปรุงเพิ่มประสิทธิภาพด้านกระบวนการทำงานในด้านต่างๆ ดังนี้

- **การเพิ่มประสิทธิภาพระบบสารสนเทศ** เนื่องจากในปัจจุบันระบบสารสนเทศของ อคส. ที่ใช้สนับสนุนการดำเนินงานภายในจากธุรกิจปกติของ อคส. คือระบบ ERP ซึ่งมีระบบงานย่อย 12 ระบบ และสามารถ Integrate ข้อมูลได้ แต่เมื่อมีโครงการใหม่ เช่น โครงการรับจำนำข้าว ซึ่งเป็นโครงการขนาดใหญ่ ระบบงานที่มีอยู่เดิม ไม่สามารถรองรับได้ จึงต้องมีการพัฒนาระบบงาน Semi Online ขึ้นมารองรับ แต่ก็ไม่สามารถเชื่อมโยงกับระบบ ERP ได้ อคส. จึงควรปรับปรุงระบบสารสนเทศทั้ง Hardware และ Software ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยอาจใช้วิธีพัฒนา (Develop) เอง หรือจัดซื้อระบบใหม่ตามความเหมาะสม เพื่อให้สามารถรองรับการดำเนินธุรกิจหลัก (Core Business) และสามารถรองรับโครงการต่างๆ ตามนโยบายรัฐในแต่ละช่วงเวลาได้ และเพื่อให้มีระบบสารสนเทศที่ดีที่ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการบริหารหรือตัดสินใจได้ถูกต้อง และทันต่อเวลา

- **การเพิ่มวงเงินในระเบียบข้อบังคับการจัดซื้อเพื่อการค้าปกติ** อคส. ได้กำหนดวงเงินในระเบียบข้อบังคับการจัดซื้อเพื่อการค้าปกติ ปี 2526 โดยจำกัดวงเงินในการดำเนินการให้ ผอ. อคส. ไว้เพียง 25 ล้านบาท ทำให้การดำเนินธุรกิจซื้อสินค้าไม่คล่องตัว เนื่องจาก หากวงเงินซื้อ 25-50 ล้านบาท ต้องเป็นอำนาจของประธาน Board อคส. และถ้ามากกว่า 50 ล้านบาทขึ้นไปจะต้องผ่านการพิจารณาของ Board อคส. จึงทำให้เกิดความล่าช้า และอาจสูญเสียโอกาสทางการค้า จึงควรมีการปรับปรุงกฎระเบียบดังกล่าว

ในเบื้องต้น จึงเห็นควรทบทวนแผนฟื้นฟูฐานะการเงินฯ โดยคงโครงการเดิมที่ยังดำเนินการต่อเนื่อง และเพิ่มเติมโครงการ/แผนงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้านการปรับปรุงกระบวนการ ดังนี้

1. โครงการปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับการค้าภายใต้กรอบการค้าปกติ เพื่อปรับปรุงวงเงินอำนาจอนุมัติของ ผอ. อคส. ในการซื้อสินค้า/ผลผลิตเพื่อการจำหน่าย ให้สูงขึ้นเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน ทันต่อสถานการณ์ทางการค้า
2. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบูรณาการระบบควบคุมภายในและตรวจสอบภายใน เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะของเจ้าหน้าที่ จัดทำแผนการตรวจสอบประจำปี รวมถึงการประเมินผลการตรวจสอบและนำมาปรับปรุงการกำกับดูแลและควบคุมการบริหารความเสี่ยง (โครงการเดิม)
3. โครงการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อคส. เพื่อพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในโดยหาแนวทางในการป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นรวมถึงแนวทางปฏิบัติเพื่อสร้างระบบควบคุมภายในที่ดีและมีประสิทธิภาพ
4. โครงการบูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อคส. เพื่อพัฒนามาตรฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ให้สามารถเชื่อมโยงแบบบูรณาการ เพื่อสนับสนุนการสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารและบริการขององค์กร รวมถึงสามารถบริหารจัดการข้อมูลได้อย่างถูกต้องและสามารถนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กร

6.3.4 การดำเนินการด้านการบริหารจัดการองค์กร

การบริหารจัดการองค์กรพิจารณาจากยุทธศาสตร์องค์กรที่เน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร และเพิ่มขีดความสามารถด้านทรัพยากรบุคคล โดยการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และเพิ่มศักยภาพของบุคลากร รวมทั้งกำหนดเป้าหมายการทำงาน (KPI) ให้ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรของ อคส. สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งปรับปรุงภาพลักษณ์องค์กรให้มีภาพลักษณ์ที่ดีและเป็นที่ยอมรับของสังคมและผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder)

ที่ผ่านมา อคส. ได้ดำเนินโครงการต่าง ๆ ตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารองค์กรคลังสินค้า และแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทขององค์กรคลังสินค้า เพื่อสนับสนุนด้านการบริหารจัดการองค์กร อาทิ โครงการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRC) โครงการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) โครงการประชาสัมพันธ์เชิงรุก โครงการพัฒนากำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) และโครงการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ (Synergy) เป็นต้น

แม้ว่า อคส. มีจุดแข็งจากการที่มีบุคลากรมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมานานเป็นจำนวนมาก ทำให้มีความเชี่ยวชาญโดยเฉพาะด้านการเก็บรักษาและตรวจสอบคุณภาพสินค้าเกษตร แต่ขณะเดียวกัน อคส. ก็มีจุดอ่อนด้านโครงสร้างอัตรากำลังในปัจจุบันที่มีบุคลากรระดับหัวหน้างานที่มีประสบการณ์หรือเชี่ยวชาญเข้าสู่วัยเกษียณเป็นจำนวนมาก ทำให้มีแนวโน้มขาดผู้บริหารระดับกลาง-สูง อคส. จึงได้จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Successors Plan) ภายใต้โครงการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRC) ซึ่ง มูลนิธิ สวค. เห็นว่าเพื่อให้โครงการเป็นโครงการต่อเนื่องและเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน จึงควรมีการถ่ายทอดความรู้และทดลองปฏิบัติงานจริงในช่วงก่อนที่ผู้ถ่ายทอดจะเกษียณ รวมทั้งควรเร่งพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อรองรับการขยายธุรกิจเชิงพาณิชย์ของ อคส. โดยการจัดฝึกอบรมบุคลากรเพื่อให้ความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ อาทิ ด้านการตลาด และการจัดการห่วงโซ่อุปทานของผลผลิตทางการเกษตร เป็น

ต้น เนื่องจากปัจจุบัน อคส. ยังขาดบุคลากรที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญในการพัฒนาธุรกิจการค้า รวมทั้งควรจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ผ่านการอบรมพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ ในขณะเดียวกัน ควรพัฒนาการวิจัยข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าเกษตร สินค้าอุปโภคบริโภค และภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถคาดการณ์ทิศทางราคาสินค้าเกษตรได้ทันต่อสถานการณ์ และเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้านธุรกิจการค้าของ อคส. นอกจากนี้ อคส. ควรเร่งสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร ด้วยดำเนินโครงการที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ โครงการประชาสัมพันธ์เชิงรุก โครงการพัฒนาการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) และโครงการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันของรัฐวิสาหกิจ (Synergy) เป็นต้น

สำหรับแผนงาน/โครงการที่สนับสนุนด้านการบริหารจัดการองค์กรในเบื้องต้นตามแผนฟื้นฟูฐานะการเงินฯ (ปรับปรุงปี 2558) มีดังนี้

1. โครงการประชาสัมพันธ์เชิงรุก (ต่อเนื่องจากโครงการเดิม)
2. โครงการพัฒนาการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) (ต่อเนื่องจากโครงการเดิม)
3. โครงการปรับโครงสร้างองค์กร อคส. และวางแผนอัตรากำลังคนใหม่ เพื่อให้ อคส. มีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม ชัดเจน คล่องตัว และมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ขององค์กร และสอดคล้องกับการดำเนินงานในอนาคต
4. โครงการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร อคส. เพื่อกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรทุกระดับ และนำผลการประเมินมาใช้ประกอบการพิจารณาผลตอบแทนเลื่อนขั้นตำแหน่ง และการบริหารงานบุคคลด้านอื่นๆ
5. โครงการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRC) เพื่อเตรียมความพร้อมในการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Resource Capital: HRC) เพื่อให้ อคส. มุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความรู้ความสามารถ ตลอดจนพัฒนาทักษะหรือความชำนาญ รวมถึงประสบการณ์มาสร้างศักยภาพขององค์กร
6. โครงการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ผ่านการอบรมพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถ
7. โครงการสืบทอดผู้บริหารรุ่นต่อรุ่น เป็นโครงการต่อเนื่องจากโครงการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRC) ในส่วนของการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร โดยต้องมีการถ่ายทอดความรู้และทดลองปฏิบัติงานจริงในช่วงก่อนที่ผู้ถ่ายทอดจะเกษียณโดยให้ผู้บริหารเป็นผู้ที่เลี้ยง

6.3.5 การดำเนินการด้านการบริหารสินทรัพย์

ได้แก่ การบริหารสินทรัพย์ที่ อคส. มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ดังที่ได้กล่าวไว้ในบทก่อนหน้านี้นี้เกี่ยวกับการทบทวนผลการดำเนินการ และการถือครองสินทรัพย์ ที่พบว่า อคส. มีสินทรัพย์อยู่เป็นจำนวนมาก และ เมื่อเปรียบเทียบกับความสามารถในการสร้างรายได้ของสินทรัพย์เหล่านั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องจะมีความเห็นว่า สินทรัพย์เหล่านี้จะสามารถสร้างรายได้ได้มากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ดังนั้น อคส. จึงจำเป็นต้องพิจารณาความเป็นไปได้ต่าง ๆ ในการสร้างรายได้ของสินทรัพย์ที่มีอยู่ และ

เลือกวิธีการที่มีความเหมาะสมที่สุด การพิจารณาอาจจะต้องเปรียบเทียบความเหมาะสมทั้งในเชิงต้นทุน และ
กำไรที่เกิดขึ้น รายละเอียดเกี่ยวกับข้อเสนอการสร้างรายได้จากสินทรัพย์ที่ อคส. มีอยู่จะได้นำเสนอในบท
ต่อไป

อคส. มีสินทรัพย์จำนวนมากที่เป็นคลังสินค้าตั้งอยู่ในทำเลที่มีศักยภาพ ทั้งในกรุงเทพและต่างจังหวัด
รวม 7 แห่ง อยู่ในกรุงเทพ 2 แห่ง คือ คลังสินค้าธนบุรี และคลังสินค้าราษฎร์บูรณะ ต่างจังหวัด 5 แห่ง ได้แก่
คลังสินค้าปากช่อง จ.นครราชสีมา คลังสินค้าบัวใหญ่ จ.นครราชสีมา คลังสินค้าสุวรรณคโลก
จ.สุโขทัย คลังสินค้าบ้านไผ่ จ.ขอนแก่น และคลังสินค้าทับทวง จ.สระบุรี เนื้อที่รวมทั้งหมด 96 ไร่ 3 งาน
แต่ยังใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินดังกล่าวไม่คุ้มค่า มีการให้เช่าเพื่อเก็บเอกสาร เวชภัณฑ์ อุปกรณ์ต่างๆ และเก็บ
ข่าวสารตามโครงการรัฐ ฯลฯ ซึ่งมีอัตราการใช้ประโยชน์จากการให้เช่าคลังสินค้าเฉลี่ยกว่า 80% และยังมีที่ดิน
เปล่าอีก 4 แปลง เนื้อที่รวมประมาณ 188 ไร่ ได้แก่ ที่ดินที่ อ.โกรกพระ จ. นครสวรรค์ ต.พระนอน อ. เมือง
จ.นครสวรรค์ อ.หนองกรด อ.เมือง จ.นครสวรรค์ และที่ ต.ธารเกษม อ.พระพุทธบาท จ.สระบุรี ที่บางส่วนให้
เช่าปลูกพืชผลการเกษตร อาทิ อ้อย มันสำปะหลัง

ที่ผ่านมา อคส. มีการดำเนินงานตามแผนฟื้นฟูฐานะการเงินฯ ปี 2555-2559 ที่สนับสนุนยุทธศาสตร์
การสร้างรายได้และบริหารสินทรัพย์องค์กรให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า โดยมีแผนงาน/โครงการหลาย
โครงการที่มุ่งเน้นพัฒนาทรัพย์สินที่มีอยู่ในรูปแบบต่างๆ ดังนี้

1. ปี 2556-2557 โครงการพัฒนาการให้บริการคลังสินค้าและโลจิสติกส์ที่คลังธนบุรี ที่ผ่านมา อคส.ไม่
สามารถหาข้อตกลงในการทำสัญญา เนื่องจากคู่สัญญา (GPO) ไม่พร้อมที่จะเช่าคลังสินค้า ที่ประชุม
คณะกรรมการ อคส. ครั้งที่ 6/56 ลว. 23 พค. 56 จึงมีมติให้ยกเลิกโครงการ
2. ปี 2556-2557 โครงการใช้ประโยชน์พื้นที่คลังสินค้าราษฎร์บูรณะให้คุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจ ซึ่งยังไม่
สามารถดำเนินการตามแผนปฏิบัติการได้ เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงประเภทและการใช้ประโยชน์
ที่ดินของ กทม. โดยพื้นที่คลังราษฎร์บูรณะถูกกำหนดเป็นพื้นที่สีส้ม คือเขตที่อยู่อาศัยหนาแน่น ไม่
สามารถใช้ประโยชน์ตามที่ศึกษาไว้ ประกอบกับ GPO ไม่พร้อมที่จะเช่าคลังสินค้าของ อคส. จึงต้อง
ปรับแผนปฏิบัติการ
3. ปี 2556-2557 โครงการพัฒนาคลังสินค้า ศูนย์รวบรวม และกระจายสินค้าทั่วอาเซียน ได้แก่
คลังสินค้าสุวรรณคโลก จ.สุโขทัย คลังสินค้าปากช่อง จ.นครราชสีมา คลังสินค้าบัวใหญ่ จ.
นครราชสีมา คลังสินค้าบ้านไผ่ จ.ขอนแก่น และคลังสินค้าทับทวง จ.สระบุรี แต่ยังไม่สามารถ
ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการได้ เนื่องจากมีมติจากคณะกรรมการ อคส. ครั้งที่ 3 ลว. 21 มีค. 56
เลื่อนโครงการไปดำเนินงานในปี 58
4. ปี 2557-2558 โครงการ พัฒนามาตรฐานคลังกลางและจัดหาค้างกลางให้เพียงพอ ตามมติ Board
อคส. ครั้งที่ 11/57 วันที่ 21 ต.ค. 57 โดยมีโครงการสร้างไซโลระบบปิดที่ อ.พระพุทธบาท จ.สระบุรี
งบประมาณงวดที่ 1-2 ของปี 2557 วงเงิน 107.71 ลบ. ไม่ผูกพันงบประมาณของปี 2558 วงเงินที่
เหลือ 392.47 ลบ. ให้คงไว้ก่อน และให้ศึกษาข้อมูลกำหนดเป้าหมายลูกค้า และพิจารณาว่ามีความ
คุ้มค่าในการลงทุนหรือไม่

โครงการดังกล่าวข้างต้น จำเป็นต้องมีการทบทวนโดยพิจารณาว่าโครงการใดมีศักยภาพที่จะ
ดำเนินการเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และจะต้องมีการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการเป็นอย่างดีในทุกด้าน

รวมถึงพิจารณาถึงความพร้อมในด้านต่างๆ ที่จะสนับสนุนให้โครงการสำเร็จได้ตามเป้าหมาย ได้แก่ เงินทุนในการดำเนินโครงการ บุคลากรที่มีความรู้ ประสบการณ์ ความชำนาญที่เกี่ยวข้องกับงาน เครื่องมือสนับสนุนการดำเนินโครงการ อาทิ ระบบการเงินบัญชี ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ฯลฯ ทั้งนี้ การดำเนินโครงการพัฒนาสินทรัพย์พร้อมๆ กันหลายโครงการ จะทำให้มีข้อจำกัดในการดำเนินการและหรืออาจความเสี่ยงในหลายด้านหากเตรียมการไม่พร้อม โดยเฉพาะเรื่องเงินทุนที่ อกส.ไม่มีนโยบายกู้เงินมาเพื่อดำเนินโครงการ ดังนั้น จึงต้องมีการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังในการดำเนินโครงการเพื่อใช้เงินทุนอย่างระมัดระวังและให้เกิดประโยชน์สูงสุด

6.4 ข้อเสนอแนะทางการติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ ภายใต้แผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทขององค์การคลังสินค้า

เพื่อทำให้เกิดการติดตาม และประเมินผล ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงการดำเนินการให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ที่ปรึกษา ได้จัดทำข้อเสนอแนะทางการติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ ตามแผนฟื้นฟูฯ ซึ่งมีกระบวนการในการติดตามและประเมินผล ทั้งหมด 6 ขั้นตอน ตามแผนภาพที่ 6.7

แผนภาพที่ 6.7: ข้อเสนอแนะทางการติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ ตามแผนฟื้นฟูฯ



โดยมีรายละเอียดในการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดกรอบแนวทางและวิธีการติดตามและประเมินผล

สำหรับข้อเสนอแนวทางในการติดตามและประเมินผลแผนฟื้นฟูฯ ในครั้งนี้ พิจารณาในประเด็นของผลที่เกิดขึ้นจากการนำไปปฏิบัติ โดยอาศัยการติดตามงาน (Monitoring) การประเมินผล (Evaluation) และการติดตามผล (Follow-up) เป็นรูปแบบในการประเมิน กระทำการติดตามและประเมินผลผ่านแผนงาน/โครงการโดยอาศัยกรอบแนวคิดของ CIPP Model ซึ่งเป็นแนวคิดเชิงระบบในการประเมินผล (System Approach) ที่เป็นกระบวนการในการวิเคราะห์และตัดสินคุณค่าเกี่ยวกับแผนงาน/โครงการมุ่งเน้นการนำผลการศึกษามาใช้ โดยมีรายละเอียดของการติดตามและประเมินผล ดังนี้

○ **การติดตามงาน** ติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนฟื้นฟูฯ ว่ามีความก้าวหน้าในการดำเนินงานหรือไม่ ติดตามว่าผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินการหรือไม่

○ **การประเมินผล** เป็นการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินโครงการตามแผนฟื้นฟูฯ โดยพิจารณาจากการประเมินบริบทว่ามีความสอดคล้อง ปัจจัยนำเข้าว่ามีความเพียงพอและเหมาะสม กระบวนการมีระบบที่ดี และผลผลิต/ ผลลัพธ์/ ผลกระทบมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล และส่งผลกระทบเชิงบวกมากกว่า หรือไม่

○ **การติดตามผล** พิจารณาผลผลิต/ ผลลัพธ์/ ผลกระทบของโครงการตามแผนฟื้นฟูฯ ว่ายังคงมีการดำเนินอยู่ (กรณีโครงการต่อเนื่อง) มีความก้าวหน้า และมีการพัฒนาต่อยอดหรือไม่

ซึ่งในแต่ละประเด็นของการติดตามและประเมินผลข้างต้นนั้น ไม่ว่าจะจะเป็นประเด็นรูปแบบการประเมิน (ติดตามงาน ประเมินผล และติดตามผล เป็นต้น) กรอบแนวทางการประเมิน (เช่น CIPP Model เป็นต้น) ตัวชี้วัดที่ใช้ในการติดตามและประเมินผล (ความก้าวหน้า ความมีประสิทธิภาพ มีความสำเร็จ เป็นต้น) จะต้องมีการจัดทำข้อตกลงร่วมสำหรับสำนักที่เกี่ยวข้องโดยแยกตามรายยุทธศาสตร์ทั้ง 5 ด้าน เพื่อให้เป็นที่ยอมรับร่วมกันทั้งในส่วนผู้ปฏิบัติในฐานะผู้ปฏิบัติงานตามแผนฟื้นฟูฯ ที่กำหนดไว้และผู้ติดตามประเมินผลในฐานะคนตรวจสอบการทำงานของผู้ปฏิบัติว่าเป็นไปตามแผนฟื้นฟูฯ ที่กำหนดไว้หรือไม่ มีปัญหาหรืออุปสรรคหรือไม่ อย่างไร

2. **สร้างและพัฒนาเครื่องมือสำหรับการติดตามประเมินผล** เพื่อให้การติดตามและประเมินผลการดำเนินโครงการสามารถทำได้ ข้อมูลปฐมภูมิถือว่าเป็นหัวใจสำคัญส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดความครบถ้วนสมบูรณ์ เนื่องจากข้อมูลของการปฏิบัติงานบางส่วนยังมิได้มีการจัดเก็บหรือรวบรวมไว้ ดังนั้น ในการรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิจำเป็นต้องคำนึงถึงลักษณะของข้อมูลที่ตี ที่ต้องมีความถูกต้อง แม่นยำ ครบถ้วนสมบูรณ์ ตรงตามเป้าหมายในการศึกษา และสามารถนำไปใช้เป็นหลักฐานเชิงประจักษ์/ เครื่องมือในการอ้างอิงได้ ตลอดจนมีความทันเวลาด้วย ที่ปรึกษา ได้รวบรวมเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลซึ่งเป็นที่นิยม ประกอบด้วย 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ (1) การสำรวจภาคสนาม (Field Survey) ซึ่งมีเครื่องมือในการสำรวจที่สำคัญ ได้แก่ (1.1) แบบสอบถาม (Questionnaire) (1.2) การสัมภาษณ์ (Interview) (1.3) การสนทนากลุ่ม (Focus Group) (1.4) การระดมสมอง (Brainstorming Technique) และ (2) การทบทวนและรวบรวมข้อมูลเอกสาร (Documentary Research) โดยมีรายละเอียดดังนี้

การรวบรวมข้อมูลโดยการสำรวจภาคสนามเป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลปฐมภูมิ โดยมีเครื่องมือที่สำคัญดังนี้

1.1) แบบสอบถาม เป็นชุดคำถามเพื่อใช้รวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างหรือประชากร โดยโครงสร้างของแบบสอบถาม ประกอบด้วย คำชี้แจงในการตอบ สถานภาพของผู้ตอบ และข้อความเกี่ยวกับข้อเท็จจริงและความคิดเห็น ทั้งนี้ แบบสอบถามโดยทั่วไปมี 2 ลักษณะ ได้แก่ ข้อคำถามแบบปลายเปิดซึ่งให้ผู้ตอบแสดงความรู้ ความคิดเห็น โดยไม่มีข้อจำกัด และข้อคำถามแบบปลายปิดทั้งแบบเลือกเพียงคำตอบเดียวหรือหลายคำตอบ และแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งเป็นการประเมินความมากน้อย

สำหรับขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถาม ประกอบด้วย (1) วิเคราะห์ลักษณะของข้อมูล (2) กำหนดรูปแบบของข้อคำถาม (3) จัดทำแบบสอบถามฉบับร่าง (4) ตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ (5) ทดลองใช้และปรับปรุง ทั้งนี้ ลักษณะของคำถามที่ดีควรใช้ภาษาที่ชัดเจน เข้าใจง่าย แต่ละข้อควรมีเพียงคำถามเดียว หลีกเลี่ยงคำถามที่จะตอบได้หลายทาง ไม่ใช้คำถามที่เป็นการนำผู้ตอบ เป็นต้น

1.2) การสัมภาษณ์ เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ต้องอาศัยการโต้ตอบทางวาจาเป็นหลัก ใช้ได้ดีสำหรับการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความรู้สึก ความสนใจ ความคิดเห็น และทัศนคติในเรื่องต่าง ๆ และใช้เก็บข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ ความคิดเห็นต่าง ๆ สำหรับประเภทของการสัมภาษณ์ แบ่งเป็น (1) การสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างแน่นอน (Structured Interview) ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ที่ได้กำหนดตัวคำถามและคำตอบไว้เรียบร้อยแล้ว คำตอบมักเป็นแบบให้ผู้ตอบเลือกตอบอย่างใดอย่างหนึ่งในแบบตรวจสอบคำตอบ (Check List) เป็นแบบให้ผู้ตอบจัดอันดับความสำคัญของคำตอบแบบ Rating Scale การสัมภาษณ์แบบนี้ส่วนใหญ่ใช้ในการสำรวจ เช่น การสำรวจสำมะโนประชากร เป็นต้น (2) การสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่ไม่กำหนดคำตอบล่วงหน้า คำถามที่ใช้และลำดับคำถามสามารถเปลี่ยนแปลงยืดหยุ่นได้

สำหรับขั้นตอนการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย กำหนดจุดมุ่งหมายที่แน่นอน เตรียมคำถามล่วงหน้า ผึกหรือทดลองการสัมภาษณ์ก่อนสัมภาษณ์จริง สร้างบรรยากาศให้เป็นกันเอง สร้างพื้นความรู้ในเรื่องที่จะสัมภาษณ์ จดบันทึกการสัมภาษณ์ ทั้งนี้ เทคนิคการสัมภาษณ์ที่ดีควรสัมภาษณ์ทีละคำถาม ใช้ถ้อยคำที่เข้าใจง่าย คำถามชัดเจน ฟังคำตอบจากผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วยความตั้งใจ ให้ความสำคัญกับคำตอบอย่างเพียงพอ พยายามให้เสร็จทันเวลา เป็นต้น

1.3) การสนทนากลุ่ม เป็นการให้ผู้ร่วมสนทนาได้พูดแสดงความคิดเห็นตามประเด็นที่ผู้วิจัยตั้งไว้ โดยผู้ร่วมสนทนาจะมีการอภิปรายในประเด็นต่าง ๆ ตามความคิดเห็นและประสบการณ์ของผู้ร่วมสนทนา ซึ่งเหมาะกับการหาข้อสรุปหรือแนวทางใหม่ ๆ

เนื่องจากการสนทนากลุ่มไม่ได้จัดทำได้ในระยะเวลาอันสั้น ก่อนที่จะมีการประชุมควรมีการเตรียมการเพื่อให้การสนทนาที่เกิดขึ้นเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด ทั้งนี้ ขั้นตอนในการจัดสนทนากลุ่มมีดังนี้

(1) การกำหนดหัวข้อคำถามและวัตถุประสงค์ ควรมีการกำหนดปัญหา คำถามและวัตถุประสงค์การวิจัยให้ชัดเจน

(2) การคัดเลือกประชากรเป้าหมายและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ต้องพิจารณาว่าข้อมูลที่ต้องการนั้นจะได้อะไรมาจากใครบ้าง ดังนั้น การกำหนดประชากรเป้าหมายจึงเป็นไปในลักษณะการเลือกกลุ่มตัวอย่างเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) นอกจากนี้ประชากรควรมีลักษณะร่วมบางอย่างคล้ายคลึงกัน (Homogeneous Participant) เช่น เพศ อายุ แหล่งที่อยู่อาศัย ระดับการศึกษา อาชีพ เป็นต้น

(3) การกำหนดแนวคำถามเพื่อใช้สำหรับการสนทนา โดยส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นปลายเปิด โดยในขั้นต้นผู้วิจัยควรฉายมโนทัศน์ (Concept) หรือประเด็นกว้าง ๆ เกี่ยวกับข้อมูลที่ต้องการทราบให้กลุ่มสนทนา รับทราบก่อน เพื่อนำประเด็นดังกล่าวมาปรับให้อยู่ในรูปของคำถาม (Questions) โดยจะทำการสนทนาแบบซักถามข้อต่อข้อหรือเป็นประเด็นสั้น ๆ ไม่จำเป็นต้องอยู่ในรูปคำถามก็ได้ ในบางครั้งคำถามที่มีความซับซ้อน

อาจทำการต่อยอดไปสู่ประเด็นสำหรับการซักถามต่อ (Probes) เพื่อสร้างความเข้าใจให้แก่กลุ่มสนทนาและผู้วิจัยได้รับรายละเอียดเพิ่มมากขึ้นด้วย

(4) การจัดการสนทนากลุ่ม แบ่งได้เป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้ (1) การเริ่มต้นสนทนากลุ่ม อาจเริ่มต้นด้วยกิจกรรมละลายพฤติกรรม รวบรวมข้อมูลภูมิหลังของแต่ละคน อธิบายวัตถุประสงค์ กระบวนการและเวลาที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม (2) การดำเนินการสนทนากลุ่ม (3) การยุติการสนทนาและสรุปประเด็นที่ได้จากการสนทนา

1.4) การระดมสมอง เป็นกระบวนการรวบรวมความคิดเห็น ปัญหา หรือข้อเสนอแนะจำนวนมากโดยยังไม่มีวิธีการวิพากษ์วิจารณ์ ซึ่งเป็นวิธีการในการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และสร้างการมีส่วนร่วมของกลุ่มได้มากที่สุด โดยมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

(1) เตรียมการ เริ่มต้นที่การกำหนดประเด็นในการระดมสมอง กำหนดระยะเวลาในการนำเสนอของแต่ละคน กำหนดวิธีการระดมสมอง เช่น ฟรีรอบวง (Freewheeling) หรือเรียงตามคิว (Round Robin) กำหนดผู้ทำหน้าที่เป็น Facilitator หรือผู้บันทึก (Note Taker) ทำหน้าที่บันทึกความคิดเห็นและกระตุ้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการร่วมแสดงความคิดเห็น

(2) ระดมความคิดเห็น ให้เวลาสมาชิกแต่ละคนสร้างความคิดของตนเองก่อนแล้วค่อยให้เสนอความคิดเห็นของตนตามวิธีที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ผู้ทำหน้าที่เป็น Facilitator ต้องพยายามกระตุ้นให้สมาชิกฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ๆ และพยายามดัดแปลงให้ความคิดเห็นมีความแหลมคมขึ้น จนกระทั่งหมดเวลาที่กำหนดไว้

(3) ทำความกระจ่าง ให้สมาชิกทุกคนทำความเข้าใจความคิดเห็นไปพร้อม ๆ กัน หากไม่เข้าใจเจ้าของความคิดเห็นควรอธิบายและปรับปรุงถ้อยคำให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ในขั้นตอนนี้ห้ามสมาชิกอภิปรายหรือวิพากษ์วิจารณ์ความคิดเห็น

(4) ประเมิน ตรวจสอบความคิดเห็นว่าซ้ำซ้อน ไม่ตรงประเด็น หรือไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ออกหลังจากนั้นทีมงานจะต้องทำการจัดหมวดหมู่ความคิด สรุปออกมาเป็นแผนภูมิ จัดลำดับความสำคัญหรืออภิปรายเพื่อหาความคิดเห็นที่เป็นเอกฉันท์

ส่วนการทบทวนและรวบรวมข้อมูลเอกสารเป็นการทบทวนสถานภาพของโครงการตามลักษณะของแต่ละโครงการ เพื่อทำความเข้าใจถึงสถานภาพต่าง ๆ เช่น ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ประโยชน์ที่ได้รับ กลุ่มเป้าหมาย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และปัญหา/อุปสรรคที่พบ เป็นต้น โดยการดำเนินการประกอบด้วย 5 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

(1) ทบทวนสถานภาพของโครงการโดยวิเคราะห์ผลการดำเนินงานจริง (Actual) เปรียบเทียบกับแผนงานที่กำหนด (Planned) ทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ เวลา และงบประมาณด้วย

(2) ทบทวน/ ตรวจสอบผลผลิต/ ผลลัพธ์/ ผลกระทบที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับเป้าหมายและตัวชี้วัดที่กำหนด รวมทั้งทบทวน/ ตรวจสอบผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการ และส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในเชิงบวกและลบ

(3) ทบทวน/ ตรวจสอบกลุ่มเป้าหมายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อทำความเข้าใจถึงคุณลักษณะของกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งทำการทบทวน/ ตรวจสอบผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความเกี่ยวข้องกับโครงการไม่ว่าทางใดทางหนึ่งเพื่อวางแผนและกำหนดแนวทางการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อไป

(4) ทบทวน/ ตรวจสอบปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข ปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลให้การดำเนินโครงการไม่บรรลุผลสำเร็จตามที่ได้วางแผนไว้ ทั้งนี้ ปัจจัยดังกล่าวสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดระยะเวลาการ

ดำเนินงานโครงการ โดยอาจจะเกิดขึ้นได้ตั้งแต่ ขั้นตอนการริเริ่มโครงการ การดำเนินงานโครงการ จนกระทั่ง การใช้ประโยชน์จากโครงการ

(5) พิจารณาตัดสินใจ รวบรวม และวิเคราะห์ผลการทบทวน/ตรวจสอบ (1) สถานภาพโครงการ (2) ผลผลิต/ผลลัพธ์/ผลกระทบที่เกิดขึ้น (3) กลุ่มเป้าหมายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ (4) ปัญหา อุปสรรคและ แนวทางแก้ไข เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาตัดสินใจ “ดำเนินโครงการต่อ โดยอาจจะคงแผนเดิมไว้ ปรับ ปริมาณ และ/หรือปรับคุณภาพ” “ยกเลิกโครงการ โดยระบุเหตุผลประกอบการยกเลิกที่เหมาะสม” “ชะลอ โครงการเพื่อศึกษาเพิ่มเติม และ/หรือปรับปรุงแผน” หรือ “ขยายผลโครงการเพื่อจัดทำโครงการต่อเนื่อง”

ซึ่งที่ปรึกษาฯ พิจารณาแล้วพบว่า เครื่องมือในการจัดเก็บข้อมูลที่เหมาะสมสำหรับนำมาประกอบการ ติดตามและประเมินผลในครั้งนี้ ได้แก่

❖ **การติดตามงาน** การติดตามงานเป็นการติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามที่ ได้กำหนดไว้ในแผนฟื้นฟูฯ หรือไม่ มีปัญหาหรืออุปสรรคในระหว่างการปฏิบัติงานหรือไม่ เครื่องมือที่นิยมใช้ การตรวจสอบ คือ ตารางคุมกำหนดเวลาการทำงาน (Gantt Chart) ที่มีการกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการของ แต่ละยุทธศาสตร์ภายใต้แผนฟื้นฟูฯ โดยให้ผู้ติดตามประเมินผลทำการตรวจสอบผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบกับตารางคุมกำหนดเวลาว่าผลงานของแต่ละโครงการที่ได้นั้นตรงตามเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่ หรือการกำหนดให้มีการรายงาน หรือการตรวจสอบจากแบบรายงานผลการดำเนินงานที่มีการมอบหมายให้แต่ละสำนักที่มีหน้าที่รับผิดชอบหลักในการดำเนินการโครงการต่าง ๆ จัดทำขึ้น (กรณีที่มีการกำหนดแบบรายงาน) โดยแบบรายงานดังกล่าวจะอยู่ในรูปของแบบรายงานการติดตามผลการดำเนินงานของโครงการ อันประกอบ ไปด้วยรายงานความก้าวหน้า รายงานการใช้จ่ายงบประมาณ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การพิจารณาจากเอกสาร หรือรายงานเพียงอย่างเดียวอาจทำให้การติดตามงานได้ข้อมูลไม่ครบถ้วนและรอบด้าน เช่น ข้อมูลในเชิง ปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงาน เป็นต้น ที่ปรึกษาฯ จึงขอเสนอให้มีการประชุมสัมมนาระดมความคิดเห็น ร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติและผู้ติดตามประเมินผล เพื่อให้เกิดการสอบถาม ตรวจสอบ ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะ ในกรณีที่เกิดปัญหาในระหว่างการปฏิบัติงาน หรือการสำรวจโดยลงพื้นที่ (Site Visit) ในพื้นที่ทำงานจริงของ ผู้ติดตามประเมินผล เพื่อให้เป็นช่องทางในการสะท้อนภาพการปฏิบัติหน้าที่ ปัญหาและอุปสรรค (ถ้ามี) ของผู้ ปฏิบัติ

❖ **การประเมินผล** การประเมินผลการดำเนินโครงการตามยุทธศาสตร์ภายใต้แผนฟื้นฟูฯ นั้น ที่ ปรึกษาฯ ได้เสนอให้มีการดำเนินการโดยใช้แบบจำลองประเมินโครงการแบบซิปปโมเดล (CIPP Model) เป็น กรอบแนวทางการประเมิน โดยการประเมินในแต่ละประเด็นจะใช้เครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิที่ แตกต่างกัน ดังนี้

○ การประเมินบริบท ใช้วิธีการทบทวนข้อมูลเอกสารเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างกัน โดยการพิจารณาว่าวัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ของการดำเนินโครงการของยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ มีความ เชื่อมโยง สอดคล้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับแผนฟื้นฟูฐานะการเงินและทบทวนบทบาทองค์กร คลังสินค้าหรือไม่

○ การประเมินปัจจัยนำเข้า ใช้วิธีการทบทวนข้อมูลเอกสารและแบบรายงานผลการดำเนินงาน ที่มีการมอบหมายให้แต่ละสำนักที่มีหน้าที่รับผิดชอบหลักในการดำเนินการโครงการต่าง ๆ จัดทำขึ้น เพื่อ ตรวจสอบความเพียงพอและเหมาะสมของปัจจัยนำเข้า โดยการพิจารณาว่าการดำเนินโครงการของ

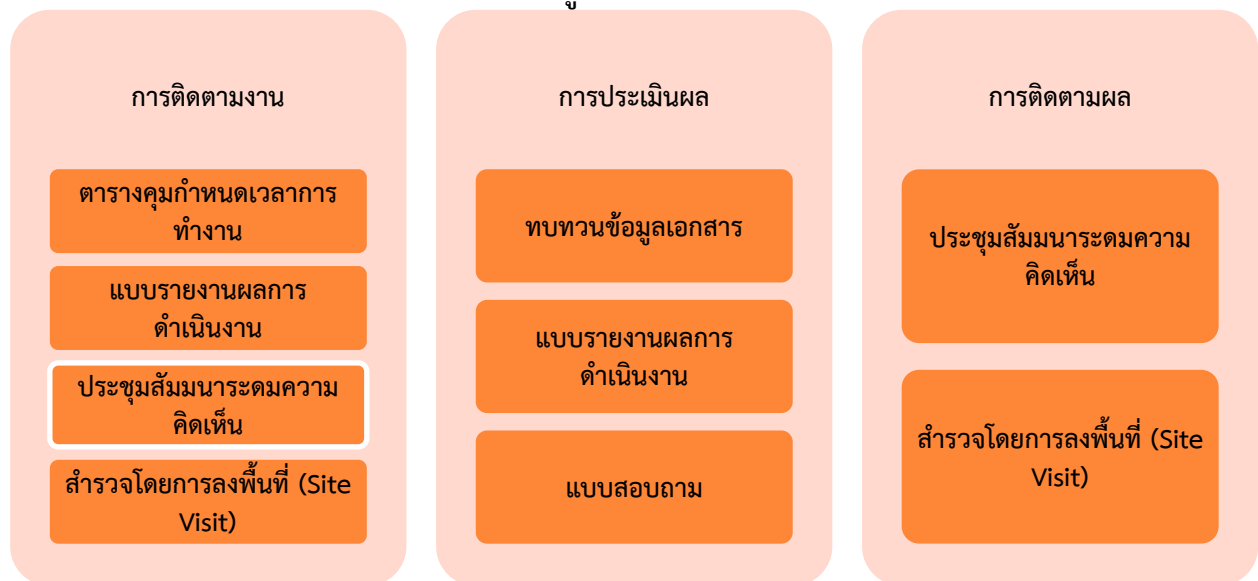
ยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ มีบุคลากร ได้รับงบประมาณ และมีวัสดุอุปกรณ์ เพียงพอและเหมาะสม จนสามารถทำให้การดำเนินโครงการบรรลุตามวัตถุประสงค์ของโครงการที่กำหนดไว้ได้

○ การประเมินกระบวนการ ใช้วิธีการจัดทำแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความมีระบบของการนำแผนฟื้นฟูฯ ไปดำเนินการ โดยพิจารณาระดับความเข้าใจและการนำไปดำเนินการในขั้นตอนการแปลงแผนฟื้นฟูฯ ไปสู่การดำเนินงานในระดับปฏิบัติการ (DO) และพิจารณาระดับการนำไปดำเนินการในขั้นตอนของการปรับปรุงการดำเนินงานตามผลการประเมินของแผนฟื้นฟูฯ (ACT)

○ การประเมินผลผลิต/ ผลลัพธ์/ ผลกระทบ ใช้วิธีการตรวจสอบจากแบบรายงานผลการดำเนินงานที่มีการมอบหมายให้แต่ละสำนักที่มีหน้าที่รับผิดชอบหลักในการดำเนินโครงการต่าง ๆ จัดทำขึ้น เพื่อพิจารณาความก้าวหน้าของตัวชี้วัดที่ระบุไว้ในแผนฟื้นฟูฯ กับผลการดำเนินงานของแต่ละโครงการ

❖ **การติดตามผล** การติดตามผลการดำเนินโครงการภายใต้แผนฟื้นฟูฯ เป็นการติดตามผลในส่วนของผลผลิต/ ผลลัพธ์/ ผลกระทบของโครงการ ซึ่งแบ่งเป็นการพิจารณาความคงอยู่ของผลการดำเนินโครงการ ความก้าวหน้าของผลการดำเนินโครงการ และการพัฒนาต่อยอดของผลการดำเนินโครงการ โดยใช้วิธีการประชุมสัมมนาระดมความคิดเห็น เพื่อให้แต่ละสำนักที่รับผิดชอบหลักของแต่ละโครงการนำเสนอผลของการดำเนินโครงการภายใต้แผนฟื้นฟูฯ ร่วมกับการสำรวจผลการดำเนินโครงการโดยการลงพื้นที่ (Site Visit) ด้วย

แผนภาพที่ 6.8: เครื่องมือในการจัดเก็บข้อมูลสำหรับนำมาประกอบการติดตามและประเมินผล



3. **จัดตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผล** ในการติดตามและประเมิน เห็นควรให้มีการจัดตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบกรอบแนวทาง วิธีการ เครื่องมือ และติดตามผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนฟื้นฟูฯ ทั้งนี้ ในปัจจุบัน อคส. มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน³ (Risk Management Committee: RMC) ซึ่งทำหน้าที่ในการพิจารณาความเสี่ยงของ

³ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประกอบด้วย

- ✓ กรรมการรองการคลังสินค้า 2 ท่าน (ดำรงตำแหน่งประธานและรองประธาน)
- ✓ ผู้อำนวยการการคลังสินค้า
- ✓ รองผู้อำนวยการการคลังสินค้าทุกท่าน

องค์การคลังสินค้าและจัดให้มีนโยบายการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งแนวทางการควบคุมภายในขององค์การคลังสินค้า ซึ่งการติดตามและประเมินผล (Monitoring) เป็น 1 ในองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน ดังนั้น ในการติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ ตามแผนฟื้นฟูฯ อาจอาศัยอำนาจของคณะกรรมการชุดนี้ในการให้ความเห็นชอบกรอบแนวทางในการติดตามและประเมินผล แต่หากคณะกรรมการชุดข้างต้นพิจารณาแล้วพบว่าการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ ตามแผนฟื้นฟูฯ มีความจำเพาะและจำเป็นต้องได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษ ก็อาจจะอาศัยอำนาจของคณะกรรมการชุดนี้ในการแต่งตั้งคณะกรรมการ คณะบุคคล หรือบุคคล ให้มาดำเนินงานเฉพาะในการติดตามและประเมินผลการดำเนินโครงการตามยุทธศาสตร์ภายใต้แผนฟื้นฟูฯ โดยคณะกรรมการอาจจะประกอบด้วย

- ✓ ผู้อำนวยการ หรือตัวแทน
- ✓ รองผู้อำนวยการที่รับผิดชอบด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (ถ้ามี) หรือตัวแทน
- ✓ ผู้ช่วยผู้อำนวยการที่รับผิดชอบด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (ถ้ามี) หรือตัวแทน
- ✓ ผู้อำนวยการทุกสำนักหรือตัวแทน

รวมกันไม่เกิน 18 คน ทำหน้าที่ในการกำหนดแนวทาง วิธีการในการติดตามและประเมินผล ดำเนินการติดตามและประเมินผล รายงานผลและเสนอความเห็นต่อผลการติดตามและประเมินผล ตลอดจนทำการแจ้งผลการติดตามและประเมินผลให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบและนำไปปรับปรุง

4. ประชุมชี้แจงวิธีการติดตามและประเมินผล ร่วมกับคณะผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องในแต่ละยุทธศาสตร์เพื่อจัดเตรียมข้อมูลสำหรับรองรับการติดตามและประเมินผลก่อนมีการดำเนินการ โดยกำหนดให้มีการประชุม ทั้งหมด 3 รอบ (ปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม) ดังนี้

- ✓ รอบที่ 1 ชี้แจงทำความเข้าใจเหตุผลและความจำเป็นในการติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์ภายใต้แผนฟื้นฟูฯ โดยคณะกรรมการติดตามและประเมินผลที่จัดตั้งขึ้นเชิญผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุม เพื่อชี้แจงและสร้างความเข้าใจร่วมกัน ถึงที่มาและความสำคัญของการจัดทำระบบการติดตามและประเมินผล ขั้นตอนในการติดตามและประเมินผล (เบื้องต้น) เป็นต้น
- ✓ รอบที่ 2 นำเสนอกรอบแนวทางและวิธีประเมินผล เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผล รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัดของการติดตามและประเมินผล ที่เกิดจากการประชุมหารือของคณะกรรมการติดตามและประเมินผล เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทราบและร่วมแสดงความคิดเห็นต่อกรอบแนวทางข้างต้น เมื่อได้ความคิดเห็นจากที่ประชุม คณะกรรมการติดตามและประเมินผลจะรวบรวมและนำกลับไปปรับแก้ไขเพื่อให้กรอบแนวทางนี้เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย
- ✓ รอบที่ 3 นำเสนอกรอบแนวทางและวิธีประเมินผลที่ได้รับการแก้ไขตามความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้อง หากที่ประชุมไม่มีความเห็นใดเพิ่มเติม ให้คณะกรรมการติดตามและประเมินผลประกาศกรอบแนวทาง วิธีการ และตัวชี้วัดที่จะใช้ในการติดตามและประเมินผล และให้เริ่มดำเนินการในการติดตามและประเมินผลทันที

- ✓ ผู้ช่วยผู้อำนวยการองค์การคลังสินค้าทุกท่าน
- ✓ ผู้อำนวยการสำนักบริหารยุทธศาสตร์
- ✓ ผู้อำนวยการส่วนงานบริหารความเสี่ยง

ทั้งนี้ ช่วงเวลาในการประชุมของแต่ละรอบขึ้นอยู่กับคณะกรรมการติดตามและประเมินผล แต่อย่างไรก็ตาม ระยะเวลาในแต่ละช่วงของการประชุมไม่ควรเกิน 30 วัน เพื่อไม่ให้กระบวนการติดตามและประเมินผลเกิดความล่าช้า

5. ติดตามและประเมินผลตามแผนงาน ในการติดตามและประเมินผล ให้ดำเนินการตามเครื่องมือติดตามและประเมินผลที่นำเสนอในหัวข้อขั้นตอนที่ 2 ตามยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ ภายใต้แผนฟื้นฟูฯ โดยรอบของการติดตามและประเมินผลนั้น ที่ปรึกษาฯ เสนอ ดังนี้

✓ การติดตามงาน ให้เป็นการติดตามการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส นั่นคือ ไตรมาสที่ 1 ในช่วงเดือนตุลาคม – ธันวาคม ไตรมาสที่ 2 ในช่วงเดือนมกราคม – มีนาคม ไตรมาสที่ 3 ในช่วงเดือนเมษายน – มิถุนายน และไตรมาสที่ 4 ในช่วงเดือนกรกฎาคม – กันยายน โดยทำการตรวจสอบจากตารางคุมกำหนดเวลาการทำงาน (Gantt Chart) หรือจากแบบรายงานผลการดำเนินงานของโครงการ ร่วมกับการประชุมสัมมนาระดมความคิดเห็นร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติและผู้ติดตามประเมินผล และการสำรวจโดยลงพื้นที่ (Site Visit) โดยในแต่ละรอบของการติดตามงาน จะต้องทราบว่าการดำเนินงานของแต่ละโครงการดำเนินการไปถึงขั้นตอนใด ได้ผลผลิตตามที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติการหรือไม่ ประสบปัญหาหรืออุปสรรคในระหว่างดำเนินการหรือไม่ อย่างไร

✓ การประเมินผล จัดให้มีการประเมินผลการดำเนินงาน 2 รอบ คือ รอบที่ 1 ประเมินผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือนของปีงบประมาณ และ รอบที่ 2 ประเมินผลการดำเนินงานรอบ 12 เดือนของปีงบประมาณ โดยทำการตรวจสอบตามองค์ประกอบของ CIPP Model ดังนี้

○ บริบท โดยการทบทวนข้อมูลเอกสารเพื่อตรวจสอบความเชื่อมโยง สอดคล้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกันระหว่างโครงการของยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ กับแผนฟื้นฟูฐานะการเงินและทบทวนบทบาทองค์กรคลังสินค้า

○ ปัจจัยนำเข้า โดยการทบทวนข้อมูลเอกสารและแบบรายงานผลการดำเนินงานของโครงการ เพื่อตรวจสอบความเพียงพอและเหมาะสมของบุคลากร งบประมาณ และมีวัสดุอุปกรณ์

○ กระบวนการ โดยการจัดทำแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเข้าใจและการนำไปดำเนินการในขั้นตอนการแปลงแผนฟื้นฟูฯ ไปสู่การดำเนินงานในระดับปฏิบัติการ (DO) และการปรับปรุงการดำเนินงานตามผลการประเมินของแผนฟื้นฟูฯ (ACT)

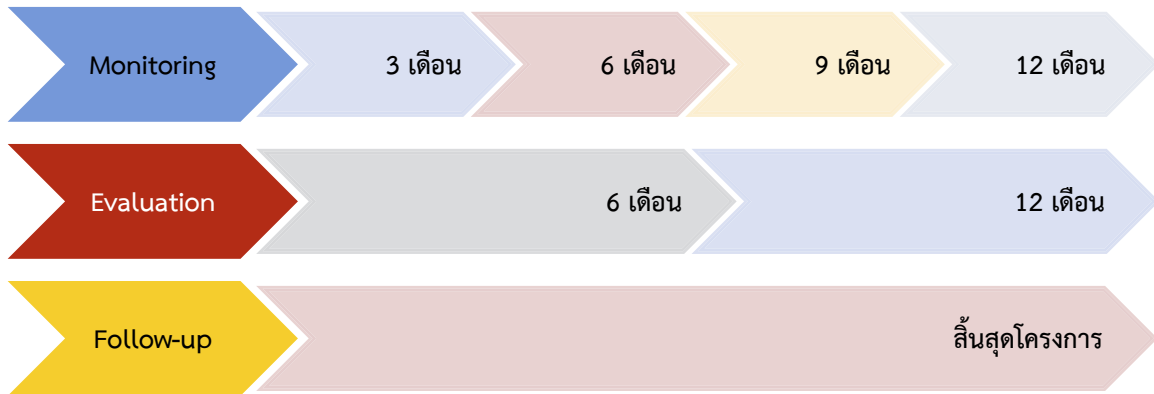
○ ผลผลิต/ ผลลัพธ์/ ผลกระทบ โดยการตรวจสอบจากแบบรายงานผลการดำเนินงานของโครงการ เพื่อพิจารณาผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของแต่ละโครงการ

โดยในแต่ละรอบของการประเมินผล จะต้องทราบว่าการดำเนินงานของแต่ละโครงการประสบผลสำเร็จ บรรลุตามวัตถุประสงค์ ได้ผลผลิตตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเกิดผลลัพธ์ตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ ตลอดจนได้ทราบปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลให้ไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้การดำเนินการประสบความสำเร็จ เพื่อนำมาเป็นต้นแบบให้กับการดำเนินการโครงการในระยะต่อไป

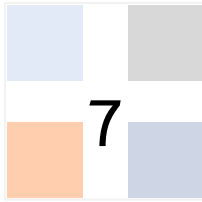
✓ การติดตามผล เป็นการติดตามผลเมื่อสิ้นสุดการดำเนินโครงการ เพื่อตรวจสอบความคงอยู่ ความก้าวหน้า และการพัฒนาต่อยอดของผลการดำเนินโครงการนั้น ๆ โดยอาศัยการประชุมสัมมนาระดมความคิดเห็น ของผู้ที่เกี่ยวข้อง ร่วมกับการสำรวจผลการดำเนินโครงการโดยการลงพื้นที่ (Site Visit)

ทั้งนี้ ในกระบวนการติดตามและประเมินผลนี้ ควรมุ่งเน้นการสำรวจโดยลงพื้นที่ในแต่ละยุทธศาสตร์ เพื่อให้รับทราบข้อเท็จจริงในพื้นที่ด้วย

แผนภาพที่ 6.9: ข้อเสนอแนะของการติดตามและประเมินผล



6. ประชุมชี้แจงเพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับ เมื่อได้ผลการติดตามและประเมินผลการดำเนินการของโครงการตามยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ ภายใต้แผนฟื้นฟูฯ ให้จัดให้มีการประชุมรายงานผลการดำเนินการตามกรอบแนวทาง วิธีการและตัวชี้วัดการติดตามและประเมินผลที่ได้ร่วมกันกำหนดขึ้นมานั้น ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายรับทราบผลการติดตามและประเมินผลดังกล่าว และเปิดโอกาสให้ทั้งผู้ปฏิบัติและผู้ติดตามและประเมินผลอภิปราย ชี้แจงหรือแสดงความคิดเห็นในประเด็นที่มีข้อสงสัย หลังจากนั้นให้ผู้รับผิดชอบนำผลการติดตามและประเมินผลไปใช้ปรับปรุงการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์ตามที่ได้กำหนดไว้



แนวทางการบริหารสินทรัพย์ที่องค์การคลังสินค้ามีอยู่ให้เกิดประโยชน์ สูงสุด

ข้อเสนอแนวทางการบริหารสินทรัพย์ขององค์การคลังสินค้า (อคส.) นี้ ที่ปรึกษาฯ ได้ทำพิจารณาสินทรัพย์ที่มีอยู่ของ อคส.ที่เป็นคลังสินค้าจำนวน 7 แห่ง และที่ดินเปล่าที่เป็นกรรมสิทธิ์ของ อคส. จำนวน 4 แปลง ซึ่งปัจจุบันสินทรัพย์ดังกล่าว ส่วนใหญ่เป็นแหล่งสร้างรายได้ให้กับ อคส. โดยเฉพาะรายได้จากการให้บริการคลังสินค้าและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ที่ถือเป็นรายได้หลักตามพันธกิจ/ภารกิจตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งของ อคส. แม้ว่ารายได้ในส่วนนี้ มีอัตรากำไรขั้นต้นอยู่ในระดับสูงถึงร้อยละ 82.71 ในช่วงไตรมาสที่ 1 ของปี 2558 และเป็นรายได้ที่สูงเป็นอันดับ 2 รองจากการดำเนินงานตามโครงการรัฐที่มีอัตรากำไรขั้นต้นเท่ากับร้อยละ 91.49 ข้อควรสังเกตคือ สินทรัพย์เหล่านี้ เป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีการดำเนินการเพื่อพัฒนาศักยภาพมาเป็นเวลานาน ทำให้ต้นทุนที่เกิดขึ้นค่อนข้างต่ำจากการใช้สินทรัพย์ที่มีสภาพเก่าดำเนินการไปตามสภาพ ซึ่งแม้ว่าสัดส่วนของกำไรจะสูง แต่มูลค่าที่เป็นตัวเงินที่ได้จากการดำเนินการก็มีปริมาณค่อนข้างต่ำ ซึ่งหากเปรียบเทียบกับความต้องการใช้จ่ายในการดำเนินการขององค์กรที่มีความครอบคลุมทั้งค่าใช้จ่ายบุคลากร และค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ รวมทั้งค่าใช้จ่ายอื่น ๆ นั้น ย่อมจะไม่เพียงพอ ยิ่งไปกว่านั้น จากการพิจารณาเบื้องต้นเกี่ยวกับศักยภาพของสินทรัพย์เหล่านี้ รวมทั้ง การสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อม ที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า สินทรัพย์เหล่านี้มีศักยภาพในการสร้างรายได้ที่น่าจะสูงกว่าแนวทางการจัดประโยชน์ที่เป็อยู่ในปัจจุบัน และการพัฒนาแนวทางการจัดประโยชน์ที่เหมาะสมจากสินทรัพย์เหล่านี้จึงเป็นเงื่อนไขที่สำคัญ

ประการหนึ่งที่ปรากฏในแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและการทบทวนบทบาทขององค์กรคลังสินค้า และได้รับการคาดหมายว่าจะเป็นเงื่อนไขที่สำคัญในการสร้างความยั่งยืนทางด้านรายได้แก่ อคส. ด้วยเหตุผลดังกล่าว อคส. จึงควรพิจารณาทบทวนปรับปรุงทรัพย์สินดังกล่าวเพื่อเพิ่มศักยภาพในการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

รายละเอียดและสถานการณ์ใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์ต่าง ๆ ขององค์กรคลังสินค้าในปัจจุบัน (สถานะเมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2558) ปรากฏตารางที่ 7.1 และ 7.2

ตารางที่ 7.1: รายละเอียดคลังสินค้า ห้องเย็นและท่าเรือ

คลังสินค้า	ขอบเขต		%การใช้ประโยชน์		องค์ประกอบ/จำนวน			รายได้ต่อปี (ล้านบาท)	สถานะการใช้ประโยชน์ในปัจจุบัน
	เนื้อที่ (ไร่)	พื้นที่คลัง (ตรม.)	พื้นที่คลังต่อเนื้อที่รวม	วันที่มีการเช่า/วันที่ให้เช่าได้ (ปี2557)	คลังสินค้า	ห้องเย็น	ท่าเทียบเรือ		
1. ธนบุรี	19.5	14,700	47%	73.86%	4	-	2 (ท่าเรือโป๊ะ)	12.336	- เก็บเอกสาร อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ และ เอกชนเช่าเก็บยางรถเซรามิค ผ้า เป็นการเช่าระยะสั้นไม่เกิน 1 ปี - เดิมปี2556ได้ทำ MOU กับองค์การเภสัช เป็นคลังสินค้าปรับอุณหภูมิ เก็บยา เวชภัณฑ์ เป็นศูนย์กระจายสินค้าแต่ตกลงเรื่องค่าเช่าไม่ได้ คณะกรรมการจึงให้ยกเลิกไป แผนระยะยาวอยู่ระหว่างดำเนินการจ้างที่ปรึกษาศึกษาและพัฒนาต่อไป
2. ราษฎร์บูรณะ	20.5	16,100	49%	77.41%	5	1	1 (ท่าเรือใหญ่)	42.813	-เอกชนเช่าเก็บอุปกรณ์ไฟฟ้า หลอด เวชภัณฑ์ อะไหล่เครื่องอัด -อยู่ระหว่างการจ้างที่ปรึกษาศึกษาแนวทางการพัฒนาใช้ประโยชน์ในรูปแบบอื่น
3. ปากช่อง จ.นครราชสีมา	5.0	200	3%	99.70%	1	-	-	0.300	ให้เอกชนเช่าทำโรงกลึง
4. บัวใหญ่ จ.นครราชสีมา	30.75	3,000	6%	99.70%	1	-	-	0.556	เก็บข่าวสาร คชก.จะปรับปรุงพื้นที่คลังปี 59

คลังสินค้า	ขอบเขต		%การใช้ประโยชน์		องค์ประกอบ/จำนวน			รายได้ ต่อปี (ล้านบาท)	สถานะการใช้ประโยชน์ ในปัจจุบัน
	เนื้อที่ (ไร่)	พื้นที่คลัง (ตรม.)	พื้นที่ คลังต่อ เนื้อที่ รวม	วันที่มีการ เช่า/วันที่ ให้เช่าได้ (ปี2557)	คลัง สินค้า	ห้อง เย็น	ทำเทียบ เรือ		
5. สวรรคโลก จ.สุโขทัย	6.35	1,100	11%	99.70%	2	-	-	0.336	ให้ เอกชนเช่าเก็บ อุปกรณ์การเกษตร
6. บ้านไผ่ จ.ขอนแก่น	18.25	3,000	23%	99.70%	1	-	-	0.670	เก็บข้าวสาร คชก.
7. ทับทวน จ.สระบุรี	5.75	160	2%	99.70%	1	-	-	0.442	ให้เช่าจอดรถบรรทุก ปูนซีเมนต์
รวม	106.1	38,260	25%	83.49%	15	1	3	57.453	

ที่มา: ฝ่ายยุทธศาสตร์ องค์การคลังสินค้า ประมวลผลโดยมูลนิธิ สวค.

หมายเหตุ: ลำดับที่ 1-4 เป็นกรรมสิทธิ์ของ อคส. และลำดับที่ 5-7 เป็นที่ดินของราชพัสดุ

ตารางที่ 7.2 : รายละเอียดที่ดินเปล่ากรรมสิทธิ์ อคส.

ที่ตั้งของที่ดิน	เนื้อที่ (ไร่ งาน ตารางวา)	รายได้ต่อปี (ล้านบาท)	สถานะการใช้ประโยชน์ในปัจจุบัน
1. อ.โกรกพระ จ. นครสวรรค์	1-3-9	-	-
2. ต.พระนอน อ.เมือง จ.นครสวรรค์	33-2-84	0.02	เกษตรกรเช่าปลูกอ้อยและพืชไร่
3. ต.หนองกรด อ.เมือง จ.นครสวรรค์	127-2-55	0.035	เกษตรกรเช่าปลูกมันสำปะหลัง
4. ต.ธารเกษม อ.พระพุทธ บาท จ.สระบุรี	25-0-0	-	ถูกกำหนดให้เป็นสถานที่ก่อสร้าง ไฮโดรระบบปิด
รวม	188-0-78	0.055	

ที่มา: ฝ่ายยุทธศาสตร์ องค์การคลังสินค้า ประมวลผลโดยมูลนิธิ สวค.

7.1 แนวคิดการจัดกลุ่มประเภทสินทรัพย์ ของ อคส. ตามศักยภาพในการ สร้างรายได้เชิงพาณิชย์

แนวทางการบริหารจัดการสินทรัพย์ที่ อคส. มีอยู่ดังที่แสดงข้างต้น ซึ่งมีศักยภาพในการใช้ประโยชน์ที่หลากหลายขึ้นอยู่กับปัจจัยที่มีความครอบคลุมประเด็นเกี่ยวกับลักษณะที่ตั้ง ขนาดของที่ดิน สภาพแวดล้อมของสินทรัพย์ สถานที่ใกล้เคียง รวมทั้ง ลักษณะของที่ดินและ/หรือสิ่งปลูกสร้าง ทำให้ในการกำหนดผลประโยชน์ที่ควรได้รับการจัดประโยชน์ก็ควรต้องพิจารณาเกี่ยวกับปัจจัยเหล่านี้ประกอบในการตัดสินใจว่าแนวทางการจัดประโยชน์ที่เลือกใช้อยู่มีความเหมาะสม คุ่มค่า มากน้อยเพียงใด รวมทั้งการสร้างรายได้จากสินทรัพย์ดังกล่าวเหมาะสมสำหรับการดำเนินการประเภทใด นอกจากนี้ ประเด็นที่ต้องพิจารณาร่วมด้วย

ประกอบการตัดสินใจจัดประโยชน์จากสินทรัพย์นี้ คือ ประเด็นทางด้านกฎหมายกล่าวคือ การดำเนินการต้องไม่ขัดกับกฎหมายและระเบียบที่กำหนด (เช่น กฎหมายผังเมือง และอื่น ๆ เป็นต้น)

ศักยภาพที่แตกต่างกันทำให้แนวทางจัดประโยชน์จากสินทรัพย์เหล่านี้ต้องแตกต่าง รวมทั้งการคาดหวังเกี่ยวกับผลตอบแทนที่ควรได้รับจากการจัดประโยชน์ด้วย ดังนั้น เพื่อทำให้เกิดการพิจารณาแนวทางในการดำเนินการที่เหมาะสม ซึ่งนำไปสู่ข้อเสนอในการบริหารสินทรัพย์ของ อคส. ที่เหมาะสมนั้น มูลนิธิ สวค. ในฐานะที่ปรึกษาฯ ขอเสนอให้จัดกลุ่มสินทรัพย์ที่ อคส. ครอบครองอยู่เป็น 2 กลุ่มโดยพิจารณาจากศักยภาพในการสร้างรายได้ (การจัดประโยชน์) ในเชิงพาณิชย์ ซึ่งเป็นการพิจารณาจากปัจจัยที่เกี่ยวกับศักยภาพของที่ดินดังกล่าวข้างต้น ซึ่งจะมีแนวทางในการบริหารจัดการที่แตกต่างกันดังนี้

7.1.1 กลุ่มสินทรัพย์ที่มีศักยภาพสูงในการพัฒนาเพื่อใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์

กลุ่มสินทรัพย์ที่มีศักยภาพสูงในการพัฒนาเพื่อใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ หมายถึง ที่ดิน และ/หรือสิ่งปลูกสร้างที่มีที่ตั้งอยู่ในบริเวณที่มีความต้องการใช้ประโยชน์ในที่ดินสูง (เช่น เป็นแหล่งชุมชน หรือเป็นแหล่งที่มีการพัฒนาอยู่ในระดับสูง ย่านธุรกิจ และอื่น ๆ) หรือพื้นที่ในบริเวณในบริเวณใกล้เคียงมีการดำเนินการจัดประโยชน์ในรูปแบบต่าง ๆ ที่สามารถสร้างผลตอบแทนจากการใช้ประโยชน์พื้นที่ได้สูง (เช่น พื้นที่เพื่อการพาณิชย์รูปแบบต่าง ๆ (ห้างสรรพสินค้า ศูนย์แสดงสินค้า หรือแหล่งบันเทิงในลักษณะอื่น เป็นต้น) หรือการใช้ประโยชน์เฉพาะที่มีความต้องการสูง (ท่าเรือ สถานีรถ และอื่น ๆ)) ที่ทำให้คาดการณ์ได้ว่า หากใช้สินทรัพย์ที่ครอบครองอยู่จัดประโยชน์ในลักษณะที่คล้ายคลึงกันย่อมจะสามารถสร้างผลตอบแทนจากการดำเนินการได้สูงไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน

จากการใช้แนวคิดดังกล่าวในการคัดกรองสินทรัพย์ที่ อคส. ครอบครองอยู่ พบว่า สินทรัพย์ที่สามารถจำแนกได้ว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีศักยภาพสูงในการพัฒนาเพื่อใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ ได้แก่

- พื้นที่ของคลังสินค้าธนบุรี
- พื้นที่คลังสินค้านราษณ์บูรณะ
- พื้นที่คลังสินค้าบัวใหญ่ จ. นครราชสีมา และ
- พื้นที่ที่ดินเปล่า อ. พระพุทธบาท จ. สระบุรี

พื้นที่ที่ตั้งของสินทรัพย์เหล่านี้เป็นพื้นที่ที่มีศักยภาพสูงที่จำเป็นต้องทำการพิจารณาว่า ลักษณะการใช้ประโยชน์ในพื้นที่เหล่านี้ในปัจจุบันสามารถสร้างรายได้ที่เหมาะสมให้กับ อคส. แล้วหรือไม่ ซึ่งในกรณีที่พบว่าไม่เหมาะสมกับศักยภาพของพื้นที่ อคส. ก็ควรพิจารณาเปลี่ยนแปลงแนวทางการจัดประโยชน์ในพื้นที่ดังกล่าวหรือปรับปรุงเพื่อให้สามารถสะท้อนซึ่งศักยภาพที่แท้จริงของพื้นที่ได้ โดยมีกรอบคิดในการพิจารณาเกี่ยวกับการบริหารสินทรัพย์ที่มีศักยภาพสูง ดังนี้

แนวทางในการสร้างรายได้: ใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ตามศักยภาพสูงสุดของพื้นที่ และลักษณะของสินทรัพย์ เช่น การพิจารณาใช้พื้นที่ที่มีขนาดใหญ่ในลักษณะที่หลากหลายตามความต้องการ (เช่น การเป็นศูนย์กลางการประชุม อาคารพาณิชย์เพื่อดำเนินธุรกิจ และศูนย์กลางการขนส่งและจัดเก็บ)

รูปแบบการลงทุนและการคิดค่าตอบแทนหรือรายได้จากการดำเนินการ

- อคส.ลงทุนโดยใช้เงินทุนของ อคส. เองทั้งหมด: รายได้ และผลตอบแทนจากการดำเนินโครงการ อาทิ ค่าเช่า ค่าดำเนินการ อื่นๆ จะเป็นของ อคส.ผู้เดียว
- อคส. ร่วมลงทุนกับเอกชนในรูปแบบ PPP (Public Private Partnership) หรือแนวทางการร่วมทุน (Joint Venture): แนวทางดังกล่าวคือ การที่ อคส. ดำเนินการร่วมกับผู้ลงทุนภาคเอกชนในการพัฒนาและใช้ประโยชน์ในพื้นที่ (และสิ่งปลูกสร้าง) ลักษณะของการลงทุนมีความหลากหลายทั้งในลักษณะของการร่วมทุนตามสัดส่วนที่ตกลงกับเอกชน ซึ่งอาจเลือกลงทุนด้วยเงินทุนของ อคส. เอง หรือการลงทุนโดยการนำที่ดินที่เป็นทรัพย์สินมาเป็นทุนในส่วนของ อคส. โดยทางเลือกในการดำเนินการสามารถเป็นได้อย่างหลากหลายทั้งในส่วนของกรณีที่ อคส. เข้าไปร่วมในการบริหารงาน และการมอบให้ภาคเอกชนเป็นผู้บริหาร ขณะที่ทางเลือกรูปแบบของค่าตอบแทนจากการดำเนินการเหล่านี้ก็สามารถเป็นไปได้อย่างหลากหลายตามลักษณะของทุนและการทำงานขององค์กร โดยรูปแบบของการกำหนดอัตราค่าตอบแทนในการจัดประโยชน์สินทรัพย์เหล่านี้อาจมีลักษณะใดลักษณะหนึ่งดังนี้
 - การกำหนดข้อตกลงแบ่งผลตอบแทนเป็นจำนวนเงินที่ชัดเจน ซึ่งคำนวณโดยพิจารณาจากต้นทุนเสียโอกาส แล้วกำหนดเป็นผลตอบแทนขั้นต่ำที่ต้องการ
 - การกำหนดข้อตกลงแบ่งผลตอบแทน โดยอ้างอิงอัตราค่าเช่าตามราคาตลาดของโครงการในลักษณะเดียวกัน โดยในช่วงแรกคิดอัตราแบ่งผลประโยชน์ที่ต่ำเนื่องจากอยู่ในช่วงเริ่มดำเนินการ หลังจากนั้นจะมีการปรับอัตราแบ่งผลตอบแทนเพิ่มขึ้นตามระยะเวลาที่ตกลงกัน หรือเมื่อผลประโยชน์ของโครงการดีขึ้นหรือมีกำไร
 - การกำหนดข้อตกลงแบ่งผลตอบแทนตามสัดส่วนการลงทุนกับกลุ่มผู้ร่วมทุนเมื่อโครงการมีผลกำไร
- อคส. ให้เช่าที่ดินระยะยาวเพื่อให้เอกชนมาดำเนินการพัฒนาโครงการ โดยคิดค่าเช่าตามราคาตลาดสำหรับโครงการที่มีลักษณะเดียวกัน และปรับขึ้นค่าเช่าตามระยะเวลาที่ตกลงกัน

อย่างไรก็ตาม ข้อควรสังเกตในการกำหนดอัตราค่าตอบแทนในการจัดประโยชน์จากสินทรัพย์ประเภทนี้ คือ อัตราค่าตอบแทนขั้นต่ำที่ได้รับไม่ควรน้อยกว่าอัตราค่าตอบแทนจากการดำเนินการในลักษณะที่คล้ายคลึงกันโดยภาคเอกชน (Market Rate)

7.1.2 กลุ่มทรัพย์สินที่มีศักยภาพปานกลางถึงต่ำในการใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์

กลุ่มสินทรัพย์ที่มีศักยภาพปานกลางถึงต่ำในการใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ หมายถึง ที่ดิน และ/หรือสิ่งปลูกสร้างที่มีที่ตั้งอยู่ในบริเวณที่มีความต้องการใช้ประโยชน์ในที่ดินในเชิงพาณิชย์น้อย (เช่น ตั้งอยู่ในพื้นที่ที่การคมนาคมไม่สะดวก สามารถเข้าถึงได้ยาก หรือในพื้นที่ที่มีระดับการพัฒนาต่ำ หรือห่างจากใจกลางเมือง

หรือชุมชนมาก) หรือในพื้นที่ใกล้เคียงไม่มีการใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ หรือใช้น้อย ทำให้คาดการณ์ได้ว่า หากใช้สินทรัพย์ที่ครอบครองอยู่จัดประโยชน์ในเชิงพาณิชย์จะได้รับผลตอบแทนที่ไม่คุ้มค่ากับการลงทุน จึงควรพิจารณาทางเลือกอื่นแทนในการจัดประโยชน์ เช่น การใช้ประโยชน์ทางด้านเกษตรกรรม หรือการผลิตอุตสาหกรรม หรือการอยู่อาศัย เป็นต้น

จากการใช้แนวคิดดังกล่าวในการคัดกรองสินทรัพย์ที่ อคส. ครอบครองอยู่ พบว่า สินทรัพย์ที่สามารถจำแนกได้ว่าเป็นสินทรัพย์กลุ่มทรัพย์สินที่มีศักยภาพปานกลางถึงต่ำในการใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ ได้แก่

- คลังสินค้าปากช่อง จ.นครราชสีมา
- คลังสินค้าสุวรรณโลก จ.สุโขทัย
- คลังสินค้าบ้านไผ่ จ.ขอนแก่น
- คลังสินค้าทับทิม จ.สระบุรี
- ที่ดินเปล่า อ. โกรกพระ จ. นครสวรรค์
- ที่ดินเปล่า ต.หนองกรด อ.เมือง จ.นครสวรรค์ และ
- ที่ดินเปล่า ต. พระนอน อ. เมือง จ. นครสวรรค์

ข้อควรสังเกตประการหนึ่ง คือ สินทรัพย์เหล่านี้บางส่วนเป็นคลังสินค้าที่สร้างบนที่ดินราชพัสดุ และที่ดินเปล่าที่เป็นที่นา ไม่ได้อยู่ในทำเลที่มีศักยภาพ บางแห่งไม่มีการใช้ประโยชน์ ใดๆก็ตาม มูลนิธิ สวค. เห็นว่า เพื่อให้ทรัพย์สินในกลุ่มนี้สามารถใช้ประโยชน์ได้เต็มที่ตามศักยภาพ จึงควรมีการทบทวนแนวทางการจัดประโยชน์ โดยแนวทางในการดำเนินการควรเป็นการให้เช่าที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง (ถ้ามี) และค่าเช่าให้เช่าอยู่ในปัจจุบัน โดยคิดอัตราค่าเช่าที่ไม่ต่ำกว่าอัตราตลาดในการดำเนินการที่มีลักษณะใกล้เคียงกันในพื้นที่ใกล้เคียง (Market Rate) เพื่อสร้างรายได้เพิ่มจากทรัพย์สินในกลุ่มนี้

การพิจารณาลงทุนเพิ่มเพื่อพัฒนาปรับปรุงทรัพย์สินเพื่อสร้างรายได้ให้กับ อคส. ควรมีการพิจารณาอย่างรอบคอบ โดยศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการและพิจารณาว่าควรพัฒนาสินทรัพย์ใดก่อนหลัง เพื่อให้แน่ใจว่าสินทรัพย์นั้นจะสร้างผลตอบแทนที่คุ้มค่า และ อคส. มีความพร้อมในการบริหารจัดการได้ เพื่อเป็นต้นแบบในการดำเนินการสำหรับโครงการอื่นต่อไป ในส่วนต่อไป ที่ปรึกษาฯ ได้ทำการวิเคราะห์และประเมินเบื้องต้นเกี่ยวกับศักยภาพของสินทรัพย์แต่ละแห่ง และนำเสนอแนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารจัดการสินทรัพย์ที่อยู่ในความครอบครองของ อคส. เหล่านี้ตามศักยภาพ

7.2 แนวทางการบริหารจัดการสินทรัพย์ที่มีศักยภาพสูงในการจัดประโยชน์ เชิงพาณิชย์

7.2.1 แนวทางการบริหารพื้นที่คลังสินค้าธนบุรี

คลังสินค้าธนบุรี เป็นคลังสินค้าที่อยู่ในพื้นที่เขตธนบุรี ซึ่งถูกกำหนดประเภทและการใช้ประโยชน์ของที่ดินตามผังเมืองรวมกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2556 ของสำนักผังเมือง กรุงเทพมหานคร ให้เป็นพื้นที่สีน้ำตาล ย.8-23 ประเภทที่อยู่อาศัยหนาแน่นมาก โดยทิศเหนือติดกับวัดบุคคโล ทิศตะวันออกติดกับแม่น้ำเจ้าพระยา ทิศใต้ติดกับวัดดาวคะนอง และทิศตะวันตกติดกับถนนเจริญนคร มีขนาดเนื้อที่รวมเท่ากับ 19.5 ไร่ หรือ 31,200 ตารางเมตร ซึ่งมีคลังสินค้าทั้งหมด 4 หลัง โดยคลังที่ 1 2 และ 3 มีพื้นที่ประมาณหลังละ 2,400 ตารางเมตร คลังที่ 4 มีพื้นที่ประมาณ 7,500 ตารางเมตร (รวมเป็นประมาณ 14,700 ตารางเมตร คิดเป็น 47% ของเนื้อที่รวมทั้งหมด) โดย อคส. คิดอัตราค่าบริการคลังสินค้าที่อัตรา 120 บาทต่อตารางเมตรต่อเดือน¹ ทั้งนี้ตารางที่ 7.3 เป็นตารางที่แสดงถึงรายได้ที่รับจากการใช้ประโยชน์ของคลังสินค้าธนบุรีเมื่อปีงบประมาณ 2557 นอกจากคลังสินค้าทั้งหมด 4 หลังแล้ว คลังสินค้าธนบุรียังมีท่าเทียบเรืออีก 2 ท่า ซึ่งเป็นท่าเรือเป๊ะ

สถานการณ์การใช้ประโยชน์คลังสินค้าธนบุรีในปัจจุบันคือ เก็บเอกสาร อุปกรณ์ คอมพิวเตอร์ และหน่วยงานเอกชนเช่าเก็บยางรถ เซรามิค ผ้า ซึ่งเป็นการเช่าระยะสั้นไม่เกิน 1 ปี ทั้งนี้ เมื่อปี พ.ศ. 2556 อคส. ได้จัดทำบันทึกความเข้าใจ (Memorandum of Understanding: MoU) ร่วมกับองค์การเภสัชกรรมเพื่อปรับปรุงคลังสินค้าหลังที่ 1, 2 และ 3 ให้เป็นคลังสินค้าปรับอุณหภูมิ โดยที่องค์การเภสัชกรรมจะเข้ามาขอใช้คลังสินค้าดังกล่าวเพื่อเก็บรักษายา และเวชภัณฑ์ รวมทั้งเป็นศูนย์กระจายสินค้าไปยังเอกชนหรือโรงพยาบาลต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม อคส. และองค์การเภสัชกรรมไม่สามารถตกลงเรื่องค่าเช่าและเงื่อนไขอื่น ๆ ได้ จึงจำเป็นต้องยกเลิกแผนดังกล่าวไป โดยในระยะยาวทาง อคส. อยู่ระหว่างดำเนินการจ้างที่ปรึกษาทำการศึกษาและพัฒนาเรื่องดังกล่าวต่อไป

ตารางที่ 7.3: รายได้ที่รับจากการใช้ประโยชน์ของคลังสินค้าธนบุรี ปีงบประมาณ 2557 (ข้อมูล ณ วันที่ 20 ก.พ. 2558)

คลังสินค้า	ที่ตั้ง	พท. ทั้งหมด (ตร.ว.)	พท. ให้เช่า (ตร.ม.)	รายได้/ปี (บาท)	รายได้ต่อพื้นที่ ทั้งหมด (บาท/ตร.ว.)	รายได้ต่อพื้นที่ คลัง (บาท/ตร.ม.)
คลังสินค้า ธนบุรี	กรุงเทพฯ	7,884.00	14,737.50 (47% ของเนื้อ ที่รวม)	12,336,000	1,564.69	837.05

ที่มา: ฝ่ายยุทธศาสตร์ ประมวลผลโดยมูลนิธิ สวค.

¹ ข้อมูลมาจากรายงานแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทขององค์กรคลังสินค้า ปี 2555-2559

แผนภาพที่ 7.1: พื้นที่ในปัจจุบันของคลังสินค้าธนบุรี



จากประเภทและการใช้ประโยชน์ของที่ดินตามผังเมืองรวมกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2556 ตำแหน่งที่อยู่ของพื้นที่ ขนาดของพื้นที่ และสถานการณ์การใช้ประโยชน์คลังสินค้าธนบุรีในปัจจุบัน มูลนิธิ สวค. พบว่าพื้นที่ดังกล่าวยังคงถูกใช้ไม่เต็มประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพิจารณาจากประเภทและการใช้ประโยชน์ของที่ดินตามผังเมืองรวมกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2556 อคส. สามารถปรับปรุงและพัฒนาที่ดินดังกล่าว เพื่อดำเนินธุรกิจที่ทำให้ อคส. สามารถใช้พื้นที่ดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งส่งผลให้ อคส. สามารถสร้างรายได้เพิ่มขึ้น โดยธุรกิจดังกล่าว ได้แก่ การใช้ประโยชน์ที่ดินประเภทพาณิชยกรรมพื้นที่เกิน 10,000 ตารางเมตร การใช้ประโยชน์ที่ดินประเภทศูนย์ประชุม/อาคารแสดงสินค้า/นิทรรศการ และการใช้ประโยชน์ที่ดินประเภทสถานที่เก็บ/สถานีรับส่ง/กิจการรับส่งสินค้า

จากศักยภาพของที่ดินคลังสินค้าธนบุรีที่มีความเหมาะสมในการพัฒนาเพื่อสร้างรายได้เชิงพาณิชย์ให้กับ อคส. ได้มากกว่าการให้เช่าคลังสินค้าซึ่งให้ผลตอบแทนไม่คุ้มค่างบมูลค่าของที่ดินที่เพิ่มสูงขึ้นในปัจจุบัน ดังนั้น เพื่อเร่งรัดให้มีการใช้ประโยชน์จากที่ดินดังกล่าวในการสร้างรายได้ให้ อคส. อย่างเป็นทางการ อคส. จึงควรเชิญชวนผู้ประกอบการเอกชนเข้ามาเสนอแนวทางการพัฒนาการใช้ประโยชน์พื้นที่คลังสินค้าธนบุรี โดย อคส. เป็นผู้ให้เช่าพื้นที่ที่ดินคลังสินค้าธนบุรี เพื่อให้ อคส. มีรายได้เพิ่มขึ้นโดยไม่ต้องลงทุนเพิ่ม และ อคส. จะได้รับผลตอบแทนในรูปค่าเช่าและอื่นๆตามที่ตกลงกัน ซึ่งจะต้องไม่ต่ำกว่าอัตราตลาด ทั้งนี้ ในการดำเนินธุรกิจต่างๆ ของเอกชนจะต้องเป็นธุรกิจที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การจัดตั้ง อคส. คือ เพื่อดำเนินกิจการทั้งปวงที่เกี่ยวกับสินค้าเกษตร และสินค้าอุปโภคบริโภค รวมทั้งธุรกิจบริการที่เกี่ยวข้องกับสินค้าเกษตร และสินค้าอุปโภคบริโภค ซึ่งเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับความเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กรมการค้าต่างประเทศ (คต.) และกรมการค้าภายใน (คน.) ที่เห็นว่า อคส. ควรพัฒนาที่ดินเพื่อดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับภารกิจหลัก โดยแนวทางดังกล่าวถือว่าเป็นแนวทางที่มีความเหมาะสมมากที่สุด

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากคลังสินค้าธนบุรีเป็นคลังที่มีขนาดใหญ่ 1 ใน 2 ของ อคส. ในกรณีที่มีการพิจารณาว่า การให้บริการคลังสินค้าเป็นพันธกิจหลักของทาง อคส. รวมทั้ง ยังมีความต้องการใช้คลังสินค้าปรับอู่ภูมิ

จากหน่วยงานต่าง ๆ ทางเลือกในการดำเนินการที่เป็นไปได้อีกทางคือ การปรับปรุงคลังสินค้าหลังที่ 1 2 และหลังที่ 3 ที่มีอยู่ในปัจจุบันให้เป็นคลังสินค้าปรับอุณหภูมิเพื่อยกระดับการให้บริการที่สูงขึ้นโดยการนำเทคโนโลยีด้านการบริหารจัดการคลังสินค้าเข้ามาเสริมบริการ ทั้งนี้ การยกระดับการให้บริการดังกล่าว นอกจาก อคส. สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มจากการให้บริการคลังสินค้าเดิม รัฐบาลยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารคลังสินค้าของรัฐ ในการเป็นศูนย์กระจายและจัดเก็บสินค้าจำเป็นพื้นฐานเพื่อช่วยเหลือประชาชนในยามวิกฤต โดยในกรณีดังกล่าวรูปแบบการดำเนินธุรกิจมีความครอบคลุมในประเด็นต่าง ๆ ที่สำคัญดังนี้

- **กลุ่มเป้าหมายหลัก (Customer Segments: CS):** คลังสินค้าปรับอุณหภูมิเป็นคลังสินค้าที่สามารถปรับเปลี่ยนอุณหภูมิได้ตามความเหมาะสมเพื่อป้องกันและรักษาคุณภาพของสินค้า การปรับปรุงและพัฒนาคลังสินค้าธนบุรีจากคลังสินค้าทั่วไปที่มีอยู่เดิมให้เป็นคลังสินค้าปรับอุณหภูมิจำเป็นต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก และจำเป็นต้องใช้ระยะเวลานานเพื่อที่จะได้รับเงินคืนทุนจากการปรับปรุงและพัฒนาดังกล่าว ดังนั้น กลุ่มเป้าหมายหลักจำเป็นต้องเป็นหน่วยงานของรัฐบาลหรือเอกชนที่มีความต้องการใช้คลังสินค้าปรับอุณหภูมิในระยะเวลายาวนานต่อเนื่องอย่างน้อย 20 ปี เช่น องค์กรเภสัชกรรม ที่มีความจำเป็นต้องใช้คลังสินค้าปรับอุณหภูมิเพื่อเก็บรักษายาและเวชภัณฑ์ รวมทั้งเป็นศูนย์กระจายสินค้าไปยังเอกชนหรือโรงพยาบาล เป็นต้น อย่างไรก็ตาม อคส. จำเป็นต้องทำการศึกษาอย่างละเอียดเพิ่มเติมอีกครั้งหนึ่ง เพื่อพิจารณาถึงกลุ่มเป้าหมายที่เป็นไปได้และครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายทั้งหมดของธุรกิจดังกล่าวนี้

- **คุณค่าที่นำเสนอ (Value Proposition: VP):** คลังสินค้าปรับอุณหภูมิคือคลังสินค้าที่สามารถปรับอุณหภูมิได้ตามความเหมาะสมของชนิดและประเภทของสินค้าที่ต้องการเก็บไว้ในคลังสินค้าปรับอุณหภูมิ ทั้งนี้ภายหลังจากการปรับคลังสินค้าธนบุรีให้เป็นคลังสินค้าปรับอุณหภูมิทั้งหมด ขนาดพื้นที่ของคลังสินค้าปรับอุณหภูมิจะมีขนาดเท่ากับพื้นที่คลังสินค้าก่อนทำการปรับปรุง โดยคลังที่ 1 2 และ 3 มีพื้นที่รวมประมาณ 7,200 ตารางเมตร ซึ่งคลังสินค้าปรับอุณหภูมิทั้งหมดจะใช้โปรแกรมบริหารคลังสินค้า และระบบบาร์โค้ดเพื่อให้สามารถนำเข้าและส่งออกสินค้าได้สะดวกและรวดเร็ว

- **ทรัพยากรหลัก (Key Resources: KR):** ได้แก่

1. **คลังสินค้าปรับอุณหภูมิ** ในการปรับปรุงคลังสินค้าธนบุรีให้เป็นคลังสินค้าปรับอุณหภูมิที่มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีเงินลงทุนเพื่อทำการปรับปรุงคลังสินค้า และอุปกรณ์ ดังต่อไปนี้

- 1) งานเปลี่ยนหลังคา ฝ้าเพดาน รางน้ำฝน ท่อน้ำฝน
- 2) งานทำผิวพื้นชนิด Floor Hardener
- 3) งานระบบไฟฟ้าและแสงสว่างอาคาร สีภายนอกและภายใน
- 4) งานระบบทำความเย็น ปรับอุณหภูมิอาคาร
- 5) งานติดตั้ง Racking
- 6) งานปรับปรุงถนน ระบบระบายน้ำ
- 7) รถ Forklift
- 8) พาเลทพลาสติก
- 9) งานระบบความปลอดภัย Gate sensor, กล้อง CCT, RFID เป็นต้น

2. **สถานที่ตั้งของคลังสินค้าปรับอุณหภูมิ** เพื่อรักษาคุณภาพของสินค้า คลังสินค้าปรับอุณหภูมิจำเป็นต้องอยู่ในพื้นที่ที่มีระบบขนส่งสะดวกทางบก และ/หรือทางน้ำ รวมทั้งมีพื้นที่ขนาดใหญ่รองรับการขนส่ง การเคลื่อนย้าย และที่จอดรถสำหรับขนส่งสินค้าเข้าออก ซึ่งคลังสินค้าธนบุรีเป็นคลังสินค้าที่มีทำเลที่ตั้งอยู่ในจุดที่สามารถเดินทางได้สะดวก ไม่ห่างจากทางด่วน นอกจากนี้ยังเป็นคลังสินค้าที่ติดแม่น้ำเจ้าพระยา และมีท่าเทียบเรือเป็นของตนเอง

3. การบริหารคลังสินค้าปรับอุณหภูมิที่มีประสิทธิภาพ อคส. จำเป็นจะต้องจัดให้มีกระบวนการรับสินค้าเข้าและส่งออกสินค้าออกจากคลังสินค้าปรับอุณหภูมิ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการตรวจสอบสินค้า ตรวจสอบปริมาณ บันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องและทำการบ่งชี้สถานะของสินค้า นอกจากนี้ควรต้องมีการตรวจนับสินค้าอย่างสม่ำเสมอ ทุก 6 เดือน หรือ 1 ปี เพื่อเป็นการตรวจสอบว่าปริมาณสินค้าในบัญชีตรงกับปริมาณที่มีอยู่จริง โดยข้อมูลที่มีการบันทึกไว้จะต้องมีระบบข้อมูลสารสนเทศรับส่งข้อมูลรองรับคลังสินค้าปรับอุณหภูมิแต่ละแห่ง เพื่อให้แต่ละคลังสินค้าปรับอุณหภูมิสามารถส่งข้อมูลได้อย่างรวดเร็วไปยังสำนักงานที่รวบรวมข้อมูล เพื่อสามารถนำข้อมูลออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. บุคลากรที่มีความสามารถสูง การให้บริการคลังสินค้าปรับอุณหภูมิที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ชำนาญการ และมีประสบการณ์สูงในหลายหน้าที่ ได้แก่ ผู้จัดการคลังสินค้าปรับอุณหภูมิแต่ละแห่ง เป็นผู้บริหาร วางแผน และแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าต่าง ๆ วิศวกรเครื่องกลประจำคลังสินค้าปรับอุณหภูมิแต่ละแห่งทำหน้าที่ควบคุมระบบต่าง ๆ ภายในคลังสินค้าปรับอุณหภูมิ

5. เงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงาน (Working Capital) ที่เพียงพอเพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหาการขาดสภาพคล่อง โดยทั่วไปประกอบด้วย เงินสด หลักทรัพย์ในความต้องการของตลาด สินค้าคงคลัง ซึ่งแต่ละบริษัทควรมีเงินทุนหมุนเวียนเท่าใดจึงจะเหมาะสมขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย ได้แก่ ทิศนคติของผู้บริหาร ประเภทและลักษณะของกิจการ ยอดขาย นโยบายการดำเนินงาน สภาพตลาดและการแข่งขัน และความสามารถในการหาเงินทุนเมื่อต้องการ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม อคส. จำเป็นต้องมีเงินทุนหมุนเวียนมากในระดับหนึ่งเพียงพอสำหรับค่าใช้จ่ายทุกด้าน เช่น

- 1) ค่าสาธารณูปโภคต่าง ๆ เช่น ค่าไฟฟ้า ค่าน้ำประปา ระบบความเย็น เป็นต้น
- 2) ค่าจ้างดูแลระบบความเย็น
- 3) ค่าจ้างพนักงานรักษาความปลอดภัย
- 4) ค่าจ้างพนักงานดูแลคลังปรับอุณหภูมิ

6. เครื่องจักรอุปกรณ์ และสิ่งก่อสร้างที่จำเป็น คลังสินค้าปรับอุณหภูมิแต่ละแห่งจำเป็นต้องมีการติดตั้งหรือจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องจักร และระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานไว้เพื่อให้สามารถจัดเก็บสินค้าให้มีคุณภาพได้เป็นระยะเวลานาน

● **ช่องทางในการเข้าถึง (Channels: CH):**

ในการปรับปรุงคลังสินค้าธนบุรีให้เป็นคลังสินค้าปรับอุณหภูมิ กลุ่มเป้าหมายหลักคือ หน่วยงานของรัฐบาลหรือเอกชนที่มีความต้องการใช้คลังสินค้าปรับอุณหภูมิในระยะเวลายาวนานต่อเนื่องอย่างน้อย 20 ปี ดังนั้น ด้วยจำนวนจำกัดของพื้นที่คลังสินค้าและกลุ่มเป้าหมายหลักเป็นหน่วยงานที่ต้องการใช้คลังสินค้าปรับอุณหภูมิในระยะเวลายาว ในช่วงก่อนมีหน่วยงานเข้ามาใช้พื้นที่คลังสินค้าปรับอุณหภูมิ อคส. จำเป็นต้องประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานต่าง ๆ ทราบถึงการให้บริการคลังสินค้าปรับอุณหภูมิในพื้นที่คลังสินค้าธนบุรี ซึ่งภายหลังเมื่อมีหน่วยงานเข้ามาใช้พื้นที่คลังสินค้าปรับอุณหภูมิ อคส. จำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Customer Relationships) ซึ่งจะกล่าวถึงในส่วนถัดไป โดยตัวอย่างของรูปแบบการประชาสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับทาง อคส. มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. อคส. เป็นผู้ประชาสัมพันธ์ด้วยตนเอง: การประชาสัมพันธ์ด้วยตนเอง ถือเป็น การประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการโน้มน้าวจิตใจกลุ่มเป้าหมายหลัก เนื่องจากการประชาสัมพันธ์ด้วยตนเองเป็นการประชาสัมพันธ์โดยตรงกับกลุ่มเป้าหมายหลัก โดยรูปแบบของการประชาสัมพันธ์ด้วยตนเอง ได้แก่ การสนทนาพบปะพูดคุย การประชุม การสอน การให้สัมภาษณ์ การได้วาที การอภิปราย การปาฐกถา และการพูดในโอกาสพิเศษ เป็นต้น

2. อคส. ประชาสัมพันธ์ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต: การเข้ามามีบทบาทที่สำคัญต่อชีวิตประจำวันของอินเทอร์เน็ต ทำให้การประชาสัมพันธ์ผ่านระบบอินเทอร์เน็ตเป็นอีกช่องทางหนึ่งที่มีประสิทธิภาพ โดยรูปแบบการประชาสัมพันธ์ผ่านระบบอินเทอร์เน็ตที่สะดวก รวดเร็ว และมีต้นทุนในการประชาสัมพันธ์ไม่สูงมากคือการประชาสัมพันธ์ผ่านเว็บไซต์ของ อคส. เอง ทั้งนี้ ช่องทางอื่น ๆ ที่ อคส. สามารถใช้ในการประชาสัมพันธ์ผ่านระบบอินเทอร์เน็ตได้แก่ อีเมลล์ สื่อสังคมออนไลน์ เช่น Twitter และ Facebook เป็นต้น

3. อคส. ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อสิ่งพิมพ์: ในปัจจุบันรูปแบบของการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อสิ่งพิมพ์มีเป็นจำนวนมาก และมีวัตถุประสงค์ในการใช้ประชาสัมพันธ์แตกต่างกัน โดย อคส. จะใช้สื่อสิ่งพิมพ์รูปแบบใดในการประชาสัมพันธ์ จำเป็นต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมในหลาย ๆ ด้านประกอบกัน เช่น วัตถุประสงค์ในการประชาสัมพันธ์ ต้นทุนในการประชาสัมพันธ์ และกลุ่มเป้าหมายหลักที่ อคส. ต้องการให้ได้รับการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น โดยตัวอย่างของการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ ได้แก่ แผ่นปลิว แผ่นพับ โปสเตอร์ จดหมายข่าว วารสาร เอกสารเผยแพร่ หนังสือในโอกาสพิเศษ รายงานประจำปี ปฏิทิน และสมุดบันทึก เป็นต้น

● **ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships: CR):** เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มเป้าหมายหลัก อคส. จำเป็นต้องมีแนวทางในการรักษากลุ่มเป้าหมายหลักให้อยู่กับ อคส. โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. อคส. ต้องสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับกลุ่มเป้าหมายหลัก จนกลุ่มเป้าหมายหลักเกิดความรู้สึกเกินกว่าความพึงพอใจที่กลุ่มเป้าหมายหลักต้องการ

2. อคส. ต้องบริการกลุ่มเป้าหมายหลักอย่างจริงจัง เต็มใจ และเป็นกันเอง รวมทั้ง อคส. จำเป็นต้องใช้ระบบ Call Center เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้กับ อคส.

3. อคส. จำเป็นต้องใช้วิธีส่งเสริมการขายที่หวังผลในระยะยาวกับกลุ่มเป้าหมายหลัก

4. อคส. จำเป็นต้องมีฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ที่ดูแลเกี่ยวกับการรักษากลุ่มเป้าหมายหลักโดยเฉพาะ

5. อคส. จำเป็นต้องสำรวจสถานการณ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับคลังสินค้าปรับอุณหภูมิอยู่เสมอ โดยเฉพาะเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับคลังสินค้าปรับอุณหภูมิที่มีการปรับปรุง พัฒนาอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง เพื่อให้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับคลังสินค้าปรับอุณหภูมิมีความทันสมัย และทันต่อความต้องการของกลุ่มเป้าหมายหลักที่มีโอกาสเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

● **กระแสรายได้ (Revenue Streams: RS):**

ภายใต้แนวทางการดำเนินธุรกิจดังกล่าว บริการของ อคส. คือ การให้บริการคลังสินค้าปรับอุณหภูมิจำนวน 3 หลัง ในพื้นที่คลังสินค้าธนบุรี โดยมีพื้นที่คลังสินค้าปรับอุณหภูมิทั้งหมดประมาณ 7,200 ตารางเมตร ซึ่งคิดค่าตอบแทนการให้เช่าคลังสินค้าปรับอุณหภูมิ ที่อัตรา 420 บาทต่อตารางเมตรต่อเดือน (เป็นราคาที่ต่ำกว่าราคาตลาด)² ตลอดอายุคลังสินค้า ทำให้ อคส. ได้รับรายได้จากการดำเนินธุรกิจดังกล่าวต่อปีทั้งหมด 36,288,000 บาท

รายได้โครงการต่อปี

² ข้อมูลจากรายงานโครงการจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารองค์กรคลังสินค้าปี 2556 - 2559

รายได้โครงการต่อปี		
1. จำนวนคลังที่ถูกปรับปรุงเป็นคลังสินค้าปรับอุณหภูมิ (หลังละ 2,400 ตร.ม.)	3	หลัง (หลังที่ 1,2,3)
2. รวมพื้นที่ให้เช่าคลังสินค้าปรับอุณหภูมิ	7,200	ตร.ม.
- อัตราค่าเช่าคลังสินค้าปรับอุณหภูมิ	420	บาท/ตร.ม./เดือน
- ปริมาณพื้นที่ให้เช่าคลังสินค้าปรับอุณหภูมิ	7,200	ตร.ม./เดือน
รวมรายได้คาดการณ์จากคลังปรับอุณหภูมิ	36,288,000	บาท/ปี

● โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure: CS):

โครงสร้างต้นทุนของการให้บริการคลังสินค้าปรับอุณหภูมิถูกแบ่งออกเป็น 2 ส่วน³ ได้แก่

1) ต้นทุนในการปรับปรุงคลังสินค้าธนบุรีให้เป็นคลังสินค้าปรับอุณหภูมิ: ในการปรับปรุงคลังธนบุรีเป็นคลังสินค้าปรับอุณหภูมิจำนวน 3 หลัง โดยมีพื้นที่หลังละ 2,400 ตารางเมตร ใช้ต้นทุนในการปรับปรุงทั้งหมด 210,000,000 บาท⁴

เงินลงทุนในการปรับปรุงเป็นคลังสินค้าปรับอุณหภูมิ (หลังละ 2,400 ตร.ม.)		
1. งานเปลี่ยนหลังคา ฝ้าเพดาน รางน้ำฝน ท่อน้ำฝน	39,000,000	บาท
2. งานทำผิวพื้นชนิด Floor Hardener	16,500,000	บาท
3. งานระบบไฟฟ้าและแสงสว่างอาคาร สีภายนอกและภายใน	12,000,000	บาท
4. งานระบบทำความเย็น ปรับอุณหภูมิอาคาร	45,000,000	บาท
5. งานติดตั้ง Racking	45,000,000	บาท
6. งานปรับปรุงถนน ระบบระบายน้ำ	9,000,000	บาท
7. ซื้อรถ Forklift 3 คัน	9,000,000	บาท
8. ซื้อพาเลทพลาสติก 7,500 แผ่น	22,500,000	บาท
9. งานระบบความปลอดภัย Gate sensor, กล้อง CCTV, RFID	12,000,000	บาท
รวมเงินลงทุนในการปรับปรุงเป็นคลังสินค้าปรับอุณหภูมิ	210,000,000	บาท

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาข้อมูลกระแสรายได้ ข้อมูลเงินลงทุนในการปรับปรุงเป็นคลังสินค้าปรับอุณหภูมิ กับข้อมูลประเมินมูลค่าที่ดินบริเวณถนนเจริญนคร 65 และถนนเจริญนคร 63 ซึ่งเป็นบริเวณที่ใกล้เคียงกับคลังสินค้าธนบุรี ที่มีมูลค่าเท่ากับ 52,000 บาทต่อตารางวา และ 35,000 บาทต่อตารางวา ตามลำดับ จากสำนักประเมินราคาทรัพย์สิน กรมธนารักษ์ สามารถคำนวณผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Assets: ROA) ของพื้นที่ดังกล่าวได้ดังนี้

³ ข้อมูลจากรายงานแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทขององค์กรคลังสินค้า ปี 2555-2559 และจากรายงานโครงการจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารองค์กรคลังสินค้าปี 2556 - 2559

⁴ อ้างอิงข้อมูลจากรายงานแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทขององค์กรคลังสินค้า ปี 2555-2559 ทำการเทียบบัญชีได้ตรงรายการปรับปรุงคลังธนบุรีเป็นคลังสินค้าปรับอุณหภูมิจากจำนวน 2 หลัง เป็น 3 หลัง

รายการ		หน่วย
1. รายได้จากคลังสินค้าปรับอัตรากำไร	36,288,000	บาท/ปี
2. มูลค่าสินทรัพย์		
- เงินลงทุนในการปรับปรุงเป็นคลังสินค้าปรับอัตรากำไร	210,000,000	บาท
- ราคาประเมิน เจริญนคร 65 (7,884*52,000)	409,968,000	บาท
รวมมูลค่าสินทรัพย์	619,968,000	บาท
ROA ((รายได้/มูลค่าสินทรัพย์)*100)	6	ร้อยละ
- เงินลงทุนในการปรับปรุงเป็นคลังสินค้าปรับอัตรากำไร	210,000,000	บาท
- ราคาประเมิน เจริญนคร 63 (7,884*35,000)	275,940,000	บาท
รวมมูลค่าสินทรัพย์	485,940,000	บาท
ROA ((รายได้/มูลค่าสินทรัพย์)*100)	7	ร้อยละ

จากการคำนวณผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ เมื่อพิจารณาค้างสินค้าธนบุรีอยู่ในพื้นที่ถนนเจริญนคร 65 จะได้ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์เท่ากับร้อยละ 6 และเมื่อพิจารณาค้างสินค้าธนบุรีอยู่ในพื้นที่ถนนเจริญนคร 63 จะได้ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์เท่ากับร้อยละ 7 ซึ่งค่าดังกล่าวเมื่อเปรียบเทียบกับอัตราอ้างอิงผลตอบแทนจากการใช้ประโยชน์ที่ดินจากรายงานภาวะตลาดอสังหาริมทรัพย์ในกรุงเทพมหานคร ไตรมาสที่ 1 ปี 2558 ของบริษัท CBRE (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งอยู่ในช่วงร้อยละ 5.5 ถึงร้อยละ 7 แสดงว่า การดำเนินธุรกิจการให้บริการคลังสินค้าธนบุรี ภายหลังจากปรับคลังสินค้าหลังที่ 1 2 และ 3 เป็นคลังสินค้าปรับอัตรากำไร จะทำให้ออกส. ได้รับผลตอบแทนต่อสินทรัพย์อยู่ในช่วงระดับอ้างอิงของตลาด เมื่อ ออกส. คิดอัตราค่าเช่าคลังสินค้าปรับอัตรากำไรเท่ากับ 420 บาทต่อตารางเมตรต่อเดือน

2) ต้นทุนสำหรับค่าใช้จ่ายในการให้บริการคลังสินค้าปรับอัตรากำไร

ต้นทุนสำหรับค่าใช้จ่ายในการให้บริการคลังสินค้าปรับอัตรากำไร	
ค่าใช้จ่าย	บาท/เดือน
1. ค่าสาธารณูปโภคต่าง ๆ เช่น ค่าไฟฟ้า ค่าน้ำประปาระบบความเย็น ต่อหลัง	30,000
2. ค่าจ้างดูแลระบบความเย็นคนละ	25,000
3. ค่าจ้างพนักงานรักษาความปลอดภัยคนละ	9,000
4. ค่าจ้างพนักงานดูแลคลังปรับอัตรากำไรคนละ	30,000
5. ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ	70,000

● พันธมิตรทางธุรกิจหลัก (Key Partners: KP):

เพื่อให้บริการคลังสินค้าปรับอัตรากำไร พันธมิตรทางธุรกิจที่สำคัญของ ออกส. คือ บริษัทที่ทำการขนส่งต่าง ๆ ทั้งทางบกและทางน้ำ เนื่องจากในระยะเริ่มต้นของการให้บริการคลังสินค้าปรับอัตรากำไร ออกส. จำเป็นต้องให้ความสนใจกิจกรรมการให้บริการคลังสินค้าปรับอัตรากำไรซึ่งเป็นกิจกรรมหลักที่สำคัญของ ออกส. ก่อน ซึ่งในทางปฏิบัติการให้บริการคลังสินค้าปรับอัตรากำไรจำเป็นต้องมีการขนส่งสินค้าที่อยู่ภายในคลังไปยังเป้าหมายปลายทางที่ถูกกำหนดไว้ เมื่อ ออกส. มีพันธมิตรทางธุรกิจหลักเป็นบริษัทที่ทำการขนส่งต่าง ๆ ทั้งทาง

บกและทางน้ำ ทำให้ง่ายต่อการประสานและนัดหมายกับบริษัทขนส่ง เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ที่มาเช่าคลังสินค้าปรับอุณหภูมิของ อคส. ซึ่งยังเป็นการเพิ่มลูกค้าให้กับบริษัทพันธมิตรอีกด้วย

● **กิจกรรมหลัก (Key Activities: KA):**

ในการให้บริการคลังสินค้าปรับอุณหภูมิ อคส. จำเป็นต้องมีการตรวจสอบสินค้า ตรวจสอบปริมาณ บันทึกรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง และชี้แจงสถานะของสินค้าที่ถูกต้องแม่นยำ มีการตรวจนับสินค้าอย่างสม่ำเสมอทุก 6 เดือน หรือ 1 ปี เพื่อเป็นการตรวจสอบว่าปริมาณสินค้าในบัญชีตรงกับปริมาณที่มีอยู่จริง โดยข้อมูลที่มีการบันทึกไว้จะต้องมีระบบข้อมูลสารสนเทศรับส่งข้อมูลรองรับคลังสินค้าปรับอุณหภูมิแต่ละแห่งเพื่อให้แต่ละคลังสินค้าปรับอุณหภูมิสามารถส่งข้อมูลได้อย่างรวดเร็วไปยังสำนักงานที่รวบรวมข้อมูล เพื่อสามารถนำข้อมูลออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7.2.2 แนวทางการบริหารพื้นที่คลังสินค้าราชบุรีบูรณะ

คลังสินค้าราชบุรีบูรณะ ตั้งอยู่บนถนนราชบุรีบูรณะ เขตราชบุรีบูรณะ กรุงเทพมหานคร มีขนาดพื้นที่ 20 ไร่ 2 งาน 94 ตารางวา (32,800 ตารางเมตร) มีทำเลที่ตั้งติดริมแม่น้ำเจ้าพระยา ปัจจุบันดำเนินกิจการคลังสินค้าทั่วไป ประกอบไปด้วยกลุ่มอาคารคลังสินค้าจำนวน 5 หลัง (พื้นที่ 12,500 ตารางเมตร) คลังสินค้าห้องเย็นจำนวน 1 หลัง (พื้นที่ประมาณ 3,600 ตารางเมตร) รวมพื้นที่คลังสินค้าคิดเป็น 16,100 ตารางเมตรหรือร้อยละ 49 ของเนื้อที่ทั้งหมด และมีท่าเทียบเรือ 1 ท่า สำหรับเรือเดินทะเลที่มีระวางบรรทุกไม่เกิน 5,000 ตัน สถานะการใช้ประโยชน์ในปัจจุบัน ทำธุรกิจให้เช่าเก็บอุปกรณ์ไฟฟ้า หลอดเวกซ์ภัณฑ์ และอะไหล่เครื่องอัด โดย อคส. มีรายได้ที่ได้รับจากการใช้ประโยชน์ของคลังสินค้าราชบุรีบูรณะ ในปีงบประมาณ 2557 ดังตารางที่ 7.4

ตารางที่ 7.4: รายได้ที่ได้รับจากการใช้ประโยชน์ของคลังสินค้าราชบุรีบูรณะ ปีงบประมาณ 2557
(ข้อมูล ณ วันที่ 20 ก.พ. 2558)

คลังสินค้า	ที่ตั้ง	พท. ทั้งหมด (ตร.ว.)	พท. ให้เช่า (ตร.ม.)	รายได้/ปี (บาท)	รายได้ต่อพื้นที่ทั้งหมด	รายได้ต่อพื้นที่คลัง
คลังสินค้าราชบุรีบูรณะ	กรุงเทพฯ	8,296.00	16,100 (49% ของเนื้อที่รวม)	42,813,000	5160.68	2659.19

ที่มา: ฝ่ายยุทธศาสตร์ องค์กรคลังสินค้า ประมวลผลโดย มูลนิธิ สวค.

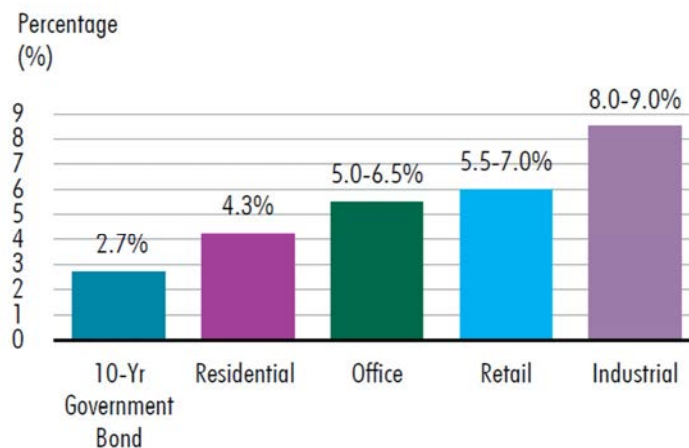
เมื่อพิจารณาจากทำเลที่ตั้งของคลังสินค้าราชบุรีบูรณะ ที่ด้านหน้าติดถนนราชบุรีบูรณะ ด้านหลังติดแม่น้ำเจ้าพระยา สถานที่ใกล้เคียง อาทิ สะพานกรุงเทพ ธนาคารกสิกรไทย สำนักงานใหญ่ โรงแรมอนันตรากรุงเทพฯ ฯลฯ ซึ่งถือว่าเป็นพื้นที่ที่มีศักยภาพสูง อยู่ในทำเลใจกลางเมือง เขตชุมชน ย่านการค้าและธุรกิจ แต่รายได้จากการให้บริการคลังสินค้าในปัจจุบันมีผลตอบแทนไม่คุ้มค่างบมูลค่าของที่ดินที่เพิ่มสูงขึ้นในปัจจุบัน เนื่องจากสิ่งแวดล้อมทางกายภาพของพื้นที่และสภาพเศรษฐกิจของประเทศที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นเพื่อให้ อคส. สามารถใช้ประโยชน์ของที่ดินได้อย่างเหมาะสมและเต็มประสิทธิภาพ และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้อย่างยั่งยืน มูลนิธิ สวค. จึงเห็นควรให้พิจารณาทบทวนปรับปรุงการใช้ประโยชน์ในที่ดินดังกล่าว ซึ่งจากการพิจารณาศักยภาพของพื้นที่ พบว่า พื้นที่คลังสินค้าราชบุรีบูรณะ เป็นพื้นที่ที่มี

ศักยภาพสูงและเป็นที่ต้องการของนักลงทุนโดยทั่วไป มีความเหมาะสมต่อการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ได้ในหลายรูปแบบ อย่างไรก็ตาม จากข้อกำหนดการใช้ประโยชน์ที่ดินตามกฎหมายกระทรวงให้ใช้บังคับผังเมืองรวมกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2556 ที่ตั้งของคลังสินค้าราชบุรีบูรณะ ซึ่งแต่เดิมถูกจัดเป็นที่ดินประเภทที่อยู่อาศัยหนาแน่นมาก (ย.8) ได้เปลี่ยนเป็นที่ดินประเภทที่อยู่อาศัยหนาแน่นปานกลาง (ย.7) ทำให้การพัฒนาที่ดินบริเวณนี้ในอนาคตจะต้องคำนึงถึงข้อกำหนดของกฎหมายดังกล่าวมาประกอบการพิจารณาด้วย ทั้งนี้จากการบังคับใช้กฎหมายผังเมืองกรุงเทพฯ ฉบับใหม่ บริเวณพื้นที่คลังสินค้าราชบุรีบูรณะ อคส. สามารถนำที่ดินมาใช้ประโยชน์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มได้หลายลักษณะ เช่น การประกอบพาณิชย์กรรมพื้นที่เกิน 10,000 ตารางเมตร อาคารสำนักงาน โรงแรม ตลาดพื้นที่ไม่เกิน 5,000 ตารางเมตร ศูนย์ประชุม อาคารแสดงสินค้า/นิทรรศการ เป็นต้น ซึ่งจากรายงานสภาวะตลาดอสังหาริมทรัพย์ในกรุงเทพมหานคร ไตรมาส 1 ปี 2558 ของบริษัท ซีบีอาร์อี (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า อัตราอ้างอิงผลตอบแทนจากการใช้ประโยชน์ที่ดินภาคธุรกิจเชิงพาณิชย์มีอัตราผลตอบแทนสูง (ร้อยละ 5.5-7.0) เป็นอันดับสอง รองจากภาคอุตสาหกรรม (ร้อยละ 8.0-9.0) แต่ในพื้นที่ดังกล่าวไม่สามารถประกอบกิจการโรงงานที่มีพื้นที่เกิน 500 ตารางเมตรได้ เนื่องจากเป็นเขตที่อยู่อาศัยหนาแน่น

แผนภาพที่ 7.2: พื้นที่ปัจจุบันของคลังสินค้าราชบุรีบูรณะ



แผนภาพที่ 7.3: อัตราอ้างอิงผลตอบแทนจากการใช้ประโยชน์ที่ดิน



ที่มา: รายงานสภาวะตลาดอสังหาริมทรัพย์ในกรุงเทพมหานคร ไตรมาส 1 ปี 2558 ของบริษัท ซีบีอาร์อี (ประเทศไทย) จำกัด

เช่นเดียวกับที่ดินของคลังสินค้าธนบุรี เมื่อพิจารณาจากศักยภาพของทำเลที่ตั้งของคลังสินค้าราษฎร์บูรณะที่อยู่ในย่านชุมชนและย่านธุรกิจของฝั่งธนบุรี และมีท่าเรือใหญ่ ควรใช้ประโยชน์พื้นที่ดังกล่าวให้คุ้มค่าทางเศรษฐกิจ ที่ดินคลังสินค้าราษฎร์บูรณะมีความเหมาะสมในการพัฒนาเพื่อดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์ซึ่งจะสร้างรายได้ให้กับ อคส. ได้มากกว่าการให้เช่าคลังสินค้าซึ่งให้ผลตอบแทนไม่คุ้มค่ากับมูลค่าของที่ดินที่เพิ่มสูงขึ้นในปัจจุบัน ดังนั้น เพื่อเร่งรัดให้มีการใช้ประโยชน์จากที่ดินดังกล่าวในการสร้างรายได้ให้ อคส. อย่างเป็นทางการ จึงควรให้ผู้ประกอบการเอกชนเข้ามาเสนอแนวทางการพัฒนาการใช้ประโยชน์พื้นที่คลังสินค้าราษฎร์บูรณะ โดย อคส. เป็นผู้ให้เช่าพื้นที่ที่ดินคลังสินค้าราษฎร์บูรณะ โดยไม่ต้องใช้งบลงทุน และ อคส. จะได้รับผลตอบแทนในรูปค่าเช่าและอื่นๆตามที่ตกลงกัน ซึ่งจะต้องไม่ต่ำกว่าอัตราตลาด ทั้งนี้ ในการดำเนินธุรกิจต่างๆ ของเอกชนจะต้องกำหนดเงื่อนไขเป็นธุรกิจที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การจัดตั้ง อคส. คือ เพื่อดำเนินกิจการทั้งปวงที่เกี่ยวกับสินค้าเกษตร และสินค้าอุปโภคบริโภค รวมทั้งธุรกิจบริการที่เกี่ยวข้องกับสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภค

โดยแนวทางการดำเนินการที่เหมาะสมเบื้องต้นเมื่อพิจารณาจากข้อจำกัดและโอกาสต่าง ๆ ข้างต้น มูลนิธิ สวค. เห็นว่าแนวทางการจัดประโยชน์พื้นที่คลังสินค้าราษฎร์บูรณะควรอยู่ในลักษณะการใช้ประโยชน์ที่ดินเพื่อการประกอบพาณิชย์กรรมแบบผสมผสาน (Mixed-use) โดยพัฒนาให้เป็นพื้นที่ในเชิงท่องเที่ยวผสมผสานกับการเป็นศูนย์รวมธุรกิจสินค้าเกษตร ใช้ท่าเรือขนาดใหญ่ที่มีอยู่เป็นจุดรับนักท่องเที่ยวและนักท่องเที่ยว รวมถึงการขนส่งสินค้าเกษตร ในส่วนของการพัฒนาเชิงท่องเที่ยวสามารถพัฒนาเป็น ศูนย์แสดงศิลปวัฒนธรรมโบราณ พิพิธภัณฑ์ เมืองจำลอง ศูนย์ท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ฝั่งธน ศูนย์ OTOP ร้านค้าร้านอาหาร ฯลฯ ขณะที่ส่วนของศูนย์รวมธุรกิจสินค้าเกษตร จัดให้มีศูนย์ประชุมและศูนย์แสดงสินค้าธุรกิจการเกษตรและผลิตภัณฑ์เกี่ยวเนื่อง รองรับผู้ซื้อผู้ขายจากทั้งในและต่างประเทศ และตัวแทนจากภาครัฐ อาทิ อตก. โดยรูปแบบการดำเนินธุรกิจมีความครอบคลุมในประเด็นต่าง ๆ ที่สำคัญดังนี้

- **คุณค่าที่นำเสนอ (Value Proposition: VP):** พื้นที่บริเวณคลังสินค้าราษฎร์บูรณะ เนื้อที่ประมาณ 20 ไร่ ตั้งอยู่บนถนนราษฎร์บูรณะ เขตราษฎร์บูรณะ กรุงเทพมหานคร อยู่ติดแม่น้ำเจ้าพระยา มีระบบสาธารณูปโภค และสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน และการคมนาคมที่สะดวกต่อการเดินทาง เนื่องจากมีอาณาเขตที่ดินติดกับถนนราษฎร์บูรณะ ที่สามารถเชื่อมต่อกับถนนสายหลักได้หลายเส้นทาง อีกทั้งยังมีท่าเทียบเรืออีก 1 ท่า ซึ่งช่วยสนับสนุนการพัฒนาพื้นที่เป็นศูนย์รวมธุรกิจสินค้าเกษตร เป็นศูนย์กลางธุรกิจติดต่อซื้อขายสินค้าเกษตรขนาดใหญ่ ซึ่งยังไม่เคยมีการดำเนินการมาก่อนในประเทศไทย⁵ ทั้งผู้ขายรายใหญ่ ผู้ซื้อทั้งจากในประเทศและต่างประเทศ บริษัทที่ประกอบธุรกิจจำหน่ายสินค้าเกษตรทั้งพืช ผัก ผลไม้ ประมง อาหารทะเล ปศุสัตว์ อุปกรณ์ทางการเกษตร ผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร สมาคมการเกษตร นอกจากนี้ ด้วยบริเวณพื้นที่ที่อยู่ติดกับแม่น้ำ บรรยากาศสบาย ๆ ริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยา ยังช่วยให้พื้นที่ดังกล่าว สามารถพัฒนาเป็นพื้นที่ท่องเที่ยว อาทิ ศูนย์แสดงศิลปวัฒนธรรมโบราณ พิพิธภัณฑ์ เมืองจำลอง ศูนย์ท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ฝั่งธน ศูนย์ OTOP ร้านค้าร้านอาหาร ฯลฯ ที่สามารถรองรับนักท่องเที่ยวหลากหลายกลุ่มได้อย่างครบถ้วน

- **กลุ่มเป้าหมายหลัก (Customer Segments: CS):** บริษัทผู้ประกอบการธุรกิจขนาดใหญ่ด้านการเกษตร หรือกลุ่มผู้ค้าสินค้าเกษตร บริษัทธุรกิจข้ามชาติจากจีน สิงคโปร์ ฮ่องกง ยุโรป เป็นต้น นอกจากนี้

⁵ อ้างอิงข้อมูลจากรายงานแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทขององค์กรคลังสินค้า ปี 2555-2559

ด้วยศักยภาพของพื้นที่ที่มีความเหมาะสมต่อการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ ยังช่วยดึงดูดบริษัทผู้ดำเนินธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่มีความพร้อมและความชำนาญด้านการบริหารและพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ให้เข้ามาร่วมโครงการ

- **ช่องทางในการเข้าถึง (Channels: CH):** จากประสบการณ์การดำเนินธุรกิจคลังสินค้าเกษตร การค้า และธุรกิจบริการสินค้าเกษตร รวมทั้งการให้บริการโลจิสติกส์และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ของ อคส. ส่งผลให้มีความคุ้นเคยกับบริษัทที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับสินค้าเกษตรเป็นอย่างดี จึงทำให้ อคส. มีความสามารถในการประชาสัมพันธ์ ชักชวนให้บริษัทเหล่านั้นมาเข้าร่วมและใช้บริการของศูนย์รวมธุรกิจสินค้าเกษตรของโครงการได้ ในส่วนของพื้นที่ท่องเที่ยว ศูนย์ท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ ร้านอาหาร ร้านค้าร้านอาหาร ฯลฯ ช่องทางการประชาสัมพันธ์ผ่านระบบอินเทอร์เน็ตเป็นอีกช่องทางหนึ่งที่มีประสิทธิภาพเนื่องจากมีสะดวก รวดเร็ว และมีต้นทุนในการประชาสัมพันธ์ไม่สูงมาก โดยสามารถทำได้โดยผ่านสื่อสังคมออนไลน์ เช่น Twitter Instagram และ Facebook เป็นต้น

- **ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships: CR):** เพื่อรักษาความสัมพันธ์กลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ประกอบการธุรกิจ จึงควรมีการสร้างเครือข่ายที่จะช่วยให้เกิดการพบปะและพูดคุยกันโดยตรงระหว่างผู้ประกอบการธุรกิจต่าง ๆ ที่อยู่ในธุรกิจเดียวกัน และธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งจะช่วยให้เกิดการร่วมมือทางธุรกิจ และประโยชน์อื่น ๆ กับคนในเครือข่าย โดยมี อคส. เป็นผู้อำนวยการความสะดวกในแง่การสื่อสารข้อมูล หรือให้คำปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาขึ้นระหว่างผู้ประกอบการด้วยกัน

- **ทรัพยากรหลัก (Key Resources: KR):**

1. สถานที่ตั้งของโครงการ พื้นที่บริเวณคลังสินค้าราษฎร์บูรณะ ตั้งอยู่บนถนนราษฎร์บูรณะ เขตราษฎร์บูรณะ กรุงเทพมหานคร มีระบบขนส่งทางถนนที่สะดวก เนื่องจากถนนราษฎร์บูรณะสามารถเชื่อมต่อกับถนนสายหลักได้หลายเส้นทาง ไม่ห่างจากทางด่วน (ทางพิเศษมหานคร) สามารถรองรับการขนส่งและเครื่องย้ายสินค้าได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังมีท่าเทียบเรือ สำหรับเรือเดินทะเลที่มีระวางบรรทุกไม่เกิน 5,000 ตัน 1 ท่า สามารถใช้เป็นจุดรับนักท่องเที่ยวและนักท่องเที่ยว รวมถึงการขนส่งสินค้าทางเรือได้

2. บุคลากรที่มีความสามารถสูง การพัฒนาโครงการให้เป็นศูนย์รวมธุรกิจสินค้าเกษตรจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ชำนาญการ และมีประสบการณ์สูงในการดำเนินธุรกิจคลังสินค้าเกษตร การค้า และธุรกิจบริการสินค้าเกษตร รวมทั้งการให้บริการโลจิสติกส์และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ซึ่งทาง อคส. มีบุคลากรเฉพาะ ที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการข้างต้นเป็นจำนวนมาก

- **กิจกรรมหลัก (Key Activities: KA):**

1. ให้บริการพื้นที่เพื่อพัฒนาเป็นศูนย์รวมธุรกิจสินค้าเกษตร ศูนย์ประชุม และศูนย์แสดงสินค้า ธุรกิจการเกษตรและผลิตภัณฑ์อื่น ๆ และสถานที่ท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ ร้านอาหาร ร้านค้าร้านอาหาร ฯลฯ

2. สร้างเครือข่ายที่จะช่วยให้เกิดการพบปะและพูดคุยกันโดยตรงระหว่างผู้ประกอบการธุรกิจต่าง ๆ ที่อยู่ในธุรกิจเดียวกัน และธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน

3. อำนวยความสะดวกในแง่การสื่อสารข้อมูล หรือให้คำปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาขึ้นระหว่างผู้ประกอบการด้วยกัน

- **พันธมิตรทางธุรกิจหลัก (Key Partners: KP):** เพื่อให้การพัฒนาพื้นที่เป็นศูนย์รวมธุรกิจสินค้าเกษตรประสบความสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายที่คาดหวังไว้ พันธมิตรทางธุรกิจที่สำคัญของ อคส. คือ บริษัทที่ให้บริการด้านโลจิสติกส์ เช่น บริการขนส่งทั้งทางบกและทางน้ำ บริการนำเข้า ส่งออกสินค้า เป็นต้น ซึ่งจะช่วยอำนวยความสะดวกในการซื้อขายสินค้าให้กับผู้ประกอบการขนาดใหญ่ด้านการเกษตร หรือกลุ่มผู้ค้าสินค้าเกษตร บริษัทธุรกิจข้ามชาติ ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักของโครงการ สำหรับพันธมิตรทางธุรกิจที่สำคัญ

ของการให้บริการพื้นที่เพื่อเป็นสถานที่ท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ ร้านอาหาร ฯลฯ ได้แก่ บริษัทนำเที่ยว ภาคเอกชน หรือหน่วยงานของรัฐ เช่น การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ที่จะชวนประชาสัมพันธ์ แนะนำนักท่องเที่ยวให้รู้จักกับพื้นที่ท่องเที่ยวของโครงการ

- **โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure: CS):** เมื่อพิจารณาจากทรัพยากรหลัก (Key Resources) ที่ใช้ในการดำเนินโครงการ พบว่า อคส. มีความพร้อมในทั้งสองปัจจัย โดยในส่วนของสถานที่ตั้งของโครงการ บริเวณพื้นที่คลังสินค้าราษฎร์บูรณะ เป็นที่ดินของทาง อคส. เอง สำหรับบุคลากรที่ทำหน้าที่บริหารงานโครงการ อคส. มีบุคลากรเฉพาะที่มีความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์สูงในการดำเนินธุรกิจด้านสินค้าเกษตรเป็นอย่างดี จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น จึงส่งผลให้ อคส. ไม่มีต้นทุนการดำเนินงานส่วนเพิ่มในการดำเนินโครงการนี้

- **กระแสรายได้ (Revenue Streams: RS):** กระแสรายได้ของโครงการขึ้นอยู่กับทางเลือกในการลงทุนของ อคส. ตามแหล่งที่มาของเงินทุน ซึ่งได้แก่ 1) เงินทุนขององค์กร (กรณีที่เป็นการลงทุนด้วยตนเอง) 2) ไม่ต้องใช้เงินทุนของ อคส. (การให้เช่าระยะยาวเพื่อดำเนินโครงการ และการร่วมลงทุนที่ใช้ที่ดินเป็นทุน) สำหรับกรณีที่ อคส. ลงทุนด้วยตนเอง หรือกรณีที่ อคส. ร่วมลงทุนกับเอกชนรายอื่น (อคส. ใช้ที่ดินเป็นทุน) จะมีกระแสรายได้ในรูปของผลตอบแทนที่ได้จากการดำเนินงานหลังหักค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ซึ่งแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับสัดส่วนในการลงทุน หาก อคส. เป็นผู้ลงทุนด้วยตนเองทั้งหมด ก็จะได้รับผลตอบแทนเต็มจำนวน แต่หากเป็นการร่วมลงทุน ก็จะเป็นการแบ่งปันผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุน ขณะที่กรณีของการให้เช่าระยะยาวเพื่อดำเนินโครงการ จะมีกระแสรายได้ของโครงการในรูปของค่าเช่า ทั้งนี้ การพิจารณาทางเลือกในการลงทุนที่เหมาะสม อคส. ควรมีการศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับแหล่งที่มาของเงินทุน ความเป็นไปได้ทางการเงินของโครงการ และอัตราผลตอบแทนที่จะได้รับอย่างละเอียดอีกครั้งหนึ่งเพื่อประกอบการตัดสินใจในการดำเนินโครงการ อย่างไรก็ตาม จากศักยภาพของพื้นที่ที่มีศักยภาพสูงและเป็นที่ต้องการของนักลงทุน มูลนิธิ สวค. เห็นว่าผลตอบแทนที่ควรจะได้รับจากการดำเนินโครงการนั้น ไม่ควรมีอัตราต่ำกว่าอัตราตลาด คือ ร้อยละ 5.5-7.0 อ้างอิงผลตอบแทนจากการใช้ประโยชน์ที่ดินภาคธุรกิจเชิงพาณิชย์⁶ เมื่อพิจารณาจากข้อมูลประเมินมูลค่าที่ดินบริเวณถนนราษฎร์บูรณะ มีมูลค่าประมาณ 68,000-80,000 บาทต่อตารางวา⁷ จึงสามารถคำนวณผลตอบแทนที่ควรจะได้รับจากการดำเนินโครงการได้อยู่ในช่วง 31-46.5 ล้านบาท

7.2.3 แนวทางการบริหารพื้นที่คลังสินค้าบัวใหญ่

คลังสินค้าบัวใหญ่ ตั้งอยู่บนถนนนิเวศรัตน อ.บัวใหญ่ จ.นครราชสีมา มีขนาดพื้นที่ 30 ไร่ 3 งาน 3 ตารางวา (49,200 ตารางเมตร) ปัจจุบันมีคลังสินค้าพื้นที่รวม 3,000 ตารางเมตร สถานะการใช้ประโยชน์ในปัจจุบันใช้เก็บข้าวสาร โดย อคส. มีรายได้ที่ได้รับจากการใช้ประโยชน์ของคลังสินค้าคลังสินค้าบัวใหญ่ ในปีงบประมาณ 2557 ดังตารางที่ 7.5

⁶ รายงานสภาวะตลาดอสังหาริมทรัพย์ในกรุงเทพมหานคร ไตรมาส 1 ปี 2558 ของบริษัท ซีบีอาร์อี (ประเทศไทย) จำกัด

⁷ ข้อมูลราคาประเมินทุนทรัพย์ที่ดิน รอบบัญชี ปี พ.ศ.2555-2558 สำนักประเมินราคาทรัพย์สิน กรมธนารักษ์

ตารางที่ 7.5: รายได้ที่ได้รับจากการใช้ประโยชน์ของคลังสินค้าบัวใหญ่ ปีงบประมาณ 2557
(ข้อมูล ณ วันที่ 20 ก.พ. 2558)

คลังสินค้า	ที่ตั้ง	พท. ทั้งหมด (ตร.ว.)	พท. ให้เช่า (ตร.ม.)	รายได้/ปี (บาท)	รายได้ต่อพื้นที่ ทั้งหมด	รายได้ต่อพื้นที่ คลัง
คลังสินค้า บัวใหญ่	จ. นครราชสีมา	12,300.00	3,000 (6% ของ เนื้อที่รวม)	556,000	45.20	185.33

ที่มา: ฝ่ายยุทธศาสตร์ องค์กรคลังสินค้า ประมวลผลโดย มูลนิธิ สวค.

แผนภาพที่ 7.4: พื้นที่ปัจจุบันของคลังสินค้าบัวใหญ่



เมื่อพิจารณาจากทำเลที่ตั้งของคลังสินค้าบัวใหญ่ ที่อยู่ติดกับทางหลวงชัยภูมิ-บัวใหญ่ สามารถเชื่อมต่อไปยังจังหวัดกาฬสินธุ์ ขอนแก่น ชัยภูมิ ได้สะดวก อยู่ใกล้ชุมทางรถไฟ รองรับการค้าการขนส่ง ทั้งในปัจจุบันและอนาคตจากการเปิดเสรีการค้าและการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ซึ่งถือว่าเป็นพื้นที่ที่มีศักยภาพสูง แต่จากการใช้ประโยชน์พื้นที่ในปัจจุบันที่ใช้เป็นคลังสินค้าขนาด 3,000 ตารางเมตร ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนน้อยเมื่อเทียบกับพื้นที่ทั้งหมด (ร้อยละ 6) และสามารถสร้างรายได้ให้กับ อคส. ได้เพียง 556,000 บาทต่อปี ดังนั้น เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์ของที่ดินได้อย่างเหมาะสมและเต็มประสิทธิภาพ และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ อคส. ได้เพิ่มขึ้น มูลนิธิ สวค. จึงเห็นควรให้มีการพิจารณาเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์ที่ดินคลังสินค้าบัวใหญ่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

หากพิจารณาจากศักยภาพของพื้นที่ และทางเลือกในการดำเนินการที่ใช้งบลงทุนจากทาง อคส. น้อยที่สุดนั้น การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์ที่ดินคลังสินค้าบัวใหญ่ จ.นครราชสีมา ซึ่งเป็นที่ดินที่มีศักยภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้ อคส. มีรายได้เพิ่มขึ้น จากปัจจุบันที่มีรายได้ค่าเช่าคลังสินค้า เพื่อเก็บข้าวสารคชก. เพียงปีละ 0.556 ล้านบาท โดย อคส. ไม่ต้องใช้งบลงทุน และลดความเสี่ยงในการดำเนินการเอง จึงเห็นควรให้เอกชนที่มีความสนใจเช่าพื้นที่ที่เป็นที่ตั้งของคลังสินค้าบัวใหญ่ เพื่อลงทุนพัฒนาพื้นที่เชิงพาณิชย์ โดยให้เอกชนเสนอแนวทางในการพัฒนาการใช้ประโยชน์ พร้อมจัดทำ Feasibility Study เพื่อศึกษาความ

เป็นไปได้ของโครงการ รวมถึงข้อเสนอรูปแบบผลตอบแทน/ค่าเช่าให้ อคส. ทั้งนี้แนวทางการพัฒนาพื้นที่ที่ดินคลังสินค้าบัวใหญ่ จะต้องอยู่ภายใต้กรอบ ของ พรฎ. จัดตั้งองค์กรคลังสินค้า พ.ศ.2548 คือ เอกชนที่เข้ามาลงทุนจะต้องดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวกับสินค้าเกษตร สินค้าอุปโภคบริโภค ธุรกิจบริการที่เกี่ยวข้องกับสินค้าเกษตร และสินค้าอุปโภคบริโภค โดยผลตอบแทนที่ อคส. ได้รับขึ้นอยู่กับข้อตกลงกับเอกชนแต่จะต้องไม่ต่ำกว่าอัตราตลาด

อย่างไรก็ตาม มูลนิธิ สวค. ยังพบว่า จากการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ปี 2556-2559 ขององค์กรคลังสินค้า พบว่า อคส. มีแผนที่จะปรับปรุงและสร้างคลังสินค้าเพิ่มเติมในพื้นที่คลังสินค้าบัวใหญ่ ซึ่งเป็นหนึ่งในโครงการสร้างคลังสินค้าภูมิภาคเพื่อใช้รองรับโครงการรับจำนำสินค้าเกษตร โครงการตลาดกลางสินค้าเกษตรครบวงจร โครงการรับซื้อข้าวโพด ฯลฯ ต่อมาต้นปี 2558 สำนักบริหารสินทรัพย์ ได้ทำการปรับปรุงแผนการสร้างคลังสินค้าบัวใหญ่ใหม่ โดยเพิ่มพื้นที่การใช้ประโยชน์จาก 3,000 ตารางเมตร เป็น 30,000 ตารางเมตร จากเดิมที่มีคลังสินค้า 1 หลังเพิ่มเป็น 7 หลัง ประกอบด้วย คลังสินค้าเกษตรเป่าลมเย็น 4 หลัง (เก็บ ข้าวสาร ข้าวเปลือก ข้าวโพด) คลังสินค้าอุปโภคบริโภคหรือข้าวสารหรือเป็นศูนย์จัดเก็บและกระจายสินค้า 1 หลัง คลังสินค้าปรับอุณหภูมิ 2 หลังเก็บสินค้าพรีเมียม เอกสารสำคัญ และเวชภัณฑ์ โดยคาดว่าจะใช้งบลงทุนของ อคส. จำนวน 320 ล้านบาท ปัจจุบัน (มี.ค. 2558) อยู่ระหว่างจัดทำข้อมูลเพื่อขออนุมัติจ้างที่ปรึกษาทำการศึกษาโครงการโดยละเอียด และสำรวจความคิดเห็นชุมชนและศึกษาผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมเบื้องต้น (Initial Environmental Examination- IEE) มูลนิธิ สวค. เห็นว่า การขยายพื้นที่ใช้ประโยชน์เพิ่มขึ้นตามแผนการสร้างคลังสินค้าที่ได้มีการปรับปรุงข้างต้น โดยการสร้างคลังสินค้าระบบเป่าลมเย็น เพื่อให้บริการเช่าเก็บสินค้าเกษตรและหรือซื้อสินค้าเกษตรมาเก็บเพื่อรอจำหน่าย ได้แก่ ข้าวสาร ข้าวเปลือก และข้าวโพด มีความเหมาะสม เนื่องจากที่ตั้งของคลังสินค้าอยู่ใกล้แหล่งผลิตข้าวภาคอีสาน และจังหวัดนครราชสีมายังเป็นแหล่งผลิตข้าวโพดเลี้ยงสัตว์อันดับ 2 ของประเทศ และการสร้างคลังสินค้าพร้อมศูนย์จัดเก็บและกระจายสินค้าอุปโภคบริโภครวมถึงคลังสินค้าปรับอุณหภูมิ จะช่วยเพิ่มศักยภาพการจัดเก็บสินค้าให้ได้ปริมาณมากขึ้น และรักษาคุณภาพของสินค้าได้นานขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการขยายตัวของธุรกิจคลังสินค้า และสามารถรองรับปริมาณการค้าขายที่จะเพิ่มมากขึ้นจากการเปิดการค้าเสรีและการเปิด AEC ได้เป็นอย่างดี โดยในกรณีดังกล่าวมีรูปแบบธุรกิจในการดำเนินการดังนี้

- **คุณค่าที่นำเสนอ (Value Proposition: VP):** ภายหลังจากการขยายพื้นที่ใช้ประโยชน์ตามแผนการปรับปรุงและสร้างคลังสินค้าเพิ่มเติมดังที่ได้นำเสนอไว้ข้างต้น จะทำให้คลังสินค้าบัวใหญ่มีประเภทของคลังสินค้าเพื่อให้บริการที่มีความหลากหลาย สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในลักษณะต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น เป็นคลังสินค้าครบวงจรให้บริการทั้งด้านโลจิสติกส์ บริหารจัดการสต็อก ศูนย์จัดเก็บและกระจายสินค้าอุปโภคบริโภค ตลาดกลางสินค้าเกษตร ประกอบไปด้วย คลังสินค้าระบบเป่าลมเย็นเพื่อให้บริการเช่าเก็บสินค้าเกษตรและหรือซื้อสินค้าเกษตรมาเก็บเพื่อรอจำหน่าย ได้แก่ ข้าวสาร ข้าวเปลือก และข้าวโพด คลังสินค้าปรับอุณหภูมิ ใช้เก็บสินค้าพรีเมียม เอกสารสำคัญ และเวชภัณฑ์ คลังสินค้าเก็บสินค้าอุปโภคบริโภคหรือเก็บข้าวสารหรือใช้เป็นศูนย์จัดเก็บและกระจายสินค้า นอกจากนี้ ท่าเลที่ตั้งของคลังสินค้าบัวใหญ่ยังอยู่ในจุดที่มีระบบคมนาคมที่สะดวกต่อการเดินทาง อยู่ติดกับทางหลวง ชุมทางรถไฟ สามารถเชื่อมต่อไปยังจังหวัดภาคกลางตอนบนและภาคอีสานได้ง่าย และยังคงอยู่ใกล้กับแหล่งผลิตสินค้าเกษตร ได้แก่ ข้าวจากภาคอีสาน รวมถึงจังหวัดนครราชสีมาเองยังเป็นแหล่งผลิตข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ที่สำคัญของประเทศ

- **กลุ่มเป้าหมายหลัก (Customer Segments: CS):** กลุ่มเกษตรกร สหกรณ์ และกลุ่มพ่อค้าสินค้าเกษตรในจังหวัดนครราชสีมา และจังหวัดใกล้เคียง ที่ต้องการพื้นที่ในการเก็บข้าวสาร ข้าวเปลือก และ

ข่าวโศกเลื่องลือเพื่อรอกการจัดจำหน่าย หน่วยงานหรือบริษัทที่ต้องการเก็บสินค้ามูลค่าสูง ซึ่งต้องได้รับการควบคุมอุณหภูมิและความชื้นให้เหมาะสม เพื่อคงคุณสมบัติของสินค้าไว้ให้มีอายุยืนยาว ตัวอย่างสินค้าได้แก่ ยา และเครื่องเวชภัณฑ์ต่างๆ รวมถึงสารเคมีบางชนิด ผู้ค้าส่งสินค้าสินค้าอุปโภคบริโภค

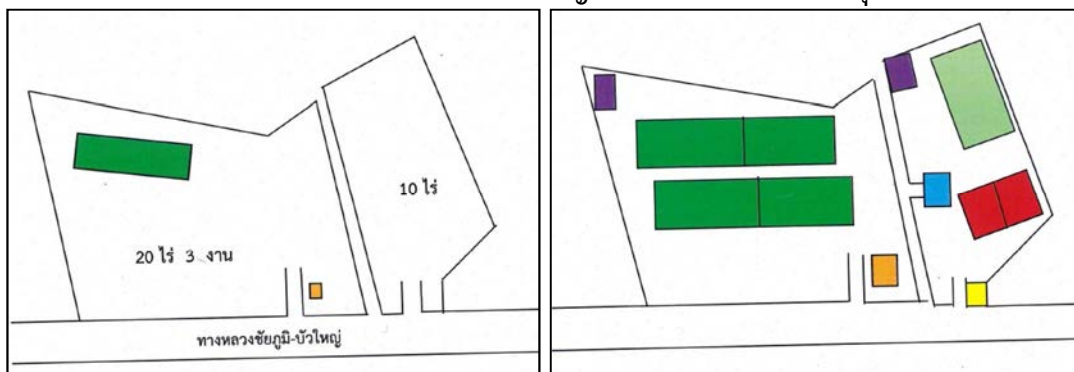
● **ช่องทางในการเข้าถึง (Channels: CH):** ประชาสัมพันธ์โดยตรงกับกลุ่มเกษตรกร สหกรณ์ และกลุ่มพ่อค้าสินค้าเกษตร หน่วยงานหรือบริษัท ในจังหวัดและพื้นที่ใกล้เคียง โดยอาศัยประสบการณ์จากการดำเนินธุรกิจคลังสินค้าเกษตร การค้า และธุรกิจบริการสินค้าเกษตร รวมทั้งการให้บริการโลจิสติกส์และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ของ อคส. เวลานาน ทำให้ทราบถึงแหล่งผลิตหรือที่อยู่ของกลุ่มเป้าหมายหลักเป็นอย่างดี

● **ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships: CR):** เพื่อรักษาความสัมพันธ์กลุ่มเป้าหมาย อคส. ควรให้บริการกลุ่มเป้าหมายหลักอย่างจริงจัง เต็มใจ และเป็นกันเอง บริหารจัดการคลังสินค้าอย่างมืออาชีพ จัดให้มีฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ และระบบ call center คอยรับฟังทุกความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และคำติชมต่าง ๆ เพื่อนำไปปรับปรุง พัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานในคลังสินค้าอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจสูงสุด

● **ทรัพยากรหลัก (Key Resources: KR):**

1. คลังสินค้าครบวงจร พื้นที่ใช้ประโยชน์รวม 30,000 ตารางเมตร ประกอบไปด้วย
 - คลังสินค้าเก็บสินค้าเกษตรมีระบบเป่าลมเย็น จำนวน 4 หลัง พื้นที่ 5,000 ตารางเมตรต่อหลัง รวม 20,000 ตารางเมตร
 - คลังเก็บสินค้าอุปโภคบริโภคหรือเก็บข้าวสารหรือใช้เป็นศูนย์จัดเก็บและกระจายสินค้าจำนวน 1 หลัง พื้นที่ 6,000 ตารางเมตร
 - คลังสินค้าปรับอุณหภูมิ จำนวน 2 หลัง พื้นที่ 2,000 ตารางเมตรต่อหลัง รวม 4,000 ตารางเมตร
 - ร้านค้า อคส. จำหน่ายสินค้าจำเป็นต่อการอุปโภคบริโภค สินค้า OTOP และสินค้าตามนโยบายรัฐ
 - สำนักงาน อคส. มีห้องปฏิบัติการตรวจสอบคุณภาพสินค้าเกษตร และห้องประชุม (ชั้น 2)
 - โรงเรือนสำหรับเก็บรถ ศาลาที่พักคนงาน และห้องน้ำสาธารณะ

แผนภาพที่ 7.5: แผนผังคลังสินค้าบัวใหญ่ก่อนและหลังการปรับปรุงก่อสร้าง



- ก่อนการปรับปรุงก่อสร้าง
- หลังการปรับปรุงก่อสร้าง
- หมายเหตุ:
- : คลังสินค้าเก็บสินค้าเกษตรมีระบบเป่าลมเย็น
 - : คลังเก็บสินค้าอุปโภคบริโภคหรือเก็บข้าวสารหรือใช้เป็นศูนย์จัดเก็บและกระจายสินค้า
 - : คลังสินค้าปรับอุณหภูมิ
 - : ร้านค้า อคส.
 - : สำนักงาน อคส. มีห้องปฏิบัติการตรวจสอบคุณภาพสินค้าเกษตร และห้องประชุม
 - : โรงเรือนสำหรับเก็บรถ ศาลาที่พักคนงาน และห้องน้ำสาธารณะ

ที่มา: ฝ่ายยุทธศาสตร์ องค์กรคลังสินค้า

2. สถานที่ตั้งคลังสินค้า พื้นที่บริเวณคลังสินค้าบัวใหญ่ อยู่ติดกับทางหลวงชัยภูมิ-บัวใหญ่ อยู่ใกล้ชุมทางรถไฟ มีระบบคมนาคมที่สะดวกต่อการ สามารถเดินทางเชื่อมต่อไปยังจังหวัดภาคกลางตอนบนและภาคอีสานได้ง่าย

3. บุคลากรที่มีความสามารถสูง การบริหารคลังสินค้าในลักษณะที่ให้บริการแบบครบวงจร มีคลังสินค้าระบบเป่าลมเย็น และคลังสินค้าปรับอากาศที่มีเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้อง จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์สูงในการดำเนินงาน ซึ่งทาง อคส. มีความพร้อมในด้านบุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการข้างต้น

● กิจกรรมหลัก (Key Activities: KA):

1. รับฝากเก็บสินค้าเกษตร หรือรองรับธุรกิจซื้อขายสินค้าเกษตร
2. รับฝากเก็บสินค้ามูลค่าสูง เช่น ยาและเวชภัณฑ์ต่าง ๆ
3. ศูนย์จัดเก็บและกระจายสินค้าอุปโภคและบริโภค
4. ตลาดกลางสินค้าเกษตร

● พันธมิตรทางธุรกิจหลัก (Key Partners: KP): เพื่อให้การให้บริการคลังสินค้าแบบครบวงจร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความคล่องตัวพันธมิตรทางธุรกิจที่สำคัญของ อคส. คือ บริษัทที่ให้บริการด้านโลจิสติกส์ เช่น บริการขนส่งทั้งทางบกและทางราง ซึ่งจะช่วยอำนวยความสะดวกในการขนย้าย และซื้อขายสินค้าของกลุ่มเป้าหมายหลัก

● โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure: CS): โครงสร้างต้นทุนของการให้บริการคลังสินค้าแบบครบวงจร แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. ต้นทุนในการปรับปรุงก่อสร้างคลังสินค้าบัวใหญ่ใหม่ เพื่อเพิ่มพื้นที่คลังสินค้าจากเดิม 3,000 ตารางเมตร เป็น 30,000 ตารางเมตร โดยมีคลังสินค้ามาตรฐาน 7 หลัง หลายรูปแบบ เช่น คลังสินค้าเก็บสินค้าเกษตรมีระบบเป่าลมเย็น คลังสินค้าปรับอากาศ ศูนย์กระจายสินค้า เป็นต้น คาดว่าจะใช้งบประมาณจำนวน 320 ล้านบาท

2. ต้นทุนสำหรับค่าใช้จ่ายในการให้บริการคลังสินค้า ประกอบไปด้วย ค่าสาธารณูปโภคต่าง ๆ เช่น ค่าไฟฟ้า ค่าน้ำประปา ระบบความเย็น ค่าจ้างดูแลระบบความเย็น ค่าจ้างพนักงานดูแลคลังสินค้า ค่าจ้างพนักงานรักษาความปลอดภัย และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ

● กระแสรายได้ (Revenue Streams: RS): ค่าเช่าจากการให้บริการคลังสินค้าจำนวน 7 หลัง ในพื้นที่คลังสินค้าธนบุรี โดยมีพื้นที่คลังสินค้าทั้งหมดประมาณ 30,000 ตารางเมตร ซึ่งคิดค่าตอบแทนการให้เช่าคลังสินค้าแตกต่างกัน คาดว่าจะมีรายได้เฉลี่ยปีละประมาณ 38 ล้านบาท⁸

	ค่าเช่า
1. คลังสินค้าเก็บสินค้าเกษตรมีระบบเป่าลมเย็น (พื้นที่รวม 20,000 ตร.ม.)	
- ข้าวสาร 15,000 ตัน	300,000 บาทต่อเดือน
- ข้าวเปลือก 8,250 ตัน	453,750 บาทต่อเดือน
- ข้าวโพด 11,250 ตัน	675,000 บาทต่อเดือน
2. คลังเก็บสินค้าอุปโภคบริโภคหรือเก็บข้าวสารหรือใช้เป็นศูนย์จัดเก็บและกระจายสินค้า (พื้นที่รวม 6,000 ตร.ม.)	ตร.ม. ละ 60 บาทต่อเดือน

⁸ ฝ่ายยุทธศาสตร์ องค์กรคลังสินค้า

	ค่าเช่า
3. คลังสินค้าปรับอุณหภูมิ (พื้นที่รวม 4,000 ตร.ม.)	ตร.ม. ละ 400 บาทต่อเดือน

7.2.4 แนวทางการบริหารพื้นที่ที่ดินเปล่า อ.พระพุทธบาท จ. สระบุรี

จากแผนยุทธศาสตร์ ปี 2556-2559 ภายใต้โครงการพัฒนามาตรฐานคลังกลางและจัดทาศังกลางให้เพียงพอ อคส.มีแผนที่จะสร้างไซโลระบบปิดที่มีระบบควบคุมอุณหภูมิและความชื้นขนาดความจุรวม 50,000 ตัน บนที่ดินเปล่าของ อคส.เอง ที่ อ.พระพุทธบาท จ. สระบุรี ห่างจากถนนพหลโยธิน 2.7 กิโลเมตร สถานที่ใกล้เคียง ได้แก่ ตลาดพระพุทธบาท ศูนย์ส่งออกข้าวโพด ท่าเรือ จ. ออยุธยา รวมเนื้อที่ 25 ไร่ หรือ 40,000 ตารางเมตร ซึ่งเป็นโครงการนำร่องการสร้างศูนย์จัดเก็บสินค้าเกษตรทั่วภูมิภาค เพื่อรองรับการเก็บรักษาคุณภาพข้าวสารและหรือข้าวเปลือกให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล พร้อมทั้งเพื่อการจัดเก็บข้าวตามนโยบายรัฐบาล โดย อคส. ได้จ้างที่ปรึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือทำการศึกษาความเป็นไปได้ในการสร้างไซโลดังกล่าวพร้อมออกแบบและควบคุมงาน รวมถึงจัดทำร่าง TOR ข้อกำหนดงานเชิงชวนภาคเอกชนเข้าร่วมประมูลงานการสร้างไซโลเรียบร้อยแล้ว และ สศช. ได้อนุมัติให้ใช้งบลงทุนปีงบประมาณ 2557 จำนวนประมาณ 499.88 ล้านบาท เมื่อวันที่ 17 เม.ย.57 แต่เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง คชส. กำหนดให้รัฐวิสาหกิจที่มีการลงทุนเกิน 100 ล้านบาท ต้องนำโครงการดังกล่าวกลับไปทบทวนเมื่อ 30 พ.ค.2557 ต่อมาวันที่ 24 ก.ค.57 คชส. ได้เห็นชอบให้ อคส.ดำเนินโครงการต่อ แต่ในการประชุมคณะกรรมการครั้งที่ 10/2557 มีมติให้ชะลอโครงการไปก่อน เพื่อจัดทำแผนธุรกิจให้สมบูรณ์กรณีไม่มีโครงการรับจำนำข้าว

ต่อมา ที่ประชุมคณะกรรมการอคส. ครั้งที่ 11/57 วันที่ 21 ต.ค. 57 มีมติว่าแผนการสร้างไซโลระบบปิดที่ อ.พระพุทธบาท จ.สระบุรี งวดที่ 1-2 ของปี 2557 วงเงิน 107.41ลบ. ไม่ผูกพันงบประมาณของปี 2558 ส่วนวงเงินที่เหลือ 392.46 ลบ. ให้คงไว้ก่อน และให้ศึกษาข้อมูลกำหนดเป้าหมายลูกค้า และพิจารณาว่ามีความคุ้มค่าในการลงทุนหรือไม่

จากรายงานโครงการจ้างที่ปรึกษาโครงการสร้างไซโลระบบปิดที่ อ.พระพุทธบาท จ.สระบุรี โดยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ได้เสนอให้ อคส. ใช้ไซโลระบบปิดดังกล่าวเพื่อทำธุรกิจการรับฝากเก็บข้าวสารหรือข้าวเปลือก อย่างไรก็ตาม เนื่องจากสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ปรับเปลี่ยนไป โดยเฉพาะวงเงินในการก่อสร้างไซโลระบบปิดที่ลดลง จำนวนความจุรวมของไซโลระบบปิดที่ลดลง รวมทั้งการไม่มีโครงการรับจำนำข้าวของรัฐบาล ดังนั้น มูลนิธิ สวค. พิจารณาแล้วเห็นว่าจำเป็นต้องพิจารณารูปแบบการดำเนินธุรกิจรูปแบบอื่น ๆ เพื่อเพิ่มช่องทางในการใช้ไซโลระบบปิดที่จะสร้างเพิ่มขึ้นให้เกิดประสิทธิภาพและมีประโยชน์สูงสุด โดยธุรกิจดังกล่าวต้องเป็นธุรกิจที่เหมาะสมและสามารถสร้างรายได้เพิ่มขึ้นให้กับ อคส. รวมทั้งสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปร่วมกับแนวทางที่มีอยู่เดิม (การรับฝากเก็บสินค้าเกษตร) โดยรูปแบบการดำเนินธุรกิจดังกล่าวคือ รูปแบบธุรกิจซื้อมาขายไป ซึ่งเป็นลักษณะธุรกิจที่ทาง อคส. รับซื้อสินค้าเกษตรจากกลุ่มเกษตรกร ได้แก่ สหกรณ์การเกษตรในพื้นที่ใกล้เคียง ในช่วงที่ผลผลิตออกสู่ตลาดแล้วเก็บเพื่อรอจำหน่ายเมื่อราคาปรับตัวสูงขึ้น เป็นการสร้างรายได้จากส่วนต่างของราคาซื้อและขาย ทั้งนี้ สินค้าเกษตรที่พิจารณาให้ทาง อคส. ทำธุรกิจซื้อมาขายไปได้แก่ ข้าวเปลือกหอมมะลิ และข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ โดยจาก

รายงานสถานการณ์สินค้าเกษตรที่สำคัญและแนวโน้มปี 2558 ของ สำนักวิจัยเศรษฐกิจการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร สามารถสรุปสถานการณ์ของข้าว และข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ ในปี 2557 ได้ดังนี้

✓ สถานการณ์ข้าว

การผลิต: 1) ข้าวนาปี: ปี 2556/57 มีเนื้อที่เพาะปลูก 62.08 ล้านไร่ ผลผลิต 27.09 ล้านตัน ข้าวเปลือก โดยมีผลผลิตต่อไร่ 436 กิโลกรัม (ผลผลิตต่อไร่เพิ่มขึ้นจากปี 2555/56 ร้อยละ 4.05)

2) ข้าวนาปรัง: ปี 2557 มีเนื้อที่เพาะปลูก 15.19 ล้านไร่ ผลผลิต 9.75 ล้านตัน ข้าวเปลือก โดยมีผลผลิตต่อไร่ 642 กิโลกรัม (ผลผลิตต่อไร่ลดลงจากปี 2555/56 ร้อยละ 5.02)

ความต้องการใช้: ปี 2557 การใช้ในประเทศมีปริมาณ 16.32 ล้านตันข้าวเปลือก (ลดลงจากปี 2556 ร้อยละ 1.27)

ราคาที่เกษตรกรขายได้: ปี 2557 สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรคาดว่าราคาที่เกษตรกรขายได้สำหรับข้าวเปลือกหอมมะลิ ข้าวเปลือกเจ้าความชื้น 15% และข้าวเปลือกเหนียวเมล็ดยาว อยู่ที่ตันละ 14,000 บาท 7,700 บาท และ 12,000 บาท (ลดลงจากปี 2556 ร้อยละ 5.78 ร้อยละ 12.13 และร้อยละ 4.66 ตามลำดับ)

✓ สถานการณ์ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์

การผลิต: ปี 2556/57 มีเนื้อที่เพาะปลูก 7.54 ล้านไร่ ผลผลิต 5.06 ล้านตัน โดยมีผลผลิตต่อไร่ 671 กิโลกรัม (ผลผลิตต่อไร่เพิ่มขึ้นจากปี 2555/56 ร้อยละ 2.13)

ความต้องการใช้: ปี 2556/57 มีความต้องการใช้ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ 4.72 ล้านตัน (เพิ่มขึ้นจากปี 2555/56 ร้อยละ 1.07)

ราคา: 1) ราคาที่เกษตรกรขายได้ (ความชื้นไม่เกิน 14.5%): ปี 2556/57 กิโลกรัมละ 7.01 บาท (เพิ่มขึ้นจากปี 2552/53 ร้อยละ 6.71 ต่อปี)

2) ราคาขายส่งในตลาดกรุงเทพฯ: ปี 2556/57 กิโลกรัมละ 7.57 บาท (เพิ่มขึ้นจากปี 2552/53 ร้อยละ 2.38 ต่อปี)

จากสถานการณ์ของข้าวในปี 2557 จะเห็นได้ว่า เมื่อไม่มีโครงการรับจำนำข้าวจากรัฐบาล ทำให้ราคาข้าวที่เกษตรกรขายได้ลดลงตามกลไกของราคา อย่างไรก็ตาม ข้าวเป็นสินค้าเกษตรที่สำคัญสำหรับประเทศไทย โดยเฉพาะข้าวหอมมะลิซึ่งเป็นประเภทของข้าวที่ได้รับความนิยมทั้งจากคนไทยและชาวต่างชาติ ยิ่งไปกว่านั้น อคส. ยังมีบุคลากรเป็นจำนวนมากที่มีประสบการณ์ ความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับข้าว ดังนั้น ธุรกิจซื้อมาขายไปข้าว จึงสามารถเป็นช่องทางในการสร้างรายได้เพิ่มขึ้นให้กับ อคส. ได้ ทั้งนี้ อคส. ควรเริ่มต้นทำธุรกิจซื้อมาขายไปกับข้าวเปลือกหอมมะลิที่เป็นข้าวที่ได้รับความนิยมสูงก่อน ซึ่งข้าวหอมมะลิมีสัดส่วนพื้นที่เพาะปลูก และผลผลิตในปี 2553 ตามตารางที่ 7.6 สำหรับสถานการณ์ของข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ในปี 2557 จะเห็นได้ว่า การผลิต ความต้องการใช้ และราคาของข้าวโพดเลี้ยงสัตว์มีแนวโน้มไปในทางที่สูงขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อนหน้า ดังนั้น ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์เป็นสินค้าเกษตรอีกชนิดหนึ่งที่ อคส. สามารถใช้เป็นช่องทางในการสร้างรายได้เพิ่มขึ้นให้กับ อคส. โดยการทำธุรกิจซื้อมาขายไปกับข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ทั้งในลักษณะของการดำเนินธุรกิจซื้อมาขายไปแต่เพียงอย่างเดียว และการดำเนินธุรกิจซื้อมาขายไปร่วมกับการดำเนินธุรกิจรับฝากเก็บ โดยรูปแบบการดำเนินธุรกิจมีความครอบคลุมในประเด็นต่าง ๆ ที่สำคัญดังนี้

ตารางที่ 7.6: สัดส่วนพื้นที่เพาะปลูก ผลผลิตข้าวหอมมะลิไทย ปี 2553

จังหวัด	เนื้อที่เพาะปลูก (ไร่)	ร้อยละของเนื้อที่ เพาะปลูก	ผลผลิต (ตัน)	ร้อยละของผลผลิต
สุรินทร์	3,181,359	17.01	1,192,697	18.74
บุรีรัมย์	3,217,615	17.21	1,187,300	18.66
ศรีสะเกษ	2,783,064	14.88	1,070,090	16.82
นครราชสีมา	2,533,344	13.55	665,523	10.46
อุบลราชธานี	2,238,602	11.97	643,982	10.12
ร้อยเอ็ด	2,015,970	10.78	691,721	10.87
อื่น ๆ	2,727,968	14.59	911,821	14.33
รวม	18,697,922	100	6,363,134	100

ที่มา: สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

- **คุณค่าที่นำเสนอ (Value Proposition: VP):** อคส. ทำธุรกิจซื้อมาขายไปข้าวเปลือกหอมมะลิ และข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ โดย อคส. รับซื้อสินค้าเกษตรทั้ง 2 ชนิดในช่วงที่ผลผลิตออกสู่ตลาดเป็นจำนวนมาก และนำออกมาขายในช่วงที่ผลผลิตขาดแคลน ซึ่งการดำเนินธุรกิจดังกล่าวเป็นการสนองต่อนโยบายของทางรัฐบาลที่ต้องการรักษาเสถียรภาพของราคาสินค้าเกษตร รวมทั้งยังเป็นอีกช่องทางหนึ่งที่ทางรัฐบาลสามารถใช้เพื่อลดปริมาณสินค้าเกษตรส่วนเกินที่ในบางครั้งมีอยู่เป็นจำนวนมากในตลาดและต้องการกำลังซื้อในปริมาณที่สูง นอกจากนี้ ยังเป็นการช่วยเหลือโดยตรงกับเกษตรกร สหกรณ์การเกษตร หรือวิสาหกิจชุมชน ที่ต้องการเงินทุนหมุนเวียนมาใช้จ่ายในครัวเรือน และเพื่อเป็นทุนในการเตรียมเพาะปลูกผลผลิตรอบใหม่ ซึ่งต้องการช่องทางในการระบายสินค้าเพื่อแปลงสินค้าเกษตรให้เป็นเงิน ขณะที่คุณค่าที่นำเสนอของธุรกิจซื้อมาขายไป ได้แก่ อคส. ให้บริการรับฝากเก็บข้าวเปลือกหอมมะลิ และข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ โดยใช้ระบบปิดที่มีระบบควบคุมอุณหภูมิและความชื้นจำนวน 10 ถึง ถึงละ 3,000 ตัน ปริมาณความจุรวม 30,000 ตัน ทั้งนี้ ในการให้บริการดังกล่าว อคส. จะให้บริการโดยทีมงานที่เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ของ อคส. เพื่อให้ข้าวเปลือกหอมมะลิและข้าวโพดเลี้ยงสัตว์มีคุณภาพ จัดเก็บให้มีอายุยาวนานขึ้น และสามารถจำหน่ายได้ในเวลาที่เหมาะสม ยิ่งไปกว่านั้น การให้บริการรับฝากเก็บข้าวเปลือกหอมมะลิ และข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ของ อคส. ดังกล่าว ยังสามารถเป็นเครื่องมือของรัฐ ในการรับฝากเก็บสินค้าเกษตรตามนโยบายของรัฐบาล

- **กลุ่มเป้าหมายหลัก (Customer Segments: CS):** ทั้งธุรกิจซื้อมาขายไปและธุรกิจการรับฝากเก็บ เป็นธุรกิจที่ อคส. จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับกลุ่มเป้าหมายหลัก 2 กลุ่มเป้าหมายด้วยกัน ได้แก่ กลุ่มผู้ขายผลผลิตให้กับ อคส. และกลุ่มผู้ซื้อผลผลิตจาก อคส. ดังนี้

1) กลุ่มผู้ขายผลผลิตให้กับ อคส.

ข้าวเปลือกหอมมะลิ: เป็นชนิดของข้าวเปลือกที่เก็บเกี่ยวปีละครั้งช่วงต้นฤดู (ช่วงเดือนตุลาคม ถึงเดือนพฤศจิกายน) โดย อคส. จะรับซื้อข้าวเปลือกหอมมะลิในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งเป็นแหล่งข้าวเปลือกหอมมะลิชั้นดี มาเพื่อเก็บไว้รอขายปลายฤดูให้กับโรงสีเมื่อราคาสูง (ช่วงเดือนมิถุนายน ถึงเดือนกรกฎาคม) โดยตัวอย่างของจังหวัดที่ อคส. จะเข้าไปรับซื้อข้าวเปลือกหอมมะลิ เช่น ร้อยเอ็ด อุบลราชธานี สุรินทร์ บุรีรัมย์ และศรีสะเกษ เป็นต้น

ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์: กลุ่มเป้าหมายหลักในการรับซื้อข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ของ อคส. คือสหกรณ์การเกษตรจำนวน 15 แห่ง โดยอยู่ในจังหวัดสระบุรีจำนวน 6 แห่ง จังหวัดลพบุรีจำนวน 4 แห่ง และจังหวัดเพชรบูรณ์จำนวน 5 แห่ง โดยสหกรณ์ทั้ง 15 แห่งนี้ มีโรงเก็บข้าวโพดเลี้ยงสัตว์รวมกันประมาณ 2 หม้อต้น

และมีลานตากรวมกัน 54,000 ตารางเมตร โดยตัวอย่างรายชื่อของสหกรณ์ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของ อคส. ในการรับซื้อข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ เช่น

1. สหกรณ์การเกษตรพระพุทธรูป
2. ชุมนุมสหกรณ์จังหวัดสระบุรี
3. สหกรณ์การเกษตรบ้านหม้อ
4. สหกรณ์การเกษตรหนองแค
5. สหกรณ์การเกษตรหนองแขง
6. สหกรณ์การเกษตรหนองโคน
7. สหกรณ์การเกษตรเมืองลพบุรี
8. สหกรณ์การเกษตรพัฒนานิคม

นอกจากนั้น อคส. ยังสามารถรับซื้อข้าวโพดเลี้ยงสัตว์จากพ่อค้าในสระบุรี และจังหวัดใกล้เคียง เช่น จังหวัดลพบุรี จังหวัดเพชรบูรณ์ รวมถึงแหล่งอื่น ๆ เช่น วิสาหกิจชุมชน โดย อคส. จะรับซื้อข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ในช่วงกลางฤดู (ช่วงเดือนสิงหาคม ถึงเดือนกันยายน) ที่มีความชื้นลดลง และเก็บไว้ขายช่วงเดือนธันวาคม ถึงเดือนมกราคม ซึ่งเป็นช่วงที่ข้าวโพดไม่มีผลผลิต

2) กลุ่มผู้ซื้อผลผลิตจาก อคส.

ข้าวเปลือกหอมมะลิ: กลุ่มผู้ซื้อข้าวเปลือกหอมมะลิจาก อคส. จะเป็นโรงสีจำนวน 15 แห่ง โดยอยู่ในจังหวัดสระบุรีจำนวน 1 แห่ง จังหวัดสิงห์บุรีจำนวน 5 แห่ง จังหวัดลพบุรีจำนวน 1 แห่ง และจังหวัดสุพรรณบุรีจำนวน 8 แห่ง ซึ่งโรงสีทั้ง 15 แห่งนี้ มีกำลังการผลิตรวมกันประมาณ 8,000 ตันต่อวัน โดยตัวอย่างรายชื่อของโรงสีที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของ อคส. เช่น

1. หจก. โชคฉัตรไชยไรซ์มิลล์
2. บจก. กิจสุพรรณการเกษตร
3. หจก. เปี่ยมสินสมบูรณ์
4. บจก. ไทยเกษตรลุ่มทอง
5. หจก. โรงสีโควรัลค์รุ่งเรืองกิจ
6. หจก. ดินสุวรรณเกษตร
7. หจก. รวมทรัพย์ถาวร
8. บจก. ชัยรุ่งโรจน์พาณิชย์

ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์: กลุ่มผู้ซื้อข้าวโพดเลี้ยงสัตว์จาก อคส. จะเป็นโรงงานอาหารสัตว์ที่มีความต้องการตลอดปีในจังหวัดสระบุรีจำนวน 9 แห่ง โดยรายชื่อของโรงงานอาหารสัตว์ที่เป็นกลุ่มผู้ซื้อผลผลิตจาก อคส. ได้แก่

1. บมจ. เบทาโกร
2. บจ. อาหารสัตว์ไทยสระบุรี
3. บจ. ลีพัฒนาอาหารสัตว์
4. บจ. ชันพีต
5. บจ. ยูไนเต็ทพีตมิลล์
6. บจ. คาร์กิลล์มิลล์
7. บจ. บีทีจีจีพีตมิลล์
8. บมจ. ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) อ.หนองแค จ.สระบุรี
9. บมจ. ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) อ.พระพุทธรูป จ.สระบุรี

ขณะที่ธุรกิจรับฝากเก็บจะมีความคล้ายคลึงกัน อันได้แก่ กลุ่มเกษตรกร สหกรณ์ และกลุ่มพ่อค้าในจังหวัดสระบุรี และจังหวัดใกล้เคียง ที่ต้องการพื้นที่ในการเก็บข้าวเปลือกหอมมะลิ และข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ที่ยังไม่สามารถจำหน่ายได้ หรือต้องการเก็บเพื่อรอช่วงเวลาในการจำหน่ายที่เหมาะสม ดังนั้น กลุ่มผู้ขายผลผลิตให้กับ อคส. ของธุรกิจซื้อมาขายไปข้าวเปลือกหอมมะลิ และข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ สามารถเป็นหนึ่งในกลุ่มเป้าหมายหลักของธุรกิจรับฝากเก็บข้าวเปลือกหอมมะลิ และข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ ของ อคส. ได้ นอกจากนี้ กลุ่มเป้าหมายหลักอีกกลุ่มหนึ่งคือ หน่วยงานของรัฐบาลที่ต้องการพื้นที่เก็บข้าวเปลือกหอมมะลิ และข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ เพื่อสนองต่อนโยบายต่าง ๆ ของรัฐบาลที่ต้องการรักษาเสถียรภาพของราคา โดยการควบคุมปริมาณข้าวเปลือกหอมมะลิ และข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ในตลาด

• ช่องทางการเข้าถึง (Channels: CH): เพื่อให้การดำเนินธุรกิจซื้อมาขายไปข้าวเปลือกหอมมะลิ และข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ เป็นที่รู้จักในตลาดข้าวเปลือกหอมมะลิ และตลาดข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ อคส. จำเป็นต้อง

ทำการประชาสัมพันธ์ โดยตัวอย่างของรูปแบบการประชาสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับทาง อคส. มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. อคส. เป็นผู้ประชาสัมพันธ์ด้วยตนเอง: การประชาสัมพันธ์ด้วยตนเอง ถือเป็นการประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการโน้มน้าวจิตใจกลุ่มเป้าหมายหลัก เนื่องจากการประชาสัมพันธ์ด้วยตนเองเป็นการประชาสัมพันธ์โดยตรงกับกลุ่มเป้าหมายหลัก โดยรูปแบบของการประชาสัมพันธ์ด้วยตนเอง ได้แก่ การสนทนาพบปะพูดคุย การประชุม การสอน การให้สัมภาษณ์ การได้วาที การอภิปราย การปาฐกถา และการพูดในโอกาสพิเศษ เป็นต้น

2. อคส. ประชาสัมพันธ์ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต: การเข้ามามีบทบาทที่สำคัญต่อชีวิตประจำวันของอินเทอร์เน็ต ทำให้การประชาสัมพันธ์ผ่านระบบอินเทอร์เน็ตเป็นอีกช่องทางหนึ่งที่มีประสิทธิภาพ โดยรูปแบบการประชาสัมพันธ์ผ่านระบบอินเทอร์เน็ตที่สะดวก รวดเร็ว และมีต้นทุนในการประชาสัมพันธ์ไม่สูงมากคือการประชาสัมพันธ์ผ่านเว็บไซต์ของ อคส. เอง ทั้งนี้ ช่องทางอื่น ๆ ที่ อคส. สามารถใช้ในการประชาสัมพันธ์ผ่านระบบอินเทอร์เน็ตได้แก่ อีเมลล์ สื่อสังคมออนไลน์ เช่น Twitter และ Facebook เป็นต้น

3. อคส. ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อสิ่งพิมพ์: ในปัจจุบันรูปแบบของการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อสิ่งพิมพ์มีเป็นจำนวนมาก และมีวัตถุประสงค์ในการใช้ประชาสัมพันธ์แตกต่างกัน โดย อคส. จะใช้สื่อสิ่งพิมพ์รูปแบบใดในการประชาสัมพันธ์ จำเป็นต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมในหลาย ๆ ด้านประกอบกัน เช่น วัตถุประสงค์ในการประชาสัมพันธ์ ต้นทุนในการประชาสัมพันธ์ และกลุ่มเป้าหมายหลักที่ อคส. ต้องการให้ได้รับการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น โดยตัวอย่างของการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ ได้แก่ แผ่นปลิว แผ่นพับ โปสเตอร์ จดหมายข่าว วารสาร เอกสารเผยแพร่ หนังสือในโอกาสพิเศษ รายงานประจำปี ปฏิทิน และสมุดบันทึก เป็นต้น

- ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships: CR) : กลุ่มผู้ซื้อและกลุ่มผู้ขายข้าวเปลือกหอมมะลิ และข้าวโพดเลี้ยงสัตว์กับทาง อคส. ถือเป็นลูกค้าหลักที่สำคัญที่สุดของ อคส. เพื่อทำการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้ากลุ่มนี้ อคส. ต้องยึดถือหลัก “ความพึงพอใจของลูกค้า คือ สิ่งที่สำคัญที่สุดของ อคส.” ทั้งนี้ อคส. ต้องดำเนินธุรกิจอย่างมีอาชีพ จริตใจ และซื่อสัตย์กับลูกค้า เพื่อตอบแทนและเพิ่มความมั่นใจให้กับลูกค้าที่มาร่วมธุรกิจร่วมกับทาง อคส. ซึ่งถือเป็นรากฐานที่สำคัญของธุรกิจทุกประเภท โดยในปัจจุบันการจัดตั้งให้มี Call Center หรือ Customer Relationship ภายในองค์กรถือเป็นรูปแบบหนึ่งที่ได้รับคามนิยมจากองค์กรต่าง ๆ เพื่อทำหน้าที่รับและติดต่อ รวมทั้งประสานงานกับทางลูกค้าเมื่อลูกค้าต้องการติดต่อหรือได้รับปัญหาจากการดำเนินธุรกิจร่วมกับทาง อคส. นอกจากนั้น การจัดตั้งให้มีหน่วยงานดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคม เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์องค์กรสู่สาธารณชน สร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรผ่านกิจกรรมช่วยเหลือสังคมต่าง ๆ ยังถือเป็นอีกรูปแบบหนึ่งที่ได้รับคามนิยมในปัจจุบัน

- ทรัพยากรหลัก (Key Resources: KR): ในการดำเนินทั้งธุรกิจรับฝากเก็บและธุรกิจซื้อมาขายไปข้าวเปลือกหอมมะลิ และข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ให้ประสบความสำเร็จตามนโยบายที่กำหนดไว้ อคส. จำเป็นต้องมีทรัพยากรหลัก ดังนี้

1. บุคลากร อคส. จำเป็นต้องจัดหาบุคลากรภายใน อคส. หรือรับบุคลากรภายนอกเพิ่มเติม ที่มีความสามารถเฉพาะในแต่ละสายงานที่เกี่ยวข้อง เช่น การบริหารงานทั่วไป การติดต่อธุรกรรมกับลูกค้า การจัดทำเอกสารทั้งการค้าและการเงิน การจัดหาข้าวเปลือกหอมมะลิและข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ซึ่งเป็นวัตถุดิบที่สำคัญในการทำธุรกิจ การเสนอซื้อและขายข้าวเปลือกหอมมะลิและข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ การตรวจสอบคุณภาพของข้าวเปลือกหอมมะลิและข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ การเก็บรักษาข้าวเปลือกหอมมะลิและข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ การขนย้าย และการจัดการถาวรทุกหรือเรือขนส่งข้าวเปลือกหอมมะลิและข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ เป็นต้น

2. **ไซโล** อคส. จำเป็นต้องมีไซโลเพื่อเก็บข้าวเปลือกหอมมะลิและข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ ทั้งนี้ การมีไซโลเป็นของตนเองทำให้ อคส. สะดวกต่อการหาพื้นที่จัดเก็บข้าวเปลือกหอมมะลิ และข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ที่จำเป็นต้องใช้พื้นที่ขนาดใหญ่ในการเก็บรักษา ยิ่งไปกว่านั้น การที่ อคส. จัดเก็บสินค้าทั้ง 2 ประเภทดังกล่าวในไซโลที่มีประสิทธิภาพสูงเพียงพอ ทำให้ อคส. สามารถรักษาคุณภาพของสินค้าไว้ได้เมื่อถึงเวลาที่ อคส. จำเป็นต้องระบายสินค้าออกสู่ตลาด

3. **เงินทุน** เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่งในการดำเนินธุรกิจซื้อขายไปข้าวเปลือกหอมมะลิ และข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ ซึ่ง อคส. จำเป็นต้องมีเงินทุนหมุนเวียนมากในระดับหนึ่งเพียงพอสำหรับค่าใช้จ่ายทุกด้าน เช่น

- 1) ค่าข้าวเปลือกหอมมะลิและข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ที่เป็นวัตถุดิบของการทำธุรกิจซื้อขายไป
- 2) ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานทั่วไป เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง เป็นต้น
- 3) ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอาคารสถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ และสาธารณูปโภคต่าง ๆ
- 4) ค่าพาหนะขนย้ายสินค้า เป็นต้น

4. **วัตถุดิบ** คือข้าวเปลือกหอมมะลิและข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ที่เป็นวัตถุดิบหลักในการดำเนินธุรกิจซื้อขายไปของ อคส. ทั้งนี้ อคส. จำเป็นต้องวางแผนในการเข้ารับซื้อและระบายสินค้าออกสู่ตลาด ให้ทันกับความต้องการของตลาดเพื่อจะเป็นช่องทางหนึ่งของรัฐบาลในการช่วยเหลือภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตลาดข้าวเปลือกหอมมะลิ และข้าวโพดเลี้ยงสัตว์

- **กิจกรรมหลัก (Key Activities: KA):** อคส. ทำธุรกิจซื้อขายไปข้าวเปลือกหอมมะลิ และข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ โดย อคส. รับซื้อสินค้าเกษตรทั้ง 2 ชนิดในช่วงที่ผลผลิตออกสู่ตลาดเป็นจำนวนมาก และนำออกมาขายในช่วงที่ผลผลิตขาดแคลน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือของรัฐบาลในการรักษาเสถียรภาพราคาสินค้าเกษตร รวมทั้งเป็นช่องทางในการระบายสินค้าให้กับเกษตรกร สหกรณ์การเกษตร หรือวิสาหกิจชุมชน ที่มีความต้องการแปลงสินค้าเกษตรให้เป็นเงินทุน

- **พันธมิตรทางธุรกิจหลัก (Key Partners: KP):** สำหรับการดำเนินธุรกิจซื้อขายไปข้าวเปลือกหอมมะลิ และข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ พันธมิตรทางธุรกิจหลักที่สำคัญของ อคส. ได้แก่ กลุ่มผู้ขายข้าวเปลือกหอมมะลิและข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ให้กับ อคส. กลุ่มผู้รับซื้อข้าวเปลือกหอมมะลิและข้าวโพดเลี้ยงสัตว์จาก อคส. รวมทั้งบริษัทที่ทำการขนส่งต่าง ๆ ทั้งทางบกและทางน้ำ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- **กลุ่มผู้ขายข้าวเปลือกหอมมะลิและข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ให้กับ อคส.** ในการดำเนินธุรกิจซื้อขายไปข้าวเปลือกหอมมะลิ และข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ อคส. จำเป็นต้องมีข้าวเปลือกหอมมะลิ และข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ซึ่งเป็นวัตถุดิบในการดำเนินธุรกิจดังกล่าวให้พร้อมตลอดเวลาเมื่อ อคส. มีความจำเป็นต้องระบายข้าวเปลือกหอมมะลิและข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ตามนโยบายของรัฐบาล หรือเป็นช่วงเวลาที่ในตลาดขาดแคลนสินค้าดังกล่าว ดังนั้น การที่ อคส. สร้างพันธมิตรที่ดีกับกลุ่มผู้ขายข้าวเปลือกหอมมะลิและข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ย่อมทำให้ อคส. มีความสะดวกในการหาวัตถุดิบมาเก็บไว้ในไซโลของ อคส. ตามแผนการซื้อที่ อคส. กำหนดไว้หรือในช่วงที่ อคส. มีความต้องการซื้อข้าวเปลือกหอมมะลิและข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ในยามฉุกเฉิน ยิ่งไปกว่านั้น การสร้างพันธมิตรที่ดีกับกลุ่มผู้ขายข้าวเปลือกหอมมะลิและข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ให้กับ อคส. อาจจะช่วยทำให้ อคส. สามารถเจรจาซื้อข้าวเปลือกหอมมะลิ และข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ ได้ในราคาที่ถูกลง

- **กลุ่มผู้รับซื้อข้าวเปลือกหอมมะลิและข้าวโพดเลี้ยงสัตว์จาก อคส.** เนื่องจากข้าวเปลือกหอมมะลิ และข้าวโพดเลี้ยงสัตว์เป็นสินค้าเกษตรที่เน่าเสียได้ ถึงแม้ว่า อคส. จะมีไซโลเป็นของตนเองเพื่อที่จะเก็บรักษาข้าวเปลือกหอมมะลิ และข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ แต่เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงจากการเน่าเสียของข้าวเปลือกหอมมะลิ และข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ อคส. จำเป็นต้องมีและสร้างพันธมิตรเป็นกลุ่มผู้รับซื้อข้าวเปลือก

หอมมะลิและข้าวโพดเลี้ยงสัตว์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ อคส. มีความแน่ใจว่าจะมีผู้รับซื้อข้าวเปลือกหอมมะลิ และข้าวโพดเลี้ยงสัตว์จาก อคส. ตลอดเวลา เมื่อ อคส. มีความจำเป็นต้องระบายสินค้าตามนโยบายของรัฐบาล หรือเกิดความขาดแคลนสินค้าดังกล่าวในตลาด

○ บริษัทที่ทำการขนส่งต่าง ๆ ทั้งทางบกและทางน้ำ ในการดำเนินธุรกิจซื้อเข้ามาขายไป ข้าวเปลือกหอมมะลิ และข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ การขนส่งเป็นกิจกรรมหนึ่งที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจดังกล่าว เนื่องจาก การขนส่งที่สะดวก รวดเร็ว และปลอดภัย ย่อมทำให้ อคส. ในฐานะผู้รับซื้อข้าวเปลือกหอมมะลิและข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ หรือกลุ่มผู้ซื้อข้าวเปลือกหอมมะลิและข้าวโพดเลี้ยงสัตว์จาก อคส. ได้รับความสะดวกในการรับสินค้าที่มีคุณภาพและมีความสดใหม่ รวมทั้งการขนส่งที่มีประสิทธิภาพย่อมทำให้ต้นทุนในการขนส่งลดลง ดังนั้น อคส. ควรสร้างพันธมิตรที่ดีกับกลุ่มบริษัทที่ทำการขนส่งต่าง ๆ ทั้งทางบกและทางน้ำ เพื่อให้ทาง อคส. เองหรือผู้ซื้อข้าวเปลือกหอมมะลิ และข้าวโพดเลี้ยงสัตว์จากทาง อคส. ได้รับความสะดวกจากการขนส่ง

● **โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure: CS) และโครงสร้างรายได้:** อ้างอิงรายละเอียดในภาคผนวก ก

7.3 แนวทางการบริหารจัดการสินทรัพย์ที่มีศักยภาพปานกลางถึงต่ำในการใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์

เมื่อพิจารณาในเชิงลึกเกี่ยวกับที่ตั้งและลักษณะของสินทรัพย์แต่ละสินทรัพย์ ที่ปรึกษามีความเห็นเกี่ยวกับการจัดการสินทรัพย์ที่มีศักยภาพปานกลางถึงต่ำในการใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ให้สามารถสร้างรายได้ที่เหมาะสมตามศักยภาพแก่ อคส. ดังนี้

➤ **คลังสินค้าปากช่อง:** ตั้งอยู่ที่ อ.ปากช่อง จ. นครราชสีมา มีเนื้อที่ 5 ไร่ หรือประมาณ 8,000 ตารางเมตร เป็นพื้นที่คลัง 200 ตารางเมตร คิดเป็น 3% ของพื้นที่ทั้งหมด ปัจจุบันให้เอกชน (ปากช่องรวมช่าง) เช่าทำโรงกลึง มีอัตราการใช้ประโยชน์ของพื้นที่คลังเต็ม 100% เนื่องจากมีพื้นที่ไม่มาก โอกาสในการพัฒนาทรัพย์สินในรูปแบบอื่นๆจึงมีน้อย จึงเหมาะกับการให้เช่า

➤ **คลังสินค้าสวรรคโลก:** ตั้งอยู่ที่ ต. เมืองสวรรคโลก อ. สวรรคโลก จ. สุโขทัย อยู่ติดถนนทางเข้าโรงพยาบาลสวรรคโลก อยู่ในเขตสนามบินเก่า เป็นที่ดินของราชพัสดุ เนื้อที่ 6.35 ไร่ หรือประมาณ 10,160 ตารางเมตร เป็นพื้นที่คลัง 1,100 ตารางเมตร คิดเป็น 10% ของพื้นที่ทั้งหมด ปัจจุบันให้เช่าเก็บอุปกรณ์การเกษตร มีอัตราการใช้ประโยชน์ของพื้นที่คลังเต็ม 100% ทั้งนี้ การพัฒนาสินทรัพย์เพื่อประโยชน์เชิงพาณิชย์ของคลังสินค้าสวรรคโลกไม่เหมาะสม เนื่องจากอยู่บนที่ดินของราชพัสดุ ซึ่งราชพัสดุอาจขอคืนพื้นที่และเดิมราชพัสดุก็เคยขอพื้นที่คืนบางส่วนเพื่อสร้างที่พัก ทรัพย์สินดังกล่าวจึงเหมาะกับการให้เช่าระยะสั้น

➤ **คลังสินค้าบ้านไผ่:** ตั้งอยู่ที่ ถ. แจ่งสนิท ต. บ้านไผ่ อ. บ้านไผ่ จ. ขอนแก่น อยู่ใกล้สี่แยกบ้านไผ่ ระหว่าง ถ. มิตรภาพกับถ. แจ่งสนิท เนื้อที่ 18.25 ไร่ หรือประมาณ 29,200 ตารางเมตร เป็นพื้นที่คลัง 3,000 ตารางเมตร คิดเป็น 10% ของพื้นที่ทั้งหมด ปัจจุบันใช้เป็นที่เก็บข้าว คชก.ตามโครงการของรัฐ เนื่องจากเป็น

ที่ของราชพัสดุ และเป็นคลังสินค้าที่เก็บข้าวตามโครงการนโยบายรัฐ จึงไม่เหมาะที่จะพัฒนาทรัพย์สินในเชิงพาณิชย์

➤ **คลังสินค้าทับทวน:** ตั้งอยู่ที่ ถนนมิตรภาพ กม.128 ต.ทับทวน อ. แก่งคอย จ.สระบุรี อยู่ติดถนนมิตรภาพ เนื้อที่ 5.75 ไร่ หรือประมาณ 9,200 ตารางเมตร เป็นพื้นที่คลัง 160 ตารางเมตร คิดเป็น 1.7% ของพื้นที่ทั้งหมด ปัจจุบันให้เช่าเป็นที่จอดรถปูนซีเมนต์ มีอัตราการใช้ประโยชน์ของพื้นที่คลังเต็ม 100% เนื่องจากมีพื้นที่ไม่มากและเป็นที่ยอมรับของราชพัสดุ จึงไม่เหมาะที่จะพัฒนาทรัพย์สินในเชิงพาณิชย์ เหมาะกับการให้เช่า

➤ **ที่ดิน อ. โกรกพระ จ. นครสวรรค์:** เนื้อที่ 1 ไร่ อยู่ในเขตเทศบาล ติดโรงสูบน้ำของกรมชลประทาน ห่างไกลตลาด ไม่ใกล้แหล่งอุตสาหกรรม ปัจจุบันไม่มีการใช้ประโยชน์ เนื่องจาก ที่ดินดังกล่าวมีขนาดเล็กมาก ทำเลไม่ได้อยู่ใกล้แหล่งชุมชนหรือแหล่งอุตสาหกรรม จึงไม่เหมาะจะพัฒนาใดๆ นอกจากให้เช่า

➤ **ที่ดิน อ.พระนอน อ.เมือง จ. นครสวรรค์:** เนื้อที่ 33 ไร่ 2 งาน 84 ตารางวา ตั้งอยู่ที่ถนนชอยนครสวรรค์-ท่าตะโก ปัจจุบันเกษตรกรเช่าปลูกอ้อยและพืชไร่ ได้รับค่าเช่าเพียงปีละ 2 หมื่นบาท ซึ่งต่ำมาก อย่างไรก็ตาม เนื่องจากที่ดินดังกล่าวมีขนาดใหญ่และทำเลที่ตั้งมีความเข้มของแสงอยู่ในระดับพอเหมาะกับการให้เช่าเพื่อพัฒนาเป็น Solar Farm ผลิตไฟฟ้าพลังแสงอาทิตย์ โดยการผลิตไฟฟ้า 5 เมกกะวัตต์ จะใช้พื้นที่ขั้นต่ำรวมโรงงานอยู่ที่ประมาณ 20 ไร่ จึงเห็นควรพิจารณาศึกษาความเป็นไปได้ในการให้เช่าที่ดินเพื่อพัฒนาเป็น Solar Farm ซึ่งคาดว่าจะได้รับผลตอบแทนที่ดีกว่าการให้เช่าเพื่อทำการเกษตร

➤ **ที่ดิน ต. หนองกรด อ.เมือง จ. นครสวรรค์:** เนื้อที่ 127 ไร่ 2 งาน 55 ตารางวา ตั้งอยู่ที่ บริเวณถนนชอย บ้านเขาหลวงทางไปวัดศรีอุทุมพร ปัจจุบันเกษตรกรเช่าปลูกมันสำปะหลัง ได้รับค่าเช่าเพียงปีละ 3.5 หมื่นบาท เช่นเดียวกับที่ดินที่ อ.พระนอน อ.เมือง จ. นครสวรรค์ ที่ดินดังกล่าวมีขนาดใหญ่เหมาะกับการให้เช่าเพื่อพัฒนาเป็น Solar Farm ผลิตไฟฟ้าพลังแสงอาทิตย์ จึงเห็นควรพิจารณาศึกษาความเป็นไปได้ในการให้เช่าที่ดินเพื่อพัฒนาเป็น Solar Farm ซึ่งคาดว่าจะได้รับผลตอบแทนที่ดีกว่าการให้เช่าเพื่อทำการเกษตร

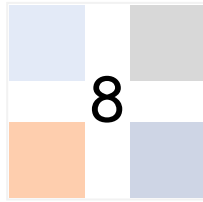
จากหัวข้อที่ 7.1-7.3 ที่ปรึกษาฯ สามารถสรุปแนวทางหลักในการพัฒนาสินทรัพย์ที่มีอยู่ ณ ปัจจุบันของ อคส. ตามศักยภาพของสินทรัพย์แต่ละกลุ่ม ได้ตามแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 7.6 : สรุปแนวทางการพัฒนาสินทรัพย์ที่มีศักยภาพสูงในเชิงพาณิชย์



แผนภาพที่ 7.7: สรุปแนวทางในการพัฒนาสินทรัพย์ในเชิงพาณิชย์ปานกลางถึงต่ำ





แผนปฏิบัติงานประจำปี (Action Plan)

จากข้อเสนอแผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาท อคส. ปี 2555-2559 (ฉบับปรับปรุง ปี 2558) ในบทที่ 6 ก่อนหน้า เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม มูลนิธิ สวค. จึงได้จัดทำแผนปฏิบัติงานของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่เป็นแผนย่อยรายปีภายใต้ด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านการเงินและบัญชี ด้านพัฒนารูปแบบธุรกิจ ด้านปรับปรุงกระบวนการงาน ด้านการบริหารจัดการองค์กร และด้านบริหารสินทรัพย์ โดยในบทนี้ ภายหลังจากการนำเสนอรายละเอียดของแผนแต่ละแผนแล้ว ที่ปรึกษาจะนำเสนอเกี่ยวกับการจัดลำดับความสำคัญของแผน เพื่อประโยชน์ในการบริหารแผนงาน/โครงการของผู้ที่เกี่ยวข้อง

แผนปฏิบัติการที่นำเสนอที่มีความครอบคลุมแผนปฏิบัติการด้านการเงินและบัญชี ด้านพัฒนารูปแบบธุรกิจ ด้านปรับปรุงกระบวนการงาน ด้านการบริหารจัดการองค์กร และด้านบริหารสินทรัพย์นั้นมีโครงสร้างของแผนย่อยที่ประกอบไปด้วย กิจกรรมของแต่ละแผนงาน ตัวชี้วัด ระยะเวลาการดำเนินการ หน่วยงานภายในองค์การคลังสินค้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการดังกล่าว การประมาณการงบประมาณโครงการ และจัดลำดับความสำคัญของโครงการฯ โดยพิจารณาจัดลำดับความสำคัญจากปัจจัยต่างๆ เช่น ผลกระทบต่อองค์กร ผลกระทบต่อลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความง่ายในการดำเนินงาน เงินลงทุน เพื่อให้ อคส. นำไปถ่ายทอดแยกจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี (Operational or Action Plan) ได้ ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2558-2559 โดยมีรายละเอียดดังนี้

8.1 แผนปฏิบัติการประจำปีด้านการเงินและบัญชี

แผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทขององค์กรคลังสินค้า (แผนฟื้นฟูฯ) ด้านการเงินและบัญชี มีเป้าหมายเพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุภารกิจ พันธกิจ และเป้าหมายองค์กร ด้วยการปรับปรุงกระบวนการทำงานด้านการเงินให้มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การหาช่องทางเพื่อเพิ่มผลตอบแทนจากเงินสดในมือที่มีได้มีแผนที่จะใช้ในระยะสั้น โดยการวางแผนจัดสรรเงินเพื่อลงทุนหรือฝากเงินในรูปแบบต่างๆ ที่มีความเสี่ยงไม่สูง การลดหรือควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเพื่อเพิ่มกำไรจากการดำเนินงาน และการแยกบัญชีเชิงสังคมและเชิงพาณิชย์ รวมถึงการแยกบัญชีตามกลุ่มธุรกิจ และการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเพื่อการบริหารจัดการได้ทันกาล โดยมีแผนงาน/โครงการที่สนับสนุนด้านการเงินและบัญชี ดังนี้

1. โครงการจัดทำรายงานเพื่อการบริหารจัดการ
 2. โครงการควบคุม/ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
 3. โครงการการบริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียนของ อคส. (โครงการเดิม)
- โดยมีรายละเอียดของแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

โครงการจัดทำรายงานเพื่อการบริหารจัดการ

หลักการและเหตุผล

รายงานเพื่อการบริหารจัดการมีความสำคัญเนื่องจากเป็นเครื่องมือสนับสนุนการวางแผนและการตัดสินใจเพื่อการบริหารองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์ จำเป็นต้องมีการแยกบัญชีรายได้ ค่าใช้จ่าย การปันส่วนค่าใช้จ่ายโดยตรงและการปันส่วนค่าใช้จ่ายที่เกิดจากหลายกิจกรรมหรือรองรับกับหลายกิจกรรมให้กับกลุ่มธุรกิจตามเกณฑ์ที่เหมาะสมเพื่อสะท้อนถึงผลการดำเนินงานของแต่ละประเภทหรือกลุ่มธุรกิจ และจัดทำเป็นรายงานการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานในภาพรวมและรายกลุ่มธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วย ผลประกอบการ ความสามารถในการทำกำไร อัตราการเติบโตของรายได้ ค่าใช้จ่าย เป็นต้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำมาใช้ในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเป็นข้อมูลในการประเมินผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับแผนงานหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อนำมาประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน/บุคลากร
2. เพื่อเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ผลประกอบการเพื่อใช้ในการตัดสินใจและวางแผนปรับกลยุทธ์การดำเนินงานตามสถานการณ์
3. เพื่อใช้ในการวิเคราะห์แนวโน้มผลการดำเนินงานเพื่อประกอบการกำหนดแผนงานต่อไป

ตัวชี้วัด

จัดทำรายงานการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานในภาพรวมและรายกลุ่มธุรกิจเพื่อการบริหารจัดการ ซึ่งประกอบด้วย

- การวิเคราะห์ผลประกอบการปัจจุบันเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา
- วิเคราะห์ความสามารถในการทำกำไร อัตราส่วนสภาพคล่อง ความสามารถในการชำระหนี้
- อัตราการเติบโตของรายได้ ค่าใช้จ่าย
- การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายและสาเหตุที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

เป้าหมายของตัวชี้วัด

แล้วเสร็จตั้งแต่ ก.พ. 59 เป็นต้นไปและภายใน 60 วันหลังจากปิดงบรายไตรมาส

งบประมาณ

ไม่มี

ระยะเวลาดำเนินงาน

1 กรกฎาคม 2558 เป็นต้นไป

ปัจจัยความเสี่ยงของโครงการ

- 1) ไม่สามารถปิดงบการเงินได้ตรงตามเวลาที่กำหนดส่งผลให้การจัดทำรายงานการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเพื่อการบริหารจัดการล่าช้าไม่ทันกาล
- 2) การรวบรวมข้อมูลรายงานทางการเงินไม่ครบถ้วน ทำให้การวิเคราะห์งบการเงินไม่สมบูรณ์ ล่าช้า

แผนปฏิบัติงานประจำปี
โครงการจัดทำรายงานเพื่อการบริหารจัดการ

ผู้รับผิดชอบหลัก : สำนักบัญชี

ระยะเวลาในการดำเนินการ : 1 กรกฎาคม 2558 เป็นต้นไป

แผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาท อคส. ปี 2555-2559 (ฉบับปรับปรุงปี 2558) : ด้านการเงินและบัญชี

ยุทธศาสตร์องค์กร : เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																								ผู้รับผิดชอบ	
			ปีงบประมาณ 58												ปีงบประมาณ 59												หลัก	สนับสนุน
			ตค 57	พย 57	ธค 57	มค 58	กพ 58	มีค 58	เมย 58	พค 58	มิย 58	กค 58	สค 58	กย 58	ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	มีค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59		
1. คณะทำงานจัดทำ รูปแบบรายงานการ วิเคราะห์ผลการ ดำเนินงานเพื่อการ บริหารจัดการ ○ ภาพรวม ○ รายการธุรกิจ	ภายใน ส.ค. 58	2 เดือน ภายใน ส.ค. 58																								สำนักบัญชี	สำนักงานการเงิน/ สำนักธุรกิจ บริการ/สำนัก บริหารสินทรัพย์ /สำนักโลจิสติกส์	
2. เสนอรูปแบบ รายงานเพื่อการ บริหารจัดการแก่ ผู้บริหารเพื่อ พิจารณา	ภายใน ก.ย. 58	1 เดือน ภายใน ก.ย. 58																								สำนักบัญชี	สำนักงานการเงิน/ สำนักธุรกิจ บริการ/สำนัก บริหารสินทรัพย์	

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																				ผู้รับผิดชอบ					
			ปีงบประมาณ 58										ปีงบประมาณ 59										หลัก	สนับสนุน				
			ตค 57	พย 57	ธค 57	มค 58	กพ 58	มีค 58	เมย 58	พค 58	มิย 58	กค 58	สค 58	กย 58	ตค 59	พย 59	ธค 59	มค 59	กพ 59	มีค 59	เมย 59	พค 59			มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59
3. ทบทวนปรับปรุง รูปแบบรายงานให้ เหมาะสมตามความ ต้องการของ ผู้บริหารและ วัตถุประสงค์การใช้ งาน	ภายใน ม.ค. 59	4 เดือน ภายใน ม.ค. 59																									สำนักบัญชี	สำนักการเงิน/ สำนักธุรกิจ บริการ/สำนัก บริหารสินทรัพย์
4. กำหนดรูปแบบ รายงานเพื่อการ บริหารจัดการที่เป็น มาตรฐานและจัดทำ รายงานเสนอต่อ ผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง	รายงานการ วิเคราะห์ผล การดำเนินการ งานเพื่อการ บริหารจัดการ ผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง	ตั้งแต่ ก.พ. 59 เป็นต้นไป และ ภายใน 60 วัน หลังจาก ปิดงบราย ไตรมาส																									สำนักบัญชี	

โครงการควบคุม/ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

หลักการและเหตุผล

ที่ผ่านมา นับจากปี 2555 โครงสร้างรายได้ของ อคส. ประมาณ 80%-95% เป็นรายได้จากการดำเนินงานตามโครงการรัฐ เช่น การรับจำนำข้าวและพืชผลทางการเกษตรอื่นๆ แต่จากนโยบายรัฐบาลปัจจุบันจะไม่เข้าแทรกแซงสินค้าเกษตรโดยวิธีรับจำนำเหมือนอดีตที่ผ่านมา จึงทำให้รายได้ในส่วนนี้ของ อคส. ในอนาคตจะหายไปเหลือเพียงรายได้จากการขาย/บริการ ในขณะที่ อคส. ยังคงมีภาระค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่เป็นค่าใช้จ่ายคงที่ (Fixed Cost) ประมาณ 400 ล้านบาท จึงส่งผลให้รายได้ไม่ครอบคลุมค่าใช้จ่ายดำเนินงาน

สรุปผลการดำเนินงานของ อคส. ปี 2554- Q1/2558

ปี (1 ตุลาคม-30 กันยายน)	2554	2555	2556	2557	Q1/2558
รายได้จากการขาย/บริการ					
รายได้ดำเนินโครงการรัฐ	2	601	1,140	922	110
รายได้จากธุรกิจเชิงพาณิชย์และอื่น	122	3,806	5,900	323	59
รวมรายได้	124	4,407	7,040	1,245	169
ต้นทุนขาย/บริการ	55	3,655	5,460	112	32
ค่าใช้จ่ายในการขาย	2	1	2	3	0.1
ค่าใช้จ่ายพนักงาน	258	283	319	289	34
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่น	63	59	89	100	19
รวมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	323	344	410	392	53
กำไร(ขาดทุน)	-254.40	408.0	1,170	741	83
อัตราส่วนทางการเงิน					
อัตรายายตัวค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	n.a.	6%	19%	-4%	-46%
ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน/รายได้รวม	261%	8%	6%	32%	31%
ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน/รายได้เชิงพาณิชย์	265%	9%	7%	122%	91%

จะเห็นได้จากข้อมูลงบการเงินข้างต้น สัดส่วนค่าใช้จ่ายดำเนินงานเมื่อเทียบกับรายได้รวมในช่วงปี 2555-2556 ที่มีโครงการนโยบายรัฐจะอยู่ในระดับต่ำประมาณ 6%-8% และในช่วงปีดังกล่าว สัดส่วนค่าใช้จ่ายดำเนินงานเมื่อเทียบกับรายได้เชิงพาณิชย์ก็อยู่ในระดับต่ำใกล้เคียงกัน (7%-9%) ทั้งนี้ เนื่องจาก อคส. มีรายได้จำนวนมากทั้งที่มาจากโครงการนโยบายรัฐและธุรกิจเชิงพาณิชย์ที่เป็นรายได้จากการขายข้าวซึ่งเกี่ยวเนื่องกับโครงการนโยบายรัฐ แต่หากพิจารณารายได้ในปี 2554 ที่ยังไม่เริ่มดำเนินโครงการจำนำข้าว ปีการผลิต 2555/2556 รายได้รวมเกือบทั้งหมดมาจากรายได้เชิงพาณิชย์ซึ่งมีจำนวนไม่สูง จึงทำให้มีค่าใช้จ่ายดำเนินงานเมื่อเทียบกับรายได้รวมมีสัดส่วนที่สูงมาก คือสูงถึง 2.6 เท่า (261%)

ดังนั้น นอกเหนือจากการหาช่องทางในการสร้างรายได้เพิ่มแล้ว อกส.จำเป็นต้องหาแนวทางในการลดค่าใช้จ่ายเพื่อเพิ่มผลกำไรจากการดำเนินงาน โดยให้บุคลากรของ อกส. มีส่วนร่วมในการเสนอแนวทางการลดค่าใช้จ่ายต่างๆ และถือเป็นข้อปฏิบัติร่วมกัน พร้อมกำหนดเป็นเป้าหมายที่ชัดเจน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อหาแนวทางในการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเพื่อเพิ่มผลกำไร
2. เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงการใช้จ่ายทรัพยากรขององค์กรอย่างประหยัดและคุ้มค่า
3. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร

ตัวชี้วัด

1. มีแนวทางในการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและประชาสัมพันธ์ให้พนักงานรับทราบ
2. สามารถลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
3. มีรายงานติดตามประเมินผล

เป้าหมายของตัวชี้วัด

1. แนวทางในการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน แล้วเสร็จภายใน ต.ค. 58
2. ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานลงร้อยละ 10 ภายใน 3 ปี
3. รายงานติดตามประเมินผลทุก 3 เดือน

งบประมาณ

ไม่มี

ระยะเวลาดำเนินงาน

- 1 กรกฎาคม 2558 เป็นต้นไป

ปัจจัยความเสี่ยงของโครงการ

- 1) ไม่สามารถควบคุมหรือลดค่าใช้จ่ายได้ตามเป้าหมาย
- 2) มีค่าใช้จ่ายอื่นที่เกิดขึ้นโดยไม่ได้คาดหมาย

แผนปฏิบัติงานประจำปี
โครงการควบคุม/ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

ผู้รับผิดชอบหลัก : ทุกสำนัก

ระยะเวลาในการดำเนินการ : 1 กรกฎาคม 2558 เป็นต้นไป

แผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาท อคส. ปี 2555-2559 (ฉบับปรับปรุงปี 2558) : ด้านการเงินและบัญชี

ยุทธศาสตร์องค์กร : เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																								ผู้รับผิดชอบหลัก
			ปีงบประมาณ 58												ปีงบประมาณ 59												
			ตค 57	พย 57	ธค 57	มค 58	กพ 58	มีค 58	เมย 58	พค 58	มิย 58	กค 58	สค 58	กย 58	ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	มีค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59	
1. จัดเตรียมข้อมูลทางการเงินประเภทและรายการของค่าใช้จ่ายดำเนินงาน พร้อมรายงานการวิเคราะห์ข้อมูลอาทิ จำนวนค่าใช้จ่ายแยกตามหน่วยธุรกิจ อัตราการขยายตัว ฯลฯ เพื่อประกอบการประชุม	ภายใน ก.ย. 58	3 เดือน ภายใน ก.ย. 58																								ทุกสำนัก สำนักบริหาร ยุทธศาสตร์เป็นเลขา คณะทำงาน	
2. จัดตั้งคณะทำงานเพื่อประชุมร่วมกันทุกหน่วยงานเพื่อระดมความคิดเห็นในการหาแนวทางควบคุมหรือลดค่าใช้จ่าย	สรุปข้อเสนอ / แนวทางการลดค่าใช้จ่าย	1 เดือน ภายใน ต.ค. 58																								ทุกสำนัก สำนักบริหาร ยุทธศาสตร์เป็นเลขา คณะทำงาน	

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																								ผู้รับผิดชอบหลัก
			ปีงบประมาณ 58												ปีงบประมาณ 59												
			ตค 57	พย 57	ธค 57	มค 58	กพ 58	เมค 58	เมย 58	พค 58	มิย 58	กค 58	สค 58	กย 58	ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	เมค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59	
3. จัดประชุมเพื่อลงมติร่วมกันในการกำหนดเป้าหมาย/ตัวชี้วัดในการควบคุม/ลดค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	เป้าหมาย/ตัวชี้วัดของการลดค่าใช้จ่าย	1 เดือนภายในพ.ย. 58																								ทุกสำนัก สำนักบริหาร ยุทธศาสตร์เป็นเลขา คณะทำงาน	
4. เริ่มดำเนินโครงการ	ตั้งแต่ ธ.ค. 58 เป็นต้นไป	ตั้งแต่ ธ.ค. 58 เป็นต้นไป																								ทุกสำนัก	
5. ติดตามประเมินผลและจัดทำรายงานเสนอผู้บริหารและทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	รายงาน ติดตาม ประเมินผล	ตั้งแต่ มี.ค.59 รายงานทุก 3 เดือน																								สำนักบริหาร ยุทธศาสตร์	

โครงการการบริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียนของ อคส.

หลักการและเหตุผล

รายได้หลักของ อคส. คือการมีรายได้จากการให้บริการตามนโยบายรัฐ ซึ่งเป็นรายได้ที่มีความไม่แน่นอน ขึ้นกับนโยบายรัฐที่อาจมีการเปลี่ยนแปลง จึงทำให้กระแสเงินสด/เงินทุนหมุนเวียนของ อคส. มีความไม่แน่นอน ในบางปีที่ไม่มีโครงการนโยบายรัฐ อคส. จะขาดสภาพคล่อง เงินสดไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่ายบริหาร ดังนั้น อคส. จำเป็นต้องมีแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อบริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียนให้เพียงพอใช้จ่ายในองค์กร
2. จัดหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำมาใช้หมุนเวียนในองค์กรในกรณีที่จำเป็น
3. อคส. มีกระแสเงินสดที่เพียงพอต่อการดำเนินงาน
4. เพื่อบริหารเงินที่มีเหลือในแต่ละช่วงเวลาให้ได้ผลตอบแทนที่ดีที่สุด

ตัวชี้วัด

1. ปริมาณเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอสำหรับการดำเนินงาน
2. ผลตอบแทนเฉลี่ยจากการนำเงินส่วนเกินไปลงทุน

เป้าหมายของตัวชี้วัด

1. ปริมาณเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอสำหรับการดำเนินงานไม่น้อยกว่า 3 เดือน
2. ผลตอบแทนเฉลี่ยจากการนำเงินส่วนเกินไปลงทุนมากกว่าอัตราดอกเบี้ยเงินฝากประจำ 1 ปี

งบประมาณ

ไม่มี

ระยะเวลาดำเนินงาน

- 1 ตุลาคม 2557 เป็นต้นไป

ปัจจัยความเสี่ยงของโครงการ

- 1) ข้อมูลในการประมาณการไม่ครบถ้วนและคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง
- 2) มีค่าใช้จ่ายอื่นที่เกิดขึ้นโดยไม่ได้คาดหมาย

แผนปฏิบัติงานประจำปี

โครงการการบริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียนของ อคส.

ผู้รับผิดชอบหลัก : สำนักบริหารการเงิน

ระยะเวลาในการดำเนินการโดยรวม : 1 ตุลาคม 2557 เป็นต้นไป

แผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาท อคส. ปี 2555-2559 (ฉบับปรับปรุงปี 2558) : ด้านการเงินและบัญชี

ยุทธศาสตร์องค์กร : สร้างรายได้และบริหารสินทรัพย์องค์กรให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																								ผู้รับผิดชอบ	
			ปีงบประมาณ 58												ปีงบประมาณ 59												หลัก	สนับสนุน
			ตค 57	พย 57	ธค 57	มค 58	กพ 58	มีค 58	เมย 58	พ ค 58	มิย 58	กค 58	สค 58	กย 58	ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	มีค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59		
1.จัดทำประมาณการเงินสดรับ-จ่าย (Cash Flow) ให้สอดคล้องกับแผนธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว	ภายใน ต.ค.	1 เดือน ภายใน ต.ค.																									สำนัก บริหาร การเงิน	สำนักบริหาร นโยบายรัฐ/ สำนัก โลจิสติกส์/ สำนักบริหาร สินทรัพย์/ สำนักพัฒนา ธุรกิจ/สำนัก ธุรกิจบริการ/ สำนักพัฒนา ระบบคุณภาพ
2.วิเคราะห์กระแสเงินสดเข้าและกระแสเงินสดออกเพื่อกำหนดระยะเวลาการใช้	ภายใน ต.ค.	1 เดือน ภายใน ต.ค.																									สำนัก บริหาร การเงิน	

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																								ผู้รับผิดชอบ	
			ปีงบประมาณ 58												ปีงบประมาณ 59												หลัก	สนับสนุน
			ตค 57	พย 57	ธค 57	มค 58	กพ 58	มีค 58	เมย 58	พค 58	มิย 58	กค 58	ธค 58	กย 58	ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	มีค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	ธค 59	กย 59		
5.2 กรณีลงทุนระยะยาว ติดต่อสถาบันการเงินให้มา นำเสนอผลิตภัณฑ์การเงิน ในรูปแบบต่างๆ เพื่อ พิจารณาเป็นทางเลือกใน การลงทุน อาทิ (1) การ บริหารจัดการเงินสด (Cash Management) (2) ตราสารทางการเงิน ประเภทต่างๆ	ข้อเสนอ ผลิตภัณฑ์ การเงิน	เมื่อมีเงิน ส่วนเกิน จากเงินทุน หมุนเวียน																										
6. กรณีเงินทุนหมุนเวียนไม่ เพียงพอ หาแหล่งเงินทุนที่ มีต้นทุนต่ำสุดมาใช้ หมุนเวียนในองค์กร	การดำเนินงาน ไม่น้อยกว่า 3 เดือน	เมื่อมี เงินทุน หมุนเวียน ไม่เพียงพอ																									คณะกรรมการ การ พิจารณา บริหาร เงินทุน (คณะกรรมการ การ พิจารณา นำเงินไป ลงทุน)	

8.2 แผนปฏิบัติการประจำปีด้านการพัฒนารูปแบบธุรกิจ

แผนฟื้นฟูฯ ด้านการพัฒนารูปแบบธุรกิจ มีเป้าหมายเพื่อให้ อคส. มีการดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์ที่สามารถสร้างรายได้อย่างยั่งยืน และเพียงพอกับรายจ่ายประจำที่เกิดขึ้น โดยยังคงเป็นการดำเนินภารกิจที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง อคส. ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การคลังสินค้า ซึ่งระบุให้ อคส. มีอำนาจในการประกอบกิจการคลังสินค้าและกิจการเกี่ยวกับสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภค รวมทั้งธุรกิจบริการที่เกี่ยวข้องกับสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภค ดังนั้น รูปแบบธุรกิจเชิงพาณิชย์ในอนาคตที่เหมาะสม ประกอบด้วย

(1) การให้บริการธุรกิจคลังสินค้าซึ่งสามารถเก็บรักษาคุณภาพสินค้าเกษตร โดยให้บริการเพิ่มเติมในส่วนไซโลเก็บรักษาคุณภาพสินค้าเกษตร และการบริหารจัดการสินค้าเกษตรอย่างครบวงจร รวมทั้งการประกอบธุรกิจเกี่ยวกับสินค้าที่จัดเก็บ (ธุรกิจซื้อมาขายไป)

(2) การดำเนินธุรกิจการค้า ทั้งธุรกิจค้าข้าวในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งการขยายธุรกิจการซื้อมาขายไปสินค้าเกษตรที่เป็นพืชเศรษฐกิจสำคัญ ตามความเหมาะสมด้านราคาและผลผลิตในแต่ละฤดูกาล โดยใช้เครื่องมือคลังสินค้าที่มีอยู่สนับสนุนการดำเนินการ

(3) การดำเนินธุรกิจโลจิสติกส์ครบวงจรควบคู่กับการบริหารจัดการคลังสินค้า

(4) การดำเนินธุรกิจตามนโยบายรัฐบาล

ทั้งนี้ แผนงาน/โครงการเพื่อสนับสนุนด้านการพัฒนารูปแบบธุรกิจ มีดังนี้

1. โครงการค้าข้าวโพด ข้าวเปลือกหอมมะลิรองรับการสร้างไซโลระบบปิดที่ อ. พระพุทธบาท จ. สระบุรี
2. โครงการศึกษาแนวทางการพัฒนาการดำเนินธุรกิจ Logistic
3. โครงการรับซื้อและจำหน่ายข้าวหอมมะลิบรรจุกระสอบ
4. โครงการบริหารจัดการ การนำเข้าข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ เพื่อการส่งออก (โครงการเดิม)
5. โครงการ จำหน่ายข้าวสารบรรจุถุง ของ อคส. (โครงการเดิม)
6. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์ที่ดินคลังธนบุรีให้เกิดประโยชน์สูงสุด (โครงการเดิม)
7. โครงการใช้ประโยชน์พื้นที่คลังสินค้านราธิวาสให้คุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจ (โครงการเดิม)

หมายเหตุ รายละเอียดโครงการที่ 6 และ 7 อยู่ภายใต้การบริหารสินทรัพย์

โดยมีรายละเอียดของแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

โครงการค้าข้าวโพด ข้าวเปลือกหอมมะลิรองรับการสร้างไซโลระบบปิดที่ อ. พระพุทธบาท จ. สระบุรี

หลักการและเหตุผล

จากผลการดำเนินงานในช่วง 3-4 ปีที่ผ่านมา อคส. มีโครงสร้างรายได้ที่พึ่งพิงรายได้จากการดำเนินงานตามนโยบายรัฐเป็นหลัก โดยมีสัดส่วนรายได้จากการดำเนินงานตามนโยบายรัฐสูงถึง 80-95% ในขณะที่รายได้จากการดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์ที่มาจาก รายได้คลังสินค้า การค้าข้าวภายในและต่างประเทศ การจำหน่ายสินค้าโภคภัณฑ์ ฯลฯ มีสัดส่วนเพียง 5-20% ซึ่งในปัจจุบัน จากสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป รัฐบาล ยุติโครงการรับจำนำข้าว ทำให้รายได้จากการดำเนินงานนโยบายรัฐหายไป ทำให้รายได้จากการดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์ไม่เพียงพอที่จะรองรับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่มีอยู่ประมาณ 400 ล้านบาทต่อปีได้ ซึ่ง ที่ผ่านมา อคส. ได้มีการจัดทำโครงการต่างๆ เพื่อพัฒนาธุรกิจการค้า ภายใต้แผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทขององค์การคลังสินค้า ปี 2555-2559 โดยในปี 2555 ได้มีการดำเนินโครงการซื้อ/ขายข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ แต่ไม่สามารถดำเนินการตามแผนได้ โดยทำได้เพียง 25% ของแผน เนื่องจากราคาตลาดของข้าวโพดในขณะนั้นมีราคาสูงไม่เหมาะแก่การลงทุน ซึ่งข้อมูลจากสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร ในรอบ 5 ปี (ปี 2553-2557) ราคาข้าวโพดในปี 2555 มีราคาเฉลี่ยสูงสุด โดยสูงกว่าค่าเฉลี่ยประมาณ 10-20% นอกจากนี้ การดำเนินโครงการดังกล่าว อคส. ใช้การจัดเก็บบรรจุในกระสอบ ไม่มีไซโลในการจัดเก็บเพื่อรักษาคุณภาพ และใช้เงินทุนหมุนเวียนในการซื้อข้าวโพดจากการกู้จากธนาคาร 60%

ในครั้ง นี้ การกำหนดโครงการค้าข้าวโพด ข้าวเปลือกหอมมะลิจะเป็นโครงการที่สนับสนุนยุทธศาสตร์การสร้างรายได้และบริหารสินทรัพย์องค์กรให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า ตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพการจำหน่ายสินค้าและบริการ โดยการดำเนินโครงการดังกล่าวเพื่อรองรับโครงการสร้างไซโลระบบปิดปรับอณุมิ อ. พระพุทธบาท จ. สระบุรี ที่ความจุรวม 30,000 ตัน ซึ่งการเตรียมแผนงานต่างๆ จะต้องสอดคล้องโครงการสร้างไซโลระบบปิดเมื่อสร้างเสร็จและเริ่มเปิดดำเนินการ สำหรับรูปแบบในการดำเนินธุรกิจของโครงการค้าข้าวโพด ข้าวเปลือกหอมมะลิ รองรับไซโลระบบปิด ที่ สระบุรี ในครั้งนี้จะแตกต่างจากโครงการเดิม โดยมีการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการ ดังนี้

1. การจัดเก็บรักษาคุณภาพสินค้าเกษตรในไซโลระบบปิดปรับอณุมิด้วยเทคโนโลยีตามมาตรฐานสากล
2. มีการกำหนดคู่ค้ากลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน และมีการทำการตลาด โดยเจาะจง ติดต่อกับคู่ค้าล่วงหน้าอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง
3. สินค้าเกษตรที่ซื้อจัดเก็บเพื่อรอจำหน่ายได้แก่ ข้าวเปลือกหอมมะลิ เป็นที่ต้องการของกลุ่มผู้ส่งออกและโรงสีเนื่องจากมี Demand สูงจากตลาดต่างประเทศ ส่วนข้าวโพดมีแหล่งเพาะปลูกในพื้นที่ใกล้เคียง มี Demand จากโรงงานอาหารสัตว์หลายแห่งในพื้นที่ จ. สระบุรี และมีส่วนต่างราคาซื้อขายสูง
4. ใช้เงินทุนหมุนเวียนในการซื้อสินค้าเกษตรเพื่อจัดเก็บจากเงินทุนของ อคส. เอง

วัตถุประสงค์

1. เพื่อสร้างรายได้จากธุรกิจซื้อขายไปสินค้าเกษตร
2. เพื่อพัฒนารูปแบบธุรกิจการค้าในการสร้างรายได้ที่แน่นอนให้กับ อคส.
3. เพื่อดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับภารกิจและวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งและสนองนโยบายรัฐ โดยการบริหารจัดการคลังสินค้าไซโล การค้าสินค้าเกษตร เพื่อเป็นเครื่องมือในการควบคุมปริมาณการผลิต คุณภาพและราคาสินค้าเกษตรให้เป็นไปตามกลไกตลาด อย่างมีประสิทธิภาพ
4. เพื่อช่วยเหลือสภาพคล่องทางการเงินให้กับเกษตรกรในการรับซื้อผลผลิตทางการเกษตร ทำให้เกษตรกรมีเงินทุนหมุนเวียนในการเพาะปลูกในรอบถัดไป

ตัวชี้วัด

1. มีขั้นตอนกระบวนการ วิธีการ และระเบียบในการรับซื้อและขายข้าวเปลือกหอมมะลิ ข้าวโพด รวมถึงอำนาจการตัดสินใจในการรับซื้อและขาย ฐานข้อมูล บุคลากร การเงิน
2. มีกำไรสุทธิจากการดำเนินโครงการซื้อขายข้าวโพดและข้าวเปลือกหอมมะลิ

เป้าหมายของตัวชี้วัด

1. ขั้นตอน กระบวนการ วิธีการ ระเบียบในการรับซื้อและขายข้าวเปลือกหอมมะลิ ข้าวโพด รวมถึงอำนาจการตัดสินใจในการรับซื้อและขาย ฐานข้อมูล บุคลากร การเงิน เสร็จสิ้นภายใน ก.ย. 60
2. มีกำไรสุทธิเฉลี่ยจากการดำเนินโครงการซื้อขายข้าวโพดและข้าวเปลือกหอมมะลิไม่ต่ำกว่า 34 ล้านบาทต่อปี และมีกำไรสุทธิทั้งโครงการ (สร้างไซโล สระบุรี รองรับการค้าขายข้าวโพด และข้าวเปลือกหอมมะลิและการรับฝากเก็บ) เฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 60 ล้านบาทต่อปี ตลอดอายุโครงการ 25 ปี

งบประมาณ

1. วงเงินสำรองในการรับซื้อสินค้าเกษตร 300 ล้านบาทต่อปี สำหรับการซื้อ 2 รอบ/ปี รอบละ 15,000 ตัน รวม 30,000 ตัน
2. เงินสำรองสำหรับค่าใช้จ่ายดำเนินงานและอื่นๆ ได้แก่ ค่าไฟฟ้า น้ำประปา เงินเดือน ค่าแรง ฯลฯ 2.5 ล้านบาทต่อปี
3. แหล่งเงินทุนมาจากเงินทุนของ อคส. เอง ทั้งหมด

ระยะเวลาดำเนินงาน

- 1 ตุลาคม 2558 เป็นต้นไป

ปัจจัยความเสี่ยงของโครงการ

- 1) การดำเนินโครงการก่อสร้างไซโลล่าช้ากว่าเวลาที่กำหนดทำให้ไม่สามารถรับซื้อสินค้าเกษตรได้ตามแผน
- 2) การรับซื้อและขายสินค้าเกษตรกับคู่ค้ากลุ่มเป้าหมายไม่เป็นไปตามแผน ทั้งด้านราคาและปริมาณซื้อขาย
- 3) ขาดความพร้อมในเรื่องอื่น ๆ ที่เป็นปัจจัยสนับสนุนที่จะทำให้โครงการสัมฤทธิ์ ได้แก่
 - ขาดบุคลากร ที่มีประสบการณ์และเชี่ยวชาญในธุรกิจการตลาดข้าวเปลือกหอมมะลิ ข้าวโพด
 - ขาดระบบฐานข้อมูลสินค้าเกษตรที่สนับสนุนการตัดสินใจเชิงธุรกิจ
 - ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่พร้อมรองรับการดำเนินงานของรูปแบบธุรกิจซื้อมาขายไปของสินค้าเกษตร

รายละเอียดโครงการ

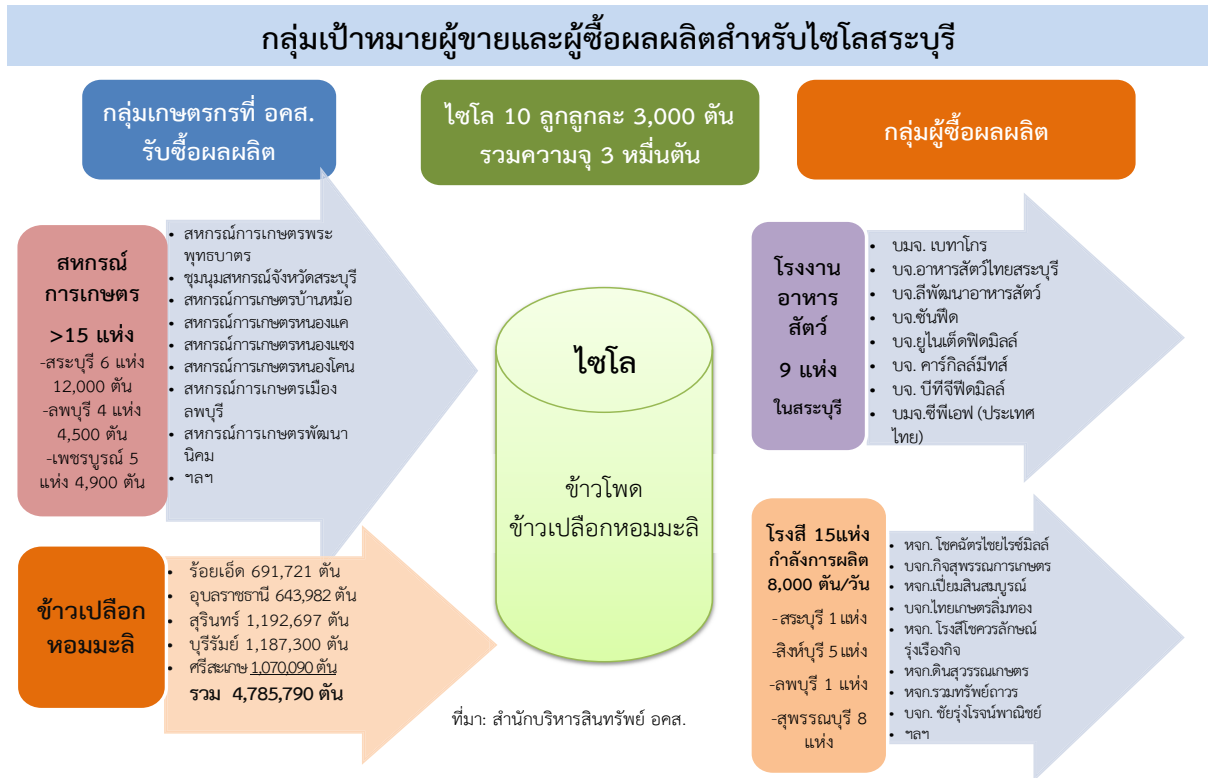
เป็นการรับซื้อข้าวเปลือกหอมมะลิ ข้าวโพด เพื่อจัดเก็บในไซโลระบบปิดปรับอุณหภูมิ 5 ลูก ขนาดความจุลูกละ 3,000 ตัน รวมความจุทั้งสิ้น 15,000 ตันเพื่อรองรับรูปแบบธุรกิจซื้อมาขายไปหรือการค้าสินค้าเกษตร โดยการรับซื้อข้าวเปลือกหอมมะลิ ข้าวโพด ในช่วงที่ผลผลิตออกสู่ตลาดจำนวนมากซึ่งมีราคาถูก แล้วมาขายในช่วงที่ผลผลิตขาดแคลนซึ่งราคาปรับตัวสูงขึ้น เป็นการสนองนโยบายรัฐในการให้ความช่วยเหลือเกษตรกรเพื่อดูซับสินค้าเกษตรส่วนเกินในระบบ และช่วยเหลือเกษตรกรหรือสหกรณ์การเกษตร ซึ่งส่วนใหญ่ต้องการเงินทุนหมุนเวียนจึงต้องการขายมากกว่าการมาฝากเก็บ

แผนการจัดเก็บและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

สินค้าเกษตรที่จะจัดเก็บมี 2 ประเภท ได้แก่

- **ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์** โดย อคส.ทำหน้าที่เป็นคนกลางในการรับซื้อข้าวโพดจากสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสระบุรีและจังหวัดใกล้เคียง เช่น ลพบุรี นครราชสีมา และเพชรบูรณ์ ที่มีอยู่มากกว่า 15 แห่ง ซึ่งจังหวัดดังกล่าวเป็นแหล่งผลิตข้าวโพดเลี้ยงสัตว์เป็นอันดับ 1 (เพชรบูรณ์) และ 2 (นครราชสีมา) ของประเทศ (มีผลผลิตรวม 1.342 ล้านตัน) นอกจากนี้ยังสามารถรับซื้อข้าวโพดจากแหล่งอื่นๆ เช่น กลุ่มพ่อค้าผู้รวบรวมในท้องถิ่น กลุ่มเกษตรกร วิสาหกิจชุมชน เป็นต้น โดยมีแผนรับซื้อประมาณกลางฤดูการผลิต (กรกฎาคม – กันยายน) ที่ข้าวโพดเริ่มมีความชื้นลดลง เพื่อเก็บไว้ขายในช่วงที่ไม่มีผลผลิตออกสู่ตลาด (ธันวาคม – มกราคม) โดยจำหน่ายให้กับโรงงานผลิตอาหารสัตว์และสมาคมผู้เลี้ยงสัตว์ (ไก่ สุกร วัว) ซึ่งไซโลระบบปิดสามารถควบคุมคุณภาพข้าวโพดให้เป็นไปตามความต้องการของผู้ซื้อ
- **ข้าวเปลือกหอมมะลิ** โดย อคส. จะเปิดจุดรับซื้อข้าวเปลือกหอมมะลิในพื้นที่แหล่งผลิตภาคตะวันออกเฉียงเหนือในเขตพื้นที่ทุ่งกุลาร้องไห้ และจังหวัดใกล้เคียง ได้แก่ ร้อยเอ็ด ยโสธร สุรินทร์

อุบลราชธานี และอำนาจเจริญ ซึ่งถือว่าเป็นแหล่งเพาะปลูกข้าวหอมมะลิที่มีคุณภาพดีที่สุดในโลก โดยกำหนดรับซื้อในช่วงต้นฤดูเก็บเกี่ยว (ตุลาคม – พฤศจิกายน) แล้วนำมาเก็บรักษาคุณภาพไว้ในไซโลระบบปิด เพื่อรอจำหน่ายให้กับโรงสีในภาคกลางในช่วงกลางปี (มิถุนายน – กรกฎาคม) ซึ่งเป็นช่วงที่ตลาดต้องการข้าวเปลือกหอมมะลิมาก



หมายเหตุ สร้างไซโลทั้งหมด 10 ลูกกลูกละ 3,000 ตัน รวม 30,000 ตัน จากสมมติฐานมีการแบ่งการจัดเก็บเพื่อจำหน่าย 50% หรือ 15,000 ตัน อีก 50% เป็นไซโลรองรับการรับฝากเก็บ

แผนการซื้อเก็บเพื่อจำหน่าย

ประมาณการช่วงเวลาการเก็บผลผลิตเพื่อขาย

ไซโล	ความจุ (ตัน)	ครั้ง/ปี (ครั้งละ 6 เดือน)	ช่วงเวลา											
			ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
ไซโล 1	3,000	2	ปริมาณเก็บรวม											
ไซโล 2	3,000	2	ปริมาณเก็บรวม											
ไซโล 3	3,000	2	ปริมาณเก็บรวม											
ไซโล 4	3,000	2	ปริมาณเก็บรวม											
ไซโล 5	3,000	2	ปริมาณเก็บรวม											
รวม	15,000	2	30,000											

	ช่วงเก็บ	ช่วงจำหน่าย
	ข้าวเปลือกหอมมะลิ	15,000 ตัน
	ข้าวโพด	15,000 ตัน
		ม.ค.-มิ.ย.
		มิ.ย.-ก.ค.
		ก.ค.-ธ.ค.
		ธ.ค.-ม.ค.

สมมติฐานโครงการ

1. ความจุของไซโลสำหรับธุรกิจซื้อมาขายไป จำนวน 5 ลูก กลูกละ 3,000 ตัน รวม 15,000 ตัน
2. กำหนดการซื้อจัดเก็บข้าวเปลือกหอมมะลิและข้าวโพด ปีละสองรอบ

3. การประมาณการทางการเงิน ณ อัตราการเก็บเฉลี่ยที่ระดับ 70% 80% และ 90% ของความจุของไซโล
4. กำหนดอายุโครงการ 26 ปี รวมระยะเวลาก่อสร้างไซโล 1 ปี
5. ราคาข้าวเปลือกหอมมะลิใช้ราคาเฉลี่ยของจังหวัดในภาคอีสาน ราคาซื้อใช้ราคาเฉลี่ยเดือน พ.ย. 57 ราคาขายใช้ราคาเฉลี่ยเดือน ก.ค.57 ข้อมูลจาก กรมการค้าภายใน
6. ราคาซื้อข้าวโพดใช้ราคาที่เหมาะสมที่ย้อนหลัง 3 ปี (ปี 2555-2557) ข้อมูลจาก สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร ราคาขายใช้ราคา ณ โรงงานอาหารสัตว์ เฉลี่ยย้อนหลัง 3 ปี (ปี 2555-2557) ข้อมูลจากสมาคมผู้ผลิตอาหารสัตว์ไทย
7. อัตราการขยายตัวของรายได้ ค่าวัสดุสิ้นเปลือง และค่าใช้จ่ายบริหารเพิ่มขึ้น 6% ทุก 2 ปี
8. อัตราการขยายตัวของเงินเดือนและค่าจ้างเพิ่มขึ้นทุกปี เฉลี่ยปีละ 3%
9. อัตราคิดลดที่ 6%

ในการศึกษาความเป็นไปได้ทางการเงินของโครงการสร้างไซโลดังกล่าว ได้อ้างอิงการศึกษาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ในสมมติฐาน ข้อ 7-9 โดยในส่วนบุคลากร ได้เพิ่มตำแหน่งผู้จัดการด้านการตลาด 1 ตำแหน่งและผู้ช่วยผู้จัดการการตลาด 1 ตำแหน่ง เพื่อรับผิดชอบงานด้านการตลาด ทำให้ค่าใช้จ่ายเงินเดือนเพิ่มขึ้นรวมปีละ 0.44 ล้านบาท

ผลการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางการเงิน

รายได้ของโครงการ

รายได้ของโครงการซื้อมาขายไปข้าวเปลือกหอมมะลิ ข้าวโพด โดยจัดเก็บในไซโลเพื่อจำหน่ายที่ความจุรวมของไซโล 5 ลูก ลูกละ 3,000 ตัน รวม 15,000 ตัน จัดเก็บ 2 รอบ รวม 30,000 ตัน

รายละเอียด	ราคาขายเฉลี่ย (บาท/ตัน)	รายได้จากการขาย ณ ระดับการเก็บต่างๆ			
		100%	90%	80%	70%
1. ข้าวเปลือกหอมมะลิ	14,322	214.8	193.3	171.9	150.4
2. ข้าวโพด	9,640	144.6	130.1	115.7	101.2
รวมทั้งสิ้น		359.4	323.5	287.5	251.6

ค่าใช้จ่ายโครงการ

ค่าใช้จ่าย ประกอบด้วย

1. ต้นทุนขาย ประกอบด้วย ต้นทุนในการซื้อสินค้าเกษตร ได้แก่ ข้าวเปลือกหอมมะลิราคาเฉลี่ย 12,761 บาท/ตัน ข้าวโพดราคาเฉลี่ย 7,890 บาท/ตัน
2. ต้นทุนดำเนินการ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ต้นทุนแปรผันและต้นทุนคงที่

2.1 ค่าต้นทุนแปรผัน ได้แก่ ค่าไฟฟ้า ค่าน้ำประปา ค่าเคมีภัณฑ์ ที่จำเป็นในการกำจัดและหยุดการเจริญเติบโตของแมลงข้าวและค่าเชื้อเพลิงที่ใช้ในการอบลดความชื้นข้าวเปลือก โดยมีต้นทุนแปรผันในการให้บริการรวม 205.61 บาทต่อตัน ดังตารางด้านล่าง

ตารางแสดงต้นทุนแปรผันการเก็บข้าวเปลือกหรือข้าวโพด

รายละเอียด	ต้นทุน(บาท/ตัน)
1. ค่าไฟฟ้าระบบลำเลียง	40.72
2. ค่าไฟฟ้าสำหรับการรักษาคุณภาพข้าว	115.91
3. ค่าน้ำประปา	3.53
4. ค่าสารเคมีในการจัดการไซโล	14.00
5. ค่าเชื้อเพลิงเครื่องอบลดความชื้นข้าวเปลือก	31.45
รวมทั้งสิ้น	205.61

ที่มา: โครงการสร้างไซโลระบบปิด อ.พระพุทธรบาท จ. สระบุรี, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2556

2.2 ต้นทุนคงที่ ประกอบด้วยเงินเดือนและค่าจ้างพนักงานโรงงานจำนวน 3,146,400 บาทต่อปี เงินเดือนและค่าจ้างพนักงานสำนักงานจำนวน 1,056,000 บาทต่อปี ค่าบริหารโครงการ จำนวน 1,000,000 บาทต่อปี ค่าวัสดุโรงงาน จำนวน 750,000 บาทต่อปี ค่าไสหุ่ยสำนักงานจำนวน 796,800 บาทต่อปี รวมเป็นต้นทุนคงที่ทั้งสิ้น จำนวน 6,749,200 บาทต่อปี ดังแสดงในตารางด้านล่าง

ตารางแสดงต้นทุนคงที่ของการให้บริการไซโลข้าวเปลือกหรือข้าวโพด ที่ความจุ 30,000 ตัน และ 15,000 ตัน

ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (บาท/ปี)	ค่าใช้จ่ายที่ ระดับ 30,000 ตัน	ปีส่วนค่าใช้จ่ายระหว่างธุรกิจซื้อ มาขายไป : รับฝากเก็บ 50:50
1. เงินเดือนและค่าจ้างพนักงานโรงงาน	3,146,400	1,573,200
2. เงินเดือนและค่าจ้างพนักงานสำนักงาน	1,056,000	528,000
3. ค่าบริหารโครงการ	1,000,000	500,000
4. ค่าวัสดุโรงงาน	750,000	375,000
5. ค่าไสหุ่ยสำนักงาน	796,800	398,400
รวมทั้งสิ้น	6,749,200	3,374,600

ที่มา: โครงการสร้างไซโลระบบปิด อ.พระพุทธรบาท จ. สระบุรี, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2556

ประมาณการรายได้ ค่าใช้จ่ายและกำไรสุทธิรายปีของโครงการค้าข้าวโพด ข้าวเปลือกหอมมะลิรองรับการ
สร้างไซโล อ. พุทธบาท จ. สระบุรี ที่ความจุรวมของไซโล 5 ลูก ลูกละ 3,000 ตัน รวม 15,000 ตัน จัดเก็บ
2 รอบ รวม 30,000 ตัน

ปีที่	70% ของความจุ			80% ของความจุ			90% ของความจุ		
	รายได้	ค่าใช้จ่าย	กำไรสุทธิ	รายได้	ค่าใช้จ่าย	กำไรสุทธิ	รายได้	ค่าใช้จ่าย	กำไรสุทธิ
1	252	225	26	288	257	30	323	289	34
2	252	225	26	288	258	30	323	289	34
3	267	239	28	305	273	31	343	307	36
4	267	239	28	305	273	31	343	307	36
5	283	253	30	323	290	33	363	325	38
6	283	253	30	323	290	33	363	325	38
7	300	268	31	342	307	35	385	344	41
8	300	268	31	342	307	35	385	345	41
9	318	284	33	363	326	37	408	365	43
10	318	284	33	363	326	37	408	365	43
11	337	301	35	385	345	40	433	387	46
12	337	301	35	385	345	40	433	387	46
13	357	319	38	408	366	42	459	410	49
14	357	319	37	408	366	42	459	410	49
15	378	339	40	432	388	45	486	435	51
16	378	339	40	432	388	45	486	435	51
17	401	359	42	458	411	47	516	461	55
18	401	359	42	458	411	47	516	461	55
19	425	380	45	486	436	50	547	489	58
20	425	380	45	486	436	50	547	489	58
21	451	403	47	515	462	53	579	518	61
22	451	403	47	515	462	53	579	518	61
23	478	427	50	546	490	56	614	549	65
24	478	427	50	546	490	56	614	549	65
25	506	453	53	579	519	60	651	582	69
รวม	8,489	8,050	945	10,280	9,219	1,061	11,565	10,341	1,224
เฉลี่ย	340	322	38	411	369	42	463	414	49

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																							ผู้รับผิดชอบ			
			ปีงบประมาณ 58											ปีงบประมาณ 59											ปี 60	หลัก	สนับสนุน		
			ตค 57	พย 57	ธค 57	มค 58	กพ 58	มีค 58	เมย 58	พค 58	มิย 58	กค 58	สค 58	กย 58	ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	มีค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59				สค 59	กย 59
รับผิดชอบในตำแหน่งต่างๆตามโครงสร้างหน่วยธุรกิจไซโล	องค์กรหน่วยธุรกิจไซโล	ภายใน (ม.ค.-ก.พ. 60)																									การในปี 60	ธุรกิจบริการ/ส่วนงานทรัพยากรบุคคล	
4. ทำการตลาดและประชาสัมพันธ์โดย ลงพื้นที่ เจริญภาพปะคูค้าเป้าหมาย ทั้งผู้ขาย ผลผลิต (สหกรณ์ฯ อื่นๆ) และผู้ซื้อผลผลิต (โรงสี โรงงานอาหารสัตว์)	รายงานผลการเจรจากับคู่ค้า และรายชื่อคู่ค้าที่เจรจาพร้อมประมาณปริมาณการรับซื้อ/ขาย	2 เดือน (มี.ค.-เม.ย. 60)																									ดำเนินการในปี 60	สำนักธุรกิจบริการ	
5. ออกประกาศแจ้งกลุ่มเป้าหมายทั้งด้านซื้อและขาย อาทิ สหกรณ์การเกษตร โรงสี โรงงานอาหารสัตว์ ฯลฯ ระบุคุณภาพ ขั้นตอนวิธีการรับซื้อ/ขาย การจ่ายเงิน ฯลฯ	หนังสือตอบรับจากคู่ค้า	2 เดือน (พ.ค.-มิ.ย. 60)																									ดำเนินการในปี 60	สำนักธุรกิจบริการ	

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																							ผู้รับผิดชอบ		
			ปีงบประมาณ 58											ปีงบประมาณ 59											ปี 60	หลัก	สนับสนุน	
			ตค 57	พย 57	ธค 57	มค 58	กพ 58	มีค 58	เมย 58	พค 58	มิย 58	กค 58	สค 58	กย 58	ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	มีค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59				สค 59
6. ทดสอบการใช้งานของ เครื่องมือและอุปกรณ์ และเตรียมความพร้อม อื่นๆก่อนเริ่มปฏิบัติงาน จริง	ภายใน ก.ย. 60	3 เดือน (ก.ค.-ก.ย. 60)																								ดำเนินการใน ปี 60	สำนัก ธุรกิจ บริการ/ สำนัก บริหาร สินทรัพย์	
7. เปิดดำเนินการ	ภายใน ต.ค. 60 และมีกำไรสุทธิ เฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 34 ล้านบาทต่อปี และเมื่อรวมกับ กำไรสุทธิเฉลี่ย จากการรับฝาก เก็บตามโครงการ สร้างไซโลที่ สระบุรีจะต้องไม่ ต่ำกว่า 60 ล้าน บาทต่อปี	ต.ค. 60 เป็นต้นไป																								ดำเนินการใน ปี 61	สำนัก ธุรกิจ บริการ/ สำนัก บริหาร สินทรัพย์	

โครงการศึกษาแนวทางการพัฒนาการดำเนินธุรกิจ Logistic

หลักการและเหตุผล

ในสภาวะการณ์ปัจจุบันที่มีการขยายตัวของอุตสาหกรรมบริการคลังสินค้า ศูนย์กระจายสินค้า และ โลจิสติกส์ เพื่อรองรับความต้องการของผู้ผลิตสินค้าส่วนใหญ่ที่เปลี่ยนจากการจัดเก็บสินค้าเองมาเป็นการใช้ บริการจากภายนอก/ผู้ให้บริการรับฝากสินค้า/คลังสินค้า เนื่องจากมีต้นทุนที่ต่ำกว่า อีกทั้งยังเป็นการรองรับ การเปิดการค้าเสรีและประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน รวมถึงการเปิดเส้นทางการค้าชายแดนและเขตเศรษฐกิจ พิเศษต่างๆ โดยที่ อคส. มีปัจจัยสนับสนุนจากธุรกิจที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน อาทิ การให้บริการคลังสินค้า เพื่อรับฝากสินค้า การให้เช่าคลังสินค้า และการให้บริการท่าเทียบเรือเพื่อการนำเข้าและส่งออก เป็นต้น จึงมี โอกาสที่จะขยายการดำเนินธุรกิจด้านโลจิสติกส์ เพื่อส่งเสริมการดำเนินธุรกิจคลังสินค้าในปัจจุบัน ดังนั้นจึง เห็นควรศึกษาความเหมาะสม รูปแบบ และแนวทางในการดำเนินธุรกิจโลจิสติกส์ เพื่อสร้างรายได้ให้กับ อคส. ให้สามารถเลี้ยงองค์กรได้โดยไม่ต้องพึ่งพารายได้จากโครงการรัฐมากเกินไป

วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาแนวทางและรูปแบบในการดำเนินธุรกิจโลจิสติกส์ เพื่อสร้างรายได้เพิ่มให้กับ อคส.

ตัวชี้วัด

ผลการศึกษาแนวทางและรูปแบบการดำเนินธุรกิจโลจิสติกส์

เป้าหมายของตัวชี้วัด

มีรายงานการศึกษาแนวทางและรูปแบบการดำเนินธุรกิจโลจิสติกส์ ภายใน ต.ค. 59

งบประมาณ

- งบประมาณในการจ้างที่ปรึกษาในการศึกษาแนวทางและรูปแบบการดำเนินธุรกิจโลจิสติกส์ ประมาณ 10-15 ล้านบาท

ระยะเวลาดำเนินงาน

ตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2558 – 31 ตุลาคม 2559 (13 เดือน)

ปัจจัยความเสี่ยงของโครงการ

- 1) ปัจจุบัน อคส. ขาดบุคลากรที่มีทักษะในการบริหารจัดการโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทาน ที่ สามารถทำหน้าที่วางแผนเพื่อบริหารจัดการสต็อกสินค้าและการกระจายสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงสามารถให้บริการ Surveyor
- 2) อคส. ขาดเครื่องมือในการบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์ อาทิ ระบบขนส่ง ระบบ IT เป็นต้น

แผนปฏิบัติงานประจำปี

โครงการศึกษาแนวทางการพัฒนาการดำเนินธุรกิจ Logistic

ผู้รับผิดชอบหลัก : สำนักโลจิสติกส์

ระยะเวลาในการดำเนินการ : ตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2558 – 31 ตุลาคม 2559 (13 เดือน)

แผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาท อคส. ปี 2555-2559 (ฉบับปรับปรุงปี 2558) : ด้านการพัฒนารูปแบบธุรกิจ

ยุทธศาสตร์องค์กร : สร้างรายได้และบริหารสินทรัพย์องค์กรให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																								ผู้รับผิดชอบหลัก	
			ปีงบประมาณ 58												ปีงบประมาณ 59													ปี งบประมาณ 60
			ตค 57	พย 57	ธค 57	มค 58	กพ 58	มีค 58	เมย 58	พค 58	มิย 58	กค 58	สค 58	กย 58	ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	มีค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59		
1.จัดทำ TOR เพื่อจัดจ้างที่ปรึกษาออกแบบธุรกิจและกำหนดมาตรฐานในการให้บริการด้านโลจิสติกส์ เพื่อเสนอผู้บริหารอนุมัติ/เห็นชอบ	ภายใน พ.ย. 58	2 เดือน ภายใน พ.ย. 58																									สำนัก โลจิสติกส์	
2.ดำเนินการจ้างที่ปรึกษาออกแบบธุรกิจและจัดทำสัญญา	ภายใน ม.ค. 59	2 เดือน ภายใน ม.ค. 59																									ส่วนงาน พัสดุ	
3.ที่ปรึกษาศึกษา/วิเคราะห์รูปแบบธุรกิจโลจิสติกส์ อาทิ ศูนย์กระจายสินค้า ศูนย์	รายงานการศึกษาวิเคราะห์	9 เดือน (ก.พ.-ต.ค. 59)																								ต.ค.59	สำนัก โลจิสติกส์	

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																							ปี งบประมาณ 60	ผู้รับผิดชอบหลัก
			ปีงบประมาณ 58											ปีงบประมาณ 59													
			ตค 57	พย 57	ธค 57	มค 58	กพ 58	มีค 58	เมย 58	พค 58	มิย 58	กค 58	สค 58	กย 58	ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	มีค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59		
เปลี่ยนถ่ายสินค้า (Cross Dock) ธุรกิจตรวจสอบสินค้า (Surveyor) พร้อมจัดทำแผนธุรกิจ (Business Plan) ประกอบด้วย ลักษณะการดำเนินธุรกิจ กำหนดมาตรฐานขั้นต่ำในการให้บริการ กลุ่มเป้าหมายทางการตลาด แผนการตลาด แผนการเงิน และแผนการลงทุน	รูปแบบธุรกิจ โลจิสติกส์ ภายใน ต.ค. 59																										

โครงการรับซื้อและจำหน่ายข้าวหอมมะลิบรรจุกระสอบ

หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันตลาดข้าวบรรจุถุงมีการแข่งขันมากขึ้น มีผู้ประกอบการหลายรายที่มีศักยภาพและความสามารถในการแข่งขัน ทั้งด้านราคาและด้านการตลาด อคส. เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ เป็นองค์กรของรัฐ ไม่สามารถที่จะทำการค้าแข่งกับเอกชนได้เต็มรูปแบบ ธุรกิจข้าวถุงที่ อคส. ดำเนินการอยู่นั้นก็เป็นเพียงส่วนเล็กๆ ของตลาด เป็นกลไกหนึ่งของรัฐที่รักษาเสถียรภาพราคาข้าวและเป็นทางเลือกให้แก่ผู้บริโภค แต่ทั้งนี้ อคส. ก็ยังมีภารกิจที่ต้องสร้างรายได้เพื่อเลี้ยงองค์กรให้คงอยู่ ดังนั้นการจำหน่ายข้าวสารก็ยังเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับ อคส. โครงการจัดซื้อและจำหน่ายข้าวหอมมะลิบรรจุกระสอบจึงเป็นช่องทางหนึ่งทางการตลาดของ อคส. ในการดำเนินการด้านการค้า

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเพิ่มช่องทางการตลาดให้ อคส. ในธุรกิจการค้าข้าวสาร และทำให้ อคส. มีรายได้เพิ่มขึ้น
2. เพื่อพัฒนาธุรกิจการค้าข้าวของ อคส.
3. เพื่อเป็นทางเลือกหนึ่งของโรงสี/สหกรณ์ ในการจำหน่ายข้าว

ตัวชี้วัด

รายได้จากการจำหน่ายข้าวสาร

เป้าหมายของตัวชี้วัด

ผลตอบแทนจากการจำหน่ายไม่ต่ำกว่า 3 - 5 %

งบประมาณ

1. วงเงินซื้อประมาณ 50 ล้านบาท ซื้อ 2 ครั้งๆ ละประมาณ 25 ล้านบาท
2. ปริมาณการซื้อ ประมาณ 20,000 กระสอบ ซื้อ 2 ครั้งๆ ละประมาณ 10,000 กระสอบ

ระยะเวลาดำเนินงาน

กันยายน 2558 – สิงหาคม 2559 โดยใน 1 ปี ดำเนินการซื้อข้าว 2 ครั้ง ช่วงต้นฤดูกาลผลผลิตออกสู่ตลาด ดังนี้

- ประมาณปลายเดือนตุลาคม ถึง เดือนพฤศจิกายน 2558
- ประมาณเดือนมกราคม ถึง เดือนกุมภาพันธ์ 2558

ปัจจัยความเสี่ยงของโครงการ

1. ปัจจัยจากภาวะตลาด ทำให้ไม่สามารถซื้อหรือจำหน่ายได้ตามปริมาณที่กำหนด ส่งผลให้ผลตอบแทนที่ได้ต่ำกว่าเป้าหมาย
2. ไม่สามารถควบคุมคุณภาพได้ตามมาตรฐาน ส่งผลกระทบต่อความนิยม ภาพลักษณ์ และความน่าเชื่อถือผลิตภัณฑ์ได้

รายละเอียดโครงการ

ขั้นตอนการซื้อข้าวหอมมะลิ

1. จัดหาข้อมูลราคาข้าวหอมมะลิบรรจุกระสอบ 100 กิโลกรัม ย้อนหลังประมาณ 5 ปี เพื่อหาราคาเฉลี่ยของข้าวหอมมะลิบรรจุกระสอบ
2. นำข้อมูลที่ได้มากำหนดประมาณการราคาซื้อข้าวหอมมะลิบรรจุกระสอบ
3. จัดส่งแบบสอบถามหรือนัดหารือผู้ประกอบการส่งออกข้าวหอมมะลิ เพื่อสอบถามข้อมูลปริมาณความต้องการข้าวหอมมะลิของแต่ละราย รวมทั้ง ความต้องการข้าวหอมมะลิในแต่ละพื้นที่
4. กำหนดพื้นที่เป้าหมายในการรับซื้อข้าวหอมมะลิ โดยแบ่งออกเป็น 2 กรณี ดังนี้
 - 4.1 กรณี มีลูกค้ารองรับซื้อตามคำสั่งซื้อของลูกค้า
 - 4.2 กรณี ซื้อมาเก็บสต็อกไว้ เพื่อรอจำหน่ายในช่วงเวลาที่ราคาเหมาะสม กำหนดพื้นที่รับซื้อภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จังหวัดเป้าหมาย ได้แก่ จังหวัดอุบลราชธานี จังหวัดร้อยเอ็ด จังหวัดสุรินทร์ จังหวัดมหาสารคาม จังหวัดบุรีรัมย์ ยโสธร
5. กรณีซื้อตามข้อ 4.1 จัดซื้อและส่งมอบสินค้า โดยรับชำระเงินค่าสินค้าก่อนส่งมอบ
6. กรณีซื้อตามข้อ 4.2 วางแผนการจัดซื้อข้าวหอมมะลิบรรจุกระสอบ โดยจัดซื้อ 2 ครั้งต้นฤดูกล คือ
 - ประมาณปลายเดือนตุลาคม ถึง เดือนพฤศจิกายน 2558
 - ประมาณปลายเดือนมกราคม ถึง เดือนกุมภาพันธ์ 2559
7. สอบถามราคาข้าวหอมมะลิจากผู้ประกอบการที่มีศักยภาพ
8. คัดเลือกผู้ประกอบการที่เสนอราคา ตามที่ได้ประมาณการไว้
9. ดำเนินการจัดซื้อข้าวหอมมะลิบรรจุกระสอบ
10. จัดเก็บในคลังสินค้าธนบุรี (คลัง 1) หรือ คลังสินค้าราษฎร์บูรณะ (คลัง 2) ของ อคส.
11. ดูแลคุณภาพข้าวให้ได้มาตรฐาน

ขั้นตอนการจำหน่ายข้าวหอมมะลิ

12. กำหนดราคาขาย โดยตั้งราคา (ราคาซื้อ+ค่าใช้จ่ายต่างๆ+ผลตอบแทนเพิ่มประมาณ 3-5%)
13. ออกประกาศขายข้าวหอมมะลิบรรจุกระสอบ
14. รับชำระเงินและส่งมอบสินค้า

แผนปฏิบัติงานประจำปี
โครงการรับซื้อและจำหน่ายข้าวหอมมะลิบรรจุกระสอบ

ผู้รับผิดชอบหลัก : สำนักธุรกิจบริการ

ระยะเวลาในการดำเนินการ : ตั้งแต่ 1 กันยายน 2558 – 31 สิงหาคม 2559 (12 เดือน)

แผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาท อคส. ปี 2555-2559 (ฉบับปรับปรุงปี 2558) : ด้านการพัฒนารูปแบบธุรกิจ

ยุทธศาสตร์องค์กร : สร้างรายได้และบริหารสินทรัพย์องค์กรให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																								ผู้รับผิดชอบหลัก
			ปีงบประมาณ 58												ปีงบประมาณ 59												
			ตค 57	พย 57	ธค 57	มค 58	กพ 58	มีค 58	เมย 58	พค 58	มิย 58	กค 58	สค 58	กย 58	ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	มีค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59	
1. จัดหาข้อมูลราคาข้าวหอมมะลิ บรรจุกระสอบ 100 กก. ย้อนหลังประมาณ 5 ปี	ข้อมูลราคาข้าว หอมมะลิ	3 สัปดาห์ ภายใน สัปดาห์ที่ 3 ของ ก.ย. 58																									สำนักธุรกิจ บริการ
2. นำข้อมูลที่ได้มาประมาณราคา ซื้อข้าวหอมมะลิ	ประมาณการ ราคาซื้อข้าวหอม มะลิ	3 สัปดาห์ ภายใน สัปดาห์ที่ 1 ของ ต.ค. 58																									สำนักธุรกิจ บริการ
3. จัดส่งแบบสอบถาม/นัดหารือ ผู้ประกอบการส่งออกข้าวหอม มะลิ เพื่อสอบถามข้อมูล ปริมาณความต้องการข้าวหอม	ข้อมูลความ ต้องการข้าวหอม มะลิของ ผู้ประกอบการ	5 สัปดาห์ ภายใน ต.ค. 58																									สำนักธุรกิจ บริการ

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																								ผู้รับผิดชอบหลัก			
			ปีงบประมาณ 58												ปีงบประมาณ 59															
			ตค 57	พย 57	ธค 57	มค 58	กพ 58	มีค 58	เมย 58	พค 58	มิย 58	กค 58	สค 58	กย 58	ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	มีค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59				
มะลิ รวมทั้งความต้องการข่าว ในแต่ละพื้นที่	กลุ่มเป้าหมาย																													
4.กำหนดพื้นที่เป้าหมายในการ รับซื้อ แบ่งเป็น 2 กรณี 4.1 กรณี มีลูกค้ารองรับ ซื้อ ตามคำสั่งซื้อ 4.2 กรณี ซื้อมาเก็บสต็อกไว้ รอจำหน่ายในช่วงเวลาที่ราคา เหมาะสม	มีพื้นที่เป้าหมาย ในการรับซื้อ	2 เดือนครึ่ง สัปดาห์ที่ 4 ของเดือน ต.ค.-พ.ย. 58 และสัปดาห์ ที่ 4 ของ เดือน ม.ค.- ก.พ. 59																												สำนักธุรกิจ บริการ
5.กรณี 4.1 ชำระเงินและรับมอบ สินค้าตามที่กำหนด	2 เดือนครึ่ง สัปดาห์ที่ 4 ของ เดือน ต.ค.-พ.ย. 58 และสัปดาห์ที่ 4 ของเดือน ม.ค.- ก.พ. 59	2 เดือนครึ่ง สัปดาห์ที่ 4 ของเดือน ต.ค.-พ.ย. 58 และสัปดาห์ ที่ 4 ของ เดือน ม.ค.- ก.พ. 59																												สำนักธุรกิจ บริการ

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																								ผู้รับผิดชอบหลัก
			ปีงบประมาณ 58												ปีงบประมาณ 59												
			ตค 57	พย 57	ธค 57	มค 58	กพ 58	มีค 58	เมย 58	พค 58	มิย 58	กค 58	สค 58	กย 58	ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	มีค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59	
6.กรณี 4.2 วางแผนการจัดซื้อข้าวหอมมะลิบรรจุกระสอบ	แผนการจัดซื้อข้าวหอมมะลิ	4 เดือน ต.ค.-พ.ย. 58 และ ม.ค.-ก.พ. 59																								สำนักงานธุรกิจบริการ	
7.สอบถามราคาข้าวหอมมะลิจากผู้ประกอบการที่มีศักยภาพ	ราคาข้าวหอมมะลิ	4 เดือน ต.ค.-พ.ย. 58 และ ม.ค.-ก.พ. 59																								สำนักงานธุรกิจบริการ	
8.คัดเลือกผู้ประกอบการที่เสนอราคา	รายชื่อผู้ประกอบการที่คัดเลือก	4 เดือน ต.ค.-พ.ย. 58 และ ม.ค.-ก.พ. 59																								สำนักงานธุรกิจบริการ	
9.ดำเนินการจัดซื้อข้าวหอมมะลิบรรจุกระสอบ	ปริมาณจัดซื้อ 20,000 กระสอบ	2 เดือนครึ่ง สัปดาห์ที่ 4 ของเดือน ต.ค.-พ.ย. 58 และสัปดาห์																								สำนักงานธุรกิจบริการ	

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																								ผู้รับผิดชอบหลัก		
			ปีงบประมาณ 58												ปีงบประมาณ 59														
			ตค 57	พย 57	ธค 57	มค 58	กพ 58	มีค 58	เมย 58	พค 58	มิย 58	กค 58	สค 58	กย 58	ตค 59	พย 59	ธค 59	มค 59	กพ 59	มีค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59			
		ที่ 4 ของ เดือน ม.ค.- ก.พ. 59																											
10. เก็บในคลังสินค้า	ตั้งแต่สัปดาห์ที่ 4 ของ ต.ค. 58 ถึง ส.ค. 59	ตั้งแต่สัปดาห์ ที่ 4 ของ ต.ค. 58 ถึง ส.ค. 59																											สำนักธุรกิจ บริการ
11. ดูแลคุณภาพข้าวให้ได้ มาตรฐาน	รายงานการ ตรวจสอบ คุณภาพข้าวราย เดือน	ตั้งแต่สัปดาห์ ที่ 4 ของ ต.ค. 58 ถึง ส.ค. 59																											สำนักธุรกิจ บริการ
12. กำหนดราคาขาย โดยคิดผล ตอบ แทนเพิ่ม 3-5%	ราคาขาย	9 เดือน ธ.ค. 58-ส.ค. 59																											สำนักธุรกิจ บริการ
13. ออกประกาศขายข้าวหอม มะลิบรรจุกระสอบ	ประกาศขายข้าว หอมมะลิ	9 เดือน ธ.ค. 58-ส.ค. 59																											สำนักธุรกิจ บริการ
14. รับชำระเงินและส่งมอบ สินค้า	ผลตอบแทนไม่ต่ำ กว่า 3-5%	9 เดือน ธ.ค. 58-ส.ค. 59																											สำนักธุรกิจ บริการ

โครงการบริหารจัดการ การนำเข้าข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ เพื่อการส่งออก

หลักการและเหตุผล

ตามประกาศกระทรวงพาณิชย์ เรื่อง การนำเข้าข้าวโพดที่ใช้เป็นวัตถุดิบอาหารสัตว์เข้ามาในราชอาณาจักรตามความตกลงภายใต้เขตการค้าเสรีอาเซียน สำหรับปี พ.ศ. 2558 ถึงปี พ.ศ. 2560 และประกาศกรมการค้าต่างประเทศ เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไข ในการขอและการออกหนังสือรับรองแสดงการได้รับสิทธิในการยกเว้นภาษีทั้งหมดหรือบางส่วนสำหรับข้าวโพดที่ใช้เป็นวัตถุดิบอาหารสัตว์ ที่นำเข้ามาในราชอาณาจักรตามความตกลงภายใต้เขตการค้าเสรีอาเซียน สำหรับปี พ.ศ. 2558 ลงวันที่ 31 กรกฎาคม 2557 และมติคณะรักษาความสงบแห่งชาติ เมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 2557 เห็นชอบการกำหนดนโยบายและมาตรการนำเข้าข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ ปี 2558 ถึงปี 2560 ตามมติคณะกรรมการนโยบายอาหาร ครั้งที่ 1/2557 เมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม 2557 เปิดโอกาสให้ ผู้นำเข้าทั่วไปและองค์การคลังสินค้า (อคส.) สามารถนำเข้าภายใต้กรอบ AFTA ภาษีนำเข้าร้อยละ 0 ซึ่งผู้นำเข้าทั่วไปมีสิทธินำเข้าข้าวโพดระหว่างวันที่ 1 กุมภาพันธ์ ถึงวันที่ 31 สิงหาคม ของแต่ละปี หากนำเข้าผ่าน อคส. สามารถนำเข้าได้ตลอดปี ดังนั้น ในช่วง 1 กันยายน ถึง มกราคม ของทุกปี จึงเป็นช่วงที่ อคส. สามารถนำเข้าข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ได้แต่เพียงผู้เดียว ซึ่งถือเป็นช่องทางการสร้างรายได้จากการให้บริการนำเข้าข้าวโพดเลี้ยงสัตว์เพื่อส่งออกไปประเทศที่สาม

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเพิ่มช่องทางการค้าและรายได้ของ อคส. ในด้านการให้บริการ
2. เพื่อให้องค์กรเป็นที่รู้จักในภาคเอกชนมากขึ้นซึ่งจะช่วยเพิ่มลูกค้าผู้ประกอบการส่งออกในภาคเอกชน
3. เพื่อสนับสนุนและรองรับนโยบายของกระทรวงพาณิชย์และเป็นการสร้างความสัมพันธ์ภายในหน่วยงานกระทรวงพาณิชย์

ตัวชี้วัด

ผลตอบแทนเป็นรายได้จากการบริการ ตามปริมาณที่นำเข้า

เป้าหมายของตัวชี้วัด

ปริมาณนำเข้า : จำนวนประมาณ 100,000 ตัน หรือ 100,000,000 กิโลกรัม
ผลตอบแทนที่จะได้รับ : อัตรา 0.05 บาทต่อกิโลกรัม เป็นเงิน 5,000,000.- บาท
(ปริมาณ 100,000,000 กก. × อัตรา 0.05 บาท = 5,000,000.- บาท)

งบประมาณ

- ประมาณ 500,000 บาท (คิดเป็นร้อยละ 10% จากรายได้)

ระยะเวลาดำเนินงาน

ระหว่างเดือน กันยายน 2558 ถึง เดือน ธันวาคม 2558 (4 เดือน)

ปัจจัยความเสี่ยงของโครงการ

ข้อจำกัดเกี่ยวกับช่วงระยะเวลาในการดำเนินงาน มีผลต่อปริมาณการนำเข้าและรายได้ที่ อคส. จะได้รับ

รายละเอียดโครงการ

สถานที่นำเข้าข้าวโพด ณ ตำบลชายแดนไทย (ตำบลศุภกากรท่าลี่) อำเภอบ้านลี่ จังหวัดเลย

วิธีการดำเนินการ

1. อคส. ออกประกาศ เรื่อง การนำเข้าข้าวโพดที่ใช้เป็นวัตถุดิบอาหารสัตว์ ที่นำเข้ามาในราชอาณาจักร ตามความตกลงภายใต้เขตการค้าเสรีอาเซียน สำหรับปี 2558 ถึง ปี 2560
2. ผู้ประกอบการที่สนใจมีหนังสือแจ้งปริมาณและแผนการขอนำเข้าข้าวโพดเลี้ยงสัตว์โดยผ่าน อคส.
3. อคส. ตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ประกอบการ โดยผู้ประกอบการต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้
 - 1) ต้องมีหนังสือรับรอง จากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ที่มีวัตถุประสงค์ประกอบการพาณิชย์กรรม ประกอบกิจการค้าข้าวโพด
 - 2) ต้องมี ใบสำคัญ แสดงการจดทะเบียนเป็นผู้ทำการค้าขาออกซึ่งสินค้ามาตรฐาน
 - 3) ต้องเป็นผู้ที่มีศักยภาพในการส่งออกข้าวโพดไปนอกราชอาณาจักร
 - 4) ต้องไม่เป็นผู้อยู่ระหว่างฟ้องคดีหรือปฏิบัติผิดสัญญา กับ อคส.
4. อคส. ดำเนินการแจ้งหน่วยงานของกระทรวงพาณิชย์ที่เกี่ยวข้อง เพื่อทราบและพิจารณา โดยมี ปลัดกระทรวงพาณิชย์ กรมการค้าภายใน กรมการค้าต่างประเทศ และ กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ
5. อคส. จัดทำบันทึกข้อตกลงและลงนามในการดำเนินการนำเข้าข้าวโพดเลี้ยงสัตว์เพื่อการส่งออก ระหว่าง อคส. กับผู้ประกอบการ
6. ผู้ประกอบการดำเนินการ ดังนี้
 - 6.1 ประสานกับตัวแทนที่ผู้ประกอบการที่ได้มอบหมายให้ดำเนินการแทนใน สปป.ลาว
 - 6.2 ผู้ประกอบการชำระเงินค่าข้าวโพดแทน อคส. และชำระค่าบริการ ในอัตรา 0.05 บาท/กก. ให้แก่ อคส. ก่อนดำเนินการนำเข้าข้าวโพดในแต่ละงวด ทั้งนี้ จะต้องจัดส่งเอกสารที่เกี่ยวข้องสำหรับการนำเข้าข้าวโพดของผู้ประกอบการ พร้อมนี้ต้องรับรองสำเนาถูกต้องให้ อคส. เพื่อนำไปขอใบอนุญาต แบบ ต.2 ดังนี้
 - สำเนาใบกำกับสินค้า (Invoice)
 - หมายเลขทะเบียนรถบรรทุกที่จะทำการขนส่งสินค้าผ่านแดน (Truck Bill)
 - สำเนาหนังสือรับรองถิ่นกำเนิดสินค้า (Form D)
 - 6.3 เมื่อนำเข้าและส่งออกข้าวโพดไปต่างประเทศแล้ว ต้องจัดส่งเอกสารการนำเข้าและส่งออก ให้แก่ อคส. ต่อไป

7. อคส. ดำเนินการ ดังนี้
 - 7.1 ส่งเจ้าหน้าที่ ไปประจำอยู่ที่ด่านศุลกากรท่าลี่ อ.บ้านลี่ จ.เลย จำนวน 1 คน เพื่อตรวจสอบปริมาณการนำเข้าข้าวโพดและดำเนินการด้านเอกสารพิธีการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำเข้าข้าวโพด
 - 7.2 ยื่นคำร้องขอหนังสือรับรองแสดงการได้รับสิทธิในการยกเว้นภาษีทั้งหมด หรือบางส่วน ตามความตกลงเขตการค้าเสรีอาเซียน (แบบ ต.2)
 - 7.3 ยื่นขอใบอนุญาตนำสิ่งต้องห้ามเข้ามาในราชอาณาจักร (แบบ พ.ก.2-1)
 - 7.4 อคส. จัดส่งเอกสารตามข้อ 7.2 - 7.3 ให้กับเจ้าหน้าที่ อคส. ที่ด่านศุลกากรท่าลี่ และจัดส่งให้ผู้ประกอบการรับทราบด้วย
 - 7.5 ส่งมอบข้าวโพดให้แก่ผู้ประกอบการที่ด่านศุลกากรท่าลี่ ตามปริมาณและคุณภาพที่ผู้ประกอบการตกลงซื้อขายกันแล้ว
 - 7.6 ตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารการนำเข้าและเอกสารการส่งออกที่ผู้ประกอบการนำมายื่นกับ อคส.
 - 7.7 รายงานผลการนำเข้าและส่งออกข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ให้แก่กรมการค้าต่างประเทศเพื่อรับทราบต่อไป

แผนปฏิบัติงานประจำปี

โครงการบริหารจัดการ การนำเข้าข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ เพื่อการส่งออก

ผู้รับผิดชอบหลัก : สำนักธุรกิจบริการ

ระยะเวลาในการดำเนินการ : ตั้งแต่ 1 กันยายน 2558 ถึง 1 ธันวาคม 2558 (4 เดือน)

แผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาท อคส. ปี 2555-2559 (ฉบับปรับปรุงปี 2558) : ด้านการพัฒนารูปแบบธุรกิจ

ยุทธศาสตร์องค์กร : สร้างรายได้และบริหารสินทรัพย์องค์กรให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																								ผู้รับผิดชอบหลัก		
			ปีงบประมาณ 58												ปีงบประมาณ 59														
			ตค 57	พย 57	ธค 57	มค 58	กพ 58	เมค 58	เมย 58	พค 58	มิย 58	กค 58	สค 58	กย 58	ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	เมค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59			
1. อคส. ออกประกาศเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ประกาศการนำเข้าข้าวโพดตามข้อตกลงเขตการค้าเสรีอาเซียน ปี 2558-2560	ภายใน ก.ย. 58	1 เดือน ภายใน ก.ย. 58																											สำนักธุรกิจบริการ
2. ผู้ประกอบการที่สนใจมีหนังสือแจ้งปริมาณและแผนการนำเข้าข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ผ่าน อคส.	ภายใน ก.ย. 58	1 เดือน ภายใน ก.ย. 58																											สำนักธุรกิจบริการ
3. อคส. ตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ประกอบการตามข้อกำหนด	ภายใน ก.ย. 58	1 เดือน ภายใน ก.ย. 58																											

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																								ผู้รับผิดชอบหลัก
			ปีงบประมาณ 58												ปีงบประมาณ 59												
			ตค 57	พย 57	ธค 57	มค 58	กพ 58	เมค 58	เมย 58	พค 58	มิย 58	กค 58	สค 58	กย 58	ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	เมค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59	
4. ผู้ประกอบการการ ต้อง กำหนดการดำเนินการ ปริมาณ นำเข้าเพื่อการส่งออก เพื่อ ออกส. จะได้นำไปจัดทำแผน และแจ้งหน่วยงานของ กระทรวงพาณิชย์ที่เกี่ยวข้อง เพื่อทราบและพิจารณา	ภายใน ก.ย. 58	1 เดือน ภายใน ก.ย. 58																								สำนักงานธุรกิจบริการ	
5. จัดทำบันทึกข้อตกลง/สัญญา และลงนามในบันทึกข้อตกลง/ สัญญากับผู้ประกอบการ	ภายใน ก.ย. 58	1 เดือน ภายใน ก.ย. 58																								สำนักงานธุรกิจบริการ	
6. ดำเนินการขอหนังสืออนุญาต นำเข้าข้าวโพด (แบบ ก.พ. 2) จากกรมวิชาการเกษตร	ภายใน ก.ย. 58	1 เดือน ภายใน ก.ย. 58																								สำนักงานธุรกิจบริการ	
7. ดำเนินการขอหนังสือรับรองแสดง การได้รับสิทธิยกเว้นภาษี (แบบ ต.2) จากกรมการค้าต่างประเทศ	ภายใน ต.ค. 58	2 เดือน ภายใน ต.ค. 58																								สำนักงานธุรกิจบริการ	
8. ดำเนินการประสานหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง เพื่อดำเนินการจัดทำ เอกสารขออนุญาตนำเข้า ข้าวโพด อาทิ เช่น กรม ศุลกากร กรมวิชาการเกษตร	ภายใน ต.ค. 58	2 เดือน ภายใน ต.ค. 58																								สำนักงานธุรกิจบริการ	

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																								ผู้รับผิดชอบหลัก
			ปีงบประมาณ 58												ปีงบประมาณ 59												
			ตค 57	พย 57	ธค 57	มค 58	กพ 58	มีค 58	เมย 58	พค 58	มิย 58	กค 58	สค 58	กย 58	ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	มีค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59	
9. ผู้ประกอบการมีหนังสือส่งเงิน ค่าผลตอบแทนสำหรับการ นำเข้าข้าวโพดในแต่ละงวดที่ นำเข้า	ภายใน ธ.ค. 58	3 เดือน ภายใน ธ.ค. 58																								สำนักงานธุรกิจบริการ	
10. อคส. รับเงินค่าผลตอบแทน นำส่งส่วนงานการเงินในแต่ละ งวดการนำเข้า ในอัตรา 0.05 บาท/กก.	5 ล้านบาท	3 เดือน ภายใน ธ.ค. 58																								สำนักงานธุรกิจบริการ	
11. ดำเนินการนำเข้าข้าวโพด ประมาณ 100,000 ตัน หรือ 100,000,000 กิโลกรัม	ภายใน ธ.ค. 58	3 เดือน ภายใน ธ.ค. 58																								สำนักงานธุรกิจบริการ	
12. ตรวจสอบเอกสารปริมาณ การนำเข้าและลงนามใน เอกสารนำเข้าที่ผู้ประกอบการ มายื่นกับ อคส.	ภายใน ธ.ค. 58	3 เดือน ภายใน ธ.ค. 58																								สำนักงานธุรกิจบริการ	
13. ส่งมอบข้าวโพดเลี้ยงสัตว์แก่ ผู้ประกอบการ ตามปริมาณ และคุณภาพที่ตกลงซื้อขายกัน	ภายใน ธ.ค. 58	3 เดือน ภายใน ธ.ค. 58																									
14. ตรวจสอบเอกสารการส่งออกที่ ผู้ประกอบการนำมายื่นต่อ อคส.	ภายใน ธ.ค. 58	3 เดือน ภายใน ธ.ค. 58																								สำนักงานธุรกิจบริการ	

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																								ผู้รับผิดชอบหลัก
			ปีงบประมาณ 58												ปีงบประมาณ 59												
			ตค 57	พย 57	ธค 57	มค 58	กพ 58	มีค 58	เมย 58	พค 58	มิย 58	กค 58	สค 58	กย 58	ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	มีค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59	
15. อคส. รายงานผลการนำเข้า และส่งออกข้าวโพดให้แก่ คต. เพื่อทราบทุกงวดการนำเข้า และส่งออก	ภายใน ธ.ค. 58	3 เดือน ภายใน ธ.ค. 58																								สำนักธุรกิจบริการ	

โครงการ จำหน่ายข้าวสารบรรจุถุงของ อคส.

หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันตลาดข้าวถุงมีการแข่งขันในตลาดสูง ทำให้ องค์กรคลังสินค้า ไม่สามารถทำการแข่งขันเพื่อ
ช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาดได้ ดังนั้น องค์กรคลังสินค้า จึงได้ปรับเปลี่ยนแนวทางการตลาดโดยเพิ่มการ
จำหน่ายข้าวสารเกรดพรีเมียมนอกเหนือจากข้าวขาว 5% เช่น ข้าวหอมมะลิ ข้าวกล้องหอมมะลิอินทรีย์ และ
ข้าวเพื่อสุขภาพชนิดต่าง ๆ จึงได้จัดทำโครงการนี้ขึ้น

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ อคส. สามารถสร้างรายได้ในเชิงพาณิชย์ที่ยั่งยืน โดยลดการพึ่งพารายได้จากการดำเนิน
โครงการของรัฐบาล
2. เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของ องค์กรคลังสินค้า และเป็นการประชาสัมพันธ์ให้ผู้บริโภครู้จัก
ข้าวสารตรา อคส. มากขึ้น
3. เพื่อเป็นการส่งเสริมเอกชนรายย่อยให้สามารถแข่งขันในตลาด ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของ
กระทรวงพาณิชย์

ตัวชี้วัด

รายได้และกำไรเบื้องต้นจากการจำหน่ายข้าวสารบรรจุถุง

เป้าหมายของตัวชี้วัด

มีรายได้จากการจำหน่ายข้าวสารบรรจุถุง 33,980,000 บาท และมีกำไรเบื้องต้น 5,620,000 บาท

งบประมาณ

งบประมาณในการจัดซื้อข้าวสารรวม 28,360,000 บาท

ระยะเวลาดำเนินงาน

ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2558 – 30 กันยายน 2559

ปัจจัยความเสี่ยงของโครงการ

1. ปัจจัยจากภาวะตลาด ทำให้ไม่สามารถซื้อหรือจำหน่ายได้ตามปริมาณที่กำหนด ส่งผลให้
ผลตอบแทนที่ได้ต่ำกว่าเป้าหมาย
2. ไม่สามารถควบคุมคุณภาพได้ตามมาตรฐาน ส่งผลกระทบต่อความนิยม ภาพลักษณ์ และ
ความน่าเชื่อถือผลิตภัณฑ์ได้

รายละเอียดโครงการ

วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<ul style="list-style-type: none"> - อคส. เป็นหน่วยงานสังกัดกระทรวงพาณิชย์ได้รับการเชื่อถือในตราสินค้า จำหน่ายสินค้าคุณภาพ ราคาเหมาะสม - ได้รับสิทธิพิเศษตามมติคณะรัฐมนตรี โดยให้หน่วยงานของรัฐ สามารถซื้อข้าวสารและเครื่องอุปโภคบริโภคโดยวิธีกรณีพิเศษได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญสามารถปฏิบัติงานด้านธุรกิจมีจำกัด และปรับตัวได้ช้ามาก - ขาดความคล่องตัวเชิงธุรกิจเพราะสภาพแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว - เปลี่ยนผู้บริหารบ่อย ส่งผลนโยบายด้านธุรกิจของหน่วยงานไม่ต่อเนื่อง
โอกาส	อุปสรรค
<ul style="list-style-type: none"> - เนื่องจากเป็นหน่วยงานภาครัฐทำให้เกิดความเชื่อมั่นจากเกษตรกร และกลุ่มเกษตรกร ในการดำเนินธุรกิจร่วมกัน - อคส. มีโรงสีพันธมิตรจำนวนมากทำให้สามารถช่วยให้การดำเนินการเป็นไปอย่างคล่องตัว 	<ul style="list-style-type: none"> - การแข่งขันในตลาดข้าวถุงสูงมากทั้งด้านการส่งเสริมการขายและการจัดการตลาดสมัยใหม่

ชนิดสินค้า

- ข้าวสารเกรดพรีเมียม เช่น ข้าวหอมมะลิ ข้าวกล้องหอมมะลิอินทรีย์ และข้าวเพื่อสุขภาพชนิดต่าง ๆ ขนาดบรรจุ 1 กิโลกรัม
- ข้าวสารชนิดข้าวขาว 5% ขนาด 2 กิโลกรัม และ 5 กิโลกรัม

ช่องทางการจำหน่าย

1. ข้าวสารเกรดพรีเมียม
 - หน่วยงานราชการที่เคยได้รับข้าวขวัญถุงปีใหม่จาก อคส.
 - ร้านค้าสวัสดิการของหน่วยงานราชการ
 - ร้านจำหน่ายอาหารเพื่อสุขภาพ
 - ร้านค้าสวัสดิการ อคส.
 - ออกบูทจำหน่ายในส่วนงานราชการ และงานแสดงสินค้าต่าง ๆ
 - แต่งตั้งตัวแทนจำหน่ายในกระทรวงพาณิชย์ หน่วยงานราชการต่าง ๆ และรัฐวิสาหกิจ
2. ข้าวสารชนิดข้าวขาว 5%
 - ร้านค้าที่เคยเข้าร่วมโครงการร้านถูกใจ ที่ อคส. มีฐานข้อมูลกว่า 10,000 ร้านค้า
 - ร้านค้าสวัสดิการของหน่วยงานราชการ
 - ร้านค้าสวัสดิการ อคส.
 - แต่งตั้งตัวแทนจำหน่ายในกระทรวงพาณิชย์ หน่วยงานราชการต่าง ๆ และรัฐวิสาหกิจ
 - ออกบูทจำหน่ายในส่วนงานราชการ และงานแสดงสินค้าต่าง ๆ
 - การจำหน่ายให้กับหน่วยงานราชการที่ใช้ข้าวสารสำหรับหุงเลี้ยงพนักงาน

การประชาสัมพันธ์ ส่งเสริมการขาย

1. แจ้างประชาสัมพันธ์เสียงตามสายของกระทรวงพาณิชย์
2. ติดป้ายประชาสัมพันธ์ตามกรมต่าง ๆ ในกระทรวงพาณิชย์

- ตั้งราคาจำหน่ายสวัสดิการพนักงาน และลูกจ้าง เพื่อเป็นแรงจูงใจในการนำข้าวสารของ อคส. ไปจำหน่ายต่อ

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

- รายได้จากการจำหน่าย
- เพื่อสร้างภาพลักษณ์ของ อคส.
- มีรายได้ทดแทนค่าบริหารจัดการโครงการรับจำนำ

ประมาณการรายได้ที่จะได้รับ

อคส. จะได้รับรายได้ในรูปแบบต่างของราคาต้นทุนซื้อและราคาจำหน่าย โดยมีรายละเอียดชนิดข้าวและปริมาณการจำหน่าย ดังนี้

หน่วย : บาท

ชนิดข้าว	ปริมาณ (ตัน)	ต้นทุนซื้อ บาทต่อตัน	ราคาจำหน่าย บาทต่อตัน	คิดเป็นรายได้ที่ อคส.จะได้รับ	คิดเป็นกำไร เบื้องต้น
ข้าวหอมมะลิ 100% ชั้น 2	120	33,000.00	39,000.00	4,680,000.00	720,000.00
ข้าวขาว 5%	1,600	15,000.00	18,000.00	28,800,000.00	4,800,000.00
ข้าวเพื่อสุขภาพ	5	80,000.00	100,000.00	500,000.00	100,000.00
รวมทั้งสิ้น	1,725			33,980,000.00	5,620,000.00

แผนความเสี่ยงและผลกระทบ

ความเสี่ยง	การบริหารความเสี่ยง
1. ด้านการเงิน	- จำหน่ายสินค้าเป็นเงินสดก่อนรับมอบ
2. ภาพลักษณ์คุณภาพสินค้าภายใต้ตรา อคส.	- สุ่มตรวจสอบปริมาณ และคุณภาพ ณ จุดผลิต - ให้มี Surveyor คอยควบคุมปริมาณผลิตจริง
3. ด้านบริหารจัดการ	- จัดหาผู้ผลิต และจัดจำหน่าย โดยประกาศรับสมัครผู้สนใจ และตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาคัดเลือก - เพื่อเพิ่มช่องทางการจำหน่ายให้มากขึ้น - ผลิตตามคำสั่งซื้อ เพื่อลดภาระบริหารสินค้าคงเหลือ

แผนปฏิบัติงานประจำปี
โครงการ จำหน่ายข้าวสารบรรจุถุง ของ อคส.

ผู้รับผิดชอบหลัก : สำนักธุรกิจบริการ

ระยะเวลาในการดำเนินการ : ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2558 – 30 กันยายน 2559 (12 เดือน)

แผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาท อคส. ปี 2555-2559 (ฉบับปรับปรุงปี 2558) : ด้านการพัฒนารูปแบบธุรกิจ

ยุทธศาสตร์องค์กร : สร้างรายได้และบริหารสินทรัพย์องค์กรให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																								ผู้รับผิดชอบหลัก
			ปีงบประมาณ 58												ปีงบประมาณ 59												
			ตค 57	พย 57	ธค 57	มค 58	กพ 58	มีค 58	เมย 58	พค 58	มิย 58	กค 58	สค 58	กย 58	ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	มีค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59	
1.ตั้งคณะกรรมการพิจารณา กำหนดหลักเกณฑ์การผลิตและการจัดจำหน่าย การคัดเลือก	หลักเกณฑ์ การผลิตและการจัดจำหน่าย การคัดเลือก	1 เดือน ภายใน ต.ค. 58																								สำนักธุรกิจบริการ	
2.ประกาศรับสมัครผู้สนใจผลิต และตัวแทนจัดจำหน่าย	รายชื่อผู้สนใจ	1 เดือน ภายใน พ.ย. 58																								สำนักธุรกิจบริการ	
3.คณะกรรมการพิจารณา คัดเลือกผู้ผลิตและตัวแทนจัดจำหน่าย	รายชื่อผู้ที่ได้รับการคัดเลือก	1 เดือน ภายใน พ.ย. 58																								สำนักธุรกิจบริการ	

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																								ผู้รับผิดชอบหลัก
			ปีงบประมาณ 58												ปีงบประมาณ 59												
			ตค 57	พย 57	ธค 57	มค 58	กพ 58	มีค 58	เมย 58	พค 58	มิย 58	กค 58	สค 58	กย 58	ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	มีค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59	
4.การจัดทำแผนการประสานงาน จำหน่ายผ่านช่องทางต่างๆ	แผนการ ประสานงาน	1 เดือน ภายใน ธ.ค. 58																								สำนักงานธุรกิจ บริการ	
5.ดำเนินการเปิดหน้าบัญชีกับ ตัวแทนหรือร้านค้า	เปิดบัญชีกับ ตัวแทนหรือ ร้านค้า	1 เดือน ภายใน ธ.ค. 58																								สำนักงานธุรกิจ บริการ	
6.อศส. แจงคำสั่งซื้อ ปริมาณ และกำหนดสถานที่ส่งมอบและ กำหนดวันที่รับมอบ	คำสั่งซื้อ	9เดือน ภายใน ก.ย. 58																								สำนักงานธุรกิจ บริการ	
7.จัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย	อย่างน้อย 4 ครั้ง	9 เดือน ภายใน ก.ย. 59																								สำนักงานธุรกิจ บริการ	
8.ออกเอกสารใบส่งสินค้า/ใบแจ้ง หนี้ให้กับห้าง-ร้าน ตามใบสั่ง ซื้อ	ได้รับสินค้า ครบถ้วน	9 เดือน ภายใน ก.ย. 59																								สำนักงานธุรกิจ บริการ	
9.วางจำหน่ายในร้านค้าและ ตัวแทนต่างๆ	ปริมาณการ จำหน่าย 1,725 ตัน	9 เดือน ภายใน ก.ย. 59																								สำนักงานธุรกิจ บริการ	
10. ติดตามการส่งมอบและการ วางบิลเรียกเก็บเงิน	ภายใน ก.ย. 58	9 เดือน ภายใน ก.ย. 59																								สำนักงานธุรกิจ บริการ	

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																								ผู้รับผิดชอบหลัก
			ปีงบประมาณ 58												ปีงบประมาณ 59												
			ตค 57	พย 57	ธค 57	มค 58	กพ 58	มีค 58	เมย 58	พค 58	มิย 58	กค 58	สค 58	กย 58	ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	มีค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59	
11. ติดตามการชำระเงิน	มีรายได้ 33.98 ล้านบาทและมี กำไรเบื้องต้น 5.62 ล้านบาท	9 เดือน ภายใน ก.ย. 59																								สำนักธุรกิจ บริการ	

8.3 แผนปฏิบัติการประจำปีด้านการปรับปรุง กระบวนการงาน

แผนฟื้นฟูฯ ด้านการปรับปรุงกระบวนการงาน มีเป้าหมายในการพัฒนา/ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิผล (Effectiveness) และประสิทธิภาพ (Efficiency) มากยิ่งขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานมีความคล่องตัว สามารถตรวจสอบได้ สอดคล้องกับความต้องการและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความถูกต้อง รวดเร็ว ทันทต่อการใช้งาน และมีความสมบูรณ์ที่จะช่วยทำให้การตัดสินใจเป็นไปด้วยความถูกต้อง โดยมีแผนงาน/โครงการที่สนับสนุนด้านการปรับปรุงกระบวนการงาน ดังนี้

1. โครงการปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับการค้าภายใต้กรอบการค้าปกติ
2. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบูรณาการระบบควบคุมภายในและตรวจสอบภายใน (โครงการเดิม)
3. โครงการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อคส. (โครงการเดิม)
4. โครงการบูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อคส. (โครงการเดิม)

โดยมีรายละเอียดของแผนงาน/โครงการดังนี้

โครงการปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับการค้าภายใต้กรอบการค้าปกติ

หลักการและเหตุผล

ตามที่องค์การคลังสินค้า (อคส.) ได้มีข้อบังคับองค์การคลังสินค้า ว่าด้วยการค้าข้าว พืชผล และสินค้าต่างๆ เพื่อการค้าปกติ พ.ศ. 2526 ซึ่งกล่าวถึง อำนาจ/วงเงินในการอนุมัติ ในการดำเนินการดังกล่าว โดยให้อำนาจผู้อำนวยการ อคส. ในวงเงินครั้งละไม่เกิน 25 ล้านบาท หากเกิน 25 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 50 ล้านบาท ให้เสนอขออนุมัติต่อประธานกรรมการ อคส. หากเกิน 50 ล้านบาทให้เสนอขออนุมัติต่อคณะกรรมการ อคส. ซึ่งในการดำเนินงานปกติที่เป็นการซื้อขายสินค้าเกษตร เช่น น้ำมันปาล์ม ก็มียอดซื้อขายหลักพันล้านบาท จึงทำให้เกิดความล่าช้า ความไม่คล่องตัวทางธุรกิจและอาจก่อให้เกิดความสูญเสียในทางธุรกิจต่อไปได้ อีกทั้งข้อบังคับดังกล่าวได้ออกและใช้บังคับมาเป็นระยะเวลาเนิ่นนานแล้ว จึงควรมีการปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบข้อบังคับดังกล่าว เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการของ อคส.

วัตถุประสงค์

ทบทวนปรับปรุงข้อบังคับว่าด้วยการค้าข้าว พืชผล และสินค้าต่างๆ เพื่อการค้าปกติ พ.ศ. 2526 ให้เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์ในสถานการณ์ปัจจุบันที่ต้องการความคล่องตัวและเพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัด

มีกฎระเบียบข้อบังคับขององค์การคลังสินค้าว่าด้วยการค้าข้าว พืชผล และสินค้าต่างๆ เพื่อการค้าปกติที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์

เป้าหมายของตัวชี้วัด

กฎระเบียบ ข้อบังคับที่ได้มีการทบทวนปรับปรุง ประกาศใช้ภายใน 31 พ.ค. 59

งบประมาณ

ไม่มี

ระยะเวลาดำเนินงาน

1 สิงหาคม 2558 – 31 พฤษภาคม 2559 (10 เดือน)

ปัจจัยความเสี่ยงของโครงการ

การเปลี่ยนแปลงนโยบาย/ผู้บริหารระดับสูง/กรรมการ

แผนปฏิบัติงานประจำปี

โครงการปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับการค้าภายใต้กรอบการค้าปกติ

ผู้รับผิดชอบหลัก : สำนักธุรกิจบริการ/สำนักกฎหมายและคดี

ระยะเวลาการดำเนินการ : 1 สิงหาคม 2558 – 31 พฤษภาคม 2559 (10 เดือน)

แผนฟื้นฟูฐานะการเงินและทบทวนบทบาท อคส. ปี 2555-2559 (ฉบับปรับปรุงปี 2558) : ด้านการปรับปรุงกระบวนการงาน

ยุทธศาสตร์องค์กร : เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																								ผู้รับผิดชอบ	
			ปีงบประมาณ 58												ปีงบประมาณ 59												หลัก	สนับสนุน
			ตค 57	พย 57	ธค 57	มค 58	กพ 58	มีค 58	เมย 58	พค 58	มิย 58	กค 58	สค 58	กย 58	ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	มีค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59		
1. จัดตั้งคณะทำงานเพื่อศึกษาทบทวนข้อบังคับและผลกระทบจากกฎระเบียบ	ภายใน ก.ย. 58	2 เดือน ภายใน ก.ย. 58																								สำนักธุรกิจบริการ/สำนักกฎหมายและคดี	ส่วนงานบริหารทั่วไป	
2. ทำการศึกษาทบทวนข้อบังคับและผลกระทบจากข้อบังคับ	ภายใน พ.ย. 58	2 เดือน ภายใน พ.ย. 58																								สำนักธุรกิจบริการ/สำนักกฎหมายและคดี	ส่วนงานบริหารทั่วไป	

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																								ผู้รับผิดชอบ	
			ปีงบประมาณ 58												ปีงบประมาณ 59												หลัก	สนับสนุน
			ตค 57	พย 57	ธค 57	มค 58	กพ 58	มีค 58	เมย 58	พค 58	มิย 58	กค 58	สค 58	กย 58	ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	มีค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59		
3. ประชุมหารือเพื่อหา ข้อสรุปในการปรับปรุง ข้อบังคับ	ร่างข้อบังคับ	3 เดือน ภายใน ก.พ. 59																									สำนักงานธุรกิจ บริการ/ สำนัก กฎหมาย และคดี	ส่วนงาน บริหาร ทั่วไป
4. นำเสนอตามสายการ บังคับบัญชาเพื่อขอ ความเห็นชอบ/อนุมัติ การใช้กฎระเบียบ ข้อบังคับ	ภายใน มี.ค. 59	1 เดือน ภายใน มี.ค. 59																									สำนักงานธุรกิจ บริการ/ สำนัก กฎหมาย และคดี	ส่วนงาน บริหาร ทั่วไป
5. เสนอคณะกรรมการ อคส. เพื่อให้ความ เห็นชอบก่อน ประกาศใช้	ภายใน เม.ย. 59	1 เดือน ภายใน เม.ย. 59																									สำนักงานธุรกิจ บริการ/ สำนัก กฎหมาย และคดี	ส่วนงาน บริหาร ทั่วไป
6. ประกาศใช้กฎระเบียบ ข้อบังคับการค้าภายใต้ กรอบการค้าปกติ	กฎระเบียบ ข้อบังคับ	ภายใน พ.ค. 59																									สำนักงานธุรกิจ บริการ/ สำนัก กฎหมาย และคดี	ส่วนงาน บริหาร ทั่วไป

โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบูรณาการระบบควบคุมภายในและตรวจสอบภายใน

หลักการและเหตุผล

จากการที่ อคส. มีบทบาทสำคัญในการรับจํานำข้าวตามนโยบายรัฐบาล โดยทำหน้าที่หลักอย่าง ต่อเนื่องในการบริหารจัดการคลังสินค้าเพื่อเก็บรักษาข้าวทั่วประเทศ และยังคงดำเนินภารกิจอื่นๆ ที่เป็นธุรกิจเชิง พาณิชยกรรม ซึ่งที่ผ่านมายังมีปัญหาสินค้าสูญหาย เสื่อมสภาพ ข้อมูลปริมาณสินค้าคลาดเคลื่อนไม่ตรงตาม ความเป็นจริง อคส. จึงต้องมีระบบควบคุมและตรวจสอบภายใน เพื่อให้เกิดการตรวจสอบในกระบวนการงานที่ สำคัญ ให้มีความโปร่งใส เป็นที่ไว้วางใจของประชาชน และสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้ง หน่วยงานที่กำกับดูแล เพื่อให้ อคส. สามารถพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง สามารถ ดำเนินงานตามภาระหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาสนับสนุนระบบ การควบคุมและตรวจสอบภายใน ซึ่งจะช่วยให้การทำงานรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ช่วยลดความผิดพลาด และ เป็นองค์กรที่โปร่งใส

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้หน่วยงานใน อคส. ทำงานอย่างโปร่งใส
2. เพื่อสร้างระบบการควบคุม และตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัด

มีแนวทางและแผนงานการตรวจสอบภายในที่เป็นมาตรฐานสากลในการปฏิบัติงานวิชาชีพการ ตรวจสอบภายในและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนงานฯ กับผู้บริหารระดับสูงและกรรมการ

เป้าหมายของตัวชี้วัด

มีแนวทางและแผนงานการตรวจสอบภายในที่เป็นมาตรฐานสากล ตั้งแต่ ต.ค.57

งบประมาณ

ไม่มี

ระยะเวลาดำเนินงาน

1 ตุลาคม 2557 เป็นต้นไป

ปัจจัยความเสี่ยงของโครงการ

1. ยังมีข้อผิดพลาดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และระเบียบการปฏิบัติงาน

แผนปฏิบัติงานประจำปี

โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบูรณาการระบบควบคุมภายในและตรวจสอบภายใน

ผู้รับผิดชอบหลัก : สำนักตรวจสอบภายใน

ระยะเวลาในการดำเนินการ : 1 ตุลาคม 2557 เป็นต้นไป

แผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาท อคส. ปี 2555-2559 (ฉบับปรับปรุงปี 2558) : ด้านการปรับปรุงกระบวนการงาน

ยุทธศาสตร์องค์กร : เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																								ผู้รับผิดชอบหลัก
			ปีงบประมาณ 58												ปีงบประมาณ 59												
			ตค 57	พย 57	ธค 57	มค 58	กพ 58	มีค 58	เมย 58	พค 58	มิย 58	กค 58	สค 58	กย 58	ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	มีค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59	
1. พัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถของเจ้าหน้าที่ในสำนักตรวจสอบภายใน โดยจัดให้มีการอบรม	ตั้งแต่ ต.ค. 57	ตั้งแต่ ต.ค. 57																								สำนักตรวจสอบภายใน	
2. จัดทำกฎบัตรงานตรวจสอบภายใน (กำหนดวัตถุประสงค์อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของกิจกรรมตรวจสอบภายในที่มีการพิจารณาจรรยาบรรณด้วย) ที่สอดคล้องกับคู่มือการตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ ของ สคร.	กฎบัตรงานตรวจสอบภายใน	3 เดือน ภายใน ก.ย.																								สำนักตรวจสอบภายใน	

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																								ผู้รับผิดชอบหลัก
			ปีงบประมาณ 58												ปีงบประมาณ 59												
			ตค 57	พย 57	ธค 57	มค 58	กพ 58	เมค 58	เมย 58	พค 58	มิย 58	กค 58	สค 58	กย 58	ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	เมค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59	
โดยกิจกรรมการตรวจสอบภายในต้องมีความเป็นอิสระและมีความเที่ยงธรรม รวมทั้งมีการทบทวนกฎบัตรงานตรวจสอบภายในเป็นระยะ พร้อมทั้งนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการตรวจสอบเพื่ออนุมัติ																											
3. ขออนุมัติแผนงานการตรวจสอบภายในต่อผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการตรวจสอบ และรับการสนับสนุนในเรื่องของทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้	แผนงานการตรวจสอบภายใน	3 เดือน ภายใน ก.ย.																									สำนักตรวจสอบภายใน
4. ทำการตรวจสอบ โดยการรวบรวมข้อมูลมาสนับสนุนการตรวจสอบ และให้ข้อเสนอแนะที่เหมาะสมที่จะสามารถนำมาปรับปรุงกระบวนการกำกับดูแลและควบคุมความเสี่ยง โดยเริ่มมี	ผลการตรวจสอบและข้อเสนอแนะ	ตั้งแต่ ต.ค. 57																									สำนักตรวจสอบภายใน

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																								ผู้รับผิดชอบหลัก
			ปีงบประมาณ 58												ปีงบประมาณ 59												
			ตค 57	พย 57	ธค 57	มค 58	กพ 58	มีค 58	เมย 58	พค 58	มิย 58	กค 58	สค 58	กย 58	ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	มีค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59	
การตรวจสอบในกิจกรรม ดังนี้ - ตรวจสอบรายการที่อาจมี ความขัดแย้งทาง ผลประโยชน์ - สอบทานและประเมินความ เพียงพอและประสิทธิผล ของการควบคุมภายในเพื่อ ช่วยป้องกันการทุจริต		เริ่มไตรมาส 2 ปี 2559 เริ่มไตรมาส 1 ปี 2559																									
5. สื่อสารและรายงานผลการ ดำเนินงานตามแผนงานฯ กับ ผู้บริหารระดับสูงและ กรรมการตรวจสอบอยู่เป็น ระยะ	รายงานผลการ ดำเนินงานตาม แผนงานฯ	ตั้งแต่ ต.ค. 57																								สำนักตรวจสอบ ภายใน	

โครงการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อคส.

หลักการและเหตุผล

องค์การคลังสินค้า (อคส.) เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงพาณิชย์ ที่มีบทบาทสำคัญในการดำเนินงาน 2 ด้าน คือ ด้านการดำเนินงานเกี่ยวกับสินค้าเกษตรตามนโยบายรัฐบาล และด้านการดำเนินธุรกิจสินค้าเกษตรและคลังสินค้า โดยให้การดำเนินการเป็นไปอย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน เพื่อให้ อคส. มีวิธีการแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากความผิดพลาดในการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงานที่สำคัญของ อคส. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้อคส. บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ จึงได้มีการจัดทำโครงการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อคส. ขึ้น เพื่อควบคุมความเสี่ยงต่างๆ จากการดำเนินงานดังกล่าว

วัตถุประสงค์

1. เพื่อพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาหาแนวทางในการป้องกันเพื่อลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น
2. เพื่อสร้างระบบการควบคุมและตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิภาพ
3. เพื่อให้พนักงานและผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักในเรื่องการบริหารความเสี่ยงเพิ่มขึ้น

ตัวชี้วัด

1. ผลการศึกษาของที่ปรึกษาในการทบทวน ปรับปรุงร่างนโยบาย กรอบการบริหารความเสี่ยง แผนแม่บท (Road Map) คู่มือการบริหารความเสี่ยง และ เกณฑ์ประเมินความเสี่ยง
2. ได้รับการอบรมถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงแก่บุคลากรทุกระดับและนำไปปฏิบัติ

เป้าหมายของตัวชี้วัด

1. ผลการศึกษาของที่ปรึกษาในการทบทวน ปรับปรุงร่างนโยบาย กรอบการบริหารความเสี่ยง แผนแม่บท (Road Map) คู่มือการบริหารความเสี่ยง และ เกณฑ์ประเมินความเสี่ยง ภายใน พ.ย. 58
2. บุคลากรทุกระดับได้รับการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ในเดือน มิ.ย. ก.ย. และ ธ.ค. 58

งบประมาณ

3-5 ล้านบาท

ระยะเวลาดำเนินงาน

ตั้งแต่ 1 มีนาคม 2558 เป็นต้นไป

ปัจจัยความเสี่ยงของโครงการ

1. การรายงานผลดำเนินการตามแผนปรับปรุงการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงขาดข้อมูลสถิติการเปรียบเทียบผลตามเป้าหมายกับฐานข้อมูลในอดีต
2. บุคลากรทุกฝ่าย ทุกระดับ ยังขาดความตระหนักในการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เกิดความร่วมมืออย่างจริงจังทั้งองค์กร

แผนปฏิบัติงานประจำปี

โครงการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อคส.

ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนงานบริหารความเสี่ยง สำนักบริหารยุทธศาสตร์

ระยะเวลาในการดำเนินการ : ตั้งแต่ 1 มีนาคม 2558 เป็นต้นไป

แผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาท อคส. ปี 2555-2559 (ฉบับปรับปรุงปี 2558) : ด้านการปรับปรุงกระบวนการงาน

ยุทธศาสตร์องค์กร : เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																								ผู้รับผิดชอบหลัก
			ปีงบประมาณ 58												ปีงบประมาณ 59												
			ตค 57	พย 57	ธค 57	มค 58	กพ 58	มีค 58	เมย 58	พค 58	มิย 58	กค 58	สค 58	กย 58	ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	มีค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59	
1. จัดทำ TOR จัดจ้างที่ปรึกษาทบทวนปรับปรุงร่างนโยบาย กรอบการบริหารความเสี่ยง แผนแม่บท (Road Map) คู่มือการบริหารความเสี่ยง ทะเบียนความเสี่ยง Risk Map แผนบริหารความเสี่ยง เกณฑ์ประเมินความเสี่ยง แผนควบคุมภายใน และขออนุมัติความเห็นชอบ	TOR	2 เดือน ภายใน เม.ย. 58																								ส่วนงานบริหารความเสี่ยง สำนักบริหารยุทธศาสตร์	
2. ดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบพัสดุ/ทำสัญญา	สัญญาจ้าง	1 เดือน ภายใน พ.ค. 58																								ส่วนงานพัสดุ	

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																								ผู้รับผิดชอบหลัก
			ปีงบประมาณ 58												ปีงบประมาณ 59												
			ตค 57	พย 57	ธค 57	มค 58	กพ 58	เมค 58	เมย 58	พค 58	มิย 58	กค 58	สค 58	กย 58	ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	เมค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59	
3. ที่ปรึกษาดำเนินการจัดทำ/ทบทวนปรับปรุงร่างนโยบาย กรอบการบริหารความเสี่ยง แผนแม่บท (Road Map) คู่มือการบริหารความเสี่ยง ทะเบียนความเสี่ยง Risk Map แผนบริหารความเสี่ยง เกณฑ์ประเมินความเสี่ยง แผนควบคุมภายใน	ผลการศึกษา	6 เดือนภายใน พ.ย. 58																								ส่วนงานบริหารความเสี่ยง สำนักบริหารยุทธศาสตร์	
<ul style="list-style-type: none"> ○ ปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ให้เป็นมาตรฐานและสอดคล้องกับข้อสังเกตของ TRIS และประเมินความเสี่ยงของแผนธุรกิจใหม่ <ul style="list-style-type: none"> - ทบทวน/ปรับปรุง Risk Map และมาตรการจัดการในแผนบริหารความเสี่ยง - ทบทวน Risk Appetite และ Risk Tolerance ให้สอดคล้องกับเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์/แผนฟื้นฟูหรือแผนปฏิบัติการประจำปี 																											

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																								ผู้รับผิดชอบหลัก
			ปีงบประมาณ 58												ปีงบประมาณ 59												
			ตค 57	พย 57	ธค 57	มค 58	กพ 58	เมค 58	เมย 58	พค 58	มิย 58	กค 58	สค 58	กย 58	ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	เมค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59	
<ul style="list-style-type: none"> - ทบทวนเกณฑ์ประเมินความเสี่ยง และสาเหตุ รวมทั้งการให้น้ำหนักของแต่ละสาเหตุ - กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงให้ครอบคลุมสาเหตุและผลกระทบ - กำหนดระยะเวลาดำเนินการและผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในแผนบริหารความเสี่ยง 																											
4. จัดอบรมถ่ายทอดความรู้แนวทางการบริหารความเสี่ยงตามผลการศึกษาของที่ปรึกษาให้กับบุคลากรทุกระดับเพื่อสร้างความตระหนักเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง และนำไปปฏิบัติ	อบรมถ่ายทอดความรู้ในเดือน มิ.ย. ก.ย. ธ.ค. 58	มิ.ย. ก.ย. ธ.ค. 58																								สำนักบริหารยุทธศาสตร์	
5. ติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในแก่ผู้บริหารระดับสูงอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยไตรมาส ละ 1 ครั้ง	รายงานผลการติดตาม	ทุกไตรมาส																								สำนักบริหารยุทธศาสตร์	
6. ทบทวน/ปรับปรุงมาตรการจัดการความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยทุกไตรมาส	ผลการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยง	ทุกไตรมาส																								สำนักบริหารยุทธศาสตร์	

โครงการบูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อคส.

หลักการและเหตุผล

องค์การคลังสินค้า (อคส.) เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงพาณิชย์ โดยหน่วยงานที่ดำเนินการทางด้านธุรกิจคลังสินค้าเกษตร การค้าและธุรกิจบริการสินค้าเกษตร รวมทั้งการให้บริการโลจิสติกส์และธุรกิจที่เกี่ยวข้องและในการดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาลในด้านการกำกับดูแลการรับจำนำข้าว องค์การคลังสินค้าในฐานะหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการควบคุมดูแลคลังสินค้า การตรวจสอบการส่งมอบ ขนย้าย สินค้าเกษตร มีความต้องการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาใช้ในการจัดการข้อมูล ปริมาณสินค้าเกษตรในคลัง สัญญาซื้อขาย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้กับเจ้าหน้าที่ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาและวางมาตรฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของการพัฒนาสารสนเทศ อคส. ให้สามารถเชื่อมโยงแบบบูรณาการ เพื่อสนับสนุนการสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารและบริการขององค์การ รวมถึงสามารถบริหารจัดการข้อมูลได้อย่างถูกต้องครอบคลุมระบบงานต่างๆ อาทิ ระบบบัญชี ระบบงบประมาณ ระบบพัสดุ ระบบงานบุคคลและฐานข้อมูลในการประเมินสมรรถนะของบุคลากร ระบบเงินเดือน ฯลฯ และสามารถนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กร

นอกจากนี้ เนื่องจาก อคส. ได้ใช้อุปกรณ์ระบบเครือข่ายและอุปกรณ์รักษาความปลอดภัยหลักที่มีอยู่ในปัจจุบันมาเป็นระยะเวลาเกินกว่า 5 ปี และอุปกรณ์ดังกล่าวเริ่มเสื่อมสภาพและเกิดขัดข้อง บ่อยครั้ง ทำให้ไม่สามารถให้บริการระบบงานต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพดีเท่าที่ควร ดังนั้นเพื่อเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของอุปกรณ์เครือข่ายและอุปกรณ์รักษาความปลอดภัยของ อคส. ให้เป็นมีประสิทธิภาพสูงสุด สามารถให้บริการระบบงานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างต่อเนื่องและมีคุณภาพการให้บริการที่ดี ทาง อคส. มีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงปรับปรุงอุปกรณ์ ให้มีความเหมาะสมต่อความต้องการและความจำเป็นในการใช้งานในปัจจุบันด้วย

วัตถุประสงค์

1. เพื่อออกแบบและวางมาตรฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของการพัฒนาสารสนเทศ อคส. ให้สามารถเชื่อมโยงแบบบูรณาการ เพื่อสนับสนุนการสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารและบริการขององค์การ รวมถึงสามารถบริหารจัดการข้อมูลได้อย่างถูกต้องและสามารถนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กร
2. มีข้อมูลแบบรวมศูนย์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการนำไปใช้วิเคราะห์เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความเหมาะสม และแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว
3. เพื่อให้เป็นโครงการในการสร้างมาตรฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อสนับสนุนการสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารและบริการขององค์การ
4. เพื่อออกแบบและพัฒนาระบบพิสูจน์ตัวตนแบบศูนย์รวม (Organization Authentication) ขององค์กร

5. เพื่อจัดหาอุปกรณ์เครือข่ายและอุปกรณ์รักษาความปลอดภัยทดแทนของเดิมที่เริ่มเสื่อมสภาพ และเสื่อมประสิทธิภาพ
6. เพื่อจัดหาอุปกรณ์เครือข่ายและอุปกรณ์รักษาความปลอดภัยที่รองรับเทคโนโลยีใหม่ในปัจจุบัน
7. เพื่อปรับปรุงระบบเครือข่ายและระบบรักษาความปลอดภัยของ อคส. ให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัด

1. แม่ข่าย พร้อมอุปกรณ์ระบบจัดการฐานข้อมูลและระบบปฏิบัติการ และระบบอื่นๆ พร้อมใช้งาน
2. เจ้าหน้าที่ที่ได้รับการอบรมการใช้ระบบงาน พร้อมทั้งมีคู่มือปฏิบัติงาน

เป้าหมายของตัวชี้วัด

1. แม่ข่าย พร้อมอุปกรณ์ระบบจัดการฐานข้อมูลและระบบปฏิบัติการ และระบบอื่นๆ พร้อมใช้งาน ภายใน ต.ค. 59
2. เจ้าหน้าที่ที่ได้รับการอบรมการใช้ระบบงาน พร้อมทั้งมีคู่มือปฏิบัติงานภายใน ธ.ค. 59

งบประมาณ

144,464,980 บาท

ระยะเวลาดำเนินงาน

มิถุนายน 58 – ธันวาคม 59 (19 เดือน)

ปัจจัยความเสี่ยงของโครงการ

1. การดำเนินการจัดจ้างล่าช้ากว่ากำหนดในแผนงาน
2. การดำเนินโครงการไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด

แผนปฏิบัติงานประจำปี

โครงการบูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อคส.

ผู้รับผิดชอบหลัก : สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ

ระยะเวลาการดำเนินการ : มิถุนายน 58 – ธันวาคม 59 (19 เดือน)

แผนฟื้นฟูฐานะการเงินและทบทวนบทบาท อคส. ปี 2555-2559 (ฉบับปรับปรุงปี 2558) : ด้านการปรับปรุงกระบวนการงาน

ยุทธศาสตร์องค์กร : เพิ่มขีดความสามารถ อคส. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และทรัพยากรบุคคล

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																								ผู้รับผิดชอบ		
			ปีงบประมาณ 58												ปีงบประมาณ 59												ปี 60	หลัก	สนับสนุน
			ตค 57	พย 57	ธค 57	มค 58	กพ 58	เมค 58	เมย 58	พค 58	มิย 58	กค 58	สค 58	กย 58	ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	เมค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59			
1. กระบวนการเตรียมความพร้อม - การจัดทำโครงการกำหนดขอบเขตงานประมาณราคากลาง - เสนอขอความเห็นชอบโครงการและงบลงทุนจากคณะทำงานบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ (CIO) คณะกรรมการบริหารจัดการสารสนเทศ คณะกรรมการ อคส.	ภายใน ก.ย. 58	4 เดือน ภายใน ก.ย. 58																										สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ	ทุกสำนัก

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																								ผู้รับผิดชอบ		
			ปีงบประมาณ 58												ปีงบประมาณ 59												ปี 60	หลัก	สนับสนุน
			ตค 57	พย 57	ธค 57	มค 58	กพ 58	เมค 58	เมย 58	พค 58	มิย 58	กค 58	สค 58	กย 58	ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	เมค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59			
- เสนอ สศช. ของบลงทุน เพิ่มเติม ปี 2559 มา ดำเนินการ	ภายใน ต.ค. 58	1 เดือน ภายใน ต.ค. 58																											
2. คณะกรรมการกำนกรอง TOR เพื่อจัดจ้างผู้รับจ้าง ดำเนินการโครงการบูรณา การระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ อคส.	TOR	1 เดือน ภายใน ต.ค. 58																									สำนัก เทคโนโลยี สารสนเทศ	ทุกสำนัก	
3. ดำเนินการจ้างผู้รับจ้างและ จัดทำสัญญา	สัญญา	2 เดือน ภายใน ธ.ค. 58																									ส่วนงาน พัสดุ		
4. ผู้รับจ้างดำเนินการ - จัดเตรียมแผนการทำงาน ของโครงการ (Project Plan) - ส่งมอบอุปกรณ์ทั้งหมด ได้แก่ เครื่องคอมพิวเตอร์แม่ ข่าย ระบบจัดการฐานข้อมูล และระบบปฏิบัติการ ระบบ ซอฟต์แวร์การออกแบบ กระบวนการ Business	แผนการ ทำงานของ โครงการ อุปกรณ์ คอมพิวเตอร์ แม่ข่ายฯ	2 เดือน ภายใน ก.พ. 59																									สำนัก เทคโนโลยี สารสนเทศ	ทุกสำนัก	

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																								ผู้รับผิดชอบ			
			ปีงบประมาณ 58												ปีงบประมาณ 59												ปี 60	หลัก	สนับสนุน	
			ตค 57	พย 57	ธค 57	มค 58	กพ 58	มีค 58	เมย 58	พค 58	มิย 58	กค 58	สค 58	กย 58	ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	มีค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59				
<ul style="list-style-type: none"> ○ ระบบงบประมาณ ○ ระบบพัสดุ ○ ระบบงานบุคคล ○ ระบบเงินเดือน ○ ระบบบริหารจัดการสัญญา และการคืนหลักประกัน สัญญาซื้อขาย และขอคืนเงิน ค่าสินค้าขาดน้ำหนัก ○ ระบบบริหารจัดการ ค่าใช้จ่ายคลังสินค้า - เชื่อมโยงระบบที่พัฒนา ใหม่กับระบบที่มีอยู่เดิม อย่างน้อยดังนี้ ○ ระบบรับจำหน่ายข้าว semi-online ○ ระบบสารบรรณ อิเล็กทรอนิกส์ ○ ระบบบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน ○ ระบบรายงานสถานะข้าว คงคลัง 																														

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะ เวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																								ผู้รับผิดชอบ		
			ปีงบประมาณ 58												ปีงบประมาณ 59												ปี 60	หลัก	สนับสนุน
			ตค 57	พย 57	ธค 57	มค 58	กพ 58	เมค 58	เมย 58	พค 58	มิย 58	กค 58	สค 58	กย 58	ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	เมค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59			
- ออกแบบและพัฒนาระบบ พิสูจน์ตัวตนแบบศูนย์รวม (Organization Authentication) ขององค์กร - จัดทำ ส่งมอบ พร้อมติดตั้ง เครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย ระบบจัดการฐานข้อมูลและ ระบบปฏิบัติการ ระบบ ซอฟต์แวร์การออกแบบ กระบวนการ Business Development Platform และระบบ Virtualization - จัดทำ ส่งมอบ พร้อมติดตั้ง อุปกรณ์สำหรับระบบ เครือข่ายและรักษาความ ปลอดภัย ดังต่อไปนี้ o อุปกรณ์ Core Switch จำนวน 2 ชุด o อุปกรณ์ป้องกันเครือข่าย Firewall จำนวน 2 ชุด																													

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																								ผู้รับผิดชอบ	
			ปีงบประมาณ 58												ปีงบประมาณ 59											ปี 60	หลัก	สนับสนุน
			ตค 57	พย 57	ธค 57	มค 58	กพ 58	เมค 58	เมย 58	พค 58	มิย 58	กค 58	สค 58	กย 58	ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	เมค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59			
- ผู้รับจ้างส่งมอบ Source/Script code ระบบที่พัฒนาทั้งหมด																												

8.4 แผนปฏิบัติงานประจำปีด้านการบริหารจัดการองค์กร

แผนฟื้นฟูฯ ด้านการบริหารจัดการองค์กร มีเป้าหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร โดยการเพิ่มขีดความสามารถด้านทรัพยากรบุคคล ด้วยการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรของ อคส. สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งปรับปรุงภาพลักษณ์องค์กรให้มีภาพลักษณ์ที่ดีและเป็นที่ยอมรับของสังคมและผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) โดยมีแผนงาน/โครงการที่สนับสนุนด้านการบริหารจัดการองค์กร ดังนี้

1. โครงการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ผ่านการอบรมพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถ
2. โครงการสืบทอดผู้บริหารรุ่นต่อรุ่น
3. โครงการปรับโครงสร้างองค์กร อคส. และวางแผนอัตรากำลังคนใหม่
4. โครงการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร อคส.
5. โครงการประชาสัมพันธ์เชิงรุก (โครงการเดิม)
6. โครงการพัฒนาการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) (โครงการเดิม)
7. โครงการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRC) (โครงการเดิม)
โดยมีรายละเอียดของแผนงาน/โครงการแต่ละโครงการ ดังนี้

โครงการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ผ่านการอบรมพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถ

หลักการและเหตุผล

ในภาวะปัจจุบันที่การดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์ในด้านต่างๆ ของ อคส. ได้แก่ ธุรกิจคลังสินค้า ธุรกิจการค้าข้าว และธุรกิจโลจิสติกส์ มีการแข่งขันกันเป็นอย่างมาก ซึ่งปัจจัยที่มีความสำคัญและสามารถช่วยให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันคือ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development) อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากร เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งที่ผ่านมา อคส. ได้ดำเนินการจัดอบรมพนักงานภายใต้โครงการต่างๆ อาทิ การอบรมและศึกษาดูงานด้านการตลาด ด้านการค้าระหว่างประเทศ ด้านบทบาทคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และด้านทรัพยากรบุคคลกับธนาคารกรุงไทยภายใต้แผนการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างรัฐวิสาหกิจ (Synergy) การให้ศูนย์วิจัยและให้คำปรึกษาทางธุรกิจ (BRCC) คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตรแผนยุทธศาสตร์การใช้ประโยชน์การเปิดการค้าเสรีและการเป็น AEC ของ อคส. ภายใต้โครงการศึกษาการใช้ประโยชน์จากการเปิดการค้าเสรีและการเป็น AEC และการจัดอบรมหลักสูตรต่างๆ ตามแผนฝึกอบรมประจำปี ทั้งนี้ อคส. ควรมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ผ่านการอบรมพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ เพื่อสร้างความมั่นใจว่าบุคลากรได้มีการพัฒนาทักษะ ความรู้ตามเป้าหมายของการฝึกอบรม

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ทราบระดับความรู้ความสามารถในการนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริงและมีประสิทธิภาพ
2. เพื่อเป็นการมอบหมายงานให้กับบุคลากรได้ตรงกับความรู้ความสามารถ
3. เพื่อเป็นตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ตัวชี้วัด

1. ประเมินผลความรู้ โดยทดสอบภาคทฤษฎีก่อนและหลังการอบรม
2. ประเมินผลความรู้ โดยทดสอบภาคปฏิบัติ

เป้าหมายของตัวชี้วัด

ประเมินผลความรู้ โดยทดสอบภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติภายใน 1 เดือนหลังการอบรม โดยมีคะแนนผ่านเกณฑ์ 70%

งบประมาณ

ไม่มี

ระยะเวลาดำเนินงาน

ตั้งแต่ 1 กรกฎาคม 2558 เป็นต้นไป

ปัจจัยความเสี่ยงของโครงการ

ผู้ผ่านการอบรมยังไม่เข้าใจในเนื้อหาหลักสูตรอบรม จึงไม่สามารถนำความรู้ไปปฏิบัติงานจริงได้

แผนปฏิบัติงานประจำปี

โครงการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ผ่านการอบรมพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถ

ผู้รับผิดชอบหลัก : สำนักบริหารกลาง ส่วนงานทรัพยากรบุคคล

ระยะเวลาในการดำเนินการ : ตั้งแต่ 1 กรกฎาคม 2558 เป็นต้นไป

แผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาท อคส. ปี 2555-2559 (ฉบับปรับปรุงปี 2558) : ด้านการบริหารจัดการองค์กร

ยุทธศาสตร์องค์กร : เพิ่มขีดความสามารถ อคส. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และทรัพยากรบุคคล

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																								ผู้รับผิดชอบหลัก
			ปีงบประมาณ 58												ปีงบประมาณ 59												
			ตค 57	พย 57	ธค 57	มค 58	กพ 58	มีค 58	เมย 58	พค 58	มิย 58	กค 58	สค 58	กย 58	ตค 59	พย 59	ธค 59	มค 59	กพ 59	มีค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59	
1.ประเมินผลความรู้ โดยทดสอบเชิง ทฤษฎี	คะแนนผ่าน เกณฑ์ 70%	ภายใน 1 เดือน หลังการอบรม																								สำนักบริหารกลาง ส่วนงานทรัพยากรบุคคล , สำนักต้นสังกัดของพนักงานที่เข้าอบรม	
2.ประเมินผลความรู้ โดยทดสอบ ภาคปฏิบัติ	คะแนนผ่าน เกณฑ์ 70%	ภายใน 1 เดือน หลังการอบรม																								สำนักต้นสังกัดของพนักงานที่เข้าอบรม	

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																								ผู้รับผิดชอบหลัก
			ปีงบประมาณ 58												ปีงบประมาณ 59												
			ตค 57	พย 57	ธค 57	มค 58	กพ 58	มีค 58	เมย 58	พค 58	มิย 58	กค 58	สค 58	กย 58	ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	มีค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59	
3.สรุปผลและรวบรวม ผลการประเมิน ความรู้ภาพรวมแจ้ง ผลให้พนักงานที่ ได้รับการประเมิน ทราบ และเสนอ ผู้บริหารเพื่อ ประกอบการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงาน - กรณีที่ได้คะแนนไม่ ผ่านเกณฑ์ ผู้บริหาร พิจารณาส่งเข้าอบรม เพิ่มเติม หรือ พิจารณาตามความ เหมาะสม	ผลการประเมิน ความรู้ภาพรวม	ภายใน 2 เดือน หลังการอบรม																								สำนักบริหาร กลาง ส่วนงาน ทรัพยากรบุคคล , สำนักต้นสังกัด ของพนักงานที่ เข้าอบรม	

โครงการสืบทอดผู้บริหารรุ่นต่อรุ่น

หลักการและเหตุผล

ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยที่ผ่านมา อคส. มีจุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคล เนื่องจากมีบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมานานเป็นจำนวนมาก ทำให้มีความเชี่ยวชาญโดยเฉพาะด้านการเก็บรักษาและตรวจสอบคุณภาพสินค้าเกษตร อย่างไรก็ตาม ปัจจุบัน อคส. มีโครงสร้างอัตรากำลังในระดับหัวหน้างานที่มีประสบการณ์หรือเชี่ยวชาญเข้าสู่วัยเกษียณเป็นจำนวนมาก ทำให้มีแนวโน้มขาดผู้บริหารระดับกลาง-สูง ซึ่งที่ผ่านมา อคส. ได้ดำเนินการโครงการต่างๆ เพื่อรองรับปัญหาดังกล่าวไปแล้วบางส่วน ได้แก่ โครงการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRC) ภายใต้แผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทขององค์กรคลังสินค้า ปี 2555-2559 ซึ่งได้กำหนดให้มีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Successors Plan) เพื่อเตรียมความพร้อมและรองรับการขาดบุคลากรหลักในตำแหน่งระดับบริหารจากการเกษียณอายุ ดังนั้น เพื่อให้ อคส. มีความพร้อมด้านทรัพยากรบุคคลในการสนับสนุนการดำเนินงานด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของ อคส. จึงควรดำเนินโครงการสืบทอดผู้บริหารรุ่นต่อรุ่นอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน

วัตถุประสงค์

เพื่อให้มีการเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรที่รับสืบทอดตำแหน่ง โดยการถ่ายทอดความรู้และทดลองปฏิบัติงานจริงในช่วงก่อนที่ผู้ถ่ายทอดจะเกษียณอายุโดยให้ผู้บริหารเป็นพี่เลี้ยง

ตัวชี้วัด

1. ผู้สืบทอดตำแหน่งได้รับการอบรมหลักสูตรพัฒนาทักษะผู้บริหาร
2. ผู้สืบทอดตำแหน่งสามารถรับมอบงาน/ปฏิบัติงานในตำแหน่งของผู้บริหารได้

เป้าหมายของตัวชี้วัด

ผลการทดลองปฏิบัติงานของ Successor ซึ่งประเมินโดยโดยผู้บริหารที่จะเกษียณอายุ เสนอผู้บริหารระดับสูงและส่วนงานทรัพยากรบุคคล สามารถปฏิบัติงาน/รับมอบงานในตำแหน่งได้ไม่ต่ำกว่า 80%

งบประมาณ

ไม่มี

ระยะเวลาดำเนินงาน

ตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2558 เป็นต้นไป

ปัจจัยความเสี่ยงของโครงการ

- 1) ความรู้/ความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งส่วนใหญ่ขาดประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในงานด้านต่างๆ
- 2) การเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง (ระดับผู้อำนวยการสำนักขึ้นไป) ต้องผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการ อคส. ซึ่งปัจจุบันยังไม่ครบองค์ประกอบ (ขาดผู้อำนวยการ อคส.) ขณะเดียวกันบุคลากรปัจจุบันที่มีระดับตำแหน่งที่สามารถเลื่อนขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูงได้มีจำนวนน้อยไม่สอดคล้องกับตำแหน่งงานที่จะว่างลงจากการเกษียณอายุของผู้บริหารระดับสูง

แผนปฏิบัติงานประจำปี
โครงการสืบทอดผู้บริหารรุ่นต่อรุ่น

ผู้รับผิดชอบหลัก : สำนักบริหารกลาง ส่วนงานทรัพยากรบุคคล

ระยะเวลาในการดำเนินการ : ตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2558 เป็นต้นไป

แผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาท อคส. ปี 2555-2559 (ฉบับปรับปรุงปี 2558) : ด้านการบริหารจัดการองค์กร

ยุทธศาสตร์องค์กร : เพิ่มขีดความสามารถ อคส. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และทรัพยากรบุคคล

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																								ผู้รับผิดชอบหลัก
			ปีงบประมาณ 59												ปีงบประมาณ 60												
			ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	มีค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59	ตค 59	พย 59	ธค 59	มค 60	กพ 60	มีค 60	เมย 60	พค 60	มิย 60	กค 60	สค 60	กย 60	
1. ส่วนงานทรัพยากรบุคคล จัดทำแผนการเกษียณอายุของผู้บริหาร เสนอผู้บริหารระดับสูงและแจ้งทุกสำนัก	แผนการเกษียณอายุของผู้บริหาร	1 เดือน ภายใน ต.ค.	█																							สำนักบริหารกลาง ส่วนงานทรัพยากรบุคคล	
2. ประเมินทักษะ ความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสม เพื่อคัดเลือก Successor เสนอกรรมการพิจารณา	Successor ที่ได้รับการคัดเลือกจากคณะกรรมการ	2 เดือน ภายใน ธ.ค.		█	█																					สำนักบริหารกลาง ส่วนงานทรัพยากรบุคคล , สำนักที่มีผู้บริหารเกษียณอายุ	

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																								ผู้รับผิดชอบหลัก
			ปีงบประมาณ 59												ปีงบประมาณ 60												
			ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	มีค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59	ตค 59	พย 59	ธค 59	มค 60	กพ 60	มีค 60	เมย 60	พค 60	มิย 60	กค 60	สค 60	กย 60	
3.ผู้บริหารที่จะเกษียณ จัดทำแผนการ ถ่ายทอดความรู้งาน ในตำแหน่งให้กับ Successor	แผนการ ถ่ายทอดความรู้	2 เดือน ภายใน ธ.ค.		■	■																				■	■	สำนักที่มี ผู้บริหาร เกษียณอายุ
4.ทดลองปฏิบัติงาน จริงในตำแหน่ง ผู้บริหารตามแผนฯ โดยให้ผู้บริหารทำ หน้าที่เป็นที่เลี้ยง สอนงาน (Coaching)	ภายใน ก.ย.	9 เดือน ภายใน ก.ย.																									สำนักที่มี ผู้บริหาร เกษียณอายุ
5.ประเมินผลการ ทดลองปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารที่จะ เกษียณอายุ เสนอ ผู้บริหารระดับสูงและ ส่วนงานทรัพยากร บุคคล	Successor สามารถ ปฏิบัติงาน/รับ มอบงานใน ตำแหน่งได้ไม่ต่ำ กว่า 80%	ทุก 2 เดือน																									สำนักบริหาร กลาง ส่วนงาน ทรัพยากรบุคคล , สำนักที่มี ผู้บริหาร เกษียณอายุ

โครงการปรับโครงสร้างองค์กร อคส. และวางแผนอัตรากำลังคนใหม่

หลักการและเหตุผล

องค์การคลังสินค้า (อคส.) เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงพาณิชย์ ซึ่งมีภารกิจหลักในการดำเนินธุรกิจคลังสินค้าเกษตร การค้า และธุรกิจบริการสินค้าเกษตร รวมถึงการบริหารจัดการงานนโยบายรัฐเพื่อรักษาสมดุลด้านปริมาณและราคาสินค้าเกษตร โดยที่ผ่านมาในช่วงปี 2555-2556 การดำเนินงานหลักของ อคส. มีลักษณะเป็นการดำเนินงานที่เน้นหนักในการดำเนินโครงการตามนโยบายรัฐหรือการรับจำนำข้าว/พืชผลทางการเกษตรอื่นๆ จึงทำให้ อคส. มีการปรับโครงสร้างองค์กร จากโครงสร้างการบริหารงาน พ.ศ. 2554 ซึ่งประกอบด้วย 14 สำนัก มาเป็นโครงสร้างการบริหารงาน พ.ศ. 2556 ซึ่งมีทั้งหมด 13 สำนัก โดยมีการรวมสำนักพัฒนาระบบคุณภาพ และสำนักพัฒนาธุรกิจมาอยู่ภายใต้สำนักบริหารยุทธศาสตร์ และเพิ่มหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการค้าในการจัดหาสินค้าและจำหน่ายสินค้าให้ภาครัฐและเอกชนอีก 1 สำนัก อย่างไรก็ตาม โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังคนของ อคส. ที่เป็นอยู่ตามโครงสร้างการบริหารงาน พ.ศ. 2556 ยังไม่เหมาะสม/สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากนโยบาย ของรัฐบาล คสช. จะไม่เข้าแทรกแซงสินค้าเกษตรโดยการรับจำนำเหมือนที่ผ่านมา ประกอบกับการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม เพื่อรองรับกับการดำเนินธุรกิจใหม่ทั้งในด้านการพัฒนาปรับปรุงทรัพย์สินที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและการพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ (New Business Model) อาทิ ธุรกิจซื้อมาขายไปสินค้าเกษตร การให้บริการคลังสินค้าที่ครอบคลุมการบริหารจัดการสินค้า อาทิ ธุรกิจโลจิสติกส์ เพื่อสร้างรายได้ที่ยั่งยืนให้ กับ อคส. จึงทำให้โครงสร้างดังกล่าวไม่สามารถตอบสนองการบริหารจัดการได้ดีเท่าที่ควร ดังนั้น จึงควรทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานใหม่ให้สามารถรองรับการดำเนินงานและการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งปรับปรุงอัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงาน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ อคส. มีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม ชัดเจน คล่องตัว และมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ขององค์กร และสอดคล้องกับการดำเนินงานในอนาคต
2. เพื่อให้โครงสร้างอัตรากำลังเหมาะสมสอดคล้องกับบทบาทภารกิจของแต่ละหน่วยงาน

ตัวชี้วัด

1. มีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม พร้อม Job Description
2. มีอัตรากำลังคนที่เหมาะสม

เป้าหมายของตัวชี้วัด

1. โครงสร้างองค์กรพร้อม Job Description ภายใน 30 เม.ย. 59
2. อัตรากำลังคนที่เหมาะสมภายใน ม.ค. 60

งบประมาณ

ไม่มี

ระยะเวลาดำเนินงาน

1 กรกฎาคม 2558 – 31 มีนาคม 2560 (21 เดือน)

ปัจจัยความเสี่ยงของโครงการ

1. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ที่เหมาะสมตามโครงสร้างใหม่ที่กำหนด
2. ความไม่แน่นอนของนโยบายรัฐที่มีผลต่อการกำหนดทิศทางในการดำเนินธุรกิจของ อคส. ซึ่งจะส่งผลกระทบต่ออัตรากำลังคนที่กำหนดไว้
3. การวิเคราะห์หน้าที่ ปริมาณงาน ไม่สอดคล้องกับทิศทางภารกิจเติบโตขององค์กรในอนาคต

แผนปฏิบัติงานประจำปี

โครงการปรับโครงสร้างองค์กร อคส. และวางแผนอัตรากำลังคนใหม่

ผู้รับผิดชอบหลัก : สำนักบริหารกลาง ส่วนงานทรัพยากรบุคคล

ระยะเวลาในการดำเนินการ : 1 กรกฎาคม 2558 – 31 มีนาคม 2560 (21 เดือน)

แผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาท อคส. ปี 2555-2559 (ฉบับปรับปรุงปี 2558) : ด้านการบริหารจัดการองค์กร

ยุทธศาสตร์องค์กร : เพิ่มขีดความสามารถ อคส. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และทรัพยากรบุคคล

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																								ผู้รับผิดชอบหลัก	
			ปีงบประมาณ 58												ปีงบประมาณ 59													ปี 60
			ตค 57	พย 57	ธค 57	มค 58	กพ 58	มีค 58	เมย 58	พค 58	มิย 58	กค 58	สค 58	กย 58	ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	มีค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59		
1.ศึกษา วิเคราะห์ ภารกิจ อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายทางธุรกิจใหม่ และรูปแบบทางธุรกิจใหม่ ของ อคส. ที่กำหนดในแผนยุทธศาสตร์ปี 2558-2562	ภายใน 31 ส.ค. 58	2 เดือน ภายใน 31 ส.ค. 58																									สำนักบริหารกลาง ส่วนงานทรัพยากรบุคคล/ทุกสำนัก	
2.ศึกษา วิเคราะห์ กระบวนการทางธุรกิจในปัจจุบัน (As is Process) และที่ควรจะเป็น (To-be Process) โดยพิจารณาจาก Value	ภายใน 30 ธ.ค. 58	4 เดือน ภายใน 30 ธ.ค. 58																									สำนักบริหารกลาง ส่วนงานทรัพยากร	

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																									ผู้รับผิดชอบหลัก
			ปีงบประมาณ 58												ปีงบประมาณ 59												ปี 60	
			ตค 57	พย 57	ธค 57	มค 58	กพ 58	มีค 58	เมย 58	พค 58	มิย 58	กค 58	สค 58	กย 58	ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	มีค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59		
Chain ของธุรกิจที่ กำหนด ทั้งส่วนงานที่ เป็น Core Process และ Supporting Process																											บุคคล/ ทุกสำนัก	
3.ศึกษา วิเคราะห์ และ ทบทวนโครงสร้างของ ออส. ในปัจจุบัน ทั้งใน ระดับสายงานและระดับ ตำแหน่ง เพื่อกำหนด โครงสร้างองค์กรใหม่	ภายใน 28 ก.พ. 59	2 เดือน ภายใน 28 ก.พ. 59																									สำนัก บริหาร กลาง ส่วน งาน ทรัพยากร บุคคล	
4. ออกแบบ (Redesign) ขอบเขตงาน (Functional Description) โดยการ วิเคราะห์งาน (Job Analysis) เพื่อวิเคราะห์ และกำหนด Main Function และ Sub Function ของโครงสร้าง องค์กรใหม่ พร้อมจัดทำ Functional Description ในแต่ละหน่วยงาน วิเคราะห์ Job Mapping เพื่อกำหนด Role	มีโครงสร้าง องค์กรใหม่ พร้อม Job Description ภายใน 30 เม.ย. 59	2 เดือน ภายใน 30 เม.ย. 59																									สำนัก บริหาร กลาง ส่วน งาน ทรัพยากร บุคคล	

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																									ผู้รับผิดชอบหลัก	
			ปีงบประมาณ 58												ปีงบประมาณ 59												ปี 60		
			ตค 57	พย 57	ธค 57	มค 58	กพ 58	มีค 58	เมย 58	พค 58	มิย 58	กค 58	สค 58	กย 58	ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	มีค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59			
Clarification ในแต่ละ หน่วยงาน จัดทำข้อเสนอการ ปรับปรุง Job Description พร้อมเสนอ ชื่อตำแหน่งที่เหมาะสม ออกแบบกระบวนการเพื่อ รองรับ Main Function และ Sub Function																													
5.วิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis) ของแต่ละหน่วยงาน เพื่อ ทราบสถานภาพกำลังคน ทั้งเชิงปริมาณและ คุณสมบัติ โดยคำนึงถึง บุคลากรที่เกษียณอายุ บุคลากรที่จะเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ ที่ สอดคล้องกับระยะเวลาใน ยุทธศาสตร์การบริหารปี 2558-2562	ภายใน 31 ก.ค. 59	3 เดือน ภายใน 31 ก.ค. 59																											สำนัก บริหาร กลาง ส่วน งาน ทรัพยากร บุคคล

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																									ผู้รับผิดชอบหลัก
			ปีงบประมาณ 58												ปีงบประมาณ 59												ปี 60	
			ตค 57	พย 57	ธค 57	มค 58	กพ 58	มีค 58	เมย 58	พค 58	มิย 58	กค 58	สค 58	กย 58	ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	มีค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59		
9.ติดตามประเมินผลการ ดำเนินการตามแผน กำลังคน ในแต่ละปี และ ทบทวนแผนกำลังคน อย่างมีส่วนร่วมกับ หน่วยงานก่อน ดำเนินการตามแผน กำลังคน		2 เดือน ก.พ.-มี.ค. 60																								ดำเนิน การในปี 60	สำนัก บริหาร กลาง ส่วน งาน ทรัพยากร บุคคล	

โครงการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร อคส.

หลักการและเหตุผล

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนในทุกหน่วยงาน เพื่อชี้วัดความสัมพันธ์ระหว่างผลงานของพนักงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ และนำมาใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่ง/การต่อสัญญาจ้าง/การเลิกจ้าง และการปรับเงินเดือนของพนักงาน/การจ่ายค่าตอบแทน รวมถึงการพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องพิจารณาองค์ประกอบทั้งผลสัมฤทธิ์ของงานและสมรรถนะ ได้แก่ (1) ผลงานซึ่งเป็นผลสัมฤทธิ์จากการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม เช่น ยอดขายสินค้า รายได้จากการบริหารสินทรัพย์ เป็นต้น (2) คุณภาพงาน เช่น การบริการ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ เป็นต้น และ (3) ความทันเวลา ดังนั้น ทุกองค์การจึงจำเป็นต้องพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นธรรม และมีมาตรฐาน โดยกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่เหมาะสมสามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน รวมทั้งสอดคล้องกับระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงาน ก.พ. (Performance Management: PM) โดยมีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่การสร้างผลผลิตและผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นและสร้างความชัดเจนในผลปฏิบัติงานโดยให้สอดคล้องกับเป้าหมายการปฏิบัติงานในระดับองค์กร

วัตถุประสงค์

1. เพื่อกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรทุกระดับ เพื่อนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. เพื่อนำผลการประเมินมาใช้ประกอบการพิจารณาผลตอบแทน เลื่อนขั้นตำแหน่ง และเพื่อใช้ในการบริหารงานบุคคลด้านอื่นๆ

ตัวชี้วัด

มีเป้าหมายและตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรทุกระดับที่สามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้ชัดเจนเป็นรูปธรรม เหมาะสมกับภารกิจของหน่วยงาน

เป้าหมายของตัวชี้วัด

มีเป้าหมายและตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรทุกระดับที่สามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้ชัดเจนเป็นรูปธรรม เหมาะสมกับภารกิจของหน่วยงานภายใน กันยายน 2558

งบประมาณ

ไม่มี

ระยะเวลาดำเนินงาน

1 กรกฎาคม 2559 – 31 ตุลาคม 2560 (16 เดือน)

ปัจจัยความเสี่ยงของโครงการ

อาจมีปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานให้บรรลุตาม KPI เช่น ภาวะเศรษฐกิจในประเทศและต่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงนโยบายรัฐบาล

แผนปฏิบัติงานประจำปี

โครงการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร อคส.

ผู้รับผิดชอบหลัก : สำนักบริหารกลาง ส่วนงานทรัพยากรบุคคล

ระยะเวลาในการดำเนินการ : 1 กรกฎาคม 2559 – 31 ตุลาคม 2560 (16 เดือน)

แผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาท อคส. ปี 2555-2559 (ฉบับปรับปรุงปี 2558) : ด้านการบริหารจัดการองค์กร

ยุทธศาสตร์องค์กร : เพิ่มขีดความสามารถ อคส. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และทรัพยากรบุคคล

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																									ปี 61 ต.ค.	ผู้รับผิดชอบ หลัก
			ปีงบประมาณ 59												ปีงบประมาณ 60														
			ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	มีค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59	ตค 59	พย 59	ธค 59	มค 60	กพ 60	มีค 60	เมย 60	พค 60	มิย 60	กค 60	สค 60	กย 60			
1.คณะกรรมการ อคส. กำหนดทิศทางการ ดำเนินงาน เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดในระดับ องค์กร ประจำปี งบประมาณ (เป้าหมาย ผลการปฏิบัติงานของ ผอ. อคส.)	เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดใน ระดับองค์กร ประจำปี งบประมาณ	3 เดือน ก.ค.-ก.ย. 59																										ผอ. อคส.	
2.แต่งตั้งคณะกรรมการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ อคส. ผู้บริหารระดับต้นและ ระดับสูง เพื่อให้มีการ	เป้าหมายและ ตัวชี้วัดระดับ สำนัก	1 เดือน ก.ย.59																										ผู้อำนวยการ อคส. ผู้บริหาร ระดับต้นและ ระดับสูงทุก สำนัก	

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																								ผู้รับผิดชอบหลัก	
			ปีงบประมาณ 59												ปีงบประมาณ 60													ปี 61 ต.ค.
			ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	มีค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59	ตค 59	พย 59	ธค 59	มค 60	กพ 60	มีค 60	เมย 60	พค 60	มิย 60	กค 60	สค 60	กย 60		
ถ่ายทอดเป้าประสงค์ และตัวชี้วัดในระดับ องค์กรไปสู่การกำหนด เป้าหมายและตัวชี้วัด ระดับสำนัก โดยให้ ผู้บริหารทุกระดับมีส่วน ร่วม และสามารถ ถ่ายทอดไปยัง ผู้ได้บังคับบัญชาทุกระดับ																											สำนักบริหาร กลาง เป็น เลขานุการ คณะกรรมการ	
3. แต่งตั้งคณะกรรมการระดับ สำนักของแต่ละสำนัก เพื่อ กลั่นกรองวิธีการและแนว ทางการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน โดยจัดทำเป็น ข้อตกลง	คณะกรรมการ กลั่นกรอง วิธีการและแนว ทางการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงานและ จัดทำข้อตกลง	1 เดือน ก.ย. 59																									ทุกสำนัก	
4. คณะทำงานร่วมพิจารณา กลั่นกรองเพื่อกำหนด กรอบแนวทางการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน เป้าหมายและตัวชี้วัด ตาม หน้าที่และภารกิจตำแหน่ง บุคคล	แนวทางการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงาน เป้าหมายและ ตัวชี้วัดระดับ บุคคล	1 เดือน ก.ย. 59																									คณะกรรมการ กลั่นกรองวิธีการ และแนวทางการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงานของ แต่ละสำนัก	

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																								ปี 61 ต.ค.	ผู้รับผิดชอบ หลัก	
			ปีงบประมาณ 59												ปีงบประมาณ 60														
			ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	มีค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59	ตค 59	พย 59	ธค 59	มค 60	กพ 60	มีค 60	เมย 60	พค 60	มิย 60	กค 60	สค 60	กย 60			
งานในระดับบุคคลโดยการนำผลการศึกษาแนวทางวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ได้จากการศึกษาของที่ปรึกษามาพิจารณาทบทวนปรับปรุงให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร																													
5.จัดทำคู่มือระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน จัดทำหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน และแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน	คู่มือ/ หลักเกณฑ์/ แบบ ประเมินผล การปฏิบัติงาน	3 เดือน ก.ค.-ก.ย. 59																											สำนักบริหาร กลาง ส่วนงาน ทรัพยากร บุคคล
6.นำเสนอคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาเห็นชอบคู่มือระบบประเมินผลการ	เป้าหมาย และตัวชี้วัด รายบุคคล	1 เดือน ก.ย. 59																											คณะกรรมการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงาน

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																								ปี 61 ต.ค.	ผู้รับผิดชอบ หลัก
			ปีงบประมาณ 59												ปีงบประมาณ 60													
			ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	มีค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59	ตค 59	พย 59	ธค 59	มค 60	กพ 60	มีค 60	เมย 60	พค 60	มิย 60	กค 60	สค 60	กย 60		
ปฏิบัติงาน หลักเกณฑ์ การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน แบบ ประเมินผลการ ปฏิบัติงาน และเป้าหมาย และตัวชี้วัดรายบุคคล ที่ สามารถวัดผลการ ปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน และเป็นรูปธรรม																												
7.จัดประชุมเพื่อสื่อสาร ทำ ความเข้าใจและกำหนด ข้อตกลงการประเมินผล การปฏิบัติงาน การ กำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด เกณฑ์การประเมินผล ระยะเวลาในการ ประเมินผล ระยะเวลา ในการติดตามผลการ ปฏิบัติงาน แก่ผู้บริหาร ระดับสูง-ผู้บังคับบัญชา ระดับสำนัก	ข้อตกลงการ ประเมินผล การปฏิบัติงาน	1 เดือน ก.ย. 59																									ทุกสำนัก	

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																								ผู้รับผิดชอบหลัก																	
			ปีงบประมาณ 59												ปีงบประมาณ 60													ปี 61 ต.ค.																
			ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	มีค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59	ตค 59	พย 59	ธค 59	มค 60	กพ 60	มีค 60	เมย 60	พค 60	มิย 60	กค 60	สค 60	กย 60																		
8. ผู้บังคับบัญชาถ่ายทอด ชี้แจงวิธีการการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงาน เป้าหมายและ ตัวชี้วัดแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา รายบุคคล	ถ่ายทอด ชี้แจงวิธีการ การ ประเมินผล การปฏิบัติงาน ใน เดือน ต.ค. 59	1 เดือน ต.ค. 59																								กย 59																		ทุกสำนัก
9. รวบรวมและติดตามผล การปฏิบัติงานรายบุคคล โดยผู้บังคับบัญชา เป็น รายเดือน	ผลการ ปฏิบัติงาน รายบุคคล	ทุก 6 เดือน ต.ค. 59- มี.ค. 60 เม.ย. 60- ก.ย. 60																								กย 59																	ทุกสำนัก	
10. หัวหน้างานตามสาย บังคับบัญชาประเมินผล การปฏิบัติงานรายบุคคล ทุก 6 เดือน โดยการ ประเมินผลสำเร็จของ งานตามเป้าหมายและ สมรรถนะ	ผลการ ประเมินผล การปฏิบัติงาน รายบุคคล	มี.ค. 60 และ ก.ย. 60																							กย 59																ทุกสำนัก			

โครงการประชาสัมพันธ์เชิงรุก

หลักการและเหตุผล

ในการดำเนินงานใดๆ ขององค์กรจำเป็นต้องมีการสื่อสารและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารที่สำคัญ เพื่อตอบสนองต่อยุทธศาสตร์สร้างความพึงพอใจกับลูกค้า และตอบสนองความคาดหวังต่อนโยบายรัฐ โดยการสื่อสารและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารที่สำคัญ เป็นประโยชน์ในการบูรณาการเชื่อมโยงการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด เพราะบุคลากรในองค์กรจะมีความรู้ความเข้าใจในการทำงานที่ตรงกัน บุคคลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารขององค์กร และประชาชนทั่วไปจะรับรู้จักและรับรู้ข้อมูลข่าวสารด้วย อคส. จึงได้ดำเนินการประชาสัมพันธ์เชิงรุก โดยมี 3 ปัจจัย คือ 1) ข้อมูลข่าวสารจากหน่วยงานภายใน อคส. 2) อุปกรณ์ในการสื่อสารเผยแพร่ 3) บุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ โดยข้อมูลข่าวสารที่เผยแพร่จำเป็นต้องเป็นข้อมูลที่ถูกต้อง เผยแพร่ข่าวสารอย่างทั่วถึง ตรงเวลา และบุคลากรมีความรู้ในการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ อคส. มีการเชื่อมโยง บูรณาการ การดำเนินงานที่สำคัญของทุกหน่วยงานในองค์กร
2. เพื่อให้มีการสื่อสารเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ตัวชี้วัด

ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจจากการจัดกิจกรรมของ อคส.

เป้าหมายของตัวชี้วัด

มีความพึงพอใจไม่ต่ำกว่าระดับปานกลาง (ที่ระดับ 3 จากระดับสูงสุด 5)

ระดับความพึงพอใจ	พอใจมาก	พึงพอใจ	ปานกลาง	ไม่พอใจ	ไม่พอใจมาก
คะแนน	5	4	3	2	1

งบประมาณ

5 ล้านบาท

ระยะเวลาดำเนินงาน

ตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2557 เป็นต้นไป

ปัจจัยความเสี่ยงของโครงการ

- 1) ข้อมูลที่ได้รับไม่ครบถ้วน ทันกาล

แผนปฏิบัติงานประจำปี
โครงการประชาสัมพันธ์เชิงรุก

ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนงานประชาสัมพันธ์ สำนักบริหารกลาง

ระยะเวลาในการดำเนินการ : ตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2557 เป็นต้นไป

แผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาท อคส. ปี 2555-2559 (ฉบับปรับปรุงปี 2558) : ด้านการบริหารจัดการองค์กร

ยุทธศาสตร์องค์กร : สร้างความพึงพอใจกับลูกค้าและตอบสนองความคาดหวังต่อนโยบายรัฐ

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																									ผู้รับผิดชอบหลัก		
			ปีงบประมาณ 58												ปีงบประมาณ 59															
			ตค 57	พย 57	ธค 57	มค 58	กพ 58	เมค 58	พค 58	มิย 58	กค 58	สค 58	กย 58	ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	เมค 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59						
1.กำหนดนโยบายและช่องทางการประชาสัมพันธ์ตามลำดับความสำคัญ	ผลการพิจารณาคณะกรรมการปรับภาพลักษณ์	1 เดือนภายใน ต.ค.																											ส่วนงานประชาสัมพันธ์	
2.รวบรวมข้อมูลข่าวสารที่สอดคล้องกับความต้องการของ Stakeholder เพื่อเผยแพร่แก่ภายในและภายนอก อคส. ได้แก่ ○ ด้านการดำเนินงานธุรกิจของ อคส. ○ ด้านการดำเนินงานนโยบายรัฐบาล	จำนวนครั้ง / จำนวนช่องทางขึ้นไป	รายเดือน / รายไตรมาส																												ส่วนงานประชาสัมพันธ์, สำนักที่เกี่ยวข้อง

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																									ผู้รับผิดชอบหลัก
			ปีงบประมาณ 58												ปีงบประมาณ 59													
			ตค 57	พย 57	ธค 57	มค 58	กพ 58	เมค 58	เมย 58	พค 58	มิย 58	กค 58	สค 58	กย 58	ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	เมค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59		
<ul style="list-style-type: none"> ○ ด้านการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานสินค้าและบริการ ○ ด้านการดำเนินงานของคณะกรรมการ อคส. ที่สำคัญ ○ ด้านการบริการศูนย์ข้อมูลข่าวสารและการบริการประชาชน <ul style="list-style-type: none"> ○ ประกาศต่างๆ ○ การจัดซื้อจัดจ้าง 																												
3.รวบรวมข้อมูลการเผยแพร่ภายในองค์กร <ul style="list-style-type: none"> ○ ด้านนโยบาย แผนงานโครงการของรัฐบาล และของ อคส. ○ ด้านบันทึกข้อตกลงและ KPI องค์กร ○ ด้านการดำเนินงานของคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ 	จำนวนครั้ง / จำนวนช่องทาง	รายเดือน / รายไตรมาส																								ส่วนงานประชาสัมพันธ์		

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																								ผู้รับผิดชอบหลัก
			ปีงบประมาณ 58												ปีงบประมาณ 59												
			ตค 57	พย 57	ธค 57	มค 58	กพ 58	เมค 58	เมย 58	พค 58	มิย 58	กค 58	สค 58	กย 58	ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	เมค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59	
<ul style="list-style-type: none"> ○ ข่าวสารกิจกรรมของ อคส. และ พณ. (สถาปนา อคส./งาน เกษียณ อคส./กิจกรรม CSR/งานกฐิน อคส./งาน ปีใหม่ พณ./กิจกรรม ค่านิยม) ○ ข้อมูลเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์จาก ภายนอก 																											
4. จัดทำสื่อเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารและจัดกิจกรรมงาน ประชาสัมพันธ์ (ภาพถ่าย/ VDO/แผ่น CD สรุปรายปี)	รายงานผลการดำเนินงาน	รายปี																								ส่วนงาน ประชาสัมพันธ์	
5. สสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการจัดกิจกรรมของ อคส.	มีความพึงพอใจไม่ต่ำกว่าระดับปานกลาง (ที่ระดับ 3 จากระดับ สูงสุด 5)	รายปี																								ส่วนงาน ประชาสัมพันธ์	
6. รายงานผลการดำเนินงาน เสนอคณะกรรมการปรับ ภาพลักษณ์ อคส.	รายงานการประชุม	รายไตรมาส																								ส่วนงาน ประชาสัมพันธ์	

โครงการพัฒนาการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR)

หลักการและเหตุผล

อคส. ได้จัดตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เมื่อวันที่ 30 สิงหาคม 2555 เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานในการกำหนดกฎเกณฑ์และแนวทางการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสากล ปฏิบัติสอดคล้องกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี และดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CG-CSR)

อคส. ให้ความสำคัญในด้าน CG-CSR ตลอดจนการบูรณาการสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และการเผยแพร่ข้อมูลและผลการดำเนินงานอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับหลักการ/แนวปฏิบัติ มีมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป ทั้งแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี ได้แก่ หลักการ Organization for Economic Co-operation and Development และหลักการ ASEAN Good Corporate Governance และแนวทางการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ตามมาตรฐาน ISO 26000 : Guidance on Social Responsibility เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และรูปแบบการดำเนินงานขององค์กร การสร้างคุณค่าทางสังคม ลดความเสี่ยงจากทั้งปัจจัยภายในและภายนอก เสริมสร้างความเข้มแข็งและทุนทางสังคม อันนำไปสู่แนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืนของ อคส.

สำนักบริหารกลางจึงดำเนินโครงการพัฒนาการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างความตระหนักถึงความสำคัญในบทบาทการพัฒนา CG-CSR ขององค์กร ตลอดจนการพัฒนาระบบการดำเนินงานติดตามแผนยุทธศาสตร์ และการรายงานผลการดำเนินงานตามรูปแบบมาตรฐานแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสม

วัตถุประสงค์

1. ดำเนินโครงการสร้างมีส่วนร่วม (Stakeholder Engagement Program) เพื่อสร้างความตระหนักถึงความสำคัญและความเข้าใจอันดีในการดำเนินงานขององค์กรคลังสินค้าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร
2. ดำเนินการพัฒนาระบบ/กลไกการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานด้าน CG-CSR เพื่อปรับปรุงในเชิงประมาณถัดไป (Report & Monitoring Framework Development)
3. เพื่อบูรณาการแผนยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม สู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัด

1. มีการดำเนินโครงการ /กิจกรรม CSR ต่างๆ ตามระยะเวลาที่กำหนด
2. ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment - ITA) ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ปปช.)

เป้าหมายของตัวชี้วัด

1. มีการดำเนินโครงการ /กิจกรรม CSR ต่างๆตามระยะเวลาที่กำหนด ตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2557
2. คะแนน ITA ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50

งบประมาณ

14 ล้านบาท

ระยะเวลาดำเนินงาน

ตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2557 เป็นต้นไป

ปัจจัยความเสี่ยงของโครงการ

- 1) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องไม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน
- 2) ผู้ประกอบการและเกษตรกรไม่สนใจเข้าร่วมโครงการ

แผนปฏิบัติงานประจำปี

โครงการพัฒนาการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR)

ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนงานบริหารทั่วไป สำนักบริหารกลาง

ระยะเวลาในการดำเนินการ : ตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2557 เป็นต้นไป

แผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาท อคส. ปี 2555-2559 (ฉบับปรับปรุงปี 2558) : ด้านการบริหารจัดการองค์กร

ยุทธศาสตร์องค์กร : เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ / สร้างความพึงพอใจกับลูกค้าและตอบสนองความคาดหวังต่อนโยบายรัฐ

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																								ผู้รับผิดชอบหลัก
			ปีงบประมาณ 58												ปีงบประมาณ 59												
			ตค 57	พย 57	ธค 57	มค 58	กพ 58	เมค 58	เมย 58	พค 58	มิย 58	กค 58	สค 58	กย 58	ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	เมค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59	
1. คณะทำงานด้านการพัฒนาการกำกับ กิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม (Working Committee) จัดการประชุมและขับเคลื่อนโครงการต่างๆ ในด้าน CG&CSR ของ อคส. ○ ขับเคลื่อนโครงการฯ และกิจกรรมด้าน CG&CSR ของ อคส. ○ เสนอรายงานต่อคณะกรรมการ CG&CSR อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง	โครงการ/ กิจกรรม CSR ด้าน ต่างๆ	ตั้งแต่ ต.ค. 57																								ส่วนงาน บริหารทั่วไป สำนัก บริหารกลาง	
2. จัดประชุมคณะกรรมการ CG&CSR ของ อคส. ○ ขับเคลื่อนและอนุมัติการดำเนิน โครงการต่างๆ ที่คณะทำงานฯ เสนอ ○ รายงานการดำเนินงานด้าน CG&CSR ให้คณะกรรมการ อคส.	โครงการ/ กิจกรรม CSR ด้าน ต่างๆ	1 เดือน		█			█			█			█			█			█			█			█	ส่วนงาน บริหารทั่วไป สำนัก บริหารกลาง	

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																									ผู้รับผิดชอบหลัก
			ปีงบประมาณ 58												ปีงบประมาณ 59													
			ตค 57	พย 57	ธค 57	มค 58	กพ 58	เมค 58	เมย 58	พค 58	มิย 58	กค 58	สค 58	กย 58	ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	เมค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59		
6.โครงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการพัฒนาชุมชนรอบคลังสินค้า ○ จัดกิจกรรมพัฒนาชุมชนรอบคลังสินค้าของ อคส. ○ มอบทุนการศึกษา และอุปกรณ์การศึกษาให้ชุมชนโดยรอบคลังสินค้าของ อคส.	มีการดำเนินโครงการตามระยะเวลาที่กำหนด	6 เดือน (เม.ย.-ก.ย.)																										ส่วนงานบริหารทั่วไป สำนักบริหารกลาง
7.จัดโครงการ CSR Day ประจำปี	มีการดำเนินโครงการตามระยะเวลาที่กำหนด	1 เดือน ภายใน ก.ย.																										ส่วนงานบริหารทั่วไป สำนักบริหารกลาง

โครงการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRC)

หลักการและเหตุผล

เพื่อเตรียมความพร้อมในการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Resource Capital: HRC) ซึ่งเป็นทุนที่สำคัญเพื่อให้ อคส. สามารถรักษาสถานภาพการแข่งขันไว้ได้ และการสร้างรายได้เปรียบเหนือคู่แข่งจึงมุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความรู้ความสามารถ ตลอดจนทักษะหรือความชำนาญรวมถึงประสบการณ์ของแต่ละคนที่สั่งสมอยู่ในตนเอง และสามารถนำสิ่งเหล่านี้มารวมเข้ากันจนเกิดเป็นศักยภาพขององค์กร ซึ่งในปี 2557 อคส. ได้ทบทวนแผนแม่บทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ อคส. หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ทิศทางการพัฒนาด้านโลจิสติกส์ของประเทศไทย การบริหารจัดการคลังสินค้าในปัจจุบัน รวมถึงการพัฒนาบุคลากรของประเทศเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน มาเป็นกรอบแนวคิด ในการจัดทำแผนแม่บทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปี 2558-2562 และกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ออกเป็น 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างระบบและกลไก รวมถึงการพัฒนาบุคลากรให้เอื้อต่อการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเสริมสร้างทักษะผู้บริหารให้เหมาะกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันและอนาคต

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนากลุ่มสืบทอดตำแหน่ง และผู้ที่มีศักยภาพสูง (Talent) เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับตำแหน่งงานในอนาคต

ยุทธศาสตร์ที่ 5 เสริมสร้างศักยภาพความสามารถบุคลากรให้สอดคล้องกับค่านิยมและสมรรถนะขององค์กร

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้เกิดกระบวนการพัฒนา จูงใจ และรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพและสมรรถนะสูง ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อหน้าที่ความรับผิดชอบและบทบาทขององค์กร
2. เพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรที่จะเป็น Candidate เพื่อเข้าสู่แผนสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญและรองรับแผนธุรกิจ และเป้าหมายการดำเนินงานของ อคส. ได้อย่างต่อเนื่อง
3. เพื่อให้ อคส. มี Competency ของพนักงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจใหม่ และรองรับการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
4. เพื่อให้ อคส. มีโครงสร้างพื้นฐานในการขับเคลื่อน Knowledge Management เพื่อนำไปสู่การเป็น Leading Organization และมีบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ตัวชี้วัด

เพื่อให้มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพและเป็นมาตรฐานสากล

เป้าหมายของตัวชี้วัด

ความสำเร็จของการปฏิบัติตามแผนร้อยละ 85

งบประมาณ

ไม่มี

ระยะเวลาดำเนินงาน

ตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2558 เป็นต้นไป

ปัจจัยความเสี่ยงของโครงการ

การดำเนินกิจกรรมตามโครงการไม่เป็นไปตามเป้าหมายและแผนงานที่กำหนด

แผนปฏิบัติงานประจำปี

โครงการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRC)

ผู้รับผิดชอบหลัก : สำนักบริหารกลาง ส่วนงานทรัพยากรบุคคล

ระยะเวลาในการดำเนินการ : ตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2558 เป็นต้นไป

แผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาท อคส. ปี 2555-2559 (ฉบับปรับปรุงปี 2558) : ด้านการบริหารจัดการองค์กร

ยุทธศาสตร์องค์กร : เพิ่มขีดความสามารถ อคส. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และทรัพยากรบุคคล

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																								ผู้รับผิดชอบหลัก
			ปีงบประมาณ 59												ปีงบประมาณ 60												
			ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	มีค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59	ตค 59	พย 59	ธค 59	มค 60	กพ 60	มีค 60	เมย 60	พค 60	มิย 60	กค 60	สค 60	กย 60	
1.การพัฒนาทรัพยากรบุคคล 1.1 การพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของผู้บริหาร - การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารสำหรับหัวหน้างาน - การพัฒนานักบริหารระดับสูง	ความสำเร็จของการปฏิบัติตามแผนร้อยละ 85	ตั้งแต่ ม.ค. 59																								สำนักบริหารกลาง ส่วนงานทรัพยากรบุคคล	

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																								ผู้รับผิดชอบหลัก
			ปีงบประมาณ 59												ปีงบประมาณ 60												
			ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	เมค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59	ตค 59	พย 59	ธค 59	มค 60	กพ 60	เมค 60	เมย 60	พค 60	มิย 60	กค 60	สค 60	กย 60	
1.2 การพัฒนากลุ่มผู้ สืบทอดตำแหน่ง และกลุ่มผู้ที่มี ศักยภาพสูง (Talent) - การพัฒนาภาวะ ผู้นำ (Leadership) - การเตรียมความ พร้อมสำหรับ ตำแหน่งนักบริหาร - การพัฒนา ศักยภาพหัวหน้างาน ยุคใหม่	ความสำเร็จของ การปฏิบัติตาม แผนร้อยละ 85	ตั้งแต่ ต.ค. 58																									
1.3 การพัฒนา บุคลากรด้าน จริยธรรม ธรรมาภิ บาล และการป้องกัน การทุจริตและ ประพฤติมิชอบใน การปฏิบัติงาน	ความสำเร็จของ การปฏิบัติตาม แผนร้อยละ 85	ตั้งแต่ เม.ย. 59																									

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																								ผู้รับผิดชอบหลัก
			ปีงบประมาณ 59												ปีงบประมาณ 60												
			ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	มีค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59	ตค 59	พย 59	ธค 59	มค 60	กพ 60	มีค 60	เมย 60	พค 60	มิย 60	กค 60	สค 60	กย 60	
1.4 การแลกเปลี่ยนบุคลากรกับหน่วยงานภายนอกเพื่อการศึกษาดูงาน	ความสำเร็จของการปฏิบัติตามแผนร้อยละ 85	ตั้งแต่ เม.ย. 59																									
2.การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)	ความสำเร็จของการปฏิบัติตามแผนร้อยละ 85	ตั้งแต่ ม.ค. 59																									สำนักบริหารกลาง ส่วนงานทรัพยากรบุคคล
2.1 ทบทวนแผนการบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management)																											
2.2 จัดทำ/ปรับปรุงเครื่องมือเพื่อเข้าถึงองค์ความรู้																											
2.3 จัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้และถ่ายทอดประสบการณ์																											

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																								ผู้รับผิดชอบหลัก
			ปีงบประมาณ 59												ปีงบประมาณ 60												
			ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	มีค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59	ตค 59	พย 59	ธค 59	มค 60	กพ 60	มีค 60	เมย 60	พค 60	มิย 60	กค 60	สค 60	กย 60	
3. การพัฒนาระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคล 3.1 การพัฒนา รูปแบบ/ช่องทาง เผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารด้านการ บริหารทรัพยากร บุคคล 3.2 การนำโปรแกรม สำเร็จรูปมาใช้ในการ เพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารทรัพยากร บุคคล 3.3 การเสริมสร้าง ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับหลักเกณฑ์/ แนวทางด้านการ บริหารทรัพยากร บุคคลให้กับหัวหน้า หน่วยงาน (Line Manager)	ความสำเร็จของ การปฏิบัติตาม แผนร้อยละ 85	ตั้งแต่ ม.ค. 59																								สำนักบริหาร กลาง ส่วนงาน ทรัพยากรบุคคล	

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																								ผู้รับผิดชอบหลัก
			ปีงบประมาณ 59												ปีงบประมาณ 60												
			ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	เมค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59	ตค 59	พย 59	ธค 59	มค 60	กพ 60	เมค 60	เมย 60	พค 60	มิย 60	กค 60	สค 60	กย 60	
3.4 การเพิ่ม ศักยภาพผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหารด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล																											
4. ค่านิยมและสมรรถนะขององค์กร 4.1 การให้ความรู้เกี่ยวกับค่านิยมองค์กร 4.2 การอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาสมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ 4.3 การพัฒนา ศักยภาพในการทำงาน ด้วยเครื่องมือคุณภาพ 4.4 การพัฒนาทักษะด้านภาษาเพื่อการสื่อสารก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	ความสำเร็จของการปฏิบัติตามแผนร้อยละ 85	ตั้งแต่ ต.ค. 58																									สำนักบริหารกลาง ส่วนงานทรัพยากรบุคคล

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																								ผู้รับผิดชอบหลัก
			ปีงบประมาณ 59												ปีงบประมาณ 60												
			ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	มีค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59	ตค 59	พย 59	ธค 59	มค 60	กพ 60	มีค 60	เมย 60	พค 60	มิย 60	กค 60	สค 60	กย 60	
5.การสร้างคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน	ความสำเร็จของการปฏิบัติตามแผนร้อยละ 85	ตั้งแต่ ต.ค. 58																								สำนักบริหารกลาง ส่วนงานทรัพยากรบุคคล	
5.1 การดำเนินกิจกรรม																											
- ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน																											
- การสร้างความผูกพันองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement)																											
- การสร้างความสุขในที่ทำงาน (Happy Workplace)																											
5.2 ประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงาน																											

8.5 แผนปฏิบัติการด้านบริหารสินทรัพย์

แผนฟื้นฟูฯ ด้านบริหารสินทรัพย์ มีเป้าหมายที่จะกำหนดแผนงาน/โครงการในการบริหารจัดการกับสินทรัพย์ที่มีอยู่มาพัฒนา/ปรับปรุงเพื่อสร้างมูลค่าให้กับสินทรัพย์และเพื่อเป็นแหล่งรายได้เพิ่มเติมในอนาคตให้กับ อคส. เนื่องจากปัจจุบันรายได้หลักที่มาจากโครงการนโยบายรัฐเริ่มลดน้อยลง ไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่เป็นค่าใช้จ่ายคงที่ (ประมาณ 400 ล้านบาทต่อปี) ทำให้อคส.จำเป็นต้องหาแหล่งรายได้ใหม่ๆจากการดำเนินงานโดยการพัฒนาสินทรัพย์ที่มีศักยภาพสูงให้เกิดประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ ซึ่งที่ผ่านมา ตั้งแต่ ปี 2556-ปัจจุบัน อคส.มีการกำหนดแผนงาน/โครงการพัฒนาปรับปรุงสินทรัพย์หลายโครงการ แต่ต้องชะลอหรือทบทวนแผนงานใหม่ เนื่องจากมีข้อขัดขัดหลายประการ อาทิ ข้อจำกัดด้านกฎหมาย ข้อตกลงระหว่างคู่สัญญาไม่สัมฤทธิ์ผล การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและผู้บริหาร ดังนั้น เพื่อให้การพัฒนาสินทรัพย์เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้อย่างเป็นรูปธรรม จึงเห็นควร ทบทวน ปรับปรุงแผนงาน/โครงการเพิ่มเติมที่จะสนับสนุนด้านการบริหารสินทรัพย์ มีดังนี้

1. โครงการสร้างไซโลระบบปิดที่ อ. พระพุทธบาท จ. สระบุรี
2. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์คลังสินค้าบัวใหญ่ จ. นครราชสีมา ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
3. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์ที่ดินคลังธนบุรีให้เกิดประโยชน์สูงสุด (โครงการเดิม)
4. โครงการใช้ประโยชน์พื้นที่คลังสินค้าราษฎร์บูรณะให้คุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจ (โครงการเดิม)

โครงการสร้างไซโลระบบปิดที่ อ. พระพุทธบาท จ. สระบุรี

หลักการและเหตุผล

เพื่อพัฒนาทรัพย์สินที่มีศักยภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการสร้างรายได้อย่างยั่งยืนให้กับ อคส. และเป็นการสนับสนุนยุทธศาสตร์การสร้างรายได้และบริหารสินทรัพย์องค์กรให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า ซึ่งแผนงาน/โครงการสร้างไซโลระบบปิดที่ อ.พระพุทธบาท จ.สระบุรี ในครั้งนี้ เป็นการทบทวนแผนงาน/โครงการเดิมที่จะดำเนินการสร้างไซโลระบบปิดในปีงบประมาณ 2557-2558 ด้วยงบประมาณลงทุนของ อคส. เองในวงเงิน 499.88 ล้านบาท เพื่อเก็บรักษาข้าวสารตามโครงการรับจำนำของรัฐบาลและรับฝากเก็บข้าวเปลือกหอมมะลิจากโรงสี จากการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลได้มีนโยบายให้ยุติโครงการรับจำนำข้าวคณะกรรมการ อคส. จึงมีมติให้ชะลอโครงการออกไป เพื่อศึกษาข้อมูลกำหนดลูกค้ำเป้าหมายและพิจารณาความคุ้มค่าของการลงทุนใหม่ ซึ่งล่าสุดที่ประชุมคณะกรรมการ อคส. ครั้งที่ 11/2557 ได้มีมติไม่ผูกพันงบประมาณลงทุนปี 2557 วงเงิน 107.4 ล้านบาท ทำให้เหลือวงเงินงบประมาณลงทุนที่คงไว้ในปีงบประมาณ 2558 เพียง 392.47 ล้านบาท

เนื่องจากโครงการรับจำนำข้าวได้ยุติลง รูปแบบธุรกิจที่จะรองรับการสร้างไซโลระบบปิดที่เดิมเน้นการจัดเก็บข้าวสารตามนโยบายรับจำนำข้าวจึงต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาวะการณที่เปลี่ยนแปลงไป โดยจะเป็นการสร้างไซโลระบบปิดเพื่อรองรับการจัดเก็บสินค้าเกษตรในรูปแบบที่หลากหลายยิ่งขึ้น โดยการรับฝากเก็บข้าวเปลือกหอมมะลิจากโรงสี รับฝากเก็บข้าวโพดเลี้ยงสัตว์จาก สหกรณ์การเกษตร กลุ่มเกษตรกร สถาบันเกษตรกร และรับฝากเก็บข้าวสาร ตามนโยบายรัฐบาล (ถ้ามี) หรือดำเนินธุรกิจซื้อขายสินค้าเกษตรในลักษณะหมุนเวียนซื้อมาเก็บ และขายไป อย่างไรก็ตาม เนื่องจากองค์ประกอบของคณะกรรมการ อคส. ไม่ครบองค์ประกอบ ทำให้ไม่สามารถประชุมเพื่อมีมติให้ปรับแผนและดำเนินโครงการตามแผนเดิมได้ทันในปีงบประมาณ 2558 ตามงบลงทุนที่ลดลงเหลือวงเงิน 392.47 ล้านบาท ทำให้ต้องผูกพันงบและเริ่มดำเนินโครงการสร้างไซโลระบบปิดดังกล่าวในปีประมาณ 2559 โดย อคส. ได้มีการทบทวนวงเงินก่อสร้างและขนาดความจุของไซโลเพื่อให้มีความเหมาะสมตามงบลงทุนที่ลดลง โดยลดขนาดความจุของถังไซโลเหลือความจุถังละ 3,000 ตัน จำนวน 10 ถัง ซึ่งจะทำให้มีปริมาณความจุรวม 30,000 ตัน และใช้งบลงทุนเพียง 372.09 ล้านบาท

วัตถุประสงค์

1. เพื่อบริหารจัดการทรัพย์สินที่ อคส. มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
2. เพื่อสร้างรายได้จากธุรกิจซื้อขายสินค้าเกษตร และการรับฝากเก็บสินค้าเกษตร
3. เพื่อพัฒนารูปแบบธุรกิจในการสร้างรายได้ที่แน่นอน ให้กับ อคส.
4. เพื่อดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับภารกิจและวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งและสนองนโยบายรัฐ โดยการบริหารจัดการคลังสินค้าไซโลเพื่อเป็นเครื่องมือในการควบคุมปริมาณผลผลิต คุณภาพและราคาสินค้าเกษตรให้เป็นไปตามกลไกตลาด อย่างมีประสิทธิภาพ
5. เพื่อช่วยเหลือสภาพคล่องทางการเงินให้กับเกษตรกรในการรับซื้อผลผลิตทางการเกษตร ทำให้เกษตรกรมีเงินทุนหมุนเวียนในการเพาะปลูกพืชในรอบถัดไปได้ตามแผนปฏิบัติการ

ตัวชี้วัด

1. สร้างไซโลระบบปิดปรับอุณหภูมิ ที่ อ. พระพุทธบาท จ. สระบุรี เพื่อรองรับธุรกิจซื้อขายไปและการรับฝากเก็บสินค้าเกษตร อาทิ ข้าวเปลือกหอมมะลิ ข้าวโพด แล้วเสร็จ ผ่านการตรวจสอบ/ทดสอบการใช้งานของเครื่องมือและอุปกรณ์ พร้อมเปิดดำเนินงาน
2. มีกำไรสุทธิจากการดำเนินโครงการ

เป้าหมายของตัวชี้วัด

1. ไซโลระบบปิดสร้างเสร็จผ่านการตรวจสอบ/ทดสอบการใช้งานของเครื่องมือและอุปกรณ์ พร้อมเปิดให้บริการ ภายใน ก.ย. 60
2. มีรายได้จากการดำเนินโครงการ (รับฝากเก็บและหมุนเวียนซื้อขายข้าวโพด และข้าวเปลือก) เฉลี่ยตลอดอายุโครงการ 25 ปี ไม่ต่ำกว่า 490 ล้านบาทต่อปีและกำไรสุทธิไม่ต่ำกว่า 60 ล้านบาทต่อปี โดยมีรายได้ในส่วนการรับฝากเก็บเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 44 ล้านบาทต่อปี และกำไรสุทธิเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 30 ล้านบาทต่อปี (ที่อัตราการเก็บเฉลี่ย 90% ของความจุเต็มที่ 15,000 ตัน)

งบประมาณ

งบลงทุนของ อคส. ในการสร้างไซโลความจุ 30,000 ตัน จำนวนเงินประมาณ 372.09 ล้านบาท

ระยะเวลาดำเนินงาน

ระยะเวลาดำเนินโครงการสร้างไซโลรวม 26 เดือน (1 กรกฎาคม 2558 – 30 กันยายน 2560)

ปัจจัยความเสี่ยงของโครงการ

- 1) การดำเนินโครงการก่อสร้างล่าช้ากว่าเวลาที่กำหนด
- 2) เงินลงทุนที่ได้รับอนุมัติไม่เพียงพอแก่การดำเนินโครงการ การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นตามแผน
- 3) การรับซื้อและขายสินค้าเกษตรจากกลุ่มเป้าหมายไม่เป็นไปตามแผน ทั้งด้านราคาและปริมาณซื้อขาย
- 4) ขาดความพร้อมในเรื่องอื่นๆที่เป็นปัจจัยที่จะทำให้โครงการสัมฤทธิ์ผล ได้แก่
 - ขาดความชัดเจนของโครงสร้างองค์กรและการกำหนดหน่วยงาน ผู้ดูแลรับผิดชอบในการดำเนินการด้านต่างๆของโครงการ
 - ขาดบุคลากร ที่มีประสบการณ์และเชี่ยวชาญในธุรกิจการตลาดสินค้าเกษตร
 - ขาดระบบฐานข้อมูลสินค้าเกษตรที่สนับสนุนการตัดสินใจเชิงธุรกิจ
 - ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่พร้อมรองรับการดำเนินงานของรูปแบบธุรกิจซื้อขายไปของสินค้าเกษตร

รายละเอียดโครงการ

สร้างไซโลระบบปิดปรับปรุงอณูหภูมิ 10 ลูก ขนาดความจุลูกละ 3,000 ตัน รวมความจุทั้งสิ้น 30,000 ตัน เพื่อรองรับรูปแบบธุรกิจซื้อขายไป โดยการรับซื้อสินค้าเกษตรในช่วงที่ผลผลิตออกสู่ตลาดจำนวนมากซึ่งมีราคาถูก แล้วมาขายในช่วงที่ผลผลิตขาดแคลนซึ่งราคาปรับตัวสูงขึ้น รวมถึง การรับฝากเก็บสินค้าเกษตรจากกลุ่มเกษตรกรที่ต้องการฝากเก็บสินค้าเกษตรที่ยังจำหน่ายไม่ได้ หรือต้องการเก็บเพื่อรอช่วงเวลาในการจำหน่ายที่เหมาะสม รวมถึงการรับฝากเก็บสินค้าเกษตรในการดำเนินโครงการตามนโยบายรัฐ

แผนการจัดเก็บและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

สินค้าเกษตรที่จะจัดเก็บมี 2 ประเภท ได้แก่

- ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ โดย อคส.ทำหน้าที่เป็นคนกลางในการรับซื้อข้าวโพดจากสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสระบุรีและจังหวัดใกล้เคียง เช่น ลพบุรี นครราชสีมา และเพชรบูรณ์ ที่มีอยู่มากกว่า 15 แห่ง ซึ่งจังหวัดดังกล่าวเป็นแหล่งผลิตข้าวโพดเลี้ยงสัตว์เป็นอันดับ 1 (เพชรบูรณ์) และ 2 (นครราชสีมา) ของประเทศ (มีผลผลิตรวม 1.342 ล้านตัน) นอกจากนี้ยังสามารถรับซื้อข้าวโพดจากแหล่งอื่นๆ เช่น กลุ่มพ่อค้าผู้รวบรวมในท้องถิ่น กลุ่มเกษตรกร วิสาหกิจชุมชน เป็นต้น โดยมีแผนรับซื้อประมาณกลางฤดูการผลิต (สิงหาคม – กันยายน) ที่ข้าวโพดเริ่มมีความชื้นลดลงเพื่อเก็บไว้ขายในช่วงที่ไม่มีผลผลิตออกสู่ตลาด (ธันวาคม – มกราคม) โดยจำหน่ายให้กับโรงงานผลิตอาหารสัตว์และสมาคมผู้เลี้ยงสัตว์ (ไก่ สุกร วัว) ซึ่งไซโลระบบปิดสามารถควบคุมคุณภาพข้าวโพดให้เป็นไปตามความต้องการของผู้ซื้อ
- ข้าวเปลือกหอมมะลิ โดย อคส. จะเปิดจุดรับซื้อข้าวเปลือกหอมมะลิในพื้นที่แหล่งผลิตภาคตะวันออกเฉียงเหนือในเขตพื้นที่ทุ่งกุลาร้องไห้ และจังหวัดใกล้เคียง ได้แก่ ร้อยเอ็ด ยโสธร สุรินทร์ อุบลราชธานี และอำนาจเจริญ ซึ่งถือว่าเป็นแหล่งเพาะปลูกข้าวหอมมะลิที่มีคุณภาพดีที่สุดในโลก โดยกำหนดรับซื้อในช่วงต้นฤดูเก็บเกี่ยว (ตุลาคม – พฤศจิกายน) แล้วนำมาเก็บรักษาคุณภาพไว้ในไซโลระบบปิด เพื่อรอจำหน่ายให้กับโรงสีในภาคกลางในช่วงกลางปี (มิถุนายน – กรกฎาคม) ซึ่งเป็นช่วงที่ตลาดต้องการข้าวเปลือกหอมมะลิมาก

โดยจะแบ่งการจัดเก็บเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรก จะจัดเก็บเพื่อรองรับการรับฝากเก็บ กลุ่มที่ 2 จะจัดเก็บเพื่อรองรับการซื้อขายไป จำนวนไซโลหรือปริมาณที่จะจัดเก็บขึ้นอยู่กับสัดส่วนที่กำหนดระหว่างการซื้อขายไปและการรับฝากเก็บ โดยไซโลแต่ละกลุ่มจะมีการเก็บ 2 รอบคือเก็บข้าวเปลือกหอมมะลิ สลับกับการเก็บข้าวโพด

สมมติฐานโครงการ

1. ความจุของไซโล จำนวน 10 ลูก ลูกละ 3,000 ตัน รวม 30,000 ตัน
2. กำหนดการซื้อมาเพื่อขายและการรับฝากเก็บข้าวเปลือกหอมมะลิและข้าวโพด ปีละสองรอบ

3. การประมาณการทางการเงิน ณ อัตราการเก็บเฉลี่ยที่ระดับ 70% 80% และ 90% ของความจุของไซโล
4. กำหนดอายุโครงการ 26 ปี รวมระยะเวลาก่อสร้าง 1 ปี
5. ราคาข้าวเปลือกหอมมะลิใช้ราคาเฉลี่ยของจังหวัดในภาคอีสาน ราคาซื้อใช้ราคาเฉลี่ยเดือน พ.ย. 57 ราคาขายใช้ราคาเฉลี่ยเดือน ก.ค. 57 ข้อมูลจาก กรมการค้าภายใน
6. ราคาซื้อข้าวโพดใช้ราคาที่เกี่ยวข้องกรขายเฉลี่ยย้อนหลัง 3 ปี (ปี 2555-2557) ข้อมูลจาก สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร ราคาขายใช้ราคา ณ โรงงานอาหารสัตว์ เฉลี่ยย้อนหลัง 3 ปี (ปี 2555-2557) ข้อมูลจากสมาคมผู้ผลิตอาหารสัตว์ไทย
7. รายได้และค่าใช้จ่ายในการรับฝากเก็บข้าวเปลือกหอมมะลิ และข้าวโพด ไม่แตกต่างกัน
8. อัตราการขยายตัวของรายได้ ค่าวัสดุสิ้นเปลือง และค่าใช้จ่ายบริหารเพิ่มขึ้น 6% ทุก 2 ปี
9. อัตราการขยายตัวของเงินเดือนและค่าจ้างเพิ่มขึ้นทุกปี เฉลี่ยปีละ 3%
10. อัตราคิดลดที่ 6%
11. การคำนวณสัดส่วนการเก็บข้าวเปลือกหอมมะลิและข้าวโพดเพื่อรองรับระหว่างธุรกิจซื้อมาขายไป ต่อการรับฝากเก็บ เท่ากับ 50:50

ในการศึกษาความเป็นไปได้ทางการเงินของโครงการสร้างไซโลดังกล่าว ได้อ้างอิงการศึกษาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ในสมมติฐาน ข้อ 7-10 โดยในส่วนบุคลากร ได้เพิ่มตำแหน่งผู้จัดการด้านการตลาด 1 ตำแหน่งและผู้ช่วยผู้จัดการการตลาด 1 ตำแหน่ง เพื่อรับผิดชอบงานด้านการตลาด ทำให้ค่าใช้จ่ายเงินเดือนเพิ่มขึ้นรวมปีละ 0.44 ล้านบาท

ผลการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางการเงิน

ผลการวิเคราะห์ความเป็นไปได้จากการศึกษาเพื่อพิจารณา รายได้ ค่าใช้จ่าย และผลตอบแทนของโครงการว่ามีความคุ้มค่าหรือมีความเป็นไปได้ทางการเงินหรือไม่ จะแสดงรายละเอียดการคำนวณกรณีธุรกิจรูปแบบซื้อมาขายไปต่อรับฝากเก็บที่สัดส่วน 50 :50 ดังนี้

รายได้ของโครงการประกอบด้วย รายได้ 2 ส่วน คือ

1. รายได้จากการขายข้าวเปลือกหอมมะลิ และข้าวโพด จากความจุรวมของไซโลทั้งหมดขนาด 30,000 ตัน จะแบ่งเป็นการเก็บข้าวเปลือกหอมมะลิและข้าวโพดเพื่อจำหน่าย 15,000 ตัน (50%)

รายละเอียด	รายได้จากการขาย ณ ระดับการเก็บต่างๆของ ความจุ			
	100%	90%	80%	70%
1. ข้าวเปลือกหอมมะลิ	215	193	172	150
2 ข้าวโพด	145	130	116	101
รวมทั้งสิ้น	360	323	288	251

2. รายได้จากการรับฝากเก็บข้าวเปลือกหอมมะลิ และข้าวโพด และการให้บริการเกี่ยวเนื่อง

รายได้จากการให้บริการรับฝากเก็บข้าวเปลือกหรือข้าวโพดที่ไซโลความจุ 15,000 ตัน (50%) ได้อ้างอิงราคาให้บริการต่อหน่วยจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ซึ่งใช้เกณฑ์การพิจารณาจากมติคณะกรรมการข้าวแห่งชาติ ครั้งที่ 1/2555 และค่าใช้จ่ายอื่นที่จำเป็นในการเก็บข้าวเปลือกหรือข้าวโพดตามประกาศขององค์กรคลังสินค้า

รายละเอียด	รายได้จากการรับฝากเก็บ ณ ระดับการเก็บต่างๆของความจรรวม (ล้านบาทต่อปี)			
	100%	90%	80%	70%
ค่าฝากเก็บ	10.8	9.7	8.6	7.6
ค่ารักษาคุณภาพ	3.6	3.2	2.9	2.5
ค่าขนถ่าย	0.9	0.8	0.7	0.6
ค่าชั่งน้ำหนัก (เข้าและออก)	0.3	0.3	0.2	0.2
ค่ารมยาฆ่าแมลง	0.5	0.5	0.4	0.4
ค่าอบความชื้นข้าวเปลือก/ข้าวโพด	6.0	5.4	4.8	4.2
ค่าทำความสะอาดสิ่งเจือปน	0.3	0.3	0.2	0.2
รวมทั้งสิ้น	22.4	20.2	17.9	15.7

สรุปรายได้ ค่าใช้จ่ายและกำไรสุทธิรายปี ผลตอบแทนภายในโครงการ(IRR) และระยะเวลาคืนทุน

ปีที่	70% ของความจุ			80% ของความจุ			90% ของความจุ		
	รายได้	ค่าใช้จ่าย	กำไรสุทธิ	รายได้	ค่าใช้จ่าย	กำไรสุทธิ	รายได้	ค่าใช้จ่าย	กำไรสุทธิ
1	267	234	34	306	267	39	344	299	44
2	267	234	34	306	267	39	344	299	44
3	283	248	36	324	283	41	364	317	47
4	283	248	36	324	283	41	364	317	47
5	300	263	38	343	299	44	386	336	50
6	300	263	38	343	299	44	386	336	50
7	318	278	40	364	317	46	409	357	53
8	318	278	40	364	317	46	409	357	53
9	337	295	43	386	336	49	434	378	56
10	337	295	42	386	336	49	434	378	56
11	358	313	45	409	357	52	460	401	59
12	358	313	45	409	357	52	460	401	59
13	379	331	48	433	378	55	488	425	63

ปีที่	70% ของความจุ			80% ของความจุ			90% ของความจุ		
	รายได้	ค่าใช้จ่าย	กำไรสุทธิ	รายได้	ค่าใช้จ่าย	กำไรสุทธิ	รายได้	ค่าใช้จ่าย	กำไรสุทธิ
14	379	332	48	433	378	55	488	425	63
15	402	351	51	459	401	59	517	450	67
16	402	351	51	459	401	59	517	450	67
17	426	372	54	487	425	62	548	477	71
18	426	373	54	487	425	62	548	477	71
19	452	395	57	516	450	66	581	506	75
20	452	395	57	516	450	66	581	506	75
21	479	419	60	547	477	70	615	536	79
22	479	419	60	547	477	70	615	536	79
23	507	444	64	580	506	74	652	568	84
24	507	444	64	580	506	74	652	568	84
25	538	470	68	615	536	78	692	602	89
รวม	9,556	8,354	1,202	10,921	9,528	1,393	12,287	10,703	1,584
NPV	4,480	3,917	563	5,120	4,467	653	5,760	5,017	743
IRR(%)	10.25%			12.03%			13.72%		
ระยะเวลาคืนทุน (ปี)	10 ปี 10 เดือน			9 ปี 8 เดือน			8 ปี 9 เดือน		

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																								ผู้รับผิดชอบ		
			ปีงบประมาณ 58												ปีงบประมาณ 59												ปี 60	หลัก	สนับสนุน
			ตค 57	พย 57	ธค 57	มค 58	กพ 58	มีค 58	เมย 58	พค 58	มิย 58	กค 58	สค 58	กย 58	ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	มีค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59			
3.รายงานผลการศึกษา ต่อผู้บริหารและ คณะกรรมการ อดส. เพื่อให้ความเห็นชอบ	ภายใน พ.ย. 58	1 เดือน พ.ย. 58																									สำนัก บริหาร สินทรัพย์		
4.แต่งตั้งคณะกรรมการ กำหนดราคากลาง และคณะกรรมการ กำหนด TOR ของ โครงการฯ	ภายใน ม.ค. 59	2 เดือน ธ.ค. 58- ม.ค. 59																									ส่วนงาน พัสดุ	สำนัก บริหาร สินทรัพย์	
5.ออกประกาศจัดจ้าง ผู้รับเหมาก่อสร้าง ด้วยวิธีการทาง อิเล็กทรอนิกส์ (E-Auction)	ภายใน มี.ค. 59	2 เดือน ก.พ.-มี.ค. 59																									ส่วนงาน พัสดุ	สำนัก บริหาร สินทรัพย์	
6.คัดเลือกผู้รับเหมา และจัดทำสัญญาจ้าง	ภายใน เม.ย. 59	1 เดือน เม.ย. 59																									ส่วนงาน พัสดุ	สำนัก บริหาร สินทรัพย์	
7.ประชุมชี้แจงกับผู้รับ เหมาเพื่อกำหนด ขอบเขตการ ดำเนินงานและวาง แผนการก่อสร้าง	ภายใน พ.ค. 59	1 เดือน พ.ค. 59																									สำนัก บริหาร สินทรัพย์		

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																							ผู้รับผิดชอบ		
			ปีงบประมาณ 58											ปีงบประมาณ 59											ปี 60	หลัก	สนับสนุน	
			ตค 57	พย 57	ธค 57	มค 58	กพ 58	มีค 58	เมย 58	พค 58	มิย 58	กค 58	สค 58	กย 58	ตค 59	พย 59	ธค 59	มค 60	กพ 60	มีค 60	เมย 60	พค 60	มิย 60	กค 60				สค 60
8.งานสำรวจความคิดเห็นชุมชนและทำ IEE	ภายใน พ.ย.59	6 เดือน มิ.ย.-พ.ย. 59																								ต.ค.- พ.ย. 59	สำนัก บริหาร สินทรัพย์	
9.ติดตามผลการดำเนินงานก่อสร้างของผู้รับผิดชอบ	ภายใน พ.ค. 60	12 เดือน (มิ.ย. 59- พ.ค. 60)																								ต.ค. 59- พ.ค. 60	สำนัก บริหาร สินทรัพย์	
10. งานจัดหาวัสดุ อุปกรณ์และ เครื่องมือพร้อมติดตั้ง	ภายใน ก.ค. 60	6 เดือน (ก.พ.-ก.ค. 60)																								ดำเนินการในปี 60	ส่วนงาน พัสดุ	สำนัก บริหาร สินทรัพย์
11. งานภูมิสถาปัตย์	ภายใน ส.ค. 60	3 เดือน (มิ.ย.-ส.ค. 60)																								ดำเนินการในปี 60	สำนัก บริหาร สินทรัพย์	
12. ตรวจสอบและ ทดสอบการทำงานของ เครื่องมือและ อุปกรณ์ต่างๆ เพื่อ เตรียมความพร้อมใน การเปิดบริการ	ภายใน ก.ย. 60	3 เดือน (ก.ค.-ก.ย. 60)																								ดำเนินการในปี 60	สำนัก บริหาร สินทรัพย์	

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																								ผู้รับผิดชอบ		
			ปีงบประมาณ 58												ปีงบประมาณ 59												ปี 60	หลัก	สนับสนุน
			ตค 57	พย 57	ธค 57	มค 58	กพ 58	มีค 58	เมย 58	พค 58	มิย 58	กค 58	สค 58	กย 58	ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	มีค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59			
13. เปิดดำเนินการ	ภายใน ต.ค. 60 มีรายได้จากการ ดำเนินโครงการ เฉลี่ยตลอดอายุ โครงการ 25 ปี ไม่ต่ำกว่า 490 ล้านบาทต่อปี และกำไรสุทธิ เฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 60 ล้านบาทต่อปี โดยมีรายได้ใน ส่วนการรับฝาก เก็บเฉลี่ยไม่ต่ำ กว่า 44 ล้านบาท ต่อปี และกำไร สุทธิเฉลี่ยไม่ต่ำ กว่า 30 ล้านบาท ต่อปี	ต.ค. 60 เป็นต้นไป																								ดำเนิน การในปี 61	สำนัก บริหาร สินทรัพย์		

โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์คลังสินค้าบัวใหญ่ จ.นครราชสีมา ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

หลักการและเหตุผล

ที่ผ่านมาในปีงบประมาณ 2557 อคส. มีแผนที่จะปรับปรุงและสร้างคลังสินค้าบัวใหญ่เพื่อเพิ่มพื้นที่การใช้ประโยชน์ของคลังสินค้า ภายใต้โครงการพัฒนามาตรฐานคลังกลางและจัดหาลังกลางให้เพียงพอ ตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารองค์กรคลังสินค้าปี 2556-2559 แต่เนื่องจากเทศบาลบัวใหญ่ได้ปรับผังเมืองการใช้ประโยชน์ที่ดินดังกล่าวเป็นเขตพื้นที่สีเหลือง หมายถึงที่ดินประเภทที่อยู่อาศัยหนาแน่นน้อย การก่อสร้างในลักษณะเป็นอุตสาหกรรมจึงไม่สามารถดำเนินการได้

ดังนั้น จึงมีการทบทวนแผนฟื้นฟูฐานะการเงินและบทบาทของ อคส. ปี 2555-2559 เพื่อพิจารณาแนวทางในการพัฒนาคลังสินค้าบัวใหญ่ ซึ่งถือว่าเป็นทรัพย์สินที่มีศักยภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อสร้างรายได้ที่ยั่งยืนให้กับ อคส. และเป็นการสนับสนุนยุทธศาสตร์การสร้างรายได้และบริหารสินทรัพย์องค์กรให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า

คลังสินค้าบัวใหญ่ เป็นคลังสินค้าตั้งอยู่ที่ 310 ถนนนิเวศรัตน์ อ. บัวใหญ่ จ.นครราชสีมา มีเนื้อที่ 30 ไร่ 3 งาน 3 ตารางวา อยู่ติดทางหลวงชัยภูมิ-บัวใหญ่-นครราชสีมา ใกล้ห้างโลตัส มีสระน้ำตามธรรมชาติ ที่ตั้งของคลังสินค้ามีศักยภาพ เป็นศูนย์กลางอีสาน ใกล้ท่าอากาศยาน ขอนแก่น ชัยภูมิ อยู่ใกล้ชุมทางรถไฟบัวใหญ่รองรับการค้าการขนส่ง การเปิดเสรีการค้าและการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) อย่างไรก็ตาม ปัจจุบัน อคส. มีรายได้จากการให้เช่าคลังสินค้า เพื่อเก็บค่าวาร คชก. เพียงปีละ 0.556 ล้านบาท แต่จากศักยภาพของทำเลที่ตั้งของคลังสินค้าบัวใหญ่ สามารถที่จะพัฒนาปรับปรุงพื้นที่เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับ อคส. โดยแนวทางในการสร้างรายได้เพิ่มนั้น อคส. จะไม่ต้องใช้งบลงทุน

ภายใต้โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์ที่ดินคลังสินค้าบัวใหญ่ จ.นครราชสีมา ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในครั้งนี้ จะเป็นการให้เอกชนที่มีความสนใจเช่าพื้นที่ที่เป็นที่ตั้งของคลังสินค้าบัวใหญ่เนื้อที่ 30.75 ไร่ เพื่อลงทุนพัฒนาพื้นที่ โดยให้เอกชนเสนอแนวทางในการพัฒนาการใช้ประโยชน์ พร้อมจัดทำ Feasibility Study เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ รวมถึงข้อเสนอรูปแบบผลตอบแทนค่าเช่าให้ อคส. ทั้งนี้แนวทางการพัฒนาพื้นที่ที่ดินคลังสินค้าบัวใหญ่ จะต้องอยู่ภายใต้กรอบ ของ พรฎ. จัดตั้งองค์กรคลังสินค้า พ.ศ.2548 คือ เอกชนที่เข้ามาลงทุนจะต้องดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวกับสินค้าเกษตร สินค้าอุปโภคบริโภค ธุรกิจบริการที่เกี่ยวข้องกับสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภค

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทรัพย์สินที่ อคส. มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เนื่องจากปัจจุบันมีการใช้ประโยชน์เป็นพื้นที่คลังสินค้า 3,000 ตารางเมตร จากเนื้อที่ทั้งหมด 49,200 ตารางเมตร (30 ไร่ 3 งาน)
2. เพื่อพัฒนาแนวทางในการสร้างรายได้ที่แน่นอน ให้กับ อคส. โดย อคส. ไม่ต้องใช้งบลงทุน

ตัวชี้วัด

1. ผลการคัดเลือกเอกชนที่เข้าดำเนินโครงการพัฒนาการใช้ประโยชน์พื้นที่ที่ดินคลังสินค้าบัวใหญ่ จ. นครราชสีมา
2. อคส. ตกลงทำสัญญากับเอกชนที่มาลงทุนพัฒนาพื้นที่การใช้ประโยชน์เพื่อดำเนินธุรกิจภายใต้กรอบของ พรฎ. จัดตั้งองค์กรคลังสินค้า
3. อคส. มีรายได้เพิ่มขึ้นจากการให้เอกชนเช่าพื้นที่ที่ดินคลังสินค้าบัวใหญ่ จ. นครราชสีมา

เป้าหมายของตัวชี้วัด

1. ผลการคัดเลือกเอกชนที่เข้าดำเนินโครงการพัฒนาพื้นที่ฯ ภายใน มิ.ย.59
2. อคส. ทำสัญญากับเอกชนที่มาลงทุนได้ ภายใน ก.ค.59
3. อคส. มีรายได้จากการให้เอกชนเช่าพื้นที่ไม่ต่ำกว่าอัตราตลาด ตั้งแต่ ส.ค.59

งบประมาณ

ไม่มี

ระยะเวลาดำเนินงาน

ตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2558 เป็นต้นไป

ปัจจัยความเสี่ยงของโครงการ

- 1) โครงการฯไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดตามแผน อาทิ ไม่สามารถตกลงข้อสรุปข้อเสนอรูปแบบการดำเนินโครงการและผลตอบแทน
- 2) ข้อกำหนด กฎหมายผังเมืองมีการเปลี่ยนแปลงระหว่างการดำเนินโครงการฯ
- 3) การเปลี่ยนแปลงนโยบายผู้บริหารระดับสูง/กรรมการ

แผนปฏิบัติงานประจำปี

โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์คลังสินค้าบัวใหญ่ จ.นครราชสีมา ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ผู้รับผิดชอบหลัก : สำนักบริหารสินทรัพย์

ระยะเวลาในการดำเนินการ : 1 ตุลาคม 2558 เป็นต้นไป

แผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาท อคส. ปี 2555-2559 (ฉบับปรับปรุงปี 2558) : ด้านบริหารสินทรัพย์

ยุทธศาสตร์องค์กร : สร้างรายได้และบริหารสินทรัพย์องค์กรให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																						ผู้รับผิดชอบหลัก	
			ปีงบประมาณ 59											ปีงบประมาณ 60												
			ตค. 58	พย. 58	ธค. 58	มค. 59	กพ. 59	มีค. 59	เมย. 59	พค. 59	มิย. 59	กค. 59	สค. 59	กย. 59	ตค. 59	พย. 59	ธค. 59	มค. 60	กพ. 60	มีค. 60	เมย. 60	พค. 60	มิย. 60	กค. 60		สค. 60
1. จัดตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาหลักเกณฑ์ เงื่อนไข ในการเชิญชวนเอกชนจัดทำข้อเสนอแนวทางในการพัฒนาการใช้ประโยชน์พื้นที่ที่ดินคลังสินค้าบัวใหญ่ โดย อคส.เป็นผู้ให้เช่าพื้นที่	ภายใน ต.ค. 58	1 เดือน ภายใน ต.ค. 58																								สำนักบริหาร สินทรัพย์และ ผู้อำนวยการ อคส.
2. กำหนดหลักเกณฑ์ เงื่อนไข ในการเชิญชวนเอกชนจัดทำข้อเสนอแนวทางในการพัฒนาการใช้ประโยชน์พื้นที่ที่ดินคลังสินค้าบัวใหญ่ โดยการดำเนินธุรกิจจะต้องอยู่ภายใต้กรอบ ของ พรฎ. จัดตั้งองค์กรคลังสินค้า	ภายใน พ.ย. 58	1 เดือน ภายใน พ.ย. 58																								คณะทำงาน

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																								ผู้รับผิดชอบหลัก
			ปีงบประมาณ 59												ปีงบประมาณ 60												
			ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	มีค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59	ตค 59	พย 59	ธค 59	มค 60	กพ 60	มีค 60	เมย 60	พค 60	มิย 60	กค 60	สค 60	กย 60	
3. นำเสนอคณะกรรมการ อคส. พิจารณาอนุมัติ หลักเกณฑ์ เงื่อนไขฯ	ภายใน ธ.ค. 58	1 เดือน ภายใน ธ.ค. 58			■																					คณะกรรมการ สำนักบริหาร สินทรัพย์	
4. ประกาศ/จัดส่งหนังสือเชิญชวนเอกชนที่สนใจส่งข้อเสนอแนวทางในการพัฒนาการใช้ประโยชน์พื้นที่ที่ดินคลังสินค้าบัวใหญ่ พร้อม Feasibility Study เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ รวมถึงข้อเสนอรูปแบบผลตอบแทน/ค่าเช่าให้ อคส.	ภายใน มี.ค. 59	3 เดือน ภายใน มี.ค. 59				■	■	■	■																	คณะกรรมการ สำนักบริหาร สินทรัพย์	
5. คณะทำงานพิจารณาและสรุปรูปแบบข้อเสนอแนวทางการพัฒนาการใช้ประโยชน์พื้นที่ฯและข้อเสนอผลตอบแทน รวมถึงข้อดี ข้อเสียของข้อเสนอของเอกชนแต่ละราย เพื่อเสนอ ผู้อำนวยการ อคส และคณะกรรมการ อคส. พิจารณา	สรุป ข้อเสนอ แนวทางการ พัฒนาการใช้ประโยชน์ พื้นที่ฯและ ผลตอบแทน	2 เดือน ภายใน พ.ค.59							■	■															คณะกรรมการ สำนักบริหาร สินทรัพย์		
5. คณะกรรมการ อคส. พิจารณาคัดเลือกเอกชนที่เข้าดำเนินโครงการพัฒนาพื้นที่ฯ	ผลการ คัดเลือก เอกชน	1 เดือน ภายใน มิ.ย.59								■															คณะกรรมการ อคส.		
6. จัดทำสัญญากับเอกชนที่มาลงทุนพัฒนาพื้นที่การใช้ประโยชน์	สัญญา ระหว่าง	1 เดือน ภายใน									■														ส่วนงานพัสดุ		

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																								ผู้รับผิดชอบหลัก
			ปีงบประมาณ 59												ปีงบประมาณ 60												
			ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	มีค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59	ตค 59	พย 59	ธค 59	มค 60	กพ 60	มีค 60	เมย 60	พค 60	มิย 60	กค 60	สค 60	กย 60	
	อคส.และ เอกชนที่ ลงทุนพัฒนา พื้นที่ฯ	ก.ค.59																									
7. เอกชนเข้าดำเนินการพัฒนาพื้นที่ฯ และ จ่ายค่าตอบแทน/ค่าเช่าให้กับ อคส. โดย สำนักบริหารสินทรัพย์เป็นผู้กำกับดูแล และติดตาม	ผลตอบแทน /รายได้ค่า เช่าไม่ต่ำ กว่าราคา ตลาด	ส.ค. 59 เป็นต้นไป																									สำนักบริหาร สินทรัพย์

โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์ที่ดินคลังธนบุรีให้เกิดประโยชน์สูงสุด

หลักการและเหตุผล

เนื่องด้วย อคส. ยังมีทรัพย์สินที่มีศักยภาพสามารถพัฒนาให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยปรับปรุงพัฒนา เพื่อเพิ่มมูลค่าในการใช้สินทรัพย์ให้คุ้มค่า ซึ่งพบว่าคลังสินค้าธนบุรีเป็นหนึ่งในสินทรัพย์ที่สามารถสร้างรายได้เพิ่มให้กับ อคส. ได้อย่างยั่งยืน

คลังสินค้าธนบุรีตั้งอยู่บนที่ดินประเภท “ที่อยู่อาศัยหนาแน่นมาก” (สีน้ำตาล) ย.8-19 ใช้ประโยชน์เพื่อการอยู่อาศัย ห้ามพัฒนาในรูปแบบอุตสาหกรรม ทั้งนี้ ที่ผ่านมา ในปี 2555-2556 อคส. มีแผนที่จะปรับปรุงคลังสินค้าธนบุรีเป็นคลังปรับปรุงอเนกประสงค์รองรับการเช่าขององค์กรเกษตรกรรม แต่เนื่องจากตกลงราคาเช่าไม่ได้ จึงได้ยุติโครงการไป และในปี 2556-2557 อคส. ได้กำหนดแผนเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์ที่ดินคลังสินค้าธนบุรีโดยดำเนินการหาผู้เช่าที่มีศักยภาพมาเช่าพื้นที่ได้เต็มพื้นที่ได้ 85.42% และปรับอัตราค่าเช่าให้สูงขึ้นตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด รวมถึงพิจารณาหาแนวทางในการพัฒนาการใช้ประโยชน์พื้นที่คลังธนบุรีเพิ่มเติม

อย่างไรก็ตาม จากศักยภาพของที่ดินคลังสินค้าธนบุรีที่มีความเหมาะสมในการพัฒนาเพื่อสร้างรายได้เชิงพาณิชย์ให้กับ อคส. ได้มากกว่าการให้เช่าคลังสินค้าซึ่งให้ผลตอบแทนไม่คุ้มค่ากับมูลค่าของที่ดินที่เพิ่มสูงขึ้นในปัจจุบัน ดังนั้น เพื่อเร่งรัดให้มีการใช้ประโยชน์จากที่ดินดังกล่าวในการสร้างรายได้ให้ อคส. อย่างเป็นรูปธรรม อคส. จึงพิจารณาประกาศเชิญชวนผู้ประกอบการเอกชนเข้ามาเสนอแนวทางการพัฒนาการใช้ประโยชน์พื้นที่คลังสินค้าธนบุรี โดย อคส. เป็นผู้ให้เช่าพื้นที่ที่ดินคลังสินค้าธนบุรี ทั้งนี้ ในการดำเนินธุรกิจต่างๆ ของเอกชนจะต้องเป็นธุรกิจที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การจัดตั้ง อคส. คือ เพื่อดำเนินกิจการทั้งปวงที่เกี่ยวกับสินค้าเกษตร และสินค้าอุปโภคบริโภค รวมทั้งธุรกิจบริการที่เกี่ยวข้องกับสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภค ซึ่งเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับความเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กรมการค้าต่างประเทศ (คต.) และกรมการค้าภายใน (คน.) ที่เห็นว่า อคส. ควรพัฒนาที่ดินเพื่อดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับภารกิจหลัก

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ที่ดินคลังสินค้าธนบุรีให้เกิดประโยชน์สูงสุด
2. เพื่อพัฒนาธุรกิจใหม่ให้มีรายได้เพียงพอและยั่งยืน

ตัวชี้วัด

1. ผลการคัดเลือกเอกชนที่เข้าดำเนินโครงการพัฒนาพื้นที่การใช้ประโยชน์ที่ดินคลังสินค้าธนบุรี
2. อคส. ตกลงทำสัญญากับเอกชนที่มาลงทุนพัฒนาพื้นที่การใช้ประโยชน์เพื่อดำเนินธุรกิจภายใต้กรอบ ของ พรฎ. จัดตั้งองค์กรคลังสินค้า
3. อคส. มีรายได้เพิ่มขึ้นจากการให้เช่าพื้นที่ที่ดินคลังสินค้าธนบุรี

เป้าหมายของตัวชี้วัด

1. ผลการคัดเลือกเอกชนที่เข้าดำเนินโครงการพัฒนาพื้นที่ฯ ภายใน มิ.ย.59
2. อคส. ทำสัญญากับเอกชนที่มาลงทุนได้ ภายใน ก.ค.59
3. อคส. มีรายได้จากการให้เอกชนเช่าพื้นที่ไม่ต่ำกว่าอัตราตลาด ตั้งแต่ ส.ค.59

งบประมาณ

ไม่มี

ระยะเวลาดำเนินงาน

ตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2558 เป็นต้นไป

ปัจจัยความเสี่ยงของโครงการ

- 1) โครงการฯไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดตามแผน อาทิ ไม่สามารถตกลงข้อสรุปข้อเสนอรูปแบบการดำเนินโครงการและผลตอบแทน
- 2) ข้อกำหนด กฎหมายผังเมืองมีการเปลี่ยนแปลงระหว่างการดำเนินโครงการฯ
- 3) การเปลี่ยนแปลงนโยบายผู้บริหารระดับสูง/กรรมการ

แผนปฏิบัติงานประจำปี

โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์ที่ดินคลังธนบุรีให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ผู้รับผิดชอบหลัก : สำนักบริหารสินทรัพย์

ระยะเวลาในการดำเนินการ : ตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2558 เป็นต้นไป

แผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาท อคส. ปี 2555-2559 (ฉบับปรับปรุงปี 2558) : ด้านการพัฒนารูปแบบธุรกิจ

ยุทธศาสตร์องค์กร : สร้างรายได้และบริหารสินทรัพย์องค์กรให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																								ผู้รับผิดชอบหลัก
			ปีงบประมาณ 59												ปีงบประมาณ 60												
			ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	มีค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59	ตค 59	พย 59	ธค 59	มค 60	กพ 60	มีค 60	เมย 60	พค 60	มิย 60	กค 60	สค 60	กย 60	
1. จัดตั้งคณะทำงานในการพิจารณาหลักเกณฑ์ เงื่อนไข ในการเชิญชวนเอกชนจัดทำข้อเสนอแนวทางการใช้ประโยชน์พื้นที่ที่ดินคลังสินค้าธนบุรี โดย อคส.เป็นผู้ให้เข้าพื้นที่	ภายใน ต.ค. 58	1 เดือน ภายใน ต.ค. 58																								สำนักบริหารสินทรัพย์และผู้อำนวยการ อคส.	
2. กำหนดหลักเกณฑ์ เงื่อนไข ในการเชิญชวนเอกชนจัดทำข้อเสนอแนวทางการพัฒนาการใช้ประโยชน์พื้นที่ที่ดินคลังสินค้าธนบุรี โดยการดำเนินธุรกิจจะต้องอยู่ภายใต้กรอบ ของ พรฎ. จัดตั้งองค์กรคลังสินค้า	ภายใน พ.ย. 58	1 เดือน ภายใน พ.ย. 58																								คณะทำงาน	
3. นำเสนอคณะกรรมการ อคส. พิจารณาอนุมัติ หลักเกณฑ์ เงื่อนไขฯ	ภายใน ธ.ค. 58	1 เดือน ภายใน ธ.ค. 58																								คณะทำงาน สำนักบริหารสินทรัพย์	

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																								ผู้รับผิดชอบหลัก
			ปีงบประมาณ 59												ปีงบประมาณ 60												
			ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	มีค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	กค 59	กย 59	ตค 59	พย 59	ธค 59	มค 60	กพ 60	มีค 60	เมย 60	พค 60	มิย 60	กค 60	กค 60	กย 60	
4. ประกาศ/จัดส่งหนังสือเชิญชวนเอกชนที่สนใจส่งข้อเสนอแนวทางในการพัฒนาการใช้ประโยชน์พื้นที่ที่ดินคลังสินค้าธนบุรี พร้อม Feasibility Study เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ รวมถึงข้อเสนอรูปแบบผลตอบแทน/ค่าเช่าให้ อคส.	ภายใน มี.ค. 59	3 เดือน ภายใน มี.ค. 59																								คณะกรรมการ สำนักบริหาร สินทรัพย์	
5. คณะทำงานพิจารณาและสรุปรูปแบบข้อเสนอแนวทางการพัฒนาการใช้ประโยชน์พื้นที่ฯและข้อเสนอผลตอบแทน รวมถึงข้อดี ข้อเสียของข้อเสนอของเอกชนแต่ละราย เพื่อเสนอ ผู้อำนวยการ อคส และ คณะกรรมการ อคส. พิจารณา	สรุป ข้อเสนอ แนวทางการ พัฒนาการใช้ประโยชน์ พื้นที่ฯและ ผลตอบแทน	2 เดือน ภายใน พ.ค.59																								คณะกรรมการ สำนักบริหาร สินทรัพย์	
6. คณะกรรมการ อคส. พิจารณาคัดเลือกเอกชนที่เข้าดำเนินโครงการพัฒนาพื้นที่ฯ	ผลการ คัดเลือก เอกชน	1 เดือน ภายใน มิ.ย.59																								คณะกรรมการ อคส.	
7. จัดทำสัญญากับเอกชนที่มาลงทุนพัฒนาพื้นที่การใช้ประโยชน์	สัญญา ระหว่าง อคส.และ เอกชนที่ ลงทุนพัฒนา	1 เดือน ภายใน ก.ค.59																								ส่วนงานพัสดุ	

โครงการใช้ประโยชน์พื้นที่คลังสินค้าราษฎร์บูรณะให้คุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจ

หลักการและเหตุผล

เนื่องด้วย อคส. ยังมีทรัพย์สินที่มีศักยภาพสามารถพัฒนาให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยปรับปรุงพัฒนา เพื่อเพิ่มมูลค่าในการใช้สินทรัพย์ให้คุ้มค่า ซึ่งพบว่าคลังสินค้าราษฎร์บูรณะเป็นหนึ่งในสินทรัพย์ที่สามารถสร้างรายได้เพิ่มเติมให้กับ อคส. ได้อย่างยั่งยืน

ที่ผ่านมา ในปี 2555-2557 อคส. มีแผนที่จะปรับปรุงคลังสินค้าราษฎร์บูรณะเป็นศูนย์ธุรกิจและบริการครบวงจร (Complex) แต่เนื่องจากคลังสินค้าราษฎร์บูรณะตั้งอยู่บนที่ดินประเภท “ที่อยู่อาศัยหนาแน่นปานกลาง” (สีส้ม) ใช้ประโยชน์เพื่อการอยู่อาศัย ห้ามพัฒนาในรูปแบบอุตสาหกรรม ประกอบกับสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาเห็นว่า อคส. ไม่สามารถดำเนินการธุรกิจที่ไม่ใช่การดำเนินการตามภารกิจภายใต้วัตถุประสงค์หลักของ อคส. โครงการดังกล่าวจึงได้ยุติไป อย่างไรก็ตาม ในปี 2557 อคส. มีการดำเนินการใช้ประโยชน์พื้นที่คลังสินค้าราษฎร์บูรณะให้คุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจ โดยมีลูกค้าเช่าพื้นที่คลังสินค้าได้เต็มพื้นที่ 100% รวมถึงพิจารณาหาแนวทางในการพัฒนาการใช้ประโยชน์พื้นที่คลังสินค้าราษฎร์บูรณะเพิ่มเติม

อย่างไรก็ตาม จากศักยภาพของที่ดินคลังสินค้าราษฎร์บูรณะที่มีความเหมาะสมในการพัฒนาเพื่อสร้างรายได้เชิงพาณิชย์ให้กับ อคส. ได้มากกว่าการให้เช่าคลังสินค้าซึ่งให้ผลตอบแทนไม่คุ้มค่ากับมูลค่าของที่ดินที่เพิ่มสูงขึ้นในปัจจุบัน ดังนั้น เพื่อเร่งรัดให้มีการใช้ประโยชน์จากที่ดินดังกล่าวในการสร้างรายได้ให้ อคส. อย่างเป็นรูปธรรม อคส. จึงพิจารณาประกาศเชิญชวนผู้ประกอบการเอกชนเข้ามาเสนอแนวทางการพัฒนาการใช้ประโยชน์พื้นที่คลังสินค้าราษฎร์บูรณะ โดย อคส. เป็นผู้ให้เช่าพื้นที่ที่ดินคลังสินค้าราษฎร์บูรณะ ทั้งนี้ ในการดำเนินธุรกิจต่างๆ ของเอกชนจะต้องเป็นธุรกิจที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การจัดตั้ง อคส. คือ เพื่อดำเนินกิจการทั้งปวงที่เกี่ยวกับสินค้าเกษตร และสินค้าอุปโภคบริโภค รวมทั้งธุรกิจบริการที่เกี่ยวข้องกับสินค้าเกษตร และสินค้าอุปโภคบริโภค ซึ่งเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับความเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กรมการค้าต่างประเทศ (คต.) และกรมการค้าภายใน (คน.) ที่เห็นว่า อคส. ควรพัฒนาที่ดินเพื่อดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับภารกิจหลัก

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการคลังสินค้าราษฎร์บูรณะให้เกิดประสิทธิภาพและประโยชน์สูงสุด
2. เพื่อพัฒนาแหล่งรายได้ขององค์กรให้สามารถเลี้ยงตัวเองได้ และทดแทนรายได้จากการดำเนินการตามนโยบายรัฐที่มีความไม่แน่นอนสูง
3. เพื่อเพิ่มศักยภาพการใช้ประโยชน์พื้นที่คลังสินค้าราษฎร์บูรณะให้เหมาะสมโดยไม่ขัดกับกฎหมายพระราชกฤษฎีกาและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

ตัวชี้วัด

1. ผลการคัดเลือกเอกชนที่เข้าดำเนินโครงการพัฒนาพื้นที่การใช้ประโยชน์ที่ดินคลังสินค้าราษฎร์บูรณะ
2. อคส. ตกลงทำสัญญากับเอกชนที่มาลงทุนพัฒนาพื้นที่การใช้ประโยชน์เพื่อดำเนินธุรกิจภายใต้กรอบของ พรฎ. จัดตั้งองค์การคลังสินค้า
3. อคส. มีรายได้เพิ่มขึ้นจากการให้เอกชนเช่าพื้นที่ที่ดินคลังสินค้าราษฎร์บูรณะ

เป้าหมายของตัวชี้วัด

1. ผลการคัดเลือกเอกชนที่เข้าดำเนินโครงการพัฒนาพื้นที่ฯ ภายใน มิ.ย.59
2. อคส. ทำสัญญากับเอกชนที่มาลงทุนได้ ภายใน ก.ค.59
3. อคส. มีรายได้จากการให้เอกชนเช่าพื้นที่ไม่ต่ำกว่าอัตราตลาด ตั้งแต่ ส.ค.59

งบประมาณ

ไม่มี

ระยะเวลาดำเนินงาน

ตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2558 เป็นต้นไป

ปัจจัยความเสี่ยงของโครงการ

- 1) โครงการฯไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดตามแผน อาทิ ไม่สามารถตกลงข้อสรุปข้อเสนอรูปแบบการดำเนินโครงการและผลตอบแทน
- 2) ข้อกำหนด กฎหมายผังเมืองมีการเปลี่ยนแปลงระหว่างการดำเนินโครงการฯ
- 3) การเปลี่ยนแปลงนโยบายผู้บริหารระดับสูง/กรรมการ

แผนปฏิบัติงานประจำปี
โครงการใช้ประโยชน์พื้นที่คลังสินค้าราษฎร์บูรณะให้คุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจ

ผู้รับผิดชอบหลัก : สำนักบริหารสินทรัพย์

ระยะเวลาในการดำเนินการ : ตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2558 เป็นต้นไป

แผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาท อคส. ปี 2555-2559 (ฉบับปรับปรุงปี 2558) : ด้านการพัฒนารูปแบบธุรกิจ

ยุทธศาสตร์องค์กร : สร้างรายได้และบริหารสินทรัพย์องค์กรให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																								ผู้รับผิดชอบหลัก
			ปีงบประมาณ 59												ปีงบประมาณ 60												
			ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	มีค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59	ตค 59	พย 59	ธค 59	มค 60	กพ 60	มีค 60	เมย 60	พค 60	มิย 60	กค 60	สค 60	กย 60	
1. จัดตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาหลักเกณฑ์ เงื่อนไข ในการเชิญชวนเอกชนจัดทำข้อเสนอแนวทางในการพัฒนาการใช้ประโยชน์พื้นที่ที่ดินคลังสินค้าราษฎร์บูรณะ โดย อคส.เป็นผู้ให้เช่าพื้นที่	ภายใน ต.ค. 58	1 เดือน ภายใน ต.ค. 58																									สำนักบริหาร สินทรัพย์และ ผู้อำนวยการ อคส.
2. กำหนดหลักเกณฑ์ เงื่อนไข ในการเชิญชวนเอกชนจัดทำข้อเสนอแนวทางในการพัฒนาการใช้ประโยชน์พื้นที่ที่ดินคลังสินค้าราษฎร์บูรณะ โดยการดำเนินธุรกิจจะต้องอยู่ภายใต้กรอบ ของ พรฎ. จัดตั้งองค์กรคลังสินค้า	ภายใน พ.ย. 58	1 เดือน ภายใน พ.ย. 58																									คณะทำงาน

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																								ผู้รับผิดชอบหลัก
			ปีงบประมาณ 59												ปีงบประมาณ 60												
			ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	มีค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59	ตค 59	พย 59	ธค 59	มค 60	กพ 60	มีค 60	เมย 60	พค 60	มิย 60	กค 60	สค 60	กย 60	
3. นำเสนอคณะกรรมการ อคส. พิจารณาอนุมัติ หลักเกณฑ์ เงื่อนไขฯ	ภายใน ธ.ค. 58	1 เดือน ภายใน ธ.ค. 58			■																					คณะกรรมการ สำนักบริหาร สินทรัพย์	
4. ประกาศ/จัดส่งหนังสือเชิญชวนเอกชนที่สนใจส่งข้อเสนอแนวทางในการพัฒนาการใช้ประโยชน์พื้นที่ที่ดินคลังสินค้าราษฎร์บูรณะพร้อม Feasibility Study เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ รวมถึงข้อเสนอรูปแบบผลตอบแทน/ค่าเช่าให้ อคส.	ภายใน มี.ค. 59	3 เดือน ภายใน มี.ค. 59				■	■	■	■																	คณะกรรมการ สำนักบริหาร สินทรัพย์	
5. คณะทำงานพิจารณาและสรุปรูปแบบข้อเสนอแนวทางการพัฒนาการใช้ประโยชน์พื้นที่ฯและข้อเสนอผลตอบแทน รวมถึงข้อดี ข้อเสียของข้อเสนอของเอกชนแต่ละราย เพื่อเสนอ ผู้อำนวยการ อคส และคณะกรรมการ อคส. พิจารณา	สรุป ข้อเสนอ แนวทางการ พัฒนาการใช้ประโยชน์ พื้นที่ฯและ ผลตอบแทน	2 เดือน ภายใน พ.ค.59							■	■															คณะกรรมการ สำนักบริหาร สินทรัพย์		
6. คณะกรรมการ อคส. พิจารณาคัดเลือกเอกชนที่เข้าดำเนินโครงการพัฒนาพื้นที่ฯ	ผลการ คัดเลือก เอกชน	1 เดือน ภายใน มิ.ย.59								■															คณะกรรมการ อคส.		
7. จัดทำสัญญากับเอกชนที่มาลงทุนพัฒนาพื้นที่การใช้ประโยชน์	สัญญา ระหว่าง	1 เดือน ภายใน									■														ส่วนงานพัสดุ		

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน																								ผู้รับผิดชอบหลัก	
			ปีงบประมาณ 59												ปีงบประมาณ 60													
			ตค 58	พย 58	ธค 58	มค 59	กพ 59	มีค 59	เมย 59	พค 59	มิย 59	กค 59	สค 59	กย 59	ตค 59	พย 59	ธค 59	มค 60	กพ 60	มีค 60	เมย 60	พค 60	มิย 60	กค 60	สค 60	กย 60		
	อคส.และ เอกชนที่ ลงทุนพัฒนา พื้นที่ฯ	ก.ค.59																										
8. เอกชนเข้าดำเนินการพัฒนาพื้นที่ฯ และ จ่ายค่าตอบแทน/ค่าเช่าให้กับ อคส. โดย สำนักบริหารสินทรัพย์เป็นผู้กำกับดูแล และ ติดตาม	ผลตอบแทน /รายได้ค่า เช่าไม่ต่ำ กว่าราคา ตลาด	ส.ค. 59 เป็นต้นไป																										สำนักบริหาร สินทรัพย์

ตารางที่ 8.1: สรุปแผนงาน/โครงการภายใต้แผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวนบทบาทขององค์การคลังสินค้า ปี 2555-2559 (ฉบับปรับปรุงปี 2558)

โครงการ	ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน (ปีงบประมาณ)				
				ปี 58	ปี 59	ปี 60	ปี 61	ปี 62
ด้านการเงินและบัญชี								
1.โครงการจัดทำรายงานเพื่อการบริหารจัดการ	เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ	พัฒนาศักยภาพขององค์กรเชิงพาณิชย์	โครงการต่อเนื่อง (ตั้งแต่ 1 ก.ค.58)					
2.โครงการควบคุม/ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ	พัฒนาศักยภาพขององค์กรเชิงพาณิชย์	โครงการต่อเนื่อง (ตั้งแต่ 1 ก.ค.58)					
3.โครงการการบริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียนของ อคส. (โครงการเดิม)	สร้างรายได้และบริหารสินทรัพย์องค์กรให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า	บริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียน	โครงการต่อเนื่อง (ตั้งแต่ 1 ต.ค.57)					
ด้านการพัฒนารูปแบบธุรกิจ								
1.โครงการค้าข้าวโพด-ข้าวเปลือกหอมมะลิรองรับการสร้างไฮโล อ. พระพุทธบาท จ. สระบุรี	สร้างรายได้และบริหารสินทรัพย์องค์กรให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า	เพิ่มประสิทธิภาพการจำหน่ายสินค้าและบริการ	โครงการต่อเนื่อง (ตั้งแต่ 1 ต.ค.58)					
2.โครงการศึกษาแนวทางการพัฒนาการดำเนินธุรกิจ Logistic	สร้างรายได้และบริหารสินทรัพย์องค์กรให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า	พัฒนาลังสินค้าและโลจิสติกส์เพื่อสนับสนุนนโยบายรัฐ/เชิงพาณิชย์	1 ปี 1 เดือน (1 ต.ค.58-31 ต.ค.59)					

โครงการ	ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน (ปีงบประมาณ)				
				ปี 58	ปี 59	ปี 60	ปี 61	ปี 62
3. โครงการรับซื้อและจำหน่ายข้าวหอมมะลิบรรจุกระสอบ	สร้างรายได้และบริหารสินทรัพย์ องค์กรให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า	เพิ่มประสิทธิภาพการจำหน่าย สินค้าและบริการ	12 เดือน (1 ก.ย. 58 – 31 ส.ค. 59)		■			
4. โครงการบริหารจัดการ การนำเข้าข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ เพื่อ การส่งออก (โครงการเดิม)	สร้างรายได้และบริหารสินทรัพย์ องค์กรให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า	เพิ่มประสิทธิภาพการจำหน่าย สินค้าและบริการ	4 เดือน (1 ก.ย. 58 - 1 ธ.ค. 58)		■			
5. โครงการจำหน่ายข้าวสารบรรจุถุงของ อคส. (โครงการเดิม)	สร้างรายได้และบริหารสินทรัพย์ องค์กรให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า	เพิ่มประสิทธิภาพการจำหน่าย สินค้าและบริการ	12 เดือน (1 ต.ค. 58 – 30 ก.ย. 59)			■		
ด้านการปรับปรุงกระบวนการ								
1. โครงการปรับปรุงระเบียบข้อบังคับการค้าภายใต้กรอบ การค้าปกติ	เพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร จัดการ	พัฒนาศักยภาพขององค์กรเชิง พาณิชย์	10 เดือน (1 ส.ค.58- 31 พ.ค.59)		■			
2. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบูรณาการระบบควบคุม ภายในและตรวจสอบภายใน (โครงการเดิม)	เพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร จัดการ	พัฒนาการควบคุม ตรวจสอบ ภายใน และการบริหารความ เสี่ยง	โครงการ ต่อเนื่อง (ตั้งแต่ 1 ต.ค.57)	■	■	■	■	■
3. โครงการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ของ อคส. (โครงการเดิม)	เพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร จัดการ	พัฒนาการควบคุม ตรวจสอบ ภายใน และการบริหารความ เสี่ยง	โครงการ ต่อเนื่อง ตั้งแต่ 1 มี.ค.58	■	■	■	■	■
4. โครงการบูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อคส. (โครงการเดิม)	เพิ่มขีดความสามารถ อคส. ด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศ และ	การพัฒนาระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ	1 ปี 7 เดือน (1 มิ.ย.58-	■	■			

โครงการ	ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน (ปีงบประมาณ)				
				ปี 58	ปี 59	ปี 60	ปี 61	ปี 62
	ทรัพยากรบุคคล		30 ธ.ค.59)					
ด้านการบริหารจัดการองค์กร								
1. โครงการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ผ่านการอบรมพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถ	เพิ่มขีดความสามารถ อคส. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และทรัพยากรบุคคล	เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล สร้างขีดความสามารถของบุคลากรของ อคส.	โครงการต่อเนื่อง (ตั้งแต่ 1 ก.ค.58)					
2. โครงการสืบทอดผู้บริหารรุ่นต่อรุ่น	เพิ่มขีดความสามารถ อคส. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และทรัพยากรบุคคล	เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	โครงการต่อเนื่อง (ตั้งแต่ 1 ต.ค.57)					
3. โครงการปรับโครงสร้างองค์กร อคส. และวางแผนอัตรากำลังคนใหม่	เพิ่มขีดความสามารถ อคส. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และทรัพยากรบุคคล	เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	1 ปี 9 เดือน (ก.ค.58 – มี.ค.60)					
4. โครงการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร อคส.	เพิ่มขีดความสามารถ อคส. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และทรัพยากรบุคคล	เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	1 ปี 4 เดือน (ก.ค.59 – ต.ค.60)					
5. โครงการประชาสัมพันธ์เชิงรุก (โครงการเดิม)	สร้างความพึงพอใจกับลูกค้าและตอบสนองความคาดหวังต่อนโยบายรัฐ	สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	โครงการต่อเนื่อง (ตั้งแต่ 1 ต.ค.57)					
6. โครงการพัฒนาการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) (โครงการเดิม)	เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ / สร้างความพึงพอใจกับลูกค้าและตอบสนองความคาดหวังต่อนโยบายรัฐ	พัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)	โครงการต่อเนื่อง (ตั้งแต่ 1 ต.ค.57)					

โครงการ	ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินงาน (ปีงบประมาณ)				
				ปี 58	ปี 59	ปี 60	ปี 61	ปี 62
7.โครงการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRC) (โครงการเดิม)	เพิ่มขีดความสามารถ อคส. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และทรัพยากรบุคคล	เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล สร้างขีดความสามารถของบุคลากรของ อคส.	โครงการต่อเนื่อง (ตั้งแต่ 1 ต.ค.58)					
ด้านบริหารสินทรัพย์								
1. โครงการสร้างไซโลระบบปิดที่ อ.พระพุทธบาท จ. สระบุรี	สร้างรายได้และบริหารสินทรัพย์องค์กรให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า	พัฒนาคลังสินค้าและโลจิสติกส์ เพื่อสนับสนุนนโยบายรัฐ/เชิงพาณิชย์	26 เดือน (ก.ค.58 – ก.ย.60)					
2. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์คลังสินค้าบัวใหญ่ จ.นครราชสีมา ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	สร้างรายได้และบริหารสินทรัพย์องค์กรให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า	พัฒนาคลังสินค้าและโลจิสติกส์ เพื่อสนับสนุนนโยบายรัฐ/เชิงพาณิชย์	โครงการต่อเนื่อง (ตั้งแต่ 1 ต.ค.58)					
3. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์ที่ดินคลังธนบุรี ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (โครงการเดิม)	สร้างรายได้และบริหารสินทรัพย์องค์กรให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า	พัฒนาคลังสินค้าและโลจิสติกส์ เพื่อสนับสนุนนโยบายรัฐ/เชิงพาณิชย์	โครงการต่อเนื่อง (ตั้งแต่ 1 ต.ค.58)					
4. โครงการใช้ประโยชน์พื้นที่คลังสินค้านราษณ์บูรณะให้คุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจ (โครงการเดิม)	สร้างรายได้และบริหารสินทรัพย์องค์กรให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า	พัฒนาคลังสินค้าและโลจิสติกส์ เพื่อสนับสนุนนโยบายรัฐ/เชิงพาณิชย์	โครงการต่อเนื่อง (ตั้งแต่ 1 ต.ค.58)					

8.6 การจัดลำดับความสำคัญของโครงการ

ในการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ/แผนงานภายใต้แผนปฏิบัติการประจำปี ดังที่เสนอข้างต้น นั้น มูลนิธิ สวค. จะนำปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินโครงการมาพิจารณาอ้างอิงในการให้คะแนนเพื่อสรุปความสำคัญของโครงการ/แผนงานโดยวิธีการถ่วงน้ำหนัก (Weighted Average) ได้แก่ ผลกระทบต่อองค์กร ผลกระทบต่อลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความง่ายในการดำเนินงาน เงินลงทุน โดยให้น้ำหนักแต่ละปัจจัยเท่ากัน และในการให้คะแนนในแต่ละปัจจัยจะมี 3 ระดับ คือ

คะแนน 1 หมายถึงปัจจัยมีผลกระทบต่อโครงการน้อย

คะแนน 2 หมายถึงปัจจัยมีผลกระทบต่อโครงการปานกลาง

คะแนน 3 หมายถึงปัจจัยมีผลกระทบต่อโครงการมาก

ผลรวมของคะแนนที่ได้ จะแสดงถึงลำดับความสำคัญในการดำเนินโครงการก่อน-หลัง คะแนนที่สูงจะหมายถึงโครงการมีความสำคัญ ควรดำเนินการในลำดับต้นๆ โดยเกณฑ์ในการให้คะแนนแก่แต่ละปัจจัยที่นำมาพิจารณาปรากฏในตารางที่ 8.2

ตารางที่ 8.2: เกณฑ์การให้คะแนนของแต่ละปัจจัย

ปัจจัย	คะแนน 1	คะแนน 2	คะแนน 3
ผลกระทบต่อองค์กร	มีผลต่อความอยู่รอด สถานะการเงิน และการ บริหารงานขององค์กรน้อย	มีผลต่อความอยู่รอด สถานะการเงิน และการ บริหารงานขององค์กรปาน กลาง	มีผลต่อความอยู่รอด สถานะการเงิน และการ บริหารงานขององค์กรมาก
ผลกระทบต่อลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	มีผลต่อความเชื่อมั่น ความ ไว้วางใจ และภาพลักษณ์ น้อย	มีผลต่อความเชื่อมั่น ความ ไว้วางใจ และภาพลักษณ์ ปานกลาง	มีผลต่อความเชื่อมั่น ความ ไว้วางใจ และภาพลักษณ์ มาก
ความง่ายในการดำเนินงาน	โครงการมีรายละเอียดที่ ต้องศึกษามาก และใช้เวลา ในการศึกษานาน รวมทั้ง เกี่ยวข้องกับหลาย หน่วยงานทั้งภายในและ ภายนอก	โครงการมีรายละเอียดที่ ต้องศึกษา และใช้เวลาใน การศึกษาปานกลาง	โครงการมีรายละเอียดที่ ต้องศึกษาไม่มาก สามารถ ดำเนินโครงการได้ทันที
เงินลงทุน	ใช้เงินลงทุนมาก 100 ล้าน บาทขึ้นไป	ใช้เงินลงทุนไม่เกิน 100 ล้านบาท	ไม่ต้องใช้เงินลงทุน

จากการให้คะแนนดังกล่าวข้างต้น ที่ปรึกษาฯ ได้ทำการให้คะแนนและสามารถสรุปเป็นผลการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ/แผนงานต่าง ๆ ในแผนปฏิบัติการประจำปี ดังรายละเอียดในตารางที่ 8.3

ตารางที่ 8.3 การจัดลำดับความสำคัญของโครงการต่างๆ ภายใต้แผนฟื้นฟูฐานะทางการเงินและทบทวน
บทบาทขององค์กรคลังสินค้า ปี 2555-2559 (ฉบับปรับปรุงปี 2558)

โครงการ	ปัจจัยที่มีผลต่อลำดับความสำคัญของโครงการ				คะแนนรวม
	ผลกระทบต่อองค์กร	ผลกระทบต่อลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความง่ายในการดำเนินงาน	เงินลงทุน	
ด้านการเงินและบัญชี					
โครงการจัดทำรายงานเพื่อการบริหารจัดการ	2	1	3	3	9
โครงการควบคุม/ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	3	1	2	3	9
โครงการการบริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียนของ อคส.	3	1	3	3	10
ด้านการพัฒนารูปแบบธุรกิจ					
โครงการค้าข้าวโพด-ข้าวเปลือกหอมมะลิรองรับการสร้างไซโล อ. พระพุทธบาท จ. สระบุรี	3	3	2	1	9
โครงการศึกษาแนวทางการพัฒนาการค้าเงินธุรกิจ Logistic *	2	2	2	2	8
โครงการรับซื้อและจำหน่ายข้าวหอมมะลิบรรจุกระสอบ	3	3	2	2	10
โครงการบริหารจัดการ การนำเข้าข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ เพื่อการส่งออก (โครงการเดิม)	3	3	2	2	10
โครงการจำหน่ายข้าวสารบรรจุถุงของ อคส. (โครงการเดิม)	3	3	2	2	10
ด้านปรับปรุงกระบวนการงาน					
โครงการปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับการค้าภายใต้กรอบการค้าปกติ	3	2	2	3	10
โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบูรณาการระบบควบคุมภายในและตรวจสอบภายใน	2	2	2	3	9
โครงการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อคส.*	2	3	2	2	9
โครงการบูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อคส.*	3	2	2	1	8
ด้านการบริหารจัดการองค์กร					
โครงการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ผ่านการอบรมพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถ	2	1	2	3	8
โครงการสืบทอดผู้บริหารรุ่นต่อรุ่น	3	2	2	3	10
โครงการปรับโครงสร้างองค์กร อคส. และวางแผนอัตรากำลังคนใหม่	3	2	1	3	9
โครงการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร					

โครงการ	ปัจจัยที่มีผลต่อลำดับความสำคัญของโครงการ				คะแนนรวม
	ผลกระทบต่อองค์กร	ผลกระทบต่อลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความง่ายในการดำเนินงาน	เงินลงทุน	
อคส.					
โครงการประชาสัมพันธ์เชิงรุก	2	3	3	3	11
โครงการพัฒนาการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR)	2	2	2	2	8
โครงการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRC)	2	1	2	3	8
ด้านบริหารสินทรัพย์					
โครงการสร้างไซโลระบบปิดที่ อ.พระพุทธรบาท จ. สระบุรี	3	3	2	1	9
โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์คลังสินค้าบัวใหญ่ จ.นครราชสีมา ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	2	2	2	3	9
โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์ที่ดินคลังธนบุรีให้เกิดประโยชน์สูงสุด	2	2	2	3	9
โครงการใช้ประโยชน์พื้นที่คลังสินค้าราษฎร์บูรณะให้คุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจ	2	2	2	3	9

หมายเหตุ : * เป็นโครงการที่มีการจ้างที่ปรึกษา

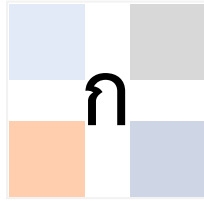
ตารางที่ 8.4: การเรียงลำดับโครงการที่มีความสำคัญจากคะแนนสูงสุดไปต่ำสุด

	โครงการ	ปัจจัยที่มีผลต่อลำดับความสำคัญของโครงการ				คะแนนรวม
		ผลกระทบต่อองค์กร	ผลกระทบต่อลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความง่ายในการดำเนินงาน	เงินลงทุน	
1	โครงการประชาสัมพันธ์เชิงรุก	2	3	3	3	11
2	โครงการการบริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียนของ อคส.	3	1	3	3	10
3	โครงการปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับการค้าภายใต้กรอบการค้าปกติ	3	2	2	3	10
4	โครงการสืบทอดผู้บริหารรุ่นต่อรุ่น	3	2	2	3	10
5	โครงการรับซื้อและจำหน่ายข้าวหอมมะลิบรรจุกระสอบ	3	3	2	2	10
6	โครงการบริหารจัดการ การนำเข้าข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ เพื่อการส่งออก (โครงการเดิม)	3	3	2	2	10
7	โครงการจำหน่ายข้าวสารบรรจุถุงของ	3	3	2	2	10

	โครงการ	ปัจจัยที่มีผลต่อลำดับความสำคัญของโครงการ				คะแนนรวม
		ผลกระทบต่อองค์กร	ผลกระทบต่อลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความง่ายในการดำเนินงาน	เงินลงทุน	
	อคส. (โครงการเดิม)					
8	โครงการสร้างไซโลระบบปิดที่ อ.พระพุทธรบาท จ. สระบุรี	3	3	2	1	9
9	โครงการค้าข้าวโพด-ข้าวเปลือกหอมมะลิรองรับการสร้างไซโล อ. พระพุทธรบาท จ. สระบุรี	3	3	2	1	9
10	โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์คลังสินค้าบัวใหญ่ จ. นครราชสีมา ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	2	2	2	3	9
11	โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์ที่ดินคลังธนบุรีให้เกิดประโยชน์สูงสุด	2	2	2	3	9
12	โครงการใช้ประโยชน์พื้นที่คลังสินค้าราชภัฏบูรณะให้คุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจ	2	2	2	3	9
13	โครงการจัดทำรายงานเพื่อการบริหารจัดการ	2	1	3	3	9
14	โครงการปรับโครงสร้างองค์กร อคส. และวางแผนอัตรากำลังคนใหม่	3	2	1	3	9
15	โครงการควบคุม/ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	3	1	2	3	9
16	โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบูรณาการระบบควบคุมภายในและตรวจสอบภายใน	2	2	2	3	9
17	โครงการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อคส.*	2	3	2	2	9
18	โครงการบูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อคส.*	3	2	2	1	8
19	โครงการศึกษาแนวทางการพัฒนาการดำเนินธุรกิจ Logistic *	2	2	2	2	8
20	โครงการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ผ่านการอบรมพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถ	2	1	2	3	8
21	โครงการพัฒนาการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR)	2	2	2	2	8
22	โครงการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRC)	2	1	2	3	8

บรรณานุกรม

- ณัฐชา วัฒนวิไล. “มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Added: EVMTM) KPI ที่บ่งชี้ผลงานได้
อย่างเหมาะสม”
- สำนักมาตรฐานการการค้า กรมการค้าต่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ (2556). “การนำเข้าสินค้าเกษตรตาม
พันธกรณีความตกลงระหว่างประเทศ พ.ศ.2556”
- “การให้เงินอุดหนุนการบริการสาธารณสุขของรัฐวิสาหกิจ” จากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
www.sepo.go.th
- “การเปิดเสรีโลจิสติกส์อาเซียน ในปี 2556 (ค.ศ.2013)” จากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน
http://www.boi.go.th/thai/clmv/Back_up/2010_myanmar/2010_myanmar_10_0-1.html
- บริษัท ทริสคอร์ปอเรชั่น จำกัด (2557). “รายงานผลการดำเนินงาน และข้อสังเกตของคณะอนุกรรมการกำกับ
ดูแลการบริหารจัดการองค์กรของรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2556 ขององค์การคลังสินค้า”
- องค์การคลังสินค้า (2554). คำสั่งองค์การคลังสินค้าที่ 96/2554 เรื่อง “การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของ
หน่วยงาน ตามโครงสร้างการบริหารงานภายในองค์การคลังสินค้า”
- องค์การคลังสินค้า (2555). “แผนพื้นฐานทางการเงินและทบทวนบทบาทขององค์การคลังสินค้า ปี 2555-
2559 (ฉบับปรับปรุง)”
- องค์การคลังสินค้า (2555). “รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการและบันทึกข้อตกลงประเมินผลการ
ดำเนินงานของ อคส. ประจำปีบัญชี 2555 (ไตรมาส 1-4)”
- องค์การคลังสินค้า (2556). “รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการและบันทึกข้อตกลงประเมินผลการ
ดำเนินงานของ อคส. ประจำปีบัญชี 2556 (1 ตุลาคม 2555-30 กันยายน 2556)”
- องค์การคลังสินค้า (2557). “รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของ อคส. ประจำปีบัญชี 2557
ไตรมาส 1-4 (1 ตุลาคม 2556-30 กันยายน 2557)”
- องค์การคลังสินค้า (2558). “รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของ อคส. ประจำปีบัญชี 2558
ไตรมาส 1 (ตุลาคม 2557-ธันวาคม 2557)”



กรณีศึกษาความเป็นไปได้ของการดำเนินโครงการก่อสร้าง ไซโลระบบปิดปรับอุณหภูมิตั้งที่ อ. พระพุทธบาท จ. สระบุรี

โครงการสร้างไซโลระบบปิดบนที่ดินเปล่าที่ อ. พระพุทธบาท จ. สระบุรี ขององค์การคลังสินค้า ครั้งนี้ เป็นโครงการที่ถูกระบุในแผนฟื้นฟูฯ ของ อคส. ฉบับปัจจุบัน และได้มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อผลักดันให้การดำเนินการเพื่อนำมาสู่การสร้างรายได้ตามที่คาดหวัง อ้างอิงตามแผนการดำเนินการที่เคยพิจารณาในแผนฟื้นฟูฯ ฉบับปัจจุบัน รวมทั้งการศึกษาความเป็นไปได้ทางด้านเทคนิคและการก่อสร้างโครงการนี้เป็นโครงการที่มีขนาดในการลงทุนที่ค่อนข้างใหญ่เมื่อเปรียบเทียบกับเงินสะสมทั้งหมดของ อคส. ทำให้ต้องมีการพิจารณาอย่างระมัดระวังในการดำเนินการตัดสินใจลงทุน ในการศึกษาครั้งนี้ มูลนิธิ สวค. ในฐานะที่ปรึกษา ได้นำโครงการนี้มาทำการศึกษาเชิงลึก โดยพิจารณาความเป็นไปได้ในการดำเนินโครงการในด้านการเงิน และการวิเคราะห์ความสามารถในการสร้างรายได้หากมีการดำเนินโครงการ เพื่อเป็นตัวอย่างในการพัฒนาโครงการที่เกี่ยวกับการพัฒนาสินทรัพย์ขององค์การคลังสินค้าต่อไป

ในการศึกษาแนวทางในการพิจารณาบริหารสินทรัพย์ที่มีศักยภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมูลนิธิ สวค. ได้ประมวลข้อคิดเห็นที่ได้จากการประชุมหารือกับผู้บริหารระดับสูง ที่ปรึกษา และผู้บริหารที่เกี่ยวข้องของ อคส. รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาพิจารณาประกอบกับพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และบทบาททิศทางการดำเนินงานในอนาคตของ อคส. เพื่อหารูปแบบการดำเนินธุรกิจที่เหมาะสมกับโครงการสร้างไซโลระบบปิดที่ อ. พระพุทธบาท จ. สระบุรี และทำการศึกษาความเป็นไปได้ในทางการเงินของโครงการดังกล่าวว่า มีความคุ้มค่าในการลงทุนหรือไม่อย่างไร โดยข้อมูลทางการเงินบางส่วนโครงการก่อสร้างไซโลฯ ได้อ้างอิงข้อมูล

การศึกษาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือเพื่อใช้ในการเปรียบเทียบ โดยมีรายละเอียดในการพิจารณาเป็นไปได้ทางการเงินจากการดำเนินโครงการฯ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับไซโลระบบปิดปรับอุณหภูมิ อ. พระพุทธบาท จ. สระบุรี

การสร้างไซโลระบบปิดปรับอุณหภูมิเป็นการลงทุนสร้างไซโลที่มีความสามารถในการเก็บรักษาสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าคลังสินค้าแบบเดิมที่อยู่ในความครอบครองและดูแลของ อคส. เพื่อให้ อคส. มีความสามารถในการให้บริการที่มีความหลากหลายขึ้น รวมทั้งยังสามารถตอบสนองการดำเนินการเก็บรักษาอย่างมีคุณภาพเพื่อนำไปสู่การดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวกับการสร้างความมั่นคงด้านอาหารและการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวกับการเก็งกำไรจากการเก็บรักษาสินค้าจากช่วงที่มีราคาถูกมาขายในช่วงที่ราคาแพง (ธุรกิจซื้อเข้ามาขายไป) การดำเนินการเหล่านี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ในการสร้างรายได้และบริหารสินทรัพย์องค์กรให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า และเป็นการพัฒนารูปแบบธุรกิจให้ อคส. มีรายได้ที่ยั่งยืน รวมถึงเป็นการตอบสนองนโยบายรัฐ โดยการสนับสนุนช่วยเหลือเกษตรกรในการรับซื้อสินค้าเกษตร นอกจากนี้ ไซโลที่เกิดขึ้นจะสามารถให้บริการจัดเก็บแก่ผู้ที่มีความต้องการเก็บสินค้าในพื้นที่ (ธุรกิจรับฝาก) ซึ่งจะเป็นการสนับสนุนการเกษตรภายในพื้นที่ได้เป็นอย่างดี

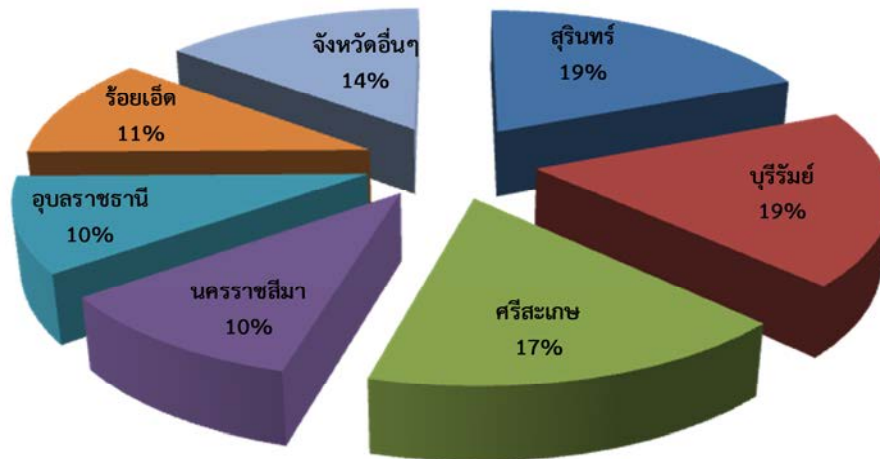
พื้นที่ก่อสร้างไซโลระบบปิดภายใต้โครงการนี้อยู่ที่ อ.พระพุทธบาท จ. สระบุรี โดยอยู่บนทำเลที่เอื้อประโยชน์ในการจัดเก็บสินค้าเกษตรเนื่องจากอยู่ใกล้แหล่งผลิตข้าวโพด ทั้งใน จ. สระบุรี และจังหวัดใกล้เคียง อาทิ เพชรบูรณ์ นครราชสีมา และลพบุรี ซึ่งถือเป็นแหล่งปลูกข้าวโพดอันดับต้นๆของประเทศ และยังเป็นเส้นทางที่เชื่อมต่อไปยังภาคอีสานที่เป็นแหล่งข้าวเปลือกหอมมะลิคุณภาพดี ในเบื้องต้นของการวางแผนที่เกี่ยวกับการทำธุรกิจไซโลทั้งในด้านการรับฝาก และการซื้อเข้ามาขายไปในการศึกษารังนี้จึงกำหนดให้อยู่ในทางเลือกของสินค้าเกษตรทั้งสองประเภทนี้ รายละเอียดข้อมูลเนื้อที่เพาะปลูกและปริมาณผลผลิตข้าวโพดและข้าวเปลือกหอมมะลิจังหวัดตามตารางที่ ก.1 และ ก.2 และแผนภาพที่ ก.1 และ ก.2

ตารางที่ ก.1: สัดส่วนพื้นที่เพาะปลูก ผลผลิตข้าวหอมมะลิไทย ปี 2553 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จังหวัด	เนื้อที่เพาะปลูก (ไร่)	%	ผลผลิต (ตัน)	%
สุรินทร์	3,181,359	17.01	1,192,697	18.74
บุรีรัมย์	3,217,615	17.21	1,187,300	18.66
ศรีสะเกษ	2,783,064	14.88	1,070,090	16.82
นครราชสีมา	2,533,344	13.55	665,523	10.46
อุบลราชธานี	2,238,602	11.97	643,982	10.12
ร้อยเอ็ด	2,015,970	10.78	691,721	10.87
จังหวัดอื่นๆ	2,727,968	14.59	911,821	14.33
รวม	18,697,922	100.00	6,363,134	100.00

ที่มา : สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

แผนภาพที่ ก.1 : สัดส่วนผลผลิตข้าวหอมมะลิไทย ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปี 2553



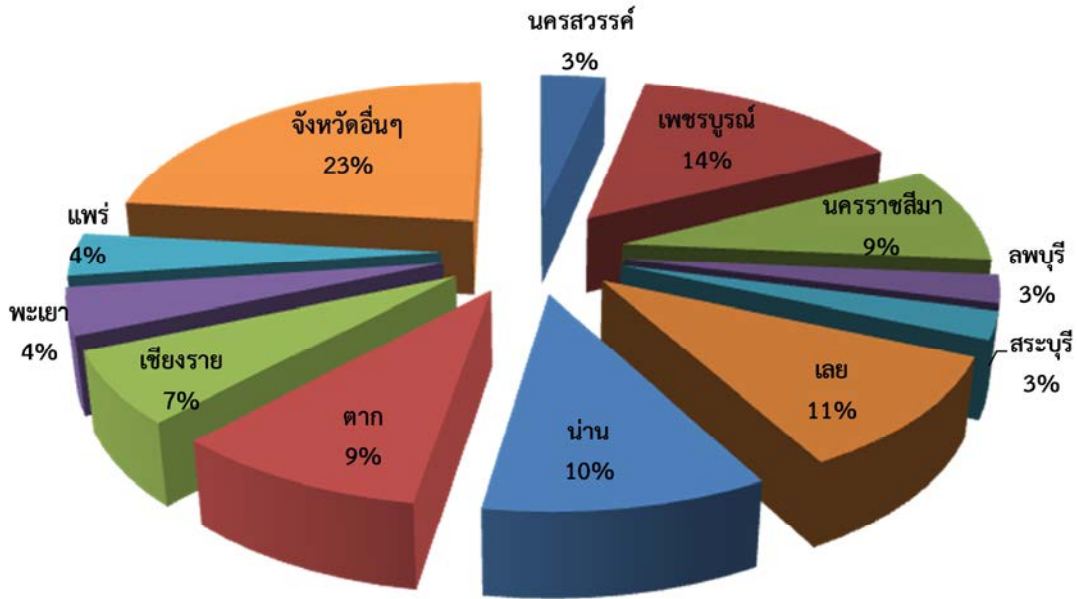
ที่มา : สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

ตารางที่ ก.2 : สัดส่วนพื้นที่เพาะปลูก ผลผลิตข้าวโพด ปี 2557

ภาค/จังหวัด	เนื้อที่เพาะปลูก (ไร่)	%	ผลผลิต (ตัน)	%
เพชรบูรณ์	979,616	13.43	681,849	14.19
เลย	758,463	10.40	503,327	10.48
น่าน	817,042	11.20	496,963	10.34
ตาก	680,320	9.33	450,233	9.37
นครราชสีมา	670,183	9.19	429,587	8.94
ชัยภูมิ	463,230	6.35	316,405	6.59
พะเยา	310,120	4.25	207,067	4.31
แพร่	317,083	4.35	194,119	4.04
นครสวรรค์	239,429	3.28	161,521	3.36
สระบุรี	172,367	2.36	124,930	2.60
ลพบุรี	228,342	3.13	123,533	2.57
จังหวัดอื่นๆ	1,656,502	22.71	1,115,136	23.21
รวมทั้งประเทศ	7,292,697	100.00	4,804,670	100.00

ที่มา : สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

แผนภาพที่ ก.2: สัดส่วนผลผลิตข้าวโพด ปี 2557



ที่มา : สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

2. ข้อมูลไซโลและวงเงินลงทุน

ตามแผนการที่เคยกำหนดไว้ อกส. ได้มีการเสนอของบลงทุนในปีงบประมาณ 2559 ในการก่อสร้างไซโล วงเงิน 372.09 ล้านบาท โดยสามารถสร้างไซโล ที่เป็นระบบปิดควบคุมอุณหภูมิ ที่เป็นเทคโนโลยีในการรักษาคุณภาพได้ดีที่สุดตามมาตรฐานสากล ในขนาดความจุรวม 30,000 ตัน จำนวนไซโล 10 ลูก ขนาดลูกละ 3,000 ตัน ระยะเวลาในการก่อสร้างไซลอนาน 12 เดือน โดยมีรายละเอียดค่าใช้จ่ายหมวดต่าง ๆ ดังนี้

ตารางที่ ก.3: วงเงินลงทุน (ในช่วงปีที่ 1 ของการดำเนินการ)

หมวดค่าใช้จ่าย	มูลค่า (ล้านบาท)
หมวดงานทาง	26.10
หมวดงานอาคาร	75.09
หมวดงานจัดหาเครื่องจักรและอุปกรณ์	266.62
หมวดงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง	4.28
รวมเงินลงทุนทั้งสิ้น	372.09

ที่มา: สำนักบริหารสินทรัพย์ องค์การคลังสินค้า

3. แนวคิดรูปแบบธุรกิจ (Business Model) ของไซโล

ในการสร้างไซโลที่สามารถเก็บรักษาคุณภาพของสินค้าเกษตรประเภทธัญพืชแบบเมล็ดดีได้เป็นอย่างดี อาทิ ข้าวเปลือก ข้าวโพด นั้นจะต้องมีเทคโนโลยีที่เป็นระบบปิดควบคุมอุณหภูมิและความชื้น และสามารถ

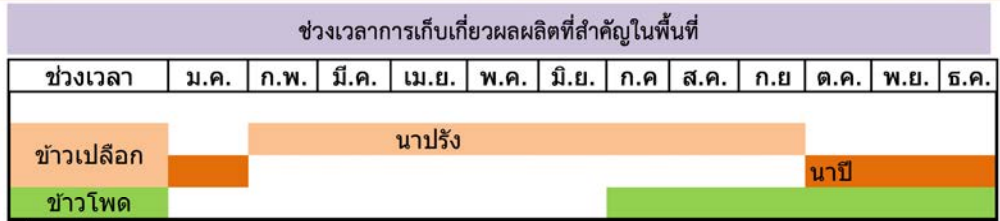
กำจัดตัวอ่อนรวมถึงไข่แมลงที่ติดมากับธัญพืชเพื่อรักษาคุณภาพของสินค้าเกษตรให้ได้ตามมาตรฐานตามความต้องการของตลาด ทางเลือกของรูปแบบธุรกิจที่จะรองรับการสร้างไซโลระบบปิดมีดังนี้

1. **รูปแบบธุรกิจซื้อมาขายไป** เป็นการเป็นการรับซื้อสินค้าเกษตรจากกลุ่มเกษตรกร ได้แก่ สหกรณ์ การเกษตรในพื้นที่ใกล้เคียง ในช่วงที่ผลผลิตออกสู่ตลาดแล้วเก็บเพื่อรอจำหน่ายเมื่อราคาปรับตัวสูงขึ้น เป็นการสร้างรายได้จากส่วนต่างของราคาซื้อและขาย
2. **รูปแบบธุรกิจรับฝากเก็บ** เป็นการรับฝากสินค้าเกษตรจากเกษตรกร ตามระยะเวลาที่เกษตรกรนำมาฝาก โดย อคส. จะมีรายได้ค่าฝากเก็บ ค่ารักษาคุณภาพ ค่ารมยา ค่าอบความชื้น ค่าขนถ่าย ฯลฯ

ในการพิจารณารูปแบบธุรกิจสำหรับการสร้างไซโลระบบปิดควบคุมอุณหภูมิ มูลนิธิ สวค.เห็นว่าจากรูปแบบธุรกิจเดิมที่ อคส. ได้พิจารณาตามการศึกษาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ คือ ธุรกิจการรับฝากเก็บข้าวสารหรือข้าวเปลือกนั้น อาจปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะการณที่เปลี่ยนไป โดยพิจารณารูปแบบที่เหมาะสมและสามารถสร้างรายได้เพิ่มขึ้นให้กับ อคส. อีกรูปแบบหนึ่งคือ ธุรกิจซื้อมาขายไป นอกเหนือจากการรับฝากเก็บเพื่อเป็นการกระจายความเสี่ยงของโครงสร้างรายได้ และเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลในปัจจุบัน โดยสินค้าเกษตรที่เลือกเก็บ ได้แก่ ข้าวเปลือกหอมมะลิ และข้าวโพด

แผนภาพที่ ก.3: แนวคิดรูปแบบธุรกิจ (Business Model) ของไซโล อ. พระพุทธบาท จ. สระบุรี

เทคโนโลยีของไซโลที่ต้องการก่อสร้าง → ระบบปิดที่ควบคุมอุณหภูมิและความชื้น → เหมาะสมในการจัดเก็บธัญพืชแบบเมล็ด



ที่มา :สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร
แนวคิดในการดำเนินธุรกิจไซโลที่เปลี่ยนแปลง



- นอกจากนี้ ประเด็นสนับสนุนการสร้างไซโลเพื่อรองรับธุรกิจซื้อมาขายไปสินค้าเกษตร ได้แก่
- รัฐบาลสั่งระงับโครงการรับจำนำข้าวทำให้ความต้องการฝากเก็บข้าวสาร ข้าวเปลือกลดลงตามนโยบายรัฐ

- เกษตรกรส่วนใหญ่ ต้องการเงินทุนหมุนเวียนมาใช้จ่ายในครัวเรือนและเพื่อเป็นทุนในการเตรียมเพาะปลูกผลผลิตรอบใหม่ ดังนั้น จึงต้องการขายผลผลิตเพื่อให้ได้เงินมากกว่าการฝากเก็บ
- สินค้าเกษตรที่จัดเก็บได้แก่ ข้าวเปลือกหอมมะลิ จำหน่ายได้ในราคาสูง เป็นที่ต้องการของกลุ่มผู้ส่งออกและโรงสีเนื่องจากมี Demand สูงจากตลาดต่างประเทศ ส่วนข้าวโพดมีแหล่งเพาะปลูกในพื้นที่และจังหวัดใกล้เคียง มี Demand จากโรงงานอาหารสัตว์หลายแห่งในพื้นที่ จ. สระบุรี และมีส่วนต่างราคาซื้อขายสูง

3.1 รูปแบบธุรกิจซื้อมาขายไปและกลุ่มเป้าหมายผู้ขายและผู้รับซื้อผลผลิต

รูปแบบธุรกิจซื้อมาขายไป โดยการรับซื้อสินค้าเกษตรในช่วงที่ผลผลิตออกสู่ตลาดจำนวนมากซึ่งมีราคาถูก แล้วมาขายในช่วงที่ผลผลิตขาดแคลนซึ่งมีราคาแพง เป็นการสนองนโยบายรัฐในการให้ความช่วยเหลือเกษตรกรเพื่ออุดหนุนสินค้าเกษตรส่วนเกินในระบบ และช่วยเหลือเกษตรกรหรือสหกรณ์การเกษตรวิสาหกิจชุมชน ซึ่งส่วนใหญ่ต้องการเงินทุนหมุนเวียนจึงต้องการขายมากกว่าการมาฝากเก็บ โดยผลผลิตที่ออกส.จะเลือกซื้อมาก็มี 2 ประเภท ได้แก่

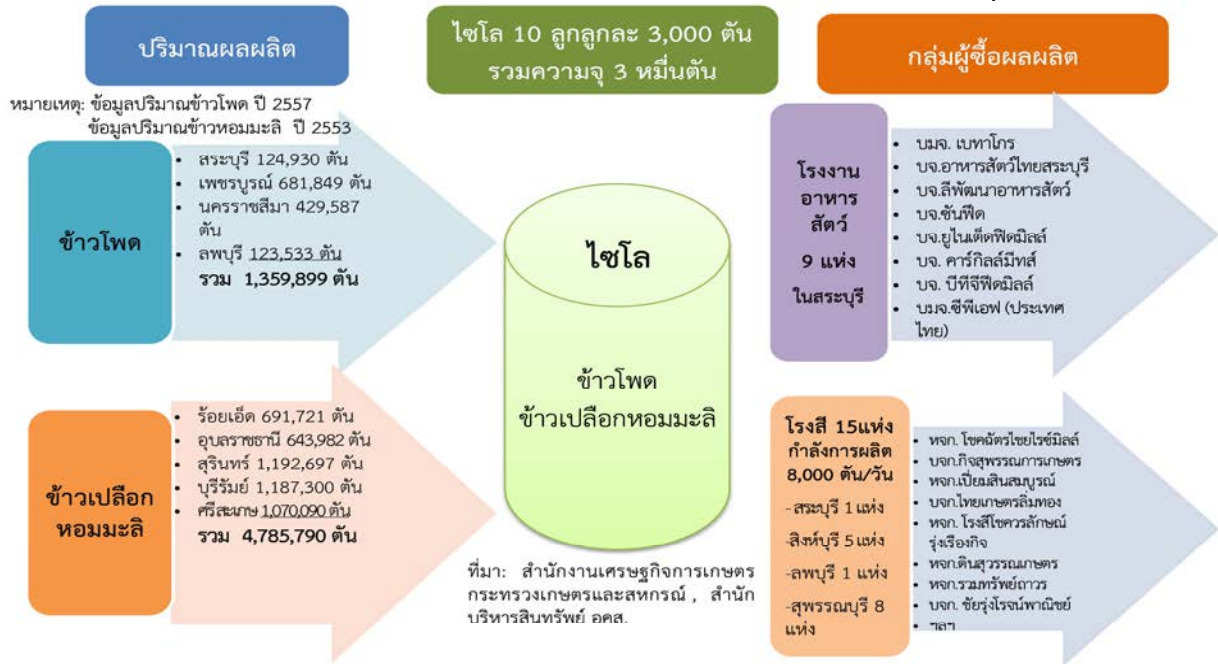
- **ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์** โดย อคส.ทำหน้าที่เป็นคนกลางในการรับซื้อข้าวโพดจากสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสระบุรีและจังหวัดใกล้เคียง เช่น ลพบุรี นครราชสีมา และเพชรบูรณ์ ที่มีอยู่มากกว่า 15 แห่ง ซึ่งจังหวัดดังกล่าวเป็นแหล่งผลิตข้าวโพดเลี้ยงสัตว์เป็นอันดับ 1 (เพชรบูรณ์) และ 2 (นครราชสีมา) ของประเทศ (มีผลผลิตรวม 1.342 ล้านตัน) นอกจากนี้ยังสามารถรับซื้อข้าวโพดจากแหล่งอื่นๆ เช่น กลุ่มพ่อค้าผู้รวบรวมในท้องถิ่น กลุ่มเกษตรกร วิสาหกิจชุมชน เป็นต้น โดยมีแผนรับซื้อประมาณกลางฤดูการผลิต (กรกฎาคม – กันยายน) ที่ข้าวโพดเริ่มมีความชื้นลดลง เพื่อเก็บไว้ขายในช่วงที่ไม่มีผลผลิตออกสู่ตลาด (ธันวาคม – มกราคม) โดยจำหน่ายให้กับโรงงานผลิตอาหารสัตว์และสมาคมผู้เลี้ยงสัตว์ (ไก่ สุกร วัว) ซึ่งโซโลระบบปิดสามารถควบคุมคุณภาพข้าวโพดให้เป็นไปตามความต้องการของผู้ซื้อ

- **ข้าวเปลือกหอมมะลิ** โดย อคส. จะเปิดจุดรับซื้อข้าวเปลือกหอมมะลิในพื้นที่แหล่งผลิตภาคตะวันออกเฉียงเหนือในเขตพื้นที่ทุ่งกุลาร้องไห้ และจังหวัดใกล้เคียง ได้แก่ ร้อยเอ็ด ยโสธร สุรินทร์ อุบลราชธานี และอำนาจเจริญ ซึ่งถือว่าเป็นแหล่งเพาะปลูกข้าวหอมมะลิที่มีคุณภาพดีที่สุดในโลก โดยกำหนดรับซื้อในช่วงต้นฤดูเก็บเกี่ยว (ตุลาคม – พฤศจิกายน) แล้วนำมาเก็บรักษาคุณภาพไว้ในโซโลระบบปิด เพื่อรอจำหน่ายให้กับโรงสีในภาคกลางในช่วงกลางปี (มิถุนายน – กรกฎาคม) ซึ่งเป็นช่วงที่ตลาดต้องการข้าวเปลือกหอมมะลิมาก

3.2 ปริมาณผลผลิตในพื้นที่เป้าหมายและความต้องการข้าวเปลือกและข้าวโพด

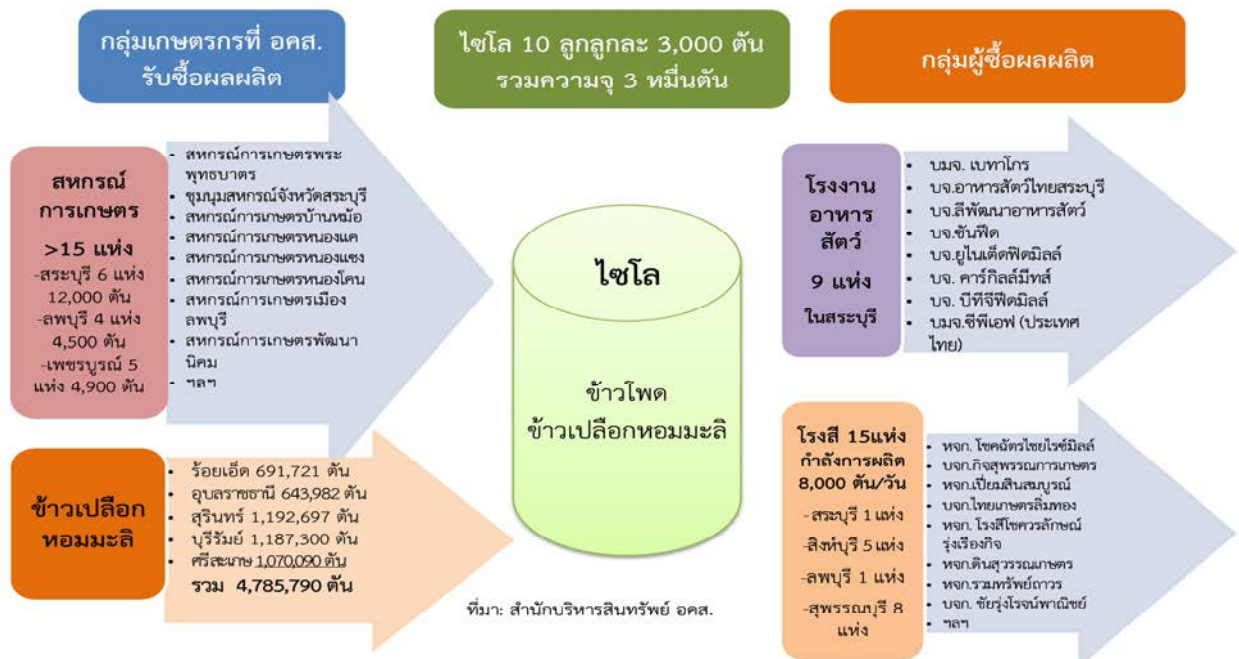
แผนภาพที่ ก.4 แสดงปริมาณผลผลิตข้าวโพดในจังหวัดสระบุรีและจังหวัดใกล้เคียงรวม 1.35 ล้านตัน และผลผลิตข้าวเปลือกหอมมะลิในจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการรับซื้อผลผลิตรวม 4.78 ล้านตัน เพื่อรองรับโซโล ขนาดความจุรวม 30,000 ตัน

แผนภาพที่ ก.4 : ปริมาณผลผลิต/ความต้องการข้าวเปลือกและข้าวโพดในจังหวัดสระบุรีและใกล้เคียง



ในส่วนของกลุ่มเป้าหมายทั้งในด้านการซื้อสินค้า และการขายสินค้าออกป้อน ในเบื้องต้น อคส. วางแผนจะรับซื้อข้าวโพด จากกลุ่มสหกรณ์การเกษตร ซึ่งมีอยู่มากกว่า 15 แห่ง ใน จ. สระบุรีและจังหวัดใกล้เคียง มีโรงเก็บรวมมากกว่า 2 หมื่นตัน และมีลานตากรวม 54,000 ตารางเมตร โดยกลุ่มผู้ซื้อผลผลิตจาก อคส. จะเป็นโรงงานอาหารสัตว์ในจังหวัดสระบุรีที่มีอยู่จำนวน 9 แห่ง และโรงสีจำนวน 15 แห่ง ใน จ. สระบุรี สิงห์บุรี ลพบุรี และสุพรรณบุรี ซึ่งมีกำลังการผลิตรวมประมาณ 8,000 ตัน/วัน

แผนภาพที่ ก.5: กลุ่มเป้าหมายผู้ขายและผู้ซื้อผลผลิตสำหรับไซโลสระบุรี







3.3 แนวคิด/แผนการเก็บสินค้าเกษตรของไซโลรองรับรูปแบบธุรกิจซื้อขายไป

ในการจัดเก็บสินค้าเกษตร จะแบ่งการจัดเก็บเป็น 2 กลุ่มในไซโลทั้งหมด 10 ลูก ขนาดบรรจุลูกละ 3,000 ตัน ความจุรวม 30,000 ตัน กลุ่มแรก เป็นไซโลที่ 1-5 กลุ่มที่ 2 ไซโลที่ 6-10 ในไซโลแต่ละกลุ่มจะมีการเก็บ 2 รอบคือเก็บข้าวเปลือกหอมมะลิ สลับกับการเก็บข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ โดยวางแผนการซื้อสินค้าเกษตรตามฤดูกาลที่ผลผลิตเก็บเกี่ยวออกสู่ตลาด และจำหน่ายในช่วงที่ผลผลิตมีจำนวนลดลงหรือจำนวนน้อย ซึ่งราคาจะปรับตัวสูงขึ้น ช่วงเวลาการเก็บตามแผนภาพที่ ก.6

แผนภาพที่ ก.6: แผนการซื้อเก็บเพื่อจำหน่าย

ไซโล	ความจุ (ตัน)	ครั้ง/ปี (ครั้งละ 6 เดือน)	ช่วงเวลา ปริมาณเก็บรวม	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
				ช่วงเก็บ ช่วงจำหน่าย											
ไซโล 1	3,000	2	6,000	ช่วงเก็บ						ช่วงจำหน่าย					
ไซโล 2	3,000	2	6,000	ช่วงเก็บ						ช่วงจำหน่าย					
ไซโล 3	3,000	2	6,000	ช่วงเก็บ						ช่วงจำหน่าย					
ไซโล 4	3,000	2	6,000	ช่วงเก็บ						ช่วงจำหน่าย					
ไซโล 5	3,000	2	6,000	ช่วงเก็บ						ช่วงจำหน่าย					
ไซโล 6	3,000	2	6,000	ช่วงเก็บ						ช่วงจำหน่าย					
ไซโล 7	3,000	2	6,000	ช่วงเก็บ						ช่วงจำหน่าย					
ไซโล 8	3,000	2	6,000	ช่วงเก็บ						ช่วงจำหน่าย					
ไซโล 9	3,000	2	6,000	ช่วงเก็บ						ช่วงจำหน่าย					
ไซโล 10	3,000	2	6,000	ช่วงเก็บ						ช่วงจำหน่าย					
รวม	30,000	2	60,000												

	ข้าวเปลือกหอมมะลิ	15,000 ตัน	พ.ย.-มิ.ย.	มิ.ย.-ก.ค.
	ข้าวเปลือกหอมมะลิ	15,000 ตัน	ม.ค.-มิ.ย.	มิ.ย.-ก.ค.
	ข้าวโพด	15,000 ตัน	ก.ค.-ต.ค.	ต.ค.-พ.ย.
	ข้าวโพด	15,000 ตัน	ก.ค.-ธ.ค.	ธ.ค.-ม.ค.

ทั้งนี้ แผนการเก็บของไซโลแต่ละลูกอาจมีจำนวนรอบการเก็บมากกว่า 2 รอบ ขึ้นกับรอบการจำหน่ายและการรับซื้อ ซึ่งตามแผนการเก็บข้างต้น จะพิจารณาตามช่วงเวลาเก็บเกี่ยวผลผลิตในต้นฤดู และจำหน่ายออกในช่วงปลายฤดูหรือช่วงที่ไม่มีผลผลิต

4. การพิจารณาประเด็นความเป็นไปได้ทางการเงินของการดำเนินรูปแบบธุรกิจซื้อขายไปของไซโลระบบปิด

อ. พระพุทธบาท จ. สระบุรี

ในการพิจารณาประเด็นทางการเงิน มูลนิธิ สวค. ได้ทำการศึกษาความเป็นไปได้ทางการเงินเพื่อพิจารณาผลตอบแทนและระยะเวลาในการคืนทุนจากโครงการสร้างไซโลระบบปิดรองรับการจัดเก็บข้าวเปลือกหอมมะลิ และข้าวโพดเพื่อจำหน่ายในรูปแบบธุรกิจซื้อขายไป โดยมีสมมติฐานในการประมาณการ ดังนี้

4.1 สมมติฐานในการประมาณการ

1. ความจุของไซโล จำนวน 10 ลูก ลูกละ 3,000 ตัน รวม 30,000 ตัน
2. กำหนดการซื้อจัดเก็บข้าวเปลือกหอมมะลิและข้าวโพด ปีละสองรอบ
3. การประมาณการทางการเงิน ณ อัตราการเก็บเฉลี่ยที่ระดับ 70% 80% และ 90% ของความจุของไซโล
4. กำหนดอายุโครงการ 26 ปี รวมระยะเวลาก่อสร้าง 1 ปี
5. ราคาข้าวเปลือกหอมมะลิใช้ราคาเฉลี่ยของจังหวัดในภาคอีสาน ราคาซื้อใช้ราคาเฉลี่ยเดือน พ.ย.57 ราคาขายใช้ราคาเฉลี่ยเดือน ก.ค.57 ข้อมูลจาก กรมการค้าภายใน
6. ราคาซื้อข้าวโพดใช้ราคาที่เกี่ยวข้องกรขายเฉลี่ยย้อนหลัง 3 ปี (ปี 2555-2557) ข้อมูลจาก สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร ราคาขายใช้ราคา ณ โรงงานอาหารสัตว์ เฉลี่ยย้อนหลัง 3 ปี (ปี 2555-2557) ข้อมูลจากสมาคมผู้ผลิตอาหารสัตว์ไทย
7. อัตราการขยายตัวของรายได้ ค่าวัสดุสิ้นเปลือง และค่าใช้จ่ายบริหารเพิ่มขึ้น 6% ทุก 2 ปี
8. อัตราการขยายตัวของเงินเดือนและค่าจ้างเพิ่มขึ้นทุกปี เฉลี่ยปีละ 3%
9. อัตราคิดลดที่ 6%

ในการศึกษาความเป็นไปได้ทางการเงินของโครงการสร้างไซโลดังกล่าว ได้อ้างอิงการศึกษาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ในสมมติฐาน ข้อ 7-9 โดยในส่วนบุคลากร ได้เพิ่มตำแหน่งผู้จัดการด้านการตลาด 1 ตำแหน่งและผู้ช่วยผู้จัดการการตลาด 1 ตำแหน่ง เพื่อรับผิดชอบงานด้านการตลาด ทำให้ค่าใช้จ่ายเงินเดือนเพิ่มขึ้นรวมปีละ 0.44 ล้านบาท

4.2 รายได้และค่าใช้จ่ายของโครงการ

รายได้ของโครงการ

รายได้ของโครงการประกอบด้วยรายได้จากการขายข้าวเปลือกหอมมะลิและข้าวโพด โดยไซโลแต่ละลูกจะเก็บข้าวเปลือกหอมมะลิเพื่อจำหน่าย 1 รอบและเก็บข้าวโพดเพื่อจำหน่ายอีก 1 รอบ รวม 2 รอบ ของความจุไซโลเต็มที 30,000 ตัน โดยรายได้จากการขายรวมต่อปี ที่การเก็บ ณ ระดับ 100% หรือ 30,000 ตัน จะเท่ากับ 718.9 ล้านบาท เท่ากับ 647 ล้านบาท ที่ระดับการเก็บ 90% เท่ากับ 575.1 ล้านบาท ที่ระดับการเก็บ 80% และ เท่ากับ 503.2 ล้านบาท ที่ระดับการเก็บ 70% แสดงดังตารางที่ ก.4

ตารางที่ ก.4: รายได้ของโครงการ

รายละเอียด	ราคาขาย (บาท/ตัน)	รายได้จากการขาย ณ ระดับการเก็บต่างๆของความ รวม (ล้านบาทต่อปี)			
		100%	90%	80%	70%
1. ข้าวเปลือกหอมมะลิ	14,322	429.7	386.7	343.7	300.8
2 ข้าวโพด	9,640	289.2	260.3	231.4	202.4
รวมทั้งสิ้น		718.9	647.0	575.1	503.2

ค่าใช้จ่ายโครงการ

ค่าใช้จ่ายของโครงการสร้างไซโลระบบปิดขนาดความจุ 30,000 ตัน รองรับธุรกิจซื้อมาขายไป ประกอบด้วย

- เงินลงทุนค่าก่อสร้างไซโล ประกอบด้วย หมวดงาน 4 ประเภท คือ หมวดงานทางมูลค่า 26.10 ล้านบาท หมวดงานอาคารมูลค่า 75.09 ล้านบาท หมวดจัดหาเครื่องจักรและอุปกรณ์มูลค่า 266.62 ล้านบาท และหมวดงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องมูลค่า 4.28 ล้านบาท รวมเป็นเงินลงทุนทั้งสิ้น 372.09 ล้านบาท
- ต้นทุนขาย ประกอบด้วย ต้นทุนในการซื้อสินค้าเกษตร ได้แก่ ข้าวเปลือกหอมมะลิราคาเฉลี่ย 12,761 บาท/ตัน ข้าวโพดราคาเฉลี่ย 7,890 บาท/ตัน
- ต้นทุนดำเนินการ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ต้นทุนแปรผันและต้นทุนคงที่
 - ค่าต้นทุนแปรผัน ได้แก่ ค่าไฟฟ้า ค่าน้ำประปา ค่าเคมีภัณฑ์ ที่จำเป็นในการกำจัดและหยุดการเจริญเติบโตของแมลงข้าวและค่าเชื้อเพลิงที่ใช้ในการอบลดความชื้นข้าวเปลือก โดยมีต้นทุนแปรผันในการให้บริการรวม 205.61 บาทต่อตัน และเมื่อคำนวณต้นทุนรวมต่อปี ณ ระดับการเก็บต่างๆของความจุเต็มที 30,000 ตัน จะมีต้นทุนรวมต่อปีเท่ากับ 12.3 ล้านบาทที่ระดับการเก็บ 100% จำนวน 11.1 ล้านบาท ที่ระดับการเก็บ 90% จำนวน 9.9 ล้านบาทที่ระดับการเก็บ 80% และจำนวน 8.6 ล้านบาทที่ระดับการเก็บ 70% ดังตารางที่ ก.5

ตารางที่ ก.5: ต้นทุนแปรผันการเก็บข้าวเปลือกหรือข้าวโพดที่ระดับความจุต่างๆ

รายละเอียด*	ต้นทุน* (บาท/ตัน)	ต้นทุนผันแปรรวม ณ ระดับการเก็บต่างๆของความ จุรวม (ล้านบาทต่อปี)			
		100%	90%	80%	70%
1. ค่าไฟฟ้าระบบลำเลียง	40.72	2.4	2.2	2.0	1.7
2. ค่าไฟฟ้าสำหรับการรักษาคุณภาพข้าว	115.91	7.0	6.3	5.6	4.9
3. ค่าน้ำประปา	3.53	0.2	0.2	0.2	0.1
4. ค่าสารเคมีในการจัดการไซโล	14.00	0.8	0.8	0.7	0.6
5. ค่าเชื้อเพลิงเครื่องอบลดความชื้นข้าวเปลือก	31.45	1.9	1.7	1.5	1.3
รวมทั้งสิ้น	205.61	12.3	11.1	9.9	8.6

ที่มา : * โครงการสร้างไซโลระบบปิด อ.พระพุทธบาท จ. สระบุรี ปี 2556 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

รายละเอียดค่าใช้จ่ายในตารางข้างต้น ประกอบด้วย

- (1) ค่าไฟฟ้าระบบลำเลียง เป็นค่าไฟฟ้าสำหรับการลำเลียงข้าวเปลือกหรือข้าวสารไปยังตำแหน่งต่างๆ ของระบบไซโล
- (2) ค่าไฟฟ้าสำหรับการรักษาคุณภาพข้าว หมายถึง ระบบรักษาอุณหภูมิและความชื้นให้เหมาะสมสำหรับการเก็บรักษาข้าวเปลือกหรือข้าวสาร
- (3) ค่าน้ำประปา หมายถึง น้ำที่ใช้ในระบบการปรับปรุงคุณภาพและเก็บรักษาข้าวเปลือกหรือข้าวสารในไซโล
- (4) ค่าสารเคมีในการจัดการไซโล หมายถึง สารเคมีที่ใช้ระบบเก็บรักษาคุณภาพข้าวเปลือกหรือข้าวสารและอื่นๆ เช่น สารเคมีในการกำจัดแมลง เป็นต้น
- (5) ค่าเชื้อเพลิงเครื่องอบลดความชื้น หมายถึง การใช้เชื้อเพลิงสำหรับการอบลดความชื้นข้าวเปลือกที่มีความชื้นเกินร้อยละ 12 ก่อนนำเข้าเก็บในไซโล โดยมีเชื้อเพลิงจากแกลบเป็นเกณฑ์ในการคิดต้นทุนเชื้อเพลิง

3.2 ต้นทุนคงที่ ประกอบด้วยเงินเดือนและค่าจ้างพนักงานโรงงานจำนวน 3,146,400 บาทต่อปี เงินเดือนและค่าจ้างพนักงานสำนักงานจำนวน 1,056,000 บาทต่อปี ค่าบริหารโครงการ จำนวน 1,000,000 บาทต่อปี ค่าวัสดุโรงงาน จำนวน 750,000 บาทต่อปี ค่าไสหุ่ยสำนักงานจำนวน 796,800 บาทต่อปี รวมเป็นต้นทุนคงที่ทั้งสิ้น จำนวน 6,749,200 บาทต่อปี ดังแสดงในตารางที่ ก.6

ตารางที่ ก.6: ต้นทุนคงที่ของการให้บริการไซโลข้าวเปลือกหรือข้าวสาร ปริมาณ 50,000 ตัน

ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	บาท/ปี
1. เงินเดือนและค่าจ้างพนักงานโรงงาน	3,146,400
2. เงินเดือนและค่าจ้างพนักงานสำนักงาน	1,056,000
3. ค่าบริหารโครงการ	1,000,000
4. ค่าวัสดุโรงงาน	750,000
5. ค่าไสหุ่ยสำนักงาน	796,800
รวมทั้งสิ้น	6,749,200

ที่มา: โครงการสร้างไซโลระบบปิด อ.พระพุทธรบาท จ. สระบุรี, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2556

รายละเอียดค่าใช้จ่ายในตารางข้างต้น ประกอบด้วย

- (1) เงินเดือนและค่าจ้างพนักงานโรงงาน หมายถึง เจ้าหน้าที่หรือพนักงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมและกระบวนการจัดเก็บข้าวเปลือกหรือข้าวสารในไซโล จำนวนทั้งสิ้น 18 คน โดยแยกเป็นฝ่ายบริหาร 3 คน และพนักงาน 15 คน แบ่งพนักงานออกเป็น 3 กะ หมุนเวียนกันปฏิบัติหน้าที่ตลอด 24 ชั่วโมงประกอบด้วย
 - (1.1) ผู้จัดการโรงงาน 1 ตำแหน่ง อัตราเงินเดือน 30,000 บาท
 - (1.2) ผู้จัดการฝ่ายซ่อมบำรุง 1 ตำแหน่ง อัตราเงินเดือน 15,000 บาท

(1.3) ผู้จัดการฝ่ายควบคุมคุณภาพและไซโล 1 ตำแหน่ง อัตราเงินเดือน 15,000 บาท

(1.4) ช่างซ่อมบำรุง 6 ตำแหน่ง อัตราเงินเดือน 13,500 บาท

(1.5) พนักงานโรงงาน 8 ตำแหน่ง อัตราเงินเดือน 9,000 บาท

(1.6) ค่าสวัสดิการพนักงานร้อยละ 15 ของเงินเดือน

(2) เงินเดือนและค่าจ้างพนักงานสำนักงาน หมายถึง เจ้าหน้าที่หรือพนักงานภายในสำนักงาน ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานภายในและภายนอก และงานสนับสนุนกิจกรรมภายในไซโล จำนวน 6 คน ประกอบด้วย

(2.1) ผู้จัดการการตลาด 1 ตำแหน่ง อัตราเงินเดือน 25,000 บาท

(2.2) ผู้ช่วยผู้จัดการการตลาด 1 ตำแหน่ง อัตราเงินเดือน 12,000 บาท

(2.3) ผู้จัดการสำนักงาน 1 ตำแหน่ง อัตราเงินเดือน 20,000 บาท

(2.4) พนักงานการเงินและบัญชี 1 ตำแหน่ง อัตราเงินเดือน 12,000 บาท

(2.5) เสมียนสำนักงาน 2 ตำแหน่ง อัตราเงินเดือน 9,500 บาท

(2.6) ค่าสวัสดิการพนักงานร้อยละ 15 ของเงินเดือน

(3) ค่าบริหารโครงการ หมายถึง ค่าตอบแทนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ เช่น การจ้างบุคคลภายนอก การประสานงาน เป็นต้น

(4) ค่าวัสดุโรงงาน หมายถึง การวัสดุ-อุปกรณ์ ที่จำเป็นในการซ่อมบำรุงรักษา เช่น เครื่องจักร ค่าอะไหล่ และค่าประกันภัยไซโล เป็นต้น

(5) ค่าสอยุ่ยสำนักงาน หมายถึง ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจการในสำนักงาน เช่น ค่าสาธารณูปโภค ค่าเดินทาง เป็นต้น

4.3 การวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการลงทุน

การพิจารณาความคุ้มค่าของการลงทุนสามารถพิจารณาได้หลายวิธี ในที่นี้จะใช้วิธีที่เป็นที่นิยมในการวิเคราะห์ ได้แก่ การพิจารณา ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period) มูลค่าปัจจุบันสุทธิของโครงการ (Net Present Value) และอัตราผลตอบแทนภายในของโครงการ (Internal Rate of Return - IRR) โดยการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการลงทุน จะทำการวิเคราะห์ความอ่อนไหวของโครงการ (Sensitivity) คือ การวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการลงทุน ในการเก็บสินค้าเกษตรที่ระดับความจุต่างๆ ได้แก่ 70% 80% และ 90% ซึ่งผลตอบแทนของโครงการและความคุ้มค่าการลงทุนแสดงได้ดังตารางที่ ก.7

ตารางที่ ก.7: ความคุ้มค่าของการลงทุน

อัตราเฉลี่ยในการเก็บ	ไซโลเก็บข้าวเปลือก/ข้าวโพด		
	70%	80%	90%
ความจุในการเก็บรวม (ตัน)	30,000	30,000	30,000
จำนวนรอบเก็บของไซโล (รอบ)	2	2	2
ความสามารถในการเก็บ (ตัน)	60,000	60,000	60,000
ปริมาณการเก็บ	42,000	48,000	54,000
รายได้ (เฉลี่ย 25 ปี)	720	822	925
ค่าใช้จ่าย (เฉลี่ย 25ปี)	650	742	834
กำไรหลังค่าใช้จ่าย (เฉลี่ย 25 ปี)	70	80	91
อัตรากำไรสุทธิ	9.67%	9.76%	9.83%
อัตราดอกเบี้ยคิด NPV	6.00%	6.00%	6.00%
ระยะเวลาคืนทุน (เฉลี่ยปี)	8 ปี 2 เดือน	7 ปี 3 เดือน	6 ปี 6 เดือน
IRR	15.04%	17.25%	19.40%
NPV 25 ปี รายได้รวม	8,435	9,640	10,845
NPV 25 ปี กำไรรวม	815	941	1,066

ระยะเวลาคืนทุน

ระยะเวลาคืนทุน(Payback Period) ของโครงการเป็นระยะเวลาที่โครงการจะได้รับผลตอบแทนในรูปแบบของกระแสเงินสดเข้ามาจนกระทั่งเท่ากับกระแสเงินสดจ่ายลงทุน โดยไม่คำนึงถึงเรื่องมูลค่าของเงินตามระยะเวลา ซึ่งจากการคำนวณ ระยะเวลาคืนทุนของโครงการซื้อข้าวเปลือกหอมมะลิ และข้าวโพดมาเก็บไว้ในไซโลเพื่อจำหน่าย (ธุรกิจซื้อมาขายไป) ที่ระดับความจุ 90% จะอยู่ที่ 6 ปี 6 เดือน และ 7 ปี 3 เดือน ณ ระดับความจุ 80% และอยู่ที่ 8 ปี 2 เดือน ณ ระดับความจุ 70% ผลที่ได้ถือว่าระยะเวลาคืนทุนอยู่ในระดับที่คุ้มค่าแก่การลงทุน โดยระดับความจุข้างต้นทุกระดับ มีระยะเวลาน้อยกว่าระยะเวลาโครงการถึง 3-4 เท่า

อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR)

อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) เป็นอัตราลดค่า (Discount Rate) ที่ทำให้มูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสด ที่คาดว่าจะต้องจ่ายในการลงทุน เท่ากับมูลค่าปัจจุบัน ของกระแสเงินสดที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการ อัตราผลตอบแทนที่ได้จะนำมาเปรียบเทียบกับต้นทุนของเงินทุน ถ้าสูงกว่าก็แสดงว่าการลงทุนของโครงการมีความคุ้มค่า จากการคำนวณ IRR ของโครงการ กรณีเก็บข้าวเปลือกและข้าวโพดเพื่อจำหน่าย ระดับความจุ 90% จะอยู่ที่ 19.40% และ 17.25% ณ ระดับความจุ 80% และอยู่ที่ 15.04% ณ ระดับความจุ 70% ผลที่ได้ถือว่าสูงกว่าต้นทุนของเงินทุนที่ 6% มาก

มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) ของผลการดำเนินงาน

มูลค่าปัจจุบันสุทธิของผลการดำเนินงานของโครงการสร้างไซโลจัดเก็บข้าวเปลือกและข้าวโพดเพื่อจำหน่าย เป็นการคำนวณผลรวมของมูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดรับหรือรายได้ และกระแสเงินสดจ่ายหรือค่าใช้จ่าย โดยคิดลดด้วยอัตราต้นทุนของเงินทุน (6%) เมื่อนำมาหักลบกันก็จะได้กระแสเงินสดสุทธิหรือมูลค่าปัจจุบันของกำไรสุทธิ ซึ่งที่ระดับ 70% ของความจุเต็มที่ จะมีมูลค่าปัจจุบันของยอดรายได้รวม 25 ปี เท่ากับ 8,435 ล้านบาท และมีมูลค่าปัจจุบันสุทธิของกำไรรวมเท่ากับ 815 ล้านบาท ที่ระดับ 80% ของความจุเต็มที่ จะมีมูลค่าปัจจุบันของยอดรายได้รวม 25 ปี เท่ากับ 9,640 ล้านบาท และมีมูลค่าปัจจุบันสุทธิของกำไรรวมเท่ากับ 941 ล้านบาท และที่ 90% ของความจุเต็มที่ จะมีมูลค่าปัจจุบันของยอดรายได้รวม 25 ปี เท่ากับ 10,845 ล้านบาท และมีมูลค่าปัจจุบันสุทธิของกำไรรวมเท่ากับ 1,066 ล้านบาท ซึ่งแสดงว่าการลงทุนโครงการสร้างไซโลระบบปิดเพื่อจัดเก็บข้าวเปลือกหอมมะลิและข้าวโพดมีความเป็นไปได้ เนื่องจากมูลค่าปัจจุบันของกำไรสุทธิมีค่าเป็นบวก ดังตารางที่ ก.8

ตารางที่ ก.8: ผลการคำนวณมูลค่าปัจจุบันสุทธิ ของโครงการในการดำเนินการที่ระดับความจุต่างๆ

ปีที่	70% ของความจุ			80% ของความจุ			90% ของความจุ		
	รายได้	ค่าใช้จ่าย	กำไรสุทธิ	รายได้	ค่าใช้จ่าย	กำไรสุทธิ	รายได้	ค่าใช้จ่าย	กำไรสุทธิ
1	503	455	49	575	519	56	647	583	64
2	503	455	49	575	519	56	647	583	64
3	533	482	52	610	550	60	686	618	68
4	533	482	52	610	550	60	686	618	67
5	565	511	55	646	583	63	727	655	72
6	565	511	55	646	583	63	727	655	72
7	599	541	58	685	618	67	771	695	76
8	599	541	58	685	618	67	771	695	76
9	635	574	61	726	655	71	817	737	80
10	635	574	61	726	655	71	817	737	80
11	673	608	65	770	695	75	866	781	85
12	673	608	65	770	695	75	866	781	85
13	714	645	69	816	736	80	918	827	90
14	714	645	69	816	736	80	918	828	90
15	757	683	73	865	780	84	973	877	96
16	757	684	73	865	780	84	973	877	96
17	802	724	78	917	827	90	1,031	930	101

ปีที่	70% ของความจุ			80% ของความจุ			90% ของความจุ		
	รายได้	ค่าใช้จ่าย	กำไรสุทธิ	รายได้	ค่าใช้จ่าย	กำไรสุทธิ	รายได้	ค่าใช้จ่าย	กำไรสุทธิ
18	802	720	78	917	818	99	1,031	924	101
19	850	768	82	972	877	95	1,093	986	108
20	850	763	82	972	877	95	1,093	979	108
21	901	763	87	1,030	929	101	1,159	1,045	114
22	901	809	87	1,030	929	101	1,159	1,038	114
23	955	809	92	1,092	985	107	1,228	1,107	121
24	955	857	92	1,092	985	107	1,228	1,100	121
25	1,013	857	98	1,157	1,044	113	1,302	1,174	128
รวม	17,990	16,251	1,739	20,561	18,545	2,016	23,130	20,829	2,275
เฉลี่ย	720	650	70	822	742	81	925	833	91
NPV	8,435	7,619	815	9,640	8,699	941	10,845	9,778	1,066

โดยสรุป เมื่อพิจารณาความคุ้มค่าในการลงทุนโครงการสร้างไซโลระบบปิดเพื่อเก็บข้าวเปลือกหอมมะลิและข้าวโพดเพื่อจำหน่าย ด้วยวิธีการคำนวณระยะเวลาคืนทุน (Pay Back Period) การคำนวณมูลค่าปัจจุบันสุทธิของโครงการ (Net Present Value) และการคำนวณอัตราผลตอบแทนภายในของโครงการ (Internal Rate of Return - IRR) โดยการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการลงทุน ในการเก็บสินค้าเกษตรที่ระดับความจุต่างๆของความจุเต็มที่ได้แก่ 70% 80% และ 90% ผลสรุปที่ได้ทุกวิธี แสดงว่าโครงการดังกล่าวมีความคุ้มค่าในการลงทุน

5. แนวคิดการเก็บสินค้าเกษตรของไซโลรองรับรูปแบบธุรกิจซื้อมาขายไปควบคู่กับการรับฝากเก็บ

การสร้างไซโลระบบปิดเพื่อเก็บสินค้าเกษตรและดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องนั้น มีทางเลือกในการดำเนินธุรกิจทั้งในรูปแบบของเก็บสินค้าเกษตรเพื่อรองรับธุรกิจทั้งการซื้อมาขายไปดังกล่าวข้างต้น และการรับฝากเก็บสินค้าเกษตรจากกลุ่มเกษตรกรที่ต้องการฝากเก็บสินค้าเกษตรที่ยังจำหน่ายไม่ได้ หรือต้องการเก็บเพื่อรอช่วงเวลาในการจำหน่ายที่เหมาะสม รวมถึงการรับฝากเก็บในกรณีที่ อคส.จะต้องดำเนินโครงการตามนโยบายรัฐ ซึ่งเป็นการดำเนินการตามพันธกิจหลักของ อคส. ในทางปฏิบัติการใช้งานไซโล (หรือคลังสินค้าอื่น ๆ) เพื่อดำเนินธุรกิจนั้น อาจทำได้ทั้งสองรูปแบบธุรกิจในเวลาเดียวกัน (รูปแบบธุรกิจผสม) ซึ่งมีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้นมากกว่าการใช้รูปแบบธุรกิจอย่างใดอย่างหนึ่งแต่เพียงอย่างเดียว

มูลนิธิ สวค.จึงได้ทำการศึกษาความเป็นไปได้ของการสร้างไซโลระบบปิดเพื่อรองรับรูปแบบธุรกิจผสมทั้งการซื้อมาขายไปและการรับฝากเก็บ ซึ่งแนวทางหรือแผนการซื้อสินค้าเกษตรมาเก็บเพื่อจำหน่าย และการ

รับฝากเก็บจะแบ่งการจัดเก็บเป็น 2 กลุ่มในไซโลทั้งหมด 10 ลูก ขนาดบรรจุลูกละ 3,000 ตัน ความจุรวม 30,000 ตัน โดยกลุ่มแรก จะจัดเก็บเพื่อรองรับการรับฝากเก็บ กลุ่มที่ 2 จะจัดเก็บเพื่อรองรับการซื้อมาขายไป จำนวนไซโลหรือจำนวนที่จะจัดเก็บขึ้นอยู่กับสัดส่วนที่กำหนดระหว่างการซื้อขายไปและการรับฝากเก็บ โดยไซโลแต่ละกลุ่มจะมีการเก็บ 2 รอบคือเก็บข้าวเปลือกหอมมะลิ สลับกับการเก็บข้าวโพด ทั้งนี้ การสลับระหว่างไซโลในการเก็บเพื่อรองรับการซื้อมาขายไปหรือรองรับการรับฝากเก็บ จะไม่มีความแตกต่าง เนื่องจากแต่ละกลุ่มจะเก็บ 2 รอบ เช่นเดียวกัน และช่วงระยะเวลาของการเก็บสำหรับซื้อมาขายไป ก็กับการรับฝากเก็บ ก็จะไม่แตกต่างกัน เนื่องจากโดยทั่วไปจะมีการซื้อสินค้าเกษตรหรือการรับฝากเก็บตามฤดูกาลที่ผลผลิตเก็บเกี่ยวออกสู่ตลาดมาเก็บไว้ และจะจำหน่ายหรือมีการรับคืนผลผลิตที่ฝากไว้ออกมาจำหน่ายในช่วงที่ผลผลิตมีจำนวนลดลงหรือจำนวนน้อยและราคาปรับตัวสูงขึ้น

6. การพิจารณาประเด็นความเป็นไปได้ทางการเงินของรูปแบบธุรกิจผสมระหว่างธุรกิจซื้อมาขายไป และการรับฝากเก็บของไซโลระบบปิด อ.พระพุทธรบาท จ. สระบุรี

ในการพิจารณาประเด็นทางความเป็นไปได้ทางการเงินในการดำเนินรูปแบบธุรกิจแบบผสมในการบริหารไซโลฯ นั้น มูลนิธิ สวค. ได้ทำการวิเคราะห์ทางการเงินเพื่อพิจารณาผลตอบแทนและระยะเวลาในการคืนทุนจากโครงการสร้างไซโลระบบปิดรองรับการจัดเก็บข้าวเปลือกหอมมะลิ และข้าวโพดเพื่อจำหน่ายในรูปแบบธุรกิจผสมระหว่างซื้อมาขายไป และการรับฝากเก็บ โดยมีสมมติฐานในการประมาณการ ดังนี้

6.1 สมมติฐานในการประมาณการ

1. ความจุของไซโล จำนวน 10 ลูก ลูกละ 3,000 ตัน รวม 30,000 ตัน
2. กำหนดการซื้อขายเพื่อขายและการรับฝากเก็บข้าวเปลือกหอมมะลิและข้าวโพด ปีละสองรอบ
3. การประมาณการทางการเงิน ณ อัตราการเก็บเฉลี่ยที่ระดับ 70% 80% และ 90% ของความจุของไซโล
4. กำหนดอายุโครงการ 26 ปี รวมระยะเวลาก่อสร้าง 1 ปี
5. ราคาข้าวเปลือกหอมมะลิใช้ราคาเฉลี่ยของจังหวัดในภาคอีสาน ราคาซื้อใช้ราคาเฉลี่ยเดือน พ.ย.57 ราคาขายใช้ราคาเฉลี่ยเดือน ก.ค.57 ข้อมูลจาก กรมการค้าภายใน
6. ราคาซื้อข้าวโพดใช้ราคาเกษตรกรขายเฉลี่ยย้อนหลัง 3 ปี (ปี 2555-2557) ข้อมูลจาก สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร ราคาขายใช้ราคา ณ โรงงานอาหารสัตว์ เฉลี่ยย้อนหลัง 3 ปี (ปี 2555-2557) ข้อมูลจากสมาคมผู้ผลิตอาหารสัตว์ไทย
7. รายได้และค่าใช้จ่ายในการรับฝากเก็บข้าวเปลือกหอมมะลิ และข้าวโพด ไม่แตกต่างกัน
8. อัตราการขยายตัวของรายได้ ค่าวัสดุสิ้นเปลือง และค่าใช้จ่ายบริหารเพิ่มขึ้น 6% ทุก 2 ปี
9. อัตราการขยายตัวของเงินเดือนและค่าจ้างเพิ่มขึ้นทุกปี เฉลี่ยปีละ 3%

10. อัตราคิดลดที่ 6%

11. การคำนวณสัดส่วนการเก็บข้าวเปลือกหอมมะลิและข้าวโพดเพื่อรองรับระหว่างธุรกิจซื้อมาขายไป
ต่อ การรับฝากเก็บ เท่ากับ 40:60 50:50 60:40 และ 70:30

ในการศึกษาความเป็นไปได้ทางการเงินของโครงการสร้างไซโลดังกล่าว ได้อ้างอิงการศึกษาของ
ม.เทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ในสมมติฐาน ข้อ 7-10 โดยในส่วนบุคลากร ได้เพิ่มตำแหน่งผู้จัดการ
ด้านการตลาด 1 ตำแหน่งและผู้ช่วยผู้จัดการการตลาด 1 ตำแหน่ง เพื่อรับผิดชอบงานด้านการตลาด ทำให้
ค่าใช้จ่ายเงินเดือนเพิ่มขึ้นรวมปีละ 0.44 ล้านบาท

6.2 รายได้และค่าใช้จ่ายกรณีสร้างไซโลระบบปิดเพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจการซื้อมาขายไปและการรับ ฝากเก็บที่สัดส่วน 50 : 50

เพื่อเป็นตัวอย่างในการพิจารณา การศึกษาเพื่อพิจารณา รายได้ ค่าใช้จ่าย และผลตอบแทนของ
โครงการว่ามีความคุ้มค่าหรือความเป็นไปได้ทางการเงินหรือไม่ ได้ทำการคำนวณกรณีสัดส่วนในการดำเนิน
ธุรกิจซื้อมาขายไปและการรับฝากเก็บที่สัดส่วน 50 :50 ทั้งนี้ สัดส่วนการดำเนินธุรกิจระหว่างธุรกิจรูปแบบซื้อ
มาขายไปต่อรับฝากเก็บ จะเปลี่ยนแปลงไปตามแผนการจัดเก็บที่กำหนดไว้ รวมถึงความเหมาะสมและ
สภาวะการณ์สินค้าเกษตรในแต่ละช่วงเวลา ที่มีความหลากหลายขึ้นอยู่กับสภาวะภูมิอากาศ และความ
ต้องการของผู้บริโภคที่คาดการณ์

รายได้ของโครงการฯ กรณีสัดส่วนธุรกิจรูปแบบซื้อมาขายไปต่อการรับฝากเก็บเท่ากับ 50 : 50

การดำเนินธุรกิจแบบผสมจะทำให้รายได้ของโครงการประกอบด้วย รายได้ 2 ส่วน คือ

1. รายได้จากการขายข้าวเปลือกหอมมะลิ และข้าวโพด

ภายใต้สัดส่วนการดำเนินธุรกิจแบบผสมที่ 50:50 ความจุรวมของไซโลที่ 30,000 ตัน จะถูกแบ่งเป็นการ
เก็บข้าวเปลือกหอมมะลิและข้าวโพดเพื่อจำหน่าย 15,000 ตัน (50%) และการรับฝากเก็บ 15,000 ตัน (50%)
โดยในส่วนของการดำเนินธุรกิจซื้อมาขายไปจะจัดเก็บข้าวเปลือกหอมมะลิ 1 รอบและเก็บข้าวโพดเพื่อ
จำหน่ายอีก 1 รอบ รวม 2 รอบของความจุไซโล 15,000 ตัน เมื่อคำนวณรายได้จากการขายรวมต่อปี ที่การ
เก็บ ณ ระดับต่างๆของความจุเต็มที่ 15,000 ตัน จะเท่ากับ 359.4 ล้านบาท ที่ระดับการเก็บ 100% เท่ากับ
323.5 ล้านบาท ที่ระดับการเก็บ 90% เท่ากับ 287.5 ล้านบาท ที่ระดับการเก็บ 80% และ เท่ากับ 251.6
ล้านบาท ที่ระดับการเก็บ 70% แสดงดังตารางที่ ก.9

ตารางที่ ก.9 : รายได้จากการขายข้าวเปลือกหอมมะลิ และข้าวโพด ณ ระดับการเก็บต่างๆ

รายละเอียด	ราคาขาย (บาท/ตัน)	รายได้จากการขาย ณ ระดับการเก็บต่างๆ ของความจ รวม (ล้านบาทต่อปี)			
		100%	90%	80%	70%
1. ข้าวเปลือกหอมมะลิ	14,322	214.8	193.3	171.9	150.4
2 ข้าวโพด	9,640	144.6	130.1	115.7	101.2
รวมทั้งสิ้น		359.4	323.5	287.5	251.6

2. รายได้จากการรับฝากเก็บข้าวเปลือกหอมมะลิ และข้าวโพด และการให้บริการเกี่ยวเนื่อง

รายได้จากการให้บริการรับฝากเก็บข้าวเปลือกหรือข้าวโพดที่ไซโลความจุ 15,000 ตัน (50%) ได้อ้างอิงราคาให้บริการต่อหน่วยจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ซึ่งใช้เกณฑ์การพิจารณาจากมติคณะกรรมการข้าวแห่งชาติ ครั้งที่ 1/2555 และค่าใช้จ่ายอื่นที่จำเป็นในการเก็บข้าวเปลือกหรือข้าวโพดตามประกาศขององค์การคลังสินค้า ซึ่งได้แก่ ค่าฝากเก็บ ค่ารักษาคุณภาพ ค่าขนถ่าย ค่าชั่งน้ำหนักต่อครั้ง ค่ารมยาฆ่าแมลง ค่าอบลดความชื้นข้าวเปลือก และค่าทำความสะอาดสิ่งเจือปน แสดงรายละเอียดดังตารางที่ ก.10

ตารางที่ ก.10: รายได้จากการให้บริการไซโลรับฝากเก็บข้าวเปลือกหรือข้าวโพดต่อตัน/ครั้ง

ประเภทรายได้	(หน่วย : บาท)	ต่อเดือน	ต่อ 6 เดือน	ต่อปี
ค่าฝากเก็บ	(ต่อตัน)	60.00	360.00	720.00
ค่ารักษาคุณภาพ	(ต่อตัน)	20.00	120.00	240.00
ค่าขนถ่าย	(ต่อตัน)	5.00	30.00	60.00
ค่าชั่งน้ำหนัก (เข้าและออก)	(ต่อครั้ง)	1.67	10.00	20.00
ค่ารมยาฆ่าแมลง	(ต่อครั้ง)	2.80	16.82	33.64
ค่าอบความชื้นข้าวเปลือก	(ต่อครั้ง)	33.33	200.00	400.00
ค่าทำความสะอาดสิ่งเจือปน	(ต่อตัน)	1.67	10.00	20.00
รวมทั้งสิ้น		124.47	746.82	1,493.64

ที่มา: โครงการสร้างไซโลระบบปิด อ.พระพุทธรบาท จ. สระบุรี, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2556

รายได้จากการให้บริการไซโลระบบปิดรับฝากเก็บข้าวเปลือกหรือข้าวโพดข้างต้น ประกอบด้วย

- (1) ค่าฝากเก็บ หมายถึง ค่าเก็บรักษาข้าวเปลือกหรือข้าวโพดไว้ในไซโล
- (2) ค่ารักษาคุณภาพ หมายถึง ค่ารักษารักษาสภาพข้าวเปลือก/ข้าวโพดที่ระดับอุณหภูมิที่เหมาะสมในการเก็บข้าวเปลือกหรือข้าวโพด
- (3) ค่าขนถ่าย หมายถึง ค่าใช้จ่ายในการลำเลียงข้าวเปลือกหรือข้าวโพด เข้าและออกจากไซโล โดยค่าฝากเก็บ ค่ารักษาคุณภาพ และค่าขนถ่าย ใช้เกณฑ์การศึกษาผลประโยชน์ตามมติคณะกรรมการข้าวแห่งชาติ ครั้งที่ 1/2555

(4) ค่าชั่งน้ำหนัก (เข้าและออก) หมายถึง การชั่งน้ำหนักบรรทุกทุกเมื่อนำข้าวเปลือกหรือข้าวโพด เข้าและออกจากสถานที่เก็บไซโล ใช้เกณฑ์การศึกษาผลประโยชน์ตามประกาศองค์การคลังสินค้า เรื่องการรับสมัครเข้าไซโลและคลังสินค้าควบคุมบรรยากาศ (เข้า) ปีการผลิต 2555/56

(5) ค่ารมยาฆ่าแมลง หมายถึง ค่าสารเคมีเพื่อรมยาฆ่าแมลงในข้าวเปลือกหรือข้าวโพด โดยใช้เกณฑ์การศึกษาผลประโยชน์ตามประกาศองค์การคลังสินค้า เรื่องรับสมัครผู้รับจ้างรมยาฆ่าแมลงข้าวสารตามโครงการรับจำนำข้าวเปลือกนาปี ประจำปีการผลิต 2556/57

(6) ค่าอบลดความชื้นข้าวเปลือก หมายถึง การนำข้าวเปลือก/ข้าวโพดที่มีความชื้นสูงเกินกว่าร้อยละ 12 มาลดความชื้นในข้าวเปลือกข้าวเปลือกหรือข้าวโพด ก่อนการเก็บเข้าไซโล ทำให้สามารถเก็บรักษาข้าวเปลือกหรือข้าวโพดได้ยาวนาน โดยเกษตรกรที่จำหน่ายข้าวเปลือกหรือข้าวโพด ที่มีความชื้นสูงเกินกว่าร้อยละ 12 จะถูกคิดราคาข้าวเปลือกหรือข้าวโพดลดตามความชื้นที่เพิ่มสูงขึ้น การลดความชื้นใช้เกณฑ์เฉลี่ยความชื้นระหว่างร้อยละ 19-20 ในกรณีที่สูงเกินกว่านี้ จำเป็นต้องมีการคำนวณราคาค่าบริการอบลดความชื้นข้าวเปลือกหรือข้าวโพดเพิ่มตาม เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของพลังงานที่ใช้ในการอบลดความชื้นข้าวเปลือกหรือข้าวโพดและใช้เกณฑ์การศึกษาผลประโยชน์ตามการศึกษาความเป็นไปได้จากรายงานการศึกษาความเป็นไปได้ของการทำไซโลข้าวไทยปี 2552 ของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

(7) ค่าทำความสะอาดสิ่งเจือปน หมายถึง ค่าใช้จ่ายในการทำทำความสะอาดข้าวเปลือก/ข้าวโพดที่เกษตรกรนำมาฝากเก็บ โดยจะมีสิ่งเจือปนขั้นต่ำร้อยละ 2 หรืออาจสูงกว่า ในกรณีที่สิ่งเจือปนสูงกว่าร้อยละ 2 เกษตรกรที่จำหน่ายจะถูกคิดลดราคาข้าวเปลือก/ข้าวโพดตามปริมาณสิ่งเจือปนที่เพิ่มสูงขึ้น

ตารางที่ ก.11: รายได้จากการให้บริการไซโลรับฝากเก็บข้าวเปลือกหรือข้าวโพดที่ระดับการเก็บต่างๆ

รายละเอียด	รายได้จากการรับฝากเก็บ ณ ระดับการเก็บต่างๆของความจรรวม (ล้านบาทต่อปี)			
	100%	90%	80%	70%
ค่าฝากเก็บ	10.8	9.7	8.6	7.6
ค่ารักษาคุณภาพ	3.6	3.2	2.9	2.5
ค่าขนถ่าย	0.9	0.8	0.7	0.6
ค่าชั่งน้ำหนัก (เข้าและออก)	0.3	0.3	0.2	0.2
ค่ารมยาฆ่าแมลง	0.5	0.5	0.4	0.4
ค่าอบความชื้นข้าวเปลือก/ข้าวโพด	6.0	5.4	4.8	4.2
ค่าทำความสะอาดสิ่งเจือปน	0.3	0.3	0.2	0.2
รวมทั้งสิ้น	22.4	20.2	17.9	15.7

ค่าใช้จ่ายของโครงการกรณีรองรับรูปแบบธุรกิจผสมซื้อมาขายไปและรับฝากเก็บสัดส่วน 50:50
ค่าใช้จ่ายโครงการสร้างไซโลระบบปิดรองรับธุรกิจผสมซื้อมาขายไปและรับฝากเก็บจะมีรายละเอียดและจำนวนเงินเช่นเดียวกับค่าใช้จ่ายการสร้างไซโลระบบปิดรองรับธุรกิจซื้อมาขายไป

6.3 การวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการลงทุน

เช่นเดียวกับการพิจารณาความคุ้มค่าของการลงทุนโครงการสร้างไซโลระบบปิดรองรับธุรกิจซื้อมาขายไปในการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการลงทุนโครงการสร้างไซโลระบบปิดรองรับธุรกิจผสมระหว่างซื้อมาขายไป และรับฝากเก็บสัดส่วน 50:50 จะพิจารณาจาก ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period) มูลค่าปัจจุบันสุทธิของโครงการ (Net Present Value) และอัตราผลตอบแทนภายในของโครงการ (Internal Rate of Return - IRR) โดยการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการลงทุน จะทำการวิเคราะห์ความอ่อนไหวของโครงการ (Sensitivity) ที่ระดับความจุต่างๆ ได้แก่ 70% 80% และ 90% ซึ่งผลตอบแทนของโครงการและความคุ้มค่าการลงทุนแสดงได้ดังตารางที่ ก.12

ตารางที่ ก.12: รายละเอียดโครงการและผลตอบแทนกรณีผสมระหว่างซื้อมาขายไปและรับฝากเก็บ สัดส่วน 50:50

อัตราเฉลี่ยในการเก็บ	ไซโลเก็บข้าวเปลือก/ข้าวโพด		
	70%	80%	90%
ความจุในการเก็บรวม (ตัน)	30,000	30,000	30,000
จำนวนรอบเก็บของไซโล (รอบ)	2	2	2
ความสามารถในการเก็บ (ตัน)	60,000	60,000	60,000
ปริมาณการเก็บรวม (ตัน)	42,000	48,000	54,000
ปริมาณการเก็บเพื่อขาย 50%	21,000	24,000	27,000
ปริมาณรับฝากเก็บ 50%	21,000	24,000	27,000
เงินลงทุน	372.1	372.1	372.1
รายได้ (เฉลี่ย 25 ปี)	382.2	436.8	491.4
ค่าใช้จ่าย (เฉลี่ย 25 ปี)	334.2	381.1	428.1
กำไรหลังค่าใช้จ่าย (เฉลี่ย 25 ปี)	48.1	55.7	63.4
อัตรากำไรสุทธิ	12.58%	12.75%	12.89%
อัตราดอกเบี้ยคิด NPV	6.00%	6.00%	6.00%
ระยะเวลาคืนทุน (เฉลี่ยปี)	10 ปี 10 เดือน	9 ปี 8 เดือน	8 ปี 9 เดือน
IRR	10.25%	12.03%	13.72%
NPV 25 ปี รายได้รวม	4,480	5,120	5,760
NPV 25 ปี กำไรรวม	563	653	743

ระยะเวลาคืนทุน

ระยะเวลาคืนทุน(Payback Period) ของโครงการเป็นระยะเวลาที่โครงการจะได้รับผลตอบแทนในรูปแบบของกระแสเงินสดเข้ามาจนกระทั่งเท่ากับกระแสเงินสดจ่ายลงทุน โดยไม่คำนึงมูลค่าของเงินตามระยะเวลา ซึ่งจากการคำนวณ ระยะเวลาคืนทุนของโครงการสร้างไซโลระบบปิดรองรับธุรกิจผสมระหว่างซื้อมาขายไปและรับฝากเก็บสัดส่วน 50:50 ที่ระดับความจุ 90% จะอยู่ที่ 8 ปี 9 เดือน และ 9 ปี 8 เดือน ณ ระดับความจุ

80% และอยู่ที่ 10 ปี 10 เดือน ณ ระดับความจุ 70% ผลที่ได้ถือว่าระยะเวลาคืนทุนอยู่ในระดับที่คุ้มค่าแก่การลงทุน โดยระดับความจุข้างต้นทุกระดับ มีระยะเวลาน้อยกว่าระยะเวลาโครงการประมาณ 2-3 เท่า

อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR)

อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) เป็นอัตราลดค่า (discount rate) ที่ทำให้มูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสด ที่คาดว่าจะต้องจ่ายในการลงทุน เท่ากับมูลค่าปัจจุบัน ของกระแสเงินสดที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการ อัตราผลตอบแทนที่ได้จะนำมาเปรียบเทียบกับต้นทุนของเงินทุน ถ้าสูงกว่าก็แสดงว่าการลงทุนของโครงการมีความคุ้มค่า จากการคำนวณ IRR ของโครงการ กรณีโครงการสร้างไซโลระบบปิดรองรับธุรกิจผสมระหว่างซื้อมาขายไปและรับฝากเก็บ สัดส่วน 50:50 ที่ระดับความจุ 90% จะเท่ากับ 13.72% และ 12.03 % ณ ระดับความจุ 80% และอยู่ที่ 10.25% ณ ระดับความจุ 70% ผลที่ได้ถือว่าสูงกว่าต้นทุนของเงินทุนที่ 6% มาก

มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) ของผลการดำเนินงาน

มูลค่าปัจจุบันสุทธิของผลการดำเนินงานของโครงการสร้างไซโลระบบปิดรองรับธุรกิจผสมระหว่างซื้อมาขายไปและรับฝากเก็บสัดส่วน 50:50 เป็นการคำนวณผลรวมของมูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดรับหรือรายได้ และกระแสเงินสดจ่ายหรือค่าใช้จ่าย โดยคิดลดด้วยอัตราต้นทุนของเงินทุน (6%) เมื่อนำมาหักลบกันก็จะได้กระแสเงินสดสุทธิหรือมูลค่าปัจจุบันของกำไรสุทธิ ซึ่งที่ระดับ 70% ของความจุเต็มที่จะมีมูลค่าปัจจุบันของยอดรายได้รวม 25 ปี เท่ากับ 4,480 ล้านบาท และมีมูลค่าปัจจุบันสุทธิของกำไรรวมเท่ากับ 563 ล้านบาท ที่ระดับ 80% ของความจุเต็มที่จะมีมูลค่าปัจจุบันของยอดรายได้รวม 25 ปี เท่ากับ 5,120 ล้านบาท และมีมูลค่าปัจจุบันสุทธิของกำไรรวมเท่ากับ 653 ล้านบาท และที่ 90% ของความจุเต็มที่จะมีมูลค่าปัจจุบันของยอดรายได้รวม 25 ปี เท่ากับ 5,760 ล้านบาท และมีมูลค่าปัจจุบันสุทธิของกำไรรวมเท่ากับ 743 ล้านบาท ซึ่งแสดงว่าการลงทุนโครงการสร้างไซโลระบบปิดเพื่อเก็บข้าวเปลือกหอมมะลิและข้าวโพดรองรับธุรกิจผสมระหว่างซื้อมาขายไปและรับฝากเก็บสัดส่วน 50:50 มีความเป็นไปได้ เนื่องจากมูลค่าปัจจุบันของกำไรสุทธิมีค่าเป็นบวก ดังตารางที่ ก.13

ตารางที่ ก.13: ผลการคำนวณมูลค่าปัจจุบันสุทธิของโครงการธุรกิจรูปแบบผสมระหว่างซื้อมาขายไปและรับฝาก

ปีที่	70% ของความจุ			80% ของความจุ			90% ของความจุ		
	รายได้	ค่าใช้จ่าย	กำไรสุทธิ	รายได้	ค่าใช้จ่าย	กำไรสุทธิ	รายได้	ค่าใช้จ่าย	กำไรสุทธิ
1	267	234	34	306	267	39	344	299	44
2	267	234	34	306	267	39	344	299	44
3	283	248	36	324	283	41	364	317	47
4	283	248	36	324	283	41	364	317	47
5	300	263	38	343	299	44	386	336	50

ปีที่	70% ของความจุ			80% ของความจุ			90% ของความจุ		
	รายได้	ค่าใช้จ่าย	กำไรสุทธิ	รายได้	ค่าใช้จ่าย	กำไรสุทธิ	รายได้	ค่าใช้จ่าย	กำไรสุทธิ
6	300	263	38	343	299	44	386	336	50
7	318	278	40	364	317	46	409	357	53
8	318	278	40	364	317	46	409	357	53
9	337	295	43	386	336	49	434	378	56
10	337	295	42	386	336	49	434	378	56
11	358	313	45	409	357	52	460	401	59
12	358	313	45	409	357	52	460	401	59
13	379	331	48	433	378	55	488	425	63
14	379	332	48	433	378	55	488	425	63
15	402	351	51	459	401	59	517	450	67
16	402	351	51	459	401	59	517	450	67
17	426	372	54	487	425	62	548	477	71
18	426	373	54	487	425	62	548	477	71
19	452	395	57	516	450	66	581	506	75
20	452	395	57	516	450	66	581	506	75
21	479	419	60	547	477	70	615	536	79
22	479	419	60	547	477	70	615	536	79
23	507	444	64	580	506	74	652	568	84
24	507	444	64	580	506	74	652	568	84
25	538	470	68	615	536	78	692	602	89
รวม	9,556	8,354	1,202	10,921	9,528	1,393	12,287	10,703	1,584
เฉลี่ย	382	334	48	437	381	56	491	428	63
NPV	4,480	3,917	563	5,120	4,467	653	5,760	5,017	743

ทั้งนี้ในการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการลงทุนโครงการสร้างไซโลระบบปิดรองรับรูปแบบธุรกิจผสมระหว่างซื้อมาขายไปและรับฝากเก็บที่สัดส่วนต่างๆก็จะมีวิธีในการพิจารณาเช่นเดียวกับการคำนวณข้างต้น ซึ่งสามารถเปรียบเทียบผลตอบแทนของโครงการ ได้แก่ ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period) มูลค่าปัจจุบันสุทธิของโครงการ (Net Present Value) และอัตราผลตอบแทนภายในของโครงการ (Internal Rate of Return - IRR) ที่ระดับความจุต่างๆ ได้แก่ 70% 80% และ90% ตามตารางที่ ก.14 ก.15 และ ก.16 ดังนี้

ตารางที่ ก.14: รายละเอียดโครงการและผลตอบแทนกรณีดำเนินรูปแบบธุรกิจผสมระหว่างการซื้อมาขาย
ไปและการรับฝากเก็บที่สัดส่วน 40:60

อัตราเฉลี่ยในการเก็บ	ไซโลเก็บข้าวเปลือก/ข้าวโพด		
	70%	80%	90%
ความจุในการเก็บรวม (ตัน)	30,000	30,000	30,000
จำนวนรอบเก็บของไซโล (รอบ)	2	2	2
ความสามารถในการเก็บ (ตัน)	60,000	60,000	60,000
ปริมาณการเก็บรวม	42,000	48,000	54,000
ปริมาณการเก็บเพื่อขาย 40%	16,800	19,200	21,600
ปริมาณรับฝากเก็บ 60%	25,200	28,800	32,400
เงินลงทุน	372.1	372.1	372.1
รายได้ (เฉลี่ย 25 ปี)	314.8	359.7	404.7
ค่าใช้จ่าย (เฉลี่ย 25ปี)	271.0	308.9	346.9
กำไรหลังค่าใช้จ่าย (เฉลี่ย 25 ปี)	43.8	50.8	74.7
อัตรากำไรสุทธิ	13.92%	14.11%	18.46%
อัตราดอกเบี้ยคิด NPV	6.00%	6.00%	6.00%
ระยะเวลาคืนทุน (เฉลี่ยปี)	11 ปี 9 เดือน	10 ปี 5 เดือน	9 ปี 5 เดือน
IRR	9.21%	10.90%	12.50%
NPV 25 ปี รายได้รวม	3,689	4,216	4,743
NPV 25 ปี กำไรรวม	513	596	678

ตารางที่ ก.15: รายละเอียดโครงการและผลตอบแทนกรณีดำเนินรูปแบบธุรกิจผสมระหว่างการซื้อมาขาย
ไปและการรับฝากเก็บที่สัดส่วน 60:40

อัตราเฉลี่ยในการเก็บ	ไซโลเก็บข้าวเปลือก/ข้าวโพด		
	70%	80%	90%
ความจุในการเก็บรวม (ตัน)	30,000	30,000	30,000
จำนวนรอบเก็บของไซโล (รอบ)	2	2	2
ความสามารถในการเก็บ (ตัน)	60,000	60,000	60,000
ปริมาณการเก็บรวม (ตัน)	42,000	48,000	54,000
ปริมาณการเก็บเพื่อขาย 60%	25,200	28,800	32,400
ปริมาณรับฝากเก็บ 40%	16,800	19,200	21,600
เงินลงทุน	372.1	372.1	372.1
รายได้ (เฉลี่ย 25 ปี)	449.7	514.0	578.2
ค่าใช้จ่าย (เฉลี่ย 25ปี)	397.4	453.3	509.3
กำไรหลังค่าใช้จ่าย (เฉลี่ย 25 ปี)	52.4	60.7	68.9
อัตรากำไรสุทธิ	11.64%	11.81%	11.92%
อัตราดอกเบี้ยคิด NPV	6.00%	6.00%	6.00%
ระยะเวลาคืนทุน (เฉลี่ยปี)	10 ปี 2 เดือน	9 ปี - เดือน	8 ปี 2 เดือน
IRR	11.26%	13.12%	14.90%
NPV 25 ปี รายได้รวม	5,271	6,024	6,777
NPV 25 ปี กำไรรวม	614	711	807

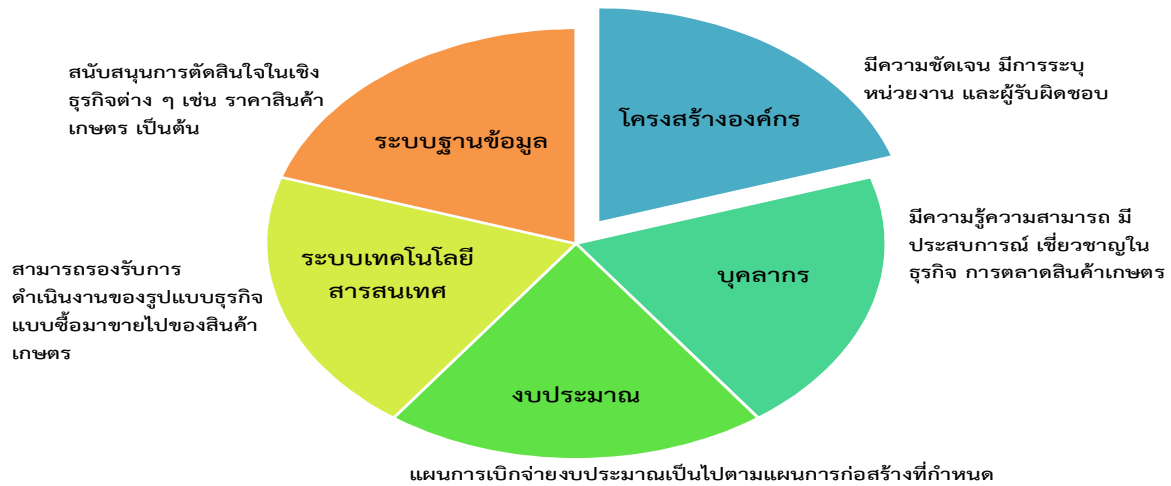
ตารางที่ ก.16: รายละเอียดโครงการและผลตอบแทนกรณีดำเนินรูปแบบธุรกิจผสมระหว่างการซื้อมาขายไปและการรับฝากเก็บที่สัดส่วน 70:30

อัตราเฉลี่ยในการเก็บ	ไซโลเก็บข้าวเปลือก/ข้าวโพด		
	70%	80%	90%
ความจุในการเก็บรวม (ตัน)	30,000	30,000	30,000
จำนวนรอบเก็บของไซโล (รอบ)	2	2	2
ความสามารถในการเก็บ (ตัน)	60,000	60,000	60,000
ปริมาณการเก็บรวม	42,000	48,000	54,000
ปริมาณการเก็บเพื่อขาย 70%	29,400	33,600	37,800
ปริมาณรับฝากเก็บ 30%	12,600	14,400	16,200
เงินลงทุน	372.1	372.1	372.1
รายได้ (เฉลี่ย 25 ปี)	517.2	591.1	665.0
ค่าใช้จ่าย (เฉลี่ย 25ปี)	460.5	525.5	590.3
กำไรหลังค่าใช้จ่าย (เฉลี่ย 25 ปี)	56.7	65.6	74.7
อัตรากำไรสุทธิ	10.96%	11.10%	11.23%
อัตราดอกเบี้ยคิด NPV	6.00%	6.00%	6.00%
ระยะเวลาคืนทุน (เฉลี่ยปี)	9 ปี 6 เดือน	8 ปี 6 เดือน	7 ปี 9 เดือน
IRR	12.24%	14.18%	16.05%
NPV 25 ปี รายได้รวม	6,062	6,928	7,794
NPV 25 ปี กำไรรวม	664	768	872

จากตารางที่ ก.14-ก.16 จะเห็นได้ว่า เมื่อพิจารณาความคุ้มค่าในการลงทุนโครงการสร้างไซโลระบบปิดเพื่อเก็บข้าวเปลือกหอมมะลิและข้าวโพดภายใต้แนวทางการดำเนินธุรกิจผสมระหว่างการซื้อมาขายไปและการรับฝากเก็บสินค้าเกษตรทั้งสองที่สัดส่วนต่าง ๆ ข้างต้น ผ่านการพิจารณาระยะเวลาคืนทุน (Pay Back Period) มูลค่าปัจจุบันสุทธิของโครงการ (Net Present Value) และอัตราผลตอบแทนภายในของโครงการ (Internal Rate of Return - IRR) รวมทั้งการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการลงทุนในการเก็บสินค้าเกษตรที่ระดับความจุต่าง ๆ ของความจุเต็มที่ อันได้แก่ 70% 80% และ 90% นั้น ผลสรุปที่ได้จากการคำนวณทุกวิธี แสดงให้เห็นว่าโครงการดังกล่าวมีความคุ้มค่าในการลงทุน

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าโครงการสร้างไซโลระบบปิดเพื่อรองรับการเก็บข้าวเปลือกหอมมะลิและข้าวโพดเพื่อจำหน่าย หรือ การสร้างไซโลระบบปิดเพื่อรองรับรูปแบบธุรกิจผสมทั้งการเก็บข้าวเปลือกหอมมะลิและข้าวโพดเพื่อจำหน่ายและการรับฝากเก็บจะมีความเป็นไปได้ในการดำเนินการ แต่โครงการดังกล่าวจะสำเร็จได้ จำเป็นจะต้องมีการเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ เพื่อรองรับการดำเนินการของไซโล ทั้ง ด้านโครงสร้าง องค์กร บุคลากร งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และ ระบบฐานข้อมูล ดังนี้

แผนภาพที่ ก.7 : เงื่อนไขความสำเร็จของโครงการ



7. ข้อเสนอโครงสร้างองค์กรของหน่วยธุรกิจไซโลระบบปิด อ. พระพุทธบาท จ. สระบุรี

เนื่องจากไซโลระบบปิดที่สร้างขึ้นจะต้องดำเนินธุรกิจที่เสมือนเป็นหน่วยธุรกิจหน่วยหนึ่ง จึงควรกำหนดให้มีโครงสร้างองค์กรในหน่วยธุรกิจ เพื่อการกำกับดูแล การบริหารจัดการและการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ และควรกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างคล่องตัว ในขณะที่เดียวกันก็ต้องมีระบบควบคุมภายในที่สามารถตรวจสอบได้

จากการพิจารณาโครงสร้างองค์กรของ อคส. ในปัจจุบัน ที่ปรึกษาฯ มีความเห็นว่าหน่วยธุรกิจไซโลเพื่อดำเนินการตามรูปแบบธุรกิจดังกล่าวข้างต้นนี้ ควรอยู่ภายใต้การดูแลของ สำนักธุรกิจบริการ (ธุรกิจการค้าหรือธุรกิจซื้อขายไป) และสำนักบริหารสินทรัพย์ (บริหารคลังไซโล) โดยมีจำนวนบุคลากรที่ทำงานที่หน่วยธุรกิจไซโล 24 คน (ตามกรอบการพิจารณาจำนวนบุคลากรที่จำเป็นในการดำเนินโครงการ) โดยมีโครงสร้างขององค์กรดังแสดงตามแผนภาพที่ ก.8

แผนภาพที่ ก.8: ข้อเสนอโครงสร้างองค์กรของหน่วยธุรกิจไซโลระบบปิด อ.พระพุทธบาท จ.สระบุรี

