

แนวทางการพัฒนาและบริหารจัดการที่ดินของกองทัพบก
เพื่อเพิ่มประโยชน์ทางสังคมและเชิงพาณิชย์

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

นางสาว นภารัตน์ ศรีวรรณวิทย์

ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท แกรนด์ คาแนล แลนด์ จำกัด (มหาชน)

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2564

เอกสารวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาและบริหารจัดการที่ดินของกองทัพบก เพื่อเพิ่ม
ประโยชน์ทางสังคมและเชิงพาณิชย์


โดย นางสาว นภารัตน์ ศรีวรรณวิทย์

อาจารย์ที่ปรึกษา พันเอกหญิง ปัทมา สมสนั่น

วิทยาลัยการทัพบก อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรหลักประจำ วิทยาลัยการทัพบก ปีการศึกษา 2564 และเห็นชอบให้เป็น
เอกสารวิจัยส่วนบุคคลที่อยู่ในเกณฑ์ระดับ


พลตรี  ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก
(มหศักดิ์ เทพหัสดิน ณ อยุธยา)

คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล

พันเอก  ประธานกรรมการ
(ประภาส แก้วศรีงาม)

 ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิตยา สีนเฮวี่)

พันเอกหญิง  กรรมการ
(ศศพินธุ์ วัชรธรรม)

พันเอกหญิง  กรรมการ
(ฐิติญา จันทวุฒิ)

พันเอกหญิง  กรรมการ
(ปัทมา สมสนั่น)

บทคัดย่อ

ผู้วิจัย	นางสาว นภารัตน์ ศรีวรรณวิทย์
เรื่อง	แนวทางการพัฒนาและบริหารจัดการที่ดินของกองทัพบก เพื่อเพิ่มประโยชน์ทางสังคมและเชิงพาณิชย์
วันที่	กันยายน 2564 จำนวนคำ : 7,622 จำนวนหน้า : 22
คำสำคัญ	การพัฒนาและบริหารจัดการ, โครงการอสังหาริมทรัพย์, ยุทธศาสตร์ชาติ, ที่ดินของกองทัพบก
ชั้นความลับ	ไม่มีชั้นความลับ

การศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดินของกองทัพบก เพื่อเพิ่มประโยชน์ทางสังคมและเชิงพาณิชย์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการร่วมมือระหว่างกองทัพบกกับภาคเอกชน ที่มีความเชี่ยวชาญและมีความพร้อมในการลงทุน รวมทั้งศึกษาผลประโยชน์และผลตอบแทนการลงทุนที่เป็นไปได้และเหมาะสมจากการพัฒนาและบริหารจัดการที่ดิน นอกจากนี้ยังศึกษาหาแนวทางพัฒนาโครงการและบริหารจัดการที่เหมาะสมกับภาวะตลาดและความต้องการของผู้ใช้บริการ และก่อให้เกิดประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์พื้นที่ของกองทัพบก

จากการวิจัยพบว่า การพัฒนาและบริหารจัดการที่ดินโดยความร่วมมือและประสานกับภาคเอกชนเพื่อพัฒนาที่ดินสู่โครงการอสังหาริมทรัพย์ที่มีรูปแบบการพัฒนาแบบโครงการมิกซ์ยูสที่จะเป็นประโยชน์กับทั้งกองทัพบก และ ภาคสังคม อีกทั้งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ 20 ปี ในด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม และ ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

ผู้วิจัยคาดหวังว่าผลการวิจัยครั้งนี้จะสามารถนำไปต่อยอดในการทำการศึกษาและวิจัยต่อเนื่องในรายละเอียดของที่ดินรายแปลงที่มีศักยภาพ เพื่อให้เกิดประโยชน์ตามที่คาดหวัง ทั้งการได้แนวทางในการพัฒนาโครงการที่เหมาะสม ซึ่งช่วยสร้างโอกาส สร้างงาน สร้างความเจริญ และการเติบโตทางเศรษฐกิจให้กับประเทศไทย ก่อให้เกิดคุณภาพชีวิต และ

ความเป็นอยู่ที่ดีกับคนในชุมชนและพื้นที่ที่พัฒนา รวมทั้ง ภาครัฐจะมีโอกาสที่จะได้รับ
ผลตอบแทนที่มากขึ้นและสามารถนำไปใช้พัฒนาประเทศอย่างต่อเนื่องในระยะยาว

ABSTRACT

AUTHOR: MISS NAPARAT SRIWANVIT

TITLE: A study on the development of Royal Thai Army's land management for social contribution and commercial perspective.

DATE: September,2021 **WORD COUNT:** 7,622 **PAGES:** 22

KEY TERMS: Development and Management, Property Development Project, National Strategic plan, Land under the Royal Thai Army

CLASSIFICATION: Unclassified

The objective of the research is to study and illustrates a feasibility on potential cooperation between the army and specialists from leading private corporations of property investment and development who have high capability both in term of knowledge and capital. Also, to study potential benefits and feasible returns from the Mixed used project development. Furthermore, appropriate format match with the market situations and customer needs would be identified for next step development in order to optimize the effectiveness and efficiency of its land management.

The research outcome shows that a mutual cooperation between professional specialist from private sector and the army force would be feasible and create opportunities from land development to property management which will benefit to society and the army itself. The outcome is also aligned the 20-year national strategic plan in the areas of opportunity creation for social equality as well as to increase people's well-being with friendly environment.

The further studies related to the details of specific locations can be generating incremental benefits to the army and society and potentially increases demands in labor force as well as to grow business economies for the country. The extended research can also improve the people's quality of life together with incremental wealth of nations in the long run.

กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความรู้และความกรุณาจากคณาจารย์ของวิทยาลัยการทัพบกทุกท่านที่กรุณาประสิทธิประสาทวิชาให้ความรู้และประสบการณ์ที่ทรงคุณค่าอย่างสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งคณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล พันเอก ประภาส แก้วศรีงาม พันเอกหญิง ฐิติญา จันทวุฒิ พันเอกหญิง ศศพินธุ์ วัชรธรรม และพันเอกหญิง ปัทมา สมสนั่น ที่กรุณาให้คำปรึกษา และมอบแนวคิดที่เป็นประโยชน์ในการจัดทำเอกสารวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ตามแบบฉบับของ วิทยาลัยการทัพบก รวมถึงตรวจสอบต้นฉบับอย่างละเอียด จนทำให้งานวิจัยนี้เสร็จสมบูรณ์ นอกเหนือจากคำแนะนำและข้อเสนอแนะทางวิชาการ อันเป็นประโยชน์ในการวิจัยแล้ว ยังได้รับกำลังใจและคำชี้แนะที่เป็นประโยชน์ยิ่ง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิตยา สีนเฮาว์ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา ที่กรุณาสนับสนุนและให้คำแนะนำ อันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย รวมถึง พลตรี มหศักดิ์ เทพหัสดิน ณ อยุธยา ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก ที่กรุณาอนุมัติให้ผู้วิจัยรวบรวม ข้อมูลอันเป็นประโยชน์จากผู้เกี่ยวข้อง และขอขอบคุณ พลเอก หัสพงศ์ ยุวนวรรณนะ อดีต รองผู้บัญชาการทหารสูงสุด กองบัญชาการกองทัพไทย และ พันเอก ปรีดา เขยคำแห่ง อดีตผู้อำนวยการ กองอสังหาริมทรัพย์ กรมส่งกำลังบำรุงทหารบก ที่กรุณาสละเวลาให้ ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย รวมถึงผู้อยู่เบื้องหลังทุกท่านที่สนับสนุน และเป็นกำลังใจในการทำวิจัยฉบับนี้ให้สำเร็จสมบูรณ์ได้ สมตามความมุ่งหวัง ความดีอันเกิดจาก ผลงานการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยขอมอบให้ผู้ที่มีส่วนร่วมในงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นทุกท่านด้วยความเคารพรัก และหวังว่าวิจัยฉบับนี้ น่าจะเป็นประโยชน์ และก่อให้เกิดผลดีต่อวิทยาลัยการทัพบก กองทัพบก และประเทศชาติสืบไป

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	3
กรอบแนวคิดการวิจัย	4
วิธีการศึกษา	5
ประโยชน์ที่ได้รับ	5
บทที่ 2 บทวิเคราะห์	6
ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาและบริหารจัดการที่ดินของกองทัพบก เพื่อเพิ่มประโยชน์ทางสังคมและเชิงพาณิชย์	7
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับแนวทางพัฒนา และบริหารจัดการที่ดินของกองทัพบก เพื่อเพิ่มประโยชน์ทางสังคมและ เชิงพาณิชย์.....	8
การวิเคราะห์ ทางเลือกและแนวทางในการพัฒนาที่ดินของกองทัพบก	14
การวิเคราะห์ทางเลือกใหม่ที่เหมาะสม	15
บทที่ 3 บทอภิปรายผล	17
บทที่ 4 บทสรุป	21
เอกสารอ้างอิง	23
ประวัติผู้วิจัย	26
ภาคผนวก	27

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากการศึกษากรอบแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ภายใต้วิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” และ การพิจารณาตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พุทธศักราช 2561 – 2580 ด้านยุทธศาสตร์สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม และ ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม รวมทั้งแผนแม่บท 23 แผนภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 3 ด้าน คือ 1. ด้านพื้นที่และเมืองน่าอยู่อัจฉริยะ 2. ด้านการพัฒนาเศรษฐกิจบนพื้นฐานผู้ประกอบการยุคใหม่และวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 3. และด้านความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคม รวมทั้งแผนย่อยมาตรการแบบเจาะจงกลุ่มเป้าหมาย เพื่อแก้ปัญหาเฉพาะกลุ่ม ในแนวทางการพัฒนาส่งเสริมและจัดหาโครงสร้างพื้นฐานที่เหมาะสมให้ประชากรกลุ่มต่างๆ โดยเฉพาะการส่งเสริมความมั่นคงทางที่อยู่อาศัย

สืบเนื่องจากการเติบโตสังคมเมือง การท่องเที่ยว และการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ทำให้ความต้องการพื้นที่ในรูปแบบต่างๆ เพิ่มมากขึ้นทั้ง อาคารที่พักอาศัย โรงพยาบาล สถานพักฟื้น โรงแรม พื้นที่จัดงาน รวมถึงพื้นที่ค้าปลีก เห็นได้จากการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ต่างๆ ในรูปแบบโครงการมิกซ์ยูส (Mixed use) ที่มีมากขึ้น โดยโครงการมิกซ์ยูส เป็นโครงการที่รวบรวมเอาโครงการที่มีหลากหลายวัตถุประสงค์ เช่น อาคารที่พักอาศัย อาคารสำนักงาน อาคารศูนย์การค้า ศูนย์กีฬา โรงพยาบาล โรงแรม และอื่นๆ มาอยู่ในที่เดียวกัน เพื่อให้สามารถจัดสรรและใช้ประโยชน์จากที่ดินให้มีพื้นที่ใช้สอยที่ได้ประโยชน์สูงสุด และส่งผลให้ผู้บริโภคมีผลพลอยได้ในด้านความสะดวกสบายสามารถใช้ชีวิตและทำธุระในชีวิตประจำวันได้ในที่เดียว

การพัฒนาโครงการใหม่ในรูปแบบโครงการมิกซ์ยูส ลักษณะนี้ยังมีการประกาศโครงการใหม่อย่างต่อเนื่อง แม้ว่าในปัจจุบันจะมีผลกระทบจากสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) และสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ทำให้เกิดการชะลอตัวในหลายโครงการ แต่จากการวิเคราะห์อุปสงค์และอุปทานในระยะยาวเชื่อว่า โครงการอสังหาริมทรัพย์

ลักษณะดังกล่าวยังคงเติบโตได้ ประกอบกับราคาตลาดที่ดินโดยเฉพาะที่ดินในทำเลที่ตั้งใน จุดยุทธศาสตร์ของกรุงเทพฯ และเมืองใหญ่เพิ่มสูงขึ้นต่อเนื่อง โดยเฉพาะในกรุงเทพฯ ที่มีความเจริญ และเป็นจุดหมายที่สำคัญของนักท่องเที่ยว ที่มีการหลั่งไหลของผู้คนทั้งจาก ต่างจังหวัดและต่างประเทศ เข้ามาอย่างไม่หยุดยั้งย่านการค้า และย่านธุรกิจสำคัญ เป็นที่ หายปองของนักลงทุนทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งเป็นเหตุผลสนับสนุนการเพิ่มขึ้นของ ราคาที่ดินรวมทั้งที่ดินที่มีความพร้อมในการพัฒนาในจุดยุทธศาสตร์ก็เริ่มมีจำนวนจำกัดลง กองทัพบกมีที่ดินที่อยู่ในการบริหารจัดการทุกประเภทมากกว่า 4 ล้านไร่ โดยกระจายอยู่ ทุกภาคทั่วประเทศไทย โดยมีที่ดินมากที่สุดในจังหวัดกาญจนบุรี และราชบุรี ที่ดินส่วนใหญ่เป็นที่ดินของราชพัสดุ ปัจจุบันมีการพัฒนาและบริหารจัดการเพื่อใช้ประโยชน์อยู่แล้ว เช่น สโมสร อาคารที่พักอาศัย ร้านสะดวกซื้อ โรงแรม และ สนามกอล์ฟ โดยวัตถุประสงค์ เป็นการดำเนินการเพื่อใช้กิจกรรมภายในกองทัพบกและเป็นสวัสดิการให้กับกำลังพล มากกว่าการหาประโยชน์ในเชิงพาณิชย์

เพื่อให้การดำเนินการพิจารณาแนวทางในการนำที่ดินภายใต้การบริหารของกองทัพบกทั้ง ที่เป็นที่ดินเปล่า และที่ดินพัฒนาแล้วมาพัฒนาใหม่หรือปรับปรุงแบบการพัฒนาที่จะเป็น ประโยชน์กับกองทัพบก และ ภาคสังคม เกิดประโยชน์สูงสุดสอดคล้องไปกับแผน ยุทธศาสตร์ในด้านต่างๆ ที่กล่าวไปข้างต้น รวมถึงการเพิ่มศักยภาพใช้ประโยชน์พื้นที่ให้มี ประสิทธิภาพ และรองรับการขยายตัวของความต้องการใช้พื้นที่ของประชาชนในอนาคต รวมทั้งได้รับประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ที่จะได้นำผลประโยชน์ที่จะได้รับเพิ่มขึ้นนำไปใช้ใน การพัฒนากองทัพและประเทศต่อไป

ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นผู้บริหารในบริษัทเอกชนที่มีธุรกิจหลักในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ จึงมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการพัฒนาและบริหารจัดการที่ดินของกองทัพบก เพื่อ เพิ่มประโยชน์ทางสังคมและเชิงพาณิชย์ เพื่อตอบคำถามใน 4 ประเด็น ดังนี้ ประการแรก ความเป็นไปได้ในการร่วมมือระหว่างกองทัพบกกับภาคเอกชนที่มีความเชี่ยวชาญและมีความพร้อมในการลงทุนเป็นอย่างไร ประการที่สอง โครงสร้างการลงทุนที่เป็นไปได้และ เหมาะสมในการดำเนินการเป็นอย่างไร (ภายใต้แนวคิด Smart City) ประการที่สาม ผลประโยชน์และผลตอบแทนลงทุนที่เหมาะสมจากการพัฒนาและบริหารจัดการที่ดิน

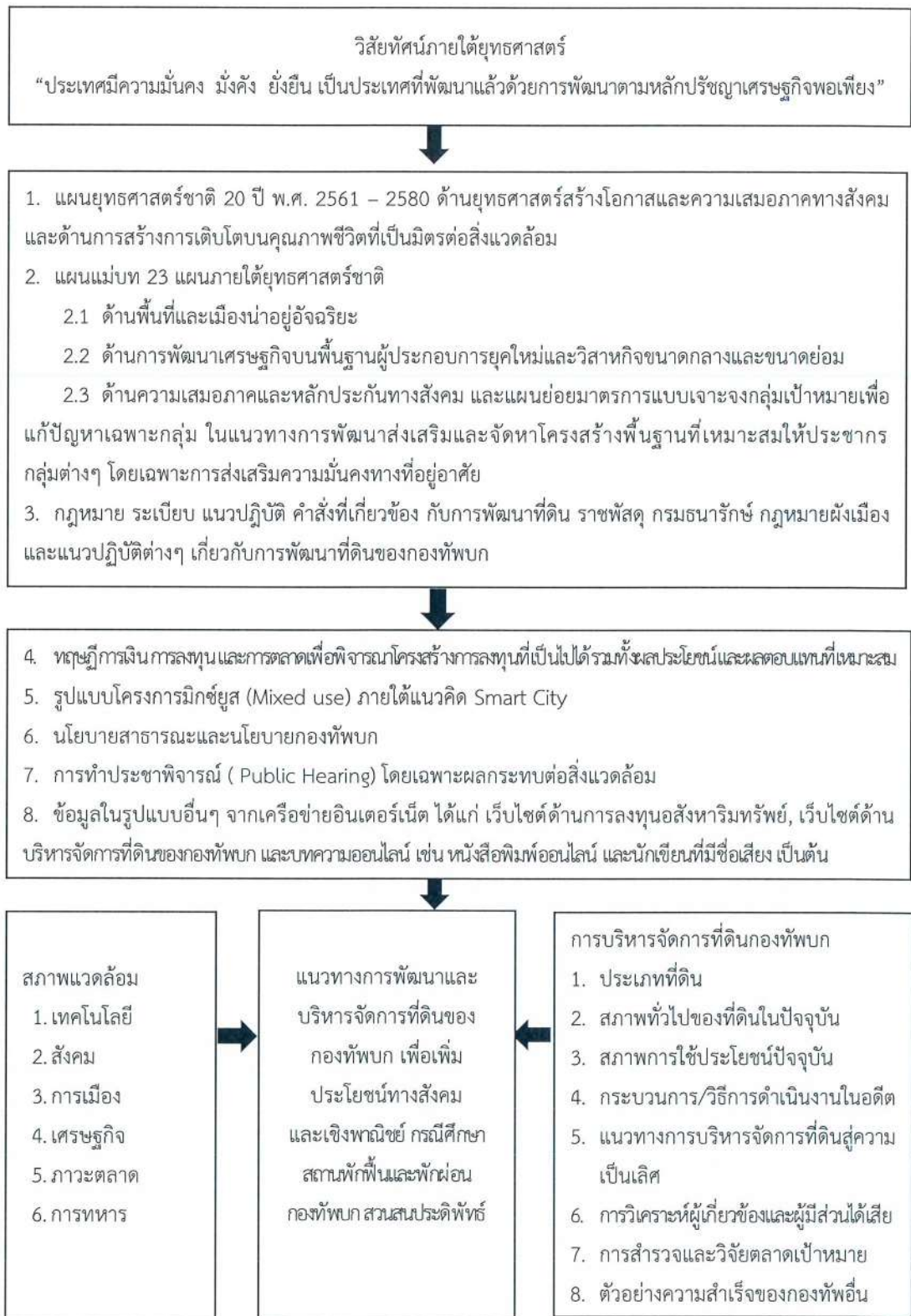
กองทัพควรเป็นอย่างไร และประการที่สี่ แนวทางพัฒนาและบริหารจัดการที่ดินของ กองทัพบก เพื่อเพิ่มประโยชน์ทางสังคมและเชิงพาณิชย์ ดำเนินการได้อย่างไรบ้าง

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการร่วมมือระหว่างกองทัพบกกับภาคเอกชน ที่มีความเชี่ยวชาญและมีความพร้อมในการลงทุน
2. เพื่อศึกษาโครงสร้างการลงทุนที่เป็นไปได้และเหมาะสม โดยต้องเป็นไปตามข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งกองทัพบก ราชพัสดุ และอื่นๆ
3. เพื่อศึกษาผลประโยชน์ และผลตอบแทนการลงทุนที่เหมาะสมจากการพัฒนาและบริหารจัดการที่ดินดังกล่าว
4. เพื่อหาแนวทางการพัฒนาโครงการและบริหารจัดการที่เหมาะสมและสอดคล้องกับ ภาวะตลาดและความต้องการของผู้ใช้บริการ และก่อให้เกิดประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์ พื้นที่ของกองทัพ

กรอบแนวคิดการวิจัย

ดำเนินการภายใต้กรอบแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ภายใต้วิสัยทัศน์ “ประเทศมีความ มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจ พอเพียง”



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดวิจัย

วิธีการศึกษา

1. รูปแบบการวิจัย เป็นการวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ตามที่วิทยาลัยการทัพบกกำหนด
2. ขอบเขตการศึกษา ศึกษาด้านการบริหารจัดการที่ดินของกองทัพบก กรมส่งกำลังบำรุงทหารบก
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย
 - 3.1 ยุทธศาสตร์ชาติ พุทธศักราช 2561 – 2580 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นความมั่นคง พุทธศักราช 2561 – 2580 นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พุทธศักราช 2562-2565)
 - 3.2 กฎหมาย ระเบียบ แนวปฏิบัติ คำสั่งที่เกี่ยวข้อง กับการพัฒนาที่ดิน ราชพัสดุ กรมธนารักษ์ กฎหมายผังเมือง และอื่นๆ
 - 3.3 ทฤษฎีการเงิน การลงทุน และการตลาด
 - 3.4 ข้อมูลและเอกสารจากการสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการ กองอสังหาริมทรัพย์ กรมส่งกำลังบำรุงทหารบก และหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
 - 3.5 ข้อมูลในรูปแบบอื่นๆ ด้านการลงทุนการพัฒนาและบริหารอสังหาริมทรัพย์ และที่เกี่ยวข้องจากเครือข่ายอินเทอร์เน็ต
4. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยใช้กรอบการคิดเชิงยุทธศาสตร์ในการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหา
5. ขั้นตอนการดำเนินงาน การดำเนินการในโครงการนี้ แบ่งออกเป็น 5 งานหลัก ได้แก่ การพัฒนาและเสนอโครงการวิจัย เก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การสรุปผลและการอภิปรายผล และการจัดทำรายงานวิจัยและรูปเล่มวิจัย โดยใช้ระยะเวลาดำเนินงาน 7 เดือน ตั้งแต่ พฤศจิกายน 2563 ถึง พฤษภาคม 2564

ประโยชน์ที่จะได้รับ

1. ได้แนวทางการร่วมมือกับภาคเอกชนที่มีศักยภาพและความเชี่ยวชาญ เพื่อร่วมกันพัฒนาและบริหารที่ดินให้เกิดประโยชน์ต่อกองทัพบก สังคม และประเทศชาติ
2. สามารถนำแนวทางไปพัฒนาและสร้างให้เกิดคุณภาพชีวิต และความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นกับคนในชุมชนและสังคมในพื้นที่ที่พัฒนา
3. ภาครัฐมีโอกาสที่จะได้รับผลตอบแทนที่มากขึ้นและสามารถนำไปใช้พัฒนาประเทศ ต่อเนื่องกับทุกภาคส่วน
4. ได้แนวทางในการพัฒนาโครงการที่เหมาะสมซึ่งช่วยสร้างโอกาส สร้างงาน สร้างความเจริญ และการเติบโตทางเศรษฐกิจให้กับประเทศไทย

บทที่ 2

บทวิเคราะห์

หากประเทศใดมีที่ดินอุดมสมบูรณ์จะมีโอกาสในการพัฒนาประเทศให้มีความมั่งคั่งได้อย่างรวดเร็วแต่ปัญหา คือ ที่ดินมีจำกัด ในขณะที่ประชากรเพิ่มขึ้นทำให้ความต้องการใช้ที่ดินเพิ่มสูงขึ้น ทำให้ที่ดินเป็นทรัพย์สินที่มีมูลค่าที่ไม่เสื่อมค่าตามเวลาหรือการใช้งาน ในทางกลับกันที่ดินจะมีมูลค่าที่เพิ่มขึ้นตลอดเวลา

กองทัพบกมีที่ดินภายใต้การบริหารจัดการมากกว่า 4 ล้านไร่ ซึ่งกระจายอยู่ทั่วประเทศทั้งกรุงเทพฯและต่างจังหวัด โดยหลายพื้นที่ที่มีศักยภาพ โดยเฉพาะพื้นที่กลางใจเมืองกรุงเทพฯ ย่านพระราม 6 ย่านอนุสาวรีย์ชัยสมรภูมิ ย่านสนามเป้า รวมถึงพื้นที่ในจังหวัดชั้นนำหลายจังหวัด โดยส่วนใหญ่ปัจจุบันมีการบริหารจัดการเพื่อกิจการในกองทัพบก และ เพื่อเป็นสวัสดิการให้กับกำลังพลในกองทัพบก หรือสังคมเป็นหลัก

การสร้างประโยชน์และผลตอบแทนของที่ดินทำได้ 3 แนวทางได้แก่ 1. ผลตอบแทนจากการขาย ได้ผลกำไรจากราคาขายหรือราคาตลาดเทียบกับราคาทุน โดยได้รับครั้งเดียวเมื่อขาย 2. ผลตอบแทนจากการให้เช่า โดยจะได้รับตลอดอายุสัญญาเช่า และกรรมสิทธิ์ยังคงอยู่กับเจ้าของที่ดิน 3. ผลตอบแทนจากการพัฒนาที่ดินในรูปแบบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อที่พักอาศัย เพื่อการค้าปลีก โรงแรม สถานพักผ่อนและพักผ่อน โรงพยาบาล หรือในรูปแบบมิกซ์ยูส (Mixed used) โดยมีส่วนผสมของอสังหาริมทรัพย์หลายประเภทในโครงการเดียวกัน ซึ่งผลตอบแทนจะได้รับในรูปแบบกำไรจากการดำเนินธุรกิจดังกล่าว การพัฒนาโครงการในรูปแบบนี้นอกจากจะสร้างผลประโยชน์และผลตอบแทนในเชิงพาณิชย์แล้วยังสามารถสร้างประโยชน์เพิ่มเติมกับสังคม และชุมชนด้วย ดังนั้นหาก ผู้ที่เป็นเจ้าของหรือเป็นผู้ครอบครองที่ดิน โดยเฉพาะผู้ถือครองที่ดินรายใหญ่ทั้งภาครัฐ และ เอกชน สามารถบริหารจัดการที่ดินที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมตามศักยภาพของที่ดินแต่ละแปลงโดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ย่อมก่อให้เกิดประโยชน์เพิ่มขึ้นให้กับหน่วยงานตนเอง สังคม และประเทศชาติ

ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาและบริหารจัดการที่ดินของกองทัพบก เพื่อเพิ่มประโยชน์ทางสังคมและเชิงพาณิชย์

จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง พบว่าปัญหาและอุปสรรคสำคัญที่มีผลต่อแนวทางการบริหารจัดการที่ดินกองทัพบก เพื่อเพิ่มประโยชน์เชิงพาณิชย์และสังคม มี 3 ประการหลัก คือ

1. ข้อจำกัดด้านนโยบายกองทัพบก และ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการที่ดินภาครัฐ กองทัพบกมีข้อจำกัดที่ไม่ได้เป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์ที่ดิน ซึ่งกรรมสิทธิ์ตามกฎหมายของที่ดินภาครัฐส่วนใหญ่จะเป็นที่ดินของราชพัสดุ ภายใต้กรมธนารักษ์ จึงต้องพิจารณารายละเอียดของกฎหมายที่เกี่ยวข้องหลายฉบับ ทั้งกฎหมายที่ดินราชพัสดุ กฎหมายผังเมือง และข้อกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งนโยบายกองทัพบกไม่อนุญาตให้กองทัพบกนำที่ดินไปพัฒนาหรือหาประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ได้ นอกจากการใช้ประโยชน์เพื่อสวัสดิการภายในกองทัพบกเอง ซึ่งตามระเบียบกองทัพบก ว่าด้วยการบริหารจัดการที่ดินของกองทัพบก พุทธศักราช 2561 ข้อ 6 นโยบายที่ดินของกองทัพบก นโยบายดังกล่าวยังไม่ได้มีการเชื่อมโยงถึงการบริหารจัดการในเชิงพาณิชย์

อย่างไรก็ตามตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ พุทธศักราช 2563 ที่ผ่านมามีการลงนามบันทึกข้อตกลง “โครงการการจัดสวัสดิการในเชิงธุรกิจของกองทัพบก” ระหว่างกองทัพบกและกรมธนารักษ์สาระสำคัญของบันทึกข้อตกลงคือที่ดินในส่วนที่เป็นเชิงธุรกิจในการจัดสวัสดิการเชิงธุรกิจจะต้องส่งที่ดินคืนให้กรมธนารักษ์ และกรมธนารักษ์ก็จะเข้าไปบริหารจัดการเชิงธุรกิจ ขณะที่รายได้ก็จะนำส่งเป็นรายได้แผ่นดิน ซึ่งกองทัพบกจะดำเนินการรวบรวมนำเสนอโครงการเพื่อทำงานร่วมกับกรมธนารักษ์ต่อไป ซึ่งบันทึกข้อตกลงดังกล่าวน่าจะเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่ดินกองทัพบกในอนาคต

2. ข้อจำกัดด้านองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญของบุคลากรในกองทัพ นโยบายกองทัพบกที่ยังไม่ครอบคลุมการพัฒนาและการบริหารจัดการที่ดินในเชิงพาณิชย์ ทำให้กองทัพบกขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการบริหารและพัฒนาที่ดิน รวมถึงขาดองค์ความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์ความเป็นไปได้และผลตอบแทนโครงการ ความเข้าใจภาวะตลาด การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค และการเปลี่ยนด้านเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องหรือกระทบกับการบริหารจัดการที่ดิน เนื่องจากกองทัพบก

ไม่ได้มีการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อบริหารอสังหาริมทรัพย์ในรูปแบบต่างๆ โดยเฉพาะในเชิงพาณิชย์ โดยโครงสร้างการบริหารจัดการที่ดินของกองทัพบกมีหน่วยงาน“กองอสังหาริมทรัพย์” ทำหน้าที่หลักในการกำหนดนโยบาย วางแผน ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการทั้งปวงในกิจการอสังหาริมทรัพย์ของกองทัพบก และดำเนินการเกี่ยวกับแผนที่และแบบแผนบันทึก และรายงานสถิติผลงานตามหน้าที่ เท่านั้น

3. ข้อจำกัดด้านงบประมาณการลงทุน การพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ส่วนใหญ่ใช้งบประมาณการลงทุนเพื่อพัฒนาโครงการจำนวนมาก ตั้งแต่หลักร้อยล้าน ถึงหมื่นล้านบาท และต้องใช้เวลาก่อสร้างไม่น้อยกว่า 1 ปี หากเป็นโครงการขนาดใหญ่ต้องใช้เวลา 2-5 ปี ทำให้การดำเนินการมีความเสี่ยงในการลงทุน ซึ่งต้องมีการผ่านขั้นตอนการอนุมัติหลายขั้นตอนและเกี่ยวข้องกับหลายภาคส่วน รวมถึงอาจจะต้องผ่านการอนุมัติจากคณะรัฐมนตรี อาจใช้เวลานาน ยุ่งยากและซับซ้อน ทั้งนี้จากปัญหาและอุปสรรคที่กล่าว ผู้วิจัยเห็นว่า การสนับสนุนและความร่วมมือจากภาคเอกชนที่มีความเชี่ยวชาญและมีทรัพยากรทั้งกำลังคนและทุนทรัพย์ สามารถเชื่อมโยงให้เกิดความเป็นไปได้ของแนวคิดตามหัวข้อวิจัยให้สัมฤทธิ์ผลได้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับแนวทางพัฒนาและบริหารจัดการที่ดินของกองทัพบก เพื่อเพิ่มประโยชน์ทางสังคมและเชิงพาณิชย์

จากการวิเคราะห์ปัจจัยของสภาพแวดล้อม พบว่าแนวทางการพัฒนาและบริหารจัดการ สอดคล้องและเป็นไปตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ภายใต้วิสัยทัศน์ “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ด้านยุทธศาสตร์สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม และ ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม รวมทั้งแผนแม่บท 23 แผนภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 3 ด้าน คือ 1) ด้านพื้นที่และเมืองน่าอยู่อัจฉริยะ 2) ด้านการพัฒนาเศรษฐกิจบนพื้นฐานผู้ประกอบการยุคใหม่และวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 3) ด้านความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคม และแผนย่อยมาตรการแบบเจาะจงกลุ่มเป้าหมายเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะกลุ่ม ในแนวทางการพัฒนาส่งเสริมและจัดหาโครงสร้างพื้นฐานที่เหมาะสมให้ประชากรกลุ่มต่างๆ โดยเฉพาะการส่งเสริมความมั่นคงทางที่อยู่อาศัย นอกจากนี้เมื่อพิจารณาเชื่อมโยงกับแผนงานของกรมธนารักษ์ในการดำเนินการที่ดินราชพัสดุ พบว่าจะไปตอต่อหัวใจแผนยุทธศาสตร์ 20 ปี ในมิติของการพัฒนาและบริหารจัดการที่ดินด้วย

เช่นกัน และมีหลายปัจจัยที่สนับสนุนแนวคิดการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่ดินของ กองทัพบก เพื่อสร้างประโยชน์ต่อสังคมและเชิงพาณิชย์ โดยปัจจัยสำคัญได้แก่

1. การเติบโตของสังคมเมือง

จากเอกสาร World Urbanization Prospects ประจำปี 2014 โดยองค์การสหประชาชาติ ได้ระบุไว้ว่า โดยตลอดระยะเวลากว่า 6 ทศวรรษที่ผ่านมา ได้เกิดการพัฒนาเข้าสู่ความเป็นเมืองอย่างรวดเร็ว และยังคงมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่องในอนาคต ทั้งนี้ในปี 2050 มีการคาดการณ์ไว้ว่า จำนวนประชากรที่อาศัยในเมืองจะมีมากขึ้น 72% ของประชากรโลกทั้งหมด

การขยายตัวของเมืองและสัดส่วนประชากรที่ย้ายมาอาศัยในเมืองเพิ่มมากขึ้น มีผลต่อการพัฒนา เศรษฐกิจและสังคม ตั้งแต่โครงสร้างพื้นฐาน สิ่งแวดล้อม สังคม และบริการสาธารณะขยายตัว ตาม เพื่อรองรับการดำเนินชีวิต ไม่เว้นแม้แต่สถานที่ท่องเที่ยว ห้างสรรพสินค้า ออฟฟิศ และที่พักอาศัย ส่งผลต่อการลงทุนสร้างระบบขนส่งสาธารณะ เพื่อเชื่อมชานเมืองโดยรอบให้เข้าถึงใจกลางของเมืองอย่างง่ายดาย เมื่อมีการขยายฐานเมืองเปลี่ยนความเป็นชนบทสู่ความเป็นเมือง จึงเป็นโอกาสเปิดกว้างในการลงทุนและการทำธุรกิจที่เกี่ยวข้อง

2. การเติบโตของโครงการอสังหาริมทรัพย์แบบมิกซ์ยูส

จากการเติบโตของสังคมเมือง ทำให้การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีการเติบโตตามกันไปด้วย โดยเฉพาะโครงการมิกซ์ยูส คือ โครงการที่ใช้ที่ดินแบบผสมผสาน โดยอาจจะมีส่วนประกอบทั้ง ศูนย์การค้า สำนักงาน โรงแรมและที่อยู่อาศัย อยู่ในโครงการเดียวกัน ส่วนใหญ่จะอยู่ในพื้นที่ใจกลางเมืองที่เข้าถึงง่ายสะดวก สบาย ด้วยการเดินทางหลายประเภท โดยการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์แบบผสมผสาน หรือ Mixed - use development เป็นที่นิยมในหมู่ผู้พัฒนาอสังหาฯ รายใหญ่หลายรายอันเนื่องมาจากที่ดินในกรุงเทพฯ ตามแนวรถไฟฟ้า และหัวเมืองชั้นในมีพื้นที่เหลือน้อยลงและราคาที่ดินเพิ่มสูงขึ้นทุกปี ทำให้การพัฒนาอสังหาฯ เพื่อก่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดประเภทมิกซ์ยูส จึงเริ่มเข้ามามีบทบาทในหลายๆ ปีที่ผ่านมา ซึ่งเป็นแนวคิดในการรวมพื้นที่ที่อยู่อาศัยและพื้นที่สำหรับการพาณิชย์เข้าอยู่ในสถานที่เดียวกัน

โครงการแบบมิกซ์ยูส แบ่งได้เป็น 2 ประเภท

1. การใช้ประโยชน์ของกลุ่มอาคารแนวนอน (Horizontal Mixed Use)

เป็นโครงการที่มีอาคารหลายอาคารตั้งขึ้นบนพื้นที่เดียวกัน และแต่ละอาคารสร้างขึ้นมาจากเพื่อวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันไป ที่มีการใช้งานต่างกันตั้งอยู่บนพื้นที่เดียวกัน เช่น อาคารสำนักงาน อาคารเป็นที่อยู่อาศัย หรือห้างค้าปลีก

2. การใช้ประโยชน์ผสมผสานในกลุ่มอาคารแนวตั้ง (Vertical Mixed Use)

การพัฒนาอาคารขนาดใหญ่ขึ้นมาบนอาคารเดี่ยว และในอาคารนั้นมีการใช้งานที่หลากหลายตามวัตถุประสงค์ต่างๆ เช่น มีทั้งที่อยู่อาศัย ห้างค้าปลีก และอาคารสำนักงานอยู่ในอาคารบนพื้นที่เดียวกัน ในปัจจุบันผู้ประกอบการเอกชนรายใหญ่ของประเทศไทย พัฒนาโครงการมิกซ์ยูสมากกว่า 15 โครงการที่จะเกิดขึ้นจนถึงปี 2569 ตัวอย่างโครงการได้แก่ ไอคอนสยาม (เจริญนคร) วัน แบงค็อก (พระราม 4) ดุสิต เซ็นทรัล พาร์ค (สีลม) เป็นต้น

3. การท่องเที่ยว

จากการที่อุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์และอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในประเทศไทยที่มีการเติบโตได้ดีท่ามกลางสถานะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวในช่วงที่ผ่านมา เมื่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเติบโตจะส่งผลให้ตลาดอสังหาริมทรัพย์เชิงพาณิชย์เติบโตได้อย่างต่อเนื่อง นำไปสู่การลงทุนโครงการสร้างห้างสรรพสินค้า คอมมูนิตี้ออลล์ และแหล่งการค้าอื่นๆ ที่ช่วยพัฒนาตลาดอสังหาริมทรัพย์เชิงพาณิชย์ได้ครบทุกองค์ประกอบ แม้ว่าปัจจุบันการท่องเที่ยวจะได้รับผลกระทบอย่างมากจากโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) แต่อย่างไรก็ตามการท่องเที่ยวจะยังคงเป็นปัจจัยหลักที่จะส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจต่อเนื่องในอนาคต แต่รูปแบบของการท่องเที่ยวอาจจะเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพที่มีกล่าวถึงอย่างมากในขณะนี้

4. สังคมผู้สูงอายุ

องค์การสหประชาชาติ คาดว่า ในปีพุทธศักราช 2596 ผู้สูงอายุในไทยจะเพิ่มเป็น 19.55 ล้านคน คิดเป็น 29.64% หรือ 1 ใน 4 ของประชากรทั้งหมด จากปีพุทธศักราช 2561 ที่มี 11.9 ล้านคน และประเทศไทยจะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างแท้จริงในไม่ช้า เห็นได้ว่าเมื่อผู้สูงอายุเพิ่มจำนวนมากขึ้น สวนทางกับประชากรวัยรุ่นที่อัตราการเกิดน้อยลง ไทยเรามีแนวโน้มจะประสบปัญหาขาดแคลนแรงงานวัยหนุ่มสาว นับว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรไปโดยสิ้นเชิง อาจส่งผลต่อเศรษฐกิจและสังคมค่อนข้างมาก แต่ในขณะเดียวกัน การเพิ่มขึ้นของผู้สูงอายุยังส่งผลให้เกิดพื้นที่ว่างทางการตลาดอีกมาก โดยเฉพาะ ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ จึงถือเป็นโอกาสของการพัฒนาและ

บริหารจัดการที่ดิน เพื่อสร้างสรรค์สิ่งอำนวยความสะดวกในรูปแบบที่จะตอบสนองของประชากรกลุ่มนี้ด้วย เช่น ศูนย์พักฟื้น ศูนย์กิจกรรมสำหรับผู้สูงอายุ โรงพยาบาล และศูนย์สุขภาพดีวัยทำงาน (Wellness Center) รวมถึงโครงสร้างทางด้านสถาปัตยกรรมต่างๆ (Universal design) ที่เกี่ยวข้องด้วย ดังจะเห็นได้จากโครงการที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุที่มีการเปิดตัวอย่างต่อเนื่องอันได้แก่โครงการที่พักอาศัยผู้สูงอายุนามารามา-ธนารักษ์ บริเวณบางพลี เป็นโครงการความร่วมมือระหว่างกรมธนารักษ์ กระทรวงการคลัง บริษัทธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด และ คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล โครงการจันฉิม เวลบีอิง เคาน์ตี้) โครงการคอนโดมิเนียมแนวใหม่สำหรับผู้สูงอายุแบบโลว์ไรส์ (Low Rise) 7 ชั้น โดยกลุ่มบริษัทธนบุรี เฮลท์แคร์ กรุ๊ป (กลุ่มโรงพยาบาลธนบุรี) เป็นต้น

5. เมืองอัจฉริยะ (Smart City)

เมืองอัจฉริยะเป็นเมืองที่ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัยและชาญฉลาด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการและการบริหารจัดการเมือง ลดค่าใช้จ่ายและการใช้ทรัพยากรโดยการมีส่วนร่วมของภาคธุรกิจและภาคประชาชนในการพัฒนาเมือง ภายใต้แนวคิดการพัฒนาเมืองน่าอยู่ ทันสมัย ให้ประชาชนในเมืองอยู่ดีมีสุขอย่างยั่งยืน ทั้งนี้มีการแบ่งกลุ่มเมืองอัจฉริยะและกำหนดกรอบการพัฒนาเมืองอัจฉริยะขึ้นโดยแบ่งเมืองอัจฉริยะออกเป็น 2 กลุ่ม

1. เมืองอัจฉริยะน่าอยู่ โดย การฟื้นฟูเมืองเดิม พัฒนาให้เป็นเมืองน่าอยู่อัจฉริยะที่ใช้เทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐานคมนาคมขนส่ง พลังงาน และดิจิทัล ในการปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมเมืองที่มีอยู่เดิมให้น่าอยู่ยิ่งขึ้น
 2. เมืองอัจฉริยะทันสมัย โดย การพัฒนาเมืองใหม่โดยก่อสร้างพื้นที่เมืองขึ้นใหม่ทั้งหมด รวมถึงพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของเมือง สาธารณูปโภค ที่อยู่อาศัย แหล่งงาน พาณิชยกรรม พื้นที่พักผ่อน ให้เป็นเมืองที่ทันสมัยระดับโลก เป็นศูนย์กลางด้านการคมนาคม การค้า การลงทุน การวิจัยพัฒนา ไปจนถึงการพัฒนานวัตกรรม
- นอกจากนั้นคณะกรรมการขับเคลื่อนการพัฒนาเมืองอัจฉริยะยังได้กำหนดองค์ประกอบพื้นฐานของเมืองอัจฉริยะไว้ 7 ด้าน คือ 1.) เศรษฐกิจอัจฉริยะ (Smart Economy) 2.) ระบบขนส่งและการสื่อสารอัจฉริยะ (Smart Mobility) 3.) พลังงานอัจฉริยะ (Smart Energy) 4.) สิ่งแวดล้อม

อัจฉริยะ (Smart Environment) 5.) ระบบบริหารภาครัฐอัจฉริยะ (Smart Governance) 6.) พลเมืองอัจฉริยะ (Smart People) 7.) การดำรงชีวิตอัจฉริยะ (Smart Living) ยุคปัจจุบัน แนวคิดการพัฒนาเมืองอัจฉริยะ หรือสมาร์ทซิตี (Smart City) เป็นที่กล่าวถึง และให้ความสำคัญกันอย่างมาก ดังนั้น การพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ต้องมองถึงความเปลี่ยนแปลงในอนาคตด้วย การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ และให้สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาเมืองที่น่าอยู่ เมืองทันสมัย ให้ประชาชนในเมืองมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุข หรือที่เรียกว่า “เมืองอัจฉริยะ” ซึ่งไม่ได้เป็นเพียงความท้าทายของประเทศไทยเท่านั้น แต่ทั่วโลกต่างก็กำลังผลักดันและเร่งสร้างเมืองอัจฉริยะนี้เช่นกัน

6. ผลตอบแทนจากที่ดิน

ตามที่กล่าวข้างต้น ผลตอบแทนหรือผลประโยชน์จากการถือครองที่ดินมี 3 ประเภท

1. ผลตอบแทนจากการขาย ซึ่งได้ผลกำไรจากราคาขายหรือราคาตลาดเทียบกับราคาทุน ซึ่งได้รับครั้งเดียวเมื่อขาย จากข้อมูลอัตราการปรับเพิ่มขึ้นของราคาที่ดินโดยเฉพาะย่านการค้าในเขตกรุงเทพมหานครในช่วงระยะเวลา 10 ปี ตั้งแต่ปี พุทธศักราช 2553 ถึง 2663 ของ บริษัท ซีบีอาร์อี (ประเทศไทย) จำกัด พบว่ามีการเติบโตร้อยละ 10-14 ต่อปี
2. ผลตอบแทนจากการให้เช่า ซึ่งจะได้รับในรูปค่าเช่าตลอดอายุสัญญาเช่า และกรรมสิทธิ์ยังคงอยู่กับเจ้าของที่ดิน อัตราผลตอบแทนที่คาดหวังบนค่าเช่าที่ได้รับเทียบกับมูลค่าที่ดินของผู้ถือครองที่ดินและหรือ อสังหาริมทรัพย์บนที่ดิน จะอยู่ระหว่างร้อยละ 5-10 ซึ่งเป็นข้อมูลที่อ้างอิงจากอัตราผลตอบแทนของกองทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ (กองทรัสต์) ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยวัตถุประสงค์ของกองทรัสต์จะนำเงินไปลงทุนในอสังหาริมทรัพย์เพื่อรับผลตอบแทนในรูปเงินปันผลจากค่าเช่าที่ได้รับ นอกจากนี้ยังสามารถศึกษาได้จากผลตอบแทนของการให้เช่าที่ดินหรืออสังหาริมทรัพย์ของที่ดินแปลงสำคัญๆ รวมถึงการรวบรวมข้อมูลของมูลนิธิอสังหาริมทรัพย์ไทย
3. ผลตอบแทนจากการพัฒนาที่ดิน ในรูปแบบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อที่พักอาศัย เพื่อการค้าปลีก โรงแรม และโรงพยาบาล โดยผลตอบแทนจะได้รับในรูปแบบกำไรจากการดำเนินธุรกิจดังกล่าว ทั้งนี้การวัดอัตราผลตอบแทนการลงทุนที่คาดหวังของอสังหาริมทรัพย์แต่ละประเภทสามารถอ้างอิงได้จากอัตราผลตอบแทนเฉลี่ยของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์แต่ละประเภทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่มีอัตราผลตอบแทนเฉลี่ยร้อยละ 8-20

ตารางที่ 2.1 ตารางสรุปอัตราผลตอบแทนจากที่ดินอ้างอิงจากการศึกษาและรวบรวมข้อมูลทั้ง 3 ประเภท

กิจกรรม	รูปแบบผลตอบแทน	ผลตอบแทนเฉลี่ย ต่อปี(ร้อยละ)	อ้างอิง
1. ผลตอบแทนจากการขายที่ดิน	- ราคาตลาดที่เพิ่มขึ้น - ทำกำไรเมื่อขาย	10-14	บริษัท ซีบีอาร์อี (ประเทศไทย) จำกัด
2. ผลตอบแทนจากการให้เช่าที่ดิน	- ค่าเช่าที่ได้รับ ตามอายุสัญญาเช่า	5-10	ผลตอบแทนกองทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์
3. ผลตอบแทนจากการพัฒนาโครงการ	- ผลตอบแทน/ผลกำไรจากการพัฒนาบริหารโครงการในแบบต่างๆ	8-20 (ขึ้นอยู่กับการลงทุนและความเสี่ยง)	ผลตอบแทนเฉลี่ยของกลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้องในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

จากอัตราตลาดของผลตอบแทนข้างต้น พบว่ามีอัตราที่น่าสนใจและให้ผลตอบแทนที่สูงกว่าอัตราเงินฝากและผลตอบแทนพันธบัตรรัฐบาลไทย ที่อยู่ระหว่างร้อยละ 0.125-2

อย่างไรก็ตาม นอกจากโอกาสและข้อสนับสนุนของปัจจัยแวดล้อมที่กล่าวมา ในทางตรงข้ามผู้วิจัยได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพิ่มเติมพบว่ามี ปัจจัยลบหรืออุปสรรคและความเสี่ยงของแนวคิดการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่ดินของกองทัพบก เพื่อสร้างประโยชน์ต่อสังคมและเชิงพาณิชย์ ในประเด็นสำคัญดังนี้

1. สภาวะเศรษฐกิจถดถอย แม้จะมองเศรษฐกิจไทย ปีพุทธศักราช 2564 มีแนวโน้มฟื้นตัวเป็นบวก โดยมีแรงหนุนจากการใช้จ่ายของภาครัฐทั้งการบริโภคและการลงทุน แต่อัตราการเติบโตของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศยังถือว่าอยู่ในระดับต่ำร้อยละ 2-3 และเป็นไปอย่างช้าๆ อีกทั้งเติบโตได้น้อยกว่าประเทศในกลุ่มอาเซียนสะท้อนภาพของความไม่แน่นอน และ ศักยภาพในการแข่งขันที่ต่ำ โดยสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 ยังเป็นตัวกำหนดทิศทางเศรษฐกิจโลกในปีพุทธศักราช 2564 ซึ่งยังคงมีความไม่แน่นอนสูงในการควบคุมโรคอีกด้วย
2. การแข่งขันที่สูงขึ้นจากอุปทานที่เพิ่มขึ้นต่อเนื่องโดยเฉพาะธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่อาศัยที่มีปัญหาด้านสภาพคล่อง ท่ามกลางหน่วยเหลือขายสะสมที่คาดว่าจะสูงราว 2.2 แสนหน่วย ณ สิ้นปีพุทธศักราช 2564 ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงยังต้องรอบคอบในการเปิดโครงการใหม่ รวมถึง

อุปทานในด้านอาคารสำนักงานที่จะเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญในช่วง ปี2566-2568 ซึ่งจะสร้างแรงกดดันต่ออัตรการเช่า และอัตรราคาเช่า ส่งผลให้ผลตอบแทนการลงทุนอาจลดลงได้

แม้ว่าจะมีอุปสรรคและปัจจัยเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมแต่หากพิจารณาในภาพรวมระยะยาว ปัจจัยสนับสนุนต่างๆ ยังคงสร้างโอกาสในการพิจารณาเพิ่มศักยภาพการบริหารจัดการที่ดิน ภายใต้การบริหารของกองทัพบก เพื่อสร้างคุณค่าทางสังคมและเพิ่มประโยชน์เชิงพาณิชย์ให้กับ เศรษฐกิจ ชุมชนและสังคมในวงกว้าง

การวิเคราะห์ ทางเลือกและแนวทางในการพัฒนาที่ดินของกองทัพบก

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องตามแนวทาง 7s ของ McKinsey และ PESTEL สรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้ **ด้านจุดแข็ง** กองทัพบกมีที่ดินภายใต้การบริหารจัดการมากกว่า 4 ล้านไร่ และมีที่ดินหลายแปลงที่ตั้งอยู่ในทำเลที่มีศักยภาพในการนำไปพัฒนาได้ นอกจากนี้ได้มีการกำหนดแนวทางและวิธีการดำเนินการดูแลผลประโยชน์ที่ดินร่วมกับกระทรวงการคลังแล้ว **ด้านจุดอ่อน** กองทัพบกไม่ใช่เจ้าของที่ดินและไม่สามารถจัดหาประโยชน์เชิงพาณิชย์ได้ตามข้อกำหนดที่กำหนดไว้ รวมทั้งขาดองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญในการจัดหาประโยชน์เชิงพาณิชย์ **ด้านโอกาส** มีปัจจัยสนับสนุนการเพิ่มขึ้นของความต้องการพื้นที่ในโครงการอสังหาริมทรัพย์ประเภทต่างๆ ได้แก่การเติบโตของสังคมเมือง การเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยว แนวคิดการพัฒนาเมืองในรูปแบบ Smart city และผลตอบแทนจากการลงทุนที่อยู่ในระดับสูง **ด้านอุปสรรค** มีปัจจัยเสี่ยงจากการชะลอตัวของภาวะเศรษฐกิจ และแนวโน้มอุปทานในตลาดอสังหาริมทรัพย์ที่ยังเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

จากการวิเคราะห์ข้างต้นและการวิเคราะห์ตามหลักการของ TOWS Matrix แสดงให้เห็นถึงโอกาสในการดำเนินการตามแนวคิดของการวิจัย โดยผู้วิจัยขอเสนอการวิเคราะห์ทางเลือกในการบริหารจัดการที่ดินกองทัพบกโดยใช้จุดแข็งที่กองทัพบกมีที่ดินกว่า 4 ล้านไร่ และที่ดินหลายแปลงมีศักยภาพในการพัฒนา และโอกาสหลายปัจจัยจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมข้างต้นเพื่อกำหนดกลยุทธ์ ในเชิงรุก ดังนี้

ทางเลือกที่ 1 การให้เช่าที่ดินกับภาคเอกชนที่มีศักยภาพเพื่อพัฒนาโครงการตามรูปแบบที่กองทัพบกหรือภาครัฐที่เกี่ยวข้องกำหนด เป็นทางเลือกตามหลักทฤษฎีความร่วมมือซึ่งเป็นแนวคิดในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่าง 2 องค์กรขึ้นไป เพื่อวัตถุประสงค์และสร้างประโยชน์

ร่วมกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับทฤษฎีการกระจายอำนาจ ตามกิจการ (Function) คือการมอบอำนาจให้โครงการของกองทัพบกมีอิสระในการดำเนินงานให้เหมาะสมกับเทคนิคของงานนั้น โดยหลักการกระจายอำนาจมีองค์ประกอบสำคัญ คือมีความเป็นองค์กร (นิติบุคคล) แยกจากกัน มีอิสระในการบริหารงาน มีงบประมาณ ทรัพย์สิน หนี้สิน และมีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานของตนเอง อีกทั้งยังเชื่อมโยงสู่ทฤษฎีการพัฒนาสู่ความยั่งยืน องค์กรที่ยั่งยืน ที่ต้องสร้างความสมดุลทั้ง 3 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ เศรษฐกิจ (Economy) สังคม (Sociality) และสิ่งแวดล้อม (Environment) โดยต้องได้รับการขับเคลื่อนจากบุคลากรที่มีประสิทธิภาพด้วย ทั้งนี้ทางเลือกดังกล่าวยังคงคำนึงถึงขั้นตอนทางกฎหมายควบคู่ไปด้วย โดยตามกฎหมายการให้เช่าที่ดินราชพัสดุ ที่ดินราชพัสดุสามารถนำไปให้เอกชนเช่าเพื่อใช้ประโยชน์ในด้านต่างๆ ได้ โดยไม่ต้องผ่านกฎหมายตามพระราชบัญญัติร่วมทุน ตามข้อกำหนดตามมาตรา 27-29 ซึ่งกรณีนี้มีตัวอย่างของการดำเนินการโดยหน่วยงานภาครัฐที่ให้เช่าที่ดินกับเอกชน เช่น การรถไฟแห่งประเทศไทย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรมธนารักษ์ โดยบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด และอื่นๆ

ทางเลือกที่ 2 การลงทุนโครงการโดยกองทัพบก หรือภาครัฐที่เกี่ยวข้อง และ/หรือว่าจ้างภาคเอกชนที่มีศักยภาพเพื่อมาดำเนินการพัฒนาโครงการตามรูปแบบที่กองทัพบก หรือภาครัฐที่เกี่ยวข้องกำหนด ซึ่งเป็นทางเลือกตามทฤษฎีรวมอำนาจซึ่งกองทัพบกใช้อำนาจในการบริหารจัดการโครงการ จัดงบประมาณลงทุนด้วยกองทัพบกเอง โดยให้เอกชนเข้ามารับบริหารงานในฐานะผู้ให้บริการเท่านั้น โดยกองทัพบกสามารถดำเนินการพัฒนาที่ดินในรูปแบบโครงการภายใต้ทฤษฎีการพัฒนาสู่ความยั่งยืนได้เช่นกัน แนวทางนี้เป็นแนวทางที่กองทัพบกดำเนินการอยู่แล้วในโครงการสถานพักฟื้นและพักผ่อนกองทัพบก สวนสนประดิพัทธ์ ที่ได้มีการดำเนินการจัดสวัสดิการให้กับกำลังพลในกองทัพบก เป็นสวัสดิการในเชิงธุรกิจ โดยว่าจ้างเครือดุสิตธานี เข้ามาบริหารงานตั้งแต่เดือน กรกฎาคม 2563

การวิเคราะห์ทางเลือกใหม่

การกำหนดกลยุทธ์เชิงรุกใน 2 แนวทางข้างต้น เมื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค รวมทั้งพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในประกอบแล้วพบว่าแม้ว่าทางเลือกที่ 2 การลงทุนโครงการโดยกองทัพบก หรือภาครัฐที่เกี่ยวข้อง และ/หรือว่าจ้างภาคเอกชนที่มีศักยภาพเพื่อมาดำเนินการพัฒนาโครงการตามรูปแบบที่กองทัพบก หรือ

ภาครัฐที่เกี่ยวข้องกำหนดจะเป็นแนวทางที่มีการดำเนินการอยู่แล้ว แต่หากพิจารณาจาก ปัญหาและอุปสรรคแล้ว ทางเลือกที่ 2 ยังไม่สามารถขจัดปัญหาและอุปสรรคที่กล่าวไว้ ตอนต้นได้ ในประเด็นดังต่อไปนี้

1. การสรรหาทีมงานที่เชี่ยวชาญเพื่อพัฒนาและบริหารโครงการ รวมทั้งการกำกับดูแล ภาคเอกชนที่เข้ามาบริหารงานหรือดำเนินงานในส่วนต่างๆ แม้ว่าจะว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญแล้ว หากเจ้าของโครงการไม่มีความรู้ความเข้าใจที่แท้จริง จะส่งผลกระทบต่อผลสำเร็จโครงการได้
2. งบประมาณการลงทุนจำนวนมาก ทำให้ต้องผ่านขั้นตอนการพิจารณาหลายขั้นตอน ทำให้เกิดความล่าช้า อาจไม่ทันต่อสภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น ทางเลือกที่ 1 การให้ เช่าที่ดินกับภาคเอกชนที่มีศักยภาพเพื่อพัฒนาโครงการตามรูปแบบที่กองทัพบกหรือภาครัฐที่ เกี่ยวข้องกำหนด เป็นทางเลือกที่เป็นไปตามกลยุทธ์เชิงรุก คือ ใช้จุดแข็ง และโอกาส เพื่อสร้าง ผลสำเร็จในการดำเนินการ อีกทั้งขจัดปัญหา และอุปสรรคที่กล่าวข้างต้นได้ทั้งหัวข้อกฎหมาย บุคลากร และงบประมาณได้ และเป็นทางเลือกเริ่มต้นที่น่าจะมีความเหมาะสม เป็นไปได้และ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด และเมื่อคำนึงถึงข้อกฎหมายอาจพิจารณาต่อเนื่องจากแนวทาง ตามบันทึกข้อตกลง “โครงการการจัดสวัสดิการในเชิงธุรกิจของกองทัพบก” ที่กล่าวไปข้างต้น รวมทั้งเทียบเคียงกับแนวปฏิบัติที่ของหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ที่มีการดำเนินการในลักษณะนี้แล้ว เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย การรถไฟแห่งประเทศไทย หรือกรมธนารักษ์ เป็นต้น ผู้วิจัยจึงขอ นำเสนอแนวทางเลือกที่ 1 การให้เช่าที่ดินกับภาคเอกชนที่มีศักยภาพเพื่อพัฒนาโครงการตาม รูปแบบที่กองทัพบกหรือภาครัฐที่เกี่ยวข้องกำหนด เพื่อนำไปอภิปรายรายละเอียดต่อเนื่องไปสู่ การปฏิบัติจริงได้ต่อไป ทั้งนี้ การดำเนินการตามทางเลือกที่ 2 การลงทุนโครงการโดยกองทัพบก หรือภาครัฐที่เกี่ยวข้อง และ/หรือว่าจ้างภาคเอกชนที่มีศักยภาพเพื่อบริการดำเนินการพัฒนา โครงการตามรูปแบบที่กองทัพบก หรือภาครัฐที่เกี่ยวข้องกำหนด อาจพิจารณาดำเนินการได้ใน อนาคตเมื่อกองทัพมีทรัพยากรบุคคล องค์กรความรู้ และงบประมาณที่เพียงพอ

บทที่ 3

บทอภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ ผู้วิจัยนำเสนอให้เริ่มต้นการพัฒนาการบริหารจัดการที่ดิน โดยการให้เช่าที่ดินกับภาคเอกชนที่มีศักยภาพเพื่อพัฒนาโครงการตามรูปแบบที่กองทัพบกกำหนดและกองทัพบกสามารถได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมโดยคำนึงถึงขั้นตอนทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งกรณีนี้มีตัวอย่างของการดำเนินการโดยหน่วยงานภาครัฐที่ให้เช่าที่ดินกับเอกชน เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย การรถไฟแห่งประเทศไทย กรมธนารักษ์ และอื่นๆ เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาและบริหารจัดการที่ดินของกองทัพบกเพื่อประโยชน์ทางสังคมและเชิงพาณิชย์

แนวทางในการดำเนินการเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายความร่วมมือระหว่างกองทัพบกและกระทรวงการคลัง ที่ให้กองทัพบกนำเสนอโครงการในการบริหารจัดการที่ดินตามบันทึกข้อตกลงระหว่าง 2 หน่วยงาน ซึ่งกองทัพบกสามารถนำเสนอแนวคิด และรูปโครงการที่ตอบโจทย์ทั้งความต้องการของกองทัพบก สังคม และเพิ่มผลประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ได้อีกด้วย โดยเฉพาะแนวคิดโครงการที่พักเพื่อสังคมผู้สูงอายุ (Senior living) ซึ่งปัจจุบันเริ่มมีหลายๆ โครงการที่ได้เปิดตัวในช่วงที่ผ่านมาและได้รับการตอบรับเป็นอย่างดี ไม่ว่าจะเป็นโครงการจากภาครัฐ เช่น โครงการของธนารักษ์กับโรงพยาบาลรามาริบัติ หรือโครงการจากโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ หรือ จะเป็นโครงการตามแนวคิดเมืองอัจฉริยะ (Smart city) ซึ่งใช้ที่ดินเพื่อสร้างโครงการพลังงานทดแทน เช่น โซลาร์ฟาร์ม เหล่านี้หากกองทัพบกนำที่ดินภายใต้การบริหารมาพัฒนาโดยใช้แนวคิดที่ผสมผสานวัตถุทั้งเชิงพาณิชย์และสังคมเข้าด้วยกัน เพื่อสร้างสรรค์สังคมและนำประเทศชาติสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable development)

ทั้งนี้ขอเสนอแนะขั้นตอนการดำเนินการเพื่อการศึกษาพัฒนาโครงการตามทางเลือกที่ 1 การให้เช่าที่ดินกับภาคเอกชนที่มีศักยภาพเพื่อพัฒนาโครงการตามรูปแบบที่กองทัพบกหรือภาครัฐที่เกี่ยวข้องกำหนด ดังนี้

1. เลือกตัวอย่างกรณีศึกษาที่ดินภายใต้การบริหารงานที่มีศักยภาพ โดยเฉพาะที่ดินในใจกลางกรุงเทพมหานคร บริเวณ อนุสาวรีย์ชัยสมรภูมิ สนามเป้า หรือ บริเวณถนน

พระราม 6 มาทำการศึกษาร่วมกับที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญภายในกองทัพบกเอง หรือ ร่วมกับหน่วยงานภาครัฐอื่น เช่น มหาวิทยาลัยต่างๆ พัฒนาแนวคิดโครงการร่วมกัน

2. พัฒนาแนวคิด รูปแบบโครงการ ที่จะตอบโจทย์วัตถุประสงค์ และสังคม ตรงกับความ ต้องการตลาด และได้ผลตอบแทนเหมาะสม

3. ศึกษาความเป็นไปได้โครงการอสังหาริมทรัพย์ที่จะดำเนินการด้วย โดยในด้านการประเมินศึกษา ความเป็นไปได้ในการริเริ่มโครงการ จะประกอบด้วย การพิจารณาความเป็นไปได้ ด้านกฎหมาย ด้าน กายภาพ และด้านการตลาด

4. ดำเนินการประเมินมูลค่าโครงการและผลตอบแทนทางการเงินที่คาดหวัง (ความเป็นไปได้ ทางด้านการเงิน) ซึ่งแนวทางวิธีการประเมินโครงการลงทุนและความเป็นไปได้โครงการ ได้แก่

4.1 มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value) เป็นการหามูลค่าปัจจุบันของกระแส เงินสดในโครงการ ซึ่งจะพิจารณาทั้งกระแสเงินเข้า และกระแสเงินออก

$$NPV = -CF_0 + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \frac{CF_3}{(1+r)^3} + \frac{CF_n}{(1+r)^n}$$

CF คือ กระแสเงินสดสุทธิแต่ละปี

r คือ อัตราคิดลด (Discount Rate)

n คือ ปีที่ทำการลงทุน

ในการตัดสินใจด้วยมูลค่าปัจจุบันสุทธิ จะเลือกลงทุนในโครงการที่มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) มากกว่า 0 ในกรณีต้องเลือกโครงการเพียงโครงการเดียวจะเลือกลงทุนในโครงการที่ให้มูลค่าปัจจุบันสุทธิสูงสุด

4.2 วิธีระยะเวลาคืนทุน (Payback Period) คือระยะเวลาที่ได้รับกระแสเงินสดคืน เพียงพอเท่ากับต้นทุนที่ลงทุนไป เป็นการหาจุดคุ้มทุน โดยคำนวณจาก

Payback Period = จำนวนงวดก่อนคืนทุน + เงินส่วนที่ยังไม่คืน/กระแสเงินสดในงวดนั้นหาก ต้องเลือกโครงการลงทุนเพียงโครงการเดียว จะต้องเลือกโครงการลงทุนที่มีระยะเวลาคืนทุนเร็วที่สุด

4.3 อัตราผลตอบแทนภายใน (The Internal Rate of Return : IRR) คือ อัตรา ผลตอบแทนที่ทำให้มูลค่าปัจจุบัน (NPV) เป็น 0

$$0 = -CF_0 + \frac{CF_1}{(1+IRR)^1} + \frac{CF_2}{(1+IRR)^2} + \frac{CF_3}{(1+IRR)^3} + \frac{CF_n}{(1+IRR)^n}$$

CF คือ กระแสเงินสดสุทธิแต่ละปี
n คือ ปีที่ทำการลงทุน

เกณฑ์การตัดสินใจด้วยวิธีนี้จะลงทุนในโครงการดังกล่าวเมื่อ IRR มากกว่าต้นทุนเงินทุน ถ้าหากกรณี IRR ให้ผลที่ขัดแย้งกับวิธีมูลค่าปัจจุบันสุทธิ ให้เลือกใช้วิธีมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) ในการตัดสินใจแทน เนื่องจากกระแสเงินสดของโครงการที่ไม่ได้เกิดขึ้นตามปกติ อาจจะทำให้การคำนวณหา IRR มีค่าคลาดเคลื่อนได้ และในกระแสเงินสดหนึ่งชุดอาจมีค่า IRR ที่ทำให้ NPV เป็น 0 มากกว่า 1 ค่าได้

5. จัดทำ TOR (Term of Reference) เพื่อให้เอกชนเข้าร่วมเสนอรูปแบบการพัฒนาโครงการ การวิเคราะห์ภาวะตลาดที่สนับสนุนรูปแบบโครงการ ความเสี่ยงโครงการ การดำเนินการตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เช่นเกณฑ์กฎหมายผังเมือง กฎหมายสิ่งแวดล้อม (EIA) เป็นต้น และข้อเสนอผลตอบแทนให้กับกองทัพและภาครัฐ
6. คัดเลือกผู้เข้าโครงการและดำเนินการตามข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง

การเปรียบเทียบกับวิธีปฏิบัติที่ดี (Good Practice)

กรณีตัวอย่างการดำเนินการที่สามารถเทียบเคียง เพื่อสนับสนุนแนวคิดดังกล่าว ในกรณีการดำเนินการบริหารอสังหาริมทรัพย์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โครงการพัฒนาพื้นที่เพื่อการพาณิชย์ต่างๆ ทั้งที่จุฬาฯ พัฒนาเอง และเปิดให้ภาคเอกชนภายนอกเข้ามาพัฒนา ได้มีการจัดการและบริหารโดย สำนักงานจัดการทรัพย์สินจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (PMCU)

จากที่ดินพระราชทานที่พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ 6) ได้พระราชทานกรรมสิทธิ์ที่ดินแก่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มาจนถึงวันนี้กว่า 1,153 ไร่ แบ่งเป็นพื้นที่การศึกษา 50% ให้หน่วยงานราชการอื่นๆ เช่า 20% และเป็นพื้นที่เชิงพาณิชย์อีก 30%

จะเห็นว่าพื้นที่เพื่อการพาณิชย์ของจุฬาฯ มีพื้นที่กว่า 30% ของที่ดินของจุฬาฯ ทั้งหมด ครอบคลุมทั้งย่านสยาม สวนหลวง และสามย่าน

นับจากนี้เป็นต้นไป จะมีโครงการต่างๆ ที่เปิดเพิ่มเติมอีกมากบนที่ดินของจุฬาฯ ทั้ง ลิโด้ คอนเน็คท์ สามย่านมิตรทาวน์ สยามสเคป และโครงการอื่นๆ

จากกรณีตัวอย่างของ สำนักงานจัดการทรัพย์สิน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (PMCU) หน่วยงานในสังกัดของจุฬาฯ เป็นผู้บริหารจัดการที่ดินและพัฒนาโครงการเชิงพาณิชย์ต่างๆ บนผืนที่ดินของจุฬาฯ ทั้งการให้เอกชนเช่าที่ดินเพื่อเข้ามาพัฒนาโครงการ อันได้แก่

โครงการเอ็มบีเค เซ็นเตอร์ และสามย่านมิตรทาวน์ เป็นต้น และ PMCU พัฒนาโครงการเอง อันได้แก่ สยามสแควร์วัน ย่านการค้าสยาม เป็นต้น ในปี พุทธศักราช 2558 จากรายได้หลากหลายช่องทางของจุฬาฯ PMCU สามารถสร้างรายได้ให้กับจุฬาฯ ได้เป็นอันดับ 2 มูลค่ากว่า 5,000 ล้านบาท คิดเป็นประมาณ 23% ของรายได้ทั้งหมดของจุฬาฯ โดยอันดับ 1 คือเงินอุดหนุนจากรัฐบาล มูลค่ากว่า 7,000 ล้านบาท นอกจากการสร้างผลตอบแทนที่มีนัยสำคัญแล้วจากรูปแบบการพัฒนาโครงการที่ตอบสนองต่อความต้องการผู้บริโภคในหลายมิติ ทั้งเชิงพาณิชย์ ได้แก่ ศูนย์การค้า ร้านอาหาร ร้านค้า บริการด้านต่างๆ อาคารสำนักงาน เป็นต้น และการดำเนินการเพื่อสังคม เช่น อาคารที่พักอาศัยในราคาสวัสดิการให้พนักงานและเจ้าหน้าที่ของจุฬาฯ ศูนย์การเรียนรู้ (พื้นที่สำหรับสาธารณะ ศูนย์หนังสือจุฬาฯ) พื้นที่สีเขียว (อุทยาน 100 ปี) สวนสาธารณะต่างๆ ซึ่งยังประโยชน์ไม่เฉพาะกับบุคลากรในจุฬาฯ เท่านั้น แต่ยังเอื้อประโยชน์กับสังคมโดยรวมอีกด้วย รวมถึงการพัฒนาพื้นที่ต่างๆโดยคำนึงถึงความต้องการของตลาด ได้สร้างความสำเร็จในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ภายใต้การบริหารเป็นอย่างดี

จากแนวคิดดังกล่าว จะเป็นกรณีศึกษาให้กองทัพบก พิจารณาดำเนินการในลักษณะเดียวกันหรือสอดคล้องกันได้โดยอาจเริ่มจากการดำเนินการในลักษณะการจัดตั้งสำนักงานจัดการทรัพย์สินของกองทัพบกและ ให้เช่าที่ดินกับเอกชนตามทางเลือกที่ 1 การให้เช่าที่ดินกับภาคเอกชนที่มีศักยภาพเพื่อพัฒนาโครงการตามรูปแบบที่กองทัพบกหรือภาครัฐที่เกี่ยวข้องกำหนด ที่ผู้วิจัยนำเสนอ หากในอนาคต กองทัพบกหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีองค์ความรู้ ทีมงาน และงบประมาณ อาจพิจารณาดำเนินการพัฒนาโครงการเองตามทางเลือกที่ 2 การลงทุนโครงการโดยกองทัพบก หรือภาครัฐที่เกี่ยวข้อง และ/หรือว่าจ้างภาคเอกชนที่มีศักยภาพเพื่อมาดำเนินการพัฒนาโครงการตามรูปแบบที่กองทัพบก หรือภาครัฐที่เกี่ยวข้องกำหนดควบคุมไปในอนาคตได้ เช่นเดียวกับการดำเนินการของสำนักงานบริหารทรัพย์สินของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในลำดับถัดไป

บทที่ 4

บทสรุป

จากข้อเสนอแนวทางการพัฒนาและบริหารจัดการที่ดินของกองทัพบกเพื่อประโยชน์ทางสังคมและเชิงพาณิชย์ ตามแนวทางการให้เช่าทางเลือกที่ 1 การให้เช่าที่ดินกับภาคเอกชนที่มีศักยภาพเพื่อพัฒนาโครงการตามรูปแบบที่กองทัพบกหรือภาครัฐที่เกี่ยวข้องกำหนด เพื่อตอบคำถามใน 4 ประเด็น ดังนี้ ประการแรก ความเป็นไปได้ในการร่วมมือระหว่างกองทัพบกกับภาคเอกชนที่มีความเชี่ยวชาญและมีความพร้อมในการลงทุนเป็นอย่างไร ประการที่สอง โครงสร้างการลงทุนที่เป็นไปได้และเหมาะสมในการดำเนินการเป็นอย่างไร (ภายใต้แนวคิด Smart City) ประการที่สาม ผลประโยชน์และผลตอบแทนลงทุนที่เหมาะสมจากการพัฒนา และบริหารจัดการที่ดินกองทัพบกเป็นอย่างไร และประการที่สี่ แนวทางพัฒนาและบริหารจัดการที่ดินของกองทัพบก เพื่อเพิ่มประโยชน์ทางสังคมและเชิงพาณิชย์ ดำเนินการได้อย่างไรบ้าง ผู้วิจัยเสนอให้นำที่ดินที่อยู่ในทำเลที่ตั้งที่มีการเติบโตภายใต้การบริหารของกองทัพบก ให้เช่ากับภาคเอกชนที่มีศักยภาพ ตามรูปแบบข้อกำหนดและวัตถุประสงค์ของกองทัพบก ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จะนำประโยชน์สู่ภาครัฐรวมของเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศชาติโดยองค์รวมและเป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัย การดำเนินการตามแนวทางที่ได้นำเสนอสามารถดำเนินการได้ทันทีแม้ว่าจะต้องใช้เวลาในการดำเนินการนาน ทั้งในแง่ศึกษาและพัฒนาแต่หากดำเนินการได้สำเร็จ จะก่อให้เกิดประโยชน์มากมายหลายประการได้แก่

1. ได้แนวทางการร่วมมือกับภาคเอกชนที่มีศักยภาพและความเชี่ยวชาญ เพื่อร่วมกันพัฒนาและบริหารที่ดินให้เกิดประโยชน์ต่อกองทัพบก สังคม และประเทศชาติ
2. สามารถนำแนวทางไปพัฒนาและสร้างให้เกิดคุณภาพชีวิต และความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นกับคนในชุมชนและสังคมในพื้นที่ที่พัฒนา
3. ภาครัฐมีโอกาที่จะได้รับผลตอบแทนที่มากขึ้นและสามารถนำไปใช้พัฒนาประเทศ ต่อเนื่องกับทุกภาคส่วน

4. ได้แนวทางในการพัฒนาโครงการที่เหมาะสมซึ่งช่วยสร้างโอกาส สร้างงาน สร้าง ความเจริญ และการเติบโตทางเศรษฐกิจให้กับประเทศไทย

ข้อเสนอแนะการวิจัย จากการศึกษาค้นคว้า พบว่า ปัจจุบันแต่ละปีกองทัพบกมีรายได้ จากที่ดินต่างๆ น้อยกว่าพันล้านบาท เนื่องจากกองทัพบกดำเนินการในเชิงสวัสดิการ ภายใน อีกทั้งไม่ใช่มืออาชีพ ทำให้รายได้ที่ได้ในปัจจุบันไม่ได้สูงมาก ในขณะที่รายได้จาก การบริหารจัดการที่ดินและอสังหาริมทรัพย์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยสูงมากกว่า 9,000 ล้านบาท ทั้งนี้ เนื่องจากข้อมูลที่ดินในรายละเอียดของกองทัพบกเป็นข้อมูลในชั้น ความลับ หากสามารถทำการศึกษารายละเอียดในหัวข้อแนวทางการพัฒนาที่ดินเป็นกรณีศึกษา รายแปลงที่ดิน เช่น ที่ดินสนามเป้า หรือบริเวณอนุสาวรีย์ชัยสมรภูมิ ซึ่งเป็นที่ดินที่มี ศักยภาพสูง โดยการวิจัยต่อเนื่องสามารถดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. เลือกตัวอย่างกรณีศึกษาที่ดินภายใต้การบริหารงานที่มีศักยภาพ
2. พัฒนาแนวคิด รูปแบบโครงการ ที่จะตอบโจทย์วัตถุประสงค์ และสังคม ตรงกับ ความต้องการตลาด และได้ผลตอบแทนเหมาะสม
3. ศึกษาความเป็นไปได้โครงการอสังหาริมทรัพย์ที่จะดำเนินการ รวมถึงข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง
4. ดำเนินการประเมินมูลค่าโครงการและผลตอบแทนทางการเงินที่คาดหวัง

การทำวิจัยต่อเนื่องตามข้อเสนอแนะข้างต้น คาดว่าจะเป็นประโยชน์เพื่อใช้ในการตัดสินใจ ดำเนินโครงการได้ชัดเจน และเกิดผลสำเร็จได้มากขึ้น ผู้วิจัยในฐานะตัวแทนภาคเอกชน หวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิจัยที่ได้นำเสนอจากแนวคิดและการศึกษาวิเคราะห์ในมุมมอง ภาคเอกชน จะเป็นประโยชน์ และสามารถให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะกองทัพบก นำไปใช้ต่อยอดความคิด และผลักดันไปสู่การปฏิบัติจริงได้เพื่อวัตถุประสงค์ร่วมกันในการ พัฒนาประเทศ สู่อุบัติความเจริญและการเติบโตอย่างยั่งยืน ภายใต้วิสัยทัศน์ของแผน ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ที่กล่าวว่า “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนา แล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

เอกสารอ้างอิง

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2564). SETSMART รายงานประจำปีและหนังสือชี้ชวนเสนอขายหลักทรัพย์ของริทและกองทุนรวมอื่นๆ, ฐานข้อมูลจากบลูมเบิร์ก (Bloomberg). สืบค้นเมื่อวันที่ 7 เมษายน 2564, จาก <https://www.settrade.com/settrade/home>

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2564). SETSMART รายงานประจำปีและหนังสือชี้ชวนเสนอขายหลักทรัพย์ของริทและกองทุนรวมอื่นๆ, ฐานข้อมูลจากบลูมเบิร์ก (Bloomberg). สืบค้นเมื่อวันที่ 7 เมษายน 2564, จาก <https://www.bloomberg.com/asia>

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2564). ข้อมูลย้อนหลังของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่มีมูลค่าตลาดสูงสุด 5 อันดับแรกในอุตสาหกรรม, ทรัสต์ที่ลงทุนในอสังหาริมทรัพย์เพื่อการค้าปลีก และโรงแรม. สืบค้นเมื่อวันที่ 7 เมษายน 2564, จาก <https://www.settrade.com/settrade/home>

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580 (ฉบับประกาศราชกิจจานุเบกษา). สืบค้นเมื่อวันที่ 7 เมษายน 2564, จาก https://www.nesdc.go.th/download/document/SAC/NS_PlanOct2018.pdf

กรมธนารักษ์.(2564). ยุทธศาสตร์กรมธนารักษ์ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564 . สืบค้นเมื่อวันที่ 7 เมษายน 2564, จาก <https://www.treasury.go.th/webupload/filecenter/popup/National%20strategy%20trd%202564.pdf>

UN report World Population Ageing 1950-2050. (2563)มองไปข้างหน้า 2050: แนวโน้มกระแสโลก (ตอนที่ 2 การเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเมือง). สืบค้นเมื่อวันที่ 7 เมษายน 2564, จาก <https://web.tcdc.or.th/th/Articles/Detail/LOOK-ISAN-NOW-ep-2>

สำนักงานจัดการทรัพย์สิน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย(2560). รายงานประจำปี สำนักงานจัดการทรัพย์สิน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประจำปีพ.ศ. 2551-2554. สืบค้นเมื่อวันที่ 7 เมษายน 2564, จาก <https://pmcu.co.th/wpcontent/uploads/2017/12/annaulreport2554small.pdf>

- Living Pop (2562). เปิดอาณาจักรจุฬาฯ “สยาม-สามย่าน” ศูนย์รวมย่านการค้าและมหาวิทยาลัย กับที่ดินกว่า 1,000 ไร่ใจกลางเมือง. สืบค้นเมื่อวันที่ 7 เมษายน 2564, จาก <https://www.livingpop.com/chula-pmcs-land-development/>
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นความมั่นคง พ.ศ. 2561 – 2580. สืบค้นเมื่อวันที่ 7 เมษายน 2564, จาก <http://nscr.nesdb.go.th/wp-content/uploads/2019/04/01-%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B8%A1E0%B8%B1%E0%B9%88%E0%B8%99%E0%B8%84%E0%B8%87.pdf>
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. 2562-2565). สืบค้นเมื่อวันที่ 7 เมษายน 2564, จาก http://www.nsc.go.th/?page_id=452
- กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ. (2559). แนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารจัดการที่ดินกึ่งพื้นที่. สืบค้นเมื่อวันที่ 7 เมษายน 2564, จาก <http://www.logis.many.mi.th/km/data/logiskm59/km59bp.pdf>
- สิทธิพร วิวัฒน์เศรษฐ. (2560). การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารที่ดินราชพัสดุ อำเภอสวนผึ้ง จังหวัดราชบุรี ในความดูแลและใช้ประโยชน์ของกองทัพบก.(เอกสารวิจัยส่วนบุคคล).วิทยาลัยการทัพบก. สืบค้นเมื่อวันที่ 7 เมษายน 2564, จาก <http://www.awc.ac.th/webpc/showResearch.php?id=75&info=pdf&path=http://www.awc.ac.th/awcdata/research/>
- กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ. ข้อมูลและเอกสารอ้างอิงจากกองส่งเสริมการค้า Wkipedia (2564) . เรื่อง สวนสนประดิพัทธ์. สืบค้นเมื่อวันที่ 7 เมษายน 2564, จาก <https://th.wikipedia.org/wiki/%E0%B8%AA%E0%B8%A7%E0%B8%99%E0%B8%AA%E0%B8%99%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%94%E0%B8%B4%E0%B8%9E%E0%B8%B1%E0%B8%97%E0%B8%98%E0%B9%8C>
- หนังสือพิมพ์ไทยโพสต์. (2564). เรื่อง ททท. ลุ้นวัคซีนโควิด-19 สำเร็จคืนเที่ยวไตรมาส 3 ปีหน้า. สืบค้นเมื่อวันที่ 7 เมษายน 2564, จาก <https://www.thaipost.net/main/detail/85823>

- LINE TODAY ไอที ธุรกิจ. (2563). *เรื่อง ท่องเที่ยวปี 63 ยัง ผ่าดงหนาม แวะใช้เทคโนโลยีปรับ รับ นักท่องเที่ยวเปลี่ยน*. สืบค้นเมื่อวันที่ 7 เมษายน 2564, จาก <https://today.line.me/th/v2/article/8W3BNM>
- CBRE ประเทศไทย. (2561). *เรื่อง ราคาที่ดินในกรุงเทพฯ พุ่งขึ้น 1,000% ในช่วง 30 ปี*. สืบค้นเมื่อวันที่ 7 เมษายน 2564, จาก <https://www.cbre.co.th/th/news/bangkok-land-prices-increase-1000-percent-in-30-years>
- LINE TODAY ไอที ธุรกิจ. (2563). *เรื่อง TOP 10 ราคาที่ดินแลนแบงก์ สุดโหด 2563-2564*. สืบค้นเมื่อวันที่ 7 เมษายน 2564, จาก <https://today.line.me/th/v2/article/aR2eY2>
- กองสวัสดิการศาสตร์ยุติธรรม(2564). *ระเบียบและแนวทางการใช้ที่ราชพัสดุ*. สืบค้นเมื่อวันที่ 7 เมษายน 2564 , จาก <https://wd.coj.go.th/th/file/get/file/20190815314d67b393d67a32286b4e160bbcbad6150144.pdf>
- กรมธนารักษ์.(2564). *พระราชบัญญัติที่ราชพัสดุ พ.ศ.2562*. สืบค้นเมื่อวันที่ 7 เมษายน 2564, จาก https://www.treasury.go.th/webupload/m_document/48/6295/file_download/0fd5b3a00bd724874f5558a7291251d1.pdf
- CG Corporation (2562). *เมืองอัจฉริยะ Smart City*. สืบค้นเมื่อวันที่ 7 เมษายน 2564, จาก <https://cg-corp.com/article/37>
- กองคลัง กรมพัฒนาที่ดิน กระทรวงเกษตร และสหกรณ์ (2562). *ระเบียบและแนวทางการใช้ที่ราชพัสดุ (ตาม พรบ.ที่ราชพัสดุ พ.ศ. 2562)*. สืบค้นเมื่อวันที่ 7 เมษายน 2564, จาก http://fid101.ddd.go.th/man08_1
- TERRA BKK (2560). *Financial Ratio 3 : NPV, IRR ตรวจสอบก่อนลงทุนอสังหาว่า “กำไร” จริงไหม?*. สืบค้นเมื่อวันที่ 7 เมษายน 2564, จาก <https://www.terrabbkk.com/articles/17056>

ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ	นางสาว นภารัตน์ ศรีวรรณวิทย์
วัน เดือน ปีเกิด	29 เมษายน พุทธศักราช 2515
ประวัติสำเร็จการศึกษา	
พุทธศักราช 2536	ปริญญาตรี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
พุทธศักราช 2539	ปริญญาโท คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
พุทธศักราช 2538	ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งประเทศไทย
ประวัติการทำงาน	
พุทธศักราช 2555 – 2558	เลขานุการบริษัท บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)
พุทธศักราช 2556 – 2557	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานการเงิน บัญชีและ บริหารความเสี่ยง บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)
ตำแหน่งปัจจุบัน	
พุทธศักราช 2558 – 2564	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานการเงิน บัญชีและ บริหารความเสี่ยง ประธานเจ้าหน้าที่บริหารการเงิน บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)
พุทธศักราช 2560 – 2564	กรรมการ บริษัท ซีพีเอ็น รีท แมเนจเม้นท์ จำกัด
พุทธศักราช 2561 – 2564	รักษาการประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กรรมการบริหาร ความเสี่ยง กรรมการจัดการ บริษัท แกรนด์ คาแนล แลนด์ จำกัด (มหาชน)
พุทธศักราช 2563 – 2564	กรรมการสภาวิชาชีพบัญชี

ภาคผนวก

ตารางวิเคราะห์ 7s ของ McKinsey PESTEL และ TOWS Matrix

วิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร ตามแนวทาง 7s ของ McKinsey และ PESTEL

7 S Model	Strengths	Weakness
Politic การเมือง		- การเมืองไม่มั่นคง ขาดเสถียรภาพ - มีการชุมนุมทางการเมืองต่อเนื่อง
Economic เศรษฐกิจ	- บัญชีเดินสะพัดเกินดุล มีเงินสำรองคงค้าง และมีสภาพคล่องส่วนเกิน - มีโอกาสในการเติบโตของ GDP จากการท่องเที่ยวภายหลังสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) - โครงการอสังหาริมทรัพย์ มีศักยภาพมีผลตอบแทนสูง โดยเฉพาะโครงการมิกซ์ยูส (Mixed-use) - โอกาสทางธุรกิจจากสังคมผู้สูงอายุที่กำลังซื้อ	- เศรษฐกิจตกต่ำ ประชากรมีรายได้ลดลง - หนี้สาธารณะสูง - เงินออมในระบบมีน้อย - อุปทานในอสังหาริมทรัพย์มีมาก - โครงการอสังหาริมทรัพย์ใช้เงินลงทุนมากและมีความเสี่ยงสูง - ธุรกิจขนาดกลาง เล็ก และธุรกิจที่ไม่สามารถปรับตัวได้ จะต้องเลิกกิจการ ส่งผลกระทบต่อการจ้างงาน และหนี้สินที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้
Social สภาพสังคม	- การเติบโตของสังคมเมือง	- ความเหลื่อมล้ำทางสังคมสูง - สังคมผู้สูงอายุ ขาดแรงงานวัยทำงาน
Technology เทคโนโลยี	- เทคโนโลยีมีการเติบโตต่อเนื่องผ่านแนวคิด Smart City - สร้างความสะดวกสบาย ตอบโจทย์วิถีชีวิตคนรุ่นใหม่ - สร้างโอกาสทางธุรกิจหลายประเภท เช่น อี คอมเมิร์ซ การขนส่ง คลังสินค้าในยุคนิวนอร์มอล	- ใช้การลงทุนสูง - ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญพิเศษ - โอกาสจากการลงทุนและสนับสนุนการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีที่ชัดเจนและต่อเนื่อง

7 S Model	Strengths	Weakness
Legal กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ	- กฎหมายเปิดให้ดำเนินการได้ ภายใต้ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง เช่นบันทึกข้อตกลงระหว่างกองทัพบก และกระทรวงการคลัง	- มีกฎหมายที่เกี่ยวข้องหลายมิติ ทั้งกฎหมายด้านพัฒนาที่ดิน และกฎหมายของกองทัพโดยรวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเช่น กองทัพบกและกรมธนารักษ์
Environment สิ่งแวดล้อม	- กองทัพบกมีนโยบายและให้ความสำคัญด้านสิ่งแวดล้อม	- การดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมหลายด้านต้องใช้เงินลงทุนสูง - การสร้างจิตสำนึกยังขาดความต่อเนื่อง

7 S Model	Strengths	Weakness
1. Strategy		
กลยุทธ์	<ul style="list-style-type: none"> - มีกลยุทธ์ กองทัพบกที่มีแผนด้านความมั่นคง และตบโจทย์ตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ และแผนแม่บท - มีที่ดินภายใต้การบริหารจัดการจำนวนมาก และมีหลายแปลงที่มีศักยภาพในการนำไปพัฒนาได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีกลยุทธ์การจัดการพัฒนาที่ดิน เพื่อประโยชน์เชิงพาณิชย์ - เน้นการดูแลเชิงสวัสดิการและใช้ประโยชน์ในกองทัพบกเท่านั้น
2. Structure		
โครงสร้างองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> - มีหน่วยงานอสังหาริมทรัพย์ที่ชัดเจน ดูแลงานตามนโยบายกองทัพบก 	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีหน่วยงานที่บริหารจัดการเชิงพาณิชย์
3. System		
ระบบ/กระบวนการในการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> - มีการกำหนดแนวทางและวิธีการดำเนินงานเกี่ยวกับการดูแลผลประโยชน์ที่ดินร่วมกับกรมธนารักษ์ และกระทรวงการคลัง 	<ul style="list-style-type: none"> - มีข้อจำกัดด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องหลายขั้นตอน - กองทัพบกไม่ใช่เจ้าของที่ดิน เป็นเพียงผู้ครอบครอง และใช้ประโยชน์ตามนโยบายและข้อกำหนดของกฎหมาย
4. Staff		
บุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรมีความเข้มแข็งและปฏิบัติหน้าที่ตามนโยบาย 	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีบุคลากรในหน่วยงานอสังหาริมทรัพย์ที่เพียงพอ และอาจไม่เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการเชิงพาณิชย์

7 S Model	Strengths	Weakness
5.Skill		
ทักษะ	- มีการพัฒนาที่เชื่อมโยง และให้ความสำคัญกับงานมั่นคง	- ขาดทักษะและความเชี่ยวชาญของการพัฒนาสังหาริมทรัพย์ เชียงพาณิชย์ ไม่มีความรู้ ความเข้าใจในภาวะตลาด และไม่มีประสบการณ์ในการดำเนินการ
6. Style		
รูปแบบการบริหารจัดการและความเป็นผู้นำ	- ผู้นำมีภาวะผู้นำสูง สามารถสั่งงานผู้ใต้บังคับบัญชาได้ชัดเจน รวดเร็ว	- ไม่มี ความชัดเจนในการดำเนินการ แนวคิดในการพัฒนาและจัดการที่ดินเชิงพาณิชย์
7.Shared Value		
วัฒนธรรม ความเชื่อ ค่านิยม	- เคารพซึ่งกันและกัน - ให้เกียรติกัน	- เน้นงานความมั่นคง มีแนวคิดด้านลบต่อการหาประโยชน์เชิงพาณิชย์ที่อาจอ่อนไหวต่อประเด็นด้านความโปร่งใส

TOWS Matrix

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weakness)
โอกาส (Opportunity)	SO ใช้จุดแข็งร่วมกับโอกาส (กลยุทธ์เชิงรุก)	WO ใช้จุดแข็งร่วมกับโอกาส (กลยุทธ์เชิงแก้ไข)
	พัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ ตาม ความต้องการตลาดเพื่อประโยชน์เชิง พาณิชย์และสังคม โดยความร่วมมือกับ ภาคเอกชน	
อุปสรรค (Threat)	ST ใช้จุดแข็งรับมืออุปสรรค (กลยุทธ์เชิงป้องกัน)	WT แก้ไขจุดอ่อนและ เลี่ยงอุปสรรค (กลยุทธ์เชิงรับ)

