



แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570

องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย

ทบทวนประจำปี 2568

อนุมัติเมื่อ :
พฤษภาคม 2567

จัดทำโดย
ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ



คำนำ

แผนวิสาหกิจขององค์การตลาด ประจำปี 2566 – 2570 (ทบทวนประจำปี 2568) ได้ดำเนินการภายใต้พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2562 ตามมาตรา 4 ได้กำหนดให้ ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติการของส่วนราชการนั้น โดยจัดทำเป็นแผนระยะห้าปี ซึ่งต้องสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทฯ ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ นโยบาย ของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา และแผนอื่นที่เกี่ยวข้อง และมาตรา 9 การทบทวนแผนวิสาหกิจครั้งนี้ได้มีการปรับกลยุทธ์ใหม่ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและส่งผลต่อการทำงานขององค์การตลาด เช่น การนำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาใช้ในการดำเนินงานและพัฒนาการบริการ เพื่อสนับสนุนเกษตรกร ผู้ผลิต ผู้ประกอบการและประชาชนทั่วไป ให้มีช่องทางในการจัดจำหน่ายสินค้าเกษตร ผลิตภัณฑ์ชุมชน และช่องทางในการระบายสินค้าที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น ภายใต้วิสัยทัศน์ (Vision) “องค์การตลาดเป็นแหล่งสร้างรายได้ของผู้ผลิต ผู้ค้า ผู้บริโภคสมประสงค์ อย่างยั่งยืน”

องค์การตลาด มีกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจประจำปี 2566 – 2570 (ทบทวนประจำปี 2568) ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ค่านิยม (Core Value) ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) เป้าประสงค์ (Goal) ยุทธศาสตร์ (Strategy) กลยุทธ์ (Tactic) และการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้น เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ชัดเจนจึงแสดงจุดมุ่งหมายในการดำเนินการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1.ประสิทธิผล 2.คุณภาพบริการ 3.ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และ 4. การพัฒนาองค์กร ทั้งนี้ แผนวิสาหกิจฉบับนี้ยังมุ่งเน้นการตอบสนองต่อนโยบายความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเป็นแนวทางในการกำกับดูแลของคณะกรรมการองค์การตลาด ผู้บริหารระดับสูง ได้ใช้ประโยชน์ในส่วนที่เกี่ยวข้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความเข้าใจที่ตรงกันในการพัฒนาองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

บทสรุปผู้บริหาร Executive Summary

สภาพแวดล้อมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมภายในประเทศและสภาพแวดล้อมของโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆ ซึ่งเป็นสัญญาณบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ทั้งทางด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ฯลฯ ล้วนเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดผลกระทบที่สร้างทั้งโอกาสและเป็นภัยคุกคามต่อการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นการจัดทำแผนวิสาหกิจ จึงเป็นแนวทางสำคัญในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามสภาพการณ์ในปัจจุบัน จึงมีกรอบกำหนดการจัดทำ/ทบทวนแผนวิสาหกิจขององค์กรตลาดขึ้นทุกปี เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์หลักในการดำเนินธุรกิจขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

การทบทวนแผนวิสาหกิจประจำปี 2566 – 2570 (ทบทวนประจำปี 2568) องค์กรตลาด มีการพิจารณาปัจจัยนำเข้าที่สำคัญที่นำมาใช้ในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์/แผนวิสาหกิจ ประกอบด้วย แผนยุทธศาสตร์รายสาขาของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และร่างแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 สัญญาณบ่งชี้ที่ส่งผลกระทบต่อการกำหนดทิศทางขององค์กร ความนิยมของลูกค้าและตลาด การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อองค์กร และการวิเคราะห์ SWOT การบริหารความเสี่ยง ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าและแผนกลยุทธ์ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ปัจจัยความยั่งยืน ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กรตลาด ทั้งนี้ องค์กรตลาดได้มีการดำเนินการทบทวนปรับ 1.การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (strategic Positioning) 2. วิเคราะห์รูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business Model) 3. กลยุทธ์ (Tactic) 4.ประเด็นยุทธศาสตร์ / แนวทางในการพัฒนา (Strategic Themes/ Strategies) จำนวน 3 ข้อ และ5.ค่าเป้าหมายตัวชี้วัด เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ซึ่งองค์กรตลาดมีความเชื่อมั่นในการทบทวนแผนวิสาหกิจฉบับนี้จะสามารถใช้เป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรตลาดที่ชัดเจน สามารถยกระดับคุณภาพชีวิตสร้างรายได้ให้แก่ เกษตรกร ผู้ประกอบ และมีผลผลิตให้ผู้บริโภค ได้บริโภคสินค้าที่มีความเหมาะสมทั้งคุณภาพและราคา ซึ่งเป็นไปตามวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กรตลาด “องค์กรตลาดเป็นแหล่งสร้างรายได้ของผู้ผลิต ผู้ค้า ผู้บริโภคสมประสงค์ อย่างยั่งยืน”

วิสัยทัศน์ (Vision statement)

“องค์กรตลาดเป็นแหล่งสร้างรายได้ของผู้ผลิต ผู้ค้า ผู้บริโภคสมประสงค์ อย่างยั่งยืน”

พันธกิจ (Mission statement)

“มุ่งมั่นในการพัฒนาแหล่งบริการซื้อขายแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการสู่ผู้บริโภค อย่างมืออาชีพ” โดยมีภารกิจหลัก ดังต่อไปนี้

- 1) จัดสร้างตลาดสาธารณะให้เพียงพอแก่ความต้องการ
- 2) ปรับปรุงตลาดสาธารณะที่มีอยู่แล้วให้ถูกสุขลักษณะและทันสมัย
- 3) ส่งเสริมตลาดเอกชน
- 4) จัดและส่งเสริมการผลิตโคกภักดิ์ให้พอแก่ความต้องการของตลาด
- 5) จัดการขนส่งโคกภักดิ์ไปสู่ตลาดให้เป็นไปโดยสะดวก
- 6) จัดดำเนินการ ควบคุมและอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับตลาดขององค์การให้องค์การมีอำนาจดำเนินการกิจการ ตามวัตถุประสงค์ในมาตรา 6 และอำนาจเช่นว่านี้ให้รวมถึง
 - สร้าง ซื้อ จัดหา ยืม ให้ยืม เช่า ให้เช่า เช่าซื้อ ให้เช่าซื้อ ถือกรรมสิทธิ์ ครอบครอง หรือดำเนินงาน เกี่ยวกับเครื่องใช้บริการ หรือทรัพย์สินใดๆ อันเกี่ยวกับตลาด
 - กู้ยืมเงิน หรือให้กู้ยืมเงิน โดยมีหลักประกันด้วยบุคคล หรือด้วยทรัพย์สิน หรือรับทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้ เพื่อสร้างตลาด และปรับปรุงตลาด การกู้ยืมเงินถ้าเป็นจำนวนเงินเกินสามล้านบาทต้องได้รับ อนุญาตจากคณะรัฐมนตรีก่อน
 - ทำการค้าและขนส่งสินค้า
 - ออกเงินลงทุนหรือเข้าเป็นหุ้นส่วนในห้างหุ้นส่วน หรือถือหุ้นในบริษัทจำกัด เพื่อจัดตั้งหรือ ดำเนินการตลาด
 - วางระเบียบในการจัดตลาดขององค์การตลาดกระทำการอื่นใดเพื่อส่งเสริมตลาดและการผลิตโคกภักดิ์เพื่อให้พอแก่ความต้องการของตลาด

ค่านิยมหลัก

คุณค่าหลัก (Core Values) ที่การดำเนินงานขององค์การตลาด ยึดถือเป็นวิถีชีวิตในการดำเนินงานร่วมกัน (Shared value) ได้แก่ “iMarkets”

I = Integrity	ซื่อตรง
M = Marketing Boldness	จริงใจ
A = Accountability	จิตสำนึกพร้อมรับการตรวจสอบ
R = Result oriented	มุ่งผลสัมฤทธิ์
K = Knowledge	รอบรู้
E = e-Commerce	เก่งพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์
T = Trustworthy Advisory	เป็นที่ปรึกษาที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้
S = Self-Discipline & Social responsibility	มีวินัย&รับผิดชอบต่อสังคม

การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ Strategic Objectives และ Goal ปี 2566-2570



SO หมายความว่า 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้าน
สินค้าเกษตรและเกษตรกรแปรรูปมูลค่าสูง



Politics economy
Society Technology
Environment Legal

WT

องค์การตลาดเป็นแหล่งสร้างรายได้ของผู้ผลิต
ผู้ค้า ผู้บริโภคสมประสงค์ อย่างยั่งยืน

Goal

1.เป็นตลาดต้นแบบ Go Green 6G และ
เป็นตลาดมาตรฐานสุขอนามัย
2.มีกำไรสุทธิอย่างยั่งยืน

3.มีภาพลักษณ์ทางการตลาดที่ดี
4.มีเครือข่ายและพันธมิตรเพื่อต่อยอด
ทางธุรกิจ

ยุทธศาสตร์ 1

ยุทธศาสตร์ 2

ยุทธศาสตร์ 3

เป้าหมาย
-ตลาดต้นแบบ Go
Green 6G และ
มาตรฐานสุขอนามัย
ของตลาด
-สนับสนุนและ
ส่งเสริมการตลาด
ให้แก่สินค้าไทย
-รักษาและขยายฐาน
รายได้การ
จากจัดส่งเครื่อง
อุปโภคบริโภค

กลยุทธ์ 1
พัฒนาตลาดให้มีคุณภาพ
มาตรฐานสูง ให้มีความ
ทันสมัยสอดคล้องกับ
BCG Model (เช่น ตลาด
6G)

กลยุทธ์ 2
มุ่งให้ อด. มีความสามารถ
ในการพึ่งตนเองได้จากการ
ขยายรายได้มากขึ้นอย่าง
ยั่งยืน

เป้าหมาย
-ปรับ
ภาพลักษณ์
ขององค์กร
ให้เหมาะสม
ยุคสมัย
-สร้าง
ภาพลักษณ์
ทาง
การตลาด

กลยุทธ์
สร้างภาพลักษณ์
องค์กรมุ่งเน้น
ภาพลักษณ์ที่ดี
ในด้านการ
นโยบายเชิงบวก
และธุรกิจการหา
รายได้

เป้าหมาย
-บูรณาการ
ความร่วมมือ
กับพันธมิตร
และเครือข่าย

กลยุทธ์ 1
เพิ่ม
ศักยภาพ
และความ
ร่วมมือทาง
ธุรกิจ

โครงการพัฒนาตลาดต้นแบบ Go Green 6G และมาตรฐานสุขอนามัยของตลาด

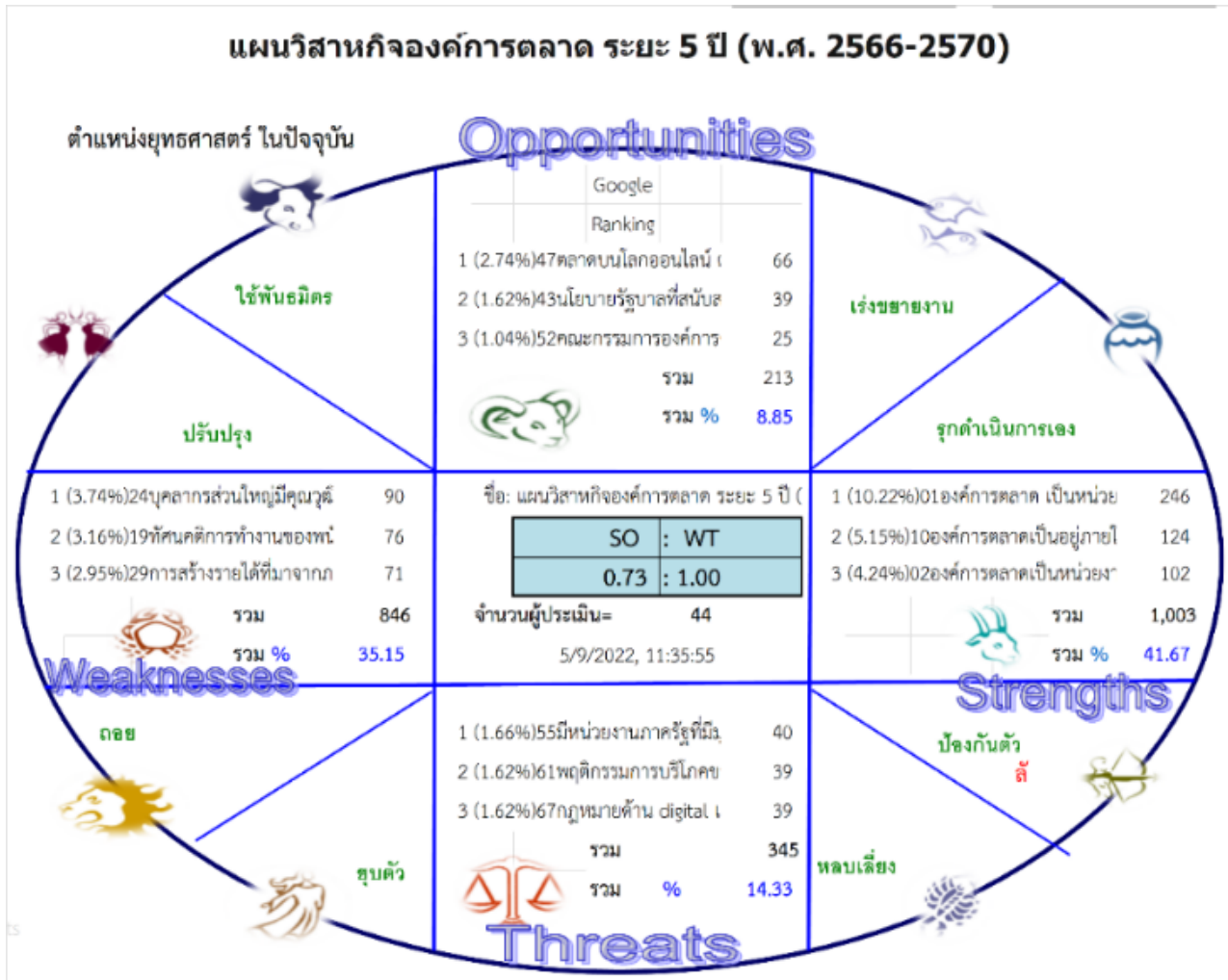
โครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาด
ให้แก่สินค้าไทย

โครงการรักษาและขยายฐานรายได้การ
จากจัดส่งเครื่องอุปโภคบริโภค

การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (strategic Positioning) ขององค์การตลาด

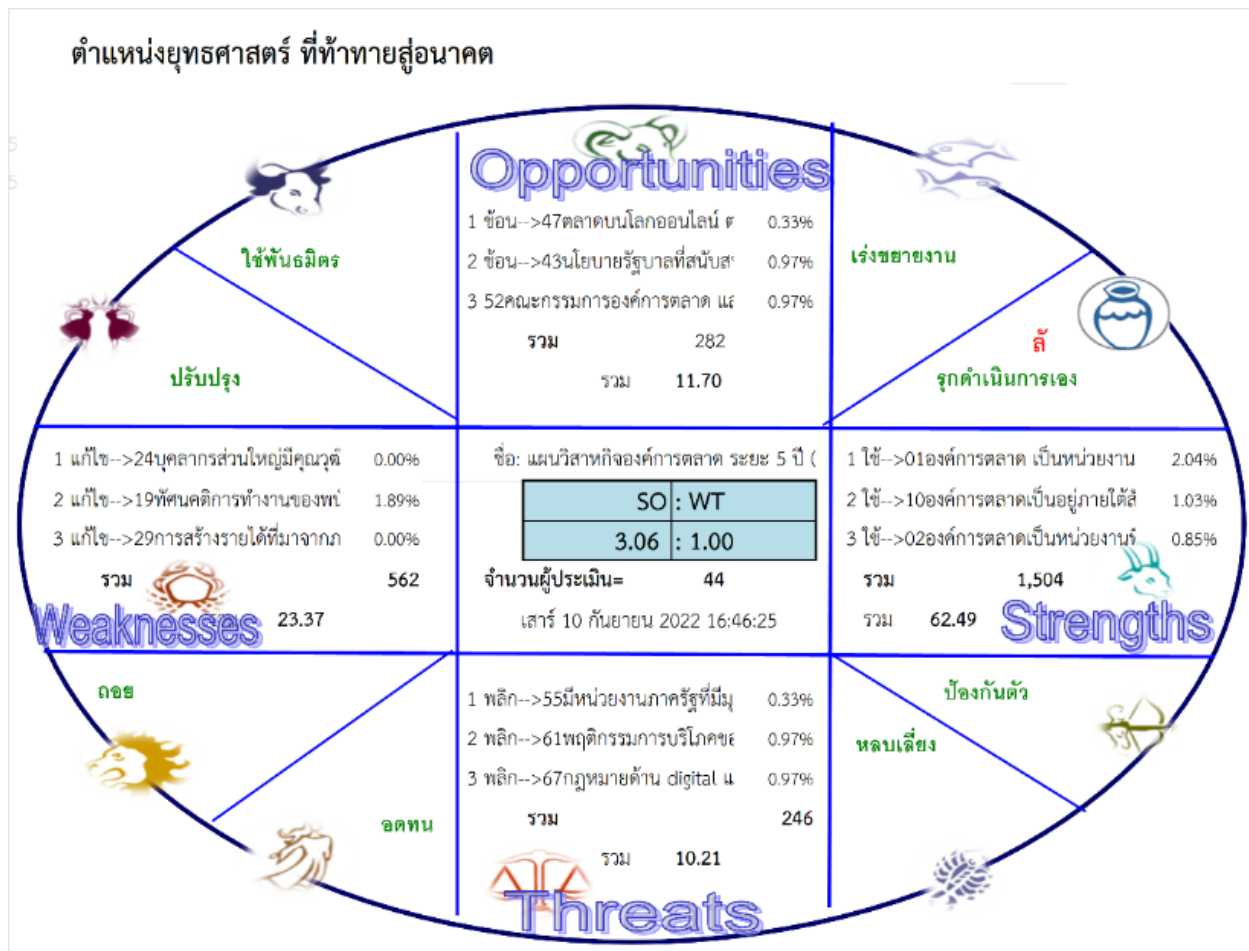
จากผลการวิเคราะห์ประเด็น SWOT สามารถนำมากำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ หรือ SP (Strategic Position) ขององค์การตลาด ได้ดังนี้ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในปัจจุบันขององค์การตลาด ตกอยู่ในตำแหน่ง “ป้องกัน” โดยมีสัดส่วน SO:WT = 0.73 : 1.00 ดังแสดงได้ในรูปภาพที่ 1



รูปภาพที่ 1 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในปัจจุบันขององค์การตลาด
(ที่มา: ประเมินโดยผู้บริหาร และพนักงานองค์การตลาด จำนวน 44 ท่าน)

กระบวนการปรับตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์และสร้างรายได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

จากผลการสำรวจนำมาพิจารณาสมรรถนะหลักขององค์การตลาด โดยอาศัยตัวแบบจัดทำยุทธศาสตร์ ABC และใช้เครื่องมือ “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือ POSE (Philosophy Of Sufficient Economy) และ “ยุทธศาสตร์น่านน้ำสีคราม” หรือ BOSS (Blue Ocean Strategy Scheme) ดำเนินการสร้างกลยุทธ์ (Tactics) และความริเริ่ม (Initiatives) ต่าง ๆ เพื่อมุ่งจัดการความท้าทายต่าง ๆ รวมทั้งปัญหา หรือ pain points ต่าง ๆ รวมทั้งการเสนอนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง และพลิกโฉมองค์การตลาด ซึ่งสามารถปรับสัดส่วน SO:WT = 0.73 : 00.11 ดังแสดงได้ในรูปภาพที่ 1 ไปเป็น SO : WT = 3.06 : 00.1 ดังแสดงได้ในรูปภาพที่ 2 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์หลังจากการทำทายขององค์การตลาด



รูปภาพที่ 2 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์หลังจากการทำทายขององค์การตลาด
(ที่มา: ประเมินโดยผู้บริหาร และพนักงานองค์การตลาด จำนวน 44 ท่าน)

สารบัญ

คำนำ

หน้า

บทสรุปผู้บริหาร

บทที่ 1. บทนำ

1. ความเป็นมา	1-1
2. วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง	1-2
3. การกิจหลักขององค์การตลาด	1-2
3.1 กิจการด้านการบริหารจัดการพื้นที่ขององค์การตลาด	1-2
3.2 กิจการด้านการค้าและการพาณิชย์	1-2
4. วิสัยทัศน์	1-3
5. พันธกิจ	1-3
6. ค่านิยมหลัก (Core Values)	1-4
7. เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	1-4
8. โครงสร้างการบริหารงาน	1-5
9. ประเด็นยุทธศาสตร์ / แนวทางในการพัฒนา (Strategic Themes/ Strategies)	1-6
10. การวิเคราะห์ SWOT Analysis (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค)	1-6
11. TOWS Matrix	1-9
12. ผลการดำเนินงานที่สำคัญ	1-10
12.1 การดำเนินงานด้านตลาดสด	1-10
12.2 การจัดจำหน่ายเครื่องบริโภคและข่าวสาร	1-13
12.3 การดำเนินงานโครงการที่สำคัญ	1-14
12.4 โครงการ Go Green ๖G	1-14
12.5 โครงการศึกษาและกำหนดแนวทางในการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจขององค์การตลาด (Eco-efficiency)	1-15
13. การวิเคราะห์คู่เทียบ (Benchmarking Analysis)	1-16
14. การออกแบบระบบงาน (Work System) เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	1-20
15. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	1-22
15.1 บทบาทและความรับผิดชอบ	1-23
15.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยง	1-24
15.3 ขั้นตอนการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร	1-28
15.4 ประเภทความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk tolerance)	1-28
15.5 วิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยง	1-29
15.6 เกณฑ์การประเมิน	1-32
15.7 วิเคราะห์ความเพียงพอของการควบคุม	1-33
15.8 ปัจจัยเสี่ยงองค์การตลาด 2567	1-46
16. แผนนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Direction: SOD)	1-46
17. การกำกับดูแล	1-47
17.1 นโยบายและแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การตลาด	1-48
17.2 การควบคุมภายใน	1-50
17.3 การจัดการความขัดแย้งทางผลประโยชน์	1-50
17.4 การปฏิบัติตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540	1-52
17.5 นโยบายด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	1-52
17.6 นโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR)	1-54
17.7 การประกอบกิจการด้วยความเป็นธรรม	1-54

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
17.8 การต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน.....	1-54
17.9 การเคารพสิทธิมนุษยชน.....	1-55
17.10 การปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม.....	1-55
17.11 ความรับผิดชอบต่อลูกค้า.....	1-55
17.12 การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม.....	1-56
17.13 การร่วมพัฒนาชุมชนหรือสังคม.....	1-57
18. ความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1-57
19. กระบวนการติดตามและประเมินผลแผนวิสาหกิจ	1-58
บทที่ 2. การทำแผนวิสาหกิจองค์การตลาด	
1. แนวทางการดำเนินการจัดทำแผนวิสาหกิจองค์การตลาด.....	2-1
1.1 ขั้นตอนการดำเนินงาน.....	2-1
1.2 การรวบรวมข้อมูลประกอบการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	2-9
2. กรอบการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์องค์การตลาด (Strategic Framework).....	2-13
3. แนวทางการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Approach).....	2-14
4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การตลาด.....	2-15
4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis).....	2-15
4.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis).....	2-15
4.3 ประเด็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การตลาด.....	2-16
5. การวิเคราะห์และการจัดลำดับความสำคัญ SWOT	2-16
6. การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)	2-19
7. การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	2-21
8. การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)	2-22
9. กระบวนการวิเคราะห์สมรรถนะหลักเชิงยุทธศาสตร์	2-22
10. กระบวนการวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	2-24
11. ตำแหน่งยุทธศาสตร์ ที่ท้าทายสู่อนาคต.....	2-26
12. กลยุทธ์ (Tactic).....	2-26
13. ตัวแบบธุรกิจ (BMC : Business Model Canvas)	2-27
14. การวิเคราะห์ Scenario Planning.....	2-30
15. กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ	2-33
บทที่ 3. สภาพแวดล้อมขององค์กรและภาวะอุตสาหกรรม	
1. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การตลาด.....	3-1
1.1 การวิเคราะห์ PESTLE และพลวัตโลกที่สำคัญในอนาคต	3-1
1.2 อุตสาหกรรมธุรกิจค้าปลีก.....	3-8
2. สภาพแวดล้อมภายในองค์การตลาด	3-15
3. ภาวะอุตสาหกรรม.....	3-26
3.1 เศรษฐกิจไทยในไตรมาสสี่ของปี 2566	3-34
3.2 ภาพรวมของตลาดสดในประเทศ.....	3-34

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 4. ภาวะทางการเงิน

1. ผลการดำเนินงานและฐานะการเงิน	4-1
2. การประมาณการงบกำไรขาดทุนของตลาดสาขา.....	4-3
3. การประมาณการงบการเงิน	4-10

บทที่ 5. นโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศกับความเชื่อมโยงขององค์การตลาด

1. นโยบายของรัฐบาล	5-1
2. หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	5-3
3. เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs).....	5-4
4. กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี	5-5
5. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13	5-5
6. แผนยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2567	5-6
7. แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570.....	5-8
8. ยุทธศาสตร์สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม.....	5-12
9. ยุทธศาสตร์องค์การตลาดระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580)	5-15
10. ยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจกับความเชื่อมโยง.....	5-19
11. การแปลงยุทธศาสตร์จากแผนวิสาหกิจสู่การปฏิบัติผ่าน Balance Scorecard (BSC).....	5-27

สารบัญรูปภาพ

หน้า

รูปภาพที่ 1-1 การแบ่งเขตพื้นที่ให้บริการขององค์การตลาด	1-3
รูปภาพที่ 1-2 เชื่อมโยงหมุดหมายกับภารกิจของคู่เทียบจาก 3 หน่วยงาน (อดก. อกส. อด)	1-19
รูปภาพที่ 1-3 การวิเคราะห์ภารกิจเบื้องต้นคู่เทียบจาก 3 หน่วยงาน (อดก. อกส. อด).....	1-19
รูปภาพที่ 1-4 เปรียบเทียบอัตราค่าเช่าจากคู่เทียบ.....	1-20
รูปภาพที่ 1-5 การออกแบบระบบงาน	1-21
รูปภาพที่ 1-6 ความเชื่อมโยงระหว่าง Strategic Positioning และ Intelligent Risk.....	1-22
รูปภาพที่ 1-7 ผังงานกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	1-27
รูปภาพที่ 2-1 กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติงานประจำปีขององค์กร ในภาพรวม.....	2-1
รูปภาพที่ 2-2 กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติงานประจำปีขององค์กร (กระบวนการย่อย).....	2-2
รูปภาพที่ 2-3 กระบวนการทำงาน : กระบวนการจัดทำโครงการและแผนปฏิบัติการประจำปี ขององค์การตลาด	2-5
รูปภาพที่ 2-4 กระบวนการทำงาน : กระบวนการจัดทำทบทวนโครงการและแผนปฏิบัติการประจำปี ขององค์การตลาด	2-6
รูปภาพที่ 2-5 กระบวนการทำงาน : กระบวนการจัดทำงบประมาณประจำปี ขององค์การตลาด.....	2-7
รูปภาพที่ 2-6 กระบวนการทำงาน : กระบวนการถ่ายทอดแผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการประจำปี ขององค์การตลาด	2-9
รูปภาพที่ 2-7 การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์องค์การตลาด	2-14
รูปภาพที่ 2-8 ขั้นตอนตามกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์	2-14
รูปภาพที่ 2-9 การวิเคราะห์ TOWS Matrix	2-20
รูปภาพที่ 2-10 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในปัจจุบันขององค์การตลาด	2-22
รูปภาพที่ 2-11 ตัวแบบการจัดทำยุทธศาสตร์ ABC	2-24
รูปภาพที่ 2-12 Scenario Planning แต่ละสถานการณ์.....	2-33
รูปภาพที่ 3-1 กระบวนการ การให้เอกชนร่วมทุน	3-18
รูปภาพที่ 3-2 กระบวนการจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค (ประเภทข้าวสารและอาหารดิบ) ให้แก่ หน่วยงานภาครัฐ.....	3-20
รูปภาพที่ 5-1 กรอบยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้องกับองค์กร.....	5-2
รูปภาพที่ 5-2 แสดงความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม.....	5-13

สารบัญแผนภาพ

	หน้า
แผนภาพที่ 5-1: แผนที่ยุทธศาสตร์องค์การตลาดระยะ 20 ปี.....	5-18
แผนภาพที่ 5-2: ภาพแสดงความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม.....	5-21
แผนภาพที่ 5-3: ภาพแสดงความเชื่อมโยงของแผนวิสาหกิจ.....	5-22
แผนภาพที่ 5-4: ภาพแสดงความเชื่อมโยงดำเนินการจัดทำยุทธศาสตร์ตามกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์.....	5-23
แผนภาพที่ 5-5: แผนที่ความเชื่อมโยง SDGs ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 กับแผนพัฒนาองค์การตลาด.....	5-24
แผนภาพที่ 5-6: แผนที่ความเชื่อมโยงงบประมาณเพื่อใช้ประกอบการจัดทำงบประมาณ.....	5-25
แผนภาพที่ 5-7: ความสอดคล้องของยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐) กับ ๑๓ หมายเหตุของแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ ความเชื่อมโยง SDGs พระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแลและบริหาร รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 กับแผนงานขององค์การตลาด	5-26
แผนภาพที่ 5-8: ความสัมพันธ์ของแผนวิสาหกิจกับ Balance Scorecard	5-27

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1-1 ประเภทความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้.....	1-29
ตารางที่ 3-1 GDP ด้านการผลิต	3-29
ตารางที่ 3-2 ประมาณการเศรษฐกิจ ปี2567	3-29
ตารางที่ 4-1 : กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	4-3
ตารางที่ 4-2 : กำไรก่อน ดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อม และค่าตัดจ่าย	4-3
ตารางที่ 4-3 : การประมาณการงบกำไรขาดทุนของสำนักงานใหญ่ และตลาดสาขา 5 สาขา ในอนาคต	4-4
ตารางที่ 4-4 : การประมาณการงบการเงินองค์การตลาด.....	4-10

บทที่1 บทนำ

1 ประวัติและความเป็นมา

ในสมัยรัฐบาล จอมพล ป. พิบูลสงคราม เป็นนายกรัฐมนตรี ได้พิจารณาแล้วเห็นว่า บริเวณพระอารามหลวง วัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม (วัดโพธิ์) เป็นพระอารามเก่าแก่คู่บ้านคู่เมือง เป็นที่เคารพสักการะของประชาชนทั่วไป และเป็นสถานที่ท่องเที่ยวของ ชาวต่างประเทศเป็นจำนวนมาก แต่สภาพสิ่งแวดล้อมโดยรอบ สกปรกไม่เป็นระเบียบ มีสภาพคล้ายแหล่งสลัม ทั้งนี้เนื่องมาจาก มีพ่อค้าแม่ค้าปลูกเพิงพักอาศัยและวางสินค้าเครื่องอุปโภค บริโภคนานาชนิดขายเป็นประจำถาวร เกิดปัญหาแก่ วัด ประชาชน และทางราชการเป็นอย่างมาก ซึ่งถ้าหากทางราชการจะขับไล่ พ่อค้าแม่ค้าและครอบครัวจะเดือดร้อนไม่มีที่ทำมาหาเลี้ยงชีพ รัฐบาลจึง แก้ปัญหาโดยการจัดตั้ง องค์การตลาดขึ้น ที่บริเวณปากคลองตลาด ซึ่งเป็นทำเลที่ตั้งที่เหมาะสม มีการคมนาคมสะดวกทั้งทางน้ำ และทางบก เพื่อจัดตั้งตลาดกลางผักและผลไม้ขึ้นรองรับ และเพื่อความสมบูรณ์ได้ย้ายผู้ค้าส่งตลาดผักสดกรมภูธรณ์ (ตลาดเก่าเยาวราช) ให้มารวมกันอยู่บริเวณปากคลองตลาดเป็นแห่งเดียวกัน

องค์การตลาด ได้จัดตั้งขึ้น เมื่อวันที่ 19 พฤศจิกายน พ.ศ. 2496 โดย "พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาด พ.ศ. 2496" ซึ่งครั้งแรก ที่จัดตั้งนั้น ได้สังกัดกรมประชาสงเคราะห์ กระทรวงมหาดไทย มีเงินทุนสำหรับดำเนินกิจการตามมาตรา 8 แห่งพระราชกฤษฎีกา จัดตั้งฯ จำนวน 15,000,000 บาท โดยรัฐบาลจ่ายให้เป็นทุนประเดิม ครั้งแรกจำนวน 5,000,000 บาท และจะจ่ายเพิ่มเป็นคราว ๆ ไป ตามจำนวนที่รัฐบาลเห็นสมควร แต่ความเป็นจริง จำนวนเงินทุนเริ่มต้นที่องค์การตลาด ได้รับจากงบประมาณแผ่นดินเพียง 2,000,000 บาท เท่านั้น องค์การตลาด จำเป็นต้องกู้จากธนาคารออมสินเพิ่มอีกจำนวน 15,000,000 บาท เพื่อรวมเป็นเงินทุนเพื่อการดำเนินงาน ขึ้นต้นทั้งสิ้น 17,000,000 บาท

ต่อมารัฐบาลเห็นว่ากรมประชาสงเคราะห์ ไม่ได้มีหน้าที่โดยตรงที่จะบริหารงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของพระราชกฤษฎีกา จัดตั้งองค์การตลาดได้ เนื่องจากเป็นระยะเริ่มต้นของการดำเนินกิจการ ดังนั้นเพื่อความคล่องตัวในการดำเนินงาน เมื่อวันที่ 1 มีนาคม พ.ศ.2501 จึงโอนองค์การตลาด ไปสังกัดกรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์ เพราะได้เล็งเห็นว่า กรมการค้าภายในมีหน้าที่เกี่ยวกับ ธุรกิจการพาณิชย์ สามารถที่จะควบคุมงานขององค์การตลาดให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งได้

ระยะเวลา 4 ปี ที่องค์การตลาดสังกัดกรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์ กิจการไม่เจริญก้าวหน้าตามที่คาดหวังไว้ รัฐบาลโดย ฯพณฯ จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ นายกรัฐมนตรี ได้มีบัญชาให้โอนองค์การตลาด ไปสังกัด กระทรวงมหาดไทย เมื่อวันที่ 24 มกราคม พ.ศ. 2505 ซึ่งนับแต่นั้นเป็นต้นมากิจการขององค์การตลาดก็ได้เจริญก้าวหน้าและดำเนินการเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน

องค์การตลาด เป็นรัฐวิสาหกิจหน่วยงานหนึ่งในสังกัดกระทรวงมหาดไทย ดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ในกฎหมาย โดยใช้งบประมาณจากเงินทุนหมุนเวียนขององค์การตลาด ไม่ได้ขอใช้งบประมาณแผ่นดินแต่อย่างใด และนำเงินส่งเป็น รายได้แผ่นดินในอัตราร้อยละ 55 ของกำไรสุทธิประจำปี ตลอดมาจนถึงปัจจุบัน



2. วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง

1. จัดสร้างตลาดสาธารณะให้เพียงพอแก่ความต้องการ
2. ปรับปรุงตลาดสาธารณะที่มีอยู่แล้วให้ถูกสุขลักษณะและทันสมัย
3. ส่งเสริมตลาดเอกชน
4. จัดและส่งเสริมการผลิตโคกภณท์ให้พอแก่ความต้องการของตลาด
5. จัดการขนส่งโคกภณท์ไปสู่ตลาดให้เป็นไปโดยสะดวก
6. จัดดำเนินการ ควบคุมและอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับตลาดขององค์การให้องค์การมีอำนาจดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ในมาตรา 6 และอำนาจเช่นว่านี้ให้รวมถึง

- (1) สร้าง ซื้อ จัดหา ยืม ให้ยืม เช่า ให้เช่า เช่าซื้อ ให้เช่าซื้อ ถิ่นกรรมสิทธิ์ ครอบครอง หรือดำเนินงานเกี่ยวกับเครื่องใช้บริการ หรือทรัพย์สินใดๆ อันเกี่ยวกับตลาด
- (2) กู้ยืมเงิน หรือให้กู้ยืมเงิน โดยมีหลักประกันด้วยบุคคล หรือด้วยทรัพย์สิน หรือรับทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้เพื่อสร้างตลาด และปรับปรุงตลาด การกู้ยืมเงินถ้าเป็นจำนวนเงินเกินสามล้านบาทต้องได้รับอนุญาตจากคณะรัฐมนตรีก่อน
- (3) ทำการค้าและขนส่งสินค้า
- (4) ออกเงินลงทุนหรือเข้าเป็นหุ้นส่วนในห้างหุ้นส่วน หรือถือหุ้นในบริษัทจำกัด เพื่อจัดตั้งหรือดำเนินการตลาด
- (5) วางระเบียบในการจัดตลาดขององค์การตลาด
- (6) กระทำการอื่นใดเพื่อส่งเสริมตลาดและการผลิตโคกภณท์เพื่อให้พอแก่ความต้องการของตลาด

3. ภารกิจหลักขององค์การตลาด

1. กิจการด้านการบริหารจัดการพื้นที่ขององค์การตลาด

1.1 การบริหารจัดการพื้นที่ตลาด จำนวน 5 สาขา ได้แก่ ตลาดสาขาลำพูน, ตลาดสาขางดงาม, ตลาดสาขานองม่วง, ตลาดสาขาท่งชัน และตลาดสาขากลางตลาด โดยการนำพื้นที่ขององค์การตลาดให้ผู้ประกอบการ ประชาชน เกษตรกร หรือบุคคลอื่นใด เช่าพื้นที่แผงค้า หรือ อาคารพาณิชย์ หรือ พื้นที่ลักษณะอื่นใด สำหรับทำการค้าหรือประกอบกิจการ ตลอดจนถึงพักอาศัย ตามสภาพพื้นที่ของตลาดแต่ละตลาด

1.2 การจัดตลาดสัญญา การจัดการพื้นที่ตลาดจำหน่ายสินค้าเคลื่อนที่ โดยการจัดโครงการมหกรรมสินค้าปลอดภาษีสำหรับการแสดง และจำหน่ายสินค้าประเภทผลิตภัณฑ์ชุมชนและภูมิปัญญาท้องถิ่น สินค้าและผลผลิตทางการเกษตรต่าง ๆ ไปยังทั่วประเทศ

2. กิจการด้านการค้าและการพาณิชย์

2.1 การจำหน่ายสินค้าไปยังส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐต่าง ๆ ได้แก่ การจำหน่ายสินค้าประเภทข้าวสาร และสินค้าอุปโภคบริโภคไปยัง กรมราชทัณฑ์ กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย โรงเรียน โรงพยาบาล ตลอดจนถึงหน่วยงานของรัฐอื่น ๆ

2.2 การจำหน่ายสินค้าไปยังองค์กรเอกชน ได้แก่ การจำหน่ายสินค้าเกษตร สินค้าโอท็อป (OTOP) ของเกษตรกร ชุมชนวิสาหกิจชุมชน สหกรณ์การเกษตรต่าง ๆ และสินค้าอื่น ๆ ไปยัง Modern Trade และ Chain Restaurant ได้แก่ Lotus's, Big C และ MK Restaurant



รูปภาพที่ 1-1 การแบ่งเขตพื้นที่ให้บริการด้านตลาดขององค์การตลาด



4. วิสัยทัศน์

จากการวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกและภายใน จึงได้มีการปรับวิสัยทัศน์ให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยมีคำกล่าววิสัยทัศน์ดังนี้

“องค์การตลาดเป็นแหล่งสร้างรายได้ของผู้ผลิต ผู้ค้า ผู้บริโภคสมประสงค์ อย่างยั่งยืน”

5. พันธกิจ

“องค์การตลาดมุ่งมั่นในการ นำสินค้าสู่ผู้บริโภค อย่างมืออาชีพ”

6. ค่านิยมหลัก (Core Values)

iMarkets:

I = Integrity

M = Marketing Boldness

A = Accountability

R = Result oriented

K = Knowledge

E = e-Commerce

T = Trustworthy Advisory

S = Self-Discipline & Social responsibility

ซื่อตรง

จริงใจ

จิตสำนึกพร้อมรับการตรวจสอบ

มุ่งผลสัมฤทธิ์

รอบรู้

เก่งพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์

เป็นที่ปรึกษาที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้

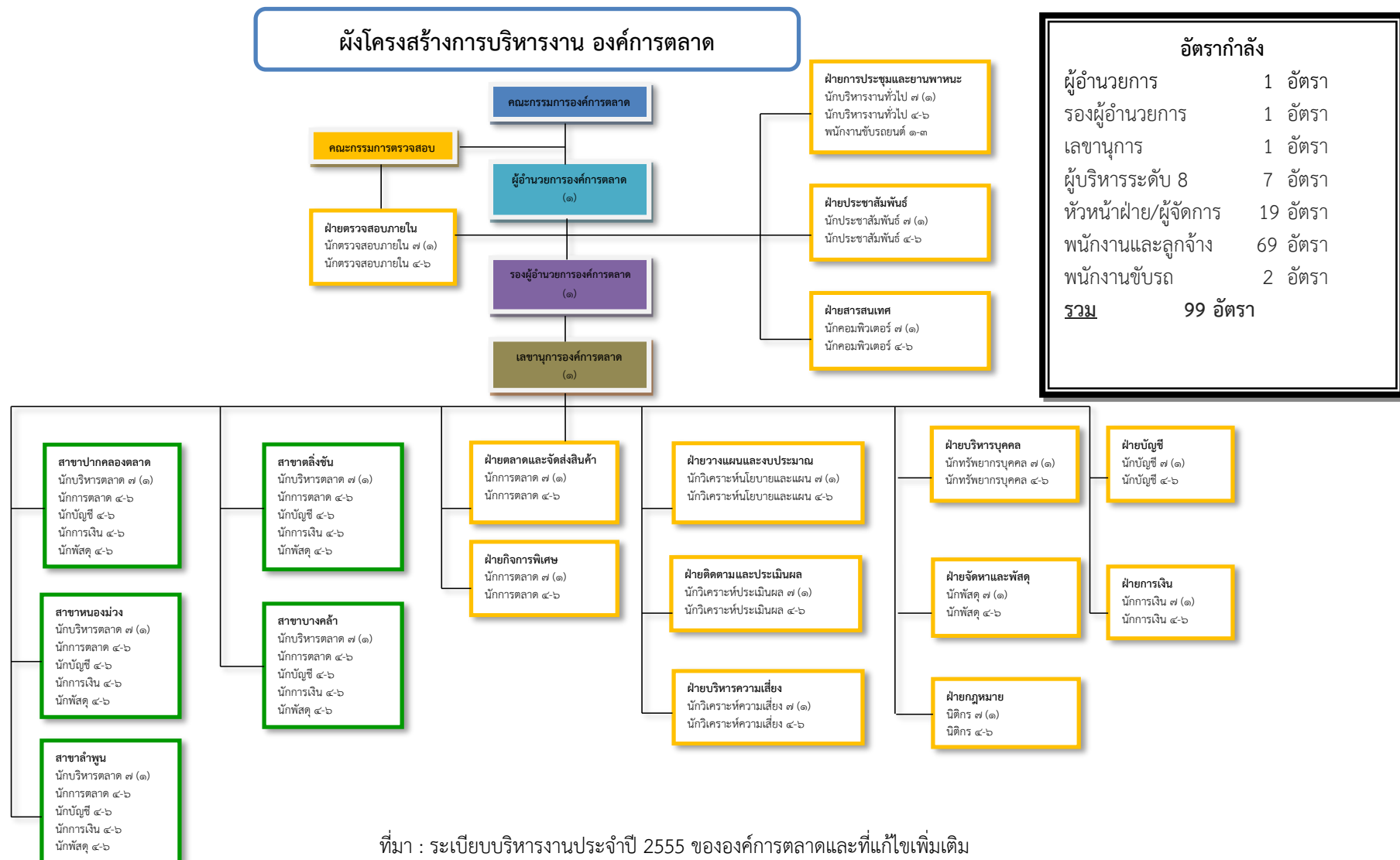
มีวินัย&รับผิดชอบต่อสังคม

7. เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- 1) บุคลากรขององค์การตลาดสามารถขับเคลื่อนองค์การเข้าสู่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์
- 2) มีการนำฐานข้อมูลและทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการผลักดันเศรษฐกิจฐานราก และสร้างรายได้แก่องค์กร
- 3) เสริมสร้างตลาดสาขาขององค์การตลาด และตลาดชุมชนตามท้องถิ่นต่าง ๆ ให้ได้มาตรฐานสามารถดึงดูดผู้ซื้อ ผู้ขาย และนักท่องเที่ยว โดยเป็นที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการตลาด พร้อมกับพัฒนาศูนย์การเรียนรู้
- 4) สร้างพันธมิตรทางธุรกิจกับภาครัฐและเอกชน เพื่อก่อให้เกิดการร่วมมือในการพัฒนาตลาดอย่างต่อเนื่อง ใช้เครือข่ายทั่วประเทศของกระทรวงมหาดไทยให้เป็นประโยชน์ทางด้านข้อมูล และโลจิสติกส์
- 5) องค์การตลาดเพิ่มช่องทางการค้าขายทั้งในและต่างประเทศ และเพิ่มช่องทางการค้าขายออนไลน์



8. โครงสร้างการบริหารงาน

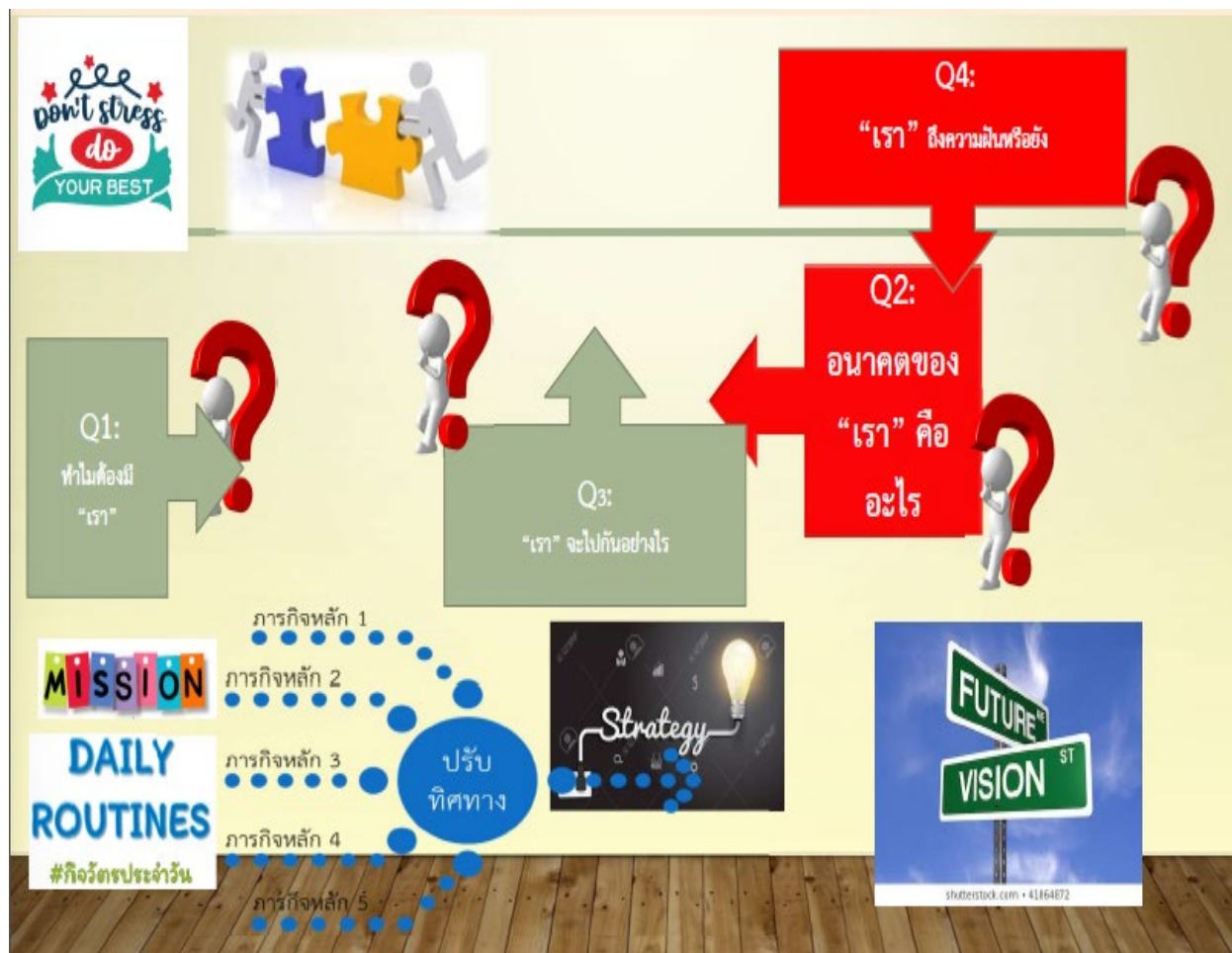


ที่มา : ระเบียบบริหารงานประจำปี 2555 ขององค์การตลาดและที่แก้ไขเพิ่มเติม



9.ประเด็นยุทธศาสตร์ / แนวทางในการพัฒนา (Strategic Themes/ Strategies)

- 1) ตลาดอัตลักษณ์ "บำบัดทุกข์ บำรุงสุข" ยุคดิจิทัล (Community based market in digital era) (SO)
- 2) เจริญการพัฒนาคุณภาพ ภาพลักษณ์ (Re-inventing, Re-image) (ST)
- 3) สร้างและใช้เครือข่ายและหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner) (WO, WT)



10. SWOT Analysis (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค)

การวิเคราะห์ SWOT Analysis ขององค์การตลาด จะมีกระบวนการดำเนินการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลตามกระบวนการวิเคราะห์ SWOT Analysis ที่ระบุไว้ในคู่มือการปฏิบัติงานของฝ่ายวางแผนและงบประมาณ เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ SWOT ประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะ 2566-2570 ต่อไป

ทั้งนี้ SWOT Analysis ขององค์การตลาด ได้ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการองค์การตลาดเสร็จเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ในการประชุมคณะกรรมการองค์การตลาด ครั้งที่ 9/2566 เมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม 2566 ซึ่งเป็นการทบทวนประจำปี 67

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ SWOT Analysis (SW)

จุดแข็ง (Strengths : S)	จุดอ่อน (Weakness : W)
1. องค์การตลาดเป็นหน่วยงานในกำกับของกระทรวงมหาดไทย จึงมีสถานะความเชื่อมโยงกับหน่วยงานในสังกัดกระทรวง ได้แก่ จังหวัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ และกรมในสังกัด ได้โดยตรง ทำให้สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลเกษตรกร ผู้ประกอบการ ผู้ผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1. บุคลากรขององค์การตลาด จำนวนมากกำลังอยู่ในกระบวนการพัฒนาศักยภาพ ยังไม่พร้อมดำเนินการตามภารกิจที่ได้รับการคาดหวังหรือมอบหมายได้อย่างครบถ้วน
2 นโยบายและแผนปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์การตลาด มีความชัดเจนในเรื่องวัตถุประสงค์ อัตรากำลัง งบประมาณ ระยะเวลา และหน่วยปฏิบัติ จึงพร้อมขับเคลื่อนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างรายได้ให้แก่องค์การได้อย่างเป็นรูปธรรม	2. รายได้ขององค์การตลาดไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการใช้จ่ายงบประมาณหรือปฏิบัติตามแผนงบประมาณที่กำหนด และจะส่งผลกระทบต่อถึงตัวชีวิต
3 องค์การตลาดมีขอบเขตภารกิจที่หลากหลาย มีผู้บริหาร บุคลากรและหน่วยงานกิจการพิเศษที่มีความคล่องตัว ทำให้สามารถบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกได้อย่างกว้างขวาง เป็นประโยชน์ในการสร้างรายได้และผลประโยชน์ให้แก่องค์การ	3. บุคลากรของหน่วยปฏิบัติการซึ่งมีหน้าที่หารายได้ยังแยกภารกิจไม่ออก ระหว่างวิสาหกิจเพื่อสังคมกับวิสาหกิจเพื่อการพาณิชย์ ทำให้ไม่สามารถตอบสนองเป้าหมายในเชิงพาณิชย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและไม่สามารถขับเคลื่อนภารกิจในการสร้างรายได้ให้เป็นไปตามเป้าหมาย

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ SWOT Analysis (OT)

โอกาส (Opportunities : O)	คุกคาม (Threats : T)
1 หลังสถานการณ์ COVID-19 ประชาชนเริ่มเดินทางและใช้จ่ายตามสถานที่ท่องเที่ยวทั่วประเทศมากขึ้น องค์การตลาดสามารถพัฒนาตลาดที่มีอยู่ให้เป็นตลาดท่องเที่ยว และสร้างรายได้เพิ่มจากผู้เช่ารายใหม่ หรือกิจกรรมพิเศษได้	1 ปริมาณคู่แข่ง ที่ร่วมแข่งขันประมูลราคาอาหารดิบมีจำนวนมากขึ้น และบางหน่วยงานมีกระบวนการตัดสินใจที่รวดเร็วกว่า และไม่ต้องยึดโยงกับกฎระเบียบมากมาย
2 นโยบายของรัฐบาลที่ส่งเสริมให้เกษตรกรเข้าถึงพื้นที่ขายโดยตรง โดยไม่ผ่านคนกลาง สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่พื้นที่เช่าขององค์การตลาดได้ ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้องค์การ สามารถบรรลุตัวชี้วัดในเรื่องสนับสนุนเกษตรกร และ สินค้าชุมชน	2 การขยายตัวอย่างรวดเร็วของซูเปอร์มาร์เก็ต ร้านสะดวกซื้อ หรือช่องทางออนไลน์ รวมทั้งการส่งเสริมการขายในช่องทางต่าง ๆ อาจทำให้ตลาดขององค์การตลาด ไม่ใช่เป้าหมายของผู้บริโภค และส่งผลต่ออัตราการเช่า และรายได้ในที่สุด
3 ทุนของผู้ประกอบการเงินที่ขยายกิจการเข้ามาในประเทศไทย ต้องการแสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานที่มีความมั่นคง และสามารถเข้าถึงแหล่งผลิตสินค้าหรือเกษตรกร องค์การตลาดจึงสามารถใช้จุดแข็งเรื่องสถานะและเครือข่ายขององค์การ เชื่อมโยงผู้ประกอบการเงิน กับ ผู้ผลิต หรือ เกษตรกรเพิ่มรายได้ให้แก่องค์การ	3 กฎหมายด้าน digital และข้อมูลส่วนบุคคล ทำให้เกิดต้นทุนในการบริหารจัดการระบบสารสนเทศสูงขึ้น
4 เทคโนโลยีดิจิทัลมีการพัฒนาอย่างหลากหลาย สามารถเข้าถึงผู้ใช้ได้อย่างรวดเร็วกว้างขวาง ในขณะที่มีราคาถูกลง เป็นโอกาสที่องค์การตลาด จะสามารถเลือกใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการยกระดับประสิทธิภาพทางการบริหารจัดการ และการสร้างรายได้ ได้ในต้นทุนที่ต่ำลง	4 การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองที่ส่งผลต่อสถานะและนโยบายการดำเนินงานขององค์การตลาด

11. TOWS Matrix

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ TOWS Matrix

สภาพแวดล้อมภายใน สภาพแวดล้อมภายนอก	จุดแข็ง (Strengths) S1 องค์การตลาดเป็นหน่วยงานในกำกับของกระทรวงมหาดไทย จึงมีสถานะความเชื่อมโยงกับหน่วยงานในสังกัดกระทรวง ได้แก่ จังหวัด องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ และกรมในสังกัด ได้โดยตรง ทำให้สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลเกษตรกร ผู้ประกอบการ ผู้ผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ S2 นโยบายและแผนปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์การตลาด มีความชัดเจนในเรื่องวัตถุประสงค์ อัตราค่าจ้าง งบประมาณ ระยะเวลา และหน่วยปฏิบัติ จึงพร้อมขับเคลื่อนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างรายได้ให้แก่เกษตรกรได้อย่างเป็นรูปธรรม S3 องค์การตลาดมีขอบเขตภารกิจที่หลากหลาย มีผู้บริหาร บุคลากรและหน่วยงานกิจการพิเศษที่มีความคล่องตัว ทำให้สามารถบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกได้อย่างกว้างขวาง เป็นประโยชน์ในการสร้างรายได้และ ผลประโยชน์ให้แก่เกษตรกร	จุดอ่อน (Weaknesses) W1 บุคลากรขององค์การตลาด จำนวนมากกำลังอยู่ในกระบวนการพัฒนาศักยภาพ ยังไม่พร้อมดำเนินการตามภารกิจที่ได้รับการคาดหวังหรือมอบหมายได้อย่างครบถ้วน W2 รายได้ขององค์การตลาดไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการใช้จ่ายงบประมาณหรือปฏิบัติตามแผนงบประมาณที่กำหนด และจะส่งผลกระทบต่อตัวชี้วัด W3 บุคลากรของหน่วยปฏิบัติการซึ่งมีหน้าที่หารายได้ ยังแยกภารกิจไม่ออกระหว่างวิสาหกิจเพื่อสังคม กับวิสาหกิจเพื่อการพัฒนาฯ ทำให้ไม่สามารถตอบสนองเป้าหมายในเชิงพาณิชย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และไม่สามารถขับเคลื่อนภารกิจในการสร้างรายได้ให้เป็นไปตามเป้าหมาย
โอกาส (Opportunity) O1 หลังสถานการณ์ COVID-19 ประชาชนเริ่มเดินทางและใช้จ่ายตามสถานที่ท่องเที่ยวทั่วประเทศมากขึ้น องค์การตลาดสามารถพัฒนาตลาดที่มีอยู่ให้เป็นตลาดท่องเที่ยว และสร้างรายได้เพิ่มจากผู้เช่ารายใหม่ หรือกิจกรรมพิเศษได้ O2 นโยบายของรัฐบาลที่ส่งเสริมให้เกษตรกรเข้าถึงพื้นที่ขายโดยตรง โดยไม่ผ่านคนกลาง สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่พื้นที่เช่าขององค์การตลาดได้ ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้เกษตรกร สามารถบรรลุตัวชี้วัดในเรื่องสนับสนุนเกษตรกร และ สินค้าชุมชน O3 ทุนของผู้ประกอบการเงินที่ขยายกิจการเข้ามาในประเทศไทย ต้องการแสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานที่มีความมั่นคง และสามารถเข้าถึงแหล่งผลิตสินค้าหรือเกษตรกร องค์การตลาดจึงสามารถใช้จุดแข็งเรื่องสถานะและเครือข่ายขององค์การ เชื่อมโยงผู้ประกอบการเงิน กับ ผู้ผลิตหรือเกษตรกร เพิ่มรายได้ให้แก่เกษตรกร	กลยุทธ์ SO เชื่อมโยงกับ หน่วยงานในสังกัดกระทรวงมหาดไทย เพื่อเข้าถึงแหล่งข้อมูลเกษตรกร ผู้ประกอบการ ผู้ผลิต เพื่อพัฒนา/ขยายโอกาสหารายได้ เพิ่มช่องทางจำหน่ายสินค้า ทั้งในประเทศและต่างประเทศ (S1+O1 O2 O3)	กลยุทธ์ WO พัฒนาศักยภาพบุคลากร และทำความเข้าใจภารกิจขององค์กร ให้บุคลากรสามารถเข้าถึงและเข้าใจ ตอบสนองเป้าหมายในเชิงพาณิชย์สามารถขับเคลื่อนภารกิจในการสร้างรายได้ให้เป็นไปตามเป้าหมาย (W1 W3+O2 O3)
ภัยคุกคาม (Threats) T1 ปริมาณคู่แข่ง ที่ร่วมแข่งขันประมูลราคาอาหารดิบ มีจำนวนมากขึ้น และบางหน่วยงานมีกระบวนการตัดสินใจที่รวดเร็วกว่า และไม่ตึงยึดโยงกับกฎระเบียบมากมาย T2 การขยายตัวอย่างรวดเร็วของซูเปอร์มาร์เก็ต ร้านสะดวกซื้อ หรือช่องทางออนไลน์ รวมทั้งการส่งเสริมการขายในช่องทางต่าง ๆ อาจทำให้ตลาดขององค์การตลาด ไม่ใช่เป้าหมายของผู้บริโภค และส่งผลต่ออัตราการเช่า และรายได้ในที่สุด T3 กฎหมายด้าน digital และข้อมูลส่วนบุคคล ทำให้เกิดต้นทุนในการบริหารจัดการระบบสารสนเทศสูงขึ้น	กลยุทธ์ ST พัฒนาการให้บริการและเพิ่มช่องทางจำหน่ายสินค้า การบริการดิจิทัล (S2 S3+T2 T3)	กลยุทธ์ WT พัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์และสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน (W1+T1 T3)



12. ผลการดำเนินงานที่สำคัญ

การดำเนินงานขององค์การตลาดในปัจจุบัน สามารถแบ่งการดำเนินธุรกิจ ทั้งหมด 3 รูปแบบ คือ

1.ธุรกิจตลาด คือ การบริหารจัดการตลาดทั้ง 5 แห่งขององค์การตลาด คือ ตลาดสาขapakคลอง ตลาดสาขาทลิ่งชัน ตลาดสาขางหลัก้า ตลาดสาขานองม่วง และตลาดสาขาลำพูน โดยการนำพื้นที่ขององค์การตลาดให้ผู้ประกอบการ ประชาชน เกษตรกร หรือบุคคลอื่นใด เช่าพื้นที่แผงค้า หรืออาคารพาณิชย์ หรือ พื้นที่ลักษณะอื่นใด สำหรับทำการค้าหรือประกอบกิจการ ตลอดจนที่พักอาศัยตามสภาพพื้นที่ของตลาดแต่ละตลาดสาขา ภายใต้เงื่อนไขการพัฒนาตลาดให้ได้มาตรฐานสุขอนามัย และการพัฒนาตลาดเป็นตลาดสีเขียว และสอดคล้องกับโครงการ GO GREEN 6 G ขององค์กร โดยมีการบริหารจัดการ 2 รูปแบบ คือ

1.1 ตลาดที่ให้เอกชนเช่าพื้นที่เพื่อบริหารจัดการ จำนวน 1 ตลาด คือ ตลาดสาขapakคลอง ได้ให้บริษัท ปากคลองตลาด (2552) จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทในเครือของบริษัท ยอดพิมาน จำกัด ได้เช่าพื้นที่เป็นระยะเวลา ๓๐ ปี ตั้งแต่ พ.ศ.2556-2585 องค์การตลาดจะได้รับค่าเช่าที่ดินเดือนละ 1,000,000.-บาท (หนึ่งล้านบาทถ้วน) ปรับเพิ่มร้อยละ 5 ทุก 5 ปี ซึ่งองค์การตลาด ได้รับค่าเช่าตามอัตราที่กำหนดในสัญญาและมีหน้าที่ในการกำกับ ติดตามและควบคุมการดำเนินกิจการของเอกชนให้ตลาดสาขาดังกล่าวเป็นตลาดที่ได้รับมาตรฐานและเป็นไปตามนโยบายขององค์การตลาด

1.2 ตลาดที่องค์การตลาดบริหารจัดการเอง จำนวน 4 ตลาด คือ ตลาดสาขาทลิ่งชัน ตลาดสาขางหลัก้า ตลาดสาขานองม่วง และตลาดสาขาลำพูน และมีธุรกิจต่อเนื่องจากธุรกิจตลาด คือ การให้เช่าห้องพัก และอาคารพาณิชย์ ในปี 2566 องค์การตลาดมีรายได้ค่าเช่าแผง อาคารพาณิชย์ และห้องพัก เป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 1.69 ของรายได้รวม

2.ธุรกิจการจัดจำหน่ายและส่งอาหาร ในปี 2566 องค์การตลาด มีรายได้จากการจำหน่ายข้าวสารและอาหารดิบ เป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 96.73 ของรายได้รวม

3.การดำเนินงานโครงการประเภทการจัดกิจกรรมตลาด เช่น ตลาดนัดสัญจร มหกรรมสินค้าอาหารปลอดภัย เป็นต้น ในปี 2566 องค์การตลาด มีรายได้จากการดำเนินงานโครงการประเภทจัดกิจกรรมเสริมตลาด เป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 1.58 ของรายได้รวม

12.1 การดำเนินงานด้านตลาดสด

การดำเนินงานด้านตลาดสดของ อต. มีขอบเขตเป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง โดยเน้นหนักไปในด้านการจัดสถานที่และสร้างตลาดสดให้เพียงพอแก่ความต้องการเพื่อจำหน่ายผลผลิตทางการเกษตรของเกษตรกรให้แก่ประชาชนในราคายุติธรรม ซึ่งสอดคล้องและเป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล โดยมีตลาดสดในสังกัด 5 แห่ง คือ 1. ตลาดกลางผักและผลไม้ปากคลองตลาดกรุงเทพมหานคร 2. ตลาดกลางเกษตรกรสาขานองม่วง จังหวัดลพบุรี 3. ตลาดกลางเกษตรสาขาลำพูน จังหวัดลำพูน 4. ตลาดกลางเกษตร สาขาบางหลัก้า จังหวัดฉะเชิงเทรา 5. ตลาดกลางเกษตรสาขาทลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร

1.) ตลาดกลางผักและผลไม้ ปากคลองตลาด กรุงเทพมหานคร

จัดตั้งขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2496 พร้อมกับการจัดตั้ง อต. เดิมตั้งอยู่บริเวณปากคลองตลาดถนนจักรเพชร แขวงวังบูรพาภิรมย์ เขตพระนคร บนที่ดินขององค์การตลาดพื้นที่ 5 ไร่ 3 งาน 1 ตารางวา เป็นตลาดกลางจำหน่ายดอกไม้ที่ใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่งในประเทศ ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การค้าส่ง ผัก ผลไม้ และดอกไม้สด ปัจจุบันได้ร่วมกับเอกชนดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาตลาดปากคลองตลาดให้เป็นระเบียบ เรียบร้อย สวยงาม สะอาด มีสภาพแวดล้อมที่ดีโดยยังคงเอกลักษณ์และวิถีชุมชนไว้เพื่อเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ตลาดสดสาขา

ปากคลองตลาดมีรูปแบบการดำเนินงานในลักษณะที่ให้เอกชนเข้ามาเช่าพื้นที่เพื่อบริหารตลาด ทำให้องค์กรตลาดมีรายได้จากการปล่อยเช่าพื้นที่ที่คงที่ตลอดระยะเวลาการทำสัญญา

ประเด็นสำคัญของตลาดแห่งนี้ คือ ปัจจุบัน อต. ได้ทำสัญญาให้เช่าระยะยาว 30 ปี (พ.ศ.2556-2585) กับบริษัท ปากคลองตลาด (2552) จำกัด (บริษัทฯ) ซึ่งเป็นบริษัทในเครือของบริษัท ยอดพิมาน จำกัด ซึ่งเป็นเจ้าของตลาดยอดพิมานหรือตลาดขายดอกไม้ขนาดใหญ่บริเวณปากคลองตลาด ทั้งนี้ เพื่อให้บริษัทฯ เป็นผู้บริหารจัดการพื้นที่ตลาดดังกล่าว โดยองค์การตลาดได้รับค่าเช่าที่ดินเดือนละ 1,000,000 บาท (หนึ่งล้านบาทถ้วน) ปรับเพิ่มร้อยละ 5 ทุก 5 ปี เป็นผลให้ตลาดสาขापากคลองตลาด เริ่มมีกำไรสูงขึ้นหลังจากเปลี่ยนจากการบริหารเองมาเป็นการให้เช่าระยะยาว

2.) ตลาดกลางเกษตรกร อำเภอนองม่วง จังหวัดลพบุรี

ตั้งอยู่ที่ ตำบลหนองม่วง อำเภอนองม่วง จังหวัดลพบุรี บนเนื้อที่ 4 ไร่ 2 งาน 45 ตารางวา เริ่มดำเนินการตั้งแต่วันที่ 4 มีนาคม พ.ศ. 2522 โดยมีวัตถุประสงค์การจัดตั้งขึ้นเพื่อจัดหาสถานที่ให้เกษตรกรมีสถานที่จำหน่ายสินค้าและผลิตผลทางการเกษตรให้แก่ประชาชนโดยตรงซึ่งสินค้าที่จัดจำหน่ายจะเป็นสินค้าประเภทผัก ผลไม้ อาหารสด และ อาหารแห้ง

ประเด็นสำคัญของตลาดแห่งนี้ เนื่องจากพื้นที่ของตลาดเป็นที่ดินที่เอกชนบริจาคให้โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินการเป็นตลาดสดเท่านั้น จึงมีข้อจำกัดในการพัฒนาเป็นธุรกิจอื่นรวมทั้งมีปัญหาเรื่องทางเข้าตลาดไม่สะดวกและมีตลาดเอกชนอยู่ในบริเวณใกล้เคียงกัน(ห่างประมาณ 50 เมตร) ซึ่งใกล้กับทางสัญจรมากกว่า ประกอบกับทางเทศบาลส่งเสริมให้ขายสินค้าบริเวณทางเท้า จึงทำให้ตลาดหนองม่วงไม่ได้รับความสนใจ โดยในปี 2567 ตลาดสาขานองม่วงได้ดำเนินการบริหารจัดการตลาดสาขานองม่วงเองในลักษณะตลาดชุมชน

ที่มาของรายได้หลัก คือ

- 1.รายได้ค่าเช่าตลาดนัด เย็นวันพุธ,เสาร์ ประมาณ 15,000.-บาท
- 2.รายได้ค่าเช่าตลาดนัด เช้าวันศุกร์ ประมาณ 12,000.-บาท
- 3.รายได้ค่าเช่าตลาดนัดประชารัฐ ประมาณ 4,200.-บาท
- 4.รายได้อื่นๆ ประมาณ 159,340.-บาท (มีรายได้ค่าภาษีโรงเรือน รายได้

ค่าบำรุงห้องสุขา รายได้ค่าน้ำ และค่าไฟ)

3.) ตลาดกลางเกษตรเมืองลำพูน จังหวัดลำพูน

ตั้งอยู่ที่ ถนนเชียงใหม่-ลำพูน ตำบลอุโมงค์ อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน ตลาดสาขาลำพูน ได้ทำหน้าที่สำคัญในการเป็นตลาดกลางในการกระจายสินค้าเกษตรให้แก่เกษตรกรและประชาชนฐานราก เพื่อให้มีช่องทางในการซื้อขายแลกเปลี่ยนผลผลิตสินค้าเกษตรอย่างไ้ทุกตาม ตลาดลำพูนยังมีปัญหาในเรื่องของผลประกอบการที่ผ่านมายังคงขาดทุน

องค์การตลาดจึงมีแนวกลยุทธ์สร้างเอกลักษณ์ให้กับตลาดลำพูน ด้วยการปรับเปลี่ยนสถานะตลาดลำพูนให้เป็น "ศูนย์ขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก" โดยจัดให้มี การจัดตั้งตลาดวิถีชุมชน และ OTOP เพื่อเป็นตลาดเชื่อมโยงสินค้า ทำหน้าที่ในการกระจายสินค้าเกษตรปลอดภัยและสินค้าแปรรูปจากผลผลิตทางการเกษตรในพื้นที่ของจังหวัดลำพูนและจังหวัดใกล้เคียงเพื่อลดปัญหาสินค้าล้นตลาด หรือราคาผลผลิตทางการเกษตรตกต่ำ รวมถึงเพื่อส่งเสริมให้เกิดเป็นความมั่นคง ความยั่งยืน และความปลอดภัยทางด้านอาหาร ในปัจจุบันสินค้าประเภทเกษตรอินทรีย์และเกษตรปลอดภัยนั้น ผู้ผลิตรายย่อยไม่มีช่องทางสำหรับการค้าขาย เนื่องจากจากลักษณะของสินค้าที่เสี้ง่ายและการขาดสินค้าที่จะมาป้อนตลาดอย่างต่อเนื่อง ต่างจากผู้ผลิตรายใหญ่ที่มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและมีเงินทุนสูง ดังนี้ กลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตสินค้าเกษตรปลอดภัยได้มี

การรวมตัวขึ้นเป็นกลุ่มสมาชิกโดยใช้ช่องทางของการร่วมมือระหว่างองค์การตลาด และบริษัทประจักษ์ให้พื้นที่สำหรับการค้าขายโดยใช้ตลาดลำพูนเป็นศูนย์กลางกระจายสินค้าโดยการควบคุมคุณภาพสามารถตรวจสอบได้กลับไปถึงต้นทางการผลิต เนื่องจากทั้งทางเกษตรจังหวัดและเกษตรอำเภอต้องรายงานต่อผู้ว่าราชการจังหวัด

นอกจากนี้ ตลาดลำพูนยังจะมีการจัดทำศูนย์บริการและพัฒนาเกษตรกร ทั้งในเรื่องของการเป็นศูนย์กลางการประชุมสัมมนาของกลุ่มเกษตรกร ศูนย์ฝึกอบรม เพื่อเป็นศูนย์การเรียนรู้สำหรับฝึกอบรมในการสร้างงานและสร้างอาชีพที่ดี รวมถึงเพื่อส่งเสริมศักยภาพในกลุ่มจังหวัดซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพชีวิต สร้างชุมชน สร้างประชากร และสร้างคนที่มีคุณภาพในการพัฒนาประเทศ พร้อมทั้งการจัดทำห้องเย็น และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในระบบโลจิสติกส์ เพื่อให้มีการเก็บพืชผักในห้องเย็นเพื่อคงความสด ใหม่ และสะอาด ก่อนที่จะมีการกระจายสินค้าไปสู่ผู้บริโภคหรือลูกค้าต่อไป

ประเด็นสำคัญของตลาดแห่งนี้ บริเวณที่ตั้งตลาดลำพูนอยู่ห่างจากจังหวัดเป็นระยะทาง 10 กิโลเมตร มีจำนวน 11 หมู่บ้าน และมีประชากรประมาณ 13,588 คน โดยผู้ซื้อและผู้ขายส่วนใหญ่ของตลาดสาขาลำพูนเป็นประชากรในชุมชนที่อาศัยอยู่ในพื้นที่ ในบริเวณใกล้เคียงตลาดเอกชนอื่น ๆ อยู่ประมาณ 3-4 แห่ง และปัจจุบันมีตลาดเอกชนที่เปิดไม่ประปราย อย่างไรก็ตามตลาดชุมชนอื่นในบริเวณหลายแห่งมีลักษณะการเปิดเป็นเวลา เช่น ตลาดเช้าที่เปิดทำการวันละประมาณ 2 ชั่วโมง และไม่มีตลาดในตอนเย็น สำหรับแนวทางการบริหารจัดการ อดีตรองอธิบดีกรมการค้าภายในให้เข้าตลาดสดกับผู้ค้ารายย่อยเอง ซึ่งประกอบไปด้วยการให้เช่าแผงประจำและไม่ประจำ การให้เช่าพื้นที่ตลาดนัดบริเวณลานจอดรถ เป็นต้น

4.) ตลาดกลางเกษตรกรบางคล้า จังหวัดฉะเชิงเทรา

จัดตั้งและเปิดดำเนินการเมื่อวันที่ 26 พฤษภาคม พ.ศ. 2536 บนที่ดินของ องค์การตลาด เลขที่ 1/25-26 หมู่ที่ 3 ตำบลเสม็ดเหนือ อำเภอบางคล้า จังหวัดฉะเชิงเทรา ซึ่งติดถนนทางหลวงแผ่นดินสาย 304 (ฉะเชิงเทรา - กบินทร์บุรี) มีเนื้อที่ประมาณ 15 ไร่ โดยภายในบริเวณตลาดมีผู้เช่าและผู้ประกอบการซึ่งประกอบกิจการเป็นตลาดกลางซื้อขายสัตว์น้ำภาคตะวันออก (สัตว์น้ำจืด) เพื่อให้เกษตรกรในบริเวณใกล้เคียงสามารถนำสัตว์น้ำมาจำหน่ายให้แก่ผู้บริโภคหรือผู้ซื้อบริเวณใกล้เคียงได้โดยตรง ทำให้ต้นทุนในการขนส่งจากการนำสัตว์น้ำเข้ามาจำหน่ายในบริเวณกรุงเทพมหานครลดลง เนื่องจากทั้งเกษตรกรและผู้ซื้อไม่จำเป็นต้องเดินทางไกลประหยัดรายจ่ายและเวลา

ประเด็นสำคัญของตลาดแห่งนี้ การที่ตลาดไม่ได้มาตรฐานด้านสุขอนามัยเนื่องจากในตอนก่อสร้างตลาดนั้นไม่ได้วางแผนจะให้ตลาดค้าปลาและสัตว์น้ำ ระบบสาธารณูปโภคจึงไม่รองรับกับการบำบัดกลิ่นและน้ำเสียจากตลาดส่งผลให้เกิดกลิ่นเหม็นจากพื้นที่ตลาดปลา นอกจากนี้ ธุรกิจอาคารที่อยู่อาศัยให้เช่ายังไม่ได้เป็นธุรกิจที่ตรงตามวัตถุประสงค์ของการก่อตั้ง องค์การตลาด และยังเป็นธุรกิจที่ทำให้ องค์การตลาดมีผลการดำเนินงานขาดทุน จากต้นทุนค่าเสื่อมราคาที่สูงขณะที่มีอัตราการเช่าต่ำ เนื่องจากจำนวนผู้ค้าลดลง

ที่มาของรายได้หลัก คือ

- 1.รายได้ส่วนแบ่งขายปลา 1,500.-บาท/เดือน
- 2.รายได้ค่าส่วนกลาง 120 บาท

5.) ตลาดกลางเกษตรกรตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร

ตั้งอยู่บนถนนสวนผัก ริมคลองมหาสวัสดิ์ แขวงตลิ่งชัน เขตตลิ่งชัน กรุงเทพฯ เริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 โดยการให้เอกชนเข้าร่วมทุนในการก่อสร้างอาคารตลาดและอาคารพาณิชย์ ซึ่งตั้งอยู่บนที่ดินซึ่งเป็นกรรมสิทธิ์ของกรมธนารักษ์ ตลาดตลิ่งชัน มีรายได้ทั้งหมดจาก 3 ทาง ได้แก่ (1) ค่าเช่าแผงการค้า (2) ค่าเช่าอาคารพาณิชย์/ ค่าเช่าแฟลต และ (3) ค่าเช่าพื้นที่

อย่างไรก็ตามตั้งแต่ปีงบประมาณ 2566 องค์การตลาดได้กำหนดทิศทางการดำเนินงานพัฒนาตลาดสาขาลิ่งชั้นให้เป็นตลาดสินค้าเกษตรปลอดภัย มีจุดมุ่งหมายในการสร้างความแตกต่างให้แก่ตลาดทำให้ตลาดแบบดั้งเดิมเป็นตลาดสินค้าเกษตรปลอดภัย สร้างความร่วมมือในการเป็นสถานที่จำหน่ายสินค้าเกษตร สินค้าธุรกิจ การตลาดภาคบริการ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง อต. รวมทั้ง เป็นศูนย์บริการ ศูนย์การเรียนรู้ พัฒนา และสร้างผู้ประกอบการวิสาหกิจรายใหม่สำหรับสินค้าเกษตรปลอดภัยซึ่งเป็นการสร้างงานและสร้างอาชีพที่ดีให้กับชุมชนในพื้นที่ โดยมีแนวนโยบายพัฒนาตลาดตั้งชั้นให้เป็นศูนย์กระจายสินค้าเกษตรปลอดภัยกรุงเทพมหานครเพื่อสร้างความเป็นเอกลักษณ์ให้แก่ตลาดสาขาลิ่งชั้น รวมถึงการพัฒนาปรับปรุงตลาดสาขาลิ่งชั้นให้เป็นตลาดมาตรฐาน มีการปรับอาคารตลาดชั้น 2 ให้เป็นศูนย์บริการ ศูนย์การเรียนรู้พัฒนาและสร้างผู้ประกอบการวิสาหกิจรายใหม่ สำหรับสินค้าเกษตรปลอดภัย สินค้าการเกษตรแปรรูป และสินค้าวิสาหกิจชุมชน ดังนั้น ตลาดสาขาลิ่งชั้นได้เปิดให้เข้าบริการพื้นที่ โดยจัดแบ่งพื้นที่ตลาดเป็น 3 โซน ดังนี้

- โซนที่ 1. อาคารตลาด ชั้น 1
 - โซนที่ 2. อาคารตลาด ชั้น 2
 - โซนที่ 3. อาคารชั้นเดียว (อาคารกรีน) มีการประมาณการอัตราค่าเช่า 150,000.-บาท/เดือน
- ที่มาของรายได้หลัก คือ
- รายได้ค่าเช่าแผงรายเดือน
- ชั้น 1 จำนวน 6 แผง ราคา 1,000.-บาท/ แผง/เดือน
 - แผงประกอบการค้าด้านหน้า จำนวน 1 แผง ราคา 3,000.-บาท/เดือน
 - รายได้ค่าเช่าอาคารพาณิชย์ มีอัตราค่าเช่า 7,315 -10,800 บาท/เดือน
 - รายได้ค่าเช่าแฟลต มีอัตราค่าเช่า 2,500-3,500.- บาท/เดือน ขึ้นอยู่กับขนาดห้องพัก

ประเด็นสำคัญของตลาดแห่งนี้ ตลาดสาขาลิ่งชั้น ประสบปัญหาขาดทุนติดต่อกันเป็นระยะเวลานาน เนื่องจากปัญหานี้ค้างชำระที่ยังไม่สามารถจัดเก็บได้ รวมถึง ท่าเลที่ตั้งอยู่ลึกพื้นที่จอดรถไม่เพียงพอ มีปัญหาการจราจรเนื่องจากเข้า-ออกได้ทางเดียว

12.2 การจัดจำหน่ายเครื่องบริโภคและข้าวสาร

กิจกรรมหนึ่งที่ถือเป็นแหล่งรายได้หลักนอกเหนือจากการดำเนินการตลาดสดของ องค์การตลาดในปัจจุบันคือการดำเนินการเกี่ยวกับการจำหน่ายสินค้าโภคภัณฑ์ให้แก่เรือนจำและส่วนราชการต่าง ๆ โดยเฉพาะการดำเนินการจัดส่งอาหารดิบ ข้าวสาร และเชื้อเพลิงให้แก่เรือนจำและทัณฑสถานของกรมราชทัณฑ์ทั่วประเทศและส่วนราชการอื่น ๆ ปัจจุบัน องค์การตลาดได้ดำเนินการจัดส่งอาหารดิบและเชื้อเพลิง ตามกฎกระทรวง กำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ.๒๕๖๓ (๒) กฎกระทรวงกำหนดพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุนและกำหนดวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุโดยวิธีคัดเลือกและวิธีเฉพาะเจาะจง (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๑ (๔) ข้าวสารและสินค้าประเภทเครื่องอุปโภคบริโภคขององค์การคลังสินค้า องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร องค์การตลาด ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด หรือสถาบันเกษตรกร ซึ่งการจัดจำหน่ายเครื่องบริโภคและข้าวสารนี้เป็นธุรกิจที่ทำรายได้ให้กับองค์การตลาดอย่างมีนัยสำคัญ มีรูปแบบการดำเนินธุรกิจการจัดจำหน่ายเครื่องบริโภคและข้าวสารให้แก่เรือนจำและทัณฑสถานของกรมราชทัณฑ์ โดยมีการหักอัตราผลตอบแทน ร้อยละ 3 จากต้นทุนขององค์การตลาด

จากกฎกระทรวงข้างต้น องค์การตลาดต้องเข้าร่วมประกวดราคาเพื่อเสนอราคาอาหารดิบและเชื้อเพลิง แข่งขันกันกับเอกชนและรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ จึงคาดการณ์ได้ว่ารายได้จากแหล่งนี้ของ องค์การตลาดจะลดลง องค์การตลาด จึงได้เตรียมความพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปนี้ จึงมีนโยบายในการหา ช่องทางการขยายกิจกรรมการจัดหาวัสดุโภคภัณฑ์เพิ่มเติม เช่น โรงเรียน โรงพยาบาล หน่วยทหาร และหน่วย ราชการทั่วประเทศ โดยประสานพันธมิตรกับตัวแทนขององค์การตลาดที่อยู่ในพื้นที่ 77 จังหวัด รวมทั้งการ เน้นในด้านคุณภาพอาหารและความเชื่อถือได้ในการให้บริการ

นอกจากนี้ องค์การตลาด ยังต้องมีการตรวจสอบคุณภาพการบริการอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่การจัดหา วัตถุดิบที่มีคุณภาพตามที่กำหนดในราคาที่ดีที่สุด รวมถึงการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานด้วยตนเองโดยใช้ มาตรฐานอนามัยและความมั่นใจได้ในการไม่มีสิ่งแปลกปลอมปะปนไปกับอาหารเป็นจุดขายและสร้าง ความแตกต่างจากผู้ดำเนินการจัดหาอาหารดิบอื่นๆ ทั้งนี้ องค์การตลาดให้ความสำคัญกับการดำเนินงานใน ส่วนนี้ เพื่อให้การจัดจำหน่ายเครื่องบริโภคและข้าวสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะจะส่งผลให้องค์การ ตลาดมีโอกาสชนะการประกวดราคาได้

จากประเด็นดังกล่าวองค์การตลาด ทำให้องค์การตลาดกำหนดแผนงาน/โครงการ ตรวจสอบมาตรฐาน และคุณภาพในการจัดส่งสินค้า และเพื่อรองรับการขยายฐานลูกค้าไปสู่กิจกรรมที่เพิ่มมูลค่าวัตถุดิบ อาทิ การคัดเกรดสินค้าและการแปรรูปผลผลิตทางการเกษตรบางชนิด เป็นต้น

12.3 การดำเนินงานโครงการประเภทการจัดกิจกรรมตลาด (Event Marketing)

องค์การตลาด มีแนวนโยบายดำเนินการโครงการ ประเภทการจัดกิจกรรมตลาด (Event Marketing) โดยที่ผ่านมาได้มีการทำโครงการมหกรรมสินค้าอาหารปลอดภัยและตลาดนัดสัญจร โดยจะมีการปรับปรุง วิธีการดำเนินการ ซึ่งเดิมใช้ตัวแทน (Agent) เพียงไม่กี่รายใช้ชื่อของ อต. ตระเวนขออนุญาตเปิดตลาดนัดทั้งใน ระดับ อำเภอ และ จังหวัดต่าง ๆ โดยจ่ายค่าตอบแทนให้องค์การตลาดกรณีเป็นการจัดตลาดนัดสัญจร จำนวน 50,000.- บาท/งาน (ห้าหมื่นบาทถ้วน) หากจัดเป็นมหกรรมสินค้าจะได้ค่าตอบแทนโดยประมาณ 1,000,000.- บาท/งาน (หนึ่งล้านบาทถ้วน) ในการจัดงานทุกครั้งองค์การตลาดจะมีเจ้าหน้าที่เข้าไปควบคุมคุณภาพในการ บริหารจัดการ เพราะให้ความสำคัญกับด้านคุณภาพการบริการเป็นสำคัญ ถึงแม้จะมีการให้หน่วยงานภายนอก เข้ามาร่วมในการบริหารจัดการ ซึ่งในการนี้นอกจากจะทำให้การควบคุมดูแลงานเป็นไปได้อย่างมี ประสิทธิภาพแล้วยังเป็นการเพิ่มรายได้ให้แก่อต.

12.4 โครงการ Go green 6G

ปัจจุบันโครงการ Go green 6G เป็นโครงการที่กระทรวงมหาดไทยให้ความสำคัญ และเล็งเห็นว่าเป็น อีกหนึ่งบทบาทที่องค์การตลาดต้องให้ความสำคัญ โครงการนี้จึงมีการดำเนินการในรูปแบบบูรณาการความ ร่วมมือกับกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ผู้ว่าราชการจังหวัด และองค์การจัดการน้ำเสีย เพื่อยกระดับตลาด ให้มีมาตรฐานไปสู่ตลาดสีเขียว (Green Market) และยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน ขยายเครือข่าย พันธมิตรให้มุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนโดยมีเป้าหมายในระยะยาว สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ คือ zero carbon และ zero food waste ภายใต้มิติของ 6G ภายใต้แนวคิดของการพัฒนา 6 ด้าน ได้แก่

- Green Product สินค้าปลอดภัยต่อผู้บริโภค
- Green Price ราคาค่าเป็นธรรม
- Green Place สถานที่ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
- Green Process บริหารด้วยเทคโนโลยี
- Green Power พลังงานหมุนเวียนอย่างคุ้มค่า

■ Green Partnership เครือข่ายชุมชนทรงพลัง

โดยในปีงบประมาณ 2566 องค์การตลาดได้ประกวดตลาดสาขาทั้ง 5 สาขาที่อยู่ในกำกับขององค์การตลาดเพื่อให้เป็นตลาดต้นแบบมาตรฐาน Go Green 6G ก่อนและมีแผนจะได้ขยายไปยังตลาดภาคีเครือข่ายให้มีการประกวดตลาดต้นแบบมาตรฐาน Go Green 6G ในปีงบประมาณถัดไปเพื่อมุ่งสู่การพัฒนาเพิ่มศักยภาพตลาดของไทยอย่างยั่งยืน

12.5 โครงการศึกษาและกำหนดแนวทางในการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจขององค์การตลาด (Eco-efficiency)

เป็นโครงการที่กำหนดตัวชี้วัด Eco-Efficiency ระยะที่ 1 และระยะที่ 2 โดยเริ่มกำหนดเป็นตัวชี้วัดซึ่งมีรายละเอียดตัวชี้วัดความสำเร็จในด้านการดำเนินงาน เพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco – Efficiency) ขององค์กร โดยเริ่มพิจารณาจากการเตรียมความพร้อมการศึกษาและกำหนดแนวทางในการวัดและประเมินในเรื่องของประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) ขององค์กร และในระยะถัดไปจะพิจารณาจากการดำเนินงานตามแนวทางการดำเนินการวัดและประเมินในเรื่องของประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) ตามแนวปฏิบัติที่ดี ISO 14045 ได้จริงและรายงานผลออกมาเป็นตัวเลขได้ชัดเจนและมีการเทียบกับมาตรฐานต่อไป

13. การวิเคราะห์คู่แข่ง

หน่วยงานที่เปรียบเทียบ					
หน่วยงาน/ข้อมูล	องค์การตลาด	องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร	องค์การคลังสินค้า	ตลาดบองมาเซ่	ตลาดยิ่งเจริญ
ข้อมูลทั่วไป	1.รัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงมหาดไทย 2.พระราชพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาด พ.ศ.2496 3.วัตถุประสงค์ คือ สร้าง ชื่อ จัดหา ยืม ให้ยืม เช่า ให้เช่า เช่าซื้อ ให้เช่าซื้อ ถือกรรมสิทธิ์ครอบครอง หรือดำเนินงานเกี่ยวกับเครื่องใช้บริการ หรือทรัพย์สินใดๆ อันเกี่ยวกับตลาด ทำการค้าและขนส่งสินค้า	1.รัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 2.พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาดเพื่อเกษตรกร พ.ศ.2517 3. วัตถุประสงค์หลัก คือ ช่วยเหลือเกษตรกรด้านการตลาดสินค้าเกษตร เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่เกษตรกร จัดหาและจำหน่ายปัจจัยการผลิตที่มีคุณภาพ ราคาเป็นธรรมและตรงตามเวลาที่ต้องการให้แก่เกษตรกร	1.รัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงพาณิชย์ 2.พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การคลังสินค้า พ.ศ.2498 3.วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อทำกิจการทั้งปวงเกี่ยวกับสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภค รวมทั้งธุรกิจบริการที่เกี่ยวข้องกับสินค้าเกษตรและสินค้าอุปโภคบริโภค	1.ตลาดเอกชน 2.โครงการบองมาร์เซ่ ได้เช่าที่ดินจากสมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอ เจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา กรมหลวงนราธิวาสราชนครินทร์ 3. วัตถุประสงค์เป็นตลาดตลาด	1.ตลาดเอกชน 2.ก่อตั้งโดย นางสาวพีรธรรมวัฒนะ มารดาของนาย ห้างทอง ธรรมวัฒนะ เปิดให้บริการเมื่อวันที่ 11 สิงหาคม พ.ศ. 2498 3.วัตถุประสงค์เป็นตลาดตลาด
วิสัยทัศน์	องค์การตลาดเป็นแหล่งสร้างรายได้ของผู้ผลิต ผู้ค้า ผู้บริโภคสมประสงค์ อย่างยั่งยืน	องค์กรที่เป็นศูนย์กลางและช่องทางจำหน่ายสินค้าเกษตรที่มีความโดดเด่น น่าเชื่อถือด้านคุณภาพเพื่อ	เป็นองค์กรที่เป็นเลิศ ด้านการบริหารจัดการคลังสินค้า การค้าและบริการสินค้าเกษตรด้วยความมุ่งมั่นตามหลักธรรมาภิบาล	มุ่งมั่นเป็นสถานที่บริการการค้า ที่นำเสนอสินค้าคุณภาพดี มีมาตรฐาน การให้บริการที่เหนือความคาดหมาย และยิ่งไปกว่านั้น	



13. การวิเคราะห์คู่เทียบ

หน่วยงานที่เปรียบเทียบ					
หน่วยงาน/ข้อมูล	องค์การตลาด	องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร	องค์การคลังสินค้า	ตลาดบองมาเซ่	ตลาดยิ่งเจริญ
		ช่วยเหลือเกษตรกรอย่างยั่งยืน		เป็นสถานที่ที่นำเสนอประสบการณ์ที่สร้างสรรค์แก่สังคม	
ลักษณะการประกอบธุรกิจ	1.การบริหารจัดการพื้นที่ตลาด จำนวน 5 สาขา 2.การจัดตลาดสัญญา การจัดพื้นที่ตลาดจำหน่ายสินค้าเคลื่อนที่ 3.การจำหน่ายสินค้าไปยังส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐต่างๆ 4.การจำหน่ายสินค้าไปยังองค์กรเอกชน	1. จัดตั้งตลาดเพื่อให้เป็นแหล่งกลางในการซื้อขายผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรและสินค้าอื่นๆ และให้เกษตรกรมาจำหน่ายโดยไม่ผ่านพ่อค้าคนกลาง 2. พยายามลดต้นทุนหรือผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรรวมทั้งส่งเสริมการปรับปรุงคุณภาพ มาตรฐานให้ตรงกับความต้องการของตลาด 3. ดำเนินการในฐานะตัวแทนของรัฐบาลและกระทรวง ทบวง กรม เพื่อจัดหาปัจจัยในการผลิตและเครื่องอุปโภคและบริโภคจำหน่ายให้แก่เกษตรกรในราคาอันสมควร	1.การบริหารจัดการโครงการตามนโยบายรัฐบาล 2.การดำเนินธุรกิจการค้าและธุรกิจโลจิสติกส์ เพื่อสนับสนุนการแข่งขันและเพิ่มประสิทธิภาพของตลาด	-	-



13. การวิเคราะห์คู่แข่ง

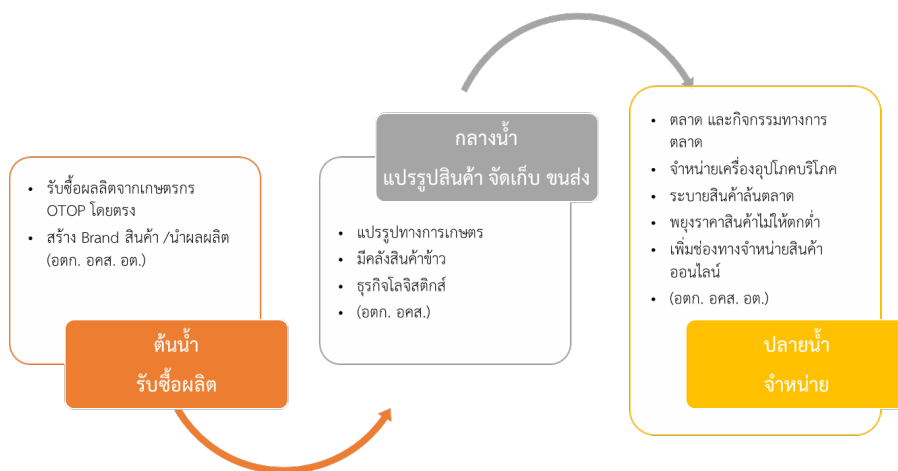
หน่วยงานที่เปรียบเทียบ					
หน่วยงาน/ข้อมูล	องค์การตลาด	องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร	องค์การคลังสินค้า	ตลาดบองมาเซ่	ตลาดยิ่งเจริญ
		4. ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกษตรกรและสถาบันเกษตรกรส่งผลิตผลหรือผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรมาจำหน่ายโดยตรงโดยไม่ผ่านพ่อค้าคนกลาง			
ผลิตภัณฑ์ที่จัดจำหน่ายภายใต้ตราสินค้าขององค์กร	-	สินค้าแปรรูปจากข้าว น้ำผึ้ง น้ำแกงส้ม ข้าว ผลไม้สด ผลไม้แปรรูป	- ข้าว (OEM) - มะพร้าวกะทิ (OEM)	-	-
อัตราค่าเช่า	รายได้ค่าเช่าแผงรายเดือน -ชั้น 1 จำนวน 6 แผง ราคา 1,000.-บาท/ แผง/เดือน -แผงประกอบการค้าด้านหน้า จำนวน 1 แผง ราคา 3,000.-บาท/เดือน -รายได้ค่าเช่าอาคารพาณิชย์ มีอัตราค่าเช่า 7,315 -10,800 บาท/เดือน -รายได้ค่าเช่าแฟลต มีอัตราค่าเช่า 2,500-3,500.- บาท/เดือน ขึ้นอยู่กับขนาดห้องพัก			-บุธชั่วคราว วันละ 1,000 บาท พื้นที่ประมาณ 2x2 เมตร -บุธถาวร (โซนตลาด) ราคาตารางเมตรละ 670 บาท และมีค่าส่วนกลางตารางเมตรละ 40 บาท ต้องจ่ายค่าประกันล่วงหน้า 2 เดือน โดยราคาค่าไฟฟ้ายูนิตละ 6 บาท และน้ำประปาหน่วยละ 17 บาท	ค่าเช่ารายวันมีตั้งแต่ 50-360 บาท ส่วนแผงเช่าประจำราคาตารางเมตรละ 500-4,000 บาท แล้วแต่โซน ทำเล และประเภทสินค้า พื้นที่ตลาดรวม 32 ไร่ ที่จอดรถ 820 คัน แผงร้านค้าประจำ 1,500 แผง และแผงรายวัน 200 แผง



จากตารางข้อมูลการเปรียบเทียบจะแสดงให้เห็นภาระกิจและวัตถุประสงค์การดำเนินงานของคู่เทียบ โดยพิจารณาจาก 3 หน่วยงาน ประกอบด้วย อด อดท. อดส ที่ปัจจุบันมีภาระกิจที่ใกล้เคียงกันหรือบางภารกิจทับซ้อนกัน ดังนั้น เพื่อให้เกิดการทบทวนทิศทางและบทบาทขององค์กรให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น จึงควรพิจารณาบทบาทของทั้ง 3 หน่วยงาน องค์กรตลาดจึงสรุปเป็นประเด็นสำหรับการพิจารณาเปรียบเทียบภารกิจเบื้องต้นพบว่าแต่ละหน่วยงานมีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้นแตกต่างกัน หากแต่มีเป้าหมายเดียวกัน คือ การมุ่งเน้นการพัฒนาตามยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ แผนฯ 13 ที่กำหนดมิติการพัฒนา 4 ด้าน หากแต่ องค์กรตลาดและคู่เทียบได้รับการกิจให้ตอบสนองในมิติที่เกี่ยวข้องเดียวกัน ดังนี้



รูปภาพที่ 1-2 เชื่อมโยงยุทธศาสตร์กับภารกิจของคู่เทียบจาก 3 หน่วยงาน (อดท. อดส. อด)



รูปภาพที่ 1-3 การวิเคราะห์ภารกิจเบื้องต้นคู่เทียบจาก 3 หน่วยงาน (อดท. อดส. อด)

นอกจากนี้ องค์กรตลาดยังได้ศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์กร ในประเด็นอัตราค่าเช่าที่เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน และเพื่อให้มีการบริหารอัตราค่าเช่าพื้นที่ให้สอดคล้องกับตลาดที่มีลักษณะเดียวกันกับองค์กรตลาดด้วย จึงได้มีการพิจารณาวิเคราะห์อัตราค่าบริการจากคู่เทียบด้วยอีกทางหนึ่ง



รูปภาพที่ 1-4 เปรียบเทียบอัตราค่าเช่าจากคู่แข่ง

14. การออกแบบระบบงาน (Work System) เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

การออกแบบระบบงาน (Work System) เพื่อพัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูงและยั่งยืน ตอบสนองยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมในองค์กร เพื่อส่งเสริมความสำเร็จตามกลยุทธ์และเป้าหมายที่กำหนด ระบบงานที่ใช้ขับเคลื่อนที่สำคัญเพื่อตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการจัดการกระบวนการ การปฏิบัติงานมีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการพัฒนาและเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อสร้างความพึงพอใจ ความประทับใจให้กับลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างความสุขในการทำงานให้แก่บุคลากร และบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และสร้างความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กร

ในการออกแบบระบบงานขององค์การตลาด มีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรม มาใช้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของระบบงานในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพ การใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ ทำให้องค์กรสามารถสร้างนวัตกรรมเพื่อนำมาตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้หลากหลายและกว้างขวางมากยิ่งขึ้น และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้วยการส่งเสริมองค์ความรู้สู่นวัตกรรม และการพัฒนาระบบงานดิจิทัล ส่งผลต่อความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ประเด็นการปรับโครงสร้างองค์กรและพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับสถานการณ์และครอบคลุมภารกิจใหม่ขององค์กร โดยการแบ่งกระบวนการออกเป็น 3 กลุ่ม 17 กระบวนการที่สำคัญ ได้แก่

1. กลุ่มกระบวนการบริหาร มีวัตถุประสงค์เพื่อบริหารองค์กรในภาพรวม การวางแผนยุทธศาสตร์ การกำกับและนำองค์กร ซึ่งเป็นบทบาทของผู้บริหารเพื่อส่งมอบคุณค่าอย่างสมดุลให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มตามความต้องการและความคาดหวัง โดยการดำเนินการของหน่วยงานตามโครงสร้างประกอบด้วย 4 กระบวนการ

- 1.1 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์
- 1.2 กระบวนการกำกับและนำองค์กร
- 1.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- 1.4 กระบวนการสื่อสารองค์กร
- 1.5 กระบวนการข้อตกลงการให้บริการ (SLA)

2. กลุ่มกระบวนการหลัก เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิต และเป็นการสร้างรายได้ให้แก่ผู้ผลิต ผู้ค้าและผู้บริโภคได้รับสินค้าและบริการที่สมประสงค์ตามความต้องการ รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการดำเนินการของหน่วยงานตามโครงสร้าง ประกอบด้วย 5 กระบวนการ

- 2.1 กระบวนการพัฒนา/สร้างระบบรับรองมาตรฐานตลาดต้นแบบ
- 2.2 กระบวนการจัดหาช่องทางการจำหน่ายสินค้า
- 2.3 กระบวนการจำหน่ายสินค้า/รักษาฐานบริการอุปโภคและบริโภค
- 2.4 กระบวนการบริหารจัดการพื้นที่เข้าตลาดสาขาขององค์การตลาด
- 2.5 กระบวนการวางแผนการตลาดและการขาย
- 2.6 กระบวนการข้อตกลงการให้บริการ (SLA)

3. กลุ่มกระบวนการสนับสนุนองค์กร เพื่อดำเนินงานประจำของหน่วยงานบรรลุภารกิจขององค์กรและสนับสนุนกระบวนการหลักได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการดำเนินการของหน่วยงานตามโครงสร้าง ประกอบด้วย 8 กระบวนการ

- 3.1 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 3.2 กระบวนการพัฒนาความรู้สู่นวัตกรรม
- 3.3 กระบวนการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 3.4 กระบวนการการบริหารบัญชี การเงิน และงบประมาณ
- 3.5 กระบวนการดำเนินงานทางด้านกฎหมาย
- 3.6 กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- 3.7 กระบวนการการบริหารงานจัดซื้อจัดจ้าง
- 3.8 กระบวนการการควบคุมคุณภาพและอาชีวอนามัย



15. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)



รูปภาพที่ 1-6 ความเชื่อมโยงระหว่าง Strategic Positioning และ Intelligent Risk

องค์การตลาด ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจ ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงมหาดไทย ทำหน้าที่ จัดสร้างตลาดสาธารณะ ส่งเสริมตลาดสาธารณะเดิมที่มีอยู่ให้ถูกสุขลักษณะและทันสมัย จัดและส่งเสริมการผลิต โภคภัณฑ์ให้พอแก่ความต้องการของตลาด จัดการขนส่งโภคภัณฑ์ไปสู่ตลาดโดยสะดวก จัดดำเนินการควบคุม และอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับตลาดขององค์การ โดยได้นำแนวทางการปฏิบัติที่ดีตามหลักสากลของ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO-ERM)

รวมถึงแนวทางปฏิบัติกระทรวงมหาดไทย และคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง มาใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหาร และจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้องตามหลักมาตรฐานสากลและหลักเกณฑ์ปฏิบัติที่ดีครอบคลุมความเสี่ยงที่สำคัญทั้ง 5 ด้าน ได้แก่

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)
5. ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Image and Reputation Risk)

โดยฝ่ายบริหารความเสี่ยงจะทำหน้าที่สนับสนุนให้ทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด ตลอดจนเสริมสร้างการเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจ และสร้างความตระหนักในการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

15.1 บทบาทและความรับผิดชอบ

1) คณะกรรมการองค์การตลาด (BOD) กำกับดูแลและสนับสนุนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ผ่านคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน รวมทั้งผู้บริหารระดับสูง

2) คณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (RMC) กำกับดูแลและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ให้คำปรึกษา แนะนำ และกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน กลั่นกรองและให้ความเห็นต่อแผนบริหารความเสี่ยง และแผนควบคุมภายใน และมีการรายงานให้คณะกรรมการองค์การตลาด ทราบทุกไตรมาส

3) คณะทำงานด้านบริหารความเสี่ยง (RMT) ประกอบด้วย คณะผู้บริหารองค์การตลาด รับผิดชอบในการพิจารณาแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง และเป็นวัฒนธรรมในองค์กร เสนอมาตรการจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน

4) ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติและติดตามผลการดำเนินการ รวมถึงการนำไปใช้อย่างต่อเนื่องโดยได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

5) พนักงานองค์การตลาดทุกคนรับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบายและคู่มือการบริหารความเสี่ยง

15.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องภายในองค์กร โดยปรากฏในแผนปฏิบัติการหรือโครงการต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามแผนที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุเป้าหมาย พันธกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนด ซึ่งองค์การตลาด ได้กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ โดยอ้างอิงตามเกณฑ์ประเมินผลด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) หัวข้อการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM

ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ซึ่งทุกส่วนขององค์การตลาดมีส่วนร่วม โดยร่วมกันระดมความคิดเห็นร่วมกันผ่านการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อค้นหาและประเมินประเด็นความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบให้ไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมาย พันธกิจและวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ที่กำหนด รวมทั้งมีความเชื่อมโยงกับกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์การตลาด โดยผลที่ได้จากกระบวนการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ ผลการบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา สถานะความเสี่ยงคงเหลือในปัจจุบัน ประเด็นความเสี่ยงต่างๆ ซึ่งมีการทำแบบสอบถามเพื่อให้พนักงานทุกคน ลงคะแนนเพื่อจัดลำดับความสำคัญของประเด็นความเสี่ยง และข้อสังเกต ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน คณะกรรมการองค์การตลาด จะถูกนำไปใช้เป็นฐานข้อมูลสำคัญของข้อมูลนำเข้า (Input) เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา (Criteria) รวมทั้งผลผลิต (Output) ของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ตามตาราง และผังงาน (Flowchart) ดังนี้

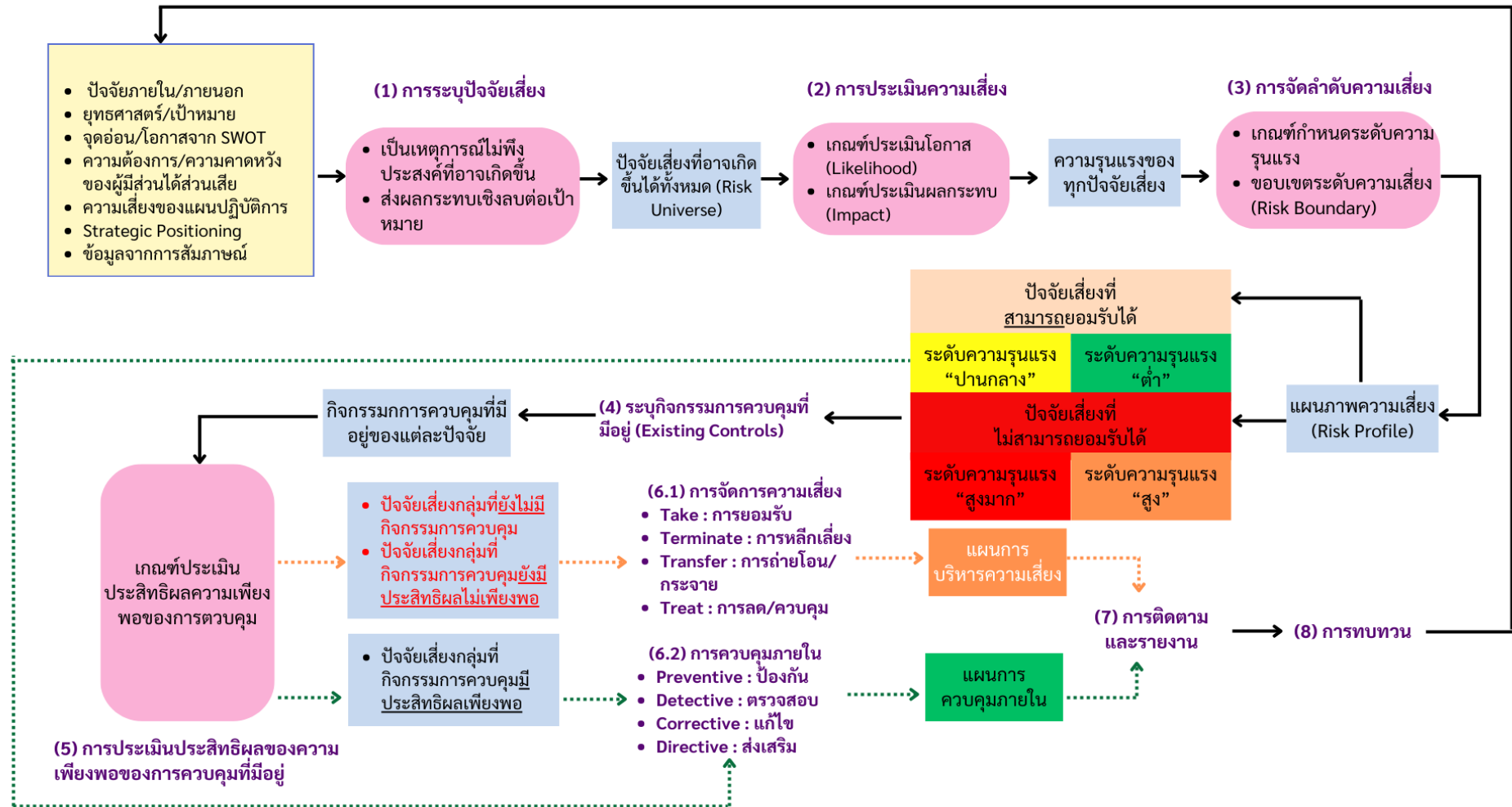
ขั้นที่	ขั้นตอน Activities	ข้อมูลนำเข้า (Input)	เกณฑ์ (Criteria) ที่ใช้พิจารณา	ผลผลิต (Output)
1	การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)	- ปัจจัยภายใน - ปัจจัยภายนอก - ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร - จุดอ่อนจากการวิเคราะห์ SWOT - โอกาสจากการวิเคราะห์ SWOT - ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย - ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร - ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ - ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) - ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/	เป็นเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน เมื่อเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบเชิงลบหรือ ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตาม เป้าหมายและวัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้งหมด (Risk Universe) โดยแบ่งเป็นประเภท ความเสี่ยง ดังนี้ -ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ -ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน -ความเสี่ยงด้านการเงิน -ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ -ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Image and Reputation Risk)



ขั้นที่	ขั้นตอน Activities	ข้อมูลนำเข้า (Input)	เกณฑ์ (Criteria) ที่ใช้พิจารณา	ผลผลิต (Output)
		ผู้เกี่ยวข้อง รายงานอุบัติการณ์ (Incidence Report) ใน ประเด็นต่าง ๆ		
2	การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	• ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้งหมด (Risk Universe)	- เกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงใน เชิง โอกาส (Likelihood) - เกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงใน เชิง ผลกระทบ (Impact)	ค่าความรุนแรงของทุกปัจจัยเสี่ยง
3	การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Prioritize)	ระดับความรุนแรง (Risk Level) ของทุกปัจจัย เสี่ยง	-เกณฑ์กำหนดระดับความรุนแรง -ขอบเขตระดับความเสี่ยง (Risk Boundary)	แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “สูงมาก” และ “สูง” ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “ปานกลาง”
4	การระบุ กิจกรรมการ ควบคุมที่มีอยู่ (Existing Controls)	ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “สูงมาก” ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “สูง”	-	กิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ของแต่ละ ปัจจัย เสี่ยง
5	การประเมินประสิทธิผล ของ ความเพียงพอของ การควบคุม ที่มีอยู่	กิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ของแต่ละปัจจัย เสี่ยง	เกณฑ์ประเมินประสิทธิผลความ เพียงพอ ของการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยงจำนวน 3 กลุ่ม ■ กลุ่มที่ยังไม่มีกิจกรรมการควบคุม ■ กลุ่มที่กิจกรรมการควบคุมยังมี ประสิทธิผลไม่เพียงพอ กลุ่มที่กิจกรรมการควบคุมมี ประสิทธิผล เพียงพอ
6. การกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)				
6.1	การจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation)	- ปัจจัยเสี่ยงกลุ่มที่ยังไม่มีกิจกรรมการ ควบคุม - ปัจจัยเสี่ยงกลุ่มที่กิจกรรมการควบคุมยังมี ประสิทธิผลไม่เพียงพอ	กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง -Take: การยอมรับ -Terminate: การหลีกเลี่ยง -Transfer: การถ่ายโอน/กระจาย	แผนการจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation Plan)

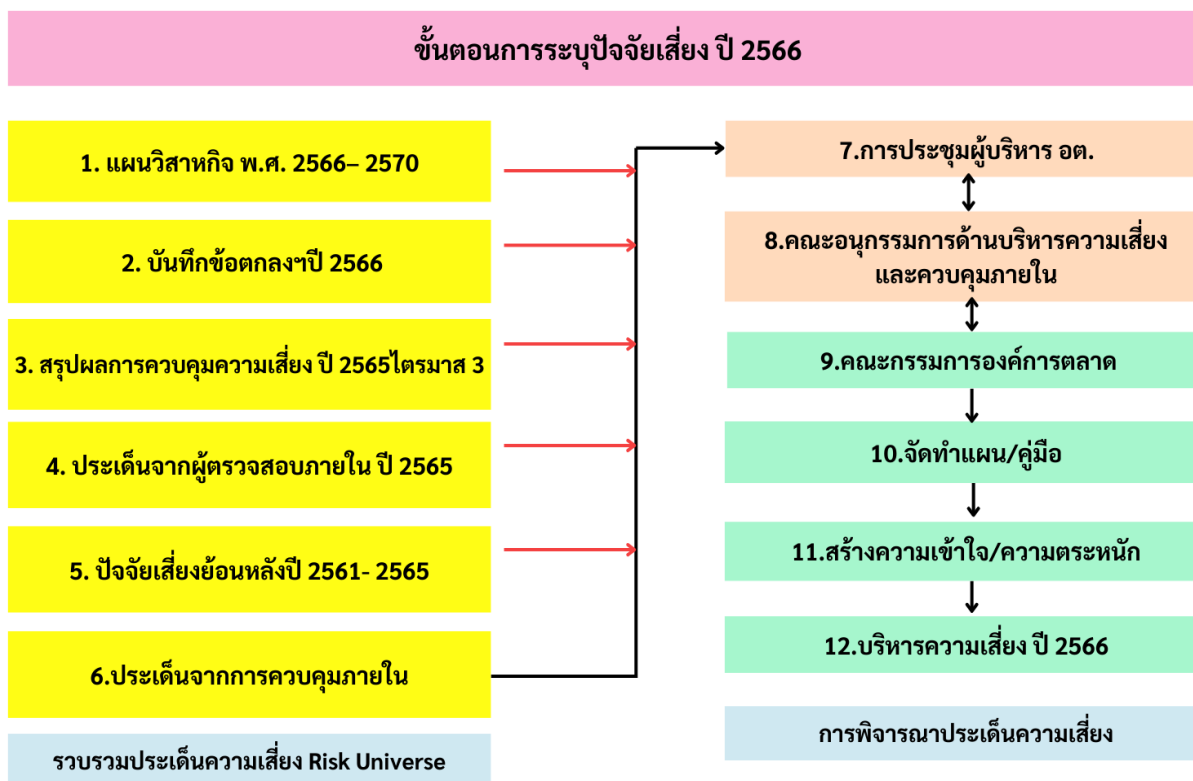
ขั้นที่	ขั้นตอน Activities	ข้อมูลนำเข้า (Input)	เกณฑ์ (Criteria) ที่ใช้พิจารณา	ผลผลิต (Output)
			-Treat: การลด/ควบคุม	
6.2	การควบคุมภายใน (Internal Control)	-ปัจจัยเสี่ยงกลุ่มที่กิจกรรมการควบคุมมีประสิทธิผลเพียงพอ -ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรง “ปาน กลาง”	รูปแบบการควบคุม - Preventive: ป้องกัน - Detective: ตรวจสอบ - Corrective: แก้ไข - Directive: ส่งเสริม	แผนการควบคุมภายใน
7.การติดตามและรายงานผล (Monitoring and Reports)				
7.1	การจัดการความเสี่ยง	ผลการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยง	-	รายงานผลรายไตรมาส
7.2	การควบคุมภายใน	ผลการดำเนินงานตามแผนการควบคุมภายใน	-	รายงานผลรายไตรมาส รายงานการประเมินผลการควบคุม ภายในระดับหน่วยงานของรัฐ แบบ ปค.1/ปค.4/ปค.5)
8	การทบทวน (Review and Revision)	การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก	ส่งผลกระทบต่อกรอบสรุปเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน	ความเสี่ยงที่ควรนำมาทบทวน

รูปภาพที่ 1-7 ผังงานกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน



15.3 ขั้นตอนการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร

1. รวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลสำคัญ เพื่อระบุความเสี่ยงทั้งหมดในองค์กร (Risk Universe)
2. ประเมินความพอเพียงการควบคุมที่มีอยู่ ในแต่ละความเสี่ยงที่พบ
3. จัดลำดับความเสี่ยงโดยทำการประเมินความเสี่ยง (ก่อนบริหารความเสี่ยง)



15.4 ประเภทความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk tolerance)

จากที่กล่าวข้างต้นองค์การตลาด แบ่งความเสี่ยงเป็น 4 ประเภท และกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ของความเสี่ยงแต่ละประเภทไว้ดังนี้

ตารางที่ 1-1 ประเภทความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ ยอมรับได้ (Risk Tolerance)
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	สอดคล้องกับเป้าประสงค์ในแผนยุทธศาสตร์ หรือ ค่าเป้าหมายและเงื่อนไขตัวชี้วัด ในบันทึก ข้อตกลงผลการดำเนินการรัฐวิสาหกิจ (PA)	ค่าระดับที่น้อยกว่า ๑ ระดับ ในบันทึกข้อตกลงผลการดำเนินการรัฐวิสาหกิจ (PA) หรือความเห็นจากคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง
ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)	สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดในบันทึกข้อตกลงผลการดำเนินการรัฐวิสาหกิจ (PA)	ค่าระดับที่น้อยกว่า ๑ ระดับ ในบันทึกข้อตกลง ผลการดำเนินการรัฐวิสาหกิจ (PA) หรือความเห็นจากคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง
ด้านการเงิน (Financial Risk)	สามารถรักษาระดับความสามารถในการสร้างความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว (ตามแผนยุทธศาสตร์องค์การตลาด ที่ระบุในแต่ละปี) หรือ บันทึกข้อตกลงผลการดำเนินการรัฐวิสาหกิจ (PA)	ค่าระดับที่น้อยกว่า ๑ ระดับ ในบันทึกข้อตกลง ผลการดำเนินการรัฐวิสาหกิจ (PA) หรือความเห็นจากคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง
ด้านการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ (Compliance Risk)	ดำเนินการภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่องค์การตลาดกำหนด และนโยบายของรัฐบาล หน่วยงานกำกับดูแลและหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง	ค่าระดับที่น้อยกว่า ๑ ระดับ ในบันทึกข้อตกลงผลการดำเนินการรัฐวิสาหกิจ (PA) หรือความเห็นจากคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง
ด้านความเสี่ยงด้าน ภาพลักษณ์และ ชื่อเสียง (Image and Reputation Risk)	ความเสียหายที่เกิดขึ้นกับองค์กร อันเนื่องมาจากการเสื่อมเสียชื่อเสียง	ความเสียหายที่เกิดขึ้นกับองค์กร อันเนื่องมาจากการเสื่อมเสียชื่อเสียงหรือความเห็นจากคณะกรรมการด้านบริหารความเสี่ยง

15.5 วิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยง (Risk Universe) จากยุทธศาสตร์ ปี 2567 คือ

- 1) ตลาดอัตลักษณ์ "บำบัดทุกข์ บำรุงสุข" ยุคดิจิทัล (Community based market in digital era) (SO)
- 2) เร่งรัดการพัฒนาคุณภาพ ภาพลักษณ์ (Re-inventing, Re-image) (ST)
- 3) สร้างและใช้เครือข่ายและหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner) (WO, WT)

ความเสี่ยงทางยุทธศาสตร์องค์การตลาด



ลำดับ	ประเด็นความเสี่ยงที่พบ (17 ประเด็น)
1	ไม่สามารถพัฒนาองค์กรด้านดิจิทัลได้ตามเป้าหมาย
2	โครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ไม่ได้รับการเห็นชอบ
3	ความเข้าใจของเจ้าหน้าที่ในการจัดทำโครงการมีน้อย
4	การไม่สามารถดำเนินการโครงการที่สอดคล้องยุทธศาสตร์ได้ตามแผน
5	ระบบดิจิทัลไม่สามารถรองรับการดำเนินการตามแผนได้
6	ไม่สามารถปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรแห่งดิจิทัลได้
7	ความเข้าใจด้านดิจิทัลของพนักงานมีน้อย
8	แผนดิจิทัล มาร์เก็ตติ้ง ไม่สามารถตอบสนองต่อกลุ่มเป้าหมายได้
9	ขาดความพร้อมในการทำ e-commerce
10	โครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลขาดความพร้อมในการดำเนินการ

ความเสี่ยงทางยุทธศาสตร์องค์การตลาด



ลำดับ	ประเด็นความเสี่ยงที่พบ (17 ประเด็น)
11	การขาดผู้เข้าร่วมในระบบ e-commerce ทั้งผู้ซื้อและผู้ขาย
12	การขาดการดำเนินการในการผลิต สารสนเทศดิจิทัล มาร์เก็ตติ้ง
13	การไม่สามารถดำเนินการตามข้อกำหนดทางกฎหมายด้านความปลอดภัยทาง cyber
14	การดำเนินการตามแผนส่งเสริมตลาดอัตลักษณ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
15	ไม่สามารถอบรมความรู้พื้นฐานให้กับพนักงานองค์การตลาดได้ตามเป้าหมาย
16	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ไม่เป็นตามเป้าหมาย
17	แผนดำเนินการประเมิน Eco-Efficiency ไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

ความเสี่ยงทางยุทธศาสตร์องค์การตลาด



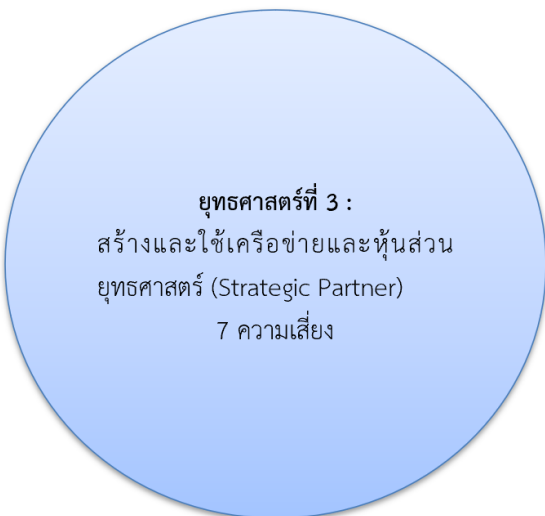
ลำดับ	ประเด็นความเสี่ยงที่พบ (19 ประเด็น)
1	การไม่สามารถกำหนดโครงการหลักให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ได้
2	โครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ไม่ได้รับการเห็นชอบ
3	ความเข้าใจของเจ้าหน้าที่ในการจัดทำโครงการมีน้อย
4	การไม่สามารถดำเนินการโครงการที่สอดคล้องยุทธศาสตร์ได้ตามแผน
5	ความเข้าใจด้าน business model ของพนักงานมีน้อย
6	ข้อกฎหมายไม่เอื้ออำนวยให้ดำเนินการ
7	การขาดการดำเนินการในการผลิต สารสนเทศดิจิทัล <u>มาร์เก็ตติ้ง</u>
8	กำไร (ขาดทุน) สุทธิ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
9	<u>อ.ต.</u> ไม่มีแผนสำรองด้านการสร้างรายได้
10	บริหารหนี้ค้างชำระขององค์การตลาดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ความเสี่ยงทางยุทธศาสตร์องค์การตลาด



ลำดับ	ประเด็นความเสี่ยงที่พบ (19 ประเด็น)
11	สัญญาเช่าห้องพักอาศัย อาคารพาณิชย์ ไม่เป็นปัจจุบัน
12	ตลาดขององค์การตลาด ไม่ผ่านเกณฑ์ตลาดมาตรฐาน Go Green 6 G
13	การดำเนินการตามแผนมาตรฐานสุขอนามัยไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด
14	อัตราการเข้าพื้นที่ตลาด (Occupancy rate) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
15	การจัดส่งสินค้าไม่เป็นไปตามสัญญา
16	เบิกจ่ายงบลงทุนไม่เป็นไปตามที่กำหนด
17	พัฒนาบุคลากรองค์การตลาดไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
18	ไม่สามารถบริหารจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรมได้อย่างเหมาะสม
19	การดำเนินการตามแผนบูรณาการร่วมของรัฐบาลกิจ ๓ แห่งไม่เป็นไปตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด

ความเสี่ยงทางยุทธศาสตร์องค์การตลาด



ลำดับ	ประเด็นความเสี่ยงที่พบ (7 ประเด็น)
1	การไม่สามารถกำหนดโครงการหลักให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ได้
2	โครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ไม่ได้รับการเห็นชอบ
3	ความเข้าใจของเจ้าหน้าที่ในการดำเนินการตามแผนไม่เพียงพอ
4	การไม่สามารถดำเนินการโครงการที่สอดคล้องยุทธศาสตร์ได้ตามแผน
5	ความเข้าใจด้าน Strategic Partner ของพนักงานไม่เพียงพอต่อการดำเนินการ
6	ขาดระบบฐานข้อมูลด้าน Strategic Partner
7	การบริหารคู่สัญญาตลาดเข้าไม่เป็นตามสัญญา

15.6 เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่

เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่

ระดับการควบคุม		ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
		ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม
1	เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่า ระดับ 1)	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
2	ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ 2)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน แต่ยังไม่นำออกมาใช้	มีการควบคุมแต่ไม่มีการติดตาม
3	เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ 3)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน	มีการติดตามแต่ไม่มีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ
4	บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ 4)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร	มีการติดตามและการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
5	ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่า ระดับ 5)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กรและเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาการติดตามและรายงานผลที่ชัดเจน

15.7 วิเคราะห์ความเพียงพอของการควบคุม (Inventory of Risk) เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยง ปี 2567

การวิเคราะห์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ความเสี่ยง	ประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง ปี 2567
				ผลการดำเนินงาน	ประสิทธิผลการควบคุม	การติดตาม	
1	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 1	O	ไม่สามารถพัฒนางานด้านดิจิทัลได้ตามเป้าหมาย	3	3	4	X
2	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 1	O	โครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ไม่ได้รับการเห็นชอบ	3	3	5	X
3	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 1	S	ความเข้าใจของเจ้าหน้าที่ในการจัดทำโครงการมีน้อย	3	3	5	X
4	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 1	O	การไม่สามารถดำเนินการโครงการที่สอดคล้องยุทธศาสตร์ได้ตามแผน	3	3	4	X

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ความเสี่ยง	ประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง ปี 2567
				ผลการดำเนินงาน	ประสิทธิผลการควบคุม	การติดตาม	
5	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 1	S	ระบบดิจิทัลไม่สามารถรองรับการดำเนินการตามแผนได้	3	3	4	X
6	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 1	S	ไม่สามารถปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรแห่งดิจิทัลได้	3	3	3	X
7	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 1	S	ความเข้าใจด้านดิจิทัลของพนักงานมีน้อย	3	4	4	X
8	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 1	S	แผนดิจิทัล มาร์เก็ตติ้ง ไม่สามารถตอบสนองต่อกลุ่มเป้าหมายได้	3	3	4	X

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ความเสี่ยง	ประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง
				ผลการดำเนินงาน	ประสิทธิผลการควบคุม	การติดตาม	
9	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 1	O	ขาดความพร้อมในการทำ e-commerce	3	3	4	X
10	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 1	S	โครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลขาดความพร้อมในการดำเนินการ	3	3	3	X
11	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 1	O	การขาดผู้เข้าร่วมในระบบ e-commerce ทั้งผู้ซื้อและผู้ขาย	3	3	4	X
12	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 1	O	การขาดการดำเนินการในการผลิต สารระคายเคือง <u>มาร์เก็ตติ้ง</u>	3	3	4	X

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ความเสี่ยง	ประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง
				ผลการดำเนินงาน	ประสิทธิผลการควบคุม	การติดตาม	
13	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 1	C	การไม่สามารถดำเนินการตามข้อกำหนดทางกฎหมายด้านความปลอดภัยทาง cyber	3	3	4	X
14	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 1	S	การดำเนินการตามแผนส่งเสริมตลาดอัตลักษณ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	3	3	X
15	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 1	O	ไม่สามารถอบรมความรู้พื้นฐานให้กับพนักงานองค์การตลาดได้ตาม เป้าหมาย	3	3	4	X

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ความเสี่ยง	ประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง
				ผลการดำเนินงาน	ประสิทธิผลการควบคุม	การติดตาม	ปี 2567
16	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 1	F	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ไม่เป็นตามเป้าหมาย	3	4	4	X
17	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 1	S	แผนดำเนินการประเมิน Eco-Efficiency ไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	2	3	3	✓

การวิเคราะห์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 2

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ความเสี่ยง	ประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง
				ผลการดำเนินงาน	ประสิทธิผลการควบคุม	การติดตาม	ปี 2567
18	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 2	S	การไม่สามารถกำหนดโครงการหลักให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ได้	3	3	4	X
19	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 2	O	โครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ไม่ได้รับการเห็นชอบ	3	4	4	X
20	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 2	S	ความเข้าใจของเจ้าหน้าที่ในการจัดทำโครงการมีน้อย	3	3	3	X
21	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 2	O	การไม่สามารถดำเนินการโครงการที่สอดคล้องยุทธศาสตร์ได้ตามแผน	3	3	3	X

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ความเสี่ยง	ประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง
				ผลการดำเนินงาน	ประสิทธิผลการควบคุม	การติดตาม	ปี 2567
22	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 2	S	ความเข้าใจด้าน business model ของพนักงานมีน้อย	3	3	3	X
23	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 2	C	ข้อกฎหมายไม่เอื้ออำนวยให้ดำเนินการ	3	4	4	X
24	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 2	O	การขาดการดำเนินการในการผลิต <u>สารต้านดิจิทัล มาร์เก็ตติ้ง</u>	3	3	3	X
25	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 2	F	กำไร (ขาดทุน) สุทธิ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	1	3	3	✓

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ความเสี่ยง	ประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง
				ผลการดำเนินงาน	ประสิทธิผลการควบคุม	การติดตาม	ปี 2567
26	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 2	S	อดีตไม่มีแผนสำรองด้านการสร้างรายได้	1	3	3	✓
27	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 2	F	บริหารหนี้ค้างชำระขององค์การตลาดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	1	3	4	✓
28	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 2	O	สัญญาเช่าห้องพักอาศัย อาคารพาณิชย์ ไม่เป็นปัจจุบัน	1	4	4	✓
29	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 2	O	ตลาดขององค์การตลาด ไม่ผ่านเกณฑ์ตลาดมาตรฐาน Go Green 6 G	1	3	3	✓

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ความเสี่ยง	ประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง
				ผลการดำเนินงาน	ประสิทธิผลการควบคุม	การติดตาม	ปี 2567
30	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 2	O	การดำเนินการตามแผนมาตรฐานสุขอนามัยไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด	3	4	4	X
31	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 2	F	อัตราการเข้าพื้นที่ตลาด (Occupancy rate) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	2	3	4	✓
32	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 2	O	การจัดส่งสินค้าไม่เป็นไปตามสัญญา	4	4	4	X
33	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 2	F	เบิกจ่ายงบลงทุนไม่เป็นไปตามที่กำหนด	1	3	3	✓

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ความเสี่ยง	ประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง
				ผลการดำเนินงาน	ประสิทธิผลการควบคุม	การติดตาม	ปี 2567
34	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 2	O	พัฒนาบุคลากรองค์การตลาดไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	3	3	4	X
35	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 2	S	ไม่สามารถบริหารจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรมได้อย่างเหมาะสม	3	3	3	X
36	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 2	O	การดำเนินการตามแผนบูรณาการร่วมของรัฐวิสาหกิจ ๓ แห่งไม่เป็นไปตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด	2	3	3	✓

การวิเคราะห์ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 3

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ความเสี่ยง	ประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง
				ผลการดำเนินงาน	ประสิทธิผลการควบคุม	การติดตาม	ปี 2567
37	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 3	S	การไม่สามารถกำหนดโครงการหลักให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ได้	3	3	3	X
38	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 3	S	โครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ไม่ได้รับการเห็นชอบ	4	4	4	X
39	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 3	S	ความเข้าใจของเจ้าหน้าที่ในการดำเนินการตามแผนไม่เพียงพอ	3	4	4	X
40	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 3	O	การไม่สามารถดำเนินการโครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ได้ตามแผน	3	3	3	X

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ความเสี่ยง	ประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง
				ผลการดำเนินงาน	ประสิทธิผลการควบคุม	การติดตาม	ปี 2567
41	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 3	S	ความเข้าใจด้าน Strategic Partner ของพนักงานไม่เพียงพอต่อการดำเนินการ	3	3	4	X
42	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 3	S	ขาดระบบฐานข้อมูลด้าน Strategic Partner	3	3	3	X
43	วิเคราะห์ RU จากยุทธศาสตร์ 3	O	การบริหารคู่สัญญาตลาดเข้าไม่เป็นตามสัญญา	3	3	4	X

การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ที่ 1 ภายใต้กรอบแนวคิด Balanced Scorecard (BSC)

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ความเสี่ยง	ประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง
				ผลการดำเนินงาน	ประสิทธิผลการควบคุม	การติดตาม	
44	BSC ยุทธศาสตร์ ที่ 1 1. ยกระดับตลาดเป็นตลาดต้นแบบ Go Green 6G เพื่อมุ่งสู่การเป็น zero food waste และ Neutrality Carbon	O	บางตลาดไม่สามารถพัฒนาเป็นตลาดต้นแบบได้	1	3	4	✓
45	BSC ยุทธศาสตร์ ที่ 1 2. องค์การตลาดมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการดำเนินงานตามภารกิจขององค์การตลาด	F	จัดเก็บรายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	2	4	4	✓
46	BSC ยุทธศาสตร์ ที่ 1 3.องค์การตลาดเกิดการพัฒนาด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม จนเป็นองค์กรต้นแบบของการพัฒนาสู่ Market 4.0	O	พัฒนาระบบฐานข้อมูลล่าช้า	3	3	3	X

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ความเสี่ยง	ประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง
				ผลการดำเนินงาน	ประสิทธิผลการควบคุม	การติดตาม	
47	BSC ยุทธศาสตร์ ที่ 1 4. จัดให้ตลาดมีมาตรฐานสะอาด มั่นคง ปลอดภัย	O	การดำเนินการตามโครงการพัฒนาตลาดมาตรฐานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	3	3	4	X
48	BSC ยุทธศาสตร์ ที่ 1 5. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและบุคลากรด้านดิจิทัล (Digital Infrastructure and Literacy)	S	ผลการทดสอบความรู้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	3	3	4	X

การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ที่ 2 ภายใต้กรอบแนวคิด Balanced Scorecard (BSC)

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ความเสี่ยง	ประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง
				ผลการดำเนินงาน	ประสิทธิผลการควบคุม	การติดตาม	
49	BSC ยุทธศาสตร์ ที่ 2 1. องค์การตลาดมีภาพลักษณ์ด้านการสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมและชุมชนโดยรอบ	S	ผลสำรวจความพึงพอใจไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	3	3	4	×
50	BSC ยุทธศาสตร์ ที่ 2 2. องค์การตลาดมีภาพลักษณ์ด้านการบริการที่รวดเร็วและมีสินค้าเกษตรปลอดภัยต่อผู้บริโภค	F	ดำเนินการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ไม่เป็นไปตามแผน	3	3	4	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ความเสี่ยง	ประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง
				ผลการดำเนินงาน	ประสิทธิผลการควบคุม	การติดตาม	
51	BSC ยุทธศาสตร์ ที่ 2 3. มีแพลตฟอร์มทางธุรกิจและความร่วมมือทางธุรกิจ โดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลเป็นสื่อกลาง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและช่องทางในการดำเนินธุรกิจขององค์การตลาด	S	ผลสำรวจความพึงพอใจผู้ใช้บริการแพลตฟอร์มไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	3	4	4	×
52	BSC ยุทธศาสตร์ ที่ 2 4. การเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัลเพื่อศักยภาพและความร่วมมือทางธุรกิจ	O	การพัฒนาเว็บไซต์องค์การตลาดไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	3	3	4	×

การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ที่ 3 ภายใต้กรอบแนวคิด Balanced Scorecard (BSC)

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ความเสี่ยง	ประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง
				ผลการดำเนินงาน	ประสิทธิผลการควบคุม	การติดตาม	
53	BSC ยุทธศาสตร์ ที่ 3 1. เศรษฐกิจได้รับการขับเคลื่อนผ่านพันธมิตรเครือข่ายและเกิดความร่วมมือในการตอบสนองภาครัฐ	O	การดำเนินการโครงการของถูกขายฟรี ของดีพาส่งออกไม่ปฏิบัติตามแผนที่กำหนด	3	3	4	×
54	BSC ยุทธศาสตร์ ที่ 3 2. จัดทำโครงการสร้างสังคมคุณภาพและสาธารณประโยชน์เพื่อชุมชนและสังคม	O	การดำเนินการโครงการสานฝันปันรอยยิ้ม คีนคนดีสู่สังคมไม่ปฏิบัติตามแผนที่กำหนด	3	3	4	×
55	BSC ยุทธศาสตร์ ที่ 3 3. พันธมิตรเชื่อถือไว้วางใจมาตรฐานและคุณภาพสินค้า	S	การลงพื้นที่เพื่อตรวจมาตรฐานจัดส่งสินค้าไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	3	4	4	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ความเสี่ยง	ประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง
				ผลการดำเนินงาน	ประสิทธิผลการควบคุม	การติดตาม	
56	BSC ยุทธศาสตร์ ที่ 3 4. มีเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงานที่เพียงพอและทันสมัย	S	จำนวนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	3	3	4	×

การวิเคราะห์ความเสี่ยงตามบันทึกข้อตกลงผลการดำเนินงานขององค์การตลาด ปี 2567

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ความเสี่ยง	ประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง
				ผลการดำเนินงาน	ประสิทธิผลการควบคุม	การติดตาม	ปี 2567
57	บันทึกข้อตกลง <u>อด.ปี</u> 2567 1.1 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)	S	แผนดำเนินการประเมิน Eco-Efficiency ไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	1	3	3	✓
58	บันทึกข้อตกลง <u>อด.ปี</u> 2567 1.2.1 ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริง	F	เบิกจ่ายงบลงทุนที่เกิดขึ้นจริงไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	1	3	3	✓
59	บันทึกข้อตกลง <u>อด.ปี</u> 2567 1.2.2 ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน	F	เบิกจ่ายงบลงทุนไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด	1	3	3	✓
ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ความเสี่ยง	ประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง
				ผลการดำเนินงาน	ประสิทธิผลการควบคุม	การติดตาม	ปี 2567
60	บันทึกข้อตกลง <u>อด.ปี</u> 2567 1.3 ระดับความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนบูรณาการร่วมของรัฐวิสาหกิจ 3 แห่ง (<u>อด.อ.ด.ก. และอด.คส.</u>)	S	แผนบูรณาการร่วมของรัฐวิสาหกิจ 3 แห่ง ไม่สามารถดำเนินการได้ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด	1	3	3	✓
61	บันทึกข้อตกลง <u>อด.ปี</u> 2567 1.4 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานพัฒนาตลาดต้นแบบ (Go Green 6G)	S	ตลาดขององค์การตลาดไม่ผ่านคุณสมบัติตลาดต้นแบบ (Go Green 6G)	1	3	5	✓
62	บันทึกข้อตกลง <u>อด.ปี</u> 2567 2.1 กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	F	กำไร (ขาดทุน) สุทธิ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	1	3	5	✓

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ความเสี่ยง	ประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง
				ผลการดำเนินงาน	ประสิทธิผลการควบคุม	การติดตาม	ปี 2567
63	บันทึกข้อตกลง <u>อ.ด.ป</u> 2567 2.2 อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ ตลาดสดลิ่งชั้น	○	รายได้รวมจากการดำเนินงานลดลง	3	3	3	X
64	บันทึกข้อตกลง <u>อ.ด.ป</u> 2567 2.2 อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ ตลาดสดบางคล้า	○	รายได้รวมจากการดำเนินงานลดลง	3	3	3	X
65	บันทึกข้อตกลง <u>อ.ด.ป</u> 2567 2.2 อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ ตลาดสดลำพูน	○	ค่าใช้จ่ายรวมจากการดำเนินงานเพิ่มขึ้น	3	3	3	X
66	บันทึกข้อตกลง <u>อ.ด.ป</u> 2567 2.2 อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อรายได้ ตลาดสดหนองม่วง	○	ค่าใช้จ่ายรวมจากการดำเนินงานเพิ่มขึ้น	3	3	3	X

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ความเสี่ยง	ประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง
				ผลการดำเนินงาน	ประสิทธิผลการควบคุม	การติดตาม	ปี 2567
67	บันทึกข้อตกลง <u>อ.ด.ป</u> 2567 2.3 การดำเนินงานด้านมาตรฐานสุขอนามัยของตลาด	○	ดำเนินการไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด	3	3	3	X
68	บันทึกข้อตกลง <u>อ.ด.ป</u> 2567 2.4 อัตราเช่าพื้นที่ตลาด (Occupancy rate) ตลาดสดลิ่งชั้น	○	อัตราเช่าพื้นที่ตลาดสดลิ่งชั้นไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	1	3	3	✓
69	บันทึกข้อตกลง <u>อ.ด.ป</u> 2567 2.4 อัตราเช่าพื้นที่ตลาด (Occupancy rate) ตลาดสดบางคล้า	○	อัตราเช่าพื้นที่ตลาดสดบางคล้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	1	3	3	✓

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ความเสี่ยง	ประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง
				ผลการดำเนินงาน	ประสิทธิผลการควบคุม	การติดตาม	ปี 2567
70	บันทึกข้อตกลง <u>อ.ด.ป</u> 2567 2.4 อัตราเช่าพื้นที่ตลาด (Occupancy rate) ตลาดสาขาลำพูน	○	ประชาชนสัมพันธ์ตลาดไม่เพียงพอ	3	3	3	X
71	บันทึกข้อตกลง <u>อ.ด.ป</u> 2567 2.4 อัตราเช่าพื้นที่ตลาด (Occupancy rate) ตลาดสาขาหนองม่วง	○	ประชาชนสัมพันธ์ตลาดไม่เพียงพอ	3	3	3	X

การวิเคราะห์ความเสี่ยงจาก SWOT ขององค์การตลาด

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ความเสี่ยง	ประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง
				ผลการดำเนินงาน	ประสิทธิผลการควบคุม	การติดตาม	ปี 2567
72	โอกาส ใน SWOT ข้อ 1 หลังสถานการณ์ COVID -19 ประชาชนเริ่มเดินทางและใช้จ่ายตามสถานที่ท่องเที่ยวทั่วประเทศมากขึ้น องค์การตลาดสามารถพัฒนาตลาดที่มีอยู่ให้เป็นตลาดท่องเที่ยวและสร้างรายได้เพิ่มจากผู้เช่ารายใหม่ หรือกิจกรรมพิเศษได้	○	ไม่สามารถพัฒนาตลาดได้ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด	3	3	3	X

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ความเสี่ยง	ประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง
				ผลการดำเนินงาน	ประสิทธิผลการควบคุม	การติดตาม	ปี 2567
73	โอกาส ใน SWOT ข้อ 2 นโยบายของรัฐบาลที่ส่งเสริมให้เกษตรกรเข้าถึงพื้นที่ขายโดยตรงโดยไม่ผ่านพ่อค้าคนกลาง สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่พื้นที่เช่าขององค์การตลาดได้ ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้องค์การสามารถบรรลุตัวชี้วัดในเรื่องสนับสนุนเกษตรกร และสินค้าชุมชน	○	การส่งเสริมไม่ครอบคลุมถึงกลุ่มเป้าหมายที่แท้จริง	3	3	3	X

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ความเสี่ยง	ประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง
				ผลการดำเนินงาน	ประสิทธิผลการควบคุม	การติดตาม	ปี 2567
74	โอกาส ใน SWOT ข้อ 3 ทุนของผู้ประกอบการเงินที่ขยาย กิจการเข้ามาในประเทศไทย ต้องการแสวงหาความร่วมมือกับ หน่วยงานที่มีความมั่นคง และ สามารถเข้าถึงแหล่งผลิตสินค้า หรือเกษตรกร องค์การตลาดจึง สามารถใช้จุดแข็งเรื่องสถานะ และเครือข่ายขององค์การ เชื่อมโยง ผู้ประกอบการเงิน กับ ผู้ผลิต หรือ เกษตรกร เพิ่มรายได้ ให้แก่องค์การ	C	กฎระเบียบ ข้อบังคับไม่เอื้อต่อ การดำเนินการ	3	3	3	X

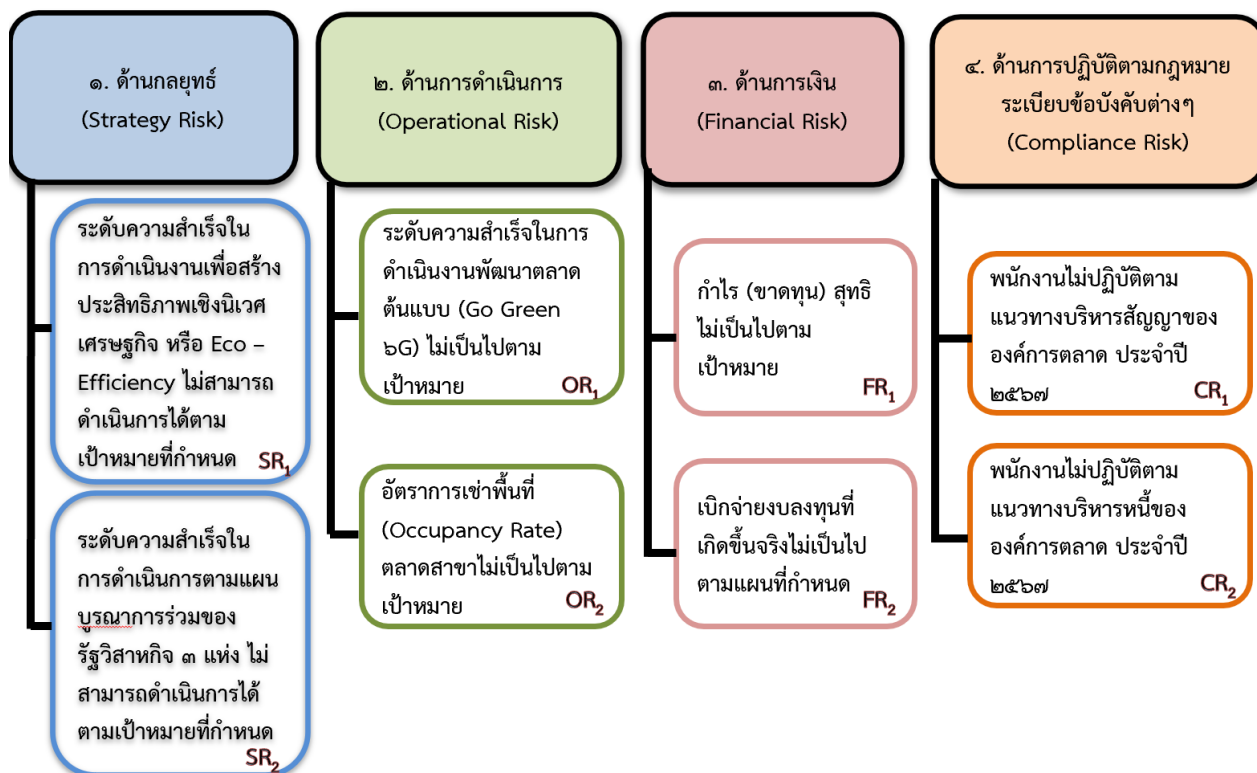
ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ความเสี่ยง	ประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง
				ผลการดำเนินงาน	ประสิทธิผลการควบคุม	การติดตาม	ปี 2567
75	โอกาส ใน SWOT ข้อ 4 <u>เทคโนโลยีดิจิทัล</u> มีการพัฒนา อย่างหลากหลาย สามารถเข้าถึง ผู้ใช้ได้อย่างรวดเร็ว กว้างขวาง ในขณะที่มีราคาถูก เป็นโอกาส ที่องค์การตลาด จะสามารถ เลือกใช้ <u>เทคโนโลยีดิจิทัล</u> ในการ ยกระดับประสิทธิภาพการบริหาร จัดการ และการสร้างรายได้ ได้ ต้นทุนต่ำลง	S	ไม่สามารถจัดหาเทคโนโลยีที่ เหมาะสมต่อการเพิ่ม ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ และการสร้างรายได้	3	3	3	X

หมายเหตุ: เกณฑ์ในการพิจารณาความเพียงพอของมาตรการควบคุมที่มีอยู่ จะพิจารณาว่ามาตรการควบคุมภายในไม่เพียงพอเมื่อมีผลการประเมินต่ำกว่า 3 ในมิติใดมิติหนึ่ง

✓ หมายถึง มาตรการควบคุมภายในไม่เพียงพอต้องนำประเด็นดังกล่าวไปบริหารความเสี่ยงต่อไป

X หมายถึง มาตรการควบคุมภายในเพียงพอแล้ว ไม่มีความจำเป็นต้องนำประเด็นดังกล่าวไปบริหารความเสี่ยงต่อ

15.8 ปัจจัยเสี่ยงองค์การตลาด ประจำปี 2567



16. แผนนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Direction: SOD)

กระทรวงการคลังได้กำหนดนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Directions: SOD) สำหรับองค์การตลาด ที่จะใช้เป็นแนวทางในการกำกับดูแล และชี้ประเด็นที่องค์การตลาดควรให้ความสำคัญและเร่งดำเนินการ รวมถึงการใช้เป็นแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลการดำเนินงานของ องค์การตลาดต่อไป ซึ่ง SOD ขององค์การตลาดมี 3 ระดับดังนี้

(1) **แผนนโยบายสำหรับรัฐบาลในภาพรวม** เป็นกลไกขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศบนพื้นฐานการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล

(2) **แผนนโยบายสำหรับรัฐบาลในสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม** เพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

(3) **แผนนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐที่มีต่อองค์การตลาด** กำหนดทิศทางขององค์กรที่เหมาะสมตามนโยบายรัฐบาล และเร่งพัฒนาการบริหารจัดการทรัพย์สิน

จากนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ ข้างต้น เพื่อให้สามารถแปลงไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้นจึงได้กำหนดหลักการและแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

หลักการและแนวทางการดำเนินงานตามนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (SOD) มีดังต่อไปนี้

แผนระยะสั้น

- การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ปรับบทบาทขององค์กรให้ชัดเจน และสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล เพื่อให้สามารถดำเนินการตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- การจัดทำแผนวิสาหกิจให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- พัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

แผนระยะยาว

- บริหารจัดการภายในองค์กร และ ธุรกิจ ที่มีอยู่เดิมให้มีความเข้มแข็ง
- เสริมสร้างตำแหน่งทางยุทธศาสตร์โดยการเพิ่มบทบาทการเป็นองค์กรกลางที่ส่งเสริมและกำหนดมาตรฐานตลาดชุมชน และ ส่งเสริมการค้าระดับท้องถิ่น รวมทั้งสร้างพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อขยายธุรกิจให้ครอบคลุมภายในประเทศอย่างกว้างขวางโดยเน้นการลงทุนร่วมกับภาคเอกชนในโครงการที่สอดคล้องกับพันธกิจ
- ก้าวเข้าสู่องค์กรแห่งปัญญาด้านการค้าในชุมชน ในระยะนี้จะรวมถึงการพัฒนาศูนย์บริหารจัดการข้อมูลราคา พร้อมทั้งให้บริการด้านส่งเสริมตลาดและวิสาหกิจแบบครบวงจร อาทิเช่น เผยแพร่องค์ความรู้ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชน

17. การกำกับดูแลที่ดี

คณะรัฐมนตรีในคราวประชุมเมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2562 ได้มีมติเห็นชอบร่างหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. เพื่อใช้แทนหลักการและแนวทางกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ปี 2552 โดยให้รัฐวิสาหกิจรวมถึงรัฐวิสาหกิจที่ได้รับการยกเว้นไม่ต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติ คณะรัฐมนตรีที่ใช้บังคับกับรัฐวิสาหกิจเป็นการทั่วไป นำหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้กำหนดแนวทางปฏิบัติสำหรับหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 โดย สคร. ได้ดำเนินการกำหนดหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 และแนวทางปฏิบัติ ตามที่คณะรัฐมนตรีมอบหมายเรียบร้อยแล้ว แบ่งเป็น ๙ หมวด ดังนี้

- บทบาทของภาครัฐ
- สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น
- คณะกรรมการ
- บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย
- ความยั่งยืนและนวัตกรรม
- การเปิดเผยข้อมูล
- การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- จรรยาบรรณ
- การติดตามผลการดำเนินงาน

การกำกับดูแลกิจการ เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความยั่งยืน และเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ การกำกับ การติดตาม การควบคุม และการดูแลผู้ที่ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ไปทำหน้าที่ทางการบริหาร เพื่อให้ทรัพยากรขององค์กรได้นำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตรงตามเป้าหมาย ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม ในปี 2567 องค์กรตลาดมีประกาศนโยบายการบูรณาการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุม การปฏิบัติตามเกณฑ์ (Governance Risk and Compliance : GRC) ประจำปี ๒๕๖๗ บนเว็บไซต์องค์กรตลาด <https://market-organization.or.th/files/RISK2567/grc2567.pdf>

17.1 นโยบายและแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กรตลาด

องค์กรตลาด ให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล โดยมีคณะกรรมการเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล และขับเคลื่อนการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยเน้นการ นำมาปรับให้เป็นรูปธรรม ควบคู่กับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรตลาดเติบโตอย่างมั่นคง ยั่งยืน ด้วยความรับผิดชอบต่อ ชีวสังคม โปร่งใส และเป็นธรรม กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย โดยเฉพาะพนักงาน หน่วยงานภาคีเครือข่าย และองค์กรของรัฐด้วยความเป็นธรรมและเท่าเทียมโดยอยู่ภายใต้การกำกับของคณะกรรมการองค์กรตลาด กระทรวงมหาดไทย ได้จัดทำคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยยึดถือและให้ความสำคัญในการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อส่งเสริมให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ เกิดความเป็นธรรมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรที่ยั่งยืน ดังนั้น เพื่อให้หลักการและแนวปฏิบัติดังกล่าวมีความสอดคล้องตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป จึงได้พิจารณาทบทวนเนื้อหาของคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กรตลาด เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดีของคณะกรรมการ อนุกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานขององค์กรตลาดทุกคน

แนวทางในการดำเนินนโยบาย แผนงาน และกิจกรรมในปี 2566-2570 ยึดหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 ที่กำหนดแนวปฏิบัติไว้ดังนี้

การปฏิบัติตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 กำหนดให้องค์กรตลาดถือปฏิบัติและดำเนินการตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจฉบับนี้ คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจสามารถพิจารณาตามหลัก “Apply or Explain” คือ การให้คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจนำหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 ไปปรับใช้ตามที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการและกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องของรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง โดยหากกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจมีบทบัญญัติในเรื่องเดียวกันกับหลักการและแนวทาง

การกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 ฉบับนี้ ให้คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจปฏิบัติตามข้อกำหนดที่มีความเข้มงวดกว่าในกรณีที่คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจพิจารณาแล้วเห็นว่า การกำกับดูแลกิจการของรัฐวิสาหกิจที่มีในปัจจุบันหรือกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องหรือบริบทของรัฐวิสาหกิจยังไม่สอดคล้องกับหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 ให้ดำเนินการดังนี้

1. ให้คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจพิจารณาปรับปรุงการกำกับดูแลกิจการของรัฐวิสาหกิจที่มีในปัจจุบันให้สอดคล้องกับหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562

2. ในกรณีที่รัฐวิสาหกิจมีกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 ในเรื่องใดได้ให้คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจพิจารณาจัดให้มีแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติทดแทนที่เหมาะสมเพื่อให้รัฐวิสาหกิจยังคงมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีในเรื่องดังกล่าว พร้อมจัดทำบันทึกเหตุผลที่ไม่สามารถปฏิบัติตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 ทั้งนี้ ให้คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจพิจารณาความเหมาะสมในการปรับปรุงกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562

3. ในกรณีที่บริบทของรัฐวิสาหกิจในปัจจุบัน ทำให้ยังไม่สามารถปฏิบัติตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 ในเรื่องใดได้ให้คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจพิจารณาจัดให้มีแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติทดแทนที่เหมาะสม เพื่อให้รัฐวิสาหกิจยังคงมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีในเรื่องดังกล่าว พร้อมจัดทำบันทึกเหตุผลที่ไม่สามารถปฏิบัติตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 และกำหนดให้รัฐวิสาหกิจเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติตามหลักการและแนวทางที่ยังไม่สามารถปฏิบัติได้ ทั้งนี้ ให้คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจกำหนดระยะเวลาที่รัฐวิสาหกิจจะมีความพร้อมเพียงพอต่อการปฏิบัติตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 ในเรื่องดังกล่าวด้วย

ทั้งนี้ คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจควรพิจารณาทบทวนการปฏิบัติตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. 2562 อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และบันทึกการพิจารณาทบทวนข้างต้นไว้เป็นส่วนหนึ่งของมติคณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจรวมทั้งเปิดเผยข้อมูลในรายงานประจำปีและนำเสนอให้กระทรวงการคลังโดย สคร. ทราบต่อไป

สำหรับองค์การตลาดได้ดำเนินงานตามแนวทางข้อ 1 จึงได้กำหนดแนวปฏิบัติและเตรียมความพร้อมในเรื่องเกณฑ์ประเมินผลการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กร ไว้ดังนี้

1. นโยบายแผนงานในการกำกับดูแลกิจการที่ดี ขององค์การตลาด ให้ความสำคัญต่อการถือปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และเน้นการป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน และนโยบายการให้หรือรับของขวัญ หรือประโยชน์อื่นใด (No Gift Policy) เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งความโปร่งใสและสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร และได้มีการเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ขององค์การตลาด

2. ระดับนโยบาย คณะกรรมการองค์การตลาด ได้แต่งตั้ง "คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม (CG & CSR) เพื่อรับผิดชอบการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และกำกับดูแลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม (CG & CSR) ขององค์การตลาดมีการจัดทำแผนงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาว ตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2562 และแนวทางปฏิบัติ อันได้แก่

- การมีความรับผิดชอบต่อปฏิบัติหน้าที่ (Accountability)
- ความมีสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่ ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ (Responsibility)
- การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสุจริตและเท่าเทียมกัน (Equitable Treatment)
- การดำเนินงานที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ (Transparency)
- การสร้างมูลค่าเพิ่มทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Value creation)

- การมีจริยธรรมและจรรยาบรรณ (Ethics)
- การมีส่วนร่วม (Participations)

17.2 การควบคุมภายใน

การควบคุมภายในเป็นเครื่องมือควบคุมการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ช่วยป้องกันและรักษาทรัพย์สินขององค์กร และช่วยให้การปฏิบัติงานในขั้นตอนต่าง ๆ เป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม รวมทั้งป้องปราม หลีกเลี่ยง หรือลดความเสี่ยงให้เหลือน้อยที่สุดระบบการควบคุมภายในจึงมีความจำเป็นและเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรอย่างมาก ซึ่งมุ่งเน้นวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ

1. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน (Effectiveness and Efficiency of operations) โดยมุ่งเน้นให้มีการใช้ทรัพยากรขององค์กรในการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วย คน เงิน ทรัพย์สิน วัสดุ เครื่องมือ เครื่องใช้และเวลาให้เป็นไปอย่างประหยัดและได้ผลคุ้มค่า มีการดูแลรักษาทรัพย์สินให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน มีการป้องกันมิให้ทรัพย์สินมีการสิ้นเปลือง สูญเปล่า เสียหาย หรือสูญหาย และปลอดภัยจากการกระทำทุจริต

2. ความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน (Reliability of financial reporting) ความเชื่อถือได้และความถูกต้องของรายงานทางการเงินเป็นสิ่งสำคัญต่อผู้ใช้ไม่ว่าจะเป็นบุคคลภายใน หรือบุคคลภายนอกองค์กร ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น ผู้ลงทุน เจ้าหนี้ลูกค้า หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น โดยใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจและวางแผนการดำเนินงานในอนาคต จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องทำให้เกิดความมั่นใจว่ารายงานทางการเงินขององค์กรให้ข้อมูลที่ครบถ้วน ถูกต้อง และมีคุณภาพ

3. การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ (Compliance with applicable laws and regulations) เพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสียหายใด ๆ ขึ้นกับองค์กร จากสาเหตุการละเว้นไม่ปฏิบัติหรือปฏิบัติไม่เป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับองค์กร รวมถึงข้อบังคับ และกฎระเบียบขององค์กรเอง

การควบคุมภายใน (Internal Control) คือ กระบวนการปฏิบัติงานที่บุคลากรในองค์กรโดยคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหารทุกระดับ และพนักงานทุกคนมีบทบาทร่วมกันในการจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าการปฏิบัติงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

การควบคุมภายในองค์การตลาด ประจำปี 2567 องค์การตลาดได้นำแนวคิดการควบคุมภายในของ COSO มาเป็นหลักการในการบริหารจัดการควบคุมภายใน ครบทั้ง 5 ประการ คือ

1. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)
2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
4. ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)
5. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

17.3 การจัดการความขัดแย้งทางผลประโยชน์

องค์การตลาด (อต.) ให้ความสำคัญในเรื่องความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของผู้เกี่ยวข้องอย่างรอบคอบ ดำเนินงานโดยปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ด้วยความโปร่งใส มีคุณธรรม และตรวจสอบได้ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ได้กำหนดให้ถือเป็นหน้าที่ของกรรมการและบุคลากรทุกระดับในการหลีกเลี่ยงการเข้าไปมี

ส่วนได้ส่วนเสีย หรือมีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานและกิจการใด ๆ ในลักษณะที่เป็นการขัดแย้งทางผลประโยชน์อันจะส่งผลให้องค์การตลาดเสียผลประโยชน์หรือทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพลดลงด้วยเหตุนี้ เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกรายโดยเท่าเทียมกัน จึงกำหนดนโยบายการกีดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวมขององค์กร (Conflict of Interest) ดังนี้

1) กรรมการ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน ต้องมีจิตสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่ อันเป็นการรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตนเสมอ

2) กำหนดให้กรรมการ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน เปิดเผยข้อมูลรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์หรือรายการที่เกี่ยวข้องกัน เมื่อได้รับการแต่งตั้งให้ทำหน้าที่ใด ๆ พร้อมทั้งต้องดำเนินการตรวจสอบตนเอง (Declare) ตามแบบรายงานที่กำหนด และเพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่สาธารณะชนว่ามีการกำกับดูแลที่ดี แลตรวจสอบเรื่องดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ จึงได้กำหนดให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีหน้าที่สำรวจรายการที่มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นประจำทุกปี โดยคณะกรรมการตรวจสอบ จะสอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการควบคุม กระบวนการกำกับดูแลที่ดีและกระบวนการบริหารความเสี่ยงตลอดจนพิจารณารายการที่เกี่ยวข้องกันหรือ รายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์และรายงานคณะกรรมการเพื่อทราบต่อไป

3) กรณีที่กรรมการ ผู้บริหาร หรือผู้ปฏิบัติงาน คนหนึ่งคนใดมีส่วนได้ส่วนเสีย หรืออาจมีส่วนได้ส่วนเสีย กับผลประโยชน์ในเรื่องที่กำลังพิจารณาหรืออนุมัติ บุคคลดังกล่าวต้องไม่เข้าร่วมพิจารณา หรือ งดออกเสียงในวาระที่มีความเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสีย

4) หลีกเลี่ยงการทำรายการที่เกี่ ก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์และไม่กระทำการในลักษณะองค์การตลาดหรือแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนหรือผู้เกี่ยวข้อง

5) ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานจะอนุมัติการเข้าทำรายการใดๆ ต้องพิจารณาด้วยความโปร่งใส เป็นธรรมเหมาะสม และรอบคอบ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดขององค์การตลาด เหมือนการทำรายการกับบุคคลภายนอก รวมทั้งต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และข้อกำหนดขององค์การตลาดได้อย่างครบถ้วนถูกต้อง

6) การกระทำซึ่งเป็นเหตุให้กรรมการ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน ได้รับผลประโยชน์ทางการเงินอื่น นอกเหนือจากที่พึงได้ตามปกติ เป็นเหตุให้องค์การตลาดได้รับความเสียหาย ให้สันนิษฐานว่าเป็นการกระทำที่ขัดแย้งต่อผลประโยชน์ขององค์การตลาด อย่างมีนัยสำคัญ ดังนี้

6.1) รับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดหรือของขวัญจากบุคคลนอกเหนือจากทรัพย์สินหรือประโยชน์อันควรได้ตามกฎหมาย หรือกฎข้อบังคับที่ออกโดยอาศัยอำนาจตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย เว้นแต่เป็นการรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดโดยธรรมจรรยาตามหลักเกณฑ์วิธีการและจำนวนที่คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) กำหนด

6.2) ใช้ข้อมูลภายในหรือข้อมูลที่ได้รับจากการทำงานเพื่อประโยชน์ของตนเองหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นการกระทำที่ทำให้ผู้นั้นได้รับประโยชน์อาจคำนวณเป็นเงินได้ หรือไม่ต้องออกค่าใช้จ่าย

6.3) นำทรัพย์สินขององค์การตลาด ไปใช้เป็นประโยชน์ส่วนตัว เว้นแต่มีระเบียบปฏิบัติงานขององค์การตลาดกำหนดให้ใช้ได้ หากไม่มีระเบียบปฏิบัติงานกำหนดไว้ สามารถใช้ได้กรณีมีความจำเป็นตามสมควร

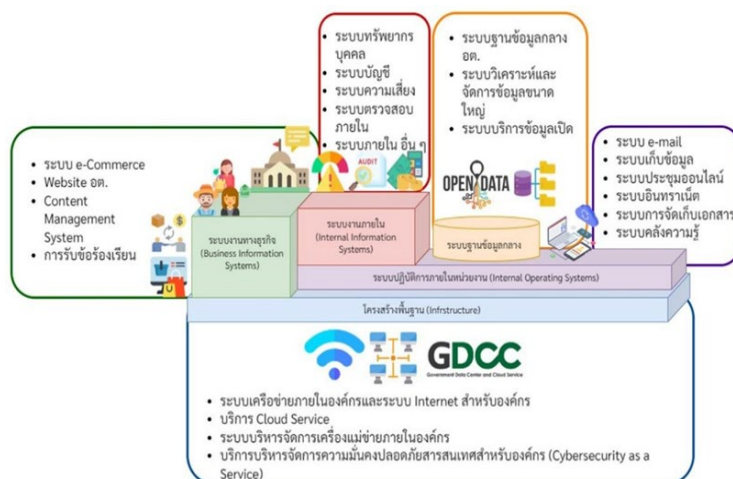
17.4 การปฏิบัติตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540

องค์การตลาดได้ดำเนินการตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 ในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์การตลาดสู่สาธารณชน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารขององค์การตลาด องค์การตลาดจัดให้มีคณะกรรมการข้อมูลข่าวสารของราชการในองค์การตลาด ซึ่งมีสาระสำคัญของการดำเนินการตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 ดังนี้

1. การเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง องค์การตลาดได้เผยแพร่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายจัดซื้อจัดจ้างกำหนด
2. การเปิดเผยข้อมูลขององค์การตลาดและข้อมูลของลูกค้านักหน่วยงานและบุคคลภายนอกที่ร้องขอ องค์การตลาดได้ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกที่มีอำนาจตามกฎหมายในการขอตรวจสอบข้อมูลหรือเรียกเอกสารหลักฐานหรือขอความร่วมมือให้พนักงานองค์การตลาดไปให้ปากคำในฐานะพยานบุคคลเพื่อประโยชน์ต่อการดำเนินงานของหน่วยงานภายนอกที่ร้องขอตามกฎหมาย
3. องค์การตลาดได้พัฒนาระบบสารสนเทศในการให้บริการลูกค้า โดยให้ลูกค้าสามารถแจ้งข้อเสนอนะหรือเรื่องร้องเรียนผ่านเว็บไซต์ขององค์การตลาด และหมายเลขโทรศัพท์ 0 2 024 9270 - 4
4. องค์การตลาดได้นำส่งรายงานผลการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 ให้กับสำนักงานคณะกรรมการข้อมูลข่าวสารของราชการและกระทรวงมหาดไทยเป็นประจำ
5. องค์การตลาดได้จัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ.2540 ให้แก่พนักงาน และจัดให้พนักงานเข้าทดสอบความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ พรบ. ข้อมูลข่าวสารทางราชการ

17.5 นโยบายด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

องค์การตลาดได้มีการจัดทำ “แผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2566-2570” โดยมุ่งเน้น เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลสูงสุด องค์การตลาดจึงได้ปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรดิจิทัลบริหารได้มีทิศทางในการพัฒนาดิจิทัลขององค์การตลาด ดังรูปภาพด้านล่างนี้



ที่มา : แผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์การตลาด พ.ศ. 2566-2570

องค์การตลาด จึงได้จัดทำ Roadmap ในการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการดิจิทัลในปี 2566-2570 ดังนี้



ที่มา : แผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์การตลาด พ.ศ. 2566-2570

องค์การตลาด ได้มีการกำหนดกรอบกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กร โดยครอบคลุมบริบท ดังนี้

- การวางแผนกลยุทธ์
- การจัดซื้อจัดหา
- การจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม
- ผลการดำเนินงาน
- ความสอดคล้องกัน
- การส่งมอบผลประโยชน์และการใช้ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้ได้ประโยชน์สูงสุด
- ความโปร่งใสต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

มีนโยบายการกำกับดูแลด้านบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล กำหนดมีการทบทวนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

การบริหารความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศ

มีประกาศนโยบายและแนวปฏิบัติในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศ ขององค์การตลาด โดยเทียบเคียงจาก มาตรฐาน iso 27002 และมีการทบทวนเป็นประจำอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

การบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

มีแผนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (It Business Continuity Plan: BCP) และมีการทบทวนแผนเป็นประจำอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

การสร้างความตระหนักรู้ด้านความมั่นคงปลอดภัย

มีการจัดอบรมความรู้ด้านความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้แก่พนักงานทุกระดับเป็นประจำทุกปี เพื่อสร้างความตระหนักและความเข้าใจในระบบดิจิทัล

มีการจัดส่งเจ้าหน้าที่/ พนักงานของฝ่ายสารสนเทศ เข้าอบรมและสัมมนา เกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อนำมาพัฒนาระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

17.6 นโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR)

องค์การตลาด มีนโยบายดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility : CSR) ด้วยความตระหนักและให้ความสำคัญในการสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมและชุมชนโดยรวมทั้งใส่ใจดูแลสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง โดยยึดหลักการดำเนินธุรกิจที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีจริยธรรม เคารพต่อสิทธิมนุษยชน และผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสีย พนักงานชุมชน ลูกค้า คู่ค้า หน่วยงานภาครัฐ เอกชน รวมถึงสังคมและประเทศชาติดำเนินงานควบคู่ไปกับการรับผิดชอบต่อสังคม มีนโยบายและแนวปฏิบัติตามข้อกำหนดกฎหมาย หรือข้อกำหนดอื่น ๆ รวมทั้งแนวปฏิบัติสากลที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาสร้างรากฐานของความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน เสริมสร้างให้องค์กรมีการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในกระบวนการปฏิบัติงาน (CSR in Process) ที่เป็นระบบ มีประสิทธิภาพโดยสอดคล้องกับมาตรฐานสากล ISO ๒๖๐๐๐ ที่ครอบคลุมทุกด้าน

17.7 การประกอบกิจการด้วยความเป็นธรรม

องค์การตลาด มีความมุ่งมั่นในการดำเนินงานอย่างเป็นธรรมและมีจริยธรรม ใส่ใจในการปฏิบัติตามกฎหมาย เคารพกฎระเบียบของสังคม สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร ในการมุ่งมั่นนำสินค้าสู่ผู้บริโภคอย่างมืออาชีพ เป็นแหล่งสร้างรายได้ของผู้ผลิต ผู้บริโภค สมประสงค์ อย่างยั่งยืน สร้างฐานรากทั้งด้านคุณภาพและประสิทธิภาพด้วยการสร้างความน่าเชื่อถือให้กับลูกค้า ผู้ลงทุนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานเพื่อเป็นการเพิ่มมูลค่าและส่งเสริมการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร รวมถึงการบริหารจัดการตามหลักการที่ดีอันเป็นสากลและเป็นประโยชน์ต่อสังคมไทย ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและดำรงรักษาความเป็นเลิศในคุณธรรมอันเป็นคุณค่าพื้นฐานขององค์กร

17.8 การต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน

องค์การตลาด มีนโยบายต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบภายในองค์กร ภายใต้กรอบความคิดการทุจริตคอร์รัปชันได้ถูกเผยแพร่และเติบโตขึ้นในสังคมไทยอย่างต่อเนื่อง ทั้งในภาครัฐ และ ภาคเอกชน หรือองค์กรต่าง ๆ ก็ยังมีการประพฤติมิชอบ ดังนั้นในฐานะผู้บริหาร และหัวหน้าฝ่ายที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานจึงแสดงความร่วมมือกันในการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบภายในองค์กร โดยผู้อำนวยการ ผู้บริหารระดับสูงรวมถึงพนักงาน องค์การตลาด ได้ร่วมลงนามแสดงเจตนารมณ์ในการร่วมกันเป็นประจำปี

องค์การตลาดได้ จัดทำนโยบายการต่อต้านการคอร์รัปชัน พร้อมทั้งกำหนดมาตรการต่อต้านคอร์รัปชัน โดยสื่อสารให้พนักงานรับทราบและเผยแพร่นโยบายบนเว็บไซต์ ขององค์การตลาด ติดประกาศบอร์ดประชาสัมพันธ์ และแจ้งเวียนไปยังกระทรวง กรม จังหวัด หน่วยงานต่าง ๆ ทราบโดยทั่วกัน

17.9 การเคารพสิทธิมนุษยชน

การเคารพต่อสิทธิมนุษยชนในระดับสากลซึ่งสามารถนำไปปรับใช้ได้ในทุกประเทศทุกวัฒนธรรม และทุกสถานการณ์ในสถานการณ์ที่สิทธิมนุษยชนไม่ได้ถูกปกป้อง เพื่อให้เกิดการเคารพสิทธิมนุษยชนอย่างถูกต้อง และหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่ได้มาซึ่งผลประโยชน์ในสถานการณ์ที่กฎหมายในประเทศหรือการดำเนินงานไม่ได้มีการปกป้องสิทธิมนุษยชนอย่างเหมาะสม จึงยึดถือหลักการเคารพต่อแนวปฏิบัติสากล ดังนี้

- ปฏิบัติต่อพนักงานและลูกจ้างโดยไม่เลือกปฏิบัติ ให้โอกาสอย่างเท่าเทียม มอบหมายงานให้เพียงพอตามความสามารถและผลตอบแทนที่เหมาะสม ห้ามการจ้างแรงงานที่มีอายุต่ำกว่า 18 ปี และแรงงานผิดกฎหมาย โดยครอบคลุมถึงพนักงานและลูกจ้างของคู่ค้า และ/หรือ ผู้มีส่วนได้เสีย
- ดูแลและคุ้มครองความปลอดภัยแก่พนักงาน ลูกจ้าง และทรัพย์สินของบริษัทฯ โดยไม่ให้กระทบกับสิทธิและความปลอดภัยของผู้อื่น รวมทั้งปกป้องสิทธิส่วนบุคคล การเก็บรักษาข้อมูลความลับ การเปิดเผยข้อมูลและการใช้ประโยชน์ข้อมูลส่วนบุคคล
- เคารพสิทธิ ให้เกียรติ และปฏิบัติต่อพนักงานและลูกจ้างของบริษัทฯ และคู่ค้า ด้วยความเสมอภาคและคำนึงถึงศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์

17.10 การปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม

องค์การตลาด มีการกำกับดูแลให้ค่าจ้างอยู่ในระดับที่เหมาะสม มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการจัดระเบียบองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพกับการดำเนินงานในปัจจุบันอย่างรับผิดชอบ โดยอยู่ภายใต้กรอบแห่งกฎหมายไทย มีสวัสดิการต่างๆ แก่พนักงาน และดูแลพนักงานให้มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจัดให้มีกองทุนสวัสดิการพนักงานและลูกจ้าง รวมทั้งมีการจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพเพื่อสร้างหลักประกันให้พนักงาน

17.11 ความรับผิดชอบต่อลูกค้า

องค์การตลาด มุ่งเน้นการบริการที่ดีเพื่อความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้ามีความจริงใจต่อการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า รวมทั้งพยายามที่จะแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการผลิต และ/หรือการบริการในขณะเดียวกัน องค์การตลาดมีความคาดหวังที่จะได้รับสินค้าและการบริการในลักษณะเดียวกันนี้จากองค์กรหรือผู้จัดหาสินค้า (ตัวแทนอาหารดิบ โดยมุ่งเน้นที่จะคงไว้ซึ่งความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนกับลูกค้าและผู้จัดหา) โดยมีแนวปฏิบัติดังนี้

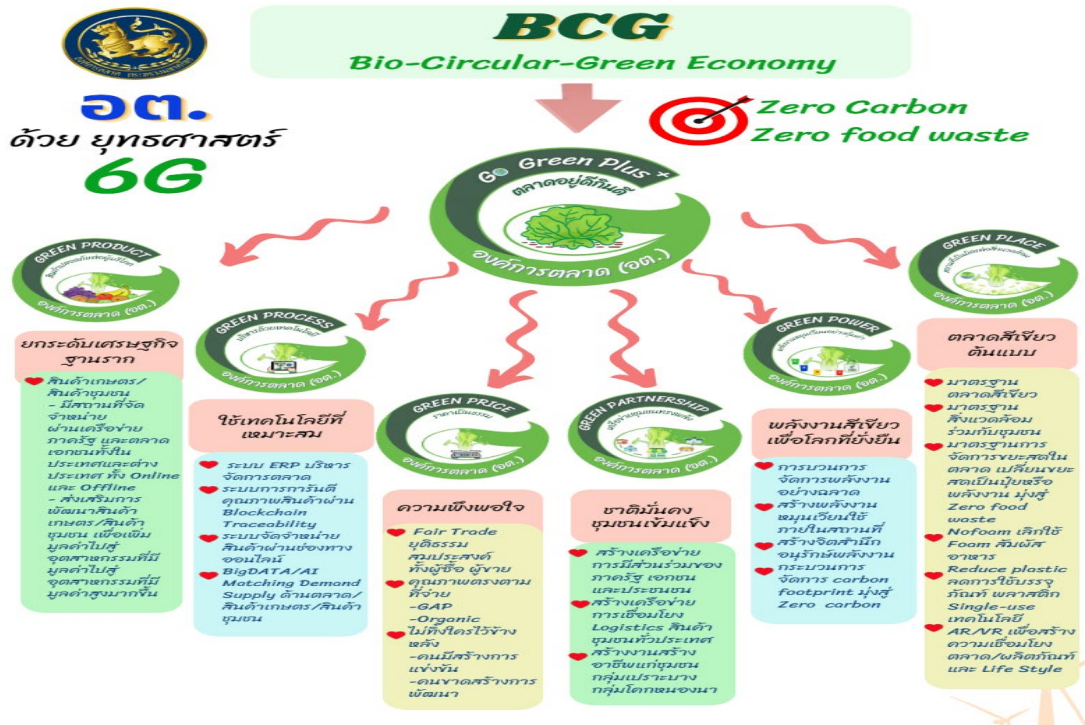
- ยังคงยึดมั่น และถือปฏิบัติในการดำเนินงานด้วยความซื่อตรง โปร่งใส และพึงปฏิบัติต่อลูกค้าทุกรายด้วยความเท่าเทียมกัน
- ส่งมอบบริการที่มีคุณภาพ มีมาตรฐานในราคาที่เป็นธรรม

- เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง เพื่อให้ทราบถึงข้อมูลเกี่ยวกับบริการ ไม่นำเสนอข้อมูลที่เป็นเท็จ หรือทำให้เกิดความเข้าใจผิด
- มีหน่วยงาน ระบบ หรือกระบวนการปฏิบัติงานในการรับฟังข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็น หรือข้อร้องเรียน และดำเนินการแก้ไขอย่างรวดเร็วภายในเวลาที่สมควร
- รักษาความลับของลูกค้า โดยไม่นำไปเผยแพร่หรือใช้เพื่อประโยชน์โดยมิชอบ
- สร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

17.12 การดูแลรักษาสีสิ่งแวดล้อม

องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการส่งเสริมและพัฒนาตลาดในการกำกับดูแลขององค์การตลาดและเครือข่ายตลาดท้องถิ่นของกระทรวงมหาดไทย เพื่อยกระดับตลาดเกษตรปลอดภัยให้มีมาตรฐานสูงขึ้นไปสู่ตลาด สีเขียวหรือ Green Market และยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน โดยโครงการ Go Green Plus นี้เป็นการบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ อันได้แก่ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ท้องถิ่นจังหวัด ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทยหรือ SME Bank และบริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด ร่วมกันผลักดันและส่งเสริมตลาดในด้านการประหยัดพลังงานภายในตลาด ด้านมาตรฐานความปลอดภัยของสินค้าเกษตรและอาหารที่จำหน่ายภายในตลาดปลอดสารเคมีเจือปน อีกทั้งเร่งผลักดันการงดใช้พลาสติกและโฟมอันเป็นการสานต่อนโยบายของประเทศ ในการลด ละ เลิกบรรจุน้ำมัน ที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ โดยหันมาใช้บรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริโภค และร่วมกันเป็นกลไกของรัฐบาลในการกระจายสินค้าอุปโภคบริโภค รวมถึงสินค้าชุมชนออกสู่ประชาชน สร้างรายได้ให้แก่ชุมชนและเป็นการประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ขององค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนขององค์การตลาด จึงมีการจัดทำแผนแม่บท "โครงการร่วมใจ สร้างตลาดอาหารปลอดภัยให้คนไทยอยู่ดีกินดี (Go Green 6G)" ระยะ 5 ปี (2566-2570) และมีประเด็น BCG Model ด้วย ได้แก่ เศรษฐกิจชีวภาพ (Bio Economy) หรือ เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) หรือ เศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) ให้มีความสอดคล้องตามสถานการณ์ สภาพปัญหาและประเด็นท้าทายต่างๆ มีความเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจขององค์การตลาด ยุทธศาสตร์ชาติและแผนแม่บทต่าง ๆ ที่มีความสอดคล้องกับกับแนวทางของรัฐบาล

มีการจัดทำคู่มือตลาดอยู่ดีกินดี Go Green Plus Market องค์การตลาด



ที่มา : คู่มือตลาดอยู่ดีกินดี Go Green Plus Market องค์การตลาด

17.13 การร่วมพัฒนาชุมชนหรือสังคม

การดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อ ควบคู่กับการพัฒนาชุมชนและสังคมที่ยั่งยืน ด้วยการสร้างความตระหนักรู้และส่งเสริมให้คนในชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนา เพื่อเพิ่มขีดความสามารถพึ่งพาตนเองโดยใช้ความรู้และความเชี่ยวชาญขององค์การตลาด รวมถึงการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ มาสนับสนุนผ่านโครงการต่างๆ โดยมุ่งเน้นการให้ความรู้กับชุมชน อาทิ โครงการสานฝัน ปันรอยยิ้ม ค้นคนดีสู่สังคม และโครงการปลูก ปัน เปลี่ยน เพื่อชุมชน

18. ความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญ (ตามลำดับความสำคัญ)
รัฐบาลและกระทรวงเจ้าสังกัด	แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 -2570 บทบาทของรัฐวิสาหกิจ (อต.) เป็นภารกิจเชิงส่งเสริม หมายถึง รัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้นเพื่อส่งเสริมธุรกิจหรือกิจกรรมบางประเภทเป็นการเฉพาะ เช่น การท่องเที่ยว การเกษตร การส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นต้น

	-การพัฒนาและเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรให้ตรงกับความต้องการของตลาดและการบริหารจัดการสินค้าเกษตรอย่างครบวงจร -การส่งเสริมและสนับสนุนสินค้าเกษตร กลยุทธ์ตามแผนปฏิบัติการกระทรวงมหาดไทย พ.ศ.2567 1. การเสริมสร้างความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงภายใน 2. การลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม สร้างความเข้มแข็งของชุมชนและพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก 3. การพัฒนาภูมิภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจให้เติบโตอย่างสมดุล 4. การพัฒนาองค์กรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
สังคม/ชุมชน	1. การประกอบกิจการมีความปลอดภัย 2. ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม 3. มีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น
ลูกค้า	1. ผู้ค้าขายในตลาด 2. ผู้ซื้อ 3. ผู้เช่า

19. กระบวนการติดตามและประเมินผลแผนวิสาหกิจ

การติดตามประเมินผล จะดำเนินการคู่ขนานไปกับกระบวนการบริหารแผนไปสู่การปฏิบัติ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมข้อมูลที่เกิดขึ้นในขั้นตอนต่าง ๆ ของการดำเนินงานแผน แล้วนำมาศึกษาและวิเคราะห์ผล การดำเนินงาน ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงความก้าวหน้า ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการดำเนินงาน โดยจะนำไปสู่การปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงวิธีการหรือกระบวนการดำเนินงานที่เหมาะสม นอกจากนี้ ยังเป็นการ กระตุ้นให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดการตื่นตัว พร้อมทั้งจะผลักดันแผนให้ประสบผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมโดยรวบรวมข้อมูล และให้ผู้รับผิดชอบโครงการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดและแผนงานที่กำหนดไว้ในแต่ละขั้นตอนของแผนปฏิบัติการ

กลไกการบริหารการติดตามและประเมินผลแผนวิสาหกิจองค์การตลาด

กลไกการติดตามประเมินผลเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะสนับสนุนให้ดำเนินงานตามแผน วิสาหกิจบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าประสงค์ที่กำหนดเพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบถึงความสำเร็จและความล้มเหลวของการ ดำเนินงาน

1) การติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงาน (Monitoring)

การติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงาน (Monitoring) ของโครงการ/กิจกรรมสำคัญซึ่งมีผลกระทบอย่างมี นัยสำคัญต่อการบรรลุผลตามเป้าประสงค์ของแผนงานในแต่ละช่วง จนการดำเนินงานเสร็จสิ้นโครงการ/กิจกรรม โดยหน่วยงานในสังกัดที่รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรมนั้นเป็นผู้รายงานความคืบหน้าการดำเนินงานพร้อม ปัญหาและ อุปสรรคไปยังสำนักงานติดตามและประเมินผล สำนักงานยุทธศาสตร์และแผนงาน เพื่อวิเคราะห์ ตรวจสอบ ความก้าวหน้าในการดำเนินของโครงการ/กิจกรรมและนำเสนอผู้บริหาร /ที่ประชุมต่อไป

ในระดับการดำเนินงาน องค์การตลาด จัดให้มีการประชุมผู้บริหาร องค์การตลาดเป็น ประจำทุกเดือนเพื่อติดตามผลของแผนปฏิบัติการรับทราบปัญหาการทำงานต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและร่วมกันนำเสนอ ทางเลือกในการแก้ปัญหา นำผลการดำเนินงานเข้ารายงานให้กับคณะกรรมการบริหารทราบทุกเดือนถึงความคืบหน้าต่าง ๆ ของงาน และทุกไตรมาส โดยทางบัญชีการเงินและตัวชี้วัดต่างๆ ที่สำคัญ

2) การวัดผลการดำเนินงาน (Monitoring)

ผลเบื้องต้นที่ได้จัดโครงการ/กิจกรรม(Outcome)ของแต่ละหน่วยงานในสังกัด ที่เชื่อมโยงกับการร่วมนำส่งการ บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดของเป้าประสงค์ตามแผนวิสาหกิจ องค์การตลาด โดยหน่วยงานในผู้รายงาน ผลลัพธ์แต่ละตัวชี้วัดที่ร่วมรับผิดชอบทุกไตรมาส ไปยังส่วนงานการติดตามตัวชี้วัด สำนักงานติดตามและประเมินผล สำนักงานยุทธศาสตร์และแผนงานทราบความคืบหน้า ตลอดจนปัญหาอุปสรรคในการวิเคราะห์ ประเมินผลสัมฤทธิ์ ของแผน ตลอดจนข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับทบทวนแผน

การวัดผลองค์การตลาดได้มีการวัดผลการดำเนินงานรายปี ตามที่กระทรวงมหาดไทย สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และ องค์การตลาดร่วมกันกำหนด

การประเมินผลแผนวิสาหกิจของ องค์การตลาด

การประเมินผลกระหนาบจากการดำเนินงานตามตัวชี้วัดตามเป้าประสงค์ของแผน กำหนดการ ประเมินไว้ 2 ระยะ คือ ในระยะครึ่งแผนและระยะสิ้นสุดแผน ซึ่งจะนำไปสู่ทบทวนปรับปรุงและปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานเพื่อแก้ปัญหาอุปสรรคให้เหมาะสมเท่าทันต่อสถานการณ์จนสามารถบรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมายได้ และหากกิจกรรมหรือดำเนินงานได้บรรลุต่อวัตถุประสงค์แล้ว ก็ควรแก่การเป็นแนวทางที่จะพัฒนา ต่อไป

ทั้งนี้ ภายหลังจากจัดรายงานการติดตามประเมินผล ดังกล่าวข้างต้น โดยสรุปผลสำเร็จของ โครงการ กิจกรรมและสัมฤทธิ์ผลตามตัวชี้วัด ข้อผิดพลาด ตลอดจนข้อเสนอแนะในด้านต่าง ๆ แล้ว จะมีการนำเสนอ รายงานผลการประเมินเพื่อเป็นสารสนเทศย้อนกลับ Feedback Information ให้หน่วยงานในสังกัดและผู้เกี่ยวข้อง ทั้งหมดทั้งนี้เพื่อที่จะนำมาเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการจัดทำแผนและปฏิบัติงานกับทุกระดับต่อไป

บทที่ 2 การทำแผนวิสาหกิจองค์การตลาด

1. แนวทางการดำเนินการจัดทำแผนวิสาหกิจองค์การตลาด

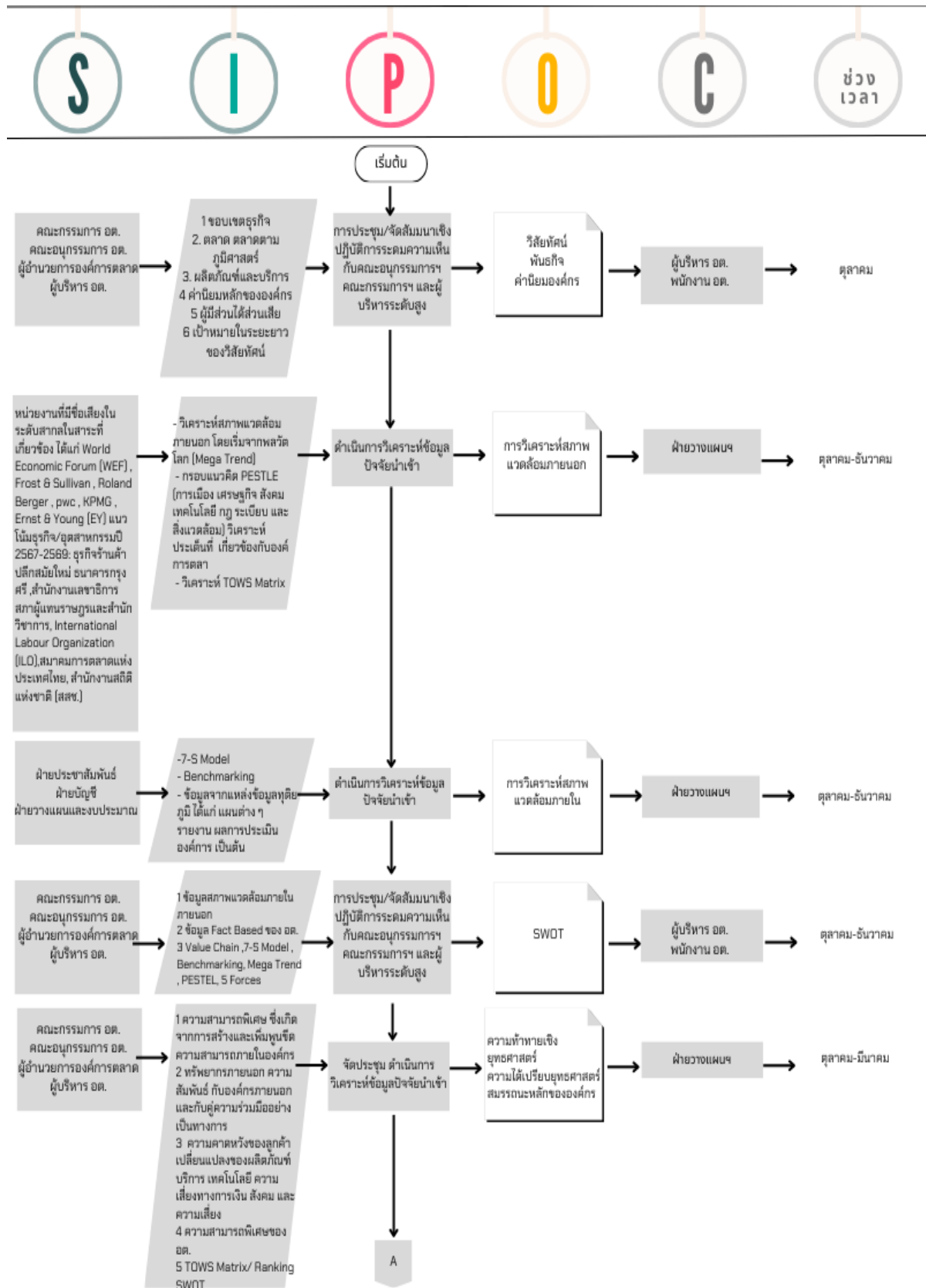
1.1 ขั้นตอนการดำเนินงาน

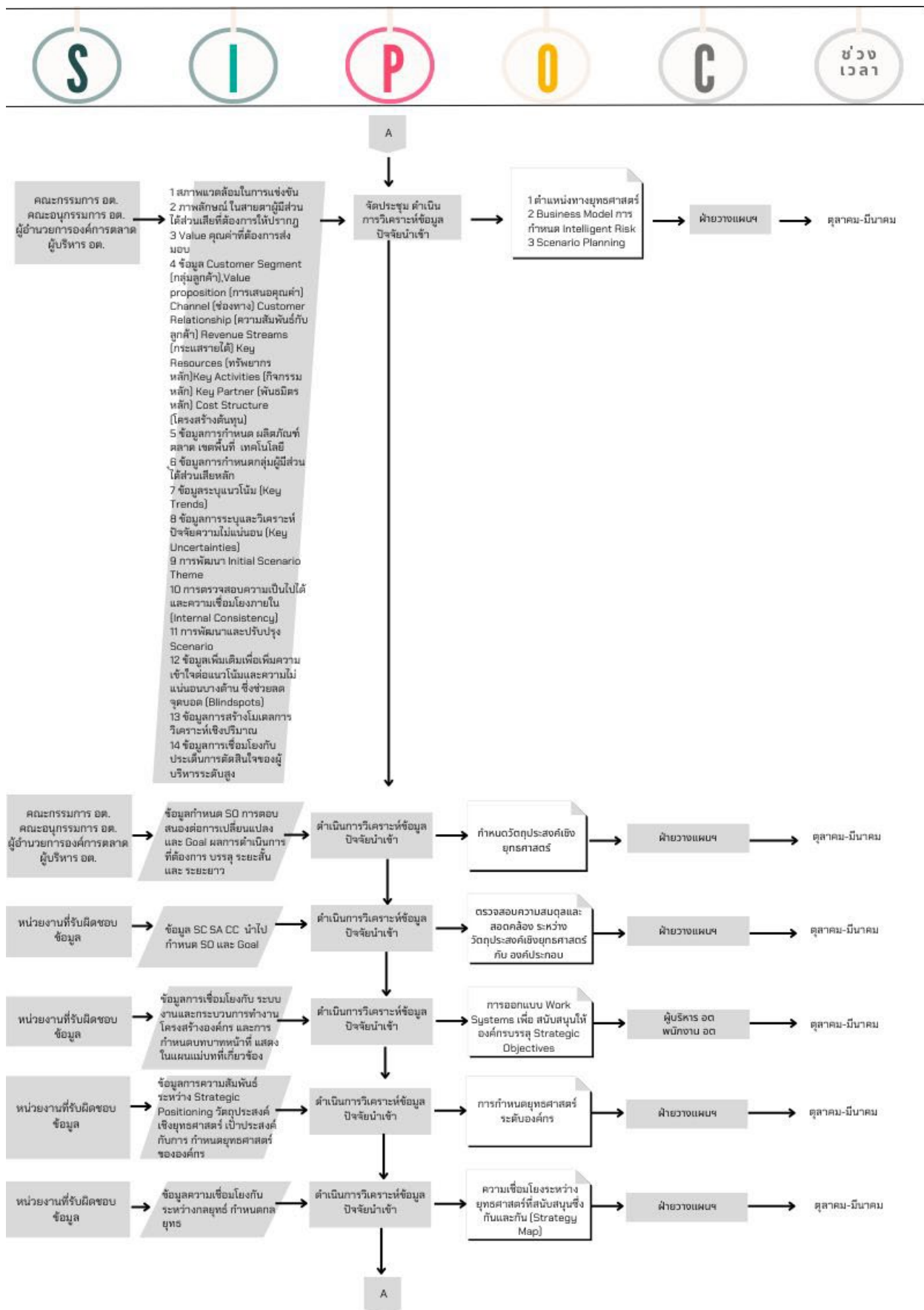
กระบวนการในวางแผนยุทธศาสตร์หรือแผนวิสาหกิจขององค์การตลาด ปี 2566-2570 (ทบทวนประจำปี 2568) โดยมีการเริ่มดำเนินการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ทั้งจากแหล่งภายนอกและภายในองค์กร โดยเฉพาะการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับคู่เทียบ Benchmarking ประกอบการประเมินสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อองค์กรในระยะ ยาว และสภาพองค์กรในปัจจุบัน การทบทวนทิศทางขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในตามกรอบทิศทางที่องค์กรมีเป้าหมาย เพื่อทบทวนกลยุทธ์การดำเนินงานของ องค์กรให้บรรลุเป้าหมายทิศทางที่กำหนด โดยดำเนินการผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการองค์การ ตลาด ผู้บริหารและพนักงาน เข้าร่วมประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมความคิดเห็น รวมถึงการถ่ายทอด ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ผ่านการจัดทำตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย แผนงาน/โครงการ และกำหนดผู้รับผิดชอบ สามารถ นำไปใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดผลในทางปฏิบัติและบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งมี ขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

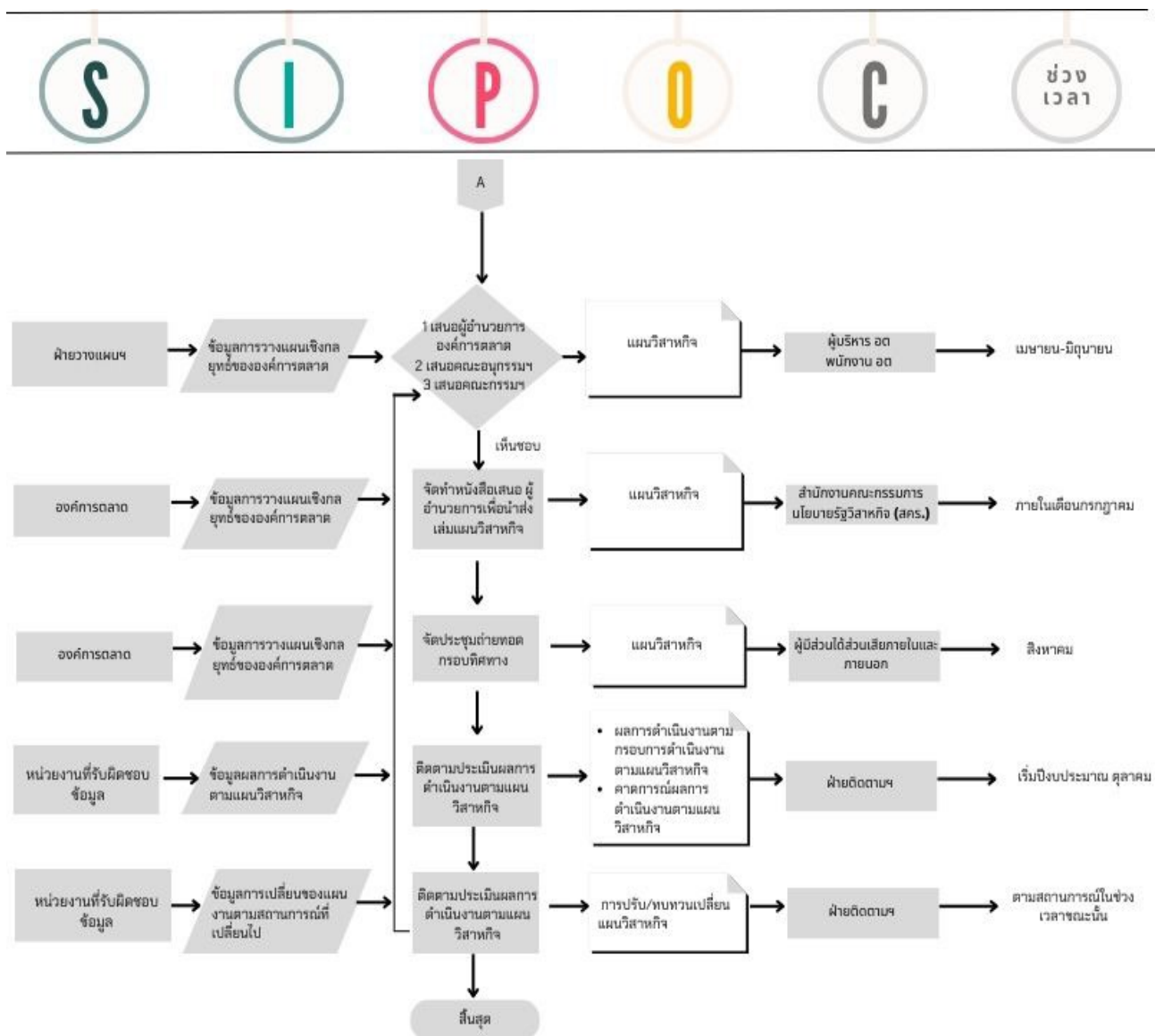
รูปภาพที่ 2-1 กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติงานประจำปีขององค์กร ในภาพรวม



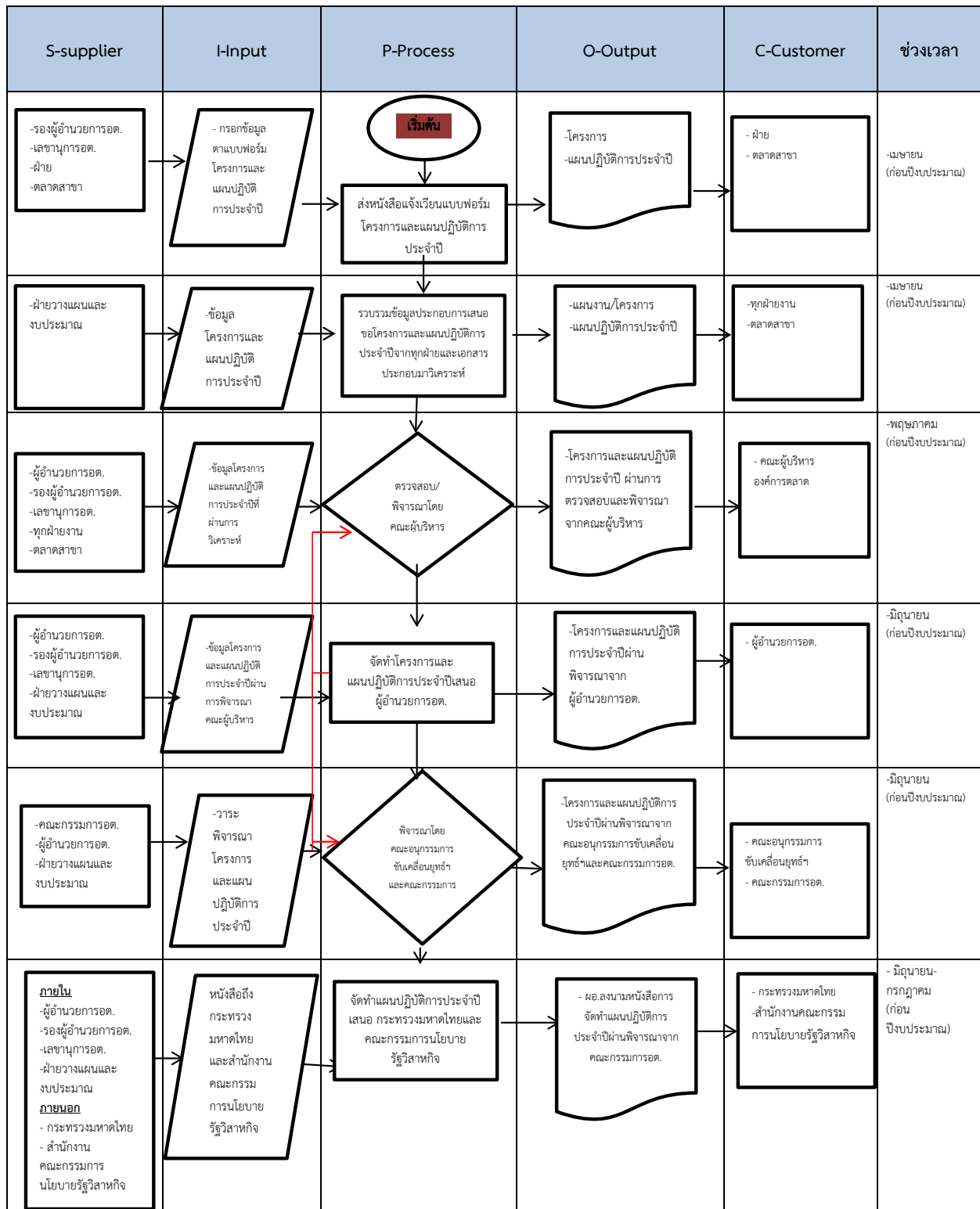
รูปภาพที่ 2-2 กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติงานประจำปีขององค์กร (กระบวนการย่อย)



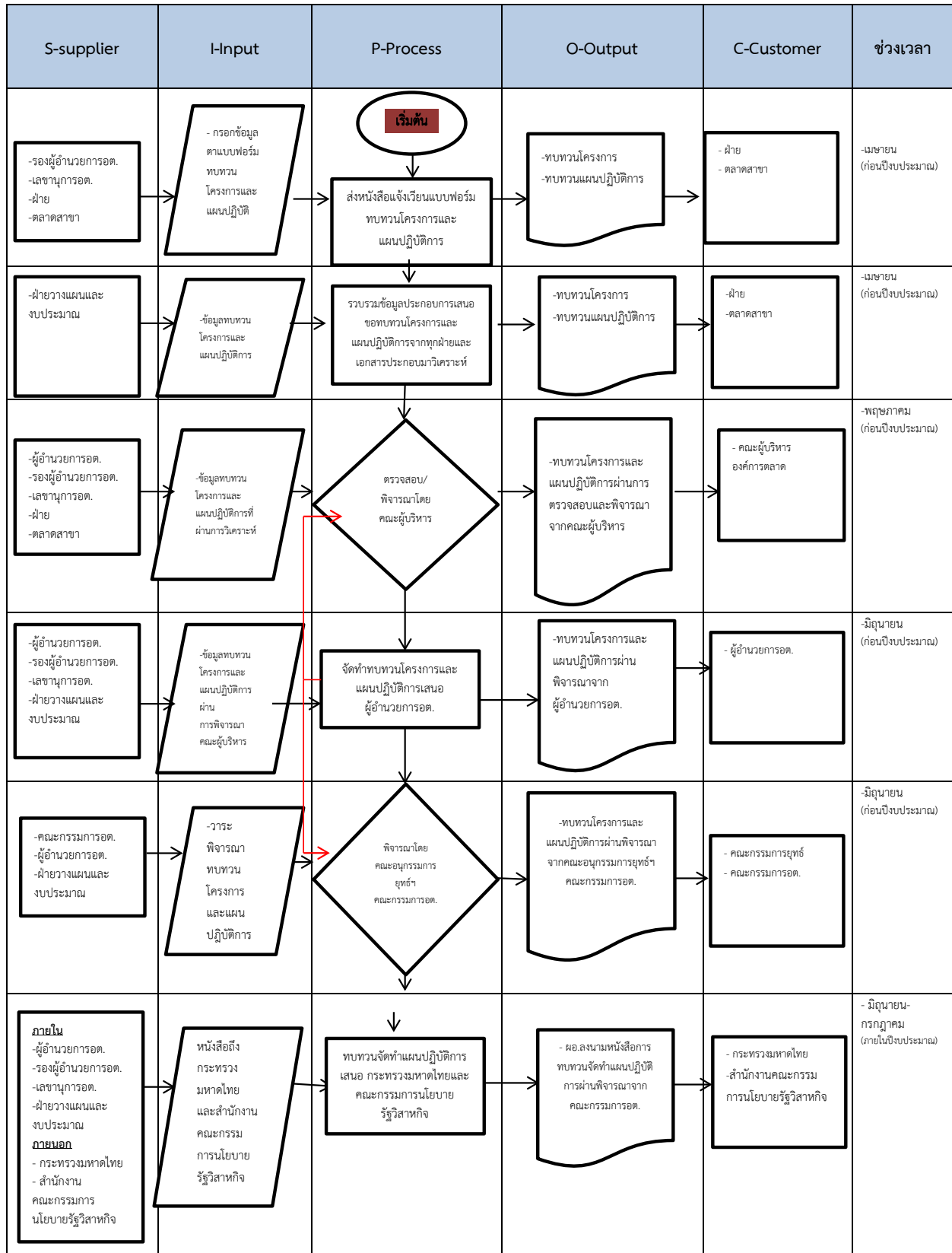




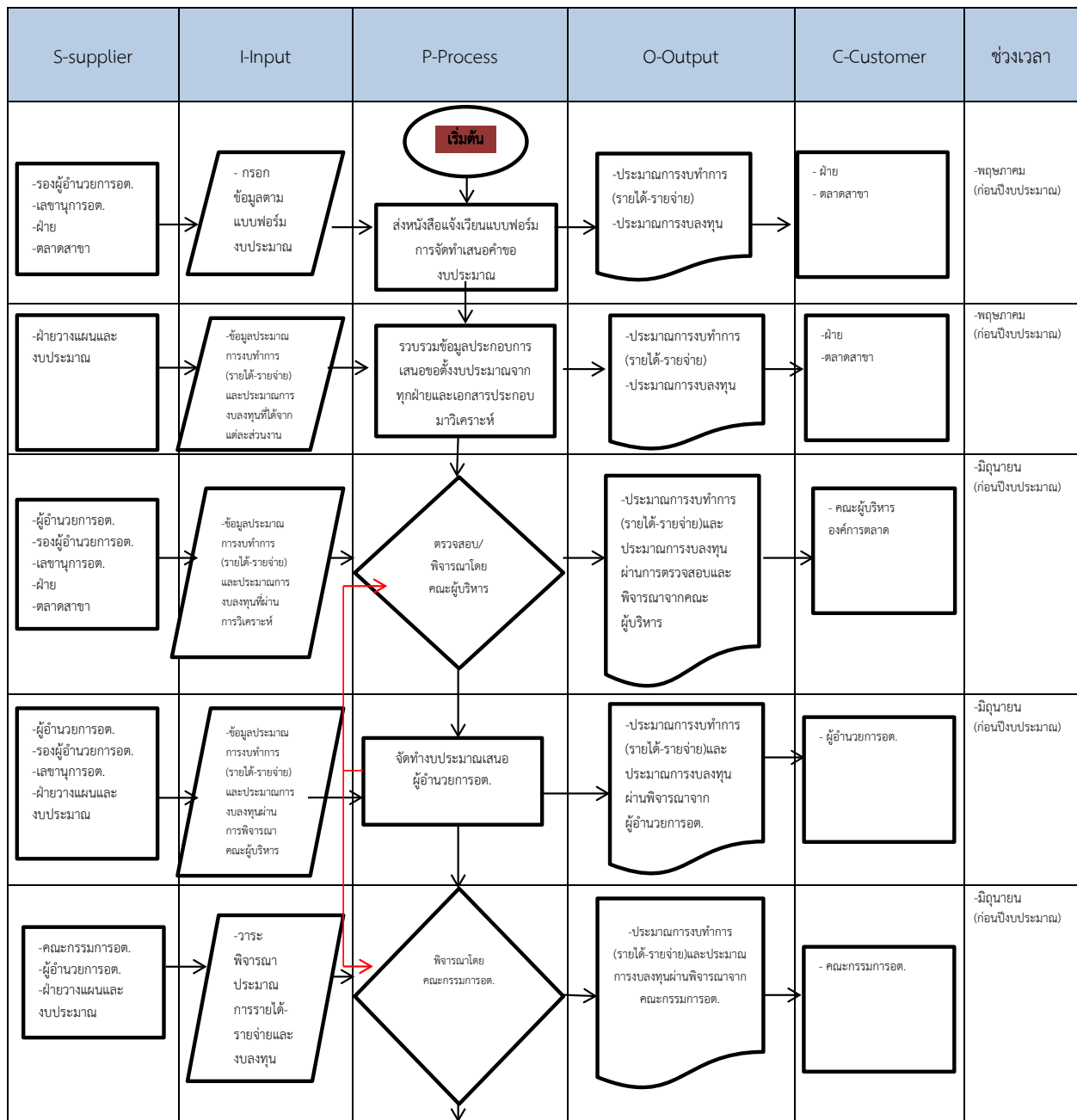
รูปภาพที่ 2-3 กระบวนการทำงาน : กระบวนการจัดทำโครงการและแผนปฏิบัติการประจำปี ขององค์การตลาด



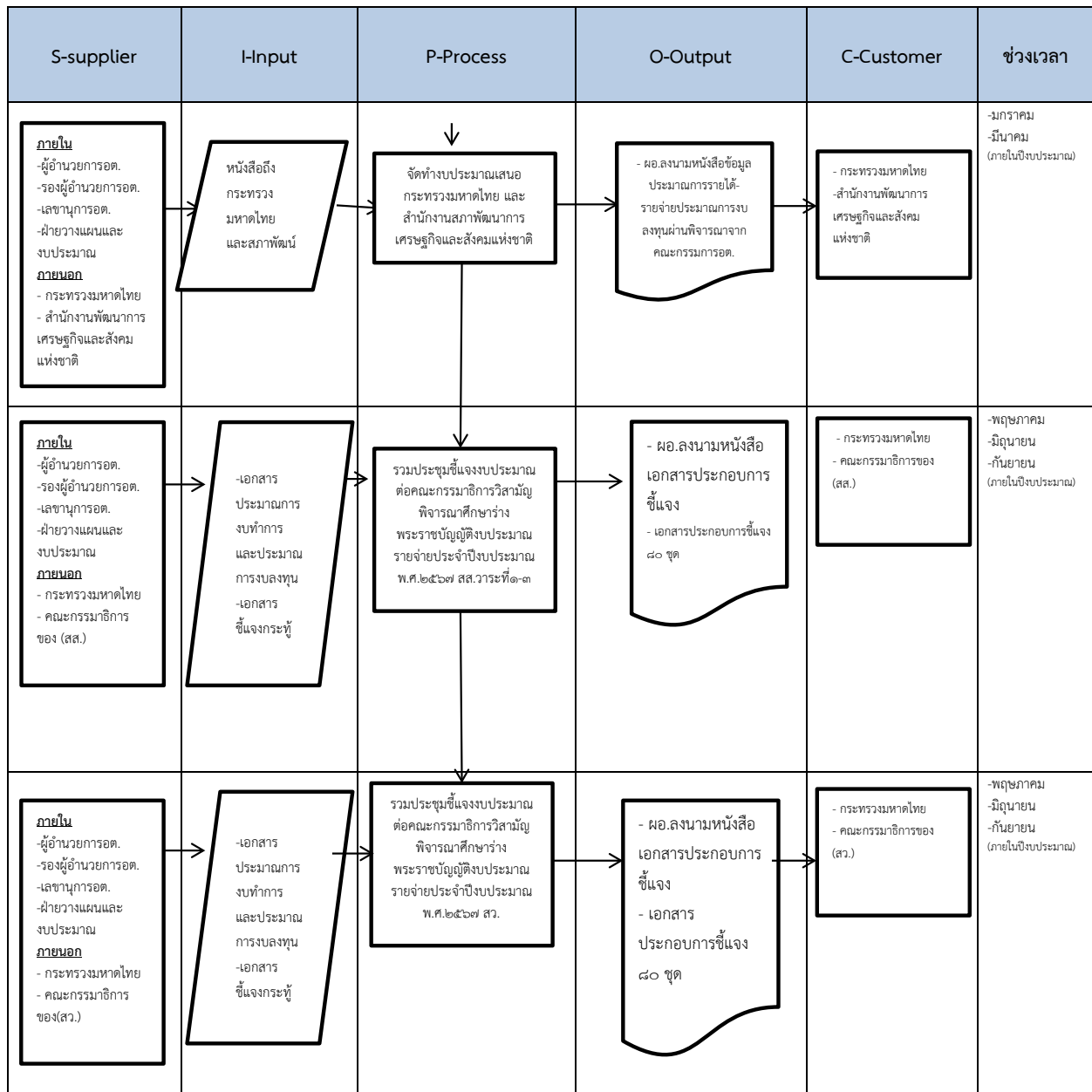
รูปภาพที่ 2-4 กระบวนการทำงาน : กระบวนการจัดทำทบทวนโครงการและแผนปฏิบัติการประจำปี
ขององค์การตลาด



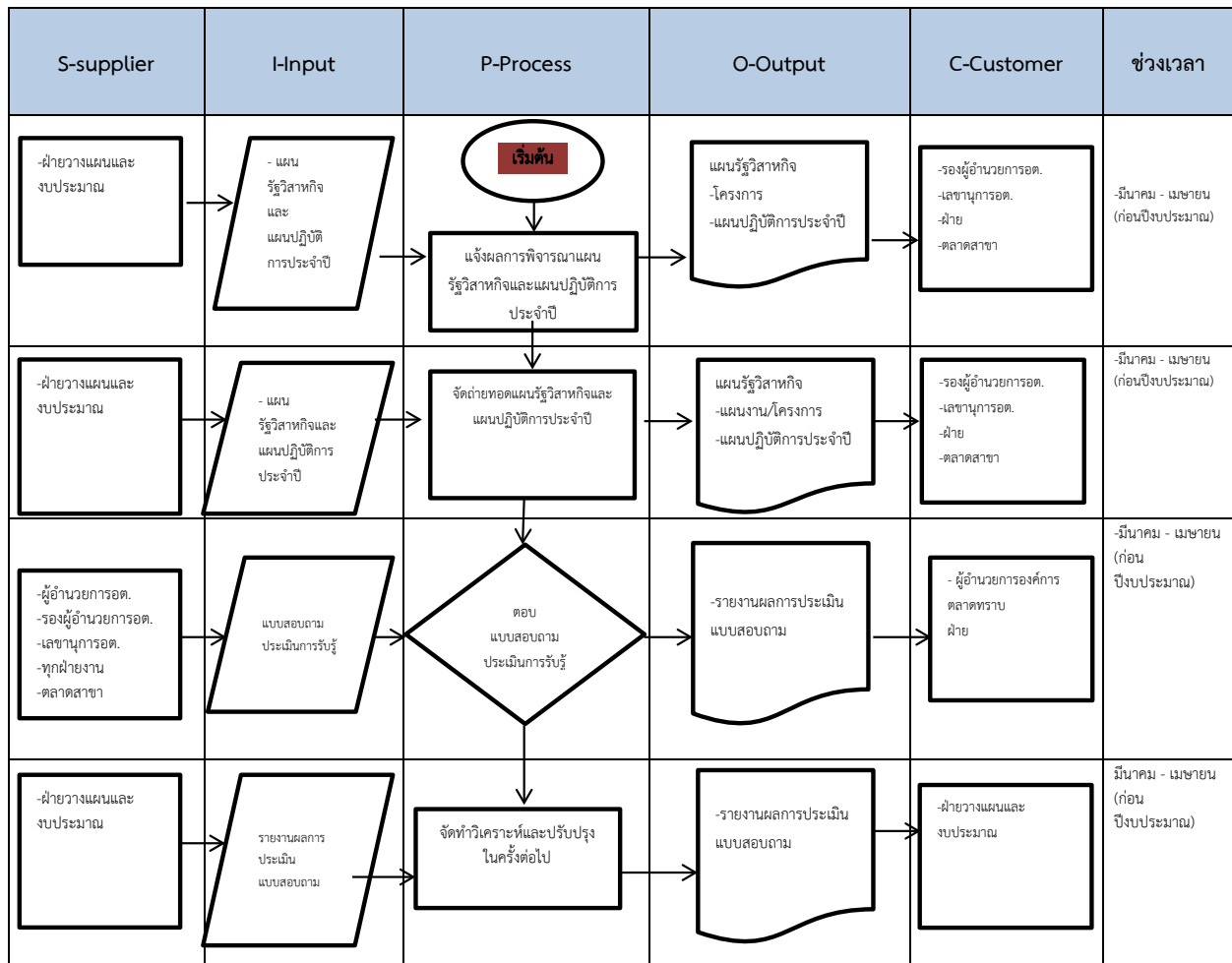
รูปภาพที่ 2-5 กระบวนการทำงาน : กระบวนการจัดทำงบประมาณการประจำปี ขององค์การตลาด



รูปภาพที่ 2-5 กระบวนการทำงาน : กระบวนการจัดทำงบประมาณการประจำปี ขององค์การตลาด (ต่อ)



รูปภาพที่ 2-6 กระบวนการทำงาน : กระบวนการถ่ายทอดแผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการประจำปี ของ องค์การตลาด



1.2 กระบวนการรวบรวมข้อมูลสำคัญประกอบการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

การจัดทำแผนวิสาหกิจองค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย (พ.ศ. 2566-2570) ทบทวนประจำปี 2568 ขององค์การตลาดได้ดำเนินการรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญ โดยศึกษาและนำแนวทางการปฏิบัติจากหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตาม แผนที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

ตารางที่ 1 การรวบรวมข้อมูลสำคัญประกอบการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ข้อมูลสำคัญ	การนำมาใช้วิเคราะห์	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
นโยบาย/ยุทธศาสตร์ระดับชาติ แหล่งข้อมูล : “หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ที่มา : มูลนิธิชัยพัฒนา	- นำมาวิเคราะห์ทิศทางและการดำเนินงานขององค์การตลาด	ธ.ค-ก.พ.	- ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ

ข้อมูลสำคัญ	การนำมาใช้วิเคราะห์	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
แหล่งข้อมูล : เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ที่มา : องค์การสหประชาชาติ แหล่งข้อมูล : นโยบายรัฐบาล แหล่งข้อมูล : กรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี ที่มา : สภานิติบัญญัติแห่งชาติ แหล่งข้อมูล : แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ที่มา : สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แหล่งข้อมูล : ประเทศไทย 4.0 ที่มา : สำนักเลขาธิการคณะกรรมการรัฐมนตรี แหล่งข้อมูล : แผนยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2566-2570 ที่มา : กระทรวงมหาดไทย แหล่งข้อมูล : แผนยุทธศาสตร์รายสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ	- กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์กรอบการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ (Strategic Framework) - วิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างความยั่งยืนขององค์กร และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) - วิเคราะห์ความเชื่อมโยงทิศทางยุทธศาสตร์ขององค์การตลาด		
● สัญญาณบ่งชี้ ปัจจัยภายนอกที่สำคัญ แหล่งข้อมูล : แนวโน้มระดับโลกที่ส่งผลกระทบต่อการค้าในธุรกิจ ที่มา : หน่วยงานที่มีชื่อเสียงในระดับสากลในสาระที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ World Economic Forum (WEF) , Frost & Sullivan , Roland Berger , pwc , KPMG , Ernst & Young (EY) แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรมปี 2567-2569 แหล่งข้อมูล : คู่เทียบ /การแข่งขัน ที่มา : เว็บไซต์คู่เทียบ	-วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยเริ่มจากพลวัตโลก (Mega Trend) - กรอบแนวคิด PESTLE (การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี กฎระเบียบ และสิ่งแวดล้อม) วิเคราะห์ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับองค์การตลาด - วิเคราะห์ TOWS Matrix	จ.ค-ก.พ.	- ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ

ข้อมูลสำคัญ	การนำมาใช้วิเคราะห์	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
แหล่งข้อมูล : ภาวะอุตสาหกรรม ที่มา : สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ			
● การดำเนินงานขององค์การตลาด แหล่งข้อมูล : รายงานประจำปี องค์การตลาด ประจำปี 2566 ที่มา : องค์การตลาด แหล่งข้อมูล : แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 องค์การตลาด ที่มา : องค์การตลาด แหล่งข้อมูล : งบการเงินของ องค์การตลาด ประจำปี 2566-2570 ที่มา : องค์การตลาด	-วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัจจัยภายในองค์กร - 7-S Model - Benchmarking - ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ แผนต่าง ๆ รายงานผลการประเมินองค์การ เป็นต้น	ธ.ค-ก.พ.	- ฝ่ายประชาสัมพันธ์ - ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ - ฝ่ายบัญชี
● ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แหล่งข้อมูล : ผลจากการจัดประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสีย ที่มา : คณะกรรมการองค์การตลาด ผู้บริหารระดับสูง บุคลากรองค์การตลาดที่เกี่ยวข้อง และ ผู้แทนกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	-วิเคราะห์การดำเนินงานขององค์การตลาด เพื่อทบทวนและปรับปรุงการดำเนินงาน	ธ.ค-ก.พ.	- ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ - ฝ่ายการประชุมและยานพาหนะ - ฝ่ายตลาดและจัดส่งสินค้า
● SWOT Analysis จุดแข็ง (Strength ; S) จุดอ่อน (Weakness : W) โอกาส (Opportunity : O) ภัยคุกคาม (Threat : T) แหล่งข้อมูล : วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ที่มา : คณะกรรมการองค์การตลาด คณะอนุกรรมการฯ, ผู้บริหารระดับสูง, คณะทำงานจัดทำแผนฯ	- วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายใน และวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอก เพื่อประกอบ SWOT Analysis และ TOWS Matrix - วิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายทางยุทธศาสตร์	ธ.ค-ก.พ.	ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ

ข้อมูลสำคัญ	การนำมาใช้วิเคราะห์	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
● ความสามารถพิเศษ (Core Competency) แหล่งข้อมูล : ข้อมูลการวิเคราะห์ TOWS Matrix และข้อมูลความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) ความท้าทายทางยุทธศาสตร์ (SC) ที่มา : คณะทำงานจัดทำแผนฯ	- วิเคราะห์สมรรถนะหลักขององค์กรในปัจจุบันและอนาคตด้วยเครื่องมือ VRIO Framework	ธ.ค-ก.พ.	ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ
● การบริหารความเสี่ยง แหล่งข้อมูล : แผนบริหารความเสี่ยงประจำปี 2566 ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานในอนาคต ที่มา : ฝ่ายบริหารความเสี่ยง	-วิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรตลาด	ธ.ค-ก.พ.	ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ
● ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) แหล่งข้อมูล : ผลการประชุมปฏิบัติการร่วมกับคณะผู้บริหาร องค์กรตลาด ที่มา : คณะกรรมการองค์กรตลาด คณะอนุกรรมการฯ, ผู้บริหารระดับสูง, คณะทำงานจัดทำแผนฯ	-กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) -วิเคราะห์ Business Model -กำหนด Intelligent Risk -วิเคราะห์เป้าหมายองค์กรในแต่ละระยะ	ก.พ.-มี.ค.	ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ
● การวิเคราะห์ Business model แหล่งข้อมูล : แนวทาง (BMC : Business Model Canvas) ข้อมูลความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) ความท้าทายทางยุทธศาสตร์ (SC) และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ที่มา : คณะกรรมการองค์กรตลาด คณะอนุกรรมการฯ, ผู้บริหารระดับสูง, คณะทำงานจัดทำแผนฯ	-วิเคราะห์กลยุทธ์การสร้างมูลค่าเพิ่ม -กำหนด key strategic opportunities และ Intelligent Risk	ก.พ.-มี.ค.	ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ
● โอกาสที่ได้จากการบริหาร ความเสี่ยง (Risk Management) แหล่งข้อมูล : ข้อมูลสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่สำคัญภายนอกองค์กร และ SWOT ที่มา : ฝ่ายบริหารความเสี่ยง	-วิเคราะห์ความเสี่ยงขององค์กรตลาด -วิเคราะห์แนวทางบริหารความเสี่ยง	ก.พ.-มี.ค.	ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ

ข้อมูลสำคัญ	การนำมาใช้วิเคราะห์	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
วิเคราะห์ Scenario Planning แหล่งข้อมูล : ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่สำคัญ ที่มา : องค์กรวิจัยภายนอก เว็บไซต์ ,คณะทำงานจัดทำแผนฯ	-วิเคราะห์เป้าหมายองค์กรในแต่ละระยะ -วิเคราะห์ความเสี่ยงและแนวทางบริหารความเสี่ยง	ก.พ.-มี.ค.	ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ
- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ - เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ แหล่งข้อมูล : ผลการประชุมร่วมกับผู้บริหารและหน่วยงานภายใน แผนวิสาหกิจขององค์การตลาด ประจำปี 2566-2570 แผนการบริหารความเสี่ยงปี 2566 ที่มา : คณะกรรมการองค์การตลาด คณะอนุกรรมการฯ, ผู้บริหาร ระดับสูง,คณะทำงานจัดทำแผนฯ	-กำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ระดับองค์กร (Strategic Formulation) -กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละระดับ -วิเคราะห์ความเสี่ยงในระดับยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	ก.พ.-มี.ค.	ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ
- การบูรณาการระหว่าง - วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับ - องค์ประกอบที่สำคัญ แหล่งข้อมูล : Balanced Scorecard (BSC) ,วิสัยทัศน์ ตัวชี้วัด พันธกิจ และค่านิยมขององค์การตลาด ที่มา : คณะกรรมการองค์การตลาด คณะอนุกรรมการฯ, ผู้บริหาร ระดับสูง,คณะทำงานจัดทำแผนฯ	-ตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategy map)	ก.พ.-มี.ค.	ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ

2. กรอบการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์องค์การตลาด (Strategic Framework)

การจัดทำแผนวิสาหกิจองค์การตลาด ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) อาศัยกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์อยู่บนพื้นฐานของกรอบการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ (Strategic Framework) กรอบยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ความเชื่อมโยงห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (หมุดหมายที่ 1 สินค้าเกษตรมูลค่าสูง) แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 แผนยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย แผนยุทธศาสตร์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น มาใช้เป็นทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ โดยมีกรอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตามสมการ ดังนี้

$$x + y = z$$

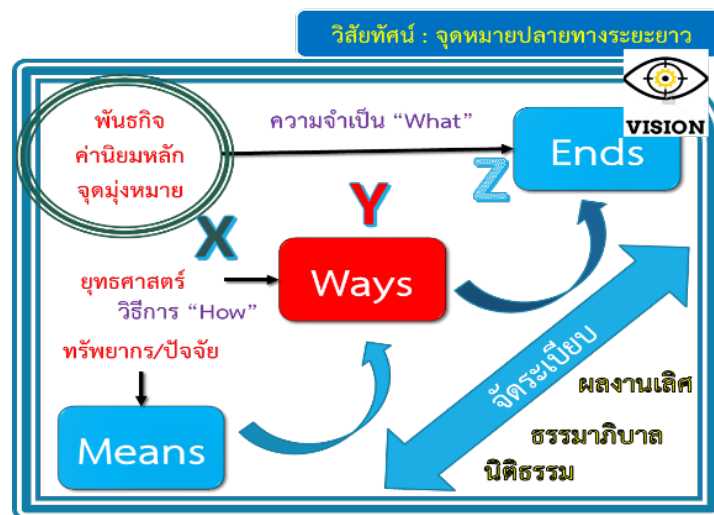
โดยที่

X = ของเดิมมีอะไร ได้แก่ งาน Routine ตามอาณัติ ภารกิจ และพันธกิจขององค์การตลาด

Y = จากการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วและรุนแรง การดำเนินงานขององค์การตลาด จำเป็นต้องจัดให้มีงานยุทธศาสตร์ (Strategy) ที่มุ่งตอบสนองความท้าทาย นโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์ชาติ ฯลฯ

Z = สิ่งหรือผลที่อยากจะได้ ได้แก่ เป้าประสงค์ตามวิสัยทัศน์ (Vision Target)

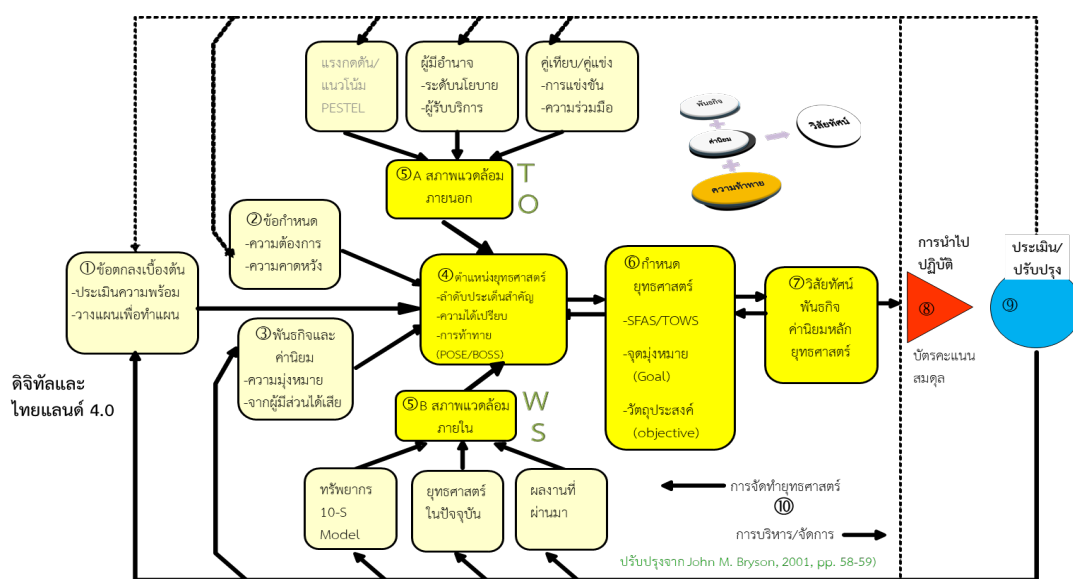
ซึ่งแสดงความสัมพันธ์องค์ประกอบของยุทธศาสตร์ และปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ตามรูปภาพดังต่อไปนี้



รูปภาพที่ 2-7 การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์องค์การตลาด

3. แนวทางการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Approach)

เพื่อให้ได้องค์ประกอบของยุทธศาสตร์ ตามกรอบเชิงยุทธศาสตร์ข้างต้น อาศัยการทบทวนและการจัดทำแผนวิสาหกิจองค์การตลาด ระยะ 5 ปี ด้วยการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ที่เป็นระบบ ซึ่งมีขั้นตอนตามกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ ดังแสดงตามรูปภาพต่อไปนี้



รูปภาพที่ 2-8 ขั้นตอนตามกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การตลาด

การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ “เพื่อจัดทำแผนวิสาหกิจองค์การตลาด ระยะ 5 ปี” ได้มีการวิเคราะห์ปัจจัยสองด้าน ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ ซึ่งเป็นมุมมองจากในสู่นอก (Inside Out) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ซึ่งเป็นมุมมองจากนอกสู่ใน (Outside In) ซึ่งเป็นการทบทวนแผนแบบ 4.0 ด้วยนวัตกรรมที่อาศัยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ในการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ และช่วยสังเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ให้ได้องค์ประกอบเชิงยุทธศาสตร์ ดังมีรายละเอียดโดยย่อดังนี้

4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis)

การวิเคราะห์องค์การ เพื่อค้นหาสมรรถนะและศักยภาพขององค์การ เป็นการระบุจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์การตลาด โดยอาศัยกรอบการวิเคราะห์ปัจจัยภายในตามหลักการ 7-S Model ของ McKinsey , VRIO (Value, Rareness, Imitation, Organization) และอาศัยข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ แผนต่าง ๆ รายงานผลการประเมินองค์การ เป็นต้น ซึ่งสามารถสรุปแนวทางการวิเคราะห์ได้ดังนี้

- Structure (โครงสร้าง) องค์การตลาด มีโครงสร้างการทำงาน หรือโครงสร้างการจัดองค์การในระดับต่างๆ เหมาะสมดีหรือไม่
- Strategy (กลยุทธ์) องค์การตลาด มีการกำหนดกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงานไว้หรือไม่
- System (ระบบ) ระบบการทำงานขององค์การตลาด เป็นอย่างไร มีจุดอ่อนหรือจุดแข็งอะไรบ้าง
- Skill (ความชำนาญ) บุคลากรขององค์การตลาด มีความเชี่ยวชาญ หรือชำนาญมากน้อยเพียงใด มีทักษะในการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับหรือไม่
- Staff (บุคลากร) บุคลากรขององค์การตลาด มีความพร้อมมากน้อยเพียงใด และมีจำนวนเพียงพอหรือไม่
- Style (รูปแบบ) รูปแบบการบริหารขององค์การตลาด เป็นที่ยอมรับและมีประสิทธิภาพหรือไม่
- Shared Value (ค่านิยมร่วม) บุคลากรและองค์การมีค่านิยมร่วมหรือไม่ อะไรบ้างที่ทำให้องค์การเข้มแข็งหรืออ่อนแอ

4.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis)

การวิเคราะห์องค์การสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์การ เพื่อนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการระบุสถานการณ์ที่เป็นโอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) ขององค์การตลาด โดยอาศัยกรอบการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกตามหลักการ PESTEL Model ปัจจัยภายนอก 6 ปัจจัย ได้แก่

- P-Politics เป็นการวิเคราะห์สภาพทางการเมือง รวมทั้งกฎหมายและนโยบายทางการเมืองที่มีผลกระทบกับองค์การตลาด
- E-Economics เป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์และแนวโน้มทางเศรษฐกิจที่มีผลต่อองค์การตลาด
- S-Social เป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์และกระแสสังคมที่มีต่อองค์การตลาด
- T-Technology เป็นการวิเคราะห์แนวโน้มของการพัฒนาด้านเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับองค์การตลาด
- E-Environment เป็นการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติที่มีผลต่อองค์การตลาด
- L-Legal เป็นการวิเคราะห์กฎหมายระเบียบ กฎหมายต่างๆ ที่มีผลต่อองค์การ

4.3 ประเด็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการขององค์การตลาด

จากการวิเคราะห์สถานการณ์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก จะได้ผลสี่ด้าน แบ่งออกเป็น สภาพแวดล้อมภายในสองด้าน ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) สภาพแวดล้อมภายนอกสองด้าน ได้แก่ โอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) หรือเรียกว่า SWOT ซึ่งสามารถนำมากำหนดประเด็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการขององค์การตลาด โดยประมวลผลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการฯ สรุปประเด็นปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ในแต่ละด้าน ดังนี้

5. การวิเคราะห์และการจัดลำดับความสำคัญ SWOT

จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการขององค์การตลาด ทั้งที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม รวมถึงสัญญาณบ่งชี้ที่สำคัญด้านต่าง ๆ และปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อองค์การตลาด นำมาวิเคราะห์ SWOT Analysis เพื่อใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนวิสาหกิจองค์การตลาด ปี 2566-2570 (ทบทวนประจำปี 2568) ทั้งนี้ การวิเคราะห์ SWOT Analysis ทั้งที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ประกอบกับการระดมความคิดเห็นร่วมกับผู้บริหารและพนักงานองค์การตลาด จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ในการประเมินศักยภาพและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร

การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Internal analysis) โดยมีปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์ภายใน ดังนี้

- การวิเคราะห์ความสอดคล้องของปัจจัยทั้ง 7 (McKinsey 7-S)
- ข้อมูลที่เกี่ยวข้องขององค์การตลาด เช่น ผลการดำเนินงานในอดีต แผนบริหารความเสี่ยง แผนแม่บทดิจิทัล แผนแม่บททรัพยากรมนุษย์ และแผนงานต่าง ๆ

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External analysis) โดยมีปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์ภายใน ดังนี้

- การวิเคราะห์ PESTEL
- การวิเคราะห์ปัจจัย ทั้ง 5 (Five Forces)
- การวิเคราะห์สถานการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง เช่น สถานการณ์สภาพแวดล้อมและภาพรวมอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม แนวโน้มเทคโนโลยี

จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis สามารถสรุปแต่ละหัวข้อ ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามพร้อมคำอธิบาย Evidence-based ที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในด้วยเครื่องมือต่าง ๆ ที่มา/แหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ

SWOT		Description	Evidence-Based	ที่มา/แหล่งข้อมูล
Strength	S1	องค์การตลาดเป็นหน่วยงานในกำกับของกระทรวงมหาดไทย จึงมีสถานะความเชื่อมโยงกับหน่วยงานในสังกัดกระทรวง ได้แก่ จังหวัด องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ และกรมในสังกัด ได้โดยตรง ทำให้สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลเกษตรกร ผู้ประกอบการ ผู้ผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ	โดยตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาด พ.ศ.2496 ได้กำหนดวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ ให้องค์การตลาดสามารถประกอบกิจการในเชิงการค้า การพาณิชย์ได้	พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาด พ.ศ.2496
			จำนวนภาคีเครือข่ายที่อยู่ในสังกัดกระทรวงมหาดไทย ที่	ข้อมูลจากกระทรวงมหาดไทย

SWOT		Description	Evidence-Based	ที่มา/แหล่งข้อมูล
			กำกับดูแล 76 จังหวัดทั่วประเทศ	
	S2	นโยบายและแผนปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์การตลาด มีความชัดเจนในเรื่องวัตถุประสงค์ อัตรากำลังงบประมาณ หน่วยงาน และหน่วยปฏิบัติ จึงพร้อมขับเคลื่อนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างรายได้ให้แก่องค์การได้อย่างเป็นรูปธรรม	แผนแม่บทนวัตกรรม	-ข้อมูลจากคณะกรรมการนวัตกรรม
	S3	องค์การตลาดมีขอบเขตภารกิจที่หลากหลาย มีผู้บริหาร บุคลากร และหน่วยงานกิจการพิเศษที่มีความคล่องตัว ทำให้สามารถบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกได้อย่างกว้างขวาง เป็นประโยชน์ในการสร้างรายได้และ ผลประโยชน์ให้แก่องค์การ	รายงานสรุปผลการดำเนินงานการบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก	-ข้อมูลจากฝ่ายกิจการพิเศษ
Weakness	W1	บุคลากรขององค์การตลาดจำนวนมากกำลังอยู่ในกระบวนการพัฒนาศักยภาพ ยังไม่พร้อมดำเนินการตามภารกิจที่ได้รับการคาดหวังหรือมอบหมายได้อย่างครบถ้วน	รายงานการวิเคราะห์สมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่ง และการประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ของบุคลากร	-ข้อมูลจากฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล
	W2	รายได้ขององค์การตลาดไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการใช้จ่ายงบประมาณหรือปฏิบัติตามแผนงบประมาณที่กำหนด และจะส่งผลกระทบต่อตัวชี้วัด	รายได้ตามภารกิจหลักขององค์การตลาด ซึ่งยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ข้อมูลงบการเงินขององค์การตลาดปี 2566-2570
	W3	บุคลากรของหน่วยปฏิบัติการซึ่งมีหน้าที่หารายได้ ยังแยกภารกิจไม่ออก ระหว่างวิสาหกิจเพื่อสังคม กับวิสาหกิจเพื่อการ	รายงานการวิเคราะห์สมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่ง และการประเมินช่องว่าง	-ข้อมูลจากฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

SWOT		Description	Evidence-Based	ที่มา/แหล่งข้อมูล
		พาณิชย์ ทำให้ไม่สามารถตอบสนองเป้าหมายในเชิงพาณิชย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และไม่สามารถขับเคลื่อนภารกิจในการสร้างรายได้ให้เป็นไปตามเป้าหมาย	สมรรถนะ (Competency Gap) ของบุคลากร	
Opportunity	O1	หลังสถานการณ์ COVID-19 ประชาชนเริ่มเดินทางและใช้จ่ายตามสถานที่ท่องเที่ยวทั่วประเทศมากขึ้น องค์การตลาดสามารถพัฒนาตลาดที่มีอยู่ให้เป็นตลาดท่องเที่ยว และสร้างรายได้เพิ่มจากผู้เช่ารายใหม่ หรือกิจกรรมพิเศษได้	วิเคราะห์แนวโน้มธุรกิจปี 2566 ซึ่งประเมินจาก 1) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ แนวโน้มการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลก ภาคเกษตรที่ดีขึ้นทั้งด้านดีมานด์ และซัพพลายมาตรการช่วยเหลือของภาครัฐ	ศูนย์วิเคราะห์เศรษฐกิจ TMB
	O2	นโยบายของรัฐบาลที่ส่งเสริมให้เกษตรกรเข้าถึงพื้นที่ขายโดยตรงโดยไม่ผ่านคนกลาง สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่พื้นที่เช่าขององค์การตลาดได้ ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้องค์การ สามารถบรรลุตัวชี้วัดในเรื่องสนับสนุนเกษตรกร และ สินค้าชุมชน	กรอบนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ข้อ 6. การเพิ่มศักยภาพทางเศรษฐกิจของประเทศ ประเด็นข้อ 6.4 ดูแลเกษตรกรให้มีรายได้ที่เหมาะสมด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น ลดต้นทุนการผลิต การช่วยเหลือในเรื่องปัจจัยการผลิตอย่างทั่วถึง ประเด็นข้อ 6.15 ในด้านเกษตรกรรม ดำเนินการใน 2 เรื่องใหญ่ คือ การปรับโครงสร้างการผลิตสินค้าเกษตรให้สอดคล้องกับความต้องการด้วยวิธีการต่าง ๆ	นโยบายรัฐบาล
	O3	ทุนของผู้ประกอบการจีนที่ขยายกิจการเข้ามาในประเทศไทย ต้องการแสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานที่มีความมั่นคง และสามารถเข้าถึงแหล่งผลิตสินค้าหรือเกษตรกร องค์การตลาดจึงสามารถใช้จุดแข็งเรื่องสถานะและเครือข่ายขององค์การ เชื่อมโยงผู้ประกอบการจีน กับ	นักลงทุนจีนมากกว่า 2 ใน 3 มีความสนใจที่จะขยายการลงทุนมายังประเทศไทยภายในระยะเวลา 1-2 ปีข้างหน้า ที่น่าสนใจคือราว 60% เป็นกลุ่มที่ไม่เคยลงทุนหรือทำธุรกิจในประเทศไทยมาก่อน ประเมินประเทศไทยเป็นตลาดที่มีศักยภาพ อีกทั้งมีความพร้อมและอยู่ในจุดยุทธศาสตร์ที่จะ	ธนาคารไทยพาณิชย์ โดยกลุ่มธุรกิจจีน ร่วมกับ ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจ ธนาคารไทยพาณิชย์ (Economic Intelligence Center: EIC)

SWOT		Description	Evidence-Based	ที่มา/แหล่งข้อมูล
		ผู้ผลิต หรือ เกษตรกร เพิ่มรายได้ให้แก่องค์กร	สามารถก้าวเป็นศูนย์กลางแห่งอาเซียน	https://www.scb.co.th/th/personalbanking/stories/business-maker/china-investment-in-thailand.html
Threat	T1	ปริมาณคู่แข่ง ที่ร่วมแข่งขันประมูลราคาอาหารดิบ มีจำนวนมากขึ้น และบางหน่วยงานมีกระบวนการตัดสินใจที่รวดเร็ว กว่า และไม่ต้องยึดโยงกับกฎระเบียบมากมาย	อ.ต.ก.และ อคส. มีลักษณะการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกับ อต. และบางภารกิจมีความทับซ้อนกัน ทั้งในด้านการดำเนินธุรกิจและผลิตภัณฑ์	ข้อมูลคู่เทียบ
	T2	การขยายตัวอย่างรวดเร็วของซูเปอร์มาร์เก็ต ร้านสะดวกซื้อ หรือช่องทางออนไลน์ รวมทั้งการส่งเสริมการขายในช่องทางต่าง ๆ อาจทำให้ตลาดขององค์กรตลาด ไม่ใช่เป้าหมายของผู้บริโภค และส่งผลต่ออัตราการเข้า และรายได้ในที่สุด	ระดับราคาสินค้าและบริการที่มีแนวโน้มลดต่ำลงจากการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นของภาคธุรกิจ จึงทำให้ช่องทางออนไลน์สามารถตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี	ธนาคารแห่งประเทศไทย
	T3	กฎหมายด้าน digital และข้อมูลส่วนบุคคล ทำให้เกิดต้นทุนในการบริหารจัดการระบบสารสนเทศสูงขึ้น	พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) โดยกำหนดสิทธิต่าง ๆ แก่เจ้าของข้อมูลและกำหนดบทลงโทษหากองค์กรใดฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตาม จะต้องโทษระวางโทษจำคุกไม่เกินหนึ่งปีหรือปรับไม่เกินห้าล้านบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ	สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล กระทรวงดิจิทัล เพื่อเศรษฐกิจและสังคม

6. การวิเคราะห์ความท้าทายทางยุทธศาสตร์/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์และสมรรถนะหลักขององค์กร SA,SC,CC

ความยั่งยืนขององค์กรตลาดในระยะยาวและสมรรถนะหลักขององค์กร จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ด้วย TOWS Matrix และ Triple Bottom Line เพื่อระบุความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (ระยะสั้น ระยะยาว) ความยั่งยืนของรัฐบาลกิจในระยะยาว ซึ่งรวมถึงสมรรถนะหลักขององค์กรที่จำเป็น

- ความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจในระยะยาว
 - การวิเคราะห์ TOWS Matrix



รูปภาพที่ 2-9 การวิเคราะห์ TOWS Matrix

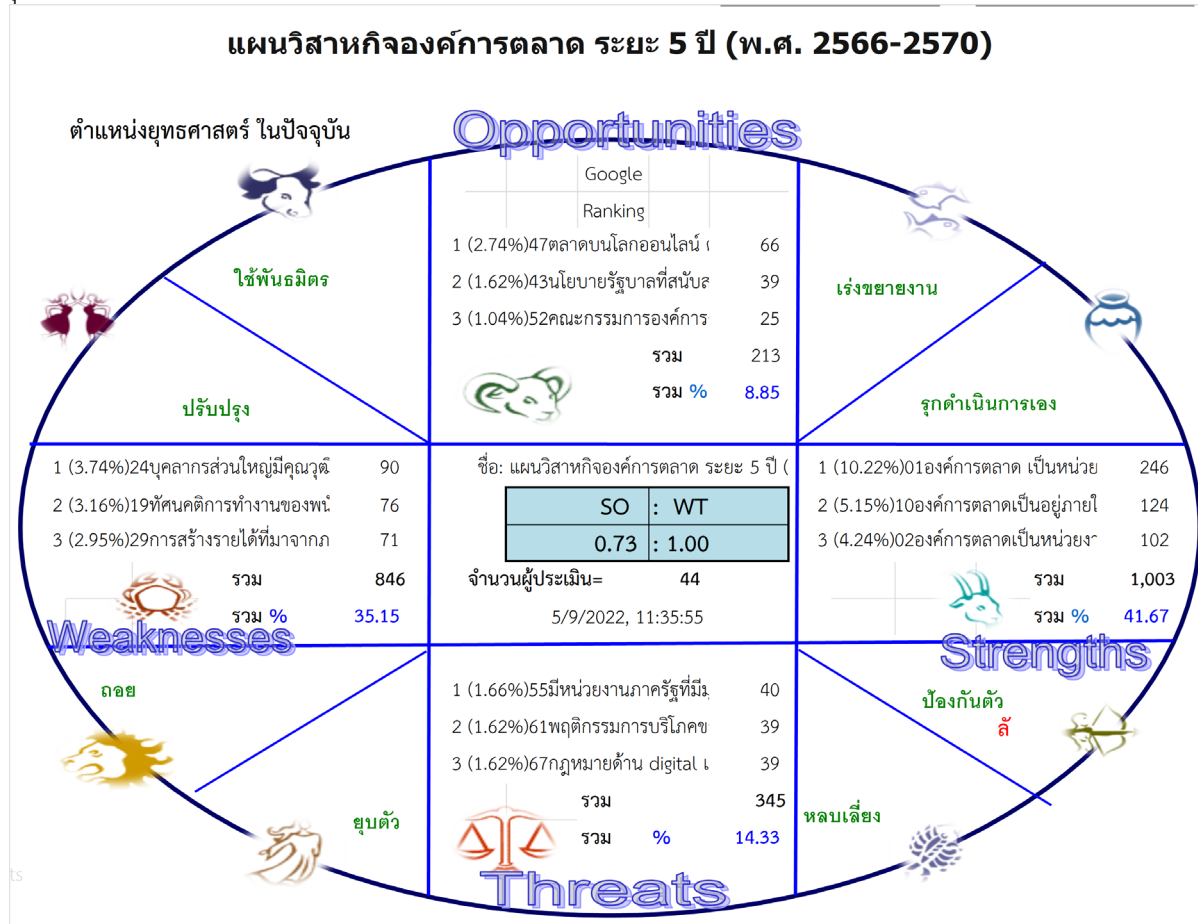
สภาพแวดล้อมภายใน สภาพแวดล้อมภายนอก	จุดแข็ง (Strengths) S1 องค์การตลาดเป็นหน่วยงานในกำกับของกระทรวงมหาดไทย จึงมีสถานะความเชื่อมโยงกับหน่วยงานในสังกัดกระทรวง ได้แก่ จังหวัด องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ และกรมในสังกัด ได้โดยตรง ทำให้สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลเกษตรกร ผู้ประกอบการ ผู้ผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ S2 นโยบายและแผนปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์การตลาด มีความชัดเจนในเรื่องวัตถุประสงค์ อัตราการลงทุน งบประมาณ ระยะเวลา และหน่วยปฏิบัติ จึงพร้อมขับเคลื่อนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างรายได้ให้แก่เกษตรกรได้อย่างเป็นรูปธรรม S3 องค์การตลาดมีขอบเขตภารกิจที่หลากหลาย มีผู้บริหารบุคลากรและหน่วยงานกิจการพิเศษที่มีความคล่องตัว ทำให้สามารถบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกได้อย่างกว้างขวาง เป็นประโยชน์ในการสร้างรายได้และผลประโยชน์ให้แก่เกษตรกร	จุดอ่อน (Weaknesses) W1 บุคลากรขององค์การตลาด จำนวนมากกำลังอยู่ในกระบวนการพัฒนาศักยภาพ ยังไม่พร้อมดำเนินการตามภารกิจที่ได้รับการคาดหวังหรือมอบหมายได้อย่างครบถ้วน W2 รายได้ขององค์การตลาดไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการใช้จ่ายงบประมาณหรือปฏิบัติตามแผนงบประมาณที่กำหนด และจะส่งผลกระทบต่อชีวิต W3 บุคลากรของหน่วยปฏิบัติการซึ่งมีหน้าที่หารายได้ ยังแยกภารกิจไม่ออก ระหว่างวิสาหกิจเพื่อสังคม กับวิสาหกิจเพื่อการพาณิชย์ ทำให้ไม่สามารถตอบสนองเป้าหมายในเชิงพาณิชย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และไม่สามารถขับเคลื่อนภารกิจในการสร้างรายได้ให้เป็นไปตามเป้าหมาย
โอกาส (Opportunity) O1 หลังสถานการณ์ COVID-19 ประชาชนเริ่มเดินทางและใช้จ่ายตามสถานที่ท่องเที่ยวทั่วประเทศมากขึ้น องค์การตลาดสามารถพัฒนาตลาดที่มีอยู่ให้เป็นตลาดท่องเที่ยว และสร้างรายได้เพิ่มจากผู้เช่ารายใหม่ หรือกิจกรรมพิเศษได้ O2 นโยบายของรัฐบาลที่ส่งเสริมให้เกษตรกรเข้าถึงพื้นที่ขายโดยตรง โดยไม่ผ่านคนกลาง สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่พื้นที่ขายขององค์การตลาดได้ ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้เกษตรกรสามารถบรรลุตัวชี้วัดในเรื่องสนับสนุนเกษตรกร และสินค้าชุมชน O3 ทุนของผู้ประกอบการเงินที่ขยายกิจการเข้ามาในประเทศไทย ต้องการแสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานที่มีความมั่นคง และสามารถเข้าถึงแหล่งผลิตสินค้าหรือเกษตรกร องค์การตลาดจึงสามารถใช้จุดแข็งเรื่องสถานะและเครือข่ายขององค์การเชื่อมโยงผู้ประกอบการกับผู้ผลิตหรือเกษตรกรเพิ่มรายได้ให้แก่เกษตรกร	กลยุทธ์ SO เชื่อมโยงกับ หน่วยงานในสังกัดกระทรวงมหาดไทย เพื่อเข้าถึงแหล่งข้อมูลเกษตรกร ผู้ประกอบการ ผู้ผลิต เพื่อพัฒนา/ขยายโอกาสหารายได้ เพิ่มช่องทางจำหน่ายสินค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ (S1+O1O2O3)	กลยุทธ์ WO พัฒนาศักยภาพบุคลากร และทำความเข้าใจภารกิจขององค์กร ให้บุคลากรสามารถเข้าถึงและเข้าใจตอบสนองเป้าหมายในเชิงพาณิชย์สามารถขับเคลื่อนภารกิจในการสร้างรายได้ให้เป็นไปตามเป้าหมาย (W1W3+O2O3)
ภัยคุกคาม (Threats) T1 ปริมาณคู่แข่ง ที่ร่วมแข่งขันประมูลราคาอาหารดิบมีจำนวนมากขึ้น และบางหน่วยงานมีกระบวนการตัดสินใจที่รวดเร็วกว่า และไม่ต้องยึดโยงกับกฎระเบียบมากมาย T2 การขยายตัวอย่างรวดเร็วของซูเปอร์มาร์เก็ต ร้านสะดวกซื้อ หรือช่องทางออนไลน์ รวมทั้งการส่งเสริมการขายในช่องทางต่าง ๆ อาจทำให้ตลาดขององค์การตลาด ไม่ใช่เป้าหมายของผู้บริโภค และส่งผลต่ออัตราการเช่า และรายได้ในที่สุด T3 กฎหมายด้าน digital และข้อมูลส่วนบุคคล ทำให้เกิดต้นทุนในการบริหารจัดการระบบสารสนเทศสูงขึ้น	กลยุทธ์ ST พัฒนาการให้บริการและเพิ่มช่องทางจำหน่ายสินค้า การบริการดิจิทัล (S2S3+T2T3)	กลยุทธ์ WT พัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์และสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน (W1+T1T3)

7.การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

องค์การตลาด ได้นำประเด็น SWOT ข้างต้น ไปดำเนินการวิเคราะห์และประเมินในกลุ่มผู้บริหาร และพนักงานองค์การตลาด โดยได้นำน้ำหนักคะแนนในแต่ละประเด็น จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าว สามารถนำมากำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ หรือ SP (Strategic Positioning) ขององค์การตลาด ดังนี้

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในปัจจุบันขององค์การตลาด ตกอยู่ในตำแหน่ง “ป้องกัน” โดยมีสัดส่วน SO:WT = 0.73 : 1.00 ดังแสดงได้ในรูปภาพที่ 2 เพื่อปรับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ให้อยู่ในตำแหน่งที่ได้เปรียบใน

อนาคต อาศัย “ตัวแบบการจัดทำยุทธศาสตร์ ABC” ดังแสดงในรูปภาพที่ 3 จึงต้องกำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ ด้วยการ “กำจัดจุดอ่อน” และการ “พลิกอุปสรรคเป็นโอกาส” หรือ “พลิกวิกฤต” ทำให้สามารถสร้างยุทธศาสตร์เชิงรุก และสร้างความได้เปรียบต่อไป



รูปภาพที่ 2-10 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในปัจจุบันขององค์การตลาด
(ที่มา: ประเมินโดยผู้บริหาร และพนักงานองค์การตลาด)

8.การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic advantage)

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงสำรวจแบบกลุ่มเชิงลึก (Focus group) จากการประชุมเชิงปฏิบัติการผู้บริหาร และพนักงานองค์การตลาด ได้นำผลการสำรวจทั้งสองประการไปใช้ในการวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA – Strategic advantage) ขององค์การตลาด โดยมีสัดส่วน SO:WT = 0.73 : 1.00 ดังแสดงได้ในรูปภาพที่ 2-10 ซึ่งจะได้ดำเนินการปรับปรุง และจัดการความท้าทายต่าง ๆ เพื่อยกระดับความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ต่อไป

9.กระบวนการวิเคราะห์สมรรถนะหลักเชิงยุทธศาสตร์

ที่ประชุมเชิงปฏิบัติการผู้บริหาร และพนักงานองค์การตลาด ได้นำผลการสำรวจทั้งสองประการไปใช้ในการระดมสมอง และพิจารณานำสมรรถนะหลัก หรือ CC (Core Competency) ขององค์การตลาด โดยอาศัยตัวแบบจัดทำยุทธศาสตร์ VRIO (Value – Rareness – Imitation – Organization) ในการวิเคราะห์ทรัพยากรสำคัญขององค์การตลาด โดยกำหนดเกณฑ์เป็น 3 ระดับ คือ สูง กลาง ต่ำ โดยมีเหตุผลสนับสนุน ดังนี้

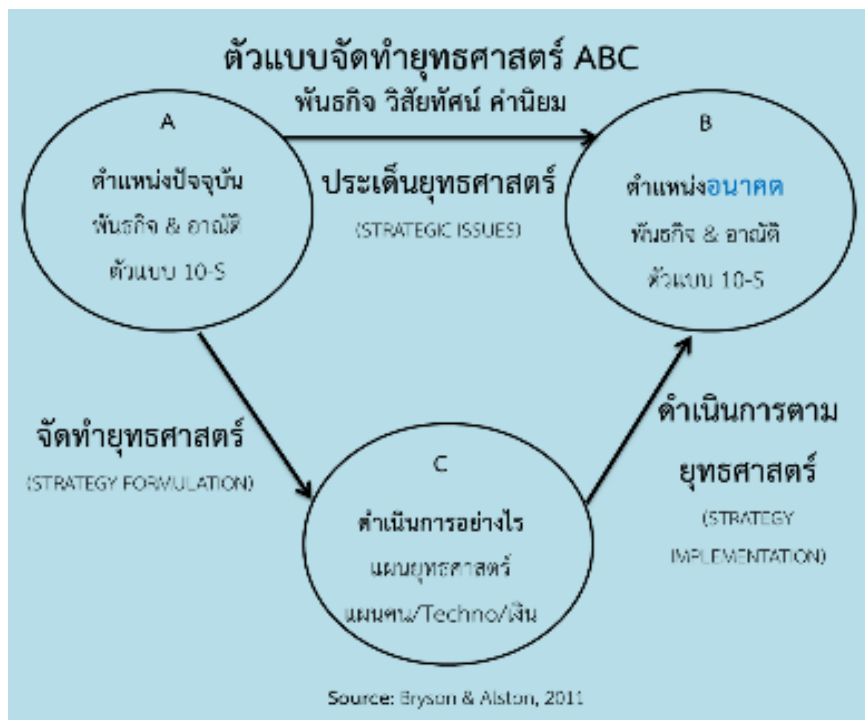
ประเด็น/ทรัพยากร	Value	Rarity	Imitability	Core Competency
องค์การตลาด เป็นหน่วยงานภาครัฐ ประเภทรัฐวิสาหกิจ สังกัด กระทรวงมหาดไทย โดยตามพระราช กฤษฎีกาจัดตั้ง ได้กำหนด วัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่อย่าง กว้างไว้ ทำให้องค์การตลาดสามารถ ประกอบกิจการในเชิงการค้าการ พาณิชย์ได้	3	3	3	3
องค์การตลาดเป็นอยู่ภายใต้สังกัด กระทรวงมหาดไทย ซึ่งกำกับดูแล 76 จังหวัดทั่วประเทศจึงทำให้มีภาคี เครือข่ายและพันธมิตรที่ค่อนข้าง เชื่อมแน่น เกิดการบูรณาการความ ร่วมมือในการทำกิจกรรม หรือกิจการ ต่างๆ ได้ทำให้เกิดผลลัพท์อย่าง ยิ่งย่น	3	3	3	3
องค์การตลาดเป็นหน่วยงานที่ สามารถเลี้ยงดูตัวเองได้โดยไม่ต้องพึ่ง งบประมาณกลางของรัฐบาล	3	3	3	3



ที่ประชุมเชิงปฏิบัติการผู้บริหาร และพนักงานองค์การตลาด ได้นำ CC ไปดำเนินการจัดการ SC ด้วย POSE/BOSS และสามารถปรับ/ปรับปรุง/ยกระดับ SP และ SA ให้มีความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ที่มีความพร้อมสูง ในการไปสู่นาคระยะยาว ด้วยความมั่นใจ

10.กระบวนการวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

ที่ประชุมเชิงปฏิบัติการผู้บริหาร และพนักงานองค์การตลาด ได้นำผลการสำรวจทั้งสองประการไปใช้ในการระดมสมอง และพิจารณานำสมรรถนะหลักขององค์การตลาด โดยอาศัยตัวแบบจัดทำยุทธศาสตร์ ABC ดังแสดงได้ในรูปภาพที่ 3 และใช้เครื่องมือ “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือ POSE (Philosophy Of Sufficient Economy) และ “ยุทธศาสตร์น่านน้ำสีคราม” หรือ BOSS (Blue Ocean Strategy Scheme) ดำเนินการสร้างกลยุทธ์ (Tactics) และความริเริ่ม (Initiatives) ต่าง ๆ เพื่อมุ่งจัดการความท้าทายต่าง ๆ รวมทั้งปัญหา หรือ pain points ต่าง ๆ รวมทั้งการเสนอนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง ดังแสดงได้ในรูปภาพที่ 4 และพลิกโฉมองค์การ ซึ่งสามารถปรับสัดส่วน SO:WT = 0.73 : 1.00 ดังแสดงได้ในรูปภาพที่ 2 ไปเป็น SO : WT = 3.06 : 1.00 ดังแสดงได้ในรูปภาพที่ 2-10



รูปภาพที่ 2-11 ตัวแบบการจัดทำยุทธศาสตร์ ABC



รูปภาพที่ 2-12 ผลการใช้เครื่องมือ POSE และ BOSS ดำเนินการสร้างกลยุทธ์ และความริเริ่ม

11.ตำแหน่งยุทธศาสตร์ ที่ทำลายสู่ออนาคต



รูปภาพที่ 2-13 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์หลังจากการทำลายขององค์การตลาด

12. กลยุทธ์ (Tactic)

ผลของการระดมความคิดเห็นจากที่ประชุมเชิงปฏิบัติการฯ ในการกำหนดกำหนดกลยุทธ์จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยอาศัยแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หรือ POSE (Philosophy of Sufficient Economy) และหลักยุทธศาสตร์น่านน้ำสีคราม หรือ BOSS (Blue Ocean Strategy Scheme) สรุปการกำหนดกลยุทธ์ ได้ดังนี้

1. พัฒนาตลาดให้มีคุณภาพมาตรฐานสูง ให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับ BCG Model (เช่น ตลาด 6G)
2. มุ่งให้ อด. มีความสามารถในการพึ่งตนเองได้จากการขยายรายได้มากขึ้นอย่างยั่งยืน
3. ส่งเสริมช่วยเหลือชุมชนฐานรากให้อยู่ดีมีสุข ตามหลักบำบัดทุกข์ บำรุงสุข
4. ส่งเสริมให้มีตลาดดิจิทัล (Digital Market)
5. พัฒนาตลาดให้มีความทันสมัย มีคุณภาพมาตรฐานตามข้อกำหนดของกระทรวงสาธารณสุข
6. พัฒนาให้พนักงานมีความพร้อมเพื่อปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ของเทคโนโลยี
7. มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชนและสังคม
8. สร้างภาพลักษณ์องค์กรมุ่งเน้นภาพลักษณ์ที่ดีในด้านงานนโยบายเชิงบวกและธุรกิจการหารายได้
9. พัฒนาพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ (National E-Commerce)

10. สินค้าจากชุมชนสู่ตลาดโลก
11. สร้างสังคมคุณภาพและสาธารณประโยชน์เพื่อชุมชนและสังคม
12. สร้างมาตรฐานและความเชื่อมั่นในคุณภาพ
13. พัฒนาขีดความสามารถการทำงานในยุคดิจิทัล (Working in Digital Era)

13. ตัวแบบธุรกิจ (BMC : Business Model Canvas)

- ตัวแบบธุรกิจ (BMC : Business Model Canvas) ปี 2566-2570

สถานการณ์คาดการณ์ตามแผน : กรณีฐาน (Base Case) → ระยะปัจจุบัน ปี พ.ศ. 2567 ที่แสดงถึง BMC 2570 ณ ปี ปัจจุบันภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ที่องค์การตลาดดำเนินการอยู่

หุ้นส่วนหลัก (Key Partners)	งาน/กิจกรรมหลัก (Key Activities)	คุณค่าที่ส่งมอบ (Value Proposition)	ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)	กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)
+มท. +สคร. กระทรวงการคลัง +เครือข่าย หน่วยงาน Go Green 6G +ผู้จัดจำหน่าย	+พัฒนาบริการด้านตลาด 5 แห่ง +พัฒนา G2G (เช่น กรมราชทัณฑ์ ฯลฯ)	องค์การตลาด เป็นแหล่งสร้าง รายได้ของ ผู้ผลิต ผู้บริโภค สมประสงค์ อย่างยั่งยืน	+ การทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจในการรับบริการและส่งมอบบริการ + ให้ลูกค้ามีความไว้วางใจและเชื่อมั่นต่อ อด. + เป็นพี่เลี้ยง (Coaching)/ที่ปรึกษา (Consultant) + การจัดทำ Business Matching + ผู้สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Supporter/Partnership)	+ผู้ค้าในตลาดสาขา +ตลาด อดท. +ตลาดเอกชนที่ร่วมโครงการ +ประชาชนที่มาใช้บริการตลาด +กรมราชทัณฑ์ +ผู้เช่า +คู่ค้าในตลาดสาขา +บริษัท exporter +บริษัทจัดจำหน่ายสินค้า
	ทรัพยากรหลัก (Key Resources) +ความเชี่ยวชาญของบุคลากร อด. + ตลาดสาขาทั้ง 5 แห่ง		ช่องทาง (Channels) + Online และ Onsite + Social Media + Air War / Ground War + นโยบาย + เครือข่าย	

- ตัวแบบธุรกิจ (BMC : Business Model Canvas) ปี 2570

สถานการณ์คาดการณ์ตามแผน : กรณีที่ดีที่สุด (Best Case) → ซึ่งแสดงการคาดการณ์ที่จะเกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2570 ภายใต้การดำเนินขององค์การตลาดตามกลยุทธ์ใหม่ ตามแนวทางที่กำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจฉบับนี้ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะมีการพลิกโฉมการทำงานขององค์การตลาด ที่มีการขยายฐานลูกค้า สร้างเครือข่ายพันธมิตรที่หลากหลายมากขึ้น มีวิธีการหารายได้จากการใช้และบริหารสินทรัพย์ขององค์การตลาด

เป็นต้น ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะมีผลให้องค์การตลาด จะต้องมีการลงทุนในรูปแบบต่างๆ ที่สอดคล้องกับแนวทางใหม่ และจะก่อให้เกิดรายได้ในรูปแบบใหม่ๆ ด้วย ดังแสดงใน BMC 2570

หุ้นส่วนหลัก (Key Partners)	งาน/กิจกรรมหลัก (Key Activities)	คุณค่าที่ส่งมอบ (Value Proposition)	ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)	กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)
+มท. +สคร. กระทรวงการคลัง +เครือข่ายหน่วยงาน Go Green 6G +ตลาดเอกชน +คู่ค้าวัตถุดิบ +กรมส่งเสริมการส่งออก +ผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ +ทูตพาณิชย์ +สตง. +สถาบันการศึกษา +ก.สาธารณสุข เช่น อย. กรมควบคุมโรค กรมอนามัย โรงพยาบาล +ก.พาณิชย์ + ก.ท่องเที่ยวและกีฬา + ททท. + สมาคมผู้ส่งออก +หอการค้า +กลุ่มเกษตรกร +วิสาหกิจชุมชน	ทรัพยากรหลัก (Key Resources)	องค์การตลาดเป็นแหล่งสร้างรายได้ของผู้ผลิต ผู้บริโภค สมประสงค์ อย่างยั่งยืน	ช่องทาง (Channels)	+ผู้ค้าในตลาดสาขา +ตลาด อปท. +ตลาดเอกชนที่ร่วมโครงการ +ประชาชนที่มาใช้บริการตลาด +กรมราชทัณฑ์ +โรงเรียน +โรงพยาบาล +เกษตรกร +กลุ่ม SEDZ +ตลาดใหม่ในตลาดโลก + Modern Trade + ธุรกิจร้านอาหาร +ธุรกิจโรงงานแปรรูป + นักท่องเที่ยว

14. การวิเคราะห์ Scenario Planning

14.1 สมมุติฐานเกี่ยวกับรายได้

14.1.1 สมมุติฐานสำหรับการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน ฉบับทบทวนปี 2567

รายการ	ปี 2564 (บาท)	ปี 2565 (บาท)	ปี 2566 (บาท)	ประมาณการ ปี 2567 (บาท)
รายได้ค่าดำเนินงานข้าวสารอาหารดิบ และอื่นๆ	3,242.67	2,202.10	1,810.56	2,116.90
รายได้จากการขายสินค้า OTOP	9.79	22.51	14.98	10.00
รายได้ค่าเช่าแผง	2.00	2.20	2.46	2.80
รายได้ค่าเช่าอาคารพาณิชย์	2.71	4.40	8.96	13.00
รายได้ค่าเช่าแฟลต	3.72	3.17	3.65	4.70
รายได้ค่าจัดงานมหกรรมผลิตภัณฑ์ชุมชน	0.38	0.40	0.84	1.00
รายได้ค่าเช่าที่ดินปากคลองตลาด	12.03	13.60	10.45	13.23
รายได้เงินอุดหนุน	6.87	6.16	6.15	6.250
รายได้อื่น	9.36	12.18	13.69	18.55
รวมรายได้	3,289.52	2,266.73	1,871.77	2,186.43

ตารางวิเคราะห์ Scenario

B	A
- รายได้จากธุรกิจขององค์การตลาดเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย - จำนวนผู้เช่าพื้นที่ของตลาดสาขาทั้ง 5 แห่ง ลดลง - การดำเนินงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมายเล็กน้อยที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมของเกษตร - จำนวนกลุ่มเกษตรกร วิสาหกิจชุมชน ได้รับการช่วยเหลือลดลง - ผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมเพิ่มขึ้น	- รายได้จากธุรกิจขององค์การตลาด เพิ่มขึ้น - จำนวนผู้เช่าพื้นที่ของตลาดสาขาทั้ง 5 แห่ง เพิ่มขึ้น - การดำเนินงานโดยรวมเป็นไปตามเป้าหมาย - จำนวนกลุ่มเกษตรกร วิสาหกิจชุมชน ได้รับการช่วยเหลือเพิ่มขึ้น - ผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมดีขึ้น
- รายได้จากธุรกิจขององค์การตลาดลดลง - จำนวนผู้เช่าพื้นที่ของตลาดสาขาทั้ง 5 แห่ง ไม่มีผู้ประกอบการมาเช่าพื้นที่ - การดำเนินงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมาย - จำนวนกลุ่มเกษตรกร วิสาหกิจชุมชน ไม่ได้ได้รับการช่วยเหลือ - ผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมเพิ่มขึ้น	- รายได้จากธุรกิจขององค์การตลาด ลดลง - จำนวนผู้เช่าพื้นที่ของตลาดสาขาทั้ง 5 แห่ง ลดลง - การดำเนินงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมายเล็กน้อยที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ - จำนวนกลุ่มเกษตรกร วิสาหกิจชุมชน ได้รับการช่วยเหลือลดลง - ผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมลดลงเล็กน้อย
D	C

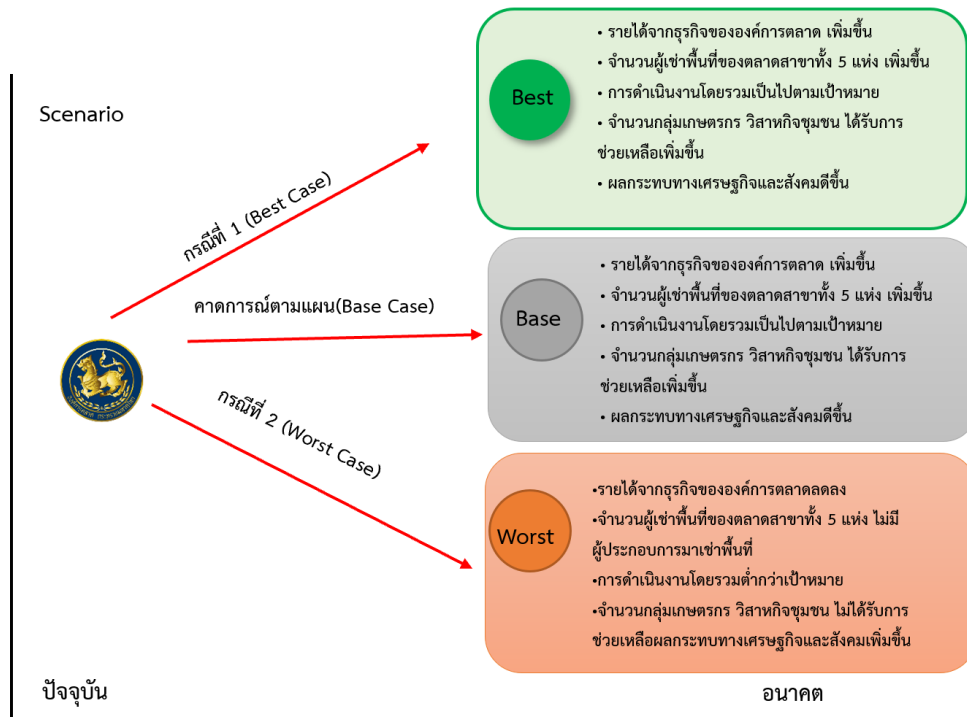
ทั้งนี้ สามารถสรุปแนวทางการบริหารได้ตามสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานในการดำเนินการ Scenario A	โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)	การสร้างรายได้ (Revenue Streams)	ผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้น
• รายได้จากธุรกิจขององค์การตลาดเพิ่มขึ้น (การจำหน่ายเครื่องอุปโภคบริโภค)	1. ต้นทุนขายเครื่องอุปโภคบริโภค 2. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 8	รายได้เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 54 (ฐานปี 63 เทียบกับปี 66)	องค์กรมีกำไรเพียงพอให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้
• จำนวนผู้เช่าพื้นที่ของตลาดสาขาทั้ง 5 แห่งเพิ่มขึ้น	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 8	รายได้เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ	องค์กรมีกำไรเพียงพอให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้
• การดำเนินงานโดยรวมเป็นไปตามเป้าหมาย	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	รายได้เป็นไปตามเป้าหมาย	องค์กรสามารถบริหารจัดการองค์กรได้
• จำนวนกลุ่มเกษตรกร วิสาหกิจชุมชน ได้รับการช่วยเหลือเพิ่มขึ้น	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	สามารถช่วยเหลือเกษตรกรได้เพิ่มขึ้น	องค์กรสามารถช่วยเหลือเกษตรกรได้
• ผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมดีขึ้น	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	มีรายได้เพิ่มขึ้น	องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้

สมมติฐานในการดำเนินการ Scenario B	โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)	การสร้างรายได้ (Revenue Streams)	ผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้น
• รายได้จากธุรกิจขององค์การตลาดเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย (การจำหน่ายเครื่องอุปโภคบริโภค)	1. ต้นทุนขายเครื่องอุปโภคบริโภค 2. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 8	รายได้เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 44 (ฐานปี 63 เทียบกับปี 64)	สถานะใกล้ขาดทุน
• จำนวนผู้เช่าพื้นที่ของตลาดสาขาทั้ง 5 แห่ง ลดลงเล็กน้อย	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 8	รายได้ลดลงเล็กน้อย	เริ่มเข้าสู่ภาวะขาดทุน
• การดำเนินงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมายเล็กน้อย	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	รายได้ต่ำกว่าเป้าหมายเล็กน้อย	องค์กรสามารถบริหารจัดการองค์กรได้
จำนวนกลุ่มเกษตรกร วิสาหกิจชุมชน ได้รับการช่วยเหลือลดลง	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	สามารถช่วยเหลือเกษตรกรได้บ้าง	องค์กรสามารถช่วยเหลือเกษตรกรได้ปริมาณไม่มาก
ผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมเพิ่มขึ้น	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	มีรายได้เพิ่มขึ้น	องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้

สมมติฐานในการดำเนินการ Scenario C	โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)	การสร้างรายได้ (Revenue Streams)	ผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้น
• รายได้จากธุรกิจขององค์การตลาดลดลง (การจำหน่ายเครื่องอุปโภคบริโภค)	1. ต้นทุนขายเครื่องอุปโภคบริโภค 2. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 8/ปี	รายได้เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 19 (ฐานปี 63 เทียบกับปี 65)	เริ่มเข้าสู่ภาวะขาดทุน
• จำนวนผู้เข้าพื้นที่ของตลาดสาขาทั้ง 5 แห่งลดลง	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 8/ปี	รายได้ลดลงไม่น้อยกว่าร้อยละ	เริ่มเข้าสู่ภาวะขาดทุน
• การดำเนินงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมาย เล็กน้อย	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 8/ปี	รายได้ต่ำกว่าเป้าหมายเล็กน้อย	องค์กรสามารถบริหารจัดการองค์กรได้
จำนวนกลุ่มเกษตรกร วิชาสหกิจชุมชน ได้รับ การช่วยเหลือลดลง	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 8/ปี	สามารถช่วยเหลือเกษตรกรได้บ้าง	องค์กรสามารถช่วยเหลือ เกษตรกรได้ปริมาณไม่มาก
ผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคม ลดลงเล็กน้อย	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 8/ปี	มีรายได้เพิ่มขึ้น	องค์กรสามารถดำเนิน ธุรกิจต่อไปได้

สมมติฐานในการดำเนินการ Scenario D	โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)	การสร้างรายได้ (Revenue Streams)	ผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้น
• รายได้จากธุรกิจขององค์การตลาดลดลง จนเข้าสู่ภาวะขาดทุนสะสมติดต่อกันเป็นระยะเวลา 3 ปี (การจำหน่ายเครื่องอุปโภคบริโภค)	1. ต้นทุนขายเครื่องอุปโภคบริโภค 2. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 8/ปี	ขาดทุนสะสมติดต่อกันเป็นระยะเวลา 3 ปี	ขาดทุนขั้นวิกฤติ ไม่มี รายได้เพียงพอที่จะ บริหารองค์กรต่อไป
• ไม่มีผู้ประกอบการมาเข้าพื้นที่ของตลาด สาขาทั้ง 5 แห่ง	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 8/ปี	ไม่มีรายได้	ไม่มีรายได้
• การดำเนินงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมาย	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 8/ปี	ไม่สามารถบริหารจัดการได้	ไม่มีศักยภาพในการ บริหารจัดการองค์กร
จำนวนกลุ่มเกษตรกร วิชาสหกิจชุมชนไม่ได้ รับการช่วยเหลือ	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 8/ปี	ไม่สามารถช่วยเหลือเกษตรกรได้	ไม่สามารถตอบสนอง นโยบายภาครัฐได้
ผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมเพิ่มขึ้น	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 8/ปี	มีรายได้เพิ่มขึ้น	ไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้



รูปภาพที่ 2-12 Scenario Planning แต่ละสถานการณ์

15. กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ

การถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ อยู่บนพื้นฐานของแผนวิสาหกิจที่แสดงจุดมุ่งหมายทั้งในระยะยาวและระยะสั้น รวมทั้งการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (strategic objective) เป็นรูปธรรมที่สามารถวัดได้อย่างเป็นวัตถุ และมีตัวชี้วัดที่มีกลยุทธ์ขับเคลื่อนให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจใช้วิธีการเขียนจุดมุ่งหมายในลักษณะแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategy map) บนพื้นฐานของบัตรคะแนนสมดุล (Balanced Scorecard – BSC) ซึ่งมี 4 มิติ คือ ประสิทธิภาพตามพันธกิจ คุณภาพบริการ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาองค์กร ซึ่งความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ตามมิติของ BSC คือ แผนที่ยุทธศาสตร์ (strategy map) กรอบยุทธศาสตร์ที่ได้มีการกำหนดขึ้นนี้ เป็นแผนระยะ 5 ปี มีการกำหนดค่าเป้าหมายของเป้าประสงค์ในระยะ 5 ปี ซึ่งต้องมีการละเอียดเป็นรายปี

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ตลาดอัตลักษณ์ "บำบัดทุกข์ บำรุงสุข" ยุคดิจิทัล (Community based market in digital era)

เน้นการสร้างความแตกต่างของ อด. และสร้างต้นแบบเพื่อขยายผล

มิติ	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	เป้าหมาย					กลยุทธ์	โครงการ
				2566	2567	2568	2569	2570		
ประสิทธิผล										
	ยกระดับตลาดเป็นตลาดต้นแบบ Go Green 6G เพื่อมุ่งสู่การเป็น Zero food waste และ Neutrality carbon	ความสำเร็จในการพัฒนาตลาดต้นแบบ (Go Green 6G) และและมาตรฐานสุขอนามัยของตลาด *พัฒนาตลาดสาขา 5 แห่งดำเนินการต่อเนื่อง	จำนวนตลาดสาขารองค์การตลาด	5	5	5	5	5	พัฒนาตลาดให้มีคุณภาพมาตรฐานสูง ให้ความทันสมัยสอดคล้องกับ BCG Model (เช่น ตลาด 6G)	1 โครงการพัฒนาตลาดต้นแบบ Go Green 6G และและมาตรฐานสุขอนามัยของตลาด (ตลาดสาขารองค์การตลาด)
		ความสำเร็จในการพัฒนาตลาดต้นแบบ (Go Green 6G) ในแต่ละภูมิภาค จำนวน 6 ภูมิภาค 1.ภาคเหนือ 2.ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3.ภาคตะวันตก 4.ภาคกลาง 5 ภาคตะวันออก 6.ภาคใต้	จำนวนตลาดที่เข้าร่วมโครงการ	-	6	30	90	120		2 โครงการตลาดต้นแบบ Go Green 6G (ตลาดภายนอกที่เข้าร่วมโครงการในแต่ละภูมิภาค) ** ในปี 2566 ดำเนินการตลาดสาขาขององค์การตลาดให้เป็นตลาดต้นแบบให้สำเร็จก่อนและจะเริ่มดำเนินงานพัฒนาในแต่ละภูมิภาคในปี 2567

มิติ	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	เป้าหมาย					กลยุทธ์	โครงการ
				2566	2567	2568	2569	2570		
	องค์การตลาดมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการดำเนินงานตามภารกิจขององค์การตลาด	รายได้ขององค์การตลาดเพิ่มขึ้น *รายได้เพิ่มขึ้นปีละ 10 % จากฐานปีก่อนหน้า	ร้อยละ	10	10	10	10	10	มุ่งให้ อด. มีความสามารถในการพึ่งตนเองได้จากการขยายรายได้มากขึ้นอย่างยั่งยืน	1 โครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดให้แก่สินค้าไทย 2. โครงการบริหารจัดการพื้นที่เขตตลาดสาขาขององค์การตลาด 3. โครงการสร้างรักษารฐานรายได้จากการจัดส่งเครื่องอุปโภคบริโภค 4. โครงการ E-Commerce
		รายได้ของประชาชนกลุ่มเกษตรกร วิสาหกิจชุมชน เพิ่มขึ้น *รายได้เพิ่มขึ้นปีละ 10%	ร้อยละ	10	10	10	10	10	ส่งเสริมช่วยเหลือชุมชนฐานรากให้อยู่ดีมีสุข ตามหลักบำบัดทุกข์ บำรุงสุข	1 โครงการ Life DD Market Roadshow by อด. 2.โครงการมหกรรมสินค้า
	องค์การตลาดมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการบริหารจัดการจำหน่ายสินค้าและบริการ	ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)	ระดับ	3	3	4	4	5	พัฒนาตลาดให้มีคุณภาพมาตรฐานสูง ให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับ BCG Model	โครงการศึกษาและกำหนดแนวทางในการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจขององค์การตลาด (Eco-efficiency)

มิติ	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	เป้าหมาย					กลยุทธ์	โครงการ
				2566	2567	2568	2569	2570		
คุณภาพบริการ			หน่วย	2566	2567	2568	2569	2570		
	องค์การตลาดเกิดการพัฒนาด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม จนเป็นองค์กรต้นแบบของการพัฒนาสู่ Market 4.0	มีฐานข้อมูลความต้องการสินค้าและสามารถนำข้อมูลไปใช้ส่งเสริมเกษตรกรในการผลิตสินค้าเกษตรให้ตรงตามความต้องการ	ร้อยละความสำเร็จของฐานข้อมูล	70	80	90	100	100	ส่งเสริมให้มีตลาดดิจิทัล (Digital Market)	โครงการ “Demand Driven by Data: DDD”
การพัฒนางานองค์กร										
	การพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงาน	พนักงานที่ผ่านการอบรมในหลักสูตรต่างๆ ตามที่หน่วยงานกำหนด	จำนวนพนักงาน/ราย	50	60	70	70	70	พัฒนาให้พนักงานมีความพร้อมเพื่อพัฒนาองค์กร	โครงการทุนมนุษย์

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เร่งรัดการพัฒนา คุณภาพ ภาพลักษณ์ (Re -inventing ,Re-image)

ทิศทางเชิงยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	เป้าหมาย					กลยุทธ์	โครงการ
				2566	2567	2568	2569	2570		
ประสิทธิผล										
	องค์การตลาดมีภาพลักษณ์ด้านการสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมและชุมชนโดยรวม	ร้อยละความพึงพอใจของประชาชนที่ได้รับการบริการที่สะดวกรวดเร็ว	ร้อยละ	70	75	80	85	90	มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชนและสังคม	โครงการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR)
คุณภาพบริการ			หน่วย	2566	2567	2568	2569	2570		
	องค์การตลาดมีภาพลักษณ์ด้านการบริการที่รวดเร็วและมีสินค้าเกษตรปลอดภัยต่อผู้บริโภค	การประชาสัมพันธ์สร้างภาพลักษณ์องค์กรและการตลาดในแต่ละช่องทาง	จำนวนครั้ง	15	20	25	30	35	สร้างภาพลักษณ์องค์กรมุ่งเน้นภาพลักษณ์ที่ดีในด้านงานนโยบายเชิงบวกและธรรมาภิบาล	โครงการประชาสัมพันธ์เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กรและการตลาด
การพัฒนาองค์กร										

ทิศทางเชิงยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	เป้าหมาย					กลยุทธ์	โครงการ
				2566	2567	2568	2569	2570		
	การเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล เพื่อเพิ่มศักยภาพและความร่วมมือทางธุรกิจ	ร้อยละความสำเร็จในการพัฒนาเว็บไซต์องค์การตลาดใหม่ ได้มาตรฐานเว็บไซต์ภาครัฐ *พัฒนาเว็บไซต์อย่างต่อเนื่องเพื่อความทันสมัย	ดำเนินงานตามแผนร้อยละ	100	100	100	100	100	สร้างภาพลักษณ์องค์กรมุ่งเน้นภาพลักษณ์ที่ดีในดำเนินงานนโยบายเชิงบวกและธุรกิจการหารายได้	โครงการพัฒนาเว็บไซต์องค์การตลาดใหม่ ให้ได้มาตรฐานเว็บไซต์ภาครัฐ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างและใช้เครือข่ายและหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner)

อต. ทำงานทั้งหมดไม่ว่าเพื่อตอบโจทย์ของชุมชน อต. เน้นการทำงานส่วนที่เชี่ยวชาญ และใช้พันธมิตรในการทำงานเพื่อขยายงานร่วมกัน

ทิศทางเชิงยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	เป้าหมาย					กลยุทธ์	โครงการ
				2566	2567	2568	2569	2570		
คุณภาพบริการ										
		ความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมโครงการ	ร้อยละ	70	75	80	85	90	สร้างสังคมคุณภาพและสาธารณประโยชน์เพื่อชุมชนและสังคม	โครงการสานฝัน ปันรอยยิ้ม คืนคนดีสู่สังคม
		ร้อยละของผู้เข้าร่วมอบรมโครงการ มีความเข้าใจในหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	ร้อยละ	80	85	90	95	100	มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชนและสังคม	โครงการปลูก ปัน เปลี่ยนเพื่อชุมชน
ประสิทธิภาพ										
	พันธมิตรเชื่อถือไว้วางใจมาตรฐานและคุณภาพสินค้า	สามารถตรวจมาตรฐานการจัดส่งสินค้าขององค์การตลาดได้ไม่น้อยกว่า 20 แห่ง/ปี	จำนวนแห่ง	20	20	20	20	20	สร้างมาตรฐานและความเชื่อมั่นในคุณภาพ	โครงการตรวจสอบมาตรฐานและคุณภาพในการจัดส่งสินค้า

บทที่ 3 สภาพแวดล้อมขององค์กรและภาวะอุตสาหกรรม

1. สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรตลาด

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรตลาด แบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่ (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยเริ่มจากพลวัตโลก (Mega Trend) เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มสำคัญที่จะเกิดขึ้นในโลกที่ทุกประเทศทั่วโลกมองเห็นร่วมกัน และนำมาใช้ในแผนยุทธศาสตร์ต่างๆ ของประเทศ รวมทั้งประเทศไทย เช่นเดียวกัน โดยใช้กรอบแนวคิด PESTLE (การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี กฎ ระเบียบ และสิ่งแวดล้อม) วิเคราะห์ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับองค์กรตลาด และการวิเคราะห์ในระดับอุตสาหกรรมธุรกิจค้าปลีกในประเทศ ซึ่งประกอบไปด้วย สถานการณ์ปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต, ทำการทบทวนเอกสารด้านนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ระดับประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรตลาด ซึ่งรวมถึง, แผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579), แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ (พ.ศ. 2566-2570) และแผนนโยบายกระทรวงมหาดไทย ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) โดยมีประเด็นหลัก ดังต่อไปนี้

1.1 การวิเคราะห์ PESTLE และพลวัตโลกที่สำคัญในอนาคต

จากการรวบรวมวรรณกรรมและทบทวนแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในมิติต่างๆ ของโลกจากหน่วยงานที่มีชื่อเสียงในระดับสากลในสาระที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ World Economic Forum (WEF) , Frost & Sullivan , Roland Berger , pwc , KPMG , Ernst & Young (EY) , ธนาคารกรุงศรี , สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ , สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, สำนักวิชาการและสมาคมการค้าแห่งประเทศไทย โดยสามารถสรุปเป็นประเด็นการเปลี่ยนแปลงสำคัญต่างๆ ของโลกในระยะยาว หรือพลวัตโลก ได้ตามกรอบการวิเคราะห์ PESTLE ดังนี้

- 1) การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง (P-Political) เช่น การเปลี่ยนแปลงของมหาอำนาจทางการเมือง ของโลก
- 2) การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ (E-Economic) ประกอบด้วย การย้ายขั้วอำนาจทางเศรษฐกิจ การเน้นสร้างเศรษฐกิจให้ยั่งยืนจากองค์ความรู้และนวัตกรรม และการเพิ่มขึ้นของผู้ประกอบการธุรกิจ
- 3) การเปลี่ยนแปลงทางสังคม (S-Social) ประกอบด้วย สังคมผู้สูงอายุ การขยายตัวของเมือง และการเพิ่มสูงขึ้นของประชากรโลกโดยรวม
- 4) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (T-Technological) เช่น เทคโนโลยี 4.0 และการแพร่กระจายของเทคโนโลยี อย่างการใช้อินเทอร์เน็ตบนสมาร์ตโฟนที่สร้างความนิยม และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค เป็นต้น
- 5) การเปลี่ยนแปลงทางกฎหมาย (L-Legal) เช่น การออกกฎหมายใหม่ขึ้นมาเพื่อควบคุมดูแลนวัตกรรมใหม่ๆ ในอนาคต หรือการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายทางการค้าระหว่างประเทศ
- 6) การเปลี่ยนแปลงทางสิ่งแวดล้อม (E-Environmental) เช่น ภาวะโลกร้อน ความแปรปรวนของสภาพภูมิอากาศ และการขาดแคลนทรัพยากร

1.1.1 การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง (P-Political)

ปี 2567 ตลอดจนการผ่านกฎหมายสำคัญ ที่อาจทำให้การเบิกจ่ายในช่วงที่เหลือของปีล่าช้ากว่าปกติได้ และอาจมีการทบทวนโครงการก่อสร้างภาครัฐตามการจัดสรรงบประมาณใหม่ มูลค่าการลงทุนก่อสร้างภาครัฐน่าจะหดตัว ในช่วง -3.5% ถึง -2.5% ซึ่งบางปีที่มีการเลือกตั้งในอดีต เช่น ปี 2554 มูลค่าการลงทุนก่อสร้างภาครัฐก็หดตัวเช่นกัน ความไม่แน่นอนทางการเมือง ทั้งช่วงเวลาที่จัดตั้งรัฐบาลใหม่และการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งสำคัญไปจากเดิม จะกระทบต่อการพิจารณางบประมาณประจำปี 2567 ซึ่งจะส่งผลให้การเบิกจ่ายรายจ่ายลงทุนของภาครัฐตามงบประมาณประจำปี 2567 เลื่อนออกไปหรือไม่สามารถเริ่มเบิกจ่ายได้ทันภายในปีนี้ จากที่ปกติจะเริ่มในเดือนตุลาคมของทุกปี โดยเฉพาะงบประมาณของหน่วยงานภาครัฐที่มีการลงทุน ก่อสร้างต่างๆ เช่น กระทรวงคมนาคม (โครงการโครงสร้างพื้นฐาน) กระทรวงมหาดไทย (โครงการรายจังหวัด ภูมิภาค) แม้ว่าโครงการบางส่วนและโครงการที่เป็นงานผูกพันอาชีพงบประมาณประจำปี 2566 ไปพลางก่อนได้

1.1.2 การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ (E-Economic)

เศรษฐกิจของประเทศไทยกว่าร้อยละ 30.9 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ(GDP) อยู่ในภาคอุตสาหกรรม และมีลักษณะกระจุกตัวอยู่ในไม่กี่หมวดสินค้า ในปัจจุบันภาคการส่งออกมีมูลค่าติดลบติดต่อกัน 3 ไตรมาส และยังมีแนวโน้มหดตัวต่อเนื่องมาจากทั้งปัจจัยภายในที่เน้นการรับจ้างผลิตตัวเทคโนโลยีขั้นต้นถึงขั้นกลางที่ล่าช้า ซึ่งกำลังถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยกว่า และอ่อนไหวต่อการมาถึงของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด(Technology Disruption) รวมถึงปัจจัยภายนอกที่เกิดจากสถานการณ์แข่งขันในภูมิภาคและสภาพเศรษฐกิจ ของประเทศคู่ค้าทั่วโลก

เศรษฐกิจของไทยยังได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านภูมิรัฐศาสตร์การเมือง เศรษฐกิจ และสังคมของโลกที่ไม่เหมือนเดิมอีกต่อไป ยุคสมัยของเศรษฐกิจโลกาภิวัตน์กำลังสิ้นสุดลงและได้เปลี่ยนเป็นเศรษฐกิจโลกแบบแบ่งขั้ว ซึ่งจะเป็นความท้าทายใหม่ของการเปิดเสรีทางการค้า การท่องเที่ยว และการลงทุนที่ประเทศไทยได้เคยพึ่งพาปัจจัยเหล่านี้มาในอดีตความขัดแย้งทางด้านเศรษฐกิจและความมั่นคงระหว่างประเทศของชาติมหาอำนาจจะยิ่งทวีความรุนแรงขึ้น เป็นโจทย์ท้าทายที่ประเทศไทยจะต้องกำหนดบทบาทและวางตัวอย่างเหมาะสมในเวทีโลก เพื่อปกป้องผลประโยชน์ ส่งเสริมสันติภาพ และสร้างความมั่นคงให้กับประชาชนคนไทยประเทศไทยกำลังเผชิญภาวะหนี้ครัวเรือนที่สูงกว่าร้อยละ 90 ของ GDP ถือเป็นความเปราะบางของภาคประชาชนต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงเศรษฐกิจ ตลอดจนระดับของหนี้สาธารณะต่อ GDP ที่สูงกว่าร้อยละ 61 ซึ่งมีแนวโน้มที่ทรงตัวอยู่ในระดับสูงจนอาจจะกลายเป็นข้อจำกัดทางด้านการคลังและการบริหารประเทศในอนาคต และโดยเฉพาะเมื่อประเทศไทยมีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจเฉื่อยล้าหลังอยู่ต่ำกว่าศักยภาพที่แท้จริง สะท้อนให้เห็นว่าศักยภาพในการสร้างรายได้ยังต่ำกว่าการใช้จ่าย ทำให้เกิดปัญหาหนี้สินเรื้อรัง ความเหลื่อมล้ำที่ทวีความรุนแรงขึ้น จนมีประชาชนที่มีรายได้ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยที่รอการช่วยเหลือจากรัฐมากกว่า 14 ล้านคนอีกด้านหนึ่งของระบบเศรษฐกิจคือภาคการเกษตร ประชากรจำนวนไม่น้อยของประเทศไทยกว่า 10 ล้านคน หรือราว 1 ใน 3 ของกำลังแรงงาน อยู่ในภาคนี้ที่ทำงานหนักเพื่อเลี้ยงชีพ แต่กลับสะท้อนออกมาเป็นมูลค่าเพียงร้อยละ 7 ต่อ GDP ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่ารูปแบบการทำการเกษตรที่ยังคงพึ่งพาวิถีการ

ธรรมชาติและมีประสิทธิภาพของผลผลิตต่ำแต่ค่าใช้จ่ายในการผลิตมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ ส่งผลให้เกษตรกรไทยมีหนี้สินเฉลี่ยครัวเรือนละกว่า 3 แสนบาท

1.1.3 การเปลี่ยนแปลงทางสังคม (S-Social)

การตอบสนองต่อความต้องการทางสังคม

1) AI และระบบอัตโนมัติทางการตลาด: AI และระบบอัตโนมัติถูกนำมาใช้เพื่อกำหนดนิยามใหม่ให้กับประสบการณ์ของลูกค้า ตอบสนองความต้องการเพื่อสร้างความพึงพอใจในทันทีและรวดเร็วยิ่งขึ้น แปรนัยต่างๆ มีส่วนร่วมกับผู้บริโภคแบบเรียลไทม์ ตอบคำถามและชี้แนะการตัดสินใจซื้อผ่าน AI และระบบอัตโนมัติทางการตลาด เทคโนโลยีเหล่านี้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของแคมเปญการตลาดได้อย่างมาก โดยช่วยให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์เฉพาะบุคคล เพิ่มประสิทธิภาพแคมเปญ และให้ข้อมูลเชิงลึกที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลอันมีคุณค่า

2) การตลาดที่สามารถเข้าถึงตัวของลูกค้าได้แบบเฉพาะเจาะจง โดยใช้ Big Data มาวิเคราะห์: ในขณะที่เทคโนโลยี Big Data และขั้นตอนการเรียนรู้ของ Machine Learning พัฒนาขึ้นเรื่อยๆ การทำการตลาดแบบเฉพาะบุคคล (ซึ่งตรงข้ามกับกลยุทธ์การตลาดแบบมวลชน) จะยังคงมีบทบาทสำคัญกับบริษัททั้งขนาดใหญ่และเล็กสำหรับการทำการตลาดในปี 2567 ซึ่งมีส่วนสำคัญในการสร้างผลกำไร ลูกค้าในยุคปัจจุบันคาดหวังประสบการณ์ที่ปรับให้เหมาะกับตนเอง ด้วยปริมาณข้อมูลที่มาจกแหล่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นโซเชียลมีเดีย เว็บไซต์ หรือแม้กระทั่งร้านค้าปลีก แปรนัยสามารถใช้ข้อมูลเหล่านี้โดยใช้การวิเคราะห์ที่ซับซ้อน ทำให้เกิดกลยุทธ์การตลาดแบบเฉพาะเจาะจงยิ่งขึ้น โดยที่คอนเทนต์ ผลิตภัณฑ์ ข้อเสนอ และการสื่อสารจะถูกปรับให้เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละราย

3) การเกิดเครื่องมือการตอบคำถาม Answer Engine Optimization (AEO): หนึ่งในแนวโน้มที่กำลังจะเปลี่ยนแปลงทิศทางของการตลาดในปี 2567 ก็คือการพัฒนาของ AEO ในขณะที่ Search Engine Optimization (SEO) เป็นที่รู้จักในกลยุทธ์การตลาดออนไลน์มานานแล้ว แต่แนวความคิดกำลังเปลี่ยนไปสู่การปรับแต่งเครื่องมือการตอบคำถาม AEO เกี่ยวข้องกับการปรับเนื้อหาออนไลน์ให้มีความชัดเจน ตรงกับคำถามของผู้ใช้ ซึ่งลึกกว่าการทำ SEO ที่เน้นการใช้คีย์เวิร์ด AEO มุ่งเน้นการสร้างเนื้อหาที่คัดกรองแล้วและนำไปตอบในกล่องคำตอบ ผลลัพธ์จากการค้นหาในตำแหน่งบนสุด และการตอบกลับแบบเสียงอัตโนมัติ

4) คอนเทนต์อัตโนมัติ (Content Automation): กลยุทธ์การตลาดให้ความสำคัญกับคอนเทนต์เป็นหลัก ในปี 2567 เครื่องมืออัตโนมัติและ AI จะปฏิวัติวงการการสร้างและเผยแพร่คอนเทนต์เนื้อหาที่เน้นการมีส่วนร่วมและเล่าเรื่องสามารถดึงดูดผู้ชม สร้างความสัมพันธ์กับแบรนด์ได้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น และแนะนำลูกค้าตลอดกระบวนการซื้อได้อย่างมีประสิทธิภาพ การลงทุนในแพลตฟอร์มคอนเทนต์อัตโนมัติจะมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการรักษาความสม่ำเสมอและประสิทธิภาพ ถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับนักการตลาด และเป็นหนึ่งในเทรนด์การตลาดอันดับต้นๆ ด้วยเหตุนี้ ผู้บริโภคจะได้อ่านและดูคอนเทนต์ผ่านช่องทางและอุปกรณ์ต่างๆ ได้อย่างราบรื่น ซึ่งทำให้เกิดประสบการณ์ที่เหนียวแน่นกับแบรนด์

5) การตลาดที่ยั่งยืนและใส่ใจต่อสังคม: ผู้บริโภคในปัจจุบันไม่เพียงแต่สนใจที่จะซื้อสินค้าหรือบริการเท่านั้น พวกเขาอยากเข้าใจค่านิยมที่แบรนด์ยึดมั่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม แนวโน้มนี้ได้รับแรงกระตุ้นจากปัญหาระดับโลก เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและความยุติธรรมทางสังคม แบรนด์จึงส่งเสริมความคิดริเริ่มด้านความยั่งยืนและหลักปฏิบัติด้านจริยธรรม



มากขึ้น ผู้บริโภคจำนวนมากจึงมองหาแบรนด์ที่สอดคล้องแนวคิดของตัวเอง การเปลี่ยนแปลงนี้ตอกย้ำว่าการทำธุรกิจต้องสร้างความยั่งยืนและมีจริยธรรม การปรับแบรนด์ให้สอดคล้องกับค่านิยมเหล่านี้ไม่เพียงแต่ตอบสนองความคาดหวังของผู้บริโภค แต่ยังช่วยสร้างความภักดีและชื่อเสียงของแบรนด์ในระยะยาวอีกด้วย

6) การตลาดเชิงทดลอง: การทดลองสร้างนวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอกลายเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขั้นสูงสุดสำหรับธุรกิจในปัจจุบัน แนวทางนี้เน้นความคิดสร้างสรรค์ กระตุ้นให้มีการทดลองและส่งเสริมให้ลูกค้าและพนักงานกลายเป็นกระบอกเสียงของแบรนด์ กลยุทธ์นี้สะท้อนความต้องการนวัตกรรมทางการตลาดอย่างต่อเนื่องเข้ากับพลังของการสนับสนุนแบรนด์ การตลาดเชิงทดลองก่อให้เกิดวัฒนธรรมแห่งความคิดสร้างสรรค์ การใช้ประโยชน์จากอิทธิพลของผู้สนับสนุนแบรนด์ เช่น ลูกค้าและพนักงานที่พึงพอใจสามารถส่งผลให้ความพยายามทางการตลาดมีประสิทธิภาพและน่าเชื่อถือมากขึ้น

7) Niche และ Micro-Influencer: การตลาดโดยใช้ Influencer จะยังคงพัฒนาต่อไป โดยทำหน้าที่เป็นเครื่องมืออันทรงพลังในการเข้าถึงผู้ชมเฉพาะกลุ่มและจัดหาเนื้อหาที่ผู้ใช้สร้างขึ้น แต่เปลี่ยนจาก Macro-Influencer ที่มีผู้ติดตามจำนวนมาก ไปเป็น Influencer ระดับ Micro และ Nano ซึ่งอาจมีฐานผู้ชมจำนวนไม่มากแต่มีปฏิสัมพันธ์สูง ความจริงใจและความเกี่ยวข้องเฉพาะกลุ่มจะมีความสำคัญกว่าจำนวนผู้ติดตาม นอกจากนี้ เครื่องมือที่ใช้ AI ในการระบุตัวและติดตามผลลัพธ์ของ Influencer จะปรับปรุงกระบวนการทางการตลาดให้ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เทรนด์นี้คือการยอมรับถึงพลังของการสื่อสารที่จริงใจและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อร่วมมือกับ Influencer ที่ตรงเป้าหมายยิ่งขึ้น ซึ่งเพิ่มการรับรู้ถึงแบรนด์ ความภักดี และความสำเร็จทางธุรกิจ

8) การไม่แบ่งแยกและการยอมรับความหลากหลาย: แม้ว่าการไม่แบ่งแยกและการยอมรับความหลากหลายในทางการตลาดจะเพิ่มขึ้นในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา แต่ก็คาดว่าจะยังคงเป็นเทรนด์สำคัญต่อไปตลอดปี 2567 แนวโน้มนี้ได้รับแรงผลักดันจากผู้บริโภคที่แสวงหาแบรนด์ที่ไม่เพียงแต่มีความหลากหลายในผลิตภัณฑ์ ข้อเสนอ และการโฆษณา แต่ยังส่งเสริมค่านิยมที่ไม่แบ่งแยกผู้คนอย่างแท้จริง แบรนด์ที่ปฏิบัติตามหลักการเหล่านี้ได้สำเร็จมีแนวโน้มที่ไม่เพียงแต่ดึงดูดฐานลูกค้าที่กว้างขึ้นเท่านั้น แต่ยังสร้างฐานลูกค้าที่ภักดีอีกด้วย

9) Metaverse และการมีส่วนร่วมเสมือน: แนวคิดของ Metaverse คือการสร้างความตื่นตัว การมีส่วนร่วม และความคาดหวังในโลกดิจิทัล ใน Metaverse นักการตลาดมีโอกาที่จะสร้างประสบการณ์แบรนด์ที่ดื่มด่ำ เปิดตัวผลิตภัณฑ์เสมือนจริง และทำแคมเปญการตลาดตามพฤติกรรมดิจิทัลของผู้ใช้ อาณาจักรดิจิทัลนี้มุ่งเน้นไปที่ประสบการณ์เสมือนจริงที่ดื่มด่ำเพื่อดึงดูดลูกค้าและส่งเสริมการสร้างชุมชนซึ่งนำไปสู่ความภักดีและการมีส่วนร่วมที่เพิ่มขึ้น ในปี 2567 คาดว่าจะเห็นแบรนด์ต่างๆ เข้ามาลงทุนใน Metaverse เพิ่มมากขึ้น ดึงดูดผู้ใช้หลายล้านคนและจัดแสดงศักยภาพอันกว้างใหญ่ของขอบเขตดิจิทัลใหม่นี้

10) ระบบนิเวศการตลาดที่ใช้เทคโนโลยี: เพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ไม่หยุดนิ่งในปัจจุบัน บริษัทหลายแห่งมุ่งเน้นไปที่การสร้างระบบนิเวศเทคโนโลยีการตลาดที่ครอบคลุมและบูรณาการเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานและ ROI สิ่งนี้ตอกย้ำถึงความจำเป็นในการนำแนวทางเทคโนโลยีการตลาดแบบองค์รวมและบูรณาการมาใช้ แนวโน้มนี้แสดงให้เห็นว่าระบบนิเวศเทคโนโลยีการตลาดที่มีโครงสร้างดีสามารถปรับปรุงการดำเนินงาน เสริมสร้างความเป็นส่วนตัวของลูกค้าและพัฒนาผลตอบแทนจากการลงทุนโดยใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.1.4 การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (T-Technological)

เศรษฐกิจไทยในปี 2567 ยังคงฟื้นตัวได้ช้าและเติบโตต่ำกว่าที่คาดการณ์ไว้ โดยทางธนาคารแห่งประเทศไทยได้ปรับลดการคาดการณ์ตัวเลข GDP ปี 2566 และ 2567 เหลือ 2.4% และ 3.2% ตามลำดับ แต่หากรวมโครงการ Digital wallet อาจส่งผลให้ GDP ปี 2567 อาจเพิ่มสูงขึ้นถึง 3.8% ได้ สำหรับภาคการท่องเที่ยวที่เป็นแรงขับเคลื่อนหลักของเศรษฐกิจไทยช่วงก่อนการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ยังมีความกังวลอยู่ แม้ปัจจุบันประเทศไทยมีสัดส่วนจำนวนนักท่องเที่ยวจากมาเลเซียมากที่สุดเป็นอันดับหนึ่ง ถึง 4 ล้านคนในเดือนพฤศจิกายน 2566 แต่ตัวเลขดังกล่าวสูงกว่าจำนวนนักท่องเที่ยวในเดือนพฤศจิกายน 2562 ก่อนการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 เพียง 8% เท่านั้น นอกจากนี้การที่จำนวนนักท่องเที่ยวจากมาเลเซียมีจำนวนมากที่สุดเป็นอันดับหนึ่ง เป็นผลมาจากจำนวนนักท่องเที่ยวจีนลดลงไปมากกว่า 30% เมื่อเทียบกับปีก่อนการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 อีกด้วย ด้วยปัจจัยต่างๆ ทั้งเศรษฐกิจจีนชะลอตัว เงินเพื่อติดลบยาวนานกว่า 2 เดือน วิกฤตด้านอสังหาริมทรัพย์อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้กำลังซื้อและความต้องการออกเดินทางเที่ยวต่างประเทศลดลงอย่างมีนัยสำคัญ ปัจจัยทั้งหมดนี้จึงเป็นความท้าทายที่ส่งผลกระทบทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวในปี 2567 มีไม่ถึง 39.9 ล้านคน เช่นช่วงก่อนการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ได้

สำหรับการส่งออก เมื่อพิจารณาข้อมูลจากสำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า กระทรวงพาณิชย์ พบว่า แม้ว่ามูลค่าการส่งออกใน 10 เดือนแรกของปี 2566 ยังคงหดตัวที่ 2.7% เมื่อเทียบกับมูลค่าในปีก่อนหน้า แต่เริ่มมีสัญญาณที่ดีขึ้นจากการฟื้นตัวของวัฏจักรอิเล็กทรอนิกส์ ประเทศไทยมีสัดส่วนการส่งออกอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์มากที่สุด เมื่อเทียบกับมูลค่าการส่งออกสินค้าอุตสาหกรรมทั้งหมด มูลค่าการส่งออกรวมของสินค้าทุกประเภทในเดือนตุลาคม 2566 ยังโตขึ้นถึง 8% เมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมาในช่วงเวลาเดียวกันอีกด้วย

อย่างไรก็ตาม หนึ่งในปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลให้เศรษฐกิจชะลอตัว คือปัญหาหนี้ครัวเรือน ข้อมูลจากธนาคารแห่งประเทศไทย ระบุว่า ประเทศไทยประสบปัญหาหนี้ครัวเรือนสูงถึง 90.9% ต่อ GDP ในไตรมาส 3 ปี 2566 คิดเป็นมูลค่า 16.2 ล้านล้านบาท ซึ่งส่งผลให้กำลังซื้อของผู้บริโภคเปราะบางลง

อัตราเงินเฟ้อของประเทศไทย ในเดือนธันวาคมอยู่ที่ -0.83% เป็นการติดลบอย่างต่อเนื่องเป็นเวลาสามเดือนและติดลบสูงที่สุดในรอบ 34 เดือน นำไปสู่ประเด็นที่มีการวิพากษ์กันว่าไทยอยู่ในภาวะเงินฝืดหรือไม่ หนึ่งในสาเหตุหลักที่ทำให้อัตราเงินเฟ้อลดลง มาจากมาตรการด้านพลังงานของภาครัฐที่ปรับลดราคาสินค้ากลุ่มพลังงาน เช่น น้ำมันดีเซลและแก๊สโซฮอล์ 91 ประกอบกับราคาอาหารที่ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา ทั้งนี้เราอาจมองว่า สินค้าบางประเภทยังมีราคาสูงอยู่ท่ามกลางค่าการเปลี่ยนแปลงดัชนีราคาผู้บริโภค (Consumer Price Index : CPI) ติดลบ นั่นเป็นเพราะฐานของค่าการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวของปีที่ผ่านมาอยู่ในระดับสูง ข้อมูลจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนยังระบุว่า การออกบัตรส่งเสริมการลงทุนใน 9 เดือนแรก ของปี 2566 เพิ่มขึ้น 0.4% เทียบกับปีที่ผ่านมาในช่วงเวลาเดียวกัน โดยอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า และอิเล็กทรอนิกส์มีมูลค่าสูงสุดที่ 130.4 พันล้านบาท รวมถึงการขอรับการส่งเสริมการลงทุนเพิ่มขึ้น 22%เมื่อเทียบกับ 9 เดือนแรก ปี 2565 อีกด้วย

เทรนด์การประมวลผลแบบเร่งความเร็ว (accelerated computing) ซึ่งขับเคลื่อนความก้าวหน้าในเทคโนโลยี AI อย่างมหาศาล และแสดงศักยภาพการทำงานเต็มรูปแบบที่องค์กรต่างๆ ต้องเรียนรู้วิธีใช้ประโยชน์จากสิ่งนี้ AI จะช่วยเพิ่มผลผลิตของบริษัท ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และรูปแบบธุรกิจ และส่งผลโดยตรงต่อเศรษฐกิจของประเทศโดยรวม และการพัฒนาอย่างรวดเร็วของ Generative AI ยังได้ปลดล็อกให้มีการใช้

ประโยชน์จากแอปพลิเคชันในตลาดใหม่ๆ มากมายและส่งผลให้ผลิตภาพสูงขึ้นอย่างรวดเร็วอีกด้วยในปีที่ผ่านมา เราได้เห็นความสามารถเหนือความคาดหมายของ Generative AI หรือ GenAI อย่าง ChatGPT ซึ่งใช้ฐานข้อมูลจาก GPT3 และปัจจุบันมีการใช้ GPT4 แล้ว ความแตกต่างที่สำคัญไม่เพียงแต่ปริมาณข้อมูลที่เพิ่มขึ้นเท่านั้น แต่ประเภทของข้อมูลที่น่าเข้าหรือสร้างข้อมูลใหม่ออกมาได้รับการพัฒนาอย่างมาก จากเดิมรองรับข้อความเป็นตัวอักษรเท่านั้น ปัจจุบันเราสามารถใส่ภาพหรือเสียงเป็นข้อมูลนำเข้าใน GenAI ได้ อย่างที่เห็นได้ชัดจาก Google Gemini นอกจากนี้ ยังสามารถสร้างข้อมูลให้กับผู้ใช้ได้หลากหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นข้อความ รูปภาพ หรือคลิปวิดีโอต่างๆ

AI จะเปลี่ยนรูปแบบการทำงานในอนาคตไปหลากหลายรูปแบบ โดยเริ่มตั้งแต่แรงงานคน จากเดิมที่ไอคิว (IQ) เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงานเมื่อปัญญาประดิษฐ์ (AI) เข้ามามีบทบาททำงานแทนมนุษย์ได้ ตัวชี้วัดความสำเร็จจะเปลี่ยนเป็นอีคิว (EQ) มุมมองทัศนคติ และ soft skill ทุกคนจำเป็นต้องพัฒนาตัวเองเพื่อเรียนรู้การใช้ประโยชน์จาก AI อาจกล่าวได้ว่าเราอาจจะไม่ตกงานเพราะ AI แต่คนที่รู้จักใช้ประโยชน์จาก AI

สิ่งสำคัญคือ AI เป็นเพื่อนร่วมงานที่จะช่วยยกระดับประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น AI เปรียบเหมือน "ผู้ช่วยนักบิน" ที่ไม่เพียงทำหน้าที่ช่วยทำงานด้วยระบบอัตโนมัติ แต่ยังสามารถทำงานระดับพื้นฐานและซ้ำๆ ปริมาณมากได้อีกด้วย เช่น การรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ดิลอยท์เรียกยุคนี้ว่า The Age of With ซึ่งเป็นยุคที่มนุษย์และปัญญาประดิษฐ์ทำงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่กว่า

1.1.5 การเปลี่ยนแปลงทางกฎหมาย (L-Legal)

ข้อกฎหมายที่ไม่ทันต่อสถานการณ์บ้านเมืองกลายเป็นต้นเหตุของอุปสรรคปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน สินบน อาชญากรรม การหลอกลวงฉ้อฉล การพนัน และยาเสพติดที่ทวีความรุนแรงขึ้นจนกลายเป็นความสิ้นหวังของประชาชนที่มีต่อระบบการเมืองและระบบราชการของประเทศไทย ด้วยพลวัตโลกที่เปลี่ยนแปลงไปในอนาคต ส่งผลให้มีสิ่งต่างๆ เกิดขึ้นใหม่มากมาย จึงจำเป็นที่จะต้องมีกฎหมายใหม่ขึ้นมาเพื่อกำกับดูแลสิ่งต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ยกตัวอย่างเช่นในปัจจุบัน ที่จำเป็นต้องมีกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับคอมพิวเตอร์ที่มีความเข้มงวดมากยิ่งขึ้น หรือกฎหมายเพื่อป้องกันอาชญากรรมไซเบอร์ (Cyber Crime) ซึ่งมีอัตราการเกิดสูงมากขึ้น เนื่องจากในสมัยก่อน คอมพิวเตอร์ยังไม่นิยมใช้กันเป็นที่แพร่หลายมากนัก ดังนั้นในอนาคต อาจมีกฎหมายที่ออกมาใหม่เพื่อกำกับดูแลนวัตกรรมใหม่ๆ การเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ เพิ่มขึ้น ซึ่งจะเสริมสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้บริโภคและผู้ประกอบการเว็บไซต์ในการซื้อขายสินค้าออนไลน์ นอกจากนี้ ในยุคที่หลายประเทศเริ่มรวมกลุ่มเศรษฐกิจกันมากขึ้น อาจส่งผลให้ต้องมีการปรับปรุงกฎหมายระหว่างประเทศหรือกฎหมายทางการค้าของแต่ละประเทศ ให้สอดคล้อง ทันสมัย และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้สะดวกต่อการเจรจาเปิดเสรีการค้ามากยิ่งขึ้น

1.1.6 การเปลี่ยนแปลงทางสิ่งแวดล้อม (E-Environmental)

ในปี 2566 มีสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดมลพิษสิ่งแวดล้อมสำคัญเกิดขึ้นหลายครั้ง ซึ่งส่งผลให้ในปีถัดไปอาจต้องเผชิญกับเรื่องเหล่านี้และจะทวีความรุนแรงมากขึ้น ซึ่งสถานการณ์สิ่งแวดล้อมโลก World Economic Forum ปี 2022 ได้ประเมินความเสี่ยงที่ร้ายแรงที่สุดของโลกในอีก 10 ปีข้างหน้า ประกอบด้วย ความล้มเหลวของการดำเนินการด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ความแปรปรวนสภาพอากาศแบบสุดขั้วและการสูญเสียความหลากหลายทางชีวภาพ ซึ่งในส่วนของประเทศไทยนอกจากจะประสบกับปัญหา

ข้างต้นแล้วยังมีมลพิษสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ที่ยังคงเป็นปัญหาและส่งผลกระทบต่อเนื่องถึงปี 2567 มีรายละเอียดดังนี้

การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และภาวะโลกร้อนจากการใช้เชื้อเพลิงฟอสซิล จากการที่โลกมีก๊าซเรือนกระจกที่มากจากการใช้เชื้อเพลิงฟอสซิลปกคลุมหนาแน่น ส่งผลให้อุณหภูมิโลกสูงขึ้นก่อให้เกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติตามมา อาทิ การเกิดไฟป่ารุนแรงที่สุดในประเทศสหรัฐอเมริกาและออสเตรเลียหรือปรากฏการณ์คลื่นความร้อนบริเวณซีกโลกใต้ที่มีอุณหภูมิสูงถึง 20 องศาเซลเซียส เป็นครั้งแรก ซึ่งจากการประชุมภาคีของกรอบอนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ สมัยที่ 28 (COP 28) ที่ประชุมได้เน้นย้ำถึงเป้าหมายการรักษาระดับอุณหภูมิของโลกไม่ให้เกินกว่า 1.5 องศาเซลเซียส โดยประเทศไทยได้กำหนดเป้าหมายที่เกี่ยวข้องไว้สามระยะ คือ ระยะที่ 1 ในปี พ.ศ. 2573 จะลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกลงร้อยละ 40 หากได้รับความช่วยเหลือทางการเงิน และเทคโนโลยี ระยะที่ 2 เป้าหมายความเป็นกลางทางคาร์บอนในปี พ.ศ. 2593 และระยะที่ 3 เป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ในปี พ.ศ. 2608

มลพิษทางอากาศ จากการพัฒนาทางเศรษฐกิจรวดเร็วส่งผลให้มีการใช้พลังงาน น้ำมัน และถ่านหินเพิ่มขึ้น ทำให้เมืองขนาดใหญ่หลายแห่งมีคุณภาพอากาศแย่ง ส่งผลกระทบต่อสุขภาพของคนในเมืองจำนวนมาก ซึ่งสภาพภูมิอากาศของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2566 พบว่า มีความแห้งแล้งเข้าสู่ปรากฏการณ์เอลนีโญ (El Nino) มีผลกระทบด้านการเกษตรและสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ ยังประสบกับปัญหามลพิษทางอากาศจากการแพร่กระจายของฝุ่นละอองขนาดเล็ก (PM2.5) ที่เกิดขึ้นในกรุงเทพมหานครจากการจราจร การเผาในที่โล่งแถบชานเมือง และสภาพอากาศปิด รวมทั้งปัญหามลพิษทางอากาศในภาคเหนือจากการเผาป่า และพื้นที่เกษตรที่เกิดขึ้นเป็นประจำทุกปี

ขยะทะเล ในปี พ.ศ. 2558 มีการผลิตพลาสติกทั่วโลกประมาณ 419 ล้านตัน/ปี ทำให้มีพลาสติกที่ไม่ได้รับการจัดการและส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างรุนแรง จากวารสารวิทยาศาสตร์ Nature ระบุว่าปัจจุบันมีปริมาณพลาสติกลงสู่ทะเลปีละประมาณ 14 ล้านตัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อสิ่งมีชีวิตในทะเลหากไม่มีการจัดการที่ดีจะทำให้ปริมาณพลาสติกลงสู่ทะเลเพิ่มขึ้นถึงปีละ 29 ล้านตัน ภายในปี พ.ศ. 2583 อีกทั้งทำให้เกิดการสะสมพลาสติกในทะเลได้มากถึง 600 ล้านตัน ผลที่ตามมา คือ ไมโครพลาสติกในทะเลจะมีปริมาณมหาศาล โดยในประเทศไทยจากการคาดการณ์ของกรมควบคุมมลพิษ ระบุว่าในพื้นที่ 23 จังหวัด ชายฝั่งทะเลมีขยะมูลฝอยเกิดขึ้นรวม 11 ล้านตัน เป็นขยะพลาสติกปริมาณ 343,183 ตัน (0.34 ล้านตัน) และคิดเป็นขยะทะเลประมาณ 34,318-51,477 ตัน (0.03-0.05 ล้านตัน)

การทำลายป่าไม้ การบุกรุกตัดไม้เพื่อทำการเกษตรเชิงเดี่ยวทำให้หน้าดินบริเวณพื้นที่ป่าถูกน้ำพัดพาอินทรียสารออกไป ไม่มีต้นไม้ยึดผิวดิน ก่อให้เกิดการพังทลายของหน้าดินและดินถล่ม ทั้งนี้ ในประเทศไทยจากข้อมูลรายงานสถานการณ์คุณภาพสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2565 พบว่า พื้นที่ป่าไม้ที่ยังคงสภาพป่าของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2564 มีจำนวน 102,212,434.37 ไร่ หรือร้อยละ 31.59 ของพื้นที่ประเทศ ก่อนข้างคงที่จากปี พ.ศ. 2563 ที่มีพื้นที่ป่าไม้ 102,353,484.76 ไร่ หรือร้อยละ 31.64 ของพื้นที่ประเทศ โดยมีอัตราการเปลี่ยนแปลงลดลงเล็กน้อย คิดเป็นร้อยละ 0.138

การสูญเสียความหลากหลายทางชีวภาพ การเพิ่มขึ้นของประชากรและการขยายตัวของเมืองมีผลต่อการสูญเสียความหลากหลายทางชีวภาพ โดยในช่วงปี พ.ศ. 2565-2566 มีการค้นพบสิ่งมีชีวิตชนิดพันธุ์ใหม่ในประเทศไทย ได้แก่ พืช 35 ชนิด สัตว์มีกระดูกสันหลัง จำนวน 20 ชนิด สัตว์ไม่มีกระดูกสันหลัง จำนวน 38 ชนิด และจุลินทรีย์ จำนวน 14 ชนิด ขณะที่มีชนิดพืชที่มีสถานภาพถูกคุกคาม จำนวน 999 ชนิด คิดเป็นร้อยละ 9.08 ของชนิดพืชที่ถูกจำแนกแล้ว ส่วนชนิดพันธุ์สัตว์มีกระดูกสันหลังและสัตว์ไม่มีกระดูกสันหลังที่มี

สถานภาพถูกคุกคามมีจำนวน 676 ชนิด และ 302 ชนิด ตามลำดับ ขณะที่การประเมินดัชนี สถานภาพชนิดพันธุ์สัตว์ที่ถูกคุกคามจากข้อมูลในปี พ.ศ. 2563 พบกลุ่มสัตว์มีกระดูกสันหลังมีความเสี่ยงต่อการสูญพันธุ์ลดลงจากปี พ.ศ. 2558

จากสถานการณ์ปัญหามลพิษสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ พลังงาน การผลิตสินค้าและบริการในชีวิตประจำวันของประชาชน ที่มีส่วนสนับสนุนให้เกิดสถานการณ์ปัญหามลพิษสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะดีขึ้นหรือแย่ลงนั้น ต้องขึ้นอยู่กับความตระหนัก การอนุรักษ์ฟื้นฟู และการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม แต่ทั้งนี้ การแก้ไขปัญหาในระยะยาวควรมีกฎ ระเบียบและนโยบายที่ทำให้ทุกคนมีความรู้ความเข้าใจ และปฏิบัติไปในทิศทางที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น จึงจะส่งผลให้สถานการณ์มลพิษสิ่งแวดล้อมระยะต่อ ๆ ไปดีขึ้น ซึ่งส่งผลให้ในอนาคตประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีควบคู่กับการมีทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่สมบูรณ์และยั่งยืน

1.2 อุตสาหกรรมธุรกิจค้าปลีก

อุตสาหกรรมธุรกิจค้าปลีกถือเป็นอุตสาหกรรมที่มีความเกี่ยวเนื่องโดยตรงต่อการดำเนินธุรกิจขององค์การตลาด และมีบทบาทสำคัญในการใช้เป็นแนวทางเพื่อพิจารณาและกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ขององค์การตลาดในปัจจุบันและในอนาคต เพราะฉะนั้น ในส่วนถัดไป จะเป็น การอธิบายถึงประเภทของธุรกิจค้าปลีกเพื่อให้เห็นถึงลักษณะของอุตสาหกรรมในภาพรวม ก่อนจะวิเคราะห์ลงไปถึงสถานการณ์ของธุรกิจค้าปลีกในปัจจุบัน และกลยุทธ์การแข่งขันที่ธุรกิจค้าปลีกใช้ และในส่วนท้ายจะเป็นการวิเคราะห์ธุรกิจค้าปลีกด้วยแนวโน้มของธุรกิจค้าปลีกในอนาคต

ปี 2567 คาดว่ายอดขายร้านค้าปลีกสมัยใหม่คาดว่าจะเติบโตชะลอตัวลงจากปีก่อน หรืออยู่ที่ราว 3.0% มีมูลค่าประมาณ 4.1 ล้านล้านบาท โดยยังคงมีแรงหนุนมาจากการใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวต่างชาติ และราคาสินค้าบางรายการที่น่าจะยังปรับเพิ่มขึ้น แม้ตลาดค้าปลีกในภาพรวมจะยังเติบโต แต่การแข่งขันสูงจากสินค้านำเข้าโดยเฉพาะสินค้าจากจีนที่เข้ามาตีตลาดในไทย ทำให้ผู้ผลิตสินค้าไทยจะยังอยู่ในสถานการณ์การดำเนินธุรกิจที่ยากลำบาก จากปัจจัยหนุน ได้แก่

- 1) กำลังซื้อในประเทศมีแนวโน้มฟื้นตัวอย่างค่อยเป็นค่อยไป ตามการเติบโตของเศรษฐกิจไทยที่ระดับ 2.7-3.4% ต่อปี โดยคาดว่าภาคท่องเที่ยวยังคงเป็นหนึ่งในปัจจัยขับเคลื่อนเศรษฐกิจ และช่วยกระตุ้นยอดขายของร้านค้าปลีกในพื้นที่ท่องเที่ยวเติบโตต่อเนื่อง ขณะที่มาตรการกระตุ้นการใช้จ่ายภาครัฐ อาทิ Easy E-Receipt (1 มกราคม-15 กุมภาพันธ์ 2567) จะกระตุ้นการบริโภคในระยะสั้นจากกลุ่มผู้มีกำลังซื้อสูง นอกจากนี้ การกลับมาทำงานและทำกิจกรรมนอกบ้านตามปกติ จะช่วยหนุนการเติบโตของยอดขายกลุ่มอาหารและเครื่องดื่ม สินค้าฟุ่มเฟือย สินค้าแฟชั่น และผลิตภัณฑ์ความงามปรับตัวขึ้น ขณะที่กระแสการดูแลสุขภาพที่เข้มข้นขึ้นจะหนุนยอดขายสินค้าในหมวดที่เกี่ยวข้อง อาทิ อาหารเพื่อสุขภาพ ผักและผลไม้สด และกลุ่มสินค้ากีฬา

- 2) กำลังซื้อจากนักท่องเที่ยวต่างชาติมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นสู่ระดับ 43 ล้านคนภายในปี 2569 ส่วนหนึ่งเป็นผลจากปัจจัยสนับสนุนต่อเนื่องของนโยบายภาครัฐ (อาทิ มาตรการยกเว้นวีซ่าสำหรับชาวจีนคาซัคสถาน ไต้หวันและอินเดีย และการขยายวันนักแก่นักท่องเที่ยวรัสเซีย) โดยเฉพาะการกลับมาของนักท่องเที่ยวจีน (2 เดือนแรกของปี 2567 เข้ามาไทยแล้ว 1.2 ล้านคน จากนักท่องเที่ยวต่างชาติทั้งหมด 6.4 ล้านคน) จะส่งผลดีต่อภาคค้าปลีก เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีการใช้จ่ายหมวดช้อปปิ้งสูงมากกว่า 1 ใน 3 ของค่าใช้จ่ายหมวดช้อปปิ้งทั้งหมดของนักท่องเที่ยวต่างชาติ (ข้อมูลปี 2562)



ปัจจัยสนับสนุน

1) การกลับมาขยายตัวของภาคการส่งออกสินค้าตามการฟื้นตัวของการค้าโลก สะท้อนจากมูลค่าการส่งออกของไทยที่กลับมาขยายตัวร้อยละ 4.6 ในช่วงไตรมาสที่ 4 ของปี 2566 เป็นการขยายตัวครั้งแรกในรอบ 5 ไตรมาส โดยมีสินค้าส่งออกสำคัญที่ขยายตัวดี อาทิ ข้าว ยางพารา คอมพิวเตอร์ ชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้า และชิ้นส่วนยานยนต์ สอดคล้องกับการส่งออกของเศรษฐกิจหลักและเศรษฐกิจในภูมิภาคเอเชียส่วนใหญ่ที่ฟื้นตัวดีขึ้นนับตั้งแต่ในไตรมาสที่สี่ของปี 2566 และมีแนวโน้มที่จะขยายตัวได้ดีขึ้นต่อเนื่องในปี 2567 ดังจะเห็นได้จากข้อมูลล่าสุดในเดือนมกราคม 2567 มูลค่าการส่งออกสินค้าของเกาหลีใต้ ไต้หวัน และเวียดนาม ขยายตัวร้อยละ 18.0 ร้อยละ 18.1 และร้อยละ 42.0 นับเป็นการขยายตัวสูงสุดในรอบ 20 เดือน 21 เดือน และ 33 เดือน ตามลำดับ เช่นเดียวกับการผลิตภาคอุตสาหกรรมที่เริ่มเห็นสัญญาณการปรับตัวดีขึ้นอย่างช้าๆ โดยในเดือน มกราคม 2567 ดัชนีผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อโลกภาคอุตสาหกรรมปรับตัวเพิ่มขึ้นสู่ระดับ 50.0 สูงสุดในรอบ 17 เดือน สอดคล้องกับวัฏจักรขาขึ้นของสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ที่เริ่มปรากฏชัดเจนมากขึ้นต่อเนื่องนับตั้งแต่ในช่วงครึ่งหลังของปี 2566 ประกอบกับการเพิ่มขึ้นของคำสั่งซื้อในกลุ่มประเทศอุตสาหกรรมหลักและการสะสมสินค้าคงคลังภาคอุตสาหกรรมที่เพิ่มสูงขึ้นในช่วงที่ผ่านมา

2) การขยายตัวในเกณฑ์ดีของการลงทุนภาคเอกชน สอดคล้องกับแนวโน้มการขยายตัวดีของการนำเข้า ในไตรมาสที่สี่ของปี 2566 ทั้งมูลค่าและปริมาณการนำเข้ากลับมาขยายตัวร้อยละ 6.1 และร้อยละ 0.7 ตามลำดับ เป็นการขยายตัวครั้งแรกในรอบ 3 ไตรมาส โดยเป็นการเพิ่มขึ้นของการนำเข้าสินค้าวัตถุดิบและสินค้าขั้นกลาง รวมทั้งการนำเข้าสินค้าทุน ร้อยละ 3.5 และร้อยละ 11.8 ตามลำดับ นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยสนับสนุนแนวโน้มการลงทุนภาคเอกชนที่สำคัญ ได้แก่ การเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของยอดขอรับการส่งเสริมการลงทุนมูลค่า 8.4 แสนล้านบาทในปี 2566 สูงสุดในรอบ 5 ปี เพิ่มขึ้นต่อเนื่องจาก 5.9 แสนล้านบาท และ 4.7 แสนล้านบาท ในปี 2564 และ 2565 คิดเป็นการเพิ่มขึ้นร้อยละ 43.4 และร้อยละ 25.3 ตามลำดับ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการลงทุนในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ยานยนต์และชิ้นส่วนและการเกษตรและแปรรูปอาหาร สอดคล้องกับการดำเนินมาตรการส่งเสริมการลงทุนของภาครัฐอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในอุตสาหกรรม

3) การขยายตัวอย่างต่อเนื่องของการอุปโภคบริโภคภายในประเทศ โดยมีปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญ ได้แก่ (1) แนวโน้มอัตราเงินเฟ้อที่คาดว่าจะทรงตัวในระดับต่ำ ล่าสุดในเดือนมกราคม 2567 อัตราเงินเฟ้ออยู่ที่ร้อยละ (-1.1) ลดลงต่อเนื่องเป็นเดือนที่ 4 อย่างไรก็ตาม คาดว่าอัตราเงินเฟ้อจะปรับตัวเพิ่มขึ้นและกลับเข้าสู่กรอบเป้าหมายนโยบายการเงิน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินนโยบายการเงินมีแนวโน้มที่จะผ่อนคลายลงมากขึ้น และสอดคล้องกับแนวโน้มทิศทางดอกเบี้ยของธนาคารกลางสำคัญ ๆ (2) การปรับตัวดีขึ้นของตลาดแรงงาน โดยในไตรมาสที่สี่ของปี 2566 อัตราการว่างงานอยู่ที่ร้อยละ 0.81 ลดลงต่อเนื่องจากร้อยละ 0.99 ในไตรมาสก่อนหน้า และอยู่ในระดับต่ำสุดในรอบ 32 ไตรมาส ขณะที่สัดส่วนผู้ประกันตนที่ได้รับประโยชน์กรณีว่างงานตามมาตรา 33 อยู่ที่ร้อยละ 1.74 ของจำนวนผู้ประกันตนทั้งหมด ลดลงจากร้อยละ 1.93 ในไตรมาสก่อนหน้า และ (3) ความเชื่อมั่นผู้บริโภคที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยดัชนีความเชื่อมั่นผู้บริโภคในเดือนมกราคม 2567 อยู่ที่ระดับ 62.0 นับเป็นระดับสูงสุดในรอบ 46 เดือน เป้าหมายที่สำคัญภายใต้ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการลงทุน 5 ปี ขณะเดียวกัน พบว่าข้อมูลยอดขายหรือเข้าพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมในปีงบประมาณ 2566 (เดือนกันยายน 2565 - ตุลาคม 2566) มีจำนวน 6,096 ไร่ เพิ่มขึ้นร้อยละ 202.0 จากปีก่อนหน้า โดยเป็นพื้นที่ในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) จำนวน 5,148 ไร่ และนอกพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก 948 ไร่ คิดเป็นการขยายตัวร้อยละ 199.8 และร้อยละ 216.8 ตามลำดับ



4) การฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องของภาคการท่องเที่ยว ตามการเพิ่มขึ้นของจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่คาดว่าจะกลับเข้าสู่ระดับปกติมากขึ้นสะท้อนจากข้อมูลจำนวนนักท่องเที่ยวจากประเทศต้นทางส่วนใหญ่ที่มีจำนวนใกล้เคียงกับช่วงก่อนการแพร่ระบาดของโควิด-1928 โดยมีปัจจัยสนับสนุนจาก (1) มาตรการยกเว้นการตรวจลงตราให้แก่กลุ่มนักท่องเที่ยวจากหลายประเทศสำคัญ ได้แก่ จีน รัสเซีย อินเดีย และได้วัน 29 (2) มาตรการส่งเสริมการท่องเที่ยวเพิ่มเติมของภาครัฐที่จะกระตุ้นการท่องเที่ยวทั้งจากนักท่องเที่ยวต่างชาติและนักท่องเที่ยวชาวไทย อาทิ งานเทศกาลน้ำโลก (Maha Songkran World Water Festival) ซึ่งจะจัดในช่วงเดือนเมษายน 2567 และโครงการ 365 วันมหัศจรรย์เมืองไทยเที่ยวได้ทุกวันของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย เป็นต้น

1.2.1 แนวโน้มการเติบโตของธุรกิจร้านค้าปลีกสมัยใหม่แต่ละประเภทในปี 2567-2569

ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern trade) เป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมค้าส่งค้าปลีกซึ่งมีมูลค่ารวม 2.8 ล้านล้านบาทในปี 2566 คิดเป็นสัดส่วน 15.7% ของ GDP สูงเป็นอันดับสองรองจากภาคอุตสาหกรรมการผลิตที่มีสัดส่วน 24.9% ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เป็นนายทุนรายใหญ่ที่มีเครือข่ายสาขาจำนวนมากและเป็นผู้ซื้อรายใหญ่ จึงมีอำนาจต่อรองเหนือผู้ผลิตหรือตัวแทนจำหน่ายสินค้า/ มีการบริหารจัดการร้านค้าอย่างเป็นระบบซึ่งรวมถึงระบบขนส่งและกระจายสินค้าที่ทันสมัย ตลอดจนการเพิ่มช่องทางการค้าออนไลน์และการนำเทคโนโลยีด้านต่างๆ มาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการตลาด

ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ในไทยเติบโตอย่างรวดเร็วโดยเฉพาะในพื้นที่กรุงเทพฯ และเมืองหลักที่มีความเป็นสังคมเมืองสูง รวมถึงเมืองท่องเที่ยว โดยมีปัจจัยหนุนจาก (1) นโยบายรัฐเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการต่างชาติซึ่งมีเทคโนโลยีบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาลงทุนธุรกิจค้าปลีกได้ 2 / (2) ลักษณะร้านค้าตอบสนองพฤติกรรมผู้บริโภคที่ต้องการความสะดวกสบาย และมีค่าใช้จ่ายเพื่อซื้ออาหารและเครื่องดื่มประมาณ 40% ของค่าใช้จ่ายเพื่อซื้อสินค้าอุปโภคบริโภคทั้งหมด โดยผู้บริโภคสามารถซื้อสินค้าหลายประเภทในที่แห่งเดียวตั้งแต่อาหาร ของใช้ส่วนบุคคล และของใช้ในครัวเรือน อีกทั้งราคาสินค้ามักต่ำกว่าร้านค้าปลีกดั้งเดิม (Traditional trade) และ (3) การลงทุนขยายสาขาต่อเนื่องเพื่อขยายฐานลูกค้า

ห้างสรรพสินค้า : คาดรายได้ขยายตัวเฉลี่ย 4.0-5.0% ต่อปี จาก 3.6% ปี 2566 เนื่องจากลูกค้าเป็นกลุ่มรายได้กลาง-บนซึ่งมีกำลังซื้อสูงต่อเนื่อง ขณะที่ผู้ประกอบการมีการปรับกลยุทธ์การตลาด โดยเน้นพัฒนาแพลตฟอร์ม Omnichannel และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น AR เพื่ออำนวยความสะดวกและดึงดูดลูกค้า รวมถึงลงทุนขยายสาขาในทำเลศักยภาพในต่างจังหวัด และประเทศเพื่อนบ้าน จึงช่วยหนุนการเติบโตของรายได้ต่อเนื่อง

ดิสเคาท์สโตร์/ไฮเปอร์มาร์เก็ต: คาดรายได้เติบโตเฉลี่ย 2.0-3.0% ต่อปี จาก 2.0% ปี 2566 ผลจากกำลังซื้อผู้บริโภคระดับกลางลงมามีแนวโน้มฟื้นตัวอย่างค่อยเป็นค่อยไป ขณะที่ผู้ประกอบการขยายเครือข่ายสาขาหลากหลายรูปแบบ (Multi-format) กระจายไปในแหล่งชุมชนทั่วประเทศ ซึ่งรวมถึงระดับพรีเมียมเพื่อขยายฐานลูกค้าระดับบน ทำให้เข้าถึงลูกค้าครอบคลุมกลุ่มมากขึ้น รวมถึงมีการพัฒนาช่องทางแพลตฟอร์มดิจิทัลต่อเนื่อง และยังจำหน่ายสินค้าในราคาต่ำกว่าร้านค้านั้นๆ อย่างไรก็ดี ตาม ธุรกิจจะเผชิญการแข่งขันรุนแรง เนื่องจากสินค้าที่จำหน่ายส่วนใหญ่ไม่มีความแตกต่างหรือเป็นสินค้าใกล้เคียงกับที่วางขายในร้านค้าปลีกรูปแบบอื่น

ซูเปอร์มาร์เก็ต: คาดรายได้เติบโตเฉลี่ย 6.5-7.0% ต่อปี จาก 6.5% ปี 2566 เป็นอัตราการเติบโตสูงสุดเมื่อเทียบกับร้านค้าปลีกประเภทอื่น ผลจากลูกค้าเป็นกลุ่มกำลังซื้อสูง ขณะที่ผู้ประกอบการมี



กลยุทธ์การตลาดที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภค อาทิ (1) การปรับรูปแบบร้านค้าให้ทันสมัยและเน้นสินค้าระดับไฮเอนด์มากขึ้นเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งตลาด (เช่น เพิ่มสินค้าคุณภาพสูงจากทั่วโลก สินค้าสุขภาพ และสินค้าออร์แกนิก) (2) การขยายสาขาในแหล่งชุมชนใหญ่และจังหวัดที่มีกำลังซื้อสูง และ (3) การพัฒนารูปแบบการขายผ่านออนไลน์ต่อเนื่องเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้บริโภค นอกจากนี้ ซูเปอร์มาร์เก็ตยังมีความได้เปรียบจากขนาดจึงมีผลประกอบการดีต่อเนื่อง

ร้านสะดวกซื้อ/มินิมาร์ท : คาดรายได้เติบโตเฉลี่ย 5.0-5.5% ต่อปี จาก 5.0% ปี 2566 ผลจากการขยายสาขาจำนวนมากกระจายครอบคลุมเกือบทุกพื้นที่ ทั้งยังมีการปรับกลยุทธ์การขายผ่านออนไลน์ บริการจัดส่ง และการเพิ่มสินค้าประเภทอาหารสดและเครื่องดื่ม อย่างไรก็ตาม การแข่งขันของธุรกิจมีแนวโน้มรุนแรงขึ้นจากการเปิดสาขาของคู่แข่งในพื้นที่เดียวกันและคู่แข่งทางอ้อม โดยเฉพาะร้านค้าประเภทไฮเปอร์มาร์เก็ตที่เข้ามาชิงส่วนแบ่งตลาดในรูปแบบร้านค้าขนาดเล็ก และมีการขยายเครือข่ายผ่านร้านค้าโซ่ช่วย ส่งผลให้ยอดขายต่อสาขาของร้านสะดวกซื้ออาจไม่สูงเช่นในอดีต โดยร้านสะดวกซื้อที่เป็นเจ้าของแฟรนไชส์ยังสามารถทำกำไรได้ต่อเนื่อง ขณะที่ร้านสะดวกซื้อทั่วไปจะมีความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจมากกว่า

1.2.2 สถานการณ์ธุรกิจค้าปลีกในปัจจุบันและกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจค้าปลีก

ห้างสรรพสินค้า (Department store)

ยอดขายเติบโตต่อเนื่อง จากกลุ่มลูกค้ากำลังซื้อสูงและการฟื้นตัวของนักท่องเที่ยวต่างชาติปี 2566 คาดว่ายอดขายจะเติบโต 3.6% ไกล่เคียงปี 2565 โดยมีปัจจัยบวกจาก (1) ลูกค้าหลักเป็นกลุ่มรายได้ระดับ กลางบน-บน ซึ่งมีกำลังซื้อสูงและได้รับแรงกดดันจากภาวะเศรษฐกิจน้อย และ (2) กำลังซื้อจากนักท่องเที่ยวต่างชาติทยอยฟื้นตัว โดยเฉพาะแหล่งท่องเที่ยวหลัก อาทิ กรุงเทพฯ พัทยา และภูเก็ต ผลสำรวจจาก Grab (ปี 2566) พบว่า 2 ใน 5 ของสถานที่ท่องเที่ยวในกรุงเทพฯ ที่ชาวต่างชาติชอบไปมากที่สุดอยู่ในกลุ่มของห้างสรรพสินค้า ขณะที่ศูนย์การค้ากลางเมืองบางแห่ง (เช่น สยามพารากอน) จะมีกลุ่มลูกค้าที่เป็นนักท่องเที่ยวต่างชาติประมาณ 50% ของลูกค้าทั้งหมด

ผู้ประกอบการปรับกลยุทธ์การตลาดออนไลน์เพื่อกระตุ้นยอดขาย เช่น เพิ่มประสิทธิภาพช่องทางการให้บริการ (Service channels) ผ่าน Chat & Shop, Call & Shop และ Click & Collect การโปรโมตสินค้าและจูงใจลูกค้า (Inspire & Promote channels) ผ่านโซเชียลมีเดีย (Facebook live store brand และ Brand line official) ทำให้ยอดขายออนไลน์เป็นช่องทางสร้างรายได้ที่ทวีความสำคัญมากขึ้น อาทิ (1) กลุ่มเซ็นทรัล ยกระดับแพลตฟอร์ม Next-Gen Omnichannel พัฒนาแอปพลิเคชัน CENTRAL App สู่การเป็น Super App โดยสินค้าที่นิยมสั่งผ่านออนไลน์ คือ สินค้าแฟชั่น และ (2) กลุ่มเดอะมอลล์ พัฒนา 'M online' application เช่น M Card Omni-App

ผู้ประกอบการรีโนเวท รีแบรนด์ และขยายสาขาต่อเนื่อง โดยพิจารณากลุ่มลูกค้าและมูลค่าทางเศรษฐกิจของพื้นที่ อาทิ กลุ่มเซ็นทรัล รีโนเวทห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลสาขาชิดลม และมีการพัฒนาที่ดินเพื่อการค้าปลีกโดยใช้ศูนย์การค้าเป็นแกนหลัก อาทิ ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ (ภายในมีห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล) และศูนย์การค้าโรบินสันไลฟ์สไตล์ สาขาคลอง ภูเก็ต (ภายในห้างมีสรรพสินค้าโรบินสัน เปิดเดือนกันยายน 2566)

ดิสเคาท์สโตร์ (Discount store) /ไฮเปอร์มาร์เก็ต (Hypermarket)

ยอดขายเติบโตชะลอตัว ท่ามกลางการแข่งขันรุนแรงของธุรกิจปี 2566 คาดว่ายอดขายจะเติบโตที่ระดับ 2.0% YoY ชะลอตัวจาก 3.0% ปี 2565 โดยธุรกิจได้อานิสงส์จากการจำหน่ายสินค้าที่เป็น

จุดแข็ง คือ กลุ่มอาหารสดและสินค้าอุปโภคบริโภคซึ่งเป็นสินค้าจำเป็น มาตรการกระตุ้นการใช้จ่ายภาครัฐ ซึ่งรวมถึงบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ (ค่าซื้อสินค้าอุปโภคบริโภคเฉลี่ยประมาณเดือนละ 4 พันล้านบาท) กำลังซื้อที่ฟื้นตัวจากกลุ่มนักท่องเที่ยวต่างชาติ และการขยายสาขาต่อเนื่องของผู้ประกอบการ อย่างไรก็ตาม กำลังซื้อของลูกค้านั้น คือ กลุ่มผู้บริโภคระดับกลางลงมายังพื้นที่ที่ไม่เต็มที่มีความระมัดระวังในการใช้จ่าย จึงเป็นปัจจัยจำกัดการเติบโตของยอดขาย

ผู้ประกอบการพัฒนาช่องทางการตลาดออนไลน์ควบคู่กับช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ๆ เพื่อรองรับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป อาทิ การสั่งซื้อสินค้าผ่านโทรศัพท์หรือทาง Line การให้บริการ Drive-thru (สั่ง จ่าย รอรับสินค้าโดยไม่ต้องลงจากรถ) บริการส่งสินค้าออนไลน์และรับที่สาขา (Click & Collect) ส่งสินค้าออนไลน์พร้อมจัดส่งด่วนภายใน 1 ชั่วโมง (Shopping online express delivery services) และปรับโมเดลร้านค้าสู่ Smart community center โดยเพิ่มพื้นที่เช่ามากขึ้น เพื่อตอบสนอง Lifestyle การใช้ชีวิตของผู้บริโภค ตลอดจนการขยายสาขาในต่างจังหวัด นอกจากนี้ ยังมีการใช้เทคโนโลยี AI สร้างร้านค้าอัจฉริยะไร้พนักงานแห่งแรกในไทย (Lotus's สาขาโลตัส นอร์ธ ราชพฤกษ์) และเป็นพันธมิตรกับ E-commerce platform เช่น Lazada และ Shopee รวมถึงสื่อสังคมออนไลน์ เช่น Facebook และ Line เป็นต้น เพื่อกระตุ้นยอดขายการแข่งขันของธุรกิจค่อนข้างรุนแรง จากร้านค้าปลีก Segment อื่นๆ ซึ่งจำหน่ายสินค้าคล้ายคลึงกัน อาทิ ร้านสะดวกซื้อ ซูเปอร์มาร์เก็ต ร้านขายสินค้าเฉพาะอย่าง และร้านค้าส่ง (อาทิ Tops club และ Go! Wholesale) ส่งผลให้ผู้ประกอบการเร่งปรับตัวเพื่อรักษาฐานรายได้ ตั้งแต่การขยายสาขาเพื่อให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ ปรับปรุงพื้นที่ เพิ่มพื้นที่เช่าภายในอาคาร และปรับรูปแบบร้านค้าให้ทันสมัย อาทิ Big C Place (เปิดเดือนกรกฎาคม 2566) และ Lotus's Prive (จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคคุณภาพสูงนำเข้าจากทั่วโลก เพื่อจับกลุ่มลูกค้ารายได้สูง)

ซูเปอร์มาร์เก็ต (Supermarket)

มีอัตราการเติบโตสูงสุดเมื่อเทียบกับร้านค้าปลีกประเภทอื่น ปี 2566 คาดว่ายอดขายจะเติบโต 6.5% YoY เพิ่มขึ้นจาก 6.0% ปี 2565 (ภาพที่ 9) สูงสุดเมื่อเทียบกับร้านค้าปลีกสมัยใหม่ประเภทอื่น เนื่องจากลูกค้าเป็นกลุ่มผู้มีรายได้ระดับกลางบน-บน ที่กำลังซื้ออยู่ในเกณฑ์ดี ด้านการแข่งขันของธุรกิจค่อนข้างรุนแรง ทั้งจากร้านค้าส่งรายใหญ่ (อาทิ Go! Wholesale และ Makro) และร้านค้าปลีกประเภทอื่นๆ อาทิ พรีเมียมไฮเปอร์มาร์เก็ต (เช่น Lotus's Prive) และร้านสะดวกซื้อที่ปรับรูปแบบเป็นมินิซูเปอร์มาร์เก็ต (เช่น Lotus's go fresh) จำหน่ายอาหารสดทั้งผัก ผลไม้ เนื้อสัตว์ และสินค้าอุปโภคบริโภคต่างๆ ผู้ประกอบการปรับกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องพฤติกรรมผู้บริโภค เช่น (1) พัฒนารูปแบบการขายผ่านออนไลน์ (เช่น การสร้างระบบ Membership เพื่อบันทึกข้อมูลสินค้า) การตลาดแบบรายบุคคล (Personalization) ผ่านช่องทาง Direct mailing, SMS, Line และ Mobile application (เช่น แพลตฟอร์ม Gourmet market Thailand) (2) ปรับรูปแบบร้านค้าบางสาขาเป็นไลฟ์สไตล์พรีเมียม-ซูเปอร์มาร์เก็ต (เช่น Big C food place) นอกจากนี้ ยังมีการเพิ่มแผนกสินค้านำเข้าราคาแพงเพื่อตอบสนองลูกค้ากลุ่มกำลังซื้อสูง รวมถึงการขยายสาขาเชิงรุกในพื้นที่ค้าปลีกใหม่ (3) ใช้เทคโนโลยีเข้ามาบริหารจัดการ และวางแผนเปิดสาขาให้เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้า เช่น บางสาขาเปิดให้บริการ 24 ชั่วโมง และ (4) เป็นพันธมิตรกับผู้ประกอบการอื่นเพื่อเพิ่มความสะดวกแก่ผู้บริโภค เช่น Grab Mart, Kerry Express และ DHL Supply Chain Thailand (ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ชั้นนำระดับโลก)

ร้านสะดวกซื้อ (Convenience store)

มีสาขากระจายครอบคลุมเกือบทุกพื้นที่ทั่วประเทศ พร้อมปรับกลยุทธ์การขายผ่านออนไลน์ เพื่อกระตุ้นยอดขาย ผู้ประกอบการรายใหญ่ที่เป็นผู้นำตลาด ได้แก่ 7-Eleven มีสาขามากที่สุด คิดเป็นสัดส่วน 72% ของร้านสะดวกซื้อทั้งหมด รองลงมา ได้แก่ Lotus's go fresh (สัดส่วน 10%) Big C Mini (สัดส่วน 7%) และ CJ More (สัดส่วน 5%) (ตารางที่ 8) สถานที่ตั้งสาขามีทั้งแบบ Stand alone ที่มีพื้นที่กว้างขวาง และสถานีสาน้ำร้อน ซึ่งรองรับคนเดินทางและชุมชนโดยรอบ ธุรกิจมีทิศทางการปรับดีขึ้นเป็นลำดับ โดยคาดว่าจะยอดขายปี 2566 จะเติบโต 5.0% จากปี 2565 (ภาพที่ 10) จากสาขาที่เพิ่มขึ้นมากกว่า 1,000 แห่ง และการให้บริการแบบครบวงจรของผู้นำตลาด ตั้งแต่อาหารพร้อมทานจนถึงสินค้าจำเป็นในชีวิตประจำวัน และการชำระค่าสาธารณูปโภค ทั้งยังปรับกลยุทธ์เป็นร้านอิมเมจสะดวกสามารถรองรับลูกค้าทุกกลุ่ม ส่งผลให้รายได้มากกว่า 2 ใน 3 มาจากกลุ่มอาหารและเครื่องดื่ม โดยยอดขายของร้านสะดวกซื้อกลับมาสูงกว่ายอดขายในช่วงก่อน COVID-19 (ปี 2562) แล้วในปี 2565 ผู้ประกอบการรายใหญ่ยังให้ความสำคัญกับการขายผ่านออนไลน์ โดยเพิ่มบริการ Delivery และรองรับระบบชำระเงินผ่าน Mobile payment และบัตรเครดิต ซึ่งช่วยอำนวยความสะดวกแก่ผู้บริโภคและเพิ่มโอกาสในการขายสินค้ามากขึ้น

การแข่งขันของธุรกิจมีความรุนแรงขึ้นจาก

1) จำนวนสาขาของกลุ่มค้าปลีกเซกเตอร์เพิ่มขึ้นต่อเนื่อง อาทิ 7-Eleven ขยายสาขาปีละ 700 สาขา (ปี 2566 เพิ่มขึ้น 707 แห่ง รวมสาขาทั้งสิ้น 14,545 แห่ง) เน้นร้าน Stand alone ขนาดใหญ่ เพื่อเป็นจุดกระจายสินค้าจากบริการเดลิเวอรี่ Lotus's go fresh เปิดเพิ่มปีละ 120-150 สาขา CJ More 250 สาขา และคู่แข่งต่าง Segment (เช่น Big C Mini เปิดปีละ 200-300 สาขา และ Tops Daily ปีละ 8-10 สาขา) ขณะที่ผู้ดูแลเครือข่ายโมเดลธุรกิจร้านสะดวกซื้อหรือ Foodland Grocerant) เข้ามาชิงส่วนแบ่งตลาดในรูปแบบร้านค้าขนาดเล็กที่ขยายสาขาเข้าใกล้ชุมชนและหมู่บ้านมากขึ้น ทำให้เข้าถึงกำลังซื้อกลุ่มใหม่นอกจากนี้ ยังมีคู่แข่งร้านค้าโชห่วยที่ปรับรูปแบบสู่ Low cost convenience store รองรับลูกค้าในชุมชนระดับตำบลและหมู่บ้าน เช่น ร้านลูกดีมีมาตรฐาน (กลุ่ม TD ตะวันแดง) คาดว่าจะมีสาขา 8,000 จาก 5,000 แห่งปี 2565 ร้านค้าโดนใจ (Big C) คาดจะมีสาขา 6,000 จาก 1,000 แห่งปี 2565 ร้านนี้ขายดี (Lotus's) คาดจะมีสาขา 30,000 แห่งในปี 2570 และ Buddy mart (Makro) ตั้งเป้า 2,000 แห่งในปี 2566 จาก 300 แห่งปี 2565

2) ผู้ประกอบการปรับกลยุทธ์การตลาดโดยเพิ่มสินค้าที่ตอบสนองความต้องการในชีวิตประจำวัน อาทิ อาหารสด อาหารพร้อมทาน เครื่องดื่ม สินค้าสุขภาพ และสินค้า FMCG8/ (Fast-Moving Consumer Goods) ที่ต้องใช้ในชีวิตประจำวันหรือใช้แล้วหมดไป รวมถึงสินค้าแพ็คเกจใหญ่และสินค้าของฝากสำหรับนักท่องเที่ยว บางสาขามีเคาน์เตอร์ปรุงสดเมนูตามสั่ง และมีการจัดสรรพื้นที่นันทนาการซึ่งเพิ่มโอกาสการขายสินค้า FMCG ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการเพิ่มบริการต่างๆ ซึ่งอำนวยความสะดวกแก่ผู้บริโภค อาทิ รับชำระค่าสาธารณูปโภคและค่าบริการเครดิต บริการ Delivery บริการฝากส่งพัสดุ เพิ่มจุดบริการตู้จำหน่ายสินค้าอัตโนมัติ (Vending machine) บริการชำระและจองตั๋ว และบางสาขามีการติดตั้งสถานีชาร์จประจุไฟฟ้าสำหรับรถยนต์ไฟฟ้าซึ่งมีผู้ใช้บริการเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง

ธุรกิจร้านค้าปลีกสมัยใหม่จะถูกจำกัดจาก (1) กำลังซื้อและการใช้จ่ายของผู้บริโภคในภาพรวมยังคงถูกกดดันจากค่าครองชีพและการหนี้ครัวเรือนสูงโดยเฉพาะกลุ่มครัวเรือนฐานราก และ (2) การเข้ามาแย่งส่วนแบ่งตลาดของผู้ประกอบการต่างชาติโดยเฉพาะจีน ซึ่งส่วนใหญ่เข้ามาตั้งร้านค้าในย่านมหาวิทยาลัยเพื่อรองรับความต้องการของนักศึกษาจีน อาทิ ย่านสวนหลวงสแควร์ (ร้านซูเปอร์มาเก็ตหวังจง

หวัง) ย่านมหาวิทยาลัยเกริก (มีทั้งมินิมาร์ท และร้านอาหารจีน) และย่านมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต (ร้าน Shenzhen Sam Supermarket) รวมถึงสินค้าราคาถูกจากจีน (อาทิ เครื่องใช้ไฟฟ้า สินค้าแฟชั่น อาหาร และเครื่องสำอาง) ซึ่งทำตลาดในไทยผ่านการซื้อขายบนแพลตฟอร์มออนไลน์

ประเด็นท้าทายของธุรกิจในระยะต่อไป ได้แก่

1) การแข่งขันมีแนวโน้มรุนแรงขึ้น จากจำนวนร้านค้าปลีกที่เพิ่มขึ้นทั้งจากผู้ประกอบการเดิมและรายใหม่ (เช่น ร้านเทอร์เทิล: Turtle ซึ่งอยู่ใน Segment ของร้านสะดวกซื้อ ผู้ประกอบการขยายไลน์มาจากธุรกิจสื่อโฆษณาออกบ้าน รองรับผู้บริโภคที่ใช้บริการรถไฟฟ้า) รวมถึงกลุ่มธุรกิจค้าส่ง (จากการขยายไลน์ธุรกิจของผู้ประกอบการร้านค้าปลีก ได้แก่ Makro และ Go! Wholesale) จะเข้ามาแย่งส่วนแบ่งตลาดไปจำนวนหนึ่ง

2) คู่แข่งจากร้านค้าออนไลน์มีจำนวนเพิ่มขึ้นต่อเนื่องจากระบบนิเวศของธุรกิจค้าปลีกที่เข้าสู่ออนไลน์อย่างเต็มรูปแบบ จึงมีคู่แข่งทั้งในประเทศ (รวมคู่แข่งในตลาด C2C10/) และต่างชาตินบน E-marketplace (เช่น Lazada, Alibaba.com, Shopee, ebay และ amazon.com เป็นต้น) ผู้ประกอบการร้านค้าปลีกส่วนใหญ่จึงมีการพัฒนา “Super App” หรือ “Everyday APP” ที่ครอบคลุมบริการทุกอย่างเข้าไว้ด้วยกันเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้บริโภค ทำให้ผู้ประกอบการต้องมีการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานของ E-commerce ให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น และมีประสิทธิภาพ รวมถึงการเป็นพันธมิตรกับธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เช่น ด้านขนส่ง เพื่อให้การส่งสินค้าเป็นไปอย่างราบรื่น

3) การเร่งผสมผสานเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน เช่น การใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อประมวลความต้องการและพฤติกรรมการใช้จ่ายของลูกค้า และจัดการสินค้าคงคลังแบบอัจฉริยะ การใช้ระบบอัตโนมัติ (Automation) เช่น การให้ลูกค้าชำระเงินแบบบริการตนเอง และการใช้หุ่นยนต์มาช่วยในการดำเนินงาน การใช้ Augmented Reality (AR) และ Virtual Reality (VR) เพื่อสร้างประสบการณ์การซื้อสินค้าที่เสมือนจริงมากที่สุด การใช้ Technology cloud เพื่อลดค่าใช้จ่ายการบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานด้านไอที และการใช้ Data science เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลที่ซับซ้อน ช่วยในการเตรียมแผนงานสำหรับอนาคต

4) การปรับภูมิทัศน์ของธุรกิจร้านค้าปลีกสมัยใหม่สู่การเติบโตแบบยั่งยืน เพื่อลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม อาทิ การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การลดของเสีย และการใช้พลังงานทางเลือก ซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่ให้ความสนใจมากขึ้นสำหรับผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ความสดใหม่ของสินค้า และใช้สารกันเสียน้อยหรือไม่ใช้เลย

โอกาสการเติบโตของธุรกิจร้านค้าปลีกสมัยใหม่

- ลูกค้าที่สร้างรายได้ให้กับธุรกิจ ได้แก่

กลุ่มผู้บริโภคในประเทศระดับกลาง-บน ซึ่งมีความต้องการซื้อสินค้าผ่านแพลตฟอร์ม Omnichannel มากขึ้น โดยข้อมูลจากบริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) พบว่าการซื้อสินค้าผ่าน Omnichannel จะมียอดใช้จ่ายเฉลี่ยสูงกว่าการซื้อผ่านช่องทางเดียว (Single channel customer) 4-5 เท่า และหลากหลายประเภทมากกว่า ขณะที่ Euromonitor ประเมินว่าการจำหน่ายสินค้าแฟชั่นและเครื่องใช้ไฟฟ้าผ่านช่องทางออนไลน์ของไทยจะเติบโตเฉลี่ย (CAGR) 11.9% และ 9.3% ต่อปีในช่วงปี 2565-2570 ตามลำดับ

กลุ่มนักท่องเที่ยวต่างชาติ โดยเฉพาะจากอาเซียน จีน และอินเดีย ซึ่งมีรายจ่ายข้อปึงรวมกันประมาณ 60% ของรายจ่ายข้อปึงของนักท่องเที่ยวต่างชาติทั้งหมด (ข้อมูลปี 2562)



- พื้นที่ที่มีศักยภาพการเติบโตสูง ได้แก่

ย่านศูนย์กลางธุรกิจ (Central Business District) และพื้นที่ที่มีการขยายตัวของชุมชนเมือง โดยเฉพาะบริเวณจุดเชื่อมต่อรถไฟฟ้า อาทิ ย่านสุขุมวิท 22 ราชพฤกษ์ รัชดาภิเษก พระราม 4 และบางนา-ตราด สะท้อนจากผู้ประกอบการมีแผนเปิดศูนย์การค้าขนาดใหญ่ (เช่น ศูนย์การค้า Bangkok Mall (Mixed-use) ถนนบางนา-ตราด คาดเปิดปี 2567 และศูนย์การค้า Central Park สีลมในปี 2568 เป็นต้น) ตลอดจนพื้นที่ที่มีประชากรจำนวนมาก มีการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐาน และโครงการที่อยู่อาศัย

สถานที่ที่เป็นจุดหมายปลายทางนักท่องเที่ยว (Tourist destinations) ได้แก่ ภูเก็ต เชียงใหม่ และหัวหิน ซึ่งเป็นเมืองที่นักท่องเที่ยวทั่วโลกค้นหาข้อมูลผ่านช่องทางออนไลน์มากที่สุด (TAT Newsroom, พฤษภาคม 2565) รวมถึงกรุงเทพมหานคร และชลบุรี ส่งผลให้ผู้ประกอบการ เช่น กลุ่ม TCC มีแผนรีโนเวทบิ๊กซีในไทย (ประมาณ 90 สาขา) ในแหล่งท่องเที่ยวทั่วประเทศให้แล้วเสร็จภายในปี 2569

พื้นที่ใน EEC ซึ่งมีการลงทุน Infrastructure หลายโครงการ (เช่น ชลบุรี ระยอง ฉะเชิงเทรา) และ Regional centers อาทิ นครราชสีมา ขอนแก่น นครปฐม และนครสวรรค์ (เช่น เซ็นทรัลนครปฐมและเซ็นทรัลนครสวรรค์ กำหนดเปิดปี 2567)

2.สภาพแวดล้อมภายในองค์กรตลาด

เนื่องจากองค์การตลาดเป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้กระทรวงมหาดไทย จึงสามารถใช้ประโยชน์จากความร่วมมือจากหน่วยงานราชการที่กระจายตัวอยู่ตามท้องถิ่นต่างๆ ทั่วประเทศ ในการใช้พื้นที่เพื่อเปิดตลาด หรือเพื่อเก็บข้อมูลด้านสินค้าเกษตรได้อย่างสะดวก นอกจากนี้ยังมีอำนาจหลายประการที่เอื้ออำนวยต่อการประกอบการกิจ อาทิ ความสามารถในการออกใบอนุญาตการเปิดตลาดได้เองโดยไม่ต้องผ่านกระบวนการของหน่วยงานด้านการปกครองส่วนท้องถิ่น และเป็นหน่วยงานภาครัฐที่สามารถทำการค้าได้ จึงมีความคล่องตัวในการส่งเสริมเศรษฐกิจฐานราก เป็นต้น

อย่างไรก็ดี องค์การตลาดยังต้องพิจารณาถึงการเพิ่มทักษะบุคลากร ในส่วนที่จำเป็นต่อการปฏิบัติการกิจ อาทิ ทักษะทางด้านการบริหารจัดการ ด้านการตลาด ด้านการพัฒนาธุรกิจ ด้านกฎหมาย และการบังคับใช้สัญญา และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อความสำเร็จในการประกอบการกิจอย่างยั่งยืนในอนาคต ทั้งยังต้องพิจารณาแก้ปัญหาด้านกฎระเบียบที่เป็นข้อจำกัด โดยปรับปรุงให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติการกิจมากยิ่งขึ้น

ในส่วนนี้ จะเป็นการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในขององค์การตลาด โดยในส่วนแรกเพื่อทำความเข้าใจถึงตัวองค์กรและการประกอบการ โดยใช้กรอบแนวคิด 7S ซึ่งเป็นการวิเคราะห์บริบทต่างๆ ขององค์การตลาดใน 7 ด้าน คือ คุณค่าร่วม (Shared Value) โครงสร้าง (Structure) ระบบ (System) บุคลากร (Staff) ทักษะ (Skill) ลักษณะ (Style) และ กลยุทธ์ (Strategy) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

อำนาจดำเนินการ

1. สร้าง ชื่อ จัดหา ยืม ให้ยืม เช่า ให้เช่า เช่าชื่อ ให้เช่าชื่อ ถือกรรมสิทธิ์ ครอบครอง หรือดำเนินงานเกี่ยวกับเครื่องใช้ บริการ หรือทรัพย์สินใดๆ อันเกี่ยวกับตลาด

2. กู้ยืมเงิน หรือให้กู้ยืมเงิน โดยมีหลักประกันด้วยบุคคล หรือด้วยทรัพย์สิน หรือรับทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้เพื่อสร้างตลาด และปรับปรุงตลาด การกู้ยืมเงินถ้าเป็นจำนวนเงินเกินสามล้านบาทต้องได้รับอนุญาตจากคณะรัฐมนตรีก่อน

3. ทำการค้าและขนส่งสินค้า



4. ออกเงินลงทุนหรือเข้าเป็นหุ้นส่วนในห้างหุ้นส่วน หรือถือหุ้นในบริษัทจำกัด เพื่อจัดตั้งหรือดำเนินการตลาด

5. วางระเบียบในการจัดตลาดขององค์การตลาด

6. กระทำการอื่นใดเพื่อส่งเสริมตลาดและการผลิตโคกภณท์เพื่อให้เพียงพอต่อความต้องการของตลาด

จากคุณลักษณะข้างต้น องค์การตลาดสามารถใช้ประโยชน์จากความร่วมมือของหน่วยงานราชการ กระทรวงมหาดไทยที่กระจายตัวอยู่ตามท้องถิ่นต่างๆ ทั่วประเทศ นอกจากนี้ยังมีอำนาจ หลายประการที่เอื้ออำนวยต่อการประกอบภารกิจ อาทิ ความสามารถในการออกใบอนุญาตการเปิดตลาดได้เองโดยไม่ต้องผ่านกระบวนการของหน่วยงานด้านการปกครองส่วนท้องถิ่น และเป็นหน่วยงานภาครัฐที่สามารถทำการค้าได้ จึงมีความคล่องตัวในการส่งเสริมเศรษฐกิจฐานราก เป็นต้น

ทักษะ

พนักงานส่วนใหญ่อยู่ในส่วนสนับสนุนมากกว่าการบริหารจัดการ และพัฒนาตลาด ทำให้บุคลากรภายในองค์กรยังไม่มีทักษะในเชิงธุรกิจส่งผลให้ตลาดแต่ละสาขาไม่สามารถพัฒนาไปในทิศทางที่ต้องการ ในเชิงรุกได้เท่าที่ควร และโดยทั่วไป ความสามารถ และความเชี่ยวชาญยังไม่ตรงกับเฉพาะเจาะจงที่ต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้าน องค์การฯ จึงจะเน้นการพัฒนาบุคลากร ให้มีทักษะที่ต้องการ หรือสรรหาจากภายนอกเพื่อให้องค์การฯ สามารถพัฒนาได้ตามวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ที่จะดำเนินไปในอนาคต

บุคลากร

องค์การตลาดถือว่าเป็นองค์กรขนาดเล็ก มีพนักงานจำนวน 99 คน การสรรหาและรักษามูลค่าบุคลากรผู้มีความเชี่ยวชาญภายนอก ยังถูกจำกัดด้วยโครงสร้างอัตราเงินเดือนที่ไม่แข่งขันหรือจูงใจในตลาดแรงงาน นอกจากนี้ ระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ซึ่งรวมถึงมาตรวัดความสำเร็จของบุคคล (KPI) สมรรถนะ (Competency) และระบบการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจ (Incentive หรือ Bonus) ยังไม่เอื้ออำนวยต่อการคัดแยกระดับผลงานของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น ออกมาจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานปานกลางหรือต่ำกว่าได้

ลักษณะ

เนื่องจากการดำเนินกิจการภายใต้วัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ขององค์การตลาดที่ผ่านมาจะมีการ องค์การตลาดมีลักษณะการประกอบกิจการแบ่งออก 2 กิจการหลักๆ ได้แก่

1. กิจการด้านการบริหารจัดการพื้นที่ตลาดขององค์การตลาด ซึ่งองค์การมีการดำเนินกิจการในการบริหารจัดการพื้นที่ตลาดโดยมีลักษณะการให้เช่าพื้นที่ภายในตลาด โดยแบ่งลักษณะการเช่าตามสัญญาออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1.1 องค์การตลาดเป็นผู้บริหารจัดการพื้นที่เอง จำนวน 4 สาขา ได้แก่ ตลาดสาขาลำพูน จังหวัดลำพูน, ตลาดสาขาบางคล้า จังหวัดฉะเชิงเทรา, ตลาดสาขาหนองม่วง จังหวัดลพบุรีและตลาดสาขาทลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร โดยการนำพื้นที่ขององค์การตลาดให้ผู้ประกอบการ ประชาชน เกษตรกร หรือบุคคลอื่นใด เช่าพื้นที่แผงค้า หรือ อาคารพาณิชย์ หรือ พื้นที่ลักษณะอื่นใด สำหรับทำการค้าหรือประกอบกิจการตลอดจนที่พักอาศัย ตามสภาพพื้นที่ของตลาดแต่ละตลาด

1.2 องค์การตลาดให้เอกชนบริหารจัดการพื้นที่ จำนวน 1 สาขา ได้แก่ ตลาดสาขapakคลองตลาด โดยให้สิทธิลงทุนพัฒนาก่อสร้างและบริหารโครงการpakคลองตลาดแก่บริษัท pakคลองตลาด (2552) จำกัด เป็นระยะเวลา 30 ปี



ซึ่งหากพิจารณาถึงผลประโยชน์แล้วการที่องค์การตลาดเป็นผู้บริหารพื้นที่เองนั้น จะผลประโยชน์ที่ขาดทุน แต่กรณีที่ให้องค์การเป็นผู้บริหารพื้นที่กลับมีผลประโยชน์ที่เป็นกำไร จึงมีผลต่อการเสริมสร้างความชำนาญของบุคลากร ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงโครงสร้างภายในองค์กร โครงสร้างบุคลากรและทักษะที่หนักไปในทางส่วนงานสนับสนุน โดยปัจจัยเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้บทบาทการเป็นองค์กรที่เชี่ยวชาญทางด้านการสร้างตลาดเป็นไปได้ช้ากว่าที่ควร

2. กิจกรรมด้านการค้าและการพาณิชย์ ซึ่งได้มีการจัดจัดหาและจำหน่ายสินค้าเกษตร สินค้าโอท็อป (OTOP) สหกรณ์การเกษตร วิสาหกิจชุมชน สินค้าประเภทเครื่องอุปโภคบริโภค ตลอดจนสินค้าอื่นๆ โดยมีช่องทางในการจำหน่ายสินค้า ทั้งส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐต่างๆ ได้แก่การจำหน่ายสินค้าประเภทข้าวสาร และสินค้าอุปโภคบริโภคไปยัง กรมราชทัณฑ์ กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย โรงเรียนและ โรงพยาบาลต่างๆ ตลอดจนหน่วยงานของรัฐอื่นๆ และองค์กรเอกชน ได้แก่การจำหน่ายสินค้าเกษตร สินค้า โอท็อป (OTOP) ของเกษตรกร ชุมชนวิสาหกิจชุมชน สหกรณ์การเกษตรต่างๆ และสินค้าอื่นๆ ไปยังร้านค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) ได้แก่ บิ๊กซี (Big C) เทสโก้โลตัส (Tesco Lotus) และแม็คโคร (Makro) โดยเป็นลักษณะ การทำการค้าในรูปแบบของการซื้อขายสินค้า และในการส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าที่ได้ทำการค้าขององค์การตลาด นั้น องค์การตลาดจะกำหนดเงื่อนไขในการส่งสินค้าให้คู่สัญญาเป็นรับผิดชอบในส่วนของการส่งสินค้า ทั้ง ภาระและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการดังกล่าว

ระบบ

ระบบขั้นตอนการดำเนินงานที่เป็นกระบวนการธุรกิจหลักขององค์การตลาดในปัจจุบัน สามารถจำแนกตามธุรกิจขององค์กร ดังนี้

(1) การให้บริการเช่าพื้นที่

องค์การตลาดมีภารกิจหลักในการจัดสร้างตลาดกลางระดับท้องถิ่นให้เป็นจุดนัดพบระหว่าง ผู้ผลิต ผู้ขาย และ ผู้ซื้อโดยตรง โดยมีจุดมุ่งหมายในการลดผลกระทบจากกลไกราคาผ่านระบบพ่อค้าคนกลาง และเป็นทางเลือกสำหรับประชาชนในชุมชนที่ยังเข้าถึงระบบตลาดแบบ Modern Trade และให้บริการเช่าพื้นที่ทั้งในส่วนที่พักอาศัยในอาคารตลาด อาคารพาณิชย์ โดยกระบวนการให้บริการเช่ามีขั้นตอนดังนี้



รูปภาพ 3-1 : รูปภาพกระบวนการ การให้บริการเช่าพื้นที่
ที่มา : การวิเคราะห์โดยทีปภิภา

อย่างไรก็ตาม ในกรณีสัญญาให้สิทธิลงทุนเพื่อทำการก่อสร้างโครงการตลาดกลางเกษตรกรรม ตีลังขึ้น และหาผลประโยชน์จากการให้เช่าแผงและที่พักอาศัยในอาคารตลาด และอาคารพาณิชย์ องค์การ ตลาดยังคงมีประเด็นปัญหาที่ทำให้การดำเนินงานต้องชะงัก เนื่องจากที่ผ่านมาได้เกิดกรณีพิพาทกับคู่สัญญา ทั้งยังมีกรณีฟ้องร้องเรื่องภาษีโรงเรือนและที่ดินที่องค์การฯ ได้ดำเนินการฟ้องถ่ายภาระโดยการไล่เบี้ยต่อผู้เช่า รายย่อย ซึ่งในบางกรณียังมีการค้างชำระ องค์การตลาดจึงจะดำเนินการแก้ไขอย่างรัดกุมและเป็นระบบ เพื่อให้การบริหารจัดการตลาดสาขาตีสันเป็นไปได้อย่างราบรื่นในอนาคต

(2) การให้เอกชนเข้าร่วมทุน

องค์การตลาดได้มีนโยบายเปิดให้เอกชนสามารถทำสัญญาสัมปทานเช่าตลาดสาขา ทำให้เป็นการ เปลี่ยนบทบาทการประกอบการเอง (Operator) ในตลาดดังกล่าว เป็นการบริหารสัญญา และอำนวยความสะดวก (Facilitator) ในการนี้องค์การตลาดจะดำเนินการโดยร่วมกับพันธมิตรเครือข่ายในการศึกษาแนวทาง และปรับปรุงวิธีการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยมองหาพันธมิตรภาคเอกชนเข้าร่วมทุนในการ ดำเนินงานปรับปรุง และดำเนินการบริหารพื้นที่ตลาด โดยกระบวนการให้เอกชนเข้าร่วมทุนมีขั้นตอนดังนี้



รูปภาพ 3-1 : กระบวนการ การให้เอกชนร่วมทุน

ที่มา : การวิเคราะห์โดยที่ปรึกษา

อย่างไรก็ตาม การบริหารสัญญา อาทิ ในกรณีการร่วมทุน และสัญญาเช่า เเท่าที่ผ่านมากรณีพิพาทเกิดขึ้น จึงควรพิจารณาในการกำหนดบุคลากรหรือหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่กำกับดูแลอย่างจริงจัง และกำหนดกระบวนการที่มีความชัดเจนในแง่ของการควบคุมบริหารสัญญา เพื่อไม่ให้องค์การฯ ตกอยู่ในความเสี่ยงหากคู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขได้

(3) การจัดจำหน่ายเครื่องอุปโภคบริโภค (ประเภทข้าวสารและอาหารดิบ) ให้แก่หน่วยงานภาครัฐ องค์การตลาด ได้ดำเนินกระบวนการจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคประเภทข้าวสาร และอาหารดิบ ให้แก่กรมราชทัณฑ์และหน่วยของรัฐต่างๆ ซึ่งมีกระบวนการโดยสังเขปดังนี้

1. กระบวนการขึ้นทะเบียนผู้ประกอบการค้าขององค์การตลาด

- (1) ประกาศขึ้นทะเบียนผู้ประกอบการค้าขององค์การตลาด
- (2) แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาคุณสมบัติผู้ประกอบการค้า

(3) ตรวจสอบคุณสมบัติผู้สมัครเป็นผู้ประกอบการค้าขององค์การตลาด

(4) ประกาศรายชื่อผู้ประกอบการค้าของ องค์การตลาด

2. กระบวนการเข้าเสนอราคาต่อหน่วยงานของรัฐที่ประสงค์จะจัดซื้อสินค้าอุปโภคบริโภค

(1) หน่วยงาน ของรัฐที่ประสงค์จะจัดซื้อสินค้าอุปโภคบริโภคประกาศเชิญชวนให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
เข้าเสนอราคา

(2) องค์การตลาดจัดทำเอกสารการเสนอราคาและยื่นเสนอราคาต่อหน่วยงานที่ประสงค์จะจัดซื้อ
สินค้าอุปโภคบริโภค

(3) หน่วยงานของรัฐพิจารณาคัดเลือกผู้เสนอราคาและประกาศผู้ชนะการเสนอราคา

(4) กรณีองค์การตลาดเป็นผู้ชนะการเสนอราคาเข้าทำสัญญากับหน่วยงานนั้น

3. กระบวนการจัดหาสินค้าเพื่อการค้าขององค์การตลาด

(1) แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาการจัดหาสินค้าขององค์การตลาดเพื่อจำหน่ายให้แก่ หน่วยงานของรัฐ

(2) เชิญผู้ประกอบการค้าขององค์การตลาดเข้าเสนอราคา เพื่อพิจารณาคัดเลือกผู้ประกอบการ
ค้าขององค์การตลาด

(3) จัดทำสัญญากับผู้ประกอบการค้าขององค์การตลาดที่ได้รับการคัดเลือกการเสนอราคา

(4) ดำเนินการบริหารสัญญาโดยการจัดส่งสินค้าให้แก่หน่วยงานของรัฐให้เป็นไปตามข้อกำหนด
และเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในสัญญา

(5) ควบคุมคุณภาพการจัดส่ง โดยสุ่มตรวจคุณภาพและปริมาณที่คู่สัญญา

(6) ประเมินความพึงพอใจของคู่สัญญาที่จัดซื้อสินค้ากับองค์การตลาด

กรณี ทำสัญญากับหน่วยงานภาครัฐ



กรณีทำสัญญากับผู้ประกอบการค้า



รูปภาพ 3-2 : กระบวนการจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค (ประเภทข้าวสารและอาหารดิบ)

ให้แก่ หน่วยงานภาครัฐ
(ที่มา: ฝ่ายตลาดและจัดส่งสินค้า)

(4) การจัดตลาดนัดคาราวานสินค้า

องค์การตลาดร่วมกับธุรกิจภาคเอกชนในการจัดตลาดนัดคาราวานสินค้า ซึ่งจะจัดขึ้นเดือนละ 1 ครั้ง โดยมีระยะเวลาการจัดงานครั้งละประมาณ 10 วัน ในพื้นที่จังหวัดในภาคต่างๆ ทั่วประเทศ เพื่อเป็นการเพิ่มช่องทางการจำหน่ายและกระจายสินค้าผลิตภัณฑ์ชุมชน และเป็นการลดภาระค่าใช้จ่ายของประชาชนจากการจำหน่ายสินค้าคุณภาพในราคายุติธรรม โดยกระบวนการดำเนินงานมีขั้นตอนดังนี้

ในการบริหารจัดการโครงการตลาดนัดคาราวานสินค้านี้ แต่เดิมองค์การตลาดได้มีการใช้ตัวแทน (Agent) เพียงไม่กี่ราย โดยใช้ชื่อขององค์การตลาดตระเวนขออนุญาตเปิดตลาดนัด จึงไม่ได้ควบคุม

การดำเนินงานเอง จึงอาจก่อให้เกิดปัญหาในการควบคุมคุณภาพ และไม่สามารถตรวจสอบสินค้าที่นำมาขาย ได้อย่างเต็มที่ ซึ่งอาจทำให้เสียชื่อเสียงขององค์การตลาดได้ ดังนั้นนโยบายในอนาคต องค์การตลาดจะเป็น ผู้บริหารจัดการโครงการเอง อาทิ การจัดหมวดหมู่สินค้า และรูปแบบการค้า ซึ่งในการนี้ นอกจากจะทำให้การ ควบคุมดูแลเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยังเป็นการเพิ่มรายได้ให้แก่องค์การตลาด และยังเป็น การพัฒนาความรู้ให้แก่บุคลากรขององค์การตลาดอีกด้วย

นอกจากนี้ การเป็นรัฐวิสาหกิจ ทำให้องค์การฯ อยู่ภายใต้กฎ ระเบียบ และการตรวจสอบ ที่ เข้มงวดเป็นจำนวนมากที่ไม่ได้นำมาควบคุมในการบริหารจัดการแบบภาคเอกชน กฎ ระเบียบ ต่างๆ ยังทำให้มี ภาระทางด้านงานเอกสาร รายงาน เป็นจำนวนมาก ทำให้เป็นข้อจำกัดในการดำเนินงาน ส่งผลให้การ ดำเนินงานขาดความคล่องตัว และในบางครั้งเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การขับเคลื่อนองค์กรไม่สามารถดำเนินไป ได้ อย่างรวดเร็ว

กลยุทธ์

ในช่วงแผนพัฒนาวิสาหกิจ พ.ศ. 2556–2560 โครงการที่มีการเติบโตอย่างรวดเร็วในช่วง 10 ปี ที่ผ่านมา และสร้างรายได้อย่างมีนัยสำคัญให้กับองค์การตลาด คือ โครงการส่งสินค้าโภคภัณฑ์เข้าเรือนจำ อย่างไรก็ตาม จากกฎระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างอิเล็กทรอนิกส์ที่จะบังคับใช้ ทำให้องค์การตลาดต้องทำการ ทบทวนการ

บริหารจัดการและมีนโยบายในการประกอบการเอง และจำเป็นต้องพิจารณาการขยาย ฐานรายได้ในส่วนอื่น ในขณะเดียวกัน องค์การตลาดยังจำเป็นต้องเน้นภารกิจหลักในการกระตุ้นเศรษฐกิจฐาน รากให้มากยิ่งขึ้น

ในด้านการประกอบ ภารกิจหลัก องค์การตลาดได้ปฏิบัติตามภารกิจตามนโยบายของ กระทรวงมหาดไทยอย่างต่อเนื่อง อาทิ ในช่วงปลายของแผนฯ ได้รวมถึงผลสำเร็จในการช่วยกระจายสินค้าล้น ตลาดให้แก่เกษตรกร ช่วยบรรเทาผู้ประสบภัยพิบัติจากอุทกภัย ตลอดจนได้เริ่มโครงการใหม่ เช่น นำสินค้า วิสาหกิจชุมชนเข้าสู่ Modern Trade ได้เป็นผลสำเร็จ

จากแผนที่ยุทธศาสตร์ตามแผนวิสาหกิจฉบับดังกล่าวด้านล่าง โครงการที่จัดเป็นโครงการใหม่ ที่ได้ดำเนินการ อาทิ โครงการคาราวานสินค้า มีการขยายตัวของรายได้จาก 0.5 ล้านบาท เป็น 1.7 ล้านบาท ในช่วงปี พ.ศ. 2556–2559 อย่างไรก็ตาม องค์การตลาดยังคงต้องทบทวนรูปแบบของการประกอบการของ โครงการเพื่อให้มีการควบคุมการบริหารจัดการ และประเภทสินค้า ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่วนโครงการ กระจายเครือข่ายร้านค้าชุมชน ได้มีการชะลอโครงการไป เนื่องจากโครงการไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร โดยสาเหตุเนื่องมาจากทั้งทางด้านการบริหารจัดการ เอกชนที่ทำการร่วมทุนส่งสินค้าได้ช้า สินค้าที่ขายใน โครงการไม่ตรงเป้าหมาย และมีราคาค่อนข้างสูง ในส่วนของการจำหน่ายสินค้าในนามองค์การตลาดนั้น ยัง ไม่ได้มีการดำเนินการให้สัมฤทธิ์ผล

โครงการในอนาคต อันได้แก่ การเปิดกิจการตลาดเคลื่อนที่ การสร้างระบบรับรอง มาตรฐานตลาด และการเป็นผู้นำด้านดัชนีราคาสินค้าสด ยังไม่ได้มีการดำเนินการให้สัมฤทธิ์ผลเช่นกัน อย่างไรก็ตาม ใน โครงการต่างๆ ดังกล่าวยังอยู่ในนโยบายขององค์การตลาดที่จะดำเนินการต่อไป โดยเฉพาะ อย่างยิ่งในโครงการรับรองมาตรฐานตลาด และ การเป็นผู้นำด้านดัชนีราคาสินค้าสด

สถานประกอบการและทรัพย์สินที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจขององค์การตลาดในปัจจุบัน องค์การตลาดมีสถานประกอบการตลาดสดรวม 5 แห่ง ได้แก่ ตลาดสาขาปากคลองตลาด ตลาดสาขาลำพูน ตลาดสาขาหนองม่วง ตลาดสาขาบางคล้า และตลาดสดตลิ่งชัน โดยในส่วนนี้ จะเป็นการทบทวนถึงภาพรวม



ของตลาดแต่ละสาขา เพื่อให้เข้าใจถึงแหล่งประกอบการสำคัญขององค์การตลาดมากยิ่งขึ้น เพื่อสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์การตลาดต่อไปได้

(1) สำนักงานตลาดสาขapakคลองตลาด

ปากคลองตลาด เป็นตลาดเก่าแก่ จัดตั้งขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2496 พร้อมกับการจัดตั้งองค์การตลาดเดิม ตั้งอยู่บริเวณปากคลองตลาด ถนนจักรเพชร แขวงวังบูรพาภิรมย์ เขตพระนคร บนที่ดินขององค์การตลาดพื้นที่ 5 ไร่ 3 งาน 1 ตารางวา เป็นตลาดกลางจำหน่ายดอกไม้ที่ใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่งในประเทศ ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การค้าส่ง ผัก ผลไม้ และดอกไม้สด ปัจจุบันได้ร่วมกับเอกชนดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาตลาดปากคลองตลาดให้เป็นระเบียบ เรียบร้อย สวยงาม สะอาด มีสภาพแวดล้อมที่ดี โดยยังคงเอกลักษณ์และวิถีชุมชนไว้เพื่อเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์

ตลาดสาขapakคลองตลาดมีรูปแบบการดำเนินงานในลักษณะที่ให้เอกชนเข้ามาเช่าพื้นที่เพื่อบริหารตลาด ทำให้องค์การตลาดมีรายได้จากการปล่อยเช่าพื้นที่ที่คงที่ตลอดระยะเวลาการทำสัญญา โดยในปี พ.ศ. 2559 องค์การตลาดมีรายได้จากค่าเช่าที่ดินกว่า 13.60 ล้านบาท และมีกำไรอยู่ที่ 10.28 ล้านบาท รายการที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในพื้นที่ปากคลองตลาด

รายการสินทรัพย์	หน่วย	จำนวน
ที่ดิน		5 ไร่ 3 งาน 1 ตร.ว.
อาคารตลาดชั้น 3	หลัง	2
อาคารตลาดชั้นเดียว	หลัง	3
อาคารตลาด 2 ชั้น ชายน้ำ	หลัง	2
อาคารตลาด 3 ชั้น ชายน้ำ	หลัง	1
ท่าเรือขนถ่ายสินค้า	ท่า	1
ถนนและลานจอดรถภายในตลาด		
ระบบสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ		

หมายเหตุ: ที่ดินเป็นกรรมสิทธิ์ขององค์การตลาด
(ที่มา: รายงานประจำปี พ.ศ. 2566 องค์การตลาด)

(2) สำนักงานตลาดสาขาลำพูน

ตลาดสาขาลำพูน ตั้งอยู่ที่ ถนนเชียงใหม่-ลำพูน ตำบลอุโมงค์ อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน ตลาดสาขาลำพูนได้ทำหน้าที่สำคัญในการเป็นตลาดกลางในการกระจายสินค้าเกษตรให้แก่เกษตรกรและประชาชนฐานราก เพื่อให้มีช่องทางในการซื้อขายแลกเปลี่ยนผลผลิตสินค้าเกษตร อย่างไรก็ตาม ที่ผ่านมา ประชาชนส่วนใหญ่ยังประสบปัญหาผลผลิตราคาตกต่ำ และมีปัญหาด้านระบบการตลาดและระบบการขนส่งหรือโลจิสติกส์ที่ไม่เอื้ออำนวย นอกจากนี้ ตลาดลำพูนยังมีปัญหาในเรื่องของความไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่และขาดเอกลักษณ์ของตลาด ส่งผลให้ผลประกอบการที่ผ่านมายังคงขาดทุน

ดังนั้น เพื่อตอบโจทยปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้น องค์การตลาดจึงมีแนวกยุทธ์สร้างเอกลักษณ์ให้กับ

ตลาดลำพูน ด้วยการปรับเปลี่ยนสถานะตลาดลำพูนให้เป็น “ศูนย์ขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก” โดยจัดให้มีการจัดตั้งตลาดสินค้า Green Market และ OTOP เพื่อเป็นตลาดเชื่อมโยงสินค้า ทำหน้าที่ในการกระจายสินค้าเกษตรปลอดภัยและสินค้าแปรรูปจากผลผลิตทางการเกษตรในพื้นที่ของจังหวัดลำพูนและจังหวัดใกล้เคียง เพื่อลดปัญหาสินค้าล้นตลาด หรือราคาผลผลิตทางการเกษตรตกต่ำ รวมถึงเพื่อส่งเสริมให้เกิดเป็นความมั่นคง ความยั่งยืน และความปลอดภัยทางด้านอาหาร ในปัจจุบันสินค้าประเภทเกษตรอินทรีย์ และเกษตรปลอดภัย นั้น ผู้ผลิตรายย่อย ไม่มีช่องทางสำหรับการค้าขาย เนื่องจากลักษณะของสินค้าที่เสียง่าย และการขาดสินค้าที่จะมาป้อนตลาดอย่างต่อเนื่อง ต่างจากผู้ผลิตรายใหญ่ ที่มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ และมีเงินทุนสูง ดังนั้น กลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตสินค้าเกษตรปลอดภัยได้มีการรวมตัวขึ้นเป็นกลุ่มสมาชิก โดยใช้ช่องทางการร่วมมือระหว่างองค์การตลาดและบริษัทประชารัฐ ให้มีพื้นที่สำหรับการค้าขาย โดยใช้ตลาดลำพูนเป็นศูนย์กระจายสินค้า โดยการควบคุมคุณภาพสามารถตรวจสอบได้กลับไปถึงต้นทางการผลิต เนื่องจาก ทั้งทางเกษตรจังหวัดและเกษตรอำเภอ ต่างต้องรายงานต่อผู้ว่าราชการจังหวัด ซึ่งเป็นข้าราชการของกระทรวงมหาดไทย ดังนั้น การสร้างเครือข่ายพันธมิตรที่แข็งแกร่งในจังหวัดลำพูน จึงจะเป็นช่องทางให้เกิดการพัฒนาตลาดได้อย่างบูรณาการ สนับสนุนเศรษฐกิจฐานราก พร้อมๆ ไปกับโอกาสในการต่อยอดธุรกิจในการหารายได้ให้กับตลาดลำพูนได้

นอกจากนี้ ตลาดลำพูนยังจะมีการจัดทำศูนย์บริการและพัฒนาเกษตรกร ทั้งในเรื่องของการเป็น ศูนย์กลางการประชุมสัมมนาของกลุ่มเกษตรกร ศูนย์ฝึกวิชาชีพ เพื่อเป็นศูนย์การเรียนรู้สำหรับฝึกวิชาชีพในการสร้างงานและสร้างอาชีพที่ดี รวมถึงเพื่อส่งเสริมศักยภาพในกลุ่มจังหวัด ซึ่งจะให้เกิดการพัฒนาคุณภาพชีวิต สร้างชุมชน สร้างประชากร และสร้างคนที่มีคุณภาพในการพัฒนาประเทศ พร้อมทั้งการจัดทำห้องเย็น และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในระบบโลจิสติกส์ เพื่อให้มีการเก็บพืชมักในห้องเย็นเพื่อคงความสด ใหม่ และสะอาด ก่อนที่จะมีการกระจายสินค้าไปสู่ผู้บริโภคหรือลูกค้าต่อไป ทำให้มีต้นทุนต่ำ สามารถก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ

ตลาดสาขาลำพูนจะใช้งบประมาณเงินอุดหนุนจำนวน 28.1 ล้านบาท ในการปรับปรุงตลาด โดยการดำเนินการจะคำนึงถึงความสะดวก และปลอดภัย เพื่อเตรียมการสำหรับการรองรับผู้สูงอายุด้วย

รายการที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในพื้นที่ตลาดสาขาลำพูน

อาคาร/พื้นที่เช่า	จำนวนทั้งหมด
แผงตลาดชั้นล่าง	135 ห้อง
แผงตลาดสด	99 แผง
อาคารห้องเช่าด้านหน้าตลาด	4 ห้อง
อาคารโอท็อป	1 ห้อง
ห้องตัดแต่ง	1 ห้อง
ตลาดนัด	40 แผง
ตลาดใต้รุ่ง	12 แผง
ซุ้มขายอาหาร	4 หลัง
ห้องประชุม	5 ห้อง
ห้องเย็น	2 ห้อง

หมายเหตุ: ที่ดินเป็นกรรมสิทธิ์ขององค์การตลาด
(ที่มา: รายงานประจำปี พ.ศ. 2566 องค์การตลาด)

(3) สำนักงานตลาดสาขาหนองม่วง

ตลาดสาขาหนองม่วง ตั้งอยู่ที่ ตำบลหนองม่วง อำเภอนองม่วง จังหวัดลพบุรี บนเนื้อที่ 4 ไร่ 2 งาน 45 ตารางวา เริ่มดำเนินการตั้งแต่วันที่ 4 มีนาคม พ.ศ. 2522 โดยมีวัตถุประสงค์การจัดตั้งขึ้นเพื่อจัดหาสถานที่ให้เกษตรกรมีสถานที่จำหน่ายสินค้าและผลิตผลทางการเกษตรให้แก่ประชาชนโดยตรง ซึ่งสินค้าที่จัดจำหน่ายจะเป็นสินค้าจำพวก ผัก ผลไม้ อาหารสด และ อาหารแห้ง

ในปัจจุบัน ตลาดกลางเกษตรหนองม่วงเป็นตลาดที่ได้รับมาตรฐานคุณภาพ อาหารปลอดภัยจากสาธารณสุข อำเภอนองม่วง จังหวัดลพบุรี ในปี พ.ศ.2563 องค์การตลาดมีรายได้จากการให้เช่าพื้นที่ รวมทั้งสิ้น 8 แส่น 5 หมื่นบาท และจะมีกำไรอยู่ที่ประมาณ 0.16 ล้านบาท

รายการที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในพื้นที่ตลาดสาขาหนองม่วง

อาคาร/พื้นที่เช่า	จำนวนทั้งหมด
อาคารสำนักงาน	1 หลัง
อาคารตลาดชั้นเดียว	3 หลัง
แผงตลาด/สถานที่ให้เช่าประกอบการค้า	222 แผง
แผงตลาดชั่วคราว/ตลาดนัด	100 แผง

หมายเหตุ: ที่ดินเป็นกรรมสิทธิ์ขององค์การตลาด
(ได้รับบริจาคโดยมีเงื่อนไขให้ใช้งานเพื่อวัตถุประสงค์ในการจัดกิจกรรมการตลาดเท่านั้น)
(ที่มา: รายงานประจำปี พ.ศ. 2566 องค์การตลาด)

(4) สำนักงานตลาดสาขาบางคล้า

ตลาดกลางเกษตรบางคล้า จังหวัดฉะเชิงเทราหรือสำนักงานตลาดสาขาบางคล้า จัดตั้งและเปิดดำเนินการเมื่อวันที่ 26 พฤษภาคม พ.ศ. 2536 บนที่ดินขององค์การตลาด เลขที่ 1/25-26 หมู่ที่ 3 ตำบลเสม็ดเหนือ อำเภอบางคล้า จังหวัดฉะเชิงเทรา ซึ่งติดถนนทางหลวงแผ่นดินสาย 304 (ฉะเชิงเทรา – กบินทร์บุรี) มีเนื้อที่ประมาณ 15 ไร่ โดยภายในบริเวณตลาดมีผู้เช่าและผู้ประกอบการซึ่งประกอบกิจการเป็นตลาดกลางซื้อขายสัตว์น้ำภาคตะวันออก (สัตว์น้ำจืด) เพื่อให้เกษตรกรในบริเวณใกล้เคียงสามารถนำสัตว์น้ำมาจำหน่ายให้แก่ผู้บริโภคหรือผู้ซื้อบริเวณใกล้เคียงได้โดยตรง ทำให้ต้นทุนในการขนส่งจากการนำสัตว์น้ำเข้ามาจำหน่ายในบริเวณกรุงเทพมหานครลดลง เนื่องจากทั้งเกษตรกรและผู้ซื้อไม่จำเป็นต้องเดินทางไกล ประหยัดรายจ่ายและเวลา โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 มีผลผลิตเข้ามาจำหน่ายในตลาดสาขาบางคล้าเฉลี่ยประมาณวันละกว่า 5 - 10 ตัน

เนื่องจากสำนักงานตลาดสาขาบางคล้า ประกอบกิจการประเภทย่อยซื้อขายสัตว์น้ำ จึงก่อให้เกิดปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมเกี่ยวกับกลิ่นและน้ำเสีย ซึ่งปัญหาที่ต้องมีการดูแลอย่างใกล้ชิด และสม่ำเสมอเพื่อไม่ให้มีปัญหารบกวนความสะอาดและสุขอนามัย ในปี พ.ศ. 2563 สำนักงานตลาดสาขาบางคล้ามีรายได้จากค่าเช่าแผง ค่าเช่าอาคารพาณิชย์ และรายได้อื่นๆ ของทางตลาดบางคล้าอยู่ที่ประมาณ 3.3 ล้านบาท แต่ก็ยังมีค่าใช้จ่ายที่



ค่อนข้างสูงจึงทำให้สำนักงานตลาดสาขางค้ำมีผลประโยชน์การขาดทุนอยู่ที่ประมาณ 3.2 ล้าน เนื่องจากผู้ มีผู้เช่า ผู้ประกอบการย้ายไปประกอบกิจการที่อื่น จึงทำให้ผลประโยชน์การขาดทุน ในส่วนของทรัพย์สินของ สำนักงานตลาดสาขางค้ำนั้น เมื่อประมาณ พ.ศ. 2560 ได้รับงบประมาณในการปรับปรุงและพัฒนา จึงทำ ให้เกิดรายการทรัพย์สินที่เพิ่มมากขึ้น โดยมีรายการทรัพย์สิน ดังนี้

รายการที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในพื้นที่ตลาดสาขางค้ำ

อาคาร/พื้นที่เช่า	จำนวนทั้งหมด
อาคารสำนักงาน	1 หลัง
แผงจำหน่ายสัตว์น้ำประเภทแพปลา	14 แผงค้ำ
แผงแปรรูปสัตว์น้ำประเภทแปรรูปปลา	18 แผง
แผงดองสัตว์น้ำ	44 แผง
มินิมาร์ท	1 ห้อง
อาคารพาณิชย์	74 คูหา
ห้องเย็นสำเร็จรูป	2 ห้อง

หมายเหตุ: ที่ดินเป็นกรรมสิทธิ์ขององค์การตลาด
(ที่มา: รายงานประจำปี พ.ศ. 2566 องค์การตลาด)

(5) สำนักงานตลาดสาขาลิ่งชั้น

ตลาดสาขาลิ่งชั้น ตั้งอยู่บนถนนสวนผัก ริมคลองมหาสวัสดิ์ แขวงตลิ่งชั้น เขตตลิ่งชั้น กรุงเทพฯ เริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 โดยการให้เอกชนเข้าร่วมทุนในการก่อสร้างอาคารตลาดและ อาคารพาณิชย์ ซึ่งตั้งอยู่บนที่ดินซึ่งเป็นกรรมสิทธิ์ของกรมธนารักษ์ ตลาดตลิ่งชั้น มีรายได้ทั้งหมดจาก 3 ทาง ได้แก่ (1) ค่าเช่าแผงการค้า (2) ค่าเช่าอาคารพาณิชย์/ ค่าเช่าแฟลต และ (3) ค่าเช่าพื้นที่

อย่างไรก็ตามตั้งแต่ปีงบประมาณ 2562 องค์การตลาด ได้กำหนดทิศทางการดำเนินงาน พัฒนาตลาดสาขาลิ่งชั้นให้เป็นตลาดสินค้าเกษตรปลอดภัย มีจุดมุ่งหมายในการสร้างความแตกต่างให้แก่ ตลาดทำให้ตลาดแบบดั้งเดิมเป็นตลาดสินค้าเกษตรปลอดภัย สร้างความพร้อมในการเป็นสถานที่จำหน่าย สินค้าเกษตร สินค้าธุรกิจ การตลาด ภาคการบริการ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์การตลาด รวมทั้ง เป็นศูนย์บริการ ศูนย์การเรียนรู้ พัฒนา และสร้างผู้ประกอบการวิสาหกิจรายใหม่ สำหรับสินค้าเกษตร ปลอดภัยซึ่งเป็นการสร้างงานและสร้างอาชีพที่ดีให้กับชุมชนในพื้นที่ โดยมีแนวนโยบายพัฒนาตลาดตลิ่งชั้นให้ เป็นศูนย์กระจายสินค้าเกษตรปลอดภัยกรุงเทพมหานคร เพื่อสร้างความเป็นเอกลักษณ์ให้แก่ตลาดสาขาลิ่ง ชั้น รวมถึงการพัฒนาปรับปรุงตลาดสาขาลิ่งชั้นให้เป็นตลาดมาตรฐาน มีการปรับอาคารตลาดชั้น 2 ให้เป็น ศูนย์บริการ ศูนย์การเรียนรู้ พัฒนา และสร้างผู้ประกอบการวิสาหกิจรายใหม่ สำหรับสินค้าเกษตรปลอดภัย สินค้าการเกษตรแปรรูป และสินค้าวิสาหกิจชุมชนตลาดสาขาลิ่งชั้นได้จัดแบ่งพื้นที่ตลาด เป็น 3 โซนดังนี้

- โซนที่1. เปิดเป็นตลาดน้ำภายใต้ชื่อ "ตลาดน้ำสวนผักคลองสองนครา" เพื่อให้ทำน้ำของ ตลาดเป็นต้นทางและปลายทางการเดินทางเรือสำหรับกิจกรรมการท่องเที่ยวทางน้ำพร้อมกับการจัดระเบียบ การจราจรภายในตลาดเพื่อให้การสัญจรสะดวกกำหนดการเปิดให้บริการในวันเสาร์และวันอาทิตย์

- โซนที่ 2. อาคารตลาด ชั้น 1 วางแผนเปิดเป็นตลาดประมงและผลไม้ ชั้น 2 เปิดเป็นศูนย์การพัฒนาเสริมสร้างการเรียนรู้ และสร้างผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนรายใหม่ สำหรับสินค้าเกษตรปลอดภัย สินค้าเกษตรแปรรูป และสินค้าวิสาหกิจชุมชน เป็นการเสริมสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้แก่เศรษฐกิจระดับชุมชน

- โซนที่ 3. อาคารชั้นเดียว (อาคารกรีน) เปิดเป็นโซนแสดงสินค้าและอาหาร ในปีงบประมาณ 2564 ตลาดสาขาลิ่งชั้นได้เริ่มเปิดตลาด โซนที่ 1 ก่อน และดำเนินการจัดระเบียบการจราจรในพื้นที่ตลาดรองรับผู้มาใช้บริการ หลังจากนั้นจึงจะขยายการเปิดโซนที่ 2 และ โซนที่ 3 ต่อไป

รายการที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในพื้นที่ตลาดสาขาลิ่งชั้น

อาคาร/พื้นที่เช่า	จำนวนทั้งหมด
ห้องพักอาศัย	294 ห้อง
อาคารพาณิชย์	166 คูหา
แผงตลาด/สถานที่ให้เช่าประกอบการค้า	141 แผง
อาคารกรีนตลาดชั้นเดียว	1 อาคาร
ห้องประชุมสัมมนา	6 ห้อง

หมายเหตุ: กรรมสิทธิ์ในที่ดินเป็นของกรมธนารักษ์

(ที่มา: รายงานประจำปี พ.ศ. 2566 องค์การตลาด)

3.ภาวะอุตสาหกรรม

1. เศรษฐกิจไทยในไตรมาสที่สี่ของปี 2566

เศรษฐกิจไทยในไตรมาสที่สี่ของปี 2566 ขยายตัวร้อยละ 1.7 เติบโตขึ้นจากการขยายตัวร้อยละ 1.4 ในไตรมาสที่สามของปี 2566 และเมื่อปรับผลของฤดูกาลออกแล้ว เศรษฐกิจไทยในไตรมาสที่สี่ของปี 2566 ลดลงจากไตรมาสที่สามของปี 2566 ร้อยละ 0.6 รวมทั้งปี 2566 เศรษฐกิจไทยขยายตัวร้อยละ 1.9 ชะลอตัวลงจากการขยายตัวร้อยละ 2.5 ในปี 2565

ด้านการใช้จ่าย การอุปโภคบริโภคภาคเอกชนและการส่งออกบริการขยายตัวในเกณฑ์สูงต่อเนื่อง การลงทุนภาคเอกชนขยายตัวเพิ่มขึ้น ส่วนการส่งออกสินค้ากลับมาขยายตัว ในขณะที่การใช้จ่ายเพื่อการอุปโภคบริโภคภาครัฐบาลและการลงทุนภาครัฐลดลงด้านการผลิต สาขาที่พักแรมและบริการด้านอาหาร สาขาการขนส่ง ขยายปลีกและการซ่อมฯ และสาขาขนส่งและสถานที่เก็บสินค้าขยายตัวต่อเนื่อง ในขณะที่สาขาการผลิตสินค้าอุตสาหกรรม สาขาเกษตรกรรม และสาขาก่อสร้างปรับตัวลดลง

แนวโน้มเศรษฐกิจไทยในปี 2567 คาดว่าจะขยายตัวในช่วงร้อยละ 2.2 -3.2 โดยมีปัจจัยสนับสนุนจากการกลับมาขยายตัวของการส่งออกสินค้า การขยายตัวในเกณฑ์ดีของการอุปโภคบริโภคและการลงทุนภาคเอกชน และการฟื้นตัวต่อเนื่องของภาคการท่องเที่ยว ทั้งนี้คาดว่าจะการอุปโภคบริโภคและการลงทุนภาคเอกชนจะขยายตัวร้อยละ 3.0 และร้อยละ 3.5 ตามลำดับ มูลค่าการส่งออกในรูปแบบดอลลาร์ สรอ. ขยายตัวร้อยละ 2.9 ส่วนอัตราเงินเฟ้อเฉลี่ยอยู่ในช่วงร้อยละ 0.9 - 1.9 และดุลบัญชีเดินสะพัดเกินดุลร้อยละ 1.4 ของ GDP

การบริหารนโยบายเศรษฐกิจมหภาคในปี 2567 ควรให้ความสำคัญกับ (1) การติดตาม ตรวจสอบ และเฝ้าระวังการฟุ้งตลาด รวมทั้งการใช้มาตรการและวิธีการทางการค้าที่ไม่เป็นธรรมจากประเทศผู้ส่งออก



สำคัญ ควบคู่ไปกับการทบทวนมาตรการทางภาษีให้มีความเหมาะสม และการปรับปรุงกระบวนการตรวจสอบคุณภาพสินค้านำเข้า (2) การยกระดับศักยภาพการผลิตและเพิ่มขีดความสามารถให้แก่ผู้ประกอบการภายในประเทศ โดยเฉพาะผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานสินค้า รวมทั้งใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ และการเข้าถึงแหล่งเงินทุน (3) การขับเคลื่อนการส่งออกสินค้าที่มีศักยภาพและเป็นที่ต้องการของตลาดโลกเพิ่มขึ้น รวมทั้งเร่งรัดการพัฒนาอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตวัตถุดิบและสินค้าขั้นกลางในประเทศให้มีความพร้อมในการรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมเป้าหมาย และสามารถเชื่อมโยงสินค้าที่ผลิตได้ภายในประเทศกับห่วงโซ่การผลิตโลกได้มากขึ้น (4) การเร่งรัดให้ผู้ประกอบการที่ได้รับอนุมัติและออกบัตรส่งเสริมการลงทุนในช่วงปี 2564 - 2566 มีการลงทุนจริงควบคู่ไปกับการเร่งรัดอนุมัติโครงการที่ได้เสนอขอรับการส่งเสริมการลงทุนในช่วงก่อนหน้า รวมทั้งการเร่งรัดให้ผู้ประกอบการโรงงานที่ได้รับใบอนุญาตประกอบกิจการโรงงานสามารถเริ่มประกอบกิจการให้เร็วขึ้น และมุ่งเน้นแก้ไขปัญหานักลงทุนและผู้ประกอบการต่างประเทศเห็นว่าเป็นอุปสรรคต่อการลงทุนและการประกอบธุรกิจ ควบคู่ไปกับการพัฒนากำลังแรงงาน (5) การจัดกิจกรรมส่งเสริมการท่องเที่ยวภายในประเทศ โดยจัดทำปฏิทินการท่องเที่ยวตลอดทั้งปี และการสร้างการรับรู้ต่อมาตรการ Long-term resident visa (LTR) เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวที่มีศักยภาพและมีกำลังซื้อสูง รวมทั้งการเตรียมความพร้อมของปัจจัยแวดล้อมทางกายภาพที่สำคัญ (6) การดำเนินมาตรการเสริมสร้างภูมิคุ้มกันแก่เกษตรกรผ่านการส่งเสริมรูปแบบและพัฒนาระบบประกันภัยพืชผลจากความเสียหายของสภาพอากาศให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการเพิ่มส่วนแบ่งให้เกษตรกรมีรายได้จากการจำหน่ายผลผลิตขั้นสุดท้ายมากขึ้น ควบคู่ไปกับการส่งเสริมให้มีการปลูกพืชและใช้วิธีการผลิตที่เหมาะสมกับสภาพพื้นที่ และปรับเปลี่ยนไปสู่การผลิตที่มีมูลค่าสูง และ (7) การรักษาแรงขับเคลื่อนการขยายตัวทางเศรษฐกิจจากการใช้จ่ายและการลงทุนภาครัฐ โดยให้ความสำคัญกับ (i) การเร่งรัดเบิกจ่ายจากงบประมาณรายจ่ายเหลือในปี และงบลงทุนรัฐวิสาหกิจในช่วงที่พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี 2567 ยังไม่มีผลบังคับใช้ (ii) การเร่งรัดกระบวนการงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ 2567 ไม่ให้ล่าช้าไปกว่าแผนที่กำหนดไว้ ควบคู่ไปกับการเตรียมความพร้อมของโครงการให้มีความพร้อมสำหรับการจัดซื้อจัดจ้างและการเบิกจ่ายได้โดยเร็วหลังจากพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี 2567 มีผลใช้บังคับ และ (iii) การติดตามเร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณและการใช้จ่ายภาครัฐ

ด้านการผลิต

สาขาเกษตรกรรม การป่าไม้ และการประมง : ลดลงร้อยละ 0.8 เทียบกับการขยายตัวร้อยละ 1.1 ในไตรมาสก่อนหน้า เนื่องจากสภาพอากาศที่ไม่เอื้ออำนวยส่งผลกระทบต่อให้ผลผลิตหมวดพืชผลสำคัญลดลง โดยเฉพาะปาล์มน้ำมัน กลุ่มผลไม้ มันสำปะหลัง อ้อย และข้าวเปลือก รวมทั้งหมวดประมงที่ลดลงต่อเนื่องเป็นไตรมาสที่ 2 ในขณะที่ผลผลิตหมวดปศุสัตว์ขยายตัวต่อเนื่องเป็นไตรมาสที่ 6 ซึ่งสอดคล้องกับดัชนีผลผลิตสินค้าเกษตรที่ลดลงร้อยละ 2.2 เทียบกับการลดลงร้อยละ 0.6 ในไตรมาสก่อนหน้า โดยผลผลิตสินค้าเกษตรสำคัญ ๆ ที่ปรับตัวลดลง ได้แก่ (1) ปาล์มน้ำมัน ลดลงร้อยละ 18.3 เนื่องจากสภาพอากาศร้อนแล้ง ส่งผลให้ผลผลิตต่อไร่ลดลง (2) กลุ่มไม้ผล ลดลงร้อยละ 10.0 ตามการลดลงของไม้ผลสำคัญ ๆ โดยเฉพาะผลผลิตทุเรียนหมอนทอง (ลดลงร้อยละ 37.2) ที่ได้รับผลกระทบจากความแปรปรวนของภูมิอากาศ (3) มันสำปะหลัง ลดลงร้อยละ 14.0 เนื่องจากการแพร่ระบาดของโรคและศัตรูพืช (4) อ้อย ลดลงร้อยละ 11.1 เนื่องจากความแปรปรวนของสภาพอากาศ ฝนทิ้งช่วงและภัยแล้ง และ (5) ข้าวเปลือก ลดลงร้อยละ 3.7 โดยมีสาเหตุสำคัญมาจากปัญหาฝนทิ้งช่วงและภัยแล้งในพื้นที่ปลูกข้าวนาปีในช่วงต้นฤดูการเพาะปลูก และปริมาณน้ำที่อยู่ในระดับต่ำกว่าช่วงเดียวกันของปีก่อน ประกอบกับมีการแพร่ระบาดของโรคและศัตรูพืช อาทิ โรคไหม้คอรวงและเพลี้ยไฟ อย่างไรก็ตาม ผลผลิตสินค้าเกษตรสำคัญ ๆ บาง

รายการปรับตัวเพิ่มขึ้น ได้แก่ สุกกร (เพิ่มขึ้นร้อยละ 20.5) โคเนื้อ (เพิ่มขึ้นร้อยละ 15.3) ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ (เพิ่มขึ้นร้อยละ 6.5) ตามลำดับ ในขณะที่ดัชนีราคาสินค้าเกษตรกลับมาเพิ่มขึ้นเป็นครั้งแรกในรอบ 4 ไตรมาส ร้อยละ 0.1 ตามการเพิ่มขึ้นของดัชนีราคาสินค้าเกษตรสำคัญ ๆ ได้แก่ (1) ข้าวเปลือก เพิ่มขึ้นร้อยละ 16.0 (2) ยางพารา เพิ่มขึ้นร้อยละ 11.4 (3) มันสำปะหลัง เพิ่มขึ้นร้อยละ 12.5 (4) อ้อย เพิ่มขึ้นร้อยละ 11.4 และ (5) ปาล์มน้ำมัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 5.6 ตามลำดับ ขณะที่ดัชนีราคาสินค้าเกษตรสำคัญ ๆ หลายรายการปรับตัวลดลง ได้แก่ สุกกร (ลดลงร้อยละ 37.3) กลุ่มไม้ผล (ลดลงร้อยละ 6.2) และไก่เนื้อ (ลดลงร้อยละ 10.5) ตามลำดับ การลดลงของดัชนีผลผลิตสินค้าเกษตร ส่งผลให้ดัชนีรายได้เกษตรกรโดยรวมลดลงต่อเนื่องเป็นไตรมาสที่ 3 ร้อยละ 2.5

รวมทั้งปี 2566 สาขาเกษตรกรรม การป่าไม้ และการประมงเพิ่มขึ้นร้อยละ 1.9 เทียบกับการเพิ่มขึ้นร้อยละ 2.5 ในปี 2565 โดยดัชนีผลผลิตสินค้าเกษตรลดลงร้อยละ 0.3 และดัชนีราคาสินค้าเกษตรลดลงร้อยละ 2.1 ส่งผลให้ดัชนีรายได้เกษตรกรโดยรวมลดลงร้อยละ 2.0

1. องค์ประกอบของการขยายตัวทางเศรษฐกิจ

1) การใช้จ่ายเพื่อการอุปโภคบริโภค ประกอบด้วย (1) การใช้จ่ายเพื่อการอุปโภคบริโภคภาคเอกชน คาดว่าจะขยายตัวร้อยละ 3.0 ต่อเนื่องจากการขยายตัวในเกณฑ์สูงร้อยละ 7.1 ในปี 2566 โดยมีปัจจัยสนับสนุนสำคัญจากตลาดแรงงานที่ยังคงแข็งแกร่ง ความเชื่อมั่นผู้บริโภคที่สูงขึ้น และแรงกดดันด้านเงินเฟ้อที่อยู่ในระดับต่ำ อย่างไรก็ตาม เป็นการปรับลดจากร้อยละ 3.2 ในการประมาณการครั้งก่อน เพื่อให้สอดคล้องกับการลดลงของฐานรายได้จากการส่งออกและการผลิตอุตสาหกรรมที่ปรับลดลงจากประมาณการครั้งก่อน และ (2) การใช้จ่ายเพื่อการอุปโภคบริโภคภาครัฐบาล คาดว่าจะเพิ่มขึ้นร้อยละ 1.5 เทียบกับการลดลงร้อยละ 4.6 ในปี 2566 และเป็นการปรับลดจากการเพิ่มขึ้นร้อยละ 2.2 ในการประมาณการครั้งที่ผ่านมา ตามการลดลงของเม็ดเงินการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำในช่วงสามไตรมาสที่เหลือของปีงบประมาณ 2567 ภายหลังจากการเร่งเบิกจ่ายไปมากในช่วงไตรมาสแรก ของปีงบประมาณ 2567

2) การลงทุนรวม คาดว่าจะขยายตัวร้อยละ 2.5 เร่งขึ้นจากร้อยละ 1.2 ในปี 2566 โดย (1) การลงทุนภาคเอกชน คาดว่าจะขยายตัวร้อยละ 3.5 ต่อเนื่องจากร้อยละ 3.2 ในปี 2566 และเป็นการปรับเพิ่มจากร้อยละ 2.8 ในการประมาณการครั้งก่อน สอดคล้องกับการปรับตัวดีขึ้นของมูลค่าโครงการที่ขอรับการส่งเสริมการลงทุนและออกบัตรส่งเสริมการลงทุน และการกลับมาขยายตัวของการนำเข้าในหมวดสินค้าทุนและหมวดวัตถุดิบและสินค้าขั้นกลาง และ (2) การลงทุนภาครัฐ คาดว่าจะปรับตัวลดลงร้อยละ 1.8 เท่ากับการประมาณการครั้งก่อน และเป็นการลดลงต่อเนื่องจากร้อยละ 4.6 ในปี 2566 โดยเป็นผลมาจากความล่าช้าของกระบวนการจัดท่างบประมาณรายจ่ายประจำปี 2567 และการปรับลดสมมติฐานอัตราการเบิกจ่ายงบลงทุนของรัฐวิสาหกิจ

3) มูลค่าการส่งออกสินค้าในรูปเงินดอลลาร์ สรอ. คาดว่าจะกลับมาขยายตัวร้อยละ 2.9 เทียบกับการลดลงร้อยละ 1.7 ในปี 2566 และปรับลดจากร้อยละ 3.8 ในการประมาณการครั้งที่ผ่านมา โดยคาดว่าปริมาณการส่งออกจะเพิ่มขึ้นร้อยละ 2.4 เทียบกับการลดลงร้อยละ 2.9 ในปี 2566 แต่เป็นการปรับลดลงจากร้อยละ 3.3 ในการประมาณการครั้งก่อน สอดคล้องกับการปรับลดสมมติฐานปริมาณการค้าโลกขณะที่ราคาส่งออกคาดว่าจะเพิ่มขึ้นในช่วงร้อยละ 0.0 - 1.0 เท่ากับการประมาณการครั้งก่อน และชะลอลงจากร้อยละ 1.2 ในปี 2566 เมื่อรวมกับการส่งออกบริการที่มีแนวโน้มที่จะขยายตัวอย่างต่อเนื่องตามการฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยว ส่งผลให้ปริมาณการส่งออกสินค้าและบริการในปี 2567 มีแนวโน้มที่จะขยายตัวร้อยละ 5.0 เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 2.1 ในปี 2566 และปรับลดลงจากร้อยละ 6.2 ในการประมาณการครั้งก่อน

4) มูลค่าการนำเข้าสินค้าในรูปเงินดอลลาร์ สรอ. คาดว่าจะขยายตัวร้อยละ 4.4 เทียบกับการลดลงร้อยละ 3.1 ในปี 2566 และปรับลดลงจากร้อยละ 4.7 ในการประมาณการครั้งที่ผ่านมา โดยคาดว่าปริมาณการนำเข้า

จะขยายตัวร้อยละ 3.2 เทียบกับการลดลงร้อยละ 3.6 ในปี 2566 แต่เป็นการปรับลดจากร้อยละ 3.7 ในการประมาณการครั้งก่อน สอดคล้องกับการปรับลดการขยายตัวของราคาส่งออก ในขณะที่ราคานำเข้าคาดว่าจะขยายตัวร้อยละ 0.7 - 1.7 เร่งขึ้นจากร้อยละ 0.6 ในปีก่อนหน้า และเป็นการปรับเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 0.5 - 1.5 ในสมมติฐานการประมาณการครั้งก่อน เนื่องจากแนวโน้มการเร่งขึ้นของต้นทุนค่าขนส่งสินค้า เมื่อรวมกับการนำเข้าบริการคาดว่าปริมาณการนำเข้าสินค้าและบริการในปี 2567 จะขยายตัวร้อยละ 3.0 เทียบกับการลดลงร้อยละ 2.2 ในปี 2566 และเป็นการปรับลดลงจากร้อยละ 6.3 ในการประมาณการครั้งก่อน

5) ดุลการค้า คาดว่าจะเกินดุล 1.34 หมื่นล้านดอลลาร์ สรอ. เทียบกับการเกินดุล 1.70 หมื่นล้านดอลลาร์ สรอ. ในปี 2566 เมื่อรวมกับดุลบริการคาดว่าดุลบัญชีเดินสะพัดในปี 2567 จะเกินดุล 7.4 พันล้านดอลลาร์ สรอ. หรือคิดเป็นการเกินดุลร้อยละ 1.4 ของ GDP เทียบกับการเกินดุล 6.6 พันล้านดอลลาร์ สรอ. หรือร้อยละ 1.3 ของ GDP ในปี 2566

6) เสถียรภาพทางเศรษฐกิจ อัตราเงินเฟ้อทั่วไปเฉลี่ยในปี 2567 คาดว่าจะอยู่ในช่วงร้อยละ 0.9 - 1.9 (ค่ากลางการประมาณการร้อยละ 1.4) ใกล้เคียงกับร้อยละ 1.3 ในปี 2566 แต่เป็นการปรับลดจากร้อยละ 1.7 - 2.7 (ค่ากลางการประมาณการร้อยละ 2.2) ตามแนวโน้มการลดลงของแรงกดดันจากราคาอาหารสดและผลจากมาตรการภาครัฐ

ตารางที่ 3-1 GDP ด้านการผลิต

%YOY	สัดส่วน Q4/66	2565						2566					
		ทั้งปี	Q1	Q2	Q3	Q4	ทั้งปี	Q1	Q2	Q3	Q4*		
ผู้มีส่วนทำรวม	100.00	3.9	0.1	0.3	2.1	1.5	1.8	2.4	1.7	1.3	1.7		
- ภาคเกษตร	30.78	-0.9	2.4	-1.2	-2.4	-3.4	1.2	1.6	-0.2	2.0	1.5		
- นอกภาคเกษตร	69.22	6.1	-0.8	0.9	4.3	3.9	2.0	2.7	2.5	1.0	1.8		
อุตสาหกรรม	15.70	6.0	-1.6	1.5	1.4	4.4	0.1	0.4	0.3	0.6	-0.8		
ก่อสร้าง	5.44	-0.2	-4.2	-8.5	0.4	-1.0	2.1	-1.8	6.0	2.9	1.7		
สาขาการขนส่งและการขายปลีก การซ่อมยานยนต์	17.10	7.9	2.0	8.3	4.5	2.0	1.8	4.4	0.5	-0.2	2.4		
ที่พักแรมและบริการด้านอาหาร	7.99	4.5	-4.4	-6.1	8.3	6.6	9.3	8.2	11.7	8.3	8.9		
กำลังแรงงานรวม (ล้านคน)		39.90	39.62	39.76	40.09	40.14	40.45	40.28	40.31	40.53	40.70		
จำนวนผู้จ้างทำ (ล้านคน)		39.22	38.72	39.01	39.57	39.59	39.92	39.63	39.68	40.09	40.27		
จำนวนผู้ว่างงาน (ล้านคน)		0.53	0.61	0.55	0.49	0.46	0.395	0.42	0.43	0.40	0.33		
อัตราการว่างงาน (%)		1.32	1.53	1.37	1.23	1.15	0.98	1.05	1.06	0.99	0.81		

ที่มา: สำนักงานสถิติแห่งชาติ (สศช.)

หมายเหตุ: *ข้อมูลไตรมาสที่สี่ของปี 2566 ประมวลผลโดย สศช.

ตารางที่ 3-2 ประมาณการเศรษฐกิจ ปี 2567

	ข้อมูลจริง			ประมาณการ 2567	
	2564	2565	2566	ณ 20 พ.ย. 66	ณ 19 ก.พ. 67
GDP (ณ ราคาประจำปี: พันล้านบาท)	16,188.6	17,378.0	17,921.2	19,022.2	18,656.3
รายได้ต่อหัว (บาทต่อคนต่อปี)	232,302.0	248,788.6	255,867.7	270,921.8	265,705.0
GDP (ณ ราคาประจำปี: พันล้านดอลลาร์ สรอ.)	506.2	495.5	513.5	551.4	540.8
รายได้ต่อหัว (ดอลลาร์ สรอ. ต่อหัวต่อปี)	7,264.0	7,094.1	7,331.5	7,852.8	7,701.6
อัตราการขยายตัวของ GDP (CVM, %)	1.6	2.5	1.9	2.7 - 3.7	2.2 - 3.2
การลงทุนรวม (CVM, %) ^{2/}	3.1	2.3	1.2	1.6	2.5
ภาคเอกชน (CVM, %)	2.9	4.7	3.2	2.8	3.5
ภาครัฐ (CVM, %)	3.5	-3.9	-4.6	-1.8	-1.8
การบริโภคภาคเอกชน (CVM, %)	0.6	6.2	7.1	3.2	3.0
การอุปโภคบริโภค (CVM, %)	3.7	0.1	-4.6	2.2	1.5
ปริมาณการส่งออกสินค้าและบริการ (ปริมาณ, %)	11.1	6.1	2.1	6.2	5.0
มูลค่าการส่งออกสินค้า (พันล้านดอลลาร์ สรอ.) ^{3/}	270.6	285.2	280.2	290.2	288.3
อัตราการขยายตัว (มูลค่า, %) ^{3/}	19.2	5.4	-1.7	3.8	2.9
อัตราการขยายตัว (ปริมาณ, %) ^{3/}	15.5	1.2	-2.9	3.3	2.4
ปริมาณการนำเข้าสินค้าและบริการ (ปริมาณ, %)	17.8	3.6	-2.2	6.3	3.0
มูลค่าการนำเข้าสินค้า (พันล้านดอลลาร์ สรอ.) ^{3/}	238.2	271.6	263.2	276.7	274.9
อัตราการขยายตัว (มูลค่า, %) ^{3/}	27.7	14.0	-3.1	4.7	4.4
อัตราการขยายตัว (ปริมาณ, %) ^{3/}	17.9	1.2	-3.6	3.7	3.2
ดุลการค้า (พันล้านดอลลาร์ สรอ.)	32.4	13.5	17.0	13.5	13.4
ดุลบัญชีเดินสะพัด (พันล้านดอลลาร์ สรอ.)	-10.3	-15.7	6.6	8.5	7.4
ดุลบัญชีเดินสะพัดต่อ GDP (%)	-2.0	-3.2	1.3	1.5	1.4
เงินเฟ้อ (%)					
ดัชนีราคาผู้บริโภค	1.2	6.1	1.2	1.7 - 2.7	0.9 - 1.9
GDP Deflator	1.8	4.8	1.2	1.7 - 2.7	0.9 - 1.9

ที่มา : สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ณ วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2567

หมายเหตุ : 1/ เป็นข้อมูลที่คำนวณบนฐานบัญชีประชาชนอนุกรมใหม่ ซึ่ง สศช.เผยแพร่ทาง www.nesdc.go.th

2/ การลงทุนรวม หมายถึง การสะสมทุนถาวรเบื้องต้น

3/ ตัวเลขการส่งออกและการนำเข้าเป็นไปตามฐานของธนาคารแห่งประเทศไทย

4. ภาพรวมของตลาดสดในประเทศไทย

ตามพระราชบัญญัติการสาธารณสุข พ.ศ. 2535 "ตลาด" หมายถึง สถานที่ซึ่งปกติจัดไว้ให้ผู้ค้าใช้เป็นชุมนุม เพื่อจำหน่ายสินค้าประเภทสัตว์ เนื้อสัตว์ ผัก ผลไม้ หรืออาหารอื่นที่มีสภาพเป็นของสดประกอบ หรือปรุงแล้ว หรือของเสียง่าย ทั้งนี้ไม่ว่าจะมีการจำหน่ายสินค้าประเภทอื่นด้วยหรือไม่ก็ตามและหมายความรวมถึงบริเวณซึ่งจัดไว้สำหรับผู้ค้าใช้เป็นชุมนุม เพื่อจำหน่ายสินค้าประเภทดังกล่าวเป็นประจำ หรือเป็นครั้งคราว หรือตามวันที่กำหนด

สำหรับการจัดประเภทของตลาดสดนั้น ได้แบ่งประเภทตลาดสดเป็น 3 ประเภท โดยตลาดสดประเภทที่ 1 คือ ตลาดที่มีโครงสร้างอาคาร และดำเนินการเป็นการประจำ หรืออย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง ตลาดสดประเภทที่ 2 ได้แก่ ตลาดที่ไม่มีโครงสร้างอาคารและดำเนินการเป็นการประจำหรืออย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง ตลาดสดประเภทที่ 3 ได้แก่ ตลาดที่ไม่มีโครงสร้างอาคาร และดำเนินการชั่วคราวเป็นครั้งคราว หรือตามวันที่กำหนด

คุณภาพของสินค้าในตลาดสด

สำหรับคุณภาพของสินค้าในตลาดสดนั้นทางภาคราชการได้มีการเข้มงวดในด้านสุขลักษณะของตลาดสดมากขึ้น ตัวอย่างเช่น กรมอนามัย ได้มีการออกกฎกระทรวง ฉบับที่ 4 (พ.ศ.2542) ตามความในพระราชบัญญัติการสาธารณสุข พ.ศ. 2535 ว่าด้วยเรื่องตลาดขึ้น เพื่อควบคุมดูแลกำกับ ให้เกิดการพัฒนาตลาด ให้ถูกสุขลักษณะ เพื่อให้ราชการส่วนท้องถิ่นทุกระดับนำไปบังคับใช้ทั้งนี้จุดประสงค์เพื่อให้ตลาดเป็นสถานที่ที่สะอาด ปลอดภัย ถูกสุขลักษณะ ไม่เป็นแหล่งก่อกมลพิษและไม่เป็นแหล่งแพร่กระจายของเชื้อโรคต่างๆ และได้มีการออกประกาศกระทรวงสาธารณสุขเพื่อควบคุมอาหารปลอดภัยอย่างเข้มงวด โดยกำหนดให้ตลาดสดทั่วประเทศ ซึ่งมีจำนวนประมาณ 1,505 แห่ง ดำเนินการสะอาดใส่ยาฆ่าเชื้อเป็นประจำทุกวันอย่างน้อยเดือนละ 2 ครั้งโดยเฉพาะช่วงหน้าร้อน ให้ล้างสัปดาห์ละ 1 ครั้ง หากพบการฝ่าฝืน จะได้รับโทษปรับไม่เกิน 10,000 บาท ตลาดสดที่ฝ่าฝืนไม่ปฏิบัติตาม นอกจากจะมีโทษปรับหรือจำคุกแล้ว อาจถูกสั่งปิดตลาดหรือแจ้งจำหน่ายอีกด้วยจนกว่าจะมีการปรับปรุงให้เกิดความปลอดภัย

นอกจากนี้ ทางกระทรวงสาธารณสุขยังมีการประสานแผนยุทธศาสตร์ด้านอาหารและกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัด ให้ตลาดสดต้องปรับปรุงด้านสุขาภิบาลสิ่งแวดล้อมให้สะอาดถูกสุขลักษณะตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดอย่างน้อย 13 ข้อ และตลาดสดที่พัฒนาปรับปรุงได้มาตรฐานตลาดสดน่าซื้อนั้นจะต้องมีป้ายรับรอง "ตลาดสดน่าซื้อ" โดยโครงการตลาดสดน่าซื้อจะจัดให้มีการประชุมชี้แจงแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานพัฒนาตลาดสด การผลิตเอกสารวิชาการและสื่อต่างๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน ทำหน้าที่ให้คำแนะนำในการปรับปรุง ยกย่องตลาดตลอดจนมีการตรวจประเมินตลาดสด โดยเทียบกับมาตรฐานและแบ่งประเภทตลาดที่ผ่านเกณฑ์คุณภาพ 3 ระดับ คือ ตลาดสดที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ตลาดสดขั้นดี และตลาดสดขั้นยอดเยี่ยม และประชาสัมพันธ์ให้ผู้บริโภครู้จักตราสัญลักษณ์และป้ายรับรองตลาดสดน่าซื้อ เพื่อให้ผู้บริโภคเลือกซื้อสินค้าจากตลาดสดที่ผ่านการพัฒนาปรับปรุงได้รับการรับรองแล้ว



บทที่ 4 ภาวะทางการเงิน

1. ผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงิน

องค์การตลาด เป็นรัฐวิสาหกิจหน่วยงานหนึ่งในสังกัดกระทรวงมหาดไทย ดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ และอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ในกฎหมาย โดยใช้งบประมาณจากเงินทุนหมุนเวียนขององค์การตลาด ไม่ได้ขอใช้งบประมาณแผ่นดิน และนำเงินส่งเป็นรายได้แผ่นดินในอัตราร้อยละ 60 ของกำไรสุทธิประจำปี ตลอดมาจนถึงปัจจุบัน

องค์การตลาด มีรายได้ส่วนใหญ่จากการดำเนินงานข้าวสารอาหารดิบและอื่นๆ ในปี 2566 องค์การตลาดสามารถหารายได้จากการจำหน่ายข้าวสารอาหารดิบและอื่นๆ ได้สูงถึง 1,810.561 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 96.73 และจากการดำเนินงานของตลาดสาขา 5 สาขา ได้แก่ ตลาดสาขาปากคลองตลาด ตลาดสาขาลี้ซัน ตลาดสาขาบางคล้า ตลาดสาขาลำพูน และตลาดสาขาหนองม่วง ประกอบด้วยรายได้ค่าเช่าแผง รายได้ค่าเช่าอาคารพาณิชย์ รายได้ค่าเช่าแฟลต และรายได้ค่าเช่าที่ดินปากคลองตลาด ได้ 31.691 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 1.69 จากผลการดำเนินงานในปี 2566 มีสถานะขาดทุน จึงจำเป็นต้องมีนโยบาย เพื่อปรับแผนการดำเนินงาน และหาแนวทางในการเพิ่มรายได้ และหามาตรการลดรายจ่ายที่ไม่จำเป็นออก เป็นต้น

จากแผนวิสาหกิจขององค์การตลาดระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ทบทวนประจำปี 2568

1. โครงการตรวจสอบมาตรฐานและคุณภาพในการจัดส่งสินค้า
2. โครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดให้แก่สินค้าไทย
3. โครงการจัดงานมหกรรมผลิตภัณฑ์ชุมชน
4. โครงการ Life DD Market Roadshow by อต.

1. โครงการตามแผนยุทธศาสตร์ที่สร้างรายได้ให้กับองค์การตลาด

(หน่วย:บาท)

รายการ	สดง.รับรองแล้ว		ประมาณการ			
	พ.ศ.2565	พ.ศ.2566	พ.ศ.2567	พ.ศ.2568	พ.ศ.2569	พ.ศ.2570
1.โครงการตรวจสอบมาตรฐานและคุณภาพในการจัดส่งสินค้า						
1.1 รายได้สุทธิค่าดำเนินการข้าวสารอาหารดิบและอื่นๆ	2,202,108,021.06	1,810,561,164.41	2,116,169,400.00	2,221,977,870.00	2,333,076,770.00	2,461,730,290.00
1.2 ต้นทุนข้าวสารอาหารดิบและอื่นๆ	2,143,034,555.32	1,765,298,966.32	2,045,229,780.00	2,148,518,170.00	2,256,794,110.00	2,381,841,510.00
รวม	59,073,465.74	45,262,198.09	70,939,620.00	73,459,700.00	76,282,660.00	79,888,780.00
2.โครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดให้แก่สินค้าไทย						
2.1 รายได้จากการขายสินค้า OTOP	22,408,428.56	14,987,975.30	10,000,000.00	10,000,000.00	10,000,000.00	10,000,000.00
2.2 ต้นทุนจากการขายสินค้า OTOP	21,673,772.00	14,492,030.00	9,700,000.00	9,700,000.00	9,700,000.00	9,700,000.00
รวม	734,656.56	495,945.30	300,000.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00
3. โครงการจัดงานมหกรรมผลิตภัณฑ์ชุมชน						
3.1 รายได้จัดงานมหกรรมผลิตภัณฑ์ชุมชน	400,000.00	840,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00
รวม	400,000.00	840,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00
4. โครงการLife DD Market Roadshow by อด.						
4.1 รายได้โครงการLife DD Market Roadshow by อด.	400,000.00	840,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00
รวม	400,000.00	840,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00

(ที่มา : ข้อมูลจากฝ่ายบัญชี ปี 2565 – 2566 และฝ่ายวางแผนงานและงบประมาณ ปี 2567 – 2570)

จากตารางข้างต้นจะเห็นได้ว่า องค์การตลาดจัดทำโครงการตามยุทธศาสตร์ที่สร้างรายได้ให้กับองค์การตลาด เช่น โครงการตรวจสอบมาตรฐานและคุณภาพในการจัดส่งสินค้า โครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดให้แก่สินค้าไทย โครงการจัดงานมหกรรมผลิตภัณฑ์ชุมชน และโครงการ Life DD Market Roadshow by อด.

2. การประมาณการงบกำไรขาดทุนขององค์การตลาด

ตารางที่ 4-1 : กำไร(ขาดทุน)สุทธิ

(หน่วย:บาท)

รายการ	สดง.รับรองแล้ว		ประมาณการ			
	พ.ศ.2565	พ.ศ.2566	พ.ศ.2567	พ.ศ.2568	พ.ศ.2569	พ.ศ.2570
สำนักงานใหญ่	8,580,082.19	(3,865,634.58)	3,565,070.00	4,244,990.00	4,329,220.00	4,444,100.00
ตลาดสาขาหนองม่วง	794,240.75	99,854.65	427,420.00	387,560.00	298,235.00	304,800.00
ตลาดสาขาบางคล้า	(2,726,739.06)	(3,243,191.60)	(1,549,880.00)	(1,509,390.00)	(1,480,390.00)	(1,427,710.00)
ตลาดสาขาสว่าง	(7,928,373.81)	(5,977,011.97)	2,620,870.00	2,936,595.00	3,038,165.00	2,902,160.00
ตลาดสาขาลำพูน	(746,854.76)	(482,792.22)	(590,110.00)	(370,560.00)	(366,910.00)	(359,175.00)
ตลาดสาขapakคลองตลาด	14,070,269.43	10,907,231.71	13,568,660.00	13,453,160.00	13,453,160.00	13,443,100.00
ภาพรวมทั้งองค์กร	12,042,624.74	(2,561,544.01)	18,042,030.00	19,142,355.00	19,271,480.00	19,307,275.00

ตารางที่ 4-2 : กำไรก่อน ดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อม และค่าตัดจ่าย

(หน่วย:บาท)

รายการ	สดง.รับรองแล้ว		ประมาณการ			
	พ.ศ.2565	พ.ศ.2566	พ.ศ.2567	พ.ศ.2568	พ.ศ.2569	พ.ศ.2570
สำนักงานใหญ่	10,744,041.28	(1,452,661.15)	9,805,300.00	10,485,220.00	10,569,450.00	10,974,100.00
ตลาดสาขาหนองม่วง	913,773.12	242,105.51	492,850.00	452,990.00	363,665.00	370,230.00
ตลาดสาขาบางคล้า	89,860.30	(495,292.31)	(109,700.00)	(69,210.00)	(40,210.00)	12,470.00
ตลาดสาขาสว่าง	2,030,058.44	4,145,797.57	12,125,560.00	12,441,285.00	12,542,855.00	12,406,850.00
ตลาดสาขาลำพูน	1,562,040.67	1,817,246.43	1,792,340.00	2,011,890.00	2,015,540.00	1,733,505.00
ตลาดสาขapakคลองตลาด	14,139,907.62	10,974,686.96	13,625,640.00	13,510,140.00	13,510,140.00	13,500,080.00
ภาพรวมทั้งองค์กร	29,479,681.43	15,231,883.01	37,731,990.00	38,832,315.00	38,961,440.00	38,997,235.00

(ที่มา : ข้อมูลจากฝ่ายบัญชี ปี 2565 – 2566 และฝ่ายวางแผนงานและงบประมาณ ปี 2567 – 2570)

จากตารางข้างต้นจะเห็นว่า กำไรก่อนดอกเบี้ยภาษี ค่าเสื่อมและค่าตัดจ่าย (EBITDA) ขององค์การตลาดมีแนวโน้มดีขึ้นเมื่อเทียบกับปี พ.ศ.2565-2566 เนื่องจากสามารถจำหน่ายสินค้าเครื่องอุปโภคบริโภคประเภทข้าวสารอาหารดิบ เพื่อส่งให้แก่เรือนจำ กรมราชทัณฑ์ และสถานกักขังเป็นรายได้ขององค์การตลาด จากการประมาณการ พ.ศ.2567 – 2570 คาดการณ์ว่าจะสามารถจำหน่ายสินค้าเครื่องอุปโภคบริโภคประเภทข้าวสารอาหารดิบ รวมถึงมีแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาตลาดสาขาขององค์การตลาดให้มีผลประกอบการเพิ่มขึ้น โดยการใช้พื้นที่ในตลาดสาขาให้เกิดประโยชน์สูงสุด และจัดทำโครงการ เพื่อเพิ่มรายได้จากช่องทางต่างๆ เช่น โครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดให้แก่สินค้าไทย โครงการจัดหาหมักรวมผลิตภัณฑ์ชุมชน และโครงการ Life DD Market Roadshow by อด. ทั้งนี้องค์การตลาดได้บริหารจัดการควบคุมงบประมาณรายจ่ายเพื่อใช้ให้เกิดความคุ้มค่า และมีนโยบายลดรายจ่ายที่ไม่จำเป็นออกโดยมุ่งเน้นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้และใช้รายจ่ายให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ตารางที่ 4-3 : การประมาณการงบกำไรขาดทุนของสำนักงานใหญ่ และตลาดสาขา 5 สาขา ในอนาคต

- งบกำไรขาดทุนสำนักงานใหญ่

(หน่วย:บาท)

งบกำไรขาดทุนสำนักงานใหญ่	สดง.รับรองแล้ว		ประมาณการ			
	พ.ศ.2565	พ.ศ.2566	พ.ศ.2567	พ.ศ.2568	พ.ศ.2569	พ.ศ.2570
รายได้						
รายได้สุทธิค่าดำเนินงานข้าวสารอาหารดิบและอื่นๆ	2,202,108,021.06	1,810,561,164.41	2,116,169,400.00	2,221,977,870.00	2,333,076,770.00	2,461,730,290.00
รายได้โครงการสร้างรายได้ให้แก่เกษตรกรในชุมชนและผู้ผลิตสินค้า OTOP	22,408,428.56	14,987,975.30	10,000,000.00	10,000,000.00	10,000,000.00	10,000,000.00
รายได้จัดงานมหกรรมผลิตภัณฑ์ชุมชน	400,000.00	840,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00
รายได้ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร	2,047,013.85	3,170,976.18	3,100,000.00	3,100,000.00	3,100,000.00	3,100,000.00
รายได้อื่นๆ	1,469,789.79	1,502,735.78	600,000.00	600,000.00	600,000.00	600,000.00
รวมรายได้	2,228,433,253.26	1,831,062,851.67	2,130,869,400.00	2,236,677,870.00	2,347,776,770.00	2,476,430,290.00
ค่าใช้จ่าย						
ต้นทุนข้าวสารอาหารดิบและอื่นๆ	2,143,034,555.32	1,765,298,966.32	2,045,229,780.00	2,148,518,170.00	2,256,794,110.00	2,381,841,510.00
ต้นทุนโครงการสร้างรายได้ให้แก่เกษตรกรในชุมชนและผู้ผลิตสินค้า OTOP	21,673,772.00	14,492,030.00	9,700,000.00	9,700,000.00	9,700,000.00	9,700,000.00
ค่าตอบแทนผู้บริหาร	387,029.71	5,016,513.92	9,140,000.00	9,801,600.00	9,140,000.00	9,140,000.00
ค่าใช้จ่ายพนักงาน	29,685,758.75	30,967,696.82	33,736,950.00	35,675,120.00	37,730,520.00	40,599,370.00
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	1,933,735.43	2,630,837.76	6,020,230.00	6,020,230.00	6,020,230.00	6,310,000.00
ค่าสาธารณูปโภค	203,790.87	206,389.09	210,800.00	210,800.00	203,300.00	202,000.00
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	22,704,305.33	16,098,188.01	23,046,570.00	22,286,960.00	23,639,390.00	23,973,310.00
รวมค่าใช้จ่าย	2,219,622,947.41	1,834,710,621.92	2,127,084,330.00	2,232,212,880.00	2,343,227,550.00	2,471,766,190.00
กำไรสุทธิ(ขาดทุน)จากกิจกรรมดำเนินงาน	8,810,305.85	(3,647,770.25)	3,785,070.00	4,464,990.00	4,549,220.00	4,664,100.00
ต้นทุนทางการเงิน	230,223.66	(217,864.33)	220,000.00	220,000.00	220,000.00	220,000.00
กำไรสุทธิ(ขาดทุน)สำหรับปี	8,580,082.19	(3,865,634.58)	3,565,070.00	4,244,990.00	4,329,220.00	4,444,100.00

(ที่มา : ข้อมูลจากฝ่ายบัญชี ปี 2565 – 2566 และฝ่ายวางแผนงานและงบประมาณ ปี 2567 – 2570)



- งบกำไรขาดทุนตลาดสาขาหนองม่วง

(หน่วย:บาท)

งบกำไรขาดทุนตลาดสาขาหนองม่วง	สดง.รับรองแล้ว			ประมาณการ			
	พ.ศ.2564	พ.ศ.2565	พ.ศ.2566	พ.ศ.2567	พ.ศ.2568	พ.ศ.2569	พ.ศ.2570
รายได้							
รายได้ค่าเช่าแผง	896,150.00	952,300.00	947,500.00	974,400.00	974,400.00	974,400.00	974,400.00
รายได้ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร	991.50	1,228.90	1,806.73	20,220.00	20,220.00	20,220.00	20,220.00
รายได้อื่นๆ	482,337.06	628,380.88	701,077.09	718,540.00	718,540.00	718,540.00	718,540.00
รวมรายได้	1,379,478.56	1,581,909.78	1,650,383.82	1,713,160.00	1,713,160.00	1,713,160.00	1,713,160.00
ค่าใช้จ่าย							
ค่าใช้จ่ายพนักงาน	963,166.17	771,917.16	801,499.32	501,990.00	519,660.00	603,280.00	636,200.00
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	112,774.99	119,532.37	142,250.86	65,430.00	65,430.00	65,430.00	65,430.00
ค่าสาธารณูปโภค	165,810.64	158,667.43	189,653.31	176,930.00	176,930.00	234,570.00	334,570.00
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	386,025.86	(262,447.93)	417,125.68	541,390.00	563,580.00	511,645.00	372,160.00
รวมค่าใช้จ่าย	1,627,777.66	787,669.03	1,550,529.17	1,285,740.00	1,325,600.00	1,414,925.00	1,408,360.00
กำไรสุทธิ(ขาดทุน)	(248,299.10)	794,240.75	99,854.65	427,420.00	387,560.00	298,235.00	304,800.00

(ที่มา : ข้อมูลจากฝ่ายบัญชี ปี 2565 – 2566 และฝ่ายวางแผนงานและงบประมาณ ปี 2567 – 2570)



แผนวิสาหกิจองค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย (พ.ศ. 2566-2570) ทบทวนประจำปี 2568

The Market Organization Ministry Of Interior The Market Organization Ministry Of Interior

- งบกำไรขาดทุนตลาดสาขาบางคล้า

(หน่วย:บาท)

งบกำไรขาดทุนตลาดสาขาบางคล้า	สดง.รับรองแล้ว		ประมาณการ			
	พ.ศ.2565	พ.ศ.2566	พ.ศ.2567	พ.ศ.2568	พ.ศ.2569	พ.ศ.2570
รายได้						
รายได้ค่าเช่าแผง	393,535.31	346,493.62	392,000.00	392,000.00	392,000.00	392,000.00
รายได้ค่าเช่าอาคารพาณิชย์	567,660.00	633,491.62	640,000.00	640,000.00	640,000.00	640,000.00
รายได้ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร	511.96	618.65	19,030.00	19,030.00	19,030.00	19,030.00
รายได้อื่นๆ	459,293.75	484,984.13	440,950.00	440,950.00	440,950.00	440,950.00
รายได้เงินอุดหนุน	1,559,216.71	1,559,216.71	1,590,470.00	1,590,470.00	1,590,470.00	1,590,470.00
รวมรายได้	2,980,217.73	3,024,804.73	3,082,450.00	3,082,450.00	3,082,450.00	3,082,450.00
ค่าใช้จ่าย						
ค่าใช้จ่ายพนักงาน	1,643,951.62	1,125,107.51	1,291,120.00	1,378,625.00	1,357,625.00	1,367,625.00
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	2,816,599.36	2,747,899.29	1,440,180.00	1,440,180.00	1,440,180.00	1,440,180.00
ค่าสาธารณูปโภค	558,187.64	541,481.82	488,110.00	488,110.00	488,110.00	488,110.00
ค่าภาษีโรงเรือน	179,017.84	260,333.47	260,330.00	260,330.00	260,330.00	260,330.00
ค่าใช้จ่ายรถยนต์	24,155.92	41,418.25	80,280.00	76,830.00	76,830.00	76,830.00
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	485,044.41	1,551,755.99	1,072,310.00	947,765.00	939,765.00	877,085.00
รวมค่าใช้จ่าย	5,706,956.79	6,267,996.33	4,632,330.00	4,591,840.00	4,562,840.00	4,510,160.00
กำไรสุทธิ(ขาดทุน)	(2,726,739.06)	(3,243,191.60)	(1,549,880.00)	(1,509,390.00)	(1,480,390.00)	(1,427,710.00)

(ที่มา : ข้อมูลจากฝ่ายบัญชี ปี 2565 – 2566 และฝ่ายวางแผนงานและงบประมาณ ปี 2567 – 2570)



- งบกำไรขาดทุนตลาดสาขาลิ่งชั้น

(หน่วย:บาท)

งบกำไรขาดทุนตลาดสาขาลิ่งชั้น	สดง.รับรองแล้ว		ประมาณการ			
	พ.ศ.2565	พ.ศ.2566	พ.ศ.2567	พ.ศ.2568	พ.ศ.2569	พ.ศ.2570
รายได้						
รายได้ค่าเช่าแผง	54,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00
รายได้ค่าเช่าอาคารพาณิชย์	3,831,970.00	8,331,057.10	12,360,000.00	12,360,000.00	12,360,000.00	12,360,000.00
รายได้ค่าเช่าแฟลต	3,165,000.00	3,650,251.36	4,700,000.00	4,700,000.00	4,700,000.00	4,700,000.00
รายได้ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร	8,598.68	10,296.96	28,710.00	28,710.00	28,710.00	28,710.00
รายได้ค่าเช่าและผลประโยชน์	1,126,353.30	1,346,956.50	1,293,110.00	1,293,110.00	1,293,110.00	1,293,110.00
รายได้อื่นๆ	3,388,463.01	3,237,821.67	3,463,230.00	3,463,230.00	3,463,230.00	3,463,230.00
รายได้เงินอุดหนุน	2,795,181.00	2,795,181.00	2,826,450.00	2,826,450.00	2,826,450.00	2,826,450.00
รวมรายได้	14,369,565.99	19,431,564.59	24,731,500.00	24,731,500.00	24,731,500.00	24,731,500.00
ค่าใช้จ่าย						
ค่าใช้จ่ายพนักงาน	3,572,194.45	3,660,271.25	3,736,770.00	3,904,520.00	4,466,640.00	4,448,145.00
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	8,876,913.73	9,174,314.34	8,556,200.00	8,556,200.00	8,556,200.00	8,556,200.00
ค่าสาธารณูปโภค	3,480,782.87	3,774,448.77	3,734,650.00	3,731,950.00	3,468,020.00	3,632,520.00
ค่าภาษีโรงเรือน	1,324,428.06	1,521,873.48	1,529,150.00	1,529,150.00	1,529,150.00	1,529,150.00
ค่าใช้จ่ายรถยนต์	10,136.30	67.07	4,760.00	4,310.00	4,560.00	4,560.00
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	3,951,965.87	6,329,106.45	3,600,610.00	3,120,285.00	2,720,275.00	2,710,275.00
รวมค่าใช้จ่าย	21,216,421.28	24,460,081.36	21,162,140.00	20,846,415.00	20,744,845.00	20,880,850.00
ดอกเบี้ยจ่าย	1,081,518.52	948,495.20	948,490.00	948,490.00	948,490.00	948,490.00
กำไรสุทธิ(ขาดทุน)	(7,928,373.81)	(5,977,011.97)	2,620,870.00	2,936,595.00	3,038,165.00	2,902,160.00

(ที่มา : ข้อมูลจากฝ่ายบัญชี ปี 2565 – 2566 และฝ่ายวางแผนงานและงบประมาณ ปี 2567 – 2570)



- งบกำไรขาดทุนตลาดสาขาลำพูน

(หน่วย:บาท)

งบกำไรขาดทุนตลาดสาขาลำพูน	สดง.รับรองแล้ว		ประมาณการ			
	พ.ศ.2565	พ.ศ.2566	พ.ศ.2567	พ.ศ.2568	พ.ศ.2569	พ.ศ.2570
รายได้						
รายได้ค่าเช่าแผง	800,440.00	1,112,770.00	1,373,600.00	1,373,600.00	1,373,600.00	1,373,600.00
รายได้ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร	1,137.54	2,262.91	20,670.00	20,670.00	20,670.00	20,670.00
รายได้ค่าเช่าและผลประโยชน์	1,083,390.00	1,200,696.00	958,720.00	958,720.00	958,720.00	958,720.00
รายได้อื่นๆ	999,584.05	945,454.08	1,108,230.00	1,108,230.00	1,108,230.00	1,108,230.00
รายได้เงินอุดหนุน	1,801,892.17	1,801,890.06	1,833,080.00	1,833,080.00	1,833,080.00	1,833,080.00
รวมรายได้	4,686,443.76	5,063,073.05	5,294,300.00	5,294,300.00	5,294,300.00	5,294,300.00
ค่าใช้จ่าย						
ค่าใช้จ่ายพนักงาน	2,248,149.21	1,864,322.59	1,929,190.00	2,054,850.00	2,137,860.00	2,392,230.00
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	2,288,229.68	2,284,550.78	2,350,950.00	2,350,950.00	2,350,950.00	2,061,180.00
ค่าสาธารณูปโภค	521,140.88	756,954.17	734,290.00	734,290.00	683,130.00	682,785.00
ค่าภาษีโรงเรือน	24,395.81	80,253.30	80,250.00	80,250.00	80,250.00	80,250.00
ค่าใช้จ่ายรถยนต์	13,369.87	16,279.62	20,970.00	19,820.00	19,820.00	19,830.00
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	317,347.32	528,016.94	737,260.00	393,200.00	357,700.00	385,700.00
รวมค่าใช้จ่าย	5,412,632.77	5,530,377.40	5,852,910.00	5,633,360.00	5,629,710.00	5,621,975.00
ดอกเบี้ยจ่าย	20,665.75	15,487.87	31,500.00	31,500.00	31,500.00	31,500.00
กำไรสุทธิ(ขาดทุน)	(746,854.76)	(482,792.22)	(590,110.00)	(370,560.00)	(366,910.00)	(359,175.00)

(ที่มา : ข้อมูลจากฝ่ายบัญชี ปี 2565 – 2566 และฝ่ายวางแผนงานและงบประมาณ ปี 2567 – 2570)

- งบกำไรขาดทุนตลาดสาขาปากคลองตลาด

(หน่วย:บาท)

งบกำไรขาดทุนตลาดสาขาปากคลอง	สดง.รับรองแล้ว		ประมาณการ			
	พ.ศ.2565	พ.ศ.2566	พ.ศ.2567	พ.ศ.2568	พ.ศ.2569	พ.ศ.2570
รายได้						
รายได้ค่าเช่าที่ดินตลาดสาขาปากคลองตลาด	13,603,824.00	10,453,824.00	13,230,000.00	13,230,000.00	13,230,000.00	13,230,000.00
รายได้ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร	4,557.25	12,945.60	31,350.00	31,350.00	31,350.00	31,350.00
รายได้สิทธิลงทุนพัฒนาก่อสร้าง	1,066,666.67	1,066,666.67	1,066,660.00	1,066,660.00	1,066,660.00	1,066,660.00
รายได้อื่นๆ	-	8,910.77	35,000.00	35,000.00	35,000.00	35,000.00
รวมรายได้	14,675,047.92	11,542,347.04	14,363,010.00	14,363,010.00	14,363,010.00	14,363,010.00
ค่าใช้จ่าย						
ค่าใช้จ่ายพนักงาน	534,660.30	567,371.08	735,590.00	851,090.00	851,090.00	861,150.00
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	69,638.19	67,455.25	56,980.00	56,980.00	56,980.00	56,980.00
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	480.00	289.00	1,780.00	1,780.00	1,780.00	1,780.00
รวมค่าใช้จ่าย	604,778.49	635,115.33	794,350.00	909,850.00	909,850.00	919,910.00
กำไรสุทธิ(ขาดทุน)	14,070,269.43	10,907,231.71	13,568,660.00	13,453,160.00	13,453,160.00	13,443,100.00

(ที่มา : ข้อมูลจากฝ่ายบัญชี ปี 2565 – 2566 และฝ่ายวางแผนงานและงบประมาณ ปี 2567 – 2570)



3.การประมาณการงบการเงิน

จากการประมาณการงบกำไรขาดทุนข้างต้นของแต่ละตลาด การประมาณการงบการเงินเป็นรายปีงบประมาณ โดยมีการประมาณการใน 3 ส่วนหลัก คือ งบกำไรขาดทุน งบแสดงฐานะการเงิน และงบกระแสเงินสด มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4 – 4 : การประมาณการงบการเงินองค์การตลาด

- ประมาณการงบกำไรขาดทุนภาพรวม

(หน่วย:บาท)

งบกำไรขาดทุนภาพรวม	สดง.รับรองแล้ว		ประมาณการ			
	พ.ศ.2565	พ.ศ.2566	พ.ศ.2567	พ.ศ.2568	พ.ศ.2569	พ.ศ.2570
รายได้						
รายได้จากการจำหน่ายข้าวสารอาหารดิบและอื่นๆ	2,202,108,021.00	1,810,561,164.00	2,116,169,400.00	2,221,977,870.00	2,333,076,770.00	2,461,730,290.00
รายได้จากการขายสินค้า OTOP	22,511,788.00	14,987,975.00	10,000,000.00	10,000,000.00	10,000,000.00	10,000,000.00
รายได้ค่าเช่าแผง	2,200,275.00	2,466,764.00	2,800,000.00	2,800,000.00	2,800,000.00	2,800,000.00
รายได้ค่าเช่าอาคารพาณิชย์	4,399,630.00	8,964,549.00	13,000,000.00	13,000,000.00	13,000,000.00	13,000,000.00
รายได้ค่าเช่าแฟลต	3,165,000.00	3,650,251.00	4,700,000.00	4,700,000.00	4,700,000.00	4,700,000.00
รายได้ค่าจ้างงานกรรมผลิตภัณฑ์ชุมชน	400,000.00	840,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00
รายได้ค่าเช่าที่ดินปากล่องตลาด	13,603,824.00	10,453,824.00	13,230,000.00	13,230,000.00	13,230,000.00	13,230,000.00
รายได้เงินอุดหนุน	6,156,290.00	6,156,288.00	6,250,000.00	6,250,000.00	6,250,000.00	6,250,000.00
รายได้อื่น	12,181,610.00	13,694,210.00	12,904,420.00	12,904,420.00	12,904,420.00	12,904,420.00
รวมรายได้	2,266,726,438.00	1,871,775,025.00	2,180,053,820.00	2,285,862,290.00	2,396,961,190.00	2,525,614,710.00

(ที่มา : ข้อมูลจากฝ่ายบัญชี ปี 2565 – 2566 และฝ่ายวางแผนงานและงบประมาณ ปี 2567 – 2570)

- ประมาณการงบกำไรขาดทุนภาพรวม (ต่อ)

(หน่วย:บาท)

งบกำไรขาดทุนภาพรวม	ประมาณการ					
	สดง.รับรองแล้ว					
	พ.ศ.2565	พ.ศ.2566	พ.ศ.2567	พ.ศ.2568	พ.ศ.2569	พ.ศ.2570
ค่าใช้จ่าย						
ต้นทุนขายข้าวสารอาหารดิบและอื่นๆ	2,143,034,555.00	1,765,298,966.00	2,045,229,780.00	2,148,518,170.00	2,256,794,110.00	2,381,841,510.00
ต้นทุนจากการขายสินค้า OTOP	21,673,772.00	14,492,030.00	9,700,000.00	9,700,000.00	9,700,000.00	9,700,000.00
ค่าตอบแทนผู้บริหาร	387,030.00	5,016,514.00	9,140,000.00	9,801,600.00	9,140,000.00	9,140,000.00
ค่าใช้จ่ายพนักงาน	38,456,631.00	38,986,269.00	41,931,610.00	44,383,865.00	47,147,015.00	50,304,720.00
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	16,104,649.00	17,047,308.00	18,489,970.00	18,489,970.00	18,489,970.00	18,489,970.00
ค่าใช้จ่ายอื่น	33,694,768.26	32,313,635.01	36,320,440.00	34,626,340.00	35,218,625.00	35,631,245.00
รวมค่าใช้จ่าย	2,253,351,405.26	1,873,154,722.01	2,160,811,800.00	2,265,519,945.00	2,376,489,720.00	2,505,107,445.00
กำไร (ขาดทุน) จากกิจกรรมดำเนินงาน	13,375,032.74	(1,379,697.01)	19,242,020.00	20,342,345.00	20,471,470.00	20,507,265.00
ต้นทุนทางการเงิน	1,332,408.00	1,181,847.00	1,199,990.00	1,199,990.00	1,199,990.00	1,199,990.00
กำไร (ขาดทุน) สำหรับปี	12,042,624.74	(2,561,544.01)	18,042,030.00	19,142,355.00	19,271,480.00	19,307,275.00

- ประมาณการงบแสดงฐานะทางการเงิน

(หน่วย:บาท)

รายการ	สดง.รับรองแล้ว		ประมาณการ			
	พ.ศ.2565	พ.ศ.2566	พ.ศ.2567	พ.ศ.2568	พ.ศ.2569	พ.ศ.2570
สินทรัพย์						
สินทรัพย์หมุนเวียน						
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	254,549,781.00	72,976,241.00	118,077,100.00	154,392,140.00	189,731,510.00	213,503,690.00
ลูกหนี้การค้า	446,870,242.00	395,276,287.00	419,295,490.00	438,431,010.00	458,518,810.00	481,766,450.00
รายได้ค้างรับ	27,926,636.00	22,240,194.00	21,166,440.00	21,206,440.00	21,246,440.00	21,286,440.00
สินทรัพย์ทางการเงินหมุนเวียนอื่น	150,000,000.00	220,000,000.00	220,000,000.00	220,000,000.00	220,000,000.00	220,000,000.00
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	766,575.00	1,223,701.00	729,980.00	802,980.00	883,280.00	971,620.00
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	880,113,234.00	711,716,423.00	779,269,010.00	834,832,570.00	890,380,040.00	937,528,200.00
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน						
อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	95,778,069.00	94,457,454.00	90,288,060.00	86,118,060.00	81,948,060.00	77,778,060.00
อาคารและอุปกรณ์	21,445,647.00	16,894,818.00	14,139,540.00	9,026,060.00	3,912,580.00	3,912,580.00
สินทรัพย์สิทธิการใช้	29,238,292.00	21,549,000.00	13,924,090.00	7,564,090.00	1,764,090.00	1,764,090.00
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	2,573,467.00	2,017,001.00	1,470,000.00	920,000.00	370,000.00	370,000.00
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	376,910.00	376,910.00	380,000.00	380,000.00	380,000.00	380,000.00
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	149,412,385.00	135,295,183.00	120,201,690.00	104,008,210.00	88,374,730.00	84,204,730.00
รวมสินทรัพย์	1,029,525,619.00	847,011,606.00	899,470,700.00	938,840,780.00	978,754,770.00	1,021,732,930.00

(ที่มา : ข้อมูลจากฝ่ายบัญชี ปี 2565 – 2566 และฝ่ายวางแผนงานและงบประมาณ ปี 2567 – 2570)



- ประมาณการงบประมาณการรับแสดงฐานะทางการเงิน (ต่อ)

(หน่วย:บาท)

รายการ	สดง.รับรองแล้ว		ประมาณการ			
	พ.ศ.2565	พ.ศ.2566	พ.ศ.2567	พ.ศ.2568	พ.ศ.2569	พ.ศ.2570
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น						
หนี้สินหมุนเวียน						
เจ้าหนี้การค้า	430,783,939.00	381,168,662.00	412,925,950.00	433,583,630.00	455,238,810.00	480,248,300.00
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	32,561,355.00	11,981,119.00	11,980,000.00	11,980,000.00	11,980,000.00	11,980,000.00
รายได้แผ่นดินค้างนำส่ง	102,400,000.00	11,991,090.00	10,825,160.00	11,485,330.00	11,562,800.00	11,584,300.00
เงินประกันสัญญา	61,236,152.00	30,890,291.00	30,890,290.00	30,890,290.00	30,890,290.00	30,890,290.00
ส่วนของหนี้สินตามสัญญาเช่าที่ถึงกำหนด						
ชำระภายในหนึ่งปี	4,665,672.00	4,908,606.00	4,908,600.00	4,908,600.00	4,908,600.00	4,908,600.00
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	2,832,166.00	6,615,417.00	6,590,000.00	6,560,000.00	6,530,000.00	6,230,000.00
รวมหนี้สินหมุนเวียน	634,479,284.00	447,555,185.00	478,120,000.00	499,407,850.00	521,110,500.00	545,841,490.00
หนี้สินไม่หมุนเวียน						
รายได้เงินอุดหนุนรอการรับรู้	71,100,440.00	64,944,152.00	64,944,150.00	64,944,150.00	64,944,150.00	64,944,150.00
ค่าข่าวสารอาหารดิบรอการจ่าย	24,050,803.00	24,050,803.00	24,050,800.00	24,050,800.00	24,050,800.00	24,050,800.00
รายได้สิทธิลงทุนพัฒนาก่อสร้างรอการรับรู้	18,744,109.00	17,677,443.00	16,620,000.00	15,560,000.00	14,500,000.00	13,440,000.00
หนี้สินตามสัญญาเช่า	12,923,337.00	8,014,731.00	12,920,000.00	12,920,000.00	12,920,000.00	12,920,000.00
ประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงาน	13,921,369.00	14,435,469.00	14,440,000.00	14,440,000.00	14,440,000.00	14,440,000.00
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	140,740,058.00	129,122,598.00	132,974,950.00	131,914,950.00	130,854,950.00	129,794,950.00
รวมหนี้สิน	775,219,342.00	576,677,783.00	611,094,950.00	631,322,800.00	651,965,450.00	675,636,440.00

- ประมาณการงบแสดงฐานะทางการเงิน (ต่อ)

(หน่วย:บาท)

รายการ	สดง.รับรองแล้ว		ประมาณการ			
	พ.ศ.2565	พ.ศ.2566	พ.ศ.2567	พ.ศ.2568	พ.ศ.2569	พ.ศ.2570
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น (ต่อ)						
ส่วนของทุน						
ทุนประเดิม	2,000,000.00	2,000,000.00	2,000,000.00	2,000,000.00	2,000,000.00	2,000,000.00
กำไรสะสม						
จัดสรรแล้ว :						
สำรองธรรมดา	18,463,973.00	18,463,973.00	18,463,970.00	18,463,970.00	18,463,970.00	18,463,970.00
สำรองเพื่อการขยายงาน	4,328,552.00	4,328,552.00	4,328,550.00	4,328,550.00	4,328,550.00	4,328,550.00
ยังไม่ได้จัดสรร	231,177,010.00	247,351,718.00	265,393,650.00	284,535,880.00	303,807,220.00	323,114,390.00
องค์ประกอบอื่นของส่วนของทุน	(1,663,258.00)	(1,810,420.00)	(1,810,420.00)	(1,810,420.00)	(1,810,420.00)	(1,810,420.00)
รวมส่วนของทุน	254,306,277.00	270,333,823.00	288,375,750.00	307,517,980.00	326,789,320.00	346,096,490.00
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	1,029,525,619.00	847,011,606.00	899,470,700.00	938,840,780.00	978,754,770.00	1,021,732,930.00

(ที่มา : ข้อมูลจากฝ่ายบัญชี ปี 2565 – 2566 และฝ่ายวางแผนงานและงบประมาณ ปี 2567 – 2570)

- ประมาณการงบกระแสเงินสด

รายการ	สดง.รับรองแล้ว		ประมาณการ			
	พ.ศ.2565	พ.ศ.2566	พ.ศ.2567	พ.ศ.2568	พ.ศ.2569	พ.ศ.2570
กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน						
กำไร (ขาดทุน) สำหรับปี	12,042,624	(2,561,544)	18,042,030	19,142,355	19,271,480	19,307,275
บวก (หัก) รายการปรับปรุงเพื่อกระทบยอดกำไรสำหรับปี						
เป็นเงินสดสุทธิจากกิจกรรมดำเนินงาน						
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	15,702,930	17,047,308	18,489,970	18,489,970	18,489,970	18,489,970
สิทธิการใช้ที่ราคาต่ำสุดตัดจ่าย	401,718	-	560,000	560,000	560,000	560,000
ค่าเผื่อนี้ส่งสัจจะสูง (กลับรายการ)	1,870,348	4,405,731	4,405,731	4,405,731	4,405,731	4,405,731
ค่าใช้จ่ายประมาณการหนี้สินสำหรับผลประโยชน์พนักงาน	1,454,424	1,404,539	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000
โบนัสกรรมการและพนักงาน	296,131	330,835	1,100,000	1,100,000	1,100,000	1,100,000
รายได้เงินอุดหนุน	(6,156,290)	(6,156,287)	(6,250,000)	(6,250,000)	(6,250,000)	(6,250,000)
รายได้สิทธิลงทุนพัฒนาก่อสร้างรอการรับรู้	(1,066,667)	(1,066,667)	(1,066,667)	(1,066,667)	(1,066,667)	(1,066,667)
ขาดทุนจากการตัดจำหน่ายทรัพย์สิน	-	184,133	-	-	-	-
ขาดทุนจากการตัดจำหน่ายอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	-	83,865	-	-	-	-
ดอกเบี้ยรับ	(2,063,048)	(3,198,907)	(3,220,000.00)	(3,220,000.00)	(3,220,000.00)	(3,220,000.00)
ดอกเบี้ยจ่าย	1,332,408	1,181,847	1,199,990	1,199,990	1,199,990	1,199,990
กำไรจากการดำเนินงานก่อนการเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์	23,814,578	11,654,853	34,761,054	35,861,379	35,990,504	36,026,299
และหนี้สินดำเนินงาน						

- ประมาณการงบกระแสเงินสด (ต่อ)

รายการ	ประมาณการ					
	สดง.รับรองแล้ว					
	พ.ศ.2565	พ.ศ.2566	พ.ศ.2567	พ.ศ.2568	พ.ศ.2569	พ.ศ.2570
สินทรัพย์ดำเนินงาน (เพิ่มขึ้น) ลดลง						
ลูกหนี้การค้า	1,873,704,517	47,188,224	(19,353,531)	(13,469,848)	(10,818,010)	(13,977,850)
รายได้ค้างรับ	(8,625,526)	6,551,759	1,073,754	4,170,000	4,170,000	4,170,000
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	(182,420)	(457,126)	493,721	(73,000)	(80,300)	(88,340)
หนี้สินดำเนินงานเพิ่มขึ้น (ลดลง)						
เจ้าหนี้การค้า	(1,818,994,679)	(49,615,276)	114,776,859	79,866,846	76,272,450	68,150,342
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	11,825,696	(6,589,933)	(6,589,933)	(6,589,933)	(6,589,933)	(6,589,933)
เงินประกันสัญญา	(8,783,232)	(30,345,861)	(30,345,861)	(30,345,861)	(30,345,861)	(30,345,861)
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	(3,900,131)	3,783,250	(25,417)	(30,000)	(30,000)	(300,000)
จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	(485,400)	(1,037,600)	(1,037,600)	(1,037,600)	(1,037,600)	(1,037,600)
จ่ายโบนัสกรรมการและพนักงานปีก่อน	-	(13,993,796)	(10,825,160)	(11,485,330)	(11,562,800)	(11,584,300)
เงินสดสุทธิได้มาจาก (ใช้ไปใน) กิจกรรมดำเนินงาน	68,373,403	(32,861,506)	82,927,886	56,866,653	55,968,450	44,422,757

- ประมาณการงบกระแสเงินสด (ต่อ)

รายการ	สดง.รับรองแล้ว		ประมาณการ			
	พ.ศ.2565	พ.ศ.2566	พ.ศ.2567	พ.ศ.2568	พ.ศ.2569	พ.ศ.2570
กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน						
เงินสดจ่ายในสินทรัพย์ทางการเงินหมุนเวียนอื่น	-	(70,000,000)	-	-	-	-
เงินสดจ่ายในอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	-	(3,030,000)	-	-	-	-
เงินสดจ่ายในการซื้ออาคารและอุปกรณ์	(1,967,692)	(168,105)	(20,181,036)	(3,604,118)	(3,604,118)	(3,604,118)
เงินสดจ่ายในการซื้อสินทรัพย์ไม่มีตัวตน	(2,782,333)	-	(1,000,000)	(1,000,000)	(1,000,000)	(1,000,000)
เงินสดจ่ายในสินทรัพย์สิทธิการใช้	(57,660)	-	(3,175,158)	(1,816,485)	(1,816,485)	(1,816,485)
เงินสดรับจากดอกเบี้ยรับ	1,997,416	2,333,590	3,220,000	3,220,000	3,220,000	3,220,000
เงินสดสุทธิได้มาจาก (ใช้ไป) ในกิจกรรมลงทุน	(2,810,269)	(70,864,515)	(21,136,194)	(3,200,603)	(3,200,603)	(3,200,603)
กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน						
จ่ายชำระหนี้สั้นตามสัญญาเข้าการเงิน	(4,021,107)	(4,665,672)	(4,665,672)	(4,665,671)	(4,665,672)	(4,665,672)
จ่ายดอกเบี้ย	(1,332,408)	(1,181,847)	(1,200,000)	(1,200,000)	(1,200,000)	(1,200,000)
เงินนำส่งคลัง	-	(72,000,000)	(10,825,161)	(11,485,338)	(11,562,805)	(11,584,302)
เงินสดสุทธิได้มาจาก (ใช้ไป) ในกิจกรรมจัดหาเงิน	(5,353,515)	(77,847,519)	(16,690,833)	(17,351,010)	(17,428,477)	(17,449,974)
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น (ลดลง) สุทธิ	60,209,619.00	(181,573,540.00)	45,100,859.00	36,315,040.00	35,339,370.00	23,772,180.00
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันต้นงวด	194,340,162	254,549,781	72,976,241	118,077,100	154,392,140	189,731,510
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันสิ้นงวด	254,549,781	72,976,241	118,077,100	154,392,140	189,731,510	213,503,690

(ที่มา : ข้อมูลจากฝ่ายบัญชี ปี 2565 – 2566 และฝ่ายวางแผนงานและงบประมาณ ปี 2567 – 2570)

บทที่ 5 นโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศกับความเชื่อมโยงของ อต.

1.นโยบายของรัฐบาล

เมื่อวันจันทร์ที่ 11 กันยายน 2566 นายกรัฐมนตรี นายเศรษฐา ทวีสิน ได้แถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีต่อรัฐสภานิติบัญญัติแห่งชาติ นโยบายการบริหารราชการแผ่นดินที่ยึดมั่นการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขโดยมีความสอดคล้องกับหมวด 5 หน้าที่ของรัฐ และหมวด 6 แนวนโยบายแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ตลอดจนยุทธศาสตร์ชาติ พุทธศักราช 2561-2580 เรียบร้อยแล้ว ที่มุ่งมั่นจะสร้างความสามัคคี ประองตอง ให้เกิดขึ้นในสังคมไทยซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือกันในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองการปกครองของประเทศให้ก้าวหน้าเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนชาวไทยทุกคน

รัฐบาลชุดนี้มีนโยบายที่จะพิทักษ์รักษาไว้ซึ่งสถาบันพระมหากษัตริย์ สร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง และเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติพระราชกรณียกิจของสถาบันพระมหากษัตริย์รวมทั้งการดำเนินงานของประชาชนจิตอาสาพระราชทานตามแนวทางพระราชดำริอย่างต่อเนื่องตลอดจนส่งเสริมสถาบันศาสนาให้เป็นกลไกในการสร้างคุณธรรมและจริยธรรมในการดำเนินชีวิต

เพื่อแก้ปัญหา สร้างความพร้อม และวางรากฐานอนาคตให้กับคนไทยทุกคนรัฐบาลมีกรอบนโยบายในการบริหารและพัฒนาประเทศตามกรอบความเร่งด่วน ได้แก่

กรอบระยะสั้น รัฐบาลมีความจำเป็นที่จะต้องกระตุ้นการใช้จ่าย จุดประกายให้เครื่องยนต์ทางเศรษฐกิจกลับมาเติบโตอีกครั้ง ประกอบกับการเร่งแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าของประชาชนอย่างเร่งด่วนและรวดเร็ว

กรอบระยะกลางและระยะยาว รัฐบาลจะเสริมขีดความสามารถให้กับประชาชน ผ่านการสร้างรายได้ลดรายจ่าย สร้างโอกาส ลดความเหลื่อมล้ำ และสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นให้กับประชาชนทุกคน

ด้วยสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน ประเทศไทยเปรียบเสมือนคนป่วยที่ได้รับผลกระทบมากกว่าประเทศเพื่อนบ้านในช่วงโควิด-19 ส่งผลให้เครื่องยนต์ทางเศรษฐกิจของเราในหลากหลายส่วนภาคการท่องเที่ยว การใช้จ่ายก็ฟื้นฟูได้ช้าจนมีความเสี่ยงของสถานะเศรษฐกิจถดถอย เป็นที่มาของความจำเป็นที่จะต้องกระตุ้นเศรษฐกิจ กระตุ้นการใช้จ่าย เพิ่มความเชื่อมั่นเพื่อดึงดูดการลงทุนและฟื้นฟูเครื่องยนต์เศรษฐกิจ

นโยบายแรก คือ การแก้ปัญหาหนี้สินทั้งในภาคเกษตร ภาคธุรกิจ และภาคประชาชนรัฐบาลจะลดภาระพี่น้องเกษตรกรด้วยการพักหนี้เกษตรกรตามเงื่อนไขและคุณสมบัติที่เหมาะสมรวมถึงมาตรการช่วยประกอบภาระหนี้สินและต้นทุนทางการเงินสำหรับภาคประชาชนที่ครอบคลุมถึงผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่ได้รับผลกระทบจากโควิด-19 ให้ได้มีโอกาสในการฟื้นตัวและกลับมาดำเนินธุรกิจได้อีกครั้ง นอกจากนี้ รัฐบาลจะมีมาตรการในการแก้ไขปัญหาหนี้สินของกลุ่มอื่นๆ ภายใต้ปรัชญาที่จะไม่ขัดต่อวินัยทางการเงินและไม่ทำให้เกิดภาวะภัยทางจริยธรรม (Moral Hazard) ของผู้มีภาระหนี้สิน

นโยบายเร่งด่วนถัดมา คือ การลดภาระค่าใช้จ่ายด้านพลังงานให้แก่ประชาชนอันเป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงชีวิตและเศรษฐกิจ รัฐบาลจะสนับสนุนให้เกิดการบริหารจัดการราคาพลังงานทั้งค่าไฟฟ้า ค่าก๊าซหุงต้ม และค่าน้ำมันเชื้อเพลิงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมในทันที

นโยบายที่สาม คือ รัฐบาลจะผลักดันการสร้างรายได้จากการท่องเที่ยวเพราะการท่องเที่ยวจะเป็นกุญแจดอกแรกในการสร้างรายได้ที่สามารถกระตุ้นเศรษฐกิจได้ในระยะสั้นและสร้างงานให้กับประชาชนเป็นจำนวนมาก เราตั้งเป้าว่าจะเปิดประตูรับนักท่องเที่ยวด้วยการอำนวยความสะดวก ปรับปรุงขั้นตอนการขอวีซ่า

และการยกเว้นการเก็บค่าธรรมเนียมวีซ่าสำหรับกลุ่มนักท่องเที่ยวในกลุ่มประเทศเป้าหมาย การจัดทำ Fast Track VISA สำหรับผู้เข้าร่วมงานแสดงสินค้านานาชาติ (MICE) และเพื่อเป็นการกระตุ้นการใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวในช่วงสิ้นปี

นโยบายเร่งด่วนสุดท้าย คือ การแก้ปัญหาความเห็นที่แตกต่างในเรื่องรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 เพื่อให้คนไทยได้มีรัฐธรรมนูญที่เป็นประชาธิปไตยมากขึ้นโดยยึดรูปแบบการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขและไม่แก้ไขในหมวดพระมหากษัตริย์ โดยรัฐบาลจะหาหรือแนวทางในการทำประชาคมที่ให้ความสำคัญกับการทำให้ประชาชนทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมออกแบบกฎกติกาที่เป็นประชาธิปไตยทันสมัยและเป็นที่ยอมรับร่วมกัน รวมถึงการหาหรือแนวทางการจัดทำรัฐธรรมนูญในรัฐสภาเพื่อให้ประเทศสามารถเดินต่อไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง

รัฐบาลยังมีนโยบายที่จะส่งผลกระทบระยะกลางและระยะยาว สร้างชีวิตที่ดีกว่าให้กับประชาชนคนไทยในหลายมิติด้วยกัน ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การสร้างรายได้ สร้างโอกาส สร้างคุณภาพชีวิตและคืบคลานสู่การเป็นคนไทย โดยการดำเนินนโยบายดังต่อไปนี้

นโยบายแรก คือ การให้ประชาชนสามารถใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์เพื่อสร้างโอกาสในการมีอาชีพ รายได้ และความมั่นคงในชีวิต โดยรัฐบาลจะเร่งดำเนินการให้ประชาชนมีสิทธิในที่ดิน มีชีวิตที่มั่นคง พิจารณาเอกสารสิทธิการใช้ประโยชน์ให้เป็นโฉนด เพื่อให้สามารถนำไปต่อยอดให้เข้าถึงแหล่งทุนได้ นำมาพัฒนาที่ดินเพื่อสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นในระยะยาว

นอกจากนี้ รัฐบาลจะส่งเสริมแนวทางที่สร้างรายได้จากผืนดินและส่งเสริมสิ่งแวดล้อมไปพร้อมกัน โดยกำหนดให้มีสัดส่วนการปลูกไม้ยืนต้นให้เหมาะสมกับประเภทและลักษณะของพื้นที่ และส่งเสริมให้เจ้าของที่ดินหรือชุมชนโดยรอบได้รับประโยชน์จากการเพิ่มพูนของระบบนิเวศ การขายคาร์บอนเครดิตอย่างยุติธรรม และได้รับการยอมรับจากระดับสากล

นโยบายถัดไป คือ การเปลี่ยนบทบาทของรัฐที่เคยเป็นผู้กำกับดูแลที่เต็มไปด้วยกฎระเบียบ และข้อบังคับ ให้เป็นผู้สนับสนุนที่ปลดล็อกข้อจำกัดของประชาชน สร้างโอกาสให้กับประชาชนในการสร้างรายได้ และเจริญเติบโต อาทิ การยกเลิกและปรับปรุงกฎหมายที่ไม่จำเป็น เช่น การปลดล็อกกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับสุราพื้นบ้าน เป็นต้น

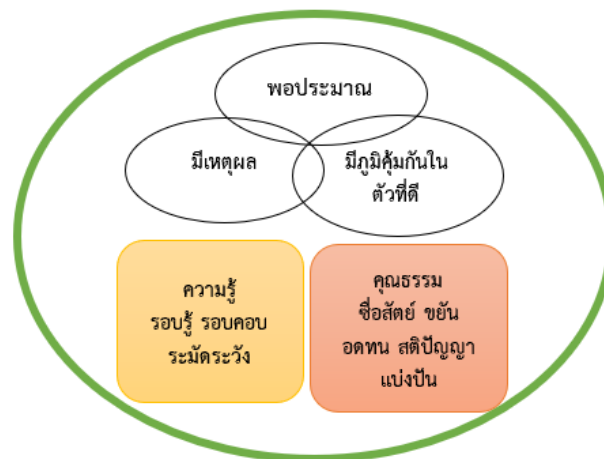
นโยบายของรัฐบาล	หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี	แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13	แผนปฏิรูปราชการกระทรวงมหาดไทย	ประเทศไทย 4.0	แผนวิสาหกิจองค์การตลาด
การเพิ่มศักยภาพทางเศรษฐกิจของประเทศ	นำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้	ยุทธศาสตร์ชาติที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน	หมวดหมู่ที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง	การลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม สร้างความเข้มแข็งของชุมชน และพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก	เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม เปลี่ยนจากผลิตสินค้า "โภคภัณฑ์" ไปสู่สินค้าเชิง "นวัตกรรม" เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และเปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้าไปสู่ภาคบริการมากขึ้น	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ตลาดอัตลักษณ์ "น้ำบาดาลทุกข์ บำรุงสุข" ยุคดิจิทัล (Community based market in digital era)
	เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน	ยุทธศาสตร์ชาติที่ 4 ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม	หมวดหมู่ที่ 7 ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูง และสามารถแข่งขันได้	การพัฒนาภูมิภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ ให้เติบโตอย่างสมดุล		ยุทธศาสตร์ที่ 2 เร่งรัดการพัฒนาคุณภาพภาพลักษณ์ (Re-inventing, Re-image)
	เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) คือ มิติด้านสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม นำมาเชื่อมโยงในการดำเนินการ	ยุทธศาสตร์ชาติที่ 5 ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	หมวดหมู่ที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ			ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างและใช้เครือข่ายและหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner)
		ยุทธศาสตร์ชาติที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารภาครัฐ	หมวดหมู่ที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบใจประชาชน	การพัฒนาองค์กรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง		

รูปภาพที่ 5- 1 กรอบยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

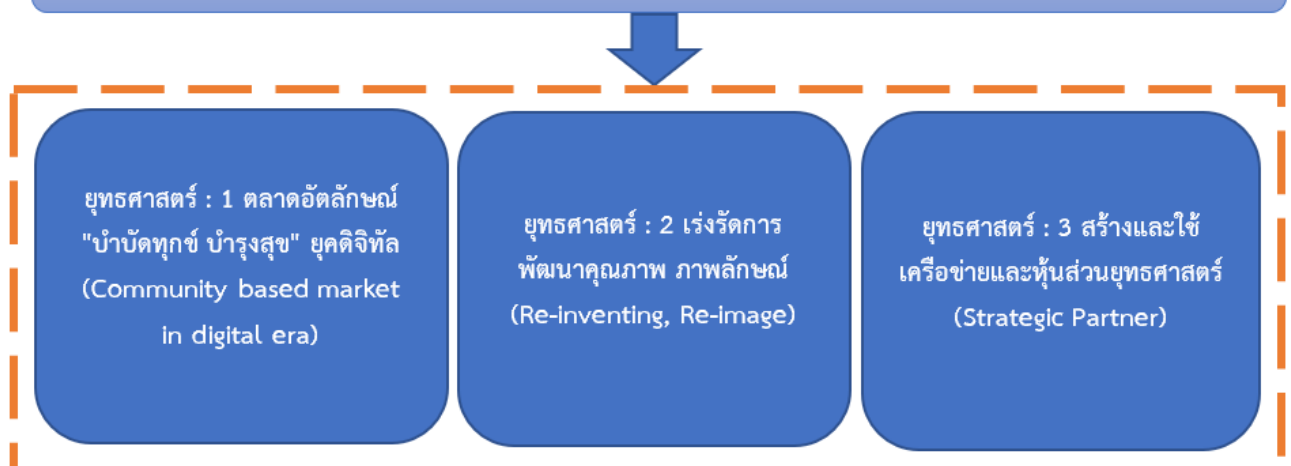
2. หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

หลักปรัชญาซึ่งถึงแนวทางดำรงอยู่และการปฏิบัติตนให้ดำเนินไปในทางสายกลาง โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจ เพื่อให้ก้าวหน้าต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน ทั้งนี้จะต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบ ประกอบการวางแผน การตัดสินใจ และทุกกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งผลจากการนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยองค์การตลาด ได้นำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาความสมดุล มั่นคง และยั่งยืน ขององค์กร เพื่อให้สมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และกว้างขวางทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมจากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี

ยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง



องค์การตลาดเป็นแหล่งสร้างรายได้ของผู้ผลิต ผู้ค้า ผู้บริโภคสมประสงค์อย่างยั่งยืน



3. เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) มีทั้งหมด 17 เป้าหมาย(Goals) ดังนี้ 1:ขจัดความยากจน 2:ยุติความหิวโหย 3:สร้างหลักประกันว่าคนมีชีวิตที่มีสุขภาพดี 4 :สร้างหลักประกันว่าทุกคนมีการศึกษาที่มีคุณภาพ 5:บรรลุความเท่าเทียมระหว่างเพศ 6:สร้างหลักประกันว่าจะมีการจัดให้มีน้ำและสุขอนามัยสำหรับทุกคน 7:สร้างหลักประกันให้ทุกคนสามารถเข้าถึงพลังงาน 8 :ส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจ 9:สร้างโครงสร้างพื้นฐานอุตสาหกรรม นวัตกรรม 10:ลดความไม่เสมอภาค 11: ทำให้เมืองและการตั้งถิ่นฐาน 12:สร้างหลักประกันให้มีรูปแบบการผลิต 13:ทุกประเทศในโลกล้วนประสบ 14:อนุรักษ์และใช้ประโยชน์ 15:ปกป้อง พื้นฟูระบบนิเวศ 16: ส่งเสริมสังคมที่สงบสุข 17 : เสริมความเข้มแข็งพัฒนาที่ยั่งยืน



องค์การตลาดเป็นแหล่งสร้างรายได้ของผู้ผลิต ผู้ค้า ผู้บริโภคสมประสงค์ อย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ : 1 ตลาดอัตลักษณ์
"บำบัดทุกข์ บำรุงสุข" ยุคดิจิทัล
(Community based market
in digital era)

ยุทธศาสตร์ : 2 เร่งรัดการ
พัฒนาคุณภาพ ภาพลักษณ์
(Re-inventing, Re-image)

ยุทธศาสตร์ : 3 สร้างและใช้
เครือข่ายและหุ้นส่วนยุทธศาสตร์
(Strategic Partner)

โครงการพัฒนาตลาดต้นแบบ Go Green ๖G

โครงการรักษาสถานรายได้การจาก
จัดส่งเครื่องอุปโภคบริโภค

โครงการประชาสัมพันธ์เพื่อ
เสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กรและ
การตลาด

โครงการสนับสนุนและส่งเสริม
การตลาดให้แก่สินค้าไทย

4.กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

เป้าหมายเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศ โดยพัฒนาขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ ลดความเหลื่อมล้ำในสังคม โดยยุทธศาสตร์ชาติ กำหนดวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” นำไปสู่การพัฒนาให้คนไทยมีความสุขและตอบสนองต่อการบรรลุซึ่งผลประโยชน์แห่งชาติ ในการที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิต สร้างรายได้ระดับสูงเป็นประเทศพัฒนาแล้ว และสร้างความสุขของคนไทย สังคมมีความมั่นคง เสมอภาคและเป็นธรรม ประเทศสามารถแข่งขันได้ในระบบเศรษฐกิจ ประกอบไปด้วย 6 ยุทธศาสตร์ คือ 1) ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง 2) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน 3) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ 4) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม 5) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม 6) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารภาครัฐ

โดยยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การตลาด คือ ยุทธศาสตร์ชาติข้อที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันการพัฒนาภาคการผลิตและบริการ เสริมสร้างฐานการผลิตเข้มแข็งยั่งยืน และส่งเสริมเกษตรกรรายย่อยสู่เกษตรยั่งยืนเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และยุทธศาสตร์ชาติข้อที่ 5 ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

5.แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 เป็นแผนที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1) เศรษฐกิจมูลค่าสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม 2) สังคมแห่งโอกาสและความเสมอภาค 3) วิถีที่ยั่งยืน และ 4) ปังจยสนับสนุนการพลิกโฉมประเทศ และมีประเด็นการพัฒนาที่มีความสำคัญต่อการพลิกโฉมประเทศ 13 หมุดหมาย ดังนี้

หมุดหมายที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง

หมุดหมายที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน

หมุดหมายที่ 3 ไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าที่สำคัญของโลก

หมุดหมายที่ 4 ไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง

หมุดหมายที่ 5 ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญ ของภูมิภาค

หมุดหมายที่ 6 ไทยเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะและอุตสาหกรรมดิจิทัล ของอาเซียน

หมุดหมายที่ 7 ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูงและสามารถ แข่งขันได้

หมุดหมายที่ 8 ไทยมีพื้นที่และเมืองอัจฉริยะที่น่าอยู่ ปลอดภัย เติบโตได้อย่างยั่งยืน

หมุดหมายที่ 9 ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่

เพียงพอเหมาะสม

หมุดหมายที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ

หมุดหมายที่ 11 ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติและ การเปลี่ยนแปลง

สภาพภูมิอากาศ

หมุดหมายที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนา แห่งอนาคต

หมุดหมายที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน

โดยยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การตลาด คือ หมุดหมายที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง ซึ่งเป็นหมุดหมายหลักในการดำเนินงาน และมีหมุดหมาย

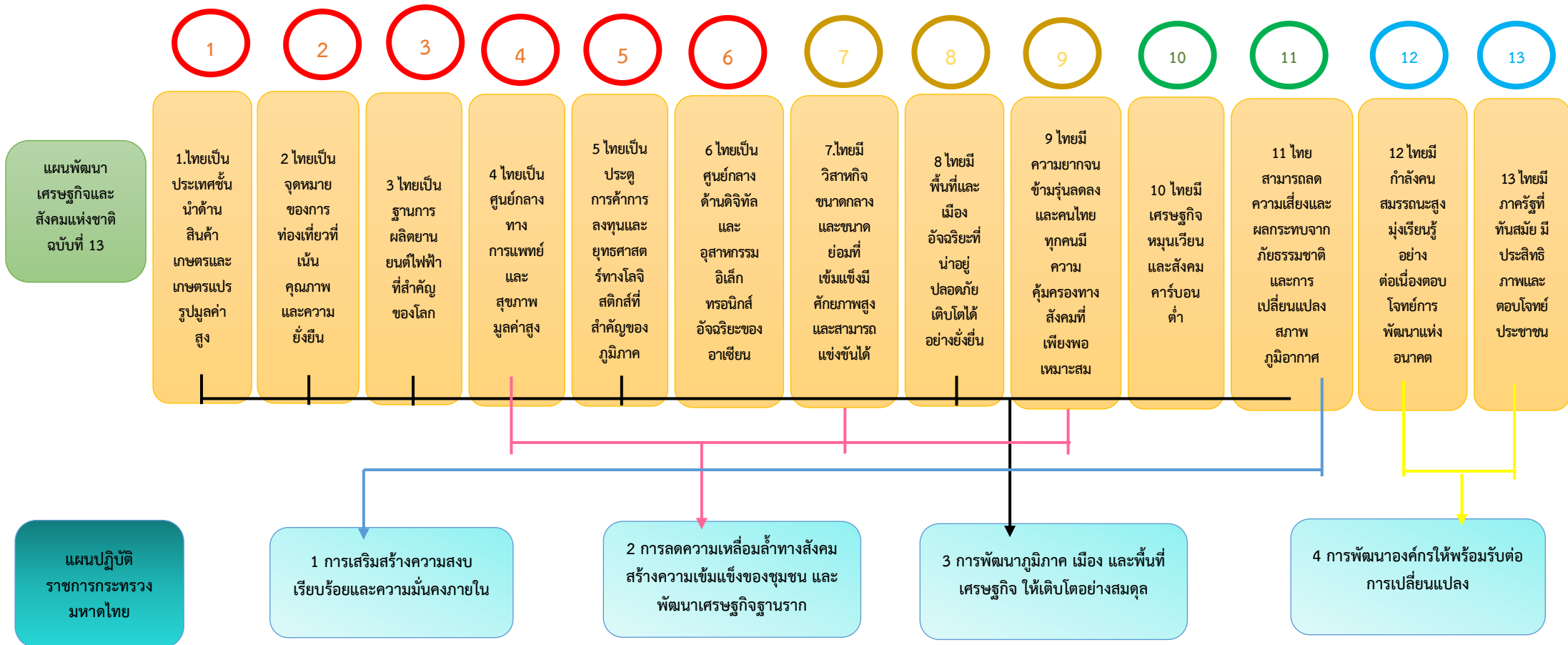
รอง คือ หมายความว่า 3 ไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้า ที่สำคัญของโลก หมายความว่า 7 ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูง และสามารถแข่งขันได้ หมายความว่า 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ หมายความว่า 11 ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติ และการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ หมายความว่า 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต และหมายความว่า 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน

6.แผนยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2567

แผนปฏิบัติการราชการรายปี(พ.ศ. 2567) ของกระทรวงมหาดไทย จัดทำขึ้นเพื่อให้กระทรวงมหาดไทยมีทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) และบริบทที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนการดำเนินงานและการติดตามประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสัมฤทธิ์ ซึ่งเป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 โดยมีความสำคัญในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ของกระทรวงมหาดไทย เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี ชุมชนเข้มแข็ง เมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืน บนฐานหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืนต่อไป



(ที่มา:แผนปฏิบัติการราชการรายปี (พ.ศ. 2567) กระทรวงมหาดไทย)



(ที่มา:แผนปฏิบัติการราชการรายปี (พ.ศ. 2567) กระทรวงมหาดไทย)



7.แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570

จากแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566–2570 จัดทำโดย สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) องค์การตลาดอยู่ในส่วนขององค์การรัฐวิสาหกิจสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม โดยยุทธศาสตร์ดังกล่าวมีความสอดคล้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 (กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (แผนพัฒนาฯ) ฉบับที่ 12 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ยุทธศาสตร์ ประเทศไทย 4.0 และแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy: DE) โดยมุ่งเน้นยุทธศาสตร์จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ (1) กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ (2) บริหารแผนการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศ (3) เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว (4) สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ประเทศไทย 4.0 และแผน DE และ (5) ส่งเสริมระบบบรรณาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม

ทั้งนี้ ตลาดจะต้องเป็นธุรกิจตลาดแนวใหม่ มุ่งเน้นไปที่ความสำเร็จในการกระจายสินค้า มีการถ่ายทอดแนวความคิดเกี่ยวกับธรรมชาติ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค รวมถึงการคัดมาตรฐาน ความสะอาดของสินค้าและการขนส่ง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการจัดส่งสินค้าจากแหล่งผลิตจนถึงมือผู้บริโภค โดยจะมีกรอบ แนวทางในการผลักดันการพัฒนาขององค์การตลาดภายใต้ 4 ยุทธศาสตร์ของกระทรวงมหาดไทย ดังต่อไปนี้ (1) การเสริมสร้างสังคมเข้มแข็งและพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อส่งเสริมให้หมู่บ้าน/ชุมชน มีความ เข้มแข็ง ประชาชนพึ่งตนเองได้ เศรษฐกิจฐานรากได้รับการพัฒนา และผู้ด้อยโอกาสได้รับโอกาสเข้าถึงบริการทาง สังคมเพิ่มขึ้น (2) การเพิ่มศักยภาพการพัฒนาสภาพแวดล้อมสู่อนาคต (3) การวางรากฐานการพัฒนาองค์กรอย่าง สมดุล เพื่อให้องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดี และ (4) การพัฒนาภูมิภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ เพื่อส่งเสริมให้ พื้นที่ภูมิภาคมีขีดความสามารถในการแข่งขัน และเมืองมีการพัฒนาอย่างเป็นมาตรฐานสู่ระดับสากล

เป้าหมาย

รัฐวิสาหกิจมีบทบาทและภารกิจที่หลากหลายในการดำเนินการเพื่อตอบโจทย์ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศในด้านต่างๆ ซึ่งในการจัดทำแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ ได้พิจารณาความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ(พ.ศ. 2561 – 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580 และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 โดยได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนารัฐวิสาหกิจภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

รัฐวิสาหกิจมีส่วนร่วมในการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐานโลจิสติกส์ และดิจิทัล โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรร่วมกัน (Synergy) การร่วมลงทุนระหว่างรัฐกับเอกชน (Public– Private Partnership : PPP) การขับเคลื่อนธุรกิจโดยการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี การลดการสูญเสียในกระบวนการผลิต การเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ และการสร้างมูลค่าเพิ่มในภาคเกษตร อุตสาหกรรม บริการและการท่องเที่ยว

รัฐวิสาหกิจที่อยู่ภายใต้แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ จำนวน 52 แห่ง มีหน้าที่ที่จะต้องดำเนินการตามบทบาทและภารกิจตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์การจัดตั้ง รวมถึงต้องมีการดำเนินการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 และแผนพัฒนาประเทศต่างๆ ในด้านที่เกี่ยวข้อง

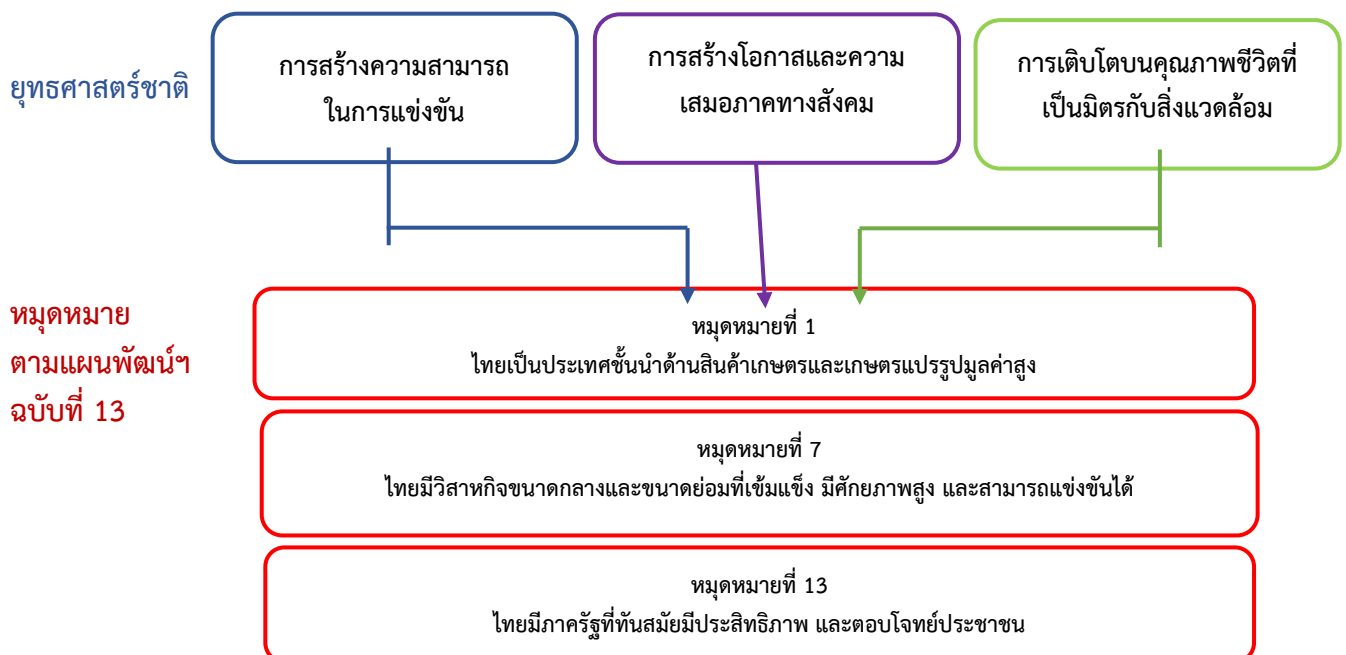
ทั้งนี้ เพื่อให้รัฐวิสาหกิจสามารถเป็นเครื่องมือของภาครัฐในการผลักดันการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580 และแผนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้สามารถบรรลุเป้าหมายหรือผลสัมฤทธิ์ที่ตั้งไว้ได้จึงได้กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจที่สำคัญ 5 ด้าน ดังนี้

- 1) โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) หมายถึง โครงสร้างทางกายภาพหรือระบบพื้นฐานที่ส่งเสริมความมั่นคงและการพัฒนาประเทศ เช่น โครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคม เช่น ถนน ระบบราง ท่าเรือและท่าอากาศยาน โครงสร้างพื้นฐานด้านโครงข่ายพลังงาน โครงข่ายโทรคมนาคม โครงข่ายประปา เป็นต้น
- 2) บริการสาธารณะขั้นพื้นฐาน หมายถึง บริการสาธารณะที่จำเป็นต่อการดำเนินชีวิตขั้นพื้นฐานของประชาชน เช่น ระบบการให้บริการขนส่งสาธารณะ ไฟฟ้า น้ำประปา เป็นต้น
- 3) กิจกรรมที่ไม่มีเอกชนดำเนินการได้อย่างเพียงพอ หมายถึง กิจกรรมที่ภาครัฐจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อสร้างความสมดุลของตลาดหรือเพื่อประโยชน์แก่ประชาชนในฐานะผู้บริโภค เช่น การให้บริการทางการเงินแก่ผู้มีรายได้น้อยให้สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนเพื่อนำไปใช้เป็นทุนในการดำเนินธุรกิจ หรือเพื่อการอื่นได้การจัดให้มีที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อย เป็นต้น
- 4) กิจกรรมที่รัฐต้องควบคุม หมายถึง กิจกรรมที่มีความจำเป็นต้องควบคุมโดยรัฐ เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่มีผลกระทบต่อสังคมหรือความมั่นคงของประเทศ เช่น การผลิต/จำหน่ายสลากกินแบ่งรัฐบาล เป็นต้น
- 5) การกิจเชิงส่งเสริม หมายถึง รัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้นเพื่อส่งเสริมธุรกิจหรือกิจกรรมบางประเภทเป็นการเฉพาะ เช่น การท่องเที่ยว การเกษตร การส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นต้น

กรอบภารกิจของสาขาเกษตร

การเพิ่มมูลค่าและขีดความสามารถการแข่งขันทางการเกษตร โดยเสริมสร้างศักยภาพด้านการผลิตและตลาดสินค้าเกษตร เพื่อยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตให้กับเกษตรกรและชุมชน รวมถึงสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานรากให้เกิดความยั่งยืน

ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580)



1. การพัฒนาและเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรให้ตรงกับความต้องการของตลาด และการบริหารจัดการสินค้าเกษตรอย่างครบวงจร

1.1 วัตถุประสงค์

การเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรให้ตรงกับความต้องการของตลาด โดยการวิจัยพัฒนาและนำนวัตกรรมมาใช้ในการเพิ่มผลผลิตการผลิต (Productivity) และการแปรรูปผลผลิต รวมทั้งการบริหารจัดการสินค้าเกษตรอย่างครบวงจร โดยสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรภาครัฐและภาคเอกชน ตลอดจนส่งเสริมศักยภาพของเกษตรกรและอุตสาหกรรมในภาพรวม

1.2 แนวทางการพัฒนา

1.2.1 การวิเคราะห์ความต้องการของตลาด เพื่อให้เกษตรกรผลิตสินค้า/บริการได้ตรงตามความต้องการของตลาด (Demand Driven)

1.2.2 การเพิ่มผลผลิตการผลิต (Productivity) ในด้านการเพิ่มปริมาณผลผลิต การลดต้นทุนการผลิต การเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตร และการวิจัยและพัฒนาคุณภาพ

1.2.3 การส่งเสริมศักยภาพเกษตรกร โดยการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และพัฒนาองค์ความรู้ให้แก่เกษตรกร

1.2.4 การเพิ่มช่องทางการกระจายและจำหน่ายสินค้าโดยร่วมมือกับภาครัฐและเอกชน

1.2.5 การบูรณาการของรัฐบาลกิจสาขาเกษตรเพื่อส่งเสริมการเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรและการดำเนินงานร่วมกัน เพื่อส่งเสริมสินค้าเกษตรอย่างครบวงจรและให้การบริหารจัดการของรัฐบาลกิจมีประสิทธิภาพและลดความทับซ้อนระหว่างกัน โดยปรับปรุงการดำเนินงานให้มีความเชื่อมต่อและส่งเสริมซึ่งกันและกันมากยิ่งขึ้น

1.3 เป้าหมาย/ตัวชี้วัด

1.3.1 รัฐบาลกิจมีการวิเคราะห์ความต้องการของตลาดอย่างเป็นระบบ โดยใช้เครื่องมือที่มีอยู่หรือพัฒนาขึ้นใหม่ และสามารถนำข้อมูลไปใช้ส่งเสริมเกษตรกรในการผลิตสินค้าเกษตรให้ตรงตามความต้องการได้ภายในปี 2568 (อ.ส.ค. กยท. อสป. อ.ต.ก. อคส. อต. ยสท. และองค์การสุรา)

1.3.2 กำไรของรัฐบาลกิจเพิ่มขึ้น/ขาดทุนลดลง เฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕ ต่อปี (อ.ส.ค. กยท. อสป. อ.ต.ก. อคส. และอต.)

1.3.3 จำนวน Smart Farmer เพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 15 ต่อปี (อ.ส.ค. และกยท.)

1.3.4 รายได้เกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ ๕ ต่อปี (อ.ส.ค. กยท. อสป. อ.ต.ก. อคส. และอต.)

1.3.5 การกระจายและจำหน่ายสินค้าเกษตรเพิ่มขึ้นเฉลี่ยจำนวน ๓ รายต่อปี (อ.ส.ค. กยท. อสป. อ.ต.ก. อคส. และอต.)

1.3.6 ความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการส่งเสริมการเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรและการดำเนินงานร่วมกัน (อ.ต. อคส. และ อต.)

4) การดำเนินการภายใต้ทิศทางหลักในการพัฒนารัฐวิสาหกิจสาขาเกษตร

เพื่อให้การดำเนินการของรัฐบาลกิจสาขาเกษตรสามารถบรรลุทิศทางหลักในการพัฒนารัฐวิสาหกิจตามหมุดหมายหลักและสนับสนุน จึงขอให้กระทรวงเจ้าสังกัดและรัฐบาลกิจสาขาเกษตรดำเนินการ ดังนี้

4.1) กระทรวงเจ้าสังกัด

4.1.1) กำกับและติดตามให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการตามบทบาทและภารกิจ รวมถึงดำเนินงานตามทิศทางหลักในการพัฒนารัฐวิสาหกิจ

4.1.2) กำหนดบทบาทและภารกิจ และเป้าหมายการดำเนินงานที่กระทรวงเจ้าสังกัดคาดหวังจากรัฐวิสาหกิจให้มีความชัดเจน เพื่อรัฐวิสาหกิจนำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนงาน/โครงการให้เป็นไป ตามเป้าหมายต่อไป

4.1.3) กำกับให้รัฐวิสาหกิจนำโมเดลเศรษฐกิจ BCG มาใช้ในการส่งเสริมเกษตรกรและพัฒนาสินค้าเกษตร ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ โดยใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ในการสร้างมูลค่าสินค้าเกษตร

4.1.4) เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยการเร่งรัดและติดตามการแก้ไขปัญหาขององค์กร เช่น อ.ต.ก. และ อคส. เป็นต้น

4.1.5) ให้กระทรวงเกษตรและสหกรณ์เป็นหน่วยงานหลักร่วมกับกระทรวงพาณิชย์ และกระทรวงมหาดไทยในฐานะกระทรวงเจ้าสังกัดของรัฐวิสาหกิจ ๓ แห่ง ได้แก่ อ.ต.ก. อคส. และ อต.เข้ามามีส่วนร่วมและกำกับการจัดทำแผนส่งเสริมการเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรและการดำเนินงานร่วมกันเพื่อเป็นการส่งเสริมสินค้าเกษตรอย่างครบวงจร และให้การบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจมีประสิทธิภาพและลดความทับซ้อนระหว่างกัน โดยปรับปรุงให้การดำเนินงานมีความเชื่อมต่อและส่งเสริมซึ่งกันและกันมากยิ่งขึ้น ตลอดจนการกำกับติดตามการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้เป็นไปตามแผนดังกล่าว

4.1.6) ให้กระทรวงเกษตรและสหกรณ์เป็นหน่วยงานหลักร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (อาทิเช่น กระทรวงพลังงาน กระทรวงคมนาคม และกระทรวงการคลัง) ในการบริหารจัดการและเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตร

4.1.7) ในการบูรณาการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจในกำกับ กระทรวงเจ้าสังกัดควรให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ในการดำเนินการดังกล่าว

4.2 รัฐวิสาหกิจ

4.2.1) อต.ก. อคส. และ อต. ร่วมกันพิจารณาจัดทำแผนส่งเสริมการเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตร และการดำเนินงานร่วมกัน เพื่อเป็นการส่งเสริมสินค้าเกษตรอย่างครบวงจร และให้การบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจมีประสิทธิภาพและลดความทับซ้อนระหว่างกัน โดยปรับปรุงให้การดำเนินงานมีความเชื่อมต่อและส่งเสริมซึ่งกันและกันมากยิ่งขึ้น

4.2.2) นำโมเดลเศรษฐกิจ BCG มาใช้ในการส่งเสริมเกษตรกรและพัฒนาสินค้าเกษตร ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ โดยใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ในการสร้างมูลค่าสินค้าเกษตร

4.2.3) เร่งแก้ไขปัญหาขององค์กร พร้อมทั้งบริหารทรัพยากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและใช้ประโยชน์จากโครงการที่ลงทุนไปให้คุ้มค่า อาทิ โครงการปรับปรุงสุขอนามัยท่าเทียบเรือประมงระนองของ อสป. เป็นต้น

4.2.4) ดำเนินการตามบทบาทและภารกิจขององค์กรให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาตามหมุดหมายหลักและหมุดหมายสนับสนุน

4.2.5) ดำเนินการการลงทุนโครงการต่างๆ ภายใต้แนวทางการพัฒนาให้เป็นไปตามแผน พร้อมทั้งเพิ่มสัดส่วนการใช้แหล่งเงินทุนทางเลือกในการลงทุนโครงการต่างๆ

4.2.6) ในการบูรณาการระหว่างรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งนั้น รัฐวิสาหกิจอาจพิจารณาแนวทางการร่วมมือระหว่างกันโดยอาจเป็นความร่วมมือในการผลักดันการดำเนินงานหรือการให้ความช่วยเหลือ

รัฐวิสาหกิจอื่นที่ขาดความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ

สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม

กระทรวงมหาดไทย :อต. (นำไปพิจารณาร่วมกับรัฐวิสาหกิจสาขาเกษตร)

1) บทบาทของสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม ในภารกิจเชิงส่งเสริม

หมายเหตุ : *เป็นบทบาทตามการจัดตั้ง แต่ปัจจุบันอาจมีการพิจารณาบทบาท

2) กรอบภารกิจของสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม

การพิจารณาภารกิจขององค์กรให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ของประเทศ และบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาลและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

ยุทธศาสตร์สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม

แนวนโยบายภาพรวมสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม (Umbrella statement)

เนื่องจากสภาพแวดล้อมของสังคมโลกในปัจจุบัน มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ในหลายๆ ด้าน ทั้งสภาพเศรษฐกิจ และสภาพสังคม ตลอดจนการปรับเปลี่ยนการดำเนินธุรกิจของภาคเอกชนที่เปลี่ยนแปลงไปท่ามกลางภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้น ประกอบกับการพัฒนาด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี ได้เข้ามามีส่วนสำคัญใน การปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการ ซึ่งรวมถึงกระบวนการด้านการผลิตสินค้าและบริการ ดังนั้น จึงมุ่งเน้นให้ รัฐวิสาหกิจในสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรมพิจารณาถึงการบทบาทและภารกิจขององค์กรให้ เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไป และบริบทของประเทศในปัจจุบัน โดย เหตุผลและความจำเป็นในการคงบทบาทเดิมหรือปรับเปลี่ยนบทบาทของรัฐวิสาหกิจ จะต้องคำนึงถึงการ ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์โดยรวมของประเทศ ซึ่งควรมีการดำเนินการหารือและวิเคราะห์บทบาทและภารกิจ ร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้แก่ กระทรวงเจ้าสังกัด สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น รวมถึงการเพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ โดยนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้เพื่อสนับสนุนการให้บริการต่างๆ มีการบริหารจัดการการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งบริหารจัดการต้นทุนเพื่อสร้างรายได้และเพิ่มกำไรจากการดำเนินงาน และพัฒนาด้านการ ลงทุนด้วยการจัดลำดับความสำคัญ การวิเคราะห์โครงการการลงทุน พร้อมทั้งจัดหาแหล่งเงินทุนที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในกลุ่มอุตสาหกรรมของตนเองทั้งนี้ ในกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีการผูกขาดโดยนโยบายของ ภาครัฐก็จะต้องพัฒนาศักยภาพในการดำเนินธุรกิจเช่นเดียวกัน เพื่อให้สามารถเทียบเคียงกับคู่แข่งทั้งในและ ต่างประเทศ นอกจากนี้ รัฐวิสาหกิจจะต้องปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรให้มีความทันสมัย โดยอยู่ บนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล



รูปภาพที่ 5-2 : แสดงความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม

ประเด็นยุทธศาสตร์ 5 ด้าน

ยุทธศาสตร์ที่ 1 กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

- 1) ทบทวนบทบาทที่เหมาะสมกับบริบทในปัจจุบันเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ
- 2) แยกบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนในการเป็น Regulator และ Operator โดยปรับบทบาทให้รัฐวิสาหกิจเป็น Operator อย่างเดียว

แนวทางการดำเนินการตามยุทธศาสตร์:

รัฐวิสาหกิจต้องทบทวนบทบาทและภารกิจขององค์กรร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาว่าสถานะและบทบาทขององค์กรในปัจจุบันให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบันซึ่งการคงบทบาทเดิมหรือการปรับบทบาทของรัฐวิสาหกิจจะต้องสอดคล้องและตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ ชาติได้ ทั้งนี้รัฐวิสาหกิจจะต้องดำเนินงานในบทบาทขององค์กรที่เป็น Operator เท่านั้น

ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารแผนการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ

- 1) จัดลำดับความสำคัญและความคุ้มค่าของโครงการให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ และทิศทางตาม ยุทธศาสตร์
- 2) มีแหล่งเงินที่เหมาะสมในการลงทุน

แนวทางการดำเนินการตามยุทธศาสตร์:

รัฐวิสาหกิจจะต้องกำหนดให้มีการลงทุนที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ และภารกิจขององค์กรที่เหมาะสมกับบริบทปัจจุบันเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ โดยจะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของโครงการลงทุน และการลงทุนทำให้เกิดการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการลงทุน และจัดหาแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมซึ่งจะต้องไม่ก่อให้เกิดภาระทางการเงินต่อรัฐวิสาหกิจในระยะยาวหรือก่อให้เกิดหนี้สาธารณะในอนาคต

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว

1) รัฐวิสาหกิจที่ขาดทุนอย่างต่อเนื่องให้จัดทำแผนฟื้นฟูฐานะองค์กรเพื่อสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินให้เพียงพอที่จะดำเนินงานตามภารกิจและการลงทุน

2) สร้างรายได้เพิ่มจากสินทรัพย์หรือธุรกิจต่อยอด

แนวทางการดำเนินการตามยุทธศาสตร์:

1) ในกรณีที่ เป็นรัฐวิสาหกิจที่ขาดทุนอย่างต่อเนื่อง จะต้องกำหนดให้มีการจัดทำแผนฟื้นฟูฐานะองค์กรและกำหนดระยะเวลาดำเนินการไว้ให้ชัดเจน อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีเป้าหมายให้รัฐวิสาหกิจมีความแข็งแกร่งทางการเงินเพียงพอที่จะดำเนินการตามภารกิจ และการลงทุนตามบทบาทภารกิจที่ได้พิจารณาพบทวนแล้ว

2) ในกรณีที่ เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีกำไรและหารายได้ให้รัฐ ยังคงต้องรักษาสัดส่วนการสร้างรายได้เพิ่มซึ่งรวมถึงการบริหารทรัพย์สินให้มีประสิทธิภาพและสามารถสร้างรายได้เพิ่มขึ้น และรวมถึงการดำเนินการต่อยอด ธุรกิจเดิมโดยไม่ได้อยู่นอกเหนือจากบทบาทภารกิจที่สามารถกระทำได้ และมีศักยภาพในการแข่งขันกับ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย

4.0 และแผน DE

1) ให้รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนรองรับเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลง (Disruptive Technology) รวมถึงการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องมาใช้ประโยชน์ในการผลิตและการบริการทั้งในเชิงรุกและเชิงรับ

2) รัฐวิสาหกิจจะต้องมีการพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพโดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมมาช่วยในการปรับปรุงระบบบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพอุตสาหกรรมได้

3) ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยมีการประเมินและรายงานผลตามมาตรฐานสากล

4) ให้รัฐวิสาหกิจมีส่วนร่วมสนับสนุนการพัฒนา นวัตกรรมและการวิจัยที่เกี่ยวข้องร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและภาคส่วนอื่นในการพัฒนางานตามบทบาท

5) ให้รัฐวิสาหกิจจัดทำฐานข้อมูล เพื่อใช้ในการวิเคราะห์และเปิดเผยให้สาธารณชนได้ใช้ร่วมกัน (Open Data) สนับสนุนระบบสารสนเทศ รวมถึงการวิจัยด้วย

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม

1) รัฐวิสาหกิจทบทวนระบบการบริหารจัดการและโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจตาม หลักเกณฑ์การบริหารจัดการองค์กรที่ดีและหลักธรรมาภิบาลสากล

2) รัฐวิสาหกิจกำกับดูแลองค์กรและบุคลากร รวมทั้งบริษัทในเครือ ให้มีการตรวจสอบและติดตามการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร และสามารถอธิบายความจำเป็นในการตัดสินใจได้

3) รัฐวิสาหกิจมีระบบการบริหารความเสี่ยง กระบวนการบริหารความเสี่ยง และสารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ

4) รัฐวิสาหกิจปรับปรุงกระบวนการให้บริการ การจัดการข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีช่องทางในการสื่อสารสร้างสัมพันธ์ รวมทั้งนำระบบ Integrity and Transparency Assessment (ITA) มาปรับใช้และมีการเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ กระบวนการคลังจะจัดทำฐานข้อมูลกลางของรัฐวิสาหกิจเพื่อกำกับและติดตามการดำเนินการและเผยแพร่แก่สาธารณะ

5) รัฐวิสาหกิจมีการทบทวนปรับปรุงระบบและกระบวนการในการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใสรัดกุม และเป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้าง มีการตรวจสอบติดตามผลและปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจนำระบบที่สนับสนุนความโปร่งใสมาใช้ เช่น Integrity Pact (IP) COST เป็นต้น

6) รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการติดตามประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรและกระบวนการบริหารงานบุคคลที่สร้างความผูกพันต่อองค์กรและมีความโปร่งใส และยุติธรรม

7) รัฐวิสาหกิจมีการจัดทำสมรรถนะและความรู้ที่จำเป็น (Skill Matrix) สำหรับคณะกรรมการและผู้บริหารสูงสุดที่สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายตามยุทธศาสตร์

8) รัฐวิสาหกิจมีนโยบายและแนวทางที่ชัดเจนในการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมในองค์กร รวมทั้งมีกลไกกำกับ ติดตาม และส่งเสริมบุคลากรให้มีคุณธรรมและจริยธรรม

9) รัฐวิสาหกิจสรรหาและพัฒนาบุคลากรในทุกระดับให้มีความรู้และสมรรถนะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสมัยใหม่ และการสร้างภาวะผู้นำ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงบริบทสำคัญ (Mega Trend) ของโลก อาทิ การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

8.ยุทธศาสตร์องค์กรตลาดระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580)

จากการศึกษารวบรวมข้อมูลทุติยภูมิและข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์เชิงลึก และการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนที่ผ่านมา สามารถประมวลผลออกมาได้เป็นยุทธศาสตร์ขององค์กรตลาดระยะ 20 ปี ทั้งหมด 3 ยุทธศาสตร์หลักด้วยกัน ได้แก่ (1) มีการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูล (2) มีตลาดมาตรฐานทั่วทั้งประเทศและขยายความเชี่ยวชาญไปต่างประเทศ และ (3) มีความเป็นเลิศในด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 มีการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูล พัฒนาบริการซื้อขายในตลาด 4.0

ภายในช่วงแผนวิสาหกิจ 5 ปี (พ.ศ. 2561–2565) องค์กรตลาดควรเริ่มต้นการให้บริการซื้อขายสินค้าออนไลน์ โดยอาจอาศัยช่องทางที่มีอยู่แล้ว อาทิ Lazada, Alibaba, Thaitrade.com หรือ Globalsources.com และภายใน 20 ปี จะมีการพัฒนาเว็บไซต์ที่เป็น E-commerce หรือแอปพลิเคชันบนมือถือสมาร์ตโฟนขององค์กรเอง เช่น การชำระเงินผ่านช่องทาง E-payment อาทิ บัตรเครดิต QR Code หรือ E-wallet บนมือถือสมาร์ตโฟน เป็นต้น ซึ่งระบบ E-payment จะเพิ่มความสะดวกต่อทั้งผู้บริโภค เจ้าของกิจการ กล่าวคือช่วยลดต้นทุนทั้งค่าเดินทางและทำให้ไม่เสียเวลา ทั้งยังช่วยเพิ่มการหมุนเวียนของเงินให้กับธุรกิจและเศรษฐกิจของประเทศอีก ประการหนึ่ง ซึ่งนอกจากจะช่วยเพิ่มช่องทางการขายให้กับชุมชน และเพิ่มรายได้

ให้กับองค์กร ยังสามารถใช้เป็น ช่องทางในการประชาสัมพันธ์โครงการต่างๆ ขององค์กร และทำการตลาดให้กับองค์กรได้เช่นกัน การพัฒนา E-commerce นี้ ยังสามารถต่อยอดไปถึงการเก็บข้อมูลผู้ใช้ตลาด (Customer Relation Management-CRM) โดยใช้โปรแกรมประเภท Location Analytic ที่เริ่มจากการ Log On WiFi ทุกครั้งที่ผู้ซื้อ สินค้าเข้ามาในบริเวณตลาด จึงสามารถเก็บข้อมูลในรายละเอียดถึงการซื้อสินค้า อาทิ ช่วงเวลาที่เข้ามาในตลาด ระยะเวลาที่อยู่ในตลาด มีการจับ Heat Path ว่าลูกค้ามีผังรูปแบบ (Pattern) ในการเดินตลาดอย่างไร จากจุดใด ไปจุดใด เริ่มและจบตรงไหน ในขณะที่ข้อมูลจาก E-payment สามารถบอกได้ถึงยอดการซื้อในตลาด และรวมไป ถึงข้อมูลทางประชากรศาสตร์ อาทิ เพศ วัย และรายได้เพื่อนำมาวิเคราะห์การบริหารจัดการตลาดให้ตรงตาม พฤติกรรมผู้บริโภคในแต่ละชุมชน เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการสินค้าที่จะวางขาย การใช้ฐานข้อมูลสร้างตลาด 4.0 ยังสามารถพัฒนาการใช้แอปพลิเคชันให้เป็นเสมือนตัวกลางในการจัดการ และ บริหารความต้องการซื้อของผู้บริโภคและความต้องการขายให้ตรงกัน (Uberization) โดยทางองค์กรตลาดจะทำ หน้าที่เป็น Supplier และมีส่วนแบ่งรายได้จากผลกำไรที่ผู้ขายได้รับ เนื่องจากทางองค์กรตลาดมีความได้เปรียบ ในเรื่องของราคา ความแน่นอนของคุณภาพ และจำนวนสินค้า โดยทางองค์กรตลาดอาจเสนอแรงจูงใจให้ผู้มาใช้ แอปพลิเคชันมากขึ้น ท่ามกลางการย้ายอำนาจทางเศรษฐกิจในระยะ 20 ปี ข้างหน้า กลุ่มประเทศกำลังพัฒนาในปัจจุบันจะเป็นกำลัง สำคัญของความต้องการสินค้าอุปโภคบริโภค การตลาด 4.0 จะช่วยขยายฐานลูกค้าสินค้าเกษตรชุมชนไปยัง ประเทศเหล่านี้ได้ โดยเฉพาะสำหรับการสั่งซื้อสินค้าในปริมาณมาก เช่น การสั่งซื้อสินค้าจากประเทศจีน เป็นต้น

องค์กรตลาดอาศัทยุทธศาสตร์นี้ ปรับตัวให้เท่าทันสถานการณ์ และก้าวนำในการสนองตอบการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยพิจารณากระตุ่นระบบห่วงโซ่มูลค่า (Value chain) ให้อุปทานตอบสนองอุปสงค์ ด้วยการตลาดแนวใหม่ตามยุทธศาสตร์นี้

4.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 มีตลาดมาตรฐานครอบคลุมทั่วทั้งประเทศและขยายความเชี่ยวชาญออกไปยังต่างประเทศ

ประสานพันธมิตรในการขยายตลาดกายภาพที่มีคุณภาพ

ในช่วงระยะเวลาของแผนวิสาหกิจ ระยะ 5 ปี ข้างหน้า (พ.ศ. 2561-2565) องค์กรตลาดจะต้องเร่งพัฒนาตลาดสาขาที่บริหารจัดการเองทั้ง 3 แห่ง ให้ได้มาตรฐาน และเน้นการเป็นตลาดต้นแบบที่มีเอกลักษณ์ แล้ว จึงขยายจำนวนตลาดภายใต้การบริหารจัดการเองไปทั่วประเทศ อาทิ จังหวัดละ 1 แห่ง โดยประสานกับหน่วยงาน ราชการกระทรวงมหาดไทย เช่น กรมพัฒนาชุมชน และ กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ในระยะเวลา 20 ปี ข้างหน้า เพื่อเป็นการกระตุ้นเศรษฐกิจฐานราก เนื่องจากตลาดที่ประสบความสำเร็จ และมีเอกลักษณ์ จะเป็นศูนย์รวมเศรษฐกิจระดับรากหญ้าที่สามารถขยายผล ต่อยอดการสร้างอาชีพ และความเจริญขึ้นในท้องถิ่น เป็นการ กระตุ้นเศรษฐกิจชุมชนให้ขยายวงกว้างออกไป ทั้งยังสร้างรายได้ให้กับองค์กรตลาดได้นอกจากนี้ เมื่อองค์กรตลาดประสบความสำเร็จในการสร้างตลาดมาตรฐานโดยเริ่มจากการพัฒนาตลาดเกษตรปลอดภัย (แผนระยะ 5 ปี) ยังสามารถเข้าไปช่วยเสริมสร้างมาตรฐานให้กับตลาดชุมชนภายใต้กรมพัฒนาชุมชน และกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ที่รวมกันมีนับพันตลาดได้อีกด้วย องค์กรตลาดยังสามารถสร้างพันธมิตรกับหน่วยราชการหรือเอกชนอื่น เช่น กรมธนารักษ์ ที่มีนโยบายการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นที่ดินขนาดมากกว่า 20 ไร่ ให้เป็นแหล่งที่พักอาศัยของผู้มีรายได้น้อย ในเรื่องนี้ องค์กรตลาดสามารถสร้างตลาดใหม่ร่วมกับโครงการของกรมธนารักษ์ ทั้งนี้ นโยบายการสร้างและขยายตลาดมาตรฐาน หรือ การเข้าไปช่วยพัฒนาตลาดให้ได้มาตรฐานดังกล่าว สามารถขยายผลไปยังประเทศเพื่อนบ้าน อาทิ สปป.ลาว และบังคลาเทศ ในการเป็นผู้ให้ความรู้ด้านการพัฒนาตลาดนั้น พร้อมกับพิจารณาส่วนแบ่งรายได้จากการบริหารจัดการ พัฒนาและบริหารจัดการตลาด อีกทั้ง องค์กรตลาดยังสามารถจะเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้

ของชุมชน (Learning Center) หรือเป็นศูนย์ถ่ายทอดองค์ความรู้ (Knowledge Sharing Center) ตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งที่ชัดเจน และเพื่อดึงดูดให้ผู้ประกอบการตลาดรายใหม่เข้ามา และพัฒนาต่อยอดให้เป็นสถานที่ท่องเที่ยวที่สำคัญของจังหวัด หรือของประเทศ เพื่อสร้างแรงดึงดูดให้นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศเข้ามาเยี่ยมชม เพื่อเป็นการ กระตุ้นผลประกอบการของตลาดและเป็นการกระตุ้นเศรษฐกิจของจังหวัดและพื้นที่ใกล้เคียง

นอกจากนี้ ในระยะแรก องค์การตลาดจะประสานพันธมิตรกับผู้ประกอบการ Modern Trade (แผนระยะ 5 ปี) เพื่อจะสามารถขยายช่องทางกระจายสินค้าชุมชนให้เติบโตไปกับ Modern Trade และตลาดกายภาพอื่นๆ ที่จะมีการขยายตัวไปยังตลาดต่างประเทศได้ในระยะยาว

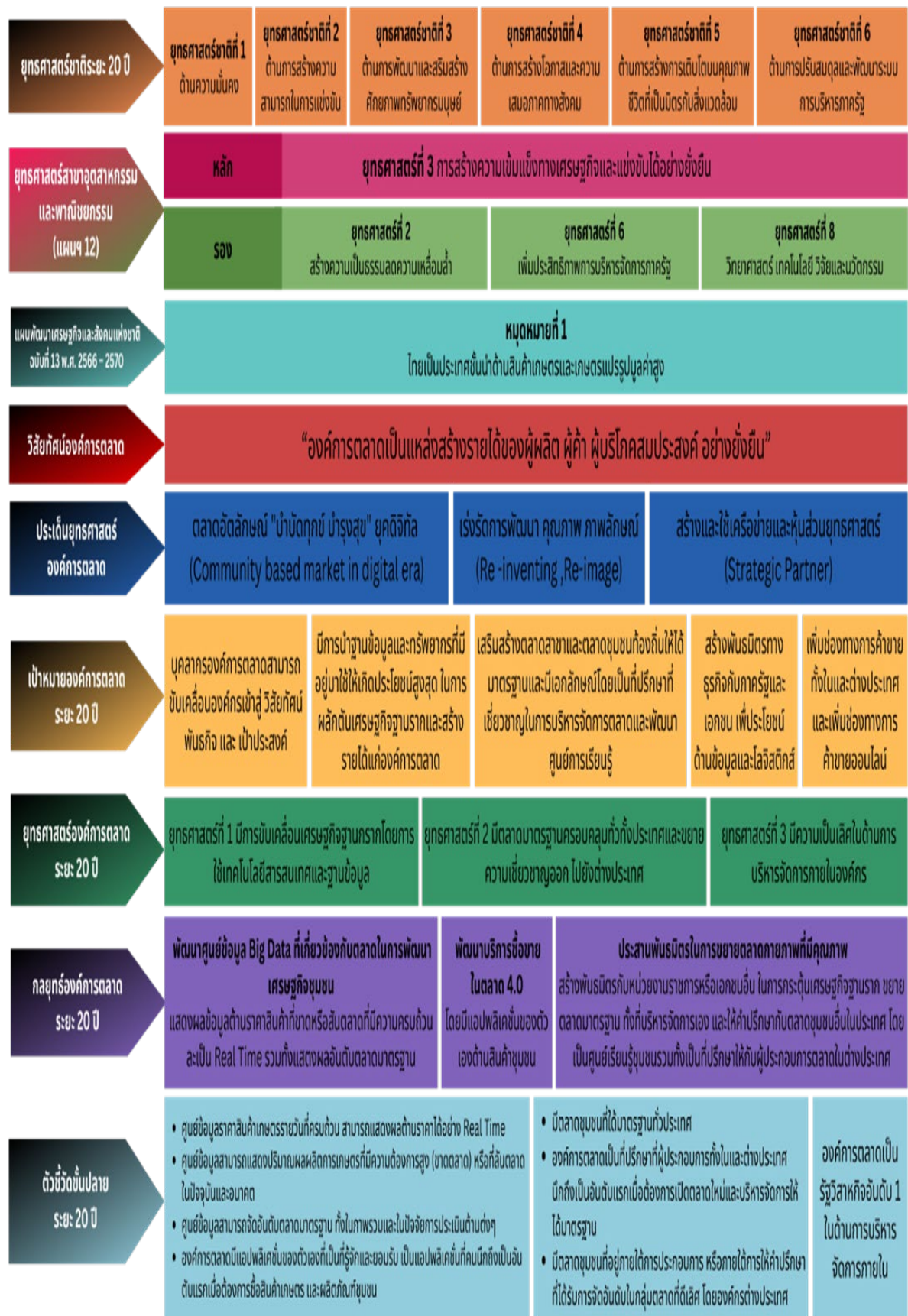
องค์การตลาดอาศัยยุทธศาสตร์นี้ สร้างระบบห่วงโซ่มูลค่า (Value chain) ที่เข้มแข็ง เชื่อมโยงเครือข่ายและภาคส่วนต่าง ๆ ตามยุทธศาสตร์นี้

4.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 มีความเป็นเลิศในด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร

เนื่องจากองค์การตลาดเป็นรัฐวิสาหกิจ ที่มีข้อกำหนด และกฎระเบียบบางประการที่ทำให้การประกอบการไม่คล่องตัว อาทิ ด้านการสรรหาและรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็น ต่อการขับเคลื่อนองค์การตลาดไปสู่วิสัยทัศน์ในระยะยาว ที่มีข้อจำกัดจากระบบอัตราค่าตอบแทนกฎระเบียบด้าน การเดินทางไกล หรือกฎระเบียบด้านการประกอบการตามวัตถุประสงค์การจัดตั้ง ซึ่งข้อจำกัดเหล่านี้จำเป็นต้องมี การแก้ไขภายในระยะ 20 ปี ข้างหน้า ซึ่งเป็นระยะยาวพอที่องค์การตลาดสามารถดำเนินการปรับปรุงข้อจำกัด ต่างๆ อีกทั้ง องค์การตลาดต้องมีการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานของส่วนงานต่างๆ อย่างสมดุล ไม่ว่าจะเป็นใน ส่วนหารายได้ เช่นการพัฒนาธุรกิจ การตลาด การประชาสัมพันธ์ และส่วนสนับสนุน อาทิ การบริหารบุคลากร การพัฒนาองค์กร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการเสริมสร้างธรรมาภิบาล เพื่อให้ทุกส่วนงานสนับสนุนยุทธศาสตร์องค์การตลาด เพื่อการพัฒนาองค์การ ตลาดให้ตอบสนองภารกิจในการเป็นกลไกของกระทรวงมหาดไทยในพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากได้อย่างยั่งยืน จนเป็นรัฐวิสาหกิจที่มีการบริหารจัดการภายในเป็นเลิศ

องค์การตลาดอาศัยยุทธศาสตร์นี้ ปรับตัวให้เท่าทันสถานการณ์ และก้าวหน้าในการสนองตอบการเปลี่ยนแปลงต่างๆ โดยการยกระดับและพลิกโฉมการบริหารจัดการ การให้บริการ และการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ด้วยการดำเนินการที่เป็นเลิศ

รายละเอียดของยุทธศาสตร์ ระยะ 20 ปี สามารถสรุปเป็นระบบการเชื่อมโยงแผนและการดำเนินการระดับต่าง ๆ ได้ดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ 5-1: แผนที่ยุทธศาสตร์องค์กรตลาดระยะ 20 ปี

9. ยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจกับความเชื่อมโยง

ความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนแม่บทต่าง ๆ

การจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนดำเนินงานตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ด้านการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning : SP) ซึ่งเป็นกรอบทิศทางการจัดทำแผนแม่บทต่าง ๆ ให้สอดคล้องเชื่อมโยงกัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ยุทธศาสตร์	แผนแม่บท	ประเด็นความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์องค์กร
ยุทธศาสตร์ที่ 1 ตลาดอัตลักษณ์ "บำบัด ทุกข์ บำรุงสุข" ยุคดิจิทัล (Community based market in digital era)	แผนแม่บทด้านลูกค้า	เพื่อมุ่งตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้า ที่มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์และบริการ ความผูกพันของลูกค้า
	แผนปฏิบัติการดิจิทัล	เพื่อมุ่งเน้นการขับเคลื่อนภารกิจหลักของหน่วยงานด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและเทคโนโลยีดิจิทัลมาสร้างสรรค์ใช้ประโยชน์ หรือตอบโจทย์การดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงาน เพื่อเป็นการขับเคลื่อนการพัฒนาของประเทศทั้งในมิติเศรษฐกิจและมิติสังคม โดยมุ่งสร้างคุณค่าและให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ
	แผนแม่บทจัดการนวัตกรรม	เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเป็นองค์กรมุ่งเน้นนวัตกรรมโดยสมบูรณ์เพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมในองค์กร
ยุทธศาสตร์ที่ 2 เร่งรัดการพัฒนา คุณภาพ ภาพลักษณ์ (Re -inventing , Re-image)	แผนแม่บทด้านความ รับผิดชอบต่อสังคมและ สิ่งแวดล้อม	-กำหนดกรอบการดำเนินงานพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน และมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ผ่านการจัดทำคู่มือพัฒนาความยั่งยืนรายงานความยั่งยืนขององค์กรตามกรอบแนวทางการรายงานสากล และรายงานประจำปี -เพื่อเป็นการส่งเสริมประชาชน สังคม ชุมชน ในการสร้างรายได้ จนสามารถพึ่งพาตนเองได้ และสร้างการยอมรับ และการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร
	แผนแม่บทจัดการนวัตกรรม	เพื่อสร้างภาพลักษณ์องค์กรมุ่งเน้นนวัตกรรม ในการสร้างใหม่ๆ
	แผนแม่บทด้านผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	-เพื่อมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนานวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และบริการ ที่ทันสมัย รวมทั้งการสื่อสารและเผยแพร่ข้อมูล เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กร โดยมุ่งเน้นเพื่อสร้างความพึงพอใจ



ยุทธศาสตร์	แผนแม่บท	ประเด็นความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์องค์กร
ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างและใช้เครือข่ายและ หุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner)	แผนปฏิบัติการดิจิทัล	เพื่อให้การดำเนินงานที่เป็นงานประจำ และการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการมีประสิทธิภาพ
	แผนแม่บทบริหารทรัพยากร บุคคล	- เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ และมีทรัพยากรบุคคลที่สมรรถนะสูง ที่ สอดคล้องกับการทำงานและสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ซึ่งรวมไปถึงการพัฒนาทักษะที่มี อยู่ และเสริมสร้างทักษะใหม่ให้กับบุคลากร - เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน คุณภาพชีวิตและสร้างความสุขในการทำงานและการทำงานได้อย่าง ยืดหยุ่น

ยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจกับความเชื่อมโยง

องค์การตลาดได้กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ มีการบริหารจัดการตามมาตรฐาน รวมถึง เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยมี ยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน 3 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

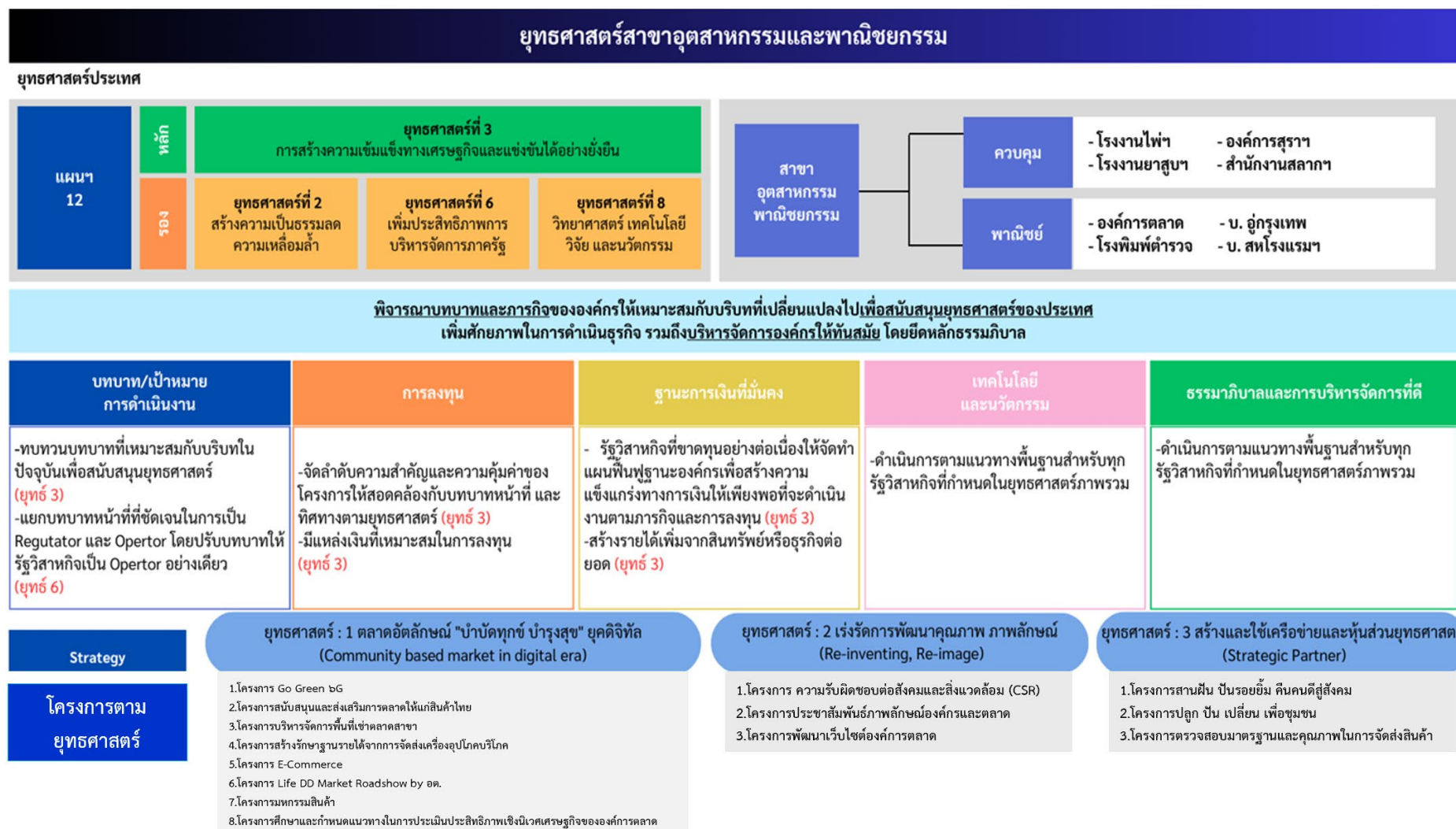
ยุทธศาสตร์ที่ 1 ตลาดอัตลักษณ์ "บำบัดทุกข์ บำรุงสุข" ยุคดิจิทัล (Community based market in digital era)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เร่งรัดการพัฒนา คุณภาพ ภาพลักษณ์ (Re -inventing ,Re-image)

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างและใช้เครือข่ายและหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner)



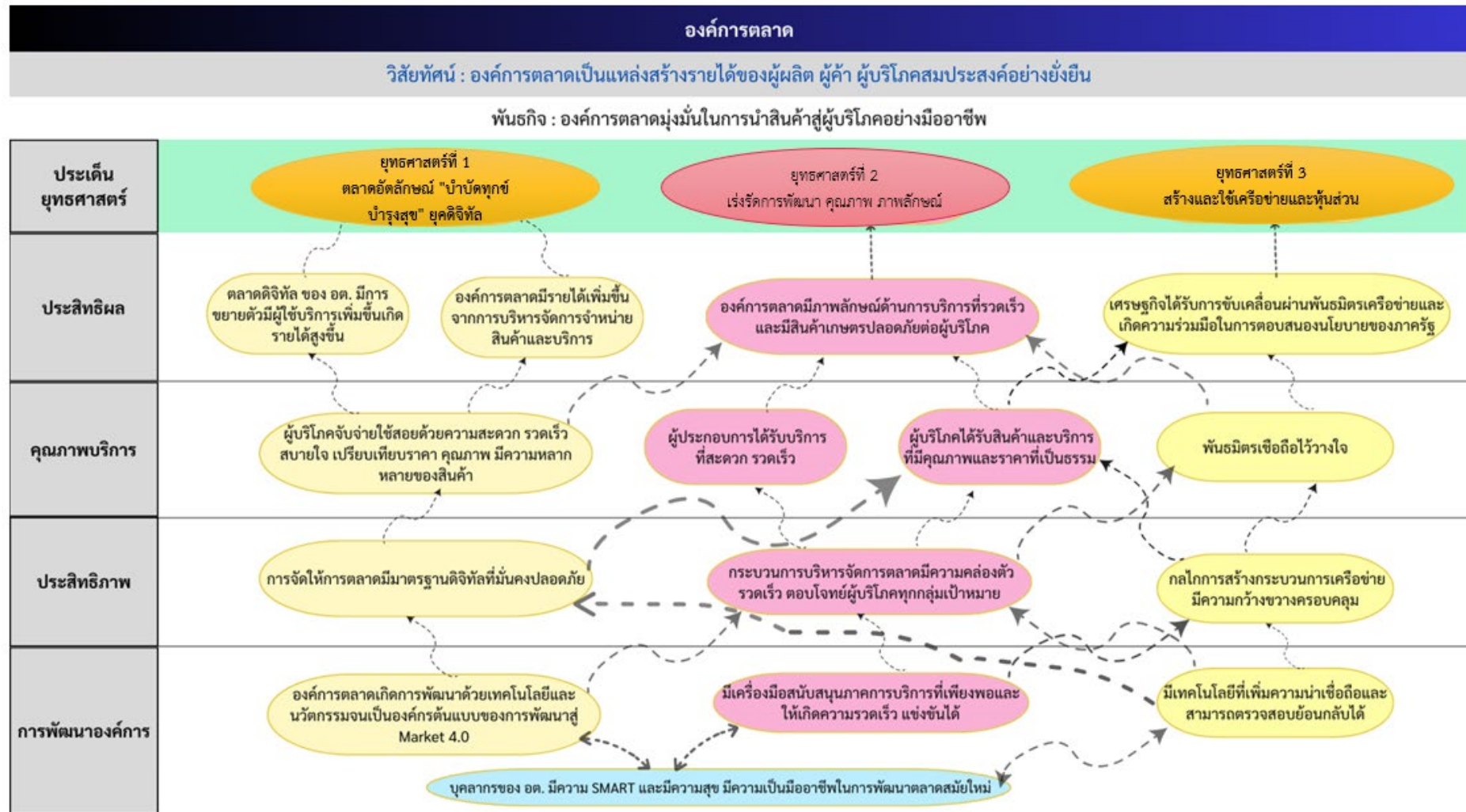
แผนภาพที่ 5-2: แสดงความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม



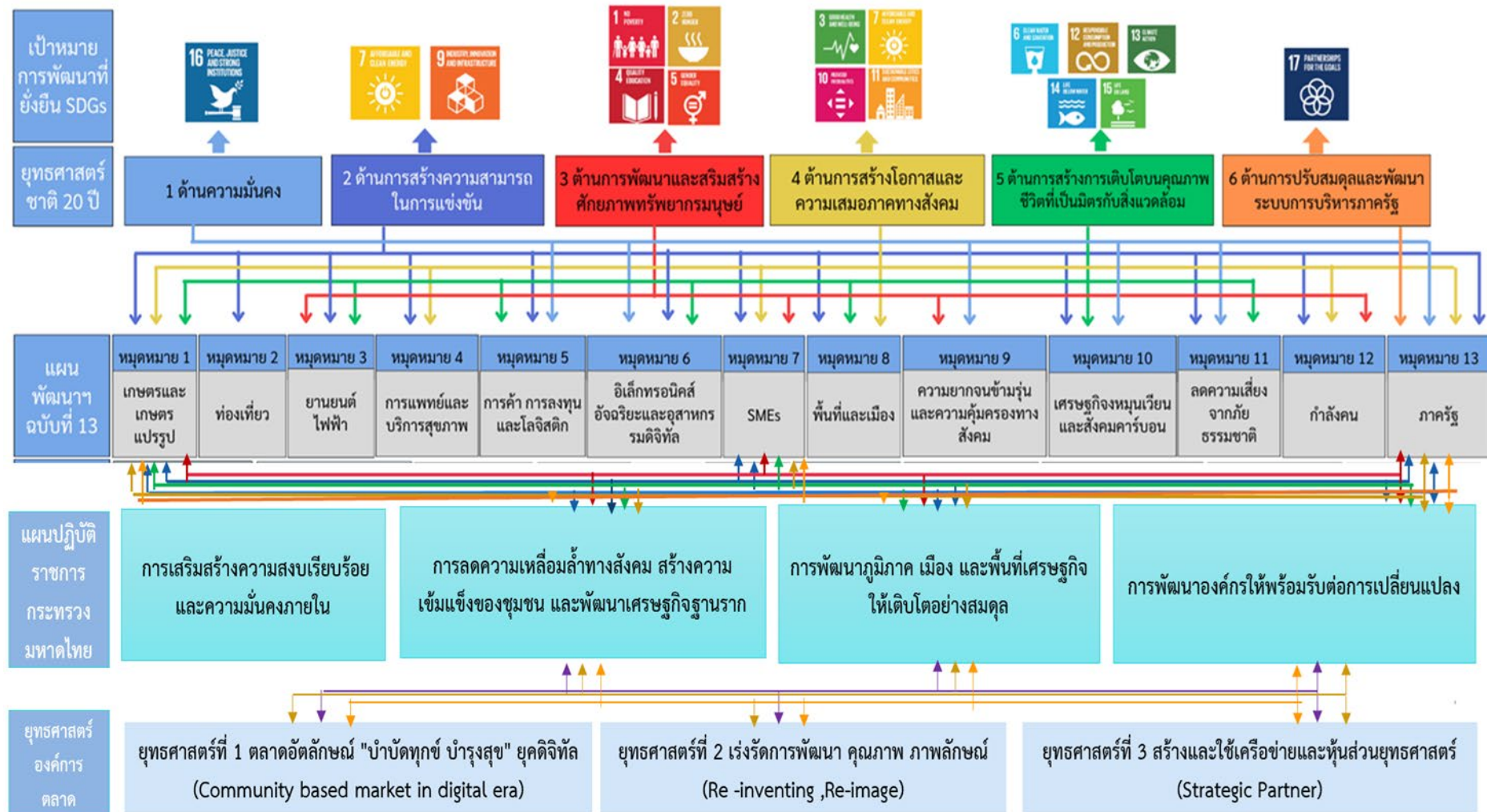
แผนภาพที่ 5-3 ภาพแสดงความเชื่อมโยงของแผนวิสาหกิจ



แผนภาพที่ 5-4 : ภาพแสดงความเชื่อมโยงดำเนินการจัดทำยุทธศาสตร์ตามกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์



แผนภาพที่ 5-5: ความสอดคล้องของยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐) กับ ๑๓ หมายเหตุของแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓
ความเชื่อมโยง SDGs พระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 กับแผนงานขององค์การตลาด

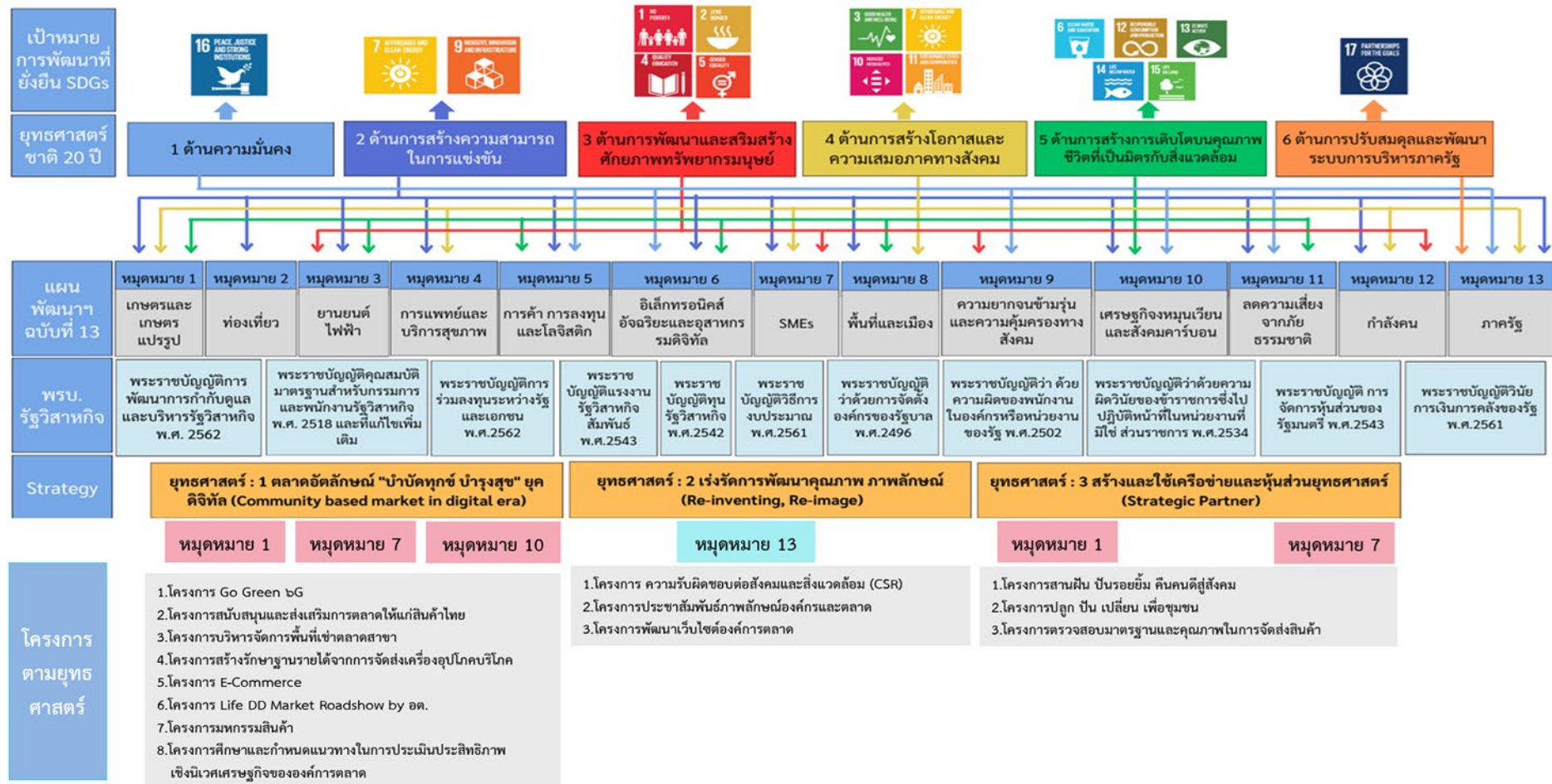


แผนภาพที่ 5-6: แผนที่ความเชื่อมโยงงบประมาณเพื่อใช้ประกอบการจัดทำงบประมาณ

ความเชื่อมโยงงบประมาณเพื่อใช้ประกอบในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี 2567 ขององค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย			
แผนปฏิบัติราชการ กระทรวงมหาดไทย	การเสริมสร้างความสงบเรียบร้อย และความมั่นคงภายใน	การลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม สร้างความเข้มแข็งของชุมชน และพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก	
	การพัฒนาภูมิภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ ให้เติบโตอย่างสมดุล	การพัฒนาองค์กรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	
วิสัยทัศน์	องค์การตลาดเป็นแหล่งสร้างรายได้ของผู้ผลิต ผู้ค้า ผู้บริโภคสมประสงค์ อย่างยั่งยืน		
พันธกิจ	องค์การตลาดมุ่งมั่นในการ นำสินค้าสู่ผู้บริโภค อย่างมีอาชีพ		
ตัวชี้วัดองค์การตลาด	1 การดำเนินการตามยุทธศาสตร์	2 ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ	3 Core Business Enablers
ประเด็นยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์ : 1 ตลาดอัตลักษณ์ "บ้ายัดทุกซ์ บำรุงสุข" ยุคดิจิทัล (Community based market in digital era)	ยุทธศาสตร์ : 2 เร่งรัดการพัฒนาคุณภาพ ภาพลักษณ์ (Re-inventing, Re-image)	ยุทธศาสตร์ : 3 สร้างและใช้เครือข่ายและหุ้นส่วน ยุทธศาสตร์ (Strategic Partner)
โครงการตาม ยุทธศาสตร์	1.โครงการ Go Green ๖G 2.โครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดให้แก่สินค้าไทย 3.โครงการบริหารจัดการพื้นที่เข้าตลาดสาขา 4.โครงการสร้างรากฐานรายได้จากการจัดตั้งเครื่องอุปโภคบริโภค 5.โครงการ E-Commerce 6.โครงการ Life DD Market Roadshow by อด. 7.โครงการมหกรรมสินค้า 8.โครงการศึกษาและกำหนดแนวทางในการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจขององค์การตลาด	1.โครงการ ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) 2.โครงการประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์องค์กรและตลาด 3.โครงการพัฒนาเว็บไซต์องค์การตลาด	1.โครงการสานฝัน ปันรอยยิ้ม คืนคนดีสู่สังคม 2.โครงการปลูก ปัน เปลี่ยน เพื่อชุมชน 3.โครงการตรวจสอบมาตรฐานและคุณภาพในการจัดส่งสินค้า
	งบดำเนินการ : 11,898,100.00 งบลงทุน : 5,938,196.70	งบดำเนินการ : 3,500,000.00 งบลงทุน : 1,000,000.00	งบดำเนินการ : 400,000.00 งบลงทุน : -



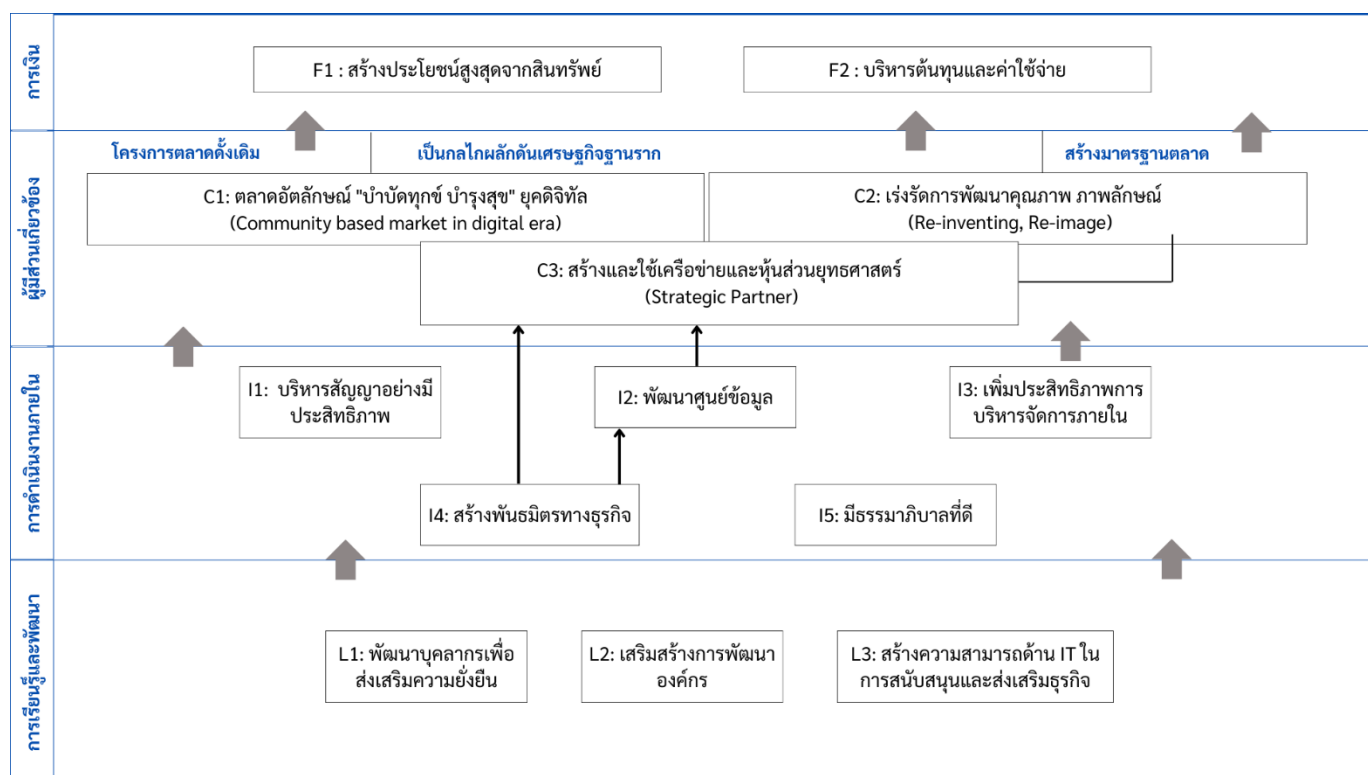
แผนภาพที่ 5-7: ความสอดคล้องของยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) กับ ๑๓ หมายเหตุของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ ความเชื่อมโยง SDGs พระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 กับแผนงานขององค์การตลาด



10.การแปลงยุทธศาสตร์จากแผนวิสาหกิจ สู่การปฏิบัติผ่าน Balance Scorecard (BSC)

การวิเคราะห์เป้าประสงค์ของ องค์การตลาด ตามหลัก Balance Scorecard องค์การตลาด มีการวิเคราะห์เป้าประสงค์ตามหลักการ Balance Scorecard (BSC) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการการบริหารอีกรูปแบบหนึ่งที่มีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในปัจจุบันโดยเป็นกระบวนการในการ วัดผลการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการพัฒนาเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับ องค์การตลาดในระยะยาว โดยพิจารณาการวัดผลการดำเนินงานใน 4 มุมมอง 4 Perspective ด้านเป้าหมายองค์กร (Goal) ด้านลูกค้า (Customer) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process)และด้านการเรียนรู้และพัฒนา(Learning & Growth) ภายใต้ความเชื่อมโยงและสอดคล้องตามแผนวิสาหกิจ องค์การตลาด (พ.ศ.2566-2570)

แผนภาพที่ 5-8: ความสัมพันธ์ของแผนวิสาหกิจกับ Balance Scorecard



มิติ	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	เป้าหมาย					กลยุทธ์	โครงการ
				2566	2567	2568	2569	2570		
ประสิทธิผล										
	ยกระดับตลาดเป็นตลาดต้นแบบ Go Green 6G เพื่อมุ่งสู่การเป็น Zero food waste และ Neutrality carbon	ความสำเร็จในการพัฒนาตลาดต้นแบบ (Go Green 6G) และมาตรฐานสุขอนามัยของตลาด *พัฒนาตลาดสาขา 5 แห่ง ดำเนินการต่อเนื่อง	จำนวนตลาดสาขาองค์การตลาด	5	5	5	5	5	พัฒนาตลาดให้มีคุณภาพมาตรฐานสูง ให้มีความทันสมัย สอดคล้องกับ BCG Model (เช่น ตลาด 6G)	1 โครงการพัฒนาตลาดต้นแบบ Go Green 6G และมาตรฐานสุขอนามัยของตลาด (ตลาดสาขาองค์การตลาด)
		ความสำเร็จในการพัฒนาตลาดต้นแบบ (Go Green 6G) ในแต่ละภูมิภาค จำนวน 6 ภูมิภาค 1.ภาคเหนือ 2.ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3.ภาคตะวันตก 4.ภาคกลาง 5 ภาคตะวันออก 6.ภาคใต้	จำนวนตลาดที่เข้าร่วมโครงการ	-	6	30	90	120		2 โครงการตลาดต้นแบบ Go Green 6G (ตลาดภายนอกที่เข้าร่วมโครงการในแต่ละภูมิภาค) ** ในปี 2566 ดำเนินการตลาดสาขาขององค์การตลาดให้เป็นตลาดต้นแบบให้สำเร็จก่อนและจะเริ่มดำเนินงานพัฒนาในแต่ละภูมิภาคในปี 2567
	องค์การตลาดมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการดำเนินงานตามภารกิจขององค์การตลาด	รายได้ขององค์การตลาดเพิ่มขึ้น *รายได้เพิ่มขึ้นปีละ 10 % จากฐานปีก่อนหน้า	ร้อยละ	10	10	10	10	10	มุ่งให้ อด. มีความสามารถในการพึ่งตนเองได้จากการขยายรายได้มากขึ้นอย่างยั่งยืน	1 โครงการสนับสนุนและส่งเสริมการตลาดให้แก่สินค้าไทย 2. โครงการบริหารจัดการพื้นที่ตลาดสาขาขององค์การตลาด



มิติ	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	เป้าหมาย					กลยุทธ์	โครงการ
				2566	2567	2568	2569	2570		
										3. โครงการสร้างรักษาสถานรายได้ การจากจัดส่งเครื่องอุปโภคบริโภค 4. โครงการ E-Commerce
		รายได้ของประชาชน กลุ่ม เกษตรกร วิสาหกิจชุมชน เพิ่มขึ้น *รายได้เพิ่มขึ้นปีละ 10%	ร้อยละ	10	10	10	10	10	ส่งเสริมช่วยเหลือชุมชนฐาน รากให้อยู่ดีมีสุข ตามหลัก บำบัดทุกข์ บำรุงสุข	1 โครงการ Life DD Market Roadshow by อด. 2.โครงการมหกรรมสินค้า
	องค์การตลาดมีรายได้เพิ่มขึ้นจาก การบริหารจัดการจำหน่ายสินค้า และบริการ	ระดับความสำเร็จในการ ดำเนินงานเพื่อสร้าง ประสิทธิภาพเชิงนิเวศ เศรษฐกิจ (Eco-efficiency)	ระดับ	3	3	4	4	5	พัฒนาตลาดให้มีคุณภาพ มาตรฐานสูง ให้ความทันสมัย สอดคล้องกับ BCG Model	โครงการศึกษาและกำหนดแนวทาง ในการประเมินประสิทธิภาพเชิง นิเวศเศรษฐกิจขององค์การตลาด (Eco-efficiency)
	องค์การตลาดมีภาพลักษณ์ ด้านการสนับสนุนการดำเนิน กิจกรรมเพื่อสังคมและชุมชน โดยรอบ	ร้อยละความพึงพอใจ ของประชาชนที่ได้รับ การบริการที่สะดวก รวดเร็ว	ร้อยละ	70	75	80	85	90	มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ ชีวิตของชุมชนและสังคม	โครงการความรับผิดชอบต่อ สังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR)
	พันธมิตรเชื่อถือไว้วางใจ มาตรฐานและคุณภาพสินค้า	สามารถตรวจมาตรฐาน การจัดส่งสินค้าของ องค์การตลาดได้ไม่น้อย กว่า 20 แห่ง/ปี	จำนวนแห่ง	20	20	20	20	20	สร้างมาตรฐานและความ เชื่อมั่นในคุณภาพ	โครงการตรวจ สอบมาตรฐาน และคุณภาพในการจัดส่งสินค้า



ทิศทางเชิงยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	เป้าหมาย					กลยุทธ์	โครงการ
				2566	2567	2568	2569	2570		
คุณภาพบริการ			หน่วย	2566	2567	2568	2569	2570		
	องค์การตลาดมี ภาพลักษณ์ด้านการ บริการที่รวดเร็วและมี สินค้าเกษตรปลอดภัย ต่อผู้บริโภค	การประชาสัมพันธ์ สร้างภาพลักษณ์องค์กร และการตลาดในแต่ละ ช่องทาง	จำนวนครั้ง	15	20	25	30	35	สร้างภาพลักษณ์ องค์กรมุ่งเน้น ภาพลักษณ์ที่ดีใน ด้านงานนโยบายเชิง บวกและธุรกิจการ หารายได้	โครงการประชาสัมพันธ์ เพื่อเสริมสร้าง ภาพลักษณ์องค์กรและ การตลาด
		ความพึงพอใจของ กลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วม โครงการ	ร้อยละ	70	75	80	85	90	สร้างสังคมคุณภาพ และ สาธารณประโยชน์ เพื่อชุมชนและสังคม	โครงการสานฝัน ปัน รอยยิ้ม คืนคนดีสู่สังคม
		ร้อยละของผู้เข้าร่วม อบรมโครงการ มีความ เข้าใจในหลักปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง	ร้อยละ	80	85	90	95	100	มุ่งเน้นการพัฒนา คุณภาพชีวิตของ ชุมชนและสังคม	โครงการปลูก ปัน เปลี่ยน เพื่อชุมชน



ทิศทางเชิงยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	เป้าหมาย					กลยุทธ์	โครงการ
				2566	2567	2568	2569	2570		
การพัฒนาองค์กร										
	พัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ	ร้อยละของผู้เข้าร่วมอบรม	ร้อยละ	80	85	90	95	100	สร้างความเชื่อมั่นในการให้บริการขององค์กร	โครงการทุนมนุษย์

(ที่มา:โครงการอบรมจัดทำแผนวิสาหกิจองค์การตลาดปี พ.ศ.2566-2570)

