

บทที่ 2

การตรวจสอบเอกสารและวิธีการศึกษา

เพื่อทบทวนการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพตลอดจนขีดความสามารถในการแข่งขันของชุมชนบนพื้นที่สูงภายใต้การดำเนินงานของมูลนิธิโครงการ เมื่อประเทศเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (AEC 2015) การตรวจสอบเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะนำไปสู่ความเข้าใจถึงสถานภาพการแข่งขันของสินค้า พืช ผัก ผลไม้ และกาแฟ โครงการหลวง รวมทั้งระบบโลจิสติกส์และการจัดทำกลยุทธ์ทางการแข่งขัน ตลอดจนผลกระทบภายใต้การค้าเสรี (FTA) ได้

2.1 การตรวจสอบเอกสาร

รัฐวิสาหกิจ และคณะ (2552) ศึกษากระบวนการโลจิสติกส์ของการค้าไทย - จีน เพื่อรองรับข้อตกลงการค้าเสรีอาเซียน - จีน กรณีศึกษาการค้าชายแดนและการค้าผ่านแดน โดยเน้นศึกษาภายใต้วัตถุประสงค์คือ ศึกษาและพยากรณ์ปริมาณการซื้อขายสินค้าชายแดนและสินค้าผ่านแดนระหว่างไทยและจีนตอนใต้และนำเสนอแนวทางในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของระบบโลจิสติกส์ด้วยแบบจำลองการเชื่อมโยงบนพื้นฐานของวิธีเส้นทางเชื่อมต่อออกทะเล (corridor) และระบบการขนส่งต่อเนื่อง โดยจะมีการเก็บข้อมูลในจีนบางส่วนและเชื่อมโยงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับศึกษาระบบโลจิสติกส์ในจีน ในบริบทของข้อตกลงการค้าเสรีอาเซียน - จีน และศึกษาเพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของการค้าไทย - จีน เพื่อรองรับข้อตกลงการค้าเสรีอาเซียน - จีน กรณี สินค้าส่งออกไปยังจีนโดยคาดว่าผลที่ได้จากการศึกษาจะทำให้ได้ทราบกฎระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการค้าเสรีชายแดนของประเทศเพื่อนบ้านการค้าทราบข้อมูลทางการตลาด และกฎระเบียบการค้าชายแดนของประเทศเพื่อนบ้าน และนำมาวิเคราะห์ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด และการกระจายสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ภาครัฐยังได้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐาน กระบวนการจัดการในการเคลื่อนย้ายสินค้ากฎระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการค้าระหว่างไทยและประเทศเพื่อนบ้าน วิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้ที่เกี่ยวข้องกับกฎระเบียบในภาครัฐและเอกชนในประเทศไทยและประเทศที่เกี่ยวข้อง เช่น

- ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการออกกฎระเบียบทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อทราบแนวทางและทิศทางการออกกฎระเบียบ
- ผู้ที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบในภาครัฐเพื่อแนวปฏิบัติตามกฎระเบียบตลอดจนปัญหาและอุปสรรคและข้อเสนอแนะ

-ผู้ที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบในภาคเอกชนเพื่อเป็นแนวปฏิบัติตามกฎระเบียบตลอดจนปัญหาและอุปสรรครวมทั้งกลยุทธ์ในทางปฏิบัติและข้อเสนอแนะ

จากนั้นนำข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิที่รวบรวมได้มาทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์เชื่อมโยงกับองค์ประกอบอื่นของระบบโลจิสติกส์โดยสร้างรูปแบบในการประเมินผลแต่ละสถานการณ์ พร้อมทั้งสร้างสถานการณ์ที่ควรจะเป็นในการจัดการโลจิสติกส์ในอนาคตเพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาและข้อเสนอแนะในงานวิจัย รวมทั้งจัดทำระบบฐานข้อมูลที่ได้จากการสำรวจจัดสัมมนาเพื่อเสนอข้อมูลเบื้องต้นแก่ผู้เกี่ยวข้องในการค้าชายแดนและการค้าผ่านแดนเพื่อรับฟังความคิดเห็นเพิ่มเติม และจัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์

ผลการศึกษาได้พบว่า ภาพรวมระบบโลจิสติกส์คือสถานะของประเทศไทยเป็นประเทศที่เป็นประตูสู่ภูมิภาคใน GMS ที่มีการพัฒนามากที่สุดและมีตลาดใหญ่ที่สุดในภูมิภาครองจากจีน เป็นแหล่งความรู้และทุนที่สำคัญ และเป็นศูนย์กลางการสื่อสารและคมนาคมในภูมิภาคนี้ ได้กลยุทธ์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยเป็น 5 ด้าน คือ 1) การปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบโลจิสติกส์ในภาคการผลิต 2) การเพิ่มประสิทธิภาพระบบขนส่งและโลจิสติกส์ 3) การพัฒนาธุรกิจโลจิสติกส์ 4) การปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกทางการค้า และ 5) การพัฒนากำลังคนและกลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และโครงสร้างพื้นฐานด้านโลจิสติกส์ (logistics infrastructure) ของประเทศไทยในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งทางรถขนส่ง ทางรถไฟ ทางเรือ และทางเครื่องบินได้ขั้นตอนการนำเข้าและส่งออกสินค้าของประเทศไทยรวมทั้งค่าใช้จ่ายในการดำเนินการส่งออกและระยะเวลาในการดำเนินงาน ได้วิธีการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์ของกลุ่มอุตสาหกรรมในประเทศไทยประกอบไปด้วย การขนส่งทางทะเล การขนส่งทางถนน ศูนย์รับและกระจายสินค้า การขนส่งสินค้าข้ามประเทศ ตัวแทนนำเข้าส่งออกการให้บริการ การติดต่อสื่อสารทางอินเทอร์เน็ตได้ทราบผลการสำรวจการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ในประเทศไทยตามองค์ประกอบของระบบโลจิสติกส์อันประกอบด้วย โครงสร้างพื้นฐานของระบบโลจิสติกส์ ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ ผู้รับและผู้ขนส่ง และโครงสร้างเชิงสถาบัน รวมถึงแสดงดัชนีชี้วัดความสำเร็จ ได้ทราบเส้นทางการขนส่งและโครงสร้างพื้นฐานของระบบโลจิสติกส์รวมทั้งสิ้น 10 สายทาง อย่างไรก็ตาม ในจำนวนเส้นทางดังกล่าวมีส่วนที่เกี่ยวข้องกับประเทศไทยโดยตรง 4 สายทาง คือ

- 1) โครงข่ายเส้นทางสายตะวันออกกรุงเทพฯ - พนมเปญ - โฮจิมินห์ซิตี้ - ว่างเตา (eastern corridor) หรือเส้นทาง R1
- 2) โครงข่ายเส้นทางแนวตะวันออก - ตะวันตก (east - west corridor) หรือ เส้นทาง R2 เชื่อมโยงพม่า- ไทย - ลาว - เวียดนาม

3) โครงข่ายเส้นทางแนวเหนือ - ใต้ (northern corridor) หรือเส้นทาง R3 เชื่อมโยง ไทย - ลาว - จีนและไทย - พม่า - จีน

4) โครงข่ายเส้นทางถนนเลียบริมชายฝั่งทะเลไทย - กัมพูชา - เวียดนาม หรือเส้นทาง R10

โดยโครงข่ายที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้คือ เส้นทาง R2 และเส้นทาง R3 นอกจากนี้ยังได้ทราบสถานะการค้าชายแดน รวมทั้งแนวโน้มของการค้าและการขนส่งผ่านมณฑลยูนนาน และทราบทัศนคติและความเห็นของบุคคลที่เกี่ยวข้องต่อระบบโลจิสติกส์ กรณีการค้าชายแดนและผ่านแดน และในด้านกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับผลการศึกษา รวมทั้งได้ทราบเกี่ยวกับกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับระบบโลจิสติกส์เพื่อการค้าชายแดนและผ่านแดนระหว่างไทย - จีน ในด้านกรอบการเจรจาการค้าบริการ WTO กรอบข้อตกลงความร่วมมือทางเศรษฐกิจระหว่างจีนกับกลุ่มอาเซียนกฎหมายการค้าระหว่างประเทศของจีน การนำเข้าและส่งออก - ระดับประเทศสาระของกฎหมายการค้าระหว่างประเทศฉบับใหม่สาระสำคัญของการแก้ไขมาตรการทางการค้าระหว่างประเทศของประเทศจีน สิทธิทางการค้า (trading rights) แหล่งกำเนิดสินค้า (rules of origin) กฎระเบียบเกี่ยวกับการจัดเก็บภาษีอากรมาตรการที่ไม่ใช่ภาษีกฎหมายการค้าชายแดนของจีนระบบกฎหมายเกี่ยวกับการตรวจสอบสินค้ากฎระเบียบทางการค้าจีนตอนใต้ (ยูนนาน) ข้อตกลงเร่งการลดภาษีระหว่างไทย - จีนขั้นตอนการนำเข้าสินค้าผักผลไม้จากประเทศไทยไปยังประเทศจีนกฎระเบียบการค้าของประเทศพม่ากฎระเบียบการค้าของประเทศสปป. ลาวการเปรียบเทียบกฎข้อบังคับต่าง ๆ ทางการค้าชายแดน - ผ่านแดนกับต่างประเทศของจีน - สปป.ลาว - พม่าความตกลงว่าด้วยการขนส่งข้ามพรมแดนในอนุภูมิภาคกลุ่มแม่น้ำโขง (GMS Cross Border Transport Agreement: GMS CBTA) ปัญหาและข้อเสนอแนะจากการบังคับใช้ GMS CBTAของกลุ่มประเทศ GMS และได้มีการประเมินประสิทธิภาพของผู้ประกอบการโลจิสติกส์ไทย ประสิทธิภาพผู้นำเข้าและส่งออกของไทย รวมทั้งข้อเสนอแนะในด้านยุทธศาสตร์ การปรับปรุงกฎระเบียบและบริการทางการค้า (rules and regulations for trade facilitation)

ในส่วน of ข้อเสนอแนะการติดตั้งระบบการติดตามสถานะสินค้า (tracking system) ให้แก่ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ของไทยขนาดกลางและขนาดเล็ก (local companies) จะต้องมีการลงทุนที่ค่อนข้างสูง ดังนั้น ภาครัฐควรที่จะมีการพัฒนาซอฟต์แวร์ดังกล่าวเพื่อให้ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ของไทยสามารถใช้ร่วมกันได้ และสามารถเชื่อมต่อกับเครือข่ายต่าง ๆ ที่มีอยู่ได้ ซึ่งในการลงทุนเบื้องต้น ภาครัฐอาจจะเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายในการพัฒนาหรือเขียนโปรแกรม โดยที่ภาครัฐจะเป็นผู้เก็บค่าใช้บริการจากผู้ให้บริการโลจิสติกส์ ตามสัดส่วนของการใช้งาน ซึ่งจะทำให้ผู้ให้บริการโลจิสติกส์เหล่านี้ไม่ต้องลงทุนเป็นจำนวนมาก และสามารถนำเสนอบริการดังกล่าวแก่ผู้ใช้บริการได้

ทำให้เป็นการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันให้กับผู้ให้บริการโลจิสติกส์ขนาดกลางและขนาดเล็กของไทยอีกทางหนึ่ง

สมพร อธิวิธานนท์ และคณะ (2552) ศึกษาเศรษฐกิจการผลิตและการตลาดสินค้าเกษตรของโครงการหลวง: กรณีการศึกษาสถานภาพการแข่งขันของสินค้าพืชผัก ผลไม้ และกาแฟของมูลนิธิโครงการหลวงภายใต้เขตการค้าเสรี โดยกำหนดวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาสถานภาพการนำเข้าและส่งออกสินค้าพืชผัก ผลไม้ และกาแฟของไทย หลังจากที่มีนโยบายการค้าเสรี 2) เพื่อวิเคราะห์โอกาสการแข่งขันทางการค้าของสินค้าพืชผัก ผลไม้ และกาแฟของโครงการหลวง ภายใต้ข้อตกลงการเปิดเสรีทางการค้า และ 3) เพื่อวิเคราะห์และจัดทำกลยุทธ์ การจัดการห่วงโซ่อุปทานสำหรับการจำหน่ายในประเทศและการส่งออกสินค้าพืชผัก ผลไม้ และกาแฟของโครงการหลวง พร้อมข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ กำหนดขอบเขตการศึกษาโดยทำการศึกษารวบรวมข้อมูลพื้นฐานด้านการผลิต การตลาด และต้นทุน รวมทั้งระบบการส่งผลผลิตสู่ตลาดในประเทศ และต่างประเทศของโครงการหลวง และกำหนดแนวทางการดำเนินงานเป็น 3 ขั้นตอน ภายใต้การรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิและปฐมภูมิมาทำการวิเคราะห์หาอัตราการขยายตัวหรืออัตราการหดตัวของสินค้า พร้อมกับวิเคราะห์หามูลค่าการส่งออกสุทธิ เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อ 1 วิเคราะห์เพื่อประเมินโอกาสและศักยภาพของสินค้า โดยใช้หลักการตลาดสินค้าเกษตรเป็นกรอบทางทฤษฎี เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อ 2 และนำข้อมูลจากผลการวิเคราะห์ทั้ง 2 รวมกับข้อมูลที่รวบรวมเพิ่มเติมมาวิเคราะห์จัดทำยุทธศาสตร์ และจัดการห่วงโซ่อุปทานเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อ 3

ผลจากการศึกษาได้พบว่า ในช่วงเวลาเฉลี่ยปี 2546 - 2558 เมื่อเทียบกับช่วงเวลาเฉลี่ยปี 2549 - 2551 ภาพรวมของการขยายตัวของการส่งออกพืชผัก ผลไม้ และกาแฟของไทยเติบโตในระดับต่ำกว่าการเติบโตของการนำเข้า เป็นผลให้ความได้เปรียบดุลการค้าพืชผักและผลไม้ของไทยมีแนวโน้มหดตัวลง ตลาดส่งออกพืชผักสดแช่เย็นที่สำคัญในเอเชีย ได้แก่ ตลาด East Asia รองลงมา ได้แก่ ASEAN ส่วนตลาดนอกเอเชียที่สำคัญ ได้แก่ ตลาด EU สำหรับตลาดนำเข้าในเอเชียมีการนำเข้าจากตลาด East Asia ส่วนการนำเข้าจากตลาดนอกเอเชีย ได้แก่ ตลาด North America สำหรับพืชผักจำพวกทำให้สุกหรือแช่แข็งเป็นการส่งออกไปในตลาด East Asia และตลาด North America เป็นสำคัญ ตลาดส่งออกผลไม้สดมีการส่งออกไปในตลาดเอเชียที่สำคัญ ได้แก่ ตลาด East Asia และ ASEAN ส่วนตลาดนอกเอเชีย ได้แก่ ตลาด North America และตลาด EU สำหรับการนำเข้าผลไม้สดจากเอเชียมีการนำเข้าจากตลาด East Asia เป็นสำคัญ การนำเข้าจากตลาดนอกเอเชีย ได้แก่ ตลาด North America สำหรับกาแฟมีการส่งออกไปยังตลาด ASEAN และ North America และในขณะเดียวกันก็มีการนำเข้าจากตลาดดังกล่าวเป็นสำคัญด้วยเช่นกัน

ในการวิเคราะห์ศักยภาพในการแข่งขันของสินค้าพืชผัก ได้แก่ ผักกาดหอมห่อ บล๊อคโคลี และมะเขือเทศพบว่า ผักกาดหอมห่อและบล๊อคโคลีได้มีการนำเข้าขยายตัวสูงขึ้นกว่าการส่งออกในทุกปี ทำให้มูลค่าการขาดดุลการค้ามีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และสินค้าดังกล่าวมีการนำเข้าจากประเทศจีนเป็นสำคัญ ส่วนมะเขือเทศเป็นพืชผักชนิดเดียวในกลุ่มที่ศึกษาที่ประเทศไทยมีความได้เปรียบดุลการค้า ประเทศผู้นำเข้ามะเขือเทศที่สำคัญจากประเทศไทย ได้แก่ ประเทศสิงคโปร์ ในส่วนของสินค้าผลไม้ ได้แก่ สตรอเบอร์รี่ พลัม พีช และอาโวคาโดพบว่า การค้าสินค้าดังกล่าวประเทศไทยมีการนำเข้ามากกว่าการส่งออกและมีการขาดดุลการค้าผลไม้ดังกล่าวเพิ่มขึ้นทุกปี อย่างไรก็ตาม สตรอเบอร์รี่เป็นสินค้าที่มีทั้งการส่งออกและการนำเข้าในมูลค่าที่สูง การนำเข้าสตรอเบอร์รี่สดนั้นเป็นการนำเข้าจากประเทศสหรัฐอเมริกา ส่วนการนำเข้าสตรอเบอร์รี่ที่ทำให้สุกและปรุงแต่งนั้นนำเข้าจากประเทศจีนเป็นสำคัญ และการส่งออกนั้นเป็นการส่งออกไปยังประเทศญี่ปุ่นทั้งสตรอเบอร์รี่สด สตรอเบอร์รี่ทำให้สุก และสตรอเบอร์รี่ปรุงแต่ง อย่างไรก็ตามทั้งสินค้าสตรอเบอร์รี่สดและพลัมสดของโครงการหลวงนั้นมีฤดูกาลให้ผลผลิตแตกต่างจากสินค้าประเภทเดียวกันที่นำเข้า ทำให้สถานการณ์การแข่งขันของสินค้าดังกล่าวไม่รุนแรงและไม่เป็นอุปสรรคจากการเปิดเขตการค้าเสรี

เนื่องจากการเข้าไปสู่นโยบายการค้าเสรี แม้ประเทศต่าง ๆ จะได้มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อยกเลิกกำแพงภาษี แต่เนื่องจากแต่ละประเทศผู้นำเข้าได้ให้ความสำคัญกับมาตรฐานความปลอดภัยในสินค้านำเข้าเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้การคุ้มครองด้านสุขอนามัยกับผู้บริโภค การส่งออกสินค้าพืชผัก ผลไม้ และกาแฟของไทยจึงต้องพัฒนารูปแบบการผลิตให้สอดคล้องกับตลาดและความต้องการของผู้บริโภค นอกจากนี้การที่ประเทศไทยได้เร่งเปิดเสรีทางการค้า โดยได้จัดทำเขตการค้าเสรีกับกลุ่มประเทศจีน ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และญี่ปุ่น ได้มีผลต่อการปรับลดอัตราภาษีในกลุ่มผักและผลไม้ในหลายชนิดให้เป็นศูนย์หรือเกือบเป็นศูนย์ สำหรับพืชผักสดตามรายการศึกษา ได้แก่ ผักกาดหอมห่อ บล๊อคโคลี และมะเขือเทศพบว่า อัตราภาษีนำเข้ามายังประเทศไทยจาก จีน นิวซีแลนด์ และญี่ปุ่นเป็นศูนย์ ในกรณีของผักกาดหอมห่อสด แม้จะมีอัตราภาษีนำเข้าเป็นศูนย์ สำหรับการนำเข้าจากจีน นิวซีแลนด์ และญี่ปุ่น ส่วนการนำเข้าจากออสเตรเลียมีภาษีเป็นศูนย์ในปี 2553 แต่เนื่องจากการบริโภคผักกาดหอมห่อในไทยเป็นการบริโภคสดเป็นสำคัญ คุณภาพความสดและความสะอาดเป็นปัจจัยสำคัญในการเลือกซื้อของผู้บริโภค ข้อนี้ทำให้ผลผลิตในประเทศได้เปรียบสินค้านำเข้า โดยเฉพาะสินค้าของโครงการหลวงยังมิโอกาสได้รับความเชื่อมั่นในคุณภาพจากผู้บริโภคในประเทศ ตลอดจนโรงแรมและภัตตาคารซึ่งมีความต้องการใช้พืชผักชนิดนี้สูง ส่วนมะเขือเทศสด แม้ประเทศไทยไม่เรียกเก็บภาษีนำเข้ามะเขือเทศสดจากจีน นิวซีแลนด์ และญี่ปุ่น รวมถึงการนำเข้าจากออสเตรเลียที่จะมีภาษีเป็นศูนย์ในปี 2553 แต่การทำเขตการค้าเสรีมะเขือเทศ

สดกับประเทศดังกล่าวไม่มีผลกระทบต่อตลาดภายในประเทศมากนัก และประเทศไทยยังคงมีศักยภาพในการส่งออกมะเขือเทศสด เพราะผลผลิตมะเขือเทศของไทยมีคุณภาพอยู่ในเกณฑ์ดี

สำหรับผลไม้สด ไทยไม่เรียกเก็บภาษีนำเข้าผลไม้ โดยเฉพาะพลับและพีชจากจีน ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และญี่ปุ่น ส่งผลให้มีการนำเข้าพลับและพีชสดเข้ามาวางจำหน่ายทั่วไปเป็นจำนวนมาก ทำให้การแข่งขันรุนแรงขึ้นมาก อย่างไรก็ตามแม้ว่าทั้งพลับและพีชที่ผลิตในประเทศยังมีความเป็นรองที่นำเข้า แต่ฤดูกาลเก็บเกี่ยวพลับและพีชของไทยเป็นช่วงที่ผลไม้ดังกล่าวในแหล่งอื่น ๆ มีอุปทานจำกัดทำให้ไม่เป็นอุปสรรคสำหรับตลาดในประเทศไทย ในกรณีสตอเบอรี่สดและอาโวคาโดสด ปัจจุบันประเทศไทยไม่เก็บภาษีนำเข้าสินค้าดังกล่าวจากประเทศจีน นิวซีแลนด์ และญี่ปุ่น แต่ยังคงเก็บภาษีนำเข้าสินค้าดังกล่าวจากประเทศออสเตรเลียร้อยละ 6 และจะลดภาษีเป็นศูนย์ในปี 2553 ที่ควรให้ความสนใจคือ สตอเบอรี่สดที่นำเข้าจากประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ มีผลขนาดใหญ่และสามารถนำเข้าได้ในราคาที่ต่ำลงซึ่งอาจจะมีผลลบต่อผลผลิตในประเทศ สำหรับอาโวคาโดสดยังไม่แพร่หลายในตลาดในประเทศ การแข่งขันจึงยังไม่รุนแรงเพราะการนำเข้ายังมีไม่มาก

สำหรับสินค้ากาแฟ ไทยไม่เก็บภาษีนำเข้าจากประเทศนิวซีแลนด์และญี่ปุ่น แต่ทั้งสองประเทศก็ไม่ใช่ผู้ส่งออกที่สำคัญ ประเทศไทยเก็บภาษีนำเข้าร้อยละ 30 จากกาแฟที่นำเข้าในโควตาจากจีน และจากประเทศออสเตรเลีย ส่วนที่นำเข้านอกโควตาจะเก็บภาษีนำเข้าจากจีนร้อยละ 91 และจากประเทศออสเตรเลียร้อยละ 90 ซึ่งสินค้ากาแฟดังกล่าวได้รับการปกป้องตลาดในประเทศไว้ในระดับหนึ่ง

ในส่วนของการนำเข้าพืชผักและผลไม้จากไทยของประเทศจีน ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ ประเทศที่กล่าวถึงไม่เก็บภาษีนำเข้าผักสด ในที่นี้ ได้แก่ ผักกาดหอมห่อ แต่ปัญหาอยู่ที่ผลผลิตของประเทศไทยอาจแข่งขันไม่ได้กับผลผลิตในประเทศปลายทางเหล่านี้ ประเทศไทยจึงไม่อาจใช้ประโยชน์จากความตกลงการค้าเสรีในส่วนนี้ได้ เช่นเดียวกันสำหรับผลไม้สด ได้แก่ พลับ พีช สตอเบอรี่ และอาโวคาโดที่ประเทศจีน ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ ไม่เก็บภาษีนำเข้าจากประเทศไทย แต่ปัญหาอยู่ที่คุณภาพผลไม้เมืองหนาวเหล่านี้ที่ผลิตในประเทศไทยยังเป็นแหล่งที่ผลิตได้ในประเทศปลายทาง ไทยจึงไม่อาจใช้ประโยชน์จากความตกลงการค้าเสรีในส่วนนี้ได้ กรณีของผักสดนำเข้าจากไทยของประเทศญี่ปุ่น ประเทศญี่ปุ่นยังเก็บภาษีนำเข้าผักสดจากไทย โดยเก็บบล็อกลโคลิร้อยละ 3.8 ผักกาดหอมห่อ และมะเขือเทศร้อยละ 1.9 หากประเทศไทยสามารถผลิตผักสดที่มีคุณภาพได้มาตรฐานการนำเข้าและมีต้นทุนไม่สูงจนเกินไป ประเทศไทยอาจใช้ประโยชน์ความตกลงส่วนนี้ส่งผักสดบางชนิดไปขายในตลาดญี่ปุ่นได้ ในส่วนของผลไม้สด ประเทศญี่ปุ่นเก็บภาษีนำเข้าพลับ พีช และ สตอเบอรี่ร้อยละ 3.8 และไม่เก็บภาษีนำเข้าอาโวคาโดจากประเทศไทย แต่

ประเทศไทยยังไม่อาจใช้ประโยชน์จากความตกลงได้ เนื่องจากปัญหาคุณภาพของสินค้า ซึ่งสำหรับผู้บริโภคในประเทศญี่ปุ่นต้องการผลไม้สดที่มีคุณภาพดี สำหรับสินค้ากาแฟประเทศออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และญี่ปุ่น ไม่เก็บภาษีนำเข้ากาแฟจากประเทศไทย หากสามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของตลาดปลายทาง และ/หรือ ผลิตสินค้าที่มีเอกลักษณ์ของประเทศไทยยังมีโอกาสทำตลาดในส่วนนี้ได้

ในด้านการผลิตพืชผัก ผลไม้ และกาแฟของโครงการหลวงซึ่งเป็นกระบวนการของห่วงโซ่อุปทานต้นน้ำพบว่า ระบบการผลิตพืชผักและผลไม้ของโครงการหลวงได้ใช้ศูนย์พัฒนาโครงการหลวงซึ่งมีจำนวน 38 ศูนย์ เป็นแหล่งในการถ่ายทอดเทคโนโลยี และในขณะเดียวกันเป็นแหล่งในการรวบรวมผลผลิตจากเกษตรกร ในการศึกษาลักษณะการจัดการของผู้ประกอบการในห่วงโซ่อุปทานการส่งออกผักและผลไม้พบว่า ในการส่งออกผักและผลไม้ของผู้ประกอบการเอกชน ได้ตระหนักถึงมาตรฐานความปลอดภัยของสินค้าที่จะต้องถือปฏิบัติ และสร้างเครือข่ายกับเกษตรกรผู้ผลิตทั้งในรูปแบบของ contract farming และเครือข่ายในรูปแบบอื่น ๆ เพื่อสร้างมาตรฐานและคุณภาพของสินค้าในห่วงโซ่อุปทานตั้งแต่ระบบการผลิตต้นน้ำไปจนถึงหน่วยตรวจสอบและประเมินคุณภาพสินค้าส่งออกและนำเข้า และผู้นำเข้าสินค้าในตลาดนำเข้าจะลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการส่งออกสินค้าที่ด้อยมาตรฐานความปลอดภัยในการส่งออก หากเป็นสินค้าพืชผักและผลไม้บางชนิดจะส่งออกทางเครื่องบิน สำหรับโอกาสการแข่งขันทางการค้าของพืชผักสด ผลไม้สด และกาแฟของโครงการหลวงภายใต้ข้อตกลงการเปิดเสรีทางการค้า ในภาพรวมแล้วพืชผักสด ผลไม้สด และกาแฟที่เป็นสินค้าของโครงการหลวง สามารถแข่งขันกับสินค้าประเภทเดียวกันที่นำเข้ามาจากต่างประเทศเพื่อการจำหน่ายให้กับผู้บริโภคในประเทศ ทั้งนี้เพราะสินค้าของโครงการหลวงดังกล่าวมีตลาดจำเพาะและเป็นการผลิตภายใต้มาตรฐานอาหารปลอดภัย

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับระบบการตลาดสินค้าเกษตรของโครงการหลวงภายใต้ SWOT Analysis พบว่า ปัจจัยที่เป็นโอกาสต่อระบบการตลาดสินค้าเกษตรของโครงการหลวง ได้แก่ ผู้บริโภคยอมรับในตราสินค้า คุณภาพ และความปลอดภัย แนวโน้มการบริโภคอาหารปลอดภัยที่สูงขึ้นของคนในสังคม การผลิตพืชผักของโครงการหลวงมีการนำเอามาตรฐานความปลอดภัยในกระบวนการผลิตและการคัดบรรจุไปส่งเสริมรวมถึงการมีระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ ห้างสรรพสินค้าและผู้ประกอบการในตลาดโมเดิร์นเทรดสนใจทำธุรกิจกับโครงการหลวง สินค้าพืชผักและผลไม้ของโครงการหลวงเอื้อต่อการส่งออกตามข้อตกลงภายใต้เงื่อนไข FTA เช่น JTEPA ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคสำคัญของระบบการตลาดสินค้าเกษตรของโครงการหลวง ได้แก่ มีการขยายตัวของการแข่งขันทางการตลาดของผู้ประกอบการเอกชนบนพื้นที่สูง มีต้นทุนค่าใช้จ่ายในการผลิตและการขนส่งที่สูงขึ้น สินค้านำเข้าพืชผักและผลไม้หลาย

ชนิดโดยเฉพาะจากจีนมีราคานำเข้าต่ำกว่า และมีการนำเข้ามาจำหน่ายเพิ่มมากขึ้นตามเงื่อนไข FTA ปัจจุบันที่เป็นจุดแข็งของระบบการตลาดสินค้าเกษตรของโครงการหลวง ได้แก่ บุคลากรมี ทัศนคติร่วมกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายของโครงการหลวง มีการจัดตั้งศูนย์พัฒนา ฯ และมีบุคลากร ของศูนย์ในการถ่ายทอดเทคโนโลยีและขับเคลื่อนภารกิจตามที่ได้รับมอบหมาย ทำให้ระบบการ จัดหาและรวบรวมผลผลิตต้นทางมีอุปสรรคลดลง ภาพลักษณ์ของโครงการเป็นที่ยอมรับ มี นโยบายการส่งเสริมการผลิตตามมาตรฐานอาหารปลอดภัยและตามมาตรฐานโลก (Global GAP) เป็นผู้นำในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดเสมอ ปัจจุบันเป็นจุดอ่อนของระบบการตลาด สินค้าเกษตรโครงการหลวง ได้แก่ พื้นที่ภายใต้การส่งเสริมอยู่ห่างไกลต่อการสื่อสารติดตามงาน และยังขาดผู้นำเครือข่ายเกษตรกรในพื้นที่ ระบบการทำงานยังเป็นระบบแยกส่วนและขาดกลไกใน การนำฐานข้อมูลการผลิตมาเชื่อมโยงกับแผนการตลาด ต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการ สูง การผลิตไม่สอดคล้องกับภาวะความต้องการของตลาดทำให้บางครั้งมีผลผลิตมากกว่าความ ต้องการ ยังขาดแผนการทำงานที่สามารถเชื่อมโยงความสอดคล้องของการส่งเสริมการผลิตและการ พัฒนาการตลาด เช่น แผนธุรกิจ บุคลากรยังขาดมุมมองเรื่องโซ่อุปทาน จึงทำให้มองภาพการผลิต และการตลาดแยกส่วนกัน

เพื่อก้าวให้ทันกับความเป็นพลวัตของตลาดสินค้าเกษตรทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ภายใต้นโยบายการเปิดตลาดสินค้าขององค์การการค้าโลก รวมถึงนโยบายการจัดทำเขตการค้าเสรี ทั้งในรูปพหุภาคีและทวิภาคี มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่โครงการหลวงจะต้องเสริมสร้างความ แข็งแกร่งในกระบวนการบริหารจัดการโซ่อุปทานของสินค้าเกษตรของโครงการหลวง เพื่อลด ผลกระทบและลดอุปสรรคจากนโยบายการเปิดตลาดการค้าเสรีสินค้าเกษตรของรัฐ โดยเฉพาะ สินค้าผัก ผลไม้ และกาแฟ เพื่อเสริมสร้างจุดแข็งของการผลิตสินค้าเกษตรบนพื้นที่สูงของ โครงการหลวง เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ พร้อมกับสร้างโอกาสในกระบวนการผลิตและนำพาให้ เกษตรกรบนพื้นที่สูงได้รับผลตอบแทนทางเศรษฐกิจที่เหมาะสม อันนำไปสู่การสร้างระดับคุณภาพ ชีวิตที่ดีและเกิดการพัฒนามนพื้นที่สูงอย่างยั่งยืน ผลการศึกษาในเรื่องนี้ได้นำไปสู่ข้อเสนอแนะ ดังนี้

1) การที่จะทำให้ผู้บริโภคยังคงเลือกซื้อและขยายกลุ่มของผู้ซื้อในสินค้าพืชผักและผลไม้ของ โครงการหลวง มีความจำเป็นที่โครงการหลวงจะต้องให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการตลาดใน รูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทั้งการสร้างเชื่อมั่นในตราสินค้า โครงการหลวง การสร้างและขยายพันธมิตรในช่องทางการตลาดสมัยใหม่ รวมถึงการสร้างการมี ส่วนร่วมของผู้บริโภคในการตระหนักถึงโครงการในพระราชดำริ เพื่อส่งเสริมให้เกษตรกรบนพื้นที่

สูงอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมไปพร้อม ๆ กับสร้างโอกาสและผลตอบแทนทางเศรษฐกิจให้กับครัวเรือน

2) มีความจำเป็นที่การผลิตต้นน้ำของโครงการหลวงจะต้องให้ความสนใจทั้งด้านความสดและความปลอดภัยแล้ว ยังจะต้องให้ความสำคัญกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมให้มากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะเป็นสิ่งที่ผู้บริโภคและตลาดผู้นำให้ความสนใจ

3) เนื่องจากระบบโลจิสติกส์สินค้าพืชผักและผลไม้มีความผูกโยงกับราคาตลาดสินค้าพืชผักและผลไม้ของโครงการหลวง ดังนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างระบบการบริหารจัดการต้นทุนต่อหน่วยทางการตลาดให้ต่ำลง โดยเฉพาะในกิจกรรมการขนส่งและการคัดบรรจุ และขณะเดียวกันเป็นการสร้างประสิทธิภาพในระบบการกระจายสินค้า

4) ในปัจจุบันสินค้าพืชผักและผลไม้ของโครงการหลวงและแหล่งผลิตที่ให้การส่งเสริมโดยศูนย์พัฒนา ฯ ได้มีการขยายตัวไปจากอดีตเป็นอย่างมาก จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ฝ่ายการตลาดควรจะได้กำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ โดยมีเป้าหมายตลาด (target market) ซึ่งเป็นตลาดสินค้าปลอดภัย เพื่อสนับสนุนลูกค้าใน 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ 1) กลุ่มผู้ประกอบการสินค้าพืชผักและผลไม้ปลอดภัย 2) กลุ่มผู้บริโภคพืชผักและผลไม้ปลอดภัย และ 3) กลุ่มผู้ผลิตที่เป็นเกษตรกรบนพื้นที่สูง ซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องเร่งสร้างเครือข่ายดังกล่าวให้เกิดศักยภาพในเชิงธุรกิจ คุณค่าทั้งในกิจกรรมปลายน้ำ กิจกรรมกลางน้ำ และกิจกรรมต้นน้ำ โดยอาศัยกระบวนการจัดการอย่างเป็นระบบตลอดห่วงโซ่อุปทาน

5) การจัดการกิจกรรมต้นน้ำควรสร้างความเข้มแข็งให้กับเครือข่ายอุปทานในระดับการผลิตเกิดจากความร่วมมือระหว่างเครือข่ายเกษตรกรเชิงพื้นที่ ศูนย์พัฒนา ฯ สถานีวิจัย ซึ่งจะร่วมมือกันในเรื่องของการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การถ่ายทอดเทคโนโลยี การจัดทำแผนการผลิตและแผนการรวบรวม ตลอดจนการจัดสวัสดิการเพื่อการนำนวัตกรรมมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต การลดต้นทุนการผลิต การเสริมสร้างวิถีชีวิตที่ดีของเกษตรกร และการบรรลุเป้าหมายของโครงการหลวง

6) ในกระบวนการกิจกรรมกลางน้ำควรสร้างพันธมิตรธุรกิจ ภายใต้ข้อตกลงความร่วมมือในการวางแผนด้านการรวบรวมโลจิสติกส์ และการกระจายสินค้าร่วมกันระหว่างเครือข่ายเกษตรกร ศูนย์พัฒนา ฯ พันธมิตรกระจายสินค้า และศูนย์คัดบรรจุโครงการหลวง เพื่อการวางแผนการผลิต การบริหารจัดการร่วมกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีต่อการลดความสูญเสีย และการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ เพื่อลดเสียงผลผลิตจากเกษตรกรสู่ผู้บริโภคเป้าหมาย

7) ในกระบวนการกิจกรรมปลายน้ำควรสร้างเครือข่ายกระจายสินค้าระหว่างโครงการหลวงกับพันธมิตรธุรกิจเพื่อการกระจายสินค้าผ่านช่องทางการตลาดต่าง ๆ ไปสู่ตลาดเป้าหมาย

8) ในส่วนของสินค้ากาแฟควรพัฒนาช่องทางการตลาดกาแฟใน 2 รูปแบบ ได้แก่ ตลาดกาแฟกะลา และตลาดกาแฟแก้วบด ควรจัดหาพันธมิตรที่ดำเนินธุรกิจแปรรูปและร้านกาแฟเฉพาะทาง และพยายามรักษฐานลูกค้าเดิมและขยายฐานลูกค้าใหม่ สำหรับในส่วนของกาแฟแก้วบด ควรพัฒนาแบรนด์ให้เป็นเอกลักษณ์ของสินค้ากาแฟโครงการหลวง พร้อมทั้งพัฒนาการจำหน่ายผ่านช่องทางการตลาดใน 4 ลักษณะ ได้แก่ การจำหน่ายผ่านห้างสรรพสินค้าและซูเปอร์มาร์เก็ต ร้านค้าโครงการหลวง การบริหารแบรนด์ภายใต้ kiosk กาแฟสด และการพัฒนา direct sale ผ่านแคตตาล็อก โดยเชื่อมโยงเป็นพันธมิตร เช่น เชื่อมโยงกับบริษัทไปรษณีย์ไทย

สมพร อธิวิธานนท์ และคณะ (2549) ศึกษากระบวนการตลาดของสินค้าโครงการหลวง โดยกำหนดวัตถุประสงค์คือ ทบทวนสถานภาพการผลิต แบบแผนการจัดการผลผลิตเพื่อจำหน่ายสินค้าเกษตรของโครงการหลวง ศึกษาสถานะแวดล้อมทางการตลาดทั้งภายในและภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อสินค้าเกษตรของโครงการหลวง เพื่อเพิ่มศักยภาพในห่วงโซ่อุปทานสำหรับสินค้าที่มีศักยภาพของโครงการหลวง เพื่อปรับปรุงและพัฒนาระบบตลาดสำหรับสินค้าใหม่ ที่ได้ผ่านการทดลองในระดับไร่นาที่ได้ผลแล้ว และเพื่อกำหนดกลยุทธ์ทั้งด้านการผลิตและการตลาดในระยะสั้นและระยะปานกลางสำหรับสินค้าที่มีศักยภาพ โดยกำหนดขอบเขตการศึกษาครอบคลุม สถานภาพการผลิตและแผนการจัดการในการผลิตสินค้าเกษตรในพื้นที่ศูนย์พัฒนาโครงการหลวงต่าง ๆ สถานะแวดล้อมทางการตลาดที่ส่งผลกระทบต่อสินค้าของโครงการหลวง การพัฒนาและปรับปรุงระบบตลาด การเพิ่มประสิทธิภาพด้านการตลาดของสินค้าโครงการหลวง และข้อเสนอแนะในการกำหนดกลยุทธ์ด้านการตลาดทั้งในระยะสั้น ซึ่งสามารถดำเนินการได้ภายใน 1 ปี และระยะปานกลางซึ่งสามารถดำเนินการได้ภายใน 2 - 3 ปี และกำหนดแนวทางการศึกษาเป็น 3 ขั้นตอน นำข้อมูลที่รวบรวมได้จากการดำเนินงานระหว่างปี 2545 - 2547 รวมทั้งข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาทำการวิเคราะห์เพื่อสรุปวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยคาดหมายว่าผลที่ได้จากการศึกษาจะช่วยให้โครงการหลวงได้แผนการจัดการการผลิตเพื่อจำหน่ายของศูนย์พัฒนาฯ ต่าง ๆ ในพื้นที่โครงการหลวงที่เน้นความมีประสิทธิภาพ ผลผลิตมีความปลอดภัยและมีความสอดคล้องกับความต้องการของตลาด ภายใต้กรอบปณิธานของโครงการหลวงที่มุ่งเน้นปรับปรุงคุณภาพชีวิตและสังคมของชาวเขานบนพื้นที่สูง โครงการหลวงจะทราบแนวทางการดำเนินงานด้านการตลาดและแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพของห่วงโซ่อุปทานในระดับต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับเงื่อนไขการผลิต และนโยบายการค้าสินค้าเกษตรของรัฐบาล ตลอดจนสภาพการแข่งขันของสินค้าทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ และโครงการหลวงจะทราบกลยุทธ์ทางการตลาดในระยะสั้นและระยะปานกลางสำหรับสินค้าที่มีศักยภาพ เพื่อการพัฒนาและขยายตลาดของโครงการหลวงต่อไป

ผลจากการศึกษาได้พบว่า มูลนิธิโครงการหลวงมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาและเสริมสร้างระดับคุณภาพชีวิตของครัวเรือนเกษตรบนพื้นที่สูง ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และรวมถึงการสนับสนุนให้เกิดรูปแบบและแนวทางในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเป็นหน่วยงานหลักในการสนับสนุนให้เกิดการค้นคว้าวิจัยตลอดจนการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีกับระบบการเกษตรบนพื้นที่สูง รวมไปถึงหน่วยราชการต่าง ๆ ปัจจุบันโครงการหลวงมีสถานีวิจัยการเกษตรบนพื้นที่สูงจำนวน 4 สถานี และมีศูนย์พัฒนา ฯ จำนวน 37 แห่ง ครอบคลุมพื้นที่ 1.59 ล้านไร่ อยู่ในจังหวัดเชียงใหม่ เชียงราย แม่ฮ่องสอน พะเยา และลำพูน โดยจังหวัดเชียงใหม่มีสัดส่วนของพื้นที่สูงสุดร้อยละ 78.83 ของพื้นที่โครงการหลวงทั้งหมด ได้ประสานกิจกรรมการพัฒนาบนพื้นที่สูงเพื่อให้เกษตรกรสามารถผลิตสินค้าได้อย่างมีคุณภาพและมีความปลอดภัยแก่ผู้บริโภค ตามกระบวนการเพาะปลูกพืชผักที่ดี (GAP) ตลอดจนเสริมสร้างระบบความปลอดภัย (food safety) ในทุกห่วงโซ่อาหารจากขั้นตอนการผลิตไปสู่ผู้บริโภค รวมไปถึงการมีโรงงานคัดบรรจุผลผลิตที่ได้มาตรฐาน เพื่อสร้างความเชื่อถือและเชื่อมั่นจากผู้บริโภคทั้งตลาดภายในประเทศและตลาดต่างประเทศ

สินค้าเกษตรที่ได้รับการพัฒนาบนพื้นที่สูง กลุ่มพืชผล กลุ่มผลไม้ และกาแฟ รวมกันคิดเป็นสัดส่วนถึงร้อยละ 73.26 ของมูลค่าสินค้าทั้งหมด ชนิดของพืชที่สำคัญ ได้แก่ ผักกาดหอม ห่อกะหล่ำปลี ผักกาดขาวปลี ปวยเล้ง เซเลอรี่ ผักกาดหวาน ผักกาดหางหงส์ พริกหวาน ข้าวโพดหวานสองสี พักทองญี่ปุ่น แดงกวญี่ปุ่น มะเขือเทศเชอร์รี่ มะเขือเทศดอยคำ แคร้รอต เป็นต้น ส่วนผลไม้ที่สำคัญ เช่น สตรอเบอรี่ พลับ พืช เสาวรสหวาน องุ่นไร้เมล็ด อาโวคาโด เป็นต้น อุปทานสินค้าเกษตรบนพื้นที่สูงมีปริมาณของผลผลิตพืชผักมากกว่าผลไม้ วิธีการซื้อขายสินค้าพืชผักนั้นจะเป็นแบบตกลงเป็นรายวันเป็นส่วนใหญ่ เกษตรกรมีความเข้าใจในการขึ้นลงของราคาและยินดียอมรับความเสี่ยงโดยอาศัยข้อมูลราคาในแต่ละวันเป็นเครื่องตัดสินใจ ลักษณะของวิธีการซื้อขายและการรวบรวมผลผลิตนั้นพบว่า มีลักษณะของการแข่งขันในระหว่างผู้ประกอบการค้ากับโครงการหลวง ศูนย์พัฒนาโครงการหลวงแต่ละแห่งเป็นผู้รวบรวมผลผลิตจากเกษตรกรภายในศูนย์พัฒนา ฯ แล้วจัดส่งให้กับงานคัดบรรจุโครงการหลวง ในการจัดการห่วงโซ่อุปทานสินค้าเกษตรของศูนย์ พัฒนา ฯ ศูนย์พัฒนา ฯ จะรับซื้อผลผลิตตามราคาดตลาดตามแผนการส่งเสริมที่กำหนดไว้ล่วงหน้า สินค้าพืชผักที่ศูนย์พัฒนา ฯ รวบรวมจากเกษตรกรนั้น จะอยู่ภายใต้การแนะนำส่งเสริมการผลิตในรูปแบบของพืชผักปลอดภัย (GAP) และได้คุณภาพตามหลักการของ GAP มีการตรวจสอบและควบคุมกระบวนการผลิตในประเด็นด้านสุขอนามัยและความปลอดภัยด้านสารเคมี ก่อนที่เกษตรกรจะเก็บเกี่ยว ทำให้สินค้าพืชผักและผลไม้ที่ศูนย์พัฒนา ฯ รับซื้อจะมีระดับราคาเฉลี่ยสูงกว่าระดับราคาเฉลี่ยที่พ่อค้าท้องถิ่นรับซื้อ

การจัดการด้านการตลาดของสินค้าพืชผักและผลไม้ดอยคำจะมีกระบวนการ โดยเริ่มจากงาน คัดบรรจุแม่เหิยะภายใต้ระบบประกันคุณภาพ (GMP) และ HACCP ตามมาตรฐานของ CODEX เพื่อเป็นการรับประกันความปลอดภัยตลอดห่วงโซ่อุปทานของสินค้าพืชผักและผลไม้ก่อนจะ ส่งผ่านไปยังผู้ทำหน้าที่การตลาดในส่วนต่าง ๆ แล้วกระจายไปสู่ผู้บริโภค ทางฝ่ายขายของ โครงการหลวงจะขายผ่านกลุ่มไฮเปอร์และซูเปอร์มาร์เก็ต กลุ่มที่เป็นตัวแทนในการกระจายสินค้า ให้กับผู้ค้าปลีก บริษัทไทยคิฟิ ฝ่ายจัดซื้อการบินไทย ร้านดอยคำ ที่เหลือขายผ่านร้านค้าเฉพาะทาง โรงแรม ร้านอาหาร และอื่น ๆ

การตัดแต่งและคัดคุณภาพ มีต้นทุนการตลาดสำหรับพืชผักส่งเสริมเกิดขึ้นกับงานคัดบรรจุ เฉลี่ยกิโลกรัมละ 5.09 บาท สำหรับในกรณีของพืชผัก fancy จะมีต้นทุนการตลาดของงานคัดบรรจุ ที่สูงกว่าพืชผักส่งเสริม กล่าวคือ กิโลกรัมละ 9.65 บาท ต้นทุนการตลาดดังกล่าวยังไม่ได้นับรวมค่า การสูญเสียเนื่องจากการตัดแต่งซึ่งคิดเป็นร้อยละ 25.18 สำหรับพืชผักส่งเสริมและร้อยละ 30.01 สำหรับพืชผัก fancy

ในการกำหนดราคาพืชผักดอยคำนั้น หากเป็นพืชผักทดลองใหม่ยังไม่มีคู่แข่งในตลาดการตั้ง ราคาพืชผักในกลุ่มนี้จะพิจารณาจากค่าประมาณการต้นทุนการผลิต บวกด้วยค่าการตลาดต่าง ๆ แต่ หากเป็นพืชผักส่งเสริมที่มีคู่แข่งในตลาด การตั้งราคาจะมีองค์ประกอบของปัจจัย ได้แก่ ระดับราคา ของสินค้าชนิดเดียวกันในตลาดปลายทางในช่วงเวลาที่ผ่านมา ทอนด้วยค่าการตลาด เพื่อนำมาใช้ เป็นค่าประมาณการราคาขาย ณ โรงคัดบรรจุ สำหรับราคารับซื้อจากศูนย์พัฒนา ฯ จะใช้ สถานการณ์และราคารับซื้อในตลาดท้องถิ่น และต้นทุนการตลาดในการคัดบรรจุ และค่าการจัดการ แล้วนำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดราคาที่รับซื้อและจ่ายเงินคืนให้กับศูนย์พัฒนา ฯ ต่อไป

การขายส่งพืชผักดอยคำจะขายผ่านทางช่องทางการตลาดสมัยใหม่ (modern trade) ได้แก่ ห้างไฮเปอร์และซูเปอร์มาร์เก็ต ร้านค้าเฉพาะทาง ร้านดอยคำ และกลุ่มลูกค้าเฉพาะ เช่น ไทยคิฟิ คริวการบินไทย กลุ่มโรงแรม และร้านอาหาร เป็นต้น ราคาขายส่งของฝ่ายขายเชียงใหม่จะแตกต่าง จากระดับราคาขายส่งของฝ่ายขายกรุงเทพ ฯ ร้อยละ 14.0 ส่วนความแตกต่างของระดับราคาใน ตลาดแต่ละแหล่งสะท้อนถึงส่วนเหลือการตลาด (marketing margin) ส่วนเหลือนี้นับรวมทั้งต้นทุนการตลาดและค่าการจัดการที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมการตลาด ในส่วนของผลไม้ ความแตกต่างของราคาระหว่างระดับขายส่งเชียงใหม่กับระดับขายส่งกรุงเทพ ฯ ของโครงการหลวง พบว่า มีความแตกต่างกันร้อยละ 29.8 (เฉลี่ยปี 2547 และ 2548)

การประเมินความคิดเห็นของผู้ซื้อสินค้าและผลิตภัณฑ์ดอยคำพบว่า ผู้ซื้อส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับสินค้าพืชผักดอยคำมากกว่าสินค้าดอยคำชนิดอื่น ๆ เพราะเห็นว่ามีความสดและ คุณภาพ มีความปลอดภัย ได้มาตรฐานด้านสุขอนามัย มีตรารับรองที่น่าเชื่อถือ และรูปลักษณ์ของ

การบรรจุหีบห่อ สำหรับข้อเสนอแนะ ผู้บริโภคได้ให้ความเห็นว่าควรจัดให้มีสาขาเพิ่มเพื่อเพิ่มแหล่งจำหน่ายให้มากขึ้น

ในด้านการค้าพืชกระหว่างประเทศของไทยนั้นพบว่า การค้าพืชผักโดยรวมมีการส่งออกมากกว่าการนำเข้า โดยในปี 2547 มีการส่งออกรวม 6,987.41 ล้านบาท และมีการนำเข้า 2,061.16 ล้านบาท หรือเป็นการค้าได้ดุลจำนวน 4,926.25 ล้านบาท การส่งออกส่วนใหญ่เป็นการส่งออกพืชผักสดแช่เย็น อย่างไรก็ตามเป็นที่น่าสังเกตว่าอัตราการขยายตัวของการส่งออกนั้นมีการขยายตัวช้ากว่าการขยายตัวของการนำเข้าถึง 2 เท่าตัว หากสถานการณ์เป็นในลักษณะนี้ คาดว่าดุลการค้าพืชผักจะเปลี่ยนเป็นดุลการค้าขาดดุลเกิดขึ้นได้ ตลาดที่สำคัญสำหรับการส่งออกพืชผักจากไทย ได้แก่ ตลาดในกลุ่มประเทศเอเชียตะวันออก และตลาดในกลุ่มอาเซียนเป็นสำคัญ ตลาดในกลุ่มของยุโรป อเมริกาเหนือ ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ เป็นการค้าสินค้าพืชผักเป็นบางชนิด

ในด้านการค้าผลไม้ มีการส่งออกผลไม้ในปี 2547 เพิ่มขึ้นเล็กน้อยจากปี 2546 ส่วนการนำเข้ามีมูลค่าการนำเข้าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องนับจากปี 2545 สินค้านำเข้าที่สำคัญ ได้แก่ แอปเปิล องุ่นสด แพร์ และควินซ์สด การค้าผลไม้ของไทยในภาพรวมแล้วยังมีการค้าได้ดุลในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา แต่ความได้เปรียบดุลการค้านั้นได้ลดน้อยถอยลงเป็นลำดับ สำหรับตลาดส่งออกผลไม้ที่สำคัญของไทย ได้แก่ ตลาดในกลุ่มประเทศเอเชียตะวันออกและตลาดในกลุ่มอาเซียน

การทำความเข้าใจความตกลงทวิภาคีในรูปของเขตการค้าเสรีของไทยกับบางประเทศ ได้แก่ จีน ออสเตรเลีย อินเดีย และนิวซีแลนด์ ในกลุ่มประเทศดังกล่าวพบว่า ในการค้าเสรีสินค้าพืชผักและผลไม้กับจีน (โดยประเทศไทยได้อัตราภาษีในกลุ่มสินค้านี้ดังกล่าวให้เป็นร้อยละ 0 นับตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2546 เป็นต้น) นั้น ประเทศไทยเป็นผู้ขาดดุลการค้ามานับตั้งแต่ปี 2545 และการขาดดุลการค้าเพิ่มขึ้นได้ขยายตัวเพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับ สินค้าที่พืชผักที่ประเทศไทยขาดดุลกับจีนมาก ได้แก่ แครี่รอต กระเทียมสด กะหล่ำดอก บล็อกโคลี่ และเห็ดต่าง ๆ ทำให้แห้ง พืชผักที่ได้ดุลกับจีน ได้แก่ ข้าวโพดฝักอ่อน ซึ่งมีปริมาณส่งออกเล็กน้อย ในส่วนของผลไม้ที่ขาดดุลกับจีนมาก ได้แก่ แอปเปิลสด แพร์ และควินซ์สด ส่วนผลไม้ที่ประเทศไทยได้ดุลการค้ากับจีนที่สำคัญ ได้แก่ ลำไยสด ทุเรียนสด กุ้งแช่สุก และลิ้นจี่สด

ผลการวิเคราะห์ ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับสินค้าโครงการหลวง (SWOT Analysis) พบว่า ปัจจัยที่เป็นโอกาสของระบบตลาดสินค้าของโครงการหลวง ได้แก่ คนในสังคมให้ความสนใจบริโภคอาหารปลอดภัยมากขึ้น ผู้บริโภคให้ความสนใจผลิตภัณฑ์โครงการหลวง/ตราสินค้าคอกยคำ ตลาด modern trade เอื้อต่อการกระจายสินค้าและการเข้าถึงสินค้าของผู้บริโภค ระบบของโลจิสติกส์ของเอกชนเกื้อหนุนต่อการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการกระจายสินค้า การสร้างพันธมิตรในระบบห่วงโซ่อุปทานสามารถเปิดช่องทางการตลาดใหม่ ๆ มีการกระจายตัวของ

เกษตรกรในโครงการถึง 257 หมู่บ้าน สามารถรองรับนโยบายภายใต้การหนุนเสริมของศูนย์พัฒนา 37 ศูนย์ และ 4 สถานี

ปัจจัยที่เป็นข้อจำกัดระบบตลาดสินค้าของโครงการหลวง ได้แก่ นโยบาย FTA กับจีนทำให้ราคาผักเมืองหนาวต่ำลง ภัยคุกคามจากคู่แข่ง/สินค้าทดแทนมีเพิ่มขึ้น กำแพงกีดกันของคู่แข่งรายใหม่อ่อนตัวลงเนื่องจากความไม่เข้าใจเรื่องสินค้าปลอดภัยของผู้บริโภค ศูนย์พัฒนา ฯ ที่มีประสิทธิภาพต่างกันยังไม่ได้จัดกลุ่มคุณภาพ การปฏิบัติเพื่อป้องกันผลผลิตสู่ตลาดยังขาดความสม่ำเสมอ กลุ่มผู้บริโภคยังไม่เห็นความแตกต่างระหว่างผักอินทรีย์กับผักปลอดภัย

ปัจจัยที่เป็นจุดแข็งของระบบตลาดสินค้าโครงการหลวง ได้แก่ บุคลากรทุกคนมีความรักและภาคภูมิใจในองค์กร ตราสินค้าคอยคำเป็นที่เชื่อถือ ระบบการผลิตได้รับการรับรอง GAP และฝ่ายตลาดได้รับมาตรฐาน GMP และ HACCP นโยบายอาหารปลอดภัยขององค์กรช่วยหนุนเสริมยุทธศาสตร์สำคัญในการส่งเสริมคุณภาพสินค้า คุณภาพ/มาตรฐานของสินค้าเป็นที่พอใจของผู้บริโภค พี่พืชมักทดลองช่วยเสริมความโดดเด่นในเรื่องผลิตภัณฑ์ใหม่ นโยบายส่งเสริมการขายในรูปแบบของการจัดงานแสดงสินค้าได้รับความสนใจ

ปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนของระบบตลาดสินค้าโครงการหลวง ได้แก่ ฝ่ายการผลิต ฝ่ายการตลาด ยังขาด shared vision ยังขาดกลไก/การกำหนด KPIs ในการปฏิบัติงาน นโยบายการกำหนดราคายังไม่ชัดเจน การตลาดมีลักษณะ production driven ระบบการขนส่งมีต้นทุนต่อหน่วยสูงกว่าเอกชน ข้อจำกัดด้านจุดจำหน่ายสินค้ามีไม่มากพอ เปอร์เซนต์ความสูญเสียของสินค้ามีมาก ยังไม่มีนโยบายส่งเสริมการตลาดสำหรับลูกค้ากลุ่มธุรกิจ กลุ่มพีชทดลองมีปริมาณออกสู่ตลาดไม่แน่นอน ผักอินทรีย์ยังไม่มีนโยบายที่ชัดเจน

ข้อเสนอแนะ ปัจจุบันผลของโลกาภิวัตน์อันเนื่องมาจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทุกภูมิภาคของโลก เมื่อปัจจัยดังกล่าวผนวกเข้ากับแรงกดดันจากนโยบายการค้าเสรีและการเปิดตลาดสินค้า ได้มีผลอย่างมากต่อความเป็นพลวัตในตลาดสินค้าเกษตรในระดับต่าง ๆ ทั้งในระดับภายในประเทศและต่างประเทศ และทำให้ตลาดเป็นของผู้บริโภคเพิ่มมากขึ้น ผลการศึกษาในเรื่องนี้ได้นำไปสู่ข้อเสนอแนะดังนี้

1. ในช่วงกว่า 3 ทศวรรษที่ผ่านมา มูลนิธิโครงการหลวงได้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาและเสริมสร้างระดับคุณภาพชีวิตของครัวเรือนเกษตรบนพื้นที่สูง ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และรวมถึงการสนับสนุนให้เกิดรูปแบบและแนวทางในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม เป็นหน่วยงานหลักในการสนับสนุนให้เกิดการค้นคว้าวิจัยตลอดจนการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีกับระบบการเกษตรบนพื้นที่สูง ส่งเสริมให้เกษตรกรชาวเขาปลูกหรือเพาะเลี้ยงทดแทนการเพาะปลูกพืชที่ผิดกฎหมาย ทั้งนี้ได้ส่งเสริมให้เกษตรกรบนพื้นที่สูงได้ปลูก

พืชผักและไม้ผลเมืองหนาวเพื่อสนองกับความต้องการของตลาดภายในประเทศและตลาดต่างประเทศ โครงการหลวงจะต้องเสริมสร้างและพัฒนากลไกตลาดสินค้าเกษตรบนพื้นที่สูงเพื่อเป็นช่องทางในการจำหน่ายสินค้าให้กับเกษตรกรไปพร้อมกับการพัฒนามาตรฐานผลิตภัณฑ์ของสินค้าเกษตรของโครงการหลวงให้เกิดความต่อเนื่อง การผลิตที่ได้มาตรฐานผลิตภัณฑ์จะเป็นการสร้างจุดเด่นในตัวสินค้าให้กับผู้บริโภคและทำให้ข้อจำกัดในการส่งออกหมดไป พร้อมกันนี้ ควรที่จะอาศัยความได้เปรียบในด้านความหลากหลายของสภาพทางกายภาพของพื้นที่ (place diversity) และรวมถึงความหลากหลายของชนเผ่า (people diversity) เพื่อพัฒนาให้เกิดความหลากหลายของสินค้าเกษตรบนพื้นที่สูง (product diversity)

2. แม้ว่าโครงการหลวงจะได้พัฒนากลไกในระดับห่วงโซ่อุปทานโดยได้ให้ความสำคัญกับความสด ความปลอดภัย และคุณภาพ ในตัวของสินค้าพืชผักและผลไม้ โดยมีศูนย์พัฒนา ฯ เป็นแหล่งส่งเสริมและแหล่งรวบรวมผลผลิต มีศูนย์คัดบรรจุในการควบคุมด้านคุณภาพและมาตรฐานด้านสุขอนามัย ทำให้สินค้าพืชผักและผลไม้ในเครื่องหมายคอกำของโครงการหลวง ได้รับความเชื่อถือและมีช่องทางการตลาดในรูปของช่องทางการตลาดสมัยใหม่ อย่างไรก็ตามในช่องทางการตลาดสมัยใหม่ได้มีการแข่งขันทางด้านอุปทานจากแหล่งผลิตอื่น ๆ ในพืชผักบางชนิดเพิ่มขึ้น แม้ว่าสินค้าคอกำจะมีจุดแข็งในตราของสินค้าและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ แต่ก็ต้องเผชิญกับการแข่งขันในสินค้าในลักษณะเดียวกัน ดังนั้น การที่จะทำให้ผู้บริโภคยังคงต้องเลือกซื้อและขยายกลุ่มของผู้ซื้อในผลิตภัณฑ์สินค้าคอกำให้ต่อเนื่องไปนั้น มีความจำเป็นที่โครงการหลวงจะต้องให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการตลาดในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ทั้งการสร้างเชื่อมั่นในตราสินค้าคอกำ (ที่ผูกพันไว้กับคุณภาพของสินค้าและความปลอดภัย) ตลอดห่วงโซ่อุปทาน การสร้างความตระหนักถึงการมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือโครงการในพระราชดำริและการรักษาสีเขียวตลอด การให้ข้อมูลเกี่ยวกับตัวสินค้าและแหล่งที่มา เป็นต้น

3. ควรให้ความสนใจกับมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ ความสด ความปลอดภัย ความใหม่ และทันสมัย และรวมถึงด้านสถานที่ ได้แก่ การพัฒนาและปรับปรุงสถานที่จำหน่ายสินค้า ไม่ว่าจะเป็นการจัดวางสินค้าให้เป็นระเบียบ สวยงาม เพราะเป็นสิ่งที่ผู้ซื้อให้ความสำคัญในอันดับต้น ๆ รวมถึงการให้ความสะดวกในการเข้าถึงแหล่งจำหน่าย การให้บริการของแหล่งจำหน่ายโดยเฉพาะร้านคอกำ ตลอดจนการประชาสัมพันธ์สินค้า ซึ่งผู้ซื้อได้ให้ความสำคัญ การพัฒนาและปรับปรุงในด้านนี้ จะทำให้ผู้ซื้อได้รับข่าวสารข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจนเกี่ยวกับสินค้าและผลิตภัณฑ์จากโครงการหลวง

4. การกำหนดราคาตลาดสินค้าพืชผักและผลไม้คอกำมีความผูกโยงกับต้นทุนการจัดการทางการตลาดของโครงการหลวง ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างระบบการบริหารจัดการ

ต้นทุนในกระบวนการตลาด โดยเฉพาะในกิจกรรมการขนส่งและการคัดบรรจุเพื่อลดความสูญเสียที่จะพึงเกิดขึ้น

5. สินค้าพืชผักแม้จะเป็นผู้นำทางการตลาดในปัจจุบัน แต่การที่จะรักษาความเป็นผู้นำทางการตลาดให้คงอยู่ต่อไปในภาวะของการแข่งขันที่มีเพิ่มสูงขึ้นในอนาคตนั้น โครงการหลวงควรจะต้องสร้างบทบาทของการเป็นผู้นำในการสร้างนวัตกรรมสิ่งใหม่ๆ มานำเสนอให้ผู้บริโภค (market driving) ไปพร้อมกับการสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้ซื้อว่าผู้ซื้อต้องการอะไรและสร้างสินค้าให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค (market driven) ทั้งนี้เพื่อเป็นการช่วยลดความเสี่ยงทั้งในเรื่องความไม่แน่นอนด้านอุปสงค์ (demand uncertainly) และความไม่แน่นอนในเรื่องเทคโนโลยี (technological uncertainly) ที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วมาก

6. นโยบายการจัดทำเขตการค้าเสรีของรัฐที่ผ่านมาพบว่าการจัดทำเขตการค้าเสรี โดยเฉพาะกับจีน นั้นได้มีผลกระทบต่อการผลิตพืชผักและผลไม้บนพื้นที่สูงในรูปของระดับราคาที่ลดลง ซึ่งย่อมจะส่งผลกระทบต่อระดับรายได้ของเกษตรกรบนพื้นที่สูงตามมา ดังนั้นการบริหารจัดการในระบบการผลิตบนพื้นที่สูงจึงควรให้ความสนใจกับความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ของสินค้า

7. การสร้างความหลากหลายของผลิตภัณฑ์สินค้าพืชผัก โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับการผลิตพืชผักอินทรีย์เพื่อส่งให้กับตลาดผู้บริโภคในเมืองนั้น จากการศึกษาได้พบว่า ในระหว่างราคาพืชผักอินทรีย์และพืชผักปลอดภัยนั้นมีความแตกต่างกันไม่มากนัก ซึ่งเป็นเครื่องสะท้อนว่าตลาดผู้บริโภคพืชผักอินทรีย์นั้นยังมีจำกัด และไม่สามารถแข่งขันได้กับพืชผักปลอดภัยในช่องทางการตลาดสมัยใหม่ โครงการหลวงจึงควรให้ความสำคัญระมัดระวังในการขยายอุปทานของผลผลิตพืชผักอินทรีย์เพื่อป้อนตลาดภายในประเทศ

8. ปัจจุบันสินค้าของมูลนิธิโครงการหลวงและแหล่งผลิตที่ดูแลโดยศูนย์พัฒนา ฯ ได้มีการขยายตัวไปจากอดีตเป็นอย่างมาก จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ฝ่ายการตลาดควรจะได้กำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ได้แก่ “เพิ่มการขยายตลาดเชิงรุกสำหรับอาหารปลอดภัยควบคู่ไปกับการรณรงค์ให้คนไทยรักสุขภาพ” โดยมีเป้าหมายตลาด (target markets) ซึ่งเป็นตลาดสินค้าปลอดภัยเพื่อสนับสนุนลูกค้า ในสองกลุ่มลูกค้าประกอบด้วย (1) กลุ่มผู้ผลิตที่เป็นเกษตรกรบนพื้นที่สูง (business users) ซึ่งความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรจึงควรที่จะเร่งพัฒนากลยุทธ์ตลาด

9. กลไกการขับเคลื่อนระบบตลาดเชิงรุกต้องสามารถเชื่อมโยงการดำเนินงานของกลุ่มบุคคล 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่โครงการต้องตอบสนองซึ่งประกอบด้วยกลุ่มเกษตรกรบนพื้นที่สูง และกลุ่มผู้บริโภค ทั้งผู้บริโภคทั่วไปและธุรกิจ 2) กลุ่มเจ้าหน้าที่/บุคลากร ผู้ดำเนินงานทาง

ธุรกิจในการโครงการหลวงที่ต้องการความช่วยเหลือเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันได้ และ 3) กลุ่มผู้บริหารระดับสูงในคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ที่ร่วมกันในการกำหนดทิศทางและนโยบาย

10. เพื่อก้าวให้ทันกับความเป็นพลวัตของตลาดที่จะมีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้นในอนาคต มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ฝ่ายตลาดโครงการหลวงจะต้องดำเนินกลยุทธ์การใช้พันธมิตรธุรกิจร่วมดำเนินงาน (business partners) ซึ่งจะเป็นการสร้างประสิทธิภาพให้กับกิจกรรมทางการตลาดเหล่านั้น เช่น กิจกรรมขนส่งกิจกรรม IT กิจกรรมคลังสินค้า เป็นต้น

11. ในการพัฒนาการทำงานร่วมกันเพื่อสร้างคุณค่าผลิตภัณฑ์ (value delivery network) ควรให้ความสำคัญกับรูปแบบของการสร้างคุณค่าแบบลูกโซ่กระบวนการหลักทางธุรกิจ จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากส่วนงานต่าง ๆ ของโครงการหลวง

12. แผนการขับเคลื่อนห่วงโซ่อุปทานของโครงการ ได้แก่ (ก) การพัฒนาระบบข่าวสาร (ข) การพัฒนางานวิจัย/ค้นคว้า (ค) การพัฒนาระบบการพยากรณ์และประมาณความต้องการผลผลิต (ง) การพัฒนาระบบขนส่งและคลังสินค้า (จ) การพัฒนาระบบการวิเคราะห์ต้นทุน เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ประเมินผล และพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทาน การพัฒนาทั้ง 5 ข้อ ดังที่ได้กล่าวถึง โครงการหลวงจำเป็นต้องเริ่มงานอย่างจริงจัง เพื่อให้ระบบตลาดขับเคลื่อน ซึ่งในการปฏิบัติงานทั้ง 5 ระบบ อาจใช้ผู้ร่วมธุรกิจภายนอกมารับภาระงานไป ทำให้โครงการมุ่งเน้นงานด้านการผลิต การขยายตลาด และมุ่งสู่ตลาดขนาดใหญ่ได้เต็มที่